

特集 「組織の変革・改善のためのマネジメント技術」

特集「組織の変革・改善のためのマネジメント技術」にあたって

上月宏司* 光藤義郎**

日本の製造業は、これまでTQCなどの優れた管理技術を駆使することによって、戦後の「安かろう悪かろう」から「日本品質＝高品質」といわれるほどに物造りの面で驚異的な変革を成し遂げた。ジュラン博士がこれを品質革命と称して世界に紹介したのが1980年代のことである。アメリカやヨーロッパでもこのようなTQCをはじめとする日本の管理技術や経営手法を研究した結果、リーン生産方式/ビジネスプロセスリエンジニアリング/マルコム・ボルドリッジ国家品質賞/ヨーロッパ経営品質賞をはじめ、最近ではBIG3のQS-9000やISO 9000sという品質マネジメントシステムの規格となって、わが国に逆輸入されてきた。

* * *

わが国におけるTQCの発展を考えてみると、戦後、GHQの指導によってスタートした品質管理は、1949年日科技連内に設立されたQCRGによる調査研究を皮切りに、デミング博士やジュラン博士の指導などによって一層の発展をとげ、1960年代に入りTQCとして発展した。1980年代になると、アメリカNBCテレビによる、「日本にできてなぜアメリカにできないのか」の放映を契機に継続的改善(Continuous Improvement)やQFD/田口メソッド/デミング賞など日本のTQCが続々と海外に紹介され、米国中心に急速に普及していった。ところが、1990年代に入りそ

のようなTQCに対する海外での評価が増す一方、バブル景気に沸く日本では逆にTQCへの関心が急速に衰えていった。1990年代の半ばになると、バブルの崩壊と急激な円高によって日本の景気は大きく失速し、経済は混迷を極め日本の製造業もある種の自信喪失状態に陥った。

そのような中でTQCもTQMと名称変更し、経営理念、経営ビジョンに基づく戦略系に展開すべきなどマネジメント指向への提言がなされるようになり現在に至っている。

* * *

現在、わが国ではバブル崩壊後の長期にわたる景気低迷に加え、ITを中心としたネット社会へ向けて世の中が大きく変化し、業種・業態・規模を問わずすべての企業において新たな価値観に基づくマネジメントの改革・改善が求められ、過去の3年が現在では1年に匹敵するともいわれるようになってきた。このように経営を取り巻く環境がめまぐるしく変化している中、昨年から今年にかけて機械、食品、医療などいろいろな業界で立て続けに品質にかかわる問題によって企業の信頼が大きく失墜する事例が立て続けに発生した。直接の原因は様々であろうが、経営として品質第一・顧客指向といった基本を疎かにしたという点では共通しており、これではTQMの基本的考え方である顧客価値の創造には程遠い。

このような事態を防ぐには、やはり真の顧客満足を達成するためにはどのような戦略および戦術をどう設定し、かつどう実践していくのかを一つのマネジメントシステムとして企業経営の中に取り込んでいくことが重要であり、同時にそのマネジメントシステムの評

*(株)コマツ・キャリア・クリエイト 特別顧問

連絡先：〒323-0826 栃木県小山市雨ヶ谷831(勤務先)

**JUKI(株) 工業用ミシン事業部

連絡先：〒182-8655 東京都調布市国領町8-2-1(勤務先)

価をどう効果的に行うかについても検討していく必要がある。

* * *

従来、組織形態の主流をなしていたピラミッド型組織の特徴は、情報伝達の効率性とそれに基づく機動性にあった。したがって、中間管理職に与えられていた主な役割は、一言でいえば、“現場とトップをつなぐ橋渡し”、“トップ指示の現場への展開”であったといえよう。しかし、こういった上下間の橋渡し機能も昨今のIT化によって情報の伝達がネットワーク化すると、情報メッセンジャーとしての中間管理職の存在はもはや意味を持たなくなると共に、組織形態そのものもピラミッド型を維持することなく自由な形で設定することが可能となってきた。

一方、昨今の厳しい経営環境の中であって経営効率の追求は多くの企業において急務の課題と化し、中でも特に従来組織が持っていた非効率性や硬直性に対しては強い問題意識が生じてきた。このようなIT化による組織形態変革の柔軟性拡大と従来組織に対する強い問題意識とが相俟って、今や多くの企業でフラット化、カンパニー制、持ち株会社、分社化、工場再編成といった組織改革がものすごい勢いで進展しつつある。

このような組織改革をもたらした要因は、バブル崩壊後のリストラなどを含む経営効率追求の嵐、スピード化、グローバル化、IT化、技術革新、そして環境問題などがあげられる。これらの変化に対応できない企業はほぼ確実に21世紀には生き残れないであろう。

しかし、このような経営環境激変の中であってそれらを克服する具体的方法や手法の提供が世の中のニーズとして強く望まれているにもかかわらず、これまでTQMが提供してきた方針管理、機能別管理、日常管理、チーム活動、診断といったマネジメント技術は従来ほど有効には働かなくなっている。これは今までのようなマネジメント技術では現在企業が直面している経営改革・改善へのニーズにうまく応えられなく

なってきたということを意味する。

* * *

このようなことから、今回の特集では組織の変革・改善が迫られている中、マネジメント技術に焦点を当て、どのような問題・課題が生じているかを明らかにするとともに、これらを克服するためにどのような試みが行われているかを紹介し、これらを通じて21世紀の組織変革・改善のための新たなマネジメント技術のあるべき姿について提言してもらうことにした。

TQCの時代に誕生した方針管理、機能別管理、旗管理、QC工程表など数多くのマネジメント技術はいずれも、その時代時代のニーズに合わせて各企業がそれぞれ独自の工夫を凝らす中から生まれてきたものばかりであった。今日、要求されている新しいマネジメント技術も、現時点、まだ一般には余り報告されていないようだが、今後はおそらくそれぞれ直面している問題・課題を各々の企業が独自の立場で克服していく過程で数多く誕生・公開されていくものと確信する。

* * *

今回の特集では、スピード化、グローバル化、IT化、技術革新、環境問題といったニーズに対応するため、すでに幾つかの企業においてためられている様々な工夫や試みを紹介するが、こういった新しいマネジメント技術はTQCの時代もそうであったように、それをそのままねても、おそらくうまくいかず、やはり各社各様に自社の体質やニーズに合わせて独自に工夫し、自分のものにして使わなければ有効性は発揮できない。

今回取り上げたもの以外にも、今企業が直面している問題・課題には様々なものももっともっと多く存在するだろうが、今回の特集が21世紀に生き残るための新しいマネジメント技術を開発する一つのきっかけとなり、それぞれの企業においてこれからの時代にあったマネジメント技術に改善された時、それらが私たち全員の共有財産として広く一般に発表されていくことを期待したい。