

## フィリピンにおける従業員を職場に引き留めるいくつかの施策

Mr. Reylito Apolo Hermosilla Elbo  
コンサルタント

労働者の不満と離職率の間には関係があるのでしょうか。もちろんあります。いくつかの情報、データから見てみますと、例えば、フィリピンのコールセンター業界では60~80%の離職率があります。これは、おそらく世界の中でも一番高い離職率だと思います。こういった傾向があるにもかかわらず、フィリピンでは60万人の人たちがコールセンターで働いています。従って、離職率も賃金も上がってきています。コールセンター業界においては、この傾向は、インドよりもフィリピンのほうが、最近、強まっているということがいえると思います。

給与システムあるいはITシステムの事務管理部門のアウトソーシングは、ILOの2010年7月の調査によれば30%の離職率です。コールセンターを除いた他の産業の離職率は、ILOの調査で10%、Watson & Wyattの調査で11%の離職率となっています。

### 不満を示す労働者および離職率

産業	離職率	出典
コールセンター産業	60~80%*	ダバオ・トゥデイの報告によるフィリピンコールセンター協会、2008年3月
事務管理部門の外注委託	30%	国際労働機関 (ILO) の調査、2010年7月
他の部門 (コールセンター産業以外)	10%	国際労働機関 (ILO) の調査、2010年7月
すべての産業全体 (44企業で4,200名)	11%	ワトソンワイアット社が行った2007年アジア研究

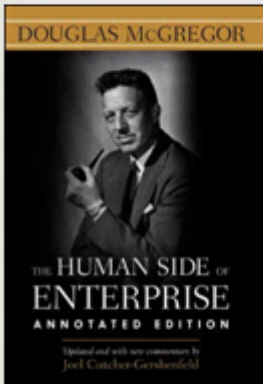
\*世界最高

では、日本の皆さんの場合も同じような調査をやっていच्छゃると思います。私が従業員の不満についてお話しする時、いつも必ずX理論、Y理論ということをお話しています。皆さんがマネジメントをやっているのであれば、X理論、Y理論をすでによくご理解していच्छゃるという風に思いますが、ダグラス・マクレガーのモチベーショナル・エクスペクテーションということでよく知られている理論です。

X理論は人間に対し独裁的で性善説に否定的なマネジメント方式です。そしてY理論はそ

の逆で、性善説に肯定的で職場の民主主義を生かすマネジメント方式です。それから Z 理論というのがあります。Z 理論というのは、ウィリアム・オオウチさんが日本的経営をモデルにしたものです。すなわち終身雇用、そして年功序列、企業別組合について書いたものがコンテンツになっています。

## 労働者の不満は、マネジメントに起因する



X理論	Y理論
人は生まれつき仕事が嫌い	労働は遊びや休息のように当たり前のことである
強要や、強制や、規制がされていなければならない	人は機会を与えられれば行動する
命令されることを好む	報酬に応じて目標を達成する
人は学ぶことや責任を負うことが嫌い	人は学ぶことや責任をもつことを好む
現状維持を好む	新たな考えを与えることができる
知的能力が使われていない	知的能力が最大限活用されている
<b>否定的</b>	<b>肯定的</b>
独裁的	民主的

Z理論？

それでは、私のほうから質問をさせていただきます。リーダーシップの役割は何なのでしょう、リーダーシップの原則の一番目とは何なのでしょう。経営側としてすべての経営の責任をとる、そして批判を受けなければならない。これが原則の第一だと思います。離職率が高いのであれば、皆さん経営側の責任なのです。階段を掃除する時、どこから始めますか。下から拭き始めますか、上から拭き始めますか。上からですよ。掃除をする時は上から始めるのです。私の尊敬するドクターエドワーズ・デミングも、あらゆる頻出する問題の 80%は経営側の問題、20%だけ労働者の問題だと述べています。

これをマズローの欲求階層説とどういう風に関連させて考えるのでしょうか。フィリピンでは、使用者は現在のところ、やはり従業員の基本的な生理的欲求を満たすことのみに関心を終始しています。フィリピンにおいては日本の経営者もそうです。もちろん、経営者側はすべての従業員の欲求にすべて応えることはできません。ただ、私は従業員を満足させるためには、高い給与を払わなくても可能だと思っています。私たちのコンサルタント会社にそうしたプログラムもあり、また研究も行っているのですが、従業員のモチベーションを高めたり、優秀な従業員を定着させるのに、インセンティブをまったく渡さなくても可能なのです。

たとえば、皆勤賞がありますが、本当に感謝してもらわなければ、コーヒーマグをもらっても、

T シャツや賞状をもらっても従業員は満足しないものです。本当に従業員が感謝して喜ぶような、クリエイティブな形で表彰するということが必要なのです。

たとえば、皆からカンパをもらう、あるいは、取引関係のサプライヤーの人たちから何か品物をもらう。そして皆勤賞の人たちに、こういったものを本当に感謝しながら渡す。そうすれば投資はまったくゼロでも、従業員が喜ぶようなことができるのです。

アブラハム・マズローの欲求理論は、21世紀の企業の従業員の欲求を論じる際に、あてはまるのでしょうか。私は、依然として部分的には正しいと思います。けれども、生理的欲求から始めることはないのです。従業員の自我や自己実現に属する喜びが働く動機となっている場合もあるわけです。

## フィリピンにおける最も一般的な 管理手法

労使の協力

職場を巡回するマネジメント法

品質管理サークルまたは改善チーム

従業員提案制度

スポーツおよび社会活動

社内報

従業員の意見または意欲の調査

門戸開放政策／直属管理者を跨いで報告

CEO／最高幹部との懇談

アウトリーチまたはボランティア制度

多くのことを試みてきました。たとえば、組織の中でおこなうベスト・プラクティスをやっていくのに必要な積極的なコミュニケーションというのは、どのようなものがあるかも、そのひとつです。英国や日本の大学の先生とも議論しましたが、従業員の働く動機を高めるものとして、経営層が使えるものに、コミュニケーション、コモン・バリュー、そしてコミットメントがあるというお話でした。それらは、具体的には労使協議や品質管理のQCサークル運動の形になるでしょう。7~8人からなる改善提案グループでも、1人でも改善の提案ができるしくみでもいいわけです。

会社の社内報やニュースレター、これもおわかりになると思います。インターネットを使って社内報を発行することもできます。従業員のアンケート調査も大変重要です。フィリピンのある自動車メーカーは、年に1回、従業員満足度調査をおこなっています。

この門戸開放政策というのは、米国はともかく、日本ではそれほどやっていないと思います。もし直属の上司に不満があるとか、説明が十分でないならば、直属上司を乗り越えてもっと上の上司に話ができるというシステムです。

CEO との懇談というのは、社長または役員と食事、コーヒーブレイクができるというものです。また、外部の社会活動などに一緒に参加するのも1つだと思います。

それでは従業員の職場引き留め策の問題に移りましょう。まず、離職の理由をみつける一般的な方法としては、まず退社時の面談です。25年ほど人事に関わってきた私の経験から言っても、離職者との面談をすると多くの場合、「私の上司との関係が気に入らないので辞めます。上司が嫌なのです。私に話しかけてくれません。私が話そうとしても、他に行ってしまう」と言います。

そして2番目としては、「やりがいのある仕事をもらっていない。配置転換もないし、他の人を見ても同じことばかり何年も何十年も、30年も同じ仕事をしている人ばかりです」と言う人もいます。そして、もちろん給与は低い。福利厚生も不十分という理由もあります。しかし、付加給付や給与は、主要な理由ではないのです。もちろん、これらは基本的には人事のマネジメントにかかわっていた私の経験から述べているにすぎません。

ここで離職者の面談で少し注意していただきたいことは、退職金を払った後でなければ、やっつけてはいけないということです。というのは、退職金を払う前だと、だいたい本当のことは言ってくれないと思うのです。

#### フィリピン日系自動車メーカーのベストプラクティスの例1(職場アンケートより)

1	職場調査
2	1対1の面談
3	従業員への気づかい／問題がおこった時の迅速な原因の究明
4	感情を落ち着かせる部屋
5	朝礼
6	家、病院、葬儀への訪問
7	CEOとの誕生日ランチ会
8	優秀従業員賞
9	リーダーのためのイマージョン・プログラム
10	毎週の午前／午後の全体的集会によるコミュニケーション

アジア・ヒューマン・キャピタル・アワードを受けたフィリピン日系自動車メーカーのベストプラクティスの例1をご参照ください。管理職は、従業員のすべての問題を解決しなければいけ

ないと思ってほしいのです。それには、問題が起こったときの迅速な原因の究明も必要です。感情を落ち着かせる部屋を使うのはどうでしょうか。従業員が、自分でサンドバックを打って気分を晴らすこともできます。考えをまとめるために静かな休息してもいいわけです。

また、従業員の家への家庭訪問、病気になったときの病院へのお見舞い。誕生日のランチなどもいいでしょう。優秀な社員を表彰したり、幹部候補生のためのイメージプログラムやまた、毎週の従業員の全体集会なども重要でしょう。

## フィリピン日系自動車メーカーのベストプラクティスの例2

1. 皆勤賞、家族旅行のために社有車をガソリン代無料および現金支給付きで無料で貸出
2. 社会奉仕活動のための従業員のボランティア活動を奨励するアウトリーチ制度
3. 自社TVを活用して従業員対象のプログラムおよび経営方針を発表してコミュニケーション機会を増やす。

日系企業として、もう1社の例2があります。皆勤賞の対象となる人たちは社用車が使えるようにする。また、従業員による社会貢献に貢献するボランティア活動もあります。

### 日系電子部品メーカーの例

1. 年功序列から実力主義へKASHの法則（知識、態度、技術、習慣）
2. 皆勤賞（月間から年間まで）
3. ランチでのライスおかわり無料
4. 同等資格の第三次教育および資格認定制度の拡張

また、非常にユニークな点としては日系電子部品メーカーの例があります。勤続年数による年功序列ではなく、業績をもとにした実力が大事であるということです。ランチでも食べたいだけ食べなさいというものです。

また、学歴同等資格の教育というものもあります。もし高校を出ていなかったとしても、十分な教育を受けた証明や国家試験に通れば高卒と同等資格の証書がもらえます。

3 社のベストプラクティスを見て、共通するのは、従業員の文化を尊重することだと思います。また、積極的なコミュニケーションを維持する。たとえばエアコンが入っている事務所だけが重要というわけではありません。現物提供も大事ですが、常々、社員の声を聞く姿勢を取ることでも大事です。これは毎日やらなければなりません。そして、プロセスの透明化を求める産業民主主義を推進します。金銭がすべてを解決するというわけではないということがわかりになるとと思います。