

自動車企業における柔軟性と 経営戦略との関係性

A Study on Relationship between Flexibility and Corporate Strategy on
Automobile Company

崔 勝 溟

要 旨

近年、激変する経営環境と絶えない新技術の登場、深化する競争環境などにより、自動車企業においても既存のやり方とは違った新しい生産方式の導入、経営戦略の設定など生産部門だけでなく経営全般に及ぶ競争優位の経営戦略や無駄の削除など柔軟性の追求に注力している。したがって、本稿は韓国における自動車関連部品企業を対象に生産システムの柔軟性と経営戦略との関係性について実証分析するものである。本研究の分析の結果、韓国自動車関連企業の経営成果を向上させるためには、戦略的観点を考慮しながら、環境の変化に対応しつつ生産や労働の柔軟性を向上させるためのバランスを取れたプログラムの導入が重要であると指摘されよう。

1 問題の所在

近年、激変する経営環境と絶えない新技術の登場、深化する競争環境などにより、企業組織が対応するための企業環境のパラダイムが大きく変わってきている。そのなか、自動車企業においても既存のやり方とは違った新しい生産方式の導入、経営戦略の設定など生産部門だけでなく経営全般に及ぶ競争優位の経営戦略や無駄の削除など柔軟性の追求に注力している。

実際、企業経営における生産システムの有効性や経営戦略の妥当性についての議論のなか、特に自動車企業における生産システムと経営戦略が経営成果にどのような影響を及ぼすのかに関する研究は少ない。最近、CAD/CAM, CIM, JIT, FMS といった多様な生産及び設計のための新技術が導入されるなか、特に個別企業及び産業の競争力に生産システムの柔軟性 (Flexibility) の確保が原価削減、品質向上、競争力回復などに重要な変数として考えられる。

したがって、本稿は韓国における自動車関連部品企業を対象に生産システムの柔軟性と経営戦略との関係性について実証分析するものである。

企業の柔軟性は、生産戦略の重要手段であり、上位概念である企業戦略に従って販売、広告、財務などの他の戦略との調和も図りながら、経営活動との関連で戦略的手段である費用、品質、納期、下請との信頼関係といった個別戦略との関連性においても重要であろう。また、労働の柔軟性においても労働費用、労働時間、作業の範囲、組織における数量的側面など、生産性を向上させるための労働力の柔軟化が重要視されている。したがって、本稿では柔軟性（生産柔軟性、労働柔軟性）と経営戦略（低価格戦略、差別化戦略）との関係性を分析することにした。このために既存の研究を踏まえながら、実証研究を通じて生産と労働の柔軟性とポーター（M.E.Porter）の経営戦略類型（低価格戦略、差別化戦略）との因果関係を明らかにしたい。

2 先行研究

(1) 柔軟性（フレキシビリティ）

柔軟性（Flexibility）とは、非常に曖昧で安易に把握できない概念である。一般に、柔軟性とは、環境の変化に対し特定の組織やシステムの適応能力（adaptability）の程度を意味する概念である。柔軟性（フレキシビリティ）という概念は「大量生産」から「クラフト生産」への生産形態の変化、パートタイム労働や臨時労働形態の増大、製造業者と供給業者との関係の変化、労働契約や賃金決定方式の変化、新技術の導入、労働市場および労働組合についての法律規制の変化、新しい形態の地域経済組織の発展などのさまざまな要求から、そしてこれらの実践が行われる際の障害物を取り除く媒介的手段として、フレキシビリティという概念が用いられ、議論されている。

もっとも単純な意味において、フレキシビリティという言葉は、「弾力性」「伸縮性」の同義語で、「硬直性（rigidity）」の反対語である。一般的には「変化に適応する能力（capacity to adapt to change）」の意味として使われている。

反面、労働の柔軟性は雇用主が要求する多様な次元の柔軟性の中のひとつであり、生産立地の選択や移動による空間的柔軟性、金融調達による金融的柔軟性などもあるが、労働費用を削減し生産性を向上させるための労働力の柔軟化が一番重要視されている。

このようなことから、柔軟性の問題は経営管理のさまざまな部門の中で、特に、人的資源部門において重要な課題として取り上げられる。これは、経営環境の変化に対応しようとする戦略を立てる役割を果たすのも人間であり、決定された経営意思に従い、従来とは異なる組織形態および生産方式を導入し・稼働させるのも人間であるからである。

経営環境の変化に適応する各企業の態度や経営理念により、労働の柔軟性を取り入れる方式はそれぞれ違ってくる。以下で、諸研究者によるさまざまな労働の柔軟性の類型を整理する。

Meulders and Wilkin は、① 賃金柔軟性 (wage flexibility), ② 数量的柔軟性 (numerical flexibility), ③ 技術・組織的柔軟性 (technical-organizational flexibility), ④ 労働時間の柔軟性 (flexibility of working time) に分類した (Meulders and Wilkin, 1987). Atkinson は、① 数量的柔軟性 (numerical flexibility), ② 機能的柔軟性 (functional flexibility), ③ 遠隔化 (distancing) に分類した (Atkinson, 1987). Boyer は、① 生産組織 (Organization of production), ② 熟練の位階 (Hierarchy of skills), ③ 労働者の移動性 (Mobility of workers), ④ 賃金の形成 (Formation of wages) ⑤ 社会保障の範囲 (Social security coverage) に分類した (Boyer, 1988). ヨーロッパの4カ国 (スウェーデン, ドイツ, フランス, イギリス) の労働市場を労働柔軟性の側面から比較し, ILO と OECD の公式見解として採択されている Brunches の分類は5つの形態に分類されている. ① 外部労働市場での数量的柔軟性 (External numerical flexibility), ② 作業の外部化 (Externalization), ③ 企業内部の数量的柔軟性 (Internal numerical flexibility), ④ 機能的柔軟性 (Functional flexibility), ⑤ 賃金の柔軟性 (Wage flexibility) である (Brunches, 1989). Laflamme は、① 賃金柔軟性 (wage flexibility), ② 数量的柔軟性 (numerical flexibility), ③ 機能的柔軟性 (functional flexibility) に分類した (Laflamme, 1989). Brunches (1989) の分類によれば, 外部労働市場での数量的柔軟性 (External numerical flexibility) とは, 景氣的・構造的な需要変動や技術変化に対応し勤労者の数を調整することである. 作業の外部化 (Externalization) とは, 雇用契約により制限されない企業や個人に作業の一部を下請けすることをいう. そして, 企業内部の数量的柔軟性 (Internal numerical flexibility) は, 勤労者の数は変更せずに労働時間を調整することである. 機能的柔軟性 (Functional flexibility) は多能工化と高い熟練の形成を追及することで, 多品種の生産要求と技術変化など企業の多様な要求に適応力高い熟練工を育成, 開発することをいう. 最後に, 賃金の柔軟性 (Wage flexibility) は, 労働費用つまり賃金の調整で景気変動に対応することである. それぞれの内容をまとめたものが〈表1〉である.

したがって, ここでは, 特に労働の柔軟性とは, ① 賃金の柔軟性 (Wage Flexibility), ② 労働時間の柔軟性 (Flexibility of Working Time), ③ 機能的柔軟性 (Functional Flexibility), ④ 数量的柔軟性 (Numerical Flexibility) という4つのレベルとして検討することにしたい.

(2) 生産と労働の柔軟性

柔軟性と経営成果の関連性にかんする研究には, 大きく分けて分析モデルを用いたのと, 実証研究のものがある. 分析モデルの研究は, 主に生産管理を背景とするもので, 一つは Stigler (1993) をはじめとする経済的観点からの分析において, 生産の効率性と柔軟性との関係性を試みている. つまり, 変化のない時代における柔軟性の追求は非効率であるものの, 生産の変動に対応可能な柔軟性の追求と生産効率性とはトレードオフ関係にあるとした. 次に, 最

表1 労働の柔軟性（フレキシビリティ）

研究者	分類	内容
Meulders& Wilkin (1987)	賃金柔軟性 (Wage flexibility)	景気変動と外部衝撃に対する賃金の適応は企業の成果による賃金の変動
	数量的柔軟性 (Numerical flexibility)	需要の景氣的、構造的変動や技術変化に対応して企業の雇用量を調整
	技術・組織的柔軟性 (Technical organizational flexibility)	組織の新技術と多角化された設備を全体構造に結合する生産範囲の能力
	労働時間の柔軟性 (Flexibility of working time)	作業スケジュールの適応と労働時間の組織化
Atkinson (1987)	数量的柔軟性 (Numerical flexibility)	需要の変化に労働者数や労働時間を調整する企業の能力
	機能的柔軟性 (Functional flexibility)	変動する業務に労働者の配置や職務の内容を調整する企業の能力
	遠隔化 (Distancing)	請負などの商業的契約で雇用契約を代替する
Boyer (1988)	生産組織 (Organization of production)	変動する製品需要に対しての設備の調整能力
	熟練の位階 (Hierarchy of skills)	多様な職務に対しての労働者の適応能力（多機能化）
	労働者の移動性 (Mobility of workers)	経済の状況により雇用量と労働時間の変動可能性
	賃金の形成 (Formation of wages)	企業と労働市場の状況による賃金の敏感性
	社会保障の範囲 (Social security coverage)	雇用に障害になる税金と社会費の削除
Brunches (1989)	外部労働市場での数量的柔軟性 (External numerical flexibility)	景氣的・構造的需要変動や技術変化に対応し、労働者数を調整
	作業の外部化 (Externalization)	他の企業や個人に請負、つまり雇用契約(employment contracts)を商業契約(commercial contracts)に代替
	企業内部の数量的柔軟性 (Internal numerical flexibility)	労働者の数は変更しないで労働時間を調整
	機能的柔軟性 (Functional flexibility)	多機能化と熟練の形成を求めることで、新しい生産要求と技術変化など企業の多様な要求に適応力高い熟練工を育成・人的資源を開発すること
	賃金の柔軟性 (Wage flexibility)	労働費用、つまり賃金の調整で景気変動に対応
Lafamme (1989)	賃金柔軟性 (Wage flexibility)	大量解雇などの代案として交渉により賃金を削減
	数量的柔軟性 (Numerical flexibility)	新しい生産要求により熟練労働者を採用なり解雇
	機能的柔軟性 (Functional flexibility)	企業内の転換・配置や熟練労働者の育成などにより人的資源を開発
Blyton (1991)	機能的および任務柔軟性 (Functional or task flexibility)	作業の範囲を試みるための従業員の適応性と可能性、多重スキューリングの能力
	数量的柔軟性 (Numerical flexibility)	需要の変化に対応するための労働力の量的調節。短期および一時的契約、外注化による労働力の使用も含む
	臨時的柔軟性 (Temporal flexibility)	これは需要の変化に応じて労働時間のパターンを変えること。例はパート・タイムの仕事、シフトシステムおよびフレックスタイム
	賃金柔軟性 (Wage flexibility)	業務成果に基づいた多様な給料の支払いシステム。ボーナスおよびインセンティブ制度

近の新たな自動化生産技術の登場と共に、柔軟性の特性を分析したもので、柔軟な技術と専用技術を比較しながら、柔軟な技術の効用の優位性を強調するものがある。

これらの分析モデルの研究は、柔軟性の概念を柔軟生産システム（FMS）と同一視し、柔軟生産技術を導入することで、柔軟性が獲得可能であるとした。しかし、柔軟性の獲得には、作業員への訓練と熟練度の深化、生産管理技術及び下請企業との協力関係の構築などの諸変数の重要性を考慮しない。

また、実証研究においては、生産戦略の次元での柔軟性について分析する。Swamidass and Newell（1987）によれば、環境の不確実性が柔軟性と経営者の意思決定に影響を及ぼし、これらの変数がまた経営成果に影響を及ぼしていることを明らかにした。

したがって、多品種少量生産が可能な柔軟生産システム（FMS）の導入が、柔軟性概念に対する本格的な分析を可能にする契機となったといえる（Goldhar and Jelinek, 1983; Jaikumer, 1984）。生産システムの柔軟性は、生産される製品、製造工程及び生産方式によってその概念が成り立っており、環境の変化への対応能力の程度として説明している。そして、Hayes and Wheelwright（1984）の研究においては、日本型経営による生産方式にかんする研究を通して生産システムの柔軟性を原価削減、品質向上、下請企業との信頼性などに貢献し企業の競争戦略の一要因であることを指摘する。つまるところ、今日生産システムの柔軟性は、柔軟生産システム（FMS）を超えた経営戦略的レベルでの概念として捉えるべきであると判断する。したがって、ここで、生産の柔軟性においては、主に製品生産への柔軟な対応として捉えたい。そして、労働の柔軟性については、①賃金の柔軟性（Wage Flexibility）、②労働時間の柔軟性（Flexibility of Working Time）、③機能的柔軟性（Functional Flexibility）、④数量的柔軟性（Numerical Flexibility）という4つの次元として捉えたい。

（3）柔軟性と経営戦略との関係性

Porter（1980）は、戦略を競争優位を確保するために外部からの機会と脅威、及び内部からの強みと弱みに対する反応であると定義した。一般に戦略とは、企業が急変する競争環境の中で競争優位を確保するために長期的なアプローチであり、内部的には自身の長短所を分析することで企業の外部的状況に適応していくためのメカニズムであるといえよう。今日製造業では製品寿命の短縮、技術中心の競争体制の強化、多様性と高品質への顧客要求の増加及び技術変化の加速化など競争環境は激しく変化してきた。また、このような状況の中で、製造業にとっては少量生産の効率性と柔軟性による競争力強化の確保が重要になってきたといえる。つまり、競争力強化の確保のための効率的な手段として登場してきたのが、生産システムの柔軟性の確保である。

特に、Suarez, Cusumano and Fine（1991）は、柔軟性を企業の戦略的目標として分析し、

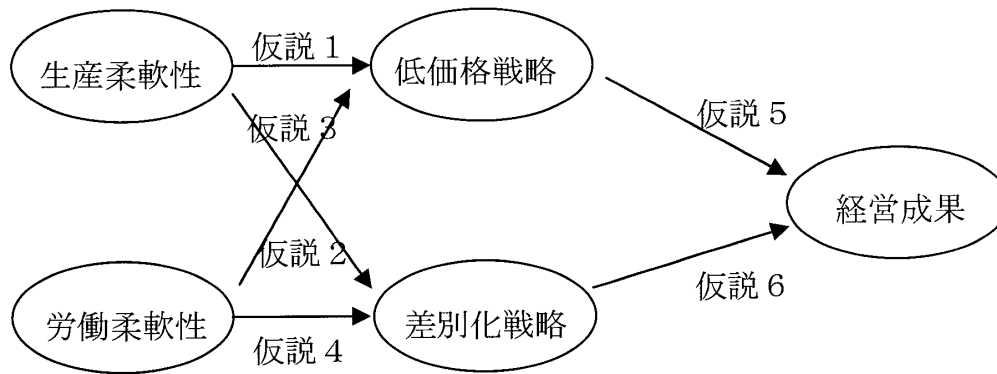


図1 仮説モデル

これらを企業活動の成果と連携するという企業の経営戦略を考慮した概念の枠組みを提示した。また、Parthasarthy and Sethi (1992)の研究においては、柔軟自動化の程度が事業戦略や組織構造に及ぼす影響を説明するフレームワークを提示した。そして、De Meyer et al (1989)の研究に見られるように、柔軟性が企業戦略のもっとも重要な武器であることを主張した。

したがって、今までの柔軟性と経営戦略との関係性の研究らを整理すると、戦略的目標が何よりも柔軟性を増加させることで得られる経営成果の達成にあるとするならば、柔軟性とは、その目標達成のための重要な手段として作用し、戦略と柔軟性とは相互作用によって、企業の経営成果に多く寄与するといえよう。

3 仮説モデルの構築

(1) 仮説モデルの構築

本研究においては、柔軟性の水準と経営戦略との相関関係を明らかにするために、Porter, Competitive Strategy (1980)の研究を採用し、柔軟性（生産柔軟性、労働柔軟性）と経営戦略（低価格戦略、差別化戦略）との間に有意的な影響を及ぼすのかについて究明を試みた。したがって、〈図1〉に示したように、仮説モデルを設定した。

Dess and Davis (1984)は、生産方式において生産設計に変化がない状態、或いは変化があるとしても最小限に止めることの低価格戦略を設定するのが望ましいとした。また、Parthasarthy and Sethi (1993)は、柔軟自動化水準と低価格戦略の間では葛藤の関係にあるとし、経営成果にも否定的な相互作用効果があるとした。そして、Porter (1985)の研究においても、低価格戦略を追求する企業の場合、生産システムの柔軟性は差別化戦略を追求する企業よりも競争手段としての重要性は相対的に低いことを明らかにした。

ただ、問題なのは、一般的な期待とは異なって、柔軟性の追求は、製品の設計への変化に素早く対応する手段とするよりは、投入された原材料に発生する多様な変化に対応することに利

用されることが多い。しかしながら、多様な市場での変化や不確実性から来る否定的な結果を防ぐための重要な手段として、柔軟性を追求することによって、企業の戦略とも適合な関係を維持することができるはずであろう。したがって、ここでは以下のような仮説を設定した。

仮説 1：生産柔軟性は低価格戦略に正の影響を及ぼす

仮説 2：労働柔軟性は低価格戦略に正の影響を及ぼす

Chandler (1962) は、戦略の定義として、企業の長期的な目標とその目標の達成のための行動の決定、資源の配分など現在と未来の資源の配置と環境の変化との相互作用としての根本的な類型であると定義した。つまり、戦略とは、企業を取り巻く外部的環境の競争変化と内部能力とを調和させることによって、企業の目標を達成させるための一連のメカニズムであるといえる。De Meyer et al (1989) は、工場自動化の戦略的適用において各地域での生産戦略の差異を事例分析した。その結果、アメリカとヨーロッパ地域の場合、品質向上と原価削減に焦点を当てているのに対して、日本は、柔軟性を生産戦略のもっとも重要な手段として採択していることを明らかにした。

このように、戦略とは、企業の達成されるべき目標を提供し、生産の柔軟性は生産技術としての重要な手段としての役割を果たすことで、戦略と柔軟性との間には一定の適合性が存在することが分かった。特に、差別化戦略を追求する企業においては高い水準の柔軟性が要求されるのである。したがって、ここでは以下のような仮説が成立される。

仮説 3：生産柔軟性は差別化戦略に正の影響を及ぼす

仮説 4：労働柔軟性は差別化戦略に正の影響を及ぼす

企業の競争優位はその企業の持っている費用の構造、製品の差別化、或いは特定市場での競争相手より有利な戦略設定や位置を確保することで達成できる Porter (1980)。また、企業は自社の持つ独特な製品特徴 (feature) を開発したり、適切なタイミング、ブランドイメージ、或いは製品の差別化などを達成することによって、競争優位を確保できるのである。戦略と成果に対する一連の実証研究の結果は、集中化やニッチ戦略が企業の生存や成長に有利であるという研究 (Porter, 1980)。また、広い市場を対象にした攻撃的な戦略が成果の向上につながるという研究 (Cooper et al, 1986)。そして、戦略と状況との適合性が成果につながるという研究 (McDougall et al, 1994) などである。したがって、ここでは戦略と成果に関して以下の仮説を設定する。

仮説 5：低価格戦略は経営成果に正の影響を及ぼす

仮説 6：差別化戦略は経営成果に正の影響を及ぼす

4 分析方法及び測定尺度評価

(1) 調査の概要と分析及び結果

本研究は韓国の自動車関連部品企業を対象にアンケート調査を実施した。アンケートは対象企業を中心に郵便調査を実施した。アンケート応答者はその企業での主に生産担当部門及び原価管理部署の中間管理者と責任者、部署担当者などを対象にした。実施機関は2007年6月から、約1ヶ月半であった。アンケートは総計135部のなか、104部を回収し、そのなかで有効サンプルの100部を本研究での分析に利用した。評価項目に関してすべてLikert 7点尺度を使用した。

また、本研究において使用された測定尺度を測定モデルを通して全体的に評価する前に、尺度別探索的要因分析、項目—全体相関関係 (item-total correlation) , Cronbach α を使用して尺度純化作業 (scale purification) を実施した後、立証的要因分析 (confirmatory factor analysis) を実施した。立証的要因分析の結果、単一項目指標 (item indicator) で構成されている生産柔軟性、4項目指標で構成されている労働柔軟性、単一項目指標で構成された低価格戦略、4項目指標で構成された差別化戦略、5項目指標で構成された経営成果の全てにおいて使用可能な水準の結果を見せた。

そして尺度純化作業 (scale purification) を実施した後、Anderson and Gerbing (1988) が提示した2段階接近方法による低価格戦略 (1項目)、差別化戦略 (4項目)、生産柔軟性 (1項目)、労働柔軟性 (4項目)、経営成果 (5項目) を含む測定モデルを構成し、これらを LISREL8.70 で推定評価した。

〈表2〉から分かるように、組織単位水準の標本ではあるが、受容可能な水準のモデル適合度を見せている ($\chi^2 = 119.57$, $df = 82$, $GFI = .86$, $AGFI = .79$, $CFI = .94$)。反面、〈表2〉で示されたように、あらゆる尺度において、Cronbach α 値が.70を上回る信頼性を見せてくれた。したがって、あらゆる適材推定値が統計的に有意であったことを考えると、尺度の集中妥当性 (convergent validity) が存在すると判断される (Anderson and Gerbing, 1988)。また、判別妥当性の判断においても、本研究における相関階数に対する区間推定値の分析結果、尺度の判別妥当性が存在しりと判断される。

(2) 提案モデルの評価及び仮説の検証

〈図2〉は、生産柔軟性、労働柔軟性、低価格戦略、差別化戦略、経営成果にかんする仮説的關係を提示している。モデルの評価と仮説検証のために構造モデルは測定モデルと同様に項目指標 (item indicator) を尺度として使用した。〈表3〉は、〈図2〉の提案モデルを LISREL8.70 で推定した結果である。

自動車企業における柔軟性と経営戦略との関係性

表2 測定モデル結果

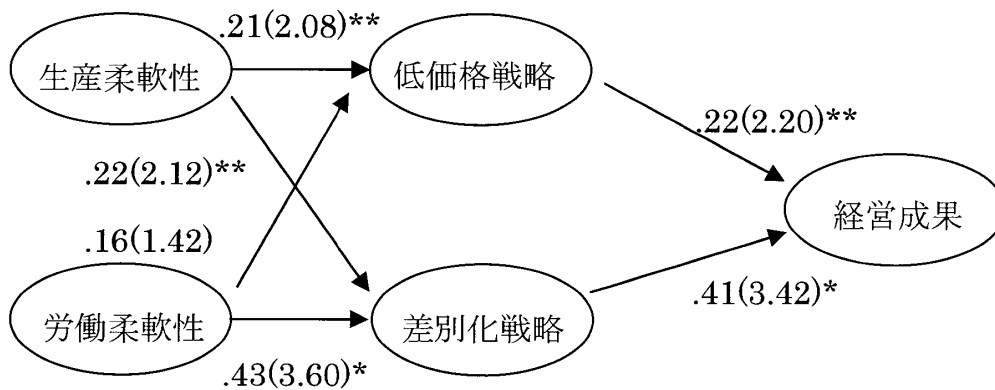
尺度項目	標準化 適材値	t-value	α 係数
生産柔軟性			-
1. わが社は、戦略的な優位性を確保するために製品柔軟性を強調する。	1.00	13.93	
労働柔軟性			.70
1 わが社は、戦略的な優位性を確保するために労働費用の柔軟性を強調する。	.43	4.07	
2 わが社は、戦略的な優位性を確保するために労働時間の柔軟性を強調する。	.57	5.67	
3. わが社は、戦略的な優位性を確保するために作業範囲の柔軟性を強調する。	.80	8.51	
4. わが社は、戦略的な優位性を確保するために組織の数量的柔軟性を強調する。	.86	9.35	
低価格戦略			-
1. わが社は、戦略的な優位性を確保するために低価の製品供給を強調する。	1.00	13.93	
差別化戦略			.82
1. わが社は、戦略的な優位性を確保するために高品質の製品供給を強調する。	.74	7.94	
2. わが社は、戦略的な優位性を確保するために低価の製品特性を強調する。	.79	8.66	
3. わが社は、戦略的な優位性を確保するために設計変更を通じた迅速な製品の導入を強調する。	.69	7.31	
4. わが社は、戦略的な優位性を確保するために製品ミックスの迅速な対応を強調する。	.79	8.69	

経営成果 .83

- 1. わが社は、主力製品の平均単位生産原価削減の程度が高まった。
 .73 8.01
- 2. わが社は、生産ラインでの生産性の程度が高まった。
 .84 9.87
- 3. わが社は、原材料の費用削減の程度が高まった。
 .81 9.26
- 4. わが社は、生産の間接費用の削減の程度が高まった。
 .67 7.12
- 5. わが社は、生産製品の在庫減少の程度が高まった。
 .77 8.58

尺度	平均	標準偏差	構成概念間相関関係 (Inter-Construct Correlations)					
			1	2	3	4	5	
1. 生産柔軟性	5.36	1.01	1.00					
2. 労働柔軟性	4.83	.85	.25	1.00				
3. 低価格戦略	5.75	1.21	.25	.21	1.00			
4. 差別化戦略	4.94	1.02	.35	.50	.11	1.00		
5. 経営成果	5.10	.87	.03	.19	.27	.45	1.00	

モデル適合度 : $\chi^2 = 119.57$, $df = 82$, $GFI = .86$, $AGFI = .79$, $CFI = .94$



Note * $p < .01$, ** $p < .05$

図2 研究モデルの測定結果

表3 提案モデルの LISREL 測定結果

経路	直接効果		間接効果	
	係数	t-value	係数	t-value
生産柔軟性→低価格戦略	.21	2.08**		
生産柔軟性→差別化戦略	.22	2.12**		
労働柔軟性→低価格戦略	.16	1.42		
労働柔軟性→差別化戦略	.43	3.60*		
低価格戦略→経営成果	.22	2.20**		
差別化戦略→経営成果	.41	3.42*		
生産柔軟性→経営成果			.14	2.40*
労働柔軟性→経営成果			.21	2.93**
(低価格戦略)	.91			
(差別化戦略)	.71			
(経営成果)	.76			

$$\chi^2(85)=124.02, df=.85 \text{ GFI} = .85, \text{AGFI} = .79, \text{CFI} = .94$$

Note * p<.01, ** p<.05

仮説的モデルの全般的な適合度も測定モデルの資料適合度と似た水準であった ($\chi^2(85) = 124.02, df = .85, GFI = .85, AGFI = .79, CFI = .94$). また、本研究で提案した6項目の仮説の中、5項目が統計的に有意であることが判明された。

仮説検証のための直接効果分析に続き、構造方程式モデルを活用して、① 生産柔軟性 → 経

営成果, ② 労働柔軟性 → 経営成果に対する間接効果を検討した。〈表3〉に見られるように, ① 生産柔軟性 → 経営成果 ($t = 2.40$), ② 労働柔軟性 → 経営成果 ($t = 2.93$) を検討した結果, 共に有意な間接効果を見せていることが確認された。そして, 低価格戦略 = 91%, 差別化戦略 = 71%, 経営成果 = 76%を見せ, 非常に高く説明されていることが分かる。

5 結論

(1) 予約と論議

本研究は, 韓国の自動車関連企業が採択している経営戦略と生産の柔軟性水準間の関連性を検討することによって, 柔軟性と経営戦略との関係性と柔軟性が経営成果, なかなく生産の成果に有意的な影響を及ぼしているかについて実証分析したものである。分析の結果, 本研究での提案モデルは受容可能なモデル適合度を得た。そして, 本研究において提案した6項目の仮説のうち, 5項目が統計的に有意な結果を見せた。

したがって, 本研究の実証分析の結果は, 柔軟性と戦略類型, そして経営成果間の関係において, 次のような重要な側面が明らかになった。まず, 企業の戦略的優位を確保するために, 特に生産柔軟性を強調する場合, 低価格戦略も差別化戦略も同様に採択しても有効であることが分かった。つまり, 経営戦略の観点から考える場合, 生産の柔軟性を確保するためには, 何よりも生産される製品に対する低価格を設定した方が望ましい結果が生み出せることが予想されると同時に, 低価格だけではなく, 差別化された製品の特性を通じた競争優位を図ることも有効な戦略であるといえよう。次に, 競争優位の観点から, 労働の柔軟性を図るとき, 賃金を含む労働費用, 労働時間, 組織の数量的側面及び作業範囲の重要性を強調する企業の場合, 低価格戦略より, 差別化戦略がより有効であるといえる。企業の取り巻く環境がますます激しくなり, 顧客の要求も多様化するなか, 組織における労働編成の柔軟化を考える際に, 労働時間, 費用, 範囲, 数量的側面の重要度が強調される企業においては, 競争優位を確保するための有効な戦略として, 低価格戦略よりは, 差別化戦略がより重要になってくるといえよう。最後に, 企業の戦略的な目的が全体組織に及ぼす波及効果を考える際に, 経営戦略として低価格戦略と差別化戦略の追求によって, 生産原価の削減や生産性の向上を通じた生産成果の達成に重要な役割を果たす可能性が高いことが分かった。

しかし, 柔軟性的一种である労働柔軟性の追求が低価格戦略にも有意な影響を及ぼすだろうと期待したが, それほど影響がないような結果をみせた。このような結果をみせた背景には, 柔軟性を確保するためには, 企業の戦略として, おそらく膨大な投資が必要になってくるだろうと予測される。したがって, 労働柔軟性の追求と低価格戦略の間では, 企業経営の戦略的目標の方向性が異なるため, 有意な影響関係が存在しないであろうと思われる。労働の柔軟性を強調する余り, 組織の数量的柔軟性の側面だけが追求されることにより, 生産の低価格設定

戦略においては経営成果に否定的な評価につながる可能性があると思われる。

したがって、韓国自動車関連企業の経営成果を向上させるためには、戦略的観点を考慮しながら、環境の変化に対応しつつ生産や労働の柔軟性を向上させるためのバランスを取れたプログラムの導入が重要であると指摘されよう。

(2) 研究の限界と今後の研究課題

本研究の結果、韓国自動車企業において生産性向上と経営成果を発揮するためには、経営戦略的考慮をしながら、柔軟性への追求が欠かせない側面であることが分かった。しかしながら、本研究においては、いくつかの研究上の限界が存在し、これらの限界を踏まえた今後の研究課題について述べたい。

まず、本研究においては、主に柔軟性水準と戦略の種類、及び経営成果の相互関係について検討したが、今後の研究においては、これ以外の多様な変数らを追加してより総合的な研究が必要であろう。

次に、本研究では、主に韓国の自動車関連企業を研究対象にしたが、今後の研究においては、日本の自動車企業を対象にした研究や、研究の厳密性を高めるためには、日本と韓国の自動車企業の比較の観点からの両国間の比較研究が必要になるであろう。これは、例えば、Wellsの研究において指摘されたように、開発途上国企業と先進国企業での多国籍企業戦略の違いは明らかであった(Wells, L.T.Jr., 1983)。開発途上国企業においては、主に労働の柔軟性を追求しながら低価格戦略を中心とするのに対して、先進国企業においては資本・技術の柔軟性を追求しながら、差別化戦略を中心とするとしたのである。したがって、Wellsの研究に対しての厳密な日韓の比較研究は欠かせないであろう。

最後に、本研究において指摘されたいくつかの側面のうち、特に労働の柔軟性を考える際に、製造業だけではなく、最近においては、むしろサービス業での拡大や深化が多く見られることとの関連で、本研究での成果が職種を超えた適用可能な議論になりうる可能性についても幅広く検討する必要があると思われる。これらの諸問題は今後の研究課題にしたい。

参考文献

- 京谷栄二，フレキシビリティとはなにか，窓社，1993
- 鈴木良始，日本的生産システムと企業社会，北海道大学図書刊行会，1994
- 丸山恵也，日本的生産システムとフレキシビリティ，日本評論社，1995
- 丸山恵也，フォーディズムとフレキシビリティ，新評論，1996
- 湯浅良雄，現代の労働過程，柏書房，1997

伊達浩憲編, 自動車産業と生産システム, 晃洋書房, 2006

Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *psychological Bulletin*, VOL.103 Issue.3, 411-423.

Caulkins, J. P. and C. Fine (1990), "Seasonal Inventories and the Use of Product-Flexible Manufacturing Technology," *Annals of Operations Research*, Vol. 26, 351-375.

Cooper. A. C., G. E. Willard and G. Y. Woo (1986). "Strategies of High Performance New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept," *Journal of Business Venturing*, 1. 247-260

De Meyer, A., J. Nakane, J. G. Miller and K. Ferdows, Flexibility(1989), "The next Competitive Battle-The Manufacturing Futures Survey," *Strategic Management Journal*, 10(2), 135~144.

Dess, G. G. and P. S. Davis (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal* Vol. 27, 467-488.

Goldhar, J. D. and M. Jelinek (1983), "Plan for Economics of Scope," *Harvard Business Review*, 61(6), 141-148.

Hayes R. H. and S. C. Wheelwright (1984), "Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing," *New York: Wiley*.

Jaikumar, R. (1984), "Flexible Manufacturing System : A Managerial Perspective," Working paper, *Harvard Business School*, Boston.

McDougall, P. P., G. C. Jeffrey, Robinson, Jr., R. B. & L. Herron (1994), "The Effect of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, 15, 537-554.

Parthasarthy, R. and S. P. Sethi (1992), "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure," *Academy of Management Review* Vol. 17, no.1, 86-111.

Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy," *The Free Press*, New York.

Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage," *The Free Press*, New York.

Stigler, G. (1993), "Production and Distributor in the Short Run," *Journal of Political Economy*, Vol. 47, 305-327.

Suarez, F. F., M. A. Cusumano and C. H. Fine (1991), "Flexibility and Performance : A Literature Critique and Strategic Framework," Working Paper 3298-91, *International Center for Research on the Management of Technology*, MIT, November.

Swamidass, P. M. and W. T. Newell (1987), "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance : A Path Analytic Model," *Management Science*, Vol. 33, No. 4, 509-524.

自動車企業における柔軟性と経営戦略との関係性

Wells, L.T.Jr. (1983), *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*, MIT Press

※本稿は、平成 19 年度跡見学園特別研究助成費の研究成果である。ここに記して御礼申し上げます。