

ビジネス実務におけるITの活用

～リエンジニアリング再考～

Useful Application of Information Technology in the Business Reconsideration of Reengineering

小西 英行 長尾 治明 高橋 哲郎 木村 幸信
KONISHI Hideyuki NAGAO Haruaki TAKAHASHI Tetsuro KIMURA Yukinobu

要約 (アブストラクト)

ビジネス実務におけるITの活用は、「リエンジニアリング」を契機として、ホワイトカラーの生産性向上のためのビジネス・プロセスの革新として議論されてきたが、十分な成果をあげていない。ITの真の力は、ビジネス・プロセスの革新を通して、人の思考や行動様式をも変えていき、古いルールを破壊して新しいやり方を創造することにあるが、それは、ある問題がITの導入でどのように解決できるのかという演繹的な思考ではなく、ITで解決できる問題はどこにあるのかという帰納的な思考が求められる。また、雇用調整によって業績を一時的に回復させる「リストラクチャリング」と革新的な変革を求める「リエンジニアリング」は根本的に異なる概念であり、「リストラクチャリング」の延長線上に「リエンジニアリング」が存在するわけでもない。また、「リエンジニアリング」は、「リストラクチャリング」では解決できない問題に突き当たって初めて、経営問題として認識されることが多い。

1. はじめに

ビジネス実務におけるITの活用は、その能力が飛躍的に向上する以前¹から認識されているにもかかわらず、その達成においては、企業や、国、地域などで大きな差がある。特に、「リエンジニアリング」(Hammer 他 1993)をそのひとつの契機として、ホワイトカラーの生産性向上のためのビジネス・プロセスの革新とITの活用が多いに議論されたものの、その成果においてアメリカと日本とは大きな開きがある。「失われた10年」²の間、アメリカでは、企業がITをビジネス・プロセスのあらゆる場面で活用し、生産性を飛躍的に向上させていき、かつてない好景気を持続させていった。それに対して、日本では、企業がバブル経済崩壊のつけである不良債権の処理とリストラクチャリングに取り組んできたが、一握りの優良な大企業と先駆的な中小企業³をのぞいて、ITの活用による抜本的な生産性向上の成果を得ることが出来ていないのが現状である。

その理由として、日米の経営システムや情報インフラの整備の違いなどが、「リエンジニアリング」という言葉が盛んに使われていた1990年代に既に議論されていたにも関わらず、結局のところそれが改善されたわけでもないようである。

¹ IT技術が飛躍的に向上した時期については多くの意見があるが、ここでは民生用パーソナルコンピューターのOSとして、WINDOWS 95が発売された1995年頃とする。ビジネス実務において、その生産性向上の鍵となるネットワーク技術(インターネット接続や、ファイルやプリンタの共有など)がOSレベルで標準装備されたという意味で、WINDOWS 95の果たした意義は大きい。

² バブル崩壊が起こった1990年から2000年に至る10年間をさし、日本が経済的にも政策的にも有意義なことをなさなかったという意味でこう呼ばれる。(http://www.jhq21.com/usi.html) 1999年12月29日放映のNHKスペシャル「失われた10年」を契機に、金融、雇用、政策、教育等幅広い分野で使われるようになった。

³ 日本企業がビジネスにおいてITの活用を進めるためには、アメリカの企業を見習うよりはむしろ、日本でそれを成功させている企業にこそ見習うべきことがあるという意見もある。

そこで本稿では、まずハマーらの「リエンジニアリング」の概念を再考し、この「失われた10年間」にビジネス・プロセスの革新とITの活用が十分な成果が上げられなかった理由を検討し、今後のビジネス実務におけるITの活用の方向性を探る。

2. ビジネス実務とIT

まず、ビジネス実務においていかにITを活用するかを議論する前に、ビジネス実務におけるIT活用の効果、そして企業におけるITの活用の歴史について検討していくことにする。

2.1. ビジネス実務におけるITの効果

ビジネス実務においてITの進展は、投資対効果の点では確かに納得できる効果をあげていないのが現状である。ITの導入に伴う投資や経費の増加は著しく、その効果についてMorton(1991)は、情報技術の効果はマクロ経済的に見て大きな成果をあげていないとしている。事例的には大きな成果をあげている企業はたくさんあるが、平均的にはその効果に見るべきものはないというのがその根拠である。しかしながら、投資対効果として効果をあげていないからといって、ビジネス実務においてITの意義を否定するということにはならない。

むしろ、ビジネス実務におけるITの効果をどのように測定するかが問題である。財務的指標としてのIT投資額と、その成果としての売上高の増加額やコストの削減額との間の関係ということになるであろうが、これを短期的にみるのではなく、長期で見る必要がある。また短期的にみて著しい成果があげられていなくても、長期的にみて投資額をカバーできるだけの利益が上がっている、すなわち情報技術への投資が財務上可能な状況であれば、積極的に情報技術への投資を行う意味があるということになる。しかし、強力な経営幹部のリーダーシップに基づいた長期的な戦略、すなわちリエンジニアリング的発想に基づいて行われなければ、その効果への期待は小さいものになる。

Morton(1991)は、企業経営へのITの可能性について、以下の6つのポイントを指摘している。

ITは生産、調整、マネジメントの活動の仕方において根本的変革をもたらす。

ITは様々な経営機能の統合化をもたらす、それは組織の内外の全てのレベルに及ぶ。

ITは多くの産業で競争状況を一変させる。

ITは新しい戦略的機会を企業に与え、企業の使命とか活動の再点検を喚起する。

ITの適用が成功するには、マネジメントや組織構造の変化が必要である。

マネジメントにとっての大きな挑戦は、グローバルな競争環境において繁栄するのに必要な(ITを有効に使える)組織への変革を通じて組織をリードすることである。

組織がITの有効性を一層高めるには、意図的な組織の変革努力が必要であり、受身的に享受できるものではない。そこで考慮すべき企業の要素は、ITの進展、個人の能力と役割、組織構造、マネジメント・プロセス、そして戦略である。いわば、ITは必要条件であっても十分条件ではないのである。

ヒト、モノ、カネに続く第4の経営資源といわれる情報資源は、保有する情報に付随する価値としての情報資産と、種々の情報をミックスして新たに情報を創造するための能力資産としてのコミュニケーション資産がある。情報の価値については、情報技術が進展する前からその重要性が意思決定論的に指摘されてきたし、コミュニケーションについては企業組織が複数の人間の協働システムであり、それらの人間の間の意思疎通が重要であると組織論的に指摘されてきている。情報技術はその情報資産とコミュニケーションという両方の面で係わり合いを持ち、しかもその影響も大きい。

2.2. 企業におけるIT活用の歴史

ビジネス実務においてITの活用の必要性を示したのは、1960年代後半のMIS(Management Information System)である。MISの狙いは、企業内の全ての情報を中央

のコンピュータに入れ、その情報を活用して、最も戦略的な経営を実施しようというものであった。しかし、企業内の全ての情報を中央に集めるというのは大変な労力であり、コストがかかる。また、情報を入手できるのは現場であり、現場で集められたものを改めて中央で集めなおすという発想にも問題があった。そして肝心のコンピュータの能力が、当時の汎用大型コンピュータでも今日のパソコンの能力にも及ばない程度であり、たとえ膨大な情報が集められたとしてもそれを処理する能力が無かったことも問題である。情報を全社的に収集し、経営戦略に生かしていこうという MIS の発想は有意義であるが、それを助ける IT の能力が未成熟であったことと、たとえ IT の能力が十分にあったとしても、それを使いこなすだけの組織構造を持ち合わせていなかったことも問題であった。

情報を中央で集中管理しようとした MIS が失敗に終わると、その反動で出来るだけ少ない量の情報で、役に立つ経営システムとして、米国で DSS(意思決定支援システム：Decision Support System)や ESS(経営者支援システム：Executive Support System)が登場する。DSS や ESS では、特定の経営問題について、その問題に含まれる因子を拾い出し、関係式として数式モデル化し、その結果を意思決定に役立てようというものであった。MIS で失敗した全情報収集分析という危険を避けるために、成功を収めるために有効な、経営上最も重要な課題あるいは要因 (KSF:Key Successful Factor) に絞って情報を重点的に集めることにより、情報消費の抑制を図ったのである。しかしながら、IT の能力という制約があったことも問題であるが、意思決定に必要な情報は事前に集める範囲を決めるという性格のものではなく、実際に DSS や ESS が意思決定に利用されることはあまりなかった。

また日本においては MIS 以降、情報の集中管理ではなく、むしろ現場での生産性向上のために IT の導入が図られていった。例えば、製造業のコストダウンのための FA(Factory Automation)やデスク・ワークのコストダウン OA(Office Automation)などがそうであるが、既存のプロセスに手をつけず、既存のプロセスを置き換えにしか使われなかったため、高価なコンピュータは、社内の事務処理省力化程度の成果しかあげられなかった。そして 1980 年代後半に入って、IT の戦略的活用を目指す SIS(Strategic Information System)が登場する。SIS では取引先のコンピュータと接続し、情報をコントロールすることで、販売店の囲い込みを実現し、他の競争会社を締め出すという戦略がそのコンセプトであった。現在でも十分に機能している例として、顧客に有益あるいは便利な情報を提供することにより、非常に強い関係を築く「顧客囲い込みタイプ」(例：航空会社の座席予約システム)や、顧客から情報をオンラインで入手し、マーケティング情報として活用する「情報収集型タイプ」(例：コンビニエンスストアの発注システム)や、ジャストインタイムや状況の確認を確実にするなどの、「管理の合理化タイプ」(例：宅配便業者の輸送管理システム)などの成果が見られる。しかし戦略を実行する手段はあくまでも事業や業務であって、情報システム自体ではなく、業務プロセスについての十分な考察や、業務改革に伴う組織管理上の問題の検討を抜きにして情報システムと戦略を直接的に結びつけようとした点が SIS の問題点であった。SIS では、本質的にビジネス・プロセスの再設計を要求するわけではなく、既存の業務改善や合理化の延長として行われてきたため、既存の組織構造が内在化する様々な問題を抜本的に解決するわけではなく、むしろ先送りする結果となっている。ビジネス・プロセスの再設計が必要となってくれば、リエンジニアリングの考え方がいずれ必要となってくるのである。

3. リエンジニアリングと IT

ここでは、ビジネス実務においていかに IT を活用するかを検討するために、まずリエンジニアリングの概念を再検討する。そしてリストラクチャリングとの違いを明確にし、リエンジニアリングにおけるホワイトカラーの生産性向上へのインパクトを検討することで、リエンジニアリングにおける IT の役割について論じていくことにする。

3.1. リエンジニアリングとは

ハマー(1993)によると、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。」と定義されているが、元来の定義は「劇的なインフォメーション技術を駆使することにより、ビジネス・プロセス及び組織構造を革新的に再設計し、成果の飛躍的向上を達成するもの」であった（平田 1994）。いうならばリエンジニアリングは、抜本的な改革を行うためのビジネス・プロセスを再設計するということと、最新のITを駆使するという2つの要素が強調されていることになる。そこでまず、リエンジニアリングにおけるITの位置づけを確認しておくことにする。

これまでの情報システムは、従来から人がやる作業の仕方どおりにコンピュータをプログラムし、手伝わせていたが、リエンジニアリングにおいては、コンピュータを優先して仕事の仕方を変えるほうが効率的であるという思想が基礎となっている。リエンジニアリングによるビジネス・プロセスの改革は、ITの発達なしには考えられないが、ITは究極的に人間の問題、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べきものである。ビジネス・プロセスの改革は、結局、人の思考や行動様式が根本にある。組織や制度は、人の思考や行動様式を考えてその能力を助長、あるいは抑制するための枠組みであり、ビジネス・プロセスとは企業内における人の行動そのものである。

ビジネス・プロセスの改革が必要になったということは、人の思考や行動様式と既存の組織、制度、仕事の仕方などがうまく噛み合わなくなったと理解できる。人の思考や行動様式を変えさせるのは至難であり、ビジネス・プロセスの仕組みを変更するほうがまだ容易である。しかし、人の思考や行動様式もまた、スピードは遅いが時代とともに変化する。

人そのものの思考や行動様式を変えることはなかなか難しい。組織の中には特有の風土が出来上がっているからである。リエンジニアリング以外の多くの方法は、人の問題には直接手を触れず、制度や組織、仕事の仕方などを工夫し、変更することで対応してきた。制度的な仕組みの変更も根本的な方策がなく、人そのものを変えることは不可能に近いという事実に対して、考えられる第3の方法がITによる革新である。人は変えられなくても、情報の入手方法、情報の伝達方法がイノベートされ、それに伴いビジネスのプロセスが変更されていくならば、副次的に人の思考や行動様式も変わってくるはずである。

3.2. リエンジニアリングの必要性

ビジネス実務においてITの進展が、投資対効果の点で効果をあげていないのは既に述べた通りであるが、その理由は、既存のプロセスに手をつけずに、単純にその速度を上げるためにコンピュータを用いていることにある。プロセスのスピードアップは成果の面での根本的な欠陥を改善することは出来ない。職務設計、作業フロー、管理制度、組織構造などの現在のビジネス・プロセスの多くは、効率と管理を目的に作られた、コンピュータ出現以前の、異なった競争環境時代の産物である。ITの進展がビジネス実務において大きな成果をあげるためには、ビジネス・プロセスを抜本的に変革するリエンジニアリングの発想が必要である。

リエンジニアリングによってどのように問題を解決していくかは、対象となるビジネス・プロセスによって、また事業内容や職場の環境によって大きく異なるが、一般的に次のような傾向が見られる（平田 1994）。

- 複数の異なる部署の仕事を一つに再編成する。
- 不要なプロセス(中間在庫など)を除去する。
- 上からの指揮命令ではなく、現場の意見を尊重する。
- 仕事の仕方は固定的に定めず、選択が可能にする。
- 部門間の調整が必要なくなるようにする。
- 顧客に対する対応が速やかに行われるような体制にする。

リエンジニアリングによるビジネス・プロセスの問題解決にあたって、ITを駆使することが必然であるが、ITの導入にあたり、それを既存のビジネス・プロセスと置き換えるだけでは従来のOA化やFA化と本質的に変わらず、また人員削減とそれに伴う経費削減、すな

わちリストラクチャリングを目的としたために、革新的な効果があげられなかった。

ハマー(1993)は、問題解決の考え方の基本を、演繹的なものから、機能的な発想に変えなければならないとしている。演繹的な思考とは、最初に問題を認識し、その解決案を見つけ、評価するという手順である。これに対し、帰納法とは、まず強力な解決案を認識し、それによって解決が可能な問題を発見するという考え方である。この方法によれば、まだ認識されていない問題を発見することも可能になる。リエンジニアリングの意義は、ある問題をITの導入によって解決できるかということではなく、ITで解決できる問題はどこにあるのかと考えることである。ITの真の力は、人の思考や行動様式を変えることによって古いルールを破壊し、新しいやり方を創造できるという点にあり、ビジネス・プロセスを根本的に作りかえようというリエンジニアリングの視点で行う必然性がある。また、生産や物流などのプロセスの改革だけでなく、わが国企業にとって最も深刻な経営課題である本社機構や、余剰人材の活用、ホワイトカラー生産性向上などの難問にこそ、リエンジニアリング手法が用いられるべきである。

3.3. リエンジニアリングとリストラクチャリングの違い

リストラクチャリングは本来、時代変化や企業環境に適合するために、事業形態や事業運営の方法に組織的、構造的な修正を加えることであるが、現実問題として、既存事業の見直しによる事業規模の縮小と余剰人員の削減に焦点が当てられている。余剰人員の削減の問題は、バブル経済で肥大化した組織構造をスリム化するだけでなく、これまでのわが国の雇用問題の中核をなしてきた年功序列、終身雇用制による矛盾などが同時に現れてきただけに問題が大きい。また、余剰人員の問題は、組織構造そのものの問題でもあり、ビジネス・プロセスを変革する上でも大きな障害になるものである。

リエンジニアリングとリストラクチャリングについて、Hammer 他(1993)は、「リエンジニアリングは、リストラクチャリングやダウンサイジングではない」と述べているが、リストラクチャリングにもその中にリエンジニアリング的な要素を包含しており、リエンジニアリングもまたリストラクチャリングとは無縁ではない。大事なポイントは、リストラクチャリング志向と、リエンジニアリング志向との間には、断絶があるという点である(平田 1994)。その非連続的な関係は、前者が現状の分析からの改善あるいは思い切った対処であるのに対し、後者は理想レベルのビジョンからスタートするという違いに基づいている。リストラクチャリングをより深く進めれば、次第にリエンジニアリング的要素は強まるが、リエンジニアリングの主張である白紙からの設計には至るわけではない。むしろリストラクチャリング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の手法への切り替えがはじまることになる。過去の成功体験が染み付いているかつて優良であった日本企業ほど、リストラクチャリング的手法にこだわり、リエンジニアリング的発想への転換が遅れていると考えられる。

3.4. リエンジニアリングにおけるITの役割

産業革命では、労働の専門化と規模の経済性が家内工業の非効率を凌駕する確実な方法であり、情報の扱い方を理解できる組織階層上層部の少数の人間に情報が集中的に流れる形に管理体制が形成された。そして企業は業務を細かいプロセスに分解し、これらを遂行する人間を部門の形に再編成し、そして彼らを統括するために管理者を置いた。それはまさにコスト、成長、管理に焦点を当てた経営であったが、プロセス全体としてのより大きな目標がありながら、人々にはその属する特定部門の狭い範囲の目的が割り当てられるという形になりがちであり、責任は不明確となり、重要な問題が抜け落ちるようになった。管理者たちは、新たな状況に自分たちのプロセスを適応させようとしたが、それを既存の組織に重ね合わせるような形にしてしまい、官僚組織がさらに厚くなり、コストはさらに上昇することになった。

リエンジニアリングの考え方は、業務の基礎となっている時代遅れのルールや基本的な前

提を認識し、これを捨て去ることにある。リエンジニアリングでは、ビジネスの基本的プロセスを機能横断的視点から見るが必要であり、そのためには、リエンジニアリングの対象となっているプロセスを含んでいる機能別ユニットと、それに関係する全てのユニットの代表者からなるチームを編成することが必要である。伝統の知恵と組織の障壁の制約を取り払い、その視野を幅広く、かつ機能横断的なものとしなければならない。ITを既存のプロセスの自動化に使うのではなく、新たなプロセスを可能とする形に活用しなければならない。

Hammer(1990)は、ITを活用したリエンジニアリングについて以下の7つの原則を述べている。

任務ではなく、結果によって組織せよ

これは一人の人間にプロセスの全てのステップを達成させることを意味している。すなわち、労働の専門化という、(アダムスミスの分業論に基づく)古い考えと、ペーパーファイル固有の制約の上に成り立っているビジネス・プロセスを、顧客へのサービスという観点でリエンジニアリングすることである。

そのプロセスの成果を利用する人に、そのプロセスを達成させよ。

これは、プロセスの結果を必要とする個人が、自分自身で出来るようにプロセスをリエンジニアリングすることを意味する。プロセスに最も近い人間がそのプロセスを処理していれば、その管理に関連する間接費はほとんど必要なくなり、調整係や連絡役も廃止できることになる。

情報処理業務をその情報を作成している実際の業務の中に組み込め

これは、情報を生産している組織が、同時にその処理を行うことを意味している。過去においては、生産と処理の両方をやる時間が無かったか、あるいは両方が出来ると信頼されていなかった。

地理的に分散した資源をあたかも集中管理されているかのように処理せよ。

これは集中管理と分散管理との対立は古典的なものであり、これを両立させることがリエンジニアリングの本質である。

並行的な活動は、その結果を統合するのではなく、活動を連結せよ。

これは、並行的機能の間に連携を設け、活動の完了ではなく進行中にその間を調整することを意味する。

意思決定の場所をその業務を行っている部署に置き、プロセスの内部に管理機能を持たせよ。

ほとんどの組織では、業務を行っている人と、その業務を監視しそれに関する意思決定をする人を分けているが、その業務を実際行っている人が意思決定を行うことで、ピラミッド型管理階層を圧縮し、組織をフラット化することが可能である。

情報は一度だけ、かつ情報源で取得せよ。

情報伝達が困難であった時代は、情報を繰り返して収集することは意味があったが、今日では一片の情報が入手できれば、これを必要とする全員のためにオンライン・データベースに蓄積することが出来る。これにより無駄なデータ入力を省略するとともに、付随する照合業務などをなくすことが出来る。

ビジネス・プロセスがIT活用の上で非効率に設計されている理由としてHammer(1990)は、「我々のプロセスの大部分は、1950年代までの近代的なコンピュータや通信技術の出現前に、情報の貧困性を補完するために設計されたものである。我々は今や情報過剰の中にもかかわらず、依然としてこれらの古いプロセスをそのまま使い続けている。当時のプロセスの設計目標は、成長が野心的になり過ぎないように抑制することであり、組織がイノベーションや創造性を抑圧しているのも偶然ではない。それこそがその設計の目的であった。」としている。であるからこそITの進展が、新しいビジネス・プロセスを作り出していくことは必然である。

4. リエンジニアリング成功の条件

ここでは、ビジネス実務におけるITの活用が成功するための条件として、リエンジニアリングに取り組むべき組織の範囲と、経営幹部の役割について検討する。

4.1. リエンジニアリングの範囲

リエンジニアリング・プロジェクトによって業務の再設計を進めた結果各業務プロセスは飛躍的に改善したが、全体の業績は依然として改善しない例がある。これは、リエンジニアリングの計画・実施が実際にやってみるといかに困難な作業であるかということと、事業収益にインパクトを与えられなかったケースが多い(Gene 他 1993)。

全体の業績を改善するには、リエンジニアリングの対象とする業務プロセスを、コストや顧客の価値といった観点から十分に広い「幅」を持って取り組む必要がある。リエンジニアリングに取り組むにあたり、まず必要なことは、どのような業務をリエンジニアリングの対象プロセスに含めるか、事業全体の価値創造という観点から決定することで、リエンジニアリングの適切な「幅」を確保することにある。さらにリエンジニアリングの結果として生み出された業務プロセスを「深く」根付かせるためには、組織に抜本的な改革を行う必要がある。言い換えるならば、どれだけ多くのものがどれだけ大幅に変わるかということである。

Gene 他(1993)は、持続的な収益構造につなげるための、リエンジニアリング成功のための5つの法則と4つの落とし穴をあげている。

<五つの法則>

意欲的な業績改善目標を設定する

経営者自ら、20%～50%の時間をプロジェクトに投資する。

顧客ニーズ、収益改善のポイント、市場動向の検討を包括的に実施する。

実地展開の責任者として、役員クラスを追加投入する

新しい業務設計案についての包括的なパイロットテストを実施する。

<4つの落とし穴>

チームメンバーに並みの人材を投入してしまう。

計画の評価はするが実績をフォローしない。

現状の枠内に落ちてしまう。

コミュニケーションの重要性を忘れてしまう。

4.2. 経営幹部の役割

企業を動かすのはプロセスではなく、経営幹部である。企業の成功は、経営幹部全員がそれぞれの職能ないしは部門ごとの職責だけではなく、会社全体に対する共同の責任にも取り組んでいく意欲と能力にかかっている。優秀な企業の経営陣は、ほとんどが正式には開発プロセスに責任を負っていないにもかかわらず、新製品開発を支援し、促進するような環境作りにもそれなりの責任を果たしていることが多い。

Thomas 他(1995)は、経営幹部が積極的に行動しなければならない理由として以下の3つをあげている。

プロセス改善で生じる軋轢を管理したり、管理上の障害を取り除くため。

経営幹部が業務の改善や仕事の再設計に直接関与し、問題の核心に切り込む優れた解決策を提示するため。その結果、権限が与えられているはずのプロセスチームよりも優れた解決策が示される。

プロセス改善を戦略に結びつけることによって、競争上の大躍進を図るため。プロセスが優秀でも、それ自体では持続的な競争優位に結びつくことはめったにない。しかし企業の戦略(企業がやろうとしていること)が企業の能力(企業が出来ること)と切り離されているケースも多い。行動的な経営幹部の究極的な目的は、戦略と能力を結びつけることである。

長期的な業績と短期的な業績、営業部門と生産部門、本部と現場などのように、2つの背反する要請に基づいた仕事を同時に行うには、AかBかのトレードオフではなく、Aでもない

BでもないCという解決策が重要である。これまではこの2つの相反する要請を行う組織のトップが別の人材が割り当てられており、この相対立する要請のバランスを取るのは組織の下部で、2人の上司の相対立する目標の間で難しい選択を迫られる。ところが、経営幹部がこの2つの相反する要請を行う組織のトップを兼任することで、経営幹部は相対立する要請を認識しながら、トレードオフのバランスを取る役目を果たすことができることになる。

また、リエンジニアリングによってプロセスが改善され、コストも削減され、顧客に対するサービスも向上したにもかかわらず、プロセスの改善と企業の戦略が切り離されているならば、企業の競争上の大きな変化は見られない。戦略と能力が自動的にひとつになるわけではなく、経営者自身が戦略と能力をひとつに引き寄せ、互いに足並みがそろそろよう絶えず調整していかなければならない。新しいプロセスも、新しい戦略が無ければ役に立たず、そうした戦略を提供できるのは経営幹部だけなのである。

5. リエンジニアリングとマス・カスタマイゼーション

ここでは、ビジネス・プロセスにおいてITを活用したリエンジニアリングが成功することでもたらされる効果として、Pine 他(1993)のマス・カスタマイゼーションについて、大量生産と継続的改善との比較を通して検討する。

伝統的な大量生産(Mass Production)に基づく企業は、官僚的で、階層的な組織をもっている。厳格な監督のもと、労働者は狭く定義された反復的作業を繰り返すことになり、その成果は低コスト、標準化された製品とサービスである。

継続的改善(Continuous Improvement)の状況では、権限委譲された、職能横断的なチームが業務プロセスを改善するために常に努力している。管理者はコーチであり、コミュニケーションと絶え間ない改善努力を促進し、その成果は低コスト、高品質、標準化された製品とサービスである。

マス・カスタマイゼーション(Mass Customization)とは、大量生産と同じコストで顧客に合わせて製品のカスタム化を図ることである。マス・カスタマイゼーションは、柔軟性と即応力を必要とする。環境が絶えず変化している場合には、ヒト、プロセス、ユニット及び技術を再編成して、顧客が本当に望むものを提供しなければならない。管理者は独立した有能な個人を調整するものであり、効率的な統合システムが重要である。その成果は、低コスト、高品質、カスタム化された製品とサービスである。

継続的改善と、マス・カスタマイゼーションは、組織構造、価値観、経営者の役割と経営管理システム、学習方法及び顧客関係のもち方において、全く異なるものを必要としている。継続的改善システムでは、チームの固い団結に、予測可能なかつ逐次的なやり方を加味することで、異なるけれども、互いに影響しあう職能の間をうまく調整することが出来る。原点とも呼ぶべきこのシステムの特徴には、あらゆるプロセスに用いても絶えずして漸進的に品質を改善し、顧客の満足に貢献していくという信念がある。しかしマス・カスタマイゼーションのシステムと大きく異なる点は、この継続的改善システムが、決定済みの製品の基本的デザインを対して疑問視していないことにある。すなわち、その基本デザインを勝手に顧客が望むものであると仮定しているのである。

マス・カスタマイゼーションでは、どちらかといえば自立的な業務ユニットをダイナミックに結ぶネットワークを必要とする。ここの活動単位が、いつどのように組み合わせられ、いかに共同するかは、それぞれの顧客が何を望み、何を必要としているかによって常に変化する。こうした需要に絶えず応えようとすることで、マス・カスタマイゼーションを志向する組織は、どのような新しい能力が必要になるかを学習する。このような組織では、企業が顧客を満足させる方法の数を増やすためにたゆまぬ努力を続け、社員は自らのスキルを高めるとともに、業務ユニットとネットワークのスキルを向上させることが求められる。絶えず変化している状況におかれた管理職は、調整者であり、その成功は、いかにこのダイナミックなネットワークを完全に結び付けられるかにかかっている。管理職は顧客ごとに異なる要求を満足させていくために、より容易で、かつ低コストで、こうした業務プロセスを構成する活動単位

を共同させることに努力しなければならない。マス・カスタマイゼーションでは、継続的改善とは異なり、顧客の需要がまちまちで予測不可能であることこそが市場のチャンスととらえ、このチャンスを生かすために、組織は常に新しい開発チームを作りつづけなければならない。

マス・カスタマイゼーションを成功させるためには、経営者は業務プロセスを自立した活動単位から構成されるものに再編しなければならない。また、経営者は製品やサービスを顧客に合わせて生産するために、最善の組み合わせや順序で活動単位を統合できるようなアーキテクチャを作り出さなければならない。

業務プロセスの活動単位を調整していくカギは、瞬時に行う、低コストであること、継ぎ目がない、摩擦がない、という4つの要素を備えた業務プロセスを構成する活動単位を結合させるシステムの構築が不可欠である(Pine 他 1993)。

ダイナミックなネットワークでも、顧客に対応するときには、「瞬間的なチーム」を形成することが必要となる。つまり継続的改善を志向する組織のようにチームを形成するために幅広く人材を募る時間的余裕は無い。瞬間的なチームは形成された瞬間から摩擦があってはならない。マス・カスタマイゼーション成功の鍵は、どんな活動単位が必要になろうとも、それらを低コストで、ブランクを空けず、そして摩擦を生まないように瞬時に結合するシステムを設計することである。

6. まとめ

以上、リエンジニアリングの概念を再検討することで、ビジネス実務におけるITの活用について論じてきた。ITを最大限活用してビジネス・プロセスを変革させ、余剰人材の活用やホワイトカラーの生産性向上といったわが国の企業にとって最も深刻な経営課題が解決しうる手法が、10年近く前から議論されていたにもかかわらず、これまであまり成果をあげておらず、現在ではリエンジニアリングという言葉すらあまり使われなくなってきている。リエンジニアリングを必要とする企業は、新しい時代環境への適応が困難になってきた企業であり、内部構造的に硬直化が進んできた企業である。したがって、肥大化し、硬直化の目立つ大企業や歴史の長い中小企業、さらには歴史の短い公益性の高い企業にとって、リエンジニアリングは重要である。しかしこれらの多くは、いまだにリストラクチャリングと称する人員整理で乗り切ろうとしている。リストラクチャリングからリエンジニアリングへは連続したアプローチではない(平田 1994)とすると、リストラクチャリングでは問題解決が不可能であるという認識に達しない限り、リエンジニアリングへの切り替えが起こらないことになる。あるいはその必要性を感じていながら経営者が決断を下していないのかもしれない。しかしながら、人員整理を目的としたリストラクチャリングでは、バブル経済で肥大化した組織構造をスリム化することは出来ても、わが国従来の雇用制度の行き詰まりを解決することは出来ないから、いずれリエンジニアリング的なリストラクチャリングから、リストラクチャリング的なリエンジニアリングへのシフトが行われることになる。この10年間抜本的な改革を行わないで何とかなってきたのであれば、後10年はこのままで何とかなるのかもしれないが、いずれその時期がくるのは間違いない。そのとき、ITの進展がビジネス・プロセスを大きく変革し、それが人の思考や行動様式をも大きく変革していくことになる。

(文責:小西英行)

参考文献

- Gene Hall, Jim Rosenthal, Judy Wade(1993), "How to make Reengineering Really Work", Harvard Business Review Nov.-Dec. (広瀬 紳一、安達 保 訳(1994)、
「リエンジニアリングの成否を分ける五つの法則、四つの落とし穴」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス DHB Feb.-Mar.)
- Hammer, Michael and Champy, James(1993), Reengineering the Corporation, Harper (野中郁次郎 監訳(1993)、『リエンジニアリング革命』、日本経済新聞社)
- Hammer, Michael(1990), "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review Jul.-Aug. (坂本 義実 訳(1994)、
「情報技術を活用したり

- エンジニアリングの7原則」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス DHB Dec.-Jan.)
- 花田 経子(2000)、「業務プロセスのリエンジニアリングと情報技術」, 愛知大学経営総合科学研究所『経営総合科学』第74号
- 平池 久義(1996)、「リエンジニアリングの一考察」, 下関市立大学創立四十周年記念論文集
- 平田 周(1994)、『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
- 堀 新太郎、内田祥造(1994)、「価値創造型ホワイトカラーへの11カ条」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス DHB Apr.-May.
- Joseph, B. Pine , Bert Victor and Andrew C. Boynton(1993) , "Making Mass Customization Work" , Harvard Business Review Sept.-Oct. (坂野 友昭 訳(1994)、「BPRが可能にする「マス・カスタマイゼーション」」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス DHB Dec.-Jan.)
- Joseph, B. Pine (1993) , Mass Customization : New Frontier in Business Competition , HBR Press (江夏 健一、坂野 友昭 監訳(1994)、『マス・カスタマイゼーション革命』, 日本能率協会マネジメントセンター)
- 井島 宏幸(1995)、「組織的視点より見たリエンジニアリング~ハマーとチャンピーの所論を中心にして」, 茨城大学人文学部紀要 社会科学編 第28号
- 森田 道也(1995)、「情報技術の効果と経営構造」, 組織科学 Vol.29 No.1
- 緒方 真一(1994)、「セブンステップ・モデルで実践するBPR」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス DHB Dec.-Jan.
- 鈴木 秀一(1996)、「経営組織の国際比較によせて~リエンジニアリングと企業文化の機能~」, 高崎経済大学論集 第39巻 第1号
- 竹内 弘高、大園 恵美(1994)、「リエンジニアリング~成功の鍵はマーケティングにあり」, マーケティング・ジャーナル No.51
- Thomas M. Hout and John C. Carter (1995) , "Getting it Done New Roles for Senior Executives" , Harvard Business Review Nov.-Dec. (青嶋 淳子 訳(1996)、「リエンジニアリング成功への経営幹部の役割」, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス DHB Aug.-Sept.)
- 宇佐美 博(1999)、「情報システムとリエンジニアリング」, 愛知大学経営総合科学研究所『経営総合科学』第73号

