



第29回:アジアの中の日本(2)多民族社会の中の日本人

公益社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今回は、マレーシアを対象に民族間の意識の差を分析することで、多民族社会の中で日本人がどのように思考し、振る舞うべきかを考えてみたい。

なぜ「多民族社会の中の日本人」か

日系企業が進出先で直面する課題の一つに、多様な民族をまとめ上げる苦労がある。民族的多様性の低い社会で生まれ育った我々日本人にとって、文化や宗教の異なる従業員で構成される企業を統治することは容易ではない。しかし、マレーシアのような多民族社会において経営を行おうとすれば、避けては通れない道である。そこで今回は、民族によって従業員の意識がどのように異なるのか、マレーシアを対象に分析を行ってみたい。この試み

は、少子高齢化が加速し、やがて外国人労働者を導入しながら多民族化していく可能性の高い将来の日本国内における企業統治を考える上でも参考になるはずである。

使用するデータは、マレーシアで我々の「海外ワーク・モチベーション調査」に参加した日系製造業企業50社、34,355人の従業員の意識である。調査対象の属性は表1の通りである。

表1：調査対象の属性

大卒	人数	%
○マレーシア人		
マレー系	2,217	58.0
中国系	1,353	35.4
インド系	151	3.9
その他の民族	38	1.0
○外国人		
日本人	39	1.0
その他の外国人	27	0.7

非大卒	人数	%
○マレーシア人		
マレー系	21,959	80.9
中国系	1,975	7.3
インド系	2,124	7.8
その他の民族	169	0.6
○外国人		
日本人	22	0.1
その他の外国人	906	3.3

民族間の意識の差

表2は、80個の項目について民族間の意識の差を計測したものである。表中の数字は「そう思う」(或いは「満足」、「公正」)から「そう思わない」(或いは「不満」、「不公正」)までの5件法で寄せられた回答について、最大値5、最小値1になるように換算したものである。各民族(マレー系など)にとっての比較対象は、当該の民族を除くその他の民族である(紙幅の関係から後者の数字は掲載していない)。不等号の「>」が付されている項目は、各民族の数字がその他の民族の数字に比べて大きいこと、一方、「<」が付されている項目は小さいことを意味する。属性間の差は「t値」で計測しており、t値が大きいほど異なるグループの平均値の間に

表2：民族間の意識の差（全体）

項目	全体（民族）																		
	全体	マレー系	t値	差順	中国系	t値	差順	インド系	t値	差順	その他の民族	t値	差順	日本人	t値	差順	その他の外国人	t値	差順
〇ワーク・モチベーション																			
(1) 会社での仕事は楽しい	3.77	3.79 >	0.75	77	3.73 >	2.50	* 65	3.97 >	7.02	* 46	3.61 <	1.96	* 10	3.65 <	0.78	72	3.61 <	5.29	* 22
(2) 今の仕事にとても生きがいを感じる	3.49	3.48 <	1.83	73	3.39 <	4.32	* 54	3.79 >	10.41	* 23	3.41 <	0.82	44	3.68 >	1.03	64	3.40 <	2.56	* 45
(3) 仕事に誇りを持っている	3.80	3.80 <	1.57	75	3.76 <	1.84	71	4.09 >	10.53	* 22	3.66 <	1.56	10	3.98 >	1.05	62	3.60 <	6.35	* 16
(4) 全般的に今の仕事に満足している	3.58	3.57 <	2.92	* 71	3.64 >	2.26	* 68	3.81 >	7.81	* 43	3.36 <	2.34	* 9	3.73 >	0.79	71	3.39 <	5.94	* 19
(5) 仕事内容・満足度	3.61	3.59 <	6.28	* 52	3.62 >	0.16	80	3.84 >	9.40	* 30	3.51 <	1.27	23	3.54 <	0.49	76	3.66 >	1.49	58
(6) この会社で、一生懸命働きたい	3.81	3.78 <	7.45	* 42	3.94 >	6.43	* 41	4.08 >	10.78	* 18	3.78 <	0.36	60	4.05 >	1.49	54	3.60 <	7.32	* 12
(7) この会社の発展に貢献したい	4.01	3.98 <	7.77	* 41	4.14 >	6.85	* 37	4.27 >	11.21	* 17	3.95 <	0.78	45	4.24 >	1.53	53	3.79 >	7.66	* 11
(8) 今の仕事を続けたい	3.97	4.01 >	5.81	* 54	3.88 <	4.69	* 50	4.12 >	5.18	* 55	3.82 <	1.83	11	3.86 <	0.74	73	3.67 >	9.91	* 6
(9) この会社になんと動きたい	3.54	3.55 <	0.23	79	3.62 >	2.94	* 62	3.93 >	12.68	* 10	3.40 <	1.48	20	3.71 >	0.86	69	2.91 <	18.11	* 1
〇会社情報の理解																			
(10) 会社や、その事業は社会的に意義がある	3.87	3.88 >	0.39	78	3.99 >	5.27	* 44	3.89 >	0.59	76	3.73 <	1.68	13	4.27 >	2.32	* 35	3.61 <	8.57	* 9
(11) 会社や、その事業の将来に夢を持っている	3.40	3.39 <	4.37	* 63	3.44 >	1.63	72	3.87 >	9.98	* 25	3.39 <	0.20	69	3.65 >	1.43	58	3.22 <	5.72	* 20
(12) 会社のスロガンおぼえ、それを表現するための戦線に魅力を感じる	3.80	3.85 >	10.62	* 34	3.50 <	14.43	* 12	3.93 >	4.76	* 57	3.87 <	1.82	16	3.52 <	1.73	47	3.65 >	5.11	* 24
(13) 私は会社の経営方針や事業部の事業方針などを十分に知っている	3.44	3.40 <	11.63	* 30	3.65 >	9.58	* 23	3.84 >	14.86	* 4	3.25 <	2.13	* 9	4.02 >	3.41	* 13	3.19 >	8.11	* 10
(14) 私は会社の経営方針によく従っている	4.06	4.00 <	10.31	* 35	4.30 >	8.11	* 33	4.29 >	8.10	* 40	4.09 >	0.25	66	4.44 >	1.55	52	3.86 <	3.37	* 37
(15) 従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	3.49	3.48 <	3.03	69	3.51 >	0.82	76	3.71 >	8.12	* 38	3.38 <	1.14	28	3.40 <	0.52	75	3.35 <	4.26	* 32
(16) 従業員は会社の経営方針によく従っている	3.59	3.57 <	4.99	* 57	3.56 <	1.62	73	3.88 >	10.71	* 19	3.49 <	1.13	29	3.44 <	0.87	67	3.59 >	0.08	78
(17) 会社や職場の状況についてある程度十分な問題意識や意見を持っている	3.35	3.30 <	13.05	* 21	3.55 >	8.50	* 30	3.76 >	14.84	* 5	3.36 <	0.03	77	3.77 >	2.46	* 33	3.20 <	4.57	* 29
(18) 仕事自体の社会的評価・満足度	3.35	3.30 <	13.29	* 20	3.52 >	8.44	* 31	3.65 >	12.10	* 13	3.28 <	0.83	42	3.56 >	1.29	60	3.34 <	0.22	75
(19) 会社の社会的評価・満足度	3.38	3.33 <	12.86	* 22	3.53 >	7.51	* 35	3.86 >	11.61	* 14	3.39 >	0.17	72	3.63 >	1.66	48	3.39 >	0.37	71
〇会社との関係																			
(20) 会社は信頼できる	3.46	3.41 <	11.93	* 28	3.48 >	1.09	74	3.96 >	18.44	* 1	3.39 <	0.78	46	3.83 >	2.14	* 39	3.45 <	0.20	76
(21) 会社は従業員を信頼している	3.35	3.30 <	12.22	* 25	3.35 <	0.16	79	3.82 >	16.16	* 2	3.33 <	0.30	61	3.62 >	1.46	57	3.52 >	4.78	* 26
(22) 会社は従業員を気にかけてくれる	3.40	3.38 <	4.96	* 58	3.35 <	2.23	* 69	3.70 >	10.68	* 20	3.46 >	0.62	53	3.56 >	0.86	68	3.39 <	0.22	74
(23) 会社は従業員を公平に扱ってくれる	3.03	2.97 <	13.37	* 19	3.15 >	5.15	* 46	3.44 >	14.58	* 6	3.11 >	0.94	41	3.54 >	2.84	* 26	3.05 >	0.67	84
(24) 会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる	3.00	2.94 <	14.22	* 17	3.15 >	6.65	* 39	3.36 >	13.20	* 8	3.01 >	0.19	70	3.62 >	3.56	* 17	3.06 >	1.90	54
(25) 従業員の不満が軽減されることが多い*逆転項目	3.18	3.25 >	14.76	* 13	2.87 <	12.71	* 16	2.99 <	6.27	* 50	3.03 <	1.52	19	2.43 <	3.92	* 14	3.10 <	2.12	* 50
(26) 従業員の意見が会社の活動に反映されていない*逆転項目	3.16	3.19 >	6.74	* 47	3.08 <	3.49	* 58	3.04 <	4.16	* 60	3.18 >	0.26	65	2.65 <	2.79	* 27	3.06 <	2.81	* 41
〇上司との関係																			
(27) 直属上司との関係・満足度	3.59	3.54 <	11.29	* 31	3.83 >	11.86	* 18	3.70 >	4.58	* 58	3.59 >	0.03	78	3.90 >	1.97	* 42	3.57 >	0.46	69
(28) 直属上司からの評価・満足度	3.31	3.25 <	14.51	* 15	3.55 >	11.18	* 19	3.52 >	8.00	* 41	3.29 <	0.26	64	3.71 >	2.39	* 34	3.40 >	2.66	* 43
(29) 直属上司は信頼できる	3.55	3.48 <	14.67	* 14	3.74 >	8.54	* 29	3.81 >	9.73	* 27	3.54 <	0.03	79	3.98 >	2.53	* 30	3.69 >	4.47	* 31
(30) 直属上司は従業員を信頼している	3.56	3.53 <	8.87	* 39	3.64 >	3.28	* 60	3.75 >	6.71	* 47	3.63 >	0.69	50	3.87 >	1.77	44	3.70 >	4.04	* 33
(31) 直属上司は従業員を公平に扱ってくれる	3.20	3.13 <	14.12	* 18	3.39 >	8.58	* 28	3.46 >	9.28	* 31	3.20 <	0.12	75	3.95 >	4.19	* 22	3.31 >	3.51	* 35
(32) 直属上司の指導力・満足度	3.29	3.22 <	17.24	* 8	3.59 >	13.36	* 15	3.58 >	10.60	* 21	3.20 <	1.01	36	3.76 >	2.70	* 28	3.36 >	2.05	* 52
(33) 職場内では、上司や先輩が部下や後輩を積極的に育てている	3.45	3.43 <	4.72	* 60	3.48 >	1.00	75	3.54 >	3.04	* 66	3.44 <	0.18	71	2.71 <	4.30	* 17	3.62 >	5.06	* 25
(34) 直属上司の指示は曖昧で分かりにくい*逆転項目	2.62	2.64 >	3.01	70	2.54 <	3.38	* 59	2.62 <	0.18	78	2.84 >	2.25	* 7	2.24 <	2.14	* 38	2.58 >	1.32	59
(35) 直属上司の指示は二重性がないことである*逆転項目	2.93	2.97 >	7.25	* 45	2.82 <	4.51	* 52	2.83 <	3.38	* 65	2.97 >	0.37	58	2.25 <	3.60	* 10	2.82 <	3.17	* 38
(36) 直属上司は仕事について無責任である*逆転項目	2.27	2.28 >	3.63	* 67	2.07 <	8.80	* 25	2.38 <	3.98	* 61	2.36 >	1.02	35	1.89 <	2.14	* 37	2.28 >	0.57	66
(37) 直属上司は会社の経営方針や事業部の事業方針等を十分に知らせてくれる	3.52	3.49 <	7.31	* 44	3.59 >	3.21	* 61	3.69 >	8.24	* 31	3.47 <	0.60	54	3.78 >	1.47	56	3.60 >	2.26	* 49
(38) 仕事で分からないことは、直属上司が教えてくれる	3.74	3.76 >	4.75	* 59	3.64 <	4.10	* 55	3.49 <	8.99	* 35	3.84 >	1.10	30	3.73 >	0.03	80	3.95 >	6.62	* 15
(39) 直属上司は不満を聞いてくれる	3.11	3.03 <	18.48	* 4	3.33 >	10.08	* 20	3.45 >	12.34	* 12	3.25 >	1.54	17	3.83 >	4.07	* 13	3.29 >	5.68	* 21
(40) 私は直属上司に自分の意見を言っている	3.64	3.60 <	9.26	* 38	3.95 >	13.46	* 14	3.74 >	3.57	* 64	3.52 <	1.23	26	4.02 >	2.22	* 36	3.48 <	4.76	* 27
〇同僚・部下との関係																			
(41) 同僚・部下との関係・満足度	3.98	3.97 <	4.03	* 66	4.12 >	8.04	* 34	3.98 <	0.17	79	3.86 <	1.62	14	3.76 <	1.58	49	3.92 <	2.28	* 47
(42) 同僚・部下からの評価・満足度	3.70	3.68 <	6.72	* 48	3.86 >	8.59	* 27	3.75 >	2.39	* 67	3.65 <	0.69	51	3.56 <	1.04	63	3.67 >	1.31	60
(43) 同僚は信頼できる	3.57	3.52 <	11.97	* 27	3.78 >	9.42	* 24	3.83 >	9.49	* 29	3.66 >	0.92	38	3.83 >	1.49	55	3.52 >	1.76	56
(44) 同僚はあなたを信頼している	3.75	3.72 <	9.58	* 37	3.95 >	9.59	* 22	3.98 >	9.27	* 32	3.67 <	1.09	32	3.68 <	0.47	77	3.60 >	5.17	* 23
(45) 仕事で分からないことは、同僚が教えてくれる	4.03	4.07 >	8.35	* 40	3.96 >	3.69	* 57	3.82 >	8.42	* 34	3.92 >	1.37	22	3.54 <	3.09	* 21	4.04 >	0.02	80
(46) 職場では同僚が協力的である	4.00	3.99 <	3.61	* 68	4.11 >	5.58	* 43	4.04 >	1.75	72	3.94 <	0.73	47	4.06 >	0.40	78	3.92 >	2.62	* 44
(47) 同僚・部下の能力・満足度	3.78	3.78 >	0.77	76	3.83 >	2.62	* 64	3.79 >	0.26	77	3.71 >	1.07	33	3.16 <	4.63	* 8	3.76 >	1.15	61
(48) 職場の人間関係・満足度	3.80	3.79 <	4.22	* 64	3.89 >	4.58	* 51	3.85 >	1.88	71	3.59 <	2.71	* 2	3.78 <	0.17	79	3.82 >	0.62	65
(49) 職場の雰囲気・満足度	3.57	3.54 <	6.57	* 51	3.68 >	5.21	* 45	3.70 >	5.15	* 56	3.49 <	0.93	37	3.83 >	1.55	51	3.55 >	0.55	67
〇処遇・労働条件																			
(50) 給料の水準・満足度	2.65	2.63 <	5.94	* 53	2.66 >	0.52	78	2.89 >	8.22	* 36	2.70 >	0.54	55	3.44 >	4.38	* 10	2.65 >	0.05	79
(51) あなたの給与・公正度	2.80	2.77 <	6.96	* 46	2.85 >	2.27	* 67	2.96 >	5.96	* 52	2.82 >	0.26	63	3.63 >	4.84	* 6	2.87 >	2.12	* 51
(52) 職場での職位・満足度	3.18	3.13 <	12.27	* 24	3.40 >	10.02	* 21	3.18 <	0.16	80	3.25 >	0.70	48	3.70 >	2.99	* 23	3.48 >	9.01	* 8
(53) 昇進の可能性・満足度	3.13	3.15 >	1.66	74	2.99 <	7.34	* 36	3.32 >	7.28	* 45	3.16 >	0.22	68	3.37 >	1.43	59	3.08 >	1.88	55
(54) 昇進は公平になされている	2.54	2.47 <	15.00	* 12	2.68 >	6.13	* 42	2.78 >	8.17	* 37	2.53 <	0.12	74	3.25 >	3.91	* 15	2.88 >	9.99	* 5
(55) あなたに対する評価・満足度	3.16	3.10 <	16.18	* 10	3.33 >	8.17	* 32	3.51 >											

労感を覚えながら、上司との関係が優れず、自己の受ける評価に不満を抱いている」という傾向がマレー系にあり、一般的に彼らが日本人駐在員から受ける評価と整合している。

中国系は、マレー系と対照的に有能感や自律感に関わる項目の数字が大きく、疲労感に関わる項目の数字が小さい。また、仕事の変化に関わる(68)の数字が大きい。「多様な仕事を自律的にこなしながら、自信を得て、あまり疲れていない」というのが中国系の特徴である。日系企業においては日本人に次ぐ要職を務めることが多い中国系ならではの傾向といえる。

インド系は、(20)などの会社との関係に関わる項目の数字が大きく、また(13)、(17)などの会社情報に関わる項目や、評価満足に関わる(55)、或いは(71)などの有能感や自律感に関わる項目の数字が大きい。(9)などのモチベーションに関わる項目の数字が明確に大きいこともインド系の特徴である。「会社が好きで、『さらに良くしよう』、『長く働き続けよう』という意識が強く、また仕事における手ごたえも高い」のがインド系である。労働組合や人事の役員などの従業員をまとめ上げるポジションに就くことが多いインド系らしい傾向といえる。

その他の民族は、仕事の単調さに関わる(67)や、(64)などの仕事の「明確さ」に関わる項目の数字が小さく、また指示の曖昧さに関わる(34)の数字が大きい。同時に、(4)などのモチベーションに関わる項目の数字も小さい。「上司の指示が曖昧なことで、仕事を複雑に感じたり、或いは成果や役割が見え難く感じ、やる気が出ない」のがその他の民族の特徴といえる。文化や習慣における相違によって上司の指示が正しく伝わらなかったり、社内で孤立し易い状況にあることが原因として考えられる。

日本人は、仕事の単調さに関わる(67)の数字が小さく、(76)などの裁量度の高さに関わる項目や、(50)などの給与や評価に関わる項目の数字が大きい。一方で、同僚・部下の能力に関わる(47)の数字が小さく、フラストレーションに関わる

(77)の数字が大きい。つまり、「複雑で裁量度が高い仕事をこなし、給料にも満足している。しかし、同僚や部下の能力に不満でストレスを抱えている」というのが日本人の特徴である。彼らは、日本本社にいた時よりも高い役職に就くことで、待遇面での補償を比較的十分に得ながらも、少ない人数で多くの従業員を管理したり、責任が重い仕事をこなすなどのストレスフルな働き方が求められている。同時に、日本本社であれば当然得られるようなサポートを同僚や部下から得られず、過剰な仕事を抱え込んでしまう人も多い。日本人駐在員の苦労が読み取れる傾向といえる。

その他の外国人は、(54)などの昇進や職位に関わる項目、或いは(62)などのトレーニングに関わる項目の数字が大きい一方、(10)などの会社情報に関わる項目や、(59)、(73)などの有能感や自律感に関わる項目、(9)などのモチベーションに関わる項目の数字が小さい。「昇進やトレーニングなどの成長機会には満足しているものの、休暇や労働時間に不満で、自信を得たり自律的に仕事をする事が出来ず、会社への理解や勤続意志も低い」のが外国人従業員の特徴である。彼らの多くは、「少しでも多くお金を稼ぎ、本国に送金する」ことを目標とした、インドネシアやミャンマー、ネパールなどからの出稼ぎ労働者であり、マレー系に比べて勤勉で、かつ遅刻や欠勤も少ないことなどから多くの企業で導入が行われている。優秀な外国人従業員には、昇進や教育などの成長機会を与えている企業も珍しくない。一方、3年から5年の勤務の後には本国に帰国することが義務付けられているために、彼らの会社への理解や関心を高めることや、能力を発揮するなどの手ごたえの高い仕事を与え難いという負の側面もある。また、彼らが休暇や労働時間について不満を感じていることは、あまり注目されることが無いものの、彼らのハードワークの裏返し現象として解釈できる。

ただし、こうした民族間の差の一部は、学歴の違いに起因するかも知れない。事実、表1に示される

ように中国系に占める大卒の比率は高い。そこで、学歴間で意識の差を比較したのが表3である。大卒は非大卒に比べて(73)などの有能感や自律感に関わる項目、或いは(17)などの意識の高さに関わる項目の数字が大きい一方、(12)などの会社情

報への共感に関わる項目や、(8)などのモチベーションに関わる項目の数字が小さい。「自信や自己主張の高さと、会社や仕事へのこだわりの低さ」が大卒従業員の特徴であり、彼らをジョブ・ホップへと駆り立てる原動力になっているのである。

表3：学歴間の意識の差

項目	全体	全体（学歴）			
		大卒	非大卒	t値	差
〇ワーク・モチベーション					
(1) 会社での仕事は楽しい	3.77	3.50 < 3.82	14.42 *	1/5	
(2) 今の仕事にとても生きがいを感じる	3.49	3.35 < 3.51	6.78 *	4/2	
(3) 仕事に誇りを持っている	3.80	3.73 < 3.81	3.65 *	5/6	
(4) 全般的に今の仕事に満足している	3.58	3.40 < 3.61	8.66 *	3/2	
(5) 仕事内容 *満足度	3.61	3.41 < 3.64	11.72 *	2/2	
(6) この会社で、一生懸命働きたい	3.81	3.68 < 3.83	7.29 *	3/9	
(7) この会社の発展に貢献したい	4.01	3.97 < 4.02	2.27 *	6/6	
(8) 今の仕事を続けたい	3.97	3.65 < 4.03	16.76 *	1/0	
(9) この会社に基づくと勤めたい	3.54	3.39 < 3.56	6.76 *	4/3	
〇会社情報の理解					
(10) 会社や、その事業は社会的に意義がある	3.87	3.81 < 3.89	3.25 *	5/9	
(11) 会社や、その事業の将来に夢を持っている	3.40	3.37 < 3.41	1.62	7/1	
(12) 会社のスローガンおよび、それを実現するための戦略に魅力を感じる	3.80	3.46 < 3.86	18.14 *	8	
(13) 私は会社の経営方針や事業部の事業方針などを十分に知っている	3.44	3.55 > 3.42	5.59 *	4/8	
(14) 私は会社の経営方針によく従っている	4.06	4.01 < 4.06	1.75	6/9	
(15) 従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	3.49	3.42 < 3.50	3.24 *	6/1	
(16) 従業員は会社の経営方針によく従っている	3.59	3.32 < 3.63	13.57 *	1/6	
(17) 会社や職場の状況についてある程度の問題意識や意見を持っている	3.35	3.70 > 3.30	17.15 *	9	
(18) 仕事自体の社会的評価 *満足度	3.35	3.24 < 3.37	5.85 *	4/6	
(19) 会社の社会的評価 *満足度	3.38	3.27 < 3.39	5.65 *	4/7	
〇会社との関係					
(20) 会社は信頼できる	3.46	3.33 < 3.48	6.34 *	4/5	
(21) 会社は従業員を信頼している	3.35	3.18 < 3.38	8.37 *	3/5	
(22) 会社は従業員を気にかけてくれる	3.40	3.18 < 3.43	10.36 *	2/5	
(23) 会社は従業員を公平に扱ってくれる	3.03	3.03 < 3.03	0.06	8/0	
(24) 会社は従業員の提案や意見をよく聞いている	3.00	2.99 < 3.00	0.74	7/5	
(25) 従業員の不満が無視されることが多い *逆転項目	3.18	3.11 < 3.18	2.83 *	6/2	
(26) 従業員の意見が会社の活動に反映されていない *逆転項目	3.16	3.24 > 3.15	4.09 *	5/4	
〇上司との関係					
(27) 直属上司との関係 *満足度	3.59	3.74 > 3.57	8.04 *	3/6	
(28) 直属上司からの評価 *満足度	3.31	3.40 > 3.30	4.20 *	5/3	
(29) 直属上司は信頼できる	3.55	3.73 > 3.52	8.66 *	3/1	
(30) 直属上司は従業員を信頼している	3.56	3.66 > 3.56	4.22 *	5/2	
(31) 直属上司は従業員を公平に扱ってくれる	3.20	3.39 > 3.17	9.22 *	3/0	
(32) 直属上司の指導力 *満足度	3.29	3.43 > 3.28	6.53 *	4/4	
(33) 職場内では、上司や先輩が部下や後輩を積極的に育てている	3.45	3.39 < 3.47	3.36 *	5/8	
(34) 直属上司の指示は曖昧で分かりにくい *逆転項目	2.62	2.61 < 2.62	0.21	7/9	
(35) 直属上司の指示に一貫性がないことがある *逆転項目	2.93	2.96 > 2.92	1.33	7/2	
(36) 直属上司は仕事について無責任である *逆転項目	2.27	2.05 < 2.29	10.19 *	2/7	
(37) 直属上司は会社の経営方針や事業部の事業方針等を十分に知らせてくれる	3.52	3.47 < 3.53	2.68 *	6/3	
(38) 仕事で分からないことは、直属上司が教えてくれる	3.74	3.76 > 3.74	1.00	7/3	
(39) 直属上司は不満を聞いてくれる	3.11	3.18 > 3.10	3.25 *	6/0	
(40) 私は直属上司に自分の意見を言っている	3.64	3.97 > 3.59	16.04 *	1/7	
〇同僚・部下との関係					
(41) 同僚・部下との関係 *満足度	3.98	4.12 > 3.96	8.57 *	3/3	
(42) 同僚・部下からの評価 *満足度	3.70	3.82 > 3.69	6.85 *	4/1	
(43) 同僚は信頼できる	3.57	3.77 > 3.55	9.96 *	2/8	
(44) 同僚はあなたを信頼している	3.75	3.93 > 3.73	9.67 *	2/9	
(45) 仕事で分からないことは、同僚が教えてくれる	4.03	4.07 > 4.03	1.66	7/0	
(46) 職場では同僚が協力的である	4.00	4.01 > 4.00	0.36	7/7	
(47) 同僚・部下の能力 *満足度	3.78	3.78 > 3.79	0.60	7/6	
(48) 職場の人間関係 *満足度	3.80	3.84 > 3.80	1.93	6/7	
(49) 職場の雰囲気 *満足度	3.57	3.58 > 3.57	0.34	7/8	
〇処遇・労働条件					
(50) 給料の水準 *満足度	2.65	2.54 < 2.66	4.97 *	5/0	
(51) あなたの給与 *公正度	2.80	2.71 < 2.81	3.99 *	5/5	
(52) 職場での職位 *満足度	3.18	3.22 > 3.17	1.90	6/8	
(53) 昇進の可能性 *満足度	3.13	2.92 < 3.17	11.22 *	2/2	
(54) 昇進は公平になされている	2.54	2.59 > 2.53	2.47 *	6/4	
(55) あなたに対する評価 *満足度	3.16	3.10 < 3.17	3.37 *	5/7	
(56) あなたに対する評価 *公正度	2.96	2.94 < 2.96	0.81	7/4	
(57) 役割や実績に見合った評価が行われている	3.22	3.12 < 3.25	5.16 *	4/9	
(58) 会社の福利厚生 *満足度	3.31	3.05 < 3.35	12.92 *	1/8	
(59) 休暇や労働時間 *満足度	3.61	3.38 < 3.65	11.48 *	2/1	
(60) 会社の設備や施設 *満足度	3.33	3.12 < 3.37	10.76 *	2/3	
〇トレーニング					
(61) 会社のトレーニング *満足度	3.37	2.97 < 3.44	12.53 *	1/8	
(62) ここ1年間で、能力開発や自律達成に役立つような教育・研修を受けた	3.10	2.92 < 3.13	8.38 *	3/4	
(63) 新しい技術や仕事を学んだり、能力を高められるような仕事を与えられている	3.67	3.53 < 3.69	7.28 *	4/0	
〇働き方					
(64) 自分の仕事の成果は一目で明らかである	4.12	4.04 < 4.14	4.72 *	5/1	
(65) 自分がやらなければならない仕事の範囲は、はっきりしている	4.02	3.73 < 4.07	15.55 *	1/2	
(66) 私と他の同僚との仕事の分担は、はっきりしている	3.74	3.46 < 3.78	13.12 *	1/7	
(67) 毎日の仕事は単調である *逆転項目	3.72	3.40 < 3.77	15.02 *	1/4	
(68) 毎日の仕事はいろいろな変化に富んでいる	3.73	4.16 > 3.66	19.59 *	6	
(69) 自分の能力が十分に発揮できている	3.78	3.73 < 3.78	2.38 *	6/5	
(70) 仕事はよくできるほどだ	3.16	3.73 > 3.08	27.56 *	2	
(71) 仕事上の問題ははたいてい解決できる	3.34	3.89 > 3.26	26.96 *	3	
(72) 自分の仕事の目標は常に達成している	3.88	4.08 > 3.85	10.70 *	2/4	
(73) 自分で見通しを立てながら仕事をしている	3.18	3.82 > 3.09	28.96 *	1	
(74) 仕事に自分の創意工夫が十分活かされている	3.04	3.45 > 2.98	18.64 *	7	
(75) 自分立ったプランやスケジュール通りに仕事を進めることが認められている	2.83	3.29 > 2.77	20.75 *	5	
(76) 仕事の手順や方法は自分の判断に任されている	2.62	3.11 > 2.54	21.04 *	4	
〇ストレス					
(77) 働いているときにフラストレーションを感じることもある *逆転項目	2.45	2.60 > 2.42	7.45 *	3/8	
(78) 仕事を終えたとき疲れきっている *逆転項目	4.10	3.93 < 4.14	10.19 *	2/6	
(79) 寝れてぐっすり寝ることがよくある *逆転項目	3.52	3.36 < 3.55	7.98 *	3/7	
(80) 朝起きたときから疲れきっている *逆転項目	3.53	3.20 < 3.58	15.18 *	1/6	

民族間の意識の差(大卒)

そこで大卒だけを抜き出して民族間の比較をしてみると(表4)、マレー系は、(59)、(58)などの一部の処遇満足に関わる項目や、(18)などの社会的評価に関わる項目の数字が小さいという結果となり、これらの項目で高い数字を示す中国系とは対照的である。一般的に、地位の高いマレー系ほどモスクでの礼拝を欠かさないなど宗教的な行いを大切にする傾向があり、この点で、時間外労働が多く、かつ厳格な時間管理を敷く日系企業とは相容れない側面がある。福利厚生についても、イスラームの教えに沿った食事や制服の手配など、宗教に関する理解の乏しい日系企業がつまづき易いことは否めない。また、優秀なマレー系ほど政府系企業への就職を希望するので、日系企業に入社したことについて引け目を感じる者も少なくない。彼らの処遇や社会的評価への不満の大きさは、こうした民族に特殊な事情に起因すると考えられる。

その他、マレー系は、成果の明瞭性に関わる(64)の数字が大きい一方、仕事の裁量度に関わる(76)の数字が小さく、前者が小さく後者が大きい中国系と対照的である。その他、(78)のような疲労感に関わる項目の数字でも、マレー系が大きく中国系が小さい。日系を始めとした民間企業においては、同じ大卒であっても中国系はよりマルチタスクで裁量度が高い要職に就くケースが多く、マレー系はより定型的で補佐的な職に就くことが多い。例えば、設計・技術などの裁量度の高い仕事は中国系が就くことが多く、一方で、品質保証(顧客からのクレーム対応)などの仕事はマレー系が就くことが多い。こうした民族による役割の差が、彼らの意識の差を生んでいる原因となっていると考えられる。

表4：民族間の意識の差（大卒）

項目	大卒（民族）																							
	マレー系	t値	差	中国系	t値	差	インド系	t値	差	その他の民族	t値	差	日本人	t値	差	その他の外国人	t値	差						
〇ワーク・モチベーション																								
(1) 会社での仕事は楽しい	3.47	<	1.62	58	3.54	>	1.64	57	3.47	<	0.31	69	3.19	<	1.62	8	3.54	>	0.21	76	3.68	>	1.45	21
(2) 今の仕事にとても生きがいを感じる	3.42	>	4.22	* 29	3.20	<	5.08	* 10	3.47	>	1.18	46	3.08	<	1.29	20	3.59	>	1.20	46	3.44	>	0.72	48
(3) 仕事に誇りを持っている	3.77	>	2.97	* 43	3.62	<	4.32	* 17	3.94	>	2.33	* 25	3.50	<	1.22	24	3.90	>	0.94	57	3.86	>	1.12	33
(4) 全般的に今の仕事に満足している	3.39	<	0.82	68	3.41	>	0.18	78	3.46	>	0.57	62	3.16	<	1.24	23	3.67	>	1.36	42	3.57	>	1.34	24
(5) 仕事内容 *満足度	3.38	<	2.11	* 51	3.43	>	0.81	72	3.64	>	2.76	* 16	3.24	<	1.00	35	3.46	>	0.31	73	3.56	>	1.32	26
(6) この会社で、一生懸命働きたい	3.61	<	4.60	* 17	3.76	>	3.43	* 32	4.01	>	3.75	* 8	3.50	<	0.97	37	4.00	>	1.80	31	3.54	>	1.15	32
(7) この会社の発展に貢献したい	3.92	>	3.35	* 39	4.01	>	1.98	* 49	4.22	>	3.06	* 11	3.84	>	0.78	46	4.21	>	1.44	39	4.01	>	0.38	62
(8) 今の仕事を続けたい	3.66	>	1.01	66	3.60	<	1.81	53	3.66	>	0.15	71	3.79	>	0.70	50	3.72	>	0.35	71	3.85	>	1.55	19
(9) この会社にずっと勤めたい	3.41	>	0.75	69	3.35	<	1.67	55	3.63	>	2.12	* 29	3.53	>	0.59	55	3.64	>	1.13	50	3.25	<	1.06	35
〇会社情報の理解																								
(10) 会社や、その事業は社会的に意義がある	3.76	<	4.10	* 33	3.92	>	3.85	* 23	3.83	>	0.04	78	4.11	>	1.47	14	4.15	>	1.75	32	3.71	<	0.89	44
(11) 会社や、その事業の将来に夢を持っている	3.38	>	0.50	73	3.32	<	1.73	54	3.58	>	2.21	* 28	3.61	>	1.20	25	3.44	>	0.35	72	3.37	<	0.01	80
(12) 会社のスローガンおよび、それを実現するための戦略に魅力を感じる	3.58	>	6.79	* 7	3.26	<	7.79	* 9	3.73	>	2.76	* 17	3.63	>	0.86	43	3.33	<	0.69	64	3.29	<	1.40	22
(13) 私は会社の経営方針や事業部の事業方針などを十分に知っている	3.53	<	1.64	57	3.53	<	0.81	73	3.98	>	5.02	* 1	3.30	<	1.43	15	3.92	>	2.17	* 23	3.67	>	1.02	38
(14) 私は会社の経営方針によく従っている	3.94	<	4.45	* 21	4.15	>	3.52	* 30	4.33	>	2.77	* 15	3.60	<	1.89	9	4.33	>	1.30	43	4.33	>	0.92	43
(15) 従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	3.45	>	1.94	53	3.34	<	3.12	* 35	3.63	>	2.25	* 27	3.45	>	0.15	72	4.21	>	1.15	48	3.58	>	1.30	27
(16) 従業員は会社の経営方針によく従っている	3.27	<	3.19	* 40	3.36	>	1.62	58	3.64	>	3.56	* 7	3.29	<	0.18	70	3.49	>	0.91	58	3.36	>	0.28	69
(17) 会社や職場の状況についてある程度の知識や意見を持っている	3.77	>	4.25	* 27	3.60	<	4.32	* 18	3.90	>	2.26	* 26	3.66	>	0.27	63	3.68	>	1.12	77	3.38	>	2.94	* 3
(18) 仕事自体の社会的評価 *満足度	3.13	<	7.94	* 9	3.40	>	6.96	* 4	3.46	>	2.60	* 19	3.32	<	0.43	58	3.46	>	1.29	44	3.19	<	0.50	55
(19) 会社の社会的評価 *満足度	3.18	<	6.81	* 9	3.41	>	5.85	* 7	3.42	>	1.75	37	3.18	<	0.56	56	3.62	>	2.03	* 27	3.35	>	0.63	52
〇会社との関係																								
(20) 会社は信頼できる	3.31	<	1.25	61	3.33	>	0.04	79	3.51	>	1.90	35	3.32	<	0.09	77	3.74	>	2.18	* 22	3.36	>	0.18	74
(21) 会社は従業員を信頼している	3.12	<	3.75	* 34	3.24	>	2.08	* 47	3.43	>	2.56	* 21	3.18	<	0.01	80	3.41	>	1.17	47	3.40	>	1.69	16
(22) 会社は従業員を気にかけてくれる	3.13	<	2.92	* 44	3.22	>	1.15	66	3.45	>	2.64	* 23	3.42	>	1.16	27	3.44	>	1.25	45	3.32	>	1.02	37
(23) 会社は従業員を公平に扱ってくれる	2.96	<	4.51	* 19	3.13	>	3.46	* 31	3.26	>	2.36	* 24	2.65	<	1.91	2	3.44	>	2.05	* 25	3.13	>	0.71	49
(24) 会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる	2.90	<	5.34	* 11	3.06	>	3.00	* 37	3.34	>	3.79	* 7	3.08	<	0.50	57	3.41	>	2.28	* 21	3.15	>	1.33	25
(25) 従業員の不満が無視されることが多い *逆転項目	3.20	>	4.70	* 14	3.02	<	2.90	* 40	2.89	<	1.99	* 33	2.87	<	1.10	31	2.54	<	2.62	* 17	2.93	<	1.24	28
(26) 従業員の意見が会社の活動に反映されていない *逆転項目	3.31	>	3.67	* 36	3.16	<	3.28	* 33	3.15	<	1.00	50	3.45	>	0.96	38	2.85	<	1.97	* 28	3.29	>	0.29	68
〇上司との関係																								
(27) 直属上司との関係 *満足度	3.72	<	1.87	54	3.82	>	2.93	* 39	3.75	<	0.01	79	3.63	<	0.68	51	3.79	>	0.28	75	3.42	>	2.91	* 4
(28) 直属上司からの評価 *満足度	3.33	<	4.28	* 24	3.52	>	4.70	* 13	3.39	<	0.10	74	3.26	<	0.75	47	3.56	>	0.91	59	3.30	>	0.81	46
(29) 直属上司は信頼できる	3.69	<	2.36	* 49	3.77	>	1.65	56	3.82	>	0.95	53	3.87	>	0.73	48	3.92	>	1.04	54	3.75	>	0.13	77
(30) 直属上司は従業員を信頼している	3.64	<	1.25	62	3.68	>	1.01	69	3.74	>	0.89	55	3.62	<	0.20	67	3.79	>	0.75	63	3.59	>	0.61	53
(31) 直属上司は従業員を公平に扱ってくれる	3.33	<	3.66	* 37	3.48	>	2.98	* 38	3.47	>	0.76	58	3.42	>	1.12	73	4.00	>	3.04	* 11	3.33	>	0.49	56
(32) 直属上司の指導力 *満足度	3.36	<	4.15	* 32	3.56	>	4.68	* 14	3.43	>	0.06	76	3.21	<	1.12	29	3.62	>	0.94	55	3.30	>	1.00	40
(33) 職場内では、上司や先輩が部下や後輩を積極的に育てている	3.38	<	0.66	70	3.43	>	1.41	61	3.28	<	1.15	47	3.34	>	0.27	64	2.72	<	3.58	* 8	3.62	>	1.76	14
(34) 直属上司の指示は曖昧で分かりにくい *逆転項目	2.65	>	2.61	* 46	2.56	<	1.85	52	2.44	<	1.67	38	2.89	>	1.41	16	2.28	<	1.63	35	2.55	>	0.42	61
(35) 直属上司の指示に一貫性がないことがある *逆転項目	3.05	>	4.77	* 13	2.85	<	3.68	* 26	2.74	<	2.01	* 32	3.00	>	0.19	69	2.36	<	2.78	* 15	3.00	>	0.29	67
(36) 直属上司は仕事について無責任である *逆転項目	2.12	>	4.41	* 22	1.93	<	4.44	* 15	2.09	<	0.52	66	1.97	<	0.37	62	1.85	<	1.05	53	2.02	>	0.16	75
(37) 直属上司は会社の経営方針や事業部の事業方針を十分に知らせてくれる	3.43	<	2.48	* 48	3.53	>	2.14	* 45	3.60	>	1.39	42	3.32	<	0.79	44	3.46	>	0.04	80	3.49	>	0.14	76
(38) 仕事で分からないことは、直属上司が教えてくれる	3.77	>	0.17	79	3.78	>	0.49	75	3.75	<	0.12	73	3.68	>	0.43	59	3.59	>	0.94	56	3.63	>	1.07	34
(39) 直属上司は不満を聞いてくれる	3.09	<	5.52	* 10	3.29	>	4.17	* 20	3.38	>	2.08	* 30	3.11	<	0.38	61	3.72	>	2.81	* 14	3.26	>	0.67	51
(40) 私は直属上司に自分の意見を言っている	3.99	>	1.58	59	3.92	>	1.93	50	4.18	>	2.40	* 23	4.00	>	0.20	68	3.95	>	0.11	78	3.72	>	2.22	* 9
〇同僚・部下との関係																								
(41) 同僚・部下との関係 *満足度	4.13	>	0.58	71	4.12	<	0.03	80	4.17	>	0.66	61	3.95	<	1.34	18	3.82	<	2.34	* 20	4.10	>	0.21	72
(42) 同僚・部下からの評価 *満足度	3.83	>	1.00	67	3.80	<	0.83	71	3.95	>	2.05	* 31	3.68	<	0.98	36	3.62	<	1.51	37	3.66	<	1.72	15
(43) 同僚は信頼できる	3.76	<	1.23	63	3.81	>	1.44	60	3.78	>	0.05	77	3.66	<	0.71	49	3.85	>	0.41	68	3.74	>	0.38	63
(44) 同僚はあなたを信頼している	3.93	<	0.32	75	3.94	>	0.20	77	4.03	>	1.28	45	3.78	<	1.03	33	3.72	>	1.52	36	3.98	>	0.45	58
(45) 仕事で分からないことは、同僚が教えてくれる	4.10	>	2.48	* 47	4.03	>	1.53	59	3.99	>	0.90	54	4.05	>	0.29	76	3.59	>	2.86	* 13	4.05	>	0.21	73
(46) 職場では同僚が協力的である	3.99	<	1.34	60	4.03	>	0.93	70	4.09	>	0.98	52	4.05	>	0.24	66	4.10	>	0.55	67	3.98	>	0.33	65
(47) 同僚・部下の能力 *満足度	3.79	>	1.11	65	3.77	>	0.62	74	3.90	>	1.77	36	3.76	>	0.10	74	3.21	<	4.10	* 7	3.66	>	1.22	30
(48) 職場の人間関係 *満足度	3.81	<	2.02	* 52	3.88	>	2.09	* 46	3.87	>	0.38	68	3.74	>	0.64	53	3.85	>	0.06	79	3.83	>	0.11	79
(49) 職場の雰囲気 *満足度	3.54	<	2.31	* 50	3.64	>	2.52	* 43	3.62	>	0.44	67	3.29	<	1.57	9	3.87	>	1.64	34	3.45	>	1.02	39
〇処遇・労働条件																								
(50) 給料の水準 *満足度	2.55	>	0.50	72	2.49	<	2.01	* 48	2.54	>	0.01	80	2.24	<	1.52	12	3.36	>	4.14	* 6	2.94	>	3.02	* 2
(51) あなたの給与 *公正度	2.72	>	0.18	77	2.69	<	1.09	67	2.66	<	0.54	65	2											

指す従業員も多いのが中国系の特徴である。会社のスローガンや戦略に共感できず、また仕事を生きがいとまで感じられないという負の意識は、彼らの上昇志向の裏返しであると同時に、日本人管理者が(能力を高く買いつつも)彼らへの権限委譲に

二の足を踏む原因の一つになっている。

民族間の意識の差(非大卒)

非大卒の結果を示したのが表5である。マレー系は、大卒、非大卒ともに上司の不満聞き入れに関わる(39)の数字が小さいという特徴がある。多く

表5：民族間の意識の差（非大卒）

項目	非大卒（民族）																							
	マレー系	t値	差	中国系	t値	差	インド系	t値	差	その他の民族	t値	差	日本人	t値	差	その他の外国人	t値	差						
○ワーク・モチベーション																								
(1) 会社での仕事は楽しい	3.82	<	0.79	77	3.85	>	0.85	73	4.01	>	6.29	* 46	3.73	<	0.91	35	3.77	<	0.19	75	3.59	<	6.77	* 16
(2) 今の仕事にとても生きがいを感じる	3.50	<	4.33	* 62	3.51	<	0.37	77	3.83	>	9.96	* 22	3.49	<	0.29	69	3.82	>	0.95	59	3.38	<	3.62	* 33
(3) 仕事に誇りを持っている	3.80	<	3.17	* 65	3.85	>	0.98	71	4.10	>	9.71	* 25	3.73	<	0.85	38	4.09	>	0.92	60	3.57	<	6.83	* 15
(4) 全般的に今の仕事に満足している	3.60	<	4.09	* 64	3.79	>	5.41	* 42	3.83	>	7.17	* 43	3.46	<	1.43	73	3.82	>	0.65	66	3.35	<	7.05	* 13
(5) 仕事内容*満足度	3.61	<	7.63	* 44	3.74	>	3.68	* 57	3.85	>	8.24	* 38	3.59	<	0.50	56	3.59	>	0.20	74	3.64	>	0.00	80
(6) この会社で、一生懸命働きたい	3.80	<	7.78	* 43	4.06	>	8.37	* 23	4.10	>	9.98	* 21	3.92	>	0.86	37	4.09	>	0.95	57	3.57	<	7.95	* 17
(7) この会社の発展に貢献したい	3.99	>	7.48	* 45	4.22	>	7.77	* 27	4.29	>	10.57	* 17	3.97	<	0.51	54	4.32	>	1.16	53	3.76	<	8.07	* 11
(8) 今の仕事を続けたい	4.05	>	3.10	* 68	4.06	>	0.93	72	4.15	>	4.21	* 59	3.89	<	1.36	23	4.09	>	0.20	73	3.64	<	11.41	* 3
(9) この会社はずっと働きたい	3.57	<	1.73	72	3.81	>	7.02	* 32	3.95	>	11.78	* 17	3.37	<	1.76	7	3.82	>	0.74	63	2.84	<	18.74	* 7
○会社情報の理解																								
(10) 会社や、その事業は社会的に意義がある	3.90	>	1.26	75	4.04	>	4.90	* 44	3.91	>	0.45	76	3.70	<	1.85	6	4.45	>	1.93	30	3.61	<	8.19	* 9
(11) 会社や、その事業の将来に夢を持っている	3.39	<	5.21	* 57	3.53	>	3.77	* 55	3.68	>	9.28	* 32	3.37	<	0.42	62	3.95	>	1.84	33	3.19	<	6.11	* 20
(12) 会社のスローガンおよび、それを実現するための戦略に魅力を感じる	3.88	>	5.95	* 52	3.67	<	6.80	* 33	3.95	>	3.37	* 62	3.73	<	1.30	24	3.77	>	0.31	71	3.64	<	6.53	* 18
(13) 私は会社の経営方針や事業部の事業方針などを十分に知っている	3.38	<	10.62	* 27	3.73	>	10.09	* 15	3.83	>	14.11	* 6	3.20	<	2.16	* 2	4.09	>	2.28	* 21	3.12	<	8.79	* 7
(14) 私は会社の経営方針によく従っている	4.01	<	9.89	* 30	4.37	>	8.00	* 25	4.29	>	7.44	* 42	4.25	>	1.04	33	4.67	>	1.36	50	3.81	<	3.41	* 35
(15) 従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	3.48	<	4.45	* 61	3.63	<	4.24	* 52	3.71	>	7.14	* 44	3.38	<	1.09	29	3.73	>	0.75	62	3.31	<	5.09	* 23
(16) 従業員は会社の経営方針をよく従っている	3.60	<	6.80	* 47	3.70	>	2.20	* 66	3.90	>	9.36	* 29	3.58	<	0.46	60	3.32	>	1.07	56	3.59	>	1.08	62
(17) 会社や職場の状況についてあふれんばかりの問題意識や意見を持っている	3.25	<	12.51	* 18	3.51	>	6.50	* 35	3.76	>	15.27	* 4	3.31	<	0.08	75	3.90	>	2.04	* 28	3.19	<	3.18	* 38
(18) 仕事自体の社会的評価*満足度	3.32	<	12.08	* 21	3.60	>	8.35	* 24	3.67	>	11.08	* 15	3.27	<	1.04	32	3.68	>	1.14	54	3.34	<	0.73	67
(19) 会社の社会的評価*満足度	3.35	<	12.08	* 22	3.60	>	7.53	* 28	3.69	>	11.18	* 13	3.43	<	0.42	64	3.59	>	0.74	64	3.38	<	0.36	73
○会社との関係																								
(20) 会社は信頼できる	3.42	<	13.06	* 12	3.57	>	3.11	* 62	4.00	>	17.96	* 1	3.41	<	0.65	47	3.91	>	1.45	47	3.43	<	1.22	60
(21) 会社は従業員を信頼している	3.33	<	12.89	* 15	3.42	<	1.23	70	3.86	>	15.37	* 3	3.38	<	0.07	76	3.91	>	1.70	40	3.52	>	3.60	* 34
(22) 会社は従業員を気にかけてくれる	3.41	<	5.79	* 54	3.42	<	0.34	78	3.72	>	9.52	* 28	3.52	>	0.74	43	3.77	>	1.10	55	3.40	<	0.82	65
(23) 会社は従業員を公平に扱ってくれる	2.98	<	12.07	* 23	3.15	>	3.95	* 53	3.45	>	13.86	* 7	3.24	<	1.85	6	3.82	>	2.54	* 16	3.02	<	0.14	79
(24) 会社は従業員の提案や意見をよく聞いてくれる	2.95	<	13.02	* 19	3.20	>	6.38	* 36	3.36	>	12.14	* 9	3.00	<	0.03	77	3.95	>	3.15	* 8	3.05	>	1.37	56
(25) 従業員の不満が無視されることが多い*逆転項目	3.25	>	13.10	* 11	2.76	<	12.56	* 11	3.00	<	5.84	* 53	2.98	<	1.71	2	2.14	<	3.19	* 8	3.13	<	1.27	58
(26) 従業員の意見が会社の活動に反映されていない*逆転項目	3.18	>	6.37	* 50	3.03	<	3.72	* 56	3.04	<	3.55	* 61	3.09	<	0.52	53	2.23	<	2.95	* 12	3.05	>	2.49	* 42
○上司との関係																								
(27) 直属上司との関係*満足度	3.53	<	9.35	* 31	3.84	>	9.80	* 17	3.70	>	4.84	* 55	3.53	<	0.36	66	4.09	>	1.88	31	3.56	<	0.26	75
(28) 直属上司からの評価*満足度	3.25	<	12.67	* 17	3.57	>	9.25	* 18	3.54	>	8.33	* 36	3.26	<	0.46	61	3.95	>	2.24	* 24	3.38	>	2.25	* 44
(29) 直属上司は信頼できる	3.47	<	12.74	* 16	3.70	>	5.92	* 39	3.82	>	10.11	* 19	3.44	<	0.73	44	4.23	>	2.36	* 20	3.67	>	4.19	* 29
(30) 直属上司は従業員を信頼している	3.52	<	7.98	* 40	3.60	>	1.40	68	3.76	>	6.89	* 45	3.64	>	0.77	42	4.00	>	1.48	46	3.71	>	4.23	* 27
(31) 直属上司は従業員を公平に扱ってくれる	3.11	<	11.68	* 24	3.33	>	5.20	* 43	3.46	>	9.63	* 27	3.18	<	0.17	74	3.82	>	2.10	* 27	3.29	>	3.39	* 36
(32) 直属上司の指導力*満足度	3.21	<	15.05	* 7	3.61	>	10.90	* 14	3.60	>	11.07	* 16	3.15	<	1.09	30	3.95	>	2.27	* 22	3.33	>	1.56	53
(33) 職場内では、上司や先輩が部下や後輩を積極的に育てている	3.44	<	4.87	* 59	3.51	>	1.40	69	3.55	>	2.76	* 67	3.43	<	0.34	67	2.64	<	2.81	* 16	3.62	>	4.46	* 26
(34) 直属上司の指示は曖昧で分かりにくい*逆転項目	2.63	>	2.28	* 70	2.53	>	2.72	* 64	2.63	>	0.18	78	2.80	>	1.61	14	2.09	<	1.71	38	2.56	>	1.58	52
(35) 直属上司の指示に一貫性がない*逆転項目	2.96	>	6.41	* 49	2.81	>	3.44	* 60	2.83	>	2.94	* 66	2.93	>	0.02	78	2.00	<	2.87	* 15	2.78	>	3.82	* 32
(36) 直属上司は仕事について無責任である*逆転項目	2.29	>	0.43	78	2.15	>	4.38	* 49	2.40	>	3.66	* 60	2.45	>	1.47	16	1.86	<	1.41	49	2.27	>	0.42	72
(37) 直属上司は会社の経営方針や事業部の事業方針等を十分に知らせてくれる	3.50	<	6.70	* 48	3.64	>	3.52	* 58	3.70	>	5.90	* 52	3.53	<	0.01	80	4.27	>	2.51	* 19	3.56	>	0.75	66
(38) 仕事で分からないことは、直属上司が教えてくれる	3.76	>	5.99	* 51	3.55	>	6.13	* 38	3.47	>	9.05	* 33	3.92	>	1.71	9	3.95	>	0.74	65	3.96	>	6.35	* 18
(39) 直属上司は不満を聞いてくれる	3.02	<	16.09	* 3	3.36	>	8.38	* 22	3.46	>	12.06	* 10	3.25	<	1.41	21	4.05	>	3.12	* 10	3.25	>	4.22	* 28
(40) 私は直属上司に自分の意見を言っている	3.56	<	7.88	* 42	3.98	>	11.88	* 13	3.73	>	4.46	* 58	3.46	<	1.19	26	4.14	>	1.85	32	3.44	<	4.10	* 30
○関係・部下との関係																								
(41) 関係・部下との関係*満足度	3.95	<	3.12	* 67	4.13	>	6.66	* 34	3.97	>	0.32	77	3.84	<	1.42	20	3.64	<	1.35	51	3.91	>	1.78	48
(42) 関係・部下からの評価*満足度	3.67	<	5.91	* 53	3.90	>	8.40	* 21	3.74	>	2.19	* 68	3.66	<	0.25	71	3.45	<	0.95	58	3.64	>	1.42	55
(43) 関係は信頼できる	3.50	<	10.46	* 28	3.76	>	7.07	* 30	3.83	>	9.98	* 20	3.67	<	1.21	25	3.73	>	0.62	68	3.49	>	1.60	50
(44) 関係はあなたを信頼している	3.70	<	8.53	* 35	3.95	>	7.93	* 26	3.99	>	9.64	* 26	3.66	<	0.71	45	3.68	>	1.18	76	3.57	>	4.96	* 24
(45) 仕事で分からないことは、関係が教えてくれる	4.07	>	8.50	* 36	3.91	>	4.34	* 50	3.81	>	8.25	* 37	3.89	>	1.40	22	3.41	<	2.25	* 23	4.04	>	0.22	77
(46) 職場では関係が協力的である	3.99	>	3.16	* 66	4.16	>	5.66	* 41	4.04	>	1.33	71	3.94	>	0.62	51	3.95	>	0.17	77	3.93	>	2.19	* 45
(47) 関係・部下の能力*満足度	3.78	<	1.45	74	3.88	>	3.80	* 54	3.78	>	0.16	79	3.72	>	0.83	40	3.00	<	3.37	* 7	3.76	>	0.87	64
(48) 職場の人間関係*満足度	3.79	<	3.05	* 69	3.89	>	3.47	* 59	3.85	>	1.84	69	3.60	<	2.12	* 3	3.59	>	0.80	61	3.80	>	0.16	78
(49) 職場の雰囲気*満足度	3.55	<	5.38	* 55	3.70	>	4.50	* 47	3.71	>	4.83	* 56	3.51	<	0.59	52	3.64	>	0.23	72	3.53	<	1.02	63
○処遇・労働条件																								
(5																								

の日系企業ではトップに近い職位ほど日本人か中国系が占めるので、結果としてマレー系は異なる民族を直属上司に持つことが多い。従って、上司と部下の間の言語や文化における相違が、彼らのコミュニケーションの不全を招き、マレー系の上司への不満の原因になるような事態が多々発生するのである。

加えて、マレー系は、昇進や評価に関わる(54)、(55)について数字が小さい。「ワーク・モチベーション調査」の自由回答欄に、会社について「民族差別」、「ダブル・スタンダード」などの不満の言葉が並ぶのも、主にマレー系である。彼らは、マレー系であるというだけで社内において不遇な目に遭っていると、不満を募らせている。

関連して、マレー系は、(71)などの有能感や自律感に関わる項目で数字が小さく、(78)などの疲労感に関わる項目で数字が大きい。こうした傾向は、前者の数字が大きく、後者の数字が小さい中国系と対照的である。非大卒ほどマレー系と中国系の働き方における差は大きく、前者が手ごたえの低い仕事にやらされ感や疲労感を募らせている様子が表れた結果といえる。

インド系は、非大卒のほうが大卒よりもより明確に(20)などの会社との関係に関わる項目の数字が大きい。労務管理におけるインド系の存在感の大きさが、非大卒を中心としたスタッフや現場作業者の会社との良好な関係構築に一役買っているものと読み取ることが出来る。しかし、相対的に見れば、インド系は、会社との関係が良好なほどには、上司や同僚・部下との関係は良好ではない。問題意識に関わる(17)の数字の大きさに表れるような主張の強さが災いして、マレー系や中国系の従業員との間にトラブルを生じさせるインド系も少なくない。

まとめ:民族の特徴を掴んで良好な経営を

以上、民族間の意識の差を分析した。日本人にとって文化・宗教的に馴染みの低いマレー系は、異民族である上司とのコミュニケーションに不足を覚え、手ごたえの低い仕事に疲労感を覚えるとともに、

中国系優遇の昇進や評価のあり方に不満を募らせている。また、大卒を中心に会社や仕事の社会的評価や、宗教的行為の実践にとって妨げと成り易い休暇・労働時間や福利厚生のある方に不満を感じている。一方、日系企業の中で日本人に次ぐ要職にあることが多い中国系は、裁量度の高い仕事に手ごたえを感じながらも、上昇志向の高さの裏返しとして、大卒を中心にスローガン・戦略への共感や仕事への生きがい感が低い。労働組合や労務管理で中心的な地位にあるインド系は、会社との関係が良好である一方、主張の強さが災いして他の民族との協調に困難を覚える従業員も少なくない。その他の少数民族は、文化や慣習の相違により情報が上手く伝わらず、仕事の成果や役割を曖昧と感じている。日本人を除く外国人労働者は、勤勉だが有期雇用のために会社への理解や関心が高まり難い。

こうした多民族の中にあり、日本人駐在員は、高い裁量の仕事に手ごたえを感じ、また給与面で満足感を得ながらも、同僚や部下の能力に不満を持ち、ストレスを募らせている。日本本社にいた時に比べて遥かに高い裁量と責任のある仕事を任されているにも関わらず、民族的に多様な環境において十分に適応できず、頼りのない同僚や部下に任せるのが心配でつい過剰な仕事を抱え込んでしまう。その結果、いつまで経っても現地の従業員が育たず、日本人頼りの会社経営から脱皮できないという悪循環から抜け出せない日系現地法人は少なくない。民族の意識の多様性を理解し歩み寄りながら、時には従業員の意識に変革を促しつつ現地化を進め、良好な経営環境の構築に努めたいものである。

國分 圭介 (こくぶん・けいすけ)

1973年大分県生まれ。公益社団法人国際経済労働研究所理事、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。