

## 組織の生産性は経営慣行のあり方によって左右される (途上国研究の最前線 第1回)

著者	町北 朋洋
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>
雑誌名	アジ研ワールド・トレンド
巻	244
ページ	69-70
発行年	2016-01
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00003043">http://hdl.handle.net/2344/00003043</a>



それは大別して工場の操業、品質管理、在庫管理、人的資源管理、販売・注文管理の五区分から成る。各区分には、例えば床にゴミや障害物が散らばっていないか、不良品を毎日監視しているか、織糸の経年劣化を管理するシステムがあるか、工場労働者に成果給が適用されているか、注文毎の生産計画が立てられているかなど、より詳細な調査項目がある。指導を始める前に専門家が実験群Aと統制群B両方の工場内部を約三週間に渡り観察し、診断を下す。

実験群Aのみ、診断後に一六週間の経営指導介入が始まる。経営指導の品質改善効果は介入直後から現れ、介入のない統制群Bと比べて不良品は大きく減る。指導期間が終わっても、一年間の測定期間が終了するまで統制群Bと比べて実験群Aの不良品は少ないまま。在庫はどうか。生産改善効果にやや遅れて介入開始七週目頃からようやく実験群Aの織糸の在庫は減り始める。二群の差は拡大を続け、指導期間終了後も経営指導の在庫改善効果が持続する。最後に、介入開始一〇週目頃から明確に経営指導介入の生産性改善効果がみられ、二群間の生産性格差は時間を追うごとに拡大を続ける。実験群Aでは不良が減り、在庫が減り、生産性が上昇し、競争力が高まった。

それでは経営指導介入には長期的な効果があるのか。実験対象となった企業は介入のない統制群企業に比べ、介入前後の三年間で約〇・二六個多く工場数を増やした。これは仮に統制群Bが計三個の工場を増やした時、実験群Aはそれよりも一個多い計四個の工場を増やすことを意味する。同様に経営指導介入によって工場長の権限移譲も進んだ。

実験対象となった企業は複数の工場を持った

め、同一企業内で統制群Bの工場に対して知識・技術移転が行われる可能性がある。経営管理手法の導入の程度でみると、実験群工場と同一企業に属すが指導が行われなかった工場においても、モダンな経営管理手法の導入が「やや」進んだ。同一企業内の知識・技術移転の結果と考えられるが、同一企業内でも工場の門をまたげば、そこは別世界ということも意味する。企業間のスピルオーバー効果はほとんど観察されない。統制群Bに含まれた企業九六社のうち、当該介入実験を耳にしたことがある企業は全体の一六％で、介入実験の詳細を耳にしたことがある企業はわずか二％であった。

### ●情報と信頼の力

話はここで終わらない。モダンな経営管理手法がここまで大きな経営改善効果を持つのであれば、なぜ企業はそれまで経営慣行を変えなかったのか。専門家の助言が高価だからか。著者らの調査によると、実は資金制約は問題とならない。候補となる仮説は二つある。

そもそもモダンな経営管理手法の存在を知らない、という仮説だ。もうひとつはモダンな経営管理手法が価値あるものとは思わない、という仮説だ。どちらも情報の問題だ。例えば、機械の故障を防ぐため日々のメンテナンスが有効であることは知っていても、実際には機械が故障するまで使い続け、故障した時点で初めて修理を開始する。事実、四五％以上の企業は介入当初、こうしたモダンな経営慣行に価値を見出していなかった。そのため経営慣行を変えたいという行動には出なかったのだ。

それではなぜ、モダンな経営慣行を採用していない企業が退出せずに生産物市場で操業を続

けていけるのか。著者らの仮説は、専門的に工場経営を担う人材を家族外からみつけるのが非常に困難であるために、工場を増やせないという説だ。つまり家族外の経営人材への信頼がなく、経営権限を委譲できない。

一方で専門的な経営人材の数は家族内で限られているために、企業規模は家族内の経営人材である男子の数に制約される。こうして潜在的には生産性が高く、需要に応じ得る企業であっても資本と労働力を市場から十分に調達できず、企業規模を拡大できない。市場で余った資本と労働力は低生産性企業に吸収され、そうした企業でも生存し得る余地がある。

したがって、生存競争が激しくないのであれば、費用をかけて経営慣行を効率的に改善する誘因は生まれにくい。こうして、社会に埋め込まれた信頼形成の度合いが、競争の持つ淘汰効果を左右し、経済全体の効率性を左右する。この仮説を受け、ファミリー・ビジネスの研究にも再び火が付いた。

経営慣行のあり方ひとつで生産性が変わり、大きく利潤が変わり、企業の命運が決まる。しかし国によっては、経営慣行を変えるには一企業の努力では難しい場合がある。情報へのアクセスと外部人材への信頼が限定的だからだ。経営慣行への探究を通じて途上国企業の生存・競争論理を解明することは、企業を取り巻く市場環境の理解に直結する。本論文は織物工場に対する経営指導という小さな実験に過ぎないが、この小さなレンズから途上国の市場環境と、競争を支える非市場的要素の一端を覗ける優れた作品だ。

(まちきた ともひろ／アジア経済研究所 経済統合研究グループ)