

「インドネシア日系企業の HRMの課題と展望」

Prieka Khushul Khatima 氏
PT JMAX INDONESIA CEO

2016年3月講演

1 非常に人気がある、日本の大学の工学部

私は1998年にインドネシアの国費留学生として来日し、佐世保高等工業専門学校の物質工学科に入学しました。2002年には東京農工大学に入学し、さらに東京大学大学院工学系研究科化学生命工学専攻で学びました。修士課程を終えて博士課程に進みましたが、その間にNHKラジオでアナウンサーを務めるなど、いろいろな経験をしました。2013年半ばにインドネシアに帰国する決心をして、人材紹介や日系企業にコンサルティングをするJMAX INDONESIAを創立し、社長を務めています。

日系企業にコンサルティングに伺うと、マネジメントレベルとローカルスタッフとの間にギャップがあるというお話がよく出ます。この問題を解決するためには、日本の大学などを卒業した元留学生の活用が大事ではないかと考えています。

いまインドネシアでは日本の文化や技術に非常に高い関心を持ち、日本に行きたいという若者が非常に多くなっています。日本の大学の工学部は非常に人気があります。また、インドネシア大学の日本語学科は入学希望者がとても多く、卒業したら日本に行って就職したり、日本の大学の大学院修士課程で学びたいという希望を持つ若者が、私が留学した1998年頃より非常に増えていると思います。

留学先は工学系と理学系が多く、私が知っている元留学生も理工系がほとんどです。たいへん真面目な人が多いのですが、日本では研究施設や企業の開発部門にいたために、インドネシアに帰国して製造業の日系企業に就職し、マネジメントのポジションに就くと、マネジメント能力のトレーニングが必要になります。

留学生数の推移を見ると、インドネシア専門派遣が1994年頃から減少していますが、これはBPPTというプログラムの終了によるものです。その後、インドネシア政府派遣として経済省や大学院の教員、公務員などから派遣されていましたが、こうした国費留学生は、留学が終了したら

元の職場に戻らなければなりません。しかし、私のようなケースは必ずしも帰国する必要がないので、日本でずっと働くか、いずれ帰国するのか、非常に悩む人が多いのです。そうした元留学生の活用が非常に大事だと思います。

これまで、インドネシア政府は元留学生の面倒をあまりみてきませんでした。例えばマレーシアでは、国費留学生が卒業する前に留学先の大使館主催で就職活動支援などのイベントを開催していますが、私たちは自分で頑張るしかない。日本人と同じような就職活動をします。

また、インドネシア派遣や日本の文部科学省の予算で日本に留学できる制度もありますが、その留学生が帰国すると政府機関に戻って、その中であまり成長できないという現状があります。いろいろなルールがあるため、せっかく身に付けた知識やスキルを活用できる機会が少ないことを嫌って、政府機関を辞めて起業したり、隣国のマレーシアで教員になる人も少なくありません。

2 日本から帰国した元留学生に対する支援の必要性

日本に留学すると大学の学部課程で学ぶケースが一番多いのですが、大学院も多い。私は高等専門学校から大学へ行きましたが、これからのインドネシアと日本の関係を考えると、学部卒や高等専門学校卒の人材が非常に大事だと思います。なぜなら、大学院で学んだ人は、もちろん日本語が流ちょうな人が多いのですが、英語で講義を受けたり論文を書いたりできるよう対応している大学が多いため、日本語が必須ではありません。しかし、学部課程や高等専門学校で学ぶ留学生は、日本語が分からないと何もできないので、日本語学校に1年間、必ず通わなければなりません。そうやって日本語をマスターし、日本の文化に対する理解も深め、卒業後は日本で就職してからインドネシアに帰国した人材を日系企業がもっと活用するようになれば、よりスムーズにいくのではないかと思います。

先ほど春日原さんがおっしゃったように、日本人駐在員のトップマネジメントと現地スタッフの間に、まさにこう

いう人たちを導入していけばいいのではないのでしょうか。ただし、工学系の人材は技術の面では優れていても、人を使うといったソフトスキルのトレーニングが必要です。最近では、日系企業でもそうしたトレーニングに対する意識が高まってきたように感じます。

帰国後の職業に関する統計をみると、1998年のデータなので、公務員や大学の教員の割合が非常に高く、民間企業は低い。現在では増えていると思いますが、まだマジョリティではないでしょう。大学院に留学して、帰国すると公務員や教員になる人が多く、民間企業に就職するのはマイノリティです。

日本の大学の学部課程を卒業した人たちは、帰国したい気持ちはあるのですが、自分に合った仕事が見つからない、あるいは待遇面で合わないために帰れないというケースも少なくありません。

私が提案したいのは、政府機関や日系企業がもっとコラボレーションをして元留学生を支援していただきたいということです。必ずしも金銭的な支援だけではなく、例えば留学生のネットワークとコミュニケーションをとって情報を提供し、帰国しやすくするといったことも考えられます。そうやって、帰国して起業する人が増えるとか、日系企業のマネージャークラス以上のポジションで活躍する人がもっと増えてほしいと思います。統計を見ると、日系企業に勤務している元留学生は12.2%しかいません。

先ほどの本では、なぜ日本に留学したか聞いています。その答えは、「奨学金が得られたから」が4.63、「日本の文化に関心があったから」が3.86となっています。「奨学金が得られたから」という人に、もし米国や欧州にも留学できる奨学金が得られたらどこを選ぶかと聞いたら、おそらく米国や欧州という答えが少なくないでしょう。しかし、日本文化に関心があったという答えも結構多いですね。私の場合は、日本に関心があったことが一番目の理由で、さらに奨学金が得られたというのが二番目です。

インドネシアでは、留学希望者は多いものの、経済的に難しいので、どこでもいいから奨学金が得られる国へ行こうという考え方があります。しかし、それは始まりにすぎず、留学して一生懸命に頑張っ勉強し、日本が好きになって、「日本」が自分の一部になり、両国の架け橋になりたいという人も多いと思います。

留学の成果の活用ということでは、「日本の規律を紹介している」という答えが多くなっています。日本人のようなきっちりとした仕事のやりかたは、インドネシア人はあまりしません。そこに元留学生が加わって日本的な規律や仕事のやりかたを教え、いい影響を与えることができるのではないかと思います。

3 トップマネジメントとローカルスタッフの間に元留学生を

私は日本で化学生命工学を学びましたが、人材の活用に興味を持ち、人材紹介やビジネススキルのトレーニング、そしてインドネシアの人材の能力向上などを目的にJMAX INDONESIAを創業しました。JMAXグループとしては、最初はタイにJMAX Recruitmentをつくり、そのあとにインドネシア、そしてベトナムとマレーシアに展開し、活動しています。

2015年からは人材派遣を手がけています。また、スタッフの派遣だけではなく、インドネシア特有の分かりにくいルールに苦勞している日系企業をサポートするソリューションを提供しています。アウトソーシングを含めたペイロールサービス、保険や税金、資金決済などです。もちろん、インドネシアに帰国を希望する留学生と日系企業のマッチングなどの人材紹介、そして通訳やコンサルティングも行っています。

2015年度は100%の成長率を達成しましたが、これは新たに派遣業を始めたことによるものです。インドネシアの経済成長の速度が落ちているのを感じますが、いろいろなビジネスチャンスをとらえて成長を続けたいと思っています。

日系企業で働いているインドネシア人からよく聞くのは、仕事の幅が広い、あるいは範囲がはっきりしないということです。特に中小企業の場合、何でもこなせる人をほしがります。事務から会計、あるいは人事総務から翻訳や通訳までというケースが非常に多い。また、人事評価の問題もあります。日本人のトップマネジメントとローカルスタッフとのコミュニケーションギャップが原因だと思えますが、自分は非常に頑張ったのに基本給が上がらず、評価されていないという思いがあるようです。

日本人駐在員とローカルスタッフの、仕事に対する姿勢の違いも感じます。基本的に、日本人は非常に細かく、インドネシア人はおおらかで適当と差はありますが、どこかでバランスをとる必要があるでしょう。日本人はきっちりやって、少しでも間違いがあると容赦しない。インドネシア人は、これくらいやれば大丈夫だろうという感じで、言葉の壁の問題もありますが、互いにイライラしてしまう。こういう場合、先ほどお話ししたように、トップマネジメントとローカルスタッフの間に、元留学生による中間層のマネジメントが必要だと思えます。日本語ができて日本の文化も分かっている元留学生でも、終身雇用という考え方は、少なくとも入社時にはなく、2~3年で転職するのが普通です。こういうところは、日系企業がちょっと苦勞す

と思います。

しかし、展望はあります。インドネシアでは日本に対する関心が依然として非常に高いし、留学希望者や日本語学習者は増えており、将来的に日本語を生かせる仕事に就きたいという人ももちろん多い。元留学生をどのように活用するかが鍵になると思います。インドネシア政府や日系企業、日本の文部科学省などが連携して、互いに良い結果につながるような仕組みづくりが必要です。

質疑応答

A： 私どもの大学では中国からの留学生が多いのですが、これからは ASEAN からの留学生を増やそうということで、職員が各国の高校を回り始めたところです。これからインドネシアの民間ビジネスを引っ張っていくような留学生に来てもらうためには、どのあたりがポイントになるのでしょうか。

Prieka： 留学希望者は、自分のキャリアを非常に重視すると思います。日本の大学に行けば、どのようなキャリアパスが待っているか。インドネシアに帰国したら、どういう仕事に就けるか。インドネシア人は基本的に、もっと裕福になりたいという気持ちがあるので、キャリアや収入面で約束はできないものの、そういう可能性がないと、日本は英語圏ではないこともあり、メリットをあまり感じないかもしれません。インドネシアの日系企業が、そういう人材に対する需要をつくっていくことが重要ではないかと思います。

A： ありがとうございます。そういう意味では、われわれも入学から卒業後までワンパッケージでつくっていかなくてはならないと感じました。留学生が将来に希望が持てるように、あるいは帰国後にどういう仕事に就くかという部分まで含めて働きかけています。

B： 日本の大学の学部や大学院を卒業したあとは、日本で就職するか、帰国してインドネシアの日系企業で働くかという選択肢があると思いますが、給与がどれくらいなら帰国して働いてもいいと考えるのでしょうか。

Prieka： さまざまだと思いますが、新卒ならインドネシアルピアで800~900万、700万のところもあります。修士課程修了なら1000万を超えて1200万とか、さらに仕事の経験がある場合は1500万じゃないとちょっと帰国できないという人が多いと思います。

C： 私は人材育成に非常に興味を持っておりますが、元留学生に限らず、インドネシアの高卒や大卒の人からは、日系企業は就職先として一般的にどのように見られているのでしょうか。やはり欧米系の、特に金融などの給料が高い企業がいいとか、あるいは日系企業の

トップは日本から交代でやってくるのでインドネシア人はトップになれない、ガラスの天井があるといったような、あまりいい就職先ではないと思われているのでしょうか。

もう一点は、ジェトロや現地の日系人社会では、日本の高等専門学校のような教育プログラムを教える大学をもっと増やせないかという議論をしています。その際に難しいのは、ものづくりという仕事がインドネシア社会であまり評価されていないのではないかと、そうした文化的な面を変えていく必要があるのではないかとということです。例えばタイの泰日工業大学のような例もありますが、ものづくりを評価する考え方をインドネシアで広めていくにはどういった努力をしたらいいとお考えでしょうか。

Prieka： 一つ目のご質問ですが、正直に言えば、多くのインドネシア人にとっては欧米系の企業に就職するほうがプライドが高いとか、誇りに思えるんですね。しかし、先ほど人口ボーナスのお話がありましたが、若い世代が非常に多い。第一志望が非常に高給な欧米系企業だとしても、第二志望以下はどこであろうとあまり気にしないと思います。日系企業は技術で高い評価を得ているし、人材紹介の際も、日系企業でこういうポジションの人材を探しているといえ、多くの求職者が関心を示します。技術を学びたい人や日系企業で経験を積みたい人は多いでしょう。また、インドネシアに進出している日系企業は圧倒的に多いので、多くの人が就職先の選択肢として当然考えています。ですから、あまり心配しなくても大丈夫だと思います。

2点目ですが、高等専門学校卒のような中間層でも、就職していつかはマネジャーに昇格したいという夢を持って日系企業に入社する人は多いと思います。また、中間層ではない、例えば地方出身者で、仕事に対する姿勢が非常にまじめで、最低賃金だけもらえれば十分という考え方の人もいます。日系企業で、そういうさまざまな層を受け入れていただければいいのではないのでしょうか。

あとは、ものづくりに対する意気込みですね。日本のように定年退職するまで職人として働くということはないかもしれませんが、若い世代に技術を継承してベテランは上のポジションにあがっていくというシステムは、インドネシアではまだしばらく続くと思います。少なくとも、2030年頃までは。ものづくりを尊重する文化に変えていくために、ものづくり大学の創立といったお話はいろいろあると思いますが、ものづく

りの楽しさや大切さを伝える仕組みを政府と大学、民間の三者でつくっていかないといけないと考えてい

ます。