

途上国研究の最前線

本連載では途上国研究の先端部分で明らかになりつつある知識を平易に解説します。社会科学的な分析手法や途上国に対する深い理解の一助となることをめざしています。

第1回

組織の生産性は経営慣行のあり方によって左右される

町北 朋洋

Nicholas Bloom, Benn Eifert, Aprajit Mahajan, “David McKenzie, and John Roberts, Does Management Matter? Evidence from India,” *The Quarterly Journal of Economics*, 128(1), 2013, 1-51.

組織の生産性は経営慣行のあり方によって左右されると主張すれば、何を当たり前のこととといわれるかもしれない。それでは経営慣行のあり方によって生産性は「どれぐらい」左右されるのだろうか、と問えばどうか。経営慣行が組織の生産性に与える影響を正しく測り、因果的效果を示すには、いかなる方法が適切なのか。特に経済発展の途上にある途上国・新興国の企業と産業は経営上どういった制約に直面していて、その制約は何に起因するのか。

ここで紹介する論文は、企業の経営慣行を企業固有の技術と捉え、これらの問いに厳密に答えた世界初の研究である。

● 明らかになったこと

生産性は経営慣行のあり方ひとつで変わる。これが本論文の主張である。本論文は、企業間の生産性格差は企業間の経営管理手法の差に由来するか否かを検証するため、インドの織物（テキスタイル）工場に対して無作為化比較対照実験を行った。詳細はこうだ。インドの織物製造企業を無作為に実験群Aと統制群Bの二群に分ける。一方で本論文の著者らはモダンな経営管理手法の専門家を雇用する。A群に含まれた企業に対して、その企業が所有する工場に専門家を派遣し、経営管理手法を指導する。B群に含まれた企業には専門家を派遣せず、専門家の指導は入らない。二群を追跡し、生産性

格差が認められれば、それは新しい経営管理手法の導入に由来するという発想だ。

AとBの工場を追跡し、二群間で実際に生産性格差が認められた。経営管理手法のあり方が生産性を左右した。具体的には、指導の入らなかったB群と比べ専門家が派遣されたA群の工場は指導を受けた後に約一七％生産性が上昇した。この生産性上昇を金額換算すると、一工場あたり年間約三二・五万ドル（日本円で約三八〇〇万円）の利潤上昇に相当する。対象となる織物製造工場の規模から考えても、強烈な利潤上昇だ。

本論文の新規性は、「企業内経営管理手法の差が生産性の差となって現れる」という皆知りたい極めて重要な仮説に対し、無作為化比較対照実験という最も簡潔かつ大胆な方法での挑戦に尽きる。モダンな経営管理手法の導入が多額の生産性上昇効果を持つという発見は、組織の生産性あり方ひとつで企業の命運が変わることを意味する。本論文はインドの織物産業を対象とした一事例分析であるが、経営慣行が有する経済的本質を測定した現時点で最良の作品だ。

● 実験開始

研究の詳細に踏み込もう。専門家を派遣し、モダンな経営管理手法の導入を行うという介入実験と調査は二〇〇八年八月から九二年間、計一三〇万ドルを費やして行われた。二〇〇八年九月に四つの工場から始め、二〇〇九年四月に一〇工場が追加され、約二〇週かけて初期診断と介入が行われた。介入終了から一年をおいて二〇一一年八月から三カ月間、今度は合計四〇万ドルを費やしフォローアップ調査が行われた。モダンな経営管理手法の導入とは何なのか。

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だ。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に含めら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)