

企業改革と情報処理との関係 を巡る一考察

丸 川 晃

1. はじめに

本稿は、以下のような課題の検討を目的としている。即ち、最近のわが国でブーム的に注目を浴びているリエンジニアリング、これに類似した様々な企業改革手法がアメリカで提起されてきた時期と、コンピュータを巡るパラダイム・シフト、いわゆるダウン・サイジング、オープン化やクライアント・サーバー・コンピューティングというような、コンピュータの新しい趨勢が明瞭になってきた時期とが、いずれも1980年代半ば頃以降とほぼ一致していたという事実を巡る問題についてである。この一致は、単なる偶然の産物ではなくて、むしろ新しい企業改革手法と、上記のような特徴をもったコンピュータのパラダイム転換とが、あたかも車の両輪のように、時期的にも、またその内容的にも、相互が密接に関連し合って、いわば時代の必然的な産物として生まれたことについて、両者の関連に絞った検討を目的としている。

ここでいう「新しい企業改革手法」とは、従来の事業構造の変革などに重点をおきたいわゆるリストラクチャリングと対照させた意味合いで、「新しい」という形容詞が付けられたものと考えたい。

1980年代後半以降にアメリカ企業の間で試みられ始め、1990年前後から続々と登場してきた新しい企業改革手法は、リエンジニアリング、バーチャル・コーポレーション、ハイスピード・マネジメント、TQM (Total Quality Management)、ベンチマーキング、ブロードバンディング、コンカレント・

エンジニアリングなど¹⁾、これらの目に止まった改革手法をみただけでも極めてバラエティに富んでいる。しかし後で討ずるように、これら改革手法のどれを取っても、当時のアメリカ企業が共通して抱えていた生産性の低下など深刻な問題の解決策に対する強い要請を背景として、幾つかの共通点を持っているところに注目したい。これらの共通点は、アメリカ式経営思考の発揮を前提にして、中・長期的戦略指向、総資本利益率の重視、ドラスチックな措置、経営トップの強力なリーダー・シップなどがあげられるが、これらのなかで最も際だっているのは、最近著しい進歩を遂げている情報技術 (Information Technology, 以下ITと省略する)、通信技術の徹底的な有効活用が、これら新しい企業改革手法では極めて重要な位置を占めている点である。しかもこの問題の核心は、この新しい情報技術を駆使するという課題が、1980年代前半までのいわゆる汎用コンピュータを駆使していた旧世代と、それ以降のパソコン、ワーク・ステーションが主力になる新世代とでは抜本的に異なった様相を示していることで、この動向が、コンピュータを巡るパラダイム転換と称されている所以であるとともに、新しい企業改革の推進にとって有力な武器になっている。

以上のような観点の下で、この小論では、まず初めに1980年代後半頃以降、アメリカ企業の間で新しい改革が進められだしたのと軌を一にして、コンピュータのパラダイム転換が急展開してきた背景について簡単に展望した上で、ITの新しい趨勢を伴った代表的な企業改革手法の幾つかについての特殊性を巡って検討し、結論的に、わが国企業にこれらの企業改革手法を適用していく場合に生じる若干の問題点を指摘してみたい。

2. 新しいITパラダイムの到来

ほぼ1980年代半ば頃を境として、アメリカで、新しい、しかもドラスチック

注1) 徳山大学論叢, 第40号, 拙稿「リストラとリエンジニアリング」44頁, 第1表「新経営改革手法の一例」を参照されたい。

クな企業改革手法が体系化されてきたのとはほとんど同時期に、IT分野では、ダウン・サイジング、オープン化、ネットワーク化などに象徴されるパラダイム転換が始まった。両者が時期的にも内容面でも一致したことは、ITの革新なしには、新しい企業改革手法は十分な効果をもたらし得ないという意味で、相互に極めて密接な相互依存関係にあるといえる。まずここでは、このような経過について検討してみよう。

イ. リストラクチャリングの限界

1980年代半ばといえば、アメリカでは、周知のとおりレーガン政権の下で、政府支出の抑制、大胆な減税政策、規制緩和策および厳しいマネー・サプライの管理という「レーガノミックス」財政収支の赤字、経常収支の赤字という巨額にのぼる深刻な双子の赤字を抱えて、特に日本から乗用車、半導体などの輸出が怒涛のように著増していき、アメリカ企業一般のグローバルな競争優位性は順に衰えて、多くの企業では、生産性の再生を目指すいわゆるリストラクチャリングが流行した。しかしこのリストラクチャリングの内容は、主としてバブル的色彩の強いM&Aの盛行、不採算工場の閉鎖、大量のレイオフの実施、財務体質の強引な改善や、資源の効率性を追及した結果としての空洞化の発生など、主として後ろ向きの量的縮小に重点を置いた改革であって、その特徴としては、一貫して経済、経営の論理性を貫く体系化された企業改革手法ではなく、このリストラクチャリングの内容、解釈や手法も、これを実施する企業ごとで異なっていた²⁾。そして、当時のアメリ

2) 現在、リエンジニアリングという言葉がブームになるにつれて、今までは企業改革の代表選手的な地位を占めていたリストラとの関連が祖上にのぼっている。両者の関係については、例えば野中郁次郎教授は、「これまでのリストラが仕事のプロセスには手をつけずに、単にそれを異なった組織に最配分することによって競争優位の回復をめざす試みであったのに対して、リエンジニアリングは優れたリーダーの指揮の下に、情報通信機器を効果的に利用して仕事のプロセスそのものを根本的に変えることによって、業績の劇的な向上を図るものである。」とされている（注19記載の翻訳書、監訳者あとがき、323-324頁）。また平田周氏は、リストラには発展的の段階のものと、後退期のものがあり、……特に「後退期のリストラの失敗の多くは、当面の数字上の合理化効果、経費削減だけに目（次頁脚注へ続く）

カ企業の多くは、リストラクチャリングを推進して減量化、事業改革を強めていったにもかかわらず、事態は一向に改善されなかった。高収益性を求めて、M&A&Dを主たる手段にして強行した事業の多角化も、大量のロボットを採用した新鋭設備の設置なども必ずしも成功しなかったし、旧来の縦割り組織をフラット化して階層を縮小していても、組織文化の抜本的な改革には資さなかったなど、この時期にリストラクチャリングという名の改革を推進した多数の企業にとっては、多大の犠牲を払って敢行したにもかかわらず、その多くが失敗に終わったという実績については多言を要しないであろう。わが国企業の場合についても、当時のリストラクチャリングについては、ほぼ類似の評価が可能であろう。

日米企業の間で、リストラクチャリングの限界が顕在化した根拠について、要約してみよう。

その第一は、今までは慣習的になっていた売上高、収益性の右上がりカーブを前提にした経営が終熄した外、グローバルな規模で事業の性格、競争の条件などが基本的に変化して、厳しい成熟段階に入ってきたことという認識が、リストラクチャリングという企業改革手法では十分に折り込まれていなかったことである。

第二に、リストラクチャリングの本質は、一企業内のヒト、モノ、カネという経営資源の縮小、量的な転換を目指した後ろ向きの改革であったため、

が向けられ、長期的な展望や計画に裏打ちされていないことに原因があるといえよう」とされた上、「リストラとリエンジニアリングとは、決して敵対するものではなく、また矛盾するものでもない。……もはやリストラの手法では、問題解決が不可能であるという認識に達したとき、リエンジニアリングへの切り替えが始まるというよい。」とされている（注21記載の平田周著、52、73、78-79頁）。野中教授の規定はやや中途半端であり、むしろ平田氏の規定の方が現実的であると考え、それでもリストラは、第一に、将来の拡大を前提にしたヒト、モノ、カネを巡る改革であり、第二に、その手法については全く体系化されなかったというところにその特徴が求められ、これに対してリエンジニアリングは、第一に、情報資源を全面に押しだして、これによってヒト、モノ、カネの有効性を抜本的に変革しようとするもので、しかも第二に、この改革論理が体系化されているところに、両者の間の基本的な相違点があると考え。

グローバル化、関連企業間のネットワーク化などを含む、いわゆる経済のオープン化の進展に対応した生産性の向上策、競争優位性の確保が強力に要請されるという時代の変化に添わなくなったという意味で、その有効性を失ってしまったことである。換言すれば、ヒト、モノ、カネだけを変数とした企業改革は、既に時代の変化に適応しなくなったという表現が可能であろう。

第三は、スパンが長いヒエラルキー構造などの既存組織体制をほとんどそのまま残したリストラクチャリングは、働くヒトの意識改革、組織文化の改革を伴っていなかったこと、従って仕事の流れや業務の内容にまで突っ込んだ改革を実現できなかった、または、既存事業プロセスの改革を手掛けねばならないという意識が希薄であったから、その成果は中途半端で終わってしまったことである。

そして第四に、リストラクチャリングでは、企業改革に当たりヒト、モノ、カネという経営資源の量的圧縮、効率化に焦点が合わされて、研究・開発、生産工程などのエンジニアリング分野を除いては、情報という資源が改革に果たす役割については、SIS などである程度革新的なシステムが利用されたにしても、メイン・フレーム依存などIT面の制約もあって、それほど重視される地位を占めていなかったことがあげられる。

ここでの問題の核心は、リストラクチャリングの本質は、企業にとって決定的な影響を与えるはずの「情報」という資源に焦点を当てた改革でなかったことに尽きるであろう。リストラクチャリングの結果が芳しくなかった反省として、改めて情報資源の重要性にスポットライトがあてられ、ヒト、モノ、カネを巡る改革と、これらを共有化した情報の処理、記憶、伝達、加工、分析などを密接に連携させて、企業の事業システムを抜本的に再検討していくという意識が希薄であったことが、リストラクチャリングという名の企業改革を中途半端な結果に終わらしめた元凶の最たるものであったといえる。

ロ. 情報技術のパラダイム変革

アメリカでは、リストラクチャリングが華やかに推進されつつあった同時期の1980年代半ば頃から、情報処理分野では、ドラスチックなパラダイム変

換が急速に進行していた。それは、いわゆるダウン・サイジング、オープン・システム化およびネットワーク化という言葉で表現されている。ここでダウン・サイジングは、汎用コンピュータ中心の集中処理のシステムから、パソコンやワークステーション中心の分散処理型システムに移行していくことを意味しており、またオープン・システム化は、個々のベンダーが独自に供給していたシステムに対して、広く公開された（オープンな）規格や仕様（OS）に従って構築されたシステムを指し、ネットワーク化は、技術進歩が著しいLAN、WANなどの通信ネットワークを利用して、いろいろな所からデータを集め、これを加工処理して、その結果を必要な場所へ送信するシステムの普及と規定しておこう。

このような変化は、例えばマイクロプロセッサの急激な技術進歩、システムのホスト・ベースからネットワーク・ベースへの変化、ソフトウェアはベンダー独占からベンダーに係わりなくなったというようなIT面の革新が進行するなかで、企業のコンピュータ利用についても、次のような基本的な変革がもたらされたことを意味している。

即ちその第一は、企業にも普及しつつあったパソコンの利用が、個々独立に利用されるスタンド・アロン方式から、協働する人達がグループで情報を共有しながら利用できるようになったこと、第二に、従来は、ITは主としてヒト、モノ、カネという経営資源の定型的情報を運営、調整するために利用され、従って、これら各システムの多くは相互に分離、独立して運営されていたが、クライアント・サーバー方式などの発想によって、非定型の情報も含め一体化、統合化して利用できるようになったこと、そして第三に、今まではどのようなシステムでも企業内での利用を中心として構築されていたのに対して、例えば製品、サービスなどについて、部品供給業者や顧客など事業上の密接な関係を有するグループなど企業外部との間でも、情報を共有できるようになったことが、変革の主たる内容としてあげられる。

このような機能を果たす役割をになったのは、具体的には、パソコンの高性能化およびワーク・ステーションの出現である。後者について眺めてみよう。

1982年に、RISCを搭載してUNIXで動くワーク・ステーションの原型が初めて開発されて以来、企業が、オープン化、ネットワーク化を展開するために必要な条件を備えた、小型かつ高性能、しかも低廉なハードウェアとして、サン・マイクロシステムズ、HPなどの手により、このワーク・ステーション市場は爆発的に拡大していった³⁾。DECのミニコンなどと比較して、同等ないしそれ以上の処理能力を持ちながら、どこでも売っている標準的な部品を使って、価格をその十分の一程度にまでに引き下げたことが、普及の主たる原因であった。ただし当初のワーク・ステーションは、主に科学技術計算用、研究・開発用、生産管理、制御用などに利用され、次第にその性能が認められて、パソコンではもの足りない事務処理用としても使われるようになった。サンのワーク・ステーション出荷推移でみると、1984年には1,500台、1985年5,300台、1986年9,900台に過ぎなかったものが、1987年には24,460台、1988年48,400台、1989年80,700台、そして1990年には、118,300台へと増加していく⁴⁾。

この時期からアメリカでパソコンやワーク・ステーションが飛躍的に急成長しだした根拠は、企業についていえば、その情報資源を有効活用する考え方に抜本的な変化が生じたことにあると考えられる。必要なときに必要な情報を現場に流して有効活用するというニーズは、ITのネットワーク化を要請し、そのための条件は、情報の統合や分析などを組み合わせて、これを知識に転換させるというニーズで、ITのオープン化を要請する。そして、知識化された情報をヒト、モノ、カネの動きに瞬時に転換させ、誰でも情報システムを活用して時間の短縮を図り得るといったニーズは、ITのダウン・サイジングを要請するというのが、生産性の飛躍的な向上を目論む企業にとっては最も有効な手法であるという認識であったということになる。

旧来のホスト・コンピュータ方式ではほとんど技術的に不可能で、パラダ

3) 岸本光永著「ダウンサイジング」日本経済新聞社、1993年、32-39頁。

4) 根本英幸・松岡功著「サン・マイクロシステムズの戦略」にかん書房、1992年、39頁。

イム変革といわれる上述したような新しいITの革新的な特徴が、新しい企業改革を推進するのに極めて有効であるという根拠について、それが最も明瞭に伺えるネットワーキング方式、ないしクライアント／サーバー方式の問題を中心に眺めてみよう⁵⁾。

ネットワーキング方式の基本は、情報伝達、処理の共有化に尽きる。

これの具体的な技術的内容は別にして、LAN、WANの技術進歩と相俟って、企業の内、外部を問わず、相互に関連のある人々の間で必要な情報の共有が可能になったところに、これの時代的な要請に応え得る最も著しい機能が集約されている。現状では、国内のみならずグローバルな規模で、企業内部では各職能ないしビジネス・グループ内部およびそれらの間で、また企業外部との関係では取引先、提携企業、金融機関、顧客などとの間で、必要とする情報を正確かつ迅速に交換、共有することが、経営の効率化、スピード化、統合化を高めるための鍵になっていることに対応している。しかも、大型の汎用コンピュータとは異なり、デスクトップのワーク・ステーションやノート・タイプのパソコンなどは、個々人が利用する時間、設置場所やその移動も自由で、電子ファイルや電子メールなどの利用手法を可能にしたことは、それらの利用範囲を無限に拡大して、誰でも使えるという操作の容易性ととも、情報の活用を促進させることになった。

ハ. 企業改革とITのパラダイム転換との統合

1980年代後半以降、アメリカの企業がリストラクチャリングの結果だけではもの足りなくなり、新しい企業改革の手法を試行錯誤し始めていた時期

5) Don Tapscott & Art Caston, *Paradigm Shift - The New Promise of Information Technology*, McGRAW-HILL, Inc., 1993, pp. 14-27で、最新のITが企業に利用されるようになった決定的な変化として、グループでコンピュータが利用できるようになったこと、統合されたシステム化が可能になったこと、企業間でコンピュータが利用できるようになったこと、という三項目をあげている。これらに共通しているのは、ダウン・サイジング、オープン化、およびネットワーク化というIT革新の結果であり、いずれも相互に関連し合っているものであるが、技術的分野は別として、このなかで企業改革にとって最も影響の大きいのはネットワーク化という機能であるという意味から、これを取り上げることにした。

と、上記のようなIT分野のパラダイム転換が始まった時期とが、必然的に一致をみる現象が生じた。即ち、まずパソコンやワーク・ステーションという形でIT関連の技術革新が先行して進展した。次に、この新しいハードウェアが備えているネットワーク化を初めとする劇的な高性能、高経済性が、グローバル競争の激化へ対応するための品質の重視、生産性の向上、共働化の推進、意思決定や行動のスピード・アップなど、企業が新しい改革を推進するのに最適の武器になるという発想から、両者が有機的に結合することになったといえよう。

この新しい企業改革と新しいITとの結合により、一般論として、今までの伝統的な組織につきのような変革をもたらすであろう。

- | | |
|--------------|-------------------------------|
| (1) 企業構造 | ヒエラルキーないし階層的から、フラット化、ネットワーク化へ |
| (2) 企業の視野 | 内部指向ないし閉鎖的から外部指向ないしオープン化へ |
| (3) 中核的資源 | モノ、カネからヒト、情報の重視へ |
| (4) 企業の在り方 | 静的かつ永続的な思考から動的で変化するものへ |
| (5) 人事の中核 | ゼネラリスト的な管理者から専門職へ |
| (6) 働く意欲の源泉 | 報酬アップおよび懲罰から権限の下さげ、委任の履行へ |
| (7) 管理指揮 | 管理者の指揮、命令から自己管理へ |
| (8) 行動基準 | 監督、コンセンサスから柔軟で迅速な行動力の促進へ |
| (9) 個々人が働く動機 | 地位の向上から目的達成へ |
| (10) 学習範囲 | 特定分野の熟達から広範にわたる能力の育成へ |
| (11) 報酬の基盤 | ヒエラルキー内の地位から業績達成度、能力水準へ |

- (12) 経営の基本条件 健全経営から革新・変化への挑戦、リーダーシップの発揮へ
- (13) 競争の性格 敵対的、シェア重視から協調、提携、収益性の重視へ
- (14) 企業改革の核心 多角化、減量化から事業プロセスの改革へ

そして、このような経営上の質的变化を加速させる手法の追及が、新しい企業改革手法を体系的に具体化することになった。この辺の詳細については別の機会に議論することにして、ここでは新しいITの経済性に関する問題を巡って簡単に触れておくに留めよう。

まず、情報化投資および情報利用のコスト負担という面では、ホスト・コンピュータ方式とネットワーキング方式とを比較した場合、現状では両者の利用分野も次第に変化してきているため、必ずしも後者の方が絶対的に有利であるという結論をだすのは難しいかもしれないし、この問題について検討した資料も少ない。しかし、大規模なホスト・コンピュータ方式に基づく膨大な情報化投資を敢行して、現在なおその償却負担が大きくて、当分は経済的にワーク・ステーション主力に代替できないような特殊な場合は別として、価格／性能比は、技術進歩のスピードが日進月歩の後者の方が著しく優位なことは確実で、今後もこの格差は拡大していく一方とみられるほか、ネットワーキング方式は単にコスト局面からの考慮のみでは評価できない性能を備えており、新しい企業改革の武器として急速に普及を高めている面を強調する必要がある。

例えば、ネットワーキング方式が経済的に評価できない有効性の一つとして、どのベンダーの製品でも、そのOSがUNIXやWINDOWSで統一されているいわゆるオープン化があげられる。この機能により、企業内・外に必要な情報の共有化を果たして共通目的をもったフラットな作業グループに統合化することがより容易になり、組織の運営にとって従来とは桁違いに大きい機能性、柔軟性を与えることになるという意味で、この機能をコスト計算するのは困難であろう。

また、アメリカの一論者により、ITの利用と生産性の向上との関係について、次のような興味ある指摘があるので、これを要約しておこう⁶⁾。

即ち、企業の質的要因に重点を置いたビジネス・プロセスの改革にITが占める役割について、識者が言及し始めたのは極く最近のことであった。1978年から1985年にかけて、アメリカでは総固定資産に占めるIT関連資産の比率は1.8%から7.8%にまで上昇して、1988年の情報化投資は設備投資総額の42%にまで達した。当時発表された多くの研究では、IT投資の飛躍的拡大にもかかわらず、この結果として、製造業でもサービス業でも生産性の上昇は全くみられなかった、というよりむしろ生産性や収益性を低下させたとの結果がだされていたそうである。しかしこれらの莫大なIT投資は、既存のビジネス・プロセスを前提にして、そのままをシステム化したものであって、ビジネス・プロセスそのものは旧態依然としていた。日本では、アメリカに比べてITの普及には体系的な努力がなされていなかったにもかかわらず、あれだけの生産性の向上を果たし得たことから実証されているように、必ずしも生産性の向上に対するITの役割は明瞭ではなかった。いずれにしても、経営学の専門家も経営者も、今までのところはIT関連投資とその経済的成果との間に必要な中間項を挿入していなかったところに、一つの大きい問題があった。その中間項とは、ビジネス・プロセスの改革である。即ち、ITの成果は、ビジネス・プロセスの改革を経て、初めて経済的な成果を発揮できるものとしている。

6) T. H. Davenport, *Process Innovation-Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, 1993, pp. 41-47. なお本書は、Reengineeringでは、仕事の流れのラディカルな変化がなぜ必要なのかのみを強調して、なかでも新しい仕事の流れのデザインについて言及しているのに対して、*Business Process Innovation*という発想を提起して、これを、新しい企業戦略の設定、仕事の流れを再デザインする活動、複雑な技術、人間関係および組織改変の各局面すべてにわたる改革の実施などを包括する企業改革手法の概念であるとしている。リストラを現時点的な感覚に矯正して包含した上、Reengineeringの範囲を拡大した概念として、今後、注目に値する企業改革手法として注目されよう。T. H. Davenport, *ibid.*, p. 2.

3. 新しい企業改革手法と新しいITとの関連

以上のような経過で生まれたと考えられる新しい企業改革手法のなかから代表的なものを取り上げて、その特徴について、特にIT面のパラダイム変革が各々の改革手法をどのように支えているかについて簡単に纏めてみよう。

イ. バーチャル・コーポレーション

バーチャル・コーポレーションという言葉は、W. H. ダビドゥ、M. S. マローンが1992年に出版した共著、「The Virtual Corporation」によって提示されたもので⁷⁾、要するにバーチャル・リアリティなどに使われている用語を借りて、21世紀の在るべき企業像を「仮想企業」という名の下に、一貫した思想を貫いて総合的に描いたものであり、企業改革手法そのものを論じた図書ではないが、現在のアメリカ企業が抱えている問題およびその改革方向についてほとんど余すことなく触れているという意味で、まずこれの要約から始めよう。

今や世界の企業は新しいビジネス革新の只中にあることを経験しつつあるが、この革新の中核となるのは、瞬時に顧客の要求に添って作られる新しい種類の製品およびサービス、バーチャル・プロダクトである。このバーチャル・プロダクトは、情報処理、組織のダイナミックスおよび生産システムの最新の革新によってのみ作られるものであり、このバーチャル・プロダクトを作りだすために、旧来体制を基盤としている企業はバーチャル・コーポレーションに変革していく必要があるという筋書きである。

このバーチャル・コーポレーションが具備すべき諸条件について眺めてみよう。

まずその第一にあげられるのは、バーチャル・コーポレーションを前向きに推進させるエンジンはITであって、情報の力、情報処理の有効利用こそ

7) ウィリアム・ダビドゥ／マイケル・マローン共著、牧野昇監訳「バーチャル・コーポレーション」徳間書房、1993年、16頁。

がバーチャル・コーポレーションを創り出す可能性を与え、この能力の相違が勝者と敗者とを分ける鍵となる点が強調されている。そして、今後ともにIT関連技術の絶え間ない革新がバーチャル・コーポレーションを支援することになる。

第二に、従来のマス・プロダクション・システムでは、研究・開発や生産体制は、時間、コスト的にも無駄が多く、各部門内のみで責任が完結する、いわゆるSerial-design method (リレー式)⁸⁾を採用していたのに対して、バーチャル・コーポレーションの技術者の世界では、コンカレント・エンジニアリング (オーバーラッピング方式、または“さしみ”システム)、CAD/CAMなどの採用によって、これらの分野がより強化されていく。

第三に、バーチャル・コーポレーションの場合、生産の究極的な目的は、顧客ニーズに対応して即座に高品質の製品を提供するにあり、これらに伴う多くの問題を、いわゆるJIT方式やリーン生産システムの革新性、カイゼンなどが解決する機会を与えてくれるものとしている。

第四は、企業間の相互依存関係である。情報の交換、共有によって、組立・加工業者と部品製造企業との関係はおろか、競合企業の間でも、戦略的提携なども含め、企業同士の境界線はますます流動化していく。

第五は、バーチャル・コーポレーションの経営についてで、その基本的変化は、まず経営トップが陣頭指揮をとっていたことから、各プロセスをスムーズに機能させるのを確実にすることに変化していき、また、経営そのものの構造自体もヒエラルキー性が弱まって、その過程で中間管理職が消えていくであろうということを強調している。

第六に、現場の労働者が価値観を変え、経営に対して協調的態度をとり、自分の仕事に責任をもち、かつ高度の能力をもつことが要請されている。

バーチャル・コーポレーションは、ある意味では、近未来的な企業が具備

8) 「バーチャル・コーポレーション」の翻訳本では、直列設計、生産工程と訳されているが、ここでは今井賢一教授のいわゆる「リレー式」という用語を使わせて戴く(今井賢一著「情報ネットワーク社会の展開」筑摩書房、1990年、p. 150)。

すべき条件を網羅している観があり、その条件の基本的な考え方のなかで、情報処理面で革新的なITを採用するほか、日本的経営が培ってきたプラスの局面を率直に取り入れているところに特徴があるといえよう。

ロ. コンカレント・エンジニアリング

コンカレント・エンジニアリング (Concurrent Engineering) という言葉は、アメリカの Defence Advanced Research Project Engineering (DARPA) で、1988年に使い始められたといわれるが、この言葉を用いなくても、既にこの頃には方々で同じ内容の研究・開発が開始されており、DARPA では、「製品、あるいはシステム開発に従事する総てのグループが協調して作業に当たる、オープンかつIT オリエンテッドな環境を指し、これが成功すれば、早期の製品化、品質の向上、コストの低減が可能になる」、従来のマス・プロダクション型と対照的なシステムであると規定されている⁹⁾。

このコンカレント・エンジニアリングの思想は、上記バーチャル・コーポレーションの項目で簡単に触れたように、旧来のマス・プロダクション・システムでは、研究・開発、設計、試作、生産、販売の流れは、各々一方的、かつ逐次的に処理されていたのに対して、市場のニーズを汲み取り、競争の激化に対処して、開発期間の劇的短縮、製品の多様化、品質の重視、コストの低減などを追及する新しい生産システム、多品種少量生産に対する要請が強まってきたこと、他方、設計、生産関連技術が向上するとともに、CAD/CAM を初めとするITの革新により、設計から生産、販売までの必要な情報を即座に共有化、双方向化できるようになったことが、コンカレント・エンジニアリングが誕生した根拠であるといわれている。

このようにみえてくると、このコンカレント・エンジニアリングの源泉は、わが国で普及しているいわゆるトヨタ、ないしリーン生産方式にあることは明瞭であろう。ここでの問題は、わが国ではコンカレント・エンジニアリングが指向しているような環境は、既に多くの企業で採用されており、ITをそれほど利用しないでも、グループ化やプロジェクト・チームなどの形をとっ

9) 福田収一著「コンカレント・エンジニアリング」培風館、1993年、1頁。

て普及しているのに対して、アメリカでは、従来から専門技術者が各々独立して個別に作業していたこともあって、コンカレント・エンジニアリングは、ITを高度利用して、情報を共有しながら作業を進めていく全く新しい技術パラダイムの提案として、しかもそれが体系化されつつあるというところに特徴がみられる¹⁰⁾。

コンカレント・エンジニアリングと同じような意味で使われている言葉に、サイマルティニアス・エンジニアリング (Simultaneous Engineering) がある。Concurrent と Simultaneous とは様々な類似の意味をもっているが、ここでは前者は、学術用語として、cooperating、ないし共通の基盤に立つという点に力点があるようで、また後者は自動車産業で使われ始めたといわれており、at the same time というニュアンスに近い意味にダッシュが置かれているようである。両者を区別するものは、強いていえば前者はITの高度利用が前提になっているのに対して、後者では必ずしもITの利用を前提にはしていないという点で、後者は前者よりも多少フィロソフィカルで、いずれも同一の目標を達成するための考え方を指している、という指摘がある¹¹⁾。現状の実体からいうと、コンカレント・エンジニアリングは極めてアメリカ的、サイマルタネアス・エンジニアリングはむしろ従来の日本的なリーン・生産システムという色彩が強いというような表現も可能であろう。

また、コンカレント・エンジニアリングの本質が設計と生産との統合にあるとすれば、これとCIM (Computer Integrated Manufacturing) との相違が問題になろう。これを一表に纏めると、第1表のとおりで¹²⁾、基本は、コンカレント・エンジニアリングが、市場、ユーザーのニーズに関する情報と生産情報とを設計段階から統合したネットワーク型システムであるのに対して、CIMは、設計で固まった仕様をいかに効率的に生産面で実現するかに重点を置いた生産中心のピラミッド型システムである、という点に求められている。

10) 福田収一著、上掲書、16頁。

11) 福田収一著、上掲書、2頁。

12) 福田収一著、上掲書、10頁に掲載されている表を一部加筆して作成したものである。

第1表 CIMとCE

	視点中心	要求仕様	志向対象	構造
CIM	生産	明確	専門家	ピラミッド型
CE	設計	非明確	非専門家	ネットワーク型

(資料) 福田収一著「コンカレント・エンジニアリング」, p. 10。

いずれにしても、コンカレント・エンジニアリングは、ITの革新を利用してアメリカ式に再構築されたリーン生産システムであって、これの徹底した採用へのチャレンジが、最近のアメリカ製造業の復権といわれている一つの大きい原動力になっていることは間違いないところであろう。

ハ. ハイスピード・マネージメント

「時は金なり」の言葉どおり、現在では、時間的要素が企業の競争優位性の確立にとって最も重要な役割の一つを担っている。タイム・ベース競争の基本は、時間の短縮、スピード・アップがユーザーおよび企業の両方にとって、最も貴重な資源であるという考え方である。この結果として、タイム・ベースド・マネージメントという分野が成立したのもそれほど昔のことではなかったのに、現状では、単に時間を効率化するというだけでは充分でなく、さらに徹底的にスピードを高めていくハイスピード・マネージメントという経営手法さえも提案されているのがアメリカの現状である。公認されている用語かどうかは別として、例えば、タイム・ベースド・マネージメントでは、企業間競争の戦場で勝利を得る近代兵器の一つはスピードにあるとしたが、その論理は実践的な戦略および解決法が不在で、焦点の絞り方が狭すぎたというような意味で、いわば第一世代の時間戦略であったのに対して、ハイスピード・マネージメントは、時間軸をベースとして、仕事をよりスピード・アップ、洗練化し、より効率化することによって競争優位性を高めることを目指した第二世代の時間戦略である、としている論者もいる¹³⁾。

J. W. ジョーンズに従ってハイスピード・マネージメントのさわりを要約する

13) John W. Jones, High Speed Management-Time Based Strategies For Managers and Organizations, Jossey-Bass Publishers, 1993, p. 2.

と、次のようなことになろう。即ちハイスピード・マネージメントでは、急速なイノベーション、新製品開発・生産、出荷のスピード・アップ、めまぐるしい環境変化などに迅速に対応していくためには、まず前提条件として従来から維持してきた組織文化の変革および経営トップによるリーダーシップの確立が必須であり、これと同時に意思決定の迅速さ、コンカレント・エンジニアリング、ビジネス・プロセスの簡略化、JIT (Just in Time) 生産方式などを採用して、新しい製品、サービスを市場にだすスピードを可能なかぎり速める目標に向かってチャレンジするべきであるという¹⁴⁾。従って、当然のことながらハイスピード・マネージメントの場合でも、ITの効率的な利用が、その鍵となる地位を与えられていることについては多言を要しないであろう。

ただしこの場合は、既に展望したバーチャル・コーポレーション、コンカレント・エンジニアリング、後で触れるリエンジニアリングなどの新企業改革論と思想的には軌を一にするものであるが、ITの有効利用もさることながら、むしろリーダーシップの発揮、計画性、動機付け、チーム体制その他組織の効率化、組織の境界線の排除およびその伸縮性の増大など、経営トップを中心にした意思決定の時間的なスピード・アップという面に重点が置かれている観があるところに、このハイスピード・マネージメントの特徴がみられるようである。

二. TQM (Total Quality Management)

TQMという言葉は、アメリカでは常識語になっているといわれる。

周知のとおり、TQC (Total Quality Control) は、わが国企業の飛躍的發展にとってそのバック・ボーンとしての役割を果たしてきた。TQCの真髄は、全員参加、品質第一、マーケット・イン、事実およびデータ中心、次工程はお客様という、顧客第一主義に基づく品質最優先という思想で要約され、品質向上とコスト低減との同時達成という一見して相反するとみられるものを見事に達成させたところに、その革新的な意義がみられたといえよう。しかしこのTQCも、最近では、集団主義的方法に対する疑問、過重な

14) John W. Jones, *ibid.*, p. 2.

労働強化を招いたほか、長期的視点、独創的発想や創造性の欠如、および新しい価値創造の必要性などの観点から、種々の問題が顕在化してきている。

このような日本式TQCが、その発祥の地であるアメリカに里帰りして、W. デミングが改めて蘇り、TQMという形で新しい経営改革の一手法に昇格したものであるという表現も可能であろう。TQMとは、論者によってニュアンスの相違はあるが、一例あげると、不必要でコストのかかるような無駄、資源配置の無駄を根絶して、消費者のニーズに適合して、信頼のおける製品、サービスを提供することで、企業全体の活動として、品質に重点をおいて、経営を変化させていくという各々の達成を目指しており、そのために製品、サービス、情報を提供する顧客、関係する全員のニーズを満たす必要条件の達成、最低コストの達成などの問題にメスを入れる必要があるとしている¹⁵⁾。

TQCとTQMとの相違は、要するにC(Control)とM(Management)との相違に求められるであろう。即ち、Cでは、全社的に品質管理を強化する運動を盛り上げていくことに重点がおかれているのに対して、これがMに変えたことの意味は、単に製品の品質向上のみに集中するのではなく、そのためには経営自体の変革、いわゆるアメリカ式経営の改革、伝統的なマス・プロダクション方式に根ざしている経営スタイルの全面的な変革が必要であるという観念で貫かれているところに、両者の基本的な相違点が指摘できるであろう。この場合、アメリカでは古くから経営と労働とは敵対関係にあったが、TQMでは、長期的な視点の下で、経営者と労働者とが新しいパートナーシップを組んで、顧客のニーズに適合した高品質の製品、サービスの提供を旗印にして、継続的に「改善」を進めていくべきであるとしているところにも、アメリカ式特徴が伺われる¹⁶⁾。

しかしながら、最近の企業改革手法、典型的にはリエンジニアリングなどの立場からいうと、TQMは、歴史的には、企業のビジネス・プロセスを巡

15) Robert L. Flood, BEYOND TQM, JOHN WILEY & SONS, 1993, pp. 41-47.

16) Robert L. Flood, *ibid.*, p. 106-110.

る構造改革手法として相応しく、その哲学、理念はリエンジニアリングと重複するところがあるが、TQMは長期的に地道に積み重ねていく「改善」策、リエンジニアリングは、短期的かつラジカルに進めて明白な成果をだす「変革」策であるところに基本的な相違があるので、TQMのスタート段階として、短期的に著しい成果が得られるリエンジニアリングの結果を利用することが考えられるとしている¹⁷⁾。

ホ、リエンジニアリング

リエンジニアリングという名の企業改革手法については既に詳細に議論したことがあるので¹⁸⁾、ここでは重複を避けて、別の観点からこの手法を簡単に眺めてみよう。

リエンジニアリングという言葉の提唱者 M. ハマーは、その主著 *Reengineering the Corporation* (邦訳「リエンジニアリング革命」) では、リエンジニアリングと IT との関係については、その第10章、「情報技術の役割」でさりげなく触れている程度である¹⁹⁾。これに対して、M. ハマーがリエンジニアリングの概念を初めて発表した論文では²⁰⁾、IT がこの企業改革手法に果たす意義について相当のウエイトを割いて強調しているし、また M. ハマーとの接触があったといわれる平田周氏は、「IT はリエンジニアリングの根本的要素であることに変わりはない。……M. ハマーのいうリエンジニアリングによるビジネス・プロセスの改革は、今日のコンピュータ利用の発達なしには考えられない。……それは、コンピュータ時代であるとか、情報化時代であるという扇動的な立場からではなく、インフォメーション技術が、究

17) Don Tapscott & Art Caston, *ibid.*, pp. 218-219.

18) 徳山大学論叢, 第40号, pp. 43-94で, M. Hammer & J. Champy 著, "Reengineering The Corporation" を基にして, リエンジニアリングの概要を説明している。

19) M. ハマー & J. チャンピー著, 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, 139-151頁。

20) M. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" *HARVARD BUSINESS REVIEW*, July-August 1990. のなかで, Principles of Reengineering という節では, IT はリエンジニアリングの基本的な要素として位置付けられている。特に, 同論文の pp. 109-111を参照のこと。

極的に人の問題，人と人との関係，コミュニケーションの問題に還元されるものであるからにほかならない。」という指摘をしておられる²¹⁾。

リエンジニアリングの意図は、「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」²²⁾にあるとされる。そして，この意図を有効に達成するための武器は，「ITの真の力は古いプロセスを改善することにあるのではなく，古いルールを壊し，新しい仕事のやり方を創造すること，つまりリエンジニアリングすることにある」²³⁾という地位を与えられた最新のITに求められていることは明瞭である。換言すれば，最新のITを縦横無尽に利用しながら，旧来の手法を捨て去ることによってのみ，ビジネス・プロセスの劇的かつドラスチックな改革が可能になる，という表現もできるであろう。

しかしながら，どの企業改革手法も，次のような問題を共通して孕んでいることを指摘しておく必要がある。即ち，最新のITを高度利用することによってのみ改革は可能であるといっても，この改革の実質的な目的，内容，推進のプロセスも，またITの高度利用も，ヒトが考え，ヒトが提案して，ヒトが行動，実施することにより展開されるもので，最新のITが自動的に改革をプロモートしてくれるはずはなく，結局，企業改革の正否は，昔から連綿として経営トップから従業員の末端に至るまでのヒトに関する諸問題，なかでもヒトの思考，行動様式を規制する組織文化の改革に成功するかどうかにかん結するということである。

4. 日本のリエンジニアリングと新しいIT

現状のアメリカで，コンサルタントや学者の間で提案されたり，企業自体

21) 平田周著「リエンジニアリング VS リストラクチャリング」日刊工業新聞社，1994年，12-13頁。

22) M. ハマー & J. チャンビー著，野中郁次郎監訳，上掲書，57頁。

23) M. ハマー & J. チャンビー著，野中郁次郎監訳，上掲書，136頁。

が試行錯誤しながら推進している企業改革手法は、以上にあげた以外にも種々のバラエティがあるようで、百花繚乱の呈を示している。アメリカでは、1980年代から、特にその後半以降から、グローバル規模の競争優位性の復活、生産性の向上を目指し、これらの改革手法のいずれかに基づきドラスチックな変革を断行して、1990年代に入ってその成果が顕著にみられる企業が少なくない。逆にわが国では、バブルの崩壊以降、深刻な不況、円高、その他を含む厳しい環境変化の下で、1980年代に繁栄を誇った企業の多くは呻吟している現状にある。このような現状のコントラストを前提に、現状におけるわが国企業の改革方向について、新しい企業改革手法の代表としてリエンジニアリングを取りだし、本稿の主題であるITとの関係に焦点を当てて概説してみたい。

1. 企業改革を巡る日米企業の基本的な相違点について

わが国では、1994年初頭にはリエンジニアリングに関する図書がベストセラーズになり、ブーム的な様相を示している。このブームがいつまで継続するかは予想し難いが、この種の図書では、大抵はこの改革手法を日本的経営に適用する場合の問題点や障害についても、いろいろな局面から触れられている。この問題の核心を辿っていくと、アメリカおよびわが国企業間の経営理念、慣行などの相違にまで行き着くと考えられるところから、まず、最新の多様な企業改革論のなかからリエンジニアリングをケース・スタディとして取りだして、この種の企業改革を実施する場合に日米企業間でみられる相違点の基本について考えてみよう。

第一に、リエンジニアリングは、既存のビジネス・プロセスをドラスチックかつ劇的にその根本から改変することを、その特徴の一つとしているが、この改変は、スピードを伴った短期決戦を要としている。改革自体は、長期的ビジョンの下で十分な準備を経て推進されるにしても、リエンジニアリングの成果をあげるためには、対象となるビジネス・プロセスの抜本的な改変は可能な限り短期間で、可能な限りドラスチックに実施することを要するという企業改革の鉄則が守られている。換言すれば、時間をかけながら関係す

る人々に十分な理解、コンセンサスを求めていけば、反対する人達のエネルギーも結集されてくるし、改変内容も次第にマイルドな妥協案に変化していった、結局は中途半端な改革内容および結果に終わってしまうことが多いのが、過去からの学習効果である。リストラ時代でも、大規模なM&A、レイオフ、工場閉鎖や主要産業の空洞化などの措置を次々に実施していったアメリカの主要企業にとっては、経営トップがリーダーシップを発揮できるという条件が満たされる限り、総資本利益率の重視という観点からも、短期間で効果をあげるドラスチックな改革は納得のいく原則であろう。

これに対してわが国企業の場合は、一般的に、改革、変化の拙速や過激さを嫌い、緩やかに、段階的に進めていくことを是とするムードが強い。このため、例えば第一次石油ショック後の混乱時などを除いては、企業改革といえば、企業内外にもできるだけ意識されないように、時間をかけて、漸進的に推進されていく傾きがあった。従って、通常、その成果も中途半端に終わってしまうケースが多かった。また、実際問題として、趨勢的には成長過程にあったことも、過去の改革を徹底できなかった理由の一つとしてあげられる。基本的に環境条件が変化した現在では、まず、このような改革方向に対する過去のマインドないし慣習を抜本的に打破して、ドラスチックにしかも短期決戦で実施されない限り、リエンジニアリングという企業改革手法をアメリカ企業並みに効果あらしめることは難しいであろう。

第二は、日米経営者の思考方法の基本的な相違に関する問題があげられる。リエンジニアリングにしても、またコンカレント・エンジニアリングやTQMにしても、いわゆる日本の経営を援用した思想が多く取り入れられているが、日本の経営の原則は、日本的な真摯さをもって、プロセス重視、いわゆる帰納法的な考え方で、TQCやカイゼンなどを含む経験ないし実践、感覚や実績などに基づいて段階的に形成されてきたもので、しかも日本では、この種の手法はケース・スタディは多く公表されているが、これらが体系化、論理化された形を取ることはほとんどなかった。これに対して、このプラス局面がアメリカ企業に移植された場合は、衣替えしてアメリカ式の演繹的な感覚

で体系的、論理的な姿に変化した場合が多いようである。「リエンジニアリング革命」では、リエンジニアリングに伴うITの役割の変化に関連して、アメリカ企業の経営者は演繹的思考から帰納法的な発想に転化する必要があることを強調しているが²⁴⁾、それでもアメリカのリエンジニアリングを解説した図書をみると²⁵⁾、企業によって改革内容にはバラエティはあるにしても、一般に改革のビジョン、戦略目標、対象とするビジネス・プロセス、その改革のレベルを見定め、現状のビジネス・プロセスの問題を認識した上で、新しいビジネス・プロセスのデザインを作成していくという手続きを経て、リエンジニアリングは推進されるとしているように、これらの解説書をみても未だに演繹的な思考方式が強く、思考方法の変化は極めて難しいように見受けられる。

わが国企業の場合、グローバルな競争条件の変化を初めとして、従来の感覚的な経験に基づいた帰納法的思考のみでは解決できない経営的問題が増大している。この意味で、新しいITのシステム化に伴う体系的、論理的な帰納法的思考へ転換していく方向が要請される。

第三は、アメリカ企業の経営者が、日本的経営や自社よりも業績が優れている企業の良いところを率直に学習して、この手法を積極的に自社に取り入れたり、またはベンチマーキングというような形で、自社とは異なった問題解決手法を積極的に求めていることである。模倣であっても、自社にとって役立ち、メリットが見込まれるならば、過去を否定してでも貪欲かつ柔軟に摂取して自家薬籠中のものにしていくというマインドは、日本的経営では、正攻法としては必ずしも認められていないようである。しかし、一時は日本的経営の独壇場になっていたTQCの概念、その他の近代的経営手法は、第二次大戦後にアメリカから移植され、完全消化されたという経験をもっている。合理的なものの摂取については、企業家精神が失われていない限り、犯罪的な方法で行われるような特殊な場合は別として、手段を選ぶ必要はあるまい。

現在、世界の工場に普及しつつあるトヨタ生産方式は、その発想から一応

24) M. ハマー & J. チャンピー著、野中郁次郎監訳、上掲書、130頁。

25) T. H. Davenport, *ibid.*, p. 200.

の完成までに20年以上を要したといわれる²⁶⁾。前例がなく全く独創的で、ユニークな発想を実現するためには、生産システムひとつを取っても、従業員の意欲や部品メーカーとの関連などを含む全く新規のシステムを独自に開発するためには、この程度の時間は要するであろう。しかし、フォードやクライスラーは、トヨタ生産方式についてどの程度の内容が模倣されているかは不明であるが、少なくとも数年以内の間でその真髄をマスターしてしまった。カンバン方式の導入には、僅かに3カ月あれば効果的に機能し始める、としている論者もいるほどである²⁷⁾。時間が競争優位性の重要な一条件である以上、改革に当たっての時間的な節減効果は極めて大きいものがあり、既に成功事例があるシステム、考え方を手本とするものであるから、それだけリスクも少ないというメリットもあげられる。新しい日本的経営は、このような率直さや柔軟性の体得を必要としよう。

第四は、日米企業間では、新しいITに関する基本的な認識について、現在でも相当のギャップがあるとみられることである。ことコンピュータに関しては、そのハード、ソフトウェア、周辺機器、コンピュータ言語、現在利用されているシステムのほとんどはアメリカを発祥の地として開発され、発展してきたこともあって、この分野では、DRAMなど特定の半導体やコンピュータ周辺機器などの生産を除いては、わが国は常にアメリカの後塵を拝していた。また、パソコンを含むコンピュータの普及度にも、未だに日米間では格段の格差がみられる。さらに、MIS、SISなどを初めとしたITを利用するいわゆる経営支援システムは、その概念、運営ともにアメリカを起源

26) 大野耐一著「トヨタ生産方式」ダイヤモンド社、1978年、228頁記載の「トヨタ生産方式の歩み」と題した年次表などに基づき、豊田喜一郎による発案から外注企業にトヨタ生産方式の指導を始めた時期までを取った。

27) 金田秀治著「ポスト・トヨタ方式」ばる出版、1991年、141頁。ここで金田氏は、「かんばん方式の導入であれば、例えば段取り替えについては「シングル段取り」と呼ばれる段取り替えの作業方法は既に開発されている。従って、その手順に添って段取替時間を短縮し、かんばん方式を導入すれば、規模にもよるが早いところでは3か月もあればかんばん方式は方式として効果的に機能し始める。」と指摘されている。

として、わが国に移植されたものであったことを初めとして、未だに後塵を拝している。このようなIT関連の技術進歩、特にソフトウェア面の開発能力、その普及や利用については、現在なお日米間にみられる深いギャップは、企業についていえば、アメリカ的および日本の経営の根深いコントラストの一面を象徴しているようである。1980年代後半からアメリカで起こった新しいITのパラダイム変革を経営改革に高度利用しようという発想の摂取、普及に、一部の先進企業を除くわが国企業が出遅れているとみられる基本的な原因の一つは、この辺に求められるかもしれない。

この問題については再度後に触れることにして、ここでの課題は、従来の日本の経営で形成された真髓の一つが、いわばファジーな人間関係を背景としたコミュニケーション、情報の共有にあったのに対して、これが新しいITの利用によって徹底的に合理化された形に修正され、かつその間の授受は時間的にも極度の短縮が可能になった上、必要な場合はいつでもどこでも共有できるようになったという意味で従来の情報疎通を基としたヒエラルキー形態が消滅してきたことにも、今後日本の経営が通過しなければならないと考えられる変質要因の一つが伺われることであろう。

そして第五は、日米企業間にみられる経営トップのリーダー・シップに関する問題である。経営の意思決定を巡る決定的な方式を規制する問題であって、当然、新しいITの利用についてもこのリーダー・シップ如何が影響するところ極めて大きいものがある。上述の第一から第四にあげた諸問題は、究極的には、経営トップのリーダー・シップに関わりある問題に帰着すると見做すことができよう。アメリカ式のCEOは絶大なる権力を保持して、トップ・ダウンで意思決定を伝達するが、他方、株主、社外重役や監査人によってリスク管理が行われてバランスが保たれている。これに対して日本的経営では、通常はボトム・アップで、社長などの経営トップはコーディネーターとしての役割を果たしているケースが多く、先頭に立って強烈なリーダー・シップを発揮して改革を成功させたという実例は、それほど多くはないようだし、逆に、リーダー・シップが暴走して、リスク管理のブレーキが全

く利かないままで経営危機に陥った企業も少なくない。

M. ハマー & J. チャンピーは、リエンジニアリングに当たったリーダー・シップに関する問題について、「誰がリエンジニアリングするか」という章を設けて論じている²⁸⁾。この場合のリーダーは、ビジョンを追及する人として行動し、人々を動機付け、リエンジニアリングを開始する契機、環境を作りだす役割を果たし、リエンジニアリングを行うプロセスの参加者全員に対して影響力、必要な権限を持つ必要があり、従って野心的、活動的、知的好奇心に満ちた「熱狂的」な人という条件で、忙しいCEOがリーダーになる必要はなく、通常はCOOないし社長、または諸条件を備えた事業部長でもかまわないとしている。そして、「リエンジニアリングの失敗の多くは、リーダー・シップの失敗による。強く、積極的で、責任感が強く、豊富な知識で裏付けられたリーダー・シップなしには、それぞれの部長に自己の部門の利益よりも複数の部門にまたがったプロセスの利益を優先させることはできないだろう。」²⁹⁾という表現で、リーダー・シップの必要性を強調している。わが国企業の経営層にみられる特徴の一つとして、たとえ社長であっても、従業員に明確なビジョンを示し、その上で十分なコミュニケーションを達成して、自分で意思決定できるようなリーダー・シップの諸条件を備えた経営トップを求めるのは極めて難しいということが、リエンジニアリングに当たって一つの大きい障害になることは確実であろう。

ロ. わが国企業の再編と新しいIT……むすびに代えて

既に触れたように、アメリカでは情報化投資は1980年代半ばから急速に増大していき³⁰⁾、わが国でも、1980年代後半には情報化投資が飛躍的な増加をみせ、例えば1988年では民間設備投資総額の約25%、金額にしてほぼ16兆円に達したという資料があるように³¹⁾、日米企業はともにこの時代に軌を一に

28) M. ハマー & J. チャンピー著、野中郁次郎監訳、上掲書、152-173頁。

29) M. ハマー & J. チャンピー著、野中郁次郎監訳、上掲書、159頁。

30) T. H. Davenport, *ibid.*, p. 41.

31) 徳山大学総合経済研究所紀要、第13号、抽稿「情報化投資と競争優位性」、p. 48に、日経産業新聞編の「SIS 最前線」から引用した計数として掲載したもの。

してこの種投資が増加していった。

しかしながら、その実体は資料などで明確に把握はできないが、この時期に両国企業の間で情報化投資が増加してきたといっても、推測するに、その質的内容は著しく異なっていたとみられる。即ちアメリカでは、当時既にダウン・サイジング、オープン化、ネットワーク化の新しいITの趨勢が顕著になって、急速に情報の共有化が図られ、これを、生産性復活を目指す新しい企業改革に有効利用しようという動きが始まっていた。しかし、当時の情報化投資の増加が、特にそのホワイト・カラーの生産性向上にどの程度寄与したかという問題については、既に簡単に触れたように賛否両論の意見がだされていたようである。これは、ミクロ的には、ドラスチックかつ劇的なビジネス・プロセスの変革を推進するための武器としての新しいITの高度利用であったかどうかによって、その評価が分かれていたとみてよからう。

これに対して、当時のわが国企業にみられた情報化投資の増大は、例えば、それまでは比較的情報のシステム化が遅れていた証券会社で、前代未聞の高収益を挺子として、無謀ともいわれた莫大な情報化投資を実施したケースで典型的に伺われたように、いずれも例外なく大容量、高性能のメイン・フレームを導入して、既存のビジネス・プロセスをそのまま大規模なコンピュータ・システム化したものが主流をなし、バブルの崩壊とともにその負担に耐えかねて、今やその投資も極端に後退している現状にあり、その他事業の企業でも、その多くは大同小異の状況にあったといえよう。そしてわが国企業の場合、ようやく最近のアメリカ主要企業にみられる競争優位性の復活を目の前にして、先進的な企業は別として、企業改革と新しいITの採用との密接な関係について、遅ればせながら改めて再認識を迫られている企業が次第に増加しているようである。

その一端について、「日経情報ストラテジー」誌に掲載されたアンケート調査の結果を要約してみよう³²⁾。まず、最近における企業の情報化投資は冷

32) 日経情報ストラテジー、1994年1月号特集「情報先進企業の決断」、15-34頁
(次頁脚注へ続く)

え切っており、その回復は1996年度以降になる可能性が大きいとする。しかし、既に汎用コンピュータによる基幹分野のシステム化がほとんど完了している企業の多くは、これらのシステムが「組織間にできた厚い壁」や「意思決定の遅さ」など、特にホワイト・カラーの（創造性が必要な業務に関する）生産性の低さを解消する力にはなり得ていない点を反省した結果として、情報先進企業では情報化投資の比率をEUC（End User Computing）、分散型システムに加速的に傾斜させつつあるという。そして、現状のわが国で情報先進企業と見做される代表的な企業30社について、1993年末の状況に対して2年後の1995年末には新しいITがどの程度進捗するかをアンケート調査した結果は（第2表参照）、その約90%が「情報の加工・分析はユーザー部門が実施」するようになり、44%が「（階層別などの）制限を加えずに経営

第2表 情報先進企業の状況

	1993年			1995年		
	大	中	小	大	中	小
1. ECUの実施度	2社	21社	7社	26社	4社	0社
	7%	70%	23%	87%	13%	0%
2. 情報共有の実施度	1社	19社	33社	13社	17社	0社
	4%	63%	33%	44%	56%	0%
3. コンピュータ教育の実施度	17社	21社	3社	27社	3社	0社
	17%	70%	13%	90%	10%	0%
4. データー・ベース中生ベースの活用度	9社	17社	3社	16社	12社	2社
	31%	59%	10%	53%	40%	7%

- (注) 1. (1)の(大)は、加工分析、一部の開発をユーザー部門が実施、(中)は、システム部が構築し、加工、分析は一部ユーザー部門、(小)は、システム部がすべての窓口になる。
 2. (2)の(大)は、制限を加えず情報を公開、(中)は、一部制限、(小)は、定型以外の情報は公開せず。
 3. (3)の(大)は、ほぼ全員が受講、(中)は、半数未満の社員が受講、(小)は、組織的、定期的には実施していないとしたもの。
 4. (4)の(大)は、大半が生データを蓄積活用、(中)は集約データ中心で、一部生データも活用、(小)は、集約データのみ活用。
 (資料) 日経ストラテジー、1994年1月号。

を参照した。ただしこのアンケートでは、銀行および証券会社が入っていないのはややもの足りない感がある。

情報を社員に公開」し、90%が「社員全員がコンピュータ教育を受けるようになり（情報リテラシー教育）」、「生データないし大福帳型データ・ベースの構築度」は53%になることが見込まれるという。

このアンケート調査では、わが国で最も先進的な企業に限っては、情報関連投資は、当面、例えば売上高に対する一定比率を保ってほぼ横這い程度で推移させるとしており、その内容は基幹系システムの投資を減らして、新しいIT関連投資を増加していく傾向が著しいこと、情報の共有化は1995年末にはほぼ完成の域に達する計画であること、LAN、WANに接続したクライアント・サーバー方式が急速に普及しつつあることなどが伺われる。

問題は、新しいITを高度利用した情報処理面のパラダイム変革が進展しつつあるといっても、この推移に連動した形で、ホワイト・カラーの生産性向上などを含め、リエンジニアリング的な意味での事業、体制、組織面の改革がどの程度展開されているかということである。この問題について適切な資料は見当たらないが、例えば日本能率協会コンサルティング（JMAC）が実施した調査によると³³⁾、延べ169社から得た解答として次のような結果がみられた。まずリエンジニアリングを実施する目的は、「開発、生産、意思決定などの迅速化」が56%の94社に達し、これに「顧客満足度を高めようとする意識を社内に徹底させる」が90社と続いていたほか、コスト改善に役立たせようとする意識も強いが、ホワイト・カラーの大幅な削減をあげた企業は13%の22社に留まり、さらに、ITを駆使する点には関心がやや低く、リエンジニアリングをQCなどの延長線上で捉えて、情報化は二次的なものに位置付けていたという結論を示している。以上のような結果は、現状で、わが国企業の多くにみられるリエンジニアリングに対する受取り方の最大公約数的な見解が示されているようである。新しいITの能力は必ずしも万能ではないにしても、その機能に対する過小評価を意味しているのか、主としてボトム・アップで機能別に構想が作文されて、中途半端な結果で終わってしまうことの多い日本流企業改革の特殊性が顔を覗かしているのか、または

33) 日経産業新聞、1994年、1月24日版の記事を参照した。

ローバルな競争条件に対する現状認識についてよほどの甘さがみられるのか、この辺のところは不明であるが、M. ハマー流に言えば、このようなカイゼンは、リエンジニアリングの精神とはほど遠いものだ、ということになるだろう。

新しいITを駆使しないでも、またホワイト・カラーの大幅な削減を伴わなくても、今までの実績からすれば、ビジネス・プロセスの時間をかけた段階的なカイゼンは可能であろう。これが今までのところは、日本的経営の下での競争優位性の確立、企業改革の推進にとって絶大なる威力を発揮したことは周知のとおりである。しかしながら、アメリカで体系化されたリエンジニアリングという企業改革手法が強く主張しているのは、ビジネス全般はグローバルな規模でアダム・スミスの世界からの抜本的なパラダイム転換が進行しており、企業の段階でも、改めて経営の原点に立ち戻り、従来のビジネス・プロセス、仕事の流れのドラスチックで劇的な改革が要請されて、この結果として多くのアメリカ企業が、新しいITを有効利用しながら急速に蘇生し得たという実績が生まれていることを忘れてはなるまい。かつては成功した日本的経営の色彩が濃厚なモノ、カネを中心とした漸進的な改革手法、経験やカンに基づいて犠牲を最小限に抑えたようなマイルドな改革手法は、そのスピード、その結果などからいって、現状のような厳しい転換期にはその神通力は通用しなくなったことを認識すべきであろう。

それにもかかわらず、日本的経営は過去にこだわる傾向が強く、これを完全に否定するのは決して容易ではあるまい。現状のわが国企業の大多数に求められる改革の基本条件としては、陳腐な主張になるが、グローバルかつ長期的な観点から、新たな経営理念を設定して、従来の事業ドメインを再点検していくと同時に、アメリカおよびわが国の現時点における優良企業のビヘイバーを虚心坦懐に学習することなどを前提にして、分社化などを含む組織のフラット化、創造性を強く求める業務への変質、個人が蓄積してきた業務プロセスのスキルの合理化とそのオープン化、ブルー、ホワイト・カラーを問わず段階的な省力化の徹底などがあげられよう。そして、これらを達成するためには、やはり、新しいITを積極的に有効利用する以外には方法

がないことの認識を前提にして、従来保持していた組織文化の抜本的な改革、グローバルな潮流に適應したダイナミックで柔軟性に富んだ企業形態の確立が強く要請される³⁴⁾。

(1994. 2. 25記)

34) 青木昌彦スタンフォード大教授は、日本の経営について独自の立場から「日本企業の組織と情報」、「日本経済の制度分析」などユニークな労作を上梓されており、特に後者の第二章「J企業の情報機構」などで展開された論理に基づいて、アメリカ、日本企業にみられる情報処理戦略の相違について、次のように要約されている（日本経済新聞、1994年1月4日号掲載の「情報の戦略的統合の必要性」による）。即ち、市場経済という枠組みの中で可能な「民主的」な情報処理の仕組みにも多様性があり、一方で個人主義的、他方で集団主義的な仕組みがみられる。アメリカと日本とで色々な産業間の競争力の違いは、個人主義的、集団主義的という二つの情報処理の仕組みの差を反映していると考え、かなりうまく説明できる。しかし、日本にとっての問題点は、第一に、日本の組織枠組みがある種の産業では高い比較優位を持つことが分かってくると、それは当然他国の学習の対象になり得る。第二に、アメリカと日本との差は、基本的には情報処理戦略の違いにあるにしても、ITが発達してくると、情報処理能力の限界は、部分的にせよ打ち破られていく。いわば、日本の従来の比較優位を脅かすような動きが、経済成熟度のスペクトラムの上からも下からも起こっており、日本経済はその挾撃を受けている。しかも内では、行き過ぎた同質化による活力の喪失に悩まされている。アメリカが伝統的な個人主義的仕組みに、情報共有に基づく仕組みの利点を取り込むことによって自己革新を目指しているとすれば、日本の活路もどこにあるかは明らかであろう。そのルートの一つは、情報処理の仕組みの一律化を矯正するような制度の枠組みを緩和し、なかでも個人主義的な情報処理戦略を採用する個人や、組織に対する社会の許容度を高めることで、二つ目は、情報処理の仕組みの担い手としての企業に注目することである、という主旨を展開されている。青木教授は、このような日米企業経営の定式化から、今後の日本的経営が進むべき方向として、既存およびITシステムの混合ないし共存組織の形成という局面から、持ち株会社の容認という線提起されている。本稿では、このような局面からの分析についてはほとんど触れていないが、現状での問題は、単にアメリカ、日本企業間の個人主義的、集団主義的な情報処理の仕組みに関する相違のみでなくて、両者間の企業家精神の発揮、ダイナミズム、バイタリティや柔軟性という組織文化的な面の基本的なコントラストも、今後における展開の鍵になることには間違いないところであろうことを、ここでは提起するに留めておこう。