

HIDA

The Overseas Human
Resources and
Industry Development
Association

VOL. 13
2017年春号

グローバル | HRニュース |

(一財) 海外産業人材育成協会
産業推進部
産業国際化・インフラグループ

Contents

巻頭記事

1 グローバリゼーション下の戦略的
HRM/HRD の在り方

16 HIDA からのご案内

2 特集

12 公開シンポジウム インドネシア 労働事情

特集

13 カンボジアフォローアップセミナー報告

15 ・職場環境の改善活動についての報告

・カンボジア経営者ビジネス協会連盟紹介

・CAMNICA AT A GLANCE

グローバリゼーション下の戦略的 HRM/HRD の在り方



早稲田大学 政治経済学術院 教授 / トランスナショナル HRM 研究所 所長
白木 三秀

HIDA 主催の上記テーマの国際ワークショップ (Workshop of Joint Study on “The need for a strategic HRM/HRD approach in the era of globalization: attraction, development and retention of talented personnel”) が 2017 年 1 月 10 日から 13 日までの 3 日間、ハノイで開催された。20 カ国の経営者団体から 1 - 2 名ずつの参加を得て、かなりタイトなスケジュールの中、盛大かつ活発な議論が行われたが、私もそこに Keynote lecturer & commentator として参加させていただいた。何人かの古い友人にも再会できた。また参加はアジアからが中心であるが、それ以外に南アフリカ、メキシコからの参加もあり、多様で多彩な議論が展開した。

最後のグループ・ディスカッションとまとめを、経済発展のレベル、地域の近接性などの要素で 6 グループに分かれて行ったため、それぞれ特徴のある議論を深めることもできて良かった。

共通テーマは、経済社会のグローバル化が進む中で、企業の発展に向けて「優秀人材」の惹き付け・採用・獲得 (attraction)、育成 (development)、そして確保 (retention) をどうしたら良いのかということであるので、いずれに国もこの問題と無関係なところはなく、議論がかみ合う要素が大きかったといえる。

共通性のあるテーマの 1 つは、スキル・ミスマッチである。採用において企業の必要とするスキルをどの程度、求職者、とりわけ大学出身者が保有するべきか、入社してからどこまで企業が訓練費用を負担するべきかと、いう点で議論が行われた。対策としては大学や専門学校のカリキュラムでの実務との連携が求められ、労働市場で必要とされるスキルや知識についてのデータ・ベースの改善が必要で、さらには、中小企業では様々なハンディがあるので何らかの対策が必要という点で一致していた。1980 年代以降に生まれた若年労働者の考え方やキャリア観を理解しないと採用も育成も、さらには獲得も困難になるということも共通している。

いずれにしても、採用した人材が高いモチベーションを維持しながら働くためには、ハーズバーグの唱える衛生要因 (hygiene factors)、すなわち良好な労働環境や人間関係を維持すると同時に、動機付け要因 (motivating factors)、すなわちストレッチの利いた仕事を準備し、能力向上を的確に評価し、さらには明るいキャリアの展望を提示することが不可欠であることには異論が出なかった。

グローバル化が進むという場合に、その解釈や影響は様々であることは否めない。労働移動に関しては、人材が海外に流出するという課題を抱える南アジアの国々もあるし、他方でシンガポール、マレーシア、タイなどでは人材・労働力の流入が経済活動に不可欠となっている場合もある。多国籍企業の進出は、人材の採用・確保で脅威をもたらし、また労働条件の引き上げを惹起し、労働市場に大きな影響を持つことも明らかである。

参加国の中には、韓国、シンガポールなどは高齢化の問題を大きく取り上げ、他方でラオス、カンボジア、ベトナムなどでは若年者の雇用問題が中心課題となっていたが、中国では両方が大きな課題となっている。インド、パキスタン、バングラディッシュでは労使関係の問題が大きくクローズ・アップされ、メキシコでは労働者が使用人としてとらえられる面も少なくないという指摘もあった。このように、参加国による多様な状況が浮き彫りとなっていた。

さて、共通点と大きな格差・多様性を同時に抱える各国が一堂に会して議論をすることのメリットは何だろうか？

状況の違う国で最善の制度・慣行ややり方 (ベスト・プラクティス) をそのまま導入するという事は難しいことは明らかである。現実的な方法は、そういう場で得た良い制度・慣行の実情やアイデアを自国の状況に合わせるべく工夫して活かしていくこと (ベスト・フィット) であろう。さらには、この機会に得た人的ネットワークを活用して、今後、それぞれの努力でより良い HRM/HRD を追及していくことであろう。

特集 HIDA 公開シンポジウム

インドネシア 労働事情

～日系企業における労使関係・人材育成と経営現地化～

日時：2017年2月7日（火）13:30～16:45

会場：HIDA 東京研修センター講堂

講師・モデレーター

一般社団法人中部産業連盟 理事・主幹コンサルタント、
HIDA 理事 福山 穰氏

講師・パネリスト

インドネシア共和国投資調整庁日本事務所 アドバイザー
松尾 充哲氏

パネリスト

一般社団法人海外事業支援センター名古屋 アドバイザー
小野 耕司氏



開会挨拶

一般財団法人 海外産業人材育成協会 専務理事
立石 譲二

グローバル化がますます進む中で、海外展開をされていらっしゃる企業の皆様方におかれましては、現地での人事労務の面で様々な課題に直面されていることと存じます。新聞等でも時として大きく報道されるような場合

もありますし、日々のマネジメントにおいても、様々な問題が発生します。HIDA では、海外の皆様には日本の経営管理、労務管理等の良さを理解いただくと共に、相互に調和しうる方途を見出すべく、海外の使用者団体や企業の方々をお迎えした研修事業を実施しております。それと同時に、日本企業の皆様に対し、海外の労働事情をお伝え

する活動の一つとして、このようなシンポジウムを行っております。

本日のシンポジウム、特にパネルディスカッションセッションでは、皆様方からも積極的なご参加をいただくことをお願いするとともに、本日のプログラムが皆様方にとって有意義なものになることを祈念して、私のご挨拶とさせていただきます。

インドネシア共和国
投資調整庁
日本事務所 所長
サリア・シアハアン氏



インドネシアの人口は約2億5000万人であり、その内65パーセントが出産適齢期といわれています。そして

中産階級は着実に増加しており、彼ら自身の専門性を発展させております。インドネシア政府はこのことをポテンシャルの高い資産であると考えております。一方、日本政府に関していえば、人口は現在約1億2500万人、社会は高いテクノロジー、専門性と資本はござい

ますが、労働力、特に運用部門での不足が問題視されています。インドネシア政府と日本との関係が既により良好なものとなっているように、この2国の異なる状況についてはお互いに補完することができ、双方に有益な協力体制を構築することができるはずです。

基調講演①

「インドネシアの日系企業における労使関係と人材育成」

インドネシア共和国 投資調整庁 日本事務所 アドバイザー 松尾 充哲氏

インドネシアはジャカルタが首都で、ジャカルタの街からずっと主に東のほうにかけて工業団地ができています。また、西のほうにも工業団地が延びています。西のほうへずっと行き

ますとスマトラに行く港があり、その港の近くには化学系の工場がたくさんあります。ジャカルタの工業団地は2013年・2014年頃迄に一杯になりましたので、2015年・2016年に各社が

更に工業団地を造り、増えています。中には整備がされていないところもあり、一杯になっているとは言えません。その中には、伊藤忠さん、双日さんや丸紅さんなど、日本の商社さんが

開発した工業団地があり、日系の会社もこの辺に集中しています。また、大成建設が造った工業団地もあり、これらがインドネシアの工業団地の状況です。

インドネシアにはイスラム教徒が多いのですが、イスラム教を国教としている訳ではありません。宗教は一応自由ということになってはいますが、日本人が考える「自由」とは違い、イスラム教からキリスト教に移るとか、仏教に移ることは簡単ではありません。例えば、一度田舎に生まれますと、イスラム教に入らないと生活もできないくらい、イスラム教で育っていますし、キリスト教の方々は都会にいるケースが多いです。ただ、イスラム教の方が仏教の日本人と結婚することになって宗教を変えとなると、変えることはほとんどないのですが、これこそ水盃で親戚とは縁を切るという形になるようです。一方、日本人の男性がインドネシアの女性と結婚する場合は、ほとんどが日本人の男性がイスラム教に入っています。これは、イスラム教徒が仏教徒になるのは非常に難しい以上に、女性の場合は男性をイスラム教に入れろ、引っ張りなさいという周りの圧力もあるためです。従って、日本人は宗教のことは無頓着なので、まあいいやと思って、彼女が好きだからと思って簡単にイスラム教に変わりますと、家の中ではそれなりに旦那のことを聞いて、ビールくらい飲ませてくれます。一般のお付き合いでは、一応表向きは旦那はイスラム教になっていますので、ビールも飲みません。或いは、断食月になると断食もしなければなりません。外で豚肉は食べられませんが、家に帰ったら食べていると思いますが、そのような不都合な面も出てきます。奥さんを愛していれば、そのくらいのことは辛抱するという方が多いです。毎年、何十人かの方が結婚しています。

インドネシア人の特徴としましては、手先が器用です。例えば、繊維のノズルを作る化繊ノズルという会社では、髪の毛のような小さい穴を開けます。皆さんが着ているポリエステル、或いはナイロンの繊維は、そのノズルを通して糸になる訳ですけれど

も、一日中、顕微鏡を見ながら穴を開けるといいう作業をしています。これがインドネシアには非常にマッチして、会社としては成功と言いますか順調にやっています。そのノズルを作る会社は世界で7社程度しかなく、日本に2社、ドイツに1社、イタリアに1社で、一番大きいのはアメリカのデュポン・プレジジョンという会社です。ジャワパティックなど見て戴いても、手書きのジャワ更紗は非常に細かい作業が行われています。

トップダウンに慣れているというのは、明確な指示があればきちっとそれに従うということです。彼らはボトムアップには慣れていないため、きちっとやり方、方針を示すことが必要かと思えます。

親日的であると言いますが、昔は確かに非常に親日的でありました。最近はそのばかりと言えません。基本的には日本のいい製品の残るようなやり方、或いはいろいろな会社の中の制度については、日本の人はきちっとやっているの、彼らは信頼しています。しかしながら、これが日本のやり方だと「日本」を繰り返しますと、向こうにも民族意識もあり、日本ばかり押し付けるなどということになりますので、ある程度控えたほうが良いように思っています。

明るくてかつウェットであります。彼らはお酒は飲みませんから、お酒を飲んでコミュニケーションをすることはできません。ただ、コココーラを飲んで、或いはジュースを飲んで一緒に歌を歌い、騒ぐことはできますし、好きです。ウェットな面があると言うのは、映画などを見回しますと、母物などがあり、非常にお涙頂戴的なところがあって、ウェットな面もあります。

社会生活面での問題は、家族第一主義です。子供や奥さんが病気だということ、会社を休むことがあります。一つは、お医者さんの問題でもあります。お医者さんの診察料が普通の病院だとまだまだ低いのです。三日位休憩しなさいというレターならすぐ出してくれるので、お医者さんのレターを会社に届けて休みを取るということもあります。もう一つは、家族第一主義

講師・パネリスト

インドネシア共和国
投資調整庁日本事務所
アドバイザー

松尾 充哲氏



1961年、旭化成工業株式会社に入社。
1972年よりインドネシア駐在、インドネシア旭化成設立。
インドネシア旭化成副社長として、ジャカルタ本社総務、輸入及び全般業務を担当。
1999年、(株)化繊ノズル製作所入社、PT.化繊ノズルインドネシア社長。
2004年、インドネシアより帰国し、2010年まで(株)化繊ノズル製作所相談役。
2005年、インドネシア投資調整庁日本事務所(名古屋)開設。アドバイザーとして、企業のインドネシア進出を、土地選定、会社設立、従業員採用、社内システム作り、社員教育などの面で支援、現在に至る。
インドネシア駐在期間は通算で26年9か月。

というのは、社会の一般的な福利厚生が不足している面が多いので、どうしても自分たちでやっていかざるを得ないことも起因しています。

年中暑いというのは、我々日本人は春夏秋冬、シーズンに恵まれていて、その関係で計画を立てることもできるし、立てざるを得ない面もあります。寒くなれば当然洋服の切り替えも要りますし、そういう点で計画を立てざるを得ないこともあります。年中暑いということは、わりにそういう準備をしなくてもいいということもあって、あのことは起こったかということも、暑いところに長く住んでいると思出しにくいことは感じています。従って、自然の力によるものが多いように感じています。

「知らないとは言わない」とよく言われますが、インドネシア語がある程度分かってくると、運転手が誰かに道を訊いても、相手はかなり無茶苦茶教えていることが聞いていて分かります。知らないとは言いません。知らないなら、知らないと言ってくれたほうがいいのかも知れませんが、よく考えれば、田舎の人は親切心が多いということ、或いは自分が知らないということは

インドネシア人にとっては言いにくいという点があるかもしれません。

アジア経済研究所の佐藤百合さんが、中央公論から「経済大国インドネシア 21世紀の成長条件」という新書を出されています。ここに書かれているとおり、若手の人口はインドネシアが継続的に一番を占めていて、タイよりも他の国よりも長く続くと説明しています。毎年、250万人程度の新しい労働力が生まれてくるのです。従って、この労働力に仕事を与えることがインドネシア政府トップの大きなテーマです。

2014年から2015年に多くの日本の企業がインドネシアに工場を建設しました。これは、日本の主な自動車産業の大手がほとんどインドネシアに進出した結果です。それに関連する部品メーカーが300社も400社も2014年前後に出た訳ですから、ここで工場を建設して仕事を始めますと、技術者を含んだ中間管理者が不足します。

更にもう一つの問題は、事務系の仕事はインドネシアの人で充分できるというのがインドネシア政府、或いは労働省の考え方です。これは尤もな面もありますし、インドネシア人が従業員として仕事をしているのですから、人事労務などはインドネシア人がやるべきだ、或いはやれると考えるのは当たり前だと思いますが、案外人手不足です。特になかなか経理ができる人がいない、或いはもともと学校にも商業簿記くらいの先生しかおらず、製造業の経理などできる人がいない。更に、税務関係は非常に難しい。アメリカの税務システムを習っていると思われませんが、難しいのでそれをきっちり処理できる人がいないので、会社に入ってから再度教育をする必要があると思います。

毎年12月は最低賃金が決まる月なのですが、そのために11月くらいから組合運動が激しくなることがあります。ただ、今年の最低賃金の資料によりますと、賃上げ率が下がっています。インフレ率と経済の伸びによって決めるというルールを、ジョコウィ大統領の時代になってから作りました。従って、今年度は8.5%くらいが平均で、この傾向は今後もジョコウィさん

が大統領である限り続くと思います。

インドネシアには労働組合の上部団体が四つほどあり、それらが賃上げの活動を誘うということが非常に多いです。

賃上げにしろ、デモにしろ、こういうのを仕掛けるのを指導します。多くの会社の一般の従業員はそういう激しいことを望んでいるわけではありません。したがって、人間関係、および、コミュニケーションのいい会社では、日本人と同じで、従業員から率先してそういったデモに参加しようということがないのですけれども、やはり上部団体の付き合いもありまして、何人かは参加せざるを得ないと。その辺のやっぱり仲介して、変に工場のガラス窓を割られたり、あるいは工場内に侵入されたりするようなことを中止する役目を担うのがやはり総務部長であります。

そういう点で総務部長は非常に大事であります。採用の時からそういった人を採るということをよく準備しておかないといけません。例えば面接はインドネシア語で、どこの出身で、どういった学校の問題、それから経験の問題、本人の長所、短所を聞いていただかないと本当のことは分からないかと思えます。一般的な社員は、製造業では一般の高校と工業高校から採る訳ですけれども、会社に貼り紙をしたり、近くの人が集まるところに貼り紙をしたり、労働省の窓口を持っていけば新しい方が集まります。それで分数の足し算、引き算、分母の違う分数の足し算、引き算、割り算などの算数の試験をやるのがいいと思えます。

まず社員を採用したら8人から10人くらいでもグループに分けて就業規則を読む。みんな交代で読んでもらう。あるいは日本人も含めて就業規則を読んでおくということが必要だと思います。それから社内の言葉を決める。やはりどうしても日本語という訳にいかない、英語という訳にもいかなないので、インドネシア語ということになるかと思えますけれども、言語での技術用語その他は英語の単語使っておられるところもあるし、日本語、特殊な自分の会社だけの言葉を使ってお

られるところもあります。

ほとんどの会社は、お昼ご飯をケータリングで取っています。これを食堂と一緒に食べるということ。非常に日本人には辛くて、あるいは味も合わない部分もありますけども、できるだけふりかけとか、つくだ煮とかほかのおかずを持って行って、皆々が食べているところで一緒に食べるのが大切です。ここにはいろいろな情報があります。そこの中で仕切っているやつは誰だとか、マナーの悪いのは誰かということが。ケータリングは日本人が食べる時は非常にいい見本を持ってきます。明らかに1か月、2か月すると、その内容がなくなってくる。インドネシアの人は割に辛抱して食べているのです。それを日本人が早く気付いて注意すること。さらにひどければ変えること。変えるというところまでいくと、インドネシアの総務の担当もなかなかできません。できないというケースが多い。更にそこに業者との癒着がある場合はなかなか変わりません。日本人が言わないと変わらないこともあります。

制服にしろ、帽子にしろ、靴にしろ、購入にはいろいろとそういうことがまつわります。けども、きちんとしてそういうことをやらない人がいた場合は評価を上げないといけません。私ですら、物を買に行くと領収書はいくらにしましょうかということを行います。だから10万のやつを20万にしておいてくれということはいくらでもやってくれます。時々私がやっているのは買い付ける先にそのスタッフと一緒にいくこと。突然その時に行って一緒にいくと。そうするとなんとなく分かります。そんなことを含めてできるだけ不正は0にしていけないといけません。特に最近インドネシアのほうも、みんな中間管理層もできて意識も高くなってきております。従って、一緒に仕事をしていくということ、相互理解をすること、コミュニケーションを深める。言葉の問題だけではなくて人間同士の付き合いみたいなものを一緒に高めていくということが非常に大事だと思います。

基調講演②

「日系企業の経営現地化」

一般社団法人中部産業連盟 理事・主幹コンサルタント、HIDA理事 福山 穰氏

私は自動車産業を通しながら今日の日系企業の現地化という焦点に合わせさせていただきたいと思います。レジュメの4社の事例を見ながら少しご検討いただきたいと思います。AからDというふうに書いておりますが、まずこの中で最も早くインドネシアに進出した企業はこのBという会社で、1972年に工場を建設されました。いずれも自動車部品の製造販売会社ですが、単体で見ますとA社が1100人、B社は1700人、C社は600人、D社は500と書かれています。C社はグループで集まると1000人を超えるような企業です。BとCは全世界に30拠点以上持つ自動車部品の会社です。その中でAとDは、金属加工会社ですが、BとCは化成品関係です。A社は1997年、あと後半CとDの2社は2000年を超えるという最近のいわゆるインドネシアブームという中に進出をしたということがご覧いただけます。この4社の創業は、1社を除いては全部戦前。4社の内3社はトヨタ自動車の協豊会というメンバーです。このような中で少し見ていただきたいたいの、タイとの進出経緯という部分です。このA社のみはタイより先にまずインドネシアに出て、その15年後にタイに出て行きました。他の企業はまずタイに出て、その後インドネシアに出たという経緯があります。(図表)

製造拠点ですが、B社は2拠点、他は1か所ずつブカシに置いておられます。生産台数と販売台数を見てくださいと、如実な傾向があると思いま

す。タイは大体200万台くらい造っている。販売台数は80万台程度でしかないという実態があります。すなわち、タイという国がいわゆる生産拠点としての位置付けを持っていることがお分かりいただけると思います。かたや中国やこのインドネシアを見ていただきますと、おおよそ造っているだけ国内で売れているという事実があります。とりわけインドネシアでは100万台程度売られています。インドネシアは、ただ造る拠点ではなく、相応のいわゆる国内市場を持っているという現実があると分ります。ご承知のように2億5000万の人口を持っておられますから、いわゆる労働市場として安手の人件費、安く造れるということだけではなく、それなりの国内の市場を持っている、こういう特性があることがお分かりいただけます。インドネシアの場合は比較的国内にもきちんとしたマーケットがあるし、中産階級の方が非常にシェアが高い。決して貧困の方が多くはなくて、国自体も多く人口があり、それなりの購買可能者が存在しているということが分かるのではないのでしょうか。このような大前提をもとに、どのような人事労務上の課題があるのかまとめました。自動車関連においては、タイ・プラス・ワンとしてのインドネシアの位置付けがあります。これはよくいわれたチャイナ・プラス・ワンではなくて、自動車においては東南アジア等を考えるにあたって、まずタイという300万台以上造っている国があり、そこのプラス・ワンとして、インドネシアが位置付けられ

講師・モデレーター

一般社団法人
中部産業連盟理事・
主幹コンサルタント、
HIDA 理事



福山 穰氏

1984年 中部産業連盟入職。人事・人材開発コンサルタントの責任者として、大手企業から中堅・中小企業、官公庁の研修やコンサルティングを担当。

1997年より、HIDAにおける各国の経営管理者を対象とした管理研修講師。

主な著書：

『図解ミドルマネジメントの仕事100』

(実務教育出版 1999年)

『チームで取組む問題解決の進め方』

(実務教育出版 2007年)他多数

てきました。

インドネシアの場合はまず、そこそこいい市場があって、おそらくそこで造ることがなんらかのメリットがあるということではないのかと考える次第です。そして同様に、この労働力の問題、既にご紹介がありましたように若い国である。または要は一言で言いますと、2億5000万の人口があり、潤沢な労働市場が存在している。市場もあれば当然それなりの労働市場としても有力な国であると。このような2点が明らかに言えるのではないかと考えます。

進出にあたってチャンスとリスクをどのように評価して、そしてそれをどのようにバランスをとっていくかという課題があるように思います。すなわち、当然のことながらチャンスとリスクは、これ相半ばするというような中に、例えば大きい国内市場には同時に不十分なインフラというようなリスク面を伴っています。既にご紹介がありましたように、非常に大きな島が集まってできている国です。もちろん大きな島があるのは事実です。しかし、

図表 自動車部品関連のインドネシア進出 (HPから)

	国内人数 (単体)	製品	社歴 (年)	進出年	製造拠点	進出経緯
A社	1100	金属加工	約100	1997	ブカシ	タイの15年前
B社	1700	化成	約90	1972	ジャカルタ西部・ 東部に2拠点	タイの2年後
C社	600	化成	約70	2011	ブカシ	タイの10年後
D社	500	金属加工	約80	2013	ブカシ	タイの5年後

横幅を見ると非常に大きなアメリカの大陸、北米と同じような距離感があるという分布。または今見ていただいたような中に、確かに豊富な労働力が期待されるものの、例えば各種の例として宗教的な不安がある。このような問題全般を踏まえながらどのようなリスクとチャンスがあるのか、これをやはり再確認をしていかざるを得ないのではないか。すなわち、進出後の問題は政治、宗教、民族、経済、さまざまなものがおそらく予測をされるのではないかと思います。カナダのミンツバーグという経営学者が『マネジャーの実像』という本の中で唱えていることですが、例えば現地化というテーマをいただいておりますが、現地マネジメント、そのマネジメントというものが科学なのか、芸術なのか。アートなのか、サイエンスなのか。これは永遠の課題です。要は、科学といいますのは、再生が可能ということ。いくつでも工業製品のようにつくることができる、こういう概念。アートといいますのは、その人がいないとそれはやり切れない。例えば現地法人を立ち上げて、それを軌道に乗せるのは、あの人だからできたのか、それとも何らかの科学に従ってやればできるか。こういう課題がずっと昔から問われておりますが、ミンツバーグが言っているのは、このマネジメントというのは科学なのか、芸術なのかではなくて、加えてもう一つクラフト。要するに工芸製品。こういう概念を加える中に、このクラフトというのは経験だとか習熟ですとか、その仕事をやっていけばだんだん技量が上がるというような概念、これらを組み合わせながらマネジメントは成り立っているとミンツバーグは言う訳で。インドネシアにおける現地化、またはマネジメントというのをお考えになるにあたって、おそらく一言で言いますと、確かに政治的な問題、宗教的な問題、民族的な問題、さまざまな経済的な問題がありますが、おそらくは科学と今申し上げた芸術に加えて、何年か経験をされることによってこのような課題は解決可能ではないかと思う次第です。

今日、後半部分のパネルディスカッションにおきましては、労務だとか人

事というところに少し課題を進めさせていただきたい訳ですが、この問題において、おそらくインドネシアの方は温和な方が多いと、とりあえず要約をさせていただきたいと思います。

やはりアジア的な性質を持っておられる。アジア的な性質と書かせていただきましたが、もちろんわれわれのようなやや寒い国に属する系、アジアの中では、インドネシアのような当然のことながら暑い国のアジアもあろうかと思えますけど、この熱帯、東南アジアに固有のゆったりとしたと申し上げておきましょうか、そのような性質もお持ちだと思います。

温和な良い性格をお持ちである、ゆったりとしたものをお持ちですが、そのインドネシアの方に、または東南アジアの方に、日本の経営はどのような対応をしているのか。日本国内の日本の人材マネジメント、労務マネジメントは長期雇用であります。もちろんこれ自体も今変わりつつあるのは事実です。けれども、その中身はやっぱりまずは良さそうな人を採用して、時間をかけながら例えば人材育成をし、賃金も社内でだんだん上げながら習熟をしていただくという考え方であるにもかかわらず、東南アジアの現地法人で取っておられるのは決して日本的な形ではなく、例えばアメリカのように成果を求めたり、ヨーロッパのように地位を、職務給と申し上げておきたいと思えます。このようにいわゆる日本的な経営を現地法人では引いていないがゆえに、結果として離職率が非常に高い。または他社に容易に移ってしまう。このような結果になっているのではないかと思う訳です。ちょっとこれは笑い話に聞いていただきたいのですが、タイという国の自動車産業のマネジャーたちが日本に、HIDA さんに来て、私も研修に立ち会いさせていただいた時ですが、例えばトヨタさんという企業の課長と日産さんの課長が、非常に仲良くなる訳ですね。われわれは日本だと大体トヨタ系の人とトヨタ系の人しか飲まないし、日産系の人と日産系の人たちで集まるのだと言いますと、非常にびっくりをする訳であります。と同時に彼らがお国に帰られますと、どちらかがどちらかに

移ってしまうのです。労働状況とかそういうことがつつつうになってしまうのです。それがいいか悪いかちょっと別としまして、いずれにしろわれわれ日本の人材マネジメントの考え方が現地では適用していないという現実。結果として当然離職率が高いとか、または他社に移ってしまう。それも同業他社に移ってしまう。または同じ工業団地の中で他へ移ってしまうという現実になっていることは認めなければいけないと思います。

新大統領が就任されたあと、2015年からの中期計画の中で、全土をあげて開発計画を作っておられるそうです。南スラウェシ州という州があり、インドネシアの東部の開発拠点として、食品や、森林資源がある訳ですから仏壇、合板から非鉄金属までの各種の開発をされているそうです。こういったところに日系企業がどれくらい出ているかという、やはり非常に限られています。自動車産業は当然収益性ということが問われていますので、ジャカルタ、ジャワ島、ジャワの近辺に集積されている。これはスズキさんにしろ、皆さん同じ傾向にあらうかと思いますが、そのような中で実はこのような離れたところを含めて、このインドネシアの国にはチャンスはあるのだと思われま。

現実このスラウェシのマカッサルという州都は大体900万人くらいいるという話ですので、それ一つをとってもかなりの労働力も期待されます。場合によったらその町一つをとっても、自動車一つをとっても、市場はあると思われる訳ですが、われわれはそこに焦点を合わせている訳ではなくて、ほとんどジャカルタ中心に考えている。これはもちろん業種によって当然違いがあるというのは大前提ですけど。このような中にインドネシア全般というか、それを考えるにあたって隅々までひょっとするといくつかのチャンスがあったり、またはそれに伴って当然リスクもあったりするのではないかなという感じを受けます。このようなことをご紹介しながら既に申し上げましたように、地方分権という中に広大な国土であることは事実間違いのないことでもあります。と同時に、このスハルト政

権の崩壊後、間違いなく地方分権の波が進んでいき、そういう中に現実があります。そこでいよいよ、リスクの回避ということを簡単に申し上げたいと思いますが、このインドネシアの国を考えるにあたって、当然既に申し上げたような市場としてもかなりの市場である。労働力的にもかなりのものである。逆に、既に申し上げたような自動車であればタイというようなキー・プ

ラス1のキー、タイですが、既に国内市場が決して大きくないことは自明の通りです。と同時に労働力ももう既に賃金が上がってしまっている。または既にタイ国民ではなく、ベトナム、ミャンマーというような労働力の供給がないとうまく回らなくなってしまったということも、まさにチャンスを考えてうえ、しかし今申し上げたように広大な国土であったり、また場合による

とこのような新しい政権に対する若干の危惧。すなわち日本が基礎調査を担当したような高速道路建設においても、既に中国に負けてしまっているというような現実を考える中に、皆さまがどのように、要は一言で言いますと、このインドネシアという国のチャンスとリスクをご判断なるのかなど、まとめて現地化という中で申し上げさせて

パネルディスカッション

「労務管理、人材育成、経営現地化、インドネシア進出のメリット、他」

一般社団法人海外事業支援センター名古屋
アドバイザー
小野 耕司氏

約40年前に、ヤマハ株式会社、当時の日本楽器製造株式会社に入社し、最初にいただいた辞令がインドネシア要員でした。私は本当は楽器を作りたかったのですが、それでもいいやと思って、インドネシアに行かされました。最初は5年くらいで帰すよって言われたのですが、結局気が付いたら15年経っていました。帰ってきてしばらく本社にいたのですが、サラリーマンが嫌になって50ちょっとで辞めてしまいました。今はフリーでコンサルタントをしています。ちょうどそのヤマハにはぴったり30年勤務しまして、その半分がインドネシアです。勤務時代はほとんどインドネシアの仕事ということで、そのあともインドネシアの進出のお手伝いをしています。駐在した時は、50人くらいの小さな工場だったのですが、おかげさまでどんどん大きくなって輸出したりですね、工場も出張ベースで行ったりしていましたが、六つくらいなのですかね。従業員も今たぶん1万くらいじゃないかと思っています。そういうことでその経験を活かして今大体5社から10社くらい進出の、または輸出のお手伝いをさせていただいています。大体月に1回か2回、1月も実は2回行っています。

インドネシアは日本と似て、GDP

の約6割強が内需で、輸出に頼るところも割と少ないです。実は国内需要、内需の力が非常に強いです。ですから、私いつもインドネシアの方に言うのですが、一生懸命働いて一生懸命お金を使えと。そうすれば国が栄えるというようなところが案外日本と似ているなと思います。それから日本にないところで、資源が鉱産資源だけでなく、海洋資源とかも豊富です。それと観光資源のリソースもおそらく10分の1も開発されていないと感じています。まだまだ未開のそういう資源が非常に多い、とにかく何かがあるか分からないと、非常にロマンを感じる国だと思っています。ただその反面、経済成長をしていくためには、これはどこの国も同じなのですが、やはり労働力、資本、技術、資源と、需要も欲しいです。この中でインドネシアで欠けている、足りないものといったら、資本、お金です。それと技術が足りないというところがあると思います。そのために、海外から資本、技術を取り入れればいいんですが、許認可制度が大変なのです。いろいろ調べてみると、ベトナムは結構人気が高いです。ベトナムに比べると許認可の数が大体2倍です。だから時間も2倍かかると、お金も2倍かかるといって、それを見たりすると大体嫌になってしまうのです。あ、ちょっと大変だ、これはと。敷居が高過ぎるところが、インドネシアの責任として改善しなければならないと思います。私のお客さんでも、あえてインドネシアの工場をたたくとベトナムに

新しい工場を造ったお客さんもいます。本人は満足していました。インドネシアをやめて良かったと。ベトナムに行っても良かったと。私はこのやろうと思いましたがね。それから行かれた方は分かるのですが、ひどい渋滞ですねジャワ島、その中でもジャカルター極集中、これはどうしようもないです。車はこれまで20年トヨタさ

パネリスト

一般社団法人
海外事業支援センター
名古屋
アドバイザー

小野 耕司氏



1975年、ヤマハ(株)に入社。
1981年、インドネシア工場に出向。生産課長、工場長を歴任。
現地国内向け製品工場から、輸出拠点へと体質転換。
1995年、本社へ帰国。インドネシアにおける新工場設立に従事。
1999年、サプライチェーン・マネジメント改革の全社展開プロジェクト担当、SCM推進室長。
2005年、ヤマハ(株)退社。爾来サプライチェーンカウンスル日本支部事務局業務の傍ら、インドネシア進出支援コンサルタントとして多くの中小企業を支援・指導。
2006年、静岡大学客員教授、インドネシア進出関連指導
2013年、JETRO インドネシア進出支援専門家
2016年、海外事業支援センター名古屋 インドネシア担当アドバイザー

ぬた奉還だいで思造ますきました。それだけでなく今いろいろなお仕事をさせてもらっていますが、案外いろいろ調べてその業界に入ってみますと、驚くような成長を遂げているのは住宅です。これは高級住宅だけではなく中間層の住宅、それから政府が補助金を出している低所得住宅が、もうものすごい数で増えています。私が帰ってきてもう20年近くになりますが、当時ジャカルタから車で1時間走ったところは森林しかなかったのですが、高級住宅街になって高級マンションが建っているというような目のあたりにしますと本当に驚きます。ですから私としては、今後自動車産業に次ぐ大きな産業というのは住宅ではないかと確信しています。高速道路もあと数年後にはスラバヤまで続く。そうすると、何かというと日本の昭和40年代を思い出していただきたいのです。東名高速、名神ができた。新幹線が走りました。ここで日本は高度成長時代を迎えるのです。というような昭和40年代の高度成長時代と全く今GDPの額が同じなのです。ということで今まさにインドネシアは日本の昭和40年代の高度成長時代にあると言ってもいいと思えます。ただ、中身、質は多少違います。向こうには資源がある。人もたくさんいる。これは仲良くして損はしないと思えます。

ただ、資源はありますが残念なことにそれを工業材料にする上流のサプライチェーンが欠けています。資源から工業材料までを国内でつくと、コスト競争力が高まるのではないかと期待しています。現地で、金属材料プラスなんでもいいのですが、原料があるのに資源は高い。途中工程、中国、台湾、韓国に持っていかなければいけない。というハンデを背負っています。ここがもう少しうまくいったら非常にポテンシャルが高くなるのではないかと思います。ということで、アセアンの中ではいろいろな敷居が高い、面倒くさいこと言われますが、中にいったん入ってしまうと非常に楽しい、可能性のある、ぜひトライしていただきたい国であると感じています。

福山 ありがとうございます。今、小野さまから、インドネシアの魅力を語っていただきました。松尾さんから2011年以降ということ、昨今に至るまで少し補いをしていただけたりと思いますが、いかがでしょうか。

松尾 2011年以降、一時的には非常に景気も刺激されて、同時にいろいろなものが足らなくて賃金もどんどん上がって、さらに価値も上がってという状況が出てきました。

コミュニケーションが非常に大事であるということは、インドネシア語だけではなくて、インドネシア人と日本人、日本人とインドネシア人のいわゆる付き合い、人間関係が非常に大事です。

インドネシアでの労働争議ですが、主に賃上げの問題がありました。インドネシアの組合の上部団体がかかなり過激な形でベースアップ或いは雇用形態の変更を求めて出てきたので、なかなか日本の担当者もびっくりして大変だったと思います。本当に頼らなければならぬのは、インドネシア人の総務の方、そこにしっかりした人がいた会社はスムーズにそれらの問題を解決されていたと思いますが、日本人は言ってもそんな交渉はできませんので、ほとんど社内に閉じこもっておられたことが多いと思います。インドネシアの従業員の人は、その組合が上部団体に属すると、上納金といますか、その属した課金みたいなものがあって、それでちょっと何かやってくれるかというとなんなにもやってくれないから上部団体に属さないほうがいいということが分かっている人もたくさんいます。そういった関係でうまく上部団体とは付き合いしていく必要があると思えますし、上部団体自体が政治につながっている場合は、政治家および政治につながっている場合が非常に多いのです。そういうことで各会社の社員が作っている組合はそういった傾向はほとんどありません。社員とのコミュニケーション、或いは人間との付き合いをいかにスムーズにしておくか、社員と一緒に会社を守るという方向にしておかないといけません。

福山 ありがとうございます。少し課題が人事、労働のほうの労務的な側面に移ってきましたので、この点につ

いて少し小野さまのほうからもまとめていただいて、ご自身のご経験、そしてさらに最近感じておられることを含めまして、人事、労務上の問題を要約いただきたいと思います。

小野 まず労務問題は、大きく日本人の問題とインドネシア人の問題と分けて考えていただきたいと思えます。最近の日本人の悪いところは、インドネシア語を勉強しないですね。特にトップの方はすぐに通訳を付けるのですね。インドネシア語を日本語や英語に変えるのは非常に簡単ですから、ちゃんと勉強してほしいと思えます。言葉を知らないのにその国で仕事をするのは、ちょっと失礼ではないかと思えます。ブロックMという歓楽街があります。そこばかり夜行って、女の子といちゃついて変なインドネシア語を覚えると、インドネシアの人からブロックMユニバーシティで勉強した人だねとばかりにされます。そういうことがないようにしていただきたいと思えます。それから法律を全く知らないですね。例えば投資法とか労働法、いろいろ直接日々の仕事に関わる法律があります。専門家になる必要はないです。日本語版も出ています。必要な法律はやっぱり一通り目を通して、どういう法律があるかくらいは知っておいていただきたい。それから、インドネシアの方と本当に親しくなりたいと皆さん仰るのですが、ただ日常の上っ面の会話だけでも駄目なのです。やはりその国の歴史をちゃんと理解して、日本の歴史も理解して、たまには宗教の話もするくらい、深いシリアスな会話ができるくらいの勉強をやっぱりなくてははいけないと思えます。失礼ですが、行けて言われたから来ちゃった。ものづくりは任せてくれ。それは分かりますが、当たり前のことなのですけれども。だけれども、日本では一社員だった方が向こうの責任者等で行かれるのです。ですから全然立場が変わりますという意識を日本人がしなければいけない。そういう意識を持ってない人が結構多いです。それで労務問題を起こしているケースが結構あるのだと思えます。

インドネシア人の問題点とは日本人もあるかもしれないですが、ハウツーを知りたがりです。この仕事をどう

やってやるのか。どうやればいいのか。もっと大事なことはハウであり、ホワイなのです。5Sはなぜやるのか。やらないとどうなるのか。どこの工場に行っても、5Sと貼っていますが、なぜやるのでしょうか。例えば華僑のちょっとした工場などではやっていません。そっちのほうに儲かっているときに、ではなぜやるのかというホワイをまず勉強しないでですね。

インドネシア人使われる側、日本人使うほうという壁がまだ残っています。40年前の初めて行った時に比べてもやっぱりまだ壁が残っています。難しい問題ですが、インドネシアの人にも考えてほしいと思います。

学歴と職歴に対するこだわりがあって、仕事の内容、実力よりも学歴、職歴、そのバックグラウンドで給料をもらえるというふうに勘違いしている人が結構多いという気がします。

あまり長期的な発想で仕事とか人生を組まないですね。日本ですと、四季があり、暑くなったり、寒くなったりで、それに備えなければいけないです。向こうはずっと、1年中同じ気候でのんびりとゴムサンダルとTシャツと短パン1個で過ごせるくらいですから、ある面極楽天国なのです。そういう面で割にのんびりして、うらやましいです。逆に仕事の面においても、人生設計においてもあまり先々を考えない。今生きられれば良いというところがあって、それが結構仕事の中に反映されていて、日本人とインドネシア人の面から見ると、そんな問題があるのではないかと感じます。

福山 ありがとうございます。個々の人事労務上の問題ではなくて、むしろその根っこにあるような物の見方や文化的な違いみたいなものがあってというご指摘であるかと思います。松尾さんにもそのような観点からご指摘をいただけたらと思います。

松尾 まず、ジョブホッピングというのですか、よそから引っ張られる。ドーンと給料を上げられた場合は難しいです。もちろんインドネシアの人もお金だけではないと。その時にインドネシアの人がよく気にするのは、上司とうまくやっていけるかどうかです。自分との関係を非常に警戒します。会社の

ことはあまり分からないでしょうけれども、インドネシア人の場合はやはり華僑、自分の親子、部長とか課長とか、あるいは上司、こういった人との関係を非常に重視します。

採っていくほうは倍の給料を出しても採算は合います。こちらのほうは、それに連なった組織全部の給料を上げる訳にはいかないのです、どうしても取られることはあると思います。ただし、それも人間関係でカバーできるような、優秀な人であれば、そのくらい関係を築けるかどうかというのが一つあります。いかにいい人を自分のところに引き付けておくか、いい人を見抜いてその人をキープするかということが大事だと思います。

もう一つは、民族があります。ジャワの人、スダの人、あるいはアチェの人、パレンバンの人、こういう人たちはやはりそれぞれの言葉を持っています。ですから、そういう歪みが会社に固まると多少そのいみができ、非常に偏ったメンバーができますので、採用するときは全体的なバランスでいうとジャワの人が中心でスダの人を入れて、それでかつ島から出てきたナダックの人、或いは町の人、こういうミックスした状態を作るのがいいかと思います。また、いまだ中国人とインドネシア人との間は溝があります。ほとんど多くの会社が、一般の従業員はインドネシア系の人を採っていると思います。そのほうがチームワークも取れると思いますので、その辺は気を付けられたほうがいいです。

福山 後半に入る前に、お二方のご指摘であり、先人たちの言葉を紹介しながら申し上げたいのですが、例のドラッカーは面白い言葉を言っておりまして、一言で言うと、バランスが重要であると言っています。非常に目立つ言葉、バランスという言葉は重要視して、おそらくお二方にパネリストのお言葉をいただく中で、ひょっとするとこれはやはりわれわれ日本人とインドネシアの方とのバランスを取ることであり、またはひょっとするとこれは民族もバランスがきちんと取れなければいけないのかという感じがしました。同様にう一つ先ほどの私の講演の部分でもご紹介しました三つを

挙げたいのですが、単なる合算ではなくブレンドが重要であるという言葉を使っています、これもまさに例えばわれわれ日本人、赴任する日本人はインドネシアの言葉もやはり適度に知っておかなければならないし、法律も、または歴史も知ったうえで日本とインドネシアのミックスが、おそらくブレンドすることが必要なのだと感じた次第です。

後半は、福利厚生を含む処遇ということで、賃金に関してまず松尾さまから少し補足という形で、ご説明をいただきたいと思います。

松尾 今まで昔からカワラン地区で20パーセント、時々30パーセント以上というような感じで上がってきました。去年の決定の仕方はこれは政府のほうも、これではとてもインドネシアの会社もやっていけない。あるいは経営者連中からも非常に批判、或いは意見が出ていました。それで、インフレプラス経済成長というようなガイドラインが出て、これで本当に落ち着くかどうかは、来年以降を見ないといけません。とにかくこのくらいで落ち着いてくれないと、さらにもとに戻るのではどうにもなりません。

福山 ありがとうございます。少しお伺いしたいのですが、おおよそ8パーセント強の上昇率できれいに揃っているように思うのですが、アチェ州は約2割くらいで、特別な理由があるのでしょうか。

松尾 アチェ州は、ガスが出ます。それからモービルのセンターがあります。それから肥料も作っている大きな工場もありますので、そういった影響があるのではないかと思います。小野さんどう思います？

小野 計算式がインフレプラス経済成長と決まっていますので、おそらくインフレの影響ではないかなと思います。

福山 ありがとうございます。むしろ、ざっと率で見るというよりは、最低賃金の率をジャカルタを別として大体揃えたような傾向なのではないでしょうか。このような形で賃金の上昇率、しかし8パーセントというのはなかなか驚くような額ではあります、経済成長を遂げて。

労働環境について、補足をお願いで

きますでしょうか。

小野 労働災害の問題ですが、日本企業は5Sとか安全第一とかいろいろあの手この手でやっています。ただ、インドネシア人の国民性というか、決して悪いことではないのですが、先のこととはあまり考えない。利根的なのです。別にばかにする訳でもなんでもないので、私も工場長時代に本当に苦労しましたが、けがをするまで分からないというか、なかなか痛みに合わない分からない、実感しない。例えば安全靴とか、メガネとか、機械に安全装置を付けるとか、ごみが出ないようにするとか、いろいろことをやるのですが、面倒くさがってあまり守らない人が多いです。そんなことをしたら危ないと言っても、いや、暑いから嫌だとか、面倒くさいから嫌とか、なかなか徹底してくれないという傾向が強いです。高所作業にしても平気で、安全ロープを付けずに高い所上ったりするのですが、そこが私は根本的に一番問題ではないかと思えます。

福山 ありがとうございます。いったん賃金、福利厚生を含めた安全確保まで入ってしまいましたが、処遇のことは少しおいて、今度は人材育成とか経営の現地化のことをお話しいただけたらと思います。

松尾 私がちゃんと育成したかどうかは分かりませんが、かなり私の会社にいた人たちは皆その後も偉くなった人もいました。うれしいことですが、一つは、われわれが最初に出た70年代というのは、まだきちんとした会社も少なかったり、いくらでもいろんな人が選べた。1974年に最初にAOTS、今のHIDAさんに8人送ったのです。これを徐々に教育して、係長にして、課長にして、1部署に二人ずつ置いています。ところが、10年くらいしたある時期に、どうしても二人を上にもっていかなければいけない。部長さんを作っていく。そうなりますとどうなるかということ、二人ずつ各部署に置いた。4部署にいた8人のうち、上がらなかった人は辞めました。辞めてほかの会社へもっといい給料で行った人もいるし、そのまま同じくらいの給料で行った人もいますけれども、前にもちょっと言いましたように、二人同じところで行っ

たのに、自分が上がらなかったことに対する恥づかしさというか、そういうものがインドネシアの人にはあったと思います。見事に4か所で二人ずついたところが一人ずつ辞めました。

福山 4部署に一人ずつは残ったと仰ったのですが、その部長級の方はその後ずっと定着されたのでしょうか。

松尾 ほとんど残りました。それからそこそこ昔ですけども、一般従業員とアカデミー卒の人を同じ送迎バスに乗せるだけでもクレームが来て、われわれ日本人がびっくりしてどうしたらいいかということがありましたが、説得して一緒に乗るようにしていきました。それはしばらくしたら収まりました。もう一つは大学卒の人はあまり大勢採らないほうがいいという話もあったり、現場にもなかなか行ってくれないという話もありましたので、4年制の大学の人はほとんど採りませんでした。最初にバンドゥン工科大学という超有名な学校から採った人はやはり現場には行ってくれなくて、そのうち自分もいにくくなって辞めました。そういう学校による階級意識ですか、それこそ昔ですけど、今よりは多かったです。今はそんなことはもうなくなっていますが、ベースには多少そういうものがあると思います。

小野 AOTSとJODCに何人か面倒を見ていただきました。ただ、そういう意味では従業員全員の対応はできないものですから、現地で私が取った施策は、社内に高等技能学校という制度を設けました。就業後、確か2時間くらい強制でなく、例えば品質管理コースなどいろいろなそういうコースを設けました。講師は大体日本人、または駐在員、またはインドネシア人のマネジャー以上、たまに外国の人を呼んできました。インドネシア語のテキストも集めました。受けた人は昇格の一つの条件として、ポイント制にして意識を向上させ、知識を付けさせるということをやっていました。昇格昇給しないとやはり疲れて飽きるものですか、そこで、等級を細かく段を付けて、とにかく毎年少し上がると、肩書も毎年上がるというくらいに結構小まめに上げるようにしました。そうすることで今年これをやったから昇給し、肩

書も少し上がるというので、努力の成果が目に見えるように、併せてやりました。噂に聞くと今でもやっているということで、うれしく思います。

福山 これは、就業後の研修コースに参加される方は結構多かったと理解してよろしいですか。

小野 ほとんど全員希望しましたが、全員は無理で、今年は何人、今年は何人、順番待ちはありますが、正社員はほとんど全員希望して入っていました。ちなみに私の担当したコースは、仏教徒とイスラム教の接点を考えるというものでした。

福山 それは後ほどその他の宗教、コンプライアンス、汚職防止のところでもう少し深めさせていただきたいと思っています。ありがとうございます。いずれにしろ、日系企業らしさというのはやはり社内でもって人材育成をする、できるというのが強みでしょうか、なんらかの形で転職になる前に中であまり教育をしたり、モラルアップされている。モラルアップに役立つ工夫みたいなものをご経験上されていたら、少し補っていただけたらと思いますがいかがでしょうか。

松尾 私が今相談を受けている会社の場合は、まず数年前までは派遣社員が非常に多かったです。ほとんど派遣社員みたいな、基本的には労働省から駄目だと言われているのです。それが2、3年前からは派遣社員がメインのところでは絶対駄目と、厳しくなりました。従って現在やっているところは、テイクオフの会社は契約社員でスタートする。契約社員で1年間、2年間、2回繰り返すことがあります。それを繰り返して、別の契約を結ぶ。そういうことで私が言いますのは、やはりそこからまず正社員を契約社員の上に一人でも二人でもとにかく上げていく、作っていくこと。そして給料を上げる、少しでも上げることでやる気を起こさせないと、契約社員に同じ形でもう1回繰り返したいというのは駄目だと言っております。正社員が非常に少ない会社、異常に少ない会社もあります。しかし、正社員を作って、それを伸ばしていかないといけないと考えています。特に正社員になったら、さらにモラルアップするために、例えば機械一つ一

つを修理して使うという考え方がインドネシアでは残っていますので、そういうことができる人に技能手当みたいなものを付けます。さらに日本語についても、2段階か3段階くらいに分かれて、日本語を勉強している人、そういった努力をした人については出すということをやるように指導しています。

福山 ちなみに結構な金額なのでしょうか、手当というのは。

松尾 まあまあ割に高いと思います。会社によりますけど、日本の手当より高いものを付けている会社もあります。

福山 ありがとうございます。小野さまはいかがでしょう。

小野 思い返しますと二つ意識してやったという気がします。一つは、月曜の朝5分くらい朝礼をインドネシア語でやりました。その時必ず、世界の工場にしましょう、ヤマハの中で。そのために今週はこういうことをやりましょう。こういうことをやることによって、この工場をヤマハの中の世界の工場にしましょう、ということを毎週口を酸っぱくして言っていました。もう一つは改善提案制度です。どんなにつまらないことでも、なにか出したら、金券、クーポンをあげます。金額は知れていて、タバコ1本くらいの超安いものです。そのクーポンがあれば、社内の購買でちょっとしたものが買えるようにして、仕事について考えさせ参加意識を持たせることをしました。

福山 ありがとうございます。ちなみに、今改善提案制度も日本の国内もずいぶん低調化していると思いますが、インドネシアの方は結構熱心におやりになっているのですか。

小野 クーポンをもらえるというので一生懸命やります。ただではやらないと思います。場合によってはお金をあげたり、日本旅行に行かせたりしています。

福山 その効果は大ですか。

小野 ええ。皆さん一生懸命やっています。給料を上げてほしいという提案もあります。さすがにそれはタバコ1本くらいで、気持ちは分かりますっていうので。

福山 ありがとうございます。宗教上の問題、コンプライアンス上の問題、

汚職防止等に関して何かご経験から少し一言いただけたらと思います。

小野 インドネシア、よそさまの国で仕事をさせていただく訳ですから、インドネシアに対してああしろこうしろというよりも、やはり自分たちが、日本人の駐在員が対処することが大事だと思います。特に宗教に関しては、パンチャシラという建国五原則の中にちゃんと宗教を、信仰心を持たなければ駄目ですとあり、向こうの人はちゃんと守っています。ですから、イスラム教、キリスト教、ヒンズー教、仏教についていろいろ勉強するしかないです。コンプライアンスはやはり法律を少しは読む、どういう法律があるくらいは理解することです。汚職防止に関しては、そういう問題は起きますから、起きないように例えば日本人は製造の人であっても、経理のことを少しは勉強して行き、簿記は分かるくらいのフェイントをかけるとか、輸入とかいろんな仕事が回りますから、仕事の仕組みはある程度は分かっているよと、だから私の目は騙せないぞというような心がけが必要でないかと思います。

松尾 特に今言われたことは大事だと思います。会社を最初設立したときはいろいろなものを買いにやらないといけないと思いますが、その時に担当の社員と一緒に日本人が付いていくこと。どんなところで買って、どんな会話がなされているかということも知っておく必要がある。私は購買にはずっと女性を使ってきました。女性で非常に真面目にやる方が多かったと思います。それからもう一つは異文化。歴史、音楽とか食べ物、そういうことはやはり最低知っておいたほうがいい。どこに行っても私の考え方は、おいしいものはどこかにあると、その国に。だか

らそれを好きになることでないかと思っています。インドネシアの食堂、食べ物何かおいしいと言うとインドネシアの人も喜びます。歴史についてもやはりある程度のことは知らなければいけないと思っています。それから言葉も日本人が一生懸命勉強したら自分の財産になるので、将来例えばバリに遊びに行き、インドネシア語できたら、普通の人の楽しさよりも倍くらいになると言って、新しい赴任者には言葉を覚えてもらうようにしています。それから、自分の部下を持ったら、部下の名前と生年月日と家族の状態くらいは知っておきなさいと。そうしないと人を評価することもできないということで、そういう指導もするようにしてもらっています。

福山 ありがとうございます。いったんここで切らせていただいて、会場の方から質問として聞きたいところがあればご協力をいただいて、深堀をさせていただきたいと思います。

質問者 A (男性) 小野さまと松尾さまの長いインドネシアでの現地での経験の中で、人事労務に関して何かトラブルの具体的なお話を伺えれば幸いです。よろしく願いいたします。

松尾 ある夜勤で6人ほどがビールを飲みました。先導者が一人か二人。それで全員クビにしようと思ったら、労働省からやはり声が入りました。私どもは相当慣れていたので、労働省も自分で行き、彼らとも自分で話をしました。その時にそれでは労働省の役人にもビールを勤務中に飲んでいいのかと、まずインドネシアの人としてはビール飲んでいいのかというようなことも議論しました。もしそういうことでもいいというなら、それは文章にしてくれというようなことを言いました



ら、それはやっぱりいかんということになりました。かつ、六人の内本当に二人ほどはいい社員で、誠にクビにするのはもったいなかったのですが、四人ほどはクビにしました。それで労働省もそれは受けてくれました。二人はどうしたかと言うと、会社は辞めさせて、それでほかのところに紹介しました。一応ほかのところに就職はかろうじてできたように覚えています。それに相当時間を、3か月くらい時間を取りました。労働省にも何回も行って話をしましたが、それが今思うと、一番動いたかと思えます。

小野 これは私自身の恥ずかしい体験で一生忘れないのですが、赴任した時はまだ26くらいでした。まだその気が多くて、生産現場でいたずらをしていた従業員を、その場で殴り倒してしまいました。そうしたら大ごとになって、従業員が集まってきて殺されそうになりました。それで慌てて家に逃げ帰って1週間くらいあだこうだやっていたのですが、私も意地を張ったのですが、最後に自宅に現地側の、パートナー側の重役さん、年配の方が来て諭されたのです。小野さんはもしここがアメリカで、アメリカ人でも殴りましたかと言われて、アメリカでそれができたのかと思って反省して、「分かりました。今から工場へ行って従業員の前で謝りますから」と言い工場に戻りました。従業員がやっぱりギラギラした目で見ていますね。そこで申し訳なかったと、深々と頭を下げて、一切私がと言ったら、皆さんころっと変わって、大拍手で。私が殴った従業員をみんなが前へ出してきて、お前が悪いのだと、お前が謝れと。で、前へ出して謝って、私と仲良く握手して、それからずいぶん私に対する感じも変わりました。幸か不幸か、その人間もあとで聞いたら品質管理の部長になって、けがの功名だったなど。今でも、例えば日本人がよく行く居酒屋などに行きますと、やはり特に若い人は上から目線で見える人が多いです。私も人のこと言えないですけど、こういう事件がありました。

質問者 B (女性) 貴重なお話をありがとうございました。社内研修などで従業員のモチベーションや技能を上

げていくというお話をいただいたのですが、会社が何もしないで従業員が自分たちで勉強するという文化があります。今日本ですと、たぶん会社のあとに自分でビジネススクールに通ったり、先進国は多く見られると思いますが、インドネシアの方は自分で自分のスキルアップのために、あとは転職したいからとか、会社に内緒で勉強しているケースはあるのでしょうか。

松尾 あります、それは。高等学校を出て会社に入って、例えばカラワンなどですと、そういう人たちのために定時後の会計学校とか、コンピューターの学校とかがあります。そういうところへ行きたいと言ってくる社員がいます。私も相談を受けた場合は、できるだけその学校へ行きたいという希望はなんとかしたい。オーバータイムのほうをその時だけはしなくていいようにしてやるのができないか話をしています。それで結構辞める理由として使う人もいますが、ジャカルタではやっぱり勉強していかなければならないという考え方を持っている人は多いと思います。

小野 日本人と比べると、例えば、全く自分のお金で自分の時間で自発的に何かやるということは、たぶん日本人から見ると弱いという気がします。ただ、今、松尾さんが仰ったように、いろいろな勉強の場がたくさんできていますので、こういう研修があります、会社もこういう援助をしますと。そういう階級を作ってあげると、ではやってみようかという人は結構多いのでないかと思えます。やはり上昇志向、もっと給料ほしいという、もっと働いて給料ほしいという人がいますから、やっぱり黙って見ているのでなくて、多少押し上げるということも必要だと思います。そういう場は今増えています。

質問者 C (男性) 当社は、インドネシアに子会社がありまして、その子会社からエンジニアを東京に呼び寄せて研修をしようと計画しています。現地のインドネシア人を日本に呼び寄せるにあたって注意すべき点は何かございますか。

松尾 まずルールをきちんと決めないといけないと思います。日本で手当はどうするのか、その間結婚している場

合は給料は奥さんに渡すのか、本当に仕事上いろいろと勉強してもらわなければいけない人に限ってやるのか、或いは報奨的な意味でやるのか、次の機会に、あの人は行ったが私はどうして行けないのかと、このようなことになってもいけないと思います。ルールをきちんと決めてやられるといいと思います。

小野 私の経験で失敗しことが二つありました。一つは、帰ってきて俺は日本にいた、どうだ偉いだらうと現場で言うてしまうのです。みんな現場がしらせて、なんだ、あいつは。そういう人も結構いました。そうならないように、これは周りが気を付けてあげなければいけない。二つ目が、指導者になってほしくて行かせたのに、全部自分の中に取り込んでしまって部下に教えない。教えると彼が先に伸びるから嫌だみたいな発想をする人がいて、失敗したと思ったことがありました。

福山 今のお話は、HIDAさんがずいぶんそういった方を受け入れているので、直接ご相談ください。たぶんいろいろ面白いお話も持っていると思います。

松尾さまと小野さま、大変ありがとうございました。

なぜ日本の企業がインドネシアに出ていくのか。その魅力はなにかと私自身が自問自答した時に思い浮かんだのが、実はインドネシアはご承知のようにムスリムを主力とする国です。われわれはアジアの国ですが、ムスリムの国ではありません。ひょっとしてアジアとムスリムという観点からいうと、インドネシアとは全体的な強みがあって、われわれが中東だとかアフリカに出ていく予習、共存共榮していくための勉強する場所がインドネシアなのかと思うところがあります。そういう隠された魅力があるのかと、これはひょっとするそういう隠されたそういう勉強の地なのかというのが私自身の印象ですということをつけ加えさせていただき、今日のまとめとさせていただきます。

ぜひ今日お二方からいただきました、示唆に富む教訓を自社のものにしていただくということをお願いいたします。ありがとうございました。

特集

カンボジアフォローアップセミナー報告

HIDA は当事業の招へいセミナー修了生向けに、知識のブラッシュアップや修了生同士の交流を目的としたフォローアップセミナーを各国で毎年1回実施しています。

今年度はカンボジア経営者ビジネス協会連盟 (CAMFEBA) およびカンボジアの修了生で構成される同窓会 (CAMNICA) の協力のもと、2016年12月16日にカンボジア・プノンペンにて当該セミナーを実施しました。昼に実施した活動報告会では17人の修了生が集まり帰国後の活動報告を発表していただき、夜には意見交換会と修了生内のネットワーク作りのための交流会を実施しました。

今回は活動報告会の出席者の一人 Mr. Songmeth Thang (Minebea (Cambodia) Co., Ltd) から記事を寄稿していただきましたのでご紹介いたします。加えてCAMFEBAとCAMNICAから自分たちの活動をぜひ日本の皆さんに紹介したいとの希望がありましたので、ご紹介させていただきます。

カンボジア 職場環境の改善活動についての報告

Mr. Songmeth Thang
(Minebea (Cambodia) Co., Ltd)



まずは私が働く Minebea (Cambodia) Co., Ltd についてご説明します。

Minebea は1951年に設立された会社です。ミニチュアボールベアリングに特化した初めてのメーカーで、世界20カ国に及ぶ国際的な会社へと成長してきました。

直径22mmまでのベアリング、航空機向けロッドエンドベアリングやロッドスペシャルベアリングの国際的なマーケットでトップシェアを誇るリーディングカンパニーです。

また、ハードディスクドライブ (HDD) のスピンドルモーター、ファンモーター、ステッピングモーターや、パーソナルコンピューター (PC) キーボード、計測装置やスピーカーといったその他の電子デバイスおよびコンポーネントなどのさまざまな小型モーターも製造しています。

1968年に米国の子会社を設立して以来、世界中にそのネットワークを広げています。

Minebea Cambodia は2011年4月に設立され、現在5,000人以上の従業員が働いています。バックライトユ

ニット、小型モーター、ひずみゲージの製造に力を入れています。

私はHIDAから奨学金を受け、2015年7月6日から17日にかけて東京で行われた、労働安全衛生マネジメントおよび労働環境の研修に参加しました。コースを通し、多くの知識と経験を得ることができました。学んだ内容は次の通りです。

- 労働安全衛生マネジメントにおけるトレンドの理解
- 日本における労働および経済の最新状況
- 職場環境の改善に関するワークショップ/入門—労働安全衛生マネジメントのトレンド
- 職場環境を改善するという観点からの5S活動
- 職場環境の標準化 (5S活動)
- KY活動を通じたリスク予測トレーニング
- マテリアルハンドリング
- 安全知識 (チェックリストの活用、職場環境改善に向けた人間工学に基づくチェックリスト)
- メンタルヘルスを改善するための職場環境
職場でのストレスを防ぐための参加型アプローチ
- ワークステーションデザイン
- 低コストおよび生産性を改善するコ

ンセプト

- 企業訪問：(株)三ツ矢、神戸電鉄(株)、トヨタ自動車(株)、(株)初台製作所、(株)喜久屋

帰国後の活動

帰国後は研修で学んだことを国に持ち帰り社内に広める活動に取り組みました。

コース参加中に帰国後の活動予定をアクションプランという形でまとめたので、それに沿って活動をしました。

アクションプランを実施する上で直面した課題はいくつかあります。

- 以下をEMCチームで実施しました

- 1) 労働安全衛生トレーニング
- 2) 月1回安全パトロールを実施
- 3) 年1回リスクアセスメントを実施
- 4) 新しい従業員、委員の全員に安全トレーニングを実施
実施項目：消防訓練、アルゴン・ガス、LPG、交通安全トレーニング、5S活動
- 5) 年1回のマネジメントレビューの実施
- 6) セーフティデータベースを構築し、システムの維持を確保
- 7) モニタリングプランによる安全活動のフォローアップ



全部門での内部監査トレーニング



敷地内パトロールトレーニング活動



委託先の監査指導



全製造委託先の監査指導

特に上司、同僚、部下の協力は欠かせません。日本での研修後、上司とアクションプランを共有し、承認を得ました。その後、上司の指示に従いなが

らチームや委員会を率いて、アクションプランを実施しました。部下には、5S活動、安全パトロール、チェックリストとリスクの理解など、関係する

活動に参加してもらいました。

今後の課題はいくつかありますが、以下のような点だと考えています。

- 1) 良い点と改善点の継続的な改善
- 2) 全新人社員に対して、ソフトスキルとハードスキルを説明
- 3) 他の人がパトロールやトレーニングなどをできるようにする
- 4) チームメンバーとのコミュニケーションやモチベーションの向上
- 5) 日本で得た全ての知識をシェアし、チームで認識
- 6) ヘルメット着用の教育に関して赤十字と連携
- 7) バイクの安全運転教育に関してヤマハと連携
- 8) 環境改善のためのゴミ拾い
- 9) 高い生産性を実現するための職場デザインについて、パトロールメンバーを教育

カンボジア CAMFEBA



2000年に設立されたCAMFEBAは、カンボジアにおける経営者の代表として、カンボジア政府、国際労働機関（ILO）、国家／国際開発機構に広く知られています。我々は、全ての民間セクターを集結し、主にカンボジアにおける労働関連の問題に関し経営者側の利益を促進し保護するという一致した方針の下に団結しています。現在

300以上の会員（11の企業組合、25のNPO、通常会員として275の民間企業）で構成されています。

我々は現在、2015年から2017年の任期でASEAN使用者連盟（ACE）の議長を務めています。

CAMFEBAは、国家のおよび国際的なさまざまな領域で会員の代表として活動しています。これらには、教育・人材育成に関する中央教育委員会（NTB）、国家社会保険基金（NSSF）委員会、労働諮問委員会などが挙げられます。スイスのジュネーブで年に一回開催されるILO総会では、カンボ

ジアの経営者の代表として参加しています。

2010年3月にNICC（日本経団連国際協力センター）が解散した後、2010年よりCAMFEBAとAOTS／HIDAは協力関係を構築してきました。それ以降、CAMFEBAとその会員は人材育成の分野においてAOTS／HIDAから支援を受けてきました。AOTSから年単位で奨学金が支給され、CAMFEBAの会員向けに多くの研修プログラムが提供されてきました。この強力なパートナーシップにより過去10年間で100人以上のカンボ



ジア人研修生が日本で研修を受けています。

CAMFEBA は同窓生間で知識を共有し緊密な関係を構築する目的の下、2010年にCAMFEBA NICC Alumni Network (CAMNICA) を設立しました。

我々はロビー活動などで手腕を発揮すると共に、カンボジアの主要開発に従事する会員の啓発に取り組んでいきます。以下は、2017年の重要議題です。

1. 最低賃金法に関わる開発・交渉
2. 労働裁判法に関わる開発・交渉
3. 特に医療貢献の実施および年金の改善に関連する分野での社会保障制度

の開発・実施

4. 工業化した労働者向けの研修や技能開発を強化するために産業界が牽引および管轄する技術開発基金に特有の分野での開発およびこれを管轄する経済財政省への積極的な関与

5. CAMFEBA が現在議長を務める ASEAN 使用者連盟の継続的な運営および地域の雇用問題、労働問題を提起すること
6. 今後もジュネーブの ILO において世界に向けて発信し続けること



カンボジア CAMNICA

CAMNICA

CAMFEBA-NICC ALUMNI NETWORK

CAMNICA AT A GLANCE

CAMNICAとは、CAMFEBA NICC Alumni Networkの略語で2010年にCAMFEBAが設立しました。2003年から現在までの



NICCまたはAOTS/HIDAが全額支給した奨学金による日本での研修プログラムへの参加者を結集し、相互にネットワークを構築し、参加者間で知識を共有することを目的としています。現在、その会員は、人事、研修、労働安全衛生など様々な分野にわたる100以上の専門職で構成されています。

OUR GATHERING & BOARD ELECTION IN 2016

この数年間のCAMNICAの成果を確認し、2016年から2018年までを任期とするCAMNICAの新たな役員を会員が選出するため、2016年12月16日、理事会役員選挙が行われ、新たな役員を選出を行いました。同日夜に同窓生ネットワーク集会が開催され、国際企業や地元企業の経営陣や部長など約80名の会員が参加しました。

CAMNICA OBJECTIVES

CAMNICAは、非営利、非政府、非宗教の独立機関です。以下が

CAMNICAの掲げる目標です。

- NICC/AOTS/HIDAによるこれまでの研修への参加者間で関係を維持し強化すること
- 団体、地元機関、国際機関との協力関係を構築し、人的管理、人材開発、IR、労働安全衛生などに関する分野で知識を交換すること
- 会員の知識を向上させる研修や研究などの活動を通じて会員に最新の情報を提供すること
- NICC/AOTS/HIDAの研修プログラムへの参加により得られた情報と経験を共有すること



OUR FOCAL PERSON

H.E. Som Chamnan
President
Email: <mailto:schamnanmlvt@gmail.com>
Mr. Tep Sophoan
Office Manager
Email: membership-manager@camfeba.com



* HIDA からのご案内 *

● HIDA メールマガジンに登録できます！

HIDA メールマガジンはE-mailによる無料の情報配信サービスです。原則として毎月1回、国内外の産業人材育成や開発途上国に関する情報、研修制度や専門家派遣制度等に関する情報や海外からの情報をお伝えします。

メールマガジンの登録は以下のURLから行えます。

<http://www.hidajapan.or.jp/jp/pr/mailmagazine/index.html>

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA） 総務企画部 総務グループ

TEL：03-3888-8211 FAX：03-3888-8264

E-mail：koho-ai@hidajapan.or.jp

● HIDA 総合研究所より

～海外と日本の共生に向けて、海を越え、人と人、企業と企業をつなぐ～

HIDAは50年以上の長い歴史の中で世界中に人的ネットワークを構築してきました。その象徴的な存在は、日本で研修を受けて帰国した研修生が自主的に設立している43か国71地域に広がる「HIDA/AOTS同窓会」組織です。

HIDA総研は、親日家かつ知日家の同窓会会員と協力しながら、日本と海外の人と人、企業と企業をつなぐ事業を展開しています。

情報配信サイト「新興国ビジネス情報 Global Interface Japan」

(<http://hri.hidajapan.or.jp/>)には、海外注目ニュース（毎日更新）、HIDA研修生所属企業のご紹介、海外視察ツアーやシンポジウム等のイベント情報、経営者インタビューなど、海外展開をお考えの企業の皆様のお役に立つ情報が盛りだくさんです。是非ご覧ください。

海外インターンシップのご案内

HIDA総合研究所では、日本企業のグローバル事業展開を担う若手人材の育成を目的として、新興国のローカル企業や公的機関等でインターンシップを行うプログラム「GHC海外インターンシップ（GHC：Global Human Connectivity）」を実施しています。HIDA同窓会等のネットワークと、過去のインターンシップ事業を通じて蓄積した経験を活かし、企業のご要望に応じて、受入機関（企業）やインターンシップ内容をご提案します。貴社のグローバル人材育成に向けた人事戦略の一環として是非ご活用ください（<http://internship.hidajapan.or.jp/>）。

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）HIDA総合研究所

TEL：03-3888-8215 FAX：03-3888-8242

E-mail：hri-bf@hidajapan.or.jp

● 「HIDA 海外労働関係情報」について

HIDAは、我が国企業が海外に進出した際に無用な労使紛争の回避を目指すと共に、すでに進出している企業における労使紛争の発生を未然に防止し、日本国内の雇用への悪影響を最小限に抑えることを目的に、国際労働関係事業（使用者団体関係）の参加者等から母国の労働事情等について情報を収集し、和文メールマガジン「HIDA 海外労働関係情報」を配信して情報を提供しています。ご希望される方がいらっしゃいましたら、お届けしますので、以下のお問い合わせ先にご連絡ください。

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）産業推進部 産業国際化・インフラグループ

TEL：03-3888-8253 FAX：03-3888-8242

E-mail：employers-bb@hidajapan.or.jp

編集後記

● HIDA グローバル HR ニュースをお読みいただき、ありがとうございました。

今回は、近年、日本企業の進出が著しいインドネシアの労働事情を特集しました。シンポジウムでは、パネリストの「よそ様の国で仕事をさせていただくためには、相手に対する敬意とお互いに信頼できる人間関係が大切である」とのご発言が、大変印象的でした。改めて3人の先生方に厚くお礼申し上げます。

なお、シンポジウムの記事は、事務局で要旨をとりまとめさせていただいたものです。（T）