

若手有能人材の獲得、育成、確保

－ アジア諸国の比較展望と

グローバル化時代における

戦略的 HRM／HRD の必要性－

インドネシア経営者連盟 (APINDO)

この報告書は 2012 年 12 月 4 日～6 日にベトナムのハノイで行われた HIDA  
／アジア使用者団体共同研究ワークショップ 2012 のために作成された報告  
を基に編集したものです。

## I. 労働市場の状況と人的資源(HRM)分野の課題

### 労働市場の状況

インドネシアは、2010年の統計によれば、人口が237,642,326人の列島国である。同国の毎年の人口増加率は1.49%であり、2012年の同国の人口は約2億4,470万人であった。中央統計局(別名:Badan Pusat Statistik)が2012年2月に作成したデータに基づく労働力人口は1億1,280万人であり、2008年2月の労働力人口1億205万人に対して11%増となった。

2012年2月の失業率は、2008年と比較して2.14%低下し、6.32%であった。

インドネシアには、8つの主要な産業部門がある。

1. 農業
2. 工業
3. 建設
4. 商業
5. 運輸、倉庫及び通信
6. 金融
7. 公益事業
8. その他

農業は、常に労働者数が最も多い部門である。2012年の農業における労働者数は、2008年と比較して4%減少し、4,120万人であった。

農業の他、運輸・倉庫・通信部門においても、労働者が618万人から520万人に減少した(19%減)。農業部門及び運輸・倉庫・通信部門を除く産業部門では、2008年よりも労働者が増加している。

若者の失業率は、単にインドネシア国内の問題ではなく、特に2008年に米国で金融危機が発生して以来、極めて世界的な現象となっている。この危機は世界経済にドミノ効果をもたらした。世界経済の成長は芳しくなく、その結果、特に米国及び欧州連合において労働者の解雇が行われてきた。

2008年2月の危機の前でさえ、インドネシアにおける15~24歳の若者の失業率は21.1%であった。これは、東南アジア・太平洋地域の平均値よりもはるかに高い(2008年の同地域における若者の失業率は約15%)。危機時、インドネシアの若者の失業率はわずかに上昇し、2008年8月の失業率は23%超となった。その後、状況は若干改善し、2010年2月の失業率は20%を下回った。しかし、インドネシアの若者の失業率は、成人年齢層(25~54歳)と比較して4倍超であり、実際に、15パーセントを超える格差は、統計作成諸国のうちで最も高く、危機の発生以来変わらない。多くの改革政策により、若者の雇用を改善できる。

1. 学校から職場への移行の強化:問題の多くは、技能力のミスマッチに由来すると考えられる。教育機関と民間部門のつながりを強化するための努力が必要である。政

府は、その第一歩として、既存の技能実習プログラムの改善に努めるべきである。その手段として、例えば、トレーニングのために利用可能な民間の職場を増やすことや技能トレーニングのアクセス手段を拡大することが挙げられる。これは、企業との技能トレーニング・パートナーシップを開発することで実現できるだろう。ただし、中期的には、教育の成果の向上を確実にするためにさらなる努力が必要である。これは、生産的で高度な技術が要求される部門における雇用の拡大によって補完される。

2. 若者の雇用の奨励: 適切な雇用機会がない限り、インフォーマル・セクターの就職口を探す若者が多くなる。対象者を絞った助成金を導入する等、失業中の若者の直接の雇用の奨励するための多数の政策が考えられる。例えば、中国では、民間企業による大学卒業者の採用を増やすために、奨励金制度が導入された。同様に、大韓民国は、中小企業(SME)がインターンシップの終了時に正規雇用契約に基づいて雇用するための新たな賃金助成金を導入した<sup>1</sup>。

2011年の国家開発企画庁(Bappenas: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional)から2011年のデータによると、インドネシアの人口の26.8%が15~24歳の年齢層である。インドネシアは、世界で4番目に人口の多い国であるとともに、アジア太平洋地域で若者の失業者数が最も多い国でもある。2011年第3四半期の全失業者数に対する若者(15~29歳)の失業者数の割合は19.9%(スリランカ及びフィリピンの同割合は、それぞれ17.9%と16.2%)に達したと、国家開発企画庁は報告した。しかし、この割合は、スペイン(47.8%)、ギリシャ(45.8%)、ポルトガル(29.9%)、イタリア(28.2%)等の欧州連合諸国と比較するとまだ低く、幸いにも上記の割合(19.9%)は2010年の21.45%よりも低い<sup>2</sup>。

2012年全体に関する報告によると、繊維産業とその関連産業、プランテーション産業、サービス業及び建設業は、労働力の不足に直面している。労働市場のニーズと、「供給される労働力」すなわち失業者(特に若者の失業者)との間にミスマッチがあることは明らかである。

職業全体に占める技能職の比率は、教育水準の向上に対応していない。その一方で、使用者は、最近の大学卒業者の技能が職業に必要とされる技能と合致していないと指摘している。使用者とトレーニング機関間のコミュニケーション不足により、労働市場で求められる技能のミスマッチが生じ、また、技能開発資源及び学歴が適切に活用されていない。それ故に、学校をから職場への移行の改善方法について検討する必要がある。教育及びトレーニングの提供(供給)と民間部門(需要)の間の連携を築くことが極めて重要である。

インドネシアでは、若者の雇用機会の改善は、政府の優先課題の1つである。2010~2014年の中期開発計画(Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM))の重要事項でもある。特に、労働移住省は、最近、既存の技能実習プログラムの再活性化のために、追加資金を割り当てた。こうした改善を進めるに当たり、最近のILO研究により指摘されたように、既存の制度が以下に詳述する現在の課題に対処していないことを認識することが重要である。「現在の課題」とは、次の(1)~(3)のことだ。

<sup>1</sup> インドネシア：危機の時代における内需の強化, ILO, 2011, pp 11~12

<sup>2</sup> Perspektif Kebijakan Kaum Muda, rahma Iryanti, BAPPENAS

- (1) 既存の制度が、技能のニーズに十分に対応していない。
- (2) 実習生数を増やすことが急務となっている。2009 年に企業ベースの実習プログラムに配属された実習生は 1 万人であったが、同年の若者の失業者数はほぼ 500 万人であった。
- (3) 効果的な訓練の実施を確実にするために、連携の改善に向けた取り組みが必要である。

若者の雇用問題の重大さを鑑みると、学校から職場への移行の改善は正しい方向への第一歩であるが、さらに若者の雇用機会全体の改善への取り組みが必要である。この点で、短期的には、政府は、危機の際の多数の諸国の事例(特に中国及び大韓民国)に見られるように、不利益な状態にある若者を対象とした雇用を奨励するための具体的な対策をしてもよいのではないかと。実習プログラム、その訓練の提供とその後の雇用機会から恩恵を得るのは、多くの場合、最も資質のある若者であることを考慮すれば、これは特に意味がある。中期的には、労働市場情報をより重視する必要がある。この点で、効果的な公共雇用サービス(PES: Public Employment Service)が、求職支援の提供、技能トレーニングの促進、さらには求職弱者の早期確認と援助により、実習プログラムを補完できるであろう。適切に機能する PES は、失業保険制度や雇用保証プログラムを導入する将来の計画の一部分となる。

ただし、労働市場ニーズとのミスマッチの問題は、若年求職者に固有のものではない。労働情報は、多くの場合においてあまりに少なく、また、州レベルの技能開発政策のために総合的に分析されていない。特に、トレーニング提供体制は、中央レベルの機関の間で分断されており、地域内に多くの重複が存在する。ほとんどの技能トレーニングが、能力ベースではなく、出される認定証も国全体で認められないことが多い。政府は国家レベルの資格制度に向けて動き始めているものの、多くの検討事項を念頭に置く必要がある。

- **労働市場情報の提供の改善:** 労働市場情報の提供は、一貫性が欠如している。誰がどのような労働市場情報をどの形式で誰のためにどのような用途のために作成するのかを綿密に計画を練る必要がある。それにより、情報の質を向上させることができる。特にこの局面に関係するのは、使用者団体のあらゆるレベルが政府との生産的な対話を一層行うことである。その結果、需要のある技能が特定され、それに応じて計画が策定されることになろう。
- **僻地へのトレーニングの機会の拡大:** 農村地域や僻地の学校及びトレーニング・センターの大多数が、市場志向型の技能教育を提供し、その修了者の求職を促進するために苦勞している。提供される教育及びトレーニングの質は都市部に近いほど高く、特にインドネシア東部に当てはまる。一部で行われているコミュニティ強化プログラムは、技能トレーニング・コンポーネントを組み込み、それが能力ベースであることを確実にすることで、この不足を補うことができる。
- **能力ベースのトレーニングの提供:** インドネシアの技能トレーニングの大多数が、能力ベースではなく、また、体系化された認定プロセスに至らない。BNSP(インドネシアの基準設定団体)が定めた職業上の基準は、次のとおりである。(1) 能力ベースであり、(2) プロセス内で追跡可能であり、(3) 測定可能なアウトプットを特徴とし、かつ、(4) 方向性に関して、需要主導型であることである。しかし、実際には、部門別のアセスメントと認証のため認定機関は、営利を目的としており、費用が高すぎ、大多

数のトレーニングは、全国的な認定制度の枠外にある。この問題に対処するために、政策立案者は、費用効果の良いアセスメント及び認証制度を確立するとともに、すべてのトレーニング機関で能力ベースの全国的なトレーニング認証が実施されるようにする必要がある。

- **トレーニング提供プログラムの見直し**: 中央省庁及び理事会の大多数は、技能開発のための独自のデリバリー・チャンネルを保有しており、他のトレーニング機関における技能開発プログラムへの資金提供を検討することはない。したがって、現場では、(1) トレーニング機関の力よりはむしろその「地位」の方が、さまざまな技能開発資金を利用するための主たる基準となり、(2) トレーニング機関間の連携はほとんどなく、機関全体での共通の品質保証も皆無である。そのため、トレーニングのデリバリー・チャンネルの州ごとの見直しが必要であり、また、中央の機関は技能開発資金を授与際、入札手続を採用する必要がある<sup>3</sup>。

インドネシア政府は、若年失業者数を減らすために以下のプログラムを実施してきた。

- 1) 国有企業における CSR(企業の社会的責任)プログラムを、若者(特に僻地の若者)を対象とするアントレプレナーシップ・プログラムと併せて促進し、若い世代の創造力を刺激して付加価値のあるものを創出するよう促す。
- 2) 政府の投資を増額して、トレーニング・センターの質と量の強化を図る。これらのトレーニング・センターは、受講者が価値を付加した状態で労働市場に出られるように特定の技能を強化する上で極めて有効である。
- 3) 教育機関と労働市場の間のコミュニケーションと連携を強化する。高等教育機関は、独自性を持ち、労働市場のニーズに基づくカリキュラムを作成することで、教育界と労働市場の間のミスマッチを最小限に抑えることができるようにすべきである。いくつかの高等教育機関において開発の途上にあるアントレプレナーシップ・カリキュラムは、非常に有意義であり、さらなる開発が行われるべきである。このカリキュラムは、労働市場に直面することになる修了者に新しい知見を与えるものと期待されている。
- 4) 民間部門及び国有企業が高等教育修了者向けのインターンシップやトレーニングを利用するよう奨励することで、当該修了生が習得した理論と実務の間の連続性を図る<sup>4</sup>。

インドネシア・ビジネス・リンク (IBL: Indonesia Business Link) は、インドネシアの若者の能力を向上させるためのプログラムの 1 つである<sup>5</sup>。

それらのプログラムは:

- 1) 会社／企業がその CSR プログラムを通じて若者を企業家になるよう動機付けるための取り組みに参加するように、当該会社／企業を奨励する。
- 2) 国際組織から資金を導入する。

<sup>3</sup> インドネシア：危機の時代における内需の強化, ILO, 2011, pp 101～106

<sup>4</sup> Problematika Pengangguran Usia Muda, Desmon Silitonga, analisadaily.com, 2012 年 6 月 27 日

<sup>5</sup> Perspektif Kebijakan Kaum Muda, Rahma Iryanti, BAPPENAS

- 3) 若者の企業家意識を高める。
- 4) 以下の措置により、若者の能力と資質の向上を図る。
  - ・ ビジネス・マネジメント・トレーニングの提供(事業計画、財政管理、マーケティング、租税等)
  - ・ 技術的能力トレーニングの提供
  - ・ メンタリング／コーチング講習会

## 人的資源(HRM)の課題

今日のインドネシアの HRM における重要課題は以下のとおりである。

### 1. ソーシャル・メディアの強化

インドネシアのインターネット利用者数、フェイスブック利用者数及びツイッター利用者数は、それぞれ世界で第 3 位、第 4 位及び第 5 位である。インドネシアの HR コミュニティは、この「利点」を強化する途上にある。ソーシャル・メディアは、以下の目的のために極めて強力になる可能性がある。

- ・ 雇用者のブランディングの手段として
- ・ 人材発掘手段として

それ故に、HR 担当者が、適切な人材を見出す上で自己の業績を向上させることができるようにソーシャル・メディアを強化するための新たな戦略を探求することが不可欠である。

### 2. 人材獲得戦略

多数の企業が、自社のための適切な人材を得る際に困難を感じてきた。これは、前述したとおり、労働市場のニーズと「供給される労働力」、すなわち失業者との間にミスマッチがあるという事実と関わりがある。人材の募集は事業戦略に沿って実施される。会社は人材獲得において適切な戦略を必要とする。適切な戦略には、自社に勤務してもらいたい人材のタイプや、募集を行う上での各種の方法についての明確な意向が含まれる。国外居住者が就任できる職位を制限する規制が数カ月前に政府から出されたため、インドネシアの企業は、現在、高度な技能を有する従業員を獲得する際に国外居住者を当てにすることができない。

### 3. 従業員契約

TowersWatson により実施された調査、2012 年の Global Workforce Study の結果によると、インドネシアの被雇用者の 3 分の 2 が、雇用側の会社に対し強い帰属意識を持っていない<sup>6</sup>。

帰属意識が強い従業員は、次のことを行う可能性が高い。

- ・ 職務上、最大限の自発的努力をする。
- ・ 雇用されている組織に献身し、そこに継続的に勤務する。
- ・ 会社の非公式の広報としての役割を果たす。
- ・ 業績優秀者である。

---

<sup>6</sup> GWS 2012 mencengangkan : 2/3 Karyawan di Indonesia Disengaged! [www.portalhr.com](http://www.portalhr.com) , 2012 年 9 月 19 日

従業員の強い帰属意識は、品質、顧客サービス及び生産性を維持し又は向上させる上での中核であり、したがって、業績を維持するために極めて重要であるとともに、従業員の人材確保に直接影響を及ぼす<sup>7</sup>。

#### 4. 従業員の人材確保

従業員(特に有能で若い者)を人材確保する上で、包括的な戦略が必要である。これらの従業員の人材確保のために、経営陣は、彼らと共に何をするのかについて、明確な考えを持つべきである。有能な従業員には、初日から、会社の彼らへの期待や、彼らのキャリア開発の観点から会社が彼らに対して何を行うのかについて、詳細な情報を提供すべきである。有能な者には常に、単に会社の利益のためだけではなく、人として成長する機会を与えるべきである。また、企業は、従業員が自社に誇りを持ち、そこで働くことを快適に感じるように、良いイメージと良い職場文化を有するべきである。これらは、従業員を人材確保する上での主要な要素である。

有能な若者の採用と人材確保、特にジェネレーション Y 世代(1975 年～1989 年に生まれた世代)の確保は、インドネシアの会社の大多数が直面している問題である。その原因は恐らく、会社の経営陣のほとんどが、この新しい世代の扱い方を本当に知らないからであろう。金銭だけでは、ジェネレーション Y 世代に動機付けを起こさせるのに不十分である。彼等を承認してあげることが重要である。彼らは、向上意欲があり、テクノロジーに精通しており、ややテンションが高いことがある。非常に精力的であるとともに批判的であり、また、快適な職場環境で働くことを望んでいる。彼らを人材確保するための措置を以下に示す<sup>8</sup>。

##### 1) 彼らに対する期待を明示する。

有能な若者は、曖昧又は不明確な期待や指示に不満を抱きやすい。

##### 2) 育成及び訓練

ジェネレーション Y 世代は、職場を自己の成長機会と捉えている。彼らは、職場での学びを要求するとともに、トレーニングの価値を認めている。それは、指導者の「コーチ」としての能力が真に重要であることを意味し、そうでなければ、指導者は、真摯に受け止められないであろう。指導者がいかに彼等に耳を傾け、質問し、反応するかが、ジェネレーション Y 世代の動機付けを維持する上での極めて重要な要素である。

##### 3) 居心地の良い領域からの脱出

ジェネレーション Y 世代は、難題やリスクに慣れている。彼らは、体内のアドレナリンを高めて動機付けを高めたり、変化を引き起こしたり、難題に対応したりする世代である。彼らは、自分の居心地の良い領域から脱出することを恐れない。自分が新たな難題に直面する機会を、自己の能力を提供するための手段であると捉えている。

##### 4) チームワーク

ジェネレーション Y 世代に動機付けを起こさせる鍵となるのは、チームへの忠誠心である。条件が整えば、彼らは、チームの中でより大きな力を発揮する。チームは、彼らにとって職業上及び社会的支援の源であり、土台となる

##### 5) キャリア・プランの支援(社内のキャリア・プランであるか否かを問わない)

<sup>7</sup> トレンドと戦略：人材の雇用とサステナビリティ, Lilis Halim (TowersWatson), 2012 年

<sup>8</sup> 5 Cara Memotivasi Karyawan Gen Y, [www.portalhr.com](http://www.portalhr.com), 2012 年 8 月 16 日

ジェネレーション Y 世代に対して、彼らが社内で受けるキャリア開発についての最新情報を提供する必要がある。また、彼らが所望の機会を社内で得ることができない場合、たとえ彼らが新たな就職口を探すことを望んだとしても、これを妨げないことが最善策である。彼らは雇用者の支援に感謝し、これにより、彼らは雇用者が自己の真のパートナーであると感じるであろう。それにより、彼らが会社に留まり、会社に貢献する可能性も高まる。

インドネシアで離職率が高い職業は、販売／マーケティングである。販売／マーケティング要員は会社の最前線であり、彼らは、製品が広く受け入れられる要因の一つである。有能な販売員は、しばしばある会社から別の会社にヘッドハンティングされ、極めて高い報酬と充実した福利厚生を享受する。また、販売／マーケティング要員向けの非常に素晴らしいキャリア・パスを用意している会社さえある。

会社が従業員を確保するために取る措置として、以下のことが挙げられる。

- ・ 従業員を会社のパートナーであるように処遇する。
- ・ 経営陣の期待と希望を伝える。
- ・ 従業員を厳しく監視するのではなく、彼らの業務遂行能力の開発を優先する。
- ・ 従業員に権能を与え、彼らの意見と常識を信用する。
- ・ 従業員の間人としての基本的ニーズを認識するための時間を作る。
- ・ 従業員への投資を行い、彼らの個人的及び職業上の発達を刺激する。
- ・ 従業員の参加、新しいアイデア及びアプローチを高く評価する。
- ・ 間違いを許容することで間違いの価値を認め、知的な試みを高く評価する。
- ・ 楽しい職場環境を維持する。
- ・ 従業員向けの報酬メカニズムを活発化する。
- ・ 時間管理及び職場管理における柔軟性
- ・ 家庭に優しい職場環境を確立する。
- ・ 従業員向けの集会プログラムや動機付けセミナーを企画する。

ほとんどの会社が、会社を辞める従業員を対象に、退職者面接を実施している。かかる面接のアウトプットは、より良い職場環境を築き、組織内に存在する問題を見出すために重要である。