

## 特集

BPD研究分科会報告  
Business Process Dynamics

# ビジネス・プロセス研究の意義

森田 道也

学習院大学経済学部  
michiya.morita@ga

## 1. はじめに

経営を研究するというときに、我々はともすれば企業を研究するということと同義語として考える。これは研究対象をより複雑にし、研究の焦点を失って袋小路に入る危険性をともなう。典型的にはいわゆる組織論でかつて注目を浴びたゴミ箱モデルのような形になって現在のような不況時に企業を救う経営学知識とは縁遠い存在になる[1]。Mintzberg 他の戦略サファリという本もその気がある。意思決定をするトップの裁量性が非常に大きくなり、戦略もそのトップの恣意性に委ねられると、さまざまなタイプの戦略策定様式が出てくる。彼等はそれら様式を動物の特性になぞらえて特定の動物に当てはめ、その書著にサファリ・ツアーという名称をつけている[2]。

システム論の世界では、社会（人間）システムは機械と異なって、オープン・システムとして特性づけられている。それは外部との交互作用があるということが主たる特性である。そのような社会システムの特性の中に 等終性 (Equi-finality) という特性があって、同じ目標に行き着くにあたっては、辿るプロセスが異なっても可能であるとされている[3]。それが恣意性とか裁量性の余地になる。しかしながら、理論的には目標に到達することは言えても、途中で景気の急激な悪化で倒産してしまい、目標達成が駄目になる可能性については否定できない。あくまで観念の域を出ない概念である。

裁量性という言葉はもちろんすべて否定できないし、魅力的ではある。しかしながら、現在の不況時に倒産したりする、あるいは窮地に追い込まれる企業の多くがこの裁量性を履き違えた結果で起こっている。そのときの経営環境が一見許容したように見える裁量性でも異なる経営環境では許されないということもある。それにも拘わらず、それが理解できていなかったために不適切な経営をしてしまった結果である。研究すべき問題は、何が許された裁量性で、何が誰でも満たさなければならないこと、あるいはそれを満たすために努力しなければならないことであるかを明確に示すことである。常に危機意識を持つことという言い方をされるが、それは一番苦しい状況を想定して事に当たれということと等しい。やるべきことが明確には分からなくても、少なくともお客や市場の表面的なニーズに

とどまることなく、彼等が本当に支援してくれることが何かを真摯に追求する経営姿勢は問題が他社に比較して少ない。

ビジネス・プロセスを研究対象にすることの意味は、経営が本来しなければならないことを明らかにすることである。現在、多くの経営者が何をすればよいのかわからなくなっているという。他方で、やるべきことは分かっている、どのようにすべきかわからないのと、やるべきことも分からないのとは大きい違いがある。そのような状況ではもう一度、ビジネスの意義とその遂行のためのビジネス・プロセスを再検討する意義は大きい。

## 2. ビジネスとビジネス・プロセス

ビジネス・プロセスに限らず、プロセスというものはある種の目的を達成するために存在する。ビジネス・プロセスはビジネスの目的を達成するように設計し、その稼働を計画し、コントロール（制御）するものである。いかなるビジネス・プロセスがあるのかということになるとそれは確かに答えにくい。どんな大きさを括って抽出するかによってそれは変わる。そこでまずビジネス（事業）を存続させることがプロセスの目的であるとする。ビジネスの存続の要件は、事業が製品やサービスなどの形で価値を提供し、それに見合う（利益が出る）対価を回収できることである。その要件を満たすことがプロセスの目的になる。したがって、市場に提供する価値を創造するプロセス、価値を評価してくれる人々を見つけ、彼等と関係を構築するプロセス、そしてそれらの人々に創造した価値を実際に手渡し、期待価値を実現して対価を回収するプロセスが必要になる。それらのプロセスを各々、価値創造プロセス、顧客ニーズマッチング・プロセス、ロジスティック・プロセスと呼ぶことにする。

図1はそれら3つのプロセスが相互に関わりながら存立できるような事業の社会的価値を高めていく様子を表している。事業の社会的価値の高揚とは、提供する価値とそれに対する対価の比率を高めることである。それが競争的水準に達しないと事業の挫折となる。この比率を向上させる努力が3つのプロセスを通じて行われる。3つのビジネス・プロセスの内容は以下の通りである。

(1) 価値創造プロセス：市場に提供する製品やサービスのコンテンツに関する概念とプロトタイプを創り出すプロセスで、開発プロセスとすることができる。そのプロセスの内容は、

- ・価値の探求とアイデア生成
- ・価値創造の技術やノウハウの醸成
- ・価値のスペック化
- ・価値を実現する技術やノウハウの適切な結合
- ・価値の組織化（企業が追求する価値へと昇華する）
- ・価値の具現化（プロトタイプ化）

(2) 顧客ニーズマッチング・プロセス：市場が創造した価値をどう評価するかを理解し、その価値評価を最大限にする顧客を確認し、彼らと価値を結びつけるプロセス。評価を確認し、創造した価値が最大にする市場を明らかにする。そのプロセスの内容は、

- ・市場における価値評価の理解と確認
- ・市場における価値の所在量の把握
- ・創造した価値を評価してくれる人々へ訴求

(3) ロジスティック・プロセス：創造した価値を顧客が実際に最大限評価できるようにするプロセスである。対価を価値と適正化すること、価値の享受を期待通り実現することがこのプロセスの役割である。

- ・価値を供給するための技術やノウハウの醸成
- ・創造した価値と対価の適正化
- ・創造した価値の市場（顧客）への供給
- ・創造した価値が実際に期待どおり市場によって享受される条件づくり

3つのビジネス・プロセスは相互に関わり合う。その関わり合いが各々のビジネス・プロセスをより良くし、企業全体としてチューニングされたプロセスとして機能し、企業の成果を高めるように働く。それらの相互関係を整理すると以下ようになる。

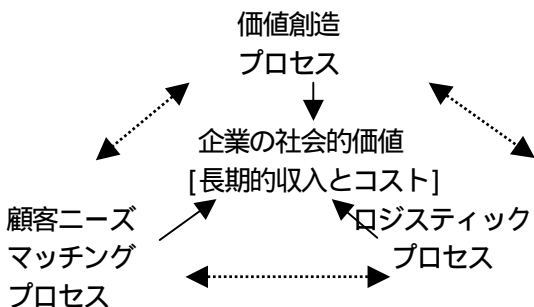


図1. 3つのビジネス・プロセス

価値創造と顧客ニーズマッチング・プロセス：  
これら2つのプロセスでは相互関係がある。

それらは、

- ・製品やサービスに込められる価値についてのアイデアは顧客ニーズマッチング・プロセスからの情報に

よって支援される

- ・既存の価値を改善していくための情報支援
- ・新たな創造価値（シーズ価値）による市場価値の新発見の契機付与
- ・創造された価値が明確になれば市場ニーズとのマッチングがしやすくなり、またニーズの発見もしやすくなる

価値創造とロジスティック・プロセス：これらのプロセスの関わりは、

- ・ロジスティック・プロセスが価値創造を速める（製品開発時間の短縮など）
- ・ロジスティック・プロセスがより多くの製品やサービス提供を可能にする
- ・ロジスティック・プロセスが実際に市場化される価値の最終的な可能性が規定する（実際に低コストと高品質で作れるなど）のでそのプロセスの能力が創造する価値の自由度を左右する（たとえば斬新なデザインの可能性）し、価値をさらに増幅する魅力を付与することもできる（高品質生産など）
- ・創造される価値が魅力的で挑戦的であれば、ロジスティック・プロセスの発展の契機や方向をもたらす新たな努力を喚起する
- ・提供される価値が明確になるとロジスティック・システムの管理焦点もつけやすい

ロジスティック・プロセスと顧客ニーズマッチング・プロセス：両者の関わりは、

- ・安定的な顧客との関わりによってロジスティック・プロセスも効率的な操業が可能
- ・優れたロジスティック・プロセスによって価値評価をさらに増幅し（納期の迅速性・遵守性、品質安定性、仕上げの出来映えなどによる価値増幅）、取引関係を拡充、強化する
- ・ロジスティック・プロセスを通じた情報（受注情報や在庫情報など）によって顧客ニーズとのマッチングの程度を把握する。良質でない情報であれば把握できない
- ・価値を提供する対象が明確になることによってロジスティック・プロセスの管理焦点が明確になる（その顧客に供給するにあたって重要なポイント、たとえば納期の迅速性、遵守性、品質、などが決まり、システムのデザインや運営のための焦点が明確になる）

3つのプロセスは上記のような相互関係を持ち、各々のプロセスが単独に機能するだけでは顧客の満足度を高め、企業の成果を高めるのは難しい。相互関係を見据えて3つのプロセスが最大限の効果を生み出すように相互補完的かつ整合的に各ビジネス・プロセスを設計し、機能させることが重要になる。

近年、アメリカを中心に数多くのビジネスがe-環境

下で立ちあがったが、多くのe-ビジネスが例え急成長してもエンロンに代表されるように挫折している。その理由の1つはこのようなビジネス・プロセスを相互補完的に動かさなかったことであった。米国の大学で一時e-ビジネス関連のMBAコースの設立計画が進んだが、バックオフィスと言われるウェブの背後のサプライチェーンなどを含むビジネス・プロセスに関する知識を教えることが重要という認識がe-ビジネス関連コースの挫折の背景にある。

他の企業に重要なビジネス・プロセスを委ねざるを得なくて、上記のビジネス・プロセスの相互作用をビジネスの強み創出のために殆ど機能させられないという状況が事業存続の障害になる。前出のアマゾンが立ち上がりからそれなりに競争力を維持できた理由として世界最大の本の倉庫があるオレゴン州の近くのシアトルに拠を構えたということを指摘されている。それはロジスティック・プロセスとの融合でビジネスの価値と対価の競争的水準を持続するという視点で見ると説得的である[4]。現在では、e-ビジネス関連でも、クリック・アンド・モルタル型という従来のビジネス・プロセスとeを結合したものが業績的に好調であると言われている[5]。

伝統的な企業でも特定のプロセスしか社内に置かず、他のプロセス、よくあるのがロジスティック・プロセスはアウトソーシングする方向で組織再編(リストラ)を行い、ビジネス・プロセスの相互補完性を内部的に確保する可能性を放棄するものが出ている。その場合、外部組織下にあるビジネス・プロセスと協業する必要性がさらに強まる。しかしながら、リストラに走る企業の多くは、内部にそれらビジネス・プロセスを持っていながら効果的に機能させられなかったのでアウトソーシングするわけであり、利害を一にしない外部の組織と機能の相互補完的連携をすることはそれ以上に困難な状況に陥る可能性が高い。

価値をまだ確認できない流動的なところから価値と対価の競争的釣り合いがとれるところまで持っていく新事業形成のプロセスや、既存の事業で価値と対価の釣り合いを競争的水準に維持するプロセスでは、3つのビジネス・プロセスが働く。それらは2つの課題を克服していくプロセスである。第1はある種の価値の可能性を見出し、具体的な享受できる価値へと具体化することであり、第2はその価値に応じた適正な対価を形成し、価値の享受を実際に実現することである。その克服がそれらビジネス・プロセスの役割である。

享受される価値の評価の定着と対価形成は相互作用を経て釣り合いを取るプロセスを描く。製品のライフサイクル概念は、製品価値と対価の相互作用の軌跡と解釈できる。価値評価と対価形成が一定の対応関係であり続けることはまずない。通常は価値と対価の両面

で変化が起こる。価値評価が定まると競争的水準の対価形成への努力が起こり、(競争状況に対応した)究極的な対価形成に近づいてくると次に価値評価を変える努力が働いて新たな価値評価の形成が起こる。新たな価値評価の形成は次の対価形成を誘発する。このような相互作用が続く中で競争の脱落者が出てくることも多い。

ビジネスの寿命はこのような価値評価とそれに適切な対価形成の相互作用の終焉で尽きる。現在の市場の低迷や飽和現象はその相互作用の弱体化を示唆している。企業が新たな競争環境を切り抜ける相互作用を起こす力が弱くなっているのである。

Christensen が革新を継続的革新と非連続革新(破壊的という訳もある。原文はdisruptiveであり、継続的革新に対応するように非連続と訳した)に分類している。それら各々は起こす論理が異なるため企業は両方の革新を起こせないと指摘する。著者はそれをジレンマと呼ぶ[6]。それは企業がある種の価値と対価の釣り合いを競争的水準以上に持続させる能力が限られている場合に起こる。ある製品ラインや系列においてそれが可能でも、異なる製品ラインやサービスでは価値と対価の適切な相互作用を起こせないことに原因があると考えられる。

価値と対価の適切な相互作用は3つのビジネス・プロセスの補完的相互作用で生まれる。価値から新たな対価形成(価値に対する競争的対価形成)、対価から新たな価値形成(対価に対する競争的価値創造)という各々の方向に対応して3つのビジネス・プロセスが適切なアラインメントを伴って相互補完的に機能する必要がある。Christensen のいう非連続革新は現存しない価値の創造である。注意しなければならないことはアイデアとしての価値創造だけでなく、適切な対価形成ができて、ビジネスとして成立させることでその非連続革新が成就できるということである。発明や発見がそのままビジネスにはならない。いわゆる研究開発力が革新力であると考えがちだが、それはあたらない。その意味で非連続革新を起こすにも3つのプロセスが相互作用し、価値と対価を釣り合わせる必要が不可欠である。

### 3. ビジネス・プロセスの分析視点

#### 3.1 物理的仕組みと人間的要素

ビジネス・プロセスを事業目標達成に向かって設計し、駆動していくことが事業存続の可能性を大きく左右する。そこで以下ではビジネス・プロセスをそのために分析するにあたっていかなる視点を持つべきかを考える。

プロセスは業務あるいは仕事の流れである。その意味で仕事あるいは機能の結び付けの仕方を考える必要

がある。その場合に2つの要素を識別する必要がある。それらは、機能を営む人間と機能が営まれるにあたっての物理的なつながりの仕組みである。前者は人間のコミットメント、ひらたく言えば業務遂行に対する熱意とエネルギーの積である。後者は、情報のやり取り（どの仕事にどんな情報が利用できるかなど）、仕事の手順（たとえば、仕事の前後関係、仕事の仕方など）、地理的な関係（仕事間の空間的、時間的距離など）、仕事の時間的關係（コンクリート打ちであればコンクリートが乾かないと次の仕事ができない）などが含まれる。

これら2つの要素の識別がまず重要な視点である。これら要素は実際には相互に関係する。人間が駄目ならどんな物理的なつながりでも駄目と極端な言い方をすることもある。他方で、人間はいわれてことをしっかりとやれば良いとする考え方もある。後者の思想は欧米の経営思想に根付いている。人間的要素は最低賃金とか、出来高報酬など最小限度の考慮をして物理的な仕組みさえしっかりと作れば良いという考え方である。そこでは人間は言われた以上のことをすると期待されていない。プロジェクト・マネジメント手法や、ERP、SCM ソフトなどがいろいろとその思想に上で作られてきた。他方で、トヨタのポカよけとか、アンドン・システムが欧米にある種のショックを与えた。それは人間のまずさをいかに速くカバーするのかという仕組みであり、人間的要素のプロセス稼働に対する影響を相当考慮することで、プロセスの成果を高めているということに対する再認識を促した。このような日本の独特の仕組みは、実際には人間的要素と物理的な仕組みをうまく切り分け、物理的な仕組みをより高いものにしていくための管理の一環とも解釈できる。このような日本とか欧米流の経営思想にも共通の問題がある。それは物理的な仕組みも人間が設計するということである。そこには当然、誤りがあるし、設計する人の能力の限界もある。この問題は次の章で検討する。

### 3.2 物理的な仕組みの重要性：時間と学習力

人間的要素と物理的な仕組みというこれら2つの要素を考えると、ビジネス・プロセスの設計ではまず物理的な仕組みが重要である。それは物理的な仕組みがまずい場合には、その上で機能を遂行する人がどんな人でもその成果には限界があるということである。100メートル競争で考えると、オリンピックで金メダルをとる走者でも、19秒で100メートルを走る人になれない場合がある。それは金メダリストが200メートルのトラックを走り、遅い人が100メートルを走る場合である。そんなことは公正でないと言うが、競技場だからそれが言える。ビジネスではトラックの長さ

は全く問題にはならない。敢えて言えば、利益をあげれば良いのである。ビジネス・プロセスの物理的な仕組みにはトラックに相当する。能力の違いを物理的な仕組みによって補えるということも言える。

不適切なビジネス・プロセスの物理的な仕組みというのは、その上でいくら頑張っても、ビジネス成果が上がらないという仕組みのことである。情報の入手が遅い、納期が遅い、在庫が多いなどの問題は、ビジネス成果に決定的影響を与える。それらの問題はそこで働く人間の資質の悪さを最初から問題にするのではなく、そうになってしまうプロセス上での問題をまず検討すべきである。ビール・ゲームをしていた経営者が、システム（仕組み）の悪さを疑わずに、ヘマをした従業員を首にしたのに気づき、慌てて首を取り消した、というエピソードがSengeの本に載っているが[7]、それはまさに物理的な仕組みが問題あると何が起こるかに気づいた結果である。かつて注目を浴びたビジネス・プロセス・リエンジニアリングはこのあたりに着目し、経営においてそれがいかに効果的であるかを指摘した[8]。

ビジネス・プロセスの物理的な仕組みをよくするとき、最も重要な評価基準は、あることを完遂するための時間である。生産性という尺度が経営で良く使われるが、その尺度そのものが付加価値を労働者数あるいは労働時間で割ったもので、時間短縮によって上昇する。あるいは利益なども期間中の利益で分母は1年とか四半期である。経営のいろいろな尺度がそうになっている。そう言うときに速ければいいのかという反対論が出るが、他の条件を同じとしたときにはそうである。品質や仕上がりの良さが同じであれば、時間が速い方が競争上から考えても有利になる。ビジネス・プロセスの良さを最も基本的な評価尺度はどれだけの時間でできたかということである。

時間を短縮するにはコストがかかるという前提でコストと時間のトレード・オフの関係を組み込んで良い業務遂行プロセスを計画しようとしたのがプロジェクト・マネジメント手法であるCPM(Critical Path Method)である。他方で、コストも時間も品質もトレード・オフではなくすべて同時に改善できるというテーマを掲げてきた経営努力がトヨタ自動車である。極限的にはトレード・オフはありうる。しかしながら、現在の経営水準ではそんな極限の状態にはいっていないという断定の上に立ってトヨタ自動車は経営改善を続けてきたが、その努力の殆どはプロセス改革である。このように、同じように時間を短縮する努力でもやり方や考え方には違いがある。それはまだビジネス・プロセスの最適設計を可能にする経営知識がないことを示唆している。そのことが逆に経営の裁量性に関する拡大解釈の原因にもなっている。

サプライチェーンはビジネス・プロセスの主要なものであるが、そのプロセスだけとってなかなか良い設計や稼働計画ができない。良いサプライチェーンを構築する上で供給リードタイムがまずは重要な要素であるが、それですら実際の経営討議の際に対象になっていないことも多い。新製品開発では製品自身が市場で受け入れられるかということと、市場導入時間の短縮が鍵になると言われている。市場導入時間でもっとも問題になるのは、開発フェーズにおけるやり直し（設計終了後に生産技術の点でまずいことがわかり、また設計をやり直すなど）である。サプライチェーンとか新製品開発は現在では重要な経営課題になっているが、そこでも時間の問題は大きい。重要な活動を効率的に行うことがビジネス・プロセスの構築や運営では非常に重要であるが、それが本当に理解され、経営に反映されているかという点になるとはなはだ疑問である。

先に、経営ではビジネス・プロセスとして製品やサービスなどの提供する価値の創造、潜在顧客とのマッチング、そしてロジスティック・プロセスという3つのプロセスがまずは存在すると述べた。さらにそれらの相互作用で事業の価値を高めるということが重要な焦点であることも述べた。しかしながら、望ましい相互作用を喚起すると言っても何をすれば良いのかは難しい。そこで、それらのプロセスを検討するときに、価値の創造から実際にお客に製品やサービスが行き渡るまでの時間というものを最短にするプロセスを指向することがそれらプロセスの設計や運営で1つのポイントになる。開発も速く、顧客とのマッチングも速く、そして迅速に手渡し、資金回収を速くするようなプロセスのつながりが相互作用の焦点になる。時間ばかり言うと製品やサービスに込める価値の見極め、顧客の特性の把握などいろいろな問題が放置されているという批判が出そうであるが、それらが最初から判明していることはなく、またそれらは動く標的のように変化していく。その意味で学習力という概念が重要になる。試行錯誤をしながらより適正なものへと近づいていくことである。その学習力では学ぶ回数が多いほど良く、それは速く動ける能力に依存する。速く動くことで誰よりも速く新しい情報を入手し、必要な行動修正を施すことができることが重要になる。

現在の勝ち組企業のお多くは、3つのプロセスを迅速に駆動し、しかも目標に向けた統合的な相互作用を迅速に行える物理的仕組みを構築する努力をしてきた。それは偶然の一致ではない。プロセスの物理的仕組みをまずは適正なものにすることが事業力の強化にはまず不可欠であるという認識を持つことができた結果である。トヨタ自動車はJITという物理的仕組みからその経営の努力がスタートしたことは好例である[9]。スケール・メリットでプロセスを考えると、リードタイ

ムの増加、過剰能力、過剰在庫、プッシュ販売で肥大化する。景気変動には耐えることができない。

良きビジネス・プロセスを構築するには、TOC（制約の理論）とか、遅れ現象など、プロセスに付随する客観的な物理的特性についての知識を学ぶことが必要であるが、同時に長期に渡って安定した業績を上げている企業や事業のプロセスを学ぶことが近道である。それを踏まえ適正なプロセスのポイントを理解することが期待できる。

#### 4. ビジネス・プロセスの管理視点：プロセスの進化

ビジネス・プロセスの設計と運営では、プロセスが動く状態をすべて事前に把握することはできない。それは機械の設計と稼働でも同じであるが、その把握力はもっと低い。機械の歯車にあたる場所にビジネス・プロセスでは人間が入るために、期待された機能を果たしてくれるかということにおいて機械ほど均一性はない。またプロセスが、人間が正常に動いても期待した通りに動くのか、ということでも事前把握力は機械よりも低い。もちろん、機械と同じように動く下位プロセスもあるが、一般的には開発プロセスやサプライチェーンのプロセス、さらには事務プロセスでも仕様通りには動いてくれないことが良くある。それはプロセスの動きについての洞察力が機械の場合ほど高くないこと、さらにプロセスが稼働する環境についての条件が事業価値の適否（たとえば製品が予想した市場でどれだけ受け入れられる潜在的価値を持っているかを事前に予測できないなど）を含めてすべて読めないことに起因する。

ビジネス・プロセスのパフォーマンスを上げるには、その設計と運営において継続的なプロセスの進化あるいは適応が必要である。プロセスのパフォーマンスをフィードバックしながら必要な進化を遂げる能力が重要になる。その能力は2つの要因によって規定される。

第1は、プロセスの設計段階（再設計も含む）で、どれだけ適正なプロセス仕様を設定できるかということである。たとえば、サプライチェーン・プロセスではリードタイムが基本的な要素であるが、与えられた条件の下でそれをいかに短くするかという視点でプロセス設計をすることができるかが問題になる。そのためには製品設計、製造技術や情報技術、さらには段取り時間などの関連する要素も考慮し、必要な仕様条件を設定し、実現する能力が必要である。そのような能力はプロセス設計や運営を戦略的視野において行えるか否かにかかっている。従来、製品/市場の決定が戦略的事項の大きな位置を占めていたが、それと共にプロセス構築に関わる決定も同じ、あるいはそれ以上に戦略的事項として検討する体制が敷かれている必要がある。

る。

この戦略的能力は基本的にはプロセスが事業の成否に与える影響の大きさを認識できる力に依存する。経営トップがそのことを理解していないならば期待できない能力である。その認識力は、プロセスについての基本的知識があるかないかで左右される。プロセスのあるべき姿を描けないのであれば、その認識力も持てるはずはない。

第2の要因は、プロセスを動かす人々の学習力である。あるべきプロセスの姿は浮かび上がっても、実際にシステムあるいは仕組みとして構築するにはプロセスの稼働を担う人々の能力によってシステムの具体的な仕様は変更しなければならない。人々の能力を超えたシステムとして構築すると望ましいプロセスが展開されることは期待できない。その能力としては、他の業務との関わりを理解した上での洞察力、技能力、工夫力、行動計画・実践力などがある。それらの能力を高めるのが学習力である。たとえば、多能工制度が行き渡っていると、工程の柔軟性は高まる。そうするとよりタイトな生産スケジュールをこなせるようになる。ラインバランスも高度な水準で行える。新製品開発でも、製造技術力が高くなると、コンカレント・エンジニアリングなどの効果を上げることができる。あるいはCAD・CAMによる開発プロセスの高度な統合化を図ることもできるようになる。上記のような能力が増すと情報の活かし方が分かるようになるので、たとえば現場に各工程の品質情報、作業進捗、設備稼働などについての情報共有のためのシステムを導入すれば効果は上がる。

製品開発でも同じである。スペインのZara(Inditexという企業の1事業部門。http://www.inditex.com)は衣料品という市場変化が激しいところで抜群の業績を上げている。非常にクイックな生産およびサプライチェーン・システムをバックし、安定した成長を遂げてきた。基礎的なプロセスがリードタイム・ミニマムという思想でできあがっている上に、そこで働くデザイナーから売り子までが市場の反応を共有して次の衣料づくりにフィードバックし、修正ができる行動様式を鍛えられている。通常はファッション衣料は3ヶ月がデザインから販売までのサイクルタイムであるが、Zaraは1週間で行える。衣料はシーズンで寿命が尽きる。それは高々3ヶ月である。その期間中に普通の3ヶ月のリードタイムのプロセスでは1回しか勝負できない。Zaraは理論的には10回以上のフィードバックによる商品のご入れや修正が可能である(言い換えれば商品設計がやり直せる)売れる確率を高めることで値段を押し下げることができ、コスト・フォー・バリ

ユーが高くできる。事業価値が高い。衣料品の業界ではすぐに品揃えとか、商品企画力などで事業力が決まるような言い方をしたが、Zaraの場合には事業のトータル・プロセスでその事業力が強化されている。従って堅実な業績を持続できる。通常の衣料店は店舗に品揃えするだけのプロセスしかない。先に述べた3つのプロセスを持ち、それらを事業価値強化のために配列できるZaraとは同じ土俵にあると考えるべきではない。

上記のような能力の向上は、より高度なプロセス仕様を可能にするだけでなく、当初のプロセスの問題点(当初時点で予想できなかった状況が発生することによるプロセスの破綻)をある程度はカバーできる可能性も出てくる。たとえば、営業がとってくる受注の変更への対応が現場の工夫と努力で対応できるなどである。しかしながら、このような対応は、本質的な問題を隠蔽することになって長期的視点からは健全とは言えない。

現場の能力向上は、より高いパフォーマンスをもたらす高度なプロセスを実施可能にする。プロセスの進化が可能になる。同時に、プロセスのあるべき姿に関する組織的なコンセンサスができるようになり、次期の望ましいプロセスについての構想が戦略的に浮かび上がってくる。トヨタ自動車が社内のプロセスのみならず、販売および供給者のネットワークにまで望ましいプロセス化を図っているのはこのような進化の過程を示すものである。

## 5. 結語

プロセスの進化をもたらす究極的な要因は学習力ということになる。戦略を担う人々および現場における学習力である。その学習力を支えるドライバーについての考察は本文ではする余裕はないが、それはビジネスでは「達成感」という言葉で要約できる。達成感を出し続けることがポイントである。端的に言うと、プロセスがビジネス成果を生んで達成感を確保し、それが学習動機を刺激して次なるプロセスへと進化させ、さらに次の強化されたプロセスが次の達成感に導き、それがまた学習を刺激するという図式がプロセス進化の背後にある。

企業では人が次々と入れ替わり、達成感を出せずにいるとすぐに動機が弱い集団になってしまう可能性がある。その意味で達成感を継続することが不可欠である。達成感の源泉を計画的に確保していく必要がある。達成感の源泉は、プロセスの進化によって開発されてくる。それは図2のように表現できる。



図2 プロセス進化と学習力

多くの企業はその起業化に際して優れたリーダーがプロセスを編み出し、そこから達成感を引き出してその後の成長の契機を創り出している。トヨタ自動車はその典型であるし、近年では、宅急便の元祖のFedex、デル・コンピュータ、アマゾン・ドットコムなどがそうである。そのような企業の将来は、次なる達成源泉を掘り起こすプロセス改革をどこまで継続できるかに依存する。それらの企業ではロジスティック・プロセスの変革がそれを可能にした。今後はそのプロセスと同時に価値創造や顧客とのマッチングのプロセスを組み合わせて達成源泉を開発していくことが事業の力あるいはコア・コンピテンスである。

達成感是最終的にはプロセスの成果である。プロセスを達成に結びつける論理力が事業の継続性の鍵になる。プロセスに関する基本的知識の強化により達成感を得ることがまずは現在の多くの企業に必要なことである。もう一度、製品やサービスの価値創造、それを評価する顧客とのマッチング、そしてロジスティック・プロセス、そしてそれらの相互作用を基本から見直し、まずは達成感を引き出すことが重要である。そこから学習による進化が始まる。

## 参考文献

- (1) March, J.G. and Olsen, J.P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976.
- (2) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998. (齊藤嘉則他訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 2002)
- (3) Bertalanfy, L., *General System Theory: Foundations, Development and Applications*, George Braziller, 1968
- (4) Kotha, S., "Competing on the Internet: The Case of Amazon.com", *European Management Journal*, Vol.16, No.2.1998, pp.212-222.
- (5) Enders, A. and Jelassi, T., "The Converging Business Models of Internet and Bricks-Mortar Retailers", *European Management Journal*, Vol.18, No.5, October 2000, pp.542-550.
- (6) Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年)
- (7) Senge, P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency and Double Day, 1990. (守部信之訳『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 1995年)
- (8) Hammer, M. and Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, 1993. (野中郁次郎他訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1994), Davenport, T.H., *Process Innovation*, Harvard Business School Press, 1993. (ト部正人他訳『プロセス・イノベーション』日経BPセンター, 1994) など。  
大野耐一「トヨタ生産方式」ダイヤモンド社, 1992 (第50版)。