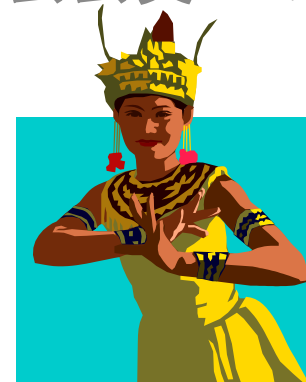


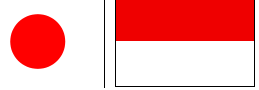
# インドネシア人の人材マネジメントのコツ

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会会員セミナー  
理事 小野耕司





# 目的と目次



本日のセミナーでは、インドネシアの人材について下記のような観点から考察を行い、そこからヒントとコツを見つけたいと思います。

1. インドネシア人と日本人は違うことを自覚する
2. インドネシア人と日本人の似ているところを知る
3. インドネシアの教育制度と環境ならびに就学状況
4. 職種・肩書別の人材イメージ
5. インドネシア人材の実例
6. 職種・肩書別の人材マネジメントのコツ
7. まとめ、ご案内
8. 休憩5分
9. 質疑応答30分



# 1. インドネシア人と日本人は違うことを自覚する



	インドネシア人	日本人
自然	<ul style="list-style-type: none"> <li>雨季と乾季で多少の差はあるが、年間平均気温28度の、変化の少ない穏やかな熱帯気候の下では、欲を張らなければ生きるために<b>必死に努力をしなくても良い</b>。</li> <li>農地ばかりでなく、密林や内海も含めて、一次産業に利用出来る割合が高く、<b>天から与えられた資源</b>を比較的楽に活用出来る。</li> <li>地震、津波、洪水による災害は少なくないが、台風が来ることはないため<b>自然災害に対する優先順位は低い</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目まぐるしく変わる四季の下で、冬を生き延びるために春から夏、そして秋にかけて<b>時間に追われる様に働く</b>ことが当たり前のようにになっている。</li> <li>国土の多くを急峻な山脈に覆われているため、<b>限られた土地</b>を有効に活用するための智慧と工夫が求められる。</li> <li>地震、津波、洪水そして台風の<b>自然災害大国</b>であるため、常にそのことを意識して生きなくてはならない。</li> </ul>
歴史	<ul style="list-style-type: none"> <li>16世紀からの植民地時代以降は歴史として残っているが、それ以前の王族の時代は<b>歴史として残されていない</b>。</li> <li>封建時代を経験していない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>紀元前の神話の時代から古事記や日本書紀の形で<b>歴史として残されている</b>。</li> <li>ヨーロッパと同様の封建時代を経験している。</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>多民族、多言語、多宗教で構成される社会は、国是とされている『<b>多様性の中の統一</b>』が全てを表している。</li> <li>各地の王族支配からオランダによる植民地支配へと、支配階級と被支配階級が長く続いたことから、1945年以降は<b>独立国家としての意識</b>が非常に強い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海に囲まれた日本列島は日本語、日本人、神仏習合という<b>世界に稀なる単一社会</b>を作ってきた。</li> <li>1945年にアメリカとの戦争に負けるまでは天皇の下での平等な臣民という独自の通念の下に暮らしていたが、<b>敗戦後の自虐史観</b>で次第に壊れつつある。</li> </ul>
宗教	<ul style="list-style-type: none"> <li>14世紀まではヒンズー教・仏教王国であったが、15世紀以降はイスラム教が支配的となり、現在は国教ではないが、<b>一神教</b>であるイスラム教徒が最多の国である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仏教が伝来した6世紀頃には多少の争いもあったが、その後は<b>神仏習合</b>を受け入れ、世界でも珍しい多神教ではなく非一神教の世界を生きている。</li> </ul>
文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒンズー教、仏教、イスラム教そしてオランダ植民地支配を通じて多くの<b>様々な外来文化</b>を取り入れて来た。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鎖国の影響もあり、明治以前は中国大陸からの文化が中心であったが、その後は<b>欧州文化を急速に取り入れた</b>。</li> </ul>

ヒント: 日本人は創意工夫に努力しないと世の中の流れに取り残されるような恐怖心に駆られるが、インドネシア人は逆に世の中の流れに身を任せるように生きることが上手なのかもしれない。



## 2. インドネシア人と日本人の似ているところを知る



	インドネシア人	日本人
自然	<ul style="list-style-type: none"> <li>1500前後の島から構成される<b>島嶼国家</b>であり、海洋民族としての生き方も見られる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6000前後の島を有する<b>島嶼国家</b>であり、海洋民族としての生き方も見られる</li> </ul>
歴史	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア人はかつて<b>環太平洋沿岸を一周した民族</b>の出発点とも言われている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人はかつて<b>環太平洋沿岸を一周した民族</b>の一部であると言われている。</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>全員が合意するまで話し合うという<b>ムシャワラ・ムファカット</b>の価値観を係争の際にも解決策としている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>和を以て貴しとなす</b>の教えは今でも生きている。</li> </ul>
宗教	<ul style="list-style-type: none"> <li>一神教は本来は排他的であるが、インドネシアの一般民衆は<b>他の宗教に対しても理解</b>を示す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>神仏習合だけでなく、<b>他の宗教文化も躊躇することなく取り入れる</b>。</li> </ul>
文化	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>米を主食</b>とする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>米を主食</b>とする。</li> </ul>

歴史的に世界の国々は以下の三種類に分けられるようです。

大陸国家		海洋国家		島嶼国家	
隣国との国境を越えて領土を広げることで発展して来た。		海洋に進出して支配地を広げることで発展して来た。		海に囲まれた島国の中で発展して来た。	
中国 ロシア ドイツ	フランス トルコ 他	アメリカ イギリス オランダ	スペイン ポルトガル 他	<b>日本</b> <b>インドネシア</b> フィリピン	台湾 他

ヒント: 欧米式のトップダウン型組織運営よりも、皆で力を合わせて頑張ろうという、ボトムアップ式の組織運営を大事にするリーダー像が好まれる。



### 3. インドネシアの教育制度と環境ならびに就学状況

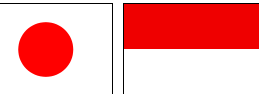


歳	級	教育文化省管轄普通学校		宗教省管轄寄宿学校	就学率(2016年)	
以上 23	高等教育		大学院 Pasca Sarjana S2-S3	生徒数の割合は全体の15%くらい	18%  (日本短大含む58%)	
22		専門学校 Akadmi D1-D4:Diploma	大学 Universitas S1:Sarjana			
21						
20						
19						
18	中等教育	職業高校 SMK:Sekolah Menengah Kejuruan	普通高校 SMU:Sekolah Menengah Umum	イスラム系高校 Pesantren	60%  (日本99%)	
17						
16						
15		中学校 SLTP:Sekolah Lanjutan Pertama				イスラム系中学校 Pesantren
14						
13						
12	初等教育	小学校 SD:Sekolah Dasar		イスラム系小学校 Pesantren	97%  (日本100%)	
11						
10						
9						
8						
7						
6 以下		幼稚園 TK:Taman Knak-Knak		幼稚園 TK:Taman Knak-Knak		

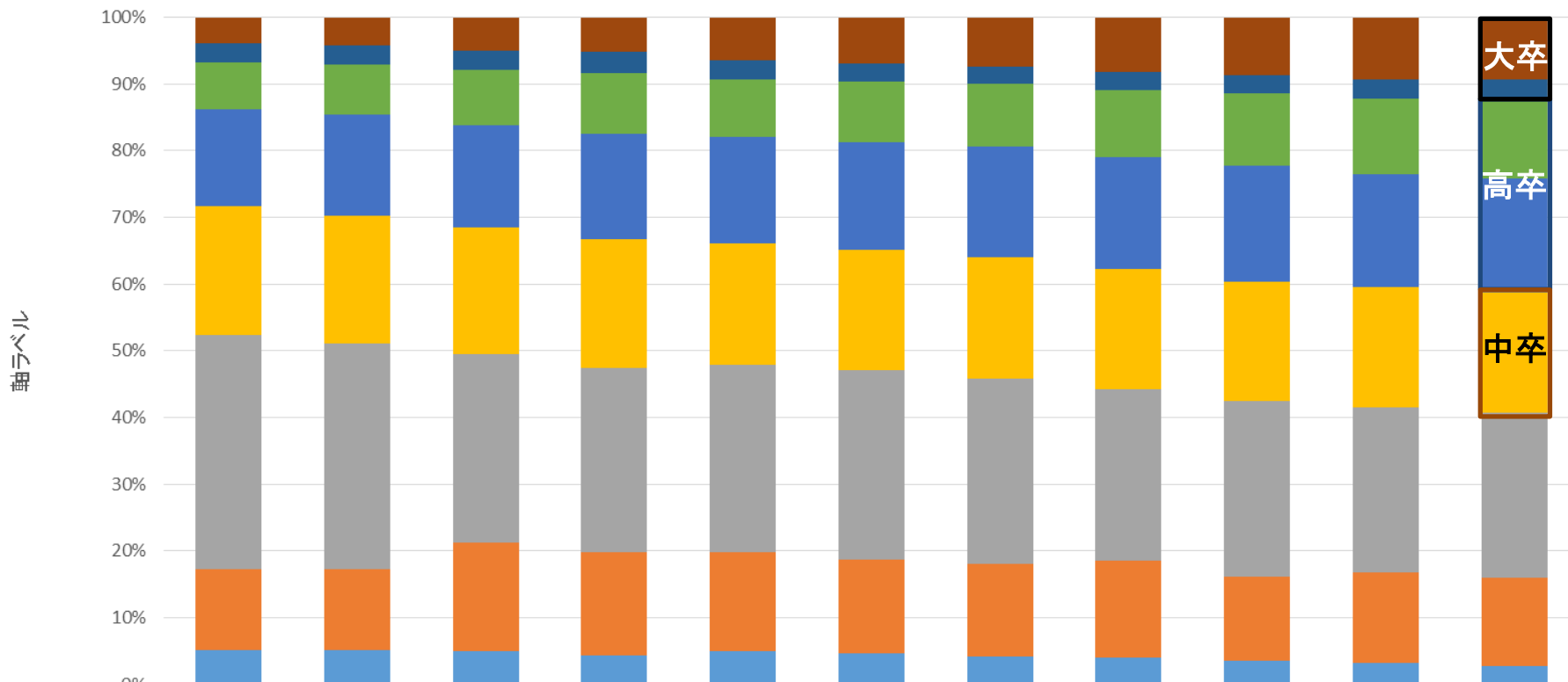
ヒント: 高校卒の人材を社内で仕事を覚えさせながら定時制大学に通わせることで愛社精神が育つ。



# 15歳以上の学歴別人口比率推移



## 15歳以上の学歴別人口比率推移



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
■ 大学卒業	4,395,204	4,843,026	5,757,283	6,209,565	7,885,594	8,472,550	9,245,135	10,586,242	11,179,244	12,197,090	12,502,087
■ 短期大学卒業	3,180,473	3,161,904	3,425,289	3,833,015	3,411,323	3,451,403	3,325,381	3,394,403	3,451,789	3,931,890	3,800,200
■ 実業高校卒業	7,874,095	8,523,606	9,680,721	10,986,054	10,617,149	11,201,628	11,756,265	12,974,099	13,724,892	14,922,120	15,969,020
■ 普通高校卒業	16,104,216	17,264,772	17,736,645	18,980,550	19,413,327	19,841,369	20,799,703	21,567,325	22,217,882	22,075,299	22,969,688
■ 中学校卒	21,562,938	21,901,221	21,957,570	23,297,624	22,100,626	22,193,077	22,758,098	23,123,208	22,795,090	23,902,836	24,127,927
■ 小学校卒	39,179,771	38,387,548	32,903,158	33,200,915	34,278,895	34,952,373	34,790,681	32,853,421	33,697,376	32,462,200	33,246,987

ヒント: これからも暫くは高卒の中に、磨けば光る玉石を発掘する可能性が高い。



## 4.職種・肩書別の人材イメージ

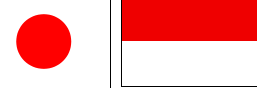


	日系独資企業	日系合併企業	現地大企業	現地中堅企業	現地中小企業
コミサリス	本社の社長	日本側の社長とインドネシア側の社長	株主の中から指名 華人系が多数	株主の中から指名 華人系が多数	株主が兼務 華人系が多数
取締役	日本人駐在員が社長または工場長	日本人駐在員が社長、インドネシア側の役員が副社長	欧米の大学院卒 華人系が多数	インドネシア国内の大学院卒 プリブミが多数	株主あるいはその親族 華人系が多数
部長	大学卒で10年以上の職務経験あり	大学卒で10年以上の職務経験あり	欧米の大学卒 華人系が多数	インドネシア国内の大学卒 プリブミが多数	株主の親族 華人系が多数
課長	大学または専門学校卒で5年以上の職務経験あり	大学または専門学校卒で5年以上の職務経験あり	インドネシア国内の大学卒 プリブミが多数	インドネシア国内の大学卒 プリブミが多数	株主の親族 華人系が多数
スタッフ	大学または専門学校卒で職務経験なし	大学または専門学校卒で職務経験なし	大学または専門学校卒で職務経験なし	大学または専門学校卒で職務経験なし	大学または専門学校卒で職務経験なし
ワーカー	高校卒で職務経験なし 多くは期間契約	高校卒で職務経験なし 多くは期間契約	高校卒で職務経験なし 多くは期間契約	高校卒で職務経験なし 多くは期間契約	高校卒で職務経験なし 多くは期間契約

ヒント: インドネシアでは通念として会社は株主のものであるが、日本では平成時代の前までは通年として従業員のものであった。



## 5. インドネシア人材の実例



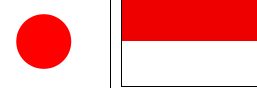
	人物紹介
プリブミのベテランコミサリス	元々は <b>日系自動車メーカーの取締役として長年勤めていた</b> が、その後はインドネシア自動車協会の会長も歴任し、現在は多くの中堅ローカル企業のコミサリスを兼務している。
プリブミの取締役社長	いくつかの <b>ローカル企業の経理分野の管理職を経験した</b> 後に、本人もプリブミであることから、華人オーナーではあるが、ほとんどの社員がプリブミである会社に取り締役社長として就任している。
華人の若き製造部長	<b>アメリカの大学で技術を学んだ</b> 華人で、率先して現場に張り付いて、一族が所有する工場の近代化に嬉々として取り組んでいる。
ワーカーから副社長に出世した逸材	現場の作業員として入社してから真面目に働き、新商品を現地生産する際に課長として抜擢され、 <b>日本での長期研修を経験した</b> 後は実力が認められて副社長まで昇格した。
ワーカーから総務部長に出世した変わり種	現場の作業員として入社してから真面目に働き、 <b>製造部門の課長としてリーダーシップを取っていた</b> が、永年働いていたベテランの総務部長が定年退職した後、その後釜として強いリーダーシップを発揮し、予想外の活躍を見せてくれた。
日本の伝統技能を継承してくれた職人	日本では特殊技能を継承してくれる若者が居なくなり困っていたが、インドネシアに技術指導に来ていた人間国宝的な職人が自分の <b>後継者として育ててくれた</b> 。

ヒント: インドネシアでは人材の引き抜きが多く困っているという話をよく耳にする。しかし、定年まで会社に尽くしてくれた人材も多くいる。彼らに共通していることは上司に恵まれていることである。





## 6.職種・肩書別の人材マネジメントのコツ

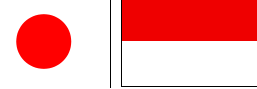


	小野からの提案
経営幹部	現地法人のトップは永久に日本人ではなく、 <b>インドネシア人に任せる</b> ことも有り得ることを会社の方針として打ち出す。 トヨタ、パナソニックは既にインドネシア人がトップに就いている。
製造幹部	ものづくり文化の日本企業では、現場・現物・現実の <b>三現主義</b> が原則であることを理解させ、実践させる。 スーツ・ネクタイ姿ではなく、常に作業服姿でいつでも現場に出られる習慣を身に付けさせる。
技術幹部	地道に実力と経験を積んで行けば、転職をしなくても <b>社内で昇格・昇給する仕組み</b> を整備して開示することで、ヘッドハンティングからの勧誘に乗らないようにさせる。
営業幹部	基本給は抑えて売上に連動した <b>出来高報酬</b> の割合を大きくすることで、売上増大に励めさせる。 社用車を供与するか自家用車の維持費を肩代わりし、勤務時間も自由にして行動時間と範囲を制限しない。
経理幹部	簿記の業務から財務会計、そして管理会計へと、製造原価を理解して製造部門に対して <b>原価低減の管理監督</b> が出来る様に勉強させる。
人事幹部	HRD(Human Resource Development)の名の如く、 <b>人材育成が使命</b> であることを理解させ、社内外の教育研修の機会を積極的に企画提案させる。
社員全般	仕事を教える際には5W1Hの中でも <b>Why?</b> 、何故この仕事が必要であるのかを理解させることで、上司から言われた通りにするのではなく、自分で考えて創意工夫が出来るようにする。

ヒント:戦後の日本経済を発展させた大きな仕組である、終身雇用・年功序列は案外インドネシアの経済成長に役立つ部分があるような気がする。



## 7.まとめ



インドネシアの国是”**BHINNEKA TUNGGAL IKA**”、『多様性の中の統一』が示しているように、多様な民族、言語、歴史を背景とした人達に、適材適所で活躍してもらうには、単一民族の日本人としてはどうしたら良いのだろうか？

残念ながら、こうすれば良いと言う、万能薬的な答えはありません。

ジャワ人だから、プリブミだから、華僑だから・・・と固定概念で決め付けずに、一人一人の能力や才能、そして長所を良く理解することから始めましょう。



# ご案内



インドネシアに関する更に詳しい情報は、小野耕司のブログ

<http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

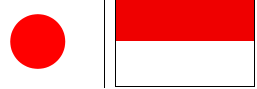
<https://ono.hamazo.tv/>

または小野耕司のホームページをご参照下さい。

<http://www.hmkt.co.jp/>

JETROの支援制度を通じて小野耕司のコンサルティングを一年以上にわたり無償で受けられます。

<https://www.jetro.go.jp/consortium/expert/partner.html>



ご清聴ありがとうございました

ここから質疑応答に移ります