

修士論文概要

発展途上国における企業組織の労務管理に関する実践的研究 ーミャンマー・マースインターナショナル社の社会貢献プログラムの経験ー

佐藤日出高 (05MD0134)

1. 研究の目的と方法

発展途上国で企業の経営をおこなう際、労務管理において多くの問題に直面する。高い離職率、低い出勤率、頻発する不正背任行為などである。これらの問題は、従業員の職場におけるモチベーション（働く動機）と企業組織に対する帰属意識の低さに起因している。仕事を通して企業に貢献する、また自らの目標を達成するという意識は希薄である。所属する企業を通して社会に帰属しているとの意識も低い。企業とは営利目的の組織であり、自らの労働に対して給与を提供してくれるだけの組織と認識されているケースも多い。労働者の給与や社会保障の改善で、これらの労務問題の一部を改善することは可能であろう。しかしながら、それでは企業の競争力を奪い、また根本的な問題の解決とはならない。労働者の企業への帰属意識を高め、職場でのモチベーションの向上をはかることが必要である。A.マズローの定義する給与などの身体的欲求を満たすことだけでなく、社会への貢献を意識させるなどの社会的欲求を満足させる手法が必要である。日本の大正期における経営家族主義、第二次世界大戦後の村社会的経営組織などは、企業が伝統的なコミュニティーである村社会が持つ秩序やシステムを採用し、従業員の社会的欲求を充足させることにより企業組織の強化をはかろうとした試みといえることができる。その代表的な制度が年功序列や終身雇用である。結果として、日本企業は会社への帰属意識が高い従業員と組織を創りだすことに成功している。本研究の目的は、社会的欲求充足型の労務管理手法の発展途上国における有用性の評価と検証である。

ミャンマーにおいて社会貢献プログラムを採用・実施し、従業員の社会的欲求充足型の労務管理を実践している企業がある。筆者が1999年から代表取締役社長を勤めたマースインターナショナル社である。マースインターナショナル社は蚊取り線香などの家庭用殺虫剤の製造販売を行なっている日系合弁企業である。設立の目的は、マラリアおよびデング熱感染地域をもつミャンマーにおいて安価で品質の高い蚊取り線香を生産販売し、蚊に媒介されるマラリアやデング熱などの感染症の罹患率低減に貢献すること、さらに蚊取り線香の輸出を通しミャンマー経済、特に外貨の獲得に貢献することである。社会的欲求充足型の労務管理手法として採用している社会貢献プログラムは、マースインターナショナル社が所在する地域社会における子供たちの就学支援とミャンマーでは就労機会が極めて少ない身体障害者の採用である。本研究では、社会貢献プログラムの効果を企業経営、特に収益への影響を財務的手法を用いて分析、評価した。企業経営という視点から社会貢献プログラムの効果を評価するため、定性的な分析を排除し、収益への影響や離職率の変化など極力定量的な方法で分析を行っている。

2. 論文の構成

はじめに

第1章 企業経営と労務管理に関する理論的枠組み

- 1 企業経営における労務管理
- 2 実践の場と研究の方法

第2章 ミャンマーの経済

- 1 植民地的経済構造と独立後の経済政策
- 2 企業の経営環境と問題

第3章 実践の場：マースインターナショナル社

- 1 会社の概要
- 2 経営状況と問題点

第4章 経営の立て直しと財務問題の改善

- 1 経営組織の改革と財務状況の改善
- 2 経営と組織の改革にともなう問題

第5章 社会貢献プログラムの実施と労務問題の改善

- 1 奨学生支援プログラム
- 2 身体障害者採用プログラム

おわりに

参照・引用文献

3. 論文の概要

企業経営とは、経営目標と戦略の立案、経営資源の分配と投入、そして労働者である従業員の労務管理である。本研究では、特に従業員の“働く動機”モチベーションを引き出し、向上させるための手法である労務管理に着目した。モチベーションの維持・向上は発展途上国において企業活動を成功に導くために最も重要な要素のひとつである。人間のモチベーションの原動力は欲求である。心理学者 A.マズローは、人間の欲求は地層のように階層を成して存在しており、下位の欲求が満たされると順次その上位の欲求が生じてくるとしている。具体的には、身体的欲求が満たされると集団の中で尊敬されたいなどの社会的欲求が生じ、最後は自己実現といわれる精神的欲求が生じるという理論である。企業の労務管理において最も重要なことは、従業員の企業への帰属意識とモチベーションを高め、組織として最高のパフォーマンスを実現させることである。この目的のために企業が採用している主な労務管理手法は、給与、昇進、社会保障、福利厚生などであり、マズローが定義する身体的欲求を満足させるものである。しかしながら、ある程度の身体的欲求が満たされている場合、社会的欲求を満たすことも十分に労務管理手法となりえる。近年、NGO と企業の兼務者が増加していることも、この仮説を裏付けている。つまり、企業において給与など身体的欲求を満たし、NGO の活動において社会的・精神的欲求を満たす労働者が増加の傾向を示しているのである。

本研究の対象としたマースインターナショナル社は、ノーベル平和賞を受賞したアウン・サン・スー・チー女史が民主化運動を展開していることで有名なミャンマーに所在する。ミャンマーの歴史は、アフリカの国々とよく似ている。1886年から英国の植民地となり、分割と統治、少数民族の間接統治、外国人支配など苛烈な植民地行政を受ける。1948年に独立を果たすが、民族間抗争、クーデターによる軍部独裁政権、民主化運動など現在もその政情は安定していない。経済も軍事政権下でおこなわれた鎖国政策と輸入代替産業の育成を中心とするミャンマー式社会主義の失敗により混迷を続けている。ミャンマーの軍事政権は、1988年に外国投資法を制定して、外資主導による経済の立て直しをはかるが、未整備なインフラ、多重為替制度と不透明な税制度、進まぬ民主化に対する欧米諸国の経済制裁など、未だにその経済に混迷の出口は見えない。安定しない政情と整わない投資環境の中、外資系企業のミャンマーへの直接投資もアジア経済危機を境に減少の一途を辿っている。

ミャンマー経済が混迷する中、マースインターナショナル社は1997年にミャンマーの首都ヤンゴンで設立された。しかし、設立当初は利益の確保ができずに経営の不振が続き、1999年に経営の立て直し・改革に着手することとなる。具体的には、販売ルートの多様化による売上げの増加、原材料費低減による製造コストの削減、現地通貨払い給与の採用による人件費削減を含む本社固定費の低減、台湾およびヨーロッパ向け輸出ビジネス実現による外貨獲得である。本改革によりマースインターナショナル社は2000年より利益を計上し、経営の立て直しに成功する。同社はさらに企業の社会的価値を高め、従業員のモチベーションの向上と組織の強化をはかるため、2000年から社会貢献プログラムの採用をおこなった。具体的には、奨学生支援プログラムの実施と身体障害者の採用である。

マースインターナショナル社が所在するミンガラドン・タウンシップでは約4割の子供たちが経済的な理由で小学校に通っていない。ミャンマー政府は建て前として初等教育は無償としているが、学校の経営は独立採算であり、学費を払えない子供たちを学校は受け入れてくれないのが実態である。マースインターナショナル社が実施した奨学生支援プログラムは、従業員のほとんどが居住するミンガラドン・タウンシップの子供たちに就学の機会を与えるという試みである。プログラムの初年度には小学1年生から5年生までの150名の子供たちの就学を支援している。本プログラムの実施により、従業員の地域社会での地位の向上がはかれるとともに、従業員の同社への帰属意識も強くなった。具体的な効果として、離職率の低減、出勤率の改善、改善提案の増加があげられる。特に改善提案の増加は、受け身の仕事をしていた従業員の積極的な業務への関わり、意識の改善として捉えることができる。また、業績も大幅に改善し、前年比で10倍以上の税引き前利益を計上している。製造コストの低減は、業績改善に大きく寄与すると同時に不正背任行為が減少したことも示唆している。身体障害者採用による業務改善効果も同社の業績改善に大きく寄与している。ミャンマーにおいては身体障害者の就労機会は極めて少ない。身体障害者を採用することによる税制上の優遇処置がないこと、公務員として身体障害者を採用しないという規定が存在することなどが原因である。このため、身体障害者の組織への帰属意識、働くモチベーションは高く、勤務態度は健常者に勝ることも多い。同社は労働環境や待遇に不満の多い部

署に身体障害者を配置することにより、従業員の不満の低減をはかることに成功している。身体障害者が勤勉に働く環境で、健常者が環境や待遇に不満を表すことができなくなったのであろう。逆に、身体障害者を支援しようという意識から各部署に連帯意識がでてくるといふ効果も表れている。

ミャンマーにおいてマースインターナショナル社が実施した社会貢献プログラムは、労務管理という目的に対しその効果と有用性を証明している。さらに、この結果は身体的欲求に加えて、社会的・精神的欲求を満足させる方法も労務管理の手法として機能することを示している。特に、工業化の途上で労働者が帰属するコミュニティーを失っている途上国では、この手法はさらに有効に機能すると考えられる。企業が実施する社会貢献プログラムは利益を顧みない慈善事業とはならない。プログラムのデザイン次第では、企業の社会的責任に加えて、労務管理の改善を通じた経営の手法として企業に利益をもたらすことができる。企業の社会的責任を法令順守など消極的に捉えるのではなく、企業に利益をもたらす経営の手法として積極的に捉えることができることをマースインターナショナル社の社会貢献プログラムは示している。また、本研究は発展途上国の開発における企業の役割と国際機関やNGOと並ぶ運動体としての可能性についても示唆している。