

Danang Girindrawardana 氏

インドネシア経営者連盟 (APINDO) 事務局長

「新型コロナウイルスがインドネシアの労働経済や働き方に与えた影響」

インドネシア経営者連盟 (APINDO) は新型コロナ感染症による労働者と新しい働き方への影響について、意見交換の機会を得られたことに感謝します。

最初に、インドネシアにおける新型コロナの感染状況の最新情報について説明いたします。インドネシア政府によると、2021年1月26日時点で約101万人の感染者が確認されており、その数は1日平均約1万人のペースで増えています。このような状況の中、新型コロナ感染症による死者数は約2万8,000人である一方、回復した患者数は約82万人です。これはわが国の医療チームによる治療が大きな成果をあげていることを示しています。

次に、新型コロナ感染症によるインドネシアの中小企業への影響について説明いたします。新型コロナ感染症による売上減少に伴い、中小企業の半数以上が50%以上の収益減に直面しています。また、中小企業の約6割が従業員数を削減したこと、約600万人の労働者が一時休業やレイオフになったことが確認されています。インドネシア企業の93%が中小企業であることから、全国的に大きな影響が及んでいると言えます。このような状況下で、中小企業の約3分の1はインターネット事業 (EコマースやSNSでの販促) への転換、5社に1社は製品の多様化 (マスクや衛生用品等の新製品の追加) 等の対策を講じています。なお、中小企業での新型コロナ感染症対策に関し、いくつか課題が存在します。現在、社内での検温を実施している中小企業は4割未満に過ぎません。また、中小企業の職場の多くは、従業員間の距離が保てるように設計されていないため、十分な対人距離が確保できていない企業は3割を超えています。

続いて、新型コロナによるパンデミック (パンデミック) 下におけるインドネシア国内での企業活動について説明いたします。インドネシア中央統計庁 (BPS) によると、一般に10社中6社は通常業務を行っており、新型コロナの感染者が最も多い5州でも、10社に5社は通常業務を行っています。なお、これらの企業は、通常、安全衛生プロトコルに遵守しながら操業しています。業種別に見ると、水道、下水道処理、農業、畜産、漁業不動産等の業種においては、100社中約77社が通常業務を行っています。教育業界においては、100社中わずか27社が通常業務を行っているというデータが公開されています。しかしながら、これにはリモートで授業を行っている小中学校や、家庭学習している生徒たちのデータが反映されていません。

以上により、インドネシアにおける経済全体が打撃を受けていることが確認できます。ほぼ全ての企業が安全衛生プロトコルを設けた上で業務を継続しているものの、APINDO は国内の10

社中8社で収益が落ちていると見えています。APINDOの会員企業の大半は中・大企業であり、その82.8%では収益が減少しました。従って、減収は中小企業に限られたことではないと言えます。なお、会員企業の14.6%は収益を維持、約2.55%は収益を増加することができました。収益の増加があった企業は、通常、医療会社、通信会社、または製薬会社です。

次に、Pemulihan Ekonomi Nasional(PEN)プログラムにおけるAPINDOの役割についてお話いたします。PENは国家経済復興を意味します。このプログラムは数カ月前にジョコ・ウィドド大統領が立ち上げました。APINDOはこのプログラムにおいて法規制に関する問題に対処するため、啓発プログラムの作成、情報交換、助言の提供を行っています。法規制の多くは政府により変更され、APINDOはその大部分に関わり提言を行いました。APINDOがこのような役割を果たせるのは、全ての利害関係者と密接な関係があるからです。APINDOは輸送、自動車製造、大農園、漁業等の業界団体と密接な関係を持っています。経済回復に向けた法規制を立案する上で、政府が適切な決定をするために、これらの団体から得られた詳細なデータに基づいて広い視野から提言をすることができます。

パンデミックにおいて、APINDOが会員企業に対しどのような活動を行っているかについてもお話いたします。新型コロナウイルスに伴い企業活動のトレンドが大きく変更しています。今後、予想される主なトレンドは以下の9つの項目だと考えています。APINDOはこのような項目について会員企業と情報共有しています。

- ① 在宅勤務の推進: 目下の法規制により、出社が許されているのは従業員のわずか25%で、75%は在宅勤務が義務付けられています。これに関しAPINDOは会員企業に法規制への遵守、及び在宅勤務の推進を促しています。
- ② データ収集の拡大: パンデミックにおいて新しい働き方を提案するために、データ収集を拡大し、その結果を会員企業と共有することが必要です。そのため消費者行動、マーケティング行動、生産性向上のための行動に関するデータを収集し分析しています。
- ③ 社会的セーフティーネットを補う使用者: 国内の使用者、企業及び実業家は、従業員と健全なコミュニケーションを取ることで、パンデミックでの仕事の難しさを理解することが求められています。
- ④ 非正規労働者の拡大: 特定の業務に携わる代替要員として、有期契約労働者を増やすことが必要になっています。
- ⑤ 重要な技術と重要な役割の選別: 製造企業の業務の多くは、製造現場に出向いて行う必要があります。在宅勤務で行うことは困難です。また、製造業務において、重要なスキルと役割を持つ労働者の交代要員を手配することも容易ではありません。このような課題への対処方法の検討が必要です。
- ⑥ 労働者の人間性の重視: 在宅勤務中であろうと一時休業中であろうと、従業員は大切にしなければなりません。従業員との良いコミュニケーションを保つことで、パンデミッ

ク収束後に可能な限り早い職場復帰を図るための体制を整えなければなりません。

- ⑦ 使用者に対する正しい評価：使用者に対する正しい評価を行うために、APINDO はトップレベルの業績を上げた使用者のリストを作成しています。
- ⑧ 事業の効率性とレジリエンスのバランス：パンデミックで企業がどのように生き残るべきか、またパンデミック後に新しい適応策を講じて迅速に復帰する方法を、会員企業と共有する必要があります。
- ⑨ 組織の複雑化：新型コロナウイルス感染症に伴い、在宅勤務での従業員のパフォーマンス確認が必要になる等、組織内での管理体制が複雑化しています。APINDO はこのようなトピックについて、会員企業と情報共有しています。

パンデミックでのインドネシア政府の取り組みについて説明いたします。2020年11月に、インドネシア政府は、規制緩和より投資を促進することを目的としたオムニバス法を施行しました。この法律により2045年までに1人当たりGDPが2万米ドルを超えることが期待されています。また、この法律の下で新しい投資環境を整えることで、新卒者のための雇用創出が可能になることが期待されます。現在、インドネシアでは約120万の学生と新卒者が存在し、求職者層は毎年拡大し続けています。この状況に対処すべく雇用創出への取り組みが重要になります。最後に、現状、労働者のほぼ半分は非公式経済で働いていることに対し、この法律は公式経済で就業できる労働者を増やすために中小企業の支援を行うことも目的としています。APINDO はどうすればこの法律が現代の考え方や産業革命4.0に適合できるのか検討しており、法規制の策定プロセスに参加しています。

続いて、パンデミックで事業の持続可能性を確保するために企業がどのような取り組みを行うべきかについて説明いたします。まず、使用者は①パンデミック下での企業戦略、②それに伴って既に実行した変更点、③今後実行する計画である変更点について、従業員に共有する必要があります。これは経営戦略の変更点を実行していくために、従業員からの支援を得るために不可欠です。このよう取り組みを行うことで、使用者と従業員との間で起きる誤解を減らすことができます。また、APINDO は会員企業に対し管理職がボス型からリーダー型に転換するように社内体制を見直すよう提案しています。管理職に対し従業員とより深く関わり合い、企業がパンデミックを生き残るために貢献できるようなリーダーになることを促しています。他にもテクノロジーへの投資を増やし、危機的状況下でのコミュニケーションや業務を支えることで従業員と良好なコミュニケーションを持つように勧めています。

パンデミックに直面するインドネシアにおいて、APINDO がどう貢献しているかについて説明いたします。インドネシアは、2020年2月から現在までパンデミックに苦しんでいます。APINDO は、会員企業に対し、この困難な時期を生き残れるように業績を上げ、状況を改善するよう促してきました。APINDO の会員サービスのほとんどが対面での集まりからオンライン上での集ま

りに変わりました。そのようなオンライン上での集まりでは、会員企業の新型コロナウイルス感染症対策の成功事例を他の会員企業と共有しています。

次に APINDO の会員企業が、この困難に対処した成功事例を紹介いたします。これは、トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシア (TMMIN) における、パンデミック下での業務に関する労使間の対話についての事例です。TMMIN は、パンデミックでの業務を継続するために、経営陣と従業員間での信頼関係の強化に取り組んでいます。この関係は以下の 4 本の柱より維持されています。

- 柱① 従業員が会社を信頼して働くことのできる職場環境の整備: 従業員が経営陣を信頼している場合、パンデミックの厳しい状況でも経営陣の決定を全て支持します。
- 柱② 常に改善を目指し継続的で自発的な提案を促すメカニズムの構築: 従業員は経営陣に業務の改善案を提案することができます。これにより、生産ライン、販売ライン、会計処理、財務、安全衛生管理に関し、多くの改善が行われています。経営陣の役割は、このような改善案を受け止め、評価することです。
- 柱③ 人材育成の徹底: 従業員を手放さないと約束することで、従業員がそれに感謝し日々業績を伸ばそうとするという仕組みを人事部門が設計しています。
- 柱④ チームワークの促進: チームワークを促進することで個々の役割の追求が進み、その役割がチームワークという枠組みの中で生きるのです。

TMMIN から学べるのは、労使関係について、さらに以下の 3 本の柱があることです。

- 柱① コミュニケーション: コミュニケーションをオープンにし、可能な限り従業員からの複数の意見を吸収する必要があります。
- 柱② 交渉: 労働条件の改善について要望がある場合、交渉する必要があります。要望が承諾されるかどうかにかかわらず、交渉の質を上げることが重要です。そのため人事担当者には、交渉スキルの習得が求められます。
- 柱③ 紛争処理: 労使紛争は今でも散発的に起こっています。企業内の紛争処理ができるように人事部門の能力を高める必要があります。

以上が TMMIN がパンデミック下で実行している対処方法に関する説明でした。続いて TMMIN が毎日行っている調整会議の実施方法について紹介いたします。従業員の多くが在宅勤務を行っている職場でも、会議への出席は必須となっています。なお、会議にはオンラインで参加することになっています。この調整会議には、安全パトロールも含まれており、工場等に入る際に、全従業員が衛生手順に従っているか確認されています。企業は生産性を上げる必要がありますが、安全衛生が最優先課題として扱われているので、このモデルやプロセスは評価されるべきでしょう。

TMMIN は勤務時及び出勤・退勤時の安全衛生手順に関するチラシも作成しています。これらは JPEG や PDF 形式になっているので、全従業員に簡単に配布することができます。新型コロナウイルス感染症対策(手洗い、マスク着用、社会的距離の確保等)の注意喚起に有効です。

最後に TMMIN によるパンデミックでの操業についてお話いたします。現場では、体温チェック、マスク・手袋着用の徹底、社会的距離の確保等の対策が行われています。また、手洗い場は従業員が使いやすい場所に数多く設置されており、従業員は礼拝や就業の前等に手を洗っています。

これで私の発表を終わります。この APINDO の発表でインドネシアの産業界がパンデミックに対処している様子をご理解いただき、皆さまの一助となれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。