

特別寄稿

価値ベースのビジネスプロセスリエンジニアリング 付加価値への客観的アプローチ

BPR (=Business Process Reengineering) の成果は、“底辺”の効果をみる必要がある。リエンジニアリングの過程で得られた当初のROIが、先験的に確認されかつBPRの後に実際の改善が実現されたかどうかをエグゼクティブが確認できた時にのみ、プロセス改善の新しいフレームワークとして重要な意味をもつ。コンポーネントの過程で付加された価値を客観的に測定する方法は、このような評価を可能にするような形で展開されなければならない。コロモゴロフの複雑性理論 (Kolomogorov's Complexity theory) を援用しながら、この問題解決の方法を探る。

解 説

一世を風靡したBPRに対して評者は、かねてから疑問を抱いていた。その最大の理由は、コスト削減の対象としてヒトをいとも簡単に解雇するという経営行動に対してである。

ヒトは本来、価値を生み出すことのできる唯一の経営資源のはずである。それを“仕事がなくなったから”といういとも単純な論理で組織から排除するという行動は、“機械が不要になったから、部品も不要である”という人間機械論にも相当する論理である。

不要な仕事や無駄な仕事を除去するという行動は、経営体にとってBPRの概念を取り入れる入れないかを問わず、必要なことである。強調したいことは、無駄な仕事や価値を生み出さない仕事を排除することとヒトを排除することとは、全く別の次元の話であるということである。

わが国の企業で、採用時に“不要なヒト”を採ることはまずあり得ないであろう。仕事があるからヒトを採用するのである。そのヒトに見合った仕事を創り出すことによって、あるいはヒトとヒトとの協働作業から付加価値の高い仕事を生み出すことによって、企業全体としての成果が実現するのである。

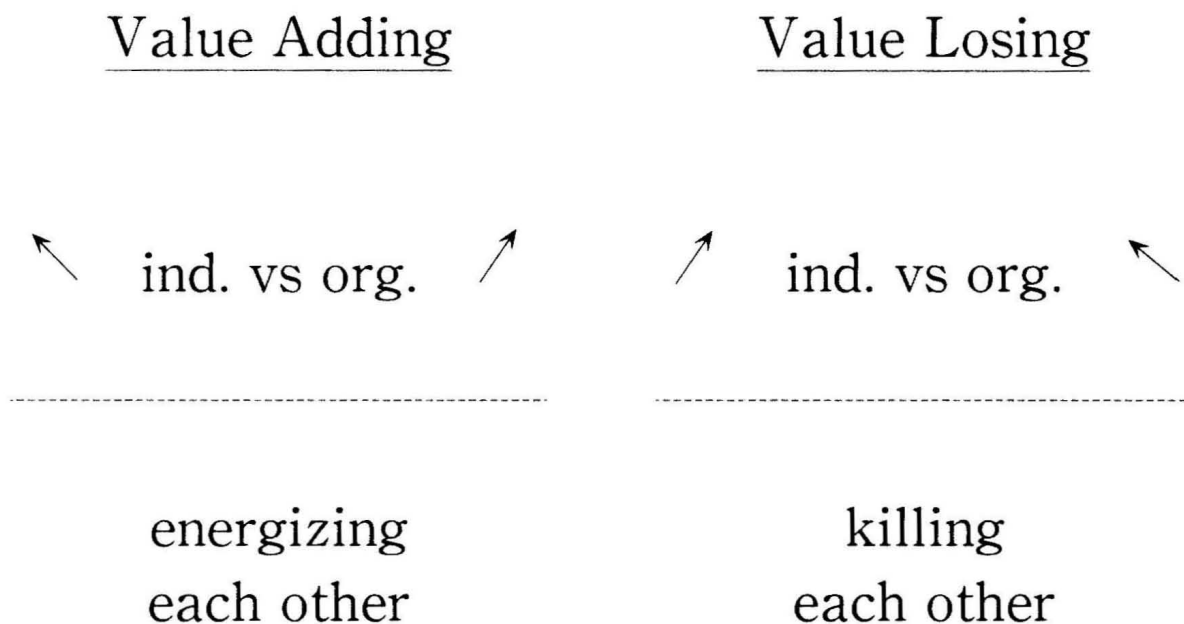
ぜい肉体質にしたのは、経営者側の責任であって、管理者や一般従業員のみの

責任ではないはずである。筋肉や神経、諸内臓器官、あるいは皮膚の一部としての役割を果たしてきた成員が、より性能のよい道具が開発されたからといって、「明日から出社に及ばず」という冷徹な論理で強制的に退社させられるのは、少なくとも健全な“生き物”の生き方ではないであろう。そうではなく、異なった分野の仕事を創意工夫によって探し出すことこそがヒトに与えられた使命であり、ヒトという経営資源がもつ固有の役割ではないだろうか。ヒトもモノ化させるようなBPRの思想には大きな疑問がある。

ハウセルらの論文は、短絡的な利益追求指向ではなく、プロセスをとおした価値増殖に焦点がおかれている。また競争優位性を実現するために製品・サービスに対する満足度を満たすことにも重点がおかれている。

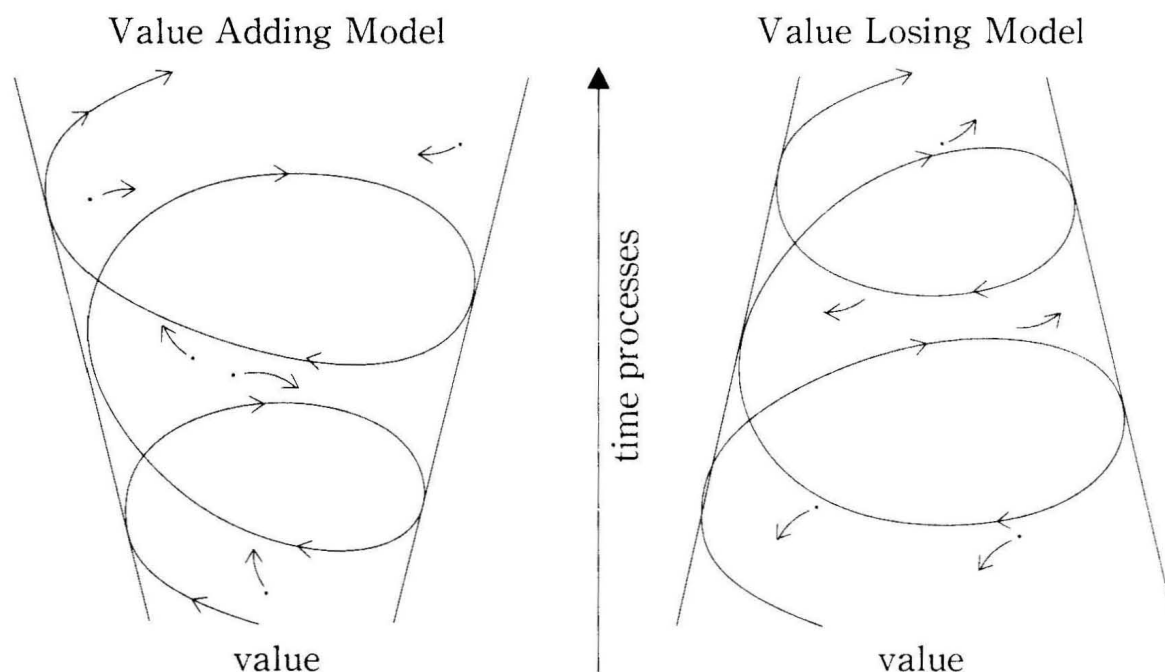
彼らのディスカッションをとおして得られた共通の了解事項を幾つかの図にしてみた。

図1 VAB (Value Added Business) Model



[Ebizawa, Housel, Kanevsky, 1994]

図2 Image of the Typical VAB Model



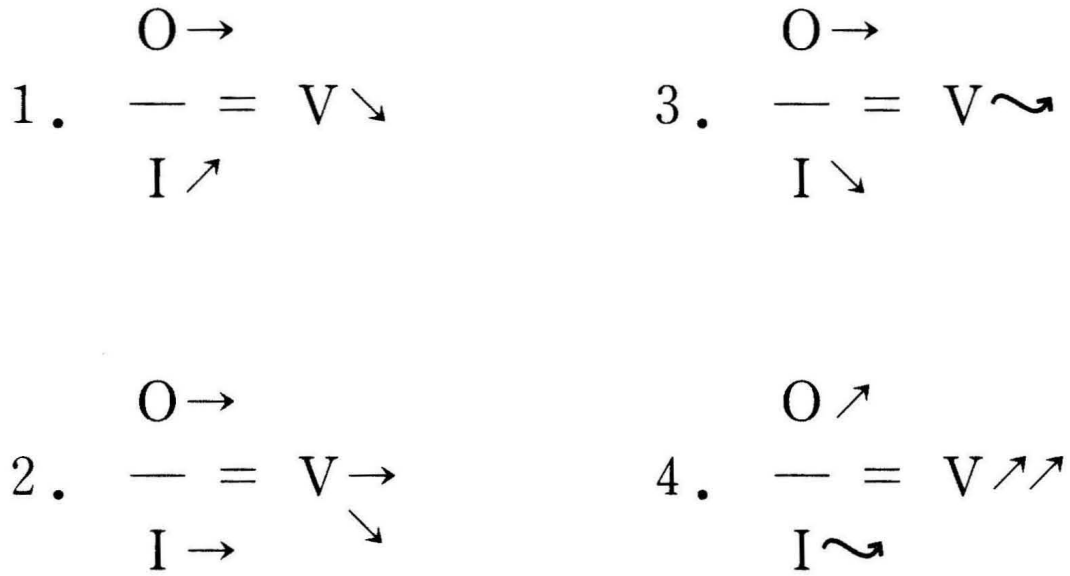
[Ebizawa, Housel, Kanevsky, 1994]

図1は価値増殖と価値喪失モデルを対比したものである。左側の価値増殖モデルは、個人と組織とが相互にエネルギーを補給し合い、したがって従前にはない価値を相互に付与し合うことができる。それに対して右側の価値喪失モデルでは、組織が個人を大切にせず、その結果個人も組織に対する貢献意欲を減じてしまう。その結果ネガティブな行動が相乗的に起こり、相互に殺し合う結果となる。バーナードの言葉を借りれば、組織の誘引と個人の貢献とがマイナスに作用する例である。「いつ“首を切られるかわからない”企業に、自分自身の全エネルギーを注入し、主体的に参画することなどどうしてできようか」というのがわれわれの共通の理解であった。

図1を抽象化したのが図2である。スタートが不安定でも周囲を巻き込みながらトルネードのようにエネルギーを発散・拡大しているのが左側の価値増殖モデルである。これに対し、周囲を遮断し、先細りの行動をとるのが右側の価値喪失モデルである。大切な経営資源であるヒトをカットすると、時間の経過と共に組織全体の価値をも失ってしまうという警告の意味にもとれよう。

図3は経済学の投入産出の考えを価値増殖に応用するとどうなるかをモデル化したものである。モデル1は投入を増大しても産出が増大せず、結果として価値が減少する。モデル2は投入、産出とも現状維持を続けているため、価値生成も

図3 I/O based Value Added Business Model



[Ebizawa, Housel, Kanevsky, 1994]

図4 VAB Model

type	model name	distinctives
1	death	short-term, perishing
2	no-pain	long-term, existing
3	cost-accounting	short-term, visible
4	value-accounting	long-term, invisible

[Ebizawa, Housel, Kanevsky, 1994]

現状維持ないし減少傾向を示す。モデル3は投入を減少させ産出を相対的に増加させることによって、価値を増大させる。しかしその効果は一時的であって時間の経過と共に次第にゆらいでくる。ヒトを中心にしたコスト削減をBPRの中心課題にしている企業はこのモデル3に属する。最後のモデル4がわれわれの提案するモデルである。すなわち投入量の増大以上に産出を高め、その結果として価値を高めるようとする企業行動モデルである。

モデル1から4までを整理したのが図4である。すなわちモデル1は短期的に酒池肉林の世界あるいは快楽を求める、いわば自己破滅型の行動である。モデル2は深海に住む生きもののように“ただそこにいるだけ”の存在である。環境変化への適応を怠り、主体的行動を伴わないモデルである。これもやがてはモデル1と同様、死への道を歩み始める。モデル3は目に見えるコスト削減効果のみを追求する、いわば費用計算中心のモデルである。短距離ランナーとしてはそれなりの効果が期待できよう。しかし企業は短距離ランナーではない。ゴーイングコンサーンの考え方にもとづいた論理の組み立てが求められよう。モデル4は目に見えない、長期的な効果をも意識した、恒常的に変態を続ける“価値”増殖モデルである。ハウゼルの価値ベースBPRは、このモデル4に相当する考え方であるといえよう。

(えびざわ えいいち/経営学部教授)