

若手有能人材の獲得、育成、確保

- ー アジア諸国の比較展望と
グローバル化時代における
戦略的 HRM／HRD の必要性ー

全インド経営者連盟(AIOE)

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。

インド 概略

- 人口 12 億人
- 世界第 4 位の経済力
- 世界第 3 位の経済成長率
- 過去 5 年間の GDP 成長率:約 8%
- GDP 構成
 - サービス業 56%
 - 工業 22%
 - 農業 78.5%
- 約 3,500 校のエンジニアリング・カレッジがあり、毎年約 45 万人がエンジニアとして卒業。

1) 労働市場の状況

近年の若干の混乱にもかかわらず、現在、インド市場は堅調な雇用傾向を示している。これを牽引しているのは、主に繁栄を続けるサービス業の力強い成長である。更に、インフラの強化・開発が重視され、安定した雇用機会の継続的フローが確実なものとなっている。多少の遅れが見られる分野は ITO/PBO(アウトソーシングサービス)企業である。但し、ここでも、オフショアの機会は減少したものの、オンショアの必要性が高まりつつある。雇用に関して、過去 4 年間にインドで達成された主な成功の 1 つは、NREGA(National Rural Employment Guarantee Act)のもとで、農村の雇用プログラムを通して行われたものであった。NREGA は農村で土地を所有しない又は失業している若者に対して、最低限 1 カ月のうちある決められた日数に対して、規定賃金で雇用を保証するというプログラムである。これらの若者が様々な政府プログラムの一貫として実施される農村部での様々な開発／インフラ事業に雇用される。しかし、NREGA は現在、産業に必要な非熟練技能者や熟練技能者の供給に影響を及ぼし始めている。東部の比較的未開発な地域から、雇用を求めている工業化の進んだ西部と北部への労働力の移動は、初期と比べると大幅に減少した。その結果、産業、特に西部の繊維産業では労働力不足が叫ばれている。電力、鉄・鉄鋼、セメントなどのインフラ部門の様々なプロジェクトでは、一般熟練技能者や高度熟練技能者が不足している。この状況を克服すべく、過去 4~5 年の間に、卒業生の技術的熟練の向上を求めて、工業界は ITI/技術専門機関/大学とパートナー関係を構築し始めた。

しかし技術者の大規模な人材リソースは、引き続き経済発展のための強さの源泉となっている。産業界では供給と需要の間にミスマッチがある分野がある。産業界と技術専門機関はこれらの課題を克服するために、相互協力を進めている。

過去 10 年間の高い GDP 成長率がもたらした結果の 1 つが若者労働力の不足であり、特に過去 4 年間で不足は深刻になった。労働市場の競争激化と労働力の内容の複雑化によって、この問題は更に込み入ってきている。経済は供給者主導から買い手主導に変化している。以前は国内市場に限定されていた競争の範囲は今や世界的な競争へと変化している。以前は経済の唯一のけん引役であった大規模な工業関連企業は、革新的で起業家精神にあふれた知識ベース型の企業へ道を譲ってしまった。今やサービス部門が主要部門となっている。20 年前には資本に大きく関連していた成長エンジンは、人材、知識、能力にほぼ置き換えられてしまった。数年前の希少資源は「金融資本」を指していたが、今日、それは「人材資本」となった。インドの経済の様々な部門における変動がピークとなった 2009 年の離職率の下記のデータがそれを物語っている。

部門	離職率%
FMCG	17
製造	20
資本財	23
建設	25
BPO	25
IT、ITES	27
テレコム	30
薬品	32
バイオテクノロジー	35
サービス	40
金融	44
航空	46
小売	50

2008 年以降の 4 年間で様相は若干変化している。2012 年の現在、IT 部門における離職率は、約 25%から 19%に低下し、小売部門はおよそ 40%から 24%へ減少した。過去 4~5 年の間に、離職率はほとんど全ての部門で 2~3%低下した。

上記の傾向は、一部には世界経済の破たんとそれが及ぼした影響に起因している。また人々が以前と比べて、より長期間の在職を選択していることで、国内の雇用見通しがより安定的になったことも上記の傾向の一因となっている。

2) HRM(人材管理)分野の問題

i) グローバル化の時代にあって、インド企業における HRM の重大課題は何か。

インドにおける主要かつ重大な HRM 課題は次のとおりである。

- 技術訓練を受け熟練人材の供給。需要と供給の間にギャップがある。利用できる人材の質に関する課題もある。これらのギャップは、ほぼ全ての部門において最先端の技術基盤をベースとする高い経済成長に起因したものである。
- 人材の離職及び定着は組織における最優先項目である。多くの企業における採用の対象となるレベルは、新卒の選考を通して行われる新人である。「インド株式会社」は人材の獲得と定着に大規模な投資を続けている。
- HRM に関する 3 番目の主要課題は従業員、特にジェネレーション Y 世代(1975 年～1989 年に生まれた世代)の従業員の目標の管理に関するものである。「インド株式会社」は過去 10 年間、毎年 2 桁の給与上昇率を目にしてきた。過去 2～3 年の上昇率は、年率 10～11% のレベルで安定している。給与のこのような上昇は現在、様々な分野における企業競争力に影響を与え始めている。雇用コストの増加はインドの産業が取り組まなければならない課題なのである。
- 外部環境及び様々なステークホルダーの管理は、特に成長や拡大途中にある産業や新規の部門を設置しつつある産業にとっての課題である。土地の取得及びその副次的影響が主たる問題になっている。場所を追われた人々、現地の人口、政治的・社会的指導者、様々な政府機関など、多くのステークホルダーを効果的にコントロールできなければならない。多くの企業において、これを対処する能力は、望ましいレベルに届いていない。
- 社会の中で産業がインドの様々な企業や商社が担うより大きな役割として企業の社会貢献(CSR)がある。但し、この分野では努力を強化する必要がある。利益の定められた一定割合を CSR プログラムに使用するという規則の導入についての考えがすでに政府にある。
- 最後に、環境にやさしい製造業及びこれに関連する戦略から浮かび上がってきた課題がある。これは比較的最近でてきたものであるが、環境及び汚染防止基準はますます厳しくなっている。しかし、これは産業が果たさなければならない 1 つの挑戦である。

ii) **インドの企業において、才能ある若者の採用や定着は課題であるか。**

若い人材の採用と定着はインドの企業の課題である。採用以上に、困難な問題を呈しているのは、若者の定着である。これは主として、過去 10 年間にわたってインドでは、広範な就業機会が提供できたからである。更に、人々がより積極的にリスクはあるが、賃金の高い雇用機会を求めていることも理由になっている。現在は、州や地域間の労働の流動性がこれまで以上に高まっている。分野や職務の間の労働流動性も高まっている。そのため、転職が給与の上昇、キャリアアップ、そして全般的により快適な生活につながる機会があれば、ジェネレーション Y 世代は、それを享受するために簡単に離職する。

iii) **従業員の採用と定着が難しい職業は何か。**

従業員の採用は、従来のインフラ産業において一層困難になっている。ブルーカラー職で、多くの時間を現場での作業に費さねばならないからだ。これらのプロジェクトは国の遠隔地で実施されることが多く、若い大学卒業生には好まれない。このような産業は、従業員の採用と定着に対して、他のいろいろなインセンティブの手段に訴える必要がある。しかし、そのような産業においても、魅力的な人材はキャリアの初期段階から学習し、実力を備えている人材である。

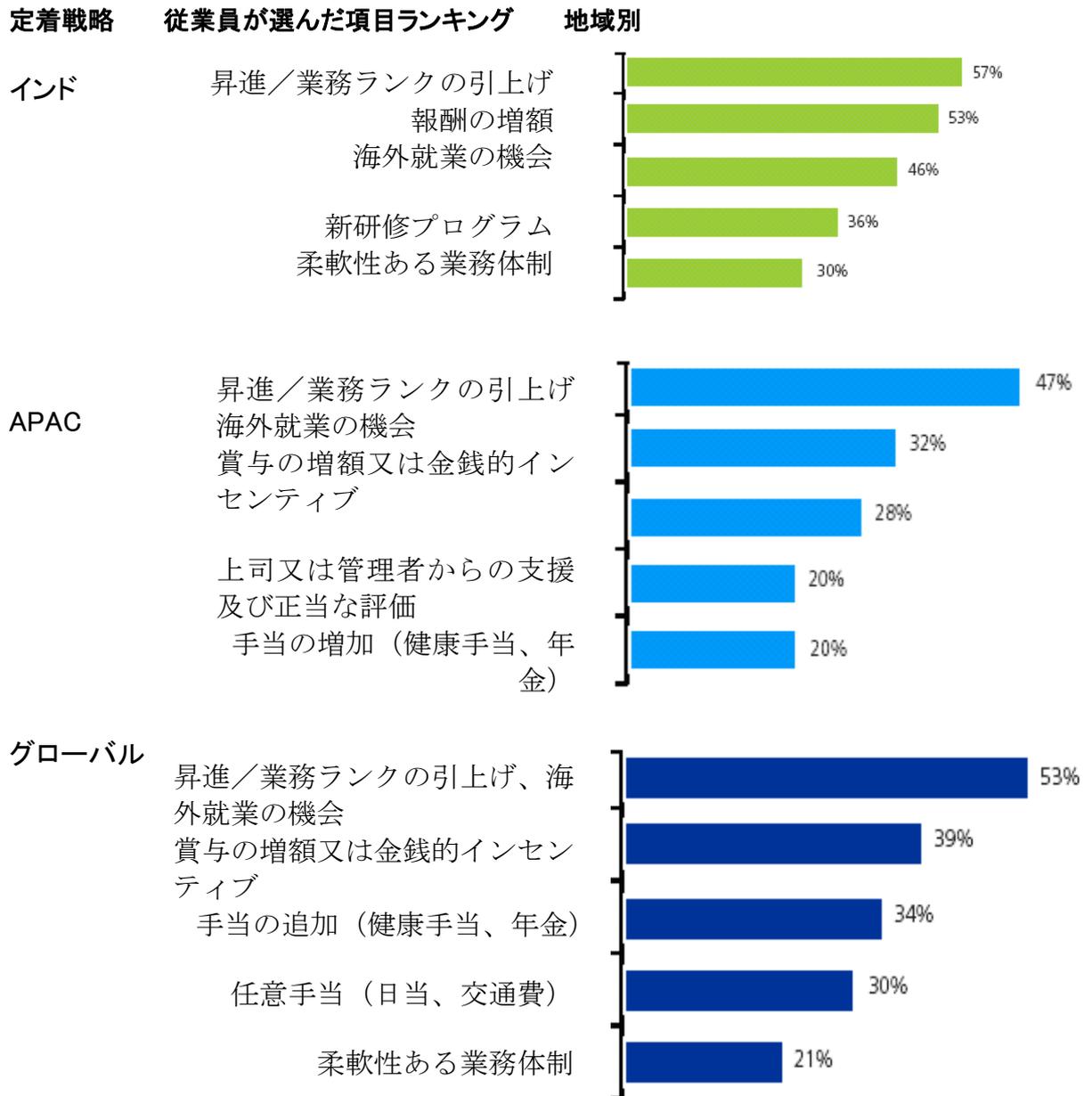
小売部門、金融部門、サービス部門にとって、若い人々の定着は難しい課題である。IT 及び ITES 部門では定着率は改善してきており、現在も上昇している。製造業部門では、従業員の離職率が 15%を超えている分野である。同様に FMCG/FMCD(消費財)部門でも、高い従業員離職率の問題がある。

iv) **中核となる従業員の退職を防ぐために企業はどのような手段を取っているのか。中核従業員の意欲を高めるための優れた手段を企業は採用しているか。既存のシステムを活性化するために、退職する従業員と退職者面談を実施しているか。優秀な若者の育成に、企業はどのような方法を取っているのか。**

経営者及び HR のリーダーにとっての課題は、これら世代のものの見方や目標とする戦略を理解することである。その目的は、離職管理の主要な手段として、従業員のキャリアのそれぞれの段階において、報酬を上げ、幅広いキャリア上の選択肢を提供できるようにすることである。インド市場とアジア太平洋諸国及び世界の市場との比較を行っている AIMA (All India Management Association: インドの最上位の管理団体) が調査した研究の結果はこの内容に大きく関係している。研究の要点は以下のとおりである。

世界の市場及び APAC 市場に関する調査で、従業員が使用者に期待する定着のための戦略は「昇進／業務ランクの引上げ」(それぞれ 53%及び47%)である。

「報酬の増額」(それぞれ 39%及び 47%)及び「賞与の増額又は金銭的インセンティブ」(それぞれ 34%及び 32%)であった。インドの労働者の期待項目として、「昇進／業務ランクの引上げ」(57%)及び「報酬の増額」(53%)に加えて、「海外就業の機会」(46%)がある。



目に見える金銭的報酬に加え、海外で働きたいというもう1つの理由は、世界での職業経験と体験に対する願望であるのかもしれない。

インドにおける従業員定着戦略のうち、最も高いのは「昇進／業務ランクの引上げ」(57%)、「報酬の増額」(53%)及び「海外就業の機会」(46%)である。

その他の主要なインセンティブには、金銭的手当の追加、正当な評価、及び家族、コミュニティ、仕事に対する責務の統合へのこれまで以上の重視が含まれている。

従業員にとって、現金によるインセンティブは、第1の動機ではないかもしれないが、インドのHRリーダーにとっては、依然として定着させるための基本的な手法である。

給与／金銭手当が使用者に対し責務を果たすための動機付けの主要な決定要因であると調査回答者の67%が認識しており、HRはこの要因に対して真剣に取り組まなければならない。インド市場では、産業や従業員の経験によって報酬戦略は様々である。競争力のある報酬はもはや動機付けの要因であるとは考えられていないが、必要なものではある。我々はこのことを心に銘記し、金銭的報酬と非金銭的報酬について、どちらを重要視するのか、あるいは両方のバランスを重視するのかという違いを、国と地域ごとに、そして世界の動向に絶えず注意を払いたい。

従業員引き止め戦略の検討では、従業員がより長期間働き、退職を遅らせることができるよう、家族、健康、コミュニティのニーズに対する従業員の取り組みを支援できる革新的な戦略を、組織は検討している。

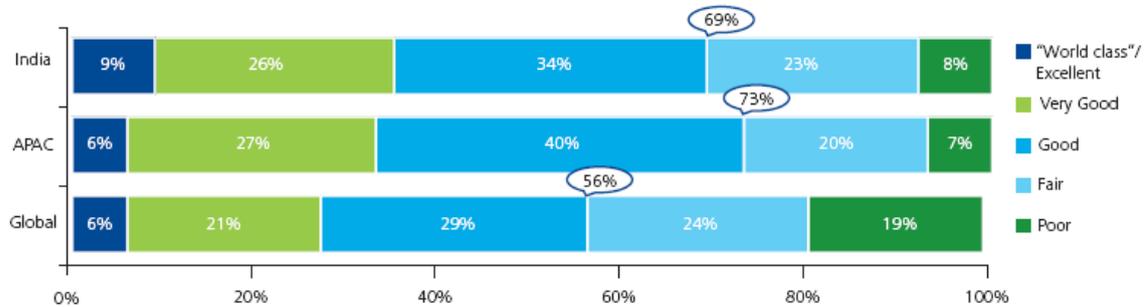
従業員に対する使用者の責務

従業員の定着について考慮すべき重要な側面の1つは、従業員のロイヤリティと従業員対して見せる使用者側の努力である。組織は中核となるプログラムと一連のオプションを評価し実行してきた。中核となるプログラムと責務とは、「給与／金銭的手当」、「会社の責任／自発的行動主義」、「多様性／一体性」、「ワークライフバランス／柔軟性プログラム」、「海外での就業機会」、「成長と開発のための機会」及び「楽しい職場環境の創造」である。

世代と性別を問わず全ての従業員について、回答には同じ意見が反映されている。従業員は、自分たちの組織において「給与／金銭的手当」(67%)、「ワークライフバランス／柔軟性プログラム」(70%)、「成長と開発のための機会」(76%)が「大幅に改善された」と感じている(他の分野でも全体的に改善が見られている)。

今日の組織は、従業員の才能を維持・開発するための努力の一環として、従業員のために報酬、柔軟性、及び開発・成長の機会に関連する戦略に投資していることをこのことが示している。

HR／人材に対する企業努力全般についての従業員評価 — 世界と地域の比較



HR 人材に対する使用者側の努力について、従業員がどのように考えているかを詳細に調査するならば、結果は更に興味深いものになる。調査から浮かび上がる主要な活動の 1 つは、若い従業員との「効果的コミュニケーション」である。これは、いくつかの革新的な人材育成プログラムとともに、効果的な HR 及び人材戦略の極めて重要な要素であると思われる。

- v) インド企業は採用活動に人材紹介会社／ウェブサイトを利用しているか。利用している場合、それらをどのように、どの程度の頻度で利用し、なぜその頻度なのか。

インドでは、企業は採用活動に人材紹介会社／ウェブサイトを幅広く利用している。経験又はある特定の技能を要求される人々の中途採用は、主として人材紹介会社が利用される。人材紹介会社はまた、中間及び上級レベルの採用に頻繁に利用される。初級レベルの採用には、新卒者募集に加え、ジョブポータル／企業のウェブサイトが主な採用手段となっている。

パート II

使用者団体の役割と方針

使用者団体はインドの企業を代表し、企業に対する支援や補助において大きな役割を果たしている。従業員とのより良好な関係を強化するために使用者団体が企業を支援する場合もある。この関係強化は、有能かつ技能を持つ若い従業員を育て定着させることを目的としたもので、これにより、企業は競争力を高め、短期目標とともに長期目標を達成することができる。

「全インド経営者連盟(AIOE)」は、インドの最も歴史ある使用者団体である。国内の事業、貿易、産業の振興のために、労働・社会政策の策定についてインド企業の意向を集約し広報するための機関である。AIOE は、利害の相互関係に基づく労使間の健全な労働関係を強化し理解を高めることにより、国内産業振興の目的のために尽力をしている。

AIOE は産業、貿易及び商業の成長と発展のために尽力しており、3つの社会的パートナー(政府、使用者、労働組合)の間の団体交渉、折衝、社会的対話を支援している。これに加え、AIOE は、日常の労働関係、人事管理、社会保障、安全・健康問題についても企業を支援している。この支援は、研修やコンサルティング、更に人材管理、労働関係、雇用問題に関する様々な労働立法についての情報提供である。

有能で技能を持つ若い従業員の定着は現在、どの組織にとっても成功への鍵であるという事実を認識し、AIOE は毎年、「従業員定着のための戦略と方針」について、国及び地域レベルの企業向けワークショップを開催している。このワークショップは、参加企業を訓練し、他の組織に採用されている成功した定着戦略と企業レベルでの方針を参加企業に伝えるという目的を持っている。

AIOE は、上級レベルの企業役員や HR/IR 管理職のための場所も提供している。そこでは従業員定着のための企業レベルでの様々な戦略と方針についての意見の交換が行われている。更に、才能ある人材を育成するための階層的ロードマップ、報酬システム、方針の策定においても、企業を支援している。

更に、企業における最良の従業員定着のための世界戦略と方針についての調査を AIOE は実施しているが、これにより、AIOE は世界における様々な企業振興情報をメンバー企業に継続的に提供している。この情報提供は、それぞれのメンバー企業による従業員定着方針の策定に役立てられている。