



特集 巻頭言

マネジメント・プロセスの革新に向けて

Head off for innovation of management process

森田 道也 (Morita, Michiya)
学習院大学経済学部
michiya.morita@gakushuin.ac.jp

1. マネジメント・プロセス革新の今日的意味

企業経営を見る観点はいろいろある。旧くは経営構造(官僚制組織、職能組織、事業部制組織など) 事業構造(多角化の種類や形態など) 人間関係のウェブとしてみる人間関係的観点、意思決定プロセスないし情報処理システムとしての観点、その派生としての情報ネットワーク論的観点、企業をその構成要素の一部としてみなし、企業と環境の相互作用に注目する社会的システム論の観点、バリューチェーン概念やビジネス・モデル概念、あるいはビジネス・プロセス・リエンジニアリングなど、サプライチェーンを含むビジネス・プロセスのあり方を追求する観点など細かく考えるとときりがないほどある。

それらは各々独特の意味があって、どれももっとも良いとかを論ずることは生産的でない。相互補完的なものと考えたほうがよい。経営に由来する問題を考えた場合に、問題がどこから来るのかを考え、最も重要とする要因や関わりに着目すると、それぞれの観点が浮かび上がってくる。

例えば、経営問題として、分業体制が不可避の業務

遂行体制として採用されるが、その場合にどのような権限と責任で分業体制を設計し、運営するかが課題になる。分業につきまとう問題として、各々の担当業務主体の専門能力向上を強調すると、背反する行動の非整合性に関する調整問題が生まれる。経営構造論の問題意識はそこにあった。またその問題は従事する事業との関わりがあると認識されると、抱える事業の差異と分業体制の関わりの問題が注目され、事業構造の最適な構成の視野が加わる。

しかしながら、事業は人間の行為であって、メカニカルな側面だけでは不十分で、人間のコミットメントや協力関係の側面を無視できないとなると人間関係の側面が協調されるようになる。人間がクローズアップされると、その人間が行う意思決定の仕組みや意思決定行動について研究することがより良い経営を目指すうえで不可欠ということで、意思決定論が補完的に登場する。意思決定では情報が基本要素になって、情報技術などの台頭とあいまって情報処理プロセスに着目すべきとなると、情報ネットワーク論が生まれる。

担当研究分科会 : ビジネス・プロセス・ダイナミクス研究分科会

目的: ビジネス分野の業務革新を目指して、ST/SDの適用を実践するための経営技術の研究。

運営: 毎月1回 18:30~21:00 に学習院大学に集合して、各自の研究テーマを討論。

研究期間: 2002年6月から年度単位で研究を推進。

参加メンバー:

伊藤武志(株式会社 ニューチャイノベーション) 伊藤良之(経営進化研究所) 内野明(専修大学)
内山章(九州電力株式会社) 榎本哲也(横浜容器工業株式会社) 紅林倫太郎(日本電気株式会社)
落合以臣(株式会社 ジョンケルコンサルティング) 小池昇司(リコーエレメックス株式会社)
河野誠二(日本ヒューレットパッカー株式会社) 近藤史人(日本ヒューレットパッカー株式会社)
森田道也(学習院大学:主査) 田中恒行(社団法人 経済団体連合会) 蓮尾克彦(ITコーディネータ協会)
水内啓介(IBMビジネスコンサルティングサービス株式会社) 明神知(株式会社 オージス総研)
松本憲洋(POSY Corp.:幹事) 山口庸一(三鍵経営研究所) 山田善靖(東京理科大学)
渡辺恵(三木産業株式会社)

企業経営が企業成果を高めるべくいろいろと精妙さを加え、効果を上げていくと、他方で、すべての問題を解決しえない価格メカニズムに依存する企業活動から、社会的な見た場合の問題が発生するようになる（公害や消費者問題など）。そこで企業活動がもたらす帰結に関する評価が重視されるようになる。そこで社会システム論の観点からさらに補完され、企業の社会的責任論や企業統治的アプローチへとつながっていく。

そして現在では、以上のようなさまざまな複雑な関わり合いの中でより好ましい経営を考えることが重要になっている。そこではプロセス論が重要な観点として登場する。すなわち、分業の仕組みとしての組織構造から企業で働く人間、社会までを包含する企業活動の複雑な関わり合いを洞察しながら、より包括的視点ないし全体的視点から最適化をはかっていく経営への要請が高まっているのである。

その要請に応える経営の仕方がマネジメント・プロセスの革新という言葉で表現される。革新という言葉を使うことの背後には、100メートル競走で10秒を切る、あるいは飛行機がマッハの世界に入るような通常のやり方や努力ではなかなか克服できない壁を越えるときの工夫が必要という意味合いがある。

2. からくりを見通す力の備え

現代の経営では、さまざまな要因や要素が複雑に絡み合っている状況を解きほぐし、社会的にも、ステークホルダーに対しても評価されるような価値創造をおこなうマネジメント・プロセスがポイントになる。

それはエンジニアリングということもできる。技術経営（Management of Technology、略してMOT）という言葉が流行ったが、仕掛けた本家のMITでもそのコースがなくなった。それは経営技術（Technology of Management、略してTOM）としておけば技術を高めることでその知識内容が充実していく可能性がある。方向とすれば間違わなかったかも知れない。技術の管理に経営の焦点を置く経営は上述の経営観点の変遷を振り返っても、歪な経営になることは分かっ

ていたはずである。現在求められている経営は精巧な仕組みと活動を設計し、運営できる経営である。

経営という感情を有する人間を含めたいろいろな要素を包含するマン・マシン・システムを扱う技術の体系化は未到の状態である。それは車を作ることでも究極的には同じである。車のメカニズムの設計でも、運転する人がすることと、ハードの車の設計をバランスさせて価値を創り出す。それでも車作りはエンジニアリングの領域であると言っても否定しないが、経営もそうであるという反対があることは十分ある。車よりもはるかに複雑なシステムを扱うのが経営である。それゆえ、メカニズムとしてわからないこともたくさんあるため、エンジニアリングとして扱えないというのが反対論のベースになる。けれども、それではエンジニアリングを除いて一体どんな知識体系が現在あるのであろうか。企業の人を優秀にすれば良いというのは答えにならない。優秀な人間を育成することの難しさは人事部が一番よく知っている。

答えは経営におけるさまざまな要因、要素のからくりを洞察することである。優れた企業人は個々にそのような洞察力を鍛え上げてきている。その力を人々に身につけてもらうようにする体系を経営として築き上げるしか方法はない。それが企業の学習力である。

マネジメント・プロセスの革新は経営に関わるさまざまな要素や要因の関わりを洞察できる能力を高める努力から生まれる。それはエンジニアリングの基礎でもある。洞察力の上にさまざまな仕組みや制度、方策、手順、人間の動機付けを結合するエンジニアリングが花開く。まずは物事の真の関わりを理解することを努力するモデル化指向（モデルベース）の経営を指向することで企業内のその洞察力を養っていくことになる。その意味で、システムダイナミクスなどのツールの意義は今後一層強まるし、それを利することも重要になる。その努力の差は10年経てば歴然としたものになるはずである。その意味では、マネジメント・プロセスの革新は継続的革新の性質を持っている。その努力は早く始めれば始めるほど良い。