

# インドネシア人幹部候補を 日本で教育する方法

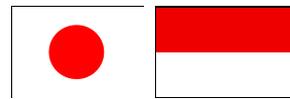


インドネシア進出サポート  
小野耕司





# 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(JETRO)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

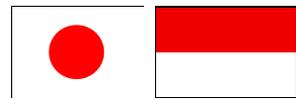
などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社



インドネシアとの  
関わりも50  
年になりました  
た



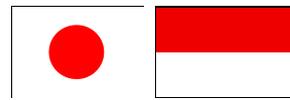
# セミナー要旨



- インドネシア現地法人の目指す姿として、日本人駐在員が居なくて、インドネシア人の社員のみで運営されることだと考えています。
- 独立から80年が経過し、経済成長と民主政治を通じて、企業経営に必要な色々な分野でのインドネシア人材は、着実に育って来ていると思います。
- 現地法人に必要なインドネシア人材を確保するためには、短期的にはヘッドハンティングで対応出来ますが、長期的な計画で、信頼出来る人材を確保するには、社内での育成がより有効であると考えられます。
- その中でも、日本での長期・短期の研修や実習を通して、自社の技術や経営方針を身に付けさせることが大事です。
- このセミナーでは、日本で長期・短期の研修や実習を受けさせるには、どのような方法があるのか、また、専門分野以外に日本で何を学んでもらうべきかを紹介します。



# 目次

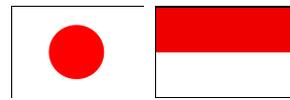


## どんな方法があるのか

1. 短期出張による本社経営陣との信頼強化
2. 90日間の日本研修による能力向上
3. 外国人専門家としての本社勤務
4. 海外産業人材育成協会技術研修参加
5. 海外産業人材育成協会管理研修参加
6. 特定技能人材受け入れ
7. 日本留学生本社採用

## 日本の何を学んでもらうのか

1. 本当の5Sは躰から
2. 時間を守る文化
3. ものづくり大国と言われる理由
4. 両国間の親和性が高い理由
5. 高度経済成長と長期経済低迷の理由
6. 日本人の宗教観と信仰の形
7. 反面教師としての日本

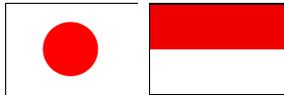


1. 短期出張による本社経営陣との信頼強化
2. 90日間の日本研修による能力向上
3. 外国人専門家としての本社勤務
4. 海外産業人材育成協会技術研修参加
5. 海外産業人材育成協会管理研修参加
6. 特定技能人材受け入れ
7. 日本留学生本社採用

# どんな方法があるのか



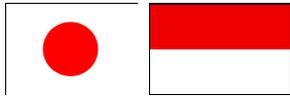
# 1. 短期出張による本社経営陣との信頼強化



- 国際民間航空機関ICAO認定のe-Passportを取得すれば、15日以内の短期滞在目的で、ビザ無しで来日出来ます。
- 現地法人の管理職以上で、将来は取締役あるいはコミサリス候補と期待される人材を、定期的に本社に出張させて、日本の経営陣とのコミュニケーションを通じ、会社の方針や事業戦略を体得してもらいます。
- 製造あるいは技術部門の人材であれば、本社の技術者と直接会話することで、インドネシアの現地法人として取り組まなくてはいけない課題を理解してもらいます。
- もしも日本語を習得してもらえたら、日本人駐在員以上の活躍が期待されます。



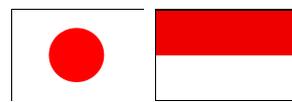
## 2. 90日間の日本研修による能力向上



- 90日間の短期滞在ビザを取得し、日本の本社あるいは関係組織において、様々な分野の研修を受けることができます（作業実習は不可です）。
- 現地法人の上級スタッフで、将来は管理職となることを期待される人材に、本社での業務の仕組みを学ばせて、現地法人の管理レベルを上げることが期待されます。
- 製造あるいは技術部門の人材であれば、本社での設計作業や製造方法を学び、インドネシアの現地法人の品質向上や生産効率向上に取り組んでもらいます。
- 限られた時間内での研修を効率よく実施するために、インドネシア語のテキストや通訳の手配を、準備万端にしておくことが肝要です。
- 社内での研修に限らず、日本の文化を体験出来る機会も用意して上げることを薦めます。



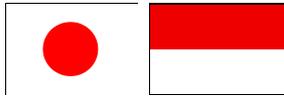
### 3. 外国人専門家としての本社勤務



- インドネシアの大学を卒業し、専門技術やノウハウを持っていることで、就労ビザを取得して、日本本社で社員として働くことができます（就労ビザ取得には専門の行政書士社労士の支援を受けることを薦めます）。
- 滞在期間の制限や業務内容の制約はなく、長期にわたる場合は家族帯同での滞在も可能です。
- 現地法人の管理職以上で、将来は取締役あるいはコミサリス候補と期待される人材を、日本人に代わって仕事ができるように育成します。
- 製造あるいは技術部門の人材であれば、本社の技術者を派遣しなくても新製品開発や生産に対応出来るように育成します。
- 長期滞在の間に、日本語は日本人と同等のレベルまで向上出来るように支援します。



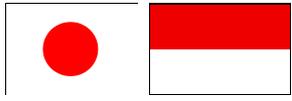
## 4. 海外産業人材育成協会技術研修参加



- [一般社団法人海外産業人材育成協会\(AOTS\)](#)による、技術研修への参加を本社側で申し込みます。
- 入国ビザはAOTSが手配します。
- 毎年5月から3月にかけて実施されるため、5月から始められる場合には、最長の1年間弱の研修を受けられます。
- 総費用の半額は、日本政府が海外人材育成支援の一環として負担します。
- 最初の9日間から13週間は日本語研修を含む一般研修を選択出来て、その後は申請した日本企業での社内研修(作業実習は不可)を受けることとなります。
- 現地法人の上級スタッフで、将来は管理職となることを期待される人材に、本社での業務の仕組みを学ばせて、現地法人の管理レベルを上げることが期待されます。
- 製造あるいは技術部門の人材であれば、本社での設計作業や製造方法を学び、インドネシアの現地法人の品質向上や生産効率向上に取り組んでもらいます。



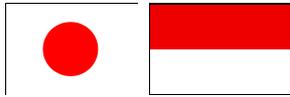
## 5. 海外産業人材育成協会管理研修参加



- [一般社団法人海外産業人材育成協会\(AOTS\)](#)による、管理研修への参加を現地法人側でAOTSジャカルタ事務所に申し込みます。
- 入国ビザはAOTSが手配します。
- 毎年1回程度、インドネシア現地企業(日系企業含む)の管理者や経営者を対象に、2週間の管理・経営研修を行います。
- 総費用の半額は、日本政府が海外人材育成支援の一環として負担します。
- 毎回テーマは異なりますが、テーマ毎にその分野の専門家である日本人講師によるセミナーや、工場見学がインドネシア語の通訳付きで行われます。
- 研修期間は5人前後のグループに分かれて、研修に基づく研究テーマを決め、最終日に発表会が行われます。
- 大企業から零細企業までの管理職や経営者が参加するユニークな研修で、異業種交流の機会としても活用出来ます。



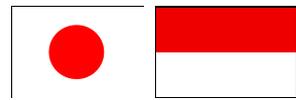
## 6. 特定技能人材受け入れ



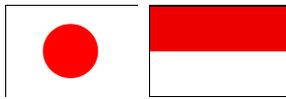
- 以前は技能実習生制度と呼ばれてものが、2019年度から**特定技能制度**に変更されました。
- 特定技能1号の在留期間は最長5年で、特定2号の資格を得ると在留期限は無くなります。
- 受入機関を通じて特定技能者として採用した人材を、在留期間終了後に現地法人の工場で採用することで、日本での業務経験を活かすことができます。
- 日本での実習期間を終えて帰国した人材の多くは、その経験を活かせる仕事を望んでも実現する割合は低く、自身で事業を立ち上げるケースもありますが、成功率は非常に低いとされていますので、利用価値の高い方法とされます。
- 多くの場合は製造現場において日本での経験を活かすことを期待されますが、以前から就労している従業員との軋轢を起こさないように、職責、等級、賃金などの待遇については、細かい配慮が必要となります。



## 7. 日本留学生本社採用



- 2023年に日本に留学しているインドネシア人学生は約6,500人でした。
- 大学あるいは大学院を卒業した後は、帰国してインドネシアで働く者も居れば、日本の会社に就職する者も居ます。
- 私自身の経験からも、優秀な人材であることは間違いありません。
- 日本の本社で日本人と同じように採用し、会社の仕事を見に付けた後に、日本人駐在員と同等の扱いで出向、あるいは移籍と言う形で現地法人の幹部候補として赴任させます。
- インドネシアの事も知らず、インドネシア語も出来ない日本人を駐在させるよりは遥かに機能すると期待されます。
- 但し、現地法人の中では年齢、勤続年数などの面で、他の幹部社員と逆転することが多く、日本人駐在員の場合は問題にならないことでの配慮が必要です。

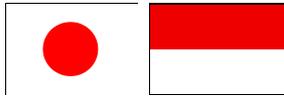


1. 本当の5Sは躰から
2. 時間を守る文化
3. ものづくり大国と言われる理由
4. 両国間の親和性が高い理由
5. 高度経済成長と長期経済低迷の理由
6. 日本人の宗教観と信仰の形
7. 反面教師としての日本

# 日本の何を学んでもらうのか



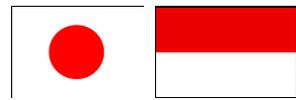
# 1. 本当の5Sは躑から



- 日本人以上にインドネシアでは、特に製造分野では**5S**が提唱されています。
- 5Sとは言うまでもなく、Sで始まる五つの行動で、すなわち整理・整頓・清掃・清潔・躑です。
- 日本人とインドネシア人で一番大きく違うのは、5番目の『躑』であると考えています。
- 日本人は他人から言われなくても、整理・整頓・清掃・清潔を自ら実行しようとしませんが、これが本来の躑であり、5Sの中ではこれが最も重要であると思います。
- インドネシア人の場合は、上司から指示されると整理・整頓・清掃・清潔のための行動を起こしますが、自ら進んで行うこと、すなわち『躑』が身に付いていないと言えます。
- 何故に日本人には『躑』が身に付いているのかを探求し、インドネシアにおいてどのようにしたら『躑』が身に付けられるのかを、帰国後に試行錯誤してみると良いでしょう。



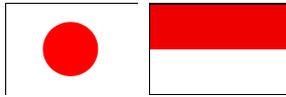
## 2. 時間を守る文化



- 来日した外国人は、日本の電車が時刻通りに運行されていることに驚くそうですが、日本人にとっては至極当たり前のことです。
- 何故日本人が時間を厳しく守るのか、その理由は分かりませんが、時間を守らないインドネシア人と比較してみると、ゴム時間と言われるような、一年中同じ気候で変化の無いインドネシアと、目まぐるしく変化する気候と、頻発する自然災害の日本との違いにあるのではないかと感じています。
- 時間を守るという習慣が、実は時間だけに限らず、決められた規則を守ることに繋がり、それが産業界においては、納期を守る、品質を守る、原価通りに造る、安全衛生に留意することに繋がっていると思われます。
- 後述の『ものづくり大国』の背景の一つとしても、時間を守ることが挙げられると思います。
- 日本人の時間を守る習慣を良く観察し、インドネシア現地法人の中で実践する方法を考えさせてみましょう。



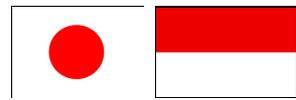
### 3. ものづくり大国と言われる理由



- ものづくりの世界で人間国宝と言われる人達は、五感を研ぎ澄まして仕事をしている印象を受けました。
- この人達の技術をインドネシア人に伝えるために、形式知化することは非常に難しく、暗黙知化された作業をする姿を見せた方が良かったようです。
- 数多くの急峻な川が狭い国土を分断している日本では、大昔から色々な道具を人間が担いで運ばなくてはならず、如何にして軽く小さく出来るかが問われたことから、そのためのものづくり文化が醸成されたとの説があります。
- それが、広大な平原を馬車で大量輸送が出来た大陸国家で、ものづくり文化が生まれなかった理由でもあると、逆説的に言われています。
- 日本のものづくり文化が長い年月をかけて形造られたとすれば、インドネシアにおいてそれを簡単に実現することは困難ですが、少なくとも互いに島嶼国家であると言う共通点はあるので、それを糸口として挑戦してみる価値はあるでしょう。



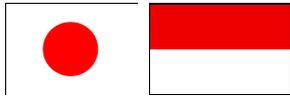
## 4. 両国間の親和性が高い理由



- 世界の国々は、大陸国家(Land Power)、島嶼国家(Sea Power)、半島国家の三種類に分けられます。
- 主な大陸国家は、アメリカ、ロシア、中国、欧州諸国、主な島嶼国家は日本、フィリピン、インドネシア、主な半島国家は北朝鮮、韓国です。
- 他国と国境を接する大陸国家は、周辺諸国の富を奪うことで生き残り、島嶼国家は海に囲まれた島の中で協力し合い、互いに与え合って生き残ることを選ぶと言われています。
- 日本とインドネシアが親和性が高いと言われるのは、両国が島嶼国家であることが大きな理由とされます。
- 日本古来の十七条憲法には和を以て貴しとなすと記され、ジャワ文化にはムシャワラムファカット(総意を得るまで話し合う)とゴトンロヨン(相互扶助)があります。
- この共通点を是非、実感して欲しいと思います。



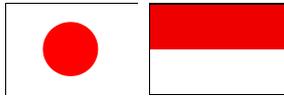
## 5. 高度経済成長と長期経済低迷の理由



- 日本は1955年から1973年にかけての20年間、行動経済成長を成し遂げ世界有数の経済大国へと成長しました。
- その後、日本は1990年前後のバブル崩壊を境に、今日まで30年以上にわたる経済停滞を続けています。
- インドネシアは2000年以降、民主化と共に経済成長を続けており、2045年までに世界第4位の経済大国を目指すと言っています。
- この勢いを堅持するために、日本が高度経済成長期に取った施策はとても参考になるはずで
- また、長期経済低迷の原因となった施策をインドネシアで繰り返してはなりません。
- 日本での成功と失敗の両面の理由を肌で感じて、インドネシアに持ち帰り、周囲に伝えて欲しいと思います。



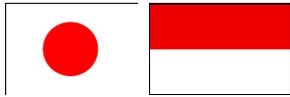
## 6. 日本人の宗教観と信仰の形



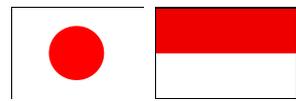
- インドネシアは90%の国民がイスラム教徒で、日々の生活の中で宗教の戒律が優先的に実践されていることから、彼らから見た日本人は時として、宗教を持たない無神論者であると誤解されることがあります。
- インドネシアに赴任して来た日本人が、自ら私は無宗教ですと公言することがあるため、余計に厄介なことになってしまいます。
- 日本人の半数以上は仏教徒として自認しており、10%以下と少ないのですが、キリスト教徒も存在します。
- しかし、多くの日本人は日本人として生まれた時から、神道の信徒であることに気が付いていないのです。
- ですから多くの日本人は、正月には当たり前のように神社に初詣にお参りし、結婚式も神式で行う場合が多いのです。
- 但し、神道は信仰であり、イスラム教やキリスト教のような宗教ではないため、教祖や経典、そして戒律が無く、イスラム教徒からは無神論者のように見られてしまう可能性があります。
- この誤解を解くために、是非神社を見学し、そこにお参りしている日本人を観て欲しいと思います。



# 7. 反面教師としての日本



- 近代史において、白人による植民地支配を、軍事、経済、政治の面で、自力で防いだ有色人国家は唯一日本だけです。
- 鎖国を維持出来なくなり、明治維新で開国した後は、奇跡の様な速さで欧米列強の近代化に追い付き、アジアの覇者に成りかけたのですが、最終的にはアメリカとの戦争に敗れ、実質的にアメリカの従属国となりました。
- 敗戦後は奇跡の復興と高度経済成長を成し遂げたのですが、東西冷戦終結後は先の見えない長期経済低迷を続けています。
- 長期経済低迷は当然ながら国力の衰退に及んでいますが、その原因としては、アメリカからの圧力、国内政治の失策、教育の荒廃、メディアの偏向など数え切れないほどあります。
- しかし、根本にあるのは、日本人一人一人が主権意識を失ってしまったことだと考えています。
- インドネシアが同じ轍を踏まないため、日本人の何が問題なのかを良く観察して欲しいと思います。



## 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)

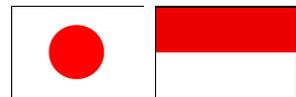
## インドネシア最新情報ブログ

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