

# アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要 【タイ】 【インド】

## 【タイ】

### 1. タイの概況

#### (1) 基本情報<sup>1</sup>

タイの人口は6,593万人（2010年）<sup>2</sup>であり、ASEAN（東南アジア諸国連合）ではインドネシア、フィリピン、ベトナムに次いで4番目に人口が多い国である。首都バンコクの人口は約828万人で、タイ全土の人口の13.1%を占める。タイの人口構成は、35-39歳の区分が最も多く、少子化の傾向にある。

名目GDP（国内総生産）は3,659億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは5,678USドル（2012年）である。1人当たりGDPはASEANの中ではシンガポール、ブルネイ、マレーシアに次ぎ第4位である。

人口における民族構成は、タイ人が約75%、次いで中国人が約14%を占めている。公用語はタイ語で、宗教については、約95%が上座部仏教<sup>3</sup>を信仰している。

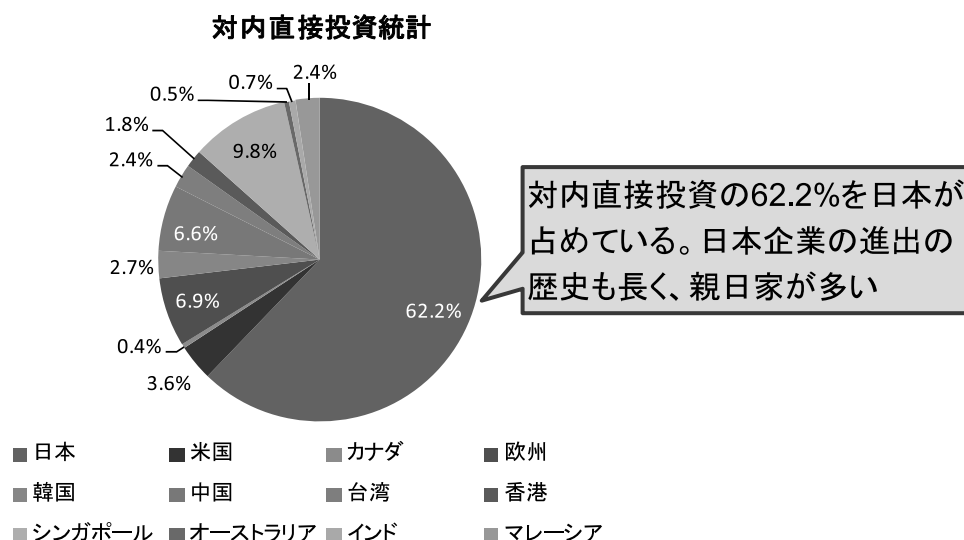
2013年以降、大規模な反政府デモが行われ、政府側と反政府側が対立している状態が続いており、選挙が中止になる等、政治動向は不安定である。

#### (2) 進出企業の状況

日本企業は2011年10月31日時点で3,133社進出している。業種別では「製造業」が55.4%で過半数を占めている。特に自動車関連の企業が多く、8.0%を構成している<sup>4</sup>。在留邦人数は55,634人であり、世界では7番目、アジアでは中華人民共和国に次いで2番目に多く、昨年度調査から11.3%も増加している<sup>5</sup>。また、図表1の通り、対内直接投資の



図表1 対内直接投資



出所：JETRO「対内直接投資統計（国・地域別）（2012年）に筆者加筆

62.2%を日本が占めており、日本との関係が強いことが分かる。

### (3) 雇用環境<sup>6</sup>

失業率は0.66%（2012年）で、特に自動車産業等が集積するタイ東部で労働力不足が深刻である。2013年7月の失業率は0.9%となり、前年同月比では0.3%の上昇が見られ、わずかに悪化している。失業率は1%を下回る水準であるものの、労働需給のミスマッチが発生しており、今後失業率が上昇していく懸念がある。低い失業率の背景には、就業者全体の約4割を占める農業従事者の非流動化があるとされている。また、タイでは労働人口が不足している中、近隣諸国からの出稼ぎが欠かせない存在となっており、約300万人にも上ると推測されている外国人労働者がいないと食品や繊維産業は成り立たないとも言われている。

## 2. タイの労働環境

### (1) 物価上昇率<sup>7</sup>

消費者物価指数の上昇率は3.0%（2012年）である。過去2年の実績では3.3%（2010年）、3.8%（2011年）となっており、3年連続で3%台に収まっている。

### (2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向<sup>8</sup>

2011年8月に発足したインラック政権が大幅な法定最低賃金引き上げの政策を実施し、2012年4月に法定最低賃金は全国で約40%引き上げられ、2013年1月には全国一律バンコクと同額の1日300バーツとなった。国家経済社会開発庁（NESDB）によると、法定最低賃金の全国一律化により、企業のコストは6.4%上昇、特に零細企業では17.8%上昇すると報告されている。

### (3) 国内の通例、労働慣行<sup>9</sup>

2008年に外国人の就労に関する法律が全面的に改訂されたが、「外国人職業規制法」の規程に従うため、他国と比べ外国人が就業できる職種が限られている。

また、タイには解雇保証金の制度があり、雇用期間が120日以上労働者には、最終賃金の30日分以上の解雇手当を支払わなくてはならない。

## 3. タイの一般的な労働条件

### (1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査 JETRO）によると、タイの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額（業種・職種別）は図表2の通りである。タイの賃金水準は、ASEANの中ではシンガポール、マレーシアに次いで高水準となっている。

### (2) 労働時間<sup>10</sup>

タイでは労働時間が1日8時間以下かつ週合計48時間以下に制限されている。また、省令（1998年労働保護法に基づく労働・社会福祉省令2号1998年8月19日）で定める危険業務は、1日7時間以下かつ週合計42時間と定められている。

図表2 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円 (※3)	USドル	円 (※3)
製造業	作業員	286	29,172	5,662	577,524
	エンジニア	641	65,382	11,464	1,169,328
	マネージャー	1,565	159,630	26,580	2,711,160
非製造業	スタッフ	617	62,934	10,379	1,058,658
	マネージャー	1,597	162,894	25,842	2,635,884

※1：諸手当を除いた給与（2011年8月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く  
2011年8月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査）」

1日あたりの最大時間外労働時間数の規定はないが、時間外労働をさせる場合は、事前に労働者の承諾が必要になる。緊急の場合や労働者の承諾を得ている場合を除き、2時間以上の時間外労働の場合は、事前に20分以上の休憩時間を与えなくてはならない。

通常の就業日の時間外賃金は、通常時間賃金の1.5倍以上、休日労働賃金は通常時間賃金の3.0倍以上を支払う必要がある。

主な労働に関する法律としては、「労働関係法」「労働者保護法」「雇用契約法」「最低賃金に関する内務省令」「労働裁判法」「社会保障法」「労働補償基本法」「労働裁判法」「外国人職業規制法」等がある。

タイでは労働争議が起こることはそれほど多くはない。1997年頃までは多発していたが、通貨危機以降、件数は大幅に減少している。なお、タイでは「労働関係法」により労働者が組合を結成することが認められている。タイの労働組合による労使交渉はアジアの中でも温和であり、賃金の要求はしてくるが、暴力的なこと等はしないとされている。

#### 4. タイに関する一般的情報

タイでは人口を規制する制度が導入されたため、高齢化が進行しており、一方で保険制度の充実が図られている。タイにおける社会保険制度の歴史は短く、20年前に作られた。老後保険は2015年から導入されるため、まだ支給はされていないが、今後支給を始めたら、病院での治療を受けられるようになることで平均寿命が上昇し、さらに高齢化が進むことが予想される。

日本企業は、以前は輸出製造拠点としてタイに進出していたが、インドネシアを中心に東南アジアで中間所得層が増えていく結果、現在はアジアおよびタイ国内市場をターゲットに進出している企業が増えている。

また、日本企業はバンコク商工会議所に1451社が登録しており、上海に次いで登録企業数が多い。日本人学校には7,000人が通学しており、世界一人数が多い。

90年代の日本ブーム、日本企業進出の歴史が長いことが影響し、日本語学習者は東南アジアではインドネシアに次いで多い。

投資額のうち、約60%が日本からの投資である。その他、周辺国では中国や韓国が多い。その結果、新規参入する日本企業も多く、日本企業同士の競争が激しいことが問題になっている。進出している日本企業が多いことから、日本企業に就職する現地人材も多い。2007年には泰日工業大学が創立された。

2011年に発生し多くの被害をもたらした大洪水の直後はマイナス成長だったが、民間消費と自動車産業を中心とした投資が要因で、V字回復に成功した。自動車産業は5割弱が輸出であるが、洪水後の待機需要があることに加え、初めて自動車を購入する人への減税が導入されたことが要因で、国内販売も伸びている。また、所得が増えることによって、自動車を購入できる人が増えたともいえる。乗用車の普及率は13.8%であり、さらなる伸びが期待される。その結果、自動車産業の業績は好調であり、ボーナスを6ヵ月～8ヵ月分支給した企業もある。なお、自動車産業の日本企業のシェアは9割である。

## 5. 労働環境・労働事情

タイにおける大学の進学率は、2011年6月で0.5%と低い水準にある。企業は、基本的には新卒の定期採用はせず、欠員が出たときや増員のニーズがあるときに中途採用をしている。採用活動については、自社HPや人材データベースを持つ会社に募集案件を掲載する、人材紹介会社やヘッドハンティング会社を利用する等の方法で行っている。一方、労働者の転職のきっかけはスキルアップ、すなわち給与のアップを志向することが多いため、転職先を判断する決め手も給与となる場合が多い。平均的に30歳で4社程度での就業を経験しており、2年に一度は転職している計算となる。Executive層の人材は、ある程度役職が上がると外資系（日本以外）企業に転職することが多い。日本企業にはいわゆる“glass ceiling”<sup>11</sup>があることから、本当に有能な人材は残らない傾向がみられる。一方で、日本企業の中には、現地スタッフの活用を進め、部長クラスに登用しているケースも存在する。

親日国であるタイの大学生の人気就職先ランキングでは、日本企業は上位に入っている。タイでは欧米企業より日本企業の方が早く進出していることから、欧米企業に就職するのは、新しいトレンドととらえられている。

## 6. 賃金・評価・福利厚生

賃金については、学歴と職務の掛け合わせで相場が決まっている。技術者、経理は、一般の職務より賃金が高い傾向にある。学歴と職務で相場が決まっていたとしても、入社後は年功的に昇給することを求める意識を持つ人が多い。年収は、基本給+諸手当+賞与で構成されている。

人の採用が難しいため、たとえば、住宅手当というモチベーションを付けるケース等、製造業においては皆勤手当やシフト手当、通勤手当等いろいろな手当を付ける傾向にある。古くからタイに進出している日本企業は、日本の仕組みをそのまま取り入れていることが多い。

タイにおいては、退職金とプロビデントファンド<sup>12</sup>という制度があり、プロビデントファンドに加入する企業は増加している。プロビデントファンドは、個人と会社が給与の一定部分を拠出する形を取っており、社員の勤続年数に応じて支給される金額は決定する。ただし、入社後3年以内に辞めた場合は、会社が拠出した部分について労働者はもらうことはできない。

日本企業の福利厚生は厚い傾向にある。新年会・社員旅行等の娯楽、健康診断・医療保険、永年勤続表彰（勤続10年・20年等）で「金一封」を贈呈する等の制度を設けている企業が多い。もっとも、40代以上の人材には、充実した福利厚生がアピールポイントになるが、若手の人材は、福利厚生ではなく基本給を重視することが多い。

## 7. 労働者の就業意識

タイにおいては、発展の最中にあるため、社員間で給与に大きな格差を付ける感覚がないこと、家族意識が強いことから、

会社に対しては「全社員を昇給させてほしい」と要求するケースもある。タイは増収増益が続いており、給与が下がった経験がないため、将来において給与が下がることもあり得ることに一般の労働者は気づいていない。

なお、低所得層において、労働時間が長くても良いので、お金がほしいという感覚の人が現状では多いが、徐々に生活と仕事のバランスを取りたいという意識に変わりつつある。

一般的には転職が多く、企業へのロイヤリティは薄い。ただし、給与水準や自社のブランド力が高いことや社内の人間関係や居心地の良さが要因でロイヤリティは高まり、帰属意識が非常に高い企業では、正社員の退職率は低い。

タイは組織内部で権力を持つ人が絶大な力を持つ傾向があり、日本のように周りからの牽制が働かないケースが多い。駐在員（コーディネーター）は権限がないので、ローカル社員が彼らを見下ろすことがある。一方で、ポストについていなくても、「この人の言うことを聞くと価値がある」と思えば指示に従うため、駐在員の力量が見られているとも言える。

## 8. 課題

前述した通り、タイにおいては幹部職員として現地人材を任用できていない日本企業が多いことが課題である。日本企業のトップは、日本人である一方で、欧米企業は現地人材を任用しているケースもあるため、有能な人材は自分の実力で給与を得るために、欧米企業に転職してしまうことが多い。

もうひとつの課題は、言語の壁である。英語ができない日本人がタイに駐在するケースが多いことから、日本本社とタイ人幹部のコミュニケーションが困難なケースが多い。

### 【注】

- <sup>1</sup> 資料出所：JETRO タイ <<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/>>、CIA THE WORLD FACT BOOK <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/th.html>>
- <sup>2</sup> 資料出所：タイ内務省資料
- <sup>3</sup> 仏教の分類のひとつで、アジアの南部を伝わったもの。
- <sup>4</sup> 資料出所：帝国データバンク「特別企画：タイ進出企業の実態調査」 <<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p111105.pdf>>
- <sup>5</sup> 資料出所：外務省領事局政策課 海外在留邦人数調査統計（平成25年要約版） <<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000017472.pdf>>
- <sup>6</sup> 資料出所：JETRO タイ <<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/>>  
JETRO 世界貿易投資報告（タイ編） <<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-th.pdf>>  
世界のビジネスニュース（通商弘報） <<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/biznews/>>  
『アジア進出ハンドブック』三菱東京UFJ銀行国際業務部
- <sup>7</sup> 資料出所：JETRO 世界貿易投資報告（タイ編） <<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-th.pdf>>
- <sup>8</sup> 資料出所：JETRO 世界貿易投資報告（タイ編） <<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-th.pdf>>
- <sup>9</sup> 資料出所：『アセアン諸国の労務管理ハンドブック』、小堀景一郎、増岡英樹、山田恵子編著  
「投資ガイドブック タイ 2010年11月改訂」三菱東京UFJ銀行
- <sup>10</sup> 資料出所：『アセアン諸国の労務管理ハンドブック』、小堀景一郎、増岡英樹、山田恵子編著  
「人事マネジメント 2009年3月号 P142-143」株式会社ビジネスパブリッシング  
「投資ガイドブック タイ 2010年11月改訂」三菱東京UFJ銀行
- <sup>11</sup> “glass ceiling”：日本企業の現地法人の経営陣は、多くの場合、日本人出向者が担うため、現地人材の昇格には「ガラスの天井」（“glass ceiling”）があるとされている。
- <sup>12</sup> プロビデントファンド：退職金積立基本法に基づく退職金給付制度。雇用者と従業員が毎月半額ずつ基金に積み立て、ファンドマネージャーが運用し、従業員の退職時に元本と運用収益を合わせた額を支給する。

## 【インド】

### 1. インドの概況

#### (1) 基本情報<sup>1</sup>

インドの人口は12億1,019万人（2011年人口センサス）で、中国に次いで世界で2番目に多い。首都デリーの人口は約1,675万人で、インド全土の人口の1.4%しか占めていない。前回の人口センサスから人口が1億8,300万人も増大しており、2025年頃には中国を追い抜き、14億5,000万人になると予想されている。図表1の通り、若い世代ほど人口が多い。

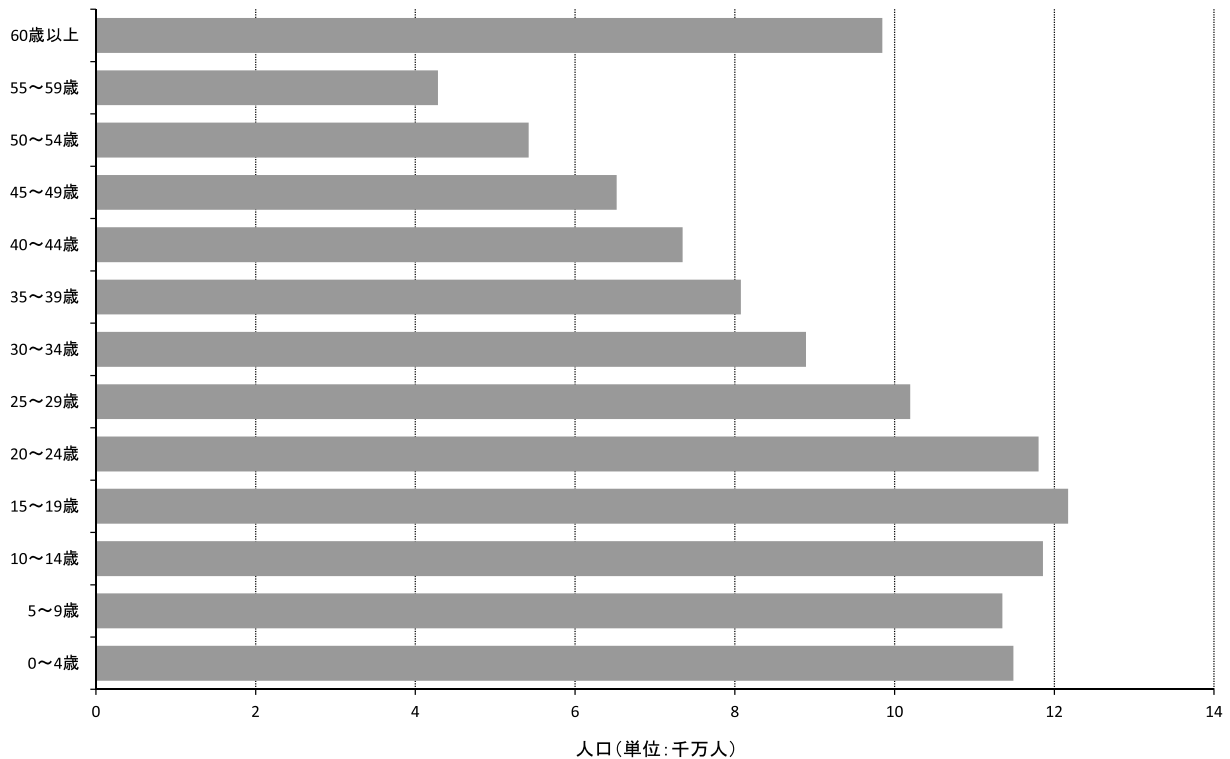
名目GDP（国内総生産）は17,389億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは1,492USドル（2012年）である。名目GDPは、アセアン10カ国のGDP合計の8割強に匹敵しているが、1人当たりのGDPは、中国の3分の1程度の低い水準にある。

言語は、ヒンディー語が連邦公用語、英語が準公用語である。その他、ウルドゥー語やベンガル語が使用されている。2001年のセンサスによると、ヒンドゥ教80.5%、イスラム教13.4%、キリスト教2.3%になっており、ヒンドゥ教徒が多くを占めている。

#### (2) 進出企業の状況<sup>2</sup>

日本企業は2012年11月時点で926社（1,804拠点）が進出している。在留邦人数は7,132人であり、世界では23番目であるが、昨年度調査から28.4%増加している。

図表1 インド 年齢階層別人口（2012年調査）



出所：United Nations Demographic Yearbook 2012<<http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/dyb/dybsets/2012.pdf>>

### (3) 雇用環境<sup>3</sup>

失業率は8.5%（2012年）で、特に都市部の女性の失業率が高い傾向にある。2011年11月に公表された「国家製造業政策」において、今後10年間で1億人の雇用創出を計画している。人口増大が見込まれるため、若年層の受け皿となる雇用創出が不可欠であり、製造業に力点を置いた経済成長が国家として最重要課題となっている。

インドではカーストによる不当な取り扱いをなくすために、弱者救済、労働者保護に軸足を置いた法体系・社会慣習が多く存在する。労働者を一度雇用すると強制解雇することはまず困難であり、また昇給・昇格させると降給・降格することも難しい。

## 2. インドの労働環境

### (1) 物価上昇率<sup>4</sup>

消費者物価指数の上昇率は10.4%（2012年）である。過去2年の実績では10.5%（2010年）、8.4%（2011年）となっている。2011年には減速したが、10%近い上昇率になっている。

### (2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向<sup>5</sup>

インド日本商工会（JCCII）が行った第5回賃金実態調査では、2010年の実績賃金上昇率はスタッフが13.0%、ワーカーが12.4%となった。各地域の法定最低賃金（月額）は図表2の通りとなっている。ニューデリーの最低賃金が他の地域に比べ、高く設定されている。

### (3) 国内の通例、労働慣行<sup>6</sup>

休日は週1日で通常は日曜日が休みである。日曜日に勤務した場合、労働者はその前後3日に代替休日を取得することができるため、結果として連続して10日以上勤務することは認められないこととなる。また、勤続1年以上の社員（且つ年間240日以上勤務したもの）には、年間15日以上の有給休暇が与えられる。定年退職は通常58-60歳となっている。

## 3. インドの一般的な労働条件

### (1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査 JETRO）による、インドの基本給月額・社員1人当たりに対

図表2 法定最低賃金

都市	非熟練工		準熟練工		熟練工		共通	
	USDドル	円 (※3)	USDドル	円 (※3)	USDドル	円 (※3)	USDドル	円 (※3)
ニューデリー(※1)	75.47	7,698	78.87	8,045	84.16	8,584	-	-
ムンバイ(※2)	72.34	7,379	74.39	7,588	76.43	7,796	-	-
バンガロール(※3)	-	-	-	-	-	-	64.64	6,593
チェナイ(※4)	-	-	-	-	81.62	8,325	-	-

※1：デリー連邦直轄地政府・労働局 改定日：2008年8月1日

※2：マハラシュトラ州政府労働法局 改定日：2007年5月14日

※3：カルナータカ州政府通達 改定日：2008年8月1日

※4：タミルナドゥ政府通達 2008年4月1日～2009年3月31日まで適用 自動車部門、熟練工の場合

出所：「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行

する年間実負担額（業種・職種別）は図表3の通りである。インドの賃金水準は、ASEANではタイと同等もしくはやや低い水準となっている。

(2) 労働時間<sup>7</sup>

インドにおいて労働時間は1日9時間、週48時間以内となっており、1日の最大労働時間は10.5時間で、連続5時間の労働に対して30分以上の休憩が必要である。時間外労働については、通常賃金の2倍が支給される。また、時間外労働時間の上限は四半期で50時間と定められている。

また、インドでは女子の雇用・就業制限が設けられている。女子の労働時間は1日9時間以内で、午後7時から午前6時までの労働は禁止されている。なお、1976年に制定された男女平等報酬法により、男女間の差別は禁止されている。

主な労働に関する法律としては、「工場法」「労働組合法」「労働紛争法」「ボーナス法」等がある。

監督・管理業務を行う非労働者に対する法的な保護は存在せず、雇用条件は雇用契約書の取り決めによって定められている。労働組合は政党別に組織されている点が特徴的であり、任意登録制になっている。登録済み労働組合は2006年時点で、7,734組合、組合員の総数は692万3,000人である。5大労働組合で、全組合員の75%を占めている。労働争議の件数は多いとされているが、1980年代より政府がストライキを取り締まったことから、1980年以前に比べて労働争議の発生件数は減少傾向にある。

4. インドに関する一般的情報

インドにおいては、欧州経済危機の影響、インフレ、ルピー安が原因で、経済が減速し、2012年度についてはGDPの成長率が5.0%と低い水準になった。経済規模が非常に大きいので、減速はしているが、これが底だと考えられている。これまで二桁成長だった自動車産業においても、2012年度の成長率は8%となり、日本企業が強みを持つ分野でも減速感が生じている。

政治に関しては2014年に総選挙がある。現在は、州によって法律が異なり、複雑であるが、制度の改革（税制の改革等）は選挙後と言われている。なお、電力供給、資源・素材産業等は政府や組合との関係性が強く、独占市場になっている分野もある。

インド社会にはカーストは深く根付いているが、「サラリーマン」というカーストは存在しないので、企業マネジメント

図表3 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	280	28,560	4,495	458,490
	エンジニア	643	65,586	10,559	1,077,018
	マネージャー	1,491	152,082	24,596	2,508,792
非製造業	スタッフ	650	66,300	10,088	1,028,976
	マネージャー	1,645	167,790	25,179	2,568,258

※1：諸手当を除いた給与（2011年8月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2011年8月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2011年度調査）」



において基本的に上下関係はない。カーストが低いことによって教育を受けられなかった人たちは英語が話せないので、結果的に良い仕事に就けない人が多く、その意味では差別が残っているとみえる。一方で、英語が話せる人は好条件で働ける傾向にある。一番下（ダリット）のカーストの人へも教育の機会を与える等、政府としても差別のない社会構築に力を入れている。

国際交流基金による2006年の調査では日本語学習者は11,011人いるが、基本的に日本企業は英語人材を採用している。生産工場のワーカーは、ヒンディー語等ローカル言語しか話せない人が多い。

女性は就学後は家庭に入るといった感覚が強く、女性の就労人口はまだまだ少ない。従来は結婚して会社を辞める人も多かったが、少しずつ状況は変わっており、二世帯以上で同居をせずに夫婦のみで生計を立てる世帯も増え、結婚しても働き続けられる環境が企業でも整いつつある。

高等教育の普及が進んでおり、初等教育→上級初等教育→中等教育→職業訓練校（ITI）もしくは上級中等教育→Bachelor, Diploma→Masterまで進学する者も珍しくない。義務教育は初等・上級初等までである。

インドには工業生産機能もあり、自分たちで必要なものを作って使える環境にある。一方で、先進国のものを投入しようとしても、受け入れられない傾向にある。インドの場合、品質より値段が重視されるため、日本企業にとっての競合は中国やインドローカルの企業である。現状では、日本企業は赤字を計上しているケースの方が多く、収益が上がらないため、拠点を増やしてビジネスを広げようとしている状況である。日本から進出している製造業のうち5～6割が自動車産業であり、自動車に次いで電機やインフラ関連の企業が多い。進出企業が少ないのは、食品業であるが、インド独特の食文化に入っていくのは非常に難しい。また、日本食にアクセスできるのは富裕層のみという状況である。

## 5. 労働環境・労働事情

インドにおいては職務が細分化され、縦割りになっているため、オペレーションが非効率になっている傾向にあることが特徴である。職務主義のため、隣の人が何をしているか全然見ていない人が多いことも特徴である。

採用に関しては、紹介会社の次に口コミでの転職が多い。人材補填の主流は中途採用である。賃金が上がっているものの製品やサービスの売値は下がっているため、企業にとっては人件費だけが上がってきていることが問題である。今後は人件費を抑えるために、各社が工夫していく必要がある。また、採用面接は家族構成や家族の職業について聞くことがタブーにされてはならず、カーストのなごりで家柄が重要視されている。カーストや複雑な労働法等、日本人には分からないことも多いので、人事部長クラスは現地人を採用している企業が多い。

中途採用に関しては、Executiveクラス（入社5年目くらいまでの新卒に近い人）の紹介が一番多い。事務系が半分、その他は営業とエンジニアの職種の募集が多い。特に有能なエリート就職先はITエンジニアである。給料も圧倒的に高いため、外資系（アメリカ合衆国）企業への就職が主流である。標準的な大学を卒業後、一般的な年収は30万ルピー程度だが、ITエンジニアには400～500万ルピーが支給されている。

ローカル人材を採用する会社が多いが、同じ地域の出身者がまるとマネジメント上の弊害になる可能性が高いので、インド全州から採用するようにしているケースもある。女性は事務職に就く人が非常に多い。BPO（コールセンター等）も多く、工場で働く人は限られている。工場で働く労働者のうち女性は1割に満たない。女性の就業率を高めるために、東南アジアで女性を採用してきた日本企業が、あえて女性を採用していることもある。なお、インドで働きたいという日本人女性も100人以上のマーケットになっており、ニューデリーでは特に多い。

引き抜きも多いため、離職率が高い。自動車産業（すべての国籍）では34%ほどの離職率がある。

また、インドにおいては近年、労働争議が増えている。増えている理由として最も分かりやすい背景は、正規雇用者と非正規雇用者の待遇の違いである。同じ仕事をしていても待遇が異なっていることに対する不満が多い。非正規雇用者の数を減らしていくのが表向きの流れであるが、生産部門等には、コスト削減のために、非正規雇用の採用を実施している企業も多い。

外国人（中国からの低賃金労働者等）の受け入れは規制されており、外国人労働者に対しては、年収2万5,000ドル以上でなければビザは発行されない。

日本企業の人気はあまり高くない。インドローカルの企業よりは外資系企業が人気だが、外資系企業の中で日本企業の人気は低い方に位置づけられる。日本企業の歴史が浅く、数も少ないので広く知られていないこともその要因である。また、日本企業は社内でどこまで昇格できるかという点で懸念がある。その他の外資系企業はアメリカ勤務、中国勤務等の可能性があり、グローバル人材になれるため、人気がある。

## 6. 賃金・評価・福利厚生

インドネシアやベトナムと市場の成熟度は同レベルにもかかわらず、インドは賃金が高いため、インドに進出している企業にとって安い労働賃金が魅力となっているわけではない。インドの魅力は大きな市場と、輸出拠点としての役割にある。インド人は、一般的に「今日のペイ」に一番興味があり、ボーナス：給与=2：8くらいである。月々の給与の中身は、基本給と手当に分かれ、一般的に基本給：手当=5：5程度である。基本給が高いほど、プロビデントファンド<sup>9</sup>に貯める金額が増え、年金を多く残すことができる。逆に、手当の割合が高いほど、手取りの賃金が増えることとなる。将来の貯蓄より、今もらえるお金を重視していることから、インドでは諸手当が重視されている。年金としては、プロビデントファンドがある。法的に勤続4年以上の社員には退職金を支払わなくてはならない。その分の積み立てを企業がやっている。また、労働者のパフォーマンスが悪くても、インドの法律では、基本給は下げないことになっている。

人事評価が昇給に反映されている企業では、面談を通じて結果を還元しているケースが多い。インド人は自分を過大評価する傾向にあるため、企業が評価する実力レベルと調整することに企業の人事担当者は苦労している。給与への期待も高いため、単純に要求に合わせることは困難である。こうしたことから、評価制度の導入・定着に苦戦している企業が多いと思われる。

社内の雰囲気改善のために、ES（従業員満足度）調査を実施する企業が増えている。また、社内運動会、社員旅行等のレクリエーションを、家族まで範囲を広げて、実行している企業もある。

## 7. 労働者の就業意識

転職が一般的な文化であるため、企業へのロイヤリティは基本的に低いが、上司に評価されていることや仕事内容に対する興味が強いこと等を理由に同じ企業で長く働き続ける人もいる。インド人はキャリア形成の意識が強く、働き方のニーズは、「自分のキャリアを上げること」であり、その次が給与である。ワーカーレベルは給与で会社を選ぶケースが多いが、有能な人は地位・名誉・技術に重きをおいて転職している傾向にある。

インド人の特徴は、積極性が強くリーダーシップも取れることである。基本的には真面目に個々人の業務に挑み、チームワークや助け合いを重視しない部分もある。企業が実施するES調査の結果にもあらわれているが、労働環境、特に食事へのこだわりが強いこともインド人の特徴である。また、一般的に残業はせず、家族との時間を大切にしている。

日本企業は、日本語研修や海外での研修等、教育制度や人材育成に積極的に取り組んでいるケースが多い。一方で、イン

ド人の場合、日本に送って育成しても辞めてしまう人が多く、育成した人材をつなぎとめるのが困難となっている。

インド人の日本へのイメージは良好である。特に自動車メーカー、家電メーカーは広く知られている。「日本企業で勤めている」というと評価は高い。一方で、日本企業のマネジメントはトップダウンではなくボトムアップの文化であること、主要ポジションは日本人が占めていること等、インド人とは働き方が合わないという部分もある。

## 8. 課題

前述の通り、インドにおけるマネジメントは難しい要素が多々ある。また、インド社会は財閥の影響力が非常に強いいため、財閥との提携関係を結んでいき、インドの市場に入り込んでいくことが日本企業にとっての課題である。

### 【注】

- <sup>1</sup> 資料出所：JETRO インド<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/>>  
CIA Fact Book<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>>
- <sup>2</sup> 資料出所：JETRO インド<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/>>  
外務省領事局政策課 海外在留邦人数調査統計（平成25年要約版）<<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000017472.pdf>>
- <sup>3</sup> 資料出所：JETRO インド<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/>>  
JETRO 世界貿易投資報告（インド編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-in.pdf>>  
OVTA「インド 雇用労働事情」<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/india/06labor.html>>
- <sup>4</sup> 資料出所：JETRO 世界貿易投資報告（インド編）<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-in.pdf>>
- <sup>5</sup> 資料出所：JETRO 通商弘報<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/in/biznews/4e4e0dc868010>>  
「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行
- <sup>6</sup> 資料出所：「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行
- <sup>7</sup> 資料出所：「人事マネジメント 2009年4月号 P120-121」株式会社ビジネスパブリッシング  
「投資ガイドブック インド 2010年6月改訂」三菱東京UFJ銀行
- <sup>8</sup> プロビデントファンド：退職金積立基本法に基づく退職金給付制度。雇用者と従業員が毎月半額ずつ基金に積み立て、ファンドマネージャーが運用し、従業員の退職時に元本と運用収益を合わせた額を支給する。