



## 第18回: チャイナ・プラス・ワンを巡る闘い (5) 勤続年数と人間関係

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「勤続年数と人間関係」について書きたい。企業が発展していくためには、良好な人間関係を築くことが大切である。

### なぜ、「勤続年数と人間関係」か？

これまで、勤続年数とモチベーションや帰属意識の関係について見てきた。これらは、生産性や定着率といった具体的な数字と結びつきやすい、割と直接的な指標である。一方、人間関係は、もっと間接的で、かつ組織の体力を忠実に表す指標といえる。高度で、チームワークが必要とされる仕事になるほど、人間関係がより重要になる。従って、現場レベルの組織力を高めるためにどれだけの年数が必要かを計測することで、現地化に向けた重要な指標を得ることが可能である。

人間関係には、大きく分けて2種類がある。一つは、より垂直的な関係、もう一つは、より水平的な関係である。弊所の「ワーク・モチベーション調査」では、それぞれ10問以上に及ぶ複数の質問で計測しているが、今回は、前者を代表する質問として「上司との関係」、後者を代表する質問として「同僚・部下との関係」の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。

### マレーシア: 悪化する上下関係を補う、同僚・部下との関係

まずはマレーシアの「上司との関係」から見よう。図1は横軸に勤続年数、縦軸に「上司との関係」の回答結果を示している。縦軸は、「満足」「どちらかといえば満足」「どちらともいえない」「どちらかといえば不満」「不満」の5段階で聞いた質問の結果に、それぞれ5~1点を与えた数字の5カ年移動平均値である。さて、どのようなことが言えるであろうか。

まず、入社当初の数字の高さである。一般、大卒とも、3.6点以上に達している。この数字は、「どちらともい

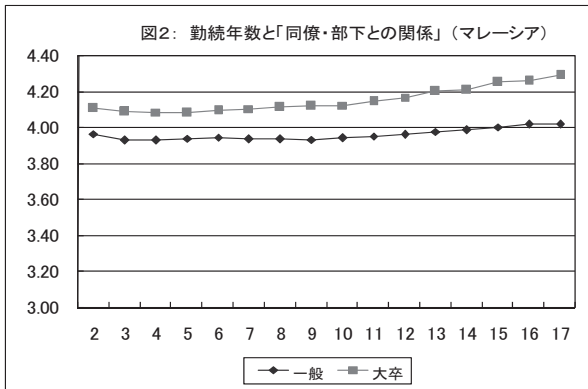
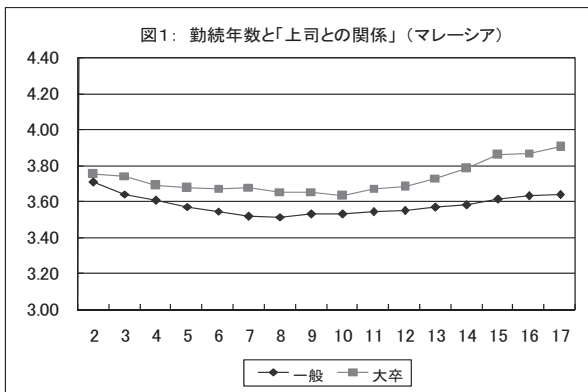
ない」を上回り、「どちらかといえば満足」に近い値である。対立を好まない彼らの「人の良さ」が、新入社員の「上司との関係」形成に一役買っているのかもしれない。

しかし、問題はその後である。一般は勤続8年目、大卒は10年目頃まで、それぞれ低下している。すなわち、マレーシア人従業員は、長く勤務するほどに「上司との関係」が悪化していくのである。それぞれ、9年目、11年目以降は回復に転じるものの、大卒が新入社員並の数字に達するのは14年目以降で、一般は17年目でもなお届かない。

長く勤務を続けるほど上下関係が悪化するというのは、一見すると理解が難しい現象である。従業員にとって毎日接する上司の存在は大きなものであり、上下関係の悪化は、本来であれば離職の原因とも成り得る。しかし、それにもかかわらず働き続けるのには、悪化する「上司との関係」を補う別の要因があることを示唆するものである。

図2は、その要因の一つとして、「同僚・部下との関係」があることを示している。一般、大卒ともに、入社当初の「同僚・部下との関係」は4点前後に達している。そればかりか、長く勤務するごとに徐々に数字は上がっていく。すなわち、次第に増していく上司への嫌悪感の一部を、仲の良い同僚の存在が中和してくれていると考えられる。

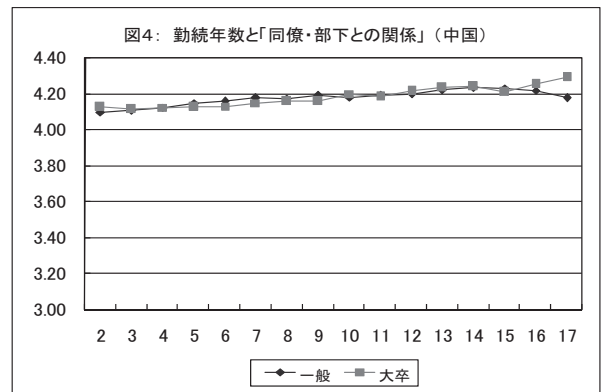
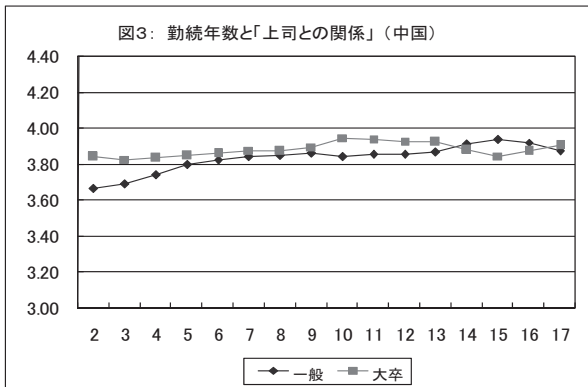
マレーシア人は一見大人しいが、同僚間でよく愚痴をこぼす。裏を返せば、不満の発散が上に向かう代わりに横に向かうことで、彼らの勤続意志が繋ぎ止められていると考えられる。入社後8~10年目で上下関係が向上に転じるのも、一部には、横に流れた不満がやがて上司の耳に届き、改善が施されるまでの「タイム・ラグ」に因るものとも解釈できる。



### 中国: 長く勤めるごとに、人間関係は向上

次は、中国について見よう。まず、「上司との関係」(図3)の数字の高さである。新入社員にして、一般はマレーシアと並び、大卒はマレーシアを上回っている。しかし、より注目すべきはそのグラフの傾きである。マレーシアとは対照的に、勤続年数が増すほど数字が高くなっていく。つまり、中国人従業員は、入社直後の上下関係が良いだけでなく、年を経るごとにさらに向上するという傾向がある。「同僚・部下との関係」(図4)も、一般・大卒ともに4点を上回っている。

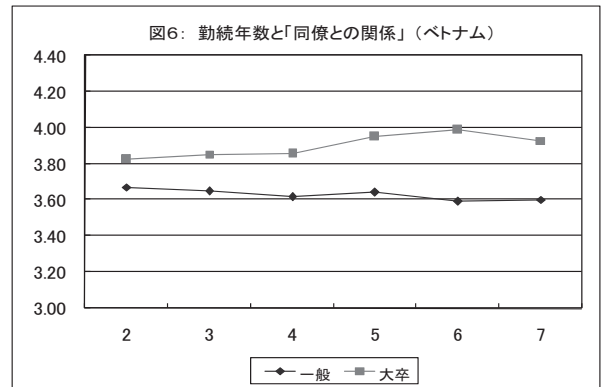
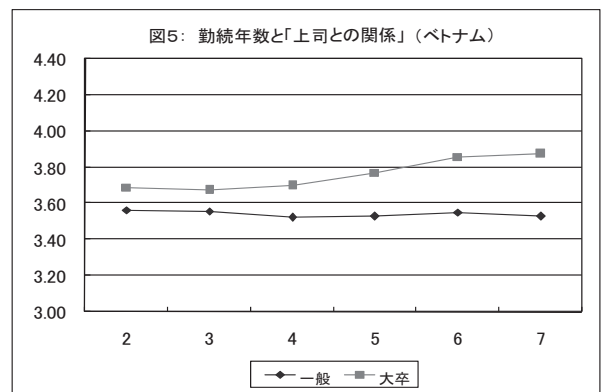
実は、同じ「華人文化圏」であるシンガポールでも同様の傾向が見られる。彼らは、大人しいマレーシア人などと異なり、ハッキリと自己主張をするので、不満は上司の耳にダイレクトに届く。従って、彼らの不満が短期的に何らかの解決を見る確率は比較的に高く、そのことが、長期勤続者の人間関係の形成を容易にしていると考えられる。



### ベトナム: データも示す「チームワークの弱さ」

続いて、ベトナムについて見よう。一般従業員の入社当初の水準は、「上司との関係」(図5)、「同僚・部下との関係」(図6)ともにマレーシア・中国を下回っている。特に、「同僚・部下との関係」は両国に大きく水をあけられている。グラフの傾きについては、「上司との関係」が徐々に低下するのはマレーシアと同じだが、「同僚・部下との関係」も低下するのがベトナムの特徴である。

ベトナム人の特徴としてしばしば観察される現象に、「他者への関心の低さ」がある。彼らの多くは農業事業者の子弟であり、近代産業に勤務するための「チームワーク」の意味や大切さを経験的に習得できていない。彼らが「一人一人は優秀だが、チームになると途端にダメ」といわれる所以である。なお、人間関係が全面的に悪化するにもかかわらず働き続ける



のは、それ以外の要因、例えば給与など処遇への執着心の強さが作用しているよう。

これに対して、大卒は、「上司との関係」、「同僚・部下との関係」とともに急勾配で上昇している。高度な学問を習得する過程で近代的な価値観を身につけていることや、彼らハイ・タレント従業員が希少ゆえに周囲から重宝がられ、結果として自己に都合の良い関係を築きやすいことなどが原因と考えられる。

### タイ：人間関係の悪さはダントツ。「微笑み」の裏は「諦め」か

最後は、タイについて見よう。まず、「上司との関係」(図7)の低さである。入社当初は、3.2点と、他国を0.4ポイント前後下回っている。「同僚・部下との関係」(図8)はこれより良いものの、3.6点程度とベトナムを下回っている。グラフの傾きはマレーシアの「上司との関係」に似て、「上司との関係」、「同僚・部下との関係」ともに入社8年目頃まで低下している。その後、回復に転じるものの、勤続17年目でも入社当初の水準には及ばない。

一方、大卒については、入社4年目頃に底を打った後、早々に向上に転じている。しかし、水準の低さは一般と同様で、「上司との関係」、「同僚・部下との関係」ともに0.4ポイント前後、他国に水をあけられている。

「微笑みの国」の従業員が、このように人間関係が悪いというのは一見すると意外だが、筆者が普段見聞きしている現象に照らして、一つの仮説を導きたい。すなわち、彼らは、周囲の従業員に対して、諦め、

あまり期待をしていない。同時に、自分もまた、周囲からあまり期待されていないことを感じ取っている。「親密な関係を築いても得をしない」ことを経験的に知っているのも、「もう私にはこれ以上関わらないでくださいね」という意味を込めてニコっとするのである(言い換えれば、図7、図8のグラフの形状が彼らの頭の中にはインプットされており、「合理的」に振る舞っているのである)・・・と。

### ウェットな中国、ドライな東南アジア

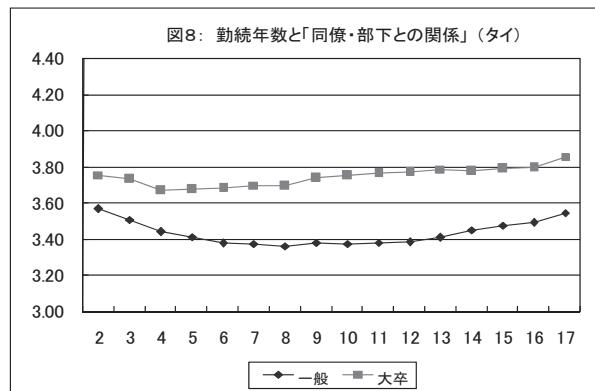
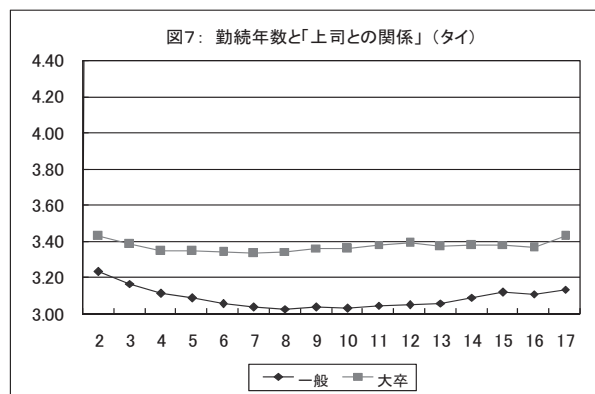
さて、これまでのおさらいしよう。図9は「上司との関係」について、それぞれ4カ国の一般従業員のグラフを重ねて示したものである。紙幅の関係上、「同僚・部下との関係」、および大卒の表示は割愛する。

まず、中国の高さが目立つ。グラフの勾配も、4カ国中唯一右上がり、勤続年数の長期化につれてますます上司との関係が良好になる。一方、マレーシア、ベトナムは、入社当初こそ上司と良好な関係を築きやすいが、長く勤務すると関係が悪化していく。マレーシアの場合は、同僚間の関係の良さが鬱憤のはけ口となり、離職の防止に一役買っていることが考えられる。一方、ベトナムは、同僚・部下との関係も悪化傾向にあるため、人間関係に関しては割り切って、処遇などを求めてハングリーに働き続けていると読み取ることができる。

タイは、両指標ともに飛び抜けて低く、さらに勤続年数とともに悪化傾向にある。以前にこのコーナーで示したように、「内発的働きがい」は4カ国中で最高でも、人間関係や、前回示した帰属意識となると途端に数字が下がる。「微笑みの国」として名高いこの国だが、彼らが好んで使う「マイペンライ(気にするな)」といった一見すると楽観的な言葉も、周りに対する諦めが根底にあると解釈できる。

こうした、勤続年数の長期化とともに上下関係が悪化していくという東南アジア3カ国共通の結果には、一部に、彼らの「大人しさ」が影響しているよう。彼らは、あまり表立って自分の意見を述べることがない。言われたことを、時には不満そうな顔をしながらも、ただ淡々とこなすだけである。「目上の人が言うのだから従わざるを得ない」という暗黙の了解がこれらの国では強い。しかし、彼らが上司の前で不満を口にしないということは、それだけ、改善が施されにくいことを意味する。よほど気がつく上司に当たらない限り、彼らの不満は心の内側にこもったり、周囲への愚痴となったりしながら、地下マグマのように増幅していく。

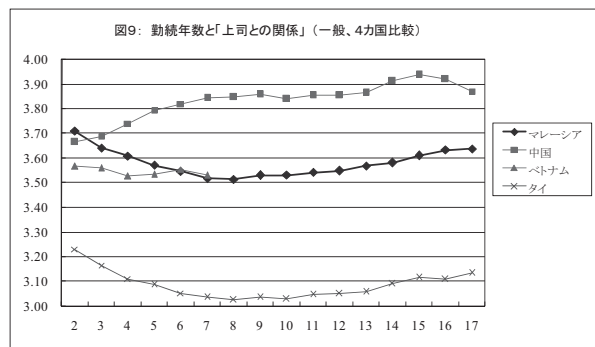
あるいは、文化的、歴史的な違いに注目することで、別の解釈も可能である。タイやマレーシア、ベトナムといった東南アジアの国に長く駐在している人は、たいてい、彼らの「ドライ」な一面に気がついてしまう。一見すると穏やかでフレンドリーではあるが、常に、何か見えない壁が、彼らの周りを覆っている。それは、



我々のような外国人に対してだけでなく、少し立場が異なれば、彼らローカル従業員同士でも、である。古くから多様な文化や民族が入り乱れたこれらの地では、お互いのことに深く干渉しないことがマナーである。多民族国家のマレーシアがその典型であるが、タイも、ルーツを辿れば華僑系住民も少なくない。宗教的にも、仏教が多いものの、その宗派の種類は幅広いし、キリスト教信者も少なくない。センシティブな話題を避けるために「ドライ」に振る舞うことも、知恵の一つである。

こうした環境でお互いの差異を強く感じるのは、多くの場合、同僚間ではなく、上司と部下といった、立場を超えた接触においてである。それゆえ、「呑みニケーション」のような、日本や中国、韓国など東アジア文化圏では当たり前のレクリエーションも、東南アジアでは控えられる傾向がある。日本人出向者の中にはこういう手段に頼りたがる人も少なくないのだが、余計なシコリを生むだけの結果に終わることも多いようである。

その点、中国は、比較的ハッキリと物を言い合う文化が根付いた国である。優れた上司に対しては上下関係を重んじるものの、ダメな上司には、サボタージュや、より上の上司への「密告」など多様な手段で容赦なく攻撃をしかける。それゆえ、上司も、ある程度の緊張感を持って部下と接触する。また、その文化的同質性の高さも手伝ってか、人と人の間の壁が低い。「同じ顔をしていれば、考えていることも同じだろう」という暗黙の了解が多くの人に共有されている。勿論、出身地による違い、例えば、上海人や広東人上司の、「外省人」(地方出身者に対する呼称)に対する差別的な振る舞いを指摘する声は少なくないものの、全体として見れば、東南アジアに比べて「ウェット」なことは明らかである。



### 中国には仕事を、東南アジアには人を

このように、人間関係に関しては、「チャイナ」と、「プラス・ワン」候補3カ国の間で大きな違いがある。

ベテランになるほど上司との関係が良好になる中国は、チームワークが求められる業態ほど魅力的な土地といえる。彼らは、日本人の上司であっても、能力さえあれば仲間と認め、分け隔て無くウェットに接してくれる。一度良好な関係を築くことが出来れば、仕事の

し易い環境といえる。しかし、だからといって過度に人間関係に頼ることは慎むべきである。信頼を集める上司が辞めると、その下の部下もこぞって会社を辞めたり、新しい上司に歯向かうという現象も見聞きされる。あるいは、人間関係に頼って、縁故採用や、関係業者へのバックマージンの請求などを平気で行ってしまふのも中国人の特徴である。こうした「人だより」体質が、時にどのような品質事故を招いてしまうかは、想像に難くない。

良好な人間関係に反して、中国人のモチベーションが他国に比べて低いことは以前にこのコーナーで示したとおりである。すなわち、彼らの関心は、とかく「仕事」よりも「人」に向かいがちなのである。従って、中国人については、良好な人間関係を維持しつつ、彼らの目が、「人に加えて、仕事」に向かうよう促すことで、より質の高い作業が可能となろう。そのために、仕事の意味ややりがい、誇りを教えていくことが上司の使命である。

一方、東南アジアの3カ国は、中国に比べて従業員が大人しく、管理し易い土地である。しかし、彼らは不満を表に出さず、内側に留めたり、同僚間の愚痴で発散させる傾向があるため、上司は、気をつけなければ「裸の王様」になりかねない。また、彼らは、与えられた仕事は淡々とこなすが、その大人しい性格が災いして、チームワークを必要とする仕事が苦手である。「自分の仕事はここまで」と決め込んで、周囲を進んでサポートしようとする従業員が少ない。

彼らは、人間関係の悪さに反して、モチベーションが中国人に比べて高い。従って、これら国々では、従業員の不満に良く気が付き、耳を傾けられるような人材を上司に登用するとともに、彼らの目が、「仕事に加えて、人」に向かうように育成することで、チームワークが求められるような仕事にもより対応し易くなると考えられる。そのために、上司には、助け合うことで生まれるメリットを従業員に理解させる努力が求められる。

なお、今回取り上げた傾向は、あくまで平均的な傾向を示したに過ぎないことに注意を求めたい。会社単位で見れば、東南アジアの国でも、勤続年数が長くなるにつれて人間関係が良好になる会社もあれば、中国で、逆に人間関係が悪くなる会社もある。従って、本稿はあくまで参考情報として用いられたい。

### 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](mailto:kokubun@iewri.or.jp)まで。