

企業競争力の諸条件についての経営学的一考察

浜 野 譲 治

A Study of the Conditions of the Competitiveness of Business-firms from the Viewpoint of Management

Jiyouji HAMANO

目 次

- I. 序 言
- II. 企業競争力の構造
- III. 経営における三つの過程とイノベーション
——企業の競争力との関連性
 - 1. 企業と事業と経営の相互関連性
 - 2. 経営における三つの過程
(循環過程, 回転過程, 発展過程) についての経営学的考察
 - 3. 経営の発展過程とイノベーションの関連性
- IV. 生産力と企業競争力の関連性
 - 1. 生産力と生産性
 - 2. 企業競争力の源泉としての生産力
- V. 企業競争力と経営組織
 - 1. 組織力と経営力
 - 2. 日本企業の高い競争力と日本の経営組織
 - 3. アメリカ企業の競争力低下の一つの原因としてのアメリカの経営組織
- VI. 企業競争力の原動力としての生産過程の経営
 - 1. 生産過程の経営と生産管理
 - 2. 日本企業とアメリカ企業の工場における生産管理の比較
- VII. 結 言

I. 序 言

現代社会に生きる人間にとって競争はさけることができない一つの試練であり、宿命であるといえる。他者よりも有利な地位を獲得するため、言いかえれば、競争に勝つためにわれわれは入学試験や入社試験、さらには会社に入ってから昇進試験といった試練を克服

していくことが、生存への条件となる。しかし、こうした人間どうしの競争の優劣というのは結局は個人の問題であり、その成否は個人の努力に大きく依存するといえる。つまり、競争に勝っても負けても社会にとっては大きな意味をもたないといえる。しかしこれが企業間の競争ということになると問題は大きく、深刻な意味あいをもってくる。特に企業の競争力ということになれば、その国の経済力の優劣や地域社会の活力、さらにはわれわれの生活状態にまで大きな影響力をもつことになるのである。敗戦国・日本が今日、世界で1, 2のGNPの規模をもつ経済国としての地位を保持しているのも、その背景には製造企業の高い競争力が大きな役割をはたしてきたし、又、現在も果たしているといえる。さて、戦後一貫して世界一の経済力を持ち、西側のリーダー国としての役割と地位を守り続けてきたアメリカの経済力が日本のそれと比べて相対的に低下したことは、われわれの知るところであるが、こうしたアメリカの経済力の低下をもたらしただ原因の一つとして、われわれは明らかにアメリカ企業の活力低下、いいかえれば競争力の低下をあげることができると思う¹⁾。毎年1月に、アメリカ大統領はその年のアメリカの経済政策や方針、ならびに外交政策を世界に示す年頭教書(the State of the Union)を発表する。「今年の年頭教書の最大の特徴は、レーガン大統領が『アメリカがその競争力を失いつつあると広く論じられている』として米国産業の国際競争力の回復に向けての戦略を打ち出したことである。米国産業の国際競争力の問題をこのように真正面にすえた年頭教書はおそらくこれが初めてであろう。」²⁾一般教書の実現に向けて、レーガン大統領は1987年の2月、ホワイト・ハウスのイースト・ルーム(the East Room of

the White House)において、100人の経営者を前にして次のように述べた³⁾。「われわれは2000年に向けて今から勤勉かつ能率的・合理的に働くよう努力しなければならない。このことは、アメリカが西側先進国グループの中で主導国としての地位を守り、その役割をはたし、世界経済の中心国となるためには不可欠の条件の1つといえる。」⁴⁾

彼は明らかに世界市場におけるアメリカ企業の競争力再生の重要性、特にアメリカ製品に対する信頼性の回復の必要性和重要性を強く主張したのである。近年、アメリカ大統領を中心としたアメリカの中心的な指導者層はアメリカ企業の競争力再生にとっては経営者、労働組合、研究者、技術者、教育者の協力が最も必要とされるという考えをもっているようである。以上のことから、企業の競争力の優劣は、一国の国力や国家の盛衰にまで影響を及ぼすものといえる。企業競争力を決める1つの重要な条件として、品質の良い製品を生産する力、すなわち経営力をあげることができる。日本企業の高い競争力を支えているのは高品質の製品を生みだすその経営力にあるといえる。企業競争力を生みだす力を考察することはアメリカ企業の競争力低下の原因を解明し、その再生へ向けての諸政策を考える上でも1つの手がかりを与えることになると思われる。そこでまず、企業競争力の構造から考察を始めることにする。

II. 企業競争力の構造

企業の競争力を考えるには、それを生みだす力、すなわち、経営力とは何かを考える必要がある。改めて説くまでもなく、企業は激しい市場での競争の中でそれ固有の事業を営んでいるのである。その事業経営は、生産力を中心に販売力、財務力の協力を得て運営され、展開され、発展していかねばならない。事業過程、すなわち購買過程、生産過程、販売過程、財務過程、労務過程を支え、飛躍させ、発展させるものが経営者主導の組織力であり、管理力である。そして、これらの諸力の結合を基盤として経営力が発揮され、それが競争を生みだす力となるのである。

さて、現代企業の競争行動はその経営戦略を中軸にして遂行され、展開されることになる。したがって、経営戦略は企業の全社の行動を規定するものでなければならないといえる。企業競争力の優劣は経営戦略、いいかえれば競争戦略の優劣に依存するところ大であると言っても過言ではあるまい。したがって「現代企

業は何らかの形で競争戦略を持っている⁵⁾」と言える。なぜならば、現代企業にとって企業間競争はさけて通ることができないからである。現代企業にとって経営戦略は同時に競争戦略としての側面をもつものといえる。したがって、日・米・欧・新興工業国の企業間競争、資源制約、貿易摩擦、内需の低迷、さらには技術革新、産業構造の変革、経営の国際化といった諸問題に直面している西側の企業にとって、いかにして安定した成長と発展さらには生存の道を歩むかは重要な経営課題であるといえる。このことから考えても、競争戦略を基軸とした競争力の維持・発展がいかに重要であるか理解できるであろう。

ハーバード大学のポーター教授は述べている。「競争戦略を構築するということは、事業の競争力を高め、展開し、より強化していくために、一つの大きなシナリオあるいは計画といったものを模索し、構築することであり、その目標を設定することであり、その目標を達成するためにいかなる諸手段・諸政策が必要となるかを模索するというプロセスである」⁶⁾と述べている。そして彼は競争戦略を構築するにあたって重要な要素として次の四つをあげている⁷⁾。第1は、企業、すなわち自社の強味と弱味の分析、第2は、企業が属する産業の機会と脅威の分析（経済的・技術的なもの）。第3は、社会の企業に対する期待の分析そして第4には、経営者の価値観や事業に対する考え方さらには経営理念といったものである。以上のように考えると、競争戦略はいわば流動的で不透明かつ不確実とされる企業外環境への的確なる適応戦略としての役割を担うものといえよう。さて、現代の企業は国内企業との競争のみならず、外国企業との競争にも直面しているのであるから、当然に国際競争力をも発揮できる力をもたねばならないといえる。そこで、われわれは先にみた企業の競争力を国際市場に関連させ、そこにおいて展開されることになる外国企業との競争においてその事業活動を自社に有利なように展開させることのできる経営力を企業の国際競争力と考えることにしたい。以上のことをふまえ、これから企業競争力の源泉となり、それを強化し、飛躍的に展開することのできる諸要因、諸条件とは一体、どのようなものかを経営学的視点から考察・解明していきたいと考える。

Ⅲ. 経営における三つの過程とイノベーション ——企業の競争力との関連性

1. 企業と事業と経営の相互関連性

少し考察がおくれた感じがするのであるが特にわれわれが重視する経営学の研究領域における三つの主要な概念である企業と事業の概念、そしてこれらと経営概念がいかなる関係をもつことになるのかについて考えてみることにしたい。この三つの概念の重要性を長年にわたって主張されているのが山本安次郎博士である。ここでは博士の示される上の三つの概念のエッセンスを示すことにしたい。

まず「企業」については次のように述べられている。「企業は投資のための資本組織として経営の主体、損益帰属の主体である。レーマン (Lehmann, M. R., 1886—) は、古くからいわゆる経営経済 (Betriebswirtschaft) を企業 (Unternehmung) と経営 (Betrieb) に分析し、企業は財務単位 (Finanzeinheit)、経営は生産単位 (Produktionseinheit) としたが、われわれはこれを企業と事業として主体客体に分析すべきことを主張するのである。企業は所有単位つまり資本結合 (Kapitalkombination)、投資組織 (Investitionsorganisation) ないし資本組織 (Kapitalorganisation) として主体性を示し、事業は生産単位として客体性を示すのである。一般に企業概念の問題においては経済学的に考え主体客体を分析しないで、企業形態論になると、資本結合による資本組織を問題とし、知らず識らずのうちに、企業ないし社会の主体的構造の解明になっているのは、論理上首尾一貫しない考え方というの外はない。われわれは、企業が本来的に主体概念であり、経営協働体系の主体的構造を示す概念であるから、企業形態論が企業の主体的構造の形態つまり資本結合の仕方を問題とするのであり、またすべきであると考えるのである。」⁸⁾

企業形態としては、合名会社、合資会社、株式会社、有限会社等が考えられるのであるが、われわれが考察の重心を置くのは巨大株式会社、特に大企業である。

次に「事業」であるが、山本博士は次のようにとらえられている、「事業は会社の対象とする個別産業であり、産業は業種別事業の総体である。それに例えば、某社の製鉄事業、日本の製鉄産業という言葉からも理解されよう。事業はどこまでも主体的個別的概念であり、産業は無主体的な集合概念である。このよう

にして、事業は産業と交渉し、更に一国経済の主要構造要素をなし、国際経済、世界経済に関連する。事業の消長は広く産業や経済の消長に連なる。」⁹⁾ といえる。

次に「経営」であるが、山本博士は次のようにとらえられるのである。「経営は先ず事業を経営する事業の主体 (行為の主体) である。資本を投下し、回収して事業を経営する主体的作用である。」¹⁰⁾ そしてまた「経営」は「この経営作用によって形成される事業と企業との主体的統一」¹¹⁾ として考えられるものである。さらに「経営」について次のように述べられる。少し長いが、これは経営学を研究するにあたり非常に重要かつまた核心的問題と思われるので、ここで博士の見解を示すことにしたいと思う。「事業、企業に対して経営は如何に考えるべきか。われわれは経営は事業主体であると規定したい。かくいえば、企業という経営主体と経営という事業主体とは如何なる関係にあるか。二つの主体を認めることは矛盾ではないかと批判されるかもしれない。そこで先ず、経営概念の多様性の分析から出発してこれに答えよう。…さて、どの国の言葉でも経営ぐらゐ多義の言葉は少ないのではあるまいか。経営学が難しいといわれる原因の一はここにある。経営を表現する言葉はドイツ語、フランス語、英語によって異なり、その意味も非常に異なる。このような事情の下に経営概念を確立することは容易ではなく、それがまた経営学を困難とする。アメリカでも、漸くこの点に注意し始めて来た。たとえば、マネジメント・セオリー・ジャングルを批判するクーンツの新しい試み (Koonts, H, (ed) Toward a Unified Theory of Management, 1964) をあげよう。思うに、経営という言葉はどの国でも日常用語としてさまざまに用いられる。…経営は何よりも先ず事業を経営する作用であり、能力である。『あの社長は経営がまずい』という場合がそれである。ところが、その経営作用には当然担当者がある。その担当者ないし能力者、つまり経営者がまた経営である。」¹²⁾ そして、「経営は一方では事業経営として事業運営の主体的過程を示すが、他方では企業経営としてその主義方針や性格を示す。経営は現実には事業経営と企業経営との統一である。そして私的営利主義的な企業経営の性格が強いのか、公的奉仕主義的な事業経営の性格が強いのかは、経営のたつ歴史的段階によって異なり、事業の規模や性格によって異なる。『企業の公器性』ということは企業経営の事業経営としての自覚を説くものに外ならな

い。」¹³⁾のである。

われわれが、製品を購入すると必ずそれを生産した企業名が記されている。そこで、そうした製品を企画・立案し、生産し、販売するという一連の活動が事業活動であると考えられる。そしてその活動を経営者、管理者を中軸にして指揮・統制していく過程が事業経営と考えられる。また、事業とは企業がゴーイング・コンサーンとして一定の利益を確保するための活動であるともとらえることができよう。以上、要するに企業の存続、さらに成長や発展の基盤となり、軸となるものが事業であると考えられる。企業の競争力の源泉となるものが、事業ということになるのである。このことをより深く考察するためには経営における三つの過程を考察する必要があると思われる。

2. 経営における三つの過程（循環過程、回転過程、発展過程）についての経営学的考察

われわれは、経営における三つの過程として循環過程、回転過程、発展過程を考えるのである。これらが企業の競争力に対してどのように関連してくるかを考察するのがここでの研究課題である。まず、循環過程から考察する。それは次のようにとらえられる。「経営過程は現実には過去の実績と未来の予想による事業計画——利益計画を中心とする——に基づいて経営政策の遂行に努力する主体過程であるが、それは不確定要素の予想によるだけに経営内外の諸不確定要素の影響によって計画の変更を余儀なくされる複雑な動的過程である。複雑なものの研究にはこれを単純なものに分析し、抽象化する必要がある。動的過程の研究には静的なものから出発する必要がある。経営の過程は現実には回転の過程であり発展の過程である。われわれはこれを解明するには最も単純にして静的、定常的な循環から出発せねばならない。ここに経営の循環過程を問題とする意味がある。この意味にて、循環は単純にして変化を含まない過程であるといえる。…構造は財産・資本の構成——それは貸借対照表に表現せられる——によって示されるから、循環も財産・資本構成から財産・資本構成への循環と考えられる。その意味で、循環は資本の循環であり、財産の変形転換に外ならない。財産の変形転換を通じての資本の循環である。そしてそれは経営成果——中心は利潤——の成立過程でもある。だから、循環論においては、…過程要素——購買、生産、販売、財務、労務——の意義と性質の解明が中心となるのである。何れにせよ、それはよ

り具体的な経営過程論への準備段階をなすといえよう。」¹⁴⁾たとえば、単一モデルの車、例としてヘンリー・フォードによるモデルTの大量生産・大量販売志向の経営戦略の基底にあるものは、この経営の循環過程と次に考察する回転過程であったといえる。また、経営の過程要素としてわれわれは、購買、生産、販売、財務、労務を考えるのであるが、この中で特に生産過程は企業の活力あるいは競争力の維持・発展にとって重要な位置を占めるものとする。これについては、別の個所でよりくわしく考察することになるであろう。

では次に経営の回転過程について考察することにする。経営の回転過程は、次のようにとらえられる。「循環過程が空間的、静態的であるに対し、回転過程は時間的、動態的である。」¹⁵⁾といえる。つまり、「資本の循環を、循環から循環への過程として時間的に動的に見るとき、回転が問題となるのである。…回転は時間の流れにおいて変動を問題とし、循環の性質ばかりでなく、循環から循環への量や速さを問題とし、更に成績を問題とするのである。この意味にて、これまでの循環過程の研究は回転過程の研究への準備段階であったといってよい。しかしそれは無用の段階ではなく、有用にして不可欠な段階である。動態へは直接に接近する道はない。静態を介し、静態を積み重ね、徐々に条件をとり入れ、時間を考慮して行く外はない。」¹⁶⁾また、経営の回転過程というのは、生産された製品が販売されて利潤が生みだされる過程としてとらえられる。また、投下された資本が回収される過程でもある。大企業であれば生産規模・生産設備も大きくなり、したがって固定設備＝固定資本も巨大なものとなり、製品が販売され、利潤が獲得されたとしても「耐用期間に応じてその何分の一ないし何十分の一、いわゆる減価償却に当る部分しか回転せず、多くの部分が未回収のまま残留するのを常とする。その回転期間は長く、回転速度は遅い。」¹⁷⁾

したがって、合理的・能率的な販売政策、特にマーケティング政策が重要となるのである。これによって、回転速度が早くなり、投下資本の回収がより早く、かつまたスムーズに遂行されることが可能となり、販売力の強化、いいかえれば販売促進につながり、これを中核として財務力の強化さらには経営の発展へとつながることになるのである。

以上のような考察から、「経営において回転速度を早め、回転期間を短くすることが如何に有利であるか

が理解されるであろう。思うに、回転速度が早くなり、回転比率が高くなることは、一方では一定の取引量に対する所要資金すなわち経営資本ないし運転資本および時間費用たる固定費の減少を意味し、他方では一定資金での生産量や販売量の増加、従って収益の増加を意味することとなる。この故に、一切の経営問題はこの回転速度を早め、回転比率を高めることに向けられざるを得ない。」¹⁸⁾のである。

次に回転比率あるいは回転率と販売過程との関連性について考察を試みることにする。

「経営学的にいえば、…経営過程は、販売（の計画）に始まり、販売（の実施）に終り、販売から販売への過程である。投下資本の回収はすべて販売を通して行なわれると考えられるから、回転はすべて販売を基礎に測定され、計算されることになるのである。もちろん、その販売は販売価格でよいか、販売原価でなければならぬかは問題である。理論的には原価でなければならぬが、原価を求めることが容易でない場合には販売高がそのまま用いられるのである。」¹⁹⁾ われわれは、回転率を測定する主要なものとして、(1)総資本回転率 (2)経営資本回転率、(3)自己資本回転率、(4)固定資産回転率、(5)商品回転率を考えるのである。また、これと同等に重要なものとして原材料の回転率を考える必要がある。

その「計算方法は年間原材料消費高ないし製造高を平均原材料残高で割ればよい。ただし、生産高と販売高とに大差のない業種においては、年販売高を使用することもできる。原材料回転率は経営の『生産力』ないし『生産性』を示すものである。それは原材料が製品になる速さを示し、従って生産期間を示す。それは個々の原材料についても全体についても計算することができる。経営力が生産力と販売力とからなるとすれば、生産力を意味する回転率が経営診断の指標として如何に重要かも理解されるであろう。」²⁰⁾

以上のような考察を通して、企業の競争力を生みだし、それを飛躍的にかつまた加速度的に発展させるものは、生産力であり、同時に販売力であることが理解できるのである。そして、この2つの力が中軸となって財務力が必然的に生れるものである。企業の競争力はしたがって、生産力、販売力、財務力という経営力を支える三つの力の結合から生みだされるものといえる。しかし、われわれは企業の中における人間の創造性やバイタリティーといったものも、企業の競争力を生みだし、それを長期的に維持する上でも重要かつ不

可欠のものとして考えたいのである。そこで次にはこの問題を、特に経営の発展過程とイノベーションという視点から考察したいと考える。

まず、経営の発展過程を考察し、項を改めてこれとイノベーションの関連性を解明することにする。では、経営の発展過程はどのようにとらえられるか。「われわれはこれまで経営過程を問題とし、これを循環過程と回転過程とに分析しながら考察した。循環過程は一定の経営構造を前提とする経営過程の単純な繰り返しであった。それは要するに経営の規模を一定とし、その規模の下における一定の操業の反覆を問題とし、その性質や意味を明らかにすることであった。」²¹⁾

「われわれは今や回転過程の考察から必然的に発展過程の考察へ進まねばならない。回転過程の発展分析を試みねばならない。思うに経営過程は具体的には発展過程として把握せねばならない。われわれが経営過程の中心を回転過程において見ようとしたもの、実は回転過程が発展過程を含むもの、いな発展過程そのものに外ならないからである。もちろん発展は一般に展開であり動向であって、必ずしも進歩や成長への傾向のみを意味するものではない。それはまた衰退や縮小への傾向をも意味しうる訳である。マルクスのいう拡大再生産はもちろん縮小再生産も発展と見て差支えない。誰でもいうように、経営は真空の中で行なわれるものではなく、生きた経済の中で経済変動の影響を受けながら行なわれる。…経営過程は経済変動に対して経営変動の過程といってもよい。経営は経営主体が危険と不確実性を含み変動常なき市場という経営環境に制約されつつ適応し、しかも経営環境を変革して行く動的過程、シュンペーター的にいえば、創造的破壊の過程に外ならないからである。だから、上に示した回転率も或る意味では発展率ないし成長率であり、それは操業の変化と共に規模の変化をも含むものである。そこで、回転ないし回転率の変化が何を意味するか、単なる操業の変化に基づくものであるか、規模の変化によるか、それとも両方によるか、またその変化は成長の方向か衰退の方向か、それほどの程度であるか、が問題とならざるを得ない。要するに、経営の回転過程は発展過程として分析されなければならない」²²⁾のである。

さて、「一般に、経営の発展や成長の現象において、最も目につき易く、かつ最も掴み易いのは量的現象であるから、普通には成長とは量の増加と考えられるの

も無理はない。しかし、量の増加も単なる操業の増加による場合と規模の増加による場合とがある。発展の中心問題はむしろ後者である。経営の発展ないし成長とは、経営規模の発展ないし成長であり、経営構造の構造変動であり、経営軌道の革新であり、経営過程の拡充である。それは経営過程の量的拡大であると共に質的充実を意味している。」²³⁾といえる。

では、この経営の発展とイノベーションさらに企業の競争力とはいかなる関連性をもつことになるのか。次にこの問題を考察することにする。

3. 経営の発展過程とイノベーションの関連性

われわれが経営の発展を問題とすると、経営発展に関する理論や考え方というものはある程度まで進められていることを認識するのである。たとえば、「マルクスの拡大再生産論やシュンペーター (Schumpeter, J., 1883—1950) の経済発展の理論などはその先駆者であり、ドラッカーの経営学は、シュンペーターに立脚する経営発展論そのものであると見ることもできよう。」²⁴⁾そして、「ドラッカーについては種々の批評も行われているが、これを経営発展理論として見るとき、たとえそれが十分ではなく試論にすぎないにしても、そのとき初めてその真価も認識せられるというべきであろう。

また、伝統的な経営管理論や組織論も経営発展の条件を論ずるという意味では経営発展論の一部をなすとも見るべきであろう。われわれは一方ではマルクスやシュンペーターによって拓かれた経済発展理論やいわゆる企業理論と、他方では最近急速な展開を見せるに至った新しい組織理論や行動科学 (behavioral science) とを統一することによって経営学的な発展理論の確立に努力せねばならない」²⁵⁾と思うのである。では、経営発展の言動力あるいは推進力となるものは何かと言えば、それは「革新」(イノベーション=innovation)ということになるのである。そして、われわれはこの革新理論をシュンペーターに求めるのである。「彼の新結合すなわち、イノベーションは次の五つの場合を含んでいる。(1)新しい、すなわち消費者の間にはまだ十分に知られていない財貨または新しい品質の財貨の製造。(2)新しい、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これはあえて科学的に新しい発見に基づくを要せず、また商品の商業的取扱における新方法をも含むものである。(3)新販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門にこれまでまだ

紹介されていなかった市場の開拓、ただしこの市場が既存のものかどうかは問題ではない。(4)原料或いは半製品の新しい獲得資源の占拠、この場合においてもこの獲得資源がすでに存在していたかどうか——その理由は単なる閑却かまたはその獲得が不可能と認められたかによるのであろう——或いはそれが初めて創り出さねばならないかどうかはまた敢えて問うところではない。

(5)新組織の達成、すなわち独占的地位例えばトラスト化による)の形成またはある独占の破壊の如きがこれである。」²⁶⁾そしてこの「イノベーションがどの過程から始まるか、生産過程からか販売過程からか購買過程からか、その他からかはともかく、それが経営過程の革新となり経営構造の革新となり、製品の革新となることは明らかである。経営の経営環境への消極的な適応ではなく、経営環境そのものの積極的改変を意味する。経営とは創造的破壊であり、破壊的創造である。経営はイノベーションの過程であり、イノベーションによる事業の発展に外ならない」²⁷⁾のである。

さて、以上のように考えてみると経営の発展はイノベーションを中軸にして行なわれるということが理解できる。そしてこのイノベーションの遂行によって同業他者との競争、並びに外国企業との競争において、自社に有利となるような活動を展開できる、言いかえれば競合企業よりも一歩先を行くような行動をとることが可能となるのである。すなわち競争力が生みだされることになるといえる。

したがって、企業の競争力の維持とその展開にとって必要な条件あるいは要素として、先にわれわれが考えた生産力、販売力、財務力と並んで重要なものとして、われわれはイノベーションをあげることができるのである。そこで、次に問題となるのはこのイノベーションの担い手となるのは何かということになるのであるが、われわれは企業で働く全ての従業員＝人間の創造性とバイタリティーが中心的役割をはたす、あるいはイノベーションのためのエネルギーになると思うのである。中でも特にイノベーションの直接的な担い手となり、推進役となるのは経営者ということになるのである。したがって経営者の役割に負うところ大であるといえよう。

優れた経営者の存在と彼の企業家的行動が、企業競争力の源泉になるともいえよう。

そこで、「経営者が真に優れた経営者たるには、不確定な未来に対する適切な最高経営意志の決定者 (de-

cision-maker)であり、新方向への指示者(director)であり、協働する集団や組織の統率者(leader)であり、また精神的統合の中心者でなければならない」²⁸⁾のである。

さて、アメリカ自動車産業の経営史をふり返れば、20世紀の初頭、一般国民にとってはほとんど手のとどかなかった、言いかえれば金持ち階級しか購入できなかった自動車を自動組み立てライン(assembly line)＝生産過程の革新によって、より早く、より合理的・能率的に、しかもより安く自動車(モデルT)の生産ができることを可能にし、国民のだれもが購入できる製品へと転換させることに成功したヘンリー・フォードはまさにイノベーションをドラスチックにかつまたドラマチックに遂行したイノベーター＝革新者であるといえる。言いかえれば、自動車の生産過程を変革することによって、一つの大衆化社会を構築するのに大きな役割をはたしたといえよう。フォードのような革新者の登場によって、フォード社はその生産力を飛躍的に向上・発展させることができ、その延長として競争力を生みだし、アメリカを代表する大企業への道を力強くふみだしたのである。このように考えてみると、生産力と競争力はひとつの関連性をもっていることが理解できる。そこで、次にはこの問題を考察することにする。

IV. 生産力と企業競争力の関連性

1. 生産力と生産性

企業の競争力はいかなる諸要因が作用して生みだされるのかを経営学的に解明することが重要と思われる。われわれはここで競争力の源泉として生産性と生産力を考えるのである。「生産性と生産力は一応区別されるべきであり、生産力は英語 productive force (ドイツ語 Produktivkraft) の訳であり『生産諸要素が持つ生産の力』を意味し、生産性は『その生産力が発揮されて生み出されたものの価値または量の相対的大きさ』のことでありと理解されている。すなわち生産力は原因であり、生産性は生産力の結果を計数的に測定するための概念であるということが出来る。生産性は元来、技術的、静態的概念であり、通常、投入に対する産出の比(生産性＝ $\frac{\text{産出}}{\text{投入}}$)として単に生産力の結果を計数的に示すにすぎないものであったが、やがてそれが、生産力の発展を追求する目的指向のダイナミックな性格をもつと同時に、その生産力の主体である人間活動を中心として考えるようになった。フラン

スの思想家アンドレ・ジローは、productivity という用語自体に新しい意味を与えて、次のように述べている。『生産性(productivity)とは、生産(production)と活動力(activity)の結合だとも考えられるが、むしろ生産と人間(humanity)の結合だと考えるべきである』(『文明と生産性』1954)。このような見方は、必然的に、生産性の内容となる労働への理解を変え、また生産性向上の担い手としての人間の精神的あり方まで追求するようになる。そして、ジローは『生産性とは一個の生産システムであり、そのシステムのなかでは、労働者は生産要素としてだけでなく、人間の立場が保障されるという意味で特殊な地位を占める』と述べている。²⁹⁾ また、アダム・スミスは古典的名著とされる『国富論』において、分業が生産力の源泉になるという考え方を示した。彼は言う。「分業による生産力の増進は三つの事情にもとづくものである。…分業の結果、同じ人数のものがつくり出すことのできる仕事の量が、…大きく増加するのは、三つの異なる事情にもとづいている。第一は、個々の職人すべての技能の増進、第二は、ある種の仕事から他の仕事へと移る場合にふつう失われる時間の節約、そして最後に、労働を促進し、短縮し、しかも一人で多くの人の仕事がやれるようなさまざまな機械の発明、にもとづくのである。第一に、職人の技能の改善により、かれが果たすことのできる仕事の量は必然的に増大する。そして分業により、あらゆる人の仕事は単純な作業に還元され、またこの作業がその人の生涯のただひとつの仕事になってしまうので、必然的に職人の技能は大いに増進する。…第二に、ある種の仕事から別な仕事へと移る場合にふつう時間の無駄が生ずるが、この時間を節約することから生じる利益は、われわれが一見想像するところよりもずっと大きい。…第三に、そして最後に、適切な機械設備を用いるとどんなに労働が容易となり、また短縮されるかは、だれにでもよくわかることであつて、なにも例をあげるまでもない。そこで私は、労働をこれほど容易にし短縮させるすべてのこうした機械類の発明が、じつは分業の結果生じているように思われるということを、ここで述べておくだけにしよう。」³⁰⁾

そしてこの分業の考え方を自動車の生産過程に応用したのが先にみたヘンリー・フォードといえる。つまり、生産過程におけるイノベーションに着手し、一定時間内により多くの車を生産できることを可能にしたのである。言いかえれば、生産性の向上に成功したと

いえる。したがって、生産性というのは、設備・機械・労働力を有効に組合わせ、一定期間内にどれだけの製品を生産できるかを示す一つの指標と見ることができよう。

2. 企業競争力の源泉としての生産力

以上のように考えてくると、生産性の高い企業は生産力の高い企業、生産性の低い企業は、生産力が弱い企業であるという理論が成り立つように思われる。たとえば、近年アメリカ企業の生産力が低下したと言われるが、それは生産性が低下したことによるところ大であると言えよう。同じ規模の日本の工場とアメリカの工場を比較してみても、日本の工場は、一定時間内に良質の車を50台生産できるのに、アメリカのそれは30台でしかも欠陥車が存在するような場合には、明らかにアメリカ企業の生産性が相対的に低いことを示しているといえよう。企業にとって生産性の向上は、経営において中心的位置を占める領域であるといえる。生産性の問題を考えることは、より低コストで良質の製品を合理的・能率的に生産する手段・政策を模索することであり、これが企業の生産力を左右することになり、究極的に企業の競争力に結びつくと考えられる。われわれは、生産力が競争力の源泉であるという考えをもつのであるが、その根拠を次のようにとらえるのである。「事業経営過程は典型的には購買、生産、販売、財務、労務の五過程からなるが、このことから考えても経営力の中心が生産力であり、その生産力を規定するものが技術特に生産技術、機械技術であることも特に説明を要しない。そしてこの技術の革新が、もちろん革新の程度と性質にもよるが、ともかく生産力を増強し飛躍させ、直接間接に経営力に影響しこれを飛躍的に強化させ」³¹⁾るのである。1980年以来、日本の工場において産業用ロボットが大きな役割をはたしているが、これは企業の生産性向上および生産力向上を志向しているものといえる。

V. 企業競争力と経営組織力

1. 組織力と経営力

現代はしばしば組織社会と言われる。特に企業が円滑にすみやかに、流動的な企業環境に適應するためには、組織の構築とそれを軸とした事業活動は企業競争力の成否を決めるともいえよう。企業がその経営諸資源を有効に活用してその競争戦略を展開する上でも、組織のはたす役割は大きいといえる。

さて、経営力の構造要素としてモノとカネが考えられる。これをテコとして、生産力、販売力、財務力が生みだされる。しかし、「そのモノにせよ、カネにせよ、文字通り自己運動するものではあり得ない。すべて情報に基づいてヒトが働き、ヒトが動かすのである。動かすヒトを考えると、動きは働きとなる。ヒトすなわち人偏が大切である。経営力の構造要素としてあげた生産力、販売力、財務力にせよ、これらすべては人力なくては死物で生きた経営力とはならないであろう。ところで、その人力の担い手たるヒトは、個々のヒトであるとともに組織に属し、組織人として働くほかはないのである。ヒトの人力は結局組織力とならざるを得ない。経営組織が管理組織と作業組織とに分かれるとすれば、管理力も作業力も組織力と見てよいであろう。ところで、管理組織のトップに立つ最高管理者すなわち経営者は、経営組織の代表者であり、組織力を代表し、表現するといってもよいであろう。かくて、組織力が経営力の中心点に立ち、組織力に総合されるといってもよいであろう。」³²⁾以上のように考えてくると、企業競争力の源泉となり原動力となるものは、組織力であるといえよう。そして重要なことは、組織の中で働く人間間の関係が組織力を左右することになるといえる。組織にひとつのエネルギー、あるいは活力といったものをあたえるものが、人間の創造性とバイタリティーであるともいえる。これによって、組織力が生まれ、究極的に企業競争力の原動力になるものと考えられる。

2. 日本企業の高い競争力と日本的経営組織

企業の活動は組織によって展開されると言っても過言ではない。日本が高品質の製品を生産し、それを世界の市場で売りさばくことができる、つまり日本企業の競争力の強さは日本的経営組織から生まれると言ってもよいであろう。では、この日本に固有な組織とはどのような組織か。われわれは、2つの組織観を考えるのである。その1つは、新しい組織観であり、もう1つは古い組織観である。日本の経営組織は、新しい組織観としての特性を強くもっているといえる。それによれば、「組織はこれを構成する個人の行動のパターンないし行為体系と見られ、組織の問題とはこの組織における個人行動と組織行動との関係を理論的に把握するところにあるとする。そこでは、人間は単なる経済人ではなく、具体的な社会人であり、合理的であるばかりでなく、非合理的な動機に動かされる。個

人は組織の提供するインデュースメントと自己の提供するコントリビューションとのバランスによって組織へ参加するか否かを決定すると見る。」³³⁾ 以上のような考え方である。

さて資本主義社会においては、労働者＝人間は労働力を資本家＝経営者に提供することによって生活費＝賃金を得る。そこでは組織の中の人間としての行動＝組織人格をもつことが期待される。しかし、人間は感情をもつ存在である。いいかえれば、個人としての人格や考え＝個人人格とよばれるものをもつ。組織の中では、この個人人格が背後に押しやられるというのが一般的といえる。つまり、経営者主導による管理・統制が支配的となり、人間性が軽視されることになる。こうした組織における矛盾を解消あるいは修正するものとして考えられるのが日本的経営組織、いいかえれば分権的経営組織と呼ばれるものである。それは、「集権組織、上からの組織 (top-down organization) に対して下からの組織 (bottom-up organization) を意味している。それは大規模な近代的経営組織の産みだす over-specialization や over-departmentalization を克服し、トップ・マネジメントに本来の機能を営ませ、これを強化するばかりでなく、従業員にも自発的に最善を尽くさせるものである。」³⁴⁾ そして、この組織が目ざすものは、「経営の民主化によって自由と自発性を刺激してモラルを高め、かくて集権組織や上からの組織に伴なう edict management や management by drives を排して、management by objectives and self-control を実現せんとするところにある」³⁵⁾ のである。単一民族社会である日本だからこそ、こうした人間性重視の組織が機能するともいえよう。そして、こうした組織の構築によって人間の主体性と創造性が生みだされ、さらに従業員同士がおたがいに協力していこうという精神態度が生れることになり、高い競争力の源泉になっているものと考えられる。日本企業の高い品質を支える QC サークルもこうした日本的経営組織が大きな役割をはたしているといえよう。

3. アメリカ企業の競争力低下の一つの原因としてのアメリカ的経営組織

アメリカ的経営組織の特徴は、日本と対照的に古い組織観であるといえる。それは、「組織を管理の『道具』と見、組織の問題は machine model に立ち、管理手段としての組織を組織することであるとする。そこでは、人間は本来働くことを嫌い、監督がゆるければ

怠りがちで、ただ経済的動機によって合理主義的に動く」と仮定される。要するに、古い組織観は人間性の不信に基礎をおいている。」³⁶⁾ また、この組織観においては、「経営者という地位に固有の経営権という絶対的権威——それは所有権である——が前提せられ、組織はこの権威の下部への委譲として成立つ『権威の階層』ないし『命令系統』と考えられる」³⁷⁾ のである。

要するに、この組織では「組織の全体性、統一性が絶対視され、個人は無視され」³⁸⁾ ることになるのである。こうしたアメリカ的経営組織はアメリカ的経営風土とも深く結びついていると思われる。多民族社会、いいかえれば多様な価値観をもつ人間集団の結合国家・アメリカにおいては、上からの厳格なる指揮・命令系統こそ、経営秩序の維持のためには不可欠と考えられるからである。又、アメリカの人口は世界で1、2の規模をもつ。ということは、購買市場も巨大であることを意味する。したがって、生産規模も巨大化を必要とし、そのためには巨額な資本を必要とする。経営者にとって資本を提供する株主には頭が上がらない。経営成果が悪いと自分の職とトップとしての地位を他の経営者に譲らざるをえなくなる。こうした不幸な事態の発生をさけるために、安定した利益と株主への安定した配当を経営の中心問題としてとらえる傾向が強い。したがって、そのために経営権が発揮できるいわゆるアメリカ的組織＝機械的組織＝人間性を軽視した組織への傾斜を強めるということになる。ここから、企業組織の中の多くの人間の主体性と創造性が喪失することとなり、たとえばアメリカの工場で生産された自動車の中からコーラのビンがでてくるといような事態を生むことにつながる。これは明らかに組織力の低下であり、いいかえれば経営力の低下であり、競争力の低下へとつながるものといえよう。

VI. 企業競争力の原動力としての生産過程の経営

1. 生産過程の経営と生産管理

さて、企業競争にとって重要な条件の1つとして、品質の良い製品を生産する経営力をあげることができる。生産過程の経営、いいかえれば生産の現場＝工場の生産管理の優劣こそ品質の優劣を決めるとも言えよう。山本安次郎博士は生産過程を次のようにとらえられる。「生産過程は、生産要素の結合による製品の生産過程であり、購買されたものが生産的に消費され生産物に転化する過程、Aufwand (Kosten)—Ertrag の過程に外ならない。かかる生産過程の経過する『場』が

工場や作業所ないし事業場である。工場とは単に建物や機械装置の集合としての設備や施設というような対象物に尽きるものではない。むしろ、それ自身1つの組織であり、生産過程を営む経営であり、少くとも部分経営である。生産過程をここにおいて、具体的に考えれば、上述のように生産過程は労働が労働用具をもって労働対象に働きかけて使用価値を作る技術過程(technical process)や価値を作る経済過程(economic process)以上のものであることも理解されよう。生産過程は人間組織(human organization)が人間関係(human relations)を通して共通目的の実現のために協働する社会過程(social process)であり、またそれは経営者が支配関係を通して従業員を指導し、衝突を調整する統御過程でもあり、極めて複雑な過程である。このようにして、生産過程は今日特に技術革新の舞台としていよいよ重視せられ、経営努力の集中点をなしている。それは経営における生産の基礎的重要性に対応するものである。³⁹⁾そこで、生産現場において、いかに良好な人間関係を維持するかは、生産力を決める重要なファクターとなり、品質の優劣もこうした職場の人間関係に依存するところ大であるといえよう。

2. 日本企業とアメリカ企業の工場における生産管理の比較

われわれは、企業競争力の原点は生産力にあり、それは生産過程の経営＝工場経営にあるという考え方をするのである。本論文の序言で触れたようにアメリカ製品の品質の低下は、アメリカ的生産組織＝機械的組織＝人間性や人間関係を重視せず、合理性や能率性を重視する組織に帰因し、これにより従来、労働者の仕事への意欲や情熱が低下するという考え方が支配的であった。しかしこれに1つの反論を投げかけたのが、米ミシガン大学の教授であるロバート・E・コール氏である。彼は、デトロイトと横浜の500人の男性労働者を対象とした調査結果から次のような仮説を提示した。彼は言う。(日米の労働者を比べてみて、)「仕事への献身度や意欲が同じとすれば、米国の多くの業種の製品の品質が明らかに日本よりも劣ることをどう説明したらよいのだろうか。その答えは非常に簡単である。製品の品質は、何よりも経営者が何が重要だと考えるかにかかっており、日本の経営者はこの数年、米国の経営者よりも、品質に高い優先度を与えてきたということである。日本の経営者はマーケティング戦略も同じような意味で重視したのである。しかし、これ

らは本質的に労働力の質とは無関係である。日本の経営者は、QCサークルのような労働者の小グループの努力によって、品質を向上させる方向に労働者を引っ張っていったのである。米国の経営者は、最近まで、雇用者を製品の品質向上に努力させようとはしなかった。」⁴⁰⁾

コール氏の見解を一言で要約するとすれば、日米の企業競争力の優劣は、特に日米の経営者の経営政策の差に帰因するところ大であるといえよう。われわれは、経営者の役割と同等いやそれ以上に高品質の維持のために大きな役割をはたすのが、現実製品が生産される場で働く人間の関係にあると思うのである。したがって、アメリカ企業の競争力再生のためには、アメリカ的組織を革新するような何らかの諸政策が求められるといえる。すでに現実問題としてこうした組織変革への積極的動きが見られるのである。日本の生産組織においては、経営者と労働者の間に一方的な「情報の流れ」ではなく、相互間に十分なる「情報の共有」があるといえる。ここから、QCサークルといった運動も根強く機能するといえる。アメリカ企業には「情報の共有」が十分に存在していなかったといえる。コール教授は言う。「アメリカの組織は従来、人間を生産手段の一要素としてとらえてきた。…つまり、計画システムにおいて、工場に人間や機械をどう配置するかを考える前に、組織の業績をいかに最大化するかを最優先する。」⁴¹⁾そこで、GM(General Motors)社のサターン計画(the Saturn project)と呼ばれるものは、こうしたアメリカ的組織を変革するための1つの実験といえる。この計画が、従来と異なる点はコール氏によれば大要、次のようにとらえられよう。それは、「技術システムの計画(technical system planning)と非技術システム(non-technical system planning)の計画とを同時に行なおうとした点にある。」⁴²⁾つまり、自動車の設計・デザインをする技術者、生産システムを設計する経営者・管理者そして現場の労働者の三者間に伝統的に存在していた1つの厚いカベといったものを払いのけ、情報の共有を柱とした安定した労使関係を基軸として世界で最良の品質をもつ小型車を生産しようとするものである。GMのサターン計画の底流に流れるものは、人間の主体性や創造性、良好な人間関係を重視した生産システムの構築にあるといえよう。1980年以降、日本企業の対米進出は増加の一途をたどっているが、アメリカ企業が日本の生産システムから学ぶべき点も数多くあるといえよう。

Ⅶ. 結 言

以上、われわれは経営学的視点から、企業競争力の諸条件といったものを考察してきた。現在、西側企業はいくつかの共通した問題に直面しているといえる。たとえば、成熟化社会の定着、急速に進む技術革新、特に生産現場における産業用ロボットの普及と浸透、産業構造の変革、日本経済の国際化と円高傾向の定着との関連で急速化する海外直接投資、さらには高齢化社会への移行、新興工業国の台頭といった問題である。こうした状況下で、企業は生存と競争力の維持に向けてたゆまぬ努力を行なわねばならない。そのためには、少なくとも3つの条件が必要といえる⁴³⁾。1つは、高品質の製品の生産と販売、2つは勤勉な労働、最後に経営者が企業家精神を発揮してイノベーションを積極的に展開するということである。良質の製品は世界のどこの市場でも売れるというのは、基本原則といえる。かつて、Made in U.S.A., Made in West Germany と書かれた製品は優秀な品質をもつ製品の代名詞とも言われたが、現在では一部の製品を除いて、Made in Japan と書かれた製品が世界市場を征服しているともいえる。勤勉な従業員の多い企業が最終的に、勝利を獲得することになるといえよう。

(注)

- 1) アメリカ企業の活力低下、競争力低下については、次の2つの論文が参考になる。① Hayes, R. and Abernathy, W., *Managing Our Way to Economic Decline*, *Haward Business Review*, July-August 1980. ② Scott, B., *National Strategy for Stronger U.S. Competitiveness*, *Haward Business Review*, March-April 1984.
- 2) 平井規之「国際競争戦略は実現するか」、『エコノミスト』(毎日新聞社), 1987年2月17日, p. 25.
- 3) 『The Japan Times』, 1987年2月19日号, p. 1.
- 4) 同上新聞, p. 1.
- 5) Michael, E. Porter, 『Competitive Strategy—Techniques for Analyzing Industries and Competitors』, Free Press, 1980, Preface of xiii.
- 6) Porter, 『Competitive Strategy』, xvi.
- 7) Porter, 『Competitive Strategy』, xviii.
- 8) 山本安次郎『増補経営学要論』, ミネルヴァ書房, 昭和39年, pp. 65~66.
- 9) 同上の文献. pp. 56~57.
- 10) 山本安次郎「経営の本格化と経営存在の問題」, 『現代企業の所有と支配』, 千倉書房, p. 208.
- 11) 同上書, p. 208.
- 12) 山本安次郎『増補経営学要論』, pp. 74~75.
- 13) 同上書, p. 77.
- 14) 同上書, pp. 131~132.
- 15) 同上書, p. 151.
- 16) 同上書, p. 152.
- 17) 同上書, p. 153.
- 18) 同上書, pp. 154~155.
- 19) 同上書, p. 156.
- 20) 同上書, p. 163.
- 21) 同上書, p. 172.
- 22) 同上書, pp. 173~174.
- 23) 同上書, pp. 175~176.
- 24) 同上書, p. 179.
- 25) 同上書, p. 179.
- 26) 同上書, pp. 181~182.
- 27) 同上書, pp. 181~183.
- 28) 同上書, p. 190.
- 29) 野田信夫監修, 『生産性事典』, 日本生産性本部編, 昭和50年, p. 29.
- 30) アダム・スミス著『国富論』(I)大河内一男監訳, 中央公論社, 昭和53年, pp. 15~18.
- 31) 山本安次郎「経営発展論序説(1)」, 『経営論集』(亜細亜大学), 第20巻第1号(1984年9月), p. 13.
- 32) 山本安次郎「経営活力の意義と経営学における問題性」, 森本三男編著, 『日本企業の経営活力』, 中央経済社, 昭和59年, p. 7.
- 33) 山本安次郎『増補経営学要論』p. 227.
- 34) 同上書, p. 251.
- 35) 同上書, pp. 251~252.
- 36) 同上書, p. 227.
- 37) 同上書, p. 227.
- 38) 同上書, p. 228.
- 39) 同上書, pp. 138~139.
- 40) ロバート・E・コール, 「米労働者の質は日本に劣るか」, 『日本経済新聞』1980年6月2日号.
- 41) Cole, E. Robert., *Target information for competitive performance*, 『Harvard Business Review』, May-June 1985, pp. 108~109.
- 42) Cole, *Target information for competitive performance*.

nce.

43) HAJIME KARATSU, *Healthy Economies Are*

Founded on Sound Manufacturing Bases, 『The Japan Times』, 1987年1月22日号. p. 17.

Summary

For modern business-firms it is urgently required to acquire a good position in the stiff competition among firms. Every firm has a competitive strategy to compete successfully, whether explicit or implicit. Productive power or productivity is a engine to produce and strengthen competitive power. Because it leads to produce a high quality product. At the same time sales-power, financial-power and creativity and cooperative mind of the people in the business-organization are urgently needed. To produce the powers mentional above, managers play very important role.

Whether a business-firm has a competitive-power or not depends too much on the leadership and entrepreneur-ship of managers.

Good products sell well in the world market.

What manufactures them is not a machine or industrial robots but human creativity, vitality and hard work.