

大野昭彦著

『アジアにおける工場労働力の形成——労務管理と職務意識の変容——』

日本経済評論社 2007年 v+302ページ

おお た ひと し  
太田仁志

I

本書は、著者が20年以上にわたって取り組んでいる、アジア諸国における工場労働者の職務意識に関する一連の研究を一冊の書物としてまとめたものである。経済の発展に企業の役割が不可欠であることはいうまでもないが、労務管理と経済発展、途上国の経済成長に関しては、その重要な側面である工業化との関連で、清川（2003）を別としてわが国では技能・熟練の形成の観点から議論されることが多かったように思う〔たとえば小池・猪木 1987；尾高 1989〕。それに対して著者は、「工業化の進展過程で求められる労働者の心情のシフト」というヴェーバーの議論を援用しつつ、その心情シフト、すなわち職務意識の変容を考察の中心に据える。そして労働誘因、とくに「組織コミットメント」にウェイトを置き、工場労働力の形成と産業の高度化という文脈における労務管理のあり方に迫ろうとする。本書が目指す「組織コミットメント」は、経営学では主として経営管理論や経営組織論で扱われるが、組織と人との関係を心理学の知見より扱う組織心理学が得意とする研究領域である。経済発展というと経済学の立場から議論しがちになるなかで、著者はその限界を踏まえ、組織心理学にも依拠して経済発展と労務管理の関連を読み解こうとする。この著者の独自のアプローチ<sup>(註1)</sup>に評者は称賛の念を抱いたことをまずは記しておきたい。

著者が指摘するように経済発展の過程で働く人の

意識変化が重要となる点は、評者もまさにそうであると考える。ただ、労働経済と労働の制度に関心を持つ評者は、職務意識や組織コミットメントの議論は門外漢で、本書の書評は評者の能力を超えるものであることをあらかじめお断りしておかねばならない。そのうえで、本書の論点を評者なりの理解と視点でまとめようと思う。本書の構成は次のとおりである。

プロローグ

第I部 工場労働力の誕生

問題意識

第1章 農村と都市の社会的間隙

第2章 村との紐帯と工場労働の定着——イン  
ドの製糖工場の季節労働者——

第3章 工場労働者の第一世代をめぐる組織不  
適応——ラオス——

第4章 組織不適応と産業の高度化——タイ北  
部の経験から——

第II部 不適切な労務管理の帰結

問題意識

第5章 公企業における職務意識——バングラ  
デシュ——

第6章 衰退する公企業と興隆する民間企業  
——インド——

第III部 産業の高度化と労務管理の変容

問題意識

第7章 日系企業における職務能力と労務管理  
——日本人スタッフの視点——

第8章 異なる技能をもつ企業の労務管理——  
フィリピン——

第9章 高度な個人的技能をもつ労働者の職務  
意識——インドのIT技術者——

第10章 産業の高度化と職務意識——ヴェトナ  
ムの低技能と高技能産業——

本書を終えるに当たって

II

本書の課題は、工業化の初期段階における単純労働集約的な工場にはじまり、直接投資によって移転

された比較的高度な作業内容を持つ工場にいたる「製造の場」の変化に対応する労働者の意識変容を検討することである。また著者は、そのことは適切な労務管理のあり様が歴史的に変化することを指摘することにもなると位置づける。工業化の進展にともなう課業の推移に対応して、労務管理戦略の誘発的な変容が求められるという主張・命題を実証的に追っていくことが本書の主題として設定される。

本書を通じる著者の問題意識と論理構成を単純化してまとめると次のようになるだろう。工業化の進展にともなって、工場労働者には心情のシフトが求められる。したがって経済発展・工業化の進展・産業の高度化の検討に、職務意識の変容を考察することが必要となる。工場労働者の心情のシフトが必要となるのは、課業内容が変化するからである。課業内容の変化とは、工業化の初期における標準化とルーティンに特徴づけられる単純作業から、産業の高度化にともなって必要となる高い技能や品質管理と関連する、臨機応変な自主判断を要する裁量の作業へと課業の推移を指す。このような課業内容の変化にはそれに対応する労務管理戦略が必要となり、その労務管理戦略の変化によって労働者の心情のシフトがもたらされるとされる。

労務管理戦略として著者が議論するのは、適正な労働努力を引き出す（労働）誘因である。本書での誘因は、監督＝強制、報酬（金銭または金銭に還元可能な労働への対価）、そして組織コミットメント（ある組織に対する個人の同一化および関与の強さ・組織目標の内部化をともなう連帯）の3つである。とくに報酬は短期の誘因に、組織コミットメントは長期の誘因となる。著者はこれら3つの誘因構成の差異が労務管理戦略の違いを説明することになると考える。また著者は、経済発展・工業化の進展・産業の高度化にともなって、監督＝強制および（業績主義的な）報酬重視から組織コミットメントを醸成するような労務管理戦略が求められるようになるとする。それは裁量の作業は監督＝強制はもちろんのこと、金銭的報酬が機能しにくい領域だからという。なお、組織コミットメントは、経営者は労働者が機会主義的行動に与しないアイデンティティ

を持つようにする労務管理戦略を採用するとされる「良心モデル」に関連することになる。また本書での組織コミットメントはいわゆる正社員のものに限定されている。

著者は職務意識の転換（変容）について、経済発展の観点から大枠となる論点は、工場制度への適応、労働者の欲求の変化、課業の変化、の3つであると指摘する。本書では、主として第I部で工場制度への適応を、第III部で課業の変化を扱う。労働者の欲求の変化については、意識構造が異なるという点を指摘するにとどまっているというのが評者の印象である。

以上は一部を除きおおむね「プロローグ」からのまとめであるが、誘因のひとつである監督＝強制に関して1点補足しよう。日本とインドの史料に依拠して議論する第1章第2節において、著者は近代的工場制度の本質としての「規律」を視点の中心に位置づける。ここで著者はフーコーの議論を用いて、規律にはそれに違反しない職務行動をとらせるという消極的な機能だけでなく、規律の規範化によって規律の履行を自動化させ、それを通じて（職務）行動自体に意味を持たせることで、労働者に労働努力の自律的な提供をなさせるといふ規律の積極的な機能（規律・就業規則の強制説）に注目する。それそのものが労働努力を高める規律という後者のような機能面での逆転は、規律が監督＝強制からコミットメントにかかわる段階へと推移することを暗示させるものであるとする。またその議論において、その履行の柱となる就業規則は、工業化の進展とともに時間に関する規律・労働者の再配置の費用を削減する規律（＝規律・就業規則の調整説）から労働者の生活態度全般に関する規律（＝同強制説、規律の積極的機能に連関）へと変化することを指摘している。

分析用具については、本書は次のように考える。誘因に関する研究は経済学が得意とするところであり、経済学は監督＝強制と報酬に関する様々な理論的フレームワークを提供する。しかし組織コミットメントについては、それが組織への愛着や忠誠、利他的姿勢といった性質を持つことから、方法論的個

人主義に依拠する経済学には限界がある。同時に、現実の労働誘因は多様で、また限界生産力の計測によって誘因への反応をみることも困難なことから、誘因の効力を検討するには労働者の反応から接近する必要があるとする。そこで本書では、職務態度 (attitude) が職務行動 (behavior) を規定するという組織心理学のアプローチを採用し、職務行動 = f (職務態度, 職務にかかわる外生的環境の認識) を基本構図として分析が進められていく。説明変数の「職務態度」は組織コミットメント、職務満足 (内発的, 外発的), 給与満足, 馴化, 誘因システム, 関係の公正などである。「職務にかかわる外生的環境の認識」はたとえば代替的な就業機会の有無などに関してであろう。被説明変数の「職務態度」はモラル (自律的な労働努力) や離職意思, 怠業である。

やや長く、しかし大まかなまとめではあるが、以上のような問題意識と論理構成、そして分析用具によって本書の議論は展開される。本書書き下ろしの第1章を除いて工場労働者を中心対象とする職務意識調査を用いた計量分析がなされるが、その結果を網羅的に紹介することは到底不可能なので、ここでは3つの部の構成を追うにとどめる。第I部では農村社会を出自とする人々が工場労働者となる際に生じる問題を「農村社会との関係」(村との紐帯)と「工場組織への不適應」という2つの観点から論じている。第II部ではバングラデシュとインドの公企業における労務管理の問題を私企業との比較を通して議論している。第III部は課業内容の変化を中心的な視座として、職務意識から工業化の進展に対応した労務管理戦略を検討している。なお第III部では、議論において「日本的労務管理」が意識されている点を見ることが出来る。第9章を除く各章の結論部分で、「日本的労務管理」の安易な移転には留意すべきと指摘されている。また、第10章では組織コミットメントを経営者の操作変数とするために、効率賃金仮説、とりわけその贈与交換モデルを議論の視野に入れ、「組織支援」をアプローチに導入している。

本書最後の「本書を終えるに当たって」では、第

III部の議論を中心に見出された知見が「単純作業・技能—裁量の作業・技能」と「個人的技能—組織的技能」という2つの軸で改めてまとめられている。それは上でみてきた点と重なるが、大まかに図式化すると次のようになる。

- ・工業化の初期の中心は単純作業であり、監督も容易で、労働者個人の生産量によって労働努力も計測可能であることから、(出来高給などの)業績主義的な報酬や、規律の調整説にしたがう監督=強制によって労働努力を引き出すという労務管理戦略が採用される。

- ・工業化の進展とともに(金銭的)報酬が機能しにくい領域、すなわち裁量の作業が拡大することから、第3の誘因として組織コミットメントを利用する労務管理戦略が求められる。なおこの際、監督=強制とかかわる規律の役割は調整説から強制説に転換している。またその労務管理戦略は「組織的技能」が求められる産業においてであり、技能が労働者個人に帰属する産業では組織コミットメントの有効性は薄れる。

また著者はここでの議論において、「組織的技能」の必要性和実質賃金の上昇および労働の稀少財化との関連、また、実質賃金の上昇と「日本的労務管理」の存在意義との関連を示唆している。そして著者は、「日本的労務管理」のベースとなる労務管理は組織コミットメントの醸成であろうとまとめている。

### III

経済発展や産業の高度化、また工場労働力の形成という文脈における労務管理のあり方に迫るのに、著者の思索は専門とする経済学だけでなく、経営学、組織心理学、社会学、また史料や思想家などが描く産業社会の様相におよぶ。そこから考察にあたっての論理を再構成していく著者の手腕はみごとである。議論が一学問領域にとどまらずその論理構成も重層的であるからかやや難しい部分もあるが、それは研究書の性質として致し方ないだろう。また、実証分析を行っている各章はもともとは独立した論文であることもあって、異なる対象国の社会経済背景や労

働事情について手際よくまとめられている。分析で用いられる個別のデータは、足掛け18年にわたってアジア6カ国で実施された職務意識調査で、調査回答者は総数にして3000人近くに上る。国外でのこれだけの規模のデータの収集には多大な困難と苦労がともなったものと推測される。著者の行動力はすばらしく、これほどのデータを有する点をうらやましく思う。

実証分析に関しては、意識調査による検証の問題や限界にも言及されており、著者の配慮をうかがうことができる。とくに国外でのこのような調査では、協力してくれる企業を探すだけでも非常に骨が折れる。そうであるからこそ本書のような主題の研究に関して、著者が指摘するように特定社会の定点観察による時系列での補足というアプローチが採用されていないといった点などはやむをえないだろう。ただ、残念ながら評者はその検証と結果の解釈を十分に理解できなかった部分があるというのが正直なところである。それは評者が職務意識や組織コミットメントの議論に通じていないことが一因であるが、他方で、検証モデルの説明変数に統一性が必ずしも取られていない点は気になるところであった。実証分析によっては省略されている説明変数に関する多重共線性の有無や因子分析での信頼性係数を明示したり、変数の指標化や変数選択の際に関連先行研究がもう少し具体的に引用され議論されていれば、理解の助になったように感じる。被説明変数が実際の職務行動ではなくその意思であるという点や本書の分析アプローチには、著者も認識するように読み手の専門領域によって温度差があるだろう。本書の課題の性質から定式化は暫定的にとどまらざるを得ないと著者は述べるが、評者の理解不足もあるせいかな一部の議論にいささか決定論的な感がした。

さて、職務意識から労務管理を議論し尽くすことはもちろんできないが、本書の白眉は、それを手がかりに経済発展と労務管理の関連を読み解こうとするその理論化の試みにあると評者は考えている。著者がその際とくに着目するのが組織コミットメントである点はすでに触れたとおりである。そこで、組織コミットメントについて評者が関心を持った点を

いくつか思いつくままに挙げてみたい。

第1に企業業績との関連である。組織コミットメントと企業の収益や生産性はどのように関連するのだろうか。経済学的には不可避の問いである。

第2に組織コミットメントの醸成コストである。醸成コストが問題とならなければ、作業内容の如何にかかわらず企業は組織コミットメントを高める労務管理戦略を採用しようとするのだろうか。

第3に経済発展にともなう社会の変化との関連である。社会の変化と組織コミットメントを含む労働者の心情シフトはどのように関連するのだろうか。

第4に資本主義の多様性 [Hall and Soskice 2001] との関連である。著者がとくに第Ⅲ部において「日本の労務管理」を意識している点は上でみたが、先進工業国においても生産システムに多様性が認められる<sup>(注2)</sup>。また、途上国の経済発展や産業の高度化の行き先がひとつに収斂しない可能性がある。その際、組織コミットメントは労務管理戦略においてどのように議論されるのだろうか。

第5に労働組合ないしは従業員代表組織の役割である。日本では企業内労働組合が職場のルール作りに無視し得ない一定の役割を果たしている。これは本書の「良心モデル」にも矛盾しない。労働組合ないしは従業員代表組織(中間組織)の意義は、経済発展等の文脈での組織コミットメントや「良心モデル」の議論においてどのように内生的に扱われるのだろうか。

ところで、著者が組織コミットメントの必要性とかがかわるとする裁量的作業は、第10章の議論をみる限り、小池和男氏が一連の研究で指摘する「問題への対応」と「変化への対応」からなる「ふだんと違った作業」[たとえば小池 2005] と考えてよさそうである。そのような作業に重要となるのは何だろうか。評者は、客観的な知識、分析力、思考力等が重要であるという指摘 [小池・猪木 1987; 猪木 2003; 小池 2005など] に同意する。それらの養成と組織コミットメントの醸成を結び付ける議論をぜひ期待したい。

以上、評者の側にある非を棚に上げ、思いのままにコメントを記した。本書の特徴を一言でいえば、

読み応えのある研究書であるという点に尽きる。著者が再構成する論理は関連分野の研究者にぜひ議論してもらいたいし、それぞれの章は独立して読むことが可能である。何にもまして、著者を含む数人の研究者を除いて、職務意識というこれまであまり論じられていない「アジアにおける工場労働力の形成」の重要な側面の描写に成功している点だけをとっても、本書の意義は十分に大きいといえるだろう。

(注1) 優れた関連先行研究である清川(2003)が表題に「工業労働力」を掲げるのに対して本書が「工場労働力」としていることは、両者の違いについて示唆的であるといえる。

(注2) たとえば Marsden (1999) は日米英独仏5カ国の技能養成制度等の違いを中心に比較制度分析の視点から雇用システムを論ずる。

#### 文献リスト

猪木武徳 2003. 「教育の役割——技能形成の視点から——」大塚啓二郎・黒崎卓編著『教育と経済発展——

途上国における貧困削減に向けて——』東洋経済新報社 83-100.

尾高煌之助編 1989. 『アジアの熟練——開発と人材育成——』アジア経済研究所.

清川雪彦 2003. 『アジアにおける近代的工業労働力の形成——経済発展と文化ならびに職務意識——』岩波書店.

小池和男・猪木武徳編 1987. 『人材形成の国際比較——東南アジアと日本——』東洋経済新報社.

小池和男 2005. 『仕事の経済学』第3版 東洋経済新報社.

#### < 英語文献 >

Hall, Peter A. and David Soskice 2001. *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford : Oxford University Press.

Marsden, David W. 1999. *A Theory of Employment Systems : Micro-Foundations of Societal Diversity*. New York : Oxford University Press.

(アジア経済研究所地域研究センター)