

インタビュー フィリピン人材に求められるマインドセットと現行制度とのギャップ

日系企業が直面する課題と成功のための視点

これからも日本の強みを活かして、国際競争力を維持するには。

野村総合研究所 (NRI) シンガポール
マニラ支店 支店長

高岡 真紀子 氏

期待する人材像と制度とのギャップ

—— 日系企業が抱えている課題は？

日系企業が進出してきた 90 年代からの 10 ～ 20 年間は、“安い人件費で効率よくオペレーションして事業を行う”「本社主導のローコスト運用」が主流でした。フィリピン人社員は日本人駐在員の指揮命令を忠実に遂行することが求められ、その報酬として年功的昇給や一律的ボーナス、温情的な雇用維持などが行われてきました。そのマネジメント・モデルに、フィリピン人の元々の特性もマッチしていたわけです。

ところが、ここ 10 年ほどはグローバル化や現地市場の拡大に伴い、製造業では開発の一部設計を担うなどバリューチェーンの上流化の動きが広がり、非製造業ではなおさら、顧客・文化・商習慣に即した対応が求められるようになりました。それには、フィリピン人のマネージャーや社員が自分で考え、自律的に行動する「経営やオペレーションの現地化」が不可避です。

図 1 海外拠点で目指す経営モデルと現地社員に求めるもの

	本国 (日本) 志向	現地化	グローバル最適化
事業の主なマーケット	日本向け輸出型事業、 現地・第三国の 日本企業向け事業	現地市場向け事業 (内需型企業)	多国籍企業向け事業 異なる複数の市場向け
マネジメント	・本社から海外現地拠点に 知識・ノウハウを移管 ・駐在員によるコントロール、 意思決定	・ローカル幹部、管理職 層への権限移譲 ・ガバナンス含む仕組み とルールによる コントロール	・国籍関係なく、事業に 必要な能力・適性を持つ 人財が経営 ・法人を超えたグローバル 一体経営
現地社員に求めるもの	・駐在員の指示に従い、 忠実・実直に働く社員	・主体性、自律性、創造性 ・現地市場や文化、 人を理解したリーダー シップ、マネジメント力	・グローバル視点、 より高い視座 ・グローバル連携 ・会社理念、MVVへの 理解と共感

出所：NRI 資料からの抜粋

そうしたフィリピン人社員の主体性や自立性に対するマインドセットや行動変容への期待と、旧来のまま据え置かれている採用・育成・評価報酬の制度とのギャップが、多くの日系企業に摩擦をもたらしています。

採用・育成と評価・報酬の改善

—— 摩擦を減らすにはどうすれば？

まず改善すべきは「入口」（採用時のスクリーニング）です。フィリピンは正社員化後の解雇が法的に困難であるため、入口と試用期間中の見極めが不可欠で、将来の生産性を大きく左右します。

特に、主体性・自立性・課題解決志向・学習能力といった行動特性は、多面的評価により役割期待への適合性を測ることが有効です。上司側は『性善説』で対人関係を保ちつつ、『性悪説』で仕組みを運用するのが、フィリピンにおける組織運営のポイントといえます。

次に「育成」ですが、教育学習(10%) + 社会的学習(20%) + 経験学習(70%)をミックスした 70 : 20 : 10 モデルが効果的です(図 2)。

図 2 育成ミックス 70 : 20 : 10 モデル



出所：NRI 資料からの抜粋