

大学院経営研究科第7回海外企業研修（インド）報告

梅野 巨利¹

1. 受け入れ企業あつての海外企業研修

本学大学院経営研究科ビジネスイノベーションコースで毎年実施されている海外企業研修（以下、研修）の1回生研修は、2011年度に本研修が始まって以来、毎年、新田ゼラチン株式会社のインド現地法人、ニッタゼラチンインディア・リミテッド（Nitta Gelatin India Limited、通称NGIL）で実施してきた。今年度も引き続き、NGILの日本親会社である新田ゼラチン株式会社様のご厚意とご理解を得て、インド・ケララ州所在のNGILにおいて研修を行うことができた。NGILにとっては、これで7年連続の学生受け入れである。

海外企業研修は、学生を受け入れて研修プログラムを提供してくれる企業側の協力がなければ成り立たない。当方側はまったくインド人脈がなく、現地事情にも不案内である。そうした状況のもと、インドにおいて研修を実践するためには、NGILのような現地において中核となる受け入れ企業をもつことが研修成功の鍵となる。なぜなら、複数の現地企業の訪問（現地人マネジメント層へのインタビューのアレンジを含む）や、現地の大学・大学院における授業受講、そして現地学生との交流会の開催などを行うためには、豊富な現地人脈をもち現地事情にも精通していることが不可欠なためである。この点で、われわれがNGILという大変協力的な受け入れ企業に恵まれたことは幸運であった。本研究科のインド研修が、他大学等が行う海外研修と大きく差別化されている点が、ここにあると自負している。

受け入れ企業がNGILといっても、同社全体が研修を作るわけではない。あくまで担当部署の人であり最終的には一人の個人（社員）が研修プログラムを作る。本研究科のインド研修は、これまでの7年間、研修の組み立てから現地関係機関との日程調整、学生宿舎や移動手段の手配から精算に至るまで、そのすべてをNGIL オセイン事業部人

¹ 非常勤講師。大阪商業大学総合経営学部教授。兵庫県立大学名誉教授。今年度の1回生インド研修の学生引率・現地指導を担当。

事ヘッドのサブ・アウグスティン (Dr. Sabu Augustine) が単身で担ってくれてきた。インド研修の成功は、彼の尽力の賜物であると言っても決して過言ではない。毎年の本報告書でも記していることであるが、研修プログラムを実際に動かしてくれるサブの献身的努力なくして、本研究科のインド研修は成り立たない。7年目の研修を終えて、彼と NGIL に改めて深く謝意を表したい。

“Nanni Namaskaram” (ケララ州現地語マラヤラム語「ありがとう」の意味)。

本報告書は毎年研修終了後に刊行している²。研修の事前準備から現地での具体的な研修内容、帰国後のフィードバック、そして研修の教育効果と課題について報告するものである。例年、1回生と2回生の研修報告をまとめて刊行しているが、両研修の実施時期にずれがあることから(1回生は8月、2回生は12月頃実施)、早期に研修報告を行うためにも、今年度は1回生インド研修のみを対象にした本報告書を発表することにした。

2. 事前準備

2-1. 研修チーム構成と研修先

本年度の1回生研修参加対象者は5名である。内訳は、日本人2名(男子1名、女子1名)、中国人留学生3名(男子1名、女子2名)である。昨年度のインド研修参加者が11名もいたのに比べると、今年はコンパクトな規模であった。

研修先は上記のとおり、上記のとおり NGIL である。同社は日本に本社を置く国内トップのゼラチンメーカー、新田ゼラチン株式会社のインド子会社である。1975年に新田ゼラチンとインド・ケララ州の産業開発公社(Kerala State Industrial Development Corporation、通称 KSIDC)との合弁会社として設立された、インドで活動する日系企業の中でも歴史ある企業である。インドで活躍している日系企業としてよく知られる自動車会社のスズキのインド進出(1981年)よりも6年も早くインドで活動している、いわばインドビジネスの先輩格である。新田ゼラチンのインド進出の経緯については、拙稿を参照のこと³。

² 海外企業研修報告書は、2011年度から毎年、『研究資料』(兵庫県立大学政策科学研究所)として刊行している。以下に過去のバックナンバー刊行番号のみを記載する。No. 235 (2011年)、No. 249 (2012年) No. 256 (2013年)、No. 261 (2014年)、No. 266 (2015年)、No. 275 (2016年)。

³ 梅野 (2013) “An analysis of the independent growth process of a Japanese subsidiary in India: the case of Nitta Gelatin India Limited (NGIL)” 『商大論集』64 (3)、117-131.

梅野 (2016) 「多国籍企業の海外子会社活用と市場創造—新田ゼラチンのハラルゼラチン市場創造の事例—」 『国際ビジ

NGIL は日系企業の子会社でありながら、経営の現地化度合がきわめて高い会社である。同社設立当初から社長はインド人であり、主要部門長（生産、マーケティング、財務、品質管理、研究開発等）もすべて現地人である。日本からの出向駐在員もいるが、全社員数 650 人ほどうち 1～2 名である。彼らの役割は生産技術支援にとどまる。その意味で、NGIL は日本企業の海外子会社としては珍しいくらい経営現地化が進んだ会社であり、子会社の自立化が進んだ会社である⁴。

2-2. 事前学習

本年度のインド研修のテーマは、昨年度に引き続き、「インド企業の社会的責任 (CSR) に関する現状と課題に関する実態調査」とした。インドでは 2013 年に新会社法が制定された。その特徴の 1 つに CSR 活動の義務化がある。外資を含むインドで活動する企業のうち、ある一定の条件を満たす企業は、直近 3 カ年の税引き前純利益の平均額の 2% を CSR 活動に充当することが法律で定められた。インド地元企業はもちろんのこと、同国に進出する日本企業にも同様に適用される。

インドにおいて CSR がどのような背景のもので定義づけられ、CSR はどのように解釈されているのか。インド企業はこの法制化に対して、具体的にどのような活動を展開しているのか。どのような課題や問題を抱えているのか。このような問題意識をもとに、現地に出向いて実際に企業訪問をすることで、また、現地の大学等において CSR に関する授業を受講をすることで、本研修課題を頭だけではなく体全体で感じ理解を深めることが研修の課題である。

経営戦略や経営組織といったテーマとは異なり、企業の CSR 活動は学生自身が実際に目で見て認識しうるものであり、また、企業側としても積極的に広報活動を行う分野でもあるので、研修課題としては適していると判断した。事実、今年度と同じテーマを設定した昨年度のインド研修では、学生自身が企業の CSR 活動の一部に参加する機会があり、彼らは肌身をもって CSR 活動を体験することができた。研修後の学生からのフィードバックを見ても、理解度・満足度ともに高い研修であった⁵。

事前学習は、まず、NGIL の親会社、新田ゼラチン株式会社の大阪工場を学生全員で訪問した (2017 年 7 月 7 日)。事業概要説明を受け、工場見学、質疑応答を行い、ゼラチン製造業に関する事前知識と NGIL の設立経緯について学習した。英語コミュニケー

ネス研究』8 (2)、1-17。

⁴ NGIL の自立的成長については、次の拙稿を参照。梅野 (2012) 「インドにおける海外子会社の自立的成長—新田ゼラチンインディア (NGIL) の事例—」大石他監修・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』文眞堂、第 11 章所収、203-220 頁。

⁵ 梅野 (2016) 「大学院経営研究科第 6 回海外企業研修報告」『研修資料』No. 275。

ションの訓練については、1回生全員は、必修科目として1年前期に開講している「グローバル・コミュニケーションI」と「Strategy and Organization」（いずれも英語で授業実施される）の事前履修が、その役割を果たした。前者においては英語を使ったコミュニケーション技能の向上を目的とした授業が行われた。後者においては英文テキストを使用した経営学（戦略論と組織論の基礎部分）の理解と専門用語の学習に重点をおき、授業解説も学生プレゼンテーションもすべて英語で実施した。また、これは英語による授業実施ではないが、同じく1回生向け前期開講の必修科目「ビジネス・プラクティス」において、学生たちはプレゼンテーション技能（スピーチ、スライド作成等）の訓練も受けていた。

3. 現地研修内容

8月6日（日曜）

本研修は、研修開始当初から、インド現地集合・現地解散（コーチン国際空港）を原則としている。参加学生5名のうち、2名は別便で6日早朝に現地入りしたため、NGILのサブに無理を言ってホテルまでの送迎をお願いした。引率者である筆者を含む残り3名はシンガポール・チャンギ空港で合流し、そこから全員同一フライトにてインド・コーチン国際空港に向かった。夜10時過ぎに現地到着後、サブはこの日2度目となる本学生の出迎えに来てくれた。彼は前日土曜の夜遅くまでムンバイ（コーチンから1,200キロほど遠方にあるインドの大商業都市）で仕事をしており、土曜深夜にコーチンに戻ったばかりという。日曜休日にもかかわらず、早朝から夜遅くまで、われわれを空港まで出迎えホテル送迎までしてくれる彼の献身的な姿勢には、ただ感謝あるのみである。

現地と日本との時差はマイナス3時間半。関空からコーチン空港までは直行便はなく、経由地シンガポール・チャンギ空港での乗継時間も含めると、関空からコーチン空港まで合計約15時間もかかる。自宅出発からホテル到着までだと、20時間以上を要している。ホテルにチェックインした時点で、すでに日本時間では午前3時を回っている。毎年のものであるが、インド研修の初日は、本当に体に堪える。これだけ交通の便が良くなったとはいえ、やはり南インドは遠いのである。

8月7日（月曜）

研修初日は、NGIL 本社ビル会議室における研修開始式から始まった。NGIL からは、

同社社長のサジブ・メノン (Sajiv Menon) ほか日本人駐在員 2 名も出席した。初めにサジブ社長がウェルカムスピーチを行った。彼は、NGIL がインド・日本の合弁会社として自動車会社のスズキよりも古く、同地で活躍している数少ないユニークな成功事例であると紹介した。成功要因として、日本との深いつながり、インド社員独自の経営努力（経営効率化や CSR 活動の展開など）をあげた。こうした成功事例としての NGIL はケララ州の誇りであるとまで、彼は言い切った。

続いてサジブ社長は、インドのゼラチン産業が直面する難しい環境について解説してくれた。原料価格の高騰と安価な海外輸入品の流入によって、インド・ゼラチン産業が現在大変厳しい経営環境のもとにあるとし、NGIL がこれにどのように立ち向かおうとしているかについて説明した。

最後に、サジブ社長は、本学生に対して、成長過程にある新興国を訪れ、その実態を直に観察できるこのような研修機会は非常に貴重で重要なことであると述べ、体調管理には気をつけて意義ある 2 週間を送るよう励ましの言葉を送ってくれた。

サジブ社長のスピーチに続き、サブと 2 名の日本人駐在員、そして 5 名の研修参加学生がそれぞれ自己紹介を行った。自己紹介では、学生一人ひとりが、今回の研修参加目的と、この 2 週間で何を学びたいかについても含めて発表することがサブから求められた。

研修開始式終了後、最初に受講したのは、ゼラチンの製法・特性・用途に関する解説であった。ゼラチンとはどのような物性をもつものであり、どのような技術的特性が種々の製品へと姿を変えて世の中に存在しているかを、日本人駐在員が説明してくれた。話の内容には技術的な部分が多かったので、担当者は日本語で解説してくれた。そのため、初回講義にもかかわらず、学生は積極的に質問を投げかけていた。

昼食をはさんで午後の第 2 講目は、NGIL の歴史についてである。担当講師は同社マーケティング部長のリヤズ (Riyaz Khan) で、こちらは英語のみの解説である。1974 年から 2017 年までの 43 年間におよぶ NGIL の歴史を、多数の写真とデータを交えながら解説してくれた。NGIL 立ち上げ当初の写真を見ていく中で、43 年前に一人の日本人 (当時の新田精一社長) が、今よりもアクセスが格段に悪かった、ここインド・ケララ州にまで自ら出向いてゼラチン事業の基礎を築いたことに、深い感銘を受けた。ちなみに、当時、日本からケララ州コーチンまでは 3 日間を要したという。

第 3 講義はインドにおける CSR の概要説明の予定であったが、すでに次の研修プログラムの予定時刻が迫っていたので、本講義は別の機会に譲ることになった。

講義終了後、学生はサブの案内で NGIL 本社の管理部門を訪問して挨拶に回った。最

後にサジブ社長ほか、管理部門スタッフ全員と学生との記念写真撮影会を行い、初日の研修を終えた。

8月8日（火曜）

研修2日目は、一昨年に本研究科と国際交流協定を締結した現地の経営大学院 SCMS コーチン校の訪問である。同校到着後、毎年本学生の受け入れでお世話いただいているフィロミナ教授がわれわれを出迎えてくれ、すぐに学内キャンパスツアーへと案内してくれた。その後、同大学院の紹介が行われ、SCMS の創設者である G. P. C. ナイアール理事長を表敬訪問した。今回で7回目となる本学生の受け入れに対し梅野から謝辞を述べ、学生一人ひとりが自己紹介を行った。

SCMS での第1講義は、バルマ教授による「The philosophy and historical perspective of Corporate Social Responsibility」と題する講義であった。2時間連続の講義であり、インドに到着してから初めて受講する本格的なインド人教授による英語授業の展開に、学生たちはかなり戸惑ったが、後半になるにつれて同教授との打ち解けた雰囲気を作られてきて、数名の学生が質問をするまでになった。

講義終了後は学内教員食堂で昼食（もちろんインド料理）をご馳走になり、午後の第2講義に入った。第2講義は、引率教員の梅野がゲスト講演者となって、SCMS の PGDM（Post Graduate Diploma in Management）コース1回生約80名と SCMS 教授陣、そして本学生を対象に、「CSR to Whom? “Karoshi problem in Japan”」と題する講演を行った。電通における過労自殺問題を事例に取り上げ、日本企業の長時間労働問題について解説を行った。テーマが SCMS 学生にとっても理解しやすいものであったせいか、講演後の質応応答では、例年になく多くの質問がインド人学生から寄せられ、反応はきわめて良かった。

梅野の講演後は、SCMS 学生と本学生との学生交流会である。初めに SCMS 学生がケララ州の民族舞踊、民族歌謡を数曲披露してくれた。続いて本学生の出番である。日本人グループ2名と中国人留学生3名がそれぞれ歌と演技を披露して会場を沸かせた。最後に、SCMS 学生と本学生、そして梅野も加わって、ケララ州の民族舞踊と歌謡曲と一緒にステージで踊り、相互交流を深めながら SCMS での研修初日を終えた。

研修終了後、今回初めてのショッピングに出かけた。行先は、毎年本学生の御用達の存在ともいえる大規模ショッピングセンター、ルルモールである。2週間の研修生活に備え、日用品や食料品等を買込み、ホテルに帰着した。

8月9日（水曜）

研修3日目は、昨日に続き SCMS での研修である。第1講義はポールローズ教授による「Sustainable development」というテーマの講義を受講した。研修3日目に入り学生たちにはやや疲労の様子が見えたが、インド訛りの強い同教授の英語授業についていった。第2講義は、企業の第一線で CSR を実践している担当者による特別講演会への参加であった。この講演会は SCMS が頻繁に開催している実務家による特別講演授業の1つで、Institute-Industry Session と呼ばれている。昨日学生交流会で出会った PGDM 学生 80 名と一緒に本学生も受講した。講演者はインドの石油精製企業バラット・ペトロリアム (Bharat Petroleum) 広報担当シニアマネジャー、ビニー氏である。同社の CSR 活動の具体的実践と課題について興味深い話を披露してくれた。

特別講演会終了後、昼食をはさんで午後の第3講義は、ラマン教授による企業倫理のケーススタディセッションである。事前に配布されていたケース資料をもとに、社内における倫理的行動のあり方について、同教授と学生との対話型授業が行われた。ただ、ラマン教授の英語スピードは例年のことであるが非常に早い。また発音も独特のアクセントがあったため、学生がフォローするには、かなり苦労した。

ラマン教授の第3講義終了後、フィロミナ教授が SCMS における2日間の研修を振り返り、講義内容を総括した。その後、われわれは SCMS での研修に対するフィードバックシートの記入を求められた。これは同校におけるこれまでの研修にはなかったものであった。最後に教職員一同と記念の集合写真を撮り、SCMS を後にした。

8月10日（木曜）

研修4日目は、インドのスパイス加工関連の企業グループ AVT を訪問した。同社はスパイスプランテーション会社を中核に、スパイス加工、ヘルスケア、バイオ、香辛料販売などの関連会社を有する企業グループである。われわれは、AVT グループ7社のうちの1つ AVT Natural を訪問し、同社の CSR 活動について概要説明を受けたのち、実際に、同社が教育活動支援をしている地元の公立小学校へと視察に出かけた。

同社の CSR 活動には3つの柱がある。1つは教育とスキル開発、2つはヘルスケア、3つがインフラストラクチャー整備である。このうち最も力を入れて支援しているのが1番目の教育とスキル開発である。同社は将来のインドをつくる子どもたちを育てることが自社に課せられた重要な使命であると認識しているためである。インドは公立学校がどこも予算不足のため建物、施設・設備、教育内容、教員数など、すべてにおいて私立学校との格差が著しい。公立学校は経済的に困窮している家庭の子どもたち

が通うので、十分に教育を受けられない貧困層の児童に教育支援の手を差し伸べるといのが同社のCSR活動の柱である。われわれは実際にその公立小学校を訪問したが、確かに建物は老朽化しており、かなり汚れたうす暗い教室で子どもたちが授業を受けていた。当然、冷房施設などは皆無である。それでも子どもたちは見慣れない日本や中国からの来訪者であるわれわれに対し、精一杯手を振って歓迎してくれた。子どもたちの見送りを受けながら、小学校を後にした。

8月11日（金曜）

研修5日目は遠出の旅である。ケララ州の隣接州であるタミルナド州のコインバトルという都市にあるカルニヤ大学経営大学院（Karunya School of Management）を訪問した。7年間の海外研修で初めて訪問する大学である。われわれが滞在するコーチン市内から同大学院のあるコインバトルまで車で距離にして200キロほどある。ナショナル・ハイウェイ（ハイウェイとはいえ、途中で信号交差点もあれば、工事中で迂回もあり凸凹のハイウェイである）を利用しても片道5時間半ほど要した。

現地到着するや、カルニヤ経営大学院の院生数名がわれわれを薔薇の花で出迎えてくれた。クレメント大学院院長への表敬訪問を済ませ大教室へと案内されると、100名超の院生たちが総立ちでわれわれ一団を拍手で受け入れてくれた。予定よりも1時間近く延着したので、彼らを待たせたことになる。開会のお祈りの後、大学院長の挨拶、そして、今回のカルニヤ大学訪問のアレンジに尽力してくれたジョージ教授が、同校卒業一期生として、われわれに対する歓迎スピーチを行った。ジョージ教授は、一昨年、本研究科が国際交流協定を締結したFISAT（Federal Institute of Science and Technology）のMBA院長である。ジョージ教授の歓迎スピーチに続いて、引率者・梅野から、今回の受け入れに対する謝辞と、SCMSでも行った「CSR to whom? Karoshi problem in Japan」の講演を短縮版で発表した。

SCMS、カルニヤ大学に限らず、これまでの7年間の引率経験から、インドでは大学を訪問すると引率教員も必ずや、何らかのプレゼンテーションを求められる。先方様が多忙な中、貴重な時間をわざわざ割いて本学生を歓迎してくれ、授業までも無償で提供してくれるのだから、当方側からも何らかの貢献を先方様に対して行うのは当然のことであろう。先方様から歓迎や厚意を一方的に頂くばかりではダメである。こちらからも何らかの意味あるもの、すなわち日本の企業経営をめぐる最新の情報などをお返しとして彼らに届ける必要があると考える。引率者・梅野は、今年度は非常勤講師の立場で学生を引率している。インド研修学生引率もおそらく今年度で最後になると

思うが、次年度以降インド研修を引率する教員は、日本側からの謝意を表すためにも、同地においてプレゼンテーションすべきであると強く思う。決して義務とは言わないまでも、インド諸大学との良好な関係を維持していくためにも、先方様と当方との関係は互恵的でなければならない。ギブ・アンド・テイクの精神を忘れてはならない。

カルニャ大学での学生交流は、スケジュールの都合で短時間に終わった。先方大学院生2名が歌を披露し、こちらからは日本人学生2名が歌とダンスを披露した。カルニャ大学を後にし、われわれはコーチンに戻らず、コインバトルの観光名所であるオーティ (Ooty) と呼ばれる標高 3,000 メートル級の山岳地帯へ向かった。コインバトル市内から 90 キロほどの距離であるが、山岳地帯の走行のため、山頂付近のホテルにたどりつくまでに6時間近くを要した。その間、われわれを乗せたマイクロバスはうねる山道を走り続け、われわれの体も上下左右に大きく激しく揺さぶられ続けた。感覚としては、六甲山の表六甲ドライブウェイ 30 倍ほど延長した距離感とふらつき感である。ホテル到着時、すでに夜 10 時を回り、われわれは、もう完全にノックアウト状態だった。

8月12日（土曜）

山岳地帯オーティで迎えた朝は、爽やかで寒いくらいであった。ホテルをチェックアウト後、われわれは山頂展望台へと向かった。多くの観光客がこんな遠くの山奥まで押し寄せているとは想像すらしていなかった。どこにいても人だらけである。さすが人口大国インドを感じる。帰りは山岳地帯からコインバトル市内までの下山に 5 時間近く、コインバトルからコーチンのホテルまでがやはり 5 時間近くを要し、深夜遅くにホテルに帰着した。交通量の激しい山岳道路（バスや大型トラックが狭い山道を頻繁に通行する）を事故なく無事に戻ることができたことだけでも感謝しなければならない。

8月13日（日曜）

インドにきて最初で最後の日曜日。昨日の長距離山岳ドライブの疲れもあることから、当初予定していたコーチン旧市街地観光はキャンセルし、午前中はホテルで体を休めることとした。午後からお土産や食料品等の買い物のため、ルルモールへと出かけた。休日とあってルルモールはものすごい人出であった。今の日本のスーパーマーケットで、これだけの集客力がある店はあるのだろうか。この地方都市コーチンのショッピングモールだけでもこれだけの人出である。インド全体の消費力、人口パワ

一の力強さをうらやましく感じる光景であった。

8月14日（月曜）

研修2週目は、NGILのオセイン事業部（Ossein Division、通称OD）での研修から始まった。ODはゼラチン生産のための中間原材料であるオセイン（塩酸によって牛骨からカルシウム分を除去したタンパク質部分）を生産する工場である。はじめに人事担当のビマルからNGILのCSR活動について資料にもとづいて解説があった。同社のCSR活動は次の5つの領域（教育、ヘルスケア、地域開発、生活支援、環境）を対象に行っている。それぞれの領域には、現在進行中のものから今後予定されているものまで、多数の具体的活動が含まれている。プレゼンテーション終了後、オセインの生産工程に沿って工場見学を行った。蒸し暑さとオセイン工場内特有の臭気で、学生たちはかなりげんざりした様子であったが、最終工程までついていくことができた。工場敷地内では同社のCSR活動の1つでもあるグリーンベルト運動（敷地内緑化運動）を目にすることができた。工場全体を緑で囲み、敷地内にバタフライパークをつくるというものである。地元住民はいつでも工場内を訪れることができるという。

工場見学後、昼食をはさんで、われわれは地元の公立小学校を訪問した。ここもCSR活動の一環として、NGILが学校の校庭整備を支援しているところである。われわれが到着すると、子どもたちが校門前で「WELCOME」と大きく書かれたプラカードをもってダンスをしながら出迎えてくれた。校庭内にある屋外ステージには、すでに数十名の子どもたちが、出し物である遊戯のスタンバイをしていた。屋外の芝生に椅子を並べた特等席で、われわれは子どもたちのダンスや歌を楽しんだ。この学校は公立学校のため学校諸施設が貧弱であり、NGILに対して今年度から教育支援助成を申請している。同校に続き、われわれはすぐそばにある孤児院も訪れた。この施設はまだNGILの支援対象にはなっていないが、今後、支援を受ける予定があるものと思われる。

教育関係施設2校の視察後、われわれはNGILの地域開発活動の対象先を見て回った。1つは公共バス待合所である。NGILは屋根とパイプ椅子がついたバス待合所を建設し地元を提供している。もう1つは農業用灌漑用水施設である。ODの周辺は農家が多く、それらが高台に位置しているため、農業用水は近隣の河川から水を吸い上げてこなければならない。NGILはこの用水ポンピングステーションと配水施設を建設し、約200世帯ほどの地元農家に提供している。

これらの施設見学を終えたのち、夜はODの管理者たちとの懇親会に参加した。これは昨年度の研修からサブの新企画として設定された行事である。研修というフォーマ

ルな場で社員と接するのはまた別に、アルコールも入って社員と学生がなごやかに歓談し一緒にダンスに興じる時間は、インド人のもう一つの側面を知る貴重な機会である。

8月15日（火曜）

8月15日はインドの独立記念日で祝日である。街のあちこちにインド国旗が掲げられ、オートリキシャー（三輪のタクシー）の運転席にも小さなインド国旗が掲げられていた。われわれは祝日を利用して、ケララ州の観光名所の中でも有名なハウスボート・イングに出かけた。ここも本学生が毎年訪れる定番の観光地である。家一軒（ハウス）を乗せた船（ボート）に乗って、お昼から夕方までの半日を、バックウォーターと呼ばれる水郷地帯をゆっくりとしたスピードでクルージングする船旅を楽しんだ。連日の研修の疲れが少しでも癒えることが期待されたが、現地までの往復道路事情が悪く、またも体が上下左右に揺さぶられながらの片道2時間弱のドライブで、かえって疲れを感じてホテルに帰着した。インドでは車の移動だけでも疲労するのである。

8月16日（水曜）

研修10日目はNGILのゼラチン事業部（Gelatin Division、通称GD）を訪問した。はじめに生産部長のジノイがゼラチン製造プロセスについて詳細な説明を行ったが、専門用語と英語による説明のため、説明内容を理解するのに苦労した。ゼラチン製造過程については、すでに事前学習にて大阪工場でも説明を受けていたのだが、ゼラチン製造過程自体が単純ではないため、一通りの流れを理解するだけでも時間を要した。まして英語による説明となると、聞き取り能力不足も相まって、理解は容易ではなかった。

昼食をはさみ、午後からはゼラチン工場見学を行った。GDにはODとはまた違った特有の臭気があり、一部の学生は工場内部まで立ち入ることができず、コントロール室で待機した。ゼラチン製造工程は連続一貫生産のため、製造工程そのものはパイプとタンクの中で完結しており、われわれが直にゼラチンを目にすることはなかった。工場見学終了後、今回の研修テーマであるインド企業のCSR活動について、サブ、ジノイ、ラムバスカ（GD人事担当の新人社員）の3名と質疑応答を行った。主としてNGILのCSR活動に関する内容が議論の中心となったが、より広く、インド企業のCSRに対する考え方や歴史的観点から見たCSR活動についても議論がおよび、日本ではなかなか学習機会のない、インド企業のCSR活動の背景についても学ぶことができた。

8月17日（木曜）

研修11日目は、昨年、本研究科が国際交流協定を締結した FISAT (Federal Institute of Science and Technology) を訪問した。昨年に続き、同校 MBA 院長のジョージ教授がわれわれの訪問をコンファレンス形式にアレンジして受け入れてくれた。コンファレンスのタイトルは、“2nd Indo-Japanese International Conference on Corporate Social Responsibility & Corporate Governance” である。報告者は、ジョージ教授、引率者の梅野、NGIL のサブ、そして FISAT・MBA の学生4名の共同研究グループである。

コンファレンス終了後は学生交流会を開催した。FISAT 学生が歌や民族舞踊を披露し、次は、本学側から余興を披露することになった。初めに日本人学生2名がピコ太郎の歌とダンスを披露し会場を沸かせた。次に、これら2名の学生をバックダンサーに従えて、梅野が昨年大うけした「イケナイ太陽」（オレンジレンジ作曲作詞）をダンスとともに、再び FISAT 学生と教職員を前に熱唱した。事前にジョージ教授からは、インドの学生がみんな筆者の歌とダンスを楽しみにしているとの期待の声を頂いていたので、ここでやらないわけにはいかない。全力で歌い踊り、会場を大いに盛り上げた。ちなみに、インドでは大学教授が学生の面前で踊ったり歌ったりすることは、まずありえないようである。筆者の熱演は、インド人学生の大学教授に対する見方を180度ひっくり返したかもしれない。別の意味のカルチャーショックを与えたことであろう。とにかく、FISAT 学生はもちろんこと、同教授陣からも絶賛の声を頂いたので（社交辞令かもしれないが）、よしとしたい。

8月18日（金曜）

研修12日目、いよいよ研修終了1日前である。研修最終日は報告会だけなので、これが学生にとって実質的に最後の研修日となる。今回最後の会社訪問先は、ケララ州の金融機関で活発な CSR 活動で有名な Manappuram Finance Company である。われわれの滞在先ホテルから車で片道2時間を要する遠方に所在する同社本社に出向いて、同社が実践する CSR の活動現場を視察して回った。

Manappuram の CSR 活動は、同社が設立した財団 (Manappuram Foundation) を通じて行っている。対象領域は次の5つである。教育、ヘルスケア、女性活躍支援、高齢者支援、環境保全活動。われわれは初めに同財団が支援する人工透析センターに案内された。ここの透析機器類と管理費用が財団によって賄われている。続いて老人デイケア

センターを訪問した。ここも同財団が他団体と共同で運営しているセンターである。同施設では、お年寄りたちが地元の民族舞踊と歌を披露してくれた。お返しに、梅野が年齢層に合わせて日本の演歌を1曲披露すると、それに続いて中国人留学生が中国語の歌をお年寄りたちに聞かせた。最後は、お年寄りたちと学生全員で梅野も交じってケララ州の民族舞踊を輪になって踊り楽しんだ。

昼食をはさみ本社に戻り、Manappuram Foundation の CSR 活動の概要説明を受けた。教育とヘルスケアが2大対象になっているとのことであった。説明終了後は、有機栽培農法を支援する活動現場へと案内された。すでに夕刻を過ぎて、あたりは暗くなっていたが、野菜畑の中にまで入り込んで、同財団が支援する活動を視察した。すべてのプログラムが終了すると、すでに午後7時過ぎであった。ホテルまでの帰路途中、サブが彼の自宅に学生たちを招待してくれて、インドの家庭料理の夕食をふるまってくれた。毎年のことであるが、彼は本学生たちを自宅に招待してくれて、家族ぐるみの付き合いをさせてくれる。サブのホスピタリティには、ただただ感謝あるのみである。

8月19日（土曜）

研修13日目、最終日である。NGIL・GDで、学生最終報告会を行った。NGILのサジブ社長は所要のため同席できなかったが、GD事業部長プラディーブ、研究開発部長スレッシュクマールがサブとともに参加してくれた。学生はそれぞれ、今回の研修テーマであるインド企業のCSRについて、各自が得た研修成果を英語でプレゼンテーションした。今回は例年になく過密なスケジュールと視察場所への移動距離の長さのため、学生は事前に十分なプレゼンテーション準備時間がとれなかったが、最終日の午前中の時間をフル活用して準備を行い、5名全員が無事にプレゼンテーションを終えることができた。全員初めてのインド訪問（初めての海外旅行者も含む）であり、来る前の印象と実際に体験した印象とのギャップについて報告するものが多かった。また、インド企業のCSR活動の具体的な現場を見て回ることができたことや、CSRの受益者（現地の子ども、老人、患者、農民）と直接触れ合う機会がもてたことについても、インド企業のCSR活動を手に取るように理解できたとして、研修の効果を高く評価する報告が多かった。反面、過密なスケジュールや移動距離の長さが問題であるとして、プログラムの改善を求める声もあった。これらの詳細については学生からのフィードバックとして後述する。

学生報告の最後に、引率担当の梅野も今回の研修フィードバックのプレゼンテーションを行った。主たる発言内容は次のとおり。

「昨年引き続き、今年度の研修テーマはインド企業の CSR 活動であった。諸大学での理論的知識の学習と、企業訪問を通じた現場学習の理想的な組み合わせが、今年も実践できたことは喜ばしい。『理論と実践の融合』を教育方針の柱にかかげる本研究科にとって、まさに理想的な研修プログラムであった。これもひとえにサブのプログラムコーディネートののおかげである。諸大学や企業の訪問先の選定と訪問日程の調整作業は大変な仕事であり、その苦勞をいとわず献身的に本学生のために尽力してくれた彼の貢献に改めて謝意を表したい。

インド企業の CSR 活動は、教育支援、ヘルスケア支援、地域インフラ整備等、各領域において目に見える形で実践されているため、学生にとっては理解しやすいテーマであった。今回の研修は例年になく過密で移動距離も長い研修であり、体力的疲労度も高いものであったが、一人も研修を欠席することなく、全員そろって最後まで研修を終えることができたことは素晴らしいことである。毎年本学生を受け入れてくれる NGIL とスタッフ、とくにサブには重ねて謝意を表したい」。

最終報告会終了後、学生はお土産入手ためルルモールへ向かったが、ホテルチェックアウトまでの制限時間までが迫っており、慌ただしくインド最後のショッピングを済ませ、ホテルに帰着した。

4. フィードバック

4-1. 引率教員から

研修終了後の引率教員からのフィードバックは、以下の2点である。

1つ目は、研修テーマの連続性もつ意義である。今年度のインド研修は、昨年度に続き「インド企業の CSR 活動」に設定した。今年度の参加学生には事前に昨年度の海外企業研修報告書（『研究資料』No. 275）を配布済みであり、どのような研修を昨年度インドで実施したのか、先輩たちがどのような大学や企業を訪問し、訪問先でどのようなことを行ったのかについて、その内容を詳細に伝えてあった。学生は、本研修テーマについてある程度事前知識をもった上で参加しているので、現地研修内容についての理解がスムーズであったと思われる。この点で、海外研修テーマの連続性は意味あることと感じる。また、日本企業と違ってインド企業の CSR 活動は、はっきりと目に見える形で実践されており（教育支援、ヘルスケア支援、地元の道路・住宅建設など、社外の一般市民向けに直接活動対象がおよんでいる）、この点でも学生にとっては現場を訪れることで企業活動の現実が理解しやすい。訪問先企業の CSR 活動の受益者であ

る地元の小学校の子どもたち、孤児院の子どもたち、老人施設のお年寄りたち、医療施設の患者さんや医療従事者たち、これらの人たちがどのようなところで、どのような表情で過ごしているのか、企業の CSR 活動が、どのようにこれらの人々の学習や日々の生活向上に役立っているのか、一目瞭然である。言葉で説明されるよりも現場に自ら立つことで得られる理解に勝るものはない。海外企業研修の意義は、まさに、この現場体験にある。

2つ目は、参加学生の規模の適正さと現地適応力の高さである。まず学生規模について。昨年度は11名も参加者がいたが、今年度はほぼ半数の5名である。移動するにも身軽であることはもちろんのこと、現地でプレゼンテーション指導や学習内容を伝達するにも、学生と引率教員との距離が近いと、学生一人ひとりに目が行き届き、きめ細かい指導が実践できたと思う。大学での授業や企業訪問などで先方の解説の意味内容に不明な点があったとき、すぐに学生たちはすぐに質問していたし、通訳して意味内容の解説が必要な場合は、梅野が適宜介入して彼らの内容理解のフォローアップを図った。5人の規模であると、こうした迅速で臨機応変な対応が可能であり、参加学生全員が研修内容について共通理解を得ることができる。人数が増えると、どうしても取りこぼしや、ついてくることできない学生がそのままになってしまう恐れがある。

今年度の学生5名は、研修途中で体調不良を訴える学生がいたものの、研修を欠席するほど深刻なものではなく、全員が最終日まで、すべてのプログラムに参加した。特に、週末に隣接州のタミルナド州コインバトルまで出かけた旅は、片道10時間以上を要するハードなものであったにもかかわらず、体調を壊すことなく翌週の研修をこなしたことは、これまで7年間インド研修を引率してきた筆者にとっては驚きですらあった。例年の経験では、第2週目に入ると、当地インドの気候や油の多い食事、そして旅の疲れなどで、毎年数名の病人が出るのが常であったからである。この点で、今年度の学生は現地適応力も高かった。

彼らはまた、コミュニケーションにおいても、現地語（ケララ州の言語・マラヤラム語）の挨拶を覚え、それを滞在先ホテルスタッフに対してはもちろんのこと、NGIL社員や訪問先々で出会う人たちとの会話で使って、彼らの笑顔を呼び起こしていた。インドではヒンズー語と英語が共通語であるが、地元民は現地語で会話している。やはり現地語に勝るものはない。片言でも現地語で話しかけることで、現地の人々との心理的距離が一気に縮まるのである。こうした貴重な経験を、学生たちはインドにおいて実感できた。

4-2. 参加学生から

研修終了後、学生に対し、今回の研修全体に対するフィードバックを求めた。彼らの意見を抜粋し、以下に掲載する。なお、表現等は読みやすいように、筆者が若干修正を加えているが、文意は変更していない。

(良かった点)

- ・理論と実践の両立が意識されたプログラムであった。
- ・講義だけではわからないような貴重な体験ができた。現地の人工透析診療所や孤児院などを訪問することで理解が深まった。
- ・具体的な CSR 活動の内容を実際に見ることができたことで理解が深まった。
- ・インド人学生の英語学習の熱心さを知り、自分も英語学習の意欲が高まった。
- ・英語でプレゼンテーションする機会を得られた。
- ・自分の英語力不足を痛感した。
- ・インドと日本の文化（食生活、訪問客への対応、トイレ、手で食べる食事等）の違いを実感できた。
- ・日本に戻って自分たちが恵まれた環境にいることを再認識した。
- ・「グローバル・コミュニケーション I」と「Strategy and Organization」を事前受講しておいて役に立った。
- ・NGIL、現地の人々、引率教員梅野の万全のサポートで研修に集中することができた。

(改善点)

- ・インド人学生との交流が不足していた。彼らと話し合う機会がもう少し欲しかった。
- ・もう1～2社、会社訪問をしたかった。
- ・訪問先への車移動は、道路事情の悪さ、運転の荒さのため、車酔いがつらい。移動距離も長く疲労が蓄積しやすい。
- ・オーティへの観光はインド文化を知るには良い経験になったが、わざわざ遠くまで行く必要があったか疑問である。その時間を CSR 調査にあてる方が良い。

4-3. 帰国後の研修報告

帰国後の研修報告会は、例年、できる限り機会を多く作って実施している。本報告書執筆時点ではそれらの日程確定までは至っていないが、本年度も昨年度までと同様の報告会を開催する予定である。

1つ目は、研修先となった NGIL の日本親会社である新田ゼラチン大阪工場での報告会である。学生の立場から見たインドの現状と研修内容に対する各自の感想を発表する。

2つ目は、本学の学部授業「国際経営論」における学部生を対象にした、英語によるインド研修内容報告である。MBA 学生という立場から自らの研修経験を学部生に英語で伝えるこの機会は、本研究科の広報活動にもなっている。

3つ目は、学外関係者に対する報告会である。その1つが、兵庫県中小企業家同友会、もう1つが神戸商工会議所における報告会である。学内での報告とは異なり、第一線で活躍する経営者を前に研修内容を報告するため、毎年、学生には緊張感が走り、良い刺激になっている。

4. 総括と課題

総括として、今年度の1回生海外企業研修（インド）は成功であった。参加学生の満足度から見ても、また、研修と一緒に進めたサブの評価からも見ても、研修は満足いくものであった。

研修テーマを昨年度から連続させたことにより、プログラムの構成や幅に広がりや深みが増した。実務的内容の研修というよりも、インドにおいて CSR とはどのような意味や重要性をもつのかという、よりアカデミックな見地からの研修が今年度の特徴であった。

英語力に関しては、今年度の学生も決して満足できるレベルではなかったものの、物おじせずに積極的にコミュニケーションをとろうとする姿勢があったことは評価できる。研修中、AVT Natural を訪問した際、先方の担当者が学生たちに語った次の発言が印象的であった。

「インドでは州ごとにそれぞれの現地語を話しているので、各州内において生活する分には、英語は必ずしも必要ではない。しかし、英語ができなければ良い仕事がない。インドで仕事を得るための条件は、英語ができることである。英語ができないと、就業上、圧倒的に不利益になるのだ」。

英語ができなくても日本語だけで仕事ができ、日本語だけで不自由なく日常を暮らしていける今の日本と比べた場合、インド人の英語に向き合う真剣度が格段に違うのも当然である。ビジネス言語においても日本は「ガラパゴス化」しているのだ。そんな日本の実情を、遠いインドで痛感した彼の一言であった。

筆者の海外企業研修引率の任務は、本研究科の開設以来、続いており、今年度で7年目を迎えた。そして今年度が筆者にとって最後の引率になる。今後、本研究科が海外企業研修をどのような形で実施していくのかはわからないが、一言だけこの研修に対して希望と課題を述べるとするならば、英語しか使えない国で研修を実施すべきことを強く提言したい。

毎年、本報告書の課題で指摘している通り、本学生の英語力は海外のビジネス現場で使えるレベルの足元にも達してない。上記の通り、言語における日本の「ガラパゴス化」という現状に甘んじないためにも、日本語の世界から切り離された、英語しか使えない場に学生の身をおかせるべきである。国際ビジネスの共通言語は英語であり、日本語ではないことは明白だからである。

タイ、ベトナム、インドネシアなど、英語を共通語としない諸国における日系企業への学生派遣は、世界のビジネス共通語である英語を用いた研修という観点から見ると、望ましくない。なぜなら、それらの日系企業で学生に対応するのは、現地駐在の日本人社員である場合が多いからである。日本語がまったく使えない環境や日本語がまったく理解できない人たちに囲まれなければならない。そうしなければ、どうしても学生に甘えが生まれる。英語しか通じない環境に身をおかせ、どうやって相手に対して、自分の言いたいことや考え・思いを伝えるかという悩みを実践の場で経験させ、少しでも英語を声にして発せさせる訓練をすべきである。わざわざ海外にまで出かけて、日本企業の日本人相手に日本語でプレゼンテーションしてくる意味はどこにもない。そのようなことは国内で実施すれば事足りる。海外に出る以上は、海外でしかできない研修をすべきである。

最後に、今後、海外企業研修の引率を担当する方への助言である。インド研修が次年度も継続するかどうかわからないが、仮にインド研修が継続する場合、当地では引率者の体力、英語力、演技力（エンターテイメント力）、適応力が問われる。油の多い料理、甘すぎる飲食物、蒸し暑い気候、冷えすぎるエアコン、決して清潔で衛生的とは言えない周辺環境、特に郊外のトイレ事情。日本と大きく異なる環境のなかで、たとえわずか2週間といえども、下痢をせず風邪もひかずに順調に過ごすことは、それほど易しくはない。筆者も何度か当地でお腹を壊し、エアコンで風邪をひき、全身がだるく、ぐったりするような体調不良に陥ったことがある。インドで下痢をすると強烈な気だるさに襲われる。

当地では英語しか通じない。日本語が理解されることはありえない。NGILには日本

人駐在員もいるにはいるが、通常はわれわれの対応にはあたらぬ。現地企業訪問も大学訪問も、すべてインド人が相手であり、インド人が中心になって研修が進む。しかも、彼らの話す英語は、われわれが教わり聞いてきた英米英語の音声とは、かなり異なっている場合が多い。現地語マラヤラム語の音声やアクセントが重なっているせいであるか。人によっては、まったく英語には聞こえないものがある。筆者は自身の講演後の質疑で、一人の学生から質問されたが、それが現地語だと思っていたら英語による質問であったことを後で周囲から指摘され、まったくお手上げになった経験がある。話すスピードも全体的に速く、立て板に水のごとく弾丸トークで話す人も多い。訪問先の大学や企業でさまざまなタイプの英語に触れ、それに対応していかなければならない。インド研修引率者にとって英語力は必須である。

加えて、当地インドでは大学訪問をすると、何らかの貢献、すなわちインド人学生に対する講義や講演を求められる。引率教員にとって、現地での英語プレゼンテーションは必須であると心得たほうが良い。また、学生交流会では引率教員にも演技・余興が振られることも多い。学生だけに余興をやらせておくよりは、教員も一緒に学生交流会に参加し、インド人学生を大いに楽しませるだけの演技力(エンターテインメント力)があるにこしたことはない。幸い筆者はその手のノリが嫌いではないので(むしろ好きである)、この7年間、積極的に現地からの要請に応じて、歌やダンスを披露してきた。その都度、会場からは現地学生はもちろん、教授陣からも盛大な拍手と歓声を受けた。彼らは歌と踊りが大好きである。自分の演技で彼らが少しでも喜んでくれるならば、自分にとってのインド研修がさらに楽しいものになる。

いずれにしても、体力、英語力、演技力など、すべての面において引率教員は学生たちのロールモデルとしての役割を担っていると自覚し任務を遂行すべきであろう。

本研究科のグローバル人材教育が、より改善され、洗練され、効果の高いものになることを願ってやまない。