

不連続な環境変化と経営学

西園英昭*

The Uncontinuous Change of Business Environment and Management Studies

Hideaki NISIZONO

はじめに

日本総合研究所取締役の田坂広志氏は経営と経営学の違いをこう説いている。

「“経営”という世界が、最も進化した“複雑系”である。(中略)“経営”と“経営学”とは似て非なるものである。“経営学”が、一つの企業活動を、財務、人事、組織、資材調達、生産、マーケティング、広報、情報システムなど、様々な専門分野に分けて、“研究”する営みであるのに対して、“経営”とは、企業活動を、個々の専門分野に分けることなく、その不可分な全体を一つの“複雑系”として“実践”する営みである。」⁽¹⁾

“経営”と似て非なる“経営学”は存在するのか。“経営”が“全体を不可分な一つとする複雑系”であるなら、“経営学”も複雑系として“経営”を研究すべきであろう。

“経営学”が“経営”と似て非なるものになったとき、富山大学助教授の清家彰敏氏のこんな指摘が出てくる。

「経営学者は“後追い”理論ばかり発表して企業人に失笑される。現実はずっと先に行っているよ、という思いがその笑いに込められている。」⁽²⁾

筆者は、経営学を教える目的を“企業と適切につき合える人材、良き社会人を育てる”ことに置いて、学生に次のように訴えている。

「経営学が対象とする企業経営の環境は、この数年で“物不足時代”から、“物過剰時代”に大きく変わっている。経営環境の変化は、企業経営の経験を大きく変えている。われわれが現在学んでいる経営学の知識・知恵の多くは、“物不足時代”の経験の産物である。先人の知恵が、“物過剰時代”の現在では有効性を失っているかもしれない。教科書の話、先生の話を確認してみるように。」⁽³⁾

このペーパーでは、現在の経営環境の変化をどう理解し、企業がそれにどう対応しようとしているかを考え、仮説の経営学の必要性を提唱する。

(1998年 9月24日 受理)

* 宇部工業高等専門学校経営情報学科

1. 環境変化と経営

(1) 環境と経営

青山学院大学教授の徳重宏一郎氏は、経営学が対象とする企業について、“現在の企業はオープン・システムとして捉えるべきである”と次のように説いている。

「企業は、ヒト、モノ、カネ、チエ、つまり労働力、設備・資材、資金、情報といった経営資源を調達・収集し、これを結合・変換して製品、サービスをつくり出し、市場を通じて需要者・消費者に供給するという活動を、主体的に継続して行う組織体である。そしてこうした組織の実質的活動の内容を指す概念が経営である。このような経営活動は外部の状況と関係なくなんらかの規則に従って安定して遂行されるわけではない。もしそのような見方をすれば、それは、企業を外界に閉鎖的に存在するクロズド・システムとしてみていることになり、現実の企業の姿をとらえているとはいえない。現実の企業の経営活動は、外部の変化を無視することはできない。状況変化が生じたならば、それに反応して自らの内部を変革しながら、経営活動を続けているのである。つまり企業は、環境の変化に適応的行動をとるという意味で、オープン・システムとして捉えていかなければならない。」⁽⁴⁾

(2) 状況適合のステップ

経営学は環境変化と経営の関係を、“状況適応論”として説明している。

「企業の環境への適合といっても、環境の変化に対して受け身の適合をはかることだけをいうのではない。環境に対して挑戦的な行動をとって外部にインパクトを与え、環境を変化させることによって新たな適合関係をつくり出すこともしばしばある。」⁽⁵⁾

富士短期大学非常勤講師の武田逸哉氏は、企業が環境変化に適合する活動を、

- ・市場の変化を示すシグナルを把握し
- ・シグナルから変化を予測し
- ・予測される変化に対応する行動を起こす

こととしている。⁽¹⁶⁾

経営学は“企業は環境変化に動的に適合せねばならない”と説いている。一方、清家氏は“経営学は環境変化に適合できていない”と指摘している。以下では、武田氏が示す環境適合のステップにそって、環境の変化に適合する企業経営の動向を考える。

2. シグナルの把握

(1) シグナルと情報

“変化のシグナルを把握する”とはどんなことを意味しているのか。武田氏は情報とシグナルの関係を、次のように述べている。

「情報とは、関心のある事柄についての知らせであり、不確かさを減らす機能をもっている。同じ事柄についての知らせも、その事柄に関心のない人にとってはノイズでしかない。情報とノイズを区分する前の状態をシグナルという。情報化社会といわれるだけあってシグナルは氾濫し、情報となるシグナルも多くのシグナルのなかに埋もれている。このなかから意味のあるシグナルを見つけ出し、情報化することができるか否かの能力が情報に対する感度である。」⁽⁷⁾

元雑誌編集長のくらたまなぶ氏は、シグナルを情報にするのは、行動に役立つか否かであると述べている。

「“情報”とは何だろう。(中略) 辞書を見たが、縮めると“判断や行動のもとになる知識”となる。もっと縮めると“役立つ知識”。何に役立つのか。判断や行動に。(中略) 同じものがある人には情報となり、ゴミとなる。違いは、役立つかどうか。判断材料になるか。行動源になるかどうかである。」⁽⁸⁾

“変化のシグナルを把握する”とは、多くのシグナルの中から、変化の“情報”になるシグナルを選択することであり、それは、“変化を読み”“行動する”という意味の反映であるといえる。

(2) 変化についての経験則

経営環境の変化について、経済学の研究は四つの経済変動の存在を指摘している。

「経済変動は通常次の四つの変動の要素からなるものと考えられている。すなわち、傾向変動(長期趨勢)、循環変動、季節変動、偶然変動がこれである。」⁽⁹⁾

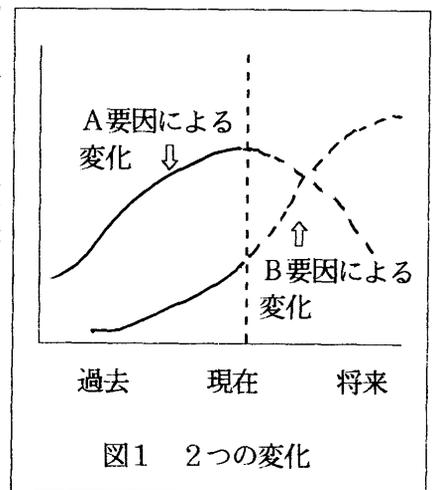
経営学では、“製品のライフ・サイクル”、“習熟曲線”という変化の経験則を指摘している。ライフ・サイクルの存在は、製品だけでなく産業、企業さらには一国の経済発展にも指摘されている。ポストン・コンサルティング・グループは、製品のライフ・サイクルと習熟曲線という経験則から、“プロダクト・ポー

トフォリオ・マネジメント (PPM)”という経営戦略手法を提唱している。

これらの変化に関する経験則はいずれも変化を“連続的な変化”として捉えているといえる。“連続的な変化”の視点では、将来は過去あるいは現在の延長線上で予測され得るものとみなされている。しかし、ライフ・サイクルという経験則は、現実の市場には異なるサイクル局面の製品が混在していることをも示している。主力となる製品の交代による市場の変化は“不連続な要因による変化”である。不連続な要因による環境変化のもとでは、習熟曲線による効果は半減される。

(3) 連続変化と不連続変化

図1は2つの異なる要因による変化が混在する環境を示している。A要因、B要因による変化は、各々連続的な変化である。また、A、B2つの要因に大きな差異がない場合には、複合された変化も連続的な変化として



捉えてもよいであろう。しかし、A要因とB要因に大きな質の差がある場合、要因の交代で不連続な変化が発生する。不連続な変化の環境では、変化のシグナルとなる“情報”とはB要因のシグナルである。A要因のシグナルは“ノイズ”にすぎない。“変化のシグナルの把握”とは、“情報となるシグナルの評価・選択”である。

3. 変化の予測

(1) 日本経済の変化

現在、日本経済は変換期にあるといわれている。いろいろの人が、いろいろの日本経済変換論を説いている。

21世紀政策研究所理事長の田中直樹氏は、経済活動の価値観の多様化を指摘している。

「開発途上の経済においては、情報の解釈に多様性が生まれることはまれである。いわば、信号が青に変われば全速力で前に出、赤に変われば急遽ストップするという動きが最も効率的なものであり、いまだこれ

にとって代わる尺度はないというのが通常だ。（中略）しかし、今後のわれわれの経済においては、きわめて多様な取り組みを通じて市場の取引に厚みが生まれることが重要である。とりわけ情報や金融にかかわる取引においては、厚みがあること自体が価値だ、という社会に入りはじめているといえよう。」⁽¹⁰⁾

戦略デザイン研究所代表取締役の水口健次氏は、市場環境の変化を、普及需要から選択需要への転換と規定して、次のように述べている。

「貧しい生活の中で自己形成をした世代と豊かな時代になって自己形成をした世代とがいることがわかりました。先の世代が作り上げた需要構造を、後の世代が、もっと自分たちにぴったりのものにつくりかえていくわけです。（中略）それがどういう方向性をもっているか、ということです。結論からいうと“普及需要から選択需要へ”の流れだと思います。普及需要というのは、普及率が高まる需要です。これに対して、選択需要というのは、相当の成熟市場に入って、普及率は高まらないが、選択だけが鋭くなる需要のことです。」⁽¹¹⁾

日本能率協会コンサルティングのシニア・コンサルタント、鈴木剛一郎氏は、現在の市場環境では経営戦略の視点を変える必要があると説いている。

「今日のような“市場環境が変わった”“顧客が見えなくなった”超成熟・変革の時代においては、真に顧客サイドに立ち、顧客の立場から製品・事業の革新を図ることが成功の鍵となる。従来は、他社との違いを追求する差別化戦略でよかった。これからは、“他社よりも高機能なものをつくるにはどうしたらよいか”ではなく、“顧客が本当に期待しているものは何なのか”、真の顧客ニーズを追い求め、自社独自の知恵により独自の戦略を構築していく“顧客創造企業”の確立に向けた製品・事業展開が重要となる。」⁽¹²⁾

これらの意見は、現在の環境変化は従来の推移の延長線上に起こっている変化でなく、新しい要因に起因する変化が起こっていることを指摘している。図1に示したA要因による変化から、B要因による変化へ不連続な変化が生じていることを示している。いま、企業に要求されている状況変化への適合とは“不連続な変化”への適合である。

(2) シリコン・サイクルと半導体産業

最近の新聞をにぎわしている不連続な環境変化の事例を2つ取り上げる。その第1が、半導体産業を襲っているシリコン・サイクルという変化である。半導体産業は、ほぼ4年ごとにシリコン・サイクルという環境変化に直面する。また、半導体産業の競争優位化戦略の柱は“習熟曲線”によるコストダウン競争であった。しかし、今までのシリコン・サイクルの交代は、

景気循環と同じ連続的な変化と捉えられてきた。前のサイクルで習得した技術・習熟効果は次のサイクルの財産であり、“価格競争”優位化戦略の柱であった。ライバルにいかにも先行するかが勝負であり、サイクル交代への対応の巧拙で業界のリーダ企業が入り代わってきた。

今年は半導体の主流が16Mから64Mに替わる年と言われてきた。16Mの“価格競争”が激化して、競争優位効果が消滅し、64Mの競争優位を競う年だといわれてきた。ところが、64Mの立ち上がりが少し遅れている。このズレが、半導体企業の97年度の業績、さらに98年度業績見通しに大きな影響を及ぼしている。

こうした状況に対し、半導体産業では2つの状況適合戦略が模索されている。64Mへの交代を従来と同じ“連続的な変化”と捉える企業は、“64Mへの世代交代の前倒し”という戦略を指向している。⁽¹³⁾一方、今回のシリコン・サイクルの交代は、技術の基盤や過去の習熟効果が変革し、“不連続な環境変化”が起きていると捉える企業は、半導体事業の主体を“価格競争のDRAM事業”から、“高付加価値競争のシステムLSI事業”へ転換する戦略を指向している。⁽¹⁴⁾

(3) 高齢化社会と年金制度

不連続な変化の第2の事例に、高齢化社会と年金問題がある。最近の新聞には連日のように、年金制度に関する記事が見られる。年金制度の将来が問題となっている。日本の年金制度は、公的年金にしろ企業年金にしろ、2つの特徴を有している。その第1は、現在の年金受給者の資金は、現在の若い世代が負担するという“世代間相互扶助”思想にたった“賦課方式”である。第2の特徴は、予め将来の年金支給額を約束する“確定給付型”である。第1の特徴は“年金受給者と資金負担者のバランスが安定している”ことを、第2の特徴は“年金基金の運用利回りは一定水準に安定している”ことを前提にしている。すなわち、日本の年金制度は“人口の年齢構成は変わらず”“安定的な経済成長がつづく”ことを前提としている。制度運営の条件は連続的にしか変化しないと前提している。

1997年に日本経済新聞に連載された“2020年からの警鐘”という記事に、次ページの図2のような絵が記載されている。⁽¹⁵⁾この図は、世代間相互扶助方式のもとで、一人の年金受給者（65歳以上）の年金を、何人の若者（65歳未満）で負担することになるかを示している。勿論、20歳未満は、年金資金負担の対象外であるが、およその推移は読み取れる。この図には将来の予測値だけが記載されているが、1997年では65歳以上1人に対し65歳未満が約6人である。したがって、今から50年後の2049年には、若者は現在の3倍の年金受給者の年金を負担することになる。これは決して連



続の変化ではない。

“年金基金の運用利回りは一定水準に安定している”というもう一つの前提も、成熟経済への転換で消滅している。確定給付型のもとでは、予定利回りと現実利回りの差は企業負担の増加につながる。企業は超低率運用利回りで、企業年金の運用に苦しんでいる。

“変化のシグナル”は発せられている。このシグナルを“連続的な変化”のシグナルとみるか、“不連続な変化”のシグナルとみるかによって、環境適合策は変わってくる。“日本の高齢化のスピードは世界に類を見ないスピードである”ことは多くの人が指摘している。また、現在の低率利回りは“バブル経済の崩壊”という政策の失敗に起因するものではなく、“物不足”から“物過剰”へという市場変革の反映である。現在の年金制度を支える環境条件は不連続な変化に直面しているといえる。

こうした事態に対して、1997年12月、厚生省は“給付額引下げ”と“保険料引上げ”を組み合わせた5つの改定案選択肢を発表して、有識者アンケートを実施した。⁽¹⁶⁾現在の制度の基本構造は不変として、金額修正で環境変化に適合しようとしている。これは、変化のシグナルを“連続的な変化”と読んだ適合策である。しかし、どの選択肢を選択するにしろ、“負担が増え、将来の年金支給は減る”という修正案に若者の賛成を得られるとは思えない。利回り低下による負担増に苦しむ企業は、企業年金制度の廃止を模索しようしている。

現在の年金を巡る環境変化を、“不連続な変化”と認識する民間企業は、新しい視点に立った年金制度を提唱している。経団連は“世代間相互扶助”が変わって、自分の積立に応じて年金受給額が決まる“積立方式”を提言している。⁽¹⁷⁾第一生命経済研究所は“確定給付型”が変わって、運用利回りに応じて受給額が決まる“確定拠出型”を提言している。⁽¹⁸⁾いずれの提言も、年金制度を社会保障制度の一環と位置づけるのではなく、各人の人生設計の支援策と位置づけている。

その基本思想は“自己選択・自己責任”である。

(4) 予測と仮説

青山学院大学教授の小林健吾氏は予測と予想の違いを次のように説明している。

「一般に予測を予想と区分する場合には、予測を過去の未来への投影、すなわち今までに起きてきたことが未来にも生じると考えて、過去の資料から将来を推定することと定義され、これに対して予想は新しい要因等を見込んで予測を修正して将来を想定することとされる。」⁽¹⁹⁾

不連続に変化する経営環境の将来の推定とは、過去を未来に投影する“予測”でなく、新しい要因等を見込む“見通し”である。“見通し”に有効なシグナルは、図1に示す“A要因”でなく“B要因”である。“見通し”とはいろいろのシグナルの中から、有益な情報を評価し選択する行為であり、評価・選択の基準は“行動する意思”である。現在の“見通し”には“仮説”という言葉が適切である。

4. 変化対応の行動

(1) 経営者の“行動主義”宣言

不連続な変化の時代では、“予測”を起点とする経営サイクルに代わって、“仮説”を起点とする経営サイクルが提唱されている。

シャープ社長の辻晴雄氏は、新製品の需要量は需要予測でわかるのではなく、担当者の行動で決まるのだと語っている。

「私は需要予測というのが嫌いです。(中略)本当は予測なんてできないと思う。需要はハードとソフト、それにコンテンツ(情報の中身)が融合して初めて生まれるものです。一気に成にそれができたら需要は爆発するし、ぼんやりしていたら、いくら頑張っても需要なんてできません。」⁽²⁰⁾

リコー社長の桜井正光氏は市場を創るのは机上の空論より行動第一と、“朝令暮改”の重要性を語っている。

「社員の行動パターンとして、ファイター文化というのを提唱しているんです。そう、鉄砲などを撃つという意味です。机上の空論をやめて、行動第一でいこうということです。(中略)外界はいつも変わり得るんだ、動いているんだとなると、農耕民族的なやり方ではとても対応できない。獲物がどこにいるかわからないとなると、こちらから捜して回らなければなりません。(中略)日本のような文化では、絶対に成功するものしかやらない。だから成功するかどうかの確認

をかなり前にやる。私たちはその確認をあまりしないで始めるからには、うまくいかないときには途中でやめなければいけません。獲物がいないところをさまよるのは大変だから、すぐに退却します。」⁽²¹⁾

“行動しなければ意思決定の評価はできない”と主張する、トヨタ自動車社長の奥田碩氏のこんなエピソードが紹介されている。

「奥田の投資に対する考えは明快だ。かって奥田は“RVブームが一過性だった場合、大胆な投資が裏目に出ないか”との問いに対し、こう答えた。“それは愚問だ。ブームが定着したらだれが責任をとる。幸いトヨタには資金がある。円安で利益も出ている。だから、RVもセダンもすべてに力を入れる。それが外れてもしょうがない。”」⁽²²⁾

これらは、不連続な変化に適合する経営者の“行動主義”宣言である。変化に適合するとは“自らが変化すること”であり、変化するとは“行動することである”という宣言である。

(2) 仮説・検証サイクルの経営

前項に示した経営者の行動は“仮説・検証サイクル経営”の宣言である。“将来について仮説を立てて行動する。仮説が外れれば行動を変える”という宣言である。

プライスウオーターハウスコンサルタントのマーケティング本部マネジャー、高山達也氏は変化の時代の経営を次のように説いている。

「企業の経営方針と実施計画の策定には、定期的にくり返して行う定型的なもの、必要に応じて行う非定型的なものがある。(中略)日本企業の多くは、上記を半年や1年の単位で行い、しかも前年度の結果を見て今年度計画を策定し、実行に移す方式をとっている。しかし、経済活動の国際化が進み、国内・海外といった境界が消滅しつつある現在、1年いや半年も経つと企業環境は大きく変化し、半年前に策定した経営計画は陳腐化したものになってしまう。(中略)従来のように、“過去を今日見て、明日手を打つ”のでは遅い。“明日を今日見て、今日手を打つ”ことが肝要になる。(中略)未来に対する予測とは“こうなるのではないか”という予想ではなく、担当者が“これを実現しよう”という意味を持ったものでなければならない。」⁽²³⁾

5 “仮説の経営学” 授業の試み

(1) 現在の不連続な環境変化

“企業と適切につき合える人材、良き社会人を育て

る”ことを目指す教育では、企業あるいは経営が変化すれば、教え方も変化しなければならない。昨日の企業と明日の企業が変化するとすれば、経営学は“明日の企業”について教えねばならない。しかし、明日の企業は、自らの“仮説”を立て、自らの“行動”によって変革しようとしている。そこには一般論はない。そこで、筆者は、筆者の“仮説”を立て明日の企業を考える“仮説の経営学”の授業を試み、学生にも、各人がそれぞれの“仮説”を立て、明日の企業を考えることを求めている。

中小企業大学の渡辺和幸氏は、企業をとりまく環境の変化要因として、社会的・経済的・技術的・国際的・行政的環境の5つをあげている。⁽²⁴⁾

筆者は5つの分類に沿って、具体的な現在の環境変化について、つぎのような要因をあげている。

- ・社会的環境：少子化・高齢化
自己実現欲求化
- ・経済的環境：物過剰経済化、選択需要経済化
- ・技術的環境：ITの発展、情報のネットワーク化
- ・国際的環境：グローバル市場化
- ・行政的環境：規制緩和

ここに掲げる変化要因は、すべて不連続な変化である。

担当する授業の中で、

- ・教科書の記述に疑問を呈しながら
 - ・他の教材の記述を参考にしながら
 - ・新聞・雑誌が紹介する記事を参考にしながら
- 取り上げた“仮説の経営学”授業の事例を3つ紹介する。

(2) 日本の雇用システムの将来

昨年後期に担当した「経営労務論」のテーマは、俗に“日本の経営の3種の神器”と称される“終身雇用制度”、“年功序列制度”、“企業別労働組合”という“日本の雇用システム”の将来性とした。学生に日本の雇用システム成立についての私の“仮説”と、将来性の“読み”をこう話した。

『日本の雇用システムの成立要因について、“文化”要因説と“経済”要因説がある。わたしの説は“経済発展段階”説である。戦後の資源不足時代と、それにづく高度成長時代の経営戦略の基本は“経営資源の確保”であった。3種の神器は“人的資源囲い込み策”です。金的資源の囲い込み策の“主力銀行制度”、物的資源の囲い込み策の“系列取引”、“企業グループ制”と一体となって、集団経営という日本の経営システムを形成しています。“物不足”、“普及需要”時代の従業員の欲求は、マズローの欲求5段階説でいえば“安全欲求”、“社会的欲求”の段階です。“終身雇用”、“年功序列”は従業員の欲求と一致し、“企

業別労働組合”が有効だったのです。

現在は、“物不足”が“物過剰”に、“普及需要”が“選択需要”に変わっています。企業にとって“資源囲い込み”のニーズは消滅しています。“資源選択”の時代です。一方、従業員の欲求も“自己実現欲求”に変わっています。

“経済発展段階”仮説に立つと、現在の人事・労務政策の動向を良く説明できます。将来の進展方向を“読め”ます。経営環境が変われば、日本の雇用システムは変革します。“年功序列”人事管理は“実力・実績主義”人事管理に変わります。“協調性”に変わって“自己主張”が求められる時代がきます。新しい社会のキーワードは“自由・自己責任”です。』

雑誌の新春座談会で、日産自動車の塙義一社長はこんな発言をしている。

「終身雇用・年功序列という日本の経営は、敗戦で“食いつなぐ事が最大のテーマ”であり、“企業が重視する最大の利害関係者が従業員であった”時代の産物です。」⁽²⁵⁾

塙説は、“食いつなぐ”というテーマがなくなった“飽食”の時代、“従業員の利害重視”が不要となった“労働者選択”の時代では、“日本の雇用システム”の存続条件が消滅したことを意味している。

昨年「経営組織論」の授業に使った教科書で、青山学院大学教授の森本三男氏は“日本の経営と経営組織”という章で、日本の経営の要因について「“集団主義”という日本文化が生んだ“集団志向”経営が“日本の経営”の特色である。」⁽²⁶⁾と“文化要因”説を主張している。

文化要因説から、森本氏は日本の経営システムの将来性について、こんな“読み”を展開している。

「日本の文化的特徴としての集団主義は今後急速になくなっていくことは考えられず、また集団単位の職務遂行が現実には高い効率をあげている限り、(中略)いっそうそれは強固な基盤をつくりあげていくものと予測される。」⁽²⁷⁾

経営学を学ぶ目的は“企業と適切につき合う力をつける”ことにあると考える筆者は、卒業を直前にした5年生にこの仮説授業の狙いをこう話した。

『橋仮説に立てば、卒業後の皆さんに要求される行動は“自己主張・自己責任”となります。森本仮説に立てば“集団行動・協調性”となります。橋説を信じるか、森本説を信じるかは各人の意思決定です。変化を“読む”とは経営学“勉強”のテーマでなく、自分の行動指針“選択”のテーマなのです。』

(3) コンピュータ利用の発展段階

現在の重要な経営環境の変化に、情報通信技術(I T: information technology)の発展があります。専修大学経営学部教授の竹村憲郎氏は、“オートメーションの父”といわれるディエボルト(John Diebolt)が、コンピュータ利用の発展段階を“情報資源管理”という視点から描いた図3を紹介している。⁽²⁸⁾

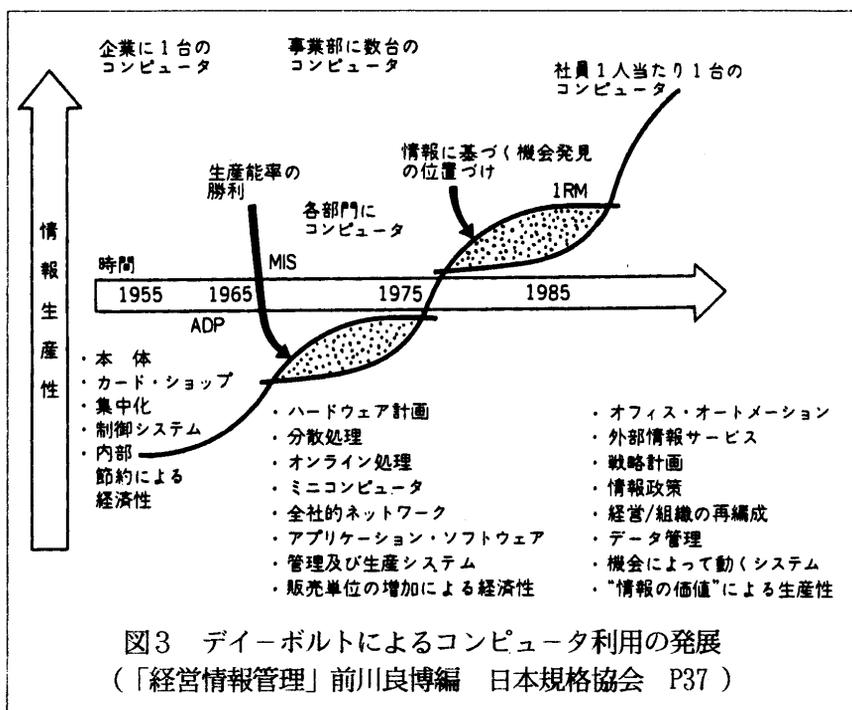


図3は、コンピュータ利用の発展段階を3段階の不連続な変化と見ている。現在は第3段階にあたるとしているが、その特徴を示す命名はない。

- ・第1段階：“能率追求”の時代（センターマシンの時代）
- ・第2段階：“機会発見”の時代（部門に1台のコンピュータ）
- ・第3段階：現在“？”の時代（1人に1台のコンピュータ）

筆者は「情報管理論」の授業でこの図を使って、現在のコンピュータ利用システムの発展段階について、つぎのような“仮説”を立てて話している。

- ・第1段階：データ処理(EDPS: electric data processing system)の段階
 - ・事務作業の効率化追求
 - ・“力”作業の代替
- ⇨生産能率の勝利
- ・第2段階：意思決定支援(DSS: decision support system)の段階

- ・情報による意思決定の支援
- ・“頭脳”作業の代替
- ⇨機会発見の勝利
- ・第3段階：情報資源管理 (IRMS: information resource management system) の段階
- ・知識・知恵という資源活用の競争
- ・“知識・知恵”の組織化
- ⇨ナレッジ・マネジメントの勝利

この“発展段階”仮説から、“現在のコンピュータ利用の意義”について、こんな話をしている。

『現在はコンピュータの意味が代わっています。“電卓・ソロバンの代わり”というのはEDPS時代の話です。

DSSの時代は人間の“意思決定”を支援しました。DSSの時代は、意思決定のテーマを“半定型化”、“半構造化”できた時代です。経営環境の変化は“連続的な変化”だった時代です。近代的意思決定手法として経営科学 (OR: operation research) が注目された時代です。

現在は“不連続な変化”の時代です。意思決定のテーマは“非定型的”で“構造化が困難”なものが主体です。意思決定は人間固有の機能です。利用する情報・知識・知恵の量・質が勝負の時代です。しかし、意思決定に必要な情報・知識・知恵をすべて身に付けるのは大変です。幸いなことに、情報ネットワーク社会では、情報・知識・知恵は公開されています。公開された情報、他人の知識・知恵を活用する仕組みが勝負の時代です。それが情報資源管理 (IRMS) の時代です。知識・知恵活用の競争はHow-to, How-whoからHow-whereの競争に変わっています。』

(4) ネットワーク時代の組織

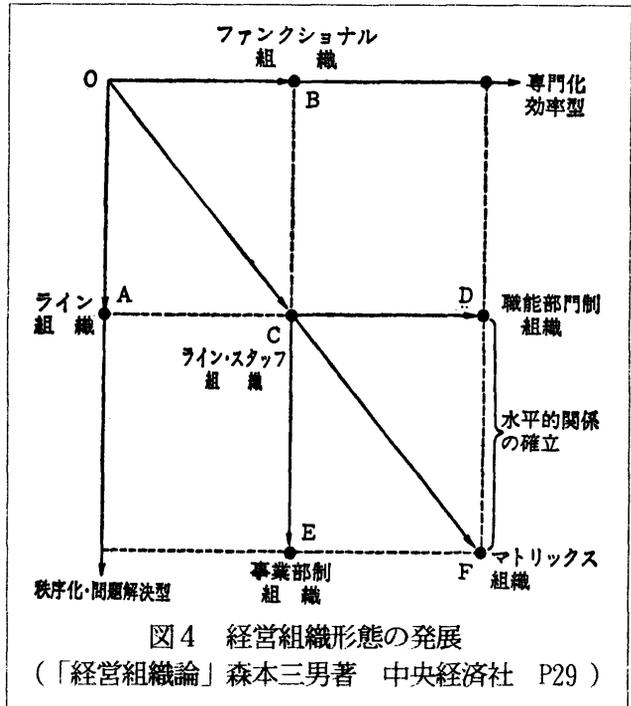
経営環境が不連続に変化する社会では企業組織も変革しつつあります。

森田氏は“組織の状況適合理論”にそって、経営組織形態の発展を図4のように説いている。⁽²⁹⁾

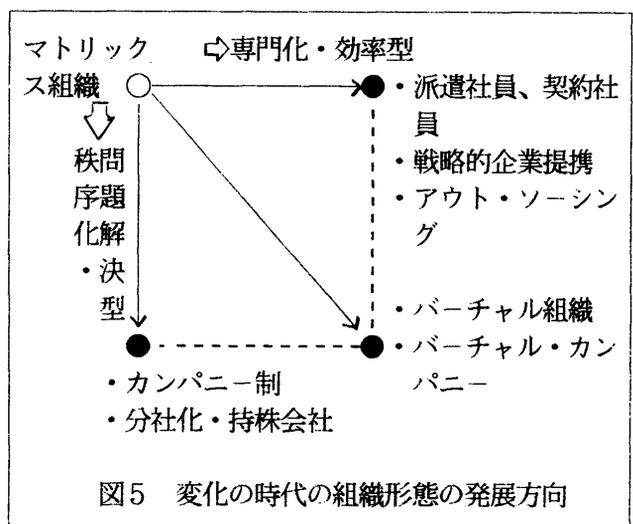
この図は、企業規模の拡大による分業の進展という環境変化への適合として、ライン組織とファンクショナル組織が生まれ、ライン・スタッフ組織に発展したことを示している。さらに、多事業化という環境変化への適合として、職能部門制組織と事業部制組織が生まれ、マトリックス組織に発展したと説いている。

スイスのチュウリヒに本社を置く多国籍・多事業企業のアセア・ブラウン・ボバリ (ABB) 社が採用している、地域責任別・製品責任別マトリックス組織*が注目されている。基本的な組織形態として、マトリ

ックス組織を採用する企業は少ないが、マトリックス思想の組織運営は、事業本部制度組織を生み、プロジェクト・マネージャ制という課題対応型組織で普遍化されている。



「情報管理論」の授業では“コミュニケーション・システム”というテーマで組織問題を取り上げている。その中で、森本氏の図4に習って、マトリックス組織後の組織発展の方向を図5のように描いて、“不透明な変化に対応する組織化”という視点から次のような仮説を話している。



* ABB社は1998年9月1日付けで、地域別責任制を廃止し、製品別責任制に一元化する組織変更を発表している。⁽³⁰⁾

『企業とは“利益実現”を最終目標とする組織体です。経営資源の組織化は目標実現の手段です。組織は“情報・知識・知恵”という資源を組織化する手段です。知識・知恵は人間の頭脳の中に蓄積されていたところから、組織化は人間を対象とし、“内部組織化”が組織論のテーマでした。

“事業の大規模化”、“多事業化”に対応する組織発展は、事業環境が“安定的に変化”し、“将来が予測できる”時代の戦略です。安定・予測可能な時代には人材の内部化は競争優位化の有効な戦略でした。しかし、現在は“変化”、“不透明”の時代です。必要な人材は頻繁に変化し、人材を組織内に抱え込むことは変化対応に不利な条件になっています。情報・知識・知恵という経営資源を組織化する経営組織の編成視点は大きな変革を必要としています。

今後の組織形態発展のキーワードは“外部情報・知識・知恵の組織化”です。情報ネットワーク化がそれを可能にしています。それは、組織参加者の“自己実現”欲求に適合する組織形態となっています。

情報ネットワーク社会では情報・知識・知恵活用の“時間的・空間的障害”がなくなり、自由・自己責任社会では働く人は“特定の組織に拘束される”ことを嫌う傾向が強まります。今後の組織化の2つの方向は“現有組織の分権化の徹底”と“外部資源の戦力化”です。2つの流れを統合する方向が“バーチャル・カンパニー”である。』

おわりに

3つの“仮説の経営学”授業の事例を紹介してきた。いずれのテーマも、学生の今後の人生設計に関連するテーマである。

筆者は経営学の授業で“覚える”勉強でなく“考える”勉強を学生に求めている。経営学を学ぶのは単に“教養を身に付ける”ためでなく、“企業と適切につきあえる”力を身に付けるためである。きわめて実践的な行為である。ビッグバン後の社会とは“自由・自己責任”がキーワードとなる社会である。各人が“変化を仮説”し、“自ら行動する”ことが求められる時代である。

仮説経営学の授業は筆者の“考える”授業の試みである。それは、筆者の仮説を学生に押しつけることではない。学生に“考えるヒント”を与えることがねらいである。経営問題に“正解”はない。“考え”て“行動”したことが“正解”である。

仮説・行動・検証が求められるのは、学生だけではない。学校という組織も同じである。

“少子化”“高学歴化”という変化のシグナルは顕

著に現れている。誰も、シグナルを否定できない。ある人はこのシグナルを“学生という顧客の減少”による“学校冬の時代の到来”を示す“情報”と捕らえ、ある人は“学生による学校選択”による“競争優位化時代の到来”と捕らえている。いずれの“仮説”が正しいかは行動で検証される。学校にも“まず行動”が要求されている。

この春に全国の大学に先駆けて、高校2年次からの“飛び入学”を実施した千葉大学工学部の学部長は、NHKのTVインタビューで、“批判もあるでしょう”というアナウンサーの質問に、次のように答えていた。

「何事にも批判者はあります。批判意見は結局“現在が一番良い”ということなのです。それでは変化は起こりません。大学が存続するには“変化”が必要です。」⁽³¹⁾

引用文献

- (1) 田坂広志、「複雑系の経営」、東洋経済新報社、1997年2月、P21
- (2) 清家彰敏、「戦略の底流を読む2」（「JMA マネジメントレビュー」1997年8月号）、日本能率協会、P23
- (3) 西園英昭、「経営学教育についての私論（思考編）」（「宇部工業高等専門学校研究報告」第44号）、宇部工業高等専門学校、1998年3月、P51
- (4) 徳重宏一郎、「経営管理要論・改訂版」、同友館、1994年5月、P4-5
- (5) 徳重宏一郎、「経営管理要論・改訂版」（前掲書）、P5
- (6) 武田逸哉、「現代情報管理要論」（山本達哉・寺本義也・山口哲朗編）、同友館、1994年6月、P129
- (7) 武田逸哉、「現代情報管理要論」（前掲書）、P130
- (8) くらたまなぶ、「生活なるほど講座」（「日経ビジネス」1998年7月6日号）、日経BP社、P177
- (9) 伊藤善市、「新・現代人の経済学—日本経済を理解するために—」、有斐閣、1993年7月、P255
- (10) 田中直樹、「ビッグバン後の日本経済」、日本経済新聞社、1997年11月、P250-251
- (11) 水口健次、「マーケティング戦略の実際」（日経文庫）、日本経済新聞社、1993年10月、P18
- (12) 鈴木剛一郎、「顧客創造企業—成長革新経営への新戦略—」、プレジデント社、1997年4月、P1-2
- (13) 「来年初、主力64メガに—半導体大手世代交代前倒し—」、日本経済新聞、1997年12月3日

- (14) 「NEC・日立、初の量産—次世代システムLSI—」、日本経済新聞、1998年4月23日
- (15) 日本経済新聞取材班、「2020年からの警鐘—日本が消える—」、日本経済新聞社、1997年6月、P223
- (16) 「厚生年金改革あなたなら？—賦課方式か積立方式か—」、朝日新聞、1998年5月16日
- (17) 「厚生年金の民営化提言—経団連—」、日本経済新聞、1998年7月22日
- (18) 「確定拠出型と確定給付型・企業年金に混合型を—第一生命経済研究所が提言—」、日本経済新聞、1998年7月23日
- (19) 小林健吾、「利益計画・予算のための販売予測」、中央経済社、1992年3月、P5
- (20) 辻晴雄、「編集長インタビュー」（「日経ビジネス」1997年7月28日号）、日経B P社、P56
- (21) 桜井正光、「編集長インタビュー」（「日経ビジネス」1997年12月22・29日号）、日経B P社、P64
- (22) 奥田碩、「リーダーの研究」（「日経ビジネス」1998年1月5日号）、日経B P社、P78
- (23) 高山達也、「企業変革をもたらす意思決定の仕組み」（「日経情報ストラテジー」1997年4月号）、日経B P社、P240
- (24) 渡辺和幸、「スタデイ・ガイダンス 経営学を楽しく学ぶ」（斎藤毅憲編）、中央経済社、P42
- (25) 「特集 21世紀に輝く会社—新春座談会—」（「日経ビジネス」1998年1月5日号）、日経B P社、P42
- (26) 森本三男、「経営組織」（最新経営学基礎講座3）、中央経済社、1985年10月、P171
- (27) 森本三男、「経営組織」（前掲書）、P183
- (28) 竹村憲郎、「経営情報管理・改訂版（経営工学シリーズ10）」（前川良博編）、日本規格協会、1986年9月、P37
- (29) 森本三男、「経営組織」（前掲書）、P29
- (30) 「地域責任制を廃止 主要2部門5分離 A B B」、日本経済新聞、1998年8月31日
- (31) NHK・TV 朝7時のニュース、1998年1月28日