

若手有能人材の獲得、育成、確保

- － アジア諸国の比較展望と
グローバルゼーション時代における
戦略的 HRM／HRD の必要性－

インド経営者連盟(EFI)

この報告書は2012年12月4日～6日にベトナムのハノイで行われたHIDA／アジア使用者団体共同研究ワークショップ2012のために作成された報告を基に編集したものです。

第 I 部

1. インドにおける労働市場の状況

周知の通り、インドは世界最大の民主国家である。12 億人の人口を有し、人口は年率 1.41% で増加している。インドは世界第 7 位の国土面積を持ち、地形、気候、言語など非常に多様である。インドの平均寿命は 69.89 歳で、男性は 67 歳、女性は 72 歳である。

おそらくインドの最大の利点は人口の年齢分布である。年齢分布では、人口の約 60% が 15～64 歳の労働年齢グループに属している。労働年齢グループに属する巨大な人口が、技能の習得と活用を通じて、国家成長のニーズを支えたとともにこれを満たし、国民のために収益を生み出す能力を向上させるために利用されないとすれば、それは様々に大きな問題を呈することになるだろう。

インド経済は過去数年にわたり、およそ年率 8% の成長を遂げ、国全体の様々な部門の雇用を押し上げてきた。

GDP 寄与度を見ると、サービス部門が約 56%、製造業が約 26%、農業が約 18% の比率を示している。これは発展途上国のグローバル化の流れに伴う大きな変化である。農村地域の農業人口比率は依然として高く労働人口の 50% を占めているものの、大規模な人口流出が生じている。流出先では雇用機会が都市化の急速な成長を引き起こし、増加する労働年齢グループ人口のニーズを満たすための就業機会の創造に対し、急速な都市化に付随する影響が及んでいる。

今年の成長率は約 6.9% に低下し、一部の部門で雇用を増加しようとする気運が多少削がれている。輸出主導型の一部の部門では雇用が多少減少したが、これは欧米の経済の悪化に影響を受けたためである。しかし、部門によって状況は異なり、広く一般化することは難しい。経済改革が検討されており、経済気運は現在と比べると好転するであろうが、2011 年と比較すると、採用の水準は多少低下するであろう。

概して、業務に特化された技能に関しては労働力が不足している。インドでは、国内全土への教育普及により全体的に成長が見られるが、教育と技能の間に大きなミスマッチがあり、様々な部門での技能労働者の不足につながっている。

技能が最も必要とされる分野では、一般的に若い人材が不足している。経済の急速な成長により、依然として技能不足が雇用の最重要課題となっている。

技能不足の改善策

技能の向上、及び教育と技能のミスマッチの改善のために、いくつかの対策が講じられている。以下はその例である。

業務に関連する技能向上の支援を目的として、政府は国家技能開発公社を設立した。政府は初めて、技能とトレーニングに関する国家政策を公表し、技能獲得のために資金提供を行った。政府は技能指導における官民双方の参加による技能向上を奨励している。産業界は自身のニーズ、及び技能を必要とする他者のために、技能獲得のためのいくつかの対応策に着手した。多くの CSR 活動が技能獲得の分野に焦点を合わせている。

現下のニーズ及び出現しつつあるニーズを満たすため、教育政策、カリキュラム、教授法は大きく変化を遂げつつある。

若者の向上心を支援するための様々な方策に支えられて若者の労働意欲は拡大している。世界のいくつかの国では労働年齢グループの人口の減少に伴い、この先 10～20 年の間にインドが世界のための技能の宝庫となることも可能であろう。

ただし、生計を立てるための十分な技能が若者にはない場合、結果はひどく悲惨なものになりかねない。

若い人材の獲得に関して、これらの人材を獲得、育成、定着させるために、産業界ではいくつかの手段が取られている。よく知られている手段は「ラストマイル」トレーニングである。仕事を求めている高学歴の若者に対する、特定の職業のための短期集中トレーニングが主な構成内容となっている。

2008 年の成功事例が成長に寄与し続けている。少なくとも、技能及び人材の適時適切な活用が保証されるという企業ニーズに対応しているため、実際的で積極的なプログラムになっている。

HRM/HRD が持つ潜在的役割

広い領域で多くのことが行われているが、HRM/HRD の方針をより充実させ、事業や社会の持続的成長を支えるシステムとして、人材の潜在力を利用できるようにすることが必要である。

使用者組織の役割

関係機関、国、部門、ユニットレベルにおいて人材候補者データベース構築を開発・支援する国内外の組織に対し、使用者団体は影響を及ぼすことができる。平和で繁栄した社会建設に関しても、使用者団体は貢献する力があるだろう。今のところ、こうして貢献努力は喫緊の課題となっている。

人材定着のための手段

企業は中核となる従業員やその他の従業員を定着させ離職を防ぐいくつかの手段を取っている。その手段は報酬や手当の引上げ、キャリアのアップ等によるものである。しかし、人材供給が非常に不足しており、労使双方が「最良」の状態を望んでいるため、短・中期においては、優秀な人材の多忙さが大きく軽減されることはないだろう。これはおそらく人材候補者データベースをうまく使いこなすことを、十分に重視していないことによるものであろう。

2. 人材管理分野における課題

インド企業の人事管理における重大な今日的課題は、人材確保、人材開発、及び、人材の定着である。産業の成長により、全ての部門で人材の大きな需要が生まれ、国中で全ての部門を超えて人材が探し求められている。こうした課題は、技能と人材開発を担う国家機関やインフラに影響を与えている。産業界は、現下のニーズには対応してはいるものの、今後の人材開発を向上させるために、中長期の視点から人材管理の課題に焦点を合わせる必要がある。

退職時面談はあまり一般的ではないが、優良企業の一部は退職時面談のデータを人材定着の改善に利用している。

企業が採用しているその他の方策は十分な手当の支給と従業員のニーズを満たす思いやりのあるアプローチである。住宅、通勤、休日、報酬、正当な評価などにおいてこれらの支援が行われている。

一部の企業はより小規模の都市や町に移転しているが、これは賃金コストや従業員の離職率が大都市に比べてはるかに少ないためである。

キャリアアップや学習の機会、トレーニングの提供、業務転換などの分野において、人材候補者データベース開発を行っている企業がある。

企業は人的資源の採用に紹介会社、派遣会社、ウェブサイトを広く利用している。

インド 概観

- 世界最大の民主国家
- 人口 12 億人 成長率(年率)1.4%
- 平均寿命 約 70 歳
- 年齢分布

15 歳未満	30.8
15～65 歳	64.3
65 歳超	4.9

人材の獲得 プラス要因

- 教育を受けた若者の人口が多い
- 英語の知識
- 技能の利用
- 高い学習・成長意欲

人材の獲得における問題点

- 人材が豊富な中での労働者不足

- 教育と技能の間のミスマッチ
- 技能開発ペースの遅さ
- 国全体での全般的な技能不足
- 女性労働力の流動性が低い

人材の離職傾向

- 離職率は産業によって異なり、また同一の産業においても企業によって異なる
- また、離職率は組織が採用する人材定着戦略に左右される。
- 離職率は IT、ITES、小売、BPO 部門では非常に高い(年率 40%)
- 製造業部門においては、離職率は比較的低く、8～15%の範囲にある

人材の離職理由

人材が離職する主な理由は下記の通りである。

- 産業の成長により転職できる機会が出現
- 自分の成長を加速させるため
- 高い報酬や手当を求めて
- より重要度の高い職務内容、労働条件を求めて

- 通勤時間削減
- 家族環境
- 人間関係の改善－上司
- 海外就業の機会を求めて
- 従業員定着のための活動内容

人材育成のための対策

- トレーニング及び技能開発のためのインドの包括的国家政策
- 国内の市民レベルにおける技能開発のための尽力

政府の 782 カ所の産業訓練研究所 (ITI) の機能向上

女性及び社会的弱者のための特別 ITI

技能開発における官民の連携

政府が実施するモジュール方式の職業別技能トレーニング活動

小売、接客、自動車などニーズに合う雇用可能性を改善するための産業界の努力

技能不足への対応及び雇用可能性の改善のための国家技能開発公社の設立

集団内の収益発生能力を改善するためのいくつかの起業家育成プログラム

人材定着戦略－管理職

- 良好な労働条件を与える
- 潜在能力実現のための学習・成長機会を与える。

- 給与、キャリアアップ、報酬及び正当な評価にリンクした強力な業績管理システムを構築する
- 報酬及び手当の増額を伴う早期の昇進システムを作る
- 業績とリンクした変動型給与システムを策定する
- スtock・オプションなどの繰延べ給与を実施する
- 雇用問題の取扱いに関する倫理的慣行を遵守する
- 指導、コーチ、及びカウンセリングの機会を提供する
- 企業の健全性及び成長についての双方向コミュニケーションを深める

第 II 部 使用者団体の役割

- インド経営者連盟(EFI)は、インド政府の国家トレーニング・開発政策の策定に積極的に貢献してきた。
- 雇用主に対する様々な自覚プログラムが EFI にはある。これは、技能の蓄積や人材の定着及び企業や産業界のニーズを満たすために社内外の方法を実践することを雇用主に自覚させるためのプログラムである。

EFI は実際、従業員関係に関するメンバーたちの管理能力の向上に力を尽くしている。