



第15回: チャイナ・プラス・ワンを巡る闘い (2) 勤続年数と内発的働きがい

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

現地化にどの程度の年月が必要か計測し比較することができれば、国際分業を考えるうえで意味のある資料となろう。今回はこの課題に対して、「意識」の面から向き合ってみたい。

具体的には、勤続年数と「内発的働きがい」の関係を見る。「内発的働きがい」とは、米国の心理学者、エドワード・デシによって提唱された、心の内側から湧き上がってくるような意欲のことを指す。良い仕事をするための不可欠なモチベーションとして、弊所が最も重視する指標の一つである。

なぜ、勤続年数で「内発的働きがい」か？

それでは、なぜ、勤続年数と「内発的働きがい」の関係を見ることが重要なのだろうか。それは、従業員が高いモチベーションを持つようになるまでどのくらいの年月が必要かを測ることで、現地化に必要な期間を知る材料になると考えられるからである。改めて述べるまでもなく、多くの現地法人にとって人材育成は最も重要なテーマの一つである。従業員が内発的に仕事に取り組むように仕向けることができれば、人事の初期段階の使命をおおよそ全うしたと評価しても大袈裟では無いであろう。

ちなみに、「内発的働きがい」とは対の言葉に「外発的働きがい」がある。これは、内発的働きがいのように心の内側から湧き上がってくるようなモチベーションではなく、「〇〇円もらえるからもっと働こう」とか、「怒られそうだからサボるのを止めておこう」といった打算によるモチベーションを指す。「外発的」にヒトを働かせることは財政的に余裕のある会社であれば容易なことだが、会社の将来にとってこれでは不十分なことは明らかであろう。ましてや、10年、20年働いた従業員が「内発的」に働くことの喜びを感じていないような会社は、危機的ともいえる。

本論に進む前に、新興国で「内発的働きがい」を論じるに当たっての注意点を3つほど述べておきたい。1つ目は、新興国における「階級」の存在である。

典型的には、「大卒」か「非大卒」かで、給与や昇進、その他、働き方全般に至るまで、大きな、そして乗り越えがたい壁がある。こうした制度上の相違は、当然、彼らの意識とも無縁でなく、分析に当たっては両者を分けて行う必要がある。2つ目は、新興国の従業員が入社段階で「この会社で一生働こう」などといった「就社」の考えを持つことは極めて稀なことである。彼らは、会社が気に入れば長く留まるし、気に入らなければ未練なく去っていく。従って、「内発的働きがい」を高める前段階として、彼らを会社に長く留まらせる「外発的」な対策が求められることも少なくない。3つ目は、一般、特に下層の従業員になればなるほど、働きがいにおける「内発」と「外発」の区別が難しくなることである。「物欲が満たされれば仕事が楽しくなる」とはいえなくとも、「物欲が満たされなければ仕事がつまらなくなる」ことは大いにあり得る。この意味で、フレデリック・ハーズバーグの「衛生要因」的な解釈もまた、時と場合に応じて求められるのである。

本稿では、「内発的働きがい」を、「今の仕事が楽しい」「今の仕事に生きがいを感じる」「仕事に誇りを持っている」という質問について、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらともいえない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の5件法で聞いた結果から算出し、指標化している。すなわち、「仕事を楽しく、イキイキと、誇りを持って取り組んでいる」

従業員ほど、「内発的働きがいが高い」と判断する。直感的にも、こうした従業員のほうが、仕事を楽しめず、ドンヨリと、誇りを持たないまま働いている従業員に比べて良い働きをしてくれそうなことはお分かりいただけるだろう。事実、この「内発的働きがい」が高い会社は、業績が良かったり、或いは、納期遅れや製品不良が少ないなどの評判を得ていることが多い傾向にある。具体的な取り組みなどは、たびたび「アジアの優秀企業」として紹介してきたとおりである。弊所が、上で述べたような先進国との相違を考慮しつつもなお、この「内発的働きがい」を調査の中心に据えているのは、こうした理由からである。

一般従業員の元気なマレーシア

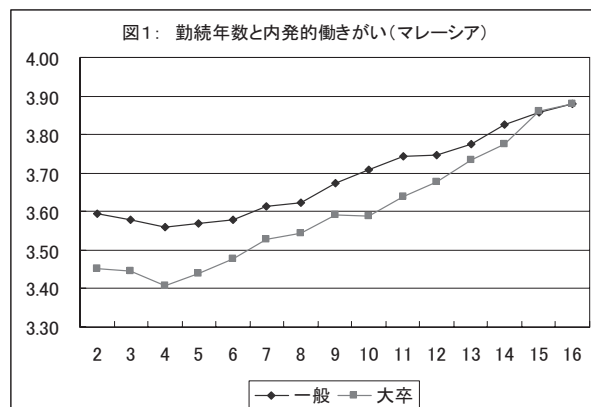
まずは、マレーシアについてである。図1は、横軸に勤続年数、縦軸に「内発的働きがい」を示している。大学を出ていない従業員(以下、「一般」と、「大卒」)の従業員の数値を分けて示している。勤続年数は、5カ年移動平均で示している。さて、どのようなことがいえるだろうか。

まず、勤続年数の長短にかかわらず、一般従業員のほうが大卒従業員よりも内発的働きがいが高いことを読み取ることができる。なぜ、こうした現象が起こるのであろうか。この分析はいずれ詳細に行いたいと思うが、ここで簡単に述べておくと、「大卒のほうが一般よりも欲求水準が高い」ことが原因になっている。すなわち、一般従業員であれば満足するような働き方でも、高度な勉強を修めた大卒従業員にとっては満たされず、より高いレベルの働き方を求める。このように、たいてい、大卒のほうが一般よりも動機づけが難しいのである。こうした話は、一度でも海外の現地法人で経営に携わったことのある読者であれば、さほど無理無く理解していただけるであろう。

しかし、勾配の高さという点では、大卒が一般を上回っている。どうやら、大卒従業員は、長く勤めることで、一般従業員以上に急ピッチで仕事の働きがいを会得していくようである。なお、この結果は、「必要な人材をその場その場で労働市場から調達すれば良い」といった一部の職務主義的な主張に対する反証にもなっている。確かに、スキルの観点からは職務主義でも必要な人材が揃うであろうが、彼らが仕事に働きがいを覚えるためには、ある程度長期に渡って会社に留まり、仕事の意味や方法を心底理解していく必要があるのである。

その他、気がつくことはあるだろうか。まず、入社4年目までは、大卒、一般とも、内発的働きがいが緩やかに低下している。どうやら、学歴にかかわらず、入社数年の間はモチベーションが低下する傾向にあるようである。期待を持って入った会社でも、徐々に「こん

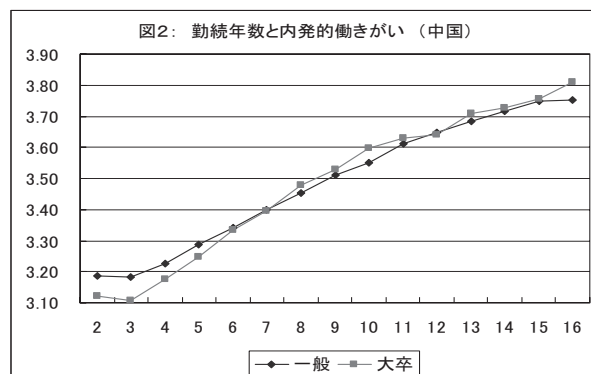
なはずではなかった」という気持ちが強くなっていくようである。しかし、5年目以降は回復する。これは、一部には、「数年辛抱すると働きがいを覚えてくる」ことを表しているだろうが、「数年経つと不満な人は辞める」ことの効果も無視できないであろう。



一般、大卒ともに新入社員で低い、中国

さて、次は中国について見よう(図2)。まず、マレーシアと異なり、一般従業員と大卒従業員で内発的働きがいにあまり差が無いことを読み取ることができる。すなわち、働きがいの「中身」は両者で相違があっても、「水準」の差としては表れてこない。ちなみに、中国の大卒従業員がよく口にする言葉に「发展空间」がある。強いて日本語に直せば「成長機会」といったところか。彼らは常に「この会社において、自分はどれだけ成長できるか」と頭の中で自分に問うている。当然、日頃の仕事における権限や、人事評価の仕組み、トレーニング・研修機会の質・量などに、彼らのモチベーションは左右されている。

一方、一般従業員の関心は、「发展空间」も決して無視できないものの、むしろ人間関係や、処遇に対する充足感が中心である。特に、職位の低い従業員ほど物欲によってモチベーションが左右されている。マレーシアと異なり一般従業員の内発的働きがいが大卒を上回っていないのは、それだけ、彼らのこうした欲求が満たされていないことを意味する。マレーシアと比べた精神的な安定感の低さが、ストライキなどの労働争議の発生件数の差の一因になっているとも考えられる。

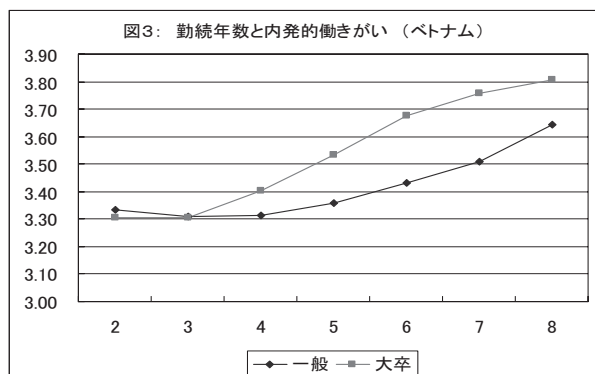


また、大卒、一般ともに、新入社員の得点の低さを指摘できる。マレーシアのボトムが3.4点以上なのに対し、中国は3.2点を下回っている。どうやら、新人の「内発的」な働きがいはマレーシアのほうが高いようである。しかし、入社16年目で比較すると、マレーシアが3.9点付近なのに達して、中国は3.8点前後に達し、差が縮まっている。勤続期間が長くなるにつれて急ピッチで内発的働きがいが高まるという特徴があるのも中国の特徴である。裏を返せば、中国では、ベテランと新人の間に大きなモチベーションの差があるのである。

大卒が元気なベトナム

次はベトナムである(図3)。まず、最も特徴的なのが、大卒のほうが一般よりも内発的働きがいが高いという点である。これは、マレーシアとは全く逆である。入社3年目頃までは両者に差が無いが、4年目以降、大きく差が開いている。この大卒の4年目以降の伸びは、マレーシアや中国の大卒をはるかに上回っている。なぜ、このような違いが表れているのであろうか。

一つには、ベトナム人の「気質」がある。一般従業員の多くは農家出身で、近代産業で働いた経験の無い人がほとんどである。彼らは、仕事に「楽しさ」や「生きがい」を感じる余裕が無かったり、或いは、「仕事は楽しんで行うものではない」というストイックなモラルを持っていることも少なくない。こうしたストイックな意識は、一面では彼らの高い勤勉性を支えているであろうし、反面では、彼らが苦手とされるチームワークの障害となっているであろう。農業であれば、ただ黙々と土に向かって作業をすれば成果につながるだろうが、工業ではそうはいかない。チームワークが機能するためには、「仕事そのものを楽しむ」という意識がどうしても必要になる。ベトナムでは、「農家出身者の意識を近代産業に馴化させる」という苦労があるのである。一方、大卒従業員では、近代的な価値観を習得している分だけ、こうした「内発的働きがい」を肯定的に捉えることができる。仕事観の差が、両者の差に少なからず影響を与えていることであろう。



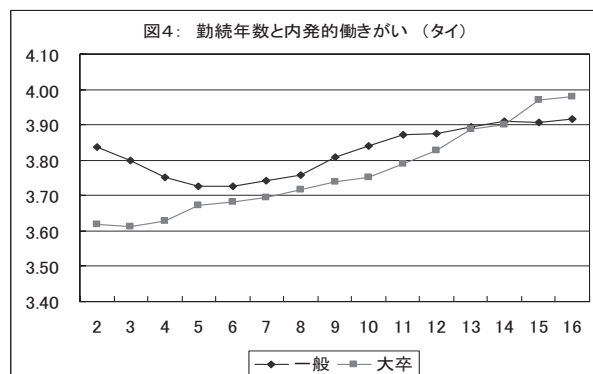
もう一つには、ベトナムの「工業化の浅さ」がある。ベトナムは、設立後数年しか経っていない会社が多く、そのために、他の国に比べると管理層が薄い傾向にある。一方、一般的に会社規模が急成長しているために、薄い管理層で多くの従業員を管理しながら、たくさんの仕事をこなさなくてはならない。こうした環境では、むしろ高いレベルの学業を修めた従業員ほど、仕事にやりがいを感じ易いはずである。日本の多くの会社も、草創期には今よりもずっと楽しい仕事があったことであろう。そういう意味で、ベトナムはまだ、昭和30年代の日本、「三丁目の夕日」なのである(在ハノイ某日系企業・社長の談)。

このように、「若く優秀な従業員にチャンスを与え、ヤル気を引き出したい」と考えている会社であれば、勢いのあるベトナムは有望な投資先といえる。マレーシアや中国などでは、古参の従業員が管理層の大層を占める一方で、若い従業員にはあまりチャンスが与えられない傾向がある。しかし、裏を返せば、こうした若い力を上手く活かす仕組みさえ作ることができれば、マレーシアなどでも従業員のヤル気を大きく引き出すことが可能であることを、この結果は示唆していると思われる。

付き合い易い、タイ

最後は、タイについて見よう(図4)。まず、大卒、一般とも、数字の高さが特徴的である。入社2年目を比較すると、大卒で3.6、一般で3.8を上回り、ともに他国に0.2ポイント以上の差をつけている。新入社員にして、既に「どちらかといえば」仕事を楽しんだり、生きがいや誇りを持ってしている状態にある。このように、仕事に対して肯定的な意識を持ってしているタイ人は、日本人にとって付き合い易い相手といえるであろう。

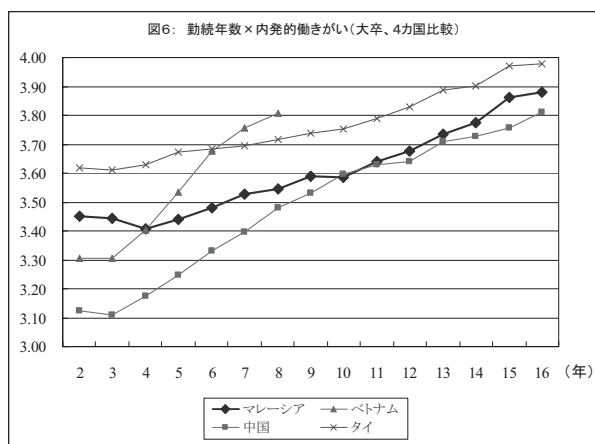
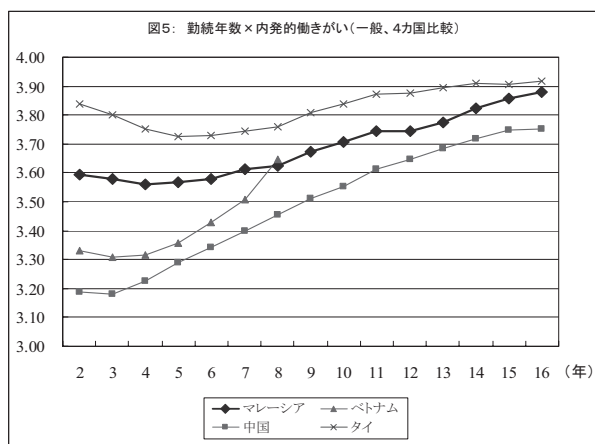
また、一般従業員のほうが大卒従業員よりも内発的働きがいが高いことに気がつく。一方、長く勤務するほど大卒従業員の数字が高まり、一般従業員に追いついていることも見てとることができる。こうした傾向は、ベトナムとは異なるが、マレーシアと似ている。「大卒の新人が元気が無い」のは、ある程度の発展を遂げた新興国の企業が抱える共通の悩みといえそうである。



その他、一般従業員は、入社5年目頃まで内発的働きのいが低下している。これも、マレーシアと似ている。入社当初に抱いていた期待が徐々に裏切られ、ヤル気を無くしていく現象と捉えることが可能であろう。この理由としては、彼らの「大人しさ」がある。不満があれば口にする中国人とは異なり、彼らは腹の中にしまい込むか、せいぜい親しい友人との愚痴で気を紛らわせるだけである。「こちらから耳を傾けないと従業員の本音が聞けない」という難しさが、タイ・マレーシアには存在するのである。

完成度の高いタイ・マレーシア、追い上げるベトナム

図5は一般従業員、図6は大卒従業員について、4カ国のグラフを重ねて示したものである。まず、一般、大卒ともに、勤続年数にかかわらず、タイ・マレーシアの内発的働きのいが中国を上回っていることを見とることができる。しかし、伸び率、すなわちグラフの勾配の高さを比較すれば、逆に中国がタイ・マレーシアを上回っている。従って、従業員に内発的働きのいをを持たせる、すなわち「楽しく、イキイキと、誇りを持って」働いてもらえるようになるまでの時間を現地化の一つのモノサシとすれば、「最初から完成度の高いタイ・マレーシアに対して、時間のかかる中国」という対比が可能になる。タイ・マレーシアの工業化における「一日の長」が反映された結果といえるであろう。



一方、ベトナムについてはやや異なる見方が必要である。入社当初は中国に次いで低い内発的働きのいがだが、勤続年数が長くなるにつれて急激に上昇し、入社7～8年目にして大卒は他の3カ国をゴボウ抜き、一般もマレーシアに追い付いている。最初は不安や仕事観の相違といった問題を抱えているベトナム人従業員も、長く勤務するにつれて適応し、内発的に仕事をこなせるようになるようである。「ベトナムの勢いを支えるのは、従業員の適応力の高さ」といういい方もできるかもしれない。

国際分業に向けた示唆

本稿で明らかになった各国の特性を踏まえ、どのような国際分業体制が好ましいか筆者なりの解釈を試みたい。内発的働きのいのボトムが高いタイやマレーシアは、付加価値の高い、熟練を必要とする作業に向いている。とりわけ、大卒従業員に比した一般従業員の高さは、一部の管理層のみで会社全体を牽引させるようなピラミッド型の組織よりも、広く現場レベルを巻き込んだフラット型の組織のほうが適合性が高いことを示唆している。昨今、海外の現地法人でも導入が進む「生産革新」などに対する対応力も、タイ、マレーシアといった先発の新興国のほうが高いと考えられる。

一方、勤続年数による差の大きい中国やベトナムは、低付加価値で、非熟練型の大量生産に向いている。優秀な従業員を見極めて管理層に登用し、現場を上手くコントロールするような組織が適格的であろう。しかし、こうした体制が競争力を持つのは、あくまで給与水準が低い間に限られる。最低賃金が凄まじい勢いで上昇を続ける両国の発展を維持していくには、従業員の定着率を高めながら全社的な内発的働きのいを引き上げ、付加価値の高い生産体制を移管していくような取り組みが求められよう。

本稿のテーマである「チャイナ・プラス・ワン」に照らせば、高付加価値の工程をタイ・マレーシアに残しつつ、中国の成熟度が上がるまで、低付加価値の工程をベトナムと分かち合う体制が合理的といえよう。この提言は決して目新しいものではないが、意識面から傍証したという点では過去に無い、斬新なものではないだろうか。

國分 圭介 (こくぶん・けいすけ)

1973年大分県生まれ。社団法人国際経済労働研究所、常任理事、主任研究員、クアラルンプール事務所代表。「海外ワークモチベーション調査」を立ち上げ、アジアの人々の働きのい向上と日系企業の発展のために、北は大連から南はジャカルタまで飛び回る多忙な生活を続けている。この記事についてのご意見・ご感想は、kokubun@iewri.or.jpまで。