
プロジェクト報告

工業化の初期段階における労務管理： ラオスの縫製工場従業員

大 野 昭 彦

プロジェクトの資金を利用して、ラオスの縫製工場の製造工程従事者を対象とした質問票調査を実施した。当初はミャンマーを対象とする予定であったが、2021年2月の軍事クーデターと非常事態宣言、さらにはそれに対する国民の抗議行動の高まりから調査実施が困難となり、対象をラオスに変更している。この報告書では、調査から得られたデータを利用して、基本的な概念と職務行動にかかわる初歩的な分析結果を提示しておく。従業員への質問票調査に際しては、1) 回答は研究目的にのみ使われる、2) 工場名は公表しない、そして3) 回答者の氏名は聞かないことを説明して、回答者の匿名性が厳守されることを説明している。

1. 調査対象とその属性

ラオスの首都であるビエンチャンにある外資系の縫製工場3社の監督者を含まない製造工程従事者、合計581名に対する質問票調査を実施した。サンプルの基本的属性が表1に示される。大半が女子労働者であり、平均年齢も27歳（図1）と比較的若年である。独身が中心であるが既婚者もあり、結婚後も就業を継続させている。学歴は小学校ないしは中学校卒業が大半であり、高卒以上は16.0%でしかない。東南アジアにおける縫製工場の労働者のプロフィールと類似している。

表 1 調査対象の属性

	性別		婚姻関係 (%)				年齢	
	男子	女子	合計	独身	既婚	その他	合計	(標準偏差)
A 社	52	148	200	65.5	31.0	3.5	100.0	27.89 (7.98)
B 社	0	186	186	63.4	32.3	4.3	100.0	26.99 (5.28)
C 社	29	172	195	40.0	52.8	7.2	100.0	27.77 (7.53)
合計	75	506	581	56.3	38.7	5.0	100.0	27.56 (7.06)

学歴構成比 (%)

	小学校未修	小学校	中学校	高校	大学	合計
A 社	19.5	36.5	31.0	13.0	0.0	100.0
B 社	26.3	40.3	25.3	8.1	0.0	100.0
C 社	5.1	29.7	38.5	20.5	6.2	100.0
合計	16.9	35.5	31.7	13.9	2.1	100.0

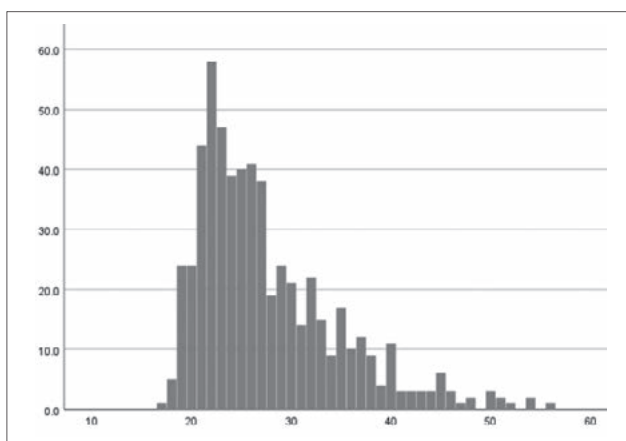


図 1 年齢分布

調査対象者の581人中439名(75.6%)が他県から移動労働者であり、移動時点での平均年齢は19.01歳(SD=5.63)であった。これは労働法で、工場への就業が18歳以上となっているためである。移動者の多くはファパン県・シェンクワン県そしてルアンパバン県からである。ベトナム戦争時代にベトナム国境沿いに走るホーチミン・ルートに対して絨毯爆撃がなされて、多くの難民がビエンチャン平野の農村部に移動して定着している。1975年に社会主義政権が成立して以降もこの流れが継続しており、先に移動した人々をたよって山岳部からビエンチャンの農村部そして都市部への移動が続いている。縫製工場の製造工程従事者のなかには、そうした移動者の2世・3世も多くいる。ただし縫製工場労働者の中心は、やはり単身の移動者がもっとも多い。そのために、住居の中心は工場の宿舎(44.15%)であり、両親の家(24.3%)、そして下宿(23.4%)が続く。

2. 変数

本稿で利用する職務意識は、組織心理学で議論されてきた変数で計測されている。それらは、概念の安定性を確保するために、複数の質問項目を用いた因子分析による潜在変数によって表現される。主要な変数を紹介していこう。

a) 組織コミットメント

組織コミットメントは「ある組織に対する個人の同一化および関与の強さ」を意味している。本調査では、Allen and Meyer (1990) によって情動的コミットメント (affective commitment) と呼ばれる最も一般的な組織コミットメントの概念を、彼らの質問項目をベースに作成した7つの項目を用いた因子分析（主因子法）でもとめた潜在変数として計測する。回答は、まったく当てはまらない = 1 ～ 強く当てはまる = 5 までの5肢法で評価される。潜在変数は、固有値が1以上であり、因子負荷量は0.35以上、そして共通性は0.20以上を条件としている。また、本稿で求めた潜在変数は、因子得点 (Anderson-Rubin Score) で表現される（以下、同様）。表2に示されるように、頑丈な1因子となる組織コミットメントが確認された。

表2 組織コミットメント

	因子 負荷量	共通性
この工場に愛着を感じる。	0.72	0.52
この工場で働くことに誇りを感じる。	0.69	0.48
この会社が成長しているのを聞くとうれしい。	0.69	0.47
他の人に、ここで働いていることを話すのが誇りだ。	0.67	0.45
この会社に忠誠を感じている。	0.65	0.43
この工場は家族のようなものだ。	0.64	0.41
この工場で働くことを、周りの人に勧めている。	0.63	0.39
固有値 = 3.14, 分散 = 44.85%, α 係数 = 0.85		

b) 知覚された組織支援 (Perceived Organizational Support)

組織コミットメントの先行因子として、Eisenberger et al. (1986) によって知覚された組織支援（以下、組織支援）が提示されている。彼らは、経営者と従業員の関係をパトロン・クライアント関係、ないしは贈与交換とみなしている。経済学が雇用関係を労働努力と賃金の交換という市場交換とすることと対照的である。組織支援仮説は、労働

者の労働努力は、金銭的報酬ではなく、長期的な雇用関係のなかで従業員の組織への一体感／帰属意識によって醸成される組織コミットメントによる想定する。そして、組織から支援を受けてたと従業員が知覚する程度が組織コミットメントを高めるとする。

贈与交換の観点から労働意欲に迫る分析は、組織心理学で主になされてきたが、経済学でも Akerof (1982) を嚆矢として、実験経済学の論文が多数出されるようになっていく。今回の調査では、組織心理学で実証研究が進んでいる組織支援の質問項目（短縮版）を利用した。因子分析の結果、有効な因子が抽出されている（表3）。

表3 組織支援

	因子 負荷量	共通性
経営者は従業員のことを尊重してくれる。	0.76	0.58
経営者は労働環境を改善しようとしている。	0.70	0.49
経営者は従業員を自分の子供のように扱ってくれる。	0.66	0.44
経営者はまるで自分の親のようである。	0.64	0.42
経営者は信頼に足る。	0.54	0.29
固有値 =2.21, 分散 =44.44%, α 係数 =0.70		

c) 監督者への態度

工場組織における贈与交換は、従業員と経営者の関係だけでなく、従業員と監督者との関係においても成立すると考えられる。今回の調査では、LMX 理論 (Leader Member Exchange Theory) で用いられる質問項目（短縮版）を用いた。ここでも、有効な因子として監督者への態度が検出されている（表4）。

表4 監督者への態度

	因子 負荷量	共通性
監督者は信頼できる。	0.73	0.53
監督者は従業員の不満を適切に処理してくれる。	0.67	0.45
監督者は従業員を公平に扱う。	0.67	0.45
監督者は従業員を信頼してくれている。	0.66	0.43
監督者は兄／姉のようなものだ。	0.65	0.42
監督者は従業員の面子を傷つけないようにしている。	0.55	0.30
固有値 =2.57, 分散 =42.58%, α 係数 =0.81		

d) 外発的職務満足

職務満足は内発的満足と外発的満足に分類されることが一般的である。しかし、対象

とした労働者が経済発展の初期段階にあり、また単純作業に従事していることから内発的職務満足は大きな意味を持たないと考えられる。そこで労働環境についての外発的職務満足を計測した（表5）。なお、賃金水準への満足度は別途考慮する。

表5 外発的職務満足

	因子	
	負荷量	共通性
職場の清潔さ	0.72	0.52
昼食時間の長さ	0.67	0.45
飲み水の清潔さ	0.66	0.43
トイレ設備	0.64	0.41
照明	0.64	0.40
食堂 / 食事	0.62	0.38
労働時間と休日	0.56	0.31
固有値 =2.91, 分散 =41.59%, α 係数 =0.82		

e) 就業への態度

就業への態度を、ポジティブな側面（表6）とネガティブの側面（表7）で計測する。ところで、ポジティブな側面は職務をどのように評価しているかという職務態度に近似する概念であるのに対して、ネガティブな側面は様々な環境の結果としての職務行動に近い概念であることに留意が必要である。このことから前者を職務評価、そして後者を怠業と呼称しておこう。

表6 職務評価

	因子	
	負荷量	共通性
働くのが楽しい。	0.73	0.27
仕事には満足している。	0.65	0.42
この仕事は自分に合っている。	0.53	0.54
固有値 =1.23, 分散 =41.03%, α 係数 =0.66		

表7 怠業

	因子	
	負荷量	共通性
就業中にフラストレーションを感じている。	0.74	0.54
仕事に対する熱意を失った。	0.64	0.40
仕事に集中できないことがある。	0.48	0.23
固有値 =1.18, 分散 =69.32%, α 係数 =0.64		

3. 職務態度と職務行動の構造

a) 組織支援と組織コミットメント

組織心理学は、組織における職務行動のもっとも有力な先行因子として組織コミットメントをあげている。そこで、まず、Eisenberger 等による組織支援仮説を検証してみよう（表8）。性別などをコントロール変数としてある。仕事に対するポジティブな態度が最も効力のある変数となっているが、それに次いで組織支援が有意となっており、経営者と従業員のあいだに贈与交換の関係があるといえる。組織支援よりは効力は弱いものの監督者との良好な関係も組織コミットメントを高めており、LMX 仮説の実証研究でもひろく支持されているように、監督者と従業員との間にも贈与交換の関係が認められる。経営者や監督者との関係が組織コミットメントに有意な効果を持つものに対して、従業員との関係（質問：職場には多くの友人がいる）は有意となっていない。すなわち、有意となるのは贈与交換、特にパトロン・クライアント関係におけるそれが組織コミットメントに影響を与えているといえよう。

表8 組織コミットメント (OLS)

	標準化係数	t- 値
コントロール変数		
性別（女子 = 0）	0.05	1.85
年齢	0.10	0.31
勤続年数	0.13	4.40
教育水準	-0.03	-1.04
婚姻（未婚 = 0）	0.07	1.65
子供有 = 1	-0.08	-1.87
職務態度		
組織支援	0.33	8.53**
監督者	0.14	3.70**
友人	0.06	1.82
外発的職務満足	0.14	3.91**
給与満足度	-0.10	-0.29**
職務評価	0.34	10.31**
R ² =0.50, F=74.83, p<0.1%		
** p<1 %, *<5 %, +<10%		

先進国を対象とした調査では、内発的職務満足が職務態度や職務行動に影響するが、外発的職務満足の効力は弱いとされている。しかし、今回の対象では、外発的職務満足

が有意に組織コミットメントを高めていた。市内にある手縫織り工房で聞かれたことであるが、給与面からすれば織子として働くほうが条件はよいのだが、近代的工場働くことに憧れて、工房をやめて縫製工場に就業する織子が多いとのことである。多くの工場労働者を輩出している僻地の村々で聞き取りをしても、若い人たち（女性が中心）はビエンチャンにいて工場で働きたいという話をよく聞くことがある。いわゆる、日本でも見られる「都市キラキラ効果」であり、「近代的な職場環境」への憧れが組織へのコミットメントを高めていると考えられる。実際、移動してきた女性の多くはビエンチャンで配偶者を見つけて結婚して定住しており、生まれ故郷に帰って結婚する人たちは稀であるという。

この回帰式で注目すべきは、賃金満足度が組織コミットメントに負となる有意な効果を示していることである。Akerlofの指摘する効率賃金仮説では市場均衡賃金率より高い賃金も経営者からの贈与とみなされるとしている、本稿の結果は逆であった。いわゆる外発的誘因（賃金）が内発的誘因（組織コミットメント）をクラウド・アウトしている可能性がある。このことは、組織コミットメントの効果を、より浮かび上がらせることになる。

表9 組織支援 (OLS)

	標準化係数	t- 値
性別（女子 = 0）	-0.01	-0.36
年齢	0.04	1.06
勤続年数	-0.11	-3.33**
教育水準	0.01	-0.01
婚姻（未婚 = 0）	0.03	0.66
子供有 = 1	-0.08	-1.88 +
外発的職務満足	0.18	5.08**
給与満足度	0.09	2.76**
経営者の行動		
雇用保障あり	0.16	4.97**
就業外での支援	0.09	2.76**
R ² =0.50, F=51.94, p<0.1%		

組織支援を高める変数を確認しておこう（表9）。外発的職務満足と給与満足は、ともに有意となっている。これらは、組織からの恩恵とみなされているといえる。さらに経営者からの恩恵を、「経営者は従業員の雇用を保障してくれる」と「就業外でも、経営者は従業員の世話をしてくれる」（当てはまらない = 1 ~ 当てはまる = 5）という具体的行為についての質問でとらえた。このふたつも強く有意となっており、組織支援が

経営者からの恩恵と知覚されていることが確認される。

b) 職務行動関数

最後に、職務態度と職務行動の関係を確認しておこう。職務行動として、転職意思（全くない＝1～すぐにも転職したい＝4）、技能を高めたい（当てはまらない＝1～当てはまる＝5）、そして真剣に仕事に取り組んでいる（当てはまらない＝1～当てはまる＝5）（表10）と怠業（表11）を検討する。これまでの説明変数に、「この工場では、一生懸命に働けば給与が上がる[努力－賃金]と「同じ条件の代替的就業機会の存在」（ない＝1～容易に見つかる＝4）のふたつを加えてある。

表10と11に示される結果から、最も有意な変数となったのは、組織コミットメントであった。給与満足は転職を阻止するが、職務行動には影響を与えていない。代替的就業機会の存在も転職には影響しないが、技能向上と真剣に仕事に従事には負の影響を与えている。これは代替的就業機会の欠如から、従業員は当該の工場で就労するしかないと考えた結果なのであろうか。しかし、だからといって怠業の阻止にはつながっていないことには留意したい。

表10 職務行動（順序回帰：ロジット）

	転職意思		技能向上意思		真剣に仕事	
	標準化 係数	Wald	標準化 係数	Wald	標準化 係数	Wald
性別（女子＝0）	−0.49	4.24*	−0.08	0.09	−0.27	0.93
年齢	0.10	0.66	−0.01	0.04	−0.02	1.55
勤続年数	0.01	0.35	0.01	5.73*	0.01	0.63
教育水準	−0.11	3.65+	−0.01	0.02	−0.10	2.09
婚姻（未婚＝0）	−0.26	1.90	−0.46	4.97*	−0.08	0.13
子供有＝1	−0.16	0.38	0.50	3.24+	0.21	0.48
転職経験（あり＝0）	0.01	0.01	0.01	0.00	−0.04	0.04
組織コミットメント	−0.30	7.33**	0.53	20.53**	0.55	20.42**
外発的職務満足	0.10	1.05	0.21	3.74+	−0.03	0.06
給与満足度	−0.23	5.95*	0.16	2.31	−0.08	0.50
努力－賃金	0.14	3.91*	−0.18	9.97**	−0.05	0.40
監督者	−0.06	0.32	0.16	2.07	−0.03	0.06
友人	0.11	0.94	0.39	9.87**	0.28	4.48*
職務評価	0.15	2.35	0.17	2.62	0.84	57.75**
代替的就業機会	0.12	1.16	−0.34	6.50*	−0.37	8.15*
Cox-Snell	0.06		0.23		0.29	
−2対数尤度	1305.41		990.51		907.17	

表11 総業 (OLS)

	標準化 係数	t- 値
性別（女子 = 0）	0.11	2.65**
年齢	1.17	0.24
勤続年数	-0.04	0.33
教育水準	-0.07	-1.69
婚姻（未婚 = 0）	0.10	1.64
子供有 = 1	-0.10	-1.60
転職経験（あり = 0）	0.06	1.52
組織コミットメント	-0.18	-3.15**
外発的職務満足	0.08	1.48
給与満足度	-0.06	-1.30
努力－賃金	0.07	0.09+
監督者	0.02	0.41
友人	-0.02	-0.53
職務評価	-0.03	0.59
代替的就業機会	0.02	0.41
R ² =0.06, F- 値 2.50, p<0.05		

結語

調査データから確認できる基礎的な構図を示した。ここで明らかとなったことは、転職を含む職務行動に望ましい影響を与えるのは組織コミットメントであって、金銭的誘因の効果は微弱となっている。たしかに「すこしでも高い賃金の職があるとすぐに転職する」とはラオスに限らず、多くの縫製工場の経営者から聞かれることである。転職を説明するには便利な表現かもしれないが、実態は必ずしもそうとはいえない。従業員の組織コミットメントを高めるという経営努力は必ずしも容易な作業ではなく、ひの効果も見えにくいかもしれない。しかし、贈与交換を考慮した組織コミットメントの高揚が、工業化の初期段階にある、そして単純作業に従事する労働者の望ましい職務行動を引き出すうえで有効であることが、今回の分析から確認できる。同じ質問内容で得られたミャンマーの縫製工場の従業員のデータとの比較検討がこれからの課題である。