



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 経営手法の歴史的発展と組織への導入に関するノート

企業にとって顧客、競争会社といった事業環境は所与のものであるが、企業自身がその事業の成長を望む場合、環境に対して働きかけると同時に環境に整合するように自身の価値観・スタイルを変えていかなければならない。それら企業の革新（または改革）のためには経営戦略の変革、企業の組織や人事制度などの変革、また企業理念そのものの変革など様々なレベルの「企業変革」が存在するが、それら企業変革のための方法論として「経営手法」が存在する。

90年代初頭に一大ブームを巻き起こした「リエンジニアリング」、近年脚光を浴びている「ベンチマーキング」、また過去を遡れば「リストラクチャリング」や「ポートフォリオ・マネジメント」など、経営戦略の分野にはその時代において新しい経営の概念を提示してきた様々な経営手法がある。それらは経営効率の向上、環境変化への適応、また収益の増大といった種々の企業目標を達成するためのメソッドとして生まれ、伝播していった。

1950年代	1960年代	1970年代	1980年代
事務の電算化 Computerization	T-グループ T-Groups	ゼロ・ベース予算 Zero-based Budgeting	セオリーZ Theory Z
Y理論 Theory Y	中央集権と分権 Centralization vs Decentralization	経験曲線 Experience Curve	企業内ベンチャー Intrapreneuring
計数管理 Quantitative Management	マトリックス経営 Matrix Management	ポートフォリオ ・マネジメント Portfolio Management	減量経営 Demassing
多角化経営 Diversification	複合化企業 Conglomeration		リストラ Restructuring
目標管理 Management by Objectives	マネジリアル・グリッド Managerial Grid		企業文化 Corporate Culture
			1分間経営 One-minute Management
			現場重視の経営 Management by Walking Around

SOURCE: Business Week Jan.20,1986

図1 ビジネス界でもてはやされた概念の年代別推移

図1はそう云った経営手法を年代別に列挙したものであるが、存在した手法の総数から考えれば一部を抜粋したものではあるものの、各年代毎に様々な経営手法が存在していたことがわ

このノートは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授高木晴夫の指導によりトーマツコンサルティング株式会社の中川國敏が1996年4月に作成した。  
著作権©慶應義塾大学1996.

かる。経営手法は企業のパフォーマンス（業績や経営効率など）の向上がその存在目的と考えるならば、各年代毎に様々な経営手法が企業経営における一種の「最適解」として存在していたことになる。またその一方で、書店に出向けば「最新の企業革新方法論」が次々と出版されている現状があり、経営管理者にとって自社の企業革新を進めていく為の手法の選択（我が社にとって有効な経営手法はなにかの判断）が困難になっている。

本ノートでは過去及び現在の「経営手法」を俯瞰し、その構造を解明することを目的とする。多種多様な経営手法に共通する構造を抽出し、手法の目的・機能の分類整理を行うことによって「経営手法を見る目」を養うことが、企業に対して有益な助言になりうると考えられるからである。

### 経営手法の目的と創造プロセス

過去においては松下やIBM、また最近ではマイクロソフトやインテル、GEなど「強い会社、優れた会社」といった称号を受ける企業はその時代時代において存在している。強い会社もあれば逆に弱い会社も存在する。また優れた会社もあれば優れていない会社もまた存在するように、自由競争下では業績に企業間格差が存在する。その場合強い会社（ないしは優れた会社）というものは概して少数派であり、多くの「弱い会社」が自己の業績を改善するために、また自己の弱みを改善するために「強い会社」が行っている経営戦略の踏襲を試みることは当然の帰結である。

しかしながら完全に同じ業界で、かつ類似した経営資源を持たない限り、その「強い会社」が行っている経営戦略をそのまま踏襲することは事実上不可能である。そのため会社自身の手によって、また学者やコンサルティング会社など第三者的機関の手によって「強い会社」が行っている経営戦略を抽象化・一般化して、様々な業界における企業がその優れた経営戦略を踏襲できるような試みが行われる。その結果ある特定の企業が行っている経営戦略を一般的な概念レベルまで昇華した「経営手法」が生まれ、「時代にあった経営スタイル」として各メディア等へ伝播することによりいわゆるブームが巻き起こる。

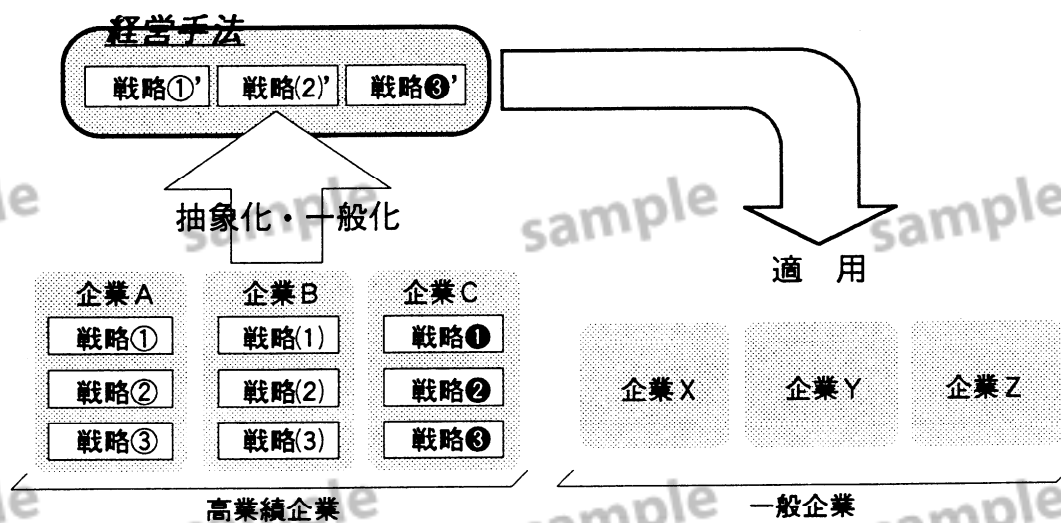


図2 経営手法の抽象化・一般化

つまり経営手法が「その時代の好業績企業の経営戦略を自社に踏襲して、自社の経営のパフォーマンスを向上させること」を目的にしていると考えれば、①対象とする好業績企業の

違い、②抽象化プロセスの違い、③時代が求めるニーズの違い、の3点によって多種多様な経営手法が創造されてきたと推察することが可能である。また上記の考えに沿うならば、経営手法とは「その時代における優良企業の経営戦略を抽象化・一般化して、他社がその戦略を踏襲できるようなレベルへ昇華させた概念のセット」と定義することが可能である。(図2)

### 考察対象とする経営手法の概要

本ノートにおける考察は図3に示す18種類の手法に関して進めていく。まずこれらのおおのについて簡単に説明しておこう。(当然のことながら過去から現在に至るまでの全ての手法を研究対象とすることは困難であるため、雑誌「ハーバード・ビジネス」(日本版)において、創刊時から現在までに紹介された手法を抽出した結果である。)

① 事業の多角化	⑩ 企業買収 (M&A)
② 目標管理 (MBO)	⑪ リストラクチャリング
③ マトリックス組織	⑫ チーム、権限委譲、ネットワーク型組織
④ ゼロベース予算	⑬ A B C
⑤ ポートフォリオ・マネジメント	⑭ リエンジニアリング
⑥ ベンチャー・ビジネス、企業家精神	⑮ タイムベース競争戦略
⑦ コーポレート・アイデンティティ	⑯ ベンチマーキング
⑧ TQC,JIT,TPM,CIM	⑰ 戦略的アライアンス
⑨ 情報技術の活用による革新	⑱ コア・コンピタンス経営

図3 考察対象とする経営手法

「事業の多角化」は1950年代頃から盛んになる企業の成長を鑑みた事業展開の一形態である。市場の成長に限界が生じる、また競争の激化によってその事業における収益の成長に限界が生じてきた時など、それまでの単一事業での規模の経済性追求の戦略に陰りが生じてきた時に、自社の事業を多角化し規模の経済性と同時に範囲の経済性をも追求し、更なる企業成長を実現しようとするものである。

「目標管理 (MBO)」は人事管理の手法の一つとして、1950年代にドラッカー等によって提唱されたものである。Management by Objectivesの頭文字をとってMBOと呼ばれるこの手法は個々人を目標設定の過程に参画させ、また目標遂行の過程を個人の主体性に任せることによって個人を動機付け、目標達成を促していく管理法である。

「マトリックス組織」は多角化された企業を運営するための一つの組織形態として1960年代に提唱されたものである。多角化された企業においては経営における意思決定のトレードオフが存在する。例えば様々な国において複数の製品を提供している企業を考えた場合、製品単位で見た最適な意思決定と、国別に見た最適な意思決定が相反することがある。(生産は一つの拠点で行う方が効率的だが、各国への物流コストがかかる等。)従来組織は階層型ピラミッド形態をとっていたため、指揮命令の一元性が逆に真に最適な意思決定をもたらさない可能性があった。マトリックス組織は、そうした組織に多元的命系統を加えることによって(例えば製品と国にそれぞれマネージャーをおくこと)双方にとって「最適な」意思決定から企業にとって本当に有益な意思決定を抽出することを目的としている。

「ゼロベース予算」は1970年にP.A.ピアーによって提唱された経営手法である。それまでの「前年ベース」による予算立案のプロセスを、毎年「ゼロベース」で立案し、予算支出を企業にとって本当に必要な活動へ限定することを目的とする。その為に業務を詳細に分析し、独立

した企業活動毎に業務の目的・費用対効果などを記述した分析報告書を各管理者が作成し、トップマネジメントがそれらの優先順位を決定するプロセスが行われる。

「ポートフォリオ・マネジメント」は1970年代に流行した代表的な経営手法の一つである。これはボストン・コンサルティング・グループによって生み出された製品ポートフォリオマトリックス（PPM）を基礎としたキャッシュフロー・マネジメントの手法である。事業それぞれを単独のプロフィット・センターとしてとらえるのではなく、一連の事業を事業ポートフォリオを構成するものとしてとらえ、事業をその市場における競争優位性と市場成長率から分類し、企業全体としてのキャッシュ・コントロールを行うことを目的としている。

ベンチャービジネス、企業家精神といった概念は新規の事業展開、また脱成熟化のためのイノベーションを実現するための方策として、特に1980年代より盛んに言われている。既に存在する企業にとってはそう云った企業家精神を企業内に育成していくことが重要であり、「社内企業家」といった経営手法が80年代に登場している。「社内企業家」は企業内において新規ビジネスを手がける制度を設け、社内企業家の活動を阻害しない管理体制、資金援助などによって企業にとっての成長の原資を育成しようとする狙いである。

「コーポレート・アイデンティティ」は企業活動を顧客とのコミュニケーション活動として捉え、企業自身の「アイデンティティ」確立によって顧客とのコミュニケーションを円滑化させ、直接的な業務活動（営業など）の支援を果たすことを目的としている。そのためCI活動は、アイデンティティの創出、企業活動との整合、顧客との伝達手段の開発の3つのコンポーネントからなるとされている。

「TQC,JIT,TPM,CIM」といった概念は主として日本の製造業の強さの秘訣として米国等で紹介されてきた。それらの概念を総称する経営手法として「カイゼン」と呼ばれる手法が存在する。「カイゼン」はTQCやTPMをその概念に含み、生産管理においてQCサークルや提案制度などの実行によって現場主導型の継続的改良を実践し、コストの削減と生産性の向上を目指すものである。また同時にトップマネジメントの参画によって全社的な品質向上の達成をもその目標としている。

「情報技術の活用による革新」という考え方は、狭義に捉えればかつてのEDP→MIS→SISといった経営手法が考えられるが、広義に捉えれば「その時代における最新の情報技術を活用する手法」と考えることが出来る。特に近年の情報技術の急速な進歩はかつての集中処理から分散処理への移行をもたらし、情報技術の位置づけが単純な業務効率化の手段から経営におけるインフラ的なものへと変貌しつつある。現在では最新の情報技術の活用によって、企業内においてはコミュニケーションスタイルを変化させ情報流通のスピードを向上させること、また企業間においてはオープンシステム化によって企業間取引を活性化させることが情報技術導入の主な目的となっている。

「企業買収（M&A）」は主として80年代に米国で流行した経営手法である。事業の多角化の一手段として、自社によるゼロからの事業育成に比して企業買収による新規ビジネスへの進出が効率的との考えを元に、増資、LBO等の財務的手段によって多角化を行うことが狙いである。

「リストラクチャリング」は「事業の再構築」であり、合理化による経営効率の向上と脱成熟化を鑑みた新規ビジネス進出の両面をその目的としている。80年代初頭の自動車産業の不況に端を発する経済の低迷を回復させるための手段として、まず米国において提唱され、後に市場の成熟、低成長化に悩む日本企業の再生の手法として導入されていった。

「チーム、権限委譲、ネットワーク型組織」といった概念は、主に組織の分野において従来主流であったピラミッド型の階層組織に対する新しい組織概念として近年提唱されているものである。ピラミッド型の階層組織とは「分業」と「計画と実行の分離」を組織機能として包含する形態であり、組織下位のものには職務権限に定められた自分の業務の割当を正確に遂行する

ことが要求され、また上位者はそれらの活動をコントロールするために計画を立案し下位者からの情報によって意思決定を行うことが必要とされる。しかしながら市場の成熟に伴うマーケットの細分化が大量生産を前提にした機能別の分業体制を否定し、また環境変化への対応を鑑みた意思決定迅速化要求の高まりが計画と実行の一体化を促している。権限を委譲された機能横断的チームによって、製品開発におけるイノベーションの促進や、顧客への迅速な対応を可能にし、組織全体としての機動性と効率の向上を果たすことが「ネットワーク組織」における目的である。

「ABC (=Activity Based Costing)」は財務・会計の分野において、1980年代後半にコストと収益性を改善するための情報を得る手法として注目されたものである。製品のコスト (=原価)を知るために、従来の伝統的原価計算による手法では間接費の配賦は設備稼働時間などの操業度の基準によって行われていた。しかしながら生産設備自動化に伴う支援業務の増加によって間接費が増大し、従来の基準での配賦処理に疑問が生じてきた。そこで製品における正しい原価情報を得るために、製品製造に関する活動 (=Activity) 毎にコストを集計し、それらの情報を価格決定のための情報や業績評価・コスト削減などの意思決定に用いることを目的としている。

「リエンジニアリング」は90年代初頭に一大ブームを巻き起こした経営手法である。大量生産時代に出来た従来の分業によるパラダイムでは、多様な顧客の要求や望まれるスピード、また変動する市場需要に企業が対応することは困難とされ、ビジネスプロセスをゼロベースから再構築することによって経営の効率性とビジネススピードの両面の向上を図ることがそのために必要とされている。情報技術の積極的な活用と、プロセス指向、従来の企業規範からの離脱(現状の否定)をその特色とし、現状を改善していく継続的な手法(リストラクチャリングなど)とは異なるものとされている。

リエンジニアリングにも出ている「スピード」を強く意識した手法としては、「タイムベース競争戦略」という経営手法がある。競合企業に対抗する差別化のための有効な手段としての「即応性」を中心概念とし、時間短縮による即応性の向上と、製品・サービスの多様性の増大による即応性の向上を果たすために、業務プロセスの組み替えと情報の共有促進、生産プロセスのフレキシブル化などが必要とされている。

「ベンチマーキング」はプロセスを改善し、ビジネスの競争力を高めるための手法である。数社の業務プロセスについてのパフォーマンスを比較し、その中のどの企業が最良のパフォーマンスを発揮しているかを見極め、企業間のパフォーマンス・ギャップを測定することによって、先導的な企業が他社に差を付けた成功要因とビジネスの実践方法を観察し、学習することをその目的としているものである。

「戦略的アライアンス」は90年代に入って提唱されてきた手法の一つであり、他企業との提携または戦略的同盟関係の構築によって、他の企業(またはグループ)に対する競争優位を構築することが目的である。コンピュータ市場を例に挙げるまでもなく、市場の細分化とテクノロジーの進歩・適用範囲の拡大が、企業が単独で全ての分野において優位性を維持することを困難にしている。自社の強みと他社の強みを融合させ、リスクを共有する強い同盟関係を構築することにより、経営資源の効率的活用と競争優位の構築の双方を両立させることがこの手法の狙いである。

「コア・コンピタンス経営」は、企業の競争力の源泉を産業の再生と戦略の練り直しに求め、新しい競争ルール(市場)の確立による先行優位性構築のために自社の中核となる競争力(=コア・コンピタンス)を未来的な展望の元に育成することを基本概念としている。現在の地位、経営資源の量は明日の競争優位とは無関係であり、将来的な競争の姿を経営者はイメージし、その為に自社がとるべき道筋を策定して経営資源の有効活用を図ることが必要だとされている。

## 経営手法の構造分析

### 1) 経営手法のマクロ的構造

それでは本題である経営手法の構造分析に話を進める。そこでまず経営手法がどのような構造を持っているかという点に関して、各経営手法を詳細に述べた文献を考察し、俯瞰して見た場合の構造（マクロ的構造）の解明を行うものとする。

コア・コンピタンス経営（1995）
G.ハメル&C.K.プラハラード
第1章 悪循環からの脱却
第2章 未来のための競争
第3章 過去を忘れる
第4章 産業の未来をイメージする競争
第5章 戦略設計図を書く
第6章 ストレッチ戦略
第7章 レバレッジ戦略
第8章 未来への構想を有利に展開する競争
第9章 未来への扉を開く
第10章 コア・コンピタンスを展望する
第11章 確実に競争に勝つために
第12章 考え方を変える

図4 「コア・コンピタンス経営」の目次

経営手法のマクロ的構造を考察するために、手法について述べている文献の目次から検討していくことにする。図4は1995年に出版された「コア・コンピタンス経営」の目次である。コアコンピタンス経営とは自社の中核となる企業力の育成を、将来的な競争優位性構築のために必須の要件とする経営手法である。本書ではまず過去隆盛を極めた企業が現在なぜ低迷しているかを述べ、その理由を企業の将来展望能力の欠如にあると説く。そして競争力の源泉をリストラやリエンジニアリングでなく、「産業の再生と戦略の練り直し」という「生まれ変わり」に求めることが必要だとしている。「会社を縮小し、改善し、そして俊敏にするのは大切だが、それだけでは十分ではない。自分の未来を根本的に見直す能力、基本戦略を練り直す能力、そ

リエンジニアリング革命（1993）
M.ハマー&J.チャンピー
第1章 現代社会の持病
第2章 リエンジニアリング - 変革への道
第3章 ビジネス・プロセスの再考
第4章 新たな仕事の世界
第5章 情報技術の役割
第6章 誰がリエンジニアリングするか
第7章 リエンジニアリングの探求
第8章 プロセス・リデザインの試行
第9章 リエンジニアリングに着手する
第10章 ケーススタディー - ホルマーク
第11章 ケーススタディー - タコベル
第12章 ケーススタディー - キャピタル・ホールディング
第13章 ケーススタディー - ハール・アトランティック
第14章 リエンジニアリングを成功させる

図5 「リエンジニアリング革命」の目次

して産業を創出し直す能力こそ会社に必要なのだ。一言で言えば、会社には自分自身を変革する能力が必要なのだ。」と本書は記している。そして次に未来への展望のために企業がとるべき行動（手法）に関して述べ、最後にその為に必要な条件（組織体制やリーダーシップなど）について解説している。

次に年代を少し遡り、1993年に出版された「リエンジニアリング革命」の目次を掲げる（図5）。リエンジニアリングはもはや今日では常識の観があるが、本書ではまず「現代企業の持病」としてアダム・スミスの分業の法則に基づく従来の組織の基本原則が、もはや機能しないと記述している。「アメリカ企業が今日直面しているこの様な競争力の危機は、一時的な経済の衰退のせいでもビジネス・サイクルの下降局面にあるせいでもない。（中略）今日の環境の下では、市場の成長、顧客の需要、製品のライフサイクル、技術変化の度合い、あるいは競争の性格、どれ一つとして予測可能な定数はない。アダム・スミスの世界とそこでのビジネスのやり方は過去のパラダイムなのである。」そしてプロセスを分断しないビジネスの仕組みを構築することが外部環境への柔軟な対応、イノベーションの促進に重要であると説く。次にそれらを受けてリエンジニアリングの基本的な概念を説明し、実際の導入事例をもとに企業がリエンジニアリングを導入する上での留意点を記述している。

社内企業家 (1985)
G.ピンチョー
第1部 社内企業家
第1章 新しい社内企業家精神
第2章 社内企業家とは何か
第3章 社内企業家に関する間違った「神話」
第2部 社内企業家になる
第4章 なぜ社内企業活動が ベンチャー・ビジネスより望ましいのか
第5章 アイデアを選ぶ
第6章 「社内企業」の事業計画を立てる
第7章 スポンサー-新しいアイデアの後援者- を見つける
第8章 社内企業家のリーダーシップ
第3部 社内企業活動の環境をつくる
第9章 自由を与える
第10章 社内企業家のキャリアパスに沿った報奨制度
第11章 インフラ・キャピタル-報償としての自由
第12章 無政府状態の懸念を払拭する

図6 「社内企業家」の目次

年代をさらに遡り、次に1985年に出版された「社内企業家」について検討をしていこう（図6）。ピンチョーの記した「社内企業家」という経営手法は、ベンチャー企業によってイノベーションを生み出す企業家を社内に取り込むことによって、企業そのものにイノベーションを生み出す原動力を与えようとするものである。本書ではまず「旺盛な企業家精神こそ、アメリカ合衆国のビジネスが持っている最大の宝」であると述べ、ベンチャー・ビジネスが新たな雇用の創出と産業の振興を担っていると説く。そして経営資源の豊富な大企業においても企業家精神を活用することが来るべきイノベーションの時代に重要であると記している。本書では次に「社内企業家」という概念を解説し、最後に社内企業活動を（企業に）根付かせるための環境条件について述べている。

以上出版年度の異なる3点の文献についてその論述構造と大まかな概要を記してきたが、本研究において参考にした全ての（経営手法に関する）文献において例外なく一定の構造を見る

ことが出来る。それはまず最初に「今なぜこの手法が必要なのか」という経営手法の存在理由に関する記述があり、次に「この手法はどの様なものか」という手法自体の概念の解説が続く。そして最後に手法の導入・運用にあたっての考慮点（企業が具備すべき要件）の記述が続くという構造である。ここで存在理由に関する記述を前提部（Assumption Part）、手法の概念に関する記述を機能部（Function Part）、そして導入にあたっての考慮点に関する記述を条件部（Condition Part）と呼ぶことにする。経営手法が「その時代における優良企業の経営戦略を抽象化・一般化して、他社がその戦略を踏襲できるような概念レベルへ昇華させたもの」であるならば、変化する環境（時代）にはそれぞれに最適な戦略が存在するはずであり、従って経営手法には本論文で言うところの前提部が必ず存在するはずである。（機能部は経営手法の概念自体に関する記述であり、また条件部は手法適用における条件の記述であるため、存在は自明である。）

それでは本項にて提示した前提部、機能部、条件部はどの様な内容なのか？その検討を次項から行うものとする。

## 2) 前提部考察：時代が求める経営スタイル

前提部に関する考察を進めるために、まず経営手法を年代別に分類することから始めたい。過去にはエクセレント・カンパニーとして賞賛されたIBMが、現在ではマイクロソフトやインテルにその座をとって変わられているように、時代時代において「優良」と称される企業は変遷しており、その場合「優良」とは時代の企業へのニーズを確実にくみ取り、経営に反映させる能力の優れた企業と考えることが出来る。

従って経営手法が「その時代における優良企業の経営戦略を一般化・抽象化」したものであれば、「優良」と称される企業の移り変わりと同時に、経営手法の存在理由である「前提部」もまた時代の企業へのニーズの移り変わりを反映している、という仮説を考えられるからである。

### ①1950年代：事業の多角化、目標管理

この年代における経営手法として、「事業の多角化」と「目標管理」が分類される。「事業の多角化」及び「目標管理」と呼ばれる経営手法が提唱されてきた共通の背景として、市場規模の拡大に伴う企業の成長へのニーズの高まりを考えることが出来る。高度成長期というこの時代の背景を考えれば、マーケットの拡大というビジネスチャンスを獲得するために企業は事業を多角化することによって自らの成長を模索した。またその一方で拡大に伴う事業の複雑性の増加は、計画達成に対する新しい管理手法へのニーズを生み出した。つまり「拡大成長」「計画達成」といった企業へのニーズを達成するために「事業の多角化」「目標管理」と呼ばれる手法が提唱されてきたものと考えることが可能であろう。

### ②1960～70年代：マトリックス組織、ゼロベース予算、ポートフォリオ・マネジメント

1960年代には「マトリックス組織」と呼ばれる経営手法が提唱された。事業の多角化の進展に伴い、規模を拡大させていった企業は製品対製品、製品グループ対地域といった一方の最適化（効率化）が他方の最適化を阻害するといった利益のトレードオフの問題に直面していた。それまでの階層型の組織構造は硬直的な一元的命令システムの形式をとっていたために、それら問題の解決と事業間の効率的な共有といった経営資源の柔軟な運用を可能にする「組織の柔構造化」というニーズが企業に求められてきた。



1970年代に入るとそれまでの高い成長は鈍化し始め、それに伴って経営資源のより効率的な運用を促す手法が提唱されてきた。「企業の拡大、多角化の進展」「成長の鈍化、企業間競争の激化」を共通する概念と考えることが出来る。「ゼロベース予算」は予算編成におけるプロセスの改良によって、最適な事業への経営資源の分配を試みる手法であり、「ポートフォリオ・マネジメント」は同様に多角化した事業間での資源（キャッシュ）の効率的な運用を試みる手法である。企業成長に伴う事業構造・管理の複雑化がコストの上昇、資源の無駄な消費を招いてきた一方で、競争の激化によって、企業の収益率が低下していったことが経営資源のより効率的な運用を要請してきたと考えられるだろう。

③1980年代：社内企業家、コーポレート・アイデンティティ、カイゼン、企業買収、リストラチャリング、ネットワーク組織、ABC/ABM

1980年代における各経営手法の目的（企業へのニーズ）はそれぞれイノベーションの創出（社内企業家）、企業の自己確立（CI）、生産プロセスの継続的改善（カイゼン）、M&Aによる事業再構築（M&A）、事業展開の修正（リストラ）、組織の流動化・多様化（ネットワーク組織）、コスト情報の意思決定への直結（ABC）、である。

これらの経営手法に共通する背景として、「企業間競争の進展（競争激化とグローバル化）」と「マス・マーケットの成熟」を挙げることが出来る。企業間競争の進展は、企業に更なるコスト削減を要求し、また同時にマス・マーケットの成熟が市場の細分化による顧客ニーズの多様化をもたらした。そうした環境では、生産体制は多品種少量型へと移行するとともに、より成長が見込まれる事業分野への新規事業進出が要請される。またそれまで拡大してきた組織を市場規模に合わせて縮小させ、企業全体での経営効率をさらに向上させる必要が生じてきたものと考えることが出来る。

④1990年代：リエンジニアリング、タイムベース競争戦略、ベンチマーキング、オープンネットワーク経営、戦略的アライアンス、コア・コンピタンス経営

1990年以降に提唱されてきた数多くの手法では、「企業間競争の激化・グローバル化」といった概念はもはや前提となり、企業が如何にそれに対応していくかが経営手法に対するニーズとなっている。ビジネス・プロセスの組み替えによる抜本的改革、「時間」を重視した競争戦略、企業間提携の推進などこれら手法は、それまでの企業全体の効率化・資源の最適配分といった観点から、「企業を作り変える」ことに主眼を置いているものと考えることが出来る。つまり顧客の多様な要請に迅速に応えるための体制や、将来の競争優位の源泉を構築するための体制、リスクを共有し資源の補完を行うための体制の整備などである。換言するならば企業をとりまく環境の不確実性の増大がそういったニーズを企業にもたらしているものと考えることが出来るだろう。

以上提唱された年代別に経営手法の前提部を俯瞰して、前提部の内容から企業へのニーズを推察してきた。実際には各年代別にそれぞれのニーズが明確に区分されるわけではないが、全体を通してみれば一つの流れを明確に推察することは可能であろう。つまり高度成長期における企業拡大へのニーズ（拡大戦略の遂行）、成長が飽和し始めた時の事業効率化の追求（経営資源の最適配分と再構築、効率化戦略の遂行）、そして現代における事業の組み替え、最適化へのニーズ（企業の対応能力の向上、不確実性への対応）といった流れである。ではその時代ニーズの変化の本質はどの様に捉えることが可能だろうか？

過去日本の高度成長期時代、日本の消費者は「3C」と呼ばれる製品の購買意欲が非常に高かった。それら製品の普及率が低く、購買・所有することによって自らの生活の向上を実感したものと聞く。その時代において企業がなすべきことは今日と比較して所得が低い消費者が購買可能なように、また外国からの優れた製品の輸入に対抗するために「良い製品を安く」提供するというものであった。少し前まで隆盛をきわめていた家電、自動車メーカーはそうした時代が求めるニーズに答えるために大量生産方式を生み出し、改善し、今日の成長の土台を築いていった。

1950年代から1980年代にかけて、企業経営においては常に「効率性の向上（生産性の向上）」が経営における基本的命題であった。1950年代での企業単体での業務効率化の要求、1960年代での多角化に伴う事業規模拡大での効率化の要求、また1970年代での効率的な資源配分、そして1980年代でのリストラに代表される徹底的な合理化など、効率・生産性の向上によって業務プロセスの無駄を省き、消費者へ低コストかつ良質な製品を提供することが企業にとって競争優位性を確保するための最適戦略であった。

それに対して1990年代からの時代は、それまでの効率性追求の限界が見え始めたこと、それと同時に消費者の価値基準が多様化したことによって従来の規範であった「良質な製品を安価で」が成立しなくなってきたため、「企業そのものを作り変える」という要請が浮かび上がってきた。

このような時代要求の変化はシステム論で例えるならばそれまでの絶対的な解の存在が否定され、解の多様性が増加したためと考えることが出来る。つまり従来の経営においては「良質な製品を安価で」というものが経営における最適解であり、またそれはある程度絶対的なものであった。しかしながら物質的拡充による消費者ニーズの多様化が、絶対的な解を否定し、解を多様化させていった。経営における解の多様性増加はそれまでの絶対的な解を前提として最適業務プロセスの設計を行うといった手法（即ち演繹的手法）では対応が困難であり、その結果現代においては「解のない」、即ち多様な解の存在を許容する手法（帰納的手法）が望まれるようになったものと考えられる。

経営手法は「その時代における経営戦略の一種の最適解」であり、その存在理由たる前提部には時代が要請する経営スタイルが提示されている。そしてその時代は「解がある」時代から「（絶対的な）解がない」時代へと変遷し、それに伴って望まれる経営スタイルも効率化・精緻化をはかる演繹的なものから、帰納的なものへと変化している。従って、こうした前提部の変化の趨勢を踏まえることが、今後時代が求める経営スタイルを構築していくために必要であろう。

### 3) 機能部考察：変革のターゲット

経営手法導入の目的は、他社が行っている「時代に有効な最適戦略」を踏襲することによって、自社の改革を果たし、業績（パフォーマンス）の向上を達成することにある。そうした「企業変革」は単なる制度や仕組みの変更から企業そのものの考え方（戦略方針など）の変更を迫るものまで、様々なレベルが存在する。図7はそうした「企業変革」を4つのパターンに類型化したものである。

「概念変革」とは、いわゆる「パラダイム・シフト」への対応であり、過去有効であった戦略概念を破棄し、新たな戦略概念の構築を行うものである。これは企業全体の変革を要求するものであり、ビジネスに対する意識から実際の業務遂行手段までの全社的な変更を要求される。

「方法変革」とは既に確立されている「パラダイム」に対して、より最適かつ効率的な具現化プロセスのための新たな方法論の確立を行うものである。つまり時代において有益な戦略概

念を具現化する、最適方法の確立（変更）である。この変革の場合は、戦略概念が確立されていることが前提となるため、主に実際の業務遂行手順に関しての変革となり、その達成の難易度は概念変革の場合と比べて低いと考えられる。

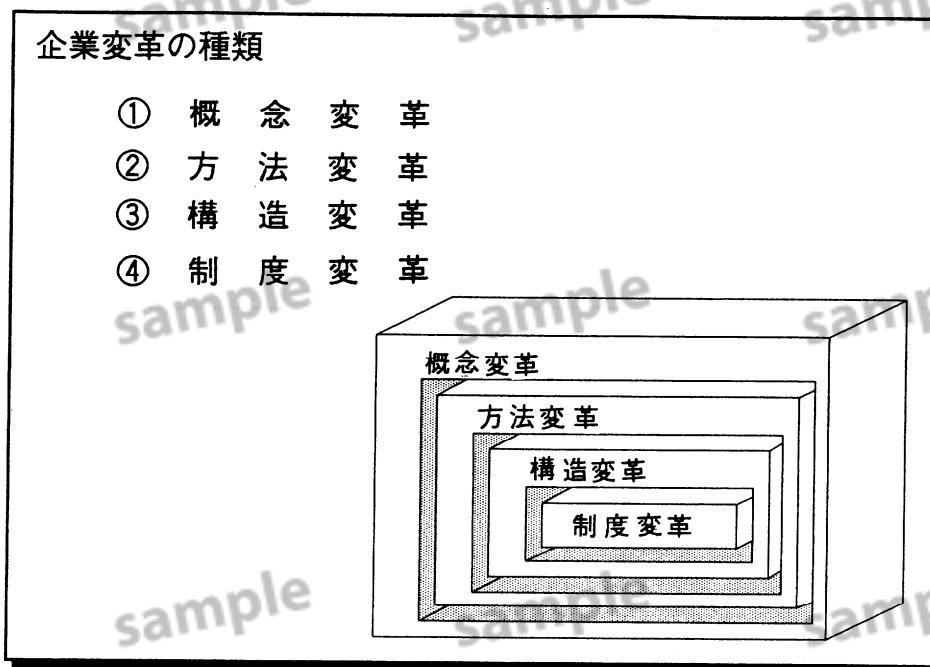


図7 企業変革の種類

「構造変革」は顧客のニーズ、また時代のニーズに適合するために主に組織といった企業構造の変革を行うものである。例を挙げるならば花王のように頻繁に組織変更を行っている企業もあり、日本や欧米諸国の様々な企業における現状を考えると、構造変革は最もポピュラーな企業変革の一種と考えることが出来る。

「制度変革」は既に企業において運用されている種々の制度（人事制度や会計制度など）を、その制度の問題点の解消、またより効率的な運用を図るために変更を行うものである。構造変革と同様にポピュラーな企業変革であり、またその実行の難易度は他と比較して最も低いものと考えられる。

#### ①概念変革のための手法

50年代の事業の多角化、80年代のリストラクチャリング、そして90年代のリエンジニアリング等を概念変革手法として挙げる。（図8に、今回扱う経営手法を前述の変革タイプに当てはめた結果を示す。）

これらの手法は、それまで有効であった経営概念に対するアンチテーゼとして提唱されてきた経緯を持っている。前提部考察においても述べてきたが、例えば1950年代においては、それまでの単一製品による事業展開の限界が新しい経営概念である「多角化」を生み出した。また1980年代においては、今度はそれまでの多角化戦略の限界が、脱成熟化へのアプローチとしての「リストラクチャリング」を要請した。それら手法の機能部における概念を見れば、「戦略的变化による成長」や「本業の再生・脱成熟化」の様に、「変化」や「脱〇〇」を中心概念に据え、その上で時代が要求する経営スタイルを新たに具体的な経営概念として提示しているものと見て取れる。

	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代
概念変革	事業の多角化			リストラチャリング	リエンジニアリング タイムベース競争戦略 オープン・ネットワーク経営 戦略的アライアンス コア・コンピタンス経営
技術変革			ポートフォリオ ・マネジメント	社内企業家 C I カイゼン M & A	ベンチマーキング
組織変革		マトリックス組織		ネットワーク組織	
制度変革	目標管理		ゼロベース予算	A B C	

図8 経営手法と変革タイプの関係

またその一方で1990年代においては、それまでの効率化追求戦略から一転してリエンジニアリング、タイムベース競争戦略、戦略的アライアンス、コア・コンピタンス経営、オープンネットワーク経営といった概念の変革（パラダイム・シフト）を唱える経営手法は枚挙に暇がない。これらの手法はそれぞれ異なる経営概念を提示しているように見受けられるが、個々の機能部における概念を俯瞰してみれば、幾つかの共通する経営概念への集約が可能であり（この部分の考察については後述）、やはり同様に「変化」やそれまでのパラダイムの否定、ないしは「有効とされる」経営概念の提示を行っている。

つまり機能部、即ち経営手法の内容説明において従来のパラダイムの否定や、新たな経営概念の提示を行っている点が、概念変革手法の持つ特徴と考えられる。

### ②方法変革のための手法

方法変革手法として挙げられるものは、ポートフォリオ・マネジメント、社内企業家、コーポレートアイデンティティ、カイゼン、M&A、そしてベンチマーキングである。

これらの手法は時代において有効とされたある特定の経営概念を具現化するための手法として位置づけることが可能である。つまり、ポートフォリオ・マネジメントは事業の多角化を具現化するための技術、社内企業家はイノベーション創出のための技術、コーポレート・アイデンティティは顧客に対して企業イメージを確立する技術、カイゼンは生産性を向上させるための技術、M&Aは多角化ないしはリストラのための技術、そしてベンチマーキングはリエンジニアリングを具現化するための技術として着目された背景がある。つまり概念変革に関する経営手法とは異なり、これらは既にその時代において常識となっている戦略（有効とされる経営概念）を具現化するための経営手法として具体的な手段、方法、技術体系などをまとめたものとして捉えることが出来る。

### ③構造変革のための手法

構造変革に関する経営手法は、マトリックス組織、そしてネットワーク組織である。

これらの手法はいずれもそれまでの組織論におけるテーゼであった「職能別階層型組織：ピラミッド型組織」へのアンチテーゼとして提唱されたものである。ピラミッド型組織においては、その組織構造からくる情報流通の限定性（階層上下間のみの情報伝達）や階層による情報の遅れといった問題が、組織の機動性（迅速な意思決定）を低下させるものとして問題視されていた。マトリックス組織は命令系統の多元化とインフォーマルネットワークの公式化によって硬直的な組織の打破を、ネットワーク組織は自律体の設置と相互のコラボレーション活動によって同様な目的の達成を試みる手法である。具体的な展開方法の違いはあるものの、情報共有や組織的学習、チーム、コラボレーションといった概念は相互に共通するものであり、企業へのニーズが類似している手法でもある。

#### ④制度変革のための手法

制度変革をターゲットとする経営手法としては、目標管理、ゼロベース予算、そしてABC/ABMを挙げることが出来る。

これらの経営手法は組織制度を変革のターゲットとしている点で共通する。目標管理は人事管理手法の一形態であり、業績向上と個人のモチベーション維持を両立させるために、ゼロベース予算は予算体系立案のための手法であり、必要な業務への予算配分を目的としている。またABC/ABMは従来の伝統的原価計算制度に変わる制度として提唱されたものである。いずれも従来の手法における種々の問題を解決するための手法として提唱されている点、また機能部における概念を見た場合にかなり細かい仕組み（即ち制度）に言及している点が共通する特徴である。

以上「企業変革のターゲット」という観点から経営手法を類型化してきたが、それぞれの変革タイプの相関は図7のような表現をすることが出来る。つまり概念変革が一番上位の（範囲の広い）企業変革であり、原則的には企業概念の変革から、技術体系の変革、組織の変革、制度の変革までを包含する。しかしながら実際の経営手法においては新しい概念の言及に留まっているものが殆どであり、逆に言えば概念変革手法を補う機能を持つ方法変革手法、方法変革手法を補う機能を持つ構造変革手法、構造変革手法を補う機能を持つ制度変革手法、といった手法間のフラクタルな関係を機能部の内容から考えることが出来る。

そこで経営手法の有効性を考える上で重要となるのが、企業変革の根本である概念変革手法において「何が時代に有効な経営概念であるか」という点である。

前提部における考察で、時代が「解のある」時代から「解のない」時代に変わってきていることを述べた。本項での機能部の考察では、1950年代からの「多角化による拡大成長」、1970年代からの「事業の再構築」と「解のある」時代における有効な経営概念が変わってきていることがわかる。90年代における概念変革手法として、リエンジニアリング、タイムベース競争戦略、オープンネットワーク経営、戦略的アライアンス、コア・コンピタンス経営を掲げたが、それぞれの手法における内容を見ると各手法において共通する概念を発見することが出来る。

一例としてリエンジニアリングとタイムベース競争戦略の比較を考えよう。リエンジニアリングの基本的な考え方は、「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、ビジネスの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」であり、それに従って「プロセス志向」「不連続・帰納的思考」が重要な概念となる。一方タイムベース競争戦略においては、「時間の競争要因化を鑑みた顧客への即応性の向上」のための、「時間の短縮」という概念が重要となる。「時間の短縮」のためには「情報の共有」と組織を「プロセス志向」によって見直すことが必要とされており、結

果として手法の一部において両者は極めて類似したコンセプトを持っていることがわかる。

また戦略的アライアンスとコア・コンピタンス経営の間にも同様な関係を見ることが出来る。戦略的アライアンスは企業間提携によるメリットの追求を図る手法であるが、コア・コンピタンス経営においても、「未来における競争優位構築」のために、企業間提携による組織的学習の重要性が説かれている点が共通している。

図9はそうした概念の共通する様子を示したものであるが、単純に2つ以上の経営手法が述べている概念を挙げれば、「プロセス志向による業務の改革」「情報技術の積極的な活用」「企業間の戦略的提携関係の確立」「中核企業力の確立・集中」の4点（ないしは5点）が浮かび上がる。

○	○	○									リエンジニアリング
○			○	○							タイムベース競争戦略
		○			○	○		○	○		オープン・ネットワーク経営
					○	○		○			戦略的アライアンス
					○	○	○	○			コア・コンピタンス経営

図9 経営手法に共通する概念

それでは、「解のない」時代における新しい経営概念とはどのようなものか。上記5つの経営手法から類推される範囲ではあるが、考察を進めていきたい。

集約された4点の概念それぞれの達成効果を考えると、「プロセス志向による業務の改革」によって意思決定の迅速化などのビジネス・スピードの向上が、「情報技術の積極的な活用」は従来の組織的なトレードオフ（分権と集権、遠隔でのコミュニケーション）の解消や新しいビジネス形態の出現をもたらす。「企業間の戦略的提携関係の確立」は経営資源の相互補完による環境適応力の向上を、そして「中核企業力の確立・集中」によって差別化による比較優位から絶対優位の構築が可能となる。

それらに共通する点は何か？抽象的ではあるが「反応」という言葉を共通項として挙げる事が出来るだろう。ビジネス・スピードの向上は顧客への迅速な反応を実現するために、トレードオフの解消は反応実現のためのインフラ機能として捉えることが出来る。また出現した新しいビジネス形態に反応すること、環境適応力は環境への反応を、そして反応の原資としての絶対優位の構築である。換言するならば「解のない」時代であるからこそ「組織の高い反応性の構築」といったものが、時代の要求する経営概念として捉えることが出来るのではないだろうか。

#### 4) 条件部考察：導入の重要成功要因

各経営手法に関して述べている文献によって、条件部の記述の量は違いがあるものの、述べられている概念の種類は手法が異なってもそう大きく変化していない。

例えば「トップのリーダーシップ」「戦略的ビジョンの確立」といったトップマネジメントの関与を促す概念は普遍的に見受けられるものであり、また「頻繁なコミュニケーション」「十分なコミュニケーション」といった組織における円滑・頻繁な情報流通の重要性もまた同様に説かれている。確かに「SBUの確立」や「社内資本金」などの手法に独自の概念も幾つか存在するが、全体的に見れば条件部において述べられている概念（ないしはその目的）は手法が異なってもほぼ共通しているものと言えよう。

再三述べてきていることであるが、経営手法は換言すれば企業変革の手法である。従って条件部の概念の共通性は、企業変革において必要な「条件」がその方法論の差異によらず、普遍的なものであることを意味するものである。つまりこれら条件部の概念を抽象化・一般化することによって、企業変革における重要成功要因の抽出が可能であると考えられる。

##### ①意識変革の方法論

企業がそれまでの仕組み・概念といった歴史的慣性から脱却し、企業変革を達成するための、トップのリーダーシップなどによる全社的な意識変革の必要性を疑うものはなかろう。企業組織における意識変革の方法論として、シャインの提唱する「プロセス・コンサルテーション」(1987)の手法が挙げられるが、本節ではその理論的な基盤である「解凍・移動・再凍結」のモデルを解説し、条件部分析の足がかりとしたい。

「解凍・移動・再凍結」のモデルとは、人間の意識変革の段階を「解凍」「移動」そして「再凍結」のステップに分解したものである。

「解凍」とは、その組織のメンバーに一定の行動をとらせている力を変えて、彼らに新しい経営に必要な変化の方向性を理解させ、その準備をさせることである。言い方を変えれば、安定的な均衡を崩すことであり、変化への圧力を高め、あるいは変化への脅威の幾つかを取り除くことにより達成できる。「移動」は、理解した変化の方向に向かって新しい行動や考え方を学習していくプロセスである。このステップで実際の変化が導入される。「再凍結」とは、新しく導入された変化を定着させるステップである。すなわち変化した行動や考え方を、変化せずに継続している行動や考え方と再統合する。このステップによって、導入された変化は変化でなくなり、新しい安定した統合体としての組織となる。(「SIS 経営革新を支える情報技術」高木晴夫・小坂武、日本経済新聞社)

つまりこのモデルが示唆している点は、意識変革（広い意味では企業変革）には上述した3つのステップを経緯する必要があること、そしてそれぞれのステップにおいて「解凍・移動・再凍結」を達成するための動因が組織に必要とされるということである。

##### ②条件部と意識変革モデルとの相関

以上述べてきた意識変革とのモデルと条件部概念との相関を考察すると、例えばトップマネジメントの関与や具体的な方針の提示が「解凍」プロセスにおいて重要な動因となる点、そして教育制度の整備・定着が「移動」プロセスにおいて重要となる点などが考えられる。

そうした観点から条件部概念を整理すれば、それらが3つのパターンに分類される。

①「解凍」プロセスにおいて意識変革を促進する動因

トップマネジメントの支援、関与、明快な経営方針の提示、戦略ビジョンの確立、管理者の能力開発、全社的な協力、企業理念の構築など

②「移動」プロセスにおいて新しい概念を定着させる動因

教育制度の整備、報酬システムの整備、予算制度との統合、コミュニケーションシステムの整備、情報システムの構築、業務評価方法の確立など

③変革を支援するインフラ

効率的な資源配分、円滑・頻繁なコミュニケーション、プロジェクトチームによる運営、部門横断組織の設置、広範な情報収集など

つまり①「解凍」プロセスにおいて意識変革を促進する動因として挙げられるものは、トップの支援、ビジョンの提示などの「人的資源のマネジメント」に関するものであり、②「移動」プロセスにおいて新しい概念を定着させる動因として挙げられるものは、仕組み・制度の整備など「システムのマネジメント」、そして③変革を支援するインフラは「組織インフラのマネジメント」として解釈することが出来る。(なお「再凍結」プロセスにおける動因は、新たな考えをそれまでの価値観と融合させるものであるため、①「解凍」プロセスにおける動因(人的資源のマネジメント)と同様なものであると考えられる。)

従って、シャインの提唱する「解凍・移動・再凍結」モデルと、条件部において提示された概念との相関は図10のように表現される。

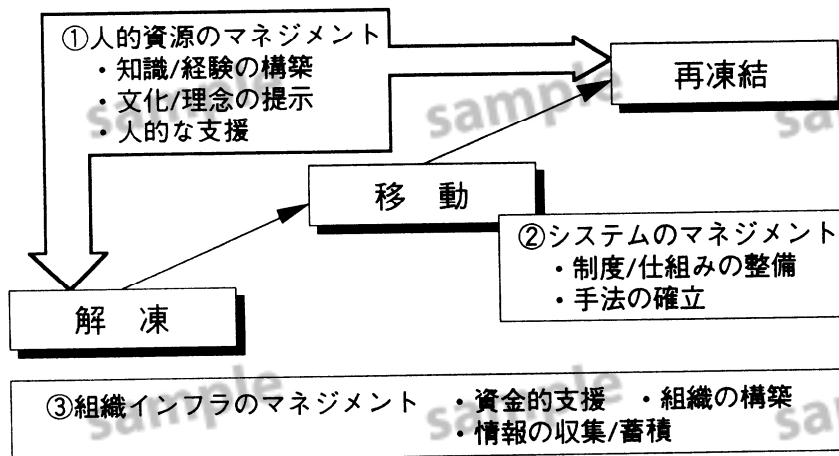


図10 経営手法の条件部と解凍・移動・凍結の関係

まず、解凍プロセスにおいてはトップマネジメントの支援や戦略的ビジョンの提示といった「人的資源のマネジメント」を重視し、それによって企業におけるそれまでの価値観(成功体験や企業理念など)を変えること、そして移動プロセスにおいては教育制度の整備といった「システムのマネジメント」を重視し、新しい考え方を定着させることが重要であると言える。またそれらの変革のステップを支援する意味での「組織インフラのマネジメント」を継続して行うことが同様に重要である。

本項の考察では条件部の概念は手法毎の差異が少なく普遍的なものであること、そしてそれ



らは①人的資源のマネジメント、②システムのマネジメント、③組織インフラのマネジメントに分類可能なことが判明した。つまりここで重要なことは、経営手法の導入に関しては、今まで述べてきた前提部や機能部とは異なり、時代や変革のターゲットを越えて留意する点は共通していることである。従って「解凍・移動・再凍結」のモデルの概念を踏まえ、提示した3つの種類のマネジメントを確実に行うことが、経営手法導入・運用において重要な成功要因になるものと考えることが出来よう。

## 企業変革のアーキテクチャー

今までの考察で、経営手法は前提部（Assumption Part）、機能部（Function Part）そして条件部（Condition Part）のコンポーネントからなること、そして前提部は「時代が求める経営スタイル」を、機能部は「企業変革のターゲット」を、条件部は「導入の重要成功要因」を提示していることを述べてきた。

前提部における考察では、時代の企業へのニーズが「良いものを安価で」という具体的なものから、「顧客満足度の向上を図る」等といった抽象的なものへと変化していること、それによって時代の特性が「解のある」時代から「解のない」時代へと変遷していることを考察してきた。

機能部における考察では、企業変革を概念変革、方法変革、構造変革、制度変革に類型化し、本論文で取り上げた18の経営手法をそれら4つのパターンへ分類・整理を行い、近年（90年代）の複数の概念変革手法の概念の共通性から、現代に求められる経営概念を洞察してきた。

そして条件部における考察では、概念の共通性から経営手法導入に関する考慮点は普遍性があること、そして「解凍・移動・再凍結」のモデルに従い、企業変革のステップにおいて必要な要因（重要成功要因）としての、人的資源のマネジメント、システムのマネジメント、組織インフラのマネジメントを提示した。

経営手法がこの様なアーキテクチャー（設計思想）を持つことは、本論文の冒頭で述べた経営手法の定義、即ち「その時代における優良企業の経営戦略を一般化・抽象化して、他社がその戦略を踏襲できるように具体的なレベルへ昇華させた概念のセット」が妥当なものであることを意味する。つまり時代のニーズと企業のニーズ（変革の目的）の双方を包含し、企業変革を「設計」するためのフレームワークを経営手法が示さなければならないからである。

それでは実際に企業変革を「設計」するためには、どの様な点を考慮しなければならないのか、言い換えるならば数多くある経営手法の中からどの手法を選択し、導入を押し進めていくべきなのだろうか。

今までの考察から前提部、機能部、条件部の役割が提示されてきた。有効な経営手法を選択し、変革を成功させるためには、まず第一にそれぞれのコンポーネントが現在の事業環境や企業そのものと整合している必要があるだろう（図11）。即ち事業環境との整合（前提部）、変革目的との整合（機能部）、そして企業能力との整合（条件部）であり、これら「環境」「目的」「能力」の3つの整合条件を満たすことが経営手法の導入（ひいては企業変革の達成）に必要な最初の条件と考える。

「事業環境との整合」に関しては経済状況、市場動向、事業の成熟度などを加味して前提部に提示されている「時代が求める経営スタイル」と自社がおかれている事業環境とが整合するか否かという点を検証する必要がある。また「変革目的との整合」に関しては、単なる現状制度の改編か、それとも生産性の向上を急務としているのか、さもなくば自社の競争力が低下し

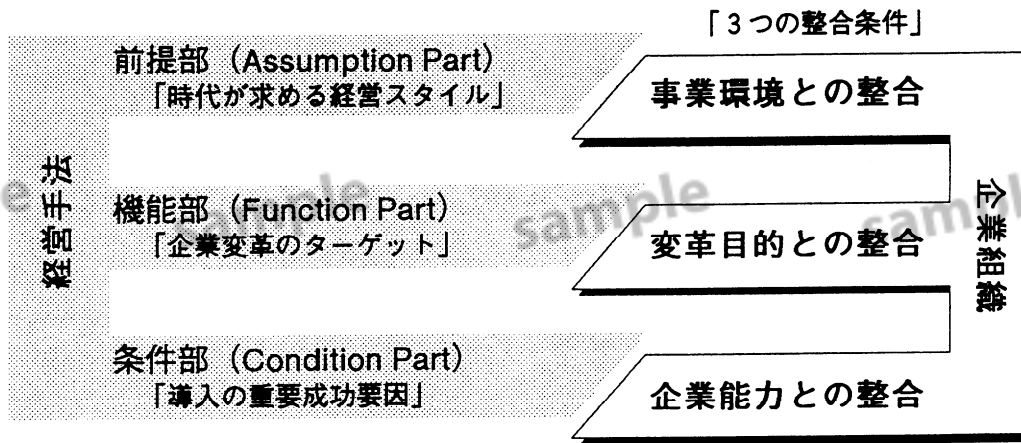


図11 経営手法と企業組織の整合

ていて事業に対する考え方を根本から変えなければならないのか、など「なんのために経営手法を導入するのか」といった目的意識を明確にし、それぞれの手法の変革のターゲットとの整合を検証していく作業が必要となる。そして「企業能力との整合」に関しては、提示されている「人的資源のマネジメント」「システムのマネジメント」「組織インフラのマネジメント」を遂行していく能力が自社に備わっているか、また足りない点は何かといった検証が必要となる。

そうした整合条件を満たしたことを確認した上で、さらに変革を成功させるための次のステップとして経営手法のDecomposition（機能詳細化）が必要となる。機能部考察において、概念変革手法、方法変革手法、構造変革手法、制度変革手法の相互関係をフラクタル的なものと示した。それは概念変革手法は企業全般に関わる変革であり、変革の範囲は技術・組織・制度の変革を包含するものと考えられるが、実際の手法の記述は「概念のみ」の変革に留まっていることである。逆に言えばその機能を補完する意味での方法変革手法の存在価値があること、さらに方法変革手法の機能補完を行う意味合いを持つ構造変革手法、構造変革手法の機能補完を行う意味合いを持つ制度変革手法という関係がある。

つまり、例えば企業の根本的改革のために概念変革手法の導入を試みようとする企業は、自社の事業特質・経営環境を鑑み、手法において提示されている概念を、より最適かつ効率的な具現化方法論（方法変革）、ニーズに適合するための組織構造（構造変革）、概念を反映した新たな組織制度（制度変革）へと「落とし込む」こと、即ち下位の変革を設計していくことが必要となる。そうした具体化のプロセスは図2で示した適用プロセスそのものであり、他社の経営戦略を抽象化・一般化した経営手法の、「自社の経営戦略への翻訳作業」とも言えるだろう。

### 今後の経営手法の方向性

本ノートでは経営手法を構造的見地から考察し、その結果から企業組織における変革を設計するためのフレームワークを提示してきた。競争が熾烈化している現代の事業環境を考えると、最適戦略の踏襲による自社のパフォーマンス向上へのニーズはさらに高まるものと考えられ、その意味で企業における経営手法へのニーズも益々高まるものと考えられる。

そもそも企業活動とは、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を用いて、顧客へ付加価値を提供していく活動である。ここで原材料などを含めた経営資源を「入力」、そして提供された製品・サービスなどの価値を「出力」として捉えれば、企業は環境におけるシステムそのものに他ならない。システムにおける入力と出力の関係は「ゲイン：入力と出力の比率」ならびに「位相遅れ：入力に対する出力の遅れ」を用いて表現される（この概念は制御工学におい

て系の動特性を表現するために用いられる)が、企業組織における「変革」とはそうしたシステムにおける伝達特性(入力と出力の関係)を「良くする」ことであり、他社より優れた伝達特性を内包するために、今まで様々な努力を企業は行ってきた。

近年盛んに「パラダイム変革」が叫ばれているが、逆に過去は何がパラダイムだったのかと考えれば、「良いものを安価で」「経営資源の最適配分」「ムダの削減」といったキーワードが示す「経営効率の向上」、即ち「ゲインの向上」に他ならない。無駄を省き、経営資源の最適配分によって入力と出力の比率を上げる(生産性を向上させる)ことが、競争優位性を確保する最良の方法と認識されていた。それに対し、近年のパラダイムは従来の「ゲインの向上」から「位相遅れの低減」(顧客への迅速な対応など)を志向していることは今までの考察から明らかである。

経営手法は企業の「伝達特性を良くする」ためのフレームワークを提供する。そして「良い伝達特性」の概念は「ゲイン」の観点から「位相遅れ」の観点へとシフトしている。しかしながら「位相遅れ」の観点による経営手法はまだ始まったばかりである。従って手法の表面的な差異にとらわれることなく、本質を見据えた企業変革を「設計」していく能力が企業そのものに問われている時代になっているといえよう。

#### 参考文献

- W.アバナシー他「インダストリアルルネサンス」TBSブリタニカ；1984  
J.C.アベグレン「ポートフォリオ戦略」プレジデント社  
アーサー・D・リトル編「情報技術の進化とその生産性」ダイヤモンド社；1992  
Z.ブロック&I.マクミラン「コーポレート・ベンチャリング」ダイヤモンド社；1994  
T.E.クック「M&A成功戦略」産能大学出版部；1991  
R.クーパー他「ABCマネジメント革命」日本経済新聞社；1995  
W.ダビドゥ「バーチャル・コーポレーション」徳間書店；1993  
S.M.デイビス&P.R.ローレンス「マトリックス経営」ダイヤモンド社；1980  
福村満「CI戦略マネジメント」プレジデント社；1985  
M.ハマー&J.チャンピー「リエンジニアリング革命」日本経済新聞社；1993  
G.ハメル&C.K.プラハラード「コア・コンピタンス経営」日本経済新聞社；1995  
平田周「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；1994  
今井正明「カイゼン」講談社；1988  
加藤邦宏「コーポレート・アイデンティティ」日本能率協会；1981  
國領二郎「オープン・ネットワーク経営」日本経済新聞社；1995  
D.Limerickand B.Cunnington「Managing The New Organization」Jossey-Bass；1993  
J.D.ルイス「アライアンス戦略」ダイヤモンド社；1993  
M.S.スコット・モートン「情報技術と企業変革」富士通ブックス；1992  
ジェームス・マーチン「インフォメーション・エンジニアリング」トッパン；1992  
村松司叙「企業合併・買収」東洋経済新報社；1988  
中村元一・二瓶喜博 訳「ポートフォリオ・マネジメント」；1984  
日本プラントメンテナンス協会「TQCとTPM」日本能率協会；1987  
西澤修「ゼロベース予算」同文館；1978  
ジョー・パイン「マス・カスタマイゼーション革命」日本能率協会；1994  
P.A.ピアー「ゼロベース・マネジメント」ダイヤモンド社；1977

ピンチョー「イントラプルナー 社内企業家」講談社；1985  
M.ポーター「競争の戦略」ダイヤモンド社；1982  
リチャード・ルメルト「多角化戦略と経済効果」東洋経済新報社；1977  
猿谷雅治「目標管理の考え方」産業能率大学出版部；1971  
Edgar H.Schein「Process Consultation -Volume[-]」Addison-Wesley；1987  
エドワード・シュレイ「結果のわりつけによる経営」産業能率大学出版部；1974  
G.ストーク Jr他「タイムベース競争戦略」ダイヤモンド社；1993  
高木晴夫&小坂武「SIS経営革新を支える情報技術」日本経済新聞社；1990  
高木晴夫「ネットワーク・リーダーシップ」日科技連出版社；1995  
寺田一男「目標管理の進め方」産業能率大学出版部；1971  
G.H.ワトソン「ベンチマーキング入門」日本能率協会；1994  
G.H.ワトソン「戦略的ベンチマーキング」ダイヤモンド社；1995  
八巻直躬「IEとマネジメント」日本能率協会；1979

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.