

# UG REPORTS

1994.4.25 Vol.13

我々自身を知り、豊  
かさを追求し、未来  
を見つめる一。

UGビジネスクラブ  
は、在日コリアン企  
業の社会的地位の向  
上とビジネスネット  
ワークの確立、情報  
収集と事業機会の拡  
大を設立理念とし  
て、1990年11月に結  
成されました。



## 目次

- 📌 遊技業分科会役員会
- 📌 九州・関西ブロック
- 📌 この会社／徳本興産株式会社
- 📌 経営管理の視点5
- 📌 スタディ／M・ハマー&J・チャンピーを読む

# 遊技業分科会第3回役員会開催

2月26日、第3回目の「遊技業分科会」役員会が東京で行われた。

議題は主に、4月25、26日の両日にわたって熱海で予定されている「遊技業分科会・第1回研修会」についての議論が交わされた。

参加規模を60名程に定め、オブザーバー参加を積極的に促すとともに、講師として、日韓経済研究センター所長の間部洋一氏、株式会社ダイナム社長の佐藤洋治氏、そして大都販売株式会社社長の木原一雄氏をお招きすることが決められた。

講演内容は、それぞれ「業界全般の今の動き」、「23条・景品の問題について」、そして「遊技業関連業界の今の動き」について行われる。

「パチンコ業界の今後の行方」と超して行われる当分科会の第1回研修会は、パチンコ業界を取り巻く環境が地殻変動を起こすことを予感させる前兆が頻発する中で行われるだけに、内外からの注目が非常に高いようだ。

去る3月9日、名古屋のホテルキャッツスプラザにおいて行われた'93年度第4回理事会ではまず、ブロック活動及び部会活動についての報告につづき、休会規定を新たに定款で定めることが決められた。

第4回定時総会については、6月25日・大津プリンスホテルにおいて健されることと決定した。

九州ブロックにおける新入会員の金永某氏と李輝梯氏の入会について承認されるとともに、その他規定などについて審議が交わされた。

会議後、中部ブロックメンバー参加のもと、光ファイバー技術においてオンリーワン企業といえる、サンテック株式会社代表取締役社長 鄭頑昇氏による講演会が行われた。

「21世紀の光新時代」と題した講演では、様々な職歴をもつ同氏が最終的に光ファイバーを目ざした動機について語られるとともに、数々の特

許や世界初の開発製品など輝かしい技術の結晶を生み出している会社についての説明がなされた。財閥系や大手の一流電梯・通信メーカーとの直取引をつなぐまでの様々な苦労はあったものの、今では世界17ヶ国を相手にサンテックの技術とネームバリューは益々、その拡がりを見せている。今や全世界の熱い注目を集めているマルチメディア、21世紀の新しい情報化を担うマルチメディアも光技術通信なしでは成り立たない。123兆円市場といわれる市場規模の中にあつて、異業種であっても市場参入によるビジネスチャンスはまだまだであると、実例を交えた話して講演は締めくくられた。

## '94年度3月期定例会開催

UGビジネスクラブ・九州ブロックでは3月24日、北九州国際会議場において94年度3月期定例を催し、会員、関係者ら約30名が参加した。はじめに三宅 幸氏が「初級M&A入門」と度して講演を行った。講演では企業を吸収する立場、合併する立場で市場を検討する視点が、自己の企業を客観的に判断する「眼」を養うと報告された。

また、企業発展のための大切な手段の一つがM&Aだということを、具体的な例をあげながら解説し瑞。続いて株式会社アスコ代表取締役でありUGビジネスクラブ副会長の文弘宣氏が「上手な経営コンサルタントの使い方」と度して講演を行った。

文氏は上手な経営コンサルタントとのつきあい方について解説。コンサルティングを受けるにあたって決定的な要素は、何よりも経営者の姿勢と会社自体の方向性だとし、魚をとってもらうのではなく、その釣り方を教わるのであるから自らすすんでコンサルタントを活用すべきだと強調した。

参加者たちは「自分の企業経営にすぐにも結びつく話だった」と感想を述べるなど、終始真剣で緊張した雰囲気で行われた。続いて懇談会が行われ、講演内容を中心に参加者相互の意見交線がなされた。その際、これまでオブザーバーとして参加してきた2名が「いつも実践に役立つ淋如ミ聞け、ありがたく感じていた。今後は、私もUGの一員として協力していきたい」と、新会員となった。

## 関西ブロック第1回講習会開催

関西ブロック主催による'94年茶1回講習会が4月14日、新大阪ワシントンホテルでオブザーバーを含め、却名以上が参加のもと行われた。

'93年の関西ブロック講習会では、経営環境の変化にどう対応し、対内・対外の危機管理をどう行うかなどについて、田辺昇一・牛塚靖彦両先生を招いて、経営トップが企業の舵を取るために必要な視点を学んだ。

'94年はそれらの視点をふまえた上で、会社規模の大小にかかわらず必要である貸金体系の立て方や企業組織の構築など、生産性をより高めつつ、個人経営から「企業」への脱皮を図る上で、すぐに役立つ知識とノウハウを学ぶことを目的としている。今回行われた講習会ではテーマを

「これからの賃金システムと具体的なやり方・進め方」と題して、終身雇用や年功序列などの日本型経営システムからの賃金制度を脱却し、人事考課に基づく能力給の導入と、ひいては社員のやる気を引き出し、生産性をあげたいためのノウハウを学ぶことができた。多くのメンバー企業から参加した人事担当者たちもひととき真剣な顔つきで講義に聞き入っていた。

# ブロック&部会ニュース

## 九州ブロック/関西ブロック

’94年度3月期定例会開催

UGビジネスクラブ・九州ブロックでは3月24日、北九州国際会議場において94年度3月期定例を催し、会員、関係者ら約30名が参加した。はじめに三宅 幸氏が「初級M&A入門」として講演を行った。講演では企業を吸収する立場、合併する立場で市場を検討する視点が、自己の企業を客観的に判断する「眼」を養うと報告された。

また、企業発展のための大切な手段の一つがM&Aだということを、具体的な例をあげながら解説し、続いて株式会社アスコ代表取締役でありUGビジネスクラブ副会長の文弘宣氏が「上手な経営コンサルタントの使い方」として講演を行った。

文氏は上手な経営コンサルタントとのつきあい方について解説。コンサルティングを受けるにあたって決定的な要素は、何よりも経営者の姿勢と会社自体の方向性だとし、魚をとってもらうのではなく、その釣り方を教わるのであるから自らすすんでコンサルタントを活用すべきだと強調した。

参加者たちは「自分の企業経営にすぐにも結びつく話だった」と感想を述べるなど、終始真剣で緊張した雰囲気で行われた。続いて懇談会が行われ、講演内容を中心に参加者相互の意見交線がなされた。その際、これまでオブザーバーとして参加してきた2名が「いつも実践に役立つ淋如ミ聞

け、ありがたく感じていた。今後は、私もUGの一員として協力していきたい」と、新会員となった。

関西ブロック第1回講習会開催

関西ブロック主催による’94年茶1回講習会が4月14日、新大阪ワシントンホテルでオブザーバーを含め、却名以上が参加のもと行われた。

’93年の関西ブロック講習会では、経営環境の変化にどう対応し、対内・対外の危機管理をどう行うかなどについて、田辺昇一・牛塚靖彦両先生を招いて、経営トップが企業の舵を取るために必要な視点を学んだ。

’94年はそれらの視点をふまえた上で、会社規模の大小にかかわらず必要である賃金体系の立て方や企業組織の構築など、生産性をより高めつつ、個人経営から「企業」への脱皮を図る上で、すぐに役立つ知識とノウハウを学ぶことを目的としている。今回行われた講習会ではテーマを「これからの賃金システムと具体的なやり方・進め方」と題して、終身雇用や年功序列などの日本型経営システムからの賃金制度を脱却し、人事考課に基づく能力給の導入と、ひいては社員のやる気を引き出し、生産性をあげることのためのノウハウを学ぶことができた。多くのメンバー企業から参加した人事担当者たちもひととき真剣な顔つきで講義に聞き入っていた。



## この会社：地域に密着する移植の多角経営

### 徳本興産株式会社 奈良グリーン倶楽部

国道169号線を吉野に向かってトンネルをくぐると、いやでも目につくゴルフ練習場が李達圭社長の率いる徳本興産グループが経営する「奈良グリーン倶楽部」だ。2万5,000㎡の敷地に収容台数100台の駐車場、カントリークラブよろしく構えたクラブハウスは客卓価2,000円程のゴルフ練習場にはもったいないような気さえする。

砕石跡地をゴルフ練習場に

25万㎡の山を抱え、奈良県下の全共工事上なくてはならない砕石骨材を月産8万トン生産する徳本砕石工業株式会社の代表取締役でもある李達圭氏は、10年前、ゴルフトレーニングゾーンの開発に着目した。

同氏は砕石跡地の有効利用を考えるうちに「スポーツレジャー施設の少ない吉野において地域のスポーツ振興と住民の社交の場を提供することによって、地域に貢献することができれば...」と、5年前に奈良県下で同胞としては初めて、ゴルフ練習場をオープンさせた。

スポーツ施設ゾーンを構築することによって、過剰ヒしている同地域に活力ある息吹きを吹きこむことに経営コンセプトを見出した同倶楽部では、ジュニアから老人まで幅広い利用客で賑わっている。

たゆまない経営努力と営業戦略

約15年前にあたる1980年当時のゴルフ人口は、1,600万人といわれ、全国のゴルフ練習場は約3,400ヶ所であった。

白書によると、昨年度のゴルフ人口は1,310万人練習場の数は約5,500ヶ所にのぼり、女争が益々激化している。

もちろん、「奈良グリーン倶楽部」にとっても例外ではない。

多様化、高級化する顧客ニーズに対応するため、-ヶ年3月12日にリニューアル・オープンした。

約3億円にのぼる総予算を投じ、リニューアル・オープンイベントでは大迫たつ子プロによるレッスンサービスをはじめ、各種ゴルフ新商品のバーゲン、そしてヤナセとの提携によるベンツ、カマロ、オベル、トラス等、外国車の展示試乗会が行われ、350名を超えるお客様で賑わった。

同倶楽部では、繁閑の波をできる限り小さくするためのタイムサービスや、女性ゴルファー掘りおこしのためのレディースデーを設けるとともに、集客にプラスアルファしてゴルファーを「創る」ことに力を入れる。

専属プロによるゴルフスクールの運営がそれだ。

付帯設備の充実も怠りなく、80インチのハイビジョンテレビを備えたフロントはまるで上着の着用を義務づけるかのような雰囲気を漂わせ、プロショップの品揃えも豊富だ。

レッスンやプレーのあとは、広々として落ちついたカフェでくつろいでいただける。

装置産業においてしばしば見受けられる、従業員の無愛想な態度などは、同倶楽部では存在しない。

ハード面のみならず、ソフト面においてもサービス業であるという意識が経営上、徹底されているようだ。「ホールインワン・プレゼント」なる遊び心のある企画も実雄している。

兄弟の協力と結束があつてこそ

有効利用できる土地があつて、地域との共存を基点とした経営ポリシーが全く新たな事業を生んだ徳本興産グループ。

会社組織における地位と役割を明確に定めている同社では、各重要セクションを男三兄弟が全うし、盤石の体制を整えている。

「人とのつながりの中で、良いものが生まれてくる。」という李達圭社長の人柄が、「奈良グリーン倶楽部」の経営に反映されているようだ。

## 経営管理の視点5 日々黒字決算の徹底

株式会社エースビジネスコンサルティング 中小企業診断士 西村弘

景気動向もどん底を脱し、ようやく明るさが見えはじめた。いわば「一番鶴」が鳴いた夜明け前といえよう。しかし多くの企業が体力を消耗し、そのためにこれからの景気回復に向かつて今一度確認しておくべきことは「業績は日々の努力の結果」ということである。企業はワン・イヤー・ルール (ONE・YEAR・RULE) の原則で、企業決算は年1回であるが、それを分析すると12ヶ月で1年、1ヶ月は30日 (31日) であり、つまるところ業績の原単位は1日 (24時間) ということになる。したがって、この原単位 (1日) が赤字か黒字かによって、その累積である月次決算や、四半期決算、年度決算は大きく変わってくる。すなわち今大切なことは、全社員が毎日毎日を黒字決算主義に基づき努力することである。そのためには次の点がポイントとなる。

### 1. 計画の時系列的細分化 (割りつけ)

年度計画を部門別、売場別、主要商品別などに割りつけ (細分化) それを更に四半期、毎月、毎日、業態によれば時間別に割りつける (細分化)。この場合において、当然のことながら、年間には季節変動や繋閉 (季節指数)、或いは月間では月初・月央・月末などの日割り指数、週間では曜日の第閉、毎日では午前・午後・夜間のピークやアイドルタイム等を考慮して割りつける。(但しデータがなければ単純平均でもやむを得ない)。特に小売店やサービス業、放料店においては細分化目標の設定は有効である。あるパン小売店では店主さんが、毎日を営業時間帯で目標を割りつけ、その商品ごとの実績を対比し、夕方の対策を検討したり (例えば呼び込み、電話セールス、見切り売りなど)、翌日以降のデータとして (商品数量の変更やレイアウト変更など) 大いに活用している。もちろんパソコンによって多くの店がPOSとしてやっているが、戒念ながら結果管理に重点がおか

れ、これからどうするという先行管理や、那【涛脊ヨ哩 (毒れなければ夕方までに売り切る) は不十分な状態といえる。またある酒販問屋 (年商2億億円) では、各部門での朝礼時に全セールスマンが昨日までの実耕累計と本日までの差額、そして今日の受注金節目標を大声で発表してから営業に出ている。更にある炊料店 (レストラン) では本日の売上日積金やおすすめメニュー、客単価 アツ丁のためのノウハウを朝礼 (といっても夕方) で店長やベテランが発表し、目標の共有化を図り、生き活きとしたお店づくりに邁進している。住宅や建設業、大型機械商社など日々に割り付けにくい業種においては朝礼時に、今日の行動予定とホット情報先での受注決意を表明している会社もある。要はその日、その週、その時の成り行き経営、酔生夢死の生き方ではなく、毎日毎日を活かし切り、悔いが残らぬような意識と行動が必要ではないだろうか。

### 2. 成果の集計と評価システム

ただ動きまわって「今日はよく動いた、よく仕事をした、しかし成果はなかった」では会社やお店はつぶれる。肉体的な疲労度ではなく、「売上とか利益、あるいは信用拡大がどれだけあったか」が大切なのである。それには成果数字の集計が必要となり、加えて昨年対比、目標対比、計画との差異などもわかる仕組みづくりが大切となる。例えば営業面でい昏ば「見込み客が何人増えた」とか「こんな事で信指していた だいた」なども集約して評価することである。通常これらは、日報により上位者に報告されるが、横のつながりに欠ける事が多い、そのためには、可能な限り他部門の本日の成果なども終礼時に発表し確認することも有意義なことである。このようにして毎日毎日の成果を集約し、月次決算、年度決算へと展開していくことである。

## 経営管理の視点5 日々黒字決算の徹底

株式会社エースビジネスコンサルティング 中小企業診断士 西村弘

### 3. 労働付加価値生産性の向上

日々黒字決算主義も数字の割り付けや実績把握だけではだめだ。そのためには-

(1) 時間生産性（時間当たり仕事量）を高める。

（彰職場環境（整理・整頓・清潔・清掃・衛生・レイアウト）、仕事の段取り、仕事の流れ、コミュニケーション、機械化などを充実する。

②仕事の熟練度を高める。

先輩後輩・上司部下との間での熟練の移転を計画的に強化する。

③社員の教育訓練により、ものの見方、考え方、行動のやり方を効率化する。

(2) 高付加価値の商品の販売

売上高管理だけでなく、付加価値管理（粗利益、限界利益、売貝差益など）を重点的に行ない、次の2点を高める。

①商品効率（交差比率＝粗利益率×回転率）の高い商品を拡販する。

②舌献指数（交差比率×売上構成比）の高い商品を拡販する。

(3) 高付加価値商品の開発

景気回復時に体制を確立しておくのが高付加価値商品の開発システムとその推進である。しかし高付加価値商品といってもバブル時の売り手サイドの一方的押しつけ機能高額商品ではだめだ。あくまでもお客の立場に立って例えば

①商品＋ソフト＋サービス＋ノウハウを組み合わせる。究極お客が「ハッピー・HAPPY」な気分になれる商品を考えることだ。それらは少々高くても購買してもらえるのだ。

②異業種ノウハウの導入。

最後に日々黒字決算チェックリストを提示する。参考にして活用して下さい。

- 1.あなたの毎月、毎週、冬日の行動は計画的に故計されていますか。
- 2.今日のなすべき仕事の基点は明確ですか。
- 3.今日1日の定：1巨額、定憧白糖は明確ですか。
- 4.弓額は時間帯別に割りつけてありますか。
- 5.主点や日額隻成のための作戦や手段は、席に十分検討されていますか。
- 6.行動計画は十分に練られていますか。
- 7.計画通りいかない瑞含の対策は考えていますか。
- 8.日々点字決算のために、あなたにとって何が一番大切ですか。
- 9.あなたの今日の成果や反省は、その日のうちに上司へ、日報や夏巨で報告する仕組みになつていますか。
- 10.今日1古やり残したこと、悔いの残ることはありませんでしたか。

## Summary Reading M・ハマー&J・チサンピーを読む

### 「リエンジニアリング革命」-企業を根本から変える業務革新- 野中郁次郎監訳（日本経済新聞社）

はじめに

『リエンジニアリング革命』（日本経済新聞社）はウ3年からウ4年にかけて最も読まれたビジネス書の一つである。同じく「リエンジニアリング」を扱った多くの似た書物も生まれた。

「リエンジニアリング」という概念が21世紀のビジネスにとって、どうやらかなり重要なウェートを占めるだろうということに、多くの人は気付いている。

が、読者側がその概念を正確につかみえているかどうかは、どうもあやしいような気がする。

というのは、「リエンジニアリング」という概念自体が、アメリカから生まれたものであるし、『リエンジニアリング革命』もアメリカ企業の実例を取り上げながら書かれているので、日本の企業体質にあてはめて考えるということが、結構困難だからである。

リストラと混同している場合も多い。

『日本型リエンジニアリング』といったネーミングの本も登場しているようだが、その正しい概念は、やはり自家本元のテキストから学ぶべきだろう。

だから今回は、まず「リエンジニアリング」の正しい概念を理解してもらうために、『リエンジニアリング革命』から、重要だと思われる概念と実例を取り上げて、その理解を深めたい。

問題の所在

『リエンジニアリング革命』の第1章は「現代企業の持病」となっている。

現代企業の持病とは、端的に言えば、企業がその企業もつ本来の目的に適した機能を果たしていない、ということである。

【事例1。1部者の効率のために全体の効率が損なわれる牧舎】

まず、1つの例を見てみよう。

ある航空会社の飛行機が、修理のためにA空港に着陸したが、その修理を行える修理工はB空港で働いていたD。その日のうちに修理工をA空港に送ると、修理工のホテル代100ドルをB空港が負担しなければならなかったため、B空港のマネージャーは、修理工をその日のうちにA空港に送るのを断り、次の朝早く修理工をA空港に送った。

しかし、まる1日その飛行機は使用されず、航空会社は数10万ドルの損をしてしまったのである。ただ言えることは、B空港のマネージャーは経費削減という自分の役割を果たしたにすぎない。

【事例2。決井に大きな影響を及ぼす仕事について責任者がいない場合】

次のような例もある。

ある製薬会社が、新薬開発のために投薬実験を行った。会社の研究者が研究し、その後データの収集、研究者による計画立案、計画の検討、患者と医師の選択、実験、書類の回収、チェック。そしてエラーの発見、書類の差し戻し、データの訂正。

この会社はなんと、実験結果を得るのに2年もどおり、この新薬の2年分の利益を失ったのだが、この投薬実験の実施に責任をもつものはこの会社にはいない。実験にたずさわったそれぞれが、自分の役割を果たしたにすぎないのである。

このような例は我々のまわりにいくらでもあるだろう。

このような事態を招いてしまう原因は一体どこにあるのだろうかD『リエンジニアリング革命』は、この原因を現代企業のフレームワークである分業体制の行き詰まりに求める。

現代の企業のルールは、アダム・スミスの時代から「分業の原則」に支配されてきた。スミスの原則とは、ピンを製造する壕合、作業工程を分割すれば飛雁的に生産性が上がり、これは一般的な原則となりうるというものである。

すなわち、現代の企業は分業もしくは労働の専門化により、細分化を触にして築かれてきたのである。

このルールが生まれたのは、1776年だから2冊年前である。この分業体制は、テーラーの科学的管理法によって飛躍的に進歩し、フォードによって大量生産システムへと拡大発展した。この分業体制の発展を支えたのは、拡大し続けていく国内外の需要であった。

しかし、現代において分業体制はもはや機能しない一なぜなら、分業体制の基盤であった大衆市場がもはや存在しないからである。

主導権は、供給側の企業から顧客に移り、競争は激化し、技術革新はとどまるところを知らない。

リエンジニアリングとは、このような新しい現実を前提に、古い体質を脱ぎ去ることである。そしてそれが、21世紀に競争力を保持するための方法なのである。

## Summary Reading M・ハマー&J・チサンピーを読む

### 「リエンジニアリング革命」-企業を根本から変える業務革新- 野中郁次郎監訳（日本経済新聞社）

その定載

リエンジニアリングの正確な定義は次のようになる。

「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」。

キ】ワードは4つであるD板本的、抜本的、劇的、プロセス。

「根本的」とは、最も基本的な問いかけをすることである。「なぜそれを行っているのか」、「なぜ今の方法をとっているのか」。そして、今どうあるかは無視し、どうあるべきかということに集  
「抜本的」とは、古い物事の修正ではなく、ビジネスを構築し直すということである。

「劇的」とは、リエンジニアリングが業績における小さな改善を行うことではなく、大飛躍を達成することであることをさしている。

「プロセス」は、リエンジニアリングの定義の中で最も重要であり、中心概念である。分業思考から脱却していない企業人の関心は、人や組織構造にあって、プロセスにはない。『リエンジニアリング革命』では、ビジネス・プロセスとは、1つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値あるアウトプットを生み出す行動の集合だと定義されているD分業体制は、個々の業務を重視するために、全体のプロセスが概離しない場合が多い。

ではこつの例をあげよう。

#### 【事例3。IBMクレジット】

IBMクレジット（以下I社とする）はIBMの販売に伴う融資を行う会社である。案件の処理について、I社はかつて平均7日間を要していた。この処理時間は長すぎる。なぜなら、この7日の間に顧客が別の融資口を見つけたり、取引そのものが解消されたりする事態が生じるからである。

では、なぜI社が案件処理に7日間も要していたかといえば、案件の要請の受付、信用雨査、ローン契約の繭整、金利の決定、書類の返送、これら5段階のステップをそれぞれのスペシャリストが処理していたからである。実際の仕事の時間はウ0分。あとは書類の手波しに時間を割かれていた。

この問題の本質は、各ステップの能率にあるのではなく、プロセスにあった。I社は4人のスペシャリストを1人のゼネラリストに置き換え、処理時間を7日から4時間に縮めた。生産性は1(1)倍になった。

I社の分業は、最も押し合い案件を処理できるようにデザインされていたが、実際はほとんどが一般事務と変わらない内容で、コンピュータ・シアテムで揃えば、1人でできる内容であったので参る。

ここでI社の問題意識に注目しよう。I社は、金利計算の改善や、信用調査の強化を目指したのではない。「どのように信用供与プロセスを改善できるか」を問題にしたのである。

#### 【偶4。コダック】

1ウ87年に富士フィルムが使い捨てカメラを発表したとき、コダックは対抗製品の開発さえしていなかった。その時点でコダックがそれまでの製品開発プロセスによって対抗製品を開発するには、70週間かかるはずだった。それでは、新しい市場の主導権は富士フィルムに握られてしまう。

そこで、コダックは製品開発プロセスをリエンジニアリングしたのである。

コダックの虎存の製品開発プロセスは、次のこ通りをミックスしたものであった。「いくつかのステップを順番に進めるやり万」と「同時に進めるやり万」である。

前者の場合に時間がかかるのは簡単に想像できるが、後者の場合も、グループごとの適格が不十分になるため、統合の段階で振り出しに戻ることが多い。

コダックはリエンジニアリングのために、コンピュータ・ワークステーションによる設計と、製品設計を統合するデータベースを取り入れた。

より重要なのはデータベースの導入である。これによって、設計に携わる人間は、互いに影響を及ぼす他人の仕事を確認しながら、自らの仕事を行うことができた。

結果的に、コダックは使い捨てカメラのコンセにてトづくりから穀進までを、38週間に縮めるこ粧ができた。そして2Sパーセントのコストを削減した。

## Summary Reading M・ハマー&J・チサンピーを読む

「リエンジニアリング革命」-企業を根本から変える業務革新-  
野中郁次郎監訳（日本経済新聞社）

これらの例から、リエンジニアリングを達成するための4つのテーマが浮かび上がる。

ひとつ日は「プロセス志向」である。全体のプロセスが重要なのである。

ふたつ日は「野心」である。躍進を狙うということである。

みっつ日は「ルール破り」である。この3つの例は分業の古い伝統を破っている。

よっつ日は「情報技術の創造的な使用」である。組織がこれまでと違った方法で動くための必要不可欠な要因は、情報技術である。

リエンジニアリング後のビジネス・プロセス

伝統的な産業組織モデルにおいては、労働者に与えられる業務や仕事は単純でなければならない。しかし、単純な業務をひとつにまとめるためには、複雑なプロセスを要する。

リエンジニアリングのやり方は、この産業モデルと逆の方法をとる。柔軟性を要求される経済環境では、プロセスは単純でなければならないのである。

そこで、リエンジニアリング後のビジネス・プロセスの共通点、共通のテーマ、特徴を知る必要がある。その項目を順に説明していこう

（複数の仕事をひとつにまとめる）

まず基本的な共通の特徴は、リエンジニアリングによって以前は別々であった仕事や業務が統合され、ひとつにまとめられるということである。

上記の例のIBMクレジットの場合、信用調査やライシングの職務を「案件処理」というひとつの職務にまとめた。

ひとつのプロセスを1人で行えない場合は、グループによってひとつのプロセスを処理すればよい。

こうすれば、異なる部署の引き継ぎによって業務処理していたときに比べ、責任が明確になり、コストも削減できる。

（従集月が意思決定をおこなう）

プロセスの統合によって、連続する業務の中で、従業員自らが意思決定を仕事に組み入れることができる。上司へのお伺いをたてる回数は減る。

（プロセス内のステップを自然な順序でおこなう）

リエンジニアリング後のプロセスにおけるステップの順序は、これまでのラインによる人為的な流れをなくす。このよい例がコダックの場合である。「非直線化」プロセスは、仕事の時間を節約し、各仕事の間の矛盾をなくすのである。

（プロセスには複数のパターンを用意する）

よっつ日の共通点は、標準化をやめるということである。標準化は作業を単純化するが、その前提は、すべてのインプットを同様に処理し、同じ製品、サービスをアウトプットするというものである。

IBMクレジットは信用供与のプロセスを、案件の困窮さに応じて3種類に分けている。

（仕手は#も適当と思われるところでおこなう）

いつつ日の共通事項は、仕事は組織の壁を越えて行われるということである。

従来の仕事の流れでは、様々な部署がかかわるため、3ドルのバッテリー購入に、社内の経費が1軒ドルかかる場面もありえるわけである。

すなわち、これまで行っていた仕事を、他の部署へ移したり、あるいは供給側と顧客の間で、業務を移行することによって、全体のプロセスの効率を上げることができるのである。

## Summary Reading M・ハマー&J・チサンピーを読む

「リエンジニアリング革命」-企業を根本から変える業務革新-  
野中郁次郎監訳（日本経済新聞社）

（チェックと管理を戒らす）

チェックと管理そのものは付加価値を生み出さない。リエンジニアリング後のプロセスにおいては経済的な意味がある場合にのみ管理を行えばよい。

チェックと管理が、本来の業務のコストを粗える場合さえある。ゆえに、リエンジニアリング後のプロセスでは、パターンチェックなどの採用によって、過度な管理を取り除くのである。

く調整は且小限におさえられる）

統合されたプロセスでは、データが一致せず調整が必要となる場面は、最少限度におさえられるはずである。

ゆえに、リエンジニアリングによって、調整は付加価値を生まない仕事を最小限にするという意味になる。

け-ス・マネージャーが顧客との接点となる）

リエンジニアリング後のプロセスでは「ケース・マネージャー」の起用が必要となる・ケース

マネージャーとは、プロセスと顧客の間の線衝剤の役割を担う。

顧客のニーズに応えるため、ケース・マネージャーはプロセスとも接触する。

つまりケース・マネージャーは権限をもった顧客担当者であり、顧客にプロセスの複雑な部分を見せることなく、常客サービスを行う人である。

（仕の集権化と分権化を組み合わせると効果的である）

リエンジニアリングした企業は、同じプロセスの中に集権化と分権化を組み合わせる能力

をもつ。これは情報技術によるところが大きく、集権化による規模の利益を享受する一方で、個々のユニットが独立しているように運営できるということを意味する。

おわりに

以上、『リエンジニアリング革命』にしたがって、リエンジニアリングの概念をみてきたが、今回の内容では、リエンジニアリングの枠組しか理解できないと思う。実際の運用と体系的な実例を、機会があれば紹介したい。

だが、リエンジニアリングの概念にふれるだけでも、そこからビジネスのヒントになることは多いと思う。「リエンジニアリング」は今後必要な研究課題のひとつである。