

組織文化と業務処理過程革新

池田 哲郎

1. はじめに
2. 情報技術利用キャッチ・フレーズの変遷
3. BPR の概念
4. 業務処理プロセスと情報技術
5. 再設計のための座標
6. 組織文化
7. 新技術導入と業務処理
8. むすび

1. はじめに

他の経営管理の諸分野でも同様の傾向が見られるが、情報技術を利用したシステムの世界では、アメリカ直輸入の用語の Fad 現象が顕著である。数年前までは SIS (Strategic Information System) という言葉が猛烈な勢いで流行した。SIS は、その時点で使用可能な情報技術を、経営戦略の分野でいかに効果的に使用するかというアプリケーションの課題であった。今日では、Reengineering しなければ経営にとって有効適切な情報技術の活用はできないという主張が強くなってきた。リエンジニアリングは、情報技術利用システム開発の基本的コンセプトであるにもかかわらず、SIS との概念や意味の相違を無視して、「SIS は失敗だったので、これからはリエンジニアリングでなければ駄目だ」と主張しているかのような印象すら受ける。かかる現象は、戦後数十年間繰り返されてきたように思われる。

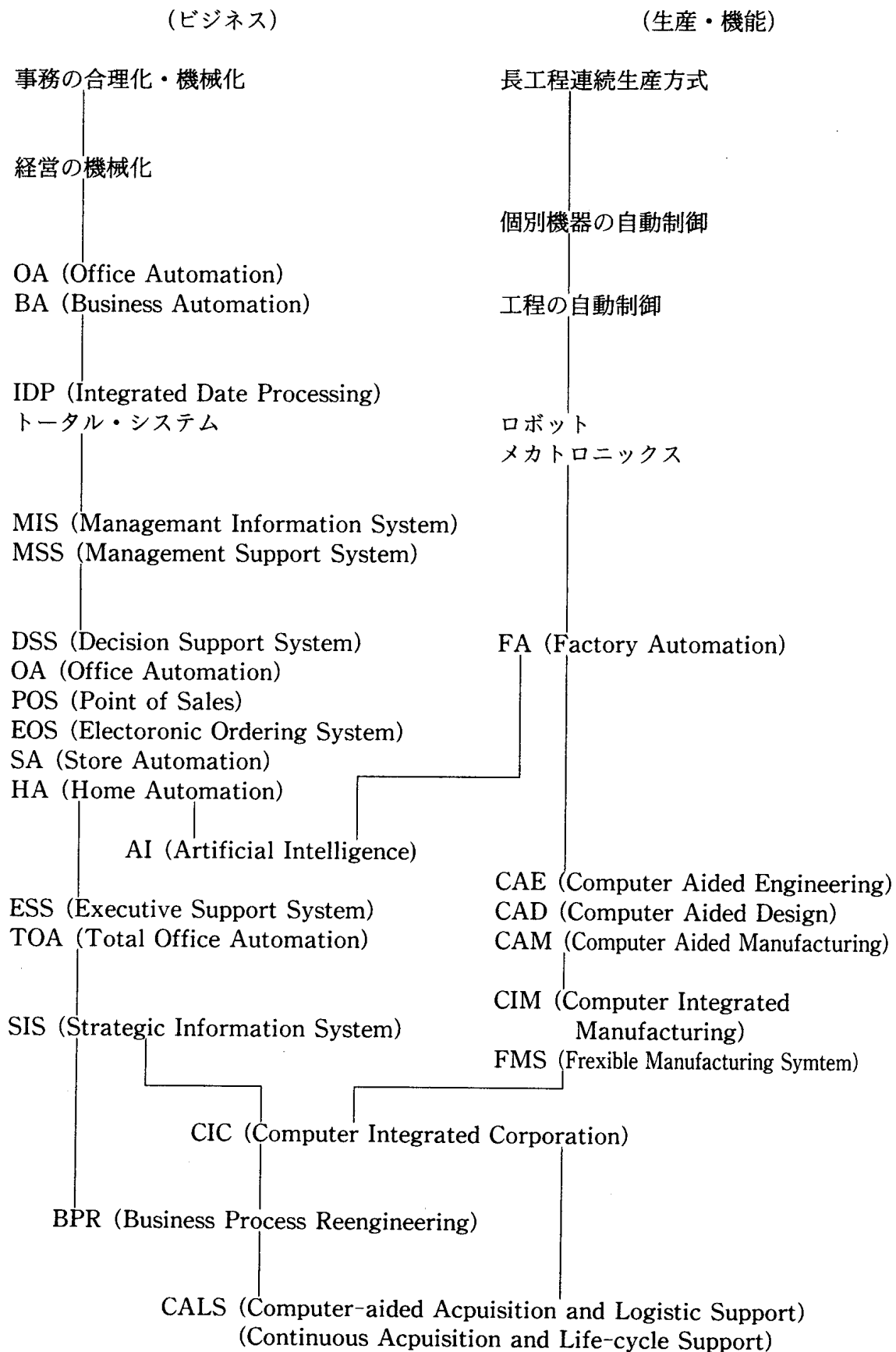
たしかに戦後現代経営管理の理論や技法の多くは、アメリカから導入され、その指導のもとに日本の経営に定着してきた。情報技術についてもまた同様であった。そして記帳式会計機や PCS 以来、情報技術は米国で高度に発達し、その時点・時点で利用法をも含めて日本に輸入されてきた。しかし日米間の社会文化・組織文化の差異を十分に理解せずに、華麗にしかも異常に速く発達する情報技術にのみ目を奪われ、アメリカの利用法をわが国の経営実体を無視して、そのまま鵜呑みした側面があったことは否定できないであろう。いわゆるキャッチ・フレーズ盲信の危険性ともいえよう。

2. 情報技術利用キャッチ・フレーズの変遷

1953年、当時の勤務先で事務合理化・機械化担当を命ぜられ、PCS 利用計画を策定して以来40有余年間、経営目的・経営戦略実現のために情報技術を利用した情報システム開発の諸業務に参画してきた。その間に筆者が直面した同技術利用に関する主要なキャッチ・フレーズの変化は、(図—1)「情報技術利用システムのキャッチ・フレーズの変遷」の通りであった。この中には、短期間だけ流行したもの、言語明瞭意味不明確なもの、誰かが独善的に使用したもの、情報関係産業が製品の PR に使ったもの、さらには OA のように昔の名前で出てきたものなどもあり、ユーザは、これらキャッチ・フレーズの応接に振り回されてきたこともあった。

PCS や記帳式会計機の性能・機能は、個々の職務担当者の反復的事務作業の一部を機械化する程度のみで、その利用は、「事務機械化」と呼ばれたように、採用企業の組織文化に影響を与えることもなかった。電子計算機の登場とともにオートメーションへの期待が持たれた。さらに第2世代のコンピュータでは、ビジネスの諸分野で利用できる能力を持ち、そ

(図一) 情報技術利用システムのキャッチフレーズの変遷



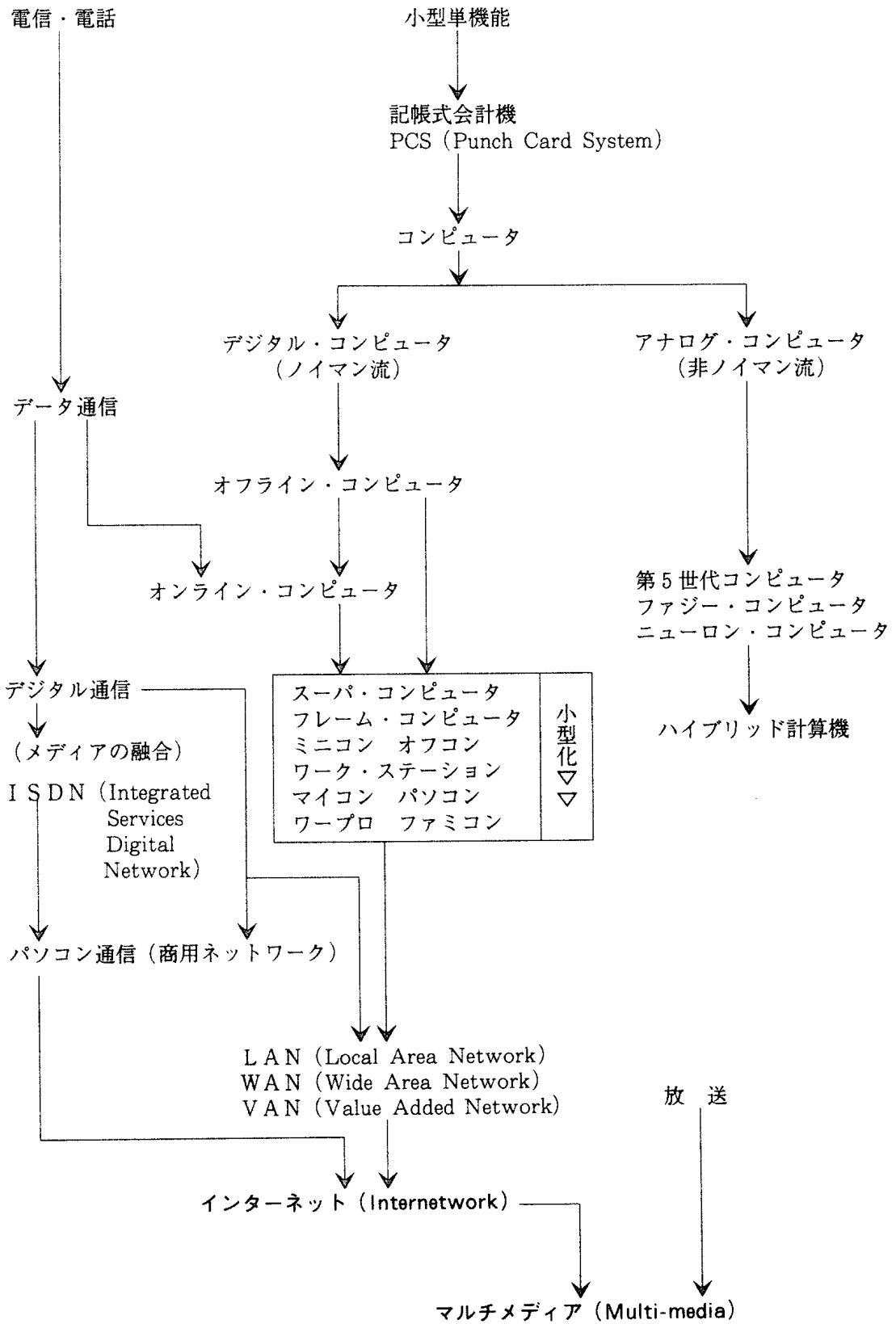
の出力情報は管理資料として役立つことが判り、OR (Operations Research) の計算にも活用されるようになってきた。そして情報技術の利用は、たんに労働力節約(Labor Saving)のみならず、管理精度向上(Better Management)にも有効であると考えられるようになり、「経営機械化」という呼称が生まれた。その後の電子計算機の発達、たんにタスクやジョブの一部を対象とするアプリケーションから、企業の業務処理過程を包括的・総合的に把握して情報技術の活用を考える、プロセス指向型の適用を可能にしてきた。つまり従来の従業員の課業や職務をも組変える「トータル・システムズ・アプローチ」の提唱である。筆者が、今日の会計情報システムの出発点ともいふべき経理業務システムを構築し実現したのは、1965年であったし、現在のDSSやAIへと発展する管理科学の経営への導入もその頃から本格化してきた。とくにコンピュータの記憶装置の高度化とともに、データベースおよび検索技法の発達と相俟って、地域は限定されていたが、組織内での情報の共有化も進められていた。しかし当時の電子計算機は大型でハードウェアが高価であったこと、ソフトウェアの開発やメンテナンスには多くの専門家が必要であったこと、保守運用に多額の費用を要したこと、通信回線の利用にいろいろな制約条件があったことなどのため、情報技術の利用は集中型の一括処理システムが中心であった。

その後ムーアの経験則が示すように、コンピュータはますますダウンサイジングし、低価格化して今日のパソコンを生み、OAというキャッチ・フレーズが再登場してきた。以前の大型機による集中処理に対する反発もあり、エンドユーザの手による直接的な情報技術利用の便益性に対する関心が深まり、各店所・各部課係で所管の課業や職務の一部に同技術を利用する分散処理システムが正しいとする主張も見られた。その気持ちは判るし、その必要性は理解できる。しかし企業が組織体である以上、業務処理は組

織の目的を有効に達成する一貫したプロセスである。したがって処理形態は、分散的集中あるいは集中的分散であるのは当然と言えよう。しかし当時通信回線は、電々公社の独占で、利用に当たっての法的制限は極めて厳しかった。かかる状況とその時期のパソコンの性能とから、ジョブの一部やタスクを対象とする利用もやむを得なかったように思われる。1985年にわが国の通信回線は、全面開放された。その後もコンピュータは、より多機能化・高性能化・小型化・低廉化してきた。そして両者及びOA機器を包括した「情報技術」という用語が誕生した。その利用分野でもオンライン・リアルタイム処理を基調とするトータルOA・SIS・CIM・CICなど新しいキャッチ・フレーズを生んできた。技術発達の過程の概要を参考までに(図-2)「情報処理機械の発達」としてまとめてみた。今後はさらに通信と放送の融合が進み、インターネット・マルチメディアがビジネスの世界でも利用される様になるであろう。

筆者の経験では、新しい情報技術文化をわが国経営体の在来の組織文化と融合させながら、より有効適切な経営活動を行おうとする場合、その担当部門や当事者に対する批判が強く、ときには金の無駄使いをすると罵声を浴びせられたり、悪者扱いされたりした時期もあった。このため担当者は大変苦勞をしてきたし、システム開発には多くの時間と金がかかった。とくにこれらのキャッチ・フレーズの発信地はアメリカである。日米間の組織文化の差異をを無視した導入には、以上の他にも多くの問題があったように思われる。したがって、その意味・内容をよく理解してから新輸入語を使用すべきであったと考える。

(図-2) 情報処理機械の発達



3. BPR の概念

BPR は、わが国では単にリエンジニアリングと表現されることが多いが、アメリカでは、Business Process Reengineering または Business Process Redesign を略して使用している。そして米国では、M. ハマー (Michael Hammer) と J. チャンピー (James Champy) が「REENGINEERING THE CORPORATION」を公表してから、BPR という用語は世界的に注目されてきた。

ハマーは、かつて OA ブームが産業界を席捲していた1980年代の初期に、「より多く、より速いということは常に良いことを意味しない」「我々の目的は、オフィス環境に自動的システムを導入することではなく、組織のビジネス目的の実現を新しい技術を使って改善することであり、トータル化を通じて、ビジネス行動をアドレスするために広汎に機械を利用することである。」¹⁾と、当時パソコンなどの情報機器の導入と OA とが同義語のように使用されていた風潮に警鐘を鳴らし、OA 化は、ビジネス目的実現の手段であることを強調していた。彼は、この思考とその後のコンサルタント経験からシステム開発の基本的スタンスを BPR に集約したように思われる。

彼等は、工業化社会から情報化社会へと社会が変化しつつある今日、売り手 (送り手) と顧客 (受け手) の立場は逆転しているという環境変化を踏まえて、ビジネス・プロセスの再構築・再創出・再設計は不可欠であり、それを実行しなければ現在の市場経済の中では、競争に勝てないという認識に立ち、そのためには組織のもつ目的・使命と顧客の便益性・満足度に焦点を当て、その時点で当該組織体の持っている知識と利用可能な情報技

術を基礎にして、業務処理過程を最初から構成し直す（再出発）ことを考えた。従来のように企業の業務プロセスを細分化したタスクを基調として要員を配置し、組織の編成を考え、情報技術の利用もタスクの効率化に焦点をあてた方法では、多様に激変する環境に対応するためには限界があり、企業の業績向上は期待できない。企業のビジネスを「トータルの」に把握して、顧客に有効でない仕事は排除し、従業員のモラル向上を考慮して「プロセス単位」に処理方式を変革し、従業員を割当て、より有効な情報技術の活用を検討すべきであると主張している。さらに変革後のプロセスを効果的に達成できるような資質を従業員に付与するための再教育、権限委譲・組織構造や経営体制の見直しまで再設計の対象としている。²しかし顧客それぞれのもつ価値観が異なれば、企業の提供する商製品やサービスに対するニーズや満足度も違ってくるし、その国や地域の伝統文化によっても評価が変わるし、情報技術利用システムの構築要因や重点ポイントも対象顧客によって差異が生じるように思われる。これらの理由からか、ハマー達の主張に対しては、その過激な表現も影響してか批判も多い。

次にハマーとチャンピーは、BPRの中心的コンセプトは「不連続思考」であり、「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 (Dramatic) に改善するために、ビジネスプロセスを根本的 (Fundamental) に考え直し、抜本的 (Radical) にデザインし直すこと」³であるとしている。このような観点は、表現こそ異なっているが、ずいぶん古くから情報技術利用システム構築の理念として強調されてきていたように思われる。かつて筆者は、第2世代コンピュータが入出力装置として磁気テープを使用できるようになったとき、それはPCS (Punch Card System) や記帳式会計機とは異質の高度な技術であり、これを利用して情報処理を行えば、課業単位ではなく、より包括的に一連の

業務処理過程を従業員に分担させることができるし、その方が経営効率をより向上できると期待して、トータルシステム的な情報技術利用システムを追及した。しかし法的規制でオフライン処理しかできなかつたこと、コンピュータの速度・記憶容量・磁気テープの性能などが予想より低かつたこと、とくにわが国の当時の伝統的な組織文化のなかでは、このようなシステムは馴染みが薄く、経営者や従業員のコンセンサスを十分に得ることができなかつたこと、などのために理想とするシステムを構築できなかつたことを思い出した。しかし今日の情報技術では、業務プロセスを包括的に捉えたシステムの構築は、その利用に関する技術力と経験的習熟の深化によって現実のものになってきている。

情報技術の発達とともに、トータルシステム的に考え、課業単位ではなくビジネスプロセスに焦点を当ててシステムを開発する試みは、わが国でも多く見受けられる。とくに情報技術利用経験が長く、利用についての知識を多く蓄積している組織体のシステムでは顕著である。BPRについて、わが国では古くからトータル的にビジネス・プロセスを捉えてシステムを開発・設計しているとか、日本ではBPRは常識であるなどの批判ができるのは、このためであろう。しかしすべての組織体でそうなっているかといえどそうでもない。従来のタスクの中の一部の反復的な作業に情報技術を利用して局所的に効率化を追及しているケースも多く見受けられる。従ってハマー達の主張を一概に否定したり、批判し難い側面もあるように思われる。

現在の情報技術は、従来のそれに比べて圧倒的に高度に発達してきており、ビジネスでの利用範囲も質量両面にわたって遙かに広がってきたことは現実であり、今日の業務処理プロセスを有効化するためには、利用可能な情報技術の活用は不可欠である。しかし、ダベンポート(Thomas Daven-

port) が

「根本的なプロセス変革の活動は、(中略) ビジネス・プロセス・イノベーションという用語がふさわしいと思っている。リエンジニアリングは、新しいプロセスのデザインに対して特に言及する用語であり、プロセスの根本的変革において必要なことの一部分にすぎない。プロセス・イノベーションという用語は、新しい仕事の戦略の立案と実際のプロセス・デザイン活動、および複雑な技術的・人的・組織的側面での変革の実施など、すべてを含んでいる。」⁴

と指摘しているように、新情報技術は、あくまで経営の使命やビジネスの目的を効果的に実現するための手段・道具であり、業務処理過程の一構成要素にすぎないと思う。また、既述のようになってハマーがOAを批判した観点を想起するとき、リエンジニアリングという用語には賛同しかねる。ダベンポートの用語のほうが、私の立場にはフィットしているようである。この問題と関連するが、新しい言葉やこれまでと違う意味で在来の言葉を使用する場合には、使用する用語の概念や定義を明確にして、出来うれば関係する人々との間でコンセンサスを得ておくことが肝要である。言葉はコミュニケーション・メディアであることを考慮するとき当然であろう。

4. 業務処理プロセスと情報技術

ハマー達は、ビジネスそのものを変えるわけではなく、ビジネスのプロセスを顕著に変更して、業績を劇的に改善することに成功した企業を研究してBPRを提唱している。そしてプロセスとは、「最終的に顧客に対する価値を生み出す一連の活動」⁵と定義している。ダベンポートは「ビジネスをプロセス的に見ることは、視点の革命的变化を意味しており、

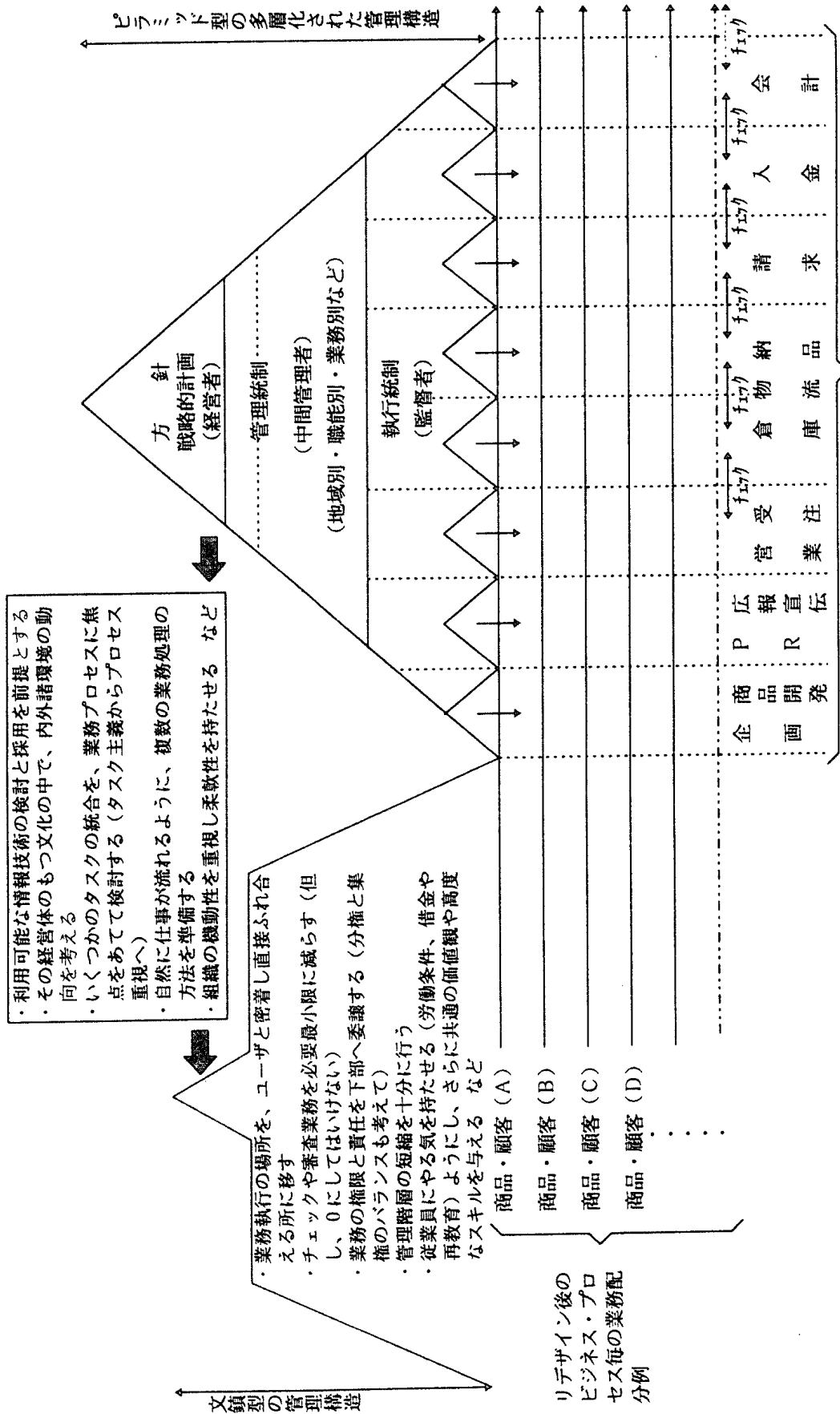
プロセス志向は、構造、焦点、評価尺度、オーナシップ（権限と責任）および顧客の要素を含む。一つのプロセスは、特定の顧客あるいは市場に対して特定のアウトプットを作り出すためにデザインされ構造化された評価可能な一連の活動である。」⁶と定義し、さらに

「プロセス・アプローチをとることは、顧客の視点に立つことを、プロセスとは組織が顧客に対して価値を創造するために、必要なことを実行する構造」であり、「プロセスの重要な価値尺度は、プロセスのアウトプットとしての顧客満足である。」⁷

と述べている。いずれにせよ情報化社会がより一層進展する今日、商品・サービスさらには凡てのビジネスの価値は、最終的にはその受け手であるユーザによって具体化されることを強調している。顧客に焦点を当てて組織活動やビジネスのあり方を思考することは、極めて重要なパラダイムである。しかし顧客満足度に関する情報を収集・分析して経営上有効な戦略を策定し実践する場合、「対象となる顧客とは何か」（過去・現在・未来の、あるいは潜在・顕在する顧客を含めて）の検討が必要であろう。

またハマーは、プロセス志向(Process orientation)・野心(Ambition)・ルール破り (Rule-breaking)・情報技術の創造的な使用 (Creative use of information technology)の4つをBPRの主要テーマとし、これまでのオートメーション・ダウンサイジング・リストラクチャリング・組織先行型・品質管理そして「カイゼン」などの経営手法はリエンジニアリングではないと主張している。しかし伝統的に課業単位に従業員を採用し、個別職務の専門職の雇用が中心であるアメリカとは異なり、わが国では社員は、企業ベースで雇用し、入社後人事異動をしながら組織体の業務過程の知識・思考方法を身につけさせる教育を重ねる雇用方式を採用している。したがって業務のプロセスを単位にして、従業員を貼りつける考え方はわが

(図—3) ビジネス・プロセス・リデザインのイメージ



国では古くからあったと言えよう。このため BPR は、必ずしも新しい考え方という印象を持ち得なかったし、それぞれの国の地理的・社会的風土の中で育まれた組織文化を踏まえて理解すべきであると考えられる。このことは海の彼方から新しいキャッチフレーズが輸入されてくる度に疑問を感じてきたことであるし、今回の BPR もまた同様である。さらに遠山暁教授が指摘するように⁸リエンジニアリングの技術の中には、ダウンサイジングやリストラクチャリングでのクライアント・サーバ型の分散協調・連携システムやパソコン LAN のプラットフォームを内包しているようである。そして、ハマー達は、「カイゼン」を始め、経営手法の諸用語を自分たちの主張を強調するためにかあまりに狭義に考えているように思われる。BPR にしても「カイゼン」にしても、テーマの内容・大きさ・範囲が問題であり、その発想を誰が行い、その具体化を誰がするのかの開発プロセスの差異は、それぞれ企業環境である社会文化と当該経営体の組織文化を基盤として考えるべきであろうと思う。

しかし BPR で提唱する、具体的なシステム開発にあたっての重要な検討課題や留意すべき事項、開発手順中のチェックポイントやプロセス再構築技術の中には、注目して参照するにふさわしい内容・項目も多く含まれているように思われる。なおハマー達の主張を中心にして現在の経営システムと BPR 後のそれとの比較を私なりにまとめてみると、(図-3)「ビジネス・プロセス・リデザインのイメージ」のようになると思われる。

5. 再設計のための座標

ハマーやチャンピー以降アメリカのコンサルタント達は、担当したクライアントの新システム開発の経験を踏まえて、リエンジニアリングの方法

論を展開している。かってハマーは

- ① 任務ではなく、結果に沿って組織せよ
- ② 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
- ③ 情報処理業務をその情報を作成している実際の業務に組み込め
- ④ 地理的に分散した資源をあたかも集中管理しているかのように処理せよ
- ⑤ 並行的な活動は、その結果を統合するのではなく、活動を連絡せよ
- ⑥ 意思決定の場所をその業務を行っている部署におき、プロセスの内部に管理機能を持たせよ
- ⑦ 情報は一度だけ、かつ情報源で取得せよ⁹

をその方法の7原則として発表している。この原則は、極端な分散処理論やダウンサイジング論が、時により陥り易い誤解を解き、組織体の中での「情報の共有」の重要性をクローズアップしているようである。また⑦についてであるが、筆者が1960年代にトータル・システムズ・アプローチを考えた時、やはりコンピュータへの入力は、データの発生時点で1回だけ行い、後は追加データのみを補足入力するターンアラウンド方式と機械加工により、経営内外の所要情報を作成提供するシステムを構築したことを思い出した。この場合データ入力時点での正確性の確保とコンピュータによる加工内容つまりプログラムの検証は非常に重要な作業であった。ハマー達が1994年に出版した著書によると、ユーザの付加価値と関係がなく、顧客の便益が増加しない仕事であるので、これらの相互牽制や監督チェックをできるだけ減少させることを主張している。このような立場から見れば、データに対する審査や検査を徒らに多重かつ重複して行うことは、コストアップの要因になるにすぎないといえよう。しかしエラーのあるデータを入力すれば、出力情報は必ず誤っていることは当然であるし、エラーの原

因には人間のケアレス・ミスもあれば、意図的な悪意や犯罪的行為もある。つまり性善であってもミスは起こるし、まして社会には性悪な人間も多いということを考えるとき、発生時点で一回だけは徹底的に入力データのチェックが必要であろう。もしこれを怠れば情報システムのコスト低減は出来ても、ビジネス・プロセスを適切に再構築したとは言えないであろう。

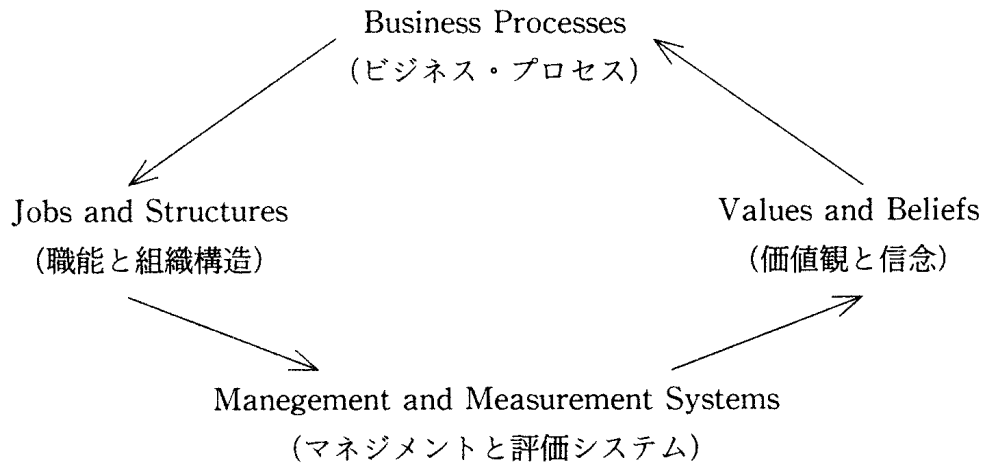
1994年前後に発表された米国の他のコンサルタント達のもの BPR についての考え方や意見のいくつかをまとめると次表のとおりである。

またハマー達は、ビジネス・プロセスをリエンジニアリングする場合のコンセプトを

(表-1) BPR の原則に対する幾つかの見解

ホール・ローゼンサー ル・ウェイドの説 ¹⁰	ゴス&パスカル&ア トスの意見 ¹¹	ジェフリーの意見 ¹²	ペトロの意見 ¹³
<p>[必要条件]</p> <p>①成功の鍵として見いだされる2つの軸は、幅と深さである</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新しい業務を深く根付かせる場合の留意要素 ・役割と責任 ・業務評価指標と刺激剤 ・組織構造・情報技術 ・共通の価値観とスキル(成功への鍵) <p>①意欲的な業務改善計画を決定する</p> <p>②CEO自らが20%~50%の時間をプロジェクトに投資する。</p> <p>③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</p> <p>④実地展開の責任者として役員クラスを投入する</p> <p>⑤新しい業務設計案について包括的パイロット・テストを実施する</p>	<p>「重要なキーワードとして Re-invention (再創出) と Context (文脈—文化) をあげたうえで」</p> <p>①必要にして十分な数のキー・ステーク・ホルダーを集める</p> <p>②組織監査を行う</p> <p>③切迫観をつくりだし、話にくいことを話合う</p> <p>④争いを活用する</p> <p>⑤エンジニアリング組織の崩壊</p>	<p>[原則]</p> <p>①業務プロセスへの着眼</p> <p>②組織の合理化</p> <p>③サイクルタイムの削減</p> <p>④市場及び顧客への密着</p> <p>⑤90:10の法則</p> <p>⑥命令とコントロール</p> <p>「情報技術がBPRにもたらす可能性」</p> <p>①業務コントロール</p> <p>②業務プロセスの自動化</p> <p>③情報系アプリケーション (情報の権限委譲による能力発揮, データとアプリケーションの分離, 連続的統合で収益の管理, 監視・警告機能によるリスク管理の徹底)</p>	<p>「価値創造を成功させるキー」</p> <p>①ビジネス・ケースの視点からの推進の動機付け</p> <p>②結果重視</p> <p>③積極的なトップ・マネージメントの参画</p> <p>④協力的環境づくり</p>

(図-4) ハマーのビジネス・システム・ダイヤモンド



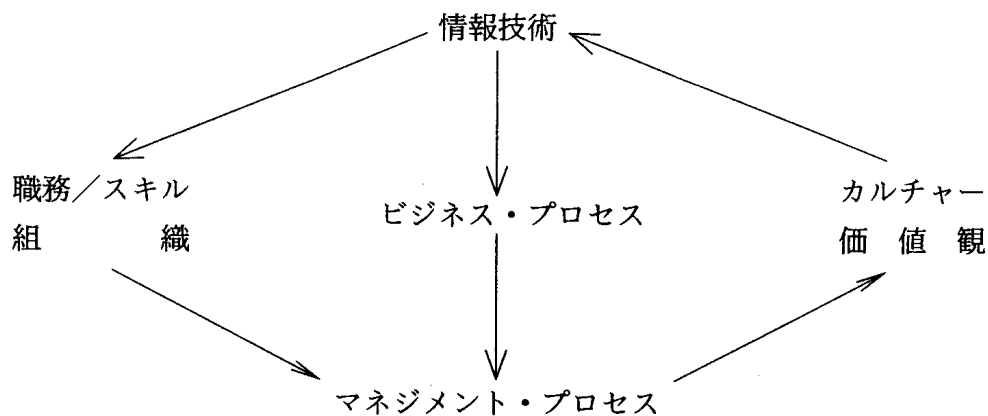
- ① 仕事がどのように行われるかというビジネス・プロセス (Business Processes)
- ② 職務と組織構造 (Jobs and Structures)
- ③ マネジメントと評価システム (Management and Measurement Systems)
- ④ 従業員の価値観や信念 (Values and Beliefs)

と考へ、この4つが企業文化の中核であり、これらは(図-4)「ビジネス・システム・ダイヤモンド」のような相互関係にあると述べている。¹⁴

またペトロ (F. A. Petoro) は、ビジネス・プロセスが追及対象であることに着目して、他の3つに情報技術を加えた外周部のそれぞれの相互関連とビジネス・プロセスとの関係を、(図-5)のように表現している。¹⁵ ビジネス・プロセスがもつ目的・機能的側面に焦点を当て、現在使用可能な情報技術を活用して経営上有効な行動を従業員が意欲的・積極的に行うことができるように業務を分担させ、しかもその業務処理過程をトータリックに実践可能なシステムを構築すべきであることを主張している。これは私の過去の経験からみても理解できる。

ハマーの共著者であるJ. チャンピーは、リエンジニアリングを成功さ

(図-5) F. A. ペトロのダイヤモンド



せるための大きな問題点として

- ① 目的の問題：マネジャーはあくまでも根強く、執拗に「何のために？」と問い続けなければならない
- ② 文化の問題：リエンジニアリングを成功させるために企業の文化を変える必要があるならば、古い文化でも首尾よくやっていた経営者がどうやってその変化を実現したらいいのか、社内の雰囲気恐怖に満ちている場合、リエンジニアリングに成功の見込みがないというのが正しいならこれまでとは異なったよりよい環境をどうやって作り出すのか。
- ③ プロセスとパフォーマンスの問題：リエンジニアリングを実現するには、果敢なリーダーシップと政治的技量を必要とする。しかし、自分たちがこういった条件を備えているかどうかをどうやって知ることができるのか。今日の優れたマネジャーであるためには、何が必要なのか。
- ④ 人間の問題：私達が一緒に働きたいと思うのはどういった人々か。どうすれば会社の内外でこうした人材を見つけることができるのか。どうすれば、こうした人々は私達と一緒に働きたいと思うようになるのか。どうやって、彼らが望んだとおりの人材であるかどうかを見抜くのか。を挙げている。¹⁶とくに人間は、本人が生活するために関係する社会の諸文

化と雇用されている企業のもつ組織文化との相互関係を絶えず調整し、「われは何をすべきか」を考えながら担当業務を遂行している。したがって組織文化・社会文化の変革を求めることにはいろいろな問題が起こる可能性がある。つまりチャンピーの問題指摘の中でも②と④とをいかに収斂させるかが大きな課題となるであろう。

私の経験をふくめて以上の諸説を勘案するとき、リエンジニアリングの成否はその企業の組織文化を目的的かつ適切に発展させるか否かににかかっているように思われる。

6. 組織文化

組織文化 (organizational culture) と企業文化 (corporate culture) とは同義語と考えられており、一般的には「社風」とも同意語であるとされている。「組織文化」という言葉は、1980年代以降経営組織論や経営管理論の主要テーマの一つとして、アメリカでは活発に研究・論議されてきてきた。E. H. シャインは、アメリカで1950年代から1980年前後に発表された組織文化についての諸説を

- ① 人々が相互に影響する際に観察される行為の規則性
- ② 職場のグループの中で創り出された規範
- ③ 組織によって信奉される支配的な価値
- ④ 従業員や顧客に対する組織のポリシーに指針を与える哲学
- ⑤ 組織の中で生きてゆくためのゲームのルール、新参加者がメンバーとして受け入れられるために学ばねばならない「秘訣」
- ⑥ 組織のメンバーが、顧客や外部の人と接する際の態度やオフィス・レイアウトによって伝わってくる組織の中の感情や風土など

と整理している。しかしそれらは組織の文化を表してはいるが、文化の本質ではないと指摘し、

「文化とは、独立に定義された安定的な社会的単位の所有物と見なされよう。(中略)この意味でグループの経験によって習得された産物であり、それなりの歴史をもった定義可能なグループが存在するところだけに見出されるものである。特定の企業が種々のサブカルチャーに加えて単一の文化をもつか否かは、会社全体のメンバーの共有経験を見極めると同時に、社内の安定グループをみつけ、これらの共有経験が何であるかを見極めることによって答えられる経験的な問題となる。(中略)組織は、全体として意義ある共有の歴史を有する場合に、ある全体の文化を持つと言えるのであり、前もってそのような文化の存在を想定することは不可能である。」¹⁷と述べている。

そして文化の要素としては、会社の物理的レイアウト・新参者に教えられる人間関係のルール・会社のイデオロギーや理念と見做される基本的価値・人々が毎日の出来事を伝達したり、解釈するのを可能にするカテゴリーや仮定のような様々なものがあると説明している。さらに文化のレベルとして次の3段階を考えている。

- ・レベル1：人工物と創造されたもの（技術、芸術、視聴可能な行動レベル）
- ・レベル2：価値（物理的環境でテスト可能、社会的合意のみによってテスト可能）
- ・レベル3：基本的仮定：（環境に対する関係、現実・時間・空間の本質、人間性の本質、人間行動の本質、人間関係の本質）

とくにレベル3を文化の本質として価値や行動を文化の表明として取扱うことによって文化の要素を区別するとしている。¹⁸彼は、組織体の存在する

諸環境・構成する人間などのもつ文化を取り上げているが、これらは組織のもつ諸文化の中で、その基盤を形成するものという意味でもっとも重要な文化であると考えられる。

加護野教授等は、組織文化を考えるとき

- ① 文化を人々の内部に内在化されるもの、つまり目に見えないレベルで捉えようとする立場（ある社会集団の構成員に共有される価値観・信念・行動規範など）
- ② 目に見えるレベルで捉えようとする立場（人々の行動様式・制度・文化的産物など）

の2つの立場を総合した見解を取り、¹⁹先験的と断ってその次元として、組織の編成と運用・組織におけるコミュニケーションの様式・企業と環境とのかかわり方・個人と組織との関係を中心に研究すべきである²⁰としている。いわばその組織体のあらゆる行動—経営の理念や方針・経営戦略や戦術・諸業務処理の思考方式や処理過程・管理システムと組織構造・外部との交渉や対応（顧客との関係を含む）など—の基盤となるものを組織文化と考えているようである。

これらの考えは、要するに「当該組織を構成する人々—経営者・管理者・業務担当者等を含む—が共有している理念や信念・価値観・思考方法やその様式・当事者として行動する場合に準拠する規範や基準など」を組織文化と考えているようである。とすれば組織文化は「組織風土」やわが国で古くから使われている「社風」などとも同義語的な用語と言えるのではなかろうか。津田真澄教授は、組織や集団における「空気」に着目して「組織の文化にとって空気こそがもっとも重要な要素であって、ある空気が支配すると、全員がそれに従っていく強さをもっているといわなければならない。（中略）「空気」は日本人の人生観・歴史観から出ているようだ。

(中略)「社風」の風が「気風」だとすると、そこにいる人々に特有な心の持ち方だろう。「社風」とは、その組織の空気がその人々の心に定着した状態を表している。その空気の定着によって、人々がその組織でのライフスタイルをつくりあげている。」「そのような空気は権力によって昔から何層にも積み重ねられてきて、厚みをもつ重たい空気になっているのが社風だ。つまり社風とは、日本人がつくりあげたその組織（会社）特有の定着した空気である。」²¹

と述べている。つまり社風が、その組織体の文化基盤を構成する最重要要素であるし、それは「極めて長く深い日本人の行動の歴史的所産」であると主張する。同教授の主張は、日本の社会構成体の一つである企業の組織文化を研究するとき、多くの示唆に富んでいるように思われる。

組織文化を考える場合、組織体を非物的システムと認識するかぎり、その組織を取り巻く環境の諸文化を一つの基軸に置いて検討することになるであろう。これまでも国際的交渉や貿易等の場合、組織体は交渉し取引する相手が属する国の文化を良く理解し、充分注意して行動しなければならなかった。最近国際化や国のボーダレス化が進み、国際VANやインターネット・マルチメディアなど国際的な情報通信を利用したシステムを使って交渉し商取引を行う場合、このことがとくに重要である。しかし、わが国の組織体の経営諸行動に大きく影響しているのは、今日の日本の文化であると思う。

東アジアの周辺の中東に存在する島々に人々が海を超えて移住してきて、それなりの文化を形成してきた。これが日本の原文化であり、伝統文化のルーツである。その後引き続いて渡来するさまざまな人々の文化を受け入れたり、新しい外国文化導入の必要が生じた場合には、在来の伝統文化に、これらの外来文化を吸収しながら今日の文化を形成してきた。しかしその

時点・時点での伝統文化を共有する人々が、外来文化や渡来文化を抵抗なく平和裡に受け入れ吸収してきた訳ではなかった。大変極端な例ではあるが、仏教文化伝来時の蘇我・物部の争い、キリスト教渡来時の宗教弾圧と鎖国、近代工業技術導入時の開国・攘夷の戦いなど、当時の社会の諸分野に大変な混乱を招いただけでなく、先人達の血が多く流されてきたことは、歴史の教えるところである。

同一文化圏であることをイメージするコミュニケーション・メディアとして「言語」を考えてみたい。例えば「方言」は、同一文化を共有する地域の人々にとっては、その意味を良く理解できるが、他の地域の人にとっては全く理解できなかつたり、ときには反対の意味に受け止めることもある。換言すれば、その方言を理解できる人々は、共通の価値観や生活基準を含め同一文化を共有しているといえるであろう。そして「阿吽」の呼吸で共同行動が取れたり、以心伝心で対話も出来る。つまり「論理知」によらなくても「暗黙知」でコミュニケーションし、判断・決断・行動してもその社会ではあまり問題は起こらないと思われる。しかし、異文化をもつ人々への対話は、論理知をベースにして意思疎通を図らざるをえないであろう。さらに暗黙知のみによる対話では、「私はそういう意味では受け止めなかった」とか、「私は聞いて居なかった」とか、数人の人を中間に介在して伝達される情報は、当初とは全く違った意味でコミュニケーションされることなどの落とし穴があることに注意すべきである。これらを防止しようとするれば、論理知を使用したコミュニケーションは不可欠である。さらにより国際化してきた今日、異文化圏の人々との間のコミュニケーションの機会が増加する。かかる意味でも論理知使用の重要性はますます強調されるべきである。表現方法を含めて時と場所と状況に応じて暗黙知と論理知とを巧く組み合わせてコミュニケーションを行うべきであろう。

組織文化も社会文化の一環であるし、社風は当該組織体の歴史的所産である。従ってその伝統文化を変革したり、その中に情報技術という外来文化を導入しようとする場合、伝統文化の信奉者とこれらの推進者との間にいろいろな面で葛藤が生ずるのは、当然である。これを克服して両者を融合して新しい文化を形成するためには、その構成メンバー全員の大変な努力と時間が必要であろう。時には強力な権力者やヒーロの出現を期待することもある。アメリカの経営組織体における強力なリーダーシップを持つトップにより BPR を実現しようとする主張は、その証左の一つであろう。わが国では、アメリカと同様のケースもあるけれども、ボトムアップ的手法、例えば小集団グループによる TQC や KJ 法の利用による関係者の合意の確立などにより問題の解決を考え、トップの判断・決断を求めることが多いようである。換言すれば日米間の組織文化の違いであるといえよう。このことは、BPR の実践に当たって、その認識や受け止め方が異なり、その方法にも差異が生じるのは当然であろう。かかる観点の違いが、ハマーの「KAIZEN」と BPR とは別のものだという主張にたいして、わが国の識者の批判を生む要因ともなっているようである。²²

7. 新技術導入と業務処理

コンピュータと通信技術の合成と発達、人間にとって有効かつ効率的な多くの通信ネットワークの構築を可能にして、家庭・企業から一般社会まで、凡ゆる分野で利用されている。人々は、使い勝手の良い機械を使って、共用できるデータベースの中から、必要情報を作成提供するシステムにアクセスしたり、当事者間の情報交換に、情報技術を愛用している。そして「誰でも、何時でも、何処でも」所要情報が入手できる時代になって

きた。さらに産業界では、コンピュータ産業・家電産業・通信業・放送業・情報サービス業などの区分がなくなり、それらの諸産業が総合化され新産業を形成するようになってきた。今日、大変話題になっているマルチメディアは、表現を変えれば、パソコンのテレビ化、テレビのパソコン化と考えられる。

コンピュータの誕生が契機となって、工業化社会から情報化社会への転換は加速化してきた。この半世紀の間に、工業化社会の諸基準は崩壊し、新しい社会基準、即ち新文化創生の足音は、次第に高くなってきた。そして社会を構成する人々の価値観は個性化し、多様な価値観が共存する社会になり、送り手（生産側）中心の考え方は成立し難くなり、受け手（消費側）の有効性・便益性に適応した製商品の提供が、社会の基本スタンスになってきた。さらに国際化の度合いは、社会の各分野で益々深まってきた。これらは情報技術の発達とその利用が、世界の凡ゆる国々の在来文化にインパクトを与えたためとも考えられる。私は、これを情報技術文化と仮称している。

企業が、市場で競争優位を常に保つための経営戦略の原点は、その時点での需要家のもつ価値観を、効果的にかつ的確に吸収し、それに対応することであろう。そしてそれを実現できるような組織体の意思決定と業務執行のプロセスを構築することであろう。企業の業務処理過程は、その企業の組織文化の具現化したものの一つである。伝統的には、従業員の職務遂行能力向上のための教育・訓練は、課業ベースで行われており、担当者の行動や業務処理方法を見れば、外部からでも、その会社の社風、組織文化を伺い知ることができるといわれてきた。

企業内で働く人々は、東西諸文化を受け入れて在来文化と融合してきた日本文化の中で、生まれ成長してきた人間である。その中には、出身地の

文化に生き甲斐を感じる人もいれば、第二次大戦以前の倫理教育に郷愁を覚えている人もおれば、戦後の民主主義教育の中で育った人もいる。その組織体の業務処理過程に代表される組織文化について、あるいは今日の情報技術文化の受容度については、社員の間には大きな差がある。したがってその企業の伝統文化の中に情報技術文化を導入し、全員が共有する新しい組織文化を形成するためには多くの議論と検証が必要となろう。また国際化の今日、関係する外国の組織文化についても同様であることを良く認識しておくべきである。

かつて情報技術が未熟であった時代では、先進国アメリカに追いつけ・追い越せといった社会風潮があったし、既述のように、職務の一部の単純機械化を行っていたため、担当者の守備範囲や仕事の内容に著しい影響を与えることはなかった。したがって伝統的組織文化派の抵抗もあまりなかった。しかし今日の情報技術文化は、業務処理過程を抜本的に変更して、需要家ニーズへの早期対応・顧客に不必要な作業や所要コストのカットなどを可能にしているし、企業は、それを競争優位の戦略として利用している。国際化した市場競争の中で、通信ネットワークを中心とした情報技術の利用による業務処理プロセスの変革は、企業が生き残り、生成発展するためには不可欠である。さらにこの影響は、子会社をはじめ下請業者・取引業者・特約店・小売店など関連企業（異なる組織文化をもつ企業を含む）をも巻き込んで、それぞれの組織文化の革新を求めることも起きる。

アメリカでは開国以来の歴史的経緯もあって、日本の組織文化との間には差異がある。例えば、企業における意思決定の方式・自主独立精神の強調と根回しの重視・従業員の雇用方法・能力や業績の評価や昇進の基準・業務処理の方式・課業や職務付与の方法・M&Aに対する基本的考え方などがそれである。第二次大戦以降、アメリカではこういう技術や管理方式

を利用しているとか、新しい情報技術を導入しなければアメリカ企業に遅れをとるなどの話をよく耳にしてきた。しかし、日米間の文化や組織文化の違いを十分認識し、その企業目的に照らして的確な情報技術の採用をおこなうべきであろう。

新技術を採用して、業務処理プロセスの再設計を行う場合の主要な留意点を、筆者の経験から取り上げてみると次のようなものがあげられる。

- ① 企業の組織文化には、このような変革を受容する条件があるか。なければそのような条件を如何にして作り上げるか。
- ② 情報技術文化の受け入れに対してトップの姿勢はどうか。リーダーシップを発揮してもらえるか。
- ③ 当該業務に関連している諸担当者の新文化導入についての、積極性や参画意識はどの程度か。
- ④ 「情報技術は道具である」という認識に立って、経営目標を効果的に達成するために、情報技術を駆使して、業務処理システムを再設計する、という目的に徹しうるか。
- ⑤ ④の結果、職務権限の配分・組織の再構築、さては従業員の労働条件や賃金制度の改革はどこまでできるか。
- ⑥ とくに組織の再構築に当たって、中間管理層の階層は、どの程度短縮できるか。(中間管理層はなくなるのではなく、階層が減るという考えが正しいように思う。図—3参照)
- ⑦ 現在の日本の社会文化の中で、役職者の意味はどのように理解され、また位置づけられているか。
- ⑧ 通信ネットワークを中心とした新しい情報技術の利用は、当該企業内の業務処理を変革するだけでなく、関連あるいは取引企業のそれにインパクトを与えるので、これら諸企業の合意が得られるか。

- ⑨ 新しい職務を割り当てられた従業員の職務遂行能力付与のための教育・訓練が短期間で実施できるか。またその能力の適正な評価基準は如何にして作成するのか。(筆者の経験では、相当に時間を必要とし、コストもかかる。)
- ⑩ 組織文化が硬直的である場合には、新技術に積極的に取り組めるように、柔軟化するための教育・訓練から始めることになるが、その対策をどうするか。
- ⑪ 華麗な情報技術の光の部分のみに幻惑されることなく、影が発生する要因である脆弱性に対する安全対策やセキュリティ対策を考えているか。など

8. むすび

BPR や組織文化の問題は、米国・日本を問わず、多くの先覚者や識者がいろいろな角度から検討し、その結果を発表しているので、本文は二番煎じの怨みがある。しかし筆者は、過去40有余年にわたって、アメリカ直輸入の用語や手法に悩まされてきた。とくに情報システムの分野では、内容ではなく、その言葉自身を知らないで馬鹿にされる風潮すらあった。よく内容を研究してみると、それはかつて別の言葉で表現されたものもあった。またそのキャッチ・フレーズの本当の意味や内容が理解されないで、言葉だけが一人歩きしており、極めてラフな使用方法のものもあった。(これは私自身の過去の反省を含めてでもある)

いずれにせよ、今日の情報技術利用の対象は、タスクやジョブ単位ではなく、ビジネス・プロセスである。それは、組織文化に衝撃を与えると考え、組織文化との関係で BPR を考えてみた。その結果は、島田達巳教授が

指摘するように²³日本の事例では「後から見れば BPR」「振り返れば BPR」の企業の成功例は多く見られるが、「これから BPR」「意図した BPR」の企業の評価はこれからであろう。この主張は、我が国における情報技術利用システムについての過去及び現状を的確に表現しているように思うので、むすびに引用させていただいた。

(注)

- 1 Michael Hammer, 「The Office as a System」(The Board of Telecommunication-Computer Application National Research Council), 深瀬達朗 邦訳, コンピュートピア, 1981, 9
および M. Hammer, 「Improving Business Performance “The Real Objective of Office Automation」, OFFICE AUTOMATION CONFERENCE, 1982, 4
- 2 Michael Hammer & James Champy 「Reengineering The Corporation」, Harper Business, 1993
野中郁次郎監訳 「リエンジニアリング革命」, 日本経済新聞社, 1993, p. 55
- 3 上掲書, p. 57
- 4 Thomas H. Davenport, 「Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology」, Harbard Business School Press, 1993
卜部政夫・伊東俊彦・杉野周・松島桂樹訳 「プロセス・イノベーション—情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践」, 日経BP出版センター, 1994, p. 10
- 5 野中監訳 p. 125
- 6 卜部・伊東・杉野・松島共訳, p. 14~15
- 7 同上書, p. 16~17
- 8 遠山 暁著 「リエンジニアリングによる企業革新と情報システム」, オフィス・オートメーション, 1994, vol. 15, no. 3~4, p. 206~213参照
- 9 M. Hammer 著, 坂本義実訳 「情報技術を利用したリエンジニアリングの7原則」, D. H. B., 1994, Dec. ~Jan., p. 8
- 10 G. ホール, J. ローゼンサール, J. ウェイド著, 広瀬神一・安達保訳 「リエンジニアリングの成否をわける5つの原則, 4つの落とし穴」, D. H. B. 1994. Feb. ~Mar. 参照
- 11 T. ゴス, R. パスカル, A. アトス著, 古川みつる訳 「未来に賭ける “企業再創出” という名の冒険の旅」, D. H. B. 1994. Feb. ~Mar. 参照

- 12 F. A. ペトロ著, 本庄修二訳「ドラスチックな価値創造を成功させる4つのカギ」, D. H. B. 1994. Dec. ~Jan. 参照
- 13 ブライアン・ジェフリー著, 「B. P. R. の六原則をいかし, 迅速に情報系を構築する」, 日経コンピュータ, 1994, 6-13号参照
- 14 野中監訳, 上掲書, p. 125~126
- 15 本庄訳, 上掲書, p. 17
- 16 J. Champy 「REENGINEERING MANAGEMENT」, HARPER-Collins Publishers Inc., 1995
中谷 巖監訳「限界なき企業革新—経営エンジニアリングの衝撃」, ダイヤモンド社, 1995, p. 10~12参照
- 17 E.H.Schine 「ORGANIZATIONAL CULTURE and LEADERSHIP」, Jossey-bass Inc., 1985
清水紀彦/浜田幸雄訳「組織文化とリーダーシップ」, ダイヤモンド社, 1989, p. 9~11
- 18 清水/浜田訳, 上掲書, p. 18~27参照
- 19 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸二共著「リストラクチャリングと組織文化」, (財)関西生産性本部編, 白桃書房, 1993, p. 66~67参照
- 20 加護野・角田・山田共著, 上掲書, p. 68~75参照
- 21 津田真澄著「日本の経営文化—二十一世紀の組織と人」, ミネルバ書房, 1994, p. 4~11参照
- 22 「オフィス・オートメーション」, 1994, vol. 15, no. 3~4, に掲載の遠山 暁・島田達巳教授達の見解を参照されたい
- 23 島田達巳著「リエンジニアリングをめぐる4つの誤解について」, オフィス・オートメーション, 1994, vol.15, no. 3~4, p. 170~171