

K. B. Akhilesh 氏

インド科学大学院大学(IISc) 経営学研究科 教授

「インドにおける労働、労使関係及び人的資源管理:インドの日系企業に対する影響」

皆さん、こんにちは。今日はインドの労働力のマネジメント方法についてお話したいと思います。初めにインドの最新の労働事情をご紹介します。次にインドの労働慣行についてご説明いたします。その次にインドの労使関係についてお話いたします。最後にインドで操業する日系企業へアドバイスを申し上げます。

最初にインドの労働事情についてお話いたします。インドの労働事情は一様ではありません。報酬、仕事の性質、能力、成長の機会という点において多様です。農業が盛んな地域もあれば、IT ビジネスが盛んな地域もあり、中小企業が多い地域もあります。このようなビジネスの生態系を理解することが重要です。

また、インドの労働人口は推定 4 億 8,700 万ですが、そのうちの 94%を非組織部門に分類することができ、非組織部門の大部分が農業、約 4,400 万人が建設業に従事しています。今後インドで行われる事業のいくつかは都市内・都市間の交通手段構築等のインフラ事業であるため、インド人労働者はこのような巨額投資の労働需要が大きい業界に従事することになります。つまり、今後、建設業界へ労働力が流入するのです。もう一つの大きな領域として約 7,500 万人が従事している組織部門があります。組織部門や公共部門においても大きな労働需要があり、農業従事者が中小企業や公共部門へ転職する動きが見られます。これは中小企業や公共部門では雇用が安定しているためです。

インドの労働力はだまかに 3 つに分けることができます。高度な専門教育を受けた高度人材、学部卒・専門学校卒で一定の知識・技術を学んだ労働者、そして請負労働者です。労働力の約 40% が請負労働者として雇用され、セキュリティや清掃等の非中核業務を担っています。請負労働者の雇用に関する事は請負労働法 (Contract Labour Act) で規制されています。また、請負労働者には従業員積立基金 (Employee Provident Fund) と従業員国家保険 (Employee State Insurance) といった社会保障制度が適用されなくてはならないと政府が明言しています。この従業員国家保険制度は労働者の健康と安全に関する全てを保障する、インドの革新的な制度一つです。

上記 3 つのグループ以外には建設業に従事している非組織部門の労働者が存在しますが、そういった労働者は一定期間のみ雇用され、しっかりとした社会保障を受けていません。その代わりに政府が大規模な建設プロジェクトを実施している業者から 2% の福祉基金を徴収しています。しかし、非組織部門の労働者は正社員に比べ社会保障、報酬、福利厚生が不十分です。つまり、これは一定の労働力が自分達は搾取されていると不満に思っているということを意味します。

次に、インド経済の上昇志向に関してお話いたします。インド経済の上昇志向傾向は、農業従事者が他業界へ転職していることや教育を受けた若者が増加していることによって引き起こされています。「上昇志向」の事例を一つご紹介します。かつては社会人になってから家を持つまでに15年から20年かかりました。しかし、今日の学生にどのようなキャリアを築きたいかと尋ねると「5、4、3、2、1」を望むと答えます。「5、4、3、2、1」とは何かと質問すると、「5桁の給料、4輪車、3つの寝室のある家、2人の子供、1人の配偶者」と答えるのです。若年層はできるだけ早く「5、4、3、2、1」を手に入れなければならないと考えています。それ故にIT業界や製造業において離職率が非常に高くなっているのです。

インドの人口の大部分は18歳から24歳の若年層です。これは「人口ボーナス」と言われることもありますが、彼らに技術・技能が備わっていなければそれはインド経済にとって一種の負債とも言うことができます。よって、技術・技能を持った労働力を生み出すことは大変重要な目標であり、インド政府は建設業や製造業等に従事する労働者3,000万人の教育・訓練を日本政府や日本の民間企業に支援してもらいたいと期待しているのです。そうでなければ、特に交通手段構築事業に必要な技術・技能を持った労働力が不足してしまいます。また、読み書きの能力も場合によっては負債となり得ます。インド人労働者の多くが英語ではない母語で教育を受けており、その母語が出身地域によって異なっているからです。労働者に最低限の技術・技能を授けるためには、彼らの母語を理解することが重要です。求められる効率と品質を満たすことのできる労働力をどのようにして生み出せば良いのでしょうか。品質に関して言えば、私は何時間も話し続けることができますが、品質とは何なのか、どうやってその品質を達成すれば良いのか労働者に何度も繰り返し説明することが重要なのです。

次に、インドの労使関係に関してお話いたします。インドの労使関係は政労使の三者構成であり、政府も非常に重要な役割を果たしています。関連法律は1926年労働組合法(Trade Union Act, 1926)、1948年産業雇用(就業規則)法(Industrial Employment Standing Orders Act, 1948)、1947年産業紛争法(Industrial Disputes Act, 1947)の3つです。一つ目の労働組合法は結社の自由を保障している法律で、これはインド憲法でも謳われています。二つ目の産業雇用(就業規則)法は就業規則に関して規定している法律で、従業員が100名以上いる企業は就業規則を定め政府から承認を得なければなりません。三つ目の産業紛争法は、ストライキやロックアウト、レイオフや人員削減等において労働者を保護するものです。このようにインドの司法は労働者を保護することに重きを置いています。また、先ほど触れましたように、1948年従業員国家保険法(Employee State Insurance Act, 1948)等の様々な社会保障関係の法律も存在しています。他には、1948年最低賃金法(Minimum Wages Act, 1948)、1952年従業員積立基金法(Employee Provident Fund Act, 1952)、1923年労働者補償法(Workmen's Compensation Act, 1923)、1972年退職金支払法(Payment of Gratuity Act, 1972)等があります。政府はこれらの大量の法律によって労働者に権利

を付与し、使用者に制限を課しているのです。

一方、労使関係が二者構成の業界もあり、そのような業界では経営が上手くいっている場合もあります。労働組合の介入が無いために使用者が労働者と上手く折り合いをつけることができるのです。IT 業界に関して言えば、労働組合が存在しない場合がほとんどで、従業員エンゲージメントが上手く保たれています。一方で、製造業社は政府機関と労働組合の両方に対応せねばなりません。三者構成の労使関係は先程お話したように制約を伴います。しかし、法律があまりに多いからといってそれほど心配する必要はありません。今日インド政府は労働者の権利を守る一方で、より使用者に配慮した政策を取ろうと舵を切っているからです。

スライドに示した通り 2011 年以降、様々な会社で労使紛争が起こっています。その原因として給与、労働条件、組合承認等、様々なものが挙げられますが、契約条件が原因となることが多いようです。給与額の差や労働条件の差は「冷戦」と呼ばれることもあり、ほとんどの場合これは問題として表出しませんが、時に問題として表出し暴動や労使紛争につながるのです。

他に重要な要素として挙げられるのがデジタル化の台頭です。より多くのサービスがデジタル化され、IoT が広まり、様々な組織がつながられてきています。これは社会保障・福利厚生分野でも同じで、現金での取引がどんどん減り、手当てが企業から労働者の銀行口座へ直接振り込まれるようになってきています。職場においても自動化・デジタル化が加速しており、多くの企業が自動化・デジタル化によって雇用に影響が出るだろう、仕事が無くなってしまおうと強く感じています。特に製造業でこのように感じている人が多いようです。IT が 90 年代のメカトロニクスに取って代わり、IT が工場を IoT の世界に移行させました。このつながる世界はサイバーフィジカルシステムと呼ばれています。サイバーフィジカルシステムは時にデスクリング(機械化による熟練労働の単純作業化、熟練労働者の不要化)と見なされます。だからこそスキルアップ、適正規模化、人材最適化、リストラ等が注目されるようになってきているのです。企業が労働者とのコミュニケーションを増やさない限り、これらのことがいずれ問題となるでしょう。

また、重要な要素として人事考課を挙げることもできます。人事考課は個々の労働者のパフォーマンスを評価するものから会社への真の貢献度を評価するものになってきています。労働者がテクノロジーでその仕事ぶりを追跡されるようになり、より規律の厳しい労働環境が生み出されました。今まで厳しい規律を求められたことのなかった農業従事者や大卒者がこのような組織で働くことになった場合一種のショック状態に陥りますが、人的資源管理を実践することによってそのような企業文化を築くことが重要なのです。今日のインドの人的資源管理では、もはや規律正しさと品質への意識だけに留まらず、教育・訓練の実施や企業文化の確立がますます重要になってきています。

他に重要な要素は報酬制度です。報酬とは、ご存知のように労働者が提供した役務と引き換えに

金銭的な報酬を渡すことです。しかし、今日では金銭的な報酬だけではなく、様々なインセンティブが報酬として企業戦略に組み込まれています。また、報酬制度は次のように企業にとっての問題となってきました。年次でどのように給料を上げるのか、利益分配と関連付けて賞与はいくらにするのか、どのグレードでどれくらいの給料とするのか。報酬格差は労働者に混乱をもたらし、労働者間の内部競争を生み出します。そのため、給料が労働者の期待するレベルと同程度になるようにするために、ベンチマーキングが人的資源管理として実践されているのです。

次に、人材育成と研修についてお話いたします。今日において研修の意義はより大きなものになってきており、現在の職務のパフォーマンスを単に上げるものとしてだけではなく、今後の成長や将来のパフォーマンスを上げるためのものとして考えられるようになってきています。テクノロジーの進化や迫り来る変化に対応するためのマルチスキル化、柔軟性、キャリアアップが重要と考えられるようになってきたのです。今日ではジョブローテーション制度が企業の成功の一因ともなっています。

次に健全な労働文化の構築についてお話いたします。企業は健全な労働文化を構築するために非常に多くの時間を投資する必要があります。これは都市や田舎出身の労働者、技能労働者、教育・訓練を受けたことのない労働者、母語が異なる労働者等、多種多様なバックグラウンドの労働者が一つの職場に集まるためです。ミレニアル世代の労働者、知識労働者、移民労働者に関してはより注意深く労働文化を構築する必要があります。例えば、移民労働者と聞くと教育レベルが低く不健康な生活を送っている人達だと感じるでしょうが、彼らは大変熱心かつ誠実に働く人達です。彼らが必要としていることに耳を傾け配慮することによって、適切な労働文化を作り上げることができるでしょう。また、母語を使用したシンプルで明確なコミュニケーションを心がけることも極めて重要です。英語だけでなく彼らの母語で話すことによって信頼関係を築くことができます。健全な労使関係は効果的な労働文化を築くことによって維持できるのです。

最後にインドの日系企業の皆様へのアドバイスとして、インドの文化的側面についていくつかご紹介いたします。第一に、インド人労働者は書類に書いてあることよりも書類の背後に誰がいるのかを重視します。どういうことかという、労働者へ書類を渡したとしても、ほとんどの場合において彼らは書類を読もうとしません。たとえ書類を読んだとしても、そこに書いてある内容を真面目に受け取りません。もしも書いてある内容を真面目に受け取ったとしても、その書類がどうして重要かを上司に説明されない限りは行動しません。上司に説明されて初めて、その緊急性や何をすべきかを理解します。よって、上司は指示がきちんと読まれ実施されているのか確認する必要があります。また、書類の作成と実施についてお話いたしますと、書類を作成する際は書類作成者の思考プロセスをプロセスマップに落とし込み、プロセスマップを労働者の作業場に掲示する必要があります。そうすれば労働者がプロセスマップに従って作業を実行するでしょう。しかし、プロセスマップを作成しなければ労働者は書類を読まずに作業を行ってしまいます。そして、問題が起きるのです。

第二に、カーストと言語に関してお話いたします。インドのコミュニティは言語だけではなくカーストによっても分けられており、インドには未だに「指定部族」「指定カースト」が存在しています。このカースト制が職場に影響を与える場合もあります。また、インドには非常に重要な心理的概念である Apna Paraya という言葉があります。例えば、企業で言えばマネージャーが「私の Apna」にもなりえますし「Paraya」にもなりえます。「私の Apna」とは自分にとって得になる人物のことです。「Paraya」は自分の心の内を正直に打ち明けてはならない注意すべき人物を意味します。この Apna Paraya はカーストにも影響を受けます。つまり、自分と同じカーストの人であればその人は自分に近い人と見なされるのです。また、職場に同じ母語の人がいれば、自然とその人達でグループができます。例えば、会社でピクニックに行ったとした場合、最初は 1 グループで行ったとしても、帰って来る時には同じ母語のグループで分かれ 2 グループになってしまうのです。なぜなら道中で自分の母語の音楽を聞きたいからです。Apna Paraya は日本語の「ウチとソト」にも似ています。

第三に、上司の振る舞い方に関してお話いたします。インドでは上司は何でも知っていて全ての決定権は上司にあると考えられています。上司の決定に従い部下が実行します。上司から何か指示が出されたら、部下は上司の権限を受け入れ何も考えずにその指示を実施するのです。しかし、重要なのは、部下が上司の指示に対して「はい」と言ったからといって、上司はそれを盲目的に信じてはならないということです。部下からの同意としての「はい」という返事は何の意味も持ちません。部下に「はい」と言われたとしても、上司は鵜呑みにせず部下の仕事の進み具合をチェックする必要があります。また、上司が仕事の詳細を部下に説明することも重要です。そうしなければ、部下は上司に言われた最低限のことしか実行しません。もしも上司がこのことに関して注意するようであれば、部下は「私は何も聞いていません。もっときちんと説明してください。何にせよ、私は言われたことはやりました」と反論するのです。簡単な説明だけでは部下は責任を持って自分の仕事に取り組まないのです。

第四に、部下の上司への報告の仕方に関してお話いたします。部下は問題が起こったとしてもそれを上司に報告しません。自分のせいで問題が起きたと上司に思われてしまうことを恐れ、部下は問題を隠そうとします。問題に気がついた上司が部下を問いただそうとすれば、部下は自分の身を守ろうとありとあらゆる言い訳し、自分の殻に閉じこもってしまいます。その結果、部下は率先して仕事をしようとしなくなり、リスクを恐れるようになるのです。これは組織にとっての損失に他なりません。創造性が失われ、従業員エンゲージメントが低くなってしまいます。

第五に、リテンションに関してお話いたします。労働者へ資格を得ることのできる学習機会を提供することが重要です。仕事をしながら大学の学位を取得できるよう、または技術・技能を学んで資格を取得できるように会社が支援するということです。これによって能力の高い労働者を繋ぎ止めることができます。また、明確な給与制度・報奨制度を作り上げることも重要です。会社へのロイヤリティに基づいて給与を決めることも効果があります。つまり、何年勤務すればいくら給与が上がるといっ

たようにはっきりさせるのです。しかし、知識労働者に関して言えば、彼らはキャリアアップや学習機会を求めているため、長期雇用や終身雇用といった単純な公式では会社に引き留めておくことができません。この企業で成長するためには何をすべきなのか、どのような努力をすべきなのかを明確に伝える必要があります。その成長の期間に関して言えば、製造業のように 4～5 年のスパンで見えていくことは賢明ではありません。IT 企業が 1 年単位で考えるように、1～2 年のスパンで見えていく必要があります。

第六に、労働争議についてお話します。労働争議を防止するためには、最前線で活躍するライン監督者を教育する必要があります。ライン監督者は労働者の動向に敏感で彼らの考えていることを理解することができるからです。また、労働者と様々なコミュニケーション手段を持つことが重要です。労働組合だけでなく、労使協議会等の様々な方法を使ってコミュニケーションを取るということです。

インド人労働者の管理が難しいとしたら、その原因は管理する側の社会的な文脈の不理解です。インドの文化的・社会的文脈を理解できれば、マネージャーとして上手くインド人労働者を管理できるようになるでしょう。以上で私の発表を終わります。ご清聴どうもありがとうございました。