

マネジメントプロセスの焦点：学習力とシステム力

Focus of Management Process: Learning and System Capabilities

森田道也 (Michiya Morita)
学習院大学 (Gakushuin University)
michiya.morita@gakushuin.ac.jp

Abstract : The company is a mechanism of value creation to the society and its stakeholders. It's management process that determines the level of business competency of the value creation. We postulate management process has two foci when it's designed and implemented. The first focus is to promote the learning of people involved in value creation. The second one is to support their activities, especially by systematization, to help them achieve satisfactory performances. Management process should sustain the capability of value creation, if the company is regarded as a going-concern. The point of value creation is that management process should develop the effective dynamics of feeding achievement values to the company by improving four leverages potentially involved in management process. The leverages exist in shaping of visions, strengthening centripetal force, deploying resources organizationally, and steering and controlling of necessary activities to achieve performances.

キーワード：マネジメントプロセス, 学習力, システム力, ビジョン力, 求心力, 組織的展開力, 進捗力, 全社的連携行動

要旨：企業が持続的成長を堅持できるようにすることが経営の究極的な目標であるとすれば、それは企業が直接的なステークホルダーを含んだ社会にとっての価値を創造し続けることによって可能になる。本論は、そのような持続的な価値創造力の背後にはそれを可能にするダイナミクスが働いていて、そのダイナミクスを設計し、動かすものがマネジメントプロセスであることを論ずる。優れたダイナミクスを生み出す要因としてビジョン力、求心力、組織展開力、進捗力が必要で、それらの力を強化するものとして学習力とシステム力が備わっている必要がある。マネジメントプロセスはそれら4つの力を優れたダイナミクスが実現するように循環的に結合していかなければならない。その場合に、学習力とシステム力をいかに高めるかがポイントになる。

1. 企業価値の創造

1.1 成長価値と収益価値

価値創造という言葉を使うと必ず「価値」とは何かという哲学的定義をおこなう必要があるが、本論ではビジネスの世界では把握可能なものとして基本的には少なくとも二つあるということで議論を出発させたい。第一は、人々が評価した価値の大きさとしての売上高である。人々が内在的に有する価値の評価行為は最終的には購入行為に現れる。そこで評価した価値の実際の高さは測ることは難しいが、少なくとも購入する気(Willingness to pay)の度合で価値を測るとそれが

売上高になる。より多くの人々が価値評価をすると市場占有率などが高まっていくし、新製品などを市場に導入すると、新たな価値を提供し、その売上高が市場のその新製品の提供する価値に関する評価額として考えることができる。これらどちらの成長価値も意義がある。

あと1つの価値が収益価値で、これはビジネスとしての評価価値である。製品やサービスに関する価値には敏感な人々でも、買えればあとはどうでも良いわけで、企業が収益を上げようが、上げまいが関心はない。収益価値は提供した価値がビジネスとして価値があるかを測る価値尺度である。ビジネスにおける価値創造はこの収益価値が非常に重要な価値になる。これが0以下であればビジネスとしての価値はなく、存在し続けることは出来ない。収益価値は企業の存続性を保証するものである。

本論ではこれら2つの価値創造力をまずは問題にする。社会的責任なども重要な価値であるが、これは、筆者はこれ以上議論する余地はないが最終的にはすべて成長価値と収益価値へと還元されていくものと考えられる。

1.2 いくつかの企業の価値創造例

企業経営は、通常の株式投資関係の資料などに示されているような短期間でその価値創造力を判断できない。そこで期間的には便法ではあるが、1972年から2004年現在までの30年余の成長価値と収益価値の創造をいくつかの企業を例に紹介する。図1から図4は、

自動車業界と電気機器業界から代表的な企業を各々3社選び(松下は松下電器産業), それらの1972年から2004年までの売上高と経常利益(億円単位で単独決算の数字を利用している)の推移を示している。

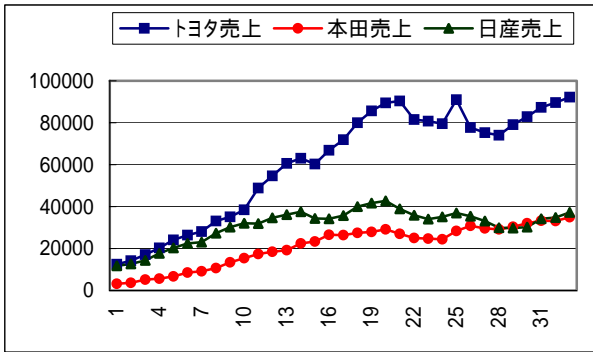


図1 自動車3社の売上高推移

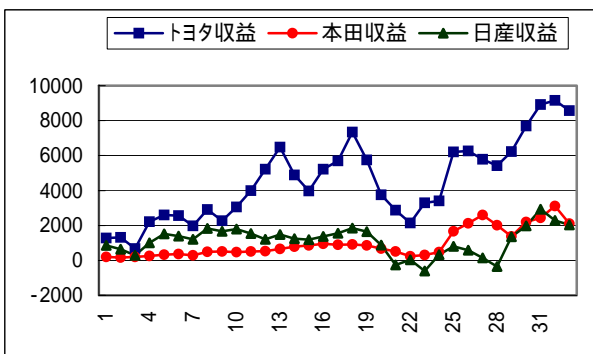


図2 自動車3社の経常利益推移

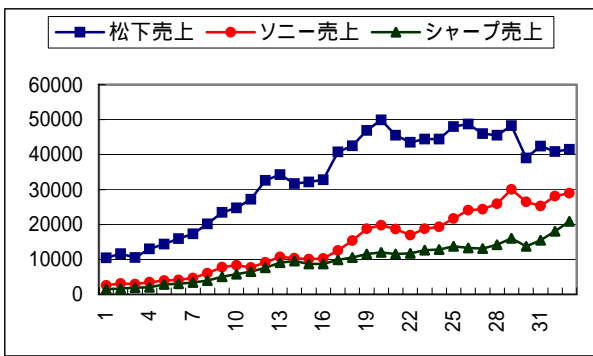


図3 電気機器3社の売上高推移

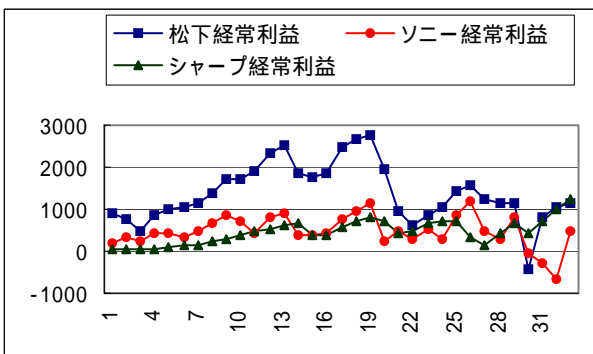


図4 電気機器3社の経常利益推移

ただし、貨幣価値の調整はおこなっていない。業種は違っても、それぞれの時期を同じ産業界で事業をおこなっていたという意味で貨幣価値の変化は同じように受けているということで実質化していない。これら企業を選んだ特別な理由は、これらがそれぞれの業界を代表する企業であること以外にはない。その動きには各社ともに特徴がある。

さて、価値創造であるが、ここでは成長価値として売上高成長率の累計、収益価値として対売上高経常利益率の累計を用いることにする。前者は、ある年度の売上高1円がもたらす次年度にかけての増加売上高の30年余にわたる累計である。また後者は、ある年度の売上高1円が次年度にかけてもたらした収益額の同期間中の累計額である。両方とも累計なので、対前年度に対して増加と減少を繰り返すような場合には増えない。最終的な価値創造は、これら2つの価値創造の積として定義する。これは恣意的であるが、両方の効果が相乗的關係で総合的な価値創造として表現されるということの意味を積として表すことにする。和として考えても良いが、2つの価値創造が等しく高くなるのが望ましいという意味を込めて積型に定義する。

図5は、自動車3社について2つの価値創造の積としての総合的価値創造の推移を示している。図6は電気機器3社のそれを示している。各社の線の最終年度における高さがこの30年近くの価値創造の水準になる。

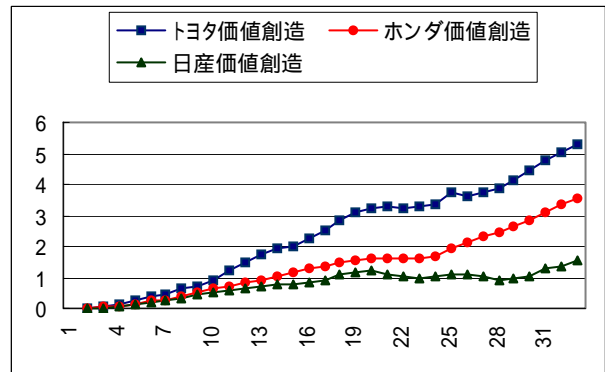


図5 自動車3社の価値創造推移

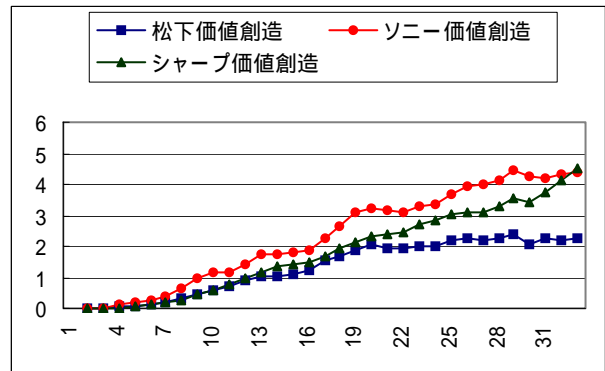


図6 電気機器3社の価値創造推移

自動車，電気機器業種ともに，近年，経営再建を断行せざるを得なくなった企業が，過去の価値創造推移においていわゆる低減的伸びに陥っていたことがわかる．価値創造力におけるパワーダウンが近年の経営再建を余儀なくさせたと考えることができる．経営力の持続は，時間経過における価値創造力の低減状況に早く気づき，その低減状態を生み出している何らかのボトルネックを克服して価値創造力を回復させることで可能になる．それができない場合は寿命が尽きる．

2. 価値創造力の持続的維持・向上

企業経営の戦略的課題は，競争的な価値創造力を持続的に維持し，さらに高めていくことである．そのためには価値創造力の背後の要因を把握し，それらを価値創造力強化につながるように設計し，制御していくマネジメントプロセスが重要になる．

2.1 マネジメントプロセスにおける4つの局面

企業は人間の集合体である．彼らがある種の勢いを形成しなければ組織としてのパワーは上がらない．その勢いを生み出すものはある種のインセンティブである．そのインセンティブの中で最も重要なものは組織活動の成果としての価値創造である．給料，仕事のやりがい，良き人間関係などいろいろなインセンティブがあるが，企業成果が下がり始めるとそれと連動してそれらのインセンティブが引きずられるように下がっていく．

筆者は企業経営において価値創造に関わる4つの要素があると考えている[1]．それらは，実践活動（価値を創造するための実際活動），成果（創造された価値），組織推力（組織のビジョン達成に向けた機運が組織環境として醸成される程度），そして梘子設計（戦略的統合）である．これらを順序として配列すると，まず実践活動があり，次に成果が生まれる．その成果は次なる目標（ビジョン）につながられて組織推力になる．組織推力は活動からより大きな成果を出すための梘子設計へと転化する．次の時点でその梘子設計が実践活動をさらに高めるように効き，さらに上のプロセスが順次展開される．価値創造は実践活動から生まれるが，価値創造力は上のような4つの要素のダイナミックな関わりから決まる．実践活動を良くして価値創造を高めるというワンウェイの関係性に注目するだけでは時間的経過における価値創造力の維持や向上につながる保証はない．問題はスパイラルアップのダイナミクスを演出し，実現することである．

上の要素において，ある要素から次の要素への関わり合いに企業の能力が関係する．そのことを示すものが図7である．4つの要素はそれぞれが図7の軸を構成する．時計とは反対方向で要素間の関わりが規定される．

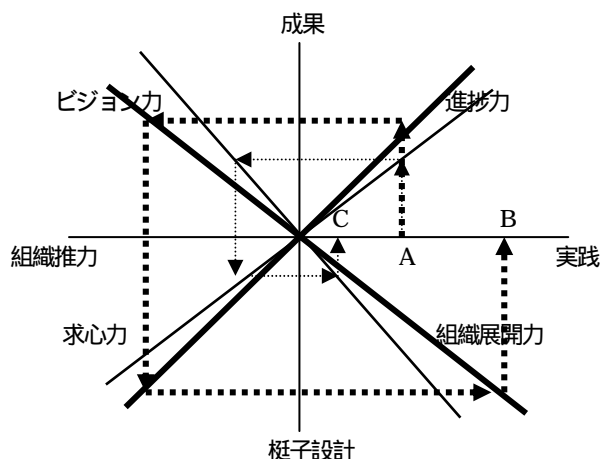


図7 マネジメントプロセスの焦点：4つの能力

4つの要素軸間には4つの組織能力が介在して先述のスパイラルアップの実現を規定する．第1象限では実践活動から（価値創造）成果を引き出す力として進捗力がある．それは個々の実践活動を結びつけて成果を出す力である．その象限にある太い実線と細い実線はそれが長けた企業と劣る企業の実践活動と成果の結びつき効率を例示している（他の象限も同じ）．同じ実践活動でも成果に結びつける程度が異なるのは，早期に結果をフィードバックしながら適切な修正などを加え，実践活動同士をかみ合わせる能力が異なるからである．

第2象限では，成果を次なる組織推力，すなわち組織の勢い形成につなげる能力が問題になる．長期的なビジョンを環境に応じて適切に修正しながら形成し，成果の時間的連続性を確保する．いわゆるアンクライマックスあるいは燃え尽き症候群を回避する能力である．成果を積み重ねてより高いビジョンの達成へと組織成員を仕向ける能力である．その時々思いつきのビジョンではなく，将来環境を見据えた達成すべき価値を組織として描き出し，年々の目標はその一里塚の役割を果たす．組織の存在意義を創り出す能力である．その能力が異なると，年々の成果が組織の勢いを加勢する程度も違ってくる．

第3象限では，組織のビジョン達成に向けた勢いを実際活動へと展開する際に，その実践活動に関して梘子を生み出すような設計と仕様をおこなう能力が介在する．全社的視点から各活動のあるべき姿や望ましい資質などを明らかにし，実践のためのデザインをおこなう必要がある．いわゆる全体最適性を目指す活動設計ということができる．全体最適性の追求ではシナジーの喚起がポイントになる．各々の活動の資質，意義とそれらの組み合わせを組織として設計することでそれは生まれる．言い換えれば戦略的な行動設計を目指す．それは統合的視野を必要とする．

第4象限においては，実践活動の設計案を実践へと

組織展開する実施能力が問題になる。担当部署や各職能へ実践活動の望ましい水準を示し、それを受けてそれぞれの活動において実践する計画案として練り上げる能力ということができる。

図7では、4つの能力で優れた企業(太い実線)、劣った企業(細い実線)が同じ実践活動の水準Aから出発し、一巡してきた段階で大きな差異がついていることが示されている。実践水準が優れた企業はB、劣った企業はCになる。4つの能力を他社よりも高い水準にしておかなければいつ悪循環に陥るかわからない。4つの能力で描き出されるダイナミックスを管理することがマネジメントプロセスの役割である。

図7に関して、筆者が従事する調査研究の結果をつきあわせてみる。データは日本の大手製造企業35社(自動車13社、電気機器10社、一般機械12社)から収集されている。調査期間は2003から2004年にかけておこなった。調査は事業所の19名(工場長、副工場長またはそれに準ずる職階の人、経理、製品開発、生産技術、生産管理、品質管理、情報システム、人事、在庫管理の担当者各1名、現場グループリーダー4名、現場直接要員5名)に対して記入式回答で行われた。

図8はそのダイナミックスに関する要因とそれらの関わり(相関係数)を示している。

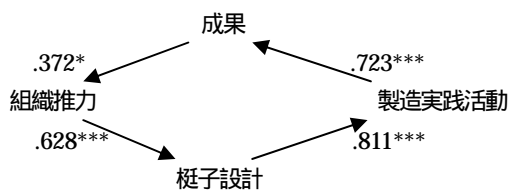


図1. 4つの能力間の相関度

注) 製造実践活動は以下のような7つの実践活動局面における良き実践といわれている活動の実施水準の平均によって表している。それら7つの実践活動局面を形成する個別実践活動は、

SCM 実践環境構築：需要の安定性の確保，サプライヤとの信頼性確保，サプライチェーンの活動調整， サプライヤとのJIT 連結：サプライヤからのリードタイム短縮努力，サプライヤによる JIT 配送の確保，顧客との JIT 連結構築， 固有の製造実践：設備の固有性強化，創意工夫を入れた活動実践の努力，製造機能を戦略的競争資源としてみなす程度， 品質管理の組織体制構築：顧客満足の達成度，品質向上に対するトップの支援，現場をきれいにしておく風土，顧客との TQM 連携強化， 現場の品質管理実践：顧客から情報を入手する程度，現場への品質達成度のフィードバック，組織全体に対する品質指向の浸透，問題発生的事前の回避，工程の統計的管理，サプライヤとのパートナーシップ維持，サプライヤの品質改善への取り込み，顧客指向性の浸透， 現場の平滑操業：日程計画の遵守，設備の適正配置，段取り時間短縮努力，操業の同期化，予防保全度，保全支援度，チームによる保全実践，工程稼働率向上努力，

現場の協力的操業：従業員の専心度，協力関係の重視度，意思決定の調整努力，多能工指向，雇用・選抜における業務遂行能力重視度，現場での管理者と現場要員の接触度，小集団問題解決努力，課業と教育・訓練の関連性確保，製造戦略の現場への浸透，となっている。上記の構成個別実践活動およびそれらの集計としての7つの活動局面，そしてそれら7つの平均水準としての図8の業績水準はすべて Cronbach の で.60 以上，妥当性は因子負荷量.55 以上をカットオフ水準としてパスする。

また成果は、開発および一般的競争指標の平均水準で計算されている。具体的には主観的に1(他社と比較し最低)5(他社と比較し最高)のリッカート尺度で評価された13の競争力をベースに計算されている。それらは、製造コスト力、適合品質力、納期遵守力、配送の速さ、製品ミックス変化への対応力、製品数量変化への対応力、在庫回転率、原材料から配送までのサイクルタイム、新製品開発の速さ、ここでは開発時間で本格生産までの時間、製品性能・能力、開発時間の遵守力、製品の革新性、サービス力である。これら13の競争力評価値は因子分析にかけると3つのカテゴリーに分類できる。第1カテゴリーは、組織推力、梃子設計、製造実践活動から構成される競争力でスピード・コスト力と称することができる。第2のカテゴリーは、組織推力、梃子設計、製造実践活動から構成され、製品力ということができる。第3のカテゴリーは、組織推力、梃子設計、製造実践活動から構成され、サービス力と言うことが出来る。最終的に、業績とはこれら3つのカテゴリーの平均水準としている。単なる13の競争力の平均ではない。ちなみに、これら3つの競争力カテゴリーは最終的には総合競争力という1つの尺度へと合成することができるというテストは Cronbach の で.60 以上，妥当性は因子負荷量.55 以上をカットオフ水準としてパスする。従って、これら3つの競争力カテゴリーは1つの平均値として考えても差し支えない。

組織推力は、内容的にはプロジェクトの優先順位の明瞭性，プロジェクトチームのチームスピリットの高さ，製品コンセプト設計においていろいろな職能間でコンセンサスを形成するという尺度である。3つの尺度が1つの尺度として合成できるかどうかのテストでは、信頼性は Cronbach の で.60 以上，妥当性は因子負荷量.55 以上をカットオフ水準としてパスしている。

最後の梃子設計は、経常的活動における職能横断的努力，製品開発における職能横断的努力，製造の製品開発への参加，そして戦略的実践度の平均水準で測っている。戦略的実践度は技術を予知し，戦略に活かす，戦略策定を公式の手順で策定している，事業戦略と製造戦略の連動性確保という個別実践の平均水準で表す。梃子設計がそれら4つの実践の合成することの信頼性と妥当性検定，さらには，戦略的実践度を3つの個別実践の合成として測ることの信頼性および妥当性検定はやはり Cronbach の で.60 以上，妥当性は因子負荷量.55 以上をカットオフ水準としてパスしている。

矢印に添えてある数字は矢印の関係にある2要素間の相関係数である。***は1%で，**は5%，*は10%で有意であることを意味する。

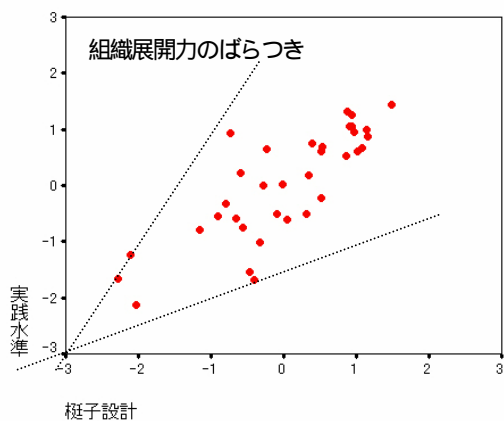
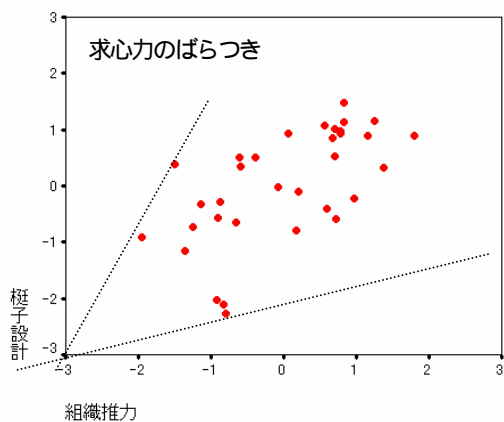
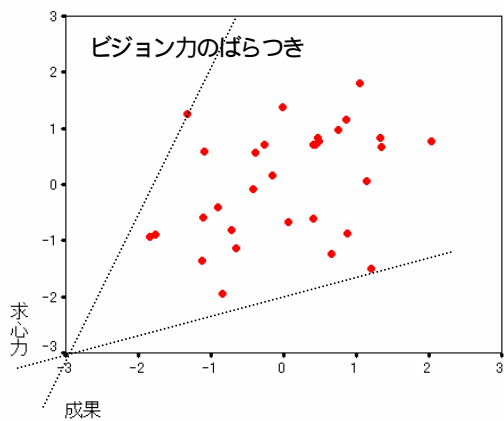
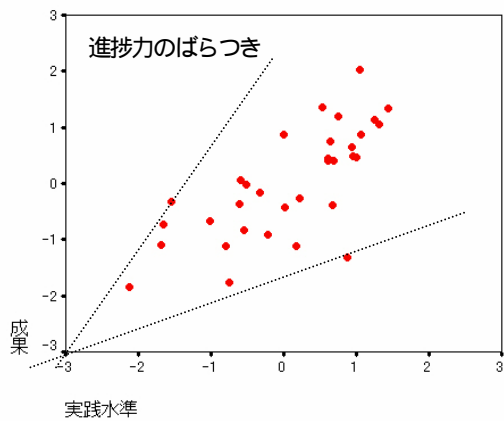


図9 4つの能力の企業分布

注) NZ1L から NZ4L は、それぞれ、製造実践、成果、組織推力、梃子設計である。プロットは調査した企業のそれら値に基づいておこなっている。値はすべて業種ごとに正規化してある。

図9から判断すると、目標が決まってからの組織展開力や進捗力は比較的企業間格差が出にくく、ビジョン力と求心力における企業のばらつきが他の2つのそれよりもより大きく(点線の角度がばらつきの大きさを意味する)、それらにおいて企業間差異がより大きくでることがわかる。それはそれらの能力の差が経営力の差になって現れやすいことを意味している。それらは両方とも人間の主観的かつ心の問題である。組織は、その目的形成や各機能の全体的パフォーマンスを考えた連携的な稼働は人間がおこなうもので、それをうまくマネジすることが経営にとって最大の課題であることが示唆される。競争力で差異を創り出す大きなテーマである。

2.2 好循環ダイナミックスの規定要因：学習力とシステム力

マネジメントプロセスがこれら4つの能力強化を図るにあたって何をすべきであろうか。これらの能力はすべて人間が介在して発揮される。その意味で、人間の能力アップが避けて通れない。人間の能力アップは学習によって高まる。そこで学習力を高めるというプロセスによって4つの能力を高めることが基本になる。

学習は経験と理解を繰り返すことで起こる。理解はいわゆる対象に関するモデルとしての理解をさす[2]。学習力のドライバーは最終的には本人の意欲や学習動機である。それらをもよほすものは行動から生まれる成果である。成果とつながることで知識は知恵に変わって身につく。図10は組織における学習活性化サイクルを表している。

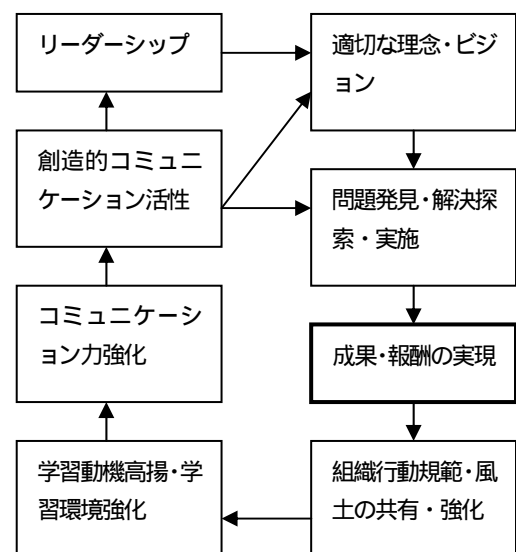


図10 学習サイクル

組織では、学習成果である知識、知恵、ノウハウなどはそれだけでは殆ど役に立たない。組織の他の成員とのコミュニケーションを通じて組織の成果につながる。それゆえ、図 10 では、学習成果がコミュニケーション能力向上として組織にとって意味あるように結実するサイクルとして表されている。コミュニケーション能力は言葉の問題ではなく、コミュニケーションの背後にある知識、知恵、ノウハウなどが多くなると強化される。しかしながら、それら知識、知恵、ノウハウの学習は、成果向上によって醸成される組織に形成される前向きな、挑戦的規範や風土によってドライブされるということが問題になる。組織への貢献を通じて自分自身の士気や動機が強まるというプロセスがないとそれら知識、知恵、ノウハウは個人に帰属するにとどまってサイクルを実現するような学習にならない。

組織における成員間の創造的コミュニケーションが次なるリーダーシップ形成を促し、さらにリーダーシップとあいまってより上位の適切な組織理念/ビジョン/目標形成に寄与する。創造的コミュニケーションにおいて貧弱な会社は、リーダー（トップ）が新たに送られ、そのリーダーシップの下で理念/ビジョン/目標が与えられて良いサイクルになるような経営復興のプロセスがとられることが多い。

適切な理念/ビジョン/目標は、それらを達成するにあたっての問題を発見し、策を練って実践するプロセスの資質を高める。創造的コミュニケーションがそれを支援する。問題が見つからないという事態は何をするべきかが不明瞭な場合に起こる。より適切な問題を見つけ、解決し、実践するプロセスが高めると成果も高くなる。その成果はさらに組織のそのようなプロセスを強化するように作用し、組織の規範や風土となって成員に浸透する。それが次なる学習意欲を刺激する。これが学習を巡るサイクルになる。このサイクルで何が最も重要かということでは、明らかに成果である。成果がなければ組織活動は途絶える。

トヨタの経営は従業員の問題解決力を高めることを特徴とするが、学習がその背後で作用するようにしている点が重要である[3]、しかしながら、根底には成果があったことを確認する行為がなければ長続きしない。成果感が学習を支える。徒労に終わることばかりであれば学習意欲は萎える。企業活動では価値創造がなくなると学習ドライバーは動かなくなる。その意味で、マネジメントプロセスは、組織成員がそれぞれの部署や職能で成果を出し、さらにそれが組織全体の成果を押し上げる状況を持続させ、そして次なる学習インセンティブを確保するためのさらなる成果源泉を発掘し続けることが大きな課題になる。上記の4つの能力の側面で価値創造につながる成果を生み出して、それぞれの能力の学習を刺激して能力向上を図ることが

重要になる。

成果を出し続けることがマネジメントプロセスの課題であるとする、成果をより引き出すための環境づくりも大きな課題になる。その点で、現在では情報技術などの支援も大きな可能性を秘めている。しかしながら、それらの支援も世の中に存在するものをただ導入すれば良いということではない。それらの効果を引き出すことにおいても相当の努力が必要である。情報技術の効果は組織における人々のコミュニケーションの活性度に依存するし[4]、日々の実践活動の資質にも依存する[5]。常に、より良い業務遂行のあり方やプロセスを追求している企業は情報技術の適切な利用の仕方に気づく可能性が高い。言い換えれば、学習サイクルを高位に維持できている企業は情報技術もより効果的に利用する可能性が高い。さらなる優位性を構築するために、情報技術などの支援機会はより高い学習サイクルを維持する企業にとってより大きいのである。

3. 4つの能力強化に向けたシステム力

マネジメントプロセスは、実践活動（価値を創造するための実際活動）、成果（創造された価値）、組織推力（組織のビジョン達成に向けた機運が組織環境として醸成される程度）、そして梃子設計（戦略的統合）を、価値創造力が高まるような好循環ダイナミクスに乗せることが課題であった。その場合に、それらの関わり合いで問題になるのが、ビジョン力、求心力、組織展開力、進捗力の強化であった。それらの能力を高めるには、学習を効果的にすることが問題であることもすでに述べた。そして学習を支援するものとして、学習の糧になる成果を引き出すシステム支援をもう1つのポイントとして挙げるができる。

システム力は、たとえば工場現場における技能訓練を助けるビデオなどの教育システムや、現場作業で肉体的な消耗を防ぐ機械化を導入して生産性を上げるなどの支援も含む。これらは組織展開力を支援するシステム化である。このように考えると、システム力がカバーする範囲は膨大になる。本論では、よりマネジメント業務に関わるシステム力支援について考える。

ここで4つの能力をもう一度まとめておく。まずビジョン力は、今までの成果をさらなる成果へと昇華させる新たなビジョンを生成し、組織が追求するものとして形成する能力である。燃え尽き症候群を回避し、努力の継続的效果を持続させるものである。これが欠けると、組織が次に何をすべきかわからなくなって、活動と努力の焦点が見えなくなる。

求心力は、組織のさまざまな活動を統合化し、最大の組織成果を生み出すようにそれらを結びつける能力である。いわゆる己の業務の観点でしか行動せず、組織の成果を逆に低める結果をもたらすような部分最適

行動はそれが欠如するとき起こる。

組織展開力は、ビジョンや目標達成のために個々の活動が何をなすべきか、いかなる資質が要求されるかなどを明確にし、実践させていく能力である。必要な活動の改善や向上を促すことも含まれる。

最後の進捗力は、実際に活動がおこなわれるときに、それらが理想どおりに遂行され、しかも目指す目標を達成できるように諸活動から進捗情報を入手し、必要な修正行動を指示し、実践させる能力である。この進捗力と組織展開力がいわゆる実行力を構成する。

これら4つの能力は、企業では特定の目標を担う組織レベルや業務を問わない、さまざまな組織主体においてその向上が図られる必要がある。どの能力も組織のさまざまな業務において必要である。たとえば、組織のビジョン力といえばトップにまず求められる能力であるが、組織のどのレベルでも重要な能力である。それはどの業務においても、業務のビジョンが担当者に理解されていて、それに向けた継続的な努力がそれらの担当者の学習を刺激することが望ましいからである。最高の業務遂行に至らないうちに現状水準でとどまる悪いマンネリズムは組織を衰退へと向かわせる。

4つの能力の向上を図るうえで、それら能力から期待される成果を高めるような支援をいかにおこなうかがシステム力のポイントになる。表1は、それらの能力として要請されることをまとめている。

表1 4つの能力に要請されること

能力	要請されること
ビジョン力	<ul style="list-style-type: none"> ・企業環境に関する洞察 ・長期的な目標/課題活動テーマの生成 ・組織的理解とコンセンサスに基づく組織としての目標/活動テーマを設定する。 ・企業の資源評価 ・資源マップ(技術、技能など)作成など
求心力	<ul style="list-style-type: none"> ・統合的長期計画立案 ・下位組織の目標体系および連携体制構築 ・個人と組織の価値のすり合わせ ・報酬などのインセンティブ体系構築など
組織展開力	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成のためのワークブレイクダウン構造化(WBS) ・所要活動のプロセスとしての理想の配列化 ・個別活動の要請レベルの明確化 ・個別活動レベルの引き上げなど
進捗力	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント体制確立 ・コンティンジェンシープラン策定

<ul style="list-style-type: none"> ・チェック項目の設計 ・実践状況の早期把握と結果の推定 ・個別活動/部門活動の調整 ・個別活動/部門活動の迅速な修正など

ビジョン力において要請されていることを実施する仕組みやシステムは現在段階で最大の課題になっている。ここでは、不確実さ、不明瞭さがつきまとうことで現実には満たすうえで最も難しい要請内容の1つである。しかしながら、各社がたとえば技術ロードマップや事業ロードマップ作成という形で関心を強く持ち始めている分野である。

このビジョン力強化には、その時々、個人的な分析ではなく、組織のさまざまな人的資源を融合化する継続的な活動の組織化が効果的である。したがって、それを支援するシステム化が意味あることになる。さまざまな発案を生ませ、それらを融合化する情報化技術支援は十分に可能である。このプロセスは、以後の現場にまで至るすべての活動の努力焦点を律するものであって、それ次第で企業の束ねた力の顕在可能な水準を規定してしまうほど重要である[6]。言い換えれば、それが貧弱であれば、いかにその後の活動が頑張っても達成できる成果は低い水準に抑制されてしまう。

求心力の強化においては、組織のさまざまな活動の理想的な融合化を図る支援が焦点になる。そこでは、それぞれの活動の意味合いを相互理解し、各々の融合化とはいかなるものかを明示し、理解してもらうことがポイントである。そして、それぞれの目標さらには行動規範の体系化と明確化や、インセンティブ体系の望ましい姿を設計する。全体組織と個別組織あるいは人の関係性を示し、さらに成果を高める関わり合いはどうあるべきかを示すことが必要になる。そのためのシステム化支援としては、全社的なモデリング技法などがまず考えられる。全社的な動きを鳥瞰し、つながりの中で問題を認識し、あるべきつながりを踏まえてそれを実現するように今後の活動の目標体系を掲げ、現実の修正と新たな取り組みをしていくうえで、何らかのモデリング支援があれば第一次近似の支援としても意義がある。

組織展開力支援では、実施計画立案を支援することが焦点である。目標達成のために理想のプロセスを描き出し、さらに個別活動に要請されることを明示し、それを満たすような方策を掲げ、実施を支援する仕組みづくりをする。いわゆるプロジェクトマネジメントのネットワーク図を構築するまでの活動である。ここでのポイントは、次の進捗力につながるように、時間的経過の上ですべての活動に関する要請事項を明示することである。システム化支援は活動フローとしての

ネットワーク構造化を支援するものが望まれる。この部分はおろそかにされると実施不能な計画立案となって実践に大きな混乱と期待外れが生まれる。バランススコアカードは戦略から実践活動へという副題がついているように、この局面における手法としての提案という色が濃い。目標から活動への展開ができるならば、計画案はモデル化することも可能になる。最適な活動のネットワークはモデル化できなければ実際には計画案として構築されたとはいえない。モデル化によって、計画案そのものをより実践できるものに近づけることができ、成果をより高く達成する可能性の高い計画立案力を醸成できる。

最後の進捗力においては、システム支援は実施を成果に結びつけることである。実践の進捗を制御し、迅速な修正をすることを助ける仕組みが該当する。新幹線や宇宙ロケットの制御システムのように実践活動をモニターし、いち早く制御できるシステムである。基本的にはモニタリングと修正行動の提示ができる機能がシステムの核になる。

上で述べてきたようなシステム支援の多くは情報技術の利用を前提にする。その中でも、モデリング機能とデータベースがシステムの中核構成になる。さまざまな活動および状態の関わりあいをマネジすることが特徴的である。複雑なのでモデリングできないということは、言い換えればマネジする方法はないということと等しい。モデリングにはいろいろなレベルがある。そのレベルとは、コンピュータが動かす部分と人間が介在する部分のミックスで規定できる。コンピュータが殆どすべてやってしまうような場合から人間が思考ですべておこなうまで幅が広い。問題はさまざまな関わりをモデル化することの重要性である。上で言っているシステム支援はコンピュータに任せる部分を増やすことによってより良い関わりをマネジができ、成果を高める可能性が増えているということである。

システム化支援は実際にはその時点における知識、知恵、ノウハウによって規定される。しかしながら、システム化はそれら知識、知恵、ノウハウの組織的規範（一般）化であって、規範化によって組織として共有できる最上の知的財産となる。トヨタの経営の特徴としていわゆる標準化が強調されるが、標準化の意義は学習促進と組織的水準の全体的引き上げにある[7]。システム化もそれと同様に、一度に組織成員のレベルを高い水準へとそろえさせる役割を果たす。それによって可能となった成果増大は次なる学習効果を誘発して次の高いシステム化を可能にする。その意味で学習力とシステム化の能力はペアで機能する。

4. 結語

マネジメントプロセスは組織の価値創造効果を規

定するビジネスプロセスの重要な部分である。現在の経営では、コアコンピテンスなどの概念にも代表されるように、製品/市場の決定に焦点をおく視点よりも、価値創造のためのビジネスプロセスと能力の認識とその強化へと視点に移っている。これは健全な方向である。あれが売れているからわが社もそれをするというのではなく、わが社が何を目指すべきか、そのためにはいかなるプロセスと能力が必要かという将来のあるべき姿から経営を考える。現在できることから何をすべきかを発想するのも現実的には有意義であるが、将来への展望を欠きがちになって企業の持続的成長にとって必要な能力育成には至らないことになりがちである。次第に企業の衰退へと向かう可能性がある。

マネジメントプロセスは企業の価値創造力を持続させ、発展させることに傾注しなければならない。そのためには、組織の知恵とコミットメントを結集し、力を増幅することを最大の焦点にする必要がある。全社的連携行動を喚起することである。そのためには、ビジョン力、求心力、組織展開力、進捗力という4つの能力を強化してスパイラルアップのダイナミクスを堅持することが望まれる。それはビジョンと現場の個々の活動を結びつけて、学習を喚起するメカニズムを設計し、運営することが必要になる。そのことを他社以上に実現していくためには、それらの能力分野で学習を刺激する成果を引き出すためのシステム支援がより重要になる。システム化と学習力はペアとして機能する。システム化を指向することで、組織の最高の知識、知恵、ノウハウが組織全員に共有され、浸透する機会が高まるのである。

モデリング能力はシステム化の基礎にある。モデリング能力は換言すると組織の知識、知恵、ノウハウを体現するものである。マネジメントプロセスはモデリング能力を高めることを目指すべきだとも言い換えることができるのである。

参考文献

- [1] 森田道也「新製品開発と製造の連動：日本の製造企業データによる分析」生産管理, 12 巻, 2 号, 2005, pp. 65-70.
- [2] Argyris, C. and Schön, D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- [3] Liker, J. K., *The Toyota Way*, Mc-Graw Hill, 2004. (稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ』上下, 日経BP社, 2005年)
- [4] 森田道也「情報技術の効果と経営構造」組織科学, 29 巻, 1 号, 1995, pp.4-17.
- [5] 森田道也「情報技術の効果と実践活動」生産管理(近刊)
- [6] 森田道也・落合以臣「連動経営の基盤プロセスとしての製品開発プロセス」生産管理, 11 巻, 1 号, 2004, pp.67-72.
- [7] 大野耐一「トヨタ生産方式」ダイヤモンド社, 82 版, 2005.