

パネルディスカッション

【モデレーター】

白木三秀氏（早稲田大学 政治経済学術院 教授）

【パネリスト】

K. B. Akhilesh 氏（インド科学大学院大学(IISc) 経営学研究科 教授）

山田剛氏（公益社団法人日本経済研究センター 主任研究員）

日下部光正氏（日下部電機株式会社 常務取締役）

Vikas Tyagi 氏（富士通コンサルティングインディア シニア・アプリケーション・デベロッパー）

【パネリスト講演】

日下部光正氏：

皆さん、こんにちは。日下部電機の日下部と申します。今日は宜しくお願いします。私が 6 年間インドにいました経験をもとにお話しさせていただきたいと思います。

まず当社の説明ですが、創業は 1916 年で、私の曾祖父が立ち上げ今年で 103 年目になります。溶接鋼管製造プラント、要は金属パイプを製造する機械・設備を扱っている会社です。今は兵庫県神戸市に本拠を置いております。長くやっているので、国内の主要な鉄鋼メーカーおよび海外 30 ヶ国以上、様々なところに機械を納めております。アメリカに営業拠点があり、インドに製造拠点があります。従業員 100 名程度の中小企業です。当社製品は、単体で機能する工作機械ではなく、あくまで鉄鋼関係のプラント設備です。これらを我々が設計、製造、据付、立上まで行っております。

日下部インディアはチェンナイ近郊のアーンドラ・プラデーシュの中にあるスリシティというところに拠点を構えています。現在は 40 名程度のインド人従業員がおります。私は 2016 年 4 月に日本に帰国し、その後はインド人の社長を据えて彼を中心に運営を行っておりますので、今は日本人はおりません。

今日の本題ですが、新工場を立ち上げるにあたって、このような 3 つのコンセプトを掲げました。コンセプトそれぞれがインド人の経営のアンチテーゼというかその反対になっているのですが、とにかくインド人の経営はトップダウンで現場中心ではないのです。そのため、日本的な物作りをしようとすると非常に難しいです。不良があれば当然隠しますので、品質向上しようとしてもなかなか難しいため、できるだけボトムアップしたいなど考えていました。2つ目が公平性・透明性で、好みで人を選ぶというようなことがあったり、マネジメント情報が伝わらないということがあったりすると製造業で

はなかなか難しいため、皆が公平に、例えワーカーであっても社長の私に対してものが言える会社を作りたいと思い、公平性・透明性ということを心がけました。最後に、若年層中心ということなのですが、彼等からすると全く新しいコンセプトでやるのですから、いくらスキルや経験があってもベテランの人はなかなか新しい考え方には柔軟に対応できないため、そういう理由で若い人を中心に雇い、彼らを教育していこうと考えました。

もう少し細かく話しますと、採用に関しては経験スキルより人物面。日本のカルチャーを分かってくれる、理解できるという意味で、スキルよりも人物を重視しました。はっきり言ってスキルといってもたいた物は持っていません。それならば素直で真面目な人を雇い訓練した方がよほど良いということです。給与はある程度出さなければなりません。これは最低条件です。但し、給与を上げすぎると自分の首を絞めますので、相場、近隣の工場あるいは日系企業の平均以上は出すようにしていました。組織の階層は出来るだけ少なくするよう心がけていました。最終的にはグレードや職種はたくさん増やしましたが、マネージングレポートは3層にとどめ、小さい会社ですので風通しを良くするために階層は少なくしました。離職対策は離職を怖れないということが大事だと思いました。日本と同じようには絶対にできません。それを受け入れた上で離職を怖れない。出て行く人は出ていってもらっても良い、その代わり残った人は大事にする。良い人が残るような環境を作るということを考えました。

最後は労務問題対策に関して、先ほど山田先生が言われた話にもありましたが、組合が無くても良いような形に対応していました。基本的にはコミュニケーションです。社員とのコミュニケーションの場を作り、言われたことを真面目に実行する。言われたことや要望に対してできるかできないかをはっきりさせできることを実行するというのを繰り返し、信頼関係を作る。組合に言っても動かないのが私に言ったら動く、そういうふうになれば別に組合なんかなくて良いよとなります。組合もお金がかかりますので彼らからすると少ない賃金の中から組合費を出さなければいけない。その組合費と実際に得られるベネフィットが合うかということがありますので、そんなお金は払う必要がない、ちゃんと我々マネジメントと話をすれば彼らが思っていることを実現できると感じてもらえるように努めました。

詳細はパネルディスカッションでお話しできればと思いますので、ここでは要点だけにとどめたいと思います。ありがとうございました。

Vikas Tyagi 氏:

こんにちは。もう 5 年ほど富士通コンサルティングインディアに勤めております。働き始めてから 13 年で 3 社に勤めました。インドの基準だと良いペースだと思います。最初に勤めたのがアクセンチュアというアメリカの会社です。次にフェランティ・コンピューター・システムズというベルギーに本拠地のあるオランダの会社に勤めました。ほとんどのインド人労働者と同じように、私は北インドの村で生まれ、都市で高等教育を受けました。

富士通に関してご説明します。日本最大手の IT サービス企業で、インドでは 15 年間操業しています。世界で最も賞賛されている企業として、2013 年から 2017 年まで連続して Fortune で選出されました。インド人も非常に尊敬している会社です。その品質の高さから日本企業全般に対してインド人は尊敬の念を抱いています。

インドは莫大な労働人口を持っており、たくさんの方が多国籍企業に勤めています。これにより西はアメリカから東は日本まで様々な文化と仕事をする機会を得ることができます。そのような様々な企業文化と一緒に仕事をするために高い適応性と柔軟性が求められています。インドには複数の州が存在していますが、州が変われば言語・食事・洋服・民族も変わり、それはまるで外国のようです。このインド独特の特徴によって、インド人は外国に行かずとも多文化を理解し適応する機会を得ることができます。だからこそ私達インド人は外国企業の文化に適応できるのです。

インドにある Jugaad という概念をご紹介します。Jugaad の定義は「限られた資源を工夫して使い柔軟に問題解決する手法」です。今持っているリソースで何ができるか。インドは資源が豊富な国ではありません。そのため、私達インド人は今持っている限られた資源でクリエイティブにならざるを得ないのです。例えば、決められた手順の一部が欠如してしまっている場合、その手順に固執すると行き詰まってしまう。しかし、Jugaad を実践し次のステップに移行すればそのギャップを埋めることができるのです。そのアプローチは型破りに思われるかもしれませんが、機能はするのです。ほとんどの場合それはその場凌ぎのものですが、良いものであるのならば手順に組み込まれていきます。しかし、Jugaad は諸刃の剣でもあります。毎回 Jugaad を使っていると実証された手順にマイナスの影響が出てくる可能性もあります。Jugaad は実証された手順に取って代わるものではありません。決められた手順がうまく機能していない時のアプローチであるご理解下さい。この乗り物を見てください。これは Jugaad 流に作った乗り物です。この部分は農家が地下から水を汲み上げるために使っていたディーゼルエンジンです。この部分は廃車から取ったギアボックスです。いくつかのタイヤは他の車から取ってきたようです。これは非常に安価に作られた乗り物です。しかし、このような乗り物を作っているメーカーは存在しません。もしメーカーが正規の基準を満たし全ての手順に従って製造すれば、この乗り物は非常にコストがかかるでしょう。これは農家が非常に低いコストで作ったものです。10 万円くらいだと思います。これが Jugaad の好事例です。ご静聴どうもありがとうございました。

【パネルディスカッション】

- 1) 労使紛争: 労使紛争が起こった際、こうやってうまく解決できたという事例がありましたらご紹介をお願いします。

山田剛氏:

個人的にはあまり筋が良くないのではないかと思います。本当に労使の関係がこじれた場合は、日系企業は結構州政府に頼っているようです。近年インドの州政府の日本企業に対するサービスが良くなってきています。日本企業が頑張ったお陰で色々な州が競って日本企業を誘致しようという動きになっています。そういうわけによくあるパターンとして誘致の責任者たる州政府に頼るので。こういうアプローチがひとつ。あといつ頃かは失念しましたが、自動車メーカーが、シヴ・セーナという民族主義の右派の政党の幹部に労働争議の仲介を依頼したという事例もあります。従いまして、州政府に頼む、場合によっては政治家に仲介を頼む、ただこの場合は見返りに何か要求されそうで心配ではありますが、そういう二つの事例を実際に見聞きました。

K. B. Akhilesh 氏:

2012年のマルチ・スズキの事例は重要な事例であると思います。正社員と比べて他の労働者が搾取され労働時間も長いということがあります。このような状況が長く続いてしまい問題が発生した時に人事や経営層がしっかりケアしないと不満に繋がるわけです。その不満は企業の規模が大きくなるほど高まっていきます。小規模な企業であれば問題ありませんが、社員数が2万人の企業となれば、1万~1.2万人は契約社員ということになります。そうすると大きなグループとなるわけです。そして組織化し抗議するということが行われるわけです。同じような事例が各地で見られます。抑圧されている期間が長いと小さな問題がきっかけで爆発してしまうということがあるわけです。如何に対処すべきであるのか、準正社員や契約社員をいかに扱うのが重要になります。それがスズキの事例で学ぶべきことです。

- 2) 採用: インドは人口ボーナスの時期にあります。働ける年齢の人が非常に多いわけです。それなのに賃金が高いというのは採用で適切な人材がいないのかなという印象を受けるわけですが、どういう形で採用なさってどういうチャネルを使われたのか具体的に教えていただけますでしょうか。

日下部光正氏:

インドも日本と同様の公募があります。新聞掲載や各種メディアを使う方法があります。あと人材紹介会社もあります。あるいは高校などに事前にアプローチし卒業と同時に来てもらう等、色々な方法があります。その中でやはり中小企業の採用ルートは限られています。公募をすると大量の応募があつて捌ききれない上、応募者の質はよくありません。高校などに行ってもまず相手にされません。非常に熾烈な競争があり、それこそタタ等の有名なインド企業、あるいはトヨタ等の自動車会社が

来ますので、誰も知らない会社がぼつと行ってもまず誰も見向きもしてくれないです。私は必然的に人材紹介会社を利用しました。日本だと人材紹介会社を使うと大体 20~30%の手数料が取られますが、インドでは 8%程度が相場です。だから割と安価にそこそこの人材が取れる。特に私はローカル事情が全然分からなかったのも、どんな人が居るか分かりませんから、誰かに探してきてもらう方が良さだろうということで、専ら人材紹介経由で採用をしていました。しかし、採用の成否は経済環境に非常に左右されます。不景気の際はたくさん応募がきます。とても良い人材がいます。ところが景気が良くなると全く来ません。皆、大企業に行ってしまう。その時々で全く環境が変わってしまう。私がラッキーだったのは、工場を立上げた時景気が悪かったので良い人がたくさん来ました。しかし、その後に追加で補充しようと思った時には全然来なかったです。近くに大きな工場が建つことが結構あります。例えば、私の近くだと外資系自動車会社がいきなりぽんと来るとか、携帯を作っている中国系の OEM の会社に来るとか。そうすると、近くにある企業からごっそり抜いていきます。何千人と雇うのです。スキルのある人というのはほとんどいないので、普通に労働市場から集めてもなかなか集まりません。だからその周辺の既存の企業よりもちょっと高い給料出して抜いていくというのが一番効率の良いやり方で、後発の大企業というのはそういうやり方で強引に取っていくことが多いです。その中で我々はどうやって生き残っていくか、採用するかというのを考えています。

K. B. Akhilesh 氏:

採用に関しては教育制度についても理解する事が望ましいと思います。IITs(インド工科大学)、IISc(インド科学大学院大学)がインドではトップの教育機関と考えられています。それらの大学の学生の採用は、インド全土で実施される共通試験を通して行われます。IITs の最も優秀な学生をこのようにして探すことができます。次のレベルの教育機関は NITs(国立工科大学)と、それ以外の工科大学です。これらの大学は AICTE という機関によってランク付けされています。AICTE のランキングを見ることにより、どの工科大学がどの分野で秀でているか知ることができます。これらの大学は工学の学士号・修士号を授与しています。3 番目のレベルの教育機関は専門学校で、3 年間のプログラムを提供しています。機械や電機等の技術を技術ごとに習得するというものです。特定の技術を持った人材を探したい場合は、これらの専門学校から選ぶという方法があります。このような教育制度を理解しておくことが採用では重要となります。他には、石油化学工学や建築に特化している教育機関もあり、修士号・博士号を授与しています。どのような人材を調達したいかに応じて適切な教育機関に打診をするということが考えられます。人材紹介会社というお話がありましたけれど、それ以外のチャンネルをご紹介します。

白木三秀氏:

私も 1990 年代、2000 年代の初めにインドの企業をいくつか訪問して持った印象があります。日本の大企業の皆さんは、有名な大学から採用するのが良いのだという指示を本社から受けるようです。IITs から取ってこいとか IISc から取ってこいとか言われるようですが、自分の企業が何をやっている

かということに合わせた人を採用しなければ上手く行きません。ある測量機器メーカーがバンガロールで事業を行ったのですが、IITs や色々有名な大学から採用して赤字でした。数年で皆辞める。なぜかという、確かに日本の本社は世界的な大企業なのですが、インドでやっているビジネスは何かというと測量機器をお客さんに持って行って据え付けてアフターサービスをするということでしたから、トップレベルの大学で修士号・博士号を持っている人を雇ってもやる仕事が全く違う。従って数年で辞めるという合理的な選択をしたということです。その企業は地元の大学か高専からしか取らないという方針に変えたら黒字になったということです。ですから、自分の会社にはどういう人材が必要か見きわめた上で、今頂いた情報をキャッチしてアプローチして行くというのが重要かと思えます。有名な大学から取れば上手く行くというものでもないという当たり前のことですが、結構間違えられることが多いようです。

Vikas Tyagi 氏:

採用を社員の紹介だけに頼るという会社もあります。候補者のフィルターを常に社員にかけてもらっているということです。実際に組織で働いている人ですので、適切な候補者を紹介してくれます。そうすると採用費を抑えることができ、紹介してくれた社員に対してもより高い報酬を払うことができます。上手く行かなければ、人材紹介会社に行ったり広告を出したりという他の手段を使うことになります。

- 3) 日本企業の魅力: 一般的な採用に関する良いアイデアを頂きましたが、もう一つ採用に関する共通の質問がありました。どうやって日本企業で働く魅力をアピールするかということです。日本企業に魅力を感じてくれる人はどんな人なのか、どうやったら日本企業の魅力を高められるのでしょうか。

日下部光正氏:

良い人材ということであればワーカーではなくミドル以上ということでお答えしますと、これは私見ですが、日系企業は給料が安すぎると思います。これでは良い人材はなかなか来ません。日系企業の魅力がどうこう言う前に、全部ではないと思いますが、インドで一流の人は日系企業にはなかなか来てくれません。そもそも製造業には超一流はほとんど来ないです。超一流は IT 関係や他の業種に行ってしまいます。インドの大企業か財閥か外資に行くことが多いと思います。インドは日本に比べ給与格差がかなり大きいので、インドの物価を考えると、日本人の感覚では信じられないほど給与をもらっている人もいます。幹部クラスやトップマネジメントで良い人材が必要なのであれば、それらの企業の給与水準に合わせていく必要があります。2 つめは権限です。日系企業は仕事が多いが権限が少ない。インド法人の日本人社長と言っても日本に帰れば部長クラスであるということとはよくあります。そうすると日本本社に対して影響力があまりないので、インド人があれをやりたい、これをやりたいと言っても、その都度日本にお伺いを立てることになります。それでは意欲を失ってしまいます。最初は興味を持って日系企業に来てくれても段々それが分かって、日系企業というのは給料が高くない上に権限すらないと思うようになってしまいます。そうは言っても日本の会社で働

きたいというインド人は少なくありません。当社の従業員の例で言うと、日本の技術を学びたい、日本製品は品質が良い、どうやってこれが実現できるのかと、そういうことを学びたいという人が多いです。なので、技術的なトレーニングや、品質管理、生産管理、改善活動のノウハウなどは日本企業が魅力をアピールできる場所だと思います。

白木三秀氏:

恐縮ですが、日下部さんの会社は今会社を任せている方にどれくらい払われているのでしょうか。

日下部光正氏:

CEO には、年収ベースで日本の課長並みの給与を支払っていますが、それでも CEO としてはかなり低い方だと思います。それでも、ワーカーとは 15 倍ぐらい、マネージャーとは 3 倍ぐらいの差があります。当社では基本的には大卒をあまり雇わずディプロマという日本なら高専卒レベルを雇っていてそれがリーダーレベル、その下の ITI という高卒がトレーニーとかジュニアレベルです。彼らの給与は相場の平均以上を維持するようにしています。若い人を雇うのには色々なメリットがあり、相場からするとポジションに対する給与は安いけれども、本人に対しては高めの給与という設定ができます。シニアを雇うとその人の前職の給料をベースに数十%を上乗せしなければなりません、もともと若くて経験の少ない人のポジションを引き上げてあげると、そんなに給料を上げなくても満足してくれます。若い人の方が同じポジションで給与が多少安くても納得してくれます。

白木三秀氏:

ありがとうございます。確かに CEO だけジャンプしています。他はどんぐりの背比べという中で CEO だけポーンと上がっている。やはり自分でやられているところは違いますね。

日下部光正氏:

普通の日本の大企業では難しいと思います。承認する日本の人事がこれをなかなか理解できないのではないのでしょうか。厳しいことを言いましたが、現地にいる日本人駐在員も分かっている、けれどもできないというのが実情だと思います。

Vikas Tyagi 氏:

5 年前、私が富士通に入社した時のことを話します。日本企業では仕事があろうが無かろうが上司が帰るまで部下は待たなければならないと友人に聞いたことがあったため、当時の面接担当者、私後の上司になる方にそのことを質問しました。彼は「いえいえ、そんなことはありません」と答えました。「日系企業ではそれが普通なのではないのですか」と私はもう一度尋ねましたが、彼は「ここではそのようなことは無い」と否定しました。私は当時とても安心しましたし、今でも大変満足しています。ここで付け加えておきたいのは、その日本企業の習慣が良い悪いということを私は言っているのではなく、通常の習慣とはただ異なるということです。

白木三秀氏:

IISc 等のインドの学生が日本企業に魅力を感じているかどうか情報はありますか。

K. B. Akhilesh 氏:

ほとんどの学生がアメリカの企業に魅力を感じています。IT と製造の組み合わせ等です。その次に人気なのは自動車または航空宇宙関連の企業です。ドイツ系であろうが日系であろうが自動車産業は人気です。特にハイブリッド車や電気自動車等、そういったテクノロジー絡みになると人気です。大企業でなければ学生は魅力を感じないため、中小企業であれば彼らに提示する初任給がとて重要になります。例えば、日本のスタートアップ企業が 2~3 倍の給料を提示すれば、彼らは喜んでその会社で働くでしょう。これが彼らの意思決定の仕方だと思います。

山田剛氏:

日本企業人気はもちろんあると思って良いと思います。ただ近年、意外なことにニュースに時々出てくるのは、インド人の学生が中国企業に就職したがる、中国企業が就職先として人気が高まっているということです。インドにおけるプレゼンスはまだまだ高くないのですが、今話題の HUAWEI ですとか、ついに現地生産を始める上海汽車ですとか、恐らく政治的な問題が若干あるにせよ、インドでも中国が若者に注目されてきているのかなという印象を受けます。あともう一つ、皆さんも私などもそうなのですが、インド人の学生をとる時に日本語ができるとか日本に親しみがあるとかいう学生をとる傾向があるようです。日本のことを分かっている学生をとった方が良いかもしれませんが、僭越ではありますが、せつかくインド人をとるのだからやはりインド人らしいというか、ちょっと変わった学生をとってみても良いのではないかと思います。

- 4) **技術移転:** インドで現地法人を作り人材採用するのならば、プロダクトを作り、販売し、利益を生み出すということが企業として当然必要です。そうすると、技術移転というプロセスがどうしても必要になってきますが、その難しさや工夫を教えてくださいませんか。

日下部光正氏:

機械設備や技術は移転できても、常識や精神面を移転するのはなかなか難しいというのが正直なところではあります。最初はインドでインド人社員をトレーニングしようと日本からエンジニアを呼んだのですが、エンジニアが日本に帰ったら教えたことを忘れてしまい、なかなか長続きしませんでした。品質が大事だと伝えるのですが、なかなか分かってくれない。色々試行錯誤したのですがあまり良い方法がありませんでした。例えば、要領書を作り、こうだよと見せて教えても結局その通りにやらない。機械の使い方等を教えるのは簡単ですが、持続させるとか本当の意味を理解してもらって応用させるというのは非常に難しいです。最終的に上手く行った方法は、日本である程度暮らしてもらって一緒に仕事をするというものでした。日本のカルチャーを含め肌で感じてもらうのが良いなど

というのが結論です。日本に呼んでしまうと、自国へ帰った時に日本に行ったという箔が付きすぐ辞めてしまう傾向がありますが、それを気にしても仕方ありませんので、日本に送ったうち何人か良い人が残れば良いと割り切っています。マネージャーやリーダーだけ日本に送っても上手くは行かないので、私はワーカーレベルを日本に送っています。現在は2~3人を3ヵ月ごとに交代で研修生として日本に送って勉強させています。住まいもアパートを借り自分達で自炊させています。自分達でスーパーへ行って料理を作る。休日はお小遣いを出してあげて自分達で遊びに行かせる。姫路城に行ったり、この間はUSJに行ったりしていましたが、自分達で行動し自分達で生活して肌で日本の社会を感じる。日本の社会を感じると何が良いかという、日本の社会で日常的に起きていることと製造業で日々やっていることというのは密接な関わりがあって、どうして日本人が品質の良いものを作れるのかということが日本の社会に表れていると思います。それはワーカークラスの人でも分かります。私がインドの工場でさんざんうるさく言っていたことも、日本はこういうことができるのだと理解できる。こういう体験をしてインドに帰り、学んだことを皆に広め実行する。これをほぼ全員で入れ替えてやっています。これをやっていって劇的に変わりました。

Vikas Tyagi 氏:

私自身の体験ですが、日本語を学ぶ機会を得た時、日本文化への扉が開きました。以前は様々な日本文化が私にとっては意味の分からないものだったのですが、生きたものとして理解できるようになりました。どうして富士通や日本企業にとってこのようなプロセスが重要なのか、どうして100%の質を追求しているのかが分かるようになりました。(お話にあった)日本に来て日本で暮らして日本人と一緒に働くということ以上に、日本について理解を深められる良い機会はないと思います。

山田剛氏:

日本のスズキの鈴木修氏が記者会見の場で現地の方から日本企業の技術移転が進んでいないぞという批判を受け怒っていらっしやったのですが、日下部さんがあの状況をご覧になっていかがでしょうか。

日下部光正氏:

形式上はちゃんと移転できているはずなのに実質はできていないということと、インド側で忍耐強く教え続ける人がいないとやはり難しいということです。1回だけ教えて「はい、やって下さい」、できなかつたら「ダメ」ではなく、できなくても何回も何回も口酸っぱく言ってやらせる忍耐力がいります。

一方で、ある領域においては技術移転を諦めるという選択肢もあります。要は、匠の技を伝えても難しければ、良い機械か道具を買うのです。うちの会社も測定器や工具は日本の会社より良いものを買っています。そうしないと人が辞めていく中で品質を維持することは難しいです。全部が全部を移転しなければいけないということではなくて、移転できるものとできないもの、テクノロジーで代替できるものがあれば、諦めるというのもありだと思います。

K. B. Akhilesh 氏:

多くの企業がインド企業に対して技術移転で問題があると不満を言います。例えば、日本企業のチームがインド企業に派遣され、問題を調査し、新しいバージョンをインド企業に渡したとします。しかし、日本側はどのような変更があったのか、どうして変更したのかをインド側に伝えないのです。もしこれが合弁企業であるならば、インド側はこれを不満に思うでしょう。ローカル人材の能力を育てるというのは継続的なプロセスが必要となります。そうでないとコラボレーションというものは実を結びません。

- 5) **ダイバーシティマネジメント:** インドは日本と違い広大で、州ごとに言語が違い、州ごとに法律が違います。多言語や多文化を現場ではどのようにマネージすれば良いのでしょうか。例えば、日下部さんの会社では恐らく同じ言語だけで話しているのではないかなと、Vikasさんも同じ言語、英語だけで話しているのではないかなと思うのですが、複数の工場があったらその時はどうするとか、言語やコミュニケーションの難しさ等がありましたら教えていただけますでしょうか。

日下部光正氏:

我々は小さい会社ですので、言語あるいは人種的なところも統一しようとしています。アーンドラ・プラデーシュに工場がありますが、タミルナドゥ州の州都であるチェンナイに近いのでチェンナイ周辺からほとんど人を雇っています。母語はタミル語ですが、英語はある程度通じます。ただ、あまり同じエリアの人達を集めすぎると労働問題を起こす可能性が高くなるということもあり、私の知っている別の会社ではラジャスタンとかもっと遠い別の州からたくさん人を集めてきて、敢えてミックスカルチャーを作っています。どちらが良いとは言いきれないのですが、私は採用しやすいということでタミル人で統一しています。

白木三秀氏:

違う州から採用するということは英語だけで話すということでしょうか。日本のイメージだと、生産現場の人は高卒ということですよ。その人達が英語でコミュニケーションできるのでしょうか。

日下部光正氏:

州も色々特徴があって出稼ぎ州というものもあります。出稼ぎ州というのは自分の州に産業があまり無いために他州に出稼ぎに行く人が多い州のことを言います。そうすると意外にワーカーレベルでも英語ができます。英語ができないと生きていけないのです。デリーやチェンナイにいる人は自分の言語で事足りますから、そういう産業を持っている州にいる人は逆に英語を話せず、田舎の方が話せたりします。大企業で色々な工場を持っているところは大変だと思います。ヒンドゥー教以外にイスラム教もありますし、ヒンドゥー教の中でも色々な神様がいますから神様ごとにお祭りがあり、それぞれに配慮する必要があります。

白木三秀氏:

Vikas さんの会社ではバックグラウンドが違う人達が集まっているかと思いますが、それによって生じる難しさというか、それを解決するノウハウはありますか。

Vikas Tyagi 氏:

ダイバーシティは私が過去に勤めた企業や富士通にもある概念です。富士通の事務所はインドに 5 箇所ありますが、それぞれ休日が違ってきます。例えば、ノイダの事務所がお祭りで祝日の場合、他の 4 つの事務所は仕事をしているのです。幸運だなと思います。富士通にはアメリカやヨーロッパのお客様がいますが、インドの国としての祝日でない限りは 5 つの事務所のうちのいずれかが必ず対応できるのです。

山田剛氏:

一昨年ようやくインドは消費税が全国で統一されました。それまでは消費税の税率が州ごとに違うという特異な国だったのですが、Goods and Services Tax が導入され、間接税体系がインドで初めて統一されたという大きな出来事がありました。この前、元電通の方から伺ったのですが、今日本のアニメをインドに盛り込んでいこうと頑張っているんですけど、一番苦労されるのは言語だとおっしゃっていました。車とか BtoB ですとそれほど言語を気にしませんが、やはりお菓子とか消費材ですとどうしてもコマースを主要 5、6 言語くらい準備しなければならないということで、他の新興国に比べるとどうしてもマーケティングのコストがかさむのだそうです。もちろん英語で押し通すというチョイスもあり、例えば機械ものとか代理店さんに売るほうはお任せという手もあるのですが、多言語、例えばベンガル語だけで 1 億人、タミル語だけで 8 千万人という国ですので、必然的にコストは高くなる。ユニチャームやブリヂストンのようにインドで第二工場、第三工場を作ることが当たり前になってきていますが、物理的に広い国土だということを考えますと営業拠点をいくつか持たなければいけなくなっている。日系企業もそこにフィットし始めてきたのかなという印象を受けますが、いずれにしても高コスト構造というのは今後もついてくるのかなというふうに思っています。

白木三秀氏:

1990 年代から 2000 年代の初めにインドの企業を訪問し聞いたのですが、インド系の企業でも大企業だと違う州の出身者がいて、工場が複数ある場合、自分が生まれた州に戻してあげることが福利厚生的なメリットになるのだそうです。

K. B. Akhilesh 氏:

企業文化をしっかりと確立することが重要です。顧客への価値、品質への価値、公平性への価値は組織レベルでしっかりと確立する必要があります。しかし、カーズト、肌の色、信条は一般化してはなりません。このことをしっかりと社員教育する必要があります。例えば、自分の州のお祭りを祝つ

でも良いのです。しかし、他人を侮辱してはいけません。時に学生が「この言語の方が優れている」なんて言うことがあります。そうではない。同等に重要なのです。企業の成功には企業文化の確立が必須です。ダイバーシティの取扱いで大事なところはそこです。

それから評価・給与制度についてお話しますと、これには常に問題が付きまとう。評価が良いと、部下は上司に気に入られていると考える。評価が悪いと、部下は上司に嫌われていると考える。この評価と好き嫌いを紐付けるといふ考え方が問題です。そのため、従業員には評価が客観的でデータに基づいていると組織的に伝えることが重要なのです。そうしないと、あの人が昇進したのはこれこれこういう理由だからだと勝手に推測され、その勝手な推測が正しいことにされてしまうのです。様々なカースト、肌の色、信条の人がいるためにこのようなことが起きてしまいます。だから、好き嫌いで決めているわけではないと一貫してメッセージを送る必要があります。

白木三秀氏:

今日本企業ではダイバーシティという言葉が非常に流行っており、ダイバーシティ部長という役職もある。ダイバーシティを導入するということはどういうことかという、やはりコストがかかるということです。ダイバーシティを認めるということは、それなりの効率性というコストを払う必要があるということです。インドではダイバーシティを守らない限り公平性を保てないということですから、必要コストと考えてダイバーシティを尊重しながらやっていくというのが一つのやり方かなという印象を受けました。

今の Akhilesh 教授の話で思い出したのですが、私が 15 年～20 年前にインドの企業訪問をしていた時、ローカルの新聞を読んでいたら女性人事部長の話が載っていました。新聞に”She is the strongest lady”と書いてある。人事評価をするとインド人が色々クレームを言うてくるのだそうですが、彼女はそれに負けたことがない、ネゴシエーションで必ず勝っていると新聞に出ていました。後日、ある企業を訪問したらばったりその人事部長に会いました。私は「強い女性のノウハウは何ですか」と彼女に聞きました。「簡単ですよ、エビデンスです。従業員の仕事の成果についてのエビデンスをずっと一人ずつ集めているのです。クレームを言ってきた人にはそのエビデンスを見せればすぐ文句を言わなくなります。」エビデンスベースだそうです。

6) Jugaad: 文化や社会的背景に対する質問がたくさん来ています。今日は Jugaad という言葉が出てきました。Jugaad がどういうものか何かエピソードを教えてくださいませんか。

Vikas Tyagi 氏:

昨年腰痛で車の運転ができない時期がありました。事務所まで行くことができないので、会社に移動手段を提供して欲しいと要望を出したのです。しかし、会社が提供している移動サービスのルートは私の家の近くを通らないため断られました。そこで、いつも実施している会議でこのことを相談したのですが、幸運にも私の家の近くを通過して通勤している人を見つけ、その人の車に乗せてもら

うことができました。これは今回限りの解決策ですが、何か問題が発生した時は「自分は問題解決のために何ができるだろうか、誰に助けを求めたら良いだろうか、他に何をしたら良いだろうか」考え続けるのです。Jugaadとは問題の解決策を探し続けるという概念なのです。その解決策が完璧なものではないとしても、それによって活路を見出すということです。

日下部光正氏:

私からは Jugaad のネガティブな面についてお話させていただきたいと思います。基本的に製造業、ものづくりは決まった手順があります。ところが Jugaad はそれと相反しており、その場の思いつきで最善の方法をやるわけです。製造業では問題が起こった時はこれをやりなさいと決まっていますが、Jugaad では「いやいや、俺はこれが良いからこのやり方でやる」と、報告をせずにその場の思いつきでベストだと思ふことをやるのです。日本人からしてみればその思いつきの方法の結果は重要ではなくて、会社で決めた手続きを踏まない、単にこの人は決めたことを守らない悪い奴だということになるのですが、当の本人は良かれと思つてやっているのです。ここにもものすごく大きなギャップがあつて、これに気付かないまま駐在期間を終えて帰る人もいます。そういう人はだいたいインドが嫌いになって帰ります。インドが好きになって帰る人はこの辺のインド人の思考が理解できて上手く活かせる人だと思います。具体的には、「なるほど、それは良いアイデアだね、じゃあそれをスタンダードにしよう」と言つて、それを皆で共有し議論して本当にこれが常に成り立つやり方なのか考える。その結果、「いやいや、これはこういう理由で成り立たないね」となれば本人も納得しますし、逆に採用されれば喜ぶ。Jugaad はどうしてもブラックボックスというか、その場限りになって人に依存しますので、それをそのままにさせないということが重要です。そのままにさせないけれど、その人のモチベーションを保つため改善の一つだと思つて議論する。そうすると Jugaad は良い方向に持って行けます。それを単に従っていないというだけで罰したり怒ったりすると、その人はやる気をなくしてしまふし、良いアイデアも出てきません。Jugaad は、インド人は Jugaad と言いませんけれど、日常的に頻発します。それに対して日本人がどう対応するかで事態が変わります。インド人は非常にピュアな人達だと思います。日本人は私からしたら擦れているなと思います。インド人は喜怒哀楽がはっきりしていますし、やりたいことはやりたいし、そういう意味では子供っぽいところはありますけれども、非常にピュアで柔軟な人達だと思うのです。インド人に学ぶことはたくさんあります。

山田剛氏:

Jugaad は「間に合わせ」というかチープなエンジニアリングだと理解しています。2008年にタタ自動車がナノという1台28万円の車を売り出して見事に失敗しました。ナノは左のミラーが無く、ワイパーが1本だけで、当然エアコンもパワーウィンドウも無い。でも1台28万円。これ結構売れるのではないかと思つたようです。つまり、インド式に不要な機能をどんどん捨てていったのです。本当に必要な「走る・止まる・曲がる」だけを満たす、一応4人乗れる車です。これはひよつとしたらバイク1台に5人も6人も乗っているような人達が買うのではないかと思つたのですが、結果的に需要予測を見誤り、スズキのアルトが40万円で買える状況で28万円のナノは売れませんでした。ただこれ

は、まだまだ車を買えない人にベーシックな機能を満たす工業製品を与えたら買うのではないかと問題提起したところに意味があるのではないかと思います。例えば、LG の二層式洗濯機が未だに売れていますし、ワンドアの冷蔵庫も 5,000 円くらいで買えます。ナノは結果的には失敗しましたが、Jugaad から発展していくインド式エンジニアリングのヒントのようなものがひょっとしたらあるのではないかと思います。

K. B. Akhilesh 氏:

Jugaad は継続的な改善プロセスではありません。特定の状況や緊急事態で問題を解決するというものです。プラスの面もマイナスの面もあります。Jugaad は精密工学では上手く行きませんし、回復不能な状況を引き起こしかねません。宇宙にいる時や精密機械を設計する際には Jugaad は明らかに受け入れられないものです。ローエンドのイノベーションでは役に立ちますが、その点をしっかり区別することが重要です。

- 7)リテンション:インド人のロイヤルティをどうやって高めたら良いか、リテンションはどうやって確保したら良いか、どういう方法があってどういう悩みがあってどういう解決をしたのか教えていただけますでしょうか。

日下部光正氏:

この話だけで多分 2~3 時間は平気で話せるのですが、インド人にロイヤルティがあるかないかという、あります。大手の財閥では 20 年、30 年働いている人がゴロゴロいます。白木さんがおっしゃっていたように昔はそんなに転職していなかったのではとも思います。インド人が場所を変えたがる性質だということは必ずしも正しくなくて、その場所に色々な問題があるために変えざるを得ない、変える機会もあるということなのだろうなと私は理解しています。ロイヤルティには 2 種類あり、人に対するロイヤルティと企業に対するロイヤルティがあります。インド人はどちらかという人に対するロイヤルティを持つ傾向があると思います。会社を辞める時に1つの部署丸ごと辞めるとか、部長が部下を引き連れて辞めるとか、そんなことが頻繁に起こります。会社を立ち上げたばかりの時は会社に対するロイヤルティを持つのは難しいので、やはり人に依存することになります。立ち上げ時には、インド人から信頼されるようなカリスマ性ある人を置き、その後は良い企業文化を作ることによって、会社に対するロイヤルティが徐々に生まれてくるのかなと思います。

当社の話をしますと、やはり人は辞めます。辞めるのをちらつかせて給与交渉をしてくるのなんて普通です。それに動揺していると経営なんてできないので、こちらがどんと構え、「平均以上の給料なのだからこれ以上は無理だよ」と、給与上げる合戦には基本的には付き合いません。会社のトップや幹部に関しては違いますが、それ以外には一切付き合いません。「辞めるなら辞めてもらっても良いけれど、うちより良い会社はないよ」と言えるぐらい普段から色々やっておくことが重要だと思います。それが離職対策や労務問題対策になるのですが、何をやっているかということと公平

性・透明性を徹底するということです。多くのインド企業では公平性・透明性が十分だとは言えないと思っています。そのため、下にいる人ほど相当不満を持っています。給料をある程度もらっていても不当な扱いを受けている場合もあります。面接すると求職者が色々教えてくれるのですが、基本的にワーカーは人として扱われていないなと感じます。そんな中で、我々日本企業特有の皆で協力して一緒にやっという文化を魅力的に感じるインド人は多いと思います。当社ではワーカーが一番大事だということを打ち出しています。例えば、ワーカーの休憩場所はソファがあって冷暖房完備にしていますが、マネージャーの休憩場所は食堂にしています。また、ワーカー全員に携帯を支給しており、必要な道具、共用の道具等も貸し合いになるので全部支給しています。仕事に必要なことはかなり手厚くやっています。

やはりコミュニケーションが一番大事で、朝会はもちろん毎日やります。毎日やりますが、こちらから何か言うだけではダメで、何か問題がないかとか改善要望がないかとかを必ず聞きます。これはほぼ出てこないです。地位の高い人が聞けば聞くほど絶対に言わない。上の言うことは絶対なので、基本的に意見は言わないのです。言わせるのがとても大変です。どうやって言わせるのかというと、少しでも良いから何か要望を出させるのです。何か要望が出された時にそれを真面目に聞いて「じゃあ分かった、考える」と応じ、例えば次の日に「これはこういう理由でできます、これはこういう理由でできません」ということを繰り返します。そうすると次第に彼らの心が解けてきて、このトップは自分達ワーカーの言うことでもまともに聞いてくれる、言っていることも正しそうだ、問題や改善要望を話してくれるようになるのです。けれど、そんな要望なんて言ったら普通はトップやマネージャーから「お前は何を言っているのだ」と怒られるのです。だからまず言わない。ワーカーに日本人のようなボトムアップの提案とか改善とかを要求してもまず言わないです。彼らは怯えているのです。だから、心を解きほぐすようにこちらから歩み寄ると、少しずつ心を開いてくれる。それが信頼関係につながるのです。朝会だけでなく、定期的な委員会、例えばランチ委員会というようなものもあり、昼食が美味しいかと量は足りているかとかを月 1 回メンバーで集まって話し合っています。この業者はまずいから変えてくれと言われたらじゃあ試食会をやるかと、そういうことを一つずつ真面目に日頃から取り上げていく。それが結果的に離職対策になっていると思います。

他には教育です。やはりインド人は向上心が高いです。トレーニングを受けたいという気持ちがあります。私も基本的には低学歴の人を採用して育てることが好きなので、中卒・高卒の人を採用し、会社からローンや補助を出して高専や大学に通わせています。あとはトレーニング、例えば溶接を覚えたいと言われたら溶接のトレーニング等をかなりまめに実施しています。そうしないとなかなか長くはいてくれません。インド人は覚えが早いですが見切りをつけるのもかなり早く、ちよつとやったら自分はできるとってしまうのです。「このポジションに 1、2 年いたから俺はもうできる」とすぐ辞めてしまうのです。「俺はもうこの会社でやることはない」と。そんな人を面接でたくさん見ましたが大体スキルは高くありません。しかし、彼ら自身はできるとしてしまうのです。それならばそれを利用し社内で色々な機会を設ける。異動やポジション変更はとても大事です。その時に少しだけ給

料を上げてあげます。「少しだけ」が大事です。あまり上げてしまうと上げる余地が無くなってしまいます。グレードを細かく刻むかどうかという問題がありますが、私はマネジメントの階層は減らしたもののグレードは多めに設けました。役割をたくさん作り、「こっちをやったから次はこっち」と様々な仕事を経験させていると、全部回すだけでも3年、4年かかり、勝手に長くていてくれるようにはなりません。そういう工夫も長くいてもらうためにしています。

あと離職を怖れないと先程言いましたが、実は長くいられても困るのです。長くいると給料がどんどん上がります。毎年10%以上の昇給率だとずっといられても困るのです。一定数はドロップしてもらって新しい人に入ってもらう、そうすると給与水準が維持できます。100人採用しても何割かは合わない人がいます。だから、そういう人には自然にドロップしてもらい、本当にうちの会社のやり方を理解してくれる人が残るといようなやり方にしています。辞め過ぎるのは困りますが、ある程度の新陳代謝というのは必要だと思っています。

当社はどちらかというと転職者が多いので、前職の給料の何%ということで採用しています。入社時点で給料がバラバラです。年齢とは関係なくやっています。ただ、我々としては長くいて欲しいので、勤続年数を給与に加味しています。会社がどんどん売上を上げて行けば給料も上げていけるのですが、そのペースと相場の昇級ペースが合わないのです。念の為申し上げますと、日本の本社では一度入社したら退職まで長期間働くということを前提としています。インドでも同じことをしたかったのですが、難しいと感じ早々に断念しました。

Vikas Tyagi 氏:

インドを牽引するソフトウェアの会社のCEOが「従業員は会社を去るのではなく、マネージャーのもとを去るのだ」と話していました。多くのことがマネージャー次第なのです。そのため、マネージャーの教育がとても大事なのだと思います。

K. B. Akhilesh 氏:

まず初めに建設業のリテンションをご紹介します。建設業に従事している労働者は、一日単位、週単位、月単位に分割して賃金を支払って欲しいと考えています。一定額を毎日もらえればそれでその日飲みに行けますし、一定額を週末にももらえれば何かを買うためにそれを残しておけますし、一定額を月末にももらえれば家族にそれを渡すことができます。そのようにきちんと支払われなければ、翌日から彼らは働きに来なくなってしまうわけです。

次に離職についてお話しします。離職防止のためには、入社する前に20日程度のオリエンテーションの期間を持ち、必要な情報をしっかり伝えることが大事です。例えば、夜シフトがあるとか出張が多いとか大事な情報を事前に伝え協議する、こうしたことが離職率を抑える上で重要になります。

バンガロールでは給与クラブというものが存在します。人事マネージャーが集まり、給与クラブに属している会社同士では人材を引き抜きあわないと合意しておくのです。仮に引き抜くとしても、給与の上乗せは 20%に留めるといったルールを作ります。人事担当者は頻繁にこのようなことをしており、こうすることによって賃金を正常の範囲内に抑えることができるのです。業界内で人事制度や給与制度について情報交換しておくことは大変重要なのです。

離職というのは業界によっては非常に大きな問題です。離職率が 30%となれば決して看過できません。顧客にも影響が出てしまいますし、新人が入るといことであれば事故が起ってしまいます。オリエンテーションの時間を十分に取ることができないため、新人は知識が不足しているのです。実際に鉄鋼業であった話ですが、離職率が高いために知識不足の新人が入り事故を何度も引き起こしてしまいました。指導不足、マネージャーとのコミュニケーション不足が原因です。離職はコスト高にもつながります。

8)まとめ:今日の話から学んだことを4点申し上げたいと思います。

白木三秀氏:

(1)やはり人材は安くないです。安くやろうと思ったら安いだけのオペレーションになってしまう。タレント人材、その会社にとって良い人材というのは無限ではありません。会社にとって良い人材を大事にするというのが重要だと感じました。インドの経済成長率は6%、7%と続いているわけですから離職率は当然高くなります。その中でどうやって良い人材をキープしていくのか戦略を考えることが重要です。

(2)現場のラインマネージャーが自分の部下に対してどういう人材育成の施策を具体的に行うか、仕事を与え評価する場合ストレッチの効いた難しめの仕事を与えて能力を伸ばしていくというのは王道かと思うのですが、そういうことはインドだけではなく世界中で共通して重要だと感じました。

(3)インドでオペレーションするわけですから、文化的・社会的特徴を知った上で手を打っていくということが重要です。今日は余り深めることができませんでしたが、Jugaad という概念と Apna Paraya という概念。日本人だけでなくインド人にも内と外があるとのことですが、これは世界共通だと思います。文化的・社会的な側面を知らないと問題が起こる。文化的・社会的構造の中で、日本が忘れつつあるけれどもインド・東南アジアに深く残っているのは家族との関係です。従業員を引き止めるにはやはり家族の理解が無いと無理です。これはインド・東南アジアではとても重要なことで、平日・休日に関係なく子供の絵の展覧会をやったり運動会をやったりすると喜ばれるようです。日本にも昔は Jugaad がありました。今の日本の大企業は元々 Jugaad で始まったのではないのでしょうか。シャープという会社はベルトを作るところから始まったのですよ。Jugaad は日本が忘れつつあることで、残念な気がしました。

(4) 労使関係に関して、労使紛争防止を先にやっておくことが重要です。従業員はどんな不満を持っているのかとか社会情勢はどうなっているのかとか、きちんと情報収集をして押さえていくことが非常に重要であることは言うまでもありません。また、韓国企業には労使紛争があまり無いようだと山田さんから非常に興味深い指摘がありました。これはさもありませんという感じがします。日本の企業では労使紛争がもう無くなってしまっていますが、昔は色々な所でストライキがありました。私が学生時には当時の国鉄がストライキで山手線が止まりまくって大学は休講ばかりでした。日本の労働組合もそういうノウハウを蓄積してきたのですが、もうそれを忘れてしまった。ですから日本企業はインドで労使紛争が起こってもサポートしようにも何も知らないのだと思います。韓国は労使紛争が非常に激しいので、サムスンも LG も韓国本社がノウハウを持っている。そのためにインドで韓国企業は労使紛争が無く、日本企業は労使紛争があつて抑えられない。本社からノウハウを提供できないことが意外に効いているのかなと思いました。これは私の仮説です。

以上 4 点述べさせていただきました。どうもありがとうございました。