

# KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

## Bangladesh の中核労働者の実態： アンケート調査からの試論

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): 中核労働者, 属人的要素, 認識行動, Bangladesh 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/10.18956/00006071">https://doi.org/10.18956/00006071</a>

# バングラデシュの中核労働者の実態

— アンケート調査からの試論 —

内 田 智 大

## 要 旨

本研究においては、バングラデシュで操業している日系および現地系の製造業を取り上げ、中核労働者の実態を見るために、資本形態および企業業績ごとに分けて、彼らの属人的要素、職務満足や組織への帰属心といった認識行動、技能形成に関連する項目との関係を検討した。

資本形態別分析では、日系企業の労働者の入職時の平均賃金は現地系企業よりも低かったこと、日系企業の帰属心が大きかったこと、職務満足度は全体的に日系企業の方が大きかったこと、技能促進に関わる事柄が進んでいたことが発見された。

業績別分析では、不振企業の労働者の離職意思は強かったこと、不振企業の職務満足度は全体的に小さかったこと、技能促進に関わる事柄は不振企業において遅れていたことが確認された。

キーワード：中核労働者、属人的要素、認識行動、バングラデシュ

## 1. はじめに

1980年代末の米ソ冷戦の終結は、アメリカがそれまでに持っていた「ヒト」、「カネ」、「情報」といった豊富な資源を、軍事部門から民事部門へ移すことを意味した。1993年、アメリカの第42代大統領に就いたクリントンは金融、情報技術、バイオテクノロジーなどの産業を中心にアメリカ経済の立て直しを図り、90年代の国際資本主義体制（＝グローバル経済）の基盤を確立した。その後、21世紀に入ると、世界経済を引っ張る機関車の役割はアメリカを中心とした先進諸国から、中国を中心とした新興諸国によって取って代わられた。新興諸国は廉価な労働力を利用する生産拠点と同時に、急速な経済成長を目込めると巨大な消費市場としての条件を持っていた。しかしリーマンショック以降、中国においてさえも賃金の高騰、所得分配の不平等の拡大、政策運営の不確実性により、投資リスクが高まっている。

このような状況の中、チャイナ・プラス・ワンとして注目されているのが、ベトナムやバングラデシュである。特に、バングラデシュは、2012年の1人当たりのGDPが800ドルにも満たない低所得国であるが、経済発展の雁行型構造を考えれば、今後、有力な投資先の一つになる可能性が高い。また、同国は1億5千万人近い人口を抱えており、今後、生産基地としてだけ

ではなく、消費地としての潜在力も大きい。条件さえ整えば、同国はBRICsのような高成長を実現でき、世界経済の構図に変化を及ぼす可能性さえあると指摘されている（ウイルソン、2006、p.23）。

ここ5年で急速に経済発展を達成したバングラデシュのマクロ経済に関する研究は多く発刊されているが、その経済発展を支えている企業研究は未だ少ない。特に、企業の業績を大きく左右する労働者の実態を調べた研究は未だ限られている。その理由として、企業の業績や人的資源管理制度を第三者に知られて公刊されることは労働者に動揺を与えて生産性に影響すると、経営者管理者は危惧するからである。よって、経営者管理者ないし労働者との面談調査や質問票調査を通じて得られたデータ（企業票調査ないし個票調査）を用いての研究は限られている。

その限られた先行研究として、企業票調査を用いて現地系企業の縫製業の発展の変遷を示したQuddus and Rashid（2000）の研究が挙げられる。一方、労働者への個票調査を通じて縫製業の労働者の実態を明らかにしようとした研究として、Paul-Majumder and Sen（2000）、Sobhan and Khundker（2004）、Paul-Majumder and Begum（2006）などが挙げられる。更に、Dannecker（2002）は面談調査を通じて、女性労働者が縫製業で働くきっかけになった要因を明らかにした。日本語でバングラデシュの労働問題を扱った研究は外国後文献よりも限られており、大野（2001）のバングラデシュの国営企業で働く労働者の職務満足度を調べた研究、内田（2005a、2005b、2006、2007、2009、2012）の人的資源管理と技能形成との関係を広く扱った研究などが挙げられる。

本研究の目的は、バングラデシュの輸出加工区（EPZ）で操業している日系および現地系の製造業を取り上げ、そこで働いている中核労働者（班長職、監督職、技術職）の実態を見るために、様々な類型（資本形態、企業業績）ごとに分けて、労働者の属人的要素、職務満足や組織への帰属心といった認識行動、技能形成に関連する項目との関係を考察する。先行研究の1つの問題点は現場の中核労働者をサンプルにとったものがないことである。

あえて中核労働者に焦点を当てた理由として、中核労働者ではない一般労働者の場合、1年以内の離職率が50%を超えている企業もあり、所属する企業に対して一定の確立された職務意識や技能形成に関する考え方を持っている労働者は少ないからである<sup>1</sup>。第2に、一般労働職を主な調査対象とする場合、勤続年数の長さや年齢が技能形成や生産性の向上に資する変数になるとは考えにくいからである。第3に、企業業績の要因を規定するHRMを見る際には、経営者管理者の視点で人的資源管理（HRM）に係る問題を扱うのではなく、経営管理制度の受け手である労働者側の個別的条件も考慮に入れる必要があるからである。

大野（2001、29ページ）は、「途上国の労働者の職務意識構造が先進産業社会で広く観察されるものとは異なる可能性も否定できない。とすれば、労働誘因システムへの反応のあり方も

また異なり、そのために先進産業社会において適切とされる労務管理戦略が開発途上国では機能不全に陥ることもありえよう。したがって、経済・社会環境の影響を考慮した上で望ましい労務管理システムが議論される必要がある」と指摘した。このように、特定の環境におけるHRMを検討するにあたって、労働者の職務意識や属人的特性を考慮に入れる必要があり、その主体的な意識を明らかにすることが企業の生産性や業績を見るのに重要な要件であると考えられる。

本論は4節から構成されている。まず第2節では、バングラデシュの経済概況とEPZを中心とした投資政策について述べた上で、調査方法とサンプル企業の概要について述べる。第3節では入手したデータに基づき、類型（資本形態、企業業績）ごとに分けて、中核労働者の実態を考察する。そして、最後の第4節で本論をまとめることとしたい。尚、本論で用いる実証分析は仮説を設定して実証する仮説検証型分析手法ではなく、分析手法によってデータ間の関係を見出す発見型分析手法である。

## 2. バングラデシュの投資政策と調査対象企業の概要

### (1) EPZを中心とした投資政策

バングラデシュの経済成長率は、ここ5年間平均6%台と安定した成長を遂げている。1人当たりの所得も2007年の523ドルから、2011年には818ドルと50%以上の伸びを示している。経済が好調の理由として、第1に、バングラデシュ経済がリーマンショックにおいてもあまり大きな影響を受けずに主要な輸出産業である縫製業が順調に伸びたこと、第2に中東を中心とした海外で働くバングラデシュ労働者の海外送金も大幅に増加していることが挙げられる。海外就労者送金は2007年の59.7億ドルから、2011年には116.5億ドルと倍近くまで増加している。そのため、貿易収支が恒常的な赤字であっても、経常収支は黒字になっている（ARC国別情勢研究会、2012）。

1971年のパキスタンからの独立以降現在に至るまで、バングラデシュ経済は4つの大きな転換期を経験してきたと考えられる。1つ目の転換期は、独立後間もない72年から78年までの社会主義政策の導入期である。西パキスタンを中心とした外国資本に対する厳しい規制、管理為替レートの採用、輸入製品の規制、基幹産業の民営化などの方策を通じて、輸入代替型工業化政策が推し進められた。2つ目の転換期は、70年代の終わりから90年代の初めにかけての市場主義経済および輸出指向型工業化政策である。この自由主義経済政策への転換は82年の新工業化政策の導入によっても後押しされたが、経済改革の速度は遅いままであった。3つ目の転換期は、10年近く続いた軍事政権の終わりを告げた90年代初めから21世紀前半に至るまでの期間である。新しい民政権は貿易・投資の自由化の加速、金融・財政政策の改革、民営化を通じ

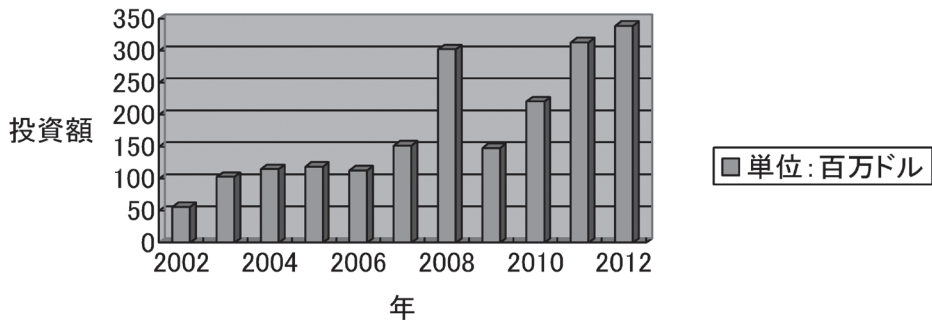
ての一層の開放化政策を推し進めた。4つ目の転換期は、貿易・投資の自由化の速度は緩めずに、より多角的・高度な産業の育成を図ろうとする期間である。バングラデシュ政府は輸出額の8割以上を占める縫製業への依存から脱皮し、精密機械、電子、食品加工などの産業の輸出増進を目指している（Ali, 1996）。

4つ目の転換期の経済政策の中心は、投資政策である。特に、雇用の拡大、外国企業からの生産技術や経営ノウハウの導入を円滑に進めていくには外国資本の移入は不可欠である。投資収支は2009年から2011年までマイナスであるが、タカ安の影響を受けて直接投資はその3年間10億ドル近くプラスの流入である。2011年の直接投資額は約22億ドルであり、前年度の約4倍となった。

こうしたバングラデシュの投資政策の中心は、EPZの拡大・発展に置かれていた。EPZは輸出製品のみを生産する独立した飛び地として存在し、国内経済からは切り離されてきた。外国直接投資を通じて雇用機会の創出と外貨の稼得を図るために、76年バングラデシュ政府はEPZを建設することを決定した。EPZを管轄するための機関として、80年バングラデシュ輸出加工区庁（BEPZA）が創設され、EPZの運営に関する法案が議会により可決された。そして、83年チッタゴンにバングラデシュで初めてのEPZが稼動することになった。チッタゴン輸出加工区（CEPZ）は廉価な現地人労働者、良好な港、海外投資家を対象とした様々な優遇政策により、海外からの資本を順調にバングラデシュへ呼び込んだ。具体的な優遇政策として、他省庁にわたる複雑な手続きがBEPZAの1箇所のできる「ワン・ストップ・サービス」の実施、事業許可の1週間以内の発行、外国人の労働許可書の迅速な発行、工場建設のための機械、設備、原料の輸入に係る関税の免税、EPZ内で生産された製品の輸出関税の免税、10年間の法人税の免税が挙げられる<sup>2</sup>。

図1のEPZへの投資総額の推移が示すように、EPZはCEPZの成功モデルを手本として着実に拡大してきた。政府は93年、ダッカの中心から車で約1時間のサーバルに2番目のEPZであるダッカ輸出加工区（DEPZ）をスタートさせた。CEPZでは453エーカーの産業用地に、DEPZでは355エーカーの産業用地にそれぞれ100以上の企業がそれぞれ操業している。2012年度までのEPZへの総投資額は2,457億ドルに達している。業種に関して言えば、縫製業が圧倒的に多いが、化学、電子、精密機械、半導体、電機など、業種も多様化してきている。

図1 EPZへの投資額



(出所) Bangladesh Export Processing Zone Authority (<http://www.epzbangladesh.org.bd/>)

出資国別で見れば、投資全体の23.2%を占める416億ドルで韓国がトップであり、以下バングラデシュの316億ドル（17.6%）、中国の243億ドル（13.5%）、日本の178.2億ドル（9.9%）と続く。EPZの企業の従業員数は96年度末の43,183人から2012年度末では7倍以上の340,021人まで増加しており、EPZの雇用創出の貢献度は大きいことがうかがわれる。また、96年度末のEPZからの輸出は3億ドルであったが、2010年度末には1000倍近くの2,823億ドルまで増加している。この値はバングラデシュの全輸出額の約17%を占めており、EPZによる外貨稼得の貢献度の大きさがわかる。また、2001年にはバングラデシュの南部に位置するモングラ、インドとの国境付近のイッシュワルディ、ダッカとチッタゴンの中継地点に位置するコミラ、北部のウットラでもEPZが稼働しており、その他アダムージおよびカルナフリの2箇所のEPZも含めれば、バングラデシュ全土で計8箇所のEPZが稼働している。このように、今後もEPZの拡大がバングラデシュの外資政策の中心になると考えられている。

こうしたEPZの概括的な動向を踏まえて、以下ではEPZ内で操業している企業に対する調査方法、および調査対象企業の概要を見ることにする。

## (2) 調査方法とサンプル企業の概要

調査対象企業は日系企業が14社、現地系企業は16社の合計30社である。調査実施時期は日系企業が2011年2月、2012年2-3月の2回、EPZ内現地系企業が2012年2-3月の1回であった。日系企業では、CEPZ、DEPZ内で操業している全ての日系企業をカバーする事ができた。一方、現地系企業ではCEPZ、DEPZで操業している全体の約30%を占める16社をカバーした。労働者は各企業、5-6名を抽出した。企業の操業の進行に妨げないよう、企業に調査対象の労働者の選択を委ねたため、労働者のサンプルは必ずしも無作為に抽出されたものではなかった。

質問内容は、労働者の属人的要素（性別、年齢、本人の学歴や父の学歴、給与、過去の就業経験など）、就業動機、職務満足度、離職意思などに関する職務意識、そして技能形成に関

する質問（技能形成方法、配置転換など）を収集した。質問票は、Senior Operator, Group Leader、Section Chief、Floor in Charge、Master、Junior Assistant、Supervisorなどの中核労働者に対し、3ページにわたる現地語（ベンガル語）で書かれたものを用いた。多くの労働者が自分で正確に質問内容を理解して回答するのは困難であると思われたので、現地人研究助手が1対1で従業員に聞き取り調査をしながら質問票を完成させた<sup>3</sup>。

次に、中核労働者が所属している企業の概要を述べる。これらの情報は、労働者の個人票調査より少し前に行った経営者・管理者を対象とする企業票調査から得られたものである（内田、2012）。日系企業の操業年の平均は1994年、従業員数の平均は353人である。日系企業の中で、従業員数の最も少ない企業は24名であるのに対し、最も従業員数の多い企業は1,200名であった。大部分の日系企業の輸出市場は日本であるが、一部の企業は欧米にも輸出している。日系企業の業種は、船舶チェーン、液状ランプ、ゴルフシャフト、女性用下着、カメラ部品、自動車部品、麻ロープ、縫製業、半導体応用部品、研磨製品、縫製品の付属品、樹脂加工など多種にわたっている。一方、現地系企業の操業年の平均は1995年、従業員数の平均は1024人である。現地系企業の中で、従業員数の最も少ない企業は81名であるのに対し、最も従業員数の多い企業は3,000名であった。これらの企業は全てバングラデシュの単独資本であり、それらの製品のほとんどが米欧を中心に輸出されている。現地系企業の16社の業種は9社が縫製業、1社が縫製品のアクセサリ、2社が布や生地を生産する繊維業、2社がタオル製品、1社が靴製造、1社がポリ袋製造である。

表1 調査対象企業の3ヵ年（2007年、2008年、2009年）のビジネストレンド（単位:社）

	最近3ヵ年のビジネストレンド									
	↓↓↓	→→↓	↑↓↓	↓→→	↓→↑	↓↑↑	↑↑↓	→↑↑	↑↑→	↑↑↑
日系企業 (n=14)	1	1	1		1		4	1	1	4
現地系企業 (n=16)	2			1		1	2	1	2	7

（出所）質問票より作成。

（注）ビジネストレンドの矢印は収益が前年よりも増収であるならば↑、減収であるならば↓、変化がないならば→とした。

表1は、調査対象企業の2007年度、2008年度、2009年度の3ヵ年のビジネストレンドを示している。これら3年のデータを取った理由として、2008年の金融危機の前、その最中、その後の企業業績を見る事で、その企業の国際競争力を測る一つの指標にしたかったからである。

バングラデシュの日系企業の大部分が市場を日本に依存しているが、「100年に一度」と言われた未曾有の経済危機にあったにも拘わらず、14社の内4社が3ヵ年連続増収であり、他の2

社も2カ年は増収で1カ年のみに変化なしと、一部の日系企業はかなり踏ん張っている状況が推察される。特に、4社の内3社は、縫製関係及び縫製製品の付属関係の企業であった。縫製業が大部分を占めている現地系企業でも、金融危機をまともに受けた米欧に市場を大部分依存しているにも拘わらず、3カ年増収になっている企業は4割を超える7社に上っていることから、縫製業は資本形態に関係なく、リーマンショックによるマイナスの影響は軽微であったことを示唆している。

その一方で、日系企業の1社は3カ年連続で減収であり、もう1社がこの3カ年に増収を計上することなく2009年度は減収を記録している。現地企業でも、2社は3カ年連続で減収であり、もう1社は2007年度に減収を計上した後、2008年度、2009年度は横ばいである。このように、バングラデシュで操業している企業の業績の好不調は、日系企業および現地系企業に関係なく格差が見られる。

表2 調査対象企業が最も重視する競争戦略 (単位:社)

	価格戦略	高品質戦略	高付加価値・差別化戦略
日系企業	9	8	2
現地系企業	3	8	5

(出所) 質問票より作成。

(注) 複数回答も可能とした。

表2は、調査対象企業が最も重視する競争戦略を示している。次に、経営者・管理者に尋ねた企業票調査に基づき、「競争戦略」に関しては、Schuler=Jackson (1987) の3つの類型化を用いた。第1の類型は、人件費・原材料費などの生産コストの削減を通じて競争優位を確立しようとする「価格戦略」である。第2の類型は、製品の品質の向上を通じて競争優位を確立しようとする「高品質戦略」である。第3の類型は、多様な製品の開発を通じて競争優位を確立しようとする「高付加価値・差別化戦略」である。バングラデシュへ進出した動機の1つとして、多くの日系企業が廉価な人件費を挙げている。一方で、幾つかの企業は人件費が安いからこそ、多くの従業員を投入して、高品質の製品を生産できるシステムを構築していると回答している。このことから、各企業の「競争戦略」、特に、価格戦略か高品質戦略かを決定するために、企業の進出動機、バングラデシュ以外の海外の工場と比較しての製品の質（歩留まり率）に関する回答結果を参考にした。

現地系企業に関して、高品質戦略によって生き残りを図ろうとしている企業の本数が8社に上り、最も多かった。日系企業では、高品質戦略よりも価格戦略を採用した企業が1社だけ多かった。その要因として、日系企業がバングラデシュを「ミャンマーに次ぐ廉価な労働力を



有している国」と位置づけていることが挙げられる。一方、高付加価値・差別化戦略を挙げた企業は日系企業の2社が、そして現地系企業では5社がその戦略を重視している。バングラデシュにおいても他の新興国同様、労働争議が激化しており、賃金の高騰がBEPZAの規定する最低年率10%をはるかに超えている企業も多い。企業が廉価な労働力の活用先としてバングラデシュを生産拠点に選んだとは言っても、今後も価格戦略だけに頼って生き残るには厳しいと推察される。労働分配率の上昇を補填するためには、バングラデシュで操業している企業は資本の国籍に関係なく、R&Dの強化や製品企画の現地への移転などを通じて、高付加価値・差別化戦略をとっていく企業が増えていく可能性がある<sup>4</sup>。

### 3. 中核労働者の実態

バングラデシュの中核労働者の実態を考察するため、ウエルチ検定を用いて比較分析を行う。第1は、日系企業と現地系企業といった資本形態によって比較する。第2は、企業の業績の違いによって比較する。

#### (1) 資本形態別分析

表3は中核労働者のサンプルの概要を示している。「本人の教育歴」および「父親の教育歴」、「就業経験」、「性別」に関しても資本形態の違いが影響していることが結果より推察される。「本人の教育歴」に関しては、圧倒的に日系企業の方が高い。日系企業の多くは新規の労働者を採用する際に学歴を最低、中級中等教育修了（SSC）（教育歴10年）以上に置いていることから、現地系企業よりも「教育歴」に関して高くなっている。日系企業の場合、一部はカメラ、半導体、液状ランプなど、バングラデシュ基準でいえばハイテク産業を形成していることから、一定以上の基礎的な学力が求められている。興味深いことは、日系企業の「労働者の教育歴」の高さは「父親の教育歴」の高さとも一致しており、両変数を学歴の高い順に数量的カテゴリー化すれば、相関係数は0.378になる。学歴の高い親を持った子供は親からの刺激により、自分も高い学歴を持とうと勉強する。また、教育の私的収益率が高いと仮定するならば、親は自分の教育投資の収益率を子供に還元したいと考えられ、その結果、子供の教育歴も高くなる。

「性別」に関しては業種や職種の違いもあるが、日系企業は女性の労働者を好んで採用していることから、女性労働者の割合が現地系企業よりも少し高くなっている。その理由として、日系企業には半導体やレンズ研磨といった労働者に手先の器用さや根気を要する業種の企業が含まれており、女性労働者の方が適性であると、多くの日系企業の経営者・管理者は考えているためである。現地系企業の業種は縫製業が主であることから、女性労働者は多い。しかし、彼女たちの多くは中核労働者というよりは、むしろ周辺労働者と位置づけられており、管理職に就いている女性労働者は未だ少ない。

表3 中核労働者のサンプルの概要

	日系企業 (n=83 人)	現地系企業 (n=87 人)
教育歴 (人)	初等教育:7 SSC:34 HSC:25 Polytech:7 高等教育:10	Madrasahs:2 初等教育:29 SSC:42 HSC:9 Polytech:1 高等教育:3 その他:1
父親の教育歴 (人)	初等教育:33 職業訓練校:3 SSC:34 HSC:10 Polytech:1 高等教育:2	初等教育:56 職業訓練校:1 SSC:26 HSC:3 不明:1
性別 (人)	男性 57 女性 26	66 21
入職時の職位 (人)	監督職:9 班長職:1 一般労働職:58 その他:15	監督職:10 一般労働職:56 その他:21
現在の職位 (人)	管理職:3 監督職:25 班長職:34 一般労働職:21	管理職:5 監督職:22 班長職:12 一般労働職:48
就業経験 (人)	有り 31 無し 52	66 21
前職の業種 (人)	縫製業:15 縫製以外の製造業:4 農業:1 その他:11	縫製業:40 縫製以外の製造業:16 農業:1 その他:9
仕事の見つけ方 (人)	職業訓練校:1 就職斡旋機関:2 新聞:18 友人からの紹介:14 親戚から の紹介:36 その他:2	就職斡旋機関:3 新聞:8 友人からの紹介:25 親戚からの紹 介:25 その他:26
就労働機 (人)	家族・親戚の扶養:62 安定した人生:5 他者に尊敬されたいため:14 社会貢献:1 その他:1	家族・親戚の扶養:66 安定した人生:1 他者に尊敬されたいため:19 新しい技能の習得:1

(出所) 質問票より集計。

(注) Madrasahsは宗教系の学校、SSCは中級中等教育修了(教育歴10年)、HSCは上級中等教育修了(教育歴12年)、Polytechは教育歴12年の工業専門学校である。

調査対象者の「前職の業種」、「仕事の見つけ方」では、日系企業と現地系企業の間にも余り大きな違いは見られなかった。資本形態に関係なく、前職が縫製業である労働者は多い。その人数は日系企業の場合、就業経験者の7割を超える15名と最も多いが、その内4名は現在、縫製関係以外の業種で働いている。「仕事の見つけ方」に関しては、6割近くが「友人や親戚からの紹介」といった縁故による入社であり、「新聞」や「就職斡旋機関」といったフォーマルな手段を通じての仕事の見つけ方は少ない。

「就労働機」に関しては、日系企業も現地系企業も「家族・親戚の扶養」を最も多く指摘していたのに対し、「社会貢献」、「他者に尊敬されたいため」、「新しい技能の習得」といった高次の自尊的欲求、自己実現的欲求を挙げた労働者も日系および現地系でそれぞれ約20名を数えた。筆者がバングラデシュで2002年8月および2003年2-3月にかけて一般労働者を中心に行った調査では、「就労働機」として「家族・親戚の扶養」、「安定した人生」を挙げた労働者は、日系企業で157名の内139名、現地系企業では352名の内322名であった。この点、中核労働者の場合、単なる一般労働者と異なり、成長欲求のような高次の欲求を持つ者も多い。勿論、中核労働者にとっても金銭的誘因は重要な就労働機ではあるが、やはり割合的には中核労働者の就労働機の方が高次である。このことから、中核労働者を育成し増やしていくためには、給与などの生存の基本的要件に関わるような外発的報酬に加えて、彼らの達成、責任、承認などの人間の高次の欲求を満たすような動機づけが重要であると考えられる。

表4は、資本形態別による属人的要素の比較を示したものである。「平均勤続年数」<sup>5</sup>、「入職時の平均賃金」、「現在の平均賃金」（何れも1%の有意水準）、前職での「平均勤続年数」（5%の有意水準）に関して、両者の間には大きな違いが見られた。

表4 資本形態別による属人的要素の比較

	日系企業	現地系企業	差の検定 (t 値)
平均勤続年数 (年)	10.7	7.4	4.06***
平均年齢 (歳)	31.5	29.9	0.52
現在の平均賃金 (タカ)	12,434	8,685	3.09***
入職時の平均賃金 (タカ)	2,360	3,966	-4.43***
前職での平均賃金 (タカ)	3,614	4,690	-1.63
前職での平均勤続年数 (年)	2.4	3.7	-2.25**

(出所) 質問票より集計。

(注) \*\*、\*、\*はそれぞれ1%、5%、10%の水準で統計的に有意であることを示す。

日系企業の労働者の「平均勤続年数」が現地系企業より長いということは、日系企業の離職率の方が低く、技能形成にはプラスに働くと想定される。就業経験が少ない労働者が多いことから、日系企業の中核労働者は内部昇進制度によって支えられていると言っても差し支えない<sup>6</sup>。「入職時の平均賃金」は統計的に、現地系企業の方が高い値（1%での有意水準）を記録している一方で、内部昇進制度が確立されている日系企業の「現在の平均賃金」では日系企業の方が高い値（1%での有意水準）を示している。現地系企業の「入職時賃金」の高さは、その「前職での平均勤続年数の長さ」（5%での有意水準）と関係している。日系企業における未経験労働者の多さを反映して、「入職時賃金」は現地系企業よりも大幅に低く（1%の有意

水準) になっている。過去の就業経験が長ければ、労働者の知識や技能が蓄積されて、労働者の生産性を高めることになり、それに伴い賃金水準も上昇すると推察される。しかし、現地系企業の「平均勤続年数」は日系企業よりも短い（1%の有意水準）ことから、現地系企業の労働者の「現在の平均賃金」は低くなる。

表5は、資本形態別によるコミットメントと離職意思の比較を示している。企業に対するコミットメントの平均は、日系企業がいずれの項目も現地系企業を上回っている。統計的に有意な項目は、「企業の成長希望」（1%の有意水準）と「企業に対する誇り」（5%の有意水準）であった。「企業への忠誠心」は有意ではなかったが、3つの項目の和の平均を「企業に対するコミットメント」としてみると、日系企業と現地系企業との間に1%の有意水準で差が見られた。

表5 資本形態別によるコミットメントと離職意思の比較

	日系企業	現地系企業	差の検定 (t 値)
(企業の成長希望)	4.30	3.76	3.48***
(企業に対する誇り)	4.34	4.01	2.39**
(企業への忠誠心)	4.33	4.15	1.24
企業に対するコミットメント	4.32	3.96	3.96***
離職意思	1.86	2.10	-1.28

(出所) 質問票より集計。

(注1) 企業に対するコミットメントや離職意思を最も小さい (=1) から最も大きい (=5) の5段階の範囲で序列化した。

(注2) \*\*、\*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。

日本企業は一般的に内部労働市場が確立されているため、一般労働職から入職し、中核的なポストへと中長期的に昇進していく。それが人材の育成面において、日本企業の強みとして従来から考えられてきた。この強みが成立する1つの要件として、労働者が企業に対して信頼や誇りを持っていること、言い換えればコミットメントを持っていることが考えられる。もう1つの要件は、労働者の離職率が低いことである。日系企業の労働者の離職意思は現地系企業の労働者よりも低いものの、この点に関しては資本形態別の有意な差は発見されなかった。この大きな要因は、バングラデシュの労働市場が現在、完全な売り手市場であるからであると推察される。資本形態に関係なく経営者管理者に対する企業票調査からわかったことは、年間の賃金上昇率は職位に関係なく10%以上が当たり前である。ある日系企業の経営者は、「一般労働職に関しては成果主義をベースとして優秀な労働者を短期的に選抜していこうと考えている。中核となる優秀なOperatorを引き止めるには早い選抜方式の導入が不可欠である」と述べている。このように、日系企業がバングラデシュの高い経済成長率に反映した労働市場を考慮に

入れずに、コミット面だけに頼った時宜に合わない昇進・昇給制度を維持するならば、中核労働者の離職率が高まる可能性も否定できない。

表6 資本形態別による職務満足度の比較

	日系企業	現地系企業	差の検定 (t 値)
知識・技能の活用機会	4.11	4.21	-0.81
仕事の達成感	4.30	4.34	-0.43
技能向上の機会	4.05	3.52	3.64***
管理者の人事考課	4.24	4.07	1.34
会社の規律	4.46	4.20	2.55**
管理者との関係	4.48	4.36	1.22
他の労働者との関係	4.41	4.34	0.71
労働時間	4.00	3.99	0.10
仕事量	4.00	3.83	1.45
健康・衛生面	4.22	3.95	2.13**
通勤	4.06	3.49	3.64***
給与水準	3.29	3.36	-0.44
昇給の展望	3.69	3.39	1.99**
雇用の保障	4.02	4.00	0.21

(出所) 質問票より集計。

(注1) HRMシステムに関する満足度は大変不満足 (=1) から大変満足 (=5) の5段階の範囲で点数化した。

(注2) \*\*、\*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。

表6は、資本形態別による職務満足度の比較を示したものである。満足度の14項目中、11項目において日系企業が現地系企業を上回っている。統計的に有意であった項目は、「技能向上の機会」、「通勤」(何れも1%の水準で有意)、そして「会社の規律」、「健康・衛生面」、「昇給の展望」(何れも5%の水準で有意)であった。日系企業の場合、技能訓練はOJTが中心であるが、中核労働者に至っては日本への派遣研修やOff-JTも行っている。また、中核労働者は自己啓発により、マニュアルや本などを自分で読んで学習しているものも多かった。「健康・衛生面」に関しては、日系企業の職場は現地系企業と比較して、整理、整頓、掃除、躰の5S運動がゆき渡っている。特に、半導体やカメラ部品などは少しの埃の付着が製品を台無しにすることもあり、念入りの生産管理が行われている。「通勤」に関しては、日系企業の多くが専用の通勤バスを用意しているため、満足度が高いと推測される。「昇給の展望」に関しては、BEPZAによる昇給の道筋を明らかにするような依頼があったため、日系企業においても職務

給制度の確立などをきちんと行っている。

表7は、資本形態別による技能形成に関わる事柄を示している。「生産性向上のための工夫」とは、労働者が自分独自の判断で改善を図って生産性を上げることを指す。この項目では日系企業の方が、現地系企業を上回っている。但し、有意水準のレベル（10%）からいっても、資本形態の違いによる差は小さかった。ある日系の経営者が「中核労働者といっても、外資系企業で働くのが初めての多いバングラデシュの労働者の場合、ようやく最近になってQCサークルや提案活動がようやく自主的に行われ始めた」と述べていることから、日系企業、現地系企業ともに高い生産性の改善や提案能力を持った中核労働者が増えていくにはまだ時間がかかると推察される。

表7 資本形態別による技能形成に関わる事柄

	日系企業	現地系企業	差の検定 ( t 値)
生産性向上のための工夫	1.81	1.62	1.92*
他者への技術支援	1.27	1.20	0.98
機械の不全対処	1.80	1.68	0.95
欠勤対応の穴埋め	2.24	1.78	3.66***
対応できる持ち場の箇所の数	2.61	1.63	7.54***

(出所) 質問票より集計。

(注1) 行っていない (=1) から、いつも行っている (=4) の4段階の範囲で点数化した。「対応できる持ち場の箇所の数」に関しては、「1-2箇所」 (=1) から「すべての持ち場」 (=4) で点数化した。

(注2) \*\*\*, \*はそれぞれ1%, 10%の水準で統計的に有意であることを示す。

「欠勤対応の穴埋め」は日系企業の方が対応できている。現地系企業は日系企業に比べると職務の細分化が行われている。現地系企業に多い縫製業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分業化や単能工化によって生産性の向上を図っている。労働者に余り頻繁な配置転換をさせずに限られた持ち場で要求される技能を徹底的に磨かせ、単能熟練工の育成を目指すことも縫製業を営んでいる現地系企業にとって重要な技能形成方式であると考えられている。何れにせよ、労働者の技能形成を正当に評価し、金銭的な報酬の形で反映させるようなシステムがなければ、単能熟練工の育成も促進することは難しい。

また、日系企業は「対応できる持ち場の箇所の数」でも、その数値は上回っており、労働者の多能工化が進んでいる。多能工化は職務を多様性と自立性を重視する工程に設計して、労働者の意思決定や参画意識を高め、生産性を向上させることを目的としている。現地系企業のテイラー主義と対照的に、日系企業は人を投資価値のある資源と見なしており、従業員の能力の引き上げや、彼らの組織に対するコミットメントの強化を如何にして図り、組織全体の生産性

を向上させることが第1の課題になっている。

## (2) 業績別分析

企業業績は、3カ年（2007年度、2008年度、2009年度）の年度収益が前年比で増収だったか、減収だったかというビジネストレンドを調べた。それにより、業績好調な企業（16社）、業績普通の企業（9社）、業績不振な企業（5社）の3つにグループ分けした。3カ年連続増収および2か年増収かつ1か年横ばいなら業績好調な企業、2か年増収かつ1か年減収、減収→横ばい→増収および減収→横ばい→横ばいなら業績普通の企業、3か年減収、横ばい→横ばい→減収および増収→減収→減収なら業績不振の企業とした。その上で、業績別の企業の属人的要素の格差をウエルチ検定により測った。

表8は、業績別によるコミットメントと離職意思の差の検定を示している。「普通—不振」群および「好調—不振」群の「離職意思」において、それぞれ1%、10%で統計的に有意であることが確認された。業績が普通の企業および好調な企業で働く労働者の離職意思は不振な企業の労働者よりも、離職意思が低いことが示された。高付加価値・差別化戦略を採るためには、労働者の離職意思を低め、長期的勤続を通じて技能形成の可能性を高めることが要件である。

表8 業績別によるコミットメントと離職意思の差の検定

	(業績) 好調—普通	普通—不振	好調—不振
企業の成長希望	-0.29	1.64	0.62
企業に対する誇り	-0.57	0.11	-1.11
企業への忠誠心	-0.01	-0.20	0.11
離職意思	-0.22	-2.66***	-1.80*

(出所) 質問票より集計。

(注) 表の数値はt値であり、\*\*\*、\*はそれぞれ1%、10%の水準で統計的に有意であることを示す。

多くの日系企業は製品の質の更なる向上を図るためにQCサークルの導入を考えており、その活動を成功させるための条件として多くの労働者が経営への参加意識と一体感を強めることが必要になってくる。多くの日本の企業は元来、労働者の技能形成・向上意欲を高めるには賃金水準のみが重要であるというテイラー主義に基づく考え方に対して否定的な立場をとってきた。高い生産性の維持や高品質の製品を生産するために労働者に求められていることは、的確な問題発見能力や問題を自主的に解決しようとする意欲である。そのためには、労働者の企業組織へのコミットメントやチームワークの醸成が不可欠なものであると考えられ、リーン生産方式に代表される人間資源アプローチが日本の企業において長い間支持されてきた。この方式の採用の重要性は、現地系企業で業績好調な何人かの経営者からも聞かれた<sup>7</sup>。

表9は、業績別による職務満足度の差の検定を示している。各項目の職務満足度の平均値がずば抜けて高かったのは、業績が普通の企業であった。「好調—普通」群では「知識・技能の活用機会」、「管理者の人事考課」、「会社の規律」、「給与水準」（何れも1%の水準で有意）、「通勤」、「昇給の展望」（何れも5%の水準で有意）、そして「労働時間」、「仕事量」（何れも10%の水準で有意）が統計的に有意であった。「好調—不振」群において「管理者の人事考課」、「健康・衛生面」、「通勤」、「給与水準」、「昇給の展望」（何れも1%の水準で有意）、そして「仕事量」（10%の水準で有意）が統計的に有意であった。また、「普通—不振」群においては「会社の規律」、「労働時間」、「通勤」、「給与水準」、「昇給の展望」、「雇用の保障」（何れも1%の水準で有意）、そして「他の労働者との関係」（10%の水準で有意）が有意であった。

表9 業績別による職務満足度の差の検定

	(業績) 好調—普通	普通—不振	好調—不振
知識・技能の活用機会	-3.06***	1.27	-1.27
仕事の達成感	-1.44	0.51	-1.61
技能向上の機会	-1.13	1.59	-0.22
管理者の人事考課	-2.82***	0.91	-3.20***
会社の規律	-2.78***	5.07***	0.02
管理者との関係	0.02	-1.36	-1.09
他の労働者との関係	-1.07	1.72*	-0.01
労働時間	-1.74*	3.74***	0.99
仕事量	-1.74*	1.11	-1.75*
健康・衛生面	0.84	1.37	3.22***
通勤	-2.31**	8.97***	3.87***
給与水準	-3.10***	8.30***	2.57***
昇給の展望	-1.98**	7.28***	3.58***
雇用の保障	-0.97	3.58***	1.62

(出所) 質問票より集計。

(注) 表の数値はt値であり、\*\*\*、\*\*、\*はそれぞれ1%、5%、10%の水準で統計的に有意であることを示す。

業績が好調および普通の企業は、「会社の規律」、「労働時間」、「健康・衛生面」、「通勤」、「給与水準」、「昇給の展望」、「雇用の保障」などの項目において、不振な企業の満足度を上回っている。先ほども述べたように、企業の労働者への利益配分が低い不振な企業では、外発的満足や物的満足にかかわる箇所の満足度は極めて低い数字を示している。また、筆者が各企業を訪問した際、業績が好調な企業の職場環境は、食堂に浄水器をつけていたり、現場の労働者用に



も水洗トイレが設置されていた。また、安全面としては排気口、通気口、非常口がきちんと整備されていたり、フロアーの掃除がゆきとどいている企業が多かった。

この結果から1つ注目すべきことは、業績好調な企業の「管理者の人事考課」と「仕事量」の満足度が不振な企業の満足度よりも低かったことである。これは好調な企業の労働者は給与水準そのものに満足していても、労働者自身の仕事量、職務態度、能力、職位、教育歴などの属人的要素を考慮した上で報酬として支払われるべき賃金水準が適切であると考えていない場合も起こりうることを示唆する。実際に、現地系および日系企業の経営者管理者は、「人事考課を行う際、現地人管理者の意見を参考にしているが、労働者間に存在する派閥関係や、彼らの主観的な判断が部下に対する公正・公平な評価の障害になっている」と指摘していた。これは自己認識に関わることであり、評価方法や査定結果に関する情報を労働者に広く公表し、透明で客観的な評価システムを確立することが急務であることを意味している。

表10 業績別による技能形成に関わる事柄の差の検定

	(業績) 好調—普通	普通—不振	好調—不振
生産性向上のための工夫	0.94	-0.76	-0.75
他者への技術支援	0.46	1.82*	1.64*
機械の不全対処	1.03	0.83	1.61
欠勤対応の穴埋め	-0.54	2.51**	2.28**
対応できる持ち場の箇所の数	-0.23	3.98***	2.09**

(出所) 質問票より集計。

(注) 表の数値はt値であり、\*\*\*、\*\*、\*はそれぞれ1%、5%、10%の水準で統計的に有意であることを示す。

表10は、業績別による技能形成に関わる事柄の差の検定を示している。「普通—不振」群および「好調—不振」群において統計的に有意な変数は「他者への技術支援」(10%の水準で有意)、「欠勤対応の穴埋め」(5%の水準で有意)、「対応できる持ち場の箇所の数」(それぞれの群で1%、5%の水準で有意)であった。業績が好調な企業の労働者は、他の労働者への技術指導を積極的に行っている。また一般職の労働者が休んで持ち場を空けた時には監督職的立場にある中核労働者であっても、彼ら自らの幅の広い技能・技術を用いて穴埋めをしている<sup>8</sup>。表7の資本形態別の比較で、現地系企業の労働者は日系企業の労働者よりも多能工化が進んでいなかったが、業績不振の企業も同じく中核労働者の多能工化が進んでいないことが確認された。

品質の向上、製品の差別化、生産性の上昇を実現するためには、中核労働者自らが他の労働者に技術支援を行い、多能工化を図ることが重要である。また、中核労働者がトップマネジメントと一体感を持つことが重要であり、そうすることで持続的な競争的優位を築くことができる。このように、トップマネジメントによって採用される経営戦略と整合するHRMシステム

が企業組織の業績の向上に寄与する。

#### 4. 結語

本研究においては、バングラデシュのEPZで操業している日系および現地系の製造業を取り上げ、そこで働いている中核労働者の実態を見るために、資本形態および企業業績ごとに分けて、彼らの属人的要素、職務満足や組織への帰属心といった認識行動、技能形成に関連する項目との関係を検討した。本論で明らかになった主要なことは、以下のとおりである。

資本形態別分析では、第1に日系企業の労働者の入職時の平均賃金は現地系企業よりも低いのに対し、現在の平均賃金は平均勤続年数の長さにも反映されて高かったこと、第2に企業に対するコミットメントは日系企業の方が大きかったこと、第3に職務満足度は全体的に日系企業の方が大きかったこと、第4に技能促進に関わる事柄も日系企業の方が進んでいたことが発見された。

一方で業績別分析では、第1に不振企業の労働者の離職意思は強かったこと、第2に不振企業の職務満足度は全体的に小さかったこと、第3に技能促進に関わる事柄は不振企業において遅れていたことが確認された。

最後に、今後の残された問題点として、2点が挙げられる。第1の問題点は、今回の分析は調査対象の業種がコントロールされていないことである。現地系企業の業種は縫製業関連に集中しているが、日系企業の業種は多岐にわたっている。特に、技能形成に関連した項目においては、業種において効率的な生産管理の方法が異なってくるからである。そのため、企業が採用する低次の競争戦略が価格化戦略で、高次が高付加価値化・差別化戦略であると一概に定義しにくい。第2の問題点は中核労働者の実態をより明らかにするために、労働者に対する質問票調査だけでは不十分である。筆者は労働者に質問票を記入してもらっている間に幾つかの質問を口頭で投げかけたものの、時間的制約や発言が経営者に漏れるという労働者の懸念が質問票で分かること以外のことを聞き出すための制約要因になった。これを克服するためには、生産現場での労働者の参与観察などが必要になってくる。

本論文の調査は、平成23年度学術研究助成基金助成金（基盤研究（C）：課題番号23530347）によって遂行された。

## 注

- 1) 内田(2012)は中核労働者の労働市場において、日系企業だけではなく現地系企業においてさえも内部昇進制度が確立されつつあると指摘した。一方、中核労働者ではない一般労働者の場合、1年以内の離職率が50%を超えている企業もあり、それを調査対象とする事が困難である。
- 2) アメリカ労働者連合産業組織議会は、EPZ内の労働組合活動の禁止がバングラデシュ政府によって批准されたILO協定No.86に違反しているとして、99年の初めに米国政府に制裁措置を行使するよう求めた。これを受けて、ホルツマン・前駐バングラデシュ米国大使はバングラデシュへの一般特惠関税を更新する交換条件として、バングラデシュ政府側に労働組合活動の解禁を要請した。その後世紀が変わって、アメリカは「アメリカの市場開放」と「労働問題」とを不可分な問題としてバングラデシュ政府に圧力をかけ続けて、政府はついに2004年1月からEPZ内の労働組合の解禁を承諾することになった。
- 3) 調査は工場の会議室や食堂を借りて行われたが、被調査者にできるだけ本音で回答してもらうために、質問の回答が彼らの待遇に何ら影響を与えないことを、あらかじめ説明しておいた。研究助手として、CEPZ内の企業ではチッタゴン大学の専任講師A氏および大学院生3-4名を、またDEPZの現地系企業ではダッカ大学の専任講師B氏および大学院生2名を採用した。
- 4) 競争戦略として高品質戦略や差別化戦略を採用している企業では、高いレベルの生産管理システムを構築できるかどうか、その戦略の成否のカギを握っている。企業は製品の品質の向上を図るためには、現場従業員を中心としたQCサークルや提案制度などの導入が不可欠である。但し、従業員への物的報酬に直接、反映されない制度の導入が機能するためには、それに参加する従業員の企業に対する帰属意識が重要な触媒的役割を果たすと考えられる。
- 5) 日系企業の平均年齢が現地系企業よりも1.6歳高いということを差し引いて、もう一度勤続年数を計算しなおしてみても、5% (t値2.01) の有意水準で格差が見られた。
- 6) このことは、日系企業を対象とした企業票調査との結果とも一致している(内田、2012、p.7)。
- 7) Lawler(1986)はハイインボルブメント・モデルの中において、従業員の経営参加を促進する施策が彼らの動機付けや満足度を高めて、業績に正の有意な影響をもたらすと結論付けた。
- 8) 小池(1987)はこの幅の広い技能を「横のキャリア」と呼んだ。

## 参考文献

- ウイルソン・D「World Voice 世界の異見中印露伯の後を追う「ネクスト・イレブン」新興11市場に注目せよBRICsの命名者が見る次の主役」『週刊ダイヤモンド』94号、2006年7月19日、23頁。
- 内田智大(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(上)」『関西外国語大学研究論集』第81号、2005年2月、127-139頁。

- 内田智大(b)「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）」『関西外国語大学研究論集』第82号、2005年8月、85－105頁。
- 内田智大「最貧国の人的資源管理と技能形成－バングラデシュにおける3社の事例」『アジア経営研究』No.12、2006年6月、189－203頁。
- 内田智大「バングラデシュの人的資源管理と技能形成の関係－個人票からの分析」『アジア経営研究』No.13、2007年6月、119－133頁。
- 内田智大「戦略的人的資源管理（SHRM）の理論とその分析枠組みとしての有効性－バングラデシュに進出した日系企業の事例調査を踏まえて」『関西外国語大学研究論集』第90号、2009年9月、51－67頁。
- 内田智大「バングラデシュにおける熟練労働力の形成－パネル調査による検証」『関西外国語大学研究論集』第96号、2012年9月、43－61頁。
- 大野昭彦「バングラデシュの公企業における生産労働者の職務意識」『アジア経済』XLII-11、28－49頁、2001年11月。
- 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。
- ARC 国別情勢研究会『ARCレポート（バングラデシュ）2012/13』財団法人世界経済情報サービス、2012年。
- Ali, A. The State and the Strategy of Economic Development. In Ashraf, A, Islam, M, and Kuddus, R eds. *Development Issues of Bangladesh*, Dhaka, University Press Limited, 1996.
- Bangladesh Export Processing Zones Authority, BEPZA  
(<http://www.epzbangladesh.org.bd/> January 11<sup>th</sup>, 2013)
- Dannecker, Petra. *Between Conformity and Resistance: Women Garment Workers in Bangladesh*, The University Press Limited, 2002.
- Lawler, E.E. *High-Involvement Management*. Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Paul-Majumder, Pratima and Sen, Binayak. *Growth of Garment Industry in Bangladesh: Economic and Social Dimensions*, Bangladesh Institute of Development Studies, 2001.
- Paul-Majumder, Pratima and Begum, Anwara. *Engendering Garment Industry: The Bangladesh Context*, The University Press Limited, 2006.
- Quddus, Munir and Rashid, Salim. *Entrepreneurs and Economic Development: The Remarkable Story of Garment Exports from Bangladesh*, The University Press Limited, 2002.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E., Linking Competitive Advantage with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp.207-219, 1987.
- Sobhan, Rehman and Khundker, Nasreen. *Globalization and Gender: Changing Patterns of Women's Employment in Bangladesh*, The University Press Limited, 2004.

（うちだ・ともひろ 国際言語学部教授）