

リストラとリエンジニアリング

丸 川 晃

第1章 はじめに

本稿の意図するところは、最近のわが国やアメリカの企業の多くが、1980年代から1990年代初期にかけて推進してきた改革を巡る様々な思想や手法のなかから、この時期に両国主要企業に広範な影響を与えているリストラチャリングおよびリエンジニアリングという企業改革論を取りだして、これらの基本的な問題、課題について幾つかの局面から検討することにある。

すなわち、主としてアメリカ企業が推進した1980年代の、より正確にいうと1980年代半ば頃までの改革をリストラチャリングと呼び、またそれ以降の改革をリエンジニアリングで代表させると仮定すれば、この間に、企業改革の思想、手法などの面で、一つの大きい断層が生じていたと考えられる。その核心は、グローバル市場の成熟化と消費者主権の確立、これらに対応して改めて経営の原点への復帰に基づく再検討と、最近急速に発達した情報ネットワークの高度利用という変化に集約される。そしてこのような局面から、わが国企業の当面する改革方向について、極く総括的に検討することを目的としている。

1990年代に入って企業の特徴的な趨勢は、これをグローバル規模で概観すると、アメリカ企業にみられる生産性の著しい向上、ヨーロッパ企業一般の深刻な停滞、そして旭日昇天の勢いをみせていた日本企業の一頓挫など、90年代は波乱万丈の幕開けとなった。技術進歩の加速化、市場＝顧客の変化とその成熟化、グローバル競争の苛酷化、その他経済活動全般にわたって不確実性が強まり、しかもそれらの変動幅が拡大していくなかであって、特

に、特定アメリカ企業の復権およびわが国企業の凋落という現象は、1980年代後半以降、両国企業が前向きの体質変化および後ろ向きの諸制約の払底をどの程度徹底したか否かに依存している、という表現も可能であろう。

そして特定アメリカ企業の最近における活性化は、主として1980年代後半から1990年代初期にかけて敢行された企業改革の成果であるといえる。この時期の企業改革は、経営トップの果敢なチャレンジの結果であるという評価が下される企業もあるし、また、経営学者やコンサルタントなどが提唱した改革諸手法を実施に移した結果であるというケースも少なくないようである。いずれの場合にも共通しているのは、今までのように企業が供給体制に変革にウエイトを置いた方向から、市場ないし顧客サイドの諸変化を先取りする形で、企業の質的、量的構造をともに抜本的に転換していくという改革方向を徹底させた点に求められるであろう。趨勢的に経済成長率が著しく鈍化している上、消費者主権の立場が明白になっている現状では、むしろ当然の転換方向であったといえよう。

現在、以上のような方向性に沿って、主としてアメリカで提唱され、かつ試みられている企業改革手法の代表的なものは、第1表にみられるように百家争鳴の感があり、なかにはいわゆる日本的経営手法の模倣と紛らうものも散見される。これに対してわが国では、従来から、その時々諸条件にマッチした企業改革手法を学者やコンサルタントが提案するようなケースはほとんどなく、現在でも各企業サイドで各々の立場で、試行錯誤的に独自の改革を進めているという場合が多く、またいわば後追いの形で、その手法をアメリカで提唱されている手法になぞらえて利用されることも少なくない。

本稿では、このようなアメリカ企業を再生させる原因の一つになった企業改革手法のなかから、1980年代のその常套語になっていたリストラクチャリング（「再構築」と翻訳されており、本稿ではリストラと略称する）を、1990年代初期のそれとしてリエンジニアリング（「再設計」とでも翻訳されるか？）を取りだして、これらを対照しながら各々の経済的、経営的意義、内容、その効果、問題点や今後の方向性などについて、アメリカ的および日

第1表 新経営改革手法の一例

経営手法	内 容	問 題 点
リエンジニアリング	業務や組織などをゼロから再設計した上で、情報機器を積極的に活用し、経営効率を高める手法。顧客満足を最終的な目標にし、柔軟な少人数のチーム組織などで、コスト削減、レスポンス時間の短縮などを狙う。	業務や組織の変更に際し、従業員の理解を十分に得た上でないと成功は難しい。効率化の結果生まれる余剰人員をどう活用するかも課題。
ベンチマーキング	業界で優位に立っている企業の一人当たりの売上高や労務費など具体的な経営指標を割りだし、その数値に追い付くように業務改善を進める。目標を達成するために社員を対象企業に派遣し、自社とは異なった問題解決方法を学ぶこともある。	目標とするベンチマーク（測定基準）をどういう項目に設定するかが課題。効果的な目標を設定しないと、競争力の強化につながらない恐れがある。
全社 的 品 質 管 理 (TQC)	経営トップから従業員まで全員がQCを理解し、組織的に製品の質を高めるように努力する。生産部門はもちろん、設計、販売、事務部門など会社の部門チームに分けて、品質向上の方法を考えるのが一般的。	従業員から業務改善の提案を募るため、その動機付けをどうするかが課題。
ブロードバンディング	給与の段階を減らして、職種間の移動を促進する。経営環境の変動に伴う人員の際は位置が柔軟にでき、機動的な組織作りが可能になる。	昇進ルートを明確にしておかないと、従業員の混乱が起きかねない。職種変更にスムーズに対応できるよう従業員の再教育を充実させることも不可欠。
従業員への権限の委譲	業務上の判断を経営トップから従業員へと委譲する。意思決定が迅速になるうえ、従業員の意欲が向上するなどのメリットがある。	従業員が判断ミスをした際の評価をどうするかが課題。信賞必罰が厳し過ぎると従業員が失敗を恐れ、効果がでない。従業員の能力向上も必要。
熟練度に基づいた賃金制度	担当している仕事で従業員の熟練度が高まるごとに昇給する制度。従業員が自分の能力を磨こうとする意欲が向上し、経営効率の向上が期待できる。	担当する仕事に要する技能などが陳腐化したときにその従業員の昇給をどうするかが問題。熟練度をどう判断するかも課題。

(資料) 日経ビジネス, 1993年7月26日号, p. 86.

本的経営の特殊性，コントラストを考慮しつつ若干の検討を加えてみたい。

すなわち，まず第2章では，リストラという企業改革手法を巡って，アメリカおよびわが国企業の場合について，その意義，目的および特殊性，コントラストを主体に展望したい。次に第3章では，主として1980年代のアメリカおよびわが国企業が実施したリストラについて，具体的に，アメリカの場合はGEおよびIBMを，わが国の場合は，事業構造の転換という局面に絞って展望する。続いて第4章では，最近のアメリカ企業を取り上げている改革手法のなかからリエンジニアリングを取りだして，その発想およびこの種企業改革のための諸条件，手法の特殊性について眺めてみよう。そして第5章では，結論的な意味で，以上の論旨を踏まえつつ，わが国企業にみられる改革方向の現状および今後の展望について，若干の問題を提起したい。

第2章 リストラ概念の展望

イ. リストラの思想

リストラという言葉ほど，最近のわが国では頻繁に使用されているにもかかわらず，その意味，規定が極めて曖昧模糊としている経済，経営用語はあるまい。まず，わが国でジャーナリズム，学者やコンサルタントによるリストラの規定について眺めてみよう。

そのジャーナリスチックな使い方は，現状では，「事業の再構築」に尽きる感がある。その典型として，日本開発銀行が1993年9月に発表した「リストラ戦略調査」によると，アンケート解答企業1,455社のうち，「既存の事業分野の見直しを実施，検討している」企業は，製造業で63%，非製造業で45%，また海外生産や部品などの輸入拡大を実施，検討している企業は60%，さらに，リストラに伴って国内での生産，雇用規模の縮小が必要になるとした企業が52%にのぼるという結果であった。この調査に典型的にみられるように，わが国で常識的な意味合いでのリストラは，「既存事業の見直し」であり，「海外生産や部品の輸入などの生産体制の再検討」であり，その結果

として「生産、雇用」などの縮小も已むなくさせる改革であるとされている。

経営学者が規定したリストラに関する幾つかの定義をあげてみよう。まず、野口郁次郎教授は次のように規定されている。「リストラクチャリングにはいろいろなパターンがあるが、新市場や新製品を開発し、事業部をつくるなど組織システムを変えるということは、環境の変化に対応しつつ本質的には企業の情報＝知識体系を変えるプロセスであろうということだった。それは企業を情報＝知識体形を概念化し、その根底から「知」を組み替えていこうというプロセスに他ならない。それはトップ・マネージメントの「皇国の興廃この一戦にあり」のZ旗のもとにひたすらに頑張ることではなく、リーダーの企業の知の体形についての本質的な洞察と構造力にもとづいて、企業のコンセプトを創造し、その実現にむかう全組織を巻き込んだ情報・知識の創造過程なのである。」¹⁾とされて、新しい情報・知識システムの創造という基本的な局面に重点を置かれている。

また加護野忠男教授は、「事業が成熟化し成長率の低下してきた企業を、新たな成長軌道に乗せるために、新しい事業を開発し、それを強化し、収益事業へと変えていくことによって、成熟分野から成長分野へと事業の重点をシフトさせ、事業構造を転換させていくことをリストラクチャリングという。」とされ²⁾、事業転換という局面に焦点を絞って、現在のジャーナリスチックな使い方とほとんど軌を一にしている。

注1) 野口郁次郎監修「リストラクチャリング」、NTT出版、1989：序「企業の変革するために」、p. 4、この野口教授によるリストラの規定は難解ではあるが、本書は野口教授がリーダーになって、実務家を含む数人の共同研究の成果というものであって、引用の規定もその共通認識として提示されている。引用文の前後から推察すれば、企業全組織を巻き込んだ情報プロセスの改革を求めている点が重視されており、後述のエン지니어リングと一脈通じるものがある。

2) 加護野忠男外著「リストラクチャリングと組織文化」、白桃書房、1993、p. 6。なお、加護野教授が執筆された第一章「日本の企業の戦略と組織」の結論で、「今後の日本企業は、事業構造と組織のさまざまな側面で、機構とそれを支えるプロセスと組織文化を改革し、個々の企業に独自のシステムを開発し、企業環境の変化に対応し、地域社会のなかで市民権を獲得していかななくてはならない。」とされているところが注目される。

さらに経営コンサルタントの織畑基一氏は、リストラクチャリングとは「コーポレート・ビジョンに向けての諸施策の一つで、……ドメインを基準として、経営資源を集中し、……効率性一辺倒の体質から創造性重視の体質への転換」を図ることであるとされ³⁾、また織畑氏と同業の小林裕氏は、「環境の変化に合わせて効率的な事業構造を作りあげること、競争力を付けるための事業構造の改革であって、コスト削減のプログラムではない⁴⁾」とされているように、学者の規定に比較して、リストラの意識、目的がより実践的、現実的に表示されている。

他方アメリカでは、一例としてE. H. ボウマン、H. シングによる規定を掲げてみると、「リストラクチャリングが流行しだした原因は多い。それは恐らく製品、資本市場が様々に変化してきたことの組み合わせに求められよう。前者の変化は、海外企業との競争が激化して、技術的变化が加速的に高まり、グローバル市場で一層競争圧力が強まっていることに専ら起因している。さらに加えてマーケティング指向的な産業で、強力な市場地位を確保したニッチ製品の評価が、実質的に増加していることがあげられる。また(後者の)資本市場における変化は、主として新しい借り入れ手法(ジャンク・ボンドのような)、企業の資本構造上負債の増加に新たに耐えて行かねばならないことに求められる。……リストラクチャリングは、一般に、企業の事業ポートフォリオ、または財務構造における抜本的な変化を意味している。……リストラクチャリングは、資産、資本構造、または経営という三つの次元に添った変化というように概念化できるであろう。』⁵⁾という企業改革の包括的な規定が提示されている。

上掲引用のなかで、野口教授が提起されたリストラの規定は、情報体系の変更プロセスであるとして、ややニュアンスが異なるが、わが国の論者の共

3) 織畑基一著「情報世紀への企業革新」, 日本経済新聞社, 1990, p. 182。

4) 小林裕「競争力強化のリストラ戦略」, プレジデント社, 1993, p. 22。

5) M. L. Rock and R. H. Rock ed. 「Corporate Restructuring」, 1990, 掲載の論文: E. H. Bowman, H. Singh 「Overview of Corporate Restructuring Trends and Consequence」 p. 9。

通しているリストラ概念は、いずれも「事業構造の改革」という局面に焦点が絞られて、主として成熟化、低収益化した既存事業から、成長性、高収益性を求める新規事業に転換させるという観点から把握されている。これに対して、1980年代のアメリカ的なリストラの規定では、E. H. ボウマン、H. シングにそれにみられるように、「資産、資本構造、ないし経営」という事業構造およびヒト、モノ、カネという経営資源の各局面を巡る経営体制の改革であるとされているところに、リストラの思想に関するコントラストが伺われる。同時に、日本式、アメリカ式リストラ概念に共通しているのは、その企業サイドの立場から育成、強化してきた従来の事業構造、既存不採算事業の改廃、新規事業の開発、ヒトの面の合理化や財務構造の改善など企業の供給体制面の改革に集中して、企業競争力を強化しようとする意図が、リストラの中枢をなしていたことである。

もともとリストラという言葉の起源は、1984年に New York Times が、当時、アメリカの大企業850社のうち398社が何らかの形でリストラを実施している、という調査結果を発表したことをもって嚆矢とするといわれる。当時のアメリカでリストラが流行するようになった背景について、これを現時点で振り返ってみると、そこには1980年代におけるアメリカの主要産業に属する各企業が、いわゆるアメリカ的経営改革の特殊性を、プラス、マイナス両面を含めて、典型的な形で浮き彫りしていたといえる。その主要な要因を列举してみよう。

第一にあげられるのは、アメリカ企業が1970年代後半から1980年代前半にかけて経験した、環境諸条件および国内市場の変化に対応するものであった。すなわち、マクロ的には、第二次石油ショック以降に発生した原油価格の高騰と深刻な不況の到来、レーガン政権下におけるドル高などのインパクト、日本やNIESからの津波のような輸入増大など、ミクロ的には、鉄鋼など素材関連企業や、自動車、家電など日用品的製品をはじめとする組立加工関連企業が国内市場の成熟化に直面するとともに、技術進歩に取り残されて、コスト競争力が弱体化した製品分野が増大していき、この分野を中心に

して国内事業の空洞化が発生するとともに、素材製品の川下化による高付加価値化、組立加工製品の中・小型機器へのシフトというような技術革新、顧客のニーズの変化による需要構造変化への対応であった。

第二に、アメリカの企業は、株主優先ないし資本の論理によって運営されており、高水準の投下資本利益率（ROI）を求め、1株当たりの利益を極大化させるためには手段を選ばないという原則が、この時期のリストラでも貫徹された。F. フォードに代表されるいわゆる Mass Production System 確立以来の伝統というか、なおも当時のアメリカ企業の多くは、このサプライ・サイドの論理に立って、主として成熟化した国内市場に依存して、企業が高利益率指向を維持、強化するために、汎用品から高付加価値製品へとシフトしていき、加工、応用よりも先端技術やソフト・ウェアの開発などの分野を重視し、新しい多角化を強引に推進していった。そしてこの場合、巨大企業の多くが推進した多角化は、わが国企業の場合と同様、既存ドメインの範囲に固執した企業とそれを敢て打ち破っていった企業との間では、その後の推移に明暗が別れた。

第三は、成長性、高収益性を求める最も手っ取り早い手段として M & A が多用されて、海外企業も入り乱れたアメリカの史上四番目といわれる M & A ブームの全面的な波及と、これに対する乗っ取り防止を目的とした自社株買い戻しなどの企業防衛策、自己資本利益率を重視した固定費削減などによる収益力の改善、LBO、ジャンク・ボンドなど手段を選ばない資金調達手法を用いた投機的ないしバブル的な M & A の盛行をもたらした。

このように、リストラという言葉は、その発祥の地アメリカでいえば、M & A を主体とした当時の事業改革手法を反映してジャーナリストックに使用された用語であるだけに、アメリカでもこの概念を学問的に厳密に規定するのは困難であったといえよう。わが国でも、リストラという言葉は、1985年頃から新聞紙上に散見されるようになり、特に、同年秋口から始まった急激な円高に伴って、企業業績の悪化との関連で、不況対策としてのリストラが企業改革の代名詞のように使われだした。ただしわが国の場合は、国内企業

同士の M & A は殆どみられず、成長性、高収益性を求める事業転換は主として自社内の諸資源に依存せざるを得なかったという制約や、たまたま1986年度後半から景気が急速に上昇し始めて、主として既存事業分野の合理化や拡大に資源を集中したため、企業改革という目的は中途半端な成果に終わってしまった企業が多かった。その後、リストラは次第に広義に解釈されるようになり、事業構造の改革以外に、研究開発、生産、販売、流通システム、組織、人事構成や組織文化の変革、さらにグローバル化の推進、他社との戦略的提携など、企業のハード、ソフト面の改革に関連をもつあらゆる措置が、便宜的にリストラと呼ばれるようになったとみられる。

いずれにしてもリストラとは、その時期の環境諸条件を前提にして、アメリカ式経営と日本式経営とでは、経営者の考え方、その手法などに大きい相違があったとはいえ、企業が成長力の復活、高収益性を追求するために、企業サイドの論理に基づいた製品、サービスなどの供給面の構造改革を求めて、既存、新規事業を問わず、能動的ないし受動的に供給体制の変革を推進する何らかの企業改革運動を総称する用語として使われている点では共通している。しかもこの企業改革は、一般に事業の再編および人員、財務を含む減量化など、主として経営資源面の量的変革に焦点を当てた競争力の再現という局面に焦点が絞られていたようである。

しかしながら、リストラという言葉が上記のような企業改革運動を意味するとしても、例えば、それは単なる後ろ向きの不況対策などに留まるのか、それとも前向きにチャレンジする企業構造の抜本的な改変を意図することになるのか明白でなく、企業によってその把握の範囲が融通無碍に使用されている、またはジャーナリズムによって使用されているのが気になる点である。わが国の場合をみても、石油ショック後の減量経営もリストラであり、また1986年以降の円高に伴う各企業の諸措置もリストラと総称され、主力事業の成熟化が進行している上、バブルが弾けて、いわゆる日本の経営が崩壊しつつある現状で起こっている企業改革も、外に適当な用語も見当たらないという意味も含めて、同様にリストラといわれている。またアメリカでも、

1980年代に盛行したM&Aも、また最近の主としてドラスチックな人員削減などによる主要企業の生産性向上も、ほとんど区別されないで同じリストラと呼ばれている。このようなリストラという用語の曖昧さは、リストラそのものの思想、規定の不明瞭さに基づくものであろう。

要するに、リストラという名の企業改革運動では、企業が如何なる状況に陥った場合に、どのような思想、意図の下で、経営分野のどこに重点を置いて改革を推進して、どのような成果を求めようとするのかという、戦略についての原則論は希薄であったといえる。そのためか、各社が実施したリストラの措置およびその結果も千差万別であった。さらに、1980年代にみられたM&Aを主力にしたドラスチックなアメリカ式リストラでも、また社内資源による事業転換などを主体としてこれが現在も継続しているマイルドな日本式リストラでも、企業改革としての性格からみれば、中、長期的観点に立った将来のための布石というような、企業家精神の発揮という形で示された前向きな対策を推進していった企業も少なくなかった（このような性質の企業改革をリストラと呼ぶのは疑問なしとしないが）。むしろリストラを実施した企業は、既存事業が成熟化して、これに伴いいわゆる大企業病が蔓延した結果、その活性化対策として措置された短期的かつ後ろ向きの、または事後処理的なニュアンスが濃厚な改革運動を展開した企業が、その主体をなしていたということができよう。

これらをより端的な表現で要約すると、まず、恒常的に隆々たる業績の向上を示している成長企業では、常時何らかの形で強力な自己革新機能を内蔵しているという意味で、改めて企業改革と銘打って、上述のようなリストラ的な変革を推進していかねばならない必然性は希薄であったとみられる。次に、主力事業、組織文化面で様々な成熟化現象⁶⁾が未だ浅い段階に位置している企業の場合は、脱成熟化を達成して、成長企業に復帰する目的をもった

6) ここでいう成熟化現象とは、企業が成長段階から成熟段階に移行するにつれて、いわゆる大企業病などで表現される現象が次第に濃厚になっていく。成熟期の詳細については、徳山大学論叢、第33号、拙稿「成熟企業のライフサイクル」、p. 14以下を参照されたい。

リストラが要請されるであろう。また、如何なる原因に基づくものであれ、成熟化が進んでいる企業の場合では、一般にはリストラと呼ばれても、むしろ再建と通称される形のドラスチックな企業改革を必要とする段階であると考えられる。このような観点に立てば、リストラという名の企業改革は、既存の経営行動に対する現時点の基準に対応した過去の事後処理、ないし後ろ向きの改革というニュアンスが強い概念であるといえる。

第3章 リストラの具体的検討

イ. リストラの評価……アメリカの場合

以上のようなリストラに関する論旨を前提にして、次に、アメリカおよびわが国の代表的企業を取りだして、1980年代に推進された企業改革またはリストラの内容やその効果などについて、より具体的に眺めてみよう。

アメリカ企業が1980年代に推進したリストラの主要な具体的措置としては、これらを要約すると、

- (1) 不採算、低収益部門の切り捨て、工場、事務所の統廃合、大規模な人員削減などの推進
- (2) 企業体制のスリム化、およびマトリックス組織などの組織改革、組織文化の改革
- (3) M & A などを通じた多角化の推進や周辺ないし異事業分野への進出
- (4) 国内市場で技術的優位性を保つ高成長、高採算事業分野への重点的シフト
- (5) ドル高に対応して輸出の増強よりも、需要地ないし低コスト地域での直接投資の増大
- (6) コンピュータ、通信技術の発展に伴う情報処理システムの見直し

などに纏められよう。これらの1980年代における企業改革の諸措置をリストラと総称するとすれば、これらの各項目をみる限り、当時のアメリカ的経営の下で考え得るこの時代の企業改革手法はほとんど網羅されている感がある。

これらの項目を俯瞰して特徴的なことは、基本的には、1980年代にリストラを図った企業には、19世紀末期から20世紀初頭にかけて発生した第2次産業革命以来固定観念化した大量生産方式、コスト戦略一辺倒の、供給サイドの意識に基づく同質的競争などの伝統、思考を引き継いでいる方向性と、その強固な伝統からの訣別を図って、市場の変化に対応して、高付加価値製品の創造、顧客ニーズの重視、ニッチの追及などを求めているとする方向性とは、企業によって相違していたことである。しかもそれは、産業別の格差ではなくて、むしろ各企業が展開した経営改革の内容によって、そのウエイトの置き方が異なっていたようである。すなわち、1960年代後半からアメリカ経済全般の成熟化傾向が濃厚化していったのに伴って、企業の量的成長の限界、投資機会の減少などが著しくなり、第1次、第2次石油ショック後はさらにそれが加速されていったなかであって、1980年代初期の深刻な不況を契機にして徐々に浸透していったリストラという名の企業改革は、たとえ同じ手法であっても、上記のような過去の伝統、思考を脱却できなかった企業と、過去にとらわれない企業家精神に満ちたCEO（Chief Executive Officer）の下で、積極的に旧弊を打破していった企業との間には、その成果に、特に1990年代に入ってから企業間の業績に、格段の格差が発生することになったといえる。前者は、1980年代に措置したリストラがほとんど成果がなく終わってしまった結果、1990年初めには完全に失敗の烙印を押されてしまっている企業群であり、また後者は、製造業、サービス業などの事業を問わず、1980年代リストラに成功した上、1990年代に入っても新しい企業改革を絶え間なく推進して生産性を向上させている企業群である。

以下、1980年代のリストラに成功した企業群の中から代表としてGEを、失敗したとみられる企業群の代表としてIBMを取りだして、具体的に眺めてみよう。

A. GEのリストラ

1980年代のGEにみられた経営改革は、本稿でいうリストラに該当するものかどうかは疑問なしとしない。既存経営体制をドラスチックに変革してい

ったという意味ではリストラそのものであっても、同時に積極的に前向きの改革にも挑戦したという意味では、むしろ後述するリエンジニアリングの典型ともみられ、1990年代にはいってからはアメリカの巨大企業のなかでも最も卓越した業績をあげているという評価が高まっているからである。

GEは、1993年度にアメリカの最優秀企業に選ばれたり、1976年以来17年間にわたって連続増益を記録しているなど、アメリカで現在のエクセレント・カンパニーとしての名声を高めており、この功績は、もっぱらGEの現CEO、J. F. ウェルチ Jr. に帰せられている。彼は、1960年に化学技術者としてGEに入社して以来、持ち前の企業家精神を発揮してGEの各事業分野で抜群の成果を挙げ、1981年に45歳の若さでCEOに就任した。

周知のとおりGEは、1960年代当初までは、基本的にはその創立（1892年）時から引き継いだ経営体質を延々と維持していたといわれ、1963年にCEOに就任したF. ポーチの時代には、精巧な戦略経営計画を導入して、ROI（投資収益率）の重視、ポートフォリオ経営の導入やSBUの採用など、経営戦略論の典型的なケース・スタディともいわれた。しかし、余りにも机上分析が先行して、分析麻痺症に陥り、新たな成長機会をもたらす新事業、新製品の探索に失敗したり、コンピュータ、半導体部門から撤退したり、例えば家電部門は、日本企業の攻勢にもかかわらず、この「金のなる木」事業の果実回収に重点を置くなど、GEでは企業家精神が薄らいでいった。

F. ポーチの後任として、1972年にR. H. ジョーンズがGEのCEOに就任した。R. ジョーンズは、当時アメリカの経営者の典型と称賛され、GEは現代的経営技術の見本とされたものであった。しかしその成果は、アメリカ式に表現すると、1970年には収益の80%は伝統的な電気、電子部門が担っており、ジョーンズのCEO任期の最終年であった1980年になっても、GEの全事業収益の50%はまだ伝統的の事業によって賄われていたといわれ⁷⁾、事業の大半は収益目標を達成できないで、ほどほどの手堅い業績で推移していた。F. ポ

7) ロバート・スレーター著、牧野昇監修「GEの奇跡」、同文書院インターナショナル、1993、p. 109。

一の時代からは、M&Aの形でコンピュータ、家電部門を主体として、主としてヨーロッパ市場に進出した国際化の試みがその後どれも成功せず、従業員は40万人に膨張して、リスクを回避する停滞感、無気力さに満ち、組織は官僚主義化、肥大化して大企業病の様相が濃厚になっていったといわれる⁸⁾。それでもGEは、F. ポーチから、R. ジョンズの時代にかけて（1968年から1979まで）、売上高は2倍以上、純利益は3倍に増加していた。

J. ウェルチは、CEOに就任直後から、GEの過去を覆す大胆な改革を開始した。新CEOのJ. ウェルチが指揮するようになった当時のGEは、「企業ライフ・サイクル」的な観点からいうと、上記のような状況からすれば、成熟期の初期に当たる壮年期の前、中間的な段階にあったという評価が可能であろう。従って、この時点でJ. ウェルチが敢てGEの抜本的な改革に踏切った意義は、通常の経営意識ではドラスチックなリストラを要するほどの段階ではなかったにもかかわらず、長期的な構造の下に抜本的な改革を推進して、その最盛期⁹⁾を再現させ得たことに求められる。

J. ウェルチが実施したGEの前向きな改革ないしリストラは、過去のGEの全面的な否定であり、新しいGEの発足を意味するものであった。J. ウェルチが手掛けた主要な改革の特徴点を要約してみよう。

その第一は、企業ドメインの再構成であった。この場合のドメインとは、既存事業を再点検することのみならず、今後の戦略的事業の方向性をも包含しており、いわゆる「三の円」（大型家電、照明、モーター、輸送タービンなど「伝統的既存事業部門」、エレクトロニクス、医療機器、ジェット・エ

8) ロバート・スレーター著、牧野昇監修、上掲書、pp. 110-111。ここで注目される事実は、本書では、1980年当時のGEはそれまでは強力なライバルのいないアメリカ国内市場で勝負してきた結果として高業績をあげていたことが主因で、停滞、無気力、肥大化、形式主義、官僚主義の大企業病が進行したと指摘していることで、要するに大企業病の弊害を克服するためにも、J. ウェルチは「三の円」による事業改革を強力に先行させたとも解釈されよう。

9) ここでいう最盛期とは、企業がその成長段階の絶頂期に近づいた段階を総称しており、経営の要諦は、成長段階、または成熟状況にある企業がこの最盛期を目指して挑戦していき、かつこの状態をいかにして永続させるかにあるといえる。この詳細については、徳山大学論叢、第33号、上掲拙稿、p. 15参照のこと。

ンジン、航空宇宙新素材など「ハイテク部門」および金融サービス、情報、建設サービスなどの「サービス部門」を、GEにおける中核的事業としてのを絞り、これら各部門に諸資源を集中的に投入していったことである。特にこの金融サービス部門は、アメリカのノンバンク第一位の地位を保って、1992年度で7,158百万ドルの営業利益を計上している¹⁰⁾。

第二は、上記の「三の円」を前提にして、手掛ける事業の総てについて「No. 1 か No. 2」になるという構想を打ちだしたことである。市場シェアが No. 1 か No. 2 の地位を確保している、ないし確保する可能性がある事業のみに諸資源を集中するということは、研究開発から販売にいたるまでその業界の主導権を把握でき、高収益を確保できる諸条件を具備することになる。この強力な戦略の下に、1980年代前半のドル高に対しても、10万人前後の大規模な人員削減と、上記諸条件を満たす事業への集中的な合理化投資とによる生産性の向上でカバーしていった。しかも既存事業については、例えば医療システム用に開発されたイメージ処理技術を転用して、航空機エンジン用点検装置の効率を高めたり、航空機エンジン開発で蓄積した機械加工やコーティングの最先端技術を発電機器分野の応用するなど、シナジー効果の発揮に拍車をかけているといわれる。

第三は、M & A & D の積極的な推進であった。J. ウェルチのCEO 就任後僅か2年の間で、118件の事業を買収する一方で、売却も71件にのぼり、その後もRCA、キダー・ピーボディ証券などの成否半ばする大型買収、売却を続けた。もともとGEの伝統は、アメリカ国内ではほぼ一貫して自社内で事業を育成、強化していくという¹¹⁾、現在の日本的経営と類似した方針を

10) GE, 1992 Annual Report, p. 26-27, Statement Earnings より引用した。

11) ロバート・スレーター著、牧野昇監修、上掲書、p. 181。本文でも触れているように、1960年代に社長のF. J. ボーチがヨーロッパ市場で積極的なM & Aによりグローバル化を推進した。しかし、M & Aの方法に問題があったし、また家電やコンピュータ部門など、必ずしも当時のGEが得意しない分野への進出であったため、結果的にはこの種グローバル化は見事に失敗に終わってしまった。(井上隆一郎著「グローバル企業の盛衰」、ダイヤモンド社、1993年、pp. 165-166参照)。

維持してきたのに対して、J. ウェルチはこの伝統を打破して、M & A & Dを有効な手段として「三の円」構想を戦闘的に推進していった。

第四は、以上のような生産性の向上を目指した全社的な事業面の改革を、ハード面を巡る改革を意味するとみれば、従業員の意識改革、すなわち組織文化の変革を意味するソフト面の措置として、J. ウェルチは、戦略計画の作成やその検討方法の簡素化を含む組織の簡素化、下からのイノベーションを促進させるための社内ベンチャー制度の導入、予算システムの柔軟な運用などに挑んで、ヒトの革新にも成功した。そして、「三の円」による事業転換をほぼ達成した1988年からは、2倍、3倍の生産性向上を求めて、Work Out（辞書では、ボクシングなどの練習、テスト、くたびれる仕事などを意味しているが、ここでは無意味な習慣を「除去」して、従業員による「点検」を通じて業務の無駄を「排除」するグループ活動として用いられている）という名の、従業員の経営参加意識の昂揚を目指したアメリカ式カイゼンおよびコミュニケーション運動などを展開して、顕著な成功を収めている。

第五に、組織文化の変革は以上のような局面に留まらず、例えば、ニューヨーク州のクロントンビルに所在している経営開発研究所は、フォーチュン誌が「アメリカ株式会社のハーバード大学」と呼んだGE幹部の研究センターであって、ここでは幹部職員に対する「訓練」ではなくて「教育」の場として、J. ウェルチ以下最高幹部が講師になって、管理職に対する戦略の徹底や意識改革を期する道場と化している。そして現在のモットーは、大企業の体躯に小企業の本質とスピードとを容赦なく注入することにあるとして、なおも組織文化の厳しい改変を進めている¹²⁾。

B. IBM のリストラ

1980年代中頃までは、アメリカの超エクセレント・カンパニーであったIBMは、1980年代後半から1990年代初期にかけての推移は、GEのそれとは余りにも対照的な姿であった。1991年に、同社の創立以来初めて巨額の赤字

12) ロバート・スレーター著、牧野昇監修、上掲書、p. 276以下を参照した。

を計上して、現在はいわゆるリストラないし再建過程にあることによる¹³⁾。

IBMは、1964年に初めてICを用いた革新的な汎用コンピュータ、360シリーズを発表して大成功して以来、70年代には370シリーズを、そして80年代にはEシリーズと呼ばれる4300シリーズ、90年代にはいり革新性を唱った390シリーズなどを発表して、この間、全世界で汎用コンピュータ市場の60%前後のシェアを維持して、ガリバー寡占を確立していたエクセレント・カンパニーであった。ところが1985年に、アメリカ国内で大型汎用機のスランプが起こった頃からIBMにも変調がみえ初めて、同年の業績は、売上高では対前年比で増加したものの、利益率は低下していった。

1985年2月に、IBMの希望の星といわれたJ. エイカーズがCEOに就任したのを契機として、IBMのリストラは、間接部門の従業員を営業部門に配置転換するなどの方法で、徐々に始まったといわれるが、この時期の推移をリストラと呼び得るものかどうかは疑問である。当時のIBMでは、約40万人の従業員を擁し、終身雇用制を経営理念として確立しており、表面的には業績は絶頂期にあって、社内の危機感も希薄であった反面、組織の肥大化と硬直化、意思決定の遅れ、市場の変化に対して鈍感な傾向が著しくなってきた。そして、汎用コンピュータ市場は徐々に停滞の兆候が現れだしていたにもかかわらず、強過ぎる販売体制および大型汎用機の高付加価値性（IBMの大型汎用機部門は、1985年で総売上高の25%であったが、利益額では50%を占めていた）がその市場を必要以上に延命させてしまった上、アメリカ国内市場の縮小を海外市場の拡大によってカバーするというグローバル化を推進させたことも（総売上高に対する海外販売比率は、1985年に43%であったのが、1990年には61%に増加）、IBMの成熟化を加速させたといわれる。

1991年、IBMはその創業以来初めて28億ドルの赤字を計上し、それが1992

13) 以下のIBMに関する記述は、坂本和一著「コンピュータ産業」、1992、有斐閣；C. H. フェーガソン、C. R. モリス著、藪暁彦訳「21世紀の覇者」、同文書院インターナショナル、1993、「日経ビジネス誌」、日本経済新聞などを参照した。

年には49億ドルに増大して、1993年には、リストラ関連費用も含め80億ドル以上にのぼる巨額の赤字が予想されている。かかる深刻な業績不振を背景にして、J.エイカーズが率いるIBMは、ようやく本格的にリストラを開始した。しかし上記のような配置転換などの姑息な手段では全く効果なく、遂に終身雇用制ないしノン・レイオフ政策を破棄して、1986年時点で40万人にのぼっていた従業員を1990年には1万人、1991年には2万人、1992年には4万人、1993年には3.5万人と小出しに削減していった外、1990年には、市場の急速な変化に対応して、UNIX対応のOSを採用した汎用機390シリーズを発表したり、MDQ (Market-Driven Quality の略称で、IBM流に改良したTQC活動で、製品の品質だけでなく、営業、マーケティングなどサービス、ソフトを含む社内あらゆる分野の品質向上運動) を打ちだしてみたり、1991年7月には、アップル・コンピュータ、モトローラとの間でMPUやマルチメディアなどについて戦略的提携を結び、また11月には従来の中央集権型の巨大組織を解体して、大型機からパソコンに至るまでの各部門を独立した13社に分社化を行って、持株会社としてのIBM本社が全体を統括する連邦経営に移行するなどの措置を取ったにもかかわらず、全体としての業績は悪化の一途を辿っていった。そして1993年4月、社外重役の手によってJ.エイカーズは解任され、畑違いの煙草・食品会社RJRナビスコから引き抜いたリストラ実績のあるL. ガースナーをCEOに任命して、急速なダウン・サイジングを主体として、いよいよIBMが本格的なリストラの火ぶたを切って落とした。

現時点で、今後におけるIBMのリストラがどのような展開を示すか、またその結果如何については、予断を許されないものがある。IBMが実施しているリストラの背景、特殊性を列挙してみよう。

その第一は、1980年代後半からアメリカを中心にしてコンピュータの市場構造は、いわゆるダウン・サイジングないしオープンシステムの傾向が著しくなってきたことである(この問題については、改めて第五章で触れたい)。しかしIBMの製品シェアは、1990年時点で世界市場総計でシステム390系

の大型機53.5%，中型機22.5%，AS/400系の小型機14.1%，RS/6000系のワーク・ステーション3.4%，DOS, OS/2系のパソコン11.9%となっており¹⁴⁾，このような顧客の変化に対する対応が種々の理由により緩慢で，大，中型の汎用機に偏重していた。一方で汎用機は，その多彩な周辺機器も含め，1980年代後半にはIBM収益の2/3を稼いでいたドル箱であったといわれ，他方，ワーク・ステーションの開発に消極的であったのは，その高性能が当時の稼ぎ頭であった汎用機部門のシェアを奪うことに直結するとともに，ワーク・ステーションやパソコンなどの増加が収益性を低下させることを，IBM自体が恐れていたためといわれる。

第二に，IBMは，本来はダウン・サイジングが本格化した1985年前後から始めるべきであった抜本的なリストラの時期を誤って，数年の間，人員削減，経費の圧縮，工場・事務所の総廃合などの措置が中途半端なまま推移したことである。まずリストラを開始するに当たって，IBMの今後におけるビジョンの提示，ドメインの設定が不明確であったこと，コンピュータ市場のダウン・サイジング傾向，すなわち，従来の高価な汎用大型機による一括，集中処理から低廉かつ高機能のワーク・ステーションやパソコンによる分散処理（マルチタスク，マルチユーザー機能に基づく）へという大勢は明瞭になってきていたにもかかわらず，大組織の官僚主義化，硬直化が，この動向に対する柔軟な対応を困難にしたことである。一例をあげると，ワーク・ステーションに搭載されているCPU（Central Processing Unit）のRISC（Reduced Instruction Set Computer）は，小型コンピュータの計算スピード，その他の性能を飛躍的に向上させた。これはもともとIBMが1970年代に開発したもので，これを搭載したワーク・ステーションを発売したが，その販売は芳しくなかった。そのハードの性能も不良で，ソフトも揃っていなかったためといわれ，結局，RISCを搭載して通信機能をもったUNIXをOSとするワーク・ステーションを商品として最初に成功させて（1982年），この市場拡大の尖兵となったのは，シリコン・バレーのベンチャ

14) 坂本和一著，上掲書，p. 223, 224から引用した。

一企業サン・マイクロシステムであった（現在、RISC搭載のワーク・ステーション市場は75億ドルに拡大しているといわれる）。

第三に、IBMの競争相手は、今や、既に汎用機の互換機を製造しているユニシスや富士通ではなくて、ワーク・ステーションやパソコン、それらのソフトを開発、生産、販売しているコンパック、サン・マイクロシステム、ミップス、コモドール、インテルやマイクロソフトなど、ハイテク・ベンチャーと呼ばれる企業家精神に燃えたベンチャー・ビジネスないしそれから成長していった企業群に取って代わった。この種のハイテク・ベンチャーは、高度に独創的な特定技術に特化して、意思決定は迅速で、目的を達成するためには手段を選ばず、失敗を恐れないで（成功率は10%程度に過ぎないともいわれる）、強固な意思を貫徹するという、大企業の組織にはみられない柔軟性、積極性を武器としてチャレンジしていく。しかもワーク・ステーションやパソコンは、汎用機に比較して日に日に高性能化、低価格化が進展している。大企業病が進行した1980年代のIBMでは、各々市場、販売システムや顧客が異なっている大型汎用機からパソコンに至るまでの、周辺機器も含む諸製品をフル・セットで整えて、いずれの分野も優位の立場で競争を進めていくことは、如何に技術的水準が卓越していてもほとんど不可能であった。例えば、1990年前後のIBMの製品開発サイクルは、コンパック、サン、さらにDEC (Digital Equipment Corp.) まで含めたライバルの2倍の時間を要していたといわれる¹⁵⁾。これが、1991年暮れに、総合的な資源の有効利用が生かされないのではという危惧はあるにせよ、事業部別に分社化せざるを得なかった根拠の一つであったし、今後のIBMはこれらハイテク・ベンチャーに対する挑戦者の立場に逆転した訳である。

第四に、IBMの場合、その歴史的発展過程と伝統、そのドメイン、資源的条件やそのイメージなどからいって、GEなどとは異なり、大胆なM & A & Dの手法を用いた異事業への進出による多角化や、汎用機など事業の売却などは、コンピュータという商品のみを取り扱っている専門企業であるとい

15) C. H. ファーガソン, C. R. モリス著, 薮暁彦訳, 上掲書, p. 130.

う意味で、ほとんどなかった。この意味で、成熟段階の壮年期後期ないし熟
年期的な段階にあって、その再建手段も限られてくる。結局、リストラ的感
覚からみると、IBMが実行可能な主たる手法は、ヒトを主力とした徹底的
な減量化（1994年末には22.5万人まで削減予定）、これに伴う汎用機部門の
工場、営業部門のドラスチックな縮小、分社化や戦略的提携のメリットを最
大限に利用した新体制を強化、拡充することなどの供給体制の全面的な再
編、そして今後、CPU、OSやアプリケーション・ソフト、マルチメディア
などの新しい潮流のなかで技術革新の主導権を奪回して、これに伴いベンチ
ャー企業並みの弾力的、柔軟な企業体制を確立できるか否かに絞られる程度
であろう。IBMの当面している構造的問題は、単なるリストラで解決でき
る種類のものではない感じで、新CEOのL. ガースナーが率いるIBMが、
現在の凋落傾向に歯止めをかけて、かつての栄光を取り戻せる可能性はこの
辺の成否に係っているといわれている。

ロ. リストラの評価……日本の場合

関西生産性本部および神戸大学の加護野教授らが、1990年に実施した「経
営組織調査」は、わが国企業が1980年代に実施したリストラの結果につい
て、実証的に分析された数少ない貴重な資料である。この資料のエッセンス
は、「日本企業の事業ポートフォリオの変遷」によって示されている（第2
表参照）。すなわち、加護野教授の規定により、リストラを低収益部門から
高収益部門に事業転換することと割り切って、PPMの概念に基づいて1980
年の事業ポートフォリオ¹⁶⁾と1990年のそれ¹⁷⁾とを比較、対照することによ
って、この間における事業転換の変遷にみられた特徴が求められるであろう。

第2表に従って、まず初めに、1980年時点でわが国およびアメリカ大企業

16) 加護野、野中、榊原、奥村共著「日米企業の経営比較」、日本経済新聞社、
1983、p. 29、表2-7、「製品市場ポートフォリオの比較」として掲載されてい
る表からの引用であって、アメリカ企業は227社、日本企業は291社から得られた
調査データから算出された数字である。

17) 加護野忠男外著「リストラクチャリングと組織文化」、白桃書房、1993、p. 7。
ここで加護野教授は、上掲注15)で示した計表との対比で、論旨を進められて
いる。

第2表 日本企業の事業ポートフォリオ推移

1980年

成長率 高 ↑ ↓ 低	花形	アメリカ	30.7%	問題児	アメリカ	18.2%
		日本	23.6%		日本	19.5%
金なる木	アメリカ	36.2%	負け犬	アメリカ	14.9%	
	日本	34.1%		日本	22.9%	

← 強 競争力 弱 →

1990年

花形	全体	27.8%	問題児	全体	25.3%
	中堅	28.0%		中堅	19.9%
	大	26.7%		大	32.4%
	超大	30.6%		超大	14.1%
金なる木	全体	27.1%	負け犬	全体	9.4%
	中堅	25.9%		中堅	7.0%
	大	28.0%		大	9.8%
	超大	27.2%		超大	13.3%

(資料) 加護野外「リストラクチャリングと組織文化」, p. 7。

の事業ポートフォリオを大雑把に比較してみると、次のようなコントラストが挙げられる。

第一に、高シェア、従って強力な競争力と高度成長とを保っている「花形製品」事業、および成長力は衰えても高シェアを保っている「金なる木」事業を、ともに高収益性を保証する事業であるとすれば、両事業を合計したウエイトはアメリカ企業66.9%、わが国企業57.7%と、前者の方が9.2%高かったことは、アメリカが第二次石油ショック後の不況期に遭遇していたにもかかわらず、アメリカ企業一般の方がわが国企業に比較して事業構造面で高収益体質を保っていたこと、すなわち、既に1960年代半ばから国内市場の拡大が停滞して、成熟化の色彩が濃厚になっていたアメリカ経済の下でも、主要企業はなおもM&A、その他の手法で資源を上記のような次元の分野に集中して、比較的高収益性を保っていたことを意味していた。

第二に、逆に低シェア、従って競争力が弱くても高成長が見込まれるかもしれない「問題児」事業と、さらに成長性もシェアも低下した「負け犬」

事業とを合計した低収益事業のウェイトは、アメリカ企業33.1%、わが国企業42.4%となっていて、わが国企業の方がこのウェイトが高くなっているのは、石油ショック時には、当時の戦略がもっぱら規模の縮小により生き残りを目指す減量経営に集中して、前向きの事業転換は、エレクトロニクス関連などを除いてはほとんど進展しなかったため、高度成長期には「花形製品」ないし「金のなる木」事業であったものの少なからずが、経済の成熟化に伴って「負け犬」ないし「問題児」事業に転化していたのに対して、アメリカ企業では、特に「負け犬」事業については、縮小や撤退が進行していた結果であったと推定される。

次に同じ第2表で、わが国企業の事業ポートフォリオを1980年と1990年とで対比してみると、この10年間に、次のような変化の起こったことが伺える。

その第一は、高収益事業としての「花形製品」および「金のなる木」事業のウェイトは合計で54.9%と、1980年の57.7%に比べて低下しているが、この内訳をみると、業界で1、2位を争うような高シェアを確保して、しかも成長率が高く資金需要が大きい「花形製品」事業のウェイトが23.6%から27.8%へと増加して、同じ業界上位のシェアを維持していても、成熟化の進んだ「金のなる木」事業の方は34.1%から27.1%に減少している。すなわちこの10年間に、積極的な新技術開発や合理化投資の結果により、かつての「金のなる木」、「問題児」の既存および新規事業が、今後の成長性、高収益性が見込まれる「花形製品」事業に転化したという形でリストラが進展したことを意味している。しかもこの種リストラは、従業員10,000人以上の超大企業で最も強力に推進されたことが注目される。

第二に、シェアも低く、今後における事業の成否が不明瞭な「問題児」、およびシェアが低い上成熟事業化している「負け犬」の両低収益事業を合計すると、全体のウェイトは34.7%と1980年の42.4%に比較して大幅に減少している。これの内訳をみると、「問題児」事業は1980年の19.5%から25.3%へと増加し、また「負け犬」事業は22.9%から9.4%へと著しく減少しているように、この10年間に、わが国企業は低成長かつ不採算部門である「負

け犬」事業は相当程度整理されたものと考えられる。しかしわが国企業の場合、「負け犬」事業の減少は、これによる損益的な効果は大きかったとみられるが、他方、この種事業の廃棄、余剰人員の整理などの資金需要により、キャッシュ・フローの局面からは必ずしもプラスに作用したとは考えられず、また、新規事業としての「問題児」事業のウエイトが増大していることは、まだ競争力も低いこの事業を育成、強化するための投資の増加、従ってその財務的負担の増加をもたらした。さらに、上記の「金のなる木」事業のウエイト低下が、これがキャッシュ・フローを生む主要な源泉になるだけに、資金不足を拡大させることになる。しかし、幸か不幸か1980年代後半は、急激な円高の下で、好景気が継続した上、株価の上昇に伴って内外資本市場から膨大な金額にのぼるエクイティ・ファイナンスを可能にして、資金調達面ではほとんど懸念なかったことが、バブル経済の混乱を生むことになる。

第三に、1990年の事業ポートフォリオを企業規模別に概観すると、まず「問題児」事業は、従業員数が2,000人以上10,000人未満の大企業でそのウエイトが極端に高く、10,000人超の超大企業のそれが最も低い結果になっていた。この現象は、「花形製品」事業が大企業で26.7%、超大企業で30.6%と後者のウエイトの方が大きく、また「金のなる木」事業のウエイトが大企業で28.0%、超大企業で27.2%とほぼ拮抗していたことから推測して、1990年時点では、大企業に比べて超大企業の方が、「問題児」事業から「花形製品」事業への転換が多少とも先行していたという解釈が可能であろう。他方、超大企業の場合は「負け犬」事業のウエイトが13.3%と最高で、従業員2,000人未満の中堅が7.0%と最低になっていたことは、中堅は、「負け犬」事業の撤退や整理に比較的柔軟に対応していったのに対して、超大企業ではある程度の新規事業参入に成功しても、なお従業員の配置転換や地域経済への影響などの問題で、積極的に「負け犬」事業の縮小、撤退に踏み切ることを躊躇、遅延したことが、このような数字になって現われたものとみられる。

1980年から1990年にかけての10年間は、この前半は、ドル高、円安という条件の下で、自動車を初めとした輸出の増加、半導体や情報機器の急速な成

長などに支えられて比較的順調に推移した。1985年9月のプラザ合意以降円高が急速に進行して一時的に不振に陥ったが、1987年以降は大型に設備投資ブームが発生して、わが国企業の多くで設備の更新、能力増強、合理化が推進された。この間、ラフにいうと上述のような「花形製品」事業のウエイトの増加、「負け犬」事業の縮小という事業ポートフォリオの変化が顕著に進行した。

以上、わが国企業が推進した1980年代のリストラを、事業改革に焦点を当てて眺めてみたが、この成果について評価してみよう。この場合、多少厳しいかもしれないが、その評価の基準としては、1990年以降、いわゆるバブルが崩壊して不況が深刻化している現時点における業績結果（1993年3月期決算）を使用することにしたい。なお1980年代後半のわが国主要企業は、この間の新規事業の模索などによる事業ポートフォリオの変化のみならず、人員の間接的な削減、組織のフラット化などの機構改革、情報化の推進などの外、CI運動の積極化（ほとんどその効果はなかったが）などを含む組織文化の変革を伴っていたことにも注目しておきたい。

第3表は、わが国の代表的メーカー22社を適当に選びだして、1980年度から1992年度に至る対売上高営業利益率および経常利益率の推進を示したものである。この両利益率の長期的な動向によって、22社の代表的企業がこの12年間に措置した諸改革＝リストラの成果が、利益率に集中的に反映されているものと考えて、その推移により、各企業を大まかに四つのパターンに大別してみよう。ただしこの場合、利益率のみを基準とした企業評価は一面的な解釈であるという誹りは免れず、各企業の事業内容、歴史的な発展過程や改革方向の特殊性などを総合的に検討する必要があることは当然である。

第一パターンに属する企業群は、キリン・ビール、武田薬品、富士フィルム、大日本印刷や住友電工など、第3表に表示した13年間を通じて、利益率がほぼ趨勢的に高率かつ安定的に推移している企業群である。次に第二パターンの企業は、円高騰時の1986年の不況期に業績が一時的に低下したが、その後急速に回復した後は現在まで比較的高率かつ安定的に推移している企業

第3表 わが国代表企業の利益率推移（1980年度－1992年度）

（％）

		1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
キリンビール	営業利益率	4.72	4.30	4.12	4.39	5.27	5.41	5.90	5.49	3.48	3.28	4.66	4.91	5.12
	経常利益率	4.94	4.57	4.34	4.66	5.78	6.06	6.49	6.38	5.03	5.39	6.26	6.56	6.05
東レ	営業利益率	6.01	5.67	4.27	4.77	5.32	5.39	3.96	7.60	8.37	8.68	8.55	7.80	7.30
	経常利益率	3.85	4.02	3.13	3.41	4.09	4.46	3.08	6.88	9.45	10.08	9.61	8.62	8.31
住友化学	営業利益率	5.65	2.30	3.38	6.44	9.52	6.60	5.57	6.36	7.89	6.73	4.48	3.94	1.19
	経常利益率	2.60	-0.44	0.32	2.76	6.62	4.39	2.32	4.87	6.60	7.21	5.09	3.49	1.43
三菱化成	営業利益率	5.65	2.90	2.79	4.33	6.27	5.58	4.64	6.71	6.53	6.15	4.17	2.62	1.53
	経常利益率	2.33	0.63	-0.17	2.79	4.08	3.05	4.07	5.01	4.64	5.13	3.70	1.83	1.31
三井石油化学	営業利益率	4.93	2.57	2.35	5.49	7.76	7.31	10.45	12.65	10.49	11.05	7.31	4.43	4.29
	経常利益率	1.14	-2.50	-1.36	1.46	3.77	3.42	3.88	7.91	12.33	11.79	7.50	4.21	3.01
三菱油化	営業利益率	5.76	0.43	-1.99	4.39	7.93	6.93	6.36	11.95	15.62	12.11	7.52	0.67	0.73
	経常利益率	1.69	-3.05	-4.73	0.04	3.94	3.52	3.59	9.81	15.17	14.04	10.84	7.45	2.23
武田薬品	営業利益率	8.68	9.43	9.19	8.42	7.61	8.63	9.37	11.45	11.15	10.23	9.98	11.30	11.23
	経常利益率	9.76	9.56	9.93	9.83	9.50	10.81	11.42	13.49	12.66	12.75	13.36	12.72	13.72
大日本印刷	営業利益率	8.38	8.14	7.69	7.13	7.06	6.92	6.50	5.96	5.46	5.76	5.71	5.82	6.37
	経常利益率	8.24	8.52	8.39	7.97	8.27	7.92	7.54	7.51	7.02	7.84	7.21	7.02	7.43
新日本製鉄	営業利益率	8.34	8.44	3.20	3.19	7.56	3.73	-0.92	5.88	9.78	10.49	7.50	6.24	3.59
	経常利益率	5.82	3.82	0.53	0.32	3.53	1.34	-0.58	2.90	6.72	7.86	6.17	3.81	1.22
川崎製鉄	営業利益率	14.38	13.16	17.75	6.02	9.95	6.04	0.15	6.71	12.77	13.42	9.95	6.53	3.39
	経常利益率	7.98	5.81	1.39	0.75	4.11	1.92	-0.79	2.82	8.97	9.31	6.79	3.57	0.69
住友電工	営業利益率	5.33	5.28	3.89	4.32	4.45	4.76	4.54	4.47	4.19	4.84	4.95	4.14	3.44
	経常利益率	3.27	3.95	3.24	4.34	3.95	4.45	4.14	4.31	4.14	4.40	4.92	4.48	3.99
キャノン	営業利益率	13.69	11.28	10.72	9.83	9.48	7.46	0.84	3.52	5.34	8.23	6.20	5.92	6.15
	経常利益率	10.72	9.23	9.29	9.14	7.99	7.39	2.44	3.53	6.48	6.47	7.86	7.09	7.25
富士フイルム	営業利益率	12.24	17.98	19.52	16.98	16.30	17.69	15.84	16.67	15.54	15.95	16.42	15.08	13.83
	経常利益率	11.20	17.26	18.91	17.14	16.91	18.97	17.66	18.73	17.85	19.45	18.61	18.47	16.64
日立製作所	営業利益率	7.80	8.65	9.02	8.68	7.67	4.22	2.89	4.32	5.20	5.67	4.51	2.61	1.52
	経常利益率	6.33	6.81	7.02	7.07	8.46	5.26	3.03	4.55	5.91	6.26	5.43	3.28	2.05
東芝	営業利益率	9.00	8.60	8.01	8.35	6.70	3.02	1.45	2.98	6.04	8.00	5.10	2.06	1.23
	経常利益率	5.35	5.27	4.65	5.15	5.70	3.19	1.65	2.43	5.10	6.59	5.44	2.22	1.74
日本電気	営業利益率	6.01	6.06	6.13	6.32	7.77	5.44	3.13	3.78	4.84	5.07	4.65	2.83	0.66
	経常利益率	3.94	4.13	4.16	4.58	6.66	4.72	2.46	3.22	4.02	4.83	4.75	2.62	0.63
富士通	営業利益率	7.84	7.94	8.75	9.15	9.81	4.04	1.99	3.99	5.73	5.73	6.30	6.71	0.66
	経常利益率	5.63	7.52	7.88	8.00	9.10	2.65	1.53	3.53	5.31	5.98	5.44	1.64	-0.36
松下電産	営業利益率	4.35	4.60	3.90	4.21	4.49	4.29	2.34	2.33	3.46	3.54	3.30	2.65	1.47
	経常利益率	6.76	7.27	6.95	6.96	7.21	7.31	5.92	5.67	6.12	6.24	5.89	3.93	2.13
シャープ	営業利益率	3.84	4.20	4.30	3.96	4.07	2.88	0.79	1.17	2.80	4.61	4.35	3.60	2.15
	経常利益率	5.83	6.72	7.01	6.90	6.97	6.74	4.36	4.39	5.56	6.85	6.96	5.88	3.86
ソニー	営業利益率	9.15	9.14	6.51	3.41	5.83	5.67	0.08	1.74	3.88	4.00	3.84	-1.04	0.08
	経常利益率	10.78	11.06	4.98	10.45	9.98	3.40	1.27	4.21	6.14	6.07	6.09	1.22	2.45
三菱重工	営業利益率	2.83	1.96	3.04	3.71	5.30	3.93	1.64	4.06	3.50	5.36	5.95	6.10	5.52
	経常利益率	1.75	1.68	1.51	2.78	4.36	3.18	1.19	3.42	5.09	6.71	6.56	6.26	5.64
日産自動車	営業利益率	4.13	4.20	3.20	1.78	1.96	1.57	-0.25	1.39	2.57	3.46	2.87	0.84	-0.86
	経常利益率	5.51	5.58	4.84	3.49	4.10	3.32	3.46	4.01	4.32	4.60	3.95	2.05	-0.67
トヨタ自動車	営業利益率	4.23	6.57	5.99	6.22	7.43	8.34	5.46	4.12	5.52	5.57	6.74	3.96	1.40
	経常利益率	8.90	6.55	8.04	8.25	9.64	10.84	7.75	6.61	7.80	7.93	9.17	6.71	4.20
本田技研	営業利益率	3.42	3.02	3.08	3.48	3.66	3.18	3.55	2.63	2.81	3.65	2.34	1.86	1.26
	経常利益率	3.73	3.06	2.90	2.89	3.40	3.48	3.67	3.56	3.39	3.29	3.04	2.30	1.86

(資料) 各社営業報告書による。

群で、東レ、キャノン、三菱重工業やシャープなどがあげられよう。そして第三パターンの企業は、1980年代の業績は比較的順調に推移していったが、特に1991年以降の不況に際して業績の急激な悪化をみた企業グループで、日立製作所、東芝、日本電気、富士通、松下電産、トヨタ自動車や本田技研などの企業群があげられる。最後に第四パターンの企業は、この13年間にわたり1992年度の落ち込みも含めて3回以上の業績悪化を経験している企業群であって、三菱化成、三井油化、新日本製鉄、川崎製鐵、ソニーや日産自動車などがあげられる。

まず第一パターン企業群に共通しているのは、国内市場で寡占体制を達成したり、特定分野の事業について強力な競争力を維持して寡占体制を確立しており、しかもその多くは、いかなる競争、市場条件の変化の下でも、常時企業改革ないしいわゆるリストラを継続してきている企業群であって、現在のわが国を代表するエクセレント・カンパニー群である。

次に第二パターンの企業は、1980年代に入ってから比較的高業績を保っていたが、円高を契機として一時的に利益率の低下をみたものの、改めて総合的かつドラスチックなリストラを敢行した結果として、バブルの崩壊をきっかけとした深刻な不況の到来にもかかわらず、その後はほぼコンスタントに好業績を維持している企業群である。

また第三パターンの企業群は、1980年前半は順調に発展を続けていたが、1986年の円高不況時に業績が停滞し、ある程度はリストラが進展したが、1991年度以降はその効果も空しく再度急激に深刻な業績悪化に直面するとともに、この事業について市場面に構造的な変化といえる現象が見られるようになって、二重苦的な負担を背負って、目下のところその打開策を模索しつつあるといえよう。

そして第四パターンの企業は、成熟化した素材産業に属する企業群と、この13年間に国内の不況や円高の影響などにより2度ないし3度にわたって業績悪化に陥り、かつその振幅が激しい企業群とに分けられる。前者企業グループは、過去から多様なリストラを実施してきたにもかかわらず、結果的に

は、市場の縮小傾向に抗し難く、これに失敗したとみられる企業であり、後者企業グループは、この間、強力なリストラを推進していても、円高、その他の企業外要因も加わって、その効果が相殺されてしまった、いわば不運な企業群であろう。

これらのパターンのなかから、第二および第三パターンの企業群に属する代表的企業を取りだして眺めてみよう。これら企業群の動向が、比較的リストラの特殊性とその限界とを示していると考えられることによる。

第二パターンの企業群には、概して過去から長期にわたって企業改革ないしリストラを恒常化している企業が多い。

その代表的企業として、まず東レについてみると、1993年3月時点の事業構成は売上高比で合成繊維53%、樹脂等32%、新事業15%となっていて、なかでも繊維部門の利益貢献度は60%前後の水準を維持しているといわれる。特に、ポリエステル長繊維織物を中心とする「新合繊」ないし「ハイテク繊維」は、シルキー調、ピーチスキン調など天然繊維にない風合いがファッションの潮流と一致して、顕著な成功例となっている。東レの方向性は、1980年代後半以降、技術面で基礎開発の上に立った用途開発に重点を置くとともに、これをアパレル企業などのニーズを汲んだ市場開発と直結させ、川下との連携を深めて、カーボン・ファイバーなど高付加価値体制の確立に成功しているということができよう。ただし最近では、この高付加価値製品も、競争の激化により値崩れが始まっており、一般に、高付加価値化といわれる新規事業の限界性も示しているようである。

次にキャノンを取り上げると、1992年12月時点の事業構成はカメラ16%、複写機31%、コンピュータ周辺機器38%、情報・通信機器11%、その他4%、売上高に占める輸出比率は79%と高率を保っている。キャノンの脱カメラ化を目指す多角化の歴史は、長い改革の道程であった。1959年のシンクロリーダーの失敗、1964年の世界初のテンキー式電卓発売とその後の過当競争の激化、そして第一次石油ショックの影響が重なって、1975年には創業以来初めて赤字決算、無配に転落、同年に危機感を煽る「優秀企業構想」の下

で、開発、生産、販売体制を全面的に見直して、新規のカメラ、複写機、プリンターなどを発売していき、さらに1972年頃から研究を開始していたレーザー技術の成果は、1980年代初頭からLBP（レーザー・ビーム・プリンター）となって現れ、自らが創業者利潤を得るまでは技術供給はしないという特許戦略にも守られて、LBPについては自社ブランド、OEMの両建てで供給して世界市場の80%に及ぶシェアを確保するに至っている。1950年代のカメラ専業から1990年代の総合エレクトロニクスへの転身はこの間リストラの繰り返しであったといえよう。問題は、輸出比率が極端に高い構造になっているため、100円そこそこまで上昇した円高に伴い、今後における高付加価値製品の開発、販売やアジア地域での生産体制の確立の成否如何が、当社の運命を規制する一つの大きい要因になろう。

これに対して第三パターンの企業群は、共通した特徴として、1980年代を通じて業績は比較的順調に推移してきたが、既に1980年代後半あたりから主力事業の市場構造面に変調が伺われるようになって、それが1990年代にはいつから急速に顕在化した結果として、程度の差こそあれ一様に業績悪化に当面していることがあげられよう。

その典型は富士通であろう。富士通は、1970年代半ばから日立とともに汎用コンピュータのIBMコンバチブル路線に踏み切ってこれに成功して、1985年には国内市場ではそれまで首位のシェアを誇っていた日本IBMを凌駕して、1987年には32.7%までのシェアを獲得した上、イギリスの名門コンピュータ・メーカーICLを買収するなどのグローバル化の展開により、汎用機については世界第2位の地位を獲得するに至った。しかし既にIBMについて触れたように、既に1980年代からアメリカでは、パソコン、ワークステーションのハード、ソフトを含む高性能化および価格の低下や通信技術の発達などにより、ハードのダウン・サイジング、情報の分散処理が進行して、これが主因でIBMは急速に窮地に陥っていた。わが国では、アメリカに比べてダウン・サイジングの傾向は遥かに遅々としているとはいえ、富士通は、1993年3月期で情報処理機器73%、通信機器17%、電子デバイス10%

という売上高構成比の下で、初めて経常利益で8,704百万円の赤字を計上して、構造的な不振という面では、ほぼIBMと似た経過を辿っている。しかしIBMとは異なり、日本的経営の下で、大規模な人員削減、分社化、工場閉鎖・集約や不採算事業からの撤退などのいわゆるリストラによって再生し得る可能性はむしろ薄く、今後わが国でもアメリカに続いてダウン・サイジングの波が進行するとみれば、コンピュータ専門メーカーとしての富士通が再起するためには、新しい企業目標、ドメインの設定が一つの大きい鍵になるものとみられる。

トヨタ自動車や本田技研などの場合、電子機器企業の場合とはニュアンスが異なり、1991年度以降急激に業績が悪化した原因は、過剰な設備投資の強行による経営の失敗という問題もあるが、主として国内を含むグローバルな自動車市場の停滞にある。しかし、既に代替需要が主力になっている自動車市場が国内で対ピーク時比10%程度の縮小をみた結果（1990年の乗用、商用車合計生産台数は13,487千台であったから、130~140万台程度になる）、トヨタで、営業利益率が1990年の6.74%から1992年の1.40%にまで5.3%も低下するとは多少振幅が大き過ぎるようで、日本式、ないしリーン生産方式もやや色褪せてきたかにもみえる。しかしこのような循環的変動は、既にアメリカ市場では何回も繰り返されている現象で、いずれはわが国企業でも克服されていく問題であろう。今後は、顧客にも、従業員にもフレンドリーで、かつより生産性の高い新リーン生産システムの開発、定着が期待されるところである。

第4章 リエンジニアリングの発想

イ. リエンジニアリングの概念について

リエンジニアリング（既に触れたとおり、これは「再設計」とでも訳される言葉であろうが、わが国ではこの訳語はまだ定着していない）という言葉は、MITのコンピュータ・サイエンス分野の教授で、現在は自らコンサル

ティング会社を経営して、リエンジニアリングの普及に努めている M. ハマーが、Harvard Business Review, 1990年7～8月号で「Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate」という論文を発表して、最近における主要なアメリカ企業の生産性向上に貢献が著しい企業改革論として、一躍脚光を浴びるようになったもので、1993年春に M. ハマーは、J. チャンピィと共著で「REENGINEERING THE CORPORATION: A Manifesto For Business Revolution」という本を出版している。またわが国でも、このリエンジニアリングという企業改革の考え方ないし手法は、1982年中頃から「日経ビジネス」などで紹介され始め、最近では新聞紙上でも散見されるようになり、主としてアメリカ系ビジネス・コンサルタントが普及に努めているようである。

ここでは、M. ハマーが著した「REENGINEERING THE CORPORATION」に依拠して、まず、リエンジニアリングの概念をどのように規定しているかについて眺めてみたい。

すなわち、M. ハマーのいうリエンジニアリング (Business reengineering) とは、端的に、企業自身を全面的にスタートからやり直すこと、ゼロからの再出発、再度の出直し¹⁸⁾を意味している。この仕直しねばならないスタート・ラインとは、アダム・スミス以来200年にわたって受け入れられてきた大量生産システムを基盤として形成された、あらゆる企業経営の知恵、供給者サイドに立った論理を捨て去ることからの再出発を意味している。M. ハマーは、「リエンジニアリングに係わりあることは、今日の市場、今日の技術力を所与として、今日の仕事をどのように組み立てていくかであって、昨日、人々や企業が何をやってきたかについては関係ないことである」¹⁹⁾、また「長期間にわたって形成されてきたやり方を捨てて、製品、サービスの価値を消費者にとって創造することを要する仕事のやり直しを意味している」²⁰⁾

18) M. Hammer & J. Champy, REENGINEERING THE CORPORATION, Harper Business, 1993, p. 31.

19) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 3.

20) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 31.

という。このようにH. フォードのFord, A. スローンのGMからT. ワトソンのIBM, H. ゼニーン of ITT, R. ジョーンズ of GEに至る, アメリカが過去に生んだ輝かしい伝統的な体制, 大量生産システムに基づく分業体制を全面的に否定して, 総てを一からやり直すのだというM. ハマーの気負い(?)は, GM, シアーズ・ローバックやIBMなどが相次いで業績不振に陥って, トップの交代や大規模なレイオフに追い込まれる一方, 他方で多くの企業が大胆な変革を実施して活力を再生してきているという, アメリカ企業の現状を反映しているものかもしれない。

このような企業のリエンジニアリングが求められている根拠は, M. ハマーによれば, 現在当面している三つのC, 即ち顧客(Consumer), 競争(Competition)および変化(Change)にあるとする²¹⁾。まず, 今や消費者主権が確立して, 消費者が自分の好みで商品を選択する余地がないマス・マーケットはもはや存在せず, その上日本企業が, 伝統的企業では対応できないような価格, 品質, サービス水準をもって侵略を強めてきたことや, 多くの消費財市場は飽和化していること, 次に, グローバルな規模で技術的变化, 製品ライフ・サイクルの短縮, 最低の価格, 最高の品質, 最善のサービスを追及する同質化した競争が激化していること, そして, 最後に, このような顧客, 競争について変化が常態化していること, しかもこの変化の性格や内容も変化してきており, さらにこの変化のテンポは加速化していることに求められている。

要するに, この「三つのC」の波が日に日に高まりつつある時代には, 経営のダウン・サイジングや事業転換など過去のリストラ的思考に基づく戦略に依存するのみでは, 企業は対応不可能になっており, 抜本的に今までの発想を転換して, 顧客主権の立場から企業の経営構造を抜本的に見直さねばならないという要請が生まれたところに, リエンジニアリング的改革論が発生する基盤があったものと考えられる。

このような条件の下で, 企業が長期的に成功をもたらすための要諦になる

21) M. Hammer & J. Champy, *ibid.*, pp. 17-24.

のは、製品、サービスを作りだすプロセスを新しく創造することにある。そしてリエンジニアリングの核心は、企業のビジネス・プロセス（仕事の流れ）を根本的に組み換えることにあるとする。すなわち、このビジネス・プロセスとは、M. ハマー自身の規定は後述するが、抽象的には、顧客および事業上のリクワイアメント（要求水準）を満足させる一連の活動と規定されるもので、また具体的には、リストラのように供給面の業務、機能を個々別々に企業サイドの論理で変革していくのではなくて、市場側のニーズを満たし、その変化に沿って企業全般について、仕事の流れはいかにあるべきかを組織横断的に再設計しようという考え方になろう。M. ハマーは、「アメリカ企業は、良い製品、サービスを供給するようになれば元気を回復するといつかもしれないが、製品やサービスはすぐに陳腐化するものなので、企業に長期にわたる成功をもたらすためには、製品を創ることでなく、そのプロセスを創ることである」²²⁾としている。

そして、企業のビジネス・プロセスを根本的に組み換えるための鍵になるのは、企業は何をなすべきか、そしてどのようにやるかを「基本」に遡って検討すること、このためにあらゆる現存の構造、手続きを「徹底的に」組み立て直すこと、しかもそれを「ドラスチックに」達成すること、そしてこの改革の対象は、業務、従業員や構造などではなくて、「プロセス（複数）」に絞られるという。

以上のような諸概念に基づいて、再度リエンジニアリングを規定し直すと、「コスト、サービスやスピードなどのような（競争力を規制する）諸要因のパフォーマンスを決定的、かつ現在のな尺度によってドラスチックに改善するために、ビジネス・プロセスを基本から再検討して、ラディカルに再デザインすること」²³⁾とされて（アンダーラインは筆者による）、リエンジニアリングの目指すところは、生産性の飛躍的向上および時間で勝負するいわゆるハイ・スピード・マネジメントの徹底であるというニュアンスを強く滲

22) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 25.

23) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 32.

ましている。

次に、ビジネス・プロセスの再設計についてM. ハマーが強調しているのは、上記の規定で提起されている4つの鍵である。その第一は「基本から」であって、まず、企業は何をしなければならないのかを決めて、次にそれをどのようにするべきかを決めることである。第二に、「ラディカルに」というのは、あらゆる現存の構造およびやり方を捨象して、仕事をやり遂げるために全く新しい方法を見付けだすことを意味しており、第三は、「ドラステックに」であって、リエンジニアリングは限界的ないし増分的な改善ではなくて、企業の全パフォーマンスの量的、質的飛躍を成し遂げる企業改革であるとする。

そして第四の鍵は、リエンジニアリングにとって最も重要なビジネス・プロセスについてである。このビジネス・プロセスの定義は、「一種類ないしそれ以上の投入物を用いて、顧客にとって価値ある産出物を創りだす一連の諸活動である」²⁴⁾とされている。ここで注目されるのは、リエンジニアリングに際して、何故M. ハマーがこのビジネス・プロセスに改革の焦点を当てたのかという点であろう。

一般に、アメリカ人はリザルト・オリエンテッドの思考傾向が強く、また日本人はプロセス・オリエンテッドの社会であるといわれる。前者では、でてくる結果が最重要視されて、そのプロセスがいくら良くても、また努力しても、その結果が悪ければ極めて低い評価しか与えられないのに対して、後者では、結果もさることながら、そこに到達するまでの過程、すなわちプロセスを重要視して、極端な場合は、結果が悪くても態度、取り組み方がよかったとして評価されることも多い。アメリカ人の独創力、積極性、バイタリティ、企業家精神の発揮などは、リザルト指向が強く働いていることに大きい原因が求められ、また日本人が、プロセスを作りあげ、磨きあげる能力や、組織の管理、維持、補強を得意とするのも、プロセス指向の賜物であったとみることができる。アメリカ人固有のリザルト指向の思考方法を、い

24) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 35.

ば日本的なプロセス指向へ接近させるという発想の転換を求めているところに、リエンジニアリングの一つの大きい特徴がみられるものと考えられる。また逆に、これからのわが国企業の戦略的発想としても、アメリカ式のリザルト指向的な思考方法が採り入れられて然るべきだという示唆も与えられているとみられる。

なお、ドラスチックないし飛躍的な改革という意味合いから、どのような状況にある企業でも、リエンジニアリングは実施されるべきであるとして、この改革を実施すべき企業群を三種類に分類している²⁵⁾。すなわちその第一は、深刻な経営上の困難に直面している企業群であって、1980年代初期のFordのように、様々な局面で改革を必要としている企業の場合は、明らかにビジネス・プロセスのリエンジニアリングを要する。第二は、現状では困難に直面していないが、それが予見される企業群で、逆境に陥る前にリエンジニアリングを始めるべきであるとする。そして第三は、ピークの状態にあり、現在も今後も困難が予見されず、経営者が野心的かつ攻撃的な企業群の場合であって、これら企業は決して現状には満足せず、さらに向上を求めるためにリエンジニアリングを進めていく企業で、具体的にホールマークやウォールマートをあげている。

M. ハマーは、リエンジニアリングを実施して、生産性の向上が著しかった企業の具体例として、IBM クレジット、Ford および Kodac をあげている²⁶⁾。

IBM クレジットは、IBM の製品、サービスについての金融を専業とする100%子会社で、従来は顧客が金融を申し込んでから融資実行まで平均1週間かかっていたのが、そのプロセスをドラスチックに改革して、これをバックアップするコンピュータ・システムを改良した結果、その期間を90%も縮小するとともに、生産性の顕著な向上をみたというケースである。Ford のケースは、部品下請け企業に対する支払部門を、マツダを見習って改良した

25) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 34.

26) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, pp. 36-46.

結果、その部門の生産性が極端に上昇したというものであり、また Kodac の場合は、富士フィルムが発売した「使い捨てカメラ」を後追いで開発するために、従来はリレー式システムを取っていた開発体制をオーバーラッピング方式に変更して、CAD/CAM も利用しながら、開発期間を約半分に短縮するとともに、製造コストも25%削減できたという。コダックがコンカレント・エンジニアリングと呼ぶこのオーバーラッピング方式の研究体制は、わが国では自動車企業を初めとして既に常識になっており、開発のスピードやコスト削減も含め、称賛に値するケースに該当するかどうかは疑問なしとしないという意味で、このような手法については特別目新しさはないようだし、IBM クレジットや Ford のケースを含め、わが国企業の多くでは既に実施済みの施策も少なくなく、これらのケース・スタディはわが国で実施している手法にコンピュータの高度利用を付加した実例ともいえよう。

むしろ、リエンジニアリングもケース・スタディとしては、現在のアメリカでは、既に触れた GE で、Work Out という全社的に共通理念の下で進められているビジネス・プロセスのドラスチックな改革運動などが、わが国企業にとってはむしろ参考になるかもしれない。

ロ. リエンジニアリングの進め方

次に、M. ハマーに従って、リエンジニアリングの具体的な進め方について、幾つかのポイントに絞って検討してみよう。

まず M. ハマーによれば、リエンジニアリングという企業改革は、リストラでもないし、再編、組織のフラット化でも、また TQM (Total Quality Management) でもない。また、アメリカ企業の競争力を減退させるのに影響を与えたと M. ハマーがいう多角化理論、Z. セオリー、ゼロベース・マネージメント、価値連鎖分析、分権化、ポートフォリオ・マネージメント、マトリックス・マネージメントなどでもないとする²⁷⁾。その理由は、これら理論の多くはビジネス・プロセスの基本的改革を目指しておらず、QC や改善などはプロセスを重視しているとしても、これの継続的、段階的な改善に過

27) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 2, p. 48.

ぎず、またリストラは、需要の縮小している現状の市場に見合うように能力や人員を削減することに焦点を当てている。これに対してリエンジニアリングは、現状プロセスの改善ではなくて、そのブレイクスルーであり、それを完全に捨て去って新しいものに置き換えることであるという意味で前向きな改革であり、需要減退の下でより多くのことを求めるための改革であるという。

リエンジニアリングにおけるビジネス・プロセス改革の基本は、第一に、そのラディカルな再デザインから始まること、第二に、幾つかの仕事を統合すること、第三に、現場で働く人たちが決断できるシステムにすること、第四に、プロセスの各ステップを自然の秩序に従って組み立てること、第五に、チェック、コントロールせねばならない仕事を削減すること、第六に、調整は最小限に留めるなどを達成することにある²⁸⁾としている。これらいずれの要因をとっても、常識的にみて、経営の原点に遡って組織、機能を再設計するための必要条件である。

まず第一のビジネス・プロセスについて、これをラディカルに再デザインする場合に起こるべき諸変化を箇条書きであげてみると、以下のとおりである²⁹⁾。

- (1) 仕事を行う単位が、機能部門別から横断的なプロセス・チームに変化する。
- (2) 仕事が単純作業から多元的な複雑作業に変化して、より実質的になる。
- (3) 人々の役割は、今までの管理されるものから権限を与えられるものに変化する。
- (4) 仕事を行うための研修は、訓練から教育へと変化する。
- (5) 昇進の基準は、行動から能力に変化する。
- (6) 企業の価値観が、ボスのために働く防衛的なものから顧客のために働く創造性豊かなものに変化する。

28) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, pp. 52-58.

29) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, pp. 65-80.

- (7) 管理者は、監督者からコーチに変化する。
- (8) 組織機構は、階層制からフラットなものに変化する。
- (9) 経営者は、得点記録者からリーダーに変化する。

これらの変化のうち、2, 3点について解説すると、まずプロセス・チームについては、これは「或るプロセス全体の改革を達成するために、一緒になって働く人達のグループ」³⁰⁾と規定されている。これは、プロセスの見直し、再デザインを成功させる作業を責任をもって担当するリエンジニアリングの推進部隊というべきチームであって、現行の部門別組織構造に置き換えられるべき組織であるとして、その編成方法、チーム・リーダーの選び方やその運営手法などについても詳細に述べているが、ここでは冗長になるため省略したい。次に、仕事の変化については、プロセス・チームの作業員たちの仕事は集合体として、従来の狭い範囲の専門分野を担当する、例えば単なる設計や生産技術者としてのみでなく、これらの人々が研究・開発やマーケティングなどにも係わる多次的、縦断的なものになるため、種類の異なった仕事の境界線は希薄になり、そのプロセスの成果、顧客の満足度を高めることについて一体となって責任を分かち合う。従って、このプロセス・チームの構成員は、より実質的な付加価値を創造する仕事に携わるため、チェック、調整、時間待ちや監督などの非生産的な仕事は排除されることになる。換言すると、業務間の調整やチェック分野に携わっていたホワイト・カラーの多くを含む膨大な余剰人員を削減できる鍵の一つ、すなわち、ブルー、ホワイト・カラーを問わず多数の失業者が生じる可能性の一つが、このプロセス・チームということになる。また、リエンジニアリングにおける経営者の役割については、伝統的企業の経営者は、一般的に企業の実質的な運営からは隔離されており、実際的な仕事には密着していないのが通常である、しかし、例えばリエンジニアリングによって組織がフラット化すると、上級経営者も顧客および価値を創造する仕事に従事している従業員により接近できるようになるので、経営者は、その発言と行動とによって、従業員の

30) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 65.

価値、信念に影響を与えていくことができるリーダーにならねばならないと
している。

次に、ビジネス・プロセスの再設計に当たって、上記の第二から第六まで
の項目を実現するための強力な武器となるのは、Information Technology
(以下 IT と略称する) の高度利用であって、IT についての取り扱い方を発
展させていくことができない企業は、リエンジニアリングもできないという
重要な地位を占めている³¹⁾。

周知のとおり、コンピュータの利用は、当初は汎用コンピュータを用いて
研究開発、生産、在庫管理、人事、経理、販売など個別業務別に各々独立し
て処理していたのに対して、次第にこれら関連業務の処理が統合されてい
き、最終的には CIM や SIS に集約されるという形で発展していく。さらに、
一方で、マイクロ・エレクトロニクス分野の劇的な技術的進歩、通信技術の
革新、UNIX やアプリケーション、ソフトウェアの発達により、他方で、
量的成長中心の戦略化や経営効率、生産性向上を中心とする方向に移行して
いる現在、経営トップおよびフロント、ミドル、バック・オフィス間の連
携、支援、情報の共有を果たすため、分散処理および地域的に広範、多岐に
わたり即時的なネットワーク化が可能になったことにより、これに対応して
コンピュータのいわゆるダウン・サイジングが進展している現状にある。ス
ーパーであれば、POS により売れ筋の即時把握がリアルタイムで可能にな
り、研究開発から試作、生産から品揃え、発注、在庫や物流までを統合した
CIM システムも、既に素材、組立・加工メーカーを問わず、また企業規模
の大小を問わず多くのメーカーで採用されているなど、現状では IT の先進
的な利用如何が、その開発、試作、生産、配送、流通に至るサイクルタイム
の短縮、処理スピードの向上も含め、生産性の向上、競争力を規制する最重
要な要素になっている。

M. ハマーによれば、IT をリエンジニアリングに有効に応用するためには、
アメリカ企業の経営者や管理者に共通した思考方法である演繹的な考え

31) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 83.

方を捨てて、帰納法的な思考に転換せねばならないとする³²⁾。すなわちアメリカ人は、問題点を規定して、これらについて様々の解決策を見付けたり評価するのは得意であるが、まず初めにビジネス・プロセスを改革する強力な解決策を提起して、今まではその企業にとっては未知であった解決すべき諸問題を追及していくという意味での帰納法的な思考に転換すべきであるとする。多くの企業が犯している IT に関する基本的な誤謬は、これが現存ビジネス・プロセスの自動化や省力化に資するという認識であって、リエンジニアリングは、最新の IT を最有効な武器として、全く新しい目的を達成しようとするものであり、この IT の新しくて馴染みの薄い能力を認識できないことが、リエンジニアリングを実施するに当たって最大の障害の一分野であるとしている³³⁾。

ここで M. ハマーは、ここ10年間程の間に発達した IT のうちで、リエンジニアリングに利用できるものについて、幾つかの具体例をあげている³⁴⁾。例えば、分散処理のネットワーク化により、データ・ベースを共有化できるようになったこと、エキスパート・システムの発達により、ゼネラリストでもエキスパートの仕事ができるようになったこと、通信技術の発達によりネットワーク化が進み、集権、分権のメリットを同時に享受できるようになったこと、意思決定支援ツールの発達により、意思決定があらゆる人の仕事の一部になったこと、無線データ・コミュニケーションやノート型パソコンの発達により、どこにいても情報の授受が可能になったこと、自動認識および追跡技術の発展によって、どこにもものがあるかを即時に求められるようになったこと、高性能のコンピュータの発達により、計画は即時に改定できるようになったことなどで、それほど目新しい運用法は見つからない。このリエンジニアリングと IT との関係を巡る基本的問題については、後に再度触れることにしたい。

32) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, p. 84.

33) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, pp. 84-85.

34) M. Hammer & J. Champy, *ibid*, pp. 92-99.

第5章 企業改革の方向性について

以上、80年代における企業改革論の代名詞として通称されたリストラ、および90年代前半に、市場、競争の変化に対応してアメリカ企業が実施してきた改革内容を定型化したものといわれるリエンジニアリングについて、簡単に展望してみたので、ここではリストラおよびリエンジニアリングという企業改革手法の特殊性を巡り、わが国企業を主題にして2、3の問題を再検討してみたい。

イ. リエンジニアリングの時代的性格

第一の課題は、M. ハマーが主張しているように、果たしてリエンジニアリングはリストラとは全く違う企業改革手法なのかという問題である。

わが国の主要企業が1993年時点で当面している苦悩は、国内経済の深刻な長期不況と、1 \$が100円近くまで達しているという急激な円高の進行という二重苦であるといえよう。いずれの要因も、高度成長期以来、わが国企業がいわゆる日本的経営の利点を生かして、事業の拡大、生産プロセスに重点を置いた合理化、本業を中心にした多角化、フルセット自前主義、規模の経済性の発揮やグローバル化などを柱とした量的および質的拡大により形成されてきたわが国企業の収益構造が、市場一般の成熟化という構造的要因も含め、本質的に行き詰まってしまったことを意味している。換言すれば、わが国企業の今までに宮々として確立してきたシェアー重視の収益構造、または儲ける仕組みは音を立てて崩壊して、消費者主権の下での生存競争が刻一刻と厳しくなりつつあるというのが現状の姿であろう。

このような1990年代前半の市場、競争諸条件を前提にした企業改革は、わが国企業が1980年代に推進してきた量的転換を主題とするリストラと同質的な思想および手法で達成可能なものであろうかという疑問は、誰でも浮かぶところである。

主として、内外需要のピーク時に能力をセットした素材産業にみられる業

界の価格カルテル紛いの協調、金融、航空、運輸など許認可事業にみられる製品、サービス価格の足並み揃えた値上げ、不採算部門からの中途半端な撤退、自社資源の限界や投資効率性を十分に検討しないで実施した高付加価値分野への進出など、無謀ともいえる設備増強や極く最近における空洞化の発生、終身雇用の下での段階的な人員削減等々、いずれも1990年代初期の不況に対応して実施されている措置である。このような短期的視点に立った、主として供給体制の量的な縮小や価格の調整などに焦点を当てたいわゆるリストラの改革により、現状の苦境を克服しようとする方向は、冷徹なグローバル市場の競争原理に晒されているわが国の主要企業にとって、その成否については誠に覚束ないものがある。アメリカでさえ、その代表的企業であったIBMの現状における窮状が、分社化や大規模な人員整理を含む減量化などの措置のみにより、かつての栄光が取り戻せるとは到底考え難いであろう。ここに、既に触れたように、企業改革手法としての論理、哲学、およびこのための主たる手法が不明瞭であり、かつ供給サイドの量的縮小に重点を置いたリストラの限界がみられる。

現状のわが国企業が、1990年代初期の現時点において、顧客主権の立場に転換して、安定かつ健全な収益構造の長期的な確保を目指すための基本的な方向性としては、第一に、改めて自社のレーゾンレートを再認識し、業界横並びないしシェア重視ではなくて、自らの主体性を確立すること、第二に、内外ともに競合他社との構造的な差別化を目指して、独自性を発揮できる戦略を追及していくこと、第三に、このために経営トップのリーダーシップ発揮と決断など、事業改革もさることながら、経営システム自体の改革が強く求められる。このように改めて経営の原点に復帰した形で、顧客ニーズの充足という観点から、事業構造を含む既存の企業システムを全面的に見直すという方向性をさらに徹底させて、中、長期的観点に立って、一旦既存のあらゆるシステム、思考を捨て去って、新たにA、B、CのAから仕事の流れを大胆に構築し直してみようという思想を具体化した企業改革論の一つが、リエンジニアリングということになる。この意味で、リエンジニアリ

ングはアメリカで試みられ、アメリカ企業を対象とした改革論ではあるが、現状のわが国企業にとっては、その思想の少なからずが日本の経営を参考にしているとはいえ、示唆されるものが多いと考えられる。

ロ. ビジネス・プロセスの改革

第二の課題は、ビジネス・プロセスの全面的な見直しを企業改革の主題とするリエンジニアリングは、これをわが国企業に導入した場合、どのような局面からの接近が試みられるかという問題である。

改革の行動に移るには、原則的に、まず、各従業員に訴求すべき新しいビジョンの設定を必要とする。これは、改革のモチーフを明瞭にして、従業員に変化を売り込み、その機運を醸成するものである。次は、そのビジョンを現実のものに置き換える役割を担う活動チームとしての横断的なプロセス・チームの結成である。そして最後は、従来の部門の枠を越えて、業務の流れそのものを改革するビジネス・プロセスの再設計である。わが国企業にとって最大公約数的に変革の要になると考えられる三番目の課題を取りだして、簡単に検討してみよう。

ある企業の組織、機能を把握するに当たっては、従来は、組織図や組織分掌規定などを分析することで可能であった。しかし、事業が複雑、多岐化するにつれて組織、機能も複雑化していき、組織図や規定などをみただけでは、企業機能の実態を把握するのは著しく困難になってきた。むしろ、その企業の主力事業を支えている基本的なビジネス・プロセスに着目することによって、その企業の収益構造が伺えるようになったとともに、このビジネス・プロセスの変革、再設計の如何が収益構造の改善に直結することになってきた。すなわち、企業の機能を改革するに当たって、従来のように組織図を念頭に置いた大掛かりな機構、人事の刷新などよりも、ビジネス・プロセスのリエンジニアリングにより、開発、生産や営業活動など仕事の流れを変革する方が先決であり、また有効であると考えられるようになってきた。

ビジネス・プロセスの変化に関連して、これの最も単純な問題であるはずの無駄の排除という課題を取り上げてみよう。

マッキンゼーの調査によれば³⁵⁾、あるアメリカの金属メーカーの事例として、品種数を40%削減することによって、これに伴って生産量を30%切り下げ、さらにユーザーを20%減少させたところ、利益額は2倍に高まったといわれる。また最近の情報によると、トヨタ自動車と日産自動車とが、従来は、自動車用の表面処理鋼板は各々別々に溶融亜鉛鍍金鋼板、電気亜鉛鍍金鋼板を使用していたが、ようやく最近になりこれを共用化することにしたという、この業界では従来は考えられなかったような革命的な変化が起こった。この効果は、鉄鋼企業側にとっては、今までは膨大な投資を行って各々別の設備を稼働させざるを得なかったのに対して、大量の製品を単一設備で生産できるというメリットが生まれ、また自動車企業にとっては、大量に生産される単一製品を購入できるようになったので、それだけコストが低下するという大きいメリットが生じることになる。

さらにどのような企業でも、製品機種、機能を再検討してみると、そこにはそれこそ無数の無駄が発見できるであろう。例えば、石油化学企業の主要製品であるポリエチレンやポリプロピレンは、その顧客の要求する用途、性能によって各社が各々100種類以上にのぼるグレードを生産している。このグレードの増加を、この業界では多品種少量生産による高付加価値化と称していたが、現状ではこの事業分野は高付加価値どころか、自動車、エレクトロニクス関連などの需要産業の停滞により、設備の稼働率は極端に低下して、この部門も赤字に転落している企業が多いといわれる。自社の得意製品に生産を集中し、不得意ないし中途半端な製品はOEM (Original Equipment Manufacturing) に依存する方法や生産依託の提携などに依存することによって、余剰設備は休止するなどプロセスの改革により、問題の多くは解決されるのではあるまいか。企業間、企業内ともに、製品種類のみならず、研究・開発体制、生産方法、サービス分野にも、削減可能な同種の無駄はいくらでも発見できるであろう。

ビジネス・プロセスのリエンジニアリングは、このような何らかの目標水

35) 若松, 上田, 織山共著「変革のマネジメント」, 1993, NTT出版, p. 44.

準の達成に向けて、部門間の壁、企業間の壁、情報システムの未整備、組織文化の改革など、各企業に特有の限界や障害を払底して、ゼロから新しいビジネス・プロセスを設計しようとする革新でもあって、通常の機構改革や人事移動の限界を越えた形で組織を活性化していく。その内容としては、各部門間の運営の仕組みにまで踏み込んだ業務の流れが再構成されること、組織改革に固有のポストなど人絡みの問題に触れないで業務の流れを変革できること、一時的な衝撃のみが増大して、改革の効果が一過性に終わるケースが多いという、機構改革でのメリットも克服できることなどがあげられる。ただしこの場合でも、大量の余剰人員が排出されることを覚悟しておかねばなるまい。

さらにビジネス・プロセスのリエンジニアリングは、今までの業務、仕事の流れを基本的に転換させる大きい契機を醸成する。一般に、研究開発—設計—試作—生産—物流—流通—顧客というような仕事、業務の流れは、従来の大量生産方式では、段階別に各部門が各々仕事を独立して達成し、次段階に引き渡していくというリレー方式ないし逐次遂行方式が採られており、各段階で多種・多様な無駄や情報の乱れなどの非経済性が支配していた。これに対して現在では、各機能が顧客、技術、その他の情報を共有しながら同時に作業を進めていくという、トヨタ生産方式で典型的に代表される同時平行方式、ないしオーバー・ラッピング方式への転換がグローバル的規模で普及しつつある。リエンジニアリングでは、このような方向性を一層徹底させて、ITの高度利用と相俟って、さらにスリム化、総合化を達成して生産性を向上させていくとともに、働く人にとっても、また顧客にとっても強力に親しみ易さを訴求するようなビジネス・プロセスの形成が要請されている。

ハ. 情報技術 (IT) の高度利用について

第三の課題は、ビジネス・プロセスのリエンジニアリングでは、ここ数年間に急速に技術革新を遂げつつある情報処理技術 (IT) を高度利用することが、その要になっていることについてである。

M. ハマーが提起しているリエンジニアリングの現在的意義は、ビジネス・

プロセス、仕事の流れを抜本的に見直して、この新しく形成されたビジネス・プロセスでは最新のITを駆使することによってのみ、徹底的な効率化が達成できるとしているところに求められるであろう。すなわち、従来のようなコンピュータ利用の発想を根本的に変革して、3Cの変化を反映した「情報」資源を経営に有効利用するシステムを確立しないと、リエンジニアリングの達成は不可能なことを意味している。換言すれば、現時点で、企業が必要とする改革の方向性と、コンピュータ・システムの技術革新とをマッチングさせたところに、リエンジニアリングという名の企業改革論が誕生した意義があるものと考えられる。

M. ハマーのいうITの内容については、既に触れたように、いわゆるダウン・サイジングに伴う分散処理、情報の共有化、エキスパート・システムの利用、ネットワーク化、意思決定手段としての利用、業務処理の時間的短縮など、現状のアメリカ企業では極く常識的なものである。しかし、このようなアメリカでは常識的なITの利用方法でさえも、わが国では、アメリカの先進的な企業と同一水準、ないしそれ以上の高度利用を達成している企業も少数はあるが、現在なお大型メイン・フレームを中核とした業務処理が主流で、ワーク・ステーション(WS)やパソコン(PC)を多数導入しても、ネットワーク化がされないで、低次元利用のままで留まり、情報関連投資の回収も困難な企業との間に生じる生産性の格差は広がるばかりのようである。

いわゆるダウン・サイジングは、コンピュータ・メーカーにも、コンピュータの利用者にも、一つの革命をもたらしている。この基本的な背景を要約すると、ほぼ次のように要約できるであろう。

まず、一方で、RISCを搭載したCPUを内蔵し、通信機能をもったUNIXをOSとして、利用者のニーズが先行した形で必要なアプリケーション・ソフトが利用できるという特徴をもち、かつ低廉な価格のコンピュータとしてワーク・ステーション(WS)が開発された結果として、これらが極めて高性能なこともあって(IBMが1992年に発売したメイン・フレーム最上位機種であるES9000は、400MIPS(1秒間に処理される100万回単位の命令数)

のスピードで動くのに対して、最新の RISC を搭載した WS では、この ES 9000 にほとんど匹敵するような処理能力をもつものも現われている³⁶⁾、急速に普及していったこと、そして企業経営自体が、社内の各部門間、社外の関連企業間で情報のネットワーク化ないしそのオープン・システム化、すなわち今井賢一教授が10年前からいわれてきた「情報ネットワーク社会」が現実形成されてきたこと、しかも、情報を大量に定型処理することを要するメイン・フレーム分野は別として、データ・ベースを中心にした情報の非定型処理分野については、低廉で、マルチタスク、マルチユースが可能な WS を利用しないと、経済性も効率性も達成できなくなったことなどがあげられる。

他方で、メイン・フレームはなお高価であり、大量の集中的かつ共有的情報の定型的処理システムに適し、専門管理者に運営が任されて、一般従業員は簡単に利用できず、また停電、その他の事故によって稼働が停止する恐れもある。非定型処理およびネットワーク化分野については、コスト・パフォーマンス、ユーザー・フレンドリーの面でも、WS や PC を利用する方が遙かに合理的なことは明瞭であろう。そしてこのような方向性は、IBM、DEC や富士通などのメイン・フレーム・メーカーを極端な業績悪化に陥れた元凶の最たるものである。ただ、現在のところ、わが国では資源としての情報の戦略的地位は益々高まっているにもかかわらず、未だにアメリカほどダウン・サイジング、情報ネットワーク化が進行していないことが、今後における一つの大きい問題であろう³⁷⁾。

36) C. H. ファーガソン、C. R. モリス著、藪暁彦訳、上掲書、p. 252。

37) 岸本光永著「ダウン・サイジング」、1993、日本経済新聞社、によれば、「アメリカは、コンピュータ・システムで日本より2年先行しているといわれる。」(p. 61)。また、「本格的なデータ・ベース構築については、アメリカの企業に遅れること3年ないし4年である。しかし、データを中心とした経営は、日本の経営者にとって必要性は低く、スムーズに行くとはなかなか思えない。……以上のように、現在の日本でのオープン・システム化はアメリカの企業に比べて3年ないし4年の遅れがあるが、過去のコンピュータ・システム導入の傾向、国際化する経営環境、企業のマネージメント手法の変化などから、アメリカ企業の状況に遅ればせながら近くなるといえるであろう。」(pp. 68-69)とされている。

1980年代後半以降、わが国でも情報化投資は設備投資の中核をなす分野として増加の一途を辿ってきた。当時の情報化投資はいかなる内容のものであったかについては、資料不足で明瞭ではないが、アメリカの趨勢と同様に、この時期にわが国でもダウン・サイジングが急速に進展したとは推定し難い。むしろ、都市銀行の第三次オン・ライン、証券会社の定型的事務処理システムの能力アップにみられた巨大メイン・フレームの新規導入や、メーカーのCIM、サービス、小売り部門などのSISの新規導入など、従来の個別システムをトータル・システムに纏めあげる作業などが主体で、この間に非定型的処理、オープン・システム化を核心とするダウン・サイジングはそれほど進展しなかったものと推測される。そして1990年代初期の不況時には、この種投資は一頓挫してしまった。これは、不況に対処して、経営トップが、今後における最優先的な研究・開発費や生産設備の合理化などよりも、情報システム部門の方が、投資効果も低く、資金的にも削減が遥かに容易な部門であると判断したことによるものであろう。

わが国主要企業の場合、最大公約数的にいえることは、会長、社長、常務など経営トップ層には法律、経済学部系の出身者が比較的多く、例外もあるが、現在なおコンピュータ、またはキーボード・アレルギーの人たちが多数を占めているとしても、満更言過ぎではあるまい。このような水準にある経営最高意思決定者に、現時点におけるコンピュータ利用の趨勢を説明して理解を求めたり、今までの莫大な情報化投資をほとんど無価値にするようなダウン・サイジングを伴うビジネス・プロセスの徹底した合理化策を提案しても、優先的に予算枠を獲得するのは恐らく不可能に近いであろう。

また、意外なことに、10年、20年前に構築した旧式のシステムで、当時のハード、ソフトの技術水準を反映して、スピード、その他処理が極端に遅くて生産性が低いソフトを、現在なお最新のメイン・フレームで稼働させている企業も少なくないようである。これは、たとえ事務方が合理化の必要性を認識しており、このシステムの改善によって年間数千万円から数億円にのぼる経費削減が可能であるとしても、経営トップの関心が当面の経費削減のみ

にあったり、またはシステムの改善に理解がない場合は、このような合理化さえも狙上りのぼることはあるまいというお粗末な企業も少なくはない状況にあり、ITにみられる構造的変化、資源としての情報の活用について、アメリカの場合に比較して、わが国の一般的な企業では、経営トップの認識がまだ低いところに、リエンジニアリング的な企業改革にとって一つの重大な障害があると考えられる。

リエンジニアリングに伴うコンピュータ・システムのドラスチックな変革は、情報の重要性を認識した経営トップが強力なリーダー・シップを発揮して、トップダウンの形でビジネス・プロセス改革の一環として提示することによって、初めてその成功を期し得るものであろう。

二. わが国主要企業のリエンジニアリングに当たって

最後に本稿の結びという意味で、わが国の主要企業がリエンジニアリングという名の企業改革を実施する場合の一般的な問題点について、以上の論旨との重複も厭わず、その主要なものを幾つか指摘しておきたい。

まず初めに、ここでM. ハマーの主唱するリエンジニアリングという名の企業改革論が、わが国企業一般に及ぼす意義およびその影響について、大胆に要約してみよう。

既に度々触れたとおり、成熟化経済の下で、市場ニーズの多様化や戦略的定型の盛り上がりにもみられるような競争と協調などの変化に対応して、企業も、従来の量的拡大ないし縮小による調整ではなくて、生産性の向上を目指す徹底した経営全般の効率化を追及せざるを得ない時代に転化した。この傾向は、かつての減量経営などよりも遥かに広義かつ已むことなき「経営のダウン・サイジング」の追及を意味している。リエンジニアリングは、この「経営のダウン・サイジング」を図るための一手法としての意義を有するという表現もできよう。「経営のダウン・サイジング」では、必然的に多種、多様化しているビジネス・プロセスの抜本的な見直しを要請し、特にわが国では、効率面で甘さが残っている間接部門にもメスをいれ、その合理的な手段として、最新のコンピュータ・システムを高度利用することによりネット

ワーク化を達成して、改めて企業経営の総合的な生産性の向上に結び付けようという意図を意味している。このような意味でリエンジニアリングは、現状のわが国企業一般にとっては、現状の企業改革に対する一つの指針として、多大な示唆を与えるものと考えられる。

わが国でリエンジニアリングを受け入れるのは、その思想からみれば比較的容易であろうと考えられる。その根拠としては、この改革の基本的な哲学が、アメリカ的なリザルト指向を拒否してプロセス指向に依拠し、しかも、主として日本人の得意とする帰納法的な考え方に依拠しているだけに、思想的に受け入れ易い改革論ではあるまいかとみられる。

しかしながら、リエンジニアリングは、既に繰り返して言及したように、ビジネス・プロセス、仕事の流れの本来あるべき姿に復帰して、「顧客を満足させるための一連の業務活動」という観点に立ち、最新のITを駆使して、それをゼロから再設計することにより、組織横断的な思考を貫いて、企業構造までを変革していくことを目指している。

このビジネス・プロセスを徹底的に再設計した結果は、まず、間接部門を含む人員削減となって現われるであろう。付加価値を加えない無駄な仕事は排除され、スリム化を究極まで求めていけば、アメリカの場合は、当然不要となる人員は排除されざるを得ないことになる。ある試算によれば、リエンジニアリングの進展により、アメリカにおける現在の民間雇用者数9,000万人のうち、この22.5%に当たる約2,500万人の雇用が失われるかもしれないという、驚くべき数字が提出されているそうである。またわが国でも、アメリカ企業並みに合理化を進めていくと、約1,000万人のホワイト・カラーが失業するというドラスチックな試算が、外資系コンサルティング会社から出されているという³⁸⁾。しかし、わが国の場合は、終身雇用システムは次第に崩れつつあるとはいえ、大量の指名解雇はおろか、希望退職の募集でさえも、よほど深刻な業績悪化に陥らない限りは、なかなか実施に踏み切れないし、またその受け皿も整備されていないというのが実態であろう。子会社、

38) 日経ビジネス, 1993, 7-19号, p. 22。

関連企業への派遣，定年の短縮と退職金の増額，新規採用の大幅な削減などが，ぎりぎりの雇用調整手段になっている。しかし，日産自動車の座間工場の閉鎖やいわゆる空洞化のようなケースが増加していけば，余剰従業員の捌け口は容易に見当たらず，結局，わが国でも労働市場は次第に流動化の途を辿っていき，賃金は固定費的な感覚から比例費的なそれに变化していかざるを得ないであろう。

次に，リエンジニアリングは単なるコスト削減運動ではない。コストの引き下げは，リエンジニアリングを実施して，生産性を向上させた結果であって，それをメイン・テーマとするものではない。しかも徹底的なコスト削減運動は，従業員の意欲を萎縮させることも多い上，研究・開発費，その他の必要な投資を縮小させるため，短期的で後ろ向きの，しかも極めて拙劣な手法である。むしろ，前向きにビジネス・プロセスを変革することにより，最新技術を駆使したIT面の合理化などを含むビジネス・プロセスの変革，付加価値の創造に寄与しないような仕事の排除，日常の極く僅かの無駄の排除の累積などによって，生産性の向上，コスト削減の余地は幾らでも見いだすことができるはずである。

さらにリエンジニアリングに当たって，わが国企業にとり重要な問題の一つは，この種の企業改革の場合，徹底性を欠くこと，または途中で中断して中途半端な結果になってしまうことが多いという点である。

例えば，アメリカで誕生した経営手法でも，過去の経験からみると，QCなど特殊なケースを除いては，そのほとんどが部分的な採用に終わってしまい，従ってその成果も不十分なケースが多かった。リエンジニアリングについても，その思想と手法とが有機的に結合されて一体化しているため，CS（Consumer Satisfaction）の観点からビジネス・プロセスをゼロから見直して，新しい仕事の流れを形成するとしても，CSを供給側の論理から表面的に解釈したり，ITの高度利用が不十分であったり，機構改革についても，セクショナリズムが強くて妥協が優先したのでは，所期の成果は到底達成できないであろう。

わが国でも、リエンジニアリング的な企業改革の方向性は次第に認識されようとしている。しかし今のところ、花王のように、その業務改革の基本として、E (Eliminate), C (Combaine), R (Replace), S (Simplify) という方向性の下で、常時変化を追及している企業もある。他方、例えば「コスト増の原因になっている管理システムの見直し」というようななまぬるい表現が用いられたり、単純に組織のフラット化を進めてみたり、パソコンを増設してそのOSに「MS-Windows 3.0」を採用したに過ぎないなどの事例は、リエンジニアリングの本質からみれば、その一断片をつまみ食いしているに過ぎない。特に、本部機構のプロセスにメスを入れたホワイト・カラーの生産性向上については、大多数の企業にとってはこれからの課題であろう。

リストラは、個々の企業がその置かれている状況に応じて、主として短期的な観点から量的側面の改革にウエイトを置いた、目的意識の希薄な改革論であったため、アメリカ、日本企業ともに、これを実施した大多数は成功には程遠かったという評価が、現時点では可能になる。これに対してリエンジニアリングという名の企業改革論が強調していることは、経営の原点に帰り、CSの観点から、中、長期的にビジネス・プロセス、仕事の流れを量、質ともに見直して、生産性を飛躍的に向上させようという意図が強い。わが国企業のなかでも、トライ・アンド・エラーの方法で、既にこの思想と類似した手法に沿って、継続的に改革を達成しつつある企業も少なくない。この意味で、リエンジニアリングはわが国企業一般にも比較的受け入れられ易い改革論ともいえるが、経営トップのリーダーシップ発揮、ITの高度利用、ホワイト・カラー層の生産性向上、余剰人員対策、組織の抜本的再編など、どれ一つとっても障害は少なくあるまい。わが国企業の経営システムに適応したリエンジニアリングの構築、推進が、今後ますます熾烈化するグローバル競争を乗り切っていくためにも、これからの最重要課題になることは間違いないであろう。

以上