

特集にあたって

東京大学経済学部 梅沢 豊

リエンジニアリング（業務の根本的革新）とは、先端の情報技術を活用して顧客志向の業務展開を行なうことを目的に、従来の分業体制を抜本的に見直して、仕事の進め方を根本的に革新することである。近々、企業内のみならず企業間の、つまり社会全体の分業のあり方が、根底から再編されてしまうだろう。米国で、そして日本で、このところリエンジニアリングへの関心が異常な高まりを示しているのは、あるいは、社会がこの変化を敏感に予感し始めたためかもしれない。

昨春、M. ハマーとJ. チャンピーの共著『リエンジニアリング・ザ・コーポレーション』が出版され、世界的ベストセラーとなった。ハマーらは、製品・サービスの開発、製造、販売などの基本的業務に優れた企業が市場競争に勝利するとの前提に立ち、80年代に米国企業が日本企業との競争で劣勢に立たされたのは、米国企業の基本的業務が日本企業のそれに比べて劣っていたからだと考えた。

なぜ、劣ることになったのか。米国では、過去100年以上、工業製品やサービスへの需要が大勢的には急増し続け、企業もまた、大量見込み生産による安価な標準品の大量供給を行なって、市場拡大に寄与してきた。これは、西欧の先進諸国および日本でも大同小異であった。

ところが、80年代に入ると、メカトロニクスなど情報技術の急速な発達により、工業生産力がさらに飛躍的に上昇し、ある程度の品質の標準品であれば、市場が消費しきれないほど大量の製品を安価に供給できる状況が生じた。顧客は、大量生産された標準品ではもはや満足せず、自分のニーズに合った製品・サービスがタイミングよく提供されることを要求するようになった。「多品種少量」時代の到来である。

標準品の大量見込み生産に合致した仕事の進め方、すなわち、分業により細分化され専門化された職務を、製造部門、営業部門など、機能部門別に組織して調整するのでは、一般に、どの基本的な業務にも多数の職能部門が関与することになり、多品種少量の市場環境で要求される柔軟性や即応性を満たし得なくなる。こ

れが米国企業の基本的業務が劣っていた理由である、とハマーらは主張する。リエンジニアリングは、標準品の大量生産に適した仕事の進め方を廃止し、細分化された職務を統合した業務、すなわちビジネス・プロセスを、少人数で自律的な職能横断的チームによって遂行していくという、多品種少量に適した仕事の進め方に抜本的に革新することである。

日本オペレーションズ・リサーチ学会では、主としてOR企業サロンの活動を通して、この新しい市場環境に適合した戦略的事業展開や業務革新の進め方を検討してきた。

OR企業サロンは、1987年の創設 이래、主に賛助会員を対象に、効果的な経営戦略の策定・実施に役立つノウハウの提供を目的に、年間に平均8回の事例研究会を全国各地で開催してきた。正会員や世間一般に対してもひろく自由な参加を呼びかけたこともあって、最近では参加者が100人を超すことが多くなり、発足以来の延べ参加者数は5000人を超えた。

OR企業サロンは、ハマーらのリエンジニアリングへの動きとは独立に、ここ数年、一貫して戦略的事業展開や業務革新を指向する路線を歩んできた。その辺の詳しい事情は、梅沢論文「OR企業サロンとリエンジニアリング」を参照していただきたい。

OR企業サロンでは、去る3月10日午後、東京大手町の日経ホールで、特別公開シンポジウム「ORとリエンジニアリング」を開催した。400人超の参加者を得て、大盛況であった。森村英典氏らの講演のあと、パネル討論「情報システムとリエンジニアリング」が行なわれた。パネラーは、日本精工の細田正勝顧問、花王の渡邊正太郎副社長、中小公庫の猿橋孝朗理事と筆者の4人であった。このパネル討論が非常に好評であったので、3人のパネラーに、自社の事例を通してリエンジニアリングの理念と本質について論じていただいたのが本特集である。生産財、消費財、サービスの各業界の、これほどの錚々たる経営者が情報戦略をめぐる独自の理念や哲学について自ら執筆した論文が3篇も勢揃いしたことを読者と共によろこびたい。