

バングラデシュの公企業における 生産労働者の職務意識

おおの あき ひこ
大野 昭彦

- はじめに
- I 分析の枠組み
- II 調査対象
- III 労働市場と労務管理についての労働者の認識
- IV 職務態度と職務行動
- V 分析
- VI 議論と結論

はじめに

1971年の独立に際して、バングラデシュの製造業はやや特異な構造をもつことになった。多くが西パキスタン系資本の支配下にあった東パキスタンの製造工場は、独立後には、その大半が公企業として接收され、さらに全てのジュートと紡績工場が公企業となった。その結果、製造業部門では固定資産の9割以上を公企業が所有する経済が形成されていった。しかし、公企業に普遍的ともいえる非効率性ゆえの赤字経営がほどなく顕在化することになる。

こうしたなかでIMF および世界銀行からの構造調整融資にともなうコンディショナリティに応じた産業政策において公企業改革は主要なアジェンダとされ、特に1986年の産業政策以降に民営化を含む公企業改革がなされてきた。しかし1990年代に入っても、公企業部門は製造業部門の付加価値の約4分の1を生産しており、依

然として大きなプレゼンスを占めている。しかも公企業の経営状態は惨憺たるものであり、1996会計年度でいえば、公企業の経常損失総額(鉄道を含む)は財政赤字の18%にも相当している。この赤字の大半は国有商業銀行からの借入により補填されて「隠れた財政赤字」となり、その借入金残高の約4割が不良債権化しているといわれる(注1)。こうした実情のために、民営化にむけた払い下げも進捗していない。しかし、これはバングラデシュ経済が低迷していることを理由としたものではない。というのも、1990年代に入ると規制緩和に呼応して民間製造業投資が拡大している。なかんずく紡績業と同じく労働集約的である縫製業の目覚ましい興隆がみられ、ニット製品とあわせると、1998年度には総輸出額の73.2%を占めるまでになっている(注2)。

バングラデシュの公企業問題を包括的に扱った『世界銀行報告』(1996年)は、南アジア近隣諸国の公企業と比較したうえで、バングラデシュにおいて、(1)民間部門(特に縫製業)の国際競争力を形成する最も大きな要因は低賃金であり、また(2)公企業(特に紡績業)における国際競争力の欠如は高賃金故ではなく、過剰雇用や不適切な労務管理システムに起因する低い労働生産性によるものと結論づけている[World Bank 1994]。公企業問題が発生した経緯や改革の進捗

が停滞する要因は多岐にわたり、それぞれも複雑に絡み合うであろう。したがって非効率な労務管理システムに公企業問題の全てを帰するわけにはいかないものの、それが主要な原因のひとつであることは否めないであろう。しかし世界銀行報告も、労務管理システムの具体的な内容にまでは踏み込んではいない。ショック療法といわれる急激な民営化が現実的選択肢とはなりにくいことを考慮すれば、公企業の労務管理システムに内在する問題を理解することなしには公企業改革にむけての有効な施策は打ち出せないであろう。

本稿では、公企業問題の主要な原因のひとつとしての労務管理問題を、企業調査をつうじて検討する。なお、本稿の分析手法の特徴は、労務管理をめぐる問題を探るために質問票に基づく職務意識調査というアプローチを採用し、また公企業（紡績工場）を検討するうえで民間企業（縫製工場）との比較をするところにある。調査は、1999年9月におこなわれた。

I 分析の枠組み

職務意識分析の枠組を説明する前に、なぜ(1)わが国ではあまり馴染みのない職務意識分析をアプローチとして採用し、そして(2)民間企業と対比するかについて言及しておこう。

工場組織の労務管理システムを検討するアプローチは、前述した世銀レポートがそうであるように生産性の計測か、ないしは日本的経営の移転の議論にも多くみられるように労働誘因システム（賃金形態や昇進など）や労働者参加型組織（小集団活動や改善システムなど）に焦点が当てられることが多い。しかし前述の『世界銀行報

告』がそうであるように生産性の計測は非効率性の指摘にとどまり、それが発生したメカニズムがブラック・ボックスに封じ込められたままとなる。また労働誘因システムの分析は、適切に構築された労働誘因に対して労働者は経済人として合理的に反応するであろうこと、すなわち方法論的個人主義を措定している。しかし Lincoln と Kallesberg が日米における労働者の職務意識構造に大きな差異を検出したことを思えば [Lincoln and Kallesberg 1990]、バングラデシュにおける労働者の職務意識構造が先進産業社会で広く観察されるものとは異なる可能性も否定できない。とすれば、労働誘因システムへの反応のあり方もまた異なり、そのために先進産業社会において適切とされる労務管理戦略が開発途上国では機能不全に陥ることもありえよう。というのも、よく指摘されるように経営組織はオープン・システムであり、したがって経済・社会環境の影響を考慮したうえで望ましい労務管理システムが議論される必要があるからである(注3)。

こうした発想をとるとき、ある特定の環境における労務管理を検討するには労働者の主体的行動を探る必要がうまれてくる。職務意識調査は、そのための有力な手法のひとつであろう。本稿で採用する職務意識調査は、産業心理学やそれから派生した組織心理学(以下、組織心理学)といった領域に属する手法である(注4)。意思決定主体としての労働者の職務意識に注目することから、方法論的個人主義を前提としていない。むしろ回答の分散で表現される多様な意識構造を想定したうえで、人々のモータルな職務意識構造を検討することになる(注5)。

また経営組織をオープン・システムと考える

とき、公企業の労務管理に問題があるとすれば、それはバングラデシュで有効となる労務管理システムとの対比において捉えられるべきことといえる。ここに、民間企業との対比をおこなう理由がある。別の言い方をすれば、先進産業社会で有効とされる労務管理戦略が採用されていないことをもって労務管理システムが非効率であると判断するという愚を犯さないためである。また、生産工程従事者を対象としたのは、労務管理システムに反応することを期待される主たる対象が彼等であるからに他ならない(注6)。

最後に、組織心理学に依拠する本稿の基本的構図を説明しておこう。組織心理学では、通常、職務態度 (attitudes) が職務行動 (behavior) を規定すると措定する(注7)。そして職務態度が操作可能であるとしたうえで、それにより期待される職務行動を実現する労務管理戦略が採用される。ところで先進産業社会では、最適な労働誘因システムの存在を前提しているためであろうか、このシステムを労働者がどのように認識

しているかが議論されることは少ない(注8)。しかし、はじめに述べたように、本稿が対象とするバングラデシュの公企業では労働誘因システムそのものに問題があり、それが期待される職務行動の実現を阻害していると考えられる。そこで本稿では労働誘因システムに対する労働者の認識のあり方も、職務行動の説明変数として考慮する。またバングラデシュでは、先進産業社会とは質的に異なるほど失業(低位就業)が深刻である。そこで、こうした労働市場の状況を労働者がどのように認識しているかも職務行動の説明変数と考える。

II 調査対象

ダッカ市内にある紡績工場(公企業)と縫製工場(民間企業)の製造工程従事者(監督者を含まない正規雇用)から、それぞれ102名と177名を対象とした質問票に基づく面接聞取調査を実施した。また経営責任者にも、労務管理戦略を中心

表1 聞き取り対象の主要特性

	年 齢		性 別 (人)		
	平均(歳)	標準偏差	男子	女子	合計
A 紡績工場	36.93	6.91	78	24	102
B 縫製工場	20.77	2.64	0	177	177
合 計	26.70	9.09	78	201	279

	婚 姻 (%)			合 計	勤続期間(月)	
	既 婚	未 婚	死別・離婚		平 均	標準偏差
A 紡績工場	54.1(98)	3.9(4)	0.0(0)	100.0(102)	181.35	88.77
B 縫製工場	46.9(83)	48.6(86)	4.5(8)	100.0(177)	42.51	29.87
平 均	64.9(181)	32.3(90)	2.9(8)	100.0(279)	93.27	88.96

(出所) 筆者調査。以下、特にことわりがないものは、筆者調査に基づいたものである。

(注) カッコ内は人数。以下、同様。

に聞き取りをおこなった。

1. 対象とした労働者の属性

面接対象とした労働者の主要な属性を表1に示す。縫製工場では若年の女子が中心となっているが既婚者も約半数おり、結婚後も就業を続けている。女性が都市の労働市場に参入して、また結婚後も就業を続けていることは、これまでのバングラデシュにはなかった特徴である。縫製業の興隆は、バングラデシュの製造業のみならず、社会構造にも変容をもたらす可能性がある [Hossain, Jahan and Sobhan 1990]。小卒までの低学歴者が8割強を占めていることから明らかのように (表2)、教育水準は高いものではない。

2. 対象とした工場

(1)紡績工場：A 紡績工場は1964年に当時の西パキスタン系企業として設立され、独立後の73年に国有化されている。従業員数は臨時工を含めて794名であり、このうち16名の経営陣と104名の事務職員を除く674名が、製造工程従事者である。また674名のうち509名が正規社員であり、残りが臨時工である。女子工員比率は約25%である。

紡績工場 (公企業) 13社の操業実績 (表3) をみると、紡錘稼働率は平均48%でしかないが、A 工場は77%と最も良好な操業実績を示してい

る^(注9)。生産目標達成率についても、平均が42%でしかなく、また他が50%に満たないなかで、A 工場は70%と最も高い数値を示している。綿糸1キログラム当りの生産費用をみても (表4)、13社の平均が82.90タカであるのに対して、A 工場は71.81タカと11.09タカ (13.38%) ほど低くなっているが、項目別にみれば労働費用の差6.99タカ (A 工場28.35タカと平均35.34タカ) の貢献が最も大きくなっている。

A 工場における労働費用の削減は、主として次の2つの理由によるものと考えられる。まず、A 工場では1993年に労働組合との交渉により妥結 (golden handshake) がなされ、週7日制が採用された。2交代や3交代制は他の紡績工場でもなされているが、週7日制が採用されているのはA 工場だけである。その効果もあり、1998年7月から99年3月までの9カ月間の数値ではあるが、平均と比べてA 工場の当該期間の操業日数が44日ほど多くなっている。次に、労働者との交渉で、自発的退職計画 (voluntary retirement scheme) により雇用調整 (1993年) がなされて、50人の正規労働者が臨時工で代替されたことがあげられる。臨時工の雇用契約は、労働法に基づいて正規雇用の権利が生じる6カ月以内に打ち切られる。臨時工には日給で60~70タカが支払われるが、これは月25日就労として

表2 学歴 (%)

	無就学	小学校	中学校	高等教育	合 計
A 紡績工場	17.8(18)	69.6(71)	12.7(13)	0.0(0)	102(100.0)
B 縫製工場	31.1(55)	55.4(98)	11.3(20)	2.3(4)	177(100.0)
合 計	26.2(73)	60.6(169)	11.8(33)	1.5(4)	279(100.0)

(注) 卒業基準。高等教育は、高校と職業専門学校卒 (大卒はなし) を含む。10年修了資格 (SSI) は中学校に含まれている。

表3 A 紡績工場の操業実績

	A工場	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	合計
紡 錘														
設置数	16,824	18,400	25,088	17,296	25,088	20,000	25,056	29,376	13,624	31,400	18,576	24,960	14,400	280,088
稼働数	13,018	8,016	13,770	6,640	9,004	10,847	11,116	7,320	7,880	15,612	8,597	13,902	8,053	133,775
非稼働数	3,806	10,384	11,318	10,656	16,084	9,153	13,940	22,056	5,744	15,788	9,979	11,058	6,347	146,313
稼働率 (%)	77	44	55	38	36	54	44	25	58	50	46	56	56	48
紡錘非稼働の原因 (%)														平均
停 電	8	4	5	2	7	8	6	10	6	4	31	17	14	9
電気機器欠陥	2	1	2	0	0	2	0	1	1	0	0	0	9	1
原料不足	2	22	11	26	52	21	26	1	9	24	3	8	2	17
修理補修	6	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	7	2	2
部品不足	0	5	2	0	0	2	7	56	11	8	3	7	0	9
労働力不足	0	11	12	20	2	0	15	0	12	5	10	0	9	7
欠 勤	1	7	7	7	1	7	1	1	0	4	5	4	7	4
その他	4	5	5	6	1	4	0	5	2	3	1	1	1	3
合 計	23	56	45	62	64	46	56	75	42	50	54	44	44	52
計画生産量 (10万 kg/年)	11.12	8.56	15.09	10.19	15.51	11.02	11.22	8.59	5.98	17.47	10.92	15.08	9.87	150.62
生産実績 (10万 kg/年)	7.79	3.22	6.94	4.01	5.46	5.45	3.23	2.12	2.52	8.22	4.82	6.32	3.79	63.89
生産達成率 (%)	70	38	46	39	35	49	29	25	42	47	44	42	38	42

(出所) A 工場内部資料。

表4 A 紡績工場の生産費内訳

	A 工場		平 均	
操業日数	259		211	
紡錘稼働可能時間	10,457.8万時間		10,937.2万時間	
紡錘稼働時間	8,108.3万時間		5,142.7万時間	
稼働率	77.53%		47.02%	
生産能力 (100万 kg/年)	11.12		11.63	
経常収入(推計)	万タカ	タカ/kg	万タカ	タカ/kg
	2,303.2	29.57	140.71	30.03
経常費用				
労働賃金	2,208.2	28.35	1,697.7	35.34
燃料・電気	917.2	11.77	510.2	11.02
備品・パーツ	135.4	1.74	124.4	2.55
経営・その他	154.8	1.99	129.8	2.68
合 計	3,415.6	43.85	2,462.1	51.59
経常利益	-1,112.4	-14.28	-1,054.9	-21.56
その他費用				
退職・離職手当	314.2	4.03	266.5	5.50
支払利子	1,114.5	14.31	739.3	15.63
減価償却	749.7	9.52	479.9	10.19
合 計	2,178.4	27.96	1,485.7	31.31
総支出	5,594.0	71.81	3,947.8	82.90
純利益	-3,290.8	-42.24	-2,540.7	-52.87

(出所) A 工場内部資料。

(注) 平均はA工場を除く数値。また生産費の分類は通常の会計原則とは異なるが、A工場の提示した資料のままを提示する。

1500～1750タカの月給となる。これは、後述する正規労働者に一律に支払われる月給額の2586タカを大幅に下回っている。この他に退職金など諸々の手当を正規労働者が享受できることを勘案すれば、労働法や労働組合の保護の恩恵を受けない臨時工との実質的労働費用の差は極めて大きいといえる。

経営責任者は、製造工程に必要な労働者674名をできるだけ多く臨時工で置き換える計画であるという。しかし、従業員規模そのものの削減は予定されていないとしており、この意味では過剰雇用は深刻とはいえないようである^(注10)。なおA工場では235名の労働者・事務職員が自発的退職計画による早期退職に応じるとしているが、そのために必要となる解雇手当(総計4500万タカ)の資金繰りが付かないことから雇用調整は進展していない。今後、雇用調整が進めば生産費用のいっそうの削減がなされよう。

公営の紡績工場のなかにあつては最も良好な実績をあげているA工場ではあるが、しかし経営は赤字(表4)である^(注11)。それも綿糸1キログラムあたりの収益が29.57タカであるのに対して、その生産費が71.81タカという絶望的ともいえる状況である。その主因として、労務管理のありかたが指摘できる。先に指摘したように賃金水準は労働パフォーマンスとは独立に、しかも一律に2586タカと決められており(質問票でも月給額の項目を設けたが、全員が2586タカと回答している)、経営者にとっては金銭的報酬が労務管理上の操作変数となっていない。かつては皆勤手当や生産ボーナスが経営者の判断で支払われていたが、経営が赤字となった数年前には廃止されている。したがって労働誘因となるシステムは昇進だけであるが、監督者(副監督者を含む)

の数は製造工程従事者(正規)の6%弱でしかないのでためにその労働誘因としての効力には大きくは期待できない。この点については、後に質問票への回答から確認する。

さらに工場の経営責任者も公務員であり、経営業績が彼の報酬に反映されることはない。また、調査時点でのA工場の経営責任者が1973年の創設以来21人目であるように、頻繁な交代がみられる。経営責任者に経営改善の権限が与えられておらず、また経営責任の所在が曖昧な環境では長期的視野にたった経営は望むべくもなく、企業内部にも公企業改革の気運が育たないことになる。その結果、公企業の紡績部門のなかでは最も良好とはいへ、A工場の業績は低迷を続けている。

このように公企業であるA工場では、パフォーマンスに応じた報酬を実現する労務管理戦略が採用されていない。世界銀行報告が指摘するように、労務管理が公企業問題のひとつであることを窺わせている。

(2)縫製工場：帽子の縫製をするB縫製工場(1991年に100%韓国資本の企業として設立)は、約2800名の従業員を擁している。採用した労働者は訓練工(3カ月)を経て正規雇用の補助員として経験を積み、その後、縫子となる。就業時間は午前8時から午後5時までの8時間労働である。すべての縫子が女性であることから、通勤時の安全確保のために夜間勤務はなされていない。工場には15の縫製ラインがあり、各ラインには29名の縫子(内8から9名が補助員)が配置され、さらに3～4名の監督補助員(総計50名)と1名(総計15名)の監督者がつく。監督者までは、すべて内部昇進で補充されている。監督者比率は製造工程従事者数の12%弱であり、A紡

績工場のほぼ倍となっている。

昇進と昇給は、毎年の勤務査定 (A~D の 4 段階) で決定される。欠勤・作業実績・年功そして警告の有無が主たる評価項目であり、それに基づいて賃金が毎年平均で 12% 増加する (最大 16%, 最小 10%)。また目標生産数を設定して、超過部分については時間換算して超過勤務手当が支払われる。その他、毎年、ラインごとに勤務状態の良好な縫子を優秀労働者として選定し、石鹸やシャンプーなどが与えられる。最低保証の月給は 930 タカ (補助員) であり、縫子が 1300~1400 タカ、監督補助員 2500 タカ以上、そして監督者は 5000 タカ以上となる。聞き取りをした縫子 (177 名) について、以下の給与関数が求められた。教育水準も有意ではあるが 5% 水準でしかなく、主たる説明要因は勤続年数であることがわかる。かっこ内の数値は t 値である。サンプル労働者の平均給与が 1377.42 タカ (標準偏差 551.65), そして勤続年数の係数が 143 であることから、勤続 1 年ごとに約 10% の昇給となっている。A 紡績工場とは対照的に、比較的明瞭な給与関数が算出でき、また毎年の勤務評価があることを勘案すれば、給与体系が労働誘因となっていると考えられる。

$$\text{月給額} = 666.07^{***} + 143.40^{***} \text{勤続年数} + 109.75 \text{教育水準}$$

(5.75) (10.50) (2.34)

$$R^2 = 0.39, F = 55.28^{***}, ***P < 0.01\%, *P < 5\%$$

欠勤率は 1% をやや上回る程度であり、きわめて低い水準にある。離職率は月 2% 程度であるが、経営者は、他の縫製工場では 10% 位であるから相対的には低いという。3 カ月の産休や 14 日の医療休暇など、他の工場では必ずしも守

られていない労働関連法規をここでは完全に遵守しているという^(註12)。こうしたこともあり、BGMEA (Bangladesh Garments Manufacturers and Exports Association) は B 工場を優良縫製工場上位 5 社のひとつに選定している。なお、この工場には労働組合はない。

3. 公企業の労務管理戦略を制約する要因

公企業の労務管理を議論する以上、そこでの有効な労務管理戦略を制約する要因を雇用調整と賃金について、簡単にではあれ触れておく必要があるだろう。

企業経営の立場からいえば、製品需要の変動に対応できるように雇用が伸縮的となることが望ましい。バングラデシュの労働法 (the Employment of Labor Act, 1965) は、雇用の伸縮性を比較的認めている。たとえば、企業内に過剰雇用が発生したときには 1 カ月前に告知すれば解雇が可能となる。しかし勤続年数に 30 日分の給与 (1985 年以前は 14 日分) を乗じた額の解雇手当か、または退職手当のうち大きいほうを支払う必要がある (労働法 12 条)。レイオフも認められており、勤続年数の最も短い労働者がその対象となる (労働法 13 条)。このように、ある程度の雇用調整費用が必要となるものの、インドなどと比べると雇用調整は比較的容易となっている。また、雇用調整費用の高い正規労働者に対して調整費用の低い縁辺労働者が法的に認められている。縁辺労働者には訓練工、代替工 (badli)、臨時工、見習工そして期間工という区分けがある。代替工とは、正規労働者や見習工が休職したときに一時的に雇用される労働者である。期間工や臨時工は事務職で 6 カ月、その他で 3 カ月継続雇用されれば正規雇用となる権利を得る (労働法 4 条)。ただし実態は、そうした労働法規にもか

かわらず、労働者が数年にわたり期間工や臨時工の扱いを受けることも少なくない。また、紡績工場について触れたように、正規雇用の権利が生じるまえに雇用契約を打ち切ることもなされている。

このような雇用の伸縮性を認める労働法の存在にもかかわらず、公企業では政党と結びついた労働組合との交渉により雇用調整がなされることから調整は困難を極めており、レイオフも現実的手段となりにくい。また1980年代後半に、構造調整プログラムによる民営化の要請がなされたとき、公企業は解雇手当を勤続年数に給与の60日分を乗じた額とすることにした。この基準は先進国のそれを上回るが、こうした労働法の規定を超える解雇手当が支払われるようになった背後には労働組合の圧力があつたことは想像に難くない。このために多くの公企業では雇用調整が困難となり、民営化の進捗も阻害されることになる。前述したように、A 紡績工場でも解雇手当のための資金不足から雇用調整が予定通りには進展していない。

公企業では、原則として、労働者の給与は公務員の給与体系とは独立に決定される。しかし現実には、全国賃金・生産性委員会(the National Wages and Productivity Commission) の設定した一律の賃金基準に従っている。すなわち、公企業の経営責任者にとって、賃金は労務管理の戦略変数となっていない。また公務員給与は、経済的基準ではなく、与野党の対立の中で政治的に決定される傾向がつよい。その結果、公企業では労働生産性の上昇率を上回る賃金の上昇がなされ、このことが公企業の赤字を増大させている。なお、調査時点(1999年)では公企業の最低賃金は月900タカとされており、これが民間

部門の最低賃金ともなっている。しかしすでにみたように、紡績工場では一律に2586タカという、法定最低賃金の3倍近くの給与が支払われている。こうした現状は、膨大な過剰労働の存在するバングラデシュ経済にとって資源配分の歪みをもたらすことになる。また、もし紡績工場でも縫製工場並みの給与が支払われるならば、表4に示される紡績工場の経常損失の大半は削減可能となろう。

このように公企業では、たぶんに政治化した労働組合の影響があり、経営改善のための雇用調整と賃金調整がなされえない。さらに、給与水準が労働者のパフォーマンスとは独立に固定されている。このような事態が改善されていないのは、公企業の経営陣が労務管理戦略に無関心であることの反映ともいえようが、そもそも公企業の経営責任者に有効な労務管理戦略をとるだけの権限が与えられていないことを忘れるべきではない。このような環境における労働者の職務意識構造を、これから検討していこう。

III 労働市場と労務管理についての労働者の認識

職務行動の説明変数のうち、労働誘因システムと労働市場についての労働者の認識を、質問調査の結果から確認していこう。

1. 労働市場の状況の認識

労働市場の状況は、通常は失業率などの集計値をもって表現される。しかし工場労働者という限られた集団が直面する労働市場が、集計値であらわされる労働市場であるとは限らない。質問票による意識調査は、特定の労働者が直面する労働市場を彼等の認識から探り、そうした

環境で彼等がどのような行動をとろうとしているかを明らかにすることになる。

対象とした労働者は、現行とほぼ同じ水準の労働条件のえられる代替的就業機会は極めて限られている、と認識している(表5)。また、高い給与ではなく雇用保証に強い選好を示していること(表6)は、就業していること自体が重要である(就業資産仮説)という危険回避的な認識として注目されよう^(註13)。こうした環境では

離職意思は極めて低い水準にとどまらざるをえず(表7)、離職や転職は現実的な選択肢とはなりにくい。本稿では、この離職意思は職務行動のひとつとして扱われる。ここで確認された労働者の認識は、失業率や低賃金などのデータを敢えて示すまでもなく、バングラデシュの工場労働者のおかれている現状と彼らの行動様式を如実にあらわしていよう。

表5 最近、この工場と労働条件が同じ仕事を探すのは難しい (%)

	強く賛成	賛成	反対	強く反対	合計
A 紡績工場	24.5(25)	61.8(63)	11.8(12)	2.0(2)	100.0(102)
B 縫製工場	36.7(65)	36.2(64)	20.3(36)	6.8(12)	100.0(177)
合計	32.3(90)	45.5(127)	17.2(48)	5.0(14)	100.0(279)

$\chi^2=6.72$, $P<0.1\%$

(注) 工場間で回答の一様性検定がなされているが、4肢ではセルの期待度数が低くなる場合があるために回答を肯定と否定にわけて2×2で χ^2 検定(Fisherのexact検定)がなされている。以下、同様。

表6 高い給与水準と雇用保証のどちらがあなたにとって重要ですか (%)

	I	II	III	IV	合計
A 紡績工場	7.8(8)	20.6(21)	41.2(42)	30.4(31)	100.0(102)
B 縫製工場	2.3(4)	1.1(2)	59.9(106)	36.7(65)	100.0(177)
合計	4.3(12)	8.2(23)	53.0(148)	34.4(96)	100.0(279)

$\chi^2=36.99$, $P<0.1\%$

(I) 雇用が保証されるよりは、高い給与のほうが重要である。

(II) どちらかといえば、高い給与が重要である。

(III) どちらかといえば、雇用保証が重要である。

(IV) 給与は低くとも、雇用保証のほうが重要である。

表7 この工場を辞めることについて、どのように思いますか (%)

	I	II	III	IV	合計
A 紡績工場	39.2(40)	41.2(42)	6.9(7)	12.7(13)	100.0(102)
B 縫製工場	26.6(47)	48.6(86)	23.2(41)	1.7(3)	100.0(177)
合計	31.2(87)	45.9(128)	17.2(48)	5.7(16)	100.0(279)

$\chi^2=1.01$

(I) この工場を自分から辞めることは、まったくありえない。

(II) 今のところは、辞めることを考えてはいない。

(III) 職探しをしてはいないが、将来は転職するつもりだ。

(IV) いま真剣に辞めることを考えている。

2. 労働誘因システムの認識

2つの工場の労働誘因システムはかなり対照的であるが、それらを労働者がどのように認識しているかをいくつかの質問への回答から検討しよう。

まず、給与水準への満足度について質問を用意した(表8)。給与満足度はA紡績工場で高くなっているが、これは先に指摘したようにB縫製工場での平均月給が1377.42タカであるのに対して、A紡績工場では一律2586タカと倍近くの給与が支払われていることによる。それぞれで要請される技能水準は、B縫製工場では少なくともミシン操作能力が必要となるのに対して、A紡績工場では代替工を利用し、また臨時工への依存を高めようとしていることから明らかに未熟練工で代替可能な程度の技能水準でしかない。そのためにB縫製工場では臨時工や代替工は利用されておらず、全てが正規労働者である。すなわち、少なくとも縫子の熟練度がA紡績工場で要請されるそれよりも低いとは考えられない。

労働誘因システムについての質問への回答にも明瞭な対照がみられる(表9)。すなわち、B縫製工場の労働者は労働誘因システムが機能していると認識しているが、A紡績工場では逆の反応が見られる。昇給が労働誘因となっていない

A紡績工場ではあるが、昇進についてもB縫製工場と比べて誘因となる程度が弱くなっている。双方の工場ではラインの監督者までの昇進が可能ではあるが、A紡績工場の監督者/製造工程従事者の比率がB縫製工場の半分程度であるという先に指摘した事実と対応している。さらに、A紡績工場の労働者は教育水準という就業以前に獲得した資格が昇進の基準となると全員が認識しており、労働パフォーマンスと昇進との関連には否定的見解を抱いている。また、昇進も公平になされているとは認識していない。こうした認識は、先に指摘した労務管理システムの違いとほぼ整合的といえる。ただし、「私の仕事は適切に評価されている」という質問については、双方で有意な差は認められなかった。A紡績工場で昇進や昇給がほとんど機能していないにもかかわらず労働者がこうした認識をもつのは、給与満足度と評価が適正という認知度とに双方の工場において0.1%水準で有意な正の相関(A紡績工場 $r=0.279$, B縫製工場 $r=0.496$)が認められるように、高い給与水準によりもたらされたものと考えられる。

表9の(1)~(3)に因子分析を施したところ固有値が2.11(分散70.257%)となる因子が抽出された(表10)。因子抽出法は主因子解法で正規化を伴うバリマックス法により直交回転がなされて

表8 給与満足度 (%)

	とても満足	満 足	不 満	とても不満	合 計
A 紡績工場	41.2(42)	24.5(25)	33.3(34)	1.0(1)	100.0(102)
B 縫製工場	6.2(11)	40.1(71)	44.6(79)	9.0(16)	100.0(177)
合 計	19.0(53)	34.4(96)	40.5(113)	6.1(17)	100.0(279)

$\chi^2=9.75$, $P<0.2\%$

(注) 質問「現在の給与額にあなたは満足していますか(給与満足)」。

表9 労働誘因への反応 (%)

(1) 一生懸命働けば、この工場では昇進できる。 $\chi^2=31.18$, $P<0.1\%$

	強く同意	同 意	反 対	強く反対	合 計
A 紡績工場	9.8(10)	41.2(42)	21.6(22)	27.5(28)	100.0(102)
B 縫製工場	28.8(51)	53.7(95)	12.4(22)	5.1(9)	100.0(177)
合 計	21.9(61)	49.1(137)	15.8(44)	13.3(37)	100.0(279)

(2) 一生懸命働けば、この工場では高い給与がえられる。 $\chi^2=18.46$, $P<0.1\%$

A 紡績工場	6.9(7)	23.5(24)	49.0(50)	20.6(21)	100.0(102)
B 縫製工場	20.3(36)	36.7(65)	34.5(61)	8.5(15)	100.0(177)
合 計	15.4(43)	31.9(89)	39.8(111)	12.9(36)	100.0(279)

(3) この工場では、昇進は公平になされている。 $\chi^2=60.44$, $P<0.1\%$

A 紡績工場	16.7(17)	26.5(27)	38.2(39)	18.6(19)	100.0(102)
B 縫製工場	36.2(64)	50.8(90)	9.6(17)	3.4(6)	100.0(177)
合 計	29.0(81)	41.9(117)	20.1(56)	9.0(25)	100.0(279)

(4) 私の仕事は適切に評価されている。 $\chi^2=0.141$

A 紡績工場	15.7(16)	40.2(41)	41.2(42)	2.9(3)	100.0(102)
B 縫製工場	10.2(18)	48.6(86)	33.9(60)	7.3(13)	100.0(177)
合 計	12.2(34)	45.2(126)	36.9(103)	5.7(16)	100.0(279)

(5) この工場では、昇進のための最も重要な要件は教育水準である。

$\chi^2=91.23$, $P<0.1\%$

A 紡績工場	61.8(63)	38.2(39)	0.0(0)	0.0(0)	100.0(102)
B 縫製工場	21.5(38)	21.5(38)	36.2(64)	20.9(37)	100.0(177)
合 計	36.2(101)	27.6(77)	22.9(64)	13.3(37)	100.0(279)

表10 誘因認知度因子

	因子負荷	共通性
昇進は公正になされている	0.886	0.740
一生懸命働けば昇進できる	0.830	0.679
一生懸命働けば高い給与がえられる	0.824	0.688

誘因認知度得点についての平均値の差の検定

	平均値	標準偏差	t-値
A 紡績工場	6.912	2.296	7.826***
B 縫製工場	8.949	1.963	

(注)*** $P<0.1\%$

いる。また因子抽出の最小固有値は1とする。以下、因子分析では同様の手続きに従う。表10に示される因子は、労働誘因にかかわる労務管理組織が機能的に運営されているか否かについての労働者の認識を示す。この質問への回答の得点（強く同意＝4～強く反対＝1というリッカート・タイプの4肢法）を単純集計して誘因認知度得点（Cronbach alpha＝0.788:以下、 α 係数）とする。得点の平均値は0.01%水準で有意にB縫製工場が高くなっている（平均値の差の検定）

が、このことは前述した労務管理の差異と整合的である。このように、双方の労働者は対照的な労働誘因システムを明確に認識しているといえよう。

IV 職務態度と職務行動

組織心理学の中核的な職務意識である職務態度と職務行動を検討していこう。議論を先走るが、これから述べる職務意識の下位概念、そして本稿の想定するそれらの関係については、後掲の図1を参照にされたい。

1. 職務態度

本稿では、職務態度として、職務満足、組織コミットメントそして監督者への態度の一形態である関係の公正を考える。なお職務満足が就業環境そのものに対する短期的反応であるのに対して、組織コミットメントは工場組織に対する長期的かつ安定的反応であることが知られている [Mitchell and Larson 1987]。

(1)職務満足度：職務にかかわる12の特性について、「もし新たに職を探すとしたら、どの程度、それを重視するか」という質問(大変重視する=4～全く重視しない=1)により重視度(期待)を求めた。次に同じ項目について、満足度(大変満足=4～大変不満=1)の回答を求めた。2つの工場についてのスピアマンの順位相関係数 ρ は、職務特性の重視基準については0.772と1%水準で有意であるが、満足基準については0.428と有意な関係は認められない。双方の工場の労働者は職務特性への重視度(期待)についてはほぼ同様の構造をもつものの、現実の職務特性の評価となると大きく異なる構造を示している。このことは、双方の工場で職務特性のあり様や

労務管理戦略が大きく異なっており、それに対して従業員が異なる反応を示しているといえよう。

次に、職務重視得点の逆数を満足度の各項目の得点に乗じてウェイト付けされた満足度を求め、因子分析により表11の結果($\rho=0.825$, $P<0.2\%$)をえた。第1因子は、職務への積極的関与にかかわる内発的職務満足(intrinsic job satisfaction:以下、内発的満足)である。第2因子は工場組織において外生的に与えられた条件に対する外発的職務満足(extrinsic job satisfaction:以下、外発的満足)と解釈される(注14)。また、第3因子は自己実現にかかわる満足因子である。これら3因子については、点数を合計して得点化する。第4因子は安全や生存にかかわる因子であるが、 α 係数が低いこと、そして給与と雇用保証という労務戦略にかかわる事項を個別に考察するために、それぞれを給与満足度と雇用保証満足度という独立の変数(大変満足=4～大変不満=1)として扱うことにする。

組織心理学でも職務態度を構成するとされる下位概念の意味づけ、さらには職務満足と職務行動との因果関係について多くの論争がある。ここでは論争への深入りは避けるが、職務満足にかかわる研究を簡単に説明しておこう(注15)。本稿で検出された職務満足の構造はマズローの欲求階層説(低次の欲求からいえば、生理的・安全・所属・自尊と承認そして自己実現の欲求)の構図と酷似している [Maslow 1968]。本稿で検出された満足(欲求の充足)因子を低位からいえば、生存満足・外発的満足・内発的満足そして自己実現満足の順となる。また二要因理論では、達成・責任・承認・昇進などの仕事の内容にかかわる要因を動機づけ要因、そして作業条件・職場で

表11 職務満足の因子（回転後の因子負荷行列）

	内発的満足	外発的満足	自己実現満足	生存満足	共通性
昇進	0.780*	0.985	-0.045	0.247	0.681
責任	0.735*	0.195	0.145	-0.234	0.654
技術	0.657*	0.107	0.400	-0.062	0.607
能力	0.520*	0.092	0.383	0.008	0.426
規則	-0.198	0.751*	0.134	0.208	0.665
容易	0.181	0.743*	0.126	-0.168	0.629
時間	0.449	0.679*	-0.014	0.014	0.663
距離	0.245	0.618*	0.137	0.229	0.513
達成	0.055	0.206	0.857*	-0.057	0.784
興味	0.418	0.056	0.629*	0.150	0.596
給与	-0.069	0.028	-0.186	0.767*	0.628
保証	0.097	0.141	0.306	0.699*	0.784
固有値	2.377	2.094	1.641	1.346	
累積分散(%)	19.805	37.251	50.923	62.137	
α 係数	0.732	0.700	0.603	0.319	

〈質問項目〉

昇進：昇進機会があること
 責任：責任ある仕事ができること
 技術：技術習得の機会があること
 能力：自分の能力を活かす機会があること
 規則：工場規則が厳格でないこと
 容易：簡単な仕事であること

時間：労働時間が長くないこと
 距離：通勤距離が長くないこと
 達成：達成感のある仕事ができること
 興味：興味ある仕事ができること
 給与：給与水準
 保証：雇用が保証されていること

(注) * が因子の解釈に使われた項目。

の人間関係・給与などの仕事の環境にかかわる要因を衛生要因としており、マズローの高位と低位の欲求との対応が見られる^(注16)。衛生要因は外発的満足、そして動機づけ要因は内発的満足との対応がある。動機づけ要因とは、それを構成する職務特性についての満足が仕事への動機づけを高めることによって高い業績を目指した職務行動を誘発するところからの名称である。すなわち、この議論の背景には、高次の職務満足（欲求の充足）と動機づけが関連するという暗黙の想定がある。しかし、そのメカニズムが開発途上国で妥当するか否かは問われる必要がある。

(2)組織コミットメント(organizational commitment)：工場組織との一体感・帰属感をあらわす職務態度として組織コミットメントを求めたところ、固有値が2.703（分散54.066%）となる1因子が検出された（表12）。回答の得点を合計（「一員とは感じられない」は逆符号）して組織コミットメント得点が求められた（ $\alpha=0.763$ ）。なお、先進産業社会における調査では、職務満足よりも組織コミットメントが職務行動の有意な説明変数となることが知られている^(注17)。

(3) 関係的公正：監督者との関係にかかわる質問についての因子分析（表13）から、ひとつの因子が検出された（固有値=2.375、分散=79.156

表12 組織コミットメントについての因子分析（回転後の成分行列）

	因子負荷	共通性
工場の業績があがることは自分にとって幸せである	0.807	0.651
工場に忠誠心をもっている	0.796	0.634
この工場で働いていることを誇りに思う	0.755	0.570
この工場に愛着を抱いている	0.739	0.546
この工場の一員とは感じられない*	0.550	0.303

(注) (1)* 逆転項目。

(2)強く当てはまる = 4 ~ 全く当てはまらない = 1

表13 関係的公正

	因子負荷	共通性
監督者は信頼できる	0.896	0.804
監督者は労働者を公平に扱う	0.888	0.782
監督者は友好的である	0.885	0.782

表14 職務行動

	第1因子	第2因子	共通性
	モラル	怠業	
責任のともなう仕事をしたい	0.752*	-0.105	0.587
昇進したい	0.724*	-0.149	0.653
高い給与のために働きたい	0.686*	-0.190	0.686
同僚よりもより良く仕事をしたい	0.646*	-0.048	0.323
集中ができなくなった	0.031	0.864*	0.638
働きたくないと思うことがある	-0.138	0.858*	0.760
仕事への熱意を喪失した	-0.352	0.423*	0.732
固有値	2.489	1.365	
累積分散	35.556	55.059	
α 係数	0.676	0.613	

(注) * が因子の解釈に使われた項目。

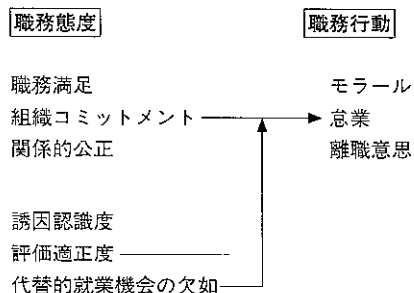
%)。これは監督者についての関係的公正(interactional fairness)と呼ばれる概念($\alpha=0.788$)に相当しており、近年、職務行動に影響を与えるとの研究がなされている(注18)。

2. 職務行動

職務行動についての因子分析からは、第1因子が職務への積極的にかかわりの意思を示すモラ

ール(志気)、そして第2因子が怠業と解釈される2つの因子が抽出された(表14)(注19)。直交回転がなされていることから、2つの因子は独立である。すなわち、モラルは積極的に仕事にかかわろうとする意思の高低であり、それが低いことは怠業を意味しない。怠業についても、同様である。この2つに離職意思(表7:A=1

図1 職務意識と行動



(出所) 筆者作成。

～D=4)を加えた3つを職務行動の下位概念として検討する。

本稿では、通常の組織心理学の枠組みに従い、職務態度が職務行動を規定する関係を探ることにする(図1を参照)。職務行動の変数としてはモラール、怠業、離職意思を、また職務態度の変数としては職務満足、組織コミットメント、関

係の公正を考える。また、誘因認識度、評価適正度(表9参照:強く賛成=4～強く反対=1)そして代替的就業機会についての認識度(表5参照:強く同意=4～強く反対=1)という、労働市場と労働誘因システムについての認識も職務行動の説明変数として考慮する。

V 分 析

ここまでで説明変数と被説明変数ともに複数である関係を推定したが、それぞれの群の変数間に有意な相関があることも考えられる。そこで、いわゆる多重共線性を避けるために、それぞれの群について求めた合成変量の相関を検討する正準相関分析を利用する(注20)。

職務行動を第1変量群、そして職務態度を第

表15 A 紡績工場についての正準相関分析結果(正準負荷量行列)

	第1正 準相関	第2正 準相関	第3正 準相関
モラール	-0.972	0.133	0.195
怠業	0.059	-0.816	0.575
離職意思	-0.396	-0.673	-0.625
寄与率 (%)	36.8	37.9	25.3
自己実現満足	-0.025	0.176	0.075
内発的満足	0.022	0.143	-0.288
外発的満足	-0.372	0.465	-0.671
給与満足	0.527	0.443	0.139
雇用保証満足	-0.056	0.201	0.434
組織コミットメント	-0.835	0.273	0.026
関係の公正	-0.437	0.389	-0.125
誘因認識度	-0.184	0.686	-0.058
評価適正度	0.332	0.813	0.147
就業機会欠如	-0.495	0.368	0.251
寄与率 (%)	17.0	20.0	8.5

	Wilk's λ	χ^2	有意水準 (%)	正準相 関係数	自由度	冗長性係数* (%)
1	0.407	151.995	0.0	0.657	30	15.9
2	0.716	56.490	0.0	0.452	18	7.7
3	0.900	17.860	2.2	0.317	8	2.5

(注) *冗長性係数(redundancy coefficient)は、職務態度から職務行動への係数。

2 変量群とした分析結果が表15 (A 紡績工場) と表16 (B 縫製工場) に示される。双方で、それぞれ3組の有意な正準変量が得られた。紙幅の制約から文章による分析結果の詳述は避け、正準負荷量の大小関係を表17にまとめておく。なお正準相関分析に馴染みのない読者のために、縫製工場の第1正準変量を例にとって説明を加えておこう。ここでは、モラル、怠業の低さそして離職意思をあらわす(正準負荷量をウェイトとする)と解釈される職務行動についての合成変量(正準変量)が、組織コミットメント、外発的満足、関係的公正、雇用保証満足そして代替的就業機会欠如の認識をあらわすと解釈される職務態度の合成変量と0.638という有意な正準相関係数をもつことが示される。なお、正準相関分析における正準負荷量の符号は便宜的であり、表17では、解釈しやすい符号で示されている。

分析では、学歴、婚姻、勤続年数そして性別といった労働者の属性を説明変数としていない。これは、学歴、婚姻そして勤続年数を含めて正準相関を試みたところ、これらの変数の正準負荷量が小さくなり有意な変数とは認められなかったためである。また性別に関しては、男女がサンプルとなっている紡績工場の労働者について、分析に使われた変数を性別について判別分析したところ有意な変数が検出できなかった。すなわち職務意識構造に性差がないと判定されたことから、分析から削除されている。

正準相関分析の結果について先ず注目されることは、双方の工場の第1と第2正準変量に共通する構造がみられることである。このことは職務態度と職務行動とにある関連が、工場の職務環境の違いに影響されておらず、かなり頑健な構造であることを意味している。

主要な関係を確認していこう。双方の工場の第1変量群については、第1正準変量が主としてモラルを、第2正準変量が怠業とややウェイトは低くなるが離職意思を表している。それぞれに対応する第2変量群にある職務態度の正準負荷量は、工場間ではほぼ同じであるが、第1と第2正準変量では異なっている。すなわち双方の工場において、モラルと怠業にかかわる職務態度の変数の構造が異なっている。

正準相関分析の結果から、以下の4点が指摘できよう。(1)モラルについては、組織コミットメントが最も優勢な説明変数となっており、その他に外発的満足、関係的公正そして就業機会欠如の認識も説明変数となっている(双方の第1正準変量)。これに対して、(2)怠業を阻止するのは、給与満足度、誘因認識度そして評価適正度、すなわち労働誘因の提供とその適切な運用という労務管理戦略(双方の第2正準変量)であるが、それらはモラルを高める効果はない(注21)。(3)職務満足の下位概念として内発的満足や自己実現満足という高次の欲求についての満足が検出されたものの、先進産業社会で指摘されるような職務行動との有意な関連は認められない(注22)。また、(4)モラルと怠業の共通する説明変数として外発的満足が指摘できる。内発的満足ではなく外発的満足が職務行動に影響することは先進産業社会では観察されない関係であり、先進産業社会とは異なる環境がバングラデシュの労働者の職務意識を支配していることが指摘される。

最後に、第3変量群の第1正準変量は主として離職をあらわすが、離職が現実的選択とはなりにくい現状を勘案すれば、この結果から多くを語ることは避けるべきであろう。ただし、次

表16 B縫製工場についての正準相関分析結果（正準負荷量行列）

	第1正 準相関	第2正 準相関	第3正 準相関
モラール	0.965	0.125	0.232
怠業	-0.459	0.875	0.154
離職意思	0.300	0.356	-0.885
寄与率 (%)	41.1	29.5	29.4
自己実現満足	-0.028	-0.087	0.087
内発的満足	-0.101	-0.062	-0.236
外発的満足	0.502	-0.497	-0.279
給与満足	-0.079	-0.756	-0.034
雇用保証満足	0.352	-0.192	-0.294
組織コミットメント	0.870	-0.110	-0.005
関係の公正	0.473	-0.172	-0.049
誘因認識度	0.056	-0.310	0.523
評価適正度	-0.002	-0.655	0.330
就業機会欠如	0.498	-0.025	0.531
寄与率 (%)	15.5	14.0	9.8

	Wilk's λ	χ^2	有意水準 (%)	正準相 関係数	自由度	冗長性係数 (%)
1	0.476	203.105	0.0	0.638	30	16.7
2	0.803	61.196	0.0	0.359	18	3.9
3	0.921	23.777	0.2	0.290	8	2.4

表17 正準相関分析結果の整理

職務行動					職務態度									
モラール	怠業	離職意思	内発的満足		自己実現満足	外発的満足	組織コミットメント	監督者関係	雇用保証満足	給与満足	誘因認識度	評価適正	就業機会欠如	
第 1 正準変量														
紡績	◎		△	R			△	◎	○		－○		－△	○
縫製	◎	－○	△				○	◎	○	△				
第 2 正準変量														
紡績		◎	○	R			－○		－△		－△	－○	－◎	△
縫製		◎	△				－○				－◎	－△	－○	
第 3 正準変量														
紡績		○	－○	R			－○			△				
縫製			◎									－○	－△	－○

(注) (1)正準負荷量：◎ 0.7以上，○ 0.45～0.69，△ 0.30～0.44

(2) R は逆符号解釈。

の点を指摘しておきたい。縫製工場では労働誘因システムへの不満と代替的就業機会が存在するという認識が離職意思を高めているのに対して、誘因システムが微弱で雇用が保証されているA紡績工場ではそれらは説明変数となっていない。さらにA紡績工場では、外発的環境に不満をもつ労働者が怠業傾向を強めるものの離職はしないという、労務管理上は望ましくない関係が見出される。ここに公企業における労務管理の問題の一端が窺えよう。

VI 議論と結論

1. バングラデシュにおける職務意識構造

近代工場では、「規律がとれている」(disciplined)という意味において怠業しない、そして工場の提示する労働誘因によく反応するという意味において「労働意欲のある」(motivated)、すなわちモラルの高い労働者が需要される。われわれの調査で、職務態度と職務行動との間に有意な関連が検出されたことは、適切な労務管理を通じて職務態度に働きかけることにより期待される職務行動が実現されうること示唆している。

しかし経済状況を中心とする外生的環境が異なれば労働者の職務意識もまた異なるために、適切な労務管理戦略もまた多様であると考えられる。事実、先進産業社会でひろく観察されるものとは異なる職務態度と職務行動の関係が抽出された。特に、自己実現や内発的満足という高次の欲求ではなく生存や外発的満足という低次の欲求の充足(職務満足)が職務行動に関連していることは、かなりの貧困状態におかれているバングラデシュの労働者にとっては高次の欲

求の充足よりも低次の欲求の充足がより優先されるであろうために、後者の充足が職務行動の説明変数となると考えられる。このことは、高次の欲求に働きかける先進産業社会型の労働誘因システム(例えば、日本の労務管理)がバングラデシュでは期待通りには機能しないという可能性とともに、安易な先進国型の労務管理戦略の移転論には慎重になる必要があることを示唆している。異なる環境では異なる職務意識構造が支配するという本稿の立場が、最も端的に確認される知見であろう。

本稿で明らかとなったモラルと怠業の有意な説明変数となる職務態度について議論している。モラルを高めるのは、組織コミットメントという工場組織との一体感(帰属意識)、そして監督者との関係や外発的職務満足という非金銭的な職場環境に対する満足感であった。これに対して労働誘因システムの認識度、評価の認識度そして給与満足度という金銭的報酬に関連する職務態度はモラルを高める効力はないが、第2正準変量にみられるように、怠業を阻止する効力そして程度は低くなるが離職意思を低下させる効力をもっている。金銭的誘因システムが労働意欲を掻き立てるという通常なされるステートメントは、われわれの対象については、モラルの高揚ではなく怠業の阻止として理解されることになる。モラルの高揚と怠業の阻止のための労務管理戦略が異なることは、強調すべき知見であろう。

開発途上国の経営者からかなり普遍的に聞かれる「高い給与を支払えば労働者はよく働く」というステートメントにも、われわれの調査結果から次のような解釈が可能となる。給与満足度はモラルではなく怠業にかかわっているが、

このことは、贈与交換 (gift exchange) によってモラルの高揚を図るという効率賃金仮説ではなく、むしろ高い給与水準よりも雇用保証を重視するという回答(表6)からも窺い知ることができるように、フォーマル部門に雇用されていること自体が彼らの生存を保証する有力な手段である(就業資産仮説)こと、またそれを失うことのないようにとの意識が怠業を阻止していると考えられる。双方の正準相関分析において明らかとなったように、代替的就業機会が欠如しているという認識が怠業を阻止していることから、こうした労働者の心情を窺い知ることができよう。

次に、モラルの高揚のための経営戦略に言及しよう。組織コミットメントが職務行動の中心的な説明変数となることは先進産業社会を対象とした調査でも広く確認されており、本稿の結果と共通している^(注23)。しかし直感的にも理解できることであるが、先進産業社会では組織コミットメントは高次の欲求の充足と正の相関が見られるのに対して、われわれの対象では外発的満足と強い相関が見られる。また給与水準が高く雇用が保証されているA紡績工場では、それらの満足もまた組織コミットメントを高めている(表18)。すなわち、昇進、責任ある仕事、技術の習得などにかかわる内発的職務満足

や自己実現満足の高揚を通じて組織コミットメントを高めることにより良好な職務行動を引き出そうとする先進産業社会にみられる労務管理戦略が、今回の対象では機能しにくいことが再度確認されることになる。

このことは先に指摘したように、そもそもバングラデシュという環境では高次の欲求の充足が重要とされる段階にはいたっていないことと対応している。むしろ代替的就業機会が極めて限られており、貧困ゆえにリスク耐性の低い労働者にとっては、生存にかかわる低次の欲求の充足が彼らの職務態度、そして職務行動を規定していると考えられる。この点については、さらに詳細な調査が必要と考えている。

2. 職務意識からみた公企業の労務管理とその問題点

これまでに明らかとなった職務意識構造の論理に照らせば、2つの工場における異なる労務管理戦略は怠業の阻止方法にかかわってくる。

B縫製工場では、労働誘因システムとその適切な運営が怠業を阻止している。これに対してA紡績工場では、労働パフォーマンスに応じた金銭的報酬や昇進という先進産業社会型の労働誘因システムは採用されていない。しかし、制度的に法定最低賃金よりもかなり高い水準に設定された給与水準が怠業を阻止している。すなわち怠業の阻止について、労働誘因システムと高賃金が代替的機能を果たしている。労働誘因システムの設定と運用には費用が伴うことはいうまでもないが、B縫製工場についての結果を考慮するとき、給与水準を半分近くまで下げても労働誘因システムにより期待される職務行動を導き出せるとしたとき、詳しいコスト計算を待たなくてはならないが、労働誘因システムの

表18 組織コミットメントとの単相関

	B 縫製工場	A 紡績工場
内発的満足	0.160*	-0.169
自己実現満足	0.185*	-0.034
外発的満足	0.495***	0.601***
給与満足	-0.120	0.481***
雇用保証満足	0.076	0.593***

(注) * $P < 5.0\%$, *** $P < 0.1\%$

設定は充分にコスト削減効果をもつものと想定される。

A 紡績工場の公企業改革は、正規社員を低賃金の臨時工で代替するという対症療法である。このことは、同種の仕事に従事するにもかかわらず報酬が大きく異なるという所得分配の不平等、いわゆる労働組合についての「民主主義のパラドックス」という現象をひきおこす。また正規雇用としての権利が発生する前に雇用契約が打ち切られることは、いくら熟練度が必要とはされないとはいえ、技能の蓄積がなされないという課題も残るであろう。しかし、問題はそれだけに留まらない。労働誘因システムが存在しない現行の労務管理システムのもとでは、臨時工による代替は高賃金によって怠業の阻止を期待できない労働者の増加を意味している。こうした公企業改革は人件費の削減という点では有効であろうが、これまで検討してきた論理に照らせば、労務管理にかかわる経営自主権が存在しない現状では、怠業が深刻となると問題の発生、ないしは労務管理費用の増大という新たな問題の発生につながることは充分に留意する必要がある。

なお労務管理のあり方がモラルに与える効果については、充分には検討できなかった。今後の課題としたい。しかし、先進産業社会におけるそれとは性質が異なると考えられる組織コミットメントと組織と監督者への態度である関係的公正という非金銭的要因がモラルを高めるという結論は、充分に強調されてしかるべきであろう。

(注1) バングラデシュの公企業については、World Bank (1994; 1995) を参照にされたい。

(注2) こうした縫製業の興隆の背景には、多国間繊維取決(MFA)による輸出割当をバングラデシュが免れてクォータ・フリーとなったことがある。また、1985年以降アメリカとカナダがバングラデシュに対してクォータ制を適用している。MFAが2004年末には失効する予定であることから縫製業界に大きな変化が予想されていたが、執筆時点では、国際的に、取決の延長がなされる動きがある。ただし、その詳細については未だ不明である。

(注3) 前述した方法論的個人主義を前提としない本稿のアプローチは、労働者の意識構造もまたオープン・システムであるとみなすものである。

(注4) わが国では組織心理学は未だ市民権を得た研究領域とはいえないが、例えば、若林・松原(1988)を参照されたい。

(注5) 研究者が観察して事実として認定した事象の解釈により論理を組み立てるという手法とは異なり、職務意識調査では、ある事象に対する解釈権を対象とする人々に与え、その解釈を研究者が再解釈することになる。この方式のために、方法論的個人主義の前提が不要となる。

(注6) 今回の調査では40名の監督者も聞き取りの対象としているが、それについては稿を改めて議論したい。

(注7) 職務行動そのものの測定は困難であり、本稿でいう職務意識は職務行動への意思 (behavioral intentions) を意味している。

(注8) ただし後に議論するように、報酬システムが公正であるかの認識が職務意識に影響を与えるという議論はなされている。

(注9) 稼働率を低下させている主な要因は、平均でみて、原料不足17%、停電9%、部品不足9%のほかに、労働不足と欠勤が合計で11%となっている。原料不足は、流通に問題があることと同時に、頻発するゼネストの影響があるものと考えられる。また労働関係の問題が操業度を低下させていることは、あまり良好とはいえない労使関係や欠勤に対処できない労務管理に公企業問題の一端があることを示唆している。

(注10) バングラデシュの公企業における過剰雇用はブルー・カラーではなく、ホワイト・カラーで深刻

という指摘もある[Baskar and Khan 1995]。この点については、本稿では調査はなされていない。

(注11) A工場の紡錘稼働可能時間が平均とほぼ同じであることから、A工場の経営規模は平均的といえる。

(注12) B工場はナイキとアディダス社のOEM生産をおこなっている。こうした国際的スポーツ衣類メーカーは、米国の消費者運動が海外生産をする場合の労働条件に厳しい注文をつけていることから、各々が独自にもつ労働関連内規(labor code)を生産受注工場に要求している。この意味でB工場は特異であり、バングラデシュの縫製工場を代表するものではないことに留意されたい。

(注13) この回答は、就業していることそれ自体が資産とみなされていることを示唆している。この指摘については、Lambert(1963)を参照されたい。

(注14) この分類と職務行動との関連については、Deci(1975)を参照されたい。またこの概念を使った研究のサーヴェイについては、例えばMcCormik and Ilgen(1987)を参照されたい。

(注15) ここでの議論については、Steers and Porter(1991)およびSteers, Porter and Bigley(1996)を参照されたい。

(注16) Herzberg(1966)。この理論についての東アジアへの適用については、原口(1995)がある。

(注17) 組織コミットメントについては、Porter et al(1974, 603-609)を参照されたい。ここでは、(1)組織の価値観・目標の受容、(2)組織への利他的意識、そして(3)組織の構成員としてとどまる意思の3つの下位概念で組織コミットメントを捉えている。ただし、この定義では定着意思そのものを問う項目を含むために、離職行動との相関が同義反復となる恐れが指摘されている[Morrow 1983]。そこで、本稿では、定着意思を問う項目を含めていない。なお職務満足と組織コミットメントについての邦語文献としては、渡辺・野口(1999)の第4章と5章を参照されたい。

(注18) 例えば、Schminke, Cropanzano and Ambrose(2000, 294-304), McFarlin and Sweeney(1992, 626-637)を参照にされたい。また公正が人々の行動に与える効果については、Kahneman, Knetsch

and Thaler(1986, 728-741)を参照されたい。

(注19) モラルと怠業が独立であるという事実は、直感的には理解しにくいかもしれない。しかし例えば、職務遂行に対して高いモラルをもつ人々が、その所属する組織が退廃的であるときに怠業行動をとることは充分にありうるであろう。モラルと怠業を別の概念として考察する必要があることについては、例えばClark(1994, 128-163)およびPollard(1963, 254-271)を参考にされたい。

(注20) 正準相関分析(canonical correlation analysis)については、例えば、柳井・高木(1986)を参照されたい。

(注21) 給与水準の高い紡績工場では、給与満足度がモラルを低下させる効果が見られる。この事象を説明するだけの資料を持ち合わせていないが、労働供給曲線が後方屈曲している可能性は指摘できよう。ある日系縫製工場の経営者は、労働者のパフォーマンスが良好でないことから無料の昼食を提供したところ労働者の血色がよくなり生産性が高まったことを指摘している。これはWonnacott流の効率賃金仮説を支持する逸話である。こうした環境では最低生存水準以上の給与水準があたえられたとき、余暇選好が強いために労働供給が減少することがある[Wonnacott 1962, 279-297]。

(注22) 例えば(注15)の文献に収められている諸論文や藤田(2000)を参照。

(注23) しかし、非金銭的報酬がモラルを高めるという発想は、筆者が聞き取りをした途上国の工場経営者には希薄であるといわざるをえない。開発途上国の工場においても、金銭的な労働誘因システムの提示が労働生産性をあげる唯一の戦略ではないことは強調しておくべきであろう。ただしその場合にも、前述したように、高次の欲求の充足ではなく低次のそれが重要となることには留意する必要がある。

文献リスト

<日本語文献>

原口俊道 1995、『動機づけ——衛生理論の国際比較——』同文館。

藤田英樹 2000, 「誇り動機付け理論」『組織科学』第33巻第4号。

柳井晴男・高木廣文編 1986, 『多変量解析ハンドブック』現代数学社。

若林満・松原敏浩編 1988, 『組織心理学』福村出版。

渡辺直登・野口裕之編 1999, 『組織心理測定法』白桃書房。

〈英語文献〉

Baskar, V. and M. Khan 1995. "Privatization and Employment: A Study of the Jute Industry in Bangladesh." *American Economic Review* 85(1).

Clark, G. 1994. "Factory Discipline." *Journal of Economic History* 54(1).

Deci, E.L. 1975. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.

Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Company.

Hossain, Hameeda, Roushan Jahan and Salma Sobhan 1990. *No Better Option? Industrial Women Workers in Bangladesh*. Dhaka: University Press.

Kahneman, D., J.L. Knetsch and R. Thaler 1986. "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market." *American Economic Review* 76(4).

Lambert, R.D. 1963. *Workers, Factories and Social Change in India*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Lincoln, J.R. and A.L. Kallesberg 1990. *Culture, Control, and Commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.

Maslow, A.H. 1968. *Motivation and Personality*. New York: Van Nostrand Reinhold.

McCormik, E.J. and D. Ilgen 1987. *Industrial and Organizational Psychology*. 8th edition. London: Unwin Hyman.

McFarlin, D.B. and P.D. Sweeney 1992. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfac-

tion with Personal and Organizational Outcomes." *Academy of Management Journal* 35.

Mitchell, T.R. and J.R. Larson 1987. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.

Morrow, P.C. 1983. "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment." *Academy of Management Review* 8(3).

Pollard, S. 1963. "Factory Discipline in the Industrial Revolution." *Economic History Review* 16.

Porter, L.W. et al. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 58(5).

Schminke, M., R.S. Cropanzano and M. L. Ambrose 2000. "The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness." *Journal of Applied Psychology* 85(2).

Steers, R.M. and L.W. Porter eds. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.

Steers, R.M., L.W. Porter and G.A. Bigley eds. 1996. *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill.

Wonnacott, P. 1962. "Disguised and Overt Unemployment in Underdeveloped Economies." *Quarterly Journal of Economics* 76(2).

World Bank 1994. *Bangladesh: Privatization and Adjustment*. Washington, D.C.

—— 1995. *Bangladesh: From Stabilization to Growth*. Washington, D.C.

〔付記〕本稿を準備するにあたって藤田幸一氏（京都大学・東南アジア研究センター）および本誌レフりーから貴重な指摘を受けた。記して謝意を表したい。

（青山学院大学国際政治経済学部教授）