

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（II）

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, 前号)

III 組織適応

(以下, 本号)

結語

III 組織適応

1. 議論の枠組

前節では、T工場が、自らの組織をその置かれた外的環境特性に適合させて設定しており、また環境特性の変化に応じて組織構造の修正という誘発的制度変化をなしていることを観察した。本節では、まず、T工場の従業員がそうした組織にいかにか心理的適応をなしているかという組織適応の問題を検討する。次に、現在、チェンマイ市周辺の労働市場は部分的にはあれ過剰労働の枯渇の局面に入りつつあるが、こうした外的環境特性の変化に対応してなされるであろう誘発的制度変化のひとつの方途としての昇進制度が機能しうる可能性に触れる。

就業に際して、労働者はそれまで馴れ親しんできた心理的環境を離れ、異なった行動様式が要請される工場組織という新たな制度に適応していかななくてはならない。特に近代的工場制度がいまだ一般的ではない社会においては、伝統的社会から近代的社会への移行という文脈において、この組織適応の問題はより鮮明となろう。ここで組織適

応とは、前節でみたような欠勤率や離職率といった労働サービスの具体的な事象ではなく、工場組織に対する従業員の心理的適応が対象となる。いうまでもなく、これまでの組織心理学の領域における多くの実証研究が明らかにしているように、就業にかかわる従業員の心理的状態は、その労働生産性と関連する彼らの職務意識（本節で対象とする組織適応のほか、職務関与、モラル、モチベーションなど）のありかたと密接な関係をもっている。この意味で、組織適応度が高いことは、従業員のみならず経営者にとってもまた望ましい状態といえる。しかし本稿では議論を組織構造と個人属性との関係に限定しており、労働生産性との関連にまでは分析の射程を拡げてはいない。

われわれは組織適応を、職務満足 (job satisfaction) と組織帰属 (organizational commitment) というふたつの態度概念をもって検討する^(注1)。L・J・ウィリアムスたちに従えば、職務満足とは職務の具体的特性に対する情緒的反応であり、組織帰属とは所属する組織そのものに対する情緒的反応である^(注2)。敷衍すれば、職務満足が労働条件に対する受動的情緒であるのに対し、組織帰属とは献身的心情をも含む組織への積極的かわりを含意している。このように双方は関連するが、峻別されるべき概念である^(注3)。このため、それぞれの尺度化のために用意された質問も、職務満足については職務の具体的な側面に言及するのに対

して、組織帰属では抽象度の高い陰喩的な質問となっている。また具体的労働条件への反応ということから職務満足のほうが組織全体に対する情緒の形成という組織帰属よりも早く形成されるために、前者は後者の先行因子ともみなされている^(注4)。

2. 職務満足

職務満足は組織心理学のなかでも中核となる概念であり、多くの実証研究がなされている^(注5)。そこで、諸研究のなかで指摘されている職務満足に係わる職務の具体的な条件をあげ、それに対する反応から職務満足度の測定を試みた。なお本稿では、2反応型のアイテム・カテゴリー（たとえば、“はい”と“いいえ”）をもつ質問項目を用意した。2反応型としたのは、タイの日常言語では意思表示に「強く賛成・強く反対」といった強調表現が余り用いられず、多反応型の設定が実際上の意味を持たなくなるためである。また2反応型にすることによりアイテム・カテゴリー間の距離の問題が回避される。ただし、それぞれの質問項目のウェイトの問題は依然として残るが、各質問ごとに χ^2 検定の結果を付加的に検討することによりこの問題の軽減をはかった^(注6)。職務満足度を求めるために、次の質問項目が用意された^(注7)。

[Q3] あなたの上司は、あなたの仕事の重要性を認識していると思いますか。

[認識] (0.29%)

[Q2] 工場規則（たとえば5S）に従うことに対して何か窮屈を感じることはありませんか。

[規則] (42.34%)

[Q9] この工場では、一生懸命働けば昇進できる。

[昇進ルール] (2.19%)

[Q8] この工場では、自分の能力（技術）を生かす機会はほとんどない。

[能力] (0.31%)

[Q10] 私の賃金は、妥当である。

[賃金] (2.45%)

[Q12] 私の仕事は、かなり単調だ。

[単調] (2.96%)

[Q11] 私の上司は厳格だ。

[上司] (88.66%)

角かっこ内の語句は、当該質問のキーワードである。また丸かっこ内の数字は、“今のところ、ここの仕事に満足している”[Q6]という総体的な職務満足を問う質問とそれぞれの質問項目とをクロスさせた際の χ^2 検定に基づく独立性検定の有意水準である。[規則]と[上司]の他は総体的満足度と予測される方向に有意な関連を持っており、本稿の質問が職務満足度の測定に、ほぼ適切であることを示唆している。ここで、各質問項目ごとに肯定・否定という2反応型のアイテム・カテゴリーを設けた。満足・不満足の回答に応じて(+1)と(-1)の得点を与え、その総和として職務満足度得点(レンジは+7~-7)が求められた。この得点のクーダー=リチャードソンの α 係数は0.944とかなり良好な値を示しており、尺度としての信頼性は高いといえる^(注8)。

職位と学歴というふたつの属性別に職務満足度得点の平均値の差の検定をおこなった結果が、第6表に示されている。検定に際しては、2つのグループの分散値がF検定に基づいて5%水準で有意に異なると判定されたときには合併された(pooled) t-値が、分散値が有意に等しいと認められたときには区別された(separated) t-値が用いられている。この表から、専門社員(熟練工)よりも職工(非熟練工)のほうが、また高学歴者よりも低学歴者のほうが1%水準で有意に職務満足度が高いことがわかる。しかしすでに指摘したように属性間にはきわめて強い関連があるため、そ

第6表 属性についての職務満足度得点の
平均値の差の検定

	平均	標準偏差	サンプル 数	t-値
職 工	2.157	2.461	(102)	4.49***
専門社員	0.365	2.536	(63)	
低学歴者	2.266	2.352	(109)	5.59***
高学歴者	-0.071	2.471	(56)	

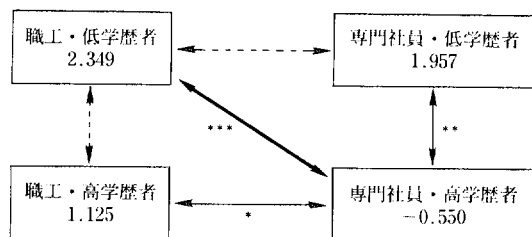
(出所) 面接調査に基づく。

(注) ***は、0.1%水準で有意であることを示している。

それぞれの属性で制御した検定が必要となる。そこで学歴と職階双方を相互に制御して、平均値の差を検定した結果が第4図にまとめられている。職階は、低学歴者では影響力を持たないが、高学歴者では職工のほうが職務満足度は高い。また学歴は、職工では影響力を持たないが、専門社員では低学歴者のほうが職務満足度は高い。また最も職務満足度の高いのは職工・低学歴者群であり、逆に最も低いのは専門社員・高学歴者群である。

職務満足度を項目別に、より詳細に検討してみよう。第7表に示される項目別平均値は、全員が満足を表したときには(1)、不満足ときには(－1)、そして回答が半々であったときには(0)

第4図 職階・学歴別の職務満足度得点(平均値)の差の検定



(出所) 第6表と同じ。

(注) ***, **, * は、それぞれ0.1%, 1%, 5%水準で有意であることを示している。破線は、有意差がないことを示す。

第7表 職務満足度の項目別平均値と一様性検定

	職 階		学 歴	
	職工	専門社員	低学歴者	高学歴者
認 識	0.90	0.62*	0.87	0.64*
昇 進 ルール	-0.20	-0.68**	-0.16	-0.82***
賃 金	-0.33	-0.71*	-0.34	-0.75**
単 調	0.43	0.23	0.49	0.11*
規 則	0.67	0.30*	0.61	0.35
能 力	0.51	0.75+	0.61	0.57
上 司	0.17	-0.14+	0.17	-0.18+

(出所) 第6表と同じ。

(注) ***, **, *, + は、 χ^2 検定(一様性)においてそれぞれ0.1%, 1%, 5%, 10%水準で有意であることを示している。

となる。すなわち負の値をとる項目では、不満足を表明した従業員の比率が半分以上となる。ここで[賃金]と[昇進ルール]については不満足表明者の比率が50%を超えており、このふたつが強い職務不満の要因となっていることがわかる。各項目ごとに得点の大小関係をみると、職階別についての[能力]が逆転項目となっている他は、職務満足度得点と同方向であり、また多くの項目で独立性検定において回答に有意差があると判定されている。ここからも本稿の質問設定の有効性が窺われる。 χ^2 検定の有意水準に基づいていえば、職階は[規則]と[能力]に関連しており、学歴は特に[単調]に関連している。その他については、職階と学歴の複合的影響により満足度に差異が生まれていると認められる。このように職階と学歴は職務満足の異なる側面に影響してきているが、サンプル数の不足などにより特定化はできない。詳細な検討は今後の課題としたい。ただし、ここで職階と学歴間にある強い関連を勘案すれば、このふたつを併せて近代性を代表する複合因子とみなすことも、また可能であろう。そしてこの近

代性因子は、職務満足に対してネガティブな影響を与えているのである。

3. 組織帰属

われわれが組織帰属概念を用いて検討しようとしているのは、工業化が開始されてまもない経済において、その社会にまだ馴染みの薄い工場組織という新たな近代的制度に人々が心理的にいかに組み込まれていくかという組織社会化に関わる問題である^(注9)。したがってそこでは、欠勤率や離職率といった服務態度から判断されるような適応性ではなく、その背景にある従業員個人の意識が対象とされるのである。花田によれば、組織帰属意識とは、ある組織の成員がその組織に対してもつ特定の感情であり、それは忠誠心 (loyalty)、一体感 (identification)、所属感 (belongingness)、依存感 (involvement) そして帰属感 (commitment) などの幾多の呼称の総称である^(注10)。しかし組織帰属意識を構成する下位概念の検討が不十分であるため、この意識を計測しようと準備された質問項目にもまた不備が散見されるのである。ただし組織帰属意識を、規範的帰属 (moral or value commitment) と交換論的立場からの功利的帰属 (calculative or instrumental commitment) のふたつの下位概念に区別しておくことは有効であろう^(注11)。さて現在、組織帰属研究の核となっているのがポーター・グループの研究であり、また15の質問項目からなるポーター (Porter) の組織帰属度尺度 (commitment scale) である^(注12)。ポーターは、組織帰属を次の3つの下位概念で捉えている。すなわち(1)組織の目標と価値観の受容、(2)組織への利他的行為、そして(3)組織の構成員としてとどまる意思、の3概念である。前2者は規範的帰属に、そして後者は功利的帰属にほぼ対応している。しかし、そもそもポーター尺度の質問が先進国の労働

者を対象としており、われわれの対象には不適切となる項目が含まれる。そこで今回は、彼らの尺度を援用した以下の6つの質問項目を用意した。角かっこ内の語句は、質問のキーワードである。

(1) 目標・価値観の受容に関して

[Q15] この工場の従業員であることを誇りに思っている。 [誇り]

[Q1] 自分で意思決定をする仕事が好きである。 [意思決定]

(2) 利他的行為に関して

[Q13] 仕事で失敗したときには落ち込む。 [落込み]

[Q14] 仕事に関して余計な責任や義務を負うことは、通常避けている。 [責任回避]

(3) 残留意思に関して

[Q4] あなたは労働者は同じ会社に定年まで勤めるべきだと思いますか。 [定年]

[Q5] この工場を辞めようと思ったことがありますか^(注13)。 [転職意思]

職務満足度得点と同じく2反応型のアイテム・カテゴリーを設けた項目について、帰属意識が高い回答に (+1)、低い回答に (-1) の得点を与え、単純総和法により組織帰属度得点 (レンジ +6 ~ -6) を求めた。この尺度のクローネンバーグの α 係数は 0.908 であり、十分に高い内的一貫性が認められる。

第8表には、属性別にみた組織帰属度得点の平均値の差の検定結果が示されている。職務満足度において観察されたと同じく、専門社員よりも職工のほうが、そして高学歴者よりも低学歴者のほうが組織帰属度得点は有意に高くなっている。それぞれの属性で制御した検定においても、職階別

第8表 属性についての組織帰属度得点の
平均値の差の検定

	平均	標準偏差	サンプル 数	t-値
職 工	0.078	2.086	(102)	
専門社員	-1.258	1.629	(63)	4.57***
低学歴者	0.037	1.942	(109)	
高学歴者	-1.298	1.908	(56)	4.22***

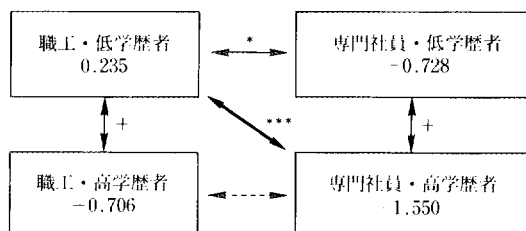
(出所) 第6表と同じ。

(注) 第6表と同じ。

の高学歴者の場合を除き、有意な差が検出された(第5図参照)。以上の検討から、職務満足度の場合と同じく、職階と学歴が組織帰属度得点に対してネガティブな影響を与えていることが明らかとなった。その結果、組織帰属度が最も高いのが職工・低学歴者群であり、逆に最も低いのは専門社員・高学歴者群となった。

組織帰属意識の内容をより詳細に検討するために、属性に関連して各質問項目ごとに χ^2 検定に基づく一様性検定をおこなった(第9表)。10%水準で有意と認められた項目に関して得点の大小関係をみると、職階に関する[意思決定]が逆転項目となっている他は、属性別にみた組織帰属度得点の大小関係の方向と対応している。すなわち、

第5図 職階・学歴別の組織帰属度得点(平均
値)の差の検定



(出所) 第6表と同じ。

(注) 第4図と同じ。+は10%水準で有意であることを示す。

第9表 組織帰属度の項目別平均値と一様性検定

	職 階		学 歴	
	職工	専門社員	低学歴者	高学歴者
誇 り	0.80	0.35**	0.83	0.26***
意思決定	-0.51	-0.19 ⁺	-0.48	-0.23
落 込 み	0.82	0.61 ⁺	0.81	0.61
責任回避	-0.14	-0.19	-0.12	-0.23
定 年	-0.78	-0.98 ⁺	-0.79	-0.96 ⁺
転職意思	-0.12	-0.87***	-0.21	-0.75**

(出所) 第6表と同じ。

(注) 第7表と同じ。

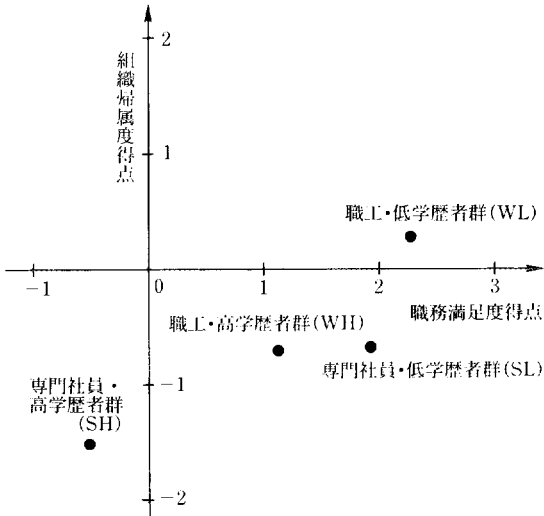
われわれの求めた得点は、組織帰属度を検討するに際して比較的安定した尺度であるといえる。

4. 解釈：学歴と職階の含意

われわれは、職階と学歴というふたつの属性が組織適応(職務満足度と組織帰属度)の水準に影響を与えることを明らかにしたが、近代社会の軸ともなるべき職階と学歴がネガティブな因子となっていることには留意すべきであろう。ではいかなる機序で、組織適応に対して近代性因子がネガティブな影響を与えるのであろうか。

まず、職階と学歴が組織適応に与える効果を要約しておこう。第6図は、職務満足度と組織帰属度のふたつの軸で構成される平面に、職階と学歴のふたつの属性で分けした4つの群の位相(重心)が示されている。組織適応度は東北方向に位置するほど高くなり、南西方向ほど低くなっている。すでに確認したように、職工・低学歴者群(WL)で最も組織適応度は高く、逆に専門社員・高学歴者群(SH)で最も低くなっている。すなわち同じ職階のなかでは、低学歴者よりも高学歴者のほうが組織適応度は低い。また同じ学歴の従業員については、専門社員のほうが職工よりも組織適応度は低いのである。以上の関係を確認する

第6図 職階・学歴別組織適応度



（出所） 筆者作成。

ためにおこなった判別分析の結果、専門社員・低学歴者群（SL）と職工・高学歴者群（WH）だけは有意に判別されなかったが、他の組合せはF検定で有意に識別されている（第10表）。すなわち学歴と職階は、ともに従業員の組織適応を妨げる方向に作用しているのである。

ところで先に指摘したように、職務満足度と組織帰属度には順相関関係があることが指摘されている。確かにわれわれの対象についても、全サンプルについては有意な関係が認められている（注14）。しかし学歴と職階で区分した4つの群ごとに関係

をみると、有意な関係は消滅した（資料省略）。すなわちわれわれの対象に関しては、これまでの研究で指摘されているような職務満足と組織帰属との間にある先行関係は確認できず、全体を対象とした際に確認された正の相関は学歴と職階という媒介変数を通じた疑似的相関であったといえよう。なぜこのような結果が得られたかについては、今後の検討課題としたい。

では学歴と職階が、いかなる論理で組織適応にネガティブに作用しているのであろうか。組織心理学の実証研究では、独立変数とみなした場合の組織適応が従業員の職務行動や職務意識（たとえば離職や労働意欲など）に及ぼす効果については一定の結論が得られている（注15）。しかし組織適応（特に組織帰属）に従属変数としたときに何が説明変数となるかに関しては、いまだ共通する結論なり仮説はみられない。これについてのこれまでの研究は、(1)組織適応に先行する職務態度を摘出する方向と、(2)年齢、教育、職階などの従業員の属性と組織適応の関連に注目する方向のふたつに分かれる（注16）。今回は後者の方向で議論をすすめるが、そこでも、これまでの研究は組織適応の先行因子の摘出にとどまっており、その因子がいかなる機序で組織適応に影響を及ぼすかについてまでは議論はほとんど及んでいない。特に、外的環境特性そして工場組織のありかたとに関連した研究は皆無に近い。本稿では、T工場の置かれている外的環境特性とその工場の労務管理組織との関連に留意しながら、学歴と職階がいかなる論理で組織適応に係わっているかを描出しよう。

検討に入る前に、学歴と職階が組織適応に与える影響について共通した結論が未だ得られていないことについて、次のことを指摘しておきたい。職務満足と組織帰属の水準は、基本的には、“個

第10表 職階・学歴群の判別結果の
有意水準：F検定 (%)

WL	*			
SL	3.28	*		
WH	3.98	NS	*	
SH	0.01	0.01	3.38	*
	WL	SL	WH	SH

（出所） 筆者作成。

（注） NSは、有意な判別不可を示す。群の略号については、第6図または本文を参照。

人の報酬期待”と“実現された労働報酬”とのバランスにより決定される。ただし職務満足は職務の個別的側面について、また組織帰属は組織全体について、このバランスの結果が従業員の意識に表出しているのである。ところで報酬期待と実現された報酬の水準は、労働の需給状態や工場の組織構造さらには文化的特性を含めた幾つかの要因によって影響を受ける。したがってそれらの条件を明示的に論理の枠組に導入しないかぎり、組織適応に関する議論の現実的意義は失われることになろう。特に先進国において実証研究の蓄積がなされてきた組織心理学の手法を近代的労働市場の形成が始まったばかりの開発途上国に適用するときには、この視点はより留意されるべきであろう。

さて期待報酬と実現された労働報酬とのバランスで組織適応をみると、事後的説明ではあるが、われわれの対象については、学歴と職階は実現された報酬よりも期待報酬のほうをより増大させるため、組織適応にネガティブに作用していると考えられる。タイの諸々の環境を考慮しながら、この因果関係を探っていこう。

まず、学歴の影響力の解釈を試みよう。学歴が職務満足度に与える効果については、学歴は職務からの高い報酬をもたらすために職務満足度を高めるといふ説と、逆に学歴が期待報酬を高めるために職務満足度を低減させるという説がある^(注17)。ただしこれまでの実証研究の多くは、組織帰属への影響も含めて、学歴の組織適応に対するネガティブな影響力を摘出している^(注18)。ところで高学歴社会が到来していない開発途上国においては、教育は労働者の人的資本を高めて労働報酬を増すだけでなく、高学歴者が稀少財であるために高学歴者階層に属するということ自体が帰属的地位(ascribed status)としてのシンボリックな意味合

いをもつことに注目すべきであろう^(注19)。その結果、高学歴者の自己評価、またそれゆえに報酬期待は二重に高められることになる。しかし利潤極大化行動をとる企業では、基本的には、労働者への報酬は労働の限界生産力に従うことになり、高学歴者の認知する帰属的地位は評価の対象とはならない。したがって職務に関する認知的期待(期待された満足)とその充足度(実際に得られた満足)との関係で捉えられる職務満足は、こうした状況では、不満足傾向を示さざるをえなくなる。また既に指摘した経路で学歴が自己評価を高めるならば、それは交換論的立場からの功利的帰属意識を稀薄化することになろう。またそのことが組織の成員であることの誇りといった規範的帰属意識を低めることも理解可能であろう。

次に、職階が組織適応に及ぼす影響を検討しよう。職階が職務満足と組織帰属に与える影響について、ここでは、(1)従業員による職階の認知、および(2)分断された労働市場のふたつの観点からの説明を試みよう。

J・R・リンカーンたちは、職階と職務満足の関係(それはまた組織帰属にも同様に係わると考えられる)について次のように述べている。「組織階層における地位は会社組織に対して良好な態度を生み出すであろうことは、ほとんど普遍的な事実であり、驚くに当たらない。高度に差別化され、綿密に格付けされた階層は職階と昇進機会をつくりだし、職位にそった一体感(integration)を育てあげるであろう」^(注20)。すなわち職階が勤務評定に基づいた業績的地位(achieved status)として認識されかつ上位職階の報酬のほうが高ければ、他の事情において等しい限り、高い職位にある従業員の組織適応のほうが高くなると予想するのである^(注21)。しかしわれわれの対象では、結果は逆と

なっている。これは次のように解釈されよう。リンカーンたちの指摘は、能力主義に基づいた昇進機会の存在を条件として、職階が組織に対して良好な態度を生むことを示唆している。しかし工場の場合、すでに指摘したように、どの職階に属するかは採用時に学歴によりスクリーニングされており、職工から専門社員への昇進の途はほぼ途絶している。またふたつの職階内部においても、昇進はそれほど活発になされてはいない。こうした状況では、上位の職階は工場内での勤務評定に基づく業績的地位というよりも、学歴という外生的要因を通じて与えられた帰属的地位としての性質を強く持つことになる。そしていうまでもなく、帰属的地位はそれに見合った報酬を期待させることになるために、職階が組織適応を低める効果を有することになるのである。帰属的地位は期待の原因であり、業績的地位は良好な職務活動への報酬、すなわち結果なのである。

この性質は、タイの文化的特性によって補強されることになる。N・ムルダーは、タイ社会の基本的構造を次のように表わしている^(注22)。タイ社会は、権力 (power) を持たない平民 (jaakon) と特権階層 (miiamnaadwaasanaa) のふたつの社会階層から成り立つ。ただしこの身分制度では、インドやかつてのわが国の身分制度とは異なり、階層間の上向移動が可能であり、上向志向は社会的に承認されている。また、タイにおける権力の特徴は、生産手段の所有から生ずるものではなく、生産手段の所有者を搾取する機構の成員となることである^(注23)。この社会では、権力とはそうした成員であることの名声 (prestige) であり地位 (status) でもある。そしてこの地位の獲得は、タイ人の最高の価値とされている。この関係は、1932年の立憲革命で廃止されるまで続いた一種の封土制であるサ

クディナー (sakdina) 制により実質的意味づけがなされていた。近代社会では、職階といった地位は個人の能力と努力により獲得された業績的地位としての色彩を強く持つ。そして近代社会への移行過程で、地位達成は属性によるものから業績によるものへと変化すると指摘されている。しかしムルダーの枠組でタイ社会の構造を捉えたとき、地位としての職階は業績的地位としてよりもむしろ帰属的地位としての性格を依然として強く持つといえる。こうしたタイの文化的特性は、職階が組織適応にネガティブに働くという効果を強めているといえよう。

次に、上記の説明にも関わることであるが、職工（非熟練工）と専門社員（熟練工）との間で労働市場の情報が分断されていることの影響を指摘したい。従業員の意識においては、このふたつの職階は確固として差別化されており^(注24)、労働市場の情報の流れもそれぞれで分断されている。すなわち比較的逼迫しつつある専門社員の労働市場の情報は、専門社員に限定的に伝達されてくるのであり、またそれが利用可能となるのも専門社員に限られている。このことは、労働市場における需給関係が相対的に有利である専門社員の期待報酬をより高めることになり、その組織適応を低下せると理解される。第6図でみたように、ふたつの職階で低学歴者をみると、低学歴者であるにもかかわらず高位の職階に就けたことから専門社員のほうが職工よりも組織適応度が高くなると考えられるが、実際は逆であった。また高学歴者についていえば、高学歴者であるにもかかわらず職工の地位にいる従業員のほうが専門社員・高学歴者群よりも組織定着度は低くなるのではと予想されるが、ここでも事実は逆であった。こうした関係は、上述の先進国とは異なる職階の社会的

含意により説明可能となろう。また、前号で指摘した班長の組織適応度が非熟練工と差がないことも、班長が非熟練工と同じ職工という職階にいることで説明されよう。

以上、われわれの対象について、学歴と職階というふたつの近代因子が組織適応にネガティブな影響を及ぼす機序の解釈を試みた。いうまでもなく、この解釈は仮説的説明の域にあり、今後の綿密な実証研究による検証が俟たれる。またその際にはその社会の価値体系や組織原理を明示的にモデルに組み込む必要があろう(注25)。

5. タテ型内部労働市場の可能性

T工場は、1980年代後半から機械化による単純労働の代替を進めている。資本装備率(K/L)を算出する資料を持合わせていないが、T工場の『製造月報』から労働生産性(1人1日当りコンデンサー生産量)を算出すると、1980年代前半では900個前後であった生産性は、機械化に対応して80年代後半に入ると徐々に上昇し始め、調査年(1989年)では1200個の水準に達しており、この間になされた機械化による資本装備率の上昇が窺われよう。このことは、非熟練工(女子)比率の減少と機械工比率(ほとんどが男子)の上昇をもたらすことになる。さらにチェンマイ市周辺で労働市場が急速にタイトになりつつあり、またタイ人労働者の高学歴化が進む現状を考えると、これまでに明らかにした機序に従えば、マクロ的には従業員の組織適応状態の低下が危惧されることになる。そのひとつの表出が、先に指摘した欠勤率と離職率の上昇傾向である。本稿では、組織適応の低下がもたらすであろう諸問題のうち、離職率に限って検討を加えよう。

転職意思は現実の離職行動と正の相関をもち、さらに転職意思は職務満足よりも組織帰属と負の

相関をもつことが指摘されている(注26)。ただし組織帰属度を求める質問群に転職意思についての質問項目が含まれるため、双方の関係は同義反復となる恐れがある。そこで組織帰属度を構成する質問項目に含まれる[転職意思]([Q5]:ただし2分類)の回答と、職務満足と組織帰属を構成する質問項目との関連(χ^2 検定)を個別に検討しよう(第11表)。

[転職意思]は、組織帰属に関しては、功利的帰属([定年])は当然として、規範的帰属([誇り]と[落込み])とも強い関連をもっている。職務満足度については、職務不満の強い因子であった[昇進ルール]と[賃金]のふたつの項目と1%水準で有意な関連をもっている。[転職意思]と[賃金]との関係については、すでに第5表(前号)で触れたように強い関連がある。[昇進ルール]と組織帰属を構成する質問項目については、[転職意思]と χ^2 検定で0.18%水準で有意となる関係がみられる他は、有意な関連は存在していない。この関係は[賃金]と組織帰属についてもいえる(資料省略)。このことから昇進制度の確立

第11表 転職意思と組織適応の項目別関連 (%)

職 務 満 足		組 織 帰 属
認 識[Q3]	3.69	意思決定[Q1] 6.97@
昇進ルール[Q9]	0.18	誇 り[Q15] 0.49
賃 金[Q10]	0.82	落 込 み[Q13] 5.16
単 調[Q12]	12.19	責任回避[Q14] 99.75
規 則[Q2]	99.61	定 年[Q4] 0.11
能 力[Q7]	51.72	
上 司[Q11]	5.96@	

(出所) 第6表と同じ。

(注) 有意水準は χ^2 検定に基づく。@の項目については、転職意思を示した従業員のほうが組織適応度が高いという、全体的関係とは逆の関連がみられる。

（内部労働市場の形成）は、職務満足度を高め、それは結局、功利的帰属に作用することにより転職意思を弱めると考えられる（注27）。

T工場における転職意思の高い状態は、組織適応が低水準状態にあることを示唆している。それは従業員の組織適応を促すことにより長期的な労働誘因を引出そうとする内部労働市場の形成ではなく、組織適応には重きを置かず、短期の労働契約関係のなかで日給賃金制度や生産奨励金といった同じく短期の労働誘因体系を選択したT工場の労務管理戦略によるものである。したがって前述したように、工場長自身は、1989年時点で、比較的高い水準にある離職率をさほど問題にしていなかったのである。しかし現在の労働需給の推移

を考えれば、転職意思を持つ労働者比率はさらに高まると予測されるし、事実1990年のインタビューでは、工場長は労働市場の逼迫化に危惧の念を示したのである。すなわちこの変化は、労働生産性に係わる職務意識の高揚（モチベーションなど）を阻害する可能性があると考えられる。組織適応状態の悪化が本格化すれば、T工場でも効率的組織を維持するために、新たな誘発的制度変化を余儀なくされるであろう。従業員の労働意欲を引き出すために、これまではT工場では年功的色彩の微弱な賃金を主たる操作変数としてきた。しかし労働市場が逼迫しつつあるなかで、短期的労働誘因の利用には限界が現われ、今後は昇進を軸とした組織適応の向上による労働意欲の喚起が

第12表 キャリア志向と組織適応

	平 均	標準偏差	サンプル数	t-値
職務満足度得点				
キャリア志向者	1.48	2.59	(116)	0.08
非キャリア志向者	1.45	2.75	(49)	
組織帰属度得点				
キャリア志向者	-0.07	1.48	(115)	3.58***
非キャリア志向者	-1.27	1.45	(49)	

属性別組織帰属度得点

		平 均	標準偏差	サンプル数	t-値	キャリア志向者比率
〔職 階〕 職 工	キャリア志向者	0.37	1.98	(71)	2.15*	69.6%
	非キャリア志向者	-0.58	2.20	(31)		
専門社員	キャリア志向者	-0.77	1.45	(44)	4.12***	71.0%
	非キャリア志向者	-2.44	1.46	(18)		
〔学 歴〕 低学歴者	キャリア志向者	0.24	1.86	(75)	1.67+	70.1%
	非キャリア志向者	-0.44	2.08	(32)		
高学歴者	キャリア志向者	-0.65	1.78	(40)	4.58***	70.2%
	非キャリア志向者	-2.82	1.24	(17)		

（出所） 第6表と同じ。

（注） 第7表と同じ。

図られる必要が生まれてきた。先に指摘した職工から専門社員への登用は、工場長も認めるように、今日の労働市場の変化に対応して生み出された誘発的制度変化に他ならないのである。このことは労務管理戦略の根本的な変更であり、注目に値しよう。

そこで最後に、昇進制度の形成（またそれは内部労働市場の形成をも意味する）が組織適応といかに係わっていくかを、従業員の昇進に対する反応から検討しよう。“是非、昇進したい”[Q19]に対する回答（はい＝キャリア志向者、いいえ＝非キャリア志向者）をもって昇進制度への反応のありかたとしよう（注28）。キャリア志向の有無別に、職務満足度得点と組織帰属度得点の平均値の差の検定をおこなった（第12表）。キャリア志向者か否かは、職務満足には影響を与えていない。しかし組織帰属については、属性で制御したいいずれの場合でも、キャリア志向者の方が組織帰属度は有意に高くなっている。賃金を操作変数とする労務政策は、職務満足度を高めることによって組織適応の程度を高めるという方法であった。これに対して昇進制度は、組織帰属に作用することにより組織適応を高める方法となるのである。

キャリア志向と組織適応の関係をより詳細に検討するために、職務満足と組織帰属の質問項目とキャリア志向の有無との関連をみてみよう（第13表）。職務満足を構成するいずれの項目ともキャリア志向は有意な関係をもっていないが、このことは平均値の差の検定の結果と符合している。なお“この工場では、一生懸命に働けば昇進できる”[Q9]とキャリア志向との間に有意な関連がみられないことは、T工場において昇進制度が充分には確立されていないこと、すなわち内部労働市場の形成がなされていないことを示唆している。

第13表 キャリア志向と組織帰属および職務満足の項目別検定

(%)

組織帰属	有意水準	職務満足	有意水準
意思決定[Q1]	83.80	認識[Q3]	65.63
誇り[Q15]	1.26	昇進ルール[Q9]	56.65
落込み[Q13]	9.52	賃金[Q10]	94.03
責任回避[Q14]	8.47	単調[Q12]	93.04
定年[Q4]	98.79	規則[Q2]	99.61
転職意思[Q5]	26.89	能力[Q7]	53.71
		上司[Q11]	60.33

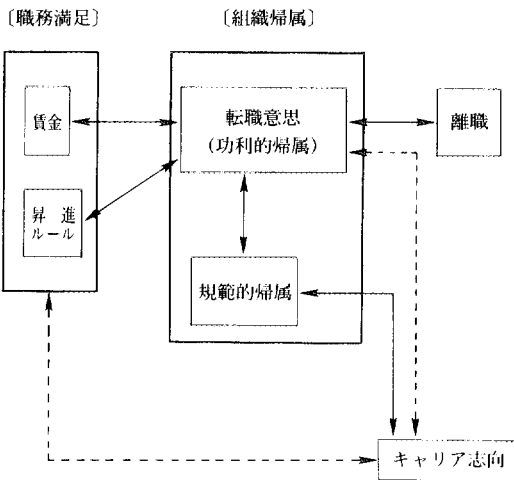
（出所）第6表と同じ。

（注）有意水準は χ^2 検定に基づく。

組織帰属については、[定年]と[転職意思]という功利的帰属にはキャリア志向は有意な関連をもっていない。これに対して[意思決定]を除く[誇り]・[落込み]そして[責任回避]という規範的帰属については、キャリア志向者はポジティブな反応を示している。とすれば昇進制度の確立は、キャリア志向者の規範的帰属意識を高める経路で組織適応の高揚を促すものと理解される（第7図参照）。

タイの労働市場が今後よりタイトになるにしたがい稀薄化すると予測される従業員の組織適応を高めるためには、賃金上昇という直接的報酬の側面だけではなく、規範的帰属を高めるという形式での組織設計が必要となってこよう（注29）。キャリア志向者の意欲を活用する昇進制度の確立は、まさにこの意味で必要となってくるのである。そしてキャリア志向者の比率が、いずれの属性で制御した場合でも70%前後と非常に高い値を示していることを考慮すれば、昇進制度を整えること、すなわち内部労働市場の形成によって従業員の組織適応を高める可能性はタイにおいても十分高いと考えられるのである。その背景には、キャリア志向者比率が高いという事実とともに、“新しい技

第7図 組織適応・キャリア志向そして離職の関連



（出所） 筆者作成。

（注） 実線は有意な関係が存在し、また破線は存在していないことを示す。

術を習得するのは楽しい”[技術習得](Q16)，“技術の習得は昇進に必要である”[技術昇進](Q17)そして“この工場では、技術習得の機会が多い”[習得機会](Q18)という技術と昇進にまつわる質問に対して、属性に係わりなく従業員が高い比率でポジティブな反応を示していることがある(第14表)。すなわち従業員の多くは、昇進に対する技術習得の道具性を認め、技術習得に積極的な態度を示しているのである。技術習得や職務態度を基準とする昇進制度を組織に組み込めば、それは従業員の転職による機会費用を高めることに

第14表 昇進・技術について（肯定した従業員の比率） (%)

	職工	専門社員	高学歴者	低学歴者
技術習得[Q16]	98.1	95.2	96.3	98.2
技術昇進[Q17]	81.6	69.8	78.0	75.4
習得機会[Q18]	78.6	81.0	79.8	78.9

（出所） 第6表と同じ。

より、従業員の職務行動を安定化させ、また組織帰属度を高めることにもなる(注30)。

ただしこれまでの検討で明らかになったように、タイでは、高位の職階が業績的地位ではなく学歴と対応した帰属的地位として認識される傾向が強いようである。そしてこのことが、従業員の組織適応を阻害していたのである。内部労働市場が機能するためには、昇進基準が勤務評定であることを従業員に周知させて、上位職階が業績的地位であることを十分に認知させる必要がある。さもなくば、これまでにみてきたように帰属的地位としての高い職階は職務満足と組織帰属をともに低下させる効果をもつため、内部労働市場の形成が逆に組織適応を阻害する危険すら孕んでいるのである。まさに内部労働市場の形成は、組織適応そしてさらには組織効率にとって、両刃の剣となるのである。

（注1） 本稿と同じく、職務満足と組織帰属というふたつの態度概念を枠組とした実証研究には、たとえば次の論文がある。(1) Johnston Mark, W.; A. Parasuraman; Charles M. Futrell; William C. Black, “A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Sales People’s Organizational Commitment during Early Employment,” *Journal of Marketing Research*, 第27巻第8号, 1990年8月, (2) McFarlane, Shore Lynn; Harry J. Martin, “Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions,” *Human Relations*, 第42巻第7号, 1989年7月, (3) Bluedorn, Allen C., “An Unified Model of Turnover from Organizations,” *Human Relations*, 第35巻第2号, 1982年2月, (4) Williams, Larry J.; John T. Hazer, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods,” *Journal of Applied Psychology*, 第71巻第2号, 1986年5月, (5) Porter, Lyman W.; Richard M. Steers; Richard T. Mowday; Paul V. Boulian, “Organizational Com-

mitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 第59巻第5号, 1974年10月などがある。

(注2) Williams; Hazer, 同上論文。

(注3) この概念の弁別的妥当性については, Brooke Jr., Paul P.; Daniel W. Russell; James L. Price, "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 第73巻第2号, 1988年5月参照。

(注4) 本節(注1)の論文(1)(2), そして(3)などがそれに当たる。

(注5) 職務満足については, 多くの実証研究がなされているが, 今回は次の論文を参照した。Hulin, Charles L., "Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 第50巻第2号, 1966年1月/Evans, M.G., "Conceptual and Operational Problems in the Measurement of Various Aspects of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 第53巻第2号, 1969年4月。また, 本文で直ぐ後に定義される職務満足度得点と組織帰属度得点を, "あなたは, おこさんをこの工場で働かせたいですか?" [Q26, Q27]の回答に関して平均値の差の検定をおこなって次の結果をえた。すなわち, 自分の子供を働かせたいとした従業員の職務満足度得点は, 否定的回答をした者の得点よりも有意に高いが, 組織帰属度得点では有意な差は検出されていない。これは, 職務満足度は普遍的労働条件に係わるものであるから, その条件を評価する従業員は子供の就業条件としてもポジティブな評価を下しているものと理解できる。これに対して組織帰属度は, 従業員個人と組織との関係(すなわち組織への愛着など)であるため, 子供の就業とは独立の情念とみなされる。このことから職務満足と組織帰属は, 峻別されるべき概念といえよう。

	職務満足度得点	組織帰属度得点
息子		
はい	1.64 (5.65)	0.31 (3.62)
いいえ	0.40 (11.07) [2.40]*	-0.17 (5.66) [1.18]
娘		
はい	1.68 (5.86)	0.31 (3.68)
いいえ	0.61 (10.01) [2.17]*	-0.19 (4.79) [1.36]

丸かつ内と角かつ内の数字は, それぞれ標準偏差とt-値。*は5%の有意水準で有意であることを示す。

(注6) 複数の質問項目に基づいた総和法による態度尺度の複数群間比較では, 次のような問題が起こり得る。すなわちたとえば2群に対する複数個の質問において, 両群の回答には構造的な差異が存在したとする。しかし総和法で態度尺度を算出すると, 2群の差異は相殺されて摘出できずに疑似的無関連が発生する。もしA群とB群の得点化された個々の項目の大小関係が同方向(われわれの対象はそうであった)ならば, この問題は回避できる。したがって, 単純総和法による尺度算出に際しては, 項目別の検討が不可欠となる。

(注7) このほかに, "わたしは持ち場の同僚とは, うまくやっている" [Q7] という質問も加えたが, ほとんどが肯定的回答をした。したがって属性間での差異を探る目的には適切でないため, 今回は職務満足度得点の算出には使用していない。

(注8) 態度尺度の内的一貫性を検討する尺度には, アイテム・カテゴリーが3以上の場合にはクロンバックの α 係数があるが, 2反応型の場合には次式から算出されるクーダー=リチャードソン(Kuder=Richardson)の α 係数 ($0 \leq \alpha \leq 1$) が用いられる。

$$\alpha = \kappa / (\kappa - 1) \cdot \{1 - \sum P_i (1 - P_i) / \sigma_i^2\}$$

ここで κ : 項目の総数, σ_i^2 : 全得点の分散, P_i : 「賛成」と回答した人の割合。なお α 係数が0.8よりも大きな値をとれば, その尺度は信頼性が高いと判断される。詳しくは, 末永俊郎編『社会心理学入門』東京大学出版会 1989年を参照。

(注9) 組織社会化については, たとえば, Maanen, John Van; Edger H. Schein, "Toward a Theory of Organizational Socialization," Larry L. Cummings; Barry M. Staw 編, *Research in Organizational Behavior*, 第1巻, グリーンウィッチ, JAI Press, 1979年などを参照。

(注10) 花田光世「組織社会化と組織コミットメント」(若林満・松原敏浩編『組織心理学』福村出版 1988年 第3章)。

(注11) Kidron, A., "Work Values and Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 第21巻第2号, 1978年6月, および Gaertner, Karen N.; Stanley D. Nollen, "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment," *Human Relations*, 第42巻第11号, 1989年11月を参照。

(注12) Porter 他, 前掲論文。

(注13) [転職意思] (Q 5) は、実際には3つのアイテム・カテゴリーを持つが、ここでは他の質問と同じく2反応型とするために転職意思の有無を基準として、“転職意思はあるが求職はしていない”と“求職している”を1つのグループとして2反応型にして計算している。

(注14) Aranya, Nissim; Talma Kushnir; Aharon Valency, “Organizational Commitment in a Male-Dominated Profession,” *Human Relations*, 第39巻第5号, 1986年5月。われわれの対象についても、全サンプルについて職務満足度 (JS) と組織帰属度 (CM) を回帰させて、次の結果を得た。組織帰属度の係数は1%水準で有意である。

$$JS = 1.57 + 0.28CM \quad R^2 = 0.04$$

(2.57) かつこ内は t -値。

(注15) Reichers, Arnon E., “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment,” *Academy of Management Review*, 第10巻第3号, 1985年7月を参照。

(注16) 同上論文参照。

(注17) たとえば, Mottaz, Clifford J., “Education and Work Satisfaction,” *Human Relations*, 第37巻第11号, 1984年11月を参照。

(注18) たとえば, Lincoln, James R.; Arne L. Kalleberg, “Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan,” *American Sociological Review*, 第50巻第6号, 1985年12月, および Curry, James P.; James I. Price, “On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment,” *Academy of Management Journal*, 第29巻第4号, 1986年12月などを参照。

(注19) Mulder, Niels, *Inside Thai Society: An Interpretation of Everyday Life*, バンコク, Dusang Kamol, 1979年。ムルダーは、1932年の立憲革命以降、教育を受けた人々が新たな社会階層として出現してきたことの意義を検討している。

(注20) Lincoln; Kalleberg, 前掲論文。

(注21) 職階が組織帰属を高める効果を持つことの指摘については、次の研究等を参照。Sheldon, M.E., “Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization,” *Administrative Science Quarterly*, 第16巻第2号, 1971年6月。また職階が職務満足を高めることについては、次の研究等を参照。

Mottaz, Clifford J., “Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction,” *Human Relations*, 第39巻第4号, 1986年4月。

(注22) Mulder, 前掲書。

(注23) 同様の指摘が、ワイアットによりなされている。すなわち「官職こそが、唯一社会的に容認された富と権力の源泉である。富と権力は同義であり、高位の官職につけば両者は実現し……」(Wyatt, David, “Family Politics in Nineteenth Century Thailand,” *Journal of Southeast Asian History*, 第9巻第2号, 1968年〔末廣昭・安田靖編『タイの工業化・NAIC への挑戦』アジア経済研究所 1987年 序章参照])。

(注24) タイ語では専門社員は“lok chang”と呼ばれるのに対して、職工は“kamakorn”ないしは“rap-chan”という賃労働者を意味する蔑如の意を含む呼ばれ方をされている。

(注25) この分析視座のためのひとつの有力な研究として、Hofstede, G., *Culture's Consequences*, ロンドン, Sage Publications, 1980年がある。

(注26) 本節(注1)にあげた論文を参照。

(注27) 同様の指摘としては、Mottaz, Clifford J., “Determinants of Organizational Commitment,” *Human Relations*, 第41巻第6号, 1988年6月などがある。

(注28) 同様の手法をとった研究として、Wright, Penny L., “Teller Job Satisfaction and Organization Commitment as They Relate to Career Orientations,” *Human Relations*, 第43巻第4号, 1990年4月などがある。

(注29) 出来高給制は確かに労働誘因としては優れてはいるが、刈分小作契約で指摘されている資源配分の非効率性と同様の問題が顕在化したときには労働生産性の向上に悪影響を及ぼすことになる。この問題については、たとえば、Pearce, L. Jone, “Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory,” Steer M. Richard; Lyman W. Porter 編, *Motivation and Work Behavior*, ニューヨーク, McGraw-Hill International Edition, 1991年を参照。

(注30) 長期勤続により得られる金銭的または人間関係・名誉などの非金銭的報酬 (side bets または sunk costs) が大きくなれば、それは転職に付随する機会費用を高くするため、組織帰属度を高めるという指摘がある。

Rusbult, C.G.; D. Farrell, "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitments, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments," *Journal of Applied Psychology*, 第68巻第3号, 1983年8月。T工場の労働誘因制度は従業員の短期の所得最大化行動を想定して構築されているために、この視点からの分析はなされなかった。

結 語

本稿の問題意識は、工業化の初期段階における近代的労働力の形成にまつわる問題を、経営については労務管理組織の設定、また従業員については学歴と職階という属性をキーワードとして組織適応の観点から解き明かすことであった。われわれは、ある在タイ日系企業の従業員に対する聞取調査で得た情報に主として基づいて、幾つかの事実を明らかにすることができた。それらを整理するとともに、残された課題を指摘しておこう。

第II節では、T工場が、その置かれた外的環境特性をコンティンジェンシー変数として、合理的に労務管理組織を設定しており、それら変数の変化に対しては組織を修正するという誘発的制度変化をなしていることを明らかにした。そこでは、過剰労働の存在と工場労働者として修得の要求される技術水準が必ずしも高くないことを主たる理由として、内部労働市場の形成は充分ではなかった。そのために従業員（特に職工）がフローとして扱われることになり、離職率がかなり高くなっていた。しかしそれは外的環境特性に適合させて経営者が組織設定をおこなった帰結であり、離職率の高低そのものは効率的な労務管理組織の本質ではないのである。換言すれば、高い離職率という（現状では必ずしも大きいとはいえない）犠牲を

払っても、労働者の短期の所得最大化行動を基盤とした現行の組織形態のほうがより合理的であるのである。なおここで指摘しておくべきことは、過剰労働が存在する経済では就業していること自体が労働者にとっては資産とみなされるために離職率は低くなり、また労働条件が必ずしも良好ではないにもかかわらず組織適応が高くなる場合があることである。この現象は、代替的就業機会がきわめて限られているような停滞した経済で観察される^(注1)。これに対してわれわれの対象では、タイ経済が調査時点の2～3年前から急速な成長期に入っており、チェンマイ市周辺でも近代的工場が簇出しつつあるという変化の激しい状態であった。この状況では、工場に組織適応した労働者は工場で働くことについての忌避感・不安などが相対的に低く、また工場での就労経験があること自体が需要側にとっても労働者の質を保証するひとつの指標となるために工場勤務経験を採用にあたって重視することもあり、離職率はきわめて高くなる。したがって同じように過剰労働が存在する経済でも、その経済が停滞しているか活動期にあるかによって離職率に代表される従業員の行動に差異が生まれてくる。この意味で、先に指摘したように、対象の置かれた環境を分析の枠組に組込まないかぎり、特に開発途上国を対象とした組織心理学のアプローチは不毛となる恐れが強い。事実、高度成長期に入る以前のタイでは離職率は低水準にあったのである^(注2)。このことは、離職率とタイの組織原理である二者関係を結びつけることには慎重にならざるをえないことも示唆している。

第II節では、日本的経営にも簡単に触れた。ここでの結論は、工場組織はオープン・システムであるため、外的環境特性が異なるタイにおける労

務管理組織もまたわが国におけるそれと異なってしまうべきであるという点にあった。ただしチェンマイ市周辺でも転換点の到来が予測される状態にある。そのために、この地域の近代的工場でも、年金・退職金制度や皆勤手当そして慶弔金制などが導入されつつある。そして何よりも増して、内部昇進制度の萌芽がみられるに至ったのである。とすると、いわゆる日本の経営が必要となる経済的状态が生まれつつあるともいえる。この意味で日本の経営の議論は、今後より一層、必要となってくると考えられる。なお、日本の経営に関しては、本稿で議論しえなかった稟議制度、多能工化、品質管理などの側面に留意した、より詳しい検討が必要となろう。

第III節では、従業員の組織適応を、職務満足度と組織帰属度というふたつの態度尺度を求めることにより検討した。本稿の特色は、これまでの先進国における既存の研究でも必ずしも明示的に扱われていなかった組織構造のありかたと組織適応の関連、さらには組織構造が外的環境特性というコンティンジェンシー変数によって条件づけられていることを分析の枠組に含めたところにある。これは、先進国とは異なる開発途上国の外的環境特性を特定化することにより、開発途上国への組織心理学の適応を意識したアプローチである。この節で得られた主要な知見は、近代社会ないしは近代的工場を律する軸ともなるべき学歴と職階という近代性因子が、組織適応にネガティブな影響をもたらしていることであった。近代的工場労働力の形成の初期段階という問題設定に立返れば、そうした社会では職階が社会階層と密接に結びついているという点において、職階の含意が先進諸国とは大きく異なることが指摘される。このことを含め、われわれの対象に関しては、先進諸国を

対象とした研究とは異なる結論がえられた。タイという環境を意識して、その因果の機序を解釈したが、それは未だ仮説の域に止まっている。今後、個人の属性と組織適応の間に介在するであろう、職務関与・モラルやモチベーションといったより限定した職務態度を視野に収めた検証が俟たれる。

われわれの今回の検討方法は、幾つかの限界を内包しつつも、経済発展の初期段階における近代的労働力の形成にまつわる諸問題に新しい視点から迫りうるアプローチであると考ええる。外的環境特性を所与としうる条件での、たとえば同じ北タイにある在来企業やランブーン(Lamphun)工業団地にある異業種工場といった比較対照可能な事例の分析の積み重ね、さらには外的環境特性が異なる開発途上国での同様の調査がなされることにより、われわれは経済発展過程における近代的労働力の形成という開発経済学のひとつの大きなトピックについて、多くのことを明らかにすることができよう。

(注1) 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)と比較されたい。

(注2) タイが高度成長期に入る前になされた調査では、離職率が極めて低いことが指摘されている。たとえば、小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較——東南アジアと日本——』東洋経済新報社 1987年や、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)などを参照。

(成蹊大学経済学部助教授)

〔付属資料〕

質 問 票 (原文はタイ語)

I 職務満足と組織帰属について

〔Q 1〕 自分で意思決定をしなくてはならない仕事が好きだという人がいます。また、そうした意思決定の必要ない仕事のほうが好きだという人もいます。あなたは、どちらの仕事に就きたいですか。

〔意思決定〕

意思決定の A) 必要な仕事 []

B) 必要でない仕事 []

〔Q 2〕 工場規則 (例えば 5 S) に従うことに対して、何か窮屈を感じることがありますか？

はい [] いいえ [] [規則]

〔Q 3〕 あなたの上司は、あなたの仕事の重要性を認識していると思いますか？

はい [] いいえ [] [認識]

〔Q 4〕 あなたは労働者は同じ会社に定年まで勤めるべきだと思いますか？

はい [] いいえ [] [定年]

〔Q 5〕 この工場を辞めようと考えたことがありますか？

〔転職意思〕

A) 考えたことはない。 []

B) 考えたことはあるが、他の職を探しはしなかった。 []

C) 現在、他の仕事を探しているところだ。 []

この工場での仕事について質問します。それぞれについて、「はい」か「いいえ」で回答して下さい。

〔Q 6〕 今のところ、ここの仕事に満足している。

〔Q 7〕 私の持ち場の同僚とは、うまくやっている。

〔Q 8〕 この工場では、自分の能力 (技術) を生かす機会はほとんどない。 [能力]

〔Q 9〕 この工場では、一生懸命働けば昇進できる。

[昇進ルール]

〔Q 10〕 私の賃金は、妥当である。 [賃金]

〔Q 11〕 私の上司は厳格だ。 [上司]

〔Q 12〕 私の仕事は、かなり単調だ。 [単調]

〔Q 13〕 仕事で失敗したときには落ち込む。

[落込み]

〔Q 14〕 仕事に関して余計な責任や義務を負うことは、通常避けている。 [責任回避]

〔Q 15〕 この工場の従業員であることを誇りに思っている [誇り]

II 技術・昇進について

それぞれの質問に、「はい」か「いいえ」で回答して下さい。

〔Q 16〕 新しい技術を取得するのは楽しい。

[技術習得]

〔Q 17〕 技術の習得は昇進に重要である。

[技術昇進]

〔Q 18〕 この工場では、技術習得の機会が多い。

[習得機会]

〔Q 19〕 是非、昇進したい。

[昇進希望]

〔Q 20〕 どの程度仕事ができるかによって、その人の善し悪しを評価できる。

III その他の工場関係

〔Q 21〕 この工場に、何年間勤めていますか？

____年____月

〔Q 22〕 あなたの賃金はいくらですか？

____ パーツ (日/月)

〔Q 23〕 この工場で働く前に、あなたは他の仕事をしていましたか？

はい [] いいえ []

「はい」の場合、その仕事について次のことを教えて下さい。

職種 勤続年数 賃金 離職理由

〔Q 24〕 農業の経験はありますか？

はい [] いいえ []

〔Q 25〕 この工場での見習期間は？

____月

あなたは、おこさんをこの工場で働かせたいですか？

はい いいえ

[Q26] 息子 [] []

[Q27] 娘 [] []

[Q28] もしあなたの友人が仕事を探しているとしたら、あなたはこの工場で働くことを勧めますか？

はい [] いいえ []

[Q29] 職場を自発的に代わる人をどう思いますか？

- A) もし良い機会があれば自分もそうする。
- B) そうした人の行動を理解できる。
- C) そうした行動は不誠実である。

[Q30] 賃金水準を決めるのにあなたは何が考慮されるべきだと思いますか？次の組み合わせの内から1つを選んで下さい。

- A) 勤続年数。
- B) 主に勤続年数で、能力（技術）も考慮に入れる。
- C) 勤続年数と能力を同等に評価。
- D) 主に能力で、勤続年数も考慮に入れる。
- E) 能力。

IV 被面接者の個人情報など

[Q31] あなたは何歳ですか？ 歳

[Q32] 婚姻状態

- A) 未婚 B) 既婚 C) 離婚 D) 死別

[Q33] 男性（女性）の結婚適齢期は何歳だと思いますか？ 歳

[Q34] どこに住んでいますか？

チェンマイ県 []

チェンマイ県以外（どこですか？）

それは 都市 [] ですか、

または 農村 [] ですか？

住宅の種類 A) 自宅 C) 工場の宿舎
B) 下宿 D) 知合いの家

[Q35] 学歴（卒業基準）

- A) 小学 B) 中学
- C) 高校 D) 前期専門学校
- E) 後期専門学校 F) 大学
- G) その他

（注） その他に女子労働や家族との関係に関する質問もなされたが、本稿の分析とは直接の関係がないため省略した。また実際に使用された質問票では、キャリア・オーバー効果を避けるため、上記の配列とは異なっている。また角かっこ内の語句は、本文中使用された当該質問のキーワードである。