



## 第22回：国ごとに異なる意識(2)マレーシア国内に見られる地域差

国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今回は、マレーシア国内における地域差を見たい。国際比較についていえることがどれだけ国内比較においても当てはまるかを明らかにすることで、読者の海外事業戦略をより立体的で一貫性のあるものにするための手助けをできればと考えている。前回と同様に極めて実験的な試みだが、お付き合いいただければ幸いである。

### 国際比較から、地域間比較へ

今回は、タイ、マレーシア、中国、フィリピン、ベトナム、シンガポールの6カ国について、「会社の将来に対する共感度」、および「給与満足度」の比較を行った。その結果、所得水準の高い国ほど「共感度」が低いこと、また、失業率が高い国ほど「給与満足度」が高いことが明らかとなった。すなわち、従業員の「定着」を求める企業は所得水準の低い国へ、また、「安定」を求める企業は失業率の高い国へ、それぞれ進出すると良い。その他、都市と農村の距離が離れている国ほど、(農村に戻るコストを回避するために)従業員が高い勤続意志を持ち易いことも示された。

今回は、国際比較をいったん脇に置いて、マレーシアを事例として国内の地域間比較を行ってみたい。企業の国際展開においては、「どの国に進出するか」もさることながら、「どの都市・地域に進出するか」も重要な関心事項だからである。さらに、国際比較についていえることが、ある程度まで国内比較についてもいえることが明らかとなれば、企業は、より合理的な視点で、一貫性のある戦略を用いて海外展開を行うことができるであろう。

### 失業率の高い都市では、会社勤続意志や給与満足度が高い

まず、図1から「失業率」と「会社勤続意志」の関係を見よう。4つの点は、クダー、ペナン、スランゴール、ジョホール、各州の平均値を示している。クダー、ペナンは半島の北部、スランゴールは首都クアラルンプールを取り囲む中部、ジョホールはシンガポールに隣接する南部の州である。このうち、欧米系企業が集積するペナン、日系企業のプレゼンスが大きいスランゴールの両州が工業の中心であり、国の経済を牽引している。これらの州に比べると、クダー、ジョホールは、後背地的な性格の色濃い州である。

横軸は、マレーシア統計局が毎年公表している州別の失業率について、2009年から2012年までの平均値を示したものである。縦軸は、我々の「ワークモチベーション調査」に参加した日系企業で働く従業員(大学・大学院卒を除く)について、「今の会社にずっと勤めたい」という質問文に対し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。調査対象の属性などより詳細については、直接筆者まで問い合わせたい。

このように、「失業率」と「会社勤続意志」は、おおよそ、相関関係にあるといえる。

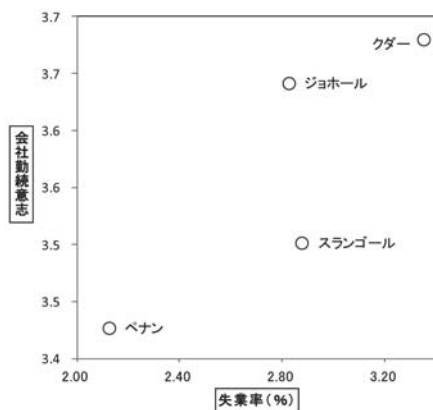


図1: 失業率×会社勤続意志

図2は、縦軸を「給与満足度」に置き換えたものである。数字は、5件法による満足度の平均値(最小値1、最大値5)である。やはり、「失業率」と「給与満足度」の間にも相関関係が見られる。

中でも、両指標におけるベナンの低さが飛び抜けている。ベナンは、わずか1,000平方キロ余りの小さな土地に200を超える多国籍企業が集積し、互いに労働力を奪い合っている。このように労働者にとって「売り手」となる環境では、目移りして勤続意志が低下したり、給与への不満が高まり易いのである。

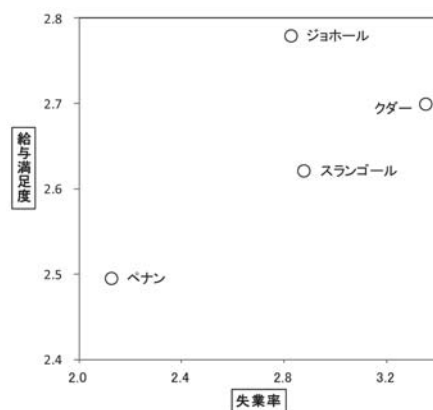


図2: 失業率×給与満足度

### 経済水準の低い都市では、会社勤続意志や給与満足度が高い

図3は、横軸に「一人当たりGDP」(対数表示)をとり、縦軸の会社勤続意志との関係を示したものである。やはり、両者は相関関係にある。結果は省くが、「一人当たりGDP」と「給与満足度」の間にも同様な関係が見られる。

経済水準の高いペナンやスランゴールは、近代産業の働き口が豊富なことで、従業員が目移りして

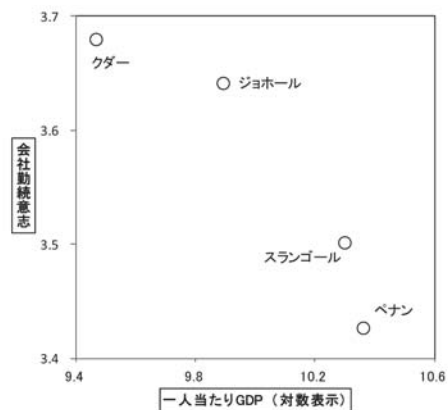


図3: 一人当たりGDP×会社勤続意志

勤続意志が高まり難く、また給与に不満が高まり易いのである。

こう書くと、読者には「経済水準の高い都市に進出することに何のメリットも無い」と受け止められてしまいそうである。以下に、「必ずしもそうとはいえない」ことを示す結果を紹介したい。

### 経済水準の高い都市では、人間関係が良く、能力を発揮できる

図4は、「一人当たりGDP」と「上司との関係」についてである。縦軸は、上司との関係について満足度を問うた質問に対する回答の平均値(最小値1、最大値5)である。「会社勤続意志」などと異なり、両者には正の相関が見られる。

地方都市に行くほど、他企業との競争が無いだけ従業員を定着させ易くなる。反面、管理能力を持った優秀な人材が不足することで、良好な上下関係を構築することが難しくなるのである。

また、地方都市の問題は上司だけではないようである。図5は、縦軸を「自分の能力が十分に発揮できている」か否かを問うた質問に対する回答の平均値(最小値1、最大値5)に置き換えたものである。ここでも、やはり正の相関が見られる。理由としては、地方都市に行くほど、平均教育水準の低さなどのために仕事上で能力を発揮できない従業員が多いことなどが考えられる。或いは、逆の因果関係、すなわち、地方都市に進出する会社ほど従業員に対する期待値が低く、そのために従業員が能力を発揮する機会を与えられないというケースも少なくないであろう。

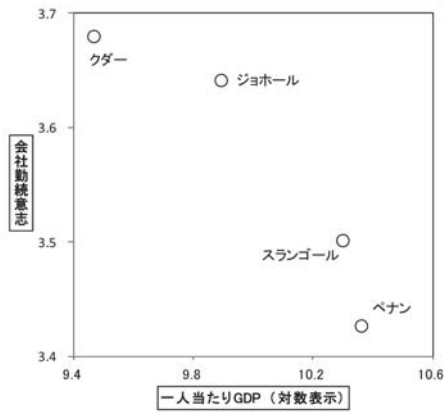


図4: 一人当たりGDP×上司との関係

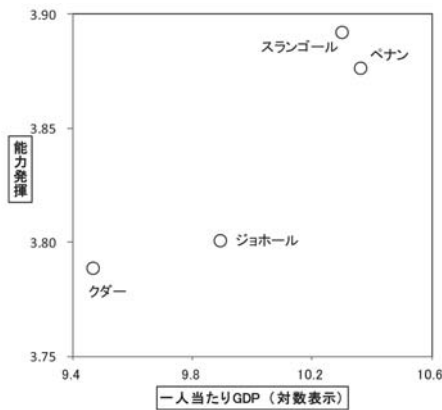


図5: 一人当たりGDP×能力発揮

最後に、「一人当たりGDP」と「同僚との関係」について見よう。図6の縦軸は、同僚との関係について満足度を問うた質問に対する回答の平均値（最小値1、最大値5）である。ここでも、両者には正の相関が見られる。地方都市ほど、チームワークの形成が困難なようである。

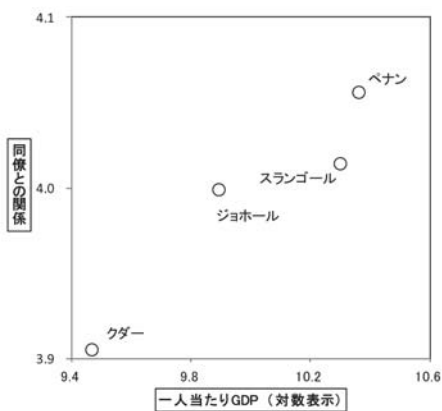


図6: 一人当たりGDP×同僚との関係

### まとめ:低付加価値・大量生産か、高付加価値・熟練作業かで、進出先を判断すべし

ここまでの分析を簡単に図示すると、表1のようになる。経済水準の低い都市では、従業員の会社勤続意志や給与満足度が高い傾向にある。この原因としては、近代産業の働き口が少なく目移りが抑えられることなどが考えられる。同様なことは、失業率の高い都市についてもいえる。

一方、経済水準の高い都市では、従業員同士の人間関係が良く、また、従業員が能力を発揮し易い傾向にある。この原因としては、優秀な人材が集まることで管理が行き届き易いことや、或いは、企業の管理人員に対する期待値の高さから現地化が進展し易いことなどが考えられる。

従って、(やや乱暴な言い方をすれば)「低付加価値の大量生産を行うには経済水準の低い土地へ」、一方、「高付加価値で熟練を必要とする活動を行うには経済水準の高い土地へ」進出することが合理的といえそうである。この意味で、例えば、従業員の「定着」を重視する会社がペナンやスランゴールに進出しては「見当違い」ということになるであろう。

もっとも、こうした「地域間の差」にも増して大きいのは「会社間の差」である。地域環境を言い訳にすることなく、従業員のポテンシャルを最大限に活かせるよう経営に努力したいものである。

表1: 経済水準と意識

	経済水準が高い ペナン、 スランゴール	経済水準が低い クダー、 ジョホール
会社勤続意志	低い	高い
給与満足度	低い	高い
人間関係	高い	低い
能力発揮	高い	低い

### 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](mailto:kokubun@iewri.or.jp)まで。