

グローバル化と製造業の変化

——グローカリゼーションの視点からの考察

鷺見 淳

(明治大学准教授)

グローバル化が進展し、先進的な技術革新が急速に普及しつつある中、製造企業が伝統的な産業というカテゴリーを超えたビジネスを展開し、製造業の生産現場が大きく変化しつつある。本稿の目的は、グローバル化の進展の中での生産現場と雇用慣行の変化を通して、製造業が産業としての「製造業」という枠組を超えて変容しつつあることを、グローバリゼーションのグローバルとローカルの相互関連性を考察するグローカリゼーションの視点から事例を挙げつつ明らかにすることにある。本稿では、生産現場と雇用慣行の変化を、グローバルな均質化への過程、ローカルな多様化への過程、そして、均質化と多様化が同時に進展する過程の3つのステージで理解し、特に、グローカリゼーションに関連して、第3のステージにおけるグローバル戦略の重要性の増大を指摘した。グローバル戦略の現地化とグローバル統合の問題は、価値連鎖の配置と調整の問題として理解できる。本稿の問題意識の基底にある製造業の変化をこのような価値連鎖の配置と調整の問題に照らし合わせてみると、今日の傾向である製造業におけるグローバル戦略の重要性の増大、特に立地の重要性の増大は、価値連鎖におけるいわゆる川下での活動の重要性が増大しつつある事実を説明づける要因となる。今日、「モノづくり」が競争優位性であった日本の製造企業で、マーケティングの重要性が頻繁に指摘されるが、これは、グローバル戦略における価値連鎖の重点が従来の川上から川下にシフトしつつあるためであり、価値連鎖のこうした変化のために、今日の産業としての製造業は、従来の「製造業=モノづくり」といった単純な方程式では理解できない多様な形態に拡張しつつある。

目次

- I はじめに
- II 生産現場の変化と問題意識
- III 問題意識とグローカリゼーションの関連性
- IV 製造業の変化とグローカリゼーション
- V おわりに

I はじめに

産業のあり方と変化は、働き方にどのような影響を与えるのだろうか。グローバル化が進展し、先進的な技術革新が急速に普及しつつある中、製

造企業が伝統的な産業というカテゴリーを超えたビジネスを展開し、製造業の生産現場が大きく変化しつつある。本稿の目的は、グローバル化の進展の中での生産現場の変化を通して、製造業が産業としての「製造業」という枠組を超えて変容しつつあることを、グローカリゼーションの視点¹⁾から事例を挙げつつ明らかにすることにある。日本では、少子高齢化による労働力人口の減少のなかで、「製造業離れ」という言葉が言われるようになって久しいが、今日の製造業で見られる変化を考察するにあたり、生産現場の次の3つの変化に注目することから議論を進めたい。日本の製造

企業の工場を訪問し、現場の社員と近年の変化について話すときよく言われることが「モノづくり現場における新たな変化」である。これらは、第1に「作る場所の変化」である。2つ目には、「作り方の変化」があり、3つ目には、「作るモノの変化」である²⁾。

II 生産現場の変化と問題意識

1 作る場所の変化

第1に、工場の立地の変化がある。日本の製造企業の場合、国内工場で製造された製品の海外市場への輸出を通して、市場シェア拡大を図るのが典型的なパターンであり、1980年代後半までは、これが、従来の日本企業の国際化戦略の中核を成していた。国内工場は「マザー工場」としての位置づけであり、海外の生産及び販売拠点はあくまでもサテライトとしての位置づけであった。これに対して、今日では、プロフィットセンターとして位置づけられる海外工場は数多くあり、製造部品の調達も現地調達ないし部品の価格や品質、そして輸送費や時間の最適な組み合わせを考慮しつつ、世界中の可能な場所から調達し、規模の経済性により企業の競争優位性を創出する「グローバル戦略」へと変化した。こうした中で、製造企業の多くは、製造コストを削減させるために安価な労働力を求めて中国をはじめ新興諸国に生産拠点を設立したが、近年では、新興国でも人件費の高騰は顕著な現象であり、安価な労働力のみには依存してはられない状況がある。さらに、自然災害の地球的規模での頻発や、コロナウイルスのパンデミックの中で、世界中に分散しているサプライチェーンの確保とより安定的な生産を実現させるために生産拠点を国内に回帰させる動きもある。

2 作り方の変化

第2に、生産システムの変化が挙げられる。いわゆる少品種大量生産から多品種少量生産システムへの移行である。グローバル競争をうけて、市場競争が日々加速的に激化する中で、インターネットの普及とデジタル化を中心とするICT分

野の技術革新により、消費者の好みの多様化と市場における製品寿命の短縮がより顕著になった。こうした変化を受けて、市場と顧客のこうした変化により柔軟的に、より迅速に対処することができるようになり、工場の生産システムも、従来の少品種大量生産方式に基づいたシステムから、多品種の製造に柔軟的に迅速に対応することのできるシステムを構築する必要性が増大している。製造工程についても部品の加工から組み立てまで、今まで以上に超高精密組立の技術が必要とされている。

これに加えて、生産現場でよく言われるのが、深刻な熟練工不足の問題である。日本経済の高度成長期における多くの製造企業の工場では、いわゆる「ベテラン」という人材が普通に見られた。彼らの多くは、正社員のエンジニアであり、終身雇用制のもと、新卒として入社して以来、勤続年数も長く、職場や生産現場のノウハウを熟知している者たちである。多くはいわゆる団塊の世代に属し、今日では、すでに退職して工場現場にはいない。すなわち、今日の工場は、ベテランのいない現場なのである。こうした人材の変化を受けて、今日の生産現場では、OJTを含めて、従業員の生産活動をどのように数値化および「見える化」をして、公平に、効率的に管理することができるかが課題となっている。

3 作るモノの変化

1980年代後半までのいわゆる国際化の段階では、各市場に現地化した製品を国内マザー工場で製造し、現地市場に輸出するやり方が日本製造企業の国際化戦略の中心であったが、前述のグローバル戦略の段階では、世界市場を対象にして可能な限り共通化・水準化された製品をできるだけ同時に市場へ投入するやり方へと変化した。こうした中で、作られる製品についても、一つのモデルの製造が特定の製造ラインに固定されている従来のやり方から、複数のモデルの製造・組み立てに共通する「共通プラットフォーム」を適用することを通して、段取り替え時間の短縮と製造・組立工程の短縮を図り、製品の多様化と需要変動に速やかに対応できるようになってきている。さら

に、今日のように世界中の消費者がインターネットにより市場の情報を同時に共有することが簡単になってきている中、製品をできるだけ同時に市場に投入することが、国際競争に勝ち抜くために必要になってきている。そのためにグローバル規模で点在する生産拠点の生産設備を急峻に立ち上げる必要性が増大している³⁾。これに加えて、自然災害やコロナパンデミックのために、ある特定地域の供給網が寸断されてしまう場合は、その機能を他の生産拠点に切り替えて生産活動を継続する必要がある、このためにも、迅速な設備の立ち上げが急務となっている。最後に、世界同一品質の確保であるが、部品の現地調達が増加するにつれて、製品部品の品質のばらつきをどうやって最小化することができるか、が問題となる。こういった必要性に対処するために、各生産拠点間で部品の設計図やデータをリアルタイムで共有することのできるシステムを構築している。このため、日本企業の場合、研究開発機能の中心は日本に位置づけられていることが多い。作るモノの変化で、最後に付け加えるべき典型的な変化が、自動車の変化である。エンジン車両の製造から電気自動車（EV）への転換である。このため、従来の自動車産業は、ITや電気産業との密接な連携を必要としており、製造業の枠組みを超えて生産活動を再編成しつつある。

以上、ここでは、モノづくり現場における新たな変化を、作る場所の変化、作り方の変化、作るモノの変化の3つに分けて変化を簡潔に概観した。しかし、3つの区分のそれぞれにおいて変化の内容は多様であり、また、産業によっても、企業の規模によっても、変化のあり方は大きく異なる。例えば、比較優位や生産要素（factor endowments）に応じて、最適な場所に海外生産拠点を設立し、プロフィットセンターとして位置づけ、世界中の可能な場所から部品を調達し、規模の経済性の最大化を図るグローバル戦略は、自動車産業やハイテク産業の企業の海外戦略における新たな変化を示しているが、食料品・衣料品・日用品産業の製造現場の変化の内容はそれとは大きく異なる。モノづくり現場における新たな変化について業種を超えて一般化することは困難であろう。

このような生産現場の新たな変化はどうして起こったのであろうか。グローバル化がどのように影響することにより、生産現場のこれらの変化が引き起こされたのであろうか。グローバル化の影響のもと、これらの現場の変化を通して、製造業という産業のあり方はどう変容しつつあるのであろうか。この変化は「製造業＝モノづくり」といった従来の枠組みで理解できるのであろうか。このような問題意識のもとに、幾らかの事例を挙げつつ、製造業の変化を考察する。

Ⅲ 問題意識とグローバリゼーションの関連性

グローバリゼーション（グローバル化）という言葉は、今日では頻繁に用いられる用語のひとつだが、その概念自体は非常に広範囲に及び、かつ複雑である。しかし、この極めて複雑な経済・社会・文化現象について「均質化」と「多様化」という1つの共通する分析の主軸を明確に認めることができる。グローバリゼーションの均質化の観点からは、グローバリゼーションは、それが影響を及ぼす地域や国に伝統的に存在する慣習や文化を圧倒しつつ消滅させていく現象あるいは過程と理解される。経済学や経営学の分野では、こうした過程は、多様な組織形態やビジネスモデルが、最も効率的であるために優位性のある特定の方式、すなわち、ベスト・プラクティス・モデル、に収斂する過程とみなされる。

グローバリゼーションが均質化の圧力を持つ現象あるいは過程であるとみなされる一方で、グローバリゼーションの多様化の観点からは、グローバリゼーションは、それが影響を及ぼす地域や国に伝統的な慣習や文化と結びついて雑種化し、新たな物事のあり方を生み出すなど、人々の行動様式を多様化させる現象あるいは過程として理解される。経営学の分野では、多国籍企業の優位性を発揮しているある特定の技術や経営ノウハウが、現地化を通して、本国のものとは異なったものに変化し、結果として、多様化していく過程とみなされる。

このようにグローバリゼーションの議論には、

その過程を通して経済・社会・文化現象が均質化の方向へと向かうのか、あるいは、多様化の方向へ向かうのかという2つの論点が認められるが、ここで、この「均質化」と「多様化」は二者択一の問題では決してなく、実際の変化の過程では、この2つの要因がどのように相互に影響し合い、結果として変化していくのかということを考察することが重要となることを付け加えたい。これが、いわゆる、「グローカリゼーション」の概念である。

グローカリゼーション (Glocalization) とは、グローバリゼーション (Globalization) と現地適応・現地化を意味するローカリゼーション (Localization) を組み合わせた合成語で、「均質化」への過程か、あるいは、「多様性」の創出の過程か、を中心的な論点とするグローバリゼーションの議論から派生的に認識されるようになった概念である。

本論文では、製造業における生産組織と雇用慣行の変容に対する見解の変遷を、グローカリゼーションの視点から、以下のような3つの段階に分けて考え、グローバリゼーションと生産組織の変容の関連性を検討する⁴⁾。(1) 多様な組織形態がある一定の形態・慣行あるいはモデル——「ベスト・プラクティス」——に収斂する均質化の過程(第1期)。(2) ローカルなレベルでの多様性の認識(第2期)。(3) 多様性の中における均質性の再認識とグローカリゼーション(第3期)。以下、これらの3つの期間の特徴を概観する。

1 第1期(1980年代～1990年代半ば)

——「ベスト・プラクティス」への収斂

国際競争と技術革新のために市場、生産組織、そして雇用慣行が急速に変化してきていることが指摘されるようになって久しいが、2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災、そして、今日のコロナウイルスによる地球的なパンデミックや米軍のアフガニスタンからの撤退といった国際政治経済環境のバランスが急激に変化する中で、私たちの日常生活の決まり文句になってしまった「グローバリゼーション」も新たな局面を迎えようとしている。リーマンショック以前、こ

れまでのグローバリゼーションの中での市場は、自由貿易の促進とそれにとまなう各国での諸規制の緩和を通して世界単一市場の出現を確かに特徴づけるとともに、効率性の最大化を目指した絶え間ない新技術の普及の中で、最も競争優位性のある幾らかの経営戦略や組織構造が産業全体に広がりつつあった。幾らかの多様性が見られるものの、その代表的な例がアメリカ型の株主重視経営に基づいた経営戦略であり、他方では、日本の製造企業の生産組織であった。

生産組織と雇用慣行の変容について、多くの研究成果で明確にされている全般的な変化は、以下のようにまとめることができる。(1) 従来の「服従」(compliance)に基づいた職場組織から「働き手の動機づけ・意欲」(motivation/commitment)を重視する組織への転換、(2) 従業員を費用(cost)とする見方から、組織が投資をすべき資産(assets)とみなす見解への転換、(3) 相互信頼関係の低い企業環境から、信頼関係の高い組織的環境への転換、(4) 対抗的な労使関係から協調的な労使関係へ、(5) 労使関係の規制における外部第三者への依存から、規制の少ない、分権的な職場組織への移行である。労使双方がこのような変革に適応しない限り、企業は熾烈な国際競争の中でとり残されてしまい、労働組合はこの流れの中で時代遅れの存在になってしまうであろうと主張された。

このような急激な変容の中で、1980年代にまとめられた2つの研究は、多くの関心呼んだ。Kochan, Katz and McKersieは、*The Transformation of American Industrial Relations* (1986)の中で、雇用関係における経営管理層の新たな役割を考察し、アメリカにおける労働組合主義の衰退と、雇用関係における新たな変化との関連性を検討した。そこでは、競争の激化する市場における上層経営管理職の主要な役割が強調された。研究者達は変化に対する他のさまざまな要因を考慮には入れたものの、変化の過程を説明するにあたり、最も重要な要因として、経営者の能力と製品市場を強調した。彼らの見解は変化に対する企業組織の果たす役割を基本的に重視したものであった。

これに対して、政府による市場介入の伝統が強

い欧州諸国の研究者にとっては、この説明づけは彼らの国々での変化の過程を適切に説明するモデルではなかった。企業の上層経営層を変革の主体と結論づける前に、問題をさらに実証的に検証する必要性が多く研究者の間で認識された。

Piore and Sabel は、*The Second Industrial Divide* (1984) において、労働とアメリカ社会の変容というさらに幅広い問題を考察し、先進国は、機械的な職務区分に基づく従来の大量生産方式（フォードイズム）から、より柔軟性のある生産組織への本質的な質的变化の過程の真只中にあると主張した。Piore and Sabel をはじめとした、このようなポスト・フォードイズム論は、技能レベルの高い労働者の担う職務が拡大し、これらの高レベルの技能を持つ労働者が柔軟性を促進させつつある組織の中で、次第に多くの責任のある位置を占めるようになってきていることを示唆するものであった。高レベルの技能を持つ労働者が実際に出現しつつあるのかについては、意見の分かれるところでもあるが、20世紀に優勢であったフォードイズムは柔軟性に欠ける生産方式であったという点については、見解の一致が見られる。

上の2つの研究は、現在まで引き継がれているグローバリゼーションの中での生産組織と雇用慣行の変化に関する議論の中心的な存在である。*Transformation* の中で取られた論争的な見解は次の2点に要約できる。その第1は、雇用関係における変化は経験的に十分に有意であり、それ故に、根本的な質的变化は実際に存在するという点である。第2には、雇用関係における変化を理解するための鍵となるのは経営者の戦略的な選択であるという点である。

The Second Industrial Divide では、20世紀にはフォードイズムが優勢な生産方式であったが、現在ではこれらの生産方式は新たに出現しつつある生産方式に置き換えられつつあり、このような新たな生産方式は多大の自律性を持つ技能レベルの高い労働者により特徴づけられる、ということが示唆された。両者の著作を通して、労働組合がこれらの重要な変化に適応しない限り、組合の重要性はますます希薄になってゆくであろうといった労働組合の将来にとり深刻な問題が提示され

た。

第1期の見解に共通して見られる点は、現状からある一定の（あるいは、唯一の）システムへの全面的な移行であり、この時期の見方を端的に表したものが1990年に出版されたWomack, Jones and Roosによる*The Machine that Changed the World* (1990)である。Womackらの調査はMITでの国際自動車産業プログラム(IMVP)の一環として実施されたものであり、トヨタ自動車の自動車生産過程に典型的に観察されるように、日本の生産システムは欧米での従来の大量生産方式とは本質的に異なる生産方式であることを明確にした上で、効率性と製品の質において優位なモデルであると主張された。これがいわゆる「リーン生産方式」である⁵⁾。そして、他国の生産方式はこのリーン生産方式に向かい、収斂しつつあるとされた。1970年代から90年代初期にかけては、日本の生産方式に対する関心が欧米で高まりつつあったこともあり、非常に多くの研究が海外でうみだされた(Cole 1971, 1979; Cusumano 1985; Dore 1973; Fucini and Fucini 1990; Gelsanliter 1990; Gibney 1988; Gordon 1985; Kenney and Florida 1993; Monden 1983などはその一例)。

第1期の特徴は、従来の大量生産方式から、より柔軟な生産組織への移行、リーン生産方式への移行といった唯一の新たなシステムへの移行を主張したという点で生産方式の「収斂モデル」と呼ぶことができ、これは、グローバリゼーションの議論では、前述の均質化の側面を明確に言い表している。大量生産方式からより柔軟な生産組織への移行の過程において明らかになるのが、次の4つの特徴である。

(1) 経営管理の中心的な役割の増大

グローバル化における第一の特徴は、雇用関係において、企業の経営管理が中心的な役割を果たすようになったことである。1980年代以前では、欧州諸国やオーストラリアでは基本的な賃金交渉や労働条件に関する交渉は、国家もしくは産業部門レベルにおける労使交渉を通して行われた。伝統的に労使関係が分権化しているアメリカにおいてすら、第2次大戦後では石炭、鉄鋼、ゴム・タ

イヤ、運輸などの産業部門においては全産業部門にわたる労使間の集団交渉のパターンが一般的であった。

この時期には労働者の賃金や手当の改善においては労働組合がイニシアティブを取り、交渉過程の主体であったことが幅広く知られていたが、近年、このパターンが急激に変化しつつある。労働組合のかわりに、人的資源 (Human Resources) と雇用関係に関する戦略的意思決定において中心的な役割を担うようになったのが企業の経営管理である。このことは、雇用慣行や企業組織の変革の過程における経営者の果たす役割の重要性を強調するものである。

アメリカでは1980年代を通して社会経済の分散化の現象 (decentralization) が幅広く観察され、これには自動車産業における北東部からの中西部、南部地域への工場の移転などが典型的な例として挙げられている。同様の傾向はイギリスにおいても顕著に見られ、政策レベルにおいても、国有企業の民営化 (privatization) に重点が置かれるようになった。

(2) 柔軟性の促進

第2の特徴は、労働市場と企業組織の両方における柔軟性の拡大である。社会経済の分散化は、職場組織と労働形態における柔軟性のいっそうの促進をともなう。ほとんどの先進国では、雇用、解雇、一時解雇、労働力の活用の仕方に関する政府のさまざまな規範や規制が緩和され、雇用主により多くの裁量が与えられてきている。イタリア、ノルウェー、スウェーデン、イギリス、アメリカ、ドイツ、日本においては政府による労働市場の規制緩和が進められ、パート労働、一時雇用、有期雇用労働が急激に増加する傾向にある。

このような企業外部の労働市場における変化に加えて、生産現場や企業の内部労働市場における変化も注目に値する。それは組織のあらゆるレベルにおいて、労働者に問題解決への意思決定の権限を移譲することを通して、労働者自身の潜在的な創造力や組織の仕事に対するモチベーションを引き出そうとする変化の過程である。QCサークルなどの作業チームの活用に基づく改善活動、総

合的品質管理、ジョブ・ローテーション、フレックス・タイムの活用などが共通に見られる。

(3) 高度な技能の重要性の増大

第3の特徴は、労働者の高度な技能への関心の高まりである。これは労働者の技能が労働市場において最優先される傾向と、賃金における成果基準の重視の傾向を指す。生産性と品質の絶えざる改善への圧力が激化していることや、新技術の導入を通して新たに高度な分析技能が労働者に必要とされてきているために、多くの企業では訓練や従業員の技能向上のためのプログラムへの投資を増大させている。カナダ、イギリス、スペイン、ノルウェー、スウェーデンなどの先進国では、政府による職業訓練プログラムが促進される傾向にある。オーストラリアやフランスでも、公的な訓練プログラムの拡大のために、企業に対する課税がなされている。特に、アメリカや欧州連合 (EU) 諸国では、職業訓練プログラムの効率性に関連した議論が盛んであるが、このような傾向も、労働者に要求される技能が重要となってきたことを反映するものである。

技能レベルの向上を重視する傾向に関連して、賃金制度の改革における近年の成果基準の導入の傾向も、先進国に共通して観察される。Locke, Kochan and Piore (1995) によれば、オーストラリアでは従業員が5人以上の企業の39%で賃金制度に成果基準が導入されている。イギリスでは技能レベルのブルーカラー (manual workers) とホワイトカラー (nonmanual workers) の20%が、何らかの形での成果給 (merit pay) の支払いを受け、イタリアでは1984年から1989年にかけて、従業員70万人が対象となる130の雇用契約において成果基準に基づいて給与の決定がなされたことが報告されている。また、日本やアメリカでも同様の傾向が報告されている⁶⁾。

(4) 組合組織率の低下

第4の特徴は、労働組合の組織率の低下である。各国において経済の再編成、労働力の多様化、企業の平均的規模の縮小がいっそう進む中で、労働組合は最も深刻な問題に直面している。

組合組織率の急激な低下は、上記の企業の中心的役割、組織の変革の過程における柔軟性の促進、労働者の技能レベルの向上の重視の3つの各国共通のパターンと密接に関連するものである。

組織や産業の急激な再編成が進む中、従業員の異動、一時解雇・再雇用の頻度は増大しつつあり、このような変革の過程で労働者を新規に雇用し、既存の社員を維持できるか否かは組合にとって決定的に重要な問題となっている。

さらに、経営思想や組合を取り巻く社会環境の中で、組合が変化にどれだけ適応できるかが問われている。労働組合が組合員を維持することが困難である場合や、社会や企業における労働組合の役割が、企業や政府の指導者から執拗な反発を招くような場合には、組合員数は顕著に減少し、労働組合は労働者権利の代表といった組合の基本的役割を変化させなくてはならないという深刻な課題に直面している。アメリカ、イギリス、フランスにおける労働組合は近年、組合員数が急激に減少していることはよく報告されていることであるが、日本、イタリア、オーストラリア、カナダの民間部門における労働組合員数も近年、顕著な減少を見せている。

以上のように、先進国に共通に見られる労働組合の衰退の現象は、「柔軟性の拡大」に起因しているところが大きいように見受けられる。経営者による「柔軟性の拡大」は、確かにグローバルな圧力に起因する各国共通のパターン、すなわち、均質性の1つである。しかし、実際には、国内レベルでの制度的な差異がグローバルな圧力をフィルターにかけ、結果として国内レベル、地域レベル、さらに個々の企業レベルにおいては、グローバル・レベルの均質性が国内での文脈に従い極めて多様な形で発現していると考えられる。これがローカルなレベルの多様性である。

2 第2期（1990年代半ば～2000年）：多様性の認識——国家レベルの政策や制度の役割の強調

前セクションで述べたグローバルなレベルにおける収斂モデルに対して、第2期の特徴はいわばローカルなレベルでの「多様性モデル」である。このアプローチは主に国内での政治・経済的環

境、さらに立法法制上の規制的枠組みの各国間での差異のために前述のような収斂は均一には起きておらず、各国の生産組織は世界的規模で唯一のベスト・プラクティス・モデルへ収斂してはいないとする立場である。ここでの議論で重視される要素は、国レベルでの政策と制度、労使関係の構造、企業の外的環境、雇用慣行といった多様性と、その具体的なあり方の解明である。

先進国間の国際比較調査をおこなった Locke, Kochan and Piore は、*Employment Relations in a Changing World Economy* (1995) の中で、雇用関係の各国の差異を超えた類似性と各国間における多様性を明らかにした。彼らによれば、企業が従来の柔軟性を欠いた職務規定 (job definition) から、作業チームに基づいたより柔軟性のある作業形態に移行する中で、職場組織も顕著な変化の過程にあるとされた。同様に、技能形成も変化し、賃金・人事制度も成果と生産性を基準としたものに移行していくものとされた。雇用保障は最近の景気の伸び悩みを前にして、各国で揺らぎつつある。また、コーポレート・ガバナンスの領域に関しては、OECD 諸国における従業員の参加と労使間の協議の慣行の普及の度合いは未だに不均等であり、法的な根拠に欠ける部分が多いことが挙げられている。

Kitay and Lansbury は、*Changing Employment Relations in Australia* (1997) において、このような変革がオーストラリアの雇用関係に及ぼす影響を考察した。特に、政策レベルでの変化が企業レベルでの雇用関係に及ぼす影響が重点的に検討された。職場組織、技能形成、報酬、雇用保障、要員配置、コーポレート・ガバナンスの6つの領域についてみると、そこには多くの多様性が確認された。Kitay and Lansbury によれば、6つの領域の多様性は、主に企業や産業のレベルで見い出され、外的な圧力を通して達成される適応の結果、市場競争の中で生き残るために個々の企業が用いる戦略や技術、政府の産業部門レベルでの組織的役割などにより変容しつつあった。

Kochan, Lansbury and MacDuffie は、*After Lean Production* (1997) の中で、Kitay and Lansbury による1997年の調査と同様の項目の

変化を考察し、OECD 諸国と新興国 (NICs) 13 カ国を対象として各国における自動車産業の雇用慣行と人的資源管理の変容を調査した。重点が置かれたのは、各国での雇用慣行が、Womack, Jones and Rootes により主張された「リーン生産方式」のように、ある特定のパターンに収斂しつつあるのか、という命題に対する実態調査である。彼らによると、国際比較のレベルでは、より一層の柔軟性を備えた職場組織への移行、意思決定過程への従業員の参加、技能向上のための企業による投資、組織の規模の縮小にともなう雇用保障の低下といった全般的な変化の傾向が観察されたと同時に、国内レベルでの多様性の拡大が認識された。政府レベルでの政策や産業レベルでの労使関係の構造などの企業を取り巻く幅広い外的環境——主に制度的な枠組み——が、各国内での雇用慣行の多様性の増大に寄与している事実が明確にされた。さらに、この研究では、経営者が変化に適應しようとする際の「能力 (ability)」がそれぞれ異なることや、経営者 (あるいは企業) による「選択 (choice)」といった要素を分析モデルに取り入れ、変化の過程において、企業が他社の成功や失敗から学んだ上で選択がなされる可能性が多様性の増大に貢献することが指摘された。

調査各国の自動車産業における生産方式が「リーン生産方式」に収斂しつつあるのかという命題に関しては、グローバルなレベルでの共通性を認めつつも、「リーン生産方式」の世界中での伝播や、各国での実現のされ方には、多くの相違が見られるであろうという見解を示している。このような多様性はグローバルな国際競争からの圧力に企業、政府、労働組合の代表がどのように対処し、戦略的な選択をとるかに依存する。自動車生産プロセスへの新興国の新たな参加も多様性の増大の要因である。この考察の中で Kochan, Lansbury and MacDuffie は、従来の大量生産方式かあるいはリーン生産方式かといった二者択一の見方をとらず、それらのいずれでもない独自の進化の方向性もありうるという新たな見解をとっている。ローカルなレベルにおける各国の多様性は、次の4つの特徴として明確にできる。

(1) 職場組織

各国のレベルで認められる多様性の第1は、職場における作業組織の多様性である。先進国では企業の競争力向上のために、職場組織の柔軟性の促進が重要な課題となっている。作業チームの試験的活用、問題解決や生産性向上のための従業員の参加、QC サークルの活用、総合的品質管理 (TQM) の導入などは多くの国で観察される特徴であるが、実践のプロセスは決して均一ではない。

日本やドイツのように職場組織が比較的柔軟的であり、チームの運用の歴史が深い国々に対して、アメリカ、イギリス、カナダのように職場組織の変革の際、労働組合との交渉が必要になり、職場環境の根本的な変化を必要とする国もあり、このような国では、変革のペースも緩慢である。これらの国では、職場組織の変革は、現場主任や経営者、ある場合には、組合幹部から根強い反発を招くことが数多く確認されている。

(2) 雇用の流動性、人事慣行、雇用保障

第2は、雇用システムの多様性である。労働者が変革により職を失うことを恐れる場合、技術革新や職場組織の合理化が実現することは難しい。1980年代から90年代にかけて、技術革新や変革に対する需要が急激に増大した一方で、概して雇用保障は先進国において低下した。ただし、ここでも多くの多様性が観察される。

Kochan, Lansbury and MacDuffie (1997) によれば、イギリスでは製造企業の約50%が労働力削減のために強制的一時解雇を実行した。カナダでは大企業の従業員は全労働力の約20%を占めるにすぎないが、雇用、及び所得の保障があったのはこのような約2割の大企業の社員のみであった。中小企業では状況はさらに不安定である。日本でも雇用保障を誇る大企業においてすら、人員削減のために早期退職制度が多く導入されている。しかし、日本では正規社員と非正規社員の格差は大きく、大企業の正社員は、非正社員に比べて相対的に高いレベルの雇用の保障を今日でも享受できる傾向が強いことは併せて指摘されるべきであろう。

これとは対照的に、スウェーデンやノルウェーでは法的枠組みや労使集団交渉を通して労働者は比較的高い雇用保障を享受した。イタリアでは一時解雇された労働者は再雇用されるまでの期間、所得の維持のための給付を受けることができるか、あるいは雇用主から相応の解雇手当を受けとることができた。ドイツ、スペインでは労働者は全般的に多くの雇用保障を享受し、一時解雇期間中には広範囲に渡る手当を受けることが可能であった。

以上の例から、雇用と所得の保障が国レベルでの法的枠組みや制度による差異のためにいかに多様であるかを理解することができる。政府による市場介入の伝統が比較的強いドイツ、フランス、イタリアなどの欧州大陸諸国、さらに、社会民主主義政権による国内政策の影響が強い北欧諸国において、主に景気後退のために従来 of 社会福祉に重点を置いた政策的方向性を反転させる傾向が、ますます強くなってきている中で、従来 of 社会福祉に関連する諸制度の性格は変わりつつある。しかし、これらの国々には依然として、職業再訓練プログラムや積極的労働市場介入政策のように、労働者を失業から保護することを目的とする一連の制度的な取り決めが存在する。さらに、Locke, Kochan and Piore (1995) はこれらの制度的なとり決めにも国内レベルで多くの多様性が認められることを明確にしている。

(3) 賃金

第3は、賃金と所得にかかわる多様性である。1980年代から90年代にかけての経済成長と生産性の伸び悩みの中で、ほとんどの先進国では、実質賃金の上昇が小さくなっている。実質賃金はアメリカで最も伸び悩みを見せていたが、日本、ドイツ、他の幾らかの欧州諸国においては僅かに上昇した。所得格差も先進国のほとんどで拡大したが、これはアメリカにおいて最も顕著である。これに対して、ドイツ、日本、ノルウェーにおける所得格差は同レベルに留まるか、わずかに増大した程度であった (Freeman and Katz 1995; Locke, Kochan and Piore 1995)。

1990年代以降の賃金上昇については、日本の

賃金上昇率の低さが顕著である。OECDのデータによると、1990年から今日までの30年の間に、他のOECD諸国の右肩上がりの賃金の上昇に比べて、日本の平均賃金は横ばいでわずか6%の上昇に留まった。OECD諸国内の平均賃金の順位についても、1990年では12位であったが、2018年ではOECD内で24位となっている (OECD 2022)。他の国々に比べて、日本企業において賃金上昇率が低い理由には、経営管理の重要性の増大にともなう労働組合の衰退、柔軟性の増大にともなう非正規労働者の増加と役員報酬の高額化、労働市場の流動性が低いことなどが挙げられる。

欧州大陸諸国や日本においては、賃金決定構造が伝統的に集権的であり、賃金格差の拡大が抑えられる傾向にあるが、イタリアやスウェーデンのように伝統的に強固な連帯性に支えられていた賃金政策が1970年代以来の企業経営管理層による賃金交渉構造の拡散と労働コストの削減の努力の中で次第に揺らぎつつあり、賃金格差が結果として増大する傾向にある国もある。全般的には、先進国のほとんどにおいて所得と雇用機会の不平等は拡大する傾向にあるが、中でもアメリカやイギリスのように政府と産業部門レベルでの強力な労使交渉のメカニズムが伝統的に存在しない国においては賃金格差や所得格差が最も大きくなる傾向が観察される。

もちろん、このような賃金交渉過程の多様な進展にも、他の要因が関係している。Freeman and Katz (1995) は国レベルでの制度的な差異と労働力の需要と供給の変化の組み合わせを通して各国間の多様性を説明しようとする。格差の拡大は、部分的には新技術に効果的に対処できる高レベルの技能を持つブルーカラー、技術者、及び、専門職労働者に対する需要が増大したためでもある。アメリカでは欧州諸国でよく見られるような従業員の育成のための独立した訓練機関の比重が伝統的に小さく、このような技能の習得を支援してきた労働組合は近年、急激に衰弱している。このため仕事で要求される技能を最初から持つ労働者の供給もまた少なくなっている。

(4) コーポレート・ガバナンスと労使関係

第4は、コーポレート・ガバナンスと労使関係の多様性である。Locke, Kochan and Piore (1995)によれば、ここで重要になるのが企業戦略であり、企業戦略の策定者としての上層経営管理職である。上層経営管理職の選択と意思決定は、一方で、コーポレート・ガバナンス、他方で、人的資源管理 (HRM) により大きく影響される。ガバナンスには、役員会において従業員代表が出席する公式的なものと、労使間の協議や情報の共有といった非公式的なものがある。企業戦略とコーポレート・ガバナンスにおける人的資源管理の重要性には、国により幾らかの多様性が認識されるものの、他の項目に比べて多様性ははるかに少ないことがLocke, Kochan and Piore (1995)により指摘される。他方で、Jacoby (2005)による日本とアメリカ企業の人事部の機能の重要性の比較に関する研究では、日本企業においては伝統的に人的資源管理の重要性が大きく、上級人事管理者の権力が強いものに対して、アメリカ企業では企業戦略とコーポレート・ガバナンスに対する従業員の重要性は小さく、上級人事管理者の役割も大きくはないことが指摘される。同様に、オルコットも日本の大企業では、コーポレート・ガバナンスにおいては、伝統的な従業員重視の企業からアメリカ型の株主重視の企業への転換は起きていないことを主張している (オルコット 2010)。

ドイツとノルウェーにおいては公式的なコーポレート・ガバナンスが強化されてきている。特にドイツでは新技術の導入や訓練や職場組織の再編成に際して、「仕事の質」が重要視されてきており、労使協議会 (works council) が従来の組合に比べて相対的に重要になってきている。他方、日本では非公式的な労使間協議が中心であることが指摘されている。アメリカ、イギリス、オーストラリアにおいては労使間の情報の共有や協議、役員会への従業員代表の出席などの実践が試験的に行われてきているが、極めて限られた範囲内ではない (Locke, Kochan and Piore 1995: 372)。このように、Locke, Kochan and Piore (1995), Kitay and Lansbury (1997), Kochan, Lansbury and MacDuffie (1997) の3つの著作は共に国レベルで

の政治経済的な差異、制度上での差異を強調している。

以上の4つの多様性に加えて、Hall and Soskice (2001) や Whitley (1999), そして Dore (2000) による資本主義の多様性の議論も、グローバリゼーションと経済システムの多様性を考察したもののとして重要である。第2次大戦後、アメリカ型の資本主義が世界中で最も優勢であった中で、1960年代の日本やドイツの急速な経済復興を通して、資本主義のあり方にも多様な形態がありうるという見解が次第に広まった。Abegglen (1958) や Ouchi (1981) による日本の製造企業の組織行動や経営システムの考察で明らかにされた、いわゆる「日本的経営」の議論や、Johnson (1982, 1993) による「日本型資本主義」の議論はその典型である。加えて、Schoppa (2006) による日本の「護送船団型資本主義 (Convoy Capitalism)」の考察もこの流れの中で理解できる。

Kochan, Katz and McKersie による、グローバリゼーションと雇用慣行や生産システムの変化についての考察は、経済活動の中で変化を生み出す主体としての、国家や政府ではなく、企業の果たす役割や経営者の能力を基本的に重視したものであったが、Hall and Soskice による議論もこの流れの中に位置づけられる。代表的な資本主義の「型」として、アメリカ型である自由主義型市場経済 (Liberal Market Economies) と欧州大陸諸国や日本型を中心とする調整型市場経済 (Coordinated Market Economies) が挙げられるが、彼らの議論では、ある特定の資本主義の形態が他の形態よりも優れているか劣っているのかという議論ではなく、労使関係、コーポレート・ガバナンス、教育・訓練のシステム、そして、企業間調整システムの4つのシステムの制度的補完性を通して、多様な資本主義的経済活動が行われているという理解である。

全体として、この時期における見解の特色は以下に述べるような各国に共通の均質性の存在と国レベルでの多様性の両方が次第に明確に認識されるようになってきたことである。しかしながら、ここではグローバルな現象と各国レベルにおけるローカルな現象との双方の実態の認識にとどま

り、次のセクション（第3期）に見られるようなグローバルな均質性とローカルな多様性の相互の関連性、及び変化の方向性についての議論にまでは至っていない。

3 第3期（2000年～現在）——多様性の中における均質性の再認識とグローカリゼーション

第3期の基本的な特徴は、第2期で明確にされた多様性を生み出す条件へ注目している点である。これまでに見てきたように、グローバルなレベルで認識される各国共通のパターンには「経営者による柔軟性の促進」が重要な役割を果たしているといえる。これに対して、国内レベルでは、政策に関連した諸制度、法的な枠組み、地域性、企業の外部環境などは、多様性の拡大要因であった。また、企業レベルでは、個々の企業経営者の戦略的思考に基づく選択や、これらの企業戦略を実現させるための企業経営管理層の能力が多様性の基本的な要因となった。そして、第3期では、これらの「多様性」を生み出す「共通した条件」に注目することで、グローバルなレベルで観察される傾向（均質化）とローカルな国内レベルでの傾向（多様化）を相互に関連づける試みがはじめられた。Lansbury, Kitay and Wailes (2003) によるオーストラリアと韓国の自動車産業と銀行業の雇用慣行の国際比較は、グローバルなレベルの均質化とローカルなレベルの多様化を相互に関連づける重要性を明確にしている。山内 (2013) による金融業の雇用システムの国レベルでの多様化と国際的収斂の可能性に関する考察も、このような流れの中に位置づけることができる。

Katz and Darbshire の“Converging Divergences”という概念は、このような多様化 (diversity) を生む共通な条件に注目する概念であり、これはグローカリゼーションの議論として理解できる。Katz and Darbshire は、*Converging Divergences* (2000) において、先進国7カ国（オーストラリア、イギリス、ドイツ、イタリア、日本、スウェーデン、アメリカ）における自動車産業と電気通信産業の雇用慣行の国際比較を通して、各国に共通する以下の4つのパターンを明らかにしている。(1) 賃金低下の傾向、(2) 人的資源管

理 (HRM) の役割の増大、(3) 「日本型 HRM」に基づく傾向、(4) チームの役割の増大である。これまでのグローバリゼーションの均質化と多様性の議論では、均質化へ向けて変化が起こっているのか、あるいは、多様性の増大に向けてか、という二者択一の理解が中心であったが、Katz and Darbshire の議論では、雇用慣行という国レベルでの多様性が増大しつつある要因のなかでも、上記4つの共通のパターン、すなわち、均質化が認められることが強調された。とりわけ、各国に共通するパターンと所得格差の増大、及び労働組合の衰退との関連性の分析に問題意識の焦点が当てられた。ここでは国内における多様性が増大している一方で、多様性自体に見い出される性格や起源は共通のものであるという見解が取られている。

この調査からは、職場組織や雇用関係は、国や業種、企業によって多くの多様性が観察されるものの、多様性の中にも共通のパターン＝均質性が認められる。しかし、各国での雇用関係や生産方式がグローバルなレベルで単純に「日本型」「リーン生産方式」、あるいは「アメリカ型」といった新たなシステムに一様に収斂する傾向はほとんど観察されていない。

国内レベルでは上記の4つのパターン（あるいは条件）がそれぞれの国の制度的な文脈の中で実現される過程や、その結果としての形態は非常に多様性に満ちたものであり、これらの多様性はますます拡大する傾向にある。とりわけ、雇用慣行における多様性の増大が、先進国に共通に観察される所得格差の拡大の傾向に強く関連づけられることが示されている。所得格差の拡大が、労働市場の需要と供給によるマクロレベルの分析を通して説明される傾向が強いことに対して、Katz and Darbshire は、これらを取り巻く諸制度の多様化が、企業内部での慣行や、格差の拡大に与えるミクロレベルでの影響も考慮に入れる必要性を強調している。所得格差の拡大の要因として、労働組合が組織されていない企業においては、比較的に低賃金の雇用の増大、個別化された賃金制度を通して増加した従業員間の給与における多様性の増大、一時雇用の増大のための収入の多様化、

労使間集団交渉の分散化が挙げられる。

近年の労働組合の衰退の傾向に関しても、低賃金労働の拡大、人的資源管理の普及、日本の生産方式を原型とする傾向の増大のために労働組合は従来の役割の大幅な改革を迫られているが、この環境の変化のあり方は決して一様なものではなく、賃金制度や職場組織の改革過程において組合の果たす役割は、英語圏の自動車産業や電気通信産業においてすら、小さいものではない。また、企業経営層による柔軟性の促進が即座に組合の衰退を必ずしも意味するものではない。総じて、これらの多様性を生み出す上記4つのパターン (Converging Divergences) は、生産組織と雇用慣行の変化の過程が単に、Ⅲ1で明らかにされた、経営管理の中心的な役割の増大、柔軟性の促進、高度な技能の重要性の増大、そして、労働組合組織率の低下といった特徴に一樣に収斂していく過程ではないことを示している。

Ⅳ 製造業の変化とグローカリゼーション

これまでの論点をまとめると、グローバル化の影響による生産組織と雇用慣行の変化については、全体的にみて、グローバルのレベルでは、経営管理の中心的な役割の増大、柔軟性の促進、労働者の高度な技能の重要性の増大、そして、労働組合の組織率の低下の4つの特徴に収斂している傾向のあることが指摘される。同時に、ローカルのレベルである各国の状況に目を向けると、国レベルの政策や制度的な枠組みの多様なあり方のために、その中で実現される、職場組織、人事制度と雇用慣行、賃金、そして、コーポレート・ガバナンスと労使関係には、多くの多様性が認められる。

次に、均質化へ向けての変化とそれと同時に進行する多様性の拡大の指摘を受けて、多様化する雇用慣行においても、低賃金化、人的資源管理の重要性の増大、日本型 HRM へと変化する傾向、そして、チームの役割の増大といった各国に共通のパターンが認められた。さらに、これら各国に共通のパターンは、所得格差の増大と労働組合の衰退の2つの要因に起因するという見解が示され

た。

以上の議論はグローカリゼーションの議論としても理解できるものである。しかし、これまでの議論は、あくまでも先進国間の国際比較を通して、生産組織と雇用慣行の変化を考察したものであり、本稿の冒頭で述べた問題意識である「グローバル化と（産業としての）製造業の変化」を考察するためには、先進国間の比較だけでは不十分である。そこで、ここでは、グローカリゼーションの視点から、これまでに考察したような生産組織と雇用慣行の変化がなぜ起きているのかについて、世界経済における新興国の台頭と、それにとまなう製造企業のグローバル戦略と価値連鎖（バリューチェーン）の変化に関連づけて説明したい。

Ⅱでも触れたように、今日の工場の生産現場の変化を特徴づける重要な要因の一つが、作場所の変化、すなわち、立地の変化である。日本国内のマザー工場を中心として、海外の生産及び販売拠点がサテライトとして位置づけられた、いわゆる日本製造企業の「国際化」の段階から、「グローバル化」の段階への変化である。グローバル化の段階にあっては、製造拠点は日本本国のマザー工場である必要性はなく、原材料や労働力の価格と品質、原材料の輸送費の最適な組み合わせの実現が可能な、世界中の可能な場所にプロフィットセンターとしての製造拠点を設立し、各拠点間の生産システムや経営システムを水準化することを通して、生産活動の効率性を最大限に高めることが企業戦略上の目的となる。なぜなら、これが企業の競争優位性の源泉となるからである。こうしてグローバル規模で展開する企業組織全体の統一性をどのように高めることができるか、これがいわゆる「グローバル戦略」と呼ばれる企業戦略であり、企業の海外進出においては、現地化の必要性とともに、事業の海外展開での成功の重要な鍵となる。Ⅲで考察した生産組織の変化に関する、一方でグローバルなレベルでの均質化と、他方で、ローカルな国家レベルでの多様化についての考察では、企業戦略は、企業環境の多様性や経営者個人の能力の多様性のために、多様性の増大の要因であった。しかし、多様な企業戦

略のあり方の中でも、「グローバル戦略の重要性の増大」といった各国に共通のパターンが明らかに認められ、これは、Katz and Darbshireにより明確にされた *Converging Divergences* の一例となる。

ここでもう一つ付け加えるべきこととして、Ⅲで考察したグローバルなレベルで収斂しつつある4つの特徴である、経営管理の中心的な役割の増大、柔軟性の促進、労働者の高度な技能の重要性の増大、労働組合の組織率の低下の傾向は、総じて、企業のグローバル戦略の重要性の増大に関連づけられることを明確にしたい。

企業にとり、ある特定の時点での利用可能な資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に限りがあることを考慮に入ると、企業組織全体の統合の必要性和現地化の必要性は、二律背反の関係にあり、企業の海外活動において、この2つの要因の最適な組み合わせをどのように達成し、競争優位性を創出することができるかが、グローバル戦略論の中心的な論点である。グローバル戦略論を特徴づける「グローバル」対「ローカル」の議論に最も影響を与えた研究の一つが、Michael Porterによる産業の競争戦略の分析である。ポーターの重要性は、これを海外での事業展開に当てはめようとしたところにある。*On Competition: Updated and Expanded Edition* (2008)において、Porterは、事業の海外展開における現地化と統合の問題を価値連鎖の配置と調整の問題として捉えた。前述のように、国際化の段階での優勢な企業戦略は、企業の本社所在地（本国）の優位性に基づいて、海外直接投資を行い、国際展開をしていくというものであったが、グローバル戦略論では、競争優位の源泉は自国である必要はなく、「自国による競争優位の源泉」は「立地による競争優位の源泉」へと進展する⁷⁾。

1 立地の重要性の増大とそれともなう価値連鎖における川下の重要性の増大

上では、*Converging Divergences* の一例としてのグローバル戦略の重要性の増大を指摘したが、企業の海外活動において、競争優位を生み出すためには、プロフィットセンターとなりうる生

産拠点や販売拠点の「立地」が重要な問題となる⁸⁾。前述のように、Porterは、企業の海外展開における現地化と統合の問題を、価値連鎖の配置と調整の問題として理解したが、本稿の問題意識の基底にある製造業の変化をこのような価値連鎖の配置と調整の問題としてみた場合、今日の傾向として指摘される製造企業におけるグローバル戦略、特に立地の重要性の増大は、マーケティングのように、価値連鎖におけるいわゆる川下での活動（downstream activities）の重要性が増大しつつある事実を説明づける要因となる。

反対に、日本製造企業のこれまでの「モノづくり」現場では、価値連鎖においては、研究開発、購買、製造といった、いわゆる川上（upstream activities）における活動が中心にあったことを指摘したい。立地の重要性の増大に関連して、価値連鎖における川上から川下への重点の移行のもう1つの要因であるのが、近年の世界経済における新興国の台頭にもなう、新興国市場の重要性の増大である。橘川・久保（2010）は、1980年代～2000年代の世界経済の変化の中で、日本企業にとり最もインパクトのあった要因の一つに「新興国の台頭」を挙げている。宮崎（2008）も指摘するように、新興国企業の参入とともに、高品質と高信頼性を強みとしてきた日本の製造企業は、これまでにない価格競争に晒されることになった。

さらに、それに関連して重要な要因となるのが、今日のSDGsやESG投資の重要性の増大である。新興国市場については、変化のペースが極めて早いために、市場の規模が量的に異なることのみならず、流通販売網のローカルな特色といった質的な違いが指摘され、先進国の成熟した市場とはアプローチの仕方が基本的に異なる。SDGsやESG投資の重要性の増大については、地域の自然環境および社会・文化やコミュニティとの持続的発展が目標であるので、企業の海外活動においては、ローカルなレベルでの適応の重要性がこれまで以上に増大している。新興国の台頭やSDGs/ESG投資の重要性の増大といった今日の国際環境における急速な変化により、製造業の価値連鎖において、その活動の重点は、川上のみならず、川下へとシフトしつつある。

産業としての製造業の変化に関連して、今日のグローバル戦略論の中では、こうした価値連鎖における重点の変化を明確にする見解がある⁹⁾。この見解がここで興味深い理由は、競争優位性の創出のために、国家間や地域間の相違を最大限に活用できることを強調しているからである。これまでのグローバル戦略の議論では、競争優位の源泉はあくまでも、グローバル統合の部分が中心であり、この部分をいかに最大限に活用して、組織全体の効率性を高め、競争優位に結びつけるかが、議論の中核であった。現地適応は、あくまでも、必要なコストとしての位置づけであった。すなわち、これまでのグローバル戦略の目的は、水準化や標準化による（生産組織や雇用慣行の共通化を含めた）組織全体の効率性の最大化にあったことを強調したい。

グローバリゼーションの議論には、それが「均質化」への変化の過程であるとする見解と、反対に、「多様性」の創出の過程とみなす、相反する見解がある。これまでの多国籍企業の理論では、グローバリゼーションの過程は、基本的には、「均質化」への動きであり、グローバル戦略論に見られるように、優位性の創出のためには、グローバル統合をどれだけ実現できるかが鍵となる。価値連鎖に関連づければ、グローバル統合が促進されるのは、価値連鎖の川上の部分である、研究開発や購買、そして生産過程の効率性を増大させることにより創出される付加価値によってである。多国籍企業理論の基本的命題である Hymer の仮説¹⁰⁾でも、「違い」は「負債 (liability)」であった。

こうしたグローバル戦略の中で、優位性の創出のためには、共通性（均質化）ではなく、多様性を活用するというのが今日の新たな見解である。ここでの優位性の源泉となる新たな付加価値が作り出されるのは、川上だけではなく、川下に分類される、流通やマーケティングの過程である。

2 販売戦略の重要性とホンダのミャンマーにおける二輪車事業展開

上のセクションでグローバル戦略における川上の重要性の増大を指摘し、日本の製造業におけ

るマーケティングの重要性の増大について言及したが、ここで、それをよく示している例として、ホンダ二輪車のミャンマーにおける事業展開を挙げたい¹¹⁾。

1960年代に始まった日本経済の高度成長の推進力となった製造企業にとり、製品の高い品質と、廉価ではないが決して高価ではない製品を安定的に製造できる品質管理が国際競争力の源泉であったことはよく知られているが、1990年代後半から2000年代に入ると、韓国や中国などのアジア近隣諸国を含める新興国の製造企業との競争に晒されることになる。その競争はまさに価格競争であった。自動車産業を含めた日本の製造企業がコストの削減のために、生産拠点を新興国市場に移転し、そこで、現地企業との価格競争という「消耗戦」に陥り、最終的には敗退を余儀なくされるという例は数多く存在する。

2021年2月1日の軍事クーデターにより軍政の支配に戻る前のミャンマーは、2016年に初の民主主義政権が誕生し、アジアの新興国市場の中でも、「ラストフロンティア」と呼ばれ、市場経済の急速な成長が期待されていた。数多くの外国企業が参入しつつあったが、ホンダは2012年にミャンマーにおける二輪車販売事業展開を始めた。発展途上国であるミャンマーの現地市場では、廉価な中国製バイクが圧倒的に優勢であり、中国製バイクに対して、高品質であるが高価なホンダ製バイクをどのように販売することができるかが課題であった。

中国製バイクに比べて、ホンダ製バイクは、ベトナムとタイの工場で製造された車体の正規のルートでの輸入バイクである。高品質であるが、それ故に、価格は高く、中国製バイクの3~5倍である。価格からみると、中国製バイクは6万円前後で売られていた。これに対して、ホンダのWAVEは10万円、スクータータイプのCLICKは約18万5千円であった。廉価の中国製バイクが圧倒的に優勢のミャンマーの二輪車市場において、ホンダは10万円のWAVEを投入し、中国製バイクが優勢である廉価バイク市場には、あえて、参入しなかった。中国製バイクと同様に廉価のバイクを国外から調達し、ミャンマー市場に投

入することは、可能であったが、あえて、この土俵には上がらなかった。戦略的には、ホンダは、現地市場で優勢な中国製バイクとの価格競争を避けたわけである。前述のように、新興国市場における現地企業との価格競争で敗退に追い込まれる日本企業は多いが、高品質と技術力を強みとしてきた日本の製造企業にとり、現地での地元企業との価格競争は勝ち目のない競争であると言っても過言ではない。

中国製バイクが安価な理由には、部品の品質のみならず、流通経路の違いと販売店舗の作りの違いや仕事のやり方の違いもある。中国製バイクのほとんどはホンダ製バイクのコピー車であり、隣接する中国雲南省や浙江省のバイクメーカーから簡易分解され、簡易包装されて運ばれてくる。構成部品の品質は低く、安全性にも問題があるものが多い。低価格の中国製の部品を使用して組み立てられるだけでなく、フレームも形状もコピーであるので、原価コストが安くなるのはもちろん、輸送に関しても、簡易分解、簡易包装なので、コストを抑えられる。さらに、中国からの輸入の過程で、簡易分解された車体の多くは、税金を逃れて密輸され、違法のルートでミャンマー国内に運ばれてくるものが多い。中国製バイクが廉価な理由は、原価コストが低いだけでなく、流通経路の違いおよび販売店舗経営のコストの違いによる部分が多い。

販売店舗の違いも顕著である。中国製バイクの販売店舗は、仮設テント造りで、ドアもトイレもなく、組み立て現場は、段ボールを敷いただけで、専用工具もなく、アルバイト風の若者が粗雑に組み立てているといった状態である。修理の受付はなく、パーツの在庫もない。

他方で、ホンダショップでは、販売モデルのすべてが、クーラー付きの建物に陳列されていて、商品の説明をする営業マンがおり、修理にあたっては、ホンダ有資格のエンジニアが専用の工具で行う。パーツはオイルも含めてすべて純正部品で、修理の様子は待合室のお客様から常に見えるようになっている。作業内容は作業シートに説明され、料金は社内基準表により算定される。さらに、お客様に快適な空間を提供するために、常駐

の清掃スタッフもいる。店員の対応では、「お客様」視点が徹底され、こういったところに日本的な特徴も窺える。加えて、ホンダの名前の入ったヘルメットやグローブなどの安全用品も販売して、ユーザーの安全意識を高めている。

このようにミャンマーでの二輪車販売の事業展開においてホンダは中国製バイクとの価格競争を避け、あくまでも日本のホンダの品質とサービスを強みとして、ミャンマーという発展途上国の市場に参入した。もちろん、中国製バイクに比べて遥かに高価なホンダ製バイクが売れるためには、品質とサービス以外にも、ミャンマー自家用車中古車市場におけるフィットなどの日本車の良いイメージが定着しつつあったことや、経済発展を通して購買力のある顧客が急速に出現しつつあったこと、さらに、中国製バイクに対する顧客満足度が低かったこと、などホンダ製バイクの販売にとり「追い風」的な要因が存在したことも欠かせない。こうした状況の中で、廉価な中国製バイクを凌いで、ホンダ製バイクの販売台数が急増した。

ホンダ製バイクの販売台数とシェアアップの重要な要因としてもう一つ挙げられるのが、販売網の拡充としての「ディーラーネットワークの構築」である。バイク販売ビジネスにおいて、「製品を売る場」としてのディーラーは、販売の成功と失敗を分ける重要な要因と言っても過言ではない。しかし、重要なのは、単にディーラー数をやみくもに増やすのではなく、時期、場所、そして、顧客の種類により販売店舗を戦略的に設置し、ディーラーシップをネットワークとして構築することであった。ディーラー設置条件には、設立場所の立地と距離関係のみならず、設立する地域の経済発展の度合いや行政との関係、オフィス建設作業の季節、などがあり、さらに重要なのが、ディーラー機能の相互補完である。スタッフのスキルの向上を目的としてディーラー間で研修会や勉強会を開催し、ディーラー間での営業マンやエンジニアの派遣を通してのお互いのサポート、また、新入社員の教育訓練のための研修など、ホンダディーラー販売網の拡充のための土台作りに注力する。これがディーラーネットワークの構築である。この事例で強調されるディーラー

ネットワークの拡充は、ホンダのブランド価値の創出と向上のために必要不可欠なものである。こうしたブランド価値の向上が、そこで働く人のモチベーションの向上につながり、組織活性化につながる。これがさらに、ブランド価値を向上させ、ホンダの「製品力」の増大につながる。

このように、ホンダのミャンマーでの二輪車ビジネスの展開では、ホンダは現地市場での価格競争を避け、顧客のブランド価値の向上とホンダの製品力の増大のために経営資源を投入したのであったが、この事例が示しているのは、モノづくりを強みとしてきた日本の製造企業にとり、「良いもの=技術的に優秀な製品」を造るだけではなく、それをどのように顧客に販売するのか、どのように顧客にホンダのブランド価値を根付かせることができるのか、といったマーケティング戦略の重要性であり、これをグローバル戦略と価値連鎖の変化に関連づければ、川上ではなく、川下の重要性である。

V おわりに

最初の生産現場の変化の部分(Ⅱ)で言及したことであるが、新興国市場が急速に成長しつつある中、自動車産業に今日起こりつつある変化は、本稿の問題意識でもある産業の変化を象徴するかのようである。アメリカの自動車メーカー、テスラは自社の活動を自動車の製造ではなく、「ソフトウェア・ディファインド・ビークル (Software defined vehicle)」の企業と呼んだことが話題になったが¹²⁾、今日の自動車産業の変化を特徴づけるのが、これまでのガソリンエンジン自動車から電気自動車 (EV) の製造への急速な変化であろう。この変化の中で新興国市場の重要性が増し、完成車を頂点に部品関連会社が垂直的に統合されてきたこれまでの垂直統合型の産業ピラミッドが急速に崩れつつある。この変化のプロセスは前述の価値連鎖の変化(再編成)として理解できる。新興国との国際競争のなかで、自動車企業が生き残るためには、従来の自動車生産に必要な価値連鎖の活動を垂直的に統合することにより競争優位性を創出するのではなく、電気産業、IT産

業といった異業種との連携が必要不可欠になってきている。異業種間で価値連鎖活動を水平的に統合する「水平的統合」の必要性が高まりつつあり、ここに新たな事業モデルを創出することができかが自動車企業生存への鍵となっている。藤本(2004)によれば、生産拠点としての日本の特色は、アメリカや中国などの「モジュラー大国」に囲まれた中での「擦り合わせ大国」であり、擦り合わせ型製品の典型である自動車産業の変化が産業としての日本の製造業に与えるインパクトは大きい。

このように、今日、「モノづくり」を競争優位性としてきた日本の製造企業で、マーケティングの重要性の増大をはじめとして、多くの変化が起きている。これは、一つには、グローバル戦略における価値連鎖の重点が従来の川上から川下にシフトしつつあるためであり、価値連鎖のこうした変化のために、今日の産業としての製造業は、従来の「製造業=モノづくり」といった単純な方程式では理解できない多様な形態に拡張しつつある。

謝辞 オンラインでのヒアリングに対応していただいた、オムロン株式会社の古川一郎氏と、オンラインでの企業訪問の機会を提供してくれた明治大学経営学部萩燕書教授ならびに萩研究室に感謝申し上げたい。

- 1) グローカリゼーションとは、グローバリゼーションの「グローバル」と現地化と意味する「ローカル」の合成語であり、グローバリゼーションの普遍化・均質化と多様化の議論から派生した概念である。普遍化・均質化と意味するグローバルと現地化・多様化を意味するローカルの相互関係を考察する概念として、本稿のⅢで取り上げる。
- 2) 2021年12月17日にZOOMにより実施したオムロン株式会社、草津工場、生産管理部、生産技術課の古川一郎氏との企業訪問ヒアリングに基づいている。
- 3) いわゆる「垂直立ち上げ」のことであるが、後藤(2005)によれば、これに加えて、生産現場と製品開発のチームが協働してコストの削減と品質の向上を追求する「コンカレント・エンジニアリング」や「セル生産」方式の採用も近年のモノづくり現場の変化として挙げられる。コンカレント・エンジニアリングについては、石田・富田・三谷(2009)も自動車産業の考察で、同様の指摘をしている。
- 4) グローバル化と生産組織の変容の関連性についての議論は、鷺見(2004)の中のセクション1「生産組織の変容とグローバル化の理論的モデル」(pp. 2-13)の部分でグローバル化の視点から再検討し、新たに修正・加筆を加えたものである。グローカリゼーションの概念の議論については、鷺見・野寄(2021: 79-123)を参照のこと。
- 5) 「リーン生産方式」は在庫や生産現場での作業工程における

無駄の排除を特徴とする。このシステムのもとでの労働は経営から一方的に指示される熟練のレベルの低い単純・反復労働ではなく、ジョブ・ローテーションを通した多能工従業員のチーム労働を基本的特色とする。Womack, Jones and Root's の見解には、このような、「リーン生産方式」の基本形として、徹底したムダの排除を具現化した「トヨタ生産方式」が念頭にあったことは明らかである。

- 6) Locke, Kochan and Piore (1995 : 363-364)。
- 7) グローバル戦略論における Michael Porter の重要性については、鷺見 (2021 : 55-77) を参照のこと。
- 8) 「立地」の重要性についての Porter の指摘に関連して興味深いのが、彼の「クラスター」の概念である。中村 (2010) によれば、グローバル市場で企業が競争優位性を持続的に発揮するためには、クラスターという、極めて「ローカル」な要因に依存しなくてはならない、といった「グローバル」と「ローカル」の逆説的な関係を明確にしているのが、クラスターの概念である。中村の指摘は、グローカリゼーション、あるいは、Converging Divergences の視点から見ても興味深い。
- 9) Ghemawat (2008) による「適応戦略 (Adaptation)」「集約戦略 (Aggregation)」,そして、「アービトラージ (裁定) 戦略 (Arbitrage)」の3つの要因からなる AAA モデルと呼ばれる。
- 10) 多国籍企業が外国市場に進出するのは、企業の資本金、技術力、経営能力、ブランドなど、企業の所有する優位性 (advantages) があるからで、この優位性に基づき、経済的利益を創出するためであるというのが伝統的な考え方である。しかし、大抵の場合、海外進出の結果、企業は外国企業であることの不利という状況に直面する。海外進出企業が外国企業であることの不利を克服するためには、地元の企業を上回る優位性を所有してはならないという、Stephen Hymer による仮説 (Hymer 1960, 1976 公刊) は、それ以降の多国籍企業の理論の基礎となった。
- 11) 本稿で考察するミャンマーの事例の考察は、鷺見・野寄 (2021) に基づくもので、2021年2月1日の軍事クーデター以前の自由化しつつあった時期のミャンマーを考察の対象としている。
- 12) 「社説 新しい車の価値を問うホンダとソニー」日本経済新聞 2022年3月8日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXZQO DK0878A0Y2A300C2000000/?unlock=1>) (2020年3月21日アクセス)

参考文献

石田光男・富田義典・三谷直紀 (2009) 『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係——競争力を維持する組織原理』中央経済社。

ジョージ・オルコット (2010) 『外資が変える日本の経営——ハイブリッド経営の組織論』(平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳) 日本経済新聞出版社。

橋川武郎・久保文克 編著 (2010) 『講座 日本経営史 6 グローバル化と日本型企業システムの変容——1985~2008』ミネルヴァ書房。

後藤康浩 (2005) 『勝つ工場——モノづくりの新日本モデル』日本経済新聞社。

鷺見淳 (2004) 『グローバル化と日本の自動車産業——日本の生産方式に関する課題と論点』JILPT Discussion Paper Series 04-009。

—— (2021) 「多国籍企業の理論とグローカリゼーションの概念の有効性に関する考察」『経営論集』第68巻、第2・3号、pp. 55-77, 明治大学経営学研究所。

鷺見淳・野寄真市 (2021) 「グローカリゼーションの概念と実際——ホンダのミャンマーにおける二輪車ビジネスの展開事例

から」『経営論集』第68巻、第2・3号、pp. 79-123, 明治大学経営学研究所。

中村久人 (2010) 『新訂版 グローバル経営の理論と実態』同文館出版。

藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。

宮崎智彦 (2008) 『ガラパゴス化する日本の製造業——産業構造を破壊するアジア企業の脅威』東洋経済新報社。

山内麻理 (2013) 『雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会。

Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory*, New York: Free Press.

Cole, Robert E. (1971) *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. Berkeley: University of California Press.

—— (1979) *Work, Mobility, and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. Berkeley: University of California Press.

Cusumano, M. A. (1985) *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge: Harvard University Press.

Dore, Ronald E. (1973) *British Factory-Japanese Factory*. Berkeley: University of California Press.

—— (2000) *Stock Market Capitalism : Welfare Capitalism Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*. Oxford University Press.

Freeman and Katz (1995) "Introduction and Summary," In *Differences and Changes in Wage Structures*. Edited by R. Freeman and L. Katz, pp. 1-24. Chicago: University of Chicago Press.

Fucini, Joseph and Suzy Fucini (1990) *Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant*. New York: The Free Press.

Gelsanliter, David (1990) *Jump Start: Japan Comes to the Heartland*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Ghemawat, Pankaj (2008) "Reconceptualizing International Strategy and Organization," *Strategic Organization*, Vol. 6, No. 2, pp. 195-206.

Gibney, Frank (1988) *Miracle by Design: The Real Reasons Behind Japan's Economic Success*, New York: Times Books.

Gordon, Andrew (1985) *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry, 1853-1955*. Council on East Asian Studies, Cambridge: Harvard University Press.

Hall, Peter A. and David Soskice (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press.

Hymer, Stephen (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Ph.D. diss. unpublished, MIT, 1960, and later published from The MIT Press in 1976.

Jacoby, Sanford M. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*. Princeton Paperbacks.

Johnson, Chalmers (1982) *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford, California: Stanford University Press.

—— (1993) "Comparative Capitalism: The Japanese Difference." *California Management Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 51-67.

Katz, H. and Darbishire, O. (2000) *Converging Divergences*. Cornell University Press, Ithaca: New York.

Kenney, Martin and Richard Florida (1993) *Beyond Mass*

- Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S.*
New York: Oxford University Press.
- Kitay, J. and Lansbury, R. D. (eds.) (1997) *Changing Employment Relations in Australia*, Melbourne: Oxford University Press.
- Kochan, T. A., Lansbury, R. D. and MacDuffie, J. P. (1997) *After Lean Production*, Cornell University Press, Ithaca: New York.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. and McKersie, R. B. (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Lansbury, R. D., Kitay, L. and Wailes, N. (2003) "The Impact of Globalisation on Employment Relations: Some Research Propositions," In *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Vol. 41, No. 1, pp. 62-74.
- Locke, R., Kochan, T. A. and Piore, M. (eds.) (1995) *Employment Relations in a Changing World Economy*, Cambridge: MIT Press.
- Monden, Y. (1983) *Toyota Production System*. Norcross, Ga.: Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers.
- OECD (2022) Average wages (indicator). doi: 10.1787/cc3e1387-en (Accessed on 24 February 2022).
- Ouchi, William (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Piore, M. and Sabel, C. (1984) *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Porter, Michael (2008) *On Competition: Updated and Expanded Edition*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Schoppa, Leonard J. (2006) *Race for the Exits: The Unraveling of Japan's System of Social Protection*, Cornell Paperbacks.
- Whitley, Richard (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.
- Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos (1990) *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.

すみ・あつし 明治大学経営学部准教授。主な論文に“Globalization and the Establishment of Manufacturing Bases Overseas: A Case Study of the J Automobile Company,” Chapter 13 in Hirochika Nakamaki; Koichiro Hioki; Izumi Mitsui; Yoshiyuki Takeuchi, (Eds.) *Enterprise as an Instrument of Civilization: An Anthropological Approach to Business Administration*, pp. 187-206, Tokyo: Springer (2016年)。経営学・国際経営専攻。