

# 企業システムの進化におけるバイファケーションとイナーシア

## －自動車産業における事例（Ⅱ）

清 水 耕 一

### 目次

#### はじめに

#### I フォード主義的パラダイムとリーン生産パラダイム

#### II 経営危機と進化経路のバイファケーション

##### 2. 1 労働の危機とパラダイム・シフト（以上，前号）

##### 2. 2 経営危機とパラダイム・シフト（以下，本号）

##### 2. 3 バイファケーションを促進する経営危機

#### III バイファケーションとイナーシア

##### 3. 1 イナーシアとハイブリッド化

##### 3. 2 パラダイム・シフトを阻むイナーシア

##### 3. 3 企業システムの進化におけるイナーシア

#### IV 一般的結論

### 2. 2 経営危機とパラダイム・シフト

前項において見たように、パラダイム・シフトあるいは産業モデルの組み替えは、労働力不足という労働の危機が発生した場合に起りえたが、労働力不足は移民労働力の利用、期間従業員やパートタイマーの雇用、資本労働代替（オートメ化）などの対策によっても解決可能であり、労働力不足が必然的に産業モデルの変更を促進するとは言えない。ところが、企業自身が深刻な経営危機に陥った場合、パラダイム・シフトが起き、進化経路にバイファケーションが起こる可能性が高い。GMのスローン・モデルはフォードの圧倒的な市場支配下での経営危機から1920年代に生まれたものであり、またトヨタ生産システムの体系的構築が始まるのは1949年の経営危機とそれに続く1950年争議および1951-53年の労使紛争が解決した後であった。われわれの共同研究（Freyssenet, Mair, Shimizu, Volpato, 1998）もまた、1970年代以降におけるパラダイム・シフトの原因が経営危機であったことを示している。以下では、この共同研究にもとづいてフォード、クライスラー、フィアット、ルノー、フォルクスワーゲン（VW）の経験した経営危機をみておこう。

#### フォード

フォードの産業モデルは、スローン・モデルのGMに敗北した結果、第二次世界大戦後にはスローン・モデルにシフトしていた。すなわち、事業部制に基づいて多様化された大量生産を進め、部品の共通化と製品ラインの頻繁なモデル・チェンジを行うようになった。部品供給に関しても垂直的

統合政策を放棄し、統合度はGMよりも低くなった。労使関係も家父長的労使関係から、既に見たように交渉に基づく労使関係に変化していた。とはいえ、フォードはいくつかの点でヘンリー・フォードの産業モデルの基本原則には忠実であった。すなわち、生産物と作業様式の標準化、分業の深化と労働の細分化、テーラー主義的労働管理、製品開発と製造部門の分離等であり、こうして製品開発期間は長く、サプライヤーは技術的にフォードに従属し、労働者の離職率は高く、また雇用調整のためにレイ・オフが頻繁に利用された。企業システムのガバナンス様式は中央集権的であり、財務部門のロジックが支配していた。生産性の上昇のためには、規模の経済に加えて「機械化原理」(Aglietta, 1976)、すなわちオートメ化を進め、人的資源については1979年まではほとんど考慮されなかった。このGM化したフォード主義モデルは、60年代末から困難を抱え、1979-82年にはアメリカ市場における販売の急落によって企業の存続が問われるような深刻な経営危機を経験することになる。

まず1970年代に自動車市場の成長が停滞し、エネルギー節約・公害・安全等に対する規制が強化され、日本車の進出がビッグ・スリーの地位を揺るがせ始めた。フォードが危機に陥った原因は、直接には、このような状況の下でフォードの投入した新モデルが市場に適合しない時代遅れのモデルであっただけでなく、フォード車の品質がアメリカ・メーカーのうちで最悪であると評価され、ブランド・イメージが失墜したことにある。しかし、危機の原因は製品競争力だけではない。なぜなら、1968-79年において労働生産性の上昇率がほぼゼロ、一人当たり労働コスト上昇率が年平均3.7%であるのに対して一人当たり売上高の成長率は3.3%であった。よって労働コストの上昇によって経営が圧迫されていたのである。このようなコスト構造の悪化の中で、品質問題から販売の急激な低下が生じたのである。この危機はさらにヘンリー・フォード二世による経営トップの継承問題が生じ、これがフォードの決定過程を麻痺させることになった(この時、フォードのマスタング開発者であり、クライスラーを復活させるアイアコッカやスパーリックも解雇された)。要するにフォードの場合、60年代末から産業モデル自体が一貫性を失い、解体しつつあったのである(Bordenave, 1998)。

こうして1980-82年の3年間、フォードはアメリカ市場におけるシェア喪失によって赤字を記録し、この深刻な経営危機によって過去の経営様式を見直し、主に提携先のマツダをモデルとしてリーク生産化を進めることになる。

### クライスラー

クライスラーは1970年代末に倒産の危機に瀕したが、その遠因は1960年代からのクライスラー自身にある。クライスラーは1960-70年代には基本的にフォード主義的産業モデルを模倣した利潤戦略を展開していたのであるが、GMやフォードに比べて企業システムが脆弱であり、むしろフォード主義的産業モデルの欠陥が強く現れていた。製品は大型車が中心であり、1960年代の市場の高成長によって販売量は増加していたが、シェアは低下していた。しかしタウンゼントの導入したセールズ・バンク・システム(会計上、ライン・オフした完成車を販売済みのものとして計上)は表面上の売上高を増加させたが、未販売の在庫車が急増し、ディーラーやユーザーはこうした在庫車の値下がり期待して買い控えるという悪循環が発生し、在庫車の整備費の増加も含めて経営を圧迫するようになって

た。他方、クライスラーは国内の製造・販売部門が脆弱であるにもかかわらずGMやフォードを模倣して生産のグローバル化を推し進め、十分な資金力と管理能力を持たないままに外国メーカーを買収し（1960年代末には18カ国に製造工場）、こうした海外進出が債務を増加させて経営を圧迫した。クライスラーはまた自社株の売買によって資金力を強化しようとしたが、高値のときに株を買い戻し、安値になって販売せざるを得なくなるというように、株式売買による金融オペレーションにも失敗した。労使関係においても、クライスラーはビッグ・スリーの中でもっとも険悪な労使関係を持ち、品質が悪化するとともにストライキが頻発した。さらに、パターン・バーゲニングによる賃金設定は、ビッグ・スリーの中で最小のクライスラーにとっては高い賃金コスト負担を意味した。こうしてクライスラーは1965年のオート・パクト（Auto Pact）後に労働集約的工を低賃金のカナダに移転したが、その結果、カナダ工場の労働者が増大して交渉力を高め、1960年代末にはUAWがアメリカとカナダにおける同一賃金を要求するようになった。また部品供給に関しては、古典的フォード主義パラダイムに従って垂直的統合を進めたが、そのために負債が増加した。しかも社内外のサプライヤーはいずれも技術水準が低く、クライスラー車の品質価格競争力を圧迫した。このように、1960年代末のクライスラーの企業システムはいずれの構成部分においても問題を抱え、経営を圧迫していた。

このクライスラーの脆弱な疑似フォード主義的産業モデルは、1970年代末に破産状態に陥る。特に石油危機を契機にユーザーの嗜好は燃費のよい低コストの小型車に向かうようになったが、クライスラーは小型車開発能力を持たず、また安全基準や排ガス規制といった政府規制に対して技術的に対応が遅れたために、日本車によってシェアを奪われるようになる。しかも同社は資金不足からタイムリーな製品開発ができないばかりか、労使関係の悪化から工場が荒廃し、品質も低下し、1970年代を通じて一時的な販売回復を除いて同社の販売は停滞した。このような状況の中で、クライスラーは経営再建のために大量の解雇を行い、海外工場の売却を行ったが、財務状態は改善しなかった。結局、タウンゼンドの後継者であるリカルドは1978年に、資金繰りのために政府に対してクライスラー救済融資を求めるとともに、フォードを解雇されたアイアコッカを迎えて会社再建を託すことになる。その結果、クライスラーは1979-80年にかけて大幅な赤字を計上したが、1979年のクライスラー融資保証法によって政府が同社に対して15億ドルの融資を行い、また300行以上の銀行が債務返済猶予（累積赤字30億ドル）を行うことによって倒産の危機を回避することができ、産業モデルそのもののリストラクチャリングを進めることになる（Belzowski, 1998）。

## フィアット

フィアットもまたパラダイム化されたフォード主義的産業モデルを採用していた。フィアットにおける1960年代末から1970年にかけての労使紛争については前述の通りであり、この労働の危機がそのフォード主義的産業モデルの再検討に導くことはなかった。実際、1980年代、フィアットの製品戦略は小型車市場中心であるが製品イノベーションが遅く製品の陳腐化が進むという弱点を示すようになり、生産性と価格競争力も低かった。とはいえ、フィアットはイタリア市場において価格設定者であり、国内市場を支配（シェア60%以上）していたことから経営危機に陥ることはなかった<sup>1</sup>。ところ

が、1989年にフォードが販売拡大のために価格を引き下げた。その結果、フィアットは日本車に対する市場開放以前にマーケット・シェアを喪失して経営危機を迎えた。さらに販売量の低下のみではなく、低い生産性による高コスト体質のために、フィアットは価格競争（価格低下）による損益分岐点の上昇に耐えられなくなった。

先に見たように、1970年代からのフィアットの戦略はオートメ化であり、日本車との競争においてもオートメ化による生産性と品質の向上が武器であると考えていた。しかし自動エンジン工場テルモリ3の成功に自信を得て進めたカシノ組立工場のオートメ化（1988年）は失敗した。労働集約的な組立工場の自動化は工程編成および工程間のコーディネーションが複雑であり、組立工程を十分に制御管理できる情報技術が存在せず、多様な車種を組み立てるためには高度のフレキシビリティが要求されるなど、エンジン工場とは比べものにならないほど複雑・困難であった。実際、組立ラインでは車種が変化するたびに調整が必要となり、サイクル・タイムが長くなるばかりか、手直し作業が増大し、期待された生産性の上昇は得られなかった。結果としてカシノ工場はオートメ化工場の不効率性と高コストを証明することになった<sup>2</sup>。

このような背景から、フォードによる価格の引き下げとフィアット車の販売量の低下によって、フィアットは不効率なオートメ化戦略を放棄し、競争力回復のために1989年の秋からリーン生産モデルの導入を図ることになる（Comuffo, Volpato, 1998）。

## ルノー

1950年代にスローン・モデルにシフトしていたルノーも、先に見たように60年代末からの労働の危機に対して半自律的作業班の導入や職位制度の変更（OS [職能資格を持たない労働者] の廃止）などの様々な試みを行って労働者の不満を解消しようとしたが、1970年代後半には輸出の増加によって収益性が向上していたことから、企業全体としてフォード主義的パラダイムそのものを再検討することはなかった。ところが1980年代初頭に主力車種の販売低下によって急速にシェアを失い、1984年には破産の危機に瀕し、経営そのものが麻痺した。ダル報告によれば、原因は製品開発、生産・販売方法の変革の遅れと日本メーカーとの生産性ギャップにあり、ルノーの再建のためには1万5千人の解雇が必要であった。ルノー再建のために1984年に任命された新社長G. ベスはコスト削減の様々な手段（社用車の廃止、カフェテリアの削減、F1からの撤退、子会社の売却、投資削減等）を採るとともに、共産党系労組CGTとの交渉を拒否して大量解雇（1984-86年で2万人解雇）を行い、1987年には財政状態が好転した。ただしベスは、労働者の抵抗に対して警察権力の導入や労組指導者の解雇という強権的手段を使ったために、極左セクトのアクション・ディレクトによって暗殺されてしまう。1987年に社長に任命されたR. レヴィはルノーを「他企業並の企業」にすることを使命として、自動車メーカーとしての生存を可能とする新しい産業モデルを追求することになる。この新しい産業モデルこそ、R. レヴィが自ら Roos, Womack, Jones (1990) のフランス語版に序文 (Lévy, 1992)

1 コストの高いフィアットが価格設定者であったことから、他メーカーはシェア競争を避け、フィアットの設定した高価格を受け入れて高利潤を得ていた。

2 オートメ化のもつ同様の問題はVWのボルフスブルク第54工場においても観察されている (Jürgens, 1998)

を付したように、リーン生産モデル、しかもトヨタ生産システムであった<sup>3</sup>。

## VW

VWの最初の経営危機は1973-74年であった。この危機はVWの発展を支えてきたビートルの販売減少の結果であり、VWは利潤戦略をこの危機を契機に古典的なフォード的戦略（単一製品の大量生産）からスローンの戦略（多様化された製品の大量生産）に転換することになる。

戦後のVWの産業モデルは、ニーダー・ザクセン州代表（大株主）、経営側代表および労働側代表からなる最高経営協議会という共同決定方式、マネジメントと労働委員会との密接な協力関係、フォードの組立ラインをモデルにしながらもエルゴノミックスの観点から労働集約工程における作業スピードを緩和したパラレル・ラインの設置、製造ライン設計におけるプロセス・エンジニアリングの優位、公共職能訓練所と企業内での専門的職能訓練の併用による一般的な職能養成制度（一般的に通用する職能資格証明書が交付される）等、独自の企業システムとガバナンス様式（ネオ・コーポラティズム）を持っていた。しかし利潤戦略は全くフォード主義的であり、標準化された単一製品の大量生産（規模の経済による価格低下と利潤増加）であった。確かにVWは1965年にAuto Union、1969年にNSUを買収し、両社を合併してアウディ社を設立してアウディ社独自の製品開発を進め、VWグループとして車種の多様化を始めたが、石油ショック時までの製品戦略の中心は依然としてビートルであった。

ところが1960年代末からビートルの販売量が低下し始めて収益が悪化し、VWはついに1974-75年に大幅な赤字を計上してしまう。こうして、VWは基本的には同社独自の戦後企業システムを維持しつつも、利潤戦略を単一モデルの大量生産という古典的なフォード主義的生産から、事業部制に基づいた製品の多様化へと転換することになる。この転換はいわばVWのGM化と言えようが、Jürgens（1998）は転換後のVWを「多様化されたフォード主義」と性格づけている。こうして生まれた「多様化された高品質製品のフレキシブルな生産」というVW産業モデルは、1980年代には、低コスト戦略をとる日本モデルに対するオルタナティブと見なされていた。VWの共同決定、「労働の人間化」および中央集権的団体交渉を特徴とするドイツ・モデルは高賃金を受け入れるとともに、フレキシブルな生産組織などの「知的な」労働形態を導入することで、労働者の高い技能水準から利益を引き出すとともに、多様化された高品質製品のフレキシブルな生産を実現できたのである。しかしそのためにVWはコスト競争を避け、品質競争を重視した利潤戦略をとり、高価格・高品質による高利潤を実現していた。

しかしこの「多様化された高品質製品のフレキシブルな生産」というVWの産業モデルは1991年以降に再び危機を経験する。VWは1991年、バブル経済の中でVWの歴史上最高の売上高と販売量を記録した。しかし1992年の後半から景気後退が始まり販売量が低下するにつれてVWの経営危機は深化し、1993年には記録的な赤字を計上した。この1990年代初頭の危機の原因はVWの産業モデ

3 ただし、ルノーの場合、60年代末からの労使紛争の中で導入された半自律的作業班などの労働の人間化の試みが局地的に継続され、1982-83年には部品供給へのカンバン方式の導入も行なわれ、また日本の経営コンサルタントを招いて工程改善を進めていた。

ル自身にあった。すなわち、高コスト構造のゆえに、VW車の市場において競争が激化し、シェア防衛のために価格を引き下げざるを得なくなったときに（1991年）、損益分岐点が大幅に上昇してしまったのである。よってコスト削減のための合理化が必要であったが、ドイツ的労使関係を損なわずに実行しうる合理化案は存在しなかった。このような経営危機と将来に対する不安（日本車の脅威、セアトヤスコダの吸収によって生まれたトランスナショナルな生産構造の合理化問題による各工場部門での生産調整に対する不安、社長ゲウデベルトのグリーン・カーおよび新交通システム政策に対する不安）によってVWの存在そのものが問われ始めた1991年にRoos, Womack, Jones（1990）のドイツ語版が出版され、VW社内で影響力を持つようになる。こうして、ニーダー・ザクセン州代表、IGメタル代表、および労働評議会代表からなる最高経営協議会の決定にしたがって新社長F. ピエヒの下でリーン生産が追求されることになる。もちろん、VWと日本モデルとの接触は80年代からのことであるが（1981年からの日産座間工場でのパサートの生産、1987年からのハノバー工場におけるトヨタのピックアップの製造、80年代末のスペイン・モルトレル組立工場建設におけるイギリス日産モデルの導入）、VW本体は1991年までは日本モデルに学ぶものは何もないと考えていたのである（Jürgens, 1998）。

### 2. 3 バイファクションを促進する経営危機

本節は、企業の経営危機を労働の危機（労働力不足と労使紛争）と一般的経営危機とに区別して進化経路のバイファクションを引き起こした危機を検討してきた。

労使紛争は技術進歩（オートメ化）を促進するとはいえ、労使紛争がパラダイム・シフトを伴う産業モデルの再編を引き起こすケースは、われわれの事例には存在しない。ただし、歴史を遡れば、スローン・モデルの戦後版の構成要素となったパターン・バーゲニング、セニョリティー制度、苦情処理手続き等は、労働側の長い闘争の結果として成立した労使間妥協にもとづく諸制度であるが、これはスローン・モデルの労務管理面での修正であった。この新しい労使間妥協はGMの産業モデルを大きく変更するものではなく、むしろ労使関係を安定化することによって、逆にスローン・モデルを安定化・強化したと言えよう。またトヨタの産業モデルの重要な構成要素である労使間妥協（労使共同宣言）は、1950年の大争議および1951-53年の労使紛争を経て1954年以降に労使協調派が組合多数派を形成することによって定着した協調的労使関係を制度化したものである。これに対して、トヨタ生産システムの構築は労使紛争の解決のために始まったのではなく、経営危機の背後に存在する不効率な生産システムを改革する必要から始まったのであり（大野, 1978）<sup>4</sup>、1954年以降の安定した協調的労使関係はそうして始まったトヨタ生産システムの構築を可能にしたのである。したがってこの両ケースは新たな産業モデルの安定的な追求と機能のために新たな労使間妥協が成立することの重要性を示しているが、労使紛争がパラダイム・シフトを引き起こした例であるとは言えない。他方、本節の例が示すように、労働組合および団体交渉が制度化されているフォード主義的パラダイム（フォー

4 実際、1950年の大争議期には一部の組合員が「大野ライン」の廃止を要求していた（トヨタ自動車, 1957）。この「大野ライン」は大野耐一が機械加工工程の効率化のために工作機の多台持ちを始めたラインであって、「流れ生産」の考えにしたがって工程編成をするようになるのは、大争議後である。

ド・モデルとスローン・モデルを含む)の内部において起った労使紛争の場合、代替モデルが存在しないか(ルノーのケース)、あるいは労使間の力の対決が続き(フィアットやGMのケース)、労使双方が産業モデルそのもののラディカルな再編を引き起こすような新たな「妥協」を生みだすことができなかつた。事実として、フォード主義パラダイムが支配するかぎり、制度化された労働組合の闘争は条件闘争(賃上げ、職位制度の見直し、労働条件の改善)であつて、オルタナティブ・モデルの実現のための闘争ではないからである。

これに対して、労働の危機が労働力不足を原因とする場合、経営側がこの労働力不足の原因をどのように理解するかによって、そしてまた問題解決のための社会的条件の存在の有無によって、企業の対応は異なる。フランスおよびドイツの企業の場合、労働力不足は移民労働者の雇用によって解消された。高賃金をもとめて移民が大量に流入した例もあれば(ドイツ)、北アフリカの旧植民地に出向いて移民労働者をリクルートした例も存在している(フランス)。もっとも、大量の移民労働者の雇用は、後に労使紛争の原因になり、また労務管理上の問題(読み書きができず職能養成ができない等)を引き起こした。あるいは1980年代末の日本企業のように自動化を推し進めることによって省力化を図った例も存在する。しかし、ボルボやトヨタの例のように、労働力不足を労働市場の長期的傾向であると考えるときにも、自社の労働様式自体に問題があると認識した場合には、ラディカルなパラダイム・シフトが起り、組織イノベーションによる新たな産業モデルが模索されることがある。実際、労働集約的工程をもつ自動車メーカーにとっては労働力不足は深刻な問題であり、上記2社のケースは、労働力不足が根本的な解決策を要する深刻な経営危機として認識された例であろう。ただし、ボルボとトヨタの対比から言えることは、労働力不足という危機は組立労働の在り方に関する真にラディカルな改革を生みだす可能性を持っているにしても、こうした改革が企業システム、したがって産業モデルの不可欠の構成要素として定着するためには、この改革を進めるための新たな労使間妥協および補完的な諸制度の革新が必要だということである。そのような妥協や制度改革を欠いていたことが、ボルボのカルマル工場とウッデバラ工場の実験が実験に留まった理由の一つである。

以上のような労働の危機がパラダイム・シフトそのものを引き起こす可能性は極めて低いのであるが、われわれの事例が示すように、企業が深刻な経営危機に直面した場合にはパラダイム・シフトが起こる可能性が高いと言える。一般に、企業が自己の産業モデルを再編成するという形態において進化経路のバイファケーションが起こるのは、企業自身が経営危機に陥り、しかも経営危機の原因がその企業の過去の産業モデルに根差すものであり、過去の産業モデルの継続によっては生き残れないと意識された場合であると言うことができよう。その場合においても、危機克服のための有効な処方箋が存在しないのが一般的であり、さらに既存の経営陣がそのような革新を遂行したというケースも稀である。実際、多くの企業において、経営危機に際して経営者が交代し、新しい経営者のもとで新しい産業モデルあるいは新しい社会技術パラダイムへの移行が模索されていた<sup>5</sup>。ただし、この場合にもイノベーションと言える真にラディカルなパラダイム・シフトは稀にしか起こらず(フォード・モ

5 その場合、自社内に経営再建を進められる人的資源を持たない場合、当然のことながら社外に人材を求めることになる(クライスラー、ルノー、そして近年のマツダ、日産、三菱自動車など)。

デル、スローン・モデル、トヨタ・モデル)、大部分は成功した先行産業モデルへの追随、その新しい社会技術パラダイムとしての受容であった。1970年代以降に経営危機を経験した自動車メーカーが進めたリーン生産化は、そのようなパラダイム・シフトの事例である。ただし、パラダイム・シフトは模倣対象である産業モデルをそっくりそのまま移植することを意味しない。よって次節では、われわれの事例においてこのパラダイム・シフトの実態を見ておこう。

### Ⅲ バイファケーションとイナーシア

前節に示したように1970年代には多くの自動車メーカーが経営危機を経験し、リーン生産モデルへのパラダイム・シフトが生じたが、生産システムという「ひと」と「もの」からなる社会技術システムはそっくりそのまま移植できるものではない。実際、新しい社会技術パラダイムにしたがって新しい生産システムを導入しようとする場合、企業にとってはその国の産業文化（政府の産業規制、サプライヤーおよびディーラーとの関係）並びに企業文化（とくに労使関係）の在り方に応じて、実行可能な要素と実行不可能な要素が存在する。したがって、それぞれの企業を取り巻く社会関係（賃労働関係、サプライヤー関係、ディーラー関係、金融関係、政府規制）への適合、あるいは社会関係と新システムの適用との間での妥協（社会関係の修正と適用しようとするシステムの修正）が生じ、一つの支配的パラダイム内において多様なハイブリッド・モデルが生じることになる（Freysenet, Mair, Shimizu, Volpato, 1998; Boyer, Charron, Jürgens, Tolliday, 1998）。さらには経営側が新しいパラダイムにしたがって産業モデルの再編を意図したとしても、企業内社会関係、とくに労使関係が原因となって産業モデルの意図したシフトが行えないこともありうる。いずれの場合にも、社会関係に根差すイナーシアが働いているのであるが、イナーシアによってハイブリッド化が起ったケースはフォード、クライスラー、フィアット、ルノーのリーン生産化であり、イナーシアによって産業モデルの再編が阻止されるケースがVWとGMの例である。

#### 3. 1 イナーシアとハイブリッド化

以下の事例は、経営危機を契機に労使間に新たな妥協が成立し、リーン生産化を進めた事例であるが、リーン生産化自体はシステムティックな産業モデルの再編を必ずしも意味するわけではなく、学習先の相違および学習内容の選択における相違によって多様な裁量的適用が観察される。しかも、経営側と労働組合側の妥協が行われたとしても、リーン化によって産業モデルおよび企業文化が一変するということではなく、経営側および従業員におけるルーティーン行動が依然として存続している。実際に観察されることは、過去の産業モデルのイナーシアによる進化経路のバイファケーションにおけるハイブリッド化であり、その多様性である。

#### フォード

フォードの組織改革はチームワークと従業員の集团的業務への参画を二つの柱として進められた。製品開発体制はマツダの方法に学び、トラスの開発に際してプロジェクト・チームによるサイマル



テイニアス・エンジニアリングを導入した。外注管理においてはサプライヤー数の削減を進め、サプライヤーの品質管理を強化するとともに、多頻度納入・在庫削減等を進めるとともに、パートナーシップを促進している。ただし外注比率の増加は内部サプライヤーの抵抗によって徐々にしか進んでいない。製造部門においてはブルーカラー労働者に品質に対する責任を与え、品質管理部門を製造部門に統合した。しかしフォードの場合、作業スタイルに大きな変化はなく、チームワークの導入等の労働組織の変更は主に新しい自動生産設備の導入時に行なわれていた（例えば、自立的作業班が自動生産設備からなる一工程全体の管理責任を負うというように）。経営陣はチームワークを重視し、教育プログラムにチームワークについての学習を含めているが、製造部門のブルーカラー・レベルでは労使関係と管理者の性格に左右されてそれほど普及していない。したがって生産労働組織の変革は技術優先で行なわれているといえる。ただし、職務・職層区分が縮小する傾向は存在する。他方、生産性・品質向上に関する提案制度やQCサークルといった労働者の参画の試みは1979年にUAWとの間で労使共同管理を決定してから展開するようになってきている。さらにUAWはフォードの経営再建への協力を表明し、1982年の譲歩交渉において就業規則について経営側への大幅な譲歩を行った。その結果、フォードは工場閉鎖を停止し、また労働者に労働結果に関心を持たせるためにプロフィット・シェアリング制度を導入し、さらには労使共同で従業員教育プログラムを運営している。こうしてフォードは1984年に発表した社内憲章において製品と利潤のみならず、従業員をも自社の基本的価値であることを確認するまでになった。とはいえ、この憲章にもかかわらず過去の労働習慣に大きな変更は無く、経営への参画もブルーカラーではなくホワイトカラー（特に開発部門）や管理者が中心であって、管理方法や管理業務の効率化に力点が置かれている。実際、フォードのコスト削減の大部分は工場閉鎖（9工場）と大幅な人員削減によって得られたものであり、レイ・オフによる労働力の調整を放棄したわけではない。また改善活動の導入も困難であり、労働生産性の上昇は主に設備の近代化・自動化に負うところが大きい。また原価低減も改善活動ではなく、設計段階における部品の共通化、設計の単純化等によって実現された。その意味で、経営再建後のフォードは協調的労使関係への転換（新しい労使間妥協）はあるもののブルーカラー層の参画は無く、結果として構想と実行の分離というフォードの伝統的な（テーラー主義的な）ガバナンス構造はさらに強化されている。その意味で、依然としてフォード主義パラダイムの枠内に在るといえる（Bordenave, 1998）。

### クライスラー

クライスラーの再建はフォードと同じように、工場閉鎖と大量解雇から始まった。すなわち、1978-82年の5年間に7万5千人の従業員の解雇（ブルーカラー6万人、ホワイトカラー1万5千人）と組立工場の閉鎖および社内サプライヤー20数工場の売却（これだけで5万人をレイ・オフ）によって収益力の改善が図られた。しかし、80年代に入ると、アイアコッカのもとでクライスラーの産業モデル自体の再編が進められていく。その第一歩が、社内サプライヤーの売却による外部サプライヤーへの依存度の増大であった。こうした外部サプライヤーからの部品調達増加は、80年代末にはサプライヤーとの長期取引、開発段階からのサプライヤーの参画と自主開発へと発展していく。この対サプライヤー関係の変更はクライスラーの製品開発体制の変更と歩調を合わせていた。製品面で

は、FF車（Kカー・プラットフォーム）の成功によって営業面が改善されたが、80年代のクライスラーの収益性の改善はとくにミニバンに負っていた。ミニバン市場はクライスラー自身が生み出したものであり、クライスラーの独占市場であった。このミニバンの成功によってクライスラーの商品戦略は、乗用車重視から乗用車と軽トラック（ミニバン、スポーツ・ユーティリティーを含む）を同数の商品構成にするという戦略に転換した。この戦略転換にはジープを生産しているアメリカン・モーターズの買収（1987年）も貢献することになる。

製品開発体制に関しては、クライスラーは80年代末にホンダの開発体制を集中的に研究し、ホンダにならって機能横断的チーム（エンジニア、製造部代表、財務部門代表、マーケティング部門代表を含む）による製品開発体制に転換した（これには三菱自動車とのジョイント・ベンチャーへの関与者とアメリカン・モーターズの開発エンジニアが積極的に関与した）。労使関係に関しては、すでに破産の危機の際にUAWがクライスラー再建のために協力的な姿勢を取るようになっていたが、労働組織に関しては、まずデトロイトのジェファーソン・アヴェニュー工場において経営側とUAWとの間に協定（modern operating agreement）が結ばれ、この協定によって作業規則、職務分類および工場管理が変更された。すなわち、職務分類は98種類から10種類に削減され、チーム労働が編成され、工場内のUAWショップ・スチュワードおよび会社側の管理者数も削減された。この協定は90年代に入ると他工場にも適用されていく。クライスラーはまた生産効率と品質向上のために労働者の改善活動を導入し、促進している。実際、クライスラーがアメリカにおける日系工場から学んだことは、生産性と品質の向上のためには、労働者を決定に参画させ、労働者に製造工程の改善のための提案を行う権限を与えるような車両の設計・組立過程を実現することが重要だ、ということであった。ただし労働者の雇用保証が行われているわけではなく、労働者は経営危機によるレイ・オフを避けるために経営側に協力しているのである。こうして90年代にはクライスラーは、日本車との品質格差を縮めるとともに、ビッグ・スリーの中でもっとも原価の低い企業となった。

このようにクライスラーは、80年代から90年代にかけて、製品・利潤戦略における独自性を保ちながら、日本企業に学ぶことによってリーン生産モデルに移行しつつあると言えるが、他方ではちぐはぐな戦略も存在している。それは、GMに習った経営多角化戦略（ガルフストリーム・エアロスペース、エレクトロスペース・システム、マゼラティ、ランボルギーニ、アメリカン・モーターズ、その他金融会社の買収）の採用と、経営危機以前にも行われていた資金力強化のための金融オペレーションである。これらの戦略は、マゼラティ、ランボルギーニ、アメリカン・モーターズの買収のような製品力（アメリカン・モーターズのジープ）と企業イメージ（マゼラティ、ランボルギーニ）の強化の意味をもった買収もあるが、全体としてみれば自動車市場が停滞した場合の利益確保のための事業ポートフォリオの拡大と資金力強化を目的としていた。しかし、企業買収によってクライスラーは大きな負債を抱え、また株式の売買においては過去と同じような失敗を繰り返すことになる。結局、この二つの戦略によって1990-91年に再び経営危機に陥ることになる。この経営危機は、経営多角化の放棄、銀行152行の緊急協調融資、自社株式の売却および新開発体制によるL/Hプラットフォーム・カーの成功によって乗り切ることができた。そしてこの時期にアイアコッカに代わってCEOに指名されたイトンは、80年代に進めた企業システムのリーン化をさらに推し進めていく。すなわ

ち、多様化されたプラットフォーム（7モデル）が開発チームによって短期に次々と開発され（開発期間は54ヶ月から42ヶ月に短縮）、しかも車両設計は組立の容易さを追求して行われるようになった。サプライヤーも開発段階から参画すると共に、承認図方式が採用されるようになった。もっともサプライヤーの中には、クライスラーの発注量がGMやトヨタに比べて低いために長期的取引を拒否するサプライヤーも存在していた。

以上のように、クライスラーの産業モデルの再編は「生き残るための必要」に迫られて行われたものであった。ただし全体としてみれば、クライスラーの80年代、90年代の再編は利潤戦略の変更（多様化・イノベーション戦略）と日本的な（三菱自動車的）組織・製造技術の適用を特徴とし、「日本の競争相手から学んだ技術や戦略を伝統的なフォード主義的モデルに適用したハイブリッド・モデル」（Belzowski, 1998）を生み出したと言えよう<sup>6</sup>。

### フィアット

1989年10月、コスト削減と生産性の向上のためにフィアットは5カ年計画を作成してリーン生産化を開始する。製品開発期間については5年から3年への短縮が目指された。また部品の高い内製率が品質・生産性の向上の阻害要因であるとして、外部サプライヤーを選別し外製化をすすめる一方で、品質とコストに関するサプライヤーの役割を認識し、長期的取引関係と相互協力・信頼関係の確立、JIT（ジャスト・イン・タイム）納入を目指すことになる。対ディーラー関係では、販売車種とディーラーのアフター・サービスについての顧客の満足度を最重要経営指標として、ディーラーとのパートナーシップを強化するとともに、ディーラーにおける在庫削減、発注時間の短縮、品質意識の高揚を進めている。そして生産労働組織に関しては「統合工場」の実現を目指している。メルフィとプラトラ・セラの新工場で導入された統合工場の基本概念は、組織、労使関係および人的資源管理を競争力のキ・ファクターとして認め、工程の流れに従った生産組織、諸活動の統合、リーンな組織構造、分権化および労働者の参画を進めるものである。こうして直接作業員、監督者および技術者を含む基本技術ユニット（ETU）によるチームワーク、職務区分や賃金格差の縮小、改善活動、QCサークル等が導入され始めた。労働組合も労働面での改革に協力的であり、優秀な改善提案には組合の立場から賞品を出している。

しかしフィアットにおいてもアメリカ企業と同様に雇用保障が行なわれているわけではなく、新工場の建設とともに旧工場の閉鎖が予想され、また過去の経験から労働組合側の経営に対する不信が完全に払拭されたわけではない。経営側は生産性向上目標をトップ・ダウンで製造現場に課しているうえ、北部の旧工場では労働者と管理者の双方が統合工場よりも旧来の労働管理様式を好み、統合工場でも参画するのはホワイトカラーのみであると言われている。目による管理もほとんど無視され、問

6 クライスラーは1998年にドイツのダイムラー・ベンツと合併し、現在、ダイムラー・クライスラー社になっている。同社は生産量では世界第4位であるが、売上高ではトヨタを抜いて世界第3位に位置している。ただし、ダイムラー・クライスラーが合併によるシナジー効果を得られるかどうかは、合併前の両社の産業モデルの相違から期待できないように思われる。少なくとも1999～2001年段階では同社は単に足算による規模の拡大の結果であって、合併によって競争力が強化されるとは思われないうえ、クライスラーの営業赤字がダイムラー・クライスラーの収益を圧迫している。

題があってもラインストップをしようとはしない、等々といった問題が存在する。このように現場の労働者レベルでは依然として旧来の労働様式が支配的である（Camuffo, Volpato, 1998）。

#### ルノー

ルノーの場合、1984-85年危機以後、原価低減と品質向上のためにトヨタ生産システムをモデルにリーン生産化が進められた。1984年にリード・タイムの短縮と在庫削減のために企業内 JIT が導入され、1985年頃から製品開発も製品分野別のプロジェクト・グループを編成してサイマルテニアス・エンジニアリングを進めている。また1985年からはプジョーと共同でサプライヤーの品質評価システムを導入し、1987年にはサプライヤー品質保証制度を導入している。こうしてサプライヤーの選別を進めると同時に、1989年からサプライヤーとのパートナーシップをめざし、サプライヤーに機能部品全体の設計・供給と品質保証を委ねる政策をとるようになった。さらに生産計画システムもトヨタのそれに近いものに変え、サプライヤーに少量多頻度納入のみならず、機能部品の順序建て供給を求めようになった。

労使関係は3組合（FO, CFDT, CGT）が存在するために複雑であるが、1988年に対立的な共産党系 CGT を除く組合と職能資格、労働時間、労働組織、職能訓練およびキャリアについて交渉によって「生きるための協約」を結び、労働者のキャリア形成、特に最底辺のライン労働者の職能養成に力を入れたオプティモム（人的資源の最適化）政策を始めた。労働組織面では労働者の参画を重視し、20名程度の作業班 UET（UET 長1名、技術アドバイザー1名を含む）が編成され、班内でのジョブ・ローテーションが始められるとともに、UET 長は常に現場で工程を管理するとともに、労働者のモチベーション・アップに努めている。労働は品質を最優先し、班内の作業がすべて完了するまでラインをストップし、作業完了の確認の後、ラインを動かすといった措置がとられている。さらに、生産車型の多様化に対応するために多様な機能部品をサブ・ラインで組立て、メイン・ラインの作業を単純化するという方法を採用している（この組立ラインはサブ・アッセンブリー・ラインの多さから「魚の骨」ラインと呼ばれている）。ただし、サプライヤー関係では JIT 納入に対応できるサプライヤー数は少なく、承認図メーカーは限られており、サプライヤーとのパートナーシップ形成も課題として残されている。労働面でも現場労働者の教育水準の問題、対組合関係（CFDT と FO は協調的であるが CGT は敵対的）等に課題を残しているが、生産効率よりも品質を優先するという政策によって、現場レベルでのチームワークがうまく機能するようになった（ただしブルーカラーの現場管理者への内部昇格は存在しない）。

このようにルノーはフランス的な労使関係のもとにおいてであるとはいえ企業システムのトヨタ化を目指していた。とはいえ、利潤戦略において製品の多様化を進めたとはいえ基本車種が少なく、経営状態は開発したモデルの成功・不成功に大きく依存している。いわば利潤戦略はホンダ型のイノベーション戦略である。さらに、テラー主義的エンジニア文化が存在し、開発部門と製造部門の協力関係は育たず、また部門間でのライバル関係も残存している<sup>7</sup>。開発部門を統合して建設されたテクノセンターでは、センター内に組立ラインをもち、このラインにおいて新車製造部門の職制にまず新しい作業を教え、彼らが工場に帰って労働者に作業方法を指導するという方式をとっている。その

意味で、ルノーにおいて出現しつつある産業モデルの現状は、フランス的な社会経済環境（労使関係を含む）のもとにおいてであるが、トヨタ・モデルとホンダ的イノベーション戦略のハイブリッド型であるとともに、企業システム全体で見れば過去のテラー主義的企業文化の痕跡を残している。

### 3. 2 パラダイム・シフトを阻むイナースター

以上のように、新しい産業モデルへの移行においては企業文化および企業内社会関係を原因とする多様なハイブリッド化が生じるのであるが、以下の2つの対照的事例は労使関係そのものが新しい産業モデルへの移行を阻止した例である。

#### GM

スローン・モデルに基づくGMの経営状態は1984年まで良好であった。日本車のシェア拡大によってGMのシェアも低下しつつあったが、GMはフォードとクライスラーを主要な競争相手と見なし、自己の弱点を小型車生産能力に在ると考えて日本メーカー（スズキ）からのOEM供給に頼り、生産性・品質問題に関しては伝統的なオートメ化によって解決できると考えていた。しかしGMの地位は1985年以降急速に悪化し、経営危機に直面する。フォードとクライスラーが競争力を回復し、日本車のシェアではなくGMのシェアを奪い始めたからである。こうして過剰生産能力問題と生産性・コスト問題が現れ、GMの経営陣はサプライヤーにおけるUAW高賃金が主要なコスト上のハンディ・キャップであり、コスト削減によって低いマーケット・シェアの下でも利益が上がる経営にすべきだと主張し始める。しかしこれはUAWの怒りを買った。UAWにとって、GM経営陣の態度はサプライヤーにおける高賃金を不当に非難するものであり、また問題解決に当たってUAW組合員に不当な負担を課すものであると映った。実際、GMの労使関係は相互不信に満ちた対立的関係にある。

1981-84年の景気後退期に景気後退の影響が小さいにもかかわらずブルーカラー労働者の3分の1のレイ・オフを行ったこと、雇用削減にあたってホワイトカラーよりもブルーカラーにより多くの犠牲が課されたこと等によって、ブルーカラー労働者のモラルを低下させ、経営陣に対する不信感を増大させていった。さらに1986年、GMは主要11工場の閉鎖と、2万9千人のブルーカラーのレイ・オフおよびホワイトカラーの25%の削減を発表し、労使関係を悪化させた。

このような労使関係の下でGMは生産性および品質向上を目的としてチームワークの導入を試みるが、チームワークを導入しようとした多くの工場で労働組合によって拒否された。GMはトヨタとの合弁企業であるNUMMIにおいてトヨタ生産方式を学び、子会社サターンではフキシブルな労働規則、労働者訓練、生産性に連動した基本給部分の導入等の斬新な試みがなされ、ブラジルGMでは経営陣全員に『リーン生産』を読ませてトヨタ生産方式の導入を図るというように、子会社ではリーン生産化が進められているが、GM本体では経営陣の不明確な態度と労使関係が原因で改革は進

---

7 この部署間のライバル関係は、本稿では取り上げていないプジョーにおいても観察される。例えば、製造部門が行う生産システム改革のためのセミナーには、生産技術部門や設計部門は決して顔を出さない。

まず、雇用削減と工場閉鎖という伝統的政策をとるのみである。

## VW

VWの組織改革はGMから引き抜いたロベスのイニシアチブの下に進められている。対サプライヤー政策ではVWはサプライヤーに対して強制的な部品価格の引き下げをおこなった。対市場関係では、高級乗用車市場においてコスト・品質およびテクノロジー分野でリーダーシップをとるという品質重視政策に復帰している。生産システムについては生産の最適化を目指して「アフター・ジャパン」政策を打ち出し、これにしたがってスペインのモルトレル工場ではイギリス日産の元マネージャー、C. グリフィスのもとでチームワーク、チーム内でのフレキシブルな分業、チームによる品質保証、改善活動、目による管理、JIT、垂直的職務区分の縮小等が進められ、また「ザクセンのNUMMI」と呼ばれている旧東独のモーゼル工場でも同様の措置がよりトヨタ生産方式に近い形で導入されている。しかしながらVWのコアとなる旧西独内工場では労働組織の改革は進んでいない。

チームワークはリーン生産のキイ・コンセプトの一つであり、旧西独の諸工場においてもその実験が進められているが、労働者の間にチームワークに対する強い不信感があり、ザルツギッターのエンジン工場以外ではほとんど進展していないようである。こうしてコア部分ではむしろコストセンターの設置と分権的な管理体制の導入、品質と効率を設計段階で保証するための製品開発体制の再編成、改善活動が中心テーマになっている。しかし、改善活動も1週間単位でさまざまな部署から選ばれた従業員が品質・サービスおよび原価の改善のための集中的なワークショップを行うものであり、恒久的組織ではない。さらにQCサークルや提案制度も普及していない。

他方、こうしたアフター・ジャパン政策とは別に、過剰労働力問題を解決するために1993年には従業員の9%が削減されたが、これはVWの伝統的手法である雇用の凍結、希望退職および定年退職によって成し遂げられた。残りの過剰労働力については、賃金引き下げを伴うワーク・シェアリング（週4日28.8労働時間等）によって解雇が回避された。

以上に見るように、VWの場合、ドイツ・モデルの伝統を持たない周辺部工場では日本的リーン生産化が進められているが、中心部では従来の産業モデルへの信頼が依然として強く、またロベスの外注管理に見るように、リーン化のために取られた手段は必ずしも日本的ではない。

### 3. 3 企業システムの進化におけるイナーシア

以上の諸例に見るように、企業自身の存続が問われるような経営危機が発生した場合には、産業モデルの再編が行われて、進化経路にバイファケーションが起こる可能性が高い。実際、このようなケースでは、産業モデルの再編を実行しなければ消滅する以外に無く、その意味でこの結論は自明のことであろう。ただし、すでに述べたように、このようなケースにおいても全く新しい社会技術パラダイムへの移行は稀であって、ほとんどの場合が、サクセス・ストーリー（リーン生産）をモデルとして模倣するという形態での産業モデルの再編である。しかもわれわれの事例が示すように、新たな産業モデルに移行するためには、企業内において労使間に新たな妥協が成立して労使間の協力関係が生まれる必要がある。フォードやクライスラーはその成功例である。また、ルノーやフィアットもあ

る程度まで協調的労使関係をつくりあげ、進化経路のシフトに成功しつつあるといえよう。

とはいえ、フォード、クライスラー、フィアット、ルノーの例が示していることは、ハイブリッド化とリーン生産化の多様性であり、こうした多様性の背景に企業文化と労使関係によるイナーシアが存在するということである。フォードは日本的リーン生産化の代表例のように見られているが、依然としてフォード主義的企業がガバナンスが支配的であり、クライスラーともども、日本的要素を取り込んだハイブリッド・フォード主義モデルとでも呼べるものである。またフィアットもフォード主義的なガバナンスが支配的であり、対サプライヤー関係のリーン化には成功しつつあるが、生産過程に関してみれば経営と労働組合の双方が協力して改善活動の定着化に努めているにしても、ブルーカラーの参画が少なく、労使関係を大きく転換するには至っていない。こうした労働者の行動におけるイナーシアは、トップ・ダウン型の経営姿勢を原因とする労働者の経営に対する不信感によるものであり、その結果、リーン生産化は遅々としたものになっている。ルノーの場合は、生産に関しては効率を犠牲にして品質保証を最優先させたことからチームワークはうまく機能し、労働過程のトヨタ化が比較的うまく進んでいるように見えるが、しかしエンジニアリング部門と製造部門との関係は伝統的なテラー主義的關係であり、テクノセンターの建設によってこのような関係は修正されるどころか逆に強化されたように見える。フランスの産業文化のもとでは、垂直的ヒエラルキーがほぼ完全に学歴によって決定されてしまうことから、テラー主義的關係を解消することは困難である。

以上のように、社会関係自体が強いイナーシアを生み出し、そのために社会関係に応じて多様なハイブリッド化が発生する。さらに、企業システムのリーン生産化が同一であるとしても、企業ごとに利潤戦略が異なる。ルノーは生産システムのトヨタ化を進めながら、利潤戦略はホンダと同じイノベーション戦略（Boyer, Freyssenet, 2001）であって、追及するモデル自体がハイブリッド化している。このように、同じリーン生産化という名の下に全く異なった企業システムが生まれ、異なった利潤戦略をとっているために、企業システムの進化経路も当然に異なったものになる。いわんやリーン生産化は、『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』の著者達の主張したような妙薬ではない<sup>8</sup>。

これに対して3.2で見たGMのケースでは、過去の産業モデルが危機に陥っており、経営側がリーン生産モデルを導入しようとしているにもかかわらず、労使関係が旧態依然として対立的関係のままであり、また経営側の政策にも一貫性が見られないために、労使双方の行動に強いイナーシアが働いて企業システムを革新することができないのである。VWにおいても同じように過去の産業モデルのイナーシアが強く働いているが、それはGMとは異なって労働側に旧来のモデルに対する強い信頼が存在することから作用しているイナーシアである。そのため、高コスト体質の改善は、サプライヤーに対する部品価格の強制的切り下げといったアメリカ的な手法がとられた。とはいえ、GMとVWのケースでは、経営危機はフォード、クライスラー、ルノー等の危機ほど深刻ではなかった。GMはたとえ非効率な生産システムであったとしても生産販売量において依然として世界No.1企業として

8 彼らは、リーン生産を採用することで企業の生産性が上昇するだけでなく、貿易赤字も解消できるとまで主張している（Roos, D., Womack, J. P., Jones, D. (1990), 邦訳319ページ）。

君臨し、VWもまたトヨタ、ダイムラー＝クライスラーに次ぐ販売量を誇っており、フォードやクライスラーのように企業の存続自体が問われるような経営危機を経験してはいない。このことが、労使関係そのもののイナーシアを生み出していると考えられることもできよう。結局、危機は深刻であればあるほど進化経路のバイファケーションをもたらす可能性が高い。

#### IV 一般的結論

本稿では1970年代から1990年代中ごろまでの主要な自動車メーカーの進化経路を事例にとり、企業システムあるいは産業モデルの進化と進化経路のバイファケーションの実態を見てきた。一般に、企業の進化経路にバイファケーションあるいはパラダイム・シフトが起こる、つまり企業が新しい産業モデルを選択し、新たな進化経路を進み始める原因は、企業自身の遭遇する経営危機である。しかし、経営危機と進化経路のバイファケーション、あるいは産業モデルのイノベーションとの間には必然的關係は存在しない。つまり経営危機は進化経路のバイファケーションの必要条件であるが、十分条件ではない。

「労働の危機」は労働力の確保が問題になる場合、労働力を確保するために「労働の人間化」を進め、生産労働システムのイノベーション（あるいはH.フォードのように高賃金政策を採用し賃金政策のイノベーション）を生むこともあれば、生産労働システムの編成原理を維持したまま自動化を促進したり、移民労働者や期間従業員等の雇用によって危機を回避することもある。他方、労使紛争が企業システムのイノベーションを生んだ例は、少なくとも我々の事例には存在せず、労使紛争がかえって労使対立を硬直化し、生産労働組織のイノベーションを阻止するケースが見られる。

「労働の危機」を除く経営危機の場合、品質価格競争力の低下による販売量の低下が経営危機を生むというケースが一般的である。ただし、新しい産業モデルあるいはパラダイムへのシフトは経営側の危機の認識と、労使関係およびその他の社会関係に依存している。経営側が過去の産業モデルを維持するかぎり危機を克服できないと認識した場合、危機を克服するために新しい産業モデルが模索されることになる。しかし、我々のケースではこの場合に全くオリジナルなイノベーションを追及するケースは存在せず、成功していると考えられる成功例を新たなパラダイムとして産業モデルの組替えが試みられている。ただし、このパラダイムの解釈および適用は企業に特有のものになる。たとえば、危機の原因がコスト構造にあると認識された場合、コスト削減の方法は複数存在し、労使関係等社会関係の在り方に対応して1つの方法が選択され、それは必ずしもイノベティブな選択であるとは限らない。単純化すれば伝統的な取引関係や労使関係をそのまま維持して強権的にコスト・カットをする場合もあれば、新しい協調的な労使関係と取引関係を導入することで互恵的にコスト・カットを進める場合もありうるのである。また品質については、製造過程における労働者の品質管理意識が重要であるが、そのためには生産への労働者の参画が不可欠になる。したがって、企業は「チームワーク」と小集団活動を導入しようとするが、コスト問題以上に労使関係が成否のカギを握ることになる (cf., Durand, Stewart, Castillo, 1998)。

結局、進化経路のバイファケーションにおいては、経営側の危機認識に基づく政策決定と、この政



策実現のための労使関係および、企業システムを支えるその他の社会関係（企業内ヒエラルキー、対サプライヤー関係、対ディーラー関係）のあり方が問題になるのである。実際、進化経路のバイファケーションとは、ルーティーンの変更を意味し、そのためには企業システムを構成している諸制度を変更する必要がある。そして制度（およびルーティーン）の変更は労使間および当事者間で問題を共有し、新たな「妥協」を制度化する必要があるのである。進化経路のバイファケーションは社会関係そのものの組替えによってのみ可能になると言っても良い。したがって、プロダクト・イノベーションによる事業内容のバイファケーションとは異なって、産業モデルにおける進化経路のバイファケーションには、企業システムそれ自体が社会関係であることから様々なイナナーシアが働き、このイナナーシアがバイファケーションそれ自体の在り方、したがって新しい産業モデルの在り方に大きな影響を与えることになる、あるいは新たな産業モデルへの移行を阻止することになるのである。

[付記] 本稿は科学研究費補助金による共同研究「経済制度の補完性と経済調整の安定性との関連の研究」（基盤研究B(1)、課題番号13430002、研究代表者 宇仁宏幸）の研究成果の一部である。

#### 参 照 文 献

- Aglietta, M. (1976), *Regulation et crises du capitalisme. L'expérience des Etats-Unis*, 2 ed., Calmann-Lévy (海老塚他訳『資本主義のレギュレーション理論』大村書店)
- 赤岡功 (1989), 『作業組織再編成の新原理』千倉書房
- 青木昌彦 (1989), 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社
- 浅沼万里 (1997), 『日本の企業組織－革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社 (菊谷編)
- Belzowski, B. M. (1998), "Reinventing Chrysler," in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (ed.) (1998)
- Berggren, C., (1998), "A Second Comeback or a Final Farewell? The Volvo Trajectory," in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (ed.) (1998)
- Bordenave G. (1998), "Globalization at the Heart of Organizational Change : Crisis and Recovery at the Ford Motor Company" in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K., Volpato G. (ed.) (1998)
- Boyer, R., Charron, E., Jürgens, U., Tolliday, S. (ed.), (1998), *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridation of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press U. K.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000), *Les modèles productifs*, Repères / Editions la Découverte
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2001), "The World that Changes the Machine," miméo (清水耕一訳「機械を変えた世界1, 2, 3」『経済セミナー』2001年11月号, 12月号, 2002年1月号)
- Camuffo, A., Volpato, G. (1998), "Making Manufacturing Lean in the Italian Automobile Industry : The Trajectory of Fiat," in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (ed.) (1998)
- Chandler, A. D. (1987), *The United States : Evolution and Enterprise*, Cambridge Economic History Vol. III, Cambridge University Press (丸山訳『アメリカ経営史』亜紀書房, 1986年)
- Dosi, G., Teece, D. J., Winter, S. G. (1990), "Les frontières des entreprises," *Revue d'Economie Industrielle*, 1er trim.
- Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (ed.) (1998), *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press U. K.
- Gordon, D. M., Edwards, R., Reich, M. (1982), *Segmented Work, Divided Workers : The Historical Transformation of Labor in the United States*, Cambridge University Press (河村・伊藤訳『アメリカ資本主義と労働』東洋経済新報社, 1990年)
- 小池和男 (1991), 『仕事の経済学』東洋経済
- Jürgens, U. (1998), "The Development of Volkswagen's Industrial Model, 1967-1995," in Freyssenet, M., Mair, A., Shimizu, K., Volpato, G. (ed.) (1998)

- Lévy, R. H. (1992), "Préface", in Womack, Jones, Roos, *Le système qui va changer le monde*, Dunod
- Mandel, E. (1980), *Long Waves of Capitalist Development*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme
- 野村正實 (1993), 『トヨタイズム』 ミネルヴァ書房
- 野村正實 (1996), 『技術選択』をめぐると論点』『技術選択と社会・企業』(社会政策学会年報第40集) 御茶の水書房
- 野村正實 (1993), 『知的熟練論批判』 ミネルヴァ書房
- 野々垣勇 (2001), 『トヨタの理由』 三五館
- Nelson, R. R., Winter, S. G. (1983), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University Press
- 大野耐一 (1978), 『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社
- 大野耐一・門田安弘編 (1983), 『トヨタ生産方式の新展開』日本能率協会
- Parker, M., Slaughter, J. (1988), *Choosing Sides*, Labor Education & Research Project (戸塚訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版, 1995)
- 清水耕一 (1995a), 「トヨタ自動車における労働の人間化 (I)」『岡山大学経済学雑誌』第27巻第1号
- 清水耕一 (1995b), 「トヨタ自動車における労働の人間化 (II)」『岡山大学経済学雑誌』第27巻第2号
- 清水耕一 (1996), 「技術選択と労働問題」『技術選択と社会・企業』(社会政策学会年報第40集) 御茶の水書房
- 清水耕一 (1999), 「企業への『制度の政治経済学』的アプローチ」八木紀一郎編『制度の政治経済学の体系化』文部省科学研究費助成研究報告書
- 清水耕一 (2001), 「高度情報化時代の自動車組立職場—トヨタ自動車の事例」, 尾高煌之助・都留康編『デジタル化時代の組織革新』有斐閣
- Shimizu, K. (1999), *Le toyotisme, Repères / Editions la Découverte*
- 塩地洋, T. D. キーラー (1994), 『自動車ディーラーの日米比較—「系列」を視座として』九州大学出版会
- トヨタ自動車 (1957), 『トヨタ自動車20年』
- Roos, D., Womack, J. P., Jones, D. (1990), *The Machine that changed the World*, Macmillan (沢田訳『リーン生産が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990)