

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/日本経済新聞 シニアエディター兼務  
「経済成長を左右する「雇用」と「労務問題」

皆さん、こんにちは。今日は日本人の立場からインドの雇用と労務問題についてお話させていただきます。私はインドにシンパシーを持って日々活動していますので若干インドびいきのところもありますが、ご容赦ください。

雇用と労務問題がなぜ大事かと言いますと、農村問題と並ぶモディ政権の2大弱点だからという言い方ができるかと思います。モディ政権は5年間の任期をまもなく終え4~5月に総選挙を迎えます。インフレのコントロールや外資呼び込み、経済・外交については非常にサクセスフルにこなしてきましたが、雇用と農村対策の2つが5年間でやりきれなかった弱点だと言われています。ご存知のように農村に関してはRural Distress(農村の困窮)と言われており、インドが年7%成長していても農村にはその恩恵が及んでおらず、今農村対策に力を入れているところです。

もう一つは雇用です。労働者のうち、自営業者も含め定期収入のある人が16%。Unorganized Sector(未組織部門・非組織部門)、いわゆる零細企業で働く人が約90%。インドには様々な労働法がありますが、そもそも労働法で守られている方、雇用保障がきちんとされている方というのが極めて少ない。そもそも労働者の半数が零細自営業も含め自分で商売をやっている人なのです。

GDPが約7%成長していても雇用が1.5%程度しか伸びていないということが、野党の政府批判材料としてよく使われています。実はインドでは詳しい労働統計をとるのが非常に難しい。そもそも被雇用者の定義がいい加減で、年間何日働けば労働者として見なされるということになっている。インドで統計はかなり整っているのですが、労働関係の統計は信頼できないものが多いのです。そんな中で労働雇用省が出している統計では、少し古いデータですが、IT企業や建設業等の非農業8セクターにおける新規雇用者が四半期で13万人程度と出ており、つまり年間50数万人程度しか正規雇用が増えていない。恐らくこれが正しい数字なのではないかと思います。ご存知のようにインドでは年間約1,200万人が労働市場に参入しますが、年間1,200万人の労働人口予備軍に対して50数万人程度しか正規雇用が与えられていない。これがインドの労働を語る上での大きな絵柄です。

スライドにありますように、インドでは労働者に占める契約社員の比率が非常に大きい。これは後ほどお話しますが、現状インドでは一旦雇用するとなかなか首を切りにくいということもあり、製造業を中心に、サービス業も同じですが、契約社員や派遣社員で回していかざるを得ないという状況になっています。雇用される側はスキルに見合う仕事がないとか給料が安いとか文句を言うのですが、雇用する側からしてみると大卒でも英語を話せないとかビジネススキルができていないとかいうよう

な状況で、双方のミスマッチが顕著になってきています。普段インドで仕事をしている日本人はIITs、IISc、デリー大学、JNU 等の一流大学の卒業生しか目にしませんが、やはり全体像で見るとビジネススキルや英語力等に相当ばらつきがあると考えて良いかと思います。その結果、色々なデータがありますが、2014 年度学部卒の 14%、院卒の 12%くらいが大学を出ても職が無いという状況になっています。

一つエピソードをご紹介します。2015 年にウッタル・プラデーシュ州で州政府がオフィスボーイを募集しました。お茶を汲んだり色々な部局間で書類の束を持って動いたりしている人ですが、この役職に 368 人の求人を出しました。ここになんと 230 万人の応募がきた。いかに職が無いかということです。そして、驚くべきことに 230 万人のうち大卒が 15 万人、院卒が 2 万 5,000 人、Ph.D.が 250 人もいたという状況なのです。従って、高学歴であるほど失業者が多いという残念な状況になっています。ざっくり申し上げますと、大卒者以上の失業率が全インド平均の 3 倍に達しているという、高学歴者が残念ながら就職できない社会構造になっているのです。ウィプロ・テクノロジーの創業者であるアジム・プレムジ氏が作ったアジム・プレムジ大学の調査によりますと、今この瞬間インドには 5,500 万人くらい大卒者がいる。そのうち 900 万人が失業しているという状況です。

では、なぜ雇用が増えないのか。インドの雇用が増えないということで私も 10 年ほど色々な方に色々なお話を伺っておりますが、明確な答えを頂けたことはただの一度もありません。役所の人もそうですしインド企業の CEO に聞いても「なんでかね」と答えが返ってきてしまう。今までに頂いた答えを総合しますと、専ら IT セクターに人々が集まってしまい、労働集約的な製造業で人員が増えていない。いわゆる人をたくさん雇ってくれる製造業で人員が増えていないという状況なのです。

そもそも統計全体を見ると、農業や農村での雇用が大きなウエイトを占めています。農村という分類が曖昧ではありますが、インドでは 13 億数千万人の約 68%が農村に住んでいます。しかし、少しずつではありますが当然ながらインドの農業セクターでも合理化・機械化が進んでおり、トラクターの出荷台数もここ数年、毎年史上最高を更新し、収量も確実に上がっている。耕作の効率、生産性が上がることによって農業の雇用が減っていく、農村における就労が減っていく。その結果、余った労働力が都市に動き始めている。前政権である国民会議派政権が選挙で負ける前にどさくさで改正した Land Acquisition Act (土地収用法) という法律があり、これは農民から工場用地等を買上げる際の基準価格を 2 倍～4 倍にしてしまったという法律なのですが、このような工業プロジェクトのブレーキになる法律があるということ、そして先ほどもお話しましたが、被雇用者に優しい労働法がたくさんあるということ、これらも少なからず雇用が増えない原因になっているのではないかとされています。

あとは職業訓練。Aspiring Minds という調査会社が発表した 2016 年の National Employability Report によると、フォーマルな職業訓練を受けている人の割合は約 4.7%。恐らくこれが正しい数

字だと思います。よく言われることですが、インドでは日本における工業高校や高等専門学校といったものづくりに直結する教育を行う教育機関が充実していません。その代わりにどうするかというと、トヨタもそうですしスズキもそうですが、とりあえず見込みのある人を雇い入れ自社で職業訓練せざるを得ない。ものづくりを担う工場のライン労働者も含め完成した形で人を雇うということがなかなか難しいという状況にあるのです。

また、女性が高学歴化しており理科系の大学でも女子の比率が高まっています。インドに限らず女子は優秀ですし大学でも女子が非常に活発に授業に参加しています。こういった高学歴化に伴って、少なくとも若年層の女性の就労率が下がっています。このような様々なファクターが合わさり、全体で雇用が増えないという状況になっているのではないかと思います。ただ、皆さんもお気づきのように、雇用の議論はワーカークラス、いわゆる工場のライン労働者クラスと、高給で引き抜かれ同業他社に移ってしまうようなマネージャークラスに分けて考えた方が良くないかと思います。

そして、離職率についても様々なデータがあります。全体で平均すると恐らく 8%、9%という数字に落ち着くかと思いますが、しかし、IT エンジニア、プログラマー、データサイエンス、アナリストといった特殊な業界の離職率は全国で平均しますと24%となっています。これは恐らく正しい数字かと思えます。例えば、インドの4大IT企業、タタ・コンサルタンシー・サービスズとかインフォシスとかいった企業では同一年度に約1万人を雇ったら2,000人が辞めるという状況ですので、大体2割が辞めていくという考えで良いのかなと思います。そして、転職。これは基本的にホワイトカラーに限ったことなのですが、16才から24才の勤労者の約66%が真剣に転職を考えています。実際に転職に踏み切るかどうかは別ですが、このようにインド人の勤労者はチャンスがあればより給料の高い会社、よりやりがいのある会社、よりキャリアパスにつながる会社に転職したいと考えています。もちろん転職理由は様々ですが、KPMGのアンケートによると、やはり一番目は給料、二番目にキャリア形成。キャリア形成にはワークライフバランスも恐らく含まれておりますが、これが23%。あとは、個人的な理由と続いています。

次に労務問題ですが、皆さん非常にご関心があるかと思いますが、インドは1980年代くらいまで非常に社会主義的な色彩の濃い経済政策をとってきました。独立直後の貧しい状況の中で全体を底上げするために正しいチョイスだったと思いますが、その名残が労働法という部分で残っております。先ほど申し上げたように、労働者の権利保護に重きを置いている法体系なのです。ただ、労働争議自体はどんどん減ってきています。労働争議の件数もそうですし、インバルブした労働者の数、ストやロックアウト等も大きく減少しております。その一方で、労働争議が外資、それも自動車関連産業に集中しているというのが最近の傾向だと言えます。もちろん争議自体もかつてのように人が怪我をすとか死ぬとかという事例はほとんど鳴りを潜めており、かなり平和的な労働争議に変わってきています。多くのマネージャーが指摘していますが「狙い撃ち」という見方もあります。労働組合のバックにいる左翼の活動家のような人達が介入してくるというような話をお聞きます。ある日非

常に政治的な意図を持った人物が介入してきてかなり無茶な要求を突きつけてくるケースがあると、某日系自動車メーカーのトップの方もおっしゃっていましたので、この傾向は今もあるのかなと思います。かつてインドでは左翼政党が国会の議席を多く持っていましたが、現在は左翼政党がやや退潮気味で、だからこそいわゆる活動家ベースでは手柄を立てようと思って労働争議を煽るということをしているのではないかという指摘もあります。このように件数自体は減っているのですが、自動車および外資が狙い撃ちされるということが起こっています。

インドで実際に操業されている方には釈迦に説法かと思いますが、合い言葉のようなものがありまして「労働争議は発生してからでは遅い」。労働争議によって膨大な操業ロス、怪我人、地元経済への影響が出ますので、いかに未然に防ぐかが現地進出企業の間では共通目標のようになっています。労働争議の原因としては、かつては規律違反やバイオレンスが多かったのですが、近年はより実践的なベネフィット、賃金や手当の要求が多くなっています。少し前までは非正規・契約社員の待遇を正社員並みに良くしろというテーマが労働争議のネタになることがあったのですが、最近は分散しているというような印象です。

このグラフを見ていただくと分かるのですが、この青い棒グラフが労働争議の発生件数です。2000年代前半に年600件近く起きていたのが、2016年では約100件と大きく減っています。この赤い線が労働争議に関わった労働者の数です。これもかつてはトータルで250万人に関わった時期もありましたが、今は50~60万人くらいに減ってきているという状況です。減った原因は様々だと思います。2000年代半ば以降はインドが8%、9%という高成長に転じ、企業自体羽振りが良くなったということ。また、意外ではありますが「労使協調した方がトータルで良いね」という共通理解が得られるようになったこと。また、先ほど申し上げましたように左翼政党自体がかつてのような元気を失っていること。だからこそ暴れるという見方もありますが、そういった様々な理由によってトータルでは労働争議の件数や人員が減っているというわけです。こちらは労働争議の原因別の棒グラフです。オレンジ色が「その他」、水色が「規律違反・暴力」、濃い青が「給与」です。これも2014年頃を境にぐんと減っています。

自動車関連が巻き込まれた最近の労働争議について簡単にご説明します。皆さんもご記憶にあるかと思いますが、2012年7月マルチ・スズキのマネサール工場で暴動が起き、気の毒にもインド人マネージャーが巻き込まれ死亡するという事件が起きました。負傷者が100名以上出て関与した人が逮捕されましたが、こういった流血に繋がるような事例もありました。表を見ていただくと分かるように、件数こそ減っていますが外資、国内企業、部品、完成車メーカーに関わりなく起きています。他には例えばバジャー・オート。これは二輪車をつくっている地場のメーカーですが、2000人規模のストライキが起き労組がストックオプションを要求して、ストが50日間続きました。他には、トヨタの現地法人、バンガロール郊外にあるトヨタ・キルロスカ・モーターでも2014年にロックアウトが起きています。あとは地場のシュリラーム・ピストン&リング。これはもちろん自動車部品の会社ですが、

労働者と警官隊が衝突するという事件が起き怪我人が約 80 人出ました。一般論ではありますが、精鋭化した労使紛争に警官隊を導入すると警官隊が本気でデモ隊を殴りますので、怪我人や死者が出やすい。2005 年ホンダの二輪車工場でも似たような事例が発生し、ハリヤナ警察を呼んだところ、警察がデモ隊を殴打して一人が死亡したということがありました。従いまして、警察を動員することについては慎重になった方が良くと思います。他には、去年の秋にインディア・ヤマハやロイヤル・エンフィールドというクラシックなバイクを作っているメーカーで相前後してストライキが起きました。インディア・ヤマハのケースでは違法ストという認定が行われ、1,500 人が逮捕されるという事態になりました。外資、日系企業、地場企業問わずに労働争議が起きているというイメージです。ただ、韓国企業では最近労働争議が発生している事例があまりなく、上手くやっている印象があります。LG やサムスンを見る限り、労働者がピースフルに働いているイメージがあります。

では、労働争議の予防はどうしたら良いのか。皆さん「これが分かれば苦勞しないよ」とおっしゃると思います。言うのは簡単です。あくまでも現地で仕事をされている方から聞いた意見の総合をお伝えします。この通りにできたら苦勞はないということを念頭に聞いて下さい。合同委員会を設置する、労働者を経営参画させる、集団交渉を制度化する、不平不満を吸収するメカニズムを作る、ルールを明文化・可視化する、待遇や昇進を改善する。他に大事だと思うのは、先ほど申しあげましたように、外の左翼や労働団体活動家が入ってくるのを防ぐ、なるべく企業内労働組合に誘導する。これは恐らくあらゆる会社が実践されていることだと思います。これらはどちらかと言いますと非常に大きな話です。

小さな話とは言いますと、例えば社員食堂のメニューを良くする、休憩所のソファを綺麗にする等、細かい気配りをされている会社もあると伺っております。他には職場単位のミーティング。日本の製造業は朝礼から始まり掃除をしますが、できるだけミーティングを持ってとにかく現場の意見を聞いてあげる、これが意外と効果があるのだと自動車メーカーの方から伺いました。他には、日系二輪メーカーの社長が数年前におっしゃっていたのですが、なるべく同じ職場に同郷者や同一言語を話す人ばかりを集めないということ。なぜかという、談合しかねないからということで、これもちょっとあざとい戦略かなとは思いますが意外と効果がある。要するに、同じ言語を話す人たちをなるべく散らばせるというようなことを実際にやっているようです。あとは昇進の等級を A の 1 級とか A の 2 級とかすごく細かく分け、頑張れば少しずつ昇進できるということを見えるようにする。例えば、次の昇進がもう 1 年後、2 年後というのが見えるようにすることで、労働者の勤勞意欲を高めることができるのだそうです。また、これは複数の方からこういうことを実際に取り組んでいると聞きましたのでもう一巡したのかなという気はしますが、よくお祭りをやります。例えば、日本でも昭和の頃は慰安会や社員旅行、運動会等の会社のイベントに親や家族を招待して食事もし、良い会社をアピールしました。父親の会社の運動会に私も出た記憶があります。即ち、親に信頼される、自分の息子がその工場に勤めていて親も安心だというような環境を作るべく努力しているという話もお伺いしました。最近なかなか抜け目がないなと思うのが一部の中国企業で、こういった取組みを日本企業

に先がけてやっているという話を聞きます。中国企業はヨーロッパで色々と摩擦を起こしてきましたが、意外とインドでは腰が低いとか心配りをしているのかなという印象があります。最近ウツタル・プラデーシュかどこかで、確か中国企業が地元のヒन्दゥー教のお祭りに寄付金を出したとか、地域対策をやっているとかいう話を聞きました。

次に、インド人のメンタリティ。私のような者が申し上げるのは非常におこがましいとは思いますが、一般論として、一概には言えませんがというのを踏まえた上でお聞きいただければと思います。北インドの出身者はよく喋るとか南インドの人は寡黙だとよく言いますが必ずしもそうではありません。そういった傾向があるということだけ押さえておきたいと思います。例えば、個人主義、自己主張、権利志向、上昇志向は恐らく東アジアの人間よりも強いかないという印象を受けます。そして、やはりデジタル思考の方が割合として多いかなという印象を受けます。また、これはよく SE の方から聞く話ですが、日本人同士だと「こんな感じで」とか「ちゃっちゃとこういう具合で」という曖昧な指示を出しても阿吽の呼吸というか、これまでの大体の感覚で伝わるのですが、インド人エンジニアに対しては何をどの程度どんな仕様でと明文化するくらい明確な指示を出さないとなかなか自主的に動かないことが多いそうです。そして、最近では日本でも終身雇用が崩れてきていますが、就社とか会社に対する忠誠心は東南アジアに比べて希薄かなという印象です。

また、時間や約束にルーズだとよく言われます。これはインド人のために説明する必要があるかと思いますが、インドでは供給が需要に追いつかないという状況が長く続いてきました。現在もやはり道路が渋滞しています。約束の時間が 2 時だとしても道路が渋滞しているために 30 分遅れるなんていうことはざらにあります。そんな状況であるため、無理な場合は必要以上に頑張らないということがよくあります。日本人だったらタクシーを降りて走って汗まみれになって相手の会社に行くなんていうことがあります。インド人はそういうことをあまりしないということです。インド人に悪気はない。結果として約束や時間にルーズだと日本人に思われているという言い方をしたいと思います。

他には、見栄っ張りや義理堅い。そして、家族主義です。これはしばしばメーカーの方や日本のガバメントエージェンシーオフィスの方から聞くのですが、ある日インド人従業員が「来週シスターの結婚式だから休みたい」と言うのだそうです。「ああそうか、シスターか」と。しかし、よくよく聞くとこのそのまたいとこだった。それきつと血は繋がっていないだろうねと。このように家族の概念が広く、親族を非常に大事にする。従って、家族が病気だとか冠婚葬祭だとかいう時には仕事より家族を優先させる傾向があるのです。

次に暗黙知と形式知の乖離という問題についてお話します。本当は今日このシンポジウムに参加する予定だったインド・ビジネス・センターの島田卓氏からいつも説教されていることなのですが、文章やデータで表現できる形式知と「こんな感じだね」と皆が共通で持っている暗黙の了解の乖離が大きい。即ち、日本人が海外に行って外国人を雇用するときに言えることだと思うのですが、「言

わなくてもわかるよね、意を酌んでくれよ」というようなことは期待できないのです。

インド政府は産業政策を色々やっています。この 5 年でようやく本格的な製造業新興に乗り出しました。インド政府は職業訓練が足りていないということに気付いており、Skill India というスローガンを掲げ、2022 年までに 4 億人の若者に職業訓練を実施するとしています。つまり、一応インド政府はインドの製造業が抱えている問題に気が付いていて、それを解決しようとしている。これは期待しても良いだろうと思います。今後モディ政権がどうなるかは分かりません。個人的には政権交代はあり得ると思っておりますが、経済政策に関しましては恐らくどんな政党が政権を取ってもこの路線は大きく変わらないと思います。

労働法についても最後に触れておきたいと思います。被雇用者に対して非常に手厚い労働法というものがインドには残っています。Industrial Disputes Act (産業紛争法) という法律はなんと 70 年前の法律なのですが未だに残っています。この法律の代表的な条文に「100 人以上を雇用する工場は解雇・閉鎖に際して州政府の許可が必要」というものがあるのですが、州政府が許可するわけがない。従って、事実上解雇できないということなのです。もちろん細かい雇用調整はしていますが、基本的に正社員として雇った人を首にするのは非常に困難なのです。

ただし、州ごとの法律というのがあり、ラジャスタン州で中央与党の BJP が政権を取っていた時にはかなり踏み込んだことをしていました。例えば、労働組合を承認する条件として従業員が何%加盟しているかという下限を 15% から 30% に引き上げたり、労働争議を提起する時効を 3 年に制限したりと、かなり踏み込んだ労働法緩和の動きが見られたのですが、ご存知のように最近の州議会選挙で BJP が国民会議派に負けたので今後どうなるか分かりません。

しかし、現在モディ政権が連邦だけで 50 個、州法を含めると 160 個と言われる労働諸法を労働法改革として統合しようとしています。主に賃金法、労働関係法、社会保障法、労働安全法の 4 つに統合・集約しようとしていて、その上で改正を目指すと言われていています。しかし、そのためにはモディ政権続投が大きな前提となります。最近のモディ政権は人気取りに走っていますが、国民会議派に比べるとモディ政権の方がこういった規制改革を断行しやすいポジションにあるかと思います。ただ非常に難しい。BJP も国民会議派もそれぞれのバックに強力な労組団体を抱えているため、どの政党が政権を取ったとしても労働諸法の改正には強固な抵抗が予想されるのです。厳しい状況だとは思いますが、方向性としては産業フレンドリー、投資フレンドリーに舵を切っている。その方針で政策を運営しているのは間違いありませんので、あとは時間の問題です。

私のプレゼンテーションは以上です。ご静聴ありがとうございました。