Mainichi Asia Business Institute
毎日アジアビジネス研究所

毎日アジアビジネスレポート

2023年1月号

発行　毎日新聞社・毎日アジアビジネス研究所　東京都千代田区一ツ橋1-1-1
©2023 Mainichi Newspapers

記事、情報はウェブサイトでもお読みいただけます。
https://mainichi.asia/から会員専用ページへお進みください。
今月のパスワードは「2301asiap」です。（パスワードは毎月更新します）
バックナンバーもウェブサイトからお読み頂けます。

外国人材送出国の現実と対応

増加見込みのインドネシア、鈍化傾向のベトナム

技能実習、特定技能両制度見直しのために設置された有識者会議の初会合
＝法務省で２０２２年１２月１４日、山本将克撮影

荒木英仁のインクレディブル・インディア

荒木英仁（あらき・ひでひと）
毎日アジアビジネス研究所シニアフェロー
インドビジネスコンサルタント

長年、大手広告代理店「アサツー・ディ・ケイ」の海外事業に従事し、2005年から9年間、同社インド法人社長。14年春グルガオンにて「Casa Blanka Consulting」社を設立し、日本企業との提携を求めるインド企業を支援。監査法人「Udyen Jain & Associates」と業務提携し、日本企業のインド進出や現地でのコンプライアンスを支援。インド最大手私銀「ICICI Bank」のアドバイザーや、ＪＥＴＲＯの「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」コーディネーターも務める在印十数年のベテラン。

インド人社員への向き合い方

■進出企業はどこも苦労

２００５年5月に前職でインドに赴任、18年に渡り数多くの在印日系企業の経営者達と親交を結んできた中で、いつも話題になるのがインド人社員への向き合い方である。日本では知名度の高い超優良企業であったとしてもインドでは殆ど無名に近い場合が多く、日本国内で発揮出来る程のブランド力がある訳では無い中で、いかに優秀なスタッフを雇用してロイヤリティの高い社員を多く、そして長く抱えるかは皆一様に苦労していると思う。

インドの日系企業の多くは、いまだ企業規模がそれほど大きくは無く、本社には大概いる人事部長のような人事や管理用の社員を雇う余裕が無い場合が多い。結果として、ＨＲ（Human Resource）はローカルの経理部長が兼任、またはカントリーマネージャー（現地法人社長）自らが責務を負う場合が多く、ある程度はハンズオンにならざるを得ない。そんな中で、多く耳にするのは、実力が伴ってないのに毎年常に高い昇給を望む社員、周りのスタッフを引き合いにして自分のポジションや給料の不満を述べる社員、せっかく苦労してノウハウを教え育てたあげくに競合にあっさり転職する社員、ルールを全く守らない社員、遅刻に罪悪感が全くない社員、冠婚葬祭、親族親戚の危篤等を理由にすればいつでも休めると思っている社員、等々挙げていったらきりが無いほどインドの社員達はアジアの中でも独特であると思う。

私の前職のパートナー広告代理店は、オーナーが英国企業であるにも関わらず、全社員約５００人はトップから平社員まで全てインド人で形成されていた。ＪＶ立上げ後も最初の3年余りは、日本人は私1人で、現地法人のその他の社員は全員インド人であったが、リクルーティングを含め人事について相談する相手はパートナー会社のＣＦＯやＨＲ部長等がいたので、他の日系企業に比べれば負担は少なかったと思う。それでも社員のモチベーションの維持や、日系企業への細かな対応を身に着けた主要スタッフの転職阻止等色々と苦労した記憶は少なくない。

今回のコラムでは、インドで会社経営を10年余り経験し、ビジネスコンサルタントとし

荒木英仁のインクレディブル・インディア

て8年間に渡り数多くの日系企業或いはインド企業の経営者達との交流を通じて知り得た、インド人スタッフの特性と彼らとの上手な向き合い方をシェアしたいと思う。

■インド人スタッフの期待値を理解すること

まずは一般的なインド人スタッフが会社に何を期待しているかを知る事が肝要である。ある程度の教育を受けているインド人は特定の会社に入社する場合、その会社の組織の一員となり、いずれ経営に参画したいという気持ちが強い。会社に属した後、教育システムがキチンと整備されているかは大事なポイントである。また能力やパフォーマンスを正当に評価されるかどうかも、彼らの会社に対するロイヤリティ構築には必要不可欠な要素である。

最近日本でも、年功序列では無く能力主義を謳っている会社を見受ける様にはなったが、まだまだ現場で実行されている例は少ないように思う。必ずしも英語が堪能では無い日本人経営者が多い在インドの日系企業に多く見受けられるのは、日本人に対し必要以上に敬意を表し、自分の意見を言わず、何を言われてもだまって付いて来る社員を優遇しすぎる傾向である。得てしてこういう社員達は勤続年数が長いわりにはあまり会社に貢献していない場合が多い。優秀な社員達程、自分の所属する会社の未来を真剣に考え卒直に意見を述べる傾向にある。勿論、能力が伴っていないのに口だけが達者なインド人が多いのも事実なので、経営者にはそれを見極める能力は必要である。

■企業のビジョンを社員と共有すること

日本では有名な企業であったとしても、インドでは無名な場合も多いので、優秀な社員をキープする為には企業の価値を社員に明確に伝える事は重要である。企業の事業内容やポリシーを伝える事は肝要であるが、最も大事な事はインド市場或いはその先に向かう日系企業のビジョンを共有する事である。5年後、10年後のビジョンがあって初めてインド人社員達の向かう道、目指すポジションがクリアーになってくるのである。

オープンな環境作りに努力すること　また、経営陣にとってはあまり聞きたくは無い忌憚の無い意見も言える様なオープンな環境作りも大切である。インドはオーナー企業が圧倒的に多いのでトップダウンの経営法が大半を占めるが、雇われ社長がトップの在印日系企業ではこの方式はなかなか通用しない。情報源を側近の社員の意見だけに傾倒するのでは無く、あらゆる階級の社員と　何らかのコミュニケーンが取れるシステム作りも大切であると思う。　常に社長室に籠って、必要に応じて社員を呼ぶのでは無く、あらゆる機会を利用しボトムアップの情報を仕入れる方策も肝要である。一般社員とランチを共にしたり、冠婚葬祭に顔を出したり、一緒にスポーツで汗を流したりと方法はいくらでもあると思う。インドでは飲みにケーション的な事はあまりないが、　それ以外でもチャンスはいくらでも作れるはずである。

更に、年代によってインド人が会社に求めるものが変わってくるという事もある程度は把握しておくべき事であると思う。まず20代半ばから30代の社員。彼らが会社に期待するのは、平等な機会と能力、パフォーマンスに対する正当な評価（給料）である。そして30

荒木英仁のインクレディブル・インディア

代後半から40代半ばの社員。彼らは家族に対する会社からのサポート、特に教育熱心なインド人達は会社から教育に対しての支援を期待する事が多い。40代半ば以降50代になるとマイハウス購買への支援、定年退職後のサポート等にマインドが移っていく。基本的には日本とあまり変わらないが、歴史の浅い日系企業においては、これらの当たり前の事が結構見落とされる場合が多いのも事実である。

■インド人スタッフが持つ日系企業に対するイメージ

私のインド人の友人達の中には日系企業に勤続15年以上の方々も多くおり、その人達が持つ日系企業のイメージを幾つか紹介したいと思う。必ずしも全てが合っているとは思えないが、日系 企業に勤めるインド人社員達が会社に対してどう思っているかを知る参考になれば幸いである。

①日本メーカー独自の教育システムは素晴らしい。メーカーでは多く見受けられるが、細かいマニュアルや規則が明 記され徹底されている。非常に分かりやすい。定期的に実施される日本での研修制度等は、本社を知る上で高く評価されている。

②インドに送られてくるマネージャークラスの人達は以外と若年層の人材が多く、海外経験が浅いように思う。そして彼らの下に配属されるインド人スタッフ達は年齢も上で経験も豊富な場合が多いので、もう少しインド人スタッフのノ ウハウを尊重する姿勢を見せないと、プライドが傷つく場合もあり、なかなかよい結果を生みにくい。インドも日本同様目上の人に対するリスペクトは大切である。

③日本人社員は自分らの事をサラリーマンと呼び、上司の命令は絶対であり、それが会社の不利益になるとしても服従するべきであると信じている。しかしながら、優秀なインド人スタッフ程、会社の不利益になると思う場合上司には逆らう場合も多々ある事を理解して欲しい。

④現場のマネジャーに権限が無い場合が多い。必ず上司にお伺いをたてた上で判断したり、場合によってはインドの 事情を全く理解していない本社に判断を仰いだりする。結果としてタイムリーな施策を講じる事が出来ず会社に不利益が生じる。

⑤上司の命令に服従し、永く勤続する社員を高く評価する傾向が顕著である。多くの優秀なインド人は勤めている期間より、いかに会社に貢献しているかが大切だと思っている。在インドの日系企業は貢献度より日本人上司への服 従性を重んじているように見受けられる。

⑥最後に、インド人スタッフが多く同席する会議中に日本人同士日本語で話し合いを始める事は出来る限り避けて欲しいという事。その場ではニコニコしているが、皆一様に勘弁して欲しいと思っている。お客さんへの対応であれば営業上必要である事は理解できるが、社内での会議では日本語をまぜるのは避けた方が賢明である。インドで会社を経営して成功するには、インド人スタッフのサポート無しではあり得ない。

彼らが会社に何を期待しているかを把握

荒木英仁のインクレディブル・インディア

し、会社が彼らに何を望むかを明確に伝える事はとても大切 である。インドで推して知るべし的発想は通用しない。前にも何度も触れてきたが、インドは地理的にはアジアの一部ではあるが、数多くの日系企業が今まで中国やアセアンで経験してきた事はあまり通用しない。

私自身もインドに来る前に20年余り、東南アジアや中国で多くの中国系ビジネスマン達と接して来たが、そこで得た知見はインドでは殆ど役に立っていない。無論、大半のインド人は中国人以上に親日であると思うが、日本に対し必要以上にリスペクトを持っている訳でも無く、日本人が彼らより優れているとも思っていない。しかしながら、とてもロジカルな民族である反面とてもウェットで浪花節が通じる人達でもある。そんな憎めない彼らと分かり合い、助け合う事が出来れば、インド参入を目論む多くの日系企業は、インド市場のみならず中東、果てはアフリカまで、まだまだチャンスが無限大に広がっていくと考える。