

大阪市大「創造都市研究」第1巻創刊号 2006年3月

39頁～58頁

■ 論文 ■

I T 経済社会の新しい経営システム思考

湯浅忠 (大阪市立大学大学院・創造都市研究科)

New Management System Thinking under IT Based Economic Society

Tadashi YUASA (Graduate School for Creative Cities, Osaka City University)

【目次】

- I. はじめに
- II. ネットワーク社会の企業へのインパクト
- III. 企業経営に対するインパクト
- IV. 新しい経営システム思考の概念
- V. 進みつつある情報の利活用による組織能力経営の事例
- VI. おわりに

【要約】

現在、IT経済社会はインターネットの壮大な実験の中にいる。情報社会の進展は市場、企業及びサービス機関にまで多大な影響を与え、企業経営は大きな局面を迎えている。

本稿ではまず、情報化社会が知価（知識）社会へと移行して行く過程を整理し、企業を取り巻く環境と経営課題に対応して行く、今後の企業経営システムの要件を考察した。企業経営システムは経営目標を達成するために、営業、販売、生産等のビジネスプロセスに対応した経営システムを構築し、PDCAサイクルを回す。現在、要求されている企業経営システムは経済の合理性・効率性の側面と社会・市場からの高い評価を得る二つの要件が必要である。企業経営システムを実行する基盤は、上記の両要件に対応付けて「高度オペレーショナル経営システム」と「プロフェショナル経営システム」の二つで構成される経営システムである。ここで、この二つの経営システムを推進するエンジンは、同じように「オペレーショナル経営システム思考」と「プロフェショナル経営システム思考」の二つの概念が対比されると提起した。この二つの経営システム思考が経営資源の可視性と情動的資源の利活用の二つの次元軸上においてどこに位置付けられ、経営課題にとっての何を解決するかについて論述した。次元軸の一つである可視性軸は「見える資産」と「見えざる資産」を対極化させ、他の情動的資源の利活用軸はその目的・用途のレベルが正確・迅速な「オペレーショナル処理」と「考えるー創造性・自律性」を対極化させている。経営システム思考として、「見える資産」と「考えるー創造性・自律性」の領域に位置付けられる「プロフェショナル経営システム思考」は有効な推進エンジンとして機能し、業務処理の流れと情動的資源の関係を論じた。さらにこのシステム思考は「個」及び「組織」間において、情動的資源を媒介として「感知」し、思考を経て「創発」を誘導するモデルとして浸透させるべきである。今後の企業経営システムは情動的資源を基盤とする組織能力を高める事が可能である「プロフェショナル経営システム思考」が重要になってきている。

【キーワード】

知価（知識）社会、企業経営システムの要件、経営システム思考の概念、「高度オペレーショナル経営シス

テム思考」、「プロフェショナル経営システム思考」

【Abstract】

IT (Information Technology) based economic society approaches toward next intelligent society through experimental arising out of internet based telecommunications.

We are discussed about following:

1st Understanding environment of market, customer and enterprise which are changed and moved by using information communication technology.

2nd Defining requirements of new management systems designed innovated enterprise management system.

3rd Implications new management system thinking rolled business engine as doing while implemented new enterprise management system.

After studying these above summarizing subjects, my important points that I draw from my study are two types of management system thinking. One is "Advanced operational management system thinking", the other is "Professional management system thinking". The later is more important role of advanced management for next coming enterprise management system.

【Keywords】

IT Based Economic Society, Requirements of Enterprise Management System, New Concept of Management System Thinking, 'Advanced Operational Management System Thinking', 'Professional Management System Thinking'

I. はじめに

現在は情報技術革命の大きな波、インターネットの壮大な実験の中にある。情報化社会が急速に立ち上がったのは、ここ30年位のことであり、社会システム、経済システム、技術システムの循環的影響を受けながら進化し続けてきた企業経営システムも今、情報化社会の大きなインパクトを受け、重大な変わり目の局面にある。IT経済社会と言われる環境下で変化とスピードの対応に迫られている企業経営に関して、これからの企業経営システムの要件についてまず考察する。

企業経営システムは経営目標を達成するために、経営戦略を策定した後、マーケティング、生産、販売、流通といった各ビジネスシステムの経営システムを構築し、実行に移され、PDCAサイクルが回る。企業経営システムは市場及び市場構造の変化に対応してイノベーションを継続する方策を常に模索している。これからの企業経営システムの要件は、一つは市場顧客を起点にした、経済の合理性と経営の効率性を追求する従来型をさらに進化させる要件である。二つ目は企業の評価・存在理由が市場及び社会に移り、企業は社会性を帯び、市場顧客と社会全体の評価満足度を重視して経営を行う要件である。この実行に当たっては上記要件に従って「高度オペレーショナル経営システム」と「プロフェショナル経営システム」の二つの経営システムを定義した。すなわち市場・顧客のデマンドを起点とし、全ビジネスシステムのプロセスにおいて、経済の合理性と経営の効率性を追求する「高度オペレーショナル経営システム」であり、「プロフェショナル経営システム」は企業全体が経営トップ層から現場における作業を行う層まで、社会に対してどんな自律作用を持ち、市場全体からそして個々の顧客から信頼と支持を得るためにどのように行動するかを感知し、考え、創発する経営活動が必要であるとした。さらにこの二つの経営システムを推進する「組織」と「個」のエンジンとして、二つに対比して「高度オペレーショナル経営システム思考」と「プロフェショナル経営システム思考」と言う新しい概念を提起した。この二つの経営システム思考はたとえば販売のビジネスプロセスにおける業務処理（提案、見積、受注、与信、在庫引当、出荷、売上、請求、回収等の業務）に沿って情動的資源が流通し、その情動的資源は業務処理の流れに応じて利活用される。情動的資源の利活用はその

目的・用途及びレベルが、①単純に正確且つ迅速に規範的に処理をするもの、②業務の支援を促すもの、③情報の異変または状況対応として感知し、考え、創造を誘導するものなどに分類される。今回、この経営システム思考を二つの包括次元軸に位置付けて今後の経営システムとしての方向性を考察した。二つの包括次元軸のうち一つを経営資源の可視性軸として「見える資産」と「見えざる資産」を対極させた。「見える資産」はカネ、モノであり、「見えざる資産」は情報、顧客、開発技術、組織能力などである。もう一つの包括次元軸は、上記の①、②、③で述べた、情報・知の利活用度として「考える（創造性、自律性）」と「オペレーション（規範性、普遍性）」を対極させた。「高度オペレーショナルシステム」及びその思考は「見える資産」とオペレーション（規範性、普遍性）をカバーする領域に位置付けられ、「プロフェッショナル経営システム」とその思考は「見えざる資産」と考える（創造性、自律性）領域を中心にカバーする。これら両者は独立されたものではなく相互に干渉し、「個」及び「組織」に対して情動的資源を流通させ、「感知」と考える、新しい「創発」を誘導することによって、さらに新しい情動的資源の創造と蓄積を行い、組織能力を高めることが出来る。企業経営システムは情動的資源の利活用によって、自企業内の情動的資源ベースの組織能力に止まらず、他企業との協働による組織能力の向上と改善に努め、進化したビジネス構造の形となって反映され、両社の企業価値を高める作用と効果が現れる。

本稿では企業経営システム要件を定義し、ビジネスシステム、業務システムを推進する経営システム思考について新しい概念を提起し、それに関連付けて、情動的資源と知ベースの組織能力に関連する先行研究、企業の取組み状況といくつかの企業で進行している事例の成果を検証的に紹介する。

II. ネットワーク社会の企業へのインパクト

ネットワーク社会の進行に伴って産業組織に大きなインパクトが見られる。ここではまず市場行動や市場成果の側面で見える変化を見る。次いで市場構造内における企業の価値、長期安定性・戦略性の変化について整理する。特に企業の利害関係者である取引先企業との取引形態、株主、系列会社・協力会社等の関係性及び企業の従業員の抱く価値観、就労、雇用、ロイヤリティなどの変化について述べる。

2.1 市場及び市場成果からのインパクト

ネットワーク社会が市場と企業に与えているインパクトについて見てみよう。一つが情報の「大衆化」である。企業と消費者との間の情報の非対称性が崩れ、商品・価格情報等が広く市場に行き渡り、一部マニアが占有していた情報を一般の人々が入手できるようになり、消費者は商品の値決めなどで主導権を持つようになって来た。消費者の主導権は商品の値下げ圧力の役割を果たし、新製品の競争を激化させ、さらにその旬を短命化させる等、企業の価格政策と新商品開発サイクルに課題を投じている。

また情報発信という「武器」を手にした消費者は色々な形で情報発信を行う。企業はクレーム・苦情処理等の対応を誤れば大打撃をこうむる危険性をはらんでいる。サイバー空間を飛び交う人々の意見は「天の声」にも「暴力」にもなる。企業は市場に存在する偏りやゆがみをどう認識し、きちんと説明するか等の対応に注力していかなければならない。

一方、ネットの持つ「大量・大衆」の標本は無限であり、企業と消費者間の双方向性、リアルタイム性の特徴を巧みに活用すれば消費者の購買行動等に関する法則性を発見でき、より素早く市場のニーズを掴むことが出来る。企業は新製品開発時、消費者の中からモニターとして参加してもらう方法や、試験販売のサンプル使用等、協力を得ることも可能である。ネット普及前の1980年代、企業は主に実地の「試験販売」で市場の歩先を読むとした。現在の方法ではネット上で大量のデータを収集し、解析する手法によって市場の動向をリアルタイム且つ低コストで予測できるようになってきている。商品開発、販売推進等、経営システムにどう取り込むか、いかなる仕組みを作るか、ITを中心に戦略的解決の方法が重要となっている。このようにネットワーク社会の情報化は市場内に価格、新製品、チャネル、開発、クレーム情報として行き渡

り、これらの課題に対して、完全に市場主導型に移っている。さらに情報発信の色々な手段は「個」化と「多様化」が進んできており、企業はこれらのニーズに適切に対応せざるを得ない状況に追い込まれている。

2.2 市場構造からのインパクト

企業の経営活動はひたすら経済性と効率性を追求して進められてきたが、現在、市場・顧客の変化と多様化に対し迅速に対応していく努力はもはや限界に達しつつある。企業は市場に受動的に反応するだけでなく、競争企業の動きを読みながら行動し、市場に積極的に働きかけていく戦略も実践されている。しかし、競争企業間のやみくもな競争＝意地の引っ張り合いは過当競争や消耗戦を導き、経済性と効率性をも悪化させてしまう結果になりかねない状況にまでなっており、こうした環境の中で企業は色々な経営努力に挑戦をしている。

まず第一に、経営革新としてのビジネス・リエンジニアリングでは顧客の受注から資材調達、生産工程の協力会社、下請け会社との連携、そして流通、サービスに至るビジネスプロセスの問題を分析する。垂直型生産方式の流れでは、資材調達の集積化・統合化手段による利便性の追求を図り、生産プロセスでは競争企業間と設備資源等の有効活用を図る等、機能単位の再編成を検討する機運が高まっている。従来の再編成は事業ドメイン単位であったが、細分化した機能単位でバリュー・チェーンの見直しと検討が進んでいる。競争と共生をかけて企業間の相互補完による臨機応変なビジネスモデルが作られつつある。電機・電子業界では従来のOEM生産方式は得意分野への専門化の方向へ、そして垂直関係の協力的な下請け関係は独立性を強めながら、よりオープンな情報ネットワーク経営の関係に移りつつある。

次いで企業とその供給先企業との関係では企業間取引コストの一つである、情報費用の劇的な低下の恩恵を活かして、取引形態の見直しが進んでいる。従来の日本的関係性は商慣習として「濃い関係」から公平、公正な情報に基づいて合理的、科学的な取引形態と処理の方法に改めることが重要である。

三番目に、従業員の労働提供側は働くことに対する価値感、意識の変化の多様化が挙げられ、企業側には人材の要請方法について大きな変化が見られる。従業員側の多様化は、業績ベースの報酬体系、キャリア支援、就業形態の選択、在宅勤務形態、知的ネットワーク構築等の要望があり、企業側は新しい制度としての対応が必要となってくる。企業側からは新しい人材ニーズに対応する即戦力の要請が強くなり、スキル分野を初め、細かい条件での人材マッチングの必要性が出ている。人材側の多様性に応える対応と企業側の即戦力としての人材の要請は、両者の関係が従来の規約に基づく依存的関係から必要に応じて契約行為を行うなど緊張の関係に移っている。最後に最近日本でも株主は強力になり、多くの情報を手にするようになってきている。経営者は説明責任を果たし、タイミングよくIR情報の提供を行う事が必要となっている。

ネットワーク社会の進展は市場顧客と企業の間において商品・サービスの内容に関する主導権が市場顧客側に移り、企業は多様化への対応とさらに「個」化への対応を余儀なくされている。同様なことが従業員対応にも通じ、雇用制度、報酬制度、就業形態などに多様な対応に応える制度が必要となってきた。従来の市場競争及び市場間競争の構図は、よりオープンな情報ネットワーク経営による共存・共生の関係に移りつつある。供給先企業との取引形態は発注方法、納入方法の見直し、取引条件など状況変化と柔軟性のある戦略的対応が求められている。

Ⅲ. 企業経営に対するインパクト

工業化社会において規模や資金力によって強さを発揮してきた巨大企業も多様な知識・情報の波に対応しなければならぬ局面にある。ドラッカー [1969] は既に「断絶の時代」の中で「近年における最も重要な変化は知識に関するものであり、知識は最も中心的な資本あるいは経済資本となった」と時代の変化を指摘し、「知識社会」に備えるための企業経営について次のように述べている。「知識社会は、専門的知識を中心とした組織体の社会である。知識社会では土地・労働・資本など、従来の最も重視されてきた生産要素を消

減し去るわけではないが、その座を知識に譲ることになる」。本稿では現在の不確実でサプライズの可能性を秘めた「うつろな企業経営」から、知識社会の経済社会に向かってどんな変化が胎動し、どのように考えたら良いのかを考える。企業価値の変化、経営活動と「見えざる資産」である情報と知の関係、及び根強い日本的経営システムと情報化の進展による変化は共存できるのか整理して考察する。

3.1 企業価値の変化

企業価値は長い間、財務内容中心に評価され、経営システムの系譜に伴って、期間的な売上成長、資産の運用と負債及び資本のバランス状況からキャッシュフロー経営に進化した。さらに株主志向の動きが強まり、配当政策だけでなく、財務戦略による株価志向、時価総額経営にシフトしたことも見逃せない。

グローバル化や情報化の進展に伴って、消費者が商品・サービスの選別時、企業の環境配慮や企業イメージの評価の側面を重視するようになって来た。投資先の選別についても、企業価値の評価は財務的な評価だけではなく、非財務的なブランド価値、顧客資産、情報資産、技術力資産、組織能力といった面が重視されるようになってきている。このような状況を踏まえ、企業側はコンプライアンス遵守を始め、特に企業は社会の公器性を帯びてきているという認識のもとでマーケット戦略等の活動が展開されている。経済同友会では2000年「市場の進化」と言うコンセプトを発表している。このように企業価値について複数の側面と多くの基準で評価する見方が必要になってきている。次の節では情報化が進展する中で、経営資源の情動的資源の比重がどのように変化し、企業活動においてどのように活用されているか観察する。

3.2 経営資源の「見えざる資産」—情報と知の側面から—

伊丹 [1987] は技術的ノウハウ、市場・顧客に関連する「見えざる資産」と呼ぶべき情動的資源が最も重要な資源であると主張している。「見えざる資産」としては技術開発力、熟練やノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風上などを挙げ、これらの資産こそが企業発展のカギを握っているとし、重要性として次のように三点を指摘している。

まず競争優位の条件はカネを出しても買えない、作るのに時間がかかるそして同時に多重利用が可能であるとしている。次いで基本情報で共有された情報は同時に複数人で活用が出来、使い減りしない上に、臨機応変、変化対応力を表す新しい関連情報を作成することが可能である。三番目は企業活動の結果として生み出されてくるものであり、日常的業務活動を通じて情報が流れ、業務プロセス、作業プロセスで処理され、副次的に見えざる情動的資源として蓄積されている。「持続的」な競争優位を保つためには、市場・顧客との良好な関係を維持・向上させる一方、他の企業にとって容易に「模倣・複製・代替されにくい」企業固有の事業構造の仕組みや新たに創造する組織能力を磨き、開発していかなければならない。

情動的資源は処理の流れに沿って自然蓄積性が有り、共有化などによる多重利用可能性及び消去困難性の性質を持つものである。ビジネスシステムの中で、業務プロセスは、情報の流れと共に処理され、情報間の結合を生み、さらに流通によって有用化され、新たな情動的資源として蓄積される。情報と業務処理の流れは組織のパラダイムとして、強く根付いていく力を持っている。第一に組織の構成員は、与えられた情報に基づいて感知し、一定の処理と行動パターンをとるなど「共通の行動様式」となって顕在化する。これが規範化に近い形になったものがいわゆる企業文化、組織文化と言われるものである。次いで流れてくる情報は、「個」及び「組織」内に蓄積されている知識との結合によって「感知」され、思考を経て新しい「創発」を促す。その新しい「創発」による行動が状況対応力として現場に活かされる。このような行動は蓄積され、プロセスの改善に役立ち、さらに進化した業務プロセスとして利用されるようになる。三番目にこのような一連の行動と活動は学習を通して知識の体系化を進め、新たな組み換えを行い、次の改善を誘導する。継続的効果は繰り返すループを経て、組織学習の考え方が「経験効果」と「シナジー効果」として拡がり、実効性を増幅する。

厳しい環境変化に対応するためには、実績中心の組織学習だけでなく、変化を先取りした情報や知識の創

造を絶えず行い続け、予測、予見を行う等の日常活動が必要である。このような情動的資源の利活用と流通は自部門の組織能力の向上だけでなく、他の組織関係間において連携して能力向上に結びつき、企業全体の組織能力を作る。さらに取引先企業など外部との友好的な関係の向上と維持を通しての学習は両者の組織能力を向上させる。

3.3 日本の経営システムの再評価

日本の経営システムは日本固有の社会システム、経済システム及び技術システムの形成と同期して形作られて来た事は周知のとおりで、いくつかの強烈的な特色を有している。世界における工業国として存在が認められているが、グローバル化を妨げる強固な企業文化、長年培われた商取引慣習を始め、官僚主導による横並び志向は世界をリードできるのか？議論がある。

岩井 [2005] は、これからの会社は単なる「もの」ではなく能力と技能の共同体に変わると指摘する。米国の株主主権的な考え方は、もはや到来する知識社会では通じなくなる。カネの支配力は急速に弱まり、個々人の能力を最大限に発揮できる仕組み作りが大切であるという。経営者の責任は企業を長期的に健全に発展させていくことであり、社員を育て、顧客に喜ばれる製品やサービスを提供することだと言う。

「株主は革新の親にあらず長期志向で常識破れ」と説く、米ハーバードビジネススクールのクレイトン・クリステンセン [2005] はイノベーションを継続するためには革新を生むシステムが必要であり、独創性を阻む土壌と壁を取り除くことだと強調する。強固な企業文化は制度、仕組み、学習、方法によって変えられると説いている。

さらに彼の著書 [2005] 「明日は誰のものか」によれば理論構築の手法として、プロセスと情報・知ベースによる能力開発の議論がされている。臨機応変な戦略策定は経験の知識に加え、柔軟な考え方で、現場から市場の情報を収集する。発信されてくる新たな情報に適応するために、評価を行い、その戦略を変更し、実行する重要性を説いている。プロセスに内在する硬直性は、業務処理を行っている従業員の感度や判断を鈍らせ、乖離現象を放置させ、混乱が生じることがあり、「感知」による発見主導が重要であると指摘する。企業にとって一番重要な事は臨機応変に経営資源を効果的・適切に配分が出来るように柔軟に対応させることである。企業は発見主導と再計画策定の作業において臨機応変に対応できる組織能力を強化しなければならない。環境変化の激しい状況では定期的なPDCAサイクルの短期化も必要と言える。さらにイノベーションに与える影響に関しては非マーケットの要因が大きいとしている。非マーケットの要因とは規制、業界標準、労働組合、文化的規範、技術開発の状況などがある。意欲と能力の高い水準を維持している会社はイノベーションの水準も高い事実を指摘している。

日本の経営システムの特徴はまず第一に官僚主導、「お上」の言うことに従順で愚直なまでに規則、規制の類に依存し、従おうとする。大企業、中小企業の規模、資本系列、同族系列などの多様性があり、従業員の満足度に配慮する。戦略と成長については長期的視点で考え、信頼を重んじる取引制度がある。従業員側に目を向ければまだまだ企業に対する忠誠心、二足の草鞋も辞さず、仲良く助け合っていこうとする互助の精神があり、現場の意識モラルが高く状況対応力と解決に対する執着力もある。このような日本の経営システムの特徴を認識し、情報化がもたらす市場の多様化、「個」化と企業側の分散化、自律化の浸透状況をグローバル化の要件と対照させて考えた場合、筆者は日本の経営システムの特徴は十分、共存できると考える。今後、特に日本の企業が創造的な戦略展開を行っていく優位性として、情報と知をベースとするシステム思考力と高い現場の力、そして助け合いの精神を育む協調・協業の組織体がある。さらに経営者と従業員は双方の組織能力を高めようとする意欲と気配りする土壌・文化がある。

企業経営システムは従来型の経済合理性、経営効率性追求型のビジネスプロセスに加えてもう一つの重大な要件として市場・顧客の評価と満足度ベースの側面から展開を行っていく必要に迫られている。企業は従業員をベースとする組織体、組織能力の向上に加え、企業が社会の公器性を帯び、社会との共生理念に立ち、市場顧客構造の中で、顧客市場の目線、コンプライアンス、環境問題、社会貢献の課題を真剣に考えなければ

ばならない時期を迎えている。次章では情報化社会の市場と企業環境の変化の上に立ちこれからの企業経営システムとそれを推進する経営システム思考はどうあったら良いのか考え、論述する。

IV. 新しい経営システム思考の概念

ここまでの整理と考察からまず、今後の企業経営システムの要件は二つあり、「高度オペレーショナル経営システム」と「プロフェショナル経営システム」であると定義する。次いで、この二つの要件に対応して、経営システムを推進するエンジンの役割を果たす経営システム思考の概念を提起する。経営システム思考は、対比的に「高度オペレーショナル経営システム思考」と「プロフェショナル経営システム思考」とする。基本形は業務の流れに沿った情報に対する「感知」と思考を経て「創発」が誘導されるモデルである。ここでは企業経営システムと両経営システム思考の関係、及び組織構成員が業務プロセス処理時に行う、行動と情報の流通過程を論述する。

4.1 企業経営システムと経営システム思考の対比

一般的に企業経営システムは理念、ビジョン、経営目標を中核にして外部環境、内部状況、事業ドメインの分析・評価から全社経営戦略、機能的な経営戦略へと下位に展開され、実行する手順として策定される。企業経営システムは営業、生産、流通等と言ったビジネスプロセス、さらに下位レベルの業務プロセスのフローの実行手順である。この企業経営システムの実効性は、市場・顧客に対する直接の競争と企業間競争が企業内に存在するヒト、モノ、カネ、及び情動的資源と整合して組織が構造的ないしマトリックスで機能するかどうかについて検討し点検を行う。情動的資源の情報ネットワークが各々の機能と組織間で横断的に機能し、効果を発揮し、成果を挙げる。第2章、第3章で見えてきた論述をまとめ、今後の企業経営システムは次の二つの要件が必要であると定義し：

$$\text{企業経営システム} = \text{経済合理性・経営効率性} + \text{市場・顧客の評価・満足度}$$

(高度オペレーショナル経営システム) (プロフェショナル経営システム)

と考える。右辺の二つの要件は独立した関係ではなく、情動的資源である外部及び内部情報は組織構成員と組織内の知と反応して相互に干渉しあう。そしてこの二つの要件を推進し、あるいは二つが干渉して相乗的效果をもたらす知的エンジンを経営システム思考と呼ぶ。基本的な概念は組織体にあつて、機能と任務を果たすために技術的水準、自律・管理的側面を持って環境判断及び状況対応を行うことである。企業経営システム要件に対比させて

$$\text{経営システム思考} = \text{高度オペレーショナル経営システム思考} + \text{プロフェショナル経営システム思考}$$

であると定義した。経営システム思考は営業、販売、生産と言った各ビジネスシステムの中で下位の業務レベルに落とした業務処理の実行時、「感知」思考、「創発」が行動化に移されるものである。この二つの思考の関係は情動的資源を媒介として「感知」から「創発」を誘導する。この二つの経営システム思考は経営資源の可視性の次元軸と情報資源の利活用の用途・目的レベルの次元軸でどのように位置付けられるかを考えた場合、右辺の第一項は資源の可視性のある「見える資産」カネ、モノを対象領域に、情報資源の利活用度は正確性、迅速性を要求する領域に強く作用する。これが従来型経済の合理性・効率性を追求する「高度オペレーショナル経営システム思考」である。もう一つの右辺の第二項は対象資源も「見えざる資産」ヒトの属性、情報、顧客資産などであり、情報資源の利活用レベルは高い思考力、状況判断力、創造性を必要とする「プロフェショナル経営システム思考」として位置付けを試みる。

4.2 新しい経営システム思考の提起

ここで今後の説明の論述に当たり、情動的資源とは、情報、知から成り、その各々の定義、ビジネスシステム（ビジネスプロセス）、業務プロセス、作業プロセスの三段階レベルについて定義しておきたい。情報とは大別して外部情報と内部情報で成り、外部情報は一般のマスコミを始めとする、あらゆるメディアからの情報および対面情報を含む。内部情報は企業内の経営資源のフロー及びストックの財務情報、計画等の進捗・管理情報、作業レベルまでの指示情報と組織構成員が持っている蓄積情報を表す。知とは個人及び組織に蓄積されている気配り、心配りと言った感性的なものから、経験、ノウハウ、予見、人的ネットワーク、判断に対する知識、見識を意味する。本稿における経営システム思考に係わる情動的資源とは上記の情報と知の両者を含む。ビジネスシステムとは営業、販売、生産、流通、管理等機能単位を意味し、業務プロセスはその下位レベルの販売プロセスで言えば、提案、見積、受注、与信、引き当て、出荷、売上、請求、回収等の業務に相当する。さらに作業プロセスは業務プロセスを細分化したもので上記の受注業務で言えば受付、照会、承認、入力、消し込み作業などをさしている。

今、家電商品の店頭販売の業務処理がどのように行なわれているか流れに沿って具体的に例示しよう。顧客から受注を戴き、店頭販売員は顧客の所望する商品であることを両者にて確認後、在庫確認を行い、納期回答をする、さらに顧客の希望する納期日と配達時刻を伺う。顧客の希望する配達時刻に配送が可能かロジスティックスに関連するシステムによって返答を行う。この受注と配送要件の処理が終わると、代金の回収方法について現金決済、カード決済などの区分に対応した処理に連携される。この一連の業務処理は顧客、受注、商品在庫、配送、売上、債権等の業務プロセスを経るたびに実績情報が蓄積されていく。業務処理における接客対応の過程では顧客の色々な製品に関する質問を始め、価格情報、キャンペーン情報等情報のやり取りがある。また顧客情報から優良顧客度の判別、過去の販売履歴も照会することが出来、適切な状況対応が求められる。図4.1では、商品の業務処理の順序が上から下方向の流れであり、販売現場における、販売員とお客様の会話、情報のやり取り、処理、状況判断等、「感知」と「創発」の対応の様相が上向きにフィードバックの形で図示されている。

経営資源について可視性の基準で分類するとカネ、モノは明らかに顕在的「見える資源」と言うことが出来る。一方、情動的資源は情報、知として蓄積されている、顧客情報、技術開発力、商品ブランド、顧客ロイヤリティ、さらに組織能力、現場での状況対応力等は潜在的で可視化と貨幣価値化が困難な資源と言うことが出来る。企業活動のビジネスプロセス、業務プロセスを実行する時点で、上記の経営資源と情報の処理の方法及び利活用の用途・目的・レベルとの関係について経営システム思考の適用類型を分類してみよう。

第1の包括次元軸は、経営資源の可視性に係わる次元であり、「見える資源」と「見えざる資源」の2つの対極で示される。「見える資源」はカネ、モノ資源を指している。この資源は従来の手続き型の基本的なプロセスが処理され、スピードと利便性を求め、経済効率性を重視する。企業活動はこの「見える資源」を対象とし、市場・顧客主導を起点とした各プロセスを規範あるいはマニュアルに則って業務処理を行う。図4.1において手続き型業務処理システムは上から下へ流れる方向のシステムであり、現場での情報の利活用は販売員との間で、処理、伝達、指示が流通する。経済効率性を追求する課題は自企業内の全プロセスのシームレス化、全体最適化に加え、他企業との連携、協業を目的とする企業間の事業スキーム及びビジネスプロセスの再編成等も含まれる。企業間の連携、協業の関係は相互間の公平な損得勘定の評価に当たって、科学的根拠や両得の方策をひねり出すことが必要であり、関係構築の実現には両者の激しい利害主張と知の応酬がある。利害主張の主な論点は潜在的で資源の可視性から見て「見えざる資源」が最近大きな比重を占めてきている。「見えざる資源」とは技術開発力、熟練やノウハウ、特許、ブランド、顧客資産、情動的資源、組織風土や組織能力を指している。

第2の包括次元軸は、情報・知の利活用の際の目的・用途のレベルに係わる次元であり、オペレーション志向（規範性／普遍性／正確性／迅速性）と考える志向（創造性／自律性）の対極で示される。オペレーション志向は業務処理の手続に従って、正確性、迅速性のもとで処理を行う。第一線の人間は接客時、お客様

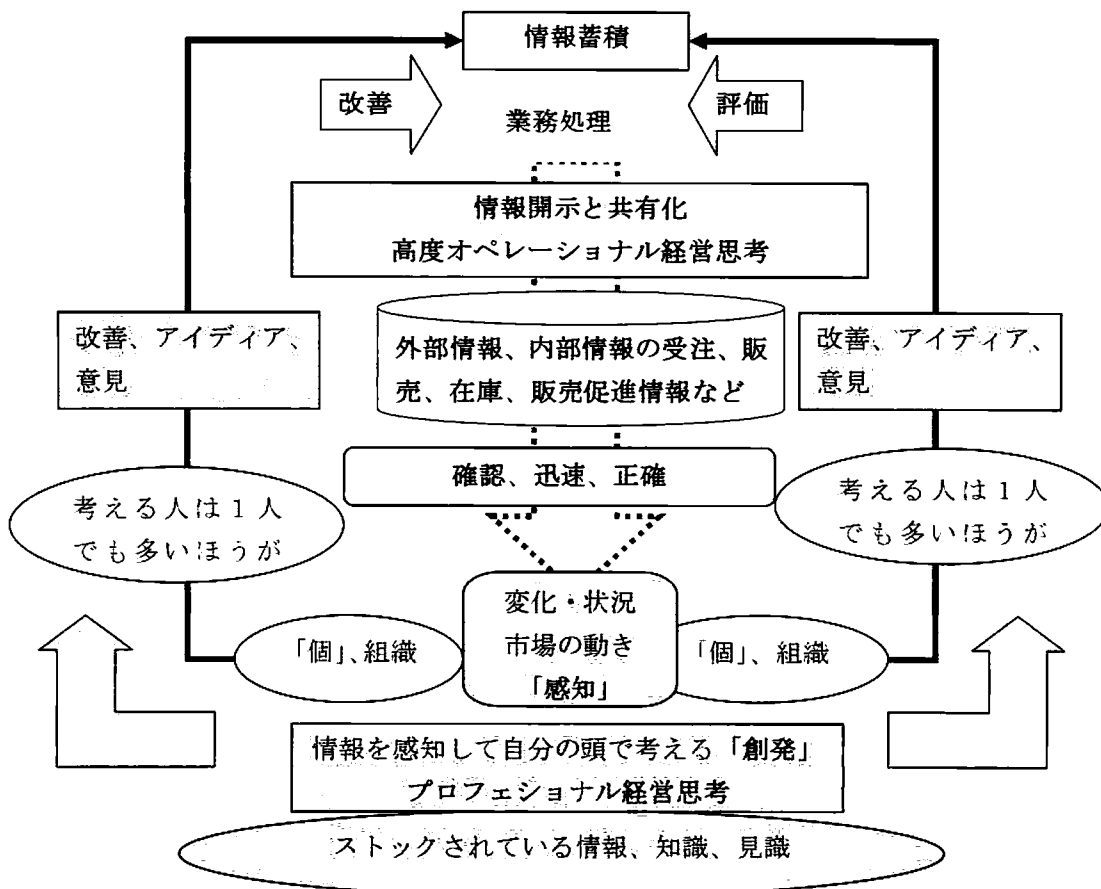


図4.1 情報の「感知」と「創発」を誘導する経営システム思考

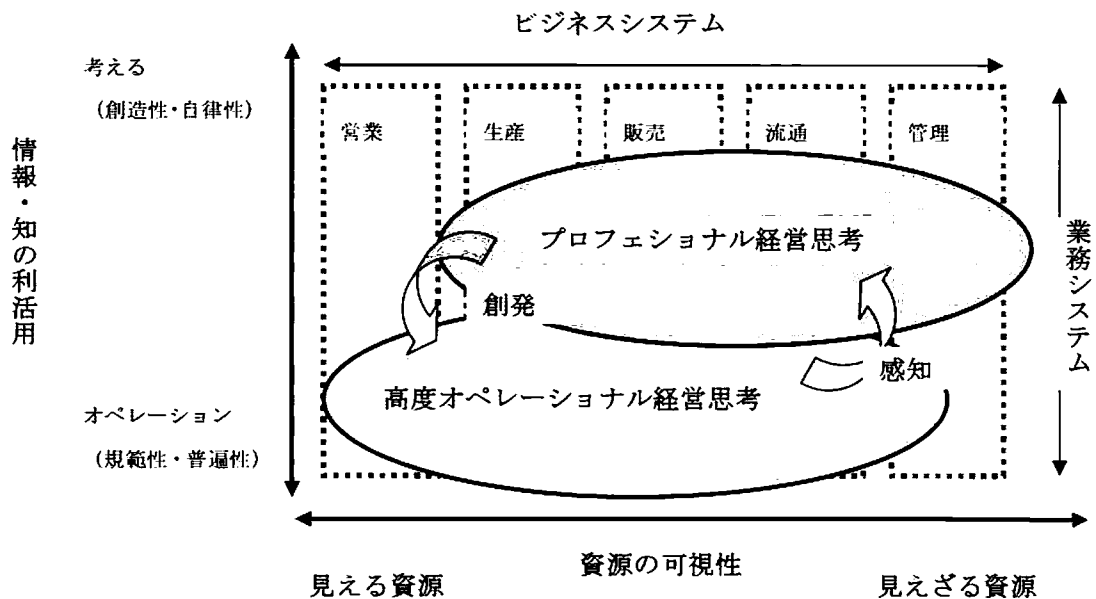


図4.2 経営システム思考の類型

との会話、情報を「感知」して、自己の任務と自企業の顧客に対する理念を反芻して、自分なりの状況判断を下し、対応に当たる。図4.1では接客時の気配り心配りをベースに、業務処理がスムーズに流れ、同時に「感知」すなわち「私はこのお客様に何をサービスすべきか」を考える、経験、商品、販促情報を思い起

こし、提案を「創発」する上向き方向に能動的に流れを変える。この上向きの「感知」と「創発」の流れは作用・反作用に似た、エンジンの機能として働き、情動的資源の利活用に関して考える力を誘引し、創造性や自律性を強化する。この色々な小さな利活用の経験が蓄積されて組織としての状況対応力、環境対応力の組織能力となる。

以上二つの包括次元軸上に4.1で述べた二つの経営システム思考を位置付ける。「高度オペレーショナル経営思考」は「見える資源」と情動的資源の利活用における「オペレーション志向」の領域をカバーする位置付けとなる。「プロフェッショナル経営システム思考」の位置付けは「見えざる資源」と「考える志向」創造性、自律性を育てる、高い利活用度の領域となる。二つの包括次元軸で経営システム思考の適用類型を表したのが図4.2である。規範性に則って忠実に処理を進め、処理に従って、発生データを写像する「高度オペレーショナルシステム思考」と、「感知」によって「創発」された「プロフェッショナル経営システム思考」は相互に干渉しあう、表裏一体のもので、二重性を持っていると言える。図4.2で示している通り、情動的資源の役割は営業、販売、生産等のビジネスプロセスと業務プロセスにおいて情報の流通・共有化によって、情報の新しい結合を起こし、行動を誘導する。ビジネスシステム、業務システム及び経営システム思考概念は重畳的であり、複雑なネットワークの関係を持っている。

4.3 「感知」と「創発」の形態

「感知」と「創発」の形態としては個人レベルでの感知と創発、集合としての組織内の感知と創発、他の組織との関係による、上位層との関係による形態が考えられる。それに関連して、さらに発生の背景、仕組み、他企業との取引、連携、共同作業等の色々な組み合わせが想定される。一連の活動による、新しい情報と知の創造の状況をまとめたものが「表4.1 感知と創発の形態」であるが、それぞれについて説明する。

(1) 「個」の感知と創発

現場における担当者レベルでは、対面を中心とする接客販売、訪問販売、システム提案などがあり、準備作業としては製品、価格、販促、納期情報など社内情報をベースとして活動が行われている。中位レベル層と言われる中間管理者では対顧客（対面活動）での対応、部下からの報告、定期的な業績情報配布、回覧されてくる通達、社内掲示板、意識的な検索情報などに接している。事業部門のトップ層、経営者トップ層は環境変化の激しい現在、社内の業績を中心とする実績情報と企業環境の経済動向、業界の動きなど外部情報に特に気を配っている。このあらゆるメディアを通して送られてくる情報にどれだけセンシティブに「感知」し、考え、時には協議を重ね、臨機応変な対応として「創発」しているだろうか？単純に流れてくるガイドに従って商品・サービスの事務処理に終始しているだけの企業なのかその進化が問われる。

(2) 組織間の感知と創発

部分最適のシステムから全体最適の経営を考える場合、合意形成の過程の起点と終点が「感知」と「創発」である。例えば販売部門と仕入れまたは生産部門を想定したとき、激しい競争を繰り返す販売側は在庫不足によって販売機会損失を起こす事など到底許せないことである。一方、生産部門が在庫責任を持っている場合は生産計画、資材発注に慎重になり、生産数量をコントロールする。このケースでは販売機会損失と言う「感知」に適正な資材発注、生産と言う「創発」に両部門は受注予測及び受注情報の共有化、資材発注先への発注方法の改善、例えば注文確度別の段階的発注情報の事前に配布する方法を検討するなど「創発」によって適正な生産と在庫確保の学習が行われている。このようなケースは垂直的な流れにおける部門間最適化の動きとして現在進行中のところが多い。しかし事業部間が同一市場顧客に対して競争会社の形で対立をするケースもあり、事業部間の業績、事業部固有の機密情報の扱いに関する問題も生じている。強固な事業部制のパラダイムを壊すことは簡単ではなく、情報の全社共有化さえ進んでいない企業が多い。

(3) 上位層との感知と創発

一般的な場面は担当者の活動が報告として口頭または文書ベースで上位に伝達される。報告者は出来るだけ事実に基づいて現在の状況、困窮している場面に関して、科学的データを用いて状況報告をする。報告者は状況の「感知」と同時に今後の展開計画とそれに対する支援等の要請について、自分の「創発」を明確に意思表示することが大切である。対面での報告であればその場で解決策について議論を重ねる。Webを活用したワークフロータイプの場合、報告を受けるリーダーは的確にアドバイスし、次の活動計画に反映するようにガイドを行う。筆者は実務家として長年ビジネスのリーダーの立場にいたが、こうした部下とのコミュニケーションは大変重要である。部下の活動をまず、認識し、論理的な思考法による解決方法を指導する。そして活動と報告を褒めてやる。この凝り返しが時間は掛かるが部下育成であり、組織能力の蓄積と向上に役立っていると思われる。まさに山本五十六が言った「やって見せ、言って聞かせて、褒めてやらねば人は動かず」の言葉は真理である。さらに最近コーチングスタイル、ティーチングと言った手法が紹介され、従来の「頑張り、あほ、死ぬ」と言った軍隊調の指揮官は後退し、相手の存在を認め動機付けをしたマネジメントスタイルに大きく変化している。

(4) 組織外（取引先企業）との感知と創発

組織外の企業との交渉内容は取引先企業、携先企業のプロセス、目的によって異なり、さらに交渉窓口のレベルの展開する担当者、管理者またトップレベルによっても異なる。ビジネスケースの個別的内容は複雑で記述が難しいため、今回の説明は資材の供給先との取引プロセスを取り上げ説明する。資材購入者の基本的な職務は自社の設計者の指定する製品仕様、機能、品質、価格と納期の条件に合致する商品の選択と取引条件の交渉である。多くの場合、初期契約時にはそれ相当の時間と労力を費やし、選定と取引条件が詰められるが、生産段階に入った場合、定期的な発注形態となり、両社の関係の緊張度は緩やかなものとなる。ここで資材担当者にとって重要なことは設計者または生産現場の購入部品に対する品質、納期の満足度評価等をフォローする「感知」である。相手側供給先の営業・技術部門は製品の機能・価格改善情報、新技術による新製品情報の提供など、両社間のいい意味の緊張感の継続が求められる。両社のそれぞれのレベルで「感知」と「創発」の情報が交換され、新たな技術、商品が生まれる可能性も秘められている。

供給先をパートナーとして顧客の要望情報、クレーム情報等を共有化し、両者が「感知」し思考を経て「創出」する。成果は市場のニーズにマッチした商品開発となって具現化し、また商品の評価情報がフィードバックされる。

後の事例紹介で取り上げているアスクルの事例は供給者をパートナーとして位置付け、顧客の生の情報を開示共有化し、ニーズと要求に関して、共同で製品・サービスを開発し、市場に応え、評価をもフィードバックさせ、商品の品質改善をおこなう徹底した顧客志向の事例である。もう一つの事例はねじの商社であるサンコーインダストリーで、配送情報をいち早く配送会社に知らせ、情報を共有することによって配送・配車計画の迅速化と正確な配送システムを構築し、両者の利便性に寄与している。両ケースとも企業間の情報共有化をベースに「感知」と「創発」によるWIN-WINの関係システムを目指している。新たな経営革新は企業間を横断して、プロセスの改善、両社の機能共通化等の課題に情動的資源の活用が貢献している。顧客のニーズの多様化に対応した共同商品開発は成長と顧客満足評価を高め、ロジスティクス機能の共有化は販管費の削減等において効果をあげている。次いでビジネスプロセスの改善提案、機能の見直しなど二つの経営のシステム思考について論述する。

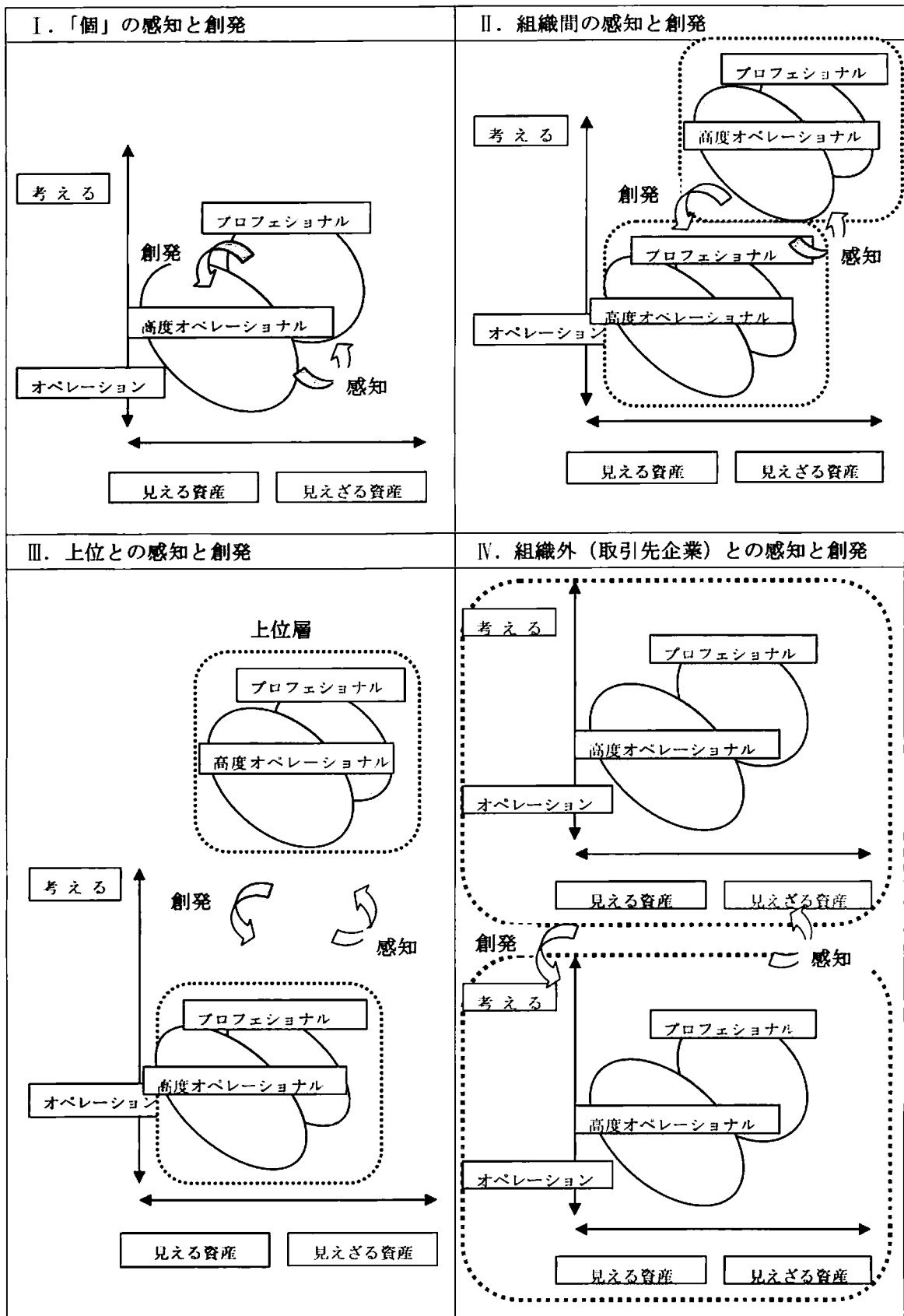


表 4. 1 感知と創発の形態

4.4 高度オペレーショナル経営システム思考

企業は現在多くの課題を抱え、新しい経営システムの必要性を認識しながら、過去のしがらみ、負の資産と戦いながらリエンジニアリングなど革新への挑戦をしている。グローバル化、メガコンペティション、競争企業間の中で、旧来の企業経営システムから一層の合理化と効率性を追求し、オープンな情報ネットワークをベースとして次のような検討が進んでいる。

- 1) 競争力指標の多様化と経済効率性に関して、競争力指標が従来型の「コスト、品質、納期」の製造・販売重点から商品・サービスの「利便性、安全性、差別化された価値（ブランド性）」に移り、企業イメージやコアコンピタンス及び企業間連携に重点が移動している。
- 2) 競争力としての市場側の指標（＝利便性、安全性、ブランド性）にしたがって競争力指標が企業の経営理念、経営目的、経営目標、経営戦略及び経営システムの中に明確に表明ないし反映されるようになってきた。
- 3) 革新創造の形態はIT活用、情報ネットワークのグローバル展開によって、異業種への進出、競合企業との製品開発、競合企業同士の合併や合弁など資本提携ないし業務提携による新しいビジネスモデル構築などが行われている。
- 4) 事業ドメインの見直しに止まらず、ビジネスプロセスの機能レベルでのバリュー・チェーンの見直しによる再編成が行われている。
- 5) 新しい経営システムは企業内の経営資源を最大限に活用するために、情動的資源の共有化を進め、お客様・市場の動きが見える、お金の動きが見える、モノの動きが見える、人の動きが見える方向で検討されている。いわゆる全体機能の整合化を計る「見える化」によって全体最適解を求める方向にある。
- 6) 企業は社会性を持ち、企業の社会的責任、コンプライアンス遵守の動きが高まり、さらに地球環境の保護など人類・地域社会への貢献・共生等新しい理念と倫理観が要求されている。
- 7) ネット社会の進行によって多様な価値観・労働観となり、人事制度など就業形態、雇用形態、スキルの多様化、成果報酬制に多様化の変化が起きている。企業と人材資源との関係においては契約行為など従来の依存的規約内容から契約形態への変化が起きている。
- 8) 市場顧客のデマンドに迅速対応するためには従来型の対応、例えば特に稟議決済の方法ではスピード競争に勝てない。市場・顧客を一番熟知している現場が情報を「感知」して現場の知の「創発」によって解決を進める状況対応力を高める組織能力が重要となってきている。

図4.3のように、企業価値連鎖の分析は事業単位の事業ドメインの選択評価から細分化されたビジネスプロセス単位での選択評価に移り、「共生」戦略の発想が生まれ、従来型の「囲い込み型」から「ネットワーク型」、「オープン型」戦略にシフトしている。ノンコアのプロセスは外部へアウトソーシング、委託・連携形態にシフトしている。

このような企業課題を解決していくに当たり、業務プロセスの流れに沿った「高度オペレーショナル経営システム思考」と情動的資源に対する「感知」と「創発」を促す「プロフェショナル経営システム思考」が有機的なネットワークの関係を持っており、スパイラルなシステム思考をすることが大切である。

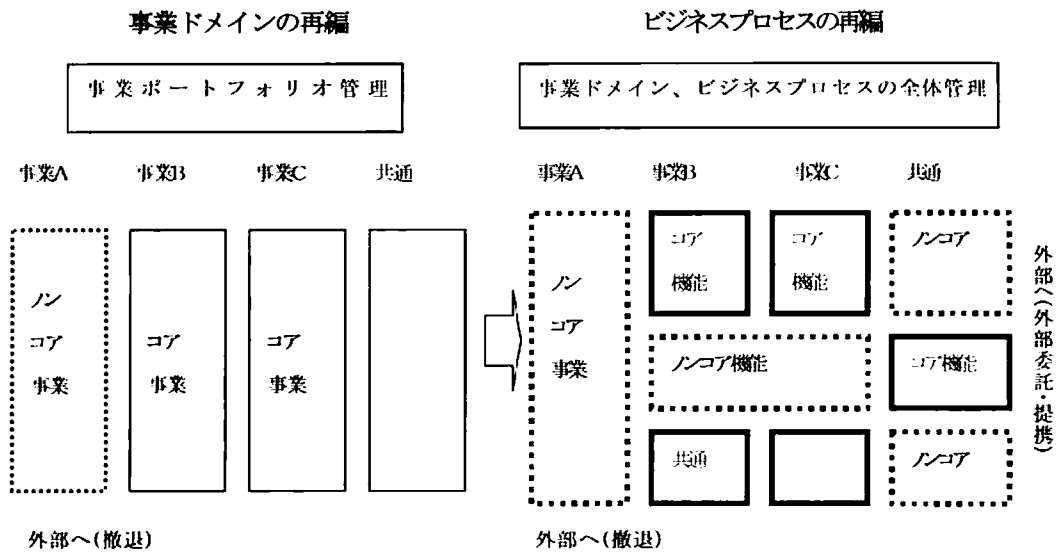


図 4. 3 事業ドメイン単位からビジネス機能細分化再編

図 4. 4 により BtoBtoCのビジネスモデルを例にとって説明しよう。提案または販売活動は自社の販売または顧客の要請時点からスタートする。取引先企業はまた自分の商圏として取引先顧客を抱えている。現在のように製品・商品が氾濫し、市場の好みが多様化、移り気な市場顧客を対象とするビジネスについてその予測的中させることは至難の業に近い。A、B社の担当者は何が売れるか、何を仕入れるか確かな解はない。まずA社の担当者は準備として、B社の営業活動に関して調査を行い、「感知」した問題点の定義と解決への「創発」内容をB社の仕入れ担当者へ提案する。両者間で情報の資源をベースに「感知」と「創発」の応酬が行われ、中には自企業に持ち帰り、改めて検討をする内容があり、また一部は相手先B企業の関連部署で実現性がチェックされる。最も有効な提案内容はB社の最終顧客であるC社の評価を仰ぐケースもある。このような応酬が2社間、または3社間で課題を定義し、再検討がなされ、取引先企業との間で満足・解決域へ導かれ、契約行為に結びつく様子を描いている。

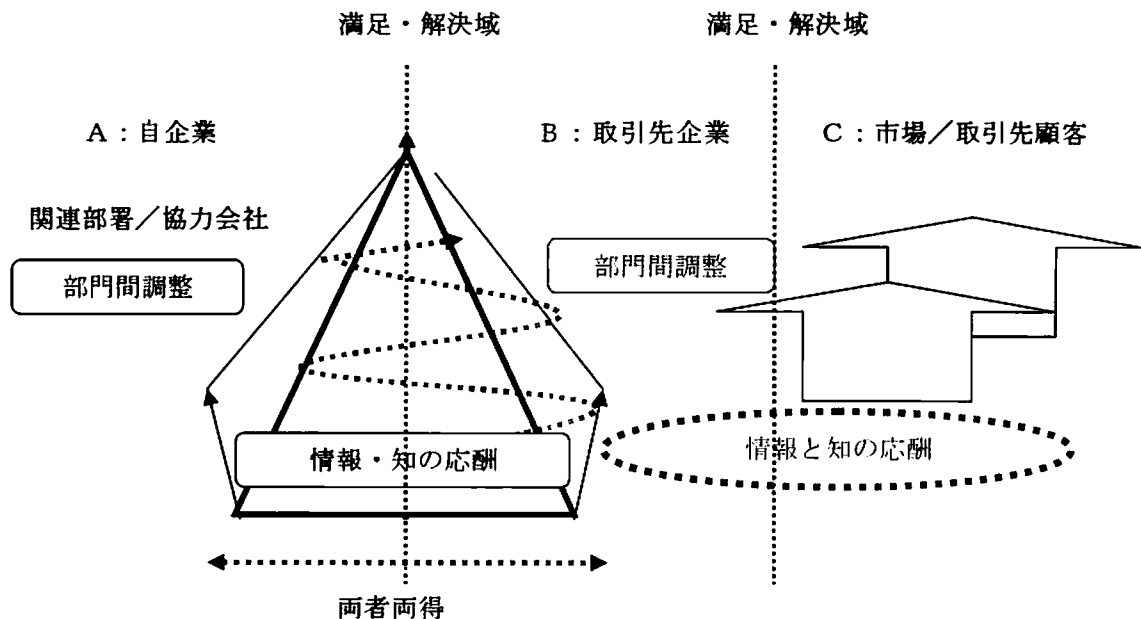


図 4. 4 企業間のやり取り (B to B to C) 構図

当然取引条件として製品、価格、受注形態、納期条件、C企業までのロジスティックと配送方法、債権管理、代金決済などの業務プロセスは整合性、実現性、効率性などの視点からチェックがなされる。こうして顧客の顧客を巻き込み、すぐに他社が真似の出来ないWIN－WINの固有のビジネス構造が構築されていく。

4.5 プロフェショナル経営システム思考

プロフェショナル経営システム思考とは既に4.1節で「個」及び「組織」単位で示した通り、ビジネスプロセス、業務プロセスの場面で現場レベル層から意思決定レベル層に至るまで情動的資源から刺激され、「感知」と「創発」によって臨機応変な状況対応力を展開する。すなわち、刺激を受ける、考える、創造する、協働するというワーキングスタイルを指す。ここでは「プロフェショナル経営システム思考」による他の組織、関連部署との合意形成の導き方、コラボレーションとその学習のあり方について述べる。

「高度オペレーショナル経営システム」の情動的資源から読み取った異常を「感知」する際、「個」は相応の業務知識、管理能力さらに状況判断力の適正な水準を持っていることがまず必要である。私は何をすべきかと言う基準を持ち、状況対応としてどうすべきかを考える。対応は個人又は組織が何を解決すべきなのか、臨機応変な新しい知恵を「創発」することである。

例えば、組織間連携として自組織の利害だけでなく関連部署の利害関係者の利害を配慮し、情報の先行配布、対応の予告をするなど、柔軟性・適応性を持った姿勢で部門間の課題に対し解決に当たることを基本とする。商品の売れ筋情報の「感知」に基づいて、入手困難な資材部品購買の早期対策、複雑な段取り準備を要する製造工程ライン部門への早期予告など、部門間の協力・協業によってスムーズにプロセスが進むケースは多い。

ここでは大きな組織単位でのやり取りを図4.5に従って説明する。企業内の自部門（能動側）である販売機能と他部門（受動側）である資材購買・製造機能との間の利害対立の関係から、情報を媒介として「感知」と「創発」の合意形成の繰り返しを経て満足・解決域に導かれ、全体最適解に到達するやり取りである。一番多い例は販売部門は売れる商品が無い、価格・機能において他社との競争力が無い、在庫が少なく販売機会損失が生じるなどの不満が多い。製造側は販売部門の姿勢をお客様の言いなりで販売力・説得力が無く御用聞きである、一々要望を聞いていたのではコストが掛かる、在庫削減の方針がある等の理由を挙げる。これが利害対立の問題である。

まず自部門（能動側）販売部門は市場・顧客のニーズ及び販売成功要件の問題などを整理する。販売成功

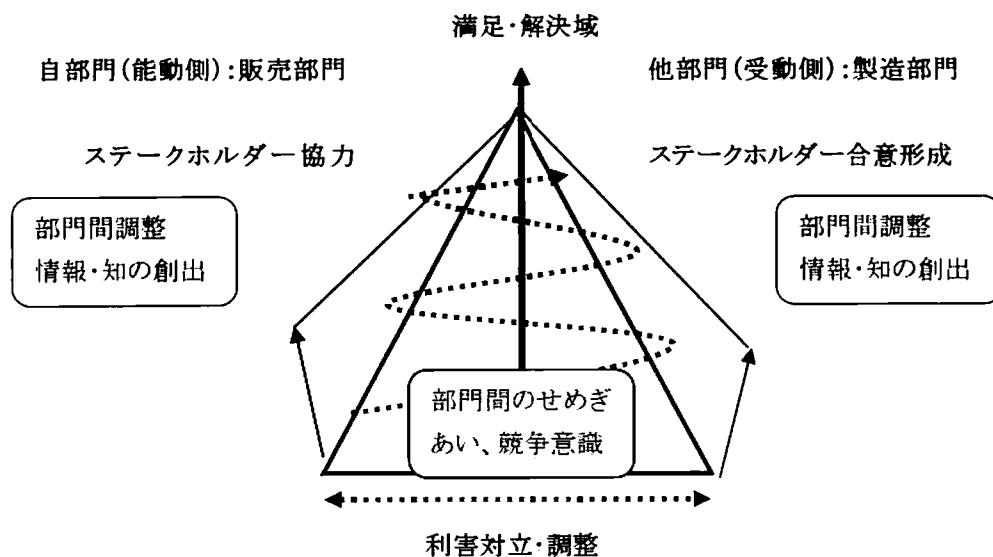


図4.5 全体最適への部門間調整

要件は多岐に渉るが、解決と合意は一番リアルな状況下、現場に近いところで、情報と知の応酬によって自部門を核に合意形成と解決に導くように努力する。時にはリーダー、上司の支援も必要となる。自社内の経営資源の強み、弱みを明確にすると共に過去の経緯、現在の部門方針、資源状況を把握し、場合によっては他社の協力支援の検討も視野に入れる。すなわち組織として、顧客ニーズに応えるための企業間の取引行為、連携、コラボレーション等の検討を含めて解決が行われる。

相手先（受動側）の製造部門は基本的な機能はコスト、品質、納期遵守であるが、個人及び組織としての改善活動は部品・仕掛品・製品レベルでの在庫管理と材料・共通部品等の流用化の協調姿勢である。そのために情報の開示と検討会を開く等、在庫資源への共同管理の考え方を徹底させることである。さらに能動的な姿勢として、市場・顧客の動向、販売第一線の情報に耳を傾けるなど日々の細かい気配りとコミュニケーション、情報の共有化による改善活動が必要である。この積み重ねが両者の共有問題として認識がなされる。

問題解決を図るため、自部門内での支援及び関連部署との調整、さらに外部関連企業との協力要請などの調整作業が行われる。関連部署、外部関連会社を含め、妥当性・合理性について検討が進められていく。双方は問題認識と未解決または他部門の責任、あきらめに似た境地から双方の価値を長期的に高める方向で「感知」と「創発」ベースの情報・知の応酬が繰り返され、学習を経て、共通理解へ遷移し、合意形成がなされていく。最近ではこの企画調整機能を重視する考え方から組織として製販統括機能の組織化ないし、人事面での機能強化を行うなど全体最適化による効果を目指すところが多くなっている。

4.6 業務プロセスの情報の流れに沿った両経営システム思考

企業活動はその一連のビジネスプロセス、業務プロセスが処理され、それに伴って情報の流れを作る。情報の資源は自然蓄積性、共有化による多重利用の可能性を拡大し、業務処理の流れに沿って処理と結合を生み、さらに「感知」と「創発」の流通によって新しい情報ないし知識を形作る。また情報の利活用はレベルによって異なるが、規範的作業レベルでは正確且つ迅速処理、管理・統制的なレベルでは臨機応変対応の支援、意思決定レベルにおいては資源配分のための多面的な判断材料として利活用される。情報の資源は情報流通・やり取りの過程を通して、蓄積され、練磨され、学習されて、組織能力ないし組織資産として見える資産形成に大きな役割を果たす。企業経営システム、ビジネスプロセス、業務プロセスに対応する情報の流れと実行処理、状況対応を表したのが図4.6である。

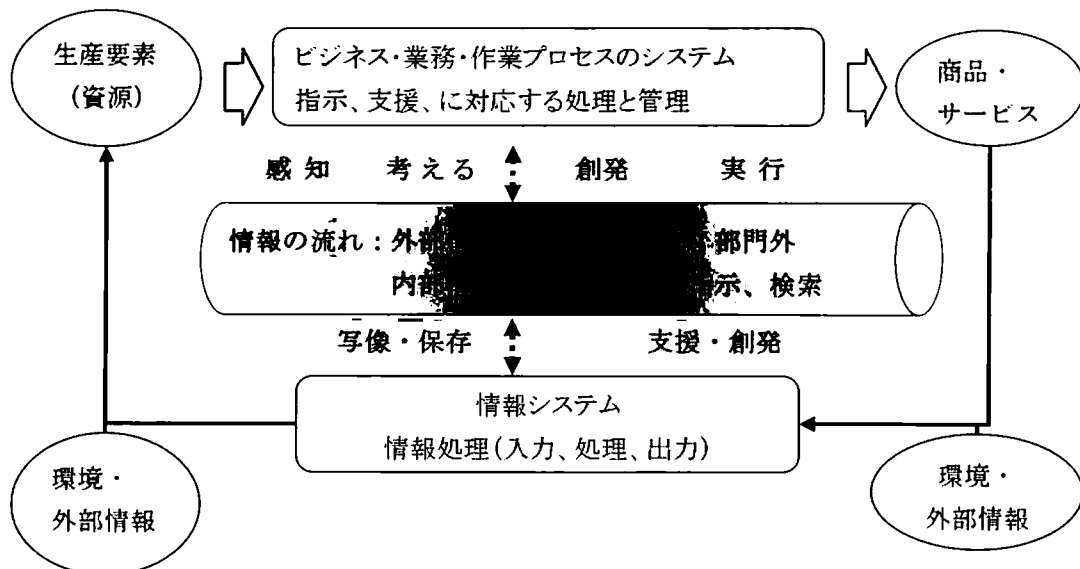


図4.6 企業経営システムの情報の流れと両経営システム思考

要件は多岐に渉るが、解決と合意は一番リアルな状況下、現場に近いところで、情報と知の応酬によって自部門を核に合意形成と解決に導くように努力する。時にはリーダー、上司の支援も必要となる。自社内の経営資源の強み、弱みを明確にすると共に過去の経緯、現在の部門方針、資源状況を把握し、場合によっては他社の協力支援の検討も視野に入れる。すなわち組織として、顧客ニーズに応えるための企業間の取引行為、連携、コラボレーション等の検討を含めて解決が行われる。

相手先(受動側)の製造部門は基本的な機能はコスト、品質、納期遵守であるが、個人及び組織としての改善活動は部品・仕掛品・製品レベルでの在庫管理と材料・共通部品等の流用化の協調姿勢である。そのために情報の開示と検討会を開く等、在庫資源への共同管理の考え方を徹底させることである。さらに能動的な姿勢として、市場・顧客の動向、販売第一線の情報に耳を傾けるなど日々の細かい気配りとコミュニケーション、情報の共有化による改善活動が必要である。この積み重ねが両者の共有問題として認識がなされる。

問題解決を図るため、自部門内での支援及び関連部署との調整、さらに外部関連企業との協力要請などの調整作業が行われる。関連部署、外部関連会社を含め、妥当性・合理性について検討が進められていく。双方は問題認識と未解決または他部門の責任、あきらめに似た境域から双方の価値を長期的に高める方向で「感知」と「創発」ベースの情報・知の応酬が繰り返され、学習を経て、共通理解へ遷移し、合意形成がなされていく。最近ではこの企画調整機能を重視する考え方から組織として製販統括機能の組織化ないし、人事面での機能強化を行うなど全体最適化による効果を目指すところが多くなっている。

4.6 業務プロセスの情報の流れに沿った両経営システム思考

企業活動はその一連のビジネスプロセス、業務プロセスが処理され、それに伴って情報の流れを作る。情報の資源は自然蓄積性、共有化による多重利用の可能性を拡大し、業務処理の流れに沿って処理と結合を生み、さらに「感知」と「創発」の流通によって新しい情報ないし知識を形作る。また情報の利活用はレベルによって異なるが、規範的作業レベルでは正確且つ迅速処理、管理・統制的なレベルでは臨機応変対応の支援、意思決定レベルにおいては資源配分のための多面的な判断材料として利活用される。情報の資源は情報流通・やり取りの過程を通して、蓄積され、練磨され、学習されて、組織能力ないし組織資産として見えざる資産形成に大きな役割を果たす。企業経営システム、ビジネスプロセス、業務プロセスに対応する情報の流れと実行処理、状況対応を表したのが図4.6である。

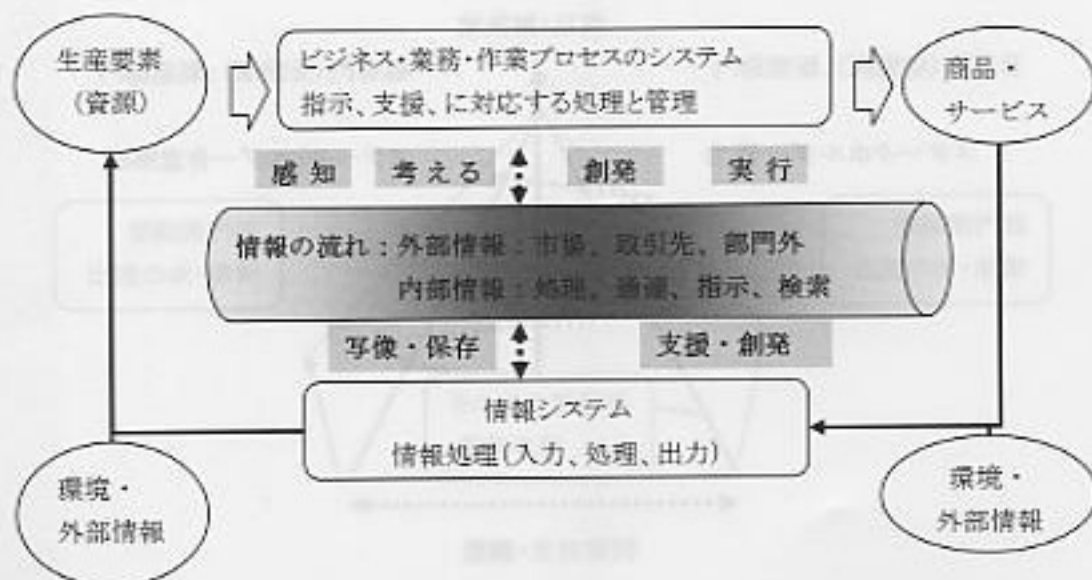


図4.6 企業経営システムの情報の流れと両経営システム思考

野中 [1996] によれば組織的知識創造は知識と情報から構成され、情報には形式的側面と意味的側面があり両者は個人レベル、集団レベル、組織レベルの各段階で生成されるモデルを提唱している。現場の対応力ある情報と知はまさにこの両者によって醸成され、現場知・経験知と情報の形式側面をもってさらに高度に生成されたものになる。ブランドやロイヤリティと同じく、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、素晴らしい組織風土・企業文化など目に見えざる資産の強化戦略が必要であるとしている。

個人と上位層間との関係、組織間との情報の共有化は非常に大切であるが、現実の問題として、事業部間に於ける情報の守秘性の問題、同一顧客の奪い合い、社内の部門間競争の問題があり、情報共有化を進めるには制度的、組織文化などの障害が依然として残っている。筆者が直接社長に会い、感心した事例がある。和菓子製造販売の企業でまさに店頭における商品在庫の死蔵化は直接利益を圧迫する重大な管理事項である。社長または製販統括管理者は各店舗の店長から送られてくる受注情報とその店長の持つ、強い読み、弱い読みをするか等の性格上の側面及び地域イベントなどの付加的な情報を加味するというワンクッションのプロセスを人間判断が行い、生産計画数を工場サイドに指示している。まさに数字情報と知の結合によって受注と生産をうまく調整している例である。厳しい企業環境に迅速に対応していくには現場レベルの状況対応力を高めることが重要である。そのためには情報の利活用の高度な「感知」と「創発」の力が大切である。知が生まれ、その循環的なサイクルと学習によって創造性・自律性の備えた「個」と「組織」が生成されて来る。経営システム思考の基盤として、「プロフェッショナル経営システム思考」が今後主流となると確信する。

V. 進みつつある情報の利活用による組織能力経営の事例

情報・知の利活用に当たっては、一つは市場顧客の声（要望）に応えることと外部環境の異常、企業内の目標値、設定基準の乖離にいかにも早く気づき対応をするかが重要である。このような状況対応力の源泉は組織・社員の能力であり、全体の能力レベルが上がり、現場で適切な判断が下されることがスピード対応につながる。経産省が各企業のCIOの意見を聞きまとめた報告書においても、その組織・社員の能力と情報・知の利活用の強化が指摘されている。ここでは企業事例として新しいビジネスモデルで躍進を続けているアスクルと同省が推進している「IT経営百選企業」に選ばれた関西のサンコーインダストリーを紹介する。

5.1 中堅企業の事例

成長著しいアスクルは、プラスの製品を既存の流通経路とは別に直販するための社内プロジェクトが起源である。サービス開始は1992年でアスクル事業室がプラスから独立・分社化したのは1997年であり、当初はなかなか利用が伸びなかった。成長のきっかけは、顧客の要望にこたえてプラス以外の製品の取り扱いも始めたことによる。何しろ社内の一部署が他社の製品を売るわけで相当な反発があったのは想像に難くない。成長の背景には顧客の利便性を第一に考え、他社製品も取り扱うことで売り上げが急増し、結果としてプラス製品の売り上げも増える結果となっている。

アスクルのビジネスモデルは、単純な直販とは多少異なる。アスクルは商品・サービスの企画開発、商品を掲載したカタログの配布、顧客からの注文受け付け、注文品の配送を行い、在庫を抱えるのもアスクルの責任である。しかし、新規顧客の開拓と料金の徴収はアスクルではなく、アスクルと提携したオフィス用品の小売店が行っている。

成長性に注目すると1993年から2003年までの平均成長率は101.3%と驚異的な成長を遂げている。2005年5月期決算の売上高は1,446億円、連結経常利益は前期比、15%増の75億円である。好調の原因はオフィス家具やデザイン性の高いオフィス用品など単価の高い商品が寄与し、純利益も予想より伸び、来期も増収増益が続く予定である。取扱商品は当初、文具・事務用品関連でアイテム数は500点だったが、2003年末には13,700点に増大している。商品・サービスの拡大展開はオフィスのレイアウト、引越し、購買業務の肩代わ

り、さらに医療・介護向け製品のサービスの分野に進出している。対象先顧客としては当初SOHOと呼ばれる中小・零細企業に絞ったが現在では大企業の部門購買にまで浸透し、拡張している。

成功の背景には経営を二輪車として捉え、右輪は市場・顧客のニーズにかたくなまでに忠実に商品サービスを開発し、提供することである。左輪は組織内にお客様のために進化する顧客志向の経営理念を徹底させ、実践していることである。

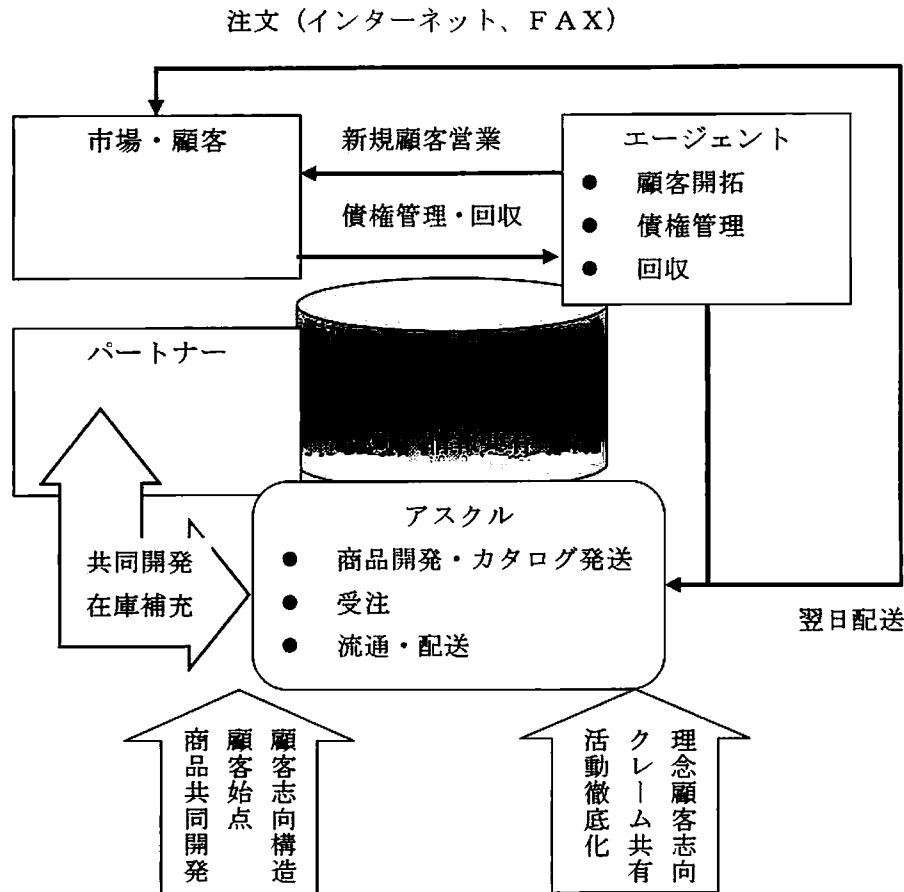


図5.1 アスクルのビジネスモデル

まず商品開発はお客様とアスクル及びパートナーとの間で、情報と言うパイプを使って共同で進めている。情報資源は販売促進及びその支援業務と需要動向などの販売推進業務を始め、日常の注文、在庫、ピッキング・流通の業務処理における情報管理とその利活用がなされている。物流センターではデジタルピッキングシステムが導入されており、インターネット受注方式もいち早く取り入れ、蓄積されたデータは顧客の色々な分析に活かされている。情報の共有化についてはコラボレーションによる商品開発だけでなく、注文データの共有によって適性商品在庫と欠品率の減少に効果を発揮している。次いで理念として掲げる顧客志向の定着化・企業文化作りには、クレームを受けるコールセンターがオフィスのセンターに置かれ、顧客の声がスタッフ全員に自然に小波のように聞こえるレイアウトとし、さらに役員会はユーザーのクレーム内容から始めるなど日常の細かいレベルで顧客志向理念の浸透・徹底がされている。市場・顧客の何気ない一通のメールに耳を傾け、そこに顧客のニーズを探る「感知」の姿勢、パートナーとの情報の共有化によって新製品の企画・開発のコラボレーションの共同体「感知」と「創発」の応酬、そして効率性を求めた業務処理システムと結ばれた情報資源のパイプがある。社内の意識改革、意識の徹底を図る理念は経営者トップ自ら、見える形、意識できる形、常時改善を重ねる、組織学習を行なう等、細かいレベルで実行が持続されている。

り、さらに医療・介護向け製品のサービスの分野に進出している。対象先顧客としては当初SOHOと呼ばれる中小・零細企業に絞ったが現在では大企業の部門購買にまで浸透し、拡張している。

成功の背景には経営を二輪車として捉え、右輪は市場・顧客のニーズにかたくなまでに忠実に商品サービスを開発し、提供することである。左輪は組織内にお客様のために進化する顧客志向の経営理念を徹底させ、実践していることである。

注文（インターネット、FAX）

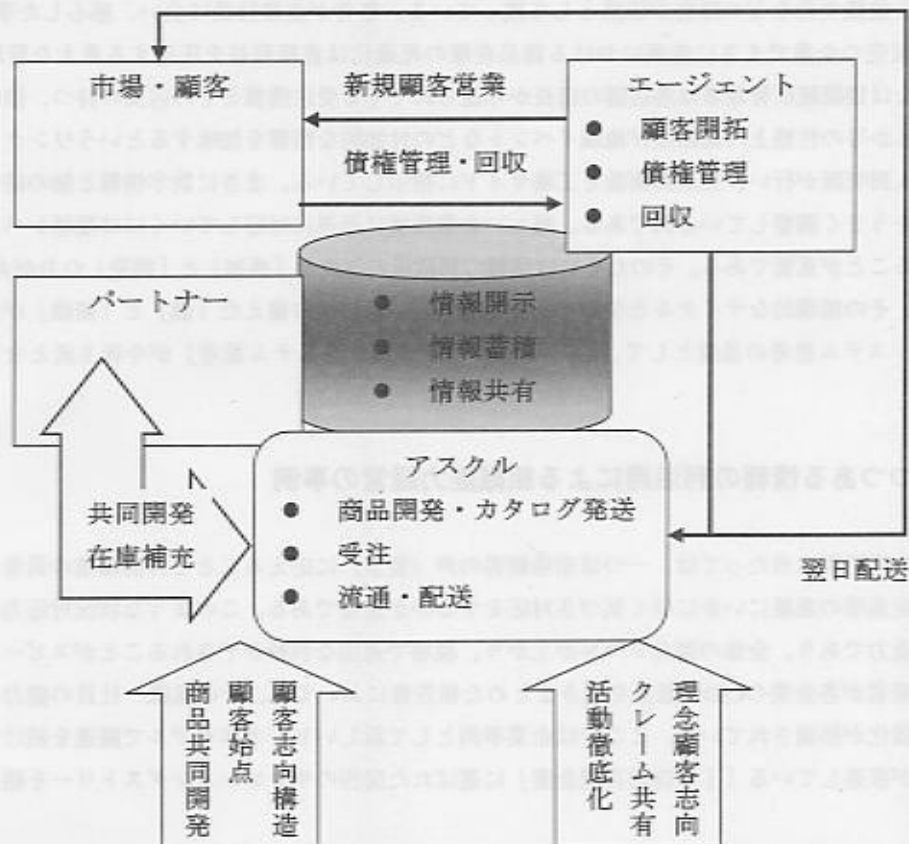


図 5.1 アスクルのビジネスモデル

まず商品開発はお客様とアスクル及びパートナーとの間で、情報と言うパイプを使って共同で進めている。情報資源は販売促進及びその支援業務と需要動向などの販売推進業務を始め、日常の注文、在庫、ピッキング・流通の業務処理における情報管理とその利活用がなされている。物流センターではデジタルピッキングシステムが導入されており、インターネット受注方式もいち早く取り入れ、蓄積されたデータは顧客の色々な分析に活かされている。情報の共有化についてはコラボレーションによる商品開発だけでなく、注文データの共有によって適性商品在庫と欠品率の減少に効果を発揮している。次いで理念として掲げる顧客志向の定着化・企業文化作りには、クレームを受けるコールセンターがオフィスのセンターに置かれ、顧客の声がスタッフ全員に自然に小波のように聞こえるレイアウトとし、さらに役員会はユーザーのクレーム内容から始めるなど日常の細かいレベルで顧客志向理念の浸透・徹底がされている。市場・顧客の何気ない一通のメールに耳を傾け、そこに顧客のニーズを探る「感知」の姿勢、パートナーとの情報の共有化によって新製品の企画・開発のコラボレーションの共同体「感知」と「創発」の応酬、そして効率性を求めた業務処理システムと結ばれた情報資源のパイプがある。社内の意識改革、意識の徹底を図る理念は経営者トップ自ら、見える形、意識できる形、常時改善を重ねる、組織学習を行なう等、細かいレベルで実行が持続されている。

これが好調を継続させている最大の要因と考えられる。

もう一社、関西にあって経産省の平成17年度のIT経営百選を受賞、また「関西IT活用企業百選」の最優秀賞を2回受賞したサンコーインダストリーを紹介する。大阪市に本社を置き、年商：約140億円、経常利益：約11億5千万円、従業員：約240人、で家電用から住宅用までの約30万種のねじの専門商社である。中抜きといわれ、ネットの普及によって付加価値の低い商流機能は淘汰されるといわれた時期があった。しかし社内外の障壁を見事突破し、存在感を不動にすると共に堅調な成長を続けている。その成功要因として、一つは顧客の視点に立ち、必要なとき、必要な量、必要な場所へデリバリーする、そのために販売機会損失と在庫量との相反関係を長い歳月をかけて追及してきた。物流倉庫の商品在庫レイアウトの最適化とデジタルピッキング方法、そして外部の配送会社を含めたサプライチェーンとしての正確な配送と全体最適化のスキーム構築が内外で効果を上げている。二番目に業務改善レベル、作業改善レベルで全社員が問題意識を持ち、常に改善の継続がなされている。この基本的な業務プロセスの流れに沿った情報と「感知」による改善、改善活動を進める社員一人ひとりの知の「創発」が結集され、次の改善へと善循環を加速させている。経営基盤の根底に「汗だくになって倉庫を走り回る苦勞を社員に味合わせたくない」と言う奥山社長のひたむきな従業員への愛情と思いやりがある。現場の活動の作業レベル、業務レベルの流れの中で、情報資源を媒介として「感知」と「創発」された情報が日常社内を飛び交い業務改善が実現される。強い競争力とコスト力は、社員の生き生きとした表情と高いモラルの組織によって具現化され、組織能力の高さを保ち続けることが好調のエンジンとなっている。

VI. おわりに

知識社会への移行は確実に進行が進んでいる。不確実な環境、成熟化された市場、厳しい競争の中で、企業は多くの課題を抱え、経済効率性の追求と社会・市場・顧客の満足と高い評価の両立を迫られている。企業活動の業務処理は流通する情報とその利活用によって、組織と個の中に刺激的な「感知」と誘導される「創発」を生み、循環を繰り返し、知識となり、結集された組織能力は企業経営システムのエンジンの役割を担う。

これからの企業経営システムはまず、画一的なものではない。企業の属性、事業内容、規模、戦略、地位、組織文化、成熟度などによって、まちまちなスタイルの企業経営システムが存在し、並存すると考えられる。次いで財務中心の経営及び評価の状態からヒト、組織（従業員満足度など）からなる組織能力を重視し、長期的な展望に立つ戦略展開を行う経営システムに変わって行くと考えられる。

本稿では、企業経営システムを推進する経営システム思考は、ビジネスプロセス及び業務処理の情報の流れに沿って、①業務処理効率化を追求する「高度オペレーショナル経営システム思考」と②情動的資源の利活用、情報と知ベースによる、組織の創造性と自律化の向上を目的とする「プロフェッショナル経営システム思考」の二つのタイプの適用類型があると指摘した。両者はビジネスシステムと業務処理システムに対して適用され、二重性を持ち、双方の干渉によって新しい情報と知を創造する。両者の関係は「感知」と「創発」の交換関係であり、その流通によって、新しい状況対応が創造され、具現化され、蓄積を経て組織能力となって経営システムの改善と企業活動の進化を促す。さらに戦略または計画レベルの評価に適用され、企業内の資源配分等の見直しに結びつく。

一方、不確実な経済環境の認識に立ち、「絶対化」、「硬直化」の組織・企業文化に注意し、臨機応変、柔軟性をもって進化し続ける経営システムの構築を目指さなければならない。

本稿では経営システムの方向性を示唆した。今後は経営システムを構成する各システムに必要な要件、情報システム構築方法、さらにそのITマネジメントについて順次報告したい。

【参考文献】

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [2005] 『経営戦略論』 有斐閣。
- 伊丹敬之・西野和美 [2002] 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社。
- 岩井克人 [2005/08/29] 『経済教室』 日本経済新聞。
- 大歳卓麻 [2004/06/17] 『経済教室』 日本経済新聞。
- クレイトン・M・クリステンセン他 [2005/11/28] 『賢人座談会』 H経BP社。
- クレイトン・M・クリステンセン、スコット・D・アンソニー、エリック・D・ロス [2005] 『明日は誰のものか』 ランダムハウス講談社。
- 坂村健 [2001] 『情報文明の日本モデル』 PHP研究所。
- P・F・ドラッカー [1969] [1999新版] 『断絶の時代』 上田惇生訳、ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎 [1996] 『知識創造の経営』 日本経済新聞社。
- 林正樹・井上照幸・小阪隆秀編著 [2001] 『情報ネットワーク経営』 ミネルヴァ書房。
- T・J・ピーターズ、R・H・ウオーターマン、大前研一訳 [1983] 『エクセレント・カンパニー』 講談社。
- 経済産業省 [2004/9] 『企業の社会的責任に関する懇談会』 中間報告書。
- 経済産業省 [2003/10] 『情報技術と経営戦略会議』 報告書。
- 「ネットと文明」 [2005/8/22～2005/8/28] 日本経済新聞。