	<h1 style="color: red;">組織アーキテクチャ</h1> <h2 style="color: red;">SCE・Net 小松昭英</h2>	<h3 style="color: red;">E-139</h3> <p style="color: red;">発行日 2021.1.20</p>
---	--	---

前回は、「ビジネスアーキテクチャ」(2020.12.15)¹⁾に思いを巡らせたが、今回もそのサブシステムになるであろう「組織アーキテクチャ」について考えてみたい。まず、この「組織アーキテクチャ」をグーグル検索(自然検索)してみると、下記の表1に示す結果になった。

表 1 組織アーキテクチャアクセス数

No.	自然検索結果	年	2020
		月/日/時	12.26.12.Sa
1	組織アーキテクチャ	検索数	1,300,000
		順位	6
		アクセス数	33,280

この検索結果をみると、多くは、ビジネスアーキテクチャあるいはソフトウェアアーキテクチャに関連する事項で、「組織アーキテクチャ」は、谷口和弘「企業の境界と組織アーキテクチャ」(2006)²⁾の1件しかなかった。

ここで、気になるのは、「企業の境界」である。何故なら、「我が国化学産業の行方」(筆者(2021)³⁾で述べているように、例えば消費財企業の雄である花王は「グループ全体で、各事業に33,600名(花王自体は7,400名)が従事し、そのうち研究開発に3,100が従事している」という。要するに、今や企業の境界は拡張されているのである。

それはさておき、組織アーキテクチャはどのようにとらえているのであろうか。著者は、

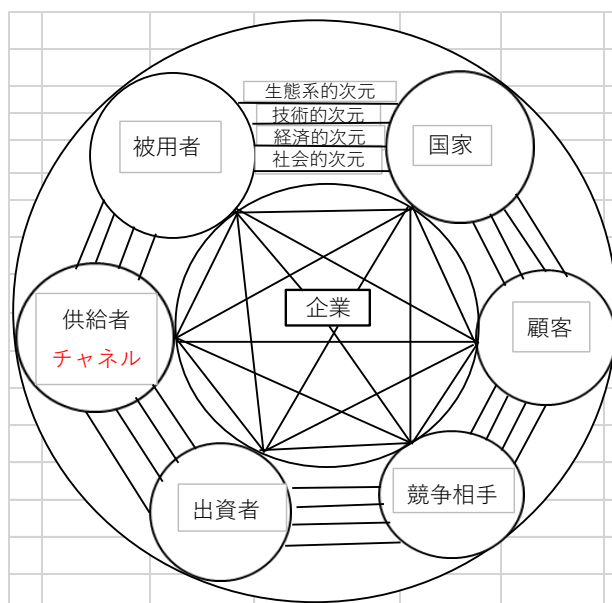


図 1 諸制度および企業環境の諸次元

その一例として、「組織アーキテクチャは、意思決定権の配分、報酬システム、そして業績評価システムといった3つの要素から成り立っている」(Bricky et al.(2003)⁴⁾をあげている。

筆者は、この例は抽象的過ぎるし、企業環境についての配慮に欠けているように思われる。もっと具体的に考えるべきと思う。まず、例えば、Ulrich & Probst (1991)⁵⁾は企業環境の諸次元を図1のように考えている。この図は、諸次元のみならず、企業を取り巻く、いうならば関係者も網羅している。ただし、被用者も企業環境の1つにあげている

のは納得できない。何故なら、被用者すなわち従業員は企業に内包されており、他の企業環境と同列に扱うことには馴染めないからである。

ついで、Porter(1985)⁶は、図2に示すバリューチェーンを提示しているが、この図は企業組織の基本形をも示していると言えよう。何故なら、企業組織の基本的機能を網羅すると同時に、それらの相互の関係を示しているからである。そして、見方を変えれば、これも

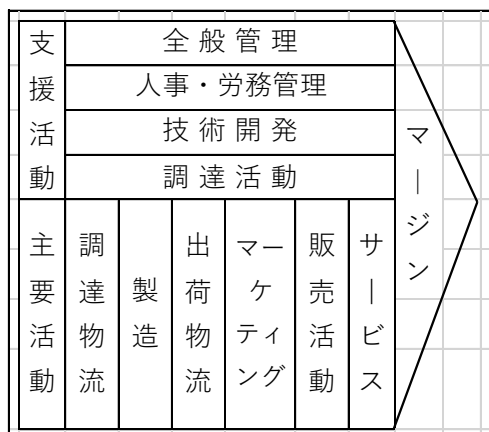


図2 バリューチェーン

組織アーキテクチャの1つの表現形式と言えるのではなかろうか。

そして、最近出現している「企業連携」は、この表現形式に倣うならば、図3のようになるのではなかろうか(筆者(2017)⁷)。ただし、情報システムを加筆している。それは、情報システムは、「連携の中核」になると考えるからである。

さて、「組織アーキテクチャ」はどのように考えられているのであろうか。谷口和弘(2006) (前出)は、「企業の組織アーキテクチャは、まさに企業と

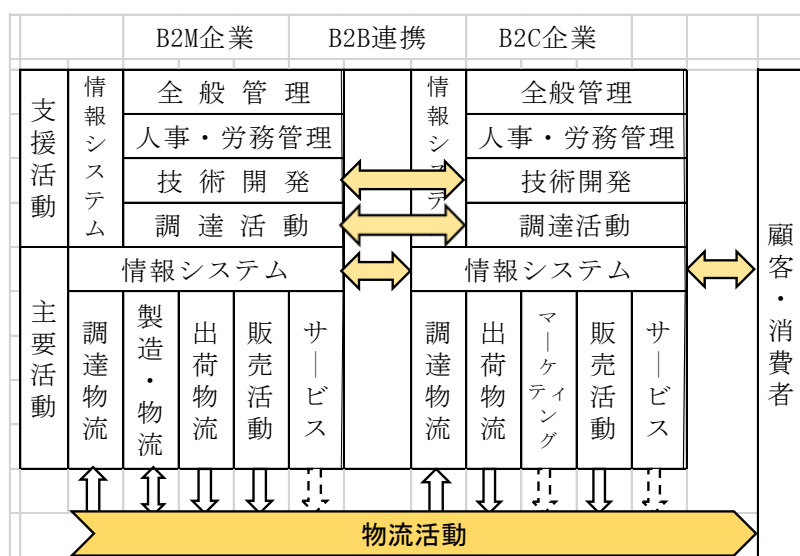


図3 企業連携バリューチェーン

いう全体的なシステムを構成する個別要素間の関係にはかならない。もちろん、組織アーキテクチャは、ビジョンや戦略、および環境変化との間に適合を実現するのはもとより、企業価値の増大に寄与するものでなければならない。」といい、さらに「企業のアーキテクチャは、時間をつうじた企業進化のプロセスにおいて

生成するだろう。企業進化とは、すなわち企業が環境との相互作用のなかで、いかなる変化を遂げてきたかという過去から現在、そして将来へと通じる時間の経過を伴うプロセスなのである。」と述べている。そして、これらを総括する「MBOモデル」(M: managerial action、B: boundary、O: organizational architecture)を図4のように示している。

ここで、組織デザインに当たって、企業境界と組織アーキテクチャの2つを取り上げているのは、いうならば企業の外部設計と内部設計に当たるとも考えられ、合理的なアプローチで納得できるものと言えよう。ただし、企業境界については、「いかなるアクティビティを企業の内部に取り込んで、いかなるアクティビティを市場取引に委ねるかという企業境

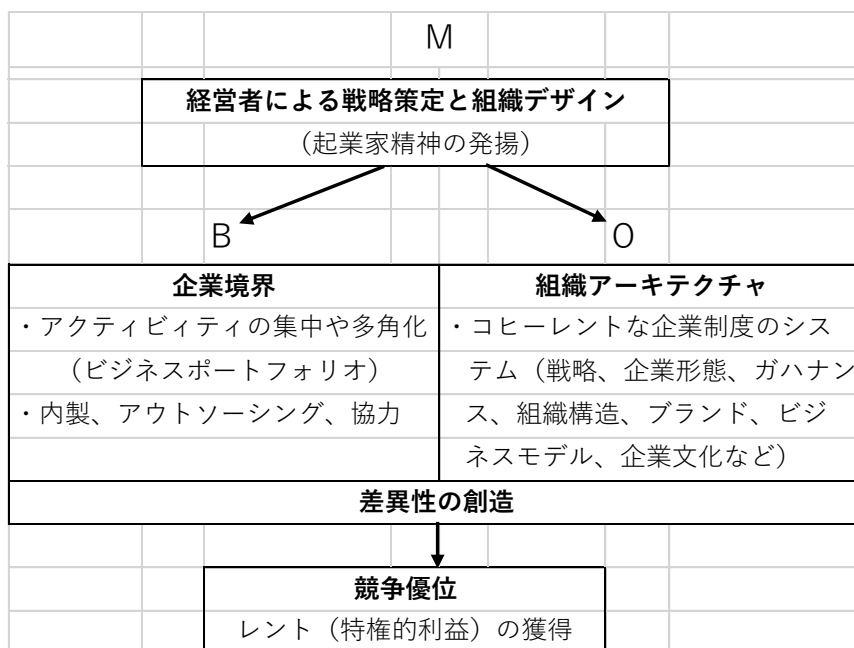


図 4 MBO モデル

ネスモデルは内包しているが、情報資産あるいは情報システムについては言及していないし、組織デザインについても「デザイン」そのものについて、例えばその手順あるいはプロセスについても一切述べていない。

まず、企業境界について考える。たとえば、化学産業では、冒頭に述べた花王の例がある。この現実をどうとらえるべきなのであろうか。

すでに、e2 プロジェクト(2002)⁸が、エンタープライズにおける 3 つのタッチポイントとして、社員と企業、お客様と企業、そしてパートナーと企業の 3 つのタッチポイントをあげて議論している。すなわち、ビジネス展開上で要求される機能を、企業経営の原理原則から考えると次のようになるとしている。

- ① その機能が恒常的に必要であるならば、買収して自社の一部門とする。
- ② 自社の一部門とすることにメリットがなければ、パートナーとしてつきあう。
- ③ 利用機会の少ない自社の部門であれば、アウトソースしてパートナーに変える。

しかし今や、少なくとも、①は「買収できなければ、パートナーとしてつきあう。」に変えられるべきであろうが、1 つの企業境界を決める考え方といえよう。

次に、ビジネスモデルについて考えると、谷口和弘 (同上) は、ビジネスモデルそのものについては、「ICT をベースにした B2C の新奇的なビジネスモデルの創造によって、新しい機会を開拓できる可能性が広がっている」として、アマゾン(Amazon.com)を例示するとともに、「B2B の局面においても注目すべき現象を生み出した」としているが、「組織デザイン」そのものについては何ら述べられていない。それは、ビジネスモデル自体のデザインが脚光を浴びることになったビジネスモデル設計書(Osterwalder & Pigneur (2010)⁹)の発行が、当該図書発行の 4 年後だったことを考えると、無理からぬことだったかもしれない。

界の決定は・・・と述べている。

これは、一理ありと思うが、新製品を開発して、新たな企業を創立したり、新たな事業を展開したりすることを想定する視点からは、違和感を持たざるを得ない。

また、「組織アーキテクチャ」を広義にとらえており、例えばシステム内にビジ

そして、さらに問題がある。それは、ICTが企業組織そのものに変革を及ぼすこと、あるいは企業組織がITを取り込むこと、さらには両者を同等に見据えて変革を進めることについて、あまり多く述べられていないことである。

しかし、IT/OT(Operational Technology)間の連携について述べた例がないことはない。例えば、佐々木弘志(2017)¹⁰は、「真っ先に必要なのは経営層の理解である。・・・経営層の理解の上で、予算化・事業戦略を立てることで、全社的な組織の変革・改善につながる。」と述べている。しかし、これはあまりにも、一般的な議論で、IT/OTに限定されたものではないように思われる。何れにしても、この課題「組織アーキテクチャ」について、さらに然るべき検討が進められるべきものと言えよう。

文献

- 1 小松昭英、ビジネスアーキテクチャ、SCE・Netの窓、E-138、産学官連携センター、化学工学会、2020
<http://sce-net.jp/main/wp-content/uploads/2020/12/e-138.pdf> 閲覧 2020.12.26
- 2 谷口和弘、企業の境界と組織アーキテクチャー企業制度論序説、NTT出版、2006
- 3 小松昭英、我が国化学産業の行方ーコロナ禍前夜の現在、化学装置、2021年1月号、pp.68-74、工業調査会、2021
- 4 Brickley, J.A., Smith, C.W., Zimmermann, L., Managerial Economics and Organizational Architecture, McGraw-Hill, 2003
- 5 Ulrich, H. & Probst, G.J.B., Anleitung zum Ganzheitlichen Denken und Handeln, Verlag Paul Haupt, 1991
(清水敏允・安西幹夫・榊原研互訳、全体的思考と行為の方法ー新しいネットワーク社会の可能性を問う、文真堂、1997)
- 6 Porter, M.E., Competitive Advantage: Creative and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985
(土岐坤訳、競争優位の戦略ーいかに好業績を持続させるか、ダイヤモンド社、1995)
- 7 小松昭英、ビジネスエンジニアリング序説ー企業間連携による企業変革、信学技報、SWIM(2019-11)、電子情報通信学会、2019
- 8 e2プロジェクト、エクステンディッド エンタープライズ、九天社、2002
- 9 Osterwalder, A & Pigneur, T., Business Model Generation, John Wiley & Sons, 2010
(小山龍介、ビジネスモデル・ジェネレーションービジネス設計書、翔泳社、2012)
- 10 佐々木弘志、IoT時代の安全組織論(2)ーITとOTの組織連携はどうすれば進められるのか、ids.itmedia.jp、2017.07.11.
<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1707/11/news011.html>