

リエンジニアリングの一考察

平 池 久 義

はじめに

第一節 リエンジニアリングとは

第二節 日本の経営との関係

第三節 バーチャル・カンパニーとの関係

おわりに

はじめに

バブル経済の崩壊と共にリストラクチャリング（略してリストラ）が叫ばれるようになった。これは事業の再構築によって低コスト構造に転換しようとするものである。具体的には不振な事業からの撤退、吸収や合併、それに伴う人員削減などである。このリストラはそのイメージとして合理化があると思われる。

そして、その後に見われたのがこのリエンジニアリングである。このきっかけは1990年7—8月号の『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載されたマイケル・ハマーによる論文であり¹⁾、ハマー＝チャンピーらによる著書『リエンジニアリング革命²⁾』の出版は更にそれを促進したとされる。このリエンジニアリングは正確にはビジネス・プロセス・リエンジニアリング革命（BPR）である。リストラが事業の組み替えであったのに対して、リエンジニアリングは事業内容そのものの原点からの見直し

と言われている。このようなリエンジニアリングは近年より一層のブームとなり、数多くの著書や論文が発行され、また新聞や雑誌でも盛んに取り上げられるようになった。米国企業の事例も紹介され、また最近は中小企業でも実施されつつある。

そこで、本稿ではこのようなリエンジニアリングについていくつかの点について検討してみたい。一つはリエンジニアリングの定義について、二つ目は日本の経営との関係について、三つ目はこれも最近注目されつつあるバーチャル・カンパニーとの関係についてである。

(注)

- 1) ボストンコンサルティンググループ著・堀紘一監修、『リエンジニアリング推進ハンドブック』、ダイヤモンド社、1994年、1—3頁。尚、リエンジニアリング革命の起こりについてはベトロらはこう述べる。「リエンジニアリング革命は80年代後半にアメリカで起こり、危機感を持つアメリカ企業は5年先んじてリエンジニアリングに取り組んできた。そして日本もバブルがはじけ、日本企業にとって、短期間で大きな変革が不可避となってきた」(フランク・A・ベトロ/本荘修二、「ドラスチックな価値創造を成功させる4つのカギ」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、Dec.-Jan.1994年、20頁)。つまり、80年代にアメリカ企業で実施されつつあったリエンジニアリング活動をハマーらが学問的に体系的なものにまとめたと言うべきであろう。実施が先になされたのである。
- 2) Michael Hammer and James Champy, Reengineering The Corporation-A Manifesto for Business Revolution, c/o Linda Michaels Literary Agency, Newyork, 1993, 野中郁次郎監訳、『リエンジニアリング革命』、日本経済新聞社、1993年。

第一節 リエンジニアリングとは

1. 定義

この点についてはハマー=チャンピーのものを見てみたい。次のように定義されている。「ビジネス・リエンジニアリングの簡単な定義を問われ

たら、我々は「初めからやり直すこと」であると答える。既存のものを修正したり、基本的な構造には手をつけずに漸進的な変化を起こすという意味では決してない。また、パッチワークのような修正—既存のシステムを応急手当すること—でもない。慣例となっている手続きを廃止すること、会社の製品やサービスをつくり出し、顧客に価値を提供するのに必要な仕事を新たに見直すことなのである。……会社をリエンジニアリングするとは、古いシステムを脇に追いやり、始めからやり直すという意味である¹⁾。そして、正式な定義として次のように定義される。「正確には、『リエンジニアリング』とは、『コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと』と定義できる²⁾」。

この定義は次の4つのキーワードを含むとされる³⁾。

①根本的

これは会社及びその事業の方法について最も基本的なことを問いかけることである。一体なぜ現在それを行っているのか、そしてなぜそれを今の方法で行っているのかについて質問することで、適当でないルールや前提を変えるのである。

②抜本的

抜本的にデザインし直すことは、物事の根から着手することを意味する。表面的な変革を行ったり、既存のものに手を加えたりすることではなく、古いものは捨ててしまうことである。既存の構造と手続きを全て無視して、仕事を達成する全く新しい方法を発明することである⁴⁾。リエンジニアリングはビジネスの再建であり、改善や強化、修正ではない。

③劇的

リエンジニアリングは業績において小さな改善や漸進的改善を行うことではなく、大躍進を達成することである。大爆発の必要な時のみにリエンジニアリングは用いられるべきである。小さな改善には微調整が必

要となる。劇的な改善には古いものを吹き飛ばし、新しいものに置き換えることが要求される。

④プロセス

プロセスとは何か。「プロセスとは、単純に、最終的に顧客に対する価値を生み出す一連の活動を指す⁵⁾」。「我々はビジネス・プロセスを、一つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合と定義する⁶⁾」。又、「それぞれが、組織内での境界を取り払って信用供与、調整、新製品開発など全体のプロセスを見ることによって達成されたものである⁷⁾」。

2. 情報技術⁸⁾

情報技術は古いルールを壊し、新しい仕事のやり方を創造する、つまり、リエンジニアリングを可能にする。「このように仕事のやり方を規程するルールを変えてしまう「破壊的」な効果が情報技術に存在するからこそ、それは競争上の優位を探求する企業にとって非常に大切なのである⁹⁾」。「これらの会社の古いルールを破り、新しいプロセス・モデルを作った動因は、現代の情報技術であった。情報技術は組織が根本的に異なる方法で動くためには必要不可欠な要因だったのである¹⁰⁾」。例えば、次のようである¹¹⁾。

古いルール：情報は一度に一カ所でしか利用できない

古いルールを破壊する技術：データベースの共有

新しいルール：情報は複数の場所で共有できる

情報が紙に記録され、ファイル・フォルダーに保存されていた時には、一度に一人の人間しかそれを利用できなかった。作業は一人が処理を終わったら、次の担当者にファイルを回すというように順次的であった。ところが、データベースによって同時に多くの人々が情報を共有できるようになったために、このルールは変更されるようになったのである。一つ書類が同時に何か所にも存在できるようにすることで、リレー式の作業から解放

されるようになったのである。

3. 背景

今日では次の3つの3Cの変化が特徴的である。これらがビジネスの新しい世界を構成しているのである¹²⁾。

①顧客(Customer)が主導権を握っている

1980年代の初頭から売り手と買い手関係の主導権が逆転した。優位に立っているのは売り手ではなく顧客である。今や顧客が選択肢を持つ。顧客はユニークで独特なニーズに合わせてデザインされた製品やサービスを要求する。このように顧客が優位を確保できたのは、顧客が膨大なデータに簡単にアクセス出来るようになったためである。つまりは、新しい通信技術のもたらす情報社会のゆえである。従来の大衆市場に代わり、顧客と企業は取引しているのである。

②競争(Competition)が激化する

かつては、満足のいく製品やサービスを最も適切な価格で市場に提供できる企業が競争に生き残れたが、しかし、今や競争の数が増えただけではなく、その種類も多岐にわたっている。同じ国内の企業間のみでなく、海外の企業との間でも競争が激化している。技術は企業が予想もしなかった方法で競争のあり方を変えているのである。

③変化(Change)はたえまなく続く

変化は至る所で起こるようになり、継続的となった。変化は当たり前のことになっている。又、変化のペースも加速している。技術が急速に進歩したことも変化を促進している。商品のライフサイクルは短縮化し、新製品開発とそれを市場に出すまでの期間も短縮化している。

これまでの企業は大量生産、安定、成長を目標にしていればよかった。そこでのパラダイムは分業であった。しかし、このような3Cの時代にはそのような分業は成功できないのである。柔軟性と機敏な反応が要求されるからである。これに対応しなければ企業の競争力の低下をとどめること

は出来ない。このために必要なものが、ここでの仕事のやり方（ビジネス・プロセス）の見直しなのである。リエンジニアリング後のビジネス・プロセスの特徴として次のものがあげられている¹³⁾。

①複数の仕事を一つにまとめる。

組み立てラインがなくなり、以前にはそれぞれ別々に分かれていた仕事や業務が組み合わされて一つにまとめられる。一人の担当者や一つのグループがいくつかの仕事をまとめて取り仕切るのである。これにより時間も短縮され、管理費用も削減される。

②従業員が意思決定を行う

これまでは上司に伺いを立てていたことを従業員が自分で決定出来るようにする。実際の仕事と意思決定を切り離すことなく、意思決定を仕事の一部に組み込む。

③プロセス内のステップを自然な順序で行う

従来は、ある従業員が仕事を終えてからでないと次の従業員は仕事ができなかったが、リエンジニアリング後では必要な情報さえ集まればすぐに次の仕事に入れる。これは自然な順序である。

④プロセスには複数のパターンを用意する

標準化をやめるのである。従来のプロセスは大衆市場に対する大量生産が目的であった。しかし、変化の激しい市場では、今日の環境のニーズを満たすためには同じプロセスにも異なる市場、状況、インプットに合わせられた複数のパターンが必要である。

⑤仕事は最も適当と思われる場所で行う

これは仕事が組織の壁を越えて行われることである。これによってコストは削減され、時間短縮にもなる。

⑥チェックと管理を減らす

管理をまとめて行ったり、先延ばししたりするのであり、経済的に意味のある時にのみ管理を行う。

⑦調整は最小限に抑えられる

プロセスに必要な外部との取引の接点の数を減らすことによって、これが可能となる。

⑧ ケース・マネジャーが顧客との接点になる

ケース・マネジャーが顧客に対してプロセス全体の責任者のように振る舞うのである。

以上簡単にハマー＝チャンピーらのリエンジニアリングを概観してみた。彼らの主張のポイントはビジネス・プロセスにあると思われる。このビジネス・プロセスについては次節でも触れるのであるが、後にチャンピー自ら区別しているように、次のように分けて考えることとしたい。それは業務プロセスと経営プロセスである¹⁴⁾。

a. 業務プロセス

これは新製品開発、顧客サービス、注文処理などのプロセスである。これはまた有形のプロセス、物質性プロセスである。

b. 経営プロセス

これは動員、権限の付与、定義、測定、コミュニケーションなどのプロセスである。

- * 動員—これは企業や社員がリエンジニアリングに伴って起こる変化を、少なくとも受け入れ、できれば変化への準備を整え、変化を待ち望むような地点まで導くプロセスである。
- * 権限付与—これは部下に権限を持たせるプロセスである。このためには企業文化の変革も必要となる。
- * 定義—これはマネジャーが野心的目標（自分が何を望むのか）を定義することであり、これが会社全体を変えるのである。
- * 測定—これは顧客による評価である。顧客の率直な反応、しかも役に立つ反応を聞き出すことであり、このためには顧客の意見に真剣に耳を傾ける者がいることが必要である。
- * コミュニケーション—これは変革を行わなければならない理由、つま

り、全社的な動員体制の目的についてコミュニケーションすることである。

しかし、ハマー=チャンピーらのリエンジニアリングで扱われているのは、これらの中の前者、つまり業務プロセスの変革であるように思われる。その主著の多くの事例はこのケースである。そこではセールスマンや工場や倉庫の作業員、エンジニアなど付加価値を生む人々のかかわる業務プロセスの革新が述べられている。このような不備についてはチャンピー自身も述べている。「前著『リエンジニアリング革命』は、もっぱら“業務面の”リエンジニアリングを対象としていた。セールスマン、事務員、工場や倉庫の作業員、メンテナンス要員、エンジニア、技術者、顧客サービスマン、保険代理人など、付加価値連鎖に参加するあらゆる人が実行している業務プロセスに関して書いていた。今回、本書では焦点を移さなければならない。本書は業務プロセスに関する本ではない。経営について、マネジャーを対象に、(読者を勇気づけると思うが)やはりマネジャーである人間によって書かれたものだ。それは“私たち”についての、また私たちの経営のやり方をどう変えるかについての本である。付加価値を生み出す業務をどう考え、組織し、刺激し、動員し、権限を持たせ、測定し、報いるかについての本なのだ。経営そのものを変化させることについての本なのだ¹⁵⁾」。この視点からチャンピーは次の4つの側面から「経営のリエンジニアリング」を分析している。

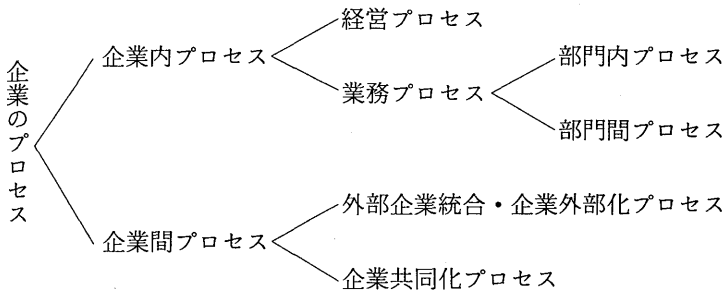
- (1) 何のためにビジネスをやっているのか
- (2) わが社はどんな文化を求めているのか
- (3) どのように仕事を進めるのか
- (4) どんな種類の人たちと一緒に働きたいのか

ところで、筆者は以上のものを企業内プロセスとすれば、企業間プロセスも必要であると思うのである。顧客満足(customer satisfaction)という視点から見ると必ずしも企業内プロセスのみではなく、企業間プロセス

も必要になるのである。企業はその上流においては供給業者（仕入れ先企業）とのプロセスがあり、下流においては流通企業（卸売や小売企業）とのプロセスがある。これらは外部企業統合及び企業外部化とでも言うべきものである。更には、同業他社との関係におけるプロセスも存在している。つまりは、企業共同化である。これらの企業間プロセスにおいては協力関係が強調されるべきである。顧客満足という視点からの協力体制なのである。最近注目されている製販同盟と言うものもこのような視点から検討されるべきであろう。ここにおいては企業間関係の信頼関係が要求されることになる。これはカルチャー的側面である。ところで企業内プロセスも更には部門内プロセスと部門間プロセスに分けることも出来る。

以上から企業のプロセスは1図のように分類されるであろう。

1図 企業のプロセス

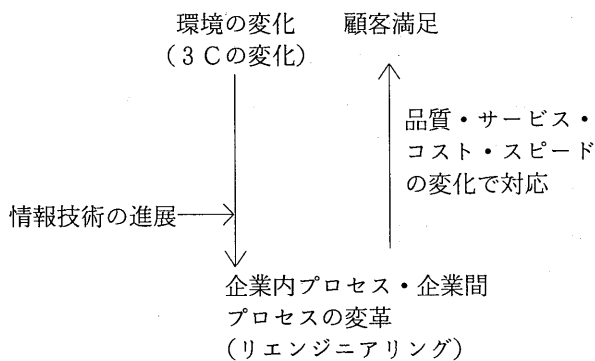


ここでの企業間プロセスは後で述べるバーチャル・カンパニーにおいて重要なものである。アメリカに始まったリエンジニアリング活動は業務プロセスから経営プロセスへ、更には企業間プロセスへと拡大しつつあると言えることが出来る。

そこで、ハマー＝チャンピーらの主張を参考にして図示すると2図のようになる。

ただ、これらの中での経営プロセスの変革には様々な抵抗が伴うのであ

2 図 リエンジニアリングの概略



り，従って簡単ではない。ハマー＝チャンピーらが経営プロセスのリエンジニアリングを扱わなかった理由の一つもその点にあると解釈することもできる¹⁶⁾。経営プロセスの変革は組織構造，マネジメントシステム，価値観や信念の変革を含むものである。

(注)

- 1) Hammer and Champy, op. cit., 訳, 55 頁。
- 2) ibid., 訳, 57 頁。
- 3) ibid., 訳, 57—62 頁。
- 4) これは「ゼロベース」と呼ばれる (松岡俊明, 『リエンジニアリングの経営学』, 総合法令株式会社, 1994 年, 10 頁)。
- 5) Hammer and Champy, op. cit., 訳, 15 頁。
- 6) ibid., 訳, 61 頁。
- 7) ibid., 訳, 77 頁。
- 8) 情報技術が組織に影響することについては例えば島田達巳, 『情報技術と経営組織』, 日科技連出版社, 1993 年。
- 9) Hammer and Champy, op. cit., 訳, 139 頁。
- 10) ibid., 訳, 78 頁。
- 11) ibid., 訳, 139—140 頁。
- 12) ibid., 訳, 21—54 頁。
- 13) ibid., 訳, 82—102 頁。

- 14) J. Champy, *Reengineering Management*, HarperCollins Publishers, Inc., 1995, 中谷巖監訳, 『限界なき企業革新 (経営リエンジニアリングの衝撃)』, ダイヤモンド社, 1995年, 164—166頁, 223頁。
- 15) *ibid.*, 訳, 6頁。
- 16) 抵抗についてはチャンピーも指摘している(Champy, *op. cit.*, 訳, 161頁)。

第二節 日本の経営との関係

リエンジニアリングと日本的経営との関係については、ハマー＝チャンピーらはそれが日本的経営からのものであるということを否定して、次のように言う。「リエンジニアリングは日本から輸入された考え方ではない。それはアメリカのマネジャーが自分の組織につけることのできる即効薬でもない。それは企業の製品やサービスの質を飛躍的に高めたり、コストの削減を約束する奇抜なトリックでもない。ビジネスエンジニアリングは従業員の勤労意欲を高めたり、セールス・スタッフを動機づけるプログラムでもない。古いコンピューター・システムをせきたてて速く動かせるわけでもない。ビジネス・リエンジニアリングとは何かを「修正」することではないのである¹⁾」。

しかし、他方でこの本の監訳者野中郁次郎氏はこのように指摘している。「もう一つの側面である日本企業の業務・管理プロセスや製品開発システムに注目した研究こそが、この「リエンジニアリング」である。リエンジニアリングとは、生産・販売・あるいは開発といった職能制に分かれている組織を、顧客の満足を高めるという観点から業務のプロセスごとに編成し直すことである。ただし、リエンジニアリングは日本企業のプラクティクスの単なる模倣にとどまるものではない²⁾」。又、「リエンジニアリングは、プロセス志向などの日本的経営から抽出されたエッセンスが精緻化され、米国の流動的な労働市場、雇用システム、組織特性、個人主義などと結びついて成立したものと解釈できる³⁾」。

筆者もハマー＝チャンピーよりもむしろ野中氏の指摘に賛同するものである。米国産業は第二次世界大戦後は繁栄の時代を迎え、国際競争力など考える必要はなかった。大量生産、販売、消費時代にはアメリカ型システムは絶頂期にあったのである。ところが、1970年代以後はアメリカはベトナム戦争を契機に大きく動揺し始める。日本、ドイツ、韓国などの国々の復興と共にその地位が脅かされ始める。特に日本企業の競争力の向上はアメリカ企業にとっては脅威であった。このような中から日本的経営が評価されるようになり、アメリカ企業再生のためにその中のあるものが導入されるようになったのである⁴⁾。こうしてリエンジニアリングが成立することとなる。

では、リエンジニアリングとされるもののどの点に日本的経営が反映されているのだろうか、その点について考えたい。

1. プロセス志向

よくプロセス志向とリザルト志向が対比される。前者は過程を重視し、後者は結果を重視する。日本ではプロセスが重視され、アメリカではリザルトが重視されると言われる。「実際にいくつかの日本企業と彼らが信奉した品質専門家は、結果よりもプロセスを重視した。プロセスが管理されれば、結果は自らうまくいく。この哲学は、日本ではうまくいったようである。そして米国民は、国民性の違いを騒ぎ立てざるを得なかった。大きくて劇的な変化を重視し、目に見える結果を好む米国のビジネス風土では、結果志向を避けるプロセス志向は根強い抵抗に遭うだろう⁵⁾」。

日本の企業はプロセスを重視したと言うことが出来る。更に言うと、そのプロセスの中でも製造過程でのプロセスが重視されたように思う。それは日本での企業のイノベーションの特質とされるカイゼンに現わされる。今井氏はカイゼン戦略の根底にあるのは顧客指向の戦略とし、次のように指摘している。「カイゼンのもう一つの重要な側面は、過程（プロセス）の重視である。カイゼンが過程指向の考え方を生み、過程指向の改善努力

を支持、承認する管理システムを作り出した。これは、人々の業績を厳密に結果で判断し、そのためになされた努力は評価しない欧米式慣行とは鋭い対照を成している⁶⁾。このカイゼンはカンバン、品質改善、ジャストインタイム、ZD、小集団活動、生産性向上運動、新製品開発などと関わっているのである⁷⁾。このカイゼンは不断の努力の結果として、現状に小さなカイゼンが積み上げられていくことを意味しており、思い切った改革としてのイノベーションとは区別されるのである。

このようなプロセス志向をリエンジニアリングは導入したと出ることが出来るであろう。しかし、そのまま導入したのではない。製造のみではなく、企業を価値連鎖という視点から把握し、その全プロセスをビジネス・プロセスとして捉えたのである。そこでは、プロセスは「顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合」と定義されている。製造プロセスはこの一部にすぎなくなる。

2. 集団主義

これは日本の経営の一つの特徴とされることが多い。欧米の社会が個人主義の価値基準の上に形成されるのに対して、日本社会は集団の利益を個人の利益に優先させるものと見、集団への帰属心や一体化、忠誠心、和が重視される。このような集団主義は組織における個々人の職務の不明確さを生み、権限や責任の問題を不明確にし、又あいまいにする。集団全体としての職務遂行が重視されるが、個々人の職務は明確にされないのである。

このような集団主義は現実の作業レベルにおいては、小集団活動として実践されると見ることが出来る。「これらの小集団活動は、作業者のあいだで小集団をつくり、グループリーダーを選出し、自主的に品質目標や作業改善の目標を決定し、自主管理をおこなっていくことを共通の特徴としている⁸⁾」。例えば、QCサークルやZDである。

又、このような点は開発プロセスにおいては各フェイズ間のルーズな連結となって特徴づけられる。例えば野中氏らは次のように言われる。「日

本企業の特徴は、各フェイズを明確に区切ってバトンタッチするというよりは、各フェイズをオーバーラップさせ、関係者が相互の機能を侵食しながら移動するというやり方である。したがって、担当者は次のフェイズをやる能力が明確であれば、そのまま次の段階をやっていく。場合によっては、製品開発の全サイクルに関与する。これには、一方において各フェイズ間でコンフリクトを発生させるというリスクがあるが、他方で各フェイズ間の情報共有が高まるので各フェイズで先手を打った対応ができ、全体としては柔軟にして速い統合ができる。このような共有された分業は、当該企業と関連会社との組織間ネットワークの関係においても成立している⁹⁾。

次に、このような点はハマー＝チャンピーらによってどのように導入されたのかを見ることとしたい。彼らではプロセスチームが主張されている。これは一つのプロセスを実行するために共同で仕事を行う人々のグループのことである。これは「一つの仕事、つまりプロセスを完了させるために必然的に集まったユニット¹⁰⁾」のこととされている。ここでは上司や監督ではなくコーチが必要となる。従来の上司は仕事を設計し、配分していたが、チームは自らそれを行うのである。チームはコーチにアドバイスを求め、コーチはチームの問題解決に手を貸すことになる。このように一つのチームがプロセスの始めから終わりまでを担当するので、プロセス・マネジメントもチームで行うことになる（権限委譲）。ここでは組織構造はそれほど重要ではなくなり、仕事はプロセスとそれを実行するチームに基いて構成されるのであり、コミュニケーションが必要に応じて行われる。ここにはヒエラレキーからフラットな組織構造への移行が見られるのである。このようなチームは少人数より成り、部門や階層の壁を越えて結成され（職能横断的）、それは市場の要求に迅速に responding していくことを可能にする。プロセス志向は横断的志向でもあるといえる。

このようなチーム制の利点として、ダベンポートは次のものをあげている¹¹⁾。

- ①一つの作業グループに複数の職能スキルを結集し、それによって職能部門間の連携強化、デザイン活動の並列化を進められる。又、スキルや物の見方を広げれば、多面的な職能的要求も満たせるようになる。
- ②働きがいの改善である。たいていの人は人間的交流のある仕事を好む。作業チームには世間話、友情の発展、社員相互の共感が育まれる機会がある。

以上のようなリエンジニアリングにおけるチーム制は日本的経営の特徴とされる集団主義が組織に導入されたものと見ることが出来る。必ずしもそのままというわけではないにしても、日本的経営組織の特徴がそこには反映されているのである。

日本的経営の特徴とされるものとりエン지니어リングとの関係について見た。それらはプロセス志向、集団主義、他にもゼネラリスト志向等がある。特にこれらの中ではプロセスという概念はリエンジニアリングの鍵となるべき言葉である。既に指摘したように、日本的経営ではこの言葉は主に製造プロセスとの関係で重視されていたのである。そのためにそこでは作業の改善が注目される。ところが、リエンジニアリングでは顧客の視点から見て、企業の価値連鎖の全てのプロセスがその対象となる。このプロセス概念を用いると企業の各職務が横断的につながれることになる。欧米的な縦の関係は横の横断的な関係に置き換えられるようになり、部門間の壁が取り払われることとなるのである。従来は部門間の調整は対立関係に発展していたのに対して、ここではお互いが理解し合い、全社的な全体最適化が追求されることになるのである。各部門の部分最適化から全体最適化への変化である¹²⁾。これはプロセス概念の適用によるメリットである。

しかし、日本的経営の全てを取り入れたものではないことは明らかである。例えば、終身雇用制、年功序列、企業別組合などの特徴は必ずしも導入されていないのである。いわば日本的経営のいい所を部分的につまみ食いたと言えるであろう。

このようにリエンジニアリングが日本的経営に起源があるとすれば、日

本ではリエンジニアリングは不必要ではないかと思われるが、必ずしもそうではないように思われる。なぜなら、起源となったものは日本の企業の現場、つまり企業内の主に部門内でのプロセスだからである。日本では主に製造部門内での情報共有化が積極的に行われている。しかし、部門間については縦型の分業の性格が強く、また企業間については系列志向で横の協力関係については問題がある。更には情報技術の遅れという問題もある。また、企業全体プロセスのリエンジニアリングのためにはトップ主導の変革が必要であるが、この点はボトムアップ式の日本のやり方とは合わないのである。

(注)

- 1) Hammer and Champy, op. cit., 訳, 13頁。
- 2) ibid., 訳, 325頁。
- 3) 紺野登・野中郁次郎, 『知力経営』, 日本経済新聞社, 1995年, 23頁。
- 4) 大野氏はアメリカのマサチューセッツ工科大学(MIT)の産業生産委員会が2年かけて作成した報告書である『Made in America』(日本語版『Made in America』, M. L. ダートゥゾスら著, 依田直也訳, 草思社刊)で、日本での成功例が多く挙げられていると言う(大野誠治, 『リエンジニアリングがよくわかる本』, 三笠書房, 23-24頁)。
- 5) Thomas H. Davenport, Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Ernst&Young, 1993, 卜部正夫・伊東俊彦・杉野周・松島桂樹訳, 『プロセス・イノベーション』, 日経BP出版センター, 1994年, 365頁。
- 6) 今井正明, 『カイゼン』, 講談社, 1988年, 43頁。
- 7) 同上書, 51頁の図。
- 8) 占部都美, 『経営管理論』, 白桃書房, 286頁。
- 9) 伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編, 『日本の企業システム 第2巻 組織と戦略』, 有斐閣, 1993年, 161-162頁。
- 10) Hammer and Champy, op. cit., 訳, 105頁。
- 11) Davenport, op. cit., 訳, 120頁。ダベンポートはチーム活動が日本企業の特徴であると言う。「生産性の向上で有名な日本企業の成功の鍵がチーム制であったことはよく知られている。石川馨(元武蔵工業大学長)によれば,

日本企業のプロセス改善と品質管理は『グループ活動であって、個人で行うものではない。それはチームワークを要求する』とのことである」(ibid., 訳, 121頁)。

- 12) この点については例えば竹安数博・下村博史, 『ビジネス・プロセスはこう革新する』, 日本実業出版社, 1994年, 52—53頁。

第三節 バーチャル・カンパニーとの関係

最近バーチャル・カンパニーという言葉が脚光を浴びている。この背景にはインターネットの普及があげられるようである。

ではバーチャル (virtual) とは何か。辞典によれば, 次のようである。「a. (名目上はそうではないが) 事実上の, 実質上の, b. 虚像の, c. 効果的な」。ここではこの中の a と b が関係のある意味である。バーチャル・コミュニティという言葉もよく使われる。この意味は仮想 (仮に想定すること) 社会のことであり, コンピューター・ネットワークによって生まれてきた社会のことである。そして, バーチャル・リアリティという言葉は仮想現実感・人口現実感と訳されるのであるが, コンピューターによって人工的に作られた架空の世界の体験を, 視覚, 聴覚, 運動感覚などを通じて, 人間があたかもその世界にいるかのように現実的に得られる疑似的体験のことである。住宅販売会社では最近は展示場に行かなくても, 住宅を見て選べるバーチャル・リアリティの開発が進められている¹⁾。

この点についてはダビドゥ＝マローンらの主張を紹介してみたい²⁾。

バーチャル・プロダクトとはいつでも, どこでも, どんな製品でも作れることである。例えば, 撮った直後にテレビで写真画像が見られるし, 数秒で焼き付けも出来る。ビデオ一体型カメラを使うとインスタント映画も作れる。また, サービスも同じである。旅行の予約もATM (自動現金預払機) であつという間に現金をおろせる。こうした製品に共通するのは, 顧客の要求を即座に満たし, しかもコスト効率が高い点である。それらは様々な場所で製造され, 多様な型や形式で供給される。このような即応性

のある製品やサービスが広く普及しつつあり、日常生活にも浸透してきているのである。彼らはこのような製品を「バーチャル・プロダクト（製品）」と名付ける。このように理想的なバーチャル製品やサービスは瞬時に顧客の要求に沿って作られるものなのである。そして、これらの製品の多くは、製造される前から既に存在している。そのコンセプト、デザイン、製品はチームの頭の中に、コンピューターに、フレキシブルな生産ラインに既に蓄えられている。

そして、バーチャル・コーポレーションについて。これは最初は未来学者の夢に過ぎなかったが、現在では企業経営者の経済的必然にまでなっている。これは外部の観察者の目には企業、サプライヤー、顧客の間で殆ど境界がなく、浸透性があり、常に変化する接点を持つものと映る。企業内から観察すれば、従来のオフィス、課、経営部門は必要に応じて形を変えるという同様に明確な形のないものに見える。仕事の責任は定期的に変わり、同様に権限を持つ者の顔ぶれも変わる。従業員の定義も変わる。顧客やサプライヤーの中には従業員よりも多くの時間を企業で過ごす者も出てくるかもしれない。こうした変化は、現在は製造、設計、供給、財務、販売と区分けされる機能をあいまいとしてくる。顧客も製品の設計にかかわる可能性すらある。

かくして、バーチャル・コーポレーションとは、独立した企業というよりは、広い関係構造の中で、常に形を変えている企業活動の集合体と言えるものである。そして、このために最も必要なものが情報処理能力の獲得なのである。顧客の変化するニーズにリアルタイムで対応するには、顧客、製品、製造や設計の方法論を全て統合した、常時更新されているデータファイルを管理することである。それは新しい、より高度な形態の市場調査と、設計や製造工程そのものに顧客が決定権を持つような新しい製品の設計を意味している。従来は情報は上にあげられ、そこで決定されていたが、ここでは現場の従業員に権限委譲がなされ、素早い決定をなしうるのである。ここでは共通のプロジェクトのために自然発生的に特別チームが編成

され、そこには研究所、工場、営業、サプライヤー、卸売業者、学会、顧客も参加する。このチームは地理的に分散しており、電話やコンピューターを使ってコミュニケーションを持つ。そして、仕事の完成とともに解散するのである。このような組織ではミドルやスタッフは減らされ、組織はフラットな平坦なものになる。つまりは、組織平坦化の進行である。

以上がダビドゥ＝マローンらの要約である。

筆者はリエンジニアリングからバーチャル・カンパニーへの発展は次のようにしてなされるのではと思うものである。

a. リエンジニアリングの組織外への拡大

これまでのものは主に企業内の各部門の職務におけるリエンジニアリングであった。例えば、生産、販売、開発というような職務である。これを企業間に拡大するのである。つまりは、企業間のプロセスにおけるリエンジニアリングである。リエンジニアリングも企業内の部門間や個人間プロセスのもあれば、ここでの企業間のプロセスもあり、この企業間プロセスへの拡大である。いわばマクロ的視点の導入である。

b. アウトソーシング(outsourcing)化³⁾

これは「業務の一部あるいは全部を外部に委託したり、部品・製品などの生産を委託すること」であり、一般に仕事の外部化と言われるものである。最近ではコンピューター関係でシステム開発や保守管理を外部に委託したり、ソフト化やサービス化の進展から、福利厚生、食堂経営、研修、人材斡旋、社内報の編集、守衛・警備などの仕事が委託されている。生産部門でも専門メーカーによる低コスト高品質で、かつ生産のスピードアップのために、海外から部品や資材を調達したり、OEMが盛んになっている。航空業界や旅行業界では窓口サービスの委託化が進められている。流通業界では特定商品の品揃えや仕入れの委託化が行われている。つまりは、アウトソーシングとは外部の専門業者への委託を意味しているのである。

これらのリエンジニアリングの組織外への拡大とアウトソーシング化が

進められると、ここにバーチャル・カンパニーあるいはバーチャル・ビジネスが成立するのである。ある意味では、このアウトソーシングは全く外部でもなく、いわば中間組織として見る事が出来るものである。このようにバーチャル・カンパニーを理解すると、リエンジニアリングとバーチャル・カンパニー間には共通の特徴が見出されるのも理解しうることになる。例えば、次のようなものである。

- a. 顧客満足の視点
- b. 品質向上・速度アップ・コスト低下などの視点
- c. チーム形成や組織の平坦化（フラット化）
- d. 情報資源の重要性と情報処理能力の向上

さて、このようなバーチャル・カンパニーにおいては、専門業者に委託するので品質が向上し、更には速度もアップし、かえってコストも安くなるのである。問題は必要な時に必要なネットワークを築く人材の存在である。このような人材の存在と共に必要なのは、必要な情報のデータファイルの存在である。これは不可欠なものである。このようなバーチャル・カンパニーでは企業の境界はあいまいになり、必要に応じて変更されることになる。では境界がないかと言うと、境界は存在するのである。ここにおいては上で述べたように必要なネットワークを築く人材が必要であるが、これはある意味では境界連結者でもある。

境界連結者については既にかかなりの研究蓄積があり⁴⁾、その機能として次のものがあげられる。

- a. 情報処理機能—これは外部からの情報を収集し、解釈し、翻訳し、加工して組織内に提供することである。環境不確実性が増すほど重要となる。
- b. バッファリング機能—これは環境からの不確実性を吸収して環境からの脅威を和らげて組織を防衛することである。
- c. 企業内メンバーの訓練・社会化機能—これによりメンバーの情報処理能力の向上となる。

d. チェンジ・エージェント機能—これはメンバーの価値や態度を変えようとするものである。

e. 外部代表機能—これは外部環境に対しての組織の顔になることである。

このためには技術的能力，外向的性格が必要である。バーチャル・カンパニーの境界連結者⁵⁾にもこれらの点はあてはまると思われる。更には，創造的能力も要求されるであろう。いわば，外部ネットワーク形成の能力である。

次には，このようなネットワークの管理も必要になるのであるが，従来の階層型組織とは違う能力が要求されることになる。いわば必ずしも見えないバーチャル組織の管理だからである。この点についてはハンディ⁶⁾が人々への信頼を強調していることを紹介しておきたい。「組織がバーチャル化すればするほど，人々は個人的な付き合いをする必要が出てくる」と主張し，信頼の法則を強調している。これはつまりは文化（カルチャー）の問題である。バーチャル化⁷⁾すればするほど，そこにおける文化の重要性が増し，それはこれまでのとは違う文化なのである。

(注)

- 1) 『1996 現代ビジネス用語』，朝日出版社，98頁。
- 2) William H. Davidson and Michael S. Malone, *The Virtual Corporation*, HarperCollins Publishers, Inc., New York, 1992, 牧野昇監訳『バーチャル・コーポレーション』，徳間書店，1993年。
- 3) ここは『1996 現代ビジネス用語』，前掲書，151頁。
- 4) 例えば，T. J. Allen, “Communication Networks in R&D Laboratories”, *R&D Management*, 1970, Vol.1 No.1 や M. L. Tushman and T. J. Scanlon, “Boundary Spanning Industrials”, *Academy of Management Journal*, 1981, Vol. 24 NO. 2 など。
- 5) 花田氏はパワーコーディネーターの必要を指摘している（花田光世，「コア人材の機能と条件」，ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス，Apr. -May. 1995, 4-13頁）。

- 6) チャールズ・ハンディ, 「バーチャル組織—「見えない人たち」をどう管理するか」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, Dec.—Jan., 1996, 4—11頁。
- 7) リエンジニアリングとバーチャル・ネットワーク・ビジネスについては竹安数博, 「リエンジニアリング, バーチャル・ネットワークビジネスの進展と組織改革」, 組織科学, Vol.29 No.1, 29—39頁参照。

おわりに

リエンジニアリングについていくつかの点について検討してみた。それをまとめると次のようになる。第一は、リエンジニアリングの定義についてである。このキーワードであるプロセスを業務プロセスと経営プロセスに分けて考察することの必要性を指摘し、ハマー=チャンピーらにおいては業務プロセスは扱われるが、経営プロセスについてはそれほど扱われていないということを指摘した。更には、企業間プロセスについても言及した。そして、そのようなリエンジニアリングの概略を紹介した。第二に、日本的経営との関係で考察した。ハマー=チャンピーらは否定するのであるが、このリエンジニアリングには日本的経営の特徴のいくつかが導入されているのである。その点について検討した。第三に、最近注目されているバーチャル=カンパニーとの関係で検討した。リエンジニアリングを拡大し、アウトソーシング化して行くことによってバーチャル・カンパニーが出現するのではないかということを指摘した。リエンジニアリングがバーチャル・カンパニーの出現を方向づけたと言えるのであり、この点はリエンジニアリングの大きな貢献なのである。

しかし、紙数の関係で検討出来なかった点もある。例えば、イノベーションとの関係である。この点については今後の研究課題として残される。