

随筆

インドネシア駐在記

占野 栄朗

1. はじめに

私は、2015年10月にインドネシアにある、PT. KYB Hydraulics Manufacturing Indonesia (以下 KHMI) へ赴任し、2022年6月に帰任するまで、6年8か月余りを現地駐在員として業務にあたり、様々な体験をすることができた。記憶にあるものエピソードを短編集のような形でとりとめもなく書き連ねてしまったが、しばしお付き合い頂ければと思う。

2. インドネシア語は世界で2番目に簡単

当時のKHMI社長へ「赴任にあたり何か準備していくことは？」と質問した際、「他のことはさておき日常生活で支障のないレベルでインドネシア語での会話ができるように」との指示を受けた。そのため赴任前に90時間程度インドネシア語の講習を受けた。講師は日本人の方だったが、かなりの期間を現地に住んでいた経験があり、語学だけでなく現地の文化・習慣などについても教えて頂くことができ、赴任後の生活面で非常に有益であった。そんな講習の中で、特に印象に残っているのが、本項タイトルの「インドネシア語は世界で2番目に簡単」という内容である。確か学習に行き詰っていた時に、講師から振られた話題が「インドネシア語は世界で2番目に簡単」というものだ。それに続いて「では世界で最も簡単な言語は何だと思えますか？」との問いが、公用語として世界で普及しているので「英語ですかね」と答えると、講師は「残念、正解は母国語です」と思いがけず“とんち”のきいた答えが返ってきた。普段使い慣れている母国語の次に簡単なので、自信をもってとの講師の励ましであった。

3. 仕事がない

赴任した2015年10月におけるインドネシアをはじめとする東南アジア地域の建機需要はかなり冷えていた。まだ操業開始から1年も経っておらず、生産も1機種に限定されていたこともあり、出荷が

全くない月もあった。赴任するや社長から言われたのは、「毎週金曜は減産休業にするので、出社しないように」というものだった。思い出したのは、新入社員当時のことだ。7月に仮配属先となる岐阜南工場へ出社した際に、総務部長から「油機に配属の人は、週明けの月曜に有休を取って下さい。油機は減産休業になるが、試用社員は減産休業の対象外なので」との指示。歴史は繰り返し新たな門出が減産休業から始まるのかと不安になったが、今が底だからこれからは上がっていくだけだと気持ちを切り替えて業務にあたることにした。

直接作業者は作るものがない日は集合教育を行っていたがそれもネタ切れ気味となっていた。座学続きで作業者のストレスも溜まってきているため体を動かした方が良いとの判断で、半日ほどを敷地の拡張スペースへフットサル場を作る時間に充てることとなった。私も作業者に顔を覚えてもらうために、時間を見つけてフットサル場造営のためグラウンド整備を手伝った。フットサル場は無事に完成し、定時後に従業員たちが利用する姿があったが、残業の開始・2直化と徐々に仕事量が増えていく中でフットサル場の利用はなくなり、すっかり荒れ果ててしまった。せっかく頑張ったのを残念に思う一方で、生産量が増えていく喜びを感じたものだ。

4. 困ったときの

やはり慣れない土地で生活する上で、大切なものの一つが人と人との繋がりだと痛切に感じることもある。KHMIではCO2ガスを使用した溶接工程があるが、あるときCO2ガスボンベに取り付けている整流器が故障してしまい、ガスを供給できず生産が停まってしまった。南工場に問い合わせると、溶接ガスの供給システムが違うので、KHMIで使用している整流器は使っていないとの回答で、同型のものをインドネシアで手に入れなければならない状況に陥った。対象機器は日本製であり、インドネシア人スタッフも調達が目途が立たず途方にくれていた時

に、ふと作動油や溶接ワイヤーを購入している商社の方の顔が思い浮かび、すぐさま連絡して心当たりを調べてくれることになった。待つこと数時間、空港に1台届いたばかりの物を回すことができるとの連絡が入り、結果としてライン停止を最小限に留めることができた。この方にはその後も幾度となくピンチを救って頂き感謝の念は尽きない。

また、インドネシアでは2020年4月頃から新型コロナの流行が始まり、2021年7月頃にはデルタ株が猛威を振るう状況に陥ったが、このような時にもお客様・お取引先・友人・知人と新型コロナ対策に関する情報を交換し合い、何とかこの難局を乗り越えていこうと協力して対処した。それまでに構築していた人のネットワークのおかげであり、日本を遠く離れた土地で働く駐在員にとって重要なものと改めて気づかされた。

5. 製品をお客様に届ける

KHMIは建設機械用油圧シリンダの製造会社である。組立ラインは1ラインしかないため、設備故障などによる出荷遅延のリスクを回避するため、ある程度の製品在庫を持って操業している。しかしながら、注文が多い時期に部品交換を伴うような大きな設備故障が発生した時は、修理が終わるまで落ち着いた日々を送らなければならない。工場巡回し徐々に減る製品在庫を目にして、朝一会議で今後の出荷予定を確認、いつまで出荷を繋げることができるかを逆算しつつ交換部品の到着を待つのは非常なストレスだった。それでも部品が到着し交換作業が終わり生産再開した時には社員と喜び合い、生産設備が発する音を聞いてホッと胸をなでおろしながら、オフィスでの業務に戻った。

油圧シリンダは、品番単位で約40アイテムにて構成されているが、当然のことながら一つでも部品が足りなければ、組み立てることができない。ある日の朝一会議で、シール部品の不足があるため生産計画を後ろ倒しにするとの報告を受けた。シール部品は同じサイズであれば共用可能であるが、あいにくこの製品は他に同じ内外径のサイズがない。次回の船便が予定通り到着すれば、出荷に影響はないので大丈夫ということであったが、こういった場合は往々にしてうまくはいかない。案の定、荷物の到着が遅れる事態となり、結局は輸送業者の倉庫へコンテナが届くタイミングを見計らって生産管理スタッフが倉庫へ赴き、コンテナから必要な部品を受け取り、すぐさまKHMIへ帰って組立ラインに持ち込み、ぎりぎりでお荷に間に合わせたこともあった。

また、お客様のサプライヤーミーティングで現地取引先の納入評価順位が発表された時があった。そ

れまでは品質に関しては不具合事例とワースト取引先が発表されていたが、納入実績の評価結果も示された。納入遅延はないと自信があったため、KHMIの順位を上から追っていったがなかなか見つからず、ようやく見つけたKHMIの位置は真ん中あたりであった。そのお客様では、納入状況を定刻(Ontime)・早着(Early)・遅延(Delay)で区分しており、KHMIは遅延ゼロであったが早着の比率が大きく、これが順位を下げていた要因であった。そこでまずお客様に評価基準を聞き取って、発注システムから提供される情報の中で早い遅いと評価しているパラメータ・基準日を確認した。続いて過去の納入実績を振り返り、早着の評価結果に繋がっていた理由を調査した。調査の結果、KHMIではトラックの積載効率を上げるため、少し先の納期分を前倒して納入していることが早着に繋がっていたことがわかった。元々KHMIはある程度の製品在庫を持って操業しており、またお客様の所在地はわずか10km前後しか離れていないことから、発注システムで指示された機種・数量を毎日トラックを仕立てることにより、全て定刻納入可能になると考えた。これまでよりも納入回数が増えることから、輸送費低減のため同じ工業団地内に拠点のある輸送業者へ変更して、お客様の発注システムで指定された期日・品番・数量を100%守った納入を開始した。迎えた次のサプライヤーミーティングにおいて、納期遵守率100%で1位を獲得することができた。納期遵守率100%は今も継続しているとのこと、うれしい限りだ。

6. 衣・食・住

まずは「衣」について。インドネシアはご承知のように赤道直下の熱帯地域にある。季節は雨季と乾季の二つに分かれるが、日中の気温の変動は一年を通じてほとんどないため、衣替えの必要はないのだが、ジャカルタのショッピングモールでよく見かけた日本の有名衣料量販店では、日本の冬物シーズンになるとダウンジャケットや吸湿発熱性などの機能がある商品が店頭には並んでいる。これらは冬場の一時帰国の際に重宝した一方で、インドネシアの人々がこれらの商品が必要なのかとの疑問がわいた。日本の冬がインドネシアの雨季にあたり、雨季は乾季に比べて微妙な差ではあるが平均気温が低く、私自身も乾季の日差しの強さや雨季の肌寒さといったインドネシアの気候の変化を感じられるようになると、冬物が店頭には並ぶ理由が何となくではあるがわかった気がした。

次は「食」について。私の住んでいたジャカルタやKHMIのあるブカシの工業団地周辺は、日系企業の進出が多いことから、日本食レストランは充実し

ており、中には日本の市場から魚介類を空輸して取り寄せている店もある。後述の「住」のところで詳しく述べるが、ジャカルタ周辺は渋滞になることが多いため、私は仕事帰りに工業団地の中にある日本食レストランで夕食を摂ってから帰宅することが常であった。日本人シェフが常駐しておりメニューも豊富で、平日はほぼ毎晩お世話になったが飽きることはなく、顔なじみとなったインドネシア人従業員とのやり取りは、よい気分転換にもなった。

インドネシア料理は、週末に行くゴルフが終わった後の昼食時に食べるが多かった。サテ（串焼き、ネタは鶏肉が多く塩やココナッツミルクの入ったタレで味付けたものが多い）、タフゴレン（豆腐を揚げたもの）などをつまみながら、その日のプレーを振り返り、ナシゴレン（インドネシアのチャーハン）、ミーゴレン（インドネシアの焼きそば）、ソトアヤム（鶏肉や春雨の入ったカレー風味のスープでごはんを入れることも）などで締めるのが常であった。また、個人的に好きだったものは、ソプブントウツトで、牛の尾の肉から出るだしとスパイスが効いた割とあっさりとしたスープで白いご飯と一緒に食べる。サンバル（唐辛子のソース）やライムで味を変えて楽しむこともできる。頻繁に食べる料理ではなかったがお勧めの一品である。



写真1 ソプブントウツト（右の皿）

料理の味付けは日本人に合っていると個人的に思うが、唐辛子をふんだんに使ったものもあつたりするので、辛いものが苦手な方はご注意ください（私は辛いものはあまり得意ではなかった）。一方で、飲み物は甘いものが多く、コーヒーやお茶も砂糖入りが標準ですごく甘く、頼むときは「甘くない」ものを指定する必要があった。

この項の最後に「住」について。ジャカルタ都心のアパートで6年間ずっと暮らすことになったが、1～3階部分までが小規模ながらもショッピング

モールとなっており、日系のスーパーや日本食レストラン・ラーメン屋があるなど、休日のアパートでの生活には困ることはなかった。

アパートからKHMIのある工業団地までは40kmほどの距離で高速道路も整備されており、「通常」であれば40分程度で通勤できるのだが、事故や大雨などで大渋滞が発生することがよくあった。世界で最も渋滞がひどいのがジャカルタという話もある位だ。特に、ジャカルタ＝バンドン間的高速鉄道とジャカルタ＝ブカシ＝ボゴール間の近郊鉄道、さらにはジャカルタ＝カラワン間的高速道路一部高架化の3つの工事が同時並行かつ同一地域で行われた際は、通勤に片道3時間を超えることもしばしばで、非常な苦勞を強いられた。

インドネシアで使っていた車に、カーナビゲーションシステムを設置しておらず、渋滞時や初めての場所へ向かう際は、スマートフォンの普及に合わせて発達した地図アプリを活用して、ルート検索や到着時間の予測をしていた。非常に便利なツールであるが、使い慣れない一般道を利用するには注意が必要だった。それというのも、地図アプリは混雑状況を色で表現することが、一般道では渋滞ではなく混雑レベルのルートを選択した際に、車が全く動かない渋滞に巻き込まれる経験をした。インドネシアの高速道路はバイク通行不可だが一般道では自動車とバイクが混在する。一般道で渋滞になると自動車は動けなくなるが、バイクは渋滞して止まっている自動車を横目にすり抜けてしまうため、地図アプリ上は混雑と表示してしまうようだ。こういった注意点はあつたが、スマートフォンを片手に運転手へ「次を左」「しばらくまっすぐ」などの指示を出しながら、なんとか目的地へたどり着けるように運転手と協力したのは思い出の一つだ。振り返ると駐在期間で最も一緒にいた時間が長いのは運転手だと思うが、6年間超を様々な目的地へ無事に送り届けてくれたことには感謝しかない。

7. 誕生日

日本では、家族や友人から誕生日を迎えた人へプレゼントを渡すことが多いと思うが、インドネシアは逆に誕生日を迎えた人が家族や友人・知人へプレゼントを贈ったり食事をふるまったりする風習がある。赴任前にこのことは知っていたため、赴任後初めて迎える誕生日の前に、スタッフへ宅配ピザの注文を依頼して当日を迎えた。朝礼が終わり席に戻ったところで、聞こえてくるHappy Birthdayの歌声と共にスタッフがケーキを手に現れ、事務所全員で祝ってくれた。全く予想していなかったため大変驚いたのとKHMIの一員になれたという嬉しさがこみ上げて

きたのを覚えている。その後も毎年ケーキを準備してくれ、誕生日を事務所スタッフ全員で祝ってくれた。



写真2 最後の年の誕生日ケーキとKHMIスタッフ

赴任最後の年は形に残るものと思い、インドネシアではマイボトル・水筒を職場や出かけるときに使うことが一般的のため、KHMI構内で働く社員・運転手・守衛・清掃員の全員へプラスチック製の水筒を贈ってこれまでの感謝の気持ちを表した。

8. 100,000本目のシリンダ

毎月の生産本数の実績を集計していたのだが、2021年初めに生産累計100,000本到達が見えてきた。ここまで色々なことが起こった中で、なんとかここまで生産数を積み上げてこられたと感慨深いものがあった。会社全体で祝うイベントにするべく、一つ思いついたのが100,000本目はどの機種になるのかを全社員対象のクイズにすることだった。その当時生産可能性のあったすべての機種をリストアップし、社員一人一人がこれだと思う機種に投票する形式をとった。私だけは、おおよそ何日の何本目になるかは毎日の生産実績・計画をもとに把握していたもの

の、突然の注文変更などにより生産計画が変わる可能性もあり、社員と共にどの機種が100,000本目になるかを楽しみにしていた。結果は当時もっとも生産数が多い機種となり、投票した社員も最多であった。私のポケットマネーを原資とした賞金を山分けして、100,000本目クイズは終了した。100,000本目のシリンダは記念として、量産初号機シリンダと共に玄関ロビーへ展示することにした。その際に、100,000本目の生産に至るまでに携わった全95名の社員名（退職者を含む）を掲示することにシバナを製作してもらった。KHMIの歴史にまた一つ新たなページが加えられたことに立ち会えた思い出に残るイベントになった。



写真3 生産100,000本目のシリンダ（金色）とバナー

9. 最後に

赴任当初は3名いた駐在員も帰任するときには、私一人となり業務の範囲は増え責任は重くなっていったが、いつも明るいKHMIの従業員に支えられ勤め上げることができたと改めて感謝している。また本当に何でもこなさなければならない環境の中で、人財として成長させてもらえたとの実感がある。

一方で、平日は業務に従事し週末はゴルフに興じることが多く単身赴任であったこともあり、インドネシアに点在する世界遺産などを訪問できなかったのが心残りだ。まだ言葉を覚えているうちに、家族と訪問してインドネシアの文化に触れることと、駐在時の生活環境を家族に紹介する機会を作りたいものである。

著者



占野 栄朗

1999年入社。ハイドロリックコンポーネンツ事業本部相模工場管理部長。2022年6月にKHMIより帰任し現職。