

第2部

人材マネジメント～フィリピン人社員の強みを組織力に変える



講師

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

(たかおか・まきこ)

福岡県生まれ。幼い期中南米で、中学時代をイギリスやインドネシアで過ごす。神戸大学大学院総合人間科学研究科の人類学専攻に進学。フィリピンでフィールドワークを行う。2002年野村総合研究所 (NRI) に入社。2006年にフィリピンに移住し NRI マニラ支店に転籍。2013年4月から現職。

なぜ今、「人」の課題に取り組むのか？

この10年でフィリピンの日系企業を取り巻く外部環境は、以下の3点で大きく変化している。

企業が求める人材の質・要件の変化

本社主導の「ローコストオペレーション型」(駐在員の指示に忠実に従い、実直で堅実に働く真面目なフィリピン人社員像)から、より主体性、自律性、創造性を持って高付加価値化、新たな事業モデル、改革を推進するリーダーシップやマネジメント力の発揮が求められるようになった。これは、日系企業に限らず、非日系企業においても同様の傾向が見られる。

日本企業のブランド力・競争力低下

外資>日系>地場・中台韓だった時代は終わり、日系企業は人材獲得、リテンションでより厳しい状況に。フィリピン人の新卒が会社に求めるものと、昔ながらの「安定」「堅い」イメージの日系企業とはギャップがあることがうかがえる(図1)。

(図1)

フィリピン人新卒が会社に求めるもの

vs. 在日日系企業に対するイメージ

成長機会・スピード	Management Trainee(MT)制度なし
キャリアアップ	遅い昇進スピード
DX/AI・テックExposure(新奇性・躍動感)	技術力が高いが、「トラディショナル」
柔軟な働き方	限定的なハイブリッド
より高い給与	“low salary”、でも安定・長期雇用

出所：講演資料から抜粋

※ MT (Management Trainee: マネジメント・トレニー) 制度: 新卒や若手社員を採用し、企業の将来を担う幹部候補生として、数カ月～数年間にわたる計画的な研修や複数の部署での実務経験(ジョブローテーション)を通じて、実践的なリーダーシップと総合的な経営視点を育成するプログラム

非日系も変わってきている

非日系も従来の即戦力採用だけでなく、日本のような新卒・ジェネラリスト採用を始めている。日系企業が長年、強みとしてきた「中長期的な育成」では、差別化できなくなってきた。図2は、左側に「伝統的な日本型のスタイル」を、右側に「従来の欧米型のスタイル」を描いているが、この10～15年は、中間の「グローバル型のベストプラクティス」に移行する企業も増えている。

(図2)

	伝統的な日本型	グローバル型ベストプラクティス	従来の欧米型
評価	プロセス 職務遂行能力(インプット)	結果+行動 (What + How)	結果(アウトプット)
採用	メンバーシップ型(人に仕事をつける) 新卒一括採用・終身雇用	ジョブ型 スキルベース	ジョブ型(仕事に人をつける) 即戦力の中途採用
キャリアパス・育成・配属・昇格	ジェネラリスト 中長期育成・OJT、階層別一律研修 会社主導のローテーション 会社主導の昇格	幹部候補のローテーション スペシャリスト+ジェネラリスト (新卒から幹部候補として採用し 中長期育成・MT制度)	スペシャリスト 管理職・幹部選抜研修 本人の意思を前提とした昇格
報酬	年功的、安定的(生活保障) 福利厚生(短期+長期)	実力主義 短期+長期インセンティブ、非金銭面	年次く実績・能力、メリハリ 短期インセンティブ
低パフォーマンス管理	新しい職を用意 基本解雇はなし	PIP(教育等の支援、役割変更) 転職支援・解雇	PIP(教育等の支援、役割変更) 解雇

出所：講演資料から抜粋

そこでは、従来の欧米型の即戦力採用だけでなく、幹部候補のハイパフォーマンス人材を通常の新卒の数倍の給料で採用して、MT制度により、日系企業が強みとしてきた「中長期育成」を戦略的・体系的に運用している。そうしたマネジメント手法のアップデートが行えていない日系企業は、差別化要因を生み出せないでいる。

日系企業で今、何が起きているのか？

日系企業が抱える人材マネジメント上の悩みのトップ3は次の通り。

- * 「育成」: ローカル管理職が育たない、指示待ち、判断しない