

R. M. トマスコ著（田畑成章訳）

『未来組織の原理——会社を全く新しく考え直す——』

ダイヤモンド社 1994年 p. 263

吉 田 孟 史

I.

リエンジニアリングは、高度な情報技術を利用し、抜本的かつ劇的に、業務改革を遂行する企業変革の手法である（Hammer & Champy, 1993）。ただし、それは単なる改革の実践的手法にとどまるものではない。むしろ、業務遂行者やその管理者に、分担された業務の本質を、他者との相互作用の中で、分断されたものとしてではなくトータルに捉え直させ、新たな執行方法を考案させるという学習、すなわち業務の前提や規範を疑うダブル・ループ学習の機会を提供するものなのである（吉田, 1994）。

ただし、このリエンジニアリングにも限界がある。その対象があくまでも業務中心の改革という点である。組織の意思決定は、戦略、管理、業務に関する三種の意思決定（岸田, 1985）によって構成されている。また、組織のパフォーマンスの改善のためには、環境、戦略、組織の間の外的適合、および組織内部の課業、構造、意思決定・情報システム、人間、報酬システムおよび組織文化の間での内的適合が、多元的に達成されなければならない（Galbraith & Nathanson, 1978：吉田, 1994）。すなわち、組織の変化や改革は、業務の改革を包含した組織（管理）や戦略の総合的な変革とならなければならないのである。

II.

トマスコ著「未来組織の原理」では、組織設計の三つの段階の中の第一の段階（Resize）で戦略と業務に関する改革が、そして第二（Reshape）と第三（Rethink）の段階で管理（組織構造とプロセス）の変革が論じられている。言い換えると、まず戦略と業務を見直した上で、戦略と業務を遂行する組織（管理的決定）を整えていくということである。この意味で、非常に体系化された優れた企業変革の書物であるといえる。以下、その内容の概略を見ていくことにする。

1. 能力および仕事のプロセスに関する規模の修正（Resize）段階：

企業の競争優位性の源泉は独自の能力であるが、保有される能力全てが重要なわけではない。この段階では、まず現時点の競争優位を左右する決定的能力、そして将来の競争優位の源泉となる先端的能力が選別され確定されねばならない（図1）。

次に、確定された決定的能力への資源の集中配分により収益を確保し、その収益を、更なる決定的能力への投資および将来の決定的能力の候補である先端的能力への投資に重点的に振り向けることが必要となる（戦略的意思決定）。さらに、このような上からの改革と同時に、下からの改革（業務的意思決定と実

タイプ	役割
1. 先端的	あすの競争力の源泉
2. 決定的	今日の競争優位の源泉
3. 中核的	その業界の大半の会社に 共通する能力
4. 補完的	社内を顧客とする 支援サービス

(トマスコ著, 『未来組織の原理』, ダイアモンド社, 1994年, p. 60)

第 1 図 能力の 4 つのタイプ

践の改革)が, 不要な業務の廃止による単純化の推進, そして原料を製品に変えるプロセスのスピードアップ(サイクルタイムの最小化),そしてこの双方が極端に進行しないようにバランスへの配慮という三種の活動を通じて, 実行されることになる。

2. 構造の修正 (Reshape) 段階:

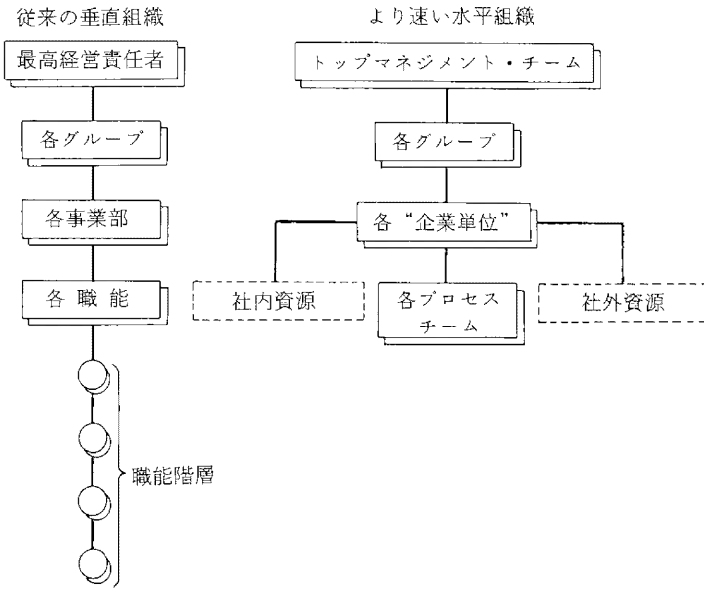
旧来の組織構造が, 個人として貢献する職位, 複合チームのメンバーとしての職位, そして構造的統合に不可欠な管理者の職位によって, 作り直される。個々の職務や職位は, 細分化された部分としてではなく, 完遂すべき全体として再編成され, 深く, 融通性があり, 自己管理できるものとなる。次に, 個別の職務では達成できない業務が, チームによって担当される。その結果, 職務がさらに深く柔軟になるとともに, 仕事の全体性がより確実となる。管理者は残るが, 職務の変化とチームの形成により, 必要となる量は減る。その結果, 個々の従業員やチーム・メンバーの能力が開花し, 同時にコストと社内存在する壁が削減されることになる。

従来, 様々な圧力への対処, 人々の相互作用

用の空間の規定そして経済的/機能的有用性を超えた高度な使命の遂行という役割を担っていた組織構造に, さらに, 現在および将来の競争優位性を生む能力への集中, 社内の職務と社外の環境との距離を最小限にする規模, そして組織と環境との融合性が求められることになる。従来の事業部やSBUは, 決定的能力と先端的能力に関わる業務しか行わず, 顧客のニーズを中心として組織化された「企業単位」へと変わる。また, それ以外の能力を遂行する間接業務は, アウトソーシングされるか, あるいは他の企業単位と共有される(社内サービスセンター)。さらに, 従来の職能部門はタテにもヨコにもまとめあげられ, ビジネスプロセス, すなわち顧客のための成果を生み出す中核的プロセスを遂行するプロセスチームへと転換されていく。その結果, 垂直の高さが最小に抑えられ組織は水平となる(第2図)。

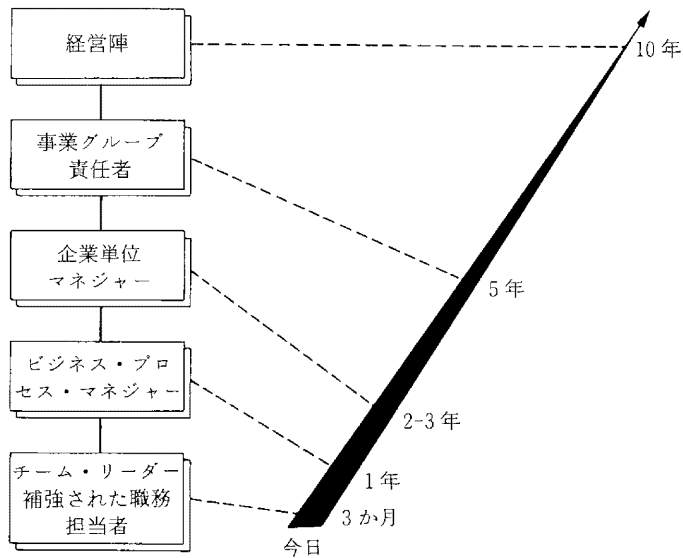
3. 仕事の管理原則に関する再考察 (Rethink) 段階:

ここでは, 構造のタテの面, すなわち階層制, 昇進の構造, 中間管理職の問題について



(前掲書, p. 172)

第2図 水平組織（より速くて広範なアプローチ）



(前掲書, p. 186)

第3図 階層制における各階層とタイム・スパンの関係

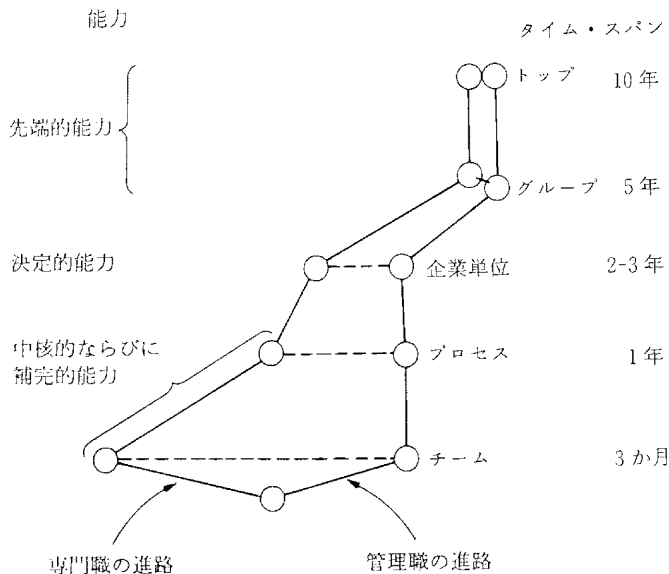
の新たな認識が生み出されるように、再考察が行われる。

サイクルタイムという実時間が組織のヨコの側面を規定するが、物事を見る際の「時間枠」がタテの形態の存続基盤となる。つまり、ヨコの側面が現在の運動エネルギーであるなら、タテの次元は将来現れる潜在的なエネルギーを表すのである。そこで、タテの組織は未来を志向したときに最大の機能を発揮するものであり、タテの構造に設定された異なる時間枠が、各管理階層の仕事に、その下位の仕事とは異なる別個の価値を追加するのである。この意味で、タテの構造には重大な意義が付与されることになる(第3図)。

今後、多くの企業が、知識労働者すなわち部下を持たない専門職のための昇進経路/階層の開発に取り組まなければならない。

知識ベースの競争が激化するにつれて、企業内での知識とパワーを、いっそう適切に連結しなければならないからである。単独で会社に貢献する専門職は、内部と同じくらい外部の世界と関係を持つとする。このような人々の能力を繋ぎ止め、それを発揮させるために、新たな専門職の階層が必要となる。昇進につれて階層の時間枠が拡大していくのは管理職の階層と同一であるが、その仕事は組織の未来を最も強力に切り拓く諸能力を最優先するものとならねばならない。このようにして、未来の組織には二つの異なる階層、昇進経路が並存することになる(第4図)。

減少するが、中間管理者は存続する。未来に向けての方向づけ、部下の心理的不安の除去、必要な資源/知識の提供による部下の支援、部下の行為の結果の測定と評価、そして



(前掲書, p. 219)

第4図 二本立ての階層を創造する

より上位の階層に対して部下の仕事の結果責任の負担等の機能を果たさなければならないからである。しかし、その職位には、階層制のレベルで適用される時間枠および達成を期待されている使命と関連づけられる明確な期限（任期）が設定され、使命が完了したら次の職位へと移動しなければならない。その職位に居座り続けることはできなくなるのである。これは、仕事を、時間の制約のない職務から、時間の制約のある任務に変更する試みである。

III.

本書の内容を概観してきたが、本書の組織変革の議論に対する貢献と考えられる点をまとめてみる。第一は、消滅するのではないかと考えられている階層制や中間管理職層の存在意義を強調している点である。この意味で、本書は、「マネジリアル・リエンジニアリング」の書である。ただし、この点に関しては若干問題もある。組織の構成原理である「分化と統合」という観点から見ると、本書では、高度化された知識と管理の分化を、変革された組織構造（任務、複合チーム、水平組織）と昇進システムを核として統合している。しかし、これら以外の組織の統合手段である「情報技術をベースとした意思決定システム」、および、より深層の統合手段である「組織文化」への言及があまりに少ない。今後ますます発展する情報技術、および学習や行動の規範となる組織文化への配慮なくしては、高分化に対応できる包括的な高統合手段を考案することはできない。この意味で、本書において統合手段への包括的な配慮が欠けていたことは問題といえる。

第二に、「時間」が重要なキーワードとなっ

ている点である。本書によれば、現在や活動/業務はサイクルタイムやビジネス・プロセスの変革によって、そして未来や思考/戦略は時間枠の導入やタテの階層の改編によって、組織の中に内在化される。その結果、現在と未来が、組織の構造を通じて、うまく調和され、そして共存することになっている。

第三に、全ての答えに疑問符を付けることを提唱している点である。あらゆることを疑うことは難しい。しかし、疑いのないところに変化はない。組織には、「安定性」と「柔軟性」が必要である（Weick, 1979）。つまり、「信じること」と「疑うこと」が必要なのである。ただし、現在の在来型の組織に欠けているのは疑うことである。信じていることを信じ続けるのではなく、まず疑い、変化を起こし、そして信じるべきものを見つけ出し、学習を行う。このダブル・ループ学習こそが、今多くの組織にとって必要とされていることであり、「未来組織の原理」となるものである。

最後は、戦略、管理および業務を全て視野に収めて変革のプロセスが語られていることである。「マネジリアル・リエンジニアリング」を核としながらも、ビジネスプロセス・リエンジニアリングおよび戦略変革（ストラテジ・リエンジニアリング）を組み込んだ全体的企業変革、すなわち「コーポレート・リエンジニアリング」にまで拡張できるような展望を開いたという点がまさに最大の貢献であろう。そして、この展望の下、コーポレート・リエンジニアリングの理論化および具体化については、組織研究者全体にとっての今後の重大な課題の一つとなるであろうということを指摘して、書評を終えたい。

参考文献

- Galbraith, J. R., & D. A. Nathanson, *Strategy Implementation : The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., 1978 (岸田民樹訳, 『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989 年)。
- Hammer, M., & J. 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 年)。
- 岸田民樹, 『経営組織と環境適応』, 三嶺書房, 1985 年。
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Addison-Wesley, 1979.
- 吉田孟史, 「リエンジニアリングと組織変革」, 『OA』, Vol. 15, No. 3, 4, pp. 199-205, 1994 年。

(名古屋大学経済学部)