



Title	タイ日系企業の労働市場：バンコク首都圏の事例分析
Author(s)	宮本, 謙介; Miyamoto, Kensuke
Description	拙著（2002年出版）のアジア労働市場論では、東南アジアの主要国のひとつであるタイを取り上げることができなかったので、小論でバンコク首都圏の日系企業調査（2005年3月）のデータに基づいて、タイ労働市場の一端を検討し、前著を補充することにした。同時に、他のアジア主要国の労働市場との国際比較の視点にも留意した。分析結果の要点を指摘すれば、労働力の需要面では、入職前の学歴・技能達成度を基準とした労働力配置と分節的な内部労働市場の形成、入職後は人事考課によって各部門内での「限定された能力主義」管理、高度専門職に関しては外部労働市場との補完的連結、短勤続の臨時工＝社外工による需要調整などが特徴的であり、これらの諸点の中には他の東南アジア諸国や中国の日系企業との共通点も多かった。供給面では、タイ全国の就業構造のあり方に規定され、生産職労働者の地方・農村部からの大量流入、全職層にわたる地縁・血縁の縁故関係に基づく求職、これまた全職層に及ぶ流動性の高さや地方出身者も含めた首都圏労働市場での流動化も特徴的であった。日系企業のような大規模企業における企業内の労働者処遇にみられる職位間格差構造は、タイの労働市場における職種間の階層格差の大きさに相関していると見られる。最後に「日本の経営・生産システムのアジア型適応」の具体的表れが、分析的な内部労働市場の形成と限定的能力主義管理であることも指摘した。
Citation	経済学研究, 55(3), 1-16
Issue Date	2005-12-08
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/5284
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v55(3)_01.pdf



タイ日系企業の労働市場

——バンコク首都圏の事例分析——

宮本 謙介

はじめに

アジア6カ国7地域の労働市場に関する前著（宮本：2002）の調査研究では、中国・台湾・ベトナム・マレーシア・シンガポール・インドネシアを取り上げたが、同書には筆者の当時（2000～2001年）の調査スケジュールの都合から東南アジアの主要国のひとつであるタイを分析の俎上にのせることができなかった。2005年3月に漸くタイ（バンコク）での調査の機会を得たので、小論ではバンコク首都圏の日系企業の調査データに基づいて、タイ労働市場の一端を検討して前著を補充することにしたい。それ故、小論では他のアジア主要国、とりわけ東南アジア諸国の労働市場との国際比較の視点から、タイ労働市場の特徴を捉えてみる。各種の統計資料および筆者の調査データについて、タイとほぼ同精度のデータ入手が可能なマレーシア、インドネシア、フィリピン、シンガポールとの比較に留意したい。

ところで、現代タイの社会経済研究は、他の東南アジア諸国を対象とした同様の研究に比して豊富な研究蓄積を有するものの、労働問題研究に限ればこれまた他の東南アジア諸国と同様にもっとも遅れた研究領域のひとつとなっている。労働市場に関するこれまでの研究では、1970年代に本格化するいわゆる「緑の革命」以来の農村社会の変容から説きおこした農村労働市場と農外就業、農村労働力による還流型出稼ぎの労働慣行などに関する研究、都市労働市場に関しては主に「インフォーマル・セクター」

（都市非公式部門）の就業実態に注目した分析などに一定の成果が蓄積されている。しかし、1980年代後半以降の開発工業化の進展とバンコク首都圏を中心とする都市化の急拡大にもかかわらず、都市労働市場の今日の特徴に関する本格的な研究は依然として少ない。管見の限りで数少ない先駆的業績を指摘しておく、日系企業の内部労働市場に注目した田坂 [1989]、製造業労働市場を概観した末廣 [1997]、日系企業の労務管理に焦点をあてた大野 [1992・1993]、日本的な経営技術・人材育成の移転に関する植木 [2002] などがある。これらの先行研究は、いずれも現地での企業調査に基づく実証的研究で成果をあげており貴重である。しかし、なおそれぞれが微視的な分析レベルに止まっており、タイ製造業に固有の労働力需給関係、内部労働市場の編成、労務・人事管理の今日の特徴などをトータルに把握しうるような研究の段階には達していないように思われる。今後の実証研究の積み重ねが重要であるが、小論もその一端を担うべく、しかも前述のように近隣諸国との比較の視座も導入しつつ事例分析を試みるものである（図1を適宜参照）。

I タイ労働市場の基本的特徴

1. 直接投資と日系企業

まず、タイにおける海外直接投資と日系企業の進出状況について最新のデータで確認しておこう。タイ投資委員会（Board of Investment, BOI）のデータによれば、認可ベースでみた登

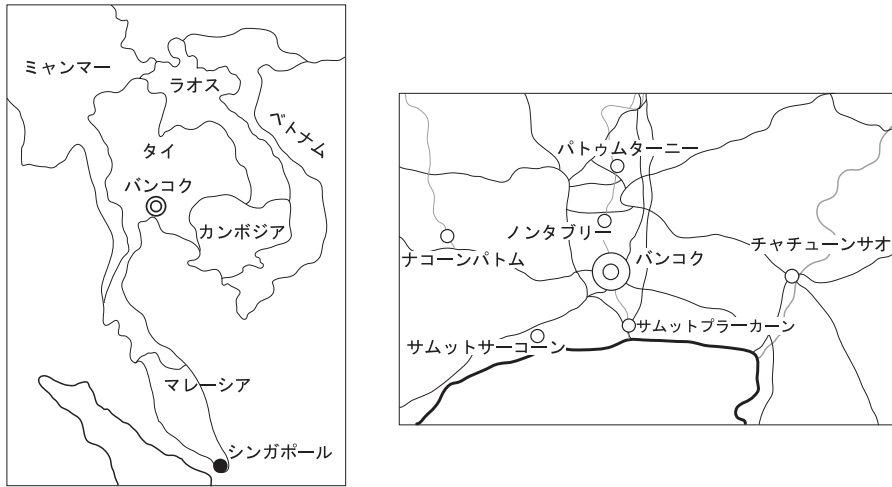


図1 タイ、バンコク略図

録資本金の1985年～2003年累計は、国内資本の投資額2,051億バーツに対して外国投資（外国資本比率10%以上の直接投資）の同期累計が3,679億バーツ、外国投資が国内投資のおよそ1.8倍となる。外国投資の国別構成比では日本が44.8%で突出して多く、以下はアメリカ合衆国9.4%、台湾7.8%、シンガポール4.2%、オランダ4.1%の順であり、日本のプレゼンスの大きさが際だっている（ジェトロ・バンコク事務所、タイ国経済統計集）。他の東南アジア諸国では、1980年代後半以降、かつての日本資本の独占状態が崩れ、欧米およびアジアNIEs諸国の激しい追い上げで、直接投資の熾烈な競争が共通した特徴になっているが、タイでは依然として日本の群を抜いた存在感が特徴的である。

表1は日系企業の業種別進出状況を示しているが、これはバンコク日本人商工会議所のデータでみた2004年末時点の進出企業1,207社の分類である。自動車（関連業種を含む）と電気・機械が中心となるが、ただしこのデータは大手の商社・メーカーを中心とした集計であり、中小企業を含めると日系はおよそ7,000社との推定もある（ジェトロ・バンコク事務所）。

タイにおける日本の直接投資では、自動車産業の存在がとりわけ大きい。近年ではトヨタを

はじめとする日本の大手自動車業界は、タイと中国を2大生産拠点とするアジア展開を一層顕著にしており、タイは東南アジアにおける日系自動車メーカーの中枢に位置している。ほぼ全ての日系自動車メーカーが進出しており、組立・部品両者の日系メーカーはおよそ600社とみら

表1 日系企業の業種別進出状況（2004年末）

	企業数	構成比 (%)
商業・貿易	186	15.4
製造業	629	52.1
金属	85	7.0
自動車関連	114	9.4
電気・機械	168	13.9
繊維	48	4.0
化学・窯業	92	7.6
食品	36	3.0
その他	86	7.1
土木・建設	70	5.8
金融・保険・証券	42	3.5
航空・運輸	73	6.0
観光・サービス	16	1.3
ホテル・レストラン	43	3.6
広告・出版	25	2.1
流通小売・百貨店	21	1.7
政府関係機関	10	0.8
その他	92	7.6
合計	1,207	100.0

（出典）ジェトロ・バンコク事務所、バンコク日本人商工会議所 [2004]。

れ、タイ国内の市場シェアの9割以上を占有する。1トンピックアップトラックを中心に現地での独自開発と第三国向け輸出の戦略を明瞭にしている(04年の実績では生産台数92万台、うち33万台を輸出)。

自動車に次ぐ日系の進出分野は電機・電子である。アジアに展開する先進国およびアジアNIEsの多国籍企業の主役が電機・電子産業になりつつあることは各国に共通しており、タイのIT・電子部品関連では日本メーカーが中国との分業体制を整備、同時に自動車関連分野への展開を図って自動車業界との共存も強く意識されている。一方、かつての主力産業であった繊維や雑貨などの労働集約産業は中国との厳しい競争から後退を余儀なくされており、中国への移転、あるいはより低賃金・低地価のベトナムへの移転が顕著になっている。

2. タイ労働市場の基本的特徴

以下ではタイ労働省2002年版のマクロデータに基づいて、タイ労働市場の基本的特徴を就業者構成や企業規模別構成によって概観するが、既述のように他の東南アジア諸国との国際比較

にも留意する。

表2がタイの産業別就業者構成と東南アジア4か国との国際比較である。タイの就業者構成比でまず注目すべきは、農林漁業と商業・飲食業の高さであろう。かつてNAIC型経済成長とすら言われたタイの特徴は、1980年代以降に一定の変容を見せているとは言え、なお第一次産業(林業・漁業の構成比は僅少であり、農業とほぼ同義)の産業構造に占める比重が大きい。東南アジア主要国のほぼ同時期の統計データとの比較では、第一次産業(農業)の構成比がインドネシアやフィリピンに匹敵する。タイと同様にアジア準NIEsと分類されることもあるマレーシアとの比較では、製造業部門の構成比が10ポイントほど低く、金融業などを指標とした高度サービス産業の構成比も劣る。都市国家シンガポールは農業部門を持たないので単純な比較は慎むべきだが、産業構造の高度化という点ではシンガポールとの格差は明瞭である。

タイの産業構造および就業構造の検討に関しては、特にその地域性に留意しなければならない。一方で東北部を中心とする広域の農村地帯における農村労働市場と農外就業者の増大、他

表2 タイの産業別就業者構成と国際比較

	タイ(2002年)		備 考			
	労働者数 (1,000人)	構成比 (%)	マレーシア (1995年, %)	インドネシア (2003年, %)	シンガポール (2000年, %)	フィリピン (2000年, %)
農林漁業	14,041.9	42.5	18.0	46.3	-	37.4
鉱業	44.8	0.1	0.5	0.8	-	0.4
製造業	5,052.4	15.3	25.9	12.0	20.8	10.1
電気・ガス・水道	88.5	0.3	0.8	0.2	-	0.4
建設業	1,786.6	5.4	8.3	4.5	13.1	5.1
商業・飲食業	6,988.8	21.1	16.8	18.6	19.2	16.5
運輸・通信	1,008.9	3.1	5.0	5.5	9.4	7.3
金融・保険・不動産	772.5	2.3	4.8	1.4	15.4	2.4
その他サービス業	3,028.5	9.2	11.0	10.7	21.6	20.3
その他	248.3	0.8	8.7	-	0.6	-
合 計	33,061.2	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出典) タイ: Ministry of Labour [2002],

マレーシア: Percetakan Nasional Malaysia Berhad [1996],

インドネシア: Buro Pusat Statistik [2003],

シンガポール: Ministry of Manpower [2001],

フィリピン: National Statistical Coordination Board [2001] より作成。

方ではバンコク首都圏から放射線状に首都圏工業地帯の広域化が顕著となり、農村部の労働力を吸収しつつ都市労働市場も広域化している。したがって、重層化した首都圏の労働市場と地方・農村労働力が、同じく重層化した労働力の流路で結びつくことになる。この点、先行研究を踏まえてやや敷衍すれば、労働力の一定の高学歴化に伴う「新中間層」（専門職・技術職・事務職等のホワイトカラー層）が流入する上位の労働市場から、農村出身の低学歴・不熟練の出稼ぎ労働者が参入する都市雑業や中小零細企業の労働市場まで、首都圏の労働市場が多層化する。労働力の主たる供給源である農村部からは、下層・貧農層の世帯構成員の都市出稼ぎを主力としつつも、そればかりではなく上層農家の高学歴層も高所得と都市的生活様式を求めて首都圏に流出するので、農村部の諸階層が重層化した都市労働市場と多元的に連結するのである（田坂：1991，末廣：1997 など参照）。

次に表3でタイの職種別就業者構成とその国際比較をみる。管理職・専門職・技術職の構成比の合計は一定の水準に達しており、国際比較ではマレーシアとほぼ同水準とみられ、社会階層としての「新中間層」の構成的比重の増大を想起させるが、一方では農林漁業労働者の高さ

は既述のごときタイの産業構造の反映であり、その構成比はやはりインドネシアやフィリピンと類似する。農林漁業労働者と生産・運搬・単純労働者の合計が就業者の7割近くに達しており、これと経営・専門・技術職層との階層格差が明瞭である。なお注意を要するのは、この種の公式統計では、都市雑業（いわゆる「都市インフォーマル部門」）の労働力がカウントされていないこと、また、周知のように東北地方を中心とする地方農村部の農業労働には外国人労働者が多数参入しており（ミャンマー人とラオス人を中心に1996年の時点で非合法就労者は70万人を超えている。末廣：1997）、この点も統計にどこまで反映しているか疑わしいなどの問題点があり、統計資料のみでは外国人労働者を含めた下層労働者層の全体像には迫れない。資料と実態との乖離には十分留意する必要がある。

表4はタイの学歴別就業者構成であるが、インドネシアおよびシンガポールと高学歴化の進展度を比較してみる。高専・専門学校卒以上の高学歴者は10%を超えているが、他方で未就学・小学校未修了の合計が40%以上に達しており、学歴格差が顕著である。インドネシアと比較しても中学・高校卒の構成比が薄く、小学校卒以

表3 タイの職種別就業者構成と国際比較

	タイ(2002年)		備 考			
	労働者数 (1,000人)	構成比 (%)	マレーシア (1995年, %)	インドネシア (2003年, %)	シンガポール (2001年, %)	フィリピン (2000年, %)
行政・管理職	2,380.6	7.2	2.7	0.2	13.5	5.8
専門職・技術職	2,375.8	7.2	10.3	3.0	28.4	2.3
事務職	1,126.2	3.4	10.1	4.8	13.4	4.6
販売職・サービス職	4,347.0	13.1	23.7	21.7	11.3	26.3
農林漁業労働者	12,429.7	37.6	21.0	46.1	-	37.0
生産・運搬・単純労働者	10,388.6	31.4	32.2	23.6	29.7	23.7
その他	13.3	-	-	0.5	3.7	0.1
合 計	33,061.2	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出典) タイ：Ministry of Labour [2002]，

マレーシア：Percetakan Nasional Malaysia Berhad [1996]，

インドネシア：Buro Pusat Statistik [2003]，

シンガポール：Ministry of Manpower [2001]，

フィリピン：National Statistical Coordination Board [2001] より作成。

下の低学歴層と高専・専門学校以上の高学歴層との2極分化の傾向が見られる。このような学歴階層性が、前述の農工間の産業別地帯構造や職種別構成の格差構造と対応するものと考えられる。つまり首都圏の重層的な労働市場の展開と農村諸階層との連結、上位の労働市場に参入する高学歴層と、都市雑業や中小零細企業の労働市場に参入する低学歴・不熟練労働力群、しかも追加労働力の主力がいまなお地方・農村部から流入するという給源構造である。

表4 タイの学歴別就業者構成と国際比較

	タイ (2002年)		備 考	
	労働者数 (1,000人)	構成比 (%)	インドネシア (2003年,%)	シンガポール (2000年,%)
未就学	1,177.0	3.6	5.2	-
小学校未修了	12,893.6	39.1	13.1	-
小学校卒	7,473.9	22.7	38.3	25.1
中学卒	4,302.4	13.1	20.1	13.0
高校卒	3,299.9	10.0	18.6	25.3
高専・専門学校	1,948.8	5.9	1.9	21.6
大学・大学院卒	1,862.9	5.6	2.7	15.0
合 計	32,958.5	100.0	100.0	100.0

(出典) タイ: Ministry of Labour [2002]

インドネシア: Buro Pusat Statistik [2003]

シンガポール: Ministry of Manpower [2001]

より作成。

表5の企業規模別構成によれば、タイでは事業所数でみた中小零細企業の大きさが、労働者構成では大企業の比重増が顕著である。同表から以下のような諸点が指摘できよう。第1に、全国規模でみると、100人未満の事業所が事業所数で96.5%を占めるのに対して500人以上の事業所数が0.5%、1,000人以上事業所数が0.2%と圧倒的多数が中小零細規模の事業所であること。第2に、労働者数では、100人未満事業所で42.1%、これに対して500人以上事業所数が30.7%、1,000人以上事業所数が20.1%と、大規模事業所の雇用吸収力が相対的に大きくなっていること。第3に、大規模企業のバンコク首都圏への集中度をみると、500人以上事業所数でバンコク首都圏が全国の64.0%、1,000人以上事業所数では63.6%を占めること。このようにバンコク首都圏を中心に雇用吸収力の相対的に高い大規模企業を頂点とする構成が確認できる。これらの大規模企業の大宗は外資系企業や現地の華人財閥系企業であり、またそこには前述の専門・技術職の高学歴労働者群や中等・高等教育修了者の多数が参入していることは容易に推察されよう。

企業規模別構成の国際比較に関しては、管見

表5 タイの事業所規模別構成 (労働者数による分類, 2002年)

全国	1~4人		5~9人		10~19人		20~49人		50~99人	
	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数
実数	177,729	386,664	73,501	487,152	48,856	658,969	35,921	1,090,653	10,089	703,689
構成比(%)	49.6	4.9	20.5	6.2	13.6	8.3	10.0	13.8	2.8	8.9
全国	100~299人		300~499人		500~999人		1,000人以上		合 計	
	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数
実数	8,565	1,431,569	1,899	717,250	1,244	842,125	744	1,590,910	358,548	7,908,981
構成比(%)	2.4	18.1	0.5	9.1	0.3	10.6	0.2	20.1	100.0	100.0
バンコク	1~4人		5~9人		10~19人		20~49人		50~99人	
	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数
実数	81,039	184,029	41,460	276,670	28,894	390,626	21,975	670,439	6,130	426,881
構成比(%)	43.3	3.8	22.2	5.7	15.4	8.1	11.7	13.9	3.3	8.9
バンコク	100~299人		300~499人		500~999人		1,000人以上		合 計	
	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数	事業所数	労働者数
実数	5,213	873,655	1,172	444,437	810	544,671	461	1,011,351	187,154	4,822,759
構成比(%)	2.8	18.1	0.6	9.2	0.4	11.3	0.2	21.0	100.0	100.0

(出典) Ministry of Labour [2002].

(注) 農業部門, 国際機関, 宗教団体, その他の移動業態の事業は含まない。

の限りデータを公表している国は少なく、また企業規模の分類も異なるので比較が難しい。例えば、インドネシアについては企業規模別の構成が中央統計局のデータから得られるが、労働者数の分類では4人以下、5～19人、20～99人、100人以上の4段階のみで、しかもこの4分類では事業所数の構成のみが判明する（労働者20人の大・中規模事業所のみに限れば異なる分類もある）。同国では100人以上事業所数構成比は僅か0.1%であり（1996年）、圧倒的多数の事業所の零細性を特徴とする。一方、シンガポールでは労働省の分類で、労働者25人以上の事業所について、25～99人、100～249人、250人以上の3分類の事業所構成のみ得られる。これによれば、100人以上の事業所数は23.7%、250人以上で7.8%となり、大規模企業への集中度が高くなっている。分類基準が異なるので同精度の比較は困難だが、タイはインドネシアとの比較では大企業のやや分厚い集積が指摘できるものの、シンガポールとの比較からも分かるように、なお中小零細企業の広範囲な存在が特徴的といえよう。

II バンコク首都圏の日系企業労働市場

1. 調査企業の概要（2005年3月調査）

まず調査企業3社の概要を示す。T A社は大手食品メーカーのタイ現地法人である。1988年、バンコク南部近郊のサムットプラカーン県のバンプー工業団地に進出（バンプー工業団地には約150社が入居しており、うち約50社が日系企業）、資本金は100%日本の単独出資（同現地法人の親会社が90%、現地日系企業が10%）。設立以来、製品は99%が日本への逆輸出である（輸出先は日本のみ）。97年経済危機では原料コストが割高になったものの大きな影響はなく、原料の現地調達、しかも全面的な輸出企業という利点を活かして経済危機にも強みを発揮した数少ない業種である。

T B社。2002年にチャチューンサオ県ウエ

ルグロウ工業団地に進出。日本の親会社の100%単独出資の自動車部品メーカーであり、製品の100%を在タイの大手日系自動車メーカーに供給している。同社は日本最大の自動車メーカーの1次部品サプライヤーである。素材・部品の45%は日本から輸入する。現地の部品サプライヤーは22社、日系の2次部品メーカーがほとんどで純ローカルは2～3社のみ止まっている（生産時期によって若干変動）。

T C社。1964年にサムットプラカーンの工業団地に進出した家電メーカーで、工業化初期の草分け的存在である。当時の外資進出に一般的であった合弁企業の形態をいまま残している。合弁相手は現地華人財閥系企業であり、タイ側が58.9%、日本側41.1%の出資比率、役員構成では日本側がマジョリティを握り、工場の管理・運営は日本人駐在員が担当する。ただし製品の流通・販売網ではパートナーである華人財閥のネットワークが活用される。部品は現地進出の日系メーカーから調達、製品はタイ国内向けが34%、輸出が66%で、輸出のおよそ8割が日本への逆輸出となっている（いずれも04年実績）。同社は日本の国内生産を大幅に縮小し、海外展開は中国（上海）とタイを2大拠点として、製品別の分業体制を取っている。

2. 労働力の需要構造

次に調査企業の労働市場について需要構造から検討する。

表6が調査企業3社の職位構成である。国際比較の視点から、前著と同様に企業内の職位を7層に区分しているが、実際の職位構成の詳細は企業ごとに多様であることは言うまでもない。まず、インタビュー調査から得られた各社の特徴点から示そう。

T A社。生産部門の職長・班長から間接部門への昇格はこれまで例がなく、間接部門では事務・技術職から管理職への昇格も前例がない。一般生産職は中卒・高卒を採用、中卒クラスはとくに東北地方出身者が多く、高卒者ならば地

元出身者も採用する。一般工員は日給制で、グループリーダーに昇進すると（平均勤続年数2年）月給制に移行する。高専・専門学校・大卒はスーパーバイザーからの入職が原則である。

T B社。正規生産職のうち勤務成績の優秀者は班長に昇進するが（平均勤続年数6年）、班長・職長の間接部門への抜擢は行われていない。事務・技術職から管理職への昇進は可能だが最低10年の勤続を要する。創業時にはワーカーに中卒も採用したが、現在は高卒を原則としている。臨時工＝社外工は1年契約で主に工場内の清掃や荷役を担当、正規生産労働者とは職務内容も区別されている。臨時工は派遣会社に委託されているので、最低賃金と残業代が支給されるが当社従業員とは見なされず、諸手当支給や福利厚生の対象外である。

T C社、正規労働者999人に対して、生産現場では派遣工員が823人に達し、社外工の比率が極めて高い。直・間比率では、直接部門1,394人、間接部門440人。正規ワーカーは高卒を採用、昇進は係長までが原則である。スタッフ（事務・技術・管理職）は大卒を採用、調査時の現地人の最上位は副社長であるが引き抜きによる中途採用であるという。派遣労働者は正規生産職と同様に工場ラインに配置されており、一般職の正規工員と職務内容に大きな差はない。派遣労働者の労働条件は、全て派遣会社に任されておりT C社は関与しないが、学歴では

高卒クラス、数ヶ月単位の契約雇用で賃金も調査時は05年1月改定の当地最低賃金175バーツ（バンコクも同額）のみの支給であった。

以上の3社に共通する企業内労働力編成の特徴を纏めると、第一に、間接部門、直接部門、さらに直接部門内部の正規労働者と臨時工・社外工（派遣労働者）の間に別個の入職と昇進・昇給のルールがあり、仕切られた内部労働市場が形成されていること、第二に、どの職位に入職するかは所定の学歴（広義の学歴の意であり、単に四則計算、初歩的な語学力、国内外の常識的な経済事情などの基礎学力だけではなく、高専・専門学校卒では一定の技能習得度も評価対象とする）が応募要件となり、職位ごとに同一学歴者の中から選抜される。したがって間接部門と直接部門との職位間では入職時の学歴階層性が前提となるので、企業は入職前の学歴水準を評価していることになるが、入職後の人事考課による昇進・昇給は後述のように能力・業績が大きなウエイトを占める。入職時が同じでも就けるポストは人事考課で大きく異なってくる。第3の特徴は、間接部門では内部昇進だけではなく、企業が需要する専門・技術を持った熟練労働者を常時外部から補充するシステムも機能しており、閉鎖的な内部労働市場ではないことである。これも後述するが、離職・転職による労働者の流動性はかなり高く、外部労働市場との繋がりもつねに維持されている。以上の特徴

表6 バンコク首都圏、日系企業3社の職位構成

	T A社			T B社			T C社		
	日本人	タイ人		日本人	タイ人		日本人	タイ人	
		男性	女性		男性	女性		男性	女性
取締役	2	2	-	2	3	-	7	15	-
管理職	2	1	2	3	20	3	5	40	6
技術職	-	3	5	-	11	-	-	}98	}64
事務職	-	2	7	-	25	13	-		
職長・班長	-	5	7	-	64	-	-	76	9
正規生産職	-	127	269	-	220	49	-	385	289
臨時工	-	-	-	-	(23)	(10)	-	(844)	
合計	4	140	290	5	343	65	12	614	368

(出典) 筆者調査(2005年2月)。

を総括すれば、部門ごとに仕切られた内部労働市場を原則としつつ、人事考課によって所属する部門内での昇進・昇給を競うという「限定された能力主義」、しかもその内部労働市場は必ずしも閉鎖的ではなく、必要ならば高度専門職の人材を外部から補充するシステムも補完的に機能しているということになる。

一方、T C社で大量雇用している臨時工は、契約期間の最低賃金のみを保障され、長期雇用による技能形成、昇進・昇給の展望を閉ざされた短勤続の労働力である。同社の社外工は派遣会社との契約で労働者を一括して採用しており、下請け企業・関連企業などからの「派遣」ではない。言うまでもなく企業はこうした臨時工＝社外工によって労働力需要の変動を調整する。かかる需要調整は、最低賃金による労働コスト抑制という意味あいもあるが、正規労働者と言えども賃金は低い水準にあるので、むしろ工場ラインの効率化という側面が強い。

次に調査企業の学歴別労働者構成を表7でみるが、同表はデータが得られるT A社とT B社の集計である。この2社のデータからは、生産職労働者に中卒・高卒者を多数採用していることになる。既述のように、T A社は中卒の東北地方出身者を現在も採用し続けているが、T B社は創業時の中卒採用から現在は高卒の生産職採用に切り替えており、データの得られなかったT C社も生産職の高卒採用が原則であるから、調査企業全体としては高卒者が増加傾向にある

ものと推察される。一方、短大・専門学校以上の高学歴者は16.0%であり、前掲表6の職位構成にみられる現地人の間接部門労働者比率17.6%にほぼ対応している。

職位別平均賃金が表8である。データの得られたT B社とT C社の比較では、間接部門および直接部門の職長・班長層の職位で自動車部品メーカーのT B社の給与水準が家電メーカーのT C社を上回っている。とりわけT B社では間接部門の管理職クラス、直接部門の職長層を厚遇しており、これが一般生産職の賃金との格差を大きくしている。T C社では、正規生産職のワーカーも日給制で入職時の基本給は最低賃金(調査時175バーツ)から始まり、それに諸手当(皆勤・シフト・通勤など)と残業代が加算され、人事考課に基づいて昇給する。しかし、派遣社員は最低賃金のみを支給、日給は175バーツである。正規生産職と臨時工は、ライン従事者であれば生産現場の労働内容に差異はないが、両者の賃金格差は著しい。なお、T B社の臨時

表7 バンコク首都圏、日系企業2社の学歴別労働者構成

最終学歴	T A社	T B社	合計	構成比(%)
小学校卒	37	3	40	4.8
中学校卒	256	79	335	40.0
高校(普通科)卒	75	212	287	34.2
高校(職業科)卒	28	14	42	5.0
短大・高等専門学校卒	15	47	62	7.4
大学卒	19	53	72	8.6
合計	430	408	838	100.0

(出典) 筆者調査(2005年2月)。

表8 バンコク首都圏、日系企業2社の職位別平均賃金(月額)

(単位:バーツ)

	T B社			T C社		
	基本給	諸手当・残業	合計	基本給	諸手当・残業	合計
取締役	155,000	50,000	205,000	250,000	-	250,000
管理職	46,750	3,000	49,750	25,000	12,000	37,000
技術職	15,500	4,280	19,780	14,000	2,500	16,500
事務職	11,435	2,280	13,715	10,750	2,500	13,250
職長・班長	11,420	4,780	16,200	10,750	2,500	13,250
正規生産職	5,087	4,145	9,232	4,375	5,500	9,875
臨時工	(4,560)	(2,380)	(6,940)	(4,375)	-	(4,375)

(出典) 筆者調査(2005年2月)。

(注) 調査時のレート、1バーツ=2.7円。

工は前述のように工場内の清掃や荷役を担当しており、正規生産職と職務内容も区別されている。

以上のように企業内労働力編成における学歴・職位・賃金水準をみると、その格差構造とそこに共通する職位間の相関関係を読み取ることができよう。

3. 労働力の供給構造

つぎに労働力の供給構造について、やはり前著と同様の調査項目によって東南アジア諸国と比較検討してみる。

まず表9が労働者の出身世帯職業構成（サンプル調査）であり、親の職業によって分類したものである。同表でまず注目すべきは、農業経営世帯出身者の構成比の高さであろう。「備考」欄に2000年調査のマレーシア、インドネシアの日系企業の同一調査項目の結果を掲げたが、この2国と比較してもタイの農業世帯出身者比率の高さは際だっている。前掲表2の産業別就業者の構成比では、タイとインドネシアの農（林漁）業の就業者構成比はほぼ同水準であったが、調査対象の日系企業の両国比較では農業世帯出身者比率でタイがインドネシアの2倍以上のポイントとなる。開発工業化＝都市化がバ

ンコク首都圏に一極集中するタイでは、東北地方を中心に地方農村から首都圏への流入が現在も継続しており、日系企業のような高学歴層が参入する上位の都市労働市場にも、農業から工業（製造業）へという異業種間の移動が労働力の主たる供給ルートとなっている。タイと同様に地方農村がなお広範囲に存続するインドネシアでは、ジャワを中心に全国からジャカルタ首都圏へ労働力が流入しているが、同時に数百万人規模の人口を擁する地方都市（バンドン、スラバヤ、メダンなど）の開発が進展し、地元および周辺農村の労働力を吸収している。ジャカルタ首都圏の労働市場の特徴は、日系企業のような上位の労働市場では、首都圏内部の高学歴層の労働者世帯（その中核は公務員世帯）から供給される労働力が地方農家出身者を上回る構成比を示していることである（宮本：2001）。タイとインドネシアでは、農村・都市間労働力移動の流路の全国的な構成に相違があるものと見られる。

同表9の第2の特徴は、職位別にみると調査3社ともに生産職労働者に農家出身者が多いことであろう。したがって、部門別では現場の生産労働者のおよそ6割は農家出身者であり、生産労働者の主力が地方出身者によって占められ

表9 バンコク首都圏の日系企業3社、労働者の出身世帯職業構成（サンプル調査）

	T A 社		T B 社		T C 社		合 計	構 成 比 (%)	備 考	
	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職			マレーシア日系企業 3社, 2000年調査(%)	インドネシア日系企業 3社, 2000年調査(%)
農業経営	30	3	27	3	19	2	84	52.8	25.2	20.1
農業労働者	-	-	2	1	2	-	5	3.1	6.6	2.9
工場労働者	2	-	5	2	3	1	13	8.2	8.8	2.1
事務職	-	-	-	-	5	-	5	3.1	1.1	6.5
職 人	-	-	-	-	1	-	1	0.6	1.1	0.3
商 人	4	1	1	1	2	1	10	6.3	1.1	8.9
自営業	1	2	5	-	3	3	14	8.8	25.2	9.4
公務員(行政職)	2	-	-	3	2	2	9	5.7	2.2	22.1
軍 人	-	-	1	-	-	1	2	1.3	2.2	12.2
教 員	-	-	1	1	1	-	3	1.9	1.1	3.6
その他	5	2	-	1	2	3	13	8.2	25.3	12.0
合 計	44	8	42	12	40	13	159	100.0	100.0	100.0

(出典) 筆者調査 (2005年2月)。

ていることになるが、前述のように生産職も中・高卒の学歴水準であり、地方で一定水準の修学を経た者が日系企業に入職していることは看過すべきではない。今回の調査では、出身農家の土地所有や経営規模、あるいは家計にまで立ち入った調査を実施していないが、その学歴水準（親の教育投資への負担）からして、おそらく地方の農家の中でも比較的上層の世帯の出身者、あるいは兼業農家で農外収入が比較的高額の農村居住世帯の出身者であろうと考えられる（下層・貧農層の首都圏への主たる流出先が都市雑業や中小零細企業の労働市場であることは、すでに多くの先行研究が示しているところである。田坂：1991、松蘭：1998 など）。一方、職位別でみた事務・技術・管理職クラスの場合は、農家出身者が4分の1程度であり、工場労働者・自営業・公務員などを出身世帯としており、このクラスは例外なく高学歴者であるから、都市部の労働者世帯、しかも親の教育水準（あるいは子弟への教育熱）が高い労働者世帯であろう。このように、職位間で労働力の給源に相違があることにも注目すべきであり、高学歴を要する職種ほど都市部の労働者世帯の再生産の中から供給される傾向にあると考えられる。

次の表10が入職時の求職情報源（サンプル調査）である。同表から読み取るべきは、入職時の求人情報の親族・知人への依存度の高さであり、3社合計の構成比で61.7%に達していること、つまり地縁・血縁の縁故関係＝人的ネッ

トワークへの依存が根強いことであろう。この点は「備考」で示したマレーシア、インドネシアの調査企業とも共通した特徴であり、タイも含めてこれら諸国における労働市場の公的な組織化の遅れが目につく。ただしマレーシア、インドネシアでは間接部門の高学歴者を中心に新聞求人なども活用されており、専門・技術職の労働市場では一定の公的組織性と職業選択の自由度の広がりも看取されたが、タイでは調査企業に拠るかぎり職位間にも明確な差異は認められず、間接部門の高学歴者と言えども縁故関係への依存度が強く、職業選択の範囲は限定されている。

求職情報で地縁・血縁への依存度が高いのは、労働者の出身地域・出身世帯の特徴とも関連していよう。前述のように東北地方を中心に地方農村出身者が過半を占めており、こうした遠方の出身者は先行の同郷の親族や知人を頼って都市の職情報を得るのが一般的である。それ故、職場では特定の地方出身者が多数を占め、職員寮やアパートでも同郷出身者が共同生活するというケースが少なからずみられる。因みにT A社の東北地方出身者はベッチャブーン、プリラム、ナコンラチャシーマ、ルーイなどの特定諸県の出身者が多数を占め、T B社ではスリン、サコンナコンなど東北諸県の出身者に偏重しているのは、上述のような事情によるものと考えられる。参考までに関連の調査項目から日本人スタッフの説明を紹介しておく、T A社では

表10 バンコク首都圏の日系企業3社、入職時の求人情報源（サンプル調査）

	T A 社		T B 社		T C 社		合 計	構 成 比 (%)	備 考	
	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職			マレーシア日系企業 3社、2000年調査(%)	インドネシア日系企業 3社、2000年調査(%)
親族情報	24	1	4	-	13	2	44	28.6	22.1	32.0
知人情報	10	3	11	6	16	5	51	33.1	52.6	37.2
新聞求人	1	-	5	-	4	3	13	8.4	18.9	16.2
職業斡旋所	1	-	4	1	1	2	9	5.8	1.1	6.9
学校求人	-	-	-	-	2	-	2	1.3	-	7.2
その他(企業独自広告等)	6	4	17	5	2	1	35	22.7	5.3	0.5
合 計	42	8	41	12	38	13	154	100.0	100.0	100.0

(出典) 筆者調査 (2005年2月)。

「生産職の募集は工場前の求人張り紙が主で、間接部門の上位職は新聞求人も併用する。」、T B社では「生産職から管理職まで、求人は工業団地内の掲示板での張り紙が中心。管理職クラスは新聞求人を併用することもある。昨年(2004年)の工場拡張期に200人の求人広告を出したが、応募者は2,000人を超えていた。ただし、専門職・技術職の優秀な人材に乏しいことが悩みの種。」、T C社では「ワーカーの採用は面接のみで、基礎知識と経験を試す。競争率は通常約10倍になる。間接員のスタッフは技能修得度を重視したペーパーテストと面接を実施、競争率は15倍以上になる。」とのことであった。

次に表11で労働者の転職回数(サンプル調査)をみておく。転職経験者の比率が3社合計で84.2%を占め、労働者の高い流動性を想起させる。転職率の高さはマレーシア、インドネシアなどとも共通しているが、例えば労働力過剰のインドネシアでは、生産職労働者の定着率が比較的高くなり、そのことが転職「経験なし」層の比率を高め、逆に人材不足の管理職・専門職の流動性が激しくなるといった特徴をもつ。同表のサンプル調査をみる限り、職位間の明確な差異は認められないが、ここでも調査企業のスタッフの説明で補足しておこう。

T A社。「スタッフの離職率は年間数名程度でそれほど高くないが、品質管理の出来るような優秀な人材の離職が目立つ。一般ワーカーの

離職率は非常に高く、月間5% (平均20人前後)に達している。直接部門では労働者のおよそ3分の1は定着するが、それ以外は移動が激しい。」

T C社。「スタッフの離職率年率5~10%、とくに優秀な管理職・技術職クラスの引き抜きによる離職をたびたび経験している。生産職は年率3~5%程度で推移している」。

転職経験者のキャリア・パターンをみるために、転職経験者の前職(サンプル調査)を集計してみると、表12のように前職を工場労働や事務職とするものが合計でほぼ8割を占めている。この点では、インドネシアでの調査結果とほぼ同様の傾向を示している。既述の労働者の流動性や出身地の地域的特徴を併せ考えると、首都圏の出身者はもちろんのこと、過半の地方農村出身者も一旦工業地帯に流入して転職を繰り返すものと見られる。

4. 日本的経営・生産システム

最後に日本企業の労務人事管理に対するタイ人労働者の選好を知るために、表13のような労働者意識調査(サンプル調査)を実施した。これは、他の外資系企業との比較で日本企業の優位性を問うたものである。

特徴点は、職層の違いを超えて①の長期勤続の保証、④の福利厚生の実質を評価する労働者が多く、回答者の過半がこれを支持している。逆に②や③の賃金・諸手当、⑥の年功重視に対

表11 バンコク首都圏の日系企業3社、労働者の転職回数(サンプル調査)

	T A 社		T B 社		T C 社		合 計	構成比 (%)	備 考	
	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職			マレーシア日系企業 3社, 2000年調査(%)	インドネシア日系企業 3社, 2000年調査(%)
転職なし	5	2	5	3	9	1	25	15.8	29.0	49.4
転職1回	19	1	16	3	16	5	60	38.0	29.0	20.9
2回	10	4	9	3	7	2	35	22.2	24.0	13.3
3回	4	1	5	3	6	4	23	14.6	12.0	10.8
4回	2	-	5	-	2		9	5.7	5.0	4.4
5回以上	3	-	2	-	-	1	6	3.8	1.0	1.3
合 計	43	8	42	12	40	13	158	100.0	100.0	100.0

(出典) 筆者調査(2005年2月)。

表 12 バンコク首都圏の日系企業 3 社，転職経験者の前職（サンプル調査）

	T A 社		T B 社		T C 社		合 計	構成比 (%)	備 考 インドネシア日系企業 3 社，2000 年調査(%)
	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職			
農業経営	3	-	1	-	6	-	10	7.5	-
農業労働者	2	-	-	-	2	-	4	3.0	0.5
工場労働者	30	2	33	2	12	3	82	61.7	53.4
事務職	1	4	-	7	5	7	24	18.0	23.6
職 人	-	-	-	-	-	-	-	-	2.6
商 人	-	-	1	-	1	1	3	2.3	4.2
自営業	1	-	1	-	2	-	4	3.0	8.9
公務員（行政職）	1	-	1	-	2	1	5	3.8	3.1
軍 人	-	-	-	-	-	-	-	-	-
教 員	-	-	-	-	1	-	1	0.8	3.7
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合 計	38	6	37	9	31	12	133	100.0	100.0

(出典) 筆者調査 (2005 年 2 月)。

表 13 バンコク首都圏の日系企業 3 社，日系企業の優位性に関する労働者意識調査（サンプル調査，複数回答）

	T A 社		T B 社		T C 社		合 計	構成比 (%)	全回答者(161 人) に占める回答率 (%)
	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職	生産職	事務・技術 管理職			
①長期間働くことができる	28	8	13	8	20	7	84	19.6	52.2
②基本賃金が高い	2	4	4	6	10	-	26	6.1	16.1
③諸手当の給付が充実している	5	6	1	-	12	2	26	6.1	16.1
④福利厚生が充実している	38	5	24	6	22	6	101	23.5	62.7
⑤専門技術が早く身に付く	7	3	11	4	5	-	30	7.0	18.6
⑥勤続年数や年齢を重視して評価する	5	2	5	2	7	1	22	5.1	13.7
⑦集団で仕事をする	17	2	14	2	5	1	41	9.6	25.5
⑧いろいろな種類の仕事を担当できる	9	4	13	2	3	4	35	8.2	21.7
⑨QCサークルが有益である	7	-	10	-	7	3	27	6.3	16.8
⑩労使関係が安定している	13	2	12	3	6	1	37	8.6	23.0
合 計	131	36	107	33	97	25	429	100.0	

(出典) 筆者調査 (2005 年 2 月)。

しては評価が低い。労働者の定着を図る長期雇用や福利厚生は高く評価するが、対照的に低賃金や日本独特の年功的処遇には不満が強いといえよう。職位別では、事務・技術・管理職では、①②に加えて賃金・諸手当への評価がやや高くなり、⑤の専門技術の習得や⑧のジョブローテーションへの期待もあり、この点は高学歴者層の職業意識を反映しているのかもしれない。日本の経営・生産システムの定着度を知る手がかりとして、さらに調査企業の管理職スタッフへのインタビューを基に各社の特徴をまとめておく。

T A 社。日本人スタッフによれば、「QCサークル・小集団運動などもやりたいが、実際のところ非常に難しい。人事考課の基本は、一般ワーカー（日給制労働者）が出勤率・勤務態度・職務達成度の重視，上位職ほど能力重視の評価項目を盛り込んでいる。」という。労働者を定着させる施策としては、賃金以外の諸手当で住宅手当・役職手当・皆勤手当・食事補助を支給，その他の福利厚生では年間 5,000 パーツを上限として医療費支給，退職金積立や労災保険への加入も独自に実施している。技能訓練は O J T

が中心だが、生産現場のグループリーダー以上の職務には定期的な社外研修、間接部門の管理職には日本への出張研修も実施しているという。

T B社。「年功的な賃金体系から実績重視の賃金制度に移行させているが、従業員に学歴意識が強く、最終学歴や職務経験も配慮した評価をせざるをえない。恒常的なQCサークルは存在しないが、グループでの改善提案活動は試行、生産職労働者は学歴・職歴の他にマニュアルどおりの担当職務の標準作業が出来るかどうか、職務達成度が評価の基本である。上位職では能力給の評価比重を高めている。」という。

T B社の人事考課についてはスタッフからやや詳しい説明を得たので、以下に要点を記す。まず正規生産職労働者の場合、7月に年間の上期人事考課を、12月に下期人事考課を実施する。評価方法は、まず「チャレンジ得点」、「能力得点」、「姿勢得点」に大きく3区分され、その総得点によって昇進・昇格が決まる。例えば「チャレンジ得点」は、半期ごとに各人に3項目の「チャレンジ課題」（目標内容、取り組み内容、改善・習得結果）を提出させ、上司が評価する。「能力得点」に関しては21項目にわたる「能力チェック項目」に基づいて、やはり上司が評価する。例えば高卒で入職した生産職労働者に対しては、「担当職場の業務進捗状況の異常・正常が分かる」「廃却不良の低減目標が達成できる」「安全活動が実践できる」「6S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ・しっかり）ができる」など8項目が中心的に評価される。「姿勢得点」は勤務態度・欠勤率・早退率などがチェック項目となる。現場生産職はG1～G6のグレードに区分され、各グレードはさらに8段階（号俸）の職階からなる。グレードの昇進には3つの必要条件が設定されており、「号俸が6以上であること」「賞与評価が過去2回ともAまたはBであること（5段階評価の上位2ランク）」「能力得点を8割以上獲得していること」であり、上記の「チャレンジ」「能力」「姿勢」のうち昇進にはとりわけ「能力」が大きなウェイトを占

めることになる。当該グレードで号俸が上位に達しても、賞与評価・定期評価の「能力」項目で高い評価を得ないと次のグレードに昇進できないシステムである。かかる評価システムでは、勤続年数や年齢が評価内容に入り込む余地はない。前述の学歴・技能の評価は、入職時に各自のグレードが高卒ならG1から、専門学校ないしは同程度の技能取得者ならG4からというように、就労の出発点でそれまでのキャリアとして格差をつけることになる。しかし、入職前の学歴や技能水準はその後の昇進・昇格のスピードには考慮されないの、やはり「能力・実績主義の人事管理」（同社副社長）が重視されているといえよう。間接部門労働者に関しては、上記のような人事考課の詳細は得られなかったが、スタッフの説明では生産職労働者以上に「能力・実績」部分にウエイトを置いた評価基準を作成しているとのことであった。

T C社。「人事考課ではワーカーは勤務態度、マニュアルどおりの職務達成度を重視。スタッフはそれに加えて担当部門の目標達成に関する責任感の有無が重要な評価基準となっており、日本的な労務人事管理は持ち込まない。社内の人材育成では技術者・管理職の養成が課題であり、定期的な社内研修・社外セミナーへの参加を義務づけている。」（日本人スタッフ）という。同社では長期勤続へのインセンティブとして、10年以上の勤続者に対して定年（55歳）退職時に支給する退職一時金の積立制度も実施している（退職時基本給の10倍、積立は会社が給与の5～7%、本人が3%を負担）。なお、T C社ではタイ人の女性マネージャー（現地人の中で最長の年数の勤続）へのインタビューが許可されたが、彼女の説明で興味深かったのは、「日本人は日本の人事管理の常識がタイでもそのまま通用すると考えている人が多いが、それがタイでの常識とは限らない」と暗に日本的な労務管理を批判していたことである（一層の具体的な説明を求めたが、同席した日本人経営者への配慮からか、それ以上は発言しなかった）。

「日本的な労務人事管理は持ち込まない」との日本人スタッフの公式説明とは裏腹に、日本的な職場慣行を当然視する日本人駐在員の行動を、このタイ人管理職は敏感に感じ取っているのかもしれない。

まとめにかえて

小論では、バンコク首都圏の日系企業における労働市場の特徴に関して、近隣の東南アジア諸国のそれとの国際比較に留意しつつ検討した。要点のみ再度指摘すれば、労働力の需要面では、入職前の学歴・技能達成度を基準とした労働力配置と分節的な内部労働市場の形成、入職後は人事考課によって各部門内での「限定された能力主義」管理、高度専門職に関しては外部労働市場との補完的連結、短勤続の臨時工＝社外工による需要調整などが特徴的であり、これらの諸点の中には他の東南アジア諸国や中国の日系企業との共通点も多いと言えよう。供給面では、タイ全国の就業構造のあり方に規定され、生産職労働者の地方・農村部からの大量流入、全職層にわたる地縁・血縁の縁故関係に基づく求職、これまた全職層に及ぶ流動性の高さや地方出身者も含めた首都圏労働市場での流動化も特徴的であった。日系企業のような大規模企業における企業内の労働者処遇にみられる職位間格差構造は、タイの労働市場における職種間の階層格差の大きさに相関していると見られる。

最後にタイ日系企業の事例をふまえて、アジアにおける日本的経営の現実をどう見るべきか、タイのみならず過去に実施した他のアジア諸国の調査例も念頭において、「日本的経営のアジア型適応」の問題点の一端を提示してまとめに代えたい。

日本企業のアジア展開では、1980年代以降の円高＝輸出競争力の低下を背景に、生産コストの抑制が経営戦略の最重要課題である。アジア現地生産でコストを抑制すべき生産要素には、地価、原材料、電力費、輸送費なども含まれる

が、何より労働コストの低廉化の実現が期待される。それ以外のアジア進出動機としてしばしば指摘される現地販売市場の確保や第三国向け輸出基地化も、生産コストの低廉化を実現してはじめて戦略化できるものである。したがってアジアにおける日本的経営・生産システムもその目的に沿って変容せざるをえず、当然のことながらその「アジア型適応」が課題となる。その端的な表現が小論で指摘した分節的な内部労働市場の形成であり、限定的能力主義管理である。

分節的内部労働市場に関していえば、入職前の学歴・技能による分断的雇用を前提としつつ、各部門内では日本的な職能資格制度も導入するが、全社的な単一の内部労働市場を形成するものではない。高学歴の間接部門労働者（ホワイトカラー層）に対しては、長期雇用と一定の技能訓練・福利厚生との供与によって管理・技術部門の一翼を担う人材に期待する。しかし彼ら高学歴労働者群は、日本的な職場内人間関係や日本人駐在員との行動様式の違い（例えば職場内人間関係の重視、就業時間外の接待・飲食など）に少なからず当惑する。高度専門職の転職率は高く、必ずしも経営側の期待どおりに人材育成が進展しているわけではない。

一方、労働者の圧倒的多数を占める生産職労働者（ブルーカラー層）に対しては、低賃金と高い流動性を前提とした雇用形態が基本であり、これによって直接投資効果が実体化する。その一層の徹底化は臨時工・社外工など短期雇用労働者の拡大である。従って本来の日本的経営のメリットとされてきた長期雇用や企業内技能形成もこの職層に対しては限定的にしか活かされない。

確かに、日本的な年功序列型の職場秩序はアジアの労働者から高く評価されていない。集団主義を強調して個人の昇格・昇進が遅く、能力が給与に反映しないことへの不満が少なくない。このことが小論でいう能力主義的管理の導入の根拠となりうる。しかしそれは、あくまで前述

の分節的内部労働市場を前提とした限定的な能力主義管理であり、学歴階層性と職位間処遇格差を前提とした各部門内部における能力主義の導入である。その導入の度合いは現在のところ専門職労働者ほど高くなる傾向をみせているが、今回の調査企業のように生産職労働者に拡大されつつあることも明らかである。雇用の安定と福利厚生を欠いたまま目標管理制度のような成果主義が徹底されれば、労働力の格差と流動性を一層助長する危険性を内包することになる。

それが現地社会の労働市場に与えるインパクトは、労働力の格差構造の固定化あるいは一層の拡大である。今回は分析の対象外としたが、バンコクのようなアジアの大都市圏では都市雑業（インフォーマル・セクター労働）や中小零細企業の不安定就業が依然として分厚く堆積しており、労働力の格差構造自体も重層化してい

る。大規模企業の内部の労働力格差は、下層の労働市場との就業格差を前提としつつ、それを温存あるいは利用しつつ拡大することにもなりうる。換言すれば、下層の労働市場における全般的な不安定就業（低賃金、短勤続、社会保証の低位性など労働の周辺部化）の促進ゆえに、上位の労働力群の分解が可能になるという関係が成立しているのではなからうか。つまりこれは、アジア労働問題のもうひとつの課題である都市下層労働者（都市労働者の圧倒的多数を占める）の不安定就業問題が容易に解決しえないことを示唆しているとも言えよう。

日本の経営のアジア型適応の内実は、日本企業のアジア生産基地化＝生産コスト抑制という本来の目的からして、以上のようなディレンマを内包せざるをえないのである。

参考文献

- 植木真理子 [2002], 『経営技術の国際移転と人材育成—日タイ合弁自動車企業の実証分析』文眞堂。
- 大野昭彦 [1992・1993], 「在タイ日系企業における労務管理組織と従業員の組織適応（Ⅰ）（Ⅱ）」（『アジア経済』第33巻第12号, 第34巻1号）。
- 田坂敏雄編 [1989] 『東南アジアの開発と労働者形成』勁草書房。
- 田坂敏雄 [1991], 『タイ農民層分解の研究』お茶の水書房。
- 末廣 昭 [1997], 「タイにおける労働市場と人事労務管理の変容」（『社会科学研究』第48巻第6号）。
- 宮本謙介 [2001], 『開発と労働』日本評論社。
- [2002], 『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学図書刊行会。
- 松齒祐子 [1998], 「就業構造と住民生活」（田坂敏雄編『アジアの大都市 [1] バンコク』日本評論社）。

資料

- タイ：Ministry of Information and Communication Technology [2002], Statistical Yearbook Thailand 2002.
- Ministry of Labour [2002], Year Book of Labour Protection and Welfare Statistics 2002.
- マレーシア：Percetakan Nasional Malaysia Berhad [1996], Seventh Malaysian Plan 1996-2000.
- インドネシア：Biro Pusat Statistik (BPS) [2003], Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia.
- シンガポール：Ministry of Manpower [2001], Singapore Yearbook of Manpower Statistics, 2001.
- フィリピン：National Statistical Coordination Board [2001], 2001 Philippine Statistical Yearbook.