

フィリピン

従業員の定着率を高めるには

ジェトロ海外調査部アジア大洋州課 倉沢 麻紀

豊富な労働力が投資環境上の魅力となっているフィリピン。一方、従業員の離職や不正など、労務管理面で課題を抱える企業は少なくない。定着率引き上げには、待遇面の見直しはもちろんのこと、フィリピン人の特性を理解した対応策が有効に働く。どんな対策にも綿密なコミュニケーションが鍵を握る。きめ細かい対応は、従業員のロイヤルティ（忠誠心）を高めることにつながる。そしてそれは、労働争議や不正防止にも役立つことになる。

高い離職率

近年フィリピンに進出する日系企業の多くは、フィリピンの豊富で安定した労働力を進出理由として挙げる。フィリピンの人口は約9,000万人。ASEANの中ではインドネシアに次ぐ。20歳未満の割合が43.9%と人口ピラミッドもきれいな釣り鐘型をしている。ASEANの多くの国で2020～30年代に生産年齢人口が減少し始めるのに対し、フィリピンでは60年まで増加する見通し^{注1}。

ワーカースの確保は比較的容易で、数人の募集に対し

数百人が応募することも珍しくない。また、事務スタッフ、中間管理職の需給状況もさほどひっ迫していない。ジェトロのアンケート調査によれば、人材の採用に問題があると回答した企業の割合は、中間管理職と一般ワーカーそれぞれ9カ国中、6番目、9番目（図）。つまり、周辺国と比べる限りでは、採用難という問題は比較的少ないということだ。労働力供給が十分ある上、賃金上昇率の相対的な低さや英語人材が豊富な点など、その労働力環境は対フィリピン投資を考える際の大きな魅力の一つだ。

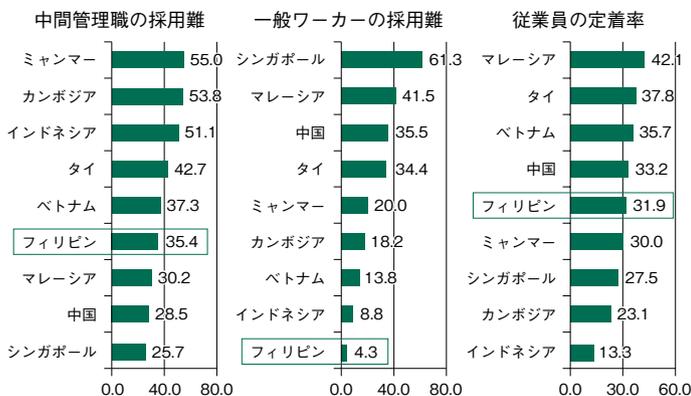
だが、事務スタッフや中間管理職の定着率は高くない^{注2}。同調査では、31.9%の企業が労務上の課題として「従業員の定着率の低さ」を挙げる（図）。業種別に見ると、製造業が23.2%、非製造業が45.5%。特に非製造業の方が定着率の低さに悩んでいることが分かる。

ASEANを含む新興国では一般的にエンジニアなどの専門職や産業人材が不足し、人材育成に力を入れる企業が多い。これら従業員の離職は、企業にとっては痛手であり、生産効率が上がらない一要因にもなる。

フィリピンで特徴的なのは、海外に出稼ぎに行くために離職する事例が多いこと。人口の約1割が海外就労しているという社会的背景がある。海外就労者には、高等教育を受けた人材が少なくない。日系企業にとって管理職やエンジニアといった専門職従業員が辞めてしまう影響は多大だ。「従業員が希望して転職するのではなく、家計を支えるため家族や親族から選ばれて海外に出稼ぎに行くので、人材流出は止めようがない」（日系自動車部品メーカー）という。

また、国内でも急成長している産業では、人材の流動性が高い。コールセンターやソフトウェア開発などのIT・ビジネス・プロセス・アウトソーシング（IT-

図 企業が抱える労務上の問題点



注：有効回答：タイ (n=720)、中国 (n=854)、マレーシア (n=244)、シンガポール (n=214)、インドネシア (n=184)、ベトナム (n=249)、フィリピン (n=115)、カンボジア (n=26)、ミャンマー (n=20)。「一般ワーカーの採用難」は製造業のみ回答。有効回答：タイ (n=439)、中国 (n=530)、マレーシア (n=159)、シンガポール (n=31)、インドネシア (n=118)、ベトナム (n=167)、フィリピン (n=69)、カンボジア (n=11)、ミャンマー (n=5)
 出所：ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(2012年度)

BPO) 分野は、フィリピンの一大産業として拡大を続ける。多くの外資系企業が参入し、就労機会を生み出している。欧米系企業の給与が日系企業の給与より高いことも、離職につながる要因の一つだという。

コミュニケーションが鍵

従業員の定着率を高めるため、多くの企業は労務管理に知恵を絞っている。給与水準の定期的な見直しや充実した福利厚生制度など、待遇面での労務管理は重要であることは言うまでもない。フィリピンにおいて特に鍵を握るのは、従業員との綿密なコミュニケーションだ。信頼関係が構築できれば、ロイヤルティーを高めることができる。これこそが定着率を上げる一助になる。

もともとフィリピン人は、義理、恩義に厚く、目上の人には忠誠心が高いという国民性があるといわれる。日本の「御恩と奉公」のような価値観があり、家族的な経営が受け入れられる素地があるのだ。組織へのロイヤルティーを醸成するよう心掛ければ、多少の給料の差があったとしてもそれがそのまま人材の流出につながることは少ないといえそうだ。

ロイヤルティーを高めるのに必要なのは、従業員が会社から認められていると感じること、仕事にやりがいを持てること、成長する機会が与えられていること。そのための手段としては、①労使間の日々のコミュニケーションを重視し、②日頃から情報共有を図り、③会社の目標などをきちんと伝える——などが挙げられる。企業はそれぞれ独自の方法で工夫を凝らし定着率アップに努めている。

日系企業への聞き取りによると、日本人駐在員は従業員を食事に誘って会話の機会をつくり、日々の仕事の様子や抱えている問題を聞くことで互いの理解を深めているという。中には従業員の誕生日パーティーを毎月開催する企業もある。会社に愛着を持ってもらおうと、会社のロゴ入りマグカップをプレゼントするなど、企業によってそのやり方はさまざまだ。カトリック教徒が人口の8割を占めるため、クリスマスパーティーは欠かせないイベントの一つ。多くの場合、従業員が主体となってパーティーを企画し、盛大に行われ

る。この他、社内旅行やスポーツ大会を行うこともある。

また、ソフトウェア開発を行う日系企業は、「従業員が企業を選ぶ基準は、自分に成長するチャンスがあるかどうかにある」と指摘する。専門職や幹部候補になる人材は、特に自身のキャリアアップと地位向上を強く望む傾向がある。企業にとっては、人材育成の方針やその人材に求める能力を日頃から明確に伝えることも、優秀な人材確保・育成のための鍵となろう。

訴訟や不正防止にも

これら定着率を高める努力・工夫は、労働争議や訴訟、従業員による不正を防ぐ上で役に立つことにもつながる。

ここ数年、労働争議はさほど活発ではない。日系企業でも労働争議にまで発展するケースは稀である。しかし、従業員が労働条件に不満を抱えていなくても、背後にある労働組合の上部団体などが従業員らを扇動し、労働争議や訴訟に発展させるケースもあることから、日系企業は労務管理に気を配る。フィリピンで労務管理コンサルティングを行うA氏は、「“情”の通った労使関係を日頃から築くことが、訴訟問題を起こさないために大切だ」と語る。

企業は労務管理を徹底させることで不正行為防止にも努める。小切手や請求書の偽造から製造部門での在庫の横領までと不正の種類は多岐にわたる。多くの場合、コミュニケーション不足が不正行為につながるようだ。社内のチェック体制の整備やルール順守の徹底に加えて、日頃のコミュニケーションを通じて従業員との信頼関係を築くことが、不正行為を防ぐことにも役立つ。従業員の会社へのロイヤルティーの醸成にも取り組むことは多方面でプラスの効果を発揮するといえよう。

フィリピン投資環境の最大の魅力である労働力。それをうまく活用するためには、フィリピン人の特性を理解し、きめ細かい労務管理を行うことが重要だ。



クリスマスパーティーは盛大に

注1：国連「The world population prospects the 2010 revision」

注2：フィリピン日本人商工会議所「2013年賃金及び労務調査報告書」（13年7月30日付）によると日系企業の離職率平均値は製造業で8.4%、非製造業では8.1%。回答企業数は、製造業34社、非製造業20社。離職率＝〔年度内に退職あるいは解雇された従業員数〕／〔（年度初めの従業員数＋年度末の従業員数）／2〕×100