

なぜ インド人は世界で活躍できるのか

佐川 雄一

1. はじめに：

なぜ！インド人は世界で活躍できるのか、このような素朴な問題意識を持つ日本人は少なからずいるはずである。

インドには勝れたリーダーを育てる社会環境があるのだろうか。確かに、人材を育成する勝れた社会環境があることは事実である。例えば、世界文明発祥の地、インド・ヨーロッパ言語の原点であるサンスクリット語発祥の地、階級を問わず議論ができる言論の自由が確立した社会、自己責任で海外に移住し、強い意志を持って成果を挙げるインド人集団、等々。

然らば、インドには、Integrity, Courage, Intelligence, Honesty を備えた人材は存在するのだろうか。在印駐在時（1992 ～'98 年）、インドのビジネスマン・官僚と Integrity について議論する機会が何度もあったが、いずれも、Integrity を備えたインド人は稀有であるとする回答が大半であった。勿論、例外はある。代表例はインド独立運動の指導者：マハトマ・ガンディー。詳しくは後述するが、ガンディーは、後世のインド人が世界で活躍する舞台を創出した原動力になったとも言える。これに対し、米国でも 20 世紀には大統領の器量に、Integrity, Courage, Intelligence, Honesty を求める声が人民の間にあった。例えば、ジョン・F・ケネディ大統領は上院議員時、出版した“Profiles in Courage”（ピューリッツァ賞受賞）で、勇気とインテグリティの重要性を市民に訴え、“勇気とインテグリティを前面に打ち出した結果、その行為によっていかなる障害に、危険に、圧力に直面しようが、我々はなすべきことはしなければならないのです。それこそが、人類の倫理観の原点であるからです”と説いているが、21 世紀に入った米国でこのような議論をする産業人、政治家は最早存在しないだろう。

にもかかわらず、インド人はなぜ米国社会で活躍できるのだろうか。インド人のビジネスマンが CEO 職に多数昇格している事実を前にして、Tesla CEO、世界有数の資産家、イーロン・マスク（南アフリカ生まれで南アフリカ育ち）が、米国トップ企業の経営にインド人、インド系がかかわり、立派な業績を残していることに心底から感嘆していると語っているが、1 世代、2 世代前に米国に渡ったインドの先人たちが同じ実績を残しているわけではない。彼らが米国で経験した苦労・現地体験が後進者の貴重な指南役になったのである。その結果、インド人プロフェッショナルがアメリカ社会により深遠な多様性と異質の人生観を植え付け、アメリカ社会の強靱化に寄与することになったのであろう。

2. 多様な分野で活躍するインド人たち：

最近の TIME 誌（October 9, 2023）が、環境にやさしく、従業員満足度の高い世界の優良企業 20 社：“Top 20 World Best Companies”を発表したが、第一位に選ばれたのは Microsoft

であった。同社は、Bill Gates が創業、Gates の同僚：Steve Ballmer が跡を継ぎ、三代目の CEO に就任（2014 年～）したのは、インド生まれ、インド育ちの Satya Nadella である。サティア ナデラ（1967 年～）は、IIT（インド工科大学）卒業まではインドで過ごし、その後、米国で高等教育（University of Wisconsin–Milwaukee (MS), University of Chicago (MBA)) を受け、1992 年、マイクロソフトに入社、2014 年、CEO に就任、現在は CEO/Chairman を兼務する。



Satya Nadella on his first day as CEO of Microsoft,
with former CEOs Bill Gates (left) and Steve Ballmer (right)

インド人 CEO は他にも多数いる。Alphabet（Google の親会社）の CEO, Sundar Pichai（サンダー・ピチャイ，1972 年～）も、インド生まれ、インド育ちのインド人である。メディア報道によると、彼は控え目で、人々に共感を示し、支援を惜しまず、難しい判断を行っていくタイプだという。サンダーは対立することを避け、協調の大切さを力説、常にチームのメンバー全員に、仕事の意義を理解させることを徹底する人物として知られる。インドでは IIT に学び、その後、米国に渡り、ウオートンビジネススクール（2000-02 年）に入学、卒業後、マッキンゼー（コンサルタンツ）に、2004 年、Google に転籍、2015 年、CEO に就任、2019 年、Alphabet の CEO に昇格した。



ここで留意すべきは、Microsoft, Google、他大手 IT 企業は人類文明社会の分水嶺になるとも考えられる Open AI, ChatGPT の開発に主要な役割を担っていることである。もともと、Open AI はサム・アルトマンを核とする少数のエンジニアが 6-7 年前から取り掛かった新たなテクノロジー（Open AI）であるが、米大手 IT 企業が注目、Open AI の協力を

得て実用化に向けて開発を進めてきた。その中でも注目すべきは Microsoft の動きである。「知識に対する好奇心や飢えこそが私のアイデンティティー」と話す CEO：サティア・ナデラがけん引、既にサム・アルトマンが経営する Open AI には 130 百万ドルを投入、昨年 11 月、ChatGPT を完成、市場に公開した。Google, META, Amazon 他 IT 企業も開発に乗り出している。Open AI（生成 AI）を牽引しているのは、ユダヤ系アメリカ人（38 歳）の Sam Altman, IT 産業のメガ企業（Microsoft, Google, META, Apple, Amazon, etc.）、データを貯蔵する半導体（computer processors）の供給を寡占するエヌビディア（Nvidia、CEO: Jensen Huang, 台湾生まれの台湾系アメリカ人）、それとイーロン・マスク、皮肉なことに少数の研究家と IT 企業が新たなイノベーションの主演となり、巨額の利益を手中に納めようとする印象が否めない。

上述 Top 20 World Best Companies に米国企業が 13 社選ばれているが、この内、Microsoft（同 1 位）、Alphabet（同 3 位、Google の親会社）の CEO はインド生まれのインド育ち、Starbucks（同 13 位）の CEO: Laxman Narasimhan もインド生まれのインド育ち、創業者：Howard Schultz の跡を継いで、2022 年 9 月、CEO に就任。即ち、米企業：13 社の内、3 社の CEO がインド人であることは注目に値する。しかし、外国人社長がインド人に限られているわけではない。Pfizer（同 6 位、製薬）の CEO: Albert Bourla（アルバート ブーラ）はギリシャで生まれ成人したユダヤ人である。

産業界におけるインド人の活躍は枚挙にいとまがないが、参考までに数例紹介する。

アルビンド・クリシュナ、IBM CEO

ラージ・スブラマニアン、FEDEX（運送業）CEO

ニール・モハン ユーチューブ CEO

リーナ・ナイル シャネル（ブランド化粧品・奢侈品）CEO

サンジェイ・メロートラ マイクロン・テクノロジー（セミコンダクター）CEO

アジェイ・シン・バンガ マスターカード（クレジットカード）会長（元 CEO）

シャンタヌ・ナラヤン アドビ Inc.（コンピュータ・ソフトウェア）CEO

パラグ・アグラワル 前ツイッター CEO（イーロン・マスク によるツイッター買収後、退任）

インドラ・ヌーイ ペプシコ元 CEO

ビクラム・パンディット, Citigroup（金融業）元 CEO

アジェイ・バンガ、世界銀行総裁、

ギータ・ゴピナート, IMF 筆頭副専務理事（女性）

いずれもインド生まれ、インド育ちのインド人である。

学会への進出も目を見張るものがあるが、代表例を挙げると：

ハーバード ビジネス スクールの第 10 代学長(2010～'20 年)：ニティン・ノーリアはイン

ド生まれのアメリカ人、第 11 代学長 (2021 年～): スリカント・ダタールはインド生まれ、インド育ちである。

University of Chicago's Booth School of Business 学長 Sunil Kumar

The China Europe International Business School (Shanghai) 学長 Dipak C. Jain (元 Kellogg School of Management at Northwestern University)

George Washington University School of Business 学長 Anuj Mehrotra

この他に著名な経済学者として、アマルティア・セン、ハーバード大学教授、アビジート・バナージー、MIT 教授 (いずれもノーベル経済学賞受賞) が挙げられる。

アメリカの政界でも、カマラ・ハリス副大統領 (母親が南インド出身)、共和党の大統領候補者では、バイオテクノロジー分野の起業家ヴィヴェク・ラマスワミ、元国連大使のニッキー・ヘイリー、二人ともインド系アメリカ人である。英国のリシ・スナク (Rishi Sunak) 首相は両親がインド系英国人である。アイルランドのレオ・バラッカー (Leo Varadkar) 首相 (2017～'20 年、2022 年～) は、前回就任時、同国初のインド系首相且同国最年少 (38 歳) の首相であった。レオ・バラッカーの父親はインド人 (医師)、母がアイルランド人 (看護師) である。



レオ・バラッカー (Leo Varadkar) アイルランド首相

3. 多様な分野で活動するインド系アメリカ人はアジア系 Ethnic Group 中、世代収入の中央値ベースで最高額の収入を得ている

米国アジア系住民の平均世帯収入は以下の通りである。

アジア系住民	人口（混血は除く, 2021）	平均世帯収入（US\$, 2021）
1) インド人	4,402,223	141,906
2) 台湾人	257,430	119,002
3) フィリピン人	2,960,811	101,157
4) パキスタン人	555,917	100,730
5) スリランカン人	72,271	96,790
6) 中国人	4,360,466	93,007
7) 日本人	742,549	82,946

アジア系の世帯収入は一般的に高いが、その中でもインド人の収入が一番高い。アジア系の人口数は他人種との混血を含めるとさらに増える。1) インド系 4,797,210, 2) 台湾系 310,503, 3) フィリピン系 4,426,904, 4) パキスタン系 629,946, 5) スリランカ系 86,690, 6) 中国系 5,549,293, 7) 日本系 1,636,634 世代収入は変化するが、数パーセントの範囲内である。

4. 大英帝国が残した遺産（善と悪）：

しかし、インド人すべてが人間性・才能面で優れていると論じるのは間違いである。英国植民地体制が残した負の遺産、例えば、密告制度は今でもインド社会に残る。少ない軍人・役人でインド亜大陸を統治した大英帝国は、インドを直轄地と地方のマハラジャ（王侯）に直接統治を任せる分断政策（Divide and Rule）を採用した。他方、英国東インド会社が採用したインド軍兵士が雇用者（英国東インド会社）に謀反を起こし、1857-58年、大反乱（セポイの乱）が起き、広範な地域が戦場になった。この衝撃的な事件で、それまで続いていた英国東インド会社によるインド亜大陸の支配は終焉し、大英帝国直轄領に変更する。インドはヴィクトリア女王（1819-1901年、イギリス女王：1837-1901年、初代インド皇帝：1877-1901年）の直轄地になった。ここで大英帝国の真珠（英国財政の健全化に寄与）と呼ばれたインド亜大陸の効率的な統治を実践するため、英国の支配者はインド人に英語を習得させる教育機関を設置、有能な人材を植民地政府で採用、彼らの生活を安定化させ、英国への忠誠を誓わせる政策を採用した。その結果、英国人官僚の上司としてインド人が登用されるケースも少なからずあった。英国人官僚は上司にインド人が配置されても彼らには、Yes Sirと応えていたという。併せ、インド人の不穏な動きを秘密裏に報告させる密告のシステムも創られた。例えば、インド企業が現地に進出した日本企業と対立すると、その苦情を、日本の総理大臣、現地の大使、当該日本企業の本社社長に直接訴える慣習が残っている。さらに付け加えると、老獪な英国の官僚は、カースト制度を利用してカースト間の対立を煽る、さらにヒンドウ教徒・イスラム教徒・シク教徒間の対立を深めるなど、インド社会の分断を図る政策を採用、インド亜大陸の支配を末長く維持することに余念がなかった。因みに、インドの宗派別人口比率は、ヒンドウ教徒：79.8%、イスラム教徒：14.2%、シク教徒：1.7%、キ

リスト教徒：2.3%，仏教徒：0.7%，ジャイナ教徒：0.3% である。

インド亜大陸内でインド人の対立の火種を煽った大英帝国の狡猾な政策を整理すると、

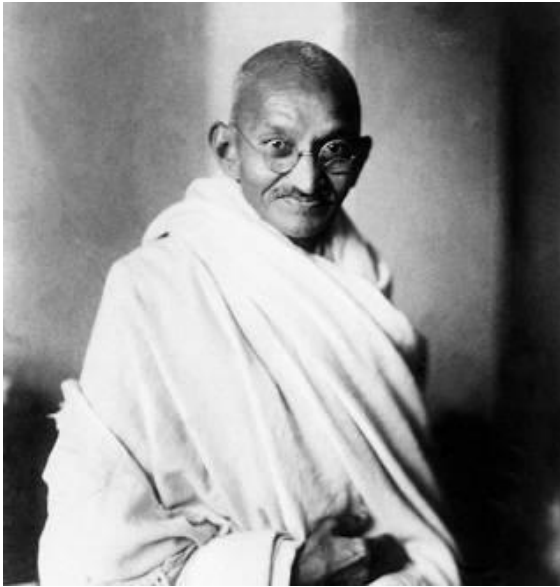
- Divide and Rule（大英帝国直轄地と藩王に王侯内自治権を与える分割制度）
- インド人官僚の登用と密告制度の採用（効率経営と内在リスクの早期発掘）
- カースト制度内の内紛を助長する
- ヒンズー教・イスラム教・シク教の対立を煽る

老獪な大英帝国は、インド国内の混乱を深める負の部分を残し、その影が現在まで尾を引いているが、同時に勝れた文化（？）もインドに引き継がれた。英国の法制度、これは独立後のインドの統治制度にプラスの影響を与えた。1950 年に制定されたインド憲法は、世界最長の憲法（395 条）であるが、米英の影響を色濃く残している。英国文化の優れた一面性と言えるか断定できないが、各都市にエリート層に重きを置いた各種のクラブ制度を残し、社交・ビジネスの場として現在も利用されている。又、インド社会はインド人官僚・マハラジャ一族を核に英語の普及に努め、独立後、ヒンドウ語の国語化に反対する南インドの支持を得て、ヒンドウ語を連邦公用語、英語を準連邦公用語に指定、英語をグローバル言語にする道を開いた。英語の公用語化は英国人が裏で頑張った結果ではなく、インド中央政権・地方政権の努力によるものである。因みにヒンドウ語と英語の他に、21 の言語が憲法公認語として利用されている。

5. 後世のインド社会に大きな影響を与えたインド独立運動の志士：

大英帝国の狡猾な政策に翻弄されながらも、最後は、ガンディー率いる独立運動に多くの住民が参加、第二次世界大戦後、インド亜大陸は独立（インド・パキスタン）を実現する。この独立運動の過程で、人民は多くの犠牲を強いられたが、独立運動最大の貢献者：ガンディー、ガンディーの運動を助けた J. ネルー、そして二人とは異なる道を進んだネタジ・スバシ・チャンドラ・ボース、これらのリーダーは類まれな素材を持ったリーダーであった。インドの人民は彼らのリーダーシップ・勇気・人間性に触れ、インド人の行動規範を大きく変容させたのである。20 世紀前半からインド亜大陸に巻き上がった英国植民地体制からの完全独立を目指す国民的運動を率いた 3 人の独立運動家の思考・行動規範は必ずしも同じではなかったが、三人に共通するのは、古きインドの伝統・慣習に根差した民主主義的思考に育まれた階級・地位を超えた平等主義であった。

4-1. マハトマ・ガンディー（1869～1948 年）について



英国からの自治権拡大運動は、1915 年 1 月、第一次世界大戦の最中、南アフリカから帰国したガンディーの登場で拍車がかかる。英国の統治能力を高く評価するガンディー、そして後継者：ジャワハルラール・ネルー（1889 - 1964 年）の行動の原点は反英ではなく、大英帝国のなかでのインド人・インド社会の尊厳（自治）の確保であった。しかし、英国政府の度重なる約束の反古・インド人軽視政策、そして大英帝国におけるインドの重要度（The Jewel in the Crown of the British Empire, 資源・人口・歳入）に鑑み、インドを英国が手放す可能性が低いと悟ったガンディーは、1920 年代後半から自治（Home Rule）ではなく完全独立を求めるようになる。

リーダーとしてのガンディーの特異性は、宗教、カースト、マイノリティ、性、人種、階層、国籍を区別することなく、国内外すべての人を対等に扱い、彼らの勝れた点から学んだことであった。ガンディーは、インドの貧困の象徴である農村を度々訪ね、彼らと寝食を共にし、彼らの生活向上に努めた、また、勝れた人物・書籍に巡り合った時、純粋に感動し、そして彼らから真摯に学んだ。ガンディーが生涯にわたり最も感銘を受けた書籍を挙げれば、トルストイの「神の国は汝のなかにあり」とラスキンの「この最後の者にも」である。第二次世界大戦後、アングロサクソン社会では政財界トップの資格要件に、Integrity, Courage, Honesty を求める声が高まるが、ガンディーはこれらの徳性をそれ以前に備えていた。また、ガンディーは“目的”のみならず、“プロセス”（fair play）を重視、英国・インド政府責任者との交渉においても表裏なく接し、個人攻撃は控えた。“プロセス”（fair play）を重視するがゆえに、リーダーが陥りやすい“公私混同”、“私利私欲”に与する行為を徹底排除した。ガンディーが南アフリカ・インドで活躍した時期に、複数の英国人・アメリカ人がガンディーと長期間寝食を共にしているが、ガンディーの姿に西洋人が抱く理想の人間像を感じ取ったのである。公民権運動に生涯を捧げたマーチン・ル

ーサー・キング・ジュニア牧師の行動の原点は、マハトマ・ガンディーの非暴力主義による啓蒙であった。反アパルトハイト運動に生涯を捧げたネルソン・マンデラも、活動の原点をガンディーの信条・行動規範に求めている。喜劇王：チャールス・チャプリンの名作『モダン・タイムズ』は、チャップリンが、1931年、ガンディーとロンドンで面談した時、ガンディーから、資本主義が進んだ社会では、人間が機械を動かすのではなく、人間が機械に合わせて働く社会になると警告され、これがヒントになって『モダン・タイムズ』の制作に踏み切ったと言われている。

インド人が最近、米企業トップの CEO、会長に就任するケースが増えているが、これは、アメリカ人が希求する特性をインド人が兼備しているためと考えられる
ガンディーのカーストはヴァイシャ（“庶民”、後述のカースト画像参照）、ネルー、ボースとくらべるとカーストの高い生まれではなく、幼年時、英語の学習はほとんど受けなかったこともあり、英語力は優れていなかった。貧弱な英語力ではあったが、英国留学後、英字紙を複数購読、毎日猛勉強した結果、弁護士資格（英国と南アフリカ）を得た。インドにはカースト制度があって、最下層の人民が差別される、いじめられる、これは現実の姿であるが、反面、勇気を持って差別撤廃に立ち上がる人たちがいるのも事実である。インド人有識者が米国社会で評価されるポイントは、カーストや階級の違いを払拭する“差別撤廃主義”に断固戦うエリート層の行動規範ではなかろうか。インドの国公立大学・大学院の入学枠、インドの官僚制度、国営企業・公的機関への就職においても低カーストには留保制度の枠があり、最高、49%までの枠が確保されているが、この制度は米国・日本でも制度化されていない。

4-2. ジャワハルラール・ネルー（1889～1964 年）について



ジャワハルラール・ネルー (1889 - 1964 年) は、ガンディーと同じく、独立運動の過程で、10 年ほど、牢獄に入れられた。大英帝国の凄さは、現地の要人を投獄しても、思考の自由を与えていたのである。そのお陰で、ネルーは牢獄で 3 冊の名著を完成した、恐らく、植民地体制の下で、これだけの自由を与えたケースは、余り例がないのではなかろうか。名著とは、「インドの発見」、「父が子に語る世界歴史」、「自伝」、いずれも、インド理解の啓蒙書である。ネルーは 1946 年 にインドの暫定首相に就任し、その後、2 年以上かけて策定したインド憲法が議会で承認された 1950 年 1 月 インドの初代首相に就任、逝去する 1964 年まで首相職に留まった。

ネルーは、高貴な家庭（バラモン司祭）に育ち、生まれた時から英国人女性から英語教育を受けて育ったが、差別感がないリーダーでもあった。第二次世界大戦が終了、インド国憲法の準備に取り掛かった時、憲法制定準備委員会の議長に選んだのは、カースト最下層：ダリット出身のビームラーオ・ラームジー・アンベードカルであった。アンベードカルは、ネルー内閣の法務大臣に就任、ネルー、アンベードカルの共同作業でインドの社会構造が大きく転換することになった。インド憲法の準備委員会には、中央・地方の政治家、カーストの代表、地域ごとに多様な言語を使用するグループの代表者、王侯内で自治権を与えられていたマハラジャ、法律家、総勢、300-400 人のメンバーで構成され、憲法案の進捗状況に合わせ、メディアを通じて国民に知らせ、意見を求めた。因みに、この憲法制定準備委員会には英国人の存在はゼロであった。

長い独立運動を経て、インドは独立を確保、1947 年 8 月 14 日真夜中、インド議会で行ったネルーの演説：「運命の試練」(The Noble Mansion of India) は 20 世紀を代表する名演説である。一部を紹介する。

Long years ago we made a tryst with destiny, and now the time comes when we shall redeem our pledge, not wholly or in full measure, but very substantially. At the stroke of the midnight hour, when the world sleeps, India will awake to life and freedom. A moment comes, which comes but rarely in history, when we step out from the old to the new, when an age ends, and when the soul of the nation, long suppressed, finds utterance. It is fitting that at this solemn moment we take the pledge of dedication to the service of India and her people and to the still larger cause of humanity.

4-3. ネタジ・スバス・チャンドラ・ボース (1897～1945 年) について



スバシ・チャンドラ・ボース（1897-1945 年）は、ガンディー、ネルーと同じく、大英帝国からの独立運動に生命を捧げたリーダーである。3 人ともインド国民会議派に属し、ボースは国民会議派の議長を二期にわたり勤めるなど国内でも活躍したが、非暴力による独立運動には限界があると考えに至る。ボースはベンガル地方の裕福な弁護士家庭に生まれ、家庭内の影響もあったと思うが、インドの官僚（Indian Civil Service）になるべく、ケンブリッジ大学に進学、卒業時、インドの官僚試験にパスする。しかし、英国政府のインド統治に反発し、官僚への道を諦め、帰国後、インド独立運動に参加する。しかし、ガンディーの唱える非暴力による独立運動に限界を感じ、ドイツへの亡命を決行する。

亡命後、ボースは、1942 年 5 月、ヒトラー総統と会談するが、ヒトラーはインドとの軍事協力には難色を示し、ボースが期待した回答はドイツから得られなかった。丁度この頃、東南アジアでは日本軍の捕虜になった英軍部隊に多くのインド人兵士がおり、日本軍がこれらインド人兵士を結集し、インド国民軍（INF）を発足させた。インド人兵士によるインド独立運動が東南アジアで活動をはじめたのである。彼らの中には、スバシ・チャンドラ・ボースのアジア招致を熱心に望む声があり、日本軍がこの動きを知り、ドイツ政府の了解を得て、ドイツの潜水艦でアフリカ沖を回り、1943 年 5 月、マダガスカル沖で、日本海軍の潜水艦に洋上で移乗、スマトラに到着。その後、日本に向かった。

ボースはインド国民軍を指揮して、インド亜大陸に攻め込み、インド人民の支援を得て独立を果たすつもりであった。しかし、ヒトラーと会談した時点では、ドイツ軍はスターリングラードの戦いでソ連軍に敗北、20 万人のドイツ兵がソ連軍の捕虜になるなど、ドイツ軍の敗色が濃厚になっていた。そこで今度は日本行きを考え、決行するが、日本軍も各地で米軍の攻撃を受け、インド国民軍を支援する兵器・弾薬・食料・医薬品は乏しく、インド国民軍がビルマ・インドの英軍を敗退させる軍事力を持つことはなかった。

それでもシンガポールでインド独立連盟総裁に就任したボースは組織の強化を図り、自らが抱いた目的を達成する難しさを理解しながらも、死を覚悟して戦う決意を新たにす。ボースが腐心したのは、インド国民軍が日本の傀儡ではなく、あくまで日本軍の同盟軍としての地位を確保することであった。さらに、ボースのカーストを無視した差別感のない行動、人間的な温かさがインド国民軍の兵士、東南アジアのインド人の心を掴んだ。

ボースの器量を示す逸話が多いが、ここでは3点のみ紹介する。

- 1943 年、ボースが日本を訪問、帝国ホテルに滞在した時、物資の供給不足がホテルの食事にも見られるようになった。この事情を知った明治製菓からボース氏に牛酪製品一箱届けられたが、ボースは贈り物に一切手をつけず、陸軍士官学校に留学中のインド人学生に送り届けた。インド人留学生に大変感謝された。
- 1945 年、英軍の攻撃が激しくなり、日本軍はボースにラングーンからの撤退を勧告した。ボースは、同地に残留中のインドの婦人部隊を残して退却はできないと断った。このボースの言葉に痛く感激した日本軍幹部は、早速、トラック数台を手配、80 数名の婦人部隊の撤退を成功させた。この知らせを確認した上で、ボースはラングーンから撤退を決意する。
- ボースが、1945 年 8 月、台北空港離陸直後、同氏が搭乗したボース専用機が墜落、逝去するが、この話はインドにも伝わり、1947 年 1 月 23 日、ボース 51 回目の誕生日に寄せたマハトマ・ガンディーの弔辞があるので一部を引用する。
『ネタージは偉大な資質、偉大な能力を持つ人物だった。--- 彼が自身の軍隊をもって初めて立ち上がった時、彼はその数は重要でないと考えていた。その人数がどれだけ少なからうと、自由インドのために最善を尽くして戦い抜くと、彼は考えたのだ。ネタージの最高、最大の業績は、カーストや階級の違いを払拭したことにある。--- 彼は決してカースト的に考えることはなかった。彼の下すべての人々にあらゆる違いを忘れさせ、一つの熱意に燃え立たせたには、一人の人間として行動するという事だったのである』

インドの独立運動で傑出した活躍をした 3 人のリーダーを紹介したが、彼らはいずれも差別感を持たず、インドにとって何がベストか考え行動した。

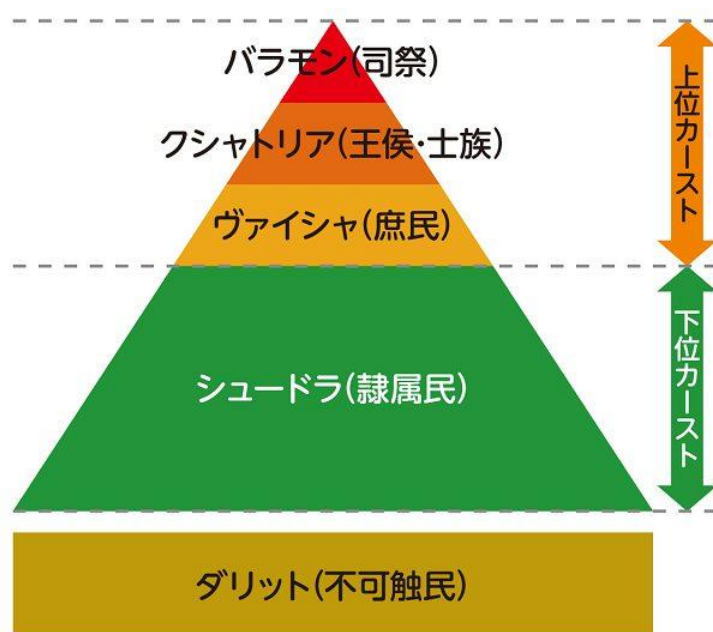
翻って、インドの若者たちが海外に出て、企業・学会で活躍することを夢見た時、彼らが採るべき行動規範をインド独立の志士、マハトマ・ガンディー、J. ネルー そして ネタジ・スバシ・チャンドラ・ボースから学ぶことができる、こんな恵まれたことはない。或る意味では第一級の人材育成の場が整備されているとも言える。インド独立の志士は、勇気、知性、決断、寛容さを備え、既にこの時点で彼らの存在は世界に認知されていたのである。米英がインド人の勇気・知性を評価する契機となったのは、マハトマ・ガンディーの登場であると述べたが、インドには長い歴史・文化・慣習がある。誇るべく歴史だけではない。大英帝国

の植民地として経験した屈辱感もある。このような複雑な歴史を経て、インドの有識者には、Integrity, Courage, Intelligence, Honesty について真剣に考える土壌が整備されたのではなかろうか。

6. インドのカースト制度—存在の是非と大胆な差別撤廃に挑むリーダーたち：

インドでは下図に示す通り、バラモン（司祭）、クシャトリア（王侯・士族）、ヴァイシャ（庶民）、シュードラ（隷属民）、4つの階級、これらの階級に属さないダリット（不可触民）に分かれる。カーストはインドの文化であり、一概にカースト制度を悪と断定するのは無理がある。例えば、カースト制度があるが故にインドの犯罪率は低いと言われる。

同カースト内にジャティと呼ばれる数千の職業カーストが存在し、彼らが職を求めて大都市に移動する時、彼らが最初に接触するのが地区ごとに存在するジャティであるという。具体的には彼らが不正・反社会的行動を起こすとそのニュースは出身地にまで伝わり、ジャティから追放されるので、各人はそれなりの行動規範をもって行動することになる。



7. 外国企業が地場で成功する秘訣：

以上述べたことから総合判断すると、外国人がインドで成果を挙げようとすれば、Integrity, Courage, Intelligence, Honesty を備えた少数派に近づき、友人になる、極めて難しいがチャレンジに値する。或る特定カースト（例えばヴァイシャ商人階級）に深く入り込み、彼らとの強い絆を築く、いずれにせよ時間がかかる作業である。又は、数年かけて信頼に値する特定の個人を探し出し、信頼感を深める。いろいろなアプローチが考えられる。そのために

は、駐在期間は5年、10年が求められるのではなかろうか。

日本企業対印進出の成功例は何と言ってもスズキ自動車である。インド政府との合弁事業が進出条件となり、鈴木修社長が最も配慮したのはインド人の社長候補だった。当時、商工省官僚、自動車を担当していた R.C, バルガバ (R.C.Bhargava) を最適候補と判断、1981 年日印合弁授業：マルチ・スズキの社長に迎えた。鈴木修氏とバルガバの波長が合い、相互信頼が増し、共に学び成長する人生観を分かち合い、インド最大の自動車産業に成長させた。時価総額では既に親会社スズキ自動車を凌駕する。バルガバ氏は現在も会長に留まり、マルチ・スズキの経営指南を行なっている。バルガバ氏とは 20-30 回面談しているが、合弁パートナーを選ぶ時、必ずしも大企業である必要はない、中小企業でもよい、大切なのはパートナーの人間性であると語っていた。

8. おわりに：

日印関係のあるべき姿については利害関係者の間には多様な意見があるが、集約すると、インドへの投資促進、ODA の充実、インド人留学生の受け入れ拡大、等が、頻繁に机上に上がる。しかし、これらはインド人にとって魅力的なテーマであるのだろうか。

これに対し、インドは、民主主義国家、差別感なきリーダーの存在、旺盛な起業家精神、どこの国に移住しても現地社会と共存できる弾力性・国際性、14 億人を超える世界最大の人口国家、国民の平均年齢は 30 歳以下、7%前後の成長率、2050 年には GDP で、米国・中国と並び世界最大の経済国家に成長する、いずれも外国の投資家・富裕層の関心を高めるインドの象徴である。しかし、これだけではない。インド人の存在感が世界で高まり、政・学・産業界でインド人の登用が息づいているのである。

日本は原点に戻って、インドから何を学ぶべきか、インドに何を教えるべきか、真摯に検討する時期に差し掛かっていると考える。

完