

氏 名	こ 近 藤 ま り
学位(専攻分野)	博士 (人間・環境学)
学 位 記 番 号	人 博 第 160 号
学位授与の日付	平成 14 年 3 月 25 日
学位授与の要件	学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当
研究科・専攻	人 間 ・ 環 境 学 研 究 科 文 化 ・ 地 域 環 境 学 専 攻
学位論文題目	Philippine Corporate Management : The Case of A Cement Plant (フィリピンの企業経営—セメント工場の事例—)

(主 査)
論文調査委員 教 授 吉 原 久 仁 夫 教 授 海 田 能 宏 助 教 授 水 野 廣 祐
教 授 阿 部 茂 行(東南アジア研究センター)

論 文 内 容 の 要 旨

過去30年間のフィリピンの経済発展はタイなどの近隣諸国に比べて見劣りのするものであるが、その一因として長期間にわたる保護貿易主義によってもたらされた工業化の遅れがある。この反省に立って90年代には自由化を主とするマクロ政策面での改革が進められた。しかしポスト冷戦後の東欧等の移行経済の例からも明らかなように、ミクロの制度や組織、個人が変化しないことには、マクロの経済システムを変えても、経済全体はうまく機能しない。特に経済の担い手である企業経営のシステム(特に人事管理)はマクロ改革の成否に大きな影響を与える。しかしながら、企業経営は、その国の文化や社会規範を反映している部分が多く、簡単に変化するものではない。

本論文は、フィリピンのセメント工場の経営の特徴を明らかにすることを目的とする。そのために申請者は1998年から99年にかけて約1年間、プラカン州にあるフィリピン最大のセメント工場でフィールド調査を行ない、組織の経済学を基本に、行動科学、文化人類学の手法を組み合わせることにより、多面的に経営を捉え、従来見えにくかった経営の特徴を明らかにしようとした。

論文の章立ては、第1章「序論」、第2章「ある労働者の一日」、第3章「企業組織」、第4章「入社と退社」、第5章「報酬と昇進」、第6章「インフォーマル・グループ」、第7章「パターンリズム」、第8章「労働組合」、第9章「近隣コミュニティ」、第10章「結論」である。

フィリピンの企業経営の特徴として、以下の7点が明らかになった。

(1)臨時工(カジュアルワーカー)の多用: 近隣コミュニティには多くの失業者ないし潜在失業者がおり、会社は彼らを臨時工として多数雇用している(第3章)。

(2)報酬・ステータスの顕著な違い: 臨時工と正規採用従業員の間だけでなく、正規採用従業員であるブルーカラー、ホワイトカラー、マネージャーの間にも顕著な報酬とステータス(衣服や食事場所などで示される)の差がある。例えば、報酬の格差はトップ・マネジメントと平均的ブルーカラーの間で20倍を超える。このような報酬とステータスの大きな差が経営の一つの特徴であるが、これによって階層間格差の明確な組織が生まれている(第3章, 第4章, 第5章)。

(3)採用・昇進等におけるパトロン＝クライアント関係(バタバタ関係)の重要性: 恩義を感じる関係をもとにしたバタバタと呼ばれる擬似的親子関係(パトロン＝クライアント関係)がホワイトカラーとマネージャーの採用、雇用の維持、昇進に大きな影響を与えている。バタバタ関係が、メリトクラシーの裏のシステムとして、階層で分断されたフォーマルな組織を補い、動機付け、企業への忠誠心の鼓舞、及びリーダーの養成に使われる(第6章)。

(4)出身地・言語の違いを利用した従業員の監視: 警備員やブルーカラーの場合、会社は意図的に出身地・言語の違う人を雇用することにより、経営者に対抗して彼らが結束することを回避するように努めている(第3章, 第4章, 第9章)。

(5)規律の弱さ: 収賄, 窃盗, 就業時間中のアルバイトなど, 従業員の規律違反が多く見られる。これを防ぐため、会社は

従業員と暗黙の契約を結ぼうとする。そのために、フィリピンの社会規範にウタン・ナ・ロオブ（恩義という意味で、子が感じる親の恩が原型である）が存在するのを利用し、「企業＝よい父親像」のイメージを作り上げようと様々な努力を行う。特に、1）従業員の家族の重視、2）カトリシズムへの忠誠、3）慈悲、憐れみの強調が会社の儀礼や懲罰の仕方等に反映されている。これら3点はフィリピン企業におけるパターナリズムの特徴である（第7章）。

(6)労働組合対策の重要性：フィリピンでは労働法によって、労働三権が認められている。ブルーカラーは組織化されており結束力が強い。会社は労働組合の力を削ごうとするが、法的な制約もあるので、リーダーの懐柔に努め、また擬似的家族関係を構築することにより、労働組合をコントロールしようとする（第8章）。

(7)近隣コミュニティ対策の重要性：セメント工場は、原料を産出する場所の近くに位置しなければならず、また装置産業であるので他地域への移転が制限され、貧しい近隣コミュニティの「人質」になってしまう。近隣コミュニティには、従業員の家族はもちろんのこと、地方政治家や共産ゲリラ（新人民軍）などがおり、頻繁に工場の財産権を脅かす。この脅威への防御策として、会社はコミュニティ活動を積極的に行い、その地域におけるゴッドファーザーとしての地位を確立し、また有力者とのアライアンス関係を構築することに努める（第9章）。

以上のような7つの特徴は、フィリピンの経済的要因（高い失業率、大きな貧富と教育の格差等）、制度的要因（正規採用従業員保護に偏った労働法、財産権の侵害等）、文化的要因（家族中心主義、フィリピン・カトリシズム、リージョナリズム等）、この3つに大きく依存している。ただ1つの要因だけで説明される経営の特徴はない。例えば、臨時工の多用という特徴が、労働法による正規採用従業員であるブルーカラーの強い保護という制度的要因と高い失業率という経済的要因に依存していることからわかるように、上記の7つの経営の特徴は2つ以上の要因が絡み合って生まれたものである。

論文審査の結果の要旨

企業経営はその国の経済、社会、人々の意識に大きな影響を与える。包括的な経営研究は地域研究において重要な位置を占めているはずのものであるが、フィリピン研究においては未だ手つかずの分野であった。本論文は、フィリピン最大のセメント工場に焦点をあて、学際的な手法を使って企業経営の特徴を明らかにしている。

本論文は、1）研究課題の重要性、2）アプローチのユニークさと学際性、3）新たな知見、4）資料的価値の4つの観点から評価できる。この4点を以下に説明したい。

1）研究課題の重要性：東南アジアなど発展途上地域の経済に関する研究は現在までに多数発表されている。しかしながら、研究の大半はマクロ的な数字を分析したり、政策を検討したものである。そういう中で、申請者はセメント工場の経営に焦点を当て、フィリピン経済の抱える問題にミクロ的な観点から迫っている。また、フィリピンの経営を包括的に調査したものは今までになく、本論文は先行研究として価値がある。

2）アプローチのユニークさと学際性：フィリピン企業についての先行研究は、例えば労働組合研究なら、ブルーカラーないしホワイトカラーのいずれかのみに焦点をあてるというように、企業の構成員の一部のみが研究されてきたため、ブルーカラーとホワイトカラーの間のダイナミックな関係についての研究はなされていない。申請者は、マネージャーからホワイトカラー、ブルーカラー、そして臨時工（カジュアルワーカー）にいたるまで包括的に企業組織を見るアプローチをとることにより、グループ間の関係を明らかにすることに成功した。また、申請者は、組織の経済学を基本に、人類学と行動科学の手法を組み合わせ、学際的アプローチを取っている。これは、企業経営の見えにくい部分を扱うのに適し、今後の経営研究への新しいアプローチを提示していると思われる。

3）新たな知見：申請者はセメント工場の経営の特徴を、臨時工の多用、報酬・衣服や食事場所などで示されるステータスの顕著な違い、採用・昇進等におけるパトロン＝クライアント関係（バタバタ関係）の重要性、出身地・言語の違いを利用した従業員の監視、規律の弱さ、労働組合対策の重要性、近隣コミュニティ対策の重要性、の7点にまとめ、フィリピンの経営の特徴を浮かび上がらせている。その中で、以下の点は特筆に価する。

- a. 申請者は、第6章「インフォーマル・グループ」において、恩義を感じる関係をもとにしたバタバタと呼ばれる擬似的親子関係（パトロン＝クライアント関係）がホワイトカラーとマネージャーの採用、雇用維持、昇進に大きな影響を与えていることを指摘し、バタバタ関係がメリトクラシーの裏のシステムとして、階層で分断されたフォーマルな組織

を補い、動機付け、企業への忠誠心の鼓舞、及びリーダーの養成に使われていることを明らかにした。

b. また、申請者は第7章「パターナリズム」において、会社で行われる儀礼や懲罰などの詳しい内容分析を行ない、フィリピン企業におけるパターナリズムの特徴として、1) 従業員の家族の重視、2) カトリシズムへの忠誠、3) 慈悲、憐れみの強調をあげている。このようなパターナリズムが、アメリカの影響を強く受けたと思われるフィリピン最大のセメント工場においても存在することを明らかにした。

c. ナショナル・フェデレーションといわれる労働組合連合の研究は多いが、90年代に入ってフィリピンの多くの労働組合は独立してきており、このような労働組合を研究した文献は比較的限られている。申請者は独立した労働組合を取り上げ、役員の選挙が家族間の競争であること、労働組合役員が組合活動をする自分を救世主キリストとして位置付けていること、団体交渉において経営者側がお互いに会社という「家族」の一員であることを演出することなど、今まで労働組合の研究ではほとんど語られてこなかった文化の重要性を明らかにした。

d. 多くのフィリピン企業がコミュニティ活動を行っているが、申請者が研究したセメント工場の場合、コミュニティ活動は地域におけるゴッドファーザーとしての地位の確立と有力者とのアライアンス関係の構築に使われており、コミュニティ活動が治安の悪さと法の支配が弱い環境を克服する手段となっていることを明らかにした。

4) 資料的価値：一工場ではあるが、申請者は1年間工場における住み込み調査を行ない、労働者の日常生活と、労務管理及び労働組合活動の形式的な制度のみならず、その日々の運用についての詳細なデーターを収集し、かつ企業のゲリラ対策を含むコミュニティ活動という、かつて企業活動としては集められていないデーターを収集した。このような参与観察により得られたデーターは他の研究者に役立つところが大きいであろう。また、申請者は第4章でアジア経済危機のあおりを受けた企業の対応を詳述している。アジア経済危機によって失業者が増えたことはよく知られているが、統計としてとらえるのではなく、具体的に企業がどのように人員削減を行ない、また従業員がそれにどのように反応したかについての叙述は資料的価値がある。

以上のように、本学位論文は地域研究を目指して創設された文化・地域環境学専攻、東南アジア地域研究講座にふさわしい内容を備えたものといえる。さらに、本論文に関連する論文はすでに国際的学術書に2編、また国際的学術雑誌に2編公表され、国際セミナーでも報告され評価を受けている。

よって本論文は博士（人間・環境学）の学位論文として価値あるものと認める。また平成14年2月19日、論文内容とそれに関連した事項について試問を行った結果、合格と認めた。