



THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF  
CAMBRIDGE

STANFORD  
UNIVERSITY



# 生産管理 2008 年度グローバル研究

1. はじめに

2. 例

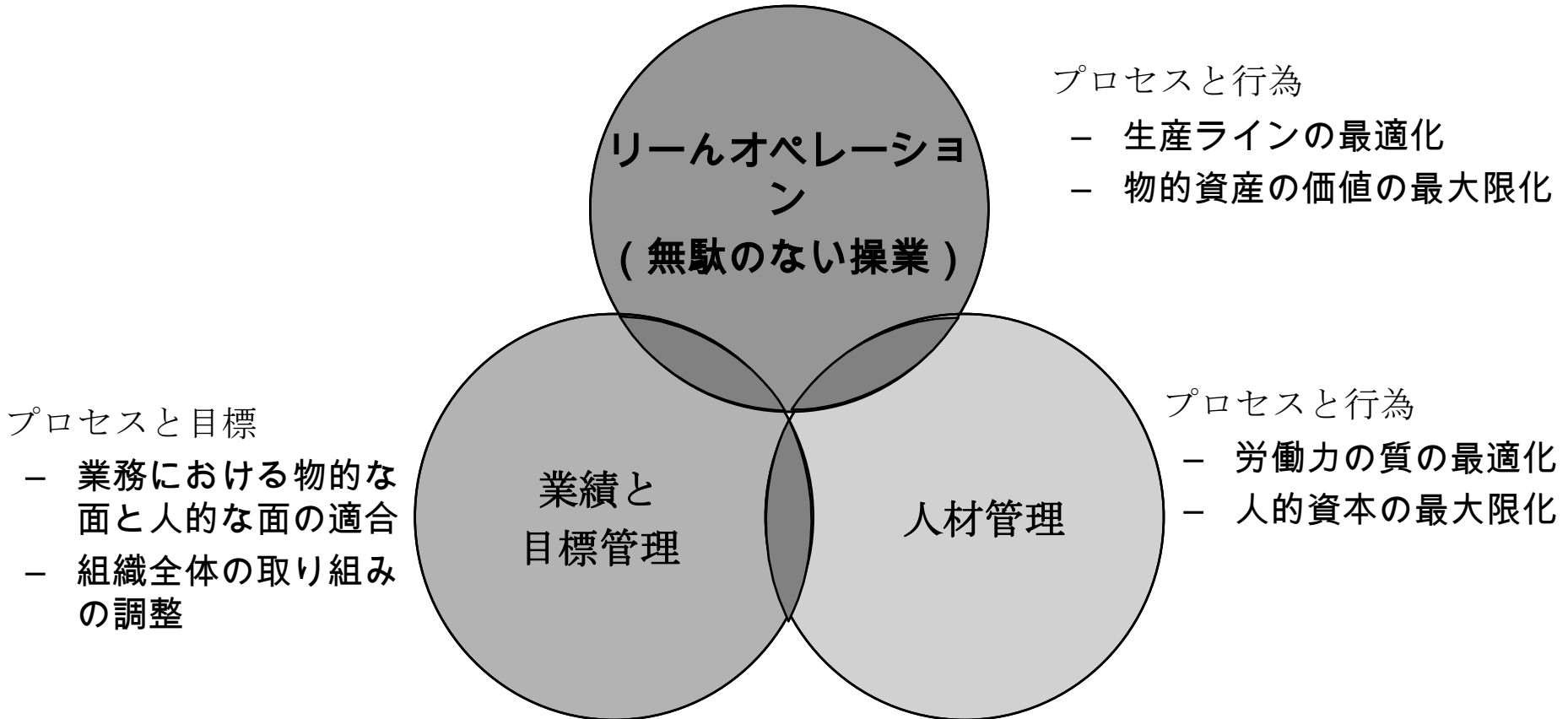
3. 予備段階の結果

4. 引用

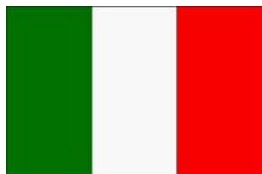
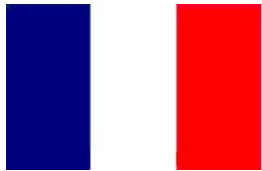
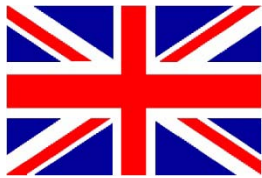
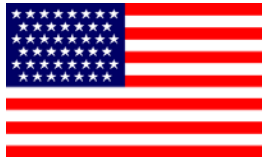
# プロジェクト

- 15カ国における経営体質を研究する経済動向センターでのロンドンスクール・オブ・エコノミクス、スタンフォード大学、ケンブリッジ大学の共同プロジェクト
- プロジェクトの目的は、世界各国間での経営、及び組織の違いを記録すること
- 製造会社の標本から無作為に抽出した5000社以上と経営体質に関するインタビューを行い、情報を収集
- 全データはコンフィデンシャル。企業名、人物名は一切非公開。  
財務の数字には一切触れず、経営体質のみを分析
- この研究は、世界各国の中央銀行、財務省、雇用者連盟他、計25団体により支援

## 約45分間の面接を実施し 3分野における経営体質を調査



# 4大陸15カ国の標本



ブラジル  
カナダ  
中国  
フランス  
ドイツ  
ギリシャ  
インド  
アイルランド  
イタリア  
ポーランド  
ポルトガル  
スウェーデン  
日本  
アメリカ  
イギリス



# 面接調査員

一流ビジネススクールのMBA、理学修士、博士課程に在学中で、操業管理及び製造産業に関し非常に精通しており、継続したトレーニングを受けている学生60人。

## 参加学生の大学の一例:

ケンブリッジ

ハーバード

スタンフォード  
大学

バークレー

ロンドンビジネススクール  
ミクス

INSEAD

トロント

オックスフォード

イエール

マサチューセッツ工科

ノースウェスタン (ケロッグ)

ロンドンスクール・オブ・エコノ

HEC

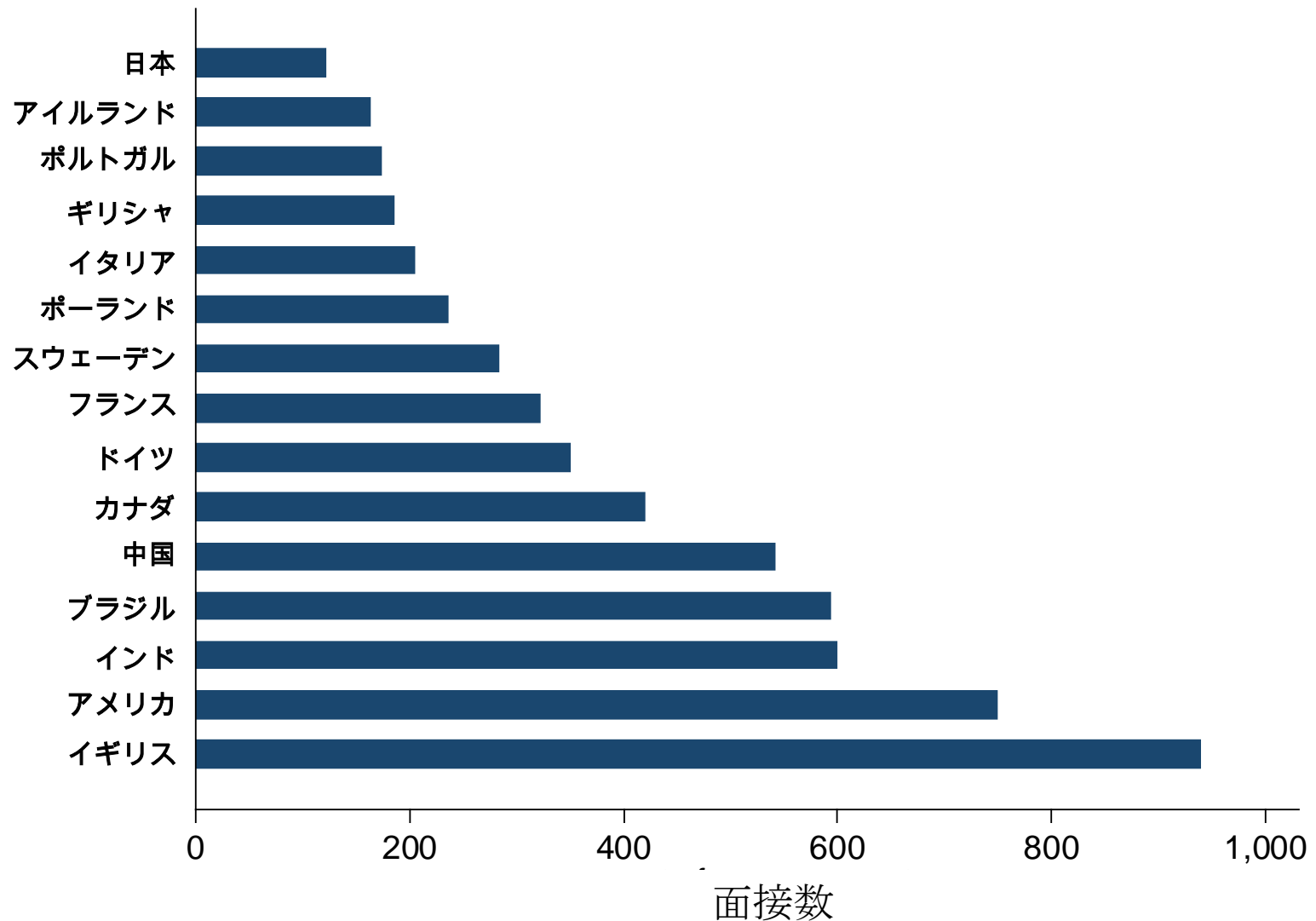
クイーンズ

# あらゆる種類の企業を面接

## 製造会社の種類一例:

- 非公開株式会社
- 公開株式会社
- 創始者所有会社
- 家族所有かつ家族経営
- 家族所有で専門家が経営
- 共同/被雇用者所有
- 国有企業
- プライベート・エクイティ、またはベンチャーキャピタル
- 多国籍企業

# 世界中の代表国を網羅



1. はじめに

2. 例

3. 予備段階の結果

4. 引用

# 上位の企業は絶えず改善を奨励するために、 問題解決の正式な(改善)プロセスを所有

## 良い例

あるヨーロッパ企業の従業員は、通常の任務の一部として絶えず生産プロセスを分析しています。従業員は、重要な生産段階をビデオに撮り、その段階を更に徹底的に分析しています。

問題すべては重要な生産プロセスの監視データベースに記録され、マネージャーが各事項を審理し、承認しなければなりません。

## 悪い例

あるアメリカの企業は、プロセス説明書、改善のいずれに関しても、正式、非公式にかかわらず、何の構造も定めていません。マネージャーは、プロセスの革新を奨励、支持することが全く行われていない環境で、生産が行われていることを認めました。

あるアジアの工場長は、組み立てラインの従業員が自主的に行動することを奨励されていないことを明らかにしました。従業員はただ生産の仕事をするだけで、プロセスの改善を提案するような構造、奨励策はとられていません。

# 上位の企業は定期的にマネージャーと従業員全員に視覚的な業績情報を提供

## 良い例

あるアメリカの企業は、全ラインから見えるようにスクリーンを設置し、毎日の目標の達成状況やその他の業績に関する状況をスクリーンに表示しています。マネージャーは、作業現場の従業員と毎朝会合を持ち、前日と当日について話し合い、毎月企業会合を行います。

別のアメリカ企業は、社員食堂のナプキンに主要目標が達成されたときにスタンプを押します。

## 悪い例

アメリカ企業のあるマネージャーは、生産高が十分でないと思うときだけ、一連の成果測定の追跡記録を行います。前回は、8ヶ月前にこれらの報告を要求し、生産高が再度上向きになるまで1週間報告させました。

あるヨーロッパの企業は、生産に費やした時間(分)、一日あたりのパーツ出来高、従業員数を記録しています。この情報は、ラインの作業員に公開されることは少なく、大概は工場長の机の上に置かれたままになっています。

# 上位の企業は日々、プロダクションプロセスの進展を目に見えるように更新している

## 電子掲示板



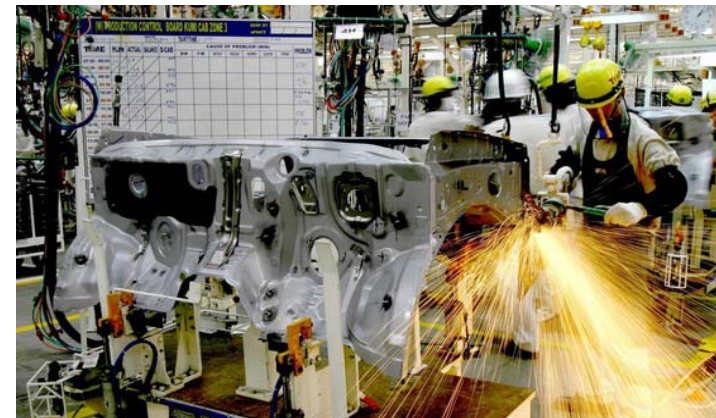
## 手書きボード



## 手動アップデートボード



## 手書きボード



# 上位の企業は、通常の成果測定を分析する 統一された共同プロセスを実行

## 良い例

あるヨーロッパの企業は、成果の数字(量、品質など)すべてをリアルタイムに記録しています。これらの数字は、シフトごとの計画に絶えず合致しています。従業員全員が、作業場のワークステーションで数字を見れるようになっており、予定数が目標に達していない場合は、直ちに改善措置が実施されます。

あるアジアの企業は、定期集会を持ち、正確な期限を定めた実行計画を作成することに重点を置いています。毎日の集会で作業場のチームリーダーと従業員がこういったパラメータについて話し合います。

## 悪い例

あるアメリカ企業のマネージャーは、業務に関して自らの直感に多大に頼っています。このマネージャーは、在庫が多すぎたり少なすぎるときに経費を審理します。このマネージャーは非常に忙しいため、そのような審理は滅多に実行していないことを認めています。また、スタッフは彼があら捜しをしているように感じているため、現在は、良いところを見つけたらそれも努めてハイライトすることにしました。

優良企業は、従業員の問題を迅速に解決。

トレーニング、次に人事異動、それでも改善しない場合は解雇

### 良い例

あるヨーロッパの企業は、弱点が判明次第措置を取っています。心理学者を雇い、問題があるグループ内で行動が改善するようにもしました。従業員は、業績が上がるように継続したトレーニングを受けています。それでも改善しない場合は、当人を他の部署に異動させ、合意した目標を一向に果たせない場合は、その人を解雇します。

### 悪い例

あるヨーロッパの企業は、目標が達成されなくても何の措置も取りません。社長が個人的に干渉し、従業員に警告をしますが、それ以上嚴重な措置は取られません。仕事振りが悪いために減給、もしくは解雇することは非常にまれです。

## 優良企業は、短期と長期の目標が明確に合致

### 良い例

あるヨーロッパの企業は、たとえ5年間の戦略目標であってもすべての目標を短期の目標に変え、達成度を確認できるようにしています。この企業は、妥当な期限内に目標を達成する責任を誰かに持たせて初めて、長期目標が達成できると確信しています。また、中期と長期目標を混合した方が、従業員の関心を引くと考えています。

### 悪い例

あるヨーロッパの企業は、数年にわたり、何回も上級管理者が変更したため、上級管理者は将来のことよりも今月の企業の状況に焦点を当てており、長期目標は自然に成立していくと信じています。

# 優良企業は、企業全体の目標から段階化された、 困難だけれども到達可能な全体目標を設定

## 良い例

あるヨーロッパ企業のマネージャーは、警備に至るまで全員に、積極的に厳しい目標を設定するよう強く主張しました。全員が目標を達成した場合でも、マネージャーは、従業員の能力を十二分に使わなかったのではないかと心配します。各主要業績評価指標(KPI)は、事業計画全体につながっており、製品をいち早く出荷できるように全員が一生懸命働かなければなりません。

## 悪い例

あるヨーロッパの企業は、スタッフのやる気を高揚し、社員を励ますために簡単な目標を利用していきま。従業員はあきらめてしまいうし、マネージャーは従業員をもっと一生懸命働かせることを拒むため、この企業は更に難しい目標を設定できません。

あるアジアの企業は、成長を理由に簡単に達成可能な非常に簡単な目標を設定しています。生産部長は、「私たちは目標に押されるのではなく、目標を私たちの方に引き寄せているのです」と声高に言っていました。

# 優良企業は、定期的な評価、報酬のシステムを実行 - 優秀な業績への奨励

## 良い例

あるアメリカの企業は、意欲的な目標で従業員の成長を促しています。業績がよいと、ボーナス、管理者が調理したチームランチ、ファミリールピクニック、地元の高級レストランでのディナー券や映画チケットなどによって報酬を受けます。皆勤、一番よかった提案などに対しても報酬があり、従業員を奨励しています。

あるアメリカの企業は、従業員全員に定期的、及び任意の評価を行っています。この企業は、環境に大いに重点を置いた例年の利益分配を実施しています。例えば、工場のリサイクルのお金は魚釣り旅行などのための従業員資金に回されます。

## 悪い例

あるヨーロッパの企業は、仕事振りにかかわらず従業員に均一の給料を払っています。社内で業績を上げる意欲をかきたてるものは何もありません。管理者チームにも同じ方針であり、時給が支払われるだけでボーナスはありません。

あるヨーロッパの企業は、自給の労働者には何の評価もボーナスも与えられません。報酬といえば、たまにビールが1ケースもらえるだけです。

## 上位の企業は、仕事振りの悪さに迅速に対処

### 良い例

あるアメリカの企業は、過去2ヶ月に、仕事振りが悪かったことを理由に4人を解雇しました。この企業は、誰が仕事をしっかりしておらず、その理由が何かを絶えず調査しています。

あるアメリカ企業のマネージャーは、会社のハンドブックに記載してある出勤に関する詳細な方針を説明しました。従業員がこの方針、もしくはその他の方針に違反した場合、口頭の警告を受け、30日後に評価されます。当人の仕事振りが改善していない場合は、直ちに解雇されます。

### 悪い例

あるヨーロッパの企業では、仕事の中にいつも飲酒している上司がいましたが、この上司を助ける措置も、更に重要でない役職に彼を異動させる措置も取られませんでした。実際、この工場では解雇された従業員が今までに一人もいません。工場長によると、管理者が従業員を解雇しようとするすると人事課が大騒ぎをし、マネージャーの仕事は生産であり、人事ではないと跳ね除けたそうです。工場から従業員を除く唯一の方法は、同じ会社の別の工場に転勤させることだけです。

# 上位の企業は、優秀な従業員を認識し、その社員の維持に的確に対応

## 良い例

あるアメリカの企業は、誰がトップおなりの業績を上げていくか、を把握し、その人が上級管理者や本社の引き上げたい人、その人たちに説得し、またその人たちの場合、マネージャーには、優秀な従業員を維持するよう努める責任があります。

あるアジアの企業は、トップの業績を上げている工場作業員に、最高100%の教育費償還を提供しています。

## 悪い例

あるヨーロッパの企業は、従業員が会社を辞めたいときに引きとめることをしません。この企業は、辞めたい人を引きとめたところで何の意味もないと思っているので引きとめようとはしません。管理者は、従業員が他で働きたいと思っているときは、その人たちを引きとめられないと思っています。この会社は、最高の人材を維持するために給料の交渉もしません。

1. はじめに

2. 例

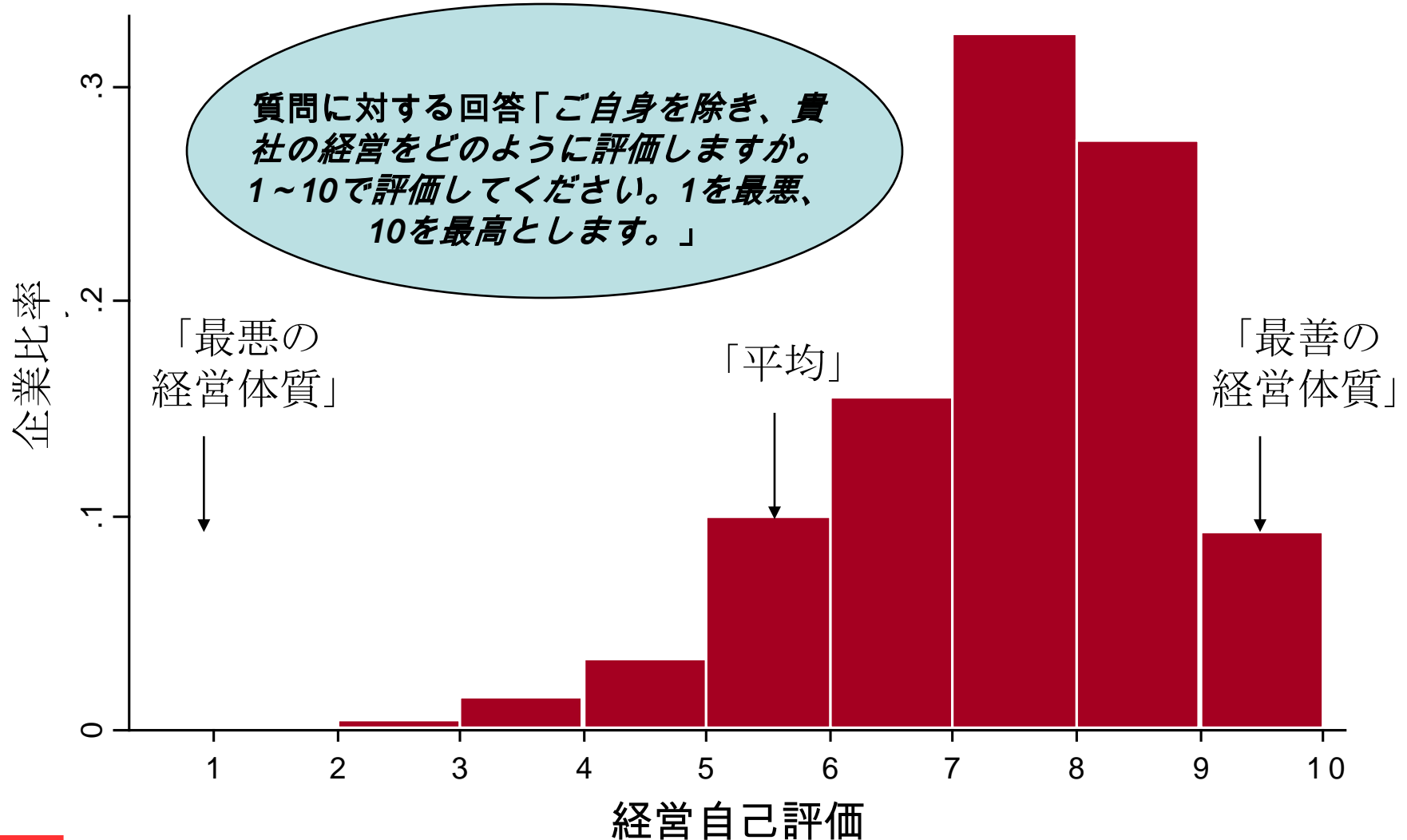
3. 予備段階の結果

4. 引用

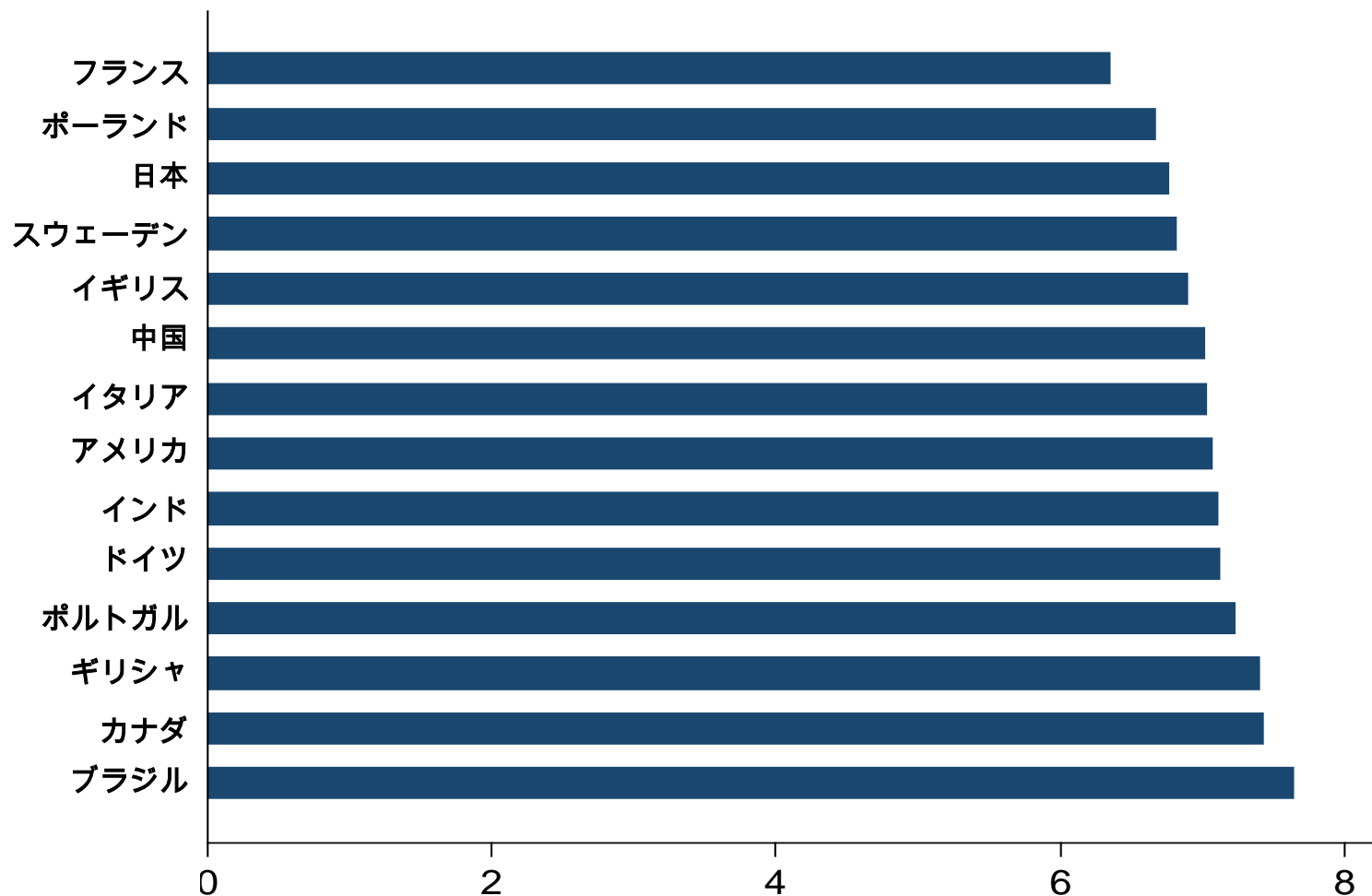
# 面接の結果を利用し、各国間の管理を体系化

- 全15カ国全体の経営体質に関する様々な回答を記録
- 経営体制において、明らかな文化的相違や大幅な違い
- 産業、及び学術専門家からなる当国際チームは、これらの回答を整理・体系化
- この情報を利用して経営体質と組織慣行におけるいまだかつてない国際比較を行うことを主要目的として設定
- 様々な製造業界における現代的な経営ツールの適用、導入に関する長所、短所を理解する判断材料化
- グローバル経済におけるリスクとチャンスをマネージャーが特定する手助け

# 誰もが、自分の企業の経営は 平均をはるかに上回っていると自己判断



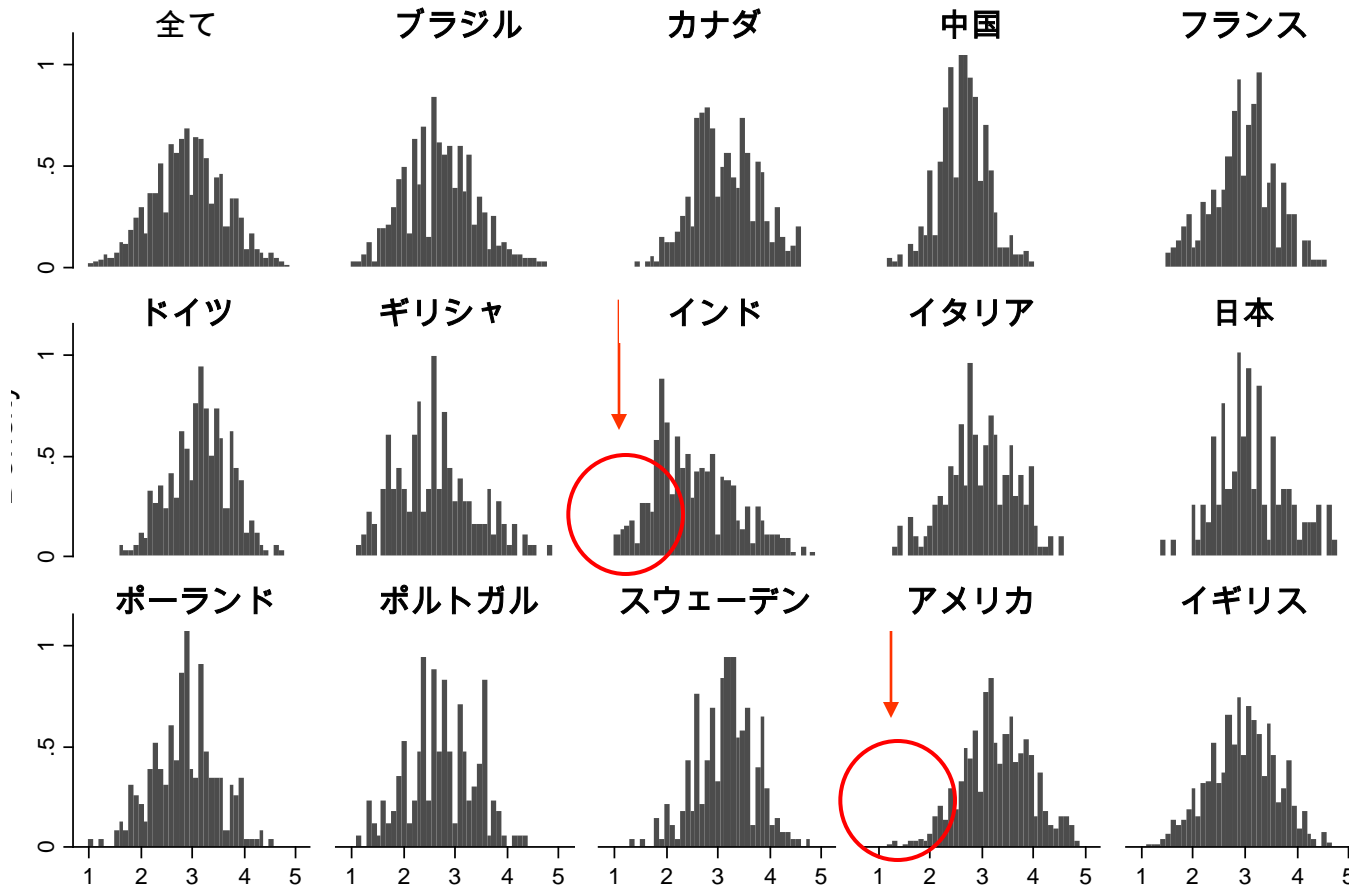
# この自信過剰は 全ての国で起きています



質問に対する回答:「ご自身を除き、貴社の経営をどのように評価しますが。1~10で評価してください。1を最悪、10を最高とします。」

# 実際には、各国で経営体質に膨大な差

## 企業レベル管理評価の分布、国別\*

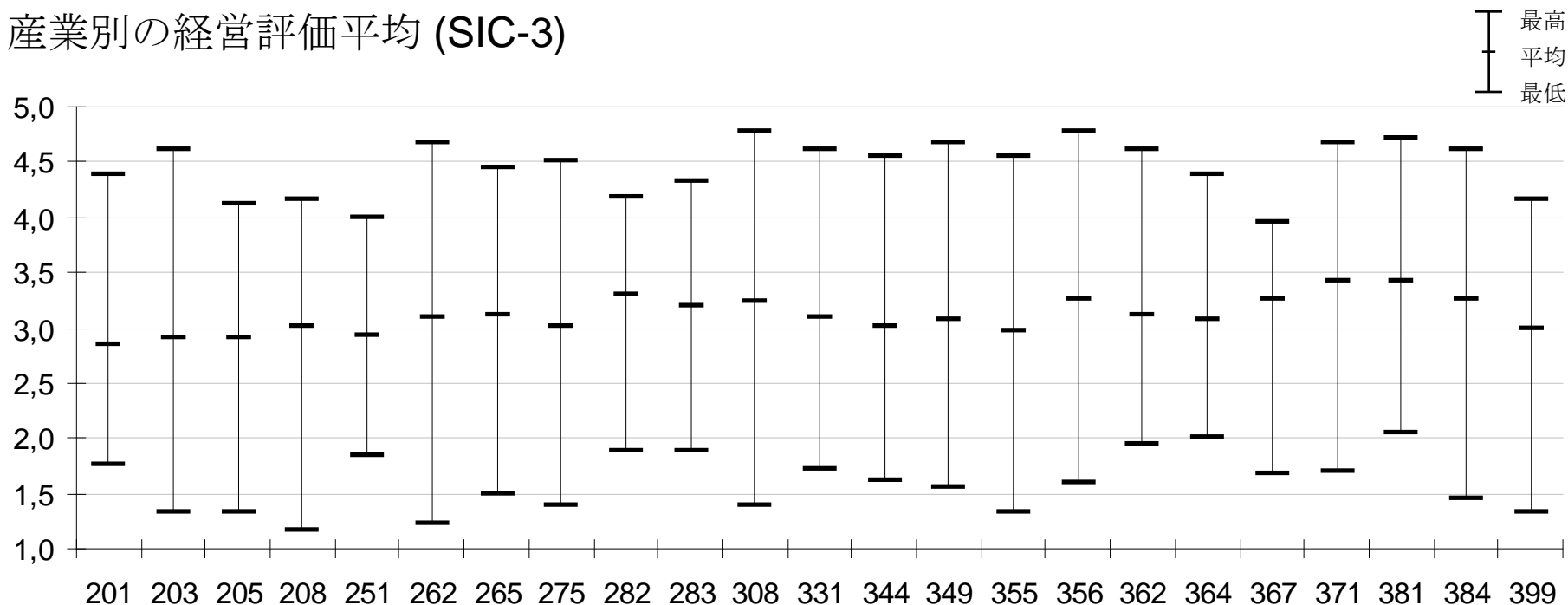


平均的に優良企業が多い国では  
経営が悪い企業は少ない  
(米国対インド)

\*注意: 面接における各企業の回答を概算した総体的評価に基づいています。

# 産業セクター内でも、経営体質にかなりの差

産業別の経営評価平均 (SIC-3)



## 上位 5

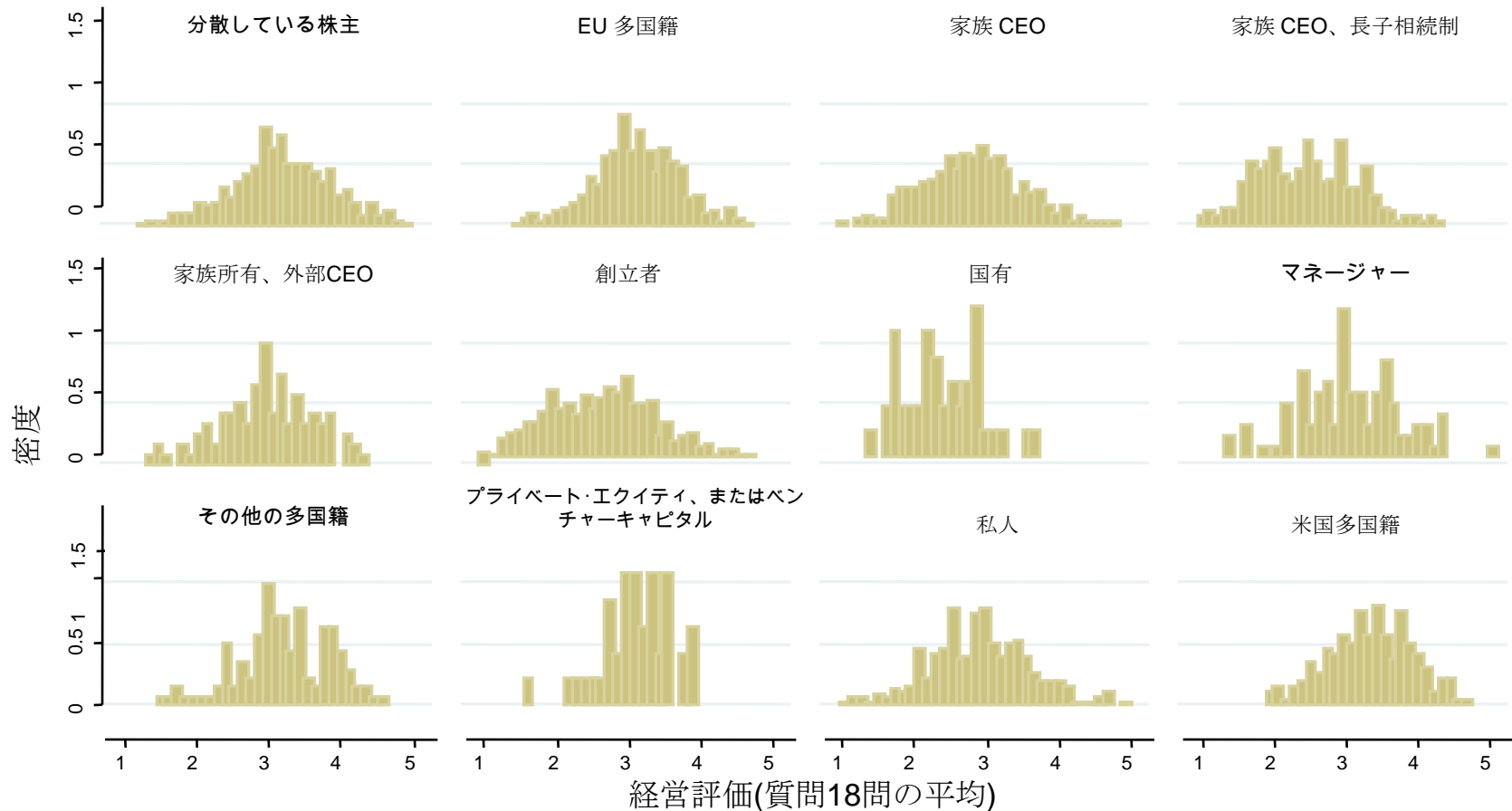
Sic Code	Industry
371	Motor Vehicles and Equipment
381	Search and Navigation Equipment
282	Plastics Materials and Synthetic
356	General Industrial Machinery
384	Medical Instruments & Supplies

## 下位 5

Sic Code	Industry
355	Special Industry Machinery
251	Household Furniture
205	Bakery Products
203	Preserved Fruits and Vegetables
201	Meat Products

# 経営体質は、所有形態内でも大幅な差

## 企業レベル管理評価の分布、所有形態別\*



\*注意: 面接における各企業の回答を概算した総体的評価に基づいています。

# 各国全体での組織慣行

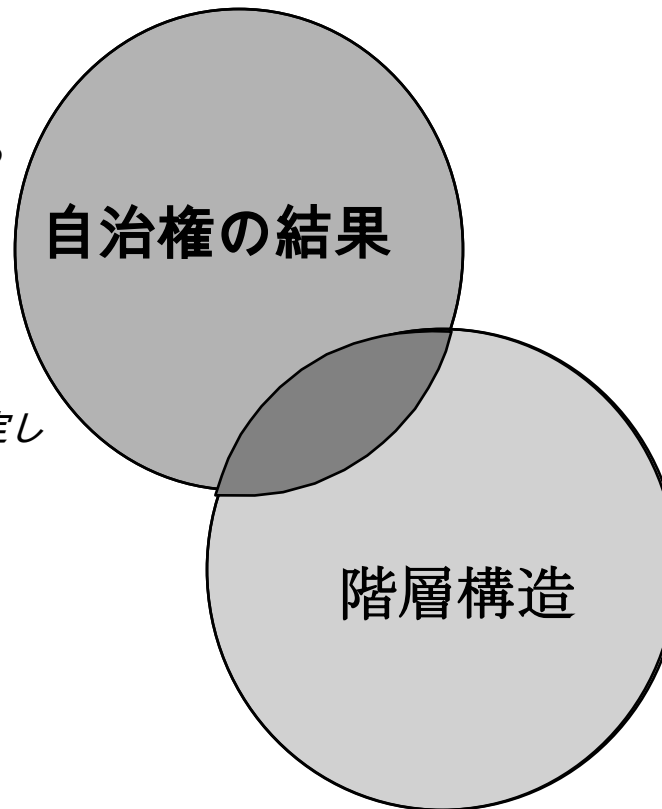
インタビューの第2段階では、企業の組織面に関して質問しました。

工場長:

- 採用と解雇の自治権
- 新製品の導入
- 本社からの承認なしで使用できる資本の支出最高額
- 営業とマーケティングの自治権

従業員:

- 仕事のペースは誰が定めますか。
- 誰が仕事の割り当ての仕方を決定しますか。



- 工場長の上下に存在する階層数
- 過去3年間における階層の変化
- 管理限界 (工場長の直属部下は何人ですか。)

# 経営体質がこのように多様になっているの原因

## ➤ グローバル化

## ➤ 競争

- 多国籍企業からの投資による経営状況の悪い会社の改善・倒産

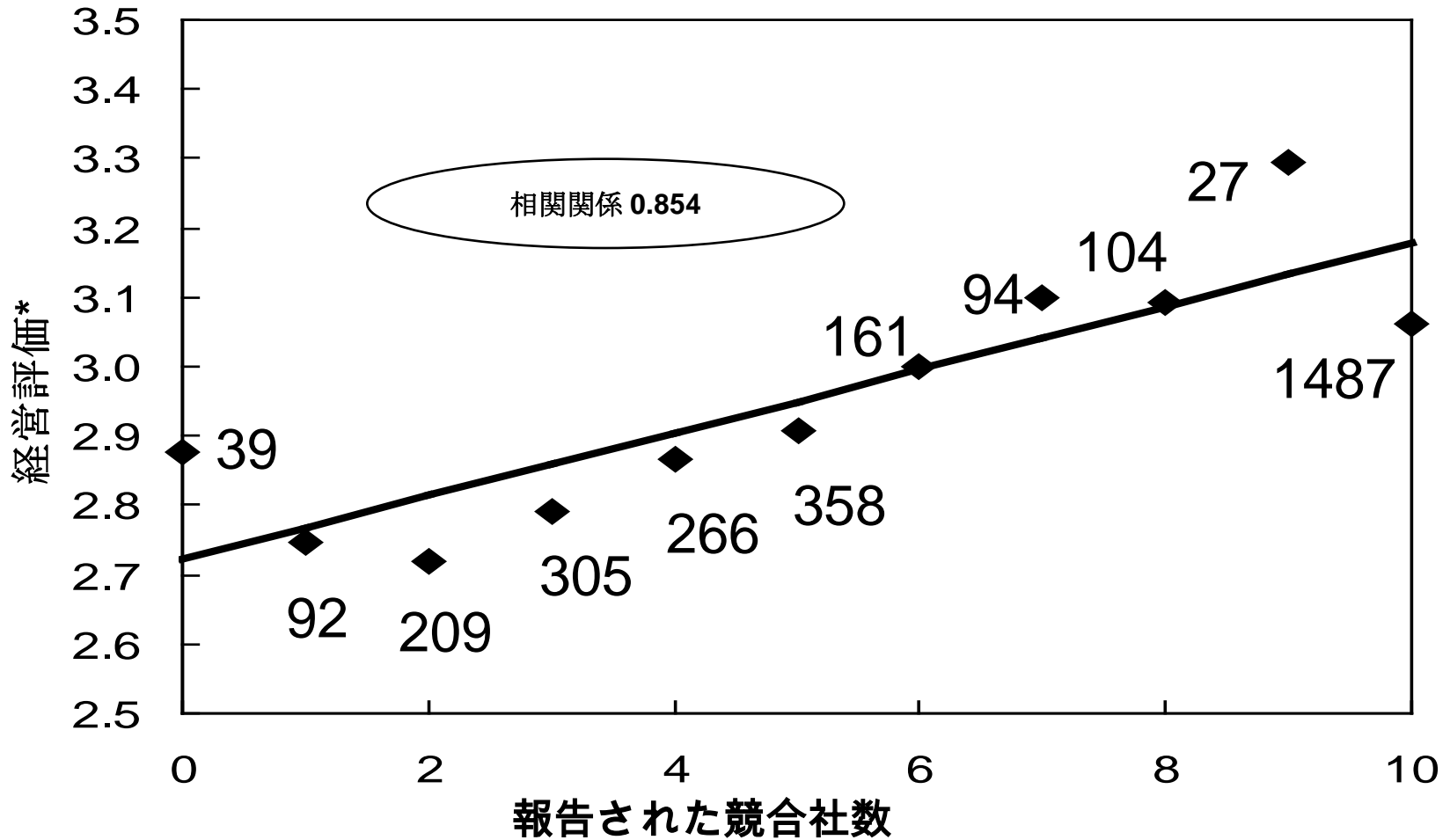
## ➤ 教育

- マネージャーと従業員の教育

## ➤ 規制

- 労働市場、倒産規制、リストラの容易さ

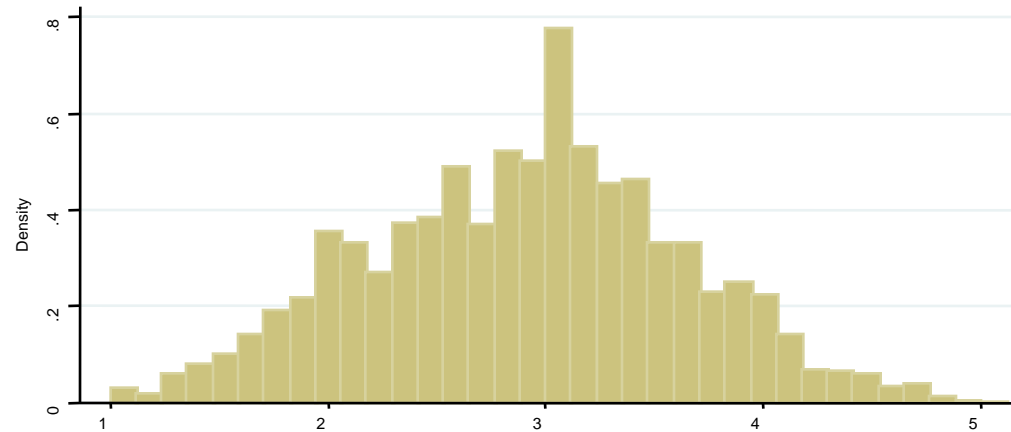
# 競争の激しさは、経営体質と正の関係



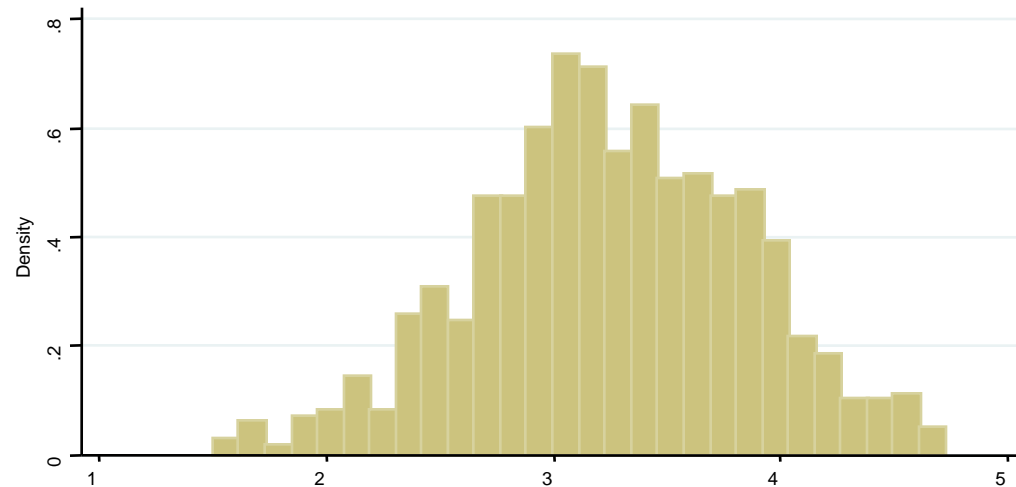
# 経営の非常に悪い多国籍企業は希少

国内企業

経営評価の分布\*

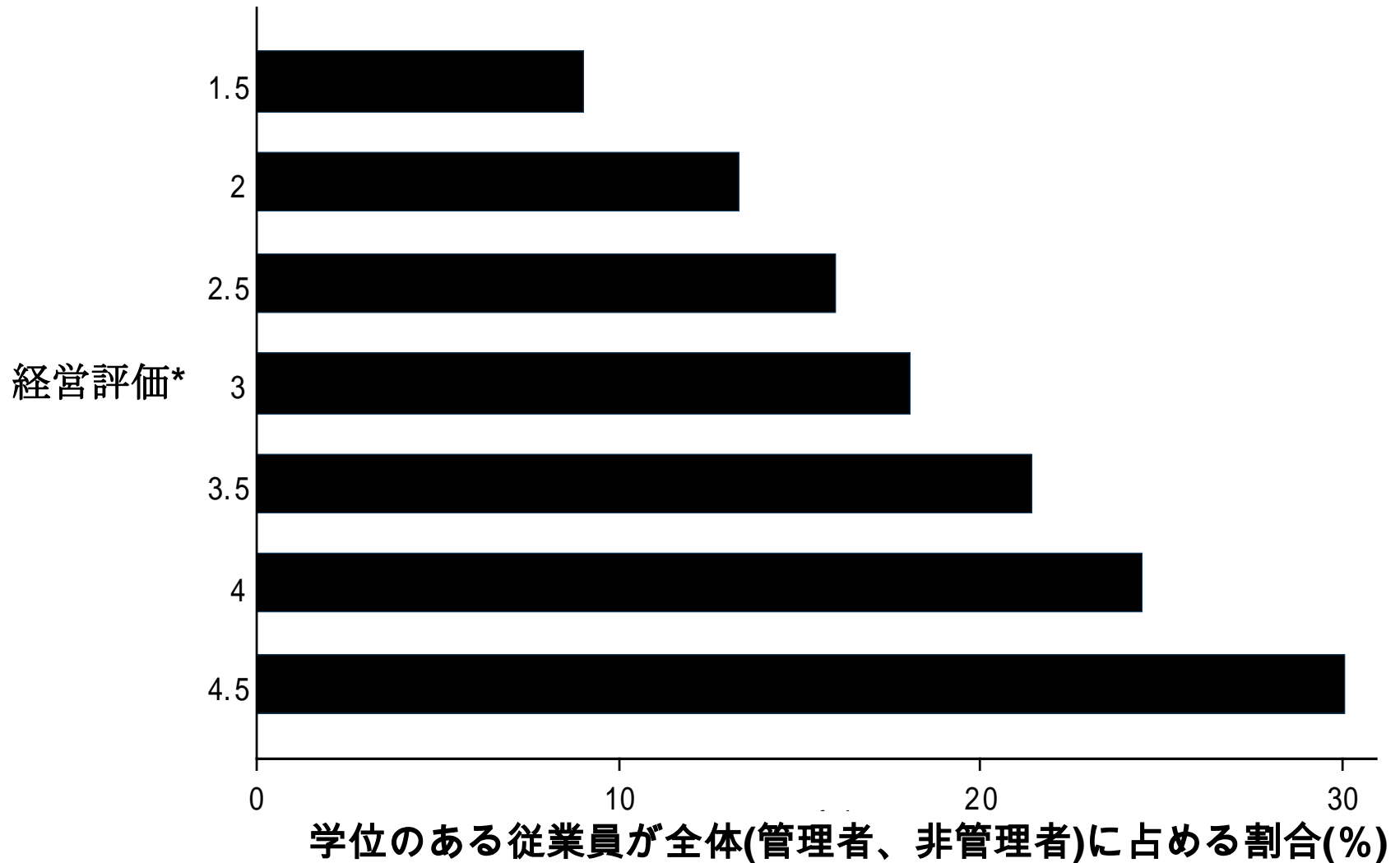


海外多国籍企業

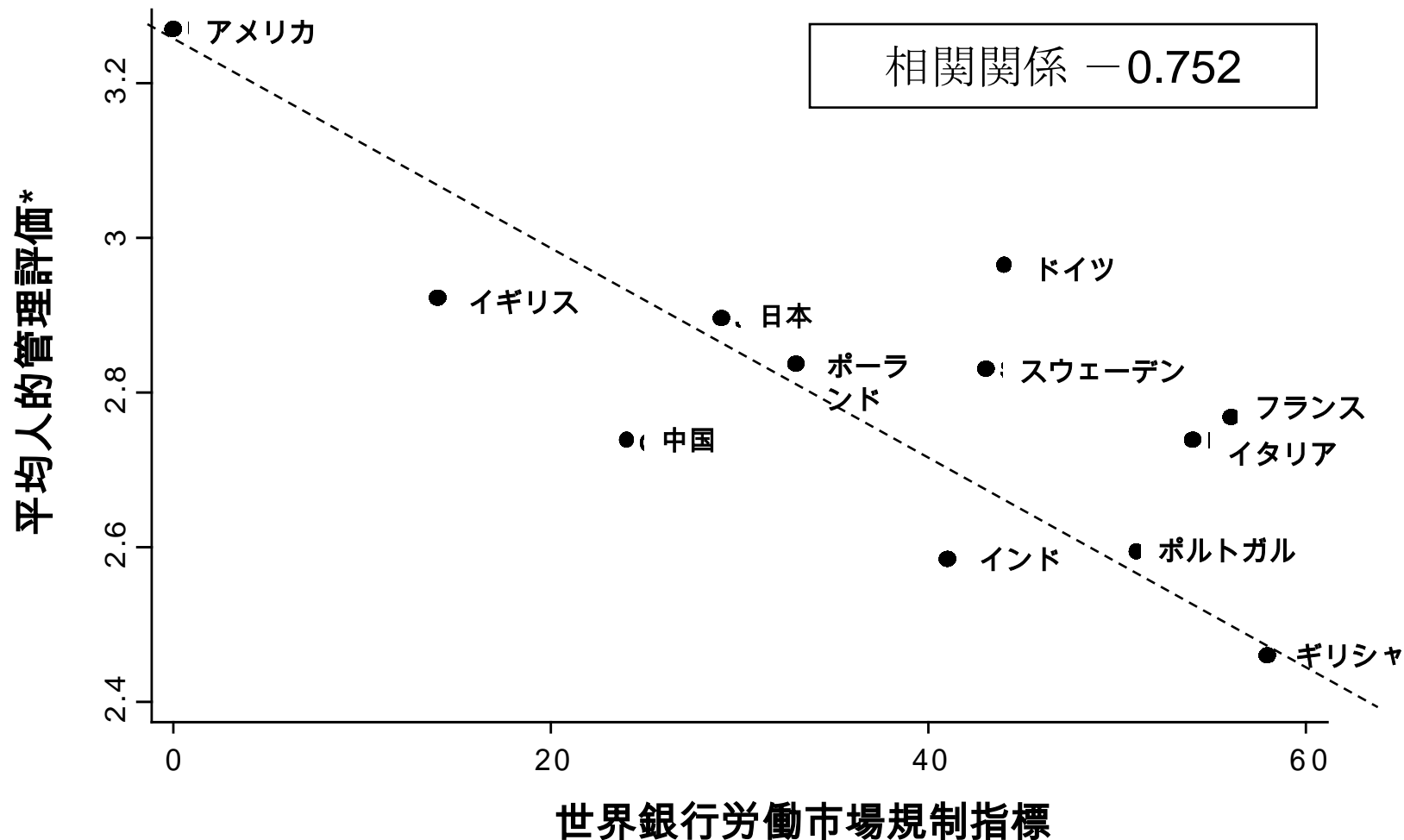


\*注意: 面接における各企業の回答を概算した総体的評価に基づいています。

# 経営状態の良い企業には、多数の高学歴の従業員が勤務



# 労働市場規制と人的管理は負の相関関係...

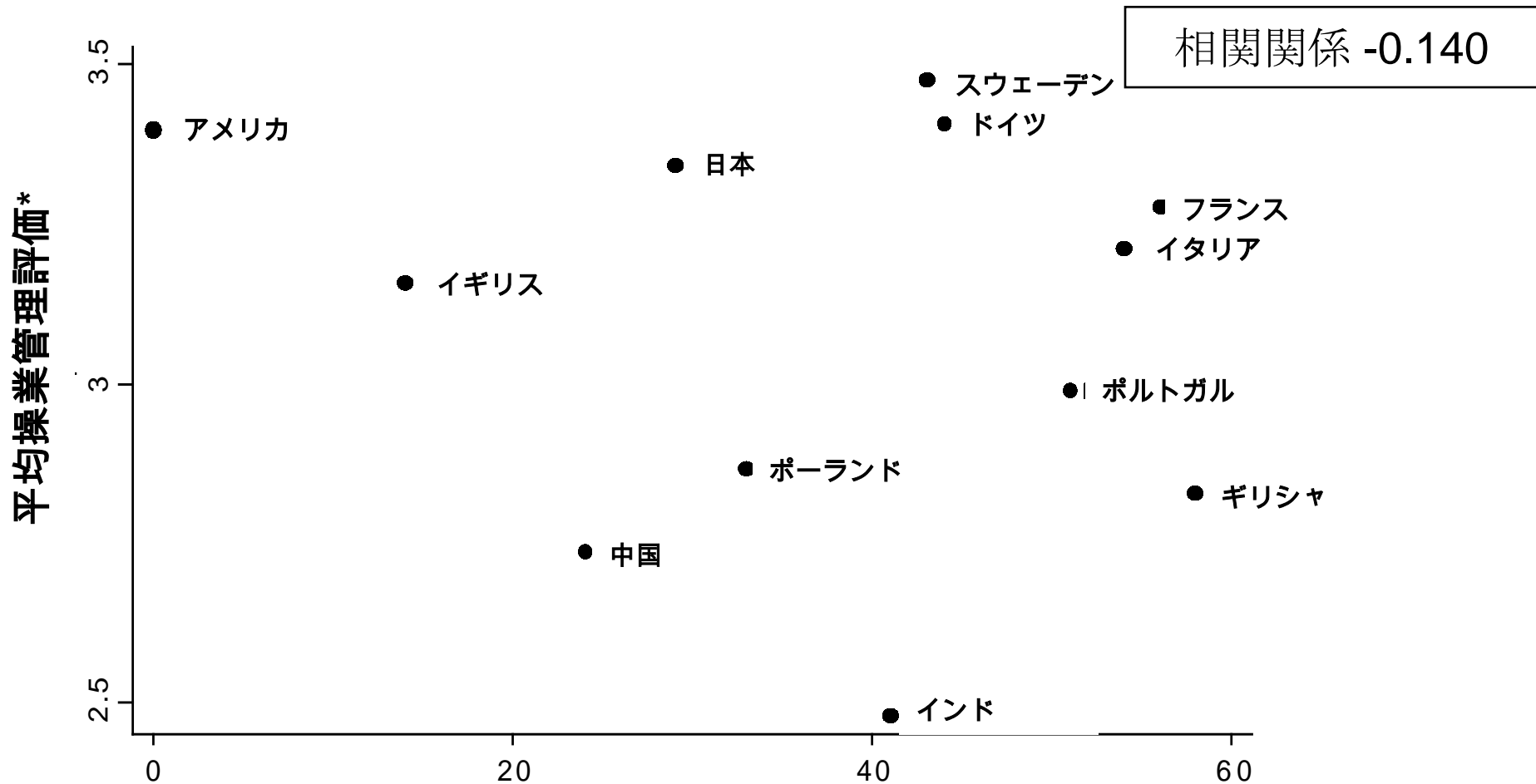


(0 = もっとも柔軟な労働市場)

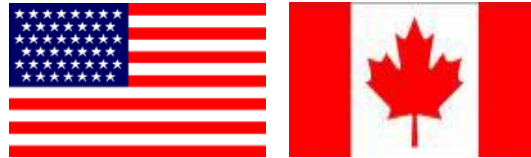
(100 = もっとも融通の利かない労働市場)

\*注意: 面接における各企業の回答を概算した総体的評価に基づいています。

# ...しかし、労働市場規制と操業管理の悪さは無関係

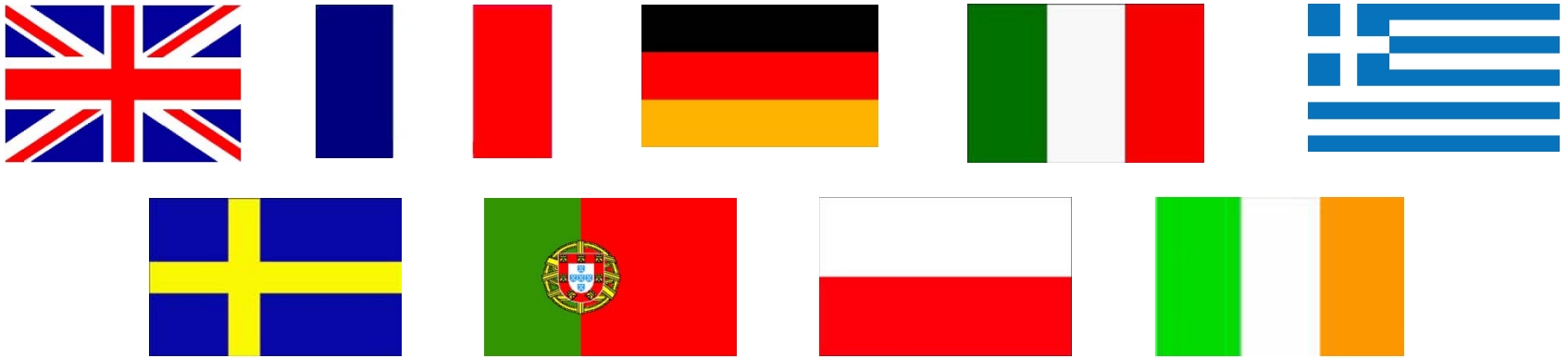


# 北アメリカの企業の現状は？



- よい経営体質、特に優れた人材管理
- 経営に関する自由が大(本社は雇用、投資に関して工場長に多大の管理力を許可)
- フラット階層(少ない管理階層)

# ヨーロッパ企業の概観



- 非常に多様な経営体質
- 多国籍企業は、一般的にヨーロッパ全体で経営状態がよいが、自国の特色が大(米国の企業は管理上の自由が大きく、日本の企業は非常に「無駄が少ない」)
- ヨーロッパ北部では管理上の自由が大きいが、ヨーロッパ南部では中央集権化の傾向

# ブラジルとインドの企業の興味深い特色



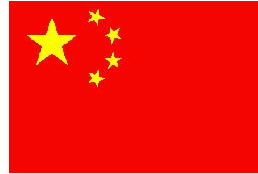
- 裕福な州、省、地域の企業の方が経営状況は良好(例、インドのタミル・ナードゥ州、マハラシュトラ州)
- 多国籍企業は、ヨーロッパと米国から自国の経営体質を移入
- しかし、最優良の国内企業はヨーロッパ、米国、日本と同等な経営状況
- 中央集権の傾向が強く、管理上の自由は少ない

# 日本企業の興味深い特色



- プロセス操業において非常にうまく管理されており、世界一流の「無駄のなさ」、及びほぼ全産業で継続した改善が実施
- 人材管理に関してはばらつきがあり、企業は仕事振りが悪い従業員の対処に葛藤
- 強固な階層構造 - 工場長の決定権は限られており、企業内で多くの階層が存在

# 中国企業の興味深い特色



- 多国籍企業が強いマネージメントプラクティスを移入している一方で、外国ジョイントベンチャーの経営状況は悪い
- 他アジア諸国と比較して、マネージメントプラクティスに差が見られない
- 管理階層が顕著に見られ、工場長に諸々の権利がない

1. はじめに

2. 例

3. 予備段階の結果

4. 引用

# 記憶に残る引用の抜粋(1)

皆様(マネージャーの皆様)に電話に出ていただくのは、容易なことではありませんでした...

[女性面接調査員が、米国のマネージャーと電話面接]

面接調査者:「30~40分ほどお時間をとっていただき、日常の生産プロセスについてお話していただきたいのですが、お願いできますでしょうか。」

米国のマネージャー:「かみそりを持ってここにやって来て、僕の手首を切ることができても、40分も電話で話すなんてできませんよ!!!」

フランスの秘書:「工場長とお話しがしたいのですか? 工場長は起訴されている最中ですから、お急ぎになったほうがいいですよ!!」

イギリスの従業員維持の仕方...

スウェーデンの製造目標...

面接調査者:「トップの業績をあげている人をどのように説得して引きとめていらっしゃいますか。」

英国会長:「セックスが何よりよ! その従業員がどこか他にガールフレンドを作っちゃたら、私には手の打ちようがありませんわ!」

生産部長:「従業員の個人的な目標ですか? みんな家に帰りたいただけですよ!」

## 記憶に残る引用の抜粋(2)

インドは本当におもしろいところです...

工場長:「現代式の製造ですか？ そうですね、聞いたことはありますが、さっぱり訳がわかりませんよね。」

面接調査者:「トップの業績をあげている人をどのように維持していらっしゃいますか？」

マネージャー:「僕がスター社員ですよ。僕が会社を辞めたい!」

面接調査者:「どうやってスター社員を特定していらっしゃいますか？」

マネージャー:「ここはインドですよ。みんな自分がスター社員だと思っていますよ!」

チーム一同、皆様のお時間とご協力に深く感謝申し上げます。  
ありがとうございました!!!



2008アイルランドチームより、皆様のお時間とご協力に深く感謝申し上げます。ありがとうございました！！！！



2008ブラジルチームより、皆様のお時間とご協力に深く感謝申し上げます。ありがとうございました！！！！



2007中国チームより、皆様のお時間とご協力に深く感謝申し上げます。  
ありがとうございました！！！！



2008カナダチームより、皆様のお時間とご協力に深く感謝申し上げます。ありがとうございました！！！！



# 問合せ先

---

**Rebecca Homkes (LSE)**

**[r.l.homkes@lse.ac.uk](mailto:r.l.homkes@lse.ac.uk)**

---

**Nick Bloom (Stanford)**

**[nbloom@stanford.edu](mailto:nbloom@stanford.edu)**

---

**Christos Genakos (Cambridge)**

**[cg370@cam.ac.uk](mailto:cg370@cam.ac.uk)**

---

**Raffaella Sadun (LSE)**

**[r.sadun@lse.ac.uk](mailto:r.sadun@lse.ac.uk)**

---