

## 情報の利活用によるプロフェショナル経営

Professional Management by using Information system based on ICT.

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 湯浅 忠

### 【キーワード】

システム思考、プロフェショナル経営、情動的資源とその利活用、戦略適合、組織学習

### 1. はじめに

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する経営を行う要件である。筆者は既に経営システムは上記要件に対比させて「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提言している。この二つの経営システムは独立ではなくて相互に干渉しており、その干渉を行なう媒介の役割は情動的資源である情報と知識が果たす。業務プロセスは業務処理手順に沿って情動的資源である情報と知識と同期して行なわれている。

本稿ではまず業務処理の過程において個人及び組織が有している直感的思考と論理的思考の両属性からなる情報と知識によって「感知」され、思考を経て、「創発」を誘起し、行動に発展する。まず経営システムと情動的資源の利活用の関係について説明する。次いで行動と形成過程においておけるエンジンはシステム思考であり、業務プロセスを構造的に体系化し、経営システム上の因果関係及び重要度・緊急度を明確にする循環過程を論ずる。特に今後、市場の変化とスピード対応が益々要求される中で、従来の手続き型経営システムは限界に近づいており、市場・顧客に最も近い下位レベルである現場において適切に、迅速に対応がなされる必要がある。各層別での課題に対する臨機応変な適応力による経営活動を「プロフェショナル経営」の概念として提起し、情動的資源の利活用と組織的学習に関して論及した。企業事例及び先行研究において検証を試みたので報告する。

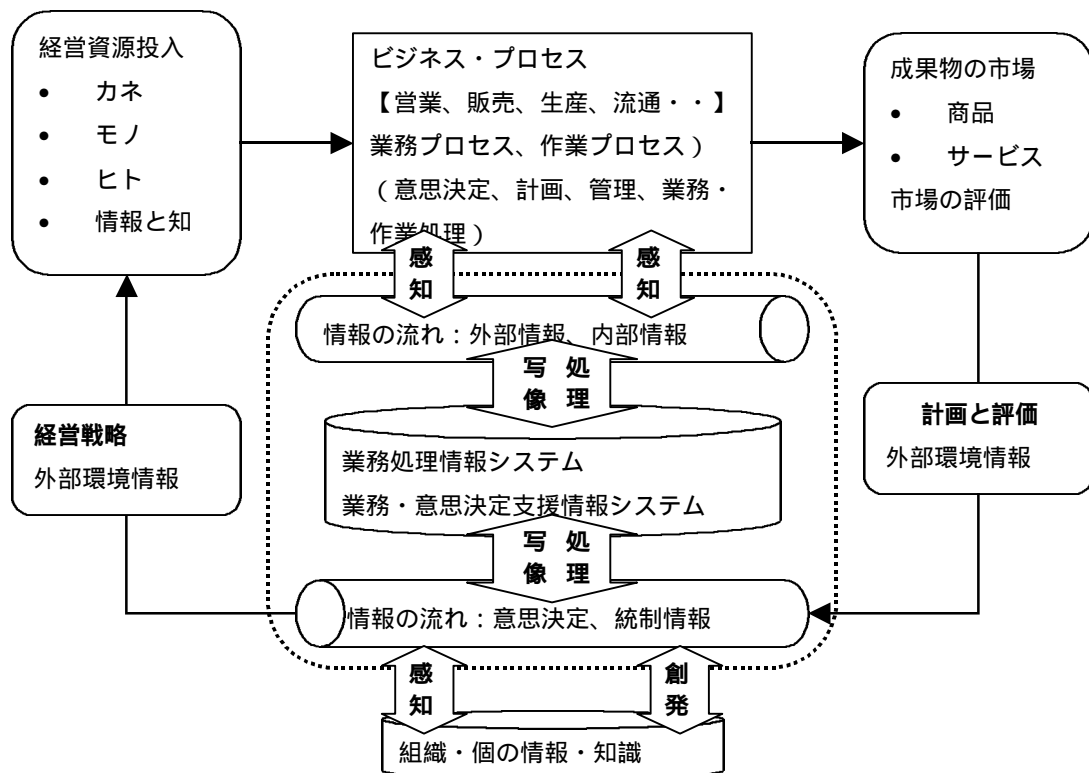
### 2. 経営システムと情動的資源の関係

経営システムは二つのシステムで構成され、両経営システムは干渉し合い、相乗的に作用を及ぼしあっている。両者の経営システムへの相乗的効果を推進するエンジンが情報と知を媒介とするシステム思考である。経営システムとの係わり合いは経営活動に携わる経営者、管理・リーダー的存在、作業層等の階層と業務処理は職務の目的と内容によって異なる。

経営システムと情動的資源との関係は業務の課題の目的によって利活用の用途、業務処理に反応する過程によって大きく異なっている。まず科学的・論理的な手法によって業務処理の要件に対し、構造化し、体系的に把握する。問題点が生じた時にはプロセス間の相互関係、因果

関係及び時間的要件を把握する思考方法である。事実に基づいたデータの分析、計画と実績の乖離分析と評価及び意思決定のための支援である。この循環的過程が図1で示している「経営システムの流れと情動的資源」の循環的なサイクルであり、中央破線部がシステム思考である。「個」及び「組織体」に蓄積されている情報と知は機能と職務を果たすための技術的水準、自律・統制的側面をベースに状況判断と業務判断を行い、ビジネス及び顧客対応をどうするか決定がなされる。実行に当たっては論理的解に感情的要素を加味して実施することが重要である。営業、販売、生産・・・といった各ビジネスシステムの業務処理は手続き型処理から状況対応型処理の要請が強くなり、業務処理の過程において迅速な「感知」思考、「創発」が行なわれ行動に結びつく。特別な顧客対応、異常値及び現象への反応、組織学習を通して業務課題の改善に結びつく能力となるものである。

図1 経営システムの流れと情動的資源



### 3. 情動的資源を活用するプロフェッショナル経営

システム思考は経営資源の情報と知識をベースとしており、情動的資源の利活用は経営者、リーダー及び第一線の作業層にとって高度な経営課題への適応、統制適応、業務・顧客対応の適応等、経営目標達成のための色々な適応力のベクトルであると定義する。

情動的資源とは情報と知から構成され、企業組織内、及び個人が所有している企業外の環境

情報と企業内に存在する各種の情報とデータであり、さらに意識的な収集可能な情報も含まれる。情報属性としてはデジタル化可能な形式知的なもの及び暗黙知的な非デジタル情報を総称して呼んでおり、所在箇所としては企業内外のコンピューター資源、各種資料類及び個人が持っている経験などの記憶情報である。

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、組織風土などを挙げ、これらの資産こそが企業発展のカギを握っているとしている。情動的資源は組織及び個人に蓄積されており、意思決定や業務処理を行う際、トリガの機能として顕在化され、経営活動の推進に貢献する。

表 1 . 情動的資源利活用の目的別課題項目

高 ↑ 科学的・論理性 ↓ 低		状況適応力	統制適応力	業務適応力
	論理性 論理的思考力	意思決定 長期的視点 競争戦略 経営資源戦略 組織	顧客・市場 統制（計画・評価） 短期的視点業績 横断的協業 創造性	目標と評価 業務適応 自己適応 顧客適応
	情実性 直観的情感力 思いやり 気配り	社会共生 市場・顧客 株主 従業員	顧客 コミュニケーション リーダーシップ 組織学習	学習・自律化 自己評価 提案・改善 コミュニケーション
	高度・高位	← 目的別・階層別		→ 規則性・作業層

情動的資源の利活用を大きく3分類して目的別・階層別軸の状況適応力、統制適応力、業務適応力とし、科学的・論理性軸として論理的思考が高低、情感的直感性の項目についてもセグメント化している。これらのセグメントにおいて複数の経営課題及び判断基準が考えられそれを整理したものが表1である。

戦略立案と計画設定は外部環境と企業内部の状況から論理的科学的に行なわれなければならない。そして経営目標の達成は市場・顧客、競合、組織の戦略が各経営課題と上手く整合・適応し、有効に実行されて始めて成功する。実行の過程は前節で述べたとおり、業務処理プロセスに則って情動的資源と共に循環し、表1の目的別課題項目の行動となって業務機能の改善、高度な意思決定がなされる。「感知」考える「創発」の学習連鎖が組織内で行なわれる学習機能が働く。さらに新たな情動的資源を生み出し、同時に個人及び組織内に知識の蓄積がなされて組織能力の進化を繰り返す。

#### 4 . 企業事例と先行研究

成功している企業事例としてアスクルを挙げたい。アスクルのビジネスモデルは、アスクルは商品・サービスの企画開発、商品のカタログ作成と配布、顧客からの受注処理、配送業務、商品在庫管理の機能等がアスクルの責任である。新規顧客の開拓と料金の回収はアスクルではなく、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 '93年から '03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。'05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の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、'03年末には13,700点に増大している。商品・サービスの拡大と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。成功の要因について社長の岩田は次の通り説明する。「アスクルの経営を車に例えると、一つの車輪は顧客に商品やサービスを届けるという新しいビジネスモデルです。もう一つの車輪は新しい組織でしょう。エンジンは何かと言えば『お客様のために進化する』と言う顧客志向の経営理念です」。この理念に基づいて経営システムは顧客視点に立つ「情報収集と感知」、その情動的資源の蓄積によるパートナーとの共同商品開発が行なわれ、企業の壁を超えた情報の共有化、学習が徹底的に継続されている。

先行研究としては斉藤 嘉則 [2005]『戦略パワー・プロフェショナル』の中で戦略パワーを高める4つの力として、フレーム力、コンセプト力、ロジック力、ポジショニング力を挙げ4つの力がそれぞれ独立しているのではなく相互に密接に関係しあい、問題解決や戦略構想のプロセスの中で解決策の質を高めるために機能する。徹底的に科学する力、判断する力で本質を捉え、全てにおいて論理的に解明しようと試みている。筆者の実務上からの経験では戦略構想立案時の緻密性や精度よりも戦略の実行時の柔軟性対応、個及び組織間の合意による実行の継続性が重要であり戦略の適合度の評価をすることが大切であると主張したい。

遠藤 功 [2005]『見える化』、『現場力を鍛える』によれば見える化は現場力の強化と相互補完の関係にあり、市場・顧客の反応から企業の全てのステークホルダーの状況が見えること、特に強い現場として現場の学習能力の強化が必要であるとしている。

## 5. おわりに

知価社会に向かう大きな方向性とネットワーク社会は経済固体の分散化、個人の自律化が進むと思われる。企業環境は市場・顧客の変化とスピード化の中で従来型の対応では限界に来ており、現場に近いところで柔軟性を持って市場・顧客の対応が必要とされ、双方の価値を認めるプロフェショナル経営が主流と成る。プロフェショナル経営は企業内外の情動的資源の利活用による「感知」と「創発」によるエンジン機能と学習能力の循環的機能によって進化する。

### 参考文献

- 伊丹 敬之 [1987] 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社  
遠藤 功 [2005] 『見える化』、『現場力を鍛える』 東洋経済

- 齊藤 嘉則 [2005] 『戦略パワー・プロフェッショナル』 ファーストプレス  
湯浅 忠 [2005] 「IT経済社会の新しい経営システム思考」創造都市研究紀要