

[資 料]

ルピア危機前のインドネシアにおける
日系企業の労務問題

—面接によるアンケート調査結果—

野 村 俊 郎

目次

はじめに

I. 繊維産業

1. 日系繊維メーカー Teijin Indonesia Fiber Corporation (通称 TIFICO) 社
2. 日系繊維メーカー Indonesia Synthetic Textile Mills (通称 ISTEM) 社

II. 電機産業

1. 日系電機メーカー National Gobel (通称 NABEL) 社

III. 自動車産業

1. 日系自動車メーカー Toyota Astra Motor (通称 TAM) 社
2. 日系自動車メーカー Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing (通称 MKM) 社

IV. 質問票

はじめに

インドネシアは1997年に始まり98年に深刻化する通貨危機、経済危機を経て今日に至っている。その時期にインドネシアの労務事情は大きく変貌を遂げた。筆者は、この変化を時系列に整理して分析したいと考えており、そのための準備作業として整理したのがこの資料である。

本資料のもとになる調査は、1997年6～7月に筆者がインドネシアで実施した。この時期は、インドネシア・ルピアの対ドル相場が下落を始める直前の時

期である。タイ・バーツ危機は同年5月に始まっており、7月2日にバーツが、同月11日にはフィリピン・ペソが、そして同月14日にはマレーシア・リングギが変動相場制に移行していった。こうした事態を受けてインドネシアでもその伝染（contagion）が懸念され始めていた。しかし、インドネシア・ルピアが変動相場制に移行するのは翌月の8月14日であり、調査時点では楽観的な見通しが支配的であった。その意味で、本資料はルピア危機直前の現地労務事情を反映した内容となっている。

また、調査した企業は現地進出後の歴史も長く、労務対策のノウハウを充分にもった企業である。したがって、個別企業の経験にとどまらず、ひろく日系企業がインドネシアで直面する労務問題に言及されている。

今後は通貨危機下、通貨危機後の労務事情についても、資料を整理したうえで分析を加え、「ルピア危機とインドネシアの労務事情」というかたちでまとめていきたいと考えている。

以下、繊維産業、電機産業、自動車産業の順に面接調査結果を掲載していく。文中の出資比率、従業員数などのデータはすべて調査時点のものである。また、最後にヒアリングのベースになった質問票を載せておく。この質問票はヒアリングの2週間前にあらかじめ送付しておいたものである。

I. 繊維産業

1. 日系繊維メーカー Teijin Indonesia Fiber Corporation (通称 TIFICO) 社

設 立：1973年10月25日，商業生産開始：1976年7月

出資比率：日本側79.2%，国営企業10.7%，上場株10.1%

事 務 所：ジャカルタ，工場：タンゲラン，工場敷地面積：64ha

現地従業員数(1997年3月現在)：2265人，日本人駐在員数(同前)：13人

取 材：1997年6月30日，General Manager（日本人）

1.

貴社の当国採用者に対する人事運営の現況についてお伺いいたします。なお、以下で「管理職」というのは、現に管理職に就いている者のみならず、いわゆるホワイトカラーとエンジニアを含むものとしてご回答下さい。

(1.1 TIFICO)

貴社の当国における人事制度はどのように制定されたのでしょうか。日本本社の制度と当国固有の制度をどのように参考とされて制定されたのでしょうか。

- ① 日本本社の制度をベースにインドネシア法人の制度を作成した。
- ② 管理職への昇格は、日本、インドネシアともに「ポスト主義」で、ポストに空席がないと管理職になれない。ともに年功を重視した運用をしているが、日本以上に横並び意識が強く、抜擢は難しい。
- ③ 管理職の給与は、日本では、「資格（高い方から首席、主管、主任）」で決めているが、インドネシアでは「ポスト（高い方から Department Manager <部長>、Deputy Department Manager <次長>、Sub Department Manager <課長>、Managing Officer <主任部員>）」で決めている。

(1.2 TIFICO)

貴社では当国採用者について、どのような従業員の人事分類をされていますか（例えば管理職とWorkerの2分類等）。

- ① インドネシアの人事分類と、日本のそれを対応させて整理すると、以下のようになる。なお、インドネシアにおけるポストの呼称は英語を用いている。

< Manager, 33人 > 非組合員	< 管理職 > 非組合員
Department Manager	部長
Deputy Department Manager	次長
Sub Department Manager	課長
Managing Officer	主任部員

< Supervisor, 221人 > 組合員	< 職員・課員 > 組合員
Section Chief	係長
Chief Supervisor	課員 (総合職 1 級)
Senior Supervisor (大学卒)	課員 (総合職 2 級)
Junior Supervisor (短大卒)	課員 (総合職 3 級)
< Worker, 2011人 > 組合員	< 工員 > 組合員
Foreman	工長, 職長
Group Leader	工員 (1 級)
Senior Worker	工員 (2 級)
Worker (高校卒)	工員 (3 級)

- ② Supervisor は, Worker と同じく組合員だが, 管理的業務を担当している。そこで, 以下の質問には, manager と Supervisor を管理職に分類して回答する。

(1.3 TIFICO)

貴社では当国採用者に対する人事査定項目を規定化されているでしょうか。仮に規定化されている場合, どの程度公開されていますか。

- ① 管理職に対する人事査定項目の公開度

Manager, Supervisor とともに人事査定項目は明確に規定されており, 公開している。

- ② Worker に対する人事査定項目の公開度

Worker の人事査定項目は, 規定はあるが使用されていない。

(1.4 TIFICO)

貴社の人事査定において特に重視されている項目をいくつか記入して下さい。

- ① 管理職に対して重視している項目

パフォーマンス, すなわち, その期間にどんな成果をあげたかを重視している。

工場の管理職の場合、コスト・ダウン・プロジェクトの成果、品質異常対策の成果、物品購入（コスト・ダウン、品質異常）の適切さ等が評価の項目である。

総務関係の管理職については、対外関係をいかに円滑に運んだかを重視している。

② Worker に対して重視している項目

規律を重視している。具体的には、遅刻、早退、無断欠勤、その他（制服、喫煙場所、職場の整理整頓）が規律として重要である。ただし、遅刻、早退はほとんどない。

イスラム教徒従業員のために、工場内にムショラ（祈祷所）を設けている。祈祷時間については、何分以内という制限は設けていない。

女子イスラム教徒従業員のJilbab（髪を被うベール）、長袖、長ズボン着用については、KKB改定交渉の際、組合から認めるよう要求がでた。この件はセンシティブな問題であるため、日本人は関与しない方針。現地人労務担当者がケース・バイ・ケースで対応する。ただし、製造ラインの女子従業員がベールを着用した場合、巻き込み事故の危険があるため、「宗教か安全か」という問題は残る。

(1.5 TIFICO)

特に昇進時（昇進者の選抜時）において重視されている評価ポイントは何でしょうか。

① 管理職の昇進時に重視しているポイント

パフォーマンス。「あなたは何をしますか、どういうアイデアを持っていますか。」

② Worker の昇進時に重視しているポイント

規律。

(1.6 TIFICO)

当国採用者の入社後の昇進ルート及び各段階の現在の人数についてお伺いします（人数は概数で結構です）。

① 管理職の昇進ルート及び現状の人数（工場のみ的人数。本社を除く）

< Manager >非組合員

Department Manager	5
Deputy Department Manager	3
Sub Department Manager	13
Managing Officer	11

< Supervisor >組合員

Section Chief	21
Chief Supervisor	39
Senior Supervisor（大学卒）	73
Junior Supervisor（短大卒）	56

② Workerの昇進ルート及び現状の人数（工場のみ的人数。本社を除く）

< Worker >組合員

Foreman	177
Group Leader	271
Senior Worker	556
Worker（高校卒）	927

(1.7 TIFICO)

当国採用者に対する実質的な人事査定者は誰でしょうか。また、査定プロセスに日本人派遣者はどの程度実質的に関与されていますか。

① 管理職の実質的な人事査定者、日本人の関与

< Managerクラス >経営会議（取締役会と同じメンバー）が査定する。常勤取締役は全員日本人。

< Supervisor クラス > Department Manager が査定する。工場の Department Manager は大半がインドネシア人。

- ② Worker の実質的な人事査定者、日本人の関与
インドネシア人の Foreman が査定する。

(1.8 TIFICO)

当国採用者に対して人事査定結果の具体的なフィードバックは行われているでしょうか。行われている場合、どのような形態で行われていますか。

- ① 管理職に対する人事査定結果のフィードバック
行っている。
- ② Worker に対する人事査定結果のフィードバック
制度的には行っていないが、聞かれれば答える。

(1.9 TIFICO)

貴社が当国で人事制度を運用するにあたって、どの程度、年功序列的要素を加味、配慮されていますか。

実際の序列は、日本以上に年功序列を意識している。日本では、「〇年度入社で一番に部長に昇進」ということが話題になるように、査定で評価が高い者は低い者より速く昇進する。しかし、インドネシアでは、「A氏の昇進時期は、同期のB氏の昇進とタイミングを合わせる」ように配慮している。インドネシア人の意識は日本人以上にウエットである。

(1.10 TIFICO)

貴社が当国で採用された管理職は、人事（ポスト移動、昇進）において、年功序列を重視してほしいと考えているでしょうか。年功序列重視の姿勢は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

年功序列を重視してほしいと考えている。年功序列重視の人事管理は、みんな年功で徐々に上がり安心感がある。この点では、インセンティブとして

機能している。

しかし、欧米企業のように、若くして高い給料をもらい高い地位につけるわけではないという点ではデイス・インセンティブとして機能する。

したがって、年功序列重視の人事管理は一長一短があり、一概にインセンティブとして機能しているとはいえない。

(1.11 TIFICO)

貴社が当国で採用された労働者には、地場企業や欧米企業と比較して、實際上、管理職への登用の可能性が高いでしょうか。平等主義的な考え方は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

管理職への登用の可能性は高い。華僑系地場企業では華僑でなければ昇進できないし、プリブミ系地場企業ではプリブミでなければ昇進できない。これに対して、当社では華僑、プリブミの別なく昇進できる。

欧米系の企業は、ヘッド・ハンティングとジョブ・ホッピングを前提にした人事管理であり、まじめにコツコツやって昇進するという発想はない。

平等主義的な考え方は、インドネシア人のフィーリングに合っている。しかし、欧米的な人事管理と比較した場合、デイス・インセンティブとして機能する面もある。

なお、年功で平等に昇進させていった場合、年月を経るにしたがって、上級管理職につくインドネシア人が増えてくる。これに対応して、インドネシア人の管理職としての能力を引き上げる教育が重要性を増してくる。

(1.12 TIFICO)

当国・地場企業の一般的な人事制度・慣行と、貴社の人事運営が特に異なっているのはどんな点でしょうか。また、人事制度の運営について、身近な事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

華僑系、プリブミ系ともに、規定外の給料がある。例えば、オーナーからの特別ボーナスなどである日系企業の場合、給料は原則的に規定に基づくも

のだけである。

2. 次に賃金についてお伺いたします。

(2.1 TIFICO)

各人事種別内で（例えば、管理職者内で、Worker内で）どのような賃金格差を設定されていますか。

< Manager >	給与月額
Department Manager	500万ルピア
Deputy Department Manager	
Sub Department Manager	
Managing Officer	200万ルピア
< Supervisor >	
Section Chief	120万ルピア
Chief Supervisor	
Senior Supervisor (大学卒)	
Junior Supervisor (短大卒)	60万ルピア
< Worker >	
Foreman	50万ルピア
Group Leader	
Senior Worker	
Worker (高校卒)	20万ルピア

・ Worker と Department Manager との間の格差は25倍である。

(2.2 TIFICO)

貴社は当国において、年功序列給体系と能力給体系との整合性をどのように考えられていますか。

年功中心で運用している。

(2.3 TIFICO)

給与格差については、「給与は現在の能力（業務内容）に応じて支払われるべき」との能力給的な考え方と、「給与は企業内における経験，長期的な能力開発，生活必要額などを 合的に勘案して決定すべき」とする年功序列型給与の考え方などがありますが，貴社の当国従業員は一般的にどのように考えていると思われませんか。

- ① 管理職の給与格差に関する考え方
年功序列が妥当と考えていると思われる。
- ② Workerの給与格差に関する考え方
年功序列が妥当と考えていると思われる。

(2.4 TIFICO)

上記のような当国従業員の賃金格差に関する考え方と，貴社の賃金体系との間に大きな相違はありますか。

ないように設定している。25倍の給与格差，年功序列を考えた体系ともに，社内に広範なコンセンサスがある。

インドネシアで，日本的なフラットな給与体系をつくろうという所もあるが，うまくいかない。Supervisor以上はWorkerと違うという特権意識がある。また，職員と工員の間にも断層がある。

(2.5 TIFICO)

賃金格差の運営に関して，身近に起こった事例，当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

- ① 賃金格差については，組合とよく話をしており，現状では問題ない。
- ② しかし，これからインドネシアが発展して，Workerの消費欲求が上がってくると，この賃金体系は維持できない。日本の賃金体系はインドネシアよりフラットであり，新入社員が2,000ccの車に乗り，課長が軽自動車に乗っていることもある。インドネシアの賃金体系では，ワーカーは自動車を買え

ない。やがて、底辺から賃金アップの要求が出てくるだろうし、現在の格差は10年もたないだろう。

- ③ 他方で、ガーメントでは製造コストの半分が労務費であり、最近の大幅な最低賃金の上昇によりコスト競争力が低下している。ベトナム、ミャンマーへの移転を考えている所も少なくない。この面では、コスト競争力を無視した最低賃金の引き上げは問題である。
- ④ 以上のように、富の公平な分配は、国の豊かさと対立している。

3. 当国従業員に対する懲罰制度の運用についてお伺いします。

(3.1 TIFICO)

懲罰対象と内容について、どの程度の細かさで規定を制定されているでしょうか。

日本の就業規則と同じ程度の細かさで規定している。

(3.2 TIFICO)

懲罰規定をどのような方法で従業員に公開、周知徹底していますか。

懲罰規定は、KKB（労働協約）に明記し、KKBの冊子を全従業員に配布している。

(3.3 TIFICO)

実際に懲罰規定を適用する際、どの程度厳格に運用されていますか。

規定どおり、文字通り厳格に運用している。

(3.4 TIFICO)

懲罰の決定プロセスにつきご教示下さい。また、実質的な決定者は誰でしょうか。日本人はどの程度関与されていますか。

Warning Letter（警告書）は、各現場の部長の権限で出す。人事部長は、各現場の職員に Warning Le を出す権限を有していない。ただし、人事部の職

員には人事部長が出す。

Warning Letter を 3 回出したあと再犯があれば、P 4 D への解雇申請に入る。その際の解雇申請は人事部が行う。

なお、Warning Letter は、月に 3 ~ 4 枚、解雇申請は、年に 1 ~ 2 件である。

(3.5 TIFICO)

懲罰制度につき、当国に顕著な事由、日本との違い等、お気づきの点を自由にご記入下さい。

- ① インドネシアにおける「解雇」は、P 4 D（地方労働委員会）の許可を得てはじめて効力を生じる。また、解雇の場合も政府規則に定められた手当てを支払う必要がある。この点、日本と大きく異なっている。
- ② インドネシアの懲罰制度は、日本よりもシステマチックである。日本では「まあまあ」で済ますことが多いが、インドネシアでは Warning Letter が発行される。また、日本では、懲戒の発動は例外的で数年に 1 回であるが、インドネシアでは、規則に基づいて実施される。

4. 労働組合についてお伺いたします。

(4.1 TIFICO)

労働組合への対応はどのような形態で行われていますか。また日本人派遣者は労働組合への対応にどの程度関与されていますか。

当社労組は、1975年に労働省登録され、現在の組織率は95%である。FPSI（全インドネシア労働組合連合）に加盟している。

日本人駐在員は、経済交渉（ベースアップ交渉、ボーナス交渉、KKB < 労働協約 > 改定交渉）には必ず出席している。人事部長（インドネシア人）が、経営会議で予算をもらい、その範囲内で決めている。

(4.2 TIFICO)

貴社における労働組合の活動実態についてお伺いします。団体交渉、争議活動等につきこれまでの事例を具体的にご記入いただければ幸いです。

- ・ ベースアップ交渉は、3月交渉、4月実施
- ・ ボーナス交渉は、6月前半交渉、6月後半実施
- ・ KKB改定交渉は、2年に1回
- ・ 1976年7月の商業生産開始以来、ストライキは発生していない。ただし、90年頃座り込みがあった。

(4.3 TIFICO)

貴社、あるいは当国の労働組合の役割についてどのようにお考えでしょうか。お考えを自由にご記入下さい。

- ① 労働組合は、経営側と従業員との間のパイプである。何事も、合意で運営している。これは、日本と同じである。
- ② しかし、インドネシアは日本と比べて組織が脆弱である。組合と合意した後、ストライキが起こる。意思決定の仕組みが、日本のボトム・アップに対して、インドネシアはトップ・ダウンになっている。労組の中心は、Supervisorクラスで、社内ではエリートであり、基盤は弱い。
- ③ インドネシアでは、労働組合の全国組織をSPSIしか認めておらず、結社の自由が完全には保証されていない。そのことは、人権という観点からは問題があるが、経営という観点からは労使対決路線の労働組合を排除できるという意味がある。
- ④ 他方で、SPSIの他に、労働組合の全国組織としては認められていないが、任意団体として存在しているSBSIがある。SBSIは、任意団体として存在しうる範囲で、労使対決路線をとっている。これが地下組織化して、さらに急進的な活動に走るとこわい。
- ⑤ したがって、労働組合の全国組織結成の自由については、全般的な民主主義の高揚の中で、議論を尽くす必要がある。

5. 当国従業員の採用についてお伺いします。

(5.1 TIFICO)

採用者選抜にあたって特に重視されているポイントは何でしょうか。

① 管理職（候補）の採用時に重視しているポイント

日本と同じ点を重視している。潜在的能力がありそうな人物。その時点での能力では判断しない。即戦力になるかどうかを基準にしない。

企業内教育で、数年かけて育てる。

Akademi（短大）卒は、専門技能はある程度修得しているが、管理職としては期待できない。

② Workerの採用時に重視しているポイント

真面目で健康であること。

なお、女子イスラム教徒は、採用試験のときはJilbab（髪を被うベール）をつけてこないためJilbab着用を基準に選別することはできない。

(5.2 TIFICO)

採用を実質的に決定するのはどのレベルの方でしょうか。また、日本人派遣者はどの程度関与されているでしょうか。

① 管理職（候補）の採用時における実質的な決定者

各部長が決定する。部長は、部署によって、インドネシア人の場合と、日本人の場合がある。

② Workerの採用時における実質的な決定者

インドネシア人の部長が決定する。

(5.3.1 TIFICO)

採用時の賃金はどのように設定されていますか。

① 管理職（候補）の採用時の賃金設定

毎年のベースアップの中で初任給を決定する。

② Workerの採用時の賃金設定

毎年のベースアップの中で初任給を決定する。

(5.3.2 TIFICO)

どのような方法で募集・採用を行われていますか。

① 管理職（候補）の募集・採用方法

大学に個別に依頼している。新聞広告で採用すると定着率悪く、法外な賃金を要求されたりする。新聞広告で応募する大卒は、ジョブ・ホッピングを念頭に置いているケースが多い。

② Workerの募集・採用方法

社内掲示板への掲示，労働省地方事務所（デプナカル）への掲示，口コミだけで「腐るほど応募がある」。掲示板に1週間掲示しておく，高卒募集で500人くらい来る。

(5.4 TIFICO)

一般に当国の管理職，労働者が貴社，欧米企業，地場企業の選択を行うとき，それぞれの企業に入る最大のインセンティブは何でしょうか。

① 管理職（候補）が選好する理由

当社に入る場合，欧米企業に入る場合，地場企業に入る場合，どこに入るにしても給料が最大のインセンティブである。この他に，車が付くかどうか，家が付くかどうか，判断材料。

② Workerが選好する理由

当社でも，欧米企業でも，地場企業でも，Workerは入れたらどこでも良い。それほど，高卒者の就職は厳しい。

6. 従業員の確保, 教育訓練についてお伺いいたします。

(6.1 TIFICO)

転職率は1年当り何%程度でしょうか, 転職の理由は何でしょうか。

① 管理職の転職率, 転職の理由

定年を除いて, 年3%程度。技術を積んだ人のホッピング。当社でSenior Supervisor (大学卒) クラスの人が, 転職先でManagerクラスとして採用される。きっかけは給料の差。

② Workerの転職率, 転職の理由

定年を除いて, 年60人程度。若年層が, 3交替勤務の仕事がきついという理由でやめる。

(6.2 TIFICO)

転職防止のために, どのような施策を行われていますか。

① 管理職に対する転職防止対策

福利厚生の実施, 医療費の100%補助などを行っており, また悪意に充ちた解雇が無いことも引き止める材料になるが, 給料を3~4倍出されると止められない。

② Workerの転職防止対策

福利厚生の実施, 医療費の100%補助, 悪意に充ちた解雇が無いこと。

(6.3 TIFICO)

従業員のレベル向上のための教育訓練は何を行われていますか。

① 管理職のレベル向上をはかる教育訓練

回答無し。

② Workerのレベル向上をはかる教育訓練

回答無し。

7. 最後に、人事・労務問題に関する今後の課題をお伺いいたします。

(7.1 TIFICO)

地場企業の人事・労務慣行と日系企業の人事・労務慣行の間で、顕著に異なるのはどのような点だとお考えになりますか。

日系の場合、制度がオープン。違法行為がない。労働法制に違反することは、どこもやっていない。「従業員に優しい人事労務慣行」といえよう。

(7.2 TIFICO)

地場企業や進出欧米企業の人事・労務慣行と比較した場合、日系企業の人事・労務慣行は当国内で高く評価されているとお感じですか。その理由は何でしょうか。

高く評価されている。日本企業は、戦後の労使関係が厳しい時代を経て、今日がある。労働組合、従業員に対する接し方は、コスト一辺倒ではない。こうした姿勢は、パンチャシラ労使関係の発想と共通するもので、インドネシアの労働法制、インドネシア人のメンタリティーにマッチしている。日本的発想での人事・労務慣行は、この国になじみやすい。

華僑系企業の場合は、コスト一辺倒で、給料が最低賃金以下というケースも珍しくない。ストライキが起ころうになっても「やるならやってみろ」という対応で、実際にストに突入すると、会社を解散してしまうケースさえある。

欧米系の場合は、ヘッド・ハンティングとジョブ・ホッピングを前提にした人事管理で、日系とは異なる形で、インドネシアに適応している。

(7.3 TIFICO)

当国において事業展開を行うにあたり、一般的に日系企業の人事・労務問題上の今後の課題は何だとお考えでしょうか。是非ご記入下さい。

- ① 日本人駐在員が13人（1997年3月末）で、ローカライゼーションが遅れている。しかし、日系の強みは品質とコストであり、現地人に任せきれない。

「そんなもの出したら当社のなおいれ」という発想がある。

とはいえ、操業以来20年を経て、現地人のManagerが増えてきており、この層の育成が重要な課題となっている。欧米系の場合は、競合企業からのヘッド・ハンティングで、「できる奴を金で買ってくる」が、日系企業には、そういうビヘビアーはない。日系の場合は、社内の人材の教育で対応することになる。

- ② 労働生産性が低い。人が多過ぎる。しかし、ポリエステル・メーカーの労務費は全体の5%程度であるため、問題は顕在化していない。

とはいえ、近年の労務費の上昇は急速で、労働生産性を向上させる必要はある。だが、やはり人を使った方が安いため、自動化は進めていない。

日本の繊維産業は20年前から「ものすごいリストラ」を実施しており、ストップ・ウォッチで計測された秒単位の管理を行っている。こうした管理が必要かもしれない。

- ③ インドネシア人は、Plan・Do・Seeのうち、Planが苦手である。しかし、資質的に出来ない訳ではない。日本人が教えればできる。だが、インドネシア人が失敗しないように、日本人がチェックする必要がある。

- ④ 会社組織全体が成熟化してきている。昔は上ががら空き。昇進があり、モラルも高かった。今は上が「ふんづまり」で、現地人の活かし方が変わってくる。しかし、現状では、現地人の常勤取締役はおらず、現地人の個人株主もいない。このレベルまで、インドネシア人を育てる必要がある。

ただし、日本人の全面撤退は難しい。ポリエステルの技術は成熟化しており、コスト競争は資金があて、投資した方が勝ちである。しかし、行き過ぎたコスト競争、投資競争は、利益が薄くなるだけである。したがって、日系企業は、コスト競争、投資競争で勝負するのではなく、高付加価値化、差別化で利益を確保して生き残る戦略である。

しかし、こうした戦略のマネジメントはインドネシア人には難しい。ここに、日本人の必要性が残る。

2. 日系繊維メーカー Indonesia Synthetic Textile Mills (通称 ISTEM) 社

設 立：1970年 8 月12日，商業生産開始：1972年 3 月22日

出資比率：日本側75.0%，華人系25.0%

事 務 所：ジャカルタ，工場：タンゲラン，敷地面積：約16ha

現地従業員数(1996年 5 月末現在)：806人，日本人駐在員数(同上)：10人

取 材：1997年 7 月 3 日，社長 (日本人)，General Manager (日本人)

1.

貴社の当国採用者に対する人事運営の現況についてお伺いたします。なお、以下で「管理職」というのは、現に管理職に就いている者のみならず、いわゆるホワイトカラーとエンジニアを含むものとしてご回答下さい。

(1.1 ISTEM)

貴社の当国における人事制度はどのように制定されたのでしょうか。日本本社の制度と当国固有の制度をどのように参考とされて制定されたのでしょうか。

・商業生産開始時に、日本のシステムと全く同じものを導入した。その後、日本のシステム、インドネシアのシステムともに独自に変わっていった。

(1.2 ISTEM)

貴社では当国採用者について、どのような従業員の人事分類をされていますか (例えば管理職と Worker の 2 分類等)。

① Management Member (管理職) と Non Management Member (非管理職) に 2 分類している。

インドネシアの人事分類と、日本のそれを対応させて整理すると、以下のようになる。

<Management Member >	<管理職 >
Manager	部長
Assistant Manager	部長代理
Kepala Bagian	課長

Wakil Kepala Bagian	課長代理
---------------------	------

< Non Management Member >

Kepala Seksi	係長
Wakil Kepala Seksi	係長代理
Senior Foreman	上級主任
Foreman	主任
Leader	班長
Sub Leader	伍長
Karyawan	従業員

- ② Management Member は非組合員， Non Management Member が組合員である。
- ③ Non Management Member の Foreman 以下が，いわゆる Worker である。
- ④ ポストで給料に差をつけている。年功は定期昇給に反映している。

(1.3 ISTEM)

貴社では当国採用者に対する人事査定項目を規定化されているでしょうか。仮に規定化されている場合，どの程度公開されていますか。

- ① 管理職に対する人事査定項目の公開度
規定はあるが，公開していない。査定の担当者にのみ公開している。
- ② Worker に対する人事査定項目の公開度
規定はあるが，公開していない。査定の担当者にのみ公開している。

(1.4 ISTEM)

貴社の人事査定において特に重視されている項目をいくつか記入して下さい。

- ① 管理職に対して重視している項目
部下の管理と教育，リーダーシップ，経営への貢献意識

- ② Worker に対して重視している項目
 規律, 協調性, 責任感

(1.5 ISTEM)

特に昇進時 (昇進者の選抜時) において重視されている評価ポイントは何でしょうか。

- ① 管理職の昇進時に重視しているポイント

Kepala Bagian 以上への昇進については, 過去3年間の業績。過去3年間の人事査定がAまたは5以上の人について, 個別に業績審査。業績審査は, 生産効率, 合理化, 管理手法について, 対前年比, 対予算比で評価する。

管理職の場合, 前ポストの在職期間, 出勤率は基準に入れない。

ポストに空きがなければ上げない。ポスト主義である。

- ② Worker の昇進時に重視しているポイント

Sub Leader から Wakil Kepala Bagian までの昇進については, 過去3年間の人事査定が4以上で, 前ポストの在職期間が規定以上で, 過去3年間の出勤率が98%以上の人を上げる。

ポストに空きがなければ上げない。ポスト主義である。

(1.6 ISTEM)

当国採用者の入社後の昇進ルート及び各段階の現在の人数についてお伺いします (人数は概数で結構です)。

以下は, 1996年5月末の人数である。

< Management Member >

Manager	3
Assistant Manager	6
Kepala Bagian	7

Wakil Kepala Bagian	2
(小計)	(18)

< Non Management Member >

Kepala Seksi	14
Wakil Kepala Seksi	10
Senior Foreman	27
Foreman	35
Leader	55
Sub Leader	58
(小計)	(199)

Karyawan	589
総計	806

(1.7 ISTEM)

当国採用者に対する実質的な人事査定者は誰でしょうか。また、査定プロセスに日本人派遣者はどの程度実質的に関与されていますか。

- ① 管理職の実質的な人事査定者，日本人の関与
 一次評価：インドネシア人部長
 二次評価：日本人
 最終評価：工場長（日本人）
- ② Workerの実質的な人事査定者，日本人の関与
 一次評価：インドネシア人部長
 最終評価：工場長（日本人）

(1.8 ISTEM)

当国採用者に対して人事査定結果の具体的なフィードバックは行われている

でしょうか。行われている場合、どのような形態で行われていますか。

- ① 管理職に対する人事査定結果のフィードバック
行っていない。
- ② Workerに対する人事査定結果のフィードバック
行っていない。

(1.9 ISTEM)

貴社が当国で人事制度を運用するにあたって、どの程度、年功序列的要素を加味、配慮されていますか。

昇進は、ポスト主義であるために、年功だけでは昇進できない。しかし、実際の運用では、Sub Leadから Wakil Kepala Bagianまでの昇進について、年齢、勤続年数とポストの対応表があり、バランスをみている。Kepala Bagian以上への昇進についても、業績評価だけで決めるのではなく、年齢、勤続年数とのバランスもみている。

(1.10 ISTEM)

貴社が当国で採用された管理職は、人事（ポスト移動、昇進）において、年功序列を重視してほしいと考えているのでしょうか。年功序列重視の姿勢は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているのでしょうか。

インドネシア人従業員は、年功重視を望んでいると思う。年功を無視した人事は行いにくい雰囲気がある。しかし、当社としては、年功序列はアン・フェアであり、能力主義を原則としたい。また、実際に、年功だけでオートマチックに上げていない。

当社への応募者は、どういう人事管理をしているのか事前には知らないの
で、インセンティブとして機能していない。

(1.11 ISTEM)

貴社が当国で採用された労働者には、地場企業や欧米企業と比較して、実際

上、管理職への登用の可能性が高いでしょうか。平等主義的な考え方は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

- ① 管理職への登用の可能性は高い。華人系地場企業より日系の方がポストの数が多。当社の取締役は9名で、日本人7人、インドネシア人2人であるが、インドネシア人2人は、1人が華人株主、もう1人が華人のプロパーである。プロパーでも取締役になる。

工場（タンゲラン）は全てプリブミで、ラインの長にはプリブミが昇進している。2005年までには、工場のプリブミ従業員から取締役を出したい。

なお、当社では、どのポストをインドネシア人に渡すかの決定は、日本の本社が行っている。

- ② 当社への応募者は、どういう人事管理をしているのか事前には知らないの、インセンティブとして機能していない。日系企業に入社するインセンティブとして機能しているのは、「安定度」だと思う。よほど深刻な赤字に陥らない限り倒産しない。華人系、印僑系（インド人系。プリブミ系とは別）は、「もうければよい」という発想が強く、労務問題が起こると、意識的に会社をつぶすこともある。

(1.12 ISTEM)

当国・地場企業の一般的な人事制度・慣行と、貴社の人事運営が特に異なっているのはどんな点でしょうか。また、人事制度の運営について、身近な事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

- ① 華人系、印僑系は、「抜擢人事、特別処遇型」、日系は「横並び、制度処遇型」に分類できる。華人系、印僑系はオーナー型企業であり、一般的に利益追求型が多く、割り切りが早い。
- ② また、華人系、印僑系は、当国の軍、官僚などとのパイプが太いという強みがあり、労務問題が起きにくい、あるいは起きても解決不能であれば、倒産させるなどの手段が可能である。

- ③ 日系は優秀な人材が辞めていく。ローカル企業が引き抜いていく。人材養成学校のようにになっているローカル系T社は、当社から20~30人まとめて引き抜いていった。当社では、抜かれては困る人に特別処遇（給与の加算など）しているが、華人はその何倍も支払う。繊維関係は、コンペティターが多く、ジョブ・ホッピングも多い。従業員の帰属意識、ロイヤリティーは低い。

2. 次に賃金についてお伺いたします。

(2.1 ISTEM)

各人事種別内で（例えば、管理職者内で、Worker内で）どのような賃金格差を設定されていますか。

- ・管理職内では、役職別の賃金格差、ワーカー内では、学歴別、年功型+役職手当となっている。賃金格差の倍率については、回答無し。

(2.2 ISTEM)

貴社は当国において、年功序列給体系と能力給体系との整合性をどのように考えられていますか。

年功型の要素が極めて強い。査定部分の差は小さい。役職手当で差をつけている。できるかぎり能力型にしたいが、労働組合との関係もあり、難しい。

(2.3 ISTEM)

給与格差については、「給与は現在の能力（業務内容）に応じて支払われるべき」との能力給的な考え方と、「給与は企業内における経験、長期的な能力開発、生活必要額などを 合的に勘案して決定すべき」とする年功序列型給与の考え方などがありますが、貴社の当国従業員は一般的にどのように考えていると思われますか。

- ① 管理職は、役職に応じた賃金を望んでいると思う。
- ② ワーカーは生活必要額に応じた賃金、すなわち、年功型を望んでいると思

う。

- ③ しかし、管理職、ワーカーともに、実際の制度改革までは望んでいない。
- ④ なお、特殊要員（コンピュータ、経理、エンジニア）は、能力重視の方が給料が上がるため、制度改革も望んでいる。

(2.4 ISTEM)

上記のような当国従業員の賃金格差に関する考え方と、貴社の賃金体系との間に大きな相違はありますか。

ある。従業員は本音では年功型を望んでおり、会社側は能力、業績型を望んでいる。

(2.5 ISTEM)

賃金格差の運営に関して、身近に起こった事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

- ① 賃金格差は必要だが、年功型ではなく、華人、印僑のように実力型、能力型にしたい。今の制度では平均的な人が残り、優秀な人は引き抜かれる。しかし、プリブミは同期で差をつけられるのを嫌がる。
- ② 給料は、組合との交渉で85%、会社の査定で15%が決まる。役職手当で差をつけるのが理想だが賃上げ交渉が高めに妥結すると予算がなく、手当を上げられない。最近は一桁の賃上げが続いており、手がつけられない。
- ③ 労使関係は未成熟で、組合の委員長がバランス・シートを読めない。対話のレベルが上がらない。
- ④ 労働省地方事務所（デプナカル）は、すぐ組合の味方をする。政府も出先機関も、給与を改善したいと考えており、支払能力のある日系から既成事実を積み上げたい。これでは、労働集約型は厳しくなる一方である。デプナカルには、本当の意味での調停機能を発揮して欲しい。
- ⑤ 出資比率と労務管理に一定の関係がある。自動車産業では、インドネシア側マジョリティーが多く、例えば、トヨタ・アストラはインドネシア側51%

である。こういう会社では、取締役の過半数はインドネシア人であり、労務担当取締役もインドネシア人である。このため、交渉がローカル同士の交渉になる。

繊維産業では、一般的に日本側出資比率が高く、取締役の過半数が日本人である。この場合、日本対ローカルという雰囲気が出てしまう。

3. 当国従業員に対する懲罰制度の運用についてお伺いします。

(3.1 ISTEM)

懲罰対象と内容について、どの程度の細かさで規定を制定されているでしょうか。

日本の就業規則より、具体的かつ詳細に規定している。法令で記載することを義務付けられている項目も多い。

(3.2 ISTEM)

懲罰規定をどのような方法で従業員に公開、周知徹底していますか。

懲罰規定は、KKB（労働協約）に明記し、KKBの冊子を全従業員に配布している。

(3.3 ISTEM)

実際に懲罰規定を適用する際、どの程度厳格に運用されていますか。

厳格に運用しているとはいえない。ケース・バイ・ケースといった方が妥当である。

(3.4 ISTEM)

懲罰の決定プロセスにつきご教示下さい。また、実質的な決定者は誰でしょうか。日本人はどの程度関与されていますか。

- ① 処分には、減給、降格、停職、解雇がある。規則違反者には、Warning Letterを出す。Warning Lettの発給には、日本人は関与せず、インドネシア人

の部長が行う。3回 Warning Letter を出した後の再犯は、解雇対象になる。

解雇は、P 4 D に申請し、会社、労組、調停官の3者で協議する。調停官は、労組よりの姿勢が目立ち、会社側の考えるような形での解雇は難しい。時間もかかる。このため、解雇対象者は自己都合退職とするケースが多い。過去2年間、P 4 D に持ち込んだことはない。

自己都合退職は、インドネシア人の人事部長が組合と協議し、本人に通知する。日本人はこのプロセスにも関与しない。

自己都合退職の場合、給料の3～4カ月分を退職金として支払う。窃盗のような悪質な場合でも、自己都合退職であるから、退職金は払う。ただし、1～2カ月程度に減額する。

なお、自己都合退職の場合、当社での就労証明が出るが、P 4 D の手続きで解雇されると就労証明が出ない。再就職先で、前の会社での就労証明が求められることがあるため、解雇対象者にとっても自己都合退職の方が都合が良い。

- ② 懲罰は、原則として、インドネシア人部長が決定する。日本人は、インドネシア人部長に指示はするが、手は出さない。日本人対インドネシア人という構図を作らないためである。

(3.5 ISTEM)

懲罰制度につき、当国に顕著な事由、日本との違い等、お気づきの点を自由にご記入下さい。

インドネシア人は日本人よりロイヤリティーが欠けており、懲罰による管理も必要である。モラルの向上、規律の向上のために、懲罰は日本より厳格に運用すべきと考える。

4. 労働組合について伺います。

(4.1 ISTEM)

労働組合への対応はどのような形態で行われていますか。また日本人派遣者

は労働組合への対応にどの程度関与されていますか。

- ① 当社労組は、FSPSI（全インドネシア労働組合連合）に加盟している。
- ② 経済交渉（ベースアップ交渉，ボーナス交渉，KKB＜労働協約＞改定交渉）の場合，日本人駐在員も出席する。日常の労組とのコミュニケーションはインドネシア人部長が行う。
- ③ 月に1回，日本人取締役（社長，副社長，生産担当，人事担当）と組合とのミーティングをもっている。その席で，生産計画，販売計画，勤務計画について説明している。

(4.2 ISTEM)

貴社における労働組合の活動実態についてお伺いします。団体交渉，争議活動等につきこれまでの事例を具体的にご記入いただければ幸いです。

- ・ベースアップ交渉は，毎年1回
- ・ボーナス交渉は，毎年1回（THRは，1カ月で固定しているため，交渉対象ではない）。
- ・KKB改定交渉は，2年に1回
- ・ストライキにはP4Dでの手続きが必要だが，この手続きを完全に踏むことは現実的でないため，手続きを踏んだストライキは発生しない。

しかし，経済交渉の時期に，手続きを踏まないサボタージュ（座り込み）がある。夜勤終了後に従業員が座り込み，出勤してきた交替要員が合流する。これは，「赤信号みんなで渡れば怖くない」という雰囲気である。

サボタージュ参加者にはWarning Letterを出す，1回分しか出せないもので，これだけでは処分できない。

(4.3 ISTEM)

貴社，あるいは当国の労働組合の役割についてどのようにお考えでしょうか。お考えを自由にご記入下さい。

- ① 経済交渉の窓口，苦情，要望を会社側に伝えるパイプとして役立っている。

- ② しかし、組合のリーダーシップが弱く、統制力がない。
- ③ 日本の本社の労組や、その上部団体がインドネシアに来て、当社労組と懇談することがある。日本の組合は、日本と比べたインドネシアの給与格差の大きさを、問題にしているようである。こうした懇談の影響からか、インドネシアの組合から高い方に平準化するべきとの要求が出てくる。しかし、日本を基準にした要求はインドネシアの実情にあわない。インドネシアの組合は、インドネシアの実情にあった要求を出すべきである。

ただ、日本の組合から、組合幹部のリーダーシップ、労使の Give & Take の考え方などは学んで欲しいと思う。

5. 当国従業員の採用についてお伺いします。

(5.1 ISTEM)

採用者選抜にあたって特に重視されているポイントは何でしょうか。

- ① 管理職（候補）の採用時に重視しているポイント
性格，専門性，健康
- ② Worker の採用時に重視しているポイント
同上。

(5.2 ISTEM)

採用を実質的に決定するのはどのレベルの方でしょうか。また、日本人派遣者はどの程度関与されているでしょうか。

- ① 管理職（候補）の採用時における実質的な決定者
インドネシア人の部長。
- ② Worker の採用時における実質的な決定者
同上。

(5.3.1 ISTEM)

採用時の賃金はどのように設定されていますか。

- ① 管理職（候補）の採用時の賃金設定
当社規定による学歴別初任給。
- ② Workerの採用時の賃金設定
当社規定による学歴別初任給。

(5.3.2 ISTEM)

どのような方法で募集・採用を行われていますか。

- ① 管理職（候補）の募集・採用方法
募集方法は、1. 新聞広告、2. 大学への求人票の掲示である。
新聞広告には会社名も入れている。賃金は入れてない。大卒、アカデミー（文科系短大）卒は、当社の給与水準には、なかなか満足しないので、採用が難しい。
- ② Workerの募集・採用方法
募集方法は、管理職と同じ。応募者は充分で不自由していない。

(5.4 ISTEM)

一般に当国の管理職，労働者が貴社，欧米企業，地場企業の選択を行うとき，それぞれの企業に入る最大のインセンティブは何でしょうか。

- ① 管理職（候補）が選好する理由
給料次第。
- ② Workerが選好する理由
給料次第。

6. 従業員の確保，教育訓練についてお伺いいたします。

(6.1 ISTEM)

転職率は1年当り何%程度でしょうか，転職の理由は何でしょうか。

- ① 管理職の転職率，転職の理由
回答無し。

- ② Workerの転職率，転職の理由
回答無し。
- ③ 96年には，806人中，定年を含めて56人が退職した。定年の場合を除いて，転職している。

(6.2 ISTEM)

転職防止のために，どのような施策を行われていますか。

- ① 管理職に対する転職防止対策
アカデミー卒以上を対象に特別加給。ボーナス特別支給。独身寮。
- ② Workerの転職防止対策
特になし。

(6.3 ISTEM)

従業員のレベル向上のための教育訓練は何を行われていますか。

- ① 管理職のレベル向上をはかる教育訓練
AOTS，本社プログラムで，日本研修を行っている。
- ② Workerのレベル向上をはかる教育訓練
インドネシアで，IE，TQC，TWIなどの研修を行っている。

7. 最後に，人事・労務問題に関する今後の課題をお伺いいたします。

(7.1 ISTEM)

地場企業の人事・労務慣行と日系企業の人事・労務慣行の間で，顕著に異なるのはどのような点だとお考えになりますか。

給与，処遇のメリハリ度。これにつきる。当社の給与体系でも，日本と比べると賃金格差は大きいが地場企業はもっと大きい。当社の給与体系では，優秀な社員が辞める。

(7.2 ISTEM)

地場企業や進出欧米企業の人事・労務慣行と比較した場合、日系企業の人事・労務慣行は当国内で高く評価されているとお感じですか。その理由は何でしょうか。

一般従業員には高く評価されているが、高学歴者、高い役職についている者、コンピュータ、経理エンジニアには評価されていない。

(7.3 ISTEM)

当国において事業展開を行うにあたり、一般的に日系企業の人事・労務問題上の今後の課題は何だとお考えでしょうか。是非ご記入下さい。

- ① インドネシアの労働行政には、次のような課題があると思われる。
 - ・労働省地方事務所，P 4 Dの姿勢が労働側寄り。もう少し経営側にも配慮すべきである。
 - ・最低賃金引き上げ率の抑制。
 - ・公務員の汚職の削減。
 - ・労働行政の安定の前提として、政情を安定させること。
- ② ローカライゼーションを進めるには次のような人材育成が必要と考える。
 - ・「マニュアル人間」。決めたことを、決めた通り実行する人材。
 - ・「プロフェッショナルな人材」。これについては誰にも負けないという人材。
 - ・「発展向上人間」。現状を否定し、発展向上していこうという意識のある人材。
 - ・一人一人が、「マニュアル人間」から出発して、「発展向上人間」まで成長していくことが必要。
 - ・インドネシア人は発展向上人間まで育てるのが難しい。若い時はよく働くが、昇進するにつれて働かなくなる。「これで良い」と考えがち。これを超えないと、日本人の仕事を完全に代替できない。ここに、完全にローカル化できない原因がある。

- ③ 今のインドネシアは外資依存が強く、外資が撤退したら成り立たない。また、現地で生み出された利益も、出資比率に応じて外国側のものになる。インドネシア人には、ここから脱却しようという志が必要である。

II. 電機産業

1. 日系電機メーカー National Gobel (通称NABEL) 社

設 立：1970年7月27日，商業生産開始：1971年

出資比率：日本側60%，プリブミ系40%

事務所および工場：ボゴール，工場敷地面積：N. A.

現地従業員数(1997年7月現在)：2982人，日本人駐在員数(同前)：24人

取 材：1997年7月3日，財務担当アドバイザー（日本人），マネージャー（インドネシア人）

1.

貴社の当国採用者に対する人事運営の現況についてお伺いたします。なお、以下で「管理職」というのは、現に管理職に就いている者のみならず、いわゆるホワイトカラーとエンジニアを含むものとしてご回答下さい。

(1.1 NABEL)

貴社の当国における人事制度はどのように制定されたのでしょうか。日本本社の制度と当国固有の制度をどのように参考とされて制定されたのでしょうか。
・日本本社の制度をベースにインドネシア法人の制度を作成した。

(1.2 NABEL)

貴社では当国採用者について、どのような従業員の人事分類をされていますか（例えば管理職とWorkerの2分類等）。

- ① インドネシアの人事分類と、日本のそれを対応させて整理すると、以下のようになる。なお、インドネシアにおけるポストの呼称は英語を用いてい

る。

< Manager, 38人 >	Grade	<管理職>
General Manager	G 1 ~ G 3	部長
Manager	M 1 ~ M 3	課長
<間接部門, 455人 >		<職員・課員>
Section Chief	S 3 ~ S 4	係長
Staff	S 1 ~ S 2	課員
<直接部門, 1581人 > 組合員		<工員 > 組合員
Section Chief	S 3 ~ S 4	職長
Group Chief	S 1 ~ S 2	班長
Worker	K 1 ~ K 4	社員

- ② S 1 ~ G 3 クラスが管理職, K 1 ~ K 4 クラスがワーカーである。

(1.3 NABEL)

貴社では当国採用者に対する人事査定項目を規定化されているでしょうか。
仮に規定化されている場合, どの程度公開されていますか。

- ① 管理職に対する人事査定項目の公開度
公開している。
- ② Worker に対する人事査定項目の公開度
公開している。

(1.4 NABEL)

貴社の人事査定において特に重視されている項目をいくつか記入して下さい。

- ① 管理職に対して重視している項目
目標達成率70%, 能力30%。
能力の評価項目は, 1. 知識とスキル, 2. 計画性, 3. 責任感, 4.
リーダーシップ, 5. 将来性

② Worker に対して重視している項目

1. 仕事の達成率, 2. ローヤリティー, 3. 規律, 4. 責任感, 5. 知識とスキル/経験, 6. 創造性。各項目のウェイトは同じ。

QCの提案は, 重視していない。

(1.5 NABEL)

特に昇進時（昇進者の選抜時）において重視されている評価ポイントは何でしょうか。

① 管理職の昇進時に重視しているポイント

1. 管理職は, 1年間の研修テーマを持っている。この研修結果を発表させ, それを評価する。

2. 個人面談

3. 英語力

各職, 各グレードでの在職期間は考慮しない。

② Worker の昇進時に重視しているポイント

最低2年間そのグレードに在職し, 査定評価が5段階評価の4以上であること。査定基準は給与査定と同じ。4以上は全体の40%。

(1.6 NABEL)

当国採用者の入社後の昇進ルート及び各段階の現在の人数についてお伺いします（人数は概数で結構です）。

① 管理職の昇進ルート及び現状の人数

< Manager, 38人 >	Grade	
General Manager	G 1 ~ G 3	7人
Manager	M 1 ~ M 3	31人
< 間接部門, 455人 >		
Section Chief	S 3 ~ S 4	N. A.
Staff	S 1 ~ S 2	N. A.

<直接部門, N. A. >

Section Chief	S 3 ~ S 4	N. A.
Group Chief	S 1 ~ S 2	N. A.

② Workerの昇進ルート及び現状の人数

Worker	K 1 ~ K 4	N. A.
--------	-----------	-------

(1.7 NABEL)

当国採用者に対する実質的な人事査定者は誰でしょうか。また、査定プロセスに日本人派遣者はどの程度実質的に関与されていますか。

① 管理職の実質的な人事査定者、日本人の関与

< Managerクラス > 一次査定を担当取締役が行い。取締役会で決定。取締役は、日本人4人、インドネシア人3人で、社長は日本人、副社長がインドネシア人。最終決定権は社長にある。

< Section Chief > Managerが査定する。Managerはインドネシア人で、1名のみ日本人。

< Staff, Group Chief > Section Chiefが査定。Section Chiefはインドネシア人。

② Workerの実質的な人事査定者、日本人の関与

インドネシア人のGroup Chiefが査定する。

(1.8 NABEL)

当国採用者に対して人事査定結果の具体的なフィードバックは行われているでしょうか。行われている場合、どのような形態で行われていますか。

① 管理職に対する人事査定結果のフィードバック

Section Chief以上はフィードバックしている。

② Workerに対する人事査定結果のフィードバック

フィードバックしていない。ただし、聞いてきたら説明している。

(1.9 NABEL)

貴社が当国で人事制度を運用するにあたって、どの程度、年功序列的要素を加味、配慮されていますか。

給与査定は、日本と同じ程度である。同じ年令でも給与格差ある。年功より学歴重視。同じ学歴で同期だと横並び意識強いが、差はつけている。昇進については、日本以上に能力主義である。

(1.10 NABEL)

貴社が当国で採用された管理職は、人事（ポスト移動、昇進）において、年功序列を重視してほしいと考えているでしょうか。年功序列重視の姿勢は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

考えていない。経営側も、インドネシア人管理職も、重視していない。大卒後4～5年で、Managerクラスになる。日本より能力主義である。

年功序列重視の姿勢は、日系企業に入社するインセンティブとして機能していない。インセンティブとして機能しているのは、ネームバリューである。

なお、ワーカーは「仕事があれば良い」という考え方である。

(1.11 NABEL)

貴社が当国で採用された労働者には、地場企業や欧米企業と比較して、實際上、管理職への登用の可能性が高いでしょうか。平等主義的な考え方は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

管理職への登用の可能性は高い。当社は日本以上に能力主義である。日本は、インドネシアに比べると、まだ平等主義である。

なお、常勤取締役6人のうち3人がインドネシア人で、1人は株主（副社長）、2人はプロパーで人事と企画を担当している。当社はプロパーでも取締役まで昇進するチャンスがある。

また、副社長はプリブミ、人事担当もプリブミ、企画担当は日系インドネシア人である。株主（法人もプリブミ系で、プリブミにとってはチャンスに

恵まれた企業である。

(1.12 NABEL)

当国・地場企業の一般的な人事制度・慣行と、貴社の人事運営が特に異なっているのはどんな点でしょうか。また、人事制度の運営について、身近な事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

当社もそうだが、日系は一般に福利厚生が厚い。

2. 次に賃金についてお伺いたします。

(2.1 NABEL)

各人事種別内で（例えば、管理職者内で、Worker内で）どのような賃金格差を設定されていますか。

・回答無し。

(2.2 NABEL)

貴社は当国において、年功序列給体系と能力給体系との整合性をどのように考えられていますか。

能力給ですっきりやっている。

(2.3 NABEL)

給与格差については、「給与は現在の能力（業務内容）に応じて支払われるべき」との能力給的な考え方と、「給与は企業内における経験，長期的な能力開発，生活必要額などを 合的に勘案して決定すべき」とする年功序列型給与の考え方などがありますが、貴社の当国従業員は一般的にどのように考えていると思われますか。

① 管理職の給与格差に関する考え方

能力給を理解している。

② Workerの給与格差に関する考え方

一部に能力給を理解していない従業員もいるようである。

(2.4 NABEL)

上記のような当国従業員の賃金格差に関する考え方と、貴社の賃金体系との間に大きな相違はありますか。

ない。

(2.5 NABEL)

賃金格差の運営に関して、身近に起こった事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

- ・ワーカーの中には、「長いこと勤めているのに、給料が安いのは何故か」という疑問を持っているものもある。しかし、ワーカークラスの労働力は供給過剰で、転職は非常に難しい。また、当社は福利厚生が厚く、「やめるより居た方が良い」ということになる。

3. 当国従業員に対する懲罰制度の運用についてお伺いします。

(3.1 NABEL)

懲罰対象と内容について、どの程度の細かさで規定を制定されているでしょうか。

日本より具体的である。

(3.2 NABEL)

懲罰規定をどのような方法で従業員に公開、周知徹底していますか。

懲罰規定は、KKB（労働協約）に明記し、KKBの冊子を全従業員に配布している。

(3.3 NABEL)

実際に懲罰規定を適用する際、どの程度厳格に運用されていますか。

窃盗などの違法行為については厳格に運用している。それ以外は、あまり厳格でない。

(3.4 NABEL)

懲罰の決定プロセスにつきご教示下さい。また、実質的な決定者は誰でしょうか。日本人はどの程度関与されていますか。

口頭注意→Warning Letter (警告書) 3回→再犯→解雇手続き。処分は解雇だけで、減給、降格などの処分はない。ただし、解雇の場合は、P 4 Dでの解雇手続きが必要。解雇対象者が出ると、インドネシア人の人事担当者と組合が協議し、労働省地方事務所内にあるP 4 Dに報告する。P 4 Dに持ち込むのは、法律違反が歴然としている場合のみである。このプロセス全体に日本人は関与せず、報告を受けるのみである。

(3.5 NABEL)

懲罰制度につき、当国に顕著な事由、日本との違い等、お気づきの点を自由にご記入下さい。

- ・歴然たる違法行為で解雇する場合も、慰労金と補償金を支払っている。慰労金は、5年勤続で、解雇時の給料の1カ月分、5～10年勤続で2カ月分である。「どろぼうにも払っている」ことになる。

4. 労働組合についてお伺いたします。

(4.1 NABEL)

労働組合への対応はどのような形態で行われていますか。また日本人派遣者は労働組合への対応にどの程度関与されていますか。

当社労組は、FSPSI (全インドネシア労働組合連合) に加盟している。

経済交渉 (ベースアップ交渉, ボーナス交渉, KKB <労働協約> 改定交

渉)には、インドネシア人取締役が出席し、日本人駐在員は報告を受けるだけである。ただし、取締役会で、予算を決めているため、その限りで日本人取締役が関与している。

(4.2 NABEL)

貴社における労働組合の活動実態についてお伺いします。団体交渉、争議活動等につきこれまでの事例を具体的にご記入いただければ幸いです。

- ① 組合との交渉事項は、ベースアップ(毎年)、ボーナス(毎年)、KKB改定(2年に1回)であるTHRは1カ月で固定しており、交渉していない。
- ② ボーナスは、業績を反映させておらず、全職種2カ月である。
- ③ 福利厚生については、KKB改定の際に交渉する。カットする場合は、給与に組み込んでいる。
- ④ ストライキは1985年に発生して以後、発生していない。

(4.3 NABEL)

貴社、あるいは当国の労働組合の役割についてどのようにお考えでしょうか。お考えを自由にご記入下さい。

- ① 労働組合は、パイプ役としてあったほうが良い。
- ② 当社では、ワーカーからジェネラル・マネージャーまで組合員であり、委員長はジェネラル・マネージャーである。

5. 当国従業員の採用についてお伺いします。

(5.1 NABEL)

採用者選抜にあたって特に重視されているポイントは何でしょうか。

- ① 管理職(候補)の採用時に重視しているポイント
学歴、パーソナリティー、健康状態。
- ② Workerの採用時に重視しているポイント
高卒が採用条件。健康状態。

なお、亡くなった従業員の奥さんを4人採用している。

(5.2 NABEL)

採用を実質的に決定するのはどのレベルの方でしょうか。また、日本人派遣者はどの程度関与されているでしょうか。

- ① 管理職（候補）の採用時における実質的な決定者
取締役会で決めるため、日本人が関与している。
- ② Workerの採用時における実質的な決定者
インドネシア人マネージャーが決めるが、日本人アドバイザーも関与している。

(5.3.1 NABEL)

採用時の賃金はどのように設定されていますか。

- ① 管理職（候補）の採用時の賃金設定
ランクごとに初任給あり。
- ② Workerの採用時の賃金設定
ランクごとに初任給あり。

(5.3.2 NABEL)

どのような方法で募集・採用を行われていますか。

- ① 管理職（候補）の募集・採用方法
大学に個別に依頼している。依頼先は、ITB（国立バンドン工科大学）、UI（国立インドネシア大学）、ITS（国立スラバヤ工科大学）、Undip（国立ディポネゴロ大学）、Unibra（国立ブラウイジャヤ大学）などである。
- ② Workerの募集・採用方法
ワーカーの子供などをアルバイトで雇い、6カ月使ってみて決める。アルバイトは何もしなくても集まる。

(5.4 NABEL)

一般に当国の管理職，労働者が貴社，欧米企業，地場企業の選択を行うとき，それぞれの企業に入る最大のインセンティブは何でしょうか。

- ① 管理職（候補）が選好する理由

給料プラス福利厚生。

- ② Workerが選好する理由

給料プラス福利厚生。

6. 従業員の確保，教育訓練についてお伺いたします。

(6.1 NABEL)

転職率は1年当り何%程度でしょうか，転職の理由は何でしょうか。

- ① 管理職の転職率，転職の理由

年2%程度。人数にして40人程度。

- ② Workerの転職率，転職の理由

年10%程度。人数にして160人程度。

- ③ 管理職とワーカー合わせて200人程度が毎年辞めていく。

(6.2 NABEL)

転職防止のために，どのような施策を行われていますか。

- ① 管理職に対する転職防止対策

能力給の徹底。

- ② Workerの転職防止対策

無し。

(6.3 NABEL)

従業員のレベル向上のための教育訓練は何を行われていますか。

- ① 管理職のレベル向上をはかる教育訓練

本社のマネージメント・コースを日本またはシンガポールで受講させてい

る。

② Worker のレベル向上をはかる教育訓練

当社の教育・訓練センターで、品質管理、工程管理の研修を行っている。

7. 最後に、人事・労務問題に関する今後の課題をお伺いいたします。

(7.1 NABEL)

地場企業の人事・労務慣行と日系企業の人事・労務慣行の間で、顕著に異なるのはどのような点だとお考えになりますか。

日系は給料も福利厚生も厚い。最賃のプラス α 分も多い。地場企業は最賃レベルでプラス α 無しという所も多い。

(7.2 NABEL)

地場企業や進出欧米企業の人事・労務慣行と比較した場合、日系企業の人事・労務慣行は当国内で高く評価されているとお感じですか。その理由は何でしょうか。

地場企業と比べると高く評価されている。そのことは、争議の少なさに現れている。

(7.3 NABEL)

当国において事業展開を行うにあたり、一般的に日系企業の人事・労務問題上の今後の課題は何だとお考えでしょうか。是非ご記入下さい。

- ① 当社は、全般的にうまくいっていると思う。
- ② 労務管理は、前面にインドネシア人を立ててやっている。そこに難しさがある。

Ⅲ. 自動車産業

1. 日系自動車メーカー Toyota Astra Motor (通称 TAM) 社

設立：1971年4月21日，操業開始：1973年

出資比率：日本側49%，華人系上場企業51%

事務所および工場：ジャカルタ，敷地面積：約40.5ha

現地従業員数(1997年6月末現在)：5450人，日本人駐在員数(同上)：30人

取材：1997年7月4日，取締役(日本人)

1.

貴社の当国採用者に対する人事運営の現況についてお伺いいたします。なお、以下で「管理職」というのは、現に管理職に就いている者のみならず、いわゆるホワイトカラーとエンジニアを含むものとしてご回答下さい。

(1.1 TAM)

貴社の当国における人事制度はどのように制定されたのでしょうか。日本本社の制度と当国固有の制度をどのように参考とされて制定されたのでしょうか。

・当社は、インドネシア側パートナー A 社が株式の過半数を所有する、A 社のグループ企業の一つである。A 社は、グループ企業の人事を一括して管理しており、当社の人事制度も A 社が管理している。4 年制大学卒の採用は A 社が一括して行い、管理職は A 社から派遣されている。この人事に、日本人駐在員は関与していない。

アカデミー（文科系短大）卒は、当社で採用しているが、これもインドネシア人の人事担当取締役が管理している。

人事制度全般が、A 社に準じたものであり、日本の制度とは異なる。

(1.2 TAM)

貴社では当国採用者について、どのような従業員の人事分類をされていますか（例えば管理職と Worker の 2 分類等）。

- ① 人事分類は、クラスとポジションを組み合わせたもので、以下のようになっている。イタリックは現場の職制，下線は事務部門のブルーカラーである。

クラス	XII	ポジション	Associate Director
			General Manager
	XI		General Manager
			Deputy General Manager
			Assistant General Manager
	X		Assistant General Manager
			Manager
	IX		Manager
			Assistant Manager
	VIII		Assistant Manager
			<i>Supervisor</i>
			Staff
	VII		<i>Supervisor</i>
			Staff
	VI		<i>Assistant Supervisor</i>
			<i>Foreman, Staff</i>
	V		<i>Foreman</i>
			<i>Group Leader, Staff</i>
			Operator, <u>Security</u>
	IV		<i>Group Leader, Staff</i>
			Operator, <u>Driver</u>
			<u>Security</u>
	III		Operator, Staff
			<u>Office Boy, Driver, Security</u>

II	<u>Driver, Office Boy</u>
I	<u>Office Boy</u>

- ② Operatorが、いわゆる Workerである。
- ③ クラス・の Manager 以上が非組合員である。

(1.3 TAM)

貴社では当国採用者に対する人事査定項目を規定化されているでしょうか。
仮に規定化されている場合、どの程度公開されていますか。

- ① 管理職に対する人事査定項目の公開度
規定しておらず、公開していない。
- ② Workerに対する人事査定項目の公開度
規定しておらず、公開していない。

(1.4 TAM)

貴社の人事査定において特に重視されている項目をいくつか記入して下さい。

- ①管理職に対して重視している項目
回答無し。
- ②Workerに対して重視している項目
回答無し。

(1.5 TAM)

特に昇進時（昇進者の選抜時）において重視されている評価ポイントは何でしょうか。

- ① 管理職の昇進時に重視しているポイント
部下に対する指導力

② Workerの昇進時に重視しているポイント

- ・品質目標
- ・生産能率
- ・規律

(1.6 TAM)

当国採用者の入社後の昇進ルート及び各段階の現在の人数についてお伺いします (人数は概数で結構です)。

- ・ Manager 以上 110人
- ・ Assistant Manager 以上 190人

(1.7 TAM)

当国採用者に対する実質的な人事査定者は誰でしょうか。また、査定プロセスに日本人派遣者はどの程度実質的に関与されていますか。

① 管理職の実質的な人事査定者、日本人の関与

クラス・.., ..は、取締役会で決定する。10人の取締役のうち、5人は日本人。その他は上位者が査定する。上位者が日本人であれば関与する。

② Workerの実質的な人事査定者、日本人の関与

インドネシア人の上位者が査定する。

(1.8 TAM)

当国採用者に対して人事査定結果の具体的なフィードバックは行われているでしょうか。行われている場合、どのような形態で行われていますか。

① 管理職に対する人事査定結果のフィードバック

フィードバックする制度はない。しかし、ケース・バイ・ケースで管理者の判断で個別にやる。

② Workerに対する人事査定結果のフィードバック

フィードバックする制度はない。しかし、ケース・バイ・ケースで管理者

の判断で個別にやる。

(1.9 TAM)

貴社が当国で人事制度を運用するにあたって、どの程度、年功序列的要素を加味、配慮されていますか。

昇進に必要な在職年数は決まっている。この年数は、クラス、学歴により異なっている。抜擢人事は行わない。その意味で年功的要素が加味されている。

(1.10 TAM)

貴社が当国で採用された管理職は、人事（ポスト移動、昇進）において、年功序列を重視してほしいと考えているでしょうか。年功序列重視の姿勢は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

当社の場合、年功と能力の両方が必要で、これをさらに年功重視にして欲しいと思っているかどうか不明である。

採用時に、当社の姿勢については知らないと思う。

(1.11 TAM)

貴社が当国で採用された労働者には、地場企業や欧米企業と比較して、實際上、管理職への登用の可能性が高いでしょうか。平等主義的な考え方は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

- ① 管理職への登用の可能性は高い。管理職はほとんどインドネシア人である。日本人は、技術的指導など日本人でないと出来ないことを担っている。華人でもプリブミでも能力次第で昇進できる。
- ② 入社する時に「平等主義的な考え方」に対する意識はない。

(1.12 TAM)

当国・地場企業の一般的な人事制度・慣行と、貴社の人事運営が特に異なっ

ているのはどんな点でしょうか。また、人事制度の運営について、身近な事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

回答無し。

2. 次に賃金について伺いたします。

(2.1 TAM)

各人事種別内で（例えば、管理職者内で、Worker内で）どのような賃金格差を設定されていますか。

基本的にクラスの基本給で差をつけている。

(2.2 TAM)

貴社は当国において、年功序列給体系と能力給体系との整合性をどのように考えられていますか。

全クラスにつき年功プラス能力で決めている。

クラス内では給与査定部分もある。

(2.3 TAM)

給与格差については、「給与は現在の能力（業務内容）に応じて支払われるべき」との能力給的な考え方と、「給与は企業内における経験、長期的な能力開発、生活必要額などを 合的に勘案して決定すべき」とする年功序列型給与の考え方などがありますが、貴社の当国従業員は一般的にどのように考えていると思われますか。

管理職は能力給的な考え方を持っていると思われる。経営側としても引き抜き防止のため、管理職は能力によって差をつけている。

(2.4 TAM)

上記のような当国従業員の賃金格差に関する考え方と、貴社の賃金体系との間に大きな相違はありますか。

当社の管理職の給与は、A社、A社系銀行と比べると低い。製造業の他社と比べても低い。当社の給与格差は他の日系より大きいですが、地場企業より低い。

(2.5 TAM)

賃金格差の運営に関して、身近に起こった事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

新規参入のプリブミ系同業他社の引き抜きがあった。定年退職した当社社長（プリブミ）が移ったあと、他のプリブミ管理職が多数転職した。給与の差が大きかったことが原因とみている。

3. 当国従業員に対する懲罰制度の運用についてお伺いします。

(3.1 TAM)

懲罰対象と内容について、どの程度の細かさで規定を制定されているでしょうか。

日本の就業規則より、具体的に、細かく規定している。

(3.2 TAM)

懲罰規定をどのような方法で従業員に公開、周知徹底していますか。

懲罰規定は、KKB（労働協約）に明記し、KKBの冊子を全従業員に配布している。

(3.3 TAM)

実際に懲罰規定を適用する際、どの程度厳格に運用されていますか。

規定違反があっても、Warning Letterを出さないケースもある。ただし、警告対象者も少ない。

(3.4 TAM)

懲罰の決定プロセスにつきご教示下さい。また、実質的な決定者は誰でしょうか。日本人はどの程度関与されていますか。

口頭注意→Warning Letter 3回→再犯→P 4 Dでの解雇手続き。日本人がそのDivisionのHeadの場合のみ関与。

(3.5 TAM)

懲罰制度につき、当国に顕著な事由、日本との違い等、お気づきの点を自由にご記入下さい。

懲罰の実施が難しい。制度はあっても運用が充分できてない。

4. 労働組合についてお伺いたします。

(4.1 TAM)

労働組合への対応はどのような形態で行われていますか。また日本人派遣者は労働組合への対応にどの程度関与されていますか。

- ① 当社労組は、FSPSI（全インドネシア労働組合連合）に加盟している。
- ② 経済交渉（ベースアップ交渉，ボーナス交渉，KKB＜労働協約＞改定交渉，THR交渉）の場合，日本人駐在員は出席しない。インドネシア人の人事担当取締役が出席する。
- ③ 定期協議には，日本人の当社副社長が出席している。

(4.2 TAM)

貴社における労働組合の活動実態についてお伺いします。団体交渉，争議活動等につきこれまでの事例を具体的にご記入いただければ幸いです。

- ・ベースアップ，ボーナス，KKB改定，THRについて交渉している。
- ・ストライキは，知る限りにおいて，発生していない。

(4.3 TAM)

貴社、あるいは当国の労働組合の役割についてどのようにお考えでしょうか。お考えを自由にご記入下さい。

- ① 労働組合は、経営側と従業員との間のパイプとして必要である。
- ② 当社労働組合は、統制力がある。
- ③ 労組役員は、Supervisorクラスである。

5. 当国従業員の採用についてお伺いします。

(5.1 TAM)

採用者選抜にあたって特に重視されているポイントは何でしょうか。

- ① 管理職（候補）の採用時に重視しているポイント
大卒はA社が一括して募集している。A社の入社試験はペーパーテスト。
当社は、派遣されてきた人物の面接、健康診断を行う。
- ② Workerの採用時に重視しているポイント
高卒が応募資格で、面接と健康診断を行う。買手市場である。

(5.2 TAM)

採用を実質的に決定するのはどのレベルの方でしょうか。また、日本人派遣者はどの程度関与されているでしょうか。

- ① 管理職（候補）の採用時における実質的な決定者
日本人がDivisionの担当の場合のみ決定する。それ以外はインドネシア人。
- ② Workerの採用時における実質的な決定者
インドネシア人の担当者が決定する。

(5.3.1 TAM)

採用時の賃金はどのように設定されていますか。

- ① 管理職（候補）の採用時の賃金設定
毎年のベースアップ交渉の中で初任給を決定する。

② Workerの採用時の賃金設定

毎年のベースアップ交渉の中で初任給を決定する。

(5.3.2 TAM)

どのような方法で募集・採用を行われていますか。

① 管理職（候補）の募集・採用方法

A社が一括して募集しているため、詳細不明。

② Workerの募集・採用方法

高校回りをしている。放っておいても来る。

(5.4 TAM)

一般に当国の管理職，労働者が貴社，欧米企業，地場企業の選択を行うとき，それぞれの企業に入る最大のインセンティブは何でしょうか。

① 管理職（候補）が選好する理由

まず，給料。それと，当社のコーポレート・イメージ。

② Workerが選好する理由

とにかく，入社できれば良い。

6. 従業員の確保，教育訓練についてお伺いたします。

(6.1 TAM)

転職率は1年当り何%程度でしょうか，転職の理由は何でしょうか。

① 管理職の転職率，転職の理由

回答無し。

② Workerの転職率，転職の理由

退職者／総数で見ると，10%。引き抜きでなく，ほとんどが自然退職である。

(6.2 TAM)

転職防止のために、どのような施策を行われていますか。

- ① 管理職に対する転職防止対策
給与格差をつける。辞めてほしくない人は高くする。
- ② Workerの転職防止対策
無し。

(6.3 TAM)

従業員のレベル向上のための教育訓練は何を行われていますか。

- ① 管理職のレベル向上をはかる教育訓練
具体的回答無し。
- ② Workerのレベル向上をはかる教育訓練
具体的回答無し。

7. 最後に、人事・労務問題に関する今後の課題をお伺いいたします。

(7.1 TAM)

地場企業の人事・労務慣行と日系企業の人事・労務慣行の間で、顕著に異なるのはどのような点だとお考えになりますか。

わからない。

(7.2 TAM)

地場企業や進出欧米企業の人事・労務慣行と比較した場合、日系企業の人事・労務慣行は当国内で高く評価されているとお感じですか。その理由は何でしょうか。

高く評価されている。このことは、争議の少なさに現れている。

日系企業は、1. 法を遵守し、労使関係も協調的で、クレディビリティが高く、2. なにごとにつけもフェアであり、3. 努力した人は認めるという姿勢をもっている。こうした点が高く評価されている。

(7.3 TAM)

当国において事業展開を行うにあたり、一般的に日系企業の人事・労務問題上の今後の課題は何だとお考えでしょうか。是非ご記入下さい。

具体的回答無し。

2. 日系自動車メーカー Mitsubishi Krama Yudha Motors and Manufacturing (通称MKM) 社

設 立：1973年8月3日，商業生産開始：1975年1月

出資比率：日本側64.6%，プリブミ系35.4%

事務所および工場：プロガドン，敷地面積：約15ha

現地従業員数(1997年8月末現在)：1217人(全員プリブミで華人はいない)

日本人駐在員数(同上)：12人

取 材：1997年7月1日，副社長(日本人)

1.

貴社の当国採用者に対する人事運営の現況についてお伺いたします。なお、以下で「管理職」というのは、現に管理職に就いている者のみならず、いわゆるホワイトカラーとエンジニアを含むものとしてご回答下さい。

(1.1 MKM)

貴社の当国における人事制度はどのように制定されたのでしょうか。日本本社の制度と当国固有の制度をどのように参考とされて制定されたのでしょうか。

・日本本社の制度をベースにインドネシア法人の制度を作成した。

(1.2 MKM)

貴社では当国採用者について、どのような従業員の人事分類をされていますか(例えば管理職とWorkerの2分類等)。

① Management Member と Non Management Member (Employee) に2分類している。

さらに、Management Memberは、昇格を取締役会で決めるManagerと、昇格をManagerが決めるSupervisorに分類できる。なお、Managerは、取締役と一緒に毎朝7時にミーティングを行っている。

Non Management Member (Employee)は、ラインのStaffとWorkerに分類できる。

インドネシアの人事分類と、日本のそれを対応させて整理すると、以下のようになる。なお、インドネシアにおけるポストの呼称は英語を用いている。

Management Member

< Manager >

職種P	General Manager
O	Manager, Adviser
N	Deputy Manager
M	Senior Assistant Manager
L	Assistant Manager

< 管理職 >

—
部長, —
次長
課長
課長補佐

< Supervisor >

職種K	Senior Supervisor
J	Supervisor
I	Junior Supervisor

< 職員・課員 >

係長
〃
副係長

Non Management Member (Employee)

< Staff >

職種I	Technical Staff (大卒エンジニア)
H	Senior Staff (大卒)
G	Senior Foreman (技術系短大卒)
F	Staff (文科系短大卒)

< 事務技能職 >

エンジニア
シニア・スタッフ
シニア・フォアマン
スタッフ

< Worker >

E	Foreman, Specialist (高卒)
D	Assistant Foreman (高卒)

< 作業員 >

作業長
副作業長

C	Factory Worker (高卒)	工員
B	Guardman, Sweeper boy, Driver (中卒)	守衛, 清掃員, 運転手

② Non Management Member (Employee) の Foreman, Specialist (作業長) 以下が、いわゆる Worker である

③ 昇進と昇格を組み合わせた表で給与を決定している。表は横軸が「昇進」で、Management Member の場合、Junior Supervisor (職種 I) から General Manager (職種 P) まで、Non Management Member (Employee) の場合、Guardman, Sweeper boy, Driver (職種 B) から Technical Staff (職種 I) までの職種がある。なお、職種は B から始まっている。

表の縦軸は「昇格」で、同じ職種内のランク付けとなる。Management Member, Non Management Member (Employee) とともにランク 1 から 17 まであり、数字が大きくなるほど給料が高くなる。したがって B 1 が最も給与が低く、P17 が最も高い。

(1.3 MKM)

貴社では当国採用者に対する人事査定項目を規定化されているでしょうか。仮に規定化されている場合、どの程度公開されていますか。

- ① 管理職に対する人事査定項目の公開度
規定はあるが、公開していない。
- ② Worker に対する人事査定項目の公開度
規定はあるが、公開していない。

(1.4 MKM)

貴社の人事査定において特に重視されている項目をいくつか記入して下さい。

- ① 管理職に対して重視している項目
昇進 (職名の移動) は、「部下に対する指導力」、昇格 (ランクの移動) は「優秀で仕事ができること」を重視している。昇進、昇格ともに年功を加味

している。

担当取締役が、対象者の成果（査定）を報告する。同じ年に昇進と昇格を同時に実施するケースは年に数人である。

② Worker に対して重視している項目

規律を重視している。遅刻，早退，無断欠勤は，自動的に減点となる。昇進，昇格ともに，人事考課に年功を加味している。昇格は，人事考課で平均なら3年で1段階上げる。平均以上なら3年より早く平均以下なら3年より遅くなる。同じ年に昇進と昇格を同時に実施するケースは年に数人である。

(1.5 MKM)

特に昇進時（昇進者の選抜時）において重視されている評価ポイントは何でしょうか。

① 管理職の昇進時に重視しているポイント

「部下に対する指導力」。

② Worker の昇進時に重視しているポイント

- ・ 規律正しいことを前提に，以下の点を重視している。
- ・ 一般的には知識，指導力，自己研鑽。
- ・ さらに，小集団活動（QCサークル）の提案件数を重視しており，工場では96年より1人1月1件提案という目標を導入した。
- ・ また，日本語も重視しており，約1200人の従業員のうち20%が日本語を話せる。国際交流基金の日本語能力試験では，当社社員が上位を独占している。
- ・ 部署によっては，コンピュータの操作を重視している所もある。

(1.6 MKM)

当国採用者の入社後の昇進ルート及び各段階の現在の人数についてお伺いします（人数は概数で結構です）。

以下は、1997年6月末の人数である。

コミサリス (監査役)	4 (うち日本人2)
取締役	11 (うち日本人7)

Management Member

< Manager >

職種P	General Manager	1
O	Manager, Adviser	14(うち日本人8)
N	Deputy Manager	5
M	Senior Assistant Manager	0
L	Assistant Manager	2

< Supervisor >

職種K	Senior Supervisor	6
J	Supervisor	10(うち女性1)
I	Junior Supervisor	14(うち日本人7)

Non Management Member (Employee)

< Staff >

職種I	Technical Staff (大卒エンジニア)	4 (うち日本人1)
H	Senior Staff (大卒)	16(うち日本人2)
G	Senior Foreman (技術系短大卒)	42
F	Staff (文科系短大卒)	18(うち日本人5)

< Worker >

E	Foreman, Specialist (高卒)	71
D	Assistant Foreman (高卒)	134(うち日本人12)
C	Factory Worker (高卒)	767
B	Guardman, Sweeper boy, Driver(中卒)	79

合計 1198(うち日本人17, 女性28)

(1.7 MKM)

当国採用者に対する実質的な人事査定者は誰でしょうか。また、査定プロセスに日本人派遣者はどの程度実質的に関与されていますか。

① 管理職の実質的な人事査定者、日本人の関与

< Manager クラス > 取締役会で決定する。11人の取締役のうち、7人は日本人。Manager, Deputy Manager, Senior Assistant Manager の査定は取締役が行い、取締役会で決定する。Assistant Manager の査定は Manager, Deputy Manager が行い、取締役会で決定する。

< Supervisor クラス > Manager, Deputy Manager, Senior Assistant Manager が行う。10人の Manager のうち5人は日本人で、Supervisor クラスの最終査定は日本人が行っている。Deputy Manager, Senior Assistant Manager は全員インドネシア人。

② Worker の実質的な人事査定者、日本人の関与

インドネシア人の Assistant Foreman が一次査定、Foreman が二次査定、Supervisor が三次査定を行い、その平均点で候補者リストを作成する。査定を三次まで行うのは、個人の好き嫌いを極力排除するためである。最終的に人事担当者がみて、ばらつきを調整する。

(1.8 MKM)

当国採用者に対して人事査定結果の具体的なフィードバックは行われているでしょうか。行われている場合、どのような形態で行われていますか。

① 管理職に対する人事査定結果のフィードバック

行っていない。

② Worker に対する人事査定結果のフィードバック

行っていない。

③ 管理職、Worker とともに、日本でもフィードバックしている会社は少ない。

当人は自分は優秀だと思っている。インドネシア人は、「横並び意識」「恥の意識」とともに日本人より強く、フィードバック方法が難しい。

(1.9 MKM)

貴社が当国で人事制度を運用するにあたって、どの程度、年功序列的要素を加味、配慮されていますか。

現在の日本と比べると、インドネシアは年功重視である。昇進、昇格ともに年功を重視しているし、ボーナスやハリラヤ手当でも勤続年数に応じて加算している。

当社は、商業生産開始後20年余りで、上のポストに余裕があり、また事業の拡大でポストが増加している。かつての日本のように、横並びで上げることが可能な状況である。

(1.10 MKM)

貴社が当国で採用された管理職は、人事（ポスト移動、昇進）において、年功序列を重視してほしいと考えているでしょうか。年功序列重視の姿勢は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

① 現地人管理職にこの点を聞くと「年功より能力を重視して欲しい」と答える。自分は能力があり、能力重視なら昇進できると思っているからだろう。しかし、実際に年功を無視した人事を行うと、「根に持つ」面もある。

また、あるバンドン工科大学出身の管理職は「自分の能力が会社で活かさない」とこぼしているが、何か積極的な提案をするわけではなく、提案が認められずに不満を言っているのではない。自意識過剰であるがゆえの不満である。

② 入社する時に「年功重視」に対する意識はない。

(1.11 MKM)

貴社が当国で採用された労働者には、地場企業や欧米企業と比較して、實際上、管理職への登用の可能性が高いでしょうか。平等主義的な考え方は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

① 管理職への登用の可能性は高い。華人系地場企業はファミリー・ビジネス

のため、ファミリー・メンバー以外の昇進に限度がある上に、ファミリー・メンバーの好き嫌いが強く働くようである。これに対して、当社ではファミリー・メンバー以外のプロパーが取締役まで昇進できるし、個人の好き嫌いは排除するよう努めている。

現在取締役11人のうち常勤取締役は8人で、その構成は日本人4人、インドネシア人株主2人、インドネシア人プロパー2人である。なお、当社の合弁契約書では、取締役は株主から選出するとの規定があるが、1991年より、「株主の推薦」があれば、株主でないプロパーでも取締役になれるようにした。現在のインドネシア人プロパーの取締役は2人とも、ファミリー・メンバーではないだけでなく株主でもない。

なお、当社の合弁パートナーはプリブミで、プリブミ育成に強い関心を持っているため、1200人の社員全員がプリブミである。

- ② 入社する時に「平等主義的な考え方」に対する意識はない。

(1.12 MKM)

当国・地場企業の一般的な人事制度・慣行と、貴社の人事運営が特に異なっているのはどんな点でしょうか。また、人事制度の運営について、身近な事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

- ① 地場企業は華人のファミリー・ビジネスが多い。また、ファミリー・ビジネスでなくとも、華人株主の影響力が強い。こうした会社では、華人が登用されることが多く、プリブミは不満を持つことが少なくない。これに対して、当社は数少ないプリブミを合弁パートナーとする企業であり、現地人社員全員がプリブミである。プリブミにとっては、あらゆる面でチャンスに恵まれた企業といえよう。
- ② 一般に、外資系合弁企業では、外国人駐在員と現地人社員の待遇に大きな格差がある。これに対して当社では日本人駐在員を特別扱いしないように配慮している。職名とランクが同じであれば、日本人駐在員と現地人社員の給料は同じ（ただし、日本人駐在員には、日本の本社が支払っている手当てが

あるであり、その他の待遇もほとんど同じである。違いは、日本人駐在員には、住宅と運転手が付くことだけである。その他、日本人駐在員が目に見えない部分でも、特権を持たないように配慮している。

2. 次に賃金についてお伺いいたします。

(2.1 MKM)

各人事種別内で（例えば、管理職者内で、Worker内で）どのような賃金格差を設定されていますか。

- ・以下のような基本給体系で、「Factory Workerの初任給」と「Managerクラスの最高賃金」の格差は22倍である。また、職名に応じて「職務手当」(Position Allowance)を支払っている。Management Memberのなかで相対的に賃金の低いSupervisorに高めの職務手当を支給している。これは、残業手当の支給対象がNon Management Memberだけで、Management Memberには支払われないことを考慮したものである。

Management Member			
< Manager >		基本給	職務手当
職種 P	General Manager	3,298,348	756,000
O	Manager, Adviser	2,693,469~3,298,348	617,100
N	Deputy Manager	2,199,833~3,298,348	503,700
M	Senior Assistant Manager	1,796,999~3,298,348	411,200
L	Assistant Manager	1,468,289~3,298,348	335,700
< Supervisor >			
職種 K	Senior Supervisor	1,200,087~3,298,348	274,000
J	Supervisor	981,277~3,298,348	223,700

I	Junior Supervisor	802,783～3,298,348	182,600
	Non Management Member (Employee)		

< Staff >

職種I	Technical Staff(大卒エンジニア)	802,783～3,298,348	
H	Senior Staff (大卒)	538,486～3,298,348	
G	Senior Foreman (技術系短大卒)	441,702～2,693,469	105,100
F	Staff (文科系短大卒)	362,820～2,693,469	

< Worker >

E	Foreman, Specialist (高卒)	298,550～1,468,289	84,500
D	Assistant Foreman (高卒)	230,800～1,468,289	68,000
C	Factory Worker (高卒)	149,087～1,468,289	
B	Guardman, Sweeper boy, Driver (中卒)	125,235～1,200,087	

(2.2 MKM)

貴社は当国において、年功序列給体系と能力給体系との整合性をどのように考えられていますか。

年功中心で運用している。昇格（同一職名内でのランク・アップ）だけでなく、昇進（より高い職名へのアップ）でも、年功を加味している。人事考課だけでは出来ない。給与は生活給という考え方が根強く、子供の数が昇進の理由としてあがってくる。年功を無視してスピード出世させるには、相当な理由が必要である。

(2.3 MKM)

給与格差については、「給与は現在の能力（業務内容）に応じて支払われるべき」との能力給的な考え方と、「給与は企業内における経験、長期的な能力開発、生活必要額などを 合的に勘案して決定すべき」とする年功序列型給与の考え方などがありますが、貴社の当国従業員は一般的にどのように考えている

と思われませんか。

管理職, Workerともに, 質問すると「能力でやってくれ」と答えるが, 口で言うほど頭の中が割り切れていない。

(2.4 MKM)

上記のような当国従業員の賃金格差に関する考え方と, 貴社の賃金体系との間に大きな相違はありますか。

労使ともに, 年功重視の体系に不満はある。妥協によって成立している体系である。

(2.5 MKM)

賃金格差の運営に関して, 身近に起こった事例, 当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

- ① プライドが高いがゆえに, 「自分の能力ならもっと昇進できるはず」と考え, 「能力重視でやって欲しい」と答える。しかし, 同僚が自分より早く昇進することは, プライドが許さない。能力主義を求めると同時に, 年功序列を無視することを許さない。これは, インドネシア人のプライドの高さ, 自意識過剰なメンタリティーの両面である。このメンタリティーを理解することが, 人事管理のポイントである。
- ② 人件費は売上高の1.5~2.0%である。

3. 当国従業員に対する懲罰制度の運用についてお伺いします。

(3.1 MKM)

懲罰対象と内容について, どの程度の細かさで規定を制定されているでしょうか。

日本の就業規則より, 詳細に規定している。これは, 抽象的に書くと勝手な解釈をするためである。

(3.2 MKM)

懲罰規定をどのような方法で従業員に公開，周知徹底していますか。

懲罰規定は，KKB（労働協約）に明記し，KKBの冊子を全従業員に配布している。

(3.3 MKM)

実際に懲罰規定を適用する際，どの程度厳格に運用されていますか。

規定どおり，文字通り厳格に運用している。しかし，解雇の場合，P4Dに持ち込んだ場合，実際に解雇することは難しく，また，それでも解雇に持ち込もうとすると，慰労金，補償金の面で大幅な譲歩を強いられる。

(3.4 MKM)

懲罰の決定プロセスにつきご教示下さい。また，実質的な決定者は誰でしょうか。日本人はどの程度関与されていますか。

インドネシア人の担当者が行う。日本人は直接には関与せず，相談を受けた場合に知恵を出す。

(3.5 MKM)

懲罰制度につき，当国に顕著な事由，日本との違い等，お気づきの点をご記入下さい。

懲罰規定に関して，日本人は抽象的に書いても是非は分かるが，インドネシア人の場合は具体的に書いておかないと適切に運用できない。

4. 労働組合についてお伺いたします。

(4.1 MKM)

労働組合への対応はどのような形態で行われていますか。また日本人派遣者は労働組合への対応にどの程度関与されていますか。

- ① 当社労組の現在の組織率は100%である。FSPSI（全インドネシア労働組

合連合)に加盟している。

- ② 経済交渉 (ベースアップ交渉, ボーナス交渉, KKB<労働協約>改定交渉) の場合, 日本人駐在員は, 取締役会で内容を決めるところまで関与する。実際の交渉には, インドネシア人の人事担当取締役が出席する。

当社としては, 従業員を大切な資産と考えているが, Orang Malas (怠け者) は資産ではない。そういう考え方で臨んでいる。また, 何事もフェアにやりたいと思っている。

- ③ 月に1回, 日本人取締役 (社長, 副社長, 生産担当, 人事担当) と組合とのミーティングをもっている。その席で, 生産計画, 販売計画, 勤務計画について説明している。

(4.2 MKM)

貴社における労働組合の活動実態についてお伺いします。団体交渉, 争議活動等につきこれまでの事例を具体的にご記入いただければ幸いです。

- ・ベースアップ交渉は, 毎年1回
- ・ボーナス交渉は, 毎年1回 (THRは1.5カ月で固定しているため, 交渉の対象外)
- ・KKB改定交渉は, 2年に1回
- ・1975年1月の商業生産開始以来, ストライキは発生していない。サボタージュはあったが, 最近はそれもない。

(4.3 MKM)

貴社, あるいは当国の労働組合の役割についてどのようにお考えでしょうか。お考えを自由にご記入下さい。

- ① 労働組合は, 経営側と従業員との間のパイプとして必要である。
- ② しかし, 組合側は理屈を通り越した, 情のレベルの問題を持ち込んでくる。「かわいそう」という考え方が前にでがちである。
- ③ 日本の本社の組合が4年に1回, 海外子会社の組合を一堂に集めて勉強会

をやる。アメリカの組合もインドネシアの組合も一緒である。そうすると、インドネシアの実態にあわない他国の事例が、インドネシアに持ち込まれる。こうしたことは、プラスにならない。

5. 当国従業員の採用についてお伺いします。

(5.1 MKM)

採用者選抜にあたって特に重視されているポイントは何でしょうか。

① 管理職（候補）の採用時に重視しているポイント

書類審査，面接，ペーパーテストで選考する。面接の際，要望を聞いて，当社の考えを説明する。給料面で，応募者の4割が辞退する。車を買わない方針を説明すると，かなりの応募者が辞退する。時には，全員辞退することもある。結局，プライドが高過ぎる人物，自意識過剰な人物は，自ら辞退して当社に入社しない。当社の方針を受け入れるどうか，ポイントである。

選考に残った者に，適正検査，身体検査を実施する。

② Workerの採用時に重視しているポイント

書類審査，体力測定，面接で選考する。体力測定では，グラウンドを走らせているが，これでかなりの部分が落ちる。インドネシア人は，意外に体力がない。体力がポイントの一つである。

選考に残った者に，身体検査を実施する。

(5.2 MKM)

採用を実質的に決定するのはどのレベルの方でしょうか。また，日本人派遣者はどの程度関与されているでしょうか。

① 管理職（候補）の採用時における実質的な決定者

各部長が決定する。部長は，部署によって，インドネシア人の場合と，日本人の場合がある。

② Workerの採用時における実質的な決定者

各部長が決定する。部長は、部署によって、インドネシア人の場合と、日本人の場合がある。

(5.3.1 MKM)

採用時の賃金はどのように設定されていますか。

① 管理職（候補）の採用時の賃金設定

毎年のベースアップ交渉の中で初任給を決定する。男女平等である。

② Workerの採用時の賃金設定

毎年のベースアップ交渉の中で初任給を決定する。男女平等である。

(5.3.2 MKM)

どのような方法で募集・採用を行われていますか。

① 管理職（候補）の募集・採用方法

募集方法は、1. 新聞広告、2. 大学に個別に依頼し教官に推薦してもらう、3. 当社社員が母校から連れてくる、の三通り。

94年頃までは新聞広告出しても来なかったが、現在は新聞広告を見て応募する者も増えている。ただし、職場の個室、車などを要求する応募者が多い。

ITB（国立バンドン工科大学）、UI（国立インドネシア大学）からの応募者は、縁故が多い。

採用にあたっては、必要な人数の倍を採用している。採用予定が1人なら2人、3人なら5人採用している。これは、入社後の転職が多く、そもそも入社日に来ない者も多いからである。

管理職は、大学、アカデミ（文科系短大）から採用している。事務系は、経済学部と経理学校の両方を卒業した人を採っている。一人を除いて全員経理学校も卒業している。当社としては、法律に詳しい人が欲しいが、需要に対して供給が少なく、採用は困難である。技術系の採用も、供給が少なく、極めて困難である。

② Workerの募集・採用方法

新聞広告だけで大量の応募がある。新聞広告には、当社の名前は出さず、「高卒以上、年齢制限、職種、宛先」のみ掲載している。当社の名前を出すと応募者が多過ぎ、工場を応募者に取り囲まれる心配がある。当社の名前を出さなくても、ゴミ袋一杯分くらいの願書が来る。これまでの最高は、ワンボックスタイプのワゴン車一台分の願書がきたことがある。

(5.4 MKM)

一般に当国の管理職、労働者が貴社、欧米企業、地場企業の選択を行うとき、それぞれの企業に入る最大のインセンティブは何でしょうか。

① 管理職（候補）が選好する理由

FRINGE・ベネフィット、例えば、家、運転手付きの車などである。会社のネームバリューも重要高学歴者には、アストラ・インターナショナルが人気がある。これは、アストラ・インターナショナルのネームバリューの他に、幹部候補生をアストラ・インターナショナルで一括採用し、グループ企業に配属するという方式にもある。

② Workerが選好する理由

このクラスは、とにかく就職できれば幸せである。高卒レベルの労働力供給は慢性的に過剰であり、就職は難しい。賃金も需給では上がらず、最低賃金で上げる状況のため、給与水準は最低賃金をベースにしておけば充分である。

なお、ワーカーにおいてもネームバリューは重要で、組合が会社案内を全員に配るよう要求したので、応じた。これは、家族、親戚、知人に自分の会社を自慢するために使われるもので、配ると従業員に歓迎される。

③ インドネシア人は、会社に対するロイヤリティーは持っていないが、プライドは持っているもので、これを満足させてやるのが、案外重要である。

6. 従業員の確保, 教育訓練についてお伺いたします。

(6.1 MKM)

転職率は1年当り何%程度でしょうか, 転職の理由は何でしょうか。

- ① 管理職の転職率, 転職の理由
ほぼ, ゼロである。
- ② Workerの転職率, 転職の理由
ほぼ, ゼロである。
- ③ 新給与体系を91年12月に導入して, ジョブ・ホッピングが激減した。旧給与体系では, 制度的には昇進しないと給与が上がらず, 同じ職名では毎年のベースアップ分だけの引き上げであった。これでは不満が出るので, 社長などの裁量で増額していたが, これもまた不公平感などを与える原因になった。新給与体系では, 各職名の中にランクを設け, 人事考課が平均レベルなら, 昇進しなくても3年に1回は昇給するようにした。

また, ベースアップについても, 「前年のインフレ率カバー+ α 」という考え方を明確にした。さらに, ボーナスは, その年の業績に応じて支給月数を決めることにした。THRは, 帰省費用であることを考慮して, 業績に関係なく1.5カ月で固定した。仕事量は, 小型商用車を生産する場合の仕事量に他の車種を生産する場合の仕事量を換算できるようにした。

こうした制度と考え方を, その通り実行してきたことで, 従業員に安心感を与えることができ, 転職が激減したとみられる。

(6.2 MKM)

転職防止のために, どのような施策を行われていますか。

- ① 管理職に対する転職防止対策
人事, ベア, ボーナスなどに対する信頼を得ることを重視している。また, あいさつを励行して, 話やすい雰囲気をつくることも大切。職場旅行に対する費用も支給している。

② Workerの転職防止対策

同上。

- ③ 当社は、96年に13年ぶりにトヨタ・アストラを抜いてトップシェアを確保した。これに対応して97年1月に、全社員に対して10万ルピアから100万ルピアの特別ボーナスを支給した。これは、前日にアナウンスして配った。また、日清のラーメンを1人1カートン1200人全員に配った。業績の良い時に、またトピックに応じて出すことも有効。

(6.3 MKM)

従業員のレベル向上のための教育訓練は何を行われていますか。

- ① 管理職のレベル向上をはかる教育訓練
教育訓練はOJTが中心。
- ② Workerのレベル向上をはかる教育訓練
同上。
- ③ AOTSで毎年2～3名、日本の本社で毎年2～3名研修させている。日本語は、国際交流基金の日本語能力試験を目標に取り組ませている。
- ④ 定型化された教育プログラムは無い。研修センターを設立することを検討している。

7. 最後に、人事・労務問題に関する今後の課題をお伺いいたします。

(7.1 MKM)

地場企業の人事・労務慣行と日系企業の人事・労務慣行の間で、顕著に異なるのはどのような点だとお考えになりますか。

日本企業は、法令を遵守し、悪意で物事を行うことがない。フリンジ・ベネフィットも厚い。

(7.2 MKM)

地場企業や進出欧米企業の人事・労務慣行と比較した場合、日系企業の人

事・労務慣行は当国内で高く評価されているとお感じですか。その理由は何でしょうか。

高く評価されている。日本企業は、法令を遵守し、悪意で物事を行うことがない。FRINGE・ベネフィットも厚い。

こうした点は、華僑系、韓国系と大きく異なる。この違いが、日系でのストの少なさ、華僑系、韓国系のストの多さという違いに現れていると思う。

(7.3 MKM)

当国において事業展開を行うにあたり、一般的に日系企業の人事・労務問題上の今後の課題は何だとお考えでしょうか。是非ご記入下さい。

① インドネシア人は時間の観念がKira-Kira（おおまか）である。遅刻しても渋滞のせいにする。雨期で渋滞が予想されても早めに出ようとしない。

時間以外の事柄も、Kira-Kiraである。ルールを決めても、あるゆる所がKira-Kiraになる。日本ほど厳格にできない。日本ほど厳格に受け止めない。

抽象的メッセージを出すと、Kira-Kiraの入る余地が広がり、意図が正確に伝わらない。

あらゆることにKira-Kiraが入る。これへの対応に日本人駐在員は苦勞する。

インドネシア人のKira-Kiraなスタンスにも部分的に理解を示しながら、時間をかけて直していく必要がある。しかし、これは文化を変えることであり、時間がかかる。だが、インドネシアが「国の上を行く」には、是非乗り越えなければならない壁である。

② Kira-Kiraをはじめとするインドネシアの文化、生活習慣と、日本流の労務管理をどう調和させるか。日本のやり方をそのまま持ってきてでもパーフェクトに失敗する。このことが、日本人駐在員に充分理解されていない。日本人に理解させるのに時間がかかる。

日本のやり方をどう理解させ、合わないところをどう直すか。この問題に教科書は無い。日本人駐在員は、経験の積み重ねの中から、自分たちのやり

方をインドネシア人に理解させるとともに、自らもインドネシア社会に適応していかなければならない。日本人駐在員の成長も大きな課題である。

IV. 日系企業の労務事情調査・質問票

1. 貴社の当国採用者に対する人事運営の現況についてお伺いたします。なお、以下で「管理職」というのは、現に管理職に就いている者のみならず、いわゆるホワイトカラーとエンジニアを含むものとしてご回答下さい。

(1. 1) 貴社の当国における人事制度はどのように制定されたのでしょうか。日本本社の制度と当国固有の制度をどのように参考とされて制定されたのでしょうか。

(1. 2) 貴社では当国採用者について、どのような従業員の人事分類をされていますか（例えば管理職と Worker の 2 分類等）。

注：以下では管理職と Worker の 2 分類にてフォームを作っていますが、この分類以外の場合は、実際の分類に応じて記入して頂ければ幸いです。

(1. 3) 貴社では当国採用者に対する人事査定項目を規定化されているでしょうか。仮に規定化されている場合、どの程度公開されていますか。

管理職に対する人事査定項目の公開度	
Workerに対する人事査定項目の公開度	

(1. 4) 貴社の人事査定において特に重視されている項目をいくつか記入して下さい。

管理職に対して重視している項目	
Workerに対して重視している項目	

(1. 5) 特に昇進時（昇進者の選抜時）において重視されている評価ポイントは何でしょうか。

管理職の昇進時に重視しているポイント	
Workerの昇進時に重視しているポイント	

(1. 6) 当国採用者の入社後の昇進ルート及び各段階の現在の人数についてお伺いします（人数は概数で結構です）。

管理職の昇進ルート及び現状の概数	
Workerの昇進ルート及び現状の概数	

- (1. 7) 当国採用者に対する実質的な人事査定者は誰でしょうか。また、査定プロセスに日本人派遣者はどの程度実質的に関与されていますか。

管理職の実質的な人事査定者，日本人の関与	
Workerの実質的な人事査定者，日本人の関与	

- (1. 8) 当国採用者に対して人事査定結果の具体的なフィードバックは行われているでしょうか。行われている場合，どのような形態で行われていますか。

管理職に対する人事査定結果のフィードバック	
Workerに対する人事査定結果のフィードバック	

- (1. 9) 貴社が当国で人事制度を運用するにあたって，どの程度，年功序列的要素を加味，配慮されていますか。

--

- (1. 10) 貴社が当国で採用された管理職は、人事（ポスト移動，昇進）において、年功序列を重視してほしいと考えているでしょうか。年功序列重視の姿勢は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

- (1. 11) 貴社が当国で採用された労働者には、地場企業や欧米企業と比較して、實際上、管理職への登用の可能性が高いでしょうか。平等主義的な考え方は日系企業に入社するインセンティブとして機能しているでしょうか。

- (1. 12) 当国・地場企業の一般的な人事制度・慣行と、貴社の人事運営が特に異なっているのはどんな点でしょうか。また、人事制度の運営について、身近な事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

2. 次に賃金についてお伺いたします。

(2. 1) 各人事種別内で（例えば，管理職者内で，Worker内で）どのような賃金格差を設定されていますか。

--

(2. 2) 貴社は当国において，年功序列給体系と能力給体系との整合性をどのように考えられていますか。

--

(2. 3) 給与格差については、「給与は現在の能力（業務内容）に応じて支払われるべき」との能力給的な考え方と、「給与は企業内における経験，長期的な能力開発，生活必要額などを総合的に勘案して決定すべき」とする年功序列型給与の考え方などがありますが，貴社の当国従業員は一般的にどのように考えていると思われますか。

管理職の給与格差に関する考え方	
Workerの給与格差に関する考え方	

(2. 4) 上記のような当国従業員の賃金格差に関する考え方と、貴社の賃金体系との間に大きな相違はありますか。

(2. 5) 賃金格差の運営に関して、身近に起こった事例、当国に駐在されて考えられたこと等があれば是非ご記入下さい。

3. 当国従業員に対する懲罰制度の運用についてお伺いします。

(3. 1) 懲罰対象と内容について、どの程度の細かさで規定を制定されているでしょうか。

(3. 2) 懲罰規定をどのような方法で従業員に公開、周知徹底していますか。

(3. 3) 実際に懲罰規定を適用する際、どの程度厳格に運用されていますか。

(3. 4) 懲罰の決定プロセスにつきご教示下さい。また、実質的な決定者は誰でしょうか。日本人はどの程度関与されていますか。

(3. 5) 懲罰制度につき、当国に顕著な事由、日本との違い等、お気づきの点を自由にご記入下さい。

4. 労働組合についてお伺いいたします。

(4. 1) 労働組合への対応はどのような形態で行われていますか。また日本人派遣者は労働組合への対応にどの程度関与されていますか。

(4. 2) 貴社における労働組合の活動実態についてお伺いします。団体交渉、
 争議活動等につきこれまでの事例を具体的にご記入いただければ幸いです。

--

(4. 3) 貴社、あるいは当国の労働組合の役割についてどのようにお考えで
 しょうか。お考えを自由にご記入下さい。

--

5. 当国従業員の採用についてお伺いします。

(5. 1) 採用者選抜にあたって特に重視されているポイントは何でしょうか。

管理職（候補）の採用時 に重視しているポイント	
Workerの採用時に重視 しているポイント	

- (5. 2) 採用を実質的に決定するのはどのレベルの方でしょうか。また、日本人派遣者はどの程度関与されているでしょうか。

管理職（候補）の採用時における実質的な決定者	
Workerの採用時における実質的な決定者	

- (5. 3) 採用時の賃金はどのように設定されていますか。

管理職（候補）の採用時の賃金設定	
Workerの採用時の賃金設定	

- (5. 3) どのような方法で募集・採用を行われていますか。

管理職（候補）の募集・採用方法	
Workerの募集・採用方法	

- (5. 4) 一般に当国の管理職、労働者が貴社、欧米企業、地場企業を選択を行うとき、それぞれの企業に入る最大のインセンティブは何でしょうか。

管理職（候補）が選好する理由	貴社に入る場合： 欧米企業に入る場合： 地場企業に入る場合：
Workerが選好する理由	貴社に入る場合： 欧米企業に入る場合： 地場企業に入る場合：

6. 従業員の確保, 教育訓練についてお伺いたします。

(6. 1) 転職率は1年当り何%程度でしょうか, 転職の理由は何でしょうか。

管理職の転職率, 転職の理由	
Workerの転職率, 転職の理由	

(6. 2) 転職防止のために, どのような施策を行われていますか。

管理職に対する転職防止対策	
Workerの転職防止対策	

(6. 3) 従業員のレベル向上のための教育訓練は何を行われていますか。

管理職のレベル向上をはかる教育訓練	
Workerのレベル向上をはかる教育訓練	

7. 最後に、人事・労務問題に関する今後の課題をお伺いいたします。

(7. 1) 地場企業の人事・労務慣行と日系企業の人事・労務慣行の間で、顕著に異なるのはどのような点だとお考えになりますか。

(7. 2) 地場企業や進出欧米企業の人事・労務慣行と比較した場合、日系企業の人事・労務慣行は当国内で高く評価されているとお感じですか。その理由は何でしょうか。

(7. 3) 当国において事業展開を行うにあたり、一般的に日系企業の人事・労務問題上の今後の課題は何だとお考えでしょうか。是非ご記入下さい。

ご協力どうも有難うございました。

*もし宜しければ、貴社の人事・賃金規定のコピーを頂ければ幸いです。