

リエンジニアリング革命
港南区役所課税課

白井一夫

このところの景気好転に伴い、「リエンジニアリング革命」という言葉が「清貧の思想」や「リストラ」等とともに忘れ去られようとしている。

大方の見方は、リエンジニアリングとは米国企業が日本企業にキャッチアップするため日本企業に学んだ、研究開発工程の相互乗入制、長期的経営の安定の重視、職能開発等の総称であり、したがって日本人がそこから学ぶことは少ないというものである。

しかし、リエンジニアリングは本当にのり越えられたのであるろうか。

リエンジニアリングとは、経営プロセス全般を再設計し、財・サービスと顧客を直結させるとともに顧客を最上位に置くことで経営風土を刷新することである。「商品の在庫管理をメーカー自身に業務委託してしまつたチェーンストア」、「業務上の成功は昇格ではなくボーナスで行う人事制度」といった米国での成功事例を見ると、終身雇用制を建前とし、また、閉鎖的な系列・グ

ループ取引をとる我が国ではまねできないことではないかという疑問が湧く。その他にも、米国では経営陣の縮小、管理やチェックの大幅な削減(ささいな不正の可能性を摘み取るためにかかる経費は実は膨大である)、強力なトップダウンによる意思決定等が推進されているという。

規制行政の傘の下で、労使、経営者・株主のなれあいがある「日本の経営」において実行されてきているとはいひ難いものが多い。見落としてはならないのは、このような改革の結果、新たな業務展開のネットワークが構築されたり、ニッチマーケットが開拓されるなどの成果があつていているということである。

このような劇的なイノベーションとしての「リエンジニアリング」が米国で達成可能なのは、元来米国では消費者主権、株主による経営者の監視、企業の財務・経営情報公開、能力主義の労働市場等の存在を背景にした、規制が緩やかで激烈な競争市場があるからである。このような経営環境が、衰退しつつあつた米国企業をしてビジネスプロセスの見直しを迫つたのであり、そのリプロセスングも徹底的

に進められることになつたのである。また、縦割りのものを横断的に改革するといったプロセスの再設計にあたり情報化が既に十分進んでいたので有効であつたことも指摘しなければならぬであろう。要するに、リエンジニアリングは不況期の縮小均衡経営哲学ではなく、経営体質の改善強化を目的としたものである。

このように考えてくると我が国での「リエンジニアリング革命」の理解が表層的で淡白なものとならざるを得ないのも納得がいく(うがった見方をする)、この言葉は景気後退期の経営者の体のよい言い訳として利用されたところがないではない。

企業間の競争は、国境を超え、やがて各国の採る資本主義のシステム間競争になる(今井賢一「資本主義のシステム間競争」)という。

我が国の経営環境、経営風土の旧態依然たることにささやかながらも不安を覚えるとともに国際社会で孤立していかなぬよう願つてやまない。

あとがき

先日、遅刻をしてしまった。いつもの出勤時間より三十分遅れで家を出ると、電車がとても空いている。たつた三十分(？)の違いでこれほどまでに電車が空いているとは信じられない、時差通勤の効用とはこういうことなのかと、遅れたことについての罪悪感もしばし忘れ、感心してしまつた。

都市の交通問題は、「混雑」という形をとって表れる。人々は道路や鉄道などを利用するとき、混雑が自分に及ばず悪い影響を敏感に感じながら、自分が利用することで他人に及ぼす影響には無頓着であり、「どうしてこんなに混雑しているのか」と、自分のことは棚に上げて不満を言う。

かくも人間とは自分勝手な生き物か、とここで言いたいわけではない。現状の混雑を、鉄道や道路・駐車場など交通社会資本の不足に起因するものと考え、その意味で交通需要を「量」として捉えるだけでなく、交通需要というものの「質」について改めて問い直し、その適切な誘導を考えることが、効果的な都市の交通政策につながるのではないだろうか。

策定開始からおよそ二年半、「ゆめはま2010プラン」基本計画が策定され、いよいよ未来に向けた横浜の街づくりも構想から実施の段階へと進むことになりました。本号では、このプランの中でも「最寄駅までの十五分構想」、「都心までの三十分構想」とシンボリックで大胆なアイデアを掲げた交通の分野について特集し、プラン実施にあつて想定される課題の抽出と、その解決方策をプラン策定にかかわつてこられた方々を中心にまとめていただきました。執筆していただいた時期がプランの最終的な詰め込みの時期と重なり、たいへんに多忙な中での原稿執筆、ほんとうにありがとうございます。

△三村▽

「調査季報」は職員が自由に意見を発表し討論する行政研究誌です。「行政研究」への投稿も歓迎します。研究の概要をA4紙三枚以内にとり、企画局政策部調査課まで(電話六七一一二〇二九)。

この「読者のページ」へもご投稿ください。市政、都市問題、自治体問題等、題材は自由。一〇〇〇字以内。