

ビジネスプロセスのグローバル標準化と組織特性の整合性(1)

問題設定と関連研究

Consistency of Global Standardization of Business Process and Organizational Characteristics (1) : Research Question and Review of Past Studies

潜道 隆

Takashi Sendo

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

業務プロセス, グローバル標準化と適応, BPM, flexible replication

■論文要旨

多国籍企業の世界的な統合と適応のバランスの問題として業務の標準化を取り上げ, 具体的なインタビュー調査の準備として論点の整理をした。関連研究のレビューでは欧州企業においてBPMアプローチが普及していること, IKEAに関する研究より提案されたflexible replicationの概念で統合と適応のバランスを解消すること, 日本企業の能力構築, 企業組織特性の日米対比などが分析の基礎となることを確認した。

■Key Words

operation process, global standardization and adaptation, BPM, flexible replication

■Abstract

Focusing operational process standardization and local adaptation of MNE, this paper summarizes the current state of academic knowledge, before conducting qualitative interviews. From literature review, prevalence of BPM approach in European MNEs, concept of flexible replication, dynamic capability of Japanese MNEs, and organizational characteristics of Japanese and non-Japanese MNEs should be taken into account.

受付日 2020年9月21日

受理日 2020年10月27日

Received 21 September 2020

Accepted 27 October 2020

1 はじめに

本論文は多国籍企業 (Multinational Enterprise: MNE) における統合・適応問題において、業務プロセスに着目し、組織特性と関連づけたものである。統合・適応問題とは、文化・制度・経済発展状態が違う地理的に広がっている進出先での子会社において、世界的統合で規模の経済を追求することと、各進出先により適応するかのバランスをどのように考えるかというものである。製品、能力の配分などの旧来の研究に対し、本論文ではどのように仕事を進めていくか、すなわち業務のプロセスに焦点を当てる。

企業の国際展開 (グローバル展開) における組織構築の大枠は、統合と適応のバランスとして整理されている (Bartlett and Ghoshal, 1998; ゲマワット, 2009; Ghemawat, 2011: pp.269-261; 古沢, 2008: pp.9-35; 元橋, 2013: pp.25-51 など)。Ghemawat (2011) は、組織構築上の主要なレバレッジとし、三つの A をあげている。それは統合による規模の経済を狙いとする Aggregation, 地域への適応を意味する Adaptation, そして、生産資源のコスト差を利用するという意味での Arbitration である。三つの A のうちの最初の二つ (Aggregation と Adaptation) のバランスが本論文の焦点である¹⁾。情報技術の発達により国境を超えた調整がより容易になり、複雑な国境を超えサプライチェーンが構築されているが、統合・適応問題は、現在でも企業の国際組織構築において中心的な課題と言える²⁾。

本論文の執筆者は欧州系 MNE であるフランスのタイヤメーカーである Michelin 社 (ミシュラン) で人事制度と業務プロセスのグローバルな標準の東アジア地域への導入を担当し、統合・適応問題としての業務プロセスの標準化に興味を持った。Michelin では、業務の標準化を、専門の組織を構築し、ビジネス・プロセスに基づいたアプローチに従って展開している。また、世界的に統

一された人事制度の枠組みと密接に組み合わせている。

ビジネス・プロセスに基づいたアプローチとは、結果とプロセスとしばしば言われるように、プロセスは結果を導き出す過程としてモデル化し、管理・改善を試みる手法である。企業の活動をプロセスとして捉える考え方は長い歴史を持ち広く使われている。Armistead と Rowland (1996) に引用された Collins 辞書では、「(a) 製造やその他活動において行われる連続した活動・処理, (b) 発展, (c) 連続する自然のもしくは強制された変化 (筆者訳)」とされている。ここには企業の内部の全体もしくは部分を、活動、変化を起こす過程と見る観点と、結果として改善が得られるという考えのエッセンスが含まれている。プロセス的視点は活動のモデル化、何らかの測定、改善という要素を含み、企業活動の全てに当てはまる一般的な思考法となっている³⁾。プロセス思考の現在までの発展を本論文では (1) 概念的なモデル化を手法として体系化していったもの。特にプロセスを元に経営を行おうという BPM (Business Process Management: ビーピーエム) で代表されるアプローチと (2) 改善に主眼が置かれ、小集団活動としてトヨタの「カイゼン」で代表されるアプローチ、の二つを特に重要なものと捉え整理していく。両者の大枠の共通点としては、プロセスとして業務を捉えること、モデル的にプロセスを表現すること、数値化された性能目標、KPI (Key Performance Indicator) を定め、PDCA (Plan Do Check Act) のサイクルにより改善を行うことであり、BPM アプローチと日本企業の改善活動には当然のことながら共通点は多い。

Michelin の BPM 手法は前者の手法の一例であり、会社全体を市場のニーズが満たされる過程としての一つのプロセスと認識し (第 0 レベル)、営業・研究・生産などのメティエと呼ばれる分野ごとと下位プロセスに (第 1 レベル)、さらに下位プロセスが主要業務プロセスに分解され (第 2 レベル)、その業務プロセスごとに BPO (Business Process Owner) と呼ばれる責任者がおかれている

る。さらにその下の業務分割の最小単位のレベル（第3レベル）を対象に業務プロセスの標準が全社的に設定されるという構造を持っていた。なお、このレベル分類では、第4レベルはアクティビティ、第5レベルはタスクと呼ばれる（日本IBM, 2016）。BPM手法は、世界的統一による規模の経済性、本社から見た管理のしやすさ、新しい進出国での組織・業務の確立の効率性など、優れた面も多い手法と筆者は捉えていた。なおこのプロセスレベルはインタビュー結果を整理する際にも用いる。

一方、日本企業においては、(1)の意味でのプロセス・アプローチは欧米企業に比べて限定的と言われているが（日本BPM協会での2015年5月におけるヒアリング）、「カイゼン」という言葉で代表されるトヨタウェイなど(2)の意味での品質改善手法が展開されている企業も多い。トヨタウェイについては人間尊重の側面や徹底的な改善思想が哲学的なものとして捉えられることもあるが、戦後米国の品質管理手法から発展し完成された「カイゼン」では、製造における中間在庫の変動、無駄をなくすことを目標とし製造の各活動がモデル化され上流と下流が定義されるなど、BPMの方法論との共通点は明らかであり、欧米のBPM手法も、日本的ウェイの中のカイゼン手法も、ビジネス・プロセス的アプローチであると捉えられる⁴⁾。

本論文の着眼点は、欧米のBPM手法と「日本的」ウェイを念頭に置いて、業務プロセスの標準化について、内外企業の状況を、統合・適応問題の枠組みで検討・整理することにある。主要な命題としては「日本企業ではなぜ欧米的な全社的BPMアプローチが取られないか」と設定し、それを構成する下記の研究上の設問を分析していく。

- ・グローバル標準化のアプローチはどのように類型化できるか
- ・標準化のアプローチはどのような因子によって影響されるか
- ・それぞれの類型と職務設計を含む組織設計はどのように関連づけられるか

本報告では関連研究の分析を、次報告では事例インタビュー結果の分析を報告する。

2 | 関連分野の先行研究

2.1 業務プロセスの位置付け

企業が活動をする際の資源のうち、労働者の熟練などは重要な要素であり、短期的には固定的である。そのような労働者の熟練は、業務遂行能力の最適化とも言い換えることができるが、企業はそのような最適化を目指し様々な試みをしている。組織の構成要員が特定の状況に対し、組織の全体の目的と整合的に逐一指示を与えることは一つの方法であるが、情報伝達・指示に関わるコストと時間的遅れから、企業は構成員がより自律的に判断・行動できる仕組みを導入しようとする。このような仕組みには形式知としての手順を詳細なマニュアルとして整備する方法から、ジョンソン&ジョンソンのクレドのように、特定の状況で指針となる価値判断基準を確立する方法もある。価値判断基準を利用する方法は、例えば古沢(2008)などでは「規範的」標準とも呼ばれ、行動様式を表現・示唆していることもあり、業務プロセスに影響を与えていることが予想される。

クリステンセン(2013: pp.69-71)は組織能力を決める三つの要因として、経営資源・価値基準に加えてプロセスを挙げている。ここでクリステンセンは「プロセスとは、経営資産を商品やサービスという一段高い価値に変容させるための、相互作用、調整、コミュニケーション及び意思決定のパターン (p.70)」であり、公式なものと非公式なものがあるとしている。本論文ではグローバル企業において進出地域にかかわらず公式に適用されるプロセスを、「業務プロセスのグローバルな標準」と捉える⁵⁾。

これを統合・適応問題の観点から考えると、標準により地域に関わらない統合的なアプローチと、地域ごとに熟練度に最適化する適応的アプローチの間の選択と言える。統合を重視すると、

同じソフト（仕組み）を繰り返し使えるという効率、特に新しい地域での組織運営の確立のスピード、本社からの全体の管理のしやすさのメリットがある反面、過度の統合化は、地域事情に最適でないというデメリットがあり得る。

プロセスのモデル化・標準化を通して組織能力を高めるBPMの採用は少なくともヨーロッパの大企業では拡大傾向にある（Armistead *et al.*, 1999）とされている。BPMは業務活動を化学反応のように、変化をもたらす過程と捉え、会社は全体として市場・顧客の要求に合わせた製品・サービスを提供するプロセスと考える。1990年代の最後に行われた欧州企業100社に対する調査では（Pritchard and Armistead, 1999）、ほぼすべての対象企業において、BPMアプローチが進行していたとされている。プロセス志向アプローチはプロセスの可視化により、部分と全体の関係がわかりやすくなり、全体最適を生む協働関係が得られやすいとされている。IKEAのCEOとして、その在任期間中に世界の店舗数を倍増させたダグビグ（2012）は、プロセス導入の最大の動機は各部門間の関係が明示されることにより、各部門が部分最適化に陥ることを防ぐとしている⁶⁾。

日本企業においては、BPMはERP（基幹システム）導入時に業務プロセスを見直すBPR（Business Process Restructuring）とならび広く知られた概念であり、日本BPM協会のように情報技術としての見方にとらわれず手法の啓蒙に努める動きもあるが、一般的に情報技術の一種と捉えられている。BPMについては、Michelinのように全社的に展開している企業は日本には存在しないとされた（（社）日本BPM協会でのヒアリング、2015年5月）。それは実際にその通りであろうか？またそうであるなら、なぜであろうか？

2.2 ルーチンと組織能力

Nelson and Winter（1982）は、組織能力をルーチンとして捉える考えを提示した。Winter and Szulanski（2009）やIKEAについてのJonsson

and Foss（2011）の研究では、標準として確立されたルーチンが組織内で世界的に展開されることにより、組織能力が複製（replication：レプリケーション）されるという概念を提示した。Burtaら（2011）によるIKEAのマーケティング戦略の研究では、同じ戦略が、英国、中国でコピーされていることを挙げている。一方、Jonsson and Foss（2011）は世界展開に際し、高位レベルの価値・プロセスが統一されていないながら、低位レベルの決定事項が各地に委ねられているとし、その状態を、「flexible replication：フレキシブル・レプリケーション」と呼び、統合・適応問題に対する一つの解決法として示した。本論文では、「flexible replication」を業務プロセスの統合・適応問題に対する重要な解決概念として位置付ける。

椋山（2009）は特に「現地に形成される製品開発の組織ルーチン」につき、自動車産業のものを研究し、日本企業のトランスナショナル過程における能力構築において適用し、適合と統合が同時に進化論的に起きることが「ものづくり」に関わる日本製造業の特徴だとしている。椋山（2009）は自動車産業の製品開発において、日本企業が日本中心の狭義のグローバル形態からトランスナショナル的に進化する過程について、Bartlett and Ghoshal（1998）以降の統合・適応議論を受け、自動車産業のようなMNEの場合、たとえ技術開発の原理が統合的に進展しても、具体的な地域の市場に適合していかなくては、結果を生み出さず、現地に適合した開発プロセスは、全社的なプロセスを反映していかなくては製品として展開できないとし、統合と適応が、単純なトレードオフではなく相補的に進化しながら、組織の能力が構築されると主張している。

塚田（2012）は野中ら（1996）の組織による知識創造は暗黙知と形式知の知識変換を繰り返すスパイラルであるという考えをもとに、組織能力の地域的展開につき、その一つの実現としてのトヨタウェイを米国における販売店の営業プロセスに展開するケースを取り上げた。塚田は暗黙知の伝搬には4つのコンテナがあるとし、トヨタウェイ

のフォーカスはその三つ目がビジネス・プラクティスとプロセスであると整理した (p.45)。トヨタウェイの展開を、そのようなビジネス・プラクティスを通じた暗黙知をシェアする仕組みとみて、米国トヨタ販売店での効果を営業分野について研究した。コンテクスト性が強い日本発の考えが、製造と異なり、より暗黙知の要素が強い営業分野での展開では、知識変換のサイクルが違っても指摘している。トヨタウェイを全世界に展開する組織としてはカリフォルニアに設置されたGKC (グローバルナレッジ・センター) での塚田のヒアリングに対する概ねのコンセンサスは、理念としてのトヨタウェイは共通とするものの、営業の実際のプロセスについては、各国のベストプラクティスを知識として交流させるべきで、世界標準は必ずしも適策でないと言うものである。

梶山 (2009) はその研究の限界として、自動車産業という特定の産業において研究したことを挙げているが、統合・適応のバランスは、産業により異なることは多く指摘されている (Pralhad and Doz, 1987)。業務プロセスの標準化を統合・適応問題の観点から考察するには、業界の影響を考察する必要があることを示唆している。MNEにおけるユニット間 (組織内部及び外部の間での分業の選択) の分業の産業分野による特徴については、Rezk *et al.* (2016) は、水平方向及び垂直方向の分業 (decoupling: デカップリング) の度合いが産業の特徴により異なる能力配置を決定するとして、具体的な測定方法を提案しており、本論文での利用も試みる。

Winter and Szulanski (2009) のルーチンの replication 論に対し、岩尾 (2016) は日本企業による海外移転を、生産の品質管理における新たな状況に対する対応能力としての DC (Dynamic Capability: ダイナミック・ケイパビリティ) の移転による能力の再配置と整理し、国際自動車プロジェクト調査 (IMVP) により分析を試みた。ここでは DC の創始者である Teece (2014) の議論では、海外子会社に配置される能力は定型的な業務の実行能力のみであり、DC を有しているのは配

置を動的に調整する本社のみと仮定されているが、日本企業では、品質管理における継続的な能力のような DC そのものが子会社に展開しているとしている。国際自動車調査のデータを用いた分析と個別企業のインタビューより、品質・コスト・生産リードタイム・フレキシビリティの点で、日本企業の海外拠点は平均的には日本拠点に劣るものの、日本拠点のレベルに近づいてきている例も見受けられた。具体的にはリードタイムをはじめとする能力指標を、国内工場、海外工場と比較し、海外工場で DC がある程度移行できているものを中心に分析した。そこでは、現場レベルでのプロセスとしての「改善の手順がその現場では標準化され厳しくコントロールされている」ことが整理されている。標準改善手順については、英語もしくは日本語で配布されるため、現場層での理解が進まないことが、能力の差の主要因と結論している。一方、改善能力が高い特異点としての一海外工場は、「経営の現地化」を標榜し、前社長の日本語教育の素地を土台に、改善の考えが理解され、かなりの DC の移転がされていた。このように岩尾 (2016) は、旧来 DC は本社のみ存在するとする考えに対し、その移転は非常に困難を伴うが、日本企業では、従来の通説に反する事例の可能性を主張している。さらに岩尾は、DC 移転が可能になるには日本の人事制度が有効であるとしている。

多国籍企業の中で特に本社から海外子会社への技術・能力移転に関するその他の議論として、Park *et al.* (2015) は、334 社の韓国企業の海外子会社への能力移転を検討した。そこでも能力を明示的なものと暗黙的なものに分けた時、暗黙的な能力を移転できた例の方が、業績に良い影響を与えることを結論づけた。この暗黙知が企業の能力にとって重要とする見方は、トヨタウェイは暗黙知を移転する機構であると捉えた塚田 (2012) の研究や、DC の移転を主張する岩尾 (2016) にも近い⁷⁾。欧米的な業務標準化に対する日本各社の幹部の不安は、次号以降の第二報で述べるように従業員への DC に対する阻害でもある。

以上の論者の観点をまとめると、成功した業務プロセス replication は能力移行の手段として見られ、統合と適応をバランスする flexible replication の可能性がある。一方、標準化は効率性を高め水平方向の展開を促進する反面、暗黙知レベルで習得される DC には必ずしも寄与しないという相克する側面が予想される。

2.3 BPM に関する最近の論調

BPM に関する経営戦略的観点からの最近の文献は少ないが、Fatemeh *et al.* (2016) は、BPM 志向と、組織特性や本社・子会社の関係などの MNE の戦略の整合性について論じている。ここでは統合については強い親和性があるが、適応については、抑制的であるケースも紹介されている。

一つの会社内の文化としての BPM を論じたものと、情報システムとしての含意を論じるものも見受けられる。Brocke and Sinnl (2011) はビジネスプロセスに関する研究論文をレビューしたメタ研究において、BPM 文化とも言えるプロセス思考の考えが、組織文化、職場 (Work group) の文化、国の文化 (いわゆる文化) と相互作用しているという見方を提供している。Armistead *et al.* (1999) はすでにこの考えを整理し、BPM にはより抽象的な戦略レベルと具体的なオペレーションレベルがあり、全体的に機能させるためには、BPM 文化が重要としている。また Zaini (1997) は、BPM アプローチが多くの企業で用いられているが、実際の展開においては、ダルビック (2012) の主張のような協力を主眼とする文化の熟成が必要であり、そのための手段を提案している⁸⁾。

仕事のあり方の変遷の観点からの関係では、AI 時代の仕事のあり方を論じたダベンポートとカービー (2016) は、AI が自動的に学習を行うことにより人間の仕事が代替される直近の例とし、標準的なビジネスプロセスが BPM ツールにより構造化され、機械がプログラムされたルールに従って作業の管理と改善を行ってきているとしている。

また人工知能の対象を拡張することで活躍している X チェンジング社を取り上げ「ロボティック・プロセス・オートメーション (RPA)」の対象を選ぶ際には、ビジネス・プロセスを基準に判断をすることであるとしている。小菅 (2009) は BPM を支援する管理会計を導入する観点からパナソニックを事例として取り上げ、BPM 手法が継続的品質管理にとって有効な手法であると主張している。

2.4 制度的統合

本論文の焦点は従業員の行動を制御するための業務プロセスの標準化であるが、従業員の行動を制御する試みは規範的統合 (価値観・行動基準) や人事制度の一部として現れることもある。

Perlmutter (1969) の類型化にも基づいた古沢 (2008) は、グローバル人的資源管理の観点から、約 120 社 (日本企業 85 社、欧米企業 32 社) へのアンケートと、11 社 (トヨタ、パナソニック、東レ、ソニー、キヤノン、コマツ、GE、IBM、HP、3M、ジョンソン&ジョンソン) に対するインタビューを行い、グローバル人的資源管理が、規範的統合と制度的統合の組み合わせで達成されるとしている。アンケート調査では、海外子会社のトップ人事に対する現地人材の登用、経営理念のグローバルな統一性 (5 点法で、日本企業は 3.6、欧米企業は 4.6) で大きな差がある。また規範的統合性及び制度的統合性についても明らかな違いがあり、ここに根本的な日本企業の課題があるとしている。古沢 (2008) はさらに、第三人材の利用が進まないことが、優秀な非日本人材にとって、キャリアの可能性の低さという意味で一般的に日本企業の根本的な弱点だとし (pp.150-151)、規範的統合に加え、(人事) 制度的統合が鍵であると主張し、日本企業の課題だとしている。しかし一部の日本企業では、このような統合が行われているとし、トヨタ自動車の場合は、サポートスタッフ階層では現地の人事慣行の状況に配慮しつつも、グローバル幹部層については本社一括管理として、「業績×コンピタンス」による世

界的統一の評価システム、子会社間の人材の移動を促進する制度的統合を持つ。それに加え、トヨタウェイという規範的統合もされているとする。人事におけるトランスナショナル運用に関する研究 (Dickmann *et al.*, 2009, など) は、統合・適応のバランスについては、トレードオフを超え、メタ構造としての共通性と具体的な展開における地域適合のバランスを提示しており、Jonsson and Foss (2011) が、IKEA での詳細研究で結論付けた「flexible replication」の概念と共通する。

業務プロセスの標準化や規範的統合は、MNE の組織におけるあるべき行動を明示的に示す。一方、行動を人間の対面コミュニケーションを通して統制することもできる。日本企業のグローバル化の一般論として浅川 (2003: p.249) は、日本企業の基本形態を Bartlett and Ghoshal (1998) の類型を用い、本社主導のコントロールの強い狭義のグローバル型と捉え、日本人現地社長が本社との調整役として機能すると整理している。第三国国籍者の存在については、東レなど (福地, 2011) の一部の例外はあるが、中国及び東南アジアにおける日系子会社の日本人マネジャーのコンピタンスの調査では、異なる国の子会社間の異動が限られており、国籍、特に本国や現地国籍にこだわらないタレント・マネジメントを進めている欧米企業との違いがあり、その割合の少なさが日本企業の特徴とされている (白木, 2014)。海外で活動する日本企業約 300 社を会員とする (社) 日本在外企業協会の 2014 年の調査では (日外協, 2015)、日本人海外赴任者比率 (総海外従業員に対する日本人の比率) は、海外事業の拡大を反映し若干減少傾向にあるが、回答企業は、子会社の非日本人社長とのコミュニケーション、社内での優秀な外国人人材の育成、自社の企業理念の共有、本社主導の経営のやりにくさなどを不足点として認識しており、日本企業には依然大きな問題があることが指摘されている (白木, 2015)。これらの議論は、業務プロセスについて、形式知としての定式化、標準化よりも、人的な仲介が多く日本企業においては支配的であることを予想させる。

組織特性を総合的に内外比較したものとしては、日米の人事制度についての平野 (2014: pp.31-37) がある。平野は両国の組織特性を比較し、J 型 (日本型) の日本は構成員の業務の実行に関する統制がより自律的に行われており、能力主義、内部労働の利用、人事部集中の人事権で特徴付けられる人事制度と双対的であるとした。それに対して、A 型 (米国型) では、業務標準の中央主権的な統制などによる業務統制と、職務主義、外部労働市場の利用、ライン分権で特徴付けられるとした (青木, 1989)。日本企業の雇用の特徴についての議論としては、欧米の職務主導 (ジョブ) 型の雇用慣行に対し、日本的雇用環境を「メンバーシップ」型とする議論 (八代, 2015) も同様の議論を展開している。本論文では、業務プロセスの内外比較と組織の内外類型論との関係において平野 (2014) を発展させ整理を試みる⁹⁾。

トヨタウェイの営業展開について研究した塚田 (2012) も、トヨタウェイの哲学の三つの柱は、① 日本的マネジメントと呼ばれる特色を色濃く持っている、② 共存共栄の思想がベースにある、③ 「徹底」した実践を行ううであるとして、トヨタウェイの基本理念に日本的マネジメントがあると整理しており、平野の対比論と通じるものがある。さらに塚田 (2012) は、企業理念がトヨタのように具体的に現場レベルまで徹底して展開されている企業は稀であるとし、組織能力構築と広範囲な展開には緻密なシステムとそこにおける実践が必要であるが達成は非常に難しいとし、古沢 (2008) のトヨタについての評価と通じるものがある。

2.5 先行研究の論点の整理

本論文はグローバル組織全体での業務標準につき、組織特性との関係を検討するという視点に基づいている。本論文の検討課題と比較される先行研究における主要な主張は以下のようにまとめられる。これらの論点は次報告での具体的なインタビュー調査の結果を総合的に整理する土台となるものである：

1) 欧州企業においては BPM アプローチは

支配的である (Pritchard and Armistead, 1999)。

- 2) 構築されたルーチンの移転として replication があり, それを通じ, 統合が進められている (Winter and Szulanski (2009))。IKEA の例では, その性格は flexible replication と言える統合と適応のレベルにおける組み合わせで行われている (Jonsson and Foss, 2011)。一方, Fatemeh *et al.* (2016) はケース・スタディでは, BPM 志向は MNE の統合戦略と強い親和性があるが, 適応については抑制的であるとされた。
- 3) 海外展開における能力移転は, 統合と適応のスパイラルとして (相山, 2009), また暗黙知と形式知のスパイラルとして (塚田, 2012) 進捗する。
- 4) 日本企業のトランスナショナル過程は欧州企業と異なり, DC の移転がされている (岩尾, 2016)。
- 5) 欧米企業と日本企業では規範的・制度的統合度には違いがあり, 世界企業への成長には日本企業のグローバル化には制度的統合とともに規範的統合も必要であり, トヨタウェイの徹底はその少ない成功例である (古沢, 2008)。
- 6) 欧米の職務中心の雇用慣行 (ジョブ型) に対し, 日本のそれはメンバーシップ型であり職務定義との関連が薄い (平野, 2014; 八代, 2015)。
- 7) 欧州企業の人事制度の運用の例では, flexible replication と同様に, 制度運用は抽象レベル (メタレベル) での統合と, 実務レベルでの柔軟性が組み合わせられ, 著者たちによれば, トランスナショナル的に, 統合と適応がバランスされている (Dickmann *et al.* (2009) など)。

- 戦略概念を, Integration (統合) と Responsiveness (適応) に基づいた IR フレームワークの 2×2 の 4 分類で整理した。Bartlett and Ghoshal (1998) のフレームワークでは, 本国中心に世界的に同一の考えを展開すること (強い I と弱い R) はグローバルと呼ばれ, 日本企業の典型的な組織戦略とみなされた。一方, 地域への適応を重視する (弱い I と強い R) 組み合わせをマルチナショナルと呼び, 典型的な欧州企業のスタイルとされた。組織能力のコアな部分のみを世界共通にし本社に集中させ, 周辺的な能力を各子会社に配置する形態 (弱い I と弱い R) をインターナショナルと呼び, 世界的に分散している企業の能力を組み合わせ, 組織を世界的に一つのチームのように機能させる (強い I と強い R) ことをトランスナショナルと呼んだ。例えば, 国籍にかかわらず優秀な人材を全社的に活用する発想でもある。昨今, 海外展開を意味する「グローバル展開」やそれに合わせた人材育成としての「人材のグローバル化」のような使い方がされる「グローバル」という言葉との混乱を避けるため, 本研究では, 組織戦略上のグローバル (強い Integration と弱い Responsiveness) については, Bartlett and Ghoshal (1998) の分類に沿って「狭義のグローバル」とする。
- 2) 例えば, マッキンゼーのシンクタンクであるマッキンゼー・グローバル・インスティテュートによる多国籍企業 17 社の 300 人を超える役員へのアンケートでは, 進出先の事業環境と顧客ニーズに対する理解の点で, 自社の方が現地競合企業よりも優れていると答えた役員は 40% にすぎなかった。限定的な地域に事業を集中させている適応力の強い現地企業より, グローバルな複雑さを避けたいと言うグローバル企業は, 組織の健康度を図る指数でスコアが低くなることを, マッキンゼーは「グローバルバリエーションに対する畏」(ドブツス他, 2017: pp.198-199) と呼んでいるが, ここにも, 統合・適応問題の難しさが表れている。
 - 3) プロセスはある意味自然な概念であるが, 近年データ・サイエンスの一つとして, プロセスの記録 (ログ) からプロセスを分析 (発見, 監査など) する手法, プロセス・マイニングを開拓し, 欧州企業を中心に大きな影響を与えているアイントフォーヘン工科大学 (現在はアーヘン工科大学) の van der Aalst (2016) は, プロセス概念の発展についてはスミス (ネジ工場), テイラーによる科学的工程管理, フォードの流れ作業が歴史的に重要であったとしている。
 - 4) GE などで利用され日本にも紹介されたシックス・シグマは, 着目する KPI や結果の定式化などについて「カイゼン」と違いはあるものの, 現場レベルでのアプローチ法としては類似性が多い。
 - 5) これは企業の戦略的次元の第三段階として分類された国別に実施される活動を国際的にどの程度調整するかとの決定の段階に関わる。
 - 6) 非欧米企業の展開の例としては, 近年成長の著しい中国のファーウェイの例がある (田・呉, 2015)。創業社長の任正非の強力な主導のもと, 10 年以上の歳月と巨額のコンサルティング費用をかけて業務プロセス思考を導入した理由として, 欧米企業と同レベルの経営を行うことと, 業務の属人化を防ぐことがあった。

●注

- 1) Bartlett and Ghoshal (1998) は企業の世界展開における主要な本社と子会社の関係という企業の国際的組織

- 7) 一方, Chen and Kamal (2016) は情報技術のグローバル企業の経営への影響を調べ, 業務プロセスのコード化の度合いが, 情報技術の利用程度を大きく作用するとしており, 暗黙知・形式知の観点については, 相反する立場とも言える。
- 8) 中川ら (2017) は文化を国別文化と組織文化に分け, トヨタウェイは企業固有の組織文化として捉えられている。
- 9) 石田と樋口 (2009) の日米対比研究では, 日米両者の制度的特徴が収斂していることも示唆している。

●参考文献

- van der Aalst, W. (2016), *Process Mining: Data Science in Action (2nd)*, New York: Springer.
- Armistead, C., Pritchard, J.-P., and Machin, S. (1999), "Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness," *Long Range Planning*, 32, pp. 96-106.
- Armistead, C. and Rowland, P. (1996), "Processes: No New Phenomena," in Armistead, C. and Rowland, P. (Eds.), *Managing Business Processes: BPR and Beyond*, chap 4, pp.31-38, Chichester: John Wiley and Sons.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1998), *Managing Across Borders: the Transnational Solution, Second Edition*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Brocke, J. von and Sinnl, T. (2011), "Culture in business process management: a literature review," *Business Process Management Journal*, 17, no.2, pp.357-378.
- Burta, S., Johansson, U., and Thelanderc., Å. (2011), "Standardized marketing strategies in retailing: IKEA's marketing strategies in Sweden the UK and China," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, pp.183-193.
- Chen, W. and Kamal, F. (2016), "The impact of information and communication technology adoption on multinational firm boundary decision," *Journal of International Business Studies*, 47, pp.563-576.
- Dickmann, M., Müller-Camen, M., and Kelliher, C. (2009), "Exploring standardization and knowledge networking processes in transnational human resource management," *Personnel Review*, 38, pp.5-25.
- Fatemeh Rahimi, Charles Moller, and Lars Hvam (2016), "Succeeding in process standardization: Explaining the fit with international management strategy," *Business Process Management Journal*, 22, pp.1212-1246.
- Ghemawat, P. (2011), *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Jonsson, A. and Foss, N. J. (2011), "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA," *Journal of International Business Studies*, 42, pp.1079-1102.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Nelson, Ri. R. and Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Changes*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Park, C., Vertinsky, I., and Becerra, M. (2015), "Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age," *International Business Review*, 24, pp.89-101.
- Perlmutter, H. (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational corporation," *The Columbia Journal of World Business*, (January-February), pp.9-18.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York: Free Press.
- Pritchard, J.-P. and Armistead, C. (1999), "Business process management-lessons from European business," *Business Process Management Journal*, 5, pp.10-32.
- Rezk, R., Srai, J. S., and Williamson, P. J. (2016), "The impact of product attributes and emerging technologies on firms' international configuration," *Journal of International Business Studies*, 47, pp.610-618.
- Teece, D. J. (2014), "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise," *Journal of International Business Studies*, 45, pp.8-37.
- Winter, S. G. and Szulanski, G. (2009), "Replication as strategy," *Organizational Science*, 12, pp.740-743.
- Zaini, M. (1997), "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness," *Business Process Management Journal*, 3, pp.64-80.
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新聞社。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 石田光男, 樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較: 成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 岩尾俊兵 (2016) 「海外生産拠点へのダイナミック・ケイパビリティ移転・構築と経営者サービス: 国際自動車プロジェクト (IMVP) 調査による定量・定性分析」『国際ビジネス研究』第 8 巻第 2 号, pp.69-88。
- クリステンセン, クレイトン M. 著, ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編訳 (2013) 『C. クリステンセン経営論』ダイヤモンド社。
- ゲマワット, パンカジ著, 望月衛訳 (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋。(Ghemawat, Pankaj (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders In A World Where Differences Still Matter*. Boston: Harvard Business School Press.)
- 小菅正伸 (2009) 「日本企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント パナソニック(株)の事例を中心として」『関西学院大学商学研究』, vol.57, no.3, pp.27-59。
- 田濤, 呉春波 (2015) 『最強の未公開企業 ファーウェイ: 冬は必ずやってくる』東洋経済新報社。
- 白木三秀 (2014) 「グローバル・マネジメントの開発と活用の方向性」白木三秀編著『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部, pp.301-315。
- 白木三秀 (2015) 「グローバル時代の HR 部門の役割—日本在外企業協会調査からの考察」『グローバル経営』March, pp.4-9。
- 楢山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化: 日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣。

- ダベンポート, トーマス・H, and カービー, ジュリア著, 山田美明訳 (2016) 『AI時代の勝者と敗者: 機械に奪われる仕事, 生き残る仕事』日経BP社。(Davenport, T. H. and Kirby, J. (2016) *Only Humans Need Apply: Winner and Losers in the Age of Smart Machines*. New York: Harper Collins.)
- ダルヴィック, アンダッシュ著, 志村未帆訳 (2012) 『IKEA モデル: なぜ世界に進出できたのか』集英社。(Dahlvig, Anders (2011) *The IKEA edge: Building global growth and social good at the world's most iconic home store*. New York: McGraw Hill Professional.)
- 塚田修 (2012) 『営業トヨタウェイのグローバル戦略』白桃書房。
- ドップス, リチャード; マニーカ, ジェームズ, and ウーツェル, ジョナサン著, 吉良直人訳 (2017) 『マッキンゼーが予測する未来: 近未来のビジネスは, 4つの力に支配されている』ダイヤモンド社。
- 中川功一, 佐々木将人, 今川智美 (2017) 「組織文化の海外移転について: 日本企業を対象とした実証研究の方向性」『組織科学』, 第 50 巻第 4 号, pp.21-30。
- 日外協 (2015) 「足取りが鈍い経営のグローバル化」『グローバル経営』3月号, pp.10-13。
- 日本IBM (2016) 「BPM 事例シリーズ: 第 1 回 BPM 入門」(http://www.ibm.com/developerworks/jp/web-sphere/library/bpm/bpm_case/case1.html) アクセス (2017/1/9)。
- 日本BPM協会 (2017) 『第 12 回 BPM フォーラム: プロセス改革が“働き方改革”を実現する』日本BPM協会。
- 野中郁次郎, 竹内弘高著, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 平野光俊 (2014) 「日本的人的資源管理の変遷」原田順子, 奥林康司編『人的資源管理』放送大学振興会, 第 2 章, pp.27-44。
- 福地潔 (2011) 「人材を中心とした経営グローバル化への取り組み」『グローバル経営』5月号, pp.12-15。
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論: 「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』白桃書房。
- 元橋一之 (2013) 『グローバル経営戦略』東京大学出版会。
- 八代尚宏 (2015) 『日本の雇用慣行を打ち破れ: 働き方改革の進め方』日本経済新聞出版社。