

## 第10章 エピローグ - 経営革新に向けて

著者	小池 洋一
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	アジアを見る眼
シリーズ番号	84
雑誌名	ブラジルの企業：構造と行動
ページ	191-199
発行年	1991
出版者	アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00017946">http://hdl.handle.net/2344/00017946</a>

## 第10章 エピローグ

—経営革新に向けて



ブラジル国旗を描く子供たち (Banco do Brasil 資料)

これまで各章にわたってブラジル企業の構造、行動がもつ問題点、欠点をみてきた。そこから自ずとブラジル企業がどのような経営の革新をおこなうべきかは明らかになる。ここでそれを整理し本書を閉じよう。

### ●どこから経営革新をおこなうか

ブラジル経済は経済活動の後退、インフレーション、国際収支の危機という困難を抱えている。そうした困難の克服が求められている。一九九〇年三月の新経済政策（「コロール・プラン」）は経済の自由化・開放をその手段としている。さらに六月発表の「新工業・貿易政策」は、輸入の自由化、外資の導入、先端技術の導入をつうじてブラジルの工業製品の価格引下げ、品質の向上を図り、そのことによって国民の生活水準と輸出競争力の向上を実現することを目的としている。この政策は高い輸入障壁によって保護されてきた開発方式を改めるものである。輸入は禁止から関税方式に改められる。関税率も徐々に引き下げられることになった。これらの措置は国内外の市場で競争を激しいものにしよう。生産性・品質向上はもちろん製品の多様化、販売に付帯するサービス提供が必要となる。そのために資源（ヒト、モノ、カネ）を効率的に利用せざるをえなくなる。独自に技術開発もすすめる必要がでてくる。そしてこうした効率的な生産、資源の効率的な利用は企業の経営革新によって可能となる。

それではどのように経営革新をすすめるか。企業の構造、行動は多様な側面をもっており、そ

れらはループ状になって相互に関係しあっている。したがってどこから経営革新を始めるかを決めるのは容易でない。本書では「企業がだれのものであるか」という会社支配の問題が企業の構造、行動を規定する要因としてより重要であると考えたが、それも他の側面によって逆に影響を受けている。加えて経営の革新にとって家族支配を改めることは直接的な目的ではない。

以下ブラジル企業の経営革新にとっての重要な課題を挙げよう。それらの課題が実現することがブラジル企業の構造と行動を規定する家族支配のもつ欠点を弱め、さらには家族支配を克服することになる。

### ●労働者の教育訓練

まずは労働者とりわけ現場の作業者の教育訓練である。最終的には労働者の能力が生産性、品質を決定するからである。ブラジルではこれまでテイラリズム・フォーダイズムによる管理（技術者と作業者の分離、前者による後者の一方的管理）がおこなわれてきた。それは労働力の質の低さに対応したものであるが、そうした管理は生産性、品質を高めるうえで限界がある。ME化、自動化は現場の作業者の能力向上を一層必要とさせている。ME化、自動化は労働者を機械によって置き換えるわけではない。従来とは違った能力が必要となるだけである。現場の作業者に新たに求められる能力は技能とともに、あるいはそれ以上に技術に対する知識である。技能はこれまでも判断能力という知的能力を伴うものであったし、技能者は技術的知識からも作業課題にアプ

ローチしていた。しかしME化、自動化は職務の量的な拡大（多数、多種の機械の操作）とともに質的な拡大、すなわち機械のメカニズム、プログラムなどに関する知識を必要とさせる。こうした職務はまずは技術者と、それと技能者の中間的職種である技術員によって担われようが、生産の円滑な進行、品質の向上を考えた場合、一般の作業についても一定の知識を与えていく必要がある。この点に関連しては、余りに粗末な一般教育が問題とされてしかるべきであろう。それは学歴の低い労働者の新しい技術への適応を妨げ、これまで同様のテイラリズム・フォーディズムによる管理をもたらし、生産の効率性を制約するからである。

労働者の教育訓練に関連して雇用の安定化が図られる必要がある。雇用の安定は企業の訓練動機を高めると同時に職場、労働者の間での技術その他の情報の蓄積と共有を促進し、チームワークの生産を高める。この点では、内部労働市場論が指摘するように、職場での訓練がなされれば自然と長期的雇用がもたらされるという理解もあるが、同時に雇用の安定を促し、安易な解雇に対する制裁を強める政策が必要となろう。しかし、雇用の安定も解雇に対する制裁もそれが過度であると、労働力の需給の調整を抑制するなどのデメリットが大きくなることに注意する必要がある。

### ●労使交渉の視野拡大

労働者は賃金など労働条件に限らず企業の経営政策によって重要な影響を受ける。そこで労使

交渉は従来のように労働条件に限定することなく教育訓練、生産技術の革新などに視野を拡大する必要がある。

しかし企業内組合である必要はかならずしもない。企業内組合は企業が長期にわたって存続し、労働者が長期にわたって勤続することを前提としている。しかし現実の企業にそうした保証はない。他方ブラジルでは労働者は転職をするのがなお一般的である。加えて企業内組合は企業への対抗勢力としては脆弱であるという問題がある。組合は産業別であっても構わない。重要なのは、個々の企業あるいは工場にかかわる問題を労使で協議する場を設け、そこで企業の経営政策を含めて幅広い内容について交渉することである。多くの企業で設立されつつある工場委員会はそうした組織の一つである。

労使交渉の視野拡大のためには、企業経営にかかわる情報が広範な労働者に提供されなければならない。こうして情報が共有されると労働者は共通の達成動機をもつことになる。

### ● 継続的取引

経営革新の次の課題は企業間の部品、原材料の取引をより安定的、継続的なものにしていくことである。

ブラジル企業は部品などを自ら企業内で製造する割合が高かった。垂直統合が基本であった。その最大の理由は取引コストが大きいことであった。言いかえれば部品などが指定の規格どおり

定められた期日に納入される確実性が低かった。品質のバラツキ、納期の不確実性は組立型の工業では致命的な問題であった。取引コストは部品工業が少数の企業によって支配されていることよって一層大きくなる。部品を生産する企業に価格引上げを要求したり、納期を意図的に遅らせたり、機会主義的な行動をとらせるからである。

同時に、ブラジル経済の変動、高率のインフレが取引コストを高めてきた。これらはどの程度が適正な価格か決定するのを困難にさせる。また納期を遅らせ、高価格での納入といった企業行動をもたらす。その意味で経済の安定、インフレの収束は継続的な取引を促すことになる。

他方で企業自身が外部に部品などの調達先をもとめ、部品企業との間でより安定した取引を結ぶ必要がある。そのことは学習効果によって部品などのコストを低め、品質を向上させる。試作期間を短縮させる。相互の技術力を向上させる。納期が確実なものとなり在庫を減らすことを可能にする。

さらに技術指導をつうじ部品工業を意識的に育てる努力も必要となろう。しかし、多くの企業は、育てた企業を排他的に利用できない限り、部品工業が育つのを待ちそれに「ただ乗り」したと考えるだろう。その場合、行政による補完が必要になる。とりわけ中小企業に対する技術、金融的な指導が必要となる。組立企業がどのような部品を求めているか、部品企業がどのような部品を生産できどのような技術をもつかという情報の収集とその提供も行政の役割となろう。それは企業間に濃密なネットワークが形成するのを助けることになる。

## ●市場での行動の変革

企業の市場での行動も改められる必要がある。

ブラジルでは輸入代替工業化のもとで国内工業が輸入に対して保護を受けてきた。製品は価格が高く、品質、サービスが劣っていても売れた。しかも市場が少数の企業によって支配されている寡占状態にあるため企業はマーク・アップによる価格形成をおこなってきた。さらに不公正な所得分配のもとで、企業は高所得層を主な市場と定め、製品差別化を競争戦略としてきた。コストダウンを通じ市場を広げることに余り関心をよせなかった。こうしてブラジルの製品は高価格、低品質、低サービスなものとなった。

輸入の自由化はこれまでの企業行動の大幅な変更を求めるものとなる。価格を引下げ、品質を高める努力が必要となる。商品は売りっぱなしではだめである。品質保証、アフターサービスといった販売に付帯するサービスが重要となる。市場が何を求めているかニーズの確かな把握が必要となる。従来軽視してきた大衆市場の掘り起こしが必要になる。製品差別化も高所得層の奢侈を満足させたり、価格統制逃れのものではなく、より実質的なものとなる必要がある。こうした一連の変更が結局は企業の競争力を高め、企業の存続と成長の源泉になるという認識が、企業側に求められている。

企業の市場での行動を改めるには行政側の努力も必要である。競争制限的行動の規制の強化が



その一つである。もう一つは企業の対抗勢力としての消費者の保護、教育、消費者への情報の提供である。品質の適正な表示がその一例である。こうして消費者が厳しい眼をもつことが品質の向上につながる。

### ● 技術革新

最後は技術革新である。技術革新はブラジルでは長い間軽視されてきた。その理由は第一に、ブラジルが後発国であるがゆえに、技術（製品技術、製造技術）をもっぱら海外から輸入したことにある。しかし技術革新は技術の輸入で終わるわけではない。輸入した技術を製品市場、原材料市場、労働力など国内の条件に適合させる必要がある。それがなされないならば輸入技術は非効率的にしか使用されない。もう一つは輸入技術の改良をつうじて技術蓄積をする必要がある。そのことがブラジル独自の技術開発を育む条件となる。このことはブラジル工業が導入しようとしているME（マイクロ・エレクトロニクス）技術についても同様である。ME技術はFA（ファクトリー・オートメーション）、OA（オフィス・オートメーション）へと発展するが、それを支えるのは作業現場の組織、企業組織、企業間組織の効率性である。そこでいかに効率的な組織を作るかが課題となる。

ブラジルにおいて技術革新が軽視されたもう一つの理由は、モノは作れば売れるという状況にあったことである。技術革新は発明というプッシュ要因ではなく需要というプル要因によつ

でも引き起こされる。ブラジルでは後者の要因が小さかった。市場でのニーズが企業の技術革新活動に反映されることが少なかった。市場でのニーズを吸い上げる組織が企業に存在しなかった。要するにブラジルの企業組織は技術革新を促すには適切とはいえなかった。

技術革新を促進するために、具体的に以下の点が課題となる。まず開発部門、技術部門、生産現場での情報の交換・共有である。そのために情報のパイプを強化する必要があるが、その前提としてジョブ・ローテーションあるいは研修をつうじて開発要員が技術部門、現場を経験する、技術要員が開発部門、現場を経験する、現場の作業員が技術部門を経験する、現場の作業員に機械のメカニズムなどに関する理論研修をおこなうなどが必要となる。他方市場でのニーズを吸い上げ、開発部門、技術部門にフィードバックする仕組みも必要である。部品、加工メーカーとの技術交流のための場を設定することも必要となる。

これら言わば組織の革新には現場軽視の労働観の変更、労働者とりわけ作業者の教育訓練の充実、企業間取引の安定化、継続性が必要となる。ME技術導入は特定職種を不要とさせる。そこで職務変更をつうじて不要人員を吸収するなどしてME技術を円滑に導入するためには、労使交渉の視野拡大が必要となる。とはいえ企業は教育訓練費をすべて負担しないであろうし、不要人員をすべて吸収することもないであろう。この点で公的な職業訓練の役割が重要となろう。

以上のような企業の側での経営革新（および行政による補充）がブラジル産業を再生し、さらに産業発展をより高度な段階へと導くことになろう。