

「弊社における経験からのインドネシア労務考察」

中川 智明

今回は少し重い内容となりますが、ただ重いだけではなく、既にインドネシアに進出している会社においては、インドネシア労務についてほぼ確実に大小の問題を抱えている実態がありますので、少しでも参考にさせていただければと思います。なお、以下の記述は私の経験などからの考えであり、個人的なもので絶対的なものではありません。

＜そもそもの労務の違い＞

結論から言うと、日本は従業員に対して性善説で対応し、個人の良心を信じて（依存して）最低限の労務管理を行っているのに対し、インドネシアでは、日本のような最低限の労務管理では会社が崩壊に向かうため、性悪説で労務管理をする必要があります。

これは、例えばコロナ禍における外出禁止令の実施方法について思い出していただければ理解できます。日本は独特の「同調圧力」なのか「ディシプリン（規律）」なのか、政府のお願いだけで外出禁止が実質的に実行されたのに対して、インドネシアをはじめ多くの国では、外出禁止令時に外出すると警察に捕まるなど、厳しい罰則があって初めて外出禁止令が有効になりました。

良いか悪いかは別として、以上のように日本は独特な思考や文化で生活していますので、日本企業は、日本国内の労務とインドネシアをはじめ海外での労務と、考え方を全く変える必要があるのです。

＜インドネシアでのあるべき具体的な対応＞

では、インドネシアでの性悪説に基づく労務とはどうあるべきなのでしょう。業務の評価制度、業務手続きやルールの確立という、性悪説である諸外国では当たり前の労務制度を整える必要があると考えます。従業員には、評価制度によりプラスにもマイナスにも評価され、さらに業務手続きやルールにより最悪の事態は回避するという対応が有効だと思います。一方で、ルールやマイナスの評価もない状況においては、従業員は、どんどんモラルが低下し怠けてゆくと云えます。

＜日本企業であることの優位性＞

このように、日本企業は一般的に日本国内の特殊な環境下での活動に慣れ過ぎてしまい、インドネシアをはじめ海外での労務については苦しむことが多いで

す。

しかし、一方では、インドネシアにおける日本企業の優位な面も感じます。インドネシアは基本的に親日国であり、さらに、日本人は「ディシプリン（規律）」があると思われています。このため、日本企業に就職するインドネシア人はこの点を重視している人が比較的多く、何かしら教育的指導をすると熱心に応じてくれることも多いです。

＜弊社での経験から考える対応＞

弊社において、クライアント様のことを考え、比較的厳しい対応を従業員にしてしまうこともありますが、従業員には問題点の指摘と同時にその改善方法なども含めて話をすると、彼らは反発するようなことはなく、熱心に耳を傾けてくれます。インドネシアでは、日本のように人を教育するとか、アドバイスを与えるようなこともあまりないので、若い人も教育やアドバイスに飢えているのかもしれませんが、弊社のクライアントは日本企業であり、日本企業の仕事の水準にするために、インドネシア人の一般的な生活や仕事ではあり得ないような細かく厳しい仕事の要求をしていますが、それでも自分の改善点に注目し、貪欲に成長を志向していると感じることも多いです。全ての人がそうではないかもしれませんが、弊社従業員に関しては、そのような印象を持ちます。

この点からも、日本企業の「先輩が後輩に教える」という文化は、とても有効に働くと感じます。日々のアドバイスはもちろんのこと、社内研修などの教育の機会、成長の機会を提供すると見せることで、優秀な従業員をつなぎ留めることになると思います。



【労働者のデモも頻発します】