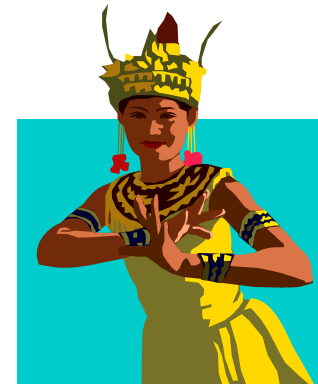
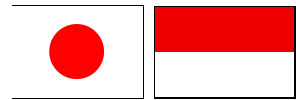


従業員の定着率を高める方法





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部門
- 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
- 1995/8～2005/3 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

ジェットロ専門家(2013年～2021年)

OBACアドバイザー

AOTSインドネシア経営者研修コース講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会理事

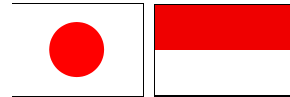
これまでの支援企業数は約100社
コロナ以前は毎月インドネシアに出張

現在はインドネシアからのニュースや政府発表を毎日インドネシア語でチェックしています。

インドネシアとの
関わりも46年に
なりました。



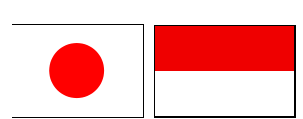
セミナー要旨



- インドネシア現地法人の責任者から受ける相談の中で多いのが、従業員の定着率を上げるための方策です。
- これまでは社内で育成して来た優秀な社員を、日系企業の手から引き抜かれてしまったと言う苦情が多くありました。
- しかし、今後は直接投資国のトップに躍り出た中国企業からの引き抜きも盛んになると危惧されます。
- 経済成長を続けるインドネシアの国内企業も優秀な人材を求めて引き抜き攻勢を活発化することでしょう。
- 1970年の外資導入以降、最大の投資国として官民双方から優遇されて来た日本企業は、これから厳しい人材獲得競争の中で何をすべきか考えてみます。



目次

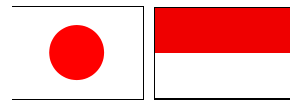


I. インドネシアの労働事情

1. 労働人口構成
2. 就学率推移
3. 職種別給与
4. 在職期間
5. 関連労働法

II. 定着率向上施策

1. 職種別募集条件
2. 採用面接での評価
3. 人事評価制度
4. 賃金テーブル
5. 自己啓発機会
6. 帰属意識啓蒙
7. 企業内労働組合
8. 従業員懇親機会

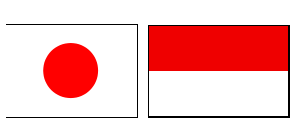


1. 労働人口構成
2. 就学率推移
3. 職種別給与
4. 在職期間
5. 関連労働法

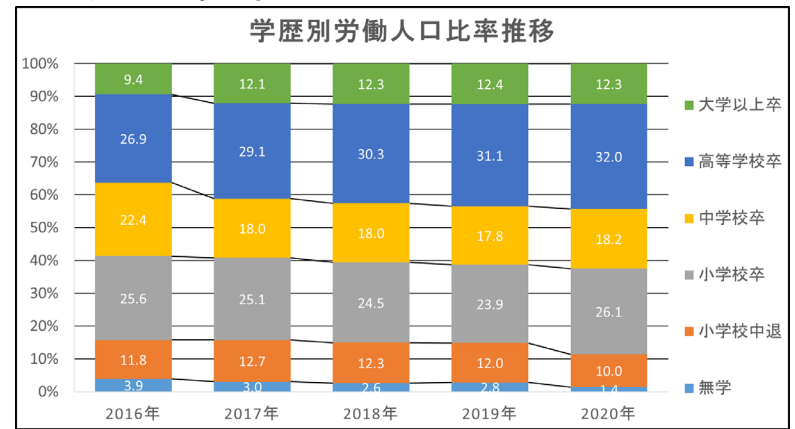
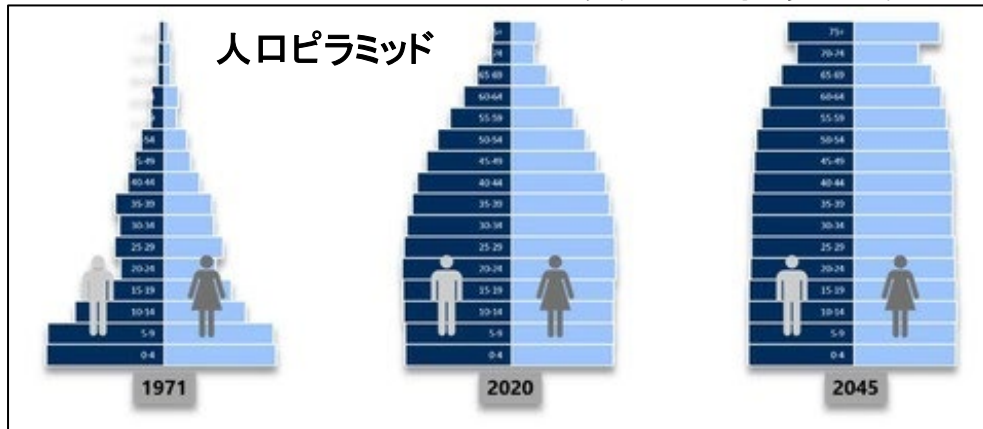
インドネシアの労働事情



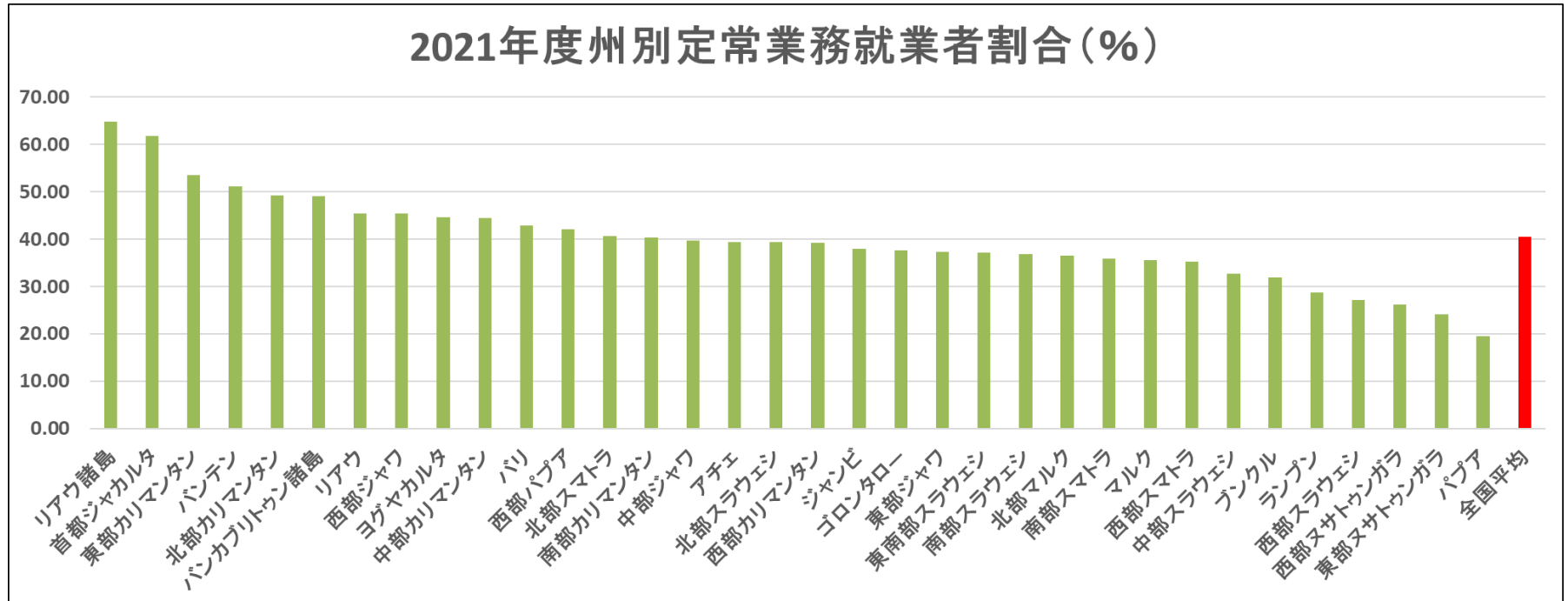
1. 労働人口構成



マクロ的に買い手市場であることは今後も変わらない

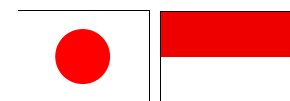


2021年度州別定常業務就業者割合 (%)

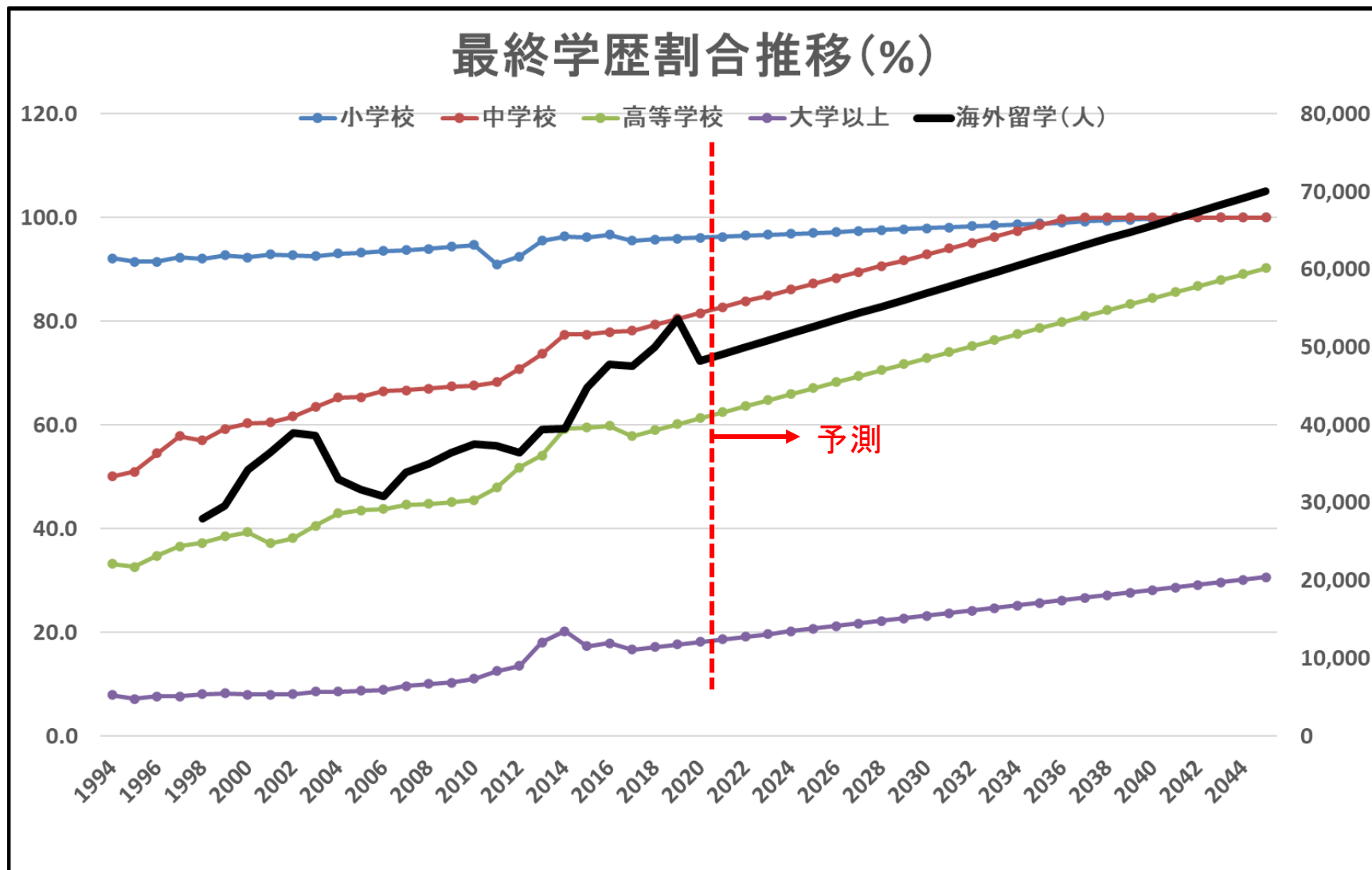




2. 就学率推移

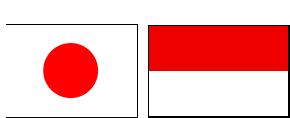


今後は人材の最大供給源は高等学校卒業生である



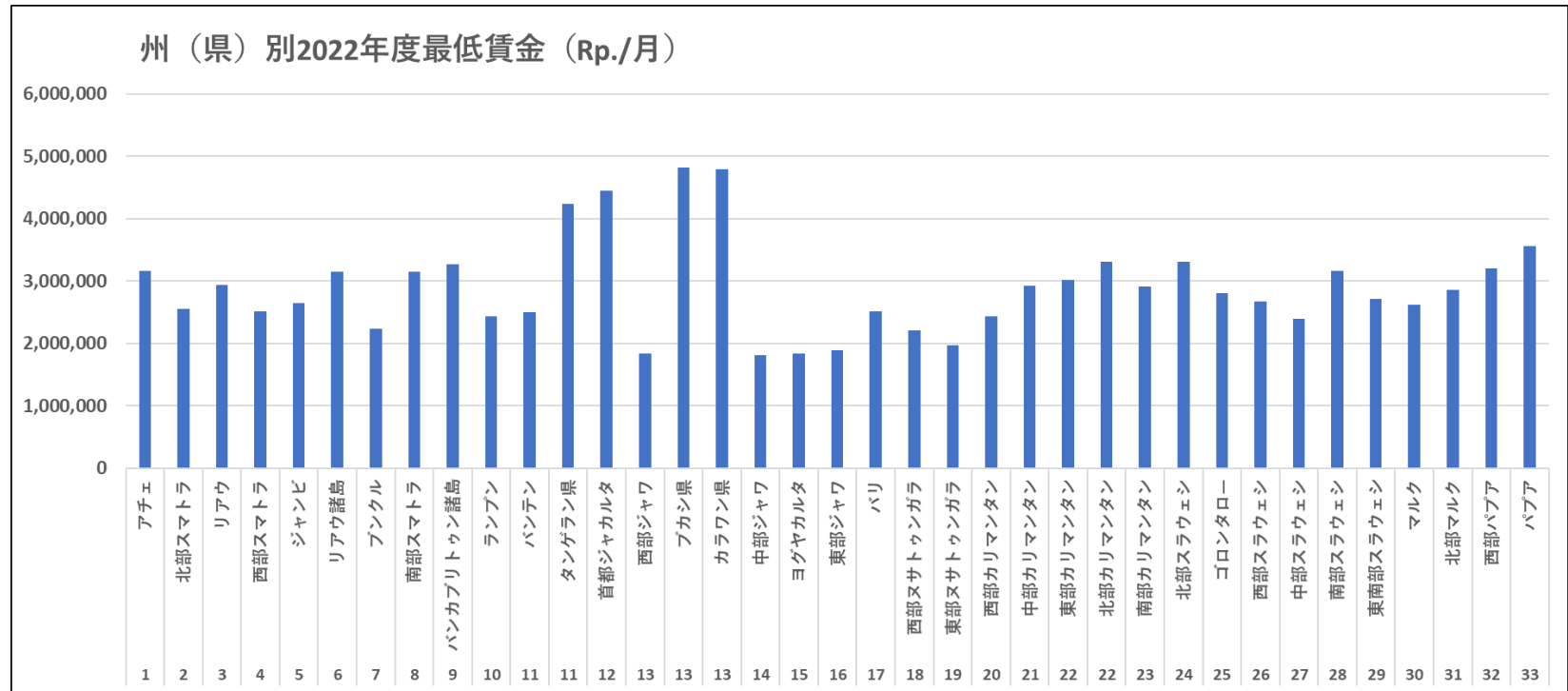


3. 職種別給与



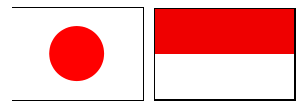
最低賃金と上級職の給与は年々乖離していく

ジャカルタ地区賃金（2021年度JETRO日系企業業態調査より）					
	製造業			非製造業	
USD (IDR)	作業員	エンジニア	マネージャー	スタッフ	マネージャー
月額	384 (5,568,000)	556 (8,62,000)	1,197 (17,3565,500)	534 (7,743,000)	1,380 (20,010,000)
年間負担額	6,502 (94,279,000)	9,381 (136,024,500)	19,450 (282,025,000)	11,347 (164,531,500)	22,270 (322,915,000)



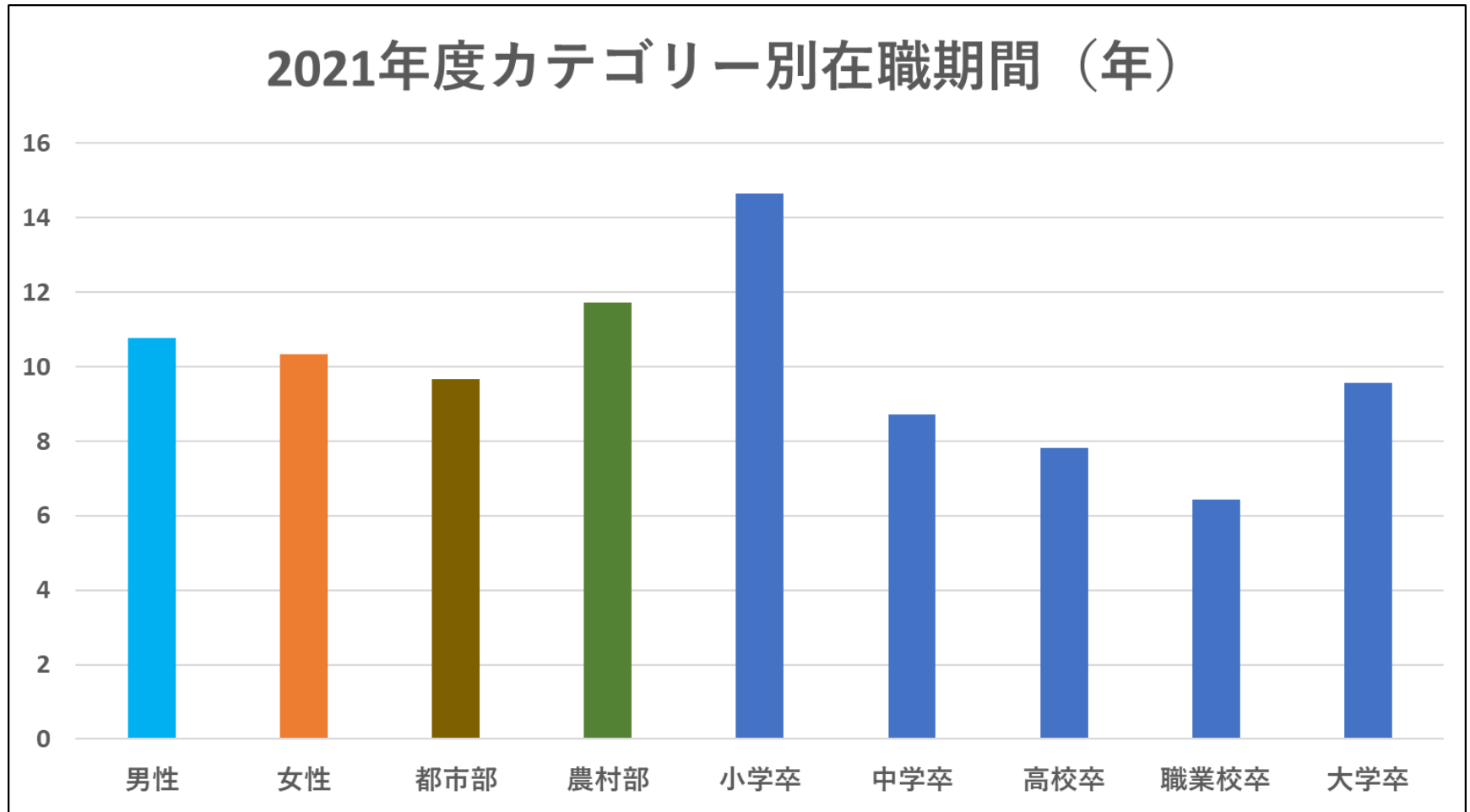


4. 在職期間



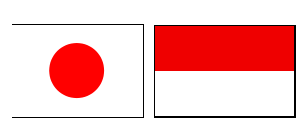
専門技術を持つ都市部の人材ほど定職率が低い

2021年度カテゴリー別在職期間（年）





5. 関連労働法1/2



第9章

60条 試用期間

期間に定めのない労働契約には、最長3ヶ月間の試用期間を設定することができる。

第12章

162条 自己都合退職

1項

労働者が自己都合退職する場合には、労働者は156条項に従って権利補償金を受領する。

2項

自己都合退職する労働者で、その職務と機能が経営者の利益を直接に代表しない場合には、156条項の規定に従って権利補償金を受領する他に、労働契約、就業規則或いは労働協約中に金額と実施が規定される(規定されている場合には、労働協約等記載内容が優先され)離職手当が支給される。

3項

1項に述べるように自己都合退職する労働者は次の条件を満たさなければならない。

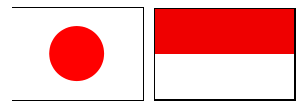
- a. 退職する日の遅くとも30日前に書面で退職願を提出する。
- b. 雇用関係の拘束がある期間ではない。
- c. 退職する日迄、労働義務を果たす。

4項

自己都合退職を理由とする雇用関係の終了(解雇)は労使関係紛争処理解決機関の決定なしで行われる。



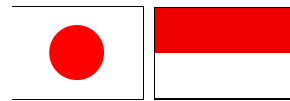
5. 関連労働法2/2



第12章

156条 退職手当

勤続年数	2003年労働法				2021年オムニバス法			
	a.退職手当 × 2倍	b.功労金 × 1倍	損失補填金 (a+b) × 15%	支払月数	退職手当 × 1.5倍	功労金 × 1倍	損失補填金 廃止	支払月数
1年	1	0	0.30	2.30	1	0	0	1.75
2年	2	0	0.60	4.60	2	0	0	3.50
3年	3	0	0.90	6.90	3	0	0	5.25
4年	4	2	1.50	11.50	4	2	0	9.00
5年	5	2	1.80	13.80	5	2	0	10.75
6年	6	2	2.10	16.10	6	2	0	12.50
7年	7	3	2.55	19.55	7	3	0	15.25
8年	8	3	2.85	21.85	8	3	0	17.00
9年	9	3	3.15	24.15	9	3	0	18.75
10年～12年	9	4	3.30	25.30	9	4	0	19.75
13年～15年	9	5	3.45	26.45	9	5	0	20.75
16年～18年	9	6	3.60	27.60	9	6	0	21.75
19年～21年	9	7	3.75	28.75	9	7	0	22.75
22年～23年	9	8	3.90	29.90	9	8	0	23.75
24年～	9	9	4.20	32.20	9	9	0	25.75

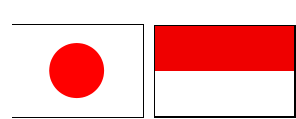


1. 職種別募集条件
2. 採用面接での評価
3. 人事評価制度
4. 賃金テーブル
5. 自己啓発機会
6. 帰属意識啓蒙
7. 企業内労働組合
8. 従業員懇親機会

定着率向上施策



1. 職種別募集条件

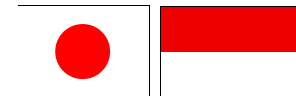


将来的に当社に必要となる人材の要件を明確にしておく

部門	職種	上限年齢	最終学歴	職務経験	優遇条件	初任給/月
製造	マネージャー	40歳	高等学校	10年以上		Rp.15百万
	エンジニア	30歳	大学	5年以上		Rp.10百万
	スタッフ	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万
	現場リーダー	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万
調達	マネージャー	40歳	高等学校	10年以上		Rp.15百万
	スタッフ	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万
営業	マネージャー	40歳	高等学校	10年以上	華人系インドネシア人	Rp.15百万
	スタッフ	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万
経理	マネージャー	40歳	高等学校	10年以上	管理会計士資格CMA	Rp.15百万
	スタッフ	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万
人事	マネージャー	40歳	高等学校	10年以上		Rp.15百万
	スタッフ	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万
物流	マネージャー	40歳	高等学校	10年以上	貿易実務経験	Rp.15百万
	スタッフ	30歳	高等学校	不要		Rp.5百万



2. 採用面接での評価

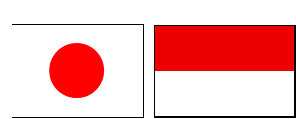


将来的に本当に当社が必要とする人材なのかを見極める

部門	職種	共通項目	専門分野知識				
製造	マネージャー	氏名 生年月日 宗教 家族構成 最終学歴 職歴 出身地 現住所 性格 健康状態 家族問題 応募理由 転職理由 当社知識 業界知識 特殊技能 語学力	品質管理	減価管理	納期管理	安全衛生	チームワーク
	エンジニア		IT	電気	機械	金属	化学
	スタッフ		品質管理	減価管理	納期管理	安全衛生	チームワーク
	現場リーダー		品質管理	減価管理	納期管理	安全衛生	チームワーク
調達	マネージャー		品質管理	減価管理	納期管理	法律遵守	チームワーク
	スタッフ		品質管理	減価管理	納期管理	法律遵守	チームワーク
営業	マネージャー		市場分析	市場開拓	商品戦略	受注活動	顧客支援
	スタッフ		市場開拓	商品開発	受注活動	SCM要件	チームワーク
経理	マネージャー		会計原則	財務諸表	管理会計	税金制度	資金調達
	スタッフ		会計原則	財務報告	税金制度	製造原価	チームワーク
人事	マネージャー	人材育成	職場環境	法律制度	渉外活動	チームワーク	
	スタッフ	人材育成	職場環境	法律制度	渉外活動	チームワーク	
物流	マネージャー	貿易契約	貿易決済	貿易経費	貿易リスク	チームワーク	
	スタッフ	貿易契約	貿易決済	貿易経費	貿易リスク	チームワーク	



3. 人事評価制度



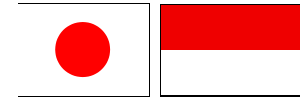
企業側が期待することを従業員に正しく伝える

各評価項目について一次評価者、二次評価者を特定し、5段階で点数を付ける

評価項目	定義（管理職の例）
顧客との関係	重要関係先について、トップレベルと良好な関係づくりができていたか
高度な市場知識	常に社内外の情報や知識に関心を持ち、統括組織の範囲を超えた情報を収集して、業務に活用していたか
リーダーシップ	全社的課題解決に向けてリーダーシップを発揮していたか
対外交渉力	顧客や取引先に対して、難易度の高い折衝や交渉ができている
クレーム処理	部門レベルでの重要なクレーム・トラブルを適切に処理し、防止策を立案・実行できていたか
部下指導	課員の指導方針の立案・実行、および他部署社員への指導・育成ができていたか
経営方針・部門方針の理解・推進	経営方針や部門方針を理解し、他部門を巻き込んで遂行努力をしていたか
他部署との連携	リーダーとして部署間の連携を促進するための言動や影響力を発揮している
部署計画の立案と遂行	適切な部署計画を立案し、遂行していたか
業務改善提案の立案と実行	部門レベルでの業務改善・変革のための施策を立案し、実行していたか
財務知識	仕入・購買・設備投資などについて、財務的な判断力を持って計画立案・実行ができる



4. 賃金テーブル

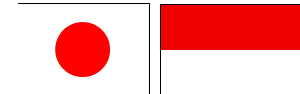


勤務態度と自己啓発努力は正しく報われることを表明する

職級	等級	最低給与	職種	年齢	評価点数	職種経験	社内経験	前等級期間	日本研修	社内資格	公的資格
項目	解説										
職級	管理職、専門職、事務職、技能職など。										
等級	それぞれの職種を3～6からの等級に分けるが、毎年1等級上がるくらいの細かい等級が望ましい。										
最低給与	各等級の最低給与額。										
職種	各等級に付けられる部長、課長、係長、スタッフ、オペレーターなど社内の肩書。										
年齢	人事評価時点の年齢。										
評価点数	人事評価制度に基づく評価点数。										
職種経験	社内外を通しての現職種の経験年数。										
社内経験	社内での現職種の経験年数。										
前等級期間	前の等級に位置していた年数。										
日本研修	日本研修を経験済の場合はその内容。										
社内資格	現地法人が制定した社内資格取得実績。										
公的資格	インドネシア国内での公的な資格取得実績。										



5. 自己啓発機会

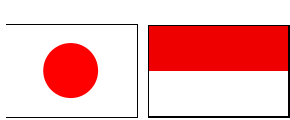


人事評価制度および賃金テーブルに準拠した自己啓発のメニューと奨励金を用意する

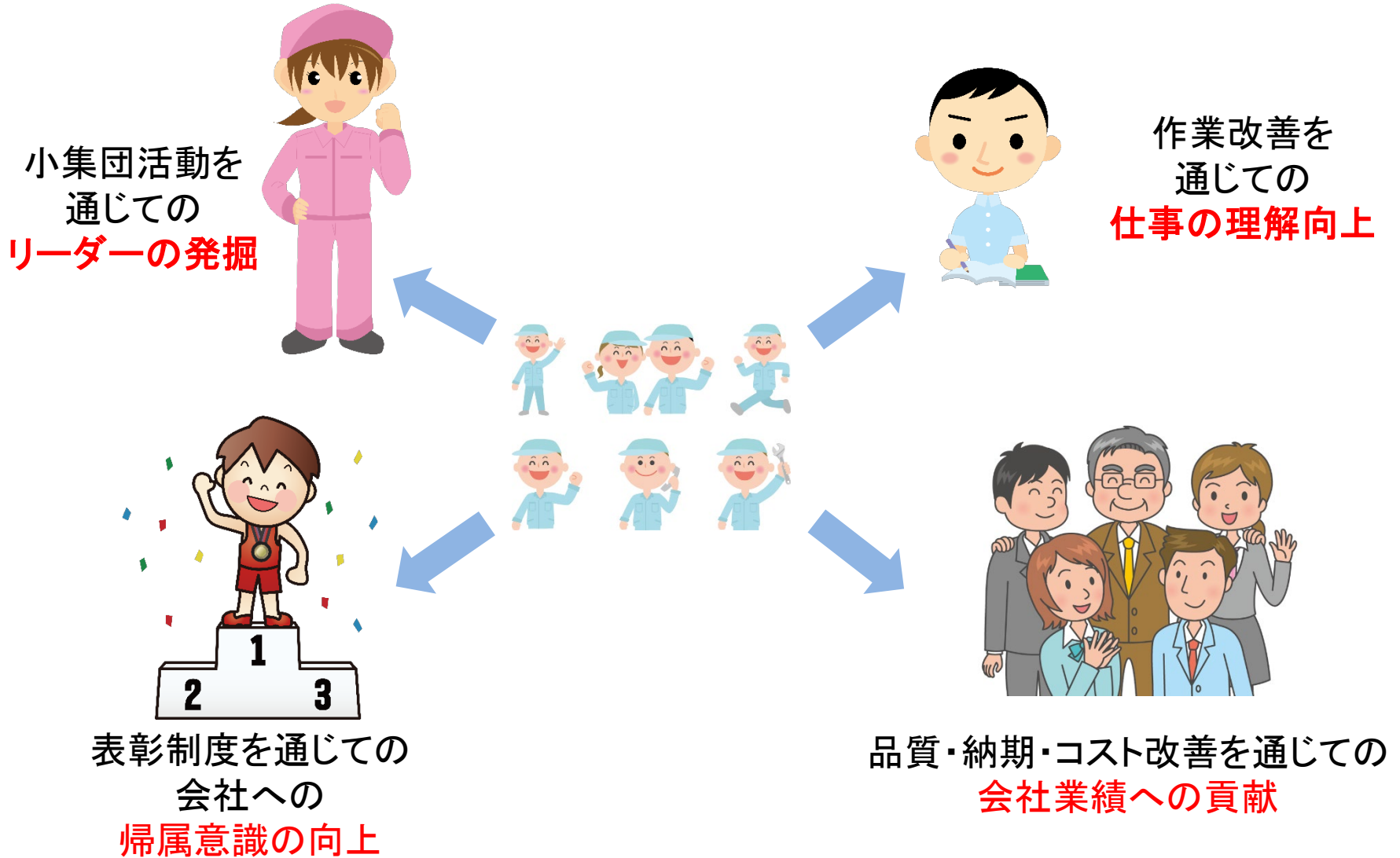
自己啓発メニュー	製造	技術	調達	物流	営業	経理	人事
定時制大学	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
定時制日本語学校	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
定時制専門学校	◎	◎					
MS Office研修	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
トヨタ生産方式	◎	◎	◎				
サプライチェーン・マネジメント	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
品質管理	◎	◎	◎				
輸出入通関士				◎			
管理会計士						◎	
CAD/BOM	◎	◎	◎				
本社研修	◎	◎					
技能実習生	◎	◎					
AOTS日本研修	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎



6. 帰属意識啓蒙

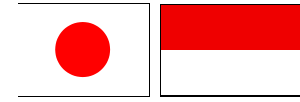


会社に労働時間を売っているのではなく事業に参画し貢献していることを理解させる

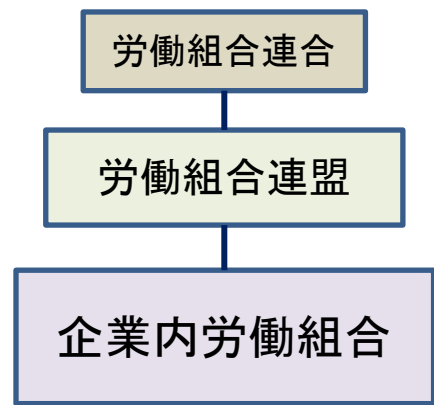




7. 企業内労働組合



労使が敵対する場ではなく、お互いに目的を共有するための意思疎通の機会とする



労働組合法2000年第21号第1条
 労働組合とは、労働者および家族をさらに幸福にすると共に、労働者の権利と利害を獲得し、守り、そして保護するために、自由で、開放的で、自立し、民主的で、そして責任を持つ性格の、会社内ならびに会社外で、労働者の、労働者による、労働者のために結成される組織である。

- 労働協約(PKB)の目的
1. 事業者と全労働者の間の就業条件ならびに雇用関係を確立する。
 2. 事業者、労働者そして労働組合委員それぞれの権利と義務を確定し明確にする。
 3. 意見の違いを解消するための方法を取り上げる。
 4. 事業者と労働者の間に協力的で調和のとれた関係を維持発展させる。



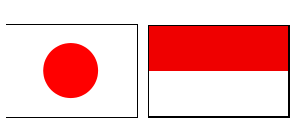
10名以上の従業員で構成され、
 1つの労働組合連盟に加入
 1企業内複数結成可能



労使協議会
 労使の代表が月一程度に定期的に会議を開催し、会社の事業報告と組合の活動報告を行い、双方の意見や要望を伝える。



8. 従業員懇親機会



従業員同士が仕事を離れて家族的な雰囲気の中で仲間意識を感じられる機会を設ける



日帰り家族連れ社員旅行



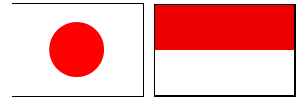
社内家族連れ運動会



社内サッカーチーム



社内音楽会



インドネシア進出手順要点解説 <http://www.hmkt.jp/>

- 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

インドネシア最新情報ブログ <http://blog.livedoor.jp/kojindonesia/>

- 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

インドネシアビジネスセミナー <https://abji.hamazo.tv/c724863.html>

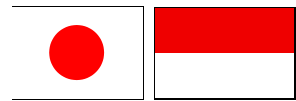
- 四半期毎に開催される一般社団法人日本インドネシアビジネス協会の会員セミナー
- 非会員でもオンライン参加が可能

教えて、小野先生 <https://abji.hamazo.tv/e9372595.html>

- 毎月第三水曜日17:00-18:00に開催されるインドネシアについての会員限定オンライン勉強会
- 入会金は1,000円/月

インドネシア進出ハンドブック

- あらゆる進出形態での事業開始から撤退までのステップを詳細スケジュールと資料で解説
- 45年間のインドネシア事業で得た全ての知見を掲載
- 資料一式を<http://www.hmkt.jp/handbookset.zip>からダウンロード可



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