

組織能力の変化と リストラクチャリングの手法に関する一考察

菊地 彰

1. 序：本研究ノートの位置づけ

構造的な不況の影が我が国を覆い始めてから十数年が経過し、景気回復の兆しが見え始めているとはいえ、まだまだその闇は深く、濃い。このような状況下において、我が国の産業界においては、業種を問わず、職位を問わず、聖域なき「リストラ」が行われ、その動きは地方自治体における行財政改革や市町村合併、そして郵政民営化に関わる議論など、行政組織等へも広がりを見せている。だが、多くの組織においては、「リストラ」が生み出す様々な矛盾や負の遺産についての検討が行われないままに「リストラ」が拙速に行われており、この状況に警鐘を鳴らす必要がある。そこで本研究ノートでは、リストラクチャリングの負の機能の分析を行うと同時に、リストラクチャリングが組織変革のツールとして本来果たしうる機能や役割を検討することを最終的な目的においた研究の一環として、以下のような議論を展開していく。

第一に、他稿において行った、リストラクチャリングのプロセスに関する理論的な考察(菊地2005a)を下敷きとして、ここに「組織能力」の視点を導入し、「リストラクチャリングの成否を分ける要因とは如何なるものであるのか」という点に関して、現段階における仮説を展開する。第二に、筆者が作成した、日経BP社『日経ビジネス』の約9年分の全ての記事の中から変革、活性化等をキーワードとしてピックアップした記事のデータベース、及びその中でも特に注目すべき記事を手がかりとして挙げ、その分析から次節で展開する仮説のブラッシュアップを行う。

以上の検討を行うことによって、今後の研究のより具体的な課題と研究戦略が明確になるとともに、本研究の次の段階において、フィールドワー

クを行う際の「切り口」が明らかになると考える。

2. リストラクチャリングによる組織の構造・マネジメント・戦略の革新

本節では、菊地(前掲書)において行ったリストラクチャリングのプロセスに関する考察を下敷きとして、リストラクチャリングの成否を分ける要素についての仮説を展開していくが、まず当該研究ノートにおける考察の要約を示すことから、議論を始めたいと思う。

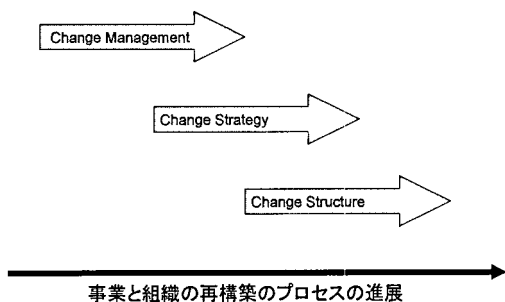
我々はリストラクチャリングを「組織のマネジメントプロセスから組織構造や戦略にまでおよぶ、事業と組織の再構築」と広く定義し、先行研究のレビュー²を行った結果、組織のリストラクチャリングは次の三つの視点から、その分析を行う必要があると考えた。即ち、①組織構造の刷新や分社化、合併、或いは系列の見直し等の組織構造や組織間関係のネットワーク構造の変革などのChange Structureの視点、②組織文化、組織学習、従業員の雇用管理、ガバナンスの変換、業務プロセス改革などのChange Managementの視点、③事業の選択と集中や、時代のニーズに即した新製品の開発などの、組織の再構築に適合性の高い戦略などのChange Strategyの視点の三つである。だが、これら三つの視点をそれぞれ別個に掘り下げるのみでは、上記の定義で謳う体系的な視野を持つ研究とは成り得ず、これら三つの視点を統合し得るより上位の視点の必要性を主張した。

そこで我々は、組織変革を考える際には組織構造、戦略、業務プロセス、組織文化などへの視点を総合的に捉える必要があるとの議論(小林1974、三根1991、大月1998a、大月1998b等)、古川(1992)による組織変革に関する組織構造につい

ての古川独特の考え方³（古川1990）を援用した議論、そしてBlackwellの事典⁴に引用されているOrton（1994）の未公開の組織のリストラクチャリングのプロセスに関する研究等を素材とし、演繹的考察を進めていった結果、三つの視点を統合しうる上位の視点としての、組織のリストラクチャリングのプロセスとこれらの因果関係について、次のような仮説を展開した。

第一に、改革の必要性や可能性を認知することも含めて、価値観、暗黙の信じ込みなどのメンタルマップや組織文化の刷新等のリストラクチャリングである、Change Managementが行われる。第二に、刷新された組織文化等の土台の上に、リストラクチャリングの進取的精神のセット、つまり新組織の指針として新たな戦略が設定され（Change Strategy）、最後にこの新たな戦略を実行していくのに最適な、組織構造が構築される（Change Structure）と考えるのである。つまり、事業と組織の再構築は組織文化等の刷新を起点とし、その再構築の営みの後半にあつては、組織は戦略に従うのである。もちろん、これらのプロセスは単線的な進化のプロセスにおいて進展するのではなく、この三つの段階が部分的には重なりながら進展していくのであり、リストラクチャリングとは、この事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を持つプロセスの中で、組織能力の変革管理をしていくことだと考えたのである（図表1）。

図表1 事業と組織の再構築プロセスの複線の進展



以上が、他稿（菊地 前掲書）において我々が検討した内容の、その骨子である。だがここで、我々は改めて検討する必要がある課題の存在に気付く。それは、我々がリストラクチャリングの成

否を現すインジケータとして設定した、「組織能力」とは如何なるものであるのかという問いに対する検討である。例えば青木（2000）においては、永続性、明白性、移転不可能性等の特性を持つ、競争優位の持続性の重要な決定要因となるものと議論され、桑嶋（1999）においても「企業の競争優位に影響を与える知識、ノウハウ、スキル、ルーチンのセット」と定義される。また楠木他（1995）においては、先行研究における組織能力の定義の共通点について、①その模倣が困難であること、②長期的・継続的な学習を通じて蓄積されるものであること、③長期的に維持可能な競争優位の源泉であることの三つを挙げた上で、組織能力を構成する知識は、一面的に把握可能なものではなく、重層的な性格を持つものであるとする。我々が想定する「組織能力」の定義も、基本的にはこれらの議論と大差のあるものではないが、事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を分析していく場合に、その妥当性が顕著に疑われる要素が二つある。それは、第一に競争優位に影響を与える知識やスキルなどは、「組織に継続的に帰属する有形、無形の資産」である「経営資源」（大月・高橋編 2003）に分類されるべきものであるということであり、第二に組織能力の要素として挙げられる「競争優位の源泉」というものへの疑問である。

事業と組織の再構築も、最終的にはその組織の競争優位性を再び取り戻すことを目的とするが、組織能力そのものに「競争優位の源泉」という要素を含めて考えていく事は、切り離して考える必要があるのではないだろうか。つまり、喩えは悪いが、試験で90点をとる学生と、30点しかとれない学生を比較すれば、30点の学生は明らかに競争優位性を持たない。しかしながら、30点をとる知識やスキルの蓄積、そしてそれらを試験の場において展開する能力は持つのである。我々が注目するのはまさにこの点であり、事業と組織の再構築のプロセスにおいて、如何に30点をとるに止まる能力を、90点をとれる能力とするかが問題になると考えるのである。また蛇足ではあるが、組織能力が長期的・継続的な学習を通じて蓄積され、向上していくものであることを我々は否定しないが、それが組織能力の定義における必要条件であるならば、起業したばかりの組織は全く組織能力

を持たないこととなる。そこで我々は組織能力を、①経営資源との関連で把握すること、②組織構造・プロセスなどの組織変数との関連を明らかにする(藤田 1997)との観点から、先に議論した事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を持つプロセスの中で、「経営資源を獲得、活用、蓄積、開発し、製品・サービスを産み出す力」(大月・高橋編 前掲書)という、経営資源をオペレーションする能力に注目した定義を採用したいと思う。

以上のように「経営資源」と「組織能力」を定義したとき、冒頭で提示した「リストラクチャリングの成否を分ける要因とは如何なるものであるのか」という問いに対する仮説は、極めて単純なものとなる。即ち、先に提示した事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を持つプロセスの中で、「経営資源の獲得ないし蓄積と、この経営資源のオペレーションを効率的に行うるノウハウやルーティンの組織学習に、共に成果を挙げること」との仮説である。もちろん、如何なる経営資源を如何に獲得ないし蓄積していくのか、経営資源はどのようにオペレーションされたときに、最も効率的にアウトプットを出しうるのか、その際のノウハウやルーティンとは如何なるもので如何にして組織学習されていくのか、そしてその組織学習そのものは如何なる仕組みで行われた場合に学習効果が高くなるのかなど、新たな問いは止めどなくあふれ出し、上記の極単純な仮説を実証するにあたっては、気の遠くなるほどの調査・検討が必要となる。本研究では、これらの膨大な作業を一つ一つ積み上げていくことで、上記仮説の実証に向けた研究を行っていく予定であるが、次節ではこれらの調査・検討の足がかりとして、筆者が作成した、日経BP社『日経ビジネス』の約9年分の全ての記事の中から変革、活性化等をキーワードとしてピックアップした記事のデータベース、及びその中でも特に注目すべき記事を挙げ、事業と組織の再構築のプロセスとその成否を分ける要因に関する仮説のブラッシュアップの手がかりとしたいと考える。

3. 組織における事業と組織の再構築

まず『日経ビジネス』におけるリストラクチャリング関連記事一覧(図表2)を概観してみたいと思う。今回、本データベースを作成するにあたって、約9年分の日経BP社『日経ビジネス』の全ての記事に目を通し、最終的に本研究に関連する記事として「再構築」・「活性化」等をキーワードとしてピックアップしたものは、1996年8月5日号から2005年2月7日号までの、154本の記事である。これらの記事を年代順に追っていくと、事業多角化の必要性が謳われていた時代から、一転して事業の選択と集中が叫ばれるなど、世相を映した記事の傾向の変化も興味深い。まず注目すべきは次の点である。即ち、データベースにおける「記事タイトル」及び筆者が整理した「リストラクチャリングの手法・タイプ」に見るように、ビジネスジャーリズムにおける分析においてさえも、リストラクチャリングは何か有効な一つの手段によって組織の全てが変革されるわけではなく、我々の主張と同様に、いくつかの手法がその時々プロセスにおいて適宜組み合わせられながら、組織の変革が進んでいると認識されているという点である。とはいえ、ビジネスジャーリズムであるがゆえに、これらの記事ではその多くがそれらの手法のどれか一つに力点を置いた書き方がなされているが、それらを前節で提示した①組織構造の刷新や分社化、合併、或いは系列の見直し等の組織構造や組織間関係のネットワーク構造の変革などのChange Structureの視点、②組織文化、組織学習、従業員の雇用管理、ガバナンスの変換、業務プロセス改革などのChange Managementの視点、③事業の選択と集中や、時代のニーズに即した新製品の開発などの、組織の再構築に適合性の高い戦略などのChange Strategyの三つの視点を以て、「変革の焦点」としてラフではあるが再整理を行った。その結果、154本の記事の内訳は以下ようになった。

・ Change Structureに力点を置いた記事	46本
・ Change Managementに力点を置いた記事	49本
・ Change Strategyに力点を置いた記事	59本

もちろん、これらは二次資料に基づくラフな整理であることに十分な注意を払う必要があり、また記事で述べられている内容と、実際に我々の目

で調査・観察を行った際には全く異なる見解が得られる可能性は十分すぎるほどあるが、上記の結果は一つの興味深い事実を我々に突きつけている。即ち、Change Structure、Change Management、Change Strategyのどこに力点をおいた組織変革が行われているのかという点については、154本の記事のほぼ1/3ずつを占めているという事実である。では、これらのどこに力点をおいた組織変革であるかによって、事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を持つプロセスの中で、「経営資源の獲得ないし蓄積と、この経営資源のオペレーションを効率的に行いうるノウハウやルーティンの組織学習に、共に成果を挙げうる」上で、何らかの差は生じるのであろうか。また、もし差を生じさせる変数が上記三つのどこに力点を置くかという点でないとすれば、何が経営資源の獲得や蓄積、そして組織学習に影響を与える変数となるのであろうか。以下では、これらの新たな問いを検討していくその材料として、それぞれの視点で書かれた記事の中で特に注目すべき記事を挙げていきたいと思う。

図表2 「日経ビジネス」におけるリストラクチャリング関連記事一覧

掲載日	企業・団体名	記事タイトル	リストラクチャリングの手法・タイプ	変革の焦点
1996/8/5	キャノン、ネミック・ラムダ、シチズン時計、東レ	連結経営、本番	グループマネジメント	マネジメント
1996/10/7	三菱化学、TOTO	カンパニー制、組織に喝	組織改編	構造
1996/11/11	ダイワラム・ベント	ベンツの変身 ドイツ主義への決断	組織改編、人事制度改革	構造
1996/11/25	南オーストラリア州	政府のアウトソーシング請け負います	アウトソーシング	構造
1997/1/27	三洋電機	強いモノ作りへ脱皮	組織過程の刷新	マネジメント
1997/3/24	キッツ	トヨタ方式、経理も変身、生産革新運動は最終章	業務プロセス改革	マネジメント
1997/6/2	ヤクルト	婦人部隊34年ぶり改革 化粧品とともにテコ入れ	パート・アルバイトの人材活用	マネジメント
1997/6/16	松下電器産業、レナウン、横河電機、日本IBM、ABB、ヘキスト	特集 「良い組織」の幻想	組織改編	構造
1997/6/23	西武百貨店	一から改革、客呼び戻す	意識改革	マネジメント
1997/7/7	旭硝子、日本合成ゴム、東日本旅客鉄道	「成功する多角化」の秘訣	事業多角化	戦略
1997/8/4	オリンパス光学工業	年功賃金をバツサリ排除 昇級は専門能力と実績で	人事制度改革	マネジメント
1997/9/15	タミヤ	「ミニ四駆」減速後の迷い プームの教訓どう生かす？	戦略転換と業務プロセス改革の成功と失敗	戦略
1997/10/27	セルコホーム、カメイ、花祭壇	仙台発 規制緩和をこう生かせ 小さな変化に大きな商機あり 斬新なアイデアで市場開拓	事業機会の発見	戦略
1997/12/8	富士通、日本HP、トヨタ、アビックス、三菱商事等	特集 アウトソーシング新時代	アウトソーシング	構造
1997/12/22	キリンビバレッジ	「サブリ」が念願の大ヒット 枠超えた専門チームが成功	新製品開発	戦略
1998/1/26	オリンパス	「速さ」に目覚め新事業開花	事業と製品開発の選択と集中、組織構造と組織過程の刷新	戦略
1998/2/9	テルモ	“考える集団”に変貌	タスクフォースの導入、組織過程の刷新、商品開発の方向転換	構造
1998/2/23	アディダス、デサント	ブランドの世界戦略で食い違い ライセンスビジネスの限界露呈	ブランド戦略、世界戦略の転換	戦略
1998/3/9	富士ゼロックス	回収部品を新製品に活用 再利用から始まる経営革新	業務プロセス改革	マネジメント
1998/4/20	熊谷組	保証債務処理の苦闘続く	経営陣の刷新、組織改編、系列の見直し、人事制度改革、不良資産の整理	構造
1998/4/20	レナウン	脱・赤字、新会長が背水の陣	経営陣の刷新、組織改編、ブランドの選択と集中	構造
1998/5/4	三井金属	“給与革命”で閉塞感打破	人事制度改革、人員削減、事業の選択と集中	マネジメント
1998/6/29	曙ブレーキ工業	利益増へカンパニー制導入 自動車業界で初、成否は？	組織改編、組織過程の改革	構造
1998/7/6	トリンプ・インターナショナル・ジャパン	「天使のブラ」が女心つかむ 鮮度重視、毎月新製品投入	業務プロセス改革	マネジメント
1998/7/13	いせやグループ	隠れた地方流通の雄	ローコスト経営	マネジメント
1998/7/20	日立化成工業、TDK、コマツ	会社を変える 上手な事業撤退	事業の選択と集中	戦略

掲載日	企業・団体名	記事タイトル	リストラクチャリングの手法・タイプ	変革の焦点
1998/7/27	大昭和製紙	脱同族進み大型投資再開	経営陣の刷新、拠点の集約	構造
1998/8/17	エフピコ	「提案力」で商品売り込む 食品容器でせ業界トップへ	人員削減、業務プロセス改革、アウトソーシング	マネジメント
1998/8/17	エリクソン	“40人抜き社長”で世界首位確保へ	経営陣の刷新、戦略的提携	構造
1998/8/31	バイオニア	技術偏重から顧客重視に変換	組織文化改革、タスクフォースの導入、新製品開発	マネジメント
1998/9/7	フィリップス、STマイクロエレクトロニクス、シーメンス	欧州半導体の逆襲	事業の選択と集中、戦略的提携、「改善」、拠点の集約	戦略
1998/9/21	OSG	全社的運動で効率化図る 変化脈々組織に“変貌”	合併後の組織過程の改革、業務プロセス改革	構造
1998/10/19	スミダ電機	数百人規模で分割・自立 海外現地化徹底しスリムに	グループ経営	構造
1998/11/9	島津製作所	“安定”打破へ新事業創出「市場」と「競争」の意識徹底	M&A、新事業立ち上げ、意識改革	構造
1998/12/14	フィリップス	巨大老舗、復活への大ナタ	事業の選択と集中、組織改編、拠点の集中	戦略
1999/1/11	マツダ、フォード	特集 マツダ復活の軌跡	財務改革、業務プロセス改革、事業と製品の選択と集中	戦略
1999/2/15	GM、スズキ	GM種戸際の反撃	組織改編、業務プロセス改革、グループバブルマネジメント、グループマネジメント	構造
1999/3/15	日本板硝子	新事業の情報電子に軸足 本業のコスト削減が課題	事業の選択と集中	戦略
1999/5/10	ルノー	「官」の殻破り世界へ飛翔	購買システムの改革、業務プロセス改革、人員削減、拠点の集中	マネジメント
1999/5/24	TBS	「分社化」に生き残り賭ける	組織改編、分社化	構造
1999/6/7	リコー	「環境」でこに全社改革 リサイクル、独立採算制に	業務プロセス改革	マネジメント
1999/6/14	セガ・エンタープライゼス	崖っぷちの反攻	主力商品への注力	戦略
1999/6/21	シャープ	液晶事業を大胆再構築	新製品開発、戦略の「原点回帰」、戦略的提携	戦略
1999/7/5	日立造船	種戸際の「造船」分離	分社化	構造
1999/8/2	旭化成	多角化路線と決別	事業の選択と集中、意識改革	戦略
1999/9/6	東京海上、モービル石油、富山化学、プライスイウォーターハウス等	特集 オフィスを絞れ	オフィスの見直し	マネジメント
1999/9/6	ヤマハ発動機	赤字のマリン事業を大幅縮小	事業の選択と集中、人員削減、拠点の集約	戦略
1999/9/13	ケーブル・アوند・ワイヤレス (C&W)	サッチャーが育てた会社 買収と売却で事業大整理	事業の選択と集中	戦略
1999/9/27	鐘紡	創業112年目の大改革	経営陣の刷新、事業の選択と集中	戦略
1999/9/27	キリンビール	キリン佐藤社長の飽くなきリストラ	事業の選択と集中（再編）、組織改編、拠点の集約	戦略
1999/10/4	タチエス	日産から“親離れ”、独自提携に活路	系列からの独立、戦略的提携	構造
1999/11/22	サッポロビール	トップ交代、新商品投入で反攻なるか	経営陣の刷新	戦略
2000/1/3	沖電気工業	「3番手」は復活できるか	意識改革、戦略的提携	マネジメント

掲載日	企業・団体名	記事タイトル	リストラクチャリングの手法・タイプ	変革の焦点
2000/1/24	エプソン	エプソン流で遺伝子改革	研究開発の選択と集中、ナレッジマネジメント	戦略
2000/2/21	日本電産、沖電気	特集 成功するM&A 事後の統合プロセスこそ大事 大ナタの前に必要な意識改革	M&A、組織文化改革	構造
2000/2/21	三重県	自治体運営に企業の視点取り込む 成果重視、自己責任 徹底で変身	行政評価システムの導入、意識改革	マネジメント
2000/3/6	NEC	反攻への号砲	組織改編、人事制度改革	構造
2000/3/13	三菱重工	とんだ底からの逆襲	研究開発能力の強化	戦略
2000/3/27	マツダ	正念場のマツダ改革	ブランド構築、新製品開発	戦略
2000/5/1	エース損害保険	全社員で“イス取り”、敗者は希望退職へ	人事制度改革、人員削減、組織改編	マネジメント
2000/5/15	資生堂	ブランド再編、世界に挑む	ブランドの再編	戦略
2000/5/29	三洋電機	ブランド捨て、実を取る	業態の転換、戦略の転換、事業の選択と集中	戦略
2000/6/26	富士重工業	GMとの提携は「両刃の剣」	戦略的提携	構造
2000/9/4	イーストマン・コダック	硬軟両様で復活、「次」はデジタルに照準	経営陣の刷新、人員削減、拠点の集約、事業の選択と集中、社内研修の強化	構造
2000/11/6	サムスン電子	大復活、日本が反面教師	人員削減、事業の選択と集中	戦略
2000/11/6	住友重機械工業	「重工」から変身、標準・量産機械が牽引	事業の選択と集中、業務プロセス改革	戦略
2000/12/4	アイワ	優等生が3年でなぜ赤字に？	購買システムの改革と海外への業務委託の成功と失敗	構造
2000/12/11	ノーテル・ネットワークス	鈍重な巨象にベンチャー魂を注入 改革矢継ぎ早、ネット時代の寵児に	経営陣の刷新、事業の選択と集中	戦略
2001/1/22	ミシュラン	提携軸に変身、なるか世界制覇	経営陣の刷新、新製品開発	戦略
2001/2/5	セガ	これがセガ大胆復活策の全貌だ	事業の選択と集中	戦略
2001/3/19	バンダイ	合併破談から4年で再起	業務プロセス改革、事業の選択と集中	戦略
2001/3/26	三菱商事	馴れ合い体質打破へ組織刷新	組織改編、事業の選択と集中	構造
2001/4/23	ケンウッド	AVブランド「最後の砦」の危機	部門横断的組織の立ち上げ	構造
2001/4/30	ギャガ・コミュニケーションズ	「小集団部門別採算制」で映画界殴り込み	組織改編	構造
2001/5/7	アサヒビール	のと越し爽快とはいかぬ総合化	経営の総合化	戦略
2001/5/28	松下通信工業、東京海上火災保険、三菱商事	「ABC」から始める構造改革 業務コストを分単位で割り出し松し通、東海上など相次ぎ導入	業務見直し	マネジメント
2001/7/16	マツダ	険しい再建ロード	戦略的提携	構造
2001/7/23	松下電器産業	松下の早期退職募集、「痛み」の物差しに	人員削減、人事制度の見直し	マネジメント
2001/7/23	鳥取県庁	ダム中止で鳥取県が地元住民に「補償」	業務プロセス改革、考え方の変革	マネジメント
2001/7/30	兼松	倒産寸前からの奇跡の復活	人員削減、事業の選択と集中の徹底	戦略
2001/9/10	武田薬品工業	「人は石垣」で国内独り勝ち	経営陣の刷新	マネジメント

掲載日	企業・団体名	記事タイトル	リストラクチャリングの手法・タイプ	変革の焦点
2001/9/17	東北バイオニア	技術力武器に地元密着、“親離れ”着々	子会社の独自事業の展開	戦略
2001/10/8	古川電気工業	大型買収で世界に飛躍	買収による事業拡大	構造
2001/10/22	三井物産	組織防衛は許さない	組織改編	構造
2001/11/5	川崎重工	顧客志向向け「柔工」へ	組織改編、意識改革、事業の選択と集中	構造
2001/11/5	マブチモーター	もつともつと安く	海外移転と製品標準化によるコスト削減	戦略
2001/11/19	常呂町、釧路市、馬路村、綾町、土曜町	特集 地方が死ななないために	国依存から脱却した「むらおこし」事業	戦略
2001/11/19	日産	特集 日産は本当に復活したのか？	経営陣の刷新、企業提携、購買システムの改革	構造
2001/11/26	IBM	苦境期の種まき実る	研究開発能力の強化、経営陣の刷新	戦略
2001/12/17	キリンビール	墜ちた王者、新生宣言	地道な製品開発と製造、営業への回帰	戦略
2001/12/24	松下電器産業	やる気とアイデアアとことん支援	社内での起業家育成・支援	マネジメント
2002/1/21	NEC	復活への第一歩はSCMから	資材調達方法の刷新、業務プロセス改革、SCMの徹底	マネジメント
2002/1/28	松下電器産業	幸之助翁の分社経営を越えて	組織改編、財務改革	構造
2002/4/1	セガ	大川色払拭、普通の会社に変身	経営陣の刷新、事業の選択と集中、組織改編	戦略
2002/5/20	東芝	復活へ最後の大ナタ	事業の選択と集中	戦略
2002/5/27	セイコー	78年ぶり、ブランド改革に着手	ブランドの選択と集中、組織改編	戦略
2002/6/3	安田火災海上保険	役員候補推薦制でミドル活性化	人事制度改革	マネジメント
2002/6/24	デュボン	200年企業、長寿の法則	新技術、新事業の継続的な開発	マネジメント
2002/7/8	STマイクロエレクトロニクス	顧客とタッグ、どん底からの躍進	戦略的提携、新製品・新技術の開発	構造
2002/7/22	フォルクスワーゲン	「車屋」の魂が復活呼ぶ	経営陣のリーダーシップ、ブランド管理	戦略
2002/8/26	三菱化学	古い壁を外から壊せ	経営陣の刷新、組織改編	構造
2002/9/2	東京都、北海道、鳥取県、メチャテル州（スイス）	特集 公共事業は本当は国民を豊かにする	公共事業の見直しと選択と集中	戦略
2002/9/30	ホギメディカル	正確さ追求も、超高速決算の雄に	業務プロセスのリエンジニアリング	マネジメント
2002/10/28	CSK	脱・大川で改革着々	経営陣の刷新、業務プロセス改革（厳格な品質管理）	マネジメント
2002/11/4	ワコール	三万人超のデータが大ヒット生む	新製品開発	戦略
2002/11/11	いすゞ自動車	SUV撤退、トラック専業に回帰	事業の選択と集中	戦略
2002/11/11	日本マクドナルド	復活へ、90秒で作ったりて提供	業務プロセス改革、メニューの刷新	マネジメント
2002/11/25	ゼビオ	絶頂期に退くカメレオン企業	業態転換、無借金経営、持ち越し在庫を抱えない	戦略
2002/11/25	T&D保険グループ	正式統合前に周辺事業を効率化	企業合併、企業文化のマネジメント	構造
2002/12/9	ソニー・ピクチャーズエンタテインメント	EVA導入で着実に収益アップ	EVAをツールとした事業展開	マネジメント
2002/12/23	グッドウィル・グループ	請負・介護に「選択と集中」	事業の選択と集中	戦略

掲載日	企業・団体名	記事タイトル	リストラクチャリングの手法・タイプ	変革の焦点
2002/12/23	近畿日本鉄道グループ	「お荷物」整理を加速	不採算事業からの撤退	戦略
2003/2/24	住友ゴム工業	最高益での合併に生き残り記す	事業の選択と集中、本業への特化、戦略的提携	戦略
2003/3/10	ユー・エス・エス	「セリ」の電子化で利益率43%	新ビジネスモデルの提案	戦略
2003/3/31	帝人	医薬を“のれん”のカンフル剤に	事業の選択と集中、M&A	戦略
2003/4/7	デルコンピューター	「成功への執着」を全社で共有	意識改革、ノウハウの共有	マネジメント
2003/4/7	富士重工業	挑戦！高級ブランドへ	経営陣の刷新	マネジメント
2003/4/14	日本ユニシス	内向き体質を先鋭集団が切る	組織文化改革	マネジメント
2003/4/14	十合	利益生む意識改革	意識改革	マネジメント
2003/4/28	アマゾン・ドット・コム、ヤフー、エクスペディア	特集 復活！ドットコム企業	事業の選択と集中	戦略
2003/4/28	ウォルト・ディズニーマニージャパン	日本発ソフトを米国へ逆輸出	子会社の独自事業の展開	戦略
2003/5/5	東京精密	“メンツ”を捨て去り共存共栄	コア・コンピタンスのブラッシュアップ、 戦略的提携	戦略
2003/5/12	ポルシェ	出戻り社長が再生した名車伝説	経営陣の刷新、意識改革、新製品開発、「改善」	戦略
2003/5/26	インターネットイニシアティブ (III)	白紙に戻った打倒NITTの夢	戦略的提携の失敗	構造
2003/6/2	三共アルミニウム工業	さらば「30社」リスト	購買システムの改革	構造
2003/6/23	ディーアアンドエムホールディングス	老舗ブランドが統合し復活へ	企業合併、拠点の集約、事業の選択と集中、人員削減	構造
2003/7/7	神鋼電機、ケンウッド、コロムビアミュージックエンタテイメント	特集 ヒトから始める企業再生	意識改革、「改善」の徹底、新製品開発、 事業の選択と集中、原点回帰	マネジメント
2003/8/4	フォード	マツダに託した乗用車事業	子会社からの技術、製品、生産方式のフ ィードバック	マネジメント
2003/8/25	三井農林	「競争力」を資産に計上	親会社・金融機関とのパートナーシップ による財政支援	構造
2003/9/8	日立造船、日本ゼオン、不二ラテックス、ノリタケカンパニーリミテド、日本ジャヤンポー、日清紡	特集 さらば本業	新規事業の展開	戦略
2003/9/15	NTT西日本	主役は団塊のリストラ社員	リストラ社員の再雇用と活用、それによ る本社への貢献、活性化	マネジメント
2003/9/22	NECエレクトロニクス	「4倍速経営」で親を超える	経営陣刷新、組織改編、親会社からの分 社・独立	構造
2003/9/22	セーレン	“問題児”が下請け気質を変える	経営多角化、「下請け体質」からの脱却、 経営陣の刷新	戦略
2003/9/29	ハマキョウウレックス	パートの知恵で現場改善	業務プロセス改革、パート・アルバイト の人材活用	マネジメント
2003/10/27	東京スター銀行	外国人頭取で新サービス展開	経営陣の刷新、業務プロセス改革、意識改革	マネジメント
2003/11/10	中国電力	会議改革がエネルギー源	意識改革、会議手法の刷新	マネジメント

掲載日	企業・団体名	記事タイトル	リストラクチャリングの手法・タイプ	変革の焦点
2003/11/24	三共	背水の社風改革	経営陣の刷新、組織文化改革、製品の選択と集中	マネジメント
2003/12/15	ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ	苦節2年、持ち味発掘し黒字化	合併会社の設立	構造
2003/12/15	朝日生命保険	脱大手意識、獲得から継続へ	意識改革、業務プロセス改革	マネジメント
2003/12/22	に・よん・なな・みゅーじっく、東ハト、木曾川観光	特集 敗軍の将、再起スベシヤル 挫折の経験を「強さ」に変える	意識改革、新製品開発	マネジメント
2004/2/23	長崎県、北海道、福岡県、三鷹市、岡山市、横須賀市	電子自治体 癒着解きITコスト削減	委託方法の見直し	マネジメント
2004/3/8	ヤナセ	輸入車ガリバー、小売りで復活	業態の変化、業務プロセス改革	マネジメント
2004/3/15	オギハラ	透明な経営で伝説の技に光	大型の設備投資、組織改編	マネジメント
2004/4/19	ヤマハ	危機で蘇った音売る本能	事業の選択と集中	戦略
2004/4/26	三井生命保険	背水で臨む、聖域の全面移管	合併会社の設立、アウトソーシング	構造
2004/4/26	カーライル・グループ	埋もれた宝探し、再生支援	再生支援	戦略
2004/5/3	能代工業高校バスケット部	勝ち続ける遺伝子	意識改革、人材育成	マネジメント
2004/5/17	クラリオン	生え抜きでも「ゴーン」になれる	経営陣の刷新、人員削減、拠点整理	マネジメント
2004/8/9	ユニチカヤーム	「脱・指示待ち」で第2の創業	意識改革、会議手法の刷新、経営陣の刷新	マネジメント
2004/8/23	ルネサンスstekテクノロジー	日立と三菱電、強さの融合加速	組織文化の「創造」、統合前からの技術のシナジー	構造
2004/9/20	ライオン	逆バリで“悩み解決会社”へ	事業の多角化、既存事業とのシナジー	構造
2004/10/18	永大産業、住友金属工業、マックスパリエ、東海、サッポロビール	特集 会社再建あなただが主役！	事業の選択と集中、意識改革、新製品開発	戦略
2005/1/17	東武ストア	どん底スーパーが蘇った	資本・業務提携	構造
2005/2/7	石川島播磨重工業	「野武士」は蘇るか	経営陣の刷新、組織改編、組織文化改革、事業の選択と集中	構造

※この表を以て、本研究ノートにおいて引用する「日経ビジネス」の記事についての参考文献一覧への掲載を省略する。

3-1 Change Structureに力点を置いた事業と組織の再構築

例えば松下電器産業の組織構造の改編については、97/6/16号と02/1/28号の二回取り上げられているが、前者においては、「製品の種類が増えて数が増大していった事業部を、どう本社が束ね統制するかの試行錯誤」(p.23)として、過去の失敗が述べられる。その失敗の原因として、「事業部制が会社にも社員にも染みついているため、事業本部などの大ぐくりの組織の役割がすっきりせず、結局、解消する繰り返しだった」(p.23)とされている。一方後者では、財務体質の劇的な改善を受けて「もうリストラはいらない」とし、グループ5社の完全子会社化と、「松下電器と子会社がばらばらに取り組んできた重複する事業分野を整理統合し、14のグループに再編」(p.42)されたことが報じられている。

同じく、組織構造の改編に焦点を当てた記事の中で、特に注目すべき記事としては、NEC(00/3/6)、石川島播磨重工業(05/2/7)、三井物産(01/10/22)、三菱商事(01/3/26)、三菱化学(96/10/7)、曙ブレーキ工業(98/6/29)の六つが挙げられる。この六つの事例の全てが、SBUないしは社内カンパニー制を、伝統的な縦割り組織において各部門がそれぞれの部門を守ろうとするセクショナリズムを打破するツールとして導入している。だが、それぞれの導入の背景や、導入後の効果、組織構造の改編と同時に行われたリストラクチャリングなどは、それぞれ異なる。石川島播磨重工業においては、部門間の情報共有が図れないというセクショナリズムの弊害によって膨大な赤字を生み、その反省を受けて「事業を製品ごとに40のSBU(戦略的事業単位)に分け、営業利益率が4%に満たないSBUは、2003年3月期から3年間で改善のメドをつけるか、撤退・売却のいずれかを選ぶ」(p.53)とし、同時進行で社風改革プロジェクトなども発足させたが、結局はそれぞれのSBUが組織防衛に走り、従来の業務プロセスも変わらず、ほとんど組織にメスを入れることができていない状況が述べられている。一方で、三井物産、三菱商事、NECの三社については、記事が掲載された時点でそれぞれの組織構造の改編が行われたばかりで、その効果についての記述はないが、組織構造の改編と同時に、次のような業務

プロセス等の組織過程への配慮がなされていた。

例えば三井物産では、「各本部が組織を守ろうとするので、成長分野への人材や資金の移動が難しい」(p.48)との理由からグループ制を導入し、これまで17の営業本部に分かれていた組織を、「金属」「化学品」「エネルギー」「機械・情報」「生活産業」の五つのグループに再編成した上で、各グループのプレジデントには30億~50億までの投融資に関する権限が与えられると同時に、不採算事業からの撤退をしやすくする仕組みを入れている。また、三菱商事とNECの組織構造の改編においては、その再編の背景が類似している。どちらのケースにおいても、部門間で自分たちが儲かっていなくとも違うところが儲かっているから大丈夫という「もたれ合い」の意識を持っているのと同時に、他の部門へは無関心、不干渉というセクショナリズムの弊害が蔓延っていた。そこへ、SBUや社内カンパニー制を入れることで、それぞれの利益責任を課し、意識改革や事業の選択と集中を図っていくとの意図が見られた。

また社内カンパニー制を導入した三菱化学では、三菱化成と三菱油化が合併した当初から、事業部門を9つのカンパニーに分け、各カンパニーには事業に必要な設備と従業員を配分し、同時に人事・経理・研究開発の一部も移し、さらに資本金と借入金も割り当て、独立採算を徹底している(p.57)。また社長についても、たすき掛け人事で選ぶことはせず、各カンパニーのプレジデントを候補者として、その中から次期社長を選ぶとして、各カンパニー間の競争意識を高める仕組みを入れている。また業務プロセスについても、合併前の両社では事業本部制のもとで、本部長の決裁で投資を決めるケースはほとんどなく、稟議によってその決定をオーソライズしていたが、合併後各プレジデントには課長以下の人事権と、3億円までの設備投資の決裁権が与えられるという変革がなされている。曙ブレーキにおいても、独立採算のカンパニー制の導入によって、同社がワンマン経営時代であった頃の指示待ちの社員気質を変え、採算管理を厳密にすることを狙い、その裏付けとして現場への大幅な権限委譲が行われている。

上記の三菱化学のケースでは、合併後のカンパニー制の導入に記事の焦点があったが、次に

M&Aなどの買収を含む合併や、戦略的提携が組織能力の変化に如何なる影響を及ぼしたのかに焦点を当てたケースを見ていきたいと思う。まずは、AV機器メーカーであるD&Mホールディングスのケース（03/6/23）から見ていこう。D&Mは、米投資会社リップルウッド・ホールディングスの主導の下、中堅AVメーカーのデノンと日本マランツが統合して誕生した、共同持ち株会社である。このケースにおいては、単に業績不振の中堅AVメーカーを統合することによるスケールメリットを狙うのみではなく、リップルウッドの指導下で生産拠点の集約、事業の選択と集中、人員削減などの即効性のあるリストラを行うと共に、共通の管理会計を徹底することを一つの契機として、全く異なっていた両社の企業風土の融合に腐心していたことが述べられている。また、生命保険のT&D保険グループのケース（02/11/25）においては、旧太陽生命・旧大同生命が経営統合を視野においた包括提携を行った上で、破綻した旧東京生命を買収した。このケースにおいては、旧大同生命の幹部によって「太陽と当社では、まずお客様が違う。主力となる商品も販売方法も異なるから、企業文化も異なる。合併すれば、お互いに遠慮し合って、結局普通の会社になってしまう」（p.58）との懸念が示されているが、同社ではこれを逆手にとり、「従来のビジネスは旧東京生命の従業員や営業職員に任せ、新規事業は太陽・大同からの出向者と旧東京生命の混成部隊に当たらせることとし」（p.59）、三社の給与体系も別々のまま、三社の企業文化と得意分野をそれぞれ生かすとの方針をとっている。その一方で、T&Dグループは、経営統合を待たずに、投資顧問会社やシステム部門といった互いに重複する関連業務は前倒しで統合し、グループ共通のインフラが使える体制を採った。さらに日立製作所と三菱電機の半導体部門が分離・統合されて誕生した半導体専門メーカーであるルネサステクノロジーのケース（04/8/23）においては、「三菱電でも日立でもない“ルネササイズム”という独自の社内文化を定着させること」（p.45）によって両者の融合に心を砕いた結果、それぞれが強味とする技術間のシナジー効果が現れ始めているという。このような組織文化の融合を最優先とするのは、M&Aの繰り返しによって、ハードディスク駆動装置用スピンドルモ-

ーターで世界一（70%強）を占めるに至った、モーター専門メーカー日本電産のケース（00/2/21）も同様である。同社では、買収先企業に社長自身が乗り込み、徹底した対話によって組織文化の融合や買収先企業の意識改革を促進させている。その上で、経営改善を進めながら、グループとしての相乗効果を狙うという方針を貫いている。大型買収による組織能力の変化については、古河電機工業が米国の通信機器大手ルーセント・テクノロジーから、光ファイバー事業部門を買収したことで、ルーセントが持つ膨大な光ファイバー関連の特許と、ルーセントがクロスライセンス契約を従前から結んでいた最大手コーニングの特許の双方を手に入れたことで、今後の事業展開に向けた膨大な経営資源の獲得に成功したケース（01/10/8）もある。

では、戦略的提携の場合はどうであろうか。ここでは、三つの自動車会社のグループマネジメントのケースを見ていきたいと思う。まず、GMグループのグローバル・マネジメントのケースを見てみよう。GMグループに関わる企業としては、我が国ではスズキ、いすゞ自動車、富士重工業などが挙げられるが、これら三社とGM本体との提携関係の「密度」はかなり異なる。まず富士重工業については、世界ラリー選手権（WRC）においてもその技術の高さが世界的にも認知されている、重心が低く振動が少ない水平対向エンジンと4WDの技術を武器としつつも、「将来を考えた場合、単独で生き残るのは難しい。経営状態がいい今のうちに提携すべきと判断した」（00/6/26 p.51）とし、GMの傘下に入った。その後、富士重工自体は、20ある改革テーマごとに社内を精鋭を集めてプロジェクトチームを編成し、「デザイン改革」「商品企画改革」「北米事業の強化」「欧州の事業戦略」などの全社的な業務プロセスや戦略の見直しを行い（03/4/7 p.53⁵）、新たに車載端末を通じた各種の情報サービスを行うシステムについては、トヨタ自動車と提携を結んでいる。その一方でGMとの関係については、部品の共同購買などでも協力の範囲は広がったとしつつも、検討を続けてきたGM或いは他のGMグループ企業との共同開発車は実現していない（p.56）。一方で、スズキ、いすゞについては、GM本体が創業以来の自前主義を脱ぎ捨て、グループ企業間で役

割分担をしていくとの方針転換を受け、スズキは全世界の小型乗用車の開発、製造でGMグループの一翼を担い、いすゞは全世界のディーゼルエンジンと商用車の開発を担当するパートナーとなった。この三社に、欧州での小型車の製造開発を担当するオペル、高級乗用車を担当するサーブを加えた五社間では、今後の展開に向けて互いに大きな相乗効果を持ち得るとの予測がなされている(99/2/15)。またフォードとマツダの提携については、99/1/11号の記事においては⁶、フォード流の財務改革が一定の効果を挙げ得たとするが、01/7/16号の記事においては、その後のフォード本体に明確な戦略が見られず、マツダとフォードの共同開発車についても、車台の共通化が大幅なコスト削減に寄与したとしつつも、その期待の新車が不発に終わり、今後いかにマツダらしい車を開発できるかが課題とされていた⁷。

企業の提携関係という点で言えば、我が国の「系列」は世界でも類を見ない密な提携関係であるが、この伝統的な系列の崩壊を推し進めた所謂「ゴーンショック」以来、この系列の傘の中で守られているだけではなく、自立の途を選び、その手法として企業提携を選択した企業も存在する。自動車シートメーカーであるタチエスは、「ゴーンショック」前からいち早く人員削減等に取り組み経営体力を温存してきたが、「ゴーンショック」を受け、同じく今後の生き残りの途を模索していたシートのリクライニング機構や座席を前後に動かすレールを製造していた富士機工と提携関係を結び、日産本体からタチエスは富士機工の株を、富士機工はタチエスの株をそれぞれ買い取った。これにより、互いの投資負担を減らしつつ、自動車シートに関するモジュール製品等の開発力強化に結びつき、さらには外資に翻弄されることを防ぐことができるようになった(99/10/4)。

また、顧客を戦略的パートナーとして、共同開発を行うケースもある。大手半導体メーカーでSTマイクロエレクトロニクスは(02/7/8)、イタリアの半導体メーカーSGSマイクロエレクトロニクスとフランスのトムソン・セミコンダクターの弱者連合で発足した企業であるが、強者が犇めく汎用品ではなく、特定の顧客向けに生産するLSIを唯一の頼みの綱とし、顧客の開発の源流段階からヒアリングを行い、よりニーズにあった

LSIを開発していくという手法によって、2001年にはインテル・東芝に次ぐ、世界シェア第三位の半導体メーカーに成長した。

もう一つの企業間提携の形としてアウトソーシングが挙げられると思うが、三共アルミニウム工業(03/6/2)、三共生命保険(04/4/26)、富士通(97/12/8)などの記事において、製造工程の一部や、事務部門をアウトソーシングすることで、コストを削減できるだけでなく、柔軟な組織の運営を可能にするとの指摘がなされていた。

以上が、Change structureに関連する記事の中で、特に注目すべきケースの概要である。次に、Change Managementに力点をおいた記事について、同様にその概要を見ていきたいと思う。

3-2 Change Managementに力点をおいた事業と組織の再構築

ここでは、Change Managementに力点をおいた記事を見ていくが、まず組織文化改革や意識改革⁸に関わるケースを挙げていきたいと思う。

98/8/31号のパイオニアのケースではまず、「社風を変えるような企業の大改革をしなければ生き残れない、という強烈な危機意識」(p.38)から、30年ぶりにロゴを変更したことが述べられている。組織文化改革のシンボルとして企業ロゴの変更を行うという施策は、例えばアサヒビールの組織文化改革のケースでも見られるが(若林1998)、パイオニアではロゴの変更に加え、年頭の社長挨拶に先立ち、「お客様センター」への消費者の苦情を録音したテープを流し、社員の危機感を煽り、「顧客志向」の企業へ生まれ変わるといった意識を植え付けた。パイオニアは元来、典型的な開発志向型企業であり、業務用カラオケの大成功によって全盛期にあった時代には、「売れるのはパイオニア製品の品質が高いから」という感覚を顧客に与えることさえあった。これに対し、上記のような方法で社員の危機感を高めると同時に、パイオニアの高い開発技術力を保持していく施策と並行して、「ヒット商品開発プロジェクト」を立ち上げた。このプロジェクトチームは、パイオニアがこれまで行ってこなかった、消費者や顧客の声を直に聞き、従来の技術を用いて製品開発をしていくというものであった。こうした取り組

みが、パイオニアの組織文化改革の第一歩として述べられている。このように、社内プロジェクトチームによる、それまでその企業で想像もされなかった取り組みによって、組織文化改革の第一歩としていこうという取り組みは、日本ユニシス(03/4/14)のケースにも見られる。日本ユニシスでは、「異業種の企業を引き合わせ、マーケティングや儲けるための仕組みを作り、そのための情報システムを構築することで収益を得る」(p.54)ことを目的とした、少数精鋭によるビジネスアグリゲーション事業部を社長の提案によって立ち上げた。この事業部は、上記の観点から新たな問題提起が可能と見れば、どこへでも出かけていく。そのため、他の部署から「うちの客をとるな」とのクレームがつくが、社長のバックアップのもとあえてコンフリクトを起こし、それを組織文化改革の第一歩としている。

また、会議の手法を変えることで、組織文化改革の第一歩としようとしたケースもある。例えばユニ・チャーム(04/8/9)では、毎週二人の社員が指名され、週ごとの仕事の目標、目標への到達手段、その成果をシートに書き込み、社長自らがそのチェックを行うという「SAPS経営会議」を行っている。また同時に、社員は一ヶ月、四半期、一年、三年の単位で行動計画を立て、自らのミッションを常に確認、検証していくという作業を行っている。これは、カリスマ的な創業者によるトップダウンが続き、指示待ちの体質が染みこんでしまった同社の社員に、自ら考え、行動するという意識改革を根付かせるための施策であった。その結果、売り場や消費者の声を直に聞き、或いは日常生活のなかでの気づきをうまく商品開発に結びつけ、「超立体マスク」、パンツ型紙おむつ「ムーニーマン・ハイハイ用」などのヒット作を連発している。また中国電力(03/11/10)では、ノートパソコンを用いたペーパーレス化された「会議革命」によって、社員の意識改革のみならず、業務プロセスの「革命」にまで成功しつつあるという。紙を用いた会議を行っていた時代、中国電力の会議は「超保守・超官僚的」(p.40)であり、若手は上司の話の聞き役に、紙の企画書は書き直すまでに時間がかかり、決定事項も曖昧なまま先送りという状態であった。それを、会議のその場でコンセンサスを取りながら、決定事項や

修正事項をノートパソコンに入力していくという手法を取ることで、若手は「自分の意見が否定されたり、肯定されたりしながら企画がまとまっていくのを目の当たりに」(p.41)することで活発に議論するようになり、意思決定のスピードが上がり、また電子情報化することで会議に参加出来なかった社員も資料が共有できるようになった。また、資料を電子情報化することでオフィスのスペースが広がり、会議室ではなくオフィス内で会議が開催できるようになった。その結果、出席者以外の社員や、時には担当が異なる別の部長までが飛び入りで会議に参加するようになるという変化を、中国電力にもたらした。

中国電力のペーパーレス化に伴うオフィス改革は、会議と意思決定のあり方を変えたが、オフィス改革には、それ以外にも様々な効果があるという。99/9/6号の特集「オフィスを絞れ」には、ファシリティ・マネジメントによって、「無血のリストラ」が行われたいくつかのケースが掲載されている。例えば東京海上では、従来部署の長が変わるたびに、机の並べ替えや配線をやり直し、配置換えにかかる費用は本社ビルだけで年間平均1億9800万円にも上っていた。そこで、97年からは机を床に固定して座席の配置換えを不可能にすることで、本社ビル内の引っ越し費用は年間平均6000万円まで引き下げられ、年間1億3800万円もの経費削減に繋がった。年間1億3800万円の「利益」は、毎年28億円の保険料収入を獲得するのに匹敵するという。またプライスウォーターコンサルタンต์においては、「フリーアドレス」を導入した。フリーアドレスとは、一人に一つずつ机と椅子が用意されているのではなく、空いている席でノートパソコンを開き、仕事にとりかかる仕組みである。元来コンサルタンต์は顧客である企業を訪問している時間が長く、オフィスにいる時間は短かった。だが、資料等が必要な場合にはオフィスに取りに戻ったりと、オフィスに縛られている面があった。そこで、資料を全て電子情報化し、コンサルタンต์全員に携帯電話とノートパソコンを持たせ、オフィスに来なくとも資料の検索や伝票の整理、社内連絡ができるようにした。その結果として「フリーアドレス」が導入され、95年には120人だったコンサルタンต์が99年には870人と

なったが、オフィスの面積を据え置くことが可能となり、携帯電話やパソコンの導入に伴う費用、通信費用を含めても、コンサルタント一人当たりにかかるコストは、年間一人当たり50万円の削減に繋がったという。

一方で、業務プロセスの改革が、組織の効率化や組織文化の改革に繋がったケースも、数多く存在する。例えば三重県庁(00/2/21)では、それまで計画し、実行したらそこで完結していた行政組織の業務プロセスに、「事務事業評価システム」⁹を導入し、当時の知事が打ち出した県民を顧客としてとらえ、その満足度を高めていくという「生活者起点」の視点から、自らが立案し、実施した事業を点検するシステムを導入した。その結果として、予算の分捕り合いに血眼になっていた状態から、職員の意識が変わりはじめたと述べられている。またフランスのルノー(99/5/10)も、現日産CEOのカルロス・ゴーン氏が席副社長であった時代、それまでフランス各地に点在していた開発拠点を一カ所に集約することによって「社員が迅速かつ効率的にコミュニケーションできる仕組みを最大限追求」(p.45)し、デザイナーやマーケティングの担当者がCADなどを用いながら綿密な打ち合わせをすることが可能となり、その結果として開発効率を高めることに成功した。

また、あえて手間をかける事務処理によって、逆に業務の効率化に繋がっているケースも存在する。医療用消耗品を手がけるホギメディカル(02/9/30)は、物流や会計の処理でシステムに数値を入力する際、二人の社員が全く同じデータを別々に入力し、二人の数字が一致した場合のみ、システムにその数値が流れるという仕組みをとっている。その結果、「うちは間違い探しをする必要がないから早くできる。早いことは目的ではなく結果に過ぎない」(p.89)との業務の正確さを追求する社長の理念の下、1991年に東証二部に上場して以来、八年連続決算発表一番乗りを果たしていた。このような一見無駄とも思える作業によって正確さを求めることで、逆に業務のスピードアップに繋がるといふ思想は、同社の製品そのものや、その製造プロセスにも見られる。同社を支えている商品の一つとして、「手術用キット」がある。病院で手術をする際には、大規模な手術で

は前日から、極簡単な手術とされる白内障の手術でも一時間以上前から手術用の機材の準備を始める。しかもその機材の内容は、病院ごと、時には医師ごとに異なるという。その結果、準備中はその手術室は使用できず、病院における非効率の一因となっていた。ここに同社は目をつけ、その病院ごと、医師ごと、病気ごとに必要な機材をバックにして販売をするという、極めて複雑な製品を販売している。このキットによって、白内障の手術の準備時間は十分に可能になり、ある病院ではホギのキットの導入前の年間手術件数が7500件であったものが、9800件にまで上昇した。このような複雑なキットのパッケージングは、たった四人で操業される完全自動化された工場において為されている。しかしながら、そのオペレーションにあたっては、各営業所で二人が打ち込み、照合された注文データに基づいてパッケージングが為されていき、医療機器を販売するメーカーとして最も重要な滅菌装置は二台設置され、万が一一台に問題が起きても、残りの一台でも完全な滅菌が可能となるシステムを構築している。また、この主力工場を人の手で運用しようとするれば、その人件費は膨大なものとなるが、四人で操業しているため、上記のような高度な設備に対する投資をしても、10年で63億円、20年では200億円のコスト削減効果があるという。

先に挙げたNECにおいても、組織構造の刷新から業務プロセスの改革へと、その変革の焦点を移し始めている(02/1/21)。NECのパソコンとその周辺機器に関する事業は、9650億円の売り上げに対し、営業利益はたったの60億円と、その改革は急務であった。NECでは、「VMI=ベンダー・マネージド・インベントリー」と呼ばれる、資材調達から生産に至るパソコン事業の業務プロセス改革に着手している。倉庫の中央にVMIエリアと呼ばれる部品メーカーの資材置き場を設定し、資材置き場に納品された時点でNECの在庫として管理されていたものが、VIMエリアから各部品メーカーの社員によってラインに運ばれ、そこで使われて初めて仕入れが発生するという仕組みである。これによって、NECの部品在庫の9割が消えて週単位で価格が下がる部品在庫のリスクから解放され、部品メーカーは生産のまさにその現場で今後の自社の生産動向に必要なデータを手に入れるこ

とが可能となった。

HRMの変革によって、組織の活性化を達成したケースもある。物流サービス受託会社であるハマキョウレックス(03/9/29)は、パート・アルバイトへの権限委譲と彼らが「自ら考える」仕組みを導入したことで、急成長を遂げた。同社では、日替わりでパート・アルバイトが作業チームの班長を務め、その日の仕事量を正確に把握し、作業終了の目標時間を自分たちで設定し、その作業が終了したらそのまま帰宅する。このようなシステム下では、勤務時間が短くなるため普通は不満が出るであろうが、「仕事もないのに契約時間内だからとパート・アルバイトをぶらぶらさせている物流センターが世間に多すぎる。遊んでいる時間を徹底的に減らすことが、生産性を上げるポイント」だとの社長の考え方の下、「早く終わるチームは、作業量の多いチームの応援に行かせ終了時間を平準化することもある。時間当たりの作業量を改善させた人には年2回の昇給で報いているので不満は出ない」(p.52)という。また、社員はもちろん、配下のパート・アルバイト全員の生産性指標を見ながら、作業効率を改善する方法などについて月一回議論すると共に、「パートにミスの始末はさせなくていい。ただし本人もムダと分かるようなことは、決してさせないように」と、人心掌握についても心を砕いている(p.53)。また、松下電器産業(01/12/24)では、先に挙げた組織構造の変革に加え、社内起業家の育成制度を導入することで、さらなる活性化を図ろうとしている。同社では、希望者をそのビジネスプランなどを以て厳格に選抜し、その上で経営者としての研修プログラムを長期間施してのち、松下が出資してスピノフさせるという。また、成功した場合には松下電器の株式持ち分の買い取りでリターンを得られる上、新会社設立後五年間は事業の成果に伴って特別ボーナスが支給される。さらに、新会社を設立した際に、その新会社に転籍するか出向の形をとるかは本人の意思に任せられ、失敗した際にも松下電器に復帰する途を残したのである。あまりにも手厚い起業支援であるが、この制度によって、社内では起業家精神あふれる社員のやる気と、彼らを起点とした従来の「事なかれ主義」からの脱却を目指しているようであった。

一方で、人員削減という重い問題に、真正面から立ち向かったエース損害保険(00/5/1)のケースも、注目に値する。同社は、人員の25%、600人から450人への人員削減の必要に迫られていた。これだけの人員削減を社員の士気を落とさずに実行するのは、並大抵のことではない。そこで考え出されたのが、社内ポストの「イス取りゲーム」であった。社員はその当時の職位の二等級上、つまり課長級の職員は部長級までのポストに立候補することができ、これまでの自らの仕事の実績等を面接で問われ、その結果によって採用・不採用が決まるのである。また面接は三回まで挑戦することができ、自らの職位の一つ下の職位が、滑り止めのラインとなる。そこでも不採用となった者は、会社をさらねばならない。最終的には、組合の反発などからこの施策は不徹底に終わるが、社内に危機感と新たな風を送り込んだとされている。

以上が、Change Managementに焦点をおいた記事の中で、特に我々が注目したケースの概要である。最後に、以下ではChange Strategyに焦点をあてたケースを見ていきたいと思う。

3-3 Change Strategyに力点をあいた事業と組織の再構築

Change Strategyに焦点を当てた記事で、最も多く目に付いたのは、「事業の選択と集中」に関わるケースであった。例えばキリンビール(99/9/27)のケース¹⁰では、事業分野を「コア事業」「コア関連事業」「多角化事業」の三つに再編成し、ビール、洋酒、清涼飲料、食品をコア事業に据えた。その上で社内カンパニー制を導入し、キリンビールを事業持ち株会社とし、併せて関係運輸会社やエンジニアリング部門の集約や、工場・支社単位で配置している事務部門の本社への集約などの、組織構造の変革も行っている。またフィリップス(98/9/7)は、従来半導体部門が手がけてきたメモリー事業について、「メモリー事業は、6年間で大儲けできるかもしれない。しかし、7年目には稼いだ金をすべて投資に回さなければならない。だから、メモリー事業を『悪魔のビジネス』と呼んでいる」(p.52)として、メモリー事業から完全撤退し、競争優位を持つ民生用

のLSIに特化するという戦略を打ち出していた。

だが、そのような事業の選択と集中に際して、その撤退の判断は容易なものではない。その判断基準の一つとしては、上記のキリンビールのケースに見るように、コア事業との関わりから判断するという手法があるが、日立化成工業（98/7/20）のケースにおいては、「リストラに聖域なし、客観基準で納得させる」（p.36）として、数値指標をそのツールとして用いた。同社では、「過去3年間の売上げが10%以下」でかつ「損益率が3%以下」の製品を低収益製品と位置づけ（p.37）、これに抵触する製品を全て見直しの対象とした。

このような見直しの対象となる事業・製品がある一方で、当然ながらコア事業についての「集中」が的確に行われなければ、組織能力は向上しない。住友ゴム工業（03/2/24）のケースにおいては、比較的競争力を持つゴルフ、テニスなどのスポーツ用品部門をも子会社化して独立採算での経営を促し、本体はタイヤ事業に特化するという戦略をとった。そしてそのタイヤ事業においては、米グッドイヤーとの戦略的提携によって同社の技術を導入するとともに、我が国の自動車業界においては、北米向け輸出車に「グッドイヤー」のタイヤを使用する際の窓口となった。また、「ファルケン」ブランドのオーツを子会社化することでグッドイヤーの技術をオーツの製品にも活用できる体制とし、「ダンロップ」「グッドイヤー」「ファルケン」の三つのブランドのタイヤを、顧客のニーズに合わせて供給できるようになった。また、オーツの子会社化から二年が経過した時点で両社の研究部門を統合し、コスト削減と販売力の強化をも実現している。

上記のケースの場合、タイヤ事業に特化し、且つ取り扱うブランドの幅を持たせることで競争力の強化が図られたが、「ブランドの選択と集中」によって競争力の向上を図ったケースや、自社のブランドを捨て去ることで競争力を向上させたケースもある。資生堂（00/5/15）のケースにおいては、「SHISEIDO」のブランドを使える商品を高級化粧品に限定し、シャンプー等のファイントイレタリー事業は分社化して「エフティ資生堂」の管轄とした。また、セルフ販売の化粧品も、そのブランド名を「COSMENITY SHISEIDO」から

「FITIT」に変更した。そのブランドの選択と集中の背景には、それまで多数展開してきたブランドの交通整理と、それらを事業として管理できる組織作りという意図があるという。この戦略によって、中核事業である化粧品分野でも、「SHISEIDO」とは別のブランドを構築することで、これまで拾いきれなかった消費者を獲得することを狙っているという（p.56）。また以上のブランド再編は、上記の分社化以外にも組織構造の改編を引き起こした。従来多数展開されてきた資生堂のブランドであるが、それぞれのブランド管理は無責任体制だったのである。そこで、各事業部門にバリエーションと呼ばれる組織を置き、その下に個別の商品ブランドの研究開発から営業に至るまでの各段階の担当者を集めた「プロダクトユニット」を設置し、それぞれのブランドを管理させる体制を敷いたのである。

一方、三洋電機（00/5/29）においては、自社のブランドを捨て去ることで、その活性化を図った。同社では、「ソニーや松下電器産業と比べると、機能は同じでも値段を安くしないと売れない印象がある」「一生懸命、三洋ブランドを高めようとしているが、ブランド力が見劣りすることは否めない」（p.55）という状況であった。そこで同社がとった戦略は、デジタルカメラ等の分野において、「ブランド力はあるものの半導体や2次電池などの技術が弱いカメラメーカーの商品を請け負うこと」（p.55）で大きな成長を遂げ、或いはメーカーのブランドがほとんど表に出ない携帯電話の分野へ参入することであった。つまり、米国のソレクトロンのような、EMS企業への脱皮である。しかしながら同社では、ソレクトロンとの比較において、以下のように自信をのぞかせる。

「ソレクトロンには、生産のノウハウはあっても、設計・開発能力は高くない。一方当社にはAV・家電で培ったより高度な設計・開発能力がある。」（p.57）

この言葉の通りに、同社が携帯電話に参入した当時ほとんど最後発ではあり、業界内での反応は極めて冷ややかであった。だが、当時はまだ「ビジネスマン向け」の携帯電話が主流であったのに対して、「女性向けの携帯」にターゲットを絞った。そして、開発チームに社外から6名の女性を

も参加させ、丸みをおびたデザインやピンクなどの女性が好むデザインの携帯電話を産み出し、今では当たり前となった「着メロ」を早くから取り込むなどして、成長を遂げていった。

以上のように、戦略の転換によって産み出された新製品の成功が、企業の屋台骨を強化し、或いは組織文化を変え、そして組織構造をも刷新してしまうというケースも数多く存在する。例えばヤマハ(04/4/19)では、半導体事業は失敗、本業の楽器市場も縮小均衡と、八方ふさがりの状態であった。そこで打ち出した戦略が、ヤマハは音楽を売る企業であるとのドメインの再確認と、「ピアノやエレクトーン、ギターといった従来からある楽器の世界に先祖帰るのではなく、新しい時代に目線を合わせ、音や音楽、楽器という得意分野を生かし、どう事業を拡大するか」(p.47)という模索であった。その結果として生まれたのが、エレクトーンやシンセサイザー用の半導体を改良することで生まれた携帯電話の「着メロ」用の半導体の生産と、「着メロ」の配信コンテンツの運営である。これらの関係を同社では、「ピアノと音楽教室の関係に似ている」と捉え、その「世話焼き体質」のビジネスモデルを携帯電話でも応用するといった意識であった。その結果として、国内の携帯電話の着メロ用半導体については、そのシェアの6~7割を握っている。一方で、本業の楽器生産においても、従来のヤマハの楽器は使っている音楽家は多いが個性の見えない楽器との印象が強いものであったが、2002年のプロ向けサクソフォン「カスタムZ」の開発に当たっては、プロミュージシャンの声を全面的に入れ込んで開発し、広告でもそのことを打ち出した。その結果、北米でのサクソフォンのシェアは、51%にもものぼる。その一方で、パソコンやゲーム機用の音源LSIを含む電子機器・デバイス、スポーツ用品、リゾート経営などからは、ほぼ完全に撤退し、事業の選択と集中を確固たる決意で推し進めている。またセガ(02/4/1)のケースにおいては、社運をかけた「ドリームキャスト」の失敗、CSK傘下での経営の混迷の時代を乗り越え、新たな製品と事業の展開によって復活しつつあることが述べられている。さらに、ボルシェ(03/5/12)のケースにおいては、一度ボルシェを退社し「出戻っ

た」社長の肝いりによって、トヨタ生産方式を採用しながら開発・生産したSUV「カイエン」が、低迷しつつあった同社の業績を牽引していた。

一方で、オリンパス(98/1/26)のケースにおいては、「一般向け」の高画質デジタルカメラへの参入を、社長の果敢な判断によって決定するという戦略をとった。「一般向け」への参入を決定した当時、既にオリンパスは業務用デジタルカメラでは一定の地歩を固めていた。しかしながら、当時の一般向けデジタルカメラがまだまだ低画質であったこと、これから一般向けのデジタルカメラ市場が急速に拡大することを予期した社長の判断によって、上記の戦略が決定された。しかしながら、「技術者は完成度を高めることに一生懸命になって、スピードとコストを無視しがち」(p.39)であったため、また業務用デジタルカメラの一定の成功もあり、社内からの反発は大きかった。しかしながら社長は一步も引かず、「1年以内に80万画素以上¹²、2年後に100万画素以上のデジタルカメラを実売価格10万円以下で発売する」との目標を掲げた。ここに至り、オリンパスの業務プロセスが大きく変革された。従来同社においては、開発は全て自社で行ってきたが、社長によって年限が区切られていたため、大手電機メーカーと共同開発し、生産は相手にゆだねる道を選んだ¹³。併せて、当初部品のコストを積み上げるだけで10万円を超えてしまう状態であったが、「発売の目算も立たないうちから主要部品を数十万個単位で買い取って購入価格を引き下げる契約を結ぶ」(p.39)という冒険によって、問題を解決した。これらの動きは、「石橋をたたいてたたき壊してしまうほど慎重」(p.38)とされたオリンパスの、意思決定の仕組みという組織過程の変革をも引き起こした。従来のオリンパスは、「部下は上司に判断をゆだねたがる一方、提案を受けた上司は内容を理解するのに時間がかかって、その間、承認か却下かはっきりしない。そもそも誰がいつ何を決めるのが不明確」であったが、①仕事の担当者にすべての裁量権を与える②担当者は意思決定したことを電子メールで報告する③上司に決裁を求める必要が生じた場合も、電子メールを利用する④決裁を求められた上司は24時間以内に、「承認」か「却下」かの答えを返す(保留はない)⑤担当者が自己決定した内容を上司は拒否

できるが、それも24時間以内だけ（以上p.41）というルールを組織に埋めこんだ。このルールにより、他の事業領域でも意思決定の早さが成功に結びついた事例があるが、事業と選択と集中については途半ばであるという。

以上が、新製品や新事業の開発が、組織のマネジメントや構造の刷新に結びついた事例であるが、本稿で議論しているリストラクチャリングとはやや文脈がずれるものの、新製品の開発やそのための基礎研究への絶え間ない経営資源の注力によって、継続的な成長を果たしているケースが存在する。ワコール（02/11/4）のケースである。ワコールでは、「ブラジャーで胸の脂肪を寄せて上げる」という今では当たり前のコンセプトを初めて導入した「グッドアップブラ」によって、年間数十万枚販売すれば大ヒットとされるブラジャー市場で、累積1000万枚超を販売するという大成功を納めた。しかし、すぐに類似品を他社が投入し、対抗して柔らかい素材で胸を寄せて上げるという「マシュマロブラ」を投入し大ヒットするが、やはり他社が類似品を投入するという、イタチごっこであった。このような厳しい経営環境の中、ワコールの競争力を支えたのは、ワコールが毎年500人から1000人の女性の体型を計り続け、現在は35000人分にもものぼるデータベースを用い、「消費者さえ気付かないニーズを探り、商品開発に結びつける」開発力と、新しいブラジャーの研究への惜しみない経営資源の注力である¹⁴。例として同記事に挙げられていたのは、五年に及ぶ「シャキッとブラ」の開発ストーリーである。女性の胸ではなく、「ハリとコシのある素材を胸の肋骨に当て、前は伸びが小さく、後ろはよく伸びる肩紐でひっぱり上げる。そこで胸の位置が上がり、深呼吸した状態」（p.56）という正しい姿勢を維持することで、胸を美しく見せるという「シャキッとブラ」¹⁵の開発にあたっては、声をかければすぐに駆けつけてくれるという1000人にもものぼる社外モニター、研究所が考案した原型を商品に整える商品企画など、全社をあげた協働体制によって製品化された。その結果、初年度だけで80万枚の売り上げを達成するなど、大成功を納めた。また近年は、前述の体型データを用いて、中高年向けの加齢に伴う体の変化に対応した下着の開発や、

男性向けにもこれまでの技術蓄積を応用して「ケガを予防する」インナーなどを開発し、大リーグのイチロー選手も愛用しているとのことであった。このようなワコールの開発志向を良く表している「他社が手がけない商品を開発するだけ。それはワコールの宿命である」（p.58）との、ブランド事業本部長の言葉が、同記事には掲載されていた。

以上が、我々が作成した日経BP社『日経ビジネス』における関連記事のデータベースと、Change Structure, Change Management, Change Strategyそれぞれの観点から注目したケースの概要である。次節では、これらの内容を分析すると共に、その分析結果を踏まえ、第二節で提示した仮説のブラッシュアップを行いたいと考える。

4. ケースの分析と仮説のブラッシュアップ

まず本節では、前節で挙げたケースから、如何なる事が読みとれるのかということを整理することから、議論を始めたいと思う。

まずChange Structureに力点を置いた事業と組織の再構築のケースから、見ていきたいと思う。ここでは、第一に組織構造の再編に焦点を当てたケースを挙げてきたが、組織構造の改編にのみ焦点を当てていた時代の松下電器産業のケース、及び石川島播磨重工のケースを除く全てのケースにおいて、組織構造の改編と並行して、資金、人事等に関する権限の委譲が行われていた。つまり、組織図の工夫をするだけではなく、組織内の経営資源の流れをも変革するという、業務プロセスの改革も行われていたのである。本稿で取り上げた記事が出た時点では、これらの変革の結果が述べられているケースは少なかったが、少なくとも三菱化学と曙ブレーキのケースについては、組織構造の改編と業務プロセスの改革が軌道に乗りつつあることを記事からは読みとることが出来る。また、松下電器産業およびNECのケースについても、それぞれChange Managementに焦点を当てたケースでも挙げたが、社内起業家の育成へ力を入れ、或いはパソコン事業の業務プロセス改革へ変革の

焦点が移ってきていることから、上記の組織変革が一定の効果を上げ、その変革が次のフェーズに移行していることが推察される。一方で、石川島播磨重工のケースにおいては、社風改革プロジェクトも発足しているようであるが、結局は「組織図の変更」のみにその変革が収束し、上記の分析に見られるような権限の委譲などの業務プロセスの変革は行われなかったために、その組織変革はほとんど効果を上げていない。

次に、M&Aや合併による組織変革のケースとして、D&Mホールディングス、T&D保険グループ、ルネサンステクノロジー、日本電産、古河電工のケースを挙げた。これらのうち、古河電工を除く全てのケースにおいて、合併に伴うスケールメリットの拡大にのみ焦点を当てるのではなく、まず組織文化や業務プロセスの統合といった点について腐心していたことを、それぞれの記事から読みとることができる。例えばT&D保険グループのケースにおいては、重複する事務部門の統合によって業務プロセスの効率化を図る一方で、それぞれの統合前の組織が得意としていた分野については、それぞれの組織文化を強固に保持した上で、それぞれの強味をさらに伸ばしていくような変革の工夫がなされている。それ以外のケースにおいては、逆に統合によってそれぞれの旧組織が持っていた組織能力のシナジーが求められていたため、組織文化の融合によって何よりも「新しい一つの組織」となることを目的とした変革が行われていた。古河電工のケースにおいては、これらの工夫は行われていないが、今後の同社の成長のために必要なルーセントが持つ特許等の経営資源の獲得という点に焦点があったため、その買収が成功裏に終わったのだと考えられる。

戦略的提携のケースにおいては、GMと富士重工業、フォードとマツダのケースにおいては、それぞれのケースにおけるそれぞれの組織の戦略が不明確であるため、提携によって如何ほどの効果が得られたのか疑問が残る。しかしながら、GMとスズキ、いすゞの提携関係については、互いに完全な補完関係を形成し、本体であるGMの業務プロセスを変え、グループとしての組織能力を向上させることに成功していると読むことが出来る。また、提携によって補完関係を形成し、両者の組織能力を向上させたという点では、タチエス

のケースも同様である。またSTマイクロニクスや、アウトソーシングの事例としてあげた三つのケースも、他社の経営資源を有効に利用することで、自社の経営資源の蓄積に成功しているという点で、非常に興味深い成功事例であると考えられる。

次に、Change Managementに力点を置いた事業と組織の再構築については、組織文化の変革、業務プロセスの改革、HRMの変革等を変革の起点としたケースを取り上げた。これらのそれぞれで挙げたケースの共通点を探っていくと、次のような事柄が見て取れる。

組織文化の変革をその事業と組織の再構築の起点としたケースとしては、パイオニア、日本ユニシス、ユニ・チャーム、中国電力のケースを取り上げた。これらのケースでは、組織文化改革という漠然としたものの改革の起爆剤として、それぞれロゴの変更やプロジェクトチームの設置、会議のやり方の「革命」などを行った。組織文化の改革を意識せずにこれらの施策を行ったとしても、それが効果を挙げることは困難であると予想されるが、パイオニアでは従来の技術志向と並行して顧客志向の視点を導入した製品開発ができるようになり、「超官僚的」であった中国電力においては、意思決定のスピードアップと他部門の部長までが飛び入りで会議に顔を出すようになるなどの、業務プロセスと職員の意識の双方を変革することに成功している。逆に、三重県庁やルノーのケースにおいては、それぞれ事務事業評価システムの導入や、開発拠点の集約によってスタッフのコミュニケーションを円滑にするといった業務プロセスの変革が、職員の意識を変革するといった効果をもたらしている。一方でホギメディカルのケースのように、経営者の「正確を採求する」との哲学が、同社の組織文化、業務プロセス、製品の全てに反映され、継続的な成長をもたらしている点で、非常に興味深いケースであると言える。さらに、ファシリティ・マネジメントの事例として挙げた東京海上とプライスウォーターコンサルタントのケースにおいては、それぞれオフィスのあり方の見直しによって莫大な金額のコスト削減に成功し、プライスウォーターのケースにおいてはさらに、仕事のあり方という業務プロセスの根

本に至るまでの変革に成果を挙げている。

またHRMの変革については、ハマキョウレックスのケースにおいては、パート・アルバイトへの権限委譲という他に類を見ない業務プロセスを確立したことで、業務の効率化とそれに合わせた社員教育というやり方で、この他に類を見ない業務プロセスを組織文化として埋めこんでいる。エース損害保険の「イス取りゲーム」のケースにおいても、労働組合との対立から最終的に人員25%削減という当初の目的からすれば失敗に終わったが、社内に危機感と新たな活力を産み出すことには、成功したと考えることができよう。

最後にChange Strategyに力点を置いた事業と組織の再構築については、事業の選択と集中に焦点を絞ったケースを最も多く挙げたが、ここで挙げたキリンビール、日立化成工業、住友ゴム工業のケースにおいては、事業の選択と集中という戦略が組織構造の改編という新たな変革のフェーズへのトリガーとなっていた。これは、ブランドの選択と集中という戦略を採った資生堂のケースにおいても同様であり、資生堂においてはさらに、それまで無責任体制であった各ブランドをそれぞれ責任をもって管理する部署を設置し、その管理に成果を挙げつつあることを考慮すれば、業務プロセスや組織文化の変革についても一定の成果を挙げつつあるのではないかと考えられる。

また三洋のケースにおいては、「自社のブランドを捨て去る」といった戦略が、組織のあり方そのものを変え、職員の発想や業務プロセスを変革し、オリンパスのケースにおいても、「一般向け高画質デジタルカメラ」の製品開発戦略という冒険が、同社の組織文化や業務プロセスそのものを変えてしまった。一方で、ヤマハのケースにおける「着メロ」用の半導体への注力と「着メロ」ダウンロードサービス、サキソフォンの新シリーズの開発と、その他の事業からの撤退という戦略は、ヤマハは「音楽を売る会社」であるという、同社のドメインを再確認することで生まれた戦略である。つまり、変革のタイプとしては戦略の転換に焦点をおいた変革ではあるが、むしろ同社の組織文化を改めて見直すことがこれらの戦略転換のトリガーとなっており、「着メロ」用半導体とダウンロードサービスについては、ピアノの販売と音

楽教室の運営と同様の業務プロセスとして捉えられ、その意味での変革はない。しかしながら、ドメインや組織文化を再確認したことによる戦略の刷新によって、組織の活性化に成功している。

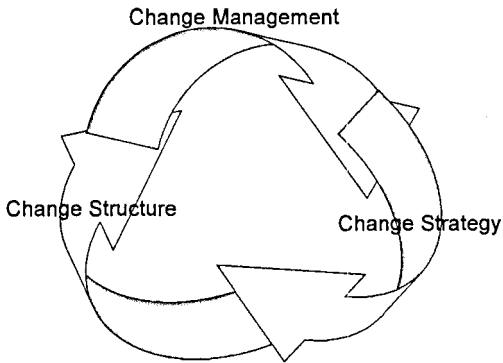
一方でワコールのケースの場合には、先に述べたとおりリストラクチャリングによる組織の活性化は見られない。だが、新技術あるいは新製品の開発に全社を挙げて常に注力していくという組織文化や業務プロセスが、同社の継続的成長を支える原動力となっている点で注目に値し、本稿でそのケースを取り上げた。

以上が前節で挙げたケースから読み解くことが出来る点だと考えるが、このことから如何様なインプリケーションが得られるのであろうか。前節で新たな問いとして提示した、①変革の焦点がどこに存在するのかでその成果に差が生じるか、②変革の焦点が問題でないとすれば、何が経営資源の獲得や蓄積、そして組織学習に影響を与える変数となるのか、という二つの点から検討を行いたいと思う。

まず①については、結論から言えば全く差は存在していないと考えられる。では、何が経営資源の獲得や蓄積、そして組織学習に影響を与える変数となっているのか。上記のケースの分析および前節の冒頭で行った154本のケースのデータベースの分析に見るように、いくつかの例外はあるものの、ただ一つの変革にのみ焦点をあてた変革ではなく、いくつかの変革の手法をその組織が置かれた変革のフェーズに合わせて、適宜組み合わせていくことが、その経営資源の獲得や蓄積、そして組織学習の成否を分ける変数となっていると考えられる。

またもう一つ新たに得られたインプリケーションとしては、その変革のプロセスに関してのものが挙げられると思う。我々は第二節で議論したように、事業と組織の再構築は、Change Managementを起点として、Change Strategy→Change Structureと続く因果関係に基づいた一方通行的なプロセスに基づいて進められていくと考えてきた。しかしながら、本稿で挙げてきたケースを分析した結果は、この因果関係に基づくプロセスを否定するものではないが、①事業と組織の再構築はこれら三つの全てがその起点と成りうるこ

図表3 ループ状に巡る事業と組織の再構築のプロセス



と、②一方通行的なプロセスではなく、むしろこれら三つのプロセスがループ状に巡っている可能性があり（図表3）、このループ状に巡る変革のプロセスの中で、経営資源と組織能力の蓄積、向上が行われていることが、認知できるのではないかと思われる。

前節で挙げた新たな二つの問いに関しては、ケースとその分析によって、以上のようなインプリケーションを得ることが出来、菊地（前掲書）で行った事業と組織の再構築のプロセスに関する仮説のブラッシュアップを行うことが出来た。では、第二節で挙げた本研究の今後の実証すべき命題として挙げた仮説については、如何なる見解がここまでの分析によってできるのであろうか。本研究ノートの最後となる次節では、この点についての検討を行うと共に、今後の課題について考えていきたいと思う。

5. 現段階での結論と今後の課題

本研究ノートでは、第二節において、リストラクチャリングの成否を分ける要因とは何かという問いに対して、「経営資源の獲得ないし蓄積と、その経営資源のオペレーションを効率的に行うノウハウやルーティンの組織学習に、共に成否を挙げ得ること」との仮説を展開した。この仮説に関連して第三節の冒頭で挙げた二つの問いについては、前節で議論したように、どこに変革の起点や焦点があるかは問題ではなく、三つの変革の

プロセスがループ状に巡る中で、そのフェーズに合せて、適宜変革の手法を組み合わせていくことが重要であるとの結論を得た。では、上記の本研究の根本となる仮説については、どのように前節の分析から考えることが出来るのであろうか。本稿で挙げたケースは、ビジネスジャーナリズムという「読者の目」を意識した「きれいな」事例の多い二次資料であるためか、基本的には上記仮説を肯定するケースが多かったように考えられる。これは、リストラクチャリングとは若干異なるケースとして上げた、ワコールの継続的な成長を見ても、やはり肯定される命題であると思われる。

しかしながら、上記のような属性を持つ二次資料をその素材としているために、これらのケースを以て上記仮説が実証されたと考えるのは、あまりにも危険すぎる。そこで本研究ノートにおいては、上記仮説は「真」である可能性が高いが、さらなる検討を必要とするということ、現段階での結論としたいと考える。

また第二節での議論の繰り返しとなるが、この仮説が明らかに「真」であると実証するためには、①如何なる経営資源を如何に獲得ないし蓄積していくのか、②経営資源はどのようにオペレーションされたときに、最も効率的にアウトプットを出しうるのか、③その際のノウハウやルーティンとは如何なるもので、④如何にして組織学習されていくのか、⑤その組織学習そのものは如何なる仕組みで行われた場合に学習効果が高くなるのかなどの、数多くのサブクエストに対する明確な解を得た上でなくては、その最終的な真偽の判断を下すことはできない。本稿で取り上げた『日経ビジネス』に掲載されていたケースでは、先に述べたような属性を持つ記事である上に、そもそも二次資料を素材とした研究では、これらのサブクエストの解を得ることは不可能である。また、「誰が」リストラクチャリングの推進主体となるのかという問題も非常に重要である。本稿で取り上げた事例も、そのいくつかは組織トップのリーダーシップによって変革が推進されたという、「顔」の見えるケースであった。だが、組織の全員が価値観や組織文化の変革を共有し、しかる後に戦略や組織が変わっていくという説明は、恐らく現実的ではない。ここでは推測する他はないが、

一部の先進的な個人やグループが突出して、その後組織が付いていくのだと考えられる。また、本稿で取り上げたいいくつかのケースのように、M&Aという「外圧」によって、組織が変革を始める引き金が引かれることもある¹⁶。この⑥どのような個人やグループがリストラクチャリングの推進役と成り得るのか、⑦これらの個人やグループ如何なる手法によって、改革のノウハウを組織に「埋めこむ」のか、という点についても、今後十分に掘り下げた調査・分析が必要となる。

だが、本研究ノートで挙げたデータベースと数多くケースによって、我々は数多くの興味深い成功と失敗の事例の存在を知ることができた。或いはこのことが、本研究プロジェクト「事業リストラクチャリングと組織能力の変革管理についての調査研究」を次の段階へ導く上で、最も大きな貢献であるかも知れない。

そこで本研究の次の段階においては、本研究ノートで挙げたケースをプロジェクトのメンバーのそれぞれの専門領域および関心領域からさらに絞り込み、広範囲に渡るフィールドリサーチなどによって、上記七つのサブクエスションをはじめとした様々な課題に取り組み、事業と組織の再構築に関する体系的な研究成果を産み出していきたいと考える。

そこでの知の流通を、リストラクチャリングの隠れたコストとして、組織過程に与えるリストラクチャリングの負の機能について論じたもの (Fisher & White 2000) など組織過程におけるマネジメントの観点からの議論、企業合併や買収、そして新規事業の立ち上げなどの、経営の再構築に適合性の高い戦略について論じたもの (榊原 1987、林 1991、村松 1996、村松 1997、奥村 1996) などの議論が展開されている。だがこれらの研究は、それぞれの研究課題から取り上げたリストラクチャリングの一側面については興味深い議論が展開されているが、リストラクチャリングを総体的に、或いは体系的に捉える視点が欠如していた。

³ 古川によれば、組織の構造には組織の規模、部門の数、職階数、公式化の程度、権限や意思決定の集中度、人事制度、待遇制度等の目に見える「ハードな構造」以外に、前例、慣行、不文律などの「セミハードな構造」や、これまで組織文化として議論されてきた、暗黙の信じ込み、ルール、タブー、価値観、役割期待、対人関係、勢力関係などの通常はあまり意識されていない、しかし組織や職場内に横たわり根付いているような、「ソフトな構造」があるという。

⁴ Nigel Nicholson ed., *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, 1995 Blackwell Publishers Ltd.

⁵ この記事はデータベース上はChange Management関連記事として分類

⁶ この記事もデータベース上はChange Management関連記事として分類

⁷ その後、「RX-8」の開発に見られるように、マツダらしい車の開発に成功し、2004年度決算においては、過去最高益を更新している。

⁸ ビジネスジャーナリズムで用いられる「組織文化改革」と「意識改革」の定義に如何様な違いがあるのかが不明瞭ではあるが、本稿ではほぼ同じ意味を有するものとして扱う。ただし組織文化については、筆者は他稿において、価値—意思決定—行動というプロセスに影響を与える価値感、信念、規範、認識枠組み等であると定義している。(菊地 2005b)

⁹ 現在は「みえ政策評価システム」と名を変え、当時よりもより政策立案や組織のマネジメントと密接に関連するシステムとなっている。

¹⁰ 詳細については、猪口 (1992) 参照

¹¹ 日立化成の指標で、売り上げ経常利益率に近い概念

¹² この当時の一般向けデジタルカメラのスペックは、25万画素程度であった。

¹³ これは飽くまで筆者の想像ではあるが、ここで挙げられている大手メーカーとは、上記のケースで挙げた三洋ではないかと思われる。

¹⁴ 近年も「クロスメイクブラ」と呼ばれる新技術を開発したが、この技術については現在特許出願中であ

¹ 本稿は、広島大学大学院社会科学研究科の日野三十四、井上善海、村松潤一、原口恭彦、目代武史、菊地彰、および京都大学大学院経済学研究科の若林直樹 (敬称略) の7名のメンバーによる研究プロジェクト【事業リストラクチャリングと組織能力の変革管理についての調査研究】の一環として、執筆した研究ノートである。

² リストラクチャリングに関する先行研究を概観すると、状況適合理論の前提に立ち、組織や戦略と環境との相互作用という観点からリストラクチャリングを議論したもの (Meyer 1982, Goes & Meyer 1990, Phan & Hill 1995, Meyer et.al 1993, Miller & Friesen 1980, Mckinley & Schere 2000, Haveman et. al 2001, Meyer & Goes 1988, Bergh & Lawless 1988)、変革期にある組織における組織学習の変化や、組織とその構成員の認知枠組みの関係 (野中・網倉 1987, 間間 2000, Bartunek 1984)、リストラクチャリング下にある企業のカパナンス (Hoskisson & Turk 1990)、雇用削減によって失われる従業員間のネットワークと

- り、他社の類似品の開発を牽制する動きを見せている。
- ¹⁵ 同製品の類似品は未だ他社からは出ておらず、さらに今年には「カップ肌側のハンモックシート（フリーカットパネル）でバストをすくいあげるようにアップし」、「ハンモックシートの下側にスリットを入れることで、バストがフィットしやすく、着崩れをおさえ」、「持ち上げたバストをカップ中央のキャッツアイクッション（キャッツアイ接ぎ）でポリウレムをプラス、ふっくら魅力的なデコルテラインをつく」という、さらなる新技術を織り込んだ「デコルテメイクブラ」というブラジャーを発売している。
- （某女性用インナー専門店HP <http://store.yahoo.co.jp/e-sitagi/index.html>より）
- ¹⁶ 以上の論点については、広島大学大学院社会科学研究所の目代武史先生との議論から、多くの示唆をいただいた。

参考文献一覧

- 青木克生 「経営戦略と組織能力」『関東学院大学「経済系」』vol.205 pp.43-61 2000
- Bartunek, Jean. M., Changing interpretive schemes and organizational restructuring, *Administrative science quarterly* vol. 29 pp. 355-372 1984
- Bergh, Donald. D., Lawless, Michael. W., Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance, *Organization science* vol. 9 no. 1 pp. 87-102 1998
- Burke, Ronald. J., Downsizing and restructuring in organizations, *Canadian journal of administrative science* vol. 15 no. 4 pp. 297-299 1998
- Chandler, Alfred. D., *Strategy and structure*, 1962 (有賀祐子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- 古川久敬 『構造こわし』誠信書房 1990
- 古川久敬 「組織変革と習慣的ルーティーン」『九州大学教育学部紀要』vol. 37 no. 2, pp. 11-19, 1992
- Goes, James. B., Meyer, Alan. D., Patterns of strategic change, environmental change, and performance, *Academy of management proceedings 1990* pp.85-89 1990
- Fisher, Susan. R., White, Margaret. A., Downsizing in learning organization, *Academy of management*

- review* vol.25 no.1 pp. 244-251 2000
- 藤田誠 「経営資源と組織能力」『早稲田商学』vol. 375 pp. 39-68 1997
- Haveman, Heather. A., Russo, Michael. V., Meyer, Alan. D., *Organizational environments in flux, Organization science* vol. 12 no. 3 pp. 253-273 2001
- 林大樹 「日本企業のリストラクチャリングと人事戦略」『一橋論叢』vol. 103 no. 2 pp. 175-190 1990
- 林寿雄 「企業合併と買収の動向」『三田商学研究』vol.34 no.1 pp.83-93 1991
- Hoskisson, Robert. E., Turk, Thomas. A., Corporate restructuring, *Academy of management review* vol.15 no.3 pp.459-477 1990
- 猪口修道 『アンラーニング革命』ダイヤモンド社 1992
- 井上達彦 『情報技術と事業システムの変化』白桃書房 1998
- Johnson, Gerry, Stuart Smith, and Brian Colding, "Micronprocesses of Institutional Changes in the Context of Privatization," *Academy of Management Review*, vol.25 no.3pp. 572-580,2000.
- 加護野忠男・吉村典久・上野恭裕 「リストラクチャリングのマネジメント」『国民経済雑誌』vol.186 no.3 pp.17-25 2002
- 菊地彰 「リストラクチャリングによる組織の構造・マネジメント・戦略の革新」『広島大学マネジメント研究』vol.5 pp.97-103 2005a
- 菊地彰 「地方行政組織における部門間関係と部門文化の対立構造」『日本経営学会誌』投稿中 2005b
- 小林幸一郎 「組織変革の理論」『東洋大学社会学研究所年報』vol.7, pp.1-78, 1974
- 楠木建・野中 郁次郎・永田 晃也 「日本企業の製品開発における組織能力」『組織科学』vol.29 no.1 pp.92-108 1995
- 桑嶋健一 「医薬品の研究開発プロセスにおける組織能力」『組織科学』vol.33no.2 pp.88-104 1999
- Lewin, K., *Frontiers in group dynamics, Human relations* vol.1, pp.5-41, 1947
- Mckinley, William., Scherer, Andreas. G., *Some*

- unanticipated consequences of organizational restructuring, *Academy of management review* vol.25 no.4 pp.735-752 2000
- Meyer, Alan. D., Adapting to environmental jolts, *Administrative science quarterly* vol.27 pp.515-537 1982
- Meyer, Alan. D., Goes, James. B., Organizational assimilation of innovations, *Academy of management journal* vol.31 no.4 pp.897-923 1988
- Meyer, Alan. D., Tsui, Anne. S., Hinings, C. R., Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of management journal* vol.36 no.6 pp.1175-1195 1993
- Miller, Danny., Friesen, Peter., Archetypes of organizational transition, *Administrative science quarterly* vol.25 pp.268-299 1980
- 三根誠「組織変革に関する一つの方向」【函大商学論究】 vol.16, pp.1-19, 1991
- 間間理「組織学習の活性化」【横浜国際社会科学研究(横浜国立大学)】 vol.5 no.2 pp.45-61 2000
- 村松司叙「企業のリストラクチャリングの形態と資本市場への影響」【創価経営論集】 vol.21 no.2 pp.13-45 1996
- 村松司叙「企業リストラクチャリング戦略の策定とプロセス」【創価経営論集】 vol.22 no.1 pp.1-19 1997
- 野中郁次郎・網倉 久永「企業の知的構造改革」【ビジネスレビュー(一橋大学)】 vol.35 no.2 pp.1-12 1987
- 奥村昭博「企業革新の戦略論」【慶応経営論集】 vol.13 no.2 pp.87-100 1996
- 大月博司「組織変革論の論点」【北海学園大学経済論集】 vol.45 no.4, pp.55-68, 1998a
- 大月博司「戦略転換と組織変革」【北海学園大学経済論集】 vol.46 no.2, pp.93-108, 1998b
- 大月博司・高橋 正泰編 【経営組織】 学文社 2003
- Orton, J. D., *Reorganizing*, Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan 1994
- Phan, Phillip. H., Hill, Charles. W. L., Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyout, *Academy of management journal* vol.38 no.3 pp.704-739 1995
- 榎原清則「再構築の企業戦略」【ビジネスレビュー(一橋大学)】 vol.35 no.1 pp.24-33 1987
- 武居秀樹「自動車産業におけるリストラクチャリングの今日の特徴」【政経研究】 vol.79 pp.46-59 2002
- 若林直樹「企業のカルチャーを変える」東北大学経営学グループ編【ケースに学ぶ経営学】有斐閣ブックス pp.240-251 1998