
フィリピン人 傾向と対策

2007/02/23 版

林 秀生

shusei@offshorecad.com.ph

著作権は林秀生に帰属します。

2007/02/23 に PDF 化しました。

『プチ・プロジェクトX』の巻.....	5
『規則を作るな、規律をつくろう』の巻.....	7
『言うからわからない』の巻.....	9
『歩き回れ』の巻.....	11
『フィリピンの醍醐味とは』の巻.....	13
『給料が最重要?』の巻.....	15
『不満を聞こう』の巻.....	17
『中間職は社長より重要だ』の巻.....	19
『フィリピンは安全運転だ』の巻.....	21
『負傷兵は要らない』の巻.....	23
『蟻の法則2:7:1』の巻.....	25
『チェックのない文化』の巻.....	27
『ここがだめだよ(その1)間違いが多い』の巻.....	29
『ああオーストラリア』の巻.....	31
『ここがだめだよ(その2)考えない』の巻.....	34
『よく使う言葉』の巻.....	36
『カラオケに行くな、本を読め』の巻.....	38
『ここがだめだよ(その3)計算力がない』の巻.....	39
『目を見て話す』の巻.....	41
『止まらない海外流出』の巻.....	42
『社長が替わる時』の巻.....	45
『フィリピン人の購買意欲』の巻.....	46
『一度雇ったら家族と思え』の巻.....	48
『言い訳を言わせない方法』の巻.....	50
『映画 Glory に学ぶ、日本人駐在員の心得』の巻.....	52
『公平に扱うことの難しさ』の巻.....	55
『ダイビングを通して見るフィリピンの自然破壊と貧困』の巻.....	57
『ダイビングを通して見るフィリピンの自然破壊と貧困(その2)』の巻.....	59
『マイ・ビジネス大好き』の巻.....	62
『カルトを作れ』の巻.....	64
『カルトを作れ(その2)』の巻.....	66
『カルトを作れ(その3)』の巻.....	68
『どう拡大するか』の巻.....	70
『社員を喜ばせるべし』の巻.....	72
『起業宣言』の巻.....	74

『逆評価の勧め』の巻	76
『些細な不可解』の巻.....	78
『別れ際は笑顔で』の巻.....	80
『ビッグヘッド』の巻.....	81
『フィリピン駐在に向いている日本人』の巻.....	83
『永遠の課題：給料(1)』の巻	85
『永遠の課題：給料(2)』の巻	87
『インタビューあれこれ(1)』の巻	89
『インタビューあれこれ(2)』の巻	91
『おまけ大好き』の巻	92
『潜水艦とアイスクリーム』の巻	93
『即決することを即決する』の巻	95
『数字を見るな、人を見ろ』の巻	97
『席替えに思いを込めて』の巻	99
『フィリピン人に競争意識は芽生えるか』の巻	100
『愛とマニュアル』の巻	102
『起業延期宣言』の巻	105
『なぜ理念が必要か』の巻	106
『この国はチームワーク』の巻.....	108
『虚妄の成果主義』の巻	110
『赴任者へのお願い』の巻.....	113
『5つの”あ”』の巻.....	115
『4万ペソください』の巻.....	117
『ローカルマネジャーに気をつけろ』の巻	119
『フィリピン人に日本語入力をさせたい』の巻.....	121
『漢字の勉強で大騒ぎ』の巻	123
『人材の海外流出を喜ぼう』の巻.....	126
『幸せな従業員のみが会社に利益をもたらす』の巻	128
『評価されるの大好き』の巻	131
『右手と左手』の巻.....	133
『採用インタビュー』の巻.....	135
『気持ちの悪いフィリピン文化』の巻	137
『社会的ジレンマ』の巻.....	140
『説明を求めます』の巻	142
『会社訪問(1) マイクロネット』の巻	145
『リーダーはどこから連れてくる』の巻	148

『アウトソーシングのための便利ツール』の巻.....	152
『安い人件費の国には、安いなりの理由』の巻.....	156
『サル回し』の巻.....	158
『海外出稼ぎを含めた転職に関して』の巻.....	161
『教育のスタイルに関して』の巻.....	163
『適当に判断してくれ』の巻.....	165
『アウトソーシングの限界点』の巻.....	167
『フィリピンの国債を買ってしまった！？』の巻.....	170
『ダブルバインド厳禁』の巻.....	173
『この間違いで青ざめる』の巻.....	174
『デンマーク+日本+フィリピン』の巻.....	176
『置き場所はここです』の巻.....	178
『言えばわかる。言わなければ絶対にわからない』の巻.....	180
『ポジションについて』の巻.....	183
『入り口と出口』の巻.....	185
『フィリピン人の6段階欲求説』の巻.....	186
『ドバイ、その他』の巻.....	188
『理想の会社(1)』の巻.....	190
『理想の会社(2)』の巻.....	193
『理想の会社(3)』の巻.....	195
『理想の会社(4)』の巻.....	197
『最近のフィリピン事情 その他雑感』の巻.....	199
『あなたのフィリピン度チェック』の巻.....	201
『本日、退職願』の巻.....	203
『アウトソーシング 2 等国、日本』の巻.....	205
『聖人君子』の巻.....	208
『泥沼の会話を避ける』の巻.....	211
『フィリピンのパソコン事情』の巻.....	214
『証券取引所に行ってみた』の巻.....	218
『アラバンのオフィス事情』の巻.....	223
『10年住むなら買え』の巻.....	225
『現金爆弾』の巻.....	227
『犬も歩けばブローカーに一あたる』の巻.....	229
『帳票のススメ』の巻.....	231
『ボラカイ島にピラミッド』の巻.....	233

『プチ・プロジェクトX』の巻

●初めてフィリピンへ赴任したのは1996年。当時27歳、建設会社に入社して5年目。当時のマニラ事務所の仕事は、フィリピンに進出する日系企業の工場などの設計支援。スタッフ数は25名ほどだったと思う。

7年前のフィリピンはどういう状況だったかという、マカティには四方八方に建設中の高層ビルが建ち並ぶという、いわゆる「バブル」の時期だった。オフィスから視界に入るタワークレーンを数えたら8本あったのを覚えている。

日本ではまだインターネットが始まって間もないころで、マニラから貧弱なダイヤルアップ回線で、初めて朝日新聞のHPに接続した時、ちょっと感動した。使っていたノートパソコンは、なんとPentiumの100MHzだった。

当時と現在が一番大きな違いは、なんとといっても携帯電話だ。今でさえ、フィリピン人は誰もが携帯電話を所有しているが、当時は誰も持っていなかった。この携帯電話の普及がフィリピンでの経済活動に与えた影響ははかりしれない。携帯電話がなかった当時は、全て固定電話で用事を済ませるしかなかったのだが、これがまたえらい大変なことだった。

●夕方4時ごろになると、どの会社のスタッフも、友人や家族に電話をかけるので、フィリピン中の電話が話中になる。会社の電話の電話も、スタッフが入替わり立ち代りやってきて使うので、いつも話中だったはずだ。電話の内容はというと、「今日は帰るのが何時になる」とか「今日はどこどこで何時に待ち合わせをしよう」とかそういうことだ。

また、別の会社に、仕事の用事で電話をしても、電話に出た相手に「彼は今いない」と言われれば、もう担当者とは連絡は取れない。折返し電話するようにを依頼しても、かかってくるのは翌日以降。それでもかかってくればいい方で、伝言自体が伝えられていないことの方が多かった。

こんな調子だから、1週間後のアポをとるのに3日かかったりしていた。

●そのころに自分が書いた文章を読み返すと、当時のフィリピンを「ゴミ箱のような」と表現している。そして、自分の勤務していたオフィスの様子を「市場」と呼んでいた。魚市場や青果市場のように物が散乱し、雑然としているという意味だ。

当時、フィリピン人スタッフをどのように見ていたかという、「幼稚」「下品」「だらしない」「非効率」「モラルなし」。全く仕事なんてするところではなかった。スタッフとはあまりにも共通項がなさすぎて、かわず会話もなかった。

私は自分の事務所のことをこう呼んでいた。

「動物園」

●2年間フィリピンに滞在後、日本へ帰国。日本に2年半いた後、2001年に再びフィリピンに赴任。今回

の任務は、この「動物園」を再編し、アウトソーシング会社として軌道に乗せることだった。(ちなみに何をアウトソーシングするのかというと、日本の建築の詳細設計図だ。)

それが私の「プロジェクトX」ならぬ『プチ・プロジェクトX』だ。

そりゃあもう、大変な 2 年間だった。

やつらを、叱り、誉め、教え、笑わせ、必死になっているうちに気づいたら、小学生になり、中学生になり、気づくとけっこうまともな感じになってきたのだ。

それどころではない。今の私から見て、フィリピンは「中国とかベトナムより、いいんじゃないか？」という印象を持っている。

しかし、どうも、彼らの力を出すにはちょっとコツがいるようで、それはなんなのか考えましょう、というのがこのメルマガの趣旨である。

『規則を作るな、規律をつくろう』の巻

●フィリピン人は遅刻が多く、困るという話題が良く出る。定番の話題のひとつだろう。劣悪な交通事情と、時間にルーズな国民性とがあいまって、確かに遅刻は少なくない。

遅刻への対処方法として、罰則を設けたりするのが一般的だし、私たちも過去には罰金制度を設けたりしていたが、どんな罰則も実際にはあまり効果はなかった。

罰則を受けた時点で、罪は償ったと考えてしまい、罪悪感が生まれにくいからだ。

●面白い話を聞いた。

ある日本人の知り合いは、毎朝自宅から会社に行くために運転手を雇っていたが、その運転手はどうしても毎朝、5分、10分と遅刻をしていたそうだ（遅刻をする運転手と言うのもなかなか珍しいが）。いくら注意しても、なんだかんだと言い訳をして直らない。

ある日、その人は遅刻を無くす方法として、あることを実践した。罰金・罰則を設けるのではなく、「1分でも遅れたら、自分で車を運転して、とっとと出かけてしまう。」というものだった。

ドライバーは自分が遅刻すると車がなくなってしまうものだから、当然仕事もなくなる。「おまえは不要だ」と言われているようなものだ。「要らない」といわれることほど、フィリピン人にとって辛いことはない。とても恥ずかしいのだ。

●私のオフィスでのことだが、以前、大変に遅刻が多く、完全にモラルが崩壊していた。当時は人数も少なかったので、毎日、出社する順番を大きな紙に記録したり、30分しても来ない者に片っ端から電話をかけたり、罰金制度を設けたり、スタッフを定時に来させることにたいへんなエネルギーを費やした。それでも「なんか、あいつ、うるさいなあ」と思われるくらいで、ほとんど改善されなかった。

ところが効果的な方法が1つだけあった。

仕事の配分を毎朝8時から9時の間にのみ行い、これに遅れたら「仕事なし」。

リーダーが遅れたら、チーム全体が「仕事なし」。

誰も叱ったりしない。罰金を払わされたりもしない。警告書もない。

ただ、「仕事なし」。

すると徐々に遅刻が減ってきたのだ。仕事の分配に間に合わないと、一日恥ずかしい思いをするので、遅刻するまいと会社に来るのである。

どんな罰金を設けるよりも、恥ずかしい思いをさせるという一種の罰則が非常に効果があったわけだ。

そのかわりこちらも、相手に恥をかかせるわけだから、真剣な態度で臨む必要がある。本気であることを示さなくてはならない。そしてもう一つ、定時に来た者を大切に扱うのも忘れてはならない。

時間通りに来る者の方が圧倒的多数になれば、もう大丈夫だ。遅刻をするのは恥ずかしいという雰囲気がかんたんに出来上がり、全体的にピリッと引き締まってくる。これが規律だ。

●同じように、私語が多いから私語を禁止するとか、業務中の携帯電話が多いからこれを禁止する、とい

うのは、やりかたとしては間違っている。

規則をどんどん増やして規則で縛ろうとするのは簡単だが、当の本人たちが「悪いことだ」と感じていなければ、規律正しい職場と言うのはいつまでたっても完成しない。

明文化された規則を設ける前に、なんとか規律を作ることを試みた方がいい。

●『規律』というのはとても不思議なもので一旦出来てしまうと、新しく入った社員にも、無言のうちにそれが継承される。『規律』は維持するためにそれほどエネルギーをかけなくても済むのである。逆に罰則のような『規則』は、その規則がなくなってしまうと、その時点で効果は消えてしまう。

規律と言うのは、いざ作ろうとしてもなかなかうまく作れるようなものではない。でも作ろうとしなければ、永遠に生まれないのも事実だ。

『言うからわからない』の巻

●「なんだこれ、全然言った通りに出来てないじゃんか！なんで俺の言う通りに出来ないんだろな～、ああ、ちくしょう！」と雄叫びをあげる日本人が多いのではないと思う。

これは言った通りに出来ないフィリピン人も悪いかもしれないが、口で言って説明しようとした日本人にも責任がある。

「言ってもわからない」のではなく「言うからわからない」。

では、どうやって理解させるかというと、「やってみせる」。そして、次に「やらせてみる」

これだけで、理解度は格段に違う。「今日は文章で説明しないぞ！」というくらいの決意でやる。

ついでに言ってしまうと、相手のやったものを「そうそう！」と誉めれば、相手はもう一生その手順を忘れない。人間というのは、誉められたことは脳みそに摺り込まれてしまい、一生忘れないものだ。

●「やって見せ、いって聞かせて、させて見せ、ほめてやらねば人は動かじ」と言ったのは山本五十六である。この言葉は、部下を使う上での真理を突いている。

●以前、新しいプログラムの使い方を教える講師として、東京からTさんという社員が出張にやってきた。フィリピン人にとって、講習がわかりやすかったらしく、大変に人気があった。英語はブローケン・イングリッシュだ。

他の講師とどこが違うのだろうと思い、あるスタッフに聞いてみると「ミスターTは説明をおおまかにした後、全員のパソコンを巡回して、そこでもう一度ハンズ・オンで教えてくれるのでいい」とのことだった。

つまり、眠たくなるような説明は適当に切り上げて、手を動かさせたことがよかったわけだ。（フィリピン人は5分以上の話を聞くとちょっと眠くなる）

●特に日本人と言うのは言葉で表現するのが好きな国民なようで、絵で書けば数秒で終わることを、全て文章で説明しようとする人が結構多い。

建築図面の変更の指示を、びしりと文章で書いてくる人がたまにいるのだ。「X3 通りの東側の壁を 200 移動し、SD15 の建具を廊下(3)の方向へ 300 移動してください」という調子だ。

●駐在員の机には、A4 大のメモ用紙とペンを常に置いておく。ローカルスタッフが業務のことで質問に来たら、その紙とペンにずっと手を伸ばす。あるいは、すぐに席を立ち上がって、その問題が発生している「現場」へ直行する。（現場というのは文字通り現場であることもあるし、パソコンの画面だったりということもある）そのいずれかを心がける。

【おすすめ本】

海外勤務・成功の秘訣—外国人と働くツボ 伊藤 久【著】¥1,800(税別)

まだ読んでいるところですが、5 年も海外にいて、この本を知ったのはつい先月でした。海外勤務者が読ん

でためになる本は、これが初めてではないでしょうか。それにしても著者の海外 15 年とはうらやましい限りです。

<http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4822408450/>

電気のエンジニア出身で、40 年勤務する間に合計 5 回、延べ約 15 年の海外勤務を経験した著者の異文化体験をまとめたもの。公私にわたるさまざまなカルチャー・ショック体験を通じて、異文化環境の下に育った人たちの行動のパターンが、いかにわれわれのそれと異なっているかと、海外事業所に日本式の経営手法を定着させるための苦労話や失敗談を紹介。

『歩き回れ』の巻

●当初、フィリピンに赴任したとき、フィリピン人の友人に「フィリピン人と仕事をする上で大切なこと」のようなものを、教えてもらったことがある。その友人というのは、母親が日本人なので、フィリピンと日本の文化を両方知っている貴重な存在である。彼はこう言った(もちろん日本語で)。

「とにかくね、声をかけるんだよ。こっちは人は、ボスに声を掛けられると、それだけで嬉しいんだ。なんでもいいんだよ。すごく単純なの。でもそれが一番難しいんだ。」

私は彼の言っている重要さはすぐには理解できなかったが、これは間違いなく、フィリピン人に力を発揮させるための鉄則ではないかと思うようになった。これさえできれば、あとは何も出来なくてもいい、これが出来ないのなら、他に何ができたとしても意味が無い。

毎日、声をかける。

ほとんどの駐在員はこれができない。勘違いしてはならないが、これは英語の能力とは全く関係がない。毎日、声をかけるにはどうすればいいかというと、事務所の中を日本人が歩き回ることだ。

●典型的な日系企業の様子はおよそこんな感じである。

・駐在員の席は事務所全体が見渡せる端っこにあり、スタッフの方を向いている。(自分からはスタッフが良く見えるが、スタッフからは日本人が何をしているのか、よく見えない。話したいことがあっても、机がこっちを向いているのでなかなか近寄りづらい。)・駐在員は、出かけている以外は自席にずっと座ったっきり、全く動かない。・用事があるときは、ローカルマネジャーを呼びつけ、彼としか会話をしない。・末端のスタッフが何をしているかなんて、知りもしないし、関心も無い。

こういう状態ではいつまでたってもスタッフのパフォーマンスは上がってこない。フィリピン人の愚痴を言う人ほど、上記に当てはまっている人が多い。

●「そんなこと言っても、俺なんか話しかけてもありがたくないだろ」と言う人もいそうだが、フィリピン人は基本的にどんなボスであっても、ボスのことを嫌いという人はいない。あなたがどんなにヒドい人間だったとしても、基本的にはあなたのことを好きなのである。そばに来て、声をかけられると、「僕たちも見てもらっているんだ」と嬉しくなるのがフィリピン人である。

●「中小企業ならともかく、社員が100人を超えるようなうちの場合は、そんなことは不可能だ」と言うような声も聞こえてきそうだ。しかし、そのような規模でも、社員とオープンに話をできる機会を、会社側が積極的に作り、1対1ではないにせよ「声をかけて」いる大企業もフィリピンに実在する。そしてその会社は、実によく行っているのだ。重要なのは日本人の方から、コミュニケーションを積極的にとろうとしているかどうか、ということである。

●フィリピン人の優れたボスというのを良く観察すると、自分のスタッフに本当によく声をかけているのにきづく。対して、日本人は日常のそういった言葉のスキンシップが非常に苦手だ。

●歩き回って、声をかけて何かを誉めてあげたりしたら、これはスタッフにとって最高の喜びになる。逆に悪いところを指摘するのも、大変に喜ぶ。

しかし、誉めたり何かを指摘したりということは意外に難しい。そういう時は、飾ってある家族の写真とか、パソコンの背景に入れてある画像とかを見て、彼らが何を大切にしているかを観察することからはじめればよいのではないかと思う。

要はカラオケのお姉ちゃんに関心を持つと同じくらい、自分のスタッフに関心を持つということだ。

【おすすめ本】

ビジョナリー・カンパニー — 時代を超える生存の原則

<http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4822740315/>

訳本のビジネス本にしてはめずらしく名著。この本で述べられている『原則』はいろいろな人に引用される。

駐在員なら必ず読まねばならない一冊！

『フィリピンの醍醐味とは』の巻

今回はフィリピンの醍醐味とは何だろうか、という話です。

私は日本の友人などに、フィリピンのどういう所がいいか、と聞かれたら、普段は分かりやすいところで、「海が綺麗でダイビングがいい」「物価が安く、生活が楽」「メイドや運転手を雇うことが出来ていい」「会社まで徒歩で行けるのがいい」「自分の時間がとれるからいい」と言うようなことを話します。

ゴルフやカラオケが好きな方であれば、「毎週格安でコースに出られる」「ノリノリのカラオケやゴーゴーバーがたまらん」というのもでてるでしょう。

この辺で、適当に話を膨らませておけば、話題としては結構楽しいものになります。

●でも私が本当に「ここが一番！」と感じるのは、上に挙げたようなどれでもなく、それは

「似非(エセ)社長業の楽しさ」

これに尽きるのではないでしょうか。

つまり、私のような日本では部下もいないペーパーの社員が、ここへ赴任すれば、3ランクくらい上がって、部長や社長くらいの存在になりえることができる、という楽しさのことです。

●私は今回が2回目の赴任ですが、1回目の赴任のときは約7年前、28歳でした。そのとき、3歳くらい年上の方が、私がフィリピンへ赴任になると聞いて、「おまえ、あそこ行きゃ、天下取れるぞ」と言いました。その人は、フィリピンへ3回ほど出張していたので、どういう所であるかはなんとなく知っているのです。

(天下とるって何だ?)

と思いつつ、私は赴任したのですが、天下を取るところか、自分の居場所も見つけられず、2年間という不毛な時間を過ごして帰ってきてしまいました。

●2回目の赴任では第1号に書いたような『プチ・プロジェクトX』を抱えてやって来ました。ここで初めて、私はフィリピン人とともに向き合ったわけです。でも当初は、一人のサラリーマンとして、与えられたミッションを実現すべく、日々ひたすら突き進んでいただけでした。

すると2ヶ月もたつと、「お前は俺たちのボスだ」というような声がスタッフから聞こえるようになりました。

駐在している方なら、フィリピンにおける「ボス」という言葉の持つ重要性などについては、言うまでもないことなのですが、当時の私にはそれさえもわかっていませんでした。「俺はこの仕事を立ち上げに来ただけで、別にお前らのボスなんかじゃない」と当時は言っていたのですが、どうも様子が違う。いつのまにかスタッフが全員、自分の方を向いていることに気づいたのです。

●フィリピン人は、大変に素直で、忠誠心が高く、指示・命令に従順で絶対服従の態度を取る、と一般的に言われていますが、これはその言葉の通りであります。とにかく、全員が直属ボスの一言で動くようになるのです。この現象は、つい2ヶ月前まで人にコキ使われまくっていた会社員にとっては大変な事件です。

・ 数十人のスタッフが自分の指示で一斉に動く。

・ 仕事のやり方、考え方、生活態度まで、全て自分のコピーが出来上がる。

こういったことが、フィリピンの醍醐味であると思うのです。

社長として赴任するのであればまさに、言葉の通り『社長』です。一生のうちに社長になれるサラリーマンはほとんどいないにもかかわらず、それが出来るわけです。

社長ではなく、1 部門のまとめ役として赴任するとしても、最低でも 10 人の部下はつくはずで、であれば、10 人のポストとなるわけだから、これだけでも相当すごい。10 人の部下がつかなくて、日本なら 50 歳くらいにならないと無理。それどころか、大半の人は部下なしで一生を終えるのではないのでしょうか。

●経営面でも、スタッフの採用、評価、給与の決定、組織の組み立てなどにも参画できるので、こんなに面白いことはありません。

私は 10 年近く建築設計の仕事をしてきたのですが、建物をデザインするよりも組織をデザインするほうが 100 倍以上楽しいと感じました。世の中に、こんな世界があるのか！と思ったほどです。日本にこもっていたら、知らずに死んでいたことでしょう。

余談ですが、ある本で、『海外赴任の話を絶対に断ってはいけない』というのを読んだことがあります。私は、本当にその通りだと思います。

●実は、ここまでは第 1 の愉しみであり、醍醐味はこれだけでは終わりません。

自分の息がかかったスタッフが、だんだん成長し、組織が変化を始めるという第 2 の愉しみがあるのです。そして、

「打てば響くフィリピン人」

この言葉が自分の口から出てくるようになったときに初めて、

「フィリピン最高！帰りたくない～」

となるわけです。

もしフィリピン赴任を言い渡されそうな人、あるいは言い渡されて不幸にもここへ来てしまった人は、ここに書いた醍醐味を思う存分に味わって帰っていただきたい、と思うのです。どうせ、日本から離れているのですから遠慮は要りません。フィリピンのいいところはゴルフとダイビングばかりではないのです。

『給料が最重要？』の巻

●「フィリピン人は、給料が少しでも高い所を見つけるとすぐに転職する。なんとか転職を食い止める方法はないか」

これはフィリピンの日系企業の多くの経営者が抱えているだろうと思われる。

まず、自分の会社のスタッフをレギュラーではなく、コントラクトで契約している場合は、転職されて当然だ。会社側はリスクを負わないコントラクト契約をしておきながら、転職させたくないと言うのは虫が良すぎるのであって、こういうケースは論外だ。

では正社員雇用しているにもかかわらず、転職で困っているという会社があるとしたら、その理由は給料が他社より低いせいではなく、その会社に『魅力が無い』からに他ならない。魅力が無いから転職という選択肢が思い浮かぶのあって、給料が他より低いという理由だけ転職してしまうようなフィリピン人は、実はほとんどいない。魅力が無いから逃げられたのに、それを給料のせいにするのは実は経営者のいい訳である。（どことなく、男女の関係に似ている？）

●では彼らにとって魅力のある会社とはどのような会社かという、私はこのように思う。

- ・ 仲間との人間関係が楽しい。嫌なやつがない。
- ・ 経営者とのコミュニケーションがよい。
- ・ 給料が良い・仕事にやりがいがある。
- ・ 給料の遅配、規模縮小の噂がなく、将来的に安定している。

などだ。中でも一番重要なのは、「仲間同士の人間関係が楽しい会社」であり、給料の多い少ないなどは、これらに比べたらはるかに重要度が低い。

これらが解決された状態を一言で総称すると「いごちがいい」という言葉になる。フィリピン人流に言えば「ハッピー」だ。

●ところで、名著『ビジョナリー・カンパニー2』によると、次の3つの円が重なる時、自分はその分野で偉大になれる可能性を持っていると述べている。

その3つとは

- 1: その仕事が好きで情熱が持てる
- 2: その仕事に関する十分な知識・経験を持っている。
- 3: その仕事で十分な報酬が得られる。である。

私なりの解釈では、この3つを自問自答し、全てYESなら、その仕事で偉大に慣れる可能性があるので、その仕事を続けて全力を尽くすがよい、もしNOがあるなら、そのNOをYESに変えることさえできれば、偉大になれるからあきらめずに頑張れ。逆に、NOが2つも3つもあれば、さっさと仕事を変えなさい、と読める。

さてフィリピン版3つの円を考えてみると

- 1: 職場が楽しい。

2: その仕事で十分な報酬が得られる。

3: その仕事が好きで情熱が持てる。(=適切な動機づけがある)となる。異なる点は、「知識・経験」という項目がフィリピンにはなく、替わって「職場が楽しい」という項目があるということだ。

このように考えると、給料も大事であるが、それと同じくらい「職場の楽しさ」「仕事への情熱＝動機付け」も大切であり、経営者が給料のことに悩むのと同じくらいこの2 つについても頭を使わなければいけないということができる。

逆に3 つのうち2 つさえ満足させることができれば、スタッフを会社に引き止めておくことは充分可能であるということである。

● 仮に、ある優秀なスタッフに、会社にたくさんの友達がいて、毎日が楽しいとする。彼はリーダー的な仕事を任されるなどでやりがいを感じていて、さらに経営者との関係も割と良好で、ただもう少し給料があれば・・・と思っている時に、転職など考えるだろうかという、あまりそういうことはない。フィリピン人はこれら全てを断ち切ってまで、給料が高いが見ず知らずの人しかいない他社へ移ろうと考えるほど、リスク・テイク者ではないのだ。

仮に給料だけに不満があるのであれば、いきなり転職してしまう前に面接などで少なくとも「もう少し給料が欲しい」という意思表示をするはずである。

つまり、給料が低くて転職がなくなる、という時は、給料ばかりに目を向けるのではなく、「職場の楽しさ」「仕事への情熱＝動機付け」へも目を向けてはいかがだろうか、ということである。

ただし、どんな会社でも唯一、絶対に勝てない強敵がある。それは「海外出稼ぎ」だ。

『不満を聞こう』の巻

●日本であろうとフィリピンであろうと、従業員というのはいつでも待遇に不満を持つものだ。我々日本人だって、やれ住宅手当が減っただの、残業代が出ないだの、つまらん書類が多いだの、しょっちゅう不満を言っている。フィリピン人も同じで、小さな不満を各人がたくさん抱えている。

こういった従業員の不満を放置しておくとり返しにつかないことになる。なぜなら、一人の不満がだんだん広がり、いつのまにか不満を感じていなかったものまで不満があるような気になって、全員の不満にかわってしまうからだ。それはついには組合に発展する。人に影響を受けて、長いものに巻かれてしまうというのはフィリピン人の特徴でもある。組合までは行かないにせよ、不満を持ちながら仕事をして、決していい仕事はできない。フィリピン人に力を発揮させたいのであれば、従業員に気持ちよく働いてもらいたいものだ。

ある企業の駐在員の方がこんなことを言っていた。

「うちももう、従業員に要望を聞いたりしないんです。どうせ、給料のことを言い出すのがわかってるから、絶対に要望なんて聞かない。」

また別の企業の方も同じようなことを言っていた。

「不満を聞いたところで何にもしてやれないから、不満なんて聞けない。それが歯がゆいんだけど。」

こういった考えは全て逆効果だ。

●経営者は従業員の不満を聞くことを恐れてはいけない。

なぜならば、不満を経営側が解決してくれたかどうかというのは、経営者側が考えるほど、従業員にとって実はあまり重要なことではない。最も重要なのは不満に耳を傾ける機会を設け、真摯に耳を傾けるということである。不満をじっくり聞いてやるだけで、気持ちのしこりが消え、スタッフの表情はすっきりと明るくなる。それも目に見えてははっきりと変わる。不満に耳を傾けた時点で、不満は70%くらい解決してしまうものだ。

あるアメリカの製造業の工場の話では、『歩き回り管理』と称して、ある工場長が毎日工場の中を歩き回ったという。歩き回りながら、工場の職員に問題点はないか、改善点はないかをしょっちゅう聞いて歩く。そうしているうちに、その工場では他の工場と違い唯一ストライキも起きず、生産性も上がったということだ。これには『歩き回り管理術』という名前までついている。(なぜか「仕事がうまくいく人」の習慣:ケリー・グリーソン 著 <http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4569614884/>)

●2年半前に赴任したときは、事務所の中が不満であふれていた。でも、彼らには不満をぶつける相手がいなかった。ローカルマネジャーがいる手前、彼を飛ばして当時の社長に直接言うことも出来ないし、かといってローカルマネジャーに直接言っても、彼はスタッフの不満に対して全く理解を示さなかった。そこへ私が何も知らずに赴任して来ると、2年前からいるスタッフは私のことを知っていたものだから、次々に私に向かって不満を話し始めた。(しかし彼らが不満を口にするときは会社の外＝オフ・サイトであることが多い)ある者は、話し出したら3日3晩あっても足りない、というくらい不満が鬱積していた。

どんな不満を抱えていたかというと

・使いたい文房具を支給してくれない。

- ・壊れたパソコンを交換してくれない。
- ・自分と仕事をしていない人から評価を受けるのが不満。
- ・社長に言いたいことが合ってもローカルマネジャーの所で止まってしまうのが不満。
- ・誰々が人の悪口ばかりを言うのがいやだ。
- ・ローカルマネジャーに対する不満。
- ・給料に対する不満。

というようなことである。

意外なのは給料に対する不満もちろんあるが、それよりも何よりも日本人から見ればたわいもない、すぐに解決できるような不満が相当に多い、ということである。

●不満を聞く方法としては、

- 1:1対1のインタビュー
- 2:多対1のインタビュー
- 2:外に飲みに行く
- 3:中間管理職に探りを入れさせる

という方法がある。フィリピン人は基本的に、話す機会を与えてやらないとなかなか思っていることを話さないで、「いつでも言って来い」と待ち構えていても無駄である。こちらから機会を作ってやるしかない。

●たわいもない不満、すぐに解決できそうな不満は「すぐに」解決する。日時をあげずにすぐにやることが重要だ。なぜなら、給料に対する不満というのはすぐには解決できない。であるとするならば、そっちの不満はちょっと置いておいて、簡単な不満を即刻解決することにより信頼を保つほかないからだ。逆に、簡単な不満まで放っておくと、「不満を聞いてやるなんて言っというて、どうせ言っても仕方がないや」と思われてしまい、大変危険な労使関係になってしまう。

『中間職は社長より重要だ』の巻

●フィリピンの日系企業で一番重要な鍵を握る人物は、社長ではなく、社長と現地スタッフの中間に位置する中間職の日本人(あるいはフィリピン人)ではないかと思う。

中間に位置する人物は、次のような特権を持っている。

- ・発言したことが絶対ではない。最悪の場合、何か言ってしまった後でも社長に却下されたといって逃げられる。
- ・立場が低いだけに、ローカルスタッフが近づきやすい。
- ・社長に比べ、スタッフと接する時間が長い。
- ・社長に比べ若い年齢であることが多いので、距離感が少ない。

●中間職の日本人はこのような立場を利用して、会社の意向をやんわりと伝えたり、スタッフが感じていることを聞き取って社長に伝えたりと、大変重要な役割を果たすことができる。時には社長の代弁者、時にはスタッフの代弁者として、会社の中の潤滑油となるのである。

あってはならないのは、中間職の日本人が社長とべったりくっついて、一心同体となり、一緒になってスタッフに対する愚痴を言い合ったりすることだ。また逆に、スタッフ側にくっつきすぎて、社長の悪口を言うのは言語道断だ。しかし、社長側より、ややスタッフ側に傾いたくらいの方が会社の中はうまくいくのではないだろうか。

●例えば前回書いたように、スタッフの間に不満が出てきたような時にはこの中間職が大活躍する。中間職は最終責任者ではないから、彼らの不満を割と楽に受け入れることができる。「ふむふむ、そうさそうさ。お前のいうのはもっともだ。」「よし、俺が後で考えて社長に話してみるからちょっと待て」と言えば、相手は不満が聞いてもらえたので、それだけでとても嬉しくなる。

実際に社長と相談し、スタッフの要望が通らなかつたとしよう。その場合は「これこれこういう理由で、いろいろ考えたが今はどうも難しいみたいだ」と言えば、相手は「自分のためにいろいろ動いてくれた」と半分くらいは満足するのである。もし、要望がすんなり通つたら「お前の言ってたこと、OK になったぞ。」と言えば、その中間職はスタッフのために会社と戦ったヒーローになる。どっちに転ぼうと実にオイシイ立場なのである。

●この中間職にとって重要なのは、スタッフに物事をわかりやすく説明する説明能力と、逆にゆっくりと話を聞く能力だ。彼らは日本独特の説明にもならない説明は理解しないし、自分が話してばかりでなかなか話を聞いてくれない人には、話をしてこない。「ダメだったらダメなんだ」「ダメだって言ってるからしょうがないだろ、あきらめろ」「今までそうだったんだから、だめだ」こういう言い方はタブーとなる。

中間職がうまく説明すればするほど、下からの不満は上がりやすくなり、上からの指示も誤解をされずに伝達されやすくなる。

こうして組織の結束力を強くする好循環が生まれる。

従って、フィリピンに進出する時には誰を社長にするかという問題より、誰を中間に置くかという方を真剣に

考えた方がいい。

●では会社に日本人が一人しかいない場合はどうするか。

これはローカルマネジャーを使うしかないのだが、ローカルマネジャーをまるっきりに信用するのは大変に危険だ。

これについてはまたいつか。

『フィリピンは安全運転だ』の巻

●最近では駐在員でもクルマを運転する人が多くなってきたようだ。私も2年前に免許を取得し、運転手がいないうちは自分で運転して出かけている。

フィリピンの運転はとにかくマナーが悪い、危険だ、こんなところを日本人が運転するのは無理だ、と言う人がいる。特に年配の人に多い。

これは全部間違いだ。

日本の方が圧倒的にマナーが悪く、運転自体も危険である。

(アメリカは運転 OK だが、フィリピンは禁止というわけのわからない社内ルールを持つ会社もあるが、これは全く理解に苦しむ。)

●フィリピン人は実は、スピードをあまり出さない。いつもややゆっくりと走る。信号の無い交差点では必ず減速する。見通しの良い直線道路でも、せいぜい時速 50 キロくらいしか出さない。すいている深夜のエドサでも 70 キロくらいなものだ。進路変更は、ウインカーこそ出さないが、極めてゆっくりと行うので、呼吸さえつかんでしまえば特に危険と思うことは無い。

私は、日本へ一時帰国すると、運転するのが怖い。幅の狭い道路を対面通行で 60 キロくらいでビュンビュン流れる日本は、異常である。自転車に乗っている 20 センチ横を、40 キロくらいで走り抜けていく車は狂っている。日本の交通事故死亡者が多いのは、クルマが多いこともさることながら、明らかに国民の平均スピードが道路の状況に比べて速すぎるからである。

●日本の教習所では、「かもしれない運転」と「だろう運転」というのを必ず教わる。「人が飛び出してこないだろう」と思いながら運転するのではなく、「人が出てくるかもしれない」と思って運転しなさい、という意味の言葉である。

フィリピンで運転してわかることは、フィリピンは究極の「かもしれない運転」であるということだ。なにしろ、いろんな物が横から飛び出してくる可能性がある。車、トライシクル、ペディキャブ、人間、犬、ネコ、ニワトリ、バスケットボール。おまけに舗装状態が悪く、大きな穴があいているので、スピードを出したくても怖くて出せない。これがかえってすこぶる安全なのだ。

●マナーに関して言えば、フィリピンほどマナーの良い国はない。日本で、前の車にパッシングしようものなら、相手によっては激怒して嫌がらせをされることもある。命がけだ。夜の東名高速で、荷物を積んでいない長距離トラックに至近距離までアオられた経験のある人は多いはずだ。合流するときは、ウインカーを出し、窓から手を出し、頭を下げ、合流した後はハザードで挨拶。一見、とてもマナーがよさそうだが、これをひとつでも怠ると「こいつ割り込みやがった」と恨まれ、嫌がらせをされる。

一方フィリピンでは、何をしても、その時だけで終わりで。無理やり道路の真中でUターンとかをしようとして、流れを止めてしまったりしても、一時的にクラクションを鳴らされたりはするが、それが尾を引くようなことは絶対にない。

どんな時も寛大な心、これもある意味、本当のマナーではないかと思うのだ。

●というわけで、いろんな日本人に運転を勧めるわけだが、その理由にはもうひとつあり、運転手がいないとどこにも出かけられない状況というのは個人の生活として非常に「不完全」ではないかと思うからである。こんな国だからこそ、何かがあったときに、自分で車を運転して逃げられたほうがいい。また、自ら運転できた方がドライバーにナメられることもない。それに、自分で運転できればとても生活の幅が広がり、よりフィリピンがすみやすい町になる。

『負傷兵は要らない』の巻

●ベトナム戦争で使われたクレイモア爆弾というものがある。敵が通りそうなところにこっそりとセンサーを仕掛けておいて、足などで引っ掛けると爆発し、中から数百個のパチンコ玉みたいなものが出てきて、相手に重傷を負わせるというものだ。「重傷」であって「殺さない」というところがこの爆弾のミソだ。10人の負傷者を発生させることで、その治療・運搬にあたる10人の健全な兵士の兵力まで奪おうというものである。

●3年間でスタッフの募集と採用を5回ほど繰り返してきた。ひとたび新聞に広告を載せれば、100人～150人の応募者が集まる。その中から毎回、6人～8人を選ぶ、ということを繰り返し、ようやく40人ほどになった。

●採用しながら私たちが学んだ鉄則は、「負傷兵は要らない」というものだ。

私たちは図面を書く仕事なので、1人の負傷兵がへんてこな図面を書いてしまうと、その人が書いた図面を直すために健全なスタッフが1名かかりつきりになってしまう。すると1名分のロスではなく、2名分のロスになってしまうのである。発見しやすい間違いであればよいが、なかなか発見しにくい間違いを「盛り込まれて」しまうと、発見するのも一苦勞である。発見できれば良いが、それが発見されずに顧客の手にわたってしまうと、それは会社としての信用を失墜し、大きなロスとなる。

●最初の頃は、

「まあ、彼は給料も安いし、雇っておくか。」「雇っておけば、いないよりましでしょ。何か出来るでしょ。」
 こういった考えもあったので、割と気楽に採用したりしたのだが、3回目くらいからは、これが間違いだと気づいた。「いないよりまし」ではなく「いない方がまし」というスタッフを雇ってしまったのである。夜中に、変な図面を発見してしまい、「くそーあの野郎！こんな線引きやがって、直す方が大変じゃねーか！」と、何度もはらわたが煮えくり返ったのを覚えている。

●これとは反対に、フィリピンの道路工事の現場や建設現場では、とにかく人件費の安い労働力を集めてやらせているだけなので、見たとおり、道路はでこぼこ、建物の質も見たとおりのものである。

●では採用のときに、何を一番重要視するかというと、野球でいう「肩と足」である。プロの入団テストでは、まず、短距離と遠投の試験をする。こればかりは練習で鍛えられないからだ。

採用試験で、誰が「いい肩と足」を持っているかを見抜くことが出来れば一番よいわけだ。逆に言えば、今その人が持っている知識や経験は、全く考慮しない。知識や経験などは極端なことを言えばゼロでもよい。知識・経験はゼロでも良いから、足と肩がいい者を探りたい。

●何をもちて肩がいいとか足が速い、とするかというのは業種によって違うと思うが、私が重要視するのは

「姿勢」と「性格」だ。

姿勢について言えば、

「麻雀は背骨で打て」

という格言がある。同じように

「CAD 図面は背骨で描け」

というわけだ。背骨が伸びていて、キーボードとマウスに置く手の格好が良い者は、急激に伸びるのである。

『蟻の法則 2 : 7 : 1』の巻

●スタッフを優秀なものから順にA、B、Cランクと名付けるとする。

A 熱心に働き、責任感も強く、リーダー的存在

B よく働くが、リーダーシップがあるわけではなく、言われたことを、そつなくこなす。

C 仕事の品質・速さともにあまりよくない。常に誰かの指導が必要。

A、B、Cの数を集計すると、大体、2:7:1になる、というのが『蟻の法則』である。

この法則のミソは、「強力な人だけを集めてスーパー・チームを作ろう！」と、新たな選抜集団を作っても、優秀だったはずのスタッフの中からもやがて、怠け者が出てきて、また2:7:1という割合になってしまうところである。

●なるほど、会社を見渡してみると、確かにこれに近い割合になるから、この法則は私も正しいと信じている。

●さて、どうしてこの法則を持ち出したかという、この法則を使うと、Cランクの人をどう扱ったらよいか悩んだときに、いろいろヒントを与えてくれると思うからだ。

●具体的な話をすると、かつて私のいる事務所のスタッフは「2:7:1」ではなく、どう見ても「1:6:3」だった時があった。困ったちゃんが3割もいたということだ。すでに正社員だったため、解雇したくても解雇できない。こうなると、そのCランクの「3割」が気になって気になって仕方がない。教えたり叱ったりと、このCにかなりの時間を割かれたのであるが、万策尽きてそれでもどうにもならない、とわかった時は「こいつをなんとしても切りたい」という心境になった。こっちが一旦、切りたいと感じると相手もだんだんに空気を感じて、やがて一人、また一人と会社を去っていった。結局2年かかって、割といい感じの割合に落ち着いたのである。何が言いたいのかというと、会社を見回してみても「1:6:3」というような状態であつたら、強権を使ってでもこのアンバランスを是正(=Cを何人か解雇)しようとすることは組織存続のために正しいし、やるべきである。

●次に、「2:7:1」になったときに、依然として残ったCランクの「1割」をどうするかだ。

もし、この法則を聞いたことがなかったら、「とにかくCは切り続ける」と考えるかもしれない。私は実際、ずっとそう思っていた。Cはどんどん切れば、どんどん会社が良くなるような気がした。切らないにしても、毎年の昇給を限りなくゼロにして、「事実上の解雇通知」を突きつけるという手を使ったりもした。

しかし、よく観察すると、Cの人にはそれなりの役目があって、組織の中ではAがなくてはならない存在であるのと同様に、Cもなくてはならない存在になっていることが結構ある。

例えばCが単純でつまらない仕事をいつでも引き受けてくれるとしたら、これは大変重要な役割である。その間、Aが困難な仕事に専念できるからだ。

また、Cに位置するスタッフというのは、他のスタッフにかわいがられているというケースが非常に多い。つまら

ない仕事を引き受けてくれるからかわいがられるというもあるし、単にかわいがられるキャラクターであることも多い。逆に言えば、かわいくないC＝性格のよくないCは即刻排除してもよい。

さらに、Cの人は、BやAに教えてもらいながら仕事をするのが自然と多くなるのだが、人に教えるということは自分の勉強になると同時に、気分もなかなかいいものである。つまり、CがいるおかげでBやAが教えることによりいい気分をあげつつ、教えるという行為を通して勉強を行い、成長することができるのである。

●つまり、2:7:1まではまっしぐらに進む。2:7:1となった時、まずCの性格をみて、素直でかわいがられているようであればCは残し、さらに、Cの見えざる働きを積極的に評価するべきである。

『チェックのない文化』の巻

●フィリピンの運転マナーについて書いたときに、ある読者の方から「フィリピン人は、交差点でわれ先にと車をつっ込んで、結局にっちもさっちもいなくなる事が多く、ドライバーのマナーは最悪だ」というご意見を頂いた。確かに、交差点で前の車が詰まっているのに突っ込んだために、こう着状態に陥ってしまい、「少しは先のことを考えろ、このアホ！」と怒鳴りたくなる場面は多い。

話は突然変わるが、私の事務所では、図面を書きっぱなしでチェックもせず、「できました」と持ってくる困ったチャンが大変多かった。今でも一部の者は変わっていない。

また、ラグナのある日系工場で経理をやっている方の話では、計算した後にチェックをしないので、いつも口をすっぱくして、必ずチェックするように言っているという。

●ここに挙げた3つの例には共通点がある。やるだけやって、後はお構いなし、という共通点だ。この私はこの行動特性に「デレッチョ文化」という名前をつけた。

まっすぐ、まっすぐ、突っ走るだけ突っ走って、決して後ろを振り返らない、と言う意味だ。

攻め一方で決して王様を守らない「へぼ将棋」に似ている。

攻めばかりを考えて、リーチをかけられたら安牌が無く、すぐに振り込んでしまう「へぼ麻雀」とも言う。(話は変わるが、フィリピンの麻雀は、すごくつまらない)

●フィリピン人はとにかくどンドン前に進むのが好きだ。何かに向かって一丸となることができる。その時の彼らのパワーには、確かにすごいものがある。

しかし、一歩立ち止まって、自分のやってきたことを振り返って間違いがないかチェックしたり、失敗の原因を考えたり、反省をして次に生かすとか、やり方を工夫するということをほとんどしない。

やれと言っても、まずできない。

「振り返ってチェックする」という文化が最初からこの国には「存在しない」。

●それでも「チェックしろ」というと、一応は何かチェックらしきものをするだろう。でも大抵は、的外れな中途半端なチェックしか出来ないはずだ。チェックが苦手だし、そもそもチェックするという行為自体が嫌いなようだ。

なぜ嫌いなのかというと、明確なやり方というものが存在しないからだ。つまり、何をどうやってチェックしているのか分かっていない。

●機械を組み立てたり、図面を書いたりというのは、普通マニュアルというものがあるからその流れにのっていれば、どンドン手を動かすことが出来る。物が完成した時に「終了」となる。

それに対して、チェックとか反省とか改善というのは、マニュアルがない。極端なことを言えば五感で感じ、気づく以外にない。チェックしている人の眼からは、エラーがまだ残っているのか、いないのかもわからないから、「チェック作業」には明確な終わりさえ無い。

「チェックは終わったのか。見せてみろ」「はい」「なんだまだ間違えているじゃないか、もっとチェックしろ」なんてやっていると、また次回も同じことを言われるのではないかと、延々と意味の無いチェック行為を続け、いつまでも終わらないのである。

この抽象的な、とらえどころの無い感じを、フィリピン人は大変に嫌う。

●これに対する私の考えた対策はこうだ。

小学校に「算数」と言う科目があるのと同様に「算数の検算」という科目を作る。つまり、チェックと言うステップを、「チェックしろ」という簡単な言葉で済ませたりしないで、もっと大事に扱おうということだ。パソコンの生産ラインの後に、検査ラインがあるのと同じだ。

チェックリストの作成だけではこの国では全く不十分。実際にチェックをするところを日本人が、やって見せて、例えばペンをどう使うのか、視線をどのように動かすのか、手先をどう動かすのか、ということまで教えなければ、フィリピン人はチェックが出来ない。「やって見せ、させて見せ、褒めてやらねば人は動かじ」というわけだ。

●こういう事情を知らずに、日本で働いている人はこういう。

<http://blog.mag2.com/m/log/0000120137/75930451.html>

「そんなもの、しっかりチェックさせればいいだけじゃないか。」

しかし、フィリピン人にきちっとチェックさせるということが実は一番難しいのだと言うことは、この国にいる日本人にしかわからない。

『ここがだめだよ(その1)間違いが多い』の巻

●フィリピンで働いていると、フィリピン人の欠点がいろいろ目に付き、文句ばかり言いたくなるものだ。

私の場合、不満に思うことを挙げろ、と言われたら次のことを挙げる。

1:間違いが多い。

2:思考が浅い。

3:集中力がない。

4:計算力がない。

他にも

5:時間にルーズ。

6:権利を主張するが義務は果たさない。

などそれこそ数え上げたらきりが無いかもしれないが、私が切迫した問題だと感じるのは、まず、最初の4つである。

●フィリピン人の間違いの多さは、日本人の想像を絶するレベルだと思う。私の感覚では、その間違いの量は日本人の「10倍」。初めてフィリピンに乗り込んだときは、この間違いの多さに呆れ、あきらめようとしたときもある。

図面を書かせれば、40ヶ所間違える。店に何かを注文すると、違う物を持ってくる。DSLの接続をさせると、間違った配線をする。

日常生活でも業務でも、何かをやらせれば、必ず間違えているものだと思わなくてはいけない。

●以前、あまりの間違いの多さに頭を痛め、一つ一つの間違いがなぜ起きたのかを考えたことがある。それをフローチャートのようにプログラム化し、間違いを発見するごとに本人を呼んで、質問にYES、NOで答えさせ、その間違いに対する対処方法を調べようと試みたことがあった(実現はしなかった)。

よくこんなことを、くどくど考えていたな、と思うのだが、それほどの間違いの多さに困っていたのだ。

その時の分析によるとこんな感じだ。

●まず間違いを

A:指摘されても間違いだと分からない種類の間違い

B:指摘されれば間違いだと分かる種類の間違い

の2つに分ける。

●A:指摘されても間違いだと分からない種類の間違いは、さらに

無知による間違いの場合、→教育する。教える側に責任がある。

間違った思い込みによる間違いの場合、→教育する。教える側に責任がある。

いずれにせよ、放置すれば何度でも同じことを繰り返す可能性があり、教える側の責任である。

●B:指摘されれば間違いだと分かる種類の間違い

→ 必要なチェックをしなかった場合

→ チェックの仕方を知っているがしなかった。

(チェックしていれば、おそらく発見できた)

→ 嚴重注意！

→ チェックの仕方を知らなかったのではなかった。

(チェックしていれば、おそらく発見できた)

→ 教育する。教える側に責任がある。

→ 発見するための明確なチェック方法が無い。

→ 予期できない深刻なヒューマンエラー 嚴重注意！

→ 必要なチェックをしていた場合

→ 正しい方法でチェックをしたが、見落とした。

(もう一度同じ手順でチェックすれば発見できる)

→ ヒューマンエラー。無罪放免。

→ チェックはしたが、チェック方法を間違えていたので発見できなかったミス。

(チェックの方法が間違えているので、何度チェックを繰り返しても

発見できない)

→ 教育する。教える側に責任がある。

●トヨタの「なぜを5回」の思想のように、あるエラーに対して、しつこくしつこく、その理由をほじくっていくわけだ。

すると、我々がスタッフの間違いに対して嚴重注意しても良い時というのは、意外に多くなくて、上に挙げた中の

1:スタッフにチェック方法を教えてあるにも関わらずそれを怠ったときと、あとせいぜい、

2:予期できないヒューマンエラーのうち深刻なもの

の2通りしかないということになる。他は全て、教えていない日本人に責任があるか、人間なら誰でもやるヒューマンエラーである。

●つまり、エラーに対しては、エラーの原因を分析し、叱ってよい時エラーであれば徹底的に叱り、そうでないときは焦らず一つ一つ教える必要があるということである。

・・・と頭では思うのであるが、これがなかなか・・・である。

『ああオーストラリア』の巻

ちょっと長め(13日間)の休暇を取って、オーストラリアのパースへ旅行をしてきました。

オーストラリアは1年前にメルボルン周辺を10日ほど旅行し、今回が2回目です。

今回はフィリピンの話とは離れてしまうのですが、番外編ということでよろしくお願いいたします。

前回のメルボルンもそうだったのですが、この国の豊かさと、街や自然の美しさに驚くばかりでした。フィリピンから行ったために、その落差が余計に激しく、何を見ても映画のワンシーンのようでした。

●私が一番オーストラリアで印象に残ったことは、住宅。都市周辺にはゆるやかな起伏に富んだ住宅地が広がり、広い敷地に大きな家が並んでいきます。あまりに住宅地がきれいなので、パース周辺の住宅地を車で丸1日かけてあちこち徘徊しました。そして「あ〜うらやましい」という溜め息を200回くらいつきました。郊外にいくと、別荘風の住宅が点在しています。これらは別荘なのか、それともここにいつも住んでいるのか、住んでいるとしたら、こんなへんぴなところで何の仕事をしながらか生活の糧を得ているのか、ずっと考えていましたが、私にはよくわかりません。

一体、こういう家の値段はいくらくらいなのかと、いろんな街の不動産屋の張り紙を見て歩くと、期待に反して全然安くはなく、おおざっぱで言うと、古い家で2000万円、新しくかっこいい家は5000万円以上という感じでした。全て土地・建物込みです。土地があり余っているだけあって、コンドミニアムやアパートはあまり見かけませんでした。

不思議なのが、どこを走っても汚い家がないこと。この国には金持ちしかいないのか？と不思議でなりません。後で調べたところ、先住民やアジア系住民の低所得者層が集まっているゲットーと呼ばれる地域があるようですが、今回の旅行でそのような場所には遭遇しませんでした。

東京で広々とした庭のついた家を買おうとしたら2億は要ります。オーストラリアの家なら一生かけて家のローンを払おうという気にもなりそうです。

フィリピンの住宅地で似たようなところというところとフォーブス・パークやアヤラ・アラバン、グリーン・ヒルズなどですが、値段はパースと同等ではないかと思えます。家自体はかなりきれいな家も多く、いい勝負だと思いますが、住宅地のゆたかりさはオーストラリアにはかないません。

●次に印象に残ったことは、どこへ行っても先進国ぶりを感じさせる、清潔さ、快適さ、合理的さ、安全さです。

変な例ですが、去年メルボルンへ行った時に、身障者用の駐車スペースに1時間ほど車を停めたために違反切符を切られてしまったのですが、オーストラリアでは、罰金はクレジットカードで支払うことができます。しかも公衆電話やインターネットで支払いが完了してしまいます。実際は「トンヅラしちゃえ！」と何も支払わずにフィリピンへ帰ったのですが、督促状がマニラの自宅まで届きました。レンタカーとはいえ、ナンバープレートから簡単に使用者を割り出しているようです。再入国できなくなると怖いので、すぐにネットで支払いを済ませました。罰金は8000円程度でした。

人口が1600人しかいない片田舎の公衆便所にも、トイレトペーパー、液体石鹸、ペーパータオルが完

備され、トイレが清潔に保たれているのには非常に驚きました。日本でさえ、ここまでのことは期待できないと思います。

ちなみに、どの家にも雨水を貯めるタンクがあり、トイレの水は雨水を使用するのが一般的で、この辺もかなり進んでいると思いました。

マニラでは、都心のレストランではトイレの水さえ満足に出ません。こんなに雨が深い国なのに、お粗末なものです。

旅行中は、コテージやB&B、ファームステイ、3つ星、4つ星ホテルなどいろいろなところに泊まったのですが、どこへ泊まっても清潔どころか、極めて清潔。もはや日本の清潔さを超えていると感じました。

街にはゴミが、全くというわけではありませんが、ほとんど落ちておらず、気持が悪いくらいでした。

面白いと思ったのが、泊まったコテージの中に、「冷蔵庫の飲み物を飲んだ場合は、似たような物を買って足して置いてください」というルールがあったことです。また、「チェックアウト時には、お皿も自分で洗ってください。洗わなかった場合は1時間の片付けに対しAU\$20(1600円)を請求します」というコテージもありました。

オーストラリアの街中や国道沿いには、ケバケバした看板が全く無いので、とてもすっきりしています。かえって味気なさを感じる人もいるかもしれません。

観光スポットには、日本のようなみやげ物屋、出店がほとんどなく、非常にカラーンとしていました。

●仕事は年俸制で、定時きっかりに退社。家に帰ると、大きな家に家族と犬が待っている。

自家用車を2台所有する他に、モーターボートも持っていて、週末はスワン川や海でボート遊び。休暇は家族で、キャンプ旅行。富裕層のオーストラリア人の生活は、こんな感じではないかと思います。

インターネットで調べてみると、オーストラリア人はギャンブル好き、借金が多い、などとありましたが、こういう部分は旅行者の立場ではよくわかりません。

ただ、どこへいっても土地や家に「For Sale」というたて看板がたくさん立っていたので、ここの人は、家を売ったり買ったりしてしょっちゅう住み替えるのかもしれない。

●こんなにいいことづくめなわけがない。この国には何かとんでもない欠点があるはずだ、とずっと考えていたのですが、たぶんそれはアボリジニやアジア系住民に対する「人種差別」問題ということになるのでしょう。

ちょうどパース市内のクリスマス・パレードを見学することが出来たのですが、白人系と黒人系の若者集団が酒を飲みながら、徒党を組んで街のあちこちたむろしており、周囲には警官が待機していました。実際にグループ同士のこぜりあいにも2度遭遇し、根強い人種差別感覚をまざまざと感じてしまいました。ただ、旅行中、日本人である私が偏見などで不快な思いをすることは全くなかったし、これ以外に、こういう危険を感じたことも全くありませんでした。(ただ、シドニーはかなり治安が悪化してきているようです。)

●物価については、ビッグマックの値段を調べてきたので、日本・フィリピン・オーストラリアを比較してみます。日本の値段を100として指数で表します。

ビッグマック単品 ビッグマック・セット

日本	100	100
マニラ	53	26
オーストラリア	99	65

これによるとオーストラリア日本とほぼ同じか、やや安い感じですが実際そういう印象でした。これに対しフィリピンは 1/2 から 1/4 です。

●さて、住むならどこ？と聞かれると、けっこう答えに悩みます。

確かに自然が豊かで環境ばっちりのオーストラリアが魅力的なのは当然なのですが、フィリピンの物価の安さ、気楽さや不可解なことが毎日起きる楽しさもかなり捨てがたい。そもそもオーストラリアには自分の仕事が無いのだから考えても仕方が無い。日本は四季があり風光明媚だが、物価が高すぎるので私としては選択肢から消えつつある。妻に言わせればオーストラリアは空気が乾燥していてかなわん、フィリピンの湿気が肌にいい、ということなので、今のところやっぱりフィリピンしかないのかなあ、という感じです。

『ここがだめだよ(その2)考えない』の巻

●最初にお断りしておくが、日本人にもバカから天才までいろんな人がいるように、フィリピン人にもいろんな人がいる。

しかし、我々がフィリピンに進出して仕事をするのは、安い賃金で人を雇えるからであって、普通、月給 3 万ペソ(6 万円)とか 5 万ペソ(10 万円)といった高給取りのスタッフを使うことはほとんど無い。どの企業でも、多いのはやはり 8000 ペソ～20000 ペソ、中でも 10000 ペソ前後に集中している。

だからここでの話は、この 10000 ペソ前後の給与レベルのフィリピン人に限定して書いていると思っていたきたい。

そうはいつでも、社員を「建築学科の大学卒業」「CAD オペ経験あり」で募集すると、100 人以上があつという間に集まり、過去の給料を履歴書に書かせると、8000～16000 に集中しているので、10000 ペソ前後の給料というのは普通に大学を出た、一般的なフィリピン人像だと考えても良いと思う。

●さて、こうやって集まった人たちは、間違いなく、相当に基礎学力が低い。それはもう、驚くほど低い。笑っちゃうほど低い。

なので試験を何度もやって、厳選に厳選を重ね、10 人以下に絞るのだが、それで残った者が素晴らしいかという、とんでもない。

とにかく「考える」ということをしない。それはあたかも、この人たちは「考えること」をわざわざ拒否しているんじゃないか、と思うくらいに「考える」ということをしない。

例えば、会社に入ったばかりの新人に、手書きのラフなスケッチを CAD で入力するように依頼したとする。まず 10 人中 9 人は、そのまま書き写す。自分では意味が分からない線も、原稿の間違いもなにもかも、とにかくそのまま写し、「はいできました」と持ってくる。中には、紙のシワやセロテープの跡まで CAD で書き写す者もいる(笑い話ではなく、本当の話だ)。

書いた本人に、「これ、何の線？」とある一本の線を指し示すと、「分かりません」と答える。「意味もわからないのに君は書いたのか？」と聞くと、もうすでにこっちの質問の意味が分からない。「原稿に線があるから線を引いたのに、何をこの日本人は言っているんだ？」と言った顔をして、ぼかーんとしてしまう。

次に日本人が言う言葉はこうだ。

「分からない時は質問しなければダメだろう。」

しかし、入社したてのフィリピン人にとっては、「自分で何がわからないかが分からない」から、質問なんてなかなかできないのが普通である。質問するということが自体、もうすでに相当高度な領域なのである。

●日本と違い、この国の設計業界では、デザイナー、エンジニア、CAD オペレータとハッキリと分かれている。分かれているまではいい。アメリカだってそうだから、別に構わないと思うのだが、問題は、ほとんどのオペレータが「考えるのは私の役目ではありません」「チェックは私の仕事ではありません」と考えているし、エンジニアも考えることを要求していないところである。

一人一人に考えるクセをつけさせるのに、最低、1 年かかる。

これがこの国の偽らざる現状だ。

●安い労働力を使ってコストダウンを図っていこうと考えるのならば、まず思考しない人を、最初は間違っていてもいいから思考させるクセをつけさせるところから始まるというわけだ。なんとも気の遠くなる話だ。しかし一方では、こんなかったるいことは最初から放棄して、「考えなくてもできる仕事だけを、人海戦術でやらせる」というものもある。部品の組み立て工場などは、それに近いだろう。

●どんなスタッフでも、1年しごけば「思考」ができるようになるかという、そうでもない。思考させるクセがつくと考えることに喜びを感じ、眼を輝かせる者(思考派)もいれば、思考するのは嫌だ、俺は単純作業を黙々とやっていたい(体力派)、という者もいる。私の感覚では、この思考派:体力派の割合は 4:6 くらいではないかと思う。

『よく使う言葉』の巻

●毎年、年末はエバルエーション(スタッフの評価)を行う時期だ。今年も例によって、用紙を配り、「自分の弱点」とか「達成したこと」のほか「会社への要望」とか「上司への要望」を自由に書かせた。

●フィリピンの従業員が、こういう時に使う言葉には、ちょっと聞き慣れないものがあるので、いくつか挙げてみたいと思う。

●Adjust

調整する、と言う意味の言葉だ。この単語にはこれには2つの使われ方があり、一つは「給料の調整」つまり、来年の昇給額のことだ。もう一つが変わっていて、「自分は今この会社にアジャスティング中だ」とか「自分の上司にアジャスティング中だ」というように使われる。つまり、「今はまだ会社の雰囲気になれている最中だ」とか、「上司のやり方、性格にあわせている最中」だ、という意味だ。通常、このアジャスティングの時期は入社後 2 ヶ月～3 ヶ月くらいのようなのだ。この国ではボスの満足を最優先する傾向が非常に強く、全ての行動の拠り所は「ボスに気に入られるようにすること」と、「家族を大切にすること」の 2 点しかないといっただけで良い。(顧客の満足は関係が無い。)であるから、自分の上司の勘に障らないよう行動しようと、一生懸命になる。上司の人となりを観察するための期間が、アジャスティング・タイムである。この言葉は、ほぼ全員のフィリピン人が使う。私が、最もフィリピンぽいなあと感じる言葉だ。

●Encourage 文字通り、励ます、勇気づける、という意味だ。自分のリーダーについて「彼はいつも私を元気づけてくれるので、とてもいいリーダーだ」と言うように使う。なんだか少年野球チームのようである。ちょっと遅れをとっている者は、周りから声を掛けてもらいながら、仕事を仲良く一緒に楽しむ、というフィリピンの雰囲気がこの言葉に良く出ている。声を掛けてもらうと、よほど嬉しいのだろう。励まされなくても仕事しろよ、と言いたくなってしまう。

●Patient 辛抱強い、と言う意味だ。「彼はもっと人の間違いに辛抱強くあるべきだ」とか「彼女は僕の間違いにも辛抱強いので、いいリーダーだ」という風に使う。つまり、間違えても何をしても、優しく接して欲しい、というフィリピン人の甘ったれた感覚がこの言葉に出ている。私は何度も「人の間違いに辛抱強くあるべきだ」と書かれたことがある。訓練期間中はもちろん辛抱せねばならないだろうが、同じ間違いを何度もやられたときに辛抱してられる日本人は少ないだろう。この言葉を使う者は、あまり仕事ができないという傾向がある。

●Shy 恥ずかしい、と言う意味だ。この言葉はしょっちゅう使われて、言い訳にも良く登場する。「お金を借りたいのだが、言い出すのが恥ずかしい」(でも絶対に借りる)「給料を上げて欲しいのだが、言うのが恥ずかしい」(でも必ず要求する)「質問をしようと思ったのだけど、聞くのが恥ずかしかった」日本人から見ると、「どこが恥ずかしいんだ、充分ずうずうしいじゃないか」という場面が多い。

● We, They, Everybody フィリピン人は重大な意見を言う時に、絶対に「私は」という主語を使わない。「私たちは」とか「彼ら」「みんな」と言う主語を使って、あたかも集団の総意であるかのような言い方をし、同時にいつでも責任逃れができるような言い方をするのが普通である。「We って誰だ？」と聞いても名前を言ったりしない。以前、「みんな不満を持っている」と言う人がいたので、いろいろ聞いて数えてみたら 3 人だったということもある。

● Camaraderie (カマラデリ) 辞書で引くと(同じ職場・共同生活から生まれた)友情、友愛【フランス語から】とある。フィリピン人は職場でも学校と同じように、みんな仲良く、わきあいあいとした雰囲気を探求している。最近、私の事務所では、人数がどんどん増え、短期間に 30 人から 60 人に倍増してしまった。するとだんだん、スタッフもいくつかのグループに分断されてくるので、このカマラデリがなくなってくる。このことを嘆き悲しむスタッフが 3 人くらい、コメントとして記入していた。悪く言えば仲良しクラブを差すこの言葉も、かなりフィリピン固有のものではないだろうか。

『カラオケに行くな、本を読め』の巻

●日本人はフィリピン(あるいは他の発展途上国)に赴任をしたその日から、貯金の消費が始まる。貯金と言うのはお金ではなく、知識や経験の貯金のことだ。

日本で働いているときは、知らずのうちに、毎日毎日、新しい物に触れることができる。自分が意識して新しい物や情報を追いかけてなくても、自分の周りには新しいことを始める人がいるだろうし、電車に乗れば新しい物の広告がいっぱいぶらさがっているし、テレビでもいろんな新しいことが紹介されている。多くの日本人がいるから、いろんな分野で秀でた人たちに、いくらでもめぐり合うことができる。

日本にいれば、知らないうちにその人なりに、最新の自分に簡単にアップデートすることができる。

●ところがフィリピンのような国に来てしまうと、それらがぱったりとなくなる。

本や雑誌は売っていない。テレビは NHK だけ。(最近はいろいろ見られるらしいが)業務自体も新規の仕事を開発するよりも、既存の業務を安い労働力で繰り返すことが主になる。周りに日本人が少ないので、他人から新しいことを学ぶ機会がぐっと減る。

そして、「Yes Sir」を連発する従順なフィリピン人に囲まれているうちに、日本人は「王様」化してしまい、自分は完全で、全ての知識と判断力を有した最高の人間だと勘違いするようになる。

確かに、フィリピン人スタッフに比べれば、赴任する日本人は知識・経験の量・質共に圧倒していて、それを分け与えるのが仕事の一部でもあるのだが、その一方で、自分の知識・経験の貯金が増えることはほとんどない。

●私はフィリピンにずっと生活したいと考えているが、気がかりなのはこういった自分の技術や知識をどうやって磨いたらよいかということだ。

●今できることといえば、なるべく本を読むことだ。フィリピンにいれば、日本より間違いなく自分の時間が増える。この時間をくだらないカラオケに使ってしまうのは非常にもったいない。

●私は全く読書をしない人間だったが、フィリピンに来てから少しずつ本を読むようになった。一説によると、「年間 25 冊＝月 2 冊」少なくともこれだけ読めば、読書を習慣化することが出来ると言う。(私は月 1 冊か 2 冊という超スローペースだ)

●さて、私がいろんな人に勧めている「がんばれ社長」というメルマガがあり、この中で著者である経営コンサルの方が、特選 50 冊というのを昨日のメルマガで紹介していた。(ここには上位 25 冊のみで、残りの 25 冊は本日配信の予定だ。)このメルマガは非常に刺激を受けるので、日本から離れて住んでいる人にはお勧めだ。

【ホームページ】 <http://www.e-comon.co.jp/>

『ここがだめだよ(その3)計算力がない』の巻

●フィリピン人は非常に高い語学能力を持っているが、計算力・図形能力は非常に低い。この国の人は、おそらく数字というものに興味が無いのではないだろうかと思うほどである。

例えば

1) 25×5

暗算しようとせず、計算機を探す。

2) $3 \times 5 + 2 \times 3$

掛け算を先に計算するということを知らないので、頭から計算する人がほとんど。

3) 3メートルの $1/100$ は何ミリか。

この計算は建築において屋根の水勾配の計算に使うので、頻出するのだが、なんと「公式を忘れたのでわからない」というエンジニアがいる。もちろん公式などない。答は 30 ミリ。

4) 10 月は何日ある？

計算ではないが、ほとんどのフィリピン人は答えられない。今、この原稿を書きながら、そばにいたスタッフ 2 人に聞いたら、一人は 22 日かな？いや 30 日だったけな？と答え、一人は、違うよ 30 日だよ、と答えた。皆さんも、周りのスタッフに聞いてみてください。

5) $3x - x$

これを 3 と答える者がいる。ここで期待している答えは $2x$ だ。気持ちはわかるが。。。

6) 底辺・斜辺の長さ及び高さが与えられた 3 角形を作図する方法を説明せよ

初歩の図学の問題だ。事務系ならまだしも、CAD を使って図面を描く者ならこれくらいは分かるだろうと思ったら、100 人から選抜した 10 人の中にも答えられる者はいなかった。全員大卒、中には UP 卒もいた。角度がわからなければ書けない、と答える者が多い。フィリピンの大学の建築学科では図学は教えないのだろうか？

●入社テストでは最初に基礎学力の無い者をふるい落とすために、簡単な算数や図形のテストを実施しているのだが、受験者の 10% は 0 点である。

最初は計算機禁止でやっていたのだが、計算機を使わないと計算が出来ない人がほとんどで平均点があまりに低くなってしまい、試験にならないので、携帯電話の計算機能を使うのを黙認することにした。(ただし、必要な計算といたら、 $(100-50)/2$ 程度のものである。)

特に計算機を使ってよい、とは言わないのだが、全員、断りもせずに当然のように携帯電話の計算機を使い出すことにも驚く。

それでも、65 点満点で、平均点は毎回 10 点。内容は非常に簡単で、「え、こんな試験でいいの？」という感じの試験である。今まで延べ 300 人くらいに実施したが、いつもほぼ同じ結果だ。

●あるスタッフが、通勤のためにローンでバイクを買う、と言ってチラシを見ていた。頭金がいくらで、毎月の

支払いがいくらいくら、という支払いプランがいくつも載ったチラシだった。

その彼に「これ、金利は何パーセントだかわかる？」と聞いてみた。「金利？いや、わかりません。」

単純に支払い総額足して、それを元の値段で割ったら、12 ヶ月払いで約 20%が利子だった(イジの悪いことに、支払い総額は書かれていないので計算しないと分からないようになっている)。

「これは現金があれば、これだけ払わなくて済むんだよ。」と言ったら、その彼は、どこかからあっさりお金をかき集めて、現金でバイクを買った。

●中層、下層階級になればなるほどこういった基礎学力は落ちるであろう。それが原因で、頭のいいお金持ちに、いいように騙されることも多いはずである。

金額の根拠を確かめもせず、言われただけの額を支払ってしまったたり、知らないうちに不当に高い金利を支払ったり、ということが多いのではないかと思われる。確かめたくても、計算に疎いから、確かめることが出来ない。

●こういう状態なので、業務で、図面に頭を寄せあって、暗算をしながらの会話が成り立たない。事務所を立ち上げた頃は、「小学校の計算ドリルでも買って来て、毎日やらせるか！」と思ったこともあったが、この計算力不足・思考力不足ばかりは解決不可能だ。今では、特殊な人間以外、計算は出来ないものとして考えている。

小学校の教育方法から変えないとおそらく 50 年後もこのままであろうと思う。

『目を見て話す』の巻

●フィリピンでは目を見て話すことが、非常に大切だと思う。

なぜそう思うかと言うと、ある人が日本から出張にやってきて、数日滞在した後、スタッフたちが口々にこう言うのを聞いたからだ。

「あの人、すげえ変。目を見て話さない。」

●フィリピン人には表裏がなく、いつでも誰でも本音で人と接する。タテマエが無い。フィリピン人は、会話をする時に必ず目を見るが、これは彼らが本音で人と接するからだろうと思う。だから、目を見て話さない人に、かなり過敏に反応するのである。

対して、我々日本人は、じっと目を見て話すのを避ける傾向がある。日本のスターバックスで、「カプチーノのトールサイズ一つ」という時、店員の目を見るかという、私はあまり見ない。コンビニで買い物する時はなおさら見ない。

●フィリピン人と話をする時は、必ず目を見て話をしよう。日本人が思う以上に、重要なことのようなのだ。

『止まらない海外流出』の巻

●2日前、あるスタッフ(ジン仮名=女性)が私のところへやってきて、こう言った。

「今日、辞表を出します。今月で辞めます。」

一瞬、冗談を言っているのかと思った。

スタッフの辞職にはさほど驚かないが、彼女は今まで辞めていったスタッフとは違い、彼女は超 A クラス。作図は 40 人の中でおそらく一番速く、しかも間違いがほとんどない。集中力も抜群。サプリーダーの役割も与えていたし、今月の昇給も +2000 ペソだったので、「まさかこの子が」と思ってしまったのだ。

「……は？ 何？」

と聞き返すと、

「家族のビジネスがうまく行かなくて、それを何とか手伝わないといけなくなった。それで、あーで、こうで……。」

「ちょっと待った、ここでは聞けない、あっちへ行行って話そう。」

会議室へ向かう途中、アンドリューというスタッフに「おい、お前も来い」と声をかけた。アンドリューはその子の彼氏であり、入社も退社も一緒。資金さえあればいつでも結婚、という間柄だった。

会議室に入り、一通り彼女の話聞き終え、アンドリューに聞いた。

「お前ももちろん聞いているんだよな。」

「はい。実は、僕も辞めるんです。」

「……は？ ……お前も辞めちゃうの？」

「はい。ドバイへ行きます。」

「……ドバイ！ またドバイか！」

「私も、家族のトラブルが解決したらドバイにいこうと思います。」

とジンも言う。

ドバイとはアラブ首長国連邦のうちの1つだ。立て続けにこの事務所から3名がドバイ行きを決め、退職している。これで4人目だ。

●この2名の退職はさすがにショッキングだった。その理由は

- ・いままでの退職者と違い、強力な戦力だった。
- ・年末のボーナスでそれぞれ 25000 ペソ、30000 ペソを支給しており、フィリピンの企業の中では破格のはずである。もちろん 13 ヶ月ボーナスとは別に支給しているし、夏にも支給している。
- ・同じく、今月からそれぞれ +1000 ペソ、+2000 ペソという昇給であり、決して悪くないはずだ。
- ・仕事の上で、コミュニケーションも十分だったし、何のトラブルもなかった。退職の兆候も全く見えなかった。(ただし電話はかなり多かった)

●退職を決めた以上、基本的に慰留を試みても無駄なので、そういうことはしない。が、いくつかの質問をした。

会社のマネジメントに何か不満はあるか。

答 「何もありません。仲間も素晴らしい。ただし給料が少ないです。」

フィリピンで標準的な生活を家族と共に維持するのにいくら必要か。

答 「25000 ペソです。1 人だけが 25000 では不十分で夫婦 2 人が 25000 ずつ、合計 50000 ペソです。」

この会社の給料は他と比べて低いと思うか。

答 「いえ、高いと思います。」

ではなぜ？

答 「海外の給与水準に比べたら、かないません。」

●家に帰ってあれこれ考え、とりあえずこのような結論を出した。

- ・フィリピン人スタッフの 60%は、常に海外出稼ぎを視野に入れている。
- ・フィリピン人スタッフの 80%が、会社勤めをやめ、いつかは自分のビジネスを持ちたいと考えている。
- ・上記のことを考えている者を、ずっと会社につながり止めようと思ったら、小手先の昇給やボーナスはあまり意味をなさない。月給 25000 ペソが必要である。
- ・ある年の昇給がゼロに近いとすると、転職をまず考え始める。
- ・その翌年も昇給がゼロに近かったとすると、70%の確率で退職する。
- ・親類縁者の中に一人でも海外在住の者がいれば、その縁を頼って 100%海外転出を視野に入れている。
- ・逆に、親類縁者に海外在住者がおらず、フィリピンに骨をうずめる覚悟のフィリピン人を引き止める場合は、15000 ペソが一応の目安と思われる。
- ・結婚式を挙げるお金を貯めるために、海外に出稼ぎに行くことが多い。
- ・海外出稼ぎへ行く者のうち 100%が、出発前に、「フィリピンに戻ってきたらまたここで働きたい」という旨のことを言う。(愛社精神ではなく保険をかけておきたいだけ)
- ・フィリピン人は飽きっぽく、同じ会社で 3 年働けば、長い方。5 年でベテラン。10 年は稀。

●中近東へ、CAD オペクラスが出稼ぎに行くと、ペソにして月収 40000~50000 ペソが相場である。10000 ペソの CAD オペであれば、ざっと 4 倍から 5 倍だ。であるから、この相場と競り合うことは事実上不可能である。

彼らは必ず、既に中近東に渡っている親類縁者を頼って行く。とりあえず、UAE に行き、親類縁者の家に居候し、それから仕事を探す。仕事が見つかるたびザをもらえるので、一旦手続きのためにフィリピンに戻るが、すぐにまた UAE に戻る。仕事が見つかって生活費を切り詰めるために、数人で共同生活するのが通常だ。そして毎月家族に仕送りをしながら、みずからも貯金をする。(フィリピン人は貯金をしないダメな国民だ、というが、しないのではなくできないだけである)

契約期間は 1 年とか 2 年なので、それが延長できない場合はフィリピンに戻らねばならないので、そのときの仕事を確保するために、「また戻ってきてもいいか？」と元の会社に聞くわけだ。

●日系企業の中には、この出戻り組を受け入れる会社と受け入れない会社とがある。我々は、「通常の

入社試験をもう一度パスしない限り、絶対に受け入れない。」という方針であったが、最近、その考えもゆらぎつつある。

戻ってきた者はまた話が来れば出かけるのが明らかなので、ただの腰掛けである。他のスタッフの影響を考えると、そういう者には会社においてほしくないし、月給が4倍だ5倍だ、という話をされると他のスタッフまで出稼ぎに行ってしまう危険性がある。

しかし、見方を変えると、本当に腰掛けであれば毎年昇給ゼロでも不満を言わない可能性がある。つまり、出稼ぎ帰りの者を集めて、次の出稼ぎまでの間、定額で使う。会社の仕事の仕方は教える必要が無いので、即戦力になる。バッテリーボックスに立つまでの、ウェイティング・エリアというわけだ。

●フィリピン国民は、全員がチャンスがあればフィリピンから脱出したい、と考えているように思う。

アメリカ、カナダ、イギリス、シンガポール、中近東。

フィリピンでの生活は、そのチャンスが来るまでの、仮の姿なのではないだろうか。

実際、UAE からアメリカへのビザはフィリピンでビザを取るより簡単である、という話も聞いたことがある。だとすれば、UAE への出稼ぎも、アメリカ行きの単なる1ステップということになるわけで、なんとも壮大なプランだ。

さらにアメリカに渡り、ある条件（詳しくないので分からないが）を満たせば永住ビザを取得できる。そうすればフィリピンにいる家族を根こそぎ移住させることができる。

これが彼らの人生ゲームの最も成功した「アガリ」の一つだ。

実際、7年前にいたスタッフの一人が、アメリカに行っており、「アガリ」目前である。彼は、手書きの図面のスタッフであったが、なぜか5時過ぎると、独りでCADの練習をしていた。いま思えば、それはアメリカで職を見つけるための自己訓練だったわけだ。大きな目標がありさえすれば、独学でも勉強するのか！と驚いたものだ。

また、既婚者はビザが取得しにくいような理由から、そのスタッフは妻や子供がいるにもかかわらず未婚の状態だった。「全てはアメリカ行きのため」だったわけだ。

●こういったことに、大変な虚しさを感じる。

中流層は海外永住を夢に見る。メイドでさえもカナダで介護の仕事をしたいと夢に見る。富裕層は国が倒れそうになったら、すぐにフィリピンを見捨てて、いくらでも海外に移住できるから、ただビジネスのためにフィリピンにいるようなものだ。

誰がこの国を良くしようと思っているのか。ひょっとしたら全員脱出したがって、すでに見捨てられているのではないかと。

●会社では、やれボーナスだ、5%の昇給だ、といって社員を喜ばせたところで、海外での給与に比べれば雀の涙。毎月支払う給与でさえ、海外移住までの仮の生活手当てのように思えてくるのである。

この国で仕事を続けるということは、海外へ巣立っていくフィリピン人たちを見送る数だけが増え、また新たな予備軍を雇い、また見送る、ということを繰り返すということなのかなあ、と。

『社長が替わる時』の巻

●私の事務所の責任者が交替した。交替といっても、前任者はまだフィリピンに来て1年も経っていないし、今度の責任者もフィリピンは初めてだから、実質的には何も変わっていないようなものである。

<http://blog.mag2.com/m/log/0000120137/90090330.html>

●さて、私は事務所の社長が交代する場面をこれで通算 3 回見届けた。こういうときに、フィリピン人が感じることはみな同じである。

アジャストメント・アゲイン……

あるスタッフが「またアジャストメントだよ」とこぼした。この言葉はこの 5 年間で何回か耳にした。これには 2 つの意味があり、また新しい責任者の考え方にあわせないといけない、という意味と、また自分に対する評価が一からやり直した、という意味がある。通常、社長とスタッフの交流など無いに等しいから、多分、後者のほうの意味の方が強いだろう。築いてきた評価がまたゼロから始まる、とフィリピン人は考えるため、社長が交代するときというのは退職者が増える時でもある。これは新社長が好きとか嫌いとかとは全く関係が無い。

●私がいつも感じることは、日本人は 2 年 3 年で帰るのに、フィリピン人が転職してなぜ悪い？である。

いつかこのメルマガで紹介した、「海外勤務・成功の秘訣」にも同じことが書いてある。日本人は 2 年とか 3 年で任期が終わると、日本に暖かい椅子が待っている。これは社内転職に他ならない。自分だけ安定した就職先を確保して転職しておきながら、ローカルスタッフの転職を咎めるのは筋が合わない、というものである。私も全く同感で、フィリピン人の転職を咎める資格があるのは、フィリピンに永住を決意し、一生その会社に骨を埋める決意をした日本人だけであると思う。

『フィリピン人の購買意欲』の巻

●私は庶民的なフィリピン人がどういう買い物をどういうふうにするかということに、大変強い興味を持っている。

一見、お金がなさそうなフィリピン人であるが、実は彼らの購買意欲はすさまじい。また意欲だけでなく、一旦買うと決めれば、普通のフィリピン人でも2万ペソくらいまでなら即金で払うことのできる。

具体的に、フィリピン人の買い物における特徴について、基本編から。

●基本編

1:必ず値切る。

とにかく値切らないと気がすまない。その値段がどんなに安かろうが、少しでも値切ることができれば幸福感に満たされる。決して額の大小ではなく、値切ることができれば嬉しい、ただそれだけである。値切ったことのお得感を好む。

2:ヨドバシ1階系が好き。

カメラ、ステレオ、時計、ノートパソコン、携帯電話など、通常ヨドバシカメラの1階で売られている電化製品ならなんでも大好きである。対して、洗濯機、冷蔵庫、電動歯ブラシなど、ヨドバシカメラの上のほうの階で売られているものには全く興味が無い。フィリピン人に何かをプレゼントしたいなら、ヨドバシカメラ1階である。

3:ローンが好き。

ローンならば何でも買う、と言っても間違いではない。ローンが組めた時点で買ったも同然と考える。ローンのことを、フィリピンでは「インストールメント」または「チョップチョップ」という。右手を包丁に見立てて左手を細かく刻むしぐさをすれば、それは分割払いを意味する。

4:日本ブランド命。

ローカル製品には見向きもしない。日本のブランドであれば例外なく欲しがらる。さらに製品の裏に「MADE IN JAPAN」の刻印があれば、購買意欲は3倍に膨れ上がる。ただし、「MADE IN PHILIPPINES」と書いてある日本ブランド製品には見向きもしない。アメリカブランドも喜ぶが、依然として、日本のブランドの方が強い。

5:常に最新バージョンが欲しい。

これは彼らの携帯電話を見ていればわかるであろう。ただし、最新の物がなぜほしいかという、次に挙げる「自慢したいから」という理由があるからにはかならない。

●応用編

1:自慢できるかどうか。

フィリピン人がある物を買うかどうか決める大きな条件の一つに、「自慢できるかどうか」というのがある。彼らは、携帯電話をしょっちゅう買い換える。なぜか。「お、それ新しい携帯だね！」という一言を言ってもらっためだけに、最新の携帯を買うのである。一流ブランドを好むのも、ブランド品だと自慢できるからであって、

品質の違いを理解しているからではない。以前、あるフィリピーナが、自慢げにデジカメを見せてくれた。でもメモリーカードがないので、撮影することができない。それでも彼女は自慢できるので肌身離さず持ち歩いてた。

2: 周りにつられる。

周囲の仲間がこぞって、ある物を持ち始めると、それにつられて買ってしまふ。乗り遅れるのが怖い。

3: 家族、親戚、ガールフレンドにプレゼント

これが日本人との大きな違いであるが、彼らは非常に高価なものを惜しげも無く家族、親戚、ガールフレンドにプレゼントする。つまり、1人の陰には10人分の潜在購買力が隠れている。

4: 1万なら即金、2万なら家族親戚から集めて支払い可能。

彼らは通常、大家族で共同生活をしている。そうした方が、生活費がかからないからだ。会社の給料のうち、かならず何割かを家に提供する。家族全員で生活費を出し合うわけだ。また家族の1人が、急に消費が必要になった時は、家族全員で出し合うのが普通である。つまり、家族全体で一つの家計であるため、給料の低いスタッフが高価な携帯電話を持っていたても何の不思議も無い。このような背景から、1万ペソくらいの現金なら、日本人が思うよりも、簡単に集めることができる。少なくとも、1回の給料袋に入っているお金全部を携帯電話につぎ込んだとしても、明日からの食べ物に困ることなど絶対にないのである。

5: オリジナルにこだわる。

これもコピー天国フィリピンならではの感覚であるが、正真正銘・純正のブランド品であるかどうかを厳しくチェックする。ステレオに「SONY」と書いてあるだけでは絶対に信用しない。正真正銘のSONYであるか、純正のSONYなのか(純正もへったくれも無いような気もするが)というのは彼らにとって大変に重要だ。オリジナルを手にした物は、必ず、「これはオリジナルだ」と人に見せるときに付け加えるのがいささか滑稽である。

6: 他人への売り買いが頻繁

日本と違い、友人同士での物の売り買いが普通に行われる。常に物が人から人へ動いている。

7: 安いところを意外に知らない

フィリピン人に聞けば、何でも安いところを知っていると思う日本人がいるが、それは間違いで、そういったことに一番詳しいのは紛れも無い日本人である。フィリピン人は、値段にはこだわるが、安いところを探すための調査能力ないに等しい。なぜなら、いい加減な口コミしか頼るものがないからである。

8: 行商大好き

意外に面倒くさがりやなのか、店に物を買に行くよりも、手元まで持ってきてもらうのを非常に好む。

9: 日本人の日本への帰国を心待ちにしている

これはもちろん、いろんな電化製品のおこぼれにあずかることができるからだ。

10: タダならゴミでも欲しがる。

これも、タダで手に入れたというお得感からだろう。

11: 物の値段はゼロにはならない。

どんなに古くても、フィリピンではどんなに壊れていても価値がゼロになることはない。

『一度雇ったら家族と思え』の巻

●日本では、自分が人を雇うという機会など、社長でもない限りまずない。ところがフィリピンに住むと、人を雇うということに頻りに遭遇する。会社では私は社長ではないが、スタッフは 50 名くらい抱えている。雇用する側として、絶対に忘れてはいけないと思っていることがある。それは雇用側が思っている以上に、「彼らは雇用者に家族を含めた生活の大部分を委ねている」ということだ。言い換えれば、向こうは、「自分は家族の一員として認められた」と思っているということだ。

●例えば、メイドやドライバーがお金を貸してくれと言ってくることは多い。当然、日本人はお金をたくさん持っているから、お金持ちのところに頼みに来ているだけだ、というような単純な図式などではない。「ダメモトで何でも頼みに来るフィリピン人はけしからん」という日本人は、認識を変えたほうが良い。メイドやドライバーにとって、雇用者は、家族に何かがあったときに守ってくれる、大きな大木のような存在なのである。日本人にはない感覚なのである。

●会社で社員を雇うと、6 ヶ月の試用期間の後、通常、正社員として迎え入れられる。フィリピン人は、この「正社員」という地位をことのほか喜ぶ。そこには、「これで収入が安定だ」というような打算的な感覚は微塵も感じられない。あるのは、「これで家族として迎え入れられ、心から嬉しく思う」という非常に純粋な感覚である。

彼らにとって、会社は大きな家族である。これは会社の規模が数百人になろうとも、これは変わらない。

●つまりフィリピンで人を雇うときは、「俺はこいつの家族の面倒まで見きる」くらいの気概が必要だ、ということである。単に契約書を取り交わすだけのドライな関係でももちろん雇用関係は成り立つだろうが、こういう会社はフィリピンでは長続きしない。

また社員のことを守ることが出来ない社長は社員から総スカンを食う。こういうところを、フィリピン人は非常によく観察している。

●私は常に会社の机のなかに 10 万ペソくらい入れている。社員からお金を貸してくれと言われたら、そこから喜んで現金を貸すようにしている。

どんなことで借りにくるかという「家の 2 階の床を建設するのにお金が必要」2 万ペソ「家に水道を引くのでお金が必要」6000 ペソ「研修で日本に行っている間の家族の生活費」8000 ペソ「理由不明」5000 ペソ「退職し、退職金が出るまでのつなぎ融資」3 万ペソというようなことだ。

証文などは特に取らないが、戻ってこなかったことは一度も無い。もともと遊んでいる金だし、これくらいの金額で喜んでもらえるなら、こっちにとっても嬉しいことではないか。

●通常フィリピンに日系企業が進出する際、「日本人 1 名につきフィリピン人何名」という計算を必ずする。各社を平均すれば、業種にもよるだろうが、だいたい 25 名くらいになるのではないだろうか。

この数字は、「家族として何名まで面倒を見れるか、という人数」と考えると面白い。金銭的な補助だけでなく、洗礼式、結婚式、葬式、誕生日などに呼ばれても、断ることなく行くことのできる人数はだいたい 25 名とか 30 名ではないかと思うのである。

『言い訳を言わせない方法』の巻

●フィリピン人は言い訳をよくする国民だ。何かを指摘すると、悪びれもせず、「ビコーズ、……」といきなり言い訳を始めるやつがかなりいる。

●このビコーズ病だが、日本人の方にも少し原因がある。なぜなら、日本人は会話の中に「反語文」をよく使うからだ。

例えば、遅刻をしてきたフィリピン人に「なぜ、毎日定時に来られないんだ！」と言えば、これはもう反語的表現である。文章だけを見ると、これは理由を相手に聞く立派な疑問文となっている。もちろん、本意は「なぜ来られないんだ！ちゃんと来い！」であるが、このひねくれた文章を理解できないフィリピン人は、「ビコーズ……」ととともに理由を話そうとする。そして日本人はキレル。

他にも

「なんで、チェックしてから提出しないんだ！」「なんで、伝言はメモにしておかないんだ！」「なんで、掃除機をかけないのよ！」「なんでそんなにたくさん洗剤を入れるの！」

などなど、いくらでもあるが、これは全部言い訳を誘う言い方である。フィリピンではこういう言い方をやめて

「チェックしてから提出しろ」「掃除機をかけろ」「伝言はメモにしろ」

と命令口調で言わないといけない。

これでも「ビコーズ……」といき始めるやつには「ノーノーノー！～しろといっているんだ。お前の EXCUSE は聞いていない」といえば、ほとんどのフィリピン人は黙る。

そういえば昔、新入社員のころ、会社の上司に「君はずいぶん器用な格好で図面が書けるんだねえ」と言われたことがあった。「えへへ」とか笑っていたら、周りの先輩が後で「お前、姿勢が悪いって言われてるんだぞ！」と教えてくれたことがあった。ここまでひねくれた言い方をする人はあまりいないだろうが。

他にも、「この部屋は暑いですね」(本心: 窓を開けてくれないかな～)というような例も、日本独特のものとして紹介されている。このようなニュアンスをフィリピン人に理解してもらおうと思うのは無理というものである。

出典: コリア驚いた!韓国から見たニッポン <http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/4255000956/>

●もう一つ、興味深い例がある。

私は図面の仕事をしているので、毎日のように図面の訂正原稿などを日本から受け取る。例えば、発注者が、「この線が細いので太くして欲しい」と思ったとする。

すると、発注者のうち 70%くらいの方は「この線を太く」と原稿に書くが、なんと残り 30%くらいの方は「この線は細い」と書くのである。つまり、「細いから太くしろ」なのだが、非常にこれは日本的な表現である。

これはそのまま訳して「Thin Line」とか「This line is too thin」などとスタッフに伝えると、スタッフはどうしてよいかわからない。まるっきり指示になっていないからである。この場合は「Thicker(太く)」という風に指示形式で伝えなくてはならない。

●言い訳の多い国民といわれるが、日本人が言い訳を嫌うということを知っておきながら、それでも言い訳

をするような者はほとんどいない。つまり、もっとも確実に言い訳を止めさせる方法は、「俺はグダグダした言い訳が嫌いなんだ！」という意志表示を早いうちにはっきりしておくことであろう。

『映画 Glory に学ぶ、日本人駐在員の心得』の巻

●アメリカ南北戦争を描いた映画で、「Glory」という映画がある(1989年)。戦争の無意味さや、人種差別について、史実に基づいて描かれた映画であるが、フィリピンで働く日本人駐在員にとって、非常に教訓の多い映画なので、一度見ることをお勧めする。
<http://www.amazon.co.jp/exec/obidos/ASIN/B00005LMDR/>

●映画のあらすじは以下のようなものだ。

育ちのいい白人将校が、奴隷解放を自分たちの手で勝ち取りたいと願う黒人たちのみで編成された部隊を任される。黒人たちはずっと奴隷として扱われてきたので、読み書きすらできず、また、規律という概念も存在しない。

主人公の白人将校は、行進の仕方から、ライフルの扱い方まで、徹底的に厳しく教え込ませる。その訓練の厳しさは、同僚の白人将校からも厳しすぎるのではないかと非難の声が出るほどであった。他にも、黒人部隊を率いた白人将校はいたが、なかなか成果の上がない戦闘訓練などはせず、黒人を使って居住者に対する略奪を繰り返し、私利私欲に走る者がいた。

一方、主人公が率いる黒人兵士たちの指揮はどんどん高まり、戦果を上げる。最後は巨大な砦に壊滅覚悟で立ち向かい、砦の占拠には成功するもののほぼ全員が戦死するという結末を迎える。

●この映画で、いろいろな意味で、白人将校は日本人駐在員、そして奴隷解放のために戦う黒人兵士は日系企業で働くフィリピン人従業員になぞらえると、非常に面白い。

【重要なシーンその1】

白人将校が黒人リーダー(演じるのは黒人名優モーガン・フリーマン!)に、「何か必要なものはないか、あればいつでも言ってくれ」という問いかけるシーンだ。それに対し黒人リーダーは即座に「靴が必要です」と答える。そして白人将校は「靴なら、わかっているよ。1週間も前から頼んでいるから、もう少し待ってくれたまえ。」と答える。すると、黒人リーダーが将校に向かって、「将校！それじゃあだめだ、今すぐに必要なのです。」と言い放つ。

白人将校は事の重大さを感じ、翌日、物資をつかさどる同じ白人将校に詰寄り、その日のうちに600足の靴と、1200足の靴下を手に入れる。

「リーダーたるものは奉仕者でなければならない。」という言葉があるが、このシーンはそれを描いている。階級ピラミッドの型を180度回転し、逆三角形にして、頂点にいたものは底辺にいるものを下から支えるような構図でなければならない。

フィリピン人スタッフに、働け働け、早くしろ、間違いばかりしやがって、と上から言いつづけるのではなく、仕事を効率よく進めるために何が必要で、なにを解決しなければならないのか、何か不満はないか、間違いを減らすためにはどういう指示や教育をすればいいのか、どういう手本を示せばいいのか、などを常にアンテ

ナを張り巡らせて、考えなければならぬということである。さらに、下からのリクエストに対しては、白人将校のように、「即日対応」を心がけなくてはならない。この繰り返しの繰り返しにより、単なる労使関係とは違った、映画に描かれているような強い信頼関係が生まれる。

【重要なシーンその2】

ライフルが得意な黒人青年に、連射の教育をするシーンがある。初めてライフルというものを手にしたある青年が、たまたま非常にスジがよく、百発百中で標的のガラス瓶打ち落とす。まわりの黒人兵隊たちが「すごいな、おまえ」と大騒ぎし、本人も嬉しそうにしている。そこに主人公の白人将校がつかつかとやってくる。将校は、その青年に再び射撃の実演をさせるが、瓶を射抜いた直後にすかさず「次の弾を装填しろ！」「構えろ！ 打て！ 装填！」と矢継ぎ早に連射の指示を出す。さらに戦場での緊迫感を出すために頭の後ろで拳銃を空に向かって発射しながら、プレッシャーを与えつづける。青年はあまりの緊張でまるで思うように動けなくなる。

そして将校が、教育担当白人士官に、「優秀なスナイパーなら 1 分間に 3 発撃てなければならない。Teach them proper way.」と言って、去っていくというシーンだ。

緊張感のないところで単発でライフルを撃つのにあたって、戦場では何の意味もない、ちゃんと教えるということである。

このシーンの示唆することは3つある。

1つ目は、スタッフに対して、「喜んでいいが、決して慢心するな」ということだ。フィリピン人を見ていると、誉めなければなかなか力を発揮しないが、少し誉めるとすぐ天狗になり、過信する傾向がある。自分はもうできる、と思うフシがある。何かを習得して素直に喜ぶのは良いが、自分たちが目指すべき目標は他にもいくらでもあるのであって、決して現状に満足してはいけなく、と言って聞かせる必要がある。

2つ目は、映画のシーンの中で将校が、「1分間に3発」というきわめて具体的な数値目標を示している点である。実社会の中でも、この数字を伝えるのと伝えないのとでは、雲泥の差があることは自明であろう。「タンクのオイルがなくなる前に注文しろ」と言うだけでなく、「オイルがこの線まで来たら注文しろ」とタンクに赤い線を引けるかどうか重要なのである。(サンコービジネス望月さんの講演会より引用)

3つ目は、日本人駐在員に対してであるが、表面的なテクニックを教えるだけでなく、ものごとの本質、理論を教え込ませなければならない、という点である。フィリピン人は、大方のフィリピン経験者が語るように、手先が器用で、覚えるのも早い。単純作業も嫌がらずにこなすことができ、一見、「わりと優秀」に見える。しかし、多くのフィリピン人が表面的な知識しかもっておらず、全く応用が利かないし、創造力も無い。

日系企業の経営者は、フィリピン人に本質を教育する責任がある。フィリピンの労働力が安いからといって、そのうまみを、永遠に享受しつづけるのは奴隷制度と何ら変わらない。安い労働力を使う代わりに、本質的な何かを、しかも毅然たる厳しさで教える義務がある。そして、いつかは、日本人がいなくなっても自立できるようにしてあげなければならない。

しかし実際は、フィリピン人側にその意欲が全くなく、教わる気のないものに、教える無力さを味わうことの方が多く、非常に歯がゆい思いをする。

映画では、「誰のために我々は戦うのか、これは誰の戦争なのか」という問いかけがしばしば現れるが、フィリ

ピン人の中にこの問いかけができる者は非常に少ない。大半は、「今日は楽しかった。明日も楽しく生きよう。」としか考えていないので、非常に残念なことである。

『公平に扱うことの難しさ』の巻

●ここにいると、珍事件というのがたまに起こるのだが、私の体験した珍事件の中の一つに、「エドちゃん泣いちゃった事件」というのがある。

●仮称エドちゃんは、CAD オペレータ、35 歳男性。しかし、あまり難しいことが理解できないので、簡単な作図しか任せることが出来ない。しかし毎日遅刻せずに会社に来るし、冗談がとても面白いので、みんなに好かれていた。

ある日、スタッフ全員と1人ずつ、個室で面接をした時のことだ。

いつもニコニコしているエドちゃんが、部屋に入るなり、自分のチーム・リーダーであるキム君の文句を言い始めたのだ。

「キムはノー・グッドだ。キムはいつも、俺の実力がここまでしかなかったら、そこまでの仕事しかくれない。他の人は、ちょっと難しい仕事をくれて、いろいろ教えてくれるのに、キムは、簡単な仕事しかくれない。いっぱい仕事を抱えてて、俺は手が空いているのに、俺にくれないで、他の人が手があくの待っている。キムはいやだ！公平に扱ってくれない！」

エドちゃんは興奮のあまり、眼を真っ赤にして、ついにはヒクヒク泣き出してしまった。

●その場にいた日本人は3人。みんな啞然としてしまった。私は、なんと言ってよいか、この時ほど返答に困ったことはない。

なぜなら、自分がキム君のように仕事を采配する立場だったら、彼と同じように、やはり簡単な図面しかエドちゃんに任せなかったかもしれない、と思ったからだ。手取り足取り、つきっきりで教えることは可能だが、ここは学校ではない。締め切りは守らなくてはならないし、間違いだらけの図面を出して私のような日本人に怒られるのも怖いし、ただでさえ仕事が多い中でエドちゃんの図面を自分で訂正するヒマもない。それに、「実力より高すぎず低すぎず、ちょっと上くらいの仕事」なんて、都合がよい仕事などそうそう無い。

しかしエドちゃんの気持ちもわかる。自分の手が空いているにもかかわらず、仕事を回してくれなかったりしたら、バカにされたようで、気分が悪い。少しずつでも向上したい、という気持ちもとてもよくわかる。本人にとつては、涙を流すほどの大事件なんだ、と思ったものだ。

この時、私はどっちの立場で言えばよいのか迷った。つまり

・リーダーのキムは間違っている。公平に扱うよう、よく注意しておく、と言うべきか・キムは当然のことはしたままで。難しい仕事が欲しいなら、自分の実力を示せ、と言うべきか。

結局、どう言うべきか判断がつかず、なんとなくその場は終わり、結局チーム編成を変えるということでお茶を濁してしまった。

●エドちゃんに限らず、フィリピン人は上司の采配が公平かどうかには大変に敏感である。

他には「リーダーBは、残業を厭わずやるスタッフと、あまりやらないスタッフを選別して扱うからいやだ」「リーダーCは、私のような者でも難しい仕事を任せてくれるから好きだ」というような事を聞いたことがある。

会社でも地域社会でも、フィリピンではとにかく「とりあえずみんな一緒」が基本であり、村八分的な扱いを非常に嫌う。(お菓子一つを配るのでも、必ず全員に配らなくてはいけない！)

この点はフィリピンで仕事をする難しさの一つだ。

つまり、実際には、全員を同じように扱うことなど不可能だから、能力によって使い分けざるを得ないのだけれども、あたかも公平に扱っているかのようにやらないといけない。あるいは、責任を全部自分でかぶる覚悟で、下の者にちょっと難しい仕事を任せたりしなくてはならない。

これは日本人にとってはワリと簡単である。なぜなら私利私欲と基本的に無関係になれるからだ。自分の会社でない限り、会社の業績と自分の給料はほとんどリンクしていないのが普通だ。

しかし、ローカルスタッフは、これがなかなか難しい。多くの者は、自分の評価だけを大切にすあまり、度量の広さを失ってしまう。リーダー的役割の者を選ぶ時は、そいつがこういった部分を持ち合わせているかどうか重要になる。

私は基本的に、「マネジメントはローカルにどんどん委譲すべきだ」という意見に懐疑的だが、それは私利私欲のない成人君子のような者に出会うことが非常に少ないからだ。

『ダイビングを通して見るフィリピンの自然破壊と貧困』の巻

●フィリピンはダイビング天国である。

日本に住むダイバーの間では、セブのマクタン島、ボラカイ島などが有名だ。センスあふれるリゾート施設と、ホスピタリティあふれるフィリピン人のもてなしは、なかなか好評である。しかし治安の悪さ、アクセスの悪さなどで、サイパン、パラオなどに比べるとまだまだ集客力が弱いのが実情である。

フィリピンのダイビングの特徴は、なんといってもその値段の安さと、のびのびとしたダイビングスタイル、魚種の豊富さである。

器材をフルセットで借りてもボートダイビング一本あたり\$25 が相場であり、これは世界的に見ても格安である(ちなみにサイパンでは\$80 が相場)。ダイビングスタイルは、日本・欧米系のダイビングに比べて極めてのびやかで、あまり海中で口うるさいことを言われぬという特徴がある。細かいことにこだわらないというフィリピン人の気質が現れている。魚種も極めて豊富であり、特にマクロ系ダイバーにとっては隠れた穴場であるといえる。

私は7年ほど前にフィリピンに赴任してから、フィリピン各地のダイビングスポットを回ってきた。当時は今に比べて、インターネットも携帯電話も発達していなかったため、情報を集めるのにたいへんな苦勞をした。特にカミギン島、コロロン島などは周囲に行ったことのある人もいなければ、どこを探しても観光情報がほとんど無く、いわばぶっつけ本番

の旅だった。このようなガイドブックに載らないようなダイビングスポットへの旅を通して見えてくるもの、それはフィリピンの底なしの貧しさと、着々と進む環境破壊である。

●底なしの貧しさ

例えば、セブ島は日本からも直行便が出ており、巨大高級リゾートが林立している。しかし本当にダイビングを楽しみたいならば、マクタン島を出て車に乗り、モアルポアルやパラパスクア島まで足を伸ばす必要がある。

ひとたびバスに乗りセブ島内を一時間ほど走ってみると、やがて正視できないような貧困の光景が広がる。延々と続くサトウキビ畑のなかで、上半身裸で、炎天のもと、数十キロのサトウキビを毎日毎日運ぶ労働者の姿。あれだけ働いて、日給はわずか40ペソ(80円)と聞く。法律で定められた最低賃金など、ここでは全く関係が無い。仕事のある都会へ出たくても、金も無ければ、頼るツテもない。一生、サトウキビを運んで家族を養うしか選択肢がない。我々は、スーパーで非常に安価な砂糖を買うことができるが、その背景にはこうした不当に安い賃金で働かされている労働者たちの姿がある。

ネグロス島南部のドマゲッテへ行ったときのことだ。一日のダイビングが終わり、我々ダイバーを乗せたボートが港へ着いた。我々は、荷物を持たずに岸壁に下りると、十人以上の男たちがボートへやってきて、ダイビング器材やタンクを運び始めた。二、三名のボートマンが荷物を運ぶことはよくあるが、これほどの人数の男たちが荷物を運ぶためだけにそこにいるというのは、ドマゲッテが初めてだった。

その光景を目にして、私は非常に驚いた。いつ来るか分からないボートを待って、荷物を運び、わずかな日銭を稼いで家族を養っている。ボートが来なければ、収入はゼロである。荷物運びの集団の中には、小学

生くらの男の子もいたが、ちょうど我々ダイバーの中にも同じくらの年齢の日本人の子がいた。その両者を見比べて、一体この差はなんなのであろうか、と考えざるを得なかった。

セブ北端にあるマラパスカ島へ行ったときのことだ。バーのウェイトレスの女の子に、何時まで働くのかと聞くと、「朝の四時まで」という答えだった。では何時に出社するのかと聞くと、朝の 9 時からバーとは別の仕事があり、その仕事を夕方までやってから、バーの仕事に来るとのことだった。休みもなく、月給はわずか 2000 ペソ (4000 円)。やはりマニラの最低賃金を大きく下回っている。私の自宅のメイドが月給 5000 ペソであることを考えると、マニラと田舎の勤労条件の違いに驚く。そんな条件でも、子供もいるから仕事をやめるわけにもいかず、続けているのだという。

私は、フィリピンへ赴任した当時は、いつもこう思っていた。「もっと勉強すればもっといい仕事に就けるのに、なんてこの国の人は怠け者なのだろうか。お金持ちからお金をせびることばかり考えるのはやめて、もっと努力しろ。」

しかし、各地をダイビングをして回り、どうしようもない貧しさを目の当たりにするうちに、そういった考えは全く間違っていることが分かってきた。努力をしても報われないむなしさが、フィリピンには広がっている。依然として少数の特権支配層が政府と徒党を組んで、世の中を牛耳っている。非常に豊かな数十の家族が、国土の半分以上の土地を所有しているとさえ言われる。こういった社会構造は 19 世紀、フィリピンを植民地として支配していたスペインに利益をもたらすため、サトウキビ、タバコなどの商品作物を栽培する大農場が作られた時からのもので、現に、セブ島やネグロス島では少数の地主が、タダ同然の賃金で労働者を奴隷扱いしている。さらに悪いことに地主たちは、舗装道路の発達によって、安い労働力が外へ流出するのを恐れ、道路の整備計画にまで反対をしたという。

また仮に、砂糖の値段を倍に値上げしたとしても、その恩恵は階層のトップが独占し、末端まで行き渡ることがない。富の再配分が全く機能していない。

そんな世の中で、どういう夢を抱けというのか。努力が報われるなんていう言葉は、すでに豊かであるからこそ言えるのではないか。

もし、自分がサトウキビ運びの家に生まれたとしたら、何ができるだろうか。勉強するにも、学校へも行けない。教科書も買えない。仮に勉強できたとしても、圧倒的な買い手市場の中で、仕事を見つけるのは至難の業である。6 ヶ月ごとに失職し、仕事が見つかるまで、日雇い労働を探して日銭を得るのが関の山である(フィリピンの法律では、6ヶ月間を超えて雇用すると、正社員となるため、多くの企業は6ヶ月たった時点で、正社員になる前に解雇し、賃金の上昇をおさえる。別名シューマート方式)こうやって、子供たちは大志を抱くチャンスも奪われ、サトウキビ運びの仕事をせざるを得なくなる。こう考えると、素晴らしい海の中を潜った後とはいえ、暗い気分になってしまうのである。

日本からフィリピンにダイビングに来る人に対して、こんな社会的背景まで理解して欲しいと願う気持ちは毛頭ない。フィリピンの海を満喫して、気持ちよく帰って欲しい。ただ、一つだけお願いがあるとしたら、下品な言い方かもしれないが、なるべくお金を使って帰って欲しいということだ。特に、ポートマンやマッサージをしてくれる人、お土産を売る人など、末端の労働者の手に直接手渡されるであろうお金は、あまり値切ったりせず、気持ちよく支払って欲しいのである。我々にとってはわずかのお金であっても、彼らにとっては非常に価値のあるものであり、決して無駄遣いされることはないと思うからだ。

『ダイビングを通して見るフィリピンの自然破壊と貧困（その2）』の巻

●着々と進む環境破壊は誰のせいかな。

白砂で有名な、ボラカイ島を初めて訪れたのは、7年前の1996年のことだ。4キロ続く白い砂浜は世界的に有名で、多くのヨーロッパ人がバカンスで訪れる。リゾートやレストランはどれもおしゃれでこじんまりとしており、心安らく島である。

それから2年後に島を訪れたとき、8人乗りのプロペラ機で、ふとボラカイ島を上空から見おろしたときのことだ。大変な衝撃を受けた。ゴルフ場の造成のために、赤茶色の山肌があちこちでさらけ出されていたのである。

ちょうどその時期から、ボラカイ島は韓国人・台湾人のハネムーン地としてにわかになりに有名になり、ついで、日本でも大々的に紹介されるようになった。これらと因果関係があるのかどうかは分からないが、浜には藻が大量発生し、多量の細菌が確認され、1997年にはフィリピンの環境省が「ボラカイ島は災害状態にある」と宣言する騒ぎもあった。日本の週刊誌でも「危険なリゾート」などと紹介されたこともある。最近になって、ようやく汚水管設置工事が始まった。

●さて、サンゴ礁で囲まれた、こんなに小さなボラカイ島にゴルフ場を建設して、環境に良いわけが無い。しかし、一体、誰がそうさせたのか、ということを考えてみる。大きなビジネスになると判断し、土地を購入して開発したデベロッパー。税収や雇用の促進を考えて、許可を与えた政府。仕事が増えるという理由で住民も喜んだかもしれない。島を訪れる環境客も、ダイビングだけでなくゴルフもできるのだから、ゴルフファークにとっては喜ばしいことだろう。

この4者の全てが、将来的に環境が悪化して、観光客が減り、結局は自分たちの首を絞めるということまでは考えず、目先の利益にとらわれている。

●別の例を挙げる。フィリピンではダイナマイト漁という漁法が古くからある。ダイナマイトを海中で爆発させて、衝撃で即死した魚を一網打尽にするという、激しい漁法である。

この漁法には、珊瑚の破壊という大変大きな代償があり、ダイナマイトにより破壊されつくした珊瑚の群生を、フィリピン各地で見ることができる。ダイバーが多く訪れるところではさすがに減ってきてはいるが、南レイテなどのダイバーがめったに訪れないような海では、今でも盛んにダイナマイト漁が行われており、珊瑚がくずれた姿を無惨にさらけ出している。

珊瑚が破壊されるとわかっていても、目先の利益にとらわれて、猟師はダイナマイトを手放すことができない。珊瑚が減って、魚が減ったときのことをイメージすることができない。

●もう一つの例。美しいマヨン火山で有名なビコール州に、ドンソルという村がある。この小さな村は、世界最大の魚、ジンベイザメが多数生息していることで有名である。現在ではWWFの手で手厚く保護されているが、それはほんの五年前からのことであり、それまでは現地の住民が乱獲し、台湾の業者に高値で

売っていた。ジンバイザメの肉は高級中華料理に使われるのである。あるフィリピンの新聞社がそのことを大々的に報道して以来、ようやく保護の手が入った。

日本人もかつてはサメを捕らえては、ヒレだけを切り落とし、売り物にならない胴体はその場で海に捨てるといふごい事を行っていたのだが、それをつい最近まで、ドンソルでは行われていた。ここでも貧しさのあまり、目先の利益に目がくらんで、環境破壊をしてしまうという図式を見ることができる。

●このように生態系に配慮する心を閉ざしてしまうことは、フィリピンに限らず、経済的に追い詰められた発展途上国ではよく見られることである。

このような環境破壊に関して、『消費大国である日本や欧米などの先進国が、金に物を言わせて発展途上国に環境破壊をさせている』という論調はよく聞かれるが、私は別の視点から考えている。

すなわち、こういった環境破壊は全て、冒頭に述べたような極度の貧しさが判断力を失わせている。さらにその貧しさは何に起因しているかという、フィリピン特有の特権支配層の存在と教育レベルの低さであると考える。

少数の特権支配層の存在は、「努力しても無駄だ」というように人々の意欲を低下させるばかりでなく、政治を腐敗させ、さらなるモラルと勤労意欲の低下を引き起こす。人々は、地道な勉強よりも、手っ取り早く現金を得ることに腐心したり、権力者に気に入られて恩恵をあずかることの方に真剣になり、自分も同じように特権を手に入れることを目標とするので、いつまでたっても適切な富の再配分が行われぬ。富はピラミッドの頂点に集中し、大きな経済格差をもたらす。特に中華系の支配者層は、従業員を単なるコストとしか考えない傾向が強く、良い教育を与えて扱いくくなるよりも、労働者は無知のままにいて欲しいとさえ考えている。

●さらに、日常的にフィリピン人スタッフとの業務を通じて感じることもあるのだが、フィリピンの教育レベルの低さである。単なる四則演算のといった単純な問題だけでなく、物事の本質を考える訓練がまるで欠如していると強く感じる。雨が降ると道路が冠水するのは排水管の具合が悪いのであって、自分が普段から道路に捨てている生活ゴミが詰まっているからだ、などとは夢にも考えていない。将棋の世界では、三手先、すなわち「こう打つ、すると相手がこう来る、そこでこう打つ」という思考訓練が基本となっているが、これにたとえて言うならば、フィリピンの教育は三手先を考える訓練が圧倒的に不足している。よく比較にされるインド人エンジニアとフィリピン人エンジニアの違いはまさにここにある。

本質を考える力を身につけさせることのできない、幼少の頃からの教育レベルの低さが、間違った判断をさせ、貧困を招き、貧困がさらに教育レベルを低下させるという悪循環を起している。

この特権支配層の存在と教育レベルの低さは、一方が一方を加速させ、いまだに悪循環を脱していない。

●では、我々日本人は、この底なしの貧困を救い、この美しい海を後世に残すために、何ができるか。

それはこの国に教育を与えることだ。私のような、フィリピンに進出している企業は、フィリピンの安くて豊富な労働力をただひたすらむさぼり、ひたすら価格競争に勝つことだけを考えがちである。雇用を創出し、外

貨獲得に貢献しているといえは聞こえは良いが、要は労働力をひたすら消費しているのである。我々、企業人は、フィリピンから撤退した時に、一体、彼らに何を残すことができるかということを考えなくては行けない。あるいは、自分個人がいなくなっても、技術や習慣の一つでも残してやることができるかどうか。

金銭や物質はいずれは消えてなくなるが、教育は決して消えることが無い。業務を通じて、ただ間違いをとがめるのみならず、思考方法に間違いは無いか、といった本質的な部分に踏み込み、何度も何度もあきらめずに根気よく、現地の従業員を教育していく必要がある。海をまもるためには、このような方法は一見遠回りのようではあるが、唯一の確実な方法であると私は信じている。

『マイ・ビジネス大好き』の巻

●この事務所から、既に4人のスタッフがUAEに出稼ぎに行ってしまったことは、以前書いたとおりだ。昨夜、そのうちの2人とヤフー・メッセージで会話をする事が出来た。実際には、私(マニラ)、ルース(女:ドバイ)、ジン(女:ドバイ)、ジュン(日本で研修中)、ブイ(マニラ勤務)の5人でのチャットとなった。

●UAE、特にドバイは景気がいいのかわからないが、割と簡単に仕事が見つかるそうだ。彼女たちは、ドバイでの生活に大満足しており、半ば自慢合戦のような状況であった。月給は、ジンの場合、何とペソ換算で75000ペソ+住居・交通費支給。税金も無し。勤務時間も昼休みが2時間以上あるという。可処分所得で比較すれば、日本のサラリーマンよりも好条件である。彼氏と一緒に退職したが、ドバイでも一緒に事務所で働いているという。それにしても産油国はなんとゆったりしているのだろう。

●インターネットの発達のおかげで、3か国にいる5人が、音声、映像を伴って、リアルタイムで会話を出来る。すごいことだ。そのせいで、会社を辞めて中東へ行った人間が、「まだ」マニラで働いているスタッフにこうやってどんどん情報を流すことが出来る。これは誰にも食い止めることは出来ない。一昔前なら、こういった出稼ぎ者が既存スタッフを誘い出すような行動に対して、腹を立てたかもしれないが、所詮、個人の活動であるし、中東が好条件であることは周知の事実であるから、今はなんとも思わなくなってしまった。「じゃあ、俺もドバイで仕事探すかな。それとも会社でも作るかな。」と言ったら、「え、本当！そしたら、私たちアプライします！」「ぜひ、来てください！」と言う。「ばーか、冗談だよ」と言ってやった。

●「ところで、お前たち、金ためてどうすんの？」と聞いた。2人とも、別々の場所からアクセスしていたが、口を揃えて、「マイ・ビジネスをやる」と言う。どんなものかと聞くと、「3部屋くらいのアパートを建てて、人に貸したい。毎日仕事をしなくてもすむ。」これを聞いて、「あー、出た出た。やっぱりこいつもフィリピン人おきまりのマイ・ビジネスか。。。>」と思ってしまった。

●フィリピン人はとにかくマイ・ビジネス好きだが、「束縛されずに生活したい」「楽しんでリッチになりたい」そして「働かなくても収入があることを自慢したい」という感情が基本になっている。特に高収入だからとか、どうしてもやりたいことがある、という理由があるわけではない。私は、フィリピン人が「マイ・ビジネス」という言葉を使う時、強い嫌悪感を抱いてしまう。その理由は・助走をせずに、空高く舞い上がりたいと夢見ている。・やろうとしている事業が「転売」「賃貸し」ばかりで、低付加価値というか、生産性が無いというか、理念がないというか、浅はかなものばかりである。・自分がやってきた仕事と全く関係の無いことをやろうとする。・汗を流すことを嫌がる。ということだ。

●大橋巨線は最初からリタイアを目指してクイズダービーの司会をやっていたとは思えない。仕事が好きで好きで、働くことに興奮を感じながら、毎日が楽しかったにちがいない。その延長線上に、たまたま早期リタイアがあっただけだと思う。アメリカの富裕層も、リタイア前は会社の高い地位につき、大変大きな責任を背負って 24 時間働いていた人ばかりだと思う。アメリカの社長は日本の社長の 10 倍くらいの収入があるが、そのかわり 20 倍以上働くといわれている。その結果として、リタイアがある。

どちらも、長い「助走」があるわけだ。

フィリピン人のマイビジネスは、明らかに途中をすっ飛ばしている。助走をせずに、空高く舞い上がろうとしている。

(この「助走」という言葉は、「ビジョナリーカンパニー」に出てくる。つまり、誰でも知っている成功した企業でも突然成功したわけではなく、人知れず努力を重ねていた長い下積みの時代が必ずある。誰でも知っているヒット商品の陰には、何千というボツ案がある、というものである。)

●また、もし彼らの言うマイ・ビジネスが「皮を買ってきて、皮細工品を作って売りたい」とかとか「パソコンの修理の仕事をしたい」だったら、応援したい気にもなれるのだが、こういったアイデアをおよそ聞いたことが無い。中国人やベトナム人はどうなんだろう。もう少し、まじなことを言うような気がする。

私は転売や賃貸で生計を立てようとするに、生理的に嫌悪感を感じる。古い日本人気質なのかもしれないが、仕事に興奮を味わいながら、死ぬ瞬間まで働いていたいと思う。(私の父は、相続した土地に 4 億円のビルを建て、会社を辞め 15 年たった今、税金の計算しかすることが無く、既に人格が崩壊している。)

●さて、幸運にも彼女たちが貯金が出来たとして、マニラに戻ってアパートを建てるとする。でも、多分失敗する。

1 つは、最初に計算をしないこと。もう 1 つは、それが、自分がやってきた仕事と全く関係の無いこと＝専門知識がないままに事業に着手するだろうからだ。

そしてまたお金がなくなる。でも一旦、勤め人を辞めた者は 2 度ともう勤め人に戻れない。

で、どうするかって？

また海外に行くのである。

『カルトを作れ』の巻

●私は建設会社所属なので、中東など海外の建設現場を渡り歩いてきた所長の話を書くことがたまにあるが、所長達のなかでフィリピン人の評判はすこぶる高い。

中には、どの国へ行く時も同じスタッフを抱えていく人もいるほどである。

なぜならフィリピン人はとても素直で、ひとなつこく、明るく、陽気で、指示に従順に従うし、裏表がないから、一緒に仕事をしやすいからだ。

私にとって一番、ありがたい、と感じるフィリピン人の資質は、良く言えば「笛吹けば踊る」、悪い言葉だと「洗脳されやすい」という部分である。

●フィリピン人の大脳は、シワが比較的少ない状態であり、これからどんどん、大脳に刻み込んでゆく状態のように思う。受けてきた情報や、刺激がまだ圧倒的に少ないので、新しい情報や刺激に、かなり敏感に反応する。

つまり、日本人と同じ物を見たり聞いたりした場合、日本人の3倍の強さの反応が返ってくる。

企業がフィリピンに進出する場合、普通どこの会社でも、「なぜフィリピンか」という問いに対し、「英語が使える」「教育レベルが比較的高い」「日本に近い」などと説明用資料に書き連ねるのだが、このような理由を全部集めても、このフィリピン人の「洗脳されやすさ」がもたらす影響には到底及ばないであろう。

●この性質は、仕事を行う上で、大変大きなメリットとなりえる。人間がひとたび「洗脳状態」になると、普段潜在していた力が、顕在化するからである。言葉を変えれば「熱狂状態」「狂った状態」といっても良い。私は「カルト」であるべきだと思っている。フィリピン人を狂わせ、カルトをつくり、自分の信者に出来る日本人こそが、フィリピンに必要な人材である。(こんな人材は当然、日本でも必要だろう。。。)

●私はフィリピンへは2度目の赴任であるが、1回目の赴任時に、初めてこのフィリピン人が「狂った状態」を目の当たりにした。

まるでうだつの上からない当時の所長と交替で、ある人物が所長としてやってきた。この人物がすごかった。到着するや否や、事務所のレイアウトを変え、組織を変え、ことあるごとにスピーチをし、強烈なメッセージを繰り返し繰り返しぶつけた。ダメな者は、部屋に呼んで大声で怒鳴りつけるが、その直後には大きな声で笑っている。「俺はお前らの得た収入はお前らに還元する！そのかわり俺の要求には全力で応えろ」と明言し、事実、企画の仕事は徹夜させてでも翌日、少なくとも3日後には持っていく、というスタイルを貫いた。実際、ボーナスも上がった。(ただし、ボーナスを増やすだけで基本給はほとんど変わらなかったのに、渡し方が非常に巧妙なので、ほとんど全スタッフが、給料が倍増したかのような錯覚を受けたのである！)

演出もうまかった。他部署の日本人と言い争いをする時は、わざと自分の部下に聞こえるような場所で大声でやりあう。お前達のボスは強いぞ！というところを見せるわけだ。

またその人物は、フィリピンに来る前に私に「俺がそっちに行くまでにこれを読んでおけ」と本を送って来た。普通、交替でやってくる所長というものは、最初の自己紹介で「えー、まだ右も左も分からないので、皆さ

んのお力を借りて頑張っていきたいと思います」とかなんとかいうわけだが、その人の場合は来る前からもう戦いが始まっていたわけだ。(私が思うに、右も左も分からない所長などは来なくていい。ビジョンをもった人だけがくれば良い。)

さて、羊のようなフィリピン人たちが狼にかわるまで、1ヶ月とかからなかった。目の色が変わり、空気が変わるのは、本当に一瞬だった。卑猥な冗談ばかりを言っていた下劣なスタッフ達が、一心不乱に仕事に打ち込むようになったのである。私自身も、「こういう世界があるのか、仕事とはこういうものなのか」と初めて感じた。

このようにフィリピン人は強いメッセージを発信する人”のみ”に対しては、ものすごい速さで強烈な反応するのである。

●私には到底その人の真似はできない。しかし、伝えたいメッセージだけは山ほどある。私が彼らに何かを言う時に、よく使う方法は

「日本や中国とあからさまに比較する」「他のスタッフとあからさまに比較する」「数字で指示する」「船や家族にたとえる」「YES か NO かで聞く」「これをやると具体的にどういことが身に降りかかるかを伝える」「とにかくわかりやすく」「説明は短く」

というようなことだ。たいしたことはないけれど、これらについては次回。

『カルトを作れ(その2)』の巻

●アジア諸国とあからさまに比較する

「お前ら、中国やベトナムに負けてもいいのか?」「君達は、今、試されてんだよ。うまく行かなかったら、俺は中国へ行くから構わないけど、お前らはそれでいいのか?会社をたたむのなんて、簡単なんだよ。」「フィリピン人は全然ダメです、中国の方がいいでしょうって、レポート書いて日本に送っちゃうぞ。いいのか?」

経費節減のためにフィリピンに進出する企業は、すでに中国やインドネシアにも進出しているか、あるいは、一度は進出を比較検討してきたはずであるから、「だめなら撤退」と言う言葉は脅しではない。

ここで、やる気のあるフィリピン人なら、「俺達フィリピン人のすごいところをみせてやる!」と発奮する。

ダメなフィリピン人は、「またなんだか説教を言っているよ、早く帰りたいなあ」と思うのかもしれないが、意外なことに、そういうフィリピン人はあまりいないものである。

●日本と比較する。

「日本の CAD オペなら、この指示だけで書けるよ。」

日本と比較することは、大変に効果がある。

なぜなら、フィリピン人は日本の車やデジカメのことは知っていても、いわゆる普通の日本人の普通の社員がどういう仕事振りをしているか、全くイメージが無い。そこで、

「日本人の普通の CAD オペだったら、これは 3 時間だな。」「日本人のプロの CAD オペが、こういう間違いをしたら、もう会社に来られないな。それほど恥ずかしい間違いだな、これは。」

などと具体的に言ってやると、“先進国日本”のレベルをナマに伝えることが出来る。また、「日本とはいえそんなにかけ離れているわけでもないんだな」と言うことも分かるわけだ。

逆に

「これは日本人には出来ない、お前らだけだよ、出来るのは」「この図面は日本でもトップクラスだな」

というような言葉も、彼らはとても喜ぶ。どうせ褒めるのなら、褒めるときにも比較をして褒めてしまえば、威力も倍増と言うわけだ。

とにかく見えない相手があたかもそこにいるかのように、ぶつけてしまうのだ。

●他のスタッフとあからさまに比較する

「あいつは、ここまでやって持ってきたよ。」

社員同士というのは、席が離れていると、もうどんな仕事をしているかよくわからないのが普通だ。特に、ポジションが同じレベルの者同士というのは、一緒に仕事をする事が無いから、相手がどれくらいのレベルなのかと言うことを知るの、おおよそ不可能であるといってよい。日本の会社でもこのことはあてはまる。A には B を引き合いに使い、B には A を引き合いに使う。お互いが、「あいつには負けんぞ」とやる気を出す。

ただし、フィリピン人は不思議なもので、圧倒的な差がついてしまうと、なんだかんだと理由をつけて勝負をあきらめるところがある。

例えば、A がめっちゃくちゃ作図が早く、B が遅いとする。このとき、B に対して A を引き合いに出しても「あいつ

は学生のときからやっているから」とか「あいつは家にパソコンがあるから」とか理由をつけてあきらめてしまうので、比較するときは同じレベルくらいの者同士でないと意味が無い。

●「数字で指示する」

とにかく具体的であること。

次の2つの方針を比べて、どちらが分かりやすいだろうか。

「高い品質をめざそう！」「ミスは図面1枚に1個まで！」

もちろん、下の方が目標としてはストレートで分かりやすい。幼稚っぽい表現でもいいから、分かりやすい目標の方がフィリピンにはいい。

以前、ある映画の射撃訓練の場面でも書いたが、数字を使うことの重要性は、どんな経営書にも書かれている。抽象的な目標や指針は、フィリピン人の心には「全く」響かないが、具体的な数字を挙げると、とたんに目の色が変わる。

なぜ数字を挙げるといいのか。

それは覚えやすいからだ。

覚えやすいと言うことは、人に伝えやすい。

「間違いは1個まで」と日本人から言われたリーダーは、自分の部下に「おい、1個までは許してやる。2個目はアウトだからな」と言えるわけだ。それを聞いた部下は、2個の間違いがないように、一生懸命チェックする。

しかしながら、具体的で明解な目標を打ち立てることのできる日本人というのは、これまた非常に少ない。なぜか、回りくどく抽象的になってしまうのは、日本人の性なのだろう。

『カルトを作れ (その 3)』の巻

●船や家族にたとえる

フィリピン人というのは、自分達を船とか家族とかにたとえるのが結構好きだ。

「俺達は、みーんな同じ船に乗ってるんだ。お前たち、この船を沈めたくはないだろう。助け合わないと、船ってのは沈むんだよ。」

まるで、20 年前の青春ドラマのようなせりふだが、こういう話をする、フィリピン人にはものすごくストレートに伝わる。中には、眼をウルウルさせるやつもいる。

こんな簡単な一言で、フィリピン人というのは目に見えて変化する。

●船のほかには、家族というのがある。

例えばこんな感じだ。

「お前とお前は、このファミリーのお父さんとお母さんだろう。助け合わないでどうする。家族がバラバラになってもいいのか。お前達は一つの家族なんだぞ。いがみ合っている場合じゃない。」

そうすると、

「そうだ、俺達は家族だ。よくわかった。これからは 2 人で助け合う。」

と、けっこうすんなり納得してくれるのである。

同じ内容でも

「お前はリーダーだろ、で、お前はサブリーダーだろ、サブリーダーはリーダーをサポートし、リーダーはああして、こうして、うんぬんかんぬん」「カンパニー・ポリシーにはこう書いてあるから、こうしなきゃダメだ」

などというより、はるかに分かりやすいし、暖かい感じがして、いいではないか。

こういった、船とか家族とかいう言葉を使うことにより、高いレベルのチームワークを実現したいだけなのであるが、日本人では、なんとも感じないようなクサイ言葉でも、彼らは非常に洗脳されやすいので、かなりストレートに揺れるのである。

●フィリピン人はキリスト教徒が多く、日曜日には教会へ行って、神父さんのお話を聞く。私には何を言っているかわからないし興味が無いので横を素通りしてしまうのだが、多分、あーしなさい、こうしなさい、のような説教めいたことを話しているのではないかと思う。

思うに、フィリピン人は、人の話に耳を傾け、それを受け入れる訓練が小さい頃から出来ているのではないかと思う。

また、フィリピン人は明らかに格言好きである。私の会社の入っているビルのエレベータには、いつも誰かの格言が貼ってある。

「的よりも高いところを狙わないと、的には決して当たらない。

By

だれそれ」

というような感じだ。誰が貼っているのか知らないが、毎週変わる。

ナショナルブックセンターに行くと、レジの前に小さな本が積んであり、手にとって広げると、1行か2行の格言が書いてあったりする。(近くのスタッフに聞いてみたら、Daily Bread とか Quotes というのだそうだ。)また、パソコンのデスクトップの背景に、格言みたいなものを表示させているものもある。

このようにフィリピン人は、常に心の拠り所みたいなものを求めている。自分を揺さぶってくれる人を探している。

家庭に父がいて、世の中にキリストがいるように、会社にも自分の指導者を探す。そして自分とその指導者がピタっとはまると、急激に実力が伸びはじめるのである。合わなければ去っていく。

日本人は、「自分こそが指導者だ」と感じたその日から、暴走するくらいの勢いで突っ走ってよい。そして、「自分教」というカルトを作り、信者を増やすのだ。日本人は遠慮深い国民なので、他の日本人がいる前で、自分一人の考えを、あたりにまき散らすのを必ずしもよしとしない傾向があるが、この国では例外だ。

フィリピン人は、上司から送られるメッセージを今か今かと待っているのである。

『どう拡大するか』の巻

●ある日系企業の駐在員の方が、私達の事務所を訪れてきた。いわく

「日本の設計部門をフィリピンに移管したいので、差しさわりの無い範囲で相談にのってくれないか」ということだ。

今まで何社かの方が、私達の事務所を見に来てくださったが、私はこういう立ち上げ話に関わるのがとても好きだ。わくわくする。

●幹部候補生の作り方

今回の話の中で、結構盛り上がった話題は

「まず 10 名くらいを雇ってその中から数名を幹部候補生として日本へ送り、みっちり教育し、戻ってきたらそのメンバーを中心にトレーニングして、人数を徐々に増やしていく方法」

がいいかどうか、というものだった。

私はその方式はあまりよくないと思う、といつもクセで断言してしまった。

理由その1その人物が幹部としてふさわしいかどうかは、1年くらい使わないとわからない。リーダーシップの有無は、集団に放り込まないとわからない。理由その2幹部として育てるのにふさわしい人物に出会う確率は20名に1名程度であり、10名の中から数名を選んでしまうと、当たりが1名、はずれが数理由その3日本研修が終わり、一旦幹部候補生にしてしまうと、後で降格させることが出来ない。第2陣や3陣の中にもっと優秀な者を見つけてもポストが不足し、結果として実力と見合わないポジションという状態が、立ち上げ早々から発生してしまう。これではせっかくの優秀な人間が辞めてしまう。

理由その4幹部候補生として英才教育をしても、元をとる前に辞められたら水の泡である。

私達の会社も日本へ研修生を送っているが、送った者を幹部にしたのではなく、幹部に値する者を日本に送った。意図してそうなったわけではなく、たまたま研修を導入したのが遅かったので、そうっただけなのであるが、自他共に認める人材を送ったのは、結果的には良かった。「なんであいつが行けて、俺が行けないんだ」というような不満も出ず、チームワークが崩れることもなかった。私達の業務は、チームワーク命だから、1人が知識を身につけても、チームワークが崩れては元も子もない。

●日本語の教育について。

「何名かのスタッフに集中的に日本語教育を施し、日本人を介在させずに日本向けの仕事をする」ことについて。

これも私はつい断言してしまったのだが、私の考えは「フィリピン人に日本語を教えても、時間の無駄」である。

理由その1日常会話が問題なく出来たところで、業務とは別次元である。専門的で難解な単語の羅列を正確に理解してもらう必要がある。2重否定などの指示も正確に読んで欲しい。

理由その210回のうち7回があっても、3回が間違っているのなら結局全部に眼を通す必要があり、あまり日本人の業務軽減に寄与しない。1箇所だけでも奇妙な間違いが、そのまま顧客のところへ流れる

と、失う信用が甚大である。

理由その3手書きの文字が読めなければあまり業務に役に立たない。手書き文字を読ませようとするには、相当高度な経験が必要である。1 年程度の訓練では、ある手書きの文字が「平仮名なのかカタカナなのか数字なのかアルファベットなのか」さえ判断できない。

理由その4英才教育をしても、元をとる前に辞められたら水の泡である。

理由その5辞めさせないために高給を払うと、他のスタッフとのバランスが取れない。

理由その6業務スピードが落ちる。フィリピン人スタッフに日本語作業を任せることにより、3 時間納期が余分にかかるとするならば、日本人が 10 分で終わらせたほうが、トータルで考えてプラスである。

出来ない理由をたくさん列挙してしまったが、実際に今まで、業務時間後にスタッフを集めて日本語を教えたり、日本語学校に通わせたり、数名を日本研修に行かせたりした結果としての意見である。日本語を教えるための本を買って、その通りに教えてみたりもしたのだが、目に見えた効果はなかった。

もちろん、使う単語が限られているとか、いつも決まった書式で指示を受け取るとかいう業態ではもちろんこの限りではないだろう。また、日本語能力の高いものに、3 万ペソとかの高給を払える会社中にはあるだろう。しかしながら、日本にいる上層部の人々が「そんなもん、教えこんで、日本人は撤退すりゃいいだろ」というほど簡単なものではない。質とスピードをトータルで考えないと、日本人どころか、フィリピンの事務所自体を撤退せざるを得ない状況になってしまう。

他にも「社内に通訳を置くことの是非」というのもあるのだが、また 2 画面分の文章を超えてしまいそうなので、これについてはまたいつか。

『社員を喜ばせるべし』の巻

●フィリピン人にとって、会社が楽しいかどうかということは非常に重要で、日本人は会社を楽しくするために真剣に取り組むべきであるということは、以前、このメルマガで書いたとおりだ。

アウトティングやクリスマスパーティーはもちろんのこと、毎月何かの催し物をするくらいのペースが必要だ。

●こうした会社としてのレクリエーションとは別に、フィリピン人を喜ばせるために、私が個人的にずっと続けてきたものがある。

それは、日本で電化製品を買ってきて、ローンで売ってあげることだ。

この効果は、絶大である。

●このスタッフは全員、私が喜んでそういうことをすることを知っているので、私が休暇で帰国するという予定を聞きつけると、ちょっとした騒ぎになる。入れ替わりたちかわり、何人ものスタッフが近寄ってきては、「SONY のデジカメが欲しい」とか「ハンディカムが欲しい」「PENTIUM2 のノートパソコンが欲しい」などと注文を持ってくる。中には、「自転車のタイヤが欲しい」というアホまでいた。

●こうして注文を集めると、毎回 40 万円分くらいになる。1 回では買いきれずに、家と店をタクシーで 2 往復したこともある。儲けるつもりもないが、為替で損をするのもいやなので、さくらやのポイントは還元するが、5%くらいは水増しして請求する。

支払いは全て月賦で、給料日ごとにだいたい 1000 ペソ。子供が多くて生活が大変な者は、800 ペソくらいに下げる。

多い時は、毎月受け取る支払いが 40000 ペソにもなった。総額で言えば 200 万円を超えた。

●一番人気はやはりデジカメで、今までかれこれ 30 台以上運んだ。だからうちの社員は 3 メガピクセルクラスのデジカメをほとんどのスタッフが所有している。

面白いのは、新規でスタッフを雇ったときだ。パーティなどで、既存スタッフがデジカメを次々に取り出すと、新規スタッフは「なんでこんな高い物をこの会社のスタッフは全員持っているんだ!？」と、驚く。

私が正社員にしか売らないことも知っているので、6 ヶ月の試用期間が過ぎて、正社員になるまではじっと静かにしているが、正社員になったとたん、「僕もデジカメが欲しい」とやってくる。

これがまた、かわいい。

●こういうことをしていると、けっこう面白いことが分かってくる。

・転職(海外出稼ぎ)を考えている者は、絶対を買わない。・逆に次々に買う者は、会社を辞める気が全く無い。・給料日のたびに、お金を私の席まで持ってくるので、いいコミュニケーションになる。・電化製品に詳しいと、尊敬される。・特にデジカメは、お互いに写真を取り合っ、パソコンに入れたりして、社員同士の絆を深めるのに非常に役に立つ。・どうせ使わない眠っているお金が、最大限に生きる。・みんな、買った

物をとても大切に使う。・私がヘソを曲げると、買ってきてくれなくなってしまうので、みんな素直になる(?)

●こんなことを派手にやる私を、白い眼で見る日本人スタッフもいたと思うが、「俺は自らの金と時間を割いてやっているんだ、何が悪い」というのが私の言い分である。

社内融資制度などで、会社のお金を貸すところはいっぱいあるだろうが、個人のお金を貸し、しかもわざわざ忙しい中を買ってきて手で運んできてくれるというような酔狂な日本人は私くらいのものであろう。

なぜそこまでするのか、と聞かれれば「みんなが喜ぶから」と答えてはいるが、本音はそうではない。

本当の理由は「全員を支配したいから」である。

『起業宣言』の巻

●2004年12月末日をもって、現在の会社を退職し、ここマニラにて起業する決心をした。

2年くらい前から考え始め、半年前から具体的に考え始め、つい2日前、本社の上司にこの旨を伝えた。いやー、どきどきしたというか、すっとしたというか、ついに言ってしまった、という感じだ。

業務は、今と全く同じ、CADによる建築意匠図を作成する事務所だ。超スピード、低価格を売り物にする。1プロジェクトで数枚という小ロットのものを、1日～3日という超単工期で仕上げ、月に50PJをこなす事務所を作る。

経営目標は、1年半でスタッフ20人、月間売上300万円にする。さらに3年後には30人450万円の規模にする。

現在、CAD業界は中国の大連に押され気味であるが、「建築意匠図はフィリピン」という常識を10年以内に作り上げる。

●思えば3年前、練馬に住んでいた頃は、会社の業務がつまらなくてどうにか転職したいと考えていた。でも、やりたいことがない。会計の知識くらいは必要だろうと簿記の勉強をして2級はすぐにとれたが、どうもおもしろくない。がんばって公認会計士をとろうとも思わなかった。宅地建物取引の資格も取ったが、勉強にはなったが、これで食えるわけなどない。はやりのファイナンシャルプランナーも講習に通って取ってみたが、年金とか税金の知識が多少増えただけで、お金でお金を作ることに興味が湧かない。では、と不動産鑑定士という大型資格の勉強を始めたが、あまりの暗記の多さに辟易し断念。経済学は面白かったが、不動産の値段を調べるという業務に、とうとう興味など湧かなかった。

そこへ、ここフィリピンに作図会社を立上げろとのミッションが回ってきて、2つ返事で了解し、2週間後にはフィリピンにいた。

この任務が私に回ってきたことは、本当に幸運だったと思う。

私はここで自分の持てる能力を全て注ぎ込んだ。10年間溜め込んだパワーを、思う存分発散させてもらった。

●ここで学んだことは、何か。

1つ目は、自分の頭を使って行動するという面白さ。

2つ目は、自分の思うように組織を作り上げる面白さ。

3つ目は、「顧客」という大衆が何を考えているか。例えば、「圧倒的なスピード」で納品したときに、顧客は大変激しく反応する。品質不具合の噂は10人に広まり、それは2年間言い伝えられる。また、フィリピンだからこれくらいでいいや、と品質に妥協する顧客は存在しない。

4つ目は、打てば響くフィリピン人の面白さ。

●もともと、会社を飛び出したいが、飛び出す先がないという時に、運良くフィリピンに飛ばされた。だから、戻れといわれても、もう戻る気になれるわけもない。今、戻ってしまったら、もう死ぬまで「つまんない、つまん

ない」と言っている自分の姿が想像できる。

つまり今回の起業決意は、5年前から考えていたとでも言える。

●「そんなんで食っていけるのか？」と言う人もいる。そりゃあ、私もこわい。今のご時世、今の年収を捨てるのは勇気が要る。

しかし、目を閉じても、歩いていても、自分が自分の会社で働いている姿が、目に浮かんで、離れることがない。ありありと、映画でも見ているかのように、何度も何度も頭に浮かんでしまうのだ。こればかりはどうしようもない。今どうにかしないと、死ぬまで、背後霊のようについてまわりそうだ。

●There is a tide in the affairs of men. 人生には潮時がある シェークスピア

私は今、自分に潮が満ちてきたと感じている。

『逆評価の勧め』の巻

●「逆評価」とは文字通り、部下が上司を評価することである。私達はこれを、「カウンター・エバルエーション」と呼んでいる。

具体的には、このように行う。

- ・逆評価を行う時期は、通常の上司→部下の評価をやる時と同時。
- ・1名のリーダーの下に10名の部下がいるとしたら、そのリーダーは10名の部下から評価を受ける。
- ・記名はしない。誰が書いたか絶対にわからないようにするために、手書きよりも、フロッピーディスクを介して電子化した方が従業員のためである。
- ・誰が書いたか、は我々日本人にも最後までわからない。(でも、大体予想がついてしまう)
- ・日本人も全スタッフから逆評価を受ける。←これがミソ
- ・逆評価の内容は、本人に渡すが、あまりに内容が激しい時は見せない。
- ・日本人が複数いる場合は、全員の逆評価を見られるのは社長のみ。
- ・何を書いても良くて、書いたことによる給与への影響は一切ない。

私は立ち上げ時にこの方法を数回行い、たいへんよかったと思っている。

組織にガタがきたな、と思ったときに行くと、大変大きな効果を発揮するので、おすすめである。

●基本的にフィリピンは大変ヒエラルキーの強い社会なので、下のものが上の者無記名で評価したり、告発する機会を与えるなどというのは、フィリピン人から見れば言語道断、通常ではありえないことである。ポジションの高い者はおそらく最初はなんだかんだと反対するであろう。普段、自分が部下をどのように扱っているかが、トップにつつまぬけになるからである。逆に下の者は、こんな機会はめったにないから、例外なく全員が喜ぶ。

ここで日本人は、2つの決意をする。

まず、どんなにリーダー格のフィリピン人が反対しようとも、断固として行うこと。

そして、日本人も逆評価を受けることとし、どんなことを書かれても、それを認めるという決意をする。50人の会社でやれば、50人から評価を受けるわけだから、もう、ドキドキものである。私の場合、印刷した紙を家に持って帰って、こっそり読んだ。こんな気持ちは小学校の通知表以来だ。

●さて、実際にやってみると、出るわ出るわ、内部のごたごた。ちいさなことから、大きなことまで、到底日本人にはわからないようなことが、あぶりだされてくる。

フィリピン人の部下がフィリピン人の上司に書く内容として、いくつか例を挙げてみる。

- ・誰々は、ひいきばかりする。
- ・誰々は、人のいないところで悪口ばかり言う。
- ・誰々は、仕事の分配が不公平である。
- ・誰々は、分からないことがあったら日本人に聞けばいいのに、なかなか聞いてくれないので仕事が進まない。

- ・誰々は、分からないことを、いつでも親切に教えてくれる。
- ・誰々は、最高のリーダーだ。同じチームでずっと働きたい。
- ・誰々は、人に仕事をやらせるばかりで、あまり仕事をしていない。
- ・誰々は、難しい仕事ばかり人にやらせて自分は簡単なことばかりやる。

こんなようなことである。これによると、フィリピン人の末端のスタッフが最も重要視していることは

第 1 に公平かどうか

第 2 に教えてくれるかどうか。

であることが分かる。この 2 点を満たせば、まずはリーダー合格といえる。

●さて肝心の、日本人への逆評価では、どのようなことが書かれるか。私の場合、ほぼ全員に同じようなことを書かれてしまった。

- ・とにかく短気。すぐカッとならずに落ち着いて欲しい。自分が出来ることを人にもやらせようとすぎだ。もう少し長い眼で見て欲しい。
- ・日本語や建築のことを講習で教えてくれてありがとう。
- ・勤務中のジョークが面白いので、仕事の緊張が和らぐ。(私のジョークは本当に面白いです)
- ・近寄りやすい。
- ・どうすれば会社が良くなるかを常に考えている。

私は、非常に気が短いので予想はしていたが、ほぼ全員が「短気はやめてくれ」と書いた。私はこれでもなんとかフィリピンで生き延びてはいるが、定石的には短気はやめたほうが良いといえる。でも、これにもいろいろあって、個人的には「恨みを伴わなければ、叱責による恐怖は効果がある」と思っている。これについてはまたいつか。

また、講習会などで、何かを教えると彼らは後々まで、そのことに感謝するという傾向がある。これもフィリピンでの非常に大切なポイントである。

また、ユーモアがあると非常に喜ばれる。日本人は普通、無表情でむっつりしていて、とつきにくいのが、それは、フィリピンでは全くダメ。威厳も大事だが、ユーモアも大切である。50:50 ということだろうか。人々が話しかけやすい、ということはそれだけいろいろな意見が集まるということだから、組織運営上、極めて大切なことである。

●この逆評価を実行すると、すーっと潮が引くように組織のガタが治る。「なんか、スタッフがいろいろ不満を持っているみたいなんだよな～」という所は騙されたと思って、やってみていただきたい。たった 1 日で変化が現れる。

そして、フィリピン人がいかに上司である日本人を、じっくりと観察しているかに驚くことであろう。その観察力にはこっちが寒気を感じるほどである。その視線の鋭さは、まるで船の乗客が、船長に向かって「頼むぜ、船頭」という思いで見つめるのに似ている。

『些細な不可解』の巻

●ホーリーウィークの連休は、ガラにもなくセブのとあるB級リゾートに滞在した。

フィリピンで生活すると、些細だけれども不可解なことがちょこちょこ起きる。今回はセブにいるあいだに起きた、いろいろな些細な不可解について。

●「やっぱり無料じゃなかったから朝食代払って下さい」事件

朝食のクーポン券に「3名分」と手書きで記載されていたので、大人2人と1歳の子供1人、合計3人で朝食を取った。実際には1歳の子供が食べる量などはタカが知れているので2.3人前という感じだった。

ところが、本当は2名分までしか料金に含まれていなかったらしく、翌日、レストランの係員が「昨日の朝食は2名の間違いでした。券に書くべき数字間違えました。つきましては、1人分5ドル追加で払って下さい。」と言いに来た。

結局「払え」「そんなもん、払うか」のやりとりの末、払わずに終了した。もちろん、こっちの言い分は、「食べてから言われたって、そんなもん困るわい。押し売りといっしょじゃんか」というものだが、こういうシーンはフィリピンではしょっちゅう起きる。

この係員は係員で、料金を徴収する義務感のみを感じて一生懸命にやっているだけなんだろう。あるいはこわいマネジャーに「とりっぱぐれたら減給だぞ」とか脅されているのかもしれない。

よくある、顧客満足ならぬ上司満足だ。客としては非常に不愉快である。

●「プールサイドで立小便」事件

プールサイドでデッキチェアでくつろいでいたら、フィリピン人の小学生ぐらいの男の子が1mぐらいの至近距離で、こっちを向いていきなり立小便をはじめた。プールからあふれた水を吸込む、排水溝があったからだ。当然、あたりに飛び散る。その横には、その子のお母さんがいたが黙って見ている。それを見て、妻がブンブン怒っている。(そんな客がうろちよろしているリゾートというのも、かなりすごいが。。。)

フィリピンは小便をそれほど汚い物とは思っていないようなところがある。男はトイレに行っても手を洗わないし、ガードマンなんかは、歩道でよく小便をして、マカティでもそこらじゅうに小便の跡がついている。タクシー運転手はよく、車のドアをついたて代わりにして小便をするので、タクシーの助手席のドアの内側は、あまり触らないほうが良い。小便がハネているからだ。

またフィリピンでは子供を叱るということをあまりしないので、母親に「なんでこの親は叱らないんだ」と叱責を期待しても、まず無駄だ。

だから、「小便×子供」では、実のところ、フィリピンでは全く事件にならない。

●「ペンキ塗りたて」事件

リゾートの庭のプランコで子供と遊ぼうと思ったら、「ペンキ塗りたて」で使えなかった。ホーリーウィークの一番客が多い時に、なんでわざわざペンキを塗り替えるのか、非常に不可解だ。

2つの事象、すなわち

A・・・ペンキを塗ると、しばらく使えなくなる。

B・・・ホーリーウィークはお客さんがたくさん来る。

ということから、「ペンキを塗るならホーリーウィークの前か後にしておこう」という考えが出てこない。

いや、待てよ、全てがチャンスとしていたら今ごろフィリピンも先進国になっているわけで、そうなれば、私なんかがここに仕事でやって来るということもないかもしれない。

あるいは、このリゾートはプールや建物のペンキは全部休み前に終わらせたのに、ブランコだけたまたま何かの手違いで休み中に塗るはめになってしまったのかもしれない、と考えることもできる。(まずないだろうが)

●最近私もだいぶ気が長くなってきて、腹が立つこともだんだん減ってきたのだが、どうしても腹が立つときは、こういう風に考えるようにしている。

1:何もフィリピンだけがこんなじゃない。インドや、アフガニスタンや、ナイジェリアはもっとひどいかもしれない。これでもましなほうだ。ちゃんとしている国の方が少ないんだ、我慢するべし。快適な事だっていっぱいあるじゃないか。

2:なんでも安いんだから、文句言うな。

3:異文化にやってきたのは自分の方だ。いやなら自分の国に帰れ。

あまり正論を盾にして、腹を立てると、時には命を危険にさらすことになる。トラブルなく目立たないように行くべし。

『別れ際は笑顔で』の巻

●メイドをクビにする時、従業員をクビにする時、店員とけんかになった時でも、最後に別れる時は、必ず笑顔で別れろという話である。

頭に血が上った状態のまま、「2度と来るなボケ」とか「2度と来るかアホ」というような顔つきのまま、別れない。どんなに頭にきていようが、冗談の1つや2つをかまして、お互い笑顔を見せ合って別れ、相手が目の前からいなくなってから「2度と来るなボケ」とこっそり心の中で思うように心がける。

●たとえば従業員をクビにする時。

解雇の方法には2通りあり、

1:解雇通知で言葉どおりクビにする方法と、

2:なんとなく遠まわしに解雇を匂わせておいて、自分から退職願を出させる方法とがある。

面白いことに、解雇通知で解雇されたスタッフは2度と会社には現れない。中にはひょっこり遊びに来る者もいるが、半年とか1年以上の期間をおいてからでないと、まず現れない。反対に、自分から退職願を出した者は、表向き、自己都合退職であるから、堂々と会社に遊びに来る。本人のプライドが保たれているから、昔の仲間に会うのも全く恥ずかしくない。

会社を辞めたスタッフが遊びに来ようが来るまいが、あまり関係ないと思うかもしれないが、私は少なくとも人に恨まれて殺されたくはないので、できることなら笑顔で別れる方法を選ぶ。命までは狙われなくても、会社に恨みを持った者と言うのは、「この会社は違法ソフトをつかっているぞ」と当局に通報したり、何らかの形で業務を妨害しようとする者もいる。マニラに5年、10年といれば退職者も相当な数にのぼるわけで、そういう被害に遭う確率もだんだんに高くなるだろう。

●メイドの場合もそうだ

クビにしたいと思ったら、何でもいいから嘘の理由を言って、もう働いてもらうことができない、ごめんなさい、と言う。私は以前、「来週からタイに転勤になった」と言ってクビにした。向こうもちろん、嘘というのはわかっている。

その他、買い物などでお店で不愉快なことがあった場合、コンドミのアドミともめた後でもなんでも、最後は「バイバイ」「サンキュ」と笑顔で別れるように努める。

禍根を残したまま別れても、得なことなど一切ない。ほとんどのフィリピン人は、私達に比べれば失う物などないに等しい。嫌がらせをしようと思ったら、どんなことでもできる。

以前、どなたかのWEBページを見ていたら、このように書かれていた。「フィリピンで安全に暮らす方法は、高い塀を作ることで、ガードマンを雇うことでもない。いい人であることだ。」これはまさに言い得て妙である。

開放された日本人もイラク人の前で「いい人」だったのだろうか。。。

『ビッグヘッド』の巻

●He is already big head!

このビッグ・ヘッドという言葉聞いたことがある人は相当なフィリピン通だ。

どういう意味かという、「調子こいて、有頂天になって、言うことを聞かない。自分が良くできると思い上がっている状態」のことをいう。

こうなってしまうと、もう大変。如実に態度に表れ、何を言っても言うことを聞かなくなる。

これを矯正するのは、一苦労だ。ポコポコに打ちのめすくらいの迫力で戦わないと、なかなか直らない。そんな体力や気力のある日本人はめったにいないから、結局はクビにしてしまうほうが多いのではないと思う。あるいは、相手の方が、腐って去ってゆく。私の経験では、ビッグヘッドが直ったことは、非常に少ない。

●フィリピン人には、この現象はよく見られる。叱ってばかりいると、Strict だの、he is mad ! だの不満を言うが、かといって誉めてばかりいると、あつというまにビッグヘッドになる。ちなみに圧倒的に男に多い。女性のビッグヘッドは少ない。

分かりやすいように、登山にたとえよう。

ビッグヘッドとは、富士山の 5 合目で「へへーん。富士山なんてこんなもんか。簡単じゃねーか。」という状態だ。

このとき、まだまだ先に頂上があることを、適切に示してやらないと、彼はずっと 5 合目を頂上だと思い込む。(日本人は3歩先を行けの法則)

日本人が理想とする状態、というのは意外に説明が難しいもので、最後はいつも「ちゃんと」とか「きちっと」「もっと」とか抽象的な世界になってしまう。山の頂上にガスがかかっている見えない、だけど、どのくらい先に頂上があってどんな道のりなのかを「具体的に」伝えてやらないといけないのだが、なかなか簡単なことではない。

●このビッグヘッドを防ぐ方法は、まず第一に最初が肝心。

厳しかった人が、だんだん寛大になるというのは、人間は受け入れやすい。寛大だった人が、だんだん厳しくなるといって、人間は抵抗感を感じる。

だから、入社当時は、ガツンガツンと崖から蹴落とすくらいのつもりでしごく。こうやって免疫を作って、「やばい所に入社してしまった」くらいに思わせる。誉め言葉なんてのは、正社員採用してからでいい。それまでは直接口も聞かない。

具体的には最初の仕事で、徹底的に間違いを指摘する。言葉は悪いが、自分の経験や技術のなさを思い知らさせる。今までローカルの会社での経験や知識は何の役にも立たないどころか、無いほうがまだということ思い知らせる。

実際に、いくら大卒だからといって、最初から日本向けの業務に使える人材は全くない。どこの日系企業でも、事情は同じはずだ。全部中古のハードディスクだと思えばいい。最初にする作業は「領域確保」そして「フォーマット」だ。

ちなみに、ローカルスタッフがローカルスタッフを厳しく叱ることを期待してもなかなか難しい。他人を叱れるスタッフがもしいるならば、会社の宝だろう。

●3年前は私の鼻息も荒かったので、今考えると恥ずかしいくらいに、スタッフを厳しく叱った。

私がある人を叱っているのを見て、それを見た別の人が「あんなふうに叱られたくない」と泣きべそをかくということもあった。

新入社員が「それは私は知ってます」と言った時に、「なんだとこのやろう、I knowなんて言う言葉は使うんじゃない」と言ったこともある（日本語で言ったわけではありません）。

ちなみに「会社の中で Becuse を使うな」と決めようと思ったこともあったが、これは実際にはやらなかった。「Because」の代わりに「Since」を使わせればいいと思うのだ。こっちのほうが響きがいいし、因果関係がより明確で、気分がいい。自分の会社を作ったら、こういうルールにしよう。

●誉めるとか、叱るとか、結局そのバランスがうまくいかないと、変な風になってしまうから気をつけよう、というお話なのだが、こういう話はいわゆる「リーダーシップ論」として日本の本屋へ行けば、いやというほど並んでいる。

面白いのは、こういった書籍に書かれていることは全て同じで、全て正しくて、しかもそれをフィリピンで実践した場合、その効果が日本でやるより非常に短時間に、しかも強く現れるということだ。（ここがフィリピンの醍醐味である。）

逆を返せば、日本から赴任してきてリーダーシップを発揮できなかった人は、日本へ帰るとさらにリーダーシップをできない。つまり、フィリピンでダメダメな日本人は日本へ帰るとさらにダメダメとなる。

『フィリピン駐在に向いている日本人』の巻

●最後に発行したのが4/20なので、まるまる20日間、何も書かなかった。この間、特にフィリピンについて、目新しいことを考えたということはなかった。(考えたことといえば、今いる会社のウチワのことばかりだ。)

●この間、私の部門のスタッフがまた2名、辞表を出した。ドバイ行きだ。これで7人目である。1人は3年くらい帰ってこないというから、私が来年独立して、一緒に働けたとしても随分後だなあ、と思い、そっちのことが残念だった。

スタッフが会社を辞めていくことに関しては、もはや、なんとも思わなくなってしまった。給料が5倍もらえるところに行かない方が不思議なのであって、そんなことを止める気もないし、方法も無い。

そして、普通のフィリピン人は4、5年で職場を変えるのが普通であって、それ以上いる人は、よっぽど仕事の割に給料がいいか、ある程度の高い地位を獲得してしまったか、つぶしがきかない職業なのか、どれかだろう。

●今の会社で多少なりともスキルが身について、それが理由で、より給料が高いところへいけるのであれば、むしろ嬉しいことではないか。安い人件費を消費するだけでなく、彼らの人生に少しは貢献できたと胸をはることができる。

●ところで、日本人3人で立ち上げた今の事務所だが、大変な騒ぎになっている。

なんと、日本人が11人いる。今月、さらに2名増える。

今までなら、トイレで2人で小便しながら立ち話して決められたようなことも、会議を打って、3週間くらいかけないとなかなか決まらない。

連絡したり意見調整したりするのが一つの仕事だ。たぶん、それこそが自分の仕事だと思い込んでいる社員もいるのだろう。こうやって組織というのは、どんどん大きくなり、効率を落としていくのだなあ、というのが手取るように見える。

こういう笑い話を思い出した。「明日、1時から会議を行いますから来てください。」「そんな会議、必要なんですか？よく考えてくださいよ。」「そうですね、では会議が必要かどうか、会議を開いて決めたいと思います。」

あまりに非効率な世界を見て、日本の建物の建設費も、まだまだあと30%は落ちるな、なんて思ってしまった。

そして、いざとなれば力でなんとでもなるフィリピン人より、なんともならない日本人の方が、よっぽど傾向と対策を考えにやいかな、など思ってしまった。

●こんなに多くの日本人が何しに来たのかというと、“他部門への展開”のためである。

つまり、これができたんだったら、あれもやれ、これもやれ、できないわけがないだろう、というわけである。

●日本からアジアのような異文化に進出してくる時に、重要なのは、「どうやるか」ではなく「誰がやるか」。つまり、それを「やれちゃう」人間が来れば、出来ないと思われることもできるし、逆に変な人間が来ると、出来るはずだったこともできなくなる。

日本の親会社は、誰を送り込むか「だけ」を真剣に考えればよい。だが、現実はそのではないことの方が多いのではないだろうか。

予算だとか、スケジュールだとか、どんな機械を買って、あーしてこーしてということ、その国に行ったことも無い人達が議論を重ね、計算機を叩き、最後に、

「ところで、誰が行くの?」「あいつ、そろそろタイのプロジェクト終わるから、あいつ回せばいいんじゃない? 英語もまあ、しゃべれるし。」

みたいな感じで、人選が終わる。そして、失敗した場合は、その国の国民性のせいになってしまうから、たまたまのものではない。

ビジョナリーカンパニーも言っている。「適切な人をバスに乗せろ」と。

では、どういう日本人が向いているのだろう。

●私が思うのは

1:学校の先生になりたいと思ったことのある人。

2:短気な人。

最初の、「学校の先生」というのは、その言葉の通り、スタッフに物を教えることが駐在員の仕事の本質だと思うからだ(なかにはそうではない職種もちろんあると思うが)。例えばあなたが 5 人のスタッフに適切に何かを教えることができれば、その 5 人はさらに 5 人に、あなたの「言葉」を使って教える。これで、5 人+25 人=合計 30 人の複製の出来上がりだ。教えることこそが、ノブリス・オブリージュといえる。

次にあげた、短気な人というのは、もちろん自分が短気だから入れているというのものもあるが、短気な人は、決断が早い。そして、決断のあとはすぐ実行したくなる。または指示したことが、すぐに結果に現れてこない、すぐに「なんでだ!」と言って怒る。怒ると怖いから、みんなちゃんとやる。

フィリピン人というのは、のんきだと思っている人が大半のようであるが、実は大変に気が短い。聞いた質問にはすぐに答えて欲しいし、リクエストしたことにはすぐに何らかの反応を欲しが。彼らは常に即断即決の世界で生きている。

日本人が短気かどうか、というのは簡単に見分けがつく。麻雀をやって、打つのが遅い人はまずだめ。切った瞬間にヤマに手が伸びているくらいの人が、フィリピンに向いている。ゴルフをやって、ショットに時間をかける人もだめ(私はゴルフをやらないので、たぶん)。

また、短気な人というのは、嬉しいときも悲しいときもすぐ顔に出る。この分かりやすさが、フィリピンに良いのである。

『永遠の課題：給料（1）』の巻

●いままでスタッフの給料を何回か決めてきた。喜んでくれたこともあるし、不満が耳に入ってきたことも何度もある。

誰もが納得する給与設定はありえない。業績評価とか、目標設定とか、あんなものは所詮、茶番である。給料の決定は、おそらく永遠の課題だ。

●それでも、フィリピン人の給料に対する感覚にはいくつかの法則がある。

日本人のそれとは非常に異なっているので、給料決定の際に、日本人的感覚をひきずっていると、痛い目に遭う。というか、遭ってきた。

●【法則1】いくらアップするかが関心ごとの全てである。

フィリピン人にとっての最大の関心ごとは、 ΔX つまり「前回の給料はいくら上がったか」であり、「絶対額」ではない。どんなにもととの給料が平均額より突出して高い者でも、 ΔX が少なければふてくされる。これが【法則1】だ。だから、いつも来年の ΔX を考えておかないと、痛い目に遭う。

例えば、

ケースA: ある年に1500ペソアップさせ、翌年も1500アップ。ケースB: ある年に3000ペソアップさせ、翌年はアップゼロ。

この2つは払う側から見ればほとんど同じだが、Aの場合はニコニコ顔が2年間維持できる。Bの場合だと、1年目はニコニコだが、2年目は口を利いてくれない。大変なショックを受け、おそらく退職を考える。

●【法則2】他人との比較もつばら、絶対額ではなくアップの額を比較する。

ケースC: ある人が、ある年、2000ペソ上がった。自分もその人と同じようにすごく頑張ったつもりだったが、昇給は1000だった。

これは非常に頻繁に起こりえるケースであり、ほとんどの不満はこのケースだ。「なんであいつは2000アップなのに俺は1000アップなんだ！」という不満である。頑張り具合と ΔX がいつも比例していないと、不満に感じてしまうのである。「あいつだけは今回、特別なんだ」と説明しても、なかなか分かってくれない。

現実的に、頑張り具合と ΔX が比例しないケースはしょっちゅう起こる。なぜかという、給料と能力のアンバランスが大きくなってくると、どんな経営者でも、そのアンバランスを是正しようとして、時にはイレギュラーな昇給をせざるを得なくなることがおきるからだ。

なぜ、給料と能力のアンバランスがおきてしまうかというと、

- ・能力は低いのに昔からいるので、高くなってしまった。
- ・採用するときに前の給料が高かったので、やむを得ず、能力の割に高めの給料にせざるを得なかった。
- ・採用するときは、リーダー的役割を期待して、それなりの給料設定をしたが、雇ってみたら、全然リーダーの力を発揮してくれなかった。
- ・前の会社の給料が安かったので雇ってみたら、若いのにとっても優秀で、給料は低いまま、Aクラス入りして

しまった。

・前任者からあるスタッフへの評価は低かったのだが、社長が交代し、見方も変わって評価が上がった。
というような理由からである。

イレギュラーな昇給をさせるときは、必ずその理由を説明しておかないと、非常にやっかいなことになる。

●【法則3】他人と比較して満足しないくせに、不満を言うときは他人と比較をする。

フィリピン人は「他人と比較して多いから満足」とか、「平均よりかなり上だから満足」といった考え方をしない。

給料を決める我々側としては、全体を見渡しながらそれぞれの給料を決めるので、ついつい「こいつは、前からずいぶん高いから今回の昇給はこれでいいだろ。」というような相対的な感覚を持ち出して、それを理解してもらおうと考えてしまう。

しかし、このような理屈は、フィリピン人には全く通用しない。そもそも、全体の平均とか給与分布などというのは、個々のスタッフには見えないのだから、わかってもらえないのは当然といえば当然か。

以前、全体の分布の中で自分がどのあたりにいるのかというのを、一人一人に面接の時に、社長が口頭でさらっと説明したことがあったが、あまり目だった反応はなかった。全体の中での自分の位置づけなど、どうでもよいらしい。

●【法則4】説明のない昇給は、やっても効果が無い。説明のない昇給減は、不満を倍増させるだけ。

日本人は、「言わなくても分かってくれるだろう」という感覚が非常に強い。なんでも言葉に出すことを必ずしもよしとしないし、言葉にないものを察することを美德とする文化がある。

しかし、給料更改のときだけは、上がった理由・上がらなかった理由をきっちりと説明するようこころがける。言わなければ、上がった本人は何を評価されたのかわからないから、翌年、どう頑張ってもいいかわからない。上がらなかった人も何を改善していいのかわからない。これでは実弾としてのカネが生きてこない。(でも現実には、そんなにはっきりと説明するほどの根拠がないのが実情なのだ)

『永遠の課題：給料（2）』の巻

前回の続きだ。

●【法則4】ベーシックで常に考える。

どこの会社もベーシックとアロワンスに分けて給料を払っていると思うが、私はアロワンスは意味の無いものだと思っている。給料をモチベーションを高めるための実弾として考えるのであれば、弾として用をなしていないという意味である。

なぜかという、彼らはほかの会社の友人と給料の話をしたり、同じ会社の仲間と給料の話をするとき、必ずベーシックの部分の金額のみで会話をする。つまり、ベーシックこそが給料であり、アロワンスはその名の通り、おまけというか、お小遣いのようなものしか捉えられていない。逆さらに、アロワンスは残業代や退職金を低く抑えるための会社側の策略と捉えられるのが普通なので、極めて印象が悪い。

どこも給料のうち 20%とか 30%とかはアロワンスだと思うが、簡単に言ってしまうと、払っている金額の割には、あまり喜んでもらえていないのである。

A: ベーシック 10000 + アロワンス 5000 = 合計 15000

B: ベーシック 13000 + アロワンスゼロ = 合計 13000

私ならBの方が、支払うカネのパフォーマンスが高いと感じる。開業したら、アロワンスは一切無しにする予定だ。(その方が計算も楽だし)

●【法則5】年功序列は無視することが出来ない。

フィリピンでは年齢に関係なく、年上の方が年下の上司の下で働くということが当たり前だ。一見、完全に実力主義のようにも見えるが、この国では年功序列部分を切り捨てることは難しい。

なぜかという、働くことへの感覚が、日本人とはまるで違う。

彼らは会社で働くことを、「Serve(奉仕する)」という言い方をする。あるいは、「Sacrifice(犠牲)」。

これは、日本人から見れば、驚くべき感覚だ。

こっちとしては、定職が無い人の方が多世の中で、働かせてやり、給料もきちんと払ってやっているのに、「奉仕している」とか「犠牲になっている」とは何事か！いやいや来るならやめたっていいんだぞ！とでも言いたくなってしまうような言葉である。しかし、一旦雇われた従業員から見ると、会社に奉仕し自分の時間を犠牲にし、その対価として給料をもらっているという感覚に近い。

なので、長く会社にいる者は、長い間会社に奉仕している・長い時間を犠牲になっているのだから、その期間に見合った給料を払ってくれ、というのである。

これが給料の年功序列部分だ。

5年前からいる社員の給料が、昨日入社した社員の給料と同じになることが無いように、能力や成果と関係なく、毎年一定額の昇給を確保してやらないと反感を買う。

●【法則6】出来高制はフィリピンになじまない。

実は、開業したら、給料の歩合部分を多くして、頑張れば頑張っただけ毎月の給料がどんどん増えるというシステムにしようと、ずっと考えていた時期があった。試算もいろいろした。そうすれば、死に物狂いでみんな頑張るのではないか、と思ったわけだ。

しかし、今の会社のリーダーの 1 人にそういう話をしたら、どうもウケが悪い。彼は、やめたほうがいい、と言う。私もいろいろ考えて、結局、出来高制はフィリピンにはなじまないという結論に至った。

まず理由の一つは、全員が私利私欲に走り、チームワークが無くなる。

2つめは、アウトプットの量を増やさんばかりに粗製濫造になる可能性がある。

3つめは、ずっと走り続けないと高い給料がもらえない。立ち止まると普通より低い給料になってしまう。これはフィリピン人の嫌う、ハイリスクハイリターンそのものである。

3月27日の日経新聞では非常に興味深い記事が出ていた。アメリカのあるクレジット・カード会社が、インドにコールセンターのようなものを作ったが、インド人スタッフ達が報奨金欲しさに、無理な契約をたくさんとってきてしまう。それが大問題になり、閉鎖に至った、というものである。

また『一倉定の経営心得』によると、「報奨金制度なる物は絶対に取り入れてはならない」とある。報奨金制度は「各人が勝手に行動してよい」と経営者が意思表示をすることにほかならず、経営権の放棄であるとまで言っている。どの社員も、会社の力を一つに結集しようなどと思わなくなる、というのである。

●このように給与の決定というのは実に大変で、誰もに喜んでもらえることはまず不可能だ。こういう、ごちゃごちゃした悩みを解決するには、とにかく同じ給料で採用して、毎年、ポジションが上がる人以外は全員同じ額だけ昇給させるのがいいのかもしれない。

『インタビューあれこれ(1)』の巻

●今の会社では、年に2回、社員の査定を行い、ボーナスを2回支給している。なので、年に2回、スタッフと面接する必要がある。

実は今週の月曜日が面接実施予定日で、私が出席して進行役をする予定だったが、私は腰痛のため会社を休んでしまった。

翌日出社して、面接は延期にしてくれたかなと思ったら、なんと社長と副社長とローカルマネジャーだけで、全員の面接を終えてしまっていた。

つまり、実際の業務を見ていない人たちだけで面接を終わらせてしまっていた。

「ま、いいか、俺もどうせ辞めるんだし」とあまり気にしていなかった。

●ところが、リーダー2名に、

「おい、面接は終わったんだろ、どうだった？」

と言ったら、2人とも眼を合わせて浮かない顔をしている。

「どした？」と聞くと

「面接にはフィリピン人を入れなくてくれ」「そうだ。日本人だけでやってくれ。」「日本人の社長が質問して、ローカルマネジャーが答える。それで面接は終わっちゃうんだ。」

これには私も笑ってしまった。ありありとその光景が想像できるからだ。

「んじゃ今からもう一回やるか」と結局丸1日かけて私1人で30人の面接をした。

余談はこれくらいにして、今回はこのインタビューについて考えることを書いてみたい。

●まずインタビューとは、彼らの考えることを全部聞きだすことが最大の目的である。心の奥の方でくすぶっていることを吐露させることだ。であるから、そのために不適切な人(上記のローカルマネジャー)は、インタビューの場にはいないほうがいい。

「何でも言えばいいのに言わないのは、言わない方が悪い」のではなく、「言わせる雰囲気を作らない方が悪い」

●次に家族のことから話させる。これでしゃべらないやつなど誰もいない。

「誰と住んでるの？」に始まり

「お父さんの仕事は？」

「子供はそろそろ学校へ入るのか？」

「君は誰をサポートしているんだ？」

「家族のシリアスな問題は何かあるか？」

というようなことだ。これでどれだけお金に困っているかの金欠度があつという間に分かる。両親兄弟全員働いていて、全くお金に困っていない人もいれば、若いのに家族全員養っているやつもいる。父親が亡くなっているとか、子供が最近生まれたなどの情報もわかる。

金欠度が高い者は、当然、高い給料を欲しがると、そのためにはなんでもやる！という姿勢を持っているのが普通だ。

実は今回は初めて私一人だけのインタビューだったので、このように家族のことまで聞いたのは今回が初めてだった。

こういった質問をしていると、彼らの生活像が面白いくらいにくっきりと浮かび上がってくる。

いくつか例を挙げよう。

ケースA: プロビンスで土地の所有権を争っており、そのために弁護士に支払うお金が月に 5000 ペソ。ここ 1 年で払った額は 5 万ペソ。すでに貯金もそこをついた。海外に行かなくては、生活ができない。無料の国選弁護士を探しているところだ。

ケースB: 子供を3ヶ月前に産んだが、自分の家が狭いので両親と一緒に住めない。かといって旦那も働いているので子供を平日は両親にあずけ、週末しか子供に会えない。

ケースC: 子供の面倒をみるヤヤが来るまで家を出られないので、毎週月曜日はどうしても遅刻をしてしまう。

ケースD: 妻が、有り金を全部、妻側の兄弟や親の方のサポートに使ってしまい、自分の家の生活費が足りない。

ケースE: 仕事で残業が多いので、家に帰るともう子供が寝ている。自分になつかない。

ケースF: 実はいわゆるスクワッターエリアに住んでいる。

こういった話をきくにつけ、彼らの生活は我々が思う以上に大変なんだ、とあらためて感じてしまった。そして、家庭の事情も知らずに、「何が何でも時間どりに会社に来い」「仕事なんだから残業してでも終わらせろ」「この給料で十分だろう」というような日本流の文化を押し付けることはあってはならない、と感じた。

日系企業の駐在員で社員の家族構成や抱えている問題に関知している人は、あまりいないと思う。であるならばインタビューというのは、誠にいい機会なので、通りいっぺんの面接はやめて、家族のことから話させるのもよいのではないかと思う。

『インタビューあれこれ(2)』の巻

●フィリピン人が面接で要求してくることというのは、いつもパターンが決まっている。

1: 仲間の結束を高めるためになにか催しをやって欲しい。

スポーツ大会とか、定例ミーティングとか、パーティとかそういう類のことをやって、お互いをよく知り合いたい、ということである。そんなこと勝手に遊んで、勝手にやってくれよ、と思うのだが、意外にできないらしい。

2: レクチャーなどをやって最新の知識やテクニクを教えて欲しい。

これが一番悩む要求だ。なぜならレクチャーというのは用意するのが大変な割に、すぐに終わってしまう。

3: 制服とか、ジャケットとか、会社のロゴの入った何かを作って欲しい。

これもやはり、会社の帰属意識を高めて、盛り上がりたい、ということなのだろう。フィリピン人は基本的に自分の会社のロゴが入ったグッズが大好きである。

4: 給料の話

みんな「I'm shy」とか言いながら、もっと給料を欲しいと言う。だが、いくら欲しい?と聞くと、ものすごく嬉しそうに、「Up to you」という。従業員に、直接いくら給料が欲しいか聞く日本人はあまりいないと思うが、基本的には期待させるだけなので、やめたほうが無難ではある。

5: 交通費が値上げされているので、夜のタクシードライビングを増やして欲しい。

●さて、ここで私は、「このような面接を通して上がってくる要求には、なるべく迅速に答え、基本的には採用することを真剣に検討するべきである」という意見を持っている。

なぜなら、彼らから上がってくるリクエストは、実はそれほど大それた者はないことが多い。割と小額の予算で実現できるものばかりだ。ところが、実現してしまえば、社員はものすごく喜ぶ。「自分達のリクエストが通った!」と感激するわけだ。面接でいろいろ話してよかった!と思うわけだ。

これは少ない経費で経営側のカブを上げる又とない機会である。会社としてはこの機会を逃すのはもったいない。

仮に、1枚 150 ペソのロゴ入りTシャツを作ったことによって、会社の労使の関係が良好に保たれ、組合に発展すると言ふような事態を防げるのであれば、1人 150 ペソの出費など無視できる金額である。

Tシャツだけで組合が防げるとは私も思わないが、仮に上記5項目のうち、給料を除く4項目を実現したとしても、たいした金額ではない。そのかわり、5項目のうち、4項目を実現したとしたら、そのインパクトははかり知れない。

50人分のロゴ入りジャケットにしたって、日本人のコンドミの1か月分の家賃で出来てしまう。

●フィリピンは小額のカネでも、結構、使い道が多い。私が面白いと感じる大きな理由のうちの一つだ。

『おまけ大好き』の巻

●フィリピン人は「1個買えばもれなく1個おまけ」とか、「カメラを買えばフィルムがおまけでついてくる！」という分かりやすい戦略にのりやすい。

このことは、規則を作る時にもあてはまる。

例えば、遅刻は1回までは多めに見るが、2回目はダメ！

とか

1回の間違いはいいが、2回目は減点の対象

という具合だ。

このようにアロワンス(ゆとりの幅)を持たせてあげることで、『遅刻はただ1回も許さぬ』というような厳しい規則よりも、人々に受け入れられやすい。

●なぜかという『遅刻はただ1回も許さぬ』という厳しい規則だと、厳しさだけが印象に残り、年がら年中、「この会社は厳しい」「この奥さんは厳しい」という思いだけが募り、不満が先行し、今後、何を言っても「厳しい」という印象だけが残ってしまう。

しかし、1回のおまけという使用者側の譲歩により、とたんに冷たかった規則に血が通い、不満が減る。

●また、もう一つ、フィリピン人はプレッシャーにたいへん弱いという理由もあげられる。家庭も学校も、厳しさのないユルユルの環境で育っているため、プレッシャーというものに慣れていない。(彼らが『試験』というだけで大騒ぎするのはこのためである。)

『タダの1回でもだめ』という規則は、フィリピン人にとっては大きなプレッシャーである。1回のアロワンスがあれば、『ああ、今日は眠いな、遅刻するかな、1回まではOKだから、明日から頑張って起きればいいや』と考えることができる。この逃げ道を非常に好む。1回の遅刻をするまでは、プレッシャーのない状態で生きることができる。

この感覚をフィリピン人は好む。

●彼らを甘やかせることが目的なのではない。受け入れられない厳しい規則を作って不満を抱かれるよりは、ほんのちょっとそれを緩めて、何人にも受け入れられる規則にしたほうが、トータルで考えて生産性が上がると思うのである、

『潜水艦とアイスクリーム』の巻

●第2次世界大戦中、アメリカ軍の潜水艦にはアイスクリーム製造機が据え付けられていたそうだ。せまくて薄暗い潜水艦の中で、緊張を強いられる潜水艦の乗組員にとって、そのアイスクリームは大人気で、生還率の高さともあいまって、潜水艦の志願者は多かったという。

●このメルマガの第6号で、フィリピンにおける企業の目指すべき3つの円ということを書いた。すなわち

- 1: 職場が楽しい。
- 2: その仕事で十分な報酬が得られる。
- 3: その仕事が好きで情熱が持てる。

という3点が重なる時、従業員が大変な力を発揮するということだ。

ここで言いたかったことは、特に1番の「職場を楽しい」雰囲気にするために、努力を惜しむべきではないということである。

言い換えれば、「わが社にとってのアイスクリームは何か」ということを、日本人は大まじめに考えるべきだと思うのである。

●ところが日本人はあまり、アイスクリームを大切に考えない。

何でもかんでも規則や罰則で縛り付け、定時になれば全員がビシッと席につき、私語も無く、使用電話をする者も無く、ぱっと見た感じ一心不乱に仕事に打ち込んでいる『ように見える』組織を理想とする。クソ食らえである。

●私のところでのアイスクリームはなんであるかというと、

昼休みはパソコン対戦ゲームで遊び放題仕事が終わった者は残って遊んでいても黙認(もちろんタイムカードを通した後)業務中の携帯メール黙認固定電話の使用黙認遅刻はポイント制でポイントの範囲内ならお咎めなし(但し要連絡)業務中のスナック菓子も黙認(本当は禁止にしたいのだが)インターネットは共用機で使い放題

特にパソコンの対戦ゲームは、私も含めて、ほぼ全従業員がハマっており、それがやりたくて会社にきているんじゃないだろうか、と思う者もいるくらいだ。もちろんコミュニケーションに果たす役割も非常に大きい。

●最近、このアイスクリームを新しく来た他の日本人達に取り上げられそうになっていて、ちょっと困っている。

このアイスクリームがなくなると、厳しい訓練(業務)の後のご褒美がなくなってしまう。アメとムチのアメが無くなってしまう。

私はスタッフの仕事の内容とスピード(納期)、チームワークにはかなり厳しいつもりなのだが、アイスクリームがなくなってしまうと、ちょっとやりづらいのである。これは私にとっては大変に困る。

●しかし残念なことに、アイスクリームのような余計な物は無くしてしまえ！というのが一般的な考え方だ。
なぜなら、アイスクリームをどうしても取り上げたい司令官は、潜水艦に乗ったことなどないのだから。

『即決することを即決する』の巻

●フィリピンのような南国の人々は、とにかくのんびりして仕事も予定通りに終わらない、というのは事実ではあるが、生活や仕事の断片を見てみると、かなりせっかちな国民であるということがわかる。

つまり、

質問には即座に答えて欲しい。指示を仰いだ時は、すぐに的確な指示が欲しい。リクエストが叶うのかどうか、すぐに知りたい(叶わないとしても)。働いた分のお金はすぐ欲しい。実力が上がったらずくに評価やポジションも上げて欲しい。買うと決めたらすぐに商品を手にした。

などなどだ。

これらのことを「待たせる」と、彼らは非常にイライラする。

フィリピンで製鉄所などの重厚長大産業が育たないのは、このせっかち性に原因がある。投資しても回収に何十年もかかるのがイヤだし、その時に国がどうなっているかも分からない。

●2ヶ月前に、私と同期の社員が赴任してきた。あるリーダーの1人に、「彼はどうだ」と聞いたら、「彼は決めることができる」と間髪いれずに答えた。

フィリピンにおいては下の者にとって、「即決できる上司かどうか」というのが、非常に重要であるということだ。

●物事を即決してやることは、単に「分からなかったことがすぐにクリアになる」ということ以上に、階級の秩序を保つと言う効果がある。軍隊の指揮系統を想像すると分かりやすい。

例えば、Cが上司であるBにある指示を仰ぐ。Bは判断できなかったのだから上司であるAに指示を仰ぐ。

Aが即決し、「～せよ。理由は～だ。」という指示を発すれば、その言葉を用いてBはCに同じように「～せよ・理由は～だ。」と指示できる。Cが迷わないで済むだけでなく、Bの威厳が保たれる。もちろんAの威厳も保たれる。

ところがAが「それについては本社側と協議し妥当性を検討した上で、後日連絡する」というような回答だと、B「う～んよくわからんがダメみたい」としか答えようがない。これでは、A自身だけでなくC達に明確に説明できなかったBの面目まで潰してしまう。明確な答えを持って帰る事もBの仕事のうちだからだ。

これがここでいう組織の秩序という意味だ。

●「なかなか判断をしないとすることは、間違った判断をすることよりもたちが悪い。」

これは、巷のリーダーシップ論でよく語られる言葉である。私もこれは正しいと思うし、間違いを恐れずにすぐに決断できる人は、個人的にも好きだ。

フィリピンのような国では、周辺状況が非常にシンプルなので、フィリピンの中だけで生きているのなら即決はそれほど難しいことではない。これは結構面白い。(即決ばかりしていると暴走するが)

●ところが、日本の特に肥大化した企業と関係を持ちながら生きていると、どんなことにも時間がかかり、

即決するのが難しい局面もあるのも事実だ。

しかし上記のような例では、A の立場のような者は少なくとも、「おそらく OK が出ると思われるが、なにぶん本社は時間がかかるから1ヶ月待て」とか「おそらく NO だろうから期待しないで、忘れてくれ。」「今日中に FAX で答えが来るからそれまで保留にして進めろ。」

というような答え方をすべきだ。こういう答えをせずに、うやむやにしてなんだか分からなくしてしまうのが最悪なのだが、けっこうこういう日本人は多いのではないだろうか。

うやむやにしておいて、1ヶ月たって回答が出たとしても、こっちは過去の話である。「なんのこと？」と言われるのがオチだ。

●ところで、タガログ語では「～持っているか」という問に対し、「持っていない」という答えは「Wala akong ~」である。日本語では述語文章の最後、英語でさえ主語が文頭だ。タガログ語では結論が主語よりもさらに先に来る。「～が必要だ」「～すべきだ」など、全て主要な単語が文頭に来る。

一番重要な単語を文頭に持ってくるのを見ても分かるように、フィリピン人はせっかちな国民なのである。

『数字を見るな、人を見ろ』の巻

●最近は一気分的にあまり書く気も起こらず、1ヶ月間休眠していたが、今日、とても嬉しいことがあったのでそれについて書きたいと思う。

●先日、フィリピンの事務所に、本社の副社長（現地の副社長ではなく、従業員 17000 人の本社の副社長）が来た。どこかの竣工式か何かのついでに時間を見つけて、われわれのやっている海外アウトソーシングの現場を見に来たらしい。今回は 2 回目だ。

私は、副社長の前に座ったら何を口走るかわからなかったので、副社長が来る前に自宅にとっと帰り、独りで謹慎していた。（つまり、本当のことをどんどんしゃべって、いろんな人の人生を狂わせる可能性があったので、ひっこんだ）

●この副社長が短いながらも事務所の視察を終えて、日本へ戻り、周囲の人にこのようなことを言っただけだ。

「A部門は数値目標も持っているようだし、なかなかいいじゃねえか。スタッフの目も輝いているな。B部門はスタッフの目が死んでたな。C部門に至っては論外だ。本気でやる気があるのかね、あいつらは。」

●私が 3 年前から立ち上げてきたのは、「スタッフの目が輝いている」と評されたA部門だ。

私はこの副社長の発言を人づてに聞いたとき、嬉しくて目が潤んでしまった。

俺が目指してきた組織作りもそんなに間違いじゃなかったんだな、という思いと同時に、その副社長が、スタッフの「目の輝き」の違いに気づいたことに感動してしまった。

今まで目の輝きなんてものに言及した人など、私の会社には全くなかったのだ。

特に、最近、B部門やC部門の人々から、私のA部門が時間にだらしなく目の敵にされていただけに、失いかけた自信をちょっと取り戻した。

●私はフィリピンにいる間に、エセ経営者を何人も見てきた。

一日中、机に座ってエクセルの収支予測表を一日中眺め、今月は足りないだの、来月はでかいのがはいから安心だ、などと一日中言っているエセ経営者。

5年後の収支予測といっても、ものさしで傾きaの直線を、5倍の長さに伸ばすだけ。「どうせそのころは俺はいないけどね」と思っているから、どんな線でも引いてしまう。

仕事が忙しくなって人が足りなくなったら、右から左に駒のように人を動かしてその場を繕い、それを『采配』と勘違いする人たち。

数分の遅刻には目が行くのに、スタッフたちがどういう家庭の事情を抱えているかに全く興味がない人たち。

私はこういう人たちのことを全て、「数字しか見ないで、人を見ることのできない人たち」と呼んでいる。

数字なんてものはメールで送ってもらえれば、日本にいようが月の上にいようが、どこでも見る事ができる。

でも人というのは現地にいないと見る事ができない。さらに言えば、見ようとしている人にしか見えない。

どんなに IT が発達しようと、全ては「人」だ。

●なかなかやるじゃねえか、副社長。である。

●いつかこのメルマガで書いたように、私はリトル東京のキク富士というレストランが好きで、毎週ランチを食べに行く。この従業員はなぜか元気がよく、一人一人が生き生きと働いているから、それを見るのが好きなのだ。なぜか上からやらされているという雰囲気がまったくない。

私にとっての理想のチームはああいう感じなのだ。

一人一人が生き生きとしていて、ニコニコとして楽しそうで、みんな会社に来るのが楽しい。一見、仲良しクラブのような感じだが、いざというときは全員が一丸となって助け合い、絶大なパフォーマンスを発揮する。

パフォーマンスを発揮しているとき、人の目は輝くものだと思っている。

『席替えに思いを込めて』の巻

●フィリピン人は、熱しやすく冷めやすい。

少なくとも3ヶ月に1回くらいは『何か』が起こらないと、惰性の世界に陥ってしまう。この『何か』として、事務所のチーム編成を変えることは非常に効果的だ。

●このチーム替え・席替えに、私達はアホかと思われるくらいにこだわっている。

30人なら30人分の名前を書いたカードを毎回用意して、まずは日本人だけで新編成を考える。そのときに、

「こいつとこいつは仲が悪いから離そう」とか「こいつはこのリーダーの下のほうが力が出そうだから、このままこっちに入れよう」「こいつは、この厳しいリーダーに教育させよう」といった人間関係や教育方針を全て盛り込む。

新編成の素案が出来たら、リーダー達を一人一人別室に別室に呼んで、カードを並べて見せて「この組み合わせでどうだ」というような相談をする。リーダー達の考えを全て盛り込み、編成を決定する。

●問題は、誰と誰の相性がいいとか悪いとかといったことを日本人が把握することができるのか、あるいは把握する必要があるのか、という点だ。そんなことは放っておけ、という人もいる。

しかし私は、絶対に把握するべきであるという考えだ。なぜなら日本人には想像できないくらいにフィリピン人は「生臭い」生き物であり、個々人の人間関係というのは無視するには大きすぎる問題だからだ。

誰と仕事をさせるかによって、力がものすごく伸びたり伸び悩んだり、大きく差が現れる。

フィリピン人自身も、誰と同じチームで仕事をするかということに、とてもこだわる。日本の小学生の席替えでは、誰の隣に座るかというのは大問題だが、それと非常に良く似ている。

●その後は、各スタッフにを一人一人呼び、新編成を説明し、期待している役割を口頭で説明する。スタッフが新編成を見た瞬間の表情の変化で、喜んでいるのか、ちょっとがっかりしているのかがわかる。でも下のスタッフたちの希望は、あまり取り入れない。誰でも、最初は始めての人と仕事をするのを怖がるが、1ヶ月もすればすぐに慣れて、「前より今のほうがいい」などと言い出すからだ。

●最後は、実際にどの位置に座るかを決める。

見張っていないとすぐに遊んでしまうようなスタッフは、日本人からパソコンのモニターが見える位置に座らせる。逆に放っておいても仕事をするやつは、遠くのほうでも構わない。

私の目の前はいつも要注意人物を座らせるのが伝統なので、そこに座らせられる者は、言われなくても「あちゃー、おれは監視されてるんだ」とわかる。

●たかが席替え、されど席替え。席替え・チーム替えはその会社の教育方針をそのまま表明している。

1年くらいチーム替えなんてしていないなあ、という人は、一度、大きく組織をかき回してみてはいかかか。

『フィリピン人に競争意識は芽生えるか』の巻

●フィリピン人スタッフの個人個人の仕事の成績や効率を上げようとして、日々どの企業も苦勞をしている。もちろん私も、今も昔も苦勞をしている。

フィリピン人に競争意識を芽生えさせようと、成績を壁に張り出したり、商品や景品を出したりしよう！と考える人は多い。

私も、何度もそういうことをしてきた。

しかし、私の結論は、それらの努力は全て無駄であるばかりか、全くの逆効果である、というものだ。

●過去に、個人個人の成績を壁に張り出したときのことだ。もちろん、下の方の名前は伏せた。

壁に張り出した瞬間は、みんな「なんだ、なんだ」と集まって、ちょっとした騒ぎになる。トップの奴に向かって、みんな「おい、おまえすげーじゃねえか」みたいな明るい雰囲気になる。

一見、彼らの競争意識を芽生えさせるのに成功したかのように思えたのだが、これは大間違いだった。

●まず、下の方の成績の人間がすぐに元気をなくした。

そして、その壁に張り出した数字の算出根拠の「不公平性」を主張し始めたのだ。

「仕事の分配が不公平だから、あたりまえだ」「この数字は、ああいう場合はどうやって計算しているのか。この場合はどうやっているのか。」「仕事の分配が不公平な、あのリーダー(フィリピン人)は嫌いだ」

などと、うるさく突っ込んでくる。この不満の火を消そうと思ったら、多大なエネルギーを必要とするだろう。ああ、こんな成績張り出すんじゃなかった、と思ったものだ。

難しいのは、実際に日本人に食って掛かるわけではないということだ。仲間同士で、愚痴を言い合うのだ。だから普通の日本人には、この突っ込みは聞こえてこない。彼らが普段、何を言っているのか分からない人、もしくはそういうバック情報を伝えてくれる腹心がない人には、大成功したかのように見えることだろう。

●次に、成績が上の方の人間が、慢心する。つまり「おれはデキる。」と信じ込む。そして、次回の給与更改の時には、相当なアップを期待するだろう。なぜなら、成績優秀であることを、公の場で認められたのだから。

出来高という数字を公表するということは、「経営者は出来高にしか関心が無い」と言っているのと同じに捉えられる。スタッフから「どれだけ部下を教育したかなんて、関係ないんだな」と思われてしまうのである。

●さらに、この成績に応じて給与のアップ額を決める、ということを実践するとどうなるか。

もう会社は崩壊だ。

チームワークは皆無となり、私利私欲に走るか、最初からあきらめる者が出てくる。あっという間にコントロール不可能となるだろう。(このことは43号の【法則6】出来高制はフィリピンになじまないでも書いた。)

ここで覚えておかなければならないのが、フィリピン人は、勝てそうに無い勝負は、いとも簡単にあきらめるといふことだ。そのときに、ちゃんと理由をつけるのを忘れない。下から1/3くらいの成績に位置するものが、発

奮して上位 5%に入ろう、などということは、絶対に起きない。発奮するのは、せいぜい 3 位の者が 1 位を狙う程度だろう。

●ではフィリピン人は競争意識も何もない、ダメな国民なのかというと、これも全く違うのだ。

チームで競わせた時にのみ、大変な競争意識を発生させるのである。

この団結力たるや、ものすごい。

初めてクリスマスをすごす駐在員は、クリスマスパーティの段取りのよさに、全員度肝を抜かれるだろう。あの感覚に近いものがある。

●他にも「競争させる」ためのコツはいくつかある。

・仕事とはいえ、あくまで、楽しく明るく競わせる。”祭り”を作り上げる。シリアスにやっても無駄。(これが難しい！)

・絶対に給料に絡めない。一気にしらせる。

・金一封をだす場合は、何人かでメシを食って終わるくらいの金額まで。それ以上だとネタミが発生する。

・景品の場合は、できれば日本製の何かちょっといいもの。3000 円くらいの時計とか。

・成績の悪いチームのリーダーが居づらくならないように、全員の前で弁護するなど、下の方に細心の気を払う。

・競争というのは、下を処罰するためにやるのではなく、上を伸ばすためにやるのだという原則から絶対に離れないようにする。

こんなところだろう。

なんだ、クリスマスパーティの出し物で点数を競い合う時と同じじゃないか・・・

『愛とマニュアル』の巻

●フィリピンで仕事をしてきたこの3年半は本当に楽しかったなと思う。

偶然に偶然がいくつも重なって、なんとなくうまくいった。

1番の偶然は、素晴らしいスタッフに何名か出会えたことだ。

2番目は、日本の会社の色々な人たちが力を出し合うことができたことだ。

いろいろ振り返ると、もう1回やれと言われてもできないような気がする。

こういう試みは、関係する人々の心のベクトルが同じ方向へ向いていないと絶対に成功しない。

誰かが計画書を書き、それを別の誰かがその通りに実行して実現するというようなものではなく、「これを実現したい」と強烈に願う人間が何名かいて、それにまわりがなんとなく引っ張られていくような感じじゃないと、まず失敗する。

NHKのプロジェクトXだってそうだ。必要なのは強烈な「願い」だ。

プロジェクトがうまく立ち上がらないのは「これをやりたがっているのは誰か」がはっきりしていないことが原因だ。

●フィリピンでの仕事は、『愛とマニュアル』だと考えるようになった。

愛とは、何を決めるにせよ、従業員への心遣いを忘れてはいけないことだ。マニュアルとは、全ての仕事を可能な限りマニュアル化するということだ。

これは言うことを聞かないメイドや運転手にもよくあてはまる。不満があったとき、自分に問い返せばいい

「自分はこれをマニュアル化して伝えたか?」「これから言うことに思いやりはあるか?」

この2つを心がければ、たいいていのは問題は問題なくいく。

●「コミュニケーションが全てを解決する」この言葉も好きだ。

フィリピンでの労務問題のほとんどはコミュニケーションの不足が大きな原因だと思う。コミュニケーションで全てが解決可能とは思わないが、コミュニケーション無しでは何も解決しない。

国と国との戦争だってそうだろう。

日本人駐在員をみていると、

「現地スタッフの方向を向いているリーダー型」「日本しかみていない、やっぱりサラリーマン型」「ゴルフと女にしか興味のないただのバカ」

この3つに大別される。着任したその日から1週間も見ていればどの型だか決まるし、一旦決まると、不思議なことに帰国するまで固定されてしまう。

現地の方向を向いてコミュニケーションを取れない人は、いくら英語を勉強してもとれない。

それと、会社の日本人同士で飲みに行っても、組織内の話題が一切出てこないような人たち。こういう日本人は経費の無駄だからはやく消えてほしい。

●フィリピンを好きか? フィリピン人を好きか?

私はフィリピンは嫌いだ。汚いし、食べ物は世界最悪。なによりも奴隷制度のような、階級社会が気持ち悪い。気候も蒸し暑いし、ボラカイとパラワン以外に、日本からのお客さんを連れて行くところすらない。

フィリピン人に対しても、フィリピンを肯定するような文章を書いているから、「フィリピンが好きだ」とか「フィリピン人は優秀だ」と思っていると思われがちだが、フィリピン人が優秀だなどと思ったことは一度も無い。

思考力のなさ、本質を捉えられない浅はかさ、謙虚な心のなさ、非勤勉さなどどれをとっても、およそビジネスに向いた性質を持ち合わせていない。

買い物に行けば店員の言うことはめっちゃくちゃだし、顧客満足や効率なんて何も考えていないし、腹のたつことばかりだ。

私もし最初にベトナムに赴任していたら、たぶんそっちの方が仕事はうまく行ったのかもしれない。

フィリピンに長く住む人ほど、「フィリピンは 50 年たってもかわらない」と言う。私もそう思う。50 年後に変わっているためには、今現在、何らかの変化が進行していなければならない。たとえば、教育とか。でもなにも変っていない。

でもこういった文句を、どっかの店員に言っているならいいけど、自分のスタッフに言っているようでは終わりだ。だってここの人たちは、やりかたによって、いかようにも変わるから。自分の部下の文句を言う人は、自分が無能だと言っているに等しい。

でもこれだけはいえる。フィリピン人の心は、世界一美しい。

●フィリピンのイラク撤退は、痛快だった。

あのニュースの一方をテレビで見たとき、「泣き叫ぶ家族の前で、テロに屈せずの姿勢を、はたしてフィリピン人であるアロヨが貫けるのか」と、すごく興味があった。案の定、すぐに撤退を決意したのだが、フィリピン人のメンタリティーというのはああいうものだ。

この国際社会の中で撤退を決意した大統領には拍手喝采ものだ。アメリカやらオーストラリアがごちゃごちゃ不満を表明していたみたいだが、一国の大統領として立派に決断したことが見事だ。小泉よりマシだろう。

そもそも 50 人しかイラクにいなかったんだから、大勢に影響は無かっただろうし。

●マカティに住むと言うこと。これだけで 3000 万円の価値がある。

私は職場まで徒歩で 3 分程度だ。つまり東京で言えば、六本木ヒルズにマンションを借りて、六本木ヒルズで働くようなものだ。

マカティに住むことで、私は時間という大変貴重なものを手に入れている。朝はぐっすり眠れるし、夜 8 時まで仕事をして、家に帰って家族と食事をすることができる。1 年のうち 350 回は家族で食事をしているだろう。その後、子供と遊ぶことも出来るし、本を読んだり、考え事をしたり、サイドビジネスだってできる。

20 代の頃は、プレイステーションで徹夜したり、朝から晩までパチンコ屋にいたり、雀荘に 30 時間もいたり、ものすごく無為な時間を過ごした。本なんて買ったことも無かった。全く何の役に立たない時間というものたくさん過ごした。プレイステーションに没頭した時間なんて、まさに何も生み出さない最たるものだ。

最近では、残された人生の時間の短さと今まで成し遂げてきたことの小ささを思い出し、夜中に冷や汗が出

ることがある。

それを考えるたびに、マカティから離れたたくなる。これがフィリピンに住みたい1番の理由かもしれない。本当に私はいい物を手に入れた。どうしても失いたくないものだ。

●エントロピー増大の法則と読書

人間はぐうたらだ。日本から離れたところに住んでいると、刺激少ないためか、放っておくと脳みそが解けてしまう。

こういうのをエントロピー増大の法則というらしい。水は高いところから低いところへ流れるものであり、いつまで待っても逆へは流れない。人間はほうっておけば、ぐうたら化する。

だから本を読んで水を高い所に汲み上げるしかない。悲しいかな、私は現地での日本人同士の交流がほぼ皆無なので、人から受ける刺激と言うのが全くといっていいほど無い。だから本を読まざるを得ない。

ところが最近思うのが、本を読んでもただ自分の考えを再確認しているだけなのではないかということだ。自分の考えに合いそうな本ばかりをついつい選んでしまうのだろう。めったに新しい考えに出会うようなことはない。

それと、10冊のうち8冊はつまらない本だということが最近よくわかった。だから10冊買っても、2冊印象に残ればその出費は価値があったと思うことにしている。

ついでに本の紹介

『普通の人がこうして億万長者になった』 本田 健

タイトルはよくある下品なタイトルだが、内容はすごくまともだった。年収3000万円以上の人(A)と1000万円以下の人(B)に同じアンケートをしてその回答から本を構成している。成功のために何が必要だろうかという質問に対し、多くのAが「誠実さ」を重要視するが、Bの人々はそれを重要視していない。多くのAが「ビジネスチャンスを見つけること」は重要視していないが、Bの人々はそれを重要なことだと考えている…というような具合だ。

『織田信長の経営塾』 北見昌朗

織田信長って経営者だったんだ、と素直に驚き。簡単な内容だけどとても濃い。ビジョナリーカンパニーと同じようなことも出てくる。

『起業延期宣言』の巻

3月26日の号でこのメルマガを借りて『起業宣言』をしたが、延期することにした。

一度決めたことを延期するのは、あまり格好のいいものではないので、わざわざこんなことを書かないで、自然消滅してしまおうとずっと思っていた。しかし起業することに関して、いろいろな方から頂いた声援を無視するようで気持ちが悪かったので、ここで延期したことについても書くことにした。

理由は、日本の本社が、私が今いる現地事務所の惨状を、ようやく理解し、本気になってくれたから。あるいはそのように私の目に映ったからだ。

客観的事実としては、去るはずだった私が残り、残るはずだった社長と副社長が揃って帰国した。なんと着任からわずか半年での帰国だ。

そして新しく社長としてやってきたのが、驚くことに私が会社で唯一人尊敬する人物だった。このメルマガの3月2日号『カルトを作れ』で題材にした人物でもある。親会社は、ようやくAクラスの、それも超がつく人物を送ってきてくれた。

ああ、これでこいつらもなんとかかなと思うと、本当に嬉しくて、そして痛快で、何度も涙が出てきた。

ここまで状況が激しく変わったのであれば、もう少しひとふんばりするのが男だろうと思い、退職を延期した次第だ。

●あまり自分の会社のことをこういうところで書くべきではないと思うので、これくらいにせねばならないのだが、フィリピンという国に事業を広げたいと考える会社の人には、よく覚えておいていただきたい。

BクラスやCクラスの人物でごまかせるほど異文化での事業は甘くないということだ。外国の事業所でのトップに立つ人間は、いくら規模が小さくても、日本から出すのが惜しいくらいのAクラスに限る。

会社の中での立ち回り方ばかり覚えて20年も30年も過ごしてきたオッサンには、外国の異文化においては手も足も出ない。

しかし、私はすでにフィリピンに延べで6年。この事務所での業務に既に新鮮味もなく、かといって日本での業務にはさらに興味が無い。

独立して同じ事業を、という考えは消えたわけではないが、どうも着地点がありありと想像できるだけに、興奮度がやや下がってきたのも事実だ。

2005年は、いよいよ本当にどうするのか、道探しの1年になりそうだ。

ということで、みなさま1年間お世話になりました。

来年もまたよろしく願いいたします。

『なぜ理念が必要か』の巻

- 日本ではゴミのポイ捨ては一応「悪」と教育されている。
フィリピンでは、ゴミのポイ捨ては「悪」でもなんでもない。
日本では嘘をつくことは「悪」と教育されている。
フィリピンでは、方便的な「嘘」は日常的に使われる。
日本では言い訳は「悪」と教育され素直に「ごめんなさい」と言うのが美德とされている。
フィリピンでは、言い訳は日常的に使われ、「悪」とは考えられていない。
(そもそもあれが言い訳だとは私には思えないが。。)
- このように書き連ねていくと、いかにもフィリピンが不道徳でどうしようもない印象を受けるのだが、実は逆の例もけっこうある。
日本では子供に手を挙げたり、他人の子を叱りつけたりすることは教育の一環である。
フィリピンでは、子供に手を挙げることは、言語道断、警察沙汰。
他人の子供を叱ろうものなら、それは事件だ。
(私は子供が走り回っているところでは、変な疑いをかけられないように、日本の満員電車よろしく、両手を挙げてバンザイで歩く。)
日本では車椅子の人やお年寄りが困っていても見てみぬふりをする。
フィリピンではごく自然に手を差し伸べる文化がある。
- 今ここに挙げた「子供」「弱者」の他にフィリピン人が絶対的に守っている価値観にはどういうものがあるだろうか。
「家族最優先」
「誰かを仲間はずれにしない」
「皆で分かち合う(シェアの精神)」
「困っているときは皆で助け合う」
なんとなく「家族」という姿に共通した項目が多いことが分かる。
どんな日本人でも、フィリピンでなんとなく暖かい気持ちで過ごせるのは、多分こういうところからきているのだろうと思う。
- さて、それ以外の部分ではどうなのかというと、フィリピン人には「こうすることが正しい」というような絶対的価値観が全く無いような気がする。
前述した核となる家族的な行動規範を「卵の黄身」とすると、「白身」の部分は成人であっても無色透明で、その時々で自分が仕えるボスの考え次第で、白くもなり、青くもなる、という感じだ。
- この無色透明の白身の色を決めるために、リーダーとなる日本人は自分の考えを「理念」をはっきりと打

ち出さねばならない。

「俺は赤が好きだ。みんな赤くなれ！」

と言う具合だ。

つまりどうしても時間を守って欲しいのならそれをはっきりと、言葉で伝える。「そんなの言わなくてもビジネスのマナーじゃないか。」と言う人は、日本しか知らない人だ。必ず、言葉にして言わなくてははいけない。

整理整頓が最優先だ、と思うのなら、それも言葉にしてハッキリと伝える。

そうしないと、フィリピン人は無色透明の白身をどう変化させていいかわからない。フィリピン人のためだと思って、「自分はこういうことが嫌いで、こういうことを大切にし、きみたちにこういう風になって欲しい」とことあるごとに自分の理念を叩き付ける必要がある。

●というのは簡単なのだが、これがなかなか難しい。そしてけっこう恥ずかしい。

例えば、時間厳守。これを大切にしたいと思えば、なぜ時間厳守が大切なのかを簡単に分かりやすく説明することが出来なければならぬ。「時間厳守なんてあたりまえだ」ではとにかくダメなのだ。

もし万人に納得される説明をすることが出来なかったら、その理念はクズだ。

だから難しい。

私も先日、この4年間で初めて「理念」っぽいものをスタッフに伝えてみた。

『この国はチームワーク』の巻

●フィリピンに来たばかりで、わけも分からず必死になっていたときは、あまりにスタッフに対する要求が多すぎて、何を一番守ってほしいのか、なんてわからなかった。
ところが、3年半くらいたった頃、ある一つのこと気づいた。
「この国ではチームワークさえ保てれば、あとは全部ついてくる」
ということだ。

●例えば教育。

今でも、「フィリピン人は自分の知識や経験を、他人に教えたがらない。教えることは自分の立場を危うくするからだ。」などと、したり顔で言う日本人は存在する。

こんなことは全くのでたらめだ。

例えば、あるスタッフが、ある作図のテクニクを知らなかったために、作図に想定した以上の時間がかかったり、ミスとなって露呈する場合がある。

この時、その大事なことを知らなかった者自身は無罪放免とする。

しかし、教えるべき立場だった者(リーダーや、隣に座っている先輩格の者)はA級戦犯確定だ。

「おい」

「はい！」

「こいつに教えろ」

「あ、はい！」

これだけで「教えろ」と命じられた者は、青い顔をしてサササと横に行き、教え始める。

「教えないと、俺はすげえ不愉快だぞ」と言うことをわからせる。前回で言うところの卵の白身の部分の植え付けだ。

こんなことを続けると、職場では常にコーチングしている光景が見られるようになる。ぱっと事務所を見渡すと、常に総人数の1割ぐらいが別の誰かにコーチングをしているくらいだと、とても気持ちがいいものだ。

(コーチングとは関係ないかもしれないが、仕事中に立ち上がっている人間の数が多いと、なぜか安心する。)

仲良く教えあう。手の内を出し合う。これがチームワークの第1の効用だ。

●チームワークの重視により、失敗を他人のせいにするのがなくなる。

「なんだ、こりゃ。ここんとこ全然なっていないじゃないか！」

と凶面の間違いを指摘したとする。

普通、外部のフィリピン人や、入社したてのスタッフだと、平気でこんなことを言う。

「あ、この部分はボクじゃなくて他の人が書いたんです。」

この瞬間に、血管が3本、音を立てて切れる。

「誰が書いたかは聞いてない。関心も無い。」

「メンバーの間違いはお前の間違いだ。」

「成果品はチームの成果品だ。個人の成果品じゃない。」

「2度と、『別の人がやった』と言うな。」

「……はい」

これでも「俺は関係ない」的な発言は一切、出てこなくなる。

実際にはこういう場面は、立ち上げ初期の頃に2回あっただけだった。

非常に面白いことに、今では逆に「これは誰が書いたのか？」とリーダーに聞いても、「いえ、なんとかします」と、なかなか名前を教えてくれなくなる。

フィリピン人は基本的に、実名を挙げて誰かを批判したり、仲間を売るようなことはしないので、『人のせいにして』と言うことを教えるのは容易であると思う。

人のせいできないと言うことは、他人の間違いを自分の間違いとして考えるようになるということだ。

●チームワークの向上は、そのまま品質やスピードの向上につながる。

10階建ての建物の図面を4人で手分けして24時間で終わらせ、しかも食い違いの無い図面にするには、非常に高度なチームワークが要求される。

通り芯、外壁、ELV・階段周りを1人が書き、それを残り3人にばら撒く。作図しながらも、お互い重複したパーツを書かないように、あるいは、同じであるべきパーツが、書き手によって異なった表現にならないように、かなりのコミュニケーションが必要になる。

こういう時は、さすがのフィリピン人もヘッドフォンなどしていると仕事にならない。

つまり普段から良好なチームワークがないと、スピードも品質もままならないということだ。

たまたま我々の業務がそういう仕事なのかもしれないが、どんな職種であれ、チームワークを必要としないような仕事は無いと思う。

戦時中のように、陸軍と海軍が、ダイムラー社から別々にエンジンのライセンスを買うような非効率があってはならない。

●最後に、「チームワークを守ろう」というのは非常にフィリピン社会にマッチしており、実行が簡単であり、なんとなく暖かい感じがする。

大家族でやっていることをそのままやればいいだけのことだ。

クリスマスパーティでのプレゼンテーションでのチームワークを仕事に応用するだけのことだ。

そして、ちょっとデキのわるいスタッフでも「チームワークさえ守っていればいいんだ。それなら俺もできるぞ。」と安心して仕事ができる。

事実、デキが悪くてもチームワークのいいやつは、使える。

『虚妄の成果主義』の巻

●久々に面白い本を読んだ。『虚妄の成果主義』高橋 伸夫

日本の年功序列、終身雇用というシステムがいかに優れていて、成果主義がいかに欠陥だけであるかを説いた本だ。

ところがこの本、アマゾンに掲載されている書評を読むと評価がかんばしくなく、特に経営学の専門に学ぶ人からはボロクソのようだ。でも私には、ものすごく面白かった。フィリピンで実際に、スタッフの評価、給与やボーナスの決定、モチベーションをいかに高めるかなど、年がら年中考えているせいか、「そうだ、そうだ」とうなずける記述があちこちに出てきた。

●以前このメルマガで、『出来高制はフィリピンにはなじまない』『成果とお金を結び付けるべきではない』と書いたが、同じ趣旨のことがこの本にも書かれている。

面白い例として、ユダヤ人の靴屋の話が載っていたので紹介する。

(以下は <http://homepage1.nifty.com/masada/globe/perfbasedj.htm> から引用)

.....

第一次大戦直後、あるユダヤ人が米国南部の小さな町に仕立て屋を開いた。しかし貧しい少年たちが店にやってきて、「ユダヤ人！ユダヤ人！」と叫んで彼を困らせた。

ある日店主は少年たち一人ひとりに、彼を侮辱することに対して1ダ임을支払うことに決め、実際に支払った。少年たちは満足して次の日も叫びにやってきた。店主は支払いを1ニッケルに減らし、次の日にはさらに1ペニーに減らした。最後には少年たちは叫ばなくなってしまった。

この店主は少年たちがユダヤ人を差別することによって得ていた満足感を、お金を与えることで、叫ぶ行為そのものから切り離すことに成功したのだ(つまり「職務遂行—賃金—満足感」という関係)。したがって、支払いが止まると、人は職務の遂行を止めてしまうようになるのだ。

同じことが成果主義システムにも当てはまる。成果主義システムの導入によって、いちど社員の満足感を給与に結びつけることで、職務の遂行そのものから切り離してしまうと、社員はもはや何かを達成したということ自体からは満足を得られなくなる。したがって満足感を得るために、職務に応じた給与を要求するようになる。もし彼らが給与に満足しなくなると、職務の遂行をやめてしまうのだ。

.....

簡単に言えば、成果に応じた報酬を払っていなかったころは、やりがいを感じて働いていたのに、「その仕事に対してこれだけを払おう」と余計なことをしたばかりに、せつかく感じていたやりがいがどこかへ消え、仕事＝お金と言う図式になり、ついには「これだけしかお金がもらえないのなら働いても損だ」「この仕事はいくらもらえるのか」、などを感じるようになってしまう、ということだ。

そしてさらに、フィリピン人にはここに書かれている傾向がさらに強く現れると私は思う。一旦、仕事—金という図式が出来てしまうと、もう元には戻らない。彼らにとって、あまりに刺激が強いからだ。

繰り返すが、出来高と報酬を結びつけることは、一見素晴らしいアイデアのようであるが、非常に愚かなシステムである。フィリピンに来ると、一度は誰でも考える。

●では、成果を上げた者を給与で評価せずに、全員一緒の昇給をさせればいいのかというと、これもまた違う。

この本によると、「全社員のうち、実際に能力に差があるのはダントツに優秀な数%とダントツに出来の悪い数%で、あとの残りのほとんどは明らかな差などなく、いちいち細かく差をつける必要は無いし、そんな時間ももったいない」ということだ。

この記述は非常に痛快で気持ちが良い。実際、あてはまっている。

またこのようにも書いている。「ダントツに出来る者というのは誰に聞いてもダントツに出来るという評価なので、客観的基準など不要だ」というものだ。

これもなるほど、という感じだ。成果主義だとか、目標達成度とやら馬鹿げた基準を持ち出すと、なぜか普通の人間がAクラスの人間と同じ点になってしまったりという奇妙なことが起きてしまう。

●私も実は2年位前に、今のフィリピンの事務所で到達度シートみたいなのを作成し、全員にチェックマークを入れさせ、それで評価をしようと試み、実際2回ほど使ったことがある。

すると、Cだと評価していた人間とAと評価していた人間の差がなくなり、なんとかして、無理やり差をつけたりして、しまいには、何をやっているのかわからなくなってきた。自分がバカにしている親会社の目標達成度による評価方法を、自分でいつのまにか作っていたのだ。

今ではそれを完全に廃止し、「スタッフの評価は責任者の完全に主観的な判断ですべきだ」という考えに至った。

これはかなり乱暴な理屈なので、事務系の人間は面食らうだろう。

「ええと、この事務所ではスタッフの評価基準はどのように考えているの？」

と事務担当の人が私に聞く。

「特に無いです」と私

「何にもないの？」

「前はありましたが、今はないです。」

「そういうのは説明のためにもあった方がいいんじゃないの？」

「いりません。出来るやつはA。出来ないやつはD。そういうことです。」

「…」

●結局、私なりに考えた毎年のスタッフ給与・ボーナス決定のプロセスはこうだ。

- 1) 普段からの綿密な観察と時間をかけたインタビューで評価を決める。
- 2) ダントツトップ(ブラボー!)とダントツビリ(辞めてよい)を決める。
- 3) 残った中間層をBとCくらいに分ける。
- 4) それぞれのグループに金額をエクセルで割り振って社長に提出。

観察とインタビューは別にして、残りの作業はもの数十分で終わりだ。

実は社員に突っ込まれたときのために、個人別売上高といった、客観的バックデータの統計もとってはいる

のだが、主観とかけ離れることが無いことと、評価というのは、データでは計れない点が多いため、活用していない。

●スタッフの評価方法に悩んでいる人は、あまり深く考えずに、この際「全て主観で決める」と言い切ったほうがいい。いろいろな方面からの情報を集めた上での自分の主観というのは、かなり正確なものだ。

『赴任者へのお願い』の巻

●フィリピンでの駐在員は平均3年～4年、5年だとやや長い部類に入り、それを超えると「あの人は長い」と言われる感じだ。

当社はなぜか基本設定が2年と短く、ころころと人が入れ替わる。(実際に2年で帰る人は稀で、肌が合わず1年で帰るか、波長が合って3年に延びるかのどちらかになることが多いのだが)

●私は何人かの駐在員をお迎えし、お見送りした。その中で1度だけ、『日本人に守ってもらいたいこと』というメモを書いたことがある。(今考えれば、ずいぶんと偉そうなことをしたものだ。鼻息が荒かった。)何を書いたか忘れてしまったが、今あらためて書いたら、こういうことを書きたいと思う。

1) 常に見られていることを意識して、規範となるよう勤める。

業務と関係の無いインターネットの閲覧などはダメ。

2) とにかく率先して働く。

日本人が働く姿を見てスタッフも働くようになるから。

3) 怒鳴らない。走らない。大声を出さない。

4) 人前でスタッフを叱らない。

ここまではフィリピンの基本だ。

3) Maybe～、I Think は禁句。

全て指示・命令で通す。予想や感想を言われても、スタッフは戸惑うだけ。

4) 事務所を歩き回りコミュニケーションを保つ。

5) 聞かれたことはその場で答える。答えられなくても、何か動く。結論をきっぱりと。

6) 反語的な言い方をしない。皮肉っぽい言い方をしない。

7) 特定のスタッフと密な付き合いはしない。常に中立・公平を心がける。

8) 3人以上の日本人でたむろしない。ある話題などで日本人だけで事務所内で盛り上がらない。

9) 目を見て話す。

10) 妙な口約束をしない。(金、休みなど労働者の権利に関することについて)

11) 命令系統を無視しない。リーダーを飛ばして末端のものに重要な指示を出すなど。

12) つまらなくてもいいから冗談を言って笑わせる。

●特に日本人に多いのが、3)の Maybe ～、I think ～という表現だ。

私はこれを日本人がフィリピン人に言うのを聞くのが嫌いだ。

フィリピンのような階級社会は軍隊ととても似ている。Maybe ～、I think ～という文章は、まるで戦場で上官が次のようなことを言っているように聞こえるのだ。

「このへんにいると弾が飛んでくるから逃げた方がいいような気がするんだけど～」

「普通はこういうとき逃げた方が安全なんだけどね～」

「多分この辺で待機すればいいんじゃないかな～」

ぜひ、断言・指示・命令口調を忘れないようにしたいものだ。

●逆にフィリピン人が日本人に向かって、Maybe～を使うときは、必ず丁寧に耳を傾けるよう、注意しなければならぬ。

この表現を使うときは、上司である日本人に対して、何か提言するとき、日本人の間違いに気づいてそれを訂正するときなどが多く、これらの表現は日本人顔負けの婉曲表現として使われるからだ。

例えば

Maybe,,,, you can talk to Mr.Yamada.

(あう、山田さんにちょっと言っていただけませんか?)

という感じだ

Maybe～と聞こえたら、すっと手を止め、耳を近づけ、内緒話モードに入る。

そして聞こえてきた話は、「そこだけの話」とする。

●フィリピンに赴任する人は、ぜひ飛行機の中でナポレオンにでもなったつもりで、断言口調のイメージトレーニングをした方が、多分いいんじゃないかなと思う。

いや、してくれたら、きっといいだろう。

いやいや、必ずして来い!

『5つの”あ”』の巻

●フィリピンの日系企業の間で、昔から出回っている『5つの”あ”』というのがある。だれが考えたのか知らない。

フィリピン人に対する心構えを書いたものだ。

あきらめない

あたまにこない

あまやかさない

あせらない

あてにしない

なかなか面白い。

しかし「あきらめない」と言っておきながら、なんとなく全体から「あきらめムード」が漂っているような気がする。

●あきらめない

習うより慣れろ、という言葉の通り、相手が「慣れた」と言う状態になるまで、あきらめない。一旦慣れてしまえば、「いつものあれ」という状態になってしまえば、フィリピン人というのは一緒にいてとても心地よい国民だ。

「おい、これをいつものように、あれして」

「イエッサー」

「この仕事はこないだのあれで。」

「イエッサー」

時間をかけて「あれ」をどんどん増やすしかない。あきらめない。

●あたまにこない

つまらないことでは、いちいちあたまにこない。でないと、血管が切れすぎて、足りなくなってくる。それに、いつも怒っている人、と思われてしまう。

でも大事なことでは、本気で頭にこないと何も進歩しない。

だから、頭にくることも大切だ。

恨みをかわなければ、叱責の恐怖は効果がある。

●あまやかさない

あまやかすと、どんどんつけあがる。境界線がよくわからないらしい。

●あせらない

これは違う。どんどん焦らせる。どんどんせかす。

スーパーのレジだって、お客全員が焦らせれば早くなるはずだ。

●あてにしない

これは2面性がある、難しい。

大事なことは日本人が必ず自分の目で最終確認すべきだ。あてにしてはいけないと思う。

一方、信用して、あてにしなければ、いつまでたっても育たない。

信用して任せるときは、成長が早い。

●しかし、こういう標語が存在するということは、いかに先人たちが苦勞してきたか、ということの証でもある。

異文化は手ごわい。

みなさま、ご苦勞様でした。

『4万ペソください』の巻

●半年前に、会計士の資格を持つスタッフを雇った。給料は2万ペソ(4万円)。
CADオペは10000ペソ(2万円)スタートだから、さすが、「士」と名がつくと、給料も高くなるものだ。(ちなみに私が採用したのではない。)

●半年たち、その彼がそろそろ正社員になろうとしている。

ここで事件発生。

その彼がなんと、4万ペソ(8万円)欲しい、と言うような旨のことを書いたレターを、事務担当の日本人に提出した。

CPAの資格を持っていけば、普通の会社では40000ペソが相場だ、とか、交通費手当と食事手当をそれぞれ2000ペソ欲しいとか、前の会社ではそれだけもらっていたとか、なんだかごちゃごちゃ言ってきたらしい。

●この話は全部、昼休みに弁当を食べながら社長から聞いた話なので、私は伝聞でしか知らないのだが、多分、俺がその場にいたら、キレてただろう。

同じように話を聞いた社長も「なんで、そんなこと言わせてんだよ、誰だい、採用のとき面接したのは。」とあきれている。

●こういうことは、フィリピンではめずらしくないと思うが、うちの事務所では極めて珍しい出来事だ。(欧米だったら、自分がいくらいくら欲しいと、とりあえず主張することは日常茶飯事だろうが。)

ここで、社長と私の考えは、以下の点で一致した。

- ・前の会社の待遇を例に出すなら、前の会社に戻りなさい。
- ・君の替わりは、いくらでもいる。
- ・CPA だとか建築士だとか日本語〇級といった資格には、当社は一切手当を払わない。資格を雇っているのではなく、人間を雇っている。
- ・ただし、資格の取得に際しては支援はする。
- ・毎月の入金親会社からのみ、支出は毎月ほぼ固定という極めて単純な経理なので、CPAなんてそもそも必要としていない。
- ・フィリピンのCPA自体、日本の高校生でもとれるレベル(だと思う。フィリピンは税法も労働法も極めて単純だし)なので、ありがたみを感じない。

●しかし、そこまで言ってきた彼を、生意気だという感情に任せて、正社員にせずに切るというのはちょっと乱暴だ。半年間働いた縁もあるし、そんなにバカな人物じゃない。

そこでいいことを思いついた。

「どうせなら、条件をつけましょう。Vusual Basic のプログラミングをマスターするという条件で正社員。彼は

多少、かじっているから、見込みはあります。」と私。

「じゃあ、キミその条件細かくメモで書いてよ。」と社長。

A4 2 枚に書いた条件書を作ると、それをローカルマネジャーが英訳した。それを契約更改時に、彼に突きつけることになっている。(逆の立場を考えると、けっこう恐ろしいものがある。)

これで相手が燃えてくるようであれば、見込みありだ。またごちゃごちゃ言ってきたら、さよならだ。

しかし、考えようによっては、これ以上明確なジョブ・ディスクリプションはないだろうから、かえって相手は喜ぶのではないかと思っている。

●なぜ Visual Basic かというと、会社では、120 人分の勤怠管理、給与計算をするのに、Excel Visual Basic を使って作成した、お手製プログラムを使っている。このおかげで、120 人分の退勤管理、休暇、残業、遅刻ペナルティ、食事手当、タクシー手当、給与、税金の全てをたった 2 名の女性スタッフで、2 週間に 1 回、滞りなく計算している。タイムカードも電子化した。

ところが、このプログラムのトラブルシューティングを出来る者が私しかいない。その役目を彼にやらせようというわけだ。CPA なんていうお飾りよりも、よっぽど実務的だ。

●そしてさらに条件をつけた。

「可能な限り独学すること」

どんなことでも、独学できるフィリピン人は会社の「宝」である、というのは私の持論だ。

契約更改はまだであるが、どうなるか楽しみだ。

【後日談】

20000 ペソから 2000 アップの 22000 ですんなり契約終了。こちらからの条件にも、「やってみたい」という反応だったそう。

しかし、そのわりには俺のところにプログラムの質問に来ないなあ。

『ローカルマネジャーに気をつける』の巻

●例えば日本から、新社長として赴任してきたとする。

一番頼りになるのは、他の日本人、あるいは、ローカルマネジャーだ。

特にローカルマネジャーは通常、全てのスタッフのことを把握しており、フィリピンの法律・習慣・風習にも精通している。日本人のやり方もよく理解しており、片言の日本語を話す者もいるだろう。大きな会社になると、ローカルマ

ネジャー無しには会社の運営は難しい。

数年で交代する社長とは違い、ローカルマネジャーはずっとそこにいると言うのも強みだ。会社の歴史、過去に起きたことを全て知っている。

●日本人の社長はこのローカルマネジャーとの距離のとり方には、常に注意を払わなくてはならない。

●まず絶対に、情報のボトルネックをつくらないことだ。

多くのスタッフの意見が全て 1 人のローカルマネジャーに集まり、日本人の経営者が、そのローカルマネジャーからのみ全ての情報を得ている＝ボトルネック状態＝ようなところは非常に危険だ。

貴重な意見が上まで上がらず、都合の悪い意見はローカルマネジャーでカットされる。

下からの意見が曲げられる。

何を言ってもローカルマネジャーが押さえこむから、自由な意見が出にくくなる。

このようなとき、ローカルマネジャーは「俺がいなくては日本人の経営者は、会社で何が起きているか、何も知ることが出来ない。」ということに気づいている。

これは非常に危険な状態だ。このような会社では、社員の定着率も低いだろう。

これを打開するには、社長が全ての社員とは言わないが、せめて中間管理職レベルのスタッフと、活発にコミュニケーションを取ることである。たまには、ローカルマネジャー抜きでの懇談会などもいいだろう。このとき、「俺のいないところで、あいつら何をしゃべったんだろう」とローカルマネジャーは気になって仕方が無い。これが良い緊張感だ。

いつかこのメルマガで書いた、「逆評価」などもいいだろう。

●そして、「君がいなくては私はどうにもならない。どうしても会社にいてほしい」という状態にしないこと。

自分が絶対的に会社に必要だということに本人が気づくと、非常に厄介である。

これはローカルマネジャーに対してのみではなく、全てのスタッフについてい

えることだが、「あなたに辞められては確かに困るが、我々はすぐになんとか

できる。替わりも見つかるだろうし、下の者を教育すれば大丈夫」くらいの態

度を保つことだ。

ある業務に関して、「その人物しか知らない」「その人物にしかできない」というような状態になっていることに気づいたら、早めに補佐をつけて体制を整えなくてはならない。コンピューターのメンテナンス関係、特殊な

経理プログラムの操作など、たった一人に任せきりだという会社は多いのではないだろうか。(事実、うちの会社でもいくつか思い当たる。)

通常、この「任せられたスタッフ」はその知識経験を、他のスタッフに開示することを嫌う。自分の存在価値を維持したいからだ。

以前、隣の会社で日本語ペラペラのローカルマネジャーが日本のある会社から引き抜きをくらい、それを引き止めるために現金で 100 万円支払った、ということがあった。

引き止められたほうは、日本での夢を奪われ、引き止めたほうは「貴方がいないと困ります」ということを宣言し、しかも人と人が現金でつながってしまったという、双方にとって最悪の結果になってしまった。

現在では、日本人の経営が替わり、その 100 万円で引き止めたマネジャーの使い道に苦慮しているそうだ。

もしこのような有能な人物が引き抜かれるという事態になったときは、「そうか、おめでとう。君がいなくなると大変だが、なんとか頑張るよ。」と、すらすら言えるように、日ごろのバックアップ体制作りが重要になる。

決して、金で交渉しようとしたりしてはいけない。

●最後に、ローカルマネジャーに「判断させること」と「意見をきく」ことを混同しないことだ。

最終判断はあくまで社長である日本人だ。

その判断の前に、ローカルマネジャーに必ず意見を聞くことは重要だ。現地の習慣、メンタリティ、法律など、普通、日本人には分からないことが多くあるからだ。そうすれば本人も経営に参画することができるので、気分もいい。

ただし、「判断させること」と「意見をきく」ことを混同しないことだ。どこまで判断させるかは、十分に吟味する。

●こういった、絶妙の間合いは、慣れないと非常に難しいかもしれない。

しかし、数十人、数百人のスタッフは全員、社長のやり方をじっと観察している。船が沈むか沈まないかは、キャプテン次第だから気になるわけだ。

『フィリピン人に日本語入力をさせたい』の巻

●フィリピンに安い人件費を求めて進出している企業の中で、「どうやってフィリピン人に図面などに日本語入力をさせるか」と言う共通の悩みをもっているところは多いと思う。

今回は私達が試した、色々な日本語入力の方法についてだ。

●まず基本としてパソコンの設定。英語ウインドウズでも、「地域の設定」を変更することにより、日本語のメールを読み書きしたり、WEB を見たり、日本語を記入することができる。日本語のソフトウェアも問題なくインストールすることが出来る。これは意外に知らない人が多い。ただし、Windows のインストール CD が必要。CD を持っていない人はそのへんで 100 ペソくらいで売っている CD を買って、言語をインストールすればよい。(もちろん正規ライセンスを購入していると言う前提だが。)

インターネットで検索すれば詳しい手順が出ているので、ここでは詳細は略。

●次に翻訳ソフト。最近は安くて使い勝手のいい翻訳ソフトが多く出ており、これを入れておくことは大きな助けになる。例えば「総理大臣」と言う文字が CAD 図面やメールに出てきても、その部分をドラッグして特定のキーを押すだけで、英語で「Prime Minister」と瞬時に出てくる。(私は富士通の ATLAS を使っている。)もちろん、英和、和英両方可能で、ファイルを丸ごと翻訳することも出来る。

●そのほかに、IME の辞書機能を使う方法がある。

例えば、「Prime Minister」と打ってスペースキーで変換すれば「総理大臣」と出てくるように、オリジナルの辞書を作成すればよい。この方法なら、漢字の読み方が分からなくても、漢字を入力することが出来る。また、その業界でよく使う言葉の短縮形を辞書に入れておくことも出来る。例えば、「EN」と入力して「延焼の恐れのある範囲」と言う決まり文句を入れることが可能だ。

SHIFT キーを押しながら「EN」と入力しないと、「えん」というように平仮名になってしまうので注意。

●意外に役に立たないのが、よく使う言葉を対照表を会社で作成しておいて、スタッフに見つけさせて入力させる方法。

ものすごく時間がかかるうえ、間違いが多いので私は好きではない。単語リストが 100 個や 200 個ならともかく、1000 個にもなると日本人でさえ見つけることは容易ではない。

●私のところでは、スピード重視と言うことで、図面に記入しなくてもはいけない全ての日本語に数字を順番にふり、現地スタッフにその数字を入力させている間に、日本人がエクセルで数字～日本語の対照表を作成し、最後に一気に置換をするという方法をとっている。

10 枚程度の図面であれば 30 分くらいで入れられるので、確かにすごく早いのだが、スタッフに漢字の意味が全く分からないという難点がある。

この点は現在改良中だ。

●しかしながら、日本語の壁というのはどんなにITが発達しても依然として大きいといわざるを得ない。中国人なら簡単というわけで、中国で図面を書くところも多いのだが、私は、漢字のアドバンテージよりもこの国の素直な国民性のアドバンテージの方が大きいと思っている。

『漢字の勉強で大騒ぎ』の巻

●1月から、35人のスタッフに毎日、漢字のテストを課している。

2週間ほどやってみて、かなり画期的な方法なのではないか、と思ったのと、テストにみんなが夢中になる姿がたまらなくおもしろいので紹介。

●日本語を教えることは今まで何度かトライしたのだが、なかなか長続きせず、力もつかず、役にも立たずで、私は「日本語をフィリピン人に教えても時間の無駄」と言う結論を出していた。ところがちょっとしたことをひらめいて、突如、漢字のテストを開始した。

我々のゴールは

1:漢字の専門用語の意味がわかる。

2:その漢字をパソコンで打ち込める。

の2点のみだ。

漢字の読み方を知る必要はないし、手で書ける必要もない。このことに今まで気づけなかった。

●まず、専門用語のリストをエクセルで作った。実際は2700語になったのだが、それを400語まで絞り込んだ。(この2700の単語帳を作るのにぶっ続けで2週間以上かかった！実際には2年前に作った。)

その400個の漢字それぞれに『意味』と『略語』を書く。

例えば

番号	漢字	意味	略語
122	階段	stair	ST
123	防水	water proof	WP

というようにだ。この単語帳(Excelファイル)を、全員に配布する。これを基に彼らは暇を見つけて勉強をする。

●さて、何をテストするかというと、彼らに「漢字」と「略語」を与え、「意味」を答えさせるのだ。

階段 ST → 答:stair

なぜ略語を与えたかと言うと、日本人が漢字に略語を書き添えるくらいならそれほど苦にならないだろうということ、この表をまるごとIMEの辞書に登録することにより、略語を打ち込むだけで漢字が出てくるということを想定したからだ。その際、2文字程度の略語なら入力が簡単だ。この2文字の略語付きというのが、フィリピンで漢字を教える場合のミソだ。漢字の勉強が、ちょっとしたクイズ感覚になるのだ。

また略語が2文字なので、当然、ダブリが出てくる。STという略語をもつ漢字は階段(Stair)、鉄骨(Steel)、構造(Structure)などいくつかある。なので、いくら略語つきとはいえ、これらの漢字を見分けることは必要なのである。

●テストは毎日夕方5時から。

決められた試験範囲の中から毎日 20 単語ずつがランダムに紙に印刷される。

完全に出題順番がランダムだから、隣の人と自分のテストも異なったものになる。合格点に達さず、追試になったときも、違う問題になる。

18 点以上取れば、次の日は範囲が 10 個増える。

誰がこの問題を作成するのかというと、Excel Visual Basic で書いたプログラムだ。

各人の試験範囲と問題数を打ち込んでおけば、30 人分だろうが 100 人分だろうが、自動的に単語リストから単語を選んで、テストを作成してくれる。

試験の採点はスタッフ同士で採点しあうのだが、採点者もランダムに指定されるので、毎回自分の試験を採点する人が違う。

だから、毎日毎日、完全に日本人がノータッチで、漢字のテストが進んでいく。

これは見ていてとても爽快だ。

●今日は、テストにちょっといたずらをした。

【基本的で重要な単語】には、試験では「略語のヒントなし」ということにした。略語のかわりにニコチャンマーク(^_^)が出てくる。ただし、どの単語がニコチャンマークになって出題されるかは、試験をやるまでわからない。

こういういたずらは、私は大好きで、最も得意とするところだ。

これでもう、みんな大騒ぎ。

4 時ごろになると、みんな漢字をどうにかして見分けるために必死こいて、漢字を見よう見まねで紙に書いて練習するやつが出てきた。今までは略語があったおかげで、漢字を見なくても答えられてしまうものがワリと多かったのだ。

●まあ、こういった日本語の壁をどうにか乗り越えるためのノウハウはさておき、このフィリピン人たちの素直さには、ただただ驚くばかりである。

突然、前触れも説明もなく始まった漢字のテストに、誰も文句を言わずにしっかりと乗ってくる。日本人だったら、「意味が無い」とか「無駄だ」とか「やりたくない」「忙しい」とかごちゃごちゃ言ってくるヤツが多分いっぱいいる。俺も多分、乗らないだろう。

ところがフィリピン人は、全員がガッチリと食いついてきたのだ。

正確に言えば、「食いつくものにはガッチリと食いつく」と言った方がいいだろう。過去の失敗した日本語教育を考えれば、彼らは何にでも食いつくわけではないからだ。

彼らに食いつかせるにはある程度ポイントがあると思う。

1: それ自体が、難しすぎず、優しすぎず、楽しいこと。

2: 何を勉強して、何がどういふふうに出題されるかが極めて明確であること。

(勉強しやすいこと)

3: 成績を給与などの評価に関連付けないこと。

またフィリピン人は基本的に「テスト」と言う言葉に非常に敏感で、ちょっと手が空いたときに、きちんと勉強

をする。このことは意外に思われる人も多いかもしれないが、基本的にかなりまじめであり、限りなく素直である。

●まだまだ 120 語くらいまでしか進んでいないが、これはいけると確信したので紹介させていただきました。

『人材の海外流出を喜ぼう』の巻

●また退職者が出た。それも2名だ。またドバイだ。

●実は、その2人がドバイ行きを考えていると言うことは1年前から知っていた。しかし、その事を知ってから既にだいぶ経つし、会社ではものすごく生き生きと仕事をしているし、2人とも1月にドカンと給料が上がったし、もう安心だな、と思っていただけにショックだった。

●これでドバイに行ったスタッフは合計11人だ。クリスマスには「ドバイ・ブランチよりメリークリスマス！」というカードが会社に届いた。ここ3年間の退職者がなんと全員ドバイに行っている。そして全員、一つの家に住んでいると言う。そこに、今回の2人が加わる。

社員同士の仲が良すぎて、今もこうやって遠隔地からのリクルートの流れが、延々と続いているようだ。

ドバイでキャドオベは最低5倍(USD1,000)の給料がもらえるうえ、友人達が家から何からすべて用意してくれている。それに世界一の建築ラッシュだから、仕事はすぐに見つかる。ドバイに行くことは仕方が無い。

●しかし、辞表を出したと聞いたときに、まず私の脳裏をかすめる、裏切られたような、騙されたような、なんとも悲しい気持ちはなんなのだろう。

多分、仲のいい何人かのスタッフ達は、彼らが辞めることを事前に知っていて、この私は辞表を出すその日まで、何も知らされないという疎外感が、何かとてもさびしい。

さっきまで、「お前、髪がうすくなったなあ」とか冗談をいってじゃれあっていたのは、何なの？といった、妙なしらけた感じもある。

こんなメルマガを偉そうに書いていくせに、スタッフが辞めることを察知できたことは、過去にほとんど無いし、事前に相談を受けることもまず無い(まあ、相談したところで、お互いどうしようもないから、相談などしないしされても困るのだが)。

彼らは本当に前触れも無く、突然に辞表を出す。

今までの全員がそうである。

辞表を出したときには、パスポート、ビザ、受け入れ先の態勢など、全てのセッティングが完了している。

いくら社員は家族だ、チームだなどといっても、彼らには彼らの人生があるんだということを、こういうときほど強く感じることは無い。

そして、フィリピン人に秘密は無い、と言われるが、本当に大切な秘密は守りきるのもまたフィリピン人である。

●さて、嘆き悲しんでばかりもいられない。

私は、フィリピン人が海外に流れることについて、このように考えている。

1: 海外行きを止めようとしても無駄。5倍の給料では勝負にならない。

自分だって5倍の給料がもらえるところがあるなら、行くに決まっている。

とどめておく理由を探す方が無理と言うものだ。

私は海外に行くことを止める気は全くない。(ただ寂しいけど)

2: たまに何人か海外に流出してくれないと、給料の上昇を抑えられない。

働き盛りの者がいなくなるのは確かに痛い、ずーっと喜ばせてあげられるほどの給料を出すこともできないのが現実だ。

仮に全員がこの先5年いると仮定すると、毎年10%アップと仮定して1.6倍の給料となる。適度になくなくとももらわないと困るのだ。

3: たまに何人か海外に流出してくれないと、下が育たない。

人はどんどん入れ替わらないと、組織全体がこう着状態になってしまう。

誰かが抜けたポジションに、だれかが入り、その人間が驚くほどグッと伸びる、ということはフィリピンでは珍しい。日本人より寿命が短いせいか、人間の変化が非常に早い。

人間が育っている最中というのは、組織のなかにも活気があって、会社に来るのが楽しい。だから多少、負荷があったほうがいい。

4: 海外に行くのを許すのは、日本人からの最後の恩返し

これが私の一番言いたいことだ。

みんな人件費が安いからフィリピンに来ているのであって、それほど高い給料を出すことが出来ない。給料は出せないけれど、そのかわり多くの日系企業はかなりきちんと、そして真剣に人材を育てている。

もしもその”教育”のおかげで、彼らが海外で高い給料を取れるようになったとしたら、それは、日本人が彼らに授けた最高の贈り物ではないだろうか。

日系企業のフィリピンへの進出を、「日本の第2の侵略」という人もいるが、私はそうは思わない。

日系企業がきちんとした教育を行ったことで、その人の人生が良い方向へ向かったのだとしたら、喜ぶべきことだ。

● 今回の2名の離職をきっかけに、私はスタッフの教育について真剣に考えた。そして、漫然と教育するのではなく、もっと戦略的に教育しないといけない、と思うようになった。

つまり

・できるやつにいつまでも頼らない。(誰もが4年後にはいなくなると思え)

・最初の1年半くらいは、日本人がきちんと各人の達成度をモニターする。

・そのためには、年に1回や2回の評価ではなく、毎月、どういう経験を積んだかを記録する。そして足りないところを重点的にやらせたり、得意そうなところを伸ばしてスペシャリストを作ったりする。

というようなことだ。これについてはまたいつか。

『幸せな従業員のみが会社に利益をもたらす』の巻

●先日、『この国はチームワーク』と題して、チームワークを醸成することがこの国での成功の鍵ではないか、と言うようなことを書いた。

私は、先日、自分が受け持つ部門の「3つの運営方針」を定めた。その第1番目が、この「チームワーク」だ。他の2つは、以下である。

- 1: チームワーク
- 2: 従業員及びその家族の幸せと健康
- 3: 顧客満足 = 品質 X スピード

●今回は、この2番目の運営方針、「従業員の幸せ、家族の幸せ」についてだ。

まず最初に、こういう理念は非常に抽象的である。

そして、言うのはとても簡単。大切なのは、いかに具体例をくっつけるかだ。

例えば、「火の用心」と叫んだところで、何をどうすればいいのかわ言わなければ、何も行動することが出来ない。立派な理念だけを掲げても何の意味も無い。

スタッフには、私はこのように具体例をあげて説明した。

「いいかお前ら。

どんなに仕事が忙しくても、子供が病気なら飛んで家に帰れ。

奥さんが病気なら、会社を休め。

誰かが外国から帰ってくるなら、早退して迎えに行け。

残業のしすぎで家族の顔をみられないということが無いように注意しろ。

おまえらが健康でいることが家族の幸せ。

健康管理に気をつけて、無理をしないこと。

会社の仕事なんて、そんなに大切じゃない。

家族が病気なら締め切りなんてほうっておけ。誰かがカバーするから。

従業員が不幸なら、会社などやっている意味が無い。」

●「従業員の幸せが第一」などという夢のようなことを言われた従業員は、「え、本当？」と目を丸くする。

「従業員の幸せが第一」という言葉は、実は、大変に勇気のいる言葉だ。

ともすれば従業員に逆手に取られ、「従業員優先と書いてあるじゃないか、おれは疲れた、だからおれはもう帰る。」「給料がないと幸せになれない。だから給料を上げろ」などと言われかねない。

であるから、従業員と会社との関係がまだ未熟な会社では、こういう理念は危険と言わざるを得ない。

●「本当に従業員優先と思っているのか？」といわれそうだが、私は本当にそのように思っている。

第1の理由は、「幸せな従業員のみが会社に利益をもたらす」から第2の理由は、「従業員が幸せなとき、その従業員を管理する手間がゼロになる」からである。

例えば、10支払うべき給料を、ケチって8のみで済ませたとする。

従業員は常に不足感と不満を感じる。

仕事のパフォーマンスは8ではなく、7に落ちる。

また、少しでも手取りを多くしようと、ダラダラ残業をする。あるいはタイムカードをズルしようなどとたくらむ。すると、これを防ぐために残業管理や出退勤管理を厳しく行う必要が出てくる。

オフィスの備品がほったらかしになっていると、黙って持って帰ってしまう。

それを防ぐために全部、台帳などで管理する必要が出てくる。

まさに貧すれば鈍するという感じだ。管理する項目があれよあれよという間に増えていき、あつという間に書類とパスワードだらけだ。

こうなったらもうドツボだ。経営者型ではなく管理者型の人によくこのドツボにはまる。あるいは中国系の経営者に多い。

別の例でいえば、メイドに5000 払うところ、3000ペソのメイドを見つけて、「あー得をした」と喜ぶ。ところがそのメイドは回りに比べて自分の給料が低いことに気づき、3 ヶ月で辞める。また、しょっちゅう家の物をくすねる。だからそういう人は3 ヶ月ごとにメイドを探す。これもドツボだ。

ところが、10支払うべきところを12払ったとする。するとフィリピン人は私の印象では14くらいの働きをする。これだけでも単価あたりのパフォーマンスは17%アップである。損して得取れ、というわけだ。(もちろんお金だけではなく、適切なモチベーションを与えてやることは言うまでも無い。)

パフォーマンスが上がるのと同時に、ずる賢い、セコいことを全くなりなくなる。

これにより管理の手間が格段に減る。このコスト及び心労削減効果たるや絶大だ。

パフォーマンスが上がり管理コストが減れば会社の業績が上がり、さらに従業員が幸せになるという、絵に書いたような上昇スパイラルも夢ではないと思う。

ましてや、企業の子会社ならある程度の体力もあるので、12を出すくらいのリスクな負うことが出来るだろう。

以上が、「まずなによりも従業員を幸せにさせておきたい」と思う理由だ。

●フィリピンのローカル企業で、従業員の幸せ優先などというんでもないことを言う会社はまず無い。

ローカル企業では、愚かな従業員から絞るだけ搾り取って、「イヤなら辞めろ」こういうところがほとんどだ。

「半年経つと自動的に正社員」

「正社員になると解雇できない」

といった、労働者に偏ったフィリピンの労働法は、こういうひどいローカル企業が多いためこそ、労働者を守るためにできた法律なのであって、一般的に従業員に手厚いと言われる日系企業には、およそ必要の無い法律である。

●ところで、「会社の経営方針は？」と聞かれて、「そりゃあ、会社の利益」に決まっているだろう」と答える人は、実は多いのではないかと思う。そして

年配の人ほど、そのように思っているのではないだろうか。

実は私もここへ来て2年くらいはそう思っていた。会社の不利益になる人物は排除すべきだし、会社の不利益になる行動は厳しくとがめるべきだと思っていた。

ところが世界の傑出した企業のなかで「会社の利益」を経営理念にうたっている企業は存在しない。ソニーやIBM、松下の経営理念を見れば分かる。

あるのは、「顧客の満足」「従業員の幸せ」「社会貢献」「世の中に夢を与える」といった言葉の連続である。

つまり利益は、利益だけを追いかけると逃げていくが、「顧客や従業員の笑顔」には集まってくるということだろうか。

そんなことあたりまえじゃん、と言われそうだが、いざ社長の椅子に座ったときに、実践できる人は何人いるだろうか。

【後日談】

運営方針2番目の「従業員の幸せ」

これは相当インパクトがあったらしく、パソコンの前に私が作った方針3か条を貼って、なぜかこの2番だけ蛍光ペンで塗っているスタッフがいた。

それを見て、ちょっとドキッとした。

『評価されるの大好き』の巻

●フィリピン人は、上司から評価を受けるのが大好きだ。

今回、あることをきっかけに、その確信を強めた。

●そのあることとは、全員に自分がどれだけの経験を積んだのかを、棒グラフで示した紙を配布したことだ。

我々が書く図面には約 15 種類あり、RC 構造と鉄骨構造に分ければ 30 種類となる。

さらに使用するソフトなどで若干の仕事が加わるので、ざっと 40 種類くらいの

仕事がある。その全てについて、経験地ゼロから 10 までを棒グラフで表した。

漫然と仕事を与えていると、「階段詳細図を全く書いたことがない人」とか、

「鉄骨造ばかりやっている人」というのが出てきてしまう。

最悪なのは、ある種類の図面を書ける人が、実は 2 人しかおらず、いつもその 2 人に頼り切っていた、という
ような状況だ。

このような事態を防ぐと同時に、入社して 1 年以内に基本的な図面を一通り経験させて、はやく一人前に
し、いつ誰が退職してもあわてないで済むように考えたのがこの経験値シートだ。基本的に毎月、更新し
て配布しなおす。

経験値シートとはいえ、内容は結構露骨だ。

「あなたのスピードは平均を 10 とすると 7 です」

というようなことまで書いてある。つまり通信簿そのものだ。

●配布する前は「結構ショックを受けるやつもいて、逆効果かな～。あまり良くなさそうだったらすぐやめよう」
と心配だったのだが、それは全くの杞憂だった。

紙をもらったとたん、みんななぜかはしゃぎだしたのだ。

お互いに見せ合って、キヤーキヤーやりだしたのだ。

「スピードの最高値はいくつだぁ」と言っているヤツもいる。

それぞれの紙には、太い赤線で「何月何日までにここまでの図面を経験すること」と書き込まれているので、
それを食い入るように見ているのもいる。

その光景を見て、ほっと胸をなでおろす。

彼らの表情から見て、完全に食いついたのがよくわかった。

●彼らは基本的に、自分についての評価を受けるのが大好きだ。

以前にもこういうことがあった。

まだ 15 人ほどしかいなかったときに、いつもボーナスの紙を配布するときに、日本人が各スタッフそれぞれに
あてた 10 行くらいの「コメント」を配布していた。

これは非常にスタッフに喜ばれた。

家に持って帰って奥さんに見せる者。

いつもかばんに入れて持ち歩いている者。

ボーナスの金額よりも、その手紙の内容の方が気になる者。

こういうことは普通の会社ではやらない、だから嬉しい、と言われたこともある。

褒め言葉をなるべく多く書いたが、中にはキツイ言葉も結構書いた。キツイことをかかれたものは、数日間黙り込む。

書かれた言葉は、みな、忘れることなくずっと覚えている。

●しかし一人一人にコメントを書くというのは、実は大変な作業である。

なぜなら普段から良くスタッフを見ていないと、全く書きようが無いのである。コメントを書きにくい目立たないスタッフなども、とにかく書かなくてはならないから、普段からよく見るように気をつけるようになった。

●フィリピン人が、なぜこんなにも「評価を受けること」が好きなのかというと、「自分の方に目を向けてもらっている」という満足感からではないかと思う。

また、人間はだれでも、「本能的に自分のことに興味を持ってくれる人を好む」という性質がある。(この辺は、名著「人を動かす」にクドクドと書いてある。)

つまり、相手に通信簿を渡すことは、相手に「私はあなたを見ていますよ」と言っているのと同じことであり、渡された相手は自分のことを見てくれている上司に好感を持つ(と予想される)。これは組織に大変良い影響を与えらると思う。

評価ではなくても、例えばあるスタッフの物まねをする、というようなことも、相手に大変喜ばれる。理屈は同じことだ。「お前に興味を持っているぞ！」ということ、示すことは重要だと思う。

●評価というとかかなり堅苦しい感じを受けてしまうのだが、ここはフィリピン風に、なるべく楽しくやるように心がける。

『右手と左手』の巻

●「フィリピン人は右手ばかりに興味を持つが、なかなか左手に興味を持たない。左手こそが重要なんだ」

と語ってくれたのは在フィリピンのある日系企業の社長だ。

●ここでいう右手とは、「技術、知識、経験」。

ここでいう左手とは、「きちんとコミュニケーションをとる」とか「部下を教育する」とか「上司の言うことを謙虚に聞く」といったことだ。

「大きな右手は、大きな左手の上にはしか育たない」

わたしはこの社長の言葉にえらく感銘を受けた。

多分同じことをなんとなく感じている人はいるのだろうと思うが、「右手と左手」というきわめてわかりやすいキーワードを使って、非常に重要なツボを説明しきっているところがすごい。

わかりやすい言葉は、人に伝えやすいので、後世まで残るのだ。

●この言葉を聞いた翌日は、ちょうどわたしの部署で4人の新入社員がプロベとして本配属になる日だった。

単純な私は、「これはちょうどいい」と思い、この「右手と左手」の絵を紙に印刷して、新入社員たちを別室に集めて説明をした。

「みなさん、2週間の研修お疲れ様でした。

さて、この紙には右手と左手の絵が書いてあります。

君たちがこの2週間の研修で学んだことは、全部、右手に関することです。

しかし私たちの会社は、残念ながらあなた方の右手には何の興味もありません。私たちの関心ごとは左手です。

左手とは何かというと、ここにも書いてあるとおり、

言い訳をするな

人のせいにするな

意味がわからなければ質問せよ

意味のわからないまま線を引くな

チームワークを保て

こういうことです。

半年後に大きな左手を見せてください。

左手が小さい人は、すぐにここから出て行ってもらいます。

出口はいつでも開いています」

ちょっとかっこよすぎたか、思ったりもしたが、4人ともポカーンと聞いていた。

- 駐在員を日本から派遣するとき、日本の人はいつも「右手」ばかりに着目する。
というよりも「左手」を現地の人に教えなければならないという概念自体が存在しない。日本側にいる人は、「駐在員とは、小学校の先生みたいなことをやらなければならない」なんて誰も思っていない。
私だって、よもや「左手」を教えなければならない立場になろうとは夢にも思わなかった。なにせ、日本では施主の前で図面を丸めて、出入り禁止になったくらいに態度の悪い社会人だった。
しかしフィリピンに来た以上、必ず日本人はこの「左手」を教えなくてはならない時期に直面するはずだ。

- そういえば過去にこのメルマガで「性格の良いCクラスは組織に置いておけ」と書いたことがあるのだが、この言葉を使って言い換えると、「いい左手を持っているやつはとりあえず置いておけ」となる。
企業文化とか、「トヨタの DNA」「ソニーの DNA」などという言葉があるが、これも全部簡単に言えば、『左手』といえるのではないだろうか。

- 私は部下に「おい、今度入ったあいつの左手、どうよ？」と聞いて会話が成り立つような日を夢見ている。

『採用インタビュー』の巻

●新入社員を採用するときに、必ず聞くようにしていることがいくつかある。

●まず第1に住んでいる場所。

ブラカンやカビテのように遠い場所に住んでいる人は、毎日残業があると、現実的に体力が持たない。面接のときは、みんな必ず「残業も問題ありません」と元気よく言うのだが、通勤に2時間かかるような場所から通って、問題がないわけがない。

そういう場合は、「もし、採用されたとしたら近くに住ませてもらえるような親戚の家はあるか」と聞く。大体はツテがあって、どこかに転がり込むことができるのだが、そうでない場合は、採用を見合わせることもある。

●家族に海外在住者はいるか。

YES の場合は採用しないことがほとんどだ。自分もその後を追って海外に行くことがもう見えている。

こちらの質問の意図までは考えないのか、「身内に海外在住者はいるか」とストレートに聞くと、全員、正直に答える。

●海外にアプライしているか。(エージェントなどに求職申請中かどうか)

YES の場合、絶対に採用しない。

これも面白いことに、こちらの質問の意図までは考えないのか、質問に対し、「はい、2社に申請中です。中近東行きの記事待ちです。」とぬけぬけと答えるヤツがけっこういる。

●この会社は 10000 ペソスタートだが、それでいいか。

この質問は、志願者の前の給料が 15000 ペソとか 18000 ペソというように、自分の会社の給料よりはるかに高い場合だけ聞く。8000 ペソというように低い場合は、OKに決まっているので、何も言わない。

大体が「10000 ペソでもかまわない」と答えるのだが、そのときの表情をよく観察しよう。一言でも、「それはもう決定か？」などと聞いてくるものは、採用しない。

●インタビュー前の書類でのチェック項目といえば、

- ・最後の給料でいくらもらっていたか。あまりかけ離れている場合は、インタビューに呼んでも無駄。
- ・現在も前の会社に勤めているのかどうか。まだ勤めている場合、元の会社から昇給のオファーなどを受けて、突然前の会社に戻ることもある。逆に、無職になってからすでに3ヶ月とか半年たっている人間は、前の給料より低くてもあまり気にしないで働いてくれることが多い。
- ・ジョブホッピングが激しくないか。毎年転職しているような人間は採用しない。

●また、自分で決めた禁止事項として、

・「眼がきれいだから採用」

・「やる気がありそうだから採用」

といった主観的判断は絶対にしない。

ところが、人間 50 才を過ぎると、こういう判断をしたがる人がなぜか多い。「俺も、あの子は眼もきれいだったし、伸びると思ったんだよね」などしたり顔で言う人がいる。

しかし、初めて会った人間との面接で、本人の内面を知ることなど「絶対に不可能」。

ましてや、フィリピン人。相手に好印象を与えようとするのは世界一うまい。

そういうのにだまされるから、カラオケの女の子が自分に気があると思って貢いでしまったりするのだ。

『気持ちの悪いフィリピン文化』の巻

●フィリピン人の考え方には慣れたつもりだが、いまだに、強い嫌悪感を感じる場面がいくつかある。
一言で言えば、階級社会。気持ち悪い。

●場面その1

パソコンのモニターを特定の人間には2つずつ配備して、図面のチェックをやりやすくしようと思ったときのことだ。そうすれば右の画面に平面図、左の画面に展開図という使い方ができる。普通の1画面だと、1つの画面を細かく分割せざるをえず、えらく表示範囲が狭いので作業がやりにくい時がある。

一番トップの人間(Aとする)に、

「お前、モニター2個あった方がいいだろ。」という

「はい、2個あるとやりやすいです。」

「じゃあ、下のリーダークラス全員も含めて、2個ずつにするか。」

「いえ、リーダーは後でいいです。私だけ。」

「・・・」

この返事を聞いて、唾然。これは自分の階級特権を非常に強く意識した発言だ。フィリピン人特有の感覚で、日本人にはない。

聞いた瞬間、「ああ、こいつでさえこういう意識か。気持ちワル〜。」と思ったものだ。

液晶モニターなんて、いまや1台 3 万円。追加のビデオカードは 7000 円。アップグレードも要らなければ、税金もかからない。数年間使うことができる。たいした出費ではないのだから、リーダーたちにも置いてやると会社が提案しているのに、「自分だけでよい」とはなんなのだろう。

Aの心情はこうだ。

まずは自分だけが2台のモニターを使って、どうだとばかりにポジションの差を見せつける。

その後しばらくたってから、「お前達にもそろそろくれてやろう」と、下の者には時間差で配備する。

モニター2台という特権が下のものと同時に付与されるのが我慢できない。

●場面その2

勤続年数 10 年、48 歳のリーダー役のおじさん(Rとする)を別室に呼んで話をした。話の内容は、簡単に言えば、今まで 33 歳のAと、この 48 歳のRが組織図の上では並行の位置だったが、4月から若いAの方を上にしてグループの代表にしたい、という内容だ。やっている仕事は全く別なので、仕事に干渉してくることは起こりえない。

一応、年齢がはるかに上であるRのプライドとかもあるだろうから、本人に先に話だけしておこうと思ったのだ。多分、軽く了解されるだろうと思ったのだが甘かった。

私が書いた新しい組織図を見て説明すると、にわか顔に顔が曇った。うつむいてしまって、もう泣きそうな感じだ。

「・・・私は別にかまわない。一生懸命働きます。だけど・・・」

「だけど？」

「この組織図を他の人が見たら、多分、いろいろまわりは言うと思う。”Rは 10 年も勤めているのにAに先を越されてやがる”とか。そういうのが嫌です。」

「そんなことを言うやつがいるのか。」

「フィリピン人、みんなそうです。それがフィリピン人のメンタリティです。例えば、私の部下のJは、4年も会社にいるのにポジションが無いから、飲んで席で別の部署のMにバカにされて、すごく傷ついていました。」
フィリピン人は、それがたとえ見かけに過ぎなくても何かポジションを欲しがります。こういった周りからのノイズを打ち消すために欲しい、ということも多いようだ。歴史の長い会社でポジションがやたらに多いところがあるが、こういう理由から自然に増えていってしまうのだろう。

見かけにやたらとこだわるフィリピン人の特質がよく現れている。

ここで興味深いのは、被害者とも言うべきRやJが他人に対してこういう事を言わないのかということではなく、自分たちも言っていて、お互い様という点だ。

●場面その3

オフィスでゴミを集めたり掃除をしたりする人間はユーティリティとかボーイと呼ばれ、オフィスの中では一番階級が低い。

普通のオフィスワーカーは、普段はごく普通に彼らと接しているのだが、たまにこういう陰口も聞こえてくる。

「掃除の仕方がなってない。警告書を出すべきだ。」とか

「あいつはこないだ、これだけ給料が上がった。上げる必要ない。」とか

「仕事をいつも怠けている、交替した方がいい。」とか。

今のユーティリティ係(Yとする)は延べ6年で4人目だが、私から見ると一番働きがいい。たとえ交替したとしても、彼よりいい人物が入る確率の方が低い。

一般ワーカーの連中が彼に関する不満を言うのは、自分より身分が下のものには何でも言えるから、好きなように言っているに過ぎない。

不満があるなら、自分たちで好きなように教育すればいいじゃないか、と思う。それをせずに、警告書だとか交替だとか強権発動の方向へ行ってしまう。

これははっきりいってフィリピンにおける土農工商・えた・ひにんみたいなものだと思っている。とにかく、一番身分の低い者を置いておくことにより、他の 99%の人間を満足させようとしている。

こういう階級意識、非常に気持ちが悪い。

さらにおまけがあって、パーティなどに行くと、このユーティリティ係も今度は、ここぞとばかりにウェイターに向かって「おい、アイ스티ー持って来い」などといばりはじめることがある。この国では見下されている者ほど、人を見下す。(金が無い者ほど、者を粗末にすることに、どこか似ている)

●何事においてもこういう調子だから、組織図だとか役職の名前を付ける時は、本当に気を遣う。組織図を書いて発表したら最後、それが新しい秩序のよりどころになる。基本的に組織図で自分の上にいる人の指示にしか従わないし、自分の下にいる人間にしか口を出せない。まさに軍隊だ。新しいコンピューターを

配布する時も、きちんと順番を守らなくてはならない。

だから日本流に「お前はこのあたりの集団の面倒を見ろ」とか「お前は先輩達の指示に従え」と言葉であいまいに言ったって、組織図上そのようになっていなければ本人は何も行動することが出来ない。

「ではそのように組織図なり、レターなりを発行して、オーソリティ(権威)を与えてください。」と逆に言われるのがオチだ。

● 言い換えれば、フィリピンは、ぐちゃぐちゃの人間が集まっているから、組織図や役職に盲目的に従ってくれないと、国全体が機能しないとみえる。

ドバイに行ったフィリピン人が、口々に

「インド人はめちゃくちゃだ。スタンダードも何も無い、好き勝手に図面を書きやがる。」

と言っていた。インドも相当めちゃくちゃなのだろう。だからカースト制度というものがあるのかもしれない。

とすれば、この気持ち悪い階級意識も、フィリピンには不可欠なものだということになる。

『社会的ジレンマ』の巻

●日本において、全員がバスに乗れば渋滞が無くなる。

排出される二酸化炭素も減る。

このことを誰もが知っているのに、ほとんどの人がバスに乗ろうとせず、マイカーを使いつづける。

フィリピンにおいて、全員がきっちり税金を納め、役人がそのカネを懐に入れなければ、国がよくなるだろう。

このことをみんな知っているのに、誰も税金を払わない。

ダイナマイト漁をやめればいずれは魚が増え、豊かになる。

しかしダイナマイト漁はなくなる。

なぜ、分かっているのに実行しないのかというと、自分ひとりだけ実行に移したところで何の効果もないだけでなく、自分だけ損をすることが目に見えているからである。

これを社会的ジレンマと呼ぶ。

社会的ジレンマと呼ぶには、固く言えば3つの要件がある。

- 1:各個人は協力か非協力のどちらかの行動を必ず選ぶこと。
- 2:協力しない方が、その人個人にとっては利益があること。
- 3:ところが全員が非協力的だと、集団にとって不利益となること。

(全員が協力すれば、全員にとって利益となる)

これらを満たす時、「それは社会的ジレンマだね」ということができる。

社会問題はこの社会的ジレンマにあふれており、その解決は非常に困難であるとされている。

その困難さは、お説教や思想教育では何ともならない点にある。お説教をしたところで、「そんなことはわかってるよ。みんながやれば俺もやるさ」と言われて終わりだ。

●ここで税金の問題に着目してみる。

ここに人口が10人の国を仮定する。

実は、「何が何でも税金を払わないぞ」と思っている『筋金入りの利己主義者』は1人しかいない。他の9人は「他の人が払うなら、俺も払うよ」と思っている。ただし、他に何人が払えば自分も払うのか、という点で、それぞれ考えが違う。

それぞれの考えを調査したところ、次のような結果になったとする。

何が何でも払わないという人が1割(筋金入りの利己主義者)

2割の人が払うのなら、自分も払うという人の総計が1割

3割の人が払うのなら、自分も払うという人の総計が3割

5割の人が払うのなら、自分も払うという人の総計が6割

6割の人が払うのなら、自分も払うという人の総計が7割

7割の人が払うのなら、自分も払うという人の総計が8割

8割の人が払うのなら、自分も払うという人の総計が9割

このような国で、税金を払う人の数の初期値が5割だとすると、それに賛同して6割の人が税金を払い始

める。すると、さらにそれに賛同して7割の人が税金を払い、次々に協力者が現れ、結局筋金入りの利己主義者を除いた全員が税金を払う状態に落ち着く。

ところが、初期値が2割だとすると、賛同者はたったの1割なので、その状態から抜け出すことが出来ない。抜け出せないどころか、賛同者が1割なので1割の納税というところに落ち着いてしまう。

●フィリピンの税金問題は、諸々の問題もあろうが、初期値がすでに低すぎる状態であり、本来、「他に納税する人がいれば俺も払うのに」と思っている人を払う気にさせることが出来ない状態であるといえる。税金を払えば国がよくなることは、全国民が理解しており、いままさらそれを教育したところで意味が無い。

さて、この1割という初期値を強制的に5割に上昇させる唯一の方法は、教育や説教ではなく、「アメとムチ」いわゆる権力による強制力であるとされている。フィリピンで言えば、独裁者の出現だろうか。

一旦、5割まで持って行ってしまえば、強制力を取り除いても、あとは放っておいても理論上は9割まで一直線が上がっていく。

●このことは、企業文化の醸成においても示唆が多い。

会社の中であることを達成させたいのだが、達成できない。

そのときに、依然として、教育・お説教が必要な段階なのか。

もしくはその段階はすでに過ぎていて、もはや権力による強制力が必要なのかという判断である。

そしてさらに、その強制力をいつ撤廃するか、という判断だ。

(ただし、社会的ジレンマに該当する案件に限る)

●上記のような「どれくらいの人が協力すれば、あなたも協力しますか」というアンケート結果の分布は、先進国諸国ではそれほど変化が無いといわれている。つまり、特に利己的な人間ばかりが集まった国があるわけではなく、構成員はどれも同じようなことを考えているといわれている。

ところが、フィリピンの場合、「内部に非常に協力的で、逆に外部に非常に冷たい」という国民性が、悪循環に追い討ちをかけている。

彼らの生活を見ていると分かるように、家族や会社などの自分の所属する集団＝顔の見える相手＝に対しては非常に協力的であるが、一步外を出た、隣のグループ、隣の会社、隣の家、などにははっきりと一線を引き、「知らぬ存ぜぬ」「非協力的」という態度をとることがよくある。

つまり、達成せねばならない初期値が、集団内部の場合は非常に低いため実現が非常に容易であるが、外部の話になると非常に高く、よほどの独裁者でも出現しないかぎりどうにもならないのではないかと思われるのである。

『説明を求めます』の巻

●ふだんは明るく気さくなフィリピン人であるが、時には大まじめでレターを書いて私達に提出してくる時がある。

自分あてのレターを受け取るというのは、けっこう恐ろしいものだ。

●よくあるレターが

「何月何日をもって辞職いたします。今までありがとうございました。」

「お金を貸してください。理由は家族がコレコレの病気だからです。」

という2種類だ。

しかし今日、私が受け取ったのは、

「解雇される理由について、今一度あなたに説明を求めます」

というものだった。

こいつはかなりシビれる。

●先日、試用期間中の4名のうちの1名に対し、「試用期間を延長しない旨」を伝えた。試用期間を延長しないというのは、すなわち正社員としてあなたを雇いません、ということだ。

私達の会社では、半年の試用期間後は全員正社員にしているので、試用期間後に解雇するのは非常に稀なことだ。

過去には立上げのころに、3人いっぺんに、正社員にせず解雇したことがある。そのときは前触れも無く会議室でいきなり「解雇通知」を出し、その場でサインさせた。理由は「基準に満たない」の一点である。

しかしこの方法はしこりを残すのであまり好きではない。

解雇された方は、2度と会社に寄り付かない。

結果的には何も起きなかったが、タチの悪いやつだと、なにか嫌がらせをする

可能性もある。

●今回取った方法は、6ヶ月の期間満了の30日前にあたる日に

「申し訳ないが、あなたのパフォーマンスは我々の求めるものよりも低い。なので、30日後にあなた正社員にすることができない。いまから別の会社を探してくれ。」

と伝え、依願退職させるというものだ。このようにすれば、メンツが保たれるので、しこりを残すことが少ないと考えたからだ。会社を去った後も、堂々と友達に会いに遊びに来ることができる(これはけっこう大切なことである)。

会議室で私と、ローカルマネジャーと本人の3人でこの旨を伝え、その時は

「はい、わかりました」

で終わった。ほう、簡単に終わってよかった、と思ったのだが、本人はいろいろ後で考え、疑問が沸いてきたのだろう。数日後に私に渡された辞表には、箇条書きでこのように書き沿えてあった。

1: スピードが遅いということですが、最初に配属になったチームのリーダーからはそのようなことを説明されたことは一度もありません。

2: 残業を嫌がると指摘されましたが、日曜日以外はどんな残業も厭わないので、この指摘は間違っています。

3: 現在のチームメートとはうまくやっており・・・(途中意味不明)
つまり一言で言えば、「辞職をしますが、あなたに説明を求めます」

●このようなレターは、そうそう受け取る機会が無いので、私自身、正しい対処方法というのはよくわからない。ただ、直感的に思ったのは、

- 1: こういう問題の対処方法を誤ると、かなり危険
- 2: 逃げずに相手と正面からぶつかる。(代理にやらせない)
- 3: すぐに対応する。
- 4: 相手が求めているのは説得ではなく納得。

というようなことだ。

●逃げずに相手と正面からぶつかる。以前は「センシティブな問題を伝える時は日本人は同席せずローカルマネジャーのみ」というルールでやっていた。恨みをかわないように、日本人は陰に隠れるというわけだ。

しかし、今を思えば逆にこれは最も恨みをかう。

レターに書かれた宛名の人(今回の場合、私)と話をしたいのであって、ローカルマネジャーではない。これを逃げ回ると夜道が危険だ。

●相手が求めているのは説得ではなく納得。

レターをもらった瞬間、過去6ヶ月間の本人のパフォーマンスを示す客観データをパソコンから引っ張り出して、印刷して持っていこうか、と思った。

しかし、本人の今の気持ちは

「遅い、などと今まで一度も言われたことが無い。いきなりではなく、きちんと忠告して欲しかった。そうすれば多少、対処も出来たかもしれないのに、なんだかなあ・・・。」

なのであるから、ここで本人の遅さを実証する客観データを示しても何の意味もない。

私は結局、「これは指摘をしなかったリーダーがよくなかった、きちんと言うべきだった、ごめん。」と素直に謝った。

また、試用期間中の者に対して、いちいち「君はこの点がだめです。」とか「この点をもう少しちゃんとしないと正社員にしません」と指摘する必要など無いのではないかと、いわれれば、確かにそうだ。この正論をもって、「プロベ社員に対する忠告義務は無い。」と相手に言うことも可能だ。

しかし、本人の気持ちにしこりを残さないという趣旨からすれば、素直に謝りすっきりさせた方が得策な場合もある。

●さて、会議室で2人で話をした。

結果、意外な事実がわかった。

彼女は今のチームで仕事をするのがとても好きだ、と語ったのだ。

それを知った瞬間「いかん、こいつを切ってはならない！」と私は思った。ここで働きたい、と思っているやつは必ず伸びる。

私はこのように言った。

「真剣にここで働きたいと思っている人を追い出すようなことはしたくない。あと3ヶ月プロジェクト雇用という形で期間を延長することもできるがどうするか。」

「その場合、この辞表はどうなるのですか。」と相手。

「ん？これ辞表だったの？」

「そうですよ(笑)」

「ん、君に返すよ。」

「ではちょっと考えます。あまりに急な変化なのですぐには決められませんから。」と相手。

「はい。ちょっと考えて来週聞かせてください。」

●このような事件がおきるたびに思い出すのは、フィリピン人の次のような国民性である。

・誰の目から見ても明らかに仕事が遅い」という状況であっても、通常、本人にはその自覚が全く無い。
(過去には入社試験で落とすだけで、ビルの下で待ち伏せをされたことがあった！)

・よって、「あなたは遅い」ということをきちんと説明する必要がある。説明すればすんなりと受け入れる。
言わなくてもわかるだろう、はありえない。

・日本人は、相手に悪い評価を伝えるのをためらうが、本人の受け止め方はそれほどでもない。逆に説明をためらうと、後で問題が大きくなる。

・悪い評価であっても、他人から評価されること自体を好む傾向がある。

・常に、シンプルで分かりやすい思考をするので、シンプルで分かりやすい説明が必要である。(これが日本人には非常に難しい！)

・一見ぎょうぎょうしいレターであるが、彼らにとってみれば、権力者を話し合いのテーブルにつかせるための唯一の手段。実は、あまり過敏になる必要もない(?)顔をあわせて話をすることがやはり重要。

『会社訪問（１） マイクロネット』の巻

●今回は、マニラの日系企業を訪問して、代表者の思考ルーチンを紹介するという新企画。いつまで続くかは不明。

●第1回はマイクロネットさんの訪問記録です。

会社のWEBサイトはここ <http://www.micronetclub.co.jp/>

●この会社は、まずロケーションがちょっと変わっている。

マカティのレガスピビレッジのある古いコンドミの中の2フロアを使用している。

ドアの外観が普通のコンドミと同じなので、最初訪問した時は、どのドアがマイクロネットさんの入口なのか分からず、適当にノックしたら、住人が出てきたりした。

従業員は74人。日本人は中杉さんと井上さんの2名のみ。

こんなところ(失礼!)にこんなに大勢のスタッフがいる会社があるとは!というのが私の第一印象だ。

●仕事の内容は、コンピュータ・グラフィクス。

現在は主に、日本のマンションのウォークスルーCG、普通の内観パース、2次元の間取り図などを手がけている。

ウォークスルーというのは、マウスを操作することにより、マンションの中をグリグリと自由に歩き回ることができるというものだ。私もいじらせてもらったが、こういうものがあれば、数千万円の買い物も少しは気が楽になるような気がする。

この会社の強みは、そういったコンテンツ制作のみではなくプログラム制作も行っているので、発注者のニーズにより細かく対応した成果品を作ることが可能だと点である。現在では、マンションの中の家具を画面の中で動かしてみたり、テーブルのサイズを変えてみたりということもできるそうだ。

普通のマンションのウォークスルーのCGを、通常10日ほどで仕上げる能力があるそうだ。値段は約15万円程度。現在はそれを1週間にまで縮めるのが目標とのことだ。

2次元の間取り図に至っては、制作費が1件あたり数百円!だという。

●事務所の雰囲気は、普通の日系企業とは全く違って、かなり自由な感じだ。まず中杉さんのいでたちも、ジーンズにTシャツ。周りにいるスタッフも、かなりラフな格好で、机の上にはいろいろなキャラクターの人形や雑誌が山のようにあり、日系企業というよりアーティスト集団のデザイン事務所という感じ。

●後日、中杉さんと食事をする機会があったので、いろいろお伺いした。

◆フィリピン人と接する上でなにか気をつけていることはありますか。

特にはないです。日本人の若い者と接するのと、全く同じように接しています。

日本人もフィリピン人も一緒です。特にはないかな。差別したらだめ。

- ◆私の印象では、中杉さんがスタッフにすごく丁寧に接していたのが印象的ですが。
威張ったりするのはダメ。普通にやっています。
でも怒るときは、私はものすごく怒りますよ。一応別室に呼びますが。
- ◆転職などは多いですか？
幸い、うちは独自のソフトを使っているの、よそへ転職しても経験を生かせないんです。だからスタッフの定着率は高く、困っていないです。
- ◆日本との通信はどのようになさっていますか。
SkypeとE-Mailのみです。もう国際電話はかけないですね。Skypeは便利ですね。
- ◆ファイルのやりとりは？
日本の本社にサーバーを置いています。そこを介してやり取りしています。
- ◆中杉さんご自身のご趣味は？
クルマです。それとラジコン、日本のアニメ。
(クルマについてはこのかたは日本のご自宅にもものすごいクルマを所有して いて、これを聞いたときは度肝を抜かれました。詳しくはご本人に聞いてみ てください。nakasugi@fa2.so-net.ne.jp)
アニメはスタッフにも好きなのがたくさんいるので、スタッフともいろいろ 情報交換したりしています。
(スタッフと楽しみを共有できているところあたりも定着率に好影響を与え ているのかも)
ちなみに中杉さんは、日本人には珍しく、お酒ものまず、カラオケも行かず、ゴルフにも全く興味なしだそうです。私もそうですが。。。
- ◆フィリピンとの相性はあいますか？
あわなければ、これほど長く(10年)はられないでしょうね。
- ◆フィリピン人の能力について、どのように評価しますか。
正直に書きます。
平均点をつけるなら、日本人の方が上であることは間違いありません。特に 数学、物理の分野では、
例えUPを卒業していても、平均学力はかなり低いと 言わざるを得ません。
また、アーティストとしての素養ですが、現在日本のアニメが世界を席卷し つつある状況の中、フィリピンでも日本テイストの絵を描ける子が増えてい ます。しかし、それにしてもやはり日本テイストのコピー品であり、平均点 をつけると、残念ながら日本よりも高いとは言えません。
ただ、企業が人員を補充する際に、平均的な能力そのものを採用するわけ ではありません。問題は、優秀な人材がどれだけ見つけれられるかという事 で す。その観点からしますと、フィリピンは非常に高いポテンシャルを秘めて います。
なぜかと言いますと、ほんの小さな新聞広告をたった一度出すだけで、50~100名の応募者が集まるから です。会社側としては、その中から確実に優秀 な人材を見つけ出す方法を準備しておけば良いわけ です。
以前我々は、毎月15名ずつ3ヶ月連続で採用した実績があります。
日本では3ヶ月間で50名弱を雇うなど、よほどの大企業でもない限り難しい と思いますが、フィリピンではそのような事が簡単にできてしまいます。

● 優秀な人材をいかに見つけだすか！

う～ん、非常にためになります。私も、どうやって CAD の試験で足と肩の強いイチローみたいなスタッフを見つけ出すか、試行錯誤を繰り返しています。

やはり、選考にはエネルギーをかけるべきですね。

中杉様、ありがとうございました！

『リーダーはどこから連れてくる』の巻

●過去の苦勞をふりかえってみると、急に自分の仕事が楽になってきた時期があった。

それは、フィリピン人のリーダーが成長した時期と一致する。

そのリーダーたちをまとめる、さらにその上のリーダーが育った現在では、自分のやる事が、すでに何もなくなってしまうと感じるときさえある。

●私は、多くのリーダー格の人間に出会うことができたという点では、非常に幸運であった。図面を書く人間は施工図・設計図あわせて現在80人ほど居るが、それらを引っ張る7、8名ほどのリーダーたちが、当初は全員、20名ほどのスタッフの中に含まれていた。このことを考えると、背筋がゾクとするほどの奇跡を感じる。まるで「リーダーのスープ」であった。

ところが、2年経ち3年経ち、拡張と補充のために何度採用を繰り返しても、一向に彼らに匹敵するようなリーダーシップを持つ人間が入ってこない。いや、ひょっとしたら入ってきているのかもしれないか、育ててこないと言うべきだろうか。もっと言えば、育てることができていないのかもしれない。

一時期、会社の中で「あいつに続くリーダーは誰?」「いやあ、なかなか後が続かないんですよ。」という会話が、よく起きるようになった。多分、1年前くらいのことだ。

●ここで、会社の方針として2つの大きな分かれ道があると思う。

1つは、リーダーを外から募集し、高めの給料で最初からリーダーとして採用する方法。

もう1つは、採用時は一般 CAD として採用し、内部でたたき上げてリーダーにする方法。

私たちの会社では後者の方針であり、全員一律の1万ペソでの採用だ。たとえ前の会社でリーダーの経験があったとしても1万ペソ。学校を卒業したばかりの新卒でも1万ペソ。前の給料が1万8千ペソだったとしても、うちが出せるのは1万ペソ。エンジニアの資格があろうが1万ペソ。

つまり、リーダーがなかなかいない!とボヤク一方で、1万ペソという敷居を設けている。自らリーダー格の人間が入社してこないような制限を作っていることになる。

つまり、本当にリーダーのできる人間は、前の会社でも高い給料だったはずで、そういう人を雇いたければ、採用時に1万5千とか2万を覚悟しないと、いつまでたってもペーパーしか入ってこないこともありえる。

●一律1万ペソで採用しているのは、過去の痛い失敗があるからだ。最初のころは、それぞれの新入社員の前の会社での給料を考慮し、1万2千もらっていた人には1万2千を払い、8千だった人にはちょっと増やして9千を払って採用、というようなことをしていたのだ。

これはたいへんな問題を巻き起こした。

「同じ試験、同じ時期に採用されていて、なぜ差があるのか!」と同時期に入った人間は不満をいい、「なぜ新入社員の給料のほうが、3年ここにいる俺よりも高いのか!」と、既存スタッフも文句を言った。

今考えれば、不満が出るのは当たり前だった。

さらにこれらの格差を是正するのに、大変な年月が必要となった。つまり、1万2千で雇った人間より、8千

で雇った人間のほうが優秀だったというようなことが頻繁に起きる。すると、毎年の昇給でちよつとずつ差を縮めていくより方法が無いわけで、入社時の失敗を、その後、数年間引きずる羽目に陥った。

当時は、社員が来てくれるかどうか全く自信が無かったので、なるべくいい給料を提示してひきつけることばかり考えていたから、このようになってしまったのだ。

●その後、一律の給料で雇うようになり、問題は急速に無くなっていったが、今度は、1万ペソでは即戦力となりえるリーダーを拾うことができない、という問題が発生した。

そこであるとき、試験の結果が一番良かった UP 卒の女性を特例として1万2千で雇ったことがあった。幹部候補生としての採用である。初めての試みだった。

ところが。

全然だめだった。

面接では、自分は前の会社で何人かのグループを引っ張っていたとか、格好いいことを言っていたから、こっちも「早くリーダーになれるようがんばってくれ」とか何とかいったのであるが、いざ集団の中に突っ込んでみたら、リーダーシップのりの字もなかった。

最初から給料が高かったので、その後大きく昇給をさせるわけにもいかず、もてあましていううちにドバイに行ってしまった。私は内心、「行ってきてよかった」と思った。ここにいっても、幸せにしてあげることができないことがわかっていたからだ。

●このような経緯もあって、私は「外部からリーダーを連れてきて、リーダーとして機能させることなど、本当にできるのだろうか」という強い疑問を持っている。

外部からリーダーを連れてくることに絡む問題は、次のようなことがある。

- ・その会社の独自のスタンダードを習得するまでの間のポジションはどうするのか。
(特にローカル企業での経験は役に立たないので、叩き込むのに相当な期間が必要となる)
 - ・部下が、突然やってきたリーダーを心の底から信頼するだろうか。
(肩書きを与えれば表面的には服従はするであろうが、それは我々の目指すところではない。)
 - ・会社の文化の継承は可能なのか。
 - ・そもそも、リーダーとしての適性が無いと判明した場合は、どうするのか。
(6ヶ月以内に判断し、だめなら解雇するしかない。しかし6ヶ月間では実務上のスタンダードの習得はできないので矛盾をはらんでいる。)
- 一方、一律採用し、内部で叩き上げる方法には、以下のような問題がある。
- ・最初の給料がリーダーとしては低いので、真にリーダーシップのある人間もふるいにかけられてしまう。
 - ・時間と手間が掛かる。(2年～3年)
 - ・時間が掛かるので、最初からリーダーを目指している人がいたとすると、待ちきれずに転職してしまう。(フィリピン人はせっかち)
 - ・思ったように育たない、育てられないということが起こりえる。(日本人および既存のリーダーの力量に大きく左右される)

外部から連れてくる方法でうまくいっている企業も多いだろうし、叩き上げだけでやっている企業もあるだろう。どちらの方法が良いかどうかは、容易には判断できない。

現実にはミックスでやっている会社が多いのだろう。

●さて、内部叩き上げ方式がいいかどうかはまあよとして、「強いリーダーがここ数年、入ってこない、あるいは育ててこない」という問題は何なのだろう。これについては、最近はこのように考えるようになった。ある程度組織が固まってきてしまうと、育つものも育たなくなってしまうのではないかということである。いくら伸び盛りの人間が存在したとしても、現実にリーダーのポストがポツカリとあいているわけではない。このような状況では、育て！と言っても無理があるのではないかということだ。育てたところで、行き先が無い。（現実に私だって、4年前と同じポジションで同じ仕事をしている。これほど下のものにとって迷惑なことはないだろうに）

ところが、会社を立ち上げる時期というのは、すべてのポストがガラ空きだ。それに加えて、あらゆることを、日本人とフィリピン人が一体になって試行錯誤しながら進んでいく、なんともいえない興奮がある。

この環境が、潜在的なリーダーシップのスイッチをONにするのではないか。

今考えれば、偶然に「リーダーのスープ」にめぐり合ったのではなく、何度新しい組織の立ち上げを試みても「リーダーのスープ状態」に、高い確率でなるのではないか、という気がするのである。

●それともうひとつ、重要なことに気づいた。

3年前は、チョココンとCADの前に座って、言われた通りの仕事をしていて、かわいらしい子が、いつの間にか資料を片手に、教官のようにメンバーの間を歩き回る強力なリーダーになってしまった。

その光景を見て、リーダーシップそのものを要求することは間違いなんだ、と思った。

自信がつけばリーダーシップも自然に芽生えてくる。

自信が無いちは、リーダーシップはどうやったら発生しようが無い、ということ。

リーダーシップを身につけてくれ！と願うのは間違いであり、リーダーシップを身につけるには、自信。

その自信を持たせる唯一の方法は、練習であった、ということだ。

●4年2ヶ月経った現在では、もちろん立ち上げ時期のような興奮的状况は皆無である。

壁にはバッチリと組織表が貼られ、入社と同時に3週間の研修があり、マニュアルが手渡される。これから新しく手を出していこうという分野もないし、今後、急速に規模が拡大するわけでもない。

社員が入社する一方で、辞めていく人間は後を絶たない。それでも、同じ毎日が続く状況は、まるで栓の抜けた風呂に水を注いでいるようなものだ。

今日、「がんばれ社長」というメルマガに書かれていた記事が、印象的だった。

黙っている者は忘れられる。

控え目の者は言葉尻をつかまえられる。

進まなくなった者は退く。

止まった者は追い越され、後回しにされ、踏みつぶされる。

成長を止めた者はもう衰え始める。

途中で放る者は断念する。

停滞の状態は終局の始まりで、死の前ぶれになる恐るべき前兆だ。

そこで、生きるとは絶えず勝っていくこと、我々の物質的精神的存在の絶滅、疾病散佚に対して自己を肯定して行くことである。

生きるとは従って休みなく欲すること、もしくは日ごとに自分の意志を取り直して行くことである。

『アウトソーシングのための便利ツール』の巻

- 最近では心を揺り動かされるほどの出来事がとくに無い。

先日出席したマニラ火曜会での、ある社長の講演が、どうやら私の中のフィリピン人議論に終止符を打ってくれたようだ。

なんだか、ストンとなにかが腹の中に落ちて、自分の中では一つの結論が出たような気がする。

- 今回は、「海外でのアウトソーシング業務における、使うととても便利な物」について

- まずは Skype。もはや、「IP電話のスカイプ」ではなく、単に「スカイプ」と呼ぶべきだろう。

普通はヘッドセットと呼ばれる、マイク付きのヘッドフォンを買い、ソフトを無料でダウンロードし、パソコンを通して通話をする。ヘッドセットは日本なら2000円程度、フィリピンなら安いものなら200ペソ、ブランド品なら1000ペソ程度だ。

ところがスカイプの真価は、USB接続型電話器を使って初めて発揮されるといってもいい。現在、ライブドアがスカイプ専用USB接続型電話器をいくつか販売しているが、そのうちの2種類を実際に購入し、現在使っている。

使い心地は極楽である。値段は1個約8000円と、少々高い。

http://tenant.depart.livedoor.com/t/livedoor-skype/feature_content?id=1852/

使い方は、普通の電話に限りなく近い。相手から電話がかかるとベルが鳴る。受話器をとる。ただのそれだけ。かけるときは、受話器をあげるとスカイプが起動し、相手をセレクトして発信。

ところがヘッドセットだと、普段はジャックを抜いているのが普通なのでまず、ベルが鳴ってからあわててヘッドセットを探し、ジャックを差し込み、画面上の受話器ボタンを押す。その間、コードがこんがらがったり、マイクと音声のジャックを逆にさしたり、音量調節が適切でなかったりと、非常にうっとおしい。

この電話機を、私は日本の家族側に2カ所、フィリピンの自宅に1ヶ所置いている。70歳近くになる母親にとっても、受話器をあげるだけなので、すごく簡単だ。

通常、アウトソーシング業務は日本側の相手は少人数に限定されていることが多いので、この電話機をお互いに所有しておけば、無料のホットラインが実現する。

日本側の顧客に、無料でこの電話機を進呈したとしても、十分おつりが来るくらいの効果があると思う。

日本側との円滑なコミュニケーションの解決が、アウトソーシングの最初の関門とすれば、この電話機はその関門を突破するのに大いに役立つだろう。

(ちなみに私はホリエモンのファンでも何でも無い。)

- 次のツールは、アクティブデスクトップその1。

これはWindows2000を使っているのであれば、使うことができるのだが、普通、何に使ってよいのか良く分からないので、使う人はほとんどいない。

ところがこの機能には、とても便利な使い方がある。

まずために、デスクトップにマウスを移動し、右クリックで「アクティブデスクトップ」から「新規のデスクトップ項目」とやる。

出てきたウィンドウに、例えば

<http://blog.mag2.com/m/log/0000120137>

というリンクをコピーペーストする。

すると、パソコンのデスクトップに、このメルマガのバックナンバーページが張り付いた形で表示されただろう。

この例では、さして意味のない画面を表示させたが、ここに自分の会社の今後 2 週間の予定や、現時点での繁忙度等を表示させると、どうなるか。

HTML 形式で予定表などを作成し、外部のサーバーにアップロードし、その URL を伝えておけば、多数の人に対して現在の自分の会社の状況をリアルタイムで見せることができる。

私の会社では 2 週間先までのフィリピンの休暇の予定（フィリピンは特に休暇が定まっていないから）及び会社の繁忙度を★の数で作成している。それを日本側では推定 100 名の社員が、その画面をパソコンに表示させている。

日本の社員が、朝、パソコンにスイッチを入れると自動的に表示されるので、「あ、フィリピンは今週は連休か」とか「フィリピンは今週はまだ仕事が入りそうだな」ということが一目瞭然で分かる。すると、「じゃあ、この仕事頼んでおくか」となるわけだ。

また、たとえば日本側の役員のような偉い人が、部長あたりに、

「おい、中村君、フィリピンの子会社の状況はどうなんだ！」

と突然聞いたとしても、きかれた中村部長はこのアクティブデスクトップさえ表示させておけば、

「はい、今週は★5つ、来週は★3つ、特に問題ありません！」

と即座に返答できるわけだ。

副作用として、「フィリピン側の現在の状況」だとか「新しいメールアドレスの連絡」といった事務的な連絡メールもほぼ皆無となる。

●アクティブデスクトップその2

このアクティブデスクトップの別の使い方として、社内 LAN でのファイルのやり取りを円滑におこなうというものがある。

例えば、ワードで書いたレポートを社長から出せといわれた場合。

従来であると、

社長 「はやくん、例のレポートちょうだい」

はやくん「ええと、ファイルは共用サーバーのマネジメント・フォルダのハヤシ・フォルダの中に、6 月レポートというファイル名で入れておきました」

というような、かったるい会話がやり取りされる。こういう会話はかなりウソコだ。あるいは、社内であっても E メールで送る人もいるだろう。

そこで、このアクティブデスクトップ。アクティブデスクトップ機能で、サーバーの中のある特定のやりとり専用フォルダを、あらかじめ全員のデスクトップに、5センチX5センチくらいで小さく表示させておく。

ファイルを誰かに渡す時は、その小窓にポイとファイルを放り投げれば、相手の小窓にぴよこんと出てくる。もらう人は、そのファイルをドラッグしたのち、小窓の中のファイルを消去すれば、「ファイルを受領した」というサインにもなる。

この機能のよいところは、非常にローテクではあるが、面倒な説明が皆無である点だ。

さっきの会話が

社長 「はやくん、例のレポート、ポケット入れて！」

はやくん「はいはい、ポケット入れました！」

となる。

●アクティブデスクトップその3

さらに別の使い方として、日本からの E メールを、メールのファイルごと、このアクティブデスクトップの小窓に次々にドラッグすることにより、インターネットに接続していないスタッフへ、確実にメールを分配する、というものがあ

る。チームが4つあるのであれば、4つの受け渡しフォルダをあらかじめ用意し、「この仕事はキムちゃんにポコン」「こっちの仕事はローズちゃんにポコン」

というように、メールをまさに放り投げればよい。メールの件名が「前回の訂正お願いします」というような意味不明な日本語の件名であったとしても、小窓に放り込んだ直後に「1392 TOYOTA REVISION」というように英語の件名に変えてしまえば、ローカルスタッフにも何のメールであるかが理解できる。

●WEB 形式の研修資料

我々は日本の建築設計図の仕事をしているのだが、日本の建築材料や工法というのはフィリピンのそれとはかなり異なっている。

例えば日本のマンションでは洗濯機パンというものを洗濯機の下に敷くが、フィリピンにはそういう物は存在しない。すると、マンションの展開図で、高さが 60 センチもある洗濯機パンを書いてしまい、発注者が呆れてしまう、という事件が起きてしまう。

他にも、避難ハッチ、ユニットシャワー、鉄骨構造の細かい納まり、和室などなど、見たこともないのに図面を書かされているスタッフは、考えてみれば悲惨だ。

カタログを持ってきて、自由に閲覧できるようにしてはいるのだが、わざわざカタログを見るような人間は、実はほとんどいない。

この点については、資料を見ないスタッフの事を責めるよりも、使いにくい資料を用意した日本人が悪いと考えた方がよいだろう。

そこで今作成しているのが、WEB 形式の資料集だ。

研修生が日本で撮ってきた現場の写真や、材料のカタログをスキャンして、HTML 形式のファイルに貼り付

け、インデックスも作成して、自席のパソコンで閲覧できるようにする。

ただそれだけだ。

ところがこれだけでもかなりの効果がある。

特に、デジカメ写真の場合、普通はビューワーなどを使って写真を見るのだが、説明をそこに付けることが出来ない。使いにくいビューワーだと、目的の写真が出てくるまで写真を1枚1枚めくらざるを得ず、非常に効率が悪い。

ところが WEB 形式に貼り付けてしまえば、インターネット・エクスプローラー以外に何のソフトも要らないし、仕分や説明が書き込めるので、非常に学習しやすいという利点がある。

印刷も不要。

変更が発生しても、サーバーのデータを書き換えておだけでよい。

ただし、デジカメ写真はよいとしても、カタログのスキャンというのは大変な手間がかかる。それだけが難点だが、教育資料を作成する手間を惜しむほど愚かなものはないので、私は毎日、WEB 形式の資料作成に専念しているところである。

●番外編 学習リモコン

仕事には全然関係ないのだが、学習リモコン。これは便利だ。

昔は 4000 円くらいの物が売っていたのだが、今は高機能な高いものしか売っていないようだ。

<http://www.jp.sonystyle.com/Qnavi/Detail/RM-VL1000U.html>

これがあれば、数ばかり増えてしまうリモコンが1台にまとまる。我が家では、テレビ、アンプ、DVD、VHS ビデオ、扇風機の5つを1台のリモコンで操作している。扇風機だつてリモコン式を買っておけば、学習リモコンに覚えさせることができる。

●くどいようだが、マルチ・モニター

1人で液晶モニターを2面使うというもの。くどいようだが、本当に便利。

『安い人件費の国には、安いなりの理由』の巻

●しばらくメルマガを書いていて、なんとなく行き詰まっていたが、もっと気楽な気持ちでもいいから、続けて書けというご意見もあったりして、すこし気楽に書いてみようと思う。

なので、今日からはフィリピン人の『傾向と対策』ではなく『傾向』。結論や対策は期待しないで下さい。ただし登録されたメルマガタイトルは変えられませんので、そのまま。

●印刷して持って来い

フィリピン人と日本人の違いを、一番象徴的に表すことはなんだろう。

私がすぐ思いつく、『オフィスのなかでよく起きるフィリピンっぽい出来事』といえば、あるフォルダの中のファイルを一式印刷して持って来い、とスタッフに頼んだ時に、多くの人間が「順番めちゃくちゃ」「印刷忘れあたりまえ」「上下もたまにぐちゃぐちゃ」「ホチキス止めは、端っこが揃っていない」という状態で、持って来ること。

1年2年、自分の下で勤めた社員ならこういうこともないが、新入社員の99%は多分、こんな状態だ。

日本人というのは『そろえる』ということに関しては、古くから異常なくらい神経質で、和室の畳の線と柱の線と天井の線が、キチッと通っていないと気持ちが悪い。

(愛知県にある、谷口吉生設計の豊田市美術館に行ってみよう。視界に入るありとあらゆる「目地」が通っている。その目地を通すことに、大変な労力が使われている。)

順番・上下を揃えずに持ってきても平気なのは、もう「そういう国民である」としかいいようがない。子供はそういう教育をずっと受けてきており、その先生も親もそういう教育しか受けていない。社会全体がそういう感覚だから、別に、誰も不自由しない。

道路はデコボコ、コンクリートの梁はぐにゃぐにゃ。書類にあけるパンチの穴の間隔とファイルの穴の間隔が違っていても気にしない。

国全体がテキトーなので、その結果として一人当たりGDPはたったの10万円しかない。

つまり、「大学出のフィリピン人が月に2万円しかもらえないのは、印刷物の順番を揃えて持ってくるのができないから」と言い換えられる。

●ゴミの入った水

自宅で買っている飲料水のボトルに、大量のゴミが浮遊していた。

「ゴミが入っているから、もう買わない」と業者に連絡する。

すると、電話にでたフィリピン人の答え

「ああ、新しいのと交換するから、そいれでいいでしょ？何が問題なの？」

もう絶句だ。

ゴミが浮遊したからには生産工程になにかとんでもない問題があるはずであり、今後、再び同じ事が起きないとは限らない。だから業者を変える必要がある。しかし当の本人は、新品に替えさえすれば問題解決と思っている。

これはフィリピンの随所に現れる「原因究明？なんのこっちゃ病」だ。

トヨタでは「なぜを5回」だが、フィリピンでは「なぜ？ そんなこと考えてどうすんの」である。

●さてさて、こういう発展途上国に自分の意志で進出し、安い労働力のウマミを吸っておきながら、「フィリピン人はだらしがない」「フィリピン人はだめだ」とブツブツ言う企業人はかなり多い。

ランドマークへ行っては「レジが遅い」と文句をいい、セブンイレブンで物を買っては「日本なら10秒で全て終わりだ」と文句をたれる奥様もいるだろう。

ちょっと待て。

安い人件費の国には、安いなりの理由がある。

もし、ランドマークのレジ係が、オーストラリアみたいに一人で全部こなしてしまったとしたら、その時点ですでに、フィリピンで人件費削減などはできなくなる。当然、メイドやドライバーを雇って、余裕の生活をするのもできなくなる。

つまり、フィリピン人が効率の悪い仕事をしているからこそ、国全体の経済レベルが低いままであり、そこにウマミを見出だした各企業が入り込むことができ、メイドを雇って快適な生活をする事ができる。

●だから、上記のような事態に出くわしたら、

「落ち着け、落ち着け。安いんだからしょうがない。一つ一つ教えればいい。」

と3回唱える。

日本人とは、ありとあらゆるバックグラウンドが違うのだ。

『サル回し』の巻

●フリーソフトでIPメッセージというものがあり、LANを経由して手軽にメッセージを送ることができる。日本の本社でも10年前の当時、大流行したことがある。

ファイルも簡単操作で送れたりして便利なので、全スタッフのPCに入れてずっと使っていた。

●このメッセージ・ソフトを最初に撤去したのは隣の部門だった。

隣の部門の責任者の日本人が「あのソフトがあると、仕事中にメッセージをやり取りして、効率が下がるから撤去する」と決めたのだ。

同じ会社として、私の部門も同時に撤去をしないと不公平ではないか(←よくある話!)との意見も出たが、私は

「メッセージソフトのあってもなくても、ちきんとやるやつはやるし、やらないやつはやらない。」

「おもちゃで遊ぶからおもちゃを取り上げていたのではサルと一緒に、私は彼らにもっと高度な自律を期待している」

「私の部門はもっとデキのいいスタッフだから、撤去には及ばない」

などと偉そうなことを言って、撤去はしなかった。

実際に「設計部門では、もう少し様子を見て、ひどければ撤去する」という回覧も回した。実際、かなり自分のスタッフを信じているからだ。

1年が過ぎた。

●ある日、私の手元に匿名のメッセージ

「AとBとCとDとEとFはいつもメッセージをやっているから、ソフトを削除してほしい。」

匿名とはいえ、文体を見ただけで誰だか分かったので、そいつを呼んで

「これ、そうなの？」

「はい。メッセージばかりやってます」

「困ってるのね」

「はい。図面の提出が遅れます。」

●次の朝一番、名前の拳がっていた者を順番に呼んだ。

もう、こういう呼び出し&説教のコツというのは決まっていて、罪状が明らかな場合は絶対に質問をしない。質問するから言い訳を聞かされる。そして、悪いとか、悪くないではなく「嫌いだ。いやだ」という嫌悪感を伝えたいほうが、何倍もインパクトがある。フィリピンでは上司の「好き・嫌い」はどんな社内規定にも優先する。

「おい座れ」

「はい！」(この時点でなんのことかと震えるやつもいる)

「俺はおまえの、メッセージのHABIT(習慣)が気に食わない。やめろ。」

「はい！ やめます。I understand, Sir!」

「ソフトは自分で消せ。」

「はい！消します。」

「今度やったら、パソコンを取り上げる。わかったか」

「はい！I understand, Sir!」

説教は 15 秒。

●実は、自分の部門だけはスタッフがちゃんとしていて、業務中にのべつ幕なしにメッセージで遊んでいるようなスタッフはいない、と信じていたのだが、やっぱ、ただのサルが何匹か混じっていた。

とその晩はずーっと落ち込んでしまった。

このサルたちが早く人間にならないと、フィリピンに発展はない。

私の言うサルとは、自律できない者のことだ。

ちゃんとした人も多いが、サルも非常に多い。

●もう1件サル事件があった。

事務の子に、「サーバーのタイムカード(何時に会社に来て何時に帰ったか)の記録を、ファイルを開けて改ざんしている人がいるから、セキュリティをもっと固くしてくれ」と頼まれた。

思わず私は言った。

「フィリピン人って、基本的に STUPID だよな」

「なんですって！」

「メッセージ入れれば仕事でもずっとメッセージやるから、取り上げる。

時間の記録をサーバに入れれば、いじくる奴がいるからパスワード。

サルと一緒にだ。」

「日本人にだって、STUPID はいるじゃないですか！」

「・・・ん・・・確かに・・・」

●このメッセージソフトに関する、最終的な処分は、極めてフィリピン的なものとした。

つまり

”しょっちゅう使っている奴も、そうでないやつもひっくるめて全員のソフトを撤去”

この”全員=EVERYBODY”というのは、フィリピンではかなりミソだ。(よく、耳にしませんか？責任逃れの EVERYBODY。)

もし、呼びつけた者だけから撤去した場合は「あいつもしょっちゅう使っていたのに、あいつは逃れた。」

「俺はそんなにしょっちゅう使っていない。」

というシコリが残る。

また、「処分有り」と「無し」という「白」と「黒」に分けると、「白」の処分だった

「グレー」の者もあたかも完全に「白」のツラをする。これは腹立たしい。

というわけで、フィリピンでは最もポピュラーな、「全員一緒裁決」でおわりにした。

●たかがメッセージソフト。ああ、めんどくさ。

『海外出稼ぎを含めた転職に関して』の巻

●一段とフィリピン人の海外流出が強まっている。

新規応募で集まった履歴書が 150。

そこから、算数テストで残るのが 80 人。

履歴書チェックで残るのが 60 人。

さらに電話インタビューで、海外にアプライしている者、海外に親戚がいるものをはじくと、残るのは 25 人。

最近、この人数が本当に多い。

やっとこさ CAD の実技試験。これをパスするのが 12 人。

面接でさらに 8 人に減る。

研修中に 2 名ドロップし、採用が 6 人。

これが当社の典型的な採用パターンとなりつつある。

いままではさらに、プロベ期間中に海外に言ってしまう者がいたりして、いいスタッフを確保するのが難しくなってきた感じだ。

なので今回は、初めて、「研修終了後 6 ヶ月は、自己都合退職不可」の契約を盛り込んだ。いわゆるバイインディング・コントラクトだ。この契約書を前に逃げ出したのが 2 名いた。

●フィリピン人全員、海外を狙っているといってよい。「海外に行く予定は無い」と言っている者も、友人に誘われ、全てのお膳立てが揃っているなら、明日にでも辞表を出すだろう。全員が予備軍と言ってよい。

庶民層は海外出稼ぎを狙い、富裕層はフィリピンを食い物にするためにフィリピンに居座る。でもいつでも海外に移住できる体制をとっている。つまり、ここの国民は、全員、片足がフィリピンという円の外に出ているのだ。

●私もこの国に生まれていたら、間違いなく海外で働くことを目指すだろう。それほどまでにこの国には経済的魅力も展望も無い。

5 倍、7 倍の中近東に行こうと思わない者は、すでにこっこの会社で地位・権力を得た者か、出生記録に問題があって、パスポートをとれない者くらいではなかろうか。

●私は、給料の高いところへ人間が流れるのはごく自然なことであり、これを、あの手この手で食い止めるようなことは、反対の立場だ。

奴隷農場に有刺鉄線をめぐらせて、出て行かないようにすると、何らかわりが無い。

困り込まれたフィリピン人は不幸である。

以前メルマガに書いたが、自分の会社で 3 年か 4 年働いてもらい、そこで得た経験・知識を海外で生かし、彼が 5 倍 7 倍の給料をもらえるようになったとしたら、これは何物にも替え難い、ノブリスオブリージュとはいえないまいか。

●「そんなことをいったって、ビジネスやってそんな悠長なことをいつられるか。」

といわれそうだが、私の考えは、“3年か4年いてもらえば、十分回収できるようなビジネスモデル”を作るべきであって、5年10年いてもらえないと習得できないようなスキルを必要とするビジネスモデルがあるとすれば、そのモデルそのものが間違っている、というものだ。

3年か4年いてもらえば、十分回収できるようなビジネスモデルをつくるためには、

1)マクドナルドやスターバックスのようなマニュアルを用意し、知識経験を次の世代に伝授できるような体制を整えること。ここの国民には、マニュアルは細かければ細かいほどよい。CADのレイヤーも、10や20ではなく、100くらいに分かれていた方がよい。なぜなら、迷いが生じないからだ。

2)そして、「セルシオ」ではなく「カローラ」を作らせることだ。

がんばってたまにしか売れない、高度な技術を要求するセルシオを必死こいて作らせ、全員不幸になるよりも、廉価ではあるがたくさん売れるカローラを繰り返し作る。これが大原則だ。

●海外や給料の高い欧米企業に簡単に転職するフィリピン人を差して「フィリピン人には長期的展望がなく、目先の利益にとらわれて転職する傾向がある」という人もいるが、私はこの点についてフィリピン人を非難する気持ちは全く無い。

1)まずフィリピン人は日々の生活がすでにぎりぎりであり、長期的展望など考えている余裕がない。だれかが入院でもしたら、治療費のために誰かが海外に行かざるを得ないだろう。彼らは真剣である。彼らの30倍とか40倍の賃金を得ている日本人がフィリピン人の長期的視野の有無をとやかく言う資格はない。

2)そもそも日系企業に残ったところで長期的展望など存在しない。

来年にはいくら、5年後にはいくら、というように年功序列賃金テーブルを提示している企業がいくつ存在するだろうか。「私の会社に10年いれば、自宅を買うことができ、中古車やパソコンを買うことができ、3人の子供カレッジに行かせ、万一の備えも多少できるようになります」などと言える社長など、どこにもいない。

日系企業の人のいう“長期的展望”とは、せいぜい“5年いればこういうスキルが身について、一人前になれますよ”といった歯の浮くような「賃金抜き骨抜き展望」ではないだろうか。

3)明日の100ペソより今日の10ペソを選ぶフィリピン人はけしからん。

これもある意味フィリピンの国民性を表してはいるが、ドバイのように今後数十年も雇用が見込まれるところへ出稼ぎに行くことは、もはや「今日の10ペソ」ではなく、「10年にわたる1000ペソ」であって、比較の対象になりもしない。

●そうはいつでも、スタッフには永くいてもらいたい。

自分の会社に少しでも永くとどませるのに、やはり有効だと思うのは、スタッフを信じ、密なコミュニケーションをとり、ちょっとだけでいいから多目の賃金。この考えは今も変わらない。

『教育のスタイルに関して』の巻

●週に1回1時間、タガログ語を習っている。もう早いもので1年3ヶ月くらい続いている。会社の会議室に来てもらって、仕事の合間にやってもらっている。

そこでいつも思うことは、先生が紙切れに書く『板書』なるものが、非常に読みにくいことだ。

字が汚いのではなく、1枚の紙に、てんでバラバラに書いていくため、整理ができていない。メモの寄せ集めでしかない。

授業のやり方は非常に上手で、不満はないので、この点だけが何とも残念だ。

●図面を書く仕事では、例えば、平面詳細図を書く時などに壁の構成を色で塗分けて、色別の凡例を紙にまとめることがよくある。日本から色塗りの指示をもらったとしても、必ず改めて作成する。

が、これがなかなかできない。どうしてもぐちゃぐちゃになってしまう。

●そもそもフィリピン人は紙に書いて人に伝えるという習慣があまりない。口頭が基本だ。

私はローカルの学校の授業風景を見学したことはないが、私の想像では、学校の先生もぐちゃぐちゃに黒板に書いて、それを子供も紙の切れっぱしに適当に書いたり書かなかったりというスタイルなのではないかと思う。

多分、学校教育自体が書くことを重視していないのだと思う。

●日本の小学校や中学校では、四角で文字を囲ったり、色のついたチョークなんかも使ったりして、ものすごくきちんと板書をしていたものだ。それを生徒が淡々と書き取っていく、こんな光景が一般的だった。だから授業についていけない子でも、あとでゆっくりと自分のペースで読み返すことができる。

大学では、私のような全く授業に出ない人間は、試験前になると『試験対策委員』から、板書のゼロックス・コピーを大量にもらったものだ。先生の板書が割ときちんと構成されているので、ノートだけで割となんとかなってしまう。

●この『紙に書くこと』に対するこだわりは、ひょっとして日本固有のものなのではないだろうか。そういえば、欧米人はものすごく字が汚くて、大きさも日本人の字よりもでかいし、紙面の使い方も大雑把だ。「書き慣れていない」という様子が見て取れる。

●手先と脳みそはつながっている、と言われる。数学に強くなりたければピアノを習え。ポケたくなければ麻雀がいい。なんていう話を聞いたことがある。

日本の詰め込み教育は、かなり批判されているところもあるが、こうやってフィリピンにすみながら日本の教育方法を振り返ってみると、私はまんざら悪くもなかった、と思っている。ひたすら板書をノートに写させる機械的な行為も、指先から脳みそによい効果をあげているのではないかと思う。

- あと、よくある夏休みの自由研究とか、創意工夫の貯金箱作り。よくやらされたものだ。特に夏休みの自由研究は、企業活動の中で見られる「企画立案」「実行」「検証」そのものではないだろうか。それらを40日間で終わらせるには、じつに高度な能力が必要だ。計算ドリルなんてやらなくていいから、自由研究だけしっかりやればいい。フィリピンの学校で自由研究があるだろうか。多分ないだろう。日本では今でもやっているのだろうか。
- いつかフィリピンに学校を作って、貧乏だけど頭のいい奴を集めて、ちゃんとした教育を受けさせてみたい。

『適当に判断してくれ』の巻

●優秀なフィリピン人の部下に対する私の不満は、「もう少し自分で適当に判断してやってくれたらなあ」ということ。

図面を書いていて、一番多い質問が

「この平面図とこの断面図が食い違っています。どちらが優先ですか。」

「建具リストの寸法と平面詳細図のサイズが違います。どっちが優先ですか。」

私は最近、この質問に、かなりイラついている。

聞かれたら答えるしかないので、適当に「こっち」とか「あっち」とか答えてしまうわけだが、本当にどちらが正しいかなど私にもわからない。ただ、その場で適当に決め打ちしているに過ぎない。答えておきながら「そんなもん、どっちでもいい。どっちかに決めてやってくれ」とつついってしまう。

かといって、こういう細かい質問を発注者にいちいち質問はしたくない。発注者は非常に忙しいし、まずは適当に判断して書いて、あとでまとめて調整する方が、効率的だ。

そもそも発注者自身にもよくわからないことがほとんどだ。

●フィリピン人には細かいマニュアルが有効であるが、これは「自分では判断できない」ということの裏返しである。判断ができないし、したくないので、マニュアルというよりどころを欲しがる。

●組織が発展途上のうちは、マニュアルに従ってもらえるようになるまでが一苦勞であり、それが達成すればまずは 7 合目と言えるのかもしれないが、しかしその中のマネジャー的役割を担う者には、いつかはマニュアル一辺倒の域を脱してもらわなければならない。

だが、この「判断を下す」というのは、ものすごく難しい。

「判断の下し方」を教えるのはもっと難しい。

設計図を作図するなら、設計の経験が無くては無理だろう。

施工図の作図をするなら、現場の経験が無くてはどうにもならない。

できのいいただの作図者で終わるか、作図を指示するマネジャー的存在になれるかは、この点で大きな差がある。

●そしてもう一つ、オペレータークラスで言えば、適当にザクザクとした作図をすることが非常に苦手。

例えば展開図。

建築の展開図なんて、それを見てドアの位置を施工するわけではないから、多少、ドアの位置が違っても全然構わない。大切なのは、展開図でなければ表現できないことを確実に表現することであって、ドアの位置が平面詳細図とちよつとずれていようが、あまり影響は無い。

ところが、展開図を平面詳細図にあわせて修正、という仕事をやらせると、まず間違いなく、全ての部屋の全ての見え掛かりの線を平面詳細図から投影線をひっぱってきて位置を調整する。つまり、10ミリのずれで

も修正をかけるのである。

だから、私が希望する時間よりも長い時間がかかってしまうことがある。

なぜこんなやり方を好むかという、判断が介入する余地の無い単純作業であるからだ。

彼らは、こういった単純作業を非常に好む。

(いわれたことをただひたすらやることを好むこの不思議な国民性に関して、「歴史的に植民地だった期間が長いから、統治者の言うがままに行動するのが得策という概念が染み付いている」といういわゆる植民地理論はよく聞かれるが、抽象的すぎてホントかいな、と言う気がする。

つまりは学校や親が、思考や判断を排除した教育しかしていないのではないか。

先生のレベルが低い。

先生の給与が低いから、いい先生がいない。

給与が低いのは、国にお金が無いから。

お金が無いのは、思考・判断力に欠けているから！??

こうなるともう、卵二ワトリで、どれが原因で結果なのかよくわからなくなる。)

●展開図の修正の話に戻ると、本来ならば、紙の上で大きく異なるところを赤ペンでチェックし「そんなに違ってない部分はそのまま」にしておく、というラフなやり方でやって欲しいのだ。

ところがフィリピン人は「そんなに違ってないとは何ミリ以下の場合なのか？基準は無いのか」とくいさがるだろう。なるべく判断を介在させたくないのである。

実はここで私の血管は切れてしまっている。しかし「そんなもの自分で判断しろ」と言ってしまうのは、いまままで精度を要求してきたことと矛盾してしまうので、ぐっと我慢である。

●この国民は、いい加減なのか、いい加減じゃないのか、本当によくわからない。

私が「セルシオではなくカローラをめざせ」と言っているのはなんだか夢がないようであるが、こういった判断を嫌うところや、融通の利かなさにフィリピン人の限界点を見てしまっているからだ。(もっとあるけど)

『アウトソーシングの限界点』の巻

●私の部門の業務規模は、スタッフが30人程度、発足から4年半経過したが、順風満帆かというところでもない。受注額にはあいかわらず波がある。リピーターも多いが、敬遠している発注者もそれ以上に多い。

発注者が身内であるのに、こういう状況である。

●東南アジアの安い人件費を使った海外アウトソーシングというものについて、感じることを。

1) 日本の品質要求はやはり非常に厳しい。

設立当初は、「通り芯だけでもあればいい」なんて言っていた役員もいたが、とんでもなかった。発注者が求める品質は非常に高く、国内に発注する場合に期待する品質と、全く同じレベルを期待する。「安いんだしこれくらいでいいか」と妥協してくれる発注者はどこにも存在しなかったという事実。

品質は多少落ちてでもこの安さならみんな発注するだろう、なんていう考えはかなり甘かった。値段は値段。

品質は品質。まったく別のものであった。

安さを前面に出しても、長続きしないだろう。

大多数のアウトソーシング会社は、この「品質確保」でつまづくのではないだろうか。

2) とどまるところを知らないスピードの要求

4年間で、発注者から要求される納期は半分以下になったように思う。よく冗談で、設計の納期には「いますぐ・今日中・明日まで」という3種類しかないなんて言うが、まんざら冗談でもない。なまじITが発達してしまったためか、物事のスピード化は本当にすさまじい。

私は、アジアでのアウトソーシング企業は「値段の安さ」ではなく「スピード」を売り物にするべきだと思っている。なぜならば、人件費が安いので、余剰の人員を抱えておくことができる。「この仕事を明日までに！」というニーズに応えるには、好都合である。

日本では、人件費が高いので、人間を多めに抱えて遊ばせておくことなどできない。大きな仕事が来たらフリーのスタッフをかき集めて対応するところも多いのではないだろうか。

この「品質」と「スピード」が獲得できれば、非常に喜ばれる会社になるだろう。

また、「品質の維持」という課題には終わりが無いのに対し、「スピード」というのは、体力任せに徹夜してしまえば達成できる可能性があるのが特徴だ。

3) 思ったより高かった海外の壁

われわれは日本の外注設計事務所を競合する立場であるわけだが、最近になってようやく外注設計事務所と張り合っても勝てないのではないかと感じてきた。

そもそも日本人のCADオペレータと、間違いがやたらに多いフィリピン人との技術的な差もさることながら、日本の外注設計事務所のように「そばにいること」「面と向かって打ち合わせできること」の利点は想像以上に大きかった。

いくらメールだスカイプだといろいろ取り揃えようが、面と向かっての打ち合わせから得られる情報量には、太

刀打ちできるものではない。

「会うことができない」ために生じる心理的・実地的な発注のもどかしさは、4年たった今でも完全には解決しないところを見ると、これは「解決できない問題」なのではないかと思う。

インターネットの黎明期には、「インターネットの出現によって、社員のほとんどが在宅勤務になって、週に1回入社すればいいようになる」、というような話がはやった時期があったが、実際には何も変わらなかった。やはり顔を合わせるということは、何十年たっても必要なだろう。

御用聞きのような、間に入る人間の存在が不可欠ということか。

2) 悪い評判は2年続く。

設立当初、ろくな図面をかけなかったころ、階段の手摺の先端がクルンと丸くなった図面を私が納品してしまつたらしい。それから1年くらいたって、その発注者と飲んだら「なんか、手摺がぐるんとかなくてさー、びっくりしたよ。どこの手摺かとおもつたよ。」

と言われて、愕然とした。

発注者は、悪い印象を1年たってもずーっと覚えていて、それをこうやって飲んでいるときなどに、何人もの人に話したりするのだ。すると聞いた方も「へー、やっぱりフィリピンはやめといた方がいいな。」となってしまう。

3) 欠席裁判

発注者は図面をチェックし「間違いがあったので減額」などと査定をするが、事実として発注者の指示の間違いも相当に多い。しかし「指示がこうなっていたからこう書きましたよ」と議論をできる場合はほとんどなく、普通は議論の機会もないまま判断がいつのまにか下されていることの方が多い。

4) 口コミがすべて

人々はインターネットで本を買うが、ネットで図面を発注する人はほぼ皆無だろう。口コミがすべてである。本は、どこで買っても同じものが届くが、図面は会社によって大きな差が出るから、失敗できない発注者は、口コミの評判しか信用しない、と言っても間違いではない。

5) ゆえに日本人は不可欠。

日本側の偉い人のほとんどは「キミ、将来的には日本人なしでやっていけるようにしないとコストも落ちないだろうし、海外でやる意味がないだろう。」などと言うものであるが、それが不可能に近い命題である点については、もう私の中では議論の余地はない。

私はよく和食レストランにたとえるのだが、日本人料理長のいない和食レストランの味がおいしくないのと同じように、日本人のいない会社など、まったく使い物にならない。日本人がいる会社だって、なかなかうまくいかないのだ。

和食の味を忘れてしまったフィリピン人の料理を好んで食べるほど、日本人の発注者舌は甘くはない。

6) ゆえに水平展開困難！

図面作成という業務に関しては、日本人1名あたりフィリピン人20人という割合を超えての規模の拡大は、非常に困難であると思う。1名で40名を見る方法をあれこれ考えるより、もう1名日本人を置く方が正解であると思う。

しかしながら、「もう1名の日本人」というものはすぐに見つかるわけではないので、どこも四苦八苦しているのが実情だ。

7) 人の話を信じるな

このアウトソーシングの話題になると、伝聞での情報がかなり飛び交う。

「あそこは日本人なしで 100 名体制で書いているだって」

「大連の中国人は日本語がわかるから、全部日本語でやりとりできるんだって！」

「あそこは 24 時間体制で、夜発注すれば朝には図面が出来上がるんだって！」

というような話だ。

私はこういう話は絶対に信じないようにしている。

「やっている」と「きちんとした図面がかけていて、うまく機能している」とは別であるからだ。

先ほどの和食レストランでいえば、開店はしているが客の評判は散々だ、ということと同じである。自分で食べてみるのが一番確かであるが、それができない場合は、食べた人の話を、少しでも多く聞くに限る。

8) かといってやはり捨てきれないフィリピンの魅力

フィリピンで日本向けに成果品を輸出する業務は、イバラの道である。しかしながら、どうしても捨てるにはもったいない魅力がある。フィリピン人の素直さは中国人にはないだろうし、英語が通じるというのも大きい。そして、申し訳ないが、今後経済が発展してゆく見込みが全くない、という点も大きい。

9) 希望的観測その1

今後、日本はブロードバンド世代が経済を支えてくるようになる。

ブロードバンド世代の人間は、ネットで買い物をするのに抵抗がない。一度も顔を合わさずに何十万円 of 買い物をするにも慣れてる。そうすれば、ネットで図面を発注することにも、今の世代の人間よりは抵抗が少なくなるのではないだろうか！？

10) 希望的観測その2

フィリピンのインフラがもっと発達して、10M クラスのブロードバンドが導入され、IP による国際通話も常識となり、TV 電話が普通になれば、3) で書いたような「近くにいることのハンデ」も、かなり解消されるのではないだろうか！？

11) 希望的観測その3

私が目指すのは、『世界の工場・中国』に対抗する、『世界の CAD センター・フィリピン』

フィリピンの庶民にとって、パソコンの購入は決して高嶺の花ではないし、この国の人はキーボードをガチャガチャいじるのがかなり得意だ。(インターネットカフェ(?)に行けば、小学校低学年ぐらいの少年が、ものすごい手つきでキーボードを操作してゲームに没頭している。)

しかし『世界の CAD センター・フィリピン』というイメージを確立するには、多くの優れた日本人にフィリピンへ出てきていただかないとならない。(悲しいかな、フィリピン人だけではなにもできない、何も始まらない)

『フィリピンの国債を買ってしまった！？』の巻

●フィリピンの国債を買ったよ。

と、ある飲み会で友人たちに話したら、一斉に

「えええーまじ??？」

「勇気あるねえ」

という反応だった。

私はかなり大真面目だったのだが。。。半年くらい前の話だ。

●リスクの高いフィリピンの国債をなぜあえて買ったかという、単純に、「フィリピンがつぶれるとは到底思えない」からだ。だから、自分で感じるリスクより利益の方が多気がした。

ただそれだけって？

ただそれだけだ。

たしかに今後大きな発展は見込まれないだろうが、かといって、数年のうちにバンザイするような国とはとても思えない。

フィリピン人は効率的な行動が得意ではないが、ものすごく働き者だ。

クーデターとかおきても結局は流血もせず、おだやかに終わる優しい国だ。そんな国を、神様は見捨てたりはしないだろう、というものすごくいい加減な根拠だ。

私の命運は、まさにフィリピンの命運と一蓮托生！

どうしてもフィリピンにはがんばってもらわねばならないのだ。

●ここでフィリピン国債の基本的な情報。フィリピンの国債の情報は、グーグルで検索しても全く引っかからないので、私は購入経験者の話を聞いてから購入に踏み切った。

国債はドル建て。ドルで払い、ドルでもらう。

利息には税金がかからない。

銀行で購入する。

最低購入額は、1万ドルくらいか？

RP ボンドとか、DOLLAR ボンドとか呼ばれる。

ナショナルボンドと言っても通じなかった。

利率は、3%から 10%で固定。発行された年度によって違う。3%~7%のものを買う人が多いのではないだろうか。

利息は半年ごとに口座にドルで振り込まれる。

償還前でも、そのときの時価で売却することができる。

償還期間が短いものは利率が低く、長いものは高い。

額面 100 ドルのものを、105 ドルとか、110 ドルとかで買う。この値段は毎日変動するので銀行へ出向いて、一覧表の FAX を見せてもらうしかない。

●ちょっとややこしいのは、表面利率と利回りの違いだ。

たとえば、額面が100ドルで表面利率が10%、実際の売値が110ドル、償還期間が5年のものを1万ドル分買うとすると、実際の利回りは10%にはならない。

【最初に払うお金】

11000ドル

【5年間のうちに受け取るお金】

$1000+1000+1000+1000+1000+10000=15000$

【平均利回り】

$(15000/11000)/5 \text{年}=7.2\%$

(この計算、間違っていたらごめんなさい)

この最終利回りの数字だけは、銀行が持っている一覧表にすべて載っている。

しかしこの計算の理屈を理解しているフィリピン人の銀行員はほとんどいない。

私はハナからフィリピンの銀行員など信用していないので自宅ですべてパソコンで計算しなおして、その数字があっているかどうか確かめた。(だいたいあっていた！)

●また、フィリピンの銀行でドルの定期預金を作ると、1年で3%、日本の円定期預金の100倍だ。しかし、銀行がつぶれた場合、補填されるのはたったの10万ペソ。

ムーディーズの格付けではフィリピン国債は”B”、トルコやブラジルと同じだ。

日本格付研究所の格付けでは、BBB- (債務履行の確実性は認められるが、将来まで確実であるとは言えない)に”-”が付いた状態だ。

しかし、格付けがAだBだ言っても、償還されてしまえば関係ない。

日本の金利って低いよね~と言う人には、「フィリピンの国債どう？」と進めているが、なかなか同じ穴に入ってくれる人はいない。

●国債を買って大変重要なことに気づいた。

フィリピンの銀行員のほとんどは無知であるということだ。

だから、すべて疑ってかからなくてはいけない。

国債そのものの存在を知らない

国債を個人が買えることを知らない。

利回りは計算で自動的に導かれるということが理解できない。

当然、計算方法も知らない。

ひどいやつだと、複利と単利の違いも知らない。

国債を購入した銀行が悪かったのか、担当者に聞いた質問はすべて間違っていたか、ピンボケの回答だった。だから、まさに自己責任で購入するしかない。

●私が購入したときは、それよりも信じられないことが起きた。

購入日に、「本日付で、いくらからのレートでいくら分で購入します」みたいなレターにサインをした。レターは担当者がその場で作成してくれた。そして、2、3日たって、銀行の担当者から連絡。

「あなたが指定した国債を押さえておくのを忘れてしまった。ところが、この2、3日でレートが上がってしまった！申し訳ないが、支払い金額が先日の計算より多くなってしまう。」

きいて呆れるとはこのことだ。

「私はもうサインしている。それはアグリーできない。」

「トレジャーと相談した結果、先日の104は無理だけど、104.5までならナント力できるといっています」

「先日サインした104でできないのなら別の銀行で買う。今日中に返事ください。ネゴはしない。」

10分後、「104でOKです。銀行に来てください。」との連絡。当たり前だ。

さすがはフィリピン、銀行のレベルも相当に低かった！

●いつか、メトロバンクの店員に、「定期預金より、このファンドの方が利率が高いぞ。生命保険もついてくるぞ。」と言われ、からかい半分、話を聞いたことがある。そしたら、もう、そいつの話は嘘だらけであきれてしまった。

目論見書には小さな字で「利率は保証されていない」と書いてあるのに、「保証されている」と言ったり、資料には、客を引くために運用がうまく行くと仮定した場合の利率が参考で載っているだけなのに、あたかもその利率を受け取れるかのように話をし続けたりと、最後には苦笑いをするしかなかった。しかし、こういう説明にだま

されるフィリピン人は結構いるのだろう。

海外送金なども、慣れていない支店なんかだと、手数料を間違えて取られたりするので、注意が必要だ。

この点、日本の銀行員は、何でもきちんと答えてくれるし、分からなかったら調べてくれるので、やはりコストの高い国だけあって安心感は大きい。

安い国だから仕方ないか。。

『ダブルバインド厳禁』の巻

- コスト削減のため、社員の数を削減する一方で、使ってよい外注費も削減し、残業まで制限する。
「好きなようにやっていいよ」といいつつ、しょっちゅうチェックを入れ、あれこれ口を出す。
君たち子会社は当社の重要戦略に位置付けられている、といいことを言っておきながら、窓際族ばかり送りこむ。
毎年 15 日の休暇の権利を与えておきながら、しょっちゅう休みやがって！と怒る。
1 時間の昼休みを与えておきながら、5 分前に歯磨きを終了しろと命じる。

- これらすべて、ダブルバインド(二重拘束)といい、これが続くと精神分裂病を引き起こすらしい。企業でいえば、社員の無気力状態にあたるという。
そういえば私も
「これは締め切りは特にないから。」といいつつ「まだできていないのか？」とせかしたり、「これは打ち合わせ用だから適当でいいよ」といいつつ「細かいところがおかしいなあ」とぼやいたり、いろいろ思い当たるフシはある。

- フィリピン人は特にこのダブルバインドに厳しい。
(あの時、あの人はああいったのに、どっちが本当なんだ！?)
と思われてしまう。これを何度もやるとダメマネジャーの烙印を押されるから注意しよう。

『この間違いで青ざめる』の巻

- フィリピンの CAD オペレータのレベルを示す端的な間違いの例を紹介する。
建築図の例をそのまま掲載するが、こういう事象はあらゆる業界で起きていると思われるので、建築以外の業界にあてはめて想像してほしい。

- ここに屋上の防水の納まりを書いた、部分詳細図がある。
コンクリートスラブの上に防水層があって、その上に押さえコンクリートが 80 ミリのっかっている。
その図面を、外断熱仕様に変更する、という作業だ。
残念ながら家の会社には「外断熱にして」と言って何をすべきか分かるスタッフは 2、3 人しかいないので、通常「add insulation t25」と私が書き加えなくてはならない。「断熱材 25 ミリを加えろ」という意味だ。
そしてあがってきた図面は、確かに 25 ミリの断熱材があったのだが、80 ミリあった押さえコンクリートが 55 ミリになってしまっている。25 ミリの断熱材を挿入してほしかったのに、コンクリートの 80 ミリ分を削って 25 ミリの断熱材の表現にしてしまったから、コンクリートが 55 ミリになってしまったのだ。

- 今度は平面詳細図。RC の壁に 25 ミリの現場発泡ウレタンが吹き付けてある図面がある。
日本からの指示で、そのウレタンが中止となった。
そこでよく起きる間違いが、ただ単にウレタンの線を消して終わりというものだ。
ものの数秒で「はいできました」である。
25 ミリのウレタンを消したら、当然、石膏ボードの位置も動かさなくてはいけないし、そうするとドア枠の見込みも 25 ミリ変化する。壁仕様を示す記号があるのなら、その記号も変わる。

- 最初にあげた例は、当社に 2 年勤めた、一応トップグループの者が書いた図面だったので、久しぶりに愕然としてしまった。
普段は 2 段階くらいのチェックの後、私のところに図面が来るのでこういう間違いはなかなかお目にする機会が無い。久しぶりにオペレータの書いた図面を直接見たら、こういう状況だったというわけだ。

- こういう類の間違いは、「建築をまるで分かっていない」ということを露呈する間違いであり、言い訳のしようがない。
いくら時間が無かろうが、体が疲れていようが、通常の経験があるものなら、絶対に犯さない類の間違いである。
発注者の信用を著しく失墜するので、こういう間違いを含んだまま日本に送ってしまうことが、私が一番恐れていることである。

- フィリピンの安い労働力を利用するということは、こういう『日本ではありえない間違い』と、一つ一つ対峙し、対処していくことであり、腹を立てて罰則を設けたりクビにすることではない。

地味で根気の要る作業だ。

(私は以前は相当カッカして、ついて来ることのできない人間が何人も辞めた)

また最新のパソコンとブロードバンドを揃えることは、何の解決にもならない。

●こういった間違いを減らすためにどういう教育をするかというのは、人それぞれのやり方があるだろう。

「押さえコンクリートや断熱材というものがどうして必要なのかを教えればいい」という人も多い。

私はそういう理論は絶対に教えない。教えても理解できないし、その理論を理解したとしても実践に応用できる人間がいない。

では、一つ一つ、断熱材を加えるときは、押さえコンクリートの厚さを変えないように、間に挿入するんだ」と教えるのだろうか。

こんな例を挙げていったら、何百にもなりそうだ。きりが無い。

でもそれをやるしかない。それがフィリピンだ。

たとえば「Stupid Mistake Sample」というマニュアルを作って、その中に全部バカな間違いを入れ込む。

Stupidと思われたくないスタッフは全員、真っ先にその部分ををみるだろう。

怒鳴りつけるのは、それをやってからだ。(と自分に言い聞かせてみたりする)

『デンマーク + 日本 + フィリピン』の巻

●私には2歳7ヶ月の娘がいるのだが、同じ年の子供に比べて、言葉の習得がかなり遅れている。学習障害の疑いはないか、とポロッと妻が言い出し、心配になって、ネットでいろいろ調べたら、該当する症状があつたりなかったりでよくわからない。

次の朝、会社でうちの社長にその話をしたら、思いもせぬ言葉が返ってきた。

「あのさ、子供を周りと比較すること自体が間違っているんだよ。

比較の概念がない国だってあるんだよ。デンマークの教育を知っているかい？」

●私もデンマークの教育事情について知りたくなり、読まずに置いてあった本をあわてて読んだ。

そこには、およそ日本人の感覚では信じられないようなことが書かれていた。

小学校の8年間はなんと試験なし。数値による通知表もなし。

つまり他人と比較するという概念がないのだ。

教育に対する思想が、根本から違うのだ。個性と意思を重視し、考える力・創り出す力・行動する力をもった人間を育てるという事が、「国の方針」であるという。人的資源こそが、国の最大の資源であると定義している。濃厚な教育システムを支えるため、デンマークの所得税はなんと50%だ。

教育とはこういうことなのか？と読んでいるだけでなぜか涙が出てきた。

そうそう、数学でいえば、デンマークの教科書の最初のページには「なぜ数学を学ぶ必要があるのか」ということが、とくとくと説明されているらしい。日本であれば、考える余地も与えず、受験戦争に突入だ。

●自分の子供の教育のこと、社員の教育のこと、そしていつか自分が教育の仕事にも携わりたいと思っ
ていることから、「教育」について考える機会は、非常に多い。

さて、そこでいろいろなことが頭をよぎった。自分がバカにしていたフィリピンの公立学校は、先生の質はよくないかもしれない。生徒の計算力も低いかもしれない。しかし、フィリピン人は押しなべて性格がよい。たぶん、いじめなどもほとんど無いのではないだろうか。そして、弱者を助ける、分け与えるという人間として大切な部分ができている。そうそう、英語も一応、みんな話すことができる。

それに比べ、OECDの学力調査で常にトップクラスの日本は、いじめ・登校拒否が常態化している。町なかでちょっと困っている人に自然に手をさしのべることのできる人が何人いるだろうか。

これら2者を比べて「どちらがよい教育か」を決めるのは非常に難しいのではないか。

フィリピンの公立学校も、すべてが悪いとはいえないのではないかということだ。

●さて、デンマークの生徒の学力は高いのかというと、残念ながら OECD の学力調査では、ヨーロッパ諸国の中では下から数えた方が早いという。

ところが、医学研究では世界のトップレベルであるという。

またある別の国際学力試験では自然科学の分野で日本を含む欧米14カ国でトップだったという。

つまり、「なにをもって学力とするか」「何がよい教育か」ということ自体、なんだかよく分からないのだ。

ちなみに、国としての豊かさを比べてみると、デンマークは人口 500 万人の小国でありながら、一人当たり GDP は日本を越えている。

●私が思う、こんな教育があつたらいいのになと思うのは

1:デンマークの個性重視教育

2:日本のドリル型教育

3:フィリピンの情操教育

を 1/3 ずつ混ぜ合わせた教育だ。

『置き場所はここです』の巻

●「電話がかかってきたら、相手の名前と時間をメモしとけて言ってるのに、だめなのよね～」

と以前、妻がこぼしていた。フィリピンでよくありがちな、メイドの話だ。

しかし、「相手の名前と時間をメモしろ」という指示だけでは、フィリピンでは20点。

それで成果を期待するのは無理というものだ。

カミと鉛筆を買って、電話機の横に置いてやって、やっと70点。

ついでに記入するフォーマットまで作って置いておけば100点。

ここまでやれば、メモを忘れるメイドはほとんどいないだろう。

●雑然とした机の上の書類や、どう分類してよいかわからないパソコンのファイルやおびただしい数のメール。野口悠紀雄の超整理シリーズだったと思うが、「適切な置場書を与えてやれ」と書かれていた。最初に適切な置き場書が用意されてさえいれば、そこに分類するのは割とたやすい、ということだ。

●私のお気に入り空間の一つ、『富士サウナ』で湯船につかっていた。湯船のへりに、滑り止めマットが敷いてあって、その上にちょこんと洗面器が置いてあった。

サウナの入口には、体にぶっ掛けるための冷水を溜めておく水槽があるのだが、そこにも洗面器を置くための台がこしらえてあった。

一つ一つはたいしたことではないのだが、そういった置き場所があるのとないのでは、大きな違いがある。対象が不特定多数の場合は特にそうだ。

例えば、冷水用の洗面器を置くための場所が無かったら、ある人は使った後の洗面器を床に放置し、ある人は水槽に浮かべ、ある人は水槽のへりになんとか乗っけようとするだろう。

次に使う人が、なんとなく「だらしない感じ」を受けてしまう。

●私が事務所で気をつけているのは、スタッフに使わせる「ファイル」や「ノート」のたぐいだ。

所内の重要書類などを、「何かファイルに挟んでそれぞれがきちんと保管しておけ」と言っただけでは、全く思うように動いてくれない。「こういうファイルに保管して欲しいと思うそのファイルそのもの」を人数分買ってきて、「これにこういうふう保管しろ」という指示まですべきだ。

「打合せや研修には書くものを持って来い」これもだめだ。

ある者は自分のスケジュール帳、ある者はその辺のメモ用紙、ある者はコピー機の中からA4の紙を引っ張り出して持ってくる。

これも、使って欲しいと思うノートそのものを渡さなくてはいけない。

そうでないと、前回の記録を参照することさえ困難だ。

●半年ほど前に、会社のロゴ入りメモ用紙を作った。

たかがロゴ入り用紙だけでも、思った以上の効果があった。

作図の重要指示はかならず手書きでそこに書くようにする。末端の作図者も、ロゴがついているもんだから、なんとなく大事な書類のような感じがして、パソコンの側面にマグネットで貼って作業をしたりする。(実際に大事なんだけど)

あがってきた図面を私たちがチェックするときは、そのロゴ入り指示書を資料と一緒に作図者から回収すれば、自分が何を指示したのか思い出せる。

ロゴに色を使わなければたいしてお金もかからないし、こいつはおすすめ。

『言えはわかる。言わなければ絶対にわからない』の巻

●今年の人事考課がやっと終わった。

この仕事を始めてそろそろ丸5年になるが、やっと、本当にやっと、初めて自分で納得のいく人事考課が出来たと思った。

●といっても私がやっている人事考課はすごく単純で、全スタッフを下記の17段階に分け、それをインタビューの場で本人に理由とともに手渡すというものだ。

実は評価結果を本人に開示するのはこの5年で初めてのことだった！

17段階とはすなわち

S 20,000UP リーダー

A++ 20,000

A+

A 超強力戦力

A-

A-- 15,000

B++ 15,000

B+

B 戦力

B-

B-- 13,000

C++ 13,000

C+

C 見習い

C-

C-- 10,000

D 解雇対象

である。

●こういう人事考課で難しいのは 2 点あり、1つは『どういことを出来る人がどのランクに該当するのかという判断基準を作成し、運用すること』だ。

2つめは、評価と給料を 8 割がたリンクさせることだ。(残り 2 割は年功序列分だ)

しかし、私は1つめの、「基準や要件の作成」の方はもう放棄してしまった。

正確に言えば、作ったこともあったが、捨てた。

このあたりのことについては「虚妄の成果主義」の号でも詳しく書いたが、人事考課の判断基準を明文化する作業にエネルギーを使って、デキの悪いものを作ってしまうより、はるかに重要なことがあるのだ。

それは、上層部のスタッフと日ごろから密なディスカッションをし、どういうスタッフがAであり、どういうスタッフがBなのか、という共通認識をはぐむということ。

つまり、自分は時間厳守のスタッフを評価するのか、いや遅刻なんてかまわないから、とにかく作図が早い人を評価するのか。いやいや、作図のスピードより正確さの方が大事なのか。いやもっとも大事なものはチームワークなのか、といったような共通認識だ。

2つめの「給与とのリンク」は、上の表に書いた通りだ。

こういう給料の基準が見えてきたのも今回が初めてで、実に 5 年を要したことになる。

この金額については、従業員には公開していないが、インタビュー時に口頭で説明するときがある。従業員にとっては、「ここまでいけばいくらもらえる」ということが明確に分かるというのは、非常に強い動機付けとなる。

●評価の共通認識さえできてしまえば、リーダーを集めて、「今から全員をこの 15 段階に分類して！」といえば、人事考課はほぼ終わってしまう。

例えば、私がチームワークをことのほか重要視しているのは全員が知っているので、リーダーに任せておけば、「作図が早くてもチームワークを保てない人間」はちゃんと低い評価にしてくれる。

●今回は、たまたまそういうチームワーク悪いちゃんが 2 名いたので、正社員になりたてだったにもかかわらずその 2 名には新入社員と同じ「C-」をつけた。

インタビューで、この本人に渡した書類は、下記のようなものだ。

「あなたには勤務態度の改善が期待される。

今何かしなければ、この会社はあなたにとってハッピーな場所ではなくなる。

あなたを C-と評価する

S

A++

A+

A

A-

A--

B++

B+

B

B-

B--

C++

C+

C

C-

C-- *You are here

D

」

もちろん口頭で、具体的にどういう情報が私の耳に入ってきているかを説明した。

来期の昇給は期待するな、ということも伝えた。

相手は驚いたような顔もしたが、すぐにすんなりと理解し、スッキリした顔でニコニコしながらインタビューの部屋を出て行った。

●この国では、褒めることも非常に大事だが、悪い点をハッキリ伝えることはもっと重要で、「言えばわかる。言わなければ絶対にわからない」

私は面と向かって何かを言ったために相手と禍根を残したことは一度もない。

逆に言わなかったために禍根を残したことは、しょうちゅうある。

解雇通知でさえ、説明の場ではトップの日本人が出たほうがかえって安全である。

フィリピンとはそういう国だと思う。

『ポジションについて』の巻

●フィリピン人は、仕事をする上で年齢や性別はあまり意識しないが、ポジションとか机の位置といったことには異常なくらいに神経質だ。

フィリピンの銀行へ行って観察するとよくわかるように、ポジションが上がると机の位置が後ろに下り、従業員を見渡せる位置になる。机の前には相談する人が座るための椅子が置いてあったりなんかする。

さらにポジションが上に行けば、もっと後ろの位置に下り、やがては個室に入り、そのうち階が移動して、上の階にいたりする。

銀行で待たされている間とかに、「あいつもまいこと上司に取り入って、あの席を確保したんだろうな。」なんて思い巡らせて見ると、素敵な笑顔もイヤな感じに見えてきたりして面白い。(一番イヤミなのは俺か。)

●先日、日本へ1年間の研修に行ってきたスタッフA君が戻ってきた。

私は彼が帰国する半年前から、彼の帰国後のポジションをどうするかをずっと悩みつづけなくてはならなかった。

A君は日本へ出発した時は、リーダーより上のポジションだったのだが、彼が日本に行っている間に、彼と同じポジションだった別のBさんがメキメキと頭角をあらわした。

A君とBさんの差が顕著になったため、A君が日本に行っている間に、BさんをA君のに上のポジションに昇格させた。

通常であればA君がフィリピンに戻ってきたら、Bさん→A君→リーダーという序列になるべきなのだが、たかだか40人しかいない会社に多くの階層を用意しても機能しないことが目に見えていた。

ということで私は思い切って、A君をリーダーと同じ仕事をさせることにした。

つまり、Bさん→A君および他のリーダーという風にした。

つまりA君にしてみれば、日本に出発時にはリーダーの上だったのに、戻ってきたら自分の下にいた人間と同じリーダー役になってしまったというわけだ。これは本人にとってはあまり面白くない出来事だ。

●フィリピン人がこういうポジションに非常にセンシティブであることは承知していた

ので、A君が日本にいる時から「キミは戻ったらチームを持ってもっらうから」という話をしておいた。

ところが、そんな程度ではまったく不十分だった。

●先日のA君との面接では、また一つのことを勉強させられた。

A君いわく、「自分がただのリーダーに戻ってしまったのは理解できるし、構わない。

だけど、どうしてこうなったのかをきちんと説明して欲しい。一番嫌なのは、『適当に扱われること』です。」

そういえば、「キミは戻ったらチームを持ってもっらうから」と言うこと以外に、何も説明していなかった。

彼とはもう7年以上のつきあいであり、分かってくれているだろうという甘えが私のほうにあった。日本人の悪いクセだ。

私は彼に、他に考えられた選択肢を3つほど示し、その中で今の形が一番いいと判断したこと、彼が降格

したのではなく、1年のうちにこっちにいるスタッフが昇格したんだ、というような説明をした。彼との面接は1時間くらいにおよんだ。おかげですっきりとしてくれたようではあるが、説明をしなかった私の失敗だった。

●あとで別のスタッフから聞いた話では、そのA君は、親しい者には「なんで俺の机はこっち向きなんだ？こっち向きのはずなのにな」というようなことまで言っていたそうである。

日系企業に8年勤めていても、こういった階級感覚というのが無くなるわけではないのだと、逆に新鮮な思いがしたものだ。

特に日本に1年行って帰ってきたからには、何か目に見える『差』を見せ付けないと、示しがつかないとでも思っているようだ。

●私は他国での企業の様子と言うのは全く知らないが、映画や書籍などから察するに、きっと欧米もフィリピンと同じであると思う。あまり役職を気にせず仕事をする日本の方が特殊なのではないだろうか。職場で小さなパーティーをやって、そのパーティーを片付けを部長から平社員まで一緒になってやるという光景は、日本でしか見られないのではないだろうか。

フィリピンや欧米では、机の位置でポジションが一目でわかるようになっているので、「来年はそろそろあっち側に座れるかな」「この仕事を成功させれば念願の個室だ」というように、良い動機付けとしても立派に機能しているのだろう。

●フィリピンで働かせて頂くには、こういう階級感覚を尊重しなければうまく運営できないと分かっている。しかしながら私も日本人なので、こういうポジションに強くこだわる感覚は、本来、大嫌いだ。

プロジェクトの遂行や客の満足よりも自分の立場優先を優先してしまうことが、あまりに多いからだ。だからフィリピンでは10年経ってもプロジェクトXのようなエピソードは一つも出てこないだろう。

『入り口と出口』の巻

●今日は「せりな」へ行った。毎週日曜日の昼ごはんは、家族でせりなに行って、にぎり寿司かちらし寿司を食べている。値段・味・店の内装も非常によいので、最近では和膳ではなく「せりな」ばかり行っている。いつも食事をしていると、カウンターの席に、オーナーらしき男性が座っていて、中のスタッフに指示しているのに気づく。このオーナーらしき人、かなり厳しい人なのか、お客さんがいてもよく板前を怒っている。ちょっとコワイ。

今日も、その男性はいた。ところが今日の光景には、ちょっと驚いた。

その男性、客に出す料理の、汁がはみ出していないか、刺身のツマが乱れていないかななどを全部チェックしている。片手に布を持って、器を拭いたりしている。

それをみて、一緒に食事していた妻に

「あれ、あの人、全部の料理、出す前にチェックしてるよ。」

すると妻。

「それくらいしてちょうどいいのよ。」

(訳:この国ではそれくらい厳しくしてちょうどいいのよ)

「・・・」

●昔、会社を辞めると言って、本社に呼び出されたときのことを思い出した。

「もう会社も軌道に乗りましたし、役目は終わりました」

見たいな事を言うと、副本部長あたりの偉い人が

「そうはいけど、君、日本人がいなくなるまでわれわれとしては軌道に乗ったとは考えていないんだよ。」

と言った。私は「入り口と出口だけは必ず日本人がギュっとしめないと、そこまでフィリピン人に任せるといったことはありえません。」というようなことを言った。

●たぶん、この「せりな」も同じなんだと思った。おそらく仕入れも日本人がチェックしているはずだ。そして客のテーブルに運ばれる時の直前チェックも日本人。

つまり成果品の「入り口と出口」は日本人。

特に出口では、一見厳しすぎる、意味がないと思えるくらいのチェックを行わないと、こちらのスタッフはどんどんつけあがり、墮落し、お客さんがどんどん減っていく。

これはフィリピンに限らず、どこの国でも一緒だ。

そして「せりな」の男性のように成果品に対するこだわりというか、愛情というか。これも大切だ。

しかしながら、フィリピンに5年、6年といながら、信念を持って厳しい出口チェックを維持するというのはかなり困難なことだ。私だって、最近では全然チェックもせず、成果品を日本へ送信している。。。エントロピー増大の法則、墮落するのは簡単である。

『フィリピン人の6段階欲求説』の巻

●私の自説であるが、フィリピン人には6段階欲求というものがある。もちろんマズローという心理学者の欲求段階説をもじったものだ。

『マズローの欲求5段階説』とは人間の欲求には、5つの階層(ヒエラルキー)があり、

段階1:生理的な欲求が満たされると、

段階2:生命や生活の安全を確保したいという欲求に移り、

段階3:さらに、その上位に、愛したり愛されたい、

またなにかに帰属したいという欲求

段階4:尊敬されたいという欲求があり、それらのすべてが満たされると

段階5:自己実現への欲求が生まれてくる

のような5段階になっていて1段階目の欲求が満たされると、1段階上の欲求を志すというものだ。

●私の自説のフィリピン人の6段階欲求とはこういうものだ。

段階1:まずは仕事につきたいと思う。

段階2:契約社員ではなく、安定した正社員になりたいと思う。

段階3:正社員では飽き足らず、15000ペソくらい欲しいと思う。

段階4:15000ペソでは満足できず、25000ペソ欲しいと思う。

そのために海外に行こう!と思いたつ。

段階5:サラリーマンはいやだ、マイビジネスが欲しい。

税金も払わず、また誰にも縛られずに生きたいと思う。

段階6:貸しアパートなどで仕事をしないでも生活できるようになりたいと思う。

よく、新規採用の面接をすると、「仕事がないので、給料などいくらでもいいからとにかく仕事がしたい。一生懸命働きます。」なんて殊勝なことを言っていた者が、半年もたないうちに、「この会社はマカティの他の会社よりも給料が低い。高くするべきだ。」なんて事を言い出す。

ここで、「仕事があるだけでもありがたいと思え、お前は無職だったのを拾ってやったんだぞ。」なんて思ったりしてはいけない。なぜなら、人間というものは、一つ一つ段階的欲求をクリアしたいと願う生き物なのだから、こういう発言はごく自然なことなのだ。

●フィリピンでは、男性の方が圧倒的に短時間でこの6段階を駆け上ろうとする傾向がある。段階1から4までをへたすれば1年だ。建築の”け”の字も知らなかったやつが、あっという間にドバイだ。

反対に女性は段階3と段階4の間でじっと安定する方を好む傾向がある。この差はかなり顕著だ。(しかし一部のエンターテイナーなどで出稼ぎに行く女性は、段階1から6まで一直線?)

●そして、段階を逆戻りすることを非常に嫌うというのもフィリピン人らしい。

全員ではないが、給料が下がる会社に移るくらいなら無職を選ぶ国民である。

●こういうことから、もし自分で会社を作るなら、8割女性。給料は1万ペソスタートで、3年くらいかけて2万ペソに到達させる。そこが上限でその後は上昇無し。そのかわり、コマゴマとした福利厚生をつけたり、ボーナスなどで、手厚く扱う。給料は増えないけれど、その気になれば5年でも10年でも、ずっと働けるし、住宅ローンを組むことだって出来る。こういうのがいいんじゃないか、と思っている。

『ドバイ、その他』の巻

●先日、新規採用のための面接を20名ほど行った。

気づいた最近の傾向としては

『きちんとした会社で経験をつんで、海外へいく』

という流れが、CADオペレータやエンジニアにとって、もはや完全にスタンダードとな
ってしまっていることだ。

以前は、海外志向・国内志向とに分類することが出来た。面接のときの記録用紙に、以前だったら「海外」と書いて○で囲ったりしたものだが、今では全員が海外志向なので、「海外」と記入するのもアホらしくなってきた。

経験を積むためには、多少安くても働くというのも近年の傾向だ。例えば、15000ペソもらっている人が、10000ペソの当社にいても簡単に転職したりする。そして、在籍中に建築士の資格を取り、レジュメに書けるだけの経験を積んだら中近東へ行くのである。

「フィリピン人は3年先のことも考えずに目先で行動する」と日本人はよく言うが、彼らは彼らで、結構、数年先のことを考えていると感じる。

安い給料の会社に3年も5年もいることのできる権利よりも、それなら1年契約でも給料5倍の方に行こうとするのは、私には合理的な判断と映る。契約が切れても延長できる可能性が十分にあるのだから。

ましてや家族の生活を背負っている彼らにとって、その判断が浅はかであると指摘する権利を我々は持たない。

労働力しか産業のないフィリピンは、本当にだらしのない国だと思うが、そういうものだとして状況を受け入れる以外に、我々に出来ることはない。

●フィリピン映画の「ドバイ」を見た。この映画をとっても興味深く見た。

家族のために異国の地へ来ざるを得ないフィリピン人たちの様子がよく描かれている。

いずれはフィリピンを脱出しカナダへ行くことを「俺たちの夢」と明言している兄弟。

とても悲しい現実だ。

フィリピン人同士で金銭的に仲間を支援しあう感じも、よく描けている。

「ドバイでは貴重品の入ったバッグをベンチに置きっぱなしにしても盗まれないのよ」

「カナダは税金は高いが、それに見合った良質なサービスを受けられるんだ」

といった、フィリピンとその他の国を対比させた表現も面白い。

砂浜でバーベキューをし、後片付けをしているシーンも、わざと挿入したのだろう。後片付けを下っ端にやらせるフィリピンでは、みんなで片付けなんていう場面はあまりないし、そもそもゴミはその場にほったらかしで帰るのがフィリピン流だ。

ドバイへ呼び寄せるはずの妹が、妊娠してしまい来られなくなるというエピソードの挿入は、無計画な国民性の一面をうまく表している。

この映画を見て分かったこと、それは「あそこへ行ったら、帰って来そうにないな」ということだ。一生懸命働き、

それが報われ、お金が溜まり、家族を幸せに出来る、そんな夢を感じられる土地だ。

●ドバイへ行って2年ほどたったスタッフと話をする機会があった。私の関心事は、「フィリピンでいくら給料を払えば、海外へ行くという気持ちがなくなるか」という点だ。

フィリピンへの毎月の仕送り額はいくらか？という問いに対する答えは「2万ペソ」だった。

ここから逆算すると、2万5千ペソの給料があれば、十分に海外出稼ぎを思いとどまらせることが可能だ。

家族と一緒にいられると言うメリットを差し引けば、2万ペソなら十分に抑止力があると、私は考える。

さらに、福利厚生を手厚くできるのなら、18000ペソでも抑止力はあるとおもう。

ただしそれ以下のサラリーしか払えない場合は、いつ消えてしまったとしても仕方がない。あきらめる。

●こういう状況を俯瞰すると、こういうのがいいんじゃないかと思えてくる。

社員を、「フィリピン居残り派」と「中東予備軍」両方でそろえる。

フィリピン居残り派：月給2万ペソを目標にしポジションを与え、ずっと会社にいてもらうようにする。かゆいところに手が届く福利厚生をたくさん用意し、安定した居心地のいい会社を提供する。海外出稼ぎ国家とはいえ、国民の2割くらいはフィリピンから出る気が全く無いと思う。

中東予備軍：「中東へ行きたいけど金も経験もないヤツ集まれ！」と募集をかけ、最長2年もしくは3年契約で採用。集中的に研修したあとは、朝から晩まで働かせる。会社のベネフィットは全て月給に振り分けて現金で渡す。年金や退職金はないが手取りは多い、という、日本でも見られるやりかただ。1枚いくらの出来高制でもいい。とにかく働かせ、現金を掴ませ、資格も取らせ、2年経ったら中東へ排出。レジュメに書ける「経歴」と短期間での「現金」を提供する。

頭脳を居残り派で、肉体を中東予備軍でというわけだ。

2、3年で中東予備軍を入れ換えれば、社員の給料がどんどん上昇することは心配しなくてもいい。将来のビジョンをあれこれ考えて与える必要もない。ポジションもいらぬ。

最初から2、3年限定と思えば、辞められたときに驚くこともない。

少数の社員の方は家族として手厚く扱い、中東予備軍を準家族としてそこそこ大切に扱う。

●出来高制については、チームワークを乱す制度であり、基本的にはやるべきでは無いと思うのだが、実は、心の中では出来高制を導入したいという強い衝動がある。

それも、優秀ならCADオペでも月に4万とか5万ペソを稼げるくらいの、高率の出来高制をやってみたい。

そんな制度があったら、フィリピン人は狂ったように仕事をするのではないかと思う。その狂った状態を見てみたいのだ。

これについてはまたいつか、書ける日がくるかもしれないので、そのうちまた。

『理想の会社（１）』の巻

●久しぶりに非常に面白い会社を訪問したので、ご紹介したい。

建築図面を CAD で製作し、日本に納品するいわゆる CAD 系アウトソーシングの会社だ。

従業員は 8 人。こじんまりとした会社だ。

場所はアラバンのある高層オフィスの 14 階。社長に話を聞いてみた。

私「なぜアラバンに？」

社長「アラバンにオフィスを構えたのは、カビテとラグナの人間を採りたいからです。カビテやラグナはマカティに比べてまだ人件費が安いということもありますが、フィリピンを離れるつもりのない土着思考の若者がまだまだ多いんですよ。つまり定着率がいいんです。マカティはもう、海外へ行きたくてギラギラした若者であふれています。それと、カビテとラグナの人間がアラバンに来るのは渋滞も少ないから楽なんです。」

●オフィスの中は人数の割に広く、机はすべて白いスチール製の机、使っているパソコンのモニターは全て液晶モニターだ。パソコンはフィリピンではめずらしい DELL 製だ。

私「ずいぶん高そうなパソコンが並んでいますね。」

社長「へへ、高く見えるでしょ。でもこれ全部、日本の中古パソコンなんです。PENTIUM4 の 2.4G のパソコンなんて、日本ではもう 2 万円ちょっとですよ。17 インチの LCD だって 1 万円で買えますよ。それを免税措置をつかって入れるわけです。」

LCD は、場所を取りませんから、ものすごく使い勝手がいいんですが、それ以上に、スタッフが喜ぶますね。かっこいいから。」

●研修室をみせてもらった。2機のプロジェクターが天井から吊られ、12 台のパソコンが常設されている。壁面は4周全面がホワイトボードになっている。訪問したときも 10 人くらいの研修生がなにやら研修を受けていた。

私「社員数の割にはかなり立派な研修室ですね。」

社長「研修は、われわれの仕事のカナメです。『これを教えなきゃ！』と思ったその 1 分後には研修が開始できるような体制を採っています。いちいち、パソコンをセットして、プロジェクターをセッティングして、なんて悠長なことをやってられないんです。プロジェクターも 2 機使うことで、右側に CAD の画面、左側に建築材料の写真というふうに使えますから、効率が上がるんです。聞いている人も飽きない。」

●ここまでであればまあ普通のよくある会社なのだが、この会社がほかと大きく異なっている点がある。それは完全出来高制を採用していることだ。

私「完全出来高制でやっておられると聞いたのですが。」

社長「そうです。ここにいるのは正社員の 8 名だけですが、このほかに 35 人のフリーランスが登録されていて、向こうの CAD 室で今も一生懸命図面を書いていますよ。わが社のエンジンですね。」

私「1 枚あたりどれくらい払うのですか。差し支えなければ教えてください。」

社長「非常に単純で、日本からもらえるだろうという金額の 33%を払います。なぜ 33%なのかというと、月給制の場合、みかけの時給は低いのですが、食事手当てだ、交通費だ、残業だ、退職金だ、ボーナスだといろいろ加えていくと、実際には基本給の 2.5 倍くらいのお金を毎月払っているんですよ。それらのベネフィットを均等割りにすると、売り上げの 33%くらい払っても実はトータルでは変わらないんです。まあ、ちょっとしたトリックですね。日本の大手企業でもやっているところはありますね。」

私「具体的にはどのくらいの金額になるのですか。」

社長「まあ中規模オフィスの平面図をトレースする仕事なんかだと、地下から屋根まで 10 枚あるとして、当社だと 6 万円か 7 万円くらいで日本に納めまてます。その 33%ですからちょうど 1 万ペソですね。早いヤツでは、2 日くらい、手直し入れても 3 日あれば一人で書いちゃいますから、1 か月分の給料を 3 日で受け取ることもできます。そのかわり、ほとんど会社に缶詰状態で、わき目も振らず狂ったように仕事してますよ。」

私「3 日で 1 万ペソですか！」

社長「ええ。しかも、金庫にある現金から即金で払います。内緒ですが、金庫には常時 2 ミリオンくらい置いています。」

私「即金ですか！それはすごいインパクトでしょう。」

社長「最初のうちは、信じられないといった顔をしていましたね。これなら中東へ行く必要もないって、真顔で言っていました。中にはうわさを聞いて、中東から戻ってきたヤツまでいますよ。」

私「普通、成果主義というものはチームワークの乱れや、品質の低下などが起こるため、導入は難しいと言われていますが、その点はどうなのですか。」

社長「そうです。ですから、当社でフリーランスといっても、最低 2 年間勤務した人間しかフリーランスとして使いません。その間に、技術だけでなく、チームワークの大切さや、教えあうことの大切さを叩き込むわけです。言わば、しつけの期間ですね。そうじゃないとできませんよ。しつけることの出来なかった人間は排除しますが、非常に稀ですね。何が正しいかをきちんと教えれば、みんな分かってくれます。

品質については、万全を期すために、正社員にもチェックさせています。ああ、それと、レッドカードシステムというのがあって、深刻なミスは何回か重ねると、10 日間の出入り禁止になります。どういう間違いが深刻な間違いか、というのは全てマニュアルに記載されていますので、グウの根も出ません。あとフリーランスとはいえ、決められた研修への出席は義務付けています。」

私「なるほど。でも出来高制を導入せずに、3 日で 1 万ペソを稼ぐような社員を、月 3 万ペソくらいで雇うこともできるはずですよ。それをなぜわざわざ出来高制にして、多くのお金を払うのですか。会社の利益が減るのでは？」

社長「まず第 1 に、彼らは高いお金がもらえるとわかると、月給制とは比べ物にならないくらいの密度で仕事をするんです。特に当社は高額な報酬を提示していますから、なおさらです。品質に対する意識も、月給制の時よりも真剣ですね。みんな出入り禁止になりたくないから。それが第一のメリットです。いいものが短時間でどんどんあがれば、どんどん売り上げは増えますから、それを還元しても、会社にとってはプラスなんです。

第 2 に、管理する労力が減るんです。みんな仕事をどんどん欲しいもんだから、朝 7 時から会社に来て仕

事の分配を待っていますよ。早く来た人が、最初に選ぶ権利がありますから、整理券を配ってます。遅刻という概念すら存在しない。こっちは図面を書いてくれさえすればいいので、その間、仮眠しようが、お茶を飲みに出かけようが全くの自由です。当然フリーランスにはタイムカードもありません。

そうそう、うちのCAD室は24時間出入り自由で、いつでも好きな時間にパソコンを使ってもいいんです。夜中もいつも3時くらいまで5、6人は残ってやっていますね。仮眠室もシャワー室もありますから、帰る時間も惜しいと思うなら帰らなくてもいい笑。あと、10台だけですが、全く無関係な外部の学生などもパソコンを使って練習できるコーナーを設けています。就職予備軍ですね。スタッフが親切に教えてあげたりするので、入社試験を受けさせると、すごい結果を出します。そのまま採用できるレベルですから、人が足りないということで、募集をかける必要もないんです。」

●私「数人のチームで仕事をした場合のお金の分配では、ケンカにならないのでしょうか。」

社長「私もそれを最初は心配したのですが、おもしろいことが起きるんです。リーダー役に分配額を決めさせるのですが、ほとんどの場合、人数で均等割りにするんですよ。多分、強欲は悪だと教え込んでいるせいか、私に強欲と思われたくないんでしょう。それと、下の者に好かれたい気持ちの方が強いので、独り占めするということなどは全くおきません。キリスト教の影響もあるのかもしれない。」

分配額はリーダー役が案を作成するのですが、一応、表向きは私が決定した、という風にはしていますから、何かあってもリーダーが恨みをかうということがないようにはしていますけど。」

●私「なんかわたしの会社でもやってみたくなってきました。」

社長「いやあ、やめたほうがいいですよ。企業の方はけっこう出来高制を簡単に考えていますが、安易な出来高制は多くの危険をはらんでいます。彼らと自分との関係が、上司と部下というより、『戦友』と呼べるくらいの関係にまで成熟しないと難しいでしょう。ましてや2、3年で帰ってしまう駐在員では、方針もころころ変わるでしょうから、誰もついてきませんね。オススメしません。」

●私「なにか問題点などは？」

社長「数ヶ月にわたる長期PJは、出来高制にのせることが難しいです。こういうのは正社員を中心に対応しています。あと、こっちが日本側からお金をもらう前にスタッフに現金を払いますから、たまにアテがはずれてしまい、儲けが出ないときがあります。まあそれはリスクとしてある程度は仕方がないかなと。」

(続く)

『理想の会社（２）』の巻

（前回からの続き）

●私 「福利厚生の方では何か面白いものはありますか」

社長 「変わったところでは、社員寮があります。寮といっても、ボロ家を借り上げて、2段ベッドを突っ込んでいただけですが、企業でそういうものを用意しているところは非常に少ないようですね。なぜ寮を用意したかという、私が以前いた会社では、遠くから来る社員はみんな自腹でマカティの近くに部屋を借りていたんですよ。大体、マカティ近辺だと月に2500から3000ペソが相場ですから、たいへんな負担だったと思います。本当に見ていて気の毒でした。そういうスタッフが4人もいれば、相当大きな家を借りたってお釣りがきますから、会社で用意してやろう、ということになったわけです。

そもそも、遠いところから1時間も2時間もかけて毎日通勤してたうえで、10時間全力で働くなんて不可能だとは思いませんか。私なんて、家から会社まで500歩ですが、それでも8時間が限界です。スタッフには毎日ぐっすり眠って、フレッシュな体でバリバリ働いてほしい、だから寮を用意するのは当然のことです。それによって会社も利益を受けるんですから。」

●私 「この会社の始業時間は？」

社長 「社員は8時から9時までの間に来ればよいことになっています。フレックスもフィリピンではまだまだ珍しいようですが、フレックスが一番時間を有効活用できるというのが私の考えです。たとえば、あるスタッフが家から会社まで80%の確率で1時間半、20%の確率で2時間かかるすると、たとえ20%の確率であってもそのスタッフは2時間以上前に家を出なくてはなりません。すると、80%の確率で早くついてしまいますから、30分が無駄になります。早くついたスタッフは、机に突っ伏して、定時までの30分、寝るしかありません。それでも「絶対定時出勤」を唱える日本人は、ちょっとおかしいと思います。

定時に全員が揃っていたら、一見きちんとした組織のように見えますが、組織がしっかりしているかどうかというのはもっと目に見えない部分にあるのであって、定時出勤にこだわる日本人というのは必ずといっていいほど、その大事な部分をまったく見ていません。大切なのは、本質は何なのか、ということです。」

●私 「ローン制度も充実しているようですね。」

社長 「社内ローン制度は、この国ではもはや不可欠といっていいでしょう。日本人の中には、お金を貸すことに非常に神経質になる人が多いようですが、逆に貸してくれといわれたらバンバン貸すべきです。

その理由のまずひとつは、この国では持つものが持たざるものに手を差し伸べるのは、当然と考えられていることです。ある意味、日系企業というのは駆け込み寺のようなもので、『家族に何かがあっても、会社にお願ひすればなんとかなる』とみんな思っているわけですから、その期待には応えたほうがいい。そういう風に頼りにされて、逆に嬉しいとは思いませんか？私はずっと嬉しいです。

そして、経営者は厳しくても絶対にケチであってはならないということです。100儲けて、1とか2しかばら撒かないようなのはドケチ。日本へ帰ったほうがいい。100儲けてせめて10くらいはばら撒くような感覚が必要です。いわゆるシェアの感覚です。これは長く続けるコツだと思います。フィリピン人の面白いところは、100儲

けた人に対し『50 よこせ』とは絶対に思わない点です。フィリピン初心者は、フィリピン人に対し何かと『金に汚い』という印象を持つようですが、決してそういうことはないです。そういうことを言う日本人こそ、カネにすごく細かい。また、年収が 1000 万円以上あるような年配の人ほど、自分のお金を使って何かやる、ということをしなないのも不思議ですね。

そして、リーダーは技術的にもそして経済的にもぶっちぎりのトップであるところを見せておかなければならないということです。リーダーが経済的に裕福だと、日本人の感覚では『俺たちから搾取しているから裕福なんだ』と思われるのではないかと、思ってしまうのですがそうではない。フィリピン人はリッチなリーダーには魅力を感じるようです。単に、そのほうがボスとして格好いいし、何かのときに頼れるということもあります。もちろんケチであっては逆効果ですが、また、リーダーはリッチであることによって、いろいろな場面での判断にも余裕が出てきますから、やはりリーダーはリッチであるべきだと思います。

ローンとは関係ありませんが、社用車も経費節減しているところを社員にもアピールしようといってみすばらしい車に乗るのは逆効果で、ちょっといい車を選んだほうが、社員は喜びます。」

【編集後記】

この社長を訪問することは、現在のところ出来ません。

私の頭の中にしか存在しないので。

『理想の会社（3）』の巻

●私 「フィリピン人についてはどのように見えていますか。まず、ほかのアジア各国の人間と比べて優秀でしょうか。」

社長 「アジアで今、もっとも人気があるのはなんといってもベトナムだと思います。人件費の低さと勤勉な国民性が日系企業にウケています。フィリピンがベトナムに抜かれることは間違いないでしょう。

中国は、消費の対象としては巨大なマーケットではありますが、アウトソーシング業務のように地道な仕事をタッグを組んでやっていく相手としてふさわしいかどうかは、議論のあるところですが、和食レストランや大使館に向かって石を投げてしまうような国民と、頭をつき合わせて図面を書けるか？と聞かれたら、マニラにいる日本人は全員 NO と答えるでしょう。そういう意味では、マニラにいる日本人は、アレコレ言っている割には、基本的にはフィリピン人とは幸せに仕事ができていると思います。

私自身はフィリピン人と仕事をするのは非常に楽しいし、エキサイティングなので、『あっちの国のほうがいいんじゃないか？』とか、迷ったことはありません。

そもそも、1国の事情に精通するだけでも大変なのに短い人生の間に2カ国の事情に精通するというのは無理なことだと思うので、いまさら他の国へ行っても、食い散らかすようなことはするつもりはありません。

また、ベトナムかフィリピンか、というような議論はトヨタか日産か、というような違いくらいであって、基本的には運転手（＝リーダーの技量）で決まるものだと思います。」

●私 「フィリピンは大卒者も多く、英語を話し、優秀であるということが言われますが、どう思いますか。」

社長 「全くそう思いません。フィリピン人は敷かれたレールの上を走るのにはものすごく上手です。ガンガン走ります。それも、指示したとおりに寸分の狂いもなく走ります。

しかし、走っている途中で何かハプニングが起きたときの判断はできません。

また新しくレールを敷くということもできない。

フィリピン人だけで協力し合ってレールをつくることもできない。

事故がおきないように毎晩点検するとかいうようなこともできません。すべて事故がおきてから、『なぜなら線路が曲がっていたから事故がおきたのだ』というように言い訳なのか説明なのかかわからないことを言って終わります。

唯一、上手なのは敷かれたレールの上を走るだけのこと。これだけです。フィリピン国民はフィリピンがアメリカの51番目の州になりたがっている、とよく言われますが、これは本当だと思います。もう、誰かにナイスなレールを引いてもらって、その上を走りたいんです。」

●私 「では、この会社ではレールの敷き方も教えているのでしょうか。」

社長 「とんでもありません。フィリピン人にそういう部分を全く期待していません。

レールはすべて我々が敷いています。言葉は悪いですが、ウサギに泳ぎを教えるなというでしょう。ゼロから何かを構築する方法を学んでもらうには、家庭や学校での基本的な教育があまりにも欠如していて、とてもではありませんがそういうレベルにまで達しません。ゼロから構築する能力があれば、GDPも今の10倍くら

いにはなっているでしょうけども。」

私 「学力についてはどうですか。」

社長 「基本的にフィリピンの大卒者というのは日本で言う中卒者くらいに思ったほうがいいです。教室が1個だけでも大学として認可されるそうですし、卒業証書だって成績証明書だってすべて金で買える世界ですから、あまり学歴は真剣に見ないほうがいいと思います。最高学府の UP でさえ、単純学力という点では駿台予備校の生徒のほうがはるかに高いでしょう。」

●私 「悪い点ばかり目につくようですが、なぜこの国で仕事をするのですか。」

社長 「第1に指示したことに素直に従ってくれる点。先ほどのレール上を走るのがうまい、というのと同じです。第2に人件費が安く、それも今後 20 年間、上がっていかないだろうと予測できること。第3と一緒に仕事をして本当に楽しいこと。これが一番大きいかもしれません。」

私 「海外への転職が盛んなようですが。」

社長 「過去に、何人も優秀なスタッフが流れて行きました。『来年はどーんと昇給させよう』と想着いても、その来年が来る前に、海外へ行ってしまふんです。しかし、その一方で、ぜんぜん海外に行くつもりがない人間も大勢いますから、教育システムさえしっかりしておけば、それほど悲観的になることはないと思います。ただ、リーダークラスが海外へポロポロと流れてしまうような会社は、どこかがおかしいはずなので、何かを変える必要があると思います。多くは、リーダーと日本人とのコミュニケーションの欠如と給料の不足感でしょう。普通、フィリピン人はある程度のポジションと給料を手に入れたら、そんなに簡単には他へ移らないはずですよ。

海外転職などをずっと見てきて、いろいろ考えるのですが、フィリピン人は基本的に非常に明確で大きな「夢」を持っているといえると思います。それは、お金を稼いで家族を幸せにしたい、という「夢」です。ところが、日本人というのは、基本的に明確な夢とかビジョンとかを持っている人の方が少ない。特にサラリーマン、中でも大きな企業に勤めている人は、そこそこ満たされていますから、将来のビジョンといっても、特に何もないんですね。ただただ毎日一生懸命仕事をして、なんとなく偉くなり、なんとなく給料が増えることもあり、なんとなく定年を迎える。プロジェクトXのような熱い日々を送っている人なんて、本当にわずかです。特に駐在員というのは、黙ってさえすれば恵まれた生活をできますから、夢なんてないほうがいいんです。そういう人たちからみて、フィリピン人の海外転職は、なかなか理解できないと思います。私には、フィリピン人の海外出稼ぎの気持ちがとてもよく良くわかります。だから、海外へ行くから辞める、と言われて、『ああ、また夢に一步近づいたなお前』と着うれしくなります。私たちの会社のキャッチフレーズは、「Big Dreamer」です。夢がすべての原動力です。

ですから、この国で試しに『お前らの夢はなんだ！？この俺がその夢をかなえてやる！俺について来い！』みたいなリーディングができれば、全員目の色を変えてついてきます。それほど、ここの国民は熱いと思います。だから面白い。」

『理想の会社（４）』の巻

●私 「フィリピン人と仕事をするうえで重要なことは？」

社長 「もしフィリピン10か条というようなものがあつたら、おそらく1番から8番くらいまでは”コミュニケーションを保つこと”になるでしょう。コミュニケーションとは、単なる冗談の言い合いから始まり、業務中に声をかけたり、あるいは、スタッフの良い点悪い点を率直に伝えたり、あるいは解雇するときに直接それを伝えたりということです。どんなに会社の規模が大きくなろうとも、この原則は絶対に変わることはないです。

日本人のよく陥る間違いが、”上位のクラスのスタッフとだけ、コミュニケーションを密にし、下っ端をほうっておく”というものです。そういう人は、「リーダー格の教育に重点的に力を入れる」と格好のいいことを言いますが、つまりは下っ端とかかわるのが面倒くさいだけ。リーダーとだけ接しているほうが楽に決まっています。

こういう日本人は、1日中自分の座ったまま動かず、スタッフが話しにくるのを待っています。日本人の席に話しに行けるのはリーダー格だけですから、こういう姿勢だと常にリーダーのみとしかコミュニケーションが取れません。こういう接し方は、下がシラけるうえ、リーダー格の者が「自分は偉い」と勘違いします。まんべんなくというのは無理ですが、下の者ともきちんと接触を持つことが非常に大切だと思います。だから、どんどん事務所を歩き回って、普段は話しかけにこられないようなスタッフとも話をする。ですから個室に入っちゃうなんていうのはもってのほかではないかと思えます。

これは離職率を低くするのにも少しは役立つのではないかと思えます。

組織がきちんとしてくると、指示系統もきちんとしてくるので、だんだんと日本人が末端のスタッフに指示をするという場面が減ってきます。これは一見、組織が強固になってきたように見えて、実はあまり健全な状態ではないといえます。これも日本人が勘違いしやすい点だと思います。またフィリピン人自身もそういうガチガチの指示系統を好みますが、あえてそういう部分は崩すべきだと思います。以前いた会社では、その辺がちょっとガッチリしすぎちゃったかな、と反省しています。

私どもは、半年に1度、日本人が全スタッフそれぞれに直接、数行のコメントを書いて渡すことを義務付けています。中には印象の薄いスタッフもいて、コメントを書くのがとても大変なのですが、そうでもしないとついリーダーだけを相手にしてしまいますから、コメントを書くのはとてもよいと思えます。

このコメントでは、回りくどい表現は一切使わず、だめな点ははっきりダメと、良い点ははっきり良い、と書くことです。フィリピン人は日本人と違い、悪いコメントを受けたといってその後の関係がギクシャクするようなことはほとんどないです。逆にさっぱりとした顔をして喜ばれます。

またスタッフを解雇するときや警告を与えるとき、「日本人は恨みをかうといけないので、そういう汚れ役はローカルスタッフにやらせたほうが良い」ということをまことしやかに言う人もいますが、これも日本人の大きな勘違いで、「どんなときも日本人が表に出る」ということが大切です。相手は、解雇されるにしても、日本人からきちんと説明を受けることで、気持ちの整理がつくわけで、それを逃げ回ると、本来無かったはずの恨みまで出てきます。これこそがコミュニケーションの本質ではないかと思えます。」

私 「そのほかには？」

社長「誰一人としてカヤの外に置かないこと＝公平に扱うということ。つまり、ボーナスを出すときは、ユーティリティ・ボーイにも、運転手にもボーナスを支給する。同率でなくても構わないんです。誰かを仲間はずれ

にしない。前の会社では、「運転手は来年も再来年も、何の成長も期待されていないので、昇給は不要」とか「運転手がプロジェクト契約から正社員になれば、安定された給料が保証されるのだから、減給させても一向に構わない」というような摩訶不思議なことが行われておりました。確かに運転手は来年も運転手、再来年も運転手。とくに技能が向上するわけではないのは事実ですが、昇給させないというのは、他のみんながハッピーなときに自分ひとりアンハッピーになるわけで、これはれっきとした『仲間はずれ』です。他のフィリピン人もよく見ていますから、そういうことをする日本人は心から尊敬されるということはなくなり、何かの場面で足元をすくわれるでしょう。」

私 「そのほかには？」

社長「指示をきちんとすることで、日本人が、I think～ と Maybe を使うことは禁止です。これにはオチがあって、日本人に対し、I think～ と Maybe の使用を禁止していることを知っているスタッフに、私が、Maybe を使って話をしたら、逆に『Maybeは禁止ですよ！』と注意されたことがありました。軍隊の指揮と同じですから、I think～ と Maybe を使われて話をされても、スタッフは迷うだけで、何もできません。

また、日本からの日本語で書かれたメールというのは、ほんとうにあいまいなものが多いので、どんなに日本語を理解したフィリピン人でも、理解するのは永遠に不可能でしょう。たとえば、『打ち合わせ用に使うだけなのでそんなに正確でなくてもいいです』というような指示。『そんなに正確でなくても良い』とはどれくらい正確でなければいけないのか？経験のある日本人にはわかるのですが、フィリピン人にはわかりません。こういう指示は日本人が間に入り、明確な指示に変えないと、業務遂行不可能です。」

私 「そのほかには？」

社長「労務規定は、なるべく細かく決めること。日本でもそうですが、『規定は厳しく、運用は緩やかに』が原則です。日本人の中には、『規定を細かく作るのは、細かい人間や、頭の固い人間がやることだ』と思う傾向があって、その場その場で判断したがる経営者もいるようですが、それは細かく決めることで逃げがきかなくなるのを恐れている小心者であって、逆に肝のすわった人でないと、細かく明言化することはできないと思いますね。」

(続く)

『最近のフィリピン事情 その他雑感』の巻

- 長期間メルマガを配信せず、楽しみにしていた方には申し訳ありませんでした。
ずーっと何も考えず、ただ流れのままに生きていたのかということではなく、今まで以上に、フィリピンについて、以前にも増して深く深く考える毎日であります。
- 最近のフィリピン事情といえば、海外への出稼ぎがもうシャレにならないほど強まっている。私の事務所で、私が期待をかけた3人のスタッフが3ヶ月間でバタバタと去っていった。
そして、面接をしても、まったく履歴書が集まらない。
以前ならマニラブリテンに1発広告を打てば、100人からの募集があった。その中から選んだ数名というのは本当に優秀だった。
先月、同じように打った広告で来たのはわずか16名。
これではまずいと2週連続で掲載して、やっと合計35名。
面接した志願者が異口同音に言うことは、
「2年間の経験をつんで、建築士の資格を取って、海外に行きたいんです。」
- 給料水準は、5年前の1.5倍くらいになっているという感覚がある。
統計をとってもそこまでの数字にはならないだろうが、実際問題として「海外」という切り札を全員が所有しているので、5年前の1.5倍位を出すつもりでやらないと、優秀な人材の確保は難しくなってきた。
- 総合的に考えて、フィリピン＝秘密の花園時代はもう終わった。
では「フィリピンでのオフショア・ビジネスは終わりを告げつつある」のだろうか。
私は、「まだまだいける」と思っている（というか、終わりつつあるのを認めたくないのかもしれないが）
ただし、これからは、「適当に現地入りして、適当に募集して、適当に運営」していたのでは、すぐに破綻をきたすだろう。フィリピン人が会社を選ぶ眼が、かなり厳しくなってきた。
しっかりとした戦略性をもち、親会社の意識が一丸となった企業だけがフィリピンで生き残っていく。その他の企業は淘汰される。そんな気がする。
- 私が言う戦略性というのは、ごくあたりまえのことを指している。
 - ・きちんとした教育研修を行うこと。社内に研修室が無いなんてのもってのほかだ。
 - ・「統計値よりも高い給料」ではなく「本人が高いと感じる」給料を設定する。
 - ・従業員の福利厚生をまじめに考える。
- 話題は変わるが、先日「成果主義を導入したい」ことについて書いたが、やっぱりフィリピンではご法度のようなのだ。
実は、優秀な部下に、成果主義について相談してみた。彼女いわく「フィリピンでは絶対にうまくいかない」

ということだった。

第一に、チームワークの崩壊。利己主義の蔓延。…まあこれは予想できる。

第二に、これがちょっと驚いたのだが、ある人がある月の成果が高くて十分な報酬を確保できたとすると、フィリピン人は「もう十分だ、明日から休もう」と考えるというのだ。もっと稼ごう、とは思わない、というのだ。本当にそうなのだろうか。

そして最後に、「この会社はみんなが教えあったり、助け合ったりして、すごく良い会社だ。こういう雰囲気のある会社は、ほかにはあまりない。みんなそこが好きでこの会社にいるのに、どうしてそんなことを考えるのか。だいなしだ。」

う〜ん、確かに。

まだ成果主義を導入しても組織が維持できるほど、各人が成熟していないようだ。

やるとすれば、あからさまな成果主義は避けて、ちょっとしたインセンティブを加えるくらいが妥当なところか。

●このメルマガを読んでいただいている方の中に、企業の方も多く居ると思うが、フィリピンでのオフショア・ビジネスについて知りたいと思っている方がいたら、試しに「アウトソーシング 中国」「オフショア 中国」というキーワードで GOOGLE 検索してみると面白い。

「フィリピン アウトソーシング」でのヒット件数は 60,000 件しかないが、これに対し「中国 アウトソーシング」でのヒット件数は 1,120,000 件。実に 18 倍の情報量がある。

中国人と仕事する上での苦労話とか、進出時の注意点について、大量の情報が存在するのだが、面白いことに、ほとんどフィリピンにも当てはまる。

つまり、「フィリピンでの仕事のことを知りたいのだが、あまり生きた情報が無いなあ」と思ったら、かわりに中国事情を調べておくのはどうだろう。たとえば偶然見つけたこのサイト、読みながら「フィリピンでもあるある！」といって妙に納得してしまった。

http://aicoach.tea-nifty.com/offshore/2004/08/cmm_1.html

『あなたのフィリピン度チェック』の巻

- 01: 日本でデパートのトイレに入ったとき、便座がついていてミウに嬉しかった。
- 02: 日本に帰国し、レストランで勘定をしてもらう時、店員に向かって手でサインを出して怪訝な顔をされた。
- 03: しかも「ミス！」と呼びそうになった。
- 04: 日本の紙幣のニオイをかいで、臭くないことを確認した。
- 05: 日本の紙幣を使うとき、紙幣に書かれた数字を見ないといくら紙幣かわからない。
- 06: また新 5000 円札をまだ使ったことが無い。
- 07: 日本のスターバックスでコーヒーを注文する時、「リョウ」などと自分の名前を言ってしまった。
- 08: 友人の持っている一流ブランドのカバンや時計を見て、それオリジナル？と聞いてしまった。
- 09: 最近、メイドやドライバーが、私に向かって、まゆ毛で返事することに気づいた。
- 10: しかも、ついまゆ毛で返事をしてしまった。
- 11: ユニクロは高いと思う。
- 12: 約束の時間に到着するのではなく、家を出発するようになった。しかも、途中が渋滞だと遅刻の言い訳ができて、安心したりする。
- 13: フィリピンにいる時はフィリピンの不便なことに文句ばかり言っていたのに、帰国した時、友人にフィリピンのいいところを次々に自慢している自分に気づいた。
- 14: 最近、自分でコピーを取ったり FAX を送ったりしたことが無い。
- 15: 仕事で日本人の客から苦情を言われ、フィリピン人スタッフのせいにしたことがある。
- 16: 体重計に乗るのが怖い
- 17: 帰りの JAL 便で、スチュワーデスに英語で話し掛けられた。
- 18: 1日に 20 通以上、テキストが来る。
- 19: ちょっと古いデジカメを持ち歩くのが恥ずかしい。
- 20: パソコンの色やフォントのデフォルト設定をバリバリに変更しまくっている。
- 21: 家のインクジェットプリンターはもちろん詰め替え用インクを使っている。
- 22: 日本で誰かの車に載せてもらう時、迷わず後部座席に乗ろうとした。
- 23: また、運転したとき、右車線を走った。
- 24: 今、平成何年かわからない。
- 25: でもやっぱり日本と日本人が最高だと思う。

【使えるジョーク集】

その1

サウナでマッサージのあと、チップの金額を書き込むとき、大きく「20,000」と書く。

その下に小さく centabos と書く。

でもこれは僕がもう何度も使ったので使わないで下さい。

その2

日本の親会社から電話が掛かってきて、
「ええと、時差は 1 時間でしたっけ」と日本側に聞かれた時、
「時差は 1 時間と 20 年です。」と答える。
これはけっこう使えます。

『本日、退職願』の巻

●15年勤めた会社(証券コード1801)に、私は先ほど退職願を提出した。

厳密に言えば、当社の「退職願」というのは「～日をもって退職いたしたく存じますからご許可くださるようお願いいたします」となっているので、ドラマに出てくる

「辞表」のようなものではなかった。

これをもとに、上司が「退職事由書」なるものを作成し人事部に提出する。問題がなければ、私が書類に記した通り、2007年3月末日をもって、退職となる。

(駐在員ではなくなるので、このメールマガジンは『駐在員じゃないマガジン』になる?)

残った有給休暇と海外特別休暇を消化するので、来年1月11日がおそらく最後の出社になるだろう。

●また本日、フィリピン国発行の退職者ビザを取得した。このビザは一生涯有効である。私は50歳未満なので、妻と子供の方も含めると、6万5000ドルの預託が必要だった。少々ハードルは高いが、会社の下にぶらさがるビザではないので、非常に明瞭・簡潔・紛れのない、気持ちの良いビザだ。

ただ、通常、フィリピンでドルの定期を作れば3.75%の利息がつくところ、このビザの預託金には2%の利息しかつかない。差額の1.75%(年間13万円)が、フィリピン退職庁の手数料である。この巧みなシステムは、退職庁のHPを見てもどこにも書かれていない。

このビザは知らない間に利息をピンハネされる以外には、更新手続きがほとんど無いに等しいので、13万円ピンハネされても、まあ釣り合いは取れている。

●これから通っていく道のことを考えると、退職願やら、ビザの取得などは、ほんの手続きの一部でしかない。

私の目標は、フィリピンでビジョナリーカンパニーを作ることだ。

それを実現するためには、私が経営の最高責任者(=ボス猿)でなくてはならない。

私は、全てのスタッフを、私の考えたように動かしたい。

物事を全て自分で決めたい。

そして決めたことは、全て実行したい。

そのためには、別のボス猿がいてもらっては非常に困る。

また、どこかに所属していると、それによるメリットよりも制約の方が多いので、企業に所属するわけにいかないのである。

●というわけで、本日、まずは退職願提出と永住ビザの取得。

今日はBIZUのショートケーキでも買って帰って、家族で食べよう。

さぞかしうまいだろう。

【編集後記】

会社を辞めることについて、ある日のカミさんとの会話。

「オレ、辞めるからな。怖かったらいいんだぞ、この船降りても。」

「走ってる船から下りるの、難しいのよね。」

※今までは匿名でしたが、会社設立後、実名によるアウトソーシング・マガジンに名を変えて、継続してゆきますのでよろしくお願いいたします。

『アウトソーシング 2 等国、日本』の巻

●Jetro が出している定期報告を夜中に読み始めたら、ハマってしまった。

<http://www3.jetro.go.jp/jetro-file/search-text.do?url=05001302>

ここにはフィリピンのアウトソーシングの状況について、詳しい報告が定期的に掲載されている。

じっくり読んだら数時間かかってしまうくらいの密度がある。

いろいろな日系企業の紹介もあり、とてもためになった。無料では申し訳ないくらいの情報だ。

●それを読んで、いくつか驚いたことがある。

一つ目に、「コールセンターって、もうこんなにやっていたのか」という驚き。2005 年の統計で、コールセンターの従業員数はなんと、11 万 2 千人。企業数 100 以上。

マカティ・メディカルの目の前に建つ、People Support というちょっと変わったデザインの建物も、欧米系の大手コールセンターの自社ビルだそうだ。(自分は、職業安定所か何かだと思っていた)

DELL だの、IBM だの、コールセンターという話はちよくちよく耳には入るが、すでに 11 万人というスケールになっているとは。

イーストウッズのあたりは、コールセンターで働く従業員が夜中もたくさんうろついているので、不夜城と呼ばれているらしい。

●次に驚いたのは、バックオフィスサービスが、現実的に増えてきており、統計では売上高ベースでソフトウェア開発を超えてしまっていること。

バックオフィスサービスというのは、企業の経理とか給与計算とか伝票処理といった事務作業を請け負うサービスのことだ。

これもまた、自分の身の回りに、関係者がいないので、ホンマかいな、という感じだ。

●これらのコールセンターや、バックオフィスサービスへの発注者は、ほとんど全て、欧米系企業である。日系企業を相手にしているところはほとんど無いようだ。

(コールセンターの中には若干の日本人を置いているところもあるが、欧米に在住の日本人から問い合わせが来たときのために、数名を確保しているそうである。)

●日系企業を顧客にできない理由は、第 1 に当然のことながら「言葉の壁」、「システムの壁」、そして第 2 に日本人特有の「あいまい性の壁」ではないかと推測できる。

日本人の仕事の発注の仕方は、とにかくあいまいの一言に尽きる。

これは私の業界での話だが、日本の発注者というのはこういう風に発注してくるのが通常である。

「これを CAD のデータ化してほしいんですが、基本的なところだけでいいですので、体裁だけは整えて、なるべく早くお願いします。あと参考までに構造図も送りますけど、あまり細かく見ないでもいいです」

まさにあいまい言葉のデパート。これは英訳不可能だ。

というか、これを英訳してスタッフに渡す日本人はいない。

あいまいな部分について、いちいち質問もしてはいけない。

全て常識的判断でなされることを期待されている。

こういう指示を的確に理解できるフィリピン人スタッフを育てようとしたら、まず日本に数年送り言葉を覚え、その後実際に設計の仕事を数年させ、結果として膨大な期間とコストがかかる。

こういった指示の仕方は建築業界だけではなく、ソフトウェア業界もまったく同じようである。

そして、指示は突然に変更になり、納期はそのままであり、値段は全ての仕事が終わった後で「相談」する。

これが日本流だ。

こういう日本流のやりかたは、日本の中では高い効果をあげているが、外の世界にはまったく通用しない。

●私は日本の特殊性を、自己満足的に言っているのではない。

日本はこのままではさらに欧米に対し競争力を失っていくのだろうと思った。

最近の日経ビジネスの特集で「電子2等国日本」というのがあったが、今日本は明らかに「アウトソーシング2等国」である。

ただでさえ言葉の壁が厚いのに、あいまいさの壁、商慣習の壁、法規や業務標準の壁を幾重にも設けて、なんだかんだと「海外には出せない理由」をこしらえている。

以前、当社でも図面訂正のための語句を、英単語をもとにした記号で書いてくれ、たとえば「消す→E、中止→cancel」をお願いします、と発注者にマニュアルを配布したことがあったが、800名の発注者のうち、わずか1名か2名の人だけがやってくれただけで、まったく定着しなかった。とにかく英語アレルギーがすさまじい。

一方欧米系は、言葉の壁もなく、その上どこへ行っても標準的なやり方だし、基本的にナーバスではない国民性だから、今も、どんどんアウトソーシングの道を切り開いている。かつて植民地を広げたのと同じように、どんどん外国のリソースを利用している。そんな感じがする。

IBMなんて、インドではソフトウェア、フィリピンではコールセンター、アメリカでは経営というように、世界規模で最適な場所で最適な業務を分配しているそうで、日系ビジネス誌によれば、「いまやIBMは(日系企業より先を行き過ぎて)その背中がみえなくなりつつある」のだそうだ。

日本の企業が「海外に出すのはいやだ」とか言っている間に、欧米系の企業はどんどん単純作業を海外にシフトしていき、知らない間に競争力をつけていく。

●そして、フィリピンのコールセンターやソフトウェアなどのアウトソーシング業界は、すでに日本をターゲットとすることをあきらめつつあるように思う。

日本で一生懸命、説明会やら展示会をやり、針の穴を通すがごとの日本のターゲットを狙っていくより、普通に欧米を相手にしたほうが、ビジネスとして手取り早い。

そのうち、日本の企業が仕事を海外に発注しようとしても、逆に「日本の仕事？いやだよ、めんどくさい！」といって断られる日もくるかもしれない。

日本は、かなり孤立している。Jetro 報告を読んで、そんなふう感じてしまった。

【編集後記】

昨日、おとといと、マニラで活躍されている数名の方と食事をする事ができて、とても有意義でした。社内の人間と飲みに行く社内の愚痴が 50%、カラオケの話が 50%で、腹がいっぱいになって帰るだけなのですが、現地で活躍されている人との話はまったく違います。マニラのフィリピン人とセブのフィリピン人の違いとか、税制の話、仕事の効率をどうやって上げるかとかいった話、インフラの話などが中心で、わたしにとっては勉強会。

マジックジョンソンの言葉に「自分のまわりを野心であふれ、プラス思考の人で固めなさい。」というのがありますが、その通りだと思います。

『聖人君子』の巻

●おっと、新年だ。でも何ひとつ気分が変わらなかつたりする。

●日本の親会社から派遣されてくる駐在員の給料は、現地スタッフの給料の 20 倍だ。

しかも、ふつう、現地会社の業績と、自分の給料は関連がない。

現地企業の業績が悪いからといって、給料が減る、という会社はおそらく無い。

もしもそんなことがあったら、誰もこんなところへ来たがらない。

業績と給料の関連が無いどころか、仮に現地での事業に失敗して、会社をたたむことになっても、日本には別の暖かい椅子が待っているのが普通だ。

極端な言い方をすれば、自分の会社のスタッフの離職率が高いとか、品質が上がらないといった問題を抱えていても、どうしたらいいかを、トイレに行っている間も車を運転しているときもずーっと考えて続けている人はあまりいないと思う。

2、3 年すればまた別の人が赴任してくるから、ヘタな制度を新設してコケるよりも、マメに本部に連絡でもいれておいたほうが、サラリーマンとしてはよろしい。

まさに別世界に住んでいる。駐在員社長は実は、非常に気楽な商売(?)なのではないかとさえ思う。

●一方、駐在員社長であることのメリットも非常に大きい。

従業員との「ケタの違い」の経済力があることと、業績と自分の給料と関連がない、というこの「関係の無さ」のおかげで、多くの日本人は、基本的におおらかな気分で仕事をすることができる。

おおらかな気分とは、

私利私欲・私情をはさまずに物事を見たり、判断すること。

人をねたんだり、うらやんだり、ひがんだり、そういう感情を持たずに、ニュートラルでいること。

会社の小銭を自分の懐に入れようなんてことも考えたりしないこと。

せいぜい、会社のお金でカラオケにいっちゃうくらいだ。

そういうおおらかさだ。これを私は「聖人君子」と呼んでいる。

全ての駐在員は、『聖人君子』でいようと思えばいられるし、事実、私が出会った駐在員の人たちは、みんな聖人君子的な視点で、非常にフェアに物事を判断している。

私自身も、マインドそのものはずっと 6 年間「聖人君子」だったつもりだ。

この点は自営企業に比べて、大きなメリットだと思う。

●現地で自分の会社を経営していた場合はどうなるか。

会社の業績は、自分の収入に直結だ。

スタッフの給料が上がれば、それなりの利益を増やさないと、経営を圧迫し、自分の収入が減っていく。

・買ったばかりの 30 万ペソもするコピー機をスタッフが壊したら、冷静でいられるか？

・エクセルの印刷設定を失敗して、ちよろっしか印刷されていないページとかが大量にできてしまって、その

失敗した紙をポイ、とか捨てられたら冷静でいられるか？

・しかもそれがカラーレーザープリンターだった日には？

そういう状況で、果たしていつもニコニコ聖人君子でいられるだろうか。

冷静な、長い目でみた判断が出来るだろうか。

細かいことにもピリピリして、このメルマガに書いていることの半分も実行できないのではないかとさえ思う。

メルマガのタイトルに当初から「駐在員」と入れたのはそのためである。駐在員だとできることも、自営だとできなくなる、ということもけっこうあるだろうと思ったからだ。基本的に、自分自身のメンタルの振る舞いが大きく異なるのではないかと思う。

●ちなみに、経営をローカルスタッフに任せると、こうもいかない。

私利私欲・私情をはさむ傾向が強い人に対して偏見持つ傾向が強い。エコヒキをしがちである。

たいした金額でもないのに、いちいち細かい規則や規制をつくりがち。

仕事よりも自分の体面が最優先。

オーソリティーを脅かされると、過剰な反応を起こす。

経費のかかる残業は自由にはさせないし、パソコンなどの機器や家具も、非常に古い。

経営の一部を任せられるローカルスタッフがいるとすれば、スタッフと 3 ランク以上の階級差がなければならぬだろう。

●自分で会社を経営していくにあたって、怖いのは『貧すれば鈍し、鈍すれば貧する』という悪循環だ。

貧することもあるかもしれない。

でも鈍しないように気をつけたい。

そして、『粗』であっても『卑』にならぬように。

そして誠実に仕事をしていきたい。

●というわけで 2007 年スタート！あけましておめでとうございます。

【編集後記】富士サウナで新聞を読んでいたら、天声人語に高倉健の言葉を見つけた。

「孤独な作業に命をさらし……揉まれに揉まれ、悶え苦しんだ者だけが、やさしくて しなやかな心を持つことができる。」

あと数日で出勤を終わり、2 ヶ月半の有給休暇に突入します。その間、家の近くの隠れオフィスに籠り、朝から晩までソフトのプログラミングをします。

6 ヶ月くらいかかるかもしれません。

孤独な作業です。

ダイエットもします。

毎日、昼間にバドミントンをします。あー、実はこれがすごくやりたかった！昼休みに汗を流して、メシくって、

昼寝して、また作業！

3ヶ月で92キロを80キロにします。

『泥沼の会話を避ける』の巻

●フィリピン人との会話で、いかに泥沼にハマらないようにするか。

例えば、家の置物が壊れていたのを発見し、よく見ると、こっそり瞬間接着剤で補修されているのを発見したような場合。

奥様とメイドとの泥沼な会話はこのようになる。

「これ、ヒビがはいっているんだけど、壊した？」

「いえ、知りません。」

「でも昨日は壊れてなかったのよね」

「さっき、床に落ちてたので、落ちたときに割れたのではないのでしょうか。」

「でもおかしいわね、接着剤で直してあるわね。あなたでしょ？これ直そうとしたの。」

「あ、はい、えっと、ヒビが入ってたから直そうと思って。」

「あなた、さっきは知らないって言ったわよね。」

「あの、ええと、怒られると思ったから。でも壊したのは私じゃありません。」

「あなたじゃないのなら、怖がることないでしょう、どうしてすぐに言わないの。」

「あ、ごめんなさい、ついその、ママがすごく怒ると思って。」

「すぐに教えてくれれば何も怒らないのに、そうやって黙っているから、余計に怒るのよ！本当はあなたが割ったんでしょ！」

「いえ、違います、割ったのは私じゃないです。」

(絶対ウソだ～！割ったのもこいつにちがいない！)

●私もよくこういう泥沼にはまりこんで、何度も不快な思いをした。

だけどこういう泥沼は、会話の切り出し方である程度避けることができるのではないかと、ということに最近気がついた。

その切り出し方とは、とにかく相手がクロであるという前提で話しかけることと、「じゃあどうして欲しいのか」という結論を最初からはっきり言うことだ。

つまり、「あなたがやったのか？」ということは最初から聞かない。たとえば上記の場合だと、

「こういうものを割ったときは、すぐにいいなさい。あなたに何かを弁償させることは絶対ないから。」

という指示形式に言ってみる。すると

「はい、わかりました。」

とくる。

ただし、相手がクロである確率が70%くらいであることが前提ではある。

●もうひとつの例。これは実際にあった話だ。

明日辞めるといふメイドが家の電話を勝手に使ってセブの田舎まで長距離電話をかけた。電話機に電話番号が残っていたので発見したが、通話時間はわからない。本人からの申告ももちろんない。

(ちなみに、辞める従業員が長距離電話をかけまくってから辞めるというのはよくある話で、たいていの企業ではパスワードを入れないと市外にかけられないように設定している。5000 ペソくらいの電話代が後から請求されてびっくり！という話はよくある)

「電話、使ったかどうか聞いてみるね」と妻

「やめとけ、使ったのは確実なんだから、そんなの聞いても意味ない。」

「じゃあ、何分かけたのか、聞いてみようよ」

「そんなの、1 時間使ったとしたって『2、3 分です』って言うに決まってるだろ。」

「なんで言わないのかしらね。」

「理由なんてないよ。使っちゃえ。それだけだろ。」

「電話代、どうすんのよ。あした辞めるのよ。給料からいくら引いたらいいの」

「500 ペソくらい引いておくか。」

「1000 ペソだったらどうすんのよ。」

「う〜ん、辞めるやつに説教しても仕方ないしな・・・」

しばらく作戦会議。

結局、10 分くらい考えて、本人にこういう風に言った。

「セブに電話してみたんだから、500 ペソひいとくぞ。あとで請求書が来てお釣りがあれば田舎に送金するから。いいな。」

「あ、イエッサー。」

本人は最初はびっくりしていたようだが、笑顔まで出して、すんなり了解。ひょっとして 1000 ペソ分くらいかけたのか？と思ったりもしたが、それならそれで仕方が無い。

使用人と別れるときは、金銭云々よりも、泥沼にハマらずに笑顔で別れることがなによりも重要なので、これでよい。

●ほかに、携帯電話の TEXT で指示を出しても返事が遅いスタッフには、「なんで返事をすぐにできないのか。」という質問するのではなく、「いつも携帯を握ってろ。」「シグナルのないところには行くな」と言って「イエッサー」で会話を終わらせる。

間違いだらけの図面を書いたグループには、「なんでこんな基本的なことができないのか。」とネチネチやるのではなく、「これ、2 時間以内に直せ。メシも食うな。トイレも行くな。」で十分に意図は伝わる。

メイドが子供に勝手にお菓子を与えたときは、「与えてはいけない物リスト」を書いて説明して壁に貼る。

●メイドとか会社の一般レベルのフィリピン人にとって、真実だとか反省だとか謝罪だとか原因だとかは、あまり重要なことではない。彼らにとって一番重要なことは、「怒られずに、その場をなんとか乗り切ること」だ。だから、YES・NO や理由を説明させる機会を与えてしまうと、彼らは普通、『怒られなくてすむ方の選択肢や説明』を瞬間的に選んでしまう。それが結果的にうそを誘発して、つじつまの合わない P ワールドに突入する。それで日本人の血管がプチプチ切れる。

だから思い切って、YES・NO や理由を説明させる機会を相手に与えずに、「はい、わかりました」で答えら

れるような形式の切り出し方をしたほうが、泥沼にはまらずにすむ。

- ただし、このやり方はこっちが非常に頭を使うのと、ちょっと度胸がいる。特に「じゃあどうするのか」という指示をハッキリと打ち出さないといけないので、その部分がすごく難しい。しかし慣れれば 20%くらい快適な P ライフが送れること間違いなしだ。

【編集後記】

有給消化に突入して 3 日くらいたちました。

1 日じゅう、フルに自分のやりたいことができるので、チョー快適です。

それと、ダラけるどころか、時間を無駄にしてはいけないという強迫観念のせいか、目が覚めた瞬間からエンジン全開になるのが、自分でもすごく不思議です。

ネットが遅くてどうにもなりませんね。16 日ごろには海底ケーブルが復旧するそうです。台湾・日本・ヨーロッパあたりの会社が作業するそうなので、予定通りに行くのではないのでしょうか。

『フィリピンのパソコン事情』の巻

●私はパソコンの専門家ではないので、専門用語の意味を聞かれてもよくわからない。あくまで、ヘビーユーザーという立場で、パソコン関係のトラブルあれこれフィリピン編。

●子供の大切なデジカメ写真はどうやって保存するか。

子供を撮ったデジカメ写真は、ある意味、会社のデータより重要だ。細心の注意を払って保存しなければならないのに、CDに焼いて安心している人が多いが、ここはぜひ外付けHDDをお勧めする。

CDはちょっと傷がついただけで簡単に読み込めなくなる。下面ならまだしも上面を金属などで引っ掻いたりしたらもう終わりだ。しかも、CDR-KINGとかで売っている激安のブランクCDは非常に品質が悪い。つくりの精度も悪いので、最悪の場合、CDドライブの方を壊す可能性がある。特にノートパソコンのCDドライブは、壊れた場合、純正品をつけると非常に高くつく。

だから、その辺で売っている品質の悪いVCDやインストローをつかうときは、万が一CDドライブが壊れてもすぐ交換できるように、デスクトップパソコンで見た方がいい。日本から持ってきたようなブランド品のCDプレーヤー(テレビにつなげるやつ)なども、壊すともったいないのでやめたほうがいい。

DVDに焼く場合は、高くても必ず日本ブランド、しかもメイドインジャパンのブランクDVDを買う。CDやDVDのメディアで日本製とそれ以外の製品では、いまだに品質に歴然とした差がある。

DVDは焼くのに時間がかかるし、規格がいろいろあったり、書き込みソフトを使ったりといろいろ知識があるので、やや上級者でないと難しい。そこで早くて簡単に信頼性が高いのは外付けハードディスク保存だ。

ハードディスクにはノート用の2.5インチとデスクトップ用の3.5インチがあるが、耐久性は段違いに3.5インチの方が高い。ハードディスクとパソコンを本体をつなぐ専用のUSBケーブルがあり、2.5インチ用の安いものと250ペソ、3.5インチ用で1300ペソくらいで売っている。しかしこのケーブル、中国製のノーブランドばかりで非常に品質が悪いので買ってはならない。品質が悪いとどういうことがおきるかというと、20GBくらいコピーすると、1個か2個くらい、フォルダ丸ごと壊れて、読み込みできなくなってしまうのだ。

私のお勧めは、Seagate製ポータブル250GB HDD。値段は8500ペソくらい。

HDDがすでに専用の箱に入っているものだ。

これならば設定不要。つなげるだけで、あとはバンバン、コピーすればよい。ドライバも不要。ハードディスクだからコピーの速度もめちゃくちゃ速い。

1GBのメモリーカードを2週間に1回使い切るくらいの頻度でパシャパシャ撮っても、250GBあれば、7、8年は大丈夫だ。

しかしながら、HDDもいつぶ壊れるかわからないので、できればこいつを2台買って、まったく同じものを2つ保存するか、1つはパソコンに、1つは外付けに保存するということに、2箇所保存すれば完璧。

●Eメール

非常にトラブルが多い。

日本にいるときはこんなことを気にしたことも無かったが、インターネットの回線をどこの会社と契約するか、というのと、どこのメールサーバーを使うか、というのは関係が無い。

日本にいながら YAHOO BB の回線を使って、PLDT のメールを送受信することも可能だ。

つまり PLDT や GLOBE で回線だけ確保して、どこか別のメールサーバーを使ってもかまわない。プロバイダのメールは数時間の遅延が多く、また勝手にフィルタリングをかけるために届くはずのメールを勝手にはじいたりして、非常にやっかいだ。ひどいところだと、2 バイト文字(漢字やひらがなのこと)を含むメールを全部はじいたりもする。かといってサポートセンターはまったくつながらない。

勝手に受信サーバー名・送信サーバー名を変更するなんて序の口で、サーバーを勝手にリセットしたりするから、ドドドと過去のメールが大量に届いたりする。

私のお勧めは、dotPH で自分専用のドメインを取得し、そのメールアドレスを使うことだ。WEB 経由で設定も自由に変えられるし、メールアドレスの追加も自由にできる。ドメインは 1 年で 100 ドルくらいか。

こんな状況なので、メールの受信サーバー名・送信サーバー名・アカウント名・パスワードは暗記するくらいじゃないとフィリピンでは生きていない。というか、暗記してしまうくらいにトラブルが多い。

●ウイルス関係。

ウイルスに遭遇するのは数ヶ月に 1 回くらい。ウイルスソフトは軽くて快適な NOD32 がお勧めだ。1 年で 4000 円ちょっと。カードをつかってインターネットで購入できる。フリーの AGV というのもあるが、以前、AGV では検出できずに NOD32 で検出できた、ということが 1 度だけあったので、信頼性はどうなんだろう？ ノートン系は動作が重すぎ、サポートつながらない、設定がわけわからない、余計なことを勝手にやるので使っている人はかわいそうだ。期限が余っていても、乗り換えをお勧めする。でもなぜかノートンはよく売れている。パッケージが格好いいのと宣伝がうまい。

●日本語ウインドウズ。

売っていない。というか英語版の正規 OS もけっこう入手にてこずったりする。どうしても日本語版が必要であればそういうのを扱っているところに注文して、日本やシンガポールから取り寄せることになる。英語のウインドウズに日本語の表示と入力をさせるだけなら、ウインドウズのインストール CD があれば、設定を変更するだけでできる。日本語のソフトウェアのインストールも、なんら問題はない。

●日本語キーボード

売っていない。英語キーボードと日本語キーボードは若干のキー配列が違うが、慣れればあまり関係ない。ちなみに、英語キーボードをつないで日本語ウインドウズ XP をインストールすると、誤って日本語キーボードとして認識されるので、ドライバを当てなおす必要があるが、やや上級者向きか。

●電圧・雷

UPS(無停電装置)は 5000 ペソくらいするので家庭用には見送るとしても、電圧を一定にしてしかも雷シヨ

ックをよけたりできる装置(AVR)必ず入れた方がいい。雷ショックでメモリーがやられると、パソコンが一切起動しなくなる。メモリーはいくらでも売っているので、交換すればなんてことはないのだが、悪いフィリピン人に「これはもう壊れたからだめだよ。

僕が捨ててきてあげる」とだまされないように注意しよう。

また、雷でマザーボードをやられると、基本的にオシャカだ。

だから雷が近づいたらパソコンのプラグを抜くのが基本。

ちなみにノートパソコンのハードディスクと CD ドライブは非常に壊れやすいが、パーツを交換するだけで一応、使える。これも、悪いフィリピン人にだまされないように気をつけよう。

●パソコン・パーツはどこで買うか

有名なのは、そこらじゅうに支店がある PC-Express (通称ピーシーエクス) だが、なぜか今はほとんど在庫がない。値段表に載っているのに、どこの支店にいつ行っても絶対においていないパーツがたくさんあり、そういうのに限ってもものすごく安い値段を掲載している。それを目当てで買いに来た客に別のものを売る魂胆だろうか。

マカティのパークスクエアの中なら、オクタゴンが在庫も豊富で値段も安くお勧め。

グリーンヒルズをずっと西へ行った、ギルモアというところはパソコンパーツの店が集まっていて、マカティの 1 割引きくらいで買える。特に PC-OPTION という店が非常に在庫が豊富で、かつ安い。SONY 内蔵型 DVD ライター 2200 ペソ、サムソン 17 インチ液晶モニター 9900 ペソ、USB のメモリー 512MB で 700 ペソなど。LRT2 のギルモア駅で下車しても行ける。ただしある程度知識がないとどうにもならない。

パーツ屋とはいえ、「VAIO のキーボード」「ダイナブックのアダプター」

というような専用パーツは基本的に売っていないので、こういう国では、汎用品で使いまわしのきいて、頑丈なデスクトップの方が断然安心して使える。

●プリンタインク

インクジェット詰め替えインクは、半額以下だけれども、乾きが悪い。紙への定着も悪い。

●プラグ

パソコン周辺機器だけでなく、電化製品を買った時は、かならず店で電源プラグの形を確認。いろんな国から輸入しているので、4 種類くらいある。家に帰ってから、箱から出して、さあ使おうと思うと、アダプタが必要な

形状だったりして、すごく頭にくる。アダプタを同梱しているものはまずないので、一緒に買っておかなくてはならない。

●LAN ケーブル

店で頼めば好きな長さに作ってくれるが、断線はするは、プラグは割れるわで、品質は安いなりである。

●日本からの持ち込み

電化製品を新品の箱で持ってくると、間違いなく関税を払わされる。新品はもちろんのこと、ずっと使っているものでも、全部箱から出してバスタオルに包んでスーツケースに入れること。事情を知らない日本からの出張者は特に注意。

何年か前、関税の規定が書かれた本を見たことがあるのだが、実は「パソコン 10%」というような記述はどこにもない。あるのは「電子的に情報を読み書きする装置」というように、いかようにも解釈できる書き方しかされていない。またこのタリフ自体、入手が非常に困難である。

そもそも関税のタリフを盾に、空港の職員とやりあっても、どんな意地悪をされるかわからないので得策ではない。また、買った店のレシートなどもあまり意味が無い。いくらヤマダ電機の特売で 3 万円で買ったものでも、空港職員が「これは 10 万円だ」と言えば 10 万円である。彼の気分を損ねたら、軽く 30%は取られるだろう。

●いろいろあるパソコン関係のアイテム。店でどれを買っていいかわからないとき

Made In Japan はもちろん最高だが、次にいいのは Made in Taiwan。Made In China も、日本ブランドであれば高品質。聞いたことも無いブランドの Made In China や Made In Philippines は、安物買いの銭失いである。

わからなければ一番高いものか 2 番目くらいのもを買う。

またバッテリー関係は日本製に限る。

フィリピン製で品質がいいのは輪ゴムだけ。太くてしなやかで、私のお気に入りだ。日本の輪ゴムは細すぎて、使う気にならない。

『証券取引所に行ってみた』の巻

●今日は会社設立の手続きのために、臨時の秘書を連れてオルティーガスにある SEC(証券取引委員会)へ行った。

私は会社設立の経験もなければ、予備知識も何も無い。

先日、マカティのアヤラトライアングルにある(Stock Exchange 株式取引所)のビルが SEC だと思い込み、最初は一人でそっちに行って、ガードマンに笑われたほどである。

●一応、フィリピン人の友人から「今は会社の申請はオンラインで全部できるよ」と聞いていたので、SEC の WEB ページを昨夜のうちに見ておいた。

そのシステムに驚いた。WEB 上でほとんどのペーパーを提出できるのだ。

どうやら、サンマイクロシステムズが開発したシステムのようなのである。すごい。ここまで進んでいるとは！

●まず、自分の希望する会社名称を入力すると、即座に類似名称がリストアップされ、「予約できません」「だめです」の文字が出る。

「予約できません」の文字が出るまで何度もトライし、結果を印刷して、予約料を窓口で払うと、4 ヶ月間その名前をキープできるのだそうだ。

その予約代金、たったの 120 ペソ(240 円)！

次に、業種を選ぶ。もう、YAHOO のカテゴリをクリックしていくのと同じで、何も迷うことが無い。

次に、株式の設定。資本金をなんだかわからないけど 2 ミリオンとか入力し、最低 5 人の名前を適当に入力し、それぞれに何株持たせるかとか、一株をいくらにするか、などを入力する。

私は株式だの資本金だの何もわかってないので、当然、エラーメッセージが大量に出る。それを読みながら「フムフム、最低 25%はここに入力しなきゃいけないのか」

とか

「フムフム、トレジャラーってのが一人は要るわけか。こいつにしとくか」

とか

「俺は何だろう、プレジデントかな。そんでもってチェアマンかな。たぶんそうだ。一番えらそうだ。」

「株は全員に持たせないといけないのか。そうかそうか。」

とやるわけだ。

そうこうしていると、ついにエラーが出なくなる。

すると「提出しますか」のボタンが出た。

(ん？これ押すと、提出できちゃうのか？？？)

そこはもちろんボタンを押さずにログアウト。

ふと思った。

(これ、弁護士いらんないんじゃ？？？？)

これが昨夜の話だ。

●今日は、臨時秘書とロビンソンのスターバックスで待ち合わせをした。

いまの時点で私が持つわずかな知識を伝え、私が見つ疑問点を説明し、何をしに SEC にいくのかを明確にした。なぜなら彼女も SEC に行くのは初めてだからだ。

つまり 2 人とも『ド素人』。

私は一応、会社に行くのと同じような格好をしていったのだが、その臨時秘書は、まるで映画にでも行くかのような真っ赤なひらひらした T シャツに、ノートも入らないようなポシェットみたいなのを腰につけ、靴は運動靴。

(おい、まじかよ、会社設立に行くのに、その格好はねえだろ)

と、内心私は思ったが、彼女の格好は、証券取引委員会に来ている客の中ではかなりいいほうだった。

●証券取引委員会に着いてびっくりした。

どのコーナーも 50 人以上の客がいる。

ワイシャツを着ているやつなんてだれもない。

みんな、マーケットに魚を買いに来たかのような格好なのだ！

7 割は T シャツ。

裸足にサンダル履きも 2 割くらい。

カバンをもっているやつなんて誰もいない。

みんなリュックサックか、紙袋。

ハッキリ言って、浮いているのは俺だった。

建物は、御影石の床を想像していたのに、全然違った。LTO に毛が生えたような感じだった。

でもみんな、手には「会社設立申請書」みたいなのをちゃんと持っている。

●さて SEC に到着した彼女が、最初にやったこと。

それは「聞きまくること」だった。

「あれはどこいきゃいいの？」とガードマンに聞く

「あっちだ」

また 20 歩進み、

「あれはここかしら？」と別のガードマンに聞く

「右のほうだ」

また 10 歩進み、その辺にいる客に

「あれはここに並ぶの？」

「ああ、あそこだ」

出た出た！これがフィリピンスタイルだ。しかも何でこんなに堂々としているんだ！？

フィリピン人はジープに乗るときも、誰も車体の文字なんて読んだりしない。その辺にいる人に聞きまくる。そ

れとまったく同じだ。

そもそも案内と言うものが、フィリピンにはあまり無いのだけど。

●さて SEC のデスクで、いろいろ聞きたいことを聞いた。

といっても、基本的にタガログ語で係の人と彼女が話をする。私も半分くらいは何を言っているのかわかるので、「フムフム」と適当に相槌を打つ。

適当なところで

「会社の住所を変更するのはすごく大変だと弁護士に聞いたんだけど、どうなんですか」

と私。すると SEC の担当のおばちゃん。

「住所変更？そんなのチョー簡単よ。510 ペソ。書類出してくれば終わり。」

(510 ペソ？チョー簡単？住所変更はえらく手間がかかるから、最初にオフィスを決めなくてはいけない、と言っていた知り合いの弁護士の話はいったい何？)

●「あの一、外国人 100%の会社にしたいんだけど、できるよね。」と私。

「ああ、フォーリンね。これよ。ちょっと追加の書類があるわよ。このフォーマットに記入しなさい。一部 15 ペソ (30 円)よ。買ってく？」

「じゃあ、2 部ちょうだい」

すると横から、

「輸出 60%以上か？」

とべつの兄ちゃん。日本のコメディアンにそっくりだ。

「そうだよ。」

「じゃ OK！」

となぜか笑顔と V サイン。

●その後は 2 階へ行って、社名の正式予約だ。

ここで、私は WEB 上の申請ではハネられたある名前をどうしても使いたかったので、臨時秘書にこう言った。

「この『OFF-SHORE』に『ー』マークが入ってるだろ、これ取りたいんだ。でもこれを取ると類似の名前があるとかなんとかでコンピュータでハネられる。どうにかならないか、聞いて。全然似ていない名前なのに、納得いかない。」

すると、臨時秘書と係の人とがひとしきりの会話。

いわく、コンピュータでハネられる名前を使いたいときは、その旨をレターで書き、ハネられた画面のプリントアウトを添付して提出し、3 日待てばいいとのことだった。

(レターか。面倒くさいな)

と思ったが一瞬。私の臨時秘書はいったん外へ出て、代書屋でコピー用紙を 2 枚もらった。おもむろにボールペンで手書きのレターを作成。私がサイン。

レター作成にかかった代金 0 ペソ。

そこで、隣のビルに行って、SEC の WEB ページを印刷してくれるコーナーがあり、そこに並んで、社名チェックでハネられた画面を実際に出してもらいプリントアウトしてもらって添付。かかった代金 10 ペソ(20 円)。

今日の SEC はここで終わった。

その後は BOI(投資委員会)に話を聞きに行き、解散した。

ここのすげえ親切。でも PEZA を勧める担当者。

●ちょっと長くなってしまったが、私の言いたいことはここからだ。

1: 弁護士や代行屋に頼むのは確実なので、もちろん OK だ。だが、人を介するということは同時に、【真実が何であるかがわからなくなる】ことでもある。

今回の例で言えば、「住所変更は難しい」と弁護士が言えばそれを信じるしかなかっただろう。しかし実際は違った。

(→後日談 『住所変更』が難しいというのは『SEC ではなく BIR に対して、管轄が変わるような住所変更を行うのはかなりやっかい』、という意味でした。弁護士に実際に会ってみて、やっとわかった)

自分の部下を行かせるのであれば、何度でもしつこく確認できる。

だから、1 度は自分でやってみるものの意義は大変に大きい。

2: 自分でもある程度できることを人にやらせるのは構わない。

しかし、自分がまったく知らないことを人任せにすることとは、その先ずーっとその人に頼っていかなくてはならないことを意味する。つまり、タカられたりボラれたり騙されたりという機会を増やすことに等しい。

分業化が進んだ大企業ならまだしも、会社の中にそういったブラックボックスを絶対に作ってはならない。

あなたの会社のなかにも、パソコン、インターネット、会計システム、ビザ、車の修理など、『あいつに任せっきりでよくわかんないんだよね』とか『弁護士にきかないとよくわかんないんだよね』という部分があるのではないだろうか。あればいずれ騙される。もしくは、すでにかかりの損をしている。

3: 行き詰ったら、「普通のフィリピン人ならどうするか」を考える。

つまり、

- ・会社設立は弁護士じゃないとできない!
- ・ビザの手続きはその専門に頼まないと、なかなかおられない!
- ・BIR も弁護士にやらせたほうが絶対に得だ!
- ・会計士と契約しないと、経理ができない!

というような大企業的な思い込みをしないことだ。

(ついでに言ってしまうと、私はローカルマネージャーなんてものも、まったく不要だと思っている。)

なぜなら、普通のフィリピン人によるごく小さな会社は、いちいち弁護士や代行屋に頼んだり、会計士の会社と契約する金もツテもない。

でもちゃんと存続している。

フィリピンのシステムは、最初から、お抱えの弁護士や代行屋や会計士がいなくてもできるように、ちゃんとできているのである。

【編集後記】

やっぱり英語キーボードはだめだ。
エンターキーが小さすぎる。
日本人は日本語キーボードに限る。

というわけで、名機と呼ばれるキーボードを2個注文しました。

FILCO ブランド

FKB108M/NB Majestouch「マジエスタッチ」日本語 108

¥7,793.-

http://www.diatec.co.jp/products/det.php?prod_c=3

私にとって、初めてのメカニカルキーボードです。

(日本にはキーボードマニアと呼ばれる人たちがいるんです。面白い国です)

『アラバンのオフィス事情』の巻

●今日は PEZA へ立ち寄った後、アラバンに空きオフィスがないか、見て回った。

●PEZA というのは、簡単に言うと、「輸出専門の企業が登録すると 4 年間法人税が免除され、かつパソコンなどを買っても 12%の VAT を払わなくてよい」というような制度だ。そこに登録すると、『PEZA 企業』と呼ばれる。

自分の企業を PEZA に登録するには、原則としてそのオフィスが PEZA 対象のビルでなくてはならない。しかし選択肢が少なく、家賃も割高といわれている。そこが一番のネックとなる。

PEZA と並んで同じような制度がもうひとつあり、これは BOI と呼ばれる。

こちらの方は対象のビルがないので、「PEZA がだめなら BOI」となる。

●PEZA で簡単な説明を受け、登録オフィスビルのリストをもらってアラバンに直行した。

現在アラバンの PEZA ビルで、空きがあるのは、North Gate と Insular Life ビルの 2 箇所のみだった。

・North Gate 非常にきれいな低層ビル、家賃は 455 ペソ/平米 (3700 円/坪)

・Insular Life レモンを 2 個くっつけたような非常につかいにくい平面形の高層ビルで、家賃は連絡待ち。推定 600 ペソ/平米。

まあ、高いだろうということは予想していたので驚かなかったけど、やっぱり高かった。

しかし、PEZA で輸出企業を優遇するなら、こぎれいなビルばかりではなく、もっと古ぼけたビルもどどん PEZA 対象にすればよいのに、どうして家賃の高い一流オフィスしか対象にしないのだろうか。もしくは、PEZA 対象だから逆に家賃が高いのだろうか。

進出企業側に、「税金が安くなるのだから、家賃にこれくらい出してもいいか。」という思考が働くとすれば、「いくらまでなら出すか」というところから逆算した設定なのかもしれない。

(退職者ビザの 2%ピンはねシステムと同様に、こういう制度と言うのは実によく計算されていると感じる。)

●その後は、PEZA 対象ではないオフィスビルを数件見て回った。

しかし、150 平米～250 平米の空き部屋が非常に少ない。

10 軒程度見て回ったが、検討対象になるのは 2 物件のみしか見つからず、400 ペソ/平米 (3300 円/坪) からの交渉スタートだった。

高い。

そのうちの一方は、すごく気に入ったのだが、290 平米とやや大きく、管理費とあわせると、毎月 35 万円も家賃になってしまう。それも毎年どんどん値上げされるだろうから、たまったものではない。

私のイメージするオフィスと言うのは、ちょっと貧乏くさくて、勝手にエアコンをつけることができ、家賃は 250 ペソ/平米くらいでまわりに庶民的な店がいっぱいあって、ジープやトライシクルなどの交通の便がよく、できれ

ば同一フロアに拡張できる余地があること。

あと、従業員用に部屋を借りることも考えてマカティのような中心ではなく、なるべく町のはずれであること。

(アラバンと全然違うじゃねえか、という突っ込みはご勘弁)

マカティの家賃もけっこう安いので、ひょっとしたらアラバンのオフィスの家賃はもっと安いのではないかと思って来てみたけど、予想は裏切られた。

かといってこれより南にいくと、オフィス用の建物自体が存在しない。

う〜ん、現時点でアラバン諦め度 50%くらいだ。

来週はマカティも含めたほかの地域も見てみることにしよう。

●オフィス探しはさておき、はじめて本格的にオフィスを見て回って気づいたことは、どこもかしこもコールセンターだらけということだ。

コールセンター従業員 11 万人というのも、なんとなくわかるような気がした。

基本的にアメリカ資本、たまに韓国。

PEZA の WEB で見ると、日系企業(コールセンター以外)もちらほらとはあるが、進出しているのは圧倒的にアメリカ資本。

アメリカ人、結構、がんがんやってやがる。

【編集後記】

Eメールのソフトを10年以上使ってきた OutlookExpress から、秀丸メールに変えました。

もう、超便利です。

OutlookExpress にはできなくて秀丸メールにできることは、

- ・連番フォルダを一気に作れる。フリーソフトでフォルダを生成するだけ。
- ・メール振り分けルールがテキストなので、簡単に編集できる。
- ・データが軽い。OutlookExpress で 2 ギガあったデータが 300MB ほどに。
- ・SPAM 排除フィルターあり。
- ・重複メールのチェックあり。
- ・POP Before SMTP 設定あり。これがあれば日本からでも送信ができる。

『10年住むなら買え』の巻

●フィリピンで「日本より非常に高い」と感じるものは、「学校」と「賃貸住宅」である。（「自家用車」は買うときは高いが、維持費がほとんどかからないので、トータルで日本より格安といえる。）

●フィリピンでの家の賃貸料は、家そのものの値段に対して非常に割高な設定だ。
私の知り合いの金融関係の専門の方の話では、日本では「20年分の家賃が、買った場合の値段」というのが相場なのだが、フィリピンの場合、「10年～15年分の家賃が、買った場合の値段」となっているそうだ。確かにそうになっている。

もし、自分が借りているところを「買ったらいくらするか」を知りたいければ、
家賃×15年分くらいで計算すればよい。

●フィリピンには「10年借りるんなら買いなさい」という言葉があるそうだ。
そういえば、永住組の人のほとんどは家を購入しているし、ちょっと長居する人も、サクッとコンドミを買ったりしている。

私は家探しをするようになった最近まで、完全な賃貸派だった。

「こんな国に家を買うなんて勇気があるなあ、賃貸で暮らしながら、転々とすればいいのに。その土地がずっと気に入るかどうかもわからないし」

と思っていたのだが、間違いだったようだ。

家賃が高めなので、極端なことを言うと、

「家の品質が悪く、15年で価値がゼロ」

になったとしても、借り続けるのと同じ。

まあ普通はゼロにまではならないから、買っておいたほうが得となる。

●一方、貸す側、特に外国人相手の場合は、もうウハウハである。

外国人は3、4年のスパンで入れ替わるから、基本的に不動産は買わないし、第一、土地を買うことができない。だから割高だと知っていても、借りるしかない。

しかも家賃は会社が1年分を現金で一括払いをするのが普通なので、あまり細かいことを言てこない。

貸す側からみるとネゴが非常に楽。

とりっぱぐれもない。

人気のある場所だと、10日もあかずにどんどん借り手がつくので、貸す側はものすごい強気だ。

「毎年10%の値上げだ、イヤなら出て行け」

さらに、家賃収入は普通、税務署へ申告しない(脱税)ので、「領収書をくれ」と言わないと領収書は出てこない。しかも「領収書が要るならVAT代12%を追加で払え」というのが普通だ。

いやあ、なんともすごい世界だ。

●例えば、フォート・ボニファッショにアヤラが建設中のセレンドラという巨大集合住宅がある。83 平米で 8.6 ミリオン、138 平米で 11M ペソする。

今までのボニファッショとは違い、小金持ちに手が届く設定となっている。

ボニファッショにはすぐ近くに日本人学校とインターナショナルスクールが 2 つあり、他にも韓国人学校などが計画されている。

大きなショッピングセンターはすでいくつかあり、その他、ものすごい勢いで開発が進んでいる。間違いなく第 2 のマカティとなるであろう。

すると、当面の貸し値は 9 万ペソくらいになる。

単純計算でわずか 10 年も貸しておけば元が取れてしまう。

●友人に連れられて、このセレンドラのモデルルームを見に行っただが、小金持ちが家族連れでひっきりなしに訪れていた。

多分、自分で住むのではなく、投資目的であろう。

あるいは、子供がお金に心配しなくても生きていけるように考えているのかもしれない。

金持ちはより金持ちへ、である。

『現金爆弾』の巻

●フィリピン人の従業員が、海外へ行こうと考えるきっかけは基本的に2つしかない。

1:結婚式をあげる

2:家を買う

どれくらいのお金があるかという、どちらの場合も20万~30万ペソくらいである。

20万ペソあれば、教会での結婚式を挙げられる。お客さんもたくさん呼べる。

住宅のほうは、普通、仕上げ無し状態で買って、お金があるときに徐々に仕上げを加えていくのがフィリピンスタイルだ。だから、最初は外壁の塗装もないし、寝室の床がコンクリートのままだったりする。

20万ペソに、親戚から集めたお金を足せば、何とか土地付きの家を手に入れられる。

この20万ペソ欲しさに、海外へ行ってしまう。

私はこのことで、非常に悔しい思いを何度もしてきた。

20万ペソくらいだったら、なんとかしてやれるとずっと心の中で思ってきた。

●どのフィリピン人も基本的にフィリピンで家族と暮らしたい、と思っている。

映画『ドバイ』で描かれている状況は、正しい。

こんなに政治が腐っていて、賃金が安くて、交通が不便な国だけれども、「故郷」というものを簡単に捨てるような国民ではない。

●従業員を自分の会社にとどめておく方法として、私が何年間も考えている方法は次のようなものだ。

1:まとまったお金を貸して、給料から返済

2:一年分給料一括払い。(あるいは、50%を一括払い)

さらにやるなら、

3:税金がかからないよう、茶封筒に現金

(ただしこれをやると、経費から引けないので、自分のポケットから出すことになる。)

●お金を会社から貸すのも、一括払いするのも結局は同じなのだけど、受け取る方からみると、かなりの差がある。

借りた場合は、「返済するために会社にいる。返済が終わったら、海外に行くのかな」となる。

1年分の給料50%一括払いを受けた場合は、毎月の給料は減るけれども、「返済」という感覚はない。

「給料は減ったけど、俺は現金先払いでもらったからいいもんね！」となる。

●海外に行くのを引き止めたい、と思うくらいのスタッフは、普通、リーダークラスだ。

会社に勤めた期間が3年とか4年、月給25000ペソ以上の者だろう。

すると、半額を一括払いしたとして、15万ペソ。なかなかいい数字だ。

●さらに過激に、

・リーダークラスは全員契約更改時に、受け取り方を自由に設定できる。

（30%一括受け取りでも、半額一括払いでも可）

・一括払い分は、茶封筒（社長のポケットあるいは裏金から払う）

・ただし契約は1年契約で、次の年も勤務するかどうか、年度末に話し合う。

●なぜリーダーを1年契約にしてしまうかという、理由がある。

リーダーはずっとバリバリ働いてもらいたい、と思う反面、「毎年給料をアップさせて、喜ばせ続ける」ことが非常に難しい。

たとえば、30000ペソもらっている優秀なリーダーがいたとする。

他の一般スタッフが毎年10%昇給しているとする。

リーダーも毎年10%ずつ上げていくと、3年後には40000ペソだ。

かといって、「もうあなたの給料は頭打ちですから、あんまり上がりません」なんて、口が裂けてもいえない。でも実際は、40000ペソを超えてしまうと、経営的にはつらいものがある。

だから昇給とは別のインセンティブとして、「現金爆弾」だ。

●いろいろ問題もあるが、もしこの方法が実現できたとすると、私の予想では、海外へ行くリーダーは完全にいなくなる。それくらいのインパクトがある。

毎年毎年、「あと1年ここで働きます」という書類にサインさえすれば、15万ペソの現金の束を手に入れられるとしたら、海外渡航なんて面倒くさいことなんて考えなくなる。

逆に、会社側はリーダーのパフォーマンスが落ちれば契約を更改しなければいけないので、リーダー側も高いパフォーマンスを強いられる。（プロ野球と同じだ）

●日本人なら会社にずっといることさえできれば、そこそこの人生設計はできるけれども、フィリピンでは給与水準が非常に低いため、普通に会社勤めをしているだけでは、人生設計は不可能である。

まとまった現金なくして、将来設計というのはいりえない。

まとまった現金をどうにかして与えると言うのは、人生設計をさせるチャンスを与えるということと同等であり、それは夢を与えることに等しい。

フィリピン人は金をくれるリーダーを求めているのではなく、夢やビジョンを与えてくれるリーダーを待ち望んでいる。

『犬も歩けばブローカーに一あたる』の巻

最近の家探し・オフィス探しで走り回っていたので、家の話題ばかりですみません。

●アラバン地区で住宅を探すのに、紹介してもらったブローカーは1人だけだったのだが、結局なんだかんだと芋づる式に延べ6人のブローカーと顔をあわせた。

面白いのは、ただのおばさんと思った人が突然ブローカーに変身したり、ブローカーがブローカーを呼んできたり、自分の会社の物件が売れないとわかると、隣の会社の物件を紹介しだしたりするという、フィリピンならではの珍現象だ。

例えば、メガ・ワールドのセールスマンが、アヤラの物件を売り込み始めたり、アヤラのセールスマンがブレント・ビルの説明をし始めたりするのだ。

日本で言えば、三井不動産のセールスマンが三菱地所のマンションを売りこんだり、東京建物の友人を紹介したりするようなものだ。

●基本的に、フィリピンのブローカーは、ものすごくしつこい。

「今日決めろ。」

家に帰ったところに

「決めたか？明日はどうする？」

この家がいいね、と言えば、

「デポジットは明日払えるか？」

契約書を読んでからだと言えば

「午前中に契約書をFAXするから、午後でデポジット払えるか？」

もう、1時間きざみで次のアクションを迫ってくる。

FAXも時間通りに来るし、物件を見て回るアポイントには絶対に遅れない。

絶対に考える時間を与えない。

(おまえら、立場が違わずいぶん仕事に積極的なんだな)

と思ったものだ。本当に、ものすごい「気迫」を感じる。

●仲介料は家賃の1か月分なので、収入が大きいというのも、これだけ熱心になれるひとつの理由だろう。

また、フィリピン人の客というのは基本的にすごく優柔不断なので、心変わりしないうちにデポジットだけでも払わせて、決心させてしまいたいというのも理由だと思う。

(買う買う、といっておきながら1円でも払う段になると気が変わって「やーめた」ということが、フィリピン人の場合特に多い。)

だから、不動産の勧誘と言うのは半ば、宗教の勧誘に雰囲気に近いものがある。

それと、フィリピン人は基本的に、根っからの紹介好きだ。

紹介好き・ネットワーク好き・ロコミ好きとでもいうのだろうか。

もう、本能的に紹介しているとしか思えない。

●もし、あなたが家を借りようとか買おうと貸しているのであれば、「家を探しているんだけど」と周囲に漏らす前に、よく考えて、心を決めてからにしたほうがいい。しかも、実際に買ったり借りたりする半年前とかではなく、2ヶ月くらい前になってから言った方がいい。

「家を探しているんだけど」と言ったとたんにセールス攻勢が始まり、名刺の数がどんどん増え、携帯が頻繁になり、とても断れる雰囲気ではなくなってくる。

そういう意味では、「あうんの呼吸」が通じる日本人の不動産屋さんの存在というのは、やっぱり大きいと感じる。

【編集後記】

日本人の不動産屋さんの「ほのぼのあさひ不動産」のHPを見たら、なんと、別の日系不動産である「かね甚」の連絡先も載っていました。

日本人の不動産屋さんも紹介好き？

『帳票のススめ』の巻

●フィリピン人スタッフをコントロールするための、非常に有効な手段として、私が絶対の自信でお勧めするのは、『帳票』の活用だ。

(コントロールという言葉に嫌悪感を感じる人もいるかもしれない。しかし経営する側からみれば、まさに従業員をうまく”コントロール”しなければならない場面は山ほどあるので、あえて、コントロールという言葉を使わせていただきたい。)

●『帳票』と言うのは、社内で使う、フォーマット化された書類のことだ。

日本ではフォーマット化された書類と言うのは、どこか画一化を押し付けられるような感じがするので、嫌いな人も多いだろう。

SONY のような自由な社風の会社には、そもそも書式がひとつも無かった、という話を聞いたことがある。

この国ではフォーマット化された書式は敬遠されるどころか、かなり肯定的に受け入れられる。

それどころか、きちんとした用紙さえあれば、かなりきちんとフォーマットにのっとして記入してくれる。

すごくズボラなイメージのあるフィリピン人であるが、きちんとしたルールがあれば、かなりマジメな人たちなのである。

●日本で帳票や伝票をカスタマイズしてオーダーすると、かなりお金がかかる。

最低オーダーが、大体 50 枚つづりのものを 50 冊。

複写無し、2 枚複写、3 枚複写と、増えるたびに高くなり、さらに初回は版下代を取られ、通しナンバーを入れるとさらに値段がハネ上がり、あっという間に 10 万円コースだ。

ちょっと零細企業には手が出ない。

ところが、こういったカスタマイズものはフィリピンはめっぽう安い。

大体、8 センチ X15 センチくらいの大きさを帳票を、カーボンレスの 2 枚複写、通しナンバーつき、50 枚つづりを 10 冊で、2500 円くらい。版下代なんて、無料だ。自分でワードかエクセルで書式を作って、FAX してあげれば、それを見ながらデータ化して印刷してくれる。

激安だ。

これくらいなら、とりあえず試みに作ってみて、うまくいかなければ中止したり、デザインを作り直したり、捨てちゃったってそんなに痛くない。

●会社でのこういう帳票の活用方法は、いろいろある。

たとえば、毎日日報を書かせるとか、図面の不具合があるたびに内容をサクッと記録させるとか、提案制度を設けて記入させるとかいろいろある。

あとはメイドに留守中の電話の記録を書かせたり、運転手の日報を書かせたり、あるいはこういった使用人

に給料を払うときに、給料の計算根拠を記入して渡したりということにも使える。

「これはキチンと記録を取らせて報告をあげさせたいな」あるいは

「これはキチンと書いて渡しておきたいな」

と思うことには、どんどん使える。

●こういう帳票の利点は、「誰にでも」「記入もれがなく」「サクッと」記録が残せる点だ。2枚複写にして、書いた本人に1枚、こっちに1枚という風にしておけば、「言った言わない」「渡した渡さない」の紛れが無くなり、非常に明快だ。社内の事務処理に「締まり」がでてくる。

さらにもうひとつ、適材適所の帳票が存在するした会社は、フィリピン人スタッフから「グッド・マネジメント」とか「ウェル・オーガナイズド・カンパニー」として、一目置かれる傾向があるのも大きな利点だ。

(フィリピン人スタッフが会社を見る目というのは、非常に鋭く、厳しい)

●そうそう、閉店間際の富士サウナに行ってみよう。カウンターの女の子が、一生懸命、来客者数、売り上げ、紙幣別の枚数などの記録を取りまとめているところを見ることができる。あの、フォーマットこそが、この国では非常に大切だ。

●私はこういうカスタマイズものが実は大好きで、カスタマイズした日付入りスタンプ、メモ帳、伝票、ポロシヤツ、キーホルダー、マグネット、けっこういろいろ作った。

フィリピン人が、さらに輪をかけてこういうロゴ入りなんちゃらが大好きで、いろいろ楽しませてもらった。

『ボラカイ島にピラミッド』の巻

●来月、ボラカイ島に巨大リゾートホテルがオープンする。

Discovery Shores という高級ホテルで、客室数 88、外観では RC 造 5 階建て、宿泊料金は 300 ドル以上 (HP の情報)。アメリカ、オーストラリア、カナダ、中国など世界各国 11 人の投資によるもの (現地人情報) で、マネジメントは基本的にアメリカ系のような。リージェンシーの 1 クラスか 2 クラス上の客層をターゲットとしているようである。

度肝を抜く規模だ。

リージェンシーだけでもかなりの規模であるが、威圧感では上を行っている。

建設はほぼ終わっており、最終的な仕上げを残すのみだ。

多くのワーカーたちが、その巨大ホテルのために働いている様を見て、エジプトのピラミッドを連想してしまった。

このホテルが完成しても豊かになるのは外国のオーナーだけだと思うと、ピラミッドという喩えはぴったりである。

(ホテルのデザインは極めて洗練されており、ピラミッドの形状をしているわけではない。また建物の一部が山の斜面にかかっているため、何階建てなのかは実はよくわからなかった)

●ボラカイ島は、もういくところまで行くしかない、と腹をくくったかのようである。

小さい船舶が接岸できるコンクリート製の棧橋は完成していて、アクセスは格段によくなった。

空港の滑走路は、以前は砂利だったのが、数年前に舗装を完了しており、プロペラ機だけでなく、ジェット機も離発着できる (カティ克蘭)。

島内は、トライシクルがいまだにメインであるが、軽トラックも多く陸揚げされており、棧橋に 20 台くらい待機しているのが見えた。電気カート車もちらほら見られた。

沖合いではバナナポート、ジェットスキー、パラセーリングなどの娯楽施設用のフローティングステーションがある。その施設のきちんとした値段表を首からぶら下げた客引きが、砂浜でうろうろしているのだが、かえって合理的すぎて、昔の怪しさがかえって懐かしい。

水質の悪化で、魚が減ったせいか、ダイビングショップがめっきり減った。あるいは、ダイビングショップより、宿泊施設やレストランのほうが利回りがよいなどの理由があつて、どんどん転身しているのかもしれない。

今回グラスボートで子供と一緒に魚を見て楽しんだが、生きた色鮮やかな珊瑚をついに見つけることができなかった。

「ニモ、ニモ！」という子供に、クマノミを見せてやろうと思ったが、クマノミも見つけることができなかった。

ショッピングモールの D'mall はさらに拡大を遂げており、ど真ん中には小型の観覧車が回っていた。

韓国人は思ったより少なく、そのかわり欧米人が非常に多かった。

アリスインワンダーランドがリゾートマンションだかホテルだかを建設していた。

竹でできていたロレンツォサウスは、コンクリート製に建て替えられていた。

島の反対側には、富裕層を狙った高級分譲住宅を少なくとも 2 箇所建設中であり、2500 万円から

8000 万円という価格で売り出していた。

島を離れるときに、リゾートの従業員に、「この島の平均的なサラリーは月給 3000～4000くらいか？」という
と、「Year, something like that, VERY LOW. province rate.」という答えだった。あるいはもっと低かったの
で、恥ずかしくていえなかったのかもしれない。そんな表情だった。

●気になる下水道設備は、完成しており稼働しているようである。ただし、全てのリゾートが下水道に接続
しているわけではなく、約半分の施設は接続していないようだ。おそらく道路に面していない宿泊施設など
は、本管に接続したくても、できないのだろう。

そういう施設は浄化槽を設けて、処理水は地下に浸透させるしかない。

日本では、高性能の浄化槽をお互い 30m 以上離すなどの一定基準を守らなければこの方式は使っては
いけないことになっている。ボラカイ島では、リゾートが密集しているため、この離隔距離を確保するのは難
しいはずだ。

●ゴミの処理はいまだに問題となっているようだ。

以前はゴミ捨て場が無残な地肌をさらけ出していたが、それは最近閉鎖されたようだ。新たな本格的なゴ
ミ処理施設の建設に向けて、日本からも調査団などが派遣されている。

一応、日本を始めとした先進国の援助や指導を受けながら、やるべきことはやっているようである。

●私はボラカイ島が大好きで、日本から客が来るとつい連れて行ってしまふ。

しかし、この開発の方向を見ていると、「バリになるのかホノルルになるのか知らないけれど、もう、とことんま
で行ってしまえ。」という感じだ。

ちょっと珊瑚が減ったくらいでは、この開発はとまらない。

魚が減っても、開発はとまらない。

魚なんて買えばいい。パーベキューのロブスターだって、パラワンで獲れたものだ。

潜りたければ、スピードボートを飛ばして、別の島まで潜りに行けばいい。

水が汚れても 1990 年代のように大腸菌だけは出さないようにすればいい。(そもそもほとんどの観光客は
海で泳がない)

電気が足らなければ発電所を作ればいい。

世界中のマネーが集まりだしているから、無いものは買えばいい。

●5 年後のボラカイ島はどうなっているだろう。

おそらくコンドミニアムは何棟かできているだろう。

島民の月給はちょっとは増えるかな？

砂浜が白い今のうちに、ボラカイ島へ行っておこうではないか。

【編集後記】

リゾートに泊ると何かウンチクをたれたくなってしまうのですが、今回は高級リゾートといわれている
Fridays。

2度と泊まりたくない。