

## 日本人の眼からみたインドネシア人勤労者

坪 内 良 博\*

### Indonesians at Work through Japanese Eyes

Yoshihiro Tsubouchi

This is an interim report on the Japanese observations of the working attitudes and habits of Indonesian employees. This research was conducted as part of a project on the "Interpersonal relationship among urban people of Indonesia". Information was collected in 1975/76 from Japanese or Japanese-Indonesian joint ventures in Jakarta and its surroundings by interviewing Japanese supervisors working there. The number of Japanese interviewed is 57 males with an age-distribution from late twenties to early fifties, and a variety of status from president director to field supervisor.

Results of the interviews are arranged under such headings as job performance, attitude toward working, loyalty to the organization, human relations, and life-style. Japanese interviewed did not have similar opinions about their Indonesian fellow-workers, and their evaluations vary widely. Contradictory observations are presented here as is. The Japanese evaluations should be carefully interpreted, taking into account the particularity of Japanese culture, the particular tendency of response of Japanese working overseas, and the particular attitude of the selected elite staff sent from Japan.

#### はじめに

本稿は1975年から76年にかけて約1年の間に、「インドネシアの大都市における対人関係」をテーマとして筆者がジャカルタにおいておこなった調査の結果の一部である。<sup>1)</sup> 調査自体は全体としては未完であり、また、日本人とインドネシア人との対人関係はその一部を構成するにすぎないが、いたずらに報告の遅延をまねくことをおそれて、ここに日本人側のデータの一部を整理公表することにした。本報告の素材は、会社から派遣されてジャカルタまたはその近郊に勤務する57名の日本人に対する各人1時間ないし3時間のインタビューである。<sup>2)</sup> これらのインフォーマントの会社における地位は、経営責任者から現場監督に至る幅があり、年齢

\* 京都大学東南アジア研究センター

- 1) この調査の一部を構成する日本人主婦とインドネシア人家事使用人の対人関係については、坪内玲子「ジャカルタの日本人と家事使用人——対人関係における期待の齟齬をめぐって」『東南アジア研究』15巻1号、1977を参照されたい。
- 2) 調査実施にあたっては、JETRO ジャカルタ事務所長三村清氏に大変お世話になった。多忙な中を調査に協力して下さった方々の名は本報告では挙げないが、この紙面において衷心より感謝の意を表したい。

層も20代から50代にわたっている。滞在期間は数カ月にすぎない者から7、8年の長期にわたる者までを含む。かなり多くの者にとってインドネシアが最初の海外生活の場所であるが、以前に他国で海外生活を送った者も若干含まれる。接触するインドネシア人は、上級ホワイトカラーから現場の工員までの差がある。立地条件を反映して、ジャワ系、スダタ系の者との接触が多いが、ときには外領出身者や中国系が含まれる。以上のような変異にもかかわらず、インフォーマントのすべては現地職員や作業員に対して監督者の立場にあるという点、および大企業の一員として一時的に出向している者が大部分を占めるという点で共通項をもっている。

本報告はこれらの日本人が観察したインドネシア人勤労者の様態を記述することを目的とするが、彼らの眼に写ったインドネシア人像は決して均一ではない。これに加えて、公式的見解と私的見解、感情をはさまぬ立場と同情的立場、国際的観点と日本人的観点など発言における姿勢も異なっている。このような多様性を考慮しつつ、次の操作をおこなってインタビュー結果の整理をおこなった。(1) テープに記録した発言をすべてそのまま筆記する。(2) 発言内容を最小単位に分割する。(3) 関連する発言をグルーピングする。(4) グルーピングされた発言の中から代表例を選んで記載する。(5) 記載においてはインフォーマント自身の表現を重視し、文中では「 」を用いてこれを示す。資料の段階ではインフォーマントの氏名・所属が明らかであるが、本稿では識別のためのいかなる手掛りをも記入しないことにした。

## I 職務遂行能力

同じ行動に対しても監督者の期待の度合によって違った評価が与えられるが、概して単純な作業に関してはインドネシア人従業員の遂行能力を評価する者が多い。「単純な仕事を根気よくやる」、「単純な繰り返しに強い」というのが大方の評価である。「太い鉄の棒をひけという半日かかってもやる」という。「日本人の若者が格好よい仕事にあこがれ、汚れたり疲れることを嫌うのに対して、つまらぬ仕事でも一生懸命する」とか「日本人は融通がききすぎてずぼらだ」という観点からインドネシア人に対して高い評価を与える者もいる。手先の器用さについても高い評価が与えられ、繊維関係の工場では、「綿によりをかけてつなぐ動作は日本人と同じ位のはやさで覚えるので驚いた」とか、「機械に糸をかけたりの作業では日本人よりも20%も器用だ」という。事務系でも質の高い者を雇用する機会にめぐまれて、「先進国（たとえば米国）の事務員とくらべるとむしろ質がよい」という者がある。

忍耐強さと能率とは必ずしも対応せず、耐久力や複雑な作業になると問題点を指摘する者が増加する。「体力がなく、重労働ではないが疲れてながく続けられない」とか、「長時間緊張した仕事を続けられない」という指摘がなされ、「根気強いがスピードがない」ということになる。個々の作業における手先の器用さにもかかわらず、「まとまった動作の組み合わせに弱い」という。「単純な繰り返しには強いが、トラブルに対応できず、事故が発生するとただほ

う然としている」という指摘も現われる。事務系ではしばしば計算力の弱さが指摘され、「数字に関する仕事については、日本の中学生をはるかに下廻る」、「ただ機械的にやり、再チェックをしない」という者がある。事務遂行に際して、「何回も書き直してタイプを打って来るので能率が悪い」という者もある。

個々の作業を全体の一部としてみる場合には、さらに多くの問題点が指摘される。その1は結果の確認および報告の欠如であって「命令に対する反復がない」、「自分が命令されたことを人にまかせ、結果を確認しない」、「結果のレポートがない」と言われる。その結果、「日本では unnecessary 確認業務を監督者（日本人）自らがおこなっている」という例もある。しかし一部では、「はじめは報告がなかったが、最近は必ず報告が返ってくるようになった」というケースもある。その2は計画性、企画性の不足で、「頭をはたらかせて仕事はやく終わるといふ工夫をしない」という指摘がなされ、「記録の集積とその活用は工場長（現地人）でも身につけていない」、「データ整理について何が重要かが把握されていないので無駄な資料をつくる」、「機械に用いる薬品が足りなくなって突然に機械を止めると言ってきた」などの例がある。第3は融通性の不足であって、「従業員が自分の分担にだけ関心をもち、融通性がない」という。これは、「日本人が分担なしで全体をみることを好むのと対照的」である。「気をきかせてやるということに弱い」、「時間があっても余分な仕事をしない」、「自分の領域を守り、他の仕事を手伝うのを嫌う」、「職場転換をさせることがむずかしい」等々の現象がこれに付随する。小さな、しかし日常的な例としては、「身分意識が強く掃除を自分でやらない」という現象がしばしば言及される。しかしながら、少数例として「はたから関係のないのに手伝う」という現象の存在を述べる者もある。第4にコミュニケーションの問題がある。「通達を綴じこんで他の者が知らない」、「代表に話しても全員に伝わらない」等の現象がある。「口頭伝達で済むのに文書にする」という者があるが、逆に、「口頭で連絡し、失敗の結果注意すると、自分は聞いていないと言う」というケースの存在を指摘する者もある。

さらに視点を高めてみると、会社という組織に対する無理解が指摘される。「会社というものは日本人にとっては誰もが分かっている組織であるが、ここでは会社というものが理解されていない」、「仕事の全貌が分かっている自分のところだけ考えてやり、全体としては能率が悪い」、「組織を使って仕事をすることができない」。かくして、「上から命令があると現在の仕事を放り出してもそれに従う」ことがあったり、「規則には合っていないが監督者がオーケーならよいからと許可を頼む」ことがある。会社での規律に関しては、「レギュレーションが簡単に破られる」、「夜勤中寝ている者がある」、「女の子を雇うとホットパンツをはいて出勤」したり、「工場事務でハイヒールをはいて仕事をしたりする」という観察が報告されている。

「現場の能率は日本を上廻る」という者も例外的にあるが、「日本にいるとき、日本人1に対して、台湾・韓国人はその $\frac{1}{2}$ 、インドネシア人はさらにその半分ときいていたがそれほどで

もない。現在の日本では作業員の資質が悪くなっている」というのが多くの者の本音であろう。比較的高い評価を与える者は日本の7, 8割程度、最もきびしい者は日本の1/3と評価する。「一台の機械に多くの人数を配置しているから機械の生産高にすると変わらないが、1人あたりの生産性が低い」という場合が多い。「日本人では2人分の仕事を一班5人構成でこなす」とか「日本で100人でできるところを5割増しとはいわなくても3割増しの人手を使っている」という。しかし、能率の向上は徐々に認められ、「以前は日本の40%程度だったが、現在では50%になっている」という者もある。「現場に関しては訓練次第であるが、事務部門においては日本のレベルまで達するにはかなりの時間がかかる」と考えられている。総合的な判断を必要とする総務関係に特に困難さが多く指摘されている。

## II 労働意欲

### 1. 仕事への態度

「第一線の日本人監督者は、はやく一人前になりたいというインドネシア人の姿をみて驚いている。こちらに来る前には、『仕事はしない』、『立っているのが嫌ですぐ腰かける』、『言いつけたらやめよと言うまで続けている』という三つの情報だけをきいてきた。積極性を高く評価している。中卒・高卒は日本では金の卵だが、インドネシアでは雇っていただいたという感じである。仕事に入るスタートのやり方が違い、はやく仕事を覚えて一定の地位をもちたいという前向きの姿勢が強い。仕事のおぼえ方もはやい。自分の知らないところまで手を出そうとする。」と述べているケースがある。しかしながら、多くの日本人はインドネシア人の仕事ぶりに対しては、「与えられたことはやるがその枠を越えない」という点に不満をもつ。次のような不足が指摘されている。「命令されればやるが率先してやらない」、「持ち分をはっきりわきまえすぎている」、「トラブルが生じた場合、どう処置すればよいかと聞きにくる。自分はこうしようと思うがどうかというきき方をしない」、「自分で仕事を創造することをしない」、「日本的に自分の仕事に枝葉をつけてやっていくことは望めない。人につくって貰ったやり方でのんびんだらりとやる」、「自分の仕事としてどのように改善できるか考えていない」、「自分の意見がないのが困る」、「積極的・建設的な意見や提案が少ない」、「自分の意見を進言することはほとんどない」、「競争心が全くない」、「日本人であれば自分の将来をたえず考えそれを勝ち取ろうとするが、ここでは仕事をおぼえて将来にいかそうという層があることはあるが少ない」。

日本人は積極性を評価する傾向があり、インドネシア人の素直さに物足りなさを感じる者がある。例えば、「一寸したことには文句を言わず、嫌だと言わないことはむしろ短所である」と考えたり、「ガジャマダ大学卒の有能な男でも、インドネシア労働法の解釈について日本人の解釈に素直に従うのは不甲斐ない」と感じたりする。「インドネシア人監督者が仕事ができなくてもおとなしい部下をとりたがるのに対し、日本人は骨があって能力のある者を好む」と

いう。また、インドネシア人が必ずしも従順ではない場合もわずかながら指摘されている。「新しいシステムを導入した場合、理屈は分かるけれども嫌だという」、「あるやり方を教えて分かったと言っているでもそしらぬふりでインドネシア的なやり方でやる(例えば公私混同)」ことなどがその例である。

責任感については、「責任感のある者となない者とがはっきりしている。一般には少ない」、「一般的には薄いとも言えるが、責任感の非常に強い者もある」というのが代表的な見解といえる。少数例に関しては「日本人と変わらない」と述べられている。指導者クラスの責任感に関しても、「アカデミー(短大相当)出身以上は責任感があるが、中卒または小卒にはほとんどない」という者や、「与えられた職務に対する責任感アシスタント・マネージャークラスにはあるが、きわめて旺盛とは言えない」、さらには、「フォアマンにはプロジェクトの責任者であるという意識がない」という者などが交錯する。

「責任感がないとは一概には言い切れない。一生懸命にはやるが、結果に対して責任をもつという日本的なものではない」、「これをやらねば気がとがめるという形で責任感を感じているのではない」、「上司がオーケーと言えばそれでよい。仕事に対して責任をもつという考え方はない。私は誰に対して責任をもつのかという質問があった」、「日本人はよろしく頼まれた以上やるという考え方もつが、これは欧米人に対してと同様インドネシア人には期待できない」というように責任感のあり方の相違を指摘する者がかなり多数ある。「日本人の尺度からすれば全然ない。日本人は責任感過剰である」という自己認識もなされている。

責任感の不足がどのような場合に指摘されるか若干の例を挙げておこう。「指示だけに終わり、できなかったのは部下が悪いせいだと言う」、「伝票のうち間違いがあっても、それはあの女の子が打ったものだから自分は知らぬとその上の者が言う」、「三交替の昼間マネージャークラスに、夜勤における失敗の原因を調べて二度とおこらないようにしてくれと言うと、あれは夜のことだから自分は知らないという」、「製品が一箱盗まれたとき、総務担当責任者が製品倉庫がないから会社が悪いと言う。30人のガードマンがいるのにガードシステムの点検もしていない」、「自分の守備範囲で失敗があっても認めない」、「ミスを指摘しても知らないという。『知らない(tidak tau)』にはおうじょうする」、「助け合いに弱い。他人の仕事を手伝って失敗したら自分が責任を問われるので自分の責任を限定しておく」、「残業までやって仕事を片付けようとはしない。今日中に仕事をやって欲しいと言っても今日は時間がないという返答がくる」、「日本人なら仕事を与えられたら結論が出るまでやるが、ここでは4時になると帰ってしまう。今日中に片付けないと明日ラインがとまってしまう場合でも頓着しない」。

日本人が関係する企業で働くことによって責任感ないし自主性が生じてきたことを報告する例も若干ある。「1年たてばかなり変わってくる」という者もあるし、「最初は勤務時間が終わるとすぐ帰ってしまう傾向があったが、この頃ではやらなければならぬと自分で思うと4時

終業のところを6時頃までやっている」という観察もある。

## 2. 出勤状況

「欠勤は概して少なく、出勤率は日本の企業におけるよりも高い」と評価される場合がかなり多い。以下、工場に関して若干の例を挙げよう。

例1. 出勤率は非常によく、織布部門で98%程度。給料支払直後は90%程度になる。出勤を奨励するため皆勤（精勤）手当をつけている。（繊維関係）

例2. 年次有給休暇を除いた場合出勤率97.5%、有給休暇を含み97.4%を確保している。1カ月に2日休むと目立つ。（繊維関係）

例3. 出勤率97%で会社の他の部門よりもよい。日本なら94%程度。（繊維関係）

例4. 出勤率は95%程度。日本では最近92~93%。欠勤理由は病気、出産など。（電気関係）

例5. 出勤率92%。来る前に想像していたよりもよい。給料支払直後には85%程度になる。（繊維関係）

例6. 最近のデータでは出勤率男女平均91%程度。男女に5%程度の差があり、男子94.8%、女子89.9%。（繊維関係）

例7. 出勤率90%以上。給料支払日の翌日は87~88%。お金がある間は働きたくない。出勤率を管理のポイントとして努力しているので高くなっているがなりゆきにまかせると低くなる。断食明け（レバラン）のときは60%を記録した。（繊維関係）

例8. 出勤率90%程度。女子が多いので欠勤が多い。出産もある。作業がスピーディなため出勤率が低いと能率があがらないので欠勤には頭を悩ます。（電気関係）

地域・業種・男女構成比、管理体制などによって若干の差がみられるが、上記以外の場合においても90%以上の出勤率を確保している場合が多い。事務系においても概して高い出勤率が報告されている。上述の例の中には含まれていないが、現場関係で給与体系が出勤率に大きな影響を及ぼしていることを報告しているケースがある。すなわち、「2年前に月給制から日給制に移行させることによって出勤率は80%台から98%になった」という。現場関係では、「給料日の翌日および翌々日に出勤率が低下する」という現象にも注意する必要がある。断食月中およびその直後の出勤状況の悪化についても指摘されているが、この問題は後に宗教を扱う際に再びふれることにする。

上述の比較的良好な出勤状況にもかかわらず、勤勉な日本人はときには、「身体の調子が悪ければ休んで直すのがあたり前」と考えているインドネシア人が不甲斐なくみえたり、「日本だったら妻やきょうだいの病気など欠勤の理由にならない」と思ったりする。

有給休暇が年間に12日程度認められているケースが多いが、「一般に権利として使う傾向がある」ことが指摘されている。わずかな例外を除いて、「日数を確実に消化しようとする傾向」がある。「あまりタイミングを考慮しない傾向」もみられる。「年次休暇はレフレッシュ

のため、病欠を補填するためには用いない。日本人が自分の病気に備えて残しておくのとは基本的に異なる」という。「ときには無計画的な有給休暇のとり方をして遊びに使ってしまって、自分の結婚式に無断欠勤する」というケースも出る。

「遅刻は余りない」という者が多い。交通機関の信頼度が低いので送迎バスを出している会社はかなり多い。ジャカルタ市内の場合には「交通事情のために10～15分の遅刻は大目に見ている」というケースもある。とくに大雨が降るとバスが遅れたり来なかったりすることがある。交通事情を反映して、「ジャカルタ市内の事務所で始業が8時半であるのに7時半頃から半分くらい来ている」という報告もある。早退は遅刻以上に少ないが、「仕事が終わらないうちに帰る者もある。この管理はむずかしい」という者もある。「終業時間が来る前から帰り支度をしている」例や、「工場の出口で5～10分前から待っている」例もある。

残業は「交通機関が確保されない場合などには嫌がる」ことがある。「女子の場合、バイクなどで迎えに来ているので残業を嫌がる」場合もある。「残業手当が支払われるときには残業を喜ぶ」こともある。とくに「運転手やテレックスオペレーターなどは残業料が生活給の一部になっている」場合がある。作業員に対しては、例えば最初の1時間50%、次の1時間100%、それ以後200%の割増手当が支払われるが、「とくに給料日前の残業は喜ぶ」という。「給料後は嫌がることもある」という。「残業をして欲しいと言う場合、超過勤務手当のほかに何かを期待する。まず嫌だという意志表示をする。食費を出すというとニコッとすると語る者がある。「8時まで残業すると100ルピア<sup>3)</sup>の食費を出す」と定めている会社もある。このケースでは8時までにはいたらぬ短い残業を嫌うという。自主的な手当なしの残業は、既に述べたように一般にしようとはしないが、残業手当を請求しない秘書の存在や、日本滞在経験をもつ女子事務員や訓練生(トレーニー)が自主的に残業した例、アシスタント・マネージャークラスの者が自主的に残業している例などが少数例として報告されている。

### III 帰属意識と定着性

#### 1. 忠誠心

既に述べてきた労働意欲に密接な関連をもちつつ、現地人従業員の忠誠心に関して日本人監督者の側から次のようなコメントがなされる。「会社に対する考え方が違う。プライベートな生活を優先し、日曜に出て来てくれと言っても何かあると困ると言う」、「個人的な意識が強く、組織に対する責任が薄い」、「工場でも課長以上は残業手当がつかないので定時に帰る。管理者も組合員も同じ考え」、「部長補佐、課長などは自分達の会社とっていない感じ」、「会社に対する忠誠の考え方が違う。年功序列、ファミリー的な考えはおしつけられない」。

3) 1 US\$=415ルピア

会社の金銭、物品に関して、しばしばごまかしがおこなわれることが指摘される。事務関係では購買に関して領収書の操作や業者からのリベート、また裏金の扱いに際してそのピンハネが問題となる。自分の親戚に公金を貸したりすることもある。「この種のごまかしについては罪の意識がない」、「金銭関係に対する信頼感の問題はインドネシア系の人を一番つかいにくい点である」、「現金にさわらせる仕事をやらせるとまずおこる」、「上から下まで信頼がおけない。課長クラスにもあった。ごく一部の者だけ信頼できる」などの見解が日本人スタッフによって表明されている。しかし、中には「ごまかしはない」、「分からないのかもしれないがごまかしはない」、「一万ルピア以下の出納についてはまかせているが間違いは一度もおこらない」、「女の子はあまりごまかしをやらない」という発言もある。「競合する業者のうち一社から5%をリベートとして出すというオファーがあったという。これを受け取らないところまではいく。しかし5%値引きさせるといふ発想にはむむびつかない」という報告もある。

運転手に関してはガソリンの補給や自動車修理の際の領収書のごまかし、工場においては製品、備品、スペアパーツなどの持ち出しが問題となる。「物を盗んだことが露見しても自分は知らぬという」、「言い訳がうまい」、「まわりの者が現場をみても何も言わないので腹が立つ」、「悪いことだと分かっている、給料が低いからだという考え方をする」、「物を盗ることに対して罪の意識が薄い」、「物を盗んだために解雇するとき、これまでの給料を明日取りに来い」といふと平気で来て、私は悪かった、今日やめるとあいさつをしまわす。恥しいという感覚がない」、「盗んで迷惑をかけた人のところへ、刑務所を出てからまた平気で会いに来る」などの観察がなされている。製品持ち出しなどのごまかしは最初は多かったが現在では少なくなっているという報告もある。

## 2. 定着性

「帰属意識は日本人が強すぎる。この人間もない訳ではない」という発言がある。ジャカルタのホワイトカラーに関しては、「給与の関係もあって定着性は高い」、「永続性があるとみてよい。給料もインドネシアの会社よりもよいし、合理主義の権化のアメリカの会社より気楽だから」、「仕事に応じてきちんとした待遇が与えられればほんの少し給料があがるくらいでは動かない」、「人間が多いので自分からやめるといふ者が少ない。定着率がよい。3、4年先の人事をどうするかということで頭が痛い」といふ観察がなされている。工場労働者に関して、ジャカルタから遠い田舎の工場では、「ジャカルタ近郊にくらべて就職機会が少ないのでやめない。成績の悪い者を如何に整理するかのほうが大変だ」といふ。しかしながら、一般には「終身雇用の観念がない」とみる者が多い。上述の諸見解もこの見方に真向から対立するものではないが、これをはっきりと認めて、事務系のものに関して、「一寸でも給料がよいと移る可能性がある。しかし就職機会が少ないので実際には安定している」といふ解釈が現われ、さらには「日本人は会社に対する忠誠心的なものがあるが、この人間はいつもより割のよい



仕事をさがしていると考えてよい」,「日本人は恒久的な就職を考える。ここでは転職に対する罪悪感, 違和感がない。給与その他でしっかりおさえておかないと定着しない」という見解が表明される。インドネシアにおける外国系企業としての立場から, 「欧米企業につとめる日本人と同様, 経済条件と自分の生き方がマッチすれば永続する」と述べる例もある。

とくに上級の者に関しては定着性が重要と考えられているにもかかわらず, 「優秀な者ほど出ていく」という観察がある。日本人は「せっかく育てたのにやめてしまうということを口をきわめてさびしがる」傾向があり, 「こうしてやったのに何故やめるか」と考える。ここでは「義理人情が通じない」という。「涙を流してひきとめたが動じない」という例もある。

工場現場におけるインドネシア人従業員の退職状況を, 繊維関係の会社について若干示しておこう。

例1. 従業員150名中, 月3名くらいの出入り。

例2. 紡績250名のうち, 平均年 $\frac{1}{3}$ くらいがやめていく。加工150名のうち月2, 3人がやめていく。上位者はなかなかやめない。やめるのは普通の作業員に多い。

例3. 退社率年20%程度。インドネシアではよいほうだときいている。

例4. 月間退社率(会社側から解雇する者を除く)を1%の範囲内でおさめようとしているがこれを上廻ることがある。年間20%程度か。

例5. 退職率が大きい。年10%。大した理由なしにやめる。

例6. 今年1年間の統計からみると普通にやめていく者は5%程度。比較的やめない。その理由の1は女子が少ないこと, その2は給与ベース。

#### IV 人間関係

##### 1. 上下関係

自分の上の者, あるいは年長の者に対する敬意は十分に払われる。事務員と給仕, 秘書と運転手, 事務職員と現場作業員の間の上下関係は, 日本におけるよりもはるかに明瞭に観察されている。「オフィスの人間は手を汚さない」, 「学歴による差別の感覚は強く, 大卒・アカデミー卒はプライドを持ち, 高卒は中卒を馬鹿にする」という。「職業の貴賤がこの国にはある」とか「身分意識が強い」と表現する日本人が多い。日本人が現地人に接する場合には, 「彼らの態度は従順で礼儀正しい」と評価する。しかしながら, 「はっきりと上下関係をわきまえており, 上の者に対して意見を言わない」ことに関してはマイナスの評価を与える者がある。

上述の身分意識の強さにもかかわらず, 男女の差別はなく, また同じ階層の中の者同士の上下差はつけにくい。「大学出は非常に尊敬されているが, 実際の仕事において横から入った場合, 能力がないとうき上がってしまう」, 「同期の者が課長になると同じ大学出の者がいうことをきかない」。概してリーダーシップの不足が指摘される。「この者がリーダーだと宣言してや

らないとリーダーの役割を果たせない。日本なら中間ボスができるがここではできない」、「班長は作業員と同じ感じで中に入っている。外からみていて作業員を代えたり、作業を始める前に全員を集めて掌握するアクションをとったりすることが少ない」、「働かぬ者には働けと言わず、働く者だけでやる」、「人と人とのつながりを大事にしている。公私の別がない」、「班長は余りおこらない」、「全体の意見を尊重し、命令しないのが特色。職場でタバコを吸わないという簡単なことがらでも注意しない」、「相手のこすっからいところを注意することを遠慮する」、「ここにこしながら注意する」、「長髪の者に対して何度も注意したがきいてくれなかったで終わる。そして、家族があって可哀想だからやめさせることはできないという」などの観察がなされている。日系企業の多くがきわめて新しく設立され、同輩の中からリーダーの決定を急に必要としたことは上述の現象とある程度結びついているかもしれない。このような対人関係の特色は同輩同士でも存在することが指摘されている。「柔和で争いを好まない」、「相手を徹底的にはいじめない」、「人前で恥をかかせない」、「相手が傷つくと思うようなことは言わない」ことが日本人の眼にはときには長所としても写るが、仕事の遂行においては短所として知覚されることがあるのである。

## 2. 縁故関係

インドネシア人の中でネポティズムが重要な役割を果たしているということは多くのインフォーマントによって指摘されている。このような現実に対処するかは会社の方針によって大きく異なる。縁故関係を積極的に活用しようとする場合には、「うまくいかなかったら仲介者としての役割を果たす」、「身元の分からない者を採用するより親族関係をもつ者を採用するほうが安心感がある」、「とくに現金を扱うところでは優先することを考えている」という指摘がなされる。他方、「縁故関係を排除して能力主義を重視する」企業も多い。しかし、後者の間でも役人や会社のパートナーの紹介で、「仕方なく雇った」という例がある。「これらのねじ込みに対しては断りきれないという側面もあるが、会社自体の思惑も一役買っている」とことがある。縁故採用者の勤務成績は、「公募の者にくらべて多少落ちることがある」という。

日常生活においてもインドネシア人は親族を大事にする。「田舎に帰る親を見送るため会社に遅れて来るのを何とも思わない」、「私事に会社の時間を使う。家族が田舎から出てくるから帰るなど」、「父の病気、母の病気、弟の病気等でジャカルタへ行かねばならないとしょっちゅう言うてくる」、「運転手が休む場合、その理由はきょうだいがどうかしたということがある。勤務より家庭生活を重視している傾向がある」、「どういう関係か分からない人の冠婚葬祭で休みをよくとる」などの指摘がなされている。また、「友人・親戚などが平気で会社に来る」、「何かやろうとすると親戚が出てくる。レクリエーションのためにバスツアーを出すと席が一杯にうまっている。従業員の間ではこのようなことは問題にならない」、「(会社が補助を出している)従業員自身のためのパーティに友人、親戚を入れているようである。30人のパーティ

に200人くらい入って来たりする」という観察もある。

### 3. 謝罪

あやまちをしても言い訳に終始し、あやまらないという指摘が多くのインフォーマントによってなされる。「自分のミスを絶対に認めない」、「物が落ちて、割れるものを使うから悪い、置場所が悪い、床が固いから悪い、等という」、「間違っただけをしても前任者にこう教わったと主張してゆずらない」のである。このような言い訳に対してある日本人は、「処分がこわいから言いのがれをするのか民族性なのか分からない」と言い、ある現地人社長はこれを植民地時代の影響として説明する。日本人は、「悪いことをしたと認めてくれればそれで気が済む」と考えており、「ひと言謝罪すれば許してやろうと思っているのに謝らない」ので腹を立てる。日本人は人間関係の調整における謝罪を重視するのに対し、インドネシア人の側でその欠落がみられるのである。しかし、「学歴が高くなるほど詫言が早い。下のほうほど詫言ない」、「人の前でどなりつけられた場合は言い訳する。話のもっていき方により謝る」という発言や、「先発の合弁企業の人から仕事の上でミスをしたとしても謝らないということはかなりふきこまれていたが、自分の経験ではあまり言い訳がましいことをしない」という評価もある。

「日本への賠償留学生（妻は日本人）の場合、最初から済みませんと言ってくる。部下はそれをみているからそれに近い行動をするが、その場合には云々の理由でこうなったので済みませんという言い方になる」、「日本人的な謝罪のしかたはしないが、悪かったことは認めており下手な言い訳をしないようになりつつある」というように日本人社会への馴れが指摘される場合もある。

## V 生活体系

### 1. イスラーム教

現地人従業員にはカトリックやプロテスタントが含まれる場合があるが、大部分はイスラーム教徒である。インドネシアにおけるイスラームの浸透には地域差が大きく、狂信的と評されるものから、統計的に処理される名目的なものに至るまでの変異がある。ジャカルタが位置する西ジャワは比較的イスラームが強い地域とは言えるが、少なくとも狂信的ではない。ジャカルタに流入する人口の大部分はジャワ出身であるが、ジャワ人はしばしば宗教的に寛容である。しかしながら、インドネシアのイスラームは生活慣習の中にはいろいろと深い根をおろしている。イスラームに初めて接する日本人はときにはこの宗教のインドネシア人の行動に対する影響を過大評価することがある。「イスラームを十分勉強した訳ではないが、大きな壁にぶつかると感じる時その根底にイスラームがあるという感じがする」、「助け合いとか平等の思想がこの宗教からもたらされており、この中から会社という組織をつくりあげていくことはむずかしい」、「イスラームには依存性が強い性格があるようである」、「人から貰っても当たり前だ

という考え方がある」等々の指摘がおこなわれている。他方、「宗教と貧しさとどちらが本質的な問題なのかという気がするが、宗教についてはよく分からない。貧しさから説明できることも多い」という発言もある。

イスラームは1日5度の礼拝、金曜日のモスクでの礼拝、断食月における昼間の断食など日常生活の中に組み込まれた宗教的行為をその特色とするが、これらに関する日本人の観察は以下のごとくである。一日の礼拝に関しては、すべての従業員ではなく一部の者にその実行が指摘される。「お祈りに行くのは40人のチームのうち1, 2人のみ」、「仕事中でも約30%が各10分くらいにわたってお祈りをする」、「1日5回の礼拝は約50%が実行している」、「70%以上が礼拝に行く」等様々な参加の程度が報告されている。工場や会社の中に礼拝場を設けている例が多い。金曜日のモスクでの礼拝のためには休憩時間をずらしている会社も多い。会社の首脳部では、「回教の理解」と「現実にあわせた融通性」が必要という立場をとることが多いが、現場の監督者には、「持場を離れるなどと言ってもお祈りにいく。日本人が注意しにくいので困る。本当にお祈りしているのは2, 3割、お祈りの名目でどこかへいく者が半分くらい。宗教に関しては日本人は何も言わないと考えている」とみる者も多い。日本人監督者の側からは、「(礼拝が)拘束時間内の既得権として考えられることに対して最初は奇異な感じをもった。今は規律のとれた状況内においてならよいと考えている」という馴れが現われているのに対し、インドネシア人の行動においても、「最初は礼拝時間への要求があった。今では許可をとって昼前に出て行って礼拝してくるのは2, 3人のみ」とか、「年々ルーズになっている」という変化が指摘されている。

断食をおこなうのは少ない場合3割、多い場合で9割である。ただし1カ月にわたって断食をやりぬく者は比較的少ない。「はじめはすべてが断食、中頃には半分くらい、最後まで続けるのは少数」とか、「通常300名に給食するが断食月のはじめは50名、最後には169名」という報告がある。「事務所の者はあまり熱心ではなく、下級の者ほど熱心」という観察がある。「断食月は特に仕事には影響がない」という発言は事務関係を中心に現われるが、工場では仕事への影響を指摘する者が多い。3割くらいが断食しているが、「集中力が欠け、よく坐って休む。10%くらい生産性が落ちた」という。「15~20%能率がおちる」という例もある。「オーバータイムができない」、「工場ではみな夜勤の際に寝ている」、「病人が多くなり欠勤率が高くなる」などの指摘もある。

断食明けの祭日(レバラン)はインドネシア人にとっては、日本の盆正月に相当する帰郷の時期である。多くの会社・工場ではこの時期に1週間程度の休暇がとれるように計画している。「5日間工場を休みにしてもその後の出勤率が75~80%」、「年休を3日繰り込んで7日休みにしたが、休みがあけても20%くらいの欠勤があった」、「操業率が70%くらいになった状態が1カ月ほど続いた」等の報告がある。「3日の有給休暇を申請し、帰りは遅れることがあ

る」ことや、「交通事情のために帰郷にはけっこう日にちがかかる」ことも指摘されている。

## 2. 生活態度

インドネシア人従業員のうち上級の者には生活設計がある場合もあるが、一般にはないと観察する日本人は多い。「人によって違うが金を持ったら使ってしまうという感じ」とか、「出たとこ勝負のなりゆきまかせ。性格破綻者じゃないかと思うところもある」、「もらった給料の中からという考えがない」と言われる。「生活設計できるだけ給料を貰っていない」ことや「親戚縁者がぶらさがっているので自分の自由になる金があまりない」ことを生活設計のたちにくい理由とみる者もある。「持っていると思われてしまい自分一人の生活設計ができにくい」と同時に、「係累に依存することができるのでどうにかなる」のである。「日本人は持っただけでも計画に従い貸さない」のに対して、「インドネシア人は自分が困るのに他人に金を貸す」という。「金銭については天下のまわりもので貧しい者に与えることが徳を生む。無くても何とかできるということから金についての執着心がない。これらの行動はイスラームと関係している」と述べる者もある。

「欲しいものをすぐ買う。給料はすぐ使ってしまう」、「給料前4日くらいは飲まず食わずの状態」であることが指摘され、「つめに火をともし貯める気持ちはないようだ」と判断されている。「服装に金をかけたがる。スタッフあたりは毎日服をかえて来る」、「女の子でも立派な皮靴をはいて帰る。分相応ということをつからせたいが理解されない」、「男子は時計、サングラス、服、靴、女子は服、靴、イヤリング、腕輪を買いたがる」、「ラジオ、テープレコーダー等ぜいたく品にあこがれる」、「高給をとるようになると、飛行機でスラバヤへ行ったり、よりよい借家を探したりする。今の生活をエンジョイする性格が強い」というように消費性向の高さが指摘される。

「貯金という気持ちが定着していない」とみる者は多い。「出産費用を貯めるのは1～2割にすぎない」という。同僚の間では頼母子講が盛んであるが借金も概して多い。「ちょっと親しくすると借金の申し込みがある」という。結婚、子供の病気、妻の出産、借家の契約、家の修理などが借金申し込みの主な理由である。「月2万ルピアの収入で10万ルピアの借金を、しかも親戚のためにする者がある。それが最も訳の分からない行動だ」という日本人もいる。

## VI 現実と対応

会社あるいは工場の中で異質な文化をもった人々の協同によって作業が進められている。そこで理念的に優越するのは、「産業社会の文化」と「日本社会の文化」とである。前者には生産をおこなうため、あるいは目的遂行のための合理的な行動のセットが配備され、後者はそれに日本的な思考方法で色づけを与えている。量的には卓越するが会社・工場の中では劣勢な地位にあるのがインドネシア人の文化である。これは現実にはそれぞれの民族の「伝統文化」と

ある種の「貧困の文化」との複合となって現われているように思われる。日本人はこの複合体の生成を、しばしば気候風土、植民地、イスラームの影響から説明しようとする。

「産業文化」と「日本文化」の複合体は、業務遂行のパターンを形成しているので、インドネシア人はそれに馴れることなしには日系の会社・工場生活に適応し得ない。日本人の側には産業文化に対する特殊日本的な要素による色付けを如何に処理するかという課題が与えられる。日本人の対応態度としては次の三つのタイプが存在するように思われる。

- (1) 国際的感覚を重視し、日本的な発想がからむ部分（例えば家族主義的経営）をいっさい捨てることにより、不必要な摩擦をさける。
- (2) 土着の文化を理解しそれに十分な顧慮を与えることにより、能率は少々犠牲にしても必要な摩擦をさける。
- (3) 教育効果を重視し、生産における日本的な方法の実効性を理解させ、彼らが自主的に日本のシステムに従うようにしむける。

現実には上記の三者は完全に分離されることなく、個人の中で並存する場合もあれば、一企業の中の各個人によって立場が異なる場合もある。以下、このような異なった考え方を内包しつつ、日本人スタッフの対応に如何なる様態があるかを、不完全ではあるがききとり結果にもとづいて例示しよう。

#### (1) 職務遂行

一方では「幅広い職務遂行ができるよう訓練」がおこなわれ、「たえず情報を流すことによって会社組織の全体像が理解されるよう努力」がなされている。他方では、「明確なルールをつくり」、「仕事をできるだけ細分し」、「微に入り細にわたった指示を、繰り返しかも一方的に与え」、「仕事の進捗状況をたえずチェックする」ことによって遂性を確保しようとしている。

#### (2) 定着性

「給与額のみが従業員を定着させるのでそのチェックをおこたらない」という考え方と、「給与のみならず雰囲気も重要」という考え方とがある。日系企業の間では「互いにひきぬきをおこなわないように申し合わせ」をしたりする。「職業訓練という広い教育的見地から寛容になろう」という発言もある。いずれにせよ、「移動の多さを所与のものとして、常に予備人員を確保する」ことは重要とされる。

#### (3) 日本の経営

「ある種の家族的組織がインドネシア人に受容される」という考え方と、「日本的な主情性を下手に持ちこむことが問題を起こしやすい」という考え方とが並存する。「中間的なものを求めるべきだ」という考え方もある。

#### (4) ごまかし

「ごまかしによる損失をコストとみなしあまり追及しない」という立場と、「甘やかすと増

加するから厳しく追及する」という立場とがある。いずれの場合もごまかしをおこない得ないようなシステムを確保しようという点では共通する。

#### (5) 人間関係

「欧米人の例にならって上下関係を維持し、プライベートなことに立ち入らないほうがよい」という立場と、「対等な関係で付き合い、言葉の不足を態度で補おう」という立場とがある。「失敗に際しては深く詮索しない」者と、「あやまちを認めるまで追及する」者とがある。「部下を他人の面前で叱りつけることを避ける」者と、「叱ることと注意することが違うことを理解させる」と言う者とがある。謝罪については、「あやまるよう訓練した」という例があると同時に、「単に言葉上の問題におわらせず、ウォーニングレターを発行する」例もある。

#### (6) 宗教

「使っても使わなくても礼拝堂・モスクなどをつくっておいたほうがよい」という意見がある。他方では、「宗教をタブーとせず、率直に話し合う」という者もある。「採用にあたって、最初から宗教に寛容な考えを持つ者を選ぶ」という企業もある。

#### (7) 借金

「個人的な借金はいっさい断わる」、「会社としてはいっさい借金に応じない」とするケースから、「給与の前払いを認める」、「従業員の互助組織を補助育成する」、「貸付金制度をつくる」というケースまである。

上述の対応形態とは独立に、日系企業としてある程度共通するのは、「会社は社会福祉団体ではない」、「雇用機会を与えることも大切だが、熟練者養成により効率を高めることが重要」と考えていることである。これらの考え方は短期的にはインドネシア政府の考え方と対立することもあり得る。ここには私企業の論理と援助の論理をめぐる争点がある。

### おわりに

本稿では日系企業（合弁企業を含む）におけるインドネシア人従業員に関して日本人の立場からの観察を整理することを試みた。観察者の立場の日本人には選ばれて海外に送り出された人々が多数含まれ、彼らは通常の日本人以上に強い勤労意欲を持つことが多い。彼らの発言は彼らに内在化された理想像にインドネシアの現実をつき合わせた形でおこなわれるので、きわめて厳しい表現をとることがある。他方、若干の場合には期待の最低基準を標準にしておこなわれ、甘い評価になって現われることもある。要するにここでは日本的産業文化の色眼鏡を通したインドネシア人像が記録されている。明らかに片手落ちの観察であり、おそらくインドネシア人自身にとって多くの争点を含むものであろう。現段階においては筆者自身はこれらの観察の当否については判断を避けることにしたい。インドネシア人自身が如何なる生活体系をもち、日系企業の組織にいかに対応していくかを調べることは、この判断のために重要な作業となるであろう。これらの側面については稿を改めて論じることにはしたい。