



## 第 20 回：定着率を高めるには？（2）マレーシア（学歴・地域による違い）

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

人間の意識は、環境に影響を受ける。従って、従業員の定着率を高めるための方法も、彼らが置かれている立場に応じて異なると考えられる。今回は、学歴や地域の違いによって、「従業員の勤続意志を高めるための方法」がどのように異なるのかを考えてみたい。

### なぜ、学歴や地域の差を考慮すべきなのか？

前回は、大卒以上の従業員のデータを除外したうえで、会社勤続意志を高めるための効果的な方法を検討した。その結果、仕事が楽しく、能力を發揮することができ、また会社の将来に夢を感じられる従業員ほど、「この会社で長く働きたい」という意欲が高いことが明らかになった。大卒以上のデータを除外したのは、（特に途上国では）大卒以上か否かで、労働者の性質が大きく異なるためである。大学や大学院を卒業した従業員は、いわば将来の管理職。近年急激に上昇したとはいえ、大学進学率が 30% 程度のマレーシアにあっては、彼ら大卒以上の従業員の意識が、大学を卒業していない従業員（以下、「一般従業員」と異なるであろうことは容易に想像できる。事実、一般従業員には依然として一定の人気を集める日系企業も、大卒以上の人材獲得と定着においては、

欧米系に（最近では、韓国系や地場系にも）負け続けている。

また、もう一つ考慮すべきは、「地域差」である。マレーシアは、北部のパナン、中部のスランゴール、南部のジョホールと、近代産業の盛んな地域が 3 つに分かれている。これらの地域は、集積する企業の国籍や、隣国シンガポールの影響度合などに大きな相違があり、そのことが従業員の意識にも小さくない影響を与えていることが考えられる。

そこで、今回は、学歴や地域で、会社勤続意志に与える影響がどのように異なるかを明らかにしてみたい。

### 大卒以上と一般の違い

表 1 は、最近、弊所の「ワークモチベーション調査」に参加した、およそ 3,000 人の、大卒以

上の従業員の回答結果から算出した、標準偏回帰係数、すなわち、「会社勤続意志（＝この会社で長く働きたい、という意欲）」(①)に与える影響力である。標準偏回帰係数の大きい順に、上から並べている。参考に、一般従業員の影響力順位、および標準偏回帰係数を、大卒以上の結果の横に併記してある。

表1：会社勤続意志（①）に与える影響力  
（大卒以上）

影響力順位	大卒以上	一般	キーワード	質問文	標準偏回帰係数		番号
					大卒以上	一般	
1	1	1	楽しさ	仕事は楽しいか？	0.296	> 0.209	②
2	2	2	将来性	会社の将来に夢を感じるか？	0.176	> 0.130	⑤
3	7	7	給与	給与の水準に満足できるか？	0.084	> 0.019	⑧
4	3	3	能力発揮	能力発揮の機会は十分か？	0.072	< 0.090	③
5	6	6	昇進	昇進の可能性に満足できるか？	0.070	> 0.023	⑨
6	8	8	上司との関係	上司との関係に満足できるか？	0.032	> 0.015	⑥
7	4	4	社会的意義	会社は社会的に意義があるか？	0.026	< 0.059	④
8	9	9	同僚との関係	同僚との関係に満足できるか？	0.009	> 0.000	⑦
9	5	5	福利厚生	福利厚生に満足できるか？	-0.022	< 0.056	⑩

影響力の第1位と第2位は、「楽しさ(②)」、「将来性(⑤)」である。この結果は、一般従業員と変わらない。大卒以上も、一般と同様、「仕事楽しく、また会社の将来に期待が持てる」ほど、会社を辞め難いといえる。

しかし、第3位以降には変動がある。「能力発揮(③)」を押さえて、「給与(⑧)」が第3位に浮上している。一般従業員では、「給与(⑧)」の勤続意欲に与える影響力は第7位なので、大きく異なる。また、「昇進(⑨)」の標準偏回帰係数も、一般に比べて大きな値を示している。これらの結果は、大卒以上の従業員については、「単に能力を発揮する機会を与えるだけではダメで、給与や昇進で適切に処遇しなければ彼らの気持ちを惹きつけることができない」ことを意味している。

### 大卒以上には、給与・昇進も大事

なぜ、大卒以上の従業員にとって、給与や昇進

は重要なのだろうか。一つには、彼らの「上昇志向の強さ」を挙げることができるであろう。高いレベルの学問を修めた彼らにとって、高い給与や地位を得ることは、「ステータス」である。会社の中にこうした機会を得られないとなれば、たとえ「楽しさ」や会社の「将来性」を感じ、また「能力発揮」の機会が得られようとも、多かれ少なかれ、転職の機会を伺うことになるはずである。

大卒以上の従業員にとって給与や昇進が重要な理由としては、このほか、「高学歴の従業員ほど、会社間で処遇に差が見られる」という事実も見逃せない。外資系や政府系企業に比べては勿論のこと、日系企業同士でも、一般従業員の「横並び的」な処遇に比べれば、相当に会社間で開きがある。こうした現実には、「隣の芝生は青く見える」現象が重なり、友人や知人の出世が常に気になるのが彼らの特徴である。

一方、一般従業員に比べて大きく順位を下げたのは、「福利厚生(⑩)」である。一般従業員では第5位の影響力だが、大卒以上では最下位である。これは、一つには、給与との関係で読み解くことができる。会社間の差がつきにくい給与に比べて、福利厚生は、会社の外側から見えにくく、差別化され易い。中国・広東省のある会社では、職場に洗濯機を設置しただけで途端に定着率が高くなったという話を聞くが、マレーシアでも、所得の低い従業員ほど福利厚生に重きを置いていることに変わりはない。皆勤手当はあるか、食事は充実しているか、バスの送迎はあるか、祝祭日に贈り物が配られるか・・・など、従業員が関心を寄せる対象は、数え上げればきりが無い。また、日本のように国民皆保険制度が無いため、会社の提供する保険の範囲と額がどれだけ充実しているかは、従業員にとってまさに死活問題である。その他、社員旅行や運動会、新年会なども、進んで参加するのは、大卒以上ではなく、一般従業員という会社が多いようである。

もっとも、繰り返しになるが、大卒以上でも一般従業員でも、最も大事なものは、「仕事が楽しく、また会社の将来に期待が持てる」ようにすることである。その上で、「大卒以上には給与や昇進、一般従業員には福利厚生」における納得感を高めると、定着率を高める上で効果を発揮し易いといえる。

その他の結果についても、若干の考察をしておこう。まず、「上司との関係 (⑥)」は、一般よりも大卒以上のほうが、会社勤続意志に大きな影響力を持つ。これには、いくつか要因が考えられる。一つは、会社の中で中核的な立場にいる従業員ほど、上司といかに良い関係を築くかが、彼らの社内におけるプレゼンスを左右するはずである。また、複雑な仕事をこなす従業員ほど、上司との関係が仕事の出来不出来を左右するであろう。こうしたことから、大卒以上の従業員ほど、上司との関係が会社勤続意志に大きな影響を及ぼしていると考えられる。

とはいえ、標準偏回帰係数の絶対的な大きさを見れば、大卒以上でも 0.032 に過ぎない。これは、仕事の「楽しさ」(②) が会社勤続意志に与える影響力、0.296 の 10 分の 1 ほどである。従って、大卒以上についても、「上司との関係 (⑥)」が間接的な意味しか持たないこと、言い換えれば、「単に上司について満足させるだけではダメで、いかに、イキイキとした、生産的な上下関係を構築するか」が、彼らの定着率を高める上で大事であるといえる。

### 人間関係を「目的」とすることなかれ

一方、同僚との関係 (⑦) は、大卒以上も一般もともに、標準偏回帰係数はゼロに近い値である。すなわち、横のつながりの良し悪しは、縦のつながり以上に、会社勤続意志に与える影響が低いようである。この結果について、筆者は、示唆に富んでいて興味深いものであると感じている。そし

て、長らく信仰されてきた、「企業はヒトなり」という言葉に代表される「日本的経営」に再考を促す意味を含んでいると感じている。

というのは、「人間関係を『目標』にすると会社が傾く」ことを、回帰分析の結果から読み取ることができるからである。人間関係を「目標」にしてしまうと、呑みニケーションや運動会に多額のお金をつかっても、離職率を下げる事が出来ないかも知れない。しかし、人間関係を「手段」と捉えれば、どのような人間関係を築けば良いか、という「経営課題」として、冷めた頭で取り組むことができるであろう。

人間関係を「手段」にするなどというと、世辛いイメージを持つ読者もいるであろう。しかし、「車座になって膝を並べて話し合えば分かり合えるさ」といった日本的な文化を移植されたいと思っているマレーシア人よりも、「どこの会社に行っても通じるような立派な『手段』として一人前に育ててもらったほうが嬉しい」と思っているマレーシア人のほうが多い、というのが、この国と 15 年間の長きに渡って関わり続けてきた筆者の持つ印象である。何はともあれ、人間関係をどのように捉えるかで、対策も効果も大きく異なることが考えられる。会社間に見られる定着率の差の原因は、意外と、人間関係に対するこうした姿勢の差に基づくのではないだろうか。

「社会的意義 (④)」の影響力は、大卒以上よりも一般のほうが影響力が大きいという結果になっている。これについても、意外に思う読者もいることであろう。実は、マレーシアに限らず、学歴の低い従業員ほど会社に対して「ウェット」である。大卒以上が、自らのキャリアアップとの関係で会社の「将来性」ばかりに目を奪われる傾向があるのに対して、出世意欲の乏しい低学歴層は、製品の意味や社会への貢献など、会社の価値を多面的に捉えることができる。マレーシアの日系企業でも、貧困者への支援や環境保全活動に力を注

いでいる会社が少なくないようだが、こうした活動は、高学歴層よりも、主に低学歴層の心に訴える力が大きいということを把握しておいて損は無いらあろう。こうした前知識があれば、定着率の改善以外にも、別の側面、例えば、製品の PR 効果などを予測するうえで有用な情報に成りえるからである。

### 地域間の違い

次は、「地域間の違い」を示したい。まずは、大卒以上の従業員について、ペナンの特徴を明らかにしよう。ただ、これまで用いてきた統計手法である「回帰分析」には、対象を細分化するほど、すなわち、サンプルが小さくなるほど統計誤差の影響を制御し難くなるという難点がある。そこで、ここでは、回帰分析の中でも「ステップワイズ法」という手法を用いて、各変数が会社勤続意志に与える影響力、すなわち標準偏回帰係数を推計してみよう。

ここで「ステップワイズ法」とは、説明変数を加えたり減らしたりしながら、最適な回帰式を選択する方法をいう。これによって、変数同士の相関などが推計値に与える誤差を最小限に抑えることができる。ちなみに、ステップワイズ法に対して、これまで行ってきたように変数を全て投入する方法を「強制投入法」という。

### 昇進よりも給与を好む、ペナン

表2は、回帰分析の結果である。ここで「ペナン」には、隣接するクダ州が含まれる。「全体」は、ペナンを含むマレーシア全体の結果である。変数は、ペナンにおいて、会社勤続意欲に与える影響力、すなわち、標準偏回帰係数の大きい順に上から並べてある。ステップワイズ法で選択されなかった変数は、影響力順位と標準偏回帰係数に「-」が表示されている。さて、どのようなことがいえるであろうか。

表2：会社勤続意志（①）に与える影響力（ペナン、大卒以上）

影響力順位		キーワード	質問文	標準偏回帰係数		番号
ペナン	全体			ペナン	全体	
1	1	楽しさ	仕事は楽しいか？	0.398	> 0.344	②
2	2	将来性	会社の将来に夢を感じるか？	0.176	< 0.186	⑤
3	3	給与	給与の水準に満足できるか？	0.122	> 0.081	⑦
4	4	能力発揮	能力発揮の機会は十分か？	0.059	< 0.073	③
-	5	昇進	昇進の可能性に満足できるか？	-	< 0.059	⑧
-	6	上司との関係	上司との関係に満足できるか？	-	< 0.054	⑤
-	-	社会的意義	会社は社会的に意義があるか？	-	-	④
-	-	福利厚生	福利厚生に満足できるか？	-	-	⑨
-	-	同僚との関係	同僚との関係に満足できるか？	-	-	⑥

※「ペナン」、「全体」とも、大卒以上が対象。

まず、「ペナン」も「全体」も、影響力のベスト4の顔ぶれに違いはない。しかし、標準偏回帰係数の大きさについては、いくつか両者で開きがある。「楽しさ（①）」、「給与（⑦）」は「ペナン」が「全体」より大きい一方、「将来性（⑤）」、「能力発揮（③）」は、「全体」が「ペナン」をわずかに上回っている。また、「全体」では影響力が見られる「昇進（⑧）」、「上司との関係（⑤）」は、「ペナン」では統計的に有意な変数としては選択されず、影響力はゼロに等しいという結果になった。ちなみに、これまで用いてきた「強制投入法」を用いても、おおよそ同様な結果になった。なぜこのような結果になったのであろうか。考察を行う前に、先に他の2地域についても結果を示すことにしよう。

### 昇進重視のジョホール、将来性・能力発揮重視のスランゴール

表3は、ジョホールについての結果である。最も目立つのは、「全体」では5番目の影響力に留まっていた「昇進（⑧）」が、2番目の影響力にまで順位を上げている点である。一方、「全体」では3番目、4番目に大きな影響力を示した「給与（⑦）」、「能力発揮（③）」は、ステップワイズ法の結果、統計的に有意な影響力を持つ変数としては選ばれなかった。その他、より注意して見ることで、「楽



しき (②)」、「上司との関係 (⑤)」については、「ジョホール」のほうがより大きな影響力を持っていること、一方、「将来性 (⑤)」については、「全体」のほうがより大きな影響力を持っていることが、それぞれ分かる。

表 3 : 会社勤続意志 (①) に与える影響力 (ジョホール、大卒以上)

影響力順位			標準偏回帰係数		
ジョホール	全体	キーワード 質問文	ジョホール	全体	番号
1	1	楽しさ 仕事は楽しいか?	0.403	> 0.344	②
2	5	昇進 昇進の可能性に満足できるか?	0.169	> 0.059	⑧
3	2	将来性 会社の将来に夢を感じるか?	0.162	< 0.186	⑤
4	6	上司との関係 上司との関係に満足できるか?	0.090	> 0.054	⑤
-	3	給与 給与の水準に満足できるか?	-	< 0.081	⑦
-	4	能力発揮 能力発揮の機会は十分か?	-	< 0.073	③
-	-	社会的意義 会社は社会的に意義があるか?	-	-	④
-	-	福利厚生 福利厚生に満足できるか?	-	-	⑨
-	-	同僚との関係 同僚との関係に満足できるか?	-	-	⑥

※「ジョホール」、「全体」とも、大卒以上が対象。

表 4 は、スランゴールについてである。クアラルンプールのデータも含んでいる。ここでは、「全体」に比べて、「将来性 (⑤)」や「能力発揮 (③)」の影響力が大きい一方、「楽しさ (②)」や「昇進 (⑧)」の影響力が小さいという傾向が表れている。

表 4 : 会社勤続意志 (①) に与える影響力 (スランゴール、大卒以上)

影響力順位			標準偏回帰係数		
スランゴール	全体	キーワード 質問文	スランゴール	全体	番号
1	1	楽しさ 仕事は楽しいか?	0.295	< 0.344	②
2	2	将来性 会社の将来に夢を感じるか?	0.218	> 0.186	⑤
3	4	能力発揮 能力発揮の機会は十分か?	0.108	> 0.073	③
4	3	給与 給与の水準に満足できるか?	0.101	> 0.081	⑦
5	6	上司との関係 上司との関係に満足できるか?	0.064	> 0.054	⑤
-	5	昇進 昇進の可能性に満足できるか?	-	< 0.059	⑧
-	-	社会的意義 会社は社会的に意義があるか?	-	-	④
-	-	福利厚生 福利厚生に満足できるか?	-	-	⑨
-	-	同僚との関係 同僚との関係に満足できるか?	-	-	⑥

※「スランゴール」、「全体」とも、大卒以上が対象。

※「スランゴール」には、クアラルンプールが含まれる。

以上の結果をまとめると、各地域の特徴は以下のとおりである。

○ペナン :

- (1) 給与を重視
  - (2) 昇進や上司との関係にはあまりこだわらない
- スランゴール :
- (1) 会社の将来性や能力発揮の機会を重視
  - (2) 昇進にはあまりこだわらない
- ジョホール :
- (1) 昇進や、上司との関係を重視
  - (2) 給与や能力発揮の機会にはあまりこだわらない

なぜ、地域間でこのような違いが生じたのだろうか。以下に、得られた結果と照らし合わせながら、各地域の特徴について考察してみよう。

### ペナン： 外資への憧れと給与への拘り

まず、ペナンの従業員が昇進よりも給与を重視する理由である。ペナンは、日系企業のプレゼンスが大きいスランゴールなどに比べると、インテル、モトローラ、デル、AMD などの欧米系企業が多い土地である。欧米系企業は、大学との交流を活発に行いながら優秀な学生に奨学金を与えるなど、これまで日系企業がほとんど手をつけていないような人材獲得戦略に力を入れている。また、成果主義的な人事評価制度を築き、優秀な従業員には2倍、3倍の給与を与えている。こうした環境では、「欧米系との給与の違い」が従業員の会話の中心となり、その結果、彼らの目がより給与へと惹きつけられる (ちなみに心理学では、関心が給与などの処遇へと大きく傾くこうした現象を「外発化」という)。

ただし、実際のところ、日系企業に勤務している従業員が欧米系企業に転職するケースは、さほど多くないようである。なぜならば、そもそも、日系企業に勤務する従業員には安定志向が強く、チャレンジ精神の低い人が多いからである。欧米系による「困り込み」の対象から漏れた、あまり学業成績の良くない人ほど、平等主義的で雇用が安定した日系を好み、入社していると言われてい

る。「隣の欧米系企業が2倍の給与を支払っている…羨ましい…けれども私には手が届かない」…。彼らが給与に拘りを見せるのは、こうした妬みやコンプレックスの裏返しかも知れない。

### **スランゴール：総合的な「相性の良さ」を重視**

次に、スランゴールについてである。この地域の従業員は、会社の将来性や能力発揮の機会を重視している。給与への関心も小さくない。一方、昇進にはあまりこだわらないようである。一言でいえば、「会社との相性を重視」しているといえる。会社の将来性は確かか、会社の中で自己の活躍の場はあるか、給与は納得のいく水準か、を厳しい目で評価して、会社に留まる価値があれば働き続ける、価値が無いと判断されれば離職をする、といった合理的な選択を行っている様子が表れている。これは、極めて多くの会社が林立する環境の中で、転職機会も多く、従業員の目が肥えていることに起因するであろう。昇進に対する関心が低いのも、彼らが昇進を望んでいないというのではなく、むしろ昇進が「会社との相性」を判断するための一つの要素に過ぎないと捉えられていることを示していると考えられる。

### **ジョホール：「シンガポール・ドリーム」を思い止まらせるのは、昇進**

最後に、ジョホールの結果について考察してみよう。回帰分析の結果は、ジョホールの従業員が、会社に長く働き続けるか否かを定めるうえで、昇進や上司との関係を重視する一方、給与や能力発揮の機会にはあまりこだわらないという傾向を示している。

まず、ジョホールの従業員が給与よりも昇進を重視する理由である。ジョホールは、橋一本を隔ててシンガポールに隣接することで、「ストロー効果」（地方都市が、隣接する大都市にヒト・モノ・カネを吸い上げられる現象）によって優秀な従業

員を吸い上げられ続けるという苦汁をなめている土地である。この現象を指してよく耳にする言葉は、「シンガポールの倍の給与につられて従業員が辞めていく」というものである。しかし、回帰分析の結果は、ジョホールの従業員に離職を思い留まらせる要素が、給与ではなく昇進であることを示している。これはいったい、どういうことなのだろうか・・ひょっとして、我々は思い違いをしていたのかも知れない。

まず、シンガポールの給与が倍だとしても、物価水準を考慮すれば、従業員にとってそれほど魅力的ではないかも知れないことである。例えば、物価の指標として用いられることの多い「ビックマック」1個の値段を比較すれば、マレーシアの7.0RM（約180円）に対して、シンガポールでは4.3シンガポール・ドル（約265円）である。また、コーラ（350cc）1缶の値段を比較すれば、マレーシアの1.7リンギット（約44円）に対して、シンガポールでは1.1シンガポール・ドル（約68円）である。このように、共通ブランド製品同士を比較しても、1.5倍ほどの物価差がある。さらに、小麦、オレンジ、鶏肉など、一部の生鮮食料品に至っては、2倍以上の物価差がある（2012年3月29日、財団法人国際金融情報センター調べ）。ということは、給与が2倍程度では、実質的な生活水準はほとんど向上しないのである。

もちろん、毎日、バイクや車で橋を越えて通勤している従業員であれば、さほどシンガポールとの物価差を考慮しなくて良いであろう。シンガポールにおける支出は、切り詰めれば昼食代くらいで済ませることもできるからである。しかし、上昇志向が強く、シンガポールで身を立てようと考えている大卒以上の従業員の大半は、社内での活躍の機会を得るために裁量的な労働を志向したり、また、退勤後や祝祭日を利用して社外の研修やトレーニングに積極的に参加するので、毎日定時に退勤して、橋を越えてジョホールに戻るようなス

タイルを選ばず、シンガポールで部屋を借りて住んでいるケースが多いようである。ちなみに、シンガポールを拠点に活動する某コンサルタントの話では、研修を行うと、出席者の半分以上がマレーシア人ということも少なくないそうである。

従って、彼らの足がシンガポールに向かうのは、よく言われるように「給与に魅力を感じて」などではなく、「先進国で働きたい」といった上昇志向、いわば「シンガポール・ドリーム」に因るものかも知れない。橋の向こうに行って帰ってきた人の中には、シンガポールでの生活を自慢たっぷりに話す人もいることであろう。事実、仕事に対する意識や、英語の能力など、多少でもジョホールとシンガポールの双方でビジネスを行った経験のある読者であれば、その違いを明確に認識するはずである。その他、地下鉄を始めとしたインフラの充実ぶりや、治安の良さなども、両者で大きな差がある。進歩的なジョホール人にとっては、こうした状況がコンプレックスとなり、シンガポールに足が向かう誘因になっていると考えられる。

このように、もしも本当の離職理由が「上昇志向」にあるのであれば、給与をいくら高めても彼らの転職熱を冷ますのは難しいであろう。一方、昇進が勤続意欲に高い影響力を持っているのは、彼らがシンガポールで叶えようとした欲求を社内で代替させることで、離職を思い留まらせることが可能であることを示唆するものである。

ジョホールのもう一つの特徴に、勤続意欲に与える「上司」の影響力の高さがあるが、これも、上で見た上昇志向と合わせて考えれば理解できる。会社の中に優秀で手本になるような上司がいれば、橋の向こうに向かいがちな彼らの目を社内に向けさせ、転職を思い止まらせる力になるはずである。

ちなみに、シンガポールに渡ったマレーシア人の中には、都市生活に馴染めず、ホームシックにかかる人もいるようである。こうした「潜在的な」地元志向の従業員を対象に、マレーシアの魅力を

正しく伝え、理解させることができれば、彼らの定着率向上に一層の効果を発揮するかも知れない。

### 一般従業員は地域間で大差無し

それでは、大卒以上を除く一般従業員にも、同様な地域差はあるだろうか。答えは「ノー」である。表5に見るように、回帰係数の値は地域間であまり大きな差がない。また、表6から回帰係数の大きさの「順位」を比べても、多少異なるものの、ベスト5の顔ぶれに地域差は無い。順位に大きな差が見られる大卒以上（表7）と比べれば、「一般従業員の勤続意志を左右する要因は、地域間でほとんど差が無い」といえるであろう。

表5：会社勤続意志（①）に与える影響力（3地域比較、一般）

キーワード	質問文	標準偏回帰係数				番号
		全体	ペナン	スランゴール	ジョホール	
楽しさ	仕事は楽しいか？	0.209	0.212	0.231	0.205	②
将来性	会社の将来に夢を感じるか？	0.130	0.120	0.107	0.134	⑤
能力発揮	能力発揮の機会は十分か？	0.090	0.090	0.112	0.081	③
社会的意義	会社は社会的に意義があるか？	0.060	0.066	0.051	0.074	④
福利厚生	福利厚生に満足できるか？	0.056	0.049	0.064	0.039	⑨
昇進	昇進の可能性に満足できるか？	0.023	0.022	-	-	⑧
給与	給与の水準に満足できるか？	0.019	0.019	-	0.034	⑦
上司との関係	上司との関係に満足できるか？	0.015	0.023	0.043	0.031	⑤
同僚との関係	同僚との関係に満足できるか？	-	-	-0.027	-	⑥

※いずれも、大卒、大学院卒を除く。

表6：会社勤続意志（①）に与える影響力ランキング（3地域比較、一般）

キーワード	影響力順位（一般）			
	全体	ペナン	スランゴール	ジョホール
楽しさ	1	1	1	1
将来性	2	2	3	2
能力発揮	3	3	2	3
社会的意義	4	4	5	4
福利厚生	5	5	4	5
昇進	6	7	-	-
給与	7	8	-	6
上司との関係	8	6	6	7
同僚との関係	-	-	-	-

表7：会社勤続意志（①）に与える影響力ランキング  
（3地域比較、大卒以上）

キーワード	影響力順位（大卒以上）			
	全体	ペナン	スラン ゴール	ジョ ホール
楽しさ	1	1	1	1
将来性	2	2	2	3
能力発揮	3	4	3	-
社会的意義	-	-	-	-
福利厚生	-	-	-	-
昇進	5	-	-	2
給与	4	3	4	-
上司との関係	6	-	5	4
同僚との関係	-	-	-	-

### まとめ：共通性と相違性のバランス感覚がカギ

今回は、大卒以上か一般かで、勤続意志を高めるための方法にどのような違いがあるかを見た。大卒以上については、仕事の楽しさを理解させたり、能力発揮の機会を与えたり、会社の将来性に共感を求めることも大事だが、同時に、働きぶりを適切に処遇しなければ、誇り高き彼らをして会社に留まらせることが難しい。つまり、大卒以上のほうが、一般従業員よりも、会社に定着させることが難しいのである。事実、マレーシアに限らず、どこの国でも「優秀な従業員ほど日系企業を嫌う」といわれている。しかし、今後、日系企業が、人材獲得争いで他の国の企業に対して優位に立ちながら世界展開を進めていくためには、「従業員の成果を公正に評価し、処遇する」といった日系企業が苦手とする領域においても、変革が必要であろう。

また、大卒以上の従業員について、地域間の違いを見た。その結果、ペナンの従業員が給与に、スランゴールの従業員が会社との相性に、またジョホールの従業員が昇進に、それぞれ強い拘りを持つことが分かった。日本のように外資系企業が少なく、また海に隔てられることで隣国の影響を受け難い、いわゆる「ガラパゴス」な環境に慣れ親しんでしまうと、マレーシアのように異質な環

境に放り込まれた現地法人の経営者が戸惑うのも無理は無い。島国・日本に本社を持つ日系企業がグローバル化の中で生き残るためには、多様性に対する一層の理解と学習が不可欠である。

もちろん、こうした考察は、ある意味で、学歴や地域間の違いをやや誇張したものである。いずれの学歴・地域でも、仕事の「楽しさ」が最も大きな影響力を持っていることを決して忘れてはいけない。いくら給与や昇進について制度的な改革を行っても、従業員が「内発的」に仕事に取り組めるような環境を会社が用意できなければ、定着率に目に見えた効果が表れることは期待できないであろう。こうした、マレーシア人（というよりも人類の）共通性に軸足を置きつつ、学歴や地域間の相違にも配慮することで、優秀な人材の定着率向上において一層の成果を発揮することができるはずである。

#### 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](mailto:kokubun@iewri.or.jp)まで。