
東南アジアの人的資源環境と 人的資源管理システムの国際比較研究

丹 野 勲

第1章 東南アジア諸国の人的資源のマクロ環境

第1節 人口動態と人口政策

東南アジアの主要諸国の現在の人口についてまずみてみよう。東南アジア諸国の中で、インドネシアが最も人口が多く、約1億9300万人である。第2位が、ベトナムで、人口が約7350万人、以下、フィリッピン約6860万人、タイ約5820万人、ミャンマー約4110万人、マレーシア約2010万人、シンガポール約300万人の順である。これらのアセアン（東南アジア）諸国の人口を合計すると、約4億5千万人となり、巨大な人口地域となる。経営的にみると、この強大な人口を有する東南アジア地域は、マーケットとして潜在的に大きいものがある。また、企業に対する豊富な労働力を供給する事が可能である。

次に、東南アジア諸国に共通する人口動態の特徴について以下で考察してみよう。

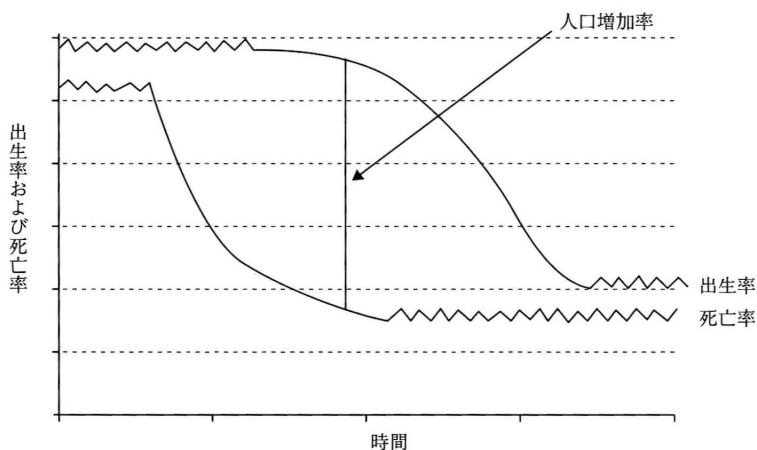
（1）人口増加率の低下傾向

東南アジア諸国の人口問題に関する第1の特徴は、経済成長、人口抑制政

策等により、人口増加率が低下する傾向があることである。東南アジア諸国の人口増加率は、まだ依然として高い水準にあるが、シンガポールを除いて近年低下傾向にある。年平均人口増加率を1980-90年までの時期と1990年から95年までの時期を比較すると、フィリッピンは2.4%から2.2%、インドネシアは1.8%から1.6%、タイは1.7%から0.9%、マレーシアは2.6%から2.4%、ベトナムは2.1%から2.1%、である。これらの諸国では、タイの人口増加率の低下が著しい。ベトナムでは、まだ人口増加率の横ばい状況が続いている。また、マレーシアで年平均人口増加率の数値（2.4%）が高いのは、マハティール首相が、それまでの人口抑制策から転換して、人口増加策を採るようになった影響であるかもしれない。

経済成長と人口動態の関係を理論的にみると、かなり普遍的な関係がみられる。経済発展の低位の段階では、高出生率・高死亡率の状態であるが、経済発展につれて高出生率・低死亡率の段階へ移行し、さらに低出生率・低死亡率の段階に推移するという人口転換が観察されている。図表1は、人口転

図表1 アジアの人口転換



(出所) アジア開発銀行「アジア変革への挑戦」東洋経済新報社, pp.159

換の理論的について表している。¹⁾医療の進歩や衛生・栄養状況の改善は乳幼児死亡率の急速な低下をもたらした。乳幼児死亡率の急速な減少による生存率の上昇は、若年層の人口を急増させ、人口増加率を高めた。すなわち、乳幼児の死亡率が減少し始めても、しばらくの時期は出生率は高く、また他の年齢層の死亡率の低下が始まるより先に乳幼児死亡率が目立って低下した結果、若年層の人口が急増したのである。これらの変化が、きわめて短期間に起こった点が、アジアにおける人口推移の大きな特徴である。さらに、経済成長につれて、出生率が低下し、低出生率・低死亡率の段階に推移する。そして人口増加率が減少する。

東南アジア諸国をみると、経済発展レベルや各国の人口政策から、この人口転換の段階が相違しているのが現実であろう。経済発展レベルのもっとも低いベトナムでは、近年出生率がやや低下してきているもの、まだ人口増加率の低下率は低い。これに対して、経済発展レベルの高いタイでは、近年人口増加率が急速に低下してきている。

(2) 都市への人口集中

東南アジア諸国の人口動態の第2の特徴として、都市への人口集中がある。東南アジア諸国は、今後も他の発展途上諸国とともに、人口の都市集中化率は上昇する傾向にある。図表2は、世界の主要な発展途上国と中進国の人口の都市集中率を1995年の統計数値と、2025年の予想数値を表したものである。これによると、現在でもかなりの都市への人口集中であるが、2050年にはさらに都市への集中が進み、マレーシア、フィリッピンでは70%を越える都市集中化率を予想している。東南アジア諸国の工業化、産業の高度化による都市への人口集中の進展は、農村部より都市部での雇用吸収力が高いためである。農村部からの都市部への労働力の移動が急激に進んでいる。

図表2 人口の都市集中化率

(1995年, 2025年, %)

国および地域	1995年	2025年
東 ア ジ ア		
中 国	30.3	54.5
香 港	95.0	97.3
韓 国	81.3	93.7
モ ン ゴ ル	60.9	76.5
中 央 ア ジ ア		
カザフスタン	59.7	74.8
キ ル ギ ス	38.9	57.2
東 南 ア ジ ア		
カ ン ボ ジ ア	20.7	43.5
インドネシア	35.4	60.7
ラ オ ス	21.7	44.5
マ レ ー シ ア	53.7	72.7
ミ ャ ン マ ー	26.2	47.3
フ ィ リ ピ ン	54.2	74.3
タ イ	20.0	39.1
ベ ト ナ ム	20.8	39.0
南 ア ジ ア		
バングラデシュ	18.3	40.0
ブ ー タ ン	6.4	19.0
イ ン ド	26.8	45.2
モ リ デ ィ ブ	26.8	45.8
ネ パ ー ル	13.7	34.3
パ キ ス タ ン	34.7	56.7
ス リ ラ ン カ	22.4	42.6
世 界 全 体	45.2	61.1
先 進 工 業 国	74.9	84.0
発 展 途 上 国	37.6	57.0

(出所) アジア開発銀行「アジア変革への挑戦」東洋経済新報社, pp.335

第2節 教育

東南アジア諸国の教育水準についてみてみよう。

各国の成人の非識字率²⁾を、高い国から上げると、ミャンマー17%、マレーシア17%、インドネシア16%、シンガポール9%、ベトナム6%、タイ6%、フィリピン5%、となっている。経済レベルのもっとも低いベトナムの非識字率が6%と低く、またフィリピンも5%と低いことが注目される。経済的には最貧国グループに属するベトナムは、非識字率に関しては、中進国と同等かそれ以上のレベルにあり、民衆のレベルにおいて、潜在的に教育レベルは高いといえる。全体的にみると、これらの東南アジア諸国の非識字率は、南アジア諸国（たとえばバングラデシュ62%、インド48%、パキスタン62%である）、アフリカ諸国（たとえばモザンビーク60%、エチオピア65%である）、に比較すると低い傾向にあり、潜在的な教育レベルは高いといえよう。

教育水準と経済成長の関係を分析した「世界開発報告1997」（世界銀行）によると、経済成長率と教育水準（特の初等・中等教育就学率）との相関は、統計的に有意な関係（0.01レベルの有意）がみられたとしている。特に、シンガポール、インドネシア、マレーシアの初等・中等就学率は、ほぼ同程度の所得水準の国と比較すると相当高いものであるとしている。東南アジア諸国の高い経済成長の達成の背景として、世界銀行は、教育水準の高さを上げている。「東南アジア諸国の教育政策は、初等および中等教育に焦点を当てることにより、労働力の技能を急速に高めた³⁾」と指摘している。

第3節 貧困問題⁴⁾

（1）東南アジア諸国の経済水準

東南アジア諸国の経済レベルは、多様である。東南アジアで最も豊かなシンガポールの1人あたりのGDPは、2万6730米ドルで、日本を含む西側先進諸国のレベルで、高所得経済国にランクされる。経済レベルの低い国の代

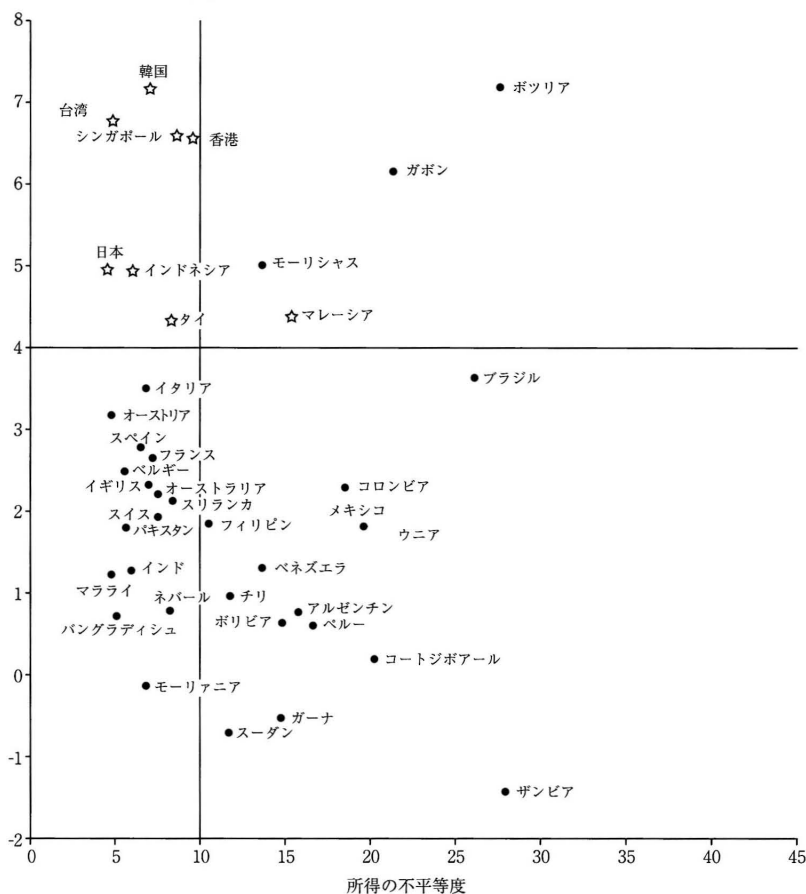
表は、ベトナムで（ミャンマーについては、世界銀行等で統計が出されていない）、1人あたりのは、GDPは、240米ドルと、世界の最貧国のレベルで、低所得経済国にランクされる。単純に、シンガポールとベトナムの経済格差を1人あたりのGDPでみると、シンガポールはベトナムより111倍豊かな国となる。もちろん、1人あたりのGDPは、統計上の数値で、その国の本当の豊かさを忠実に表した数字であるとはいえないので、単純にはそれで比較はできないであろう。しかし、シンガポールとベトナムでは、かなりの経済格差が存在しているとはいえるであろう。他の東南アジア諸国の1人あたりのGDPをみると、インドネシア980米ドル、フィリッピン1050ドル、タイ2740米ドル、マレーシア3890米ドルの順である。インドネシア、フィリッピン、タイは、世界銀行によると中所得経済国グループの中の低位グループに位置している。また、マレーシアは、中所得経済国グループの中の上位グループに位置している。以上から、これらの東南アジア諸国は、シンガポールがずば抜けて豊かな先進国で、インドネシア、フィリッピン、タイ、マレーシアは、中所得経済グループの中進国、ベトナム、ミャンマーは、低所得経済国の発展途上国と、経済レベルでも多様である。

（2）所得分配の不平等，所得格差

所得の不平等の指標として、東南アジア諸国のジニ係数をみてみよう。ジニ係数が低い国（つまり所得分配が平等であることになる）から、インドネシア31.7、ベトナム35.7、フィリッピン40.7、タイ45.2、マレーシア48.4の順となる。経済発展レベル（1人あたりのは、GDPによる指標）が高くなるにつれて、ジニ係数が上がっている傾向がうかがえる（インドネシアとベトナムが逆転しているだけである）。これは、発展途上国が経済発展するにつれて、一時的に所得の不平等が拡大するが、さらに経済発展が進むと所得の不平等が縮小していくというクズネック逆U次仮説である程度説明できるであろう（しかし、アジア諸国が将来さらに発展するにつれて、所得の不平

図表3 所得の不平等度と GDP 成長率, 1965~89年

1人当たりGDP成長率 (%)



(注) 所得の不平等度は、人口の20%を占める最富裕層の所得シェアと人口の20%を占める最貧層の所得シェアの比率により求められる。

(出所) 世界銀行「東アジアの奇跡」, 東洋経済新報社, pp.33

等が縮小していくかは、今の段階では確認できない)。これら東南アジア諸国を全体としてみると、ジニ係数はそれほど高くなく、所得の不平等が極めて著しくはないようだ。

世界銀行によると、主要東南アジア諸国（シンガポール、インドネシア、タイ）は、高い経済成長と所得分配の平等という傾向があると指摘している。図表3は、1人あたりのGDP成長率と所得の不平等度との関係を示したものである。この図表は、国の人口を所得によって5段階に分け、最貧層の所得シェアに対する最富裕層の所得シェアの比率と、1965-90年の1人あたり実質GDP成長率によって40カ国がランク付けされている。図表の左上部分が、経済が高成長を遂げ、かつ相対的不平等の度合いが低い国のグループを示しており、シンガポール、インドネシア、タイが入っている。フィリッピンは、所得の不平等度では、ちょうど中間に位置し、マレーシアは、例外で所得の不平等が高い国のグループに位置している。

所得分配が平等になればなるほど、初等、中等教育における就学は高くなる傾向があるとする指摘がある。80カ国以上のクロス・セクション分析で、ジニ係数による計測によれば、基礎教育への就学率と所得の不平等水準の間には、統計的に有意な負の相関があるという。世界銀行は、東アジア諸国の所得不平等度の低さが、高い就学率に貢献したとしている。

（3）貧困問題

東南アジア諸国は、経済レベルの格差を反映して、貧困状況も各国で多様である。

東南アジアの貧困率（注；1日1ドル（PPC）以下で生活している人の割合）は、タイ0.1%、マレーシア5.6%、インドネシア14.5%、フィリッピン27.5%（ベトナムの統計は記載されていない）と大きな相違がある。ベトナムやミャンマーでは、他の東南アジア諸国以上に貧困率は高いと予測される。

東南アジア諸国では、経済発展につれて、貧困率は改善されてきている。絶対的食糧貧困は、シンガポールで消滅したようである。マレーシアでもほぼ消滅したといってよい。その他の東南アジア諸国でも大きく改善されている。例えば、インドネシアでは1970年代に60%から29%までに半減した。1995年頃には、さらに半分の14.5%にまで減少した。インドネシアは1980年代に地域間の格差を急激に減少させるのに成功した数少ない国の一つである。マレーシアの公式データによると、1970年には49%であった貧困率が1980年には21%になり、1995年には5.6%にまで下がっている。食糧貧困は1970年の18%から1990年には2%にまで下がっている。他の東南アジアの国々、例えばフィリピンやタイでも少なからず改善されている。タイでは、1970年代に貧困は急激に減少したが、現在では東南アジアでもっとも貧困率の低い国の一つとなっている。フィリピンでは1960年代にゆっくりしたペースで減少したが、それ以降1980年代の半ばまでそこにとどまっていたが、貧困率の低下傾向は1990年代に入って再び始まった。だが、フィリピンは、東南アジア諸国の中では依然として貧困率の高い国の一つである。

東南アジア諸国に比較して南アジアでは貧困が停滞したままである。1950-75年の間、目に見える改善はなかった。1975年代中頃において、インド国民の半分以上は食糧貧困線以下の生活を余儀なくされていた、1990年までに、この割合は34%にまで改善された。インドにおいても貧困率の地域格差は依然として大きく、まだ貧困が改善できていない。南アジアの貧困はバングラディシュ、東・中央インド、そしてネパールに集中している。これらの国と地域では、半数以上の人々が一日一ドル貧困線以下の状況にある。

フィリピンやインドネシアは、東南アジア諸国中でまだ依然として貧困率が高水準であるのは、経済的水準が低いという理由のもならず、農村部での大地主制度の存在がある。台湾、韓国等の東アジア諸国では終戦直後に農地改革を行い自作農制度が確立されたのに対し、フィリピン、インドネシアでは農地改革は行われず、依然として小作農が多い。国際比較分析によ

ると、土地の不平等な分配と、低い成長率、高い貧困率の3者には、強い相関性があることが示されている。

以上、各国ではばらつきがあるものの、東南アジア諸国では貧困率が低下してきている傾向がある。このような貧困率の低下の原因の1つは、経済の急速な成長である。特に東南アジア諸国の多くで採用された輸出志向による工業化戦略は貧困の軽減に有効であった。労働集約的な工業にもとづいた輸出工業部門での労働力需要の増加が、都市のみならず農村における余剰労働力を吸収し、最終的に実質賃金の増加につながった。それゆえ、対外開放戦略はアジアにおける貧困軽減の戦略であるともいわれてきた。また、初等・中等教育の普及は経済成長に好影響を与えたのみならず、農業部門から労働集約的工業への労働力の移行を容易にさせたのである。

第2章 人的資源管理システムの国際比較

第1節 身分の均一性という概念

国際比較の視点で労務管理を見ると、人的資源管理の全般的方針としての身分の均一性という概念が重要である。すなわち、従業員の身分・待遇等で均一性を重視する制度を採るか、それとも身分・待遇等で格差を設ける制度を採るかの決定である。

イギリスは、歴史的にブルーカラーとホワイトカラーの格差が存在し、階級社会の傾向が依然として濃厚である。イギリスの企業の賃金体系においては、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金制度が異なっているのが一般的である。ホワイトカラーは、月給制や年俸制が中心であるのに対して、ブルーカラーは、日給や週給が基本となる賃金制度である。昇進においても、ブルーカラーの昇進経路と、ホワイトカラーの昇進経路が異なっている企業が多い。また、ブルーカラーがホワイトカラーに職種転換するのは、一般的に困難である。さらに、食堂、駐車場、トイレ、制服等の格差を設ける企業もある。

日本を代表とする国では、従業員の身分・待遇等で出来るだけ格差を設けず、身分の均一性を重視する制度を採る企業が多い。賃金体系では、ホワイトカラーとブルーカラーが同一の月給制度や年俸制度を基本とする。また、ホワイトカラーとブルーカラーとの職種転換も実施する。その他の労働条件も出来るだけ同一にし、身分の均一性を重視する政策を採っている。

アジア諸国での企業の身分の均一性に対する考え方は、アジア各国により相違があるが、全体的に見るとブルーカラーとホワイトカラーにおいて、賃金制度や待遇、配置転換等において格差を設けている企業が多い傾向があるようである。アジア諸国での日系企業においても、身分の均一性を重視しホワイトカラーとブルーカラーに制度上の格差を設けない方針の日系企業と、現地の慣習に倣って格差を設ける方針の日系企業が存在するようである。

この従業員に対する身分の均一性や格差の制度には、当然国による相違のみならず、企業による相違もある。アメリカの企業でも、身分の均一性を方針としているヒューレット・パッカード社、IBM 社等が存在する。特に近年、ハイテク企業、優良企業といわれているアメリカ企業で身分の均一性を方針としている企業は多い。

第2節 報酬システムの国際比較

(1) 身分の均一性と賃金制度

賃金システムを、国際比較の視点で見ると、極めて興味深いのは、ブルーカラー従業員とホワイトカラー従業員を明確に区別した賃金制度にするか否かの相違である。

(a) アングロサクソン諸国の賃金制度

イギリスの企業の賃金体系においては、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金制度が異なっているのが一般的である。ホワイトカラーは、月給制や年俸制が中心であるのに対して、ブルーカラーは、日給や週給が基本となる賃金制度である。英語で、wage は、ブルーカラーのこのよ

うな賃金, salary は, ホワイトカラーのこのような賃金を意味し, 英語においても賃金のニュアンスが微妙に相違している。

アメリカは, イギリスとほぼ同じく, ブルーカラー従業員とホワイトカラー従業員との間に, 賃金構造が相違している形が一般的である。ブルーカラーは, 時間給を基本とした賃金制度であり, ホワイトカラーは年俸や月給を基本とした賃金制度である。賃金の実際の支払は, ブルーカラーは週給で, ホワイトカラーは, 年俸額の月割りで月給として支払われる形が通例である。

オーストラリアも, イギリス, アメリカを中心としたアングロサクソン諸国と共通した賃金構造である。オーストラリアは, 歴史的に見るとアメリカと同じくイギリスの植民地から発展しており, 人事・組織の面ではイギリスの影響が強く見られる。オーストラリアは, イギリス植民地の伝統からか, ブルーカラーとホワイトカラーの格差が依然として存在している。オーストラリアの企業の賃金体系において, ホワイトカラーとブルーカラーの賃金制度が異なっているのが一般的である。ホワイトカラーは, 月給制や年俸制が中心であるのに対して, ブルーカラーは, 週給制が基本となる賃金制度である。賃金支払は, 週給をベースに, 2週間に1回, 木曜日から金曜日に支払われるのが一般的である。

以上のように, イギリス, アメリカ, オーストラリアといったアングロサクソン諸国の賃金構造は, ブルーカラーとホワイトカラーの身分格差を前提とした, 賃金構造がまだ基本となっている。

(b) 日本の賃金制度

日本は, アングロサクソン諸国と比較すると, 従業員の身分・待遇等で出来るだけ格差を設けず, 身分の均一性を重視する制度を採用する企業が多い。賃金体系では, ホワイトカラーとブルーカラーが同一の月給制度を基本とした企業が一般的である。ただし, 日本の場合も, 歴史的にみると第2次大戦以前は, 職員と工員との間で, 各種の格差が設けられて

いて、賃金制度もブルーカラーとホワイトカラーでは相違していた。戦後の労働組合の運動により、工員と職員の身分の均一性が生まれてきたのである。

(c) アジア諸国の賃金制度

アジア諸国の日系企業の賃金制度についてみてみよう。アジア日系企業の賃金制度は、国、企業により相違しているが、全般的に見ると以下のような傾向はあるであろう。

第1の特徴は、アジア諸国の日系企業では、ブルーカラー従業員に対して日本企業で一般的な月給をベースとした賃金制度を採る企業が多いが、一部の日系企業では時給や日給をベースとする企業も存在することである。特に、社会主義国である中国、ベトナムでは、月給制を基本とする企業が多い。ただ、アジア諸国では、最低賃金が日給や時給をベースとして決められている国があることから、現地の慣習にしたがって時給や日給ベースで支給されている（ただし賃金支払いは月1回行われる）日系企業もある。ホワイトカラー従業員や管理職については、月給を基本とした賃金形態が一般的である。

第2は、ブルーカラーの賃金決定において、最低賃金を基準とした形が多いことである。特に、現場の組立工、作業工等の従業員の場合、各国で決められた最低賃金にプラスアルファした金額を支払っている形が一般的である。また、賃上げの決定においても、最低賃金を参考にした形で決められているようである。

第3は、ホワイトカラー、管理職については、職階賃金構造が一般的だが、個別の事情により個別交渉を行って賃金決定しているケースも一部存在する。特に、アジア諸国では、優秀なホワイトカラー、技術者、マネージャーは不足している傾向があるので、人材確保のため、規定よりも上位の金額の賃金を払ったり、個別交渉で賃金を決定するというケースがある。

(2) 年功と賃金

賃金については、年功と業績のどちらにより比重を置くかでの類型がある。日本や儒教思想の影響が強いアジアの国の企業は、賃金の場合、年功を重視する傾向がある。アメリカを代表とするアングロサクソン諸国の企業では、業績をより重視する傾向がある。

アングロサクソン諸国の賃金は、一般的には、ブルーカラーの場合は、職務を基準とした決定である。ブルーカラーの賃金は、職種とレベルにより賃金の幅が決められており、仕事給、職務給に近い形態である。日本では、賃金決定が年齢や勤続年数をかなり考慮した年功給的性格を持つものに対して、アングロサクソン諸国のブルーカラーは、年齢や勤続年数にかかわらず、職務とレベルが同一であれば、ほぼ同一の賃金という仕事給、職務給に近い形である。アングロサクソン諸国のホワイトカラーの場合は、社内での職種や職階による賃金規定によるもの、個別の交渉によるもの、という賃金決定方法が一般的である。ホワイトカラーの賃金は、ブルーカラーと同様、基本的には仕事給、職務給である。ただ、注意すべきことは、一般的に、ホワイトカラーは、職務経験や勤続年数が長くなるに従い、昇進したり、職務レベルが上がる場合がかなりあることである。その場合は、勤続年数や年齢が上がるにつれて、賃金が増えるという、年齢と賃金の上がり方をみると、年功的カーブの傾向がある。

以上のように、アングロサクソン諸国では、ブルーカラー、ホワイトカラーとも一般的に仕事給、職務給という特徴があるが、アングロサクソン諸国のオーストラリアにおいて、銀行業界等の一部の業種で年功賃金体系が存在しているというケースもある。

アングロサクソン諸国の日系企業の場合、現地の経営慣行に従い、仕事給、職務給を基準として決定されるケースが多いが、一部の日系企業では、その中に年功を加味させて決定しているケースがある。

次に、アジア諸国での年功と賃金についてみてみよう。

アジア諸国の日系企業については、日本の親会社と同様な年功的要素を加味した賃金制度を全面的に導入している企業は一部のみである。また、職能資格制度を基本とした賃金制度を全面的に採用しているアジアの日系企業も存在するが、かならずしも大多数とは言えないのが現状のようである。アジアの日系企業の多くは、ブルーカラー従業員については、より職務内容やレベル重視した職務給、および職種・職制に基づく職務給を基本としながら、手当、基本給の決定、定期昇給、昇格等において勤続年数、経験といった年功的要素をやや考慮しながら賃金制度を構築しているケースが多いようだ。日本に比較すると、アジアの日系企業のブルーカラーは、より職務給に近い形であるようだ。これは、アジアの日系企業のブルーカラーの従業員は、まだ、単純な作業の組立工、工員が多く、平均年齢も若く、女性従業員もかなりの割合でいることから、職務給を重視した賃金体系のほうが適しているようである。

アジア諸国の日系企業のホワイトカラー従業員については、ブルーカラーと同様に、より能力給的色彩の強い職務給、職種・職制に基づく職務給を基本としている企業、職能資格制度を取り入れた職能給を基本とした企業、および一部の従業員については他社の賃金水準を考慮しながら個別交渉により決定する制度を取り入れている企業など日系各社により多様な形態が存在するようである。日本の本社の賃金制度をそのまま現地に取り入れるのではなく、現地の事情に即して修正しているというのが実態のようである。

アジアの中でも中国、台湾、韓国、ベトナム、およびアジア諸国に多く存在する華僑・華人は、文化的には儒教の影響が強いことから、西欧諸国に比較すると、賃金や昇進において年功的な要素を加味することに対して抵抗は少なく、受け入れられる素地はあるようである。

(3) 人事考課・業績評価と賃金

アメリカ、イギリス、オーストラリアなどのアングロサクソン諸国の企業

では、一般的にブルーカラーの時給・週給従業員の場合、上司による公式な業績評価・査定がなされていないというケースがかなりある。

オーストラリアでの人事考課・業績評価のケースを見てみよう。オーストラリアでのフルタイム、パートタイム、全雇用者別に公式に業績評価を受けているかに関する⁵⁾の全国統計によると、フルタイムの男性従業員の過半数以上が業績評価をされていない。また、パートタイムを含んだ全雇用者をみても、業績評価を受けていない従業員が過半数を大きく上回っている。これは、オーストラリアの場合、長い間の労使の慣習として、賃金は職務内容や職務の難易度等の仕事ごとに決められ、労働者ごとに差をつけないという原則があるため、労働者の業績評価・査定を組合が認めないという事情があるからである。

ブルーカラーが人事考課・業績評価を受けていないケースは、オーストラリアのみではなく、アメリカやイギリス等のアングロサクソン諸国でもみられる経営慣行である。アングロサクソン諸国では、賃金は、職種・職務別、あるいは職務等級（ジョブグレイド）別に、賃金額が労働協約で定められており、人事考課の入り込む余地が少ないという事情がある。ただし、アングロサクソン諸国でも、専門職、事務職、管理職等の月給制や年俸制をとるホワイトカラー従業員の場合、上司による業績評価・査定を受けている割合は高い。

海外での日系企業において、現地の経営慣行に従い、ブルーカラー従業員に関しては上司による業績評価・査定を行っていない企業、および業績評価・査定を行っている企業が存在する。アングロサクソン諸国の場合、現地のブルーカラーが所属する労働組合が業績評価・査定を実施することに抵抗してきたという歴史があることから、日系企業でもブルーカラー従業員に対して査定・業績評価を行わない企業がかなり存在する。これに対して、アジア諸国の日系企業では、労働組合の歴史が浅く、業績評価に対する抵抗がそれほど無いことから、ブルーカラー従業員に対して、業績評価・査定を実施

している企業が一般的となっている。

(4) 職務給と職能給・職能資格給

アングロサクソンを代表とする欧米諸国の賃金と仕事に対する考え方は、特定の職務 (job) に対する賃金という考え方である。すなわち、特定の職務を遂行していくための能力、知識、熟練、経験、責任、難易度、負荷等について職務評価を行い、特定の職務に対しての相対的な価値を評価した上で賃金が決定される。これは、あくまで、職務・仕事の価値に対する賃金ということで、職務給という考え方である。賃金体系の基本構造は、職務評価によって同一のレベルであると評価される職務を1つのグループにし、職務評価が下位のグループから上位のグループごとに分類 (これを英語で job grading, job classification という) することである。同一の職務評価のグループの職務は、原則的には同一の賃金となり、各職務グループごとに決められている賃金額の範囲での賃金 (wage range) となる。もし、従業員が配置転換、昇進をした場合、以前の職務より職務のグレードが高い職務に就けば、一般的に賃金は上昇する。(ただし、各職務グループごとに最低と最高の賃金の幅が決められていることから、低い評価の場合賃金が増えないこともありうる。ただ、職務グループの平均額を見ると、上位の職務グループは下位の職務グループより賃金額は高い。)

日本の賃金は、欧米諸国の職務給に対して、職能給・職能資格給が中心である。職能給とは、従業員ごとに職務遂行能力のレベルにより職能資格を分類し、この職能資格を基本として賃金が決まる仕組みである。日本の企業は、職能資格と役職が分離した形となっており、上位の役職への昇進は、対応している職能資格者から選抜する形となる。このような職能資格制度を基本とした日本企業の職能給は、欧米企業のブルーカラー従業員にはあまり見られない。日本企業は、欧米で一般的である職務給が一般的にならなかった理由として、以下が考えられる。第1は、日本では、従業員が1つの仕事のみに

従事しない傾向があること、また個々の従業員に仕事を明確に細分化されて割り当てられていない傾向があること、等により職務という概念が未成熟であったことがある。第2に、日本では、同一の職種・職務のみでならず、他の職種・職務への配置転換が比較的多いため、職務給であると、そのたびに賃金を変えなければならない可能性があり、従業員も会社側も煩雑であることである。

次に、このような日本企業の職能給制度の海外移転についてみてみよう。アングロサクソン諸国を中心とした欧米諸国とアジア諸国の日系企業は、どのような賃金制度を採用しているのであろうか。欧米の日系企業は、ブルーカラー従業員に対しては、現地での経営慣行として一般化している職務給を基本とした賃金制度を実施している企業が多い。ホワイトカラー従業員については、職務給ベースとしている企業も多いが、現地でも職能資格を基本とした賃金に近い形の賃金制度が見られることから、欧米の日系企業でも、日本のような職能資格を基本とした職能給を導入している企業も存在する。

アジア諸国の日系企業については、欧米に比較して、職務給という伝統が無いため、日本的な職能給・職能資格給をブルーカラー、ホワイトカラー従業員ともに採用している企業が存在する。ただ、アジアの日系企業でも、ブルーカラー従業員に対しては、職務給を基本として、業績評価を加味しながら賃金を決める企業もまだ多い。

(5) 付加給付とボーナス

付加給付 (fringe benefits) を国際的に見ると、以下のようなものがある。ボーナス・報奨金支給、ストックオプション、社宅・宿舍の提供、住宅購入資金の低利率融資、扶養者手当等各種手当、健康保険・医療費補助、食事の提供、福利厚生施設の利用・補助、通勤バスの運行、レクリエーション費、交際費、乗用車貸与、企業老齢退職慰労金、電話料金、クラブおよび専門職団体会費、海外旅行費、必要経費補助、国内旅行費用補助、等とこれらの付

加給付の内容を従業員が選択できるカフェテリアプランがある。これらの付加給付は、国際的に見ると、各国特有の事情慣習により付加給付の種類と比重には相違がある。

日本の企業の付加給付の特徴をみると、以下の点を指摘できよう。第1に、日本では、付加給付額のなかでボーナスの占める比重が高い傾向にある。日本企業のボーナスの額、年収に占めるボーナスの比重は、国際的に見ると高い傾向がある。西欧諸国でのボーナスは、従業員個人の仕事に対する成果という色彩が強く、個人に対する成果配分である。第2に、日本では、付加給付の内容がブルーカラーとホワイトカラー、一般従業員と管理者、階層間、等で格差がない傾向にあるのに対して、アングロサクソン諸国を中心とする西欧諸国では、各階層・職種間で格差があることである。特に、管理者については、ブルーカラーと異なる各種の付加給付を与えている企業が存在する。第3は、日本では、付加給付が家族手当、扶養手当等に代表されるように、生活給的な色彩が濃厚であるのに対して、西欧諸国の企業では管理職対象のストックオプション、自動車や住宅の補助等に代表されるように、現金給与以外で個人のモチベーションを高めるための付加給付であるという特徴がある。

中国の付加給付の特徴についてみてみよう。中国では、国営企業の賃金制度に関する慣行に影響されて、多様な手当が支給され、かつ賃金額に占める手当総額の割合は高い傾向がある。中国の日系企業においても、勤続手当、資格手当、役職手当、語学手当、職務手当、交代勤務手当等の職務関連手当、生産性手当、皆勤手当等の職務関連手当、および扶養手当、通勤手当、食事手当、物価手当、保険手当等の生活関連手当、といった名称の手当が、各社の事情により支給されている。また、中国日系企業において、賃金額に占める手当総額の割合は、2割程度の企業から6割程度の企業まで差があるようであるが、他のアジア諸国の日系企業の手当割合と比較すると高い傾向があるようである。ただ、アジア諸国の中でも、社会主義国であるベトナムは、

中国と同じく国営企業の経営慣行の伝統からか、手当での種類と額が多いようである。

アジア諸国の付加給付の特徴についてみてみよう。アジア諸国では、その国の事情や伝統により、付加給付の種類と比重に微妙に相違がある。アジアの日系企業において、比較的アジア諸国に共通して実施されている付加給付として、ボーナス・報奨金支給、健康保険・医療費補助、食事支給・補助、通勤バスの運行、等があるようである。ボーナスについては、アジアの日系企業は、だいたい年1ヶ月から3ヶ月程度の額を、現地の経営慣行にしたがって、年2-4回程度支払われているようである。健康保険・医療費補助については、現地国の法律・制度の準拠した形で支払・補助している。食事支給・補助については、東南アジア諸国、中国の日系企業の多くが、特に現場のブルーカラー従業員を対象とした昼食の支給・援助を実施している。通勤バスの運行については、特に工場が郊外・地方に立地している場合、現地の交通手段の未発達のため、何らかの通勤手段の運行や補助が行われているようである。

アジア日系企業の社宅・宿舍の提供については、各国の事情により相違しているが、中国の日系企業は、他のアジア諸国と比較すると社宅や独身寮等の住宅の提供および住宅手当等の支給を熱心に行っているようである。中国の日系企業では、独身寮の設置は大規模な工場では一般的になっており、会社の敷地の中に作られているケースが多い。他のアジア諸国では、一部の日系企業で社宅・独身寮を設置している企業があるが、工場労働者の多くは近隣からの通勤が多く、社宅・独身寮を設置していない企業を多く見られる。

(6) 最低賃金制度

(a) 最低賃金制度の歴史

世界の最低賃金制度の歴史をまずみてみよう。

最も早い最低賃金制度の出現は、19世紀前後のオーストラリアおよび

ニュージーランドであるといわれている。これら2国の最低賃金制度は、労働争議の予防および調停手続の一部として用いられた。ニュージーランドにおいては、1894年調停仲裁法により、仲裁裁判所は労働争議が生じている地域の当該産業に属する全ての労働者に適用される最低賃金を裁定することにより、労働争議を調停する権限が与えられた。その後、オーストラリアでも1896年から1911にかけて、仲裁により最低賃金を決定する方式が各州に広がった。

イギリスでは、1909年に最低賃金法を成立した。当初は、4事業だけが対象であったが、1918年の産業委員会法により、最低賃金決定制度の適用範囲は拡大され、1926年末までに約40業種に適用されるまでになった。委員会方式による最低賃金決定制度は、1912年石炭鉱業（最低賃金）法および1924年農業賃金（規制）法においても定められた。

この初期の間、ヨーロッパの大陸諸国では、最低賃金制度があったとしてもその適用範囲は極めて限定されていた。家事使用人を対象とした最低賃金制度が、フランス（1915年）、ノルウェー（1918年）、オーストリア（1918年）、チェコスロバキア（1919年）、ドイツ（1923年）、スペイン（1926年）およびベルギー（1934年）においてそれぞれ成立した。また、農業労働者を対象とした最低賃金制度が、この頃ハンガリーに成立した。ヨーロッパ諸国での最低賃金制度は、第二次世界大戦の終わりまで、労働者の適用範囲が非常に限定されたものであった。

アメリカでは、女子および年少者を対象とした最低賃金法が最初に成立した。この最低賃金法は、1912年および1913年に9の州で採択され、1923年末には17州に広がった。同じ時期に、カナダでも、主に女性を対象とした最低賃金規制が成立し、1917年から1920年にかけて、9州のうち7州で最低賃金法が採択された。

開発途上国においても、最低賃金制度がいくつかの国で制度化された。適用の対象は、特に弱い立場にあると判断される一定の労働者に限られ

いる制度がほとんどであった。

第2次大戦後は、最低賃金制度が徐々に多くの国で成立し、その適用範囲もより多くの労働者に拡大する傾向が見られた。

(b) アジア諸国の最低賃金制度の歴史

アジアでの最低賃金規制の歴史についてまずみてみよう。アジア諸国の初期の最低賃金制度は、第二次世界大戦中および直後に、イギリスの影響を受けた国において成立した。ビルマおよびマレーシアでは、イギリスの賃金委員会方式に倣った最低賃金に関する法律が戦争直後に成立し、1957年にはフィジーでも制定された。スリランカでは、1941年賃金評議会令により、イギリスの賃金委員会方式に倣った最低賃金制度が成立した。インドでは、独立直後、最低賃金法（1948年）が制定され、産業別に最低賃金を定める方式をとった。フィリッピンは、アジア諸国の中で最低賃金について比較的長い歴史を持つ国である。農業および非農業労働者の両方に適用される最低賃金法が、1951年に成立した。

(c) 中国の最低賃金制度

中国の最低賃金制度の導入の最近のことである。中国が市場経済体制へと転換するなかで、賃金決定が各社に自主的裁量に委ねられる部分が多くなり、さらに改革開放政策によって、外資系企業の進出や私営企業の設立が増加した。こうして経済体制の自由化が進む一方で、労働者の権利をどう保障するのかということが大きな問題となってきた。また、企業形態を問わず、賃金をめぐる労働問題の発生は多くなってきた。このような背景から、中国政府は近年、最低賃金関連の法規を整備しつつある。

1995年に成立した労働法では、第48条と第49条で国家による最低賃金保障制度の導入、最低賃金レベルの参考基準などについて規定している。

また、最低賃金の定義やレベルの設定方法、法的責任、政府による監督などについては、「企業最低賃金規定」(1994年)に規定されている。さらに、「最低賃金の保障制度の実施に関する通知」(1994年)、最低賃金の対象となる労働時間、最低賃金に含まれない項目などを定義している。中国の企業最低賃金規定では、最低賃金とは、労働者が法定労働時間に雇用契約で定められた通常の労働を提供することを前提に、企業が労働者に支払うべき最低限の報酬である、としている。

最低賃金水準の決定方法についてみてみよう。中国では、地域間の経済レベルや物価水準の格差を考慮し、中央政府が全国統一的な最低賃金水準を設定していない。最低賃金の水準は、基本的には各地方政府レベルで、地方政府、労働組合団体、使用者団体の3者の協議によって決定する。最低賃金の水準は、最低生活費用、平均賃金、生産性、地域経済格差などを考慮して決定している。この地方レベルの最低賃金水準は、原則として中央政府の承認が必要である。なお、同一省内でも経済発展の地域格差が大きい場合には、省内に複数の最低賃金レベルを設けていることもある。また、物価の大幅な上昇などにより、年一回を限度に最低賃金水準の見直しをもしている。

(d) ベトナムの最低賃金制度

ベトナムでは、1995年に施行された労働法により、最低賃金制度が規定されている。労働法56条では、最低賃金は、最も単純な仕事を行う労働者が通常の労働条件での最低賃金であり、生計を維持できる水準である。この最低賃金は、その他のタイプの労働者においても最低基準として使用されている。ベトナム政府は、労働組合団体、使用者代表と協議して、各期ごとに最低賃金を決定している。物価水準が上昇した場合、再度最低賃金の調整を行うとしている。なお、外資企業で働くベトナム人の最低賃金については、政府が別に定めるとしている。このように、

ベトナムの最低賃金制度は、ベトナム企業と外資企業を分離して、別の規定による制度としている。

外資系企業のベトナム人従業員の最低賃金は、単純作業者の最低賃金である。1999年に、ドル建てによる賃金支払から、現地通貨のドン建てによる支払制度の転換した。

(e) タイの最低賃金制度

タイの最低賃金制度は、労働法により規定されている。タイで最初の労働法が1975年1月にピブン内閣により制定され、今日まで数回にわたり改定され、現労働法は、1999年に改定されたものである。労働法の第87条から90条において、最低賃金制度に関する規定が設けられている。第87条では、最低賃金及び基礎最低賃金の審議決定に際し、賃金委員会は労働者が得ている賃金額に関する事実を検討審議し、その他の事実、特に、生活費指数、インフレ率、生活水準、製造原価、物価、事業所の支払能力、労働生産性、国内総生産及び経済社会の状況を参照しなければならない、と規定している。また、最低賃金の審議決定は、業種別または地域別に定めることができること、最低賃金の定めがない地域については基礎最低賃金を当該地域の最低賃金とみなすこと、を規定している。労働法89条では、最低賃金は、国籍、宗教及び性別を問わず労働者に適用する、と規定している。第90条では、最低賃金を定める告示が施行された後は、使用者は、最低賃金を下回る賃金を労働者に支払ってはならないと、規定している。

タイにおいて最低賃金水準を決定する機関は、賃金委員会である。賃金委員会は、政府代表4人、使用者代表と労働側代表各5人で、内閣の任命する者を委員として構成されている。

タイの最低賃金の決定は、企業の賃金決定に大きな影響を与えている。タイの最低賃金制度は、地域間で格差を設けることを認めているが、同

一地域内では職種や業種、企業に関係なく同一賃金が適用される。

(f) インドネシアの最低賃金制度

インドネシアの最低賃金制度は、地域ごとに設置された最低賃金審議会が、労働事情、消費者物価等を考慮し最低賃金水準を提案し、地域別、産業別、業種別に労働大臣が決定するシステムとなっている。1989年より、罰則が導入され、最低賃金の遵守に法的拘束力が付与された。違反すると、3ヵ月以内の禁固または10万ルピア以下の罰金となる。最低賃金水準は、1995年以前は、同一州内でも地域別に異なる場合があったが、95年より最低賃金は、原則として州別に一本化された。

(g) フィリッピンの最低賃金制度

フィリピンでは、労働法に最低賃金制度が規定されている。1989年に、最低賃金制度が変更され、これまでの全国一律から、地方ごとに最低賃金を決定することとなった。これは、都市と地方の生活水準格差に対する配慮、地方の最低賃金を相対的に低く設定することで地方への企業誘致を促進することを目的としたものである。

第2節 労働時間と休日

現在、労働時間を世界的にみると、先進諸国は週40時間労働、週休完全2日制、発展途上国は48時間労働、週休1日制が一般的となっている。先進諸国では、一部の企業で週40時間以下を所定内労働時間としている企業もかなり存在する。

アジア諸国の労働時間と休日の事情についてみてみよう。中国は、アジアの中で最も労働時間短縮が進んでおり、1995年から週40時間労働制が施行された。中国が思い切った労働時間短縮政策を実行したのは、労働時間を短縮させて雇用者を増やそうというワークシェアリングの考え方によるものとい

えよう。中国の日系企業も、現地の労働法制を遵守して、所定内週労働時間40時間、週休2日制の企業が一般的である。ベトナムでは、1999年から、一部の国営企業を対象とした週40時間労働、完全週休2日制が実施されている。ベトナムの日系企業については、現状では週44-48時間労働を所定内労働時間とする企業が一般的であり、まだ完全週休2日制は普及していない。アジアの中でも、人口が多く、失業者も多く、発展途上国である社会主義国、中国、ベトナムでの労働時間短縮の動きは、ワークシェアリングの思想とも絡んで注目される。タイ、マレーシア、インドネシア、フィリッピン、台湾、ミャンマー等のアジア諸国では、まだ週48時間労働制が一般的である。これらのアジア諸国での日系企業は、週の所定内労働時間が44-48時間といった企業が一般的であり、完全週休2日制をとる企業はまだそれほど多くはなく、隔週週休2日制や土曜日半日休日制をとる企業が一般的である。

第3節 採用、キャリア、昇進システムの国際比較

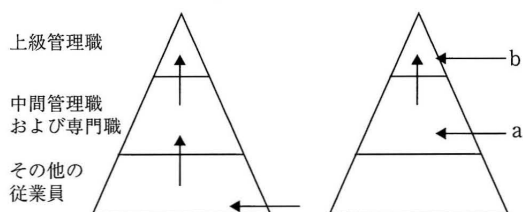
採用については、スペシャリストを基本にする採用制度と、ゼネラリストを基本とする採用制度に類型化できるであろう。スペシャリスト的採用制度は、ある特定の職種に対する補充として、その職種に最も適合する人材を採用する形を取る。それ故、職務が明確化された採用となるため、その職務を遂行する能力や経験を持つ人材を採用することになる。ゼネラリスト的採用制度は、個々の職務内容を必ずしも明確化せず、大雑把なグループとして採用し、入社後の研修や配置により適性を見た上で配置する制度である。

また、キャリア形成については、採用制度と関連して、スペシャリスト的キャリア形成と、ゼネラリスト的キャリア形成に類型化できるであろう。スペシャリスト的キャリア形成は、採用後、同一の職種や職務を基本にした配置、ジョブローテーション、昇進を原則とする制度である。ゼネラリスト的キャリア形成は、採用後、多様な職種を経験させることを基本とした配置、ジョブローテーション、昇進を原則とする制度である。

国際的に見ると、スペシャリスト的採用とゼネラリスト的採用、およびスペシャリスト的キャリア形成とゼネラリスト的キャリア形成については、各国とも企業により多様であることから、必ずしも各国と明確に特徴が現れているわけではないが、日本については、アングロサクソン諸国に比較すると以下のような傾向はあるだろう。採用については、特に新卒採用の場合、スペシャリスト的採用ももちろん見られ、近年ますます注目されてはきているが、まだいわゆるゼネラリスト的採用が中心であろう。すなわち新卒採用は、個々の職務内容を必ずしも明確化せず、文系、技術系といった大雑把なグループとして採用し、入社後の研修や配置により適性を見た上で配置する制度が一般的である。

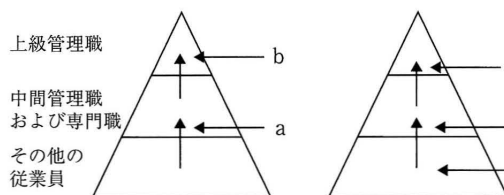
図表4 採用とキャリアの4つの類型

Aタイプ-閉鎖型（例外なく下級者の昇進による） Cタイプ-閉鎖型（下級者の昇進はほとんどあるいは全くない）



Bタイプ-閉鎖型（一部例外を除いて下級者の昇進による）

Dタイプ-閉鎖型



(注) ↑：内部の者の昇進

←：外部の者の採用

(出所) ラッセル, バンパー「管理職要員の雇用関係——豪・英比較」『日本労働研究雑誌』No.368, 1990年, 11頁

図表4は、採用とキャリア形成に関しては、4つのパターンに類型化したものである。

Aタイプのパターンは、若手従業員を新規に採用して、内部から管理職へと昇進させる閉鎖型である。企業内部の労働市場で昇進する、いわゆる内部昇進型である。

Bタイプのパターンは、一般従業員レベルからの内部昇進に加えて、必要な場合、中間管理職や専門職、および上級管理職を、外部から採用するタイプである。

Cタイプの方法は、一般従業員クラスではほとんど管理職以上の昇進が行われず、中間管理職、専門職以上は、外部から採用して、その後これらの者を昇進させて上級管理職とする方法である。

Dタイプの方法は、すべての階層で外部から採用し、かつ内部昇進をもさせる、オープンタイプである。

この採用とキャリアに関する4つのパターンを国際的視点から考えてみよう。各国とも企業により昇進とキャリアについては多様であり、必ずしも明確な特徴を指摘することはできないが、以下のような傾向はあるようである。日本の場合、一部の企業ではAタイプの閉鎖型のパターンの企業が存在する。この企業はいわゆる新卒採用、内部昇進が中心の企業である。ただ、最近、これらの日本企業でも、経験者採用やスカウトを増えてきており、厳密な閉鎖型の企業は少なくなっているようである。アングロサクソン諸国を中心とした西欧諸国の企業の場合、採用とキャリアのパターンは企業により多様であるが、傾向からすると完全な閉鎖型であるAタイプの企業は稀であり、Bタイプ、Cタイプ、Dタイプが一般的のようである。ただ、注意すべきことは、アングロサクソン諸国の企業においても、ある業種の大企業においては、内部昇進がかなり存在する点である。アメリカ、イギリス、オーストラリア等の国でも、かなりの現地企業で内部昇進が重視され、かつ実際に行われているようである。

さらに、昇進については、年功と業績のどちらにより比重を置くかでの類型、および内部昇進を重視するか否かによる類型がある。日本や儒教思想の影響が強いアジアの国の企業は、昇進の場合、年功、勤務年数をも重視する傾向がある。アメリカ、イギリス、オーストラリアといったアングロサクソン諸国の企業では、勤務年数を考慮することはもちろんだが業績をより重視する傾向がある。

東南アジア諸国の企業については、経済がまだ開発途上にある国が多いこと、外資企業、現地資本企業、公企業等、多様な企業形態が存在すること、現地資本においても華僑・華人系資本、民族系資本、外資系資本等、多様な資本が存在すること、さらに、各国により政治、経済、経営事情がかなり相違していること、などにより、採用、キャリア、昇進システムについては、必ずしも明確な特徴が生じている状況ではないようだ。

第4節 解雇システムの類型と国際比較

解雇については、従業員を出来るだけ解雇せず長期雇用を維持しようとする方針、および、必要な場合解雇することとし、必ずしも長期雇用にこだわらない方針の企業という類型がある。

アメリカのブルーカラー従業員の場合、解雇の原則について労働組合と協定し、先任権による解雇のルールが見られる。アメリカにおいては、企業の業績が悪化するとブルーカラー従業員の解雇をしばしば行うが、その場合、勤務年数の短い従業員から先に解雇し、勤務年数の長い従業員を優遇する先任権（seniority）による形が多い。労働組合も、この先任権の原則を支持している場合が多い。この先任権のルールは、アメリカのみでなく、オーストラリアの企業でも見られる。

日本の企業は、従来、終身雇用という建前で、解雇についてはできるだけせず、雇用を守るという大企業がかなり存在していたが、昨今の経済不況から、日本企業においても各種の解雇が増加している。国際的に見ると、日本

の場合の解雇の問題点は、解雇のルールが明確でないこと、アメリカのような先任権制度が見られないことから、人件費の高い中高年をターゲットとした解雇が多い点である。

海外の日系企業については、できるだけ解雇をしない方針を保ちながらも、必要がある場合には、現地の経営慣行を参考にしつつ、思い切った解雇政策を実施するという企業が一般的のようである。

第5節 教育・訓練システムの類型と国際比較

教育訓練、熟練形成については、各種の企業内教育を重視する企業の類型と、企業外の教育に重点を置く企業の類型がある。企業内教育を重視する企業は、OJT（オンザ・ジョブ・トレーニング）、社内研修といった企業の内部で行う教育訓練が中心となる。企業外の教育訓練を重視する企業は、外部の教育訓練機関、労働組合等に、教育訓練を依存している。日本の大企業の場合、企業内教育をより重視している企業は多い。

西欧諸国での教育訓練は、各国や企業の事情により多様である。西欧諸国の1つのケースとしてオーストラリアの事情について見てみよう。オーストラリアの職業訓練においては、外部の教育訓練機関、特に政府や州による公的教育訓練機関の重要性は高い。AWIRSによると、オーストラリア政府の教育訓練投資額は、他の先進諸国に比較して遜色ない。オーストラリアの代表的公的職業教育機関は、TAFE(Technical and Further Education)である。ここでの職業訓練の一般的コースは、修業年限3年、1年36週間、週1日の授業で、延べ800時間の授業を受けるというものである。入学する学生の多くは、実際に働いている労働者である。TAFEは、外部労働市場で仕事を得られるような専門的職業教育訓練を行っている。

次にドイツのケースをみてみよう。ドイツでは、マイスター制度と呼ばれる伝統的な職業訓練制度が存在している。ドイツの職業訓練制度は、企業内の職業訓練とともに、企業外の職業訓練学校の存在が重要であり、商工会議

所や手工業組合が実施する公的な資格試験を受けて、専門的技能工としての職業資格を取得するシステムが広範に存在しているという特徴がある。この職業資格を持たない労働者は、不熟練工、単純工として企業内で区別される。さらに、専門的技能工がマイスター（職長）あるいは上級専門技能工に昇格するためには、商工会議所等で実施される外部の職業訓練機関で研修を受け、工業マイスター等の職業資格を取得する必要がある。マイスター制度では、公的な職業資格の認定制度によって資格を認定された工業マイスターが、熟練工としての専門的技能労働者であるとともに生産現場における監督スタッフともなっている。ドイツでは、マイスターと呼ばれる職業資格制度が企業教育訓練の根幹となっており、生産現場においてもマイスター制度を中心とした組織となっているという特徴がある。

東南アジアの教育訓練の特長についてみてみよう。東南アジア諸国では、各国の事情により職業訓練制度と実情は相違するが、全般的に企業外の公的職業訓練機関がまだ発達していないという特徴がある。東南アジアの多くの国が、依然として発展途上にあることから、公的職業訓練機関の充実はこのからの課題であろう。その意味で、東南アジア諸国では、企業内の各種教育訓練の積極的実施が重要となろう。日系企業においても、OJT だけではなく、企業内の集合教育としての技能・技術教育、階層別教育、経営教育、教養講座、語学講座、および従業員の海外派遣教育、長期研修等の現地人に対する人づくりのための充実した施策が望まれよう。

第6節 職務システムの国際比較

職務システムについては、職務の割り当て、職務の文書化を中心とした職務設計システムによる類型化できる。

職務の割り当てについては、個々人に、職務の範囲、責任、権限を明確に割り当て規定する職務システムの類型、および、個々人に、職務の範囲、責任、権限を明確に割り当て規定するのではない職務システムの類型がある。

前者は、職務の割り当てが、個人を基本とし、職務限定的な職務設計システムである。この形態は、主にアングロサクソン諸国を中心とした西欧企業に多く見られる職務システムである。後者は、職務の割り当てをチームや集団を基本とし、個人の職務の範囲は状況により伸縮するチームワークを中心に仕事を遂行する職務設計システムである。この形態は、主に日本企業に多く見られる職務システムである。

職務の文書化については、職務・仕事の内容を、文書化・マニュアル化する形式知に重点をおく企業の類型、および、職務の文書化より集団構成員相互の組織学習による暗黙知を重点とする企業の類型がある。前者は、個々の職務内容、責任、資格等を職務記述書などで厳格に記述すること、仕事のやり方等をマニュアル等で厳格に文書化することに重点を置く職務設計システムである。この形態は、主にアングロサクソン諸国を中心とした西欧企業に多く見られる職務システムである。後者は、個々の職務内容を必ずしも厳密に文書記述せず、マニュアル等の文書化も必要な場合にのみ行う職務設計システムである。この形態は、主に日本企業に多く見られる職務システムである。

東南アジア諸国企業の職務システムの特徴については、各国の事情により相違が存在する。全般的に見ると、アングロサクソンやヨーロッパ諸国の外資系企業においては、職務内容を明確にし、個々の職務を文書化するという本国での経営を踏襲し移転した形が一般的のようである。東南アジアの日系企業については、基本的には日本のやり方を基本とし、現地の事情に合わせて修正しているようである。例えば、ホワイトカラーや管理者の職種で、職務の明確化と限定性、文書化に重点を置く施策を行ったり、また、工場のブルーカラー従業員については、現地人従業員の技能レベルへの対応や ISO 関連から、現場でのマニュアルの整備に重点を置く施策を行ったりしているようである。

職務システムに関連して、国際比較の視点で興味深いのは、オフィスレイ

アウトである。いわゆる西欧諸国の企業では、個室主義を基本とするオフィスレイアウトが一般的であるのに対して、日本企業では、チームマネジメントに適する大部屋式オフィスレイアウトが一般的である。

東南アジア諸国への大部屋式オフィスレイアウトの移転については、多くの日系企業で実施されているようである。導入の当初は、主に管理者層から不満の声があがるようであるが、導入後は比較的スムーズにいつているようである。大部屋式オフィスのメリットは、管理者、従業員同士のコミュニケーションが密になること、従業員に情報共有が促進されること、階層間での身分の均一性がより促進されること、である。しかし、大部屋式オフィスは、管理職や経営者のステイタス保持、自立的仕事の遂行、静かな思索、等に関してデメリットとなる。このため、ある日系企業については、上級管理者については個室主義とし、それ以下の階層については大部屋主義を採用している企業も存在する。

第7節 熟練形成システムの類型との国際比較⁶⁾

熟練形態を、企業（関係）特殊的技能と一般的（機能的）技能に分類する考え方がある。

企業特殊的技能（firm (relation) -specific skill）とは、特定の企業に対してのみ価値のある知識、技能であり、企業が変わると価値が下がる知識、技能である。すなわち、企業特殊的技能は、その企業以外ではあまり価値を持たない。ある企業のみで使用している特殊な機械に対する知識や技術、また、問題が発生して際、どの部署や担当者と連絡をとったらいいかという企業内組織についての知識などの技能である。例えば、企業独自の情報源や独特の言葉の使い方などの知識、顧客・部品供給者・同僚・機械の特質についての知識、その企業に特有の仕事に関する特別な知識、企業内の仕事のやり方についての知識、企業内・供給業者・部品業者・販売業者・顧客との人的ネットワーク、などがある。このような企業特長的な意味での知識を、コンテク

スト的知識とも呼んでいる。企業（関係）特殊的能力の習得のためには、同一の企業との関係を継続する方が有利である。そのような能力には、先に挙げたコンテクスト的知識のような企業特殊的能力と、たとえば部品メーカーが特定の組立メーカー専用であるため他社の車には使えない部品製造技術を蓄積する、といった企業間取引における関係特殊能力がある。このような企業特殊的能力は、日本企業の従業員に多く見られる能力・熟練形態である

これに対し一般的能力（汎用的能力）（general skill）とは、他の企業に移っても価値が変わらず、外部労働市場で価値が決まる能力であり、サンク・コストはかからない。このような一般的能力は、アングロサクソン諸国やドイツと西欧諸国の従業員に多く見られる能力・熟練形態である

能力形成のキャリアを、横の広がり、縦の広がり、に分類する考え方がある。「横の広がり」とは、幅広いキャリアということであり、前後の工程などを経験して、職務の遂行が可能な範囲を拡大する能力形成のキャリアである。これにより、従業員は、工程や生産の仕組みや技術をより理解できることになる。「縦の広がり」とは、内部昇進による能力形成のキャリアである。現場の従業員が、能力蓄積により、職長、班長、管理職等の上位の階層に昇進していく能力形成のキャリアである。このような横と縦の広がりを持つ能力形成は、日本企業に多く見られる形態である。また、能力を形成する基礎としての作業について、2つに分類がある。「ふだんの作業（usual operations）」と「ふだんと違った作業（unusual operations）」である。ふだんの作業とは、規格化され、繰り返しの多い作業である。これは、サイモンの言うプログラム化された意思決定による作業であろう。ふだんと違った作業は、「変化への対応」と、「異常への対応」に分類される。変化への対応とは、新製品の登場、製品構成の変化、生産量の変化、生産方法の変化、労働力構成の変化、等の作業現場の変化による対応である。「異常への対応」に分類される。変化への対応とは、新製品の登場、製品構成の変化、生産量の変化、生産方法の変化、労働力構成の変化、等の作業現場の変化による対応である。異常へ

の対応とは、生産機械のトラブル等に対する対応である。日本企業の現場のブルーカラー従業員は、これらの変化と異常への対応に関して、かなりのレベルまで現場ブルーカラー自身が対応している傾向がある。これに対して、アングロサクソン諸国の企業現場では、作業・組立をするブルーカラー従業員と、異常や変化に対応するメンテナンス工やテクニシャンとが、完全に分離している傾向がある。

東南アジアの日系企業の技能の特長についてみてみよう。国、企業により生産現場の技能は相違するが、以下のような傾向はあるようだ。東南アジア諸国の日系企業は、アングロサクソン諸国の企業ほど明確ではないが、組立・作業工とメンテナンス工が分離しているケースが多いようだ。その理由として第1は、現場の作業工レベルの従業員と、メンテナンス・テクニシャンレベルの従業員との間には、技能レベルの格差、性差、等が存在していることである。作業工が、機械・設備のメンテナンスや異常への処置を行うことが技術・技能的に困難な状況が存在する。また、東南アジアの日系企業の組立・作業現場には、多くの女性従業員が働いている現状があり、女性従業員が機械・設備のメンテナンスを行うことは、技能レベルからして難しい。第2は、東南アジア日系企業の作業工は単純工が圧倒的であり、メンテナンス等の高度な業務は、より技能レベルの高い技能工や大学卒のエンジニアが担当しているというケースもかなり存在するからである。第3は、東南アジア日本企業の工場従業員は、日本の親会社の工場に比較すると、職務の割り当てが細分化しており、単能工という傾向が強いからである。第4は、現場の従業員の離職率が高い企業も多いからである。離職率が高い状況の中で、高度な技能の形成は難しい。

また、東南アジアの日系企業の現場従業員の技能形成において、まだ技能レベルはそれほど高くなく、また、幅広いキャリアの技能形成である「横の広がり」がまだ進展していない現状も存在するようである。しかしながら、東南アジアの経営環境において、企業別の組合形態が一般的であること、ア

ングロサクソン諸国やドイツのような職務の限定性、熟練工制度が伝統的に存在しないこと、また、近年東南アジアの教育水準は向上してきている、等の理由により、東南アジアにおいて幅広い技能形成は不可能でないと思われる。東南アジアの日系企業においても、創業からの年数が経つにつれて、現場従業員に対して幅広いキャリア形成をより重視する政策を採る必要があろう。

第8節 労使関係の国際比較

(1) 労働組合の形態

労働組合は、一般的に職種（職能）別組合（Craft Union）、産業別組合（Industrial Union）、一般組合（General Union）、企業別組合（Company Union）、に分類することができる。アメリカ、イギリス、オーストラリアといったアングロサクソン諸国においては、労働組合の形態は、職種別組合か産業別組合が一般的である。

職種別（職能別）組合は、同一の職種や職業ごとに結成された組合形態である。職種別組合を起源とする組合がアングロサクソン諸国では多く、これは歴史的にイギリスの影響が強いからである。現在では、純粋な型での職種別組合は少なくなり、通常の場合は、いくつかの関連した職種を含んでいる形態が一般的である

産業別組合は、1つの産業に従事する全従業員を熟練度や職種の違いを問わず1つの組合に組織する組合形態である。産業別組合は、大量生産産業の進展と共に発達した形態である。アングロサクソン諸国では、近年職種別組合を中心とした組合の統合・再編が進んできており、産業別組合の色彩を持つ組合形態が増加してきている。

一般組合は、各種の職業や産業に分散する従業員を単一の組合の中に広く包含するものである。アングロサクソン諸国では、しばしば他の組合との統合の結果として、一般組合の形態になる例がある。

企業別組合は、特定の企業や事業所を組織単位として構成される組合形態

である。アングロサクソン諸国では、伝統的に典型的なタイプではないため、まだまれな形態である。ただ、一部では企業別形態を持つ組合も存在する。また、アングロサクソン諸国においても、日系企業の労働組合の一部に、企業別をとる型がある。日系企業は、進出の当初から、企業別組合の設立を志向し、シングルユニオン政策を採っている企業も存在する。アングロサクソン諸国の組合は、職種別や産業別が多いということは、1つの企業に2つ以上の組合が存在している可能性が高いことになる。このように、特にイギリス、オーストラリアでは、1つの企業に2つ以上の組合が存在するケースが多いので、企業内で、各組合は排他的な職務上の管轄範囲を持つことになる。このことは、企業内で組合間の職務境界をめぐるトラブルが生じやすくなる。すなわち、縄張り紛争（Demarcation Dispute）の問題である。

（2）労働組合の縄張り紛争

縄張り紛争とは、ある種の職業に属す人々が、自分たちのみがある特定の仕事を遂行し得る権利をもつべきであると考え、他に同様の主張をなし得るであろう人々を排除したいとする要求に基づいた対立である。

縄張り紛争は、以下のように2つの類型に分類することが出来る。

第1は、水平的縄張り紛争（lateral demarcation dispute）である。これは、一つの仕事をめぐって組合間ないし職種間で生じる紛争である。例えば、同じ組合のメンバー同士の間、異なる組合の熟練労働者の間、異なる組合の熟練労働者と非熟練労働者の間、異なる組合間の非熟練労働者の間、等で起きる紛争である。さらに、非組合員の下請労働者や他の労働者を利用して、労働組合員の仕事をさせる場合にも縄張り紛争が生じる。また、ある仕事が組合員の知らないうちになされていたという仕事の侵害も問題となる。これらは組合と職種をめぐる水平の紛争であり、縄張り紛争としては最も一般的なものである。特に、アングロサクソン諸国では、労働者は自己の限定された職種のための仕事をし、他の仕事はしたがらない傾向が強いため、この縄張り

り紛争が生じやすい。

第2は、垂直的縄張り紛争 (vertical demarcation dispute) である。これは、1つの仕事をめぐる組織の階層間で生ずる紛争である。例えば、本来は一般の熟練労働者がやるべき仕事を監督者や見習工がやってしまうことによって生じる紛争である。

この縄張り紛争に関連して、アングロサクソン諸国では仕事の割り当てと組合の管轄権に関する紛争がある。

仕事の割り当て問題 (work allocation problem) をめぐる紛争は、個々の労働者が遂行する仕事の割り当て、配分に関連して生じる紛争である。ある労働者が、作事中に時間の余裕があるからといって、上司から他の仕事をするように命じられても引き受けるとは限らない。また、熟練労働者が不熟練労働をしたり、不熟練労働者が他の不熟練労働をやりたいかもしれない。他の部門や職種に配置転換することにも抵抗するかもしれない。これらは、労働者が自分の仕事について明確な職務領域をもっている場合、すなわち職務が個々の労働者に明確に限定されている場合に、生じる紛争である。もちろん、労働者のなかには賃金を余分に支払ってもらえるならば、かなり柔軟に他の仕事を行う労働者も存在するが、これは通常の場合、生産性交渉 (productivity bargaining) を必要とするものといえる。

組合の管轄権 (jurisdiction) をめぐる紛争は、個々の労働者の遂行する仕事を、どの組合が管轄するかに関して生じる紛争である。アングロサクソン諸国の組合は、一般的に職種・職能別になっているために、縄張り紛争と管轄権争いは当然のことながら絡み合っている。管轄権争いは、ある職種の労働者をどの組合に所属させるかに関する問題である。例えば、他の組合からの組合員を引き抜き、未加入労働者に対する多数の組合の獲得競争といった、組合員獲得に関する点で紛争が生じることがある。アングロサクソン諸国では、職種が明確にされた採用で、かつ実際の仕事も限定された職種の労働が一般的なため、労働者の職種がそのままある特定の労働組合に加入すること

になる場合が多いため、この管轄権をめぐる紛争が生じるのである。

(3) 職場レベルの労働組合

アングロサクソン諸国では、企業・工場内において職場を拠点に、労働者によって選出された代表者として職場委員 (shop steward) や職場委員会 (Shop committees)、工場委員会 (works' council) が存在する形が多い。イギリスでは、組合とは独立して、工場の労働者が自主的に職場委員を選出し、工場・職場レベルでの団体交渉や苦情処理、争議指導に当たる場合が多い。ただ、職場委員が、組合の下部機関として位置づけられるケースもある。イギリスでは、企業別組合ではなく、地域や全国レベルでの職種別組合や産業別組合が一般的であるため、企業や工場レベルの問題に関する統一的交渉の組織が必要とされ、この職場委員や職場委員会が、労働組合とは独立の機能を果たすようになった。

オーストラリアにおいても、イギリスと同様に職場委員や職場委員会が存在する。しかし、イギリスと比較すると、オーストラリアの職場委員の活動には限界があるとする研究が多い。

オーストラリアにおける職場委員の役割として重要な点として、以下の2つがある。

第1は、企業レベルでの賃金交渉を伴うオーバー・アワード賃金 (overaward payments) やボーナスに関する交渉である。ただ、職場委員や職場委員会のオーバー・アワード賃金に関する交渉の役割は、企業により相違しているようである。この交渉が専任の労働組合役員の介入のもとに行われるケースと、職場委員によって独自に行われるケースが存在する。例えば、金属業界のケースでは、職場委員会が職場での要求を整理し、経営者と交渉する任務を与えられており、それらの結果に対し同意したという形式的なサインをする仕事だけが組合役員に課せられている。他のケースでは、職場委員が不慣れであるとか、経営者が複数の工場を一括した形の協定を得たがって

いるとか、あるいは職場交渉が組合戦術の一つとして組み入れられているとかいう理由で、組合役員のほうがより大きな役割を演じていたようである。また、企業や工場レベルでのボーナス交渉を、従業員の代表としての職場委員が交渉するケースがある。

第2は、職場固有の各種問題に関する交渉である。例えば、労働条件、職場の安全衛生、人員配置、生産、新しい仕事方法、新しい機械の導入、経営のイノベーション政策、雇用調整、雇用政策等の問題に関して、職場委員が交渉するケースがある。

(4) アジア諸国の労使関係

アジア諸国の労使関係、特に日系企業での特長についてみてみよう。社会主義国の中国、ベトナムにおいては、日系企業の組合組織率は、他のアジア諸国と比較して高い傾向があるようである。これは、中国やベトナムは、政治的理由から、組合設立が必要とされる場合が多いためであろう。特に、工業団地や輸出加工区に位置する中国やベトナムの日系企業の多くは、組合が存在しているようである。企業別の組合の上部団体が、工業団地や輸出加工区レベルで存在するという形態が一般的のようである。だが、他の東南アジア諸国に日系企業においては、労働組合が存在しないケースも多く、組織率はそれほど高くない。

中国や東南アジアの日系企業の組合形態は、ほとんどが企業別組合のようである。アングロサクソン諸国で一般的な組合形態である職種別の組合は少数で、企業レベルでの組合の組織化が一般的となっている。その意味からすると、アングロサクソン諸国での1企業内の多数の組合の存在による労使関係での困難さはない。

中国やベトナムといった社会主義諸国での労使関係の問題の1つに、共産党と労働組合との関係がある。これらの国では、組合の幹部が、共産党員であるという場合もあり、組合が政治的運動のために利用される場合、労使関

係に困難が生ずる場合がある。また、東南アジアの他の国でも、組合活動が政治的色彩を帯びているケースもあり、その場合労使関係に障害となる場合がある。たとえば、ミャンマーでは、民主化運動への警戒から、政府は労働組合活動を全面的に禁止しており、ほとんどの日系企業でも組合が存在していないのが現状である。

おわりに

本稿では、東南アジア諸国のマクロな視点での人的資源環境と人的資源管理の国際比較について概説した。最後に、東南アジア諸国の人的資源管理の特徴に関して、マクロ的環境をも考慮しながら考察したい。

第1の特徴は、東南アジア諸国の工業化は後発であるため、企業における人的資源管理の歴史はまだ短いことである。例えば、東南アジア諸国の労働組合の多くは、第2次大戦後に設立されたものであり、ヨーロッパの先進諸国の労働組合の歴史と比較すると、東南アジアの労働組合の歴史は極めて短い。そのため、東南アジア諸国では、労使関係が伝統的に特定の制度、慣習として確立されたものとはなっておらず、組合組織率も国際的にみても低いことから、組合のパワーは、必ずしも強くない。さらに、労働組合活動を弾圧してきた国もあり、政治的な影響を受けてきたという傾向もある。近代的な労務管理制度の導入に関しても、東南アジア諸国では、つい最近のことであろう。その意味で、東南アジア諸国の人的資源管理は、まだ初期段階であると言えるであろう。

第2は、社会主義国のベトナム、民主化運動を弾圧し軍事政権を維持しているミャンマー、等に代表されるように、政治的体制により人的資源管理、労使関係が規制、制約されていたり、また強く影響を受けている国が存在している点である。ベトナムは、国営企業の比重が高く、人的資源管理の面でも伝統的な国営企業の労務管理技法・制度が強い影響力をもっており、政府

の企業に対する人的資源管理、労使関係に関する規制も多い。ミャンマーは、民主化運動への警戒心から、労働組合の活動を認めていない。

第3は、東南アジア各国の事情により違いはあるが、総じて教育水準はまだ高くなく、高等教育への進学率も高くはないという特徴がある。企業の労務管理においては、学歴による各種の格差の存在がある。大卒技術者が現場の従業員と密に協力・共同して、現場で改善活動をするといった工場の現場主義を導入出来難い状況が存在する。また、大卒技術者の供給がまだ少なく、技術者の養成が不十分の国も多い。

第4は、東南アジア諸国の文化・社会的特質として、コネ社会、ネポティズム（身びいき主義）の傾向がある点である。採用や昇進においてコネや身びいき主義が横行しやすい。人的資源管理において、実力主義が貫徹できにくい土壌が存在するのである。

第5は、企業経営において、家族主義・同族経営の傾向が依然として濃厚であるという特徴がある。人的資源管理においても、トップマネジメントへの昇進は、家族・同族が中心となり、生え抜きの従業員がなかなか経営者へ昇進出来難い。同族に忠誠を尽くした従業員のみが昇進し、真の実力主義が成立しにくい傾向がある。

第6は、東南アジア諸国では、人的資源管理に関する法制度が整備されつつあるが、まだ遅れている部分も多く、さらに問題なのは法律の執行能力に疑問がある点である。また、企業や経営者に尊法意識の希薄さが指摘できよう。例えば、労働時間、休日、賃金、労働条件等の労務管理に関して、労働関連法規を厳守していない事例も依然として多く見られる。

第7は、東南アジア諸国の多くが発展途上国であるという現状を反映して、従業員の賃金水準は低い状況である。ミャンマー、ベトナム、インドネシア等の国の工場労働者の1ヶ月の賃金は、およそ30-100米ドル程度、タイ、マレーシア、フィリピンの工場労働者の1ヶ月の賃金においても、およそ90-300米ドル程度のものである。また、労働時間、休日といった労働条件

においても、まだ遅れている現状にある。所定内労働時間をみても、一部の国や外資系企業を除いて、週48時間労働制の企業が依然として多く、週休1日制が依然として一般的である。

第8は、東南アジア諸国の人口動態を見ると、人口増加率が高く、若年労働力が豊富であるという特徴がある。これは、企業に対する若年労働供給能力が高いということであり、若い世代の労働力が多いということになる。企業の人的資源管理の視点で考えると、安い労働力を豊富に供給できるということになる。また、東南アジア諸国では、女性も多く働く傾向があることから、女性労働力も多く活用できる環境にある。

東南アジア諸国は、経済・経営的にはまだ若い段階にあり、人的資源管理においてもこれからの発展が期待される状況である。また、多くの東南アジア諸国では、外資系企業の経済に占める比重が高い傾向にある。その意味で、日本企業を含めた外国企業は、東南アジア諸国での人的資源管理のこれからのあり方に対して大きな影響を与える存在である。外資系企業は、東南アジア諸国の人的資源を育成に対してより一層の貢献が必要とされよう。

注

- 1) アジア開発銀行（吉田恒明監訳）「アジア変革への挑戦」東洋経済新報社、1998年第3章。
- 2) 世界銀行編（小浜裕久監訳）「世界開発報告1997」東洋新報社、1998年。
- 3) 同上書、世界銀行（1998）、5頁。
- 4) 貧困問題に関する経済統計は、世界銀行（1998）による。
- 5) Australian Bureau of Statistics, “Year Book of Australia 1996”, Commonwealth of Australia, p.136.
- 6) 熟練の分類については、以下の小池の研究に拠っている。
小池和男「日本の熟練」有斐閣、1981年。
小池和男、猪木武徳編「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。