



第14回: チャイナ・プラス・ワンを巡る闘い(1) 給与と満足度

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今日、「世界の工場」の名を得た中国を無視しては、もはや企業の海外展開を論じられない時代にある。この、日本の25倍の国土と11倍の人口を抱える大国は、今後もアジア経済の中心的な位置を維持し続けていくことであろう。

しかし、中国がまだ投資先として未熟な側面を多く持つことも事実である。例えば、今後予想される中国の通貨・人民元の切り上げや、ストライキの多発、或いは政治体制の変動など、不安要素を挙げればキリが無い。そのため、昨今では、こうした中国一極集中のリスクを考慮し、活動の軸足を中国に置きつつも、もう片方の足を近隣の国や地域に置く企業戦略、すなわち、俗にいう「チャイナ・プラス・ワン」が支配的になりつつある。この「チャイナ・プラス・ワン」は、直訳すると「中国と、あともう一箇所」となるが、「ワン」をどこの国、或いは地域とするかは、企業ごとに考え方が異なるようである。

「ワン」の栄冠にふさわしいのは?

「ワン」の最も有力な土地はどこだろうか。恐らく、「ベトナム」と答える人が多いであろう。話を人的側面に限定すれば、ベトナムの魅力は、一般的に労働者の勤勉性や、人件費の安さにあるとされている。一方、その他の新興国、例えばマレーシアやタイを選ぶ利点には、「一日の長」の部分、たとえば、ローカル人材の層の厚さや、労務管理におけるノウハウの蓄積などを挙げることができるかも知れない。

そこで、今回からは、「チャイナ・プラス・ワンを巡る闘い」と題して、主に中国と、「ワン」の候補地とされるマレーシア、ベトナム、タイの従業員の相違を見ながら、アジアにおける今後の企業展開のあり方について考えてみたい。当然、取り上げるのは、労働、とりわけ筆者の専門である、「従業員の意識」についてである。

弊所は、アジア各地で、主に日系の現地法人で働く従業員を対象に、アンケート形式による「ワークモチベーション調査」を行っている。質問項目の多くは各国共通のものを採用しており、また相当なデータの蓄積があるため、今日では国籍の違いによる意識の差について比較分析を行うことが可能となっ

ている。本コーナーでは、主にこうした分析から得られた知見について紹介を行っていききたい。

今回は、労務管理の中核的テーマの一つともいえる、給与額と給与満足度についてみよう。調査対象は、日系企業で働く全ての階層の従業員である。

低所得でも不満の小さいマレーシア

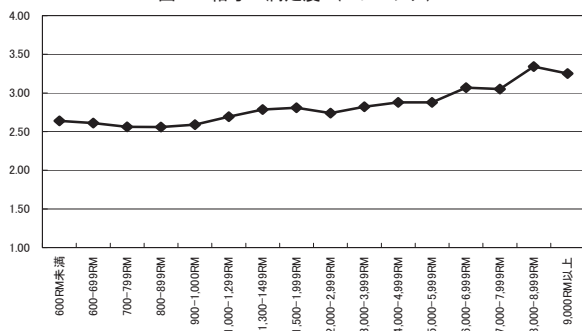
まずは、弊所が駐在員事務所を置く、マレーシアについてである。図1は、最近調査に参加した、マレーシア人従業員約3万人の回答結果に基づいて作成している。横軸が月給、縦軸が給与満足度である。月給は手取り、単位はマレーシアの通貨であるRM(リンギット)で示されている。本稿を執筆している3月10日現在、1RMは約27円である。給与満足度は、最小値1、最大値5の5件法の平均値である。「不満」であれば1、「どちらかといえば不満」であれば2、「どちらともいえない」であれば3、「どちらかといえば満足」であれば4、「満足」であれば5が、点数として与えられる。月給の分類は、前半の9分類(「2,000-2,999RM」まで)は約10パーセント単位で、後半の7分類は1~2パーセント単位で示してい

る。さて、どのようなことがいえるであろうか。

まず、グラフが、緩やかに右肩上がりになっていることに気がつくであろう。どうやら給与は、もらえばもらうほど満足度が高まる類のもののようなのである。もちろん、金額だけが全てなはずはない。たくさんもらっても、それが自分の働きに比べて低いと思えば不満が高まる。或いは、逆に、自分の成果や貢献に照らして妥当な金額であれば、不満はさほど大きくならないであろう。であれば、この給与と満足度の関係は、あくまで一般的な傾向を示したものに過ぎず、給与を高めれば満足度も上がると安直に捉えてしまうのは誤りである。

その意味で気がついて欲しいのは、月給が最低レベル、600RM程度(≒16,200円)であっても、満足度は2.5点に達していることである。2.5点は、「やや不満」と「どちらともいえない」の中間点である。従って、最低所得者であってもさほど強く不満に思っているわけではない。一方、3点、すなわち、平均して「どちらともいえない」に到達するのは、最低レベルの10倍、6,000RM(≒162,000円)を超えてからである。すなわち、給与だけで満足度を上げようとするれば、途方も無いほどの昇給が必要である。換言すれば、従業員に一定以上の満足感を与えようとするれば昇給だけでは不十分であり、その他の要因、すなわち公正な評価やフィードバックが不可欠なのである。

図1: 給与×満足度 (マレーシア)



中国は高い!?

それでは、他の国はどうであろうか。次は、「チャイナ・プラス・ワン」の「チャイナ」である。図2は、最近参加した約4万人の回答結果に基づいて作成している。横軸が月給、縦軸が給与満足度である。月給は手取り、単位は人民元で示されている。他は、図1と同様である。1元は約12円である。例えば、最低ランクの「800元未満」は、おおよそ「9,600円未満」に相当する。

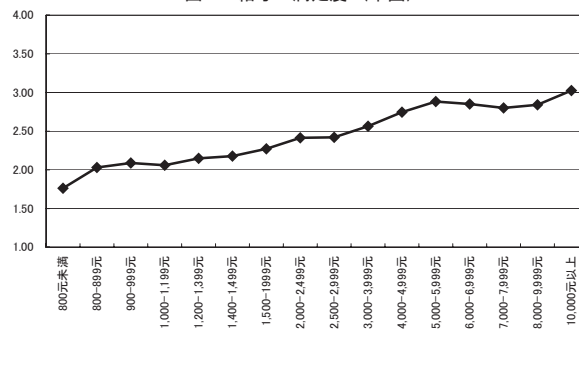
まず、グラフの勾配が、マレーシアよりも急であることに気がつくであろう。最低ランクの「800元未満」で

は、満足度が2点を下回っている。これは、「やや不満」と「不満」の間である。また、マレーシアでは、最低ランク「600RM未満」でも2.5点を上回っているのに対して、中国では、2.5点を上回るのは上位10%の3,000元を超えてからである。ひっくり返してみると、マレーシアで2.5点の満足度を与えるために必要な給与は600RM(≒16,200円)で済むのに対して、中国では3,000元(≒36,000円)も必要である。

また、5,000元(≒60,000円)を超えると、満足度は「どちらともいえない」の3点に近づき、さらに給与を上げてあまり変化が見られなくなるという特徴が表れている。どうやら、マレーシアも中国も、昇給に頼るだけでは、満足度の上限は「満足」ではなく、「どちらともいえない」にあるようである。

長く、中国の魅力は「人件費の安さ」であると言われ続けてきた。確かに、今日でも、マレーシアに比べて中国の人件費が安いことは明らかである。しかし、同時に、マレーシアの最低所得層が得ている満足度を中国人に与えるためには、マレーシア人の倍以上の給与を支払わなくてはならないことを、グラフは示している。このように、「満足度を高めるためにいくら必要か」という観点から給与を考えれば、「中国の人件費はマレーシアよりも高い」とさえ言うことができるのである。

図2: 給与×満足度 (中国)



安い・しかし、見かけほど安くない、ベトナム

次は、成長著しいベトナムについて見てみよう。図3は、最近参加した約6,000人の回答結果に基づいて作成している。横軸が月給、縦軸が給与満足度である。月給は手取り、単位はDONG(ベトナム・ドン)で示されている。他の説明は図1と同様である。1ドンは約0.0039円である。例えば、最低ランクの「1,600,000DONG未満」は、おおよそ「6,240円未満」に相当する。

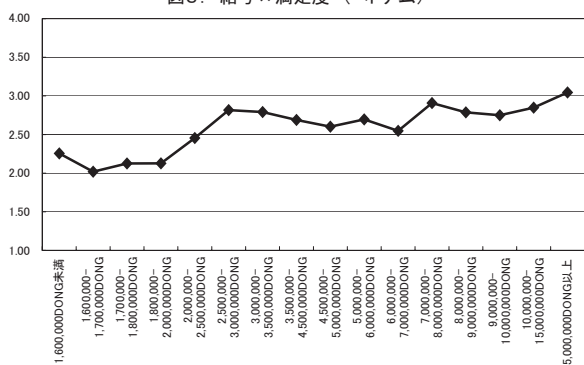
まず気がつくのが、中国と同様、最低所得層の満足度の低さである。ベトナムで2.5点に到達するのは、「2,500,000 ~ 3,000,000DONG」、日本円

で9,750～11,700円に達してからである。しかし、上位50%の「3,000,000DONG」を超えると、満足度に明確な上昇傾向が見られなくなり、「7,000,000DONG」(≒27,300円)までは緩やかに低下している。中国でこうした横ばい状態に達するのは上位数%の5,000元(≒60,000円)を超えてからなので、中国人に比べると、給与のみで満足度を高められる範囲が狭いことが分かる。

グラフに示されるように、下位10%の月給を比較すると、ベトナムはマレーシアの半分以下、中国に比べても6割程度に過ぎない。従って、労働集約産業であるほど、ベトナムのコストメリットは高いといえる。しかし、2.5点の満足度を与えるための給与を比べれば、ベトナムとマレーシアの差は縮まる。さらに、月給と満足度との間に相関が見られるのは下位60%に収まる層で、残りの40%の中間層以上は、単純に昇給するだけでは満足度が高まらないという特徴が表れている。

従って、「一定の満足度を与えるためにいくら必要か」という観点からベトナムを見れば、「見かけほどには安くはない」ことが明らかである。

図3: 給与×満足度 (ベトナム)



給与が「徳の証」のタイ

最後は、政治的混乱などの不安定要素をはらみながらも、マレーシア、ベトナムと「プラス・ワン」を争う有望株、タイについて見よう。図4は、最近参加した約30,000人の回答結果に基づいて作成している。横軸が月給、縦軸が給与満足度である。月給は手取り、単位はBHT(タイ・バーツ)で示されている。他は、図1と同様である。1バーツは、約2.7円である。例えば、最低ランクの「5,000BHT未満」は、おおよそ「13,500円未満」に相当する。

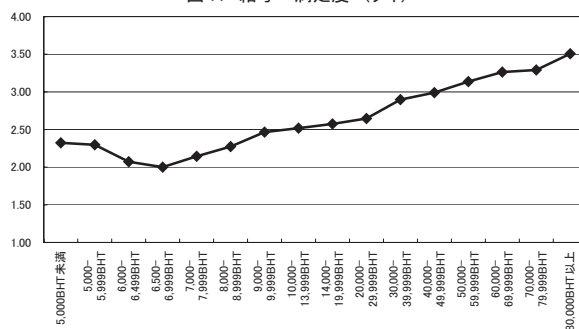
まず、気がつくのが、他国と異なり「U字」の曲線が描かれていることである。最低所得の「5,000BHT未満」よりも、「6,500～6,999BHT」(≒17,550円～18,897円)のほうが満足度が低いという奇異な結果が表れている。これが何を意味するのかはさらに分析

を掘り下げる必要があるが、一つの原因として、中国にも増して多い「出稼ぎ労働者」の存在を挙げることができよう。すなわち、「5,000BHT未満」を得ている「出稼ぎ労働者」は出身地の物価水準と照らしてある程度の満足感を得ているのに対して、「6,500～6,999BHT」を得ている都市部周辺出身者は、都市の物価水準と照らして不満を抱いていることが考えられる。この分析の続きは、いずれ回を改めて行うことにしよう。

こうした「U字」の存在をさておくとしても、タイの低所得者がマレーシアに比べて満足度が低いことは明らかである。2.5点の満足度を与えるために必要な月給は「10,000～13,999BHT」(≒27,000～37,797円)である。従って、「一定の満足度を与えるためにいくら必要か」という観点に照らせば、タイはマレーシアよりも1.5倍程度「高い」といえる。

また、同時に注目してほしいのは、曲線の勾配の高さ、すなわち高所得者の満足度の高さである。「80,000BHT以上」(≒216,000円以上)では、他国では未到の3.5点に達している。この数字は、「どちらともいえない」と「どちらかといえば満足」の中間点である。どうやら「給与の高・低で満足感が左右され易い」というのがタイの特徴といえそうである。なぜこうした特徴を有しているのかは即答が難しいが、国教である仏教の影響も無視出来ないであろう。なぜならば、タイでは、物質的な豊かさが、前世で徳を積んだことの証と見なされているからである。給与が購買力以上の意味を持つ、タイの特徴と捉えることが可能である。

図4: 給与×満足度 (タイ)



安さか、安定か

さて、以上、マレーシア、中国、ベトナム、タイの4カ国について、給与額と満足度の関係について見た。やや乱暴だが、これまでに示した図をひとつにまとめると、図5のようなになる。横軸が月給を下から積み上げた比率、縦軸が給与満足度である。これまでと同様、月給は、前半の9分類は約10%単位で、後半の7分類は1～2%単位で示している。

ここから、マレーシアの低月給層の給与満足度が、他国に比べて高い水準にあることを明確に見てとることができる。マレーシアでは、下位10%の600RM(≒16,200円)未満でも既に2.5点を上回る満足度に達しているが、中国、タイが2.5点に達するのは、それぞれ、上位10%の3,000元(≒36,000円)、上位20%の10,000BHT(≒27,000円)に到達してからである。従って、平均給与額ではマレーシアより低い両国も、「一定の満足感を与えるためにいくら必要か」という観点に照らせばマレーシアよりも高い。一方、ベトナムの同様な数字は上位50%の2,500,000DONG(≒9,750円)なので、まだマレーシアよりも安いといえる。しかし、下位層の不満の大きさは中国、タイに匹敵するので、構造的に不安定であることはリスクである。近年のベトナムで頻発するストライキも、こうした「満足感の格差」が大きな要因となっているであろう。

ちなみに、各国の平均給与(月額・手取り)は、マレーシアの1,491RM(≒40,257円)に対し、中国1,917元(≒23,004円)、ベトナム3,157,980DONG(≒12,316円)、タイ11,125BHT(≒30,038円)である。やはり、単純な給与比較では、マレーシアの高さ、ベトナムの安さが目立つ。一方、各国の所得格差を変動係数(=標準偏差÷平均給与)で示すと、マレーシアの0.91に対し、中国は1.22、ベトナムは0.82、タイは1.00となる。マレーシア、ベトナムで格差が小さい理由は、一つには、両国が、出稼ぎ労働者に頼る中国、タイと異なり、地元出身者の比率が高いためであろう。また一つの理由は、所得分配論の古典、クズネッツの「逆U字仮説」で説明できる。工業化間もないベトナムでは、企業の中に占める管理職の層が薄く、給与に差が付きにくい。一方、先発のタイ、中国では、管理職の層がより厚くなり、現場作業層との差が生まれる。さらに発展の進んだマレーシアでは、現場作業層の中にも10年、20年選手が表れ、中間層を形成するようになるため格差が縮小する。いずれにせよ、給与差が中国やタイに比べて小さいことも、マレーシアの低所得層の満足感に一役買っていきそうである。

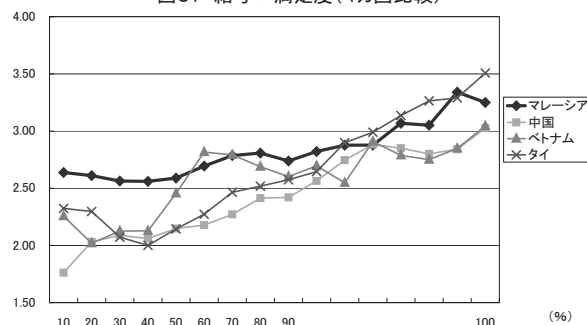
それでは、なぜ、ベトナムでは給与差が小さいのに低所得者層の不満が大きいのか。これにも、二つほどの理由を挙げることができる。一つは、給与の絶対額が低いこと。一度でもベトナムを訪れたことがある読者であれば、タイや中国との生活水準の差を肌で感じる事が出来るはずである。もう一つは、工業化の歴史が浅いこと。わずかな差であっても、農家出身の彼らにとっては大きな差である。「給与明細書の見せ合っこ」は、広く新興国の労働者に見られる現象である。しかし、ベトナム人が「見せ合

っこ」をするのは、他人と同じ給与であることを確認して、安心せんがためである。

また、他方では、高所得層の満足感の相違が表れている。タイでは、給与の増額とともに満足感が高まるが、中国、ベトナムでは、一定水準を超えると満足感の向上が見られなくなるという傾向がある。従って、タイに進出しようとする企業は、ハイクラス従業員を引き留め、一定の満足感を与えるために、それなりの昇給で応じることを覚悟しなくては行けないかも知れない。他方、中国・ベトナムは、給与の額以外の側面、すなわち、評価の納得性いかに満足感を左右しているの、それだけ人事施策上の手腕が問われることになる。事実、中国、ベトナムのハイクラス従業員はプライドが高く、多くの日本人出向者が苦勞を強いられている。マレーシアは、両者の中間的な傾向を示すことから、日本でバランスの取れた人事施策を確立出来ている企業であれば比較的に対処し易いと思われる。

以上、給与と満足度について4カ国比較を行った。「安さ」という点でベトナムの優位性は明らかだが、低所得者層の不満の低さという「安定性」では、マレーシアが際立つ結果となった。「チャイナ・プラス・ワン」がリスク分散の発想であることに立ち返れば、中国とは異なる性格を持つマレーシアも決して捨てたものではない。大切なのは、「どのような従業員を求めるのか」を明確にし、それに相応しい投資先を冷静に判断することである。間違っても、ハングリー精神を求める企業がマレーシアに進出したり、ストライキに備える覚悟の無い企業が中国やベトナムに進出するようなことがあってはならないだろう。

図5: 給与×満足度(4カ国比較)



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。