

インドネシアにおけるモノづくり人材の育成に関する一考察

— 日系進出企業への人材供給拠点としての
職業高校「ミトラ・インダストリ MM2100」の事例研究 —

古 沢 昌 之

1. はじめに

近年の日本企業の国際人的資源管理の研究においては、海外事業展開の高度化に伴い、現地のホワイトカラー人材を対象とした議論が数多くなされている（古沢，2008・2016・2024・2026；Furusawa, 2014; Furusawa, Brewster, & Takashina, 2016; 桑名ほか，2019 など）。一方で、日本企業の関心が高まる ASEAN 諸国を巡っては、日本や中国からの生産移管が進展する中（日本貿易振興機構，2024）¹⁾、わが国企業が育んできたモノづくりに関わるノウハウを現地のブルーカラー人材へスムーズに移転することが戦略上の課題であると考えられる²⁾。そこで、本論文では、ASEAN における日本企業の重要拠点の1つであるインドネシアでのモノづくり人材の育成について議論する³⁾。具体的には、インドネシアのジャカルタ近郊の西ジャワ州ブカシ県に所在し、多数の卒業生を日系進出企業に輩出している職業高校「ミトラ・インダストリ MM2100」（2012年設立）の事例を取り上げる。

本論文の構成は、次のとおりである。まず、日本企業のブルーカラー人材に対する人的資源管理

の「海外通用性」を論じた代表的研究をレビューする。次に、ミトラ・インダストリ MM2100 の事例研究を行い、その人材育成施策と成果について述べる。そして、事例研究からのインプリケーションを提示する。

2. 文献レビュー

日本企業の国際人的資源管理に関しては、吉原（1989・2021）が「工場は『明』、オフィスは『暗』」と描写したように、「対象による二面性」（普遍性と特殊性）が存在すると考えられる。吉原によると、在外日系進出企業における現地のブルーカラーに対するマネジメントは上手く機能し、生産性やコストなどの面で成果を挙げているが、ホワイトカラーについてはそのモラルが高くなく、優秀人材も少ないという。同様に、White & Trevor（1985）が実施した在英国日系進出企業の研究でも、英国人ブルーカラーは会社のやり方を受け入れ、仕事にコミットしているが、ホワイトカラーへの人的資源管理には問題があり、日本人駐在員と現地人の双方がフラストレーションを感じている様子が述べられている。

1) 日本貿易振興機構(2024)の日本企業への調査では、最近5年間の「日本からASEANへ」の生産移管は289件、「中国からASEANへ」は176件に及んでいる。

2) この点に関連して藤江（2017）は、インドネシアへの進出企業にとって、製造現場でのリーダーや管理者の育成が喫緊の課題であることを述べている。

3) 経済産業省（2024）によれば、日本企業の海外現地法人の29.7%がASEANに所在しており（地域別内訳でトップ）、そのシェアは2013年から2022年の10年間で5ポイント以上アップしている。また、インドネシアに所在する日本企業の現地法人数は、ASEANの中でタイ、ベトナムに続いて3番目に多い。そして、国際協力銀行（2024）がわが国製造企業に対して実施した調査では、中期的（今後3年程度）に有望な事業展開先国として、ASEAN諸国がトップ10の半数を占め、インドネシアはASEANの中でベトナムに次いで2位（全体では4位）となっている。

以下では、本論文の鍵概念として、日本企業のブルーカラーに対するマネジメントの高い「海外通用性」を論じた代表的研究をレビューする。

(1) Dore の「組織志向型雇用システム」

Dore (1973) は、英国企業と日本企業の工場に対する詳細な実証研究を通して、英国企業の雇用システムを「市場志向型」、日本企業のそれを「組織志向型」と命名した。市場志向型の特徴は、転職の多さ、市場を基盤とした給与制度、他律的でなく自律的・流動的なキャリアコース、公共機関による職業訓練、産業別あるいは職能別労働組合、社会保障の拡充、専門家的・職能的・地域的ないしは階級的意識などに見出される。他方、組織志向型は、終身雇用、実績を加味した年功制賃金システム、企業内でのキャリア、企業による研修、企業別労働組合、企業福祉の充実、企業への帰属意識の涵養などによって特徴付けられる。

こうした中、Dore は、雇用システムに関する旧来型の文化決定主義説を否定し、巨大企業が出現して組織が複雑化すると同時に社会的平等が求められる後期資本主義においては、マグレガーの Y 理論に立脚した日本のシステムが効率的で妥当であることを主張した。そして、近年の英国では、①国家レベルから企業・工場レベルの団体交渉へ、②敵対的労使関係から協約に基づく協調的労使関係へ、③属職的給与制度から属人的給与制度へ、④企業内訓練・社会保障制度の進展、⑤労働移動の低下といった変化が見られることから、市場志向型が先進的で日本の制度が欧米の制度に収斂するというそれまで支配的であった見解の誤りを論じると同時に、日本が後発国であるがゆえの「後発効果」も相俟って、欧米が日本型へと「逆収斂」する可能性を指摘したのである（修正収斂説）。

(2) 小池・猪木の「知的熟練」

小池・猪木 (1987) は、日本企業における技能の中核は、生産労働者が「変化への対応」（新製品や生産量・生産方法・労働者構成等の変化への対応）と「異常への対応」（検査による不良の除去、異常の原因の推定と処置）を行う「知的熟練」にある旨を主張している。小池・猪木によれ

ば、機械化で人手から離れていくのは「普段の作業」（usual operations）であり、現実の生産現場は変化と異常への対応を含む「普段と違った作業」（unusual operations）の連続であることから、知的熟練は機械化が進むほど重要とされる。そして、知的熟練の涵養を図るには生産労働者が機械や製品の構造及び生産の仕組みを理解する必要があるが、変化と異常は多様で規格化が困難ゆえ、OJT の広さと深さが鍵となる。

小池・猪木は、日本企業の高い効率性を企業への一体感や集団主義といった日本の特異な文化的特質と関連付けて説明しようとする従来の研究とは一線を画し、知的熟練の一般的通用性を主張する。すなわち、知的熟練は情緒的でなく技術的なものゆえ、条件さえ整えば主体の政策と努力によって移転可能であるという。具体的には、前述したように、技能の形成方式が OJT 中心であること、知的熟練には長期雇用が欠かせないため長期の見通しを持ちやすい大企業であり、ある程度の操業年数を有すること、そして生産労働者の自学自習も求められるので一定の学校教育が普及しているといったことが条件となる。

(3) 島田の「ヒューマンウェア」

島田 (1988) は、技術の性格は、ハードウェアとソフトウェアに加え、ヒトとハードウェア・ソフトウェアの関わり方を規定する「ヒューマンウェア」によって決定されることを述べた。島田によれば、機械化・自動化の程度が高まり、生産システムが複雑・精緻になるほど、その運行や保全に関する人間の判断や働きかけの重要性は増す。こうした中、伝統的な米国の生産方式が労働者と機械・システムの相互作用を最小化し、ヒトの創造的貢献の可能性を封じたシステムであるのに対して、日本企業では弾力的な職務編成がなされ、人間の働きかけによって生産システムの効率やあり方が不断に改善されるというダイナミックな自己革新機能が看取される。換言すると、それは現場で働く労働者が生産の仕組みを深く理解し、情報を共有するとともに、チームとしての活動にどれだけ積極的に参加しているかという人的要素に強く依存したシステムであることを意味す

る。ゆえに、日本企業が労働者の教育・訓練に注力するのは、ヒューマニズムでなく、すぐれて技術的理由によると言える。

そして、島田は在米日自動車メーカーへの調査に基づき、生産現場の米国人労働者が日本型のヒューマンウェアを重視した人的資源管理によく馴染み、受け入れ、その効力が発揮されつつある様子を報告している。こうした事実は、日本企業の生産方式が文化や歴史の違いを越えて通用する極めて合理的な技術体系であることを物語っているという。

(4) 安室・関西生産性本部の「現場イズム」

安室・関西生産性本部(1997)は、知の階級性の止揚により暗黙知と形式知が工場現場で融合する「現場イズム」の観点から日本企業における工場マネジメントの国際的優位性を論じている。安室・関西生産性本部によれば、欧米企業では、形式知は組織の上層に、暗黙知は下層にあり、それが交わる領域を限定することで上層が下層を支配するという組織運営がなされてきた。これに対して、後発国である日本が先進国を凌ぐ生産性を達成するには知識の階級性を克服する必要があった。知識に階級性がある限り、工場現場でホワイトカラーの科学的知識とブルーカラーの熟練を統合できない、つまりは形式知と暗黙知の共振が起こらないからである。こうした中、日本企業は形式知を持つホワイトカラーが現場へ出ていくことで、ブルーカラーが保有する暗黙知を記述・表現するというマネジメント体系(現場イズム)を創り出したのである。

また、安室・関西生産性本部は、日本にかつて土農工商という身分制度が存在したことを想起すれば、現場イズムは文化的伝統の産物でなく、明らかに日本企業の意思に基づく選択によるものである点を強調する。そして、現場イズムが海外に

おいても普遍的に通用する知の方法論となりうる可能性に言及する。事実、彼らが実施した日本企業へのアンケート調査では、日本国内で現場イズムの経営を実施している企業は、そうでない企業と比べて、海外子会社においても情報の共有化や現場中心の人事労務管理が行われており、経営理念の理解・浸透や品質向上に対するたゆまぬ努力といった点で高い成果を挙げていることが明らかにされている。

3. 「ミトラ・インダストリ MM2100」の事例研究⁴⁾

前節でレビューした諸研究は、若干の留保条件が見られるものの、いずれも日本企業の工場労働者(ブルーカラー)に対する人的資源管理が文化的差異を超克して海外通用性を有することを指摘するものであった。そして、その要諦は労働者の知恵や創意工夫を引き出そうとする経営側のマインドセットにあると言えよう。

そこで、第3節ではインドネシアの職業高校である「ミトラ・インダストリ MM2100」(SMK Mitra Industri MM2100⁵⁾)の事例研究を行う。個別企業の取り組みでなく、学校教育の視点から日本的なモノづくりを支える現地人材の育成について考える意義はそのインパクトの大きさにある。すなわち、同校が有為な人材を輩出すれば、彼・彼女らを採用する日系進出企業は即戦力に近い労働者を確保することができ、新人教育に関わるインシャルコストの低減がもたらされよう。また、前述した日本的なブルーカラーマネジメントの普遍性を念頭に置くと、その恩恵は日系以外の企業にも広がり、インドネシア全体の人材力、ひいては企業競争力の強化に繋がる可能性もあろう。

(1) 設立の背景

ミトラ・インダストリ MM2100 は、インドネシ

4) 本事例研究は、2025年8月のミトラ・インダストリ MM2100 への実地ヒアリング調査(同校の創設者である小尾吉弘氏及び生徒へのインタビュー)とeメールによるフォローアップ調査に基づいている。ヒアリング調査は、セミストラクチャード・インタビュー方式で実施した。そして、Yin(2018)を踏まえて分析を行った。また、小尾氏には本論文の原稿の「メンバーチェック」(Merriam, 1998)を受けた。このほか、小尾(2015・2017・2025)、『日本経済新聞』(2023年4月12日、夕刊)、『じゃかるた新聞』(2025年6月3日)もレビューした。

5) SMKとはインドネシアの職業高校を指す略称である。普通科高校はSMAである。

アのジャカルタ近郊の西ジャワ州ブカシ県にある私立の職業高校で、2012年に設立された。校名末尾の「MM2100」は、同校が所在する日系工業団地の名称で、1990年に開業し、日本の丸紅株式会社とインドネシアのアルゴ・マヌガル・グループの合弁会社が管理・運営を行っている。同工業団地には、2025年時点で385社が入居しており（雇用総数は約13万人）、うち57%が日系進出企業である。

MM2100のオープンから10年ほどが経過した2000年、同工業団地周辺で地元住民が高速道路の入口を封鎖するなど激しいデモが発生した。その背後には、日系を含む多くのグローバル企業がMM2100で操業しているにも関わらず、地域住民が雇用されないことへの不満が存在した。他方、入居企業側にも地域住民を雇用しない理由があった。それは、教育レベルが低く、「時間を守る」「会社を休む時には連絡する」といった基本的な事柄ができない人が多いことだった。

こうした事態を受けて、丸紅出身でMM2100の管理・運営会社の社長を務めていた小尾吉弘氏は、「地元との共生」を掲げ、対策を講じていく。まず、MM2100の入居企業に「警備や清掃、食堂などノンコア業務で地元の人を雇用してほしい」旨を要請した。また、貧困家庭の児童・生徒に奨学金を出したり、学用品を配ったりもした。さらに、地元の小中学校の教員に対して、躰に関する研修会を実施した。その結果分かったのは、教員自身に「時間を守る」という観念がないことだった。そこで、MM2100の入居企業の人事・労務担当者とのコミュニケーションを密にするために以前から設置していた「情報連絡会」（コミュニケーション・フォーラム）を活用した。具体的には、フォーラムの運営メンバーとともに、教員に規律の大切さを伝え、「このように児童・生徒を育てていただくと、日系をはじめMM2100の入居企業で働けるようになります」というメッセージを発した。加えて、同フォーラムでは、近隣の村長や村役場の職員、若者へのトレーニングも行い、理解者を増やしていった。こうした活動を何年か続けた後、2010年頃から、地域の若者に自立を促し、卒業

後に工業団地の入居企業に採用されるような人材を育成するための、別言すれば産業界のニーズと教育現場の現実とのギャップを埋めるための「高校」の設立に向けて動き始めた。そして、小尾氏は、フォーラムの運営担当であったインドネシア人の仲間3人と2012年にミトラ・インダストリMM2100を設立したのである。

(2) 学校概要

小尾氏ら4人は、ミトラ・インダストリMM2100の立ち上げに当たり、学校債（寄付型の債券）の発行などで入居企業から資金を調達して校舎を建設した。また、企業からは協賛金の拠出、実習で使う設備・機械等の提供や講師派遣などの協力も得た。その他、許認可の取得、教員の採用・研修などの業務は4人が全てボランティア（無償）で行った。この4人の創設者は、現在も各々の仕事に従事しつつ、ミトラ・インダストリMM2100の理事長・校長・運営委員長等は無償で務めている。

同校は、2012年に「二輪工学」「産業電子工学」の2学科でスタートし、翌年に「機械工学」「電気技術工学」の2学科を追加、その後「自動車工学」「応用化学」「ホテル・観光」「会計」が加わり、現在は8学科体制となっている。初年度208人であった学生数は、今日では2,389人（男子が75%）にまで拡大した。学科別内訳は、産業電子工学=29%、機械工学=18%、二輪工学=14%、自動車工学=14%、会計=13%、電気技術工学=6%、応用化学=3%、ホテル・観光=3%となっている。なお、教員数は100人である。

現在の運営は、財団（ミトラ・インダストリ・マンディリ財団）を設立して行っており、同財団はミトラ・インダストリMM2100を含め直営校4校を有するほか、3校の運営を支援している。直営校・運営支援校ともに教育システムは全てミトラ・インダストリMM2100と同じで、これら7校の生徒総数は6,585人に達する。

入学試験は、「基礎学力試験」（英語・数学・国語）のほか、「基礎体力試験」（工場等での長時間の立ち仕事などに耐えられる基礎体力を有するかを

チェック)、「健康診断」及び「面接」から成る⁶⁾。面接官は同校の運営委員(MM2100 入居企業の人事部門の管理職)が務める。入学時に必要な費用は、入学金=700 万ルピアとユニホーム代等の諸費用=200 万ルピアの計 900 万ルピアである(2025 年 8 月末時点の為替レートは 1 ルピア=約 0.009 円)。毎月の授業料については、開校当初は国立の職業高校の学費に合わせて設定し、現在では 70 万ルピアとなっている⁷⁾。

(3) 教育方針など

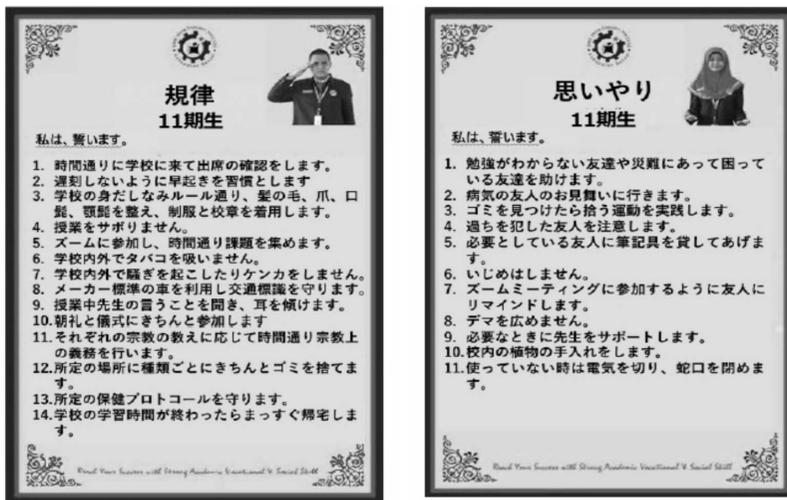
ミトラ・インダストリ MM2100 のビジョンは「産業界のニーズに合った生徒を育成し、かつ起業家精神を育む教育の場を目指す」である。そして、ミッションとして「生徒の自覚を高め、積極性を養う」「産業界のニーズに合った知識と技能を習得させる」「起業家精神を養う」を掲げている。

同校は仕事に必要な能力を「知識 (I know= 知っている)」「技能 (I can= できる)」「態度 (I do= やり切る)」の 3 つに分け、そのウェイトは 2 : 3 : 5、

すなわち「態度」が最も重要であると考えている。そして、態度(やり切る力)の確立に重要となる「正直」「責任感」「規律」「協調」「思いやり」という 5 つの本質的価値と、インドネシア語の頭文字から取った 6 つの S (「Senyum= 笑顔」「Salam= 挨拶」「Sapa= 声掛け」「Sopan= 礼儀」「Santun= マナー」「Semangat= 熱意(頑張ろう)»)を提示し、生徒への浸透を図っている。具体的には、生徒は毎日の朝礼・終礼等で 5 つの本質的価値を 6 カ国語(インドネシア語・英語・日本語・中国語・ドイツ語・アラビア語)で唱和する。また、入学時には 5 つの価値に基づく宣誓書(行動指針=校則)を生徒たち同士が議論し、策定している(図 1)⁸⁾。これは、自分たちで考えて作ったルールであれば、生徒も遵守しやすく、生活が規則正しくなり、自ずと学習成果も向上するという考えに基づくものである。

一方で、教師やスタッフは生徒に対して「夢を持つこと」、夢をかなえるために「努力を継続すること」の重要性を説く。そして、その夢を常に

(図 1)「宣誓書」の例



(出所) ミトラ・インダストリ MM2100 資料。

6) 会計学科とホテル・観光学科を除く工業系の 6 学科については、合格後に第 1 志望・第 2 志望の学科を尋ね、そのいずれかに所属できるよう振り分けている。

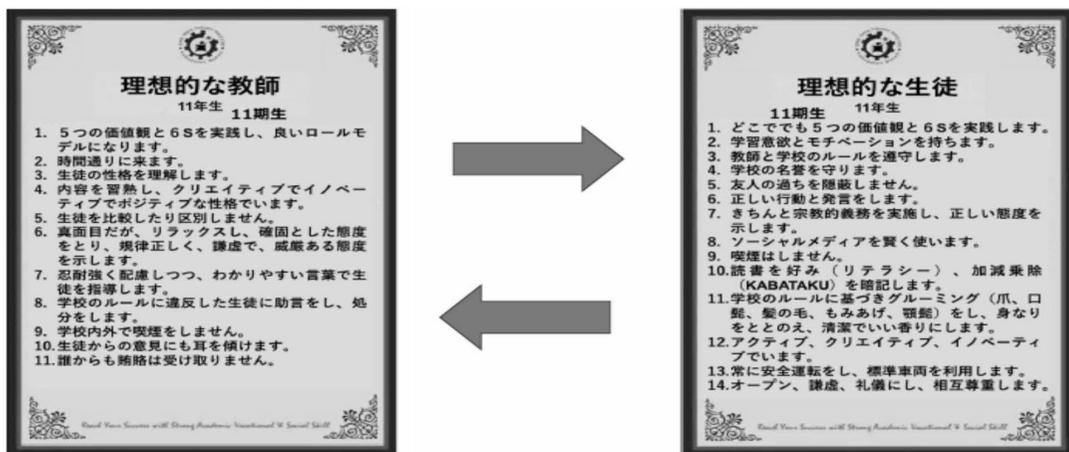
7) 成績優秀であるが、経済的に困窮している生徒に対しては、企業から返還不要の奨学金が支給される、なお、小尾氏によると、現在では国立の職業高校の授業料は無償化されているとのことである。

8) 「宣誓書」は毎年入学時に作成するので、学年ごとに具体的な内容は異なる。但し、5 つの本質的価値に沿ったものであることに変わりはない。通常、1 つの価値につき 10 ~ 15 項目程度の行動指針が策定される。

意識し、一步でも近づけるよう生徒は目指す職業（例えばロボット工学プログラマーや電気設備エンジニアなど）を記したバッジを常に着用している。

このほか、5つの価値と6Sを踏まえ、「生徒にとっての理想的な教師」「教師にとっての理想的な生徒」と「子どもにとっての理想的な両親」「親にとっての理想的な子ども」をお互いに書面にして伝え合い、各々がコミットすることを求めている（図2、図3）⁹⁾。

（図2）「生徒にとっての理想的な教師」と「教師にとっての理想的な生徒」の例



（出所）ミトラ・インダストリ MM2100 資料。

（図3）「子どもにとっての理想的な両親」と「親にとっての理想的な子ども」の例



（出所）ミトラ・インダストリ MM2100 資料。

9) 例えば、ミトラ・インダストリ MM2100 では、教員が授業に遅刻した場合、翌日の朝礼で生徒に対して謝ることになっているという。

日本的生産の根幹である「5S」（整理、整頓、清掃、清潔、躰）と「改善」「安全」、さらには「ほう・れん・そう」を徹底して教える¹⁰⁾。5Sを習慣付けることで、家庭でも布団をたたみ、脱いだ服を片付けるようになるなど、親が驚くという。高校で5Sを教えることは異例だが、それを体得すれば良い企業に就職できることを過去の卒業生たちが証明しているので（後述）、生徒にとって学習上の大きなインセンティブになっている。また、1年次には日本語の授業も週に1回開講される。次に、2年次は企業でのインターンシップが中心となる。就職希望者のインターンシップは9ヵ月間に及ぶ。他方、日本での技能実習を目指す者に対しては、インターンシップを短くする代わりに日本語能力を鍛える（2年次に日本語能力試験のN5、3年次にN4合格が目標）。また、進学希望者もインターンシップを短縮して受験勉強に注力する。そして、3年次は各々の卒業後の進路に向けた準備を行う。

このほか、全学的なイベントとして毎年「カイゼン・コンペティション」と「デジタル・クリエイティビティ・コンテスト」を開催している。前者は学内で発生している諸問題に対し、グループワークを通して改善提案を行い、改善に必要な実践のスキルを磨く。後者は生徒の起業家精神と創造力を育むべく、各人が専門性を活かして新製品・新サービスを企画するもので、2021年の受賞作である「自動車のボイスコントロールアプリ」はインドネシアの特許を取得した。

(5) 在校生の声

我々が同校生徒（3年生8人）に対してインタビューを実施したところ、まずミトラ・インダストリ MM2100 の魅力としては、「設備や機器が充実しており良い実習ができる」「躰や教育システムがしっかりしている」「日本に行くチャンスが

ある」「やる気のある仲間が多い」「有名校であるので家族も誇りに思っサポートしてくれる」などが挙げられた。また、自身が成長したと感じる点に関しては、「自動車に関する専門的な知識やスキルが身に付いた」「日本語能力が向上した」「日本の文化や習慣に関する理解が深まった」「人前で堂々と話せるようになった」のような声が聞かれた¹¹⁾。そして、将来については、「プログラミングの仕事に就きたい」「自動車関連の仕事で日本へ技能実習に行きたい」「日系企業で働いた後、日本の大学で学びたい」といった夢が語られた。

(6) これまでの成果

ミトラ・インダストリ MM2100 では、これまで（第11期生まで）6,187人が卒業し、進路は「就職」が4,257人（69%）、「進学」が1,132人（18%）、「日本への技能実習」が735人（12%）で、「ドイツへの技能実習」（46人＝0.7%）と「起業」（17人＝0.3%）も若干名いる。就職先はこれまで全て在学中に決定しており、うち72%が日系企業である¹²⁾。こうした中、同校は就職率100%校として地元で人気を博している。インドネシアの高校は7月入学で、通常3～4月に募集を開始するが、ミトラ・インダストリ MM2100 は前年の10月末から始める。2024年は定員1,000人に対して受付初日に950人から応募があり、2,000人に達した段階で募集を打ち切ったとのことである。

また、ミトラ・インダストリ MM2100 は、インドネシア教育省からモデル校に指定されており、教育方針やカリキュラムを学ぼうと全国から行政・教育関係者等が数多く見学に訪れる¹³⁾。2023年6月にはわが国の天皇后両陛下も視察された。そして、小尾氏は、ミトラ・インダストリ MM2100 の卒業生の多くが日系企業等に就職するなど、インドネシアの人材育成に貢献した点が評

10) 例えば、二輪工学科の実習では、ホンダの現地法人からオートバイの修理マニュアルを提供してもらい、実際に故障した車体を修理するといったことを行っている。なお、同校からホンダへの就職者は60～70人に上る年もあるという。

11) ミトラ・インダストリ MM2100 では、日本の大学生が講師となり、1週間にわたって日本語や日本の文化についてレクチャーする“Japan Week”という特別授業が実施されている。また、“Japan Club”という課外活動もあり、200人が登録している。同クラブは毎週土曜日に集まり、ここでも日本語や日本の文化を学ぶ。

12) 他の就職先はインドネシア企業=7%、その他=21%である。

13) モデル校に指定されると、施設・設備等の面で政府からの補助がある。

働され、同年 11 月に日本の外務大臣表彰を受けた。

(7) 今後の展望

2025 年には MM2100 の敷地内に「ミトラ・インダストリ工科大学」(Politeknik Mitra Industri) が設立された。学部は「デジタルビジネス学部」「製造技術工学部」「情報技術工学部」の 3 つで、知識教育と製造現場でのプロジェクト型学習を組み合わせ、これからの製造業に求められる「モノづくりを理解した上でプログラム開発のできる技術者の育成」、さらには「日本やドイツなど世界で活躍できる高度人材の輩出」を目指している¹⁴⁾。同大学は、働きながら学べるよう夜間に開講しており、第 1 期入学者 140 人のうち 30 人をミトラ・インダストリ MM2100 出身者が占めるなど、高大の接続・連携も期待される。

小尾氏は、ミトラ・インダストリ MM2100 で培ってきた教育システムを活用して、同様の職業高校をインドネシア全国に展開することを今後の目標に掲げる。そのために、ミトラ・インダストリ MM2100 が教員のトレーニングセンターとなり、優秀な教員を育成して各地に送り出そうしている¹⁵⁾。そして、小尾氏は、日本的なモノづくりや 5S に象徴される規律性が海外で高く評価されていることに日本企業は気付くべきだと訴えている。

4. おわりに

一事例研究からのインプリケーションなど一

ミトラ・インダストリ MM2100 の事例研究から抽出すべきインプリケーションは、産学連携による教育の重要性であろう。具体的には、同校は現役の企業幹部によって創設され、現在も彼・彼女らが理事長や校長として学校運営に携わってい

る。また、入試の面接官は企業の人事部門の管理者が務めている。すなわち、産業界のニーズに合った人材の育成を目指す中、入口の段階からビジネスパーソン視点でその素養をチェックしているのである。そして、400 社近い企業が入居する工業団地内に所在しているという優位性も活かして、企業から実習設備等の提供や講師派遣などを受けるとともに、長期にわたるインターンシップを実施している。さらに、5S や改善、安全、ほう・れん・そうなど日本企業のモノづくりを支える態度・規律を重視した教育施策が展開されている。こうした中、同校は就職率 100% 校として人気を博し、多くの卒業生が日系進出企業への就職を果たしている。これらの事実は、ミトラ・インダストリ MM2100 が日系企業をはじめ現地の産業界から高く評価されていること(産学の間には win-win の関係が構築されていること)の証左であり、第 2 節で述べた日本企業のブルーカラーマネジメントの普遍性を踏まえると、日本や中国からの生産移管が進展するインドネシアの日系進出企業のみならず、同国全体のモノづくりへの貢献が期待されよう。加えて、卒業後に技能実習生として日本へ赴く者も相当数に上ることから、彼・彼女らが日本とインドネシアを繋ぐ人材としてトランスナショナルに活躍するケースも出てくるであろう¹⁶⁾。新たに開校したミトラ・インダストリ工科大学の動向とともに、状況の推移を見守っていきたい。

なお、今回はミトラ・インダストリ MM2100 のみを取り上げたが¹⁷⁾、日本の政府開発援助 (ODA) の一環としてアジア各国に設置され、現地のビジネスパーソン等に日本的経営のスキルを教育する「日本人材開発センター」や、日本への元留学生が中心となって創設し、日本式のモノづくり教育にも注力しているインドネシアの「ダルマプルサ

14) 小尾氏によると、こうしたコンセプトの設定に際しては、20 社以上の企業へのヒアリングを重ねたとのことである。

15) 小尾氏によれば、その背景にはインドネシアの教員は待遇が悪いこともあり、教育にコミットしないという構造的な問題が存在しているという。こうした中、ミトラ・インダストリ MM2100 では、運営支援校等の教員へのトレーニングが行われている。

16) 技能実習で日本へ行った卒業生の中には、実習終了後に正社員に登用された者もいるとのことである。かような状況下、日本企業には国内における外国人労働者の増加という「内なるグローバル化」と自らの海外進出に伴う「外へのグローバル化」をリンクさせた人材活用が求められる。この点については、別途議論したい。

17) この点に関連して Yin (2018) は、単一事例研究 (single-case study) が正当化される条件として、(1) 既存理論の検証に際して決定的に重要なケース、(2) 極端な或いは珍しいケース、(3) 新事実のケース、(4) 日常的なケース、(5) 縦断的 (長期的) なケースを挙げている。今回の我々の事例研究には (1) と (2) に該当する部分があると考えられる。

ダ大学」など他の機関についても調査する必要があると考える。また、「モジュール生産」の台頭といったモノづくりの変化（藤本・武石・青島，2001；延岡，2006；新宅・天野，2009）が国際経営におけるブルーカラーマネジメントに与える影響を踏まえた論考も求められるであろう。いずれも、筆者の今後の研究課題としたい。

参考文献

- Dore, R. P. (1973) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Furusawa, M. (2014) "Global talent management in Japanese multinational companies: The case of Nissan Motor Company", in A. Al Ariss (ed.) *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Berlin: Springer, pp. 159-170.
- Furusawa, M., Brewster, C., & Takashina, T. (2016) "Normative and systems integration in human resource management in Japanese multinational companies", *Multinational Business Review*, Vol. 24 (2), pp. 82-105.
- Merriam, S. B. (1998) *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- White, M., & Trevor, M. (1985) *Under Japanese Management: The Experience of British Workers*, London: Heinemann Educational Books.
- Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, sixth edition, London: SAGE Publications.
- 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄 (2019) 『ケーススタディ グローバル HRM (人的資源管理)—日本企業の挑戦—』中央経済社。
- 経済産業省編 (2024) 『第 53 回海外事業活動基本調査概要 (2022 年度実績/2023 年 7 月 1 日調査)』。
- 小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社。
- 国際協力銀行編 (2024) 『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告—2024 年度海外直接投資アンケート調査結果 (第 36 回)—』。
- 小尾吉弘 (2015) 「進出国の明日を担う産業人材を育成—インドネシア・工業団地内に工業高校—」『月刊グローバル経営』(2015 年 10 月号)、26 頁。
- 小尾吉弘 (2017) 「インドネシア ミトラ・インダストリ MM2100—工業団地内の工業高校—」『ジェトロセンサー』(2017 年 7 月号)、27 頁。
- 小尾吉弘 (2025) 「インドネシアで米百俵」『月刊グローバル経営』(2025 年 5 月号)、12-13 頁。
- 島田晴雄 (1988) 『ヒューマンウェアの経済学—アメリカのなかの日本企業—』岩波書店。
- 新宅純二郎・天野倫文編 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略—アジアの産業地理学—』有斐閣。
- 日本貿易振興機構調査部編 (2024) 『2024 年度海外進出日系企業実態調査 アジア・オセアニア編—景況感はいンドで好調、ASEAN で回復、中国で低迷—』。
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞出版。
- 藤江秀樹 (2017) 「インドネシア 中間管理職の確保・定着に苦勞」『ジェトロセンサー』(2017 年 7 月号)、14-15 頁。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計—』有斐閣。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房。
- 古沢昌之 (2016) 「日本企業の国際人的資源管理における『現地化問題』を再検討する—変化の兆候とその背景—」『地域と社会』(第 19 号)、57-71 頁。
- 古沢昌之 (2024) 「日本企業における国際人的資源管理の最前線—サントリーの事例研究 (推進体制・施策・成果)—」馬越恵美子・内田康郎編著、異文化経営学会著『生まれ変わる日本—多様性が活きる社会へ—』文真堂、99-114 頁。
- 古沢昌之 (2026) 『詳説 国際人的資源管理—多国籍企業の人材マネジメントの理論的・実証的研究—』文真堂。
- 安室憲一・関西生産性本部編著 (1997) 『現場イズムの海外経営—日本企業・13 のケーススタディー—』白桃書房。
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (2021) 『国際経営 (第 5 版)』有斐閣。

インドネシアにおけるモノづくり人材の育成に関する一考察

- 『じゃかるた新聞』(2025年6月3日)「MM2100工業団地に工業大学新設—産学連携で即戦力人材育成—」。
- 『日本経済新聞』(2023年4月12日、夕刊)「日本の規律性、教育に導入」。