



フィリピーノ・バリュー

高野正志 マニラ支店

歴史や民族の違いが 形成する価値観

フィリピンには、すでに約2万7000年前の石器時代に現在の山岳民族であるアエタスが住んでおり、その後インドネシア人、3波に及ぶマレー人の流入があったとされている。また、スペイン、米国の統治による社会システムの変遷のなかで、客家や華人の思想の影響も大きく受けてきた。

さらに、東の隣国であるパラオ共和国やミクロネシア連邦では、女系による資産相続が今も行われており、社会における女性の立場は男性より高いといわれるが、大航海時代以前のフィリピンが、これら隣国の影響を受けていたことは、否定できない事実であろう。

現在のフィリピンは、これらさまざまな血や思想が混じり合った民族の坩堝である。マニラ首都圏のようにビジネスが半ば国際標準で運営されている場所はさておき、それ以外のフィリピンではいまだに民族・部族間の隔たりを口にする者が多い。

恩の授受が形成する 人間関係

日本人の多くは、子供の頃から「人に迷惑をかけるな」「自分のことは自分でやれ」と親から教えられ、これらが生涯を通じて座右の銘となっている。一方、フィリピン人のそれは「人から受けた借りは必ず返せ」「人に好かれる人間になれ」といったものが多い。

伝統的なフィリピン人社会では、恩の貸し借りを遵守することが最も大切な道徳である。したがって、フィリピン人の行動は、恩の授受によって影響される部分が非常に多く、恩の授受が正当に行われなかった場合、人間関係は崩壊する。

人間として最も恥ずべき行為は他人から受けた恩を返せなかったときであり、「恥知らず」というフィリピン人にとって最大の侮辱を受ける。一般に、フィリピン人の恩を計測する物差しは、日本人のそれ以上に精度が高い。

フィリピンには、雇用主と従業員、地主と小作といった明確な上

下関係が存在する。恩の供給者が上位者、受容者が下位者なのである。一方、フィリピン人社会には、下位の者が上位を狙える社会的システムも備わっている。それが、次に紹介するコンパドレである。

コンパドレとコンディト

下位にいる者が上位にいる者とコンパドレやコンディトの関係で結ばれることにより、自分の地位を高める可能性が確保できる。また、農村部から都市部への移住の手段としてもこのシステムが活用される。

コンパドレ（Compadre）は、カトリックによる儀礼的親族を指す言葉であり、第一義には自分の子供の名付け親をいう。また、上位の者にとって、下位の者とコンパドレ関係を結ぶことは社会的名誉であり、さらにエリート階級としての義務であると教えられるのである。

上位の者は、下位の者に金銭や仕事を提供することで信用と名誉を得、下位の者は忠誠を捧げるこ

とでこれに応える。どちらかの供給が途絶えてしまった瞬間に、その結びつきは終焉する。下位の者にとっては、子供をたくさんつくり、さまざまな上位者とコンパドレ関係を構築することによって将来の展望が開ける。

コンディット（Conduit）とは、地位の高い者を紹介する際に使われる仲介役のことで、一般には、自分と同等ないしは自分が恩を施した者を指す場合が多い。自分からみたコンディットは、恩の授受では自分と同等または下位でありながら、現在の自分より政治家や実業家に近い場所に位置している。コンディットは当事者に頼まれた場合、自分の利益を無視して依頼者にその人物（上位者）を紹介しなければならない。

上位者であるための一番の資質は、このような恩の授受で結ばれている下位者をどれだけ抱えているか、という甲斐性である。この場合の恩とは、金銭、食事、情報、人脈などであり、上位者で居続けるためにはこの恩を下位者に与え続けなければならない。上位者からの恩の供与が途絶えた場合、下位者は上位者を見限ることができる。

したがって、ボスで有り続けるためには大変な努力が必要で、経

済的な基盤と、上位に位置する者とのネットワークを持っていなければならない。また、あくまで個人対個人のつきあいだから、上位者は下位者の内情についても精通していなければならない。

上位者は、政治家や財界の大家と子弟の結婚や洗礼を通じて新たなコンパドレ関係を樹立していく。これによって恩を与え続けるためのネットワークを形成するとともに、自分の舎弟の分を含めた忠誠を相手方に提供する。

企業内でのインセンティブについての考え方

適切な動機付けのためには、フィリピン人の行動パターンの分析が必要である。NRI野村総合研究所の調査の結果によると、フィリピン人の行動を規定する要因は、その便益の享受先によって以下の3つに分類される。

自分の直接利益に貢献する行動の動機付け

基本的には、自己の主張や価値観に基づいた自発的行動がなされるが、物的なインセンティブがあると行動はさらに促進される。トレーニング（自分のためになる）に行くのになぜこれだけの日当が必要なんだ、という日本人も多いが、これはフィリピン社会では、

大きな動機付けの1つと考えられている。

他人の利益に貢献する行動の動機付け

自分の身内以外の第三者の利益に貢献する際は、物的インセンティブと恩の授受が行動を促進する要因となる。企業活動ではこういった場面は少ないが、この書類を今日中に作成しないとリーダーのAさんが困るといった場面では、普段Aさんから恩を受けている人は無償でもAさんを支援する行動をとる。一方、Aさんを知らない人、あるいはAさんに恩の貸しのある人は、物的なインセンティブを付けないかぎり進んで行動をとらない。

公共の利益に貢献する行動の動機付け

公共への利益貢献に対しては、自己の価値観の満足と、だれかに借りを返せるということが、行動を促進する要因となる。たとえば、社内のある活動が活発化しないのは、双方が満たされないためである。その活動を同様に実施しない隣人との一体感が保たれているかぎり、全体がたとえ不具合でも、外に向けた行動を起こさない。

高野正志（たかのまさし）
マニラ支店長