

業務改善のためのベンチマーキング思考の生成と展開

松 行 康 夫

1. 序
2. ベンチマーキング手法成立の背景
3. ベンチマーキング概念の実務的規定
4. ベンチマーキング概念の定義
5. ベンチマーキング・プロセスと組織学習
6. 結

1. 序

1980年代における日本企業の日本型経営による高い業績は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称され、欧米の多くの経営者の目は、日本型経営の本質と実践とは何かということに集中した。1970年代後半以降の米国のビジネススクールでは、高い業績をあげている日本企業では、いったい何が行われているかに多くの関心が集中してきていた。そして、1980年代中頃になっての米国企業は日本企業に対して10年かかっても追い付けないのではとする悲愴感すらあった。また、バブル経済の中にあった当時の日本企業の経営者の中には、もはや米国から学ぶことはないとする空気さえ漂っていた。しかし、その間、欧米の中でも特に米国企業は、日本企業に追い付き追い越せとばかりに企業変革（enterprise transformation）⁽¹⁾を断行し、飛躍的な業績⁽²⁾の向上を遂げて競争力の回復の実をあげてきている。

企業の生産性で示される業績の向上で従業員を巻き込んでいった日本企業の多くは、戦後まもなくから品質概念を米国から学ぶことにより日本独自の総合的品質管理（total quality control, TQC）概念を形成し、その成功要因にしてきた⁽³⁾。これを追いかける米国企業は、そのことの学習の中からプロセス思考を入れて抜本的な企業変革を実現することにより生産性を向上しようとするためにリエンジニアリング⁽⁴⁾の経営管理概念を構築してきている。このリエンジニアリング概念の成功要因の中で、米国企業を中心に多くの企業が採用し始めている手法としてベンチマーキング（benchmarking）がある。本論では、米国企業を変革させることで企業を再生し復活させた経営管理の思考と手法としてのベンチマーキングをとりあげて、その本質とそれが業務改善や企業変革にどのように貢献しているかについて若干の考察をする。

2. ベンチマーキング手法成立の背景

第二次大戦後まもなく、日本の大企業を中心とする経営者は、経営者セミナーや欧米への現地視察等によって企業経営のための大きな概念として品質とマネジメントの理論と手法について、主として米国から多くのものを学んだ。彼らは、前者の品質についてデミング (W.E. Deming)⁽⁵⁾とジュラン (J.M. Juran)⁽⁶⁾から主要な点を学び、後者のマネジメントについてドラッカー (P.F. Drucker) から多くを学んだといっても過言ではない。日本企業は、そのような品質やマネジメントについての学習の中から、やがて日本独自の総合的品質管理 (TQC) の概念や実践手法をつくり出し、日本型経営を担保する日本企業の強みの基礎の一つとした。

このTQCは、日本企業の製品輸出や企業の海外現地生産などによって日本企業の国際競争力の源泉ともみなされるようになった。1980年代には欧米の企業は、日本企業の国際競争力の強さの徹底的な分析にもとづき、代表的な経営管理手法の一つとしてのTQCを日本から逆輸入することとなった。米国企業のTQCについての学習は、やがてTQM (total quality management、総合的品質マネジメント)⁽⁷⁾概念の形成を促し、成熟企業の再活性化、国際競争力の回復に大きく貢献することとなった。

1987年になって、1982、3年の訪日に始まる米国国防総省の品質保証最高責任者コリンズ (F.C. Collins, Jr.) の苦難に満ちた貢献の下に、レーガン政権下において、日本のデミング賞にならい、大統領自らが表彰する国家品質大賞としてマルコム・ボルドリッジ賞 (Malcolm Baldrige National Quality Award) が設定され、米国企業・産業の変革に向けての大きな推進力の1つとなっている⁽⁸⁾。また、日本や米国の動きを追う形で、1992年には欧州において欧州品質賞 (the European Quality Award) が設定され、いわば世界の三極における三大品質管理賞がそろった形がととのい、その時点で品質は世界共通のマネジメント言語ともいえるものとなった。

日本企業は、第二次大戦後いち早く統計的品質管理 (SQC) を学び、それを総合的品質管理 (TQC) へと発展させ、活用することで企業の成長を達成してきた。しかし、それらのSQCやTQCの概念に内包される管理やコントロールという用語には、それらの対象に生きた存在を対象としていない欠点を内在させている。そのような反省の下に生成してきた新しい品質マネジメント概念が、生きた人間を組織の主體的構成要素として認識するTQMの思想である⁽⁹⁾。

米国の製造業やサービス業において、この10年間に、日本型経営の品質マネジメントを積極的に学んだ結果、米国においてTQMの大きなうねりが生じたといえる。米国企業の多くは、顧客本位のサービスのやり方について改善を通じて行うことを学び、それが最終的には企業の競争力を高めるTQMの効果を経験的に学習することにつながった。このような生産プロセスと製品の継続的な改善への努力は、多くの企業が探索し追求してきた基本的なマネジメント研究ともいえるべきものである。

しかし、日本企業から多くを学んだ米国企業にとって、こうした継続的な改善は、当初に期待された利益を必ずしもあげられなかった。その理由は、重要性の優先度を考慮することなく業務の改善に貴重な時間や資源を投入したり、必ずしも改善とはいえない変革のために多大の精力を注入したりしていたことによる。このような企業の努力に欠けているものは、事業のどの分野や部門ですべきであるとする選択や判断、そしてその分野や部門の中で真に最良（the best）であるための研究を併わせた問題解決手法であった。そのような必要から生み出された企業変革の手段としてベンチマーキングがある。

3. ベンチマーキング概念の実務的規定

地球規模で事業展開をする企業にとって、企業の競争力を確保し続けるためには、ベンチマーキングに熟達し実践する必要がある。ベンチマーキング手法が、現在盛んに適用され模索されているのは、事業における継続的な改善のために最も重要な事項は何であるかを決定し、その実行のための最良の方法を決め、改善のためのプロセスを先導するためであり、TQMの概念の延長ともなっている。ベンチマーキングの本質は他の経営組織における最良のやり方を認識し学習する方法論であるといえる。

ベンチマーキングの語源であるベンチマークは、OEDによれば、土地測量士の標識であり、それは国土の表面をおおう基準点の決定のための地点を示す上での岩石、壁、門柱、建物の前面などの耐久材に刻印された目印に由来している⁽¹⁰⁾。この定義は、ベンチマークが、ものや行動を他と比較する上での基準であることを強調するものである。ベンチマークという術語を、ベンチマーキング概念や手法の企業変革への導入以前に用いてきた分野に、コンピュータ産業がある。コンピュータ産業のメインフレーム製造業界では、ソフトウェアやハードウェアの能力を客観的に比較するための標準処理のことをベンチマーク⁽¹¹⁾と呼び、異なる特性や機能をもつコンピュータ・システムの見積提案書の中から、顧客の必要とする機種を選定するための判断材料として、それを多用してきた。

ベンチマークという用語は、辞書によれば測量に由来する不動の基準としての意味で用いられているが、企業経営の場にあっては、企業をとりかこむ環境の変化に対応して絶えず変化していると考えなくてはならない。それは、競争市場におかれている企業が維持・発展していくためには、自社の現在の経営実践そのものを常に改善し変革しなくてはならないからである。

ベンチマーキングについて初めて書物として出版されたのは、1989年にゼロックス社での経験を基にまとめたキャンプ（R.C. Camp）による著作である⁽¹²⁾。キャンプは、同書の中で長年のベンチマーキングの業務に従事した立場から、製品、サービス、支援業務などの現場業務に広く適用するうえでわかりやすく第一線にも好まれる定義として、つぎのような実務的定義を示している。すな

わち、「ベンチマーキングはベストプラクティスを探求し、最高の経営を実現することである」としている⁽¹³⁾。

この定義にみられる「ベスト・プラクティス (best practice)」とは、日本企業より少し早く不況を味わった現代の欧米企業の多くが、企業環境の変化に対して順応的適応をするのではなく、創造的適応をするために、「あれもやる、これもやる」ではなく具体的な一つのことに焦点を絞って「一つの実践」をし、そのことから企業の自己革新や企業再建の糸口を見出すことを指している⁽¹⁴⁾。つまり、この定義は企業の内外、業界の内外を問わず、どこにあらうがベストのものを探し出して学習し、最高の経営を実現することを述べている。この実務的定義では先取り型積極的活動によって、ベンチマーキング相手方の協力が前提とされている。ベンチマーキングには、この定義にみられるように、情報共有 (information sharing) によって相互に利益が期待できる互惠性 (reciprocity)⁽¹⁵⁾の原理が内在している。すなわち、非競合企業同士のベンチマーキングの場合にあっては、プラクティス (実践)、手法の調査、討論によって、相互に大きな成果をあげるようにできる。たとえ競合企業間の場合にあっては、特許やそれに関連する微妙な問題などをはっきりと避け、課題を狭いベスト・プラクティスに絞ることで、相互間の情報交流は双方に利益をもたらさう。

4. ベンチマーキング概念の定義

今日のベンチマーキングの手法の原型というべきものは、1976-86年の10年間にゼロックス社が開発した理論と手法によるところ大であり⁽¹⁶⁾、同社の複写機製造部門がその製造単価を調査するために、いくつかの競合製品を選択し、性能比較、部品の展開と調査などに用いられた。そのため、初期のベンチマーキングは製品の品質、性能比較のことであると見なされていた。その後、今日のような包括的なベンチマーキングは、同社の日本での出資会社である富士ゼロックス社が製造した複写機についての分析により、初めて体系化された。他の日本製品にも分析対象が拡大されても重ねて分析されたが、その結果、競合相手企業の小売価格が自社の製造原価に等しい知見を得ている⁽¹⁷⁾。

ゼロックス社は、日本での出資会社におけるベンチマーキング作業の結果を通じて、競合企業の新工程、製品構成、生産コストなどを知らなければ、製造業における成功はありえないことに気付いた。この経験から、同社の経営者は各業務部、各部門におけるベンチマーキングの実施を指示した。1981年までに、ゼロックス社は全社において手法を導入し、1983年の定期株主総会では、品質を最優先課題に据えて経営を執行することを宣言している。すなわち、同社の全製品、全業務の高品質達成の3本柱として(1)ベンチマーキング、(2)従業員参加、(3)品質管理をあげ、その中で(1)のベンチマーキングは顧客のニーズを把握する作業であり、その実行のための手段が(2)の従業員参加であると位置付けている⁽¹⁸⁾。

このような経緯で今日のベンチマーキング手法を創出したゼロックス社は、その初期の経験と手法適用の成功から、ベンチマーキングについての同社の公式的定義として、「ベンチマーキングは、最強の競合相手または先進企業と比較して製品、サービス、プラクティスを測定する継続的作業である」をあげている⁽¹⁹⁾。この定義の中では、つぎの4つの要点がある。すなわち、競合企業だけでなく(1)先進企業とは、競合企業が必ずしも最良ではなく、先進と認められている企業や経営職能をベンチマークすべきである。(2)ベンチマーキングは、基本的な製品、サービスやそれらの製造工程への適用のほか、それらの製品、サービスを効率よく提供して顧客のニーズを満足させるプラクティスや手法に適用してもよい。(3)ベンチマーキングは、量的、質定測定からなる測定を重視している。ベスト・プラクティスの差違を数量で示すのが量的測定であり、内容を記述した文章が質的測定である。ベンチマーキングは単なる能率改善や比較優位 (comparative advantage) を実現するための競争原理に立つものではなく、先進企業の業績を測定し、経営効率を見極めるためのものである。そして(4)ベンチマーキングは、継続性を重視する。ベスト・プラクティスは常に変化していることから、継続して実施すべき自己改善のための経営管理手法である。

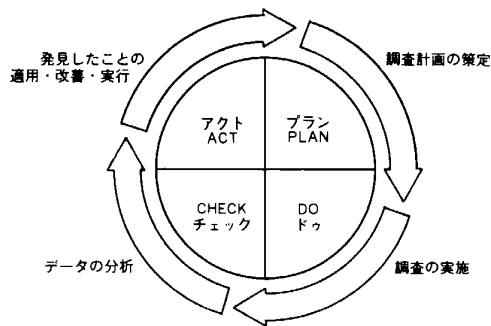
しかし、ゼロックス社と違ってウェスチングハウス社では、「ベンチマーキングとは、優れた競争力のあるパフォーマンスをもたらす、明らかによりよい実務方法を不断に探求し、それを適用することである。」と定義している⁽²⁰⁾。同社では、真のベストの実務方法を探さなくても、明らかによりよい実践方法を探せば、それは改善活動につながるとしている。

また、国際ベンチマーキング・クリアリングハウス (International Benchmarking Clearinghouse, IBC) が、APQC (American Productivity and Quality Center) で、「ベンチマーキングとは、体系的で継続的な測定プロセスである。組織パフォーマンスの改善をめざした組織行動につながる情報を得るため、世界中のビジネスプロセス・リーダーのビジネスプロセスを継続的に測定し、比較するプロセスである」と定義し、およそ100社の合意を得ている⁽²¹⁾。このIBCの定義では、ベンチマーキングとは測定プロセスそのもののプロセス重視の思考であり、最終的にそれは相対的な企業業績の測定基準であることが示されている。

5. ベンチマーキング・プロセスと組織学習

ベンチマーキングを具体的に実施するうえで、適用する多くの企業は様々な工夫をこらしているものの、基本的にはシュハート (W.A. Shewhart) やデミングが提唱したことで広く知られている基本的品質管理サイクルであるシュハート・サイクルもしくはデミング・サイクルの4段階、すなわち(1)plan-(2)do-(3)check-(4)act (PDCA) に従って行っている⁽²²⁾。(図1参照)(1)のplanの段階では、ベンチマーキング調査の計画段階を示し、調査すべきプロセスを選択し、定義し、プロ

セス業績の測定基準を明確化し、当該プロセスの自社能力を評価し、具体的にどの企業を調査すべきかまでの決定をする。(2)のdoの段階では、公表されている資料にもとづき二次調査を十分にした上で、実地訪問を含む相手企業との接触による一次調査をする。(3)のcheckの段階では、調査結果の分析と改善案作成のための検討をする。この段階の要は、業績比較の測定基準としてのベンチマークの測定、および業績改善を促進した成功要因の特性もしくは背後の理論としてのイネイプラー (enabler)⁽²³⁾の探索と発見にある。(4)のactの段階は、前段階でcheckされた適切なベンチマークのプロセス・イネイプラーを自社のプロセスに適用して改善・実施することである。この最終段階で大切なことは、組織の業績の向上を通じて、その組織そのものを変革することである。



(出典) Watson (1993) : 『邦訳書』, p. 7.

図1. デミング・サイクルと比較したベンチマーキング・プロセス

これまでに述べてきたことから、ベンチマーキングとは、要するに企業内の他部門、同一産業内の他企業、他産業の他企業、そして外国企業などのベスト・プラクティスを自社内に情報や知識として受け入れる経営管理手法であることがわかる。このことは、他の組織が学習したベスト・プラクティスを組織的に学習するための経営管理手法がベンチマーキング手法であることに他ならない。

この考えを裏付けるものの1つとして、DEC社のベンチマーキング担当経営管理者であるパウアーズ (F. Bowers) も、APQCのベンチマーキング会議で、ベンチマーキングのことを「人間の学習プロセスをモデルとした、組織が学習するプロセス」と述べている⁽²⁴⁾が、パウアーズの主張は正鵠を射ている。リバース・エンジニアリング (reverse engineering)⁽²⁵⁾やプロセス・ベンチマーキングの段階を経てグローバル・ベンチマーキングの段階に向いつつある現代のベンチマーキング手法の発展段階を考えると、ベンチマーキングの本質は、学習する組織 (learning organization)⁽²⁶⁾に結びつけて理解し認識する必要がある。

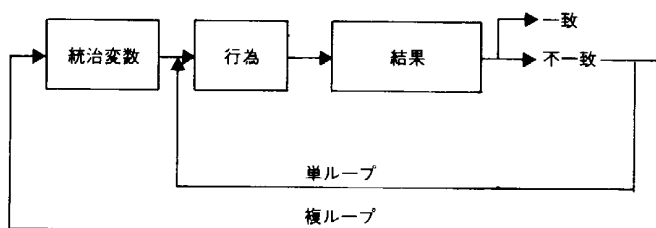
この学習する組織の理論について早期からの理論的貢献をしてきているアージリス (C. Argyris)

は、組織における複ループ学習（double loop learning in organization）の理論を提唱している⁽²⁷⁾。

組織心理学者のアージリスは、学習する組織における単ループおよび複ループの存在を図2として示している。すなわち、「エラーが、個人、集団、集団間、組織的あるいは非組織的なシステムの根源的な価値（underlying values）に疑問をなげかけたり変更をすることなく、検知されたり修正されるときは、いつでもその学習は単ループ（single loop）である」、そして「複ループ（double loop）学習は、不一致が統治変数（governing variables）をまず最初に検証し変更することにより修正され、それから次に諸々の行動をも検証し変更することによって修正されるときに起こる」としている⁽²⁸⁾。すなわち、アージリスは、前者の単ループ学習を第一水準の学習とし、後者の複ループ学習を第二水準の学習に位置づけていることになる。

このアージリスの学習理論をベンチマーキングに対応させるとどうなるであろうか。ある組織が、ただ単に他組織のベストプラクティスを、そのプラクティスに限って受け入れることは、第一の単ループ学習をしていることになる。アージリスは、統治変数が事実の背後にある理論、動機、政策、目的などを指すとしている⁽²⁹⁾。そのことから、そのベスト・プラクティスがどのようなコンテキスト（context）の中で生成されたのか、またそのコンテキストからどのような目的や政策が導き出されたのか、その目的を達成するための手段としてのベスト・プラクティスが目的・手段系列の関係性（relatedness）をいかに形成しているのかなどまで包含して、そのベスト・プラクティスが自社のコンテキストに一致した形で修正されて、企業の継続的な改善や企業変革に継がるとき、複ループ学習が成立したことになる。

このような単ループおよび複ループ学習までが併せてなされるとき、ベンチマーキングにおいて、ベスト・プラクティスを開発した相手企業がいかなる学習をしてそのようなベスト・プラクティスを生成しえたのかという相手企業の学習過程までもを学習できることになる。



（出典）Argyris（1992），p．8より訳出．

図2．単ループおよび複ループ学習

6. 結

ベンチマーキングは、これまでのTQCやTQMという手法の延長上に、プロセス思考を採用したリエンジニアリングという企業変革を意図した手法の成功要因として登場した。ベンチマーキングは、QCの一連のマネジメント思想が米国から日本へもたらされ日本で熟成していった歴史の逆の流れで生成した。ベンチマーキングは、日本で当初、QCの道具として適用されたが、米国でのベスト・プラクティスの発想と同型のものと解釈されて全米の多くの企業に、その手法は急速に普及しつつある。ベンチマーキングは、その組織内外の最良の実践を探索し、比較、学習することで相手組織のベスト・プラクティスとの差をなくし、現状の遅れを継続的な改善を行うことで企業変革に継げる経営管理手法である。このことは、現代企業の多くが学習する組織としての側面をもつとき、アージリスのいう単ループと複ループの重層化された学習過程として、その手法の本質をとらえることが可能である。

そして、このベンチマーキングという新しい手法は、競争原理の下で育成してきたQCの延長上にあるとしても、地球規模で企業が行動をする上での異質な他企業などを含めて相手方を信頼する企業内組織間や他企業間の関係性の上の企業内・外間の協力により成立する特質をもつものである。この意味で、ベンチマーキングは、協力の枠組の中での競争のあり方を実現する一つの有効な経営管理手法であるといえよう。ベンチマーキングは、最良の相手方との協力の上にはじめて実行可能な、中核能力 (core competence)⁽³⁰⁾を保持しつつも情報の開示を限定を定めてすることで、組織間の相互学習を可能にする新しい手法に成長しうる。

参考文献および注

- (1) 企業変革などを含む組織変革についての日本における組織心理学からの研究には、古川久敬（1990）：『構造こわし——組織変革の心理学』、誠信書房、pp1-264などの研究書がある。
- (2) 企業の業績を測定することについては、従来は、売上げ、利益、生産性等の財務指標の企業間比較を行うというプロセスの結果の単純な比較に終始していた。しかし、企業変革のためのベンチマーキングは、そうした結果へ到るプロセスの質（例えば顧客満足度、製品開発期間など）を指標化しようとすることに特徴がある。水越 豊（1995）：「ベンチマーキングの全プロセス」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、Feb-Mar., P.4.
- (3) 日本における総合的品質管理TQCは、たんなるスタッフ機能、あるいは一企業内の活動を大きく超えて全社的、全国的な運動のうねりをつくった。その過程で、TQCは、ますます日本の特色を加え、日本企業の国際競争力の増強を目ざして発展していく。北原貞雄・能見時助（1991）：『TQCからTQMへ』、有斐閣、P70.
- (4) リエンジニアリングとは、事業業績の飛躍的向上を実現するために、事業プロセス、組織構造、経営システム、組織の価値基準までを含めて根本的な再設計をすることをいう。現代の日本企業は、バブル経済の崩壊後において企業の人員削減にそれを直結させる偏りがある。詳しくは、Hammer, M., J. Champy (1993): "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", M. Hammer and J.

- Champy, 野中郁次郎 (1993) 監訳: 『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』、日本経済新聞社、pp.11-20.
- (5) QC マネジメントの原点としての「デミング式経営」については、例えば、M. Walton (1986): “The Deming Management Method.”, Dodd Mead & Company, 石川 馨 (1987) 監訳: 『デミング式経営』、プレジデント社、pp.1-376. がある。
- (6) GHQ の指導で出発した日本の QC は、デミングやジュランらの指導のもとで、初期のそれから大きく飛躍しようとしていた。北原貞輔・能見時助 (1991) : op. cit., p.61.
- (7) 総合的品質マネジメント TQM は、全従業員参加を前提として、分析手法と品質サークル (quality circle) のチームワークを採用し、業務プロセスにおける継続的な改善をめざす顧客重視の思想に立脚している。北原貞輔らは、日本的 TQC は全社的 TQC を内容としているから、日本の TQC はすぐれて TQM であり、TQC という術語自体が表現として内部矛盾を含むことを指摘している。北原貞輔、能見時助 (1991) : op. cit. p.②, p.129.
- (8) マルコム・ボルドリッジ賞が制定されるまでの 4 年半の長い道程については、味方守信 (1995) : 『マルコム・ボルドリッジ賞の衝撃——アメリカを強くした経営品質基準』、日刊工業新聞社、pp.74-85. に詳述されている。
- (9) 管理やコントロールという用語やその概念は、本来的にはその対象とする被制御体が一般的に生きた存在ではないと考えられる。松行康夫・北原貞輔 (1992) : 「経営管理とは」、『オフィス・オートメーション』、第12巻第4号、pp.60-64.
- (10) Simpson, J.A., E.S.C. Weiner (1989): “The Oxford English Dictionary”, Second Ed., vol. II, p.104.
- (11) JIS では、ベンチマークが次のように規定されている。「与えられた機器構成における計算機のハードウェア及びソフトウェアの性能を評価する手順であって、そのために設計された計算機プログラム及びファイルの集合を用いて行うもの」。富士通編 (1990) : 『情報技術用語辞典』、第1版、電波新聞社、p.325.
- (12) Camp, R.C. (1989): “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Quality Press, American Society for Quality Control. 田尻正滋 (1995) 訳: 『ベンチマーキング: 最強の組織を創るプロジェクト』、PHP 研究所、pp.1-266.
- (13) Camp (1989): op. cit., 『邦訳書』、pp.24-25.
- (14) 「ベスト・プラクティス」の運動は、1990年代に入り米国企業の間特に広まっている。リエンジニアリングとともに、ベスト・プラクティスは欧米の経営管理手法に革新をもたらしたと評価されている。このことにより、多くの米国企業はナンバーワン意識を捨て、謙虚にならなくては実行できない改革プログラムを採用している。しかし、基本的にリエンジニアリングが内向きの手法であるのに対し、ベスト・プラクティスは外向きの手法であることに両者間の差異がある。竹内弘高 (1994) : 『ベスト・プラクティス革命——成功企業に学べ』、ダイヤモンド社、pp.i-vii. また、企業对环境に対する適応には、順応的適応と創造的適応がある。いずれの場合も自己変革を前提とするが、後者には創造過程が含まれている。北原貞輔 (1990) : 『経営進化論』、有斐閣、p.105.
- (15) 通常、他人から何かをもらったり、逆にあげたりするとき、その返礼として何かをあげたり、もらったりすることは、人類学においては社会的関係性を規定する基本的行為として注目されている。このような自分と他人との間に生じるこうした返礼の相互行為を互恵性もしくは互酬性と名付けている。ここでは互恵性と呼ぶ。青木保 (1993) : 「互酬性」、『新社会学辞典』(森岡清美、塩原勉、本間康平編)、有斐閣、p.459.
- (16) Watson, G. (1993): “Strategic Benchmarking”, John Wiley & Sons, 小林陽太郎 (1995) 監訳『戦略的ベンチマーキング』、ダイヤモンド社、p.11.
- (17) Camp (1989): op. cit., 『邦訳書』、pp.16-17.
- (18) Camp (1989): op. cit., 『邦訳書』、p.17.
- (19) Camp (1989): op. cit., 『邦訳書』、p.21.

- (20)Watson (1993): op. cit.,『邦訳書』, p.5.
- (21)Watson (1993): op. cit.,『邦訳書』, p.6.
- (22)PDCAのサイクルは、W.E. デミングによる基本的な管理方法である。プロセス思考のこのモデルは、W. シュハートの初期の功績に源流をもつことから、シュハート・サイクルもしくはデミング・サイクルと呼ばれている。また、シュハートはplan-do-seeサイクルを提唱したF. テーラーの科学的管理法、およびJ. デューイ (J. Dewey) の学習の4段階モデル (①新しい洞察を得ること、②新しい可能性を創造すること、③行為を生み出すこと、そして④結果を観察すること) の両者の影響を受けている。これらのことからゼロックス社は、変化のマネジメント・モデルとしてLUTI (learn-use-train-inspect) モデルを提案し適用している。同社では、LUTIモデルは問題解決のためのマネジメント行動の普遍モデルとして位置付けられている。Watson (1993): op. cit.,『邦訳書』, p.303.
- (23)イネイブラーとは、ベスト・プラクティスの実行を促進し、決定的な成功要因を満たす助けとなるプロセス、実践方法、あるいは手法をいう。ベンチマーキングにおいては、特に業績が達成された要因となった特性のことを指す。Watson (1993): op. cit.,『邦訳書』, p.270.
- (24)Watson (1993): op. cit.,『邦訳書』, p.5.
- (25)リバース・エンジニアリングとは、技師を中心に他社の競合製品を基礎構造の水準に到るまで分解し、その設計特性を評価することをいう。このことにより、競合他社の類似製品の特徴、機能、性能を比較することが可能となる。Watson (1993): op. cit.,『邦訳書』, p.266.
- (26)「学習する組織」については、これまで理念の検討が先行し、組織体の中へ導入するための実践的な手法が必ずしも伴っていなかった。このことについて、定義 (meaning)、マネジメント (management)、および測定 (measurement) の3Mを柱とする学習する組織の構築の方法を提示した論文に、Garvin, D. (1993): "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, July-Aug. 1993, pp78-91, 徳岡晃一郎 (1994) 訳: 「実践段階に入った「学習する組織」」、『ダイヤモンド・ビジネス』, Oct.-Nov., pp.22-36, がある。
- (27)Argyris, C. (1992): "On Organizational Learning", Blackwell, pp.8-9.
- (28)Argyris (1992): op. cit., pp.8-9.
- (29)Argyris (1992): op. cit., p.9.
- (30)ハメルとブラハラードによれば、中核能力 (コア・コンピタンス) とは、「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」としている。Hamel, C.K. Prahalad (1994): "Competing for the Future", Harvard Business School Press, 一條和生 (1995) 訳: 『コア・コンピタンス経営』, 日本経済新聞社, p.11.

(1995年11月29日受理)