

## 論文要約

### 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

大野 昭彦

#### 1. 問題意識

アジアの工場労働力の形成を、労務管理(労働誘因)と労働者の職務意識の観点から検討する。主たる関心は、工業化の初期段階にある工場から直接投資によって移転された比較的高度な作業内容をもつ工場にいたる「製造の場」の歴史的变化への労働者の職務意識と労務管理の対応である。そして、適切な労務管理戦略が工業化の過程で変容していくことを明らかにする。

本論文の主たる課題は、次のふたつである。(1)工業化の初期段階では工場労働者が農村社会から供給される事実注目して、労働者が村との関係(紐帯)を維持することに起因する問題と工場労働者の第一世代が工場制度に適応障害をおこして不適切な職務行動をとる可能性の検討、そして(2)産業の高度化に伴う製造工程での課業の変化が労務管理と職務意識に与える影響の検討、である。

こうした歴史的变化は特定社会の定点観察によって時系列的に捉えるのが理想ではあるが、それには大きな困難がともなう。史料に依拠した分析も部分的には可能であるが(第1章)、職務意識を対象にすることはできない。そこで工業化のステージおよび要請される技能水準の異なるアジア諸国の工場を横断的に観察して、それらを工業化の過程でおこる作業内容の変化に沿って配列することによって、工業化の過程における職務意識の変化という本書の課題に接近する。分析の対象となるのは、南アジアと東南アジア諸国の工場労働者(主として製造工程従事者)である。

対象を同じくする先行研究と比較した本論文の特徴は、(1)意識調査という手法を用いていること、(2)労働誘因を経済学の想定する誘因(=報酬)に、監督=強制とコミットメントを加えて(Tilly and Tilly, 1998)、誘因を広義に捉えていること、(3)製造技能(作業)を単純技能と裁量的技能に分類して、それぞれで求められる誘因の構成(労務管理戦略)が異なるという対応関係を設定したこと、そして(4)経済発展という歴史軸に上記の手法をのせて、工業化の進展過程で労務管理戦略がある法則をもって変容することを議論していること、である。

#### 2. 本論文の課題と分析の枠組み

労務管理の第一義的な目的は、労働者から労働努力を効率的に引き出す誘因の設計とその運用にある。従来の経済学は金銭的報酬ないしは金銭に還元可能な報酬が労働努力の水

準を決定するとする傾向があるが、この想定が現実を充分には捉え切れていないことは経済学でも認識されつつあり、近年、現実を説明しようとする多くの仮説が提示されつつある。そうした研究を踏まえて、本論文では、労働誘因の要素として労働報酬・コミットメントそして監督=強制を措定して、誘因をやや広義に捉える。<sup>1</sup>ただし本論文の多くの章でも報酬が労働努力を説明することが実証されているように、経済学の想定する誘因=報酬の効力を否定しているわけではない。むしろ報酬が効力を発揮できない状況が工業化が高度化する過程で生まれ、それに対応するために労働誘因の要素の構成、すなわち労務管理のあり方が変容すると考えている。

誘因の三要素について、簡単に触れておこう。報酬を唯一の誘因と考える経済学に対して、経営学や組織心理学ではコミットメントを重視する傾向がある。この対比を Nagin et al.(2002)は、合理的不正行為者モデルと良心モデルとして対照させている。<sup>2</sup>良心モデルでは、労務管理によって、適切な職務行為をすること自体から労働者がプラスの効用を得ることができるようになると想定する。<sup>3</sup>規律は経済学では監視コストの削減という観点で議論されるが、さらに規則が工場組織に適合的な態度(それはコミットメントの醸成の基盤ともなる)を形成する役割をもつことを指摘する。このことは、Clark(1974)による、規律のもつ機能としての調整説と強制説の議論に載せて検討される。<sup>4</sup>

本論文の大きな流れは、労務管理の歴史的変遷を合理的不正行為者モデルから良心モデルへの推移という枠組みで示される。すなわち工業化の初期段階では報酬と調整説に基づく監督が誘因の軸となるが、工業化の深化とともに組織コミットメントと強制説に基づく規律=監督が誘因の軸となる、ことである。その理由を、本論文は、工業化の進展過程で製造工程の作業が単純作業から裁量的作業へと質的变化を遂げることに求める(図1参照)。コノ労務管理戦略の変化は個々の労務管理慣行の検討では充分には捉えられないことから、労働者の職務意識に焦点をあてる。特に良心モデルを考慮するとき、われわれは労働者の職務意識に立ち入らざるを得ない。したがって本論文は、工場労働者を対象とする質問票に基づく聞き取り調査によってえられたデータに主として依拠して議論が構成される(本論文の「プロローグ」で議論)。

---

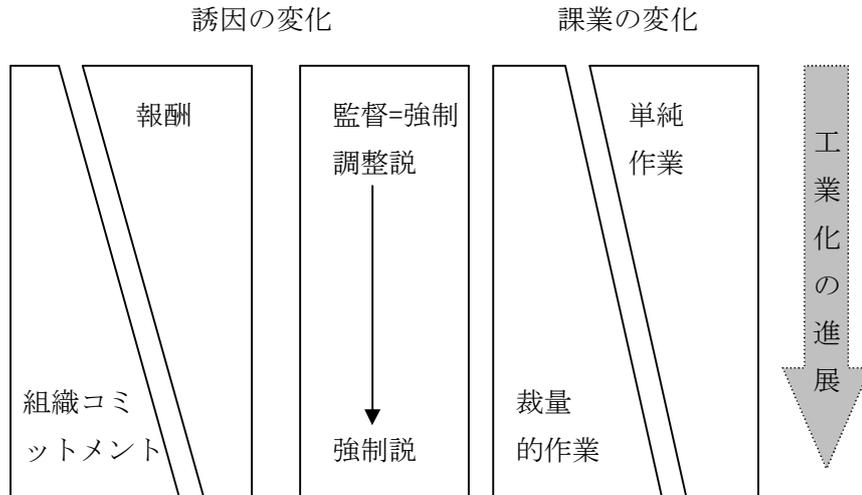
<sup>1</sup> Tilly C. and Tilly C. (1998) *Work under Capitalism*, Colorado: Westview Press.

<sup>2</sup> Nagin D. S., Rebitzer J. B., Sander S. and Taylor L. J. (2002) "Monitoring, Motivation, and Management: The Determinants of Opportunistic Behavior in a Field Experiment," *American Economic Review*, 92, pp. 850-873.

<sup>3</sup> プロローグでは、なぜこのような認識の乖離が生まれたかを議論している。

<sup>4</sup> Clark G. (1994) "Factory Discipline," *Journal of Economic History*, 54, pp.128-163.

図1 労働誘因と課業の歴史的变化



### 3. 構成

本論文は、プロローグと以下の3部からなる10章で構成されている。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時に生じる問題を、「村との紐帯」と「工場組織への不適応」という観点から論じる。

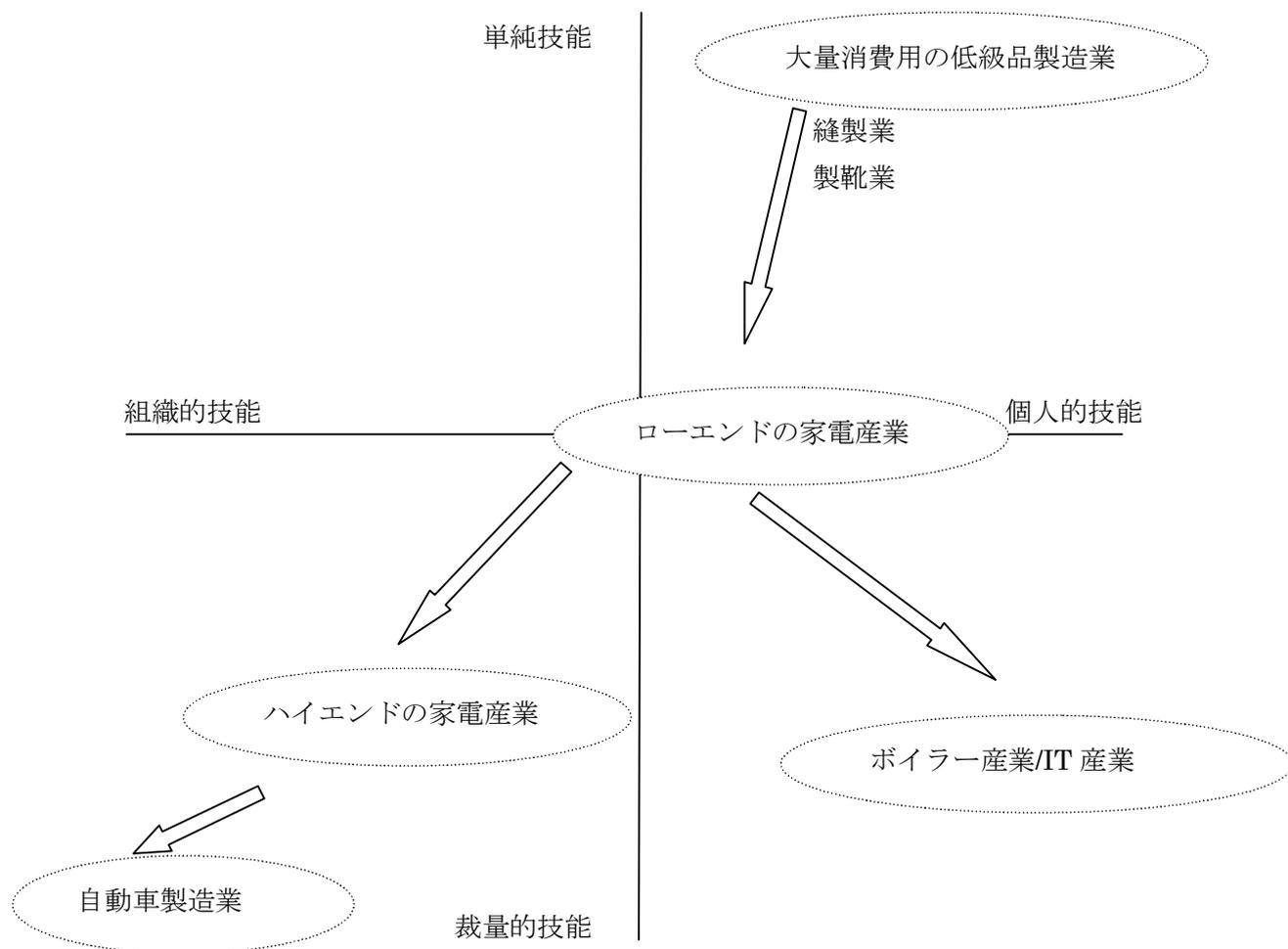
第II部では、バングラデシュとインドの公企業における労務管理を私企業との比較において議論する。公企業問題は工業化過程では特異であるかもしれないが、それ故に報酬システムが組織効率に決定的に重要であることを示すことになる。

そして第III部では、工業化の進展に対応した適切な労務管理戦略を検討する。ここで分析の中心的な視座となるのが、作業内容の変化(裁量的作業の登場)である。裁量的作業については、監督=強制や金銭的報酬は裁量的作業の遂行に馴染まないばかりか、かえって労働努力の実現を阻害することにもなる。こうした事実については、経済学でもクラウディング・アウト現象などとして経済学でも研究が進んでいる。そして、この環境では、組織コミットメントを誘因とする労務管理戦略が必要となることを指摘する。すなわち合理的不正行為者モデルから良心モデルへの転換である。ただし、工業化の進展のなかで現われる全ての産業について、組織コミットメントの醸成が有効な労務管理戦略となるわけではない。この点については、個人に高い技能が帰属するケースとして発電用ボイラーの溶接工やIT技術者を事例に議論がなされる。

本論文で対象とした産業を技能軸のうえに位置づけておく。ここでは単純技能と裁量的技能という軸に加えて、技能が個人に帰属する個人的技能とチーム・ワーク(典型的にはトヨタのシステム)に帰属するという組織的 skill という軸を考える。なお、本論文で議論した産業は単純から裁量的技能への以降が主であり、組織的 skill が求められる段階には至って

いないことが明らかにされる(第7章)。

図2 対象とした産業の技能軸における位置づけ



#### 4. 章の要約

##### 第I部「工場労働力の誕生」

工業化の初期段階では、工場労働力は主として農村社会から供給される。ここで開発経済学の移動モデルでは不問に附されている労働者としての質的変容をともなう工場労働者の形成プロセスが問われることになる。この問題の背景として、われわれは農村と都市を隔てる社会的間隙に注目する。それは、農村=在来と近代の象徴である工場制度との対比で表現される間隙である。この間隙は、工場労働力の形成に関連して、ふたつの課題を提示することになる。

経済発展の初期段階では、農村社会を出自とする工場労働者は、往々にして「村との紐帯

(village nexus)」を強く保持するといわれる。この紐帯は、欠勤率や離職率、さらには労働意欲の欠如などの工場労働者としての不安定性の原因との主張もなされてきた。はたして、この紐帯は工場労働者の誕生にかかわる桎梏なのであろうか。次に農村と都市の社会的隔絶を前提とするとき、工場に就業しようとする人々は、農村社会とは異質な工場制度への馴化を求められることから工場制度への不適應問題に苦悩することにもなる。この苦悩は、労働者にどのような影響を与えるのであろうか。

第1章では、農村と都市の社会的間隙にかかわる上記した課題を、日本とインドの史料に依拠しながら議論する。ここでのキー・ワードとなるのが、誘因のひとつである監督=強制にかかわる規律の役割である。まず、工場の本質が規律であることを指摘する。ついで、工業化の進展過程で規律の役割が Clark(1994)のいう調整説から強制説へと変質すること、そしてそれが合理的不正行為者モデルから良心モデルへの推移と対応していることを議論する。さらに「村との紐帯」が通説とは異なり工場労働者の形成の足枷とはなっていないなかったこと、また労働者の工場組織への適応が工場経営の大きな課題であり、社会運動を含めた歴史的うねりのなかで近代的工場労働力が形成されたことを指摘する。

第2章ではインドの製糖工場の季節労働者を対象として、通説とは異なり「村の紐帯」が労務管理、より広くは経済発展の足枷には必ずしもなっていないという前章の結論を実証していく。主な結論をまとめる。(1) 過剰労働が効率賃金仮説の一類型である怠業阻止仮説の指摘する論理に従って、欠勤率や離職率という点から労働力の安定性を高めている。(2) 労働者が村との紐帯を保持していることは、彼らの生活の保全が村社会で担保されていることを意味している。したがって、(3) 企業なり国家なりが保全のための間接費用の支出を回避できていることになる。こうした環境では、安定的な労働力を確保するような労務管理戦略を企業が採用する誘因は弱くなる。このことから労働力の不安定性があるとすれば、それは村の紐帯の帰結というよりは、むしろ労務管理の欠如を原因としていたといえる。

第3章と第4章は、ラオスとタイの工場労働者を対象として、工場労働者の第一世代の組織不適應を議論する。主な結論は、以下にまとめられる。(1) 在来の労働環境とは異なる工場特性としての「単純作業や監督=規律」へ不適應が、怠業や離職といった反生産的な職務行動を誘発する。(2) 組織不適應が発生したとしても就業資産性向が高い労働者は継続就業することから、怠業行動をとる労働者が企業内に滞留して組織効率を低下させる。(3) 先進産業社会でも確認されるように、組織コミットメントが工場労働者の第一世代においても職務行動に期待される効果をもつことは確認される。ただし、工場組織への認識の範囲が先進産業社会で認知されるよりも限定されている可能性があることから、組織コミットメントの醸成への経営戦略には留意が必要となる。

第4章でも組織不適應を議論するが、ここでは離職行動に焦点があてられる。また、半熟練労働者だけでなく電子部品企業に就業する熟練労働者も調査対象に加えている。さらに、組織に対する短期の反応である(内発的)職務満足と長期的反応である組織コミットメントという職務態度のどちらが職務行動の有効な説明変数となるかという課題設定がなされる。

主な結論は、以下である。(1) 内部労働市場が未形成の段階では、職務満足に働きかける戦略が有効である。ただし(2) 内部労働市場が形成されている電子労働者については、長期的な職務態度である組織コミットメントが有意に離職を阻止する。すなわち、産業の高度化とともに技能の高度化とともに組織コミットメントを涵養する労務管理戦略が必要になる。ここで明らかにされた事実は、第Ⅲ部の議論に続くことになる。

## 第Ⅱ部 不適切な労務管理の帰結

開発経済学でも、体制移行における公企業改革が焦眉の課題として登場している。こうした公企業の非効率性を指摘する研究の大半は非効率の結果についての議論であり、非効率の原因となるメカニズムそのものに踏み込むことは少ない。第Ⅱ部は、労務管理という視点から、公企業問題に迫る。

バングラデシュをあつかう第 5 章では、半熟練労働者を雇用するという点で同質なふたつの企業、公企業(紡績)と民間企業(縫製)、における職務意識の比較がなされる。ここでは、労働誘因(特に、報酬システム)が機能していない公企業の問題点が浮かびあがることになる。そして、民間企業と同様の労働誘因システムが機能するようになれば、その赤字の大半が解消されることが示される。公企業では、政治化された労働組合の存在を理由として、市場均衡賃金率よりはるかに高い賃金が支払われている。しかし同じく労働組合の存在を理由として労働者の雇用保障が確保されていることから、この高い賃金が効率賃金として機能していないことも明らかにされる。

インドの公企業をあつかう第 6 章では、半熟練労働使用的な公企業(製パン企業)と、同じく半熟練労働使用的な縫製企業、そしてさらに熟練労働を雇用する民間の自動車製造企業を対象とする。縫製企業との対比では前章とほぼ同じ帰結が導き出され、また自動車製造企業ではより高度な労務管理がなされていることから、組織コミットメントが職務行動の説明因子となっていることが指摘される。特に自由化以降に設立された自動車製造企業などでは、労働組合を含む制度的な制約から比較的自由であることから、旧世代と新世代の企業間の格差が広がる可能性も指摘される。

第Ⅱ部では報酬システムの欠如が公企業問題の中核的課題であることを指摘するが、しかしそれは公企業問題に限定されるべき帰結ではない。民間企業でも、労働誘因の設定に失敗すれば、公企業と同様な問題に直面することになることは言うまでもない。むしろ第Ⅱ部の主張は、労働誘因システムの構築の重要性にあるといつてよい。

## 第Ⅲ部 産業の高度化と労務管理の高度化

第ⅠとⅡ部で対象とした企業の大半(第 4 章の電子部品企業と第 6 章の自動車製造企業を除く)は半熟練労働使用的な産業に属しており、単純作業が中心である。そのために労務管

理の役割は、どちらかといえば工場規律の遵守(調整説の範囲)と怠業の阻止にあったといっ  
てよい。しかし工業化が進展するにともない裁量的作業が登場すると、金銭的報酬や監督  
では労働努力の実現が困難となる。

そのときに、どのような労務管理の変化が見られるかを検討する。

第 7 章ではヴェトナムとタイの日系企業の日本人スタッフに対する質問票調査から、技  
能の多面性を指摘する。そしてアジアの日系企業では、日本的労務管理の真髄にあるとさ  
れる組織技能を本格的に形成される段階には至っておらず、むしろ裁量的技能の形成に腐  
心していることを指摘する。

そこでフィリピンにおける企業を対象とした第 8 章では、単純作業が中心となる縫製工  
場、組織技能が重視される自動車製造工場、そして高度な裁量的かつ個人的技能が必要と  
される発電用ボイラー製造工場における労務管理と職務意識を検討する。(1)それぞれの企  
業で求められる技能の性質に従い、労務管理と職務意識が異なっている。さらに(2) 労働法  
が労働市場のありかた、ないしはそれに対応する企業の労務管理戦略に与える影響が議論  
される。

第 9 章では、個人に体化される技能をもつインドの IT 技術者の職務意識を検討する。IT  
技術者は汎用性をもつ個人的技能を有することが、高い転職率につながっているといわれ  
る。本章では、この通説的イメージに疑問を提示する。それは、(1)インドのソフトウェア  
産業が高度化していることから企業内で習得した技能が労働者にとって埋没費用となっ  
ていること、そして(2)IT 企業の経営者が技術者にとっての憧憬の対象となっているとい  
う特殊な環境によってもたらされる。その結果、組織コミットメントや経営者への信頼が職務  
行動の説明変数となることが明らかにされる。

そして第 10 章は、全体のまとめとして、組織コミットメントを醸成する経営戦略が議論  
される。ここでは、Akerlof の部分的贈与交換仮説と組織心理学における組織支援仮説とい  
う近似するふたつの仮説を枠組みとする。そしてヴェトナムの低技能産業と高技能産業の  
比較から、工業化の進展のなかで求められる技能の高度化がすすむと、必要とされる職務  
意識が異なってくることから適切な労務管理戦略も合理的不正行為者モデルから良心モ  
デルへの移行という形で変化すること指摘する。

最後の「本論文を終えるにあたって」では、工業化の進展過程において合理的不正行為  
者モデルから良心モデルへの転換が見られることを中心に、本論文の知見がまとめられる。  
開発途上国の労務管理様式に主たる影響を与えるのは単純作業から裁量的作業への移行で  
あり、組織的技能の必要性から労務管理が再構築される段階には至っていないことが指摘  
される。

以上