

特 集 4

企業の競争力について

- 今日、求められているのは何か -

しらいし としまさ
白石 利政

労働調査協議会・特別調査研究員

はじめに

企業の競争力を高める、あるいはまた強める、このことはいろいろな意味合いで話題になる。企業は、その時々で置かれている状況への迅速、かつ確かな適応が求められるからであろう。

日本企業の良好な経済パフォーマンスが脚光を浴びた30年前には企業の競争力を高めている日本的経営が注目を浴びたし、中国が「世界の工場」として飛躍的發展を前にしたとき中国のビジネスモデルが関心を呼んだ。

また、最近では人材活用との関係で企業の競争力が取りあげられている。そのひとつは「仕事と生活の調和」との関係で、日産自動車の社長・カルロス・ゴーン（2008）は経営者の立場から「日本は少子高齢化を迎え人手不足になると予想されていますから、人的資源を無駄にはできません。優秀な女性に長く働いてもらうことは、企業の競争力を高め、企業が成長するために不可欠です」と語っている。もうひとつは1990年以降の長期不況のなかで急速に増大した正規労働者の非正規労働者への置き換えとの関係である。

大竹（2009）は経済学の立場から非正規労働者は現行の労働法制や雇用制度のもとでは「正社員の雇用を守り、企業の労務コストを削減するという意味で、正社員と企業経営者にとって短期的には合理的である」。しかし、雇用の二極化を放置すれば貧困の固定化による社会的コストの支払いと「企業自身も……技能継承がスムーズになされず、長期的な競争力を失っていく」と指摘している。

このように、多くの人が、異なった視点から企業の競争力を高め、強めることの必要性をアピールしている。そして、その多くは企業の競争力を高め、強めることはプラスイメージを伴っているようである。

この企業の競争力を従業員はどのように考えているのであろうか。その今日の特徴は何か。従業員の職場生活や職場組織、および企業活動との関係に着目して検討していくことにする。

1. 企業の競争力

勤務先企業の競争力をどのようにみていくの

が、まずこの点を確認しておくことにする。設問（Q16）は、企業の競争力に関する以下の10項目で、回答はそれぞれについて5段階（「まったく競争力はない」～「非常に競争力がある」）評価で求めた。

A. 会社のイメージ、B. 商品やサービスの質、C. コスト、D. ブランド、E. 技術力、F. 営業力、G. スケールメリット、H. アフターケア、I. 労働力の質、J. 経営トップの能力

検討の対象にした国は、機械・電機産業からは中国、エストニア、フィンランド、日本、スロヴァキアの5カ国、流通産業は中国、エストニア、日本、スロヴァキアの4カ国である。¹

設問作成の検討時、企業の競争力の強弱は企業の組織力や技術力、提供している商品やサービス、そしてマンパワーなどによって左右されるのではないかと想定した。しかし、本調査で集約されたデータを分析すると、各設問の内的関連性が極めて高いことが判明した。クロンバックの係数は表1にみられるように、エストニアを除いて、流通産業の中国が0.8、その他はいずれも0.9前後に

もなっている。そこで、ここでは10項目をひとつの変数として扱う方が妥当と判断した。

企業の競争力に関する10項目をもとにリッカート尺度を作成し総合点を示したのが図1である（この理論値は最低が0ポイント、最高は186ポイント）。²

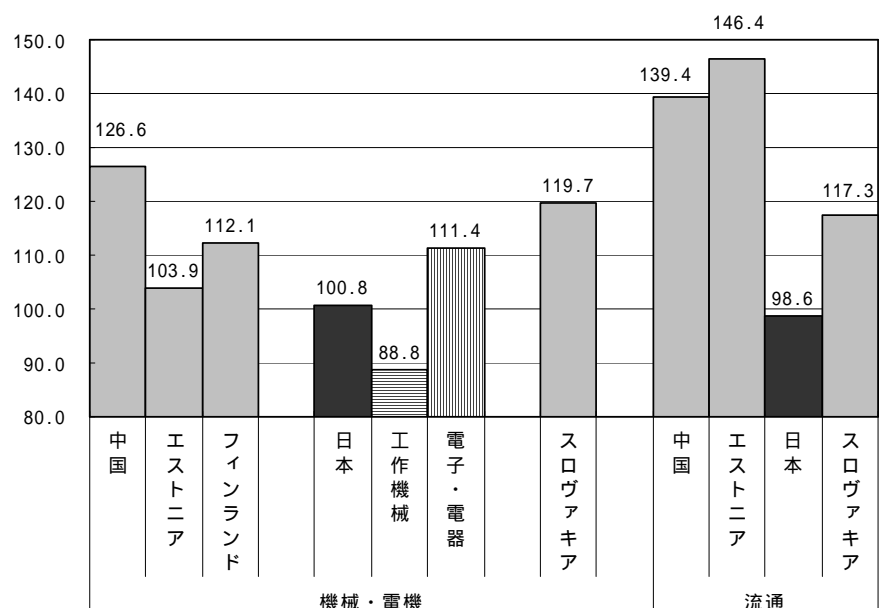
機械・電機産業で評価の高いのは中国（126.6ポイント）で、これにスロヴァキア（119.7ポイント）とフィンランド（112.1ポイント）が続き、エストニア（103.9ポイント）と日本（100.8ポイント）は下位グループである。

流通産業ではエストニア（146.4ポイント）と中国（139.4ポイント）の評価が図抜けており、これらにスロヴァキア（117.3ポイント）が続き、日本（98.6ポイント）は最下位である。日本企業の競争力は、ここで取り上げている国のなかでは芳しくない。日本の企業は経済のグローバル化や情報化などのなかで売れ筋商品の研究・開発・販売にしのぎを削っているが、従業員の勤務先企業の競争力をみる目は厳しい。

表1 企業の総合競争力に関する設問の相互関係

	(クロンバックの係数)	
	機械・電機	流通
中国	.92	.80
エストニア	.27	.51
フィンランド	.89	
日本	.89	.89
スロヴァキア	.91	.93

図1 企業の総合競争力



(数値はリッカート尺度。0 理論値 186.0)

国別にみた産業・部門間の結果からは、つぎのようなことがわかる。

中国の従業員は、企業の競争力について高い評価を下している。とりわけ流通産業でこの傾向が目立つ。

エストニアでは産業間での評価の差が大きい。流通産業の評価が機械・電機産業を大きく引き離している。

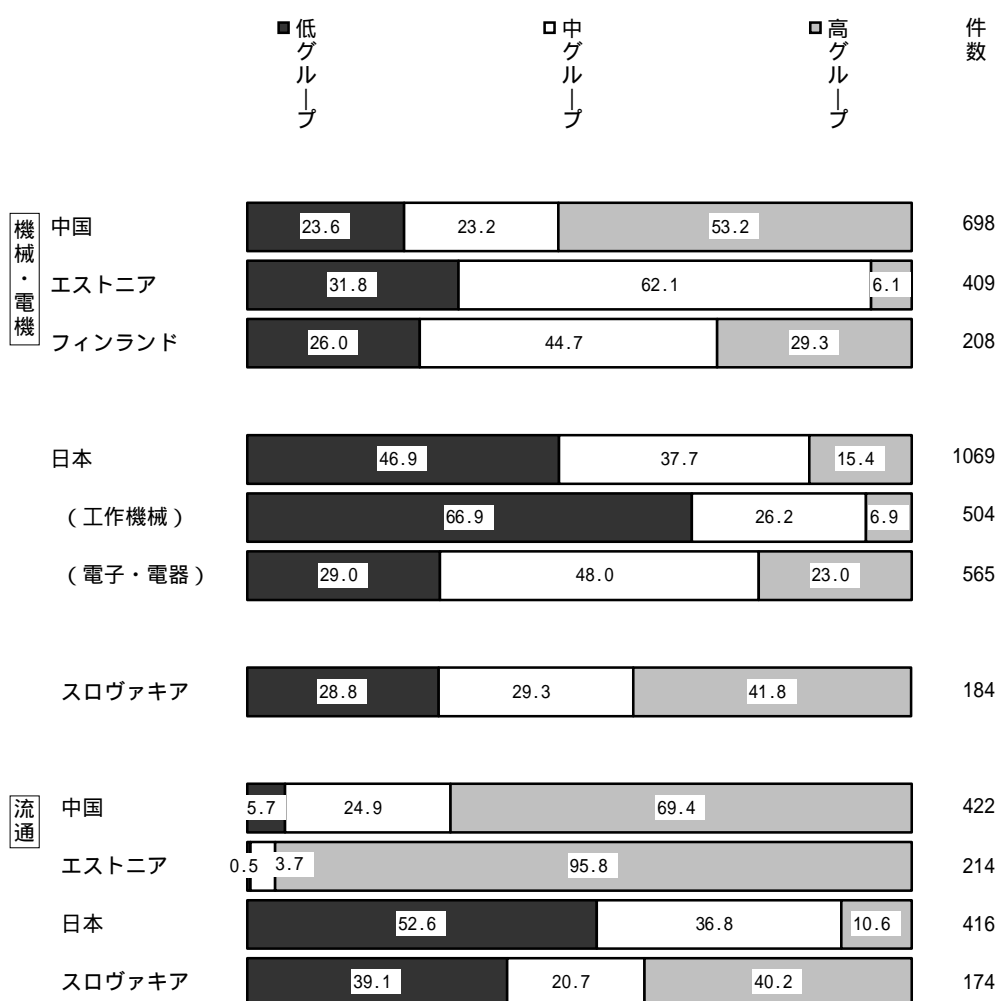
日本は産業間での評価が似通っている。日本で留意しておくべき点は、機械・電機産業内での違いで、電子・電器部門（111.4ポイント）と

工作機械部門（88.8ポイント）では大きな差がついている。

スロヴァキアは産業間での評価の違いはみられない。

この企業の総合競争力を分布で図示したのが図2である。この図は、ここで検討の対象としている国の総合競争力の分布を計算し三分位したものである。各グループの得点は低グループが0ポイントから96.4ポイントまで、中グループが96.6ポイントから128.5ポイントまで、高グループが129.0ポイントから186.0ポイントまでである。

図2 企業の総合競争力の分布（三分位）



機械・電機産業からみていく。日本の回答は低グループが最多で、ついで中グループ、高グループは2割にとどかない。他の国は、最多のグループに着目すると、中国とスロヴァキアは高グループ、エストニアとフィンランドは中グループとなっている。なお、日本の結果をみていく際には部門間の違いに留意すべきである。電子・電器部門の半分は中グループであるが、工作機械部門は低グループだけで7割近くにもなっている。

流通産業を日本からみると、低グループが半数強、これに中グループが4割弱で続いており、高グループは1割と少ない。この産業で際立っているのはエストニアで、ほとんどの回答が高グループに属している。中国も高グループだけで7割にもなる。このようななか、スロヴァキアでは低グループと高グループに、ともに4割の回答が集まり、評価が割れている。

2. 職場や企業活動の現状

このような企業の競争力は、どのような職場や企業活動のもとから生まれているのであろうか。ここでは、従業員個人のレベルからは「仕事の満足度」、職場レベルからは「職場の問題解決力」、企業活動からは「ルール尊重の企業活動」と「社会との調和」を取り上げた。それぞれの結果には、つぎのような特徴がみられる。

(1) 仕事の満足度

「仕事の満足度」は職場生活の満足度を尋ねたQ3から作成した。この設問は16項目からなり、それぞれについて5段階（「満足していない」～「大変満足している」）評価で回答を求めている。ここでは16項目中から13項目を取り出し、因子分析にかけ以下のような三つの因子を抽出した（累

積寄与率62%）。

- ・第1因子（M：福利厚生、J：教育訓練、G：給料・諸手当、H：経営者・管理者の能力、K：雇用の保障、D：経営者・管理者と従業員との信頼関係、I：昇進の機会）。<労働条件についての満足度>に関連した項目が集まっている。
- ・第2因子（B：仕事上の自己裁量、F：労働時間の長さ、A：仕事上の能力発揮、E：作業量・作業負担）。<仕事の満足度>を計る設問が集まっている。
- ・第3因子（O：同僚との関係、N：上司との関係）。両設問に共通するのは「人間関係満足度」である。

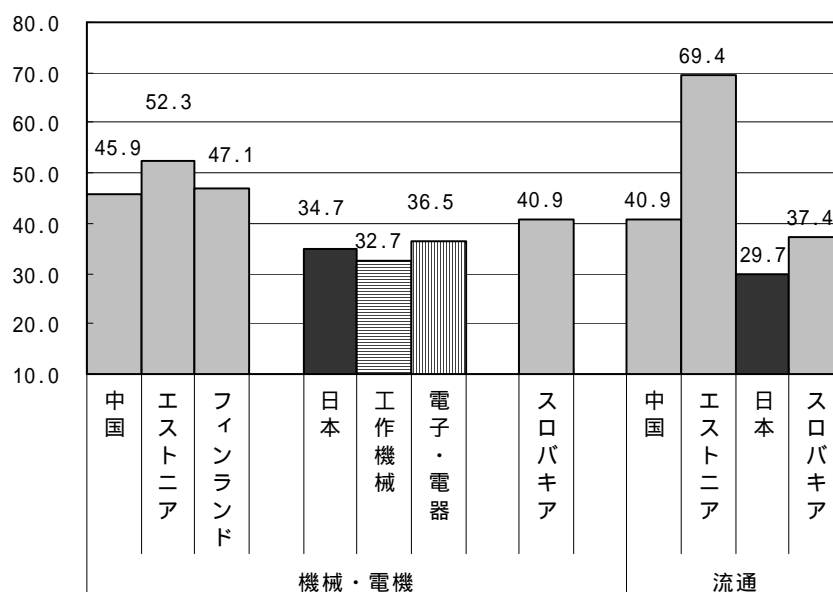
ここでは企業の競争力に従業員個人のレベルがどのような影響を与えているかとの関係から「仕事の満足度」を取りだした。これは4つの項目から成り、このクローンバックの係数は0.80。尺度作成の条件は満たしていると考えリッカート尺度を作成した。その結果を図示したのが図3（この理論値は最低が0ポイントで最高は73.2ポイント）である。

日本の「仕事の満足度」は機械・電機産業、流通産業とも最下位である。³

図に戻って、機械・電機産業の結果をみると、「仕事の満足度」が最も高いのはエストニアの52.3ポイント、これにフィンランドの47.1ポイント、中国の45.9ポイント、スロヴァキアの40.9ポイントが続き、日本は34.7ポイントで引き離されている。この点については、日本の工作機械部門（32.7ポイント）と電子・電器部門（36.5ポイント）の差は小さい。

流通産業の結果をみると、ここにおいてもエストニアは69.4ポイントで図抜けて高い。これに、大きくポイントを下げ中国の40.9ポイントとスロヴァキアの37.4ポイントが続く。ここにおいても、日本は29.7ポイントで最下位である。

図3 仕事の満足度



(数値はリッカート尺度。0 理論値 73.2)

(2) 職場の問題解決力

<職場の問題解決力>はQ20から作成した。この設問は13項目、5段階(「まったくそうは思わない」~「まさにその通り」)評価である。この設問について因子分析を行い、四つの因子を抽出した(累積寄与率58%)。

- ・第1因子(F:合意の形成、B:共通目標の共有、I:情報の入手、G:合意形成への努力、J:陰口忌避、M:プロジェクトの円滑な運営、E:仕事方法の改善)。<職場の問題解決力>に関連した項目が集まっている。
- ・第2因子(L:暗黙の規範やルール、C:顧客軽視、A:会社の規則を曲げる)。共通するのは<職場の黙契>に関連した項目である。
- ・第3因子(D:縦の統制より横の調整、H:同僚間の競争は利益よりも害をもたらす)。職場の秩序に関連した項目であ

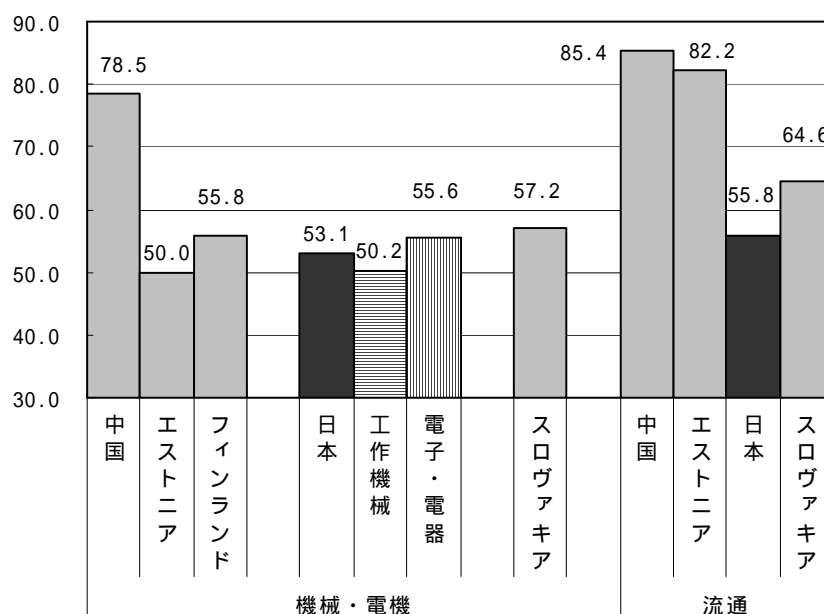
る。

- ・第4因子(K:問題発生時能力のある人が決定している)。問題発生時の決定に関する項目である。

ここでは企業の競争力に職場レベルの要因がどのような影響を与えているかとの関心から<職場の問題解決力>に着目した。これに集まっている7つの項目のクロンバックの係数は0.82で尺度作成の条件は満たしていると考えリッカート尺度を作成した。その結果を図示したのが図4(この理論値は最低が0ポイント、最高は114.1ポイント)である。

機械・電機産業で評価が図抜けて高いのは中国で78.5ポイント、他の国はフィンランドの55.6ポイント、スロヴァキアの57.2ポイント、日本の53.1ポイント、エストニアの50.0ポイントにみられるように並んでいる。日本の工作機械部門(50.2ポイント)と電子・電器部門(55.6ポイント)との差は小さい。

図4 職場の問題解決力



(数値はリッカート尺度。0 理論値 114.1)

流通産業でも中国の評価は85.4ポイントで高い。エストニアの評価も82.2ポイントで良好である。これらに比べると、スロヴァキアは64.6ポイント、日本は55.8ポイントで、大きく引き離されている。

(3) 企業行動

企業行動についてはQ23で「あなたの会社の取り組みについてうかがいます」で尋ねている。設問は11項目からなり、5段階(「行っていない」～「行っている」)評価である。因子分析により二つの因子を抽出した(累積寄与率65%)。

- ・第1因子(F:製品やサービスの安全確保、G:製品やサービスの質、E:得意先との約束厳守、A:企業活動に関する法律厳守、H:ユーザーへのアフターケア、B:労働者保護の法律遵守、C:消費者保護、D:環境保全)。<ルール尊重の企業活動>に関連した項目が集

まっている。

- ・第2因子(J:学術・文化の発展に寄与、K:地域に開かれた活動、I:企業情報の社会への公開)。<社会との調和>に関連した設問からなっている。

各分野に集まっている項目のクローンバックの係数は<ルール尊重の企業活動>は0.90、<社会との調和>は0.84、ともに尺度を作成するに十分な値である。図5はリッカート尺度を作成し、その結果を図示したものである。

ルール尊重の企業活動

この理論値は最低が0ポイント、最高は141.6ポイントである。機械・電器産業のトップは中国の105.5ポイント、これにエストニアの101.3ポイント、スロヴァキアの97.4ポイント、フィンランドの96.4ポイントが100前後であい並び続いている。日本は87.8ポイントで評価が低い。但し、日本の場合は電子・電器部門の97.4ポイントに対し

工作機械部門は76.7ポイントで、部門間での差が大きい。

流通産業ではエストニアが131.4ポイントで図抜けている。中国も115.8ポイントで評価が高い。これらにスロヴァキアが102.9ポイントで続き、日本は78.1ポイントで評価が低い。

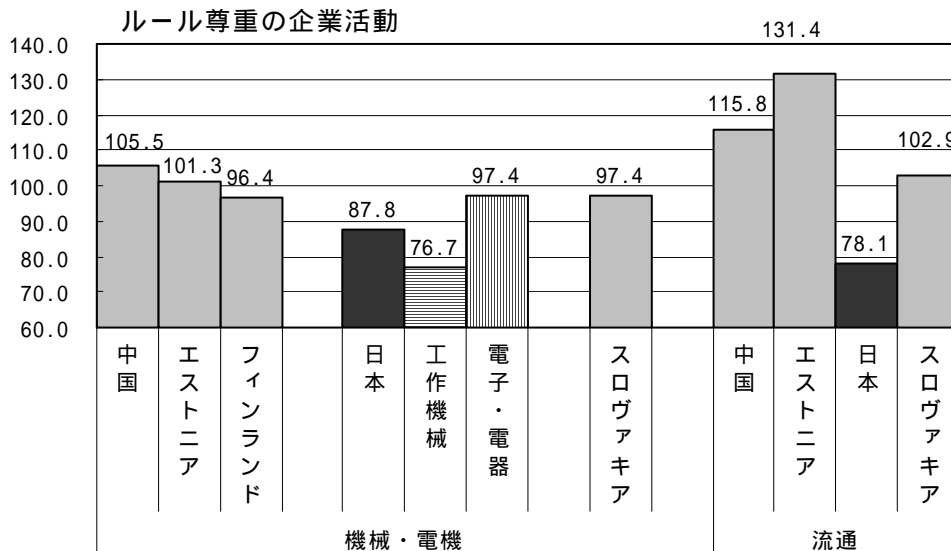
社会との調和

この理論値は最低が0ポイント、最高は53.1ポイントである。機械・電器産業のトップはここにおいても中国(39.4ポイント)である。これにスロヴァキア(30.4ポイント)、日本(28.1ポイント)、エストニア(26.9ポイント)、フィンランド(25.8ポイント)が並んでいる。この点についても日本は部門による違いが大きく、電子・電器部門(32.4ポイント)が工作機械部門(23.2ポイント)を大きく引き離している。

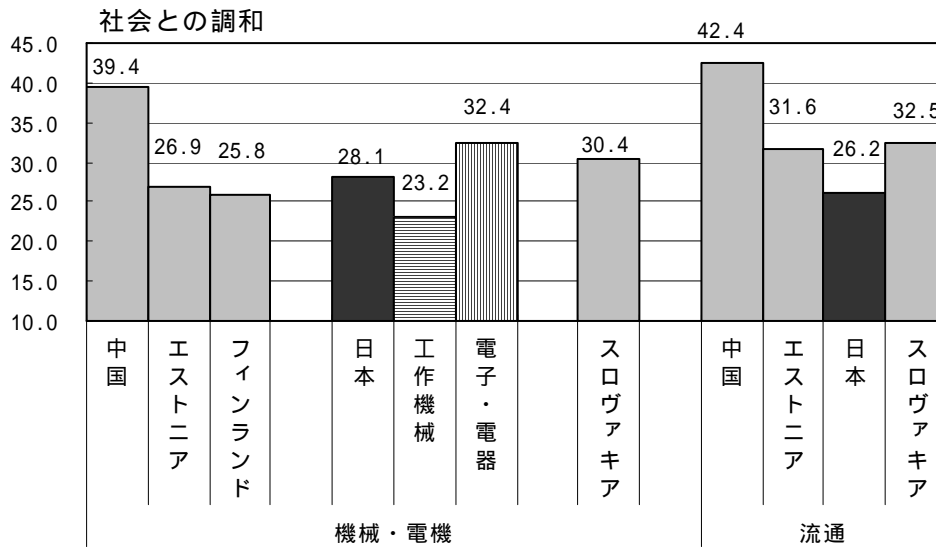
流通産業のトップはここにおいても中国(42.4ポイント)で、これにスロヴァキア(32.5ポイント)、エストニア(31.6ポイント)が続き、日本(26.2ポイント)の順位は低い。

中国の従業員は、機械・電機、流通の両産業とも<社会との調和>を重視した企業活動を行なっているとみている。エストニアの従業員は<ルール尊重の企業活動>を肯定している。日本は機械・電機産業の<社会との調和>を除くと、いずれも評価は低い。但し、日本の機械・電機産業では部門による違いが大きく、電子・電器部門は他の国並みの水準を確保しているが工作機械部門は流通産業同様、評価はよくない。このようななか、フィンランドとスロヴァキアの評価は<ルール尊重の企業活動>、<社会との調和>とも中間的なところに位置している。

図5 企業活動



(数値はリッカート尺度。0 理論値 141.6)



(数値はリッカート尺度。0 理論値 53.1)

3 . 企業の競争力の背景

それでは、企業の競争力は職場や企業活動で検討した個人レベルの<仕事の満足度>、職場レベルの<職場の問題解決力>、企業活動の<ルール尊重の企業活動>や<社会との調和>と、どのような関係を取り結んでいるのであろうか。その一端を探るため企業の競争力を被説明変数とし、<仕事満足度>や<職場の問題解決力>、<ルール尊重の企業活動>、および<社会との調和>を説明変数とした重回帰分析を行なった。その結果を整理したのが表2である。流通産業のうち、エストニアとスロヴァキアについては抑圧がみられるため省略している。推計に用いた数値は、いずれもリッカート尺度値である。

機械・電機産業からみていく。日本企業の競争力評価に影響を与えているのは、強い順に<ルール尊重の企業活動>、<社会との調和>、<職場の問題解決力>、<仕事の満足度>の順である。中国とフィンランドにおいても、<ルール尊重の

企業活動>が強い関係を持っていることが確認される。これに、中国では職場レベルの<仕事の満足度>と<職場の問題解決力>が続き、そして<社会との調和>の順である。フィンランドは、同じく職場レベルの<職場の問題解決力>と<仕事の満足度>が影響しているが、<社会との調和>については有意な結果は確認できなかった。また、スロヴァキアは、強さの順は日本同様であるが、その強弱は日本に比べて小さい。

また、日本の機械・電機産業内の部門別の結果からは、工作機械部門、電子・電器部門とも<ルール尊重の企業活動>が最重要ということでは共通している。しかし、これに工作機械部門では<社会との調和>、<職場の問題解決力>、電子・電器部門では<職場の問題解決力>、<社会との調和>が続いており、第2位と第3位の順が入れ替わっている。そしてこれらに工作機械部門では<仕事の満足度>が続いている。しかし、電子・電器部門では<仕事の満足度>との関係は確認できなかった。

流通産業ではどのような結果が現われているのであろうか。日本の競争力に有意な影響を与えて

いるのは、＜社会との調和＞、＜職場の問題解決力＞、＜仕事満足度＞である。これに対し中国では、＜職場の問題解決力＞の影響がトップで、こ

れに＜ルール尊重の企業活動＞、＜社会との調和＞、＜仕事満足度＞が同じような影響を与えている。

表2 企業の競争力の背景

(重回帰分析)

	機械・電機							流通	
	中国	エストニア	フィンランド	日本	工作機械	電子・電器	スロヴァキア	中国	日本
仕事の満足度	.218 ** (7.24)	.044 (.96)	.138 * (2.48)	.089 ** (3.55)	.122 ** (3.18)	.065 (1.76)	.175 ** (2.84)	.146 ** (3.49)	.155 ** (3.48)
職場の問題解決力	.139 ** (4.25)	.241 ** (5.13)	.171 ** (2.93)	.170 ** (6.02)	.144 ** (3.32)	.210 ** (5.22)	.214 ** (3.01)	.389 ** (8.48)	.245 ** (5.03)
ルール尊重の企業活動	.411 ** (9.48)	.165 ** (3.06)	.543 ** (8.27)	.334 ** (10.24)	.312 ** (6.54)	.296 ** (6.54)	.260 ** (3.54)	.130 * (2.58)	.085 (1.48)
社会との調和	.112 ** (2.82)	.176 ** (3.34)	.017 (.30)	.231 ** (7.68)	.210 ** (4.92)	.171 ** (3.96)	.226 ** (2.91)	.124 ** (2.61)	.271 ** (5.11)
自由度調整済みR ²	.493	.174	.516	.418	.318	.328	.417	.336	.262
F値	165.6	22.3	54.1	187.8	56.9	69.2	32.3	53.5	35.7
N =	678	405	200	1042	482	560	176	416	392

** p < .01 * p < .05
()内はt値

まとめにかえて

従業員の意識をもとにした国際調査で、しばしば問題になるのは、集約された結果の違いが、国による違いなのか、産業や部門、あるいはまた、たまたま調査を実施した企業のせいなのか、特定するうえで困難が伴うことである。今回の企業の総合競争力には個別企業の今日、置かれている事情が反映しているように思われる。

これに対し、企業の競争力を高める要因には、その国の当面している事情や企業経営の文化的「伝統」などが投影されているようである。

今回の結果をみるにつけ近江商人の経営理念、売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」が思い浮かぶ。商取引の当事者である売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながるものでなければならないということである。今回の＜仕事の満足度＞と＜職場の問題解決力＞は“働き手よし”、＜ルール尊重の企業活動＞は主として“買い手よし”、＜社会との調和＞は“社会よし”と読み替えられ、これらが企業の競争力を高め“企業・売り手よし”の“四方よし”につながっていることを示唆している。

日本企業の競争力は厳しくみられていた。そして今回の結果は、日本の機械・電機産業の競争力を強めるためには、“買い手よし”と“社会よし”、

それに“働き手よし”中の“職場の自律性あり”の、一方、流通産業では“社会よし”、<職場の自律性>と<仕事の満足度>の“働き手よし”の、より一層の充実が求められていることを示唆している。流通産業で“買い手よし”の影響が小

さいのは、この産業では当然のことと考えられているからであろうか。

このような結果は、今後の経済活動の展開を検討していく際の興味ある材料を提供しているように思われる。

注

1. ロシアから提案された設問は「あなたの会社で最も競争力のあるのは何ですか」で、選択肢は1. 会社のイメージ、2. 商品やサービスの質、3. コスト、4. 営業力、5. 労働力の質、6. その他、となっていた。国際版の作成の際、設問の形式をひとつ選択から各選択肢を独立した設問とし、ブランド、技術力、スケールメリット、アフターケア、経営トップの能力を追加した。このため、ロシアの結果との対比はできない。また、チェコについては競争力に関する選択肢に「わからない」を追加して調査を実施し、これに少なくない回答が集まっているため、ここでの検討から外した。
2. リッカート尺度はシグマ法で求め、最小値を0にすべき数値を加え、5を乗じて作成した。以下、今回の分析で紹介している仕事満足度、職場の問題解決力、ルール尊重の企業活動、社会との調和についても同じ方法で作成した。
3. 白石(2005)は1980年代後半から2000年にかけて通算3回にわたって実施された電機産業労働者の国際比較調査においても、日本の職場生活の評価が芳しくないことを紹介している。<仕事の満足度>という領域ではあるが、今回の調査にも、同様な傾向が確認されている。

参考資料

カルロス・ゴーン(2008) <http://woman.nikkei.co.jp/people/article.aspx?id=20080806f2000f2>

大竹文雄(2009)「正社員の雇用保障を弱め社会の二極化を避け」『WEDGE』第21巻第2号

白石利政(2005)「職場生活の満足度とその構造」石川晃弘・白石利政編著『国際比較からみた日本の職場と労働生活』学文社 2005年

次号の特集は

「諸外国における雇用をめぐる問題(仮題)」の予定です