

「インドネシア進出失敗の原因を鑑みた進出戦略とは（８）」

中川 智明

シリーズで、日本企業の進出失敗事例について紹介しています。これまでに次の内容をご説明しました。

- 第１回（２０２０年１１月号）：「気づかないうちに上から目線になる」、「日本のやり方を現地に持ち込もうとする」
- 第２回（２０２１年１月号）：「インドネシアではどう振る舞うべきか」
- 第３回（２０２１年３月号）：「情報収集、進出決定、人事」
- 第４回（２０２１年５月号）：「進出時の事前調査」
- 第５回（２０２１年７月号）：「進出計画の策定」
- 第６回（２０２１年９月号）：「日本企業の慢心」
- 第７回（２０２１年１１月号）：「現地社会の理解不足」

今回は「インドネシア人・インドネシア文化の理解不足」についてお伝えします。

<インドネシア人・インドネシア文化の理解不足>

【失敗する企業】

- ・ 「人件費が安い」という情報を、あたかも日本人と同等の能力の人材を現地物価水準で安価に雇えると解釈している。
- ・ 職務範囲を明確に決めず、職務範囲外のことをさせる。
- ・ 専門的なことや役所の手続き等を専門家に依頼せず、十分な知識や経験のない従業員に無理にさせる。

【あるべき姿】

- ・ 日本人と同等の能力を持つ人材は、現地では少数であり、日本国内より人件費が高くなる場合があることを理解している。
- ・ 人件費の安い人材はそれなりのレベルであると認識している。
- ・ 専門的なことや役所の手続きは、専門家に任せるべきだと認識している。

インドネシア企業の研修等の人材育成は十分でないことが多く、また職場で教育をする慣習もあまりありません。そのため日本人と同等のレベルの人材は少数で、むしろ日本国内より人件費が高くなることもあります。現地事情を知らない日本企業は、例えば初任給が日本の

４分の１だと聞くと、日本の若手社員のような能力と責任感をもつ従業員が４分の１の給与で雇うことができると勘違いしがちです。実際は、現地での教育レベル等を踏まえて人件費が決まるので、安い人件費で雇用できる人材は、それなりのレベルなのです。

さらに、現地の人材は職務範囲外の仕事をさせると「不公平」と感じる、欧米風の考え方を持っています。職務範囲と権限と報酬が見合っていないと、不公平な扱いを受けていると感じてしまいます。この点は、日本人と大きく異なるので、注意が必要です。

また、専門的なことや役所の手続きは、規定が度々変わるという事情等もあり、専門家に任せるのが一般的な対応です。このような業務を日本風に「なんとかやって」と頼むと、インドネシア従業員は辞めたり、あるいは不十分な理解のまま、間違いだらけで処理したりすることになります。

次回は２０２２年３月号に続きます。



【常夏の国のクリスマス、人出は少なめ】