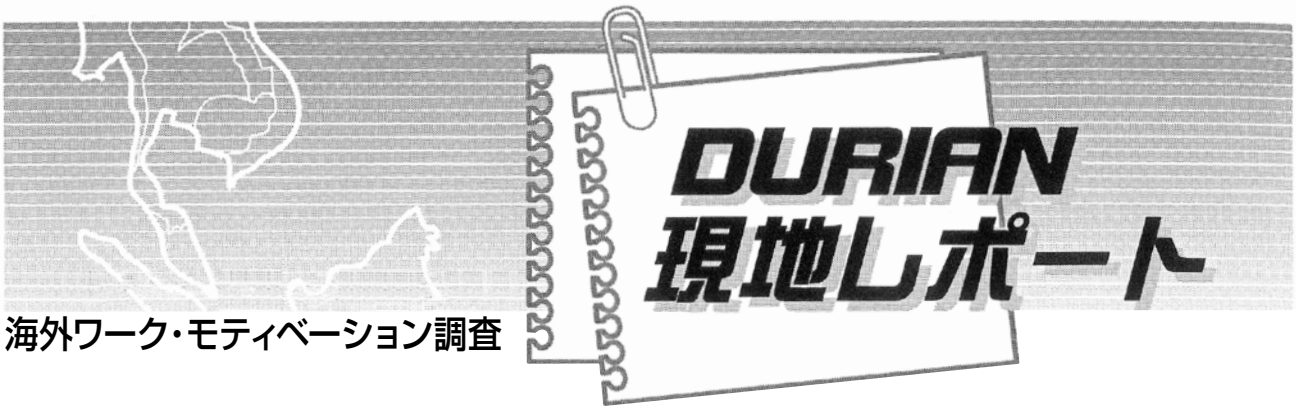

海外ワーク・モティベーション調査

第21回：国ごとに異なる意識（1）「定着」と「安定」

公益社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員　國分　圭介

今回からは、「国ごとに異なる意識」と題して、弊所がアジア各地で手掛ける「ワーク・モティベーション調査」から明らかになった結果を紹介したい。

筆者が「ワーク・モティベーション調査」をマレーシアで開始したのは2005年である。以来、年を追って調査対象国が拡大してきた。組織人員に換算すると、実に37万人を超える現地従業員の「ビッグデータ」が蓄積されている。しかし、一国の平均値を算出し得るほどのデータ蓄積がある国となると、中国、タイ、ベトナム、フィリピン、マレーシア、シンガポールの6カ国に限られる。そのため、今の筆者が出来ることは、これらの国が共通して持つ何らかの傾向を読み取った上で、世界的な傾向を「類推」することである。

従って、以下の分析は、あくまで「中間報告」であることを予め理解いただきたい。いずれ対象国が拡大するに及んで、より重厚な分析結果を紹介するつもりである。なお、本報告が企業の立地選択を考える上で有用な資料となるよう、意識データに加えて2つの経済データを登場させている。一つは、国民の経済的豊かさを表す最も代表的な指標として「人口一人当たりGDP」、もう一つは、「労働者が職探しでどれだけの苦労をするか」を表す代理変数として「失業率」である。いずれも、世界銀行の「World Development Indicators」より得た。

本稿で使用するデータは、大卒、および大学院出身者を除く全従業員のものである。さらに詳細を知りたい読者は、筆者まで問い合わされたい。

会社への共感度が高い国ほど、勤続意志も高い

進出先を考える上でまず知りたいのは、その土地の従業員が「どれだけ会社に定着してくれるか」である。図1は、横軸に「会社の将来に対する共感度」、縦軸に「会社勤続意志」を取った散布図である。それぞれ、「会社や、その事業の将来に夢を持っている」、「今の会社にずっと勤めたい」という質問文に対して5件法で寄せられた回答の平均値（最小値1、最大値5）である。

おおよそ、両者が比例関係にあることを見て取ることが出来る。つまり、「会社への共感度が高い従業員が多い国ほど、長く働き続けたいと思う従業員が多い」傾向にあるといって良いであろう。これらの

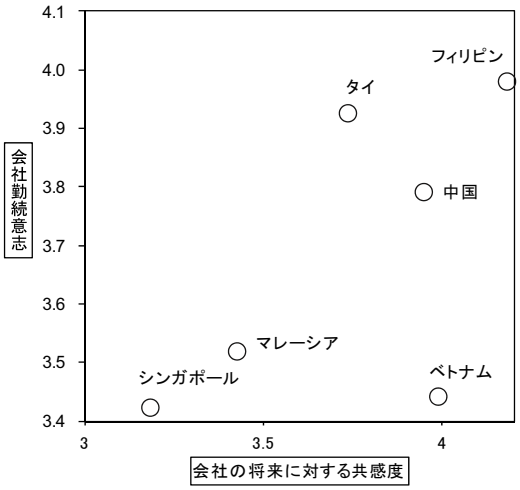

図1：会社の将来に対する共感度×会社勤続意志

中では、フィリピン、タイ、中国が上位グループを形成している。マレーシア、シンガポールは、「会社の将来に夢を持てず、あまり長く同じ会社に留まりたがらない」人たちで構成された国といえる。

会社への共感度は、経済発展とともに低下する

それでは、会社への共感度はどのようにすれば高められるだろうか。図2は、横軸に「人口一人当たりGDP」の対数表示、縦軸に「会社の将来に対する共感度」を取った散布図である。このように、概ね、経済が発展するほど共感度が低くなる傾向が見られる。

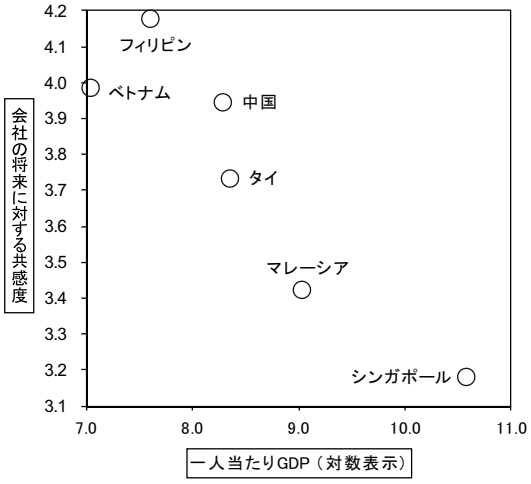

図2: 一人当たりGDP×会社の将来に対する共感度

なぜだろうか。まず、フィリピンやベトナムといった経済水準の低い国で共感度が高いのは、経済水準が低いほど「伸びしろ」が大きいことが影響しているであろう。これらの国では、人件費高騰に苦しむマレーシアや中国の企業、或いは、経営的に行き詰まった日本の中小企業が大挙して進出しており、そのため従業員は、規模が数年で倍増するような高度成長を目の当たりにしている。一方、シンガポールやマレーシアのように経済水準の高い国の従業員は、かつての高度成長を経験しているだけに減速感を肌で感じ、会社に対する期待が高まり難いのである。

失業率が高い国では、給与満足度も高い

企業が進出先を決める上で重視するのは、従業員の定着率だけではない。「労働争議やストライキをいかに回避するか」も重要なテーマである。このコーナーでたびたび述べているように「給与への不満だけがストライキの原因ではない」が、「給与満足度が従業員の精神的安定度合を測る一つの指標である」という控え目な仮説であれば、さほど的を外してはいないであろう。

図3は、横軸に「失業率」、縦軸に「給与満足度」をとった散布図である。「失業率」は、2005年から2009年の平均値である。「給与満足度」は、「給与の水準」について5件法で寄せられた回答の平均値（最大値5、最小値1）である。このように、概ね、失業率が高い国ほど、給与満足度が高い傾向が見られる。

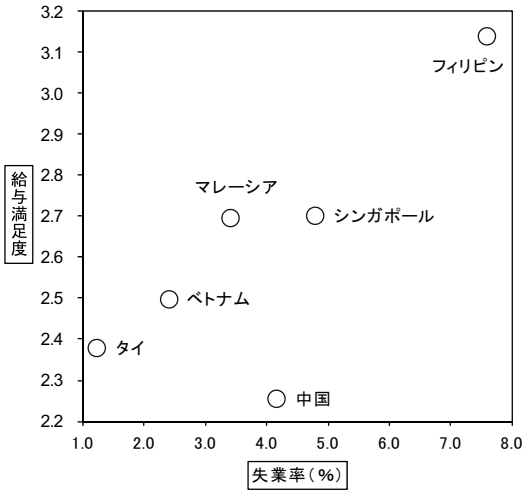

図3: 失業率×給与満足度

失業率が高いと、従業員は給与よりも「雇用の安定」に関心を持つ。多少給与が低くとも「雇用してもらえるだけで有り難い」と思うために、給与への満足感は高くなる傾向にある。近代産業の就職口が少ないフィリピンは、その典型である。国外への出稼ぎ労働者が毎年100万人を超える同国にあって、国内で職を見つけられるだけでも彼らにとっては「儲けもの」なのである。

反対に失業率が低ければ、就職先の選択肢が増える分だけ、雇用の安定よりも給与への関心が高まる。給与が少しでも低ければ「他の会社ではもっと支払われているのに」と不満が募る。外資系の工場が多数進出し、従業員を奪い合っている状態にあるタイやベトナムはその典型である。

ただ、中国だけは下方に外れた地点に位置しており、失業率だけでは中国人の給与満足度の低さを十分に説明出来ないことも読み取ることが出来る。この「チャイナ・プレミアム」の正体については、いずれ回を改めて検討したい。

ちなみに、上の仮説と整合的に、給与満足度に

おいて下位グループを構成する国のうち、中国、ベトナムに進出する企業の多くは、頻発する労働争議やストライキに手を焼いている。タイも、ストライキこそ少ないものの、しばしば暴発するタクシン派と反タクシン派の対立は富の分配の偏りを原因の一つとするものであり、形を変えたストライキとも取れる。

給与満足度と勤続意志

では、給与満足度と会社勤続意志の関係はどうだろうか。図4は、横軸に「給与満足度」、縦軸に「会社勤続意志」を取ったものである。このように、両者には相関関係が見られず、「安定」と「定着」は必ずしも両立しないことが分かる。しかし、より注意深く見れば、以下に示す3つのグループに分けることが出来る。

左上は「給与に不満だが、勤続意志の高い」グループである。低い給与で働く農村出身者の多い、タイと中国が含まれる。このグループの従業員は、給与への不満が大きいものの、かといって会社を辞めて遠く離れた田舎に帰ることのコストもまた大きいことを知っている。さらに、最新のエンターテインメントやファッション、或いは転職や進学に関する豊富な情報へのアクセスなど、都市に居続けることで得られる様々なメリットを理解している。こうしたことから、給与への不満を甘受してでも雇用の安定を求める傾向が強いのである。

一方、右上のフィリピンは、上述の通り人口に比べて近代産業の働き口が少なく、失業率の高い国である。そのため、就職することについて有難みを感じることで、給与に高い満足度を示している。満足しているので、会社勤続意志も高い水準である。残りのグループ、ベトナム、マレーシア、シンガポールは、タイ、中国に比べて給与満足度が高いにも関わらず、会社勤続意志は低いという特徴を持つ。これらの国に共通するのは、「勤務先と田舎の近さ」である。例えば、マレーシアであれば、クアラルンプール近郊で働く従業員の出身地は、多くの場合、ヌグリ・スンビラン、マラッカなどの隣接州である。さらに、これらの州にも、日系企業を含む相当な数の働き口がある。こうした環境では、たとえ失業しても田舎に戻り、家族や親戚とともに暮らしながら就職活動をすることが十分に可能である。田舎に帰ることの経済的・心理的デメリットの小ささが、「給与に満足していても会社勤続への意志が低い」ことの一因となっていそうである。

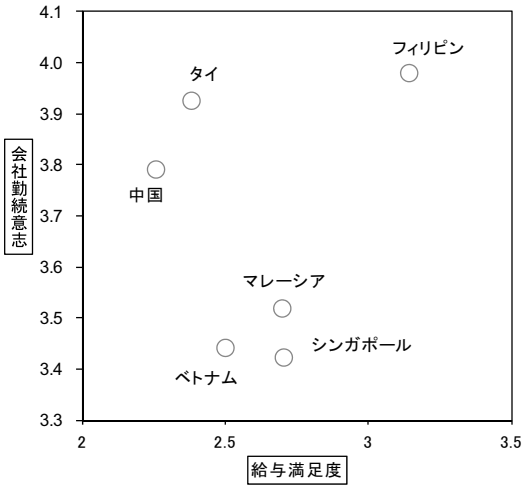

図4：給与満足度×会社勤続意志

まとめ：従業員に何を求めるかで、進出先を判断すべし

以上見たように、従業員の「定着」を重視する企業であれば、所得水準の低い国を選ぶと良い。従業員は、会社が急速に成長する姿を目の当たりにすることで、会社の将来に対して高い共感を覚えたり、会社勤続意志が高まり易い。一方、労働争議やストライキを回避しながら「安定」的に経営を行うには、失業率の高い国を選ぶと良い。従業員は、就職することに有難味を覚えるので、給与に対する不満は高まり難い。

ただし、本稿は、企業が重視すべき数ある指標の内の、「定着」と「安定」を扱ったものに過ぎない。また、冒頭で述べたように、本稿はあくまで「中間報告」であり、他国に対してどれだけ適用できるかは不明である。今後も対象国を広げながら、企業の海外展開にとって有益な資料作りに努力していきたい。

（注）これまで分けて連載してきたDURIAN現地レポート（主に東南アジア諸国）、PANDA現地レポート（主に東アジア）は、ワーク・モティベーション調査の参加国の広がりを踏まえ、「DURIAN現地レポート　海外ワーク・モティベーション調査」とコーナー名を統一し、今後も継続します。
なお、連載回数は、これまでのDURIAN現地レポートを引き継いでいます。

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・モティベーション調査」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。