

# KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

## Bangladeshにおける人的資源管理・開発と技能形成：企業票からの分析(下)

メタデータ	言語: ja 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 内田, 智大 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	<a href="https://doi.org/10.18956/00006272">https://doi.org/10.18956/00006272</a>

## バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成

### ——企業票からの分析 (下)

内 田 智 大

#### 5. 仮説の検定

##### (1) 第1の仮説の検証

第1の仮説は、「開発途上国であっても、長期的な雇用に基づく内部昇進制の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」であった。そこで、まず企業の内部昇進制度の導入に注目する。表7は、職位別の人材の充足方法を示している。この結果は、幾つかの興味ある結果を示している。1つは、日系企業が役職付きの人材を充足するのにあたって、外部労働市場からの人材の補充よりも内部昇進による人材の充足に重点を置いていることである。日系企業の新規労働者の入り口は、通常一般労働職から始まっている。このことは、従来から言われてきた日本的経営方式がバングラデシュにおいても導入されていると言える。内部昇進制度の採用理由として、第1にバングラデシュの教育水準が低いために、外部労働市場から質の高い労働力を採用することが困難であること、第2に内部労働市場から登用の方が労働者に関する情報も企業内で蓄積されており、採用・登用のリスクコストが小さくなること、第3に日系企業の業種が現地ではほとんど見られない業種であるために、他の企業での就業経験が余り重要でないこと等が挙げられる。特に、バングラデシュのように学校教育・職業教育制度が人的資源開発に十分な役割を果たしていない国では、企業内訓練を通じての技能形成の重要性は経営者・管理者の間で強く認識されている。第2の注目すべき事として、日系企業の多くが一般労働職において未経験者を採用している。日系企業の経営者管理者は異口同音に、「就業経験のない未経験労働者の方が従順であり、職務態度が良いことに加えて、新しい技能を習得しようとする意欲が大きい」と述べた。日系企業2社は一般労働職の充足に経験者を主に採用しているが、それらの業種は下着メーカーと革靴製造であり、同じ業種の現地系企業で働いた経験を持っている労働者を市場から容易に調達し易い状況にあるからである。

一方、現地系企業に関しては EPZ 内外に関係なく、管理職や技術職などの企業組織の上位に位置する職位の人材の充足は内部昇進よりも外部市場から調達する傾向が強い。それに対し、監督職及び班長職に関しては内部昇進が主な人材の充足方法として普及しており、一般労働職の労働者が班長職、或いは監督職まで昇進できる制度は存在している。特に、監督職に関して内部昇進制度を人材の主な充足方法として採用している EPZ 外現地系企業は7割近くにも及んでおり、多くの EPZ 外現地系企業の経営者・管理者は実力とやる気さえあれば、昇進は可能であると述べていた。管理職や監督職などの高い職位に関して、EPZ 外現地系企業の内部昇進制度が EPZ 内現地系企業よりも若干浸透しているが、これは前者の操業年数の平均が後者よりも5年ほど長いことによるものであると推測される。現地系企業では、一般労働職の人材の充足方法に関して7割から8割近くの企業が経験者、或いは未経験者との併用を採用しているが、これは多くの新規労働者が前職と同じ職種で働いており、企業は彼らを即戦力として活用しているからである。

表7 職位別の人材の充足方法

(単位:社、( )内は%)

職位	人材の充足方法	日系企業 (n=12)	EPZ 内現地企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
管理職	管理職経験者採用	3 (25)	10 (48)	17 (40)
	班長・監督職から内部昇進	9 (75)	6 (29)	14 (33)
	経験者内部昇進併用	0 (0)	5 (24)	12 (28)
技術職	技術職経験者を採用	2 (17)	12 (57)	27 (63)
	保全・技術員から内部昇進	10 (83)	5 (24)	10 (23)
	経験者内部昇進併用	0 (0)	4 (19)	6 (14)
監督職	監督職経験者採用	1 (10)	6 (29)	5 (12)
	一般労働職・班長から内部昇進	9 (90)	9 (43)	29 (67)
	経験者内部昇進併用	0 (0)	6 (29)	9 (21)
班長職	班長職経験者採用	1 (8)	3 (14)	12 (28)
	一般労働職から内部昇進	11 (92)	13 (62)	22 (51)
	経験者内部昇進併用	0 (0)	5 (24)	9 (21)
一般労働職	就業未経験者採用	10 (83)	6 (29)	10 (23)
	就業経験者採用	2 (83)	11 (52)	17 (40)
	経験者・未経験者併用	0 (0)	4 (19)	16 (37)

(出所) 質問票より集計。

(注) 括弧内の値はカテゴリ内総数に対する割合。

このように、日系企業と現地系企業といった所有形態による普及の程度の違いはあれ、一般労働者の技能形成に資する内部昇進制度が監督職まで存在していると言っても差し支えない。しかし、問題は内部昇進制度が存在しているも、その制度を機能させる要件が整備されているかどうかである。具体的に言えば、第1に一般労働者の離職率が低く、企業内に長期競争モデルが機能する状況にあること、第2に内部昇進が学歴などに規定されずに、昇進という縦のキ

キャリアが伸びていることである。これらの要件が満たされて初めて、システムそのものが労働者の技能形成を促進させることになる。

内部昇進制度が機能する1つ目の要件として、離職率が低いことが挙げられる。そこで、まず現地人労働者の離職状況に注目する。表8は、職位別の離職状況についての認識を示している。この結果を議論する前に、留意しておくべきことが1つある。離職率を具体的な数値ではなく、「高い」「低い」「どちらでもない」といった抽象的な分類による回答を求めた。その理由の1つとして、抽象的な分類の方が企業の労務管理制度に与える影響の内実を捉え易いと考えたことが挙げられる。すなわち、日系企業の回答者にとって離職率の高低を判断する準拠枠は日本の工場で働いている労働者との比較、そして現地系企業にとっては同業種の他社との比較であり、仮に彼らが離職率を「高い」と判断するならば、内部昇進制度を初めとした適切な労務管理システムが機能せず、生産体制に何らかの支障をきたしていることを意味する。第2の理由として、多くの経営者・管理者は下位の職位になるほど正確な離職率を把握しておらず、離職率の状況を彼らの主観性に頼らざるを得ないことがある。

表8 職位別の離職状況

(単位:社、( )内は%)

職位	離職状況	日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
管理職	低い	10 (83)	18 (86)	39 (91)
	高い	2 (17)	0 (0)	3 (7)
	どちらでもない	0 (0)	3 (14)	1 (2)
技術職	低い	9 (75)	17 (81)	31 (72)
	高い	0 (0)	1 (5)	11 (26)
	どちらでもない	3 (25)	3 (14)	1 (2)
監督職	低い	9 (90)	15 (71)	35 (81)
	高い	1 (10)	4 (19)	5 (12)
	どちらでもない	0 (0)	2 (10)	3 (7)
班長職	低い	9 (75)	15 (71)	33 (77)
	高い	0 (0)	4 (19)	6 (14)
	どちらでもない	3 (25)	2 (10)	4 (9)
一般労働職	低い	3 (25)	9 (43)	22 (51)
	高い	4 (33)	7 (33)	17 (40)
	どちらでもない	5 (42)	5 (24)	4 (9)

(出所) 質問票により集計。

(注) 括弧内の値はカテゴリー内総数に対する割合。

このように、ここで示したデータの長所と限界を考慮した上で現地系企業の労働者の離職率に注目すれば、職位が高くなるにつれて離職率が「低い」と回答している企業の数はいくつもある傾向がある。これは高い職位に就いている従業員ほど、離職して転職するコストとリスクが大きいと判断しているからであろう。また、日系企業においても役職付きの労働者の離職率は低

い。但し、EPZ 外現地系企業の26%の企業は技術職の離職率に関して「高い」と回答しており、これは技術職の人員の充足に関して外部労働市場が機能していることを示唆している。表7の「人材の充足方法」でも示されたように、技術職に関して EPZ 外現地系企業の約63%が経験者の採用を挙げており、その職位の労働者の企業間移動はかなりの程度に上っていると推測される。ある EPZ 外現地系企業の管理者は技術職の離職率が高い要因として、「企業内、或いは企業間においても技術職の給与水準の格差が大きく、それに対して不満を感じている技術者が容易に離職してしまう」と指摘した。

一方、一般労働職の離職率は所有形態を問わず、「高い」と指摘した企業が3割から4割を占めている。離職率を「高い」と回答したある日系企業の経営者は、一般労働職として入る新規労働者の2～3割が1ヶ月以内、6割は1年以内に辞めると答えた。また、現地系企業で離職率を「高い」と回答した企業の中には、2週間で3割の労働者が、1ヶ月で5割以上の労働者が離職するということも珍しくはなかった。その一方で、現地系企業で離職率が「少ない」と回答した企業においても、1～2割の労働者が1ヶ月以内に離職すると指摘していた。この事実からも、現地系企業で「高い」と回答した企業だけではなく「低い」と回答した企業でも、その離職率が日本的な基準からすればかなり高いことが推測される。一般労働職の門戸の入り口は他の職位に比べると遥かに広いが、同時に出口も広く、多くの労働者が内部昇進を誘因として高い技能を習得する前に離職してしまう。ある日系企業の管理者は、「バングラデシュの一般労働者は労働条件に対して満足しないとすぐに他の企業へ移るが、その内の何人かは他の企業での労働条件に対しても満足せずに、また日系企業に戻ってくる。定着率の悪い労働者の賃金水準はいつまでたっても上昇せずに、一般労働職での出入りを繰り返している」と述べた。

このような一般労働者の高い離職率の要因として、短期利潤の確保を試みる近視眼的な経営戦略が挙げられる。ある EPZ 外現地系企業の管理者は、「一般労働職での出入りを繰り返している労働者の存在は、企業の労働コストの上昇を抑える点からも貴重である。縫製業の場合、人件費の安い非熟練労働者や末端労働者も確保する必要がある。また、昇進ポストの数においても限りがあることから、一般労働職での離職率の高さは労働費用の調整弁として重要な役割を果たしている」と述べた。このように、企業も多くの生産労働者を労働市場から簡単にいくらかでも調達できる“使い捨て労働者 (disposable worker)”として考えており、労働者との間に長期的な雇用関係を構築しようとする意図は弱い。需要の変動に対応する手段として雇用調整を行い易いように permanent worker の増加を抑えて、temporary worker、apprentice、casual worker などの非正規労働力のストックを増やそうとしている。非正規労働者の占める割合が大きくなれば、長期で働いて技能形成を図ろうとする労働者が減少するだけではなく、正規労働者の中での競争原理も機能しなくなる恐れがある。

一方、日系企業の多くは労使の長期的な関係に基づく内部昇進制度の利点を認め、その制度

を広く導入している。しかし、誤解してはならないことは労働者が長期的な雇用関係を望んではいないものの、長期的な昇進制度の採用を受入れていないことである。小池（1994）は長期競争モデル、すなわち長期の働きぶりで実績を競い、それによって報酬や昇進が決まってくるといったモデルが日本の労働者の技能形成を促進してきたと指摘した。しかし、日系企業の経営者・管理者との面談調査で明らかになったことは、働きぶりと報酬・昇進との間隔が長くなるような評価制度を導入することはかえって労働者の労働意欲をそぐことになるということであった。日本の長期競争モデルは大勢の競争プレイヤーが存在する場合には機能するかもしれないが、企業の規模が小さかったり、或いは企業組織の中核を担う候補者がすぐに絞られる場合には、長期の選抜制度を採用する価値が低くなる。ある日系企業の管理者は、「生産性を上昇させるためには労働者間の競争は不可欠であるが、成果を処遇にすぐに反映してやらないと労働意欲が薄れる」と述べた。このように、日本の内部昇進制度の根幹である長期競争モデルがかえって労働者の労働意欲を失わせ、ひいては基幹労働者の離職率を高めて技能形成を妨げてしまう恐れもある。

内部昇進制度が機能する2つ目の要件として、労働者のキャリア形成が学歴などに規定されずに、労働者の能力に応じて昇進ルートが伸びていることが考えられる。Nihei（1980）らは東南アジア5カ国における紡績工場の雇用制度を比較し、工業化の水準が低い国ほど、内部労働市場を形成する度合いが高くなることを発見した。経済発展段階が低く、工業化が緒についたばかりの開発途上国では、企業は未熟練労働者を雇用することを余儀なくされており、企業内訓練によって技能形成を行っていく以外には方法がないからである。このことは確かにバングラデシュの日系企業の経営者・管理者からも聞かれたことであるが、その一方でバングラデシュ社会の学歴偏重が学歴による労働市場の分断化をもたらしていることも否定できない。更に、労働力を外部労働市場からの調達に依存する場合、職位は学歴によって規定されることになる。

表9は生産現場労働者の昇進要素の重要性を経営者管理者に1（＝全く重要でない）、2（＝余り重要でない）、3（＝どちらとも言えない）、4（＝かなり重要である）、5（＝非常に重要である）の5段階評価してもらい、所有形態別に平均値を測定したものである。また、表10はウェルチ検定を用いて所有形態間の格差に関する検定結果を示している。ここで、注目すべき結果は「学歴」に関して日系企業と現地系企業との間に有意な差が見られたことである（1%水準以下で統計的に有意）。これは、日系企業が昇進基準として「学歴」を現地系企業ほど重視していないことを示している。ある日系企業の管理者は「以前、大卒の労働者を何人も雇ったことがあるが、作業現場に入って仕事をすることを嫌がり、1年以内にみんな辞めてしまった」と述べた。また、別の日系企業の管理者は、「事務職は学歴も必要とされるが、生産職に学歴は全く関係ない。バングラデシュの教育機関はもともと人材育成に関する役割を

果たしていないので、学歴は労働者の能力を測る指標として全く当てにならない」と述べた。但し、大部分の日系企業は現地系企業と違って、一般労働者レベルでも一定の識字力と算術能力を要求しており、2社を除く日系企業が採用予定者に要求する学歴水準を原則として教育歴通算年数10年以上に置いている。

表9 生産現場労働者の昇進要素の重要性

	日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
勤続年数	3.5	3.3	3.9
年齢	2.9	2.8	2.2
学歴	2.4	3.6	3.2
管理者の評価	4.1	4.3	4.4
会社の利益	3.2	2.8	3.4
同僚との協力	4.1	2.9	3.5
平均	3.4	3.3	3.4

(出所) 質問票より集計。

表10 所有形態間の格差の統計量

	日系-EPZ 内現地系	日系-EPZ 外現地系	EPZ 内現地系- EPZ 外現地系
勤続年数	0.46	-1.31	-1.74
年齢	0.27	2.54**	2.34**
学歴	-3.38***	-2.83***	1.20
現地人管理者の評価	-0.83	-1.24	-0.06
会社の利益	1.11	-0.64	-1.70
同僚との協力	4.04***	2.71**	-2.12**

(注) \*\*、\*\*はそれぞれ1%、5%の水準で統計的に有意であることを示す。

一方、現地系企業、特に EPZ 内現地系企業の多くの経営者・管理者は「学歴」を昇進の基準として重視すると回答した。何人かの現地系企業の経営者・管理者は、「学歴の低い労働者がたとえ高い能力や労働意欲を持っていても、管理者、監督者として下の労働者を管理・指示したりすることは難しい。なぜならば、バングラデシュでは学歴社会や階層社会が色濃く存在しており、低い学歴保有者が高い学歴保有者に対し、統率力や指導力を発揮しにくい環境にあるからである」と述べた。このことは、「学歴」を昇進の尺度として重要視していないと答えた日系企業の経営者・管理者からも同じような意見が聞かれた。

次に、学歴による実際の昇進の上限を明らかにするために、「労働者の学歴別昇進レンジ」に注目する。図2は所有形態別にバングラデシュ人労働者の学歴によって規定される昇進キャリアを示したものである。日系企業12社の内、2社は初等教育修了（教育歴5年）の労働者も採用している。その2社の業種は1社が縫製業、もう1社が船舶チェーンの製造であり、前者

の操業年数は13年、後者は8年である。初等教育修了以下の労働者の昇進上限は前者で監督職、後者と班長職まで伸びている。Secondary School Certificate (SSC) (中級中等学校修了：教育歴10年)の学歴を持った労働者の昇進の上限は監督職であり、1社だけが管理職まで伸びている。Higher Secondary Certificate (HSC) (上級中等学校修了：教育歴12年)の学歴を持った労働者の昇進上限はほとんどの日系企業で管理職まで伸びている。高等教育修了者でも原則として一般労働職から入職させる方針を採っているが、高等教育を修了した労働者は役職付きの現場労働者、或いは事務職からキャリアをスタートさせないと、定着させることがなかなか難しい。

図2 労働者の学歴別昇進レンジ

		一般労働職	班長職	監督職	管理職
日系	初等教育修了以下	—————▶			
	SSC修了	—————▶			
	HSC修了	—————▶			
	高等教育修了	—————▶			
EPZ内現地系	初等教育修了以下	.....▶			
	SSC修了	—————▶			
	HSC修了	—————▶			
	高等教育修了	—————▶			
EPZ外現地系	初等教育修了以下	.....▶			
	SSC修了	—————▶			
	HSC修了	—————▶			
	高等教育修了	—————▶			

(出所) 質問票の結果から筆者が作成。

(注) 実線では多数の労働者がその職位まで昇進していることを示し、点線では昇進は可能だが、昇進している労働者は少数であることを意味する。

一方、EPZ内現地系企業では21社の内、18社が初等教育修了以下の学歴しか持っていない労働者も雇用している。その18社の内、5社が初等教育修了以下の労働者を班長職に就けているが、残りの13社は一般労働職止まりであった。SSC修了の労働者では監督者までキャリアは伸びているが、管理職に就いている労働者は皆無である。HSC修了では管理職まで就いている労働者は6社であるが、監督職までの企業が最も多い。高等教育修了者では、多くの企業

が監督職からスタートさせている。EPZ 外現地系企業では、3社を除く39社が初等教育修了以下の労働者を採用しており、その39社の内、半数の20社が班長職まで、3社が監督職までの職位に昇進させている。また、SSC 修了の労働者に関しては42社が班長職以上の職位に昇進させている。HSC 修了の労働者では、35社が管理職まで昇進させており、高等教育修了者では EPZ 内企業と同様、技術職・監督職などの役職付きの現場労働職からスタートさせる場合が多い。EPZ 外現地系企業は EPZ 内現地系企業と比べると学歴よりも実力に応じた採用・昇進制度を導入しているのが窺われるが、これは EPZ 内現地系企業の操業年数が短いので、高い職位の労働者の充足を外部市場に依存せざるを得ない状況にあるからであると考えられる。いずれにせよ、現地系企業の方が総じて学歴による労働市場の分断化が目立っており、このことは現地系企業が昇進基準として学歴の重要性を指摘していた前の質問の回答結果とも整合的である。

## (2) 第2の仮説の検証

第2の仮説は、「労働者の技能水準に対し、公正な人事管理システムによって金銭的な報酬が与えられれば、彼らの技能形成を促進することができる」であった。小池（1994、196-197ページ）は日本人労働者の技能形成が単に企業への忠誠心といった日に見えない精神的なものによって促進されたのではなく、技能の形成・向上に対する資格給、定期昇給、査定（評価）による昇給といった金銭的な見返りがあったからこそ、それが可能になったと説明している。加えて、小池は労働者の縦のキャリアが学歴によって規定され、低い学歴保有者の技能向上意欲を妨げる要因になっても、それを補完するような人事管理システムが整備されていれば、技能形成が促進されることをシンガポールの企業事例において示した。ここで、第2の仮説がバンングラデシュにおいても成立するかどうかを議論する前に、賃金体系の概念に関して整理しておく。

基本給は資格給、本給、査定による成績給、年齢給で決定される。資格給は職能給とも呼ばれ、職務遂行能力に対する報酬である。これは基本給の昇給を決定する1つの大きな要素であり、労働者の中長期の技能水準を報酬に反映させている。資格給は仕事と同じでも、技能が向上するのに従って上の資格に昇格して昇給していく。すなわち、学歴によって規定されて労働者の縦のキャリアが短くても、或いは役職のポストが不足して昇進できなくても、技能の向上が見られると、昇格に伴う金銭的な報酬が補償されることになる。今野（1996、46-47ページ）は資格給の長所として、第1に異なる仕事内容を共通の基準で評価し格付けするので、人事管理の平等化が確立されること、第2に給与が仕事と離れて安定的に決められるので、変化する仕事に人材を機動的に配置し易くなること、第3に個人の能力開発努力を促す金銭的誘因を含んでいることを挙げた。

次に、本給は入職時の初任給と定期昇給によって決定される。初任給は通常、学歴、職種、職位、経験、年齢などによって決定される。一方、勤続年数に従って給料が上がっていく定期昇給は2つの要素から構成されている。1つは年齢や勤続年数とともに自動的に上がる生活給的要素と、もう1つは労働者の技能向上が査定により昇給として反映される職能的要素である。この定期昇給の生活給的要素の部分が労働者を長期的に働かせる誘因を与え、且つ職能的要素が労働者に技能の向上を図らせるための誘因を与えることになる。すなわち、定期昇給は労働者が単に長く働けば昇給するというのではなく、技能の向上を通じて職務遂行能力を向上させることが昇給の程度を決定することになる。査定による定期昇給の職能給と査定による成績給の違いは、前者が過去の数字に上積みされていくのに対し、後者は一期ごとに評価されていく点にある。また、年齢給は技能が全く影響しない賃金要素であり、単に年齢がいくことで、給料は自動的に上がる仕組みになっている。

バングラデシュの企業の賃金体系に注目してみる。表11は、所有形態別の賃金体系を示している。これは幾つかの興味ある結果と技能形成・向上に関わる問題点を示している。

第1に、日系企業の1社を除いてバングラデシュの企業では、資格給も年齢給も存在していない。これは、基本給の昇給率が定期昇給と査定による成績給によって決定されることを示す。資本の所有形態やEPZ内外を問わず、定期昇給に関して生活給的要素よりも査定による職能給要素の割合を重視し、個々の労働者の昇給率に差をつけている企業が大半であるという事実を聞き取り調査から得た。このように、昇給率を決定する際の査定の役割は非常に大きいものになっている。査定とは労働者の仕事ぶりを通して彼らの会社に対する寄与度を評価し、それを人事管理に反映させることであるが、そのためには客観性と公平性が確保される必要がある。

表12は、労働者に対する査定の問題点を所有形態別に示している。査定の問題点として最も多く指摘されたのが、日系企業では「職務評価の標準化が進んでいない」、現地系企業では「客観的データに基づく評価しかできない」であった。現地系企業の数十社で評価表を見ることができたが、どの企業においても評価項目が職務態度や勤怠状況といったものから構成されており、労働者の技能向上を細かく評価している企業は全くなかった。このように、労働者の技能の形成・向上が技能の昇格基準表などを通じて昇進・昇給に反映される労務管理は未だ確立されていない。ある現地系企業の経営者は、「技能の昇格基準表などを作成すると、労働者が権利意識を高めて昇進、昇給を要求するようになる。企業業績の変動が大きいので、作成しない方が人件費の調整をし易い」と述べた。

また、勤怠などの客観的なデータに基づく評価しかできない理由として、現地人の評価者による査定能力の低さや不透明さが挙げられる。日系企業においても査定を行う際には、現地人管理者や監督者の意見を参考にしているが、従業員間に存在する派閥関係が公平な評価を行う障害になっている。日本人経営者・管理者の現地での駐在期間が短い程、或いは企業規模が大

きくなるほど、日本人経営者・管理者が下層部にいる従業員の仕事遂行能力を適切に判断することは困難になり、現地人管理者や監督者の意見に頼らざるを得ない。しかし、従業員を評価する際に管理者や監督者の個人的な好みや主観的判断が入る余地も大きいため、公正な評価が行われない状況がしばしば起こる。このことは、現地系企業においても聞かれた。小池（1991、73-74ページ）はこのような評価者の恣意性を改善するための方策として、労働者の技能水準を職場全体の眼に晒すような仕事表の導入を提案しているが、バングラデシュの企業において査定結果の公表を行っている企業は皆無であった。

表11 所有形態別賃金体系

(単位：社、( )内は%)

		日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
資格給	有り	1 ( 9)	0 ( 0)	0 ( 0)
	無し	11 ( 99)	21 (100)	40 ( 93)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
年齢給	有り	0 ( 0)	0 ( 0)	0 ( 0)
	無し	12 (100)	21 (100)	40 ( 93)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
定期昇給	有り	12 (100)	21 (100)	26 ( 60)
	無し	0 ( 0)	0 ( 0)	14 ( 33)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
個人に対する 能率給	有り	2 ( 17)	19 ( 90)	40 ( 93)
	無し	10 ( 83)	2 ( 10)	0 ( 0)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
集団に対する 能率給	有り	2 ( 17)	3 ( 14)	5 ( 12)
	無し	10 ( 83)	18 ( 86)	35 ( 81)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
皆勤手当	有り	12 (100)	21 (100)	40 ( 93)
	無し	0 ( 0)	0 ( 0)	0 ( 0)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
技能手当	有り	3 ( 25)	0 ( 0)	0 ( 0)
	無し	9 ( 75)	21 (100)	40 ( 93)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
住宅、通勤、 食事の生活手当	有り	12 (100)	21 (100)	6 ( 14)
	無し	0 ( 0)	0 ( 0)	34 ( 79)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
賞与	有り	12 (100)	21 (100)	40 ( 93)
	無し	0 ( 0)	0 ( 0)	0 ( 0)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)
退職積立金	有り	12 (100)	21 (100)	8 ( 19)
	無し	0 ( 0)	0 ( 0)	32 ( 74)
	無回答	0 ( 0)	0 ( 0)	3 ( 7)

(出所) 質問票及び面談調査より集計。

(注) 括弧内の値はカテゴリー内総数に対する割合。

表12 所有形態別の査定の問題点

(単位：社)

日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
職務評価の標準化の困難 : 6	客観的データのみによる評価 : 10	客観的データのみによる評価 : 26
客観的データのみによる評価 : 3	問題なし : 6	職務評価の標準化の困難 : 14
問題なし : 3	職務評価の標準化の困難 : 5	問題なし : 9

(出所) 質問票より集計。

(注) 複数回答可能。

第2の特徴として、能率給を導入している日系企業は極めて少ないのに対し、大部分の現地系企業は個人に対する能率給を導入していることが挙げられる。能率給の長所は労働者によって生産された量だけ報酬によって反映させ、労働意欲を高めさせることにある。それは一見仕事へのやる気を向上させ、生産性を上昇させるための重要な賃金体系の一種に思えるが、労働者の技能形成にとって幾つかの不利な条件を含んでいる。小池(1994、39-40ページ、211ページ)によっても指摘されているように、第1の問題点は能率給が出来高によって収入を決定することから、労働者が経験の幅を広げて技能形成を図ろうとする誘因が働かなくなる。特にバングラデシュでは、中長期的な技能形成を報酬に反映させる資格給のような賃金体系が存在していないために、労働者も短期的に収入が下がる自分の持ち場以外への移動に消極的にならざるを得ない。能率給の第2の問題点として、それが労働者の生産量への貢献を反映しても、生産の質まで評価できないことである。それゆえ、労働者も生産量を第一義に考え、製品の質への関心がどうしてもおろそかになる。第3の問題点は、その賃金体系の導入が労働者間の協調関係を損なう恐れがある。労働者は少しでも時間のロスを無くすために、自分の仕事のみに関心を持つようになり、技能形成の要件の1つである労働者間の技能に関する情報資源の共有化や互換性の機能が働かなくなる懸念がある。

第3の特徴として、定期昇給、住宅手当、医療手当などの生活手当、現金給与以外の報酬である退職積立金に関して、EPZ内外でかなりの違いが見られる。これらの雇用条件の違いは、EPZ内外の雇用規則の策定と行使の違いに起因する。EPZ内企業で働いている労働者の雇用条件はBEPZAの規則によってかなりの程度まで遵守されているのに対し、EPZ外企業では雇用保障が成文化されていないか、或いはされていても企業による恣意的な行動を監視する機関が存在していない。この結果、多くのEPZ外現地系企業は立地条件に起因する雇用規則の縛りの違いを労働費用の削減手段として活用しており、それがEPZ外企業で働いている労働者の労働意欲や技能向上意欲を損なう恐れがある。

これまでの賃金体系に関する議論より、バングラデシュで生産活動している企業、特にEPZ外企業の賃金体系には労働者の技能形成を促進するような金銭的誘因が欠如していることがわかった。それゆえ、第2の仮説が成立しておらず、バングラデシュの企業は企業内養成方式が十分に定着しにくい状況にあると言える。第2の仮説が成立するためには、第1に定期

昇給の職能給要素や成績給を査定する際の客観性と公平性の確保、第2に労働者の技能形成・向上を中長期的に促進する資格給の存在や仕事の難易度によって差をつける技能手当の整備、第3に長期的な雇用関係を促進させるような法・制度の導入と、それを企業に遵守させるような政府機関による監視機能の強化が挙げられる。特に、第2の点は職務評価の基準化が困難ゆえに、仕事内容の異なる労働者を共通に評価、格付けできる資格制度の存在がことさら意義を持つようになる。八幡（1999、115-116ページ）が指摘しているように、OJTの効率性を上げるにはそれを無計画に実施するのではなく、技術者や監督者が個々の労働者の職務能力をあらかじめ仕事表などの作成を通じて整理し、どの職務が一人前にできるようになったかを定期的にチェックしながら指導することが重要になってくる。

### （3）第3の仮説の検証

第3の仮説は、「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは彼らの技能の幅を広げるだけではなく、深い技能を習得することにも資する」と設定した。この仮説を検証するために、企業の配置転換により、労働者がどの程度まで移動しているかを調べる必要がある。但し、小池（1994、59ページ）が指摘しているように、単に配置転換の有無だけを聞いてもその移動の実態はわからない。その内実を理解するために、配置転換の程度を測る枠組みを設定する必要がある。筆者が小池の分析枠組み（1994、159ページ）に少し修正を加えて、労働者の配置転換の度合いを見るための枠組みを設定する。その枠組みは、1）生産労働者はほとんど1つの持ち場の仕事だけこなし、めったに移動しない2）部門内の2～3箇所程度の持ち場を移動、3）班長単位内の移動、4）監督者単位内の移動、5）自分の部門を越えて関連の深い部門の移動といったように5つに分類される。

表13 一般労働者の配置転換の程度

（単位：社、（ ）内は％）

	日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
ほとんど移動なし	0 (0)	10 (48)	29 (67)
職場内の2～3の持ち場を移動	2 (17)	11 (52)	14 (33)
班長の単位以内の移動	6 (50)	0 (0)	0 (0)
監督者の単位以内の移動	4 (33)	0 (0)	0 (0)
関連のある部門を越えての移動	0 (0)	0 (0)	0 (0)

（出所）質問票及び面談調査より集計。

（注）括弧内の値はカテゴリ・内総数に対する割合。

表13は、一般労働者の配置転換の程度を示したものである。アンケート調査では全ての日系企業が一般労働者に配置転換を通じて複数の持ち場を担当させるだけでなく、部門を越えての仕事も担当させていると回答していた。しかし、聞き取り調査でその内実を確かめると、部門

を越えて労働者を移動させるのは入職時に労働者の適材適所を見極めるためや、緊急時の欠員補充要員として移動させるためであり、全ての日系企業は基本的に労働者を同じ職場内の持ち場に限定し移動させていた。何れにせよ、労働者に複数の持ち場や異なる職場を経験させることは日系企業が現地人従業員の多能工化を図ろうとしている意図の表れである<sup>9)</sup>。配置転換を積極的に実施する理由として、多くの企業が人員の不足している部門や持ち場への応援を挙げており、労働者の不意の退職や欠勤への対応、需要の変動に基づく生産体制の変化への対応、2004年以降の労働組合の解禁によって予想される労働者のストライキ活動への準備として、労働者の多能工化を急いでいる。このように、日系企業では配置転換が生産現場の労働構成の偏りを是正し、企業内資源の適正な配分を図ることにおいて重要な役割を果たしていると考えられる。また、配置転換を行っている別の理由として、労働者が他の持ち場や部門を経験することで自分の受け持っている職務の全体に占める位置付けをより理解し易くなること、職務の平等主義化や労働者間の集団主義の強化を図ろうとしていることが挙げられる。

一方、現地系企業において同じ職場内での配置転換を実施している企業の割合は EPZ 内現地系企業全体で52%、縫製業だけに限定すれば50%であったのに対し、EPZ 外現地系企業では約30%にしか過ぎなかった。配置転換を行っていると回答した企業でも、職場内の移動は2～3部門と非常に限られた範囲での移動であった。現地系企業の人材育成に関する方針としては、配置転換を通じて多能工化させるよりも、むしろ同じ職場内の限られた持ち場の職務に特化させて生産性を上げるというやり方を導入している。企業の第一義的目標が量産効果の増大にある場合、企業は近視眼的な経営戦略を採る可能性が高くなり、生産効率を一時的に下げる恐れのある配置転換の実施には消極的になる。こうした作業組織の編成は労働力の人的資源の質とも絡んでおり、多くの現地系企業は技能の幅や深さを追求するよりも、むしろテイラー・フォード的管理思想に基づく作業工程の徹底した細分化、分業化、単能工化によって生産性の向上を図ろうとしている。また、労働者側にとっても新しい技能を習得することはチャレンジであり、配置転換は彼らにある意味のフラストレーションを堆積させるだけではなく、企業が配置転換を通じて多能工を育成しようと意図しても、多くの現地系企業で導入されている能率給の導入が労働者に多能工化を拒否させることになる。更に、彼らの企業組織内での地位や序列を乱すような配置転換に対する抵抗も生じると考えられる。ある EPZ 内現地系企業の経営者は、「EPZ へ進出した当初、配置転換を通じて従業員に幅広い技能を身に付けさせようと試みた。しかし、従業員が新しい技能を覚えようとする意欲に欠けていたり、広範囲の技能を習得することに大きな負担を感じたりして、企業の意向を実現することが難しかった。それゆえ、今の目標は単能熟練工の育成に置いている」と述べた。特に EPZ 外現地系企業の5社においては、一般労働者の欠勤によって労働構成の変化の対応が迫られたときには、「リリーフマン」と呼ばれた比較的幅の広い技能を習得している班長クラスの労働者が生産ラインに入ってその

変化に対応している。

今までの議論から、多くの現地系企業では労働者の職務が特定の持ち場や部門に限定されている一方で、日系企業では労働者が部門内の持ち場の移動を通じ技能形成を図っていることがわかった。その結果、日系企業の労働者は現地系企業の労働者に比べて幅広い技能を習得していることがわかった。しかし、第3の仮説では頻繁な職務の移動が労働者に多能工的とも言うべき複数の持ち場をこなせる技能を習得させると同時に、一般労働者に生産現場の機械の異常や段取りなどの変化に対応できる深い技能をも習得させるのに資すると設定した。小池(1987)は、一般作業などの定常業務だけではなく、技術員や保全工が本来担当するような職務もこなすことができる技能を持っている一般労働者を知的熟練労働者と呼び、タイやマレーシアにおける現地系企業の一般労働者の約2割がこのレベルに達していることを発見した。本研究では一般労働者が深い技能を習得しているかどうかを検証するために、生産現場の異常や変化に関連した2つの質問を用意した。第1の質問は「製品構成の変更に際して、それをめぐる段取り業務の補助に誰が対応するのか」、第2の質問は「日常的に起こる異常が機械に生じた場合、主に誰が対応するのか」で、現場の生産性を左右する非定常的な事態に誰が主に対処しているかを尋ねた。「異常の対応」や「段取り業務の補助」は表6で示した技術・技能水準の評価枠組みに照らし合わせるならば、第2段階に相当している。

表14 生産現場の変化や異常に対応する担当者の比較

(単位:社、( )内は%)

	日系企業 (n=12)	EPZ内現地系企業 (n=21)	EPZ外現地系企業 (n=43)
日常レベルで起こる 機械の異常への対応	日本人管理者: 2 (17) 現地人管理者: 6 (50) 現地人技術者: 3 (25) 監督者: 1 (8)	技術者: 2 (10) 監督者: 10 (48) 班長: 9 (43)	技術者: 4 (9) 監督者: 34 (79) 班長: 5 (12)
製品構成の変更に伴う 段取り業務の補助	日本人管理者: 7 (58) 現地人管理者: 5 (42)	管理者: 20 (95) 技術者: 1 (5)	管理者: 41 (95) 技術者: 1 (2) 監督者: 1 (2)

(出所) 質問票より集計。

(注) 括弧内の値はカテゴリ・内総数に対する割合。

表14は、生産現場の変化や異常に対応する担当者の比較を示している。「異常の対応」に関して、日系企業では現地人管理者や技術者が主に対応している。大部分の日系企業の輸出市場先が顧客の要求水準が高い日本であることから、日本の工場と同じレベルの設備機械を導入している企業が多い。それゆえ、多くの日系企業では設備機械に異常や故障が起きた時、一般労働者には一切それに触れさせずに、監督者を呼ぶように指示している。そして監督者が手に負えない時、日本人や現地人管理者に知らせることになっている。一方、現地系企業においても

「異常の対応」は主に技術者、監督者、班長といった役職付きの従業員によって任されており、一般労働者がその問題に対応する企業は皆無である。すなわち、日系企業及び現地系企業における一般労働者は定常業務と非定常業務の両方をこなせる段階には未だ至っていないことが窺われる。このことは「段取り業務」でも同じであり、資本の所有形態や企業の立地地域に関係なく、その対応が日本人や現地人管理者・技術者によって管轄されている。

これまでの議論より、小池によって知的熟練と呼ばれた深い技能に関しては、日系企業の一般労働者においても未だ定着しておらず、職務の境界線が職位間で明確に引かれたままである。日系企業では不足部署の対応としての配置転換の利点が議論されるが、一般労働者の技能水準が深い技能といった熟練幅の拡大には至っていない。それゆえ、第3の仮説は現地系企業において成立しておらず、日系企業においても部分的にしか成立していないことが示された。

ここで最後に、日系企業の一般労働者に知的熟練と呼ばれた深い技能が形成されない要因を検討したい。また、多くの現地系企業、特に EPZ 外現地系企業が労働者の技能形成方式として、多能工化ではなく単能工化を導入している要因を便益・費用の観点からも考察してみる。

表15 企業内訓練の問題点

(単位：社)

日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=43)
技術・技能の秘匿 : 7	基本的知識・技能の低さ : 14	訓練時間の不足 : 31
基本的知識・技能の低さ : 6	訓練時間の不足 : 13	訓練スタッフの不足 : 20
訓練時間の不足 : 6	訓練効果の把握の困難 : 7	基本的知識・技能の低さ : 15
		予算不足 : 15

(出所) 質問票より集計。

(注) 複数回答可能。

労働者が持ち場や職場の移動を通じて技能を習得する過程は、企業内訓練の主要な一方式である OJT に他ならない。ほとんどの日系企業の教育訓練方法は、OJT に限られている。しかし、そもそも技能形成の重要な方法である OJT を機能させるための条件が果たしてバングラデシュにおいて存在しているかどうかを議論する必要がある。泉 (1993、44-45ページ) は、OJT が労働者の技能形成を促進させる条件の1つとして、先輩が仕事を通じて後輩を指導する互助的な雰囲気職場に存在することを挙げた<sup>7)</sup>。本研究では、企業が OJT を中心とした企業内訓練でどのような問題に直面しているかを尋ねた。その結果が、表15で示されている。日系企業によって指摘された最も大きな問題点は、「技術・技能の秘匿」である。上層部にいる現地人労働者は自分たちの技術や技能の優位性を維持したい傾向が強く、労働者間の技術・技能の伝達は簡単にはいかない。特に、深刻な失業問題を抱えているバングラデシュの労働構造においては、比較的労働条件の良い日系企業で一度職を失うと、それと同等以上の労働条件の職を見つけることは難しくなる<sup>8)</sup>。加えて、日系企業の業種が他の現地系企業では見られな

いことから、転職しても日系企業で習得した技能や経験を他の企業で活用することが難しい。また、「技術・技能の秘匿」の問題は現場主義の欠如とも絡んでいる。学歴の高い管理者や技術者が現場に出たがらないことは東南アジアを中心とする多くの先行研究においても指摘されていることであるが、バングラデシュもその例外ではない。企業組織の階層化が管理者や技術者に特権意識を植え付けて、現場からの情報が吸い上げられなくなり、ひいては新しい知の創造ができなくなる。このように、「現場主義の欠如」は生産部門と管理部門間のコミュニケーションの希薄化を引き起こし、企業全体の生産性を低下させる危惧がある<sup>9)</sup>。

このような問題を回避し、個人の技術や技能が組織で共有化されるためには、個人の利益と組織の利益が一致することが必要であり、それらを他人に教えることが彼らの雇用を脅かすようなことにならないような人事管理システムが確立される必要がある。表9の昇進の評価基準においても示されたように、日系企業は「同僚との協力」を最も重要な項目として挙げている。技術・技能の秘匿といった問題を解決するためには、日本人経営者・管理者が同僚や部下に対する指導を積極的に行っている従業員をきちんとした人事考課によって評価し、昇進・昇給といった形での物的報酬に反映させることが重要である。すなわち、「仕事ができる」だけではなく、「仕事が教えられる」ということも報酬に反映されるような査定制度を構築する必要がある。

また、日系企業が企業内訓練を実施する際の2番目の問題点として、「基本的知識・技能の低さ」を挙げている。小池（1991、68ページ）は日本人労働者が知的熟練を習得できた要因の1つとして、日本人労働者が最低9年程度の整備された学校教育を受けていたことを挙げている。学校教育の普及によって、労働者は職場での経験を整理できるための基本的、科学的知識を身に付けることができ、その結果、彼らが作業課題に必要な動作を瞬時にとることができる能力の獲得につながったと指摘している。日系企業12社の内10社までが新規労働者の学歴資格を原則としてSSC修了（教育歴年数10年）以上に置いているが、バングラデシュの量、質ともに低水準の人的資源開発が労働者の技能形成に必要な素養を欠如させていると考えられる。何人かの日本人経営者・管理者は、「バングラデシュ人は日本人と比べて器用である」と指摘したが、同時に「基礎教育の欠如が作業改善能力、トラブル処理能力、判断能力の低さの原因になっているのではないか」という声も多く聞かれた。この意味では、企業が労働者の「基本的知識・技能の低さ」をOJTによって補完するだけではなく、QCサークルや講習といったOff-JTによる企業内訓練プログラムを用意し、企業負担による成人教育を受けさせるような配慮も必要になってくる<sup>10)</sup>。これは日系企業及び現地系企業によって挙げられている「訓練時間の不足」の問題とも合わせて、企業が長期的な人材育成を積極的に策定・実施する必要性を示唆している。

EPZ外現地系企業の7割近くが、そしてEPZ内現地系企業の約5割が労働者の技能形成方

式として、多能工化ではなく単能工化を導入している。多能工化の最も大きな便益は、それが労働者の離職や欠勤による労働構成の変化に迅速に対応し、企業内資源の適正な配分を達成できることである。しかし、高い人口の成長率と相俟って大量の労働力のストックを抱えている縫製業の労働市場では、企業は融通的に労働力を調達できる。特に、安価で標準的な製品が大量に生産されている段階では、一般労働者に求められている技能レベルはそれほど高度なものではない。縫製業を中心とした現地系企業はバングラデシュのような買い手有利の労働市場において、労働者の離職に伴う新規労働者を雇用するコストが多能工として育成するためのコストより低いと判断したので、企業側に多能工を求める誘因が小さくなったと推測される。特に、多能工としての訓練費用は OJT を通じて行うにしても、一時的であれ労働者の生産性を低下させることになる。また、QC サークル、講習、訓練センターへの派遣などの Off-JT を実施する場合は、それらの直接的訓練費用に加えて、労働者が Off-JT に参加しなければ逸失しなかったであろう本来の生産活動の寄与分も機会費用として考慮する必要があり、多能工化のシステムを導入することは企業側に大きなコスト負担を強いることになる。

現地系企業が多能工化を導入しなかった別の要因として、資本使用的な技術進歩で大量生産を行い、価格競争力を高めようとした経営戦略にあると考えられる。Gerschenkron (1962) がヨーロッパの工業化の歴史から結論付けたように、工業化の歴史が遅ければ遅いほど、資本装備率を増加させるような資本使用的な技術を導入する傾向が強い。これはバングラデシュのような初期の工業化段階にある低開発国においても当てはまることであり、縫製業を中心とした現地系企業の多くが外国から高度な設備機械を導入し国際競争力を高めようとした<sup>11)</sup>。特に、バングラデシュ政府は政策金融を通じて輸出志向型現地系企業に対し低金利の資金を供与していることから、企業の資本装備率の上昇にも拘わらず、資本の調達費用の上昇が抑えられ、その結果、資本使用的な技術を導入する誘因が大きくなった。このような物的資本投資による高い水準の利潤率が企業側に多能工化などを通じて人的資本投資の収益率を向上させようとする誘因を小さくしたと推測される。

また、多能工化を図るにはある程度の時間を要することから、その技能形成方式は中長期的な雇用関係を前提とする。しかし、それは同時に労務費の固定化を意味する。加えて、EPZ 内の企業が正規労働者として採用した場合、BEPZA の雇用規則によって定期昇給、手当、退職金などの労務費の固定化が必然的に起こる。そのため、EPZ 内企業は労務費の固定コストを回収する方策として、多能工化を通じて質の良い労働力を内部で養成・確保しようとする誘因が大きくなる。一方、多くの EPZ 外の企業は雇用規則からのしぼりが弱く、労働者との長期的雇用起因する労務費の固定化を回避することができるために、技能形成の単機能主義を選択する誘因が大きかった。この結果、EPZ 内外という生産拠点によっても技能形成方式の違いが見られたと推測される。

## 6. おわりに

今や企業は日系企業や現地系企業といった資本の所有形態、EPZ 内外といった生産拠点、業種に関係なく、国際大競争の時代に生き残りをかけて生産性の向上や製品の質の向上を図ろうとしている。その経営戦略の1つの手段として、人的資源管理・開発制度が高く位置付けられている。本稿では、労務管理システムや生産管理システムといった経営戦略に関する概念が労働者の技能形成とどのような関連を持っているかを検討してきた。ここで明らかになったことは、以下に要約される。

第1に、第1の仮説である「開発途上国であっても、長期雇用に基づく内部昇進制度の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」に関しては、資本の所有形態や職位による普及の程度の違いはあれ、内部昇進がバングラデシュの企業において制度として存在していた。しかし、問題はその制度を機能させる要件が十分に満たされておらず、労働者の技能形成を促進させることにつながっていないことである。特に現地系企業では、需要の変動に対応するために正規労働者の数をできるだけ抑えて、短期利潤の確保を試みる近視眼的な経営戦略が労働者との長期的な雇用関係を構築しにくい条件を作っており、一般労働職の離職率を高めている。また、昇進のキャリアの伸びが学歴によって規定されており、その結果、現地系企業では高い職位の人員調達を外部労働市場に依存することも多く、縦のキャリアの伸びを誘因とした技能形成が制約を受けている。一方、幾つかの日本企業においては内部昇進制度の根幹をなしてきた長期競争モデルが基幹労働者の離職率を高め、ひいては彼らの技能形成の促進に支障をきたしている。日系企業は人材の内部調達を重視し、一定の人数の基幹工を内部育成しようと試みているが、未だその仕組みを構築するために努力している過程にある。このことからすれば、現段階では現地系企業及び日系企業の両方において第1の仮説は部分的にしか成立しておらず、特に前者は今後もその仮説の成立を難しくさせる内部環境を後者よりも持っていることが示唆される。

第2に「労働者の技能水準に対し、公正な人事管理システムによって金銭的な報酬が与えられれば、彼らの技能形成を促進することができる」という第2の仮説に関しては、日系企業及び現地系企業とも部分的にしか確認できなかった。EPZ 内で操業している企業は所有形態に関係なく、その労務管理制度は BEPZA の雇用規則によって大きく規定されてくる。BEPZA は年当たりの労働者の昇給率を最低10%以上に義務付けており、その金銭的な報酬制度がEPZ 内の企業で働いている労働者の技能形成を促進させる誘因になる。一方、EPZ 外現地系企業の大部分の労働者は労働組合に加入していないため、企業側はレント（収益）を独占して労働分配率の上昇をできるだけ抑えようとする誘因が働く。企業がそのようなモラルハザード的行動に走ると、それを抑制する手段をもっていない労働者は必然的に労働意欲や技能向上意

欲を低下させてしまう恐れがある。また、人事管理の平等化、組織の柔軟性の確保、労働者の能力開発に資する資格給はバングラデシュの企業において全く普及しておらず、労働者の中長期的な技能形成を妨げる可能性が高くなる。更に、技能形成を評価し報酬に反映させる査定制度も標準化、公平性の点で問題を残しており、労働者の技能形成を促進させるのに十分な役割を果たしていない。

第3に、「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは彼らの技能の幅を広げるだけではなく、深い技能を習得することにも資する」という第3の仮説は現地系企業においては成立しておらず、日系企業においても技能の深さに関しては成立していないことが示された。その理由として、高い失業率を抱えているバングラデシュの労働市場に起因する「技術・技能の秘匿」の問題や教育制度を中心としたバングラデシュの人的資源開発の低さに帰属する「基本的知識・技能の低さ」の問題が挙げられる。また、多くの現地系企業が単能工化を導入している要因として、多能工化の訓練コストの問題、資本使用的な技術の導入が多能工を不要にしたことが挙げられる。日系企業では、現地系企業よりも職場の移動を通じて多能工化を図っている。また、所有形態の違いによる技能形成方式の違いは業種の間によるところも大きい。現地系企業の縫製業の生産方式は日系企業の機械産業の事例と異なって、テイラー主義に基づく作業工程の徹底した細分化、分業化、単能工化によって生産性の向上を図っている。但し、需要の変動に基づく生産体制の変化に対応するためには、多能工化を通じて労働構成の偏りを是正し、企業内の労働力の適切な資源配分を図る必要が出てくる。

## 注

- 6) 小池(1994)は労働の移動を配置転換という言葉を用いず、職務の曖昧さと呼んでいる。
- 7) 泉はそれ以外の条件として、第1に企業が労働者の技能形成に対して長期的な戦略を持っていること、第2に仕事自体の持つ教育機能が確保されており、労働者が職業的魅力を感じていること、第3に労働者の離職率が低く、技能形成をするための時間が十分に確保されていることを指摘した。しかし、これまでの議論からすると、第1に職位の高い人材の調達に関しては外部市場が存在しており、企業はそこから充足させるほうが合理的であると考えていること、第2にテイラーリズムに基づく細分化、分断化された職務や硬直的な職務設定が縫製業においては主流であり、仕事それ自体のもつ教育機能を無力化させていること、第3に一般労働者の離職率は極めて高いことなど、泉が提唱するOJTを機能させるための条件はバングラデシュにおいて欠如していると考えられる。
- 8) バングラデシュ政府(Bangladesh Bureau of Statistics, 1996, p.65)が公式に発表している失業率は96年度で2.5%であるが、「15時間以下しか働いていない人を不完全雇用者と見なし、失業者に含める」と定義しなおした場合、バングラデシュの失業率は16.5%まで上昇する。

- 9) 園田 (2001、54-55ページ) は、日本の生産技術の高さが絶えざる現場からの情報の吸い上げと技術者の現場重視という二つの柱によって支えられており、このような現場重視の考え方が組織に広がっている場合には、現場労働者の労働意欲も高まり、その結果、QC 活動や提案制度なども企業内に根付く可能性が高まると指摘した。
- 10) 川喜多 (1990、137ページ) は、「機械の運転操作は経験的熟練に負うところが大きいため、その習熟を Off-JT によって教えるには限界があるが、機械などの保全技術では機械の仕組みや構造についての基礎的知識を必要とするため、Off-JT による訓練が重要になってくる。機械の故障は生産効率を大きく下げするため、QC サークルのような形で労働者に知識を吸収させることが必要である」と述べた。梅谷 (1996) も、多くの日本企業が組織的な行動や責任ある作業態度、それを可能にしている仕組み (5 S運動や QC サークルを含めて) 等の基本モデルを生産現場に定着させてきたと述べている。
- 11) EPZ 外現地系企業のビジネストレンドと企業特性との関連性を見るために、クラメールの独立係数を用いて検定を行った。検定するにあたって、表4の EPZ 外現地系企業特性、及び表5のビジネストレンドで示されているデータを用いた。ビジネストレンドの1つ目のカテゴリーが3年連続増収の企業、または2年連続増収で且つ1年間現状維持の企業、2つ目のカテゴリーが3年連続減収の企業、3つ目のカテゴリーがこれら以外のビジネストレンドを持った企業の3つのカテゴリーに分類した。また、従業員数は1-500人未満、501-1000人未満、1001人以上の3つのカテゴリーを、資本金は1千万タカ未満、1-5千万タカ未満、5千万タカ以上の3つのカテゴリーを、設立年は80年代、90年代、2000年代の3つのカテゴリーをそれぞれ作成してデータの分類を図った。その検定結果によると、ビジネストレンドと設立年の間に有意な関係は見られなかったが、従業員数及び資本金に関しては両変数とも5%の有意水準で関連性が見られた。このことから、資本金の大きい企業や従業員数の多い企業ほど、企業業績が良好であると結論付けられ、規模の経済による優位性が EPZ 外現地系企業において発見された。

## 参考文献

- Bangladesh Bureau of Statistics. *Report on Labour Force Survey in Bangladesh 1995-96*, Bangladesh Bureau of Statistics, 1996.
- Gerschenkron, A. *Economic Backwardness in Historical Perspective*, Cambridge, Harvard University Press, 1962.
- Nihei, Y, Kevin, D, and Ohtsu, M. Industrialization and Employment practices in Asia: A Comparative Study of Ten Spinnind Factories in Five Asian Countries, *Economic Development and Cultural Change*, 31 (1), 1980, pp.145-171.
- 泉輝孝「ブルーカラーの人材開発－国際比較から見た日本の特質」『日本労働研究雑誌』No.401、1993年6月、35-47ページ。
- 今野浩一郎『人事管理入門』日本経済新聞社、1996年。

梅谷俊一郎「総論」日本労働研究機構編『企業内訓練と生産性向上に関する研究』（調査研究報告書No. 81）、1996年。

川喜多喬『産業変動と労務管理』日本労働協会、1990年。

小池和男・猪木武徳著『人材形成の国際比較』東洋経済新報社、1987年。

小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、1991年。

小池和男『日本の雇用システム－その普遍性と強み』東洋経済新報社、1994年。

國田茂人『日本企業アジアへ』有斐閣、2001年。

八幡成美「熟練形成と国際化」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学 6 労働』東京大学出版会、1999年。

(うちだ・ともひろ 国際言語学部助教授)