



第19回：定着率を高めるには？（1）マレーシア

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今日、海外の現地法人が置かれている環境は、ますます厳しさを増している。欧米系やアジア系、地場系の企業がひしめき合う環境の中で、どのようにすれば日系企業は競争力を高め、生き残ることが出来るだろうか。話を労務に限定すれば、この間に対する答えは、「優秀な従業員を長期的に確保し、未来の戦力に変えていくこと」ではないだろうか。

なぜ、「定着率」をテーマにするのか？

定着率の問題は、多くの経営者が日本では直面することの無かった問題である。このコーナーで取り上げてきた国々、すなわち、マレーシアや中国、タイ、ベトナムなどに立地する企業であれば、月当たり10パーセントを超える離職率に悩まされていることも珍しくない。離職率が10パーセントとは、従業員1,000人の会社であれば、毎月100人が入れ替わることを意味する。

この、「従業員がすぐに辞めてしまう」という現実を目の当たりにして「〇〇人は帰属意識が低い。だから、仕方がない」と匙を投げてしまう人も少なくないようである。こうした言説は、「日本人の帰属意識が高い」という理解に基づくものである。しかし、このように、原因を「民族的な性質」に求めては、決して現地法人の経営は務まらない。しかも、私見を述べれば、日本人は決して帰属意

識が高いわけではない。日本人の離職率が低いのは、転職機会が乏しいために、仕方なく会社にしがみついている人が多いことに因るものである。

或いは、もう少し前向きな経営者であれば「〇〇人は帰属意識が低い。だから、帰属意識を植え付けよう」と考えるようである。こうした姿勢そのものは、一見すると立派である。しかし、原因の捉え方は上と同じであるし、ただ「帰属意識が低いから、帰属意識を」と繰り返すのでは、不毛な堂々巡りに帰結するだけであろう。

そこで今回から、「定着率を高めるには？」と題して書いてみたい。今回は、弊所が駐在員事務所を置き、調査データの蓄積も豊かなマレーシアについてである。

給与？人間関係？

「定着率を高める」ために、読者の会社ではど

のような取り組みをしているだろうか。「従業員の考えていることなんて給与のことばかり。だから、給与を高めるくらいのことしかやっていないよ」という方もいるかも知れない。確かに、給与を高めてもらえれば誰でも嬉しいが…果たして、どれだけの効果が期待できるであろうか。

定着率の話になると、とかく給与などの処遇に目が向きがちである。「従業員は、他の会社が1リンギット (Ringgit. マレーシアの通貨単位。1リンギットは、およそ 26.4 円) でも高い給与を提示すればそこに移ってしまう」という声を聞くことも珍しくない。しかし、本当にこれを真実として鶴呑みにして良いのであろうか。一部の経済学者は「理論どおり」と喜ぶかも知れないが、果たして人間はそのように単純な生き物なのであろうか。もしも真実であれば、たとえ給与を高めても、近隣の会社が少しでも高い給与を支払うようになれば、以前よりもっと高い給与を支払わなくてはならなくなる。この「無限のイタチごっこ」に参加することは、経営者にとってできれば避けたいはずである。

或いは、最近では人間関係に真の原因を求める傾向もあるようである。「離職の本当の理由は人間関係」と唱えるコンサルタントや心理カウンセラーは、「従業員の考えることなんて所詮はカネ」と信じる経済学者や経営者よりも、多少、知的で良心的に見える。確かに、職場にギスギスした雰囲気蔓延している会社であれば、なんらかのイベントを行うことで改善を図ることが可能かも知れない。ただし、問うべきは、「果たして、それで定着率が向上するか」である。残念ながら、筆者は、「呑みニケーションや運動会をやって離職率が下がった」という話をほとんど聞いたことがない。また、人間関係が大事なのであれば、所詮は「アカの他人の寄せ集め」に過ぎない会社よりも、家族や友人が温かく迎えてくれるカンポン (kampong. マレーシア語で「田舎」の意味) の

ほうが良いに決まっている。居心地の良さを追求するだけでは、最初から勝負は見えているのである。

人間関係を向上させることは、一見すると給与とは異なる、より賢明な戦略のように思える。事実、「人間関係が良い会社」がそう多くないことは確かである。読者の会社にも、他では得られない居心地の良さを感じて働き続けている従業員がいるかも知れない。しかし、「人間関係が良いから」という理由で長期的に働き続けている従業員の数が「そう多くはない」ことは、「勤続年数が長くなるほど上下関係が悪化する」という、前回のこのコーナーで示したグラフの形状を見ていただければ一目瞭然である。

給与、人間関係がともに持っている弱点は、「他所で容易に手に入る」ということである。従って、離職の真の原因を給与や人間関係に求める主張がもしも真実であれば、皮肉なことに、「従業員はお金が貯まるまで会社にいる。お金が貯まると長期休暇でカンポンに帰り、そのまま会社には戻って来なくなる」という、筆者が多くの経営者から耳にタコができるほど聞いた現実から抜け出すことができないのである。裏を返せば、給与や人間関係を「離職の本当の理由」と唱える言説は、給与や人間関係においてしか策を講じることができず、そのため、給与や人間関係でもっと競争力のあるライバル会社やカンポンに従業員を奪われ続けている会社の悲哀の上に薄紙を敷いて、上からなぞただけのものに過ぎないかも知れない。そのような言説は「現実」であっても、「真実」であるとは限らないのである。

ここで、クエスチョン

それでは、従業員を会社に留まらせるために本当に大事なことは何であろうか。給与でも、人間関係でも無いとすれば…。筆者の見解を示す前に、少し皆さんに考えてもらいたい。次のうちで、

従業員の「この会社で長く働きたい」(①)という意識を高めるために必要なことは何であろうか。最も大事と思うものから順に、並べ替えてみて欲しい。

- ② 仕事は楽しいか？
- ③ 能力発揮の機会は十分か？
- ④ 会社は社会的に意義があるか？
- ⑤ 会社の将来性に夢を感じるか？
- ⑥ 給与の水準に満足できるか？
- ⑦ 昇進の可能性に満足できるか？
- ⑧ 福利厚生に満足できるか？
- ⑨ 上司との関係に満足できるか？
- ⑩ 同僚との関係に満足できるか？

②と③は、仕事そのものから得られる感覚で、「内発」的なもの、④と⑤は、会社のあり方や将来に対する共感である。その他の、⑥～⑧は処遇、⑨～⑩は人間関係である。さて、読者の答えはどうなったであろうか。「従業員がどうか」について並べ替えが終わったら、次は「自分であればどうか」を考えて、並べ替えてみると良い。きっと、両者には大きな違いがあるはずである。「自分は給与のために働いているのではない」と断言できる人でも、「周りの人はどうか」と尋ねられると「あいつらはカネのことばかり」と答えることも少なくないようである。

答え合わせ

さて、答え合わせである。ここでは、回帰分析という方法を使って、「この会社で長く働きたい」(①)という意識に与える影響力(標準偏回帰係数)を計算してみたい。使用するデータは、最近、弊所の調査に参加したマレーシア人従業員3万人のデータである。大学卒、及び大学院修了者のデータは除いている。表1は、計算結果である。上から、影響力の大きい順に並べている。

表1：会社勤続意志(①)に与える影響力ランキング

影響力順位	キーワード	質問文	標準偏回帰係数	番号
1	楽しさ	仕事は楽しいか？	0.209	②
2	将来性	会社の将来に夢を感じるか？	0.130	⑤
3	能力発揮	能力発揮の機会は十分か？	0.090	③
4	社会的意義	会社は社会的に意義があるか？	0.059	④
5	福利厚生	福利厚生に満足できるか？	0.056	⑧
6	昇進	昇進の可能性に満足できるか？	0.023	⑦
7	給与	給与の水準に満足できるか？	0.019	⑥
8	上司との関係	上司との関係に満足できるか？	0.015	⑨
9	同僚との関係	同僚との関係に満足できるか？	0.000	⑩

ご覧いただけるとおり、「仕事は楽しいか?」、「会社の将来に夢を感じるか?」、「能力発揮の機会は十分か?」が、「この会社で長く働きたい」という意識を左右するベスト・スリーである。すなわち、「楽しく、将来性があり、能力を活かせる会社」は、従業員が辞め難い会社といえる。一方、これら項目に比べると、処遇や人間関係の影響力は小さいという結果になっている。すなわち、処遇に満足させたり、人間関係を良くするだけでは定着率を高めることはできない。「ぬるま湯で居心地の良い会社」というのは、意外にも、従業員の気持ちを惹きつけることができないようである。

よくある間違い

ところで、読者の会社では、こんな間違いをしていないだろうか。例えば、「給与に不満」という声に対して、どのような対策が考えられるだろうか。筆者がこういう問いかけをすると、中には怪訝そうな表情を浮かべて、「給与に不満なんだから、給与を高めるしかないんじゃないの?」と返す人もいる。そして、「それ(昇給)が出来ないから困っているんだよね」と続けるのが相場である。しかし、上で示した結果は、いたずらに給与満足度を高めても、「この会社で長く働きたい」という意欲を高めることができないことを示している。裏を返せば、「給与に不満」という声が多いからといって、それを真に受けて給与を引き上げる必要は無いのである。

では、給与について無策で良いかという、決してそのようなことはない。上で示した結果を応用して考えると、答えが見つかると思う。すなわち、単に給与満足度を高めるのではなく、「会社と従業員がともに発展していける」というイメージを従業員に抱かせるような支給の仕方が望ましいのである。もう少し噛み砕いていえば、「会社はこういう方向を目指していますよ。そのために、あなた方にはこういう活躍を期待していますよ。その活躍には、こういう処遇で応じますよ」という「メッセージ」が伝わるような支給の仕方が、従業員の定着率を高めるうえで効果的といえる。

良い給与、悪い給与。良い関係、悪い関係

給与よりも福利厚生のほうが「この会社で長く働きたい」という意識に対して影響力が大きいという結果も、「メッセージ性の大切さ」を傍証している。給与は、他社の情報が得やすく、模倣が容易なので、福利厚生ほどには会社間の差が表れない。とりわけ、初任給であれば、同じ地域で同じ規模、同じ業種の会社であれば、ほとんど差が無いというのが現実であろう。一方で、福利厚生は外からは見えにくく、会社の独自性が発揮されるので、差別化され、結果としてメッセージを伴って従業員に受け止められる。例えば、「この会社は従業員の健康を気づかっている」「この会社は長期勤続者に優しい」といった具合に、である。福利厚生が給与に比べて従業員の勤続意志に大きな影響を与えるのは、こうしたメッセージ性の違いによるものであろう。

もう一つ多い間違いが、人間関係についてである。「離職の本当の理由は人間関係」と信じている人は、「運動会を開こう」「呑みニケーションを開こう」という日本的な発想に陥りがちである。しかし、回帰分析の結果は、単に人間関係を良くするだけでは定着率を高めることができないことを示している。

もちろん、筆者は「人間関係が無意味」とは思っていない。お互いをたたえ合ったり、自由闊達に意見を闘わせることのできる関係であれば、とても意味がある。しかし、単に、居心地が良いだけの「仲良しグループ」や、傷をなめ合ったり、愚痴を言い合ったりするだけの後ろ向きの関係であれば意味がない。回帰分析の結果を注意深く読み取れば、そのことが見えてくるはずである。

すなわち、「仕事の楽しさ」を誘発したり、ともに「会社の将来」について語り合える関係であったり、或いは、「能力を活かし合う」関係であれば、従業員の気持ちを会社に惹きつけ、高いモチベーションと定着率を実現できるであろう。一方で、上司や同僚との関係に単に「満足」しているだけで、気持ちを前に向かわせることができない関係であれば、定着率に与える影響は、まさに標準偏回帰係数の値が示すとおり、「ゼロ」に近いものとなるはずである。

何をすべきか

それでは、どのようにすれば、従業員の定着率を高めることができるだろうか。答えは決して簡単ではない。なぜならば、ドラッカーのいうとおり「経営に万能薬は存在しない」からである。経営者が試行錯誤をしながら、その企業にとって最も良い施策を見つけることが大事である。

しかし、ここで敢えて、回帰分析の結果明らかになった「ベスト・スリー」に照らしながら、定着率を高めるために会社が何をすべきか、簡単に述べておきたい。

まず、仕事を「楽しく」するような職場設計が望ましい。そのためには、例えば、提案・表彰制度を活用することが良い。「優れた提案に対して報奨を与える」という程度であれば、既に多くの会社がやっている。或いは、少し進んだ会社では、「優れた提案を行った者を、掲示板に張り出す」ということもやっている。しかし、大事なことは、

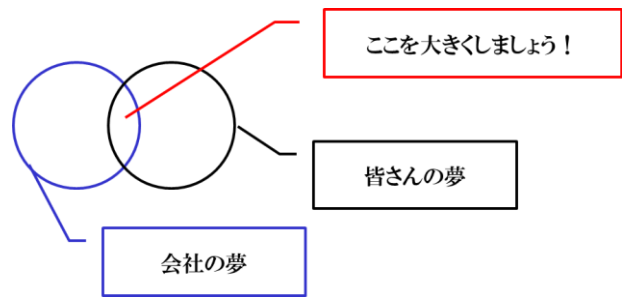
こうした制度を作るのではなく、「いかに運用するか」である。「せっかく提案制度を導入したが、提案を行うのはいつも同じ人」という失敗談は枚挙に暇が無い。これでは、定着率の数字に目に見えた改善が得られなくとも不思議ではない。

ある会社では、提案・表彰制度からさらに一歩進み、「拍手が鳴りやまない職場」をスローガンに掲げ、実践している。すなわち、「従業員が何か良い提案をするたびに、皆で拍手をしてたたえ合う」という取り組みを行っている。「学芸会ではあるまいし、何を悠長なことを」と読者は思うかも知れない。しかし、こうした取り組みを行っている会社を一度でも訪問してみれば、他の会社に比べて、従業員の顔つきが明らかに異なることに気が付くはずである。

会社の「将来性」に対する共感を高めるには、何といっても、会社と従業員のコミュニケーションが大切である。会社がどのような方向を目指しているのかについて、魅力的で分かり易い情報の発信に努めるべきである。同時に、会社の意思決定にできるだけ多くの従業員を巻き込み、「皆で会社を動かしている」という実感を抱かせることが求められる。

また、情報発信と並行した、社内報や掲示板の活用が望ましい。下図は、某社の掲示板に描かれている図である。会社の目指している方向と従業員が目指している方向が重なっていることを示し、従業員の会社に対する関心を高めること、また、その重なりを面積を大きくしていくという会社の姿勢を示すことで、会社の将来を「我が事」として従業員に実感してもらおう狙いがある。

図1：掲示板の活用例



従業員の「能力を発揮」させるには、上で挙げた提案・表彰制度に加えて、適切なトレーニングや、権限移譲が求められる。しかし残念なことに、重要な仕事の大半を日本人出向者が担ってしまい、現地従業員はアシスタント的な仕事に限定されているようなケースは、設立から数十年を経過しているような会社ですら、一般的に見られる。また、日本人経営者が3年から5年程度で入れ替わり、そのたびに会社の体制が大きくブレることも悪循環に拍車をかけている。従業員の意見を尊重する経営者が来たかと思えば、次に来る経営者は何でも一人で決めてしまうワンマン…という会社では、従業員は保身のために面従腹背を決め込み、経営者の前では「借りてきた猫」のように自己主張を避ける。

こうした悪循環を抜け出し、従業員が「能力を発揮」できる仕組みを作るには、現地従業員を育成しつつ、要職に登用し、徐々に日本人出向者を減らしていく努力が求められる。また、経営者を現地従業員に任せるか、それが無理であれば、経営者の交代に伴うブレを回避するために、その時々体制を客観的に評価できる仕組みを導入することが望ましい。弊所が行っているような従業員向けの意識調査を継続的に行っていくことも、一つの方策である。

勤続年数別に見る、会社勤続意志を支える要因

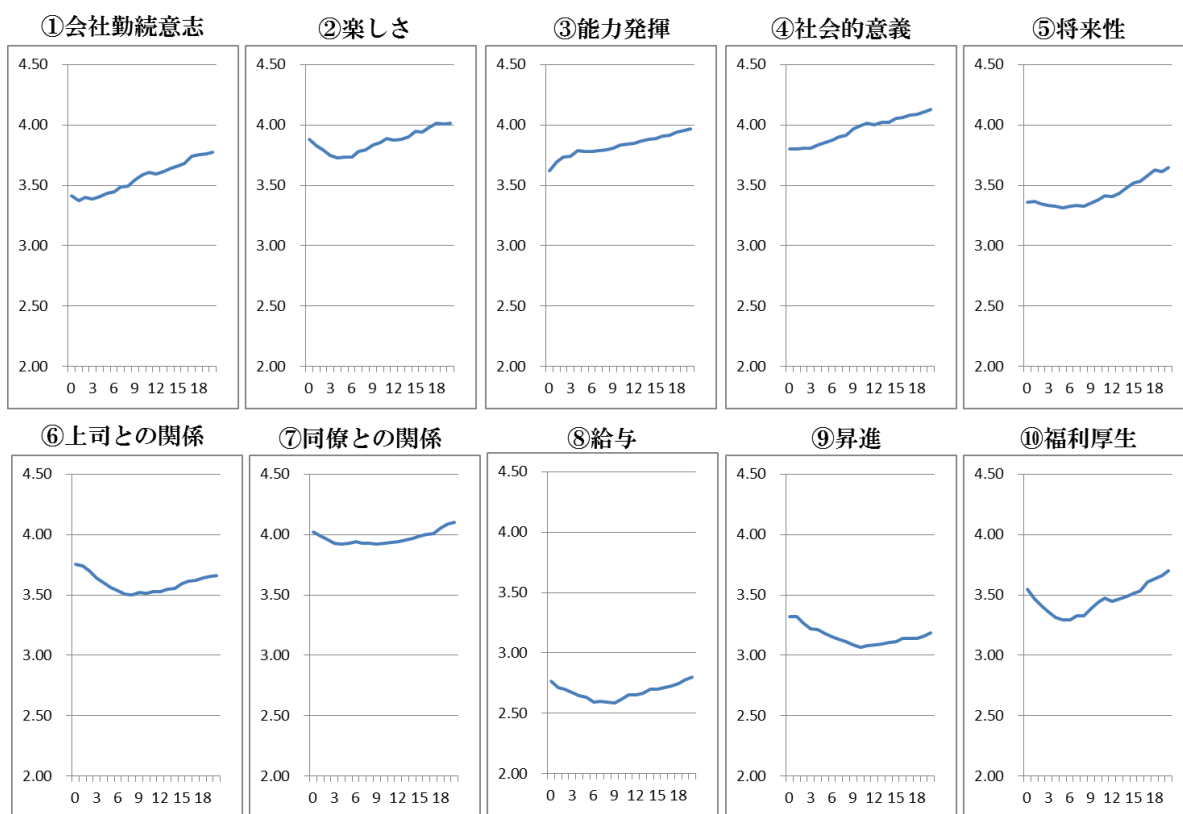
回帰分析の結果に説得力を持たせるために、少

し異なるアプローチを用いて傍証してみよう。下図は、横軸は勤続年数、縦軸は得点（5件法。最小値＝1、最大値＝5）である。ふつう、「長く働きたい」従業員ほど長く会社に勤め続けるので、**会社勤続意志（①）**が右上がりのグラフになるのは当然である。**会社勤続意志（①）**と同様に右上がりの形状を示すのは、**楽しさ（②）、能力発揮（③）、社会的意義（④）、将来性（⑤）、福利厚生（⑩）**

である。一方、**上司との関係（⑥）、同僚との関係（⑦）、給与（⑧）、昇進（⑨）**は、長く勤めても向上しない。

すなわち、勤続年数が長くなるほど向上する従業員の勤続意志は、内発的なモチベーションや、会社への期待の向上に支えられているのである。この結果は、紛れもなく、回帰分析の結果を支持するものである。

図2： 勤続年数と意識（マレーシア平均）



ただし、こうした結果は、あくまで平均的な傾向を示したに過ぎない。以下に、会社別の結果を示しておこう。

事例【A社】楽しさと権限が上層部に集中で、新人が離職

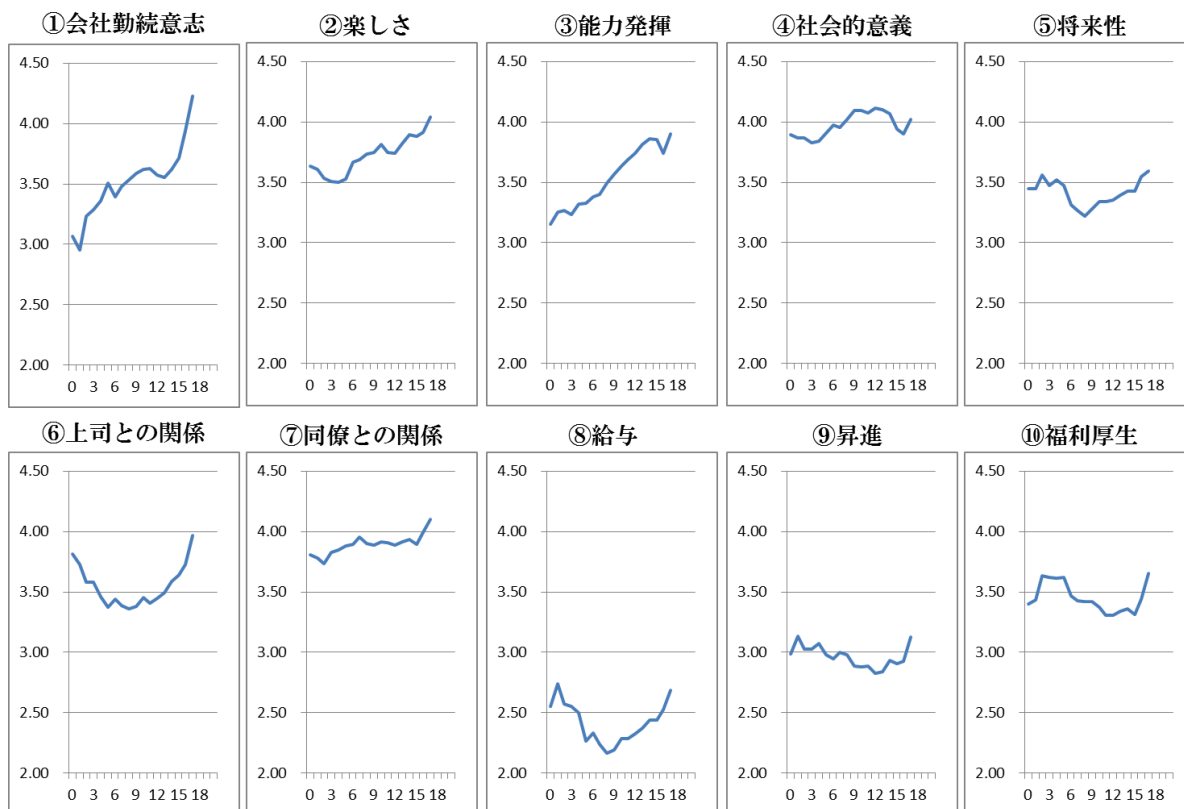
マレーシアの地方都市に立地する大手メーカーである。新人従業員の離職率の高さに悩まされている。ベテランが大事な仕事を全て担い、若い力

を活かせない、典型的な「ピラミッド型」組織である。**会社勤続意志（①）**のグラフの勾配の大きさに注目されたい。すなわち、長期勤続者と新人で、会社へのコミットメントに大きな差が生じている。**会社勤続意志（①）**と同じカーブを描くのは、**楽しさ（②）、および能力発揮（③）**である。一方、この会社にも良い所がある。それは、上司の新人に対する面倒見の良さである。経営者は、離職の理由を人間関係にあると捉え、上司の新人

に対する態度などに日頃から気を配っていた。事実、上司との関係（⑥）は新人で高い。しかし、②、③といった、会社勤続意志に大きな影響を与

える項目（以下、「主要項目」）が不足している状況では、新人の離職の歯止めにはなり得なかったようである。

図3： 勤続年数と意識（A社）



事例【B社】イキイキの停滞で、上下関係に悩む中堅が離職

首都・クアラルンプール近郊の大手メーカーである。新人の定着率は悪くないが、中堅従業員の離職に悩まされる。この会社では、日本人出向者と「20年選手」が会社の主要ポストを独占することで中堅従業員の成長機会が閉ざされていた。また、「20年選手」の中堅従業員に対する高圧的な態度が目立っていた。

これを傍証するかのようには、会社勤続意志（①）は勤続年数とともに低下している。B社のように、会社勤続意志（①）が右下がりになるケースは決して珍しくない。すなわち、従業員が長く働いているからといって、彼らがそれを望んでいるとは

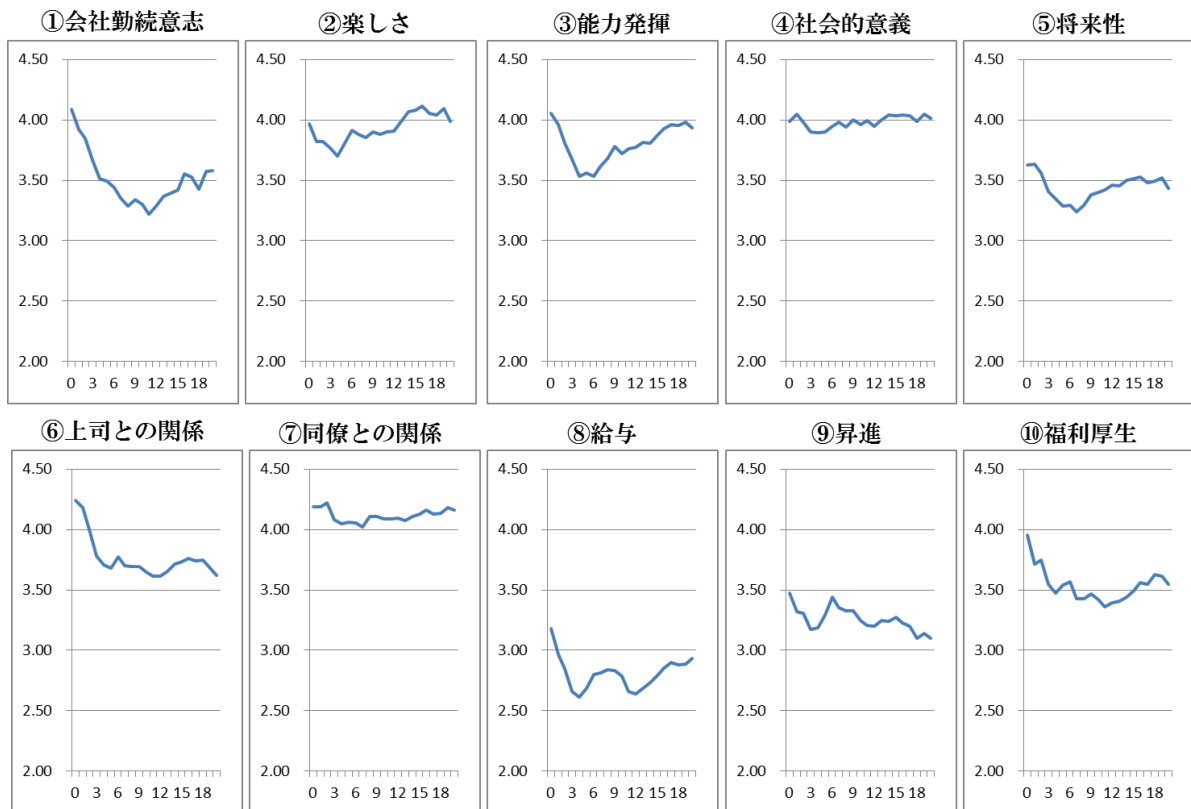
限らない。例えば、「他に良い条件の会社が見つからないから」という理由で、転職活動しながら働き続けている従業員も多いのである。

会社勤続意志（①）と同じ傾向線を示したのは、上司との関係（⑥）、昇進（⑦）、福利厚生（⑩）である。また、長く働いても、楽しさ（②）や能力発揮（③）、将来性（⑤）といった主要項目があまり高まらないという特徴がある。どうやら、主要項目が停滞すると、人間関係や処遇の影響力が増し、会社勤続意志を押し下げるようである。これは、フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ-衛生理論」が示すように、人間関係や処遇は、満足の原因にはならなくとも、不満の原因にはなり得るためである。

こうした現象については、読者の経験に照らしても共感してもらえないのではないか。仕事が順調で気持ちに乗っている時は、人間関係や処遇について、多少不満があったとしても大して気になら

ない。「アイツ、嫌だな」「給与、もう少し上がらないかな」などといった非生産的な意識が頭を支配するのは、たいてい、気持ちが停滞している時である。

図4： 勤続年数と意識（B社）

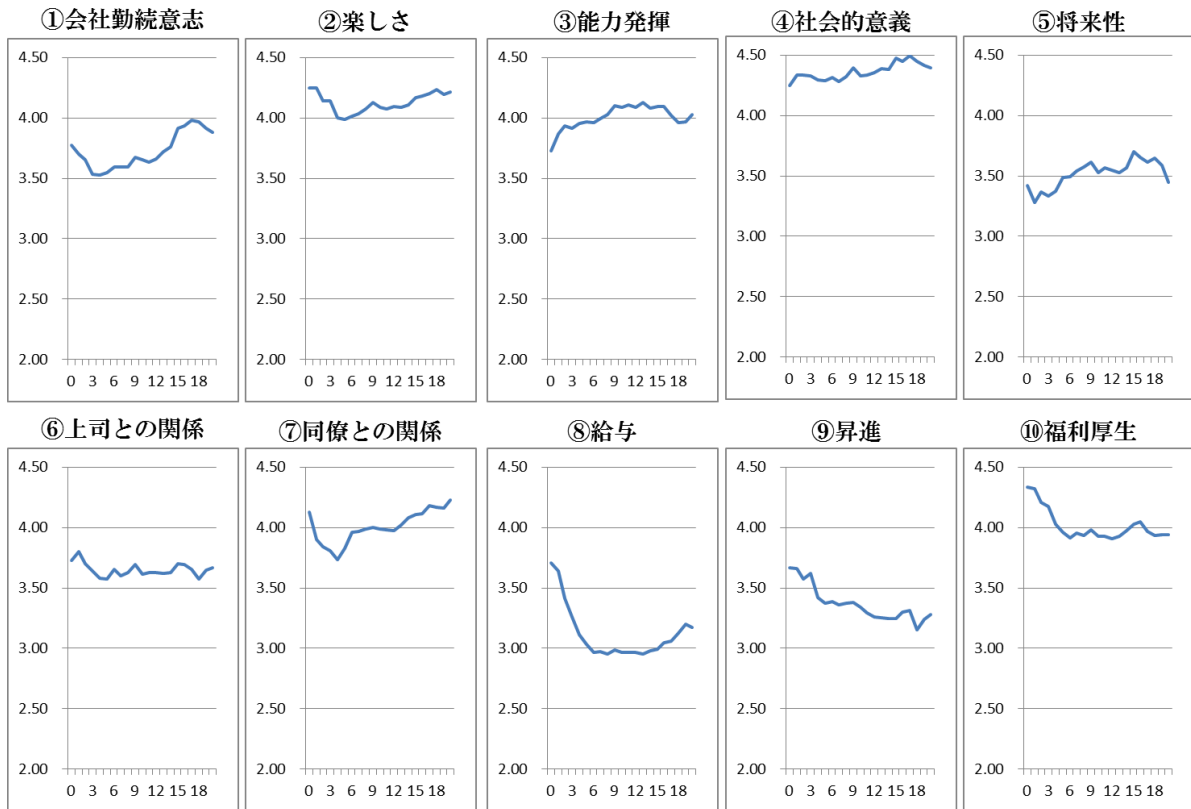


事例【C社】表彰やカイゼンへの巻き込み、新人もベテランも元気

地方都市の大手メーカーである。従業員の表彰制度や、カイゼン活動、社内報の活用などに積極的である。その充実ぶりは、メディアに取り上げられたこともある。データからも、会社勤続意志 (①) のボトムが 3.5 を上回り、この好調さを、楽しさ (②) や能力発揮 (③)、会社の意義や将来性 (④・⑤) が下支えしている様子を読み取ることができる。ただし、あるイノベーションによって市場から姿が消え去ろうとしている製品を手掛けるC社の業績は、決して思わしいものではなかった。昇給幅も抑えているため、処遇満足 (⑧・

⑨・⑩) が右下がりのカーブを描いている。しかし、それでも会社勤続意志 (①) が維持されていることに注目されたい。製品市況の変化に悩まされつつも、会社としてやるべきことをやり、従業員に高い勤続意志を持たせることに成功していたのである (本社の世界戦略的な位置づけから、市場が萎みつつある製品を取って手がけなければならないC社のような現地法人も少なくない。ちなみに、C社はその後、本社を同じくするD社に吸収合併された。C社が持つ労務上の優れたノウハウはそのまま受け継がれ、今日のD社の高い業績を支えている)。

図5： 勤続年数と意識（C社）



まとめ

以上見たように、従業員の勤続意志を支えるのは、仕事の楽しさや能力発揮の機会といった「内発的」なモチベーションや、会社の将来に対する共感の高さである。言い換えれば、「会社と従業員がともに前を向いている」会社ほど、従業員が辞め難い会社といえる。

一方で、処遇や人間関係は、勤続意志への影響がさほど大きくない。定着率の向上を昇給や呑みコミュニケーションに頼ることしか思いつかなかった経営者がいれば、反省を迫る結果といえる。しかし、だからといって、処遇や人間関係が無意味というわけではない。「ぬるま湯」ではなく、楽しく、互いを高め合えるような処遇や人間関係であれば効果的である。

さらに、「内発的」なモチベーションや会社の将来に対する共感が停滞すると、人間関係や処遇への不満に足を引っ張られて勤続意志が低下する

ケースがあることも明らかとなった。巷で聞くような、離職の原因を処遇や人間関係に求める言説は、実は、こうした「従業員が下を向いている会社」を念頭に置いているのではないか。それは、真実ではなく、現実に過ぎないものである。

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。