

# 移行期ベトナムの企業制度変革

——繊維産業国営企業の人事労務管理に関する事例分析——

あきばこ  
秋葉 まり子

はじめに

- I 調査方法とサンプルの特性
  - II 人事労務管理の制度とインセンティブ
  - III 人事労務管理制度と労働者の意識
- まとめ

## はじめに

社会主義体制下では、市場経済へのイデオロギー的反発から外部市場での交換取引が内部組織化されて全経済システムが覆い尽くされたわけだが、それは Williamson (1975) が唱える「市場の失敗」ならぬ「組織の失敗」によって組織内取引コストの増大を招く結果となった<sup>(註1)</sup>。「組織の失敗」としては、Leibenstein (1976) が指摘した「X 非効率」、いわゆる組織内スラックの存在によって組織が硬直化し、適応力を喪失することで起きる組織の不効率が挙げられる。他にも、労働者に与えられた報酬体系と労働者による組織目的への貢献が乖離することが原因で起きる労働インセンティブの喪失によって発生する不効率がある。特に、社会主義体制下での国営企業は、平等主義イデオロギーによって組織化されたために、インセンティブ欠如による「組織の失敗」から累積コストが発生した。実際、社会主義経済システムの下での労働者は、国家計画に沿った統一的な行政管理と配分

の対象にすぎず、国営企業では、誰を選択するかという部分的自由が認められていただけで、雇用自主権は与えられてこなかった。雇用圧力の緩和に貢献することが、国営企業に求められた重要な役割であり、存在意義でもあった。そして、そこでの雇用のあり様は、中国の3鉄——「鉄腕飯」(終身雇用)、「鉄の椅子」(固定的なポスト)、そして「鉄の賃金」(硬直的な賃金制度)——によってよく表されている。これに手厚い福祉サービスが加わり、労働者は生涯に渡り雇用のみでなく生活全般の保障が平等に得られ、これら全てが企業によって丸抱えされていた。従って、このような、生産に対する貢献と報酬がうまく連動しない仕組みの中にいた労働者にはモラル・ハザードが起き、労働意欲の低下を招くに至ったものと考えられる。

移行国では、こうした「組織の失敗」によって累積したコストの軽減を目指す企業の取り組みは、労働インセンティブ制度の改革との関連で努力が続けられてきている<sup>(註2)</sup>。本稿では、移行国のひとつであるベトナムの国営企業で採用されている人事労務管理制度を取り上げて、企業による内部取引コスト削減のための取り組みがどのようなものであるのかを詳しく検討したい。ライベンシュタインは、労働者の動機を持ち方や組織内コーディネーションの違いなど

の企業組織内部の諸要因が、生産性格差と分ちがたく結びついていることに注目したわけだが、人事労務管理面で自己改革が成し遂げられるかどうかは、企業の技術力、競争力、そして生産性に決定的な影響を及ぼすだけでなく、一国の経済成果を左右するものにもなりうると考えられる。しかし、この分野の研究は、ベトナムでは企業内部の調査やデータ上の制約から、未だ手つかずの状態にある<sup>(注3)</sup>。

ここでは、ベトナムの繊維産業における中央政府管理の国営企業と、そこに所属する労働者353名を対象とした現地調査で収集したデータに基づき、第1に、改革以降の人事労務管理に関する制度変化や、賃金格差の存在の有無によるインセンティブの制度化を検証すること、第2に、これらのインセンティブ制度の労働者の基本的職務意識への影響力を計測して制度効果を明らかにすること、を本稿の分析目的とする。

## I 調査方法とサンプルの特性

### 1. 調査とサンプル

我々は、ベトナム国営企業に関する調査を1996年12月～97年3月にかけて行ったが、これは、ドイモイからちょうど10年目に当たることから、改革が定着してきた時期と考えたからであった。調査対象産業は、技術的な同質性を確保する意味から敢えて一産業に絞り、繊維産業を選んだ。繊維産業は、ベトナムで最も古い産業で、長年政府の厳しい統制と庇護の下にあり、しかもその国営企業は、重要な雇用割り当ての場として存在してきたことから見て、伝統的社會主義産業としての特徴を色濃く持っていた。改革後は、変革を強く求められているものの、株式会社化

や優遇措置の特別対象となるような例外的産業に属するものではない。従って、繊維産業国営企業のデータに基づいた分析結果は、より一般的文脈での解釈も可能と考えた。

調査対象企業は、長年中央政府の直接的管理下にあった旧企業合同 TEXTIMEX (現在は総公司 VINATEX) のメンバー企業26社の中から8社 (北部4社、中部1社、南部3社) を無作為に選定した<sup>(注4)</sup>。これら被調査企業の特質として、第1に、海外市場はもちろん、特に中国、タイ近隣国からの密貿易繊維製品が大量に出回るようになったため、国内市場でも激しい競争に直面せざるをえない。第2は、これら企業は、旧共產圏諸国から購入した設備を依然抱えており、それらの設備更新投資に追われている。これは、特に、北部企業においてより顕著で、そのための資金繰りや金利負担の問題が深刻である。第3は、海外からの輸入に依存している原料の価格変動が、年ごとの企業収益を大きく左右する要因のひとつとなっている。

これら被調査企業の企業長、副企業長、工場長、または管理職員、そして現場の職長からは、直接聞き取り調査を行った。同企業に属する労働者からは回答希望者を募り、企業内外の関係部門の協力を得て、総計353名 (各企業20～54名) のサンプルを確保した。制約の多さから、サンプルの統計学的選定は不可能であったが、関係者の助言を生かして、なるべくサンプルの分布に偏りがないように抽出に配慮した。被調査企業の付加価値額で計測した労働生産性とサンプルの平均賃金はほぼ並列していることから、それらサンプルを各企業の代表として扱うことにした。調査は、質問表への回答記入の方法をとった。

表1 サンプルの基礎データ

(単位：人)

	企業 1	企業 2	企業 3	企業 4	企業 5	企業 6	企業 7	企業 8	合計 数	割合 (%)
(1)地域	北部	北部	北部	北部	中部	南部	南部	南部		
(2)雇用者数 (1994年)	1,926	3,592	4,750	1,782	798	1,054	4,178	4,277	22,357	100
(3)サンプル数	51	49	49	50	54	20	30	50	353	1.6*
(4)性別 M/F (無回答)	26/25	12/37	21/28	22/28	31/20 (3)	3/14 (3)	7/19 (4)	10/37 (3)	132/208 (13)	37.3/ 58.9
(5)年齢： ~29歳	36	36	17	25	7	9	15	16	161	45.6
30~39歳	8	12	20	21	43	10	4	21	139	39.4
40歳~	2	0	12	4	1	1	10	10	40	11.3
無回答	5	1	0	0	3	0	1	3	13	3.7
(6)勤続年数： ~4年	16	30	11	5	9	6	10	8	95	26.9
5~10年	31	15	14	25	31	5	9	13	143	40.5
11年~	4	3	23	20	14	9	10	29	112	31.7
無回答	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0.9
(7)学歴： a 小学校	1	0	2	1	0	2	3	13	22	0.6
b 中学校	2	7	14	20	6	9	12	26	96	27.2
c 高等学校	34	41	26	28	28	8	14	4	183	51.8
d 専門学校	9	0	3	1	10	0	1	5	29	8.2
e 大学~	5	1	2	0	10	0	0	2	20	5.7
無回答	0	0	2	0	0	1	0	0	3	6.5
(8)雇用形態： a 終身	9	6	49	40	54	14	24	41	237	67.1
b 契約	42	40	0	0	0	6	4	2	94	26.9
c 臨時	0	0	0	9	0	0	0	6	15	4.2
無回答	0	3	0	1	0	0	2	1	7	1.8
(9)所属部門： a 繊維関連	44	42	44	23	42	6	19	47	267	75.6
b 他分野	0	7	5	27	5	0	1	0	45	12.7
無回答	7	0	0	0	7	14	10	3	41	11.6

(出所) 筆者による調査データ。

(注) \*対8社の総雇用者数比率。以下、対サンプル総数比率。

## 2. サンプル労働者の特性

サンプル労働者の基礎データをまとめた表1は、全体の75.6%が繊維関連の機械、縫製、紡績、染色部門のブルーカラーで、残りがその他の分野の現場労働者で占められていることを示している。女性労働者の割合は、全サンプル数の58.9%、男性は37.3%である。全体の約半数が20歳代で、平均年齢は30.8歳、平均勤続年数

は9.3年となっている。サンプル労働者の男女平均勤続年数を日本の男子労働者のそれ(1985年)と比較したのが表2である<sup>(註5)</sup>。50歳未満の日本の労働者の平均勤続年数は、圧倒的にアメリカのそれより長いことがわかっているが[今岡1992: 171]、ベトナムの場合はその日本を上回る。39歳以下は両国間でそれほど大きな違いはないが、40歳以上のドイモイ以前に職につい

表2 年齢別平均勤続年数の日越比較

(単位：年)

年 齢	日 本	ベトナム
～19	1.1	1.6
20～24	2.7	3
25～29	5.4	6
30～39	11.1	11.3
40～54	17.7	20.1

(出所) 日本は今岡(1992, 171)、ベトナムは筆者による調査データ。

(注) 日本は1985年男子値。ベトナムは1996年男女平均値。

た労働者になると、20.1年と日本の労働者(男子)より2.4年も長く、ベトナムの雇用粘着度は、日本のそれよりも高い。この年齢層の労働者は、全く職場を移動することがない終身雇用者であることがうかがえる。学歴は、小、中学校卒が27.8%、高卒が51.8%、ポリテクニク以上の高等教育を受けた学歴を持つ労働者も13.9%含まれている。ブルーカラーでも高卒以上が65%も占めており、ベトナムの高学歴社会という特徴が反映されていることがわかる。雇用形態は、終身雇用の労働者が67.1%と最も多く、次いで短期の契約雇用者が26.6%、そして臨時雇用者は4.2%となっている。

## II 人事労務管理の制度とインセンティブ

### 1. 賃金制度と昇進制度

社会主義経済システム下のベトナムでは、賃金には、基本給、諸手当、福利厚生費等が含まれ、ボーナスは1981年以降支給されていたと思われるが、基本給以外の詳細は明らかではない。基本給は、幹部、技術者と労働者が別建ての等級制になっていた。産業別のランク体系で、

労働者を対象にしたものは通常6段階に分かれている。表3Aの改革前の1983年の繊維産業労働者の賃金表では、最高ランクVIの賃金は最低ランクIの1.32倍にすぎず、格差が微小で平等主義を体現しており、労働者間の競争に結びつく体系にはなっていない。この産業別の賃金表は、仕事内容の危険度を示す標準、危険(そして産業によっては特別危険もある)と2～3段階に分かれ、それらの間の賃金格差もやはり5～10%と小さい。この賃金表は、物価の変動に応じて改訂された。これは、担当する職務をその内容の重さで等級に区分し、それに応じて報酬が与えられる職階・職務給の制度であり、調査によると、上位のランクに昇級するためには、幹部、技術者は勤続年数により、労働者の場合は、より高い技能の習得により可能で、そのためには、技術試験や審査に合格する必要があった。その際、第Iランクの労働者が次の第IIランクの技術試験を受けるには最低1年間、第IIランクの者が第IIIランクの試験を受けるには2年間、第IVランクの試験は3年間、第Vランクは4年間、そして第VIランクは5年間というふうな、定められた勤続年数を経て受験資格が与えられるというものであった。これは能力型の要素を含むものの、しかしこの制度の運用の実態はきわめて年功型であり、しかも賃金額自体は、格差を無視した平等主義に基づいている。

改革後、賃金制度に関する国営企業側の裁量権は、大幅に拡大した。まず、基本給であるが、改革前から引き継がれてきた政府規定の6ランク等級制に基づく表(表3B, C)が依然存在するものの、それはもはや一般的な参照表としてではなく、特殊なケース、例えば、企業によっては労働者の長期病気休職時や退職後も継続して

表3 賃率等級、賃金額基礎体系表

		I	II	III	IV	V	VI
A 6ランク、1.32倍数の給与体系 1983年 (VND)							
	指数	1	1.057	1.117	1.181	1.248	1.32
1. 皮革加工	標準	242	256	270	286	302	319.5
	危険	254	268.5	284	300	317	335.5
	特別危険	266	281.5	297	314.5	332	351.5
2. ゴム製造	標準	242	256	270	286	302	319.5
	危険	254	268.5	284	300	317	335.5
3. 繊維	標準	237.5	251	265.5	280.5	296.5	313.5
	危険	249.5	264	279	295	311.5	329
4. 都市衛生	標準	251	265	280	296	313	331
	危険	263	278	294	311	328.5	347.5
	特別危険	276	291.5	303	326	344	364
B 紡績、皮革加工、製紙、縫製産業 1993年 (1,000VND)							
レベル1	指数	1.35	1.5	1.67	1.86	2.36	2.85
	基準月額	130	139	149	160	177	201
レベル2	指数	1.4	1.58	1.78	2.01	2.54	3.07
	基準月額	133	143	155	165	183	214
レベル3	指数	1.47	1.68	1.92	2.2	2.7	3.28
	基準月額	137	150	162	172	192	226
レベル4	指数	1.57	1.79	2.04	2.36	2.9	3.46
	基準月額	143	155	166	177	204	236
C 紡績、皮革加工、製紙、縫製産業 1994年 (1,000VND)							
レベル1	指数	1.35	1.5	1.67	1.86	2.36	2.85
	基準月額	162	180	200.4	223.2	283.2	342
レベル2	指数	1.4	1.58	1.78	2.01	2.54	3.07
	基準月額	168	189.6	213.6	241.2	304.6	368.4
レベル3	指数	1.47	1.68	1.92	2.2	2.7	3.28
	基準月額	176.4	201.6	230.4	264	324	393.6
レベル4	指数	1.57	1.79	2.04	2.36	2.9	3.46
	基準月額	188.4	214.8	244.8	283.2	348	415.2

(出所) Nha Xuat Ban Thanh Pho Ho Chi Minh, 1994, および Phap Luat Ve Lao Dong, Tien Luong Va Bao Hiem Xa Hoi.

(注) I～VIは等級。

勤務する嘱託職員等を対象として使われるものとなっていた。改革前の表3Aと比較すると、1994年の表3Cの最低ランクと最高ランクの賃金格差が約2倍で、労働の強度に応じて分かれているレベルは4段階あり、最強レベルの賃金は最も

低いレベルの16%増である。等級、およびレベル間の賃金格差は、改革前よりも若干ではあるが広がってきている。一般労働者に支給される実際の賃金額は、収益と連動することになっているため企業ごとに異なるが、形態は改革前と

同様に依然6段階のランク体系であり、試験を受けて昇級していく仕組みは続いている。改革前と異なる点は、繊維産業であれば、一定時間内で生産できる製品の質と量を問う実技試験を受けるが、受験資格として、改革前から条件とされてきた勤続年数に加え、3段階に分かれた別の実技成績の最高ランクを、最低6カ月間(企業によっては11カ月)維持することも条件として課されるようになってきている。評価方法も賃金格差も企業により違いがあるが、それらは一般的に厳しく、競争的になっているという印象を企業調査から得た。支給は、企業によって月に1回、あるいは2回に分けて行われる。また、これとは別枠で、企業によっては、ノルマ以上の生産や残業への報酬として出来高給が、基本給に加えて支給されるところもある。学卒後に新規で企業に入る労働者は、初めに数週間から数カ月の期間、大抵は企業内部に併設されている訓練所で技術訓練を受ける。その訓練費用は、労働者の自己負担の企業もあれば、企業負担の所もあり様々である。訓練期間や見習い期間中の労働者の賃金は通常より低く押さえられている。

ボーナスは、企業の内部留保の中のボーナス基金が原資で、繊維産業26社の1990～94年までの5カ年平均の内部留保に占めるボーナス比率は31.3%であった。賃金総額に占めるボーナス割合は、繊維産業26社の5カ年平均で16.2%であるが、これは年々大きく変動しており<sup>(註6)</sup>、また企業間格差も大きいはずである。支給方法も、毎月基本給に上乘せして支払われたり、あるいは年に1～2度だったり、企業ごとに異なる。ボーナスは、1981年政治局決議25号より開始されており、当時は企業収益に応じて月給の3倍

を上限とし、平等に分配されていた。ドイモイ以降は、上限が6倍になっただけでなく、調査企業ではどこも3段階に分けて評価するが、その方法や支給額はそれぞれ異なっていた<sup>(註7)</sup>。1社では、労働者が毎月1回の技術試験を受けて支給額が決まり、その同一結果を11カ月間継続すれば、年に1回、A段階が50万VND、B段階が40万VND支給され、そしてC段階では何も支給されない。企業の収益に応じて、これにさらに何カ月分かの基本給が上乘せされる年もある。もう1社では、労働者の生産した製品の質を毎日職長がチェックして、その結果を月末に発表し、やはりここでもそれを11カ月間維持できるかどうかで、ボーナスの額(A段階が10万VND、B段階が8万VND、そしてC段階は支給されない)が決まることになっていた。それらは、毎月基本給とともに支給され、それに加えて年末にもそれぞれの段階に応じて、48万VND、25万VND、0VNDが配分される<sup>(註8)</sup>。その段階の選定は、1年ごとに行われ、次年度に引きずらない。このようにボーナスの評価は、段階ごとに設定されている目標の達成と技術能力についての企業独自の方法が採用されており、繊維産業企業の現場労働者の場合は、一般的にその方法は製品の質や量に関する単純で、かつ客観的なものであった。

提案報酬制度は、改革以前から制度化されていた。当時は、戦時下のイデオロギー的高揚に支えられていたために報酬額は低くとも機能していたと思われるが、改革以降には1提案当たり支給される報酬額自体が労働インセンティブを引き上げるのに、より重要になってきた。表4は、繊維産業国営企業26社のなかの中部にある企業<sup>(註9)</sup>の1990～94年までの提案件数と報酬

表4 提案件数と報酬額

	1990	1991	1992	1993	1994
提案件数	158	183	215	157	221
採用件数	114	107	133	116	144
技術者より	25	19	29	18	28
中級技能者より	20	17	20	18	20
労働者より	60	57	84	70	86
その他	9	14	0	10	10
報酬総額 (名目値 VND)	8,550	20,940	27,700	27,000	236,575
報酬総額 (実質値 VND)	23,489	30,976	158,285	519,230	1,666,021
1件当たりの報酬 (実質値 VND)	206	289.5	1,190.1	4,476.1	11,569.6

(出所) インタビュー調査。

額の一覧表である。提案1件当たりの実質報酬金額は、年ごとに上昇してきている。

企業内部での福利厚生サービスは、改革以前は手厚く保障されていた。しかし、改革以降、利潤の内部留保の福利厚生基金がその原資になったことから、支給額はおのずと制限されると同時に、企業利潤に大いに左右される結果となり、当然企業間格差も出てきている。改革以前の無料の医療サービスは、現在では、医療保険制度がしかれて、企業だけでなく、労働者にも毎月5000VND(1997年時点)の自己負担が課せられるようになった。土地は、従来住宅用として長期継続の労働者に低額または無償供与され、住宅の建設には会社側から援助や低利子ローンを組むことができたが、現在は土地の無償配分は禁止されている。社宅は、ハノイの大企業の例では、全社員の約10%だけに割り当てられているのが現状で、修繕費のかさむ古い社宅は社員への払い下げが進んでいた。他にも、地方政府所有の賃貸住宅が利用されているが、特に、都市部の国営企業労働者用住宅は絶対的に供給不足である。改革以前のベトナムの国営企業は、内部に診療所、幼稚園、文化施設、食堂、研修

施設、また避暑用宿泊施設等を完備していたが、改革後は財務状況の悪い企業の場合、経費節約のためそれら施設を中央や地方政府へ引き取ってもらったり、別会社に経営を委託するか、あるいは政府からの若干の補助で細々と維持したりしているのが現状であり、一般的に、企業は福祉サービスを企業財務から切り離す傾向にある。他方で、ベトナム企業の慣行として、季節ごとに一律の特別手当で、例えば、夏の帰省や避暑時に、そして旧正月のテト時にも労働者への手当等等は、依然支給されている。これは伝統的なもので、家族主義的な協調性を彼らから引き出す役割をもっているように見受けられた。その他にも、少なくなっているが日用品、例えば、外務省では年によって夏用衣服の購入費が省員に配分されることもある。1日1食の無料提供や、あるいはその補助手当での支給は、現在でも多くの職場で日常的に行われている。これは、賃金が物品で支払われていた頃の名残かと思われる。

ベトナム企業では、管理職員と現場労働者との間の身分的な差異は大きく、これを分けるのがポリテクニーク以上の学歴である。通常、労

働者の昇進は、例外的なケースを除いては、現場の班長かその上の職長どまりで、その上限は低い。それには、共産党の企業内支部や前任者の推薦を受けて上層部が決定するケースが多いが、企業によっては職場内部の選挙を実施して決めるところもある。それらのポストには、勤務態度、技能や指導性の面で、現場労働者の最高水準に達した者の中から選ばれることになっているということであった。また、職長のインタビュー調査<sup>(注10)</sup>から、訓練経験や、最低で10年ほどのキャリアを積んでいることも重要な基準となっていることがわかった。能力や技能の程度によっては降格もありうる。職長の主な役割は、上部で決定した生産計画や目標をうけて現場労働者を指揮し、ワークショップの生産活動を管理することであり、さらには自らが指揮する労働者の勤務評価や配属、解雇者の選抜決定にも関与する。企業自主権が下部組織に浸透したこともあり、現場の権限も、改革前に比べて拡大したと見てよい。職長の賃金は、現場労働者と別立ての給与基準体系にそって支払われるケース、基本給は現場労働者と同じでも毎月役職手当がつくケースと企業によってまちまちである。

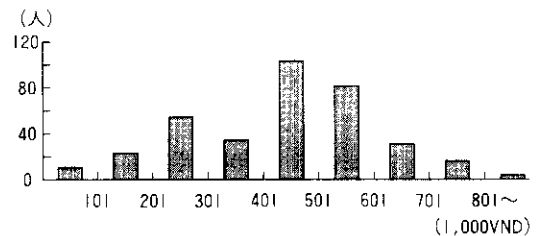
## 2. 制度のインセンティブ効果

図1は、サンプル労働者353名のボーナスを含む1カ月の平均支給賃金額の分布図であるが、

これは正規分布に近い分布状況にあることがうかがえる。これを用いて一元配置分散分析を行ったところ、結果は、表5で見る通り、 $F$  値100.184、有意確率0.000で企業間に賃金格差が存在していることが確認された。表6の賃金の基礎統計表からは、サンプル全体の月額賃金の平均値は478、最低値180、最高値1500（いずれも千VND）と賃金のレンジの幅は広く、また標準偏差の値から見た各企業内部の賃金のバラツキは、相対的に北部に比べて中部と南部の企業の方が大きいという地域差が認められる。

次に、同じく一元配置の分散分析により、母平均の間の差を検定統計量の不等式の大小関係で見ること、全ての母平均は等しく賃金に差は生じないという仮説を検定することにした。最初に賃金に差をもたらすと想定される要因として、性別、勤続年数、教育年数、そして雇用形態（終身、短期契約、臨時）といった属性と、ボーナス制度と提案報酬制度の短期の労働イン

図1 賃金分布図



(出所) 筆者による調査データ。

表5 調査対象企業の労働者賃金の一元配置分散分析

	平方和	自由度	平均平方	$F$ 値	有意確率
企業間	6985313.8	7	997901.9	100.184	0.000
企業内	3436440.4	345	9960.6		
合計	10421754.3	352			

(出所) 筆者による調査データ。



表6 賃金（1カ月）の基礎統計

(単位：1,000VND)

	企業1	企業2	企業3	企業4	企業5	企業6	企業7	企業8	全企業
平均値	497	491	240	305	532	685	623	622	478
中央値	500	500	200	300	500	700	550	600	500
標準偏差	42	58	62	43	82	130	243	103	172
最小値	400	400	180	250	400	500	342	420	180
最大値	600	650	496.8	400	800	900	1,500	1,000	1,500
標本数	51	49	49	50	54	20	30	50	353

(出所) 筆者による調査データ。

センティブを取り上げた。インセンティブ制度については、それぞれ適用されている、適用されていないの2段階に分けて、それらの水準間で賃金に差が表れるかどうかを見ることにした。

計測結果は、表7である。ここから、第1に、2つの労働インセンティブ制度については仮説が棄却され、それぞれの制度の適用の有無により有意水準1%以下で賃金格差が存在することがわかった。これら短期の労働誘因制度には、F値の大きさにより労働者の属性以上に賃金格差との関連性が認められ、格差の決定要因として影響力の強いことが予測できる。第2に、ここで取り上げた4つの労働者属性のうち、教育

(小、中高、専門学校以上に分けた)は有意水準1%以下で、また、勤続年数は有意水準1%で賃金格差が生じている。性別と雇用形態に関しては、それぞれ全ての母平均の値は等しく、賃金に差は生じないという仮説を棄却することができなかった。勤続年数は熟練と正相関するものであり、また、教育歴の差も労働者の技能の違いを反映する。性別で賃金格差が生じないのは、能力給であることを示していると思われる。

表8は、昇進制度に関しての、被調査対象となった国営企業の中の4社に属する職長からの直接聞き取り調査の結果である。この表から、いずれの企業も役職についていない一般労働者と職長との間には賃金格差が存在しており、企業2では83.3%、一番格差の小さい企業3は15.4%、平均すると一般労働者よりも職長の賃金が35.9%大きい。他に、役職手当として賃金総額の約2~4%程度が支給されており、企業2では、ボーナスにも30万VNDの大きな開きがあった。非賃金格差についてのインタビューからは、どの企業の職長からも雇用の安定が、一般の現場労働者よりも大きいという回答結果を得た。職長は、現場を管理する責任があるので、人員削減が求められた際には、現場での解雇の

表7 サンプル労働者の属性、制度別の一元配置分散分析

	F値	有意確率
1. 属性		
性別	2.027	0.155
勤続年数	1.732	0.010
教育年数	5.257	0.006
雇用形態	1.087	0.298
2. 制度		
ボーナス	9.880	0.000
提案報酬	8.198	0.000

(出所) 筆者による調査データ。

表 8 昇進制度による賃金格差

	企業 1	企業 2	企業 3	企業 4
賃金格差 (%)	20.0	83.3	15.4	25.0
役職手当	24,000VND	基本給の 4 %	28,000VND	基本給の 4 % × 企業指数
ボーナス (VND)	—	300,000	—	—

(出所) 筆者による調査データ。

対象者としては最後尾にリストされる立場にあると考えられている。従って、現場での解雇のリスクの最も低い位置が、職長への昇進によって確保できることになる。

以上のサンプル・データを用いた計測結果から、被調査企業間には賃金格差が存在していること、また労働者間の賃金格差の要因としてボーナスと提案報酬の両制度が影響力を持っていることが確認された。また、昇進制度についても、金銭的、非金銭的な格差が認められることから、改革後のこれら人事労務管理制度には、インセンティブ効果が内包されているという結論を得ることができる。

### III 人事労務管理制度と労働者の意識

#### 1. 企業に求められる労働者の基本的職務意識

労働力はその性質上、スポット的な取引の対象となるような一般的な資源と異なり、企業組織に内部化された要素として扱われる。従って、企業内部では、それをどのような仕組みで組織の生産性の向上に結びつけるかが重要な課題となる。特に、工業化が初期的段階にある国の企業にとっては、「良質な工業労働力形成の問題」として、定着 (committed) 労働力、や意欲的 (motivated) 労働力、あるいは規律ある (disciplined) 労働力などの諸概念によって、広く論じ

られてきた」[清川 1994, 157]ところの労働者の基本的な職務意識を育てることが求められるようになる。いかに労働者の基本的意識に影響を及ぼす仕組みや制度を企業に内部化できるかどうかは、企業の競争力を大きく左右するのであるから、企業が設計する人事労務管理制度は、そうした機能を持ちえるようなものでなければならぬ。

前節では、ベトナムの国営企業における人事労務管理制度が、労働誘因を持ちえるものとなっているかどうかを検証した。ここでは、さらにその制度の有効性を、労働者意識への影響力という側面から検討する。清川が定義した「定着」、「意欲」、そして「規律」の3つの基本的な職務意識のうちから、ここでは「定着」と「意欲」だけを取り上げて、企業内部のインセンティブ制度のそれら意識に対する影響を分析することとする。「規律」に関しては、長い共産党独裁政権下での警察権力によって強権的に高められてきたであろうし、またその余韻が現在でも残っているものと想像されることから、分析対象から除外することとした。

定着、いわゆる企業への組織コミットメントというのは、所属する組織への長期的で能動的な反応である帰属意識と定義される[Mitchell and Larson 1987]。組織コミットメントを構成する一般的概念として、(1)組織との一体化、(2)長期定

着意思、(3)利他的意識、が挙げられるが[Poter et al. 1974]、ここでは、利他的意識ではなく、所属企業を積極的に受け入れているかどうかの心理的適応力を見る「企業に対する誇り」を取り入れることとする[清川 1994, 158]。この組織コミットメントという意識を高めることによって作られる労働者との長期的関係から、企業は労働者の技能向上への投資を安心して行うことができるし、またその技術を企業内部へロックインすることによって、結果として生産性向上に結びつけることが可能となるはずである。

労働意欲は、職務に対する積極的な意識・態度と考えられる。清川は、労働意欲もコミットメントの概念の中に含まれるものとして扱っているが、本稿ではより詳細に職場と職務への意識をそれぞれ切り離して扱うこととする[大野 1997]。この構成概念には、(1)職務への興味や関心、(2)ノルマ達成の意思、そして(3)技術志向、が含まれるものと考えたこととした。

## 2. 計測

上記の組織コミットメントと労働意欲の構成概念に基づいて、それぞれ3つずつの質問項目を定め(付録)(註11)、それらに対する回答を353のサンプルへのアンケート調査によって求めた。回答は、3つのカテゴリーに分けて点数化し、その総和から得点を出して、組織コミットメント関数と労働意欲関数をそれぞれ求めた(註12)。そこで用いた説明変数は以下の通りである。

$EN1$  = 企業ダミー (企業 1 = 1, 他の企業 = 0)  
 $EN2$  = " (企業 2 = 1, 他の企業 = 0)  
 $EN3$  = " (企業 3 = 1, 他の企業 = 0)  
 $EN4$  = " (企業 4 = 1, 他の企業 = 0)  
 $EN5$  = " (企業 5 = 1, 他の企業 = 0)

$EN6$  = " (企業 6 = 1, 他の企業 = 0)

$EN7$  = " (企業 7 = 1, 他の企業 = 0)

$SEX$  = 性ダミー (男 = 1, 女 = 0)

$YEAR$  = 勤続年数

$TYPE$  = 雇用形態ダミー (終身雇用 = 1, 短期契約と臨時雇用 = 0)

$ED1$  = 学歴ダミー (中学校卒 = 1, 他 = 0)

$ED2$  = " (高校卒 = 1, 他 = 0)

$ED3$  = " (専門学校, 大学卒 = 1, 他 = 0)

$REJIME1$  = ボーナス制度ダミー (適用されている = 1, ない = 0)

$REJIME2$  = 提案報酬制度ダミー (適用されている = 1, ない = 0)

$REJIME3$  = 昇進制度ダミー (適用されている = 1, ない = 0)

$v$  = 誤差項

企業ダミーとサンプル労働者個人にそれらが実際に適用されているかどうかを見る制度ダミーとの間には相関度が小さく、本稿ではそれらを独立と考えて扱った(註13)。

以上の変数を用いて、まず組織コミットメント関数(OC)を推計したが、その結果は以下の通りである。

$$\begin{aligned}
 OC = & 7.577^{***} - 0.003EN1 + 0.390EN2^{**} + 0.197EN3 \\
 & (18.932) \quad (-0.169) \quad (1.644) \quad (0.928) \\
 & + 0.439EN4^{**} - 0.269EN5 - 0.858EN6^{***} - 1.119EN7^{***} \\
 & (2.179) \quad (-0.984) \quad (-3.586) \quad (-5.020) \\
 & - 0.070SEX + 0.001YEAR^{*} - 0.475TYPE^{***} - 1.094ED1 \\
 & (-0.697) \quad (1.519) \quad (2.776) \quad (-1.215) \\
 & - 0.379ED2^{***} - 0.497ED3^{***} - 0.188REJIME1^{**} \\
 & (-2.769) \quad (-2.792) \quad (-1.932) \\
 & + 0.007REJIME2 + 0.131REJIME3^{**} \\
 & (0.966) \quad (1.841)
 \end{aligned}$$

$R^2=0.312$ ,  $F$  値=8.263, サンプル数309, かつこ内は  $t$  値(\*:10%有意水準, \*\*:5%有意水準, \*\*\*:1%有意水準)

最小二乗法で行った計測の結果, 短期インセンティブ制度であるボーナス制度は,  $-0.188$ で5%水準で有意な結果となった。提案報酬制度の値は, プラスであったが有意にはならなかった。長期インセンティブ制度である昇進制度は,  $0.131$ で5%水準の有意な値が得られている。インセンティブ制度のなかで, 唯一昇進制度のみが組織コミットメントを高める決定要因となっている。組織コミットメントは, 所属機関との長期的関係において形成されていく意識や態度であるから, 当然労働者は長期のインセンティブ制度に反応するはずであり, ベトナムの労働者の回答結果も予想どおりであった。

ここで短期誘因のボーナス制度に否定的な結果が出たのは, 次のような理由によるものであると考えられる。インセンティブ理論によると, 賃金総額の中で, 努力に対する賃金反応部分としてのボーナスや提案報酬部分の割合を増やした場合, 労働者の制御できない要因が存在すると, 支給される額が毎年大きく変動することになる。制御できない要因には, 景気変動や, 輸入原材料の価格変動, また, グループ生産の場合には, 労働者一人一人の努力の客観的評価が不可能なことから生じる査定誤差, あるいはそれが可能であったとしても, 客観的であるがゆえに基準を超えて働かせようとするところがある〔伊藤 1992, 210〕, といったことが挙げられる。実際, 前述した通り, 繊維産業国営企業26社の労働者全員のボーナスの対前年度変化率が, 1990~94年までの5カ年間でその最高が0.44, 最

低が0.063となっていて, 年々の支給額の変動はかなり大きいことがわかっている。従って, ベトナムの場合, 反応部分の割合を増やせば増やすほど攪乱されて賃金に不安定さが増し, 労働者にリスク負担がかかりすぎることになって, 結果として, 一般的にはリスク回避的であると想定されている労働者からはネガティブな反応が生じざるをえないことになる。特に, これまで長い間平等主義的な配分制度の下にあったベトナムの労働者は, こうした不安定さに慣れていないと思われるため, 企業との長期的関係を形成しようという誘因を高める上では, こうした攪乱要因を回避できない場合の短期的な刺激の偏重は, マイナスに作用するものと解釈できるであろう。提案報酬制度に関しても, 同様の理由によってポジティブな影響力を持つに至っていないと考えられる。これに対して, 昇進制度は, 長期的で, しかも相対的な評価に基づくものなので, 短期インセンティブ制度の欠陥であるモニタリング誤差を少なくすることや, マクロショックによる賃金変動から生じるリスク負担を避けることができる。従って, より安定して努力できる環境の下で, 賃金上昇とともに雇用の安定等の非金銭的報酬を獲得できる可能性を期待しながら, 労働者は組織コミットメントを高めているものと推測できる。

労働者の属性の中では, 終身雇用者であることと, 勤続年数が長いことが, 組織コミットメントに有意なプラスの影響を及ぼしていることがわかった。勤続年数は, 一般的に評価された技能とともに役職への昇進の条件である。従って, 途中からの離職は金銭面だけでなくキャリアの面でも損失が大きい。学歴からは, ネガティブで有意な値が得られている。これは, 現在

ベトナムでは就職難であるために、高卒以上の高学歴者もやむなく現場労働につかなければならない状況となっており、学歴を生かしたよりよい機会があれば、転職を望んでいるものと予想され、長期的な企業とのコミットメント意識形成には否定的な要因のひとつになっていると考えられよう。

推定結果では、相対的に中・南部に位置する企業ダミーの係数値がマイナスになる傾向が見られるが、これは、市場経済の経験の違いが、社会主義経済からの制度変革に対する労働者の反応や意識の差として現れたものと考えられる<sup>(註14)</sup>。

次に、労働意欲関数(WM)の推計結果は、次の通りである。

$$\begin{aligned}
 WM = & 4.358^{***} - 0.314EN1 - 0.144EN2 - 0.597EN3^{**} \\
 & (7.595) \quad (-0.956) \quad (0.422) \quad (-1.958) \\
 & -1.165EN4^{***} - 0.943EN5^{***} - 1.516EN6^{***} \\
 & (-4.015) \quad (-2.415) \quad (-4.334) \\
 & -1.276EN7^{***} + 0.016SEX + 0.031YEAR^{**} + 0.004TYPE \\
 & (-3.928) \quad (0.103) \quad (2.147) \quad (0.020) \\
 & -0.271ED1 + 0.083ED2 - 0.117ED3 + 0.215REJIME1^* \\
 & (-0.213) \quad (-0.423) \quad (-0.456) \quad (1.549) \\
 & -0.718REJIME3^{***} - 0.077REJIME2 \\
 & (6.917) \quad (0.733)
 \end{aligned}$$

$R^2 = 0.375$ ,  $F$ 値=10.535, サンプル数=298.  
 かつこ内は  $t$  値 (\*: 10%有意水準, \*\*: 5%有意水準, \*\*\*: 1%有意水準)

最小二乗法による計測結果によると、まず、ボーナス制度の労働意欲への影響は、0.215で10%水準で有意であった。昇進制度も、0.718で1%水準で有意な値が得られている。個々の労働者の努力格差を反映するボーナス制度と昇進制度の両インセンティブ制度が労働意欲にポジティブに作用しているものの、しかし、どちらか

というと、ここでも長期インセンティブの影響力の方が大きい。これは、ボーナスによる賃金格差よりも昇進制度のそれの方が大きいこと、加えて、ボーナス制度には無くても昇進制度だけから得られる雇用の安定等の非賃金格差の誘因の影響力も見逃しえないことが原因ではないかと考えられる。提案報酬制度はここでも有意な結果が得られていない。

属性では、雇用形態、学歴、性別からは有意な結果がでなかった。唯一勤続年数だけが、0.031という低い値であるが10%水準で有意となっている。従って、ここでも昇進制度に加えて、勤続年数という企業との長期的関係と労働意欲とのより積極的な因果関係が認められている。

## ま と め

本稿では、社会主義計画経済期の「組織の失敗」のひとつであるインセンティブ要因の欠如によって発生した労働者のモラル・ハザードという問題が、移行経済国ではどのように改善されようとしてきたかを、改革後のベトナムの事例を通して明らかにしようとした。

ベトナム繊維産業の中央政府管理国営企業全26社の中から8社を選び、そこに所属する企業長をはじめとする経営者や管理者、および353名の労働者へのアンケート調査により収集したデータを用いて、改革以降変化した人事労務管理制度の実態を明らかにするとともに、それら制度と労働者の意識改善との関係を計測した。その結果、被調査企業の改革後の人事労務管理のあり方、および金銭的そして非金銭的格差の存在により、インセンティブ効果を創出する仕組みが制度化されていることが認められた。それ

は、さらに、ボーナス制度、昇進制度と労働意欲や組織コミットメントといった労働者の意識との間に正の有意な関係が実証されたことにより、これら人事労務管理制度が、労働者に求められる基本的な労働意識や態度を高めるインパクトを実際に持ちえるものとなっており、従って、制度化変革により効率性改善の道が摸索されてきたことが確認された。

これら制度の労働者意識への影響を詳しく見ると、調査対象となったベトナム国営企業では、インセンティブ効果は長期制度に偏って存在することがわかった。改革後の制度変化に対して労働者は反応を示しているのだが、計測結果からベトナムの場合、企業との長期的なコミットメントにおいてより利得を見出そうとする関係を求めていると推定でき、これは社会主義経済システムの下で長年培われてきた労働者の反応の特質と考えられる。長期のインセンティブの効果として、企業にとって長期的な意欲や所属意識の高まりが期待でき、これが技能形成の費用と成果を内部化できるというメリットと重なって、生産性の改善が可能となる。しかし、他方、これは労働者のモビリティを低下させ、一般的に移行国の国営企業が抱える過剰雇用の解決を遅らせるであろう。現行の制度下では、対外的にも対内的にも過剰雇用はセンシティブな問題として残されていくことになると思われる。

(注1) Coase(1937)は、市場取引に伴う取引費用というものを明示することによって、企業組織は取引費用を節約するために形成されると考えた。外部市場を使用するコストが企業内部での取引費用を上回る限り、外部市場での交換取引を企業は内部組織化する。Williamson(1975)は、市場経済制度のもとで、内部

組織化を一般的に枠づけている背景として、次のような要因を指摘している。すなわち、今日の取引社会では、(1)制限された合理性、(2)機会主義、(3)取引メンバーは雰囲気をも判断基準に加えて取引様式の選択を行う、といった人的要因が作用するが、これらが、(1)不確実性/複雑性、(2)情報の偏在、そして(3)少数の取引相手との結びつき、という市場取引の限界要因と結びつくとき、外部市場の内部組織化への誘引が強められるというのが、彼の主張である。しかし、社会主義経済体制は、このような内部組織化への誘引が強まってそれが全経済システムを覆い尽くしたということではなく、市場経済へのイデオロギー的反発から内部組織化されたものであると考えられる。

(注2) ベトナムでは、改革後のボーナス制度とTFP(総要素生産性)との正の有意な関係が明らかになっている[秋葉 1999]。

(注3) 中国では、人事労務管理制度の実態把握が、巖(1992)、木崎(1995)、川井(1996)、愛知学泉大学経営研究所(1996)に、また労働者の改革以降の労働意識変化に関する実証分析は、清川(1994)に見られる。

(注4) 調査企業は、北部 HANOSIMEX, 8-3 Enterprise, Dong Xuan Knitting Enterprise, Nam Dinh Enterprise, 中部 Hue Textile Enterprise, 南部 Dong Nam Enterprise, Thang Loi Enterprise, Thanh Cong Enterprise.

(注5) 30歳を境に、女性が結婚や出産で企業を退職するケースの多い日本と異なり、ベトナムでは男女共に生涯労働を継続する環境にあるため、ベトナムの男女の平均勤続年数に対して、日本の男子労働者数値を用いて比較した。

(注6) 繊維産業国営企業26社の労働者のボーナス支給額対前年度変化率は、1990/91年の0.139、91/92年0.445、92/93年0.063、93/94年0.185となっている(調査データ)。

(注7) この3段階ボーナス評価方式は、基本給と併用する企業もあれば、別個に行われるところもある。

(注8) 1996年末~97年初めの調査時の金額。

(注9) Nha Trang Textile Enterprise.

(注10) インタビューの対象者は以下の通りである。

企業1 = 女性, 32歳, 教育年数12年, 縫製部門, 在職年数9年(前職5年), 職長への選任1997年。

企業2 = 男性, 40歳, 教育年数10年, 輸出用衣類部

門、在職年数25年、職長への選任1990年。

企業3＝女性、40歳、教育年数10年、検査部門、在職年数15年、職長への選任1994年。

企業4＝女性、36歳、教育年数15年、編物部門、在職年数14年、職長への選任1997年。

(注11) 清川 (1993) の質問表を参照した。

(注12) 変数にカテゴリカルなデータを用いた場合、その推計結果にはある程度バイアスが生じることは避けられない。そのバイアスの方向を定性的には議論できないが、推計値の解釈には留意が求められるであろう。

(注13) *REJIME1*～3と *EN1*～7との間の相関係数の最も高い絶対値は、 $-0.383$  (1%水準で有意) である。

(注14) この点については、データ上の制約により本稿では議論は行わないが、筆者にとって今後取り組むべき重要な課題として残されている。

## 文献リスト

〈日本語文献〉

- 愛知学泉大学経営研究所編 1996, 『中国の企業改革』  
税務経理協会。
- 青木昌彦1995, 『経済システムの進化と多元性——比較制度分析序説——』東洋経済新報社。
- 秋葉まり子 1999, 『ベトナムの経済改革と国営企業の生産性変化——繊維産業の企業調査に基づく事例研究——』『アジア経済』40(3)。
- 伊藤秀史 1992, 『査定・昇進・賃金体系の経済理論——情報とインセンティブの見地から——』橋本俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣。
- 今岡日出紀 1992, 『日本型給与人事制とそのアジアへの移転』市村真一編著『アジアに根付く日本的経営』東洋経済新報社。
- 大野昭彦 1997, 『工業化の初期段階における労働者の組織不適應』『アジア研究』44(1)。
- 川井伸一 1996, 『中国企業改革の研究——国家・企業・従業員の関係——』中央経済社。
- 木崎 翠 1995, 『現代中国の国有企業——内部構造からの試論——』アジア政経学会。

清川雪彦 1993, 『インド工業女子労働力の質をめぐって——職務意識調査に基づく事例分析——』『経済研究』44(1) 一橋大学経済研究所。

—— 1994, 『中国における企業改革の進展と職務意識の変化』『経済研究』45(2) 一橋大学経済研究所。

巖 善平 1992, 『郷鎮企業内の労働市場の研究』(I)  
(II) 『アジア経済』33(5)(6)。

〈英語文献〉

Coase, Ronald H. 1937. "The Nature of the Firm." *Economica* 4.

Leibenstein, Harvey 1976. *Beyond Economic Man*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Mitchell, Terence R. and James R. Larson 1987. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. 3rd edition. New York: McGraw Hill.

Porter, L. W. et al. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59(4).

Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

【付記】現地調査には、National Center for Social Sciences and Humanitiesの Institute of World Economyと Department of Economicsのスタッフの協力を得た。本稿の作成にあたっては、今岡日出紀教授(島根県立大学)と清川雪彦教授(一橋大学経済研究所)からご教示を賜った。本誌レフェリーからも有益なコメントを得た。記して深甚の謝意を表したい。本調査の実施にあたっては、大蔵省財政金融研究所「経済開発」プログラム(1996年度)の支援を受けた。

(仙台白百合女子大学専任講師)

付録 質問表

1 組織コミットメント

- (1) あなたが所属する企業の問題や課題がどれだけあなたのそれに近いですか。
- ①ほとんど同じ
  - ②同じではないが、近い
  - ③全く異なる
- (2) あなたは終身雇用を望みますか。
- ①はい
  - ②どちらでもない
  - ③望まない
- (3) あなたは今の企業に誇りを持っていますか。
- ①持っている
  - ②どちらでもない
  - ③持っていない

2 労働意欲

- (1) 現在の仕事をどう思いますか。
- ①非常に興味が持てる
  - ②興味はないが嫌でもない
  - ③退屈で、肉体的にきつい
- (2) あなたは提案したり、ノルマを達成したりすることに気がつかいますか。
- ①使う
  - ②そうでもない
  - ③けして使わない
- (3) あなたは会社の技術訓練を受ける希望がありますか。
- ①強く希望する
  - ②どちらでもよい
  - ③必要がない