



## 第16回: チャイナ・プラス・ワンを巡る闘い (3) 残業時間と満足度

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今回は「残業時間と満足度」について書きたい。海外に展開する多くの日本企業では、従業員について、日頃の業務に対する意欲もさることながら、いかに生産の変動に対応できるかについて高い関心を持っている。残業を厭(いと)わずに行ってくれる従業員は、企業にとって貴重な存在といえるであろう。

### なぜ、「残業時間と満足度」か？

読者は残業(時間外労働)についてどのような印象を持っているだろうか。日本人であれば「できれば避けたい」と思うのが一般的であろう。しかし、開発途上国の従業員が必ずしも同じような意識を持っているとは限らない。残業をすればそれだけたくさん給与が得られるので、カネに対する執着心が強ければむしろ残業を好むということもあり得る。残業を厭わない従業員が多い社会では、企業は仕事量を残業時間で調整できるため、頭数を少なめにして、より少ない従業員で対応しようというインセンティブが働くであろう。一方、残業を嫌う従業員が多い社会では、仕事量を残業時間によって調整すると従業員の反発を買うことになるので、残業は最小限に抑え、むしろ頭数で調整するというインセンティブが働くであろう。

もちろん、このような仮説は、国が定める残業、および手当に対する規定が一律であることを想定したものである。いくら残業を好む従業員が多い社会であっても、残業時間の制限がある社会では、残業ではなく頭数によって仕事量を調整せざるを得ない。そこで、本論に入る前に、残業に関する予備知識を得るべく各国の労働法を簡単に振り返ってみよう。

まず、労働時間の上限である。マレーシア、ベトナム、タイでは、いずれも「1日8時間、週48時間以下」と定められている。しかし、なぜか中国だけは、「1日8時

間」は変わらないものの週当たりについては「平均44時間以下」とされている(さらに、多くの地域では条例により週40時間以下とされている)。一方、残業手当は、4カ国ともに「平日の残業手当は1.5倍、休日の勤務手当は2.0倍、休日の残業手当は3.0倍」(それぞれ、通常勤務の給与に対する比)である。ちなみに、日本は「平日の残業は割増25%以上、休日の勤務は割増35%以上」となっているので、これら4カ国の残業手当は日本に比べると割高といえる。

4カ国の間に最も大きな差が見られるのは、時間外労働時間の上限である。長いのは、「週36時間」のタイと、「月104時間」のマレーシアである。対して、中国は「月36時間」と短く、ベトナムに至っては「1日4時間、かつ年200時間」と、月に換算すればわずか17時間弱である。したがって、時間の制約が小さいタイ・マレーシアが頭数ではなく時間によって作業量の調整を容易に行えるのに対して、時間の制約が大きい中国・ベトナムは、時間ではなく頭数による調整に頼らざるを得ないという事情がある。頭数による調整は、残業手当が不要である一方、新人の採用・育成や、生産変動に対応するための人員確保にかかるコストを考えれば割高といえる。なぜかあまり注目されることがないのだが、こうした残業に対する制約の大きさは、中国・ベトナムの「影のコスト」といえそうである(筆者は、なぜ中国・ベトナムで残業の制約が大きい

のかについて明確な答えを持たない。おそらく、労働を「資本家による搾取」と捉えるマルクス主義的な思想が背景にあるのであろう。

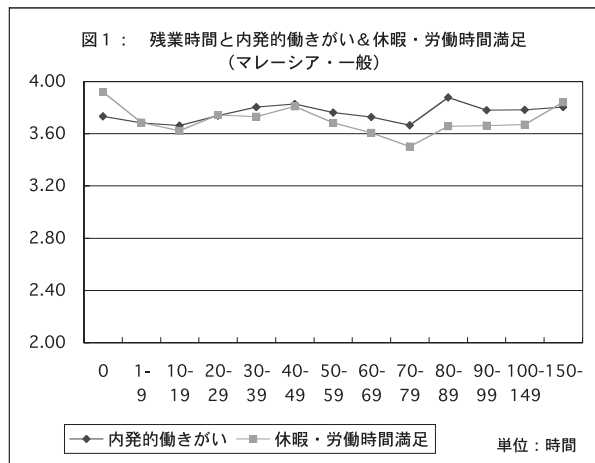
それでは、残業時間によって従業員の満足度はどのように変化するであろうか。以下に各国の結果を示していこう。

### 残業の有無を気にしないマレーシア

最初はマレーシアである。図1は、内発的働きがいと休暇・労働時間の満足度(ともに5段階評価)について、残業時間の長短によってどのような差があるかを示したものである。大卒を除く一般従業員のみを対象としている(以下、同様)。

マレーシアの特徴は、残業時間の長短によっては、内発的働きがい、休暇・労働時間の満足度ともにあまり大きく変化しないことである。両指標ともに3.6～4.0点の間を推移し、「どちらかといえば高い」水準にある。長時間残業でも不満も満足も高まらず、モチベーションも変動しないということは、すなわち残業について中立的な捉え方が支配的であることを意味している。「残業は長くても短くても良い」というのがマレーシア人の一般的な考え方と言えそうである。

残業をすれば当然、手当が支給されるが、その分休みが減る。マレーシア人が残業について中立的であるとは、すなわち、彼らが残業手当の価値と休みの価値を同等に捉えていることを意味するであろう。残業を増やしても減らしても大きな反発が出ないマレーシアは、生産変動の大きな企業にとっては魅力的といえそうである。

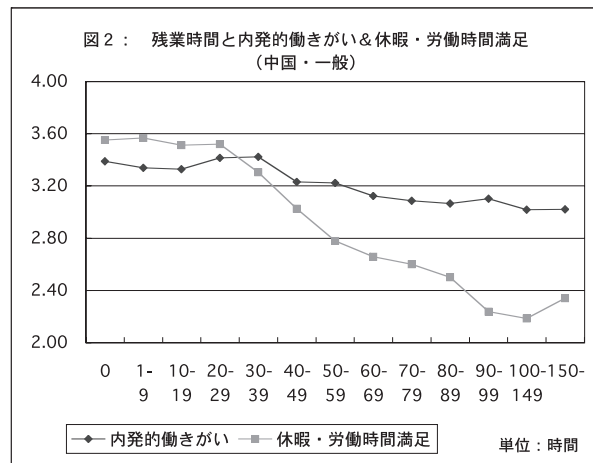


### ハングリー精神低下と「法」が阻害要因の中国

次は中国について見よう(図2)。残業時間が長くなるにつれて休暇・労働時間満足が大きく低下している。さらに、これに引きずられるように内発的働きがいも低下している。どうやら、中国人は長時間残業を嫌う傾向が強いようである。

この現象をどのように解釈すれば良いであろうか。一つには、中国人が豊かになったことが挙げられる。かつては、農村から出稼ぎに来た若い女工が、田舎への仕送りのために働き詰めて、作業中に倒れてしまうようなケースも多々あったようである。しかし、近年では、むしろ残業時間を減らして欲しいという声も多数、会社に寄せられるようになってきている。豊かになった結果、ハングリー精神が低下したことがグラフに表れているという見方もできるであろう。

もうひとつ解釈を試みれば、中国の労働法との関係で捉えることができる。前述のとおり、中国では月36時間を超える残業が禁止されている。しかし、多くの企業では、労働力不足などを理由として36時間を大きく超える残業を従業員に求めている。高い残業手当を支払うのだから文句はない、と考えている経営者も少なくないようである。しかし、読者は意外と思うかも知れないが、中国人従業員は会社の順法精神を強く気にする傾向がある。長時間残業が「この会社が違法に従業員を酷使している」というシグナルとなって従業員に受け止められれば、不満やモチベーションの低下となって表れてもおかしくない。あるいは、「36時間」という上限が従業員の念頭にあるため、それを超えた労働が極端に長く思えてしまうという「プライミング効果」(心理学用語:一度受けた刺激が、後に受ける刺激を促す・妨げるといった影響を与えること)の影響も無視できないであろう。事実、一般従業員の休暇・労働時間満足度は、40時間を超えた辺りから急激に低下している。このように、従業員の意識はその国の制度とは決して無縁ではないのである。

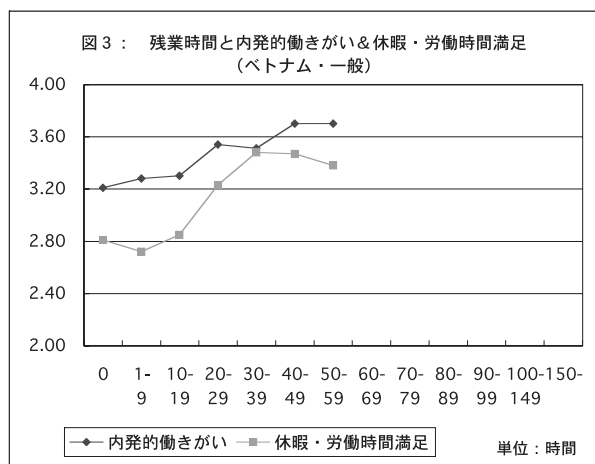


### 残業が好きなベトナム

次はベトナムについて見よう(図3)。中国とは対照的に、残業時間が長くなるにつれて休暇・労働時間満足が大きく向上している。さらに、これにつれて内発的働きがいも向上している。どうやら、ベトナム人は長時間残業を好む傾向が強いようである。

この現象をどのように解釈すれば良いであろうか。一つには、ベトナム人がまだ裕福でないことが挙げられるであろう。国の定める最低賃金がウナギ登りに上昇を続けているとはいえ、物価もそれに比例して上昇している。そのため、まだ一般的なベトナム人従業員が豊かさを感じられる状態にはない。事実、平均給与の低さは以前にこのコーナーで紹介したとおりである。給与に対する執着心の強さが、グラフの形状に表れているといえそうである。ちなみに、上で紹介したような女工の話は、今日、中国よりもベトナムでより多く聞かれるようである(在ホーチミン某日系企業・社長の談)。

労働法との関係はどうであろうか。既に述べたように、ベトナムで順法精神を全うしようとするれば月平均で17時間弱しか従業員に残業を強いることができない。中国と同様、必ずしもこの上限は守られていないのだが、それでも上限が低いだけにせいぜい月50時間程度の残業に留まっているようである。興味深いのは、中国とは対照的に、上限を超える20時間程度から急激に満足度が高まっていることである。ベトナムでは、「順法」よりも「十分な残業」が喜ばれる傾向にあるといえる。「あれこれ格好をつける前に、まずは十分な仕事とお金をくれ」というのがベトナム人のホンネといえそうである。



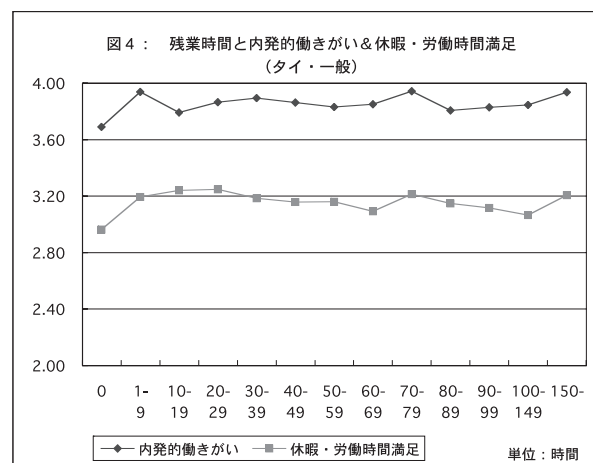
### 残業以外の側面に不満のタイ

最後はタイについて見よう(図4)。残業時間の長短によっては休暇・労働時間満足、内発的働きがいともに大きな変動がないことは、マレーシアと同様の傾向である。タイ人従業員もまた、マレーシア人と同様、残業に対する耐性の大きさを有しているといえそうである。

しかし、マレーシアに比べると休暇・労働時間の満足度は低めで、3.6～4.0点のマレーシアに対して、タイは3.2点前後である。このことは、残業時間で変動のないことを考え合わせれば、残業以外の側面、例えば休暇の与え方に対する不満がマレーシアよりも大きいことを表しているであろう。事実、多く聞かれ

る不満の一つに、ソンクラン(タイ正月)の休日の長短がある。ソンクランは、公的には4月13日から15日と定められているが、前後10日間程度を休みにするか否かで企業間の差が大きいようである。こうした祝祭日の与え方についての意識のギャップも、時に従業員の不満の種になっている。もちろん、マレーシアもハリラヤ(イスラム教の断食月明けの休み)など祝祭日は多いが、タイに比べると従業員の理解を得られているといえそうである。

それでは、なぜ、タイはマレーシアよりも休暇・労働時間の満足度が低いのであろうか。筆者は、逆説的だが以下のように推察する。イスラム教は多くの日本人にとって馴染みがなく、理解が難しい。そのため、日本人経営者には、彼らの文化をできるだけ尊重して、大きな不満が生じるのを未然に防ごうとするインセンティブが働く。一方、タイの仏教は日本人にとって馴染み易く、つい彼らタイ人を同じ目線で見てしまいがちである。しかし、タイ人の仏教信仰は日本人に比べてはるかに敬虔である。文化的に近いことで、かえって休暇に対する配慮が十分でないことが多いのかも知れない。



### 対照的な中国とベトナム

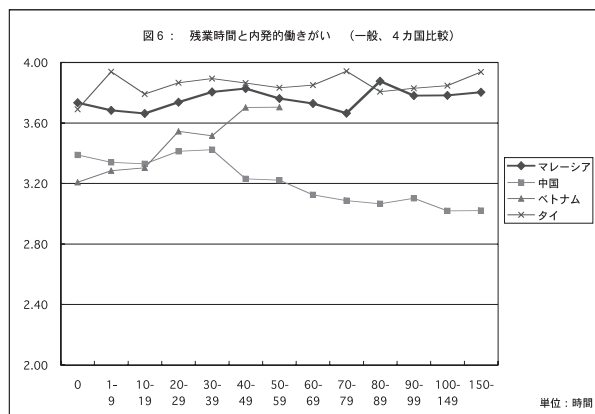
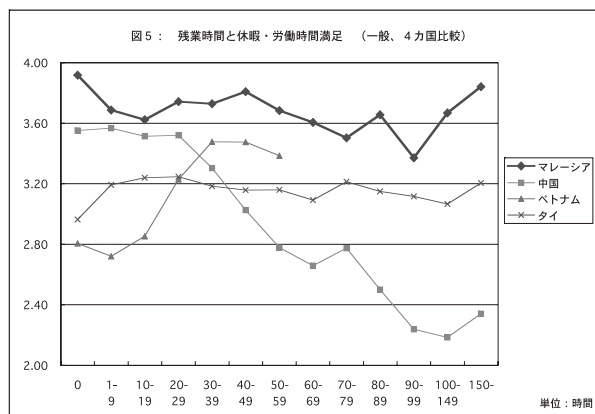
4カ国の休暇・労働時間満足、内発的働きがいを図5、図6に示す。マレーシア・タイは、残業時間の長短に関係なく、休暇・労働時間満足、内発的働きがいほぼ一定である。これは、彼らの休暇・労働時間に対する関心が、残業よりもむしろ他の側面(ハリラヤやソンクラン)にあることを示唆している。残業の長短で満足やモチベーションが左右されにくい両国は、生産変動の大きい企業にとっては魅力的といえるであろう。しかし、これらはあくまで一般的な傾向を示したに過ぎず、計画性に乏しく従業員の自主性を無視するような残業が許されるわけでないことは断るまでもない。また、宗教色の濃い両国にあっては、彼らの文化を尊重しつつ、適切な休暇制度を設計することが大切である。



一方、中国は、残業時間が長くなるほど不満が増大し、モチベーションもこれに引きずられて低下している。これは、中国が一頃に比べて豊かになったことと、月36時間という残業時間規制が影響しているであろう。中国に進出する企業は、「所得が低い中国人は残業を好んで当然」などと決めつけると、従業員の反感を買うことになりそうである。むしろ、労働法を順守しながら適度な残業に留めるほうが、彼らの理解を得やすいといえる。

ベトナムは中国と正反対である。残業が多ければ多いほど、彼らの満足とモチベーションは高まる。彼らの所得水準の低さが大きく影響しているのであろう。しかし、法が制約要因となって、あまり長時間の残業を課すことは不可能である。彼らのハングリー精神もさほど十分に残業に振り向けることが出来ないことは、同国への進出を考える企業の人間であれば理解しておかなければならない。

なお、本稿では紙幅の制約から議論の対象を一般（非大卒）従業員に限定した。大卒従業員について簡単に結果を触れておくと、残業時間が長くなるほど休暇・労働時間に対する不満が高まるという傾向が、中国だけでなく、マレーシア、タイにも見られた。一方、ベトナムのみ、一般従業員と同様に残業時間が長くなるほど満足が高まる傾向を示していた。どうやら、「大卒従業員は残業を嫌う」という傾向は、ある程度の発展を遂げた国に広く見られる現象のようである。



## チャイナ・リスクと国際分業

こうした結果を受けて、本記事のテーマである「チャイナ・プラス・ワン」に照らしつつ、国際分業に向けた示唆を述べてみよう。

まず、残業時間の長短によって満足やヤル気が影響を受けにくいマレーシア・タイは、生産変動の激しい企業にとって魅力的といえる。中間製品などセットメーカーの需要に応じて生産を増減させる企業や、あるいは、市場が未成熟かつ不透明なハイエンド製品の生産・開発などに向いているであろう。頭数ではなく各人の残業時間で仕事量を調整できるので、新人の採用・育成にかかる費用を節約でき、同時に熟練化の速度を上げることが可能である。4カ国の中では人件費の高い両国だが、こうした点はコストを押し下げる方向に作用しているはずである。残業時間の上限の長さという制度的な利点も好都合である。

一方、ベトナムは、残業時間が長いほど満足やヤル気が高まるので、制度的な問題を無視すれば、新規採用を極力抑え、できるだけ多くの仕事を限られた従業員に与えることが好ましいといえる。このような環境は、残業を常に与え続けられるよう、生産変動が少なく、かつ市場が成長している製品を扱う企業にとって魅力的といえる。オートバイや食品など内需型製品や、新興国向けのローエンド製品などが代表的な例といえそうである。しかし、残念ながら残業時間の制約が厳しいために、こうしたベトナム人のハングリー精神を十分に生産に振り向けることはできない。ベトナムに進出する企業は、残業時間の上限いっぱいまで従業員に仕事を与えながら、頭数でも調整を行うという高度なバランス感覚が求められているのである。

中国は、残業が長いほど満足やヤル気が低下する。したがって、残業は法の定める上限に留め、頭数で仕事量を調整することが求められる。しかし、2008年に施行された新労働法は、より多くの中国人従業員を期間の定めなき正規社員にするように企業に求めている。残業時間でも頭数でも調整が難しくなりつつある中国に進出する企業は、今後ますます難しい舵取りが求められるはずである。裏を返せば、だからこそ「プラス・ワン」が求められているといえよう。

### 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](mailto:kokubun@iewri.or.jp)まで。