

# グローバル製造業の人材育成と経営

## —K社のケーススタディから日本とインドネシアを比較—

Human Resource Development and Management in Global Manufacturing:  
Comparison between Japan and Indonesia based on the case study of Company K

江端 菜那<sup>\*1</sup> ダンディー・ヌール・ムハマド・スブヒ<sup>\*2</sup> ヴィッビ<sup>\*2</sup> 辰島 裕美<sup>\*3</sup>  
Dandi Nur Muhamad Subuhi Vibby

### 目次

1. はじめに
2. 一般的な日本企業の海外進出
3. K社のインドネシア進出の経緯
4. 社員インタビューによるインドネシアと日本の比較
5. 調査の分析結果と考察
6. おわりに

### 1. はじめに

日本貿易振興機構（JETRO）によると、2019年8～11月時点でインドネシアに拠点を構える日本企業は1,489社とある。現地法人が1,401社、駐在員事務所が87、支店1となっている。石川県には、インドネシアに1995年に進出している製造業K社がある。インドネシアのビヌス大学日本語学科と日本の金沢星稜大学女子短期大学部辰島ゼミナールとの共同研究として、K社の協力を得て、グローバル企業の一端を調査することとした。一つの企業で同じアジア地域といっても、経営は大きく違うであろうと予想した。何がどう違うのか調査する時、若者の関心事である、企業の人材の採用や若者の企業選びのポイントなどに焦点を当てて比較することにした。

当初、母体が同じ企業だとしても、国が違えば働く人が違い、文化や慣習が異なるため、多くのことに違いがあると想像した。そこで、ビヌス大学生と星稜辰島ゼミ生のチームで分担してインドネシアと日本の双方で、経営幹部と社員にインタビューし、さらにメールで詳細を確認するなどの方法で調査した。その結果から、チームメンバーで共通点や相違点を議論する形で研究を進めた。

---

\*1 金沢星稜大学女子短期大学部2年辰島研究室

\*2 ビヌス大学日本語学科4年

\*3 金沢星稜大学女子短期大学部

その結果、インドネシアの社員と日本の社員の就労観には共通する部分が多いことが分かった。その理由について、インドネシア企業では慣習や宗教が異なる人を従業員として雇用育成する中で、企業理念に基づいた共通の価値観を育成できたことが、経営者の話から理解できた。また、チームでの議論でも、双方の学生の考え方が近い部分が多かった。

## 2. 一般的な日本企業の海外進出

経済産業省のサイトによると、土地・賃金の安さから労働力を求めて多くの日本企業が海外へ進出し始めたが、1995年ごろがピークであると分かった。

藤本らによると、日本企業の海外進出の経緯は、次のようにまとめられる。まず一般的な日本企業が海外進出をする理由として、日本のマーケットの限界、輸出の限界、国内での工場用地・優秀な人材の確保が困難であるという点が挙げられる。その上で、まず必要になってくることはその土地の事前調査である。

また、現地の駐在人である日本人が日本本社と現地での活動で間に立つことで苦勞することも多くあった。国によって、人々が評価してほしい部分が異なることがある。結果を評価してほしい国、プロセスの部分を評価してほしい人、社員間での評価に差がつくことを求める国とそうでない国、個人の働きを評価してほしいケース、チームへの貢献度を評価してほしいなど、それぞれの国の人たちが価値を感じるものと日本の求める価値のすり合わせに苦勞することが多い。

## 3. K社のインドネシア進出の経緯

K社が海外進出する経緯として、低賃金、繊維関連の製造業が盛ん、海外の企業が取引相手になる可能性がある、などの理由があった。いくつかの国の候補があった中でインドネシアを選んだ理由は、東南アジアの繊維産業が盛んな国から、親日国である、通貨が安定している、政治が安定している、製造した製品がそこで消費されるというマーケットがある、などであった。K社が新規事業開拓する際、現地ですでに事業を進めていた商社や日本企業や取引先企業から適宜教示を受け、事業を進めていった。現地での事業を進めていくうえで人脈も重要であった。事業を立ち上げるとき、まず、社屋工場の建設場所を決め、設計施工を行う。次に、人材の採用、約款や就業規則といったルールを決めるといった流れでスタートしていった。

海外での新規事業立ち上げに、K社の日本人経営者は一人単独でインドネシアの地に立った。宗教や慣習などの文化の違いによる、現地の人との行き違いや問題が頻発した。それらを一つ一つ解決していくとき、相手を理解する努力を惜しまず、相手の宗教に基づきコミュニケーションを図った。異文化異言語のインドネシアで一人という孤独感に苛まれ、いわゆるホームシックに陥ったこともあった。

ここで改めてインドネシアで新規事業開拓を行った経営者の方の話をまとめる。そもそも海外進出をすることになった経緯は一般日本企業と同じであった。また、新規事業開拓をする国として東南アジアの繊維産業の中からインドネシアを選んだ理由は、親日国、安定した通貨、政治が安定している、マーケットがあるといった理由からだった。

新天地で事業を行うにはまず工場や人が必要だった。そのうえ工場を建てることを国に認めてもらわなければならない。工場を建てるため現地の他の日本企業とタッグを組み、その企業に工場を建てることなどを代行してもらおうそうだ。工場建設の目処が立てば、次は人を集めるために募集を行う。募集は現地の新聞で応募した。30人の募集に200人からの応募があった。その200人を書類審査などで内定者を決めた。この応募では工場勤務の高卒の人たちを内定した。別枠である経理や総務を任せるスタッフは大卒の人たちを内定した。この時採用活動で大事だったことは、契約に関する専門知識であった。日本では、色々な仕事を任せられることが多いが、海外では契約書に書いてある以上の仕事はしないという常識で、雇用契約書がとても大切なものだった。さらに、採用活動と同時に社宅や就業規則といった様々な規定を制定した。このように、新規事業を開拓するうえでまず必要なのが、場所と人であるということが明らかになった。そのための契約である。このような進め方も現地の日本企業社員から教えてもらい、現地での人脈も大きなポイントのひとつだった。

海外で働いていく上での苦労は宗教や慣習の違いによる現地の人との行き違いや問題が頻発したことだった。一例として聞いた話がある。イスラム教では頭は神聖な場所であり、気軽に触れてよい場所ではない。一度社員の頭をたたいてしまったことがあるそう。その時工場の社員の人たちがボイコットを起こしたことがあった。その当時宗教に関する知識なかったため、謝罪と同時に話し合いを行い、問題を解決した。

これらの話から、異国の社員との交流で、言語は大切なことであるが、相手を理解しようとする姿勢と、誠意をもってコミュニケーションを重ねることが大切であると理解した。

#### 4. 社員インタビューによるインドネシアと日本の比較

日本とインドネシアの会社を比較するとき、比較材料の一つとして、お互いの国の社員を比較する。日本とインドネシアでは働く会社を選ぶ際に違いや共通点はあるのか。働く国は違うが同じ企業で働く社員に違いや共通点があるのか。それぞれの国の社員にインタビューで考えを聞き、比較を試みた。

まず、石川県の本社社員は、中堅といえる35歳の男性社員である。インドネシアの社員は、勤続25年のベテラン男性で、工場長という管理者であるが、雇用されている人で、経営者ではない。平均的な1日のスケジュール、企業選びのポイントや就労観、人生観など、様々なことを質問して答えてもらった。

双方の国の社員から同じ内容の質問をいくつかしたが、結果としては、大きな違いはみられず、似た内容であった。日本では就職した会社に定年まで働くといったことが少なくないが、インドネシアでは、現在働いている会社よりも給料の良い会社があれば、気軽に転職することが比較的頻繁にみられる。今回インタビューをしたインドネシア人社員は、設立当初からの社員だった。日本の社員とインドネシアの社員の方で一致する部分が多いのはインドネシアの工場であっても、経営母体が同一であることから、海外であっても、人材の育成において、理念の浸透が成功している点が大きな理由のひとつであると考えられる。また、新卒の人材であれば、就労経験が乏しいので、受け入れてくれた企業に不満がなければ、その社風に染まりやすいこともあると考えられる。

表1 企業人の就業感インタビュー結果の比較

	日本社員 (35歳, 13年目)	インドネシア社員 (47歳, 25年目)
平均的な1日のスケジュール	出勤 7:30 開始 8:00 休憩 10:00~10:10 お昼休憩 12:00~12:45 休憩 15:30~15:45 終了 16:45	出勤 6:30 開始 7:30 休憩 12:00~12:45  終了 16:30
採用審査	試験と面接	試験, 面接, 健康診断
企業選び	給料, 休日の部分を重視	給料 (村での仕事より良い)
入社のも機	・ 両親が働いていた ・ 両親の勧め	・ 町で働きたい ・ 給料が良い
学生時代	高校~大学:卓球をしていた 体育学部 体育の先生を目指していた	専門学校:情報管理
就労観 考え方	・ どんなに小さなことでも自分で工夫する, アレンジをする →仕事の効率が良くなる ・ やらされていると思わない →仕事に前向きになれる, 楽しさが出てくる	・ 楽しい ・ スキルアップのチャンスがたくさんある
働き続ける理由	・ 自分に合っている ・ 評価をしてくれる	・ 自分に合っている ・ いいチャレンジになる ・ 面白い仕事だから
これからの目標	・ まとめる立場になるので頼られるようになる ・ 自分のスキルアップ ・ 機械の知識をつける	・ 自分のスキルアップ
海外へは仕事で行きたいか	言われれば行く (家族がいるため)	日本へ2回出張した経験がある

## 5. 調査の分析結果と考察

社員の日伊比較では、生まれ育った国は違うが働く人たちの働くことへの思いや考えは大きくは変わらない。また、海外に進出することで現地の人たちをまとめ会社を運営していくうえで日本と変わらない経営をするために、現地の宗教観や慣習などの文化を理解することが一番に必要であると明らかになった。相手の宗教観や慣習を理解し、コミュニケーションを図ることで、現地の人にも親しみを持ってもらいやすくなることもある。インドネシアでは英語より、現地の言葉を使うことも現地の人に親しみを持ってもらえる。現地の人に寄り添うことでこちらの意見を聞いてもらえることもある。また、自分と価値観の同じ人を見つけることもできる。

ここまでの調査の結果を通して、まず社員の方にインタビューした内容を学生である自分たちの目線に置き換え、学生の場合どのような答えになるかを議論した。議論した内容は下記の通りになった。なお、学生目線で考えるため、自分たちが将来働くことを考えた際に、働くことへの思い、考え方、目標などを議論した。

表2 学生の就業感の比較

	日本の学生	インドネシアの学生（2人）
スケジュールを見ての感想	一般的な企業と変わらないと感じた。	インドネシアの企業と比べると整理されていると感じた。
自身の学び	経営、パソコン、人生設計などについて学ぶ	日本語について学ぶ
会社選びで重要視すること	給料、休日、職種	仕事内容、給料、休日、自分が好きかどうか
働く目的 考え方	・ スキルアップしたい	・ スキルアップしたい ・ 楽しく働きたい
これからの目標	・ 相手の目線になる ・ 笑顔での対応	・ 自分の力を役に立てたい ・ 毎日やっても構わない充実した楽しい仕事に就くこと

スケジュールについて日本の学生は一般企業と大きく変わらないスケジュール内容だと感じたのに対し、インドネシアの学生はインドネシアの一般企業と比べると整理されていると感じていた。また、今回インタビューの対象者は工場長であり、上司という立場から、他の社員より30分早く出社しているため、日本のインタビュー対象社員と比べると少し早い出社になっている。会社選びについては、給料や休日といった面でより良いものを選ぶという点は同じだった。給料と休日の部分をメインに考えているのは、若者や初職を求める場合の特徴かもしれない。働く思いやこれからの目標については、若干の差があった。日本の学生は自分に現在足りないものを身につけて自信を成長させたいと思って

いることに対して、インドネシアの学生はインターンシップなどに参加し、そこで感じたことから自分の力を役に立てたいという気持ちがあった。

また、「海外で働くことについてどう思うか」、「グローバル企業で働くことはどう思うか」についても議論した。日本の学生は自分のスキルアップや自分をアピールする力をつけることに関しては、とてもいい環境になるのではないかと考えた。また、同時に相手の国や人について理解することが一番大切だと認識していた。インドネシアの学生は基準的な考えはやはり同じで、人やルールが良いところなら働きたいという意見と国が違う人と話すときや関わる時は話し方の調整が必要になってくるということと、文化の違いを理解することが大事だという考えだった。

学生同士の議論の中で、インドネシアの学生にはこの内容に加えて「日本の企業についてどう思うか」、「働くことへの思い、考えかた」について聞いた。インドネシアの若者は、日本の企業については、硬く厳しいというイメージがあり、日本企業で働く人は、組織的で忠実だという認識がある。そのため、一般的なインドネシア人にとって、日系企業と一緒に仕事をするのがやや難しいというイメージがぬぐえない。インドネシア人にとって、働くことは、収入を得る目的の他に、人生における大切な人間関係を作っていくことであり、さらには、社会への貢献のための大きな手段である。職場や生活を含めた社会生活をよりよくするために、若者は何年にもわたって勉強し、準備しているという考えがあった。

インドネシアの学生にとって、車や電車は身近な日本製品であり、それらには信頼の度合いが高い。グローバル企業が作り出す製品は、国境を越えて信頼を得ているとも言えそうだ。

これらの結果から、グローバルな企業とは自分たちの使命を理解して決定し、その目標達成のために、様々な国でその国の文化や考え方などを受け入れつつ、自分たちの根本的な考えを発信する、できる企業だと考えた。そのバランスがおそらくは重要であり、最終的に社内でも、製品を通して信頼を得ることにつながっている。これは、本研究で得た、グローバル企業に対するイメージであり、その解釈や意味は、それぞれのケースで様々なものがある。

そもそも「働く」ということに関しての考え方は生まれ育った国による違いは少ない。自分の労働力を提供し、報酬を得る。その日々の生活で、職場でかかわる人間関係は、皆等しく重要だと認識することは同じであると考えられる。そして、学生同士の議論でも同じようにインドネシア人と日本人でも、報酬と休暇は多いほど良いと考えて職を探すが、これから働く若者にとって先を見据え社会で生きていくという基本は、万国どの地域の若者でも変わらないのではないかと考えられる。

郷に入っては郷に従えということわざが日本にあるが、異国で事業を立ち上げるとき、従ってばかりでは自分がなくなってしまう。人間関係の根底にある、相手を尊重することで異文化の相手でもお互いに受け入れることができる。たとえ同じ文化の相手であっ

ても、個人によって考え方は違うので、同様のことがいえるのかもしれない。

## 6. おわりに

研究をはじめの前は日本とインドネシアではその国に応じた職場の環境などに合わせるため様々な大きな違いがあると考えていた。しかし、実際に働いている人や経営者の話をそれぞれ聞き、まとめると、大きな違いはなく、むしろ似通った部分が多い結果になった。会社側と社員の働き方には立場や役割による違いがあることが分かったが、日本人とインドネシア人の社員の間に大きな違いはない。経営が同一の日本の企業だからという理由も多少は含まれているだろうが、どの土地、国に行こうともその国を理解し、その国に住む人たちを理解しながら、その国に合ったコミュニケーション方法をとることで自分たちの考えを理解してもらうことができる。この研究ではグローバル企業に着目し、調査を進めてきた。「グローバル力」という言葉に正確な定義はないが、様々な人の話を聞き、調べることで自覚できたグローバル力とは、どれだけ自分をさらけ出せるか、自分の魅力を相手に知ってもらえるか、相手についてどれだけ知ろうと思えるか、というような力のことだ。しかし、今あげたものは海外の人にだけ考えられるものではなく、同じ国の人にもいえることだ。グローバルだからというわけではなく、通常の対人関係において使える能力である。グローバル力というのはこの能力を改めて認識させるためにある言葉なのかとさえ感じた。

課題をあげると、今回インタビューをした社員の方が日本とインドネシアでそれぞれ1人ずつだったため、年齢や職歴に差があった。同世代の方にインタビューを行う、もしくは幅広い世代でインタビューを行うことでまた違う結果が生まれた可能性がある。また、日本とインドネシアとの共同研究ということで日本語のニュアンスの伝わり方が日本とインドネシアで異なる場合がいくつかあった。その解決ためには、グローバル力を使ってコミュニケーションを取ることが必要である。

働く人の思いに国は関係ない。ただ、現地の人との交流を図るために、相手の宗教観や慣習をより理解することが必要である。グローバル社会になっていく世の中で適応していくために、グローバルセンシティブティ（相手の文化やニーズ、物事の考え方に対して適応できる能力）が必要である。自分たちの国の常識以上のものを理解していくことがグローバル企業や社会から期待されている。

### 参考文献など

- [1] 藤本隆宏他 「グローバル化と日本のものづくり」 一般社団法人放送大学教育振興会2019.3 7章, 9章
- [2] 経済産業省 「日本企業の海外進出状況」(参照 2021-10-26).

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/genntihou/sanko/pdf/h2c3e1ni.pdf>

[3] ジェトロ 調査レポート (参照 2021-10-26).

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2020/02/2a19caafce017300.html>

[4] インドネシア進出日系企業リスト 2020年1月 ジェトロジャカルタ事務所 (参照 2021-10-26).

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/2a19caafce017300/1\\_rev.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/2a19caafce017300/1_rev.pdf)