

原 著

日本人・タイ人従業者意識の国際比較

—今後の仮説構築のために—

花 田 光 世*

CROSS-CULTURAL COMPARISONS IN WORK ATTITUDES BETWEEN JAPANESE AND THAI EMPLOYEES

Mitsuyo HANADA

The purpose of the present paper is to delineate the cross-cultural differences in work attitudes between Japanese and Thai employees. Two aspects of work attitudes concerned in the present paper are levels of workers subjective evaluation on the degree of unity of their work group and of their organizational commitment to their company. A Porter's 15-item organizational commitment scale was used to indicate the latter attitude. It is assumed that, in general, Japanese employees show stronger degree of collectivity orientation than Thai employees that may result in the differences in the above two work attitudes. The results obtained from a questionnaire type survey of 835 and 818 Japanese and Thai employees respectively suggest that such a cross-cultural difference indeed exists as such that the degree of trust of other employees at a job setting is closely associated with the level of one's subjective evaluation on group unity and on organizational commitment among Japanese but not among Thai employees. The results indicate the importance of the effect of one's value orientation prescribed by one's cultural background upon work attitudes and suggest the need for a further systematic study on this issue.

1. 序 論

海外日系企業の経営実務に携わる日本人派遣社員の重大関心事のひとつに、自分達が慣れ親しんできた日本での職場風土・職場道徳といった、個人と職場の関係がどこまで進出企業においても通用するかという切実な問題がある。しかしながら、このような問題に顕在化する日本人と現地従業員の生活・労働・職場などに対する考え方の類似・相違といった、いわばミクロな立場に立つ研究は、例えば「海外市場の投資動向」「労働市場」「企業の組織戦略」といったマクロな研究に比べ、著しく立ち遅れているといっても過言ではない。しかし、今後日系海外企業がいかに進出先で受け入れられ、現地に根づい

ていくことができるかを考えるにあたり、むしろこのミクロな分野の研究こそ是非とも必要とされよう。

このような問題意識をもとに、日本及びタイの合計13の企業において従業員アンケート調査を実施し、日本人、タイ人従業者意識の国際比較を行なった注①。本論文の目的は、この調査によって得られたデータをもとに、日本人、タイ人従業員の従業者意識のうち(1)職場集団に対する考え方、(2)会社に対する帰属意識の二点に焦点をあて比較検討することにある。

① この調査は社団法人全日本能率連盟人間能力開発センターよりの委託研究である。又論文中のデータは同センターに対する報告書「日本的経営の国際化にともなう諸問題」の第七章の一部を利用している。同センター鹿野竜俊所長の御好意に感謝する。

* 産業能率大学経営情報学部

Department of Management and Informatics, SANNO Institute of Business Administration

2. 日本人従業者意識

日本人従業者意識の典型的価値志向性のひとつに集団主義志向をあげることができよう。この集団主義をもって、日本の従業者意識の根幹とする考え方は多くの研究者により指摘されている。(日経連労務委員会, 1969; 伊藤, 1969; 間, 1971; 古閑, 1977; 津田, 1978)。例えば岩田は(1977: 第4章第2節)

日本人の間には、“集団への所属の欲求”や集団への定着志向が認められる。そしてこれらの心理特性を基盤として、日本の経営には、組織内諸関係の安定性を志向する傾向が顕著にみられ、これが日本の経営の編成原理となっている。

と述べている。こういった個々の従業員が自己の所属する集団の規範を積極的にとり入れ、自己の行為の拠りどころとするといった集団主義志向は社会学的概念でとりあつかわれる規範的準拠集団に対する志向ともいうことができる(Kelley, 1951)。即ち、Kelleyは準拠集団(Reference Group)を二つの下位概念に分類した。ひとつは対比的準拠集団(Comparative Reference Group)であり、いまひとつは規範的準拠集団(Normative Reference Group)であるという。この対比的準拠集団とは、個人が自己の属する集団として、ある集団を受け入れる場合、あくまでも自己のおかれている様々な状況(例えば報酬、生産性)が他者と比べてどれ程の水準に達しているかを判断するためのものといった、個人の利害意識を中心として、その比較判断のために必要となる、手段の色彩をもった集団対象である。一方、規範的準拠集団とは、個人がその価値、規範などを積極的に受け入れ、それにより自己の存在の安定をはかるといった個人の集団参加それ自体が目標となるような集団とすることができる。

日本人が職場内で非手段的な規範的準拠集団を志向する傾向は、日本の組織においては様々に独特な小集団運動を成立・展開させた。これは例えば対比的準拠集団を基礎とした各種経営管理技法が日本の組織の中で、規範的準拠集団を中心としたものへと漸次変化した事実にもみることができる。一例にQCサークルをあげることができよう。このサークルの本来の役目は、QCサークルを通じ、個人のQCの知識を広め、よって生産品の品質向上に役立terるという個人的知識の拡大に焦点をしばった対比的準拠集団の意味合いが強かった(奥田, 1972)。しかし年がたつにつれ、QCサークルとしては、むしろ職場において従業員の一体感を強める小集団運動といった規範的準拠集団としての役割が強調されるようになるのである。日経連労務管理委員会(1969)が、

「QCサークル、ZD運動の活動は集団に対する個人の忠誠を基礎とする集団主義である」と結論づけてきていることからみてもこの変化は明らかであろう。

このような集団主義は、単に職場における仲間意識形成にとどまらず、個人が所属する会社組織そのものの帰属にも大きく影響を及ぼしている。例えば、尾高(1965)はこの組織に対する帰属意識を、

ある成員がたんに形のうえでそれに所属しているだけでなく、心から、つまり生活感情のうえでもその一員であり、その集団を自分の集団、自分の生活根拠として感じている度合(尾形, 1978: 1)

と定義しているが、実際に組織に対しての帰属の定義をこのように規範的準拠集団を基礎として定義しており、これからみても、自己の所属するよりマクロな組織に対する帰属意識も日本人特有の集団主義にその成立基盤を置いていると考えることができよう。まとめると、日本人の集団志向性は職場集団の規範的準拠集団としての受け入れ、及び組織に対する帰属意識によって顕在化しているのである。

3. タイ人従業者意識

文化人類学者、社会心理学者らの指摘によるタイ人の国民性のひとつに功利主義的な個人主義があげられている。これはチュラロンコン大学スパットラー・スパーブ(1976)によれば、会社組織のような集団で、束縛を極度に嫌う自由志向と表わされるし、岩城(1978)の指摘する自己中心的に己の生活を楽しむ現世享楽志向ということにもなる。又、佐野ら(1977)は集団規制の大きい日本社会と比較し、規則性、規律性、組織性を欠く非集団主義的なタイ社会というEmbree(1950)の報告を紹介し、「他人のことは構わないし、他人に自分のことは構ってほしくないといった個人主義的態度は『タイ人は組織人としての資質を欠く』と日本人に判断させるひとつの原因となっている」とも述べている(佐野ら, 1977: 82)。加えて河部、田中(1977: 133)は、「西欧、日本、ベトナムなどからの観察者がまず印象づけられるタイ文化の性格は、人々の個人主義的態度である」とし、「タイ人の個人主義的思考・態度は、タイ文化を構成する主要なファクターである」と結論づけてもいる。

このような個人主義志向の許容度の大きい社会においては、おのずから職場集団に対する考え方、会社に対する帰属感も日本のそれとは異なってくるであろう。

まず職場集団のあり方を先ほどの準拠集団理論に沿って述べるとすると、タイ人の職場集団はKelleyの考え

る対比的準拠集団としての性格をとりやすいといえよう。言いかえるなら集団のもつ手段的な機能がより重要視されるのである。タイ人が好んで使う、好ましい職場の人間関係を表わすものに「サヌック」という言葉があるが、この言葉で表現される状態は個人主義に根ざした手段的な職場集団のあり方を端的に示している。「サヌック」で表わされる職場の人間関係とは、お互いが和気あいあいとした楽しい職場の雰囲気、居心地の良い状態とでも言うことができよう。この状態は日本人の目から見たら、表面的ともとれる職場の人間関係を成立させている。即ち、日本の会社組織では、前述のようにタマエとしてであっても個々の従業員の価値の同一化をもとに集団主義を成立させ、これに伴う“和”の精神の重要性を説く。これは価値を同じくする者間で生じてくる、心から許しあえ、信頼しあえる安定した職場の雰囲気の確立を目的としている。しかし、この「サヌック」の状態はむしろ個人個人の価値意識の違いを認め、それ故、互いの個人的趣好の差を埋め合うために、積極的にコミュニケーションを行ない、集団の場をとりもつといった不安定性を基盤にした、より手段的な人間関係を表わす。言いかえるなら、互いの利害を侵すことのない範囲で、表面的に良好な人間関係を維持するために積極的に働きかける状態が「サヌック」の和気あいあいとした状態とでも言えよう^{注②}。

② このタイ人的、日本人的小集団のあり方の違いは花田(1979:51)の論述にみるができる。「あなたは仕事をする時他人の感情にかなり気を使うか」「他人に対し気を配らないと、どうも落ち着いていられない方か」という二組の質問に対し、今回の調査では日本・タイで次のような回答を得た。

表 日本人、タイ人の対人関係

	「仕事をする時、他人の感情にかなり気を使う」		「他人に対し気を配らないと落ち着かない」		
	日本人	タイ人	日本人	タイ人	
気を使う	55%	33%	落ち着かない	14%	59%
どちらともいえない	28%	14%	どちらともいえない	37%	18%
気を使わない	17%	53%	落ち着いていられる	49%	23%
	100%	100%	100%	100%	

表からも明らかなように日本人は価値の同一性の高い職場集団意識を成立させていることにより、他人に対し気を配らなくても落ち着いていられる(49%)がタイ人は逆に個人の価値意識の違いを埋め合わせるため積極的に働きかけなければ落ち着かない(59%)。しかし、日本人は成員意識が均質のため、その集団維持のため「察する」という言葉により表現される通り他人の感情に気を使うことが必要とされる(55%)。

この対比的準拠集団志向を会社に対する帰属意識との関連でとらえるとするなら、タイ人にとって会社組織は日本人以上に手段的な役割を果たすと考えることができる。この傾向は例えばタイ人従業員の帰属を高める方策としては高い賃金、地位の保障が大前提になるとしたSchroll(1973)の観察、市川(1976:23)の「自身の処世術を打算し、…上司や同僚への義理人情を求めず、…より良い職場がみつければ平気で転職する」という論述、あるいは佐野ら(1977:80)の「待遇の良い職場がみつければ平気で転職し…会社全体よりも自己を優先させ…同僚が休んで仕事に穴があいてもそれをカバーしようとしなないタイ人の忠誠心の欠如」という指摘とも相通するものである。

4. 本論文の視点

上述のように、日本人の集団主義とは規範的準拠集団志向であるのに対し、より個人主義的色彩の濃いタイ人にとって職場集団、会社の存在は日本人以上に手段的色彩の濃いものである。この考え方を受け入れるとするなら、日本人、タイ人は職場の人間関係、あるいは組織に対する帰属意識において異なる従業者意識を形成していると考えることが可能であろう。

本論文の視点とはこういった意識の違いを厳密な意味での仮説検証といった方法によらず、より記述的に明らかにしていくことにある。むしろこういった記述を通して、今後の研究における仮説設定を可能にするような事実認識をさらに広げていくことを意図するものである。

この論文における第二の視点は日本人、タイ人の意識の違いをよりマクロな社会学的視点から記述することにあるのではない。故にアンケートの質問項目におけるSemanticといった問題は一切削除している点を強調しておきたい。こういった視点をもとに、以下において調査の方法・結果について、さらに論述をすすめていこう。

5. 調査の方法

1978年11月中旬から約2週間タイに滞在し、従業員アンケート調査を実施した。同様に日本国内でも1979年1月中旬より後半にかけて、タイで調査をした企業にとっ

一方タイ人社会では個人主義志向が広がっているため、他者に対し手段的に働きかけたとしても他者の感情の中にまで無遠慮に入っていくことはしない(53%)。このようにこの表の結果は、第2節、第3節の日本人、タイ人の従業者意識をよく表わしているといえよう。

表 1 調査参加企業の概略

業 種	(タイ)			(日 本)			
	日系	従業員数	日本人 従業員数	有効回収数	業 種	従業員数	有効回収数
自動車販売	日系	450	12	145	自動車販売	220	170
自動車整備	日系	281	2	212	自動車組立て	498	336
自動車部品	日系	67	4	30	自動車部品	(7985)	51
自動車部品	非日系	270	—	108			
食品製造	日系	640	9	121	食品製造	2624	60
食品製造	日系	300	24	115			
鉄 鋼 所	日系	144	14	50	冷却機器製造	670	218
船舶代理店	日系	172	7	37			
				計 818			計 835

て親会社、関連会社にあたる四社でデータを収集し、さらにタイでの調査対象企業とは直接関連のない一社（冷却機製造）でも調査を実施し、合計タイでは818、日本では835の有効回答を得ることができた。調査参加企業の背景、アンケート有効回収数は表1にまとめた通りである。

タイにおける調査企業の選定にあたり、1977/78年度版・東洋経済新報社海外日系進出企業総覧の中から従業員100名以上の日系進出企業を選び、次にこの中から10社を選定した。この10社は我々が接触可能な10社であり無作為抽出ではない。表1でまとめた日系企業の7社はいずれもこの10社の中に含まれている。

タイで使用したアンケート作成に関しては、まず日本人のタイ語の専門家に作成を依頼し、完成した原稿を日本語に通じたタイ人に内容確認をしてもらうという方法を採用した。

<変数>

次に調査に使用した変数であるが、職場集団のまとまり具合、人間関係を表わす質問は次の四質問により行なった。

- (1) 私の仕事仲間は皆仲が良くまとまっている（とままり）
- (2) 私は私の仕事仲間（班、係、作業グループ）によくとけこんでいる（とけこみ）
- (3) 私は自分の仕事仲間を信頼している（信頼）
- (4) 私が友達づきあいをしている人は：（友達づきあい）
 - ① 作業グループ内にはいない
 - ② " の 1/3 位
 - ③ " の半分位
 - ④ " の 2/3 位
 - ⑤ " の大体全員

回答は質問(4)のみ、上記の5項目選択法を採ったが残りは5段階のリッカート尺度（“全くそのとおり”から“全く違う”）により求めた。

帰属意識に関する設問に関して今回の調査では、Porterら（1974）による15項目から成る帰属意識スケールをそのまま利用した。Porterらは帰属意識を、(1) 組織目標と規範を自己の価値意識として受け入れる強い欲求、(2) 組織のために主体的に働く強い意欲、(3) 組織にとどまる強い願望の三要因とし、このそれぞれの要因を表わす次の15項目より成るスケールを作成した。

- 1) この会社で働き続けるためであればどのような仕事でも引き受ける。
- 2) この会社の一員であるという事を他の人に誇りをもって言うことができる。
- 3) この会社で働こうと決めたのは明らかに間違いであった。
- 4) この会社は働くにはとても良い会社だと友人に話すことができる。
- 5) この会社にずっと長くいても得るところはあまりない。
- 6) この会社は出来ばえの良い仕事をするために全力を尽そうという気を起こさせてくれる。
- 7) 他の会社を選ばず、この会社に勤める事にして本当に良かったと思う。
- 8) この会社に忠誠心といったものは持ち合わせていない。
- 9) この会社での従業員の取り扱い方に賛成しかねることがたびたびある。
- 10) この会社をやめる理由としては現在の状況だけで充分だ。
- 11) 似かよった仕事につくことができるならば、どこか他の会社で働いてもいっこうにかまわない。

- 12) 自分が働くとしたら、この会社よりも良いところはほかにない。
- 13) この会社を成功させるためであれば、普通以上に努力することをいとわない。
- 14) この会社がさきゆきどうなっていくかという事がとても気になる。
- 15) この会社の組織風土や社風は私個人の価値感にピッタリ合っている。

この質問に対する回答は先程と同様の5段階のリッカート尺度により求めた。

又この一連の質問に加えて、個人の価値志向性を表わす次の二つの質問を求めた。

- (1) 会社では自分に与えられた仕事のみに関心をほらい、他人の仕事には干渉しない(無干渉)
- (2) 他の人が何を考えているかということよりも自分に必要なのは何かということを優先して考える(自己優先)

回答は同じく5段階のリッカート尺度により求めている。

6. 結果

はじめに職場集団の仲間意識を表わす各質問間の相関係数を求め、それを表2にまとめた。

表2 職場のまとまり具合、仲間意識を表わす質問における相関係数

	日 本 (信 頼)	タ イ (信 頼)
ま と ま り	.496***	.070*
と け こ み	.473***	.064
友 達 づ き あ い	.283***	.051

* 5% レベルで有意 (両側検定)

*** .1% " (")

数値は Pearson の Product Moment Correlation Coefficient

本来、母集団の異なる二つのサンプルから得られた相関係数を比較することは統計上問題であるのだが、それでも日本人、タイ人の意識傾向の一般的な差をみることは可能であろう注③。この表からも明らかのように、自分の仕事仲間を信頼している度合は、日本人の場合、職場集団のまとまり具合の主観的評価、及び仲間との友達

③ サンプル数は日本、タイで835、818であり少くともサンプル数の差により有意のレベルが大きく異なることはない。しかし、この Pearson の Product Moment の相関係数による比較は単に一般的傾向の差を概観するのにとどめておくべきである。

づき合いの程度と強く関連しているが、一方、タイ人においてはこのような傾向は著しく弱い。日本人にとって集団のまとまり、あるいは同僚とのつき合いは、仲間との信頼関係と密接不可分の関係にあるのだが、タイ人の場合、日本人程にはこのような密接な関係が存在していないのである注④。

次に帰属意識のスケールであるが、15項目の質問に対する回答を Varimax 回転を用いた主因子分析法にかけ、次のような結果を得た。

表3から読み取れるように、第一因子の説明量は日本人で75.8%、タイ人では65.2%と他の因子の説明量に比べてそれぞれ大きく、又、各質問項目の第一因子に対する因子負荷量も安定して高い。この15項目の回答の方向を統一し、単純加算によるスケールを作成すると、Cronbach の α による信頼係数は日本人で、.9005、タイ人では、.8161であった。

このように、第一因子に対する安定的に高い因子負荷量及び信頼係数を得ることができたが、項目(12)と(14)の第一因子に対する因子負荷量は相対的に小さく、加え

表3 帰属意識質問15項目に対する因子分析

項 目	日 本 (抽出因子) 因 子 負 荷 量				
	1	2	3	4	5
(1)	0.443	0.333	0.008	0.045	-0.036
(2)	0.703	0.119	-0.020	0.249	-0.060
(3)	-0.694	0.151	0.167	-0.051	0.160
(4)	0.756	-0.130	0.065	0.162	0.018
(5)	-0.750	0.195	0.166	-0.002	-0.067
(6)	0.731	0.053	0.281	0.010	0.095
(7)	0.801	-0.012	0.097	0.153	-0.050
(8)	-0.685	-0.018	0.118	0.143	0.052
(9)	-0.590	0.179	-0.186	0.206	-0.113
(10)	-0.599	0.175	0.267	0.074	-0.238
(11)	-0.504	0.196	0.067	0.203	0.267
(12)	0.133	0.357	0.091	-0.182	-0.080
(13)	0.582	0.387	-0.103	-0.052	-0.018
(14)	0.158	0.388	-0.259	-0.025	0.119
(15)	0.682	0.075	0.255	-0.088	0.058
説明量	(75.8%)	(9.7%)	(5.6%)	(3.6%)	(2.8%)

④ 本来、この「信頼」「まとまり」「とけこみ」の三設問は Seashore(1954)、Buchanan(1974)により Cohesiveness のスケールとして使用されている。しかし Cronbach の α による信頼係数は日本人で.7121、タイ人で.3073と特にタイ人で著しく低い信頼性を得るのにとまり、表4でもみられるようにスケールとしては使用していない。

表 3 一統く

項 目	タ イ				
	(抽出因子)				
	因子 負 荷 量				
	1	2	3	4	5
(1)	0.374	0.046	0.384	-0.046	0.230
(2)	0.615	0.236	0.151	-0.124	-0.268
(3)	-0.653	-0.026	0.139	0.253	0.012
(4)	0.553	0.133	0.139	0.083	-0.193
(5)	-0.616	0.228	0.189	0.100	-0.178
(6)	0.588	0.012	0.132	0.153	0.035
(7)	0.759	0.184	0.093	-0.114	-0.007
(8)	-0.634	0.103	0.196	0.143	-0.066
(9)	-0.452	0.261	-0.078	-0.265	-0.008
(10)	-0.593	0.160	0.156	0.027	-0.015
(11)	-0.465	0.194	0.190	-0.103	0.120
(12)	0.083	0.490	-0.282	0.211	0.094
(13)	0.341	0.479	-0.165	0.140	0.065
(14)	-0.146	0.303	0.135	-0.200	0.129
(15)	0.603	-0.084	0.190	0.193	0.098
説明量	(65.2%)	(13.4%)	(8.3%)	(5.8%)	(3.9%)

て項目(14)では日本人、タイ人の符号が反対となっている。この結果を要約すれば、日本人の場合、帰属意識が高ければ、会社の将来も気がかりと感ずるのであるが、タイ人では逆に会社の将来に何の気がかりも感じていないことを表わしている。

次に表4では帰属意識スケールと、職場の仲間意識及び、個人がどれ程自己の利害を重視して考えるかといった各質問項目との相関関係をまとめている。

表 4 帰属意識スケールと他の質問項目との相関係数

	日 本 (帰属意識)	タ イ (帰属意識)
ま と ま り	.348***	.287***
と け こ み	.374***	.198***
信 頼	.463***	.019
友 達 づ き あ い	.222***	.128***
無 干 渉	-.258***	.042
自 己 優 先	-.116***	.029

*** .1%レベルで有意 (両側検定)

この表4における帰属意識のスケールは、第一因子に対する因子負荷量が日本人、タイ人とも.5以上の9項目により作成されている注⑤。表4をまとめるならば、

⑤ この9項目による帰属意識スケールの、Cronbachの α による信頼係数は日本人で.8983、タイ人で.8422である。

日本人、タイ人とも、職場集団の仲が良くまとまっていると感じていなければならない程帰属意識も強くなるが、仲間との信頼関係と帰属意識との相関は日本人でのみ有意であり、タイ人では何の関連も見い出せない。又、自己の利害を重視する日本人程帰属意識は低く、又、他人への干渉の傾向の弱い日本人程帰属意識は低くなっている。ところがこのような傾向はタイ人には全く見られないといっている。

7. 考察とまとめ

前節で報告された表2、表3、表4の結果をもとに、日本人、タイ人従業者意識の違いを第2節、第3節の論旨に従い考察を加えてみよう。まず表2から読み取れるように、日本人では、仲間同志の信頼関係が、職場集団のまとまり具合(仲間へのとけこみ、仲間とのつきあい)と密接な関係を有している。これを日本人の規範的準拠集団志向という視点から考えてみよう。まずこの志向性を肯定し、日本人の職場集団の理念型(Ideal Type)を考えてみると、成員が互いに共通の規範・価値を基礎に職場の同僚との一体感・信頼感を成立させ、没個人主義的な仲間意識を形成するものといえる。この理念型においては、仲間意識・仲間との良好な人間関係は仲間との信頼関係に強く規定を受けているところに特色がある。ここに困難な状況にあっても一致団結し、互いに助け合い、仲間を裏切ることなく集団の為に奉仕するという日本人の職場の美德が成立する基盤がある。そして表2の結果を見る限り、日本人のこの理念型を否定することはできない。

これに対し、第3節では、タイ人の職場集団が異なる価値志向性により支えられていると仮定した。この仮定によれば、タイ人の職場集団は日本人以上に手段的色彩が濃い。前述の「サヌック」的な人間関係、職場の雰囲気では、規範を共有し、信頼関係を築きあげるといふよりは、個々人の価値意識の違いを前提にしたうえで、その違いを埋めるために積極的に働きかけるといった手段的、表面的な人間関係が維持されるのである。それ故、ここでは日本的な組織道徳にみられる、仲間との信頼＝職場集団のまとまりという関係は成立せず、それぞれがむしろ独立次元として存在するのであろう。言いかえるなら別に信頼関係があろうがなかろうが職場のまとまり(まとまり、とけこみ、友達づきあい)は維持されるのである。表2の結果はタイ人の職場集団におけるこの仮定を肯定するものとして受けとめることができよう。

次に表3における帰属意識の各質問に対する回答の因子分析の結果を考察してみよう。Porter スケールの日

本への適用で問題となる信頼性・妥当性の検討については花田(1980)の簡単なまとめがあるが、表3の日本人・タイ人における第一因子の説明量・各項目の第一因子に対する比較的の高い因子負荷量、及び、Cronbachの α によるスケールの信頼係数などを見る限り、米国で作成されたPorterスケールを日本及びタイでも使用することを積極的に否定することはできない。

しかし、項目(12)と(14)の因子負荷量が相対的に小さく、又項目(14)では因子負荷量の符号が日本人、タイ人では逆転している点など、いくつかの問題点をあげることができる。こういった問題はおそらく、日本人、タイ人にとっての組織のあり方、及び文化的な価値志向性の差により説明が可能であると考えられる。

まず項目14の符号の違いについて考えてみよう。日本では一般的に組織と個人のかかわり合い方は終身雇用、年功制度を念頭においたより長期的な視点をもったものであり、この場合、各個人の組織の将来に対する関心も必然的に高くなるであろう。これに対し、タイ人の組織に対するかかわり合い方は、より短期的な現実重視のかかわり合い方である。タイの諺にある「行く手に井戸があるとと思うな」、「10個の子安貝が近くにあれば、まず自分の手中に収めよ」といった現実的・即時的な考え方はこの志向性をよく表わしている。明日の繁栄よりも今日のパンといった現実重視・即時的な志向のもとでは、現在あるいは将来、自己の属する組織に何の気かりもないからこそ組織に強く帰属するという日本人とは異なる関係を成立させるのではなかろうか。タイ人にみられるこの関係は、組織の存在が個人にとってより手段的であることによりはじめて成立するものであり、これも又第3節において描かれたタイ人の従業者意識観と整合するものであるといえよう。しかし項目(14)の因子負荷量は他の因子負荷量に比べて相対的に小さく、この傾向をあまりに強調すべきではない。

次に質問項目(12)について考察してみよう。この項目に対するタイ人の因子負荷量は特に小さい。この比較的に低い因子負荷量の値も又タイ人の功利主義的個人主義志向に帰因するのかもしれない。このような志向のより強いタイ人の職場にあっては、いくら個人が組織に帰属していたとしても、常に労働条件の良い他企業への移動は彼等の価値志向性には何ら矛盾せず、加えて、こういった他企業の実態も常に意識されているのであろう。さらに現実のタイ社会における雇用状況は経営者側の買い手市場であり、このような労働移動を円滑に促進するものではない。それ故、この労働市場の存在がさらに項目(12)と帰属意識の間に独立の関係を生じさせるのを

助ける働きをもつものかもしれない。

次の表4においても又、日本人とタイ人の価値志向性の違いによりもたらされた従業者意識の相違を読み取ることができる。この相違とは、表4の枠内に示された三組の相関関係により見出すことができる。繰り返し述べるように、規範的準拠集団志向を基盤にした組織と個人の関係では、自己の利害を優先させない没個人主義的志向の強い人程組織に対して帰属しやすく、逆に自己の仕事にのみ関心を払うといった非集団主義志向の強い人は組織に対し、帰属感をもちにくい。まとめると、個々人の価値の一体化をもとに、信頼関係でつながれた者同士が自己の利害よりも組織のそれを重視した時、そこには組織に対する強い帰属意識も成立するという規範的準拠集団の理念型を仮定することができるが、表4における日本人の結果はこの理念型と整合性を有したものである。

一方、日本人に見られるこの関係は表4のタイ人の結果からは見出すことが出来なかった。それはタイ人の従業者意識が日本人の価値志向性とは異なるものにその成立基盤を置いているからであることを肯定するものではなかろうか。これは、青木(1979)、市川(1976)のタイ社会の観察にみられる「タイ人の変わり身の早さ」「組織に深く帰属しているように見えても個人の利害中心にふるまう」というタイ人評とも密接に関連している。要するに既述のSchrollの見解にも見られるように、タイ人の場合帰属意識に影響を与える要因は日本的な集団主義にあるのではなく、それ故、表4で得られたように、組織に対する帰属と日本的な集団主義を示す項目との間に独立の関係が生ずるのであろう。

こういった一連のデータを検討する限りにおいて、日本人とタイ人のそれぞれが異なる価値志向性に立脚し、互いに相違する従業者意識を形成していると考えことは可能であろう。それは今後の従業者意識国際比較理論構築のための仮説設定に寄与するものであると考える。

終わりにあたり、序論でふれた海外日系企業の経営実務に携わる日本人の立場にたつて問題をもう一度論じ、まとめにかえよう。この小論で問題としてとりあげたことに日本人・タイ人の価値志向性の差異があげられる。我々日本人は日本の文化・経営風土に慣れ親しんでおり、海外日系企業経営にあたっても意識的・無意識的に集団主義に基づく組織道徳の立場から価値判断を下してしまう。しかし、異なる価値志向性の存在を是認するとするならば、海外日系企業経営の日本人が規範的準拠集団志向に基づく組織道徳の立場から功利主義的個人主義に

根ざしたタイ人の組織道徳の是非を価値判断で決めつけてしまう愚は避けなければならないだろう。即ち、海外日系企業経営にあたり必要とされるテーゼのひとつは、日本的な考え方は考え方でそれを表明したとしても、その価値判断を相手に押しつけることのない現地人との人間関係を築きあげる不断の努力であろう。

文 献

- 青木 保：タイの僧院にて，中央文庫，1979。
- Buchanan, Bruce: "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations" *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Embree, J. E.: "Thailand: A loosely structured social system. *American Anthropologist*." 1950, 52, 181-193.
- 花田光世: "タイ人からみた日本の経営", 海外進出企業総覧, 1980年版: 1979, 49-53.
- 花田光世: 「日本の経営における従業員の帰属意識」, 産業能率大学研究所季報, 1980, 5号: 2-13.
- 間 宏: 日本の経営—集団主義の功罪, 東京: 日経新書, 1971.
- 市川健二郎: タイの便宜主義と国民形成, 年報社会心理学, 1976, 17, 41-35.
- 伊藤長生: 集団主義の再発見, 東京: ダイヤモンド社, 1969.
- 岩城雄次郎: 微笑失いかけた独立王国, 世界週報, 新年号, 1978.
- 岩田龍子: 「日本の経営の編成原理」, 東京: 文真堂, 1977.
- 河部利夫・田中忠治: 東南アジアの価値体系—タイ—, 東京: 現代アジア出版会, 1970.
- Kelley, H. H.: Two Functions of Reference Groups. In Swanson et al. (eds) *Readings in Social Psychology* N. Y.: Holt, Rinehart & Winston, Inc. 1951, 4, 39-56.
- 古閑正元: 私の精神と仕事中心文化—日本の労務管理の特質, 東京: 同文館, 1977.
- 日本経営者連盟労務管理委員会: 「能力主義管理—その理論と実践」, 東京: 日経連, 1969.
- 尾高邦雄: 日本の経営, 中央公論社, 1965.
- 尾形隆彰: 「企業帰属意識論の研究—これからの調査研究の一過程」, 社団法人全日本能率連盟, 人間能力開発センター, 1978.
- 奥田健二: 労務管理の日本的展開: 科学的管理の限界と打開策, 東京: 日本生産性本部, 1972.
- Porter, L. W. Steers, Richard T. Mowday, and Paul V. Boulian: "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.
- 佐野 他: 日本人の「異文化への適応・同化過程」の比較社会心理学的研究, 組織行動研究, 1977, 3, 71-87.
- Schrobl, George: 職場でのタイ人, バンコク日本商工会議所, 資料 No. 87, 1973.
- Seashore, S.: Group cohesiveness in the industrial work group. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research. 1954.
- Suphaab, Suphatraa: Culture and Society of Thailand, Thai Wadthanaa Phaanid 1975. (タイの社会と文化).
- Steers, Richard M.: "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22, 46-56.
- 津田真澄: 日本の経営研究への問題提起, 組織科学 8, 1974, 3, 4-15.