

在タイ日系企業における労務管理組織と 従業員の組織適応（Ⅰ）

おおのあきひこ
大野昭彦

はじめに	
I 調査対象	
II 労務管理組織の設定	(以上, 本号)
III 組織適応	(以下, 次号)
結語	

はじめに

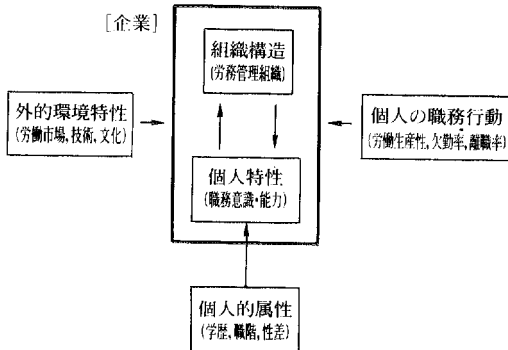
豊富な農産物の輸出余力をもつことにより、第1次産業とその生産物の加工業であるアグロ・インダストリーを主軸に据えた開発戦略を志向する新興農業関連工業国への道を歩むのではと予測されていたタイでも、「プラザ合意」以降の円高を契機とした日系を中心とする外資系企業の参入によって近代的製造工業の急速な拡大がみられるようになった。このことはとりもなおさず、そうした近代的工場で要請される資質を備えた近代的工場労働力の需要増加、すなわち近代的労働市場の形成がタイでも緒についたことを意味している。なお本稿では、体系的労務管理組織が確立されていることをもって近代的工場（その多くは、大規模工場）と定義しよう。そうしたなかでタイに進出した外資系企業は、高い欠勤率や離職率そして労働意欲や品質管理意識の欠如など、タイ人労働者の工場組織への順応の低さという、他の多くの開発途上国が工業化の初期に経験したのと同様の問題に直面しているといわれている^(注1)。

農業社会や在来の小規模農村工場で要請される

労働者の職務行動は、厳格な労働時間の概念や労務規律の遵守などが必要とされる近代的工場における行動とは大きく性格を異にしている。伝統的社会で社会化された個人が近代的工場という新たな組織の成員となると、労働者はそうした異質な組織における行動様式を習得しなくてはならない。この過程を、本稿では、「組織適応」と呼ぼう。いうまでもなく近代社会においても学卒の新規労働者は就業に際して組織適応をなさねばならないが、近代社会と伝統社会という対比において、組織適応の問題は工業化の初期段階にある社会でより尖鋭となろう。

本稿の目的は、タイ国北部のチェンマイ市にある日系合弁企業（T工場）の従業員を対象とした聞き取り調査に基づいて、この地域で新しく形成されつつある近代的工場労働者が組織適応をなす過程で生起する諸問題を検討するところにある。われわれはこの問題を検討するにあたって組織心理学の手法を採用するが、これは古典的なホーソン工場の研究に代表されるように欧米先進国の労働者を対象として発展してきた学問分野であり、開発途上国における研究はほとんどされていない。特にタイにおける調査は、管見のかぎりなされていない。また組織における個人行動の研究という組織心理学の通常の問題意識に加えて、工業化の初期段階における近代的工場労働者の形成に伴う問題という課題の設定をなしているところに本稿の

第1図 議論の図式



(出所) 筆者作成。

もうひとつの特色があるといえよう。

組織適応に視座を定めるにしても、それは独立した事象ではありえないために幾つかの関連領域を包摂した議論が必要となる。そこで議論の拡散を避けるために、組織心理学の立場から、本稿の基本的な分析領域を図式化（第1図）しておこう。組織心理学では、組織成員の職務行動を、職務意識や能力といった「個人特性」と組織運営に係わる「組織構造」という相互に作用しあうふたつの要因の関数として捉えている（注2）。コンティンジェンシー理論の立場から、この関係を説明しよう（注3）。この理論は、最適かつ普遍的なクローズド・システムとしての（経営）組織の存在を否定し、組織目標・戦略を追求するために動態的な外的環境特性に適合した組織構造の構築がなされることを問題の枠組として指定している。外的環境特性としては労働市場の状態・技術・文化などが示されており、こうしたコンティンジェンシー変数に工場の組織構造が条件づけられることになる。すなわち組織はオープン・システムとして捉えられ、環境が組織を、そして組織が個人を順次条件づけていくことになる。また個人特性も外的環境特性に影響を受け、それは組織特性との関連のなかで職務行動を条件づけていく。

本稿では労働問題を検討課題としていることから、組織を労務管理組織と狭義に捉える。そしてこの組織を労働誘因制度（特に賃金形態と昇進制度のふたつの報酬体系に注目）とみなして、T工場がタイの外的環境特性に組織をいかに適合させているかを検討する（第II節）。T工場が日系であることから、いわゆる日本の経営がタイという環境でもつ意味も、ここで併せて問われることになる。また非熟練労働者については過剰労働が存在し、熟練労働者に関しては労働不足現象すら存在するという開発途上国に特徴的にみられる労働市場の特性も、外的環境特性として視野に含まれている。

組織と個人特性の相互関係を、従業員側からの働きかけとして捉えたとき、それが組織適応となる。いうまでもなく組織設定と組織適応というふたつの事象はコインの両側の関係にある。この組織適応が、第III節の検討課題である（本誌、次号）。本稿では組織適応を、職務満足と組織帰属というふたつの態度概念でもって考察する。この組織適応は相対的な概念であるため、適応の絶対的な水準を問うことはできない。本稿での関心は、むしろ組織適応に影響する因子の摘出と、その因果関係の機序の解明にある。そこで個人の職務能力や職務意識という個人特性の先行因子として学歴・職階という従業員のふたつの属性をあげ、それが組織適応に係わる構図を検討する（注4）。このふたつの属性は、伝統社会から近代社会への移行という観点からすれば、まさに近代社会および工場制度の軸ともなるべき近代性因子であり、それが近代的工場労働力の形成過程でいかなる作用を及ぼすかを検討することは意義あることと考えられる。組織特性と組織構造によって規定される職務行動については十分な調査ができなかったが、今回はそれを転職意思に限定して検討する。

* 本稿は成蹊大学アジア太平洋研究センターの共同プロジェクト「アジアの経済発展と女子労働」における成果の一部である。調査にあたっては同プロジェクトのタイ側メンバーであるベンジャ・ジラパトピモル (Benja Jirapatpimol) 女史 (チェンマイ大学) の協力を得た。またこの調査は、T工場の工場長M氏の協力なしにはなされなかったものである。記して、篤く謝意を表したい。またインタビューに快く応じていただいたT工場従業員の方々にも深く感謝の意を表したい。

(注1) 日系企業側からのこの問題に関する発言については、バンコク日本人商工会議所『所報』や飯田謙一「発展途上国における経営管理発展の可能性について——タイへ進出した日系企業の事例をもとにして——」(『専修大学商学研究所報』第40号 1983年)などを参照。また本稿の問題意識と軌を一にする論文として大野昭彦・清川雪彦「インドにおける工場労働者の定着をめぐる——サラスワティ製糖工場の季節労働者の場合——」(I)(II)(『アジア経済』第31巻第3,4号 1990年3,4月)がある。この論文における清川雪彦氏との議論に、本稿も負うところが大きい。

(注2) この詳しい説明については、たとえば若林満・松原敏浩編『組織心理学』福村出版 1988年 第1章。

(注3) コンティンジェンシー理論については、たとえば野中郁次郎「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」(『組織科学』第1巻第14号 1980年)を参照。

(注4) この他に性差も属性として検討したが、統計的検定の結果、組織適応と性差が独立であることが判明したこと、および紙幅の制約もあり性差には触れていない。性差を考慮したのは、タイにおける高い女子労働力率の分析を念頭に置いたものであるが、組織適応と性差が独立であること自体、そうした事実を裏づけているといえよう。性差についての検討は、とりあえずは、拙稿「タイにおける近代的工場労働力の形成——ある日系企業における性差・学歴そして職階——」成蹊大学経済学部ディスカッション・ペーパー No21 1991年を参照。

I 調査対象

1. 調査対象工場

本稿の調査対象となったチェンマイ市にある日

系合弁企業のT工場(資本金1億円)は、1980年に設立され、コンデンサーの組立製造を業務としている。調査時点での従業員数は1005名であり、当市はもとより、タイでもかなりの大規模工場である。チェンマイ市はハジャイ(Hat Yai)市やコンケン(Khon Kaen)市などとともにバンコク(人口約560万:1987年)に次ぐ都市ではあるが、しかしその人口規模は20万人程度の地方小都市にすぎない。バンコクからも鉄道距離で約750km離れており、近くにもこれといった都市はない。また、外国資本の参入による工業化がバンコクを中心になされていた経緯もあり、チェンマイ市では、いわゆる近代的工場制度をもつ企業の歴史はきわめて浅いといえる。1984年の『工場統計』によればチェンマイ市周辺(市街と衛生区)には1374の工場があるものの、そのうち1221(88.9%)は従業員10名以下の零細工場である^(注1)。従業員100名以上であるのは、果物缶詰工場2、タバコ工場1、女性・子供用縫製工場1そしてラジオ・テレビ・通信用部品工場1(これがT工場)の5工場でしかない。このように、体系的な労務管理組織が必要となる大規模工場はチェンマイ市周辺ではいまだ多くはない。したがって、近代的工場が充分には普及するに至っていない経済発展の初期段階における工場労働力の形成にまつわる問題を検討しようとする本稿の意図からすれば、T工場は研究対象として適切といえよう。

2. 従業員構成とサンプリング

T工場の日本人社員は、設立当時から工場長を含めて5名でしかなく、管理職や中間管理職にはタイ人が就いている。女子就業員比率は85.6%にもなる。従業員は、まず「職工」(wage worker)と「専門社員」(salary worker)の、賃金水準に大きな差のある、ふたつの職階に分けられる。賃金支払

い形態からすれば、前者は日給制（ただし2週間ごとに支払われる）であり、後者は月給制である。職工は、非熟練工と班長（班長は、全て女子）からなる。また専門社員は、機械工 (technician) と事務職から構成されている。非熟練工の女子従業員比率は95.8%であるが、男子は機械操作に携わっており、単純作業に従事する女子非熟練工とは作業内容が異なる。ただし機械操作といっても専門社員の機械工ほどの技能は必要とされないため、非熟練工として扱われている。

調査を始めるにあたって、まず女子の非熟練工と半熟練工である班長との間に就労意識に差異があると予想して、前者から50名そして後者から30名程度のサンプルを確保しようとした。しかし集計の結果、両者の回答には特に有意な差が認められなかったため（有意差が認められなかったことの含意は本誌次号の第Ⅲ節で論じられる）、本稿では両者をひとつのグループ（女子の職工）として扱うことにする。専門社員は、事務職（ほとんどが女子）と熟練工である機械工（女子は2名のみ）とからなる。単純クロス集計の段階で、機械工と男子職工には幾つかの有意な差異が認められたの

で、われわれはこれを別のグループとみなした。また職階が同じで、かつ教育水準が高卒以上とほぼ等しく給与差も大きくはないこと、そして単純クロス集計の段階で有意な差異が認められなかったことから、事務職と機械工とを同じ専門社員とし、職工と区分けした。職工から専門社員への昇進がほぼ途絶していることも、この区分けが有効である証左となろう。以上の区分けに基づき、従業員名簿を標本抽出台帳として、層化抽出を行なった。ただし当初は性差をひとつの重要な分析概念としており、また少ない男子従業員から大標本となる50名を確保する必要などもあり、標本の各層への比例割当はしていない。その結果、180名が抽出された。そのうち専門社員では男子37名と女子26名、職工では男子16名と女子87名（うち、班長32名）の計166名に聞取調査が行なわれた（第1表参照）。

調査期間は、1989年12月18日から26日までである。面接調査法を採用したが、面接に際しては、面接者（調査経験のあるチェンマイ大学学生）が質問票を読み上げて被面接者の回答を記入する方法をとった。1人当りの聞取所要時間は、平均40分

第1表 工場従業員の構成とサンプル

(単位：人)

				サンプル数	実施人数	実施率 (%)
工場従業員 (1,005)	職 工 (851)	非熟練工 (789)	男子 (33)	→ 20	16	80.0
			女子 (756)	→ 55	55	100.0
		班 長 (62)	→ 35	32	91.4	
	専門社員 (154)	男子 (112)	→ 40	37	92.5	
		女子 (42)	→ 30	26	86.7	
	合 計 180				166	(平均92.2)

(出所) 筆者作成。

(注) カッコ内の数字は従業員数を示す。専門社員のうち管理職 (17：男子8，女子9) は対象からはずした。また上記の人数に邦人社員 (5) は含まれていない。

第2表 勤続年数と年齢 (平均)

(単位: 年)

	勤続 年数	標準 偏差	年齢	標準 偏差
男子 (53人)	4.9	(3.7)	27.1	(6.6)
女子 (113人)	7.0	(4.2)	27.0	(4.6)
全体 (166人)	6.3	(4.0)	27.0	(5.7)

(出所) 面接調査票に基づく。

ほどである。また1991年2月にも当工場を訪れ、工場長と面談して幾つかの情報を得た。質問票は、本稿で言及した質問項目の日本語訳を最後に一括して掲載してある(本誌次号参照)。なお質問の本文中での引用に際しては、簡略化した質問文または本文で示されるキーワードを使用する。また質問票に対応したコード番号を角かっこ内に示してある(たとえば [Q28])。

3. 従業員の属性

本稿では従業員の属性として、前に述べた理由により学歴と職階(職工と専門社員)を考える。なお、タイの学校制度は、わが国と同じ修学年数で、小学校、中学校、高校、大学をもつ。この他に、初等専門学校と高等専門学校があるが、学力的には前者は中学と高校の間に、また後者は高校と大学の間に位置づけられている。これらの6つの教育水準についてクロス集計をした結果、初等専門学校以下と高校以上(卒業基準)の従業員の回答に差異が認められたため、前グループを低学歴者、そして後者を高学歴者として区分けした。この区分けは、後述のように、T工場における専門社員の現在の採用条件が高卒(機械工は高等専門学校卒)以上であるという事実をも考慮している。

従業員の婚姻状況をみると、既婚者比率は50.6% (男子: 37.7%, 女子: 51.3%) であり、既婚女性が多く在職していることが注目される。女子既婚者58名のうち51名には5歳以下の子供がおり、結婚後も継続就業するというタイの女子労働者の特性を、われわれの対象も保持しているといえよう。なお既婚と未婚別に回答を集計したが、特に有意な差異は認められなかったため既婚・未婚を個人の属性に含めて検討する作業はなされていない。工場が設立されて間もないために勤続年数も

短く、また年齢も20代が中心である(第2表)ことから、年齢と勤続年数を属性として意識パターンを分析する作業もなされなかった。

ところで専門社員と職工での高学歴者比率は、それぞれで63.5%と16.5%であり、学歴と職階の間には分割表に関する χ^2 検定(母集団分布に関する独立性検定)において1%水準で有意となる強い関連が存在している(注2)。この属性間の強い関連のため、従業員の意識を検討するうえで、いずれの属性が主因子となって影響を及ぼすかの判定に注意を必要とすることになる。

(注1) Thailand, Office of the Prime Minister, National Statistical Office, *Summary Statistics of the 1984: Industrial Establishments, Northern Region (Municipal Areas and Sanitary Districts)*, バンコク, 1984年。

(注2) 2組の確率標本の度数分布が与えられたとき、それらの母集団分布が独立であるかを検定する方法である。手法的には、分割表における項目の一様性の検定と同じく、分布の差に関する χ^2 検定を利用する。すなわち、一様性と独立性の検定は同じ統計量を用いるが、その解釈が異なることになる。詳しくは、たとえば Freeman, Daniel H., *Applied Categorical Data Analysis*, ニューヨーク, Marcel Dekker, 1987年を参照。

II 労務管理組織の設定

T工場が、その置かれた外的環境特性に対応し

て、自らの労務管理組織（以下、単に「組織」）をいかに設定しているかを検討することが本節の主たる課題である。まずこの組織のあり方を条件づける外的環境特性として、労働市場の需給状況と工場の技術水準のふたつのコンティンジェンシー変数をあげ、それらを募集と社内教育について観察する。次に、組織を労働誘因制度とみなして、その構造を賃金と昇進という報酬体系の設計戦略を通じて検討する。また、そうした組織に従業員がいかに反応しているかを、離職率・欠勤率そして離職意思について分析する。最後に現在の労働市場状況の変化に対して、組織がどのような反応をみせているかという誘発的制度変化にも触れる。

1. 募集と社内教育

工場の周辺15km以内に居住することが採用条件となっていることもあり、対象とした従業員の80.7%はチェンマイ県出身者である。その他の多くも通勤1時間程度の近県の出身者であり、遠隔地からの移動労働者はいない。また77.1%は自宅通勤者であり、15.7%は市内に下宿（月800～1000バーツの家賃で、数人で居住）しており、3.6%は工場の寄宿舍（月5バーツ）に住んでいる。残りは、親戚の家などに間借りしている。工場では3交替制がとられており、寄宿舍は夜間勤務をする従業員用に設けられたものである^(注1)。なお全体の52.4%が農村出身者であるが、従業員の属性とは有意な関連はなかった。

労働市場は、基本的には、超過供給状態にある。募集範囲を15kmと制限しえた事実からも、そのことが窺われよう。ただし工場長によれば、募集は容易ではあるが、どちらかといえば専門社員で困難があるとのことである。そのため専門社員の募集については、会社の前に掲示するほかラジオ広告や学校にも募集案内を出している。なお専門社

員の採用条件は、かつては初等専門学校卒業であったが、この地域の教育の普及・向上に伴い、現在は高校・高等専門学校卒業以上としている。一方、職工は、従業員の個人的ネットワークを通じて募集されている。その学歴の条件は、1980年代半ばまでは小卒であったが、それ以降は中卒以上となっている。確かに募集に大きな困難はないものの、近年、過度の企業集中によってバンコクの地価や賃金が急速に高騰してきたことにより、チェンマイ市およびその周辺（特にチェンマイ市から20km弱の隣県のラムブーン〔Lamphun〕での工業団地^(注2)の開設、1988年）にも外資系企業の設立が続き、特に熟練工の労働市場が逼迫しつつある。T工場も、すぐにみるように、こうした外的環境特性の変化に対応して組織を修正しつつある。

ところで共同体規制が強い社会では、採用に際して、同じ1次集団（同じ家族や村出身者など）からの雇用を避けるケースがある。これは1次集団の存在が、工場という2次集団の円滑な運営に抵触するためである^(注3)。工場長に、1次集団に起因する問題の有無を確認したが、そのようなことは全くなく、むしろ1次集団を通じたほうが募集も簡単であるし、欠勤の連絡などもその集団を通じてなされるなどの利点があるとのことであった。開発途上国においては、農村出身の労働者が村との強い紐帯を保持するために工場労働者として不安定となるという議論がある。しかし本稿で検討する全ての論点について、農村出身か否かで回答の差異を検討したが有意な差は検出されなかった。特に次節（次号）で論じる組織適応に差が認められなかったことは、タイ農村における共同体（もしくは任意集団）規制の微弱さを窺わせている。なおこの工場の女子の採用条件（ただし明文化されていない）のひとつとして、小規模家族の出身で

あることがある。これは大規模家族の場合、兄弟姉妹やその子供の世話をしなくてはならないために欠勤率が高まるという理由に基づく。家事の委託が可能な大家族制度のもとで女子の家庭外就労がより促されるという通説的理解は、われわれの対象については妥当していない。

社内教育について簡単に触れておこう。職工の場合、2週間ほど従業員とペアを組んで見習いをする。ただし工場長によれば、職工としての技術習得それ自体は、作業能率は別として1日程度あれば理解可能なものである。したがってこの見習い期間は、工場環境に順応させる意図が強いものと思われる。また専門社員（機械工）については、1カ月ほど全工程でトレーニングし、次に自分の所属する部署で1カ月の見習いをする。そしてさらに1カ月ほど、多能工化を目的としてもうひとつ別の部署で訓練を受ける。この間は見習工扱いであり、賃金水準は正規賃金より20%程度低くなっている。また、年に2～4人の機械工を3カ月ほど日本の本社工場で技術研修させている。事務職については、調査年にタイで始まった産業能率短大の通信教育を5名（男子2人、女子3人）に受講させており、中間管理職の養成に力を入れている。中間管理職の育成は、外資系企業が円滑に運営されるための要諦となるが、今回の調査ではこの問題は扱われていない。

以上のように、相対的にいえば、専門社員には企業内訓練費用が必要となるが、職工ではほとんど問題とならないといえる。では、こうした外的環境特性に対応してT工場の組織がいかに設定されているかを、賃金体系と昇進制度について観察していこう。

2. 賃金体系

第3表に、職階別の賃金関数が示されている。

勤続年数の係数は専門社員および職工ともに1%水準で有意に正の値をとってはいるが、昇給率は月給の1～2%でしかない。学歴は、専門社員では有意な説明変数となっているが、職工では説明力をもっていない。これは専門社員の昇進基準が学歴であるのに対して、職工では経験の積重ねが班長への昇進基準となっているためと考えられる。相対的にいえば、専門社員（勤続年数の係数：36.74）と比べて職工（同：22.85）では、非年功型プロファイルが描かれることになる。性差も賃金格差の説明要因となっているが、これは専門社員に関しては女子従業員が機械工より多少賃金水準の高い事務職に主に就いており機械工には女子がほとんどいないこと、職工に関しては班長が女子従業員だけであることによるものである。そのために専門社員と職工別に性別賃金格差をみると双方で女子従業員のほうが高賃金となるが、基本的には同一職種・同一賃金が貫かれている。また専門社員および職工ともに、ボーナス（調査年では、ほぼ給与1カ月分）も支払われている。

賃金体系はかつては昇給の8割を年功、2割を能力で決定する年功序列型であったが、調査した年からは、逆に、能力評価を昇給決定基準の8割とする能力給体系に転換する方針が打ち出された。工場長によれば、工場設立当時は年功的色彩の強い賃金体系を採用していたが、従業員がなかなか反応してこないことから能力給に移行したとのことであった。なおこの移行の背景には、能力給の導入によって自分より若年の従業員が高い賃金を貰うようになったとしても、従業員はそれを当然のものとして受け入れているという認識が工場長にある。賃金決定に関して勤続年数と技能とのどちらを評価して決めるべきかという質問〔Q30〕をしたところ、“主として技能優先”（47.6%；男

第3表 賃金関数

(単位：パーツ)

専門社員	$Y = 2450.22 + 36.74^{**}LS + 487.64^{**}ED + 276.41^{**}MF$	$R^{2*} = 0.17$
	(3.13) (4.72) (2.84)	
職工	$Y = 1438.37 + 22.85^{**}LS + 26.34ED + 136.29^{*}MF + 1.28^{**}LW$	$R^{2**} = 0.67$
	(6.46) (0.51) (2.31) (7.66)	
女子非熟練工	$Y = 1042.81 + 31.03^{**}LS + 283.80ED$	$R^{2**} = 0.52$
	(3.16) (1.54)	

	専門社員	職工	女子非熟練工
平均月収	2,668.68	1,702.01	1,500.45

(出所) 第2表と同じ。

(注) (1) Y ：所得（職工の場合は賃金に月平均労働日数25日を乗じた値，また見習工は除いてある）。(2) LS ：勤続年数， ED ：教育ダミー， MF ：性別ダミー， LW ：非熟練工・班長ダミー。(3) ** と * は，それぞれ1%と5%の有意水準で有意であることを示す。決定係数は自由度調整済み。かつこ内の数字は t 値。

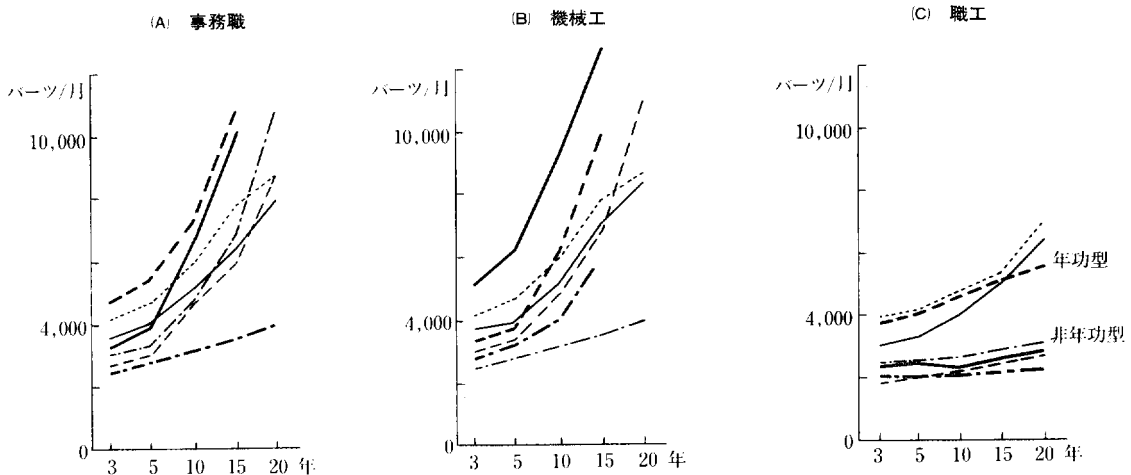
子49.1歳，女子46.9歳）が最も選好され，次いで“同等”（28.3歳；男子15.1歳，女子34.5歳），そして“主として勤続年数優先”（15.1歳；男子24.5歳，女子10.6歳）の順であった。このことから，従業員の能力給選好が確認できよう。

T工場と同じく労働集約的と考えられる在タイ日系の電機および繊維関連企業の勤続年数・賃金プロファイル（第2図）をみても，職工よりも事務系と機械工系で年功型が相対的に優勢であることがわかる。これは職工と比べて事務系や機械工系では，企業特殊技術の企業内訓練が必要であり，かつその労働市場がよりタイトであることから，年功賃金制への要請があるためと考えられる。逆にいえば，企業内訓練がほとんど必要とされない職工ではそうした要請がないため，勤続年数・賃金プロファイルがフラットになっているといえる。第2図を示したところ，工場長は，まさに能力給の導入は非年功型賃金体系への移行を意図していることを明らかにした。ただしこの図から明らかにように，特に職工の賃金で，年功型と非年功型

賃金体系の類型化がみられる。ふたつの類型のうち，後者は企業内訓練を必要としない労働集約的企業の特徴と考えられる。こうした差異の発生の究明および非熟練労働者の労働市場もタイトになりつつある現状が賃金体系にどのような影響を及ぼすかは，今後の検討課題としたい。なおT工場の設立が1980年であり従業員の勤続年数が短いため，賃金関数の正確な判定は困難であるが，第2図のケースと比較したとき，職工はいうまでもなく専門社員も非年功型賃金体系の類型であるといえる。バンコクに集中する日系企業と異なりT工場が非年功型賃金体系をとっているのは，チェンマイ市周辺の労働市場が依然として超過供給状態にあることによるものと考えられる。今後この地域の労働市場が逼迫していく過程で，T工場の勤続年数・賃金プロファイルがどのように変化していくかは興味深いところである。

このようにT工場では，従業員の長期の所得最大化行動を念頭においた労働誘因制度は採用されておらず，むしろ短期の所得最大化の枠組でシス

第2図 タイ日系企業の勤続年数別モデル賃金（パーツ/月）



(出所) バンコク日本人商工会議所『賃金労務実態調査報告書』バンコク 1987年。

(注) 事務と機械工は高等専門学校卒，職工は中学卒。

テムが構築されているといえる。たとえば直ぐに述べるように、離職率を引き下げするためには賃金上昇という対症的方法がとられていることは、そのひとつの現われといえよう。またすでに述べたように、賃金形態は、専門社員が月給であるのに対して職工は日給である。日給は月給と同じく形態としては時間給ではあるが、労働日数が所得に直接関係する点からすれば、出来高給的性格を有している。また能力給に関していえば、職工には、生産奨励金制度も設けられている。これには職務内容によって幾つかのタイプがあるが、その中心は個人の仕事量が判定できる作業に関するものである。そこでは月ごとに生産性の高い従業員の上位10%を3ランクに分け、それぞれに賃金の2日、1日そして半日分を給与に加えている。個人の仕事量は、それぞれの部署のボードに平均からの乖離幅を含め個人別に示されており、自分の成績が一目でわかるようになっている。“どの程度仕事

ができるかによって、その人の善し悪しが判断できる”[Q20]というステートメントについて、職工の65.0%、専門社員の34.9%が肯定しており、職工で肯定した比率が有意(χ^2 検定： $p < 0.03$)に高い。これは生産奨励金制度が主として職工に適用され、それを従業員が心理的に受容しているためと思われる。このように、特に職工については、短期の誘因で労働意欲を喚起する方策がとられている。こうした短期の労働意欲を喚起する方針は、前述した、昇給に関する能力優先主義の採用により、なお一層強められていくことになる。

以上のように、T工場の労務管理組織については、日本的経営のひとつの柱である年功型賃金制が初期に導入されたにもかかわらず、いまやそれが放棄され、非常に短期の所得最大化行動を前提として労働意欲を喚起する出来高給的色彩を強くもつ賃金体系に変更されつつあると、その現状を捉えることができる。年功型賃金制を当初導入

していた東南アジアの日系企業が、後に能力給制に体系を修正していることはよく指摘されている(注4)。これまでに述べてきた論理で、その地域の外的環境特性においては、人件費をフローとして扱うことが合理的であると企業が判断したためであろう。

なおここでひとつ付言しておくべきことは、出来高給制度が個人ベースでなされており、かつてわが国でとられたような小集団を利用した集団出来高給制度が採用されていないことである。この制度が機能するためには、仲間内集団の形成と集団のリーダーが必要となる。しかし工場長によれば、班長が集団のリーダーとして競争でもすれば別であるが、そのようなことはタイでは期待できず、できるかぎり個人の成績で評価するようにしているとのことであった。先に指摘したタイ社会の集団規制の稀薄さとの関連から、外的環境要因としての文化が組織に果たす役割の究明は今後の課題としたい。

3. 昇進

タイの企業では、企業内でのキャリア形成による内部昇進というタテ型内部組織(内部労働市場)ではなく、人材の補給が職階ごとに外部労働市場を通じてなされるというヨコ型内部組織が一般的であることが指摘されている(注5)。それがまた、高い離職率の一因ともなっているのである。T工場の離職率も、直ぐにみるように、きわめて高い水準にある。といってT工場で、企業内キャリア形成が全くみられないわけではない。

まず職階内部での昇進について述べる。非熟練工の女子従業員は、ほぼ2～3年の後に班長に昇進可能となる。専門社員に関しては、機械工と事務職それぞれが3つの職位もっている。たとえば機械工は、日本で技術訓練を受けた者が上級機械

工となり、さらに役職に相当する主任機械工がある。工場長によれば、こうした職位を設けたのは、特に専門社員で高いと感じられる不満を、賃金水準だけでは個人の評価が社内の他の従業員に知られ難いので、職位という他者にも認知可能な形をとって解消するためとのことであった。すなわち、職位が従業員の職務意識と関連をもっているのである。このことは、タイ人の強い地位志向意識とも係わると考えられるが、詳しくは次節(次号)で、職位と組織適応とに関して触れる。ただし100名以上いる機械工に対して日本で技術訓練を受ける者が年3名程度でしかないことを考えれば、昇進が労働意欲に与える効果は必ずしも大きいものとはいえない。このことは職務満足に関連して、次節でより詳細に言及する。なお昇進については、職工では勤続年数、専門社員では学歴が有効な基準となっている。このことは、第3表の賃金関数からも明らかである。すなわち、学歴ダミーは専門社員では有意であるが、職工ではそうはなっていないのである。次に、職階間の昇進も、わずかではあるが認められる。すなわち、年に2～3名ではあるが非熟練工の男子従業員が専門社員(機械工)に昇進している。工場長によれば、こうした機械工のほうがよく働き優秀なこともあるので、労働市場が逼迫し始めていることもあり、学歴だけで機械工を採用するだけでなく、今後は職工から機械工への内部採用を徐々に増やすことを考えているとのことであった。ただし職務内容が異なることもあり、班長から専門社員への昇進はない。

T工場で見られるような職工から専門社員への昇進機会の増加は、昇進を労働誘因とするタテ型内部組織形成の萌芽とも看取できよう。それが労働不足から生まれてきたことを考慮すれば、基本的には労働の超過供給状態で構築されたT工場の

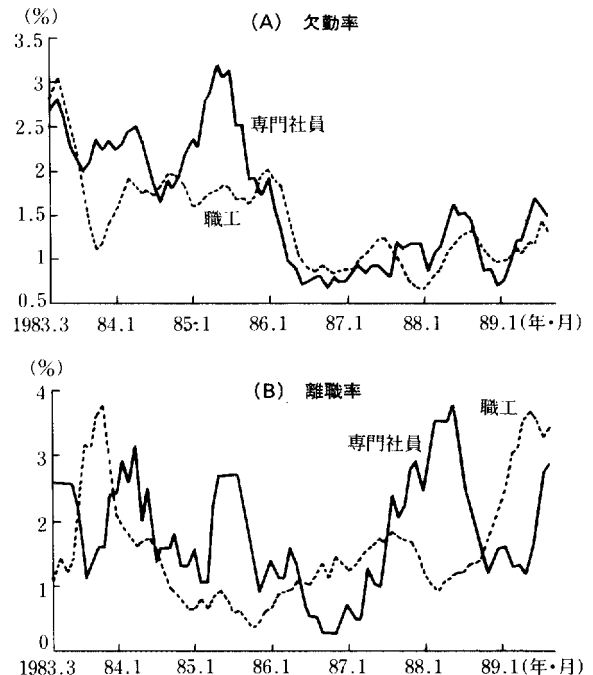
組織形態も、労働市場が今後逼迫するに従い、賃金体系も含めて、大きな変容を余儀なくされる可能性がある。

4. 欠勤率と離職率

ここまでに述べた労働誘因制度に対して従業員がどのように反応しているかを、第3図に示した職階別・月別の欠勤率と離職率の推移を手がかりとして検討してみよう。

欠勤率（有給休暇も含む）は、工場が設立された頃は月2～3%ほどであったが、1980年代半ばには1%程度に低下している。この水準は開発途上国においてはきわめて低いばかりでなく、T工場の日本の本社工場と比べても低い水準にある。生産奨励金制度などの出来高給的色彩の強い賃金体系の導入といった経営努力が、欠勤率を低くしたといえよう。ところが離職率はおおよそ月2～3%とかなり高く、特に調査時点での過去1年間の離職率は30%以上にもなっている。離職率の時系列の動きをみると、工場が設立されて間もなくは高水準にあったものの1980年代半ばには1%前後へと落ち着きをみせていた。しかし1987年以降、離職率は再び上昇に転じている。これはタイ経済が高度成長期に入った時期（実質GDP成長率は1986年が4.9%であったが、それ以降、9.5%、13.2%、12.2%と2桁成長となった）およびラムブーン工業団地の開設時期と符合している。職工と専門社員の離職率の動きが対応していないのは、双方の労働市場が分断されているためであり、またそのために工場も異なった対応をしているためである。この市場分断の影響は、次節でも確認される。バンコク日本人商工会議所の『所報』（1990年11月号）は、在タイ日系企業180社のアンケート調査に基づき、離職率の増加（前年比56%増）を指摘している。求人広告を情報媒体とする高賃金を目的と

第3図 T工場の欠勤率と離職率の推移



（出所） T工場「製造月報」から算出。

（注） 5カ月移動平均。

した自発的離職が離職理由の3分の2を占めており、引き抜きなどは少ないようである。これは後発の進出企業が人材確保のために高賃金を支払うことや、建設ラッシュにより建設業を中心として高賃金職種が出現して低賃金職種を抱える労働集約的企業からの人材流出がなされているためである。従業員自身も、自発的転職者に対してかなり肯定的態度を示している（第4表）。この態度は、いずれの属性で統制しても有意な差異は認められず、かなり安定した情緒であるとみなせる。事実、調査対象とした従業員の50.6%は前職（ほとんどがインフォーマル・セクターの職種）の経験があった。また属性別にみても、前職経験比率はほぼ同じであった。ところで1980年代後半には、チェンマイ市周辺の工業化の進展に対応して、再び離職

第4表 転職者の評価 [Q9]

(%)

	自分もそうする	理解できる行動だ	不誠実な行動だ	計
男子	66.0(35)	20.8(11)	13.2(7)	100.0(53)
女子	54.0(61)	32.7(37)	13.3(15)	100.0(113)
全体	57.8(96)	28.9(48)	13.3(22)	100.0(166)

(出所) 第2表と同じ。

(注) カッコ内は人数。

率が上昇する兆しがみられる。このかぎりでは、タイ人労働者は労働市場の状況に敏感に反応しており、より良い就業機会があれば転職している。しかし、これをタイ人に固有の企業に対する忠誠心の欠如によるものとみなすのは早計であろう。むしろ内部労働市場が充分には形成されていない現状では、そうした行動はきわめて経済合理的なのである。

低い欠勤率と離職率は、労働者の良好な服務態度のひとつの指標とみなされてきた。ところがT工場では、欠勤率は低いものの離職率は高いという相反する傾向がみられる。このことは、次のように解釈されよう。低欠勤率を保つことは円滑な工場運営に必須であり、そのために出来高給的性格を強くもつ生産奨励金制度の導入や日給賃金制の維持などの経営努力がなされてきたのである。これに対して、離職率については事情が異なる。前述したように特に職工の技術習得は比較的容易であるため、企業内教育の支出も大きくはない。またその労働市場も今のところは超過供給状態にあり、あえて離職率を抑さえる手段をとる必要はないのである。工場長も、特に職工についてであるが、離職率の現状にはなんら問題はないと言明している。企業内教育がそれほど必要とならない技術体系や募集に困難がないこと、さらには新入

社員は暫く見習工として低賃金で雇用できる利点があるといった事情が、経営者をして人件費をストックではなくフローと捉えさせているものと考えられる。こうした要件が、低い欠勤率と高い離職率という一見すると相反するが、しかし実際には労使双方にとって合理的行動の帰結である状況をつくりだしているのである。

ただし、ここにきて離職率の上昇とともに1990年に入っての欠勤率の上昇(91年の間取では3～4割に達している)がみられる。これはチェンマイ市周辺へのT工場進出の活発化が、そこでの労働市場をかなり逼迫化させているためであろう。この事態への工場側の対応について、詳しく述べる紙幅がないので、次の3点を簡単に指摘しておく。まず第1に、工場長によれば、離職率の増加には賃金上昇で対応しており、その効果は即効的に現われているとのことである。そこで、“私の賃金は、妥当である”[Q10]と“この工場を辞めようと考えたことがありますか?”[Q5]の回答をクロスさせてみた(第5表)。明らかに賃金に対する不満は転職意思に直接的に結びついており、賃金の上昇が離職率に与える即効的效果が裏づけられる。

第2に、それまで最低法定賃金を下回っていた

第5表 賃金に対する不満 [Q10]と転職意思 [Q5]
(%)

	考えていない	考えているが探してはいない	他の職を探している	計
妥当である	46.5(20)	51.2(22)	2.3(1)	100.0(43)
妥当でない	23.6(29)	54.5(67)	22.0(27)	100.0(123)
全体	29.5(49)	53.6(89)	16.9(28)	100.0(166)

クramer係数=0.28

(出所) 第2表と同じ。

(注) カッコ内は人数。

職工の賃金が、1990年1月に60%から最低法定賃金の70%に引き上げられたことである（同年4月には75%に再度引上げ）。タイでは最低賃金の法的強制力は弱く、それ以下の賃金が支払われることもまれではない。それが法定の最低賃金まで賃金上昇がなされたことは、実質賃金の上昇を意味している。特に、円換算での賃金上昇はここ数年顕著である。職工の離職率が上昇していることも考え合わせたととき、その労働供給曲線が無限弾力的状況から弾力性を失い通常の右上がりになるという転換点の到来が、地域的であれ、予期されるのである。

調査当時のチェンマイ市の状況を叙述すると、当市は建築ラッシュに沸き、また工場進出も盛んとなっていることから朝夕に無蓋のトラックが多く、多くの労働者を乗せて農村と市街を行き来する様が見られる。そのために相対的に低賃金の農村工業で若年労働者を中心とする労働不足が発生し、農村工業労働者の高齢化が急速に進行している。このことから、遠からず転換点が訪れると予測できよう。1989年の段階では、工場長は、そのうち労働不足にでもなれば、慶弔の休みや見舞金といった制度を設ける必要があろうが現在のところその必要はないこと、また夜間のシフトがなければ、宿舎も必要ないことを指摘している。しかし1991年の聞取では、労働市場がますます逼迫してきているという認識を示したうえで、バンコクの日系企業やラムプーン工業団地に進出してきた企業が採用している年金・退職金制度の導入を考えなければいけない段階にきていることを明らかにしている。

第3に、欠勤率の上昇を危惧しており、皆勤手当（ラムプーン工業団地ではすでに採用）の導入も考えているとのことであった。このように工場

側は、労働市場の変化に応じて自らの組織変化をなしているのである。

5. ひとつの結論

従業員の転職容認的態度や年功型賃金体系を放棄した能力給への移行を考えると、タイ人労働者は年功型賃金体系（それはまた長期勤続を促す）に組み込まれたような長期の所得最大化を志向するのではなく、比較的短期の所得最大化行動をとる傾向があるといえる。原洋之介氏は、タイの在来的な人間関係形成原理である二者関係と深く結びついた短期契約型の雇用形態としてこの問題を捉えている^(注6)。しかし終身雇用的な長期雇用は、日本の経験からも明らかに、タイトな労働市場と企業の旺盛な企業内教育活動をその存立要件としている。ところがタイの、特にチェンマイ市周辺の労働市場はいまだ超過供給状態にある、ないしはそういう状態にあった。またT工場の職種（特に職工）の多くは、さほどの企業内教育を必要としていない。とすれば、かかる状況のもとでは、経営者が離職率を低めるような雇用安定化戦略をとらずに、高い離職率を前提としたうえで労働生産性を高める労務管理政策（たとえば生産奨励金や日給制度の維持といった出来高給的賃金体系、そして能力に基づく昇給など）を採用することは至極当然であるといわざるをえない。またそうした状態において、従業員がより良い労働条件を求めて転職したとしても、それもまたきわめて合理的行動なのである。とすると、離職率の高さをもって二者関係に基づく短期契約型雇用形態を読み取るには、慎重にならざるをえない。

以上の議論を、日本的経営の観点から捉え直してみよう。日本企業の生産性の高さの主因として、日本的経営ないしは雇用慣行が指摘されている。その特質としては、終身雇用制・年功型賃金制を

ふたつの柱とし、さらに企業別労働組合と企業内福利厚生の実効性があげられよう。確かにT工場は日系の企業であり、労務管理組織の設定は日本人工場長によりなされている。清潔な労働環境、従業員の働き振り、視覚効果を高めるために絵図入りで工場内に張り出されている5Sキャンペーン（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）や3Mキャンペーン（むり、むら、むだの排除）の標語などをみると、まさに日本企業をそこに感じることができる。しかし労務管理組織の観点からみると、T工場では日本的経営をみてとることはできない。すなわち離職率は高く、賃金体系は能力給的色彩が濃く、そして労働組合もない。看護婦を常駐させ治療費は無料であるとか、労働災害保険、年2着の作業着の配布といった福利厚生制度はあるが、年金・退職金制度はいまだない。また小集団の活用を“日本的”に含めるならば、すでに指摘したように、それも見当たらないのである。といてT工場が、いわゆる日本の労務管理の導入に失敗したわけではない^(注7)。高い離職率と能力給的賃金体系そして小集団の非活用という“非日本性”は、すでに論じたように、タイの労働市場の状態やT工場の技術水準そしてタイの組織原理という外的環境特性を考慮したとき、きわめて合理的な制度なのである。逆にいえば、労働市場が逼迫しているバンコクの多くの日系企業や通勤に多少の難点のある農村地域に忽然と出現したラムプーン工業団地において、年金・退職金制度や皆勤手当といった諸制度が採用されていることも、外的環境特性の変化がコンティンジェンシー変数として組織設定に影響を与えるひとつの証左といえよう^(注8)。とすれば、効率的に運営されるT工場における日本的経営として指摘されるものは、つまるところ第一義的には、タイの労働市場の状

況や組織原理に合わせて労務管理組織を設計している経営者にその本質があるといわざるをえない^(注9)。もちろんその背景には、経営者をかくたらしめている経営者に係わる教育、本社内での競争そして本社を取り巻く競争の市場環境などがあることはいうまでもなかろう。

このように考えるとき、タイの労働および社会環境がわが国のそれと異なる以上、設計された組織のあり方もまた異なってくるのは当然といえる。とすれば「日本的経営の移転」という発想自体、あまりにクローズド・システムとして日本的経営を捉えすぎており、検討を要するように思われる。

T工場の場合も、幾つかの事例で触れたように状況の変化に応じた適切な誘発的制度変化を行なったことが、現在の良好な工場運営を可能ならしめているといえるのである。このことはまた、工業化の初期段階にある社会に出現した近代的工場という異質な組織への人々の接触により生じるであろう軋轢という、はじめに触れた問題意識に対してひとつの解答を与えてくれる。すなわち工場組織は決して固定的ではなく、ある社会の労働市場の状態や社会的環境に工場組織自身が適応していくという誘発的制度変化をなすという事実の指摘である。換言すれば、労働者の組織適応問題を論じるにあたって、工場側の組織設計能力もまた重要な側面であることを、これまでの検討は明らかにしているのである。（続く）

（注1） 寄宿舍のある土地はタイ側パートナーが供与していたが1990年にその土地の返還が要求され、寄宿舍は閉鎖された。そのため離職者が急増している。工場長によればこの状況は一時的なものであろうが、長期的には仮眠室の設置も検討する必要があるとのことであった。

（注2） 正式には北部工業団地 (Northern Region Industrial Estate) と呼ばれ、1991年末で40工場が操業中

であり、建設中および土地購入済みの工場を含めると86社となる。このうち31社が日系（合弁を含む）である。

（注3）たとえば、大野・清川「前掲論文の事例を参照。

（注4）たとえば、今岡日出紀「アジア諸国の熟練形成と日系企業の役割……企業内熟練形成の観点からの一考察……」（『アジア経済』第28巻第10号 1987年10月）を参照。

（注5）原洋之介『クリフォード・ギアツの経済学』リポート 1985年。

（注6）同上書。

（注7）東南アジアに進出した日系企業の日本人社員による労務管理組織の構築については、やや碎けた感はあるが、『ASEANによろこそ』別冊宝島156 JICC出版局 1992年は参考になろう。当雑誌の「タイの女子工

員はエビタイで釣れ！」は、実は、本稿のT工場の話である。

（注8）バンコク日本人商工会議所『所報』（1990年11月号）によれば調査対象となった日系企業（バンコク圏中心）のうち、退職金制度と年金制度を設けている企業は、それぞれ45.1%と42.1%であった。慶弔金制度は、62.4%の企業で採用されていた。

（注9）ここでの結論は、労働の超過供給が存在する経済における労働集約的産業という条件で得られたものであることに留意すべきである。企業内教育が必要な企業の場合には、当然、異なる帰結が得られる。たとえば、バンコクの自動車組立メーカーについての次の秀れた調査の結果は、われわれと幾つかの興味ある対照をみせている。田坂敏雄編『東南アジアの開発と労働者形成』勁草書房 1989年。

（成蹊大学経済学部助教授）