

# 産業の高度化と工場労働者の職務意識

## ヴェトナムのローテクとハイテク産業の対比

おお の あき ひこ  
大 野 昭 彦

問題意識

先行研究と仮説の提示

対象と労働市場

手法と構図

ローテクとハイテク産業の対比

結論

### 問題意識

「資本主義が発達するためには、労働市場で低廉な代価で雇用できる過剰人口の存在が必要」としながらも、Weber (1976) は、それだけでは「資本主義の量的な拡大は促進されることがありえようが、その質的な発達、とりわけ労働を集約的に利用しつくせるような経営形態への移行はむしろ阻害される」と主張する。そして「...何らかの技能的(熟練)労働だとか、高価な破損しやすい機械の取り扱いや、およそ高度に鋭敏な注意力や創意を必要とするような製品の製造が問題となる場合には...少なくとも勤務時間の間は、どうすればできるだけ楽に、できるだけ働かないで、しかもふだんと同じ賃金がとれるか、などということ絶えず考えたりするのではなく、あたかも労働が絶対的な自己目的 “Beruf”(天職) であるかのように励むという心情」が必要になるとして、

「民衆は...貧しいからこそ労働する」という「幾世紀を通じた信条」と対照させている(注1)。

経済発展の初期、とりわけ産業の高度化にともなう職務態度の変容を読み解いた Weber の主張は、開発途上国の工業化を語るうえでも重要な側面をいいあてている。というのも産業の高度化にともなう製造技術の変化が労働者の職務態度にも変化を求めるために、労働者を職務に動機づけ(以下、単に「動機づけ」)る最適な労務管理戦略もまた異なってくると考えられるからである。

ここしばらくの東アジアの経済発展は、縫製業に代表される半熟練労働集約的なローテク産業に始まり、そして同じく川下の組み立て産業ながら家電やIT関連といった熟練労働集約的なハイテク産業に引き継がれていく傾向がある。ここで、ローテクとハイテク産業という対比を考えよう。やや雑駁ないい方ではあるが、ローテク産業では規格化された単純で繰り返しの多いルーティン(経常的)な作業が中心となり、また品質の管理が比較的容易である。これに対してハイテク産業では、ルーティン化されにくい、そして労働者の判断のともなう作業が中心となる。例をあげておこう。ハイテクに属するプリント基板製造の品質管理は、基盤をモニタ

ーに拡大するなどした回路の焼付け (mounting) の不具合の視検によりなされる (この意味で、労働集約的である)。これには高い集中力が求められると同時に、不具合を見逃して製品化された段階で不具合が検出されたとき、ないしは不具合な部品を使った製品が販売されたときの損害は、縫製品や靴の場合とは比較できないほど大きなものとなる。

この対照を根拠として、労働者を職務に動機づける労務管理戦略もまたそれぞれの産業で異なることを、作業仮説として提示しておこう。ローテク産業では、作業実績 (労働努力) の判定が容易であり、また単純作業であることから技能形成もさほどは重要とはならない。したがって労働努力を短期的報酬 (典型的には、出来高給) で評価し、また監督による単純作業の統制という形態の労務管理戦略が採用される。これに対してルーティン化されにくい作業が重要となるハイテク産業では、労働努力の短期的判定が困難であるばかりか、数量実績による労働努力の短期的な判定は製品の品質低下を招く恐れがある。また、労働契約で規定できない諸々の状況に対応する技能形成が必要となる。したがって、労働者の自発的な労働努力をひきだす労務管理戦略が採用される。報酬体系も、長期的に労働努力を判定する形態 (例えば、昇進の重視) となる。離職に関しては、技能形成の重要度に対応して、ローテク産業では離職を抑える戦略は必要とはならないが、ハイテク産業では重要となる。

本稿の目的は、製造技術の性質により労務管理戦略が異なることを労働者の職務意識の観点から実証的に検討して、産業構造の高度化を円滑に推し進める上での適切な労務管理戦略を摘

出することである。実証分析には、ベトナムのローテク (縫製と製靴) 産業とハイテク (プリント基板とテレビのブラウン管) 産業の製造工程従事者359名に対する聞き取り調査の結果を利用する。調査は、2002年8月になされた。

議論は、以下のように構成される。まず次節では、近年、議論が盛んとなった贈与交換論に注目して動機づけに関する仮説を整理する (第節)。そして本稿の調査対象について説明 (第節) した後、仮説の検証に移る。その議論は2段階でなされる。まず、プールしたデータを用いて動機づけ仮説の検証を行う (第節)。そして、ここで得られた知見に基づいて作業仮説を検証可能な形に書き換えて、2つの産業の比較検討から仮説の検証を行う (第節)。

## 先行研究と仮説の提示

工場組織における動機づけについては、経営学・産業組織心理学・社会心理学などの行動科学からいくつかの分析アプローチと仮説が提示され、近年は経済学もこの領域に参入しつつある<sup>(注2)</sup>。しかし、それぞれの分野においてすら見解は一致していない。特に、経済学と行動科学の議論のすれ違いは、それぞれが立脚する労働者像の相異に由来している。そこでまず、労働者の職務行動にかかわる主要な議論を整理し、また実証研究を一部紹介する。

本稿では、職務態度 (attitude) は職務行動 (behavior) の説明変数であり、労務管理は職務態度に作用して職務行動を操作する、という行動科学の構図 [Fishbein and Ajzen 1975] を採用する。なお職務行動の直接的な観察は困難であることから、その前段階としての「行動への

意思」(behavioral intentions)を検討することになる。

### 1. 経済学における動機づけ

労働者の職務への動機づけは、本質的に怠惰であるとされる労働者に職務を遂行させる(怠業の阻止)ときと、自発的に職務に取り組んで作業実績を高める(労働意欲の高揚)という異なる文脈で語られている<sup>(注3)</sup>。それぞれを「非自発的動機づけ」と「自発的動機づけ」と呼称しておこう。この対比は、はじめに引用したWeberのいう「できるだけ働かないで、しかもふだんと同じ賃金がとれる」という態度と「あたかも労働が絶対的な自己目的であるかのように励む」という態度と大きく重なることになる。

組織効率の観点からすれば、2つの動機づけは共に有用であるとしても、その作動には異なるメカニズムが働くと考えられる。しかし、多くの議論では双方は峻別されていない。結論を先取りすれば、経済学は非自発的動機づけを、そして行動科学は主として自発的動機づけを議論する傾向がある。この相異は、動機づけの誘因として、経済学は金銭的報酬、そして行動科学は非金銭的報酬に焦点を当てるというアプローチの差に典型的に現われている。

経済学が頻繁に用いる内部労働市場という用語が端的に示すように、主流派経済学は企業組織内においても擬制的市場が機能すると想定する。そして労働に負の効用をもたせうえで、金銭的報酬についての利己的利益の最大化行動をとる個人を措定する(主流派仮説)。これは、財市場における価格メカニズムを内部労働市場における労働報酬システム(以下、労働報酬)に置き換えた議論、すなわち労働報酬に労働者

が合理的に反応するという設定である。この設定では、そもそも、動機づけは問題とはならない。

経済学において動機づけが議論されるのは、Milgrom and Roberts(1992)が「効力ある完備契約が現実には締結できないというインセンティブ制約が動機づけ問題が生じる唯一の理由」と述べているように不完全情報を措定したときである。したがって、非自発的動機づけが議論されている。ここでの主題は、効率的な契約のデザインとなる。

### 2. 部分的贈与交換仮説

経済学においても、主流派とは異なる設定をもつアプローチが登場している。そのひとつに、人類学における贈与交換の枠組みを雇用関係にもち込んだ部分的贈与交換仮説[Akerlof 1982]がある。

交換の基本形には、市場交換(経済的交換)と贈与交換(社会的交換)がある。市場交換は匿名である当事者間の売買契約であり、また交換財の価格は市場により決定される。匿名であることは、契約当事者間の平等と契約相手を選択する自由を意味する。これに対して贈与交換では、交換当事者の社会的関係が表面化する。市場交換と対比したうえでの贈与交換の特徴は、返礼の義務が明確に特定化されておらず、また返礼の規模・内容が返礼主体の裁量に委ねられることである。したがって贈与交換は短期的には均衡する必要はなく、長期的に均衡することが期待される。経済学の主流派仮説は雇用関係を経済的交換とみなすが、現実の雇用関係、それも組織内における長期的なそれを契約の自由と平等に裏打ちされた純粋な経済的交換とみなすには無理があろう。ここに、雇用関係を贈与

交換で捉えようとする契機がある。

Akerlof は、現金転記を職務とする女子職工が、昇進や給与手当での増加という報酬が得られないにもかかわらず、会社の設定したノルマ以上に作業をこなすという事実に着目する。そして、職工が自発的に動機づけられていることを説明するために、贈与交換の互酬的性格を強調する人類学者の Mauss (1954) の議論を援用して、ノルマ以上の作業を職工による企業への贈与とみなす。すなわち、市場均衡賃金よりも高い賃金を享受する労働者が、その返礼として高い労働努力を提供すると主張する。

ところで返礼行為の動機づけについて、Blau (1974) は友情や信頼に裏づけられた人格的關係から生じる義務を強調し、また Gouldner (1960) は互惠性の社会規範に規定された恩恵への返礼としての道徳的義務とやや強く捉えている。しかし企業自体は非個人であることから、恩恵に対する返礼の道徳的義務などに贈与交換の存在理由を求めるには無理があろう。むしろ労働者がもつ贈与交換の性向を、経営者が戦略的に利用する可能性が指摘されよう。Milgrom and Roberts (1992) の用語を使えば、企業はインフルエンシ活動を通じて労働者が企業に対して贈与への返礼としての努力を自発的に行うように仕向ける可能性である。このような枠組みのなかで、部分的贈与交換仮説は整合的に捉えられることになる。

主流派仮説と部分的贈与交換仮説は、非自発的動機づけと自発的動機づけという異なる動機づけを対象としており、また雇用関係を市場交換ないしは贈与交換として捉えるかで決定的に立場を異にする。市場交換とするとき、労働努力(労働の限界生産力)が賃金率を決定する。

しかし贈与交換とみなせば、賃金率が労働努力を決定することになる。

### 3. 効率賃金仮説とその実証

Akerlof (1984) は部分的贈与交換仮説を効率賃金仮説の一形態としていることから、効率賃金仮説についての実証研究をレビューしておこう<sup>(注4)</sup>。この仮説には、贈与交換仮説、怠業阻止仮説、転職阻止仮説、逆選択仮説、栄養仮説などいくつかの類型がある[Yellen 1984]。このうち組織内の職務行動に直接かかわる仮説は、贈与交換仮説と怠業阻止仮説[Shapiro and Stiglitz 1984; Krueger and Summers 1988]であろう。怠業阻止仮説は、効率賃金が怠業の発覚による解雇の機会費用を高めることから、労働者は怠業しないように動機づけられるとする。いうまでもなく、非自発的動機づけが議論されている。

効率賃金仮説は、賃金を効率賃金と認識した労働者が、その職務行動に変更を加えるという枠組みにおいて検証する必要がある。しかし、方法論的個人主義をとる経済学は労働者の意識を計測することなく、様々な代替指標を用いて検証を試みることになる。

Fleisher and Wang (2001) は、ミンサー流の賃金関数により求めた市場均衡賃金率を上回る賃金部分を効率賃金とする。それが高い生産性や利潤と関連するという結果から、効率賃金仮説を支持している。しかしこの手法では、効率賃金と生産性とを介在する論理が不明であり、また効率賃金仮説のどのタイプの検証かも明らかでない。怠業阻止仮説の検証としては、次がある。Osterman (1994) は、米国の企業データを用いて、効率賃金が労働者/監督者比率を低下させることから仮説を支持する。Cappelli and Chauvin (1991) は、懲戒解雇率を怠業の指標

とし、また工場の平均賃金率と工場周辺の代替的職種の賃金率との差を賃金プレミアム（効率賃金）とする。そして、賃金プレミアムが有意に懲戒解雇率を下げることを検出している。効率賃金率と監督費用との代替性を検出した研究もある [ Gordon 1994 ; Ewing and Paynet 1999 ]。ただし、これらの研究では労働者の職務意識を直接計測していないために、間接的な検証にとどまっている。

こうした企業レベルのデータに依拠した検証に対して、労働者個人を対象とした研究も行われている。Fairris and Alston (1994) は、米国の *Quality of Employment Survey* を用いて、「自分の職務については、一生懸命働く必要がある」というステートメントへの反応で労働意欲を捉える。均衡賃金率を上回る賃金部分をプレミアム（効率賃金）として、それが労働意欲を説明することから効率賃金仮説の妥当性を認めている。Goldsmith, Verum and Darity (2000) も同様の手法で検証している。明示されていないが、贈与交換仮説の検証であろう。ただし贈与交換仮説の本格的な検証は、実験経済学での検討にとどまっている [ Fehr et al. 1998 ; Hannan, Kagel and Moser 2000 ] (注5)。

#### 4. 行動科学における動機づけ

多岐にわたる行動科学の動機づけ理論の紹介は、本稿の意図を逸脱する。そこで労働報酬と労働意欲との関係に焦点を当てる過程理論と、組織と個人との関係において職務行動を検討するアプローチの2つに注目しよう。

過程理論を代表する期待理論 [ Porter and Lawler 1968 ] は、動機づけは期待と結果の誘意性の積であるとする。金銭的利得に誘意性をもつ労働者が労働報酬への主観的な期待により

動機づけられると読み直せば、主流派経済学の議論そのものである。本稿の実証分析でも、経済学の主流派仮説の検討に過程理論の手法を利用することにする。しかし多くの行動科学の研究は、経済学が労働誘因として想定する金銭的報酬の有効性には懐疑的であり、その実証研究の多くは金銭的報酬よりも非金銭的報酬のほうに動機づけ効果が大いことを明らかにしている [ Guzzo and Katzell 1987 ]。

非金銭的報酬と職務行動の関係を捕捉するために、職務満足について多くの実証研究が蓄積されてきた。しかし有意な結果が検出されなかったことから、組織における個人という新たな設定がなされるようになる。そこでの中核となる概念が、組織に対して個人が抱く心理的愛着 [ O'Reilly and Chatman 1986 ] と表現される組織コミットメント (organizational commitment) という職務態度である。コミットメントという用語は経済学・社会学そして心理学を問わず多くの分野で異なる含意をもって用いられているが、行動科学における組織コミットメントは Mowday, Steers and Porter (1979) の研究を嚆矢としており、(1) 組織目標に対する信頼と受容、(2) 組織への利他的態度、そして(3) 組織成員としてとどまりたいとする意思の3つの下位概念で組織コミットメントを構成している。その後、Allen and Meyer (1990) は、情緒的、規範的そして存続的下位概念を組織コミットメントの構成要素としている。このうち情緒的コミットメントは、多くの実証研究で、職務行動を説明する中心的概念 [ Reichers 1987 ] であるとされている。それは組織との情緒的紐帯を表わしており、「特定の組織に対する同一化と関与」として定義されている [ Porter et al. 1974 ]。本稿

でも、組織コミットメントというときは情緒的コミットメントを指すことにする。そして、組織コミットメントは諸々の職務行動の先行因子となることが多数の実証研究で指摘されている〔例えば、Mathieu and Zajac 1990〕

組織に対する総体的な職務態度である組織コミットメントが職務行動を説明するという構図は、労働努力と金銭的報酬との直裁的關係を想定する経済学のそれとは大きく異なっている。そして、この組織コミットメントと関係して組織における贈与交換論が行動科学においても展開されていくことになる。心理学の分野では贈与交換論の有効性ははやくから指摘されていた〔Levinson 1965〕が、それが実証の段階に至ったのは Eisenberger et al.(1986) による「知覚された組織支援」(perceived organizational support、以下、組織支援)の研究からである。この研究は、組織(情緒的)コミットメントと組織支援とを労働者と組織との贈与交換として捉える<sup>(注6)</sup>。すなわち、組織支援を知覚した労働者は組織コミットメントを高めて、その結果、贈与への返礼としての労働意欲が高まると主張する。

組織支援研究によって、組織コミットメントの性質が明瞭となった。また、「職工が擬人化した企業組織に対して愛着(sentiment)をもち、

企業への贈与に効用をみいだすのは自然なこと」と決定論的に主張した Akerlof (1982) の論理に明確な概念規定が与えられ、贈与交換仮説の実証可能性が高められたといえる。

ここで、2つの贈与仮説を整理しておこう。Akerlof は、賃金が部分的には贈与交換の性質を備えているとして、主流派の想定を覆す仮説を提示した。この意味では、部分的贈与交換仮説は主流派経済学と一線を画する。しかし、この仮説は金銭的報酬を念頭に置いており、この点では紛れもなく経済学的である。これに対して行動科学における贈与交換論では、非金銭的贈与が議論の対象となる。本稿では、前者を経済的贈与交換仮説、後者を社会的贈与交換仮説と呼称しよう。それぞれの仮説は異なる要因と論理展開をもっており、それゆえに労務管理を考えるうえでの政策的含意も異なっよう。

## 5. 分析の構図

動機づけ仮説(表1)を鳥瞰してきたが、これらの仮説を構成する変数の多くは労働者の職務意識で捉えることが望ましいことを指摘した。そこで本稿では、労働者を対象とした聞き取り調査から議論に必要な諸変数を構成していく。

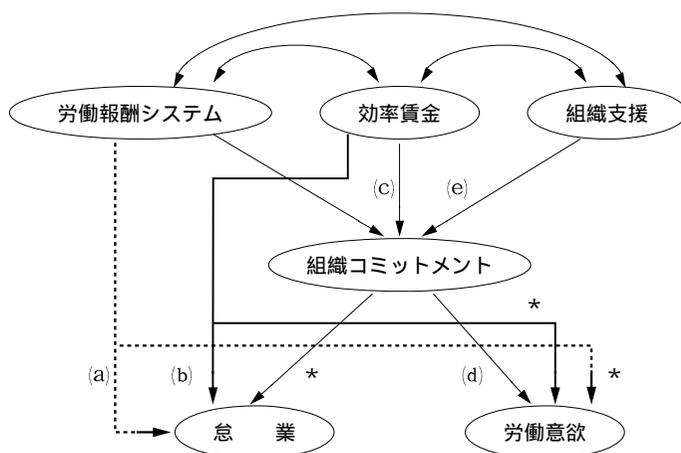
労働者の職務意識の観点から描かれている図1は、仮説検証のための構図を表わしている。主流派仮説と怠業阻止仮説では、効率賃金が直

表1 仮説の因果関係

| 仮説        | 因果関係                         |
|-----------|------------------------------|
| 主流派仮説     | 労働報酬 怠業(-)                   |
| 怠業阻止仮説    | 効率賃金 怠業(-)                   |
| 経済的贈与交換仮説 | 効率賃金 組織コミットメント(+)<br>労働意欲(+) |
| 社会的贈与交換仮説 | 組織支援 組織コミットメント(+)<br>労働意欲(+) |

(出所) 筆者作成。以下の図表も全て同じ。

図1 分析の構図



- (注) (1) 主流派仮説(a), 総業阻止仮説(b), (c d) 経済的贈与交換仮説, (d) 社会的贈与交換仮説 (e d)
- (2) \*は、本稿で検討する仮説にかかわる帰無仮説。
- (3) 双方向の曲線矢印は共変量を表わす。
- (4) 本文では転職意思についても分析を加えるが、動機づけを主題としているために図では省かれている。

接的に総業に影響する。これに対して、2つの贈与と交換仮説では、効率賃金ないしは非金銭的な組織支援を組織からの贈与とみなした労働者が、その返礼として組織コミットメントを高める。そして、その結果、職務行動が影響を受けることになる。

## 対象と労働市場

### 1. 分析対象

ドイモイ以降のヴェトナムの製造業を牽引してきた主役は、縫製・製靴業に代表されるローテク産業であった。例えば2000年の輸出額でいえば、縫製製品の輸出額は第1位の19億ドルであり、海産物14億8000万ドル、そして履物14億6000万ドルと続いている。しかし2004年末に多

国間繊維協定(MFA)が失効するなかで、ヴェトナムの縫製業がどこまで国際競争力を維持できるかは楽観できない。また、払込額でみた外資導入額は1996年をピークに減少しつつある。1997年の通貨危機の影響もあるうが、主要なASEAN諸国で直接投資の流入額が減少している現状は、経済成長の著しい中国が海外資本を吸収した結果であることは否めないであろう。

こうした制約条件のなかでヴェトナムは工業化を進めていかななくてはならない。ここで、経済発展で先行しているマレーシアやタイにおいて、縫製業に代表されるローテク産業から電気・電子といったハイテク産業への産業の高度化がなされたという経験はヴェトナムにも参考になるう〔御手洗・原 1999〕この移行の円滑な実現のための労務管理戦略の模索が、先に提

表2 対象企業

| 所在地    | 業種              | 経営形態      | 従業員規模(人) | サンプル数 |
|--------|-----------------|-----------|----------|-------|
| ローテク産業 |                 |           |          |       |
| ハノイ    | 製靴<br>縫製<br>製靴  | 従業員持ち株式会社 | 700      | 73    |
| ドンナイ省  |                 | 従業員持ち株式会社 | 2,800    | 71    |
| ドンナイ省  |                 | 国営        | 1,100    | 71    |
| ハイテク産業 |                 |           |          |       |
| ハノイ    | ブラウン管<br>プリント基板 | 韓国企業との合併  | 1,300    | 70    |
| ドンナイ省  |                 | 日系        | 2,146    | 74    |

表3 サンプル労働者の基本的属性

|        |       | 労働者数(人) | 年齢(歳)       | 勤続期間(月)      | 給与(000VTD)       |
|--------|-------|---------|-------------|--------------|------------------|
| ローテク産業 | 男子    | 41      | 26.37(6.13) | 32.39(45.28) | 677.07(144.31)   |
|        | 女子    | 174     | 23.93(3.24) | 24.46(26.26) | 526.32(146.83)   |
|        | 合計/平均 | 215     | 24.39(5.41) | 32.99(32.94) | 555.07(157.63)   |
| ハイテク産業 | 男子    | 99      | 27.96(6.13) | 64.18(20.78) | 1,522.20(543.91) |
|        | 女子    | 45      | 27.93(5.14) | 57.24(15.53) | 1,163.51(398.99) |
|        | 合計/平均 | 144     | 27.75(4.87) | 62.01(19.51) | 1,409.99(528.61) |

(注) (1) カッコ内は標準偏差。

(2) 1ドルは15,000VTD弱である。

|        |    | 婚姻関係      |           |        | 合計         |
|--------|----|-----------|-----------|--------|------------|
|        |    | 既婚        | 独身        | 離婚・死別  |            |
| ローテク産業 | 男子 | 15(36.6)  | 2(63.4)   |        | 41(100.0)  |
|        | 女子 | 27(15.5)  | 14(83.3)  | 2(1.1) | 174(100.0) |
| ハイテク産業 | 男子 | 48(48.5)  | 5(51.5)   |        | 144(100.0) |
|        | 女子 | 23(51.1)  | 22(48.9)  |        | 45(100.0)  |
|        | 合計 | 113(31.5) | 244(68.0) | 2(0.6) | 359(100.0) |

(注) (3) カッコ内は%。

示した作業仮説の背後にある問題意識である。

そこで本稿では、ローテク産業としてハノイとドンナイ省(地勢的にはホーチミン市の経済圏)から製靴工場を1社ずつとハノイの縫製工場の計3社、そしてハイテク産業としてハノイにあるテレビのブラウン管組立企業(韓国企業

との合併)とドンナイ省にあるプリント基板製造企業(日系)を対象として選定した(注7)。そして、その製造工程従事者(監督者は含まない)を対象として、調査員による質問票に基づく聞き取り調査を実施した(表2)(注8)。

聞き取り対象となった労働者について、その属

性(表3)と彼らをめぐる労働市場について簡単に紹介しておこう。平均年齢は20代半ばと比較的若い労働者が中心であり、ローテク産業が女子労働集約的、そしてハイテク産業が男子労働集約的である(注9)。ローテク産業の女子で未婚率が高いが、ベトナムでは結婚後も就業を継続する傾向が強い。賃金(月給)水準には、双方の産業で3倍近くの差がある。しかし高卒公務員の給与が月額30万ヴェトナム・ドン(VTD)程度であることを考慮すれば、ローテク産業の給与水準も効率賃金とみなしうる水準にある。高卒に限り給与水準をみても、ローテク産業の55万9380VTD(SD〔標準偏差〕=17万1796VTD)に対してハイテク産業では123万390VTD(SD=35万1224VTD)と明らかな差(t値=14.25, P<0.1%)が認められる(注10)。企業内の教育投資が大きくなるハイテク産業で、戦略的に高賃金が提示されているといえよう。

なお、産業別の賃金関数は以下に示される。ただし学歴は無学歴=1~大学卒=6、勤続期間は月、性別は男子=0・女子=1、FDは企業ダミーである。また、\*\*\*P<0.1%, \*P<

5.0%。ローテク産業では勤続期間、そしてハイテク産業では学歴が対照的に有意となっている。ローテク企業は、国営ないしは旧国営であり、その慣行が残存して勤続期間が賃金決定の有意な変数となると考えられる。

[ローテク産業]

$$\begin{aligned} \ln(\text{月給}) = & 6.55^{***} + 0.03\text{学歴} + \\ & (71.79) \quad (1.82) \\ & 0.02\text{勤続期間}^{***} - 0.19\text{性別}^{***} \\ & (5.22) \quad (-5.31) \\ & - 0.01^{***}\text{FD1} - 0.31^{***}\text{FD2} \\ & (-5.37) \quad (-9.27) \\ & \text{adj-R}^2 = 0.50, F = 43.45^{***} \end{aligned}$$

[ハイテク産業]

$$\begin{aligned} \ln(\text{月給}) = & 6.95^{***} + 0.12\text{学歴}^{***} + \\ & (65.45) \quad (7.50) \\ & 0.001\text{勤続期間} - 0.09\text{性別}^{**} \\ & (1.19) \quad (-2.99) \\ & - 0.49^{***}\text{FD3} \\ & (-15.52) \\ & \text{adj-R}^2 = 0.81, F = 151.67^{***} \end{aligned}$$

教育水準(表4)は、ローテク産業では中卒までと高卒以上が約半々であるが、ハイテク産業では全員が高卒以上である。なお、それぞれ

表4 教育水準(卒業基準)

|      | 産 業        |            |
|------|------------|------------|
|      | ローテク       | ハイテク       |
| なし   | 1(0.6)     |            |
| 小学校  | 26(12.1)   |            |
| 中学校  | 114(53.0)  |            |
| 高校   | 64(29.8)   | 103(71.5)  |
| 専門学校 | 6(2.8)     | 18(12.5)   |
| 大学   | 2(0.9)     | 20(13.9)   |
| その他  | 2(0.9)     | 3(2.1)     |
| 合 計  | 215(100.0) | 144(100.0) |

(注) かつこ内は%。

表5 支出割合 (%)

|       | ローテク労働者 | ハイテク労働者 |
|-------|---------|---------|
| 家計食費  | 31.4    | 26.8    |
| 住居費   | 14.2    | 5.7     |
| 個人的支出 | 11.8    | 8.5     |
| 貯蓄    | 14.0    | 19.1    |
| 送金    | 16.1    | 25.4    |
| その他   | 12.5    | 13.4    |
| 合 計   | 100.0   | 100.0   |

(注) 丸め込みのため合計が100.0になっていない。

の産業内では、性別の教育水準に差はない（資料省略）。支出の内訳（表5）をみると、住居費の支出比率はローテクとハイテク労働者でそれぞれ14.2%と5.7%となっている。ただし借家住いをする者に限れば、それぞれ17.5%（9万590VTD）と14.0%（1万7796VTD）である。移動労働者が多いことから送金の割合が高くなっており、また貯蓄率も10%台の値を示している。ある程度の余裕が生活に認められる数値であるが、これも対象とした労働者がベトナムでは比較的高い給与水準を享受しているためと考えられる。

出身地については、北部の企業では南部出身者は1名だけであり、ハノイを中心とする地域が労働の供給源となっている。これに対してドンナイ省にある南部の企業では、ドンナイ省出身者はローテク産業で8.5%、ハイテク産業で2.7%でしかなく、また南部出身者も多くない。むしろ北部出身者がローテク産業で64.7%、ハイテク産業で69.9%と過半数を占めている。ベトナムの人口圧力は北部で高く、北から南への人口移動がみられる〔General Statistical Office 2001〕が、本稿の調査対象についてもそれが確認できる。

なお歴史的経緯から、ベトナムの大企業の大半は国営企業であったが、経済自由化の過程で民営化が進んでいる。従業員持ち株会社は、

そうした過程のひとつの帰結である<sup>(注11)</sup>。本稿で対象としたドンナイ省の国営製靴工場も、従業員持ち株会社化が予定されていた。さらにハノイのブラウン管企業も、国営企業が韓国企業と合併して設立されている。すなわち、本稿の対象のうち、日系プリント基板企業のほかは、少なくとも何らかの形で国営企業の名残をもっている。したがって本稿における論理展開に、こうした企業形態が影響することは否定できない。ただし、従業員持ち株会社化が予定されている国営製靴工場における聞取りでも、工場長は販路の拡大や労務管理の近代化について熱心に語っており、競争的市場における企業経営を強く意識していた。また、もともと国営企業であったブラウン管企業の従業員が、後にみるように、ローテク企業とは異なる職務態度・行動を示していることも考慮すると、国営企業形態の影響よりは、むしろ本稿で指摘する製造技術形態の差異のほうが労働者の職務態度・行動に強く影響すると考えられる。

## 2. 対象者をめぐる労働市場

現在の職場への就職情報の入手方法（表6）は、ローテク労働者では親戚や友人といった個人的なネットワークからの情報入手が半分以上であるのに対して、ハイテク労働者では公的職業紹介所が約4割近くとなっている。これは外資系であるハイテク産業が公的職業紹介所の利

表6 就業情報入手方法

|        | 職業紹介所    | 友人       | 親戚       | 募集広告     | 自身       | その他     | 合計         |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|------------|
| ローテク産業 | 45(20.9) | 56(26.6) | 82(38.1) | 14(6.5)  | 15(7.0)  | 3(1.4)  | 215(100.0) |
| ハイテク産業 | 54(37.5) | 9(6.3)   | 10(6.9)  | 33(22.9) | 29(20.1) | 9(6.3)  | 144(100.0) |
| 平均     | 99(27.6) | 65(18.1) | 92(25.6) | 47(13.1) | 44(12.3) | 12(3.3) | 359(100.0) |

(注) カッコ内は%。

表7 代替的就業機会

質問 「現在の職場とほぼ同じ労働条件の職場を探すことは難しい」

|        | 全く妥当<br>しない | 妥当しない    | どちらとも<br>いえない | 妥当する      | 強く妥当する    | 合計         |
|--------|-------------|----------|---------------|-----------|-----------|------------|
| ローテク産業 | 37(17.2)    | 40(18.6) | 7(3.3)        | 71(33.0)  | 60(27.9)  | 215(100.0) |
| ハイテク産業 | 2(1.4)      | 8(5.6)   | 2(1.4)        | 60(41.7)  | 72(50.0)  | 144(100.0) |
| 平均     | 39(10.9)    | 48(13.4) | 9(2.5)        | 131(36.5) | 132(36.8) | 359(100.0) |

Wilcoxon 検定,  $Z = -6.202$ ,  $P < 0.0\%$

(注) カッコ内は%。

表8 転職意思

質問 転職について、あなたはどうお考えですか。

- 1: 転職はまったくありえない。
- 2: 近い将来においては、転職はありえない。
- 3: 職探しはしていないが、将来は転職するつもりである。
- 4: 転職を真剣に考えている。

|        | 1        | 2        | 3        | 4        | 合計         |
|--------|----------|----------|----------|----------|------------|
| ローテク産業 | 65(30.2) | 50(23.3) | 65(30.2) | 35(16.3) | 215(100.0) |
| ハイテク産業 | 4(3.9)   | 7(5.5)   | 10(6.9)  | 11(7.6)  | 144(100.0) |
| 平均     | 11(3.9)  | 12(3.4)  | 7(2.9)   | 4(1.8)   | 359(100.0) |

Wilcoxon 検定,  $Z = -3.696$ ,  $P < 0.0\%$

(注) カッコ内は%。

用を余儀なくされていることもある。

労働市場の状況は、一般には、失業率に代表されるマクロ指標で語られる。しかし労働者の属性(学歴、年齢、性別など)により、彼らの直面する労働市場の状況は異なるであろう。聞き取り調査で得られた回答から、それぞれの労働者が直面する労働市場の状況を知ることができる。産業別にみた回答の差は、ウィルコクソンの順位和検定で検定されている<sup>(注12)</sup>。

「現在の職場とほぼ同じ労働条件の職場を探すことは難しい」というステートメントに対して、7割以上が肯定的回答をみせているが、ハ

イテク労働者でその傾向が強い(表7)。これはハイテク労働者の市場がより超過供給となっているわけではなく、むしろハイテク産業で給与水準がローテク産業の3倍近くあることから窺えるように、彼らの離職を阻止するなどの目的で高い賃金が支払われているためと考えられる。

転職意思(表8)は全体的には低いですが、相対的にはローテク労働者のほうが高い。これは代替的就業機会の有無(表7)についての認識と対応しており、それと転職意思との Spearman の相関係数はローテク労働者で  $-0.34$  ( $P < 0.1$

表9 雇用保障と賃金との選好

- 質問 1：雇用保障よりは，高賃金のほうがよい。  
 2：どちらかといえば，雇用保障よりも高賃金のほうがよい。  
 3：どちらかといえば，高賃金よりも雇用保障のほうが重要である。  
 4：高賃金よりも，雇用保障のほうが大切である。

|        | 1      | 2        | 3        | 4       | 合計        |
|--------|--------|----------|----------|---------|-----------|
| ローテク企業 | 1(0.5) | 3(16.7)  | 15(70.7) | 2(12.1) | 21(100.0) |
| ハイテク企業 | 5(3.5) | 15(10.4) | 11(77.1) | 13(9.0) | 44(100.0) |
| 平均     | 6(1.7) | 5(14.2)  | 26(73.3) | 3(10.9) | 35(100.0) |

Wilcoxon 検定,  $Z = -0.031$ ,  $P < 97.5\%$

(注) かつこ内は%。

%)，そしてハイテク労働者では  $-0.17$  ( $P < 4.2\%$ ) と代替的就業機会がないと認識する労働者が有意に低い転職意思を示している。全体的に転職意思が低いことは，雇用保障（危険回避）と高い賃金との選好についての質問について，8割以上が雇用保障という安定を選好している（表9）ことから裏づけられる。ヴェトナムの現状では今回対象としたような近代的部門への就業は容易ではなく，一旦こうした企業に就業した労働者は就業そのものに固執する傾向が認められる。

### 手法と構図

#### 1. 質問項目

本稿で用いる主要な構成概念は，職務態度としては組織支援・労働報酬・組織（情緒）コミットメント・賃金適切度である。また職務行動としては，動機づけにかかわる労働意欲と怠業が考察の対象であるが，転職意思についても追加的に検討する。

複数の質問を利用した確認的因子分析により

求められる構成概念については，質問項目とそのキーワードが表10に示される。組織コミットメントについては Mowday, Steers and Porter (1979)を，また組織支援については Eisenberger et al.(1986)を参照して質問項目を選定した<sup>(注13)</sup>。単一のステートメントにより計測される概念は，以下のとおりである。なお，ステートメントにつけられるかつこ内はキーワードである。効率賃金については，「自分の仕事振りを考えたとき，現在の賃金水準は適切である」（賃金適切度）で捉える。職務行動については，「この工場では，私は一生懸命働こうとしている」（労働意欲）で労働意欲を，そして「仕事をしなくなるのが時折ある」（怠業）で怠業を捉える<sup>(注14)</sup>。そして，ステートメントが自分に，強く当てはまる = 5 ~ どちらともいえない = 3 ~ まったく当てはまらない = 1 までの5肢法の回答にリッカート化した得点を与えた。転職意思については，転職は全くありえない = 1 ~ 転職を真剣に考えている = 4（表8参照）という選択肢が用意された。

表10 分析に用いられる質問

| 組織支援   | キーワード  |
|--|--|
| 経営者は労働者が勤勉に働けば評価してくれる。<br>経営者は従業員のことを気にかけてくれる。<br>経営者は信頼できる。<br>経営者は労働条件の改善に努めてくれる。<br>この工場では何かあったときには援助がある。<br>経営者は敬意を持って労働者を扱ってくれる。<br>雇用は保障されている。 | 勤勉評価<br>恩恵<br>信頼<br>改善<br>援助<br>敬意<br>雇用保障   |
| 組織コミットメント  |  |
| 工場は家族のようである。<br>工場に愛着を感じる。<br>工場に忠誠心を感じる。<br>この工場では働いていることを誇りに感じる。<br>この工場では働いていることが自慢である。   | 家族<br>愛着<br>忠誠<br>誇り<br>自慢                   |
| 労働誘因   |  |
| この工場では勤勉に働けば高い賃金が得られる。<br>この工場では勤勉に働けば昇進できる。<br>昇進は公平になされている。<br>昇進の機会はある。<br>私の仕事は適切に評価されている。<br>評価の基準は明確になっている。                                    | 勤勉賃金<br>勤勉昇進<br>昇進公平<br>昇進機会<br>適切評価<br>評価基準 |

## 2. 分析と結果

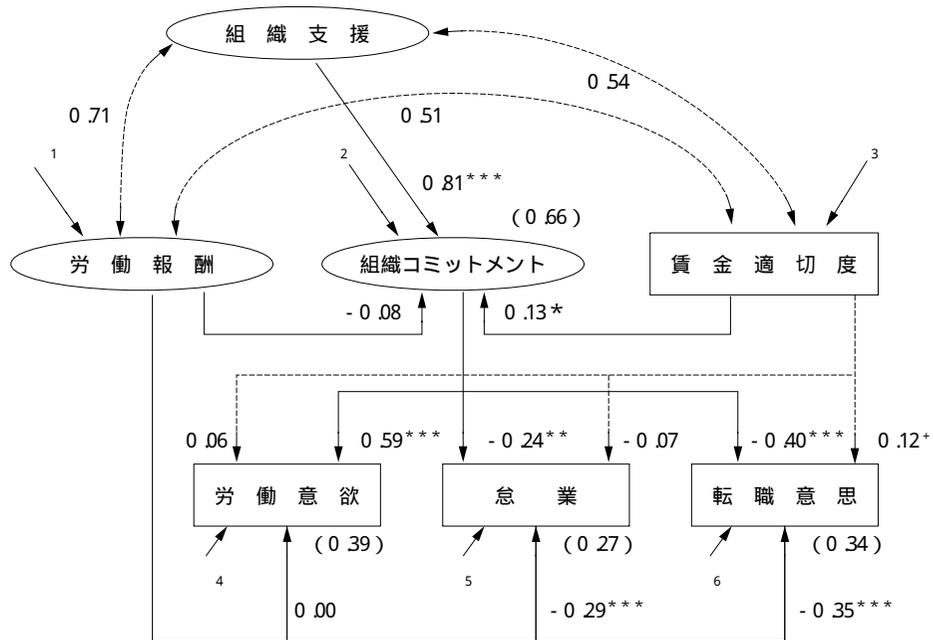
図1に示した全体の構図が、尤度推定法による共分散構造分析 (structural equation model) の多重指標モデルを利用して検証された (図2)。図の楕円は潜在変数を表わし、かっこ内の数値は重相関係数の平方である。図では煩雑を避けるために潜在変数を構成する観測変数とその因果係数は注に示されている。因果係数 (影響指標) は標準化されている。

適合度指標 GFI・修正適合度指標 AGFI・残差平方平均平方根 RMR そして RMSEA (root mean square error of approximation) といった共分散構造モデルを評価する主要な指標 [豊田1998] も満足できる水準となっている。計算に

は SPSS, AMOS4.0 が用いられた。

職務行動の説明変数からみていこう。(1)組織コミットメントは、労働意欲を高め、怠業と転職を阻止している。因果係数の大きさからみても組織コミットメントは職務行動全般に影響する職務態度となっており、先進産業社会で確認されている事実と符合している。これに対して、(2)労働報酬は、労働意欲には影響していないが怠業と転職を阻止している。なお、怠業の阻止については、組織コミットメントよりも労働報酬のほうが強い阻止効果をもっており (0.29 > 0.24)、主流派仮説 (労働報酬 → 怠業) が支持されている。(3)賃金適切度の職務行動への直接効果は認められず、怠業阻止仮説は棄却される。

図2 共分散構造分析の結果



RMR=0.077, GFI=0.903, AGFI=0.876, RMSEA=0.051 (上限=0.059, 下限=0.043)

(注) (1) 潜在変数を構成する観測変数の因果係数(因子負荷量)。

組織支援: 勤労評価=0.72, 恩恵=0.75, 信頼=0.65, 改善=0.61, 援助=0.66, 敬意=0.77, 雇用保障=0.52。

組織コミットメント: 家族=0.43, 愛着=0.75, 忠誠=0.58, 誇り=0.68, 自慢=0.80。

労働誘因: 勤労賃金=0.57, 勤労昇進=0.64, 昇進公平=0.66, 昇進機会=0.71, 適切評価=0.71, 評価基準=0.61。

なお、質問はキーワード表示(表10参照)係数は、全て0.1%で有意。

(2) \*\*\* $P < 0.1\%$ , \*\* $P < 1.0\%$ , \* $P < 5.0\%$  +  $P < 10.0\%$ 。

(3)  $\xi$  は誤差項。

転職意思についても、10%水準で有意ではあるが、期待されるものとは逆符号となっている。

次に、贈与交換に関わる論理を確認しよう。組織コミットメントが職務行動に影響する主要な職務態度として検出されたが、その主要な先行因子となるのが組織支援(因果係数=0.81)である。賃金適切度は組織コミットメントに対して有意な因果係数(0.13)をもっているが、組織支援を経由した間接効果(0.44=0.54×0.81)

のほうが大きい。また賃金適切度と労働報酬はともに組織支援と強い共変関係にあることから、それらを労働者は組織支援を構成する要因と認識しているといえる。すなわち、経済的贈与交換仮説の論理(賃金適切度→組織コミットメント→労働意欲)も検出できるが、社会的贈与交換仮説の論理(組織支援→組織コミットメント→労働意欲)がより強く現われている。

表11 厚生関数 ( カテゴリ回帰 )

標準化係数 ( )

|                | 楽しい              | 快適               | フラストレーション         |
|----------------|------------------|------------------|-------------------|
| 組織コミットメント      | 0.49 (98.32) *** | 0.44 (86.55) *** | -0.15 (7.03) **   |
| 賃金適切度          | 0.29 (38.88) *** | 0.24 (29.35) *** | -0.23 (16.94) *** |
| 労働報酬           | -0.44 (0.90)     | 0.07 (2.12)      | -0.14 (7.28) **   |
| 性別             | 0.01 (0.06)      | -0.06 (1.60)     | 0.03 (0.38)       |
| 教育水準           | -0.13 (8.09) *** | -0.11 (5.78) *** | 0.06 (1.74)       |
| 勤続期間           | 0.05 (1.18)      | -0.02 (0.19)     | 0.04 (0.70)       |
| 産業ダミー          | 0.11 (3.78) +    | 0.18 (10.42) *** | -0.23 (13.96) *** |
| R <sup>2</sup> | 0.45             | 0.48             | 0.28              |
| F 値            | 28.22 ***        | 28.60 ***        | 10.49 ***         |

(注) (1) かつこ内はF値。\*\*\*P<0.1%, \*\*P<1.0%, +P<10%。

(2) 教育水準：なし=1, 小学校=2, 中学校=3, 高校=4, 専門学校=5, 大学・その他=6。

(3) 産業ダミー：ローテク産業=0, ハイテク産業=1。

(4) 「楽しい」と「快適」の単相関係数=0.62\*\*\*。「フラストレーション」とは、それぞれ-0.336\*\*\*と-0.388\*\*\*。

表12 労働者の厚生と職務行動の単相関

|      | 楽しい   | 快適    | フラストレーション |
|------|-------|-------|-----------|
| 労働意欲 | 0.47  | 0.43  | -0.29     |
| 怠業   | -0.35 | -0.41 | 0.50      |
| 転職意思 | -0.36 | -0.41 | 0.34      |

(注) 全て0.1%水準で有意。

### 3. 労務管理戦略と労働者の厚生

労働者の厚生を、「この工場で働くことは楽しい」(楽しい), 「この工場で働くのは快適である」(快適)そして「働いているときにフラストレーションを感じる」(フラストレーション)という質問への回答(強く当てはまる=5~全く当てはまらない=1)で捉え、経営戦略の対象となる職務態度で回帰(最適尺度法によるカテゴリ回帰: SPSS11.5)させた(表11)。

厚生に最も影響するのは、職務行動を説明する最も有力な職務態度であった組織コミットメントである。賃金適切度も厚生を高めている。また、厚生の程度は労働意欲と正、そして怠業と転職意思とは負の強い関連を示している(表

12)。すなわち、労働意欲を高揚して怠業と転職を阻止する労務管理戦略は、労働者の厚生の向上と矛盾しておらず、むしろパレート改善の戦略となっていることには留意しておく必要がある。

### ローテクとハイテク産業の対比

#### 1. 仮説の提示

製造技術の異なるローテクとハイテク産業では、それゆえに労務管理のあり方も異なるという作業仮説を提示した。ここまでの検討で明らかとなった知見に基づいて、この作業仮説を検証可能な仮説に書き換えておこう。

仮説：ローテク産業では、作業工程において労働者個人の判断が求められることが少ない經常的な作業が中心であり、また労働者個人の労働努力の判定も比較的容易である。したがって、労働意欲の高揚ではなく怠業の阻止による作業の遂行がなされるために、短期的な労働報酬を

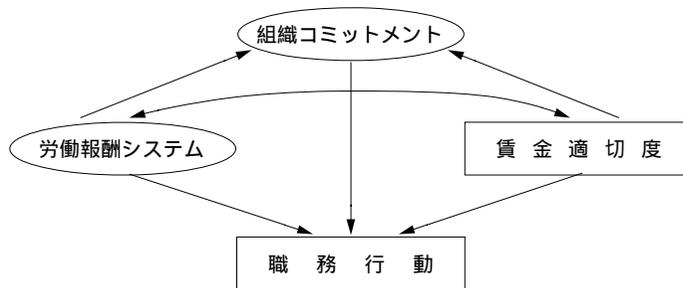
表13 職務態度にかかわる平均値の差の検定

|           | ローテク産業        | ハイテク産業      | t - 値   |
|-----------|---------------|-------------|---------|
| 組織支援      | - 0.24 (1.10) | 0.48 (0.49) | 7.54*** |
| 組織コミットメント | - 0.22 (1.09) | 0.44 (0.57) | 6.74*** |
| 賃金適切度     | 3.44 (1.48)   | 4.43 (0.76) | 7.54*** |
| 労働報酬      | 0.07 (1.05)   | 0.15 (0.88) | 2.15*   |

(注) (1) かつこ内は標準偏差。賃金適切度以外は Rubin-Anderson 法に基づく因子得点であるために、全サンプルにかかわる得点の平均は0、分散は1である。

(2) \*\*\*P < 0.1%, \*P < 5.0%。

図3 職務行動にかかわる共分散構造モデル



(注) 四角は観測変数。楕円は潜在変数。潜在変数は図2と同じく観測変数で構成されるが、図では省略。

軸とした労務管理が採用される。また、これまでの枠組みでは議論されてこなかったが、怠業を阻止するもうひとつの手段としての監督の強化がなされる。

これに対してハイテク産業では、ルーティン化できない作業が多く、また品質が重要となるために丁寧な作業が求められる。こうした産業では状況依存的な契約で作業内容を規定することや監視による職務の遂行には禁止的に高くなる取引費用がともなうことから、労働意欲を高めることによる自発的な作業の遂行が要請される。したがって、組織コミットメントの醸成により労働意欲を高める労務管理戦略が採用される。また、短期的な労働努力の判定が困難なことから、昇進の重視などのように長期的な労働報酬に重きが置かれる。

## 2. 検証

職務行動関数を求める前に、説明変数となる職務態度を産業間で比較しておこう(表13)。組織支援・賃金適切度・労働報酬の全てが、ハイテク産業で有意に高くなっている。組織支援・労働報酬そして賃金適切度について判別分析を行い、次の標準化された正準判別関数がえられた。判別率からみても、ローテクとハイテク労働者の職務態度には大きな差があることが確認できる。その結果、これらを先決因子とする組織コミットメントもハイテク産業で有意に高くなっている。

$$Z = 0.72 \text{組織支援} + 0.65 \text{賃金適切度} - 0.30 \text{労働報酬}$$

判別率 = 75.21%, Wilks の  $\Lambda = 0.93$ ,

$$\chi^2 = 104.54, P < 0.1\%, \text{正準相関} = 0.51$$

表14 産業別の共分散構造分析の結果

| 説明変数                          | 被 説 明 変 数         |         |          |        |          |          |
|-------------------------------|-------------------|---------|----------|--------|----------|----------|
|                               | 労働意欲              |         | 総 業      |        | 転職意思     |          |
|                               | ローテク産業            | ハイテク産業  | ローテク産業   | ハイテク産業 | ローテク産業   | ハイテク産業   |
| 組織コミットメント                     | 0.52***           | 0.62*** | -0.05    | -0.24* | -0.24*   | -0.39*** |
| 労働報酬                          | 0.09              | 0.03    | -0.38*** | 0.00   | -0.42*** | -0.08    |
| 賃金適切度                         | 0.06              | -0.07   | -0.12    | -0.10  | 0.09     | -0.04    |
| 重相関係数の平方                      | 0.37              | 0.38    | 0.23     | 0.09   | 0.30     | 0.21     |
|                               | 組 織 コ ミ ッ ト メ ン ト |         |          |        |          |          |
| 労働報酬                          | 0.45***           | 0.40**  | 0.47**   | 0.38** | 0.47***  | 0.39**   |
| 賃金適切度                         | 0.20*             | 0.21*   | 0.19*    | 0.20*  | 0.19*    | 0.20*    |
| 報酬↔賃金                         | 0.48              | 0.40    | 0.47     | 0.39   | 0.48     | 0.39     |
| 間接効果（組織支援を經由：2つの因果係数が有意な場合のみ） |                   |         |          |        |          |          |
| 労働報酬                          | 0.23              | 0.25    |          | -0.09  | -0.11    | -0.15    |
| 賃金適切度                         | 0.10              | 0.13    |          | -0.04  | -0.06    | -0.08    |
| 適合度指標                         |                   |         |          |        |          |          |
| RMR                           | 0.11              | 0.07    | 0.11     | 0.09   | 0.10     | 0.08     |
| GFI                           | 0.92              | 0.89    | 0.92     | 0.90   | 0.92     | 0.90     |
| AGFI                          | 0.87              | 0.84    | 0.88     | 0.85   | 0.88     | 0.86     |
| RMSEA                         | 0.07              | 0.07    | 0.06     | 0.06   | 0.06     | 0.06     |

(注) (1) 潜在変数を構成する観測変数の因果係数は省略。ただし、係数は全て1%水準で有意。

(2) 「報酬↔賃金」は共変関係（相関）を示す。

平均値：ローテク産業 = -0.48 (SD = 1.21),  
ハイテク産業 = 0.71 (SD = 0.55)

図3の完全逐次モデルに示される職務行動関数を想定して(注15)、その共分散構造分析の結果が表14に示される（紙幅の都合で図の表示は省略）。

労働意欲：労働意欲を高めるのは労働報酬ではなく組織コミットメントであるというプールしたデータで検出された結果は、個別の産業でも確認できる。ハイテク産業で組織コミットメントの因果係数が大きく、また組織コミットメントも有意に高いことを考慮すれば、ハイテク産業で組織コミットメントの醸成による労働意

欲の高揚戦略が採用されるという仮説が支持されよう。

総業：総業については、ローテク産業では労働報酬制度は阻止効果を発揮しているが、ハイテク産業では効果は認められない。ローテク産業では労働報酬により総業を阻止する戦略が採用されるという仮説が支持されている。ハイテク産業では組織コミットメントが5%の有意水準ながら総業阻止効果を示していることは本稿の議論では捉えられない結果である。ただし、ハイテク産業に関しての総業の重相関係数の平方が0.09でしかないことを考えれば、結果からは多くのことを語ることは慎重である必要が

あろう。

転職意思：転職意思についても、ローテク産業では労働報酬，そしてハイテク産業では組織コミットメントが効力を示している。組織コミットメントが転職意思を低めることは、先進産業社会を対象とした研究でも広く確認されている事実である。しかしローテク産業でみられる労働報酬が転職意思を低下させるという論理は、新たな関連の検出である。この事実の詳細な検討は、今後の検討に委ねなくてはならない。しかしローテク産業では労働報酬，そしてハイテク産業では組織コミットメントが効力をもつことは、それぞれの産業が相対的に重視している労務管理戦略を表わしているといえよう。

賃金適切度は職務行動への有意な直接効果を示していないが、組織支援を経由した労働意欲への間接効果は認められる。労働報酬についても、労働意欲については、直接効果よりも間接効果のほうが大きい。産業別にみても、労働報

酬や賃金適切度が組織支援の一部を構成していることがわかる。

2つの産業について推計された職務行動関数の結果は、仮説をほぼ支持しているといえる。

### 3. 監視による怠業の阻止

動機づけに焦点を当てたために考慮しなかったが、監督の強化によっても怠業は阻止される。監督者と経営者に対する労働者の態度の観点から、双方の産業における監督システムについて検討しよう。

「労働者は十分な理由なく解雇される恐れがある」というステートメントに対して、「妥当する」と「強く妥当する」との回答の合計はハイテク産業で9.1%あるのに対して、ローテク産業では37.6%と有意に高くなっている（表15）。また「監督者は労働者を強く叱責することがある」についても、それを妥当する比率は、ハイテク産業で17.4%であるのに対してローテク産業では48.8%と有意に高くなっている（表

表15 解雇のおそれ

|        | 強く妥当する   | 妥当する     | どちらともいえない | 妥当しない    | 全く妥当しない   | 合計         |
|--------|----------|----------|-----------|----------|-----------|------------|
| ローテク産業 | 39(18.1) | 42(19.5) | 4(1.9)    | 36(16.7) | 94(43.7)  | 215(100.0) |
| ハイテク産業 | 5(3.5)   | 8(5.6)   | 3(2.10)   | 17(11.8) | 111(77.1) | 144(100.0) |

Wilcoxon 検定,  $Z = 5.29$ ,  $P < 0.1\%$

(注) カッコ内は%。

表16 監督者の叱責

|        | 強く妥当する   | 妥当する     | どちらともいえない | 妥当しない    | 全く妥当しない  | 合計         |
|--------|----------|----------|-----------|----------|----------|------------|
| ローテク産業 | 31(14.4) | 74(34.4) | 1(0.5)    | 44(20.5) | 65(30.2) | 215(100.0) |
| ハイテク産業 | 7(4.9)   | 18(12.5) | 2(1.4)    | 37(25.7) | 80(55.6) | 144(100.0) |

Wilcoxon 検定,  $Z = 5.89$ ,  $P < 0.1\%$

(注) カッコ内は%。

表17 監督者に対する態度

|                     | 因子負荷量 | 共通性  |
|---------------------|-------|------|
| 監督者は労働者の面倒をよく見てくれる。 | 0.55  | 0.78 |
| 監督者は労働者を信頼している。     | 0.53  | 0.74 |
| 監督者は信頼できる人である。      | 0.61  | 0.73 |
| 監督者は労働者を公平に扱ってくれる。  | 0.50  | 0.72 |
| 監督者は労働者の不満を聞いてくれる。  | 0.51  | 0.70 |

16)。次に、労働者の監督者への評価を探るために5つの質問を用意した(表17)。因子分析(主因子法)により、ひとつの有意(固有値=2.71, 分散=54.12%)な監督者に対する態度が抽出された。因子得点(Rubin-Anderson法)の平均は、ローテク産業で-0.13であるのに対して、ハイテク産業で0.20と有意な差がある( $t=3.05, P<0.05$ )。

このように、ローテク産業で、総業を阻止するためにやや強圧的な監視がなされているといえる(注16)。本稿のモデルでは総業の説明力が低かったが、ここに述べた結果は総業を阻止するために別の手段が採用されていることを示唆している。本稿では、監督について十分な資料を収集しておらず、詳細な検討は今後の課題としたい。

## 結論

産業構造の高度化には労働観や職務意識の変容がともなうというWeberの主張を手がかりとして、産業構造の高度化過程における労務管理戦略を、労働者の職務意識という観点から検討してきた。

本稿で明らかとなった主要な知見は、次の2つである。(1)職務行動の最も有力な説明変数は、組織への一体感をあらわす組織コミットメント

である。そして組織コミットメントを醸成する因子として組織支援が抽出されたことから、職務行動が社会的贈与交換の枠組みで捉えられることを明らかとした。これは先進産業社会の調査でもひろく確認されている論理であり、それが工業化の初期段階にある社会でも確認されたことには留意すべきであろう。また製造技術ないしは作業特性という観点から、(2)ローテク産業では短期的報酬や監視を軸とした労務管理が採用されているのに対して、ハイテク産業では組織支援を通じて組織コミットメントを高めるという労務管理戦略が採用されることが明らかとなった。このことから、次の2つの含意が導き出されうる。

ローテクからハイテクへと産業転換がなされるときには、労働報酬が労務管理戦略の対象から外れて、組織コミットメントの醸成がより重要な意味をもつことになる。換言すれば、総業の阻止ではなく労働意欲の高揚が労務管理戦略の要諦となる。こうした視点に立てば、製造技術との対応関係を考慮しない労務管理手法(例えば日本的経営)の画一的な移転には慎重になるべきであろうし、また経済発展の過程で産業構造が変化するときには労務管理、したがって労働者の職務意識もまた変容が求められることにも留意する必要がある。

次に、対象とした双方の産業は、ともに川下

の労働集約的産業である。しかしローテク産業の労務管理が比較的単純であるのに対して、組織コミットメントの醸成がもとめられるハイテク産業のそれはやや高度となる。したがって、縫製・製靴産業といったローテク産業は単なる要素価格からみた比較優位だけではなく、労務管理という点でも工業化を始動する産業として適切といえよう。

本稿の手法は、質問票による労働者への聞き取り調査である。組織心理学や経営学などでは頻りに採用されてはいるが、有効ではあれ労務管理の限られた側面を議論する手法である。政府介入の大きい開発途上国の企業経営を議論するには、経済学的手法にもとづく分析による補完が不可欠であることを、最後に指摘しておきたい。

(注1) Weber (1976) の第1章における議論を参照。本稿の引用は大塚訳 (1988)。

(注2) 経済学も行動科学に含まれるともいえるが、経済学が方法論的個人主義に立脚するのに対して、本稿でいう行動科学は心理学的接近を採用することから方法論的個人主義を措定していない。この相異をもって、本稿では経済学と行動科学を対比させる。

(注3) 労働意欲と怠業は同一次元の両端にある概念として捉えられるかもしれない。しかし、例えば、高い労働意欲をもった労働者が何らかの組織内の理由により労働意欲の実現ができずに怠業するケースを考えれば、双方は独立した概念として捉えられよう。

(注4) 効率賃金仮説の途上国経済への適用可能性については、Riveros and Bouton (1994) を参照されたい。

(注5) 本稿と近似する枠組みでの研究として、拙稿 [大野 2003] を参照されたい。

(注6) 組織支援と情緒的コミットメントとの関係は広く確認されている。そのレビューについては Rhoades and Eisenberger (2002) を参照されたい。

(注7) 紙幅の都合で、賃金決定や経営形態のもつ意味などは紹介していない。詳しくは、例えば、秋葉 (2001) を参照されたい。

(注8) 聞き取り調査には、ベトナム国会・社会委員会事務局の助けを得た。

(注9) 職務意識への性差の影響は認められなかったため、本稿では性差は議論されていない。

(注10) 1ドルは1万5000VTD弱である。

(注11) ベトナムの国営企業改革については、石川 (1999) を参照されたい。

(注12) 標準正規分布Z統計量(絶対値)による近似であり、それに基づく有意水準(両側検定)も漸近有意確率である。

(注13) こうした概念を構成するために考案された質問項目は先進国を対象とするために、開発途上国という環境では適合しない質問がある。そうした質問は含まれていない。

(注14) これに近い質問で労働努力を捉えた研究としては、Fairris and Alston (1994) を参照されたい。

(注15) 産業別の分析によるサンプル数の減少により結果が不安定となることから、図1から組織支援が省かれている。これは、組織支援は組織コミットメントを介して職務行動に影響するという本稿の考察に基づいている。

(注16) Rhoades, Eisenberger and Armeli (2001) は、組織支援と情緒的コミットメントの相関を確認したうえで、知覚された組織支援の先行因子として組織の報酬、手続き的公正そして監督者支援が有意であることを検証している。この議論は、本稿の図式と重なっている。

## 文献リスト

### 日本語文献

- 秋葉まり子 2001. 「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」『アジア経済』4(7): 2-17.
- 石川滋 1999. 「国営企業改革」石川滋・原洋之介編『ヴェトナムの市場経済化』東洋経済新報社.
- 大野昭彦 2003. 「贈与交換論からみた職務への動機づけ

ラオス・カンボジアの工場労働者を対象として  
『経済研究』54(4): 289-299.

豊田秀樹 1998. 『共分散構造分析：入門編』朝倉書店。  
御手洗久巳・原正一郎 1999. 「電気・電子産業」石川  
滋・原洋之介編『ヴェトナムの市場経済化』東洋  
経済新報社。

#### 英語文献

Akerlof, G.A. 1982. "Labor Contracts as Partial Gift Exchange." *Quarterly Journal of Economics* 87(4): 543-569.

1984. "Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four Views." *American Economic Review* 74(2): 79-83.

Allen, N.J. and J.P. Meyer 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18.

Blau, P.M. 1974. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley (間場寿一・居安正・塩原勉共訳『交換と権力 社会家庭の弁証法社会学』新曜社 1974年)。

Cappelli, P. and K. Chauvin 1991. "An Interplant Test of the Efficiency Wage Hypothesis." *Quarterly Journal of Economics* 106(3): 769-787.

Eisenberger, R. et al. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 71(3): 500-507.

Ewing, B.T. and J.E. Paynet 1999. "The Trade-off between Supervision and Wages: Evidence of Efficiency Wages from the NLSY." *Southern Economic Journal* 66(2): 424-432.

Fairris, D. and L.J. Alston 1994. "Wages and the Intensity of Labor Effect: Efficiency Wages and Compensating Payments." *Southern Economic Journal* 61(1): 149-160.

Fehr, E. et al. 1998. "When Social Norms Overpower Competition: Gift Exchange in Experimental Labor Markets." *Journal of Labor Economics* 16(2): 324-351.

Fishbein, M. and I. Ajzen 1975. *Belief, Attitude, Intention*

*and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading*. MA: Addison-Wesley.

Fleisher, B.M. and Wang Xiaojun 2001. "Efficiency Wages and Work Incentives in Urban and Rural China." *Journal of Comparative Economics* 29(4): 645-662.

General Statistical Office 2001. *1999 Population and Housing Census: Census Monograph on Internal Migration and Urbanization in Viet Nam*. Ha Noi: Statistical Publishing House.

Goldsmith, A.H., J.R. Verum and W. Jr. Darity 2000. "Working Hard for the Money? Efficiency Wages and Worker Effort." *Journal of Economic Psychology* 21(4): 351-385.

Gouldner, A.W. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review* 25(2): 161-178.

Gordon, D. M. 1994. "Bosses of Different Stripes: A Cross-National Perceptive on Monitoring and Supervision." *American Economic Review* 84(2): 375-379.

Guzzo, R.A. and R.A. Katzell 1987. "Effects of Economic Incentives on Productivity: A Psychological View." In *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing: Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. ed. H.R. Nalbantian. 107-119. Totowa, New Jersey: Rowman and Littlefield Publishers.

Hannan, R.L., J.H. Kagel and D.V. Moser 2000. "Partial Gift Exchange in Experimental Labor Market: Impact of Subject Population Differences, Productivity Differences, and Effort Requests on Behavior." *Journal of Labor Economics* 20(4): 923-951.

Krueger, A.B. and L.H. Summers 1988. "Efficiency Wages and the Inter-Industry Wage Structure." *Econometrica* 56(2): 259-293.

Levinson, H. 1965. "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization." *Administrative Science Quarterly* 9(4): 370-390.

Mathieu, J.E. and D. Zajac 1990. "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin* 108(2): 171-194.

- Mauss, M. 1954. *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. translated by Ian Cunnison. London: Cohen and West (原著: *Essai Sur le don, in Sociologie et Anthropologie*. Press Universitaires de France, 1966)(有地亨他訳『社会学と人類学』・弘文堂 1973年).
- Mowday, R.T., R.M. Steers and L.W. Porter 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14(2): 224-247.
- Milgrom, P. and J. Roberts 1992. *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice Hall (奥野正寛他訳『組織の経済学』NTT出版 1997年).
- O'Reilly, C.A. and J. Chatman 1986. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior." *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Osterman, P. 1994. "Supervision, Discretion, and Work Organization." *American Economic Review* 84(2): 380-384.
- Porter, L.W. and E.E. Lawler III 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Porter, L. W. et al. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59(4): 603-609.
- Reichers, A.E. 1987. "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates." *Academy of Management Review* 12(2): 278-287.
- Rhoades L., R. Eisenberger and S. Armeli 2001 "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support." *Journal of Applied Psychology* 86(5): 825-836.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature." *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
- Riveros, L.A. and L. Bouton 1994. "Common Elements of Efficiency Wage Theories: What Relevance for Developing Countries?" *Journal of Development Studies* 30(3): 696-716.
- Shapiro, C. and J.E. Stiglitz 1984. "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device." *American Economic Review* 74(3): 433-444.
- Stiglitz, J.E. 1974. "Alternative Theories of Wage Determination and Unemployment in LDC's, The Labour Turnover Model." *Quarterly Journal of Economics* 81(1): 194-227.
- Weber, M. 1976. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Allen and Unwin (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店 1988年).
- Yellen, J. L. 1984. "Efficiency Wage Models of Unemployment." *American Economic Review* 74(2): 200-205.

(青山学院大学国際政治経済学部教授)