



人事が変われば、社会が変わる。

Works 188

2025.02-03

Recruit Works Institute

インドの人材力

インドの社会・経済・
人材市場の「今」

**経営人材・
起業家の実像**

人材力の基盤
企業・学校での教育とは

TCS
ゴドレジ・グループ
インド経営大学院 (IIM)

アガスティア・
インターナショナル財団

日本はインドに
どう向き合う

Rakuten India
東京大学

リサイクル

この本は
リサイクルです

RECRUIT



Photo=AFP=時事

[特集]

4 インドの人材力

5 はじめに なぜ経営人材として活躍しているのか

6 Section 1 インドの社会・経済・人材市場

6 コロナ後拡大するインドの重要性 一方大手と中小で格差も

9 つぎはぎでも物事を前に進める
厳しい環境が生んだ「ジュガール」精神

10 競争社会と多様性が能力を磨く 議論通じた相互理解が特長

12 高まるインドの高度人材へのニーズ
国内外での“グローバル経験”の豊富さが背景に

14 経済成長「加速」の真の姿は 格差拡大、雇用不足と指摘も

16 Section 2 活躍するインド人たちの実像

16 多国籍の優秀な人材から選ばれる組織へ
変革を推進するインド人リーダーの軌跡

18 新しい乳がん診断テクノロジーで インド発のイノベーションを

20 IITからコンサル、そして起業 介護・医療の社会課題に向き合う

22 **Column** リーダーとして「スタイルのなさ」が強み
状況に応じ変化・適応する力こそ必要

23 Section 3 人材力を育む人事制度と学校教育

23 **TCS** 学びとキャリア、報酬を連動 人材育成を「仕組み化」し世界展開

26 **ゴドレジ・グループ** 技術の進化や環境変化に適応するため
20年以上にわたり人事変革を重ねる

- 28 **インド経営大学院 (IIM)** 理系教育で養った分析能力をベースに
リーダーシップをも備えた人材を育てる
- 30 **アガ스티ア・インターナショナル財団**
すべての子どもたちに良質な教育を
2500万人に届ける教育イノベーション

32 Section 4 日本企業・教育はどう向き合う

- 32 **Tech Japan** 安心して働ける、家族的……
魅力を伝えれば日本企業に勝ち目はある
- 34 **Rakuten India**
「主義」の浸透と成長支援で熾烈なインドの人材獲得競争を生き抜く
- 36 **AMADA (INDIA)**
顧客との重要な接点となる人材を採用・育成
早期離職を防ぐことが最大の課題
- 37 **東京大学**
高等教育グローバル化は待ったなし
インドからの留学受け入れは試金石
- 38 **日本の公教育**
インド出身校長が見る日本の教育の課題
多文化共生時代に向けた抜本的な改革を



Photo=AFP=時事

- 40 **まとめ** 経営人材を多く輩出するインドから日本社会・企業が学ぶべきこと
浜田敬子(本誌編集長)

[連載]

- | | |
|---|---|
| <p>42 ローカルから始まる。
SHONAI代表取締役
山中大介氏</p> <p>46 人事のアカデミア アフォーダンス</p> <p>50 Global View
From USA
増えるSNSの「不況対策」コンテンツ
若者世代の焦りや不安感の裏返し</p> <p>51 From Nordic
DXと集約化で医師も脱長時間勤務
50歳未満医師の6割が女性に</p> | <p>52 From Policy World
働き方に中立的な退職金制度
転職のペナルティを取り除き、
雇用の流動性を高めよ</p> <p>53 From Work Tech World
台頭するインド系CEOに共通する
調和型・対話型リーダーシップ</p> <p>54 人事は映画が教えてくれる
『SHE SAID／その名を暴け』に学ぶ
不正を生み出す構造との戦い方</p> <p>56 著者と読み直す
『なぜ地方女子は東大を目指さないのか』</p> |
|---|---|



インドの 人材力



はじめに

なぜ経営人材として 活躍しているのか

「インド人、めちゃくちゃ優秀ですよ」

インド取材中のホテルで、偶然出会った日本人のビジネスパーソンが開口一番に言いました。聞けば、ITエンジニアの採用選考のために訪印したのだそうです。確かにインドは1990年代以降、オフショア開発も含め、IT人材の供給元として他国のIT企業の開発や運用を支援してきました。その基盤となっているのは、高等教育機関が毎年おびただしい数を輩出するコンピュータサイエンスを学んだ学生の存在です。親は子どもに対し、将来の経済的な豊かさを担保するために「医者かエンジニアになりなさい」と勧めるといいます。

一方、近年はそれにとどまらず、企業リーダーやアントレプレナーとしてのインド人材に注目が集まっています。背景にあるのは、Microsoft CEOのサティア・ナデラ氏、Google CEOのスンダー・ピチャイ氏など著名なグローバル企業のリーダーの存在や、100社以上というユニコーン企業の数之多さでしょう。

インドから優秀な人材が輩出されるその理由を「世界の人口」と解説する人も多くいます。しかし、インドの貧困層に初等教育の機会を提供するアガスティア・インターナショナル財団創設者兼会長のラムジ・ラーガワン氏が言及した「優良な教育や学習環境にアクセスできるのはごく一部」という現在まで続く社会課題を考慮すれば、人口の多さだけにその理由を求めているのは実態を見誤ることになりかねません。

本特集では、インドの人材がどのような文化や社会環境のなかで、学校教育、企業での人材育成を経て育まれているのかを現地取材も含めて明らかにしていきます。そのうえで、何がインド人材の専門能力、リーダーシップの開発に役立っているのかを考察します。

インド、日本での取材を通じて見えてきたのは、IT人材としての能力・スキルという基盤が、経営人材として花開くことと一定の関わりがあることです。インド人材を知ること、採用や支援に役立てるのはもちろん、国籍を問わず高い能力を備え、リーダーシップを発揮する人材を育み、彼ら・彼女らに活躍してもらうために日本企業、教育機関は今、何をすべきかを考える材料にしてほしいと思います。

本誌編集／入倉由理子

インドの 社会・経済・人材市場

世界一の人口を擁し、市場としても注目されるインド。IT分野を中心に人材にも期待が高まっているが、今、インドの社会、経済、人材市場の実態は。現在地を切り取る。

Issue

1

コロナ後拡大するインドの重要性 一方大手と中小で格差も

コロナ禍によるGDPの落ち込みから急回復を果たし、世界中の企業から注目を集めるインド。しかし日本からの進出企業数はここ数年、約1400社で横ばいが続く。インド進出の現状と課題を、日本貿易振興機構（JETRO）ニューデリー事務所長の鈴木隆史氏に聞いた。

2018年からインドに駐在し、コロナ禍の間も現地の様子を見てきた鈴木氏は、インドがグローバルなビジネスのなかで存在感を高めている理由を、次のように分析する。

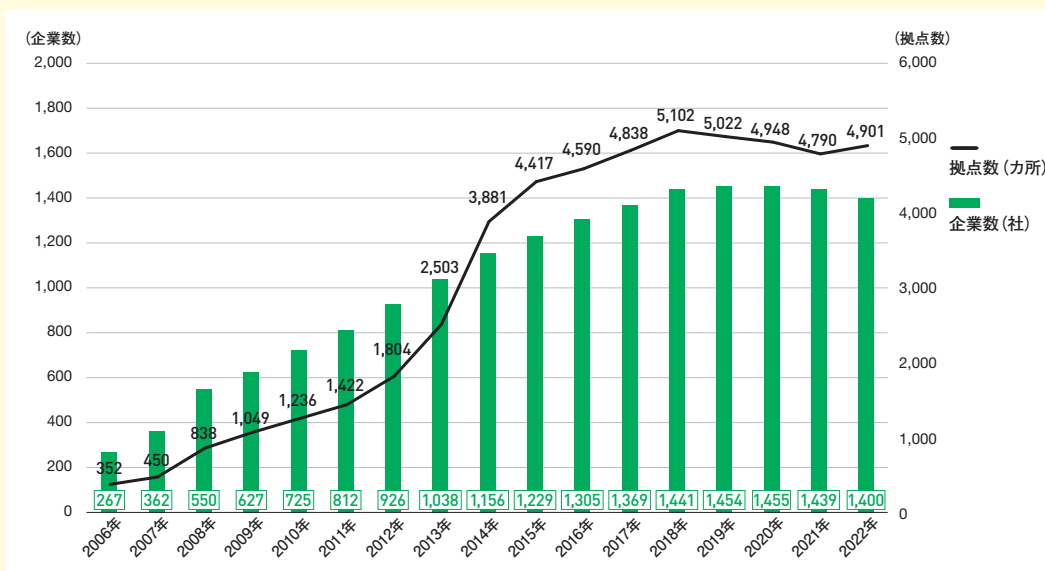
「インドは建国以来、2ケタ台の急成長はありませんが、堅調で安定的な経済成長を続けてきました。コロナ禍で他国が沈むなか、いち早く本来の成長を取り戻したことで、外的要因への抵抗力が強く、堅調に成長し続けるというインド経済の魅力が再認識されたのだと考えています」

JETROは1960年代にインドに事務所を立ち上げて以来、主に製造業のインド進出をサポートし

てきた。ただ中国、ASEANという、日本企業にとってはうってつけの製造拠点が近くにあったこともあり、日印のビジネスが発展するには時間がかかった。しかし最近では足元で中国経済が減速していることもあり、ニューデリー事務所には日本企業が「1日2社ほどのペース」で訪れ、進出に関する相談が寄せられるという。

「かつてインドは『眠れる巨象』と揶揄され、日本からの進出企業も、現地での販売を念頭に置く自動車関連の産業がメインでした。しかし今やありとあらゆるセクターで、1度はインドを検討しなければ、というモメンタムが高まっており、隔

在インド日系企業数



注：2022年10月時点

出所：在インド日本国大使館・JETRO「インド進出日系企業リスト」（2022年版）

世の感があります」

潮目が変わったのは、コロナ禍の少し前からだ。それまで市場としてインドを見ていたメーカー各社が、インドで製造した製品を中東やアフリカに輸出し始めたのだ。

「インド国内の事業が次第に安定するなかで、インドの拠点を活用して新たなビジネスモデルを模索する余裕が出てきたのだと思います。特に、既にインドに拠点を置く企業のなかには、黒字を確保するだけでなく拠点を増やしたり販売エリアを拡大したりといった前向きな姿勢が見られます。現地での事業拡大や人材活用などに対する、本社のコミットメントも強まっています」

JETROの調査によると、2009年にインド事業で黒字を達成していた日系企業は4割程度だったが、2024年には8割近くに達した。また日本企業に今後の事業展開の方向性を聞いたところ、「拡大」と回答した企業が最も多いのがインドで、約8割にのぼった(右図)。

意欲は高いが進出数は頭打ち 中小の参入に高い壁

ただ、実際にインドへ進出した企業の数を見てみると、2017年以降は1400社前後で横ばいが続く(6P図)。日本からインドへの直接投資もここ10年、増加傾向は見られないのが現状だ。鈴木氏は要因として、さまざまな産業の関心は高まっているものの、実際に進出している企業はまだ自動車製造業が中心であるという業種の偏りと、中小企業の進出の少なさを挙げた。

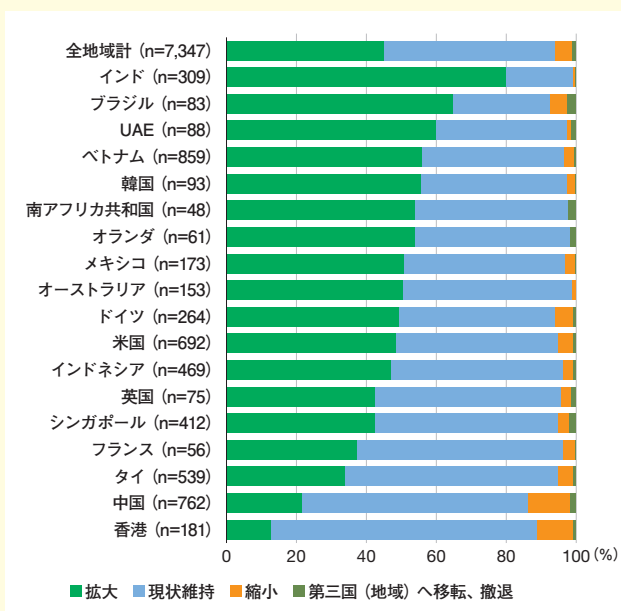
「中国やASEAN諸国への進出企業を見ると、半分以上を中小が占めていますが、インドでは15%程度にとどまります。中小の進出が進まないと、数も業種もなかなか広がらないのです」

中小企業の参入障壁の1つが、税制や行政手続きの複雑さだ。インドでは税務や行政のルールが頻繁に変わり、突然新たな税金を課されることもしばしばだという。

「アドミニストレーション専任の担当者を置ける大企業ですら、大変な苦勞を強いられています。ましてや専任者を置く余裕のない中小にとっては負担が過大で、それが進出をためらわせる要因になっています」

インドは植民地時代、宗主国のイギリスに搾取されたという歴史的な経緯から、海外企業に経

今後1～2年の事業展開の方向性(主要国・地域別)



出所: JETRO「2024年度海外進出日系企業実態調査(全世界編)」を編集部により抜粋

済のイニシアチブを握られることへの警戒感が強い。中国やASEAN諸国のように、外資をうまく使って経済を成長させるというマインドも薄いという。

特にナレンドラ・モディ首相率いる現政権は「メイク・イン・インド」政策を掲げ、GDPにおける製造業の割合を15%から25%に引き上げることを目標に国内製造業の振興を打ち出している。保護主義的な貿易政策を取り、日本企業が現地製造に必要な物資をインドに輸入しづらい状況も生まれている。

「貿易を自由化すれば急成長が実現したかもしれませんが、インドはその道を選ばなかった。一方、保護主義的で世界情勢の影響を受けにくいからこそ、コロナ禍から急回復できたともいえます。外資にとって最適な環境とはいえませんが、それを前提に付き合うしかありません」

もう1つのネックが、人件費の高騰と離職率の高さという、人材に関わる問題だ。日系企業がインドで雇用する一般従業員の昇給率は10%に上り、管理職クラスの引き抜き合戦も過熱している。労働者がよりよい報酬と待遇を求めて、転職を繰り返すことも一般的だ。

「経済が活況を呈し、人材の奪い合いになっているため、昇給の際に高い報酬を提示しなければ人材が定着しないことも中小にとっては厳しい環境です」

草の根の人的交流がカギ 多くの人に来てもらう

さらに鈴木氏が、中小の参入が進まない最大の原因と考えているのが、日本とインドの人的交流の少なさだ。今やインドにルーツを持つ人は、グローバル企業のトップや国家元首など、世界のあらゆる領域で活躍している。しかし日本では、ITの領域以外でインド人材の影は薄く、法務省統計によると、在日インド人の数は2023年、4万3886人と中国人の76万1563人にはるかに及ばない。日本学生支援機構の調査によると、インド人留学生も1612人と、中国人留学生の11万5493人とは比較にならない。

「中小企業の経営者が、海外に拠点を置こうと思うきっかけは多くの場合、職場にその国の人がいて親近感を抱くことです。インドとビジネスをするという発想を持ってもらうには、草の根の交流を広げるしかないと考えています」

このためJETROは2024年8月、インドでも優秀な学生が集まるといわれるインド工科大学(IIT)のハイデラバード校で、日本企業18社を集めて企業説明会を開いた。日印の大学関係者の交流会や、インド人学生に対するインターンシップの実施、インドの大学での寄付講座開設などを通じて、学生のうちから日本との接点となるべくたくさん作っておくことを目指している。

ただ日本の企業や大学の注目はIT領域に偏りがちで、大学側からは「土木など別の領域にも優秀な学生がいるので、ぜひ目を向けてほしい」との要望も寄せられている。



IITハイデラバード校での企業説明会には日本企業18社が参加した。

「日本で高度IT人材としてインド人が活躍するようになったのは、両国にとってよい変化ではありますが。しかし関係をさらに深めるには、IT以外の領域も含めた多様な人材に、日本で活躍してもらう必要があると考えています」

日本企業の手厚い人材育成は魅力 一方で長期雇用前提はミスマッチに

インドの人材にとって、日本企業で働く魅力は何だろうか。鈴木氏は「日本や欧州、アメリカといった海外の企業で働くことはアピールポイントになるので、選択肢の1つとして日本に対する学生の関心は高い」と話す。日本企業の初任給の提示額が約600万円と、現地企業の平均200万～300万円に比べて高水準なことも、人気の一因だ。日本のアニメが好き、日本での生活に関心があるといった学生も多いという。トランプ政権の発足で、アメリカの移民政策が不透明になるとの見立ても、日本へ目を向けさせる追い風となっているようだ。

日本企業も注目するIITは国内に23校あり、そのすべての学生が何千万円という年俸で欧米の多国籍企業に採用されるとは限らない。ILOによると、インドでは中等教育を終えた若年層の失業率が16%に上り、大卒者のうちすぐに就職できない人も30%に達する。

「インドは財閥系企業が多く国内の企業数が限られることもあり、大卒者の受け皿は不足しています。また優秀な経験者を引き抜くことが人材戦略の柱で、新卒を育成する発想が薄い企業も多い。そのため、日本企業の手厚い人材育成も一部の若者にとって魅力に映るようです」

一方でインドの若者たちのなかには、初職で2～3年勤めたら転職する、というキャリアビジョンを持つ人も多数含まれる。

「日本企業が長期雇用を前提に採用すると、ミスマッチを引き起こす可能性が高い。キャリアパスと昇進・昇給の時期を具体的に示し、成長につながる仕事を提示することが重要です」

JETRO ニューデリー事務所長

鈴木隆史氏

1994年入職、アジア諸国のビジネス振興を担当し、ナイジェリア、ベルギー、バングラデシュなどの駐在を経て2018年からインド・ベンガルール事務所長。2022年より現職。



つぎはぎでも物事を前に進める 厳しい環境が生んだ「ジュガール」精神

ウィズグループのCEO、奥田浩美氏はムンバイ大学大学院を修了し、日本で起業家支援などに取り組む傍らインドでも証券会社などへ投資している。30年以上に及ぶ関わりのなかから見えてきた、インド人材の実像とは。

インドでは、パートナーと共同で証券会社やアプリ開発会社へ投資し、得た利益を現地に作ったNPOに寄付して、女子の教育支援と給食支援をしています。インドでビジネスを始めたのは、成長し続ける巨大市場を見過ごしてはいけない、少しでも「勝ち筋」を学び、日本の産業に役立てたいと考えたからです。インド人を単なる「ITのプロ」と見なす時代ではもはやなく、マネジメントなども含めて日本経済の発展のために力を貸してもらうステージに来ていると感じます。

インドのビジネス精神を表す言葉として「ジュガール」という考え方があります。完璧な準備や条件がなくとも、ありあわせのリソースで何とかやってみよう、といった意味です。インドでは1日に何度も停電したり道路が壊れて不通になったりと、アクシデントが頻繁に起こります。そのたびにビジネスを止めていては物事が進まないのです。顧客にはまず「できます」と答えて、できる部分を1ミリでも進めようとするのです。欧米企業で実践されている「アジャイル」が、インドでは昔からの文化として浸透していると感じますし、私自身もジュガールの精神を根底に置きながら、事業に挑戦してきました。ただ昨今、ブームのようにジュガールという言葉が聞かれるようになったのは、海外の人が考えるインド人のイメージとして、逆輸入された感が強いです。

そしてインド人には「意見を声高に主張する」というイメージもあるようですが、私の周りのインド人はシャイで自分から意見を言わない人も多い。「インド人」と一括りにできないことも、この国の人材の奥深さです。

優秀な子が一族を豊かに 「ドリーム」が生きる社会

インドの強みは何といっても、14億人超という人口から輩出される人材の裾野が広いことです。

約50もの言語があるといわれ、宗教や民族も非常に多彩で、異なるバックグラウンドの人が混在しています。シリコンバレーのIT企業トップにはインド人が多いですが、一定の学歴と英語という共通言語を持つIT企業は、多様なインド社会よりも、はるかにたやすくマネージできるのではないかと、思われます。

インドでは、優秀な子どもが海外の企業で高収入を得て、家族や親族を豊かにするという「ドリーム」が今も生きています。このためIIT（インド工科大学）など難関校への進学者が出たら一族を挙げて応援し、留学や就職で海外へ送り出します。本人も、家族を背負って働く覚悟とガッツがあり、修士課程、博士課程に進んでハイキャリアを目指します。起業家の卵が集まるインキュベーションオフィスなども「何かやるぞ」という活気がみなぎっていて、日本のそれとは空気が違います。

インド人の多くは、日本の自動車や家電製品などを通じて日本によい印象を抱いており、ビジネスマナーや製品の完成度を高める力など、日本企業から学ぶ面も多いと考えています。日本企業への就職を希望する人は、今後も一定数は出てくると思います。ただ彼らの多くは転職を繰り返すことでキャリアアップしようとしているので、採用側もそこを踏まえて人材を迎え入れる必要があるでしょう。

ウィズグループCEO

奥田浩美氏

ムンバイ大学大学院社会福祉課程修了。1991年、IT企業に特化したカンファレンス事業を立ち上げ、2001年にウィズグループを設立。2013年にはITの領域から地域課題にアプローチすることを目指した「株式会社たからのやま」も創業した。著書に『ワクワクすることだけ、やればいい!』（PHP研究所）など。



競争社会と多様性が能力を磨く 議論通じた相互理解が特長

アジアで低所得者へのマイクロファイナンスを展開する
五常・アンド・カンパニーは、インドで現地企業と協働し、
800の支店と約7000人の従業員を抱える。
代表執行役の慎泰俊氏に、インド人材の優れた点や、
優秀な人材を輩出する背景を語ってもらった。

マイクロファイナンスの世界最大のマーケットであるインドには、2018年頃から投資を始め、2020年からは経営方針としても集中的にコミットしています。また本社の社員40人のうち最も多いのもインド人で、4割強を占めます。業務のやり取りのほとんどが英語なので、英語の読解力とコミュニケーション能力の高いインドの人が自然に増えていきました。

インド人のメンバーを見てみると、チームで働くのも上手で少し統率力のある人が多い。マネジメントレベルにおけるプロフェッショナル人材の質は、日本人と比べると「圧勝」だと思います。MicrosoftやGoogle、IBMなど、米大企業のトップ層にインド系が多いのもうなずけます。

国際的にも優れた人材が多いのは、国自体が成長し続けているという環境による部分も大きいと思います。国家間で人間の能力に差はなくとも、

五常・アンド・カンパニーは、インドのほかカンボジアやミャンマーなどで事業を展開。顧客の96%が女性で、86%が農村に暮らしているという。



伸びている国の人は多くの成長機会に恵まれるものです。さらにインドは人口も多く、激しい競争で勝ち抜くなかで能力はさらに磨かれていきます。

もう1つ、この国固有の背景として社会の多様性があります。20以上の憲法で公認されている言語があり、宗教や民族も非常に多様です。概していえば北部の人は気性が激しく、南部の人は穏やかな傾向が見られるなど、地域によって人の気風もだいぶ違います。多様な社会で生きるうちに自ずと、価値観や生き方の異なる人間と接するうえでの「プロトコル」を身につけてきたのだと感じます。同僚たちを見ていても「違う人間なのだから意見は対立して当然」と腹が据わっており、相互理解のため徹底的に論争することに慣れていいると思います。

インナーサークルで人材の「裏取り」 ガバナンスの弱さを人脈で補う

外資系企業がインドで事業をする難しさは、上場企業であってもコーポレートガバナンスが未成熟な点にあります。インドはタタ・グループやアダニ・グループ、リライアンスなど大企業の多くが同族経営で、法的にも創業者一族に強い権限が与えられています。たとえ外資から投資を受けていても同族的なやり方を変えようとしないことも多く、欧米流のコーポレートガバナンスとはギャップが生じてしまいがちです。

一方で同族経営の企業では、社員総会にトップが出てくるとロックスターが登場したかのような大歓声で迎えられるなど、多様な人材を団結させるうえではプラスの側面もあることもわかります。外資が進出する際はこうした特殊性を考慮し、現地を熟知したパートナーと組むことが非常に重

五常・アンド・カンパニー
代表執行役

愼 泰俊氏

1981年東京生まれ。モルガン・スタンレー・キャピタル、ユニゾン・キャピタルでプライベート・エクイティ投資実務に携わった後、2014年に五常・アンド・カンパニーを創業。2007年には認定NPO法人Living in Peaceを共同設立(2017年に理事長退任)、2021年には日本児童相談業務評価機関を共同設立。



要です。

当社は採用に関しても、共同経営者であるサンジェイ・ガンディをはじめ、現地で知り合った信頼できる人たちの力を借りて、人のつながり経由で探すようにしています。当社の何人かはインドのビジネス界にある「インナーサークル」に入るので、人材について「信用性に問題がありそうだ」「この人には仕事を任せられる」といった「裏取り」ができる。インナーサークルは深くて狭く、ヒンディー語ができなければ入るのは難しい。もちろん外国人の私が入ることはできません。

私は在日朝鮮人という日本社会のマイノリティとして生まれ育ち、さまざまなバックグラウンドの人々とやり取りすることが多かったので、相手が信頼に足る人物かどうかを「目利き」する力は、ある程度身につけてきたという自負があります。しかしそれでもインドでは「だまされない」確率がほかの人より何割か上がる程度。サンジェイのような人材と出会えたのは、運によるところが大きかったと思います。

現地のパートナーに任せる 言語化能力磨くことも大事

こうしたディープな関係構築が求められるインドのビジネス界で、日本人が直接経営に乗り出しても、うまく人心を掌握できるイメージは持ちづらいです。相手の理解と共感を引き出すのに十分な語学力を持ち合わせているか、という問題もありますし、「あ・うん」の呼吸で話を通じる日本のホモソーシャルな職場で、言語化のスキルをあまり求められてこなかったことも、議論が重要なインドでは大きなハンディとなるでしょう。日本人のマネジメント層は、異なるバックグラウンドの人と働くことにも不慣れな人が多い印象で、能力

的に優秀でも、インド人の部下を統率するという面では難しさがあると思います。

製造業ならマニュアルや機械化によって、コミュニケーション能力の不足をある程度補えるかもしれませんが。しかし私たちの手掛ける金融サービスのよう事業は、人と人とのやり取りが成否を左右します。インドに限らず海外で成功している日系のサービス企業も、多くは現地法人の社員が裁量権を握り、経営をうまくリードしています。インドでも日本人トップを無理に据えるより、現地の人をパートナーに迎え、任せるべき部分は任せたほうがいいでしょう。

ただもちろん、日本人も「不得意だから」と、意見を言語化することを諦めるべきではありません。第一歩として、取締役会を英語にすることから始めてはどうでしょうか。経営層が英語を使うことで、レポートラインにいる部下も必要性を感じて学び始める、という流れを作るのです。組織のなかで英語でのやり取りが当たり前になれば、海外からも多様な人材が集まり、語学だけでなく職場全体の行動様式が、多様性を前提としたプロトコルへ変わっていくことも期待できます。

インドには課題もたくさんあります。根強い女性差別のため、同族企業以外の女性トップは少ないですし、スタートアップ経営者も男性ばかりです。出自による差別はだいぶなくなってきましたが、不可触民と呼ばれる人々に対する差別はいまだに根強く、彼・彼女らと恋愛結婚した人々がカップルごと殺されるという事件は後を絶ちません。

言語の多様さや、公教育が十分に行き届かないことがネックとなり、識字率も76%にとどまります。地方に行くと道路などのインフラも未整備です。逆にいえばこうした課題が解決に向かえば、国全体にさらなる「のびしろ」が出てくると思います。

高まるインドの高度人材へのニーズ 国内外での“グローバル経験”の豊富さが背景に

ランスタッドはオランダを本社とし、39カ国に事業を展開する
売り上げ世界最大の人材サービス会社だ。
そのインド法人の創設は30年前に遡る。
インドでの専門人材の確保に努めてきた同社でMD兼CEOを務める
ビシュワナート・ピーエス氏に近年のインドの人材市場について聞く。

インドでは従来、IT業界のエンジニア人材、銀行や小売りなどのセールス人材のニーズが高かったが、近年は半導体や自動車を中心に製造業の人材の動きが活発化するなど、変化が顕著だとピーエス氏は話す。

「背景には、2014年以降、製造業への投資、スキル開発、イノベーションなどを加速させる国家プログラム『メイク・イン・インド』の推進があります。また国際情勢を反映し、グローバル企業が中国からインドに製造拠点を移している、あるいは第2拠点としてインドを拡充する企業が増えていることも影響しているでしょう」

インドは平均年齢が29～30歳と若い労働力が豊富で、需要に対する供給も十分だ。

高度人材はどうか。「近年は、国内外の企業のグローバル・ケイパビリティ・センター（GCC）でのニーズが高まっています」

GCCとは、インドで2000年頃から発展したシェアード・サービス・センターが源流にある。HRや経理など企業のオペレーションを担ってきたが、より戦略的なものとして企業の専門機能をより効果的に、効率的に回す価値を提供するようになった。進化とともに名称もナレッジ・プロセス・アウトソーシング（KPO）、GCCと変化してきた。

「財務、HR、法務、エンジニアリング、ビジネスアナリシス、研究開発など高度な専門人材に期待し、GCCをインドに置く流れがあります」

こうした変化を背景に、ランスタッド・インドはこの1年、事業の変革を進めている。現在、オペレーショナルタレント、プロフェッショナルタレント、デジタルタレント、エンタープライズタレントの4領域に関する人材の事業を強化しているという。

オペレーション人材の供給から 機能の再設計ができる人材の供給へ

高度人材が育つ背景として、ピーエス氏はインドの質の高い教育システムを挙げる。「テクノロジーの分野に関していえば、国立工科大学（NIT）、インド工科大学（IIT）をはじめとして、各州に毎年大勢のソフトウェアエンジニア、メカニカルエンジニアの能力を備えた人材を輩出する大学や専門学校が多く存在します」

かつてはインド国内の大学卒業後、渡米して修士やPh.D.を取得し、そのままアメリカで就職するエンジニアも目立ったが、その流れは今変わってきている。現在は国内に多くの機会があるため国内の大学院に進み、インドで活躍したいという人材も増えているという。

財務やHR、法務、マーケティングなどの専門職種も、大学卒業後に専門的な知識を獲得できる専門教育機関や、会計資格、MBAなどを取得できる大学院が存在する。

新卒ですぐに職務を遂行できない人材に対して、手厚いトレーニングを実施するインドの国内企業も少なくない。インドの人材市場は今、オペレーション人材から、専門知識や経験をもとに既存の機能やプロセスの再設計ができる人材の供給地へと脱皮している。かつてのインド人材の強みは能力の割に「安い」というコストメリットだったが、現在は、提供できる付加価値を判断基準として評価され、採用されているという。

増える経営人材ニーズ 求められるグローバルマインドセット

経営人材としてのニーズも確実に高まっている。「求められているのは、特定分野の高度な専

門性に加え、リーダーシップ、多文化への適応能力、戦略思考、複雑な市場環境への深い理解、プロセスの包括的な管理、優れた実行力です」

その背景にあるのは、今でもまだ存在するコストメリットに加え、英語力や多言語多文化のなかで鍛えられた適応力だ。それが複雑な市場に対しての深い理解力につながり、その数が圧倒的な人口がゆえに豊富だということだ。

加えて非常に大きなポイントは、「国境を越えて仕事をし、成果を出すことに果敢に挑めるグローバルマインドセットが備わっている人材が多いこと」（ピーエス氏）だ。シェアード・サービス・センターやGCCの

流れと相まって、約30年前からインドはビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）のパイオニア的な位置を維持してきた。「欧米企業のオフィスとしての役割を担った後、IT革命によって欧米企業のアウトソーシング拠点が増えたため、グローバル企業で仕事を経験するインド人も増加し、そこで徹底的に鍛えられたのです」

また、「インド人は海外で働くことを躊躇しない」（ピーエス氏）という。アメリカやヨーロッパだけでなく、APACでの経験を持つ人材も近年増えている。インド国内のみに身を置いていても、東南アジアやヨーロッパとの時差が比較的少なく、グローバルなネットワークを活用できるのもメリットだ。

こうしてグローバル企業で活躍できる人材が育ち、ITはもちろん製造業やリテールなどさまざまな業種において経営トップ、COO、戦略リードなどの経営ポジションでインド人が目立つようになったのだ。

仕事や働く場の意味を問う Z世代のリテンションが課題

課題の1つは、「伝統的なインド企業のヒエラルキーの階層が多い構造」（ピーエス氏）だ。少しずつ昇進させてモチベーションを維持しようとして



若年の高度人材が多く輩出されるインド。少子高齢化が進む先進国にとっては魅力的だ。

いるが、Z世代など若手人材にとってインドの人材市場はチャンスが多いだけに、意思決定できるポジションまで時間がかかるとなれば転職をためらうことはない。

同時に若手人材は仕事内容だけでなく、「その仕事は自分にとって意味があるのか」「その仕事を楽しんでいるのか」「上司は私の仕事を評価してくれているか」などを常に自問自答している。そこにいる意味が見出せなければ、リーダーとなっていくプロセスで辞めてしまうことも少なくない。

「ただ今では、IT企業を中心に組織をフラット化して実力のある人材をどんどん昇進させるほか、早い段階で専門人材としての道を歩むのか、経営人材になっていきたいのか選択させるなど、キャリア自律を重視し、柔軟性を持たせてリテンションを図ろうとしています」

ランスタッド・インド
MD兼CEO

ビシュワナート・ピーエス氏
複数の業界でビジネスと財務の経験を持つ。2014年、ランスタッド・インドのシェアード・サービス・センターの責任者として入社し、2016年にCFOに昇進。2021年7月より現職。



経済成長「加速」の真の姿は 格差拡大、雇用不足と指摘も

国際舞台で存在感を高める「大国インド」。

2014年に誕生したモディ政権下で経済成長が加速しているイメージがあるが、真の姿はどうか。

インドの政治経済に詳しいアジア経済研究所研究員の湊一樹氏に聞いた。

「モディ政権の経済運営によって、インドが急成長を遂げている」というイメージが国内外に流布していますが、高い経済成長率は1990年代後半から一貫して続いており、モディ政権下ではむしろ鈍化しています。その大きな原因の1つとして、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う全土封鎖の影響があります。ただ、データをよく見ると、既にコロナ前にインド経済は深刻な停滞に陥っていました。具体的には、2017年度第4四半期(2018年1～3月)から四半期ごとのGDP成長率は下落を続け、全土封鎖直前の2019年度第4四半期(2020年1～3月)には前年同期比3.1%増にとどまっていた。

その後、コロナ禍を経た直近3年のGDP成長率は7～9%台と「V字回復」を果たしており、GDPは現在の世界5位から、近い将来に日本とドイツを抜いて3位に浮上する見込みです。そのため、最近ではインド経済について明るい見通しが語られることが多くなっています。

政府統計への信頼揺らぎ インドのGDPにも疑問の声

その一方で、インドに関するこうした見通しには注意すべき点が2つあります。1つは経済に関するデータの信頼性が十分かどうか、もう1つは経済成長の恩恵が幅広い階層に行きわたっているかどうかです。

モディ政権になって以降、それまで定期的に実施されていた統計調査が行われなくなったり、実施済みの統計調査の結果が一向に公表されなかったりすることが相次いでいます。そのため、政府統計への信頼が大きく揺らぎ、インドのGDPにも疑問の声が上がるようになっていきます。

たとえば、インフォーマル部門(非組織部門)についての政府統計は、2024年6月に最新のものが一部公表されましたが、それまでは、コロナ前の2015年度のデータしか政府は公表していませんでした。GDPで約5割、就業者数で約8割を占める同部門の動向が適切に反映されてこなかったため、GDPをはじめとする政府統計がインド経済の全体像を正確に捉えられていない可能性があるのです。

また、パンデミック後の「V字回復」で富む人はさらに富む一方で、低所得層の状況は厳しく、経済階層間の格差はさらに拡大したと考えられています。インド自動車工業会によると、2022年度の乗用車の販売台数は過去最高を記録した一方で、二輪車の販売台数は2014年度の水準にとど



経済格差を象徴するように、都市部では高層ビルの狭間にバラック街が点在している。

まり、排気量の少ないスクーターに限ると、二輪車販売数がピークだった2018年度比で28%減りました。つまり、中間層予備軍というべき、二輪車の購買層が拡大していないのです。

この点は、インド進出を考えている企業にとっても重要でしょう。将来的に中間層が増えていくという見通しをもとにインドに進出したものの、蓋を開けてみたら、中間層は期待したほど膨らまなかったという可能性がないとはいえないからです。

2024年4～6月の総選挙で、モディ首相は3期目の続投を決めたものの、自らが率いる与党BJP（インド人民党）の議席は大幅に減りました。生活苦を感じた国民の不満が、選挙結果に表れたものと受け止められています。

製造業の振興策は成果出せず 雇用創出も進まず

現在のインド経済における課題は、世界一の人口規模に見合う産業と雇用を創出できていないことにあります。モディ政権は「メイク・イン・インド」というスローガンのもと、貿易赤字の削減や新規雇用の創出を目的に、国内製造業の振興を図ってきましたが、目立った成果は上がっていません。製造業に従事する労働者の割合はまったく増えていませんし、中国からの輸入に大きく依存する状況に変わりはありません。大企業にはさまざまな優遇措置を講じる一方で、地域に雇用を生み出す中小零細企業への支援は不十分であることも、大きな問題です。

また、人口の多くを占める若年層の雇用不足も深刻で、若者が教育を受けても、それに見合う仕事がありません。民間部門の雇用が不足しているため、若者が公的部門への就職に頼るしかない状況が顕著になっており、2022年にインド国鉄が3万5000人の従業員を募集した際には、1250万人の応募者が殺到して大混乱になりました。

人口は世界一で比較的安価な労働力が豊富にあるはずなのに投資を呼び込めないのは、国民の全体的な教育水準が低いことが原因の1つです。日本では「インド人はみんな英語を話せて、計算が速い」というイメージがあるかもしれませんが、そのような人は全体のうちわずか。圧倒的多数は深刻な格差と教育システムの欠陥によって十分な教育機会を得られていません。高度な教育を受けた一握りの人たちの多くは、高収入を求めて欧米

などに移住しています。

広く実態が知られない理由は モディ政権のイメージ戦略

これまで述べてきたようなインドの実態が広く一般に知られていない理由として、モディ政権のイメージ戦略が奏功しているという点が挙げられます。モディ政権は、インドを「世界最大の民主主義国」「民主主義の母国」と対外的にアピールする一方、国内では権威主義化と少数派（特にイスラーム教徒）に対する迫害が深刻化しています。

2023年1月、モディ首相のグジャラート州首相時代に起きた大規模暴動や現政権下でのイスラーム教徒への差別的政策の様子を伝えるドキュメンタリー番組をBBCがイギリス国内で放送しました。インド政府はこれに反発し、YouTubeとTwitter（現X）に番組の動画削除を命令しました。さらに、国際取引に関する法令違反があったとの名目で、インドの税務当局がBBCの現地支局に家宅捜索に入りました。

ところが、折しもBBCへの家宅捜索が始まった日、航空大手エア・インディアが欧州エアバスとアメリカのボーイングに旅客機470機を発注するという、過去最大規模の購入計画が発表されました。単なる偶然なのかそうでないのか真実はわかりません。さらに興味深いことに、この一件について欧米諸国はインドを表立って非難することを避けたのです。

中国に比べるとインドの国内事情に関する報道は圧倒的に少ないため、インドの実態が日本にはなかなか伝わっていないと日頃から感じています。皆さんにはさまざまな情報に触れて、インドの真の姿について考えを巡らせてほしいと願っています。

アジア経済研究所
地域研究センター 研究員

湊 一樹氏

東北大学経済学部卒業。2006年ボストン大学より修士号（政治経済学）を取得後、日本貿易振興機構（JETRO）アジア経済研究所に入所し現職。著書に『「モディ化」するインド——大国幻想が生み出した権威主義』（中央公論新社）など。



活躍する インド人たちの実像

マネジメント人材を輩出し続けているインド。
学校や組織でどのような教育を受けてきた人たちなのか。
どのような問題意識を持つ人たちなのか。その実像に迫る。

（多国籍の優秀な人材から選ばれる組織へ 変革を推進するインド人リーダーの軌跡）

国内外で多数のインド人材が活躍する日立製作所。
多様な人材を包括する組織への変革を牽引しているのは、
グローバル人事施策や組織変革を担当する、
インド出身のイムティアズ・シャイク氏だ。
その変革の道のりは。そこで発揮したインド人の特質とは――。

日立製作所は約90年前からインドで社会インフラの整備事業を展開し、今では日立グループで約4万人のインド人従業員を雇用しています。当社におけるインド人材の活躍の場はインド国内にとどまらず、世界に広がっています。18年以上日立で働き、現在アメリカで日立グループのグローバル人事施策や組織変革を推進している私自身もインド出身です。

優秀な人材はインドに限らず世界中にいますが、彼らが企業を選ぶ際に重視する点は主に3つあると思います。

第1はブランドと組織文化です。日立の場合、製品や技術、サービスだけでなく、社会への貢献という点で高い評価を得ています。特にインドの若い人材は社会貢献への思いが強く、自分は今から誰のために、何のために働くのかということに強い関心があります。ですから我々の採用面談では、個々のジョブの話から入るのではなく、まずは日立のパーパス、社会における存在意義とは何かを語り、「だからこそ、あなたにはこの仕事でこんな役割を果たしてほしい」という話し方をしています。

組織文化も重要です。日立の場合、常に地に足がついた事業を行い安定性・一貫性があること、社内における判断基準の透明性が高いこと、さらに、日本全体がそうであるように、お互いをリス

ペクトする文化があることが選ばれる理由になっています。その好例が、最近私のチームに加わった女性メンバーです。彼女はビッグテック出身で、生成AIで世界から注目される企業からも採用オファーをもらっていたのですが、最終的に日立を選びました。なぜでしょうか。それは、彼女にとって日立が自分の“home”であると感じられたからだといいます。当社には派手さはありませんが、働く人は安心して自分を表現できます。一言で言えば、人間味のある職場なのです。

優秀な人材が重視する第2の要素は、成長の機会です。特に人口の多いインドでは、人々は幼い頃から厳しい競争にさらされているため、非常に野心的です。会社を選ぶ際も、ここで自分がスキルを伸ばし、成長できるのかを重視します。

特にZ世代は、早く学んで早く成長したいという欲求が強く、また社会課題に対しても非常に意識が高いです。人口急増に見合った雇用機会がないインドでは、優秀な人材でも国内でよい仕事を見つかるのは難しく、彼らの目は海外に向いています。特に人気があるのは世界中に拠点を持つ企業です。早く成長し成果を出せば、自分が行きたい国や地域に移って働ける可能性があるからです。Z世代はソーシャルメディアを通じて、世界中の情報に触れていますから、彼らの野心に国境はありません。

イムティアズ・シャイク氏

2007年、日立データシステムズ（現日立ヴァンタラ）に入社。
2022年よりDeputy CHROとしてグローバル人事施策、カル
チャー・人材・組織の変革を推進。数学の理学士号、経営
情報システムの経営修士号（MBA）を持つ。

レモンをもらったらレモネードを作れ 創造的であれという教え

第3の要素は創造的な職場環境です。私は2007年にシスコシステムズから日立データシステムズ（現日立ヴァンタラ）に転職したのですが、実は転職当初、非常に後悔しました。通勤の際には、シスコの近くを通らないようにしていたほどです。理由は、当時の日立ではITの導入が進んでおらず、仕事のスピードがあまりに遅かったからです。情報がどこにあり、誰が何をしているのかさっぱりわからず、困り果てていました。

でもそのとき、上司が私にこう言いました。「レモンをもらったら、レモンについて文句を言うのではなく、レモネードを作れ」と。つまり、創造的になれという意味です。インド人は何をするにもリソースが足りない環境で育っているのです。創意工夫が得意です。私も幼い頃、毎日数時間停電するとか、2日に1度しか水が出ないなんてしょっちゅうでした。ですから、ヒンディー語でいう「ジュガール」、すなわち可能性に懸けてみようというマインドセットが備わっています。

私もそういうインド人の特質を発揮し、これまで誰も手をつけていなかったITを活用したHR業務の自動化に取り組みました。そのとき、日立は私に自由に挑戦させてくれました。やがて私は日立のなかに相互に助け合うネットワークがあることに気づきました。シスコにはデジタルネットワークがありましたが、日立にはヒューマンネットワークがあったのです。そこからは新しい環境に馴染み、うまく仕事を進められるようになりました。

これはほんの一例ですが、日立は変化をいとわず、従業員の挑戦を奨励することで驚くべき進化を遂げました。もちろん完璧だというつもりはありませんが、少なくとも今ではビッグテックやAI関連のトップ企業からオファーが来る優秀な人材にも選ばれるようになったのです。

では、インドをはじめ海外の優秀な人材を活用したいと考えている日本企業が、取り組むべき課



題は何でしょうか。

期待のレベルを上げ、探求を奨励し 失敗を許容するマネジメントを

まず働く環境について、日本の組織の多くは縦割りでコミュニケーションが不足していると感じます。日本人は個人の仕事に集中しすぎではないでしょうか。インド人は大抵おしゃべりで、職場でもいろんなイベントをします。そして、それがチームビルディングにも役立っています。日本企業ももう少し外国人材を含めた交流の場を増やすべきだと思います。

マネジメントスタイルの変革も必須です。優れた人材に創造性を発揮してもらうためには、期待のレベルを上げ、探求することを奨励し、失敗を許容するマネジメントが求められます。

最後は言うまでもなく、言語のバリアをなくことです。日本人はチームのなかに日本人がいると自然と日本語で話すことが多いですが、それでは非日本語話者と効果的に意思疎通することは難しくなります。ビジネス言語が英語になれば、日本企業はもっとグローバルに人材を集め、競争力を高めることができるでしょう。やるべきことは山積みですが、まずはトップそしてマネジャーが、マインドセットを変えていくが必要だと思います。

新しい乳がん診断テクノロジーで インド発のイノベーションを

Niramai Health Analytics (以下、Niramai) は、受診する人の負荷が小さく高い精度の乳がん診断支援AI技術を開発した、インド発のベンチャー企業だ。アメリカの特許も取得し、既に世界20カ国で約25万人が受診している。そのCEOギータ・マンジュナート氏の創業ストーリーの原点には、自身の経験とインドが持つ社会課題がある。

私たちが開発したのは、サーモカメラで撮影した乳房の画像を独自のAIアルゴリズムで解析することにより乳がんを検知・診断するシステムです。

インドでは世界と同様に、乳がんは女性における主要な死因の1つです。一方、すべてのがんのなかで最も治療可能ながんでもあります。乳がんは、ステージ0～1で発見できれば10年生存率は90～95%を超えますが、ステージ2以降で発見されると生存率が著しく低下します。早期発見ができないために多くの人が亡くなっているのです。

早期発見ができていない理由はいくつかありますが、そのうちの1つは、定期的なX線の検査であるマンモグラフィを受けていないことです。乳房を潰して撮影するため強い痛みを伴うので、多くの女性が検診をためらうのです。

また、インドでは検診が45歳以上に限定されるため、若い女性のがんが見逃されがちです。費用やインフラの不足により、検診にアクセスできる女性が非常に少ないのも大きな課題です。

もう1つは検査技術の問題です。アジア、特に日本、シンガポール、中国、インドなどの女性たちの乳房は

組織の密度が高く、マンモグラフィでは検知しづらいのです。こうした密度の高い組織の乳房を持つ人は世界平均では3割ですが、日本では40代で約7割、50代で約5割に上ります。マンモグラフィで使用するX線は硬い部分が白く見えるので、脂肪の多い乳房ではがんを検知しやすいのですが、組織の密度が高い乳房では全体が白く写り、がんの検出が非常に難しくなるのです。

小さな村や島でも検診を可能に オフィスで働く女性もサポート

Niramaiのテクノロジーと事業は、これらの課題を解決しています。まず、胸部の40万ポイントの皮膚の温度変化を私たちが開発したデバイスで測定します。がん細胞は制御されていない不規則な増殖、つまり急速で複雑に増殖し、活発に活動します。代謝が多く発生しエネルギーが消費されるため、熱が生成されて細胞分裂が続き、温度変化が表れるのです。

もちろん温度上昇だけで診断するわけではありません。細胞分裂には“食物”が必要です。細胞分裂すれば血流が集中して血管が拡張し、新しい血管が形成され通常とは異なる血管構造が生まれます。こうした変化をAIを使って分析し、がんかどうかを判断します。

検査機器は乳房に接触させる必要すらないので、マンモグラフィのように痛みもない。組織の密度の高低にも影響されず、凝集性の高い乳房であっても異常を検出できます。

検査を多くの人に受けてもらうためには測定の簡易さが重要です。私たちの機器はビデオカメラのように小さく軽いので、どこにでも持ち込み、安価です。上着を脱ぎ、冷気を当てて異なる角度の写真を5枚撮るだけ。10分で検査終了です。

インドの村で検診を受ける女性たち。画像診断後、医師が
おらず詳細な診断ができない
ため、保健衛生従事者が画像
をチェックして赤であれば病
院で直ちに検診、黄色は6カ
月後に再検査、緑は異常なし、
とわかりやすく伝える。



Niramai Health Analytics
創設者、CEO、CTO

ギータ・マンジュナート氏

IIScで博士号を取得し、シカゴのケロッグ経営大学院で経営学を学ぶ。Xerox Indiaのデータ分析研究ラボのディレクターなどを歴任し、2016年Niramaiを設立。2020年のForbes「自力で成功した女性トップ20」リストへの選出、BioSpectrum Indiaの2020年女性起業家賞など国内外で数々の賞を受賞。



最高温度は白、最低温度はブルーなどポイントごとに色によって温度をデバイスに表示。AI診断によってリスクを評価することで、女性に接触せずに診断できる点が画期的だと評価されている。

これまでに20カ国、約25万人の女性が検査を受け、多くのがんを検出しました。インドやアフリカの村、小さな島など設備や資金のないところでも検査できます。こうした地域の課題は、まず10の村に医師が1人ぐらいしかいないこと。装置が大きく高価なマンモグラフィなどの機器の持ち込みも難しい。さらにがんについての知識・認識も低い。情報を得ようとしても識字率が低く、インターネットがあっても利用方法を知りません。村で行われている触診でしこりが発見される段階では、ステージ3くらいになってしまっています。

私たちは村や島の、がんの知識のない女性たちの家を訪ねて説明することから始め、学校などの施設に小さな仕切りをしたプライベートな空間を作って検診をしています。後部を検査用に改造したバン内部で行うこともあります。

企業で働く女性にも検診を行っています。彼女たちは仕事に加え、家事や育児もあり、とても多忙で自分自身をケアする余裕がありません。私たちはオフィスでも会議室を借り、ブースを設置、女性たちは仕事の合間に10分のコーヒーブレイクのような感覚で受けることができます。既にGoogle、ペプシコ、メルセデス・ベンツ、アメリカン・エクスプレスなどさまざまな企業で検査実績があります。

ジェンダーは関係ない 1人のエンジニアであればいい

私はIndian Institute of Science (IISc)でAIの博士号を取得し、ヒューレット・パッカードで主任研究員として17年間働きました。その後、ケロッグ経営大学院でMBAを取得し、ゼロックスのAI研究所長となりました。

そんなとき、親友のような存在のいところが42歳で乳がんと診断され、1年を待たず亡くなりました。彼女も密度の高い組織の乳房で、マンモグラフィの検査では検知できなかったのです。別の親族をもがんで亡くし、この問題を絶対に解決すべきと思い、研究に取り組みました。

温度変化による画像診断を試みた人はそれまでもいましたが、活用されなかった理由は人が画像を見ただけでは診断が困難だったからです。そこで、私の専門領域であるAIを使うことを考えました。半年準備をしてゼロックスを退職し、デバイスなどの開発のための資金調達もしました。

インドでは、ジェンダーによる格差が非常に大きいことが1つの社会課題で、私も一時は苦しみました。子ども時代から数学と科学が大好きで、問題を解くことに喜びを感じてきました。コンピュータサイエンスを専攻し、私は州の全工学分野で1位を獲得。女の子でも結婚という道でなく大好きな勉強を続けることができたのは、父が応援してくれたおかげです。

その後、Indian Academy of Science (IASc)の修士課程に進みました。当時、100人の男子のなかで女性は私たった1人。私は非常に内向的な性格だったので誰とも話すことができませんでした。でもあるとき、私のなかのジェンダーの意識を取り除くべきだと気づいたのです。ジェンダーは関係ない、1人のエンジニアであればいいと。その後、私は男子に囲まれていても手を挙げて質問するようになりました。すると、男子たちが「彼女には価値ある考えがある」と私に話しかけるようになったのです。

私は人の倍学び、働くことで平等を勝ち得ました。今ではジェンダー平等に関する環境は少し改善しているとは思いますが、それでも大切なことは女の子を持つ親は本人のやりたいことを尊重してあげること、そして協力的な夫を持つことです。私も夫の協力なしでは、とてもこれまで仕事を続けることはできなかったと思います。

アメリカでの経験もありましたが、私はインドでの起業を選びました。AIの専門知識やスキルや経験を使い、これまで数々の発明を生んできたアメリカやドイツのように、インドから世界に貢献できる新しい技術を生み出せることを示したかった。これまで世界の数々の賞を受け、そこにある程度到達できていることを誇りに思います。



IITからコンサル、そして起業 介護・医療の社会課題に向き合う

インドの大都市で介護者・医療従事者と利用者をつなぐ
マッチングプラットフォームサービスを展開し、インドの社会課題の解決に取り組む
AEGIS CARE ADVISORS PRIVATE LIMITED (以下、Care24)。
インド工科大学 (IIT) の卒業者でもある創業者のヴィピン・パタック氏をはじめ、
今、多くの同大卒業生がスタートアップを選択する理由とは。

Care24では、ムンバイ、デリーなどの大都市圏を中心に、介護者や医療従事者と利用者をつなぎ、自宅での医療や介護を可能にするマッチングプラットフォームを展開しています。利用者の多くは重症患者や認知症患者、緩和ケアを受けるがん患者など。病院からできるだけ早く自宅に戻ることを望む患者に対して、病院と同様のケアを受けられるように「病院の機能を自宅に作る」支援をしています。

具体的には、介護者、看護師、理学療法士が移動や入浴、排泄などを介助します。人工呼吸器や経管栄養など、高度な医療機器の在宅管理や、医師が往診する在宅医療も行っています。

現在、こうした包括的な在宅ケアの利用者は毎日2000人程度。ムンバイだけで約1000人が利用しています。このほか、デング熱やマラリアなどの感染症が発生している場合は、疑いのある患者の自宅に医師を派遣し、感染拡大を防ぐための病院前診断も担っています。

AIで移動の効率を上げる 在宅介護・医療版Uber

こうした在宅医療や介護のサービスは他社でも手掛けていますが、私たちの事業の違いはテクノロジーベースのプラットフォームであることです。

ムンバイのような大都市では、深刻な交通渋滞のため移動に大変時間がかかります。Care24では利用者のニーズに合わせて、一定の区域内の介護者や医師のなかから、たとえば心臓病のケア、手術後のケアなど専門的な知識や経験を持った人を、AIで最適にマッチングし派遣します。移動の効率を上げることで必要とされるサービスをスピーディに提供できる、いわば在宅介護・医療のUberのようなものです。

移動の効率化は同時に、Care24で働く常用雇用者とギグワーカー両方にとっての働きやすさにもつながっています。

働く人の60%は女性なので、彼女らが働く環境の整備にも妥協せず取り組んでいます。まず、ジェンダー格差に苦しむ女性たちが自立・自活できる仕事を提供すること。もう1つは、まだ女性にとって安全とはいえないインド社会で、彼女たちが安全に働ける環境を実現することです。女性が安心して働ける利用者だと確認したうえで、契約を進めています。

現在、注力しているのはグローバル展開です。ベトナムやケニアなどにプラットフォームと介護者・医療従事者へのトレーニングを提供しています。私たち自身が介護や医療などフロントエンドのサービスを手掛けるわけではなく、現地の医療保険制度や文化をよく知る企業とパートナー契約を結んでいます。2022年には、日本の在宅医療に特化したヒューマンライフ・マネジメントがCare24の株主となり、日本やアジア諸国などへの展開を進めています。

核家族化が進むインド 離れて住む子どもの不安を解消したい

このビジネスの背景にあるのは、近年インドで顕在化してきた社会課題です。

かつては数世代が同居して支え合っていたインドでも核家族化が進み、働く女性も増えたため、入院先の病院から自宅に戻りたいと望んでも面倒を見てくれる人がいません。一方で子どもの立場から見ても、高齢で病気の親が離れて住んでいるのは気が気ではない。私自身、2000キロメートル離れて住む親を「元気にしているだろうか」と常に気にかけていましたが、どう支援すればいい

在宅介護や医療に必要なトレーニングも充実している。



在宅ケアの利用者は毎日約2000人。女性にも安全な職場となるように配慮している。

いかわからずにいました。探してもそれを解決するサービスやプラットフォームは存在しなかったし、聞けば友人も同じ問題を抱えていたのです。

私は、IITカンプール校の出身です。問題解決が大好きで、卒業後はコンサルタントの道を選びました。PwCやEYでテクノロジーコンサルタントとして、アジアを中心とするグローバルプロジェクトをリードしながら起業することを常に念頭に置いていました。タイミングやテーマを模索するなかで、介護・医療への問題意識と、共同創業者となる友人との出会いが起業のきっかけになりました。

IIT出身者の進む道として起業やスタートアップへの参加が主流に

Care24を運営する社員は現在40人ほど。カンプール校を含めIIT出身者が多くいます。

スタートアップには採用や育成の専門的スタッフが十分ではないため、リファラル採用に頼っています。結果IITの卒業生が多くなるわけですが、人脈に頼るほうが優れた適切な人材をスピーディに採用できるのも現実です。

IIT出身者はスタートアップにとって非常に優れている点がいくつかあります。まずIIT入学までに熾烈な競争にさらされ、入学後もアルバイトなどする暇もないほど勉強、勉強の過酷な日々を過ごします。それらを勝ち抜き、やり抜いた経験から、「自分はできる」という自信、未来をマネージできることへの自信が涵養されています。たとえ未知の領域や方法論が確立されていない複雑な仕事を与えたとしても、自ら道筋を立ててやり遂げる力が備わっています。

挑戦を好むという特徴もあると思います。経験のない新しいプロジェクトや新しい仕事に対して

も躊躇せず、オープンマインドで臨むのです。

インドの社会、私たちを取り巻く事業環境は日々変化しています。そうした先の見えない複雑な世界で、揺るぎない自信を持ち、慣れ親しんだ仕事ややり方に固執するのではなく今日とは違うことでも果敢に挑戦していく人材こそ、スタートアップには必要です。

近年、IITの卒業生は、自ら起業したりスタートアップに参加したりする人が増えてきたように感じます。

私がIITを卒業した2006年頃は、同級生には大学院、IT企業に進む人が多く、その後にKPO（ナレッジ・プロセス・アウトソーシング、現GCC〈グローバル・ケイパビリティ・センター〉）や製造業、コンサルティング会社への就職が続きましたが、現在はそれが大きく変わってきたのです。

挑戦を好むIIT卒業生にとって、スタートアップは自分で何かを創造し、決定していく機会が豊富だと映るのでしょう。一方、大企業に就職すると、ジュニアレベルのうちには挑戦の機会は限定的で、裁量も小さい。人生で何かを成し遂げたいと考える彼ら・彼女らにとっては物足りないのです。

そして、インドや世界の社会課題を解決したいと考える人も多い。私もそうですが、問題を解決する最善の方法は、自分自身でイニシアチブを取って取り組むことだと皆、信じているのです。

Care24 Co-founder & CEO

ヴィピン・パタック氏

2006年IITカンプール校卒業。フィンテック系企業のビジネスアナリスト、PwCのPrincipal Consultant、EYのPrincipal Consultantなどを経て、2014年ムンバイでCare24を起業。



活躍するインド人たちの実像

リーダーとして「スタイルのなさ」が強み 状況に応じ変化・適応する力こそ必要

消費財メーカーや小売り業で経営リーダーとして活躍してきたニヌ・カナ氏。
インド経営大学院（IIM）の修了生でもあり、間近で多くの経営者を見てきた。
インド人になぜ経営リーダーが多いのかを聞く。

インド人のリーダーシップスタイルとは——。私はその問いに答えるならば、「スタイルがない」ことです。むしろそれがインド人リーダーの強みだと考えます。

リーダーの役割とは、ビジョンを描き、それを実現するために人や組織に活力や具体的なツールを与えることに尽きます。その役割を果たそうとすると、特定の「リーダーはこうあるべき」というスタイルではうまくいかないことがあります。必要なのは、その時々状況に応じてスタイルを変化・適応させる「シチュエーション・リーダーシップ」なのです。

P&G時代、日本にマネジャーとして駐在した経験があります。当時、上司も部下もそれぞれの足りない部分を指摘し合いながらお互いを支援し合うことが当たり前でした。上司だからといって偉いわけではないし、上からものを言うことはなく、「こうしたほうがいい」と常に提案をする姿勢が求められるスタイルでした。

ところが直後に現地法人トップとして駐在したナイジェリアでは、同じスタイルで臨んだところ誰も私の言うことを聞いてくれません。現地の経営者仲間と相談すると、「それではここではやっていけない。指揮命令のトップとして、自らやるか、強制されてやるのかを部下に問わなければならない」と言われました。極端な例ですが、これに適応しなければ、当時、私が置かれた環境では人が動かなかったのです。



ミラインディア
シニアアドバイザー

ニヌ・カナ氏

P&Gやコルゲートなどの大手グローバル企業や財閥系を含む大手インド企業で経営メンバーとして事業を構築、運営、指揮。2006年、インド最大の小売りチェーンであるリライアンス・リテール社長に就任。2022年より日本企業のインド進出・展開支援をするミラインディアでシニアアドバイザーに就任。

状況を正しく捉え 必要なことを学んでいく

かつてカリスマ的なリーダーシップがもてはやされたアメリカでも、変化が激しく人々の多様性を重視する現在では、シチュエーション・リーダーシップが主流となっています。インド人は昔から多様性が高い不安定な社会環境で育っており、状況に適応することに優れていたため、多くの企業の経営リーダーにインド人が多いのではないかと私は見えています。

たとえばインド人がアメリカで働く場合、インドで成功した戦略は使いません。そのときのアメリカに合った戦略に適応する必要があるからです。「グローバル」とい

う一律の戦略があると思うこと自体が誤りです。

同様に生まれながらのリーダーシップなど存在せず、その状況を正しく捉え、必要なことを学んでいく力こそが求められます。私のIIM時代の同級生、ペプシコ元CEOのインドラ・ヌーイはインドの非常に小さな街の出身で、当時は決して人々を率いるタイプではありませんでした。しかし、状況に応じて必要なことを学び、必要とされるリーダーシップを発揮して前進したことが、彼女のキャリア形成に貢献したのだと思います。

また、IIMのようなトップ・オブ・トップの人材が集まる環境で切磋琢磨しながら学んだ経験も、多様性の高い現代の組織を率いるには役立ちます。

IIMのような場では全員が優秀です。自分が最も優秀だと思っても、翌日にはもっと優秀な誰かをクラスに発見します。次の日もまた別の優秀な誰かが現れます。このようななかでは決しておごることなく学び続けなければなりませんし、また、常に謙虚であるべきだと自分を戒めます。

そして、最高の結果を出すには、自分1人ではなく優秀な仲間と協力することが欠かせないということを学びます。これも現代のリーダーには欠かせない資質ではないでしょうか。

Text＝入倉由理子 Photo＝ミラインディア提供

人材力を育む 人事制度と学校教育

企業や学校でどのような教育を受け、マネジメント人材は生まれているのか。
ITと製造業、初等教育と高等教育の取材から明らかにする。

TCS Indian Companies

学びとキャリア、報酬を連動 人材育成を「仕組み化」し世界展開

タタ・グループ傘下のIT企業であるタタ・コンサルタンシー・サービスズ(以下、TCS)は、社員に手厚い学びのプログラムを提供し、得られた成果をキャリアや報酬に紐づけるという一連のプロセスを「仕組み化」している。55カ国で事業を展開し、世界トップ企業を顧客に持つTCSの人材戦略とは。

TCSはインドの財閥企業タタ・グループのIT企業で、1968年に創業された。全世界の従業員数は約60万人に上り、顧客には欧米の大手金融機関や航空会社、自動車メーカーなどグローバルのトップ企業が名を連ねる。日本法人でDeputy CHROを務めるアルティ・バンダリ氏は「IT業界で50年以上事業を運営するなかで、人材の採用から社員の育成、評価に至る一連のプロセスを『仕組み化』

してきました」と話す。

まず採用に先立ち、インド工科大学(IIT)をはじめとした難関大学と密接な関係を築き、優秀な学生との接点を設けている。ワークショップを開いたり、プロジェクト参加型の長期インターンシップを実施したりするほか、教員に対しても先端技術や将来的な開発の方向性などの情報を提供し、学生に最新の状況を伝えてもらう、といった取り組みだ。

大学側が学部でコースを新設する際も、関係性を生かして共同でカリキュラムの構築に取り組み、学びの内容を提案するなどして「在学中からより実践的な教育を提供することで、入社後に即戦力として活躍できる人材を育てようとしています」。

さらに2012年からは、全世界の大学生を対象に、「CodeVita」というコーディングのコンテストも開催しており、「今や学生の間では、TCSのトレードマークになっている」という。

特に2021年大会は、34カ国から約13万6000人が参加し、世界最大のプログラミングコンテストとしてギネスブックにも認定された。優勝者や優秀な成績を収めた学生には、賞金とともに、TCSへの入社やインターンシップの機会もオファーされる。



日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ
Deputy CHRO
アルティ・バンダリ氏

「コンテストを通じて採用にゲーム的な要素を取り入れるなど、さまざまな方法を駆使して、テクノロジー分野のトップ人材を確保しようとしています」

実際の採用プロセスは年に1〜2回、入り口となるテストを実施しており、一定の水準をクリアした学生が面接に進める。テストは自宅や最寄りのTCSの拠点などでも受けられ、インド全土から毎年十数万人が受験するという。

その後3回の面接があり、エンジニアに関しては1次でコーディングなどのスキルや分析力をスクリーニングする。2次はマネジメントが面接官となって、専門技術を習得しようという学びの姿勢、ポテンシャルがあるかどうかなどを評価し、3次で人事担当者がコミュニケーション能力や企業カルチャーとの適合性を見て、採否を決める。

ちなみにこの入り口のテストについては、内容をより標準的なものとした「ナショナルクオリファイアテスト」を作って、インドの国内企業に広く提供している。

「TCSと同じ採用の仕組みをより多くの企業にも広げることで、学生がオープンに挑戦できる場を整備し、インド全体の採用活動を『民主化』しようとしています」

全世界共通の育成システム 若手、中堅、中核の3段階

TCSの育成の仕組みは非常に手厚い。

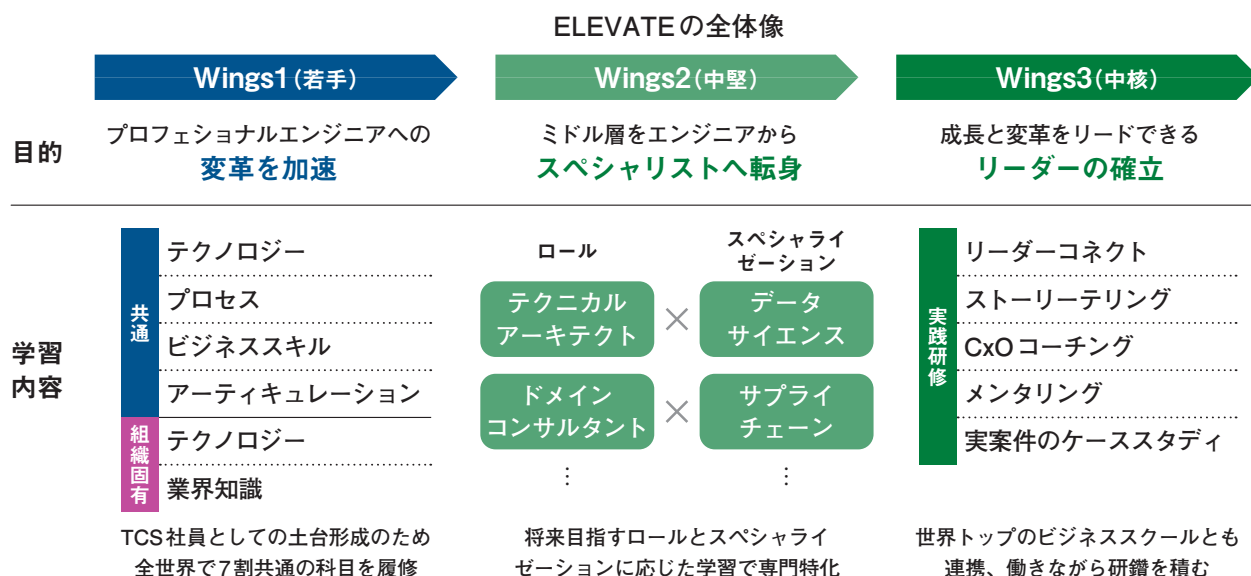
「テクノロジーが事業の柱である以上、すべてのエンジニアが常に最新技術の動向をチェックし、変化に対応したスキルを持つ必要があります。このため有機的な人材開発を、ビジネスの根本に置いています」と、バンダリ氏は説明する。

内定取得者に対しては「TCS Xplore」というプログラムが提供され、120時間の導入教育や資格取得などを通じて、入社前から組織の価値観や企業文化を学んでもらう。

また2021年からは受講必須の研修に追加する形で、全世界の社員に共通の「ELEVATE（エレベート）」という学習プログラムも導入した（下図）。ELEVATEは3段階に分かれ、まず入社後2、3年の若手に対してはeラーニングを通じて、社員に共通して求められる業界知識や基礎技術、ビジネススキルを学んでもらう。さらに入社後数年経った中堅世代には、スペシャリストの育成を目的とした、より専門性の高い研修に進んでもらう。

これは極めたい専門領域（スペシャライゼーション）と、将来目指したい役割（ロール）とを組み合わせたトレーニングで、たとえば「データサイエンス」の知見を深め、顧客の課題解決策を設計する「テクニカルアーキテクト」を目指すなど、数千もの組み合わせが用意されているという。

トレーニングの選択に当たっては、上司が本人の適性などに応じて、「このジョブが向いているのではないか」といったアドバイスも行う。また今



出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ

のキャリアが自分に合っていないと感じた人については、キャリアチェンジの仕組みも設けられている。

ELEVATEの最終段階にあるのが、管理職らにリーダーシップやクイックラーニング、問題解決能力などを習得させ、幹部人材へと育成するコースだ。このプログラムは海外のビジネススクールとも連携し、働きながら受講する方式で行われる。全世界の社員がオンライン上に集まり、4～6カ月かけて実際の案件のケーススタディを研究するといった内容だ。

幹部への昇進にはもちろん、ELEVATEだけでなく各職場でプロジェクトをまとめた実績なども求められる。特に近年は、リーダーが部下の理解や共感を得る「ピープルスキル」が必要とされるようになるなかで、さまざまな部署を経験し、メンバーの多様性を理解していることも重視しているという。

「トレーニングにもメンタリングのプログラムを導入し、若手の話をきちんと聴いてコーチングでできるスキルを持った人材を育てようとしています」

手厚い育成が定着に効果 グローバルに通用する制度へ

ELEVATEの特徴は、学びとキャリア、報酬をリンクさせていることだ。受講後にアセスメントで一定の評価を得ると、報酬面のインセンティブを受ける資格が生じ、さらに業務で成果を出すと人事評価に反映されて、より高い報酬を得られる。

また受講を通じて、特定領域のあらゆる技術を習得したとされる「フルスタックディベロッパー」に認定された開発者は、ハイタレント人材として人事に把握され、よりチャンスの多い仕事にアサインされる可能性が高まる。それによってよりよいキャリアステップにつながることもある。

ELEVATEの受講は本人の意思に任されているが、キャリアステップや報酬に紐づけられていることから、多くの社員が自発的に受講しているという。

インドのIT人材は、転職を通じてより高い報酬とキャリアを目指すケースも珍しくないが、TCSの離職率は業界でも最低水準を維持しているという。幹部クラスも生え抜きに近い人が多く、バンダリ氏自身も2007年、入門レベルの社員として入社して現在のポジションへと昇進した。



チェンナイやブネなどに広大な“キャンパス”を持つ。働きながら受けられるトレーニングも充実している。

「学びのエコシステムが充実していることによって、より多くの社員が『この職場でならキャリアを高められる』という見通しを持てるようになり、離職を抑える効果もあると思います」

一方で、組織活性化には外部人材の視点も必要との考えから、戦略的に社外のCxO経験者などをリーダー候補として迎え入れるプログラムもある。候補者には海外法人などで業務を経験してもらい、企業風土を理解してもらうと同時に、リーダーとして育成するという。

インド最大のIT企業であるTCSは事業領域も幅広いため、キャリアチェンジを希望する社員は転職しなくとも、社内で新たな仕事を見つけやすい。また海外にも多数の支社があり、グローバルに活躍したいというニーズも満たすことができる。こうしたキャリア形成上の優位性に加え、国内の各都市に拠点を構えているため「実家の近くで働きたい」といったワークライフバランス関連の要望にも対応しやすい利点があるという。

TCSの社員番号は全世界共通で、勤務する国にかかわらず入社順に割り振られている。ELEVATEをはじめ、デジタルラーニングのシステムも全世界60万人を超える従業員すべてに提供され「すべてのコンテンツを誰でもいつでもどこからでも、どんなデバイスでも受講できる」ようになっていく。こうした取り組みの根底には、「インドの企業」であると同時に「グローバル企業」だという強い自負がある。

「当社は各業界の世界トップ10企業と取引しており、インド本国だけで通用する仕組みでは、世界中にいる顧客の課題に十分な解決策を提供できません。人事制度や人材開発のシステムも、グローバルでなければいけないのです」

技術の進化や環境変化に適応するため 20年以上にわたり人事変革を重ねる

ゴドレジ・グループは、創業1897年のインドの老舗財閥企業だ。

鍵や石鹸の製造で成功を収め、現在では日用品や家電、工業製品、小売りや建設まで手掛ける。

変化の激しい市場のなかで、人事制度はどのように進化してきたのか。

2000年代以降、IoT、インダストリー4.0、ロボティクスとオートメーション、AIなどの新しい技術が製造現場を大きく変えた。人事の視点から見れば、IT革命によってIT業界との人材獲得競争を余儀なくされた。この只中で、ゴドレジの人事制度や人事プロセスは「20年以上にわたって、変革の努力を重ねてきた」と、CHROのハルプリート・カウール氏は話す。

「VUCAという言葉が一般的になる以前から、私たちは不確実で変化の速い時代を予見していました。そうした時代に、我々の会社はどんなエンジニアやリーダーが必要か、どのように育成し活躍を支援していくのか、また先端テクノロジーを経営に生かせるリーダーをどう採用、育成するのかを検討し始めました。私たちはタレントに求められる要件を継続的に見直し、不十分な点を改めてきましたが、今も育成を強化し続けています」

新卒後1年のインターンを経て 要件を満たした人材を正規雇用

変革を経て、採用や育成のプロセスの現在地はどのようになっているのか。

同社では新卒採用をメインとし、機械系・電気系・土木系・コンピュータサイエンス系に加え、関連する化学分野の学生を中心にキャンパスリクルーティングを行っている。選考は、技術分野の筆記試験、適性試験、英語試験と、人事部と機能部門のエキスパートによる面接だ。「各分野への深い知識、それを応用する力、意欲や学習能力、リーダーシップ、組織文化への適合性などが評価基準です。合格した人は1年間のインターンとしての研修期間を経て、基準を満たした人が本採用となります」（カウール氏）

1年のインターンシッププログラムは、ゴドレジ全体の事業や技術を理解するための導入のワークショップから始まる。その後、安全・製造・設計・品質などの技術・機能の理解を深めるテクニカルファンクションプログラム、コミュニケーションスキル、チームビルディング、行動規範やビジネス倫理などを理解する行動プログラムが続く。「これらはゴドレジでの働き方を理解するための準備であり、オーナーシップ、責任感、誇りを持ってゴドレジを代表して働くという意識を醸成するものです」（カウール氏）

その後は機能部門ごとにトレーニングを受ける。たとえば営業やサービス部門では交渉スキルや財務、顧客視点での税金の考え方、品質部門ではゴドレジの包括的な品質改善システムなど、機能や部門が持つ優先課題に貢献するための知識やスキルを獲得することを目指す。

研修の最後は、実際に機能や部門が作成したオリエンテーションプログラムをもとに職場で働く。



ビジョン、ミッション、価値観を追求していくために、現在、ゴドレジはリブランドに取り組んでいる。

最初は上司のもとで小さな仕事から始める。取引先や顧客が参加するミーティングに出席し、限定された範囲のタスクを任されるなど、まさにOJTの期間となる。ここで1年間のプログラムが終了する。

「終了時に、全体的なパフォーマンス、リーダーシップや行動を評価し、正規雇用への推薦に進みます」(カウール氏)

優秀なエンジニアだけでは不十分 経営リーダー育成に力を注ぐ

時代の変化に合わせて、改善してきたことも多い。

若者の意識の変化は、インドでも顕著だ。「私たちの世代のように、1つの企業で長く働きたいという若手は減り、彼らは自分のやりたいことを希求し続けるため、やりたいと思ってもらえる仕事を提供し続けなければ去っていつてしまいます」と、ストレージ・ソリューション事業部長のヴィカス・チョウダハ氏は話す。

彼らのニーズに応えるため、戦略的に重要な課題やプロジェクトに取り組む機会を早期に与え、責任を持たせている。また、1年に1度、手厚いパフォーマンス評価を実施する。「これはマネジャーとメンバーの対話の場を提供するもので、メンバーは自身のキャリア展望を話し、マネジャーはメンバーのスキルや能力を高め、パフォーマンスを強化するための能力開発についてフィードバックします。人事は研修プログラムやワークショップ、eラーニングのモジュールの提供を通じて、改善が必要な分野に取り組む支援をする役割を果たしています」(カウール氏)

テクノロジーの進化に向き合うための採用に力を入れる一方で、「ビジネスの複雑性の高まりとともに、合理的・論理的にテクノロジーを活用するだけでは事足りなくなっている」(チョウダハ氏)という。「IQに加えて高いEQを備えた真のリーダーシップへの移行が必要だと感じています」(チョウダハ氏)

リーダーシップ開発の施策の1つが、人材のパ

イプラインへの積極的な投資だ。技術やマネジメントに関するさらなる教育プログラムを自社で主催し、知識の習得とスキルの獲得ができるように促している。

「プログラムは1年から3年という長期に及ぶものもあります。また、大学院など外部のコースでフルタイムで学ぶことを希望する従業員が、そのために退職するのであれば、私たちはその人がコースを修了したのちに職場に復帰するように常に勧めています」(カウール氏)

高い成果を出せる人材を育むため、やりがいのある複雑なビジネスに触れて仕事の幅を広げる機会を提供している。それらを含め、より高い職責を担い、昇進していく計画的なキャリア開発に努める。このようにして組織のリーダーの人材パイプラインを作っていくことは、内部から組織力を高めることにつながっているのだ。

同時に、人材パイプラインの構築は、事業の生産性を向上させ、従業員のモチベーションや定着率を高めることにも寄与している。

「優秀なタレントは報酬の多寡だけで意思決定をするわけではありません。成長、特に階層的に上がっていくことによって強く駆動されます。私たちは成長のための機会を十分に与え、しっかりとした人事制度や人事プロセスのなかで優秀な人材が経営トップに就ける可能性を高めています。これは入社希望者や従業員にとって重要な魅力の1つだと考えています」(チョウダハ氏)

エグゼクティブ・バイス・プレジデント
兼 CHRO

ハルブリート・カウール氏



エグゼクティブ・バイス・プレジデント
兼 ストレージ・ソリューション事業部長

ヴィカス・チョウダハ氏



インド経営大学院 (IIM)

理系教育で養った分析能力をベースに リーダーシップをも備えた人材を育てる

インド経営大学院(以下、IIM)は、インド全土に21の分校を持ち、MBAを取得できる修士課程を中心に経営リーダー育成に取り組む経営大学院のトップ校だ。集まる学生とは、カリキュラムとは、そして修了生たちのキャリアパスとは。IIMベンガルール校校長のリシケシャ・クリシュナン氏に聞く。

IIMには、2年間フルタイムの経営学修士課程、1年間のエグゼクティブMBAプログラム、定時制の経営学修士課程、経営学短期研修課程があり、1学年は約600人。毎年、合格率0.3%という熾烈な競争を勝ち抜いて入学してくる。

「ベンガルール校の学生は、経営学を学ぶ大学院にもかかわらず、約8割が理系出身です」と、クリシュナン氏は説明する。

理系人材が多い理由の1つには親の意向が大きい。中流家庭の親は非常に教育熱心で、多くの親はエンジニアか医師になることを勧めるため、医学かコンピュータサイエンスの学位を望むという。トップ大学を目指して4、5年かけて受験準備をし、多くが医学、機械工学、電気工学、コンピュータサイエンスなど理系コースに進む。そもそもインドに理系人材が多いのはこうした背景もある。

もう1つは、キャリア形成のために、理系人材が経営学を学ぶことの重要性が認識されているからだ。理系を修めた学生の多くは、数年間IT企業や製造業で働く。その後、より高額な報酬が約束されたトップ企業への転職を目指し、MBAを取得したいと考える。「エンジニアがより高収入を望むならば、マネジャーや経営リーダーの道に進むことが良策だと皆、知っているのです」

こうしたキャリアパスは、「現代的な経営人材育成として理にかなっている」とクリシュナン氏は考える。「今や、どんな業種であってもテクノロジーやデジタルの知識や活用方法を知らずに経営の意思決定はできません。経営リーダーには理系教育で養った優れた分析能力・数学能力と、リーダーシップやコミュニケーション能力の両面を備

えることが必要になっているからです」

概念的学習と実践的学習の両輪 産業界との強力なつながりで支える

IIMでは、優れた経営の意思決定者を育てることを目的に、カリキュラムが作られている。

2年間のカリキュラムの場合、まずは戦略、マーケティング、ファイナンス、マネジメント、HR、意思決定学などの基本科目を学ぶ。意思決定学は確率統計や最適化の知識・手法を身につけるもので、大学で養ってきた分析スキルに磨きをかけていく。資本主義の役割を知り、企業の社会的役割、ステークホルダーに対する企業の責任、企業倫理など、経営者として求められるビジネスや社会の理解を深める授業もある。

これらを踏まえ、人々を動機づけ高い生産性を引き出し、カルチャーの違いを乗り越えて組織の成果を最大化していくリーダーシップも学ぶ。

「特徴は、すべて概念的学習と実践的学習を組み合わせていること。ケーススタディやシミュレーションを使用し、企業と協働してのプロジェクトやインターンシップもあります。理論や原則を学び、実際のビジネスの文脈で応用する機会を提供しています」

企業が果たす役割は大きい。プロジェクトの協働先やインターンシップ先をどう探しているのかと問うと、「IIMとの連携は新しい知を取り込む重要な機会と捉える企業が多く、それほど苦労しない」(クリシュナン氏)という。実際、IIMには企業向けのエグゼクティブトレーニングプログラムがあり、毎年トップ企業から5000人の次世代



広大なキャンパスには、学生向けの寮や教授向け住宅、食堂やカフェ、小売店などもある。試験前には図書館が24時間オープンし、勉強に励む環境が整っている。

リーダーたちが学びにやってくる。「企業との良好なネットワークを形成しています。これは、ベンガルールが強力なビジネスハブであることも影響していると思います」

教授陣も、概念的学習と実践的学習の両輪をうまく回すために重要な役割を担っている。110人の正規教員のほかに60人の非常勤講師がいる。正規教員については優れた研究業績、優れた国内外の教育機関でPh.D.を持つ人々だ。「一方、非常勤の教授には、基本的に産業界で働いた経験を求めます。学術的なバックグラウンドと産業界での知見・経験の両方が学べる体制を整えています」

グローバル企業での経験を インド社会・企業の発展に生かす

では、修了後の学生たちはどのような道歩んでいるのか。実際に企業の経営リーダーになっていく人はいるのか。

就職先として最も学生に好まれるのは、外資系のマネジメントコンサルティング会社、続いて銀行、プライベートエクイティファーム、投資銀行など金融業界だという。グローバル経験を積みたいと考える学生も多い。「海外で働く機会を直接得られる機会はリーマンショック以降減少しています。ただ、現在はインドに多くのグローバル企業がGCC（グローバル・ケイパビリティ・センター）を設置しており、そこで働くことがグローバル経験の代替となっています」

グローバル企業のGCCは、エンジニアリング業務や研究開発、バックオフィスのサポート業務などを担うが、今やインドのなかで大きなセクターにまで成長した。「インドの優秀な人材を獲得する戦略的手段として位置付けている企業も少なくありません。経験を積んだ人材が海外で働く

切符を手に入れることもあります」

近年の変化は、インド社会やインド企業に貢献したいと考える修了生が増えてきたことだ。

タタ・グループのようなインドの大手企業では、リーダーシップアクセラレーションプログラムを持っている。「IIMの修了生など優秀な人材に早い段階で大きな責任を与え、経営リーダーになっていく道を提供しています」

一度グローバル企業やGCCで働き、その経験を生かしてインドのIT系スタートアップに転職する人や、自ら起業する人も出てきている。「マルチスズキのインドと日本で経験を積んだ人が、MBA取得後にインドのIT企業に転職し、日本法人の経営リーダーとして尽力しました。現在はそのインド企業の中国法人で、東アジア全体のビジネスをリードしています。インド企業を大きく成長させた好例です」

また、インドに張り巡らされた決済プラットフォームなどデジタル公共インフラの構築に携わった人々は、グローバル企業やGCCで働いていた人も多いという。

インド人の経営リーダーは、グローバル企業で数々の変化を起こしてきた。インドで働く選択をする人材が増えた今、大学や大学院で学んだ知識とグローバル企業で働いた経験を生かし、経営リーダーとしてインドに変化をもたらしていくかもしれない。



IIM ベンガルール校校長

リシケシャ・クリシュナン氏

アガ스티ア・ インターナショナル財団

Education in India

すべての子どもたちに良質な教育を 2500万人に届ける教育イノベーション

インドの教育課題を解決しようとする非営利団体がある。
創設以降、インドの主に貧困層の子どもの教育を支援してきた
アガスティア・インターナショナル財団(以下、アガスティア)だ。
その理念と活動とは。

インドは国土が巨大なため地域格差が大きく、
いまだ貧困層も存在する。アガスティアは、約2
億5000万人いる子どもたちの多くが優良な教育
にアクセスできる環境にないという社会課題に向
き合ってきた。

「ミッションは、体験型学習を通じて、子どもや
教師の『好奇心を刺激する(Aah!)』『創造性を育
む(Aha!)』『自信と思いやりを植え付ける(Ha-
Ha!)』ことです」と、創設者兼会長のラムジ・ラー
ガワン氏は言う。1999年の設立以来、このミッ
ションに基づいた数々の教育イノベーションに
よって、アガスティアの支援を受けた子どもは約
2500万人に上る。どのようにしてこのような大
規模な支援を実現したのだろうか。

1つの学校ではインパクトがない スケールを重視した方針に転換

アガスティア創設前、ラーガワン氏はグローバ
ルに展開する銀行に勤務していた。「上司への毎
日の報告、締め切りに追われることに飽き飽きし
ていました。私は何がやりたいのか、何ができる

のかを模索する日々で
した」

一方で社会への疑
問も感じていた。ラー
ガワン氏自身は裕福な
家庭に育ち、イギリス
留学など良質な教育の
恩恵を受けてきたが、
当時のインドでは初等

キャンパス・クリエイティビティ・ラボは、
科学センター、芸術センター、天文学セン
ター、イノベーションハブ、サイエンスモデ
ルセンター、野生生態学研究所などを擁する。



教育の機会にすら恵まれない子どもたちのほうが
圧倒的に多かった。「急速に発展した国の歴史を
見ると、その基礎に教育投資があることに気づき、
学校を作ろう、というアイデアにつながってい
きました」

当初、ラーガワン氏は小説『失われた地平線』
(ジェームズ・ヒルトン)に影響を受け、そこに描
かれる「シャングリラ」のような美しい場所で学
校を作りたいと考えた。しかし、それでは一部の
子どもにしか影響を与えることができない。イン
ド全体にインパクトを与えるには、子どもたちに
知の橋渡しをする教師を育成すること、学びの環
境を広く作ることが重要だと考えた。これがイノ
ベーションの種となった。

まず公立学校の教師に、各学年に適した教材
やツールを提供するトレーニングプログラムを実
施。それ以降、約30万人の教師を育成した。

続く2000年にベンガルール近郊に土地を購入
し、巨大な教育施設キャンパス・クリエイティビ
ティ・ラボを建設した。教育の軸である好奇心や
創造性を促進するために、STEM教育やアート、
エコロジー、デザイン思考などを学べる施設だ。



STEM教育に欠かせない実験施設を詰め込んだモ
バイル・サイエンス・ラボは200台近くある。

毎日数百人の生徒が近隣のエリアからアガスティアが運行するスクールバスで通学し、体験型で学ぶ。



教師の訓練はキャンパスやオンラインで行われ、教師たちは新たな知識を自身の教室に持ち帰っている。

同時に多くの子どもにキャンパス・クリエイティビティ・ラボでの学びのエッセンスを届けるべく、2002年からはバンに実験施設などを積み込んで移動し、どこでも教室を開けるモバイル・サイエンス・ラボを実施。2005年には地域拠点としてサテライトサイエンスセンターを設立するなどして、インド24州に広がる教育プラットフォームを形成している。2032年までに、全国で1億人の子どもに届けることを目指している。

アガスティアの教育のベースは、知を育む土壌を作ることだ。「人は木と同じで、雨のように知識を注いでも成長するには豊かな土壌が必要です。私たちは、子どもたちのなかに有機物やミネラルを育もうとしています。それが好奇心、創造性、自信と思いをやります」

この数十年でインドの公教育は、学校インフラや交通が改善された一方で、教育の方法には「改善すべき点が多い」とラーガワン氏は言う。「社会課題が解決できていないのは、答えを教え、覚えさせる教育に問題があるからです」

すべての物事には因果関係がある。「水がない」という結果に、雨が少ない、山の木を切り倒したことで土が水を蓄えることができないなどの原因がある。課題の解決につながる能力の1つは、真の原因を探究する力だ。原因を特定したら、解決策の道筋を立て、実践していく能力が求められる。「それが科学的思考に大きく関わる能力です」

アガスティアの教育で、特にSTEMやデザイン思考に重きを置くのはこれらの力を養うためだ。「インドの教育のほとんどは今でも講義やディスカッションで進められ、実験や体験に基づくハンズオンの学習がない。ですから私たちはモバイルという形で、実験施設を各校に届けているのです」

カルナータカ州、アンドラプラデーシュ州、ウッタラーカンド州、ハリヤーナ州とは契約を結び、各州政府が求める教育課題の解決にともに取り組む。サポーターにはネスレやサムスン、アドビ、ソニーなど、世界の多くの有名企業が名を連ねる。「彼らは私たちが提供する教育の方法と成果に関するデータに関心を寄せています」

能力を数値化するのは簡単ではないが、アガスティアでは子どもの知識、好奇心、課題解決能力の授業前後での変化を測定することでデータを取り、それを企業と共有している。州政府や企業は、重要なパートナーでもある。「世界中の人々、企

業をアガスティアに招き、異なる視点やアイデアを持つ人々に対してオープンであろうとしています」



多くが大学に進学 親とは異なる多様な職業に就く

アガスティアで学んだ子どもたちの「その後」を聞いてみた。「キャンパスで学んだ子どもたちの親のほとんどは、大学に行ったことがなく、農業や街での物売りなど、仕事の機会が限定されていました。ところが子どもたちは、人事、法人営業、エンジニア、薬剤師、公務員、看護師、公認会計士、ソフトウェア開発者、データアナリスト、ジャーナリスト、起業家、教授など、多様な職業に就いている。「大学進学率は私たちの重要指標ではありませんが、インド全体では25～30%なのに対し、親は貧しいにもかかわらず、キャンパスに通う子たちの60%以上が大学に進学しています。コロナ禍以前は実に98%に上りました」

インドにはインド工科大学(IIT)をはじめ、激しい競争を勝ち抜いた優れた分析力を持っている学生たちがいて、「それがインドの強みの1つ」(ラーガワン氏)だ。「しかし、彼らの多くがアメリカの大学院に行ったまま戻らなかったり、コンサルティング会社や金融業などに高収入であることを基準に就職したりすることを残念に思います。研究を続ければノーベル賞を取るような科学者になれる可能性があるのに」

アガスティアで学んだ人の大多数はインドに貢献しているという。「最も貧しい階層の出身ですから、海外に出ていくパスを持ち合わせていません。それでも学ぶ環境があれば人は成長します。私たちはインド全土で人々が成長できる機会を作り出すことに、大きなやりがいを感じています」



アガスティア・インターナショナル財団
創設者兼会長

ラムジ・ラーガワン氏

日本の企業・教育は どう向き合う

インドでの存在感を示すために日本企業はどうあるべきか。
インドで展開する日本企業と教育の専門家に聞く。

Tech Japan

Japanese Companies in India

安心して働ける、家族的…… 魅力を伝えれば日本企業に勝ち目はある

日本企業とインドのITエンジニアの架け橋として設立されたTalendyを運営するTech Japan。
代表取締役の西山直隆氏に、なぜインド人材を日本企業に送ろうとするのか、
日本企業はインド人材とどう向き合うべきかを聞いた。

同社は日本企業を対象にインドのエンジニア人材の採用支援、インド工科大学 (IIT) などトップ大学生のインターン支援、GCC (グローバル・ケイパビリティ・センター) の構築支援を行っている。2021年の創業以降、日本の顧客はベンチャーから大手まで150社以上、インド国内のトップエンジニアが1万人以上登録するまでに成長した。

西山氏とインドの関わりは、前職のデロイト・トーマツに始まる。アジア統括としてのシンガポール駐在時代、仕事で何度もインドに通った。2015年頃にはインドのAIやIoTなどのスタートアップを日本に呼び、日本企業との事業提携を支援していた。「日本側は大手製造業が中心で、インド市場への進出と人材獲得が目的でしたが、数が少なかった。既にインドの時代が到来して他国の企業はインドとの関わりを深めており、焦りを感じていました」と、西山氏は振り返る。

まずはデロイトの自身のチームに、米経営大学院卒の20代の女性をインターンで採用した。「彼女は何事にも積極的に取り組み、その視点も多様でスピード感がありました」

当初、インド人のインターンに対して懐疑的だった周囲の人々も、1カ月も経つと「ぜひ彼女に入社してもらいたい」と言うようになった。

インド人の強みについて、限られたリソースのなかでできる方法を発見していく「ジュガール」というインドが持つ哲学に加え、西山氏は「ア

ジャイル”を常に実践している」と表現する。「たとえばシステムにバグが出たとき、日本では問題を検討して上司に伝え承認されて初めて修正に入ります。インド人は関係者の空いている時間に15分程度の会議をすぐに入れて、その場で問題を特定し、修正する。こんな場面は日常です」

他社の話を聞くと、エンジニア不足が課題だった。「優秀なインド人とのマッチングに価値があると考えたことが、起業のきっかけでした」

2019年に日本で、その後コロナ禍中にインド法人を立ち上げた。

会いたい人に会えない ミスマッチという日本企業の課題

優秀なインド人、特にエンジニアを採用したくても、インドで知名度の低い日本企業にとっては不利な状況だ。

IITの場合、採用活動は4年生の12月にスタートする。Day1から、大学が差配して学生と企業の面談がセットされるが、1時間程度の面談で企業は採否を決めなければならない。学生側は内定を受諾した後に他社は受けられないルールだ。

GoogleやMicrosoftなどビッグテックと呼ばれる企業ほど早い日程から面談がセットされ、日本企業はどうしても後半になってしまう。当然、学生と早く面談ができる企業のほうが有利だ。ある日本のベンチャー企業がDay6で面談を行うと、

リストに挙げていた学生はすべて内定済みだったという。

企業側は面談前に履歴書を見て、必要であれば試験を行い、会いたい学生を絞り込むが、この事前スクリーニングも日本企業のハードルの1つだ。IITは23校あり、学生のレジュメのフォーマットもバラバラ。学部とレベルを絞るだけで精一杯だ。「会いたい人に会えていない。また、1時間の面接で採否を決めなければならないので、ミスマッチが起こりがちです。そのため採用しても1年程度で辞めてしまい、IITの学生はすぐに辞めるという噂が立つ。こうした悪循環を断ち切るためにもっと戦略的に人材を採用できる仕組みが必要で、ワンストップのプラットフォームがあったらいい、と考えました」

インターンシップで先手を打つ 職場の魅力も伝える相互理解の場

西山氏が考案したのは、キャンパスリクルーティングよりも早い時期にインターンシップで日本に学生を送り込むことだ。

エンジニアとしてのレベルがわかるプラットフォームTalendyを活用すると、企業は事前に会いたい人を選択できる。5～7月は学生にとっては夏休みで、学生がフルタイムで仕事に取り組み、自社に適した人材であれば内々定を出す。その人材はそこでブロックされる。

「日本企業はインドでまだまだ知られておらず、どんな技術を持ち、どんな社会課題を解決しようとしているのか、入社後どんなキャリア、成長可能性があるかを伝える必要があります。インターンシップは重要な相互理解の場ともなります。そして実際に来日して働くと、日本を好きになってくれる学生も多いのです」

GAFAなどビッグテックに就職したいという学生は多い。しかし、新規就労ビザが大卒では取れなくなってきたのに加え、トランプ政権になるとさらにビザの取得が不透明になる。名門大学院に進学するか、GAFAのインドオフィスで働くなどして米本社で働く機会を得るしか道がなくなった。レイオフが多いことも広く知られ、「もっと安心して働きたいという人も多く、日本企業のチャンスも増えていると思います」。

そのためにも日本企業は職場環境などの魅力をもっと伝える必要があるという。たとえば報酬。



出所：Tech Japan

全大学の応募者を一元管理、統一フォーマットによる比較、インターン情報の全大学へのPRなど、選考プロセスをデジタル化。独自のマッチングアルゴリズムで最適人材を選択できる。

「シリコンバレーで1000万円もらうのと、日本で500万円もらうのとでは可処分所得は同じ、という話をします。家賃や食費の安さ、食事のベジタリアン対応などもあまり知られていません」

変えるべきこともある。代表的なのは仕事の任せ方だ。「年功的に長期間で育成する企業と、ジョブ型の企業や戦略的にどんどん仕事を与える企業とでは、後者のほうが結果的にうまくいきます」

昇給も課題だ。IIT卒業生のインドでの初任給は平均250万円程度だが、若手人材の昇給率は高く、毎年15～20%程度。5年程度で日本企業に追いつくという。

西山氏も社長として努力している。同社の正社員は20人、業務委託も合わせて40人程度。社員を採用するときには、インド全土に散らばる実家まで出向き親に会社のビジョンや仕事内容、本人のキャリアパスや成長の可能性などを説明している。そのために今、西山氏はヒンドゥー語も勉強中だという。「幼い頃の写真を見たり、家や育った部屋を見て、家族に会うことで、真剣に活躍させないといけないという気持ちになってきます。家族を非常に大事にするインドの人々の信頼を獲得するためにも大切なことだと思っています」



Tech Japan
代表取締役

西山直隆氏

Rakuten India

Japanese Companies in India

「主義」の浸透と成長支援で 熾烈なインドの人材獲得競争を生き抜く

ITエンジニアの獲得競争が熾烈なインド・ベンガルールにあって、
楽天のインド法人Rakuten Indiaの存在感は際立っている。
日本企業のグローバル事業としてインドの人材市場にどう向き合っているのか、
Head of HRのアビジット・マヌール氏に聞く。

Rakuten Indiaは2016年に約100人という小規模で設立された。当初は日本のビジネスのオペレーションや小規模なプロジェクトの支援に限定されていたが、現在ではグローバルの楽天全体のプロダクト開発と技術のイノベーションセンターとして、1600人規模にまで成長した。

従業員のメインはエンジニアだ。「データサイエンティスト、データアナリスト、クラウドエンジニア、AI、製品開発など多様なタレントポートフォリオを持っています」とマヌール氏は説明する。

採用において重視するのは、「スキルと同時に楽天のグローバルなエコシステムで働きたいと考えるかどうか」だ。楽天のオフィスのいたるところに「楽天主義」が掲げられ、インドも含め海外拠点でも「主義」(SHUGI)として定着している。

楽天主義は事業を通じて実現しようとする「大義名分」「品性高潔」「信念不拔」など5つの価値観を示す「ブランドコンセプト」と、それへの共感を強め実現度を高めるための5つの「成功のコンセプト」から成る。「常に改善、常に前進」「仮説→実行→検証→仕組化」「スピード!! スピード!! スピード!!」などは、採用や能力開発、リーダーシップ開発の戦略の基盤だ。

「社員はECや旅行、フィンテックなど多岐にわたる事業に携わる可能性があるため、1つの事業への思い入れだけでなく、最新の技術を活用して社会に貢献したいという高いエネルギーと情熱を持った人を採用し、育てたいと考えているのです」

採用や人材開発のベースは 「楽天主義」へのカルチャーフィット

同社の採用はリファラルとキャンパスリクルーティング、インターンシップの3本柱だが、なかでもリファラルを重んじている。「カルチャーフィットを重視するため、社員が紹介してくれる人材は非常に高い確率で適合します」

キャンパスリクルーティングでは、カルナータカ州、特に州都ベンガルールのトップクラスの大学と多くのプロジェクトを通じて連携している。その1つが楽天主催のハッカソン「ラッカソン」で、学生たちの興味をひきつけることに寄与している。トップ大学を招待し、参加のために、夜間に6、7時間もかけて移動してくる学生もいる。「大学との連携を作る場であるのと同時に、お互いを理解する場として機能しています」

インターンシッププログラムには、インド工科



世界を結ぶことができる会議室。楽天創業以来28年間、毎週欠かさず日本時間の朝8時から実施されてきたASAKAI（朝会）は、インドでは4時間半後に配信される。

大学(IIT)などトップ校の学生も多く参加する。約6カ月間、それぞれの学生のバックグラウンドやスキルに応じて適切なプロジェクトに配置し、学生にとっては初期トレーニングの重要な機会となっている。インターンシップ後、約7割が採用される。

「私たちのインターンシップの特徴は、ダミーではなく実際の仕事に取り組むことです。学生は、入社後の仕事をイメージでき、それぞれメンターのもとでチームとともに働くことで、自身が楽天のカルチャーに合うかどうかを試すことができます」

加えて、地方での特別なトレーニングプログラムも実施している。目的は「社会への恩返しとして、人々をエンパワーすること」だが、隠れた才能の発見にもつながっている。「参加者のなかには英語を話すのが得意ではない人もいますが、英語で製品や働き方を教えるトレーニングプログラムを実施し、成長を支援します」

人材開発でもカルチャーフィットを重視する。入社後は「楽天主義」のトレーニングから始まる。18人の楽天主義認定トレーナーによる、3時間のワークショップで学ぶ。日常で楽天主義を実践するために「バディ」システムを取り、仕事だけでなく職場でのすべてをサポートしている。

同社が特に大切にしていることは、「Shugi」(楽天主義)、「Shikumika」(結果を仕事に埋め込むこと)、「Asakai」(グローバルで週1回開催される全社朝会)をあえて日本語のままグローバルの共通言語として使用し、浸透させることだ。

人事も支援を惜しまない。「私たちは自身をピープルパートナーと考えています。入社直後から毎月入社者と面談するなどうまく馴染むように努めます。Rakuten IndiaのCEOも入社者と会う時間を大切にするなど、オンボーディングは重要事項なのです」

成長を促す継続的な変化 継続的な学習を提供

人材の流動性が高いインドにおいて、社員をひきつけ続ける秘訣を聞いた。

1つは、学びの環境の提供だ。「私たちは常に新しい知識やスキルを学ぶ意欲を持つ人材を採用しており、だからこそその意欲を満足させる必要があります」

楽天には40を超える事業があり、領域を移るた



子どものいる社員は、ベビーデイク施設にあるモニターをウォッチしながら仕事ができる。

びに新しい知識やスキルが要求される。Rakuten Indiaには必要になったときにいつでも学習できる独自のプラットフォームだけでなく、本人の希望で領域や職種を超えて異動できる制度もある。18カ月ごとに全社員に自身の次のキャリアを選択するオプションを提示しているのだ。「楽天はグローバルに展開しているため、日本や他国で働くチャンスも得られます。異動は権利であり、上司が止めることはできません。毎年多くの従業員がこの異動を利用し、自身のさらなる成長に役立っています」

経営リーダーへの道も提示している。入社後5、6年で全社員に、専門家としての道を進みたいのか、経営リーダーになっていきたいのか、キャリアパスの選択肢を提示する。経営の方向に進む覚悟を持つ人に対しては、マネジャーの役割と責任、リーダーシップの考え方、戦略的思考などを学ぶ高度なトレーニングやメンタリングの機会、権限を持ってインターンやアルムナイを管理する機会などをマネジャーの一步手前で提供する。「経営リーダーには、複雑性の高い市場での革新と、解決策を提示し異文化を超えて協業するマインドセットを常に期待しています。できるだけ早い段階からリーダーとしての経験を積むことが重要だと考えています」

成長意欲の高い人材を集め、成長を促す変化、継続的な学習を提供することが、インドにおいて楽天が成長するエンジンとなっている。



Rakuten India
Head of HR

アビジット・マヌール氏

顧客との重要な接点となる人材を採用・育成 早期離職を防ぐことが最大の課題

コンサルティング業界やIT業界と比較すると、製造業での人材獲得競争はより厳しいといわれる。金属加工機械メーカーのアマダのインド法人AMADA (INDIA) の、採用や育成に関する課題と対策を聞いた。

2000年、AMADA (INDIA) はアマダの販売・サービス拠点として設立された。ベンガルールに本社とテクニカルセンター、職業訓練センターを置き、チェンナイ、ハイデラバード、ムンバイなどに営業とサービスエンジニアを配置している。約150人の社員のうち、管理部門などの3人の日本人を除けば全員がインド人だ。「営業・サービスを中心に、大学や専門学校で電子工学、機械工学を専攻し、専門知識を持つ人材を採用します」と、同社社長のニラジ・セス氏は話す。

新卒採用はキャンパスリクルーティングが中心で、卒業予定者を事前にレジュメなどでスクリーニングし、その後、数回面接するという流れだ。日本企業の知名度はインドでそれほど高くないが、「学生が知っているのは、Google、ソニーなど超有名企業のみ。日本企業だけが不利なわけではない」（セス氏）。まずは、同社がインドでどのような技術を使い、どんな貢献をする会社なのか学生たちの理解を促すよう選考時に努めるという。

近年、同社が力を入れているのはインターンシップによる選考だ。約6カ月間のトレーニング期間に、知識レベルや意欲などを判断する。

「就職活動時、学生のほとんどは自分のやりたいことに意識的ではありません。仕事が自分にとって面白いかどうかを試し、AMADA (INDIA) で成長したい、エンジニアとしてキャリアを続けたいという人を採用したいと考えています」（セス氏）

しかし、意欲的で優秀な人材を採用するほど、若手人材の早期離職という課題が生じる。ITの中心地ベンガルールではIT企業の人気が高く、製造業から移っていく人も多い。報酬の水準も製造業は比較的低く、日本に合わせたゆつくりとした昇給も人材の確保にはマイナスに働く。これに対して、AMADA (INDIA) は対策を講じている。

1つは中途採用の強化だ。サービスエンジニアは顧客との重要な接点であり、技術を理解して活躍できるようになるには数年かかる。「技術が身についた頃に辞められたら教育投資の甲斐がありません。既に技術を持った人材に即戦力として活躍してもらうことも重要です」とエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントの今井秀久氏は説明する。

新卒入社者にはトレーニングの短期化も試みる。「日本では初期トレーニングに半年かけますが、インドでは1カ月で商品の理解をした後、すぐに配属先でのOJTに移り、短期間で一定のスキルを身につけられるようにしています」（セス氏）

また、優秀な人材にとどまってもらうために、日本本社やアジアパシフィック地域での研修の機会を提供している。「研修を受けた社員のエンゲージメントは確実に上がりますし、それを見たほかの社員にも『いつかは自分も行きたい』と波及します。本社の高い技術力を学ぶことによる技術力の向上と、二重の効果があります」（今井氏）

インド人がキャリアのラダーを上っていくこともできる。「経営マインド、論理的思考力、バランス感覚などの基準に照らし、経営リーダーとして期待する人材は人材育成委員会で議論して、ローテーションで経験を積んでももらいます。長く働き、会社とともに成長したいと考える人材をいかに作れるかがカギになります」（セス氏）



プレジデント
ニラジ・セス氏



エグゼクティブ・ヴァイス・
プレジデント
今井秀久氏

高等教育グローバル化は待ったなし インドからの留学受け入れは試金石

東京大学は2012年にインド事務所を立ち上げ、日本へのインド人留学生受け入れを促進してきた。

アカデミアの視点で見たインド人材の可能性はどうか。

東京大学理事・副学長で、インド事務所長も務める林香里氏に聞いた。

2024年10月、インドのデリーで開催された「第三回日印大学等フォーラム」。日印大学の学長などが出席した。

東京大学は2012年にインド事務所を開所し、2024年には文部科学省の「日本留学促進のための海外ネットワーク機能強化事業」で、「最重点国」のインドを含めた南西アジア地域の事業に採択されました。私は2024年には10月と11月にインドを訪問し、高等教育機関の連携についてインドの大学関係者と協議し、現地の高校でも日本の大学の魅力について説明してきました。

現地で感じたのは、インドの人々はとても教育熱心だということです。理工系における最難関大学のインド工科大学(IIT)に入学するためには、非常に高い倍率を突破しなければならず、学生はトップ中のトップの存在です。14億人あまりの人口の約半数が25歳未満。教育セクターにおけるインドのポテンシャルは大きいと受け止めています。

学生が日本に抱く印象は、アジア地域としての親近感やアニメの人気の相まってとてもよいと感じます。その一方で、日本の大学の存在感は薄く、高等教育の留学先としてのイメージが形成されていません。何とかそこを脱却したいと奮闘しています。

英語プログラムもロールモデルも少ない日本の大学、課題は山積

日本の大学の存在感が薄いのはさまざまな理由があります。第1には、特に大学学部レベルでの英語のみで学位が取得できるプログラムが少なく、留学先の選択肢が限られていることです。

これまで日本の高等教育機関への留学生といえば、中国や韓国など漢字文化圏の学生が多く、主に日本語で学ぶことを前提とする学生が中心。中国からの高等教育機関への留学生が約8.7万人に対して、インドからは1600人ほどしかいません。日本の高等教育が本当にグローバル化を目指すのなら、「日本語で生活できる人だけ来てください」



ではダメで、高等教育の真のグローバル化のあり方を改革する必要があります。何より、これからの社会では、日本人だけで完結しない、国際的な環境での学びは必須です。

教員側の変革も必要です。韓国のトップ校には、欧米で学位を取得して帰国した教員が多いのに対して、日本の大学教員は日本国内の大学を卒業後、国内の大学院に進んだ人も多い。これまでは日本の人口規模がそれなりに大きかったため、日本人学生を相手に日本語で授業をするだけでもよかったと思いますが、少子化が進むなか、それでは大学経営も厳しくなります。私は、インドからの留学受け入れが進むかどうかは、大学が生き残れるかどうかの今後を占う試金石になると考えています。高等教育のグローバル化は、待ったなしなのです。

日本が留学先になりづらいのは、インドからの移民が少ないことも関係しています。親からすれば、知らない国に我が子を送り出すのは不安なもの。アメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリアにはインド移民が多く住んでおり、コミュニティがあることから留学先に頼れる親戚がいたり、友人・知人のネットワークもあつたりしますが、日本にはそれが十分でない。Googleの社長がインド出身であることに代表されるように、留学先にロールモデルがいるのかも重要です。

日本にはそういうロールモデルも非常に少ない。生活面でも、ベジタリアンフードの種類も食べられる場所も限られているなど、課題は山積みです。

日本企業のインド人材受け入れには 複数の給与体系など制度整備が必要

一方で、日本は欧米よりも大学の授業料や生活コストが安く、比較的安全であるというアピールポイントがあります。そうした特徴がありながら、世界トップクラスの科学者が活躍している。特に、安全面は女性の学生の受け入れに際してプラスに働くと考え、積極的に伝えていきます。

女性の受け入れは、東京大学にとってもメリットがあります。定期的に学生交流をしているバンラデシュのアジア女性大学からロヒンギャ難民の女性の学生が来たときには、この学生が積極的に手を挙げてはきはきと発言する姿に、東大の学生は圧倒されていました。東大には、学部の女性の学生の割合が約2割にとどまり、かつなかなか増えないという課題があります。留学生の女性が増えることは大学に活力を与え、ダイバーシティの観点からもありがたいことです。

そのためにも、これまでインドからの留学受け入れ先として中心だった工学や理学に加えて、受け入れ先の幅も広げたいと考えています。今、法学や経済といった社会科学に強いインドの私学

トップ校とも国際交流協定を結び、学生や教員を派遣する事業を計画しています。国連の元職員や環境政策を専門とする教員が顔の見える形でインドの学生にレクチャーすることで、「日本にこんな研究者がいるのか」と関心を持ってもらうきっかけを作りたいのです。

日本企業の方と話す、インド人の学生への期待感の高い一方で、年功序列、終身雇用という「我が社のハーモニー」が崩れることへの警戒感も強い社があるようです。インド人にとっては昇給交渉は当たり前のこと。日本企業がインド人材を受け入れたいのであれば、企業側も職務と職能に応じた複数の給与体系を導入するなど、新たな職場文化と人事制度を整えていく必要があるのではないのでしょうか。

東京大学理事・副学長
(国際・ダイバーシティ担当)
大学院情報学環教授

林 香里氏

専門はジャーナリズム研究、マスメディア研究。東京大学大学院人文社会科学系研究科博士課程修了。博士(社会情報学)。日本学術会議連携会員。朝日新聞論壇時評筆者、BPO放送人権委員会委員、日本マス・コミュニケーション学会(現日本メディア学会)理事などを歴任。2021年東京大学理事・副学長に就任。



日本の公教育 ◀ Japanese Education

インド出身校長が見る日本の教育の課題 多文化共生時代に向けた抜本的な改革を

世界で活躍する人材を育てるインドの教育。その強みはどこにあるのか。

日本の教育はどう変わるべきなのか。

インド出身で日本に帰化し、グローバルIT企業、銀行勤務や政治家を経て、2023年から茨城県の公立中高一貫校で民間人校長を務めるプラニク・ヨゲンドラ氏に聞く。

私は現在、茨城県内トップクラスの進学校である県立土浦第一高等学校・附属中学校で校長をしています。インド・ムンバイ郊外の農村で生まれた私が日本で校長職に就いた経緯からお話します。

私は幼稚園でヒンディー語と英語、数学を学び、国立の小中高一貫校で基礎教育を受けました。大学では数学と物理学を専攻する傍ら、ITと日本語を学んだのですが、日本語の魅力にハマり、1997

年国費留学生として初来日。その後インドと日本を行き来しながら、日系メーカーやグローバルIT企業、日本のメガバンクなどで働き、東日本大震災を機に日本に帰化しました。2019年から2年間は、東京都江戸川区議として、インド人コミュニティと地域との橋渡しに奔走しました。

私が日本の教育に関心を持ったのは、息子の経験がきっかけです。その公立中学では授業の中身が薄く、教科書の半分も終わらないまま次の学年に上がっていました。受験を考える生徒は塾に行くしかない状況に唖然としました。さらに、息子は教員から日本語がうまくないという理由でいじめを受け、中2でイギリスに行く決断をしたのです。

議員として学校現場を視察するなかで、日本の教育への疑問は一層膨らみました。このままでは世界で伍していける人材は育たないし、多文化共生も進まない。そう危惧していた矢先に、茨城県が民間人校長を公募していることを知りました。自分なりに貢献したいと考えて応募し、今は一歩一歩、改革を進めているところです。

多言語教育と早期専門教育をベースに 課外授業やスキル教育に力点

インドと日本の教育の大きな違いは2点あると思います。1つ目は幼少期からの多言語教育です。インドでは、ローカルで使われる言語とインド全土の公用語であるヒンディー語と英語の最低でも3つを学びます。言語の背景にある異なる文化・考え方に触れることで、思考力が鍛えられますし多様性の理解も深まります。インド人の自己肯定感が高いのは、多言語の環境で育つために誰とでも臆することなくコミュニケーションできるからだと思います。

2つ目はカリキュラムの進度の速さです。特に理系科目は早期に基礎を固めるので、中学からは実験に多くの時間が割けます。専門分野を決めるのも中学卒業時(日本の高1に相当)と早く、そこからは科目を3~4つに絞り込んで深く学ぶので、スペシャリストが育ちます。

日本の教育にも協調性を育むなど優れた面があります。土浦一高に赴任した際は、生徒がよく勉強し、部活動や学校行事にも熱心に取り組んでいることに感心しました。一方、将来のリーダー育成という点では、改善の余地があると感じました。

私は、グローバル競争の激化や労働力不足、外

国人の増加という今の時代状況に合わせて、日本全体で教育カリキュラムを見直す必要があると考えています。従来のように場当たりに「あれもこれも」と足していく発想ではダメです。エンドゴールを定め、逆算して不要なものは思い切って削り、必要なプログラムを加えるべきです。

インドは2020年に35年ぶりに学習指導要領を見直しました。従来のカリキュラムを大幅に削る代わりに、クリティカルシンキングや経験学習を手厚くし、スキル教育に力を入れているとしています。高校では文理分けを廃止し、自分の適性に合わせ3言語と3科目を選んで学べる仕組みにしました。

日本は人手ではなくスキル不足 グローバルに活躍する準備教育を

日本では人手不足が深刻だといわれますが、私に言わせれば日本は「スキル不足」です。微分積分を全員が学ぶのをやめて、もっと職場で使える会計知識やコミュニケーションを学べるようにできないでしょうか。

グローバルに活躍するための準備教育として、土浦一高ではリーダーシップやセルフマネジメントについて学ぶ課外授業を始めました。自己肯定感を高めるには、自分にどんな適性があり、何を学び何ができるようになったのかという「自己理解」が欠かせません。そのやり方も学べるようにします。そのほか、探求や課題分析の手法、英語での効果的なライティング・スピーキングなどのプログラム開発を進めています。

日本では今後、増加する外国人との共生も大きな課題です。私は、学費が高いインターナショナルスクールや私立ではなく、公立で国際学校を作りたいと考えます。日本人と外国人が半数ずつの多言語環境で、実践的なカリキュラムに沿ってともに学ぶのです。そんなの無理という人もいるでしょう。でも私はあらゆる観点で、日本は今こそ学校の「当たり前」を見直すべきだと思います。

茨城県立土浦第一高等学校・附属中学校 校長

プラニク・ヨゲンドラ氏

インド・マハーラーシュトラ州出身。同国ブネ大学(物理学・経済・日本語)卒業、同大学院修士(国際経済・労働経済)。1997年来日、2012年日本に帰化。グローバルIT企業日本支社長、みずほ銀行国際事務部調査役、楽天銀行企画本部副本部長、東京・江戸川区議を経て、2023年から現職。全日本インド人協会会長。



経営人材を多く輩出するインドから 日本社会・企業が学ぶべきこと

浜田敬子
(本誌編集長)

インドを「人材大国」として意識し始めたのは、Google CEOのスunder・ピチャイとMicrosoft CEOのサティア・ナデラのリーダーシップについての記事を読んだことがきっかけでした。ともに強烈なエネルギーとビジョンを持った創業者の後を継いだ2人は、オープンで共創的な組織文化や多様性と包摂性を重視していること、対立よりも対話を求めるタイプだと書かれていました。共通するリーダーシップのあり方は彼らがインド人であることと無関係ではないとも指摘されていたのです。

気がつけば、今ではGoogleやMicrosoft以外にも、Adobeのシャントス・ナラヤンやIBMのアービンド・クリシュナ、シャネルのリーナー・ナーイルなどトップを務めるインド人材が目立っています。フォーチュン500企業のうち35社がインド系CEOであるともいわれています。

もともと独自の数学教育によってSTEM人材が豊富であり、テクノロジー企業ではその存在感が増していましたが、経営人材としても注目されるようになったのはなぜなのか。そんな疑問から取材は始まりました。

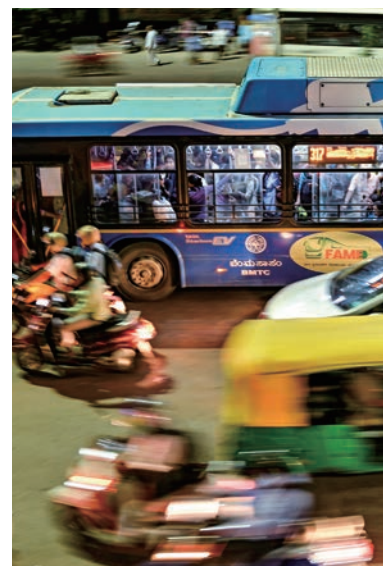
身についた多様性と柔軟性 時代の変化のなかで「強み」に

人材大国の背景としては14億人超という世界一の人口と、そのなかで激しい競争を勝ち抜かなければならないことがよく挙げられます。深刻な経済格差は現実存在し、貧困

から抜け出す唯一の手段としての「教育」が信じられているからこそ家族や地域の期待を背負って猛勉強をする。インド工科大学(IIT)進学に特化した予備校に行き、50万人が受けるといわれる過酷な受験戦争を勝ち抜いた人たちが「優秀」であることは疑いようもないですが、競争を勝ち抜いたことが自信になっているというCare24のヴィピン・パタックさんの言葉が印象的でした。

インドでは教育熱心な親は、子どもたちに「医者かエンジニア」になることを勧めます。男子学生の約8割はSTEM分野に進学し、経営人材を育てるインド経営大学院(IIM)の学生たちも8割はもとは理系人材。全産業でデジタル化やAIの活用が必須となるなか、テクノロジー分野を理解している経営人材はまさに今求められる人材です。英語も身についている。グローバル企業の経営幹部として求められる最低限のスキルが備わっているわけです。

しかし、それだけではないと今回の取材を通して感じました。インドは公用語だけでも20以上、多様な言語、宗教、民族が混じり合う社会です。多様性が日常にあることで、「違う人間なのだから意見は対立して当然と腹が





据わっていて、徹底的に論争することに慣れている」(五常・アンド・カンパニーの慎泰俊さん)。多様性を感覚的に受け入れている点も、今の時代に求められる素養です。冒頭の2人のリーダーが包摂性や対話を重視しているのは、人はもともと違う価値観や考えを持っているという前提を理解しているからかもしれません。

それがさまざまな環境、文化への適応力となっていると指摘してくれたのは、グローバル企業やインド企業で経営幹部を務めてきたニヌ・カナさんでした。多様性が高い不安定な社会環境で育っているため、状況に適応することに優れていると。かつて主流だったカリスマ的なリーダーシップから、状況や環境に柔軟に対応できるシチュエーション・リーダーシップが主流となっている今、インド人の「スタイルのなさ」という強みが生きているのでは、というのです。

もう1つ、インド人材の強みとしてしばしば聞いたのが「ジュガール」という言葉でした。停電も頻繁に起き、交通事情も悪い。整っていないことが前提の環境だからこそ、その時その場にあるリソースで何ができるかを考え抜く。まさに今、事業開発の際に多くの企業が志向するアジャイルという手法が、「インドでは昔からの文化として浸透していた」(ウィズグループCEOの奥田浩美さん)との言葉には納得しました。

インド人材の受け入れは 日本社会が変われるかの試金石

翻って考えると、プロセスを重視し、自分たちのやり方やスタイルに固執して、リスクを最小限にするため環境や条件が整うまで慎重に事業を進めがちな日本とは対極だと感じました。

インド人留学生を呼び込もうと努めている東京大学の林香里さんの言葉は示唆に富みます。「インドからの留学生の受け入れが進むかどうかは大学が生き残れるか占う試金石となる」と。企業も「我が社のやり方」や人事制度に固執していると、成長意欲が高く野心的なインド人の受け入れは難しいでしょう。多様性を当たり前と考え、他人とは「違う」ことを前提に徹底的に議論する人たちを「主張しすぎる」と排除するような職場では、一緒に働いていくこともできません。企業もまた、真のグローバル企業かどうかを試されているのだと思います。

一方、「人材の宝庫」「成長市場」というだけではインドの一面しか見ていないことも現地で実感しました。ある経営者は14億人超という人口自体が、今後インドのリスクにもなると話してくれました。インドでは安心して飲めない水や教育への機会の不平等、深刻な交通渋滞などさまざまな公共インフラの整備が進んでいません。これだけの人口規模を抱えながら全国隅々まで同じ行政サービスを届けることは非常に困難だということです。

ただ、今こうした政府や行政がカバーできないような社会課題の解決を目指すスタートアップやNGOも増えています。高い収入を求めてグローバルのトップ企業に就職していたような人材が、今以上にインド国内の課題に取り組むようになるかどうか。そこに注目していきたいと思います。

ローカル
から
始まる。

SHONAI代表取締役

山中大介



近くを通る高速道路も新幹線の駅もない。
 空路は1日5便。田園地帯の広がる庄内平野の真ん中に立つホテル
 「スイデンテラス」には年間7万人が訪れる。
 その仕掛け人、山中大介氏は大企業を退社し、
 経験も地縁もないところからホテル事業を立ち上げた。
 会社設立から10年。現在では、観光だけでなく、
 人材、農業、教育という4つの領域に事業が広がる。
 山中氏が描くこれからの10年の戦略を聞く。
 (聞き手=浜田敬子／本誌編集長)

——現在の4つの事業についてまずは教えてください。

山中大介氏(以下、山中)：僕は地方の生存戦略を外貨の獲得と次世代への投資の両輪だと捉えています。前者は「観光」「農業」「人材」の3領域で、農業に関しては有機農業や農業ロボット事業を行う「NEUGREEN(ニューグリーン)」、ホテル事業を核とした観光事業の「LOCAL RESORTS(ローカルリゾート)」、人材マッチングを行う「XLOCAL(クロスローカル)」という事業会社を立ち上げました。後者がより長期的な投資の教育事業です。子どもの学童、大人向けの政経塾などに取り組み、本社機能でもあるSHONAIを中心にグループ化しています。

——どのように今の形に進化したんですか。SHONAIの面白さは、事業のポートフォリオにありますよね。

山中：2014年の会社設立後の10年は、ポートフォリオによるシナジーを明確に意識してきたわけではありません。

観光、農業、人材、教育という4領域は、会社を強くすると同時に、庄内地域の困りごとをなんとかしようと全力でもがいてきた結果です。たとえば、スイデンテラスで提供するの基本的には有機農産物。我々が有機米・野菜の販売を手掛け、農家の有機農業への転換を支援することで、我々も毎日滞りなく提供でき、地域の農家の収益アップにも貢献できています。

ただ、現在は次の10年を見据えて4領域のシナジーを真剣に考えています。

——どんな風に？

山中：我々の会社を「庄内という場所で事業ができています。それが価値」と評価してくれた人がいました。庄内は市場規模が小さく、少子高齢化が進み、交通インフラも整備されていません。厳しい条件の庄内でできることは他の場所でもできる。次の10年は、全国の地域への事業展開だと気づいたんです。

同時に、それは僕だけでは実現できないことも自覚していました。そこで、事業ごとに会社を設立し、各事業会社にはCOOを立てることによって全体を飛躍的に成長させられると考えました。LOCAL RESORTSのCOOには複数のラグジュアリーホテルで総支配人として活躍してきた中弥生さん、XLOCALのCOOにはNewsPicksというメディアを立ち上げ、社長も務めた坂本大典さんと、とても力強いパートナーを得ることができています。

1つのホテルだけを運営する地域に閉じた会社に優秀な人材は来てくれません。入ってくれた人がこの会社でより成長したいと思いつけられるように、僕はSHONAIのCEOとして会社の未来を語らなければいけないのです。

自分本位の マーケティングこそ 勝ち筋を成立させる戦略

——全国展開ということは、地域課題はどこも似ていると気づいたんですね。

山中：前職の不動産会社時代に、全国

厳しい条件の
庄内という場所
で事業ができて
いる。それが
我々の価値

で商業施設の開発をしていたときから気づいていましたが、会社設立後、それはより鮮明になりました。

——田んぼを観光資源と見立てたように、どこの地域でも掘り起こせば観光資源はあると？

山中：そう思います。地域のブランディング、マーケティング戦略次第で勝ち筋はあります。勝ち筋が成立しない理由は2つ。1つはそもそもニーズがないこと。でも、実際には「ニーズ」の捉え方が間違っているんです。「こういう市場があるからこういう商品を作る」という市場本位のマーケティング戦略では、「リサーチした結果、市場はない」という結論になりがちです。

我々がやっているのは、自分本位のマーケティングです。ただ、「自分」とは39歳の山中大介ではなく、僕が女性だったら、子どもだったらと、自分自身をいろんな人に憑依させ、欲し

いと思うものを大切にします。この考え方を前提とすると「市場がない」は成立しません。「自分」という人は絶対にそれが欲しいのだから、80億分の1の市場はある。そして、それはたいてい80億分の1ではないんです。

市場はあるのに、なぜうまくいかないのか。ビジネスモデルの作り方、ブランディングの方法、事業推進体制の作り方など、戦略が間違っているから。それが成立しない理由の2つ目です。

——前職の大企業で担当していた商業施設の開発事業では数十万の都市圏でないと難しかったんですね。

山中：多くの大手企業はまず、市場のボリュームを重視します。でも世の人々はそこから生まれるものに飽き飽きしています。ニッチかつ特異であればあるほど面白いと思ってくれる。顧客アンケートでは絶対に浮かび上がってこない。ほとんどの人は、自分が本当に欲しいものを知らないんです。

地域の唯一性は ソフトにある。それを 生み出すのは人々の熱量

——スイデンテラスブランドでリゾートの全国展開、ホテル・旅館の再生事業に取り組むとのこと。それぞれの地域

の魅力をどう引き出していきますか。

山中：インフラが整備されている、知名度がある、近隣に都市圏があるなどは一切無視(笑)。ホテルのハードは、不動産業の投資効率から部屋の数や広さ、配置などが決まり、差異化は限定されます。その地域ならではの唯一性はソフトです。それを生み出すのは地域の人々、特に首長のコミットメントなんです。だからこそ、僕は地域の人々が持つ熱量を大切にしています。

ソフトのなかでも重要なのは「食」。とにかくうまい水とうまい米があることを最も重視しています。面白いことに、声をかけていただくのは、皆、水と米に自信を持っている地域なんです。

——美味しい水と米はあっても、どうしたらいいかわからなかった。それを観光と掛け合わせるとい戦略ですよ。山中さんもホテル、農業は未経験。戦略をどのように立て、どう研ぎ澄ましたのですか。

山中：やっているうちに勘所がわかってきたというのが正直なところです。戦略の基本は、“Do more with less”。最小限のエネルギーで最大限の効率をいかに生むか。従業員が120%パワーを出してやっと稼げるモデルは長続きしません。従業員が70%しか力を出さなくても仕組みと仕掛けで儲けられ



雑草が育ちにくい環境を作り、除草剤に過度に頼らない稲作に貢献する「アイガモロボ」。太陽光パネルで発電して自走できる。2025年3月に販売を開始する新型機は、低価格化、低重量化を実現し、中山間地域の狭い水田でも使いやすいものとなった。

る事業を作るのが戦略の理想形です。それが実践できれば、従業員もハッピーだし、余力を新しいことに使ってさらなる成長につながります。

仕事とは本来 クリエイティブなもの 「仕事」は地域にこそ 作り出せる

——地域では特に女性が都市部に流出、人手不足と少子化が課題です。

山中：仕事とは本来、何かを生み出すクリエイティブなものです。ところが地方では、大手企業が人件費削減のために工場やコールセンターを作り、上層部は本社から派遣される。地方の人材に任されるのは言われた通りにやる「作業」がほとんどで、本来の「仕事」が

Profile

2008年	三井不動産に入社。 商業施設開発に携わる
2014年	ヤマガタデザイン設立、 代表取締役役に就任
2018年	「スイデンテラス」 「KIDS DOME SORAI」開業
2019年	農業生産法人、農業用ロボ開発法人設立
2020年	SORAI放課後児童クラブ開所
2023年	「チキズカン」サービス開始
2024年	SHONAIに社名変更



営業で「SHONAIの〇〇です」と言ったときに、一から説明しなければいけないか、それとも「あのSHONAIさんですね」と言ってもらえるかで労力は大きく変わる。「“Do more with less”の実現のためにファンを作ること、経営の大事な役割」だと山中氏は話す。

少ない。「作業」には優秀な人材は集まらないし、優秀な人材が来てもその人の能力を無駄遣いしています。

——クリエイティブな「仕事」は、どんな地域・企業でも作れますか。

山中：これから、都市部以上に成長の可能性があるのは地域です。国内経済が縮小するなかで、世界とどうつながるか。歴史、自然、文化、食や農業、工芸や芸術など、世界が求めるクールジャパンは地方にあり、自前で越境の戦略、世界を目指す戦略を取れば、付加価値の高いクリエイティブな仕事が生まれます。ただ、地方の経営者は、世界とつながろうとするととき中央官庁や商社に頼りがち。これが問題です。

地域には高卒人材も含めて能力の高い人がたくさんいます。彼らが仕事とは「創造すること」だと気づいた瞬間に、めちやくちゃ伸びます。

——気づいてもらうにはどうしますか。

山中：任せて、意思決定をとにかく尊重すること。多少誰かが失敗しても潰れない状態を作っておくことこそが経営者の仕事だと割り切っています。

——一方で、都市部の人を、複業マネジメント人材として地域に送り込むXLOCALの「チキズカン」という事業も始められました。

山中：組織は上から変わっていきます。いくら従業員が優秀でもスピーディな変革は難しい。もともとはアルバイトや社員も含めた人材マッチングサイトだったものを、経営陣に特化しようと決めたのはそういう理由です。

——地方の企業で経営に携わってみたいという人は多いですか。

山中：います。求職者登録は2024年11月時点で約7800人。どんどん伸びています。掲載企業は約110社で、超買い手市場。複業を解禁する会社が増えている一方で、情報漏洩への懸念から複業人材を受け入れる企業は少なく、複業の権利を持て余している人がほとんど、というのが現状です。



KIDS DOME SORAIは、全天候型の児童教育施設だ。建物を設計したのは、プリツカー賞を受賞するなど、国内外で活躍する建築家の坂茂氏。オリジナル遊具が設置された「アンビバ」、約1000種類の素材と200種類の道具が揃う「ツクルバ」、約800冊の本が楽しめるライブラリで構成される。

——大企業側も、自社の社員に副業で地方を知ってほしいと考えますよね。

山中：登録者の7割くらいは大企業の社員。残りの多くは、都内のベンチャーの経営陣です。一定以上会社が成長して余力のある人が、故郷や自身が好きな地域で働くというのは、社会貢献だけでなく本人のクオリティ・オブ・ライフを実現する手段です。すごいキャリアの人々が、どんどんマッチングされています。

——人材関連では、地方の政治にもっと若者や女性を、と「SHONAI政経塾」を立ち上げましたよね。株式会社としては珍しいと思いました。

山中：教育事業は、私たちの活動の柱の1つです。観光や農業、人材育成は短期・中期的に地域経済に貢献する一方、教育は未来を創るための長期的な投資です。収益を生み出すだけでなく、「教育に投資し続ける企業」としてのブランドイメージを築く役割も果たしています。「地方から人づくりをする」という理念は、私たちのブランディングの基盤です。地域の行政、企業、農家と共に未来を描く際、この視点は欠かせません。この理念が多くの方々に共感を広げ、共に未来を創るきっかけになると確信しています。

地域に 希望をもたらし 真の市民リーダーを 輩出したい

我々は「KIDS DOME SORAI」を核に、学童保育やフリースクールなどを提供しています。一方、政経塾は大人向けの教育です。目的は、地域に希望を持てる街づくりを実現するために、未来を共創する、真に必要な事業や政策を提言し実行する市民リーダーを輩出すること。ソライで育った子どもたちが庄内の内外で活躍し、イノベティブな事業を地方から生んでくれる。既得権益を持つ職業政治家ではなく、しっかりと政策提案できるような、学びやチャレンジを続ける政治家を増やす。それが我々はもちろん、地域全体にとって中長期的な成長ストーリーを描く礎になると信じています。



こんな研究があったのか！にフォーカスする

人事のアカデミア

第30講

アフォーダンス

自分を取り囲む環境のなかに 意味や価値が存在する

誰に教わらなくても、森のなかに道があれば、私たちはそこを歩く。
道は、その上を歩いて進むことができると環境が意味を与えてくれるからだ。
アートや建築、AIなど、幅広い分野で注目を集めている「アフォーダンス」理論。
従来の知覚心理学とは異なる画期的な発想とはどのようなものか、
アフォーダンス研究の第一人者である佐々木正人氏に聞く。

面のテクスチャーから 見えてくるものがある

梅崎：デザインなどの領域で、「アフォーダンス」という言葉を聞くようになりました。英語の動詞“afford”を名詞化した“affordance”という造語で、「環境が動物に与え、提供している意

味や価値」と説明されます。ただ、この説明だけではピンとこない人も多いかと思います。もともとはアメリカの心理学者ジェームズ・ギブソンによるものです。

佐々木：心理学にはヒトの知覚を研究する領域がありますが、ギブソンは特に視覚に着目して、「生態光学（エコロジカル・オプティックス）」という独自の視覚論を立ち上げました。その中心的理論がアフォーダンスです。

梅崎：ギブソン心理学は「生態心理学」と呼ばれ、伝統的な心理学とは発想が異なります。

佐々木：ギブソンも、最初は伝統的な知覚心理学者でした。きっかけは、第二次世界大戦中、アメリカ空軍のパイロット選抜プロジェクトに参加したこと。動いている敵機を識別する、敵機の攻撃をかいくぐって着陸するなどの能力を見極めるため、質問紙を作って分析したのですが、パイロット候補生の能力と質問紙の得点は相関しませんでした。そこで動画を用いるテストに切り替えた。そこから、パイロットが計器に頼らず、目視で判断し、安定したランディングなどを行っていることがわかりました。



Navigator

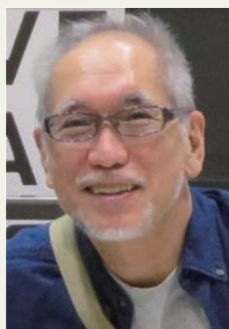
梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学

キャリアデザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。



Guest

佐々木正人氏

Sasaki Masato

多摩美術大学美術学部客員教授

東京大学大学院情報学環・教育学研究科教授などを経て現職。アフォーダンス研究の第一人者として、各界からの注目を集める。著書に『新版 アフォーダンス』（岩波書店）、共訳書にJ・ギブソン『生態学的知覚システム』（東京大学出版会）など。

人事にすめたい本

『最新講義

アフォーダンス 地球の心理学』

（佐々木正人／学芸みらい社）

博物学者ダーウィンと生態心理学者ギブソンの主著を読み直し、“身体を囲んでいること”を探索する「地球の心理学」をレクチャーする。



梅崎：視覚で操縦している、と。

佐々木：ギブソン以前の視覚論では、直接ものに触れて知ることのできない視覚は、「距離を知覚できない」とされていました。室内のさまざまな位置に光を灯してそこまでの距離を聞くような実験がずいぶん行われましたが、ほとんど正答できませんでした。

空軍での体験をもとに、ギブソンは、刈り取り後のトウモロコシ畑を借りて実験を行いました。まず高さの異なる15本の棒を横に並べて立て、後から真ん中の位置に立てた標準棒の高さがどの棒に近いかを聞くものです。標準棒を約200m先、約700m先と遠くに立てた場合でも、かなり正確にその高さがわかりました。

梅崎：絵を描くときには、遠いものほど小さくなりますが、実際は……。

佐々木：地面の上に置かれた棒の高さは、遠くても正確にわかりました。誰が見てもほぼ実際の高さに見えます。何がこの視覚を可能にしているのか。

ギブソンは、この実験で地面のアフォーダンスを発見しました。視覚の背景には地面という「面」がある。そして地面にはテクスチャー、つまり「肌理(キメ)」があります。地面に限らず、あらゆるものの面には肌理があり、面の肌理が視覚の土台になっている。

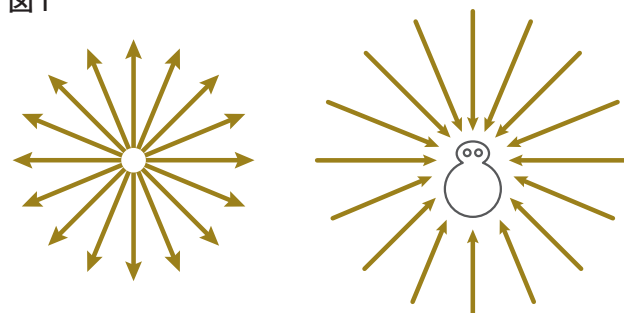
梅崎：表面の肌理を見れば、我々が思っている以上にたくさんのことがわかるわけですね。

私たちはずっと囲まれている 隠れたものを見るために動く

佐々木：従来の視覚論では、光源から直進する放射光が網膜に点を結び、点の集合が作る網膜像を、脳が解釈して視覚を構成していると説明されていました。

しかし、ギブソンは、肌理のある面と光と媒質の3つが視覚情報を作るとしました。地球上にはどこでも肌理のある面があり、肌理で全方向に散乱した光が陸上であれば空気、水中であ

図1



左が放射光、右が包囲光

出典：佐々木氏提供

れば水という媒質に視覚の情報を作ります。

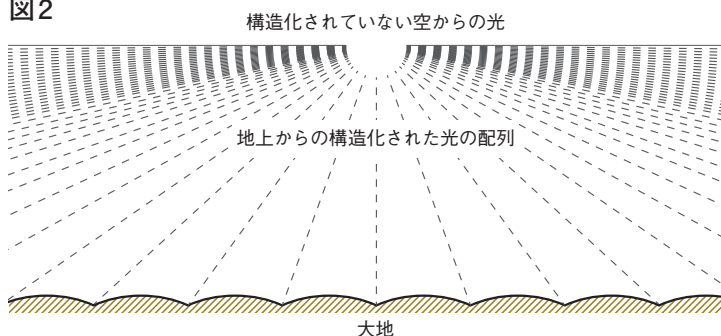
梅崎：つまり現実の環境下では、光がまっすぐ目に届くわけではない。

佐々木：放射光は、空気中の塵や水粒、光を通さない物質の面、面にある肌理の凹凸などにぶつかって、全方向に散乱します。散乱反射が何度も繰り返され、空気中に密な光のネットワーク(網)が作られた結果、すべてのところで、すべての方向からの光が包囲することになる。ギブソンはそれを「包囲光(アンビエント・ライト)」と名付けました【図1】。

梅崎：空気中では、散乱する光が網の目のように交差しているので、どこにいても球状の光に囲まれてしまう。

佐々木：包囲光には、周囲の面の構造が投射されており、それが視覚の情報となります。何もない荒地の上に立っていた場合、上半球は空を

図2



空の下に広がる起伏のある大地からの包囲光配列

出典：佐々木氏提供

投射して構造がなく、下半球は地面の肌理を投射して密な構造になります【P47図2】。

梅崎：環境を特定する情報が包囲光に投射されているから、違う人が見ても同じ環境が見えるわけですね。伝統的な視覚理論のように、脳で推論しているのだとしたら、もっと個人差が大きくなるはずですから。すごく独創的な発想ですよ。

佐々木：とてもリアルな視覚論だと思います。濃霧や大雪により昼でも何も見えなくなるホワイトアウト現象が起こるのは、光があっても面の肌理が見えないからです。飛行機のパイロットも、地面の肌理を見て操縦しています。滑走路に接近すると、地面の肌理がより大きく見えてきます。その拡大率で、着陸のタイミングを調整しているのです。

動くときには、包囲光全体の肌理が流れます【図3】。この肌理の流動を「オプティカル・フロー」といい、フライト・シミュレーターの画面やロボットの視覚などにも応用されています。

梅崎：リアルワールドではそうやってものを見

ている。

佐々木：面と面の隣り合うところ、縁での肌理の置き換わりも、視覚情報になります。ギブソンは、視覚の情報は遮蔽だとしています。たとえば部屋のなかにおいて頭を動かすと、床にある机が見えていた向こうに窓が見えてきて、窓の外に木が見えてきて、窓枠の上には壁が見えてきて、さらに上を見ると天井が見えてくる。動くと、今見えているものの後ろに隠れていたものが見えてきます。

梅崎：私たちは「神の視点」で全体を俯瞰しているわけではなく、包囲光に囲まれてその内側から世界を見ている。内側にいるので全体はわからない。見えるのは一部分だけです。

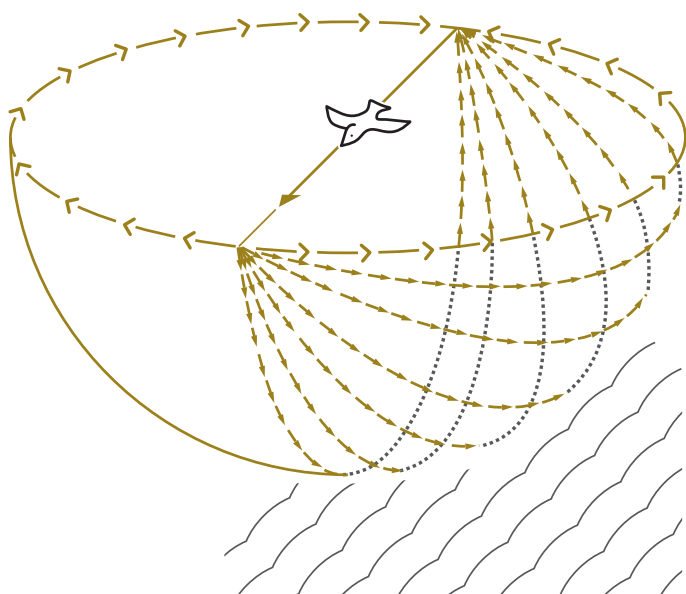
佐々木：ただし、絵とは違って包囲光には切れ目がない。これはギブソンの中心的アイデアの1つです。絵画のように見えている範囲だけ枠線で区切られているわけではなく、環境を作る面は入れ子の構造になっているから、動くと遮蔽されていたものが切れ目なく現れる。それによって環境の全体が見えてきます。

たとえばものを見ると、観察者に近い面が遠い面を遮蔽します。これを「自己遮蔽」といいます。【図4】の右のような球体であれば、回っても遮蔽の縁はずっとラウンドし、それによってものが球体であることがわかる。左の多面体であれば、回るとシャープな遮蔽の縁が現れる。遮蔽の回数で面の数もわかる。つまり遮蔽の縁の情報から、もの全体の姿が見えてくるのです【P49図4】。

梅崎：なるほど。

佐々木：身体をコントロールするのにも遮蔽情報を使っています。階段を下りる足元を観察すると、みんな階段の縁をうまく使って下りている。自覚していないと思いますが、段と段の遮蔽の縁に起こる変化から階段のつながり方、丸いか直角かを見分けて安全に移動しています。これは人も動物も変わりません。眼の構造にかかわらず、自己遮蔽によってものの姿を知り、

図3



空を飛ぶ鳥を囲むオプティカル・フロー

出典：佐々木氏提供

オプティカル・フローの拡大率を使って移動を制御しているのです。

梅崎：私たちは、遮蔽によって世界を知るわけですね。

佐々木：遮蔽は、生まれてから死ぬまで生涯続きます。そもそも、地球上のどこに行っても大地と空による囲いの内側にいるわけで、私たちはずっと囲まれています。たとえば手を目の前に置くと、今見ているものは遮蔽されますが、遮蔽の仕方によって自分の手だとわかります。動くといろいろな遮蔽が起きますが、遮蔽を通じて環境を経験するのです。

地面にはたくさんのものが散在し、その先を遮蔽している。動物は今見えている面が隠していること、その後ろにあることを知りたくて、ものを越えて移動しているのです。

情報は環境のなかにあり ダイレクトに知覚できる

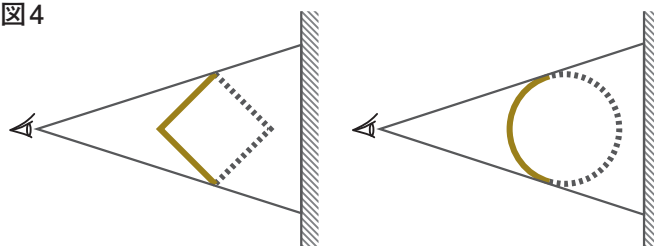
梅崎：ギブソンの視覚論を踏まえると、「環境が動物に与え、提供している意味や価値」というアフォーダンスの意味もわかってきます。

佐々木：一般的な知覚心理学では、刺激を感じ取ると、それを解釈して意味付けを行うと説明されますが、ギブソンは、推論などしなくても、意味や価値は直接知覚できると言います。意味や価値は、面やそのレイアウトに表れており、つまり環境のなかにある。誰もがそういうものに囲まれて生きているから、意味や価値は公共的で、他者と共有することができるのです。

環境が我々に与えているアフォーダンスは、よいものも悪いものもあります。危ないやつが近づいて来たとか、これを食べてはいけないとか、ここに落ちたら怪我をするとか、自分にとって悪いものも環境は備えている。よいものも悪いものも、媒質に情報があり、ダイレクトに知覚できます。世界に意味があると私たちは知っているのです。

梅崎：ギブソンの発想は、従来の世界の認識の

図4



多面体と球の縁。破線が遮蔽している部分

出典：佐々木氏提供

枠組みを壊すような画期的なもので、とても興味深いです。

佐々木：ギブソンの思想を受け継ぐ「ギブソニアン」と呼ばれる学者もいますが、学問の世界では少数派です。ただ、実践の場にいる人たちは感覚的にわかるのではないかという気がします。最近ではアフォーダンスという言葉が広まって、スポーツやリハビリテーション、建築デザインなど、さまざまな分野で関心が高まっています。見えているものがすべてなのだというのは、実際に役に立つ理論だと思います。

たとえばワインのテイスティングができるようになるには、何度もワインを口にして識別能力を高めていくしかありません。どんな仕事も同じで、とにかく何度も現場に行って、環境のなかにある無数の情報をたくさん知ることが行動の指針になるはずです。そうすることで、世界のテクスチャーのきめ細かさが徐々にわかってくる。おそらく人類が誕生したころから、こうした視覚による動きを繰り返して、徐々に暮らすところを広げていったのではないのでしょうか。

梅崎：確かに、ビジネスパーソンにも腑に落ちるところが多いと思います。オフィスのなかでも、デスクの配置を変えたらみんながよく話すようになったとか、学術的説明はできないが感覚的にはわかっていることはたくさんあるはず。人間主体の説明をやめて、環境が意味や価値を与えることを意識してみると、日々の行動にも変化が生まれてくるかもしれません。



Global View From USA

Reporter
竹田ダニエル氏
Takeda Daniel

カリフォルニア大学バークレー校在学中。AI倫理教育研究員。1997年生まれ。カリフォルニア州出身、在住。著書に『世界と私のA to Z』『#Z世代的価値観』。



経

経済的な不安定感がアメリカ社会全体で高まっているなか、Instagram Reelsなどで「不況対策

(recession prep)」というフレーズを筆頭に、「備えとしてのお金を貯めるアドバイス」をするコンテンツを最近多く目にする。主に若者の間で副業や貯金をすることを勧めたり、投資の基礎を共有したりするインフルエンサーが注目を集めている。大統領選挙や経済政策の変動に加え、貿易摩擦やインフレリスクが懸念される状況で、SNS上のコンテンツクリエイターは視聴者の経済的不安に対応すべく、新たな戦略を模索しているのだ。

アメリカでは、トランプ次期大統領が発表した25%の関税政策や移民問題への対応が、経済環境をさらに不安定なものにしている。エコノミストらは、こうした政策が消費者物価の上昇や貿易関係の混乱を引き起こし、経済全体に広範な影響を与える可能性があるかと警告している。この背景のなかで、特に若い世代が経済的安定を求めて情報を積極的に探し始めている。

人気なのは、「給料日ルーティーン」「予算の見直し」「収入源の多様化」「投資初心者ガイド」などのテーマだ。緊急資金の確保や副業の重要

性を説くケースも多く見かける。さらには「job securityは期待できないからcareer securityに集中するべき」など

と、不安定な雇用状況に臨機応変に対応するためのノウハウを伝授する人もいる。

しかし、アメリカにおけるTikTok禁止法が騒がれるなかで、インフルエンサー経済自体も不安に直面している。ブランド契約やスポンサーシップの減少が懸念されるのはもちろん、クリエイターの主要な収益源であるエンゲージメントもプラットフォームのアルゴリズムの変化とともに変わってしまう。インフルエンサーたちのなかには、これによって商品販売や有料サブスクリプションといった直接的なマネタイズ手法に移行しつつある人もいる。

SNS上でのコンテンツの方向性にも変化が起きている。かつては贅沢なライフスタイルを発信するインフルエンサーが人気だったが、現在ではそのような投稿も「空気が読めない」と批判されかねないうえ、以前と比べて話題にもなりづらい。節約術や副業などのライフハック的なコンテンツが支持や共感を得ているのは、若者たちのニーズとともに焦りや不安が反映されているからなのだろう。

増えるSNSの「不況対策」コンテンツ 若者世代の焦りや不安感の裏返しか



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



デンマーク王立病院に臨床留学し、2年間で過ごした濱田さん。医師の働き方の違いをまざまざと経験したという。

日 本の新聞記者として超がつく長時間労働をしてきた私にとって、午後4時台には職場を出るデンマークの

働き方は、特に興味深い取材テーマである。一般的な組織での効率的な働き方については、本連載でも何度か取り上げたが、驚くのは、日本では激務でも仕方ないとされる職種の人でも、基本的に残業なしで帰っていることだ。医師もしかり、である。

日本の大学病院で典型的な長時間労働を経験してきた外科医の濱田隆志さんは、デンマークの病院では、外科医ですら残業をしないことに驚いた。大きな違いは、シフト制の考え方だ。今日は手術だけ、外来だけ、当直だけと、決められた役割を100%こなすことが評価されており、時間外だろうが犠牲心や善意で仕事をこなす日本の医師の働き方との違いを感じたそうだ。

仕事の効率化も徹底している。国全体で統一された医療データベースがあるため、手術内容などを記載しておけば、患者の転院先からも内容が参照できる。このため、転院先に診療情報提供書を郵送する、といった日本での事務作業が大幅にカットできる。また、看護師や麻酔科医らとの明確なタスク分けにより、外科医とし

ての仕事に集中できる環境もあるようだ。

ただ、短時間労働ということは、医師としての経験が積みづらいわけだ

が、それを解決するのが「集約化」の仕組みだ。王立病院は、肝臓、胆道、膵臓の困難な手術を一手に引き受けており、一施設としての手術数は欧州でもトップクラスである。こうした手術を担当するのは限られた外科医だけで、当直勤務もせず、集中して手術の技術を磨いている。

「外科医って技術職なので、慣れが大きいんです。年間100人から200人の手術に入れば、それはうまくなります。毎日サッカーをする人と、週に1回の人では、練習量が違うのと同じです」と濱田さんは言う。

興味深いのは、医師の仕事のワーク・ライフ・バランスの良さが、女性医師の増加をもたらしたことだ。若い人ほどその傾向は強く、デンマーク医師会によれば、50歳未満の医師の男女比は37:63と、圧倒的に女性が多い。

日本では医師不足が深刻な問題だが、激務のために女医が子育てをしつつ仕事を続けるのが難しい、という事情がある。デンマークの現実が示すのは、医師不足問題への1つの答えであるようにも見える。

DXと集約化で医師も脱長時間勤務 50歳未満医師の6割が女性に



Global View From Policy World

Reporter

荒木 恵氏

Araki Satoshi

経済協力開発機構(OECD)にて労働政策・公衆衛生政策を担当するエコノミスト。パリ在住。一橋大学法学部卒業、ジュネーブ国際開発研究大学院(IHEID)国際経済学修士号取得。外資系投資銀行などを経て現職。

[転職入職者の賃金変動状況、2023年]

(2022年からの変動分)

(%)

	女性	男性	合計
転職後に賃金増加	40.7 (+2.9)	42.0 (+2.6)	41.3 (+2.8)
転職後に賃金増加せず	58.4 (-2.3)	56.5 (-1.0)	57.6 (-1.7)
減った	29.2 (-2.5)	25.4 (-1.0)	27.5 (-1.8)
変わらなかった	29.2 (+0.2)	31.1 (0.0)	30.0 (+0.1)

注: 60歳未満のみ対象

出所: 厚生労働省「雇用動向調査」

年

収の壁が盛んに議論されるなか、退職金課税控除の見直しがひっそりと見

送られた。2023年度の「骨太の方針」で見直しを行うことが記載されてから結果的に2年度連続の見送りとなった。

現行の枠組みは1989年から続くもので、勤続年数が長ければ長いほど税負担が軽くなる。具体的には勤続開始から20年間は年間40万円が控除され、20年目を超える部分については年間70万円が控除される。これが転職する労働者にとってのペナルティとなり、雇用の流動性を低下させているという労働経済学者からの指摘は多い。20年目以降控除額が増えることを見越して転職を控える労働者などいないという反論もあるが、経済学者の大竹文雄氏が1998年に発表した実証研究では退職金の純利得が10万円増加するとともに転職率が0.15ポイント統計的に有意に低減することが明らかになっている。

転職をして給与が増えれば、勤続年数ごとに税控除される額が40万円か70万円かは微々たるものという意見もあるだろう。しかし、こうした「上昇志向」の転職というのは日本では多数派ではない。上表にある通り、2023年に転職した労働者の6割近くは賃金が増えていない。2023年は所定内給与でみた名目賃金上昇率が

毎月プラスであったため、2022年よりも転職で賃金が上昇した労働者の割合は増えた。特

にパートタイムの所定内給与の上昇率は2.5%と高水準で、女性の転職後賃金の増加につながるとみられる。とはいえ、賃金が増えない転職のほうが優勢なのは変わっておらず、年間30万円の差は侮れない。

退職金制度自体は海外にもある。ただ、ドイツ、オランダやデンマークなどでは解雇の場合の「手切れ金」でしかなく、フランスでは従業員の自己都合退職でも支給されるが、30年以上勤務しても月給2カ月分だ。日本の退職金制度のように長く勤務すればするほど退職一時金・企業年金という形態で賃金の「後払い」を増やし従業員を引き留めるといった機能は乏しい。

とはいえ、日本でも賃金の増加に必ずしもつながらないまでも転職は一般化しており、長期雇用の正社員以外の多様な働き方に対して便益が偏りがちな現行の退職金制度には改善の余地がある。退職給付のうち企業年金については2005年以降ポータビリティが保障されているが、退職一時金については前述の通り税控除が転職者には不利な仕組みが残存している。転職や中途退職する労働者にも寛容な制度設計を今後期待したい。

働き方に中立的な退職金制度 転職のペナルティを取り除き、雇用の流動性を高めよ

*掲載内容は個人の見解によるものです。



Global View From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro

IT批評家。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。共著に『アフターデジタル』『努力革命』ほか。



組織の調和を重んじるインド人。CEOの手腕が注目されている。

グーグルのスーパー・ピチャイ、マイクロソフトのサティア・ナデラ、アドビのシャantanu・ナラヤンなど、

インド出身者がメガテック企業のCEOに就任するケースが増えています。インド出身の経営者をあえて私が分類するなら、かつてソフトバンクで孫正義の後継者とされたニケシュ・アローラに代表されるタイプとピチャイやナデラのタイプに大別できるように思います。

前者は上昇志向が強く野心的で、ときに独善的でさえありますが、圧倒的な成果で周囲を納得させます。一方、ピチャイやナデラは調和型リーダーシップの典型であり、混沌において調和を見出し、文化変容をもたらす力に長けています。

ナデラはCEO就任時、まず企業文化を変えようと『NVC 人と人との関係にいのちを吹き込む法 新版』という本を幹部社員に配りました。NVCはノン・バイオレント・コミュニケーション、つまり非暴力的なコミュニケーションの意で、暴力や対立を排し、自らの内なる感情に注目する技法です。

彼の就任前、マイクロソフトはクラウド化に後れをとり、業績は低迷していました。官僚的な縦割り組織から脱却し、クラウドやエンタープラ

イズ事業が飛躍的に成長したのは、ナデラの手腕によるところが大きいとされます。

ゼロイチのフェーズ

では、事業部間で競い合うことも辞さない強権型リーダーが必要で、それが急激な成長にもつながります。一方、プロダクトの成長期には、既存事業とシナジーを生み出す調和型リーダーシップが求められます。グーグルでは当初、アンディ・ルービンが自ら興したアンドロイド事業を牽引していましたが、ピチャイが責任者に就任後、AndroidOSはスマートウォッチやテレビに組み込まれ、やがてChromeと統合され、今や全社を横断するプラットフォームとして相乗効果を生み出しています。

インド出身という共通点に少し強引に結びつけるなら、ナデラが訴えた非暴力コミュニケーションは、ガンジーの思想と通じるものがあります。競争は成長をもたらす一方、ときに分断をもたらします。さらなる成長を実現するには、事業部間の利害の対立を超克し、対話を導くリーダーシップが必要なのでしょう。トランプやプーチンに代表される独裁的・強権型リーダーが台頭する一方、飛躍する企業において、こうしたリーダーが現れているのは興味深いことです。

台頭するインド系CEOに共通する 調和型・対話型リーダーシップ



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

2017年、ハリウッドの映画プロデューサー
ハーヴェイ・ワインスタインが
長年にわたって女優や自社の女性社員に
セクハラ、性的暴行を繰り返してきた事実が報道された。
#MeToo運動のきっかけとなった
このスクープ取材したのは
ニューヨーク・タイムズの2人の女性記者。
その取材過程をリアルに描いた
『SHE SAID／その名を暴け』が
私たちに訴えかけることとは何なのか。

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

／ 今回の作品 ／



『SHE SAID／その名を暴け』

2023年1月日本公開

監督：マリア・シュラーダー

キャスト：キャリー・マリガン、

ゾーイ・カザン、

パトリシア・クラークソンほか

発売元：NBCユニバーサル・

エンターテインメント

価格：DVD 3980円(税込)

※デジタル配信中

©2022 UNIVERSAL STUDIOS.

ALL RIGHTS RESERVED.

『SHE SAID／その名を暴け』は、実際にワインスタイン事件の取材を担当した女性記者2人の手記を原作とした、実話に基づく作品です。

ニューヨーク・タイムズの調査報道記者、ミーガン・トゥーイー（キャリー・マリガン）とジョディ・カンター（ゾーイ・カザン）は、被害者、関係者への取材を丹念に重ね、ハーヴェイ・ワインスタイン事件の取材を進めますが、告発に十分な証拠を集めるのは容易ではありません。

被害の内容を生々しく語ってくれる女性もいるものの、ことごとく自分の名前は出さないで

くれと言われてしまう。示談の際に性被害について口外しないよう契約を結ばされているからです。隠蔽に加担してきたミラマックス社（ワインスタインがトップを務める映画会社）の関係者も、当然のことながら一様に口は重い。

この取材過程を通して、私たちはこれほどの悪行が野放しにされてきたことへの疑問と憤りを感じるようになります。それと同時に、このような不正の横行と隠蔽に関して、「映画業界ではいかにもありそうなことだ」とどこかで受け入れてしまっていた自分があることにも気づくのです。

なぜ、受け入れてしまっていたのか。その理由は、思想家の内田樹氏が、「構造主義」の理論に基づいて語る次の言葉で説明できます。

「私たちはつねにある時代、ある地域、ある社会集団に属しており、その条件が私たちのものの見方、感じ方、考え方を基本的なところで決定している。だから、私たちは自分が思っているほど自由に、あるいは主体的にものを見ているわけではない。むしろ私たちは、ほとんどの



『SHE SAID／その名を暴け』に学ぶ 不正を生み出す構造との戦い方

場合、自分の属する社会集団が受け入れたものだけを選択的に『見せられ』『感じさせられ』『考えさせられている』(内田樹(2002)『寝ながら学べる構造主義』文藝春秋)

ミラマックス社やアメリカの映画業界を支配していた「構造」は、当事者だけでなく、部外者である私たちの思考も支配していたのです。ミーガンとジョディはそれをも白日の下にさらしました。

事件の隠蔽に加担したミラマックス社の関係者は、最初は違和感を覚えていたのかもしれませんが、しかし、いつの間にか、組織の常識に侵されていき、罪の意識もなくなっていったのでしょう。企業における長期にわたる組織的不正の多くは、このような構造を作り出すことによって成立します。

この構造と戦うためには、まず構造について知ることが重要です。そのうえで、自分が「信じさせられている」常識に健全なる懐疑心を抱き、自分の正義を貫く勇気を持てるかが問われます。

映画の終盤、当初は実名を出すことにためらいがあったアシュレイ・ジャッド(本人役で出演)は、ジョディにこう告げます。「あなたの記事に名前を出して。私の義務よ。女として、キリスト教徒として」。複数人の被害者がこのように勇気ある決断をしたことによって、記事は大きなインパクトを得ることになりました。

構造を変えることは容易ではありませんが、少しずつであれば動かすことは可能です。ただし、1人の声では難しい。孤独な戦いでは、たとえ自分に正義があろうと構造につぶされてしまう



被害者の女性にインタビューするジョディ。「目の前に巨大なレンガの壁がある」と苦悩しながらも、記者としてのプロフェッショナリズムを貫き、「書類と検証」を集めるために粘り強く取材する。

からです。社会に根付いてしまっている常識を変えるという困難な課題に取り組むなら、チームの力が問われることになります。そこを起点に社会を巻き込んでいくことが重要になるのです。

その点もこの映画の見所です。ともにワーキングマザーであるミーガンとジョディは困難な取材過程を通して終始お互いを励まし合い、支え合っていました。彼女たちの上司もワインスタインと戦う姿勢を明確に示し、2人を全力でバックアップしました。チームとして目的と戦略、それぞれのプロフェッショナルとしての役割がしっかりと理解、共有されていたのです。だからこそ、ラストの告発記事をアップする瞬間の一体感を見る者の胸を熱くさせます。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、
「面白かった」「ためになった」だけで
終わらない本がある。
そんな“後を引く”本を、
著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

なぜ地方女子は 東大を 目指さないのか

江森百花 川崎莉音

「がんばったら報われるとあなたがたが思える
ことそのものが、あなたがたの努力の成果ではなく、
環境のおかげだったこと忘れないようにして
ください。(中略)世の中には、がんばる前から、
『しょせんおまえなんか』『どうせわたしなんて』
とがんばる意欲をくじかれるひとたちもいます」

2019年の東大の入学式で、学内の女子比率
の低さや性差別に触れた社会学者の上野千鶴子
さんによる祝辞が話題になった。それから4年。
東大など難関大で2〜3割と少数派の女子のな
かでも特に少ない「地方女子」に光を当て、彼
女たちが、上野さんのいう「がんばる前からが
んばる意欲をくじかれている」実態を初めてデー
タで明らかにした調査レポートが注目を集めた。
調査を実施したのは、現役の東大学生が立ち上
げた団体#YourChoiceProject（以下#YCP）。
本書はその団体代表の江森百花さんと川崎莉音
さんが、調査レポートに大幅加筆したものだ。

江森さんは静岡県、川崎さんは兵庫県の出身。
地元では、女子が東大志望を公言したり、浪人
したりすることに否定的な空気を感じていた。
それが「地方女子」を取り巻く特有の環境だと
気づいたのは入学後のことだった。



欧米やアジアの有力大学では女子が軒並み5割に達するのに、
東大の女子比率は2割、他の難関大学も高く2割3割。女子の
なかでもとりわけ少ないのが地方女子という異様な状態が続
いている。一体なぜなのか。東大の学生団体がこれまでにない
高校生の意識調査を実施し、真相をあぶり出した。丁寧な
データ分析からは、地方女子の前に立ちちはだかるジェンダー
ギャップの実態が明らかに。当事者目線の提言にも説得力が
ある。(光文社刊)

「首都圏出身の女子学生から、みんなとりあえず
東大を目指し、ダメなら途中で志望校を下げる
のが当たり前だったと聞いたんです。男子と女
子だけでなく、首都圏の女子と地方の女子でこ
んなにも違うのかと驚きました。この意識の差は
どこから生まれるのかを知りたいと思ったのが、
#YCPを立ち上げたきっかけです」(川崎さん)

前例ない進学校の高校生調査 地方女子の壁をあぶりだす

「純粋な知的好奇心から活動を始めたんですが、
都内の中高一貫の男子校出身の同級生たちか
ら、『大学受験で地方の女子特有の障壁があるな
んて、個人的体験を一般化しているだけでドグマ
ティック(独善的)じゃない?』と言われて、そう
か、環境が違い過ぎてこの問題を想像すらできな
い人たちがいるんだと。だったら、自分たちで
データで示すしかないと思いました」(江森さん)

という価値観・意識が地方女子の進学選択
に影響しているのか。2023年、東大合格者が例



Emori Momoka (写真右) 静岡県出身、一浪で東大に進学。NPO法人#YourChoiceProject Co-Founder/代表。文学部人文学科社会心理学専修課程在籍。卒業後は広告会社へ。
Kawasaki Rion 兵庫県出身、推薦入試で東大に進学。NPO法人#YourChoiceProject Co-Founder/代表。法学部在籍。卒業後は中央省庁へ。

男子と女子だけでなく、首都圏の女子と
地方女子の間にも歴然とした意識の差がある

年5名以上出ている全国の進学校に通う高校2年生に、研究者も手がけたことのないアンケート調査を実施。3816人から回答を得た。地方女子、地方男子、首都圏女子、首都圏男子の平均値の比較からは、歴然とした差があぶりだされた。地方女子は、難関大に進学するメリットを感じていないし、自己評価が低くロールモデルもないため、「難関大なんて無理」と思いがち。資格を重視し成績が良ければ地元大学の医学部を選ぶ。浪人を回避する傾向が強い――。

地方で固定化されている ジェンダーバイアス

さらに、女子学生や保護者へのインタビューからは「女子はそこまで頑張らなくても、浪人せずに行ける地元の大学に行くのが一番」という保護者世代の価値観が、女子の選択肢を狭めていることが浮き彫りになった。「それって数十

年前の話なのでは？」と訝しむ人もいるだろう。本書のタイトルを見た人からは「Z世代が選ぶテーマとして古いのでは？」という声も寄せられたという。しかし、2人は言う。

「テーマが古いのではなく、古い問題がいまだに解決されていないだけ。地方では、古い考え方が嫌な人は外に出ていきますが、地元に残る人の中ではジェンダーバイアスがそのまま受け継がれ、固定化が起きているように思います」(川崎さん)

#YCPが目指すのは「全ての人が生まれついた地域やジェンダーにかかわらず自由に選択できる社会」の実現だ。しかし、同世代の男子学生からは、「ジェンダーギャップはとっくに解消されている。公平な入試で女子が少ないのは単なる能力の問題」「地方や女子のデメリットばかりを言い募り被害者面をしている」などという声も少なくないという。

「女子であっても、この本を読んで構造的差別が自分の選択に影響していたことに初めて気づいたと感想をくれた人もいます。古いとか自分には関係ないという人にこそ、まずは問題の所在を知ってほしい」(江森さん)

最終章では具体的な提言を盛り込んだ。特に重要だと指摘するのは、男女共同参画基本計画のなかで「難関大学の女子比率」の数値目標を掲げることだ。「人々の意識を変えるまでには時間がかかります。地方女子の背中を押すのに一番有効なのは、女子枠の設置や入試制度改革などを進め、『女子比率が高い難関大』を目に見える形で作ることです」(川崎さん)

では、企業に対して求めることは？

「女性管理職が増えないことと難関大の女子比率が低い問題が繋がっていることを理解し、関心を持っていただきたい。採用では、難関大に来ることができなかった優秀な地方女子にもぜひ目を向けてほしいと思います」(川崎さん)



Works

No.188 Feb-Mar 2025

Next

次号 No.189 のテーマは

長寿就労社会 定年消滅時代の到来 (仮題)

人口減少、少子高齢化に伴う人手不足は産業界にとって最大の課題の1つであり、対策を講じることはもはや待ったなしです。

企業からは労働力の担い手として高齢者層への期待が高まり、定年後も働きたいという個人も増えており、「長寿就労社会」の到来は雇用する側・される側のニーズが一致しています。

しかし、その実現にはさまざまな問題・矛盾が生じるのも事実です。

専門家や企業の人事リーダー、実際に長寿就労社会を楽しみ、生き抜いている人々の取材を通じ、起こり得る問題や矛盾の解決の糸口を見つけていきます。

発行は、2025年4月10日(木)です。

編集後記

初めてのインド出張にあたり、いろいろな人から注意されたのは水。相当気をつけていてもお腹を壊す可能性が高いと。歯を磨くときもミネラルウォーターを使い、ホテルの朝食で美味しそうなサラダやフルーツを諦め……なんとか体調を崩さず取材を終えることができました。一方で出張前に見たドキュメンタリー番組ではベンガルールの深刻な水不足を報じていました。人口が急増して川も井戸も干上がっていると。インドの今後の経済成長において衛生的な水は大きな課題なのだと思います。(浜田)

事業の進出と規模は違えど、カルチャーギャップに苦むのは海外取材も同じ。アプローチの方法や意思決定の基準は国によって大きく異なります。またインドでは、(イメージ)3車線道路を5列で走るような激しい交通渋滞のなかを遅刻せずに取材先にたどり着くのも至難の業です。こうした困難を乗り越え、滞りなく取材できるのは現地をよく知る方の存在あってこそ。今回はインド渡航歴45回(!)の、ミラインディアの望月奈津子さんにサポートしていただきました。本当に感謝です。(入倉)

今回「人事のアカデミア」で取り上げたアフォードンス理論。頭で理解しようとするとは難解ですが、「私たちは世界の内側にいて、一部分しか見えないけれど、その先にあるものを知りたくて移動している」というお話は、わかるような気がします。仕事でも「答えは現場にある」などと言われるのは、まさに意味や価値が環境のなかにあることを表しているのかもしれませんが。どんどん動いて、実際にその場に行って、自分の目で見ることの大切さを改めて感じました。(瀬戸)

Works 宅配サービスの ご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休）

9時～21時：オペレーターによる受付対応

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



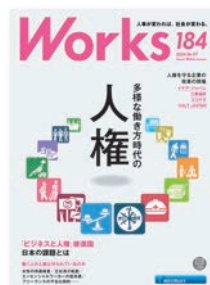
No.187 2024.12-2025.01
組織と不正
その構造的要因を読み解く



No.186 2024.10-11
あなたの会社の人的資本
経営大丈夫ですか?



No.185 2024.08-09
ニッポンの「課長」の
処方箋



No.184 2024.06-07
多様な働き方時代の
人権



No.183 2024.04-05
Z世代 私たちのキャリア観
自分らしさと不安のはざまで



No.182 2024.02-03
AI時代、
私たちはどう働く



No.181 2023.12-2024.01
賃上げは
労働力不足を解消できるか



No.180 2023.10-11
リスキリング迷子ニッポン

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役 グループCCuO兼グループCBO）
伊藤かつら（人事院 人事官）
岡田悠希（オルビス HR統括部部長）
小野真吾（三井化学 グローバル人材部部長）
鹿島浩二（丸紅 常務執行役員 CHRO）
柏村美生（リクルート 執行役員〈人事、広報・渉外、サステナビリティ〉）
佐々木貴子（ミスミグループ本社 常務執行役員 兼 人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）
曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）
西田政之（ジャパン・アクティベーション・キャピタル チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）
日高達生（楽天ビーブル&カルチャー研究所 代表）
平松浩樹（富士通 取締役執行役員 SEVP CHRO）
三木祐史（旭化成 人事部人財・組織開発室 室長）
※50音順・敬称略

STAFF

発行人／堀川拓郎
編集長／浜田敬子
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、瀬戸友子、金井あかり
執筆／荒木 恵、有馬知子、井上陽子、川口敦子、竹田ダニエル、
渡辺裕子
デザイン／フロッギングスタジオ
フォト／今村拓馬、伊藤 圭、刑部友康、平山 諭
イラスト／信濃八太郎
インド取材コーディネート／望月奈津子（ミラインディア）
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先
株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
web / <https://www.works-i.com>
e-mail / works@r.recruit.co.jp

188 2025.02-03 **インドの人材力**

第30巻第6号通巻188号 2025年2月10日発行 (隔月10日発行)
発行人 堀川拓郎 編集人 浜田敬子
発行(株)リクルート リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー
定価 700円 本体 636円