

国民性と従業員の徹底的理解を

東芝コンピューターテクノロジー(株)
代表取締役社長 矢野義行
(元東芝情報機器フィリピン社長)

筆者は2002年から06年まで東芝情報機器フィリピン社(TIP)に、最初は副社長として赴任し06年に帰国。その後、07年から12年までは社長として2度目の赴任をした。TIPには2工場があり、従業員は約1万人の会社である。生産品目はHDD(ハードディスクドライブ)とSSD(ソリッドステートドライブ)である。HDDは月産400万~500万台の中核工場である。その経験から得た多くの事業経営に関する教訓の一部をご紹介します。

国民性理解で円滑運営と転職防止

マニラ首都圏の会社では、技術者の転職率は20%程度となっている。技術者の転職先の分析をしたが、海外が60%、国内外資系30%、その他10%であり、目先の給与で転職を目指す人が多い。安易に辞めないように、キーになる従業員には付加価値給与(給与から住宅費、食事等の生活費等を除く)や給与システム、福利厚生、会社の将来、期待する内容などを十分説明する必要がある。また、TIPでは安易に退職しないように、一度辞めた人は再雇用しないというルールもある。

スキルのアンマッチング(不一致)を解消するために、企業内での教育やトレーニングの充実は重要なファクターである。また、オペレータは採用しやすい環境にあり、離職率は数パーセントである。専門学校と連携すると、質の良い人材が多く採用できる。ただ、質の良い技術者人材を採用することは年々厳しくなっているために、マニラ首都圏から地方、もしくはセブ、イロイロ、ネグロスなどの大学と連携して、優秀な新卒を探し採用することになる。

不定期入社はいつでも採用窓口があり面接しているが、面接だけでなく、前職の会社での評判などまで調査する必要があると考えている。また、役職者(主任・課長以上)は現地人に任せるのではなく、駐在員も最終面接に参加して判断することが重要である。社員の試用期間は6カ月であり、勤務態度、能力などを検証できるが、正規に雇用しない場合は、明確にその理由を説明する必要がある。

懲罰を与える時は、与える罰がその都度変わることはせず、法律や就業規則に基づいて基準をつくり、3回以上の面接、ヒアリングの実施や議事録をとるなどして、社内委員会が的確な判断を行う。風見鶏的な判断は避けるべきである。最後は労働担当の顧問弁護士に確認して承認することになる。労働担当のコンサルタントと契約をして、雇用環境、組合問題などの情報を得ることも重要である。

会社をうまく運営するためにはフィリピン人の国民性を理解しておく必要がある。そのキーワードは、^{メンツ}面子、家族、お祭り、宗教の4点である。TIPでは毎月2回程度のファミリーDAYを開催していた。主任以下のスタッフや技術者とオペレータが対象である。オペレータは半期ごとの現場中心の成果を評価し、クリスマスパーティやアウトティング(社員遠足)の場を使い全従業員の前で公式に表彰状を渡す。その表彰者と家族を工場に招待し、会社紹介やささやかな食事をして、課長たちが工場内を案内し仲間を紹介する。表彰者の家族は工場に来たことがなく、どのような製品を作っているかも知らないの、5S(整理、整