

**【モデレーター】**

山本郁郎氏

金城学院大学 名誉教授/公益財団法人中部産業・労働政策研究会 顧問

**【パネリスト】（五十音順）**

川崎剛司氏

株式会社伊藤製作所 取締役 営業 海外事業担当

田中正道氏

トヨタ・モーター・マニュファクチュアリング・インドネシア 社長補佐

ボブ・アザム氏

インドネシア経営者連盟 (APINDO) 副会長 雇用・労使関係担当

ムハンマド・アリフ・クルニアワン氏

TDK 株式会社 電子部品営業本部企画管理統括部 グローバル人事部 担当係長

吉田晋氏

東京商工会議所 中小企業部 中小企業相談センター 海外展開支援担当課長

---

**【パネリスト講演】****川崎剛司氏：**

皆さん、こんにちは。伊藤製作所の川崎です。伊藤製作所は、日本、フィリピン、インドネシアの 3 カ国でグローバルな事業展開を行っています。1945 年に会社を設立し、63 年から自動車関連の順送り金型の設計・製作を開始しました。67 年には自動車関連のプレス部品の量産を開始しています。95 年にはフィリピンに合弁会社を設立しました。2003 年にはフィリピンの合弁会社を解消し、ITO-SEISAKUSHO PHILIPPINES CORPORATION を設立しました。2013 年にはインドネシアに合弁会社を設立しました。私自身は、2002 年からのフィリピンの合弁会社の解消から新会社の設立と、2013 年からのインドネシアの合弁会社の立ち上げに携わりました。インドネシアには 4 年半程、駐在していました。

日本の本社は三重県の四日市にあり、従業員 120 名程の中小企業です。金型工場と 5 つのプレス工場があり、全部で 6 工場あります。元々は金型を作って販売していたのですが、現在、売上の 95% 以上は、プレス部品です。主要製品はワイヤーハーネスの端子です。他には、シートリフタークラッチという車のシートを上げたり下げたりする部品があります。我々が作ったこの部品をお客様が組んでシートメーカーに入れ、シートメーカーからカーメーカーへ納品しています。実はほとんどの車種にこの部品が使われていて、1 ヶ月 100 万個程生産しています。本社の特徴は徹底的に省人化された工場で、少ない人数で生産できる方式を取り入れています。

フィリピン事業所は、現在、社長がフィリピン人、副社長が韓国人、日本人駐在者ゼロで、完全にローカルスタッフだけで金型製作からプレス加工まで一貫して行なっております。インドネシア事業所は合弁でスタートし、日本の出資は 51%、インドネシアの出資は 49% です。現在はインドネシア人が社長を務めていて、日本人が副社長として 1 人駐在しています。合弁相手は NEW ARMADA GROUP という地元では大きな企業です。グループ会社が 33 社あり、自動車販売部門としてディーラーを約 50 店舗持っています。他には、金融機関も運営しており、リースやファイナンス関係の仕

事もしています。ショッピングモールやホテルも経営しています。部品製造も行っており、そのうちの1社であるPT. MEKAR ARMADA JAYAと弊社は合弁会社を作りました。この会社は従業員数が1,400名で、ダイハツ、トヨタ、三菱、スズキ、ホンダ、日産、全てのカーメーカーと直接取引をしているティア1で、ローカルでは最大級のメーカーです。PT. MEKAR ARMADA JAYAは大物部品を作っている会社なのですが、伊藤製作所の得意とする小物精密プレス部品を作ることができないのでどうしても一緒に商売をやりたいと言われ、合弁会社を作ることになりました。

立ち上げの際、合弁相手からは「日本人をインドネシアに派遣して従業員に技術を教えて欲しい」と言われていましたが、フィリピン事業所のフィリピン人を派遣しました。フィリピン人がインドネシア人と協業し、うまく立ち上げることができました。合弁相手の従来の生産方法だと3人が1時間作業して600個程度しか作れなかった部品を、弊社の金型を使えば1時間に3,000個程度作ることができる。この金型図面をフィリピンから持ち込んで、フィリピン人がインドネシア人と一緒に作業し、わずか2ヶ月でこの技術をインドネシア人に習得させることができました。

インドネシア拠点の課題は3つあり、1つ目は人件費の高騰です。先程も山本先生からお話があったように、年々人件費が上がっていて、私が赴任した2013年から5年間で約2倍になりました。マネージャーの給料も1.5倍になりました。その意味で、合理化を進めないとこれからは辛い。2つ目は止まらないジョブホッピングです。立ち上げ時には即戦力の社員を雇いましたが、その時は進出ラッシュで結構引き抜かれました。即戦力は他の会社にとっても即戦力です。これも悩みの種です。3つ目は理不尽な法律・習慣です。具体例を1つだけ挙げます。外国人が働く場合は就労ビザや労働許可証が必要となりますが、これを県単位で取得しなければならないことになっています。ある時、インドネシア事業所に入管の査察が入り、「伊藤さんのところ、外国人がおるやろ」と言われました。「はい、フィリピン人と日本人です」と返答すると、「パスポートと労働許可証を見せてください」と言われ見せました。ただ、フィリピン人の労働許可証がエンジニアとなっていたのですが会社の組織図上ではスーパーバイザーとなっていたために、「これは不一致や。入管に來い」とパスポートを取られ、「罰金や」、「懲役5年や」と脅されました。「それは勘弁してくれ」ということで、領収書の出ない罰金を払って帰してもらったこともありました。

次に、弊社で実施している取組みをご紹介します。従業員の誕生日会やアウトティング等の家族的なイベントを行っています。本社の伊藤社長の誕生日になると、「伊藤社長は次いつ来てくれるのですか」と社員が楽しみにし、誕生日会では社員が民族衣装でダンスを披露してくれます。フィリピン拠点も年配の人を大事にする傾向があるので、どちらの誕生日会が盛り上げるかと2つの拠点で競争しています。

次に、グループ3拠点の役割分担をご説明します。日本は技術開発のトップとして海外拠点に技術指導を行っています。フィリピンは今仕事が少なめなので、インドネシアからフィリピンに仕事を回しています。また、日本では少子高齢化でなかなか作業者を採用しにくい現状なので、現在、フィリピン人が日本に5人来ています。インドネシア人も今年の6月から2人呼んでいます。仕事量の多いインドネシアで受注した金型を各拠点にばら撒くということもしています。このように3拠点の長所を活かしながら協業しています。

3年前になりますが、安倍総理がフィリピン、オーストラリア、インドネシア、ベトナムに歴訪された時、伊藤社長も同行しました。この写真はその時の首脳会談で、安倍総理、伊藤社長、ジョコ大統領と一緒に撮ったものです。最後に安倍総理がベトナムで総括の記者会見を開き、その時に弊社を紹介して頂きました。その記者会見のビデオをお見せします。

安倍総理「急成長をとげるアジアの旺盛なインフラ需要に日本は信頼と実績、高い技術力を活かして貢献していきます。20年前フィリピンに進出した三重県の金型メーカーは、長年人材育成に取り

組んできました。今や高度な金型も現地スタッフの皆さんだけで制作できるそうです。4年前インドネシアでも合弁会社を設立し、同じようにインドネシアの若者達の技術向上に取り組んでいます。日本の技術を単に持ち込むのではなく、人を育て、しっかりとその地に根付かせる、これが日本のやり方です。」

ご静聴どうもありがとうございました。

**ムハンマド・アリフ・クルニアワン氏:**

TDK 株式会社のアリフと申します。インドネシアのマカッサル出身です。インドネシアにある通信技術 TELKOM 大学に入学しましたが、3年目自主退学しました。2000年に技能実習生として始めて来日して、福井にある中小企業で3年間働きました。2003年インドネシアに一時帰国、翌年2004年に留学のため再渡航しました。2008年に兵庫県立大学を卒業した後、株式会社マンダムに入社しました。最初の半年は工場勤務でしたが、その後、人事部に1年半、内部監査室に2年間勤め、2012年からインドネシアの子会社に駐在員として配属されました。インドネシアでは、最初の3年間は経営企画室を担当しました。主な業務は中期経営企画の考案、予算立案・進捗管理等でした。当時マンダムインドネシアは成長軌道に乗っていて、業績は右上がりでした。更なる成長を狙うため、いくつか大規模なプロジェクトが開催されました。新工場の建設やインドネシア国内流通改革、人事制度の再構築等、各分野における目玉プロジェクトが立ち上げられました。私はそれらを束ねて事務局として活躍させていただきました。当時、出向社員の中で、人事経験者は私だけだったので、自然的に人事制度の再構築プロジェクトに深く関わっており、その名残で2015年から人事部に異動することになりました。最後の年に内部監査室に異動し、監査業務はもちろん、規程、SOP、業務マニュアルの整備等を担当しました。2017年に日本への帰任辞令があり、人事部人材開発課に戻りました。主な業務は海外子会社の研修でした。その翌年、本社のグループ人事制度の再構築プロジェクトが難航しており、応援として人事部人事企画課に異動になりました。その後、2018年末にヘッドハンターから「真グローバル企業で働きませんか」とお誘いを頂き、面接を受けてみて、業務内容が魅力的だったし、マンダムにはもう10年間も働いたので、キャリアアップを目的とし、現在の会社に転職を決めました。以上、私の自己紹介でした。ご清聴ありがとうございました。

**吉田晋氏:**

東京商工会議所中小企業相談センターから参りました吉田と申します。本日は、以前ジャカルタ・ジャパン・クラブ(JJC)の事務局長を務めていた関係から登壇させていただきます。私は1994年に東京商工会議所に入所し、経営相談の現場や中小企業の国際化推進支援の現場を経験した後、2013年3月からジャカルタにあるJJCという日本人商工会議所と日本人会を兼ねた組織に約4年間いました。現在は東京商工会議所で中小企業の国際化推進支援・海外展開を担当しています。

皆様が本日もお越しになったのはインドネシアの労務関係についてお聞きになりたいからで、恐らくインドネシアに子会社がある方やインドネシアに進出を考えている方が多いのではないかと思います。会社運営の中で労務問題は非常に大きな課題です。採用、リテンション、社内の円滑なコミュニケーション等の様々な課題についてお聞きになりたいのではないかと思います。私自身はインドネシアで経営に直接携わったわけではないため、日本人商工会議所の立場からその経験を踏まえてインドネシアにおける人材育成や労使関係の背景について簡単にコメントさせていただこうと思っています。

JJCについて簡単にご紹介します。JJCは1970年に設立され、インドネシアで最大の日本人コミュニティとして名が通っています。インドネシア政府や財界、各国の商工会議所からも日本企業を取り纏めている代表的な組織だと認められています。JJCは大きく3つの役割を担っています。1つ

目、日本人商工会議所として進出日系企業の円滑なビジネス活動を支援しています。よく言われる話ですが、インドネシアは法令がコロコロ変わります。法令改正は日系企業にも非常に大きな影響を及ぼします。そういった改正に関する情報収集をし、日系企業からの声を集めてインドネシア政府に要望を伝えるという活動を行っています。また、日系企業同士の交流促進も活動の1つです。2つ目、在インドネシアの日本人同士の親睦を行っています。これは日本人会としての活動です。3つ目、インドネシアと日本、両国の架け橋となるべく、インドネシアへの社会貢献活動を行っています。

JJC にはインドネシア政府に対する意見具申活動委員会があり、ここでは税務、貿易・通関、労働に関する問題を扱っています。その中でも労働に関する問題を扱っている労働問題委員会の課題をご紹介します。私が在任していた時は、大きく4つの課題がありました。1つ目、労働デモへの対応。2000年代後半から労働デモが非常に活発になり、日系企業でも工場や工場団地が閉鎖させられ物流に大きな影響が出たことがありました。2つ目、最低賃金の急激な上昇。3つ目、BPJS と呼ばれる国家社会保障制度。これはまさに日本の社会保障制度のようなもので、インドネシアでは2014年から設立されました。4つ目、外国人労働者の就労許可の問題です。

本日は、労働デモへの対応と最低賃金の急激な上昇についてお話します。インドネシアのデモは、派遣労働や労働請負等の非正規の雇用に関する法令が変わった際、労働者が非正規の正社員化を求めて始まりました。2008年頃からストライキの件数が急激に伸び、2014年頃まで増加し続けました。特に2009年と2014年は大統領選挙があった時期で、大統領選挙の時期というのは労働組合が政治的な動きをする時期です。この時期にストライキが非常に多く発生しました。先ほど山本先生からお話があったように、F-SPMI という労働組合は非常に強硬な動きをします。F-SPMI と今日お見えの全日本金属産業労働組合協議会(JCM)さんが労使協調のワークショップを毎年実施していますが、F-SPMI が労使協調というテーマを掲げながらも政治的な動きをするという相反することがあります。工業団地での労働デモの写真をお見せすると、このように工業団地の道を塞ぎ通れなくしてしまう。物流を阻害し経済活動に大きな影響を与えることがあります。JJC では警察や経済担当調整大臣府へデモを取り締まるよう働きかけ改善を試みています。

次に、最低賃金に関して山本先生からもお話があったように、ジャカルタ特別州、ブカシ、カラワンでは2013年に30%から50%の急激な最低賃金の上昇が見られました。最低賃金が上がると既存の従業員のベースアップをせねばならず、給与水準が急激に上がります。経営の予見可能性が非常に低くなってしまいます。これに関してJJCも労働大臣に懸念を表明し、最終的には最低賃金の伸びを抑える労働大臣令が発令されました。

JJC はこのような活動を行っておりますので、ぜひ本日お越しの皆様にはJJC 法人部会にご参画いただければ幸いです。JJC のウェブサイトから活動概要をご覧ください。法令の新しい翻訳や最近の動きもご覧いただけますのでぜひご参照いただき、JJC へのご加入を宜しく願っています。

### 【パネルディスカッション】

1)採用:日本と違って、インドネシアには、決まった時期に新卒者を採用するという慣行がないため、採用が必要な時に様々な採用経路のうちベストと思われるものを選択して実施しています。貴社ではどのように採用しているか教えてください。

川崎剛司氏:

採用方法は色々ありますが、弊社の場合、最初は即戦力が欲しかったため、インターネットの転職サイトに求人を出しました。「今いくら給料をもらっているが、転職後はこれくらいの給料が欲しい」と

いう情報を登録するサイトです。そこに求人を出したらかなりの数の応募があり、「僕は今いくら欲しい」と要望がある中からセレクトし、「ああ、いくら欲しいのか。じゃあ、これならどうでしょう」と採用しました。ただ、そうやって採用した人は弊社で働いている最中もその転職サイトに自分の情報を載せ続けます。1年後、2年後に新しく求人を出した会社から話が来たら、給料の高いところに転職してしまう。こうやって、先程少し触れた「止まらないジョブホッピング」が起きます。現在はそれに反省し、そのような状況を防ぐために求人ポスターを作り、「今、社員を募集しています」と会社の前に貼ったり、WhatsApp という SNS に掲載したりしています。そうすると、応募がバンバン来ます。このようにして良い人材を採用しています。

**ムハンマド・アリフ・クルニアワン氏:**

追加するとしたら、就職専門サイトの JobStreet や LinkedIn 等のソーシャルメディアも活用していました。また、マンダムは化粧品会社ですので、その特徴を利用してマーケティング活動と組み合わせながら採用活動もしています。例えば、職業高校 (SMK) の学生さんをターゲットにビューティクラスを実施しながら、採用活動も同時に行いました。このような活動はマンダムだけでなく、他の化粧品会社も実施しています。

**吉田晋氏:**

JJC での経験をお話します。川崎さんやアリフさんの場合と違うのは、JJC では非常に限られた人数しか採用しない、しかも日本語が使える人材を採用したいという希望があるということです。求人マッチした人材に限られるため、人材紹介の会社を使って採用していました。人材紹介会社のメリットは、求めているスキルを持った人材を集めることができるということです。しかし、その代わり非常に高い。例えば、実際に採用が決まった場合は、1 年間の給与の半分ぐらいはコミッションとしてください、あるいはミニマム 30 万円ぐらいコストとして払ってくださいと言われることもあるので、数多く採用する場合はあまりお勧めできないように思います。

**ボブ・アザム氏:**

トヨタでは、そういった人材紹介会社を最初の紹介として使っています。オペレーターレベルの採用では、現場の工場で働いているリーダーに高校生の面接をしてもらっています。現場のリーダーはどのような性格の必要なのか分かっているからです。大卒者レベルの採用の場合は、心理学専門のエージェンシーを使って試験を行っています。財務や会計等の専門分野の採用ではヘッドハンターを使っています。

**吉田晋氏:**

1 点だけ補足します。今日お越しの会場の皆さんの中には、人材派遣労働や請負労働を使いたいという方がいらっしゃるかもしれませんが、インドネシアの場合、派遣労働や業務請負が可能な業種は限られます。派遣労働については 5 業種。例えば、ドライバー、清掃、セキュリティ等。オフィスワークや工場労働でフィットしない方々ですので、日本のようにオフィスワーカーを派遣で採用することはできないということをご留意ください。また、業務請負もラインのコア業務では使えないということがインドネシアの法律で決まっているので、ご承知おきください。

**ボブ・アザム氏:**

現在、インドネシア政府はプリエンプロイメントカード制度を導入しようとしています。政府から 500 万ルピアの補助金が求職者に出され、求職者はその補助金で研修を受けることができるという制度です。この制度によって、求職者は職に就く前にある程度の技能を身につけることができるというわけです。また、APINDO は、企業が求職者向けに社内研修を行うということで政府と合意しています。これは、企業が費用の 80% を負担します。求職者には 3 ヶ月の社内研修を受けてもらい、従業員と同じような生産性のレベルに達したら、企業が雇用するというシステムです。インドネシアでは、このような制度を現在導入しています。

2)人材育成:採用後すぐに課題になるのは人材育成です。ワーカーレベルを中心に人材育成をどのように実施しているかお話しください。その最初のステップとして、品質向上や納期厳守等についてインドネシアの労働者になかなか意識を持ってもらえないとよく聞きますが、皆様のご経験を踏まえてお話しください。

#### 田中正道氏:

製造業の現場で働く方々にとって最初に大事になるのは、やはり 4S と躰です。工場に入ってから 1 週間で、安全ルールを守る、安全装置をきちんとつける、こういったことを徹底する。これが大事なトレーニングです。工場に入ってから 1 週間たってから基本技能を学ぶ。例えば、ネジを締めるインパクトレンチを徹底的に訓練する。そういったところから次のスキームに入り、現場に配属する。現場に配属されてもいきなり作業はできないので、チームリーダーがきちんと横について一つずつ教え、一人前になるまでトータルで 1、2 ヶ月ぐらいかかる。そういう手間をかけながら人を育てていく必要があります。ただし、日本でも同じなのですが、上司に一度そうやって躰けられた方でも現場にそういう文化がなければいつしかルールを守らなくなってしまうため、いかに監督者・管理者を育てていくのかが大きなカギだと思います。監督者・管理者についても同じように教育します。弊社の場合だと 6 ヶ月ぐらい前から昇格の候補となる人を選び、どういう監督業務があるのか教え、実際の現場で代行という役割で働いてもらい、上司となる人間から「この部分がまだできていないよね」等とフィードバックをし、アセスメントして育てていく。このようなことを実施しています。

#### 川崎剛司氏:

少し言い方が悪いですが、弊社の場合、現場のワーカーの方々が勤務中にダラダラしていてもお金がもらえると考えているような状況が最初はありました。しかし、フィリピンの事業所から来ているフィリピン人スタッフが現場で一緒に働くことによって、インドネシア人スタッフの勤務態度が変わりました。フィリピンの事業所では、様々なルールを決め、生産計画をきちんと立て、「時間内に早く作業を終えたらその利益が会社から皆さんに還元されます」と我々は説明してきました。そのようなことがフィリピン人スタッフのおかげでインドネシアにも浸透しました。ワーカーの方々はきちんと理解したらしっかり仕事をしてくれますので、「会社に利益が出たら社員に還元するよ」、「少ない人数で早くやればたくさん還元されるよ」と、地道に教育しています。

#### 吉田晋氏:

JJC は工場労働の場合と話が少し違うかもしれませんが、やり方を変えたがらないという事実がありました。JJC には非常に長い期間勤務しているスタッフがいて、その人達は絶対に自分の仕事のやり方を変えません。非効率な点を指摘しても、やはり動かないということがありました。それはどうしてかと考えてみたところ、業務の段取りの見える化ができてない、業務手順が明確になっていないということに気がつきました。作業が文章に落とし込まれていないことが課題だったのではないかと思います。JJC がその問題をどう解決したかという、「チームでその業務の SOP を考えてみてください」と業務手順書を作ってもらい、「じゃあ、ここが無駄な作業ですね」と 1 つ 1 つ詰めていきました。ベテラン社員もこのように業務を改善すれば良いのかと納得し、うまく改善に繋がりました。

#### ボブ・アザム氏:

私がメンバーとなっている国家賃金審議会についてお話しします。国家賃金審議会は、インドネシアのこれからの報酬制度について労働省に助言しています。我々はインドネシアの生産性があまり高くないという問題を認識しており、報酬制度と生産性を今後どのように結びつけていくのかロードマップを作成しようとしています。また、最低賃金が毎年上昇しないようにコントロールすることも試みています。それと同時に、給与体系に能力・技能を結びつけるよう企業に働きかけてもいます。賃金に関しては別の問題もあり、現在インドネシア政府はジャカルタを中心とする西ジャワ州と他地域の賃金のバランスを取ろうと議論しています。ベトナムと比較しても、中部ジャワ州の賃金は非常

に低いものとなっています。ですから、ぜひ皆様に中部ジャワ州へ投資していただければと思います。我々は少しずつ賃金のバランスを取ろうと試みています。もちろんそれは当然のこととして賃金を上げるというわけではなく、能力ベースで上げていくということです。このような新しいシステムをインドネシアで導入しようと取り組んでいます。

#### 田中正道氏:

山本先生と吉田さんの発表にあるように、最低賃金はCPI+GDPで上がると決められたのですが、実は現在はより複雑な仕組みとなっていて、地域別の賃金の上にセクター別賃金というものがあります。我々の工場があるカラワン県の自動車産業は、あの最低賃金よりも10%、20%高い賃金となっています。加えて、最終的には知事が最低賃金を決めるので、知事が人気票取りのために、今8.05%であるCPI+GDP以上に、10%、11%上げるように言うのです。製造業の皆さんでしたらお分かりだと思うのですが、毎年毎年10%も11%も賃金が上がったらどうなってしまうかということです。このままではインドネシアは崩壊してしまいますとボブさん達は政府に伝えています。そこで、現在、最低賃金のあり方も含め、オムニバス法として様々な法律が再検討されています。厳密にはGDPベースに少し落とすべきではないかと議論しています。セクター別を止めようかという議論もされていて、そういうことも合わせて政府に積極的に働きかけをしていくことがインドネシアの特徴の1つのような気がします。単に法律に任せていたら製造業がなかなか生き残れない状態になるので、政府の皆さんと近寄って議論する必要があります。最終的には生産性が上がって、賃金が上がって、人々の生活が豊かになり、インドネシアが発展する。こうした思いは皆さん一緒だと思うのですが、異常に最低賃金が上がってしまうと、やはりビジネス上難しい。これをどういうふう政府の方々と一緒に取り組んでいくのかは大きな話だろうという気がしています。

#### 山本郁郎氏:

もう少し突っ込んでお尋ねしたいのですが、日本には日本の人材育成システムと呼んで良いようなものがありますが、それをインドネシアで導入した場合に何か日本と違いがありますか。

#### 吉田晋氏:

日本の場合、大卒者や高卒者を一括採用することが多いですが、インドネシアの場合、学歴別の就業者数を見ると、大卒者は8%程度です。小学校を出ていない方もかなり多くいます。採用の際、このように多様な人材がいるということがそもそも日本とは違っています。大学以外の職業高等学校や高等学校の方を採用し自社で育てていかなければいけないのがインドネシアの現状だと思います。このような事情もあり、一部の工業団地では人材輩出のための職業訓練校を入居企業向けに設けています。例えば、ブカシにあるMM2100工業団地ではミトラ・インダストリ技術専門校を開設し、ブカシ周辺の高卒者や専門学校生を集め、この工業団地の企業にとって役立つ技能を3年間学ばせ、入居企業向けに人材を輩出しています。また、TMMINではトヨタ・アカデミーという職業専門校を開設していますが、こちらはボムさんや田中さんからご説明いただければと思います。

#### ボブ・アザム氏:

トヨタ・アカデミーについてご説明します。トヨタ・アカデミーでは、メンテナンス、ロジスティクス、品質管理の3つの面からスキルの向上を図っています。メンテナンス、ロジスティクス、品質管理は、全ての製造業が効率を上げるために直面している課題です。また、トヨタ・アカデミーはコミュニティ・アカデミーとも呼ばれており、トヨタ専用ではなく、カラワン地域にある全ての企業に開かれたアカデミーです。ですから、他社と協力してカリキュラムを開発し、お互いにサポート合っています。デンソー等もこの活動に加わり、人材を送り込むだけでなくカリキュラムの開発に協力してくれています。企業がどのようにして人材開発を進めるのか、どのようにしてその資金を準備するのか、どのようにしてこれを他社に波及させていくのかということが、アカデミーにとって重要です。

#### 田中正道氏:

特に自動車産業は労働集約産業の典型なので、賃金が上がり過ぎると人手を段々オートメーションにするしかありません。オートメーションにすると設備が結局入るので、保全の人達がきちんといないとラインが何度も止まってしまいます。もしもラインが止まってしまうと何もできない。そのため、トヨタ・アカデミーを作り、保全技能者を育成しています。今年1月1日に大洪水があり、サプライヤーさん何社かが洪水の被害に遭われました。その時に一番大変だったのは、水に浸かった設備をどう復旧するかでした。残念ながら保全技能者が十分にいる会社さんが少なかったのですが、幸いにも弊社は保全技能者がたくさんいたため、30人くらいの部隊を組んでサプライヤーさんの工場にお邪魔して支援をしました。その部隊の中にはトヨタ・アカデミーの卒業生も4人程いました。サプライヤーさんだけだったら1週間くらいかかるだろうなという当初の見積りが、サプライヤーさんと弊社のメンバーが協力したところ1日半くらいで修繕できました。保全技能等の育成というのは非常に大事なのではないかと思います。

**山本郁郎氏:**

MM2001の学校は夜間学校ですか。

**吉田晋氏:**

全日制です。近隣の住民から学生をリクルートしていると聞いています。入居企業からこういったこと教えて欲しいというインプットが学校側へあるため、その企業にとって役に立つ技能を教えることができ、卒業生の就職率が非常に良いようです。

**田中正道氏:**

弊社は研修ではなくICT(Intra Company Transferee)と呼んでいますが、2年間もしくは1年間、長い人で3年間、マネージャーや将来部長になるような候補者を日本に送っています。ボブさんもそうなのですが、役員ポジションが9人分あり、そのうちの7人がインドネシアの方です。部長・課長は全てインドネシア人です。私自身も役員なのですが、我々日本人は基本的にはアドバイザーとして横に付く。そういう上の役職の人達はほとんどが日本を経験していて、毎年20人~30人ぐらいの規模で送り続けています。日本語を学ぶことから始まり、日本の文化、日本の仕事のやり方を学ぶ。トヨタというところで働くにあたって大事な価値観や、オペレーションを理解することもポイントです。2年間日本にいと様々なことを学んでもらえますので、先程事例があったようにすごく大事なことだと思います。やはり日本を経験した人が上にいると、4Sや躰もよく分かっているから、こういうことが大事だよと徹底していただける。最終的にはインドネシアのオペレーションはインドネシアの人がやるべきだと思います。もちろん本社の意向を伝えるために日本人が残ると思うのですが、基本的な要素はやはりインドネシアの方にやっていただくのが良いと思います。私もインドネシアに4年いますが、日本人の目線で伝えようとしても伝わっていないはずだと思うことが伝わっていないことが多々あります。後で話を聞いてみると、「あっ、この言葉はそういうふうに分えられるのか」と気付くことがあり、日本人ではどうしても分からない時があります。ボブさんはすごくよく分かってくださる方なので、こういうことをボブさんと話して、ボブさんからインドネシア人に理解してもらえる目線で伝えてもらう。そうすると浸透がとても早い。そういうインドネシア人のキーマンをどう育てていくかが大きな事業成功のポイントになるのかなと思います。

**川崎剛司氏:**

弊社の場合、現地の部長・課長クラスを2年間日本に送るとするのは難しいですが、現場の作業者を日本で採用しにくいという状況なので、フィリピン人を呼んで働いてもらっています。今後はインドネシア人も呼ぶ計画です。また、設計者が非常に重要であるため、設計者を半年か一年程度のスパンで日本で教育してレベルアップしてもらおうと現在取り組んでいます。日本では工業高校卒の新卒者を採りにくいですし、インドネシア人やフィリピン人の即戦力になる技術者が現場で活躍しています。彼らは日本の良いところを学んで、帰国後にフィリピンやインドネシアで改善を実施してくれるという良い面もあります。このようにして人を育てていこうと思っています。



**山本郁郎氏:**

今お話に出ました改善活動はワーカーの技能を見る上では分かりやすく、インドネシアでも当たり前のように尋ねられるものです。その改善能力を身に付けさせるために、日本企業ではローテーションをまずやらせたり、80年代や90年代であればQCサークルで実践させたりすることが昔から有名ですが、2000年代に入ってから何か違う工夫、違うやり方はあるのでしょうか。

**田中正道氏:**

違うやり方かどうか分かりませんが、トヨタの中でもトヨタ・インドネシアが独自にやっていることが1つあります。先程山本先生がおっしゃっていた通り、インドネシアでは余程うまくやらない限り、上の方がいる時に下の方はたとえ意見を持っていたとしても言いません。上下関係をとても重んじる方が多い。良い意見を持っていても躊躇して言わない方が多い。なので、弊社の場合メンバーズボイス活動ということをやっています。現場の人達がやりにくい作業があったらそれを必ず言ってくださいという活動です。日本の場合だと「やりにくいならやりやすい方法を自分で考えろ」と監督者が言い返してしまうのですが、そうするとインドネシアでは「自分が考えないといけないのか。面倒だな」と思って、段々意見を言わなくなってしまう。それではダメなので、とにかく意見を言って良いですよと伝える。出た意見については、必ず監督者であるグループリーダーが返答する。改善できるなら改善する。できないならできないで、本人に「こういう理由で今はできない。何ヶ月後にはならでる」等、返答する。そうすると、自然と「これやりにくいんだけど」と意見を出してもらえるようになる。生産性を上げるために一番大事なのはやりにくい作業を無くすことです。やりにくいと標準作業を守れなくなるので、これがだいたい何か悪さをする。やりにくい作業をいかに声に出して言いやすくしてあげるか、こういう風土を作る。解決策が思いつかなくても「リーダー、これがやりにくいです」と言える風土を作ることがTMMINの、恐らく現地スタッフの皆さんが考えた良い仕組みだと思います。他国のトヨタを見てもこういう仕組みは無く、通常は「自分で考える」もしくは「一緒に考える」ということになっています。それだと、「自分で考えないといけないのか」と躊躇してしまうので、「やりにくい」と言うだけで良いという仕組みにしています。これがインドネシアらしい良いやり方なのではないかと思っています。

**ボブ・アザム氏:**

少し補足させていただきます。これまで弊社は改善活動を拡大しようとしてきました。以前はQCサークルを現場で実施していましたが、現在はサプライヤーを含めた他のエリアでも品質管理プロジェクトを実施しようとしています。このような活動を通じて、我々は改善活動を拡大させようとしています。次に、異常を察知する意識を従業員に植え付けていくということについてお話します。現在の視点からだけではなく将来の視点からも危険予知する能力を従業員に身につけてもらうということです。従業員には2、3年先に何が起こるか予測できるようになって欲しいと考えています。そこで、トヨタ・ビジネス・プラクティスという新しい研修プラットフォームを、大卒者だけではなく工場勤務のワーカー向けにも導入しました。この研修の中核は問題解決ですが、なぜこの研修を行っているのかということも合わせて教えるようにしています。研修の目的が能力開発から意識改革に変わってきているのです。従業員にはまず背景と目的から理解してもらい、将来を理解する力も身につけてもらう。そうすることによって、変化が起きている最中や変化が起きた後ではなく、変化に先立って働いてもらうことができます。これは極めて重要な研修ですが、決して容易ではありません。時間もインストラクターも忍耐も必要です。しかし、この活動によって、変化に先立って従業員に働いてもらえるようになると信じています。

**3) 給与体系・評価制度:** 給与体系について様々な考え方があると思いますが、インドネシアの日系企業でも職能等級制度が広く普及していると思います。その実際の運用に関してお話をいただけますでしょうか。

**川崎剛司氏:**

弊社の給与のデータを用意しました。中小企業なので、そこまで細かくクラス分けしていません。一番下から契約社員、正規職員レギュラー、正規職員ジュニア 1・2・3、正規職員シニア 1・2・3、正規職員マネージャー1・2 と分けています。大手だとクラスがもっと増えるのだと思います。先程から最低賃金の話が出ていますが、契約社員の基本給に書かれている数字が最低賃金です。吉田さんの発表でジャカルタの最低賃金が 390 万ルピアと出ていましたが、弊社はブカシにある自動車関連セクターの企業のため少し金額が異なります。「ジャカルタより地方のブカシとかカラワンの最低賃金が高くて高いんや、嘘やろ」と最初は思っていました、実際に現地に行ったら本当にそうでした。恐らくこれはカラワン地区の労働組合の活動が一番活発だからだと思います。そうして決まったのが 35 万 2 千ルピア(約 3,000 円)の引き上げ。仮に 3,000 円で上げておいて、最終的にブカシの最低賃金が決まったら微調整します。

他に驚いたのは、入社 10 年目くらいまでの人の給与の差がほとんど無いことです。ベテランの作業員なのに、最低賃金に毛の生えたくらいの給与でずっと働いているということに非常に驚きました。本人はそれでも不満に思っていないようだったのですが、それはおかしいなと思い、現在は技能給の手当を付けています。色々な技能を持っている社員には、基本給に技能給を少し足し固定給の差別化を行いました。この固定給は退職金やボーナスにも影響します。分からないなりに手探りで進めてきましたが、一度上げると決めた給料はなかなか下げられないため、固定給は慎重に決めています。マネージャーなどの管理職には役職手当がつきますが、下手をしたら役職手当などの変動給が下がる可能性があるよと危機感を与えています。技能給の決め方に関して、「うちの会社ではこういうスキルが必要です」、「誰々さんはこういうスキルがあります」という情報をスキルマトリクスという一覧表にして評価しています。スキルが増えると次のステップに移るという仕組みを作りこんでいます。一方、交通手当、家族手当や役職手当等の変動給は自由に決めることができます。最低賃金で働いている契約社員は、最低賃金の固定給プラス交通手当しか出していませんが、正社員には独自で家族手当を付けて健康保険をこれでカバーし、少しずつ差別化しています。

**田中正道氏:**

素晴らしい仕組みだと思ってお伺いしたいのですが、そのようにスキルを評価して給与に反映するとなると従業員の皆さんの関心が高くなるのではないかと思います。どのようにスキルは評価していらっしゃるのですか。

**川崎剛司氏:**

弊社の場合、社員がそれほど多くないため、現場のマネージャーと駐在している日本人が判断しています。スキルマトリクスに「聞けば自分でできます」、「聞かなくてもできます」、「完全に人に教えられます」という欄を作っていて、その該当する欄をチェックするというやり方です。1つ下のクラスの社員からの「この人にはこういうスキルがある」というような情報も評価の考慮に入れていきます。

**田中正道氏:**

ご本人は、自分のスキルはこうだというのは当然分かっているということですね。

**川崎剛司氏:**

本人は「できる、できる」と非常に強くアピールしますが、やはり周囲からそう認められていないと思います。

**田中正道氏:**

自分ではできると思っているけれど、上司の評価や周りの評価ではできないと言われてしまうというケースがあるということですね。

**川崎剛司氏:**

あります、あります。

**山本郁郎氏:**

そのようなケースの場合、本人にどうしても不満が残るかと思います。透明性・公平性をどこかで担保しておかないと心配ではないかと思うのですが、この点はいかがでしょうか。

**川崎剛司氏:**

おっしゃる通り完璧というのはやはり難しく、多少不満が出ます。「来年は」とか「いや今回は」といった話が出るためできるだけ真摯に聞き、なるべく不平不満が出ないように努めています。

**ムハンマド・アリフ・クルニアワン氏:**

毎年の昇給ですが、昇給率を基本給に単純に掛けるという方法でしょうか。

**川崎剛司氏:**

最低賃金上昇率 7%、8%を基本給に掛けるとすると、基本給 10 万円の人にも同じパーセンテージを掛けるのかという話になるので、最低賃金が上がる分を一律ベースアップとしています。当然基本給の高いマネージャーの昇給率は低くなります。モチベーションが下がってしまわないように、上がらない場合はきちんとその理由を説明しています。もう 1 つ補足すると、お見せした給与体系の数字は全て手取りです。インドネシアではテイクホームペイと言って手取りで話をするので、普段税込みで考えている日本人にとっては非常に違和感がある。だから、給与が上がれば上がるほど手厚いというのが私の印象で、ここをできるだけ変えていきたいのですが、なかなか難しいです。

**田中正道氏:**

人件費をどれだけコントロールするかについては議論が 2 つあると思います。川崎さんが今おっしゃったのは個人に関してで、おっしゃる通りだと思います。毎年 10%、カラワンの自動車産業では 11%も最低賃金を上げられてしまうと、それをベースにすることは難しいため、弊社の場合、実は役職が上の方はあまり給与を上げていません。そうすると、入社 1 年目から 3 年目ぐらいの方々の給与は最低賃金の影響を受けて上がるため、賃金カーブがだんだんねてきます。そこで、入社 4 年目、5 年目の人達が不満を言うてくる。しかし、不満があるなら政府に言うべきで、労務費用を毎年 10%も上げるなんて難しい。それならば、生産性を皆で上げようよと持っていく。幸い、弊社の場合、3 年前から生産性を測るグローバルな指標を導入しており、その指標を見ながらどれだけ賃金を上げるか話し合うことができます。ポイントは賃金を抑えることではないと私は思っています。SPMI の話が出ましたが、これは理念として正しいと私は思います。企業が発展し、その結果が皆さんにきちんと反映され生活レベル上がり、経済が発展するという良いサイクルを作る、これが大きな役割だと思います。ただ、残念ながら、生産性以上に賃金が上がり過ぎていることによって多くの製造業が大変苦しんでいるのが実情です。弊社は、生産性が上がれば自分達の給料はもっと増えるというように、2 年程前からボブさん達に組合とゴリゴリ交渉してもらっています。ただ、残念ながら、生産性を測る指標自体がまだ無い会社さんもたくさんあると聞きます。やはりそういったところから「生産性というのが会社経営にとって大事だ」と意識付けていくことが、インドネシアの現状かなと思います。

**吉田晋氏:**

川崎さんにお伺いしたいのですが、非常に精緻な給与計算のシステムだと感じました。この賃金テーブルはインドネシア法人で独自に作られたのでしょうか。それとも日本の本社からアドバイスがあったのでしょうか。

**川崎剛司氏:**

日本からのアドバイスはそれほどなく、合弁相手の給与システムを少し参考にして、私が駐在して

いた時にこういう感じで少しずつ作り上げていきました。その後、私の後任者がティア 1 の大手メーカーの方から色々アドバイスをいただき、少しずつ色付けしてきました。日本ではなくフィリピンやインドネシアの海外拠点がこのような給与システムを使っています。

**吉田晋氏:**

ありがとうございます。JJC の場合、従業員が 10 名程度だったので、事務局長が一人ずつ面談をし、「あっ、この人はこれができているな、あれができていないな」と、極めて属人的に昇給を判断するという決め方でした。恐らく日系企業にはそういう企業が多いのではないかと思います。このような場合、本社からのサポートが必要なのではないかと思います。あるいは、川崎さんがおっしゃったように同業他社からのアドバイスを取り入れてというのは、非常に感銘を受けました。

**山本郁郎氏:**

当然のことながら賃金は働く人のモチベーションと非常に深く関係してくると思います。そういう面から見ると、大雑把に言えば、10 年ほど働いてもそれ程上がらない給与をカバーするために 1 つ手当を置いたというお話かと思うのです。モチベーションの上で大きな問題を感じることはありますか。

**川崎剛司氏:**

モチベーションという意味だと、例えばこのスキルがあれば 5 万から 20 万ルピアの手当てが付くというようにしています。上のポジションに行くには本社の承認が必要なのですが、スキルがあれば手当てが付くという給与システムを作れたのは大きな進歩だと思っています。また、スキルマトリクスをこのように色分けしていて、全てが緑色であれば「この人は全ての機械を使える」ということを意味しています。全て緑色であれば日本へ行けるレベルということになっていて、次は自分が日本に行けるかもしれないと思ってもらえるのも 1 つのモチベーションだと思います。

**山本郁郎氏:**

スキルを誰が教えるのかという問題にも関係すると思います。90 年代は日本人が出かけて行って教えていた。しかし、状況が徐々に変わり、教える能力があり教えた経験もあるという現地の方が随分増えてきたのではないかと思います。よく言われることですが、一般に発展途上国の方は自分が学び獲得したスキルはなるべく人に教えたくないと考える。競争相手を増やすだけだと考える傾向にある。しかし、最近では、人に教えられることを重要なスキルとして評価するという動きになってきているのではないかと思います。これに関してはいかがでしょうか。

**川崎剛司氏:**

おっしゃる通りです。「従業員のスキルが上がれば会社としての技術も上がるので、自分だけでスキルを持っていたらダメです」という話を最初にしてしています。ですから、今やっている仕事を人に教えられるようになったら次の仕事に挑戦できるというようにしています。我々の金型は非常に様々な設備を使いこなせないといけない仕事です。「そこだけのスペシャリストになっても給料は上がりません」という話をし、人に教えられるようになったら次の仕事をしてもらい、最後にオールマイティになったら給料がもっと上がるというような評価をしています。そして、できる人にはどんどん日本に来てもらう。人材育成というか、このようなことを実践しています。

**4) 労使関係: 外資系企業の場合、企業経営を円滑に進めるためにはコミュニケーションが極めて重要です。そうしたコミュニケーションのやり方に関して、どのような場があり、それをどのように活用しているのかをお話ください。**

**吉田晋氏:**

ジョブホッピングが多いというお話がありましたが、私の印象ではジョブホッピングが多い層とそうで

はない層があるように思います。ワーカークラスは、今の職場の居心地が非常に良かったり楽しかったりすれば、あるいは自分の生活が安定していれば比較的とどまることが多いように思います。一方、ある程度昇進ラインに乗るミドルマネジメントクラスやアッパーマネジメントクラスは上昇志向が比較的強い印象があります。コミュニケーションに関して、JJC では食事を共にする機会をなるべく多く設けるようにしていました。例えば、月 1 回は私が昼食を奢っていました。他には、JJC では会員企業を巻き込んだ新年会や送別会等のイベントがたくさんあるため、そのイベントにスタッフとして参画をしてもらい、イベント終了後にちょっとした打ち上げを行ってコミュニケーションをとり、チームビルディングの場としていました。

**山本郁郎氏:**

皆さんよくご存知の通り、JJC はジャカルタの本当に中心部にあります。吉田さんのポケットマネーで従業員の皆さんにご馳走するということになる、とても高額になってしまうのではないかとと思うのですが、そういう意味ではないのですね。

**吉田晋氏:**

そんなに何十万円という金額ではなくて、ソトアヤム等の安い食事でも皆さん喜んでくれますので、むしろそういう機会を増やした方が良いのかなと思います。

**田中正道氏:**

インドネシア語でマカンは食べるという意味で、昼食はマカンシアン、夕食はマカンマランと言います。インドネシアはイスラム教徒の方が多いため、お酒を飲まない方が多いです。けれども、とても陽気でフランクな方が多く、とにかく一緒にご飯を食べてワッと騒ぐ。そうすると、あるタイミングから生バンド演奏かカラオケが始まり一緒に歌う。こういう根っこの距離感が近づくというのは大きなポイントだと思っています。それと、実は私はロシアに 3 年間駐在した経験があり、ロシアとインドネシアはすごく違うところがあるなと思っています。インドネシアはうまくやれば、1 つの方向に「こう行くんだ」という勢いがものすごく強いと思います。26 カ国にあるトヨタの事業体のうち、このパワーに関しては恐らくインドネシアが一番強いのではないかと考えていて、いつもインドネシアの人達に「このパワーはすごいよ」と自信を持って伝えていきます。やはり色々な面で、色々なレイヤー毎に、色々なコミュニケーションを取っています。インドネシア人と日本人同士でもそうですし、インドネシア人同士でも部長と組合の執行部だったり、部長と部内のメンバーだったり、コミュニケーションを図っているというのが 1 つ。もう 1 つは、3 年前から我々も実施していることなのですが、生産性を上げていかないと我々の会社は持たないという構造改革の説明会に必ず組合の執行部に同席してもらい、一緒に現場を確認に行くということです。「今どういう状態で次に何をしなければならないのか」、「ここまでできたから次こんなことをやろう」ということを、ボブさんや社長のワリさんが現場確認に行く際に、必ず組合の執行部の委員長と一緒に見ます。そうすることによって、今こういうことが会社で動いていて、こんなことを自分達も一緒にやらなければならないのかという動きが出てきて、組合執行部の皆さんも理解してくれる。条件の交渉だけをしていても生産性を上げないと厳しいと理解してくれる素養はだいぶできているという気がしています。このように色々なインフォーマルのコミュニケーションも取りながら、オフィシャルなコミュニケーションとして労使協議会を実施したり、現場に行ってみる。こういうことも有効なやり方なのではないかと思っています。

**山本郁郎氏:**

吉田さんのお話にあった昼食というのはインフォーマルなコミュニケーションの機会だと言えると思います。一方、フォーマルなコミュニケーションはどうでしょうか。労使協議会や経営協議会の運営に関して、何かお話いただけますでしょうか。

**川崎剛司氏:**

弊社は中小企業なので組合自体が無いのですが、インドネシア語でパグユバンと呼んでいる従業員の集会のようなものがあります。その従業員会で、今どういう問題があるのか等をかなり真剣に議論しているようです。ただ、パグユバンのリーダーになると社員の不満や改善要望をトップマネジメントに伝えないといけないので、誰も次のリーダーになりたくないという話が出たと聞きました。そういう時は、「いや、別にパグユバンのリーダーからじゃなくても良いから、何か意見があるなら各部署のリーダーを通してどんどんトップマネジメントにあげて欲しい」と伝えました。このようにして従業員の話聞いていますが、彼らが一番心配しているのは医療保険です。BPJS という国の健康保険がありますが、それに関して「少し使いにくい」、「大手企業はこうしている」等、色々な話が社員から出るので、結局、月 800 円くらいの日本で言うところの個人保険を付けてあげました。これも社員からの要望で始めたことです。家族手当を給料として払ってそこから天引きで個人保険を付けています。だからと言って、どこまで要望を聞くかという全部聞くわけにもいかないので、そこはうまく調整しています。一応、従業員の皆さんに満足してもらっているのではないかと思います…

#### 山本郁郎氏:

組合の代わりに従業員会がコミュニケーションの重要なパートナーになっているというケースは結構あるのではないかと思います。そういう意味で川崎さんのお話は非常に貴重なお話だと思います。

#### ボブ・アザム氏:

私の経験上、20 年前は労働組合を招いてコミュニケーションを取るということは容易ではありませんでした。労働組合は交渉を望んでいるだけで、それが全てだったからです。また、現場のメンバーが不信感を抱くからという理由で、食事に招いても参加してくれませんでした。それが 20 年前の状況でした。そこで、弊社では、現場のメンバーとコミュニケーションを取ることに始めました。そして、徐々に労働組合のトップとのコミュニケーションを増やしていったのです。現場のメンバーとのコミュニケーションに関しては、パーソナル・タッチ・アクティビティを実施しました。それほど高額ではありませんが、会社からリーダーに手当を支給し、リーダーがその手当で自分のグループのメンバーを食事に招待する。まずは会社主導でそのようなコミュニケーションの文化を作りました。そして、現場のメンバーがコミュニケーションの価値を理解してくれるようになった後に、この活動を労働組合にも広げていきました。労働組合を食事に招待しコミュニケーションする際は、給与やボーナスについて交渉するのではなく、安全や出勤手段等の日々の活動について話し合っています。それと同時に、KPI、生産性、コスト、競争、輸出等に関して会社側が懸念していることについても情報交換しています。このように毎月定期的なコミュニケーションを労働組合と行えたとすれば、例えばボーナスについて話す 12 月になってようやく、組合側にその時の状況を理解してもらえるのです。会社によっては交渉の 2 週間前からコミュニケーションを開始するようですが、それでは遅すぎます。2 週間前には、労働組合は独自の考えを持ち、独自の方法で情報収集を終えてしまっています。だからこそ、弊社では交渉のわずか 2 週間前からではなく、最初から二者間のコミュニケーションを行っているのです。2 週間で信頼を構築することはできません。労働組合とのコミュニケーションは 1 年を通して実施しなければなりません。

#### 山本郁郎氏:

労働組合の評価、特に日系企業に浸透していると言われる F-SPMI の評価について、我々の発表に若干ニュアンスの違いがあったことを皆様も感じたのではないかと思います。大変良い組合だと評価しているどちらかというとプロレイバーの私と、大変な組織だという捉え方。今日はそれを議論してみるのも良いなと思っておりましたが、今日ご参加いただいている皆さんの会社の労働組合は F-SPMI ではないし、時間も迫っているため、パスをさせていただき次の議論に移りたいと思います。

5) 離職: 発展途上国において、経営にとって非常に深刻な問題となるのが離職の問題です。

#### 川崎剛司氏:

弊社のフィリピンとインドネシアの事業所の離職率を表にしました。インドネシアは2013年に立ち上げ2020年の現在に至っていますが、転職する社員が1年に1~3人です。これは他社に引き抜かれて辞めてしまった人達です。他には、結婚で辞める人達が1年に1~2人です。契約社員が2年間の契約期間中に正社員になれず契約終了した場合はここには入れていません。先程もお話がありましたが、現場の社員はほとんど辞めません。次に、フィリピンの場合を見てみると離職率が非常に低く、居心地が良いのかよく分かりませんが、転職する社員が1年に0~2人です。全く辞めない年もあります。逆に年配の方が増えてきて困ったというところもありますが、フィリピンは会社の立ち上げから20年以上経っているので成熟しており、契約社員が正社員になるのがなかなか難しい状況です。だから、正社員になった人は余程の理由がない限り辞めません。フィリピンは同業他社が少ないということもあり、インドネシアとは単純に比較できませんが、このような数字(離職率フィリピン3.5%:2019年、インドネシア8.9%:2019年)になっています。

#### **ムハンマド・アリフ・クルニアワン氏:**

私が2012年にインドネシアに配属された際、ある部署の離職率が高かったのですが、退職面談を実施しその理由が分かりました。当時、その部署の管理職のほとんどが日本人の出向社員で、ローカル社員はチャンスに恵まれない状態でした。日本人の出向社員の任期終了後は、次の日本人の出向社員がそのポジションを引き継ぎます。つまり、ローカル社員はいくら優秀であっても、いくら努力しても、マネージャーにはなれません。この問題を解決するために、経営陣は組織構成を変えました。その部署の日本人の出向社員を管理職からほとんど外し、組織外のテクニカルアドバイザー等の役職を与えました。こうすることによって管理職のポジションが空き、優秀なローカル社員が出世できます。この対策はかなり効果がありました。しかし、ここで注目していただきたいのは、この対策自体ではなく、対策を導き出すための状況の分析の重要性です。会社の状況はそれぞれ異なりますので、御社の子会社の離職率が高ければ、まずはその理由を探ってみてください。正しく状況を理解すれば、正しい対策を取れるでしょう。

#### **田中正道氏:**

ある程度の離職はやむを得ないと私は思っています。というのは、弊社にはトヨタウェイという会社の文化があるのですが、その会社の文化に合わない人はいかに優秀でも引き止めても仕方がないからです。ある程度の転職率は適正なのだろうという気はしています。ただ、本当に辞めてもらっては困る人材というのは大きな議論で、20%~30%の人がそれに該当します。この人材に関してはやはりしっかりと将来のキャリアを考えてあげる必要があります。最近インドネシアにも同業他社さんが進出してきていて、様々なオファーが弊社のコアメンバーに来ているという話も聞いています。しかし、踏み留まってくれている方もいて、背景を尋ねると、うちの会社に残った方が様々な面白い仕事ができるのではないだろうかと感じてくれているからのようです。ということは、やはり次のキャリア。ポジションでもあるでしょうし、次の面白い仕事でもあるでしょう。今はこの人事の仕事をやっているけれど、次にひょっとすると経理の仕事ができるかもしれない、次に商品企画の仕事ができないか、このようなポシビリティを見せることで成長感を持ってもらうのです。私がロシアに駐在した1年目は退職率が50%で、半分の人が入れ替わるという状況でした。同業他社さんから引き抜きに合うのです。給料1.5倍、2倍と言われても、もう引き止めることもできないので、どうぞ辞めてくださいと、給料で選ぶ方はどうぞ行ってくださいと伝えました。逆に言うと残った人は、トヨタに対してシンパシーを感じてくれていました。だから、ある意味、引き止めなくて良かったなと思いました。やはりある程度の退職者はやむを得ない。ただ、本当に残ってもらわなければ困るという人については、ロシアでもそうしたのですが、ある程度面白い仕事を任せ、個人的にきちんとやりたいことを聞いてその要望に合うキャリアプランを作ってあげることが大事なのではないかと思います。

#### **山本郁郎氏:**

ワーカーについてはやはり離職率が低いと言っても良いかと思います。良い会社に一度ポジションを得ればそれを簡単には手離したくないと考えるのは当たり前だろうと思います。ただ、当然、人は

自分のポジションを少しでも良くしようと考えるわけです。転職してポジションを良くできるなら転職するけれど、転職できないという客観的な状況にあるならば今いる会社の中でポジションを良くしようとする。そういう場合 1 つの方法として労働組合を使うという場合も結構あるわけです。そういう意味で、そういう人達の企業内におけるポジションやそれに関する交渉について十分留意しておかなければいけないだろうと思います。それから、中間管理職やエンジニアの転職の問題。今日のお話にありましたように、日本企業は大変良い会社であっても、自分のキャリアを展望するのが難しく、あるレベルから上になった場合のキャリアがはっきりしないことが多い。典型的な例として、上に日本人がいて、ローカルスタッフはなかなか上がりにくい。そういうローカルスタッフの方々は優秀な方が大変多いので、そういう状況から少しでもポジションを良くするために転職しようという考えになるのだと思います。それはある程度のパーセンテージまでは許容できるし、すべきかもしれません。しかし、ある程度以上になれば経営にとって深刻な問題です。私も発表の中で明示化と書きましたが、キャリアパスを明確にし、「将来あなたは頑張っていたらこのポジションまでいけます」とできるだけ明示するのがグローバル化の時代にふさわしいポリシーではないかと思います。時間が押しておりますので、今のお話を最後とし、今日のパネルディスカッションを終了させていただきます。ご清聴どうもありがとうございました。