

## 事例2 離職率が下がらない

### 背景

給与や福利厚生の問題での転職以外にも別の理由の転職がある。上司に対する不信、同僚との問題、公平さの欠如、職場環境の不備、非人間的な扱いをされることなどを原因とする離職率は高く、精神的な面での問題により会社を辞めていく従業員が多数存在する。以下は、新しくメキシコに進出したばかりのA社の田中社長とメキシコに20年操業をしているB社の佐藤社長との会話である。

**田中社長**：佐藤さん、周辺企業に合わせて最低賃金レベルだった我が社の給与を上げたのですが、数カ月で辞める人が多く、早い人では1カ月で辞めていく状況で困っています。佐藤さんはメキシコでの経験が長く、貴社では従業員が辞めることが少ないという評判を聞いたので、アドバイスをいただきたいのですが。

**佐藤社長**：給与水準のことばかり皆さん考えていらっしゃると思いますが、実際はそれだけではないですよ。給与が高くても、辞めていくメキシコ人はたくさんいます。要は、居心地が良い会社にしていくことです。

**田中社長**：居心地が良い会社ですか？うちは悪くないと私は思うんですが。

**佐藤社長**：日本人が良いと思う感覚とメキシコ人が良いと思う感覚は違いますからね。

**田中社長**：具体的にはどういうことをしていったらよいのでしょうか？

**佐藤社長**：職場環境アンケートを取ったことはありますか？

**田中社長**：いいえ。まだ進出したばかりで、そういった人事システムには全く手を付けていません。

**佐藤社長**：職場環境アンケートは大事ですよ。一般に少し良い条件が提示されたために転職する管理職の割合が高かったり、事務職やワーカーは休日出勤や残業、出張が多くて家族との時間がないという場合、その職場が、居心地が悪いと感じると辞める傾向があるようです。日本人が、大勢の人がいるところでメキシコ人社員を大声で怒鳴りつけたりしてませんか？

**田中社長**：そういえば先日、営業部長から報告がなくて会議で叱りつけた気がします。

**佐藤社長**：日本では当たり前のことが、メキシコ人にとっては大問題ですからね。気を付けてください。

## ポイント

- 従業員を画一的な扱いではなく、一人ひとりに配慮を行い、公平な人事評価をし、職場環境アンケートを定期的実施している日系企業の離職率はかなり低い（毎月の離職率は0.5%以下）ことから、問題は経済的な面だけではなく、現地の文化や習慣を理解し、会社の方針や規定を定め、その適用方法を徹底させ、きちんと機能させることが大切であることを理解する。給与や福利厚生を他社より良くしても、職場環境が悪い、不公平な扱いがある、コミュニケーションが不足している等の問題があると人材の流出は止められない。
- また、メキシコでは日本と異なりキャリアアップのために自主的に努力を行う人は一握りしか存在しない。従って、会社は従業員の教育研修に時間、資金、人材を注入し、教育計画を社員と一緒に計画し、従業員のモチベーションを上げることが必要である。
- 意見箱等を設置し、全社の意見や問題が上層部にきちんと届くような風通しの良い社風を作り出すことが必要である。また上層部は現地人に問題解決を依頼して丸投げするだけでなく、自らもアクションを起こして必ずフォローをしていくこと。

### コラム2

## カーライフを楽しんで

メキシコシティ駐在員にとって、その生活で最も苦勞することの一つが車の運転。

左ハンドルに慣れなければならないのは、他の国に赴任した人でもよく経験する「あるある」レベル。

それより戸惑うのが運転マナーの悪さ。例えば、車間距離がとにかく狭い、ウィンカーを出さずに曲がる、信号無視なんてことは当たり前。左折レーンから何車線かを乗り越えて右折するなんてこともよく見かける光景だ。

また渋滞のひどいメキシコシティでは、誰もが先に行きたい気持ちからか信号がすぐに赤というタイミングでも平気で交差点に突っ込んで行く。結局、交差点の真ん中で多くの車が立ち往生、対向車線も動けずにさらに渋滞がひどくなるという有様。

運転マナーが悪い原因は、免許が「買うもの」という位置づけだから。教習所などなく、免許取得の際の実技試験もない。必要なお金を持ち、運転免許取得センターに行き、滞在許可証さえ確認できれば誰でも免許を取得することができるのである。

極めつけは道路事情。ある日突然、いつもの道にマンホール大の穴が空いていたり、まったく舗装されていないの？と思うほどのガタガタ道があったり。

更に、道路の水はけが悪いためか雨期には必ず洪水状態。ただでさえ渋滞がひどいのに、三車線のうち一車線は冠水によって実質封鎖。こんな時はきっぱり諦めて、車の中での時間を楽しむしかない。  
(藤間晶子/日産自動車)