

インド人事労務管理及び労使関係の構築

Mr. Vijay Narayanrao Deshpande

インド経営者連盟
自動車用タイヤ製造業

私は、今回、インドの使用者団体を代表し、また自動車用タイヤ製造会社の副社長兼人事部長として来日しています。ですから、一般的なインドの産業に関してお話しするとともに、使用者団体の立場からお話ししたいという風に考えています。また、私自身の会社の人事慣行についても若干お話ししたいと思います。

インドの経済成長率が最近、若干陰りが出てきています。7.8%以上の成長を見込んでいましたが、6.9%の成長に落ちてきています。しかし、2013年、2014年に関しては7.6%、8.6%と成長率が高まっていくということが期待されています。もっとも、6.9%という成長率は、世界の中で見ると依然、高い経済成長率となっています。新興国の経済の陰りが出てきているにも拘わらず、インドはやはりその中でも高い成長率を維持していると言えるのです。

経常赤字や財政赤字と並び、連立政権のガバナンスがうまく機能せず、インド政府が経済政策に対し有効な手段をうてないことで「麻痺的状况」にあるということが、ニュース報道されています。このため、政府は投資家の信頼を得るためにも同国の金融及び小売部門への外国直接投資導入を早急に進める必要を感じ、重要な決定がなされています。つまり、政治的混乱や政治的な圧力にも拘わらず、政府は外国直接投資やその他の改革を推し進めていこうとしています。このような理由から、再度、経済成長率が上昇していくと予想できます。

インドの人口は12億1000万人、人口増加率は1.4%です。年齢構成を見ると、労働人口が64.3%を占めています。65歳以上は5%未満です。ですから、かなりの人口の部分が労働年齢層だと言えます。ここにインドの一番の大きな強みがあり、可能性があります。また同時に、有効な人材活用を考えることが、大変重要だということがおわかりいただけると思います。

私たちの会社はタイヤをつくっている会社なのですが、いろいろなタイヤをインドで製造しています。自動車産業のハブということだけではなく、今やタイヤ産業のハブという風になってきているぐらい、さまざまなタイヤをつくっています。たくさんの方が投資がなされており、管理職の需要が高まっています。ですから、その人たちを引き留め、定着させるということがとても大事な政策となっています。

離職率は産業によって異なっています。さまざまな組織が人材引き留め策を策定しています。IT、ITアウトソーシング、小売、そしてビジネス・プロセス・アウトソーシングの離職率は40%となっています。この業界は若い人たちがたくさん働いていますが、一方、従業員が長い間勤務すると、会社にとってもよくないという風潮があります。皆が定着してしまうと、会社が活力を失ってしまうと思われるのです。これに対し、製造部門の離職率は約8~15%になっています。

離職の主な理由は何かという、他に就業チャンスがある、自己成長を早くしたい、また、他に高い報酬を出すところがある、より高い地位に就きたい、大きな仕事をやりたい、と言ったことです。また、自分の成長の停滞があり、会社に居続けたくない場合に辞めてしまいます。あるいは上司との人間関係から辞めるということもあります。上司というのは、従業員が成長していくのに一番の障害物だと捉えられています。上司の存在が離職の原因にもなっていると、ここに注意を払わなければいけません。

もちろん、従業員の成長に関心をもつ上司もいます。ですから、上司というのは、いい効果を生む時があれば、離職の原因になってしまうということもあります。

インドの企業でどのような人材の引き留め策をとっているかということですが、まず組織内で人材を登用する。そして業界の水準に匹敵する賃金パッケージを提供するということがおこなわれています。

報酬に関しての調査をおこない、業界のレベルに匹敵する賃金パッケージを出そうという動きが多く見られます。それから、金銭を伴う、あるいは金銭を伴わない表彰などもおこなっています。また公正さに基づいた成果主義の報酬体系の整備がなされています。

また、上司から部下に対する人間的なコンタクトあるいはコミュニケーションの促進があげられます。今では人材の引き留めが、上司の仕事にとって重要な項目になってきています。部下が根付かないということになると、上司自身の KRA (Key Result Areas) 評価が下がります。

他にもジョブローテーション、潜在能力の評価、成果の評価、そして研修も提供しています。海外でのトレーニング、海外勤務に関しても、できる限り機会を提供しようということがおこなわれています。従業員へのコーチング、メンタリング、カウンセリングも行われています。

人材承継計画も内部の人材に焦点をあてたものになっています。それから、ボーナス延べ払い方式で 1 年の最後にボーナスをもらうということもおこなわれています。そして、人材引き留めのための特別な手当、従業員のための持ち株制度もおこなわれています。

また、ライバル会社の間でお互いの人材の引き抜きをしないという協約を取りつけることもあります。しかし、これはあまり効果を発揮しているわけではありません。個人と企業の間で競合他社には転職しないという合意をする、そういったことがあります。ある程度の効果はありますが、あまり機能していません。一定期間は会社を辞めないという合意、これもあまり効果を上げていません。

人材管理、人材の育成に関して、インドではさまざまなイニシアティブが取られています。たとえば従業員の満足度調査、管理職の報酬の調査・決定、そして成果と報酬を結びつけるということ、また、明確な職務記述書をつくるということなどです。そして詳しい人材育成計画をつくる。360 度評価をする。それから TPM、TQM、シックスシグマ、他のものについての訓練もさまざまなものが提供されています。またマネージャーには、リーダーシップトレーニングが提供されます。

人材管理だけでなく、労使関係に関しても少しお話し申し上げたいと思います。インドの労使関係は労使と州政府の三者間の事項ではありますが、通常はほとんどものが労使の団体

交渉で決められています。そして賃金協定は少なくとも 3 年間、有効となっています。だいたい 3~5 年に 1 回、協定が改定されます。日本での春闘のようなものではないです。90 年代から 2010 年まで、労使関係は一般的に協調的で、労使交渉も穏やかなもので生産的でした。しかし、最近、各地で少し揉めてきているということがあります。ストが起こったり、生産のスローダウンなどが起こっています。

たとえばある日系企業で、ストがありました。残念ながら器物の損壊などがおこなわれ、私の友人の上級人事管理者が亡くなりました。そして、100 人ぐらいの方々がある工場で負傷するという結果になってしまいました。

ですから、ある一部の企業では労使関係は荒れているということがいえます。しかし、これは一般的なことではありません。全体的にいうと、労使関係はまあまあのレベルにあるという風に思います。

私たちの会社は、マイルールやウダイプルなど、インドの各地に工場があります。かつて、マイルールでは労働争議が起こり 2 ヶ月間、ストライキが行われたことがありました。現在は、問題なく、すべての工場で賃金協定の署名をしています。メキシコの工場でも賃金協定に調印しています。



最後に、当社の TPM 活動を紹介します。当社では、TPM 活動は人事管理の重要なイニシアティブとなっており、いい社風をつくっていく上で多大な貢献を果たしています。従業員をひとつの目標にリードしていく上でも効果的です。私たちは多くの日本のコンサルタントの協力を得て、2006 年の 3 月にキックオフして 2010 年に TPM 優秀賞を受賞しています。2011 年 3 月 9 日にインドの 3 社が日本で TPM 優秀賞を授与されました。

なぜTPMか？

外的要因

グローバル化
- 変動性および
不確実性

厳しい規制環境

ビジネス・チャンスの
増加

多国籍企業の参入
- 厳しい競争

高い顧客の期待

内的要因

高い原材料費

機械故障の多発

高い保全費

大量の廃棄物
およびスクラップ

貧弱な安全および
維持管理

TPMパラメーター

ー ベンチマークとしての2004年／2005年の測定

S No	パラメーター	測定
1	生産性	生産、生産性、OEE、機械故障
2	品質	顧客の苦情、工程でのスクラップ
3	コスト	保全コスト、電力および光熱費
4	納入	予定通り、新製品
5	安全	事故、環境－植林
6	意欲－従業員の参画	訓練、提案

なぜ TPM 活動を行うのか。内部的要因と外部的要因があるかと思いますが、私のプラントでは、上記の表のようなパラメーターで 2004 年から管理しています。

管理層と従業員が一体になって競争に強い体質の企業を作り上げることができるなら、離職の問題はないと、これだけは申し上げたいと思います。私たちはこのような TPM 活動をすることでも従業員の定着を図っています。日本も同様でしょう。インドも同様です。ありがとうございました。