

Arvind Francis 氏  
全インド経営者連盟(AIOE) 事務局長  
「新型コロナウイルスが各国の労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

どうも。私は全インド経営者連盟(AIOE)の Arvind Francis です。インドがコロナ禍にどう対処してきたかを説明いたします。ご存知の通り、インドは大きな国です。28 の州と 8 つの連邦直轄領があります。人口は 13 億 8,000 万人です。コロナ禍は、医療問題として始まって、経済問題にまで発展しました。

まずは私のプレゼンの主な内容を紹介します。最初にインドの月別の新型コロナウイルス感染者数、次に GDP 成長率、第 3 波で影響を受けた部門、部門別の雇用データ、労働問題、雇用状況、国内移民、ギグワーカー、労使関係、新しい労働改革、在宅勤務、そして最後に新しい働き方の捉え直しについて見ていきます。

このスライドの数字は、インドで新型株が出始めた頃のデータです。その後数字は増えていき、毎日約 20 万 2,000 人の新規感染者が発生するまでになりました。更新版のスライドをお見せします。この新しいスライドは追加したばかりなので、英語のままですみません。これは 2 つの波を示しています。インドでは、第 1 波が 2020 年、第 2 波が 2021 年の 4~6 月、そしてオミクロン株の第 3 波が今年の 1~2 月に発生しています。現在は収束しつつあります。ここでは 148,359 件となっていますが、今は実際には 1 日あたり 4,075 件程度まで減少しています。

次はインドの GDP 成長率についてです。コロナ禍の影響で、2021 年の第 1 四半期は成長が縮小していますが、今は少しずつ経済が復活し、GDP が徐々に増加に転じていることが分かります。

実際、インドでは、2020 年 2 月に初の新型コロナウイルス患者が報告された後、3 月 25 日に全国的なロックダウンに入り、これは 5 月 31 日まで続きました。2020 年 6 月 1 日からロックダウン解除(アンロック)が始まり、その後少しずつ経済活動が再開されています。2020 年 7 月にはアンロック 2、2020 年 8 月にはアンロック 3、2020 年 9 月にはアンロック 4、2020 年 10 月にはアンロック 5 が実施されました。こうして経済活動は再開され、ほぼ通常の状態に戻りました。

ロックダウンの間も、エッセンシャルなサービスや生産業務に従事している企業は、コロナ禍のもとで事業を継続しました。非エッセンシャルとして分類された業種の企業のみが、ロックダウンの対象となりました。

2020 年 8 月頃には、多少なりとも経済活動は復活し、通常の状態へと戻り始めました。しかし、翌年 4 月にはデルタ株による第 2 波が発生し、非常に深刻な影響がありました。インドは完全に医療危機に陥りました。第 2 波で多くの人が感染し、医療施設が圧倒的に不足するようになってきたからです。

それは都市部だけではありませんでした。第 2 波は人里離れた場所にまで広がり、多くの恐怖と死者をもたらしました。しかし、政府は第 1 波の時のような国を挙げてのロックダウンは実施していなかったため、地域や州がそれぞれの感染者数に応じて、地域・州単位で経済活動をコントロールしていました。それでも少しずつ、経済活動は行われていました。完全な

シャットダウンを求める命令や指示が政府や省庁から出ることはありませんでした。もちろん、感染予防措置は実施していました。新型コロナウイルス用の対策手順は厳格に守られていましたが、経済活動は続けられました。

その結果、現在の GDP 成長率は 8.4%とプラスになりました。そうなった理由の 1 つは、ワクチン接種率の上昇です。2 つめの理由は、工業部門とサービス部門が急速に持ち直したことです。3 つめは、生活必需品と非生活必需品への需要の高まりが、GDP 成長率の安定的な上昇に寄与したことです。

最新の発表によると、2021～2022 年の GDP 成長率を政府は 8.9%、インド準備銀行は 9.1%と見積もっています。経済調査によると、2022～2023 年で 8%から 8.5%に伸びると予測されています。

次のスライドです。インドのホテル・レストラン協会連盟によると、メトロおよびティア 1 の都市におけるホテルやレストランの稼働率は 25%～30%まで低下したとのことです。週末は外出禁止令が出されていたため、レストランやパブ、バーは深刻な打撃を受けました。夜間にも外出禁止令が出されたことから、これらの飲食店はすべて影響を受け、場合によっては解雇や減給など、損失を最小限に抑えるための措置が取られました。

インドでは結婚式業界の規模が大きく、1 月と 3 月に予定されていた約 300 万件の結婚式も延期になったそうです。キャンセルがあまりに多かったため、全インド商業連盟によると、結婚式市場の売上高は、当初の予想である約 40 万カロールから 15 万カロール以上減少する見込みです。

企業が利用する卸売業者でも、すでに 15～20%の需要減が見られました。最大の打撃を受けたのは、ホテルやレストラン、ケータリングで使われるバルク商品の売上でした。

週末外出禁止令のために、多くの都市の小売店やモールで売上が 10%から 15%減少しました。また各州から随時出される指示を受けて、開店している小売店やモールの割合は 50%近くまで落ち込んだとのことです。その影響は、モール経営者にも及びました。閉店したまま復帰しないテナントも多く、ICRA によると、コロナ禍の第 3 波を受けて、ショッピングモールの賃貸件数は 20～25%下落したそうです。また、この新たな感染症の波のために、エンターテインメント・映画産業全体も大きな打撃を受けました。

大作映画の撮影が保留された結果、制作活動に関わる多くのスタッフの仕事と収入に絶大な影響がありました。

零細・中小企業 (MSME) 部門は、インドの産業のバックボーンです。彼らも大きな影響を受けました。MSME 部門はインドの GDP にとても貢献しています。インド全土の約 6,340 万社が、インドの GDP の 29%を占めています。その内訳は、製造業が 6.1%、サービス業が 24.63%、工業生産が 33.4%となっています。

これらの MSME も苦境に立たされました。2022 年の第 1 週、つまりオミクロン株の時期には、平均で 45%の売上が失われました。各州は、増加する感染者数を抑えるために、インドの全事業者に新しいコロナ対策を課しました。特に一部地域で感染者数が増えた結果、衣料品輸出業者や皮革製品輸出業者も労働者不足に直面しました。帰郷した出稼ぎ労働者も多く、

3,000 社の衣料品輸出業者は事業を完全にやめないまでも、どこも特に仕立て屋の不足に悩まされました。

これをご覧いただくと、インドの主要産業部門の被雇用者数が分かります。現在のインドは農業の国で、多くの人々が農業部門で働いています。次に続くのが非金融サービス、そして不動産業、建設業です。製造業従事者の人口はわずか 2,739 万人です。そして、その他の部門として、行政サービス、金融サービス、鉱業が挙げられます。

インドの特徴として、「インフォーマル経済」と「フォーマル経済」という 2 種類の経済があります。現在、インドの労働者の約 93%はインフォーマル労働者で、未組織の労働者としてインフォーマル部門で働いています。組織化された部門で働いている人は、7%程度しかいません。

現在、これらの未組織労働者のほとんどは、農業部門で雇用されています。農業部門は、ご覧の通りです。付加価値(GVA)は、サービス業全体で 50%、工業部門で 95.92%である一方、農業部門では 20.19%にとどまっています。被雇用者数は農業部門が最も多いものの、GVA の面では他部門と比べて貢献度が低い状況となっています。

コロナ禍の最中、インドでは失業率が大きな問題となりました。2021 年の 5 月と 4 月を見ると、インドの失業率は 11.84%まで上昇しました。都市部ではさらに高い失業率が記録されました。2021 年 5 月は第 2 波のピーク時期で、都市部の失業率は 14.72%まで上がりましたが、地方では 10.55%でした。

失業率は 2022 年 1 月には 10.1%、2 月には 7.4%となりましたが、これはオミクロン株の流行が 1 月後半に始まり、2 月第 1 週にピークを迎え、2 月第 2 週から減少に転じたためです。地方での失業率は 11.1%から 7.3%に減少し、都市部では就業率が上昇しています。

この数字を見れば、2021 年 5 月に 1,500 万人以上が失業したことが分かります。就業者数は 2021 年 4 月の 3 億 9,080 万人から 2021 年 5 月には 3 億 7,550 万人に減少しました。1,050 万人という大量の失業者は、日雇い労働者の雇用増によって相殺されました。組織化された部門で働いていた多くの人々が仕事を辞め、多くの出稼ぎ労働者が移動しました。後ほどスライドで紹介しますが、日雇い労働者の数がますます増え、その傾向は農業部門で顕著だったことから、基本的に農業労働者が増加しました。

2021 年 12 月と 2019~2020 年の就業者数の差を業種別に見ると、製造業では約 980 万人の雇用が減少しています。しかし、建設業では 380 万人もの雇用増が見られます。農業部門は 740 万人も増加しています。逆にサービス業では 180 万人が失業しました。

サービス業の中ではホテル業と観光業が最も大きな打撃を受け、約 500 万人の職が失われました。教育産業でも 400 万人が失業しましたが、小売業では e コマースの台頭により 780 万人の雇用増につながりました。2021 年 12 月 21 日時点での失業率は 7.9%ですが、状況は徐々に改善しており、6~7%程度で安定すると見られます。

第二の労働問題は、国内移民です。

現在、インドには 28 の州があり、人々は仕事を求めて州から州へと渡り歩いています。彼らは「州間出稼ぎ労働者」と呼ばれます。このような出稼ぎ労働者は、家族と一緒に移動しま

す。彼らは仕事を求め、故郷の農村部から目的地の都市がある州へと移住します。ほとんどの場合、彼らは被雇用者で、インフォーマル経済の中での未組織労働者として、主に建築・建設や農業などの部門で働いています。

しかしコロナ禍の最中は、国中が閉鎖され、ロックダウン状態になりました。突然、すべての経済活動が停止してしまったため、彼らのような出稼ぎ労働者は最大の影響を受けました。そのほとんどは職を失いました。家族と一緒に住める適切な場所もなかったのです。

第二の点として、彼らは社会全体の中でも特に貧しい階層の人たちです。

第三の点として、新型コロナウイルスに感染することへの恐怖もありました。彼らは多人数で狭い部屋に住んでいるからです。移動が全面的に禁止されたため、交通機関を使うことも認められませんでした。そこで彼らは、自分の故郷の州まで歩いて帰ることにしたのです。安全な自宅にたどり着くためだけに、300、400、500 キロと歩いた人たちもいます。

インドの大きな問題の 1 つは、出稼ぎ労働者とその人口統計情報や、就業先、男女比、技能レベルなどに関する正確なデータがないことです。このデータベースは本当に必要です。コロナ禍によって彼らの問題が表面化しましたが、データベースがなかったため、トラブルに対処するのが困難でした。

彼らが帰郷してしまったために、欠勤が増え、労働者不足につながりました。経済活動を継続しなければならないエッセンシャル業種の人たちも故郷に帰ってしまったために、労働者が足りない状況になりました。

これらの出稼ぎ労働者は移住を何度も繰り返していますが、帰郷先の州でも職がないという別の問題に直面することにもなりました。このような労働者を支援するため、政府もさまざまな制度を用意しました。

しかし、状況の正常化に伴い、彼らも元の職場に戻つつあります。コロナ禍の最中に起きた大きな問題として、多くの労働者は賃金の支払いを拒否されたり解雇されたりしたため、雇用主に対する信頼を失ったことがあります。したがって、帰郷しても職場に戻るつもりがないという労働者もいました。しかし人手不足のために手を差し伸べた雇用主も多く、労働者の再就職を促す目的で魅力的なインセンティブが支払われるケースもありました。雇用主が積極的に支援に乗り出すなど、良い事例もたくさん見受けられました。

各州の政府も、これらの労働者がさまざまな場所で立ち往生している時に、キャンプや食料、シェルターなどを提供しました。特に熟練労働者は、基本的に請負業者を通して雇用されているため、職場復帰後も仕事に戻りやすかったようです。当初はある程度の賃上げもありました。人手不足のため、賃上げによって職場復帰を促し、少しずつ状況を元に戻していったのです。

帰郷した労働者の多くは、元の職場と同じ仕事を見つけられず、他の職種を探す必要がありました。そのため手持ちのスキルでは不十分で、新しい仕事を得るには自らを再教育しなければなりません。

業界側では、同じスキルセットを持ち、同様のトレーニングを受けた適切な代替人材を見つけることが大きな課題となりました。これは、現地の労働者が嫌がる仕事を出稼ぎ労働者が

担当することが多かったためでもあります。業界の代表者やその他の関係者は、労働者を再教育する必要性を指摘しました。再教育は、市場の要求に応える形で実施される必要があります。

多くの雇用主や大企業がこのように考え始めたのは、彼らが出稼ぎ労働者に大きく依存していたからでもあります。私たちの会議でも、多くの雇用主が、こうしたスキルセットや労働者に依存しすぎないよう、主に工場の自動化などの緊急時対応計画を検討し始めていることが分かりました。

大企業は自動化や機械化を考えることができますが、インドのバックボーンである MSME は基本的に零細で小規模であるため、すでに資金繰りに困っている状況です。こうした財務上の問題のせいで、彼らは自動化を検討できず、これまでと同様の事業形態を続けています。

インドではギグエコノミーが巨大化するでしょう。そういう報告が複数あります。世界的な経営コンサルティング会社である Boston Consulting Group と非営利団体の Michael & Susan Dell Foundation が共同で発表した最近の調査によると、インドのギグエコノミーの規模は今後 3~4 年で 3 倍になり、非企業部門の就業者数は現在の 800 万人から 2,400 万人に増加すると予測されています。ギグワーカーの数は 8~10 年後には 9,000 万人に膨れ上がり、取引総額は 2,500 億ドル以上になるとのことです。またギグエコノミーは、長期的にはインドの国内総生産の 1.2~5%を占める見込みです。

コロナ禍は、一方ではサービス業や製造業などの従来型の雇用を大幅に減らしましたが、他方ではギグエコノミーの発展に寄与したことが判明しています。インドのギグエコノミーは、大きな可能性を秘めているものの、まだ黎明期にあり、多くの課題に直面しています。現在のギグワーカーたちにとっての主な課題は、社会保障の欠如、医療費の支払い、生計の維持などです。これらの労働者には最低賃金が保証されておらず、団体交渉に関する法的権利もほとんどありません。

特に農業分野では、コロナ禍の最中、こうしたギグワーカーが急増しました。ギグワーカーは以上のような課題に直面しています。

次は労使関係についてです。

インドには多くの省庁がありますが、コロナ禍が始まった頃、内務省はまず、すべての雇用主に対して、従業員の切り詰めやレイオフをしてはならないという指示を出しました。

第二に、すべての雇用主は、ロックダウンの期間中も、給与や賃金を労働者に支払わなければならないと命令しました。これにより特に MSME 部門の雇用主からは多くの不満が噴出しました。なぜなら、彼らの経済活動や操業は実質的に停止しており、財務上の危機に瀕しているにもかかわらず、労働者への支払いを強いられたからです。これは雇用主の間で不評でした。

しかし、実際にはその後、雇用主から退職を求められた従業員や労働者がいたことも確認されました。この間、賃金カットも見られたものの、ほとんどの組織では、労働者と経営者の双方が危機に対して一丸となり、どうすればコロナ禍を切り抜けられるか、また双方にとってウィンウィンの状況に持っていけるかを考えていることが分かりました。

多くの組織で、労働者と雇用主の同数の代表者からなるコロナ禍対策チームが作られ、従業員の利益のために汗を流しました。彼らは従業員を助けるために最大限の努力をしました。人々の生命と生活が危機に瀕する中で、労働者に手を差し伸べる多くの良い取り組みが行われました。

AIOE は ILO と共同で、コロナ禍の最中に各社で実施された雇用に関するベストプラクティスについて調査し、経営側と組合側の二者間で多くの話し合いが行われたことを明らかにしました。労働組合は、経営側に対して協力的でしたが、労働者の間には、退職するよう求められた、あるいは賃金を減らされたという不満も多く見られました。しかしほとんどの組織はこうした訴えを前向きに受け止め、雇用主と労働組合が協力して責任を分担するように努めていました。

もう 1 つ判明したのは、コロナ禍の最中に組合員数が激減したということです。その理由の 1 つは、もちろん、失業者数の増加です。失業者が増えるほど、組合の会員数も減ることになります。

コロナ禍の最中、労働組合の代表は弱体化しました。なぜなら労働組合は、三者間会議をする中でも政府との深い協力関係にあるからです。こうした会議では、雇用主が自分の意見を述べたり、さまざまな部門や産業の懸念を提示したりする一方で、労働組合が労働者の現状について独自の見解を示したり、労働・雇用省での協議に参加したりします。

コロナ禍の最中、2 つの大きな争議が行われました。1 つめは、カルナータカ州ベンガルール近郊にある Wistron Infocomm Manufacturing (India)社の件です。

同社では、給与未払いや残業の問題のために、労働争議が行われました。同社は、台湾に本社を置くコンピューターおよびコンピューター周辺機器メーカーである Wistron 社の子会社で、Apple 社の iPhone などのために部品を製造する新しい工場を持っています。

同社の人事部門は労働法に関する十分な知識を持っておらず、勤怠システムの不具合もあったために、給与の支払いが滞り始めました。生産量の増加に伴い、採用した従業員の数が急増したことも、支払いが滞った原因です。さらには勤怠システムの不具合のために残業の問題が発生したことが決定打となり、労働争議につながりました。これは 2020 年 12 月 12 日の出来事です。

2 つめは、GM India 社の件です。GM India 社は、希望退職制度を受け入れなかった 1,086 人の労働者を解雇しましたが、同社は同時に工場を Great Wall Motors 社に売却しようとしていたため、組合はこれを不当解雇であるとして異議を申し立てました。

現在、インド政府は労働改革を打ち出しています。基本的には、44 の労働法を 4 つの法律に統合します。4 種類の法律にまとめるのです。これらの 4 つの法律への統合は、全体として見れば雇用主にとって有益で、ビジネスがしやすくなります。有期雇用の規定も導入されました。レイオフ、解雇、事業所閉鎖の許可を得るための条件が 100 から 300 に引き上げられましたが、これも労働組合にとっては大きな関心事です。また、「交渉組合」は経営側とたいていの交渉ができる組合と認められるようになりました。組合は突然ストライキに入ることはできません。60 日前の事前告知が必要になります。新しい労働法には多くの規定が含まれます。今は時間がありませんので端折りますが。

当初、在宅勤務はいろいろと大変でした。長時間の労働が求められました。オフィスのように時間が区切られることもありませんでした。当初の課題は、Zoom、MS Team、WebEx などのプラットフォームをどう利用するかでした。従業員のエンゲージメントも問題でした。従業員の監督や監視が難しかったため、在宅勤務に関するポリシーも作られました。さまざまな組織でこうしたポリシーが作られ、回覧されました。しかし、最も重要かつ困難だった課題の 1 つは、組織、チーム、個人の生産性をどう測るかでした。定量的な指標を作るのは非常に困難な作業でした。

多くの組織は、明確な目標を全従業員に伝えなければならない、また締め切りを設け、週次レビューも実施しなければならないと考えていました。以前は、毎日チームがハドルで集まって、日々の仕事をこなしたり、何をするかを話し合ったりしていました。毎週のチームでの打ち合わせもオンラインで行われていました。誰かの業績が落ちた時は、1 対 1 のカウンセリングが実施されました。

オンラインでは、基本的にこのように仕事が行われてきました。しかし、インドでは、オフィス勤務に戻る人が増えています。状況は元に戻りつつあります。オフィスはほぼフル稼働の状態です。しかし、今でも多くの会議やプログラムがハイブリッド型で実施されているのは、コロナ禍が私たちに多くのことを教えてくれたからです。

オンラインプログラムは、境界を減らしてくれました。物理的な移動や物理的な出席も不要であるため、世界中の人々が、例えば私はこの会議にインドから参加し、他の人はインドネシアから参加しています。これがオンラインのメリットです。わざわざ会場に来なくても、それぞれの国から実際に会議や商談などに参加することができます。

こうしたハイブリッドモデルは今後も継続されると思いますが、新しい働き方も出てくるでしょう。アジリティをベースとしたビジネス変革が行われるはずですが、なぜなら、私たちには変化や新しいポリシーが必要であり、その変化をベースとして人々のために働かなければならず、職場で新しい従業員エンゲージメント戦略も作る必要があるからです。

従業員のメンタルヘルスやウェルビーイングも、非常に重要な問題です。コロナ禍の最中は、多くの人々が精神的な問題を抱えていましたから、この点も忘れてはいけません。イノベーションが必要なのです。もっと実験して、テストして、学んで、自らを教育していく必要があります。また、新しいコンピテンシーや多様なスキルセット、将来的な要件についても見直し、デジタル技術を引き続き活用し、仕事の内容を再設計し、再構築していかなければいけません。

もう時間がないので、この辺でやめておきます。インドの視点を皆さんに共有する機会を与えてくださった AOTS に改めて感謝申し上げます。ありがとうございました。

(了)