



## 第26回:アジアの企業が抱える問題(5) 多民族社会と企業の現地化

国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

今回は、現地化、すなわち現地従業員への権限移譲を目指しつつも、行き詰まりを見せるマレーシアの日系企業を取り上げる。

### 「現地化」の現在

海外に進出した企業の「現地化」が求められるようになって久しい。現地化とは、原材料や部品の調達、販路の拡大などを指す場合もあるが、労務の話に限れば、現地従業員に権限を委譲し、企業経営における意思決定に参画させることで、彼らの意欲や責任感、生産性を高めるなどの取り組みを指す言葉である。残念ながら、現地化に関しては、日系企業は欧米など他国系の企業に比べて後れを取っていると言われている。大事なポストを日本人が占めたり、或いは表面上は現地従業員にポストを与えつつも、「シニア・ダイレクター」などの肩書をつくって実質的には日本人が経営を行っている会社が少なくない。中には日本人の数を減らす会社も存在するが、その内実を見れば現地化とは名ばかりの責任転嫁により管理が乱れている会社もある。こうした会社が抱える問題と原因を正しく認識することは、今後の企業の海外展開を考えるうえで極めて重要である。

### 基礎知識①多民族国家としてのマレーシア

本題に進む前に、マレーシアの労働市場について概説しておこう。まず、マレーシアは、人口のおよそ6割をマレー系、3割を中国系、1割をインド系が占める多民族国家である。中国系、インド系と言っ

ても、国籍はマレーシアにある。彼らの祖先の多くは、19世紀から20世紀にかけてマレーシアがイギリスの植民地であった時代に、錫鉱山やゴム園の労働者として中国やインドから連れて来られた人たちである。既に彼らのアイデンティティは中国やインドを離れているが、同時に、祖先から受け継いだ文化や言語、風習を大切にしており、他の民族との交流に慎重な人が多い。この意味で、マレーシアはオランダの社会学者J. S. フェーニバルのいう「複合社会」、すなわち「同一の政治単位内に二つ以上の要素または社会体制が隣接して存在しながら、互いに混合・融合することがないような社会」の典型といえる。

これに関連して、政府は「ブミプトラ政策」と呼ばれる一種のアファーマティブ・アクション(弱い立場にある集団の現状を是正する取り組み)を長年に渡って採り続けている。「ブミプトラ」とはマレー語で「土地の子」、すなわち土着民を意味し、マレー系などイギリスによって植民地化される以前にマレーシアに住んでいた人たちを指す言葉である。ハングリー精神で肉体労働者から這い上がり財をなした中国系やインド系に比べてマレー系の所得水準が総じて低い状態にあったことから、1970年代以降、国策として多面的にマレー系を優遇する政策が採られてきた。具体的には、公務員や政府系企業においてはマレー系が優先的に採用され、民間企業

においても人口比以上のマレー系の採用が義務づけられてきた。しかし、優遇を受け続けることで甘え体質が染みついてしまったこと、また、優秀な人材が民間企業を嫌い政府系に流れることなどの理由から、民間企業において従業員としてのマレー系に対する評価は一般的に低い。

## 基礎知識②外国人労働力への依存

また、マレーシアが有するもう一つの特徴に、慢性的な労働力不足がある。発端は、1985年のプラザ合意を契機とした円高の進行により日本などから多数の労働集約型企業がマレーシアに進出したことにある。その結果、人口3000万人弱という小国のマレーシアは間もなくして必要な労働力を自国民だけでは補うことが出来なくなり、近年では、マレーシアよりもさらに所得水準の低い周辺国から流入する外国人労働者に依存する状態にある。外国人労働者の数は200万人にものぼるといわれ、彼らの多くは、製造業、建設業、農業、サービス業、とりわけマレーシア人が嫌がる3K(きつい・汚い・危険)の職種に就き、マレーシアの経済を底辺で支えている。

以上の基礎知識を踏まえたうえで、今回取り上げる会社のプロフィールを紹介しよう。この会社は、マレーシアに立地する人数の多いメーカーである。マレー系が7割、中国系が2割、インド系が1割を占める。このうち、マレー系、インド系の多くは生産作業者として、中国系の多くは管理者として勤務している。また、これらマレーシア国籍の従業員に加えて、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、バングラディッシュから出稼ぎに来た外国人労働者を雇用しており、その数は従業員の1割以上に上る。日本人を含めると、8つの民族が1つ屋根の下にひしめき合う「人種のるつぼ」的な状態を呈している。しかし、これはこの会社に限ったことではなく、マレーシアに立地する多くの会社に共通するものである。

## 威張りのピラミッド

この会社は、周辺企業に先駆けて現地化を進めてきた。部門長職の多くをローカル管理者に与え、日本人は助言的な役職に後退させた。調査に参加したのは、現地化の進展を測る必要性を感じていたためである。とりわけ、会社の将来を担うべき

ローカル管理者の達成度と課題を明らかにすることを意図していた。しかし、調査で明らかになった実態は、ローカル管理者に対する従業員の評価が日本人管理者の予想を超えてすこぶる悪いというものであった。中でも、批判は総務部長で中国系のH氏に対して集中していた。「H氏は人のミスを探すのが好きだ。彼のせいで管理者の多くが会社を辞めた」(30代男性・マレー系・製造)、「H氏はいつも問題を作り出す。彼は従業員を支援せずにプレッシャーばかりを与える」(20代男性・マレー系・製造)。

さらに悪いことに、H氏の振る舞いを真似るかのように、部下に対して横暴な態度を示す管理者が少なくなかった。「上司は、従業員に圧力を与えたり、コントロールすることにしか関心が無い。例えば、スペアの部品を購入したいと言うと予算を理由に断るが、いざ機械が壊れると、なぜスペアを用意しておかなかったのかと怒る」(40代男性・マレー系・技術)。こうした上司の態度は、より水平的な関係においてもギスギスとした空気をつくってしまっていた。「私がいる技術系の部署は、生産系の部署と十分にコミュニケーションを取れていない。彼らがよく我々を罵るからだ」(20代男性・マレー系・技術)。トップが威張ると、その下の人間はさらに下の人間に対して同じような態度を取り、会社の空気を汚す。筆者はこの現象を「威張りのピラミッド」と呼び、経営者向けセミナーなどで警鐘を鳴らし続けている。

H氏を始めとした中枢がこのような調子なので、優秀で転職機会の多い人材ほど他企業に転職してしまい管理者を継げる人材が育たない。そこで、皮肉にも会社の選んだ選択肢は、従業員から嫌われるローカル管理者について再雇用のかたちで定年を延長するというものであった。当然、多くの従業員からは反発の声が上がった。「既に退職したはずの管理者が居座り続けることで、会社に巨額の損失をもたらしている」(年齢不詳女性・インド系・製造)、「なぜ、古い考え方しか出来ない人たちが権力を握り続けているのか」(40代男性・マレー系・製造)。

## エスカレートする民族対立

こうした管理体制の中で、一番不満を募らせていたのはマレー系であった。マレー系は、世間では一般的に以下のように評価されている。①向上心

が低く出世欲が低い、②怠け者で残業を嫌う。①については、例えば昇進させようとする「皆と一緒にがいいから」などの理由で従業員のほうから断られてしまうというエピソードに代表される。②については、外国人労働者の雇用に人気が集まる原因になっている。

しかし、この会社においては、マレー系の不満は、昇進において十分な機会を与えられていないことに集中していた。「中国系は簡単に昇進できる。しかし、マレー系は上司のご機嫌取りしか昇進できない」(50代男性・マレー系・製造)、「この会社は日系企業だが、実際には中国系が牛耳っている。中国系は知識や能力が無くても昇進できる」(年齢不詳男性・マレー系・製造)、さらに、マレー系の怒りの矛先は、中国系に対してだけではなく外国人労働者にも向けられていた。「残業は外国人労働者ばかりに与えられ、我々には十分に与えられない」(40代男性・マレー系・製造)。上を向けば中国系が昇進の機会を奪い、下を向けば外国人労働者が残業の機会を奪う。マレー系は、こうしたサンドイッチ状態にストレスを覚え、民族差別であるとして不満を募らせていたのである。

### 昇進機会の不足と低収入

残業を与えられないことに対する不満・日本ではほとんど聞くことが無いが、開発途上国の現場では頻繁に耳にする。もちろん、彼らは仕事が好きで残業を行うのではない。基本給だけでは生活に必要な資金が不足するので、残業を欲しがるのである。「本音を言うと、日曜日くらいは家族と一緒に過ごしたい。しかし、給与が低すぎて残業をしなくては生活を維持できない」(年齢不詳男性・マレー系・製造)。日系企業という「人を大事にする」というイメージが先行し、それなりに妥当な給与を支払っていると思う読者も少なくないであろう。しかし現実には、この点において日系企業も他国系企業も大差は無い。多くの会社では、生産作業員に対して気の毒なくらい生活水準ギリギリの給与が与えられている。ここで改めて、日本企業が存続し曲がりなりにも我々日本人の生活が維持されているのは、低収入でカツカツの生活に耐える開発途上国の生産作業員がいるお陰であることを思い返しておきたい。

しかし、この会社の従業員が示す給与満足度

は、周辺の他企業と比べても極めて低い水準であった。これは一見すると奇異である。この会社に限らず多くの会社の初任給や平均給与は、地元の商工会が集計・公開する地域の平均値を参考にして決められるため、会社間の差はあまり大きくなり難いからである。従って、給与への不満の大きい会社は、給与の絶対額だけに留まらない何らかの問題を抱えていると見ておおよそ間違い無い。例えば、この会社は昇給の仕組みに特徴があった。従業員のヤル気向上を期待して職位と給与の連動が大きい職務主義的な給与制度を採用しており、従業員が自身の給与を大きく高めようとするれば昇進が不可欠であった。そのため昇進の機会を与えられない従業員から「32年も勤務しているのに、基本給が1,700リンギ(日本円で5万円程度)にも満たない」(50代男性・マレー系・製造)などの不満が続出していたのである。

「出世欲の低いマレー系」という表現がある程度あてはまるのは、昇進と給与の連動率が低い会社に限った場合である。昇進と給与が連動すると、つましいマレー系であっても視線の先が給与から昇進に移動する。ここで昇進制度が公正な方法で運用され、またマレー系から昇進する従業員がある程度の数で存在すれば割と健全なかたちで彼らのヤル気を高めることが出来ようが、この会社のように目指すべき役職が特定の民族で固められ、かつ手本とならないような行為が蔓延している場合には、昇進への不満が給与への不満を呼び、さらには他の民族への反感、会社への不信感を引き起こすのである。

### 低い手当が生む不信感

基本給の低さに加えて、仕事内容に応じた手当も十分ではなかった。商工会が公表する地域の平均給与は、様々な業態の会社の平均的な水準を示すものに過ぎない。実際には、仕事の強度や危険度などで相当なバラツキがあり、それらを勘案しつつ補完することが出来ない会社では従業員の不満が高まることになる。この会社でも、「化学薬品を扱う危険な環境で働いているのに、手当が無い」(20代男性・マレー系・製造)のような、仕事の危険度に応じた手当が得られていないことへの不満が多く見られた。また、「良い働きをした従業員に対

する表彰制度が無い」(20代男性・マレー系・技術)、「5年間勤めたが勤続手当が無い」(40代男性・マレー系・製造)、「医療手当が年に5千リングしかない」(40代男性・マレー系・製造)、「レジャー活動が無い」(20代男性・マレー系・技術)などの声に表れるように、勤勉な従業員の労をねぎらうような手当や取り組みが少ないこともこの会社の特徴であった。こうした福利や手当については、客観的な情報が得られ難く、そのため運用次第で会社間のモチベーションの差を生む大きな原因になっているのである。

ただし、より大きな問題は、そもそもローカル管理者が従業員を信頼していないということにあった。この会社に限らず多くの会社では、病気で会社を休む従業員は、予め会社が契約した指定医療機関が発行する証明書(病名や休養を必要とする日数を記載したもの)を取得して後日会社に提出することが義務づけられている。これは、知り合いの医師に頼んで虚偽の診断書を取得し、ずる休みをする従業員がかつて後を絶たなかったことから考案され、普及した方法である。しかし、この会社はローカル管理者が主導するかたちでさらに締め付けを強めていた。病欠を希望する従業員は、いったん会社まで足を運び総務部の発行する許可証を受け取らなくては病院に行けないという制度を敷いていたのである。「病気の従業員に対して、会社は自分で許可証を取りに来いと言う。しかし、病人がまず先に行くべきは会社ではなくて病院ではないのか」(40代男性・マレー系・製造)。もちろん、重度の怪我や病気であれば、従業員は病院に直行することを許されている。しかし、そうでない場合は、病気を押してでもまずは会社に来なさいという通達を会社が行っていたのである。上で見た上司や会社への不満も、こうした従業員への不信感と過度の締め付けによってさらに強められていたのである。

### まとめ:色眼鏡を捨てて広角的な視野を

この会社は、現地化と職務主義的な給与制度の併用で従業員のモチベーション向上を目指した。しかし、こうした制度がインセンティブとして機能するのは、公正に運用されている場合のみである。昇進機会の不足は、ローカル管理者の横暴な態度や福利の不足、管理の締め付けと合わさり、少

くない従業員に「民族差別」と捉えられた。現地化を急ぐあまり、ローカル管理者の能力や自覚の育成にぬかりがあったことが原因の根本と考えられる。果たして、そこまで拙速に事を運ぶ必要があったのだろうか。出世欲が低い、ハングリーでないなどの特徴は、長らくマレー系の欠点とされてきたが、日系企業が大人しい彼らのお陰でマレーシアにおいて安定的に事業を続けて来られたことについては、もっと評価されるべきではないか。中国やベトナムで日系企業がストライキの標的にされるなど苦戦を強いられる今日の現状を鑑みれば、筆者の目にはなおのことマレーシアが光って見える。

いや、そもそも、マレー系の出世欲が低い、ハングリーでないなどということ事態、絶対的なものではないはずである。「どうせマレー系は出世欲が低いから」と昇進機会を与えなければ、或いは「どうせマレー系は残業が嫌いだから」と外国人労働者に依存し続けていけば、能力が低いか、或いはハングリー精神の低い人間ばかりを会社に呼び込んでしまう。結果として、中国系(の中でも質の悪い人たち)主体の会社づくりを日本人が手助けしてしまっている可能性もあろう。同時に、敵役とされている中国系管理者についても、慎重な解釈が求められる。マレー系の声だけを聞いて彼らの働きを評価すれば、乱暴なボスザルが権力を振り回して従業員のヤル気を削ぎ落としているなどということになる。しかし、日本人管理者が、現地化の美名のもとに中国系管理者に責任を押し付け、結果的に彼らを憎まれ役の辛い立場に立たせていたという可能性も考えられる。

日本人と現地の管理者が、色眼鏡を外し、想像力を働かせながら焦らず広角的な視野を持って経営を行うことができれば、多民族社会においても成功裏に現地化を推し進めつつより良い経営を行うことが出来るはずである。

### 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](mailto:kokubun@iewri.or.jp)まで。