

組織変革の研究

吉 田 準 三

I. はしがき

アメリカでは、1970年代から1980年代へかけて、日本をはじめとする諸外国の工業製品の輸入によって、自動車産業その他の諸産業の会社が、それまで誇っていた優位を脅かされ、収益が低下して、中には、赤字に転落する会社が出るなど、窮地に陥った。そこで、アメリカの各種の産業会社は、その窮地から脱するため、製品戦略の変更、生産過程の見直し、顧客満足度の向上、アフター・サービスの徹底など、大幅な経営改善に取り組み、その経営組織を変革して、競争優位の回復を試みた。その結果、1990年代に入って、アメリカ産業は復活を遂げつつある。

アメリカ経済の1990年代の発展は、そのような既存産業の回復とともに、インターネット関連の情報産業という新産業の発展にも支えられてきた。

既存の産業会社、とくに、かつて世界一の製品を生産・販売し、世界一の市場占有率を有し、高収益をあげてきた会社は、逆に、その成功のゆえに、その地位に甘んじ、それまでの路線にこだわり、周囲の競争状況の変化に気づくのが遅れ、新しい情勢への適応力を失って衰退を余儀なくされる場合がある。それをサクセス・シンドローム(success syndrome, 成功症候群)という。

サクセス・シンドロームから回復するためには、まず、その会社が窮地に陥るかも知れないことを、あらかじめ予知し、早期にそれに対処する対策を用意しなければならない。

組織変革は、環境の変化に適応するため、競争力のある製品の研究開発を行い、それを商業化する経営戦略の策定にはじまり、その新製品の生産・販売に適した組織の再編成を行うとともに、生産過程における作業者の品質向上の意識改革や顧客に対するサービス提供の意識改革など、公式組織の変革と組織内の人びとの意識改革という非公式組

組織の変革を伴うものでなければならない。したがって、単に、業務規程の改訂などの公式組織の変革で終るものではない。しかし、人びとの意識は目に見えないから、その変革には、トップ経営者や中間管理者などのリーダーが、模範を示したり、説得したり、教育したりして、人びとの意識を望ましい方向に誘導しなければならない。

この小論では、そのような公式・非公式両面の組織変革を論じる。

なお、最近、自社では研究開発のみを行い、その製品の生産は別の会社に委託するとともに、その製品の販売は、さらにまた、別の会社に委託するという業態の会社が現われてきた。研究開発のみの会社、生産会社、販売会社の三者が対等の立場で、協力し合っていく、ルース・カップリングを形成する。つぎつぎに新製品が市場に登場する、変化の激しい環境のもとでは、固定した下請系列のメーカーに部品や製品をつくらせ、子会社の販売会社や系列販売店を通して販売していくという従来の業態は、その関係を維持できなくなってきた。もちろん、従来の固定した系列による事業遂行が全面的に否定されるものではなく、新しいルース・カップリング業態が万能というわけでもない。要は、環境の変化の度合に応じて、固定と流動を使い分けていくことである。そのような最近の動きについても論じる。

II. 組織変革の2つの成功例

1980年代のアメリカでは、いくつもの大企業が、日本その他の外国の製品に市場を奪われ、窮地に陥った。その1つが米国の3大自動車メーカー（ビッグ3）の1つであるクライスラーである。

「多くの企業が、広範な変化を予想できなかつたり、うまく適応できなかつたりして、やむなく再建に追い込まれ、数年間、まるで組織が手足をもぎとられたまま、ショック療法を受けるに等しい事態になってしまう。なかでもその典型的な例が、1980年代の無能企業と言われたクライスラーである。

クライスラーの社員の多くは、長いあいだ油断していた。その戦略はひどく、組織もひどく、アウトプットもひどかった。1970年代の大半の時期に、日本の競争企業がアメリカの自動車市場を変えているあいだ、クライスラーは高まる脅威にも気づかなかつた。何らかの策を講じなければならぬと気づいたときには、効果的な対応をする資源が十分になかつた。結局、クライスラーは日本車の競争と自社の経営管理の拙さという二重の障害を乗り越えることができなかつた。破産を目前にして、クライスラーは競争企業のフォードに助けを求めて、CEO（最高経営責任者）にリー・アイアコッカを迎えなければならなくなり、さらに生き残りをかけて、連邦の企業救済という前例のない屈辱に堪えなければならなかつた。

アイアコッカの個人的な役割を一つ一つ見れば、議論の余地があるかもしれないが、

彼のとった措置の集積が、クライスラーを墓場から呼び戻したことは事実である。彼はクライスラーの戦略を根本的に変え、フルラインの国際的な自動車メーカーから中、小型車の国内メーカーへと変身させた。そして上級管理層のほぼ全員を入れ替えた。構造も文化も、組織の手順も大きく変えた。まさに天地をひっくり返したようなものだったが、彼にはほかの選択の余地がなく、再建をするか、さもなければ組織の死を待つか、どちらかしかなかったのだ。

クライスラーの危機には典型的な再建のあらゆる要素が含まれていた。漸進的変革では、身動きのとれないこの会社を破産から救いだすことはできなかっただろう。四、五年をかけて再方向づけ計画を立てて、それを実行し、一夜で再生をはかる余裕もなかった。すばやく、同時に、文字どおり数カ月のうちに、クライスラーの経営幹部は組織のあらゆる側面をつくり直さなければならなかったのだ。¹⁾

1980年代半ばに破産の危機に陥ったクライスラーは、アイアコッカをCEOに迎えて、急進的な組織変革を行い、再生を遂げ、1996年には、創業以来の最高利益をあげるまでになった。さらに、1998年には、ドイツの著名な高級乗用車メーカーであるダイムラー・ベンツ社と合併して、ダイムラー・クライスラー社となる契約を結んだ。合併会社は、1998年に発足した。それにより、高級車から中、小型の大衆車までのフルラインの国際的自動車メーカーになり、国際的競争の激しい世界の自動車産業の中で生き残り、さらに成長・発展を目指している。

もう1つの成功した組織変革の例は、アメリカのゼロックス社の組織変革である。

「デービッド・カーンズがゼロックスのCEOに昇格したのは、計画どおりの秩序ある引き継ぎだった。だが、ピーター・マカロウが1982年初頭に予定通り引退し、カーンズがあとを継いだとき、経営幹部としての歳月が必ずしも十分な備えになっていなかったことを痛感した。……

カーンズにはいろいろと気がかりなことがあった。彼が引き継いだゼロックスは、もはやかつての市場を支配する業界の巨人ではなかった。どこでもその名が知れ渡り、『ゼロックス』はコピーの代名詞にも、コピーするという動詞にも使われるほどになっていた。だが、1980年代初めには、他社の製造したコピー機で、ますます多くの『ゼロックス』、つまりコピーがなされるようになっていた。ゼロックスは攻撃的な日本の競争企業にたたきつぶされていたのだ。研究・開発の努力も失望させるものばかりだった。新製品の品質はぱっとせず、惨澹たるものもあった。エンジニアリングとマーケティング部門とのあつれきがひどく、ますます深刻化していた。そして収益は、カーンズの言葉を借りれば、『大きく凹んでいた。』²⁾

「会社のことを一生懸命考えたとき、ゼロックスに影響を与えている傾向がこれほどひどい状態では、何か革命的なことをしなければ、会社は間違いなくつぶれるという結論に至った。状況は単に脅威を感じるといった程度ではなかった。瀕死の病に冒されてい

る状態だった。われわれはひどく危険な海を漂っていた。思いきった手を打つ以外に、どうしようもないことが明らかになった。³⁾

そのような状態のゼロックスを、カーンズは、ゼロックスという巨大組織のあらゆる面にわたる総合的かつ根本的な変革を行い、ゼロックスを立直らせた。そのやり方を次項で述べる。

会社の業種・業態により、また、その会社がたどってきた歴史的経過により、変革を推進する経営者の個性により、さらに、中間管理者や従業員の個性により、変革の過程も、変革の成功・失敗の結果も異なる。ゼロックスで成功した変革手法が、他のすべての衰退企業を再生させるとは限らない。事実、経営者がおおいに努力したにもかかわらず、結局、消滅していった企業もたくさんある。そのような変革に失敗した企業のための変革手法が誤りであったものもある。しかし、同じような手法を用いても、成功することもあり、失敗することもある。したがって、変革に成功した企業のための手法は、あくまで、他の企業にとっての参考になるだけであることを記しておく。

III. ゼロックスで成功した変革手法

1985年、ゼロックスの進むべき方向について、社内で見解が大きく分かれ、的をしぼった戦略が必要になった。この時点で、『組織変革のチャンピオン』の著者ナドラーは、デル・コンサンティング社のコンサルタントとして、ゼロックス社の組織変革に関与するようになった。

ゼロックス社のCEOカーンズの依頼を受けたナドラーは、当時ゼロックスの戦略最高責任者だったロジャー・レヴィーンをはじめ、彼の何人かの部下とともに、カーンズとトップ・リーダーたちが基本的な戦略決定を行なえるようなプロセスを設計した。そうして生まれたのが、戦略的選択プロセスのモデルだった⁴⁾。カーンズと15人の経営幹部が9カ月におよぶ努力を傾けた。このグループには、経営幹部チーム・メンバーと3段階目のレベルの幹部で将来のゼロックスを背負って立つと思われた数人が含まれていた。こうして彼らは共同でゼロックスの将来の青写真を描きだした。

戦略的選択プロセスのモデルの初期段階では、その企業とその企業を取り巻く環境の現状把握が出発点となる。それには、現在の組織の各事業単位における業績の徹底した評価と外部環境（一般経済、技術の動向、業界の状況、政府の政策の動向など）の予測とともに、CEOのビジョンが含まれていなければならない。その上で、その企業が現在のコースをたどって行った場合、組織がどうなるかを推測し、ついで、市場の変化をめぐる駆動力となる前提をもとに、(将来どうなるかの)シナリオを描いてみる。その結果、組織がなるであろう姿と、将来の成功のためにあるべき姿との差異(「戦略的ギャップ」)⁵⁾を明らかにする。

1985年、ゼロックスの進むべき方向をめぐって、社内で見解が大きく分かれ、的をしばった戦略が必要になったとき、資金、人、製品、テクノロジーをめぐり、本来なら日常的に考えるはずの項目が大きな対立点になった。

一方の極の人びとは、新しい情報技術が出現している以上は、独立したコピー機は終りを告げ、デジタル化されたオフィス・システムの時代にとって代られると考え、それこそがゼロックスの占める場であるべきだと見た。もう一方の極には、ゼロックスがつねに「紙で稼ぐ」会社であったと主張する人たちがいた。これこそがこの会社が熟知し、最高の利ぎやを稼げるものであり、あくまでそれにこだわるべきだと主張したのである。結局、デジタル装置はごまかしであり、そういう新しいデジタル世界が現実となるのは、遠い将来のいつのことかわからないではないか、というのである。⁶⁾

そのように、業界の未来像およびその企業の将来あるべき姿についての見解は、しばしば分かれる。そこで、少なくとも、主要な幹部社員の間で討論を行って、そのような世界観や企業観の分かれた見解の統一をはかる必要がある。

そのような討論の過程で、1995年までにゼロックスがたどるべき道について、基本的に異なる4種類の見方があることがわかった。その4種類の見方は、市場で何が起こるか、ゼロックスの強みと弱みがそうした変化にどう動いていくかという4つの見方の範囲を具体的に示していた。やがて、これらの見方は総合的な戦略の選択肢として出てき、それぞれが全体的な戦略目標にかかわるだけでなく、会社をその方向に動かすために設計された一連の対策にもなった。これらの選択肢はそれぞれの業界で、同じ類の選択肢を採用していることで知られる会社にちなんだ名がつけられた、すなわち、ボーイング、クライスラー、BMW、シアーズである。⁷⁾

①ボーイング案

この案の前提は、世界の一部の人たちが思っているほど速くは変わらない、ということである。予測しうる将来にわたって、職場での書類づくりの需要は変わらず、とくに大量のデータ・センターや生産の場での需要は変わらない、というのである。この戦略では、ゼロックスが大型の大量コピー機とプリンターの開発ならびに流通に焦点を向けることを提案していた。

②クライスラー案

クライスラー戦略の提唱者は、適正な機種はすでにほとんど設置されていると考えていた。そしてオフィス革命はすでに始まっており、急速に進むだろうと見て、ゼロックスは、パソコン、ワークステーション、サーバー、およびパロアルト研究センターで開発されたインターネット・ソフトウェアを含む、デジタル・ネットワーク用コンポーネントにかかわることにより、そのオフィス革命に供給できる位置にあると考えた。システム関連の事業を主眼とし、必要な場合、2・3件の買収を行うことによって、ゼロックスは、IBM、デジタル・イクイップメントに次ぐオフィス・システム・ビジネス第

3位の強力な位置取りができるというので、アメリカ自動車業界で強力な第3位の位置を占めるクライスラーになぞらえた名がつけられた。

③ BMW 案

BMW 案では、ゼロックスがまずまずの成績をあげているものの、さらに業績を向上できる領域がテクノロジーのイノベーションであると見ていた。ある意味で、これは、ゼロックスが研究・開発でオフィス・テクノロジーにイノベーションに富む成果を上げているにもかかわらず、それを商業的な成功に結びつけられないフラストレーションを反映していた。この戦略は、日本のメーカーからの激しい競争に直面している「日用品」的な製品をすべて破棄し、特殊なプリンター、コピー機、ワークステーションなど、技術的にイノベーション性のある製品に集中することを求めている。ということは、一定の新しい領域に投資すること、古い領域は切り捨てること、ダウンサイジングをはかること、利ざやを増やすことであった。

④ シアーズ案

最後に、ほかの考えはすべて間違っていると見ている陣営があった。自分たちの会社はテクノロジーでもそれほどすぐれておらず、新しいアイデアを市場に出すこともできない、品質は特別によいわけでもなく、日本のメーカーと比べると、自分たちは決して低コストのメーカーではない。では、自分たちの得意な分野は何か——真の競争上の優位はどこにあるのか？ 答えは、販売力である。……競争上の優位の源は顧客を重視することだ。わが社のセールスパーソンは、どこの誰よりも優秀で、国内でオフィス運営にあたる人たちを熟知しており、彼らのニーズも心得ている。だからそれを販売すればよい。この戦略に並ぶものと言え、言うまでもなく、シアーズのそれだった。

このような多様な戦略があり、それぞれに熱心な支持者がいた。そこで、それらをめぐって十分な、かつ、腹藏のない議論を行って、その中から最良の戦略を選択する合意を形成しなければならなかった。そのとき、ゼロックスでは、チームを4つに分け、それぞれのグループに4つの選択肢のどれか1つに肉付けをして、提出させることにした。それは、特定の個人の案だと、その個人の社内の地位をはばかったり、その個人におもねって賛成したりすることがあるからである。グループの案とすれば、そのような社内政治的な配慮をしないですますことができる。

結局、各グループが同じ形式に従って、その戦略にはどのような効果があり、ポートフォリオの移行、資本投資、キャッシュフロー、機構構造、人的資源、組織の保有能力、財務業績にとってどのような意味があるかを説明した（各グループは報告を4ページ以内に収めるものとされた）。この結果、胸襟を開いた十分な議論が行われた。⁹⁾

その上で、チーム全員でそれぞれの案を、達成可能性と魅力という2つの基準をもとに評価するよう求めた。

そのようなプロセスを経るうちに、人びとは考えを変えていった。はじめ、ある案を

支持していた経営幹部が、その案の実行不可能であることに気付いて、他の案の支持に変わっていった。

最後に、各グループのメンバーがカーンズの前で各自の戦略を推薦する言葉を述べ、さらに、1人ずつカーンズに会社の将来にとってどの戦略がよいと思うかを述べた。カーンズは、それに熱心に耳を傾けて聴いた。カーンズは、取締役副社長のビル・グラヴィンと私（ナドラー）と短時間の会議をした後、熟慮を重ね、翌朝、彼（カーンズ）は、自らの決断をチームに伝えた。⁹⁾

クライスラー案は、夢とみなされた。ゼロックスには、情報とオフィス・テクノロジーのあらゆる部門で強力な競争のできる企業となるだけの資源とスキルと市場の地位がないとされた。

BMW案は、テクノロジーのイノベーションを速やかに市場にもっていくことに、あまりに大きな賭けをしすぎるとみなされた。会社の規模を縮小するという案が嫌われ、魅力の点で劣ると判定された。

シアーズ案は達成可能だが、魅力に乏しいと見なされた。会社と従業員の歴史や価値観とあまりにかけ離れていたのだ。彼らは流通業者になりたくなかったし、斬新な技術を開発して、人びとのオフィスでの仕事のやり方を変えていける企業でありたい、そう彼らは思っていた。¹⁰⁾

「そこで、カーンズが最後の朝に発表したのは、『ワイド・ボーイング』を名づけた案であった。要するに、それはボーイング案とBMW案を折衷したものだ。カーンズがボーイング案に賛同した部分は、ゼロックスがすでに強みをもっている領域に集中する点だった——しかし、この領域についての彼の定義はいささか異なっていた。ボーイング案はゼロックスが光レンズ技術に引き続き頼ることを想定していたが、カーンズはゼロックスが光レンズとデジタルの両部門で重要な企業にならないとと考えていた。その結果、スキャニングとディストリビューティブ、プリンティング——デジタル化された文書を社内で交換すること——にかかわることが必要であった。また、ハイエンドだけでなく、フルレンジの装置にかかわることも必要だった。カーンズは『文書』（ドキュメント）に焦点を置いており、ゼロックスはその伝統を引き継いで文書処理に力点を置くが、新しい技術にも適応していなければならない、と考えた。そのためには、彼が中核ビジネスからかけ離れると見たビジネスを断念することが必要だった。そして、このあと数年のうちに、ゼロックスは、タイプライターやコンピュータ、マイクロエレクトロニクスおよび金融サービスから手を引いた。¹¹⁾」

以上、やや長く、斎藤・平野訳のナドラーの「組織変革のチャンピオン」から引用してきたが、これらの中に、組織変革のキー・ポイントと見られる、いくつかの項目が含まれている。

かつて、チャンドラーは、その著「経営戦略と組織」の中で、「組織は戦略に従う」

(Structure follows strategy) と述べたが、組織構造は、その会社の経営戦略に従って変革されていくものである。そこで、組織変革はその会社が将来どんな事業を営むかという経営戦略の策定が出発点になるということである。

つぎに、経営戦略の策定は、トップ経営者と何人かの企画スタッフが机上で策定したのでは不十分であり、現場で経営活動を行っている人びとやその下の、将来、経営幹部となりうる人びとを含む戦略策定チームの発想と討論を経て策定されなければならないということである。もちろん、最終的には、カーンズのようなトップ経営者の決断で決定されるとしても、戦略策定過程に主要な経営幹部が参画することは、戦略実行過程でそれらの経営幹部が果たす役割の大きさを考えると、ぜひ必要なことである。それは、戦略策定過程に参画することにより、採択された戦略の理解が深まるとともに、自分たちが参画して決めたことだから、それをぜひ実現しなければならない気持ちにさせられるからである。

第3に、組織変革には、ある事業分野からの撤退が含まれるということである。資金、人、設備、技術には限りがあるから、それらを効果的に利用するには、ある特定分野に集中して投入しなければならない。往々にして、大企業はいろいろな事業分野に手を広げ、経営資源を分散投入してしまう傾向がある。カーンズのゼロックス再生戦略には、コンピュータやエレクトロニクス事業分野からの撤退が含まれていた。

1985年、カーンズがゼロックスを「ドキュメント・カンパニー」に生れ変らせる戦略「ゼロックス95」を策定してから5年後、1991年、カーンズはゼロックスを退社し、その後を受けて、ポール・アレアーがゼロックスのCEOに就任している。アレアーは、「自分は10万人の従業員を擁し、巨額の資源と考えつくされた戦略を備えた世界的な企業の長に在るが、ゼロックスはまだ、なすべき仕事を終えていないことを実感した」¹²⁾とされている。「会社が新たに備えた戦略は、新しいテクノロジーの開発を必要とし、新しい市場に進出して、より責務を果せる会社となり、顧客のニーズにより明確な焦点をあてることが求められていた。それが目標だったが、現実にははるかに違っていた。いろいろなことがあったが、会社のスピードがあまりにも遅かった。製品の開発の歩みは遅々とし、市場へ出すのも、競争への対応も遅れがちだった。戦略構想を遂行する責任者もはつきりしていなかった。新しい製品やアイデアは無視されていた。しかも、組織として顧客のニーズに十分な焦点を置くことはできないように思われた。

アレアーは、ゼロックスが考えた戦略は正しいと確信していた——しかし、その戦略はゼロックスが伝統的な職能重視の組織であるかぎり、実行は望めないという結論に達していた。明らかに、公式組織全体の思い切った見直しをはかるべきときを迎えていた——それはアレアーが『フューチャー・アーキテクチャー』の名のもとに着手したプロセスであった。ほぼ1年半後に、アレアーが任命した設計チームが任務を完了した頃には、新しい組織の基本設計（アーキテクチャー）の青写真が描かれていた。それはまだ

誰も想像もしなかったような思い切った方法でゼロックスを根本から築き直すものだった。¹³⁾」

「CEOには重要な選択肢が2つしかない。1つは戦略構想(イニシャティブ)と呼べるものである。そこには古い事業部門の放出など法人レベルでのポートフォリオの変更および新しいプログラムや製品への投資など、戦略的な事業構想が含まれる。

第2の選択肢は、整合性モデルの要素にテコ入れをはかることにより、ビジネス内部における行動を実際に変革する措置である。そして第8章で述べたように、これらの措置にはきわめて限られた方法しかない。ハードウェア、すなわち公式組織の再設計とソフトウェア、すなわち非公式な文化の見直しと組織の人材の再配置である。¹⁴⁾」

ここで、ナドラーの「整合性モデル」¹⁵⁾について説明しておく。ナドラーは、会社を、外部から何かを取り入れ(インプット)、それに手を加えて何かを外部に放出する(アウトプット)、一種のシステムととらえる。

会社組織のインプットは、次の3つである。

- ①環境：これは、組織の境界外で作用するあらゆる力、状態、人間が含まれる。顧客、労働組合、競争相手、供給者、開発された技術、規制、コミュニティ——そのほか、まだいろいろある。
- ②資源：資源は環境からの要求、機会、制約の点から見て、潜在的な価値をもつ組織資産である。資本、工場、設備、人員といった有形の資産の場合もあれば、顧客関係、カギを握る従業員の創造性といった無形の場合もある。
- ③歴史：歴史は過去の出来事、活動、危機として今日の組織に影響を与えつづけているものである。人間と同じで、組織はその経験によって、想像以上に大きな影響を受ける。

ゼロックスは、1950年代末に革命的な新しいコピー機を開発し、その事業化に当たって、他の大手企業と接触し、パートナーを探したがうまくいかなかった。そこで独自に事業化し成功した。その経験が、ゼロックスに合弁事業を避けるように仕向けているという。¹⁶⁾

以上の3つのインプットを前提にして、会社は、戦略を策定し、業務を決定し、公式組織し、アウトプットを放出する。戦略←→業務←→公式組織の3つが会社組織のハードウェアである。

- ①戦略は、企業体はその歴史の背景のなかで、環境の要求、機会、制約と対比させながら、その資源を形成する方法についての一群の決定である。自社の顧客は誰か、そして彼ら顧客のどんなニーズに応えるか、自社はこれらのニーズに応えるのに、どんな製品またはサービスを提供するか、どんな特徴があれば、顧客を納得させて競合他社より自社に惹きつけられるか？ 低コストか？ 高品質か？ 技術の優位か？ 例外的なサービスか？ 戦略のほかの要素がどれだけ成功してきたかを、どのような尺度で判断するか？ などに関する決定を含んでいる。これは、事業戦略である。このほかに、企業戦

略がある。企業戦略は、その企業体がどんなビジネスの分野で活動したいかという基本的決断であり、事業のポートフォリオの決定に焦点に置かれるのが典型である。

②業務は、その企業組織全体とその部分でなすべき基本的かつ固有の業務（活動）である。

③公式組織は、さまざまな構造、プロセス、方法など、個人に課題を遂行させるために公式につくられたものである。

以上の組織のハードウェアのほかに、人と非公式組織が加わる。人と非公式組織は、いわば組織のソフトウェアのようなものである。

①人は、いろいろな特徴をもっている。人びとはどんな知識とスキルを仕事の場にもちこんでいるか、人びとはどんなニーズと好みをもち、自分の仕事からどんな利益を期待しているか、人びとは時が経つにつれてどんな考えや期待を抱くようになるか、人口動態や労働市場の状況はどのようになっているか、などを把握する必要がある。

②非公式組織は、構造、プロセス、諸関係などが人びとの間で、いつのまにか形成されるものである。それらは、自然に発生するものであり、目に見えず、コントロールし難い。

企業体の究極の目的はアウトプット（産出）である。企業体全体として、産出された商品およびサービス、収入、利益、創出された雇用、コミュニティへの影響などが産出される。また、企業体内の単位部門として業績や行動が産出され、個人レベルでも行動、活動、業績が産出される。

以上のような諸要素が相互に関連し合いながら活動しているシステムとみなすのが、ナドラーの「整合性モデル」である。そこでは、各要素とともに、要素間の整合性が重要である。ナドラーは、「この整合性というコンセプトは、私が描いてきた組織モデルを理解するのに欠かせないものである。システムにおいては、各要素の相互作用のほうが要素自体よりも重要なのである。組織の全体的な効率性は、基本的な要素間の整合性の如何に左右される。整合性が大きければ大きいほど、効率性は高くなる」¹⁷⁾といている。

さて、ゼロックスの組織変革の話に戻る。

1985年、カーンズがゼロックスの基本企業戦略として、ゼロックスは将来「ドキュメント・カンパニー」になることを決め、光レンズと紙を用いた文書のコピーおよびデジタル化された記録に関連した事業分野に特化することにした。それとともに、「リーダーシップ・スルー・クオリティ・プログラム」¹⁸⁾と名づけた、巧みな管理により、ゼロックスを危機から救った。それは不連続な組織変革であった。

1990年、アレアーがカーンズの後を継いで、CEOに就任した。アレアーは、CEOカーンズのもとで7年間、社長として品質改革を手がけた。アレアーは、「生き残るだけでは十分ではない。成功しなければならない」¹⁹⁾として、「会社の構造を再編し、管理業務の本質そのものを変え、報酬システムを全面的に改め、スタッフの陣容も大幅に変更した」²⁰⁾

「この変革は、ニューヨーク株式市場で同社の株価が4倍に値上りするという成果につながった。カーンズは実質的に会社の命を救い、アレアーは会社に次のステップをとらせ、再び同社を業界の強大企業として繁栄する企業体に変身させたのである」²¹⁾とされている。

それでは、アレアーの組織変革は、どのようなものであったか。それは次の3点に要約できる。²²⁾

- ①ハードウェアの見直し。公式組織を構成する構造的なグループ、プロセス、システムを再編すること。
- ②ソフトウェアの見直し。非公式組織である価値観、信念、職場環境を変えること。
- ③人材配置の見直し。新しい戦略を遂行するために、いかに適材を適所に配置するかを考えること。

それら3点は、いずれも難しく、容易に実行できるものではなかったが、アレアーは、その困難を克服して、実行し、成功した。

なお、それに参画したナドラーは、「従業員に独立性や起業家精神をもつことや顧客重視の姿勢をとることを期待しても、彼らを集中化された職能別の組織環境にしばりつけておいては不可能だということである。同じように、統合化をゆるめた独立事業体制にしても、リーダーが官僚のような動きをしては、うまくいかない。職場環境を抜きにした構造はつくれず、その逆も不可能なのである」²³⁾ことがわかったとしている。組織のハードウェアとソフトウェアは相互に関連しており、それらが互に整合していなければ、効果的に組織変革を遂行することはできないということである。

ナドラーは、ゼロックスのほか、彼がコンサルタントとして組織変革に参画した会社その他の会社の事例を引いて、変革途中の様々な問題とその解決法について詳細に述べるとともに、「変革期の管理——12段階の対策ステップ」²³⁾を提示している。それらについては、別の機会に取り上げ、検討するつもりである。

III. 生命力のある組織

神奈川大学経営学部の海老澤栄一教授は、最近の著書「生命力のある組織——海図のない航路の行動指針」²⁴⁾の中で「生命力のある組織」という概念を打ち立てられた。

たとえば、ミスミという会社は、研究開発に特化し、開発した商品の生産・販売は、それぞれ、外部の会社に委託するという組織形態をとっている。しかも、ミスミ本体とミスミが開発した商品を生産する会社やそれを販売する会社との間は、下請や系列などの固定した関係を結ばず、商品ごとに最適な会社を選んで、生産・販売を委託している。その結び付きは、極めてゆるく、いわゆる「ルース・カップリング」を形成している。それにより、いかなる環境の変化にも柔軟に対応できる体制をとっている。それは、軟

体動物のような柔軟性をもっていて、外圧によって押し潰されることがない。

前項で述べた、ゼロックスその他の会社は、膨大な人員と設備を所有し、それらの人員と設備を働かさせるための強固な組織構造やプロセス、方法などの公式組織と歴史的伝統にもとづく固有の文化その他の非公式組織をもち、それらを基盤にして経営活動が行われている。そのために、環境が変化すると、それに適応するため、それらの公式・非公式の組織を変革しなければならないのである。その組織変革のエネルギーは莫大なものとなる。中には、組織変革がうまく行かず、環境に適応できなくなって死滅する会社もある。

現代は、実に、環境の変化のスピードが速く、質的にも深刻である。それは、「海図のない航路」のように、先が見えない航海である。その中で、障害や突風に出会っても、何とか船の安全を保ち、航海を続けるためには、身軽で、小回りがきく体制が望ましい。そのような企業の組織形態として、ミスミ式の研究開発に必要な人員と施設だけを自社で所有し、工場のような生産設備や営業所のような販売施設をもたないで、他社の能力を利用する体制が望ましい。海老澤教授は、そのような柔軟な企業の組織形態を「生命力のある組織」と名付けて、推奨しておられる。

もちろん、海老澤教授は、そのような組織形態の弱点・欠点も認識しておられる。研究開発を行う本体と生産会社・販売会社との間は、ルース・カップリングで、ゆるく結ばれているだけだから、接続も容易なだけ、断絶も容易である。現在の日本経済のように、不況のときには、設備が遊んでいる工場がたくさんあるから、生産委託を引き受ける工場を見つけることは容易であり、業績が悪化している商社も多いから、収益があがる見込みの大きい商品なら、その販売を引き受ける商社も簡単に見つかるであろう。また、不況で失業者が多いから、パートや契約社員として必要な人員を採用することも容易である。しかし、一転して好況になったとき、工場は繁忙を極めて余力がなくなり、商社も既存の取扱商品の販売で手一杯になり、失業者も減って人手不足となり、終身雇用の正社員としてしか採用できなくなるであろう。そうなったときには、外部の生産能力・販売能力・人材を利用することは難しくなる。外部能力の利用（アウト・ソーシング）には、そのような限界がある。

海老澤教授は、「すべての経営資源を自社で抱えるのは問題があり、逆にすべてのアウトソースするのも問題があるということになると、どのような解決法が考えられるであろうか。ここでは資源配分ミックスの考え方を応用して1つの解決の糸口を探ってみよう。

それが具体的な資源であるかどうかは別にして、コアの部分を普遍的にして周囲の部分を可変的にする方法である。コアの部分には経営理念や哲学、ビジョン、基本技術などが含まれる。可変的な部分には、製品、サービス、顧客、設備、機械など、どちらかといえば、目に見える資源が比較的多く含まれる。このうち、資源配分ミックスの対象

になるのは、可変的な資源である。ラッファ曲線の考え方を適用して、“もつべきかもたざるべきか”の検討してみよう²⁵⁾としておられる。

ラッファ曲線は、アメリカのラッファが、税率と税収の関係について考え出した曲線のことである。税率が0%ならば税収は0である。その後、税率を10%、20%、……と上げていくと、税収はしだいに増加していく。しかし、税率がある限度を超えると、人びとの勤労意欲や企業の事業意欲が減退しはじめ、課税対象となる所得が減少するようになり、かえって、税収は減少するようになる。税率100%にすると、誰も働かなくなるから所得は0になり、税収も0となる。つまり、税率0%と税率100%の両極端では、税収は0となり、その中間のある点で税収最高（ピーク）となるカーブ（曲線）を画く。そのような曲線がラッファ曲線であり、税収最高となる税率で課税するのが、もっとも効率的な課税方法である、というのがラッファの課税理論である。

海老澤教授の企業のアウトソーシング理論も、そのようなラッファ曲線がアウトソース行動にあてはまると考える。つまり、企業が経営活動のすべてをアウトソースして、自社では何もしなければ、その企業の利益は0である。逆に、何もかも全部自前の人や設備でやろうとすれば、人件費や資本費用が重くなり、利益0となる。そこで、アウトソース率を0%と100%の中間のある値にすると、利益が最高になる、と考えて、その利益最高のアウトソースを行うことが望ましいとする。それが海老澤教授の「生命力のある組織のイメージ」である。

かつて、20世紀初頭、フォード自動車は自動車製造に必要な鉄鋼を入手するため、自ら鉄鉱石鉱山と炭鉱を所有し、製鉄を始めたがうまくいかず、結局、それらを手放し、必要な鉄鋼は製鉄会社から購入することにした。

最近では、ゼネラル・モーターズ（GM）が自社の部品工場を閉鎖して、外部の部品メーカーからその部品を購入しようとしたが、ストライキ（1998年6月～8月）が起り、その部品工場の閉鎖を延期する約束をして、ストライキを中止させた例がある。

1990年前後、日米間の貿易摩擦解消のためのアメリカの対日要求の中に、米国製自動車および自動車部品を日本がもっと購入することが入っていた。それは、アメリカの自動車メーカーが、自社で部品をかなり製造しているためであった。日本の自動車メーカーは、かなりの部品を協力工場につくらせ、購入して自動車を組立している。そのように部品製造をアウトソーシングしているので、日本の自動車メーカーの効率が高いのである。

しかし、柔軟性と安定性は二律背反の関係にある。柔軟性を保つには、関係を固定せず、状況に応じて変化していく仕組が望ましい。その反面で、安定性を保つには、関係を固定し、結びつきを強くする必要がある。

これを要するに、適度の固定性と流動性を取り入れ、安定性と柔軟性を兼ね備えた組織にしていくことである。

V. 結び

1970年代末から1980年代にかけて、アメリカのいろいろな産業で、日本その他の外国の製品がアメリカに流入し、それに押されて、多くの会社がそれまでの市場での優位性を失い、存亡の危機に立たされた。しかし、そのような環境の変化に対応して、アメリカの会社は組織変革を行い、1990年代に入って、それぞれ、以前の市場での地位を回復し、さらに業績を伸ばし、創業以来の最高利益をあげる会社も現われてきた。1990年代末の現在、アメリカ経済は世界経済の中で一人勝ちといわれる程の好況を謳歌している。

その中の1つとして、ゼロックスを取り上げてみた。たまたま、ゼロックスその他のアメリカの大企業の組織変革にコンサルタントとして参画したナドラーが、その経験をもとに、組織変革をどのように進めたらよいかを、「組織変革のチャンピオン」という著書にまとめて出版し、斎藤彰悟・平野和子両氏がそれを邦訳して出版されたので、同訳書を参考にしつつ、ゼロックスの組織変革過程を追ってみた。その結果、組織変革に成功した1つの手法が明らかになった。状況は会社により様々であり、ゼロックスで成功した手法が、そのまま他の会社にあてはまり、成功するとは限らないが、他の会社が組織変革を行う際の糸口になると思われる。

ゼロックスの組織変革は、次のようにして行われた。

まず、1982年、ゼロックスのCEOに就任したカーンズが、ゼロックスが極めて危険な状況にあることを認識した。この危機の認識が組織変革の第一歩である。そして、現状をそのままにしておけば、近い将来、ゼロックスは存亡の淵に立たされると感じたカーンズは、いかにしてゼロックスをその危険から救うかの方策を模索しはじめた。

1985年、カーンズは、経営幹部とその二、三段階下の管理者とから成る15人の戦略チームを編成し、彼らに共同してゼロックスの将来の青写真を描きだすことを命じた。それにこの本の著者ナドラーも、デルタ・コンサルティング社の一員として参画することになった。

戦略チームのメンバーは、業界やゼロックスの現状と、それらの将来につき、異なった認識をもち、また、それぞれ異なったビジョンをもっていたので、各自が抱くゼロックスの理想像も異なっていた。討論の末、それらは、4つに集約された。その4つとは、①ボーイング社のように、独自の技術をベースにした業界の巨人になること、②クライラー社のように、IBM、デジタル・イクイップメントに次ぐ、業界第3位のメーカーになること、③BMW社のような特殊な分野に特化すること、④シアーズ社のような流通業者になること、であった。その4つの1つを推薦する4つのチームに分け、それぞれの案の利害得失を検討し、詳細な実行案をつくらせ、それを戦略チームの全体会合で発表させ、討論し、最後に、カーンズもそれに参加して聴いた。その上で、カーンズの部

屋へ1人ずつ入って、各自の意見をカーンズに対して述べた。その上で、カーンズは、ゼロックスの将来像として「ワイド・ボーイング案」つまり「ドキュメント・カンパニー」とする案を採択することを告げた。それは、将来の光レンズと紙を用いたコピー機に加えて、デジタル化された記録（電子化された記録）のプロセス機やプリント機をも取扱う、文書処理機器の生産・販売を行う会社であった。それをベースにして、1995年までの行動計画「ゼロックス95」が作成され、それを社内に告知するとともに、全社員がその方向に向けて努力するように指令した。その一方で、日本製事務機器に負けない品質の製品を生産・出荷するプログラムとして、「リーダーシップ・スルー・クオリティ・プログラム」を作成して、ゼロックス製品の品質改革キャンペーンを行い、品質向上に努めた結果、ゼロックスは衰亡の淵から蘇った。

1990年、カーンズの後を継いだアレアー（1986年、カーンズの下で、社長になっていた）は、ゼロックスが単に生き残るだけでなく、かつての業界の巨人であった地位を回復し、成功を収め、株主に報いる大会社になるための組織変革に着手した。それにもナドラーは参画した。1990年10月、アレアーは、経営幹部チームをテーブルに呼び寄せるのでなしに、三段階ないし四段階下のレベルに手を伸ばして、17人の上級管理者を設計チームのメンバーに任命し、フューチャー・アーキテクチャーと名づけた（まもなく、このチームはフューチャーテックと呼ばれるようになった²⁶⁾。メンバーはゼロックスのあらゆる分野の出身で、独創的な考え方や、さまざまな能力を備えている人たちだった。

アレアーの考えの頂点は、ゼロックスが起業性に富んだビジネスの集合体のような事業をしながら、技術を共有する集団としての強みと大量の販売力を活用する世界的な企業にどうしてもならなければならない、という緊急性を打ち出したことである²⁷⁾。その結果、フューチャーテック・チームは、独立した事業単位を推薦した。それは、9つの事業部門と3つの顧客営業部門から成る組織であった。ついで、アレアーは第2のグループ（15人の幹部とフューチャーテックとアレアーのスタッフからの5人、計20人）、組織変換委員会（OTB）を任命し、そのような組織変革を行う運用設計を行わせた。

そのような公式組織の再編成とともに、各事業部に企業性をもった活動をさせ、顧客営業部門は、より一層顧客重視の営業活動を行わせるようなシステムやプロセスの再設計が行われた。

そのような公式組織の再設計にもとづき、組織を再編成することと並行して、職場環境の変革が行われた。職場環境とは、その職場の人びとが有する価値観や行動様式などの文化であり、非公式組織や非公式プロセスのことである。長い間、職場で働いていると、そこに自然に一定の価値観が生れ、習慣化した行動様式が生れる。公式組織を変革しても、それらは容易に変えられない。そこで、別途に、新しい会社の方針についてのキャンペーンを行ったり、中間管理者が模範を示したり、教育を行ったりして、職場環境の変革を行わなければならない。

これを要するに、組織変革は、将来の事業を転換する戦略を立て、それに合せて、組織構造やプロセス、方法などの公式組織を変革し、その上、既存の価値観や行動様式などの職場環境および非公式組織や非公式プロセスも変革していかなければならない。

合せて、従業員の適材適所配置を行い、その職位ごとの評価制度を改め、その評価にもとづいた報酬制度を確立すべきである。

最近、会社の業務の一部を外部の会社に委託するアウトソーシングが行われるようになってきた。極端な場合には、研究開発に特化し、その開発した商品の生産も販売も、他の会社に委託してしまう会社も現われている。その場合、研究開発会社・生産会社・販売会社は、ルース・カップリングで、ゆるく結ばれている。そのような事業形態は、環境の変化に柔軟に対応でき、組織変革の必要がない。しかし、アウトソーシングには限界がある。適度なアウトソーシングによって、柔軟性をもつとともに、安定性も維持できる。そのようなアウトソーシングの最適な度合を実現することが肝要である。それにより、神奈川大学の海老澤教授のいわれる「生命力のある組織」が構築できる。

注

- 1) デービット・A・ナドラー著 斎藤彰悟監訳 平野和子訳 『組織変革のチャンピオン』
1998年12月 ダイヤモンド社発行 73頁～74頁
- 2) 同訳書 56頁～57頁
- 3) 同訳書 57頁
- 4) 同訳書 204頁
- 5) 同訳書 207頁
- 6) 同訳書 205頁～206頁
- 7) 同訳書 209頁～212頁
- 8) 同訳書 212頁～213頁
- 9) 同訳書 214頁～215頁
- 10) 同訳書 215頁
- 11) 同訳書 215頁～216頁
- 12) 同訳書 218頁
- 13) 同訳書 219頁
- 14) 同訳書 219頁～220頁
- 15) 同訳書 52頁 図2-4, 整合性モデル参照。また、整合性モデルの説明は、同訳書36頁～55頁にくわしく述べられている。
- 16) 同訳書 40頁～41頁
- 17) 同訳書 48頁
- 18) 19) 同訳書 78頁

- 20) 21) 同訳書 79頁
- 22) 同訳書 217頁
- 23) 同訳書 114頁～133頁
- 24) 海老澤栄一著「生命力のある組織——海図のない航路の行動指針」平成10年9月 中央経済社発行
- 25) 同書 22頁
- 26) ナドラー著 前掲訳書 234頁～244頁
- 27) 同訳書 238頁