

# ASEAN 主要国の文化的差異について

28 Sep 2016  
JAC Recruitment Malaysia  
大西信彰

## 【はじめに】

[ASEAN 日系企業におけるコア人材]に関わる課題と対策について、過去3回に亘り説明してきました。今回は、マレーシア人に特徴的な価値観について、他のアジア諸国との比較において見てみましょう(このアイディアはマーサータイランドの仲島様からご教示頂きました)。

期限が迫っているプロジェクト。日本では残業してでも間に合わせよう、というのが普通なのに、ある国ではふと気がつくとき定時に退社してしまった。

こういった違いはどこから来るのでしょうか？社風というものもあるかもしれませんが、そもそも文化や価値観が違うのでは？と感ぜられることがよくあります。

アジアにいと、肌の色や見かけが近いために、ついつい考え方やとらえ方も近いと思いがちですが、実際はどうでしょうか？

## 【Geert Hofstede による文化の差異】

様々な国の文化や行動様式を定量的に分析し指数化した研究者に Geert Hofstede(ヘールト・ホフステッド、1928 年生まれ、オランダ人)という人がいます。彼は IBM の世界 40 カ国 11 万人の従業員にアンケートを実施、1980 年にそれを指数化した「ホフステッド指数」(ホフステッドの 6 次元モデル)を開発しました。「多文化世界一違いを学び共存への道を探る」(1995 年、有斐閣)という邦訳も出ていますので、ご参考まで。

ホフステッドはその指数を次の 6 つの Dimensions(側面、次元)に分けて分析しました。これらについて、定量的な測定を行うことで、その国の文化、国民性を表す指標として提案しました。

→ <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

→ <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/> (ここには 2015 年の version が収録されています)

2015 年版でみると、6 つの Dimensions が全て網羅されている国は、対象 110 カ国のうち 65 の国と地域です。

### Power Distance Index: 権力・能力格差に対する許容度

権力・能力格差について、広い許容度が認められるような社会においては、個々人に居場所がありその状況をよしとする、階層的序列がみられる。

許容度が狭い社会では、かかる権力・能力の格差は正と正当性への要求がみられる。

### Individualism vs. Collectivism: 個人主義と集団主義

個人主義は、個々人が個人や家族のみ面倒を見るのが期待されるような、緩やかに結合した社会。集団主義は、忠誠心との引き換えにより大きな集団への帰属とコミットが求められる。

“I”と“We”の違い。

### Masculinity vs. Femininity: 男性的か女性的か

男性的一達成、英雄的、自己主張、成功への物質的対価、競争  
女性的一協調、温和、弱者への配慮、生活の質、合意志向

### Uncertainty Avoidance Index: 不確実性への回避傾向

社会における不確実性や曖昧さに対する許容度。不確実性を脅威と感じ社会の未来をコントロールするか、なるに任せるか。この傾向が強い国では、突出した意見や行動に対する寛容性が低く、ルールやシステムによる秩序や一貫性が存在する。

### Indulgence vs. Restraint: 放縦か抑制か

人生を気ままに楽しむことをよしとするか、社会的規範によりかかる欲望をコントロールし、かつ抑制するか。

### Long term orientation vs. Short term normative orientation:

#### 長期的志向か短期規範的志向か—現在や将来の課題について、過去とどう向き合うか

ビジネスで言えば、重視するのは(短期的な)規範か(長期的な)実用か。

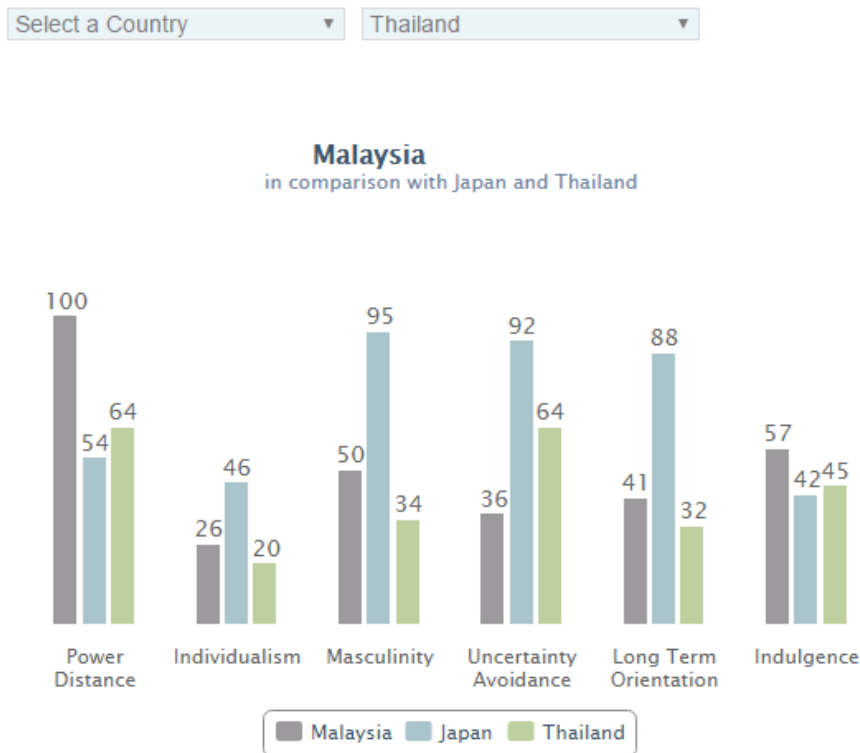
短期志向の社会では、由緒ある伝統や規範を重んじ、社会変化を疑う。

長期志向の社会では、節約や教育上の努力を将来への備えとして重視する。

### 【対象国】

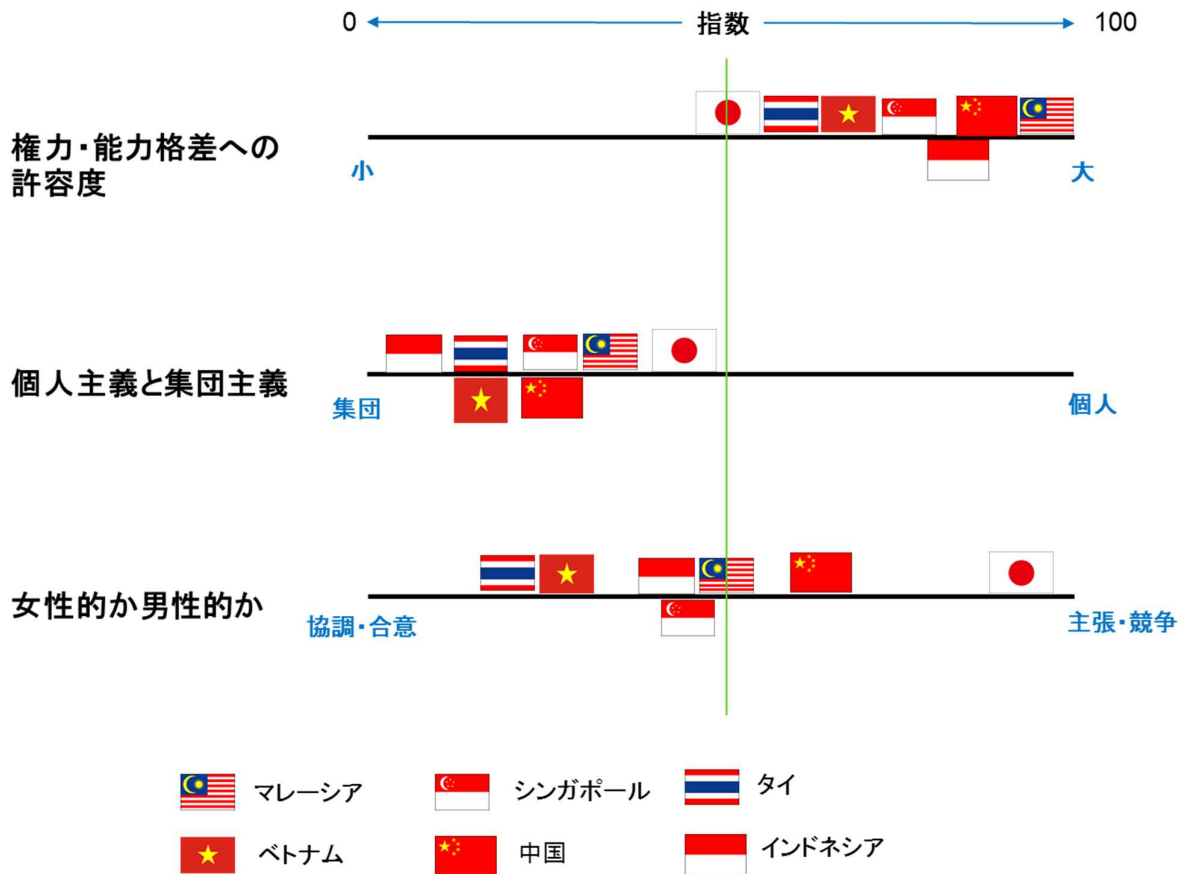
マレーシアと比較する国として、シンガポール、タイ、ベトナム、インドネシア、中国、そして日本を選びました。以下のサイトに行くと3カ国までの比較が容易にできます。対象国にヨーロッパ諸国やアメリカを選んでも興味深いと思います。

→ <https://geert-hofstede.com/malaysia.html>



## 【権力・能力格差、個人・集団、女性・男性】

まずはこの3つに関わる指標の比較を見ましょう。



### 1. 権力・能力格差への許容度

マレーシアは指数 100 で、最も高くなっています。社会にある階層的序列を受け入れ、そこに各自のポジションを見いだしている。また中央集権体制が好まれ、下は上に従う、上(独裁者)は下を庇護する、といった社会構造が見られる、としています。

ブミトラ政策(マレー人を経済的に優遇する国策)やこのところの 1MDB(政府出資の投資会社、1Malaysia Development Berhad)に絡む資金疑惑などがあっても、権力や政権に対する糾弾はほとんど見られず、社会が秩序を維持しているのもこの指数が高いせいでしょうか？

### 2. 個人主義と集団主義

どの国も 50 以下で、集団主義的色彩が強くなっています。それでも日本が 46 に対してマレーシアは 26 ですから、かなりの差があるとみていいと思います。

ちなみに個人主義が強いといわれている米国では、この指数が 91 となっています。

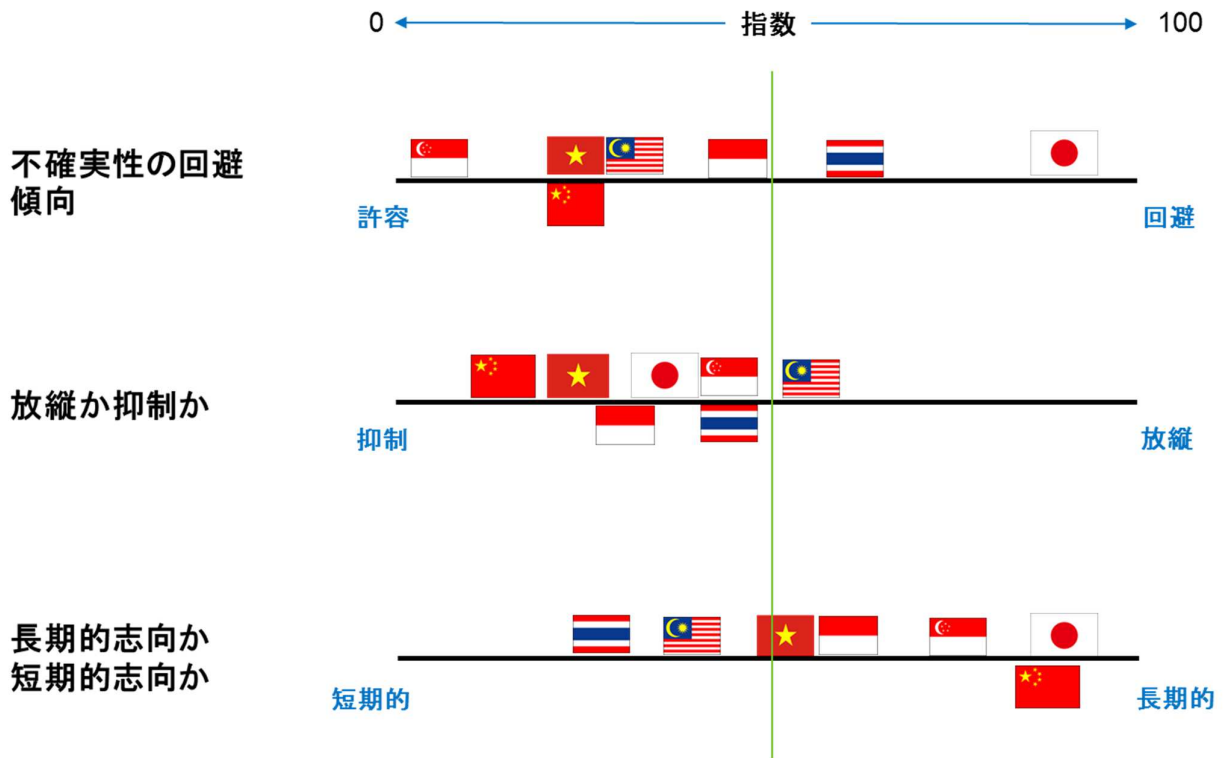
確かに経験的には、日本に比べ、タイ、マレーシア、ベトナム、インドネシアではあまり‘個’を主張しません。一方シンガポールは 20 となっていますが、これは実感とは乖離があります。1980 年の発表であり、(Update はあるものの)30 年以上経過した現在とは違いが出てきているのもやむを得ないかと。特にシンガポールはその経済発展度合いにおいて、比較対象国内で最も変化した国でもありますので。

### 3. 女性的か男性的か

これはかなり分かります。日本が競争や達成、成功という要因で牽引される国(男性的)であるのに対し、タイは他者の世話や生活の質がより重んじられる国(女性的)、と分類されます。人々を動機づける要因が、「ベストでありたい('wanting to be the best')」か「何をするのが好き('liking what you do')」か、ということに分かれます。マレーシアはこの2カ国の中間に位置しています。

#### 【不確実性の回避、放縦・抑制、長期・短期】

次の3つのファクターについてです。



#### 1. 不確実性の回避傾向

これも国によって大きく違ってきます。これは「確定できない将来について、それをコントロールしようとするか、なすがままに放っておくか」ということです。

日本はこの指数が92と、調査対象国の中で最も高い国の一つです。ホフステッドはこれを「有史以来地震、津波、火山、台風と多くの天災に見舞われてきたことから、それに対する予知と備えの能力を身につけていった」としています。またこれは生まれてから死ぬまで、多くの儀式や形式に満ちていることにも現れている、曰く始業式(ほぼ全国同じ形式)、数多くある前例、あらゆる局面での Feasibility study (実現可能性の検討)など。確かにうなずけるところです。我々にとってはごく日常的なものです。

ところがタイやマレーシアではこの対極にあります。ホフステッドは次のように解説します: 原理原則より実践、必要以上のルールは嫌う、時間はフレキシブル、ハードワークは必要に応じて、ただしそれ自体は良しとしない、精密さや時間厳守は自然には備わっていない、など。

最後の精密さ、については、この30年で大きく変わったのではないのでしょうか。マレーシア・タイには日系企業を中心に、優れた精密部品製造・加工会社が多くありますので(XXX Precision)。

## 2. 放縦か抑制か

これは、人々が己の欲求や願望をどこまでコントロール・抑制するか、ということの関わる指数です。高ければ放縦、Let it go/be です。マレーシアは対象国の中では高い部類に入りますが、それでも 57 なので、中間帯に位置します。「人生を楽しみ、面白いことが好き」ということでしょう。マレーシアに来て驚いたのは、皆旅行が好きということ。当社のある Manager は年に 3 回も日本に行っています。旅行の計画は皆きちんと早め早めに準備しますが、そういった性向が国家レベルのリーダーシップにも活かされているかどうかの判断は皆様にお任せします。

## 3. 長期か短期か

これはあまり解説は不要だと思いますが、ポイントは現在や将来の課題について、過去とどう向き合うか、ということ。日本・中国が長期的となっているのに対し、タイ・マレーシアが短期的な傾向にあります。

如何ですか？

なるほど、と思われる部分も多くあったかと思います。一方で、先にも述べたように、30 年以上前の調査を元にしており、その後の ASEAN・中国の発展をみると、世代も変わり、価値観も変わってきたと思われる部分もあります。

それを踏まえつつも、各国の基礎となった文化的差異、価値観の違いを一通り理解しておくことは必要でしょう。

尚、以上については、ホフステッドのホームページを私なりに解釈して説明しました。こなれていない和訳やニュアンスが違う部分があるかもしれません。別途ご指摘頂ければ幸いです。

## 【最後に】

マレーシアはマレー系、中華系、インド系に大きく分けることができますが、仕事を遂行していく上での特徴について、以下簡単に説明します。

**民族構成：マレー系(67%)、中華系(25%)、インド系(7%)**

### ＜他民族と一緒に働くことへの配慮＞

他民族、宗教に対して平等に → 祈祷用の部屋や時間の設置、制服や食事に対する配慮など

### ＜各人種の違い＞

人種	宗教	宗教的な配慮	性格的な傾向	得意とする職種の傾向
マレー系	イスラム教	食べ物はハラル 1日に数回のお祈り ※男性は金曜日に必ずモスクで 祈禱する 女性は、トウドンをかぶる、 長袖を着るなど肌を見せない服装	安定志向 受け身な仕事を好む傾向 争いことは避ける 人前で指摘される事を気にする 傾向あり。	エンジニア、 人事/総務 (政府の窓口など)
中華系	仏教 キリスト教	宗教上の食べ物の制約あり。 (ベジタリアンなど)	キャリアアップ思考が強い。 そのための転職は厭わない。 現場の仕事よりも管理系の仕事を 好む。	営業・マーケティング 経理・人事などのバックオフィス
インド系	ヒンドゥー教 キリスト教 イスラム教	宗教上の食べ物の制約あり。 (ベジタリアンなど)	計算が得意、手先が器用。 他の民族と比べて自己主張が はっきりとしている。 議論好き。	IT、エンジニア、弁護士、医者など

## 【次回は・・・】

当地における労働慣行や仕事を進める上での踏まえておくべき留意点など、解説します。

JAC グループでは、先般 ASEAN5カ国に加え、中国、香港、インドの日系企業に対して、「アジア日系企業における人材確保-人事制度の観点から」と題したアンケート調査を実施しました。おかげさまで 700 社以上の日系企業から回答を頂戴しました。改めて御礼申し上げます。

集計・分析結果はこの本年 12 月に完成予定です。これについても来年の前半に、特にマレーシアを中心に解説する予定です。