

Title	東アジア中小企業の経営体としての発展段階：情報共有を尺度として
Sub Title	Development stage of East Asian SMEs as business entities based on the degree of information sharing
Author	黒瀬, 直宏(Kurose, Naohiro)
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	2009
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.101, No.4 (2009. 1) ,p.787(197)- 807(217)
JaLC DOI	10.14991/001.20090101-0197
Abstract	<p>東アジアでは市場経済化・工業化の歴史の若い国ほど、中小企業の誕生と成長が活発で日本と対照的である。だが、その経営体としての発展段階は、国民経済の発展段階を反映して粗放的または統制的労働管理の段階にとどまり、日本の情報共有的労働管理の段階には達していない。市場経済化・工業化の歴史の若い国でも、中小企業は人材不足という問題に直面しているが、そのような制約を受けつつも労働管理の高度化を達成することが必要である。</p> <p>Although East Asia has a short history of introducing market economy and industrialization, it indicates an active origin and growth of small and medium enterprises, in contrast with Japan. However, the business entity reflects the development stage of a nation's economy. Many countries remain at a stage wherein labor management is either reckless or overregulated and deficient in reaching Japan's information-sharing labor management stage. Even in countries with a short history of developing a market economy and industrialization, although small and medium enterprises suffer constraints such as human resource shortages, it is necessary for them to upgrade their labor management.</p>
Notes	特集：日本中小企業(工業)研究の到達点：下請制, 社会的分業構造, 産業集積, 東アジア化 IV 東アジア化
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20090101-0197

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

東アジア中小企業の経営体としての発展段階—情報共有を尺度として—

Development Stage of East Asian SMEs as Business Entities Based on the Degree of Information Sharing—

黒瀬 直宏(Naohiro Kurose)

東アジアでは市場経済化・工業化の歴史の若い国ほど、中小企業の誕生と成長が活発で日本と対照的である。だが、その経営体としての発展段階は、国民経済の発展段階を反映して粗放的または統制的労働管理の段階にとどまり、日本の情報共有的労働管理の段階には達していない。市場経済化・工業化の歴史の若い国でも、中小企業は人材不足という問題に直面しているが、そのような制約を受けつつも労働管理の高度化を達成することが必要である。

Abstract

Although East Asia has a short history of introducing market economy and industrialization, it indicates an active origin and growth of small and medium enterprises, in contrast with Japan. However, the business entity reflects the development stage of a nation's economy. Many countries remain at a stage wherein labor management is either reckless or overregulated and deficient in reaching Japan's information-sharing labor management stage. Even in countries with a short history of developing a market economy and industrialization, although small and medium enterprises suffer constraints such as human resource shortages, it is necessary for them to upgrade their labor management.

東アジア中小企業の経営体としての発展段階

——情報共有を尺度として——

黒瀬直宏

要 旨

東アジアでは市場経済化・工業化の歴史の若い国ほど、中小企業の誕生と成長が活発で日本と対照的である。だが、その経営体としての発展段階は、国民経済の発展段階を反映して粗放的または統制的労働管理の段階にとどまり、日本の情報共有的労働管理の段階には達していない。市場経済化・工業化の歴史の若い国でも、中小企業は人材不足という問題に直面しているが、そのような制約を受けつつも労働管理の高度化を達成することが必要である。

キーワード

粗放的労働管理, 統制的労働管理, 情報共有的労働管理, 形式的包摂, 従属的包摂, 自立的包摂

はじめに

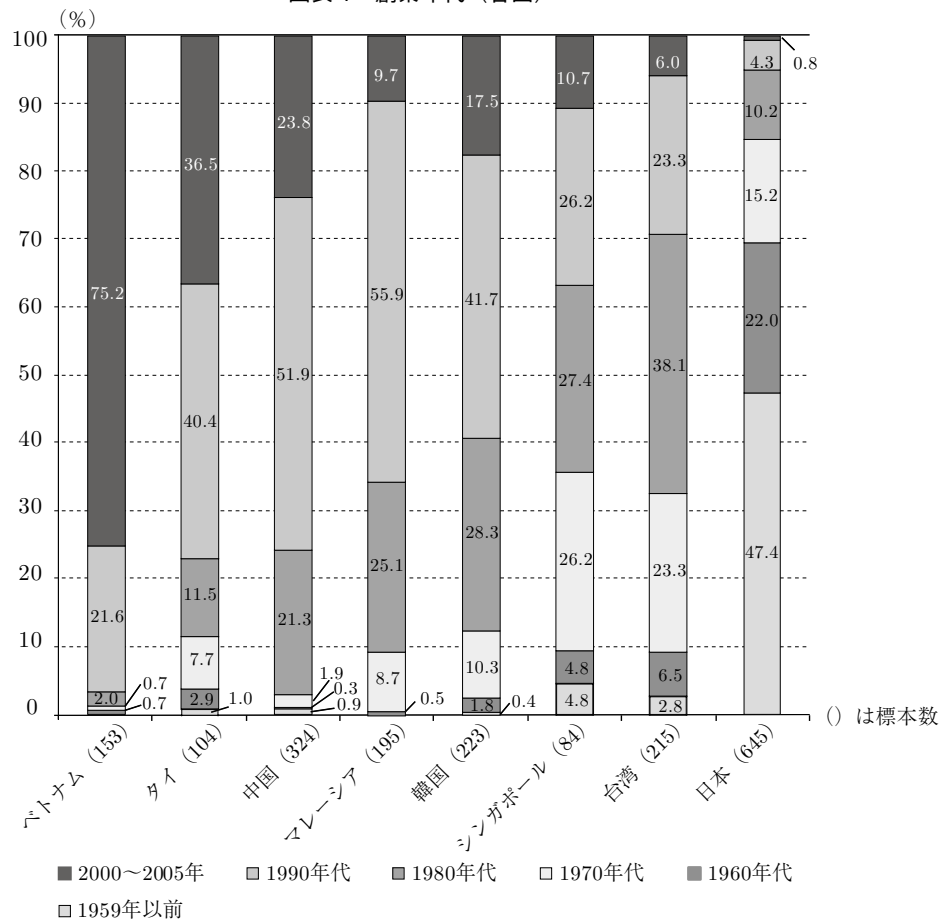
専修大学社会知性開発研究センター・中小企業研究拠点では日本と東アジア7ヶ国（韓国, 台湾, 中国, ベトナム, タイ, マレーシア, シンガポール）の中小製造業に関し、2004年10月から2007年3月にかけて、統一の質問項目によるアンケート調査の実施・集計を行った。対象業種は機械製造業・金属製品製造業、繊維製造業・衣服その他繊維製品製造業である。本稿はこの調査結果と現地でのインタビュー調査を基に、次の3点を論じたい。

a. まず、東アジアにおける中小企業発展のダイナミズムを具体的に明らかにする。1990年代以降、日本の中小企業は長期の停滞に陥っている。その一方、東アジア諸国では、マーシャルがなぞらえた森の若木のごとく、中小企業の活発な誕生と成長が見られた。日本と対照的な東アジアにおける中小企業発展のダイナミズムを、データを基に具体的に示す。

b. 東アジアにおける中小企業のダイナミックな発展は大いに注目されるべきだが、その華々しさ

(1) 本稿末尾のアンケート調査の概要を参照されたい。なお、そこにも記したように、本調査では、標本抽出の仕方を各国共通にするまでにはいたっておらず、実施時期にもずれがある。そのため、得られた数値による各国間の比較は慎重にしなくてはならないが、分析上の重要な手がかりが得られたことは間違いないと考えている。

図表1 創業年代（各国）



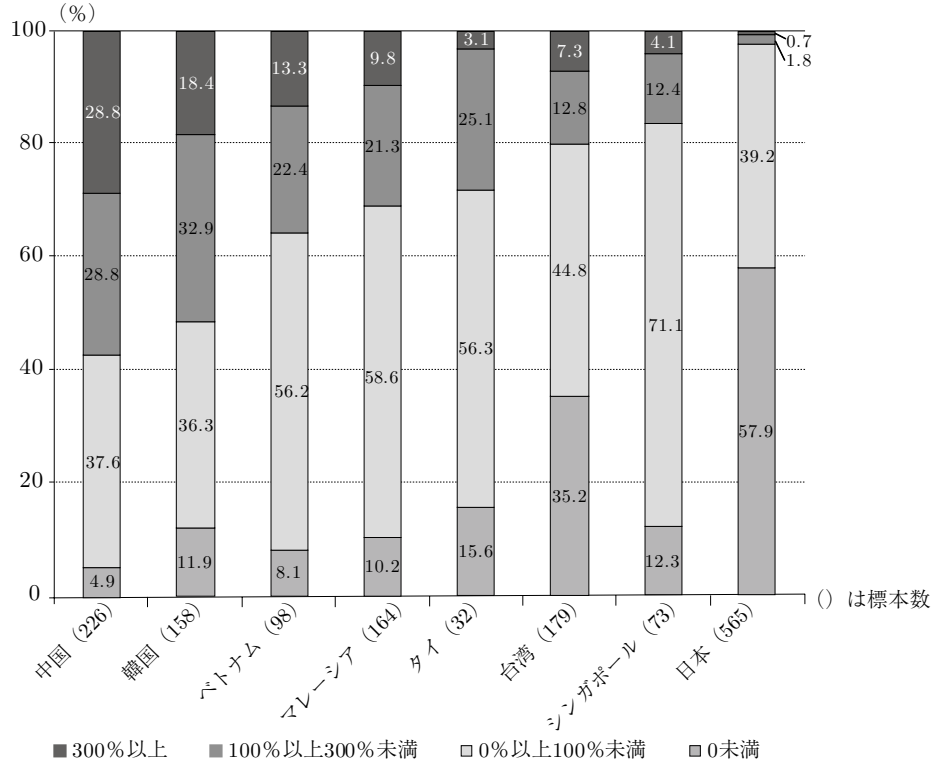
だけに目を奪われてはならない。日本と比較して、東アジアの中小企業は経営体としてどのような発展段階にあるかを冷静に分析することも必要である。東アジアの中小企業を対象とする研究は盛んになったが、その経営体としての特徴に関する研究はあまり見られない。比較の尺度とされるのが労働管理における情報共有の状況であり、この点が本稿をユニークなものにするだろう。以上のbが本稿の主要部分をなす。

c. 東アジアの中小企業の発展段階を明らかにすることにより、東アジア中小企業の今後の課題も明らかになる。日本と東アジアの中小企業問題を考慮に入れて、これを論じることにするが、この検討は端緒的なものにとどまっている。

第1節 東アジアにおける中小企業発展のダイナミズム

日本では高度成長の終了した1970年代初頭以降、中小企業の開業率は趨勢的に低下している。こ

図表 2 売上増加度（各国）

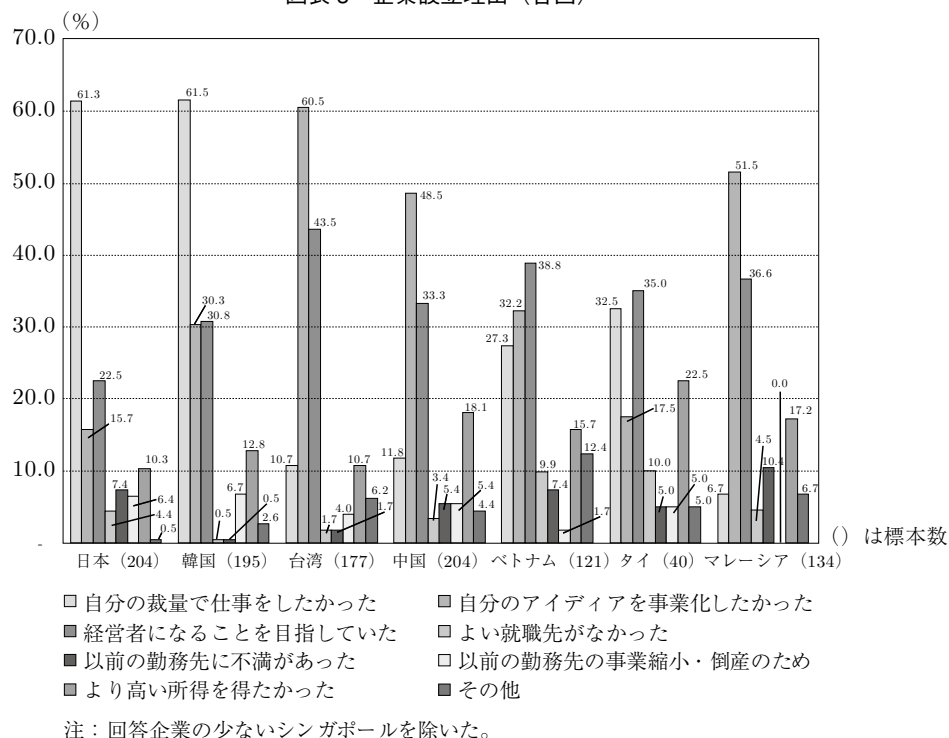


それを反映し、図表 1 によると、日本では 69.4 %が 1960 年代以前の設立で 1990 年代以降の設立は 5.1 %にすぎない。それに対し、ベトナムでは 96.8 %，タイでは 76.9 %，中国では 75.7 %，マレーシアでは 65.6 %が 1990 年代以降の設立で、日本と対照的である。日本とこれらの国との間に韓国、シンガポール、台湾という NIEs が位置している。高度に発展した資本主義国日本では中小企業の誕生が衰退している一方、市場経済化・工業化の歴史の若い移行経済国とアセアン諸国で活発に中小企業が誕生し、次いで歴史の若い NIEs が続いている。

誕生後の中小企業の成長はどうだろうか。図表 2 は 1998 年から 2003 年までの売上増加度を示している。売上増加度 100 %以上、つまり 2 倍以上の中小企業の割合をみると、中国では 57.6 %も占めているのに驚かされる（日本はわずか 2.5 %）。対照的に、日本では増加度マイナスの企業割合が 57.9 %に達している。売上増加度 2 倍以上の割合に着目すると韓国も 51.3 %，ベトナム、タイ、マレーシアも 30 %前後と高い割合を占めている。台湾、シンガポールではこれらより低い⁽²⁾が、それでも高成長企業が一つの層をなしているのがわかる。国別の成長度は韓国を無視すると、やはり、大

(2) アジア通貨危機により韓国は 1998 年に GDP 成長率が大きくマイナスに落ち込んだのに対し、台湾はプラス成長を維持し、シンガポールはわずかのマイナス成長ですんだ。落ち込みが大きかったがゆえ、韓国の回復は V 字型になった。しかも、通貨危機を生き残った中小企業は財務面、技術面で優れていた。財閥の再編で、財閥企業を飛び出した優秀な人材によるベンチャー企業の創業も活発化

図表3 企業設立理由（各国）



体、市場経済化・工業化の新しい順になっている。

以上のように、東アジアでは市場経済化・工業化の歴史の新しい国を中心に、中小企業セクターの急速な拡大が見られる。念のために付け加えておくと、これは決して、失業者による生活のための開業が増えたからではない。戦後の日本では失業者による開業が増え（「窮迫的自立化」と呼ばれた）、中小企業の増加は社会問題の別表現だったこともある。それと東アジアにおける中小企業の増加は異なる。図表3は現在の企業を創業した経営者に、創業の理由を尋ねたものである。各国とも、「自分の裁量で仕事をしたかった」、「自分のアイデアを事業化したかった」、「以前から経営者になることを目指していた」のどれかを指摘する経営者が多く、「良い就職先がなかったから」、「より高い所得を得たかった」の指摘は少ない。つまり、能力の発揮や自己実現を目指す積極的動機に基づく創業が多く、失業回避型や所得動機型の創業は少ない。東アジアにおける中小企業の盛んな誕生は、能力発揮を目指す人々による前向きの行動の結果なのである。

した。これらが韓国中小企業の売上増加度を高めた可能性がある。通貨危機がなければ韓国も台湾、シンガポールの隣に並んでいたと思われる。

第2節 東アジア中小企業の特徴——日本との比較——

東アジアの中小企業はまさに「活力ある多数」(アメリカ中小企業庁設立20周年論文タイトル)といえるが、一方、アンケート調査結果によると、市場経済化・工業化の歴史の新しい国の中小企業ほど、経営体としては低位の発展段階にあることにも注意を払う必要がある⁽³⁾。日本との比較によってこのことを示してみよう。

(1) 情報共有が発展要因となっている日本

筆者は日本の中小企業に対し、数多くのインタビュー調査を行ってきたが、そこから、成長している中小企業は殆ど例外なく情報共有を核とする労働管理を行っている——という結論を得ている。情報共有とはどういうものか、次の具体例を見られたい。

札幌の印刷企業(株)アイワード(従業員数305人)のホームページには経営方針の一つとして「開かれた経営…情報を共有」があげられている。その具体的内容として、まず、「経営計画や決算内容などのオープン化を図って社内秘は全くありません」と書かれている。これは経営幹部の持っている情報を一般従業員も共有していることを示す。次に、「日報体制—全社員が毎日欠かさず日報を書きます。内容は、日常業務の報告や感想、お客様からの要望や御礼・叱責、世の中の動き、家族のこと、どんなことでも良いので、感じたことを書きます。それは職場のリーダー、所属の役員から社長へ届きます」。これは一般従業員の持っている情報の、経営幹部による共有を意味する。最後に、「社内報『フォーラム』の発行—日報の中から共有化すべき情報を選択し、原文のまま実名で掲載します。そのほか業績報告なども含め社内の動きを全社員が把握できるようになっています」。これは従業員同士の水平的情報共有を意味している。

経営幹部の持つ情報の一般従業員による共有、一般従業員の持つ情報の経営幹部による共有、一般従業員同士での情報共有——このように垂直的・水平的に情報共有を行っているこの企業が、「情報共有的労働管理」の典型である。

「情報共有的労働管理」がなぜ必要かという議論はあとで行うことにして、情報共有を行っている企業のパフォーマンスが良いという日本でのインタビュー調査結果は、アンケート調査によって裏付けられた。情報共有の状況を知るため、アンケート調査では調査対象企業に年間の経営計画の作成について、次の3つのうちからあてはまるものを選んでもらった。

a「年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加」、b「年間経営計画を経営幹部層だけで決めている」、c「年間経営計画を決めていない」。

(3) 以下の分析ではシンガポールとタイが除かれているが、それは主として標本数や、ある質問項目に対する回答が少ないなどの理由からである。

図表 4 経営計画の作成法とパフォーマンス（日本）

（単位：％）

パフォーマンス		経営計画の作成法	a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加 (130)	b 年間経営計画を経営幹部層のみで決める (308)	c 年間経営計画を決めていない (204)	a-b	b-c
			経営実績	①98～03 年度売上増加度 20% 以上	21.9	18.2	13.8
②年間給与総額 400 万円以上	53.8	38.8		33.4	+	+	
③自社ブランド製品を生産	37.0	23.5		21.2	+	+	
④製品価格（加工単価）大体希望通り	28.5	22.1		23.5	+	-	
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	26.2	23.7	19.1	+	+	
	⑥製品開発力が優れている	13.8	9.7	7.8	+	+	
	⑦販売力が充実している	10.0	6.5	1.0	+	+	
	⑧技術開発専門スタッフあり	65.0	48.7	23.9	+	+	

注) ()内は回答企業数 (以下同様)

a は一般従業員も経営計画の作成に参加しているから、経営計画を自分自身のものとしてよく知っている。その程度は一般従業員が計画作成に参加しない b より上だろう。また、一般従業員の計画作成への参加を通じて、経営幹部も一般従業員と濃密なコミュニケーションを持ち、一般従業員の持つ情報を十分に共有できる。その際、従業員同士のコミュニケーションも活発に行われるから、従業員同士の情報共有も進む。この 2 つの情報共有の程度も b より上だろう。このように、一般従業員の経営計画作成への参加は、企業構成員間のコミュニケーションを格段に高めるため、a は b より企業内の情報共有が濃密だと想定できる。c は経営計画がなく共有のしようがない。その他の情報についても、おそらく受発信は低調と思われ、情報共有の程度は最も低いとみなせる。

図表 4 によると、日本では a を選んだ企業には、b より経営実績の良い企業が多い。まず、中小企業の売上の伸びが停滞している中、5 年間の売上増加度 20 % 以上という企業の割合が多く、給与の高い企業の割合も多い。そして、自社ブランド製品を生産している企業が多く、それほど大きな差ではないが、販売単価を貫ける企業も多い。この二つは独自の市場の確保に成功している企業が多いことを示唆しており、それが売上増加度と給与が高い企業の割合を高めることにつながっていると思われる。また、b に比べ、自社の強みとして加工技術、製品開発力、販売力が優れていることと技術開発専門スタッフを置いていることをあげる企業が多い。これらの項目は、技術や需要に関する情報発見活動が活発なことを示すもので、これらを指摘する企業の多いことが、独自の市場を

図表 5 経営計画の作成法とパフォーマンス（韓国）

（単位：％）

パフォーマンス		経営計画の作成法	a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加 (94)	b 年間経営計画を経営幹部層だけで決めている (100)	c 年間経営計画を決めていない (24)	a-b	b-c
			経営実績	①98～03 年度売上増加度 100%以上	58.7	48.6	26.7
②年間給与総額 2500 万ウォン以上	31.8	20.3		17.3	+	+	
③自社ブランド製品を生産	34.0	32.3		25.0	+	+	
④製品価格（加工単価）大体希望通り	29.8	25.3		21.7	+	+	
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	19.1	16.2	8.3	+	+	
	⑥製品開発力が優れている	18.1	15.2	16.7	+	-	
	⑦販売力が充実している	25.5	12.1	29.2	+	-	
	⑧技術開発専門スタッフあり	66.7	55.8	22.2	+	+	

確保している企業が多いことにつながっている。企業の中には、自社の強みを問われ、低価格、短納期といった過当競争に強制されて行っていることをあげざるをえない企業もあるが、a ではそのような企業は b より少なく（図示はしていない）、上のような積極要因を自社の強みとしてあげる企業が多いのである。

a のパフォーマンスが b より優れているのは、a - b（a 欄の数値から b 欄の数値を引いた値）が 8 項目すべてに関しプラスであることに示されている。また、b - c も④を除いてすべてプラスである。このように c よりは b、b よりは a、つまり、情報共有の密度が濃いほどパフォーマンスがよいことが明確に現れている。勿論、①～⑧のパフォーマンスに影響を与える要因はほかにもあるだろうが、情報共有の密度が有力な要因の一つであることは間違いない。

このように日本では情報共有が中小企業の発展要因として作用しているが、東アジアではどうか。

(2) 東アジアにおける情報共有の状況

① 韓国でも情報共有が発展要因

韓国の場合を図表 5 でみると、日本と全く同じく a - b はすべての項目に関しプラスである。また、b - c は⑥、⑦を除いてすべてプラスである。このように、韓国でも情報共有の密度の濃いことが中小企業の発展要因として作用している。

図表 6 経営計画の作成法とパフォーマンス（台湾）

（単位：％）

経営計画の作成法 パフォーマンス		a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加 (17)	b 年間経営計画を経営幹部層だけで決めている (163)	c 年間経営計画を決めていない (33)	a-b	b-c
		経営実績	①98～03年度売上増加度 100%以上	28.5	22.6	7.2
	②年間給与総額 50 万台湾ドル以上	27.2	32.6	32.3	-	+
	③自社ブランド製品を生産	37.7	28.1	18.6	+	+
	④製品価格（加工単価）大体希望通り	64.7	49.1	45.5	+	+
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	11.8	21.0	9.1	-	+
	⑥製品開発力が優れている	41.2	37.0	18.2	+	+
	⑦販売力が充実している	23.5	14.8	3.0	+	+
	⑧技術開発専門スタッフあり	93.8	70.3	37.9	+	+

図表 7 経営計画の作成の仕方（各国）

（単位：％）

	標本数	a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加	b 年間経営計画を経営幹部層だけで決めている	c 年間経営計画を決めていない	その他
日本	649	20.0	47.5	31.4	1.1
韓国	223	42.6	44.8	10.8	1.8
台湾	218	7.8	74.8	15.1	2.3
中国	324	7.7	74.4	11.7	6.2
ベトナム	153	25.5	52.9	19.6	2.0
マレーシア	195	6.7	78.5	12.8	2.1

② 経営者層への情報集中が強い台湾

図表 6 によると、台湾は、a-b でマイナスがあるが、2 つにすぎない。また、b-c はすべてプラスである。したがって、台湾の場合も情報共有の濃密さが中小企業の発展要因として作用していると思われてよいだろう。

但し、台湾に関しては図表 7 に示されているように、a を選んだ企業の割合は中国、マレーシアと共に一割を切っていることに留意しなくてはならない。全構成員の情報共有によって発展している中小企業はあるが、日本、韓国に比べかなり少ないのである。台湾ではオーナー経営者への権力集中が強いといわれ、一般従業員が経営計画作成に加わるような形での情報共有は進んでいない。図

図表 8 売上等の公開（各国）

（単位：％）

	標本数	月ごとの売上や利益を一般従業員にも知らせている	月ごとの売上や利益を経営幹部層は知っている	売上や利益を月ごとに計算することはしていない	その他
日本	650	26.2	57.4	12.6	3.8
韓国	222	30.2	51.8	16.2	1.8
台湾	218	10.1	69.3	15.1	5.5
中国	319	3.8	72.4	16.0	7.8
ベトナム	153	15.7	69.9	13.7	0.7
マレーシア	195	10.8	78.5	6.2	4.6

図表 9 改善提案と出来高払い制（各国）

（単位：％）

	標本数	作業員からの改善提案を推奨している	作業員に関しては出来高払い制をとっている
日本	648	35.3	4.5
韓国	219	50.7	9.6
台湾	218	46.3	24.3
中国	323	29.1	74.6
ベトナム	153	52.3	55.6
マレーシア	195	18.5	7.7

図表 10 現場作業員の管理と売上増加度（台湾）

（単位：％）

	標本数	作業員からの改善提案を推奨している	作業員に関しては出来高払い制をとっている
全 体	218	46.3	24.3
5年間売上増加度上位	63	63.5	12.7
5年間売上増加度中位	55	43.6	25.5
5年間売上増加度下位	59	32.2	32.2

注) 5年間売上増加度上位：増加度 50.00％以上，5年間売上増加度中位：増加度 -10.00％以上 50.00％未満，5年間売上増加度下位：増加度 -10.00％未満

表 8 によると，中国，マレーシアと共に，経営データの一般従業員への公開を行っている企業も少ないが，これも経営者への権力集中の表れといえよう。

だからと言って，台湾で情報共有が進んでいないわけではない。図表 9 を見ると，台湾では「作業員からの改善提案を推奨している」という企業の割合は，日本，中国，マレーシアより多く，図表 10 によると，そのような企業は売上増加度の高い企業層ほど多くなる。つまり，台湾では企業の全

図表 11 経営計画の作成法とパフォーマンス（中国）

（単位：％）

パフォーマンス		経営計画の作成法	a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加する (25)	b 年間経営計画を経営幹部層だけで決めている (24)	c 年間経営計画を決めていない (38)	a-b	b-c
			経営実績	98～03 年度売上増加度 100%以上	47.1	60.2	50.0
年間給与総額 1.25 万元以上	40.0	44.9		33.2	-	+	
自社ブランド製品を生産	50.0	46.3		61.1	+	-	
製品価格（加工単価）大体希望通り	44.0	46.7		13.5	-	+	
自社の強み	他企業にない独特の加工技術	12.0	14.9	7.9	-	+	
	製品開発力が優れている	4.0	14.9	7.9	-	+	
	販売力が充実している	20.0	19.5	5.3	+	+	
	技術開発専門スタッフあり	75.0	75.6	47.8	-	+	

構成員による情報共有は進んでいないが、従業員が持つ情報の経営陣による共有を進めている企業は多く、それが成長要因として作用している。経営者への権力集中が強いという経営構造の下での情報共有と言える。

③ 情報共有が発展要因として作用していない中国、マレーシア、ベトナム

中国とマレーシアは台湾と同じく、「年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加」するとする企業も、経営データの一般従業員への公開を行っている企業も少なく（図表 7、図表 8）、一般従業員を含む情報共有は進んでいない。また、「作業員からの改善提案を推奨している」とする企業も少なく（図表 9）、経営者への情報集中という台湾型の情報共有も進んでいるようには見えない。

情報共有を進めている企業は少ないとしても、そうでない企業よりパフォーマンスがよいかもしれない。それを図表 11、図表 12 でみると、中国では a-b でのマイナスが 6 つ、b-c でのマイナスが 2 つ、マレーシアでは a-b でのマイナスが 4 つ、b-c でのマイナスも 4 つあり、中国における b と c の関係を除き、情報共有密度の濃いほど企業のパフォーマンスがよいとはいえない。以上のように、両国とも、日本、韓国、台湾と違って、情報共有が企業の発展要因として作用しているようには見えない。

一方、ベトナムは「年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加」するとする企業は日本より多く（図表 7）、経営データの一般従業員への公開を行っている企業も中国、マレーシアより多い（図表 8）。だが、図表 13 によると、b-c ではマイナスが 2 つだが、a-b ではマイナスが 5 つあり、

図表 12 経営計画の作成法とパフォーマンス（マレーシア）

（単位：％）

経営計画の作成法		a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加 (17)	b 年間経営計画を経営幹部層だけで決めている (163)	c 年間経営計画を決めていない (33)	a-b	b-c
経営実績	①98～03年度売上増加度 100%以上	22.2	30.2	45.0	-	-
	②年間給与総額 2 万リンギット以上	38.5	23.3	36.0	+	-
	③自社ブランド製品を生産	30.8	26.8	8.0	+	+
	④製品価格（加工単価）大体希望通り	0.0	19.6	28.0	-	-
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	15.4	9.8	0.0	+	+
	⑥製品開発力が優れている	15.4	9.8	12.0	+	-
	⑦販売力が充実している	0.0	15.7	4.0	-	+
	⑧技術開発専門スタッフあり	22.2	56.8	0.0	-	+

図表 13 経営計画の作成法とパフォーマンス（ベトナム）

（単位：％）

経営計画の作成法		a 年間経営計画の作成に関し、一般従業員も参加 (39)	b 年間経営計画を経営幹部層だけで決めている (81)	c 年間経営計画を決めていない (30)	a-b	b-c
経営実績	①98～03年度売上増加度 100%以上	33.4	38.2	31.4	-	+
	②年間給与総額 2000 万ドン以上	35.8	25.8	23.3	+	+
	③自社ブランド製品を生産	33.3	37.0	20.0	-	+
	④製品価格（加工単価）大体希望通り	23.1	22.0	16.7	+	+
自社の強み	⑤他企業にない独特の加工技術	17.9	16.0	6.7	+	+
	⑥製品開発力が優れている	10.3	16.0	16.7	-	-
	⑦販売力が充実している	10.3	16.0	16.7	-	-
	⑧技術開発専門スタッフあり	20.6	37.0	21.7	-	+

図表 14 現場作業員の管理と売上増加度（ベトナム）

（単位：％）

	標本数	作業員からの改善提案を推奨している	作業員に関しては出来高払い制をとっている
全体	153	52.3	55.6
5年間売上増加度上位	35	54.3	51.4
5年間売上増加度中位	34	44.1	55.9
5年間売上増加度下位	29	55.2	62.1

注) 5年間売上増加度上位：増加度 100.00 %以上，5年間売上増加度中位：増加度 65.31 %以上 100.00 %未満，5年間売上増加度下位：増加度 65.31 %未満

企業構成員全員の情報共有が企業の発展要因として作用しているようではない。「作業員からの改善提案を推奨している」とする企業も台湾と同じように多いが（図表 9），売上増加度下位の企業層でこういう企業が一番多く（図表 14），従業員からの経営幹部層への情報集中が成長要因になってはいない。このようにベトナムは外形的には情報共有が進んでいるが，そのことが成長要因としては作用していない。

④ まとめ

以上、「情報共有的労働管理」を参照項目として日本と東アジアの中小企業を比較した。その結果をまとめると次のようになる。

企業構成員全員による情報共有を行っている中小企業が他国より多く，情報共有が中小企業の発展要因として作用している日本・韓国，情報共有が中小企業の発展要因として作用しているが，経営者への情報集中という形が中心の台湾，情報共有を行っている中小企業が少なく，情報共有を行っていてもそれが発展要因として作用していない中国・マレーシア，形の上では情報共有が進んでいるが，情報共有が発展要因として作用していないベトナムである。

(3) 情報共有の意味すること

それでは，そもそも「情報共有的労働管理」とは企業経営にとってどのような意味を持っているのだろうか。

① 情報を効率的に発見する

これを明らかにするには市場競争の本質から考える必要がある。筆者は市場競争の根幹は情報発見競争だと考えている。自然発生的な分業に基づく商品生産社会では，商品は売るために生産されるが，売れるとは限らない。商品生産者の与かり知らぬところで需要や技術は変化を続けるため，持っていた販売に関する情報は絶えず不完全化せざるをえず，販売は不確実な過程となる。それゆえ，K. マルクスは販売過程を「商品の命がけの飛躍」と呼び（マルクス [1954]: 223），C. メンガー

は商品とは単なる販売可能性にすぎないと喝破した（メンガー [1982]: 370）。「販売の不確実性」に直面している商品生産者は、需要や技術に関する情報の発見活動を絶えず行い、「販売の不確実性」を低下させなくてはならない。したがって、情報発見競争こそが市場競争の根幹であり、競争主体としての企業の本質は情報発見システムである。

では企業が効率的な情報発見システムになるにはどうしたらよいか。「分散認知 distributed cognition」という考え方がある。認知活動に必要な知は、個人の頭の中だけでなく社会に広く分散している。知が他人の頭に分散しているのはもちろん、人工物にも分散している（人工物の中に知が体化している）。個人の孤立した認知能力には限界があり、個人は他人や人工物の知を共有して、つまり、情報共有のループを形成しながら認知活動を行う。したがって、認知活動の主体は個人だが、その個人は知の共有を通じて構築される認知システムの一部と考えるべきである（西山 [1997]）。

企業も効率的な情報発見システムになるには、分散認知の原理に則った情報共有ループを形成しなくてはならない。先に、（株）アイワードの例をとって、企業内で a. 経営幹部の持つ情報の一般従業員による共有、b. 一般従業員の持つ情報の経営幹部による共有、c. 一般従業員同士での情報共有——こういう三種類の情報共有ループが形成されているのをみたが、これは分散認知の原理に基づく情報共有の具体的な姿といえる。企業が効率的な情報発見システムになるには、以上に加えて企業外との情報共有ループ、すなわち d. 顧客とのループ、e. 他企業とのループも必要である。企業内における三種類の情報共有ループ、企業外との二種類の情報共有ループ——情報発見システムとしての企業は、こういうループの集合体である⁽⁴⁾。

このように、情報共有は効率的に情報発見活動を行うための必須の条件であり、特に中小企業にとって重要である。市場支配力も規模の経済性も持たない中小企業が発展するには、他企業が発見できない情報を発見し、独自の市場を構築しなくてはならないからである。

② 労働者の自立的包摂の手段

「情報共有的労働管理」にはもう一つの側面もある。それは、中小企業が主体性を尊重しつつ労働者を企業に包摂する、いわば自立的包摂の手段ということである。

企業は労働者を単に企業のために働くという形式のもとに置くだけでなく、労働者に対する指揮権を確立し、労働者を経営資源として包摂しなくてはならない。大規模な機械体系を構築している大企業は、生産の中心を労働者から機械体系と科学的知識に移し、企業の労働者に対する指揮権を確立する。ところが、中小企業では機械を道具的に使用する機械制小工業も多く、生産の中心は人

(4) a～eの機能は次のとおりである。aは一般従業員が経営幹部と同じ情報を持つことにより、主体性をもって情報発見に向かわせる。bは従業員が発見した情報を経営意思決定に反映させる。cは多数の人とのコミュニケーションにより情報の意味を深める。dは顧客を情報発見のパートナーとし、現場発の需要情報などを取り入れる。eは企業内の人材では得られない異質の情報を取り入れる。くわしくは拙稿「新・複眼的中小企業論」（専修大学社会知性開発研究センター，2009年3月発行予定）を参照されたい。

だから、労働者の包摂のためにはソフト的な手段が必要となる。情報共有はソフト的手段の一つであり、上記 a, b, c のループを通じるコミュニケーションの濃密化により、労働者の企業目的への共感や企業経営への参加意識を醸成し、労働者を企業に包摂する。情報とは権限の源泉でもあり、それが労働者に共有されるのだから、情報共有とは労働者の主体性を尊重しつつ企業に包摂する労働管理と言える。

労働者の主体性の発揮は、企業活動全般を活性化させる。特に、情報発見活動を活発化させるには個人の強い主体性が不可欠である。「情報共有的労働管理」は労働者とその主体性を活かしつつ企業に包摂し（自立的包摂）、その基礎上で企業を効率的な情報発見システムへ高める、とまとめられる。

先に、アンケート調査結果から、日本、韓国、台湾に関しては情報共有の進んでいる中小企業のパフォーマンスが良いとしたが、アンケート調査結果自体は、情報共有と経営パフォーマンスの間に因果関係があることを示してはいない。両者間に因果関係があるものと解釈したのは、情報共有に関する以上の理解に基づく。

(4) 情報共有の差の意味

それでは、どうして日本、韓国、台湾では「情報共有的労働管理」が行われ、中国、ベトナム、マレーシアでは行われていないのか。中国、ベトナム、マレーシアではどのような管理が行われているのか。

① なぜ、日本、韓国、台湾では「情報共有的労働管理」なのか

日本はアジアではもっとも早く資本制市場経済に移行し、第一次大戦後には寡占大企業を中核とする産業体制に移行した。そして、今日では世界のフロントランナーの一員として現代社会の生産力水準を引き上げる一方、絶えず市場の成熟化に追われている先進国である。そのため、商品の宿命である「販売の不確実性」は、市場経済化の歴史の若い国々に比べ、高まっている。中小企業は思い切った低価格品か、潜在的な需要を掘り起こす差別化商品のどちらかでないと市場を確保することはできない。日本の中小企業は、中国のような低価格品の供給は不可能だから、差別性を訴求点とする商品の開発に向かう。

差別化商品は商品の基本的機能を備えているだけでなく、需要家の細かいニーズの差を満たすものでなくてはならない。それに必要な需要情報は文献などからは得られず、顧客のもらした言葉など、現場で発生した、断片的な事柄から得られる。その需要を満たす技術も現場での工夫から得られる。要するに、差別化商品には現場発の多様な需要情報・技術情報が体化されており、情報集約度が高い。そのため、日本では「情報共有的労働管理」の重要性が増している。同時に、日本の中小企業経営者には「情報共有的労働管理」を行うために必要な管理能力が蓄積され、それを受け入れる能力のある労働者層も形成されている。

先進国化した韓国、台湾の中小企業にも差別化製品の必要性は当てはまり、経営者・労働者の能

力に関しても、日本と基本的には同水準に達している。そのため、両国でも「情報共有的労働管理」が中小企業の発展要因となっている。ただし、韓国と台湾は経済の発展段階は同じと思われるが、情報共有のあり方については上記のような差がある。

② 中国、ベトナム、マレーシアにおける商品の訴求点

中国、ベトナムは現代的な生産力水準を目指して工業化を急速に進め、資本制市場経済の確立に向かっている開発途上国であり、中小企業の多くは低賃金労働を経営基盤に低価格を訴求点とする商品で成長してきた。

中国についてみると、1978年末の改革開放政策開始前は、生活物資の自給や物々交換など自然経済的要素が多分に残り、モノも絶対的に不足していた。改革開放政策により市場形成が進み、製品は商品化した。絶対的なモノ不足下にあったから需要は旺盛で、「作れば売れる」という状況だった。誕生期にある市場では、普通の市場の特徴である「販売の不確実性」はまだ表面化してなかった。商品はレベルの低い需要を満たせばよい低価格品で、基本的には物まねによって作られていた。低レベルの需要でもそれを最初に捉えるには情報発見能力が必要だが、その後出回る商品自体は、情報集約度の低いものである。

しかし、中小企業の革新も起きた。1990年代半ばになると、依然、低価格品に対する需要は強いものの、供給が拡大したため、中国国内の絶対的なモノ不足は解消した。その一方、所得水準の上昇により需要の高度化も進んだ。モノ不足の解消と需要の高度化は「販売の不確実性」を表面化させ、中小企業の成長には生産性・品質を上げるか、商品の差別性を追求することが必要となった。多くの企業は前者の道を選んだ。具体的には、市場のニーズに沿って商品の仕様や品質標準を確立する。機械化と量産化も進め、安くかつ一定以上の品質を備えた、購入者にとってコストパフォーマンスのよい商品を追求するようになった。この場合には、低級な低価格品より、需要に関しても技術に関しても多くの情報を取り込まなくてはならない。だが、対象とされる需要や使用される技術に関しては標準的な部分も多いから、差別化商品に比べれば情報の集約度は低い。

こうして、中国では低価格品の生産者の中から、コストパフォーマンスのよさを訴求点とする商品で発展している中小企業も現れ、一つの層を形成することになった。彼らは、中国の輸出の重要な担い手である。なお、高学歴者を多数雇用するなどして、差別性を備えた商品を開発・生産する中小企業も現れているが、全体から見ればまだ少数である。

中国の場合を見たが、ベトナムは、賃金水準は中国より低いものの、生産性が落ちるため、中国製品よりコスト高になるケースが多い。そのため、コストパフォーマンスのよさで発展している中小企業はまだ少ない。マレーシアは中国、ベトナムより工業化を早くから進め、先進国の生産力水準には達していないが、主要産業で資本制生産の仕組みを構築している中進国である。そのため、コストパフォーマンスの高い製品の供給で発展している中小企業の割合は、おそらく両国より高いだろう。

日本と東アジアを観察すると、国民経済の高次の段階への移行とともに、商品の訴求点は「低価格」→「コストパフォーマンスのよさ」→「差別性」という発展を辿ると言えそうである。そして、差別化商品に比べ、低価格商品やコストパフォーマンスのよい商品の情報集約度は低く、それらを中心とする中国、ベトナム、マレーシアの中小企業では、「情報共有的労働管理」が中小企業の発展要因として作用するには至っていないと解釈できる。

③「粗放的労働管理」と「統制的労働管理」

それでは、中国、ベトナム、マレーシアにおける中小企業の労働管理はどのように特徴づけられるか。

筆者は商品の訴求点と労働管理の間には相関があり、「低価格」に対応するのが「粗放的労働管理」, 「コスト・パフォーマンスのよさ」に対応するのが「統制的労働管理」と考える。「差別性」に対応するのが「情報共有的労働管理」だから、中小企業における労働管理は「粗放的労働管理」→「統制的労働管理」→「情報共有的労働管理」という発展をたどることになる。

「粗放的労働管理」とは労働者を経営資源として陶冶し、企業に包摂するのでなく、あるがままの労働能力を使い捨て的に消費することである。この場合、企業は労働者を企業に雇用され、企業のために働くという形式下に置くだけで、労働者を形式的に包摂するにとどまっている。それは商品では品質より低価格が重視される発展段階に対応するが、人的資源に関しては、経営者に労働者を経営資源化する力がまだ蓄積されておらず、労働者にも経営資源化を受け入れる能力に欠けているという発展段階に対応する。

図表9にもどると、現場の作業員のうち、中国では74.6%、ベトナムでは55.6%が出来高払い制で働いている。中国ではその担い手の多くは、短期雇用の農民工（農村からの出稼ぎ工）だろう。この短期雇用の農民工と出来高払い制の組み合わせが「粗放的労働管理」の象徴である。短期雇用の農民工は単純労働の担い手であり、使い捨て・取り換え可能な生産要素でしかない。出来高払い制はその賃金支払い方式自体により、少しでも多くの収入を欲する労働者が自ら労働強度を高め、自ら労働時間を延長するようし向ける。その限りでは、手をかけた労働管理は必要なく、不良品を出したときのペナルティーなどを定めておけばよい。

中国では出来高払い制をとっている中小企業が多いことに示されているように、「粗放的労働管理」を引きずっている中小企業がいまだに多い。

しかし、上記のとおり、中国ではコストパフォーマンスのよさで発展している中小企業も現れている。そういう中小企業は、「粗放的労働管理」から「統制的労働管理」へ移行している。「統制的労働管理」は、標準を使って労働組織に統制と規律を持ち込むもので、その典型例は、品質標準を策定し、不良率に関する目標も明示化し、その達成のために労働組織における責任の所在を明らかにする。そして、労働者には作業標準を順守させるというものである。テーラー流の管理と言ってもよい。

以上と共に、時間賃金制の導入や個人出来高払い制からグループ出来高払い制への移行など、脱出来高払い制を図る企業もある。出来高払い制は労働者に品質より出来高の多さを求めさせ、品質向上の必要性和致しないからである。筆者は中国の紹興市の織布企業で、女性工員が出来高を増やすため、昼休みに食べ物を頬張りながら仕事をしているのを見たことがあるが、これでは高品質は望みがたい。

「統制的労働管理」は労働者を重要な経営資源として認識し、企業内に包摂するもので、粗放的労働管理より高レベルである。但し、「情報共有的労働管理」が労働者の主体性を重視し、自立的に包摂するのに対し、従属的に包摂すると言える。労働者は統制の対象であり、情報発見の主体として位置づけるものではない。

中国を例にとり「粗放的労働管理」と「統制的労働管理」の存在を明らかにしたが、ベトナムでは粗放的労働管理を、マレーシアでは「統制的労働管理」を行っている中小企業の割合が、中国より高いものと推測される。

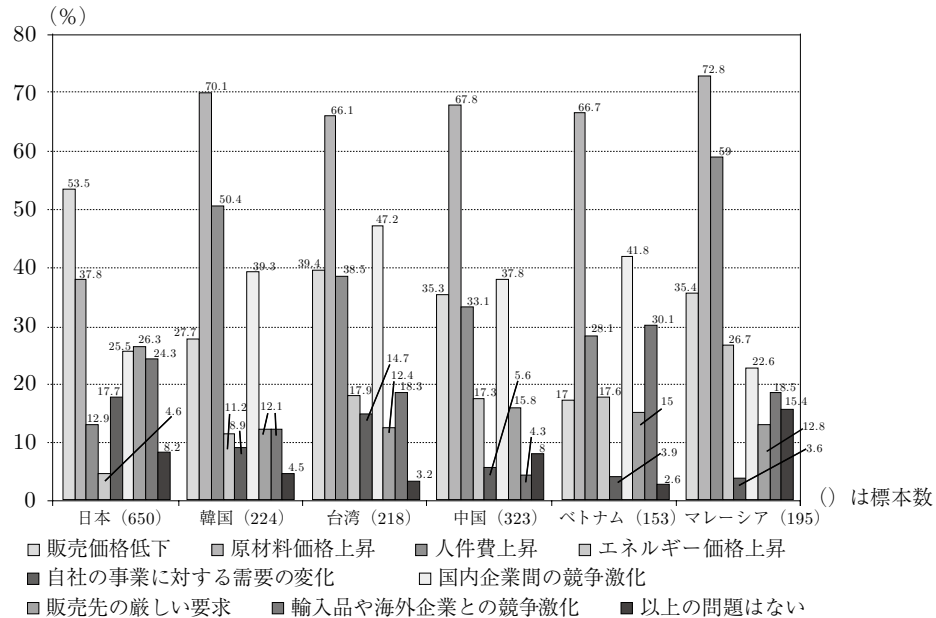
④ まとめ

日本の成長中小企業では「情報共有」が進んでいるという認識から、情報共有を尺度として、東アジアの中小企業の経営体レベルの特徴を検討した。その結果、国民経済の高次の段階への移行とともに、中小企業の生産する商品の訴求点は「低価格」→「コストパフォーマンスのよさ」→「差別性」と高度化する。それに相関して中小企業における労働管理は「粗放的労働管理（労働者の形式的包摂）」→「統制的労働管理（労働者の従属的包摂）」→「情報共有的労働管理（労働者の自立的包摂）」と高度化することが明らかにされた。東アジアの中小企業、特に市場経済化・工業化の歴史の最も新しい国々での中小企業の発展は急で、私たちが驚かせるが、経営体としては「粗放的労働管理」、**「統制的労働管理」**という低位の段階にあることもまた認識する必要がある。

第3節 中小企業が直面している問題と中小企業の課題

労働者の主体性を重視する「情報共有的労働管理」の中小企業が増えることは、勤労の場として中小企業の価値を高める。また、「情報共有的労働管理」は中小企業を効率的な情報発見システムへと高めるから、中小企業が未利用の需要情報や技術情報を発見し、独自の市場を構築するのを促進する。独自市場の構築は経済のイノベーションを推進するだけでなく、中小企業の大企業との対等な取引を可能にするから、経済民主主義も推進する。筆者はこのように「情報共有的労働管理」に重要な価値を認める。そのため、日本、韓国、台湾では「情報共有的労働管理」を行う中小企業をより増やし、「粗放的労働管理」、**「統制的労働管理」**の段階にある中国、ベトナム、マレーシアの中小企業が、今後の国民経済の発展に対応し、「情報共有的労働管理」へ進むのを促進しなくてはならぬと考える。

図表 15 経営環境問題（各国）（3つ以内で指摘）



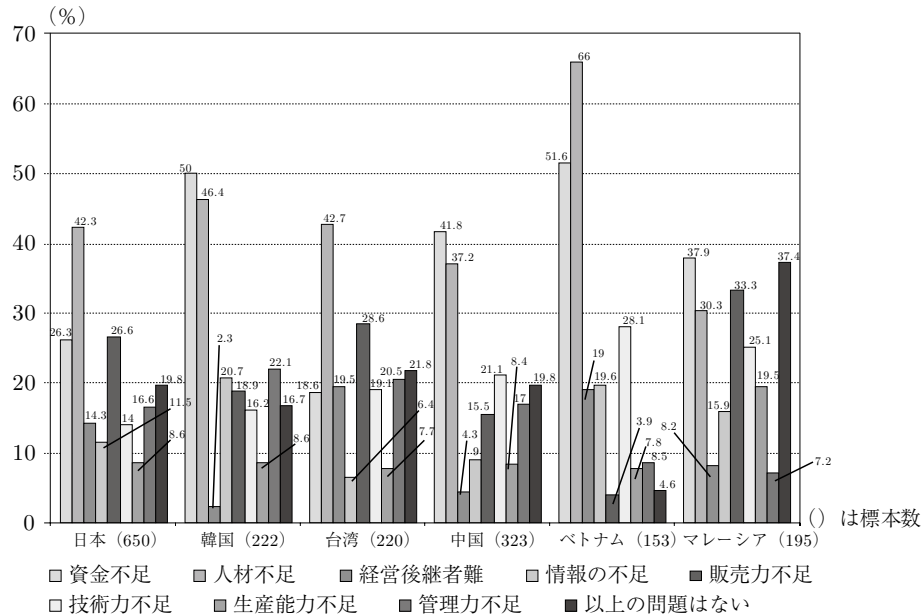
そこで、中国、ベトナム、マレーシアの中小企業に焦点を当て、労働管理高度化の課題を検討する。そのためには、各国中小企業が直面している問題を考慮する必要があるが、この点の研究は不十分のため、この検討は端的なものにとどまらざるをえない。

先に見たように、日本で中小企業の発展が抑制されているのは、1990年代に産業体制の大規模な変動があり、大企業体制による中小企業への圧迫が強まったからである。図表 15 は経営環境問題を指摘してもらったものだが、日本は他国より「販売価格低下」を指摘する企業が多い。⁽⁵⁾

日本は原材料、部品、設備、完成品を生産する産業が一通り揃い、社会的分業が国内で完結しているのが特徴だったが、1990年代以降、大企業生産拠点の東アジアへの移転や東アジアでの委託生産が急速に進行し、分業は東アジアをベースとするものへ転換した。これに伴い国内中小企業は東アジア企業との競争に巻き込まれ、大企業の中小企業に対する取引力は一層強化され、中小企業は受注獲得のため、販売価格を下げざるを得なかった。日本の中小企業の売上げが伸びなかったのは、海外に発注が流出したことによる受注量の減少に加え、販売価格も押し下げられたからである。しかも、日本でも「原材料価格上昇」を指摘する企業は少なくない。こうして、日本の中小企業は相対価格（アウトプット価格/インプット価格）の低下に陥った。筆者は中小企業が不等価交換を強制さ

(5) 日本でのアンケート調査の期間は2004年10月1日～2005年4月30日で、他国より1～2年程度早い（「アンケート調査の概要」を参照）。原材料価格上昇の世界的動向からみて、このことが日本で他国より「原材料価格上昇」の割合を低め、「販売価格低下」の割合を高めた可能性はあるが、仮に日本の調査を他国と同時期にしたとしても、日本では他国に比べ「販売価格低下」を選ぶ企業が多いという事実は変化しないと考える。

図表 16 経営上の問題（各国）（3つ以内で指摘）



れ、本来得べき価値を奪われることを「収奪問題」と呼んでいるが、日本では1990年代以降「収奪問題」が激化した。

日本以外の国では「原材料価格上昇」と「人件費上昇」を指摘する企業が多い。それは、日本より経済の拡大が急だからであろう。これらのコストアップ要因が中小企業の経営を悪化させているかという点、アンケート調査の時点では、そのようには見えない。先に示したように、日本以外では中小企業の市場は拡大しており、コストアップの販売価格転嫁への条件が存在しているからである。現地でのインタビュー調査においても、原材料価格の上昇を販売価格に転嫁していることを当然のごとくに話す企業が多かった。中国、ベトナム、マレーシアをはじめ、東アジアでは経済の拡大が急のため、日本より中小企業の取引環境は良好だったと言えよう。⁽⁶⁾

それでは、中国、ベトナム、マレーシアの中小企業の抱える問題は何か。図表16は経営上の問題を尋ねたものだが、これによると、日本、韓国、台湾も同じだが、「人材不足」と「資金不足」をあげる中小企業が多い。マレーシアでは「人材不足」を指摘する企業の割合が他より低いですが、それでも3割を占めている。「販売価格の低下」という「収奪問題」をあげる企業は日本より少なかったが、人材と資金の不足という「経営資源問題」は、日本を含む東アジアの中小企業の共通問題となって

(6) ただし、図示はしていないがアンケート調査結果によると、韓国、台湾では取引先から価格の無理な引き下げ要求を受けるとする企業も多い。また、台湾と中国、特に中国では代金の支払いを遅らされたとする企業が多いのが目立つ。上記で、日本では大企業の強い取引力が中小企業の販売価格を低下させたと言ったが、韓国、台湾、中国でも中小企業の取引上の不利が存在しており、日本のように深刻化はしていないとしても、「収奪問題」と無縁でないことを看過してはならない。

いる。日本における中小企業の「経営資源問題」は人材、資金が大企業に優先吸収されるために発生する。中国、ベトナム、マレーシアではどのような構造によってこの問題が発生するのか、筆者にはまだ述べるできないが、中小企業の成長が急であることが、人材、資金の不足問題をより重大化していることは確かだろう。「経営資源問題」は経営の停滞した中小企業だけではなく、成長が急な中小企業にも、成長に必要な経営資源の不足という形で発生するのである。

「粗放的労働管理」、「統制的労働管理」の段階にある中国、ベトナム、マレーシアの中小企業が、労働管理を高度化するには、資金も必要だが、何よりも従業員の能力向上が必要である。ところが、これらの国の中小企業は人材不足に見舞われている。人材不足という条件下で労働管理の高度化を達成しなくてはならないため、経営者の人材教育能力が問われることになる。言うまでもなく、労働管理の高度化には経営者自身の能力向上も必須である。中国、ベトナム、マレーシアの中小企業経営者は、従業員を育て、自分自身も育てるという課題に直面していると言えよう。

参考：アンケート調査の概要

各国とも機械製造業・金属製品製造業、繊維製造業・衣服その他繊維製品製造業を対象に下記のとおり実施。

記

国	地域	回答企業平均従業員数 (2003年)	サンプル抽出先	実施期間	調査委託先
日本	大田区、東大阪市、福井県、岐阜県（岐阜市、各務原市、可児市、関市）	34.2人	信用調査会社保有企業名簿	2004/10/1-2005/1/31	(有) プレーンネットワーク
	墨田区等城東4区、長野県（諏訪市、松本市、塩尻市、岡谷市、茅野市）		同上	2005/1/11-2005/4/30	(有) プレーンネットワーク
韓国	首都圏を中心に全国	49.1人	韓国信用保証基金 Korea Credit Guarantee Fund (KODIT) の保証先	2005/7/1-2005/10/30	建国大学校（韓国）
台湾	台北を中心とする北部、台中市を中心とする中部、台南市・高雄市を中心とする南部	69.5人	電子電機協会（TEEMA）および機械公会の名簿	2005/11/11-2006/3/15	(有) プレーンネットワーク
中国	天津市、温州市、蘇州市	171.0人	天津、蘇州、温州各市工商局の登録データ。なお、天津は市統計局の企業データベースを併用	2005/12/2-2006/3/31	南開大学経済学院（中国）
ベトナム	ハノイ市、ホーチミン市	70.8人	電話帳、入手可能な業界名簿	2006/10/2-2007/2/9	(有) プレーンネットワーク

タイ	バンコクとその周辺	49.2 人	Industrial Factory Information Center of Department of Industrial Work, Ministry of Industry 作成のリスト	2004/11/23-2005/2/28	国家開発行政大学院 研究センター (タイ)
マレーシア	クアラルンプールとその周辺	85.9 人	マレーシア生産性公社 (National Productivity Corporation, Malaysia) 所有の名簿	2005/4/20-2005/8/31	マレーシア国家生産性公社
シンガポール	シンガポール全域	187.2 人	電話帳および入手可能な業界名簿	2006/11/15-2007/3/9	(有) プレーンネットワーク

(専修大学教授)

参 照 文 献

- 西山賢一 [1997] 『複雑系としての経済』 日本放送出版協会
マルクス・K. [1954] 『資本論』 長谷部文雄訳, 青木書店
メンガー・C. [1982] 『一般理論経済学』 八木紀一郎・中村友太郎・中島芳郎訳, みすず書房