

インドネシアにおける人材マネジメントの現状

Current State of Human Resource Management in Indonesia

インドネシアは日系企業の進出が1970年代前後から続いており、1997年のアジア金融危機を境にいったん停滞したものの、2004年頃から復調、近年は拡大する中間層市場を見越した日系企業の進出ラッシュが続いている。進出する日系企業の業種は、四輪・二輪、電機産業を中心とした製造業が多く、その傾向は現在も続いているが、サービス産業関連の企業進出も近年増えている。人材マネジメントという観点からは、急激な人件費上昇傾向や労働者寄りの労働法、転職の頻発等、多くの企業が日々問題に直面している。本稿では、インドネシアの現状を踏まえて、当地における人材マネジメントの傾向を紹介したい。



Since around the 1970s, many Japanese firms have opened locations in Indonesia. The expansion of Japanese firms in Indonesia was temporarily flat due to the 1997 Asian financial crisis, but growth resumed around 2004. In recent years, the expansion has proceeded at a higher rate because Japanese firms expect growth in Indonesia's middle-class market. Many of the Japanese firms in Indonesia are manufacturing firms that produce mainly vehicles (both four- and two-wheel) and electric appliances. Although this tendency continues today, there are a growing number of firms in service-related industries locating in Indonesia. In terms of human resource management, many firms are facing constant problems such as steep upward trends in wages, labor laws that favor workers, and high worker turnover. Examining the current state in Indonesia, this paper discusses the trends in human resource management in that country.

1 | インドネシアの人事マネジメントにか かる経済・社会的背景

(1) インドネシアにおける日系企業

インドネシアは2億4千万を超える人口と、石炭、天然ガス、銅、ニッケル等、さまざまな天然資源を有するアセアン盟主国である。2010年に1人当たりの国内総生産(GDP)が3千ドルを超え(図表1)、近い将来、中間層の数が増加し、巨大な市場に成長すると予測されている。発展途上国であり、インフラ整備や社会・経済制度上の課題も多いものの、多くの外資系企業が、将来の国内市場、アセアン市場へのアクセスや世界市場への輸出基点となることに期待を寄せて、参入を果たしている。また参入を計画している企業の数も年々増えている。

このような傾向を受けて、最近の進出日系企業数も増

加しているが、日系企業のインドネシア経済活動との関わりは古い。1950年代および1960年代前半のスカルノ政権時代では、戦後賠償を通して日系企業が企業活動を開始し、輸出向け資源投資や国内市場向けの繊維・家電メーカーの進出が始まった。この時点では、資源投資つまり資本集約的な産業が目立っていたが、その後、1965年からスハルト政権に移行し、積極的な外資導入政策および輸出志向の工業化促進計画を受けて、輸出志向の製造業の進出が相次いだ。自動車四輪や二輪の生産も始まり、関連部品産業が後を追ってインドネシアに進出し始めたことで、日本からの投資は資本集約型から、製造業中心の雇用創出型へと移行した。1998年のジャカルタ暴動と通貨危機により、投資の撤退、停滞も余儀なくされたが、2000年代半ばから政治の安定、民

図表1 インドネシアの経済・人口基礎データ

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
一人当たりの国内総生産(米ドル)	609	1,056	804	1,304	1,643	1,924	2,244	2,345	3,004	3,469	3,552
実質GDP成長率(%)	7.2	8.2	4.9	5.7	5.5	6.3	6.0	4.6	6.1	6.5	6.2
人口(百万人)	179.3	194.7	206.2	219.8	222.7	225.6	228.5	231.0	234.1	244.0	247.2
ジャカルタ特別州人口(百万人)	8.25	9.11	8.38	8.86	8.96	9.06	9.14	9.22	9.60	10.19	n.a.

出典：インドネシア中央統計庁、国際金融情報センターおよび世界銀行

図表2 日系企業主要投資動向

	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
政治経済動向	外資への優遇措置開始 スカルノ政権		スハルト政権	外資規制緩和 通貨危機	1人当たりGDP \$3千超 ユドヨノ政権	
日系企業投資動向	国内市場向け繊維・ 家電メーカーの進出 資源開発輸出型		国内市場向け自動車 輸出向け家電	投資 引き上げ・停 滞	投資増加 各種製造業	製造業+国内市場の 成長を見込んだサー ビス業

出典：筆者作成

図表3 業種別日系進出企業数の推移

(単位:社)		1979年	1990年	1995年	2000年	2008年	2010年	2012年
製造業	自動車・同部品	8	12	11	15	25	114	148
	電機	5	12	37	82	101	83	98
	金属製品	28	28	50	63	77	75	85
	化学	22	36	56	52	53	48	50
	プラスチック・ゴム	0	0	0	26	44	45	50
	繊維・織物	21	20	53	48	45	43	45
	二輪車・同部品	0	0	3	4	22	20	35
	その他	120	68	98	156	190	165	293
製造業合計	204	176	308	446	557	593	804	
サービス業、その他	39	74	140	141	213	330	357	
合計	243	250	448	587	770	923	1,161	

出典：JETRO資料をもとに集計

主義の定着の気運を受け、経済環境も安定し、各種製造業の投資が増加、2000年代後半以降はサービス産業の進出も目立つようになってきている。

インドネシアに展開している日系企業のデータベースのうち、最も多くの日系企業データを把握しているJETROジャカルタセンターのデータによると、2012年進出済み日系企業数（駐在員事務所を除く）は1,161社に上る（図表3）。入手可能データのうち最も古い1979年時と比べて、約5倍の企業数である。全企業数のうち、「サービス業・その他の企業数」割合は、1979年の16%から2012年の30%へと増加しており、製造業のうち2012年時点で最も企業数の多い区分は「自動車・同部品」の148社である。

1960年代後半から見られる雇用創出型製造業の進出にとともに、単純労働者の雇用創出だけでなく、工場技術者等の育成システムである海外技術者研修協会（AOTS）や財団の研修制度等が利用されるようになった。多くのインドネシア人研修生が技術研修を積み、インドネシアにおける日系企業の重要な担い手となっている。しかし、そのような人材の多くが、中級管理職を経て経営陣に加わっているかという点、必ずしもそうではない。技術研修は以前から実施されているものの、管理能力等経営面の研修については、各企業の単発的な企業内研修か、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）に頼っているのが実態である。MBA等の経営管理手法を学ぶ学校やコースは、ここ数年見かけられるようになってきているが、体系的にローカル人材を経営陣に育成する企業数は非常に限られている。日系企業では親会社の方針が大きくローカル経営に影響する傾向にあり、親会社との密接なコミュニケーションが必要とされる。そのため、多くの場合、日本人管理者を配置せざるを得ず、経営に参画できるレベルのローカル人材を育成しきれていない。日系企業においては、管理職の現地化が欧米等の外資系企業に比べて進んでいないといえる。

（2）文化的背景

島嶼国であり、全国統一的システムの運用が難しい当

国において、小学校進学率は就学児のほぼ100%近くを占めており、識字率は15歳以上の人口の約92%（世界銀行、2011年）という高いパーセンテージを誇っている。これは企業活動的には大いに助けられる条件であり、他の途上国でみられるように、工場等で文字が読めない人向けに、絵文字等の表示を作成する必要はない。

インドネシアは多宗教の国ではあるが、イスラム教の信者が人口の約9割を占めることから、企業活動のあらゆる面でイスラム教の影響が見られる。たとえば、先にあげたインドネシア労働法では、イスラム教の断食明け大祭前に最低1ヵ月分の給与に相当する特別ボーナスを支給することが企業に義務付けられており、またメッカに巡礼を希望する従業員に有給休暇を与えることも定められている（約40日前後）。日常的には、就業中の礼拝も認められており、企業は従業員が礼拝できる場を提供する必要がある。このような行動的なものだけでなく、イスラム教の教えにある「富める者が貧しい者に施しを与える」という概念から、企業が社会になんらかの形で奉仕、または還元を示す行動を取ること社会的に求められている。たとえば、断食の期間中、周囲のコミュニティに食事を配布する、断食明け大祭で帰郷する人々向けに何台ものバスを手配する、等の事例があげられる。義務ではないが、このような行動を示す企業は社会的にも認められるという考えがある。企業の奉仕・還元活動は「毎年やって当たり前」と思われる傾向もあり、経済事情等により実施取りやめとなった場合、権利を取り上げられると感じる人がでてくるので悩ましい。インドネシアに進出する外資系企業は、従業員の行動様式や考え方にイスラムの教えや習慣が深く関わっていることをよく認識する必要がある。

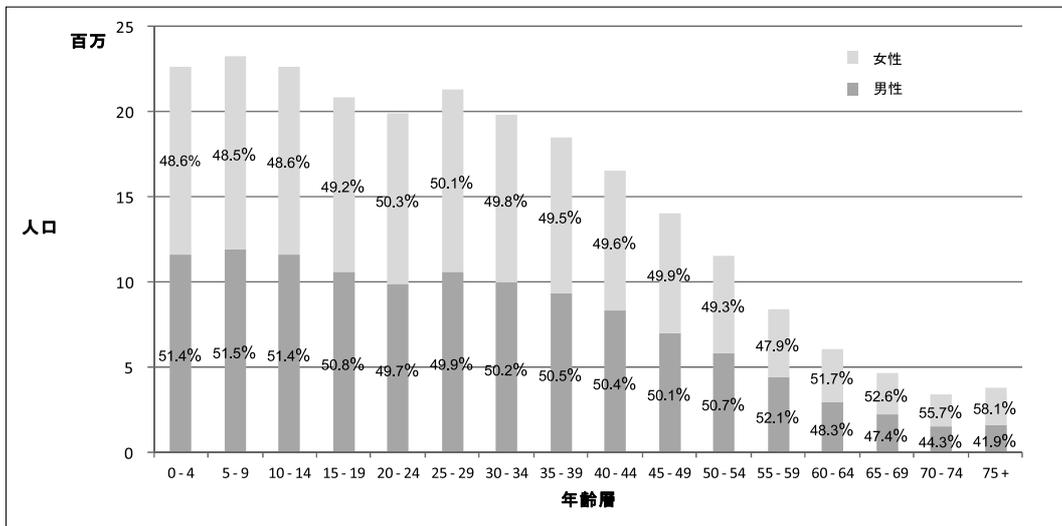
なお、インドネシアには19世紀や20世紀に移住してきた中華系インドネシア人も多く、総人口の約1.2%を占めている（インドネシア2010年国勢調査結果）。中華系インドネシア人が経営者である企業も多く、高所得者層に属する中華系インドネシア人の数も多いため、過去にはそれが人種間の摩擦となることもあった。スハルト

政権後、民族融和的な政策がとられ、中華系と非中華系間の緊張は緩んでいるようであるが、中華系インドネシア人には起業家や経営者といったイメージが付いて回ることには否めない。日常的には中華系、非中華系であることを互いにそれほど意識せず協同しているように見えるが、企業内の人事部等に中華系インドネシア人の社員を配属すべきかどうか懸念されることもあり、文化的に繊細な背景をもっている。

(3) インドネシア労働市場の特徴

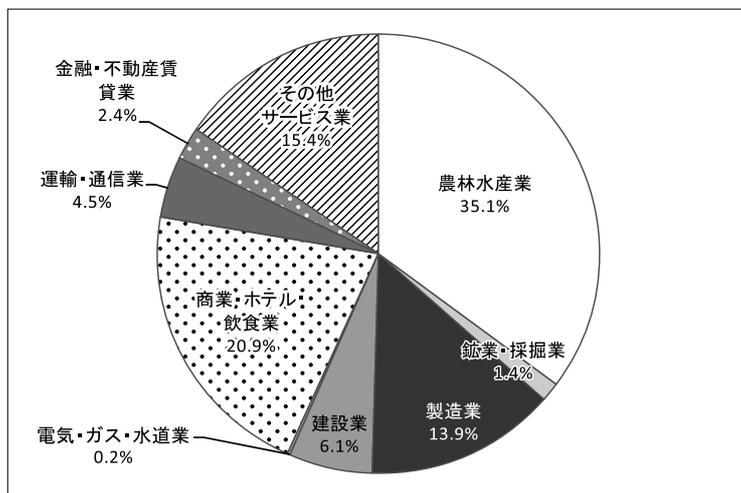
2012年時点で2億4千万人を超えるインドネシアの人口のうち、人口層の厚い年齢層は幼児、10代、20代の若い世代である（図表4）。したがって、今後30年前後の人口ボーナスが予測されており、若く力強い労働人口が期待されている。多くの企業が集中するジャワ島の人口が最も多く、全人口の約半数が居住している。ジャカルタには1千万人以上が居住しているが、ジャカルタ周辺のJABODETABEKエリア（ジャカルタ、近郊のボゴ

図表4 2010年人口の年齢層別、性別分布



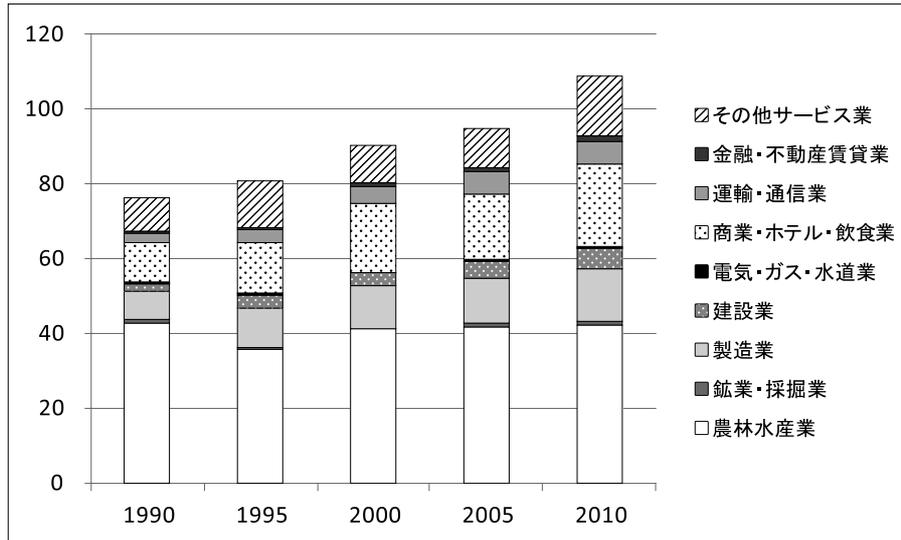
出典：インドネシア中央統計庁資料をもとに作成

図表5 2012年就業人口構成比



出典：インドネシア中央統計庁資料をもとに作成

図表6 業種別就業人口の推移



出典：インドネシア中央統計庁資料をもとに作成

ール、デポック、タンゲラン、ベカシの頭文字をとった略称。工業団地が多いエリア)の人口を加えると、2千8百万人を超える。

2012年の就業人口は1億1千8百万人（失業者720万人を含む）であり、そのうち約35%が農林水産業に従事している。次いで、商業・ホテル・飲食業（20.9%）、その他サービス業（15.4%）、製造業（13.9%）の順である（図表5）。業種別就業人口の推移をみると（図表6）、農林水産業の就業人口は横ばいに近く、製造業は増加傾向、そして商業ホテル飲食業等を含むサービス業の就業人口が目立って増加している。人口増加にともなう労働人口の増加分は、多くがサービス業に流れているようである。

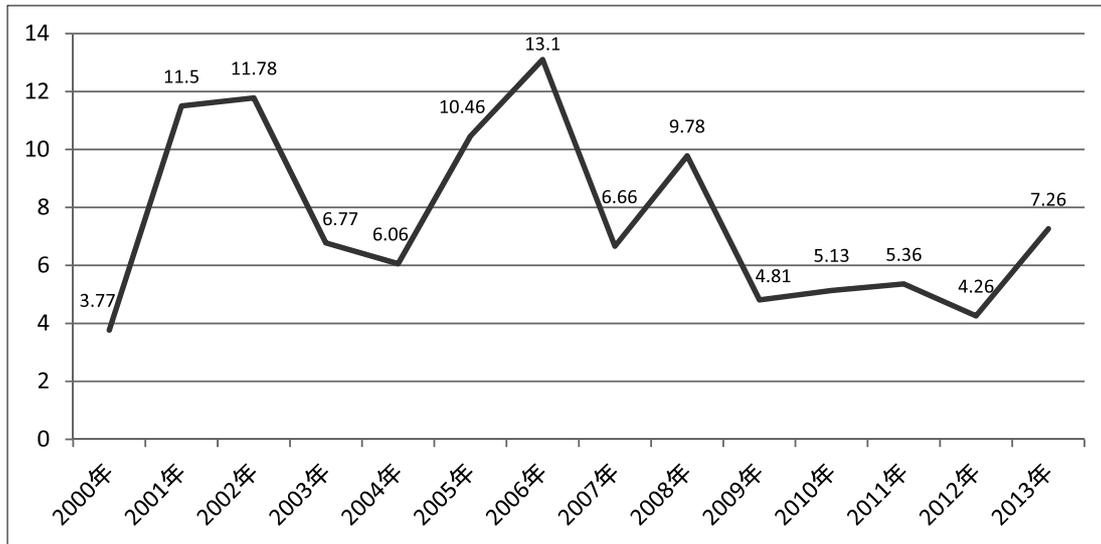
以上、労働人口の規模は大きいですが、この労働人口にはインフォーマルセクターの就業者が多く含まれていることに留意する必要がある。インドネシアでは、インフォーマルエコノミーの規模が大きく、2010年に発表された国際労働機関のデータによると¹、労働人口の65%弱がインフォーマルセクター従事者だと考えられている。つまり、2012年就業人口（約1億1千万人）のうち、7千2百万人前後がインフォーマルセクター従事者であり、フォーマルセクター従事者は約3千8百万人に過ぎないと

いうことである。

インフォーマルということは、商業省や労働移住省等の所轄官庁に登録をしておらず、税金も納めていない状況であるが、日系を含む外資系企業は、当然この枠に当てはまることはなく、フォーマルセクターの中でも最もフォーマルな扱いを受ける。法規定の遵守や納税義務、所轄官庁への報告等の標準的な義務に加えて、次々と発布される、または発布予定の規定対応（外資系企業の活動を制約するものが多い）等、数多くの追加的事項にも対応する必要がある。外国人の雇用制限に関するルールも存在しており、たとえば、人事総務や会計関連の職種にはダイレクターレベルを含め外国人は就任ができない。また、外国人の雇用にあたってインドネシア労働者の雇用を数人義務付ける傾向（ただし法規定では定められていない）や、銀行業界等外国人雇用者の人数枠が設定され、制限される業界もある。

このような背景には、豊富な労働人口を有しながら、スキルが不足しておりフォーマルセクターには従事しきれない自国民を保護し、外国人にポストを割くことをできるだけ制限しようという意図が窺える。また、インドネシアの労働法は労働者に有利な内容となっており、複雑で長期にわたる解雇プロセスや高額な解雇補償金等、

図表7 インフレ率（年平均値）の推移（単位：％）



出典：IMF - World Economic Outlook Databases

諸外国に比べ経営側に不利な面が多い。当地で企業活動を行うには以上のような環境や条件を認識する必要がある。

なお、毎年6%前後の経済成長を実現するインドネシアでは、比較的高いインフレ率を記録しており、企業経営に大きく影響を与えている。1998年の通貨危機の影響が減少した2004年以降、インフレ率は約4%から13%の間を推移しており（図表7）、原料物資調達費や人件費等の増加要因となっている。ただし、人件費の場合、次章で触れるようにインフレ率をはるかに上回る人件費高騰傾向がみられ、インフレ率はひとつの参考指標に過ぎない。一方で、交通費や食費手当等、日常の価格に密接している性格の手当支給に関しては、インフレ率が重要指標となる。

2 | 経営陣が直面する主な課題

(1) 人事労務問題の現状と対策

インドネシアで企業活動を営む日系企業は、多くの人事労務問題に直面しているが、主な問題は次の6点に集約できる。

- ①急速な賃金上昇傾向
- ②複雑な法規定

- ③労働組合活動
- ④社員のリテンション（つなぎとめ）
- ⑤管理職の不足
- ⑥雇用調整の難しさ

④から⑥までは人事システムを改定することで、ある程度対応できるものである。賃金上昇および法規定（①、②）に関しては、当地での企業活動に大きな影響をもたらす問題ではあるものの、企業が個別に対応できる性格のものではなく、インドネシア政府機関や日本大使館、商工会議所等を通して働きかけを行うしかない。人事システム改定で対応できる問題の社員リテンション（④）と管理職不足（⑤）、そして賃金傾向（①）に関しては、後に詳しく述べるため、以下においてはその他の問題について簡単に触れたい。

1) 複雑な法規定

インドネシアの人事労務に係る法規定に関しては、先に述べた通り、もともと労働者保護の性格が強い労働法に加え、さまざまな規定や回状が発布されており、発布されていること自体があまり知られていないこともある。また、法規定の解釈が文面だけでは曖昧な部分もあり、労働移住省の担当官に確認すると、担当官によって見解が異なることもある。また法規定には定められていない

暗黙の了解のようなものも存在する。たとえば、労働省の担当官は口を揃えて「従業員の給与を下げることは許されていない。」と説明するが、減給を明確に禁じる法規定は存在しない。この見解はインドネシアの人事担当者には法的根拠があるものとして受け入れられてしまっていることが多く、右肩上がりの経済成長を続ける当国で減給を行うには、相当な努力が必要である。

2) 労働組合活動

多くの製造業企業では人事労務にかかるあらゆる問題のうち、労働組合活動が最も頭の痛い種である。デモ、ストライキへの参加に加え、日本人を含む幹部軟禁、工場内への車両乗り入れ、スウィーピング（勤務中の従業員を強制的にデモに参加させる行為）、組合員による従業員への感化、労働組合の政治化等、問題事例は枚挙に暇がない。労働組合の要求自体がはっきりしていないケースや、非現実的な要求ケースも非常に多く、論理的な話し合いを進められない中、経営者の多くは苦慮しているものと推察される。対応もさまざまで、警察や地域の有力者に協力を求める、ローカルコンサルタントに対応を依頼、労働組合を経営者寄りのもに再構成等が聞かれるが、効果的な方策を打ち出せていないのが現状である。

3) 雇用調整の難しさ

インドネシアの労働法上、やむを得ない場合の解雇が定められてはいるが、それを遵守するとプロセスは大変複雑で長期化する。大きな問題を起こした社員でも、同様の規定遵守が求められ、問題社員を抱えたまま長期の解雇プロセスに臨むことは好ましくない。規定以上の補償金を支払う方法等で対応するケースも見られるが、企業にとっては柔軟な雇用調整の難しい国である。経営理由による減給も実際には難しく、季節要因による人員調整も正社員では厳しいため、近年までは雇用期間に柔軟性を持たせられる契約社員やアウトソーシング社員があらゆる場面で活用されていた。しかし、アウトソーシング雇用を限定する2012年労働・移住相令第19号が発表され（2013年11月施行）、各関係協会が定めるコア業務へのアウトソーシング社員の活用が認められなくなっ

た昨今、各企業は正社員または契約社員への雇用形態の変更等の対策を取っている。従業員の立場からは、安定雇用が保証されるものであるが、企業の立場からは、正社員採用によるモチベーション低下（アウトソーシング時に比べて）と人件費の増加が、雇用調整の難しさに追い討ちをかけている状況にある。

(2) 急速な賃金上昇傾向（最低賃金、管理職レベル）

インドネシアでは近年、インフレ率や経済成長率をはるかに上回る賃金の上昇傾向が続いている。これまで、低く抑えられすぎていた賃金の反動是正という声も聞かれるものの、経済指標からは想定しきれないレベルの上昇率に、企業の多くは経営計画を練るのに苦労しているものと推察される。この急激な賃金上昇傾向は、最低賃金だけでなく管理職にも見られる傾向であり、企業内の給与体系や賃金テーブルの歪みを助長する要因となっている。

インドネシアでは州別に最低賃金が定められており、さらに州内の県、市、業界セクター別に細分化されている。ここでは、企業が最も集中しているジャカルタ特別区とジャカルタ東部近郊の工業団地が林立するプカシ市およびカラワン県、業界セクターの中でも最低賃金が最も高く設定されているプカシ市とカラワン県の電機・自動車セクターに焦点を当てる。

インドネシア最大の都市であり、最も人口と企業が集中している首都ジャカルタでは、2004年から2010年の期間、2006年を除き、最低賃金の前年比上昇率は4%から10%の間を推移してきた（2006年は15%）。このエリアに立地する企業は毎年10%程度の上昇率を見込んでおけば、賃金計画も十分に立てることが可能であった。ところが、2011年に入り上昇率は再び15%を超え、2012年には18%強、2013年には労働組合の強烈的な突き上げに押し切られた形で約44%の増加となった（図表8参照）。2014年の上昇率は11%と落ち着いたが、それでも10%を超えており、2004年の最低賃金と比べて約3.6倍の金額に増加した。

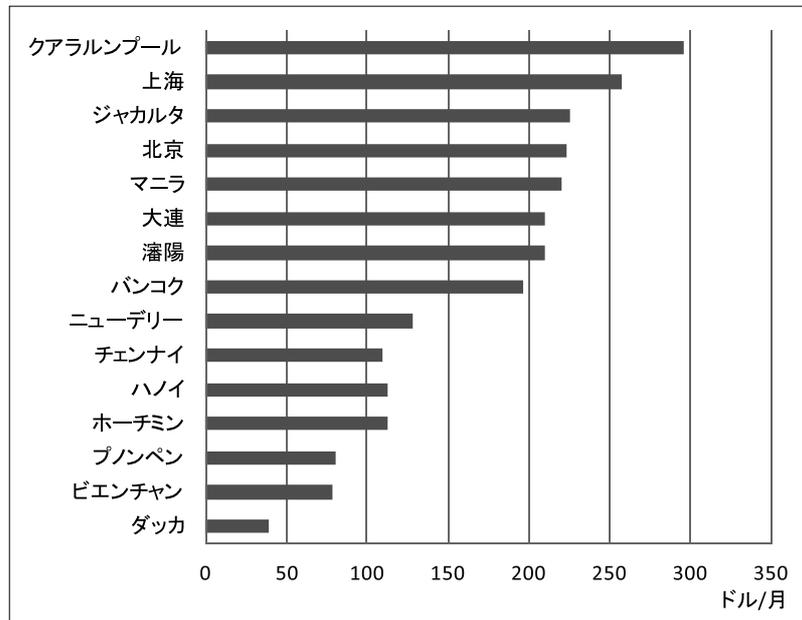
総じて2014年は、大幅な上昇率となっており、プカ

図表8 ジャカルタおよび近郊エリア最低賃金の傾向

	2011年		2012年		2013年		2014年		2014年最低賃金額	
	最低賃金額	前年比上昇率	最低賃金額	前年比上昇率	最低賃金額	前年比上昇率	最低賃金額	前年比上昇率	円換算(1円=112Rp.)	
インドネシアルピア / %										
ジャカルタ特別区	1,290,000	15.4%	1,529,150	18.5%	2,200,000	43.9%	2,441,301	11.0%	21,797	
プカシ市	1,275,000	10.0%	1,470,000	15.3%	2,100,000	42.9%	2,441,954	16.3%	21,803	
プカシ電機・自動車セクター	1,414,163	10.0%	1,849,914	30.8%	2,420,000	30.8%	2,814,562	16.3%	25,130	
カラワン県	1,159,000	4.3%	1,269,227	9.5%	2,000,000	57.6%	2,447,450	22.4%	21,852	
カラワン電機・自動車セクター	1,383,234	8.0%	1,533,234	10.8%	2,422,000	58.0%	2,814,590	16.2%	25,130	

出典：ジャカルタ特別州、西ジャワ州資料をもとに作成

図表9 2013年アジア主要都市法定最低賃金比較



出典：JETRO資料をもとに作成
注：2013年1月1日付金額、ただし中国の最低賃金は2013年7月1日付け

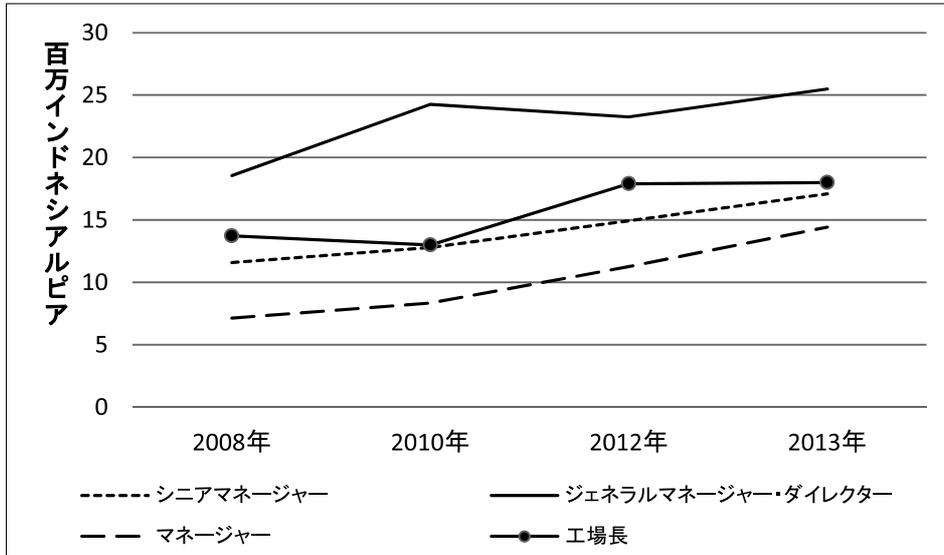
シ市に続いて急速に工業団地化が進んでいるカラワン県では57.6%の増加が認められ、ジャカルタおよびプカシとの差が急速に縮まった。プカシおよびカラワンのエリアは、日系大手製造企業やそれらを支える部品企業、サポート企業が多く存在しており、製造業のうち大きな生産高シェアを占める電機・自動車セクターの最低賃金は、その他の製造業セクターを上回る。

今後もこのような高水準の上昇率が続くのかどうか、労働組合の要求は収まっておらず、見通しは不透明である。以上のような急激な上昇率を受けて、2013年のジャカルタにおける最低賃金はアジアの他都市と比べても高いレベルとなった。図表9は2013年アジア主要都市の最低賃金を比較した表である。2012年まで、ジャカルタの最低賃金は北京やバンコクを下回っていたが、そ

これらの主要都市を抜き、クアラルンプール、上海に次いで高い最低賃金を記録した。

近年の進出日系企業の中には、インドネシアを進出先に選ぶ理由のひとつに「労賃の安さ」を上げる企業も多いが、低い労賃は幻想になりつつある。国際協力銀行が毎年実施している海外直接投資に関する2013年度調査でも²、海外現地法人を3社以上持つ回答社215社は、インドネシアを選んだ有望理由として「現地マーケットの今後の成長性(181社)」を第一理由に、続いて「安価な労働力(82社)」を挙げている。ジャカルタ首都圏以外の州では、労賃が比較的安いエリアも確かに存在するが、そのようなエリアでは大概、外資系企業の展開は難しい。結果、労賃が高く、労働団体の活動も活発で、人材の取り合いが発生している主要エリアで企業活動を展

図表10 日系企業管理職の給与傾向（平均手取月額）



出典：株式会社日経リサーチ「在アジア日系企業における現地スタッフの給与と待遇に関する調査 インドネシア編」
2009年、2011年、2013年、2014年をもとに作成

開せざるを得ないことも念頭に入れ、人員計画を練る必要があると思われる。

次に、管理職の給与であるが、こちらも最低賃金の傾向と同様、大きな上昇率を見せている。最低賃金のように公的機関がまとめている資料は存在しないため、民間セクターが独自に集計しているデータを参照するしかないが、コンサルタントの現場で感じる上昇率と大きなずれはないと思われる。ここでは、在インドネシア日系企業の給与データと、大手企業を中心に地場系・外資系を多く取り扱っているKelly Indonesia社のデータを参照する。

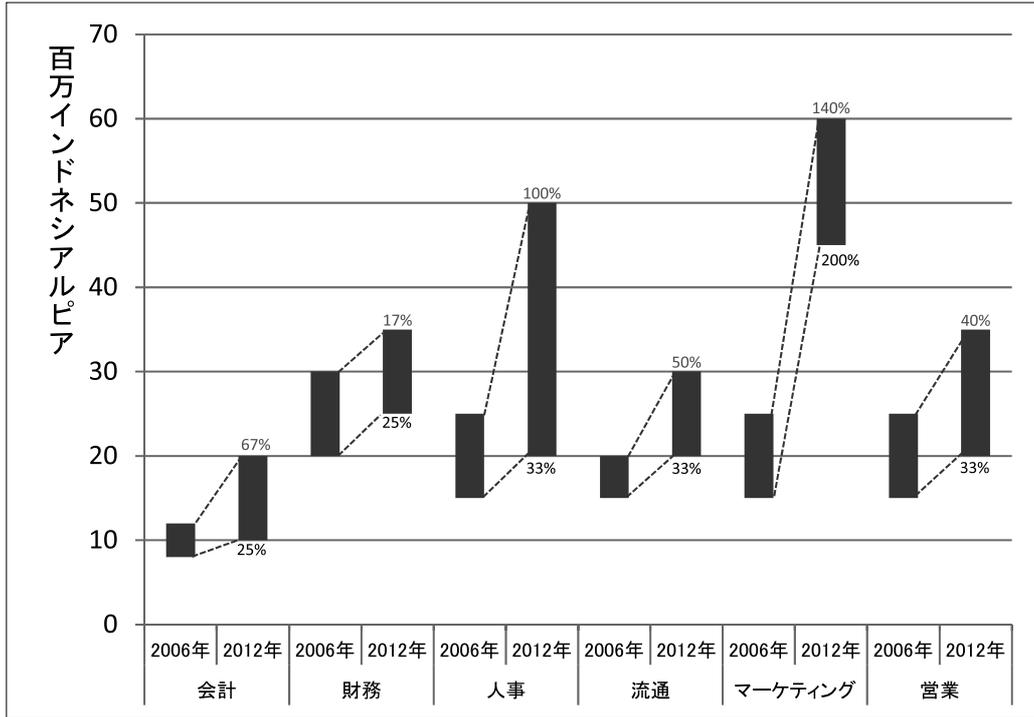
日系企業データのうち（図表10）、実線がダイレクターレベル、点線がマネージャーレベルである。2008年から2013年の5年間で、ジェネラルマネージャー・ダイレクターの平均月額給与は1,855万ルピア（約15万円）から2,550万ルピア（約22万円）に上昇しており、合計の上昇率は37.5%である。この4職種のうち、一番上昇率が高いのはマネージャーで、5年間の上昇率は101%を超える。具体的な金額では、715万ルピア（約5万8千円）から1,442万ルピア（約12万4千円）への増加である。

なお、日系企業の管理職給与は欧米の外資系企業等と比べて控えめであることが多いため、欧米の外資系企業との取引も多いKelly Indonesia社のデータを参照すると次の2図のようになる。図表11がマネージャー職を対象とし、2006年から2012年までの6年間の給与幅データを比較したもので、図表12がダイレクター職のものである。ダイレクターは2010年から2年間のデータ比較である。

マネージャー職は職種によってばらつきが見られるが、有能な人材の引き抜きが目立つマーケティングやセールス、そしてどのような業種でも対応が可能である人事、財務マネージャーの人気は高く、2012年の給与レンジ下限は2千万ルピアから4千万ルピア（18万円弱から40万円強）であり、上限は3千5百万ルピアから6千万ルピア（31万円強から53万円強）である（図表11）。サンプルとしてあげた全6職種の6年間の上昇率は、給与レンジ下限で25%から200%（マーケティングマネージャー）、上限で17%から140%とまちまちであるが（図表11）、総じて上昇傾向にある。

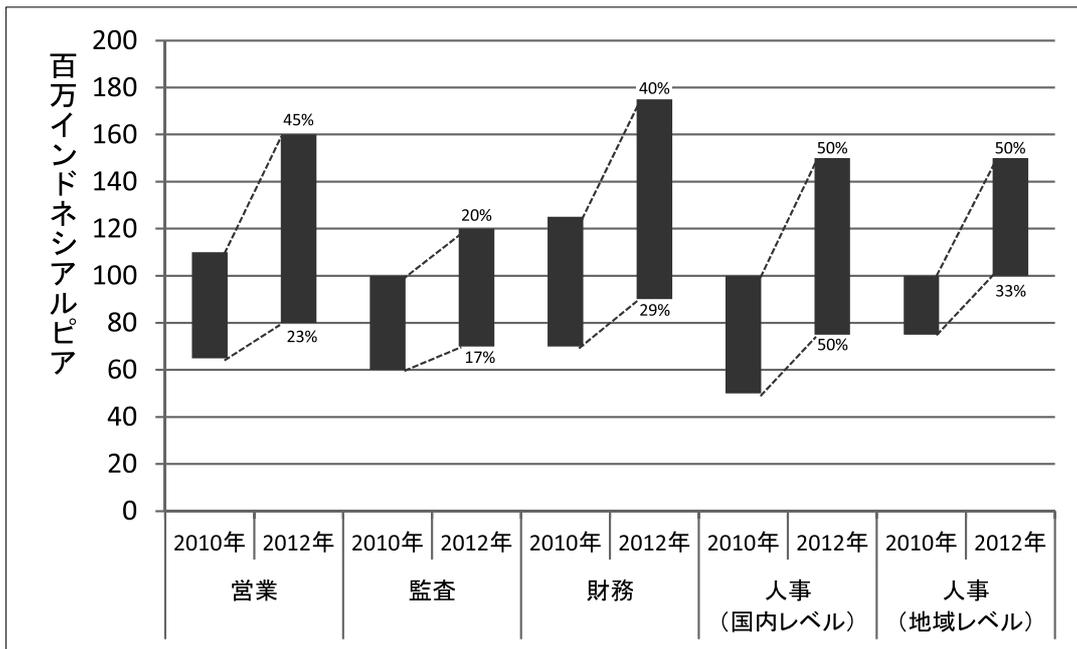
一方、ダイレクター職では主な職種から5サンプルをあげたが、どの給与レンジ下限も日系企業データ（図表

図表11 在インドネシア企業マネージャー職の給与傾向（手取月額・レンジ上限および下限金額）



出典：Kelly Indonesia資料（www.kellyservices.co.id）をもとに作成
 注：棒グラフの上下パーセンテージは、最高額と最低額の6年間の上昇率をそれぞれ示す。

図表12 在インドネシア企業ダイレクター職の給与傾向（手取月額・レンジ上限および下限金額）



出典：Kelly Indonesia資料（www.kellyservices.co.id）をもとに作成
 注：棒グラフの上下パーセンテージは、最高額と最低額の2年間の上昇率をそれぞれ示す。

10) のジェネラルマネージャー・ダイレクターの2013年平均給与を上回っている。2012年の下限は7千万ルピアから1億ルピア（62万円強から89万円）であり、上限は1億2千万ルピアから1億7千5百万ルピア（106万円強から156万円弱）である（図表12）。

最低賃金の上昇率もさることながら、管理職の給与上昇率も際立っており、有能な人材獲得需要が増している昨今、採用コストの大きな増加は免れない状況にある。最低賃金の場合、該当するのは入社1年目の新人社員であることが多いため、そこから年数を加算することで、非管理職の昇給率を決定することは、それほど難しいことではない。しかし、管理職に関しては、給与の上昇傾向が著しい中、職種等によって上昇率に大きなばらつきがあり、一定の昇給率を導き出すことは難しい。ITマネージャー等、人材需要が高い管理職に関しては、市場給与レベルと大きな差があると、人材流出リスクが高まる傾向にある。企業にとっては、最低賃金上昇率やインフレ率等の公開指標や他社給与レベルをにらみつつ、人材流出を防ぐ程度の給与レベルを設定し、同時に人件費の急激な上昇を抑制するという、難しい舵取りを迫られている昨今である。

（3）高い離職率

ボストンコンサルティンググループ（BCG）³によると、インドネシアの大学を卒業した就職者のうち約60パーセントが、就職後3年以内に転職をし、その約半分は2回以上の転職を行っている。コンサルティングの現場から見ても、このデータは現状に近いと感じている。彼らの転職理由で頻繁に聞かれるものが、転職先のよいキャリアディベロプメントシステムと報酬である。特にキャリアディベロプメントシステムは重要と考えられており、社内研修や社外研修、奨学金システムの活用により、自己研鑽を積める会社かどうか、そしてキャリアパスが明確であるかどうか、転職先を決定する大きな判断基準である。実際、大学卒業して間もない新人社員はスキルアップに大変熱心であり、研修にも意欲的に取り組む傾向にある。しかし、彼らの熱意は、勤務する会社への愛着

にはつながっていないため、ベターオファーがあれば、簡単に転職をする傾向にある。

一方、勤務を開始して4-5年程度たち、ある程度のスキルや知識が身につけてきた人材の場合、転職の理由は主に、転職による役職獲得、そして高い報酬を得ることにある。これまで勤務してきた企業における昇進機会は限定されていることから、社外にチャンスを見出すものである。このようなケースは多いが、中間管理職としての経験を積んでおらず、スキルや知識も発展途上といえる人材が転職によって役職を獲得しているため、中間管理職としてのスキル不足が懸念されている。また、好調な経済発展に促され企業数（外資系・内資系ともに）が増加している状況下、本当に経験のある中間管理職は重宝されており、引き抜き競争が高まっている。このため、報酬を他社よりさらに魅力的なものに設定せざるを得ず、業種や業界によっては報酬レベルが大きく上昇している。特に財務会計、人事、IT等、業種にあまり左右されない職種や、業種に精通した営業の管理職は、ニーズが高まっている。

ただし、外部から登用した中間管理職の報酬レベルが社内の報酬体系と見合わず、既存社員と新入社員とのギャップが発生して、結果的に既存社員のモチベーションダウンを招いてしまうという状況も多く見られる。そして、既存社員はよりよい報酬を求めて、社外に飛び出す、という構造である。新しい風を社内に取り込むという意味においては、ポジティブな構造かもしれないが、社内で積み上げてきたノウハウや経験、システム、理念、価値観等の社内アセットが、十分に引き継がれることのない状況に陥ることも懸念される。いかに必要な人材を社内に引き留めるか、人材が流出した場合にいかに社内アセットを保有しておけるか、企業側は対応を迫られている。

（4）中間管理職の不足

中間管理職のニーズは高まっているにもかかわらず、絶対数は不足しており、BCG⁴によると、2011年時点で中間管理職の需要数に比べて供給数は13%低いレベル

にとどまっている。しかも、この需給ギャップは拡大し続け、2020年には56%の需給ギャップが予測されている。コンサルティングの現場でも、他社からの引き抜きや本人の転職希望による中間管理職の不足がたびたび聞かれ、スタッフレベルの離職問題よりも深刻である。この問題は製造業、サービス業問わず共通の問題であるが、手元のコンサルティングデータを見ると、中間管理職を外部から充当しているケースが多いことが確認できる。特に活況を呈しているファイナンス業界では、この傾向が著しい。たとえば、A社（設立15年弱）の場合、35人中20人の管理職（マネージャー以上）が外部登用であり、B社（設立10年弱）は3割以上の管理職が過去4年以内に入社している。さらにC社（設立20年以上）の場合、管理職の23%が過去3年以内の外部採用であった。

では、実際の現場で何が起きているのか。多く見られるのは、次のような構図である。中間管理職のポストが空いた際、社内にはポストに適材と考えられる人材が育ちきっていないため、外部から登用する。しかし、該当役職のレベルと同等または、それ以上の経験者はなかなかいないか、希望給与が高いため、そのレベルより若干低めの人材を獲得する。社内昇進システムによる管理職登用ケースも当然あるが、他社からの引き抜き等で管理職を補充する割合は上記のように多く、企業の採用コストは高額になっている。

なぜ、社内昇進システムをうまく活用して、社内人材で全中間管理職を充当させることができないのか。ひとつには、転職はネガティブにとらえられておらず、昇進や報酬増加を達成する手段のひとつと見なされている社会的風潮が挙げられる。2つ目には、下積みを経て管理職としてのスキルや人格を育成するというプロセス、つまりキャリアパスを明確に出せず、人材が育成しきれていない企業が多いことが挙げられる。いくつかの大手企業を除き、現実的かつ社員のモチベーションを鼓舞するようなキャリアパスシステムを構築している企業は少ない。キャリアパスを提示しきれていない企業から、将来のキャリアに不安を覚えた人材が流出してしまっ

ている。そのうえ、創業数年か10年前後の多くの日系企業は、じっくり人材を育成するより、必要に応じて他社から人を引っ張ってこなければならず、引っ張り合いの状況に陥っている場合もある。概して、日系企業で勤務経験のある人材は、転職先も日系企業になる場合が多く、日系企業側もそのような人材を好む傾向にある。

筆者は立場上、さまざまな社員へのインタビューを行うが、「キャリアパスを作ると言っても、役職の数は限られているし、いつポストが空席になるかわからないし、このまま毎年昇給するよりも、外部から採用される同レベル社員の方が給与は高いよだから……（自分も転職を考えた方がいいかもしれない）」という発言が中間管理職手前のスタッフレベルでは、実に多いと感じている。特に上層部から「有望」と見なされている人材は、このような考えを持つ人が多いように思われる。上層部も「いずれ昇進を」と考えているのだろうが、それを明らかにする前に転職してしまう人も多く、機を失ってしまっている。企業上層部は、その有望人材が中間管理職としてのスキルと人格をある程度備えてから、昇進ルールを明確にしようという意向なのだろうし、企業としては時期尚早な行動は慎まれるものだが、人材が育ちきる前に、他社に管理職として転職してしまう状況は悩ましい。このようにして、中間管理職の人数不足に加え、育成しきる前に転職してしまうという実情から発生する資質・スキル不足という問題も多く指摘されている。

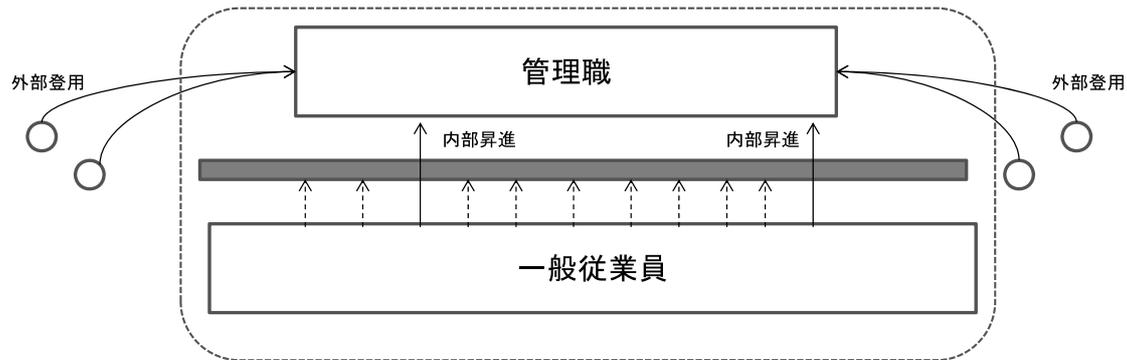
3 | 人事システムの傾向

(1) 年功序列的なシステムと職務的システムの混合

これまでインドネシアの人事労務にかかる問題点に記述を割いてきたが、それでは当地における企業はどのような対策を立てているのか。人事システムの特徴から見ていきたい。

前章で触れたように、管理職の外部登用が多い現状において、極論ではあるが、管理職と一般従業員との間には大きな壁が存在する（図表13）。また、管理職、一般従業員ともに離職率が高い。

図表13 インドネシアにおける一般的な管理職の採用ルートイメージ



出典：筆者作成

このような状況下において、インドネシアでは職務的システムの部分的導入によって、対応を図っているように思われる。もともと多くの日系企業においては、年功序列システムが適用されており、インドネシアの年長者を敬う文化的傾向から、それはうまく順応したと考えられる。しかし、それに加えて、多くの企業で、役職別、職種別の職務記述書や、SOPの略称が頻繁に使用される「標準作業手順 (Standard Operation Procedure)」が準備されている。外部から新たに採用された人材は、外部で培った経験と知識をもとに、新会社での職務を職務記述書から理解し、業務の流れをSOPで把握する。当然、周囲からのサポートや前任者からの引き継ぎ等も含まれるが、企業はこのような体制を整えることによって、人が移動しても社内アセットが引き継がれるように備えている。この職務や業務の流れを明記することは、逆にその従業員が決められた通りにしか動かない、決められた職務以外の仕事を積極的に引き受けない等の、日本の経営の観点からすると弊害ともいえる面も生み出す傾向にはあるが、「調和を重視する国でありながら、個人志向が強い⁵⁾」インドネシアの一般的なメンタリティには適用しやすいシステムだったのではないかと推察する。

また、インドネシアでは「コンピテンシー」という用語も多く使用されている。ただし、「ハイパフォーマーの行動特性」というよりも「スキル・能力」の意味合いで根付いている。すべての企業がコンピテンシー評価システムを導入している訳ではないが、用語への馴染みは深

い。職務記述書やコンピテンシーがどの程度インドネシアで普及しているかということ、たとえばインドネシア政府の各省では、省内部門の職務記述書が大臣規定等で定められているほか、入省時の試験を「ベーシックコンピテンシーテスト (Tes Kompetensi Dasar)」と表現する。コンピテンシーも、中途採用の多い当国で、各役職、職務に必要とされるスキルや能力が何かを定義づけ、採用または評価基準となっている点で、重要なツールとなっている。

以上振り返ると、職務的システムの「部分的導入」ではなく「全面的導入」に見えるが、その実、まだ年功序列的な意識も根強く従業員間には残っており、文化的に年配の従業員への配慮は重要である。そこで、勤続期間の長い従業員に対する報酬等のシステムを持つ企業も存在する。企業の側としては、経験と知識を兼ね備えた人材が長く勤務してくれることは有難い。後続で入ってくる社員と、長い勤続年数をもつ社員との間で、知識やスキルの面でギャップが発生し、古株社員が企業の求めるコンピテンシーに追いつけないという事象も発生しているが（コンピュータースキル等）、年長社員を軽々しく扱うような社風の場合、若手従業員の不安も助長し、社員の定着率に影響を及ぼしかねない。

その他の特徴であるが、職務分析があげられる。日系企業が昇給や給与レベルを決定する際に、競合会社の職種別給与とレベル等の市場価格を主に参照する一方、地場系大手企業では給与とレベルを決定するのに職務分析が導

入されているケースが珍しくない。各職務や役職の難易度等を点数化することで給与レベルを決定するものであるが、コンピテンシーとも関連付けしやすく、給与や手当の公平性を図るという意味においては、有用なツールであると考えられる。

(2) 韓国・欧米系企業の例

インドネシアには、サムソンやLG等の大手製造業をはじめとする韓国系企業や、P&G、ネスレ等の欧米企業が数多く存在する。このような企業は年功序列的なシステムはあまり取っておらず、職務的システムを導入しているようである。

日系企業とこれらの企業の主な違いは、韓国・欧米系企業は顧客対応、営業、マーケティング等は、現地市場に精通しているインドネシア人管理職や従業員に任せているということにある。ただし、どちらもPresident DirectorやFinance Directorは本国人や、アジアの他国からの人材活用等、インドネシア人以外の人材にという点が共通している。5年前の面談内容ではあるが、ヨーロッパ商工会議所の事務局長の発言が興味深い。同商工会議所の関連企業では、60-75%がヨーロッパからのダイレクターを採用しており、残りがアジアの他の地域から採用しているケースと考えられている。必ずしも本国人のダイレクターである必要はなく、能力さえ備えていればグローバル人事システムを通して、自国以外の国にダイレクターとして赴任することが可能である。また、本国人やインドネシア人以外の外国人の着任ポストをできるだけ絞り込むことにより、多くの役職への道をインドネシア人従業員に開いている。

これが何を意味するかというと、インドネシア人管理職の昇進の道は、かなり上部レベルまで開かれているということであり、有能な人材は到達可能であるということ、後続のインドネシア人従業員に示しているということである。つまり魅力的なキャリアパスを従業員に示すことができている。また、企業コストという面から見ても、本国から駐在派遣される人材を多く抱えるより、アジアの他地域からの有能人材やインドネシアの有能な

人材を高給で雇う方がコストは抑えられ、その抑制分を現地の有能人材獲得に回すことができ、一石二鳥といえる。

上記のような人材戦略を実現できる背景には、各役職や職種の責務、職務、コンピテンシーを明確にしてあることや、社内システムが言語の面でグローバルに対応しやすい言語（たとえば英語等）に統一してあるという点が挙げられる。韓国企業であるから、韓国語ができる方が好ましい、ドイツ企業であるからドイツ語ができる方が好ましい、といった発言は聞かれない。また、本社の方針が「戦略計画は本社で行うが、オペレーション等、現地ですることができることは、できるだけ現地に任せる。」と明確に住み分けされており、現地裁量がしやすい点も挙げられる。韓国系製造業大手などは、R&Dを一部インドネシアに設立しており、現地でも好まれるデザインや仕様向けに製品を生産できるような体制を整えている。「現地で好まれるものは現地の人が最もよく理解している。」との考えに基づいての方針だが、現地に一定の裁量権が与えられているということが、インドネシア人管理職のモチベーションアップにも貢献していると考えられる。

上記の例は、本国語を理解する人材がインドネシアにはあまりいない現状から、必要に迫られて発展した人事システムであり、経営方針ともいえる。しかし、管理職の不足や離職率が高い現状、そして外国人雇用に対する制限が厳しくなっているインドネシアにおいて、今後日系企業が参考にすべき点は多いと考えられる。

4 | まとめ

人事労務に関するさまざまな不安定要素がある中で、それでも進出する日系企業の数が増え続けている。しかし、中には人事労務を含むさまざまな問題を抱えて（それだけが理由ではないが）、結局はインドネシアから撤退した大手企業のケースもある。ナショナリズムの強い当地で息長く操業していくには、どのように対応していくべきか。現地進出企業側と日本の本社側の双方でできることが、これまでの例から垣間見えないだろうか。

現地進出企業側には、当地の傾向と状況を把握し、粘り強い対応をすることに加え、人材の流動性に耐えられるように社内アセットをきちんと引き継げるような体制を構築すること。そして、有能な人材を育成、維持できるような、キャリアディベロプメントシステムを構築することが、対応策として挙げられるだろう。キャリアディベロプメントシステムを構築できるほど、規模が大きい企業も多数存在する。そのような企業ほど、社内アセットを効率的に蓄積および引き継ぎができる、しかも簡単な体制を構築しておく必要があると考える。もうひとつ、本文では触れなかったが、日本人的な人情に似た気質を持つインドネシアの人々だからこそ、同僚や上司との関係がよい会社ほど、報酬が他社より高くなくても、従業員の定着率が高い事例も存在する。外資系企業である日系企業がこのような社内環境を創出するには、やはり現地の習慣を理解・尊重し、けっしてそれを見下

すような行動を取らない、ということに尽きると思われる。

日系企業では顧客が日系であることが多いことから、日常的に日本語および日本的対応が求められ、駐在員の人数を急に減らすことは難しい。日本の本社側でできる対応としては、本社研修の機会をインドネシア人従業員に提供する等のキャリアディベロプメントシステムへの寄与や、日本とインドネシアでやり取りがある部分の業務フローを簡素化し、対応しやすい言語に置き換える等が考えられる。さらに、人事労務に係る部分だけではないが、ある程度現地の裁量に任せる、といった思い切りの良さも必要なのではないだろうか。

インドネシア社会とインドネシアに展開する日系企業との関係が、これまで多くの先人が築いてきたように、今後も互いに尊重し、高めあい続けていけることを願ってやまない。

【注】

¹ 国際労働機関「Ekonomi Informal di Indonesia: Ukuran, Komposisi dan Evolusi」2010年

² わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2013年度 海外直接投資アンケート結果（第25回）—

³ The Boston Consulting Group「Growing Pains, Lasting Advantage」2013年

⁴ The Boston Consulting Group「Growing Pains, Lasting Advantage」2013年

⁵ 吉野文雄「インドネシアの経済発展と日本企業」2013年