

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(2)

内外 MNE へのインタビュー調査

Consistency of Global Standardization of Business Process and Organizational Characteristics (2) : Interview Study of MNEs

潜道 隆

Takashi Sendo

専修大学経営学部

Department 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、内外 30 社に対して定性的インタビューを行った。標準化が見られるものとして、トップダウンで BPM を利用するなどのトップダウン型、汎用問題解決手法を現場展開するウェイ型が確認できた。これらはそれぞれ組織の設計原理である T (トップダウン) 型組織と、J (日本) 型組織との二つに整合的である。T 型に見られるより明確な職務定義が日本企業でも今後行われる可能性を議論し、BPM アプローチでも、統合・適応ジレンマがメタレベルの標準化と実務レベルでの柔軟性で対応できることを主張した。

■Key Words

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

■Abstract

Focusing operational process standardization and local adaptation of MNE, qualitative interviews were conducted to about 30 MNEs. Two broad group of approach were identified: top-down global standardizing including BPM, and one using general purpose process at lower level. Each one is consistent to organization design named T-type and J-type respectively. With expectation of using more job-based employment in Japan, the flexible replication observed in T-type offers an opportunity of balancing global integrity still preserving strength of Japanese corporations.

受付日 2020 年 11 月 28 日

受理日 2021 年 4 月 27 日

Received 28 November 2020

Accepted 27 April 2021

表 1 情報収集対象企業と業界分類 (筆者作成)

自動車および部品：日産自動車 (GN), BMW (DVC), スズキ自動車 (GN), NSK (DVC), Michelin (MR), UDトラック (DVC), 八千代工業 (ホンダへのサプライヤー) (DVC), Bosch (GN), Continental (MR)
総合電機・精密機械・情報：Panasonic (GN), 日立製作所 (GN), CISCO (GN), 精密機械 A 社 (GN), HOYA (GN), センサータ・テクノロジーズジャパン (GN)
その他製造：無機材料 B 社 (LC), Gore (MR), コマツ (DVC), クボタ (DVC)
医薬・化粧品：日本化薬 (DVC), Parxel (LC), 花王 (MR), L'Oreal (MR), J&J (MR), 資生堂 (MR)
食品：Danone (LC)
流通・商社・輸送：イオン (MR), 東京エレクトロン販売 (GN), 郵船ロジスティクス (GN/MR)
金融：欧州系メガバンク C 社 (LC), 邦銀 D 社 (LC)

1 はじめに

本論文は前報の MNE の業務プロセスのグローバル標準化に関する問題設定¹⁾と文献レビューに続き, 具体的な多国籍企業 (Multinational Enterprise: MNE) に対して調査・分析を行った結果を報告する。

2 研究手法

本研究は内外 MNE 約 30 社に対するインタビュー調査という定性的研究の手法をとった。インタビューを半構造的として行ったのは, 各企業における取り組みや捉え方が事前に想定できないため, よりオープンな討論が適切であると判断したからである。討論の範囲は業務プロセスを軸とするが, 回答者の知識に基づき, 例えば人事プロセスとの関連についても質問を広げることにも可能な場合は行った。インタビュー調査の結果から標準化タイプを分類し, 標準化に影響を与える因子については, カテゴリー変数に関する統計的な分析としてのロジスティック回帰分析を加えた。

インタビューは 2015 年 3 月から 2017 年 8 月の間に基本的には対面インタビューで行い, フォローアップが必要な時はメール・電話で確認をした。ごく稀に, 対象者の希望などにより電話でのインタビューや, メールでの回答を受けたものもある²⁾。

なおインタビュー対象企業は, 業務プロセス標準の必要が, 水平・垂直 decoupling 分類 (Rezk *et al.*, 2016)³⁾, 従業員数, 進出国の分散という因子に依存するという作業仮説に従って, 因子の効果を議論できるように選択した。表 1 に対象企業の一覧を業界, decoupling の分類に従ってまとめ⁴⁾。

各社に対して非構造的なインタビューを行ったが, 下記の事項についてはできる限り共通の項目として聴取を試みた (ビジネスの概要とその性格/能力 (例えば開発) の地理的配置と調整の状況/業務プロセスの標準の存在, その性格/標準が存在するとき, その徹底と調整をする仕組みの概要/人事制度の概要とグローバルな統一の状況/統一された職務標準書 (職務の定義) の存在である)。

3 データ収集の結果

3.1 定性分析のまとめ

ここではインタビューの結果を定性分析からの発見として整理する。

まずインタビューした 30 社の中で, 業務プロセスを明確な形で世界的に標準化している会社は限られていた。それは, トップダウンで全てのプロセスをサブ・プロセスの主要項目で標準化しているフランスの 2 社 (Michelin: ミシュランと Danone: ダノン) とドイツ 1 社 (Bosch: ボッシュ), トヨタウェイに類似していると思われる価値行動基準と組み合わせた汎用改善プロセスを標準化している日本の 2 社 (花王とコマツ) である。これはこのような定式化を世界的に行うため

には、専門の組織、訓練、文書の作成、従業員への周知徹底、場合によっては監査による徹底など、コスト、人的資源、時間を要するためと考えられる。上記5社以外に、トップダウンで業務標準を実質上世界的に展開している会社、汎用改善プロセスを使っている会社も見られるが、上記5社との違いは、定式化のレベルの違いであった。興味深いことに、明確な形で標準化している5社のうち4社はそれぞれのプロセスの標準体型をWay (Michelin Way, Danone Way, 花王ウェイ, コマツウェイ)と呼んでいるが、フランス系2社と日本の2社の意味づけは異なる。

BPM 型標準：フランスのタイヤメーカーであるMichelinでのBPMアプローチはMichelin Wayと呼ばれている。レベル1のプロセス（研究開発、製造、マーケティング・販売）毎に名称が与えられている。例えばマーケティング・販売はMichelin Marketing and Sales Way：MMSWと呼ばれている。MMSWが該当するプロセスはさらに3つの主要レベル2のサブ・プロセス（マーケティング、営業、O2C：受注・配送・代金回収）に分けられ、このサブ・プロセス毎にBPO (Business Process Owner：ビジネスプロセスオーナー)が存在する。サブ・プロセスには10-20程度の標準が設定されている。ここでの標準は、世界どの地域でも同一であることが求められる。BPOは世界全体、地域（アジアなど）、さらに国の階層構造になっており、担当するサブ・プロセスについての責任者として、標準の展開を保全することになっている。BPOは、原則論としての標準が解釈の余地の中で地域の実情に合わせ具体的に実施することの監修と、本社に対して「標準が守られている」ことに対する説明責任 (accountability) を持っている。また標準は必ずしも固定的なものではなく、年に1, 2回行われる、地域レベルのBPOが世界的に集まる会議において必要に応じて話し合わせ、提案が作成されることもある。標準の変更、追加は、最終的には取締役会の決議事項とされている。

標準はBPOの存在と一致するサブ・プロセス

の一つ下のレベル（レベル3）のプロセスが対象であるが、定義、基本手順、KPI、関連づけられたトレーニング、サポートする情報システムなどで構成されている。MNEにとって特に重要なのはKPIが世界共通になっており、「共通の言葉で話し」、「状況の評価が同じ基準でできる」ことであり、Winter and Szulanski (2009)によるreplicationの実現として、翻訳のみで短い時間でそれぞれの子会社に展開できる。可能な限り情報システムが導入され効率化及び会社全体での情報の可視化が計られているが、プロセス標準化はMNE共通の情報システムの導入と相性が良いことは想像される。例えば、世界共通の営業CRM（顧客関係管理システム）の導入の際は、標準プロセスと現状プロセスの差異の分析から始まり、プロセスの標準化をしながら情報システムが導入された。

マーケティングと営業部門の標準であるMMSWの導入はPritchard and Armistead (1999)の言う潮流にやや遅れ、2005年前後であり、BPOに相当するプロセス・トレーニング責任者のポジションが全世界に配置され、トレーニングと対象従業員への説明が行われた。導入が比較的スムーズであったのは、伝統的に営業行為の顧客訪問などについての標準的な方法論が整備され、多くの従業員がそれを同社の文化・競争力と捉えていたことはあげられるであろう。標準プロセスについては、すべての国で遵守することが求められるが、詳細な手順については、各国に任されているように、BPMに代表される階層的なプロセス・アプローチは、業務の概念レベルでの標準化とともに、業務の標準化と運用上の適応をグローバル企業でバランスする手段として運用できることも見られた。

Danoneはヨーグルトなどを製造販売するフランス企業で従業員数は全世界で約10万人（日本は400名）である。積極的にBPMを使いマネジメントに利用している。Themisと呼ばれる全般に関わるプロセス標準、Dangoと呼ばれる主に内部統制に主眼を置いたもの、Damasと呼ばれる製造部門に関するもの（主に現場コントロール）が

ある。BPMの導入のメリットは新興国において重要であるリスクの管理と本社そして株主などへの透明性があり、また、現代のビジネスでは敏捷性が重要であり、レポートを迅速にまとめるためには、プロセス標準が効果的であるとされている。情報システムとの関連では売り上げの80%がドイツ社SAPのERP製品でカバーされている。例えば、日本では、ヨーロッパと異なり、流通が細分化されているように、進出国の特性を考慮する必要がある。また、現地調達乳製品ではグローバル調達（パッケージの一部）が混在しているが、ミネラルウォーターのAvionは全てヨーロッパから輸入している。進出においては現地の状況を理解するため、合弁でスタートし、その後、株をパートナーから買い上げて100%子会社化していく（日本の場合はカルピスがそうであった）。日本でのチャレンジは日本市場や消費者の特性を理解することがポイントであった。プロセス標準のコントロールは、ビジネスサイドのオーナーが決めていくが、情報システムの落とし込みに対しては、IS部門に属するBusiness System Manager (BSM)が調整する。BSMはビジネス・プロセスと情報技術（ドイツSAP社の統合システム）をよく理解している。新しい標準が必要なときは各地の必要性をもとに調整する。必要に応じてプロセス毎に各国にBusiness Process Manager (BPM)を置くこともある。なお、プロセス標準の展開はSAPのグローバル展開チームの役割も大きかった。ヨーロッパと北米はほぼ標準のプロセスが使われているが、その他の地域では、特にマーケティングなどはローカルな要素に気をつける必要がある。プロセス標準は内部監査部門が定期的に標準の遵守度をレビューする。BPMの最大のメリットは共有を推進することである。特に人間の入れ替えがあるときこの点は重要であり、新しく入ってくる人間が、素早く学習することができるとしている。

MichelinとDanoneは基本的に類似のアプローチをとっており、業務プロセスについて、抽象レベル（メタレベル）では、世界的な統一性をもた

せるものの、実施レベルについては、例えば具体的な情報ソフトの選択などについては、各国ごとの事情に適応させている。また、両社とも、人事システムの基礎となる職務記述書については、世界レベルのJob Description（ジョブ・ディスクリプション）と称するJobコード番号が付された標準を元に、具体的な個人の着任対象についてのPost Descriptionが作られている。すなわち、同一プロセスの同一職務は共通のJob Descriptionで定義される。Post Descriptionは概ね紐づけられたJob Descriptionを踏襲するものの、各子会社の状況に合わせた調整は許されている⁵⁾。各サブ・プロセスで使用できる個別Jobコード番号が限定されており、人的資源管理（適正人数、不足Jobの予測など）がされている。また、Job毎に給与決定の基礎となる職務レベルが設定されており、報酬管理の基礎とされていた。

またトヨタ自動車のカイゼン活動の成功に刺激され、Michelinでも従業員によるQC活動的な提案制度が導入されたこともある。トップダウンのBPMであるMichelin Wayは、ボトムアップである提案制度とは全く別物と理解されていた。

上記のプロセス標準の考え方、BPOの役割、標準の調整に各地域のBPOが参加し、トップダウンながら各国の事情を事前に考慮する考え、人事制度との関係はフランス系2社と同様であるが、ドイツのBoschの場合は本国からのコントロールがより強い。

そのBoschは4事業部を共通する基本標準がプロセス毎に設定されている。例えば、製造はトヨタのTPS（Toyota Production System）に触発されたBPS（Bosch Production System）、販売はBSS（Bosch Sales Process）などである。Boschは4事業部の独立性が強いが、それぞれの事業のビジネス特性を考慮し、標準は事業部ごとに若干調整される。標準の各子会社での徹底、教育は共通のコーポレート部門の担当者（兼任）を通し行われる。標準に対する意識は強く、標準を逸脱する場合は事業部門の本部の事前承認が必要とされる。標準に対する遵守の状況については、担当者

の自己評価、内部監査により定期的に行われる。このように Bosch の標準は本社トップダウンで作られており、Michelin や Danone などに見られる、各子会社のアイディアも吸収し、標準を発展させる仕組みは見られない。標準についてのこだわりには、規模の経済や、地域をまたいだ顧客への対応の一貫性の意識がある。1995-2000 年にコア事業に集中してきたこととも、統合への追求の意識は共通している。ただし、日本の顧客は理念的に Bosch の世界標準という考えを理解しつつも、「日本的な対応」のないことに不満を表明することもあると言う。

コマツ・花王ウェイ：コマツ及び花王に見られた方法論は、それぞれコマツウェイ、花王ウェイと呼ばれている。これらを便宜上「ウェイ」と呼び議論を進める。

コマツウェイでは「品質と信頼性を追求し企業価値を最大化する」「信念・基本的な心構え、それを実行する行動様式（スタイル）」とされているが、現在では「モノ作りの強化」に加え、「コーポレートガバナンスの強化」、「ブランドマネジメントで意識改革」と方法論が製品づくり以外の機能に拡張されている。その中心的なモノ作り（コマツの表記）では、さらに、品質と信頼性の追求、顧客重視、源流管理、現場主義、方針展開（トップの方針を展開する）、ビジネスパートナーとの連携、人材育成・活力に分け記述されている。このなかには抽象度がより高いもの、具体的な行動に落としやすいものも含まれている。海外売り上げが 80%、従業員数で非日本人が 58% というなかで、日本を中心としたモノ作りから発生してきた先人が築いた心構えなど、社員が永続的に継承すべき価値観と、定式化された問題解決の汎用アプローチを、組織全体が共有する必要がある。コマツウェイを展開する仕組みは存在するが、そこから生じた具体的な実施例は必ずしも業務標準として全社展開されてはいない。グローバル標準化とローカル適応のバランスでみると、研究開発・製造技術は日本発のモノづくり手法で統一しているが、経営・人事については地域に任されている。

る。例えば、職務記述の運用も各子会社に一任されている。各国子会社のトップの多くは、たたき上げの現地社員で、コマツウェイへの理解も深くコマツの哲学を共有し、各国の特異事情の尊重とのバランスがとられている。

花王は旧来社是がなく、また、マニュアルを作らない文化を持っていた。海外会社の買収などによる組織の広がりから、特に非日本人社員からの要求もあり、会社のコアである価値観を文書化するため、花王ウェイという形で 2004 年に作成された。花王ウェイは「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」の 4 つで構成され、「行動原則」がさらに「消費者起点」「現場主義」「個の尊重とチームワーク」に分かれており、さらに、各々に 3~4 の具体的な例が記載されている。「消費者起点」と「現場主義」は花王の創業の精神と歴史のなかで培われてきたものであるが、現場主義にはカイゼンの考えも含まれている。「個の尊重とチームワーク」も基本的には同じだが、ダイバーシティの尊重等、近年の動きを加味している。具体的な事例や現場におけるワークショップを通し、どのように具体的な行動で花王ウェイを実現するか理解の徹底を図っている。また、人事評価の一軸となっている行動指針にも花王ウェイが盛り込まれ、その枠組みで、どのように花王ウェイを実施するか各従業員が年間目標に反映させることが求められている。花王ウェイも欧米の BPM とは異なり、業務プロセスの組織全体での標準化は伴わない。ある地域でのベストプラクティスも、それを取り入れるか否かは各地域に任されている。しかしマトリックス管理の中では、生産管理に加え、マーケティング・ブランド管理などのように、花王ウェイの精神を尊重しつつ、組織横断的に標準化がされている機能もある。

発足の経緯については両社とも、もともと伝統的な心構え・方法論として社内にシェアされていたものが、海外の拡張に従い、海外従業員からの「具体的にわかりやすくしてほしい」という声に合わせて、形式知化された。

両社とも意識しているトヨタウェイ⁶⁾については、「コマツにトヨタから転職した社員が、コマツウェイとトヨタウェイは同じであると言った」(コマツインタビューより)というように、言葉や表現方法は異なるが、非常に類似した方法論だと考えられる。例えば、コマツの源流管理とは問題の最も上流にあるものを解決する、ことを言っているが、トヨタウェイの「5つのなぜ(問題があればなぜを5回繰り返し、より上流の原因を見つける)」との類似性は明らかであろう。業務プロセスの標準化について企業にインタビューをするとき、「御社はプロセスを標準化していますか」と質問する際の例示として「コマツウェイやトヨタウェイのような」という説明をすると理解される。しかしながら、「ウェイとは理念的なものではないか」という反応がしばしばあった。確かにウェイは人間尊重などの哲学的な理念も含まれている。しかし、カイゼンとして知られる問題解決手法も包含しているという意味で、業務における汎用プロセスも定義した体系となっていることは必ずしも日本企業で理解されていない。

人事制度との関係からいうと、コマツと花王は異なる考えを持っている。まず花王はインタビュー時点で統一した人事制度を持っている。これに対してコマツは、人事制度については各国に任せ統一していない。花王は年間の個人目標の中に、「花王ウェイ」を具現化する目標を一つ含むとし、評価制度を通し、社員の花王ウェイ実践を動機づけている。これに対してコマツは幹部職への登用時においては、コマツウェイの理解度が考慮されることもあるが、社員の人事評価そのものには反映していない。花王は明確な標準の職務記述書を用いておらず、前任者からの「引継書」という方法を取っている。これは、行動様式に影響を与えながら、業務の定義との結びつきが弱いウェイの性格を表している。

ウェイは定式化され、文書化されてはいるものの、それを具体的に理解し実践するのは簡単でないと考えられている。両社とも年1回以上の事例発表会というグループ演習型の研修で発表し合

い、ウェイの理解を深めさせている。また、具体的な事例は社内でベンチ・マークとして公開し、地域を超え参照ができるようにしている。コマツにはコマツウェイ伝道師という社内資格があり、地域を超えた展開を助けている。また、コマツは、各国に取締役が頻繁に訪問し、現地社員と会話をすることで、コマツウェイがなんであるかを、丁寧に時間をかけて理解させる活動を行って来ている⁷⁾。このように、文書として定式化されてはいるものの、ウェイはその徹底に時間とコストがかかるが、一旦社員に理解されると、現場の社員がより自律的に行動できるようになると期待されている⁸⁾。しかしこの作業に関わるエネルギーの大きさは現場も尊重しながら、規範的統合を達成するのが、多くの日本企業では劣っている(古沢, 2008) ことに通じる。

ウェイは基本的な問題解決アプローチ(現象の分析、根本問題の把握、協力による改善)を中心にした考え方、方法論を標準化する思想と言える。その思想は、製造現場など、定量化しやすい状況により使いやすく、営業などの非定型的で即断が求められる状況での利用はより難しい。ウェイは根本的には現場発の自律性を基本とする暗黙知形成を助ける共通枠組みであるため、グローバルな業務標準やそれに対応する明確な職務記述のような形式知には必ずしも発展しないと本論文では捉えている⁹⁾。

一方、全社的なBPMアプローチでは、トップ主導での全社への応用、標準の設定されているレベルに少なくとも二つのフランス企業に見られたBPM型の特徴がある。

定式化していない会社のアプローチ：これらの5社を除いた対象では、グローバル標準化について、同様の定式化を見られなかったが、それらについて整理する。

トヨタウェイ的なカイゼンを行っている企業では、トヨタのようなカイゼン活動を生産では行っているが、ウェイのように組織化してはいる企業がある。自動車関連業界では、スズキ、NSK(自動車・機械へのベアリング供給)、八千代工業

(ホンダへの納入業者)。これらの会社がなぜカイゼン手法をウェイにまで昇華しなかったかは不明であるが、ウェイの確立に時間と資源がかかることが大きな原因とは考えられる。またスズキ自動車は強いリーダーシップを発揮する社長が、現場まで赴いて具体的な指示を出すことも理由かもしれない。

BPMにより全社のトップダウン、ウェイ的(カイゼン)アプローチを取っていないが、実質上、多くのプロセスがグローバル標準化されている会社が特に非日本企業で多く見られる。BMW, CISCO, Parexel (医薬品検査), 欧州系メガバンクである。特に欧州系メガバンク C社は、邦銀と比べ国内市場の割合が小さく、世界市場を常に視野に入れる必要がある。その時各国の法制度に適合するという制約のもとに、顧客が世界どこでも同じようにサービスを受けられるようにすることを戦略と捉え、業務プロセスの標準化を意図的に行っていた。この銀行では、グローバル統合と地域適応のバランスを、各子会社がメニューの中で選択肢を選ぶような仕組みも導入していた。例えば、CSR 部門では全社の世界的ブランド統一の観点から基準があるが、具体的な施作の選択は、許されたメニューの中からできる、という形で統合・適応のバランスが、施策メニューの制約で実現されており、「メニューによる制限の中での flexible replication」とも言えよう。これらの会社と BPM 手法を全社的に展開している会社との明白な違いは、特に統一の無名称がないことと BPO という立場のプロセスごとの責任者がいないことにある。

日本の会社で興味深い例は日本郵船と東京エレクトロン販売であった。日本郵船はローカルの輸送を担当する部門と、グローバルに船舶及び航空機輸送を担当する事業部門で構成されている。前者がローカル適応を余儀なくされるのに対し、後者は世界的な業務の整合性が必要とされる。この後者の事業につき、まさに、BPMの適用を準備中であった。一方、東京エレクトロン販売は半導体の販売を主に日本企業に日本及びアジアで行うと

いう、比較的限られた業務を行っており、ERPやCRMの導入により、業務に関わる情報システムと手順が統一されており、手法はBPMを明示的に用いてはいないが、結果として標準化が実現している。

意識的に標準化を行っていない企業もある。例えば、Hoyaグループの一事業会社であるHoya Pentaxは買収した内視鏡事業を中心としている。Hoyaグループの鈴木洋社長の利益追求主義から、「コマツウェイのようなコストのかかることは行わない」と明言しているとのことであった。マーケティング部門は米国に、統制部門はオランダにと、機能毎のキー・パーソンのいるところに地理的に配置するという、文字どおりトランスナショナルな体制をとっているが、この会社の従業員は1600名と少数であることがこのような組織設計を可能にする理由であるかもしれない。

それ以外の事例では、明確なグローバル業務標準は見られなかった。ただしPanasonicや日立のように、事業部門が多岐にわたり、子会社も複雑に作られている状況では、業務プロセスの標準化を進めていくのは、かなりの困難を伴う。なお、ほとんどの企業が何らかの形の行動規範、価値原則を持っており、その中には効果的なメッセージが含まれているものもあった。業務プロセス標準がない場合は、そのような原則のみで、業務プロセスを収斂させる効果については、今回のインタビューのレベルでは判断できないので、分類の要素とはしなかった。

3.2 グローバル標準化の分類

ここまで記述したグローバル標準化に対する企業のアプローチの類型をBPMやカイゼンアプローチ、トップダウン性に着目し整理し符号化する。ここではクラスター分析などを行うのに十分なデータがないため、インタビュー結果を総合的に判断した分類となる。

- (a) BPMアプローチをトップダウンにグローバル標準化とするもの (BPM型)
- (b) カイゼンプロセスを汎用PDCA手法とし

- てグローバル標準化するもの（ウェイ型）
- (c) カイゼン手法を用いているがウェイ・レベルまで組織化されていないもの（カイゼン型）
 - (d) BPM アプローチを全社的に応用していないが、実質主要プロセスについてはグローバル標準を適応しているもの（実質グローバル標準型、統合型）
 - (e) 意識的にグローバル標準化を行っていないもの
 - (f) グローバル標準化が見られないもの
- それぞれの特徴を下記表にて整理し（表2）、国別にもまとめた（表3）。

表2 業務グローバル標準の類型（筆者作成）

類型	事例数	標準レベル*	定型化	対象	アプローチ
a (BPM)	4	3	あり	全プロセス	トップダウン
b (ウェイ)	2	4以下	あり	主に製造	ボトムアップ
c (カイゼン)	4	4以下	なし	主に製造	ボトムアップ
d (実質標準)	7	3	なし	全プロセス	トップダウン
e 及び f	15	NA	なし	NA	NA

*日本IBM (2016) によるビジネス・プロセスのレベル分類

表3 国別の標準分布（筆者作成）

StdType	Country			
	France	Germany	Japan	USA
a	2	1	1	0
b	0	0	2	0
c	0	0	4	0
d	0	2	1	4
e	1	0	1	0
f	0	1	11	1

上記の標準分類を吟味するとき、対象となっているプロセス（業務分野）についての特徴がある。a, dのトップダウン型の標準では概ね全機能について標準が適用されているのに対し、b, cのウェイ（定式化及びウェイ・アプローチ）型は、営業についてトヨタウェイの適用を試みた例はあるものの¹⁰⁾、基本的には製造分野が中心である¹¹⁾。それに対しa, d型では、より意図的な範囲の拡大が見受けられる。

ロジスティック回帰分析では、aかdのトップダウンの標準化であるかを質的変数として、企業サイズ（従業員数）、市場集中度、水平方向の製造過程のdecoupling、および日本企業であるかないかを独立（説明）変数としてモデル構築した。日本企業であるかないかのみが説明変数として有意であり（ $p=0.000981<0.01$ ）、企業サイズ、市場集中度、水平方向の製造過程のdecouplingには有意な依存はなかった。日本企業でない場合、トップダウンの標準化が見られるオッズは3.0であった。ここに、ビジネスプロセスのグローバル標準化タイプと、組織構成思想の関係が強く示唆される¹²⁾。

4 考察

4.1 2つのモデル

収集したデータの分析では、日本企業であるかどうか、トップダウンのグローバル標準（BPM型、実質グローバル標準型）の存在に統計的に優位であった。30数社のデータのみであるが、仮に日本企業の組織特性を平野（2014）の整理に習いJ型とし、非日本のモデルの基本はトップダウン（Top-down）のグローバル標準であるのでT型とし、この2つのモデルに基づいて整理していく。

雇用慣行：まず、インタビュー企業のなかで判明したグローバルな職務記述書の存在についての知見をまとめる。標準職務記述書（職務ごとの世界的標準雛形）と業務プロセスの標準タイプとの関係は表4のように整理された。この点についての回答が得られなかったものはNAとした。この結果を見ると、プロセス標準の存在（aもしくはc）と標準雛形との関係には強い整合性がある。このことは、業務の表象（representation）はビジネス・プロセスの記述であり、職務記述書でもであると理解できる。すなわち、T型企業はジョブ型の企業であることが予想される。

表4 職務ごとの世界的な標準職務記述書の存在
(筆者作成)

StdType	N	NA	Y
a (BPM)	0	1	2
b (日本的ウェイ)	2	0	0
c (準ウェイ)	4	0	0
d (事実上の標準)	2	1	3
e (意識的No)	2	0	0
f (標準なし)	10	2	0

業務プロセスを標準化する動機の一つとしては、新しく加入する従業員にとって分かりやすく、業務への習熟を助けることが考えられる。これについてはDanoneによると、日本企業に比べると社員の入れ替えが激しく、なおかつ、社員間の仕事の区分がはっきりしているため、仕事のあたる程度曖昧な重複が見られる日本企業と比べると、業務プロセスが明示されていないと業務の継続性へのリスクがあるとのことであった。また同社より「従業員に対するフェアさを求めることにつながる」とのコメントがあった。同一メンバーによる長時間の共同作業における暗黙知の共有という日本的雇用環境の成果は、働き方改革のブレーキとも言われる。メンバーシップ型からの変換が日本経済活性化の鍵だとすると¹³⁾、業務プロセスの標準定義は、このような改革と整合的との議論も成り立つ¹⁴⁾。

子会社への展開と類型との関係：子会社を新しい国に展開する場合について考えると、業務プロセスの標準化は、進出スピードの向上を助けると考えられる。業務に関わる知識がより暗黙知にとどまりながらも、日本人社員を通してコントロールすることも可能なことも、プロセスの明示化をあまり必要としない理由と考えられる¹⁵⁾。

インタビューした日本企業の多くは、「業務プロセスの標準化」という視点について、地域の違いを尊重しない面が強いのではという反応が多かった。しかしながら、例えばBPMに代表されるプロセスの標準化では、より抽象的なレベル(メタレベル)での標準化と詳細な現場レベルについての自由度が組み合わせられ、少なくともフラ

ンス系2社では地域への適応は担保可能であった。すなわち、業務プロセス標準化はその運用によっては、グローバルな統一と、地域への適応をトランスナショナル的に組み合わせる可能性を見落とすべきでない。浅川(2003)のまとめた分類では、日本企業は統合が強いグローバルに、欧州企業は適応が強いマルチナショナルとされていた。しかしながら、本論文の筆者が実務的に体験したように、欧州企業も20世紀の終盤においては、効率性・管理の透明性・新しい進出先でのスピードなどの要請により、グローバルなBPMアプローチやグローバル人事制度の導入による、より世界的な統一の追求が見られた¹⁶⁾。しかしながら、その立ち位置には、Jonsson and Foss(2011)の言うflexible replicationのように、統合性の強化を多様性への適応と組み合わせたトランスナショナルな発想が見られ、必ずしもFateme *et al.*(2016)の指摘のように、BPMが強い統合のみを促進するとは言い切れないであろう。

日本企業は、製造業についていえば少なくとも、製造技術は日本から伝播され、徹底的な日本流の展開がみられる。一方、営業、人事、経営等のソフトな部門については、当初より地域特性の尊重を政策的に掲げていることが多い。部分的にブランディングやマーケティングでのグローバル標準化の試みはあるが、全社的な標準プロセスの発想は見られない。また、各地でのベストプラクティスをグローバル標準に展開する動きは欧米企業に多くみられるが、ウェイ企業の例では、汎用改善手段である改善手法を適用して各現場で標準を確立することを求め、その結果生成された標準は、ベストプラクティスとしてあくまで他地域では参考情報と捉えられている。

この現状の差異は、本社主導で、「国内・国外」という感覚を持つ「グローバル」体制を基本としてきた日本企業と、比較的小さな国内市場を持ち「マルチナショナル」のポジションからスタートし、多文化・多国籍の人材、子会社の能力を総合的に利用せざるをえなかった欧州企業との差や、日本企業の現場尊重の精神の反映とも捉えられる

し、総合電機企業のような複雑な事業、子会社構造を維持してきたことによる標準整備の困難さの表れとも考えられる。日本企業が一般的に業務標準化と可視化が遅れており、本国からの海外派遣者が多いと認識されていることと整合性がある¹⁷⁾。

多くの日本企業がグローバル人事制度などの確立に苦しみ、国籍や就業文化にこだわらない強い企業を目指し、さらなる海外進出をビジョンとして描いている現在において、プロセスの標準化のメリットを利用できる余地は大きい。特に昨今、日本企業で「グローバル人材」が議論されるとき、コミュニケーション能力に注意が行きがちであるが、業務上のスキルのレベルも当然必要とされる¹⁸⁾。その点で特に分かりにくい企業文化を日常業務に落とし込むことは、その説明になかなか得難い高度の業務スキルとコミュニケーション能力を必要され、業務の透明化につながる欧米企業の方法論は示唆に富んでいる。また、企業の展開における内部成長と外部成長について考えると、日本企業で成功しているウェイ的アプローチは時間とコストがかかり、基本的に自前主義である必要がある¹⁹⁾。

現場の創造力に対する考え方の違い：それでは岩尾（2016）が主張する DC の具現化とも言える現場の創造力についての議論はどうなのだろう。a 型及び d 型の標準展開は基本的にはトップダウンの発想である。一方、b 型及び c 型の「ウェイ」は、藤本（2012）が論じるように、現場の力をより生かす考えと言える。共通的な改善手順は全社統一するものの、そこから生じるあるべきプロセスについては、あくまで特定の現場での標準であり、時として、他の現場が参考にできるベストプラクティスとはなるが、それぞれの現場でどのような標準を確立するかは、各現場に任せる発想である²⁰⁾。もちろん、欧米の企業でも「やり方を強制しない」という発想は、企業文化としての創造力の尊重として現れている例もある。L'Oreal（ロレアル）社はプロセス標準を持たないが、社内ではそのような標準を決める競合の P&G が常に比

較され、創造力を尊重する自社企業文化が強調されている。米国の Gore（ゴア）社は各種の申請・管理のフォーマットなどをグローバルで定めているが、プロセスや職務記述書は統一していない。Gore 社によると、それは、技術者が起こした会社としての、「創造力の尊重」の現れとしていることは特筆に値する。このように T 型に入らない非日本企業の存在を忘れてはならないが、典型的に J 型は現場の創発性を生かしたボトムアップ、T 型はトップダウンで DC においては劣る可能性があると整理できる。

働き方改革を中心に議論した BPM フォーラム（日本 BPM 協会、2017）においては、現場改善手法としての BPM の導入の最大の失敗原因は日本企業では、「現場の理解が得られないこと」と「制度改革を伴わず個人ごとのプロセスのバラバラな最適化」と指摘された。現場主導での BPM 手法の成功例として、シェアード業務センターにおけるオリックスの成功例が紹介されたがこれはトップダウン型の標準化とは大きく異なる。

日本企業の海外を含めた業務標準化については、邦銀については、日本とは別建てのプロセスとして、今後伸びが期待されている海外活動のコンプライアンスを考え、本社主導で詳細レベルのフローを作り展開している例もある。トップダウンで詳細レベルまでの作り込みは、個人レベルでのバラバラの最適化を防ぎながら、それぞれの現場での標準化に至るという成功例とも言える。また標準化のスコープと情報システムの設計の関係については、BPM 型ではスコープは基本的に全社であり、グローバルな標準が情報システムの概念レベルでの仕様を決めていく。一方、トップダウンの標準が存在しない場合、標準化は逆に情報システムが強いドライバーとなる（NSK の基幹システム [ERP]、東京エレクトロン販売の顧客管理システム [CRM]）場合もあった。

4.2 二つのモデルの比較

BPM 型については主に Michelin の例を参考とするとその特徴はトップダウンで高位のプロセス

標準が世界的に展開され、そこで関連づけられた標準職務と、グローバルな人事制度が一体となっていることである。また、情報システムはプロセス標準から導かれる。一方ウェイ型では企業哲学・価値とも組み合わせられたウェイが、プロセスの下位レベルでの汎用問題解決法となるが、上位のプロセス標準には必ずしも繋がらない。また、業務目標との関連も一部見受けられるが、職務記述書とは紐づけられていない。

トップダウンのグローバルなプロセス標準がすべての非日本企業で必ずしも存在していないし、存在していても必ずしも BPM 型ではないが、BPM 型と統合型を合わせると日本企業でないことと統計的に有意な関連が見られた。さらに、インタビュー結果や過去研究をもとに展開したここまでの議論は、グローバル企業にとって二つの選択肢、日本的アプローチである J 型とトップダウン的な T 型として整理できることが主張できる。この二つの組織類型を議論してきた側面によって比較すると表 5 の形にまとめられる。

このように整理された二つのアプローチは、それぞれ人的管理などの側面とも整合的であった。すなわち、現場尊重のボトムアップの形式は、日本企業の雇用慣行である長期的な組織への帰属と

暗黙知の共有を促進するメンバーシップ型が合理的と言える。本社からのコントロールも駐在員を通して行うため、時間と人的資源の投与が必要であるが、DC の移転には優位に働くであろう²¹⁾。

一方、トップダウン型のアプローチでは、個人の業務の明確な定義を伴うジョブ型の人的資源管理に整合的であり、展開の速さ、本社からのコントロールの透明性は高いが、創造的な現場の能力をいかに発展させるかには課題があるだろう。

5 結論

本論文では、前報につづき、グローバルな業務プロセスの標準化について内外約 30 社への半構造的インタビューを行い、業務標準化の類型を整理し、標準化の存在に関わる因子、企業の組織特性との関係を分析した結果を報告している。

業務プロセスのグローバル標準化は Ghemawat (2011) の言うグローバル企業の 3A 戦略の Aggregation による規模の経済を狙ったものと言える。一地域で確立された手法を他地域に適用すれば、手法の開発にかかる時間を節約でき、本社からのプロセスの管理も統一性が保てる。3A の

表 5 J 型組織と T 型組織の比較 (筆者作成)

側面	日本的 (J 型)	非日本的 (T 型)
標準の設定	ボトムアップ (現場ごと)	トップダウン
標準の階層レベル*	4 以下で現場標準	3 でグローバル標準
雇用形態	メンバーシップ (長期的)	ジョブ (流動的)
知識の形態	暗黙知	形式知
展開のスピード	長期的	短期的
能力の性格	創造的 (DC)	ルーチンの
維持のコスト	高コスト (ウェイの場合)	高コスト
統合の仕組み	汎用改善手法 赴任社員からの知識伝達	メタレベルのプロセス記述と標準遵守
適応の仕組み	現地への対応	実務レベルの柔軟性
統合と適応のバランス	汎用改善手法の標準と適応の現場裁量	上位レベルのプロセス標準化/実務レベルの柔軟性
M&A との整合性	自前成長と整合 (ウェイ的)	M&A にも対応
人事制度運用との関係	明示的ではない	標準職務定義と整合的
働き方改革の促進	抑制的	促進的

*日本 IBM (2016)

Adaptation は地域状況への適応を目指す戦略であるが、標準プロセスは特定の地域に適正でない場合がある。BPM 型のトップダウンのグローバル標準化について、インタビューした日本企業から多くあった疑問は、「各地の実情に合うのか」というものであった。また、形式知として定式化していくため、より現場主導の創造的な能力が熟成されにくいのではとの反応を受けた。この問題に対して、トップダウンの標準化アプローチでも、高次のプロセスの標準化と低次のプロセスの柔軟性を組み合わせる flexible replication が用いられる可能性を本論文は示した。

根本的な制度改革を行わず現場に任せる日本企業では、属人的なバラバラなプロセスの最適化に繋がる、という指摘がある。この問題への対応で成功している日本企業の場合、哲学と汎用の方法論との統一で対応し、さらに、トップダウンの標準化では抑制されがちな、現場のイニシアチブも奨励している。コマツウェイに代表されるアプローチでは品質に対する共通意識が会社の基本として根付いており、それが、会社の基本原則・戦略的優位として確立され、顧客尊重や人間尊重の企業価値・行動指針とパッケージになっているとともに、問題解決手法が共有されている。BPM 型とは違うが、異なる統合対象と地域適応へのアプローチという点では、flexible replication とも言える²²⁾。

即ち、標準化と適応能力の確保に対する異なる二つのアプローチがある。J 型組織のアプローチはまさに、メンバーシップ型の組織の現場主導の特徴に整合的であるが、欧米の会社を中心とする T 型組織の場合、職務主導的な雇用慣行と整合的である。Danone より、「業務の透明性がフェアさにつながる」と並び「業務分担が明確で退職率も高い欧州企業では、業務プロセスが明示的でない」と継続性がないこと」が指摘されたように、メンバーの安定性に頼らず、業務の継続性を確保する保証となっていると考えられる²³⁾。

本論文による知見は以下の通りである。業務標準化についてはトップダウンで BPM を利用する

「BPM 型」(a タイプ)、日本的ウェイ型での汎用問題解決手法を展開する「ウェイ型」(b タイプ)、改善プロセスは実施されているが、ウェイ型ほど定式化されていない「カイゼン型」(c タイプ)、名称・BPO は明確でないもののトップ・ダウンでグローバル標準化が実施されている「統合型」(d タイプ)、それ以外でグローバル標準が明瞭でないものに分類した。BPM 型はメタレベルでの統合で下位レベルでの適合余地を残すことで、日本的「ウェイ型」は汎用の業務改善手法について世界的標準化し、業務そのものについては現場に標準化を任すことで、統合・適応ジレンマに対応している。トップダウンの手法である a の「BPM 型」または d の「統合型」の採用は、産業、企業の規模、市場の集積度に依存しないが、日本企業でないことに有意な相関があり、また職務記述書の職務ごとの標準化との関連も見られる。職務記述の明確さの度合い、従業員の離職リスクを前提としているか長期での雇用が前提とされるか、現場の創造性に対する姿勢などで、J (日本) 型組織と、T (トップダウン) 型組織の二つに整理した。BPM 型を含むトップダウンの標準化アプローチを含むは T 型組織と親和性があることから、主要設問である「BPM 型アプローチはなぜ日本企業で用いられないか」については「企業組織特性との整合性が低く組織特性の大きな変更が必要となるから」と主張できる。

本論文では統合・適応議論において従来なかった業務プロセスに着目し、replication 論を発展させ、青木 (1989)・平野 (2014) の J 型組織・A 型組織論を業務プロセスに拡張し整理し、それぞれについて、Jonsson and Foss (2011) の「flexible replication」と同様の概念が適用されていることを示した。トップダウンの BPM アプローチでも、統合・適応ジレンマがメタレベルの標準化と実務レベルでの柔軟性で調整可能であることを主張したのは、日本企業のグローバル展開にとっての意義と言える。日本型雇用慣行のこれからの変化をメンバーシップ批判論から予想したとき、より明確な職務定義が日本企業でも今後行われる可

能性があり、内外企業の業務標準化に対する対比整理をした本論文の意義が認められよう。人手不足などによる自動化の基盤としての日本企業のBPM手法に対する興味も高まっているが、ここでは、グローバル展開における統合・適応問題との関連は必ずしも意識されていない。本論文はそのような変化とグローバル経営における統合・適応ジレンマにおいてメタレベルの標準化と実務レベルでの柔軟性があることを主張した。産業分類、そして標準の分類に曖昧さ・恣意性が残り、また新興国企業がサンプルに含まれていないことが、最も大きな限界と将来の課題である²⁴⁾。

(謝辞) 本研究において、貴重な時間を割いてインタビューに対応していただいた各企業の方々に感謝いたします。本論文での個別企業に関わる記述は筆者の理解によるものであり、解釈・表現などすべての責任は筆者にあります。また研究の一部については、経営情報学会、「人とITの共創部会」での活動の結果も利用しています。その部会を創設して下さった早稲田大学の平野雅章先生と部会のメンバー、及び、専修マネジメント・ジャーナルの寄稿に関する丁寧なコメントを頂いたレビュアーに感謝します。本研究の骨子は放送大学大学院在籍中に整理したものである。指導教官の原田順子教授には適切なご指導をいただいたことに心よりお礼を申し上げます。

●注

- 1) 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。
- 2) 本論文の主な対象はいわゆるグローバル企業である。一つの定義としては日本企業においては、東証1部上場売上高順位500番以内で、海外5カ国で子会社を持つ(吉原(2011)、中村(2014))というものもあるが、本研究の調査対象企業は、概ね本基準を満たしている。
- 3) Rezk *et al.* (2016) は水平・垂直のDecouplingを主要プロセス(R&D, design, production, sales and distribution)間の分離可能性をインタビューの結果1-5のスケールで評価し、I-R理論に類似の4つの象限に分類した(垂直の強いdecoupling/水平の弱いdecoupling; 強/弱をDecoupled Value Chain (DVC); 弱/弱をLocal Co-Location (LCL); 強/強をGlobalized Network (GN); 弱/強をMulti-Domestic Replication (MDR))。ここでのdecouplingとは組織内の主に製造プロセスにおける価値連鎖の過程が、物理的に分離されていることを示している。
- 4) ここでの企業の分類はRezk *et al.* (2016) に分類されている場合はそれに従い、はっきりと該当していない

場合は、インタビューの内容から決定した。複数の分類となる場合は、代表的なものをロジスティック分析では用いた。

- 5) これは例えば、Dickmann *et al.* (2009) で議論された人事システムのトランスナショナルな運用と同様の概念である。
 - 6) ライカー, 2004 など。
 - 7) 倉本, 2012 : pp.172-176。
 - 8) ボウエン・スピア (2007) はトヨタの生産方式は「作業や連携は厳格に規定されているが、方法は非常に柔軟性と適応性に富んでいる (p.109)」が同様な概念を用いている日本の(自動車業界の)他社では100%再現できていないのは、「トヨタが費やした時間と同量の時間を投入していないから (p.111)」, だとしている。コマツ、花王の例で見ても、「ウェイ」方式は、多大の時間と労力を必要とし、経営陣が株主総会も含めた多くの場で、ウェイの存在と会社の最も大事な基盤であることを語り続けるコミットメントを発揮していると言える(例:花王第111期定時株主総会:2017/3/21)。
 - 9) トヨタ的なアプローチはトヨタの中ではビジネス・プロセス志向として理解されていることもある。
 - 10) 塚田, 2012。
 - 11) 浅川の整理によると(浅川, 2003, p.129) 営業部門は製造に比べ、グローバル統合への圧力が弱く、また、人的資源管理は「現地特有の社会文化的影響を受ける」(浅川, 2003, p.246) とされている。
 - 12) グローバル企業の世界的な業務プロセスの標準化について、「グローバル企業の従業員数が多いほど、進出国が広範囲であるほど(市場集中度)、業界分類上価値連鎖をモジュールに分解しやすいものほど(国境を越えて価値連鎖がつながっている)業務標準がグローバルに設定されやすい」と言う作業命題を設定し、上記三つの要素を分析できるように対象企業を約30社選択した。このうち従業員数としては、業務プロセスではないが林(2017)による多国籍企業の知識移転の促進要因(～プロセスの共通性)に関する研究についてのメタ研究においては、企業規模と知識移転に正の相関があることが報告されている。本論文では企業規模以外はデータ取得が難しいため、規模と関連が強い従業員数のみを採用した。市場集中度は、本国市場が突出していない企業ほど、個別進出地域の相対的重要性が高く、本国の方法論にとらわれず人為的に標準化を考える傾向があると推察し、因子として考察した。また、業務が国境をまたいで関連するほど、業務プロセスの標準化の必要性が高いため、Rezk *et al.* (2016) らのdecoupling分類と相関がありうると考えた。
- 独立変数: 上記に従って独立変数としては、企業の規模(従業員数:1600-406146)、活動の分散度(0.05-0.67)、Rezk *et al.* (2016) らのdecoupling分類の三つと対象企業が日本企業であるか(JpY=1)を用いた。企業の規模については複数業態での活動を行っている企業についても、全連結会社の従業員総数を用いた。活動の分散度については産業の集中度に関する係数であるハーフィンダル係数(ゲマワット, 2009 : pp.142-144)と同様に定義した。すなわち全売上上のう

ちi国での売上比率をxiとした時、 $\sum(x_i)^2$ として推定した。なお、地域ごとの売上比率のみが公表されている企業がほとんどであるが、その場合は、各国別の重要な子会社（株主報告書などに記載）数で地域のシェアを按分した。

従属変数：従属変数としては業務プロセスの標準のモデルを分類変数 (Categorical Variable) として使用した。

分析結果：Std 1 (標準タイプがaもしくはd)の場合のJpYのみを用いたモデルのみが統計的に優位であった：log (Std 1が1であるオッズ：Std 1=1である確率/Std 1=0である確率) = 1.0986 - 3.2958 JpYで、JpYのp=0.000981で優位であった。日本企業である場合、Std=1となるオッズは0.11であるが、一方日本企業でない場合Std=0であるオッズは3.0、もしくは確率は75%である。線形統計分析の際のR²乗に相当する受信者操作特性 (AUC) は0.90であり、JpYがこのモデルで高い説明特性を持っていることがわかる。

- 13) 山田 (2017) は同一労働同一賃金の日本への導入についての諸問題を議論するなかで欧州の実情を述べている。そのなかでドイツの例として、業界横断的に労働協約により仕事の等級に基づく詳細な賃金表が公開されている運用を紹介している。このような状況の中では、業務プロセスとそれに関連する仕事を明確に定義することは当然のこととされている。日本経済の諸問題を論じた小峰 (2017) は、構造改造の鍵を握るのは働き方改革とし、女性の活用など労働市場の活性化を進めるためには、メンバーシップ型からジョブ型に、日本企業が変化することが必至だとしている。山口 (2017) は実証的研究において、女性活躍推進の遅れは日本の雇用制度であるとしている。
- 14) Google社のクラウド技術に関する年次会議であるGoogle Cloud Platform Tokyo 2017では、働き方改革へのアプローチとして、ソフトバンク社とのプロジェクトが報告された。業務の効率を高める試みや、スケジュールの共有で勤務時間短縮への意欲を促し、スケジュールをビッグデータとして取り込み、働き方改革への分析的アプローチが取られていた。Googleの取り組みへのキーワードは『文化、ツール、プロセス』であった。
- 15) 白木 (2014) は、日本企業は現在においても本国からの赴任者を通じ、本社とのコミュニケーション及び業務の遂行が行われがちで、また、第三国間の現地採用 (本国人でない) 社員の異動が少ないという特徴を上げている。
- 16) 潜道, 2007.
- 17) 日外協, 2015.
- 18) 白木 (2014) の調査。
- 19) 企業の発展にはM&Aによる外部的成長と、自前主義と言われる内部成長がある (倉本, 2012 : pp.165-166)。温水洗浄便座の分野で対象的な企業であるTOTOとLIXILは、自前主義のTOTOと積極的なM&A策をとるLIXILとで好対照である。このTOTOにはTOTOウェイと呼ばれる手法があることは、このウェイのアプローチが、内部 (自前) 成長と総合的で

あり、時間をかけて従業員に理解される必要があることを示している。今回調査したHOYAでは、社長の方針で、時間とコストのかかるウェイ的なアプローチは意図的にとっていないとのことであったが、そのHOYAはM&Aにより事業を組み替えて成長してきた。

- 20) トランスナショナル過程を本社・子会社の相互交流の過程と捉えた相山 (2009) も、相互交流をルール化で代替できるが、日本企業が培ってきた競争優位の源泉が失われようとしている。
- 21) 例えば、銭 (2017) は海外子会社の技術移転の具体的なメカニズムを、知識と情報の組み合わせというフレームワークを、日系自動車会社の元駐在員へのインタビューより、駐在員を通じた対面コミュニケーションにより生産現場の改善が成し遂げられたケースに適用している。
- 22) ただし、塚田 (2012) がトヨタウェイで指摘したように、より伝搬が難しい暗黙知の性格が強いため、多くの時間と仕掛けが必要であろう。しかし確立されたトヨタウェイのように、予測されない事態に「問題はつきものだ」として対応できる高度に機能しているプロセスとして汎用的に作り上げられる (張, 2017 : p.542) 可能性もある。
- 23) 韓国の政界と財界の関係について言及した峯岸は、競争の厳しく離職率が高い韓国のサムスンについて、「社内のあらゆることがシステム化されているため、業務が滞らない」 (峯岸, 2017 : pp.58-59) というのは、標準化と離職者の存在を前提とする継続性の確保の点では通じるものがある。
- 24) Danone 担当者より「プロセス・アプローチに必須のビジネス・モデルの教育が大学でされていること」が挙げられ、雇用慣行ほど決定的ではないが、教育的背景とアプローチに整合性があり、展開が容易であるという点は補足しておく。

●参考文献

- 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, Møller, 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.
- Pritchard, J.-P. and Armistead, C. (1999), "Business process management-lessons from European business," *Business Process Management Journal*, 5, pp.10-32.
- Rezk, R., Srail, 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.
- Winter, S. G. and Szulanski, G. (2009), "Replication as strategy," *Organizational Science*, 12, pp.740-743.
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社。
- 岩尾俊兵 (2016) 「海外生産拠点へのダイナミック・ケイバリティ移転・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。
- 倉本由香里 (2012) 『グローバル・エリートの時代：個人が国家を超え、日本の未来を作る』講談社。
- 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, Pankaji (2007) *Redefining Global Strategy: Crossings Borders In A World Where Differences Still Matter*. Boston: Harvard Business School Press.)
- 小峰隆夫 (2017) 『ビジネスパーソンの「たしなみ」としての日本経済論講義』日経 BP 社。
- 白木三秀 (2014) 「グローバル・マネジメントの開発と活用方向性」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。
- 椛山泰生 (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。
- 潜道隆 (2007) 「日本 Michelin タイヤ (株) の人事政策—グローバル・オペレーションの一拠点」『経営システム』vol.17, no.1, pp.14-19。
- 銭佑錫 (2017) 「海外子会社への技術移転における知識と情報の役割」『組織科学』, vol.50, no.4, pp.31-40。
- 張富士夫 (2017) 「トヨタ生産方式」チェルノフ, ドミトリ, and ソネット, ディディエ著, 橘明美, 坂田雪子訳『大惨事と情報隠蔽：原発事故, 大規模リコールから金融崩壊まで』草思社, pp.541-544。
- 塚田修 (2012) 『営業トヨタウェイのグローバル戦略』白桃書房。
- 中村志保 (2014) 「グローバル人材の育成」原田順子・奥林康司編『人的資源管理』放送大学振興会, 第12章, pp.233-253。
- 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。
- 林忠 (2017) 「多国籍企業における知識移転の促進要因に関わるメタ分析」『組織科学』第50巻題4号, pp.4-12。
- 平野光俊 (2014) 「日本の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。
- 藤本隆宏 (2012) 『ものづくりからの復活：円高・震災に現場は負けない』日本経済新聞出版社。
- 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。
- ボウエン, H. ケント, J., スピア, スティーブン著, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2007) 「トヨタの遺伝子」『Diamond Harvard Business Review』(November), pp.109-111。
- 峯岸博 (2017) 『韓国の憂鬱』日本経済新聞出版社。
- 山口一男 (2017) 『働き方の男女不平等：理論と実証分析』日本経済新聞出版社。
- 山田久 (2017) 『同一労働同一賃金の衝撃：「働き方改革」の鍵を握る新ルール』日本経済新聞出版社。
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 第3版』有斐閣。
- ライカー, J. K. 著, 稲垣公夫訳 (2004) 『ザ・トヨタウェイ』日経 BP 社。(Liker J. K. (2003) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest.*)