

インドネシアの雇用定着の現状およびその課題

Mr. Didik P. Sumbodo
キャタピラー重機ディーラー

私は、キャタピラー重機ディーラーのインドネシア法人に勤めています。また、APINDO というインドネシアの使用者団体や国が認可する職業訓練機関の役員も務めています。

ご存知のようにインドネシアは2億4600万の人口を抱えています。東から西にジェット機で飛ぶのに9時間かかり、言語だけでも400ほど異なっているという、非常に多様性のある国です。現在のインドネシアの一番の経済的課題は、どのような形で雇用を創出するかです。というのは、現在、いまだに810万の人が失業しているからです。失業者の発生は、経済の景気と関係ありますが、同時に他の理由、例えば、企業が募集する仕事の資格要件と求職者のスキルとのギャップがあり、マッチングしないこと、求職者が必要な技術を習得する教育や訓練期間がまちまちで整っていないことが挙げられます。これらの理由によって失業率が高くなってしまふのです。こうした事態を改善するために2003年、労働法や国家教育制度に関する法律を制定することで、コンピテンシー・ベースのコンセプトをもとに、統一した職能標準訓練カリキュラムで雇用者訓練を行っていかうとしています。

さて、現在のインドネシアの労使関係についてですが、最も重要な点として、1998年に労働組合を結成する自由が与えられ、10名以上が同意するという条件で成立できるようになったことが挙げられます。今まで100ほどの組合の連合組織が生まれました。このことにより、今までの企業、組合、公的機関の3者間の均衡関係が崩れ、団体交渉が前よりも難しくなる事態が生まれました。労使関係にかかわるほとんど全ての当事者は、この状況は理想的ではないと感じています。新しいメカニズム、またこれらを解決する方策を探そうという考えも生まれています。

2番目は、最低賃金の決定に関するもので、最近、この最低賃金要求圧力が非常に高くなり、毎年15~20%と上昇を続けています。

全国平均最低賃金の上昇率

年	最低賃金 (インドネシアルピア)	成長率	最低賃金 (USドル)
1979	525ルピア/日	?	0.84ドル/日
1980	600ルピア/日	?	0.96ドル/日
1991	8,200ルピア	?	9.33ドル
1992	20,330ルピア	11.7%	10.02ドル
1993	23,930ルピア	17.7%	11.47ドル
1994	31,290ルピア	30.8%	14.48ドル
1995	36,820ルピア	17.7%	16.37ドル
1996	40,740ルピア	10.6%	17.35ドル
1997	135,353ルピア	332.2%	48.81ドル
1998	153,97ルピア	13.8%	16ドル
1999	179,528ルピア	16.6%	23.05ドル
2000	213,700ルピア	19.0%	25.57ドル
2001	286,100ルピア	33.9%	28.04ドル
2002	362,700ルピア	26.8%	39.06ドル
2003	414,500ルピア	14.3%	48.31ドル

ジャカルタの平均最低賃金の上昇率

年	最低賃金 (インドネシアルピア)	成長率	最低賃金 (USドル)
2000	231,000ルピア	16.7%	27.64ドル
2000	286,000ルピア	23.8%	34.22ドル
2000	344,257ルピア	20.4%	41.20ドル
2001	426,257ルピア	23.8%	41.78ドル
2002	591,266ルピア	38.7%	63.68ドル
2003	631,554ルピア	6.8%	73.60ドル
2004	671,550ルピア	6.3%	75.22ドル
2005	711,843ルピア	6.0%	73.43ドル
2006	819,100ルピア	15%	89.44ドル
2007	900,100ルピア	9.9%	98.55ドル
2008	972,604ルピア	8.0%	100.99ドル
2009	1,069,865ルピア	10.0%	103.62ドル
2010	1,118,009ルピア	4.5%	125.33ドル
2011	1,290,000ルピア	15.38%	143.33ドル
2012	1,529,150ルピア	18.53%	169.90ドル

参考として、インドネシアの全国平均賃金とジャカルタの平均最低賃金の上昇率を表にしました。賃金上昇率は一見高いように思えますが、ドルに換算すると、実質は非常に低いと思うのです。しかし、このような賃金の上昇は、小規模の企業ばかりでなく、中規模の企業経営を悪化させている要因になっています。これが現在のインドネシアの課題です。

3番目の課題は、企業活動の中で請負労働が占める割合が増えていることです。請負労働は労働者法に基づいているとされ、中小や大企業、また、国有企業等の多くの企業が、現在、請負労働を利用しています。一方、労働組合からは、労働契約法を根拠に請負の対象は生産のサポート活動のみであり、主要部分は外注に出してはいけないのではないかという主張が出てきています。今日、使用者と労働者との間で論争になっており、双方で、よりよい解決策を探しています。企業のほうでも、外部に委託する請負労働に高額の人件費を払わねばならないことや、内部の技術知識管理を困難にするというデメリットがあります。

4番目の課題は退職金です。雇用が終了した時の退職金は基本給の32倍を支払うことになっていて、この部分を会社は事前に積立し、倒産した際に備えておかなければならないという決まりがあります。多くの企業はそのような退職金を払うことも積み立てる基金を準備する余裕がありません。実はこのことが、3番目の外部に委託する請負労働が増えている理由の1つとなっています。

5番目に新しい社会保険制度に関するものです。労働組合は、この保険費用のすべてを会社が負担するべきであると求めています。会社側は従来の社会保険制度と同様、従業員

も一部分担すべきであると提案しています。

こうした背景の中で、従業員の定着についてお話しすれば、インドネシアでは会社の規模や業種などで大きな違いがあるといえます。さらに、地理的なものや操業年数、業種による法規が異なることもあり、多様性があると言えます。

そこで、マイクロレベルでの話をしたいと思います。私が働いている会社の例です。当社はキャタピラー重機の販売会社で7,000人の従業員を抱えている企業です。インドネシア全土で70支店を持っています。現在まで全支店にまたがった労働組合の結成はありませんが、3つの支店がローカルの現地の労組と提携をしています。

40年操業している当社に、正式な労働組合がないのは、非常に整ったコーポレートガバナンスがあること、経営者と従業員の代表者との間で討論会による対話を設け、賃金、福利、厚生およびその他の点について話し合っ解決していること、人材育成を十分に行い、また従業員に業績ベースの報酬を与えているからだと考えられています。念のために付け加えますと当社の方針では、従業員は社内で組合を結成する機会が与えられています。

生産性と賃金に関しての話に移りたいと思いますが、2010年以来順調に伸びており、年間でおよそ30%成長しています。従業員の生産性は11%、従業員数は平均で19%増加してきています。平均賃金の上昇は生産性の上昇より大きく、単位労働コストが増加傾向であることを示しています。しかし、まだ人員の需要が高いということがあるため、中途採用を行い、内部の労働需要に応えるようにしています。どのようなことが課題になっているかという、新しく入ってきた人たちを、これまでにいる既存の従業員とどういう風に調和させていくか、既存の従業員の育成をどのように促進して職場環境を高めていくかということが大きな問題になっています。

私たちの会社は、従業員の訓練と育成におよそ550万ドルを投じ、技術者の指導、訓練をしてきましたが、その有効性は依然として疑わしく思われます。予算のほとんどは訓練プログラムと社員旅行に割り当てられていました。2004年以降、とりわけ職場に関連するトレーニングに力を入れ、上司から部下を支援するためのコーチング、メンター制度を取り入れ、現在している仕事と関連させた学習サイクル、すなわち、仕事の割り当て、業績管理、訓練の提案と管理、キャリア開発のサイクルを取り入れた育成方法を採用しています。というのも、やはり会社は直接マネジメントに役立つことを優先事項に変えたいというふうに考えているからです。

次に我が社における組織管理なのですが、70%の従業員はメカニック及び技術スタッフです。そして30%がサポートスタッフと管理職という内訳になっています。メカニックを中学あるいは高校卒業時に雇用し、キャリア開発によって昇進させ、インドネシア全土に配置しています。サポートスタッフ及び管理職は、インドネシア中の大学新卒者からの採用と労働市場から中途採用を行っています。

給与と福利厚生については、1年目のマネジャーの年俸は約4万ドル、そしてジュニアマネジャーのボーナスはだいたい月給の4~6倍です。ジュニアマネジャーは社用車とその経費が

支給されています。だいたい 500 台の社用車を用意して、現在は、なかなか駐車場が会社の中に見つけられない状態です。メカニックの年間報酬は約 21,600 ドルです。

最後に当社の人材定着の課題ですが、シニアマネージャー、ミドルマネージャーは入れ替わりがとて激しいです。ディーラー及び石油・鉱業の企業間競争が激しいことが反映しています。そして、技術や機械系の人たちも、地域および国際市場での競争により転職が多くなっています。資格あるテクニシャンや技術者の育成は各レベルで最低5年間必要であり、適切な個別指導インストラクターや OJT の場所を準備するのに苦慮しています。調査によれば、給与、福利厚生、医療プログラム等で従業員の満足度が高く、表彰、昇進の項目では若干不満足であるという結果が出ています。当社としては、従業員の変化を敏感に察知し柔軟に対応することは、依然として大きな課題となっています。