

### 3. 人事管理

#### 事例8 ベテラン社員に気をつけて

自動車部品会社B社の現地法人社長としてインドに着任した川本氏は、初めての海外赴任で不安であったが、現地法人には長く勤めており、日本人との付き合いにも慣れ、かつ、リーダーシップもあるベテラン女性社員がおり、「難しいことは私に任せておけば大丈夫」と言ってくれたので安心した。

しかし、社長として日々の業務内容を注意して見ていたところ、どうも限られた数社の現地業者からの材料の仕入れが多いことに気が付いた。その理由を尋ねたら、これらの企業は他と比べて信頼できるからだとの説明だった。それにしても不可解なので、他からも見積もりをとってみると、案の定、いつもの業者は値段が高い。そこで当然のこととしてバックマージンの可能性を疑った。しかし、それを聞いても「はいそうです」と返事をするはずもないので、社長の権限で、毎回の仕入れを入札にしたところ、採算は明らかに改善されたうえ、品質や納期は従来と変わらない。

そのころからベテラン女性社員の態度が少しずつ悪くなり、ある日突然辞表を提出してきた。社員の解雇が難しい当地で、自分から辞表を出してきたので、ラッキーかと思ったら、彼女の周辺の数名が同時に辞めてしまい、仕事が回らなくなってしまった。

#### 【問題点】

金を扱うベテラン社員が、バックマージンをとるなどの不正は他国でも起こることがあるが、当地では、十分に注意しないと頻繁に起こる可能性がある。特に、駐在員が不注意だったり、現地人に丸投げするようなタイプだったりする場合は危険である。

#### 【対応策】

人間関係で信頼は重要であるが、「性善説」だけではなく「性悪説」でも人を見る冷静さが必要である。日本人の社長や駐在員が不注意であったり、甘い態度をとったり、言葉が理解できなかつたりした場合は、相手に付け入られるスキを自ら与えているものと心得る必要がある。「相手に不正をさせるのは自分の甘さが原因だ」というくらいの自覚を持って経営、管理に当たる必要がある。初めから部下を犯罪者と見るのではなく「社員を犯罪者にさせてはならない」というくらいの責任感を持てば、このような事態は確実に減る。

## 「インド語」のないインドの言葉

インドでは、州境を越えると言葉が変わる。インドには「インド語」も「国語」もない。数え切れないほどの言葉が共存し、インド人同士であってもコミュニケーションできないことがある。

1つの国なのに不思議に思えるが、もとは別々の国で異なる背景を持った諸地域をイギリスが「植民地インド」に統一し、それが独立して現在のインドになったからだ。植民地期の地方行政区分が、独立後に地域言語の境界によって線引きし直され（言語州）、州ごとに違う言語を持つ状況が生まれた。

国家として、国民の誰もが使える共通語を統一できなかったのも事実だ。独立当初は「国語を決めよう、それならば国内諸言語で1番勢力の大きなヒンディー語に」との検討もなされた。しかし話者人口が数千万人を超える有力な言語が他にも数多くあり、中でも言語文化やその歴史に誇りを持つ地域からは、ヒンディー語を国語とすることへの猛反発が出て、地域ナショナリズムと呼ばれる政治運動にも発展していった。

1950年施行のインド憲法では、連邦（国家）の公用語は、デーヴァナーガリー文字で表記するヒンディー語と規定された。英語は「多言語状態を橋渡しするために補助的に使用し、徐々に廃止していくべき」と規定されたが、今では正式な公用語になっている。

また地域の有力言語は、「第8附則言語」（憲法の補助条項に規定されている）と呼ばれる各州の公用語として、もちろん地域の日常語として、ヒンディー語と並ぶ「インドの言語」というお墨付きを与えられた。憲法制定当初、14言語であった第8附則言語は、歴史、文化、政治的な配慮によって増え続け、現在では22言語となっている。（鷹左右 恒）

## インド人のアイデンティティー

上記コラムで独立戦争の過程においてインド人が1つの国の国民として団結したと冒頭に書いたが、それは外に向かってそうなのであって、インドはそもそも連邦共和国であるため、国家としての概念はないと言っている。

国家という概念には、共通の歴史、宗教、文化、言語、民族が前提条件だが、インドではそれが州レベルでしか存在しない。インドには28の州と7つの連邦直轄地があるが、それらは言語（22の公用語）を中心に分割されており、インド人の間では「同じ言語の話者」や出身地が一種のアイデンティティーとなっている。そのため、インド人同士はそれぞれ、ベンガル人、グジャラート人、パンジャブ人、タミル人、マラティー人という意識が強い。

アイデンティティーのもう1つの拠り所は宗教である。しかし、それは、イスラム、シーク、ジャイナ、バルシー（ゾロアスター教）のような少数民族の間の特徴と言える。

それ以外の様々なコミュニティ、例えばマルワリー、パニヤ、ジャートなどの方がさらに根強くアイデンティティーを支えている。

要するに、インド人は一国民としてのアイデンティティーに欠けている。歴史的にはムガル帝国やイギリスの権力によってインドの統一が行われたが、それは今の時代では不可能である。自分、インドの国家としてのアイデンティティーが形成されることはあり得ないだろう。しかし、そのためか、インド人、とりわけヒन्दゥー教徒は外国人や外国の文化に対して、いくつかのタブーはあるものの至って開放的である。（鷹左右 恒）