

論 説

過 当 競 争

Merits of an excessive competition

中 川 威 雄*

Takeo NAKAGAWA

今から20年ほど前のことであるが、私が英国政府留学生としてイギリスのマンチェスター大学に滞在していたころ、世界中から集まった留学生仲間の中で、と言ってもほとんど開発途上国の留学生ばかりであったが、日本の驚異的な経済成長の原因に議論が及んだ。当時日本は高度経済成長の最終期にあり、すでにそれまで根強く残っていた日本の低賃金のイメージが払拭され始めた時期であった。その議論では、私は当然日本人として質問を受け説明する立場に立たされた。

そのころ世間で一般に言われていたのは、日本人の勤勉性やハードワーキングが他国では見られない経済成長を持たらしたというものであった。私もそれほど考えもせずその同じ理由を口にした。しかし、幾人かの留学生より、自分達の国の国民もハードワーキングはしており、日本人とそんなに差があるとは信じ難いとの反論が出た。しかし、勤勉論はそこまでで、何故に日本人は勤勉であるか、勤勉の質が違うのではないかといった突っ込んだ議論は、当時この問題についてそれほど深く考えていなかった私にはできるはずもなかった。

その後の日本の経済は石油ショックや円高の荒波をくぐり抜け順調に発展し、私の専門とする生産技術の分野では万人が認める世界一のレベルに達したと思われるが、英国での議論以来日本の経済成長の原因に対する問に対して、より納得できる解答は何であるかと折にふれ自ら考えたり議論してきたものである。時には教育レベルの高さ、特に初等中等教育のレベルの高さ、高い進学率、教育熱心さ、受験競争の故にといったことも共鳴できる点も多い議論であった。そう言えば最近来日したサッチャー前英国首相が日本の経済的成功の第1の原因として、「健全な家庭」の存在をあげていた。確かにそれも前提条件ではあるが、ほかの国は経済成長に大きな影響を与えるほど不健全なのであろうか。

昨年の夏、英国と日本で開催された2つの国際会議に招かれ、日本で開発に成功した生産技術について講演する機会があった。それぞれ全く異なる分野の異なる内容であったが、機せずして何故日本だけでそのような技術

開発が成功をおさめたのかと同じ質問を受けることとなった。この予期せぬ質問に対し、私は過剰競争のなせる技であると説明した。日本の企業間の競争はきわめて激しい。できるだけ高品質のものを安価に提供しなければならない。多数のライバル企業の中にあつて、生き残りのためには他社に負けない何らかの技術改善に取り組まなければならない。そのような切実な環境下にあつて、このような技術開発は生まれていると説明したのである。恐らく両質問者の期待した返答は別の視点であつたろう。質問者にとっていささか的はずした感のあるこの私の返答であつたが、納得していただけたかどうかはわからない。

こんなことがあつたことも一つの理由であるし、昨年から今年にかけて来るべく21世紀の生産技術といった講演会や会合に引っ張り出される機会が多かつたこともあり、この一年間日本の産業や技術開発力の問題を考へることが多くなつた。ちょうどこの時期バブルの影響もあつて平成景気が最高調に達し、日本経済の先行きに自信が出ていたせいも、内外のいろいろなマスコミ論調に日本礼賛論がかなり登場してきたものである。それらの本も多数読ませていただいた。通常日本のマスコミは常に危機感をあおり、また日本人もそのような論調を好んで受け入れていたものであるが、やっとな産業論が登場してきたと大いに共感するところが多かつた。最近のこのような議論は、国際的視野で書かれ、少なくとも日本産業論や日本人論を展開する努力がなされておられ、冒頭の議論に結びつくところが多かつた。

人的資源以外にない日本にあつてその工業発展の理由はいろいろあげられているが、やはり日本の過当競争体質に理由をもってくるのが一番妥当のような気がしてならない。マスメディアが発達し世間の流行やブームが起きやすくなっているが、工業製品はもちろんのこと最近では技術や研究の分野まで流行やブームが拡大している。われわれ研究者も古くからの重要な分野を地道に研究を続けていると、取り残されているようで肩身の狭い想いをすることも少なくない。

*東京大学生産技術研究所 付属先端素材開発研究センター

江戸の鎖国時代が終わり、文明開化と共に古い文化は

あっさりと棄て、どんどんと新しい文化や技術を取り入れていった日本人、もっと逆にのぼれば日本文化は大陸や朝鮮半島の文化そのものであった。そのような文化と技術の導入の歴史が日本人を新らしものがり屋という性格を形づくる原動力となっているかも知れない。しかし、このような傾向は大なり小なり世界中起こっていることで、流行やブームだってことさら日本だけのめずらしい傾向とは言えない。

工業生産における身近なところでは太平洋戦争敗戦後のカメラ産業の乱立、自動車産業だって次々と新規参入があり、今や11社という世界一の企業数を誇っている。日本企業が力をつけてきた後の競争のすさまじさは、まだ記憶に新しい。電卓戦争はいまだに語り草となっている。最近ではコピー機、パソコン、ワープロ、ファックス、ビデオ、CDと拡大しそうな分野は世界中の企業競争を日本国内で一手に引き受けやっているようなものである。われわれの研究で身近な複合材料用の炭素繊維さえも各社が進出し少ないパイを分け合っている。ファイナセラミックスもしかり、さらにいつ実用になるかも知れない不確実な高温超伝導だってブームとなれば遅れてはならじとばかり誰かれとなく取り組んだものである。

これらの現象を過当競争で良くないこと、日本人の真似好きで創造的なささと片づけてしまうのは簡単である。しかし、過当競争や真似的体質は、世間のヒンシュクを買いながらも、後から振り返ってみると多くの場合工業の分野では産業や技術の発展に大きく寄与しているのである。さらに国際的にも日本の工業力の実力を大いに高めているのである。公的な規制があって競争が少なく、たとえば米や農産物、旧国鉄などの公共機関、金融、証券、商店、さらに病院からタバコ屋に至るまで、効率的なシステムを構築するのは困難なようである。最近のもっと大きな例として、社会主義の崩壊があげられよう。競争原理の働きにくい国営企業では、国際競争力が育ちにくいことを歴史が証明し、大きな犠牲と代価のもとに人類に明らかな形で見せてくれた。

ここでは日本の過当競争や真似的体質をもう少し肯定的に分析してみることにしよう。まずブームや流行が起こる条件として、情報伝達が進んでいることが上げられる。同一言語を話し通信網が発達しており、しかも小さな島国で人口密度が高い我国は、世界の中でかなり以前より情報伝達にかけては一流国であった。特に首都圏と関西圏で人口の半分以上を占めており、主要企業の企画決定はほとんどこの両地区で決ってしまう。次に情報が伝達されたとしてもブームや流行が生ずるとは限らない。かなりの人達が一斉に反応し同じような行動をしなければならぬ。日本人は人種や言語ばかりでなく、世界的にみれば教育レベルも、所得も、企業に対する人生哲学も互いにきわめて似かよったものをもっている。そこに

は仕掛人の存在もあるが、どこか日本人の心に触れるものがあれば、一斉に同じように反応する特質をもつ。

このことはファッションや趣味の流行ばかりではなく、工業や工業製品にも展開される。一社どこかで成功すると、もちろん雪崩のように各社が参入する。最近では成功の後を追うばかりでなく、見込みありそうな分野があれば、多数の企業が開発競争にしのぎをけずり、その様相はすさまじいばかりである。何も新製品ばかりでなく、すでに出まわっている商品の新モデルへの競争も全く同じである。産業界には互いにもう少し自粛して利益を獲得すべきである、これこそ貿易摩擦の主因であるとの声はいつも聞かれるが、特殊な産業分野が外圧でもない限り自粛がなされることはほとんどない。不思議に思えることであるが、最近の欧米先進国では工業製品の製造業に関する限り、国内の過当競争といったものはほとんど聞いたことがない。しかし、恐らく米国などかつては工業が急速に伸びている時代は日本の過当競争に似た時代が存在していたのではなからうか。私には工業製品製造の過当競争というのは工業や技術が発展している証ではないかと思える。

企業というのは一定の利益を確保してはじめて存在意義がある。企業が過当競争を望んでいないことはもちろんであるが、初めから完全に敗北することを前提として商品や技術開発に取り組んではいない。失敗したときのことを含めて十分に計算づくで行っているのである。実はいつの間にか日本は世界でもまれにみる開発競争がしやすい、言い換えれば少ないリスクで開発競争ができる国になっているのである。

まずもって、開発のための基礎技術が充実している。とりわけ物づくりの技術が進んでいることは、ハードの開発にとっては有利である。さらに、これらの基礎技術が偏在しないで中小企業まで広く分散しており、不足技術を他企業からの応援してもらえ体制にある点も重要である。それらの応援団が日本という小さな島国、それどころか首都圏では1~2時間以内のところすべて存在するという国は世界において日本しか存在しない。これは商品や技術の開発だけでなく、生産においても同じである。新商品を開発した後、部品を下請企業に発注して組み立てるといった少ない設備投資だけで生産可能となる。さらに最近では基本仕様だけ決めてOEM生産というのでも広く行われるようになってきている。また生産システムの合理化やFMSの採用によりこれらの開発に要する時間がきわめて短くなっていることも開発競争に拍車をかけている。このように新商品や新技術さらにはその生産に至るまで、開発や生産準備コストが諸外国に比べて低く、それに伴うリスクや倒産が少ないことが、日本の過当競争を助長する一つの理由になっていよう。さらに付け加えれば、狭い国内にある程度充分なマーケット

をかかえていることも重要な点である。開発競争を行う上では人口の多いことも人口密度の高いこともすべて有利なのである。

さらに過当競争に参入するほかの理由として、日本企業の売上高競争やシェア獲得体質などの批判的なものから、長期的視野がもてる企業体質といった肯定的なものまであげることができる。しかし、私はここで過去に過当競争に打ち勝った多くの日本企業が厳として存在するという事実が、このように多くの企業の過当競争に走らすことになっていると思う。過去に多くの成功例を目のあたりにし、現にライバル企業が取り組んでいるらしいという情報が入ったときサラリーマンとしては、あるいはあきらめて独自の道を歩むより過当競争を承知の上で参入していく方が気持ちの上では楽なのではなからうか。最も困難で決断力を要する開発テーマや目標の設定は、この場合他人が決めてくれたのも同然であり、トップの了解も得やすいし、もともと生き残る企業は少ないのであれば失敗しても人並というところで、担当者が責められることも少ない。むしろ10社に1社のみ成功する低確率の開発や商品競争で、自社にそんなに力がなくても、後になって参入しなかったことを責められたりする。こんな心理が働いて“赤信号みんなで渡ればこわくない”とばかり過当競争が生まれるのではなからうか。

確かに過当競争は開発や生産投資に無駄が多く、利益を得るための効率も悪くそのことだけ見れば悪いことばかりである。しかし、過当競争が行われている過程での、競争意識による熱意、生き残りをかけての人間の知恵といったものをもっとわれわれはポジティブに評価すべきではないかと思う。日本が世界のトップレベルの工業生産国になったのは、何も日本人が生まれつき勤勉であったり、器用であったり、集団的な協調精神が特に秀でていただけではない。ついこの前まで、米国に輸出される日本製品は安かろう悪かろうが常識であった。日本企業は他国ではみられない国内の激烈な過当競争に打ち勝ち、生き残りのために工業生産に改良を加える努力を続けてきたのである。先進国よりの技術導入はもとより、生産管理技術に至るまで活用できるものはフルに利用し、さらにそれを最高レベルまで、高めていったものである。

“企業は一流、政治は三流”というのは流行遅れかあるいは死語となったかも知れないが、さてわれわれの日本の大学の研究はなん流であろうか。一流と思って居られ

る研究者も多いことであろうが、どうも世間からは世界的にみて二流か三流にみられているようである。その国の研究レベルが、産業レベルに密接な関係を持つのは当たり前のことである。その意味で大学の社会科学や理学研究はともかく、工業が世界一流であれば大学の工学研究も一流であってしかるべきでありそれを達成するにはそれほど困難ではないはずである。

技術の開発が競争中の日夜たゆまぬ努力のたまものであることは言うまでもない。研究だって同じである。問題は研究に対する強い意欲と情熱がいかに長期間にわたって維持できるかである。研究意欲の差は歴然と研究成果に現れてきているはずである。私には大学での研究は、言葉は不適切かも知れないが、社会主義的な危険性をはらんでいるように見える。競争しないでも生きていけるし、成果の評価もきびしくない、さらに社会的地位も低くはないときている。

大学での研究に競争がないと言うつもりはない。しかし、大学での研究に過当競争とは言わなくても、もっときびしい競争原理は持ち込めないものであろうか。研究者の身分や地位までは言及しないまでも、研究成果での勝者と敗者がはっきりわかる評価システムはできないものであろうか。さらに根本的に研究をもっと激しい競争状態の中で行うことを前提としたシステムはできないものであろうか。どのような研究テーマも必ず複数箇所別個に研究が行われ、その成果はかならず合所で発表会を行うことを義務づけるといったことも考えられる。現在の国の研究費配分は大きな予算規模のものは重複するテーマは認められない。むしろ逆に重要なテーマほど、重複させて途中で評価しながら絞っていく方が、結果的には良いのではなからうか。

批判はあるものの、日本の初等中等教育は受験競争という名の競争の中で結果的に日本の教育レベルを大いに上げており、企業は過当競争の中で日本の工業レベルを上げた。最近研究者間での激しい研究競争の中で大きな成果を上げつつある人を身近に見るにつけ、研究者と言えども人間であり、人間である以上単なる学問的興味だけでは長期にわたる研究生活で毎日意欲的に活発に過ごすことの困難さを知ると同時に、何らかの外的な動機付けを行う研究体制が必要であることを痛感する。その一つによりきびしい競争原理を持ち込むことがあるように思われてならない。

(1991年9月9日受理)