

# 民間企業による女性のエンパワーメントの可能性 － MAS Holdings 社の事例を参考に －

飯沼 健子

## はじめに

スリランカは1948年に独立後、国営部門の拡大により基幹産業を築く政策を取っていたが、1977年から経済開放に転じた。この時期に国際通貨基金（IMF）と世界銀行が発展途上国で進めようとしていた構造調整政策をいち早く採用し、外資導入や貿易促進など経済の自由化に乗り出した。製造業が経済成長の主軸に据えられ、外資系企業を呼び込み輸出向けの工場が設立された。特に縫製業はそれまでの輸入代替から輸出志向に変化し、製造業の中で最も重要な外貨獲得産業となり、その結果製造業が経済成長を牽引した<sup>1</sup>。

世界的にも多くの発展途上国が縫製業を外貨獲得の重要産業として位置づけてきたが、とかく劣悪な労働条件が問題となりやすい。若い女性は手先が器用で作業が速いという暗黙の特徴付けと、若い女性は従順であるから低賃金にも反発せず男性労働者よりも扱いやすいという理由などから、縫製工場では若い女性たちが雇用されてきた（Elson and Pearson, 1981）。こうした若年女性労働者の特徴を逆手に取り、世界の多くの縫製業で女性労働力の搾取と使い捨てが横行し、その悲惨な例は枚挙にいとまがない<sup>2</sup>。

ところが、スリランカの縫製業における最大手企業 MAS Holdings 社は、極めて良好な就労環境を提供するだけでなく、女性のエンパワーメントにまで力を入れている。MAS Holdings 社の事例では、注目すべき点が二点ある。一点目は、世界的にも歴史的にも女性労働力の搾取が行われやすい縫製業において、就労環境も整えた上で女性のエンパワーメントが重要な企業内活動として行われてきた。二点目として、女性のエンパワーメントは一般的に政府や行政機関が政策の一部として推進することが殆どだが、これを民間企業が自主的に行ったということ

<sup>1</sup> 製造業による GDP への寄与は大きかったとされる。1977年に GDP への寄与が 9.1%であった製造業は、1996年に 17.3%の寄与率となった（Morrison, 2004, p. 41）。

<sup>2</sup> 悲惨な事故の最たるものが、2013年バングラデシュ、ダッカで起きたラナ・プラザ崩壊という大惨事である。複数の工場が入る 8 階建ての建物ラナ・プラザは、安全基準を満たしておらず突然崩壊し、死者 1,134 人、負傷者 2,500 人を出し、その多くは女性従業者であった。縫製業の研究においては、かつての先進国で見られた低賃金労働と搾取的工場が発展途上国で広がってきた実態（Ross, 2004）、グローバル化が労働条件に及ぼす悪影響は縫製業でとりわけ顕著であること（Hale, 2005）などが指摘されてきた。工場での労働搾取や人権蹂躪だけでなく、女性たちは輸出加工区で働くことで、社会的な偏見や汚名に苦しみ、出身村と工場のある都市部の間でアイデンティティの相克（Hewamanne, 2008）や社会的排除も被る（Lynchi, 2007）。

である。民間企業にとっては営利目的につながらない活動は意味がなく、男女平等を促進することが消費者にアピールするか、または男女平等の法的な規範が厳格化し法令順守の必要性が増すか、こうしたインセンティブでもない限り、容易にはそのメリットを見いだせないのが常である。

本稿では、縫製業で民間企業による女性のエンパワーメントの取り組みを可能にする条件を、MAS Holdings 社の事業と女性のエンパワーメント活動の事例を通して探ることを試みる。先ずスリランカの女性労働力と縫製業の位置付けを踏まえた上で、MAS Holdings 社の事業そして女性のエンパワーメント活動の特徴の検証を通して、民間企業による女性のエンパワーメントの可能性を考察する。

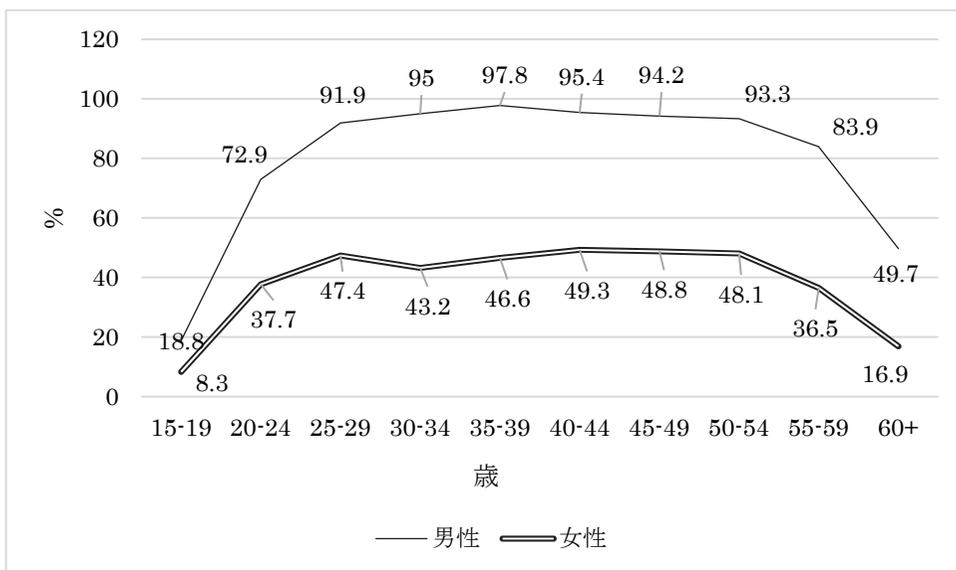
## 1. スリランカの女性労働力と縫製業

世界的に見て南アジアの女性の地位が低い中で、スリランカのジェンダー平等度は比較的高い位置付けにある。世界経済フォーラムの 2018 年グローバル・ジェンダー・ギャップ指数 (Global Gender Gap Index: GGGI) では、スリランカは 149 カ国中 100 位と、南アジアの中ではバングラデシュに次いで 2 位で、110 位の日本よりも高い。総合指数である GGGI を構成する分野別指数の順位を見ると、健康・生存指数ではジェンダーギャップを完全に解消して 1 位、政治的エンパワーメントでは 65 位、教育水準指数では 90 位であったが、経済参加・機会指数については 125 位と極めて低い (World Economic Forum, 2018)。健康・生存指数で世界一となり政治や教育でもある程度成果を上げたが、これが女性の経済参加・機会につながっていないということが長らく指摘されてきた (ADB 1999; ILO, 2016; World Bank, 2013)。直近の 2019 年第 1 四半期の労働力率は、男性の 73.4% に対して、女性は 34.9% とかなり低い (Department of Census and Statistics, 2019)。また年齢階級別に見ても女性の労働力率は全年齢で低く、どの年齢層も 50% に達していない (図 1)<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> ロドリゴ (1999) は、スリランカの女性労働力率が低い理由は、女性の失業率が永続的に高く、女性労働力の意欲をそいでいるためだとする。世帯規模は一般に大きく (1993 年には 4.6 人)、生計を担う責任も大きく、平均子供数は約 3 人で育児期間も長期に渡る。また、スリランカではパートタイム就労が拡大していないことも、家庭内の責任を背負っている女性たちにとって、就労の機会をそいでいるという。

図 1：年齢階級別労働力率（%）（2019 年第 1 四半期）



出所：Department of Census and Statistics, Ministry of Economic Reforms and Public Distribution, 2019.より作成。

女性の就業率が低いことに加え、女性の失業率は高い。2019 年第 1 四半期に、男性の失業率が 3.4%であるのに対し、女性の失業率は 6.9%であった (Department of Census and Statistics, Ministry of Economic Reforms and Public Distribution, 2019)。また、全ての年齢階級で男性よりも女性の失業率の方が高く、特に 15-24 歳、25-29 歳の失業率では男女差が大きい (表 1)。

表 1：年齢階級別完全失業率（総人口、男女別、%）（2019 年第 1 四半期）

	総人口	男性	女性
全年齢（15 歳以上）	4.7	3.4	6.9
15-24 歳	21.6	18.9	26.6
25-29 歳	9.0	4.4	16.3
30 歳以上	1.7	1.1	2.8

出所：Department of Census and Statistics, Ministry of Economic Reforms and Public Distribution, 2019 より作成。

こうした限られた就労機会の中で、産業別女性就労者数の割合は農林水産業（26.5%）と製造業（25.2%）をあわせて女性就労の半数以上を占めている。産業別男性就労者数の製造業従事者の割合（15.2%）よりも、女性のそれは 10 ポイント高く、次いで教育分野で女性就労の割

合が高いことが際立っている（表 2）。

表 2：産業別就労者数・割合（男女別、人、%）（2019 年第 1 四半期）

主な産業	男性		女性	
	人	%	人	%
農林水産業	1,257,644	23.7	761,308	26.5
製造業	807,254	15.2	723,645	25.2
卸売・小売業、自動車等修理	784,560	14.8	353,293	12.3
公務・防衛、社会保障	281,639	5.3	161,745	5.6
教育	127,111	2.4	285,492	10.0
その他	2,056,505	38.7	582,773	20.3
合計	5,314,713	100	2,868,256	100

出所：Department of Census and Statistics, Ministry of Economic Reforms and Public Distribution, 2019 より作成。

このように製造業と女性労働力の結びつきは強く、中でも縫製業は 2015 年時点で従事者の 7 割以上が女性である（World Bank, 2013, p. 56、元データは Labour Force Survey）。2017 年の輸出総額 US\$11,360.4 のうち縫製・繊維産業は US\$5,031.9（44.3%）を占め 1 位であり、2 位の輸出産品である紅茶の輸出額は US\$1,529.8（13.5%）であった（Central Bank of Sri Lanka, 2019）。こうして女性労働力は外貨獲得の上で主要な役割を担っており、縫製・繊維産業の輸出額割合は増加傾向にあることから、今後も縫製業における女性労働力の重要性は増すであろう。

スリランカの縫製品の特徴については、主要輸出先は英国と米国が 9 割以上を占め、デザインから生産まで一貫して高品質・高付加価値なハイエンド製品を提供できる点、労働人口が少ないため大量生産には向かないが、多品種少量生産が可能である点などが有利な点として指摘されている（EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング他、2017 年、92 頁）。

こうしたスリランカの縫製業の利点は、必ずしも労働条件に良好な影響を与えるとは限らない。スリランカの輸出加工区（Export Processing Zone: EPZ）の縫製・繊維産業における女性就労者の調査では、他の産業と比べて労働時間は長く、給与も低いという結果が出ている（Hancock, 2011）。そんな中で、MAS Holdings 社は、「MAS はアパレル産業の就労環境基準を上げた」と述べている（MAS Holdings, 2019）。労働関連法の整備により労働条件を改善する一般的な方法ではなく、一企業がその産業全体に労働条件の改善につながる影響を与えるこ

とが本当に可能なのだろうか。その上女性のエンパワーメントを行っている実態を同社の事業から検証することは、民間企業とジェンダー平等推進の関係についての理解につながる。

MAS Holdings 社の最大の子会社である MAS Intimates 社は、16 のサブ・ビジネス・ユニットと呼ばれる製造部門つまり工場を国内外に持っており、そのうち下着や寝間着の縫製を行う製造部門である MAS Intimates・Linea Clothing (Pvt) Ltd.の工場を 2019 年 3 月 6 日に訪問する機会を得た。以下では、同工場の視察と後日の補足的な確認に基づいて、MAS Holdings 社の事業と女性のエンパワーメント活動のそれぞれの特徴について述べたい。

## 2. MAS Holdings 社の事業の特徴

MAS Intimates 社 Linea Clothing の工場は、キャンディ県パレケレのキャンディ工業団地にある。投資委員会 (BOI) が投資地区として設立した工業団地や輸出加工区は全国 10 数か所あり、多くはコロンボにアクセスしやすい南西部の農村に位置している (スリランカ投資委員会、2015 年) が、同工場はキャンディ県の農村地域に位置する<sup>4</sup>。

1980 年代半ばに 40 台のミシンで化学繊維のワンピースの縫製を行っていた家族経営企業は、1987 年に MAS Holdings 社を設立した。設立者は Mahesh Amalean 氏、Ajay Amalean 氏、Sharad Amalean 氏の三兄弟で、企業名は三人の名前の頭文字をとって MAS となった。多国間繊維取り決め (Multi-Fiber Agreement: MFA) の割り当て枠を用い、米国の巨大アパレル販売業者であるリミテッド・ブランド社の子会社から受注を取り付けたが、ワンピースは適用外となってしまった。そこで新たに目をつけたのが、装飾的でより高価な下着であるランジェリーであった。その生産には特殊な縫製技術が求められかつスリランカの他社では生産していなかった。Amalean 兄弟たちは香港や中国に足を運び技術を学び、米国のランジェリー業者大手 Victoria's Secret (ヴィクトリアズ・シークレット) 社からの試験的受注を経て本格的な受注に成功した。更にランジェリー製造では 120 年の歴史と最高技術を持つドイツ企業のトリンプ社が、南インドで試みていた工場設立が頓挫し、MAS Holdings 社と合併事業を行うことになった (International Finance Corporation and Sustainability, 2007)。

こうして同社は南アジアで初めてランジェリー産業を始めた。今日 MAS Holdings 社のビジネス・ポートフォリオは 20 億米ドルの収入を上げ、南アジア最大のアパレル・繊維生産者となり、工場は 16 カ国 53 カ所にあり、従業員は 99,000 人以上にのぼり、自社ブランド、自社工業団地、そして IT ビジネスも擁する複合企業である (MAS Holdings, 2019)。更に、倫理的か

---

<sup>4</sup> スリランカ政府は雇用創出のために地方での工場設立を奨励したことから、MAS Holdings 社は 1990 年代以降地方に工場を設立し、これにより女性が家族から離れる必要がなくなった (荒井、2015 年)。

つ持続可能な就労環境を提供することで世界的に評価されており、女性のエンパワーメントに向けて絶え間ない努力を払ってきたと同社は述べている（同上）。

ピューリッツァー賞受賞者トーマス・フリードマンの著書 *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. (邦訳は、東江一紀・服部清美訳『レクサスとオリーブの木ーグローバリゼーションの正体』草思社、2000年。)に、フリードマンが1999年にMAS Holdings社を視察した時のことが描かれている。当時の同社工場の月給は80-100米ドルで、フリードマンは「賃金はさておき」という前置きをつけたものの、「ここであればうちの娘を働かせてもいい。」と書いている (Friedman, 2000)。この時フリードマンが訪問したのはMAS Intimates社の製造部門の一つであるSlimlineで、工場は近代的かつ清潔で、エアコンがあり、生産工程はコンピューター化され、従業員は制服を着ており、妊娠中の女性は赤い帽子をかぶりゆっくりとしたペースで仕事をするのが許されていた。

フリードマンのSlimline工場訪問から20年を経ても、筆者らがLinea Clothing工場で見たフロアの様子はほぼ同じものであった。空調が程よく効き明るく整然とした清潔な生産フロアでは、女性たちが真剣に作業をしていた。20年前と変わったことは、最近では制服は流行らず、Tシャツやポロシャツの方が好まれるとのことで、従業員たちは会社が提供するロゴ入りのTシャツを着ていた。

Linea Clothing工場では約1,800人の従業員が働いている。工場フロアの男女比は約1:20で、ミシンを用いて縫製作業を行う男性もいる。従業員の年齢は18歳から55歳で、最多の年齢層は23-25歳である。女性従業員のうち独身女性は6割程で、女性従業員の約4割が社内の寮に住んでいる。タミル人とムスリムの従業員をあわせて5%程度で、殆どがシンハラ人である。従業員は全員11年間の義務教育またはそれ以上を受けた者であり、管理職に就くには大卒である必要がある（同社提供データ）。

MAS Holdings社は国内で最も高い給与水準を保っている。一般の縫製工場工員の月給は15,000-18,000スリランカ・ルピー（以下、LKR）であるところ、同社の工員の基本給はLKR 22,000で、皆勤ボーナス（attendance bonus）や効率性への賞与などが追加されて工員の平均的月取りは月にLKR 30,000になる。更に年間ボーナスが4月の新年と12月の2回支給される。給与水準が高いためか、離職率は低い。スリランカのアパレル産業における離職率の平均は約5%であるが、MAS Holdings社の離職率はかなり下回り2.5-3.5%である（同社提供データ）。

同社には組合はないが、合同諮問委員会（Joint Consultative Committee: JCC）があり、労使相互のコミュニケーションを図っているという。各生産ラインにJCCメンバーがおり、このメンバー全員が出席して毎月委員会が開催され、年1回CEOも同席する委員会が開催される。

MAS Intimates - Linea Clothing (Pvt) Ltd.の工場では、朝 6 時から午後 2 時のシフト、午後 2 時から午後 10 時のシフトがある。何れも 15 分間のお茶の休憩と 20 分間の朝食か夕食の休憩があり、全ての食事は無料で支給される。社員食堂は生産フロアのすぐ隣にあり、外気に触れられて、食事の質も極めて高い。食堂の脇には飲料水用の水道までもがあり、ペダルを踏んで利用する仕様で蛇口の操作に手を使わずにすみ衛生的である。



Linea Clothing (Pvt) Ltd. 工場の正門



Linea Clothing (Pvt) Ltd. 工場の社員食堂

このように製造の現場は就労環境の整備による労働の質の確保から品質の確保につながる様子がうかがえる。しかし、それだけではアパレル業界のグローバルで過酷な競争に抗していくには不十分である。MAS Holdings 社は 2014 年に 1,900 万着のブラジャー、1 億 3,400 万着のブリーフ、800 万着の衣服を縫製した（同社提供データ）。主な顧客ブランドとしては、ハイエンドな Victoria's Secret や Marks and Spencer の他、Nike のような主要ブランド、GAP、H&M、Zara、Forever 21 などのファストファッション、そして日本のユニクロやワコールも入っている。

国際的なデザイン・開発ハブをスリランカ、ニューヨーク、ロンドン、香港の 4 カ所に持っているとは言え、こうした世界の主要ブランドの商品を生産し続ける背景には、同社が絶えず改革を続けてきた側面もある。その顕著な例が、近年導入してきたリーン生産方式（Lean Production System: LPS）である。リーン生産方式は、トヨタ生産方式（Toyota Production System: TPS）の分析に基づき構築された生産モデルで、ジャスト・イン・タイムに象徴される作業時間・在庫量の削減と生産工程の効率化、不良品発生への低減、高品質商品の生産を目指すもので、様々な産業に適用されている。

MAS Holdings 社は 5 年ごとの長期事業計画を策定し 10 年余りかけてこの方式を導入してきた。同社がリーン生産方式のパイロット事業を始めたのは 2005 年このキャンディ工場の

MAS Intimates 社 Linea Clothing であった。2006 年最初の専門家集団「黒帯チーム」を形成し、2008 年にフロアを初めてリーン・レイアウトに変更する。2012 年にインプット (input)、提案 (recommend)、同意 (agree)、決断 (decide)、実施 (perform) の要素からなり、迅速で効果的な意思決定を下せる RAPID ビジネス・モデルを導入し、2013 年チームリーダー、グループリーダーと「工程での品質作り込み (Built-In Quality)」を始めた。2015 年チームリーダー、グループリーダーは実質的運用を開始し、工員が一つの機械や作業に特化するのではなく複数の機械や作業を担当してフロアを移動 (ダンス) する「ダンシング・モジュール」を製造現場で導入した。2016 年にはジャスト・イン・タイム需要に対応できる新たなレイアウトを建設し、2017 年にはデジタル化に向けて組織文化の改革を始めた。Linea Clothing に続いて他の製造部門である Slimline と Contourline でもリーン生産方式のパイロット事業や本格運用が行われていった。

このように MAS Holdings 社は労働条件を最大限整え労働の質を確保した上で、生産工程の徹底した効率化を図り、今後は一層デジタル化を進めることで、競争の激しいアパレル業界で優位を保とうとしている。業界で最高水準の雇用条件を保ってきたが、大量生産につきものだった工程の単純作業は益々減少し、複数の作業をこなせる多能工化に伴い、更に給与水準を上げていく様子でもある。生産システムの改革への注力は、常に変化に晒されるアパレル産業において柔軟で迅速に対応するための鍵なのであろう。

### 3. MAS Holdings 社による女性のエンパワーメント

MAS Holdings 社はジェンダー平等と女性のエンパワーメントを提唱する必要性を早くから認識してきたが、2003 年に「ウィメン・ゴー・ビヨンド」(Women Go Beyond、以下 WGB) プログラムを正式に立ち上げた。WGB は、女性のエンパワーメントを MAS Holdings 社のビジネス戦略の一部に組み込まれたプログラムで、企業組織をあげて女性従業員のエンパワーメントを促進している。社員の大多数を占める女性たちに安全で安定的な仕事を提供し、キャリアの上でも個人の生活でも成功できるように、女性たちの能力向上を多様なレベルで行う。仕事で誇りを持つことができ、組織、コミュニティ、国においても女性の持ち場を評価できることにつながる、としている。

WGB は 4 本の柱から成り立っており、それは 1) キャリア向上、2) ワーク・ライフ・バランス、3) スキル開発、4) 優秀賞の授与である。このプログラムの下で多くの研修コースが無料で提供されている。第 1 の柱、キャリア向上では、女性社員が社内でリーダー的な役割も担えるようにリーダーシップ研修を行い、知識、技術的スキル、そしてコミュニケーションやファ

シリテーションなどのソフトスキルを身につける。例えば、技術的スキルは英語、IT・コンピューターなどのコース、ソフトスキルとしては、ソフトスキル開発、リーダーシップ開発のコースが開講されている。

こうした研修コースには男性も参加することが可能である。コンピューターのコースなどは男性が比較的多く受講を希望するが、いずれのコースも女性の割合が75%以上でなくてはならないという規定がある。これは一種のアファーマティブ・アクションであり、クォータ制であるが、男性から不満が出ることはないという。男性は女性より「遅れている (behind)」訳ではないから、「乗り越える (go beyond)」必要もないということ、啓発活動を通して理解し認識している。

第2の柱であるワーク・ライフ・バランスでは、就労している女性たちは母、妻、娘としての役割と仕事を両立しなければならない現状に対して、これらの役割で役立つ知識とスキルを身につける。この活動では、妊産婦の健康、性と生殖に関する保健、女性に対する暴力の防止、HIV/AIDS、健康週間、カウンセリング、生計管理、美容などについて研修コース、ワークショップや催しが行われる。中には、女性従業員の夫を招き工場施設を見学してもらう「夫の日」もある。夫たちは自分の妻が働く職場を実際に見ることで、良好な就労環境を確認でき、また近代的な施設で働く自分の妻を誇りに思う。見学後は意見交換も行い、女性のエンパワーメントに対して何ができるかを考えお互いから学ぶ機会を設けている。

この他に、社内の男性従業員向けの研修も行っており、ジェンダー・センシティブィティ (Gender Sensitivity) 研修プログラムが年1回開講される。社会における男女の置かれた状況の差と、どうしたら女性を支援できるのかを学び考える。多くの場合女性は就労者であると共に母であり妻であるなど、女性は複数の役割を背負っているということに理解を持ち、男性従業員自身の家庭でもこうした理解に基づき家庭内の役割を共に担う必要性などが示される。

第3の柱では、直接仕事には関係しない技術的スキルとソフトスキルの双方を高めようとする。従業員に希望調査を行った上で、希望者の多いクラスを開設する。衣服の仕立て・裁縫、玩具作り、靴作り、工芸コース、ダンス、ギターなど多彩なコースが開設されてきた。中には、結婚式などの化粧・ヘアメイクを学ぶ「ビューティー・カルチャー」コースや結婚式の着付けを学ぶコースもあり、これらを受講した従業員がやがて離職し結婚式ビジネスで起業するに至った例もある。せっかく一人前になった従業員をこうして失っていくことに対して、Mahesh Amalean 取締役会長は極めて寛容で、それどころかスキルを向上させて自分で独立してやっていける人は、そうするべきだという意見を持っている。MAS Holdings 社の求人には常に多くの応募があるため、人手不足になる心配はないという。

第4の柱では、困難を乗り越え何かを達成した女性たちに対して、「エンパワーされた女性

賞 (Empowered Women Award)」を授与している。例えば 2015 年には 72,000 名の世界の MAS Holdings 社の女性社員の中から 72 名が選ばれた (MAS Holdings, 2015)。受賞した女性たちは他の女性社員にとってロールモデルとなる他に、受賞者がパターン作りや繊維テクノロジーに取り組む際にはスポンサーをつけ継続的な向上を支援する。

このように WGB プログラムは幅広い研修コースを提供する上、単に女性に対する追加的な支援ではなく、男性従業員、および女性従業員の夫をも巻き込んで周囲の理解を得ていくことを重要視した内容である。これに留まらず男性従業員には自分の家庭内でも女性のおかれた状況について理解を深めることを促すというから社内の制度ではありながら、社会改革の側面も見せる。こうした斬新なプログラムを社内制度として運営していることは類まれなる取り組みと言える。

WGB プログラムは国際的な賞をいくつか受賞している。2005 年に米国アパレル履物協会 (American Apparel and Footwear Association: AAFA) の社会的責任優秀賞 (Excellence in Social Responsibility Award) を受賞した。また 2013 年には、国連と企業の自主的な盟約の枠組みである国連グローバル・コンパクト (UN Global Compact) と国連ウィメン (UN Women) が共同で民間企業の CEO に対して授与する「女性のエンパワーメント原則 CEO リーダーシップ賞 (Women's Empowerment Principles CEO Leadership Award)」を受賞した。国連グローバル・コンパクトの「女性のエンパワーメント原則 Women's Empowerment Principles (WEPs)」は、「企業がジェンダー平等と女性のエンパワーメントを経営の核に位置付けて自主的に取り組むことで、企業活動の活力と成長の促進を目指して、女性の経済的エンパワーメントを推進する国際的な原則」である<sup>5</sup>。同社の WGB プログラムがアパレル産業の女性雇用の古い規範に挑戦したことが高く評価され、Mahesh Amalean 氏が CEO リーダーシップ賞の中の「エンパワーメントのための文化的変容賞」を受賞するに至った。MAS Holdings 社は、2011 年 WEPs 設立当初からその盟約に参加し、WEPs の原則を WGB に組み込んでいた。こうした同社の取り組みが模範となることで、スリランカ・アパレル製造者協会を中心にアパレル業界として就労環境などでの倫理的責任を果たす「罪なき衣類 (Garments without Guilt)」というイニシアティブにもつながった。

このように、MAS Holdings 社で行われてきた女性のエンパワーメント活動は、単なる補足的なチャリティーではなくかなり確立された制度である。その経緯を見ると、「MAS はアパレル産業の就労環境基準を上げた」ということも理解できる。同社が模範を示したことと、倫理

---

<sup>5</sup> 女性のエンパワーメント原則 (WEPs) には次の 7 原則がある。「1) トップのリーダーシップによるジェンダー平等の促進、2) 機会の均等、インクルージョン、差別の撤廃、3) 健康、安全、暴力の撤廃、4) 教育と研修、5) 事業開発、サプライチェーン、マーケティング活動、6) 地域におけるリーダーシップと参画、7) 透明性、成果の測定、報告」(以上、内閣府の仮訳) である (内閣府男女共同参画局、2016 年)。

的な工程で生産された商品への国際的関心の高まりから、業界全般の意識と労働条件に何らかの影響を与えたと見られる。

実際にこれらの活動の結果、女性のエンパワーメントがどの程度達成されたのかを測ることは容易ではないが、大まかな点を見ると、例えば管理職に占める女性の割合は Linear Clothing に限って言えば 10%と決して高くはない。また、託児所は Mas Intimates 社の全工場のうちごく一部にあるだけで、ちなみに Linear Clothing には設置されていない。幸い外部の託児所は至る所にあり、子供を預けることは容易である。しかし、スリランカ一般の問題として、13:30 に学校が終わり児童が下校するため保護者が家にいる必要がある。スリランカでは老親と同居が多いため、母親が仕事を終え帰宅するまで老人が子供の世話をする。MAS Holdings 社の女性従業員の給与は農村における一般の男性の給与よりも高く、女性が主要な稼ぎ手であるため、多くは夫が子供の世話をし、妻は定刻まで工場で働く場合が多い。女性のエンパワーメントに実際どの程度つながったかは精査を要するが、現実には社外の問題も含めて様々な壁がありそうである。

## おわりに

先述のフリードマンは MAS Holdings 社の素晴らしい工場設備と就労環境に感銘を受け、Mahesh Amalean 氏に「なぜ労働搾取的な工場にしないのか。」と率直な質問をした。フリードマンの問いに、同氏は「例え現在労働コストが安くても、更に安い労働コストの場所が現れることは時間の問題である。また、消費者は単に安くて質の良いものではなくて、労働力を搾取せずに生産されている商品を求めるようになった。」と答えた (Friedman, 2000)。低価格の商品を生産するために安い労働力を提供するだけでは、更に安い労働力の国や地域が出てきた段階で望みはなくなる。全く逆の発想で、より高品質の商品をより良い環境下で生産することで労働コスト削減の競争から脱するという合理的な企業戦略だ。また海外市場の消費者が、倫理的な商品を求めるようになり、これも同社の倫理的な方針を押し要素となった。

MAS Holdings 社が行っていることは「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR)」の模範例と捉えることができるだろう。しかし、同社は CSR を行おうとして就労環境の充実や WGB を行っているのではないようだ。同社の創立者たちはグローバル企業になる以前の設立当初から「良き雇用者」として、労働時間や時間外労働の制限、児童労働を防止する年齢制限、安全な職場環境など基本的な就労環境を整える他に、無料の交通手段や朝食を提供し、管理職の社員も共に社内食堂で食事をとることや、工場内での保健サービスの提供などを行ってきたとしており、創立者の一人 Ajay Amalean は「正しいことをしてただけで、それが 20

年後に CSR と呼ばれるようになるとは思ひもなかった。」と述べる (International Finance Corporation and Sustainability, 2007)。社員に対してだけでなく、社会に対しても、「病院、学校、児童のための支援など、これまで数えきれない程の CSR 活動を行ってきたが、それを殆ど宣伝せず、企業の売り込みに利用していない。」という今回話を聞いた社員の言葉が示すように、MAS Holdings 社にとって CSR は自社を利するために使うものではないのだ。しかし結果的にはこうした「良き雇用者」の特質がグローバル企業としての資質を得ることに結び付いていった。

国連グローバル・コンパクトは WEPs の推進において、「平等はビジネスを意味する」とうたい、民間企業が男女平等を推進することはビジネスの促進につながるといった含意をもたせている。営利目的を達成できてこそ企業活動が成り立つのであるから当然ではあるが、しかし MAS Holdings 社の WGB プログラムは、少なくとも短期的にビジネスに結び付けることは難しい。第 2 の柱の中の、男性従業員に妻が担う複数の役割を理解し家事負担を分かち合うように促すことは、同社の事業経営上は何の利点もない。また第 3 の柱であるスキル開発も社内業務や工程作業とは関係のないテーマばかりで、これも同社にとって直接的な利点はない。このプログラムは社内だけでなく地域や社会に影響を与え得るものだ。

MAS Holdings 社は家族経営の地元企業として設立されたが、海外企業との合併を通して高品質生産やグローバル経営のノウハウを学び、スリランカを代表するグローバル企業になった。良好な就労環境を確保し、その上女性のエンパワーメントにまで取り組むという、アパレル企業としては稀有な例である。民間企業が女性のエンパワーメント活動を大々的に展開できた背景には、この部分的な調査で検証しただけでも様々な要素が考えられる。

まず、経営者のリーダーシップと理念によるところは大きい。創立者の三兄弟にとって、地域や社会のためになることを行うことは正しいことであり、それが同社創業以来の慣行となった。Mahesh Amalean 取締役会長の哲学は「うまくいっている時に良いことをする (Doing good while you are doing well.)」というもので、社内だけでなく社会的にもこれを伝え実践してきた。WGB プログラムには同社を直接利することのない項目も複数あることから、大局的な視点から女性のエンパワーメントを図っていると見られる。

第二に、どれほど経営者の理念が高くても、企業実績が伴わなくてはエンパワーメントのプログラム実施を資金的に支えることはできない。企業実績を上げられた理由は、ハイエンドなブランドに対して、高品質商品を提供することに特化できたこと、製造工程の徹底した効率化により、本体の事業成果を上げたことなどが背景にある。

第三に、ハイエンドなブランドとのやり取りを通して、世界のトップクラスの技術とコンセプトを吸収してきたように、WEPs の盟約に最初から参加するなどして、ジェンダー平等に関

するアプローチも国際的に最先端のコンセプトを取り入れて WGB プログラムに反映させている。

第四に、外的な状況として、労働法が整備されており、外資導入を狙って労働基準などの規制緩和をする「底辺への競争」がないこと、一企業レベルで不十分な公的制度の穴埋めをする必要がないことや、従業員の教育水準は義務教育修了以上であることから、従業員が様々な研修コースの吸収能力があることも進歩的な WGB プログラムを推進できた理由であろう。

第五に、WGB プログラムのスキル開発が成り立つのは、例えば、縫製業に職を求めることが多い年齢層である 15-26 歳の女性の失業率が高く常に求人応募があることが企業側にとって有利であり、WGB プログラムのコースを受講してスキルを身につけた社員が離職しても問題視されない。

第六に、工場を地方の農村に設立することでその地域の労働者が都市へ出稼ぎに行くことなく就労でき、かつ同社としてはその地域の一員としてビジネスを行うためにも地元への貢献を積極的に行ってきた。WGB プログラムでも従業員の家族への影響を通してコミュニティにも波及させることは、同社の工場が農村のコミュニティの中に立地していることと関係があるかもしれない。

最後に、グローバル化して久しいアパレル産業において、グローバルな消費者が商品に対して持つ倫理意識が向上してきたことも WGB プログラムを含む CSR に影響を与え、生産者側の良好な就労環境の確保と手厚い研修機会などを後押ししている。

MAS Holdings 社が WGB プログラムを実施できた背景には、同社の数々の特殊な状況とスリランカの法的・社会的・経済的情勢があったと言えよう。民間企業が自主的に女性のエンパワーメントに乗り出すには、かなり多くの条件が揃う必要があるのかもしれない。縫製業において女性のエンパワーメントを行ったことについては、女性従業員が多いという理由以外には特段見当たらなかった。しかし生産フロアで効率化・デジタル化を急速に進めて生産システムの改革を行う上で、女性従業員への手厚い研修コースは改革の下支えとなっているであろう。また、WGB プログラムの意識向上活動が女性従業員だけを対象とするわけではない点は、女性のエンパワーメントのアプローチとして示唆に富んでいる。今後はエンパワーメント事業の結果、どの程度女性がエンパワーされたのかを測れるようになることが課題であろう。

## 謝辞

本調査訪問にあたり一行を受け入れて下さった MAS Intimates - Linea Clothing (Pvt) Ltd. の Aruna Alwis 支社長はじめ対応して下さった全ての職員の皆様に心より感謝の意を表します。

## 参考文献

- Asian Development Bank (ADB). *Country Briefing Paper: Women in Sri Lanka*. Manila: Asian Development Bank, 1999.
- Department of Census and Statistics, Ministry of Economic Reforms and Public Distribution. “Quarterly Report of the Sri Lanka Labour Force Survey.” First Quarter, 2019.
- Elson, Diane and Ruth E. Pearson. “Nimble Fingers Make Cheap Workers’: An Analysis of Women’s Employment in Third World Export Manufacturing.” *Feminist Review*. No. 7, 1981, pp. 87-107.
- Friedman, Thomas L. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 2000. (トーマス・フリードマン、東江一紀・服部清美訳『レクサスとオリーブの木 — グローバリゼーションの正体』草思社、2000年。)
- Hale, Angela and Jane Wills. *Threads of Labour: Garment Industry Supply Chains from the Workers’ Perspective*. Malden, Mass.: Blackwell, 2005.
- Hancock, Peter, et al. *Gender Status and Empowerment: A Study Among Women Who Work in Sri Lanka’s Export Processing Zones (EPZs): Final Report*. Colombo: Centre for Women’s Research, 2011.
- Hewamanne, Sandya. *Stitching Identities in a Free Trade Zone: Gender and Politics in Sri Lanka*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2008.
- International Finance Corporation and Sustainability. *Case Study: MAS Holdings, An Excerpt from Market Movers: Lessons from a Frontier of Innovation*. Washington, D.C.: International Finance Corporation and Sustainability, 2007.
- International Labour Office, ILO Country Office for Sri Lanka and the Maldives. *Factors Affecting Women’s Labour Force Participation in Sri Lanka*. Colombo: ILO, 2016.
- Lynchi, Caitrin. *Juki Girls, Good Girl: Gender and Cultural Politics in Sri Lanka’s Global Garment Industry*. Ithaca: Cornell University Press, 2007.
- MAS Holdings. *The Newslines*. December, 2015. URL: <http://newslines.masholdings.com/>

- mas-recognises-the-empowered-women-of-the-year-2015/ (2019年8月5日閲覧)
- \_\_\_\_\_. “Overview: Welcome to MAS.” 2019. URL: <http://www.masholdings.com/overview.html> (2019年8月3日閲覧)
- Morrison, Barrie M. “Overwhelming Change and Faltering Institutions, 1948-2002.” In *Sri Lankan Society in an Era of Globalization: Struggling to Create a New Social Order*. New Delhi: Sage Publications, 2004, pp. 26-56.
- Ross, Robert J. S. *Slaves to Fashion: Poverty and Abuse in the New Sweatshops*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2004.
- World Bank. *South Asia Human Development Sector – Low Female Labor-Force Participation in Sri Lanka: Contributory Factors, Challenges and Policy Implications*. Discussion Paper Series, Report No. 68, 2013.
- World Economic Forum. *The Global Gender Gap Report 2018*. Cologny, Geneva: World Economic Forum, 2018.
- 荒井悦代「スリランカのアパレル産業 (特集 内戦後のスリランカ経済—持続的発展のための諸条件)」『アジ研ワールド・トレンド』243巻、2015年、10-13頁。
- EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング他「スリランカ国投資環境整備情報収集・確認調査 ファイナル・レポート」国際協力機構 (JICA)、2017年。
- スリランカ投資委員会「スリランカ投資ガイド」スリランカ投資委員会、2015年。URL: [http://investsrilanka.com/wp-content/uploads/2019/03/investment\\_guide\\_japanese.pdf](http://investsrilanka.com/wp-content/uploads/2019/03/investment_guide_japanese.pdf) (2019年8月5日閲覧)
- 内閣府男女共同参画局「女性のエンパワーメント原則 WEPs)」2016年。URL: [http://www.gender.go.jp/international/int\\_un\\_kaigi/int\\_weps/index.html](http://www.gender.go.jp/international/int_un_kaigi/int_weps/index.html) (2019年8月3日閲覧)
- ロドリゴ、チャンドラ (大森元吉訳)「労働市場への女性の参入—日本とスリランカの比較」大森元吉『スリランカの女性、開発、民族意識』明石書店、1999年、69-83頁。