

知識社会におけるコンサルティング技法

ベンチャービジネスサポート(VBS)研究会

1. なぜ、新しいコンサルティング技法が必要なのか

(1) 知識社会と企業の競争力

P.F.ドラッカーが著書『ポスト資本主義社会』[1]で予測した知識社会を、われわれはまさに迎えようとしている。彼自身は同書の中で「われわれの時代を『知識社会』と呼ぶには時期尚早である」と述べているが、しかし着実に移行しつつあることは多くの事例の示す通りである(たとえば[2])。もはや資本の論理だけでは、企業は勝ち抜くことができないのである。

実際、企業の競争力の源泉は、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。

ところで知識というものは、蓄積することに意味を持たないという特性を持つ。なぜならば、知識は時間の経過と共にどんどん陳腐化してしまうからである。したがって、知識社会における企業の競争力の源泉は、『知識創造』[3]にある。けっして知識の量ではない。それゆえ、企業の規模に関係なく勝敗が決するのが知識社会の特徴である。(ここでいう知識とは、技術知識だけではない。業務プロセスや意思決定方法の改善も知識創造であるし、新しいニーズの発見もまた知識創造である。)

ここで、ドラッカーが予測した時点からすでに5年以上が経過しているという事実を指摘しておこう。この間、コンピュータ技術や情報通信技術の発展を背景に、情報ネットワークは急拡大してきたし、より一層の拡大の最中である。ヤフーやデルコンピュータあるいはアマゾンドットコムのように、これら情報ネットワークを活用した新しい形の企業も登場し急成長を遂げている。われわれは知識社会の入口をすでにくぐったのである。

(2) 知識社会におけるコンサルティング

今までの経営診断は、財務分析を基盤に、主としてハードな経営資源の最適化および効率化に着目してきた。もちろん、この視点は今後も重要である。しかし知識社会におけるコンサルティングは、この視点だけでは不十分なのである。

第一に、知識創造の視点が必要である。知識創造の発現は個人であるから、この意味での積極的な企業文化を持つかどうかはコンサルティングの重要な対象となる。また、個人のアイデアを組織として活かす体制がとられているのかも重要な問題である。すなわち、従来の診断が組織の自律性を対象としてきたのに対し、知識社会におけるコンサルティングは組織の変革性をも対象としなければならない。

第二に、全体最適化の視点が必要である。全体とは、経営活動の全体を意味する。すなわち、知識社会における企業活動に役立つコンサルティングは、経営資源の最適化だけではなく、戦略およびそれを遂行する組織能力までを含んだ最適化にならざるを得ない。もちろん部分的なコンサルティングを行う際にも、この視点が必要なのである。

2. 『動態診断法』の概要

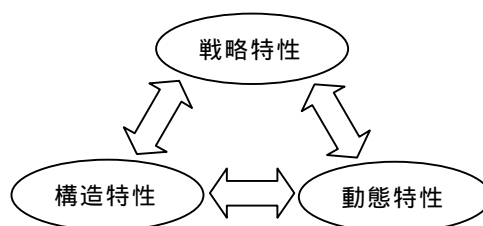
(1) 動態診断法のフレームワーク

『動態診断法』は、知識社会における企業活動を診断する技法として、ベンチャービジネスを研究していく中で生み出されたものである。その必然性は次の2点に集約される。

ベンチャー企業は既存の業種・業態やビジネスプロセスにあてはまらないことが多く、したがって既存の診断技法を用いることができない。

ベンチャー企業はハードな経営資源に不足し、したがって、その競争力の源泉は知識創造にあることが多い。それゆえ知識社会における企業活動を考察する上で、純粋なモデルとして取り扱うことができる。

『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。これらは概ね、戦略、ハードな経営資源、ソフトな経営資源に対応するものである。重要なことは、一つの企業内部において、これらが整合的でなければ全体最適化が図れないと考えられる点である。人体に例えるならば、戦略特性は脳神経であり、構造特性は体力、動態特性は運動能力である。



図表 2 - - 1 企業特性

(2) 動態特性

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、これら戦略の背景にある外部環境および内部環境に対する認識パラダイムを分析する。

長瀬[4]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	客観的	客観的
コンティンジェンシー・モデル	客観的	客観的	客観的	客観的
文化モデル	客観的	主観的	客観的	主観的
解釈モデル	主観的	主観的	主観的	主観的

図表 2 - - 2 戦略モデル

リニア・モデルは、客観的に存在すると考える目標に対し、実行計画を立て行動しようとする戦略形態である。その特徴は目標の実現のみを追求し、現時点での状況を把握しないことにある。

コンティンジェンシー・モデルは、現状および目標を客観的に認識し、解決経路に対して実行計画を立て行動しようとする戦略形態である。したがって目標が変化していても、現状が変化することによって解決経路が変わることがあり得る。

文化モデルは、現状および目標は客観的に存在すると考えるものの、それらは主観的にしか認識されないと考えるものである。すなわち、たとえ同一の目標が客観的に存在していたとしても、その認識には背後の文化が影響するため、状態の認識は主観的にならざるを得ないと考える。

解釈モデルは、そもそも状況は主観的にしか存在しないと考える戦略形態である。

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考えられる。

『成長市場』においては、市場ニーズを的確に把握し、対価格利便性を追求することで差別化要因とする必要がある。市場が成長するとともにニーズも変化していくためコンティンジェンシー・モデルが有効である。しかし『成熟市場』ではニーズが多様に分岐しているため、市場をセグメンテーションして高度な利便性を追求し専門性に特化するか、または汎用性に特化する必要がある。だがセグメントをどう認識するかは主観的にならざるを得ない。したがって文化モデルが有効である。

一方『新規市場創造』の場合には、そもそも市場が存在しない。これはニーズが顕在化していないことを意味する場合が多い。それゆえスタイル提案によりニーズを創造する必要があるが、提案されるスタイル自体は企業の価値観に依存する。したがってこの場合は解釈モデルが有効である。

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とはシンボル・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（たとえば[4]）。

以上の観点から、動態診断においてはまず認識パラダイムを分析し、戦略モデルと個別の戦略との整合性を診断する。

(3) 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。意思決定や技術開発あるいは営業活動など企業活動のあらゆる局面において、構造特性はプラスあるいはマイナスの制約条件として機能する。さらに企業活動全体の経年実績は構造特性に反映されることを注意しておく。

構造特性は以下の4つの構造要因から成り立つ。

ストック構造・フロー構造

ストック構造は資産・資本構造を意味する。財務的には貸借対照表がその代表であるが、動態診断においては、この他にも取引先信用や人的ネットワークなど無形の資産・資本をもあわせて考慮する。またフロー構造は収益構造を意味する。これも単に損益計算書などに現れる数字だけではなく、ビジネスプロセスのどこで付加価値が生ずるかというValue Chain 分析が重要である。

制度構造

組織構造、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。組織構造は組織階層だけではなく、権限分布や責任分布をあわせて考慮する。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ある。

コミュニケーション構造

公式コミュニケーション構造と非公式コミュニケーション構造とに分類される。前者は情報システム、稟議書・伝達システムなどであり、後者は非公式集団によるコミュニケーションである。知識創造の観点からは、非公式コミュニケーション構造は重要である。

文化構造

知識構造と組織文化構造とに分類される。知識構造は、蓄積された知識やノウハウあるいは技術などを意味する。knowledge management[3] は知識構造を管理する手法と考えられ、knowledge map [5] は知識構造を図示したものである。また組織文化構造は組織風土

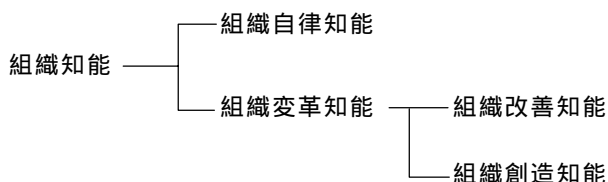
などを意味する。組織文化を構造特性と考える理由は、それが共有された価値観や判断基準であり、したがって企業活動において制約条件として機能するからである。

(4) 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。また動態特性は、構造特性という『場』の中での『作用子』の組織的挙動であるということもできる。

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[6])に他ならない。すなわち動態特性は、松田[6]の定義する組織知能(経営学の視点からする定義)『組織の持つ集合的な知的問題処理能力』に対応する。

組織知能は、組織自律知能と組織変革知能とに分類される。組織変革知能は、さらに組織改善知能と組織創造知能とに分けられる。これら組織知能には、それぞれ組織認知機能、知的情報創造機能(組織学習機能、組織記憶機能、組織推論機能)および組織伝達機能が付随している。



図表 2 - - 3 組織知能

組織自律知能

通常の業務を処理するために必要な組織知能である。したがって組織自律知能の目標は、業務処理の効率化である。その本質は、計画性と適切な業務標準の設定・維持および実績のフィードバックにある。しかし、極度な効率化の追求は、組織の硬直化をまねく。組織自律知能だけでは環境変化に適応できないのである。

組織改善知能

漸進的な改革を重ねていくのに必要な組織知能である。組織改善知能は、組織構造の大枠を維持しつつ、局所の変革により環境適応していくことを意図する。改善という変革のメリットとして、変革失敗リスクの小さいことが挙げられる。松田[6]によれば次の通りである。

- a. 組織資源の余裕は逐次少量ずつで十分である。
- b. 部分的成功を逐次確認しながら変革を推進できる。
- c. 失敗を局所化できる。
- d. 変革過程のコントロールが容易である。

組織改善知能がうまく機能するかどうかは、第一に組織成員の認知能力にかかっている。すなわち日常の業務において、これを効率的に処理するだけでなく、そこに改善すべき要因を認知できるかどうかである。第二に組織的な問題解決能力が重要である。生産現場においては小集団活動という制度の中で、これら認知能力の養成や問題解決能力の高度化を図り、組織改善知能をうまく機能させてきた。

しかしながら改善の特性として、実績情報を基にせざるを得ない。それゆえ改善には一定の限界が存在する。すなわち組織改善においては、構造特性の大枠が変化することはあり得ない。

組織創造知能

組織改善知能が実績情報に基づくものであるのに対し、組織創造知能は機会情報に基づくものである。したがって組織創造知能においても認知能力が重要な要因になるが、その芽は常に存在するわけではない。数少なく隠れがちな芽を適確に認知しなければならない。

さらに組織としてこれを認知し対応することは、一般的には困難が伴う。なぜならば、その重要性を伝達し共有することが難しいからである。2人以上の人間がいた場合、それぞれが持つ問題意識は一致しない。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。したがって組織創造知能を発揮するためには、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。

ロビンソン&スターン[7]はこの問題をコーポレート・クリエイティビティとして、その発揮のためには次の6点が重要な要素であると主張している。

- a. 意識統一
- b. 自主的な活動
- c. 非公式な活動
- d. 幸運な偶然
- e. 多様な刺激
- f. 社内コミュニケーション

(5) 知識創造と企業特性

コーポレート・クリエイティビティの要素からもわかるように、知識創造のためには、組織変革知能とそれを支援する構造特性とが揃わなければならない。ところが、組織構造は業務処理を最適化するように設計されるのが一般的である。それゆえ組織自律知能は発揮されやすいが、組織変革知能は発揮されにくいのである。

組織変革知能を発揮させるためには、冗長性、ゆらぎ、あるいは多様性の概念が必要である。これらの概念と業務処理の効率化とは一面で相反するものであるが、多様な組織構造や情報システムなどのコミュニケーション構造を活用することで、両者のバランスを取ることが可能になる。

3.ベンチャー企業のコンサルティング

(1) ベンチャー企業とVC

平成9年あたりからベンチャー企業の倒産が目立ち始めてきた。しかし開業率は未だ低いといわざるを得ない。一方、中小企業等投資事業有限責任組合法の平成10年11月施行などにより、ベンチャーキャピタルはベンチャー投資を活発化する動きである[8]。したがってベンチャー支援も、単なる投資から経営支援を含む『育業』へと転換しつつある[9]。

しかし経営支援充実の必要性は長らく言われてきたにもかかわらず、未だ充実しているとは言い難いのが現状である。それはVCの出身母体として金融・証券系が多く、必ずしも経営支援としての専門家ではないからである。しかも内部で専門家を養成するにも時間と経費がかかり、かつ多くの人材を抱えるというリスクが生じるため、経営支援充実のギャップは、なかなか埋まらない。

さらに主に経済的な理由で、コンサルタントがベンチャー企業をクライアントに持つことは、ほとんどあり得ない。

以上の現状を打破し、真にベンチャー企業を育成していくためには、ベンチャーキャピタルとのタイアップが一方策として考えられる。その前提として、われわれがベンチャー企業に役立つコンサルティング技法を持つことが重要なのである。

(2) ベンチャー企業と動態診断

動態診断の観点、戦略特性と構造特性および動態特性のバランスを図ることで、企業の成長があると考えられるものである。しかしこれら特性の重点は、成長ステージとともに変化していく。

スタートアップ時には、なにより戦略特性が重要である。すなわち市場に適合した認識パラダイムに基づいた戦略を展開する必要がある。「ベンチャーはニッチ市場」とは、よく言われる台詞であるが、認識パラダイムの観点からはむしろ市場創造であることが多い。またこの段階においては、資金調達の支援も必要である。

アーリーステージにおいては、従業員も増えてくるので、知的生産性の確保が重要な課題である。この段階では一人一人の能力・実績がそのまま企業の業績に結びつくので、組織変革知能を発揮するための方策が必要となる。あわせて効率化を追求するための方策も必要である。この段階をのりきれるかどうかにかんして企業の存続がかかっているのである。

安定期においては、組織自律機能を発揮させることが重要である。また新事業の構築・立上げを向かえ、戦略特性の見直し、構造特性の見直しなどが必要になる。

以上が成長ステージごとの概略である。ベンチャー企業は企業規模の変化が速いため、そのステージごとに適切なコンサルティングを行わなければならない。

【参考文献】

- [1] P.F.ドラッカー『ポスト資本主義』（上田惇生他訳）ダイヤモンド社、1993
- [2] 「躍り出る専門企業」日経ビジネス、日経B P社、9-14、1998
- [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] 長瀬勝彦「組織における認知と戦略」、駒大経営研究、23、1・2、pp.69-96、1992
- [5] 紺野登『知識資産の経営』日本経済新聞社、1998
- [6] 松田武彦「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、1990
- [7] A.G.ロビンソン、S.スターン『コーポレート・クリエイティビティ』一世出版、1998
- [8] 日経新聞 1998年8月6日付記事
- [9] 日経新聞 1998年1月8日付記事

【執筆者】

時山 正

東京支部中央支会所属

ベンチャービジネスサポート研究会幹事

連絡先：tokiyama@opal.famille.ne.jp

V B S 研究会：http://www2.marinet.or.jp/~tokiyama/annai/