

動態診断法のフレームワーク

－ 企業の組織知能向上の提案

The Framework of the Dynamic Diagnosis － A Proposal of the Organization Intelligence Improvement of the Enterprise

時山 正* 林田 収二

(中小企業診断協会)

Tadashi Tokiyama* Shuji Hayashida
(Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association)

【要旨】

近年、企業の競争力の源泉が、ヒト・モノ・カネといったハードな経営資源から、情報力・技術力・人材といったソフトな経営資源に移行している。本研究では、コンサルタントが企業を診断する際、ハードな経営資源だけではなくソフトな経営資源を併せて分析できるツールである「動態診断法」のフレームワークを提案する。

動態診断法の特徴は、企業を戦略特性・構造特性・動態特性の3視点から捉えることにある。ここでいう構造特性は、財務構造、組織構造や評価システムなどの制度的構造、情報システム構造などハードな経営資源に対応し、企業活動の場を与えるものと考えられる。一方、動態特性は、組織の生産性や自律性あるいは変革性などであり、組織知能に深くかかわり、これがソフトな経営資源すなわち競争力の源泉であると考えられる。したがって動態診断法においては、戦略の有効性は外部環境・構造特性・動態特性の3者のバランスで決定される。

【Abstract】

Recently, the source of the competition power of the enterprise moves in soft management resources like information power, technology power and talented people from the hard management resources like manpower, materials and money. In this study, we propose the framework of the “Dynamic Diagnosis” which is an analytic tool as a consultant diagnoses not only hard management resources but soft resources of an enterprise.

One of the characteristics of the “Dynamic Diagnosis” is to catch an enterprise from three points of view, that is the strategic property, the structure property and the dynamic property. The structure property to say here corresponds to the hard management resources which contain the system structure like the organization structure or the evaluation system, the financial structure and the information system structure. We think it to give a field of the enterprise activities. On the other hand, the dynamic property is in such cases as the productivity, autonomy or revolutionary ability of the organization, and it is deeply concerned with the organization intelligence. We think this property as the source of the competition power. In “Dynamic Diagnosis”, therefore, the validity of the strategy is decided by a balance of the three points, that is outside environments, the structure property and the dynamic property.

* E-mail : tokiyama@marinet.or.jp

1 問題意識

近年、企業の競争力の源泉が、ヒト・モノ・カネといったハードな経営資源から、情報力・技術力・人材といったソフトな経営資源に移行している。そのため経営手法も、経営資源の弱点を自ら補強することにより発展していこうとする包括型経営から、コアコンピタンスを重視して不足する経営資源は業務提携やアウトソーシング等により補おうとするスリム型経営へと大きく転換しつつある。

これに対応して各企業では、組織をフラット化して意思決定の迅速化を図り、また情報システムを再構築して情報の共有化による知的生産性の向上を図っている。

しかし、これらの対応は果たして意図通りに機能しているのだろうかというのが、筆者らの基本的問題意識である。

人間と情報システムとの間に相当の不協和が生じているのではないかという松田 [1] の指摘は 1990 年であった。その後、情報システム側にはユーザインタフェースやシステム形態など大きく進展があったものの、人間側には顕著な進展は見られていない。したがって不協和の程度は小さくなったものの、本質的問題は何も解決されていないのではないかと筆者らは考える。

また Knowledge Management の必要性 [3] が認識され始めて、具体的管理手法 (例えば [4]) や、そのために構築するシステム案が提案されている。しかしこれらはすべて、企業活動における『仕組み』を作っているだけであって、その仕組みの中で活動し知識創造の根源となる『人間』を考慮していない。したがって既存知識の管理はできても、知識創造に必ずしも結びつかないというのが筆者らの見解である。

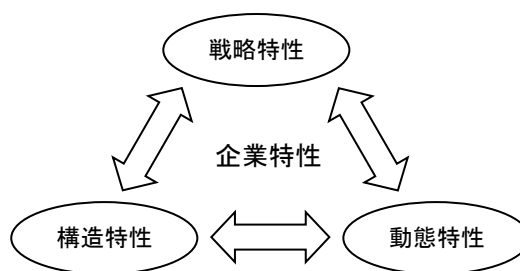
一方、戦略策定や財務体質改善あるいは組織活性化など企業活動の様々な局面でコンサルティングが行われている。しかしこれらの成果が長続きしなかったり、場合によっては何ら成果を生み出せずに終わってしまうことも多々ある。これはコンサルティングの対象を局所最適化しただけで、人間を含めた企業の全体最適化を図らなかったことに問題があると筆者らは考えている。

以上の問題意識から、筆者らは (社) 中小企業診

断協会東京支部ベンチャービジネスサポート研究会において、新しいコンサルティング手法である『動態診断法』の開発を行っている。これはベンチャーのみならず組織診断の一般理論であるが、開発段階における中間報告であることを付け加える。

2 動態診断法の観点

動態診断法においては、企業特性を戦略特性・構造特性・動態特性の 3 点から把握し、これらのバランスを診断する。



図表-1

2-1 戦略特性

各企業は製品戦略や販売戦略など個別の戦略を持つが、動態診断においては、これらに先立ち外部環境・内部環境の認識パラダイムが重要である。

長瀬 [5] は、認識パラダイムによって戦略を次の 4 つのモデルに分類している。

	現状認識		目標認識	
	存在	状態	存在	状態
リニア・モデル	なし	なし	客観	客観
コンティンジェンシー・モデル	客観	客観	客観	客観
文化モデル	客観	主観	客観	主観
解釈モデル	主観	主観	主観	主観

図表-2

これら戦略モデルの有効性は、市場の成熟度と関連があると筆者らは考える。

□成長市場

成長性：市場ニーズの客観的把握

差別化要因：利便性の追求

戦略モデル：コンティンジェンシー・モデル

□成熟市場

成長性：セグメンテーション
 差別化要因：高度な利便性または汎用性
 戦略モデル：文化モデル

□新規市場創造

成長性：ニーズ創造
 差別化要因：スタイル提案
 戦略モデル：解釈モデル

2-2 構造特性

構造特性は企業活動における『場』を提供するものと考えられ、いわば企業の体力である。また企業活動全体の経年実績は、構造特性に反映される。

(1) 財務構造

資産・資本構造と収益構造とに分類される。動態診断における対象として、財務諸表に現れる勘定項目以外にも、取引先信用など無形の資産・資本にも着目すべきである。

(2) 制度構造

組織構造と業務プロセス構造およびその他の制度構造とに分類される。その他の制度構造としては、教育システムや昇降格システムなどが考えられる。

(3) コミュニケーションシステム構造

公式コミュニケーション構造として、情報システム構造、稟議書、伝達システムなどがある。また非公式コミュニケーション構造として、非公式集団によるコミュニケーションが考えられる。

(4) 文化構造

蓄積された知識やノウハウあるいは技術力などの知識構造と、組織風土などの組織文化構造とに分類される。

2-3 動態特性

動態特性は、組織行動特性や組織の知的生産性など企業活動の『実態』を表現するものと考えられ、いわば企業の運動能力を表わすものである。

これは問題認知から始まり、問題設定、(狭義の)問題解決そして解答実施を経て、業績評価を問題認知過程にフィードバックする広域循環過程(松田[1])に他ならない。すなわち動態特性は、松田[1]の定義する組織知能『組織の持つ集合的な知的問題処理能力』(経営学の視点からする定義)に対応する。(注)

(注) しかし筆者らは、動態特性と組織知能とが完全に同じであるとは考えていない。なぜならば、日本型経営に頻繁に見られるように『根回し』が意思決定に有効に働く場合が多いからである。これは本来の意味での組織知能よりも組織情能に近い場合も多い。

松田[1][2]の主張する組織知能を図表-3の形で整理すると、交差部分の各項目は組織における行動と具体的に結びつく。例えば、組織復元知能における組織学習知能は、認知された異常を処理するために過去の同様の経験を調査・検索し、その際の処理成果を学習できる能力を意味することになる(組織準学習知能、松田[1])。あるいは予測される異常にあらかじめ対応して、その際の処理方法を学習できる能力を意味することになる(組織人工学習、同)。

2-4 補足

本節で述べたことは、企業の実態をいかに観察するかという方法であって、その内容の良し悪しを判断するものではないことを付け加えておく。

	組織自律知能			組織変革知能				
	組織営存		計画	環境適応	内発適応	改善	革新	創造
	営為	復元						
組織認知								
組織記憶								
組織学習								
組織伝達								
組織推論								
組織意思決定								

図表-3

3 問題解決に向けて —とくに組織知能向上のために

3-1 戦略の有効性

動態診断においては、戦略の有効性は外部環境の認識・構造特性・動態特性の整合性で決定されると考える。すなわち認識パラダイムと個別の戦略の整合性があり、それを実行できる動態特性を持ち、さらに実行を支える構造が揃ったときにおいてのみ、戦略が有効に機能する。

ここで注意しなければならないことは、戦略の有効性は直接的には利益などの成果を意味しないことである。あくまで有効な戦略は、シンボル・確信と自信などを意味し、それらが人々の行動を呼び起こして最終的な成果に結びつくと考える（詳細は長瀬[5]を参照のこと）。

また動態診断は出発点を定め、逐次論理的に導いていくものではない。あくまで全体整合的（self-consistent）な考え方である。したがって戦略が有効性を持つときには、構造特性や動態特性も有効に機能しているということができる。

3-2 組織知能向上のために

組織構成員個別の能力向上の問題もあるが、ここでは一定レベル以上の構成員から成る組織の組織知能向上について述べる。

各個人における問題認知から解決行動までの一連のプロセスは、『問題意識の場』の中で行われる。しかし問題意識は、実際の行動に結びつくもの（主体的問題意識）と行動に結びつかないもの（客体的問題意識）とに分類される。

2人以上の人間がいた場合、それぞれの持つ主体的問題意識の場は一致しない。それゆえAにおいて重要と認知された情報が、Bにおいては重要ではないと判断される可能性が生じる。したがって組織知能を向上するためには、情報の共有化では不十分であり、問題意識の共有化が不可欠である。

しかし一方で偶発的事象に対応するために、各個人特有の問題意識の場を持つことも必要である。

それゆえ組織営存知能に関しては問題意識の共有化を進め、偶発的事象の際には個人特有の問題意識を共有部分に繰り込んでいくことになる。

4 今後の課題

冒頭にも断ったように、開発中の診断理論である。それゆえ理論的仮説の多いのも事実である。今後の課題としては次の2つの方向が考えられる。

□理論展開

構造特性と動態特性との関連を明確にする必要がある。これは組織論の一面を持つ問題であるが、他の構造要因をも併せて考えなければならない。

また企業の成長ステージとビジネスプロセスとで分類した際、それぞれに全体整合的なモデルを確立する必要があると考えられる。

□実証性

この理論に基づき実際のコンサルティングを行うことで、理論の実証性を確保しなければならない。

参考文献

- [1] 松田武彦（1990）「情報技術同化のための組織知能パラダイム」、組織科学、Vol.23, No.4, pp.16-33
- [2] 松田武彦（1993）「組織知能と組織理論・組織工学」経営情報学会 1993 年春季全国研究発表大会予稿集、pp.65-68
- [3] 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』（梅本勝博訳）東洋経済新報社、1996
- [4] 紺野登『知識資産の経営』日本経済新聞社、1998
- [5] 長瀬勝彦（1992）「組織における認知と戦略」、駒大経営研究、23、1・2、pp.69-96