



第17回: チャイナ・プラス・ワンを巡る闘い (4) 勤続年数と帰属意識

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今回は「勤続年数と帰属意識」について書きたい。企業のグローバル化が進行した今日、日系企業といえども、もはや日本人だけのものではない。地場系企業や外資系企業がひしめくアウェーの環境の中で、いかに従業員に会社のことを理解させ、共感させることができるのかが、企業の趨勢を左右するといっても過言ではない。

なぜ、「勤続年数と帰属意識」か？

一般的に「帰属意識」は会社の定着率に反映されるので、勤続年数が高い従業員ほど「帰属意識」が高いはずである。裏を返せば、「帰属意識」を持たせるためにどれだけの年数が必要かを計測することで、定着率向上のために必要な会社教育について考える手掛かりを得ることが可能である。

ただし、注意すべきは、その中身である。われわれ日本人は、「帰属意識」に代わる言葉として「愛社精神」とか「忠誠心」といった言葉を用いがちであるが、アジア各地を渡り歩いている筆者には、どうもこれらの言葉がしっくりこない。労働市場の流動性が高い国の人たちに「無条件に会社を愛しなさい」と要求するのはナンセンスであり、会社が、彼らをして「この会社とともに成長してゆきたい」と思わせる魅力を放っていないならば、向上心旺盛な彼らを惹きつけることは不可能である。

そこで、弊所の「ワークモチベーション調査」では、帰属意識を「会社の『これまで』に対する理解と、『これから』に対する期待」と解釈し、以下のような質問で計測している。「会社や、その事業は社会的に意義がある」、「会社や、その事業の将来に夢を持っている」。今回は、これら2つの質問に対する回答傾向を、勤続年数との関係から見ていくことにしよう。

「これまで」を理解するマレーシア。しかし「これから」には期待薄

まずはマレーシアの「これまで」から見よう。図1は横軸に勤続年数、縦軸に「会社や、その事業は社会的に意義がある」の回答結果を示している。横軸の

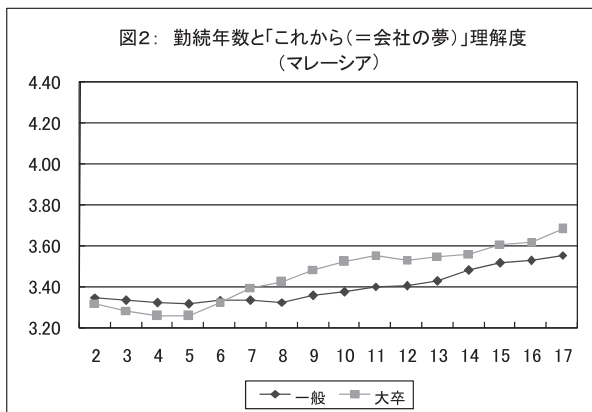
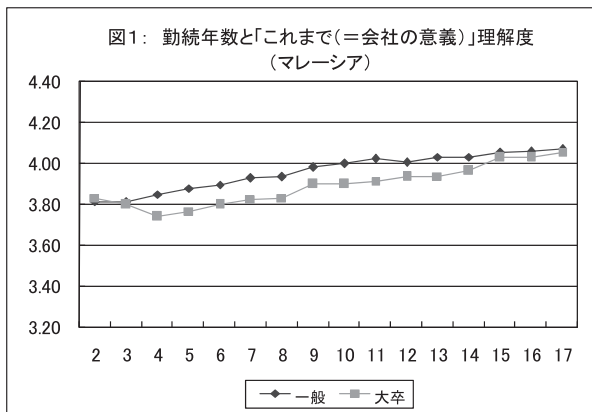
数字は、5カ年移動平均値。縦軸は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらともいえない」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の5段階で聞いた質問の結果に、それぞれ5～1点を与えて合計した数字である。さて、どのようなことがいえるであろうか。

まず、数字の高さである。一般、大卒とも、入社当初から3.8以上に達している。この数字は、「どちらともいえない」を上回り、「どちらかといえばそう思う」に近い値である。すなわち、マレーシア人従業員の多くは、新入社員でも会社の「これまで」をよく理解し、評価しているようである。この結果には、同国における日系企業の存在感の大きさ、また、ルックイースト政策などによる親日的な空気も影響しているであろう。さらに、一般、大卒とも、勤続年数が長くなるほど数字が緩やかに上昇している。長く勤めるほど、会社に対する理解がより深まるようである。

次は、マレーシア人の、「これから」について見よう。図2の縦軸は、「会社や、その事業の将来に夢を持っている」の回答結果を示している。まず、「これまで」に比した数字の低さに気がつく。一般、大卒とも、入社当初は3.3点程度である。この数字は、「どちらともいえない」に近い値である。マレーシア人従業員の多くは、会社の「これから」に期待できるか否かよく分からないままに入社しているようである。勤続年数が長くなるにつれて徐々に向上してはいるが、10年、20年近くを経ても「どちらかといえば」会社に夢を感じられる水準の4点には届かない。

すなわち、マレーシア人は、会社の「これまで」は高く評価しているものの、「これから」にはあまり期待を

寄せていない。「ウチの会社がよくやってきたことは認める。ただ、もうこれ以上は無理かもね」というのが、一般的なマレーシア人従業員の意識といえそうである。確かに、マレーシアの多くの企業は既に成熟期に入り、ベトナムに進出している企業のように数年で規模が2倍、3倍と大きくなることはとても見込めない。むしろ、「これまで」の蓄積を活かしながら、どのように生産性を上げていくかに関心が移っている。こうした企業のライフサイクルを従業員もまた肌で感じていることを、意識調査の結果は示している。



「これから」にも期待を寄せる中国人。しかし大卒と一般で差

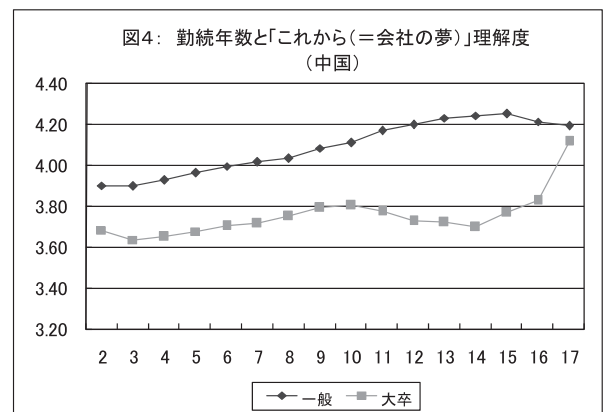
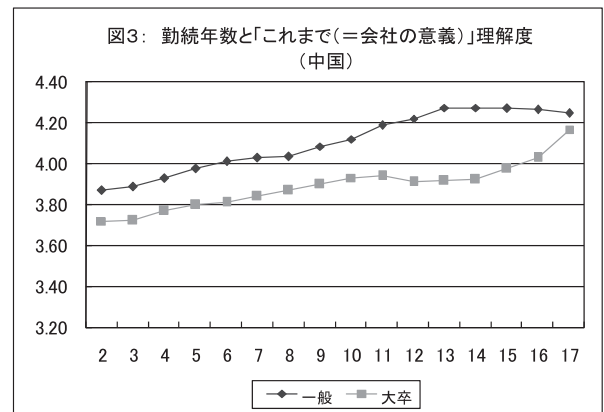
次は、図3(「これまで」)、図4(「これから」)から、中国について見よう。まず、「これから」の、マレーシアに比した数字の高さである。マレーシアが、一般、大卒ともに入社当初3.3点程度に留まるのに対して、中国は3.6点を上回っている。中国は、労働力不足や人件費の高騰などで経済が収束していくことが囁かれているが、マレーシアに比べるとまだ発展余力が大きい。従業員の意識にも、こうした経済情勢を反映した未来志向が表れている。「これまで」もマレーシアを上回る水準である。

こうした結果を意外に感じる読者も少なくないであろう。しかし、筆者の感覚に照らせばさほど違和感はない。実際に多少でも中国の労働者と触れ合ってみれば理解できるのだが、彼らは相当に「ウェット」である。会社に対する不満を多く持つと同時に、会社

の良い点、誇れる点をよく認識している。

もっとも、逆説的だが、この結果には同国の反日感情も多少影響しているかもしれない。すなわち、数ある外資系企業の中でわざわざ日系に入社してくるような従業員はそもそも親日的であることが多く、会社に帰属意識を持ち易いということである。或いは、たとえ親日的ではなくとも、自分が現在の会社を選んだことが間違っていなかったことを身近な人間に説明しようとすれば、自然と帰属意識が高まるであろう。「他に良い条件の就職先が見つからなかった」などと言うては自分の「メンツ」が丸潰れである。ちなみに、こうしたメカニズムは、「認知的不協和理論」(矛盾する認知を同時に抱えた人は、これを解消するために態度や行動を変更する傾向がある、とする理論)として心理学的にも支持されている。

ただし、大卒と一般を比べると、マレーシアとは比較にならないほどの大きな差が表れている。一般従業員の数字が勤続年数とともに急こう配で上昇するのに対して、大卒はあまり向上しない。特に、「これから」は入社から15年目頃までほとんど変化を見せていない。従って、一般に比べて大卒は、「会社の『これまで』を理解せず、『これから』にはさらに期待を寄せない」傾向がある。様々な国籍の企業が集積する「世界の工場」中国では、大卒従業員の目が肥え、他の外資系などと比較しながら相対的に会社を見る癖がついている。一般従業員に比した大卒の帰属意識の低さも、こうした環境を反映しているといえそうである。



「これから」に最高の期待のベトナム。しかし大卒は冷静

続いて、図5(「これまで」)、図6(「これから」)から、ベトナムについて見よう。まず、「これから」の数字の高さである。入社当初を比較すると、3.3点程度のマレーシア、3.6点以上の中国に対して、ベトナムは4点を上回っている。すなわち、ベトナム人は、会社の将来に高い期待を寄せて入社する傾向が強いといえる。加えて、一般従業員の数字は、勤続年数とともにますます向上している。ベトナムに立地する企業の多くは、周辺諸国からの生産移管も手伝って規模の拡大を続けている。ベトナム人従業員もまた、こうした動きを肌で感じながら、会社の将来に「夢」を感じているようである。

また、中国と同様に、折れ線の傾きが大きいことも特徴的である。これは、長く勤めるほど急速に帰属意識が高まることを示している。事実、中国やベトナムの多くの会社では、新入社員の離職率が高い一方、長期勤続者はあまり会社を辞めない傾向が見られる。

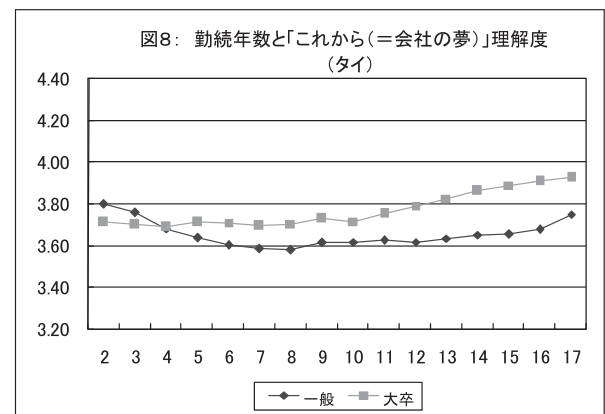
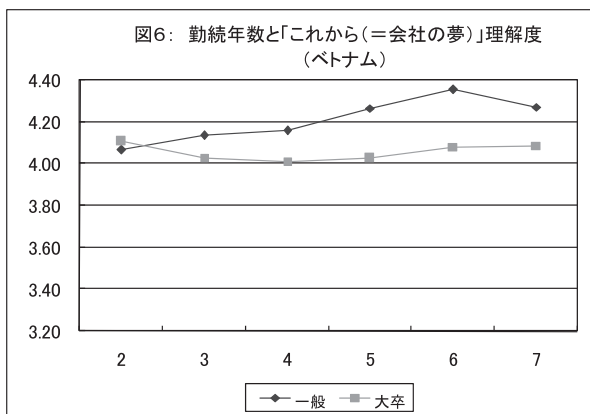
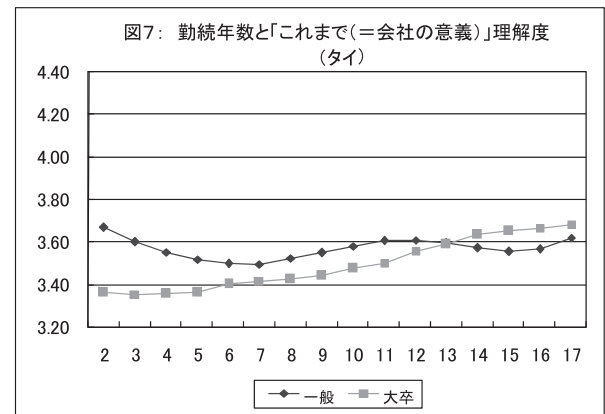
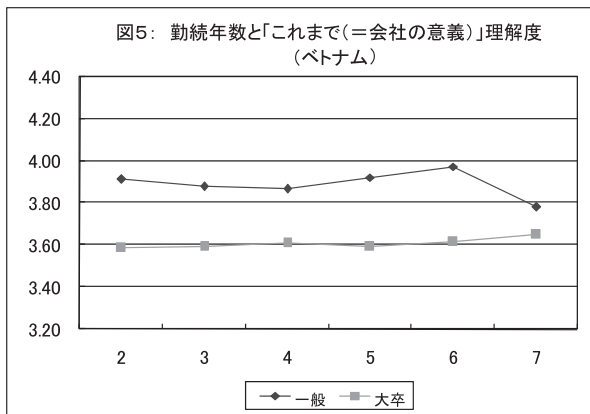
しかし、これも中国と同様であるが、一般従業員に比べると、大卒の低さが明確である。特に、会社の「これまで」についてあまり評価しない傾向がある。高い水準の学業を修め、国際的な視座を持つ彼らにとって、在ベトナム企業の「社会的な意義」はまだ十分な評価に値しないということになるのであろう。或いは、彼らの「帰属意識」の対象が、「会社」ではなく「直属上司」にあるという可能性もある。「会社で活躍していたマネージャーが会社を去ると、一緒にその

部下まで辞めてしまう」という話を聞くことは、両国において決して珍しいことではない。

仕事と会社は別モノ(?)のタイ

最後は、タイについて見よう。まず、「これまで」(図7)の数字の低さである。入社当初を比較すると、一般で3.7点、大卒で3.4点をそれぞれ下回っている。これらは、他国を0.2ポイント前後下回る数字である。タイ人従業員の多くは、会社が行ってきた社会への貢献をあまり認めない傾向にあるようである。「これから」(図8)も、マレーシアに比べると高いものの、決して十分な数字ではない。しかも、一般従業員は、入社6~7年目頃まで低下している。タイ人の、こうした会社に対する否定的な意識は、かつてこのコーナーで示した「内発的働きがい」の高さと対照的である。「仕事はやりがいがあるが、別にこの会社でなくても良い」という、タイ人のドライな一面が表れているように思われる。

なぜ、タイ人は「ドライ」なのであろうか。一つには、出稼ぎ労働者主体の環境の中で、帰属意識の対象が、「会社」ではなく「地元」に向いているという可能性がある。実は、中国でも、大連市など地元出身者が多い都市ではこれらの指標が高く、一方、上海市周辺や広東省各市など出稼ぎ労働者が多い都市では低い傾向がある。とはいえ、こうした効果を割り引いてもなお、タイの低さは際立っているように見える。今後、より精緻な分析を行う必要がある。



帰属意識の高いベトナム・中国、低いマレーシア・タイ

さて、これまでのおさらいしよう。まず図9は、会社の「これまで」について、4カ国の一般従業員のグラフを重ねて示したものである。紙幅の関係上、大卒の表示は割愛する。

まず、中国の高さが目立つ。グラフの勾配も他国に比べて高く、彼らは、勤続年数の長期化につれてますます会社の社会的意義を理解するようである。マレーシア、ベトナムも高い水準である。両国の発展において日系企業が果たしてきた役割は大であり、従業員も、そのことをよく理解しているようである。しかし、タイだけが飛び抜けて低く、「ドライ」な一面が表れている。

次に図10は、会社の「これから」についてである。まず、ベトナムの高さが目立つ。ベトナムに進出している企業の多くは、日本や周辺国からの生産移管が進み、企業規模が急速に拡大している。また、最低賃金の上昇などに伴い、従業員の生活水準も改善を続けている。こうした環境下で、彼らが会社の将来に夢や期待を強く抱いているようである。

また、中国の水準も高く、勤続年数が長くなるにつれて急こう配で上昇している。チャイナ・リスクが囁かれつつも、同国のGDPは年率10パーセント前後、最低賃金は20パーセント前後とベトナムを上回る成長を続けている。こうしたスピード感が、会社の将来に対する期待感の高さを生む原因といえそうである。

これに対して、低いのはマレーシアである。マレーシア人が会社の「これから」に期待を持ってないことは一目瞭然である。この結果はまた、彼らの「これまで」に対する高い評価とは対照的である。タイも、マレーシアに次いで低く、かつ、入社後数年間は勤続年数の長期化に伴って低下する特徴的な傾向を示している。

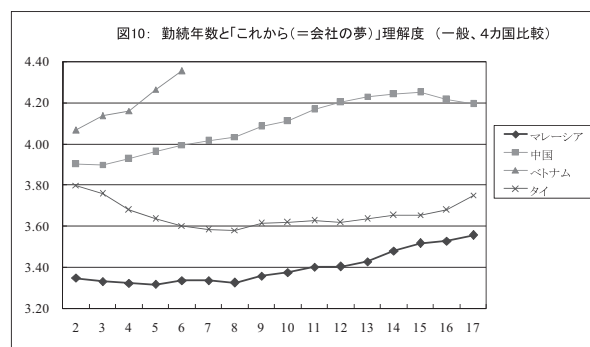
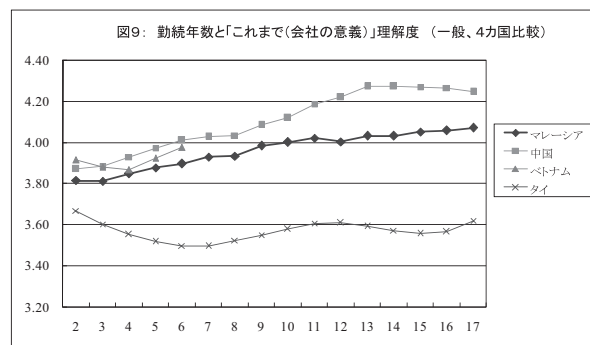
このように、会社の「これまで」と「これから」双方をよく理解する中国とベトナムに対し、タイは「これまで」に、一方、マレーシアは「これから」に、あまり理解を示さない。内容こそ異なれ、どうやら帰属意識は、後発の中国・ベトナムよりも、先発のマレーシア・タイで低いようである。特に、「これから」については、経済が発展するほど低下する傾向が明確に表れている。

経済発展とともに低下する帰属意識。だからこそ、会社教育を

なぜ、経済発展で先行するマレーシア・タイで帰属意識が低いのであろうか。一つは、経済が発展するほど従業員が生活を会社に依存しなくなることを挙げることができる。豊かになればなるほど、仕事よりも余暇に対する関心が高まる。もう一つは、特に「これから」に顕著に表れているように、会社がかつて

の勢いを失っていくことが挙げられるであろう。マレーシア・タイの経済成長率は近年でも5%前後に達するが、80年代後半から90年代前半に比べると半減している。こうした会社に対する依存率とスピード感の減退が、彼らの帰属意識の低迷となって表れているようである。

これらは、国全体が貧しく、かつ急速に成長している間は、多少会社教育を怠っても従業員の帰属意識がある程度維持され得ることを意味している。しかし、国が豊かになり、かつ成長率が減速すれば、放っておくと従業員の意識がますます会社から遠のく。すなわち、豊かになるほど、「会社教育を行うか否か」で従業員の帰属意識が大きく左右されるので、会社間の優劣の差が大きくなる。従って、例えば「マレーシア人が会社の『これから』に期待を寄せていない」という結果は、あくまで平均的な傾向を示したものに過ぎないことに注意が必要である。間違っても、「経済が収束傾向にあるのだから、帰属意識が低下するのは当然」などと考えて何も策を講じなければ、競争力の低下に帰結するだけに終わるであろう。



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が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。