



インドネシア人社員の 会社への帰属意識を高める方法

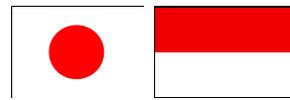


インドネシア進出サポート
小野耕司





自己紹介



- 1975/4～1981/6 ヤマハ(株)入社 インドネシア工場立上支援分野配属
- 1981/6～1987/3 インドネシア工場生産課長 電子鍵盤楽器の組立生産
- 1987/3～1995/7 インドネシア工場長 電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化
- 1995/7～2005/3 帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト
- 2005/3～現在 ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立
インドネシア語翻訳・通訳

静岡大学客員教授、専修大学客員講師

独立行政法人日本貿易振興機構(JE低電圧O)専門家

独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー

一般社団法人海外事業支援センター(OBAC)アドバイザー

一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)講師

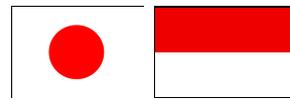
一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社

インドネシアと
の関わりも50
年になりました
た



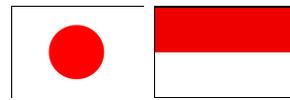
セミナー要旨



- インドネシアに現地法人を設立して事業を運営するには、インドネシア人社員の協力が必須です。
- 高給を支払うことで、能力の高い人材を確保することは可能でしょうが、特に中小企業の場合は支払い能力に限界があります。
- インドネシア人社員に、世間並みの賃金で、気持ち良く長く働いてもらうためには、お金の面だけではなく、インドネシア人の国民性に訴える工夫が必要です。
- インドネシア人は帰属意識をととても大事にする民族です。
- このセミナーでは、私はこの会社の一員なのだと言う、帰属意識を高めるための工夫を紹介します。



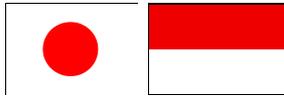
目次



1. 会社の目標、行動規範、現状の浸透
2. 人事評価制度と賃金テーブルの開示
3. 期間雇用契約社員の早期正社員化
4. 社員の声の吸い上げ
5. 格好良い軍隊式制服支給
6. 自己啓発の支援と褒章制度
7. 小集団活動の導入
8. 社内自主消防団編成
9. 協同組合販売店舗支援
10. 労働組合活動に対する理解
11. 食堂、休憩所、ロッカールーム設置
12. イスラム礼拝堂設置
13. スポーツチーム支援
14. 社員家族旅行
15. 社員家族スポーツ大会
16. 会社設立〇周年記念イベント
17. 多岐にわたる福利厚生手当
18. バイク購入時ローン返済保証
19. 持家購入時の頭金一部補助
20. 規則は性悪説、運用は性善説の労務管理



1. 会社の目標、行動規範、現状の浸透

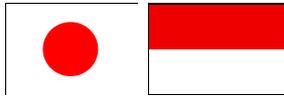


- インドネシアではほとんどの組織が、Visi (Vision: 展望、目標) & Misi (Mission: 使命、行動規範) を内外に公開しています。
- 現地法人においてもVisi & Misi を公式に設定し、朝礼などの際に、それをインドネシア社員に対して繰り返し唱和させるなど、耳にタコができるくらい言い聞かせることが大事です。
- 事務所の壁に貼ってあるから読んで欲しいでは駄目です。
- さらに大事なものは、これら目標と行動規範が、現状どの程度実現出来ているのか、不足している原因は何か、何を強化しなくてはならないのかを、丁寧に説明することで。
- これにより、自分も会社が向かう流れに乗っていることを実感出来るでしょう。

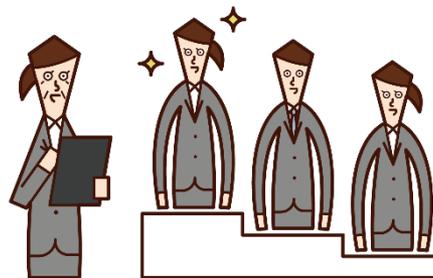




2. 人事評価制度と賃金テーブルの開示

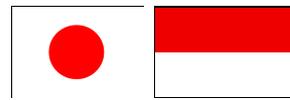


- 労働大臣令2017年第1号により、外資企業を含む大規模企業は、人事評価制度と賃金テーブルを、全社員に開示することを義務付けられています。
- 労働大臣令添付の雛形は非常に複雑なので、[人事評価制度の作り方](#)を参考に自社に合ったものを作成することが可能です。
- 大事なことは、社員は何を期待されており、どのように評価され、評価結果が昇格ならびに昇給にどのように結び付いているのかが理解出来ることです。
- 現在の雇用待遇は満足出来ないとしても、自分の努力で改善出来ることを、社員自身が納得することで、この会社で頑張ろうという気になるでしょう。
- 日本は戦後の昭和時代に、終身雇用と年功序列と言う雇用形態で、これを実現し、高度経済成長の基盤を築きました。





3. 期間雇用契約社員の早期正社員化

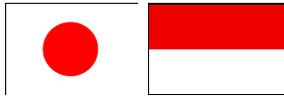


- 2020年施行の雇用創出法(オムニバス法)では、5年間にわたり何度でも期間の制約無しに、期間限定雇用契約を結べるとされています。
- 但し、契約期間が12ヵ月を超える場合は、正規雇用契約の場合と同様の福利厚生を与える義務が生じます。
- 多くの労働者は1年前後で契約終了となり、いくつかの会社を渡り歩いています。
- 彼らに会社への帰属意識を期待するのは難しい問題です。
- 当初は期間限定雇用であっても、この間は試用期間と捉え、勤務態度に問題が無ければ、正規社員に登用することを約束した上で、雇用すべきと考えます。





4. 社員の声の吸い上げ

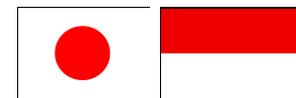


- 社員数が50名を超え、組織構造が3層になった辺りから、社員の声が会社トップに直接届かなくなります。
- 定期的に現場を巡回し、社員と会話をする機会を作っても、社員の数が増えるに連れて限界があります。
- 企業内労働組合があれば、組合が吸い上げて来た社員の声を参考にすることは可能です。
- しかし、労働組合が未結成の場合は、以下の様な手段を通じて社員の声を吸い上げる工夫が必要です。
 - ① 労使協議会の定期開催: 月一度くらいの頻度で、経営陣と社員代表それぞれ4名程度が、昼食を共にしながら意見交換や情報交換を行う。
 - ② 投書箱: 無記名での意見や要望を毎日収集し、会社が大事と判断したものについては回答を公開し対策を実施する。

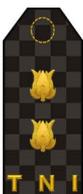




5. 格好良い軍隊式制服支給

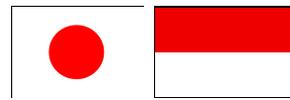


- インドネシア人は制服が好きで、特に軍服への憧れは少なくありません。
- 軍服をイメージさせるデザインの制服で、帽子や上着の徽章で職級が分かるようにすれば、組織の一員としての意識を強く持ち、更に上の徽章を目指す気持ちも自然と湧いて来るでしょう。





6. 自己啓発の支援と褒章制度

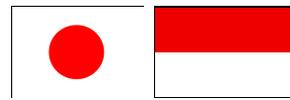


- 日本研修に加えて、現地の教育機関や訓練機関での受講により、技術力や管理能力の向上に努力する社員に対しては、その費用の一部、または全額を補助すべきと考えます。[インドネシア工場の技術力を高める方法](#)
- それらの努力と成果に対しては、費用の補助だけでなく、昇格および昇給においても反映されるように、人事評価制度と賃金テーブルに織り込むことが大事です。
- そうすることで、この会社に入って良かったと、心から感じるでしょう。





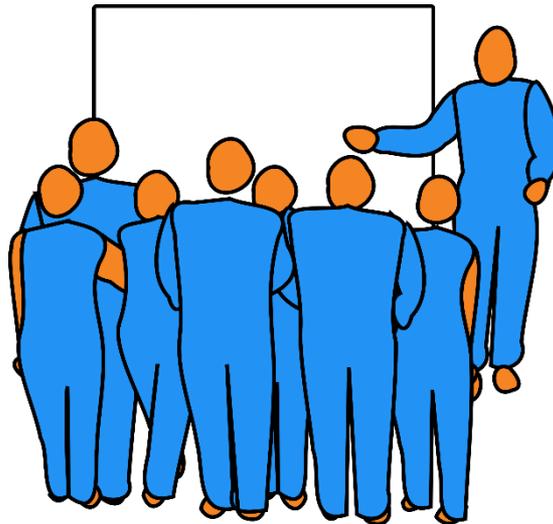
7. 小集団活動の導入



- 職場毎に7名前後のグループを編成し、QC活動、改善提案、危険予知活動など、終業後に定期的に会合を持たせます。

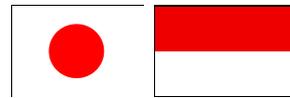
インドネシア工場小集団活動導入の秘訣

- それらの会合の成果に対して、報奨金などを支給することで、グループ活動を通じて会社への帰属意識を高められます。
- 日本本社での小集団活動発表会へのゲスト、あるいはインドネシア代表として参加する機会を与えることで、より積極的な活動が期待されます。





8. 社内自主消防団編成

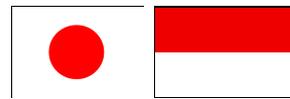


- インドネシアは漏電による火災がとても多い国で、自分達が気を付けていても、隣接する建物の火災で、延焼被害を受ける危険性もあります。
- 消防署の対応も遅く、消防車が駆け付ける途中で故障して、火災現場まで来れないと言う事態も時々耳にします。
- そのため社内自主消防団を編成し、定期的に消火活動の訓練や、全社員を対象にした避難訓練を行うことで、自分達の工場を守ると言う連帯意識が醸成されます。





9. 協同組合販売店舗支援

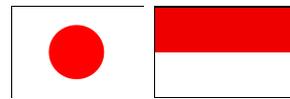


- インドネシアにはKoperasiと呼ばれる様々な協同組合があり、多くの企業内には従業員が運営する消費共同組合が存在します。
[インドネシア特有の協同組合KOPERASI](#)
- そこでは市中よりも安く生活必需品を販売することを目的とし、休憩時間や終業後に店舗を開いて、組合員である従業員に商品を提供しています。
- この協同組合の設立の際に、会社として店舗となるスペースを提供し、設立資金の一部を援助することで、会社との一体感を持ってもらえるでしょう。





10.労働組合活動に対する理解

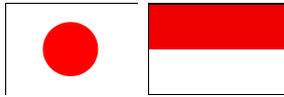


- インドネシアの労働組合法では、10名以上の従業員の合意で、一つの企業内労働組合を結成することができます。
[まるわかりインドネシアの労働組合](#)
- 労働組合法では、会社は執行部のメンバーの組合活動に対して、色々な便宜を図るように義務付けられています。
- 労働組合は従業員の声を集約して伝えてくれるとか、会社側の要求を従業員に組織的に伝えてくれるなど、会社側にとってもメリットがあります。
- 結成や運営において、執行部の事務所スペースや備品を提供するなど、その活動に理解を示し、労使協調の関係を構築することは、「同舟共済」の実現に大きく役立つことでしょう。





11. 食堂、休憩所、ロッカールーム設置

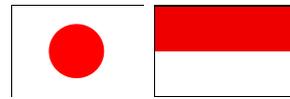


- インドネシアにはそこそこの規模の工場でも、従業員のための食堂、休憩所、ロッカールームが無いところがたくさんあります。
- その経営者に理由を尋ねると、会社にとって不必要な経費が発生するので設けないとの返事でした。
- そんな会社に帰属意識を持つことは難しいと思いますが、経営者もそれは期待していないようでした。
- これらを出来るだけ整備する日本企業に対して、無駄なことにお金を使っていると批判していました。
- だからこそ日本企業は労働者に好まれるのです。





12. イスラム礼拝堂設置

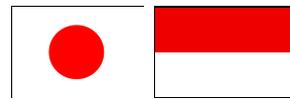


- 従業員が100人くらいまでは、工場の一画に水洗施設を設け、礼拝室として絨毯を敷き、仕切りを設けるだけで十分です。
- しかし従業員が数百人規模に達し、礼拝室が混雑する時点で、敷地内に礼拝堂を建立することを検討すべきでしょう。
- 礼拝堂はイスラム教徒の共有施設になるため、特に金曜日の昼の礼拝には、近隣の工場従業員も入って来るかもしれませんが、そのことが却って従業員としての自尊心をくすぐることになるでしょう。





13.スポーツチーム支援

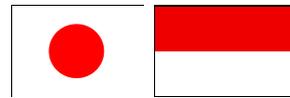


- インドネシア人はサッカーやバドミントンが大好きで、社員の中の有志でチームを編成することも好きです。
- その際にはユニフォーム代を援助し、工場敷地内に空きスペースがあれば練習用に使いわせるなどの形で応援をすると、会社の代表チームと言う意識が芽生え、彼らを応援する他の社員も含めた一体感が盛り上がるでしょう。





14.社員家族旅行

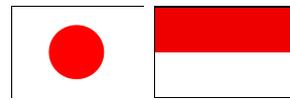


- 自家用車を持たない従業員が、休日に家族で行楽に出かけるのは結構大変なことです。
- 会社が大型バスを借りて、社員とその家族を対象に、観光地への日帰り旅行を企画すると、家族も含めた一体感を育むことができます。
- 目的地での余興は従業員の中の有志に任せると、普段は見られない能力や特技を披露してくれます。





15.社員家族スポーツ大会

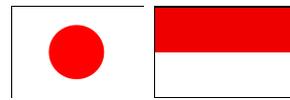


- 敷地の中に空きスペースが無ければ近くの空き地を借りて、社員とその家族を対象にしたスポーツ大会を開催します。
- 飲食代も含めた費用は会社が拠出しますが、実行委員会を従業員の中から自薦他薦で編成し、企画運営を一任します。
- 意外な人物が張り切って能力を発揮し、企画段階から社員の一体感が盛り上がるでしょう。





16.会社設立〇周年記念イベント

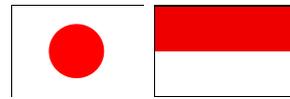


- 会社設立から5年、10年、15年、20年など、区切りの良い年に、設立記念イベントを開催します。
- 25周年とかは大々的に開催するとしても、5年単位の開催は内輪のイベントであっても良いでしょう。
- インドネシア人はイベントが好きですから、費用は会社が負担するにしても、従業員を主体にした実行委員会を編成して開催することで、自分達の会社に対する愛着が高まることでしょう。





17. 多岐にわたる福利厚生手当

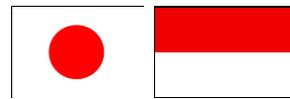


- 財務的に許容出来る範囲で、色々な手当を支給することで、従業員の満足度を上げることが出来ます。
- 必須とされるのは通勤手当と食事手当ですが、昼食はケータリングサービスを利用して、現物支給にするところが多いようです。
- 個人の生活や能力あるいは功績に応じて支給されるものとして、家族手当、職務手当、特別手当などがあります。
- 法律で義務付けられている、断食明け大祭の前に支給される祝日手当(THR)とは別に、業績に応じて年度末に支払われる賞与もあります。
- 何れの手当も、固定手当にするとTHR、社会保険、退職金の計算の対象となります。
- 物価変動の影響を受ける手当については、毎年の見直しも期待されます。





18.バイク購入時ローン返済保証

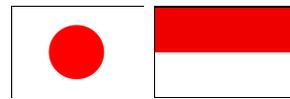


- インドネシア国内でのバイクの価格は、西ジャワ州の工業団地における最低賃金の約5倍です。
- 正規社員として採用された後に、ローンを組んで購入するとしても、会社が保証人になってあげると買い易くなり、会社に対する恩義も抱くようになるでしょう。





19.持家購入時の頭金一部補助

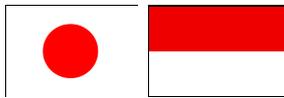


- インドネシア政府には住宅・団地省があり、社会保険の中に持家貯蓄を組み入れることも検討されています。
- 土地付きで500万円以下の公営住宅は、毎年数百万戸が建てられており、中堅社員の願望の対象となるでしょう。
- 年齢、勤続年数、職級、年収など、一定の条件を満たした社員に対して、返済保証だけでなくも頭金の一部補助を提供することで、優秀な社員を繋ぎ止めておくことが確実になるでしょう。





20. 規則は性悪説、運用は性善説の労務管理

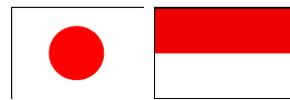


- 労務管理の基盤は2003年の労働法と、2020年の雇用創出法であり、それらに準拠して制定された就業規則あるいは労働協約です。
[インドネシア労働法【最新版】の解説](#)
[インドネシア工場の就業規則作成の要点](#)
- これらの規則を作る際には性悪説に基づき、実際に運用する場合は性善説に基づく、と言うことが大原則です。
- 間違っても絶対に逆にはなりません。
- また、性善説に基づき運用する際も、依怙鼻肩や不平等があってはなりません。
- インドネシアの建国五原則であるパンチャシラは、労務管理においても適用されますが、その中の②、④、⑤に注目して下さい。

[まるわかり建国五原則『パンチャシラ』](#)

- ① 唯一神への信仰
- ② [公正で文化的な人道主義](#)
- ③ インドネシアの統一
- ④ [合議制と代議制における英知に導かれた民主主義](#)
- ⑤ [全インドネシア国民に対する社会的公正](#)





インドネシア進出サポート公式サイト

インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイトです
(Googleトップランキング)

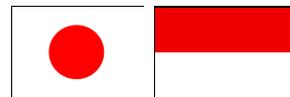
インドネシア最新情報ブログ

あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています

インドネシア進出サポートウェブセミナー

公式サイトに掲載されたセミナースライドサンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています

**愛する二つの祖国である、日本とインドネシアの発展のため、
全てのコンテンツは無料で公開されています**



ご清聴ありがとうございました
ここからは質疑応答です