

1

変化即応のための オープン・スピード経営

鈴木勘一郎

変化の激しいネット時代において、企業が勝ち残っていくには、変化に即応できる「オープン・スピード経営」の実現が鍵となる。オープン・スピード経営には、積極的に情報や資源を共有化する「オープン・ネットワーク組織」と、情報感度を高め実物在庫を最小にする「感知即応モデル」という、ネット時代に対応した2つの新しい経営パラダイムを取り入れる必要がある。最近、「組織IQ（知能指数）」と「オープンブック経営」という企業変革のアプローチが内外で注目されている。組織IQは組織における「情報効率」の観点から、オープンブック経営は「人材活性化」の観点から、それぞれ企業変革を作り込むと同時に、自律的に環境変化に挑戦し続けるオープン・スピード経営を実現するための具体的な方法論となっている。

変化即応のパラダイム

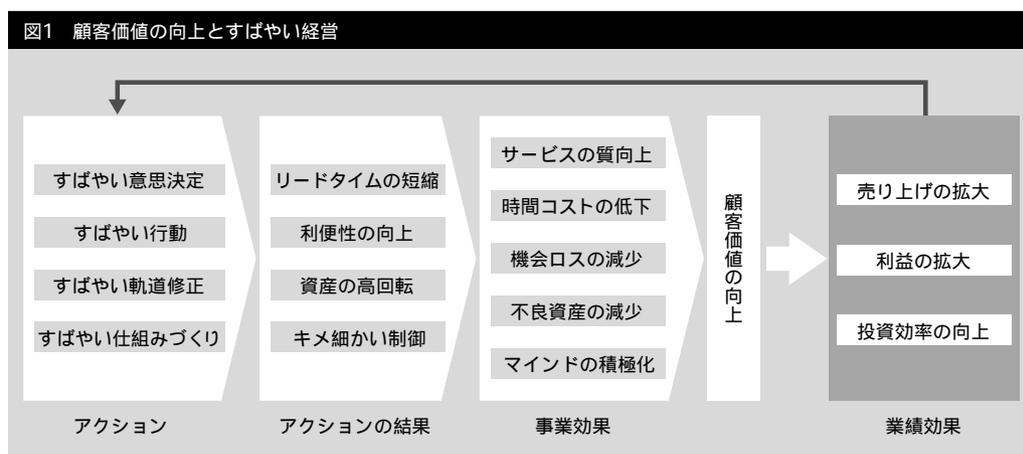
変化の時代にあって、新しい経営革新手法やコンサルティング手法が花盛りである。しかし、組織論については相変わらず定性的な議論が多く、経営手法とその導入企業の業績（成長率や利益率）との相関関係が実証されているものはほとんどない。ところが、数少ない例外が、本稿で紹介する「組織IQ（知能指数）」と「オープンブック経営」である^{注1}。組織IQとオープンブ

ック経営に含まれる要素を、積極的に組織に組み込んでいくことは、ネット時代に企業が生き残るための必要条件である。

1 求められる変化への即応力

今や、インターネットが企業や家庭、社会の隅々に浸透し、産業革命時の蒸気機関にも匹敵するような社会と経済のパラダイムシフトをもたらしている。また、インターネットに限らず、規制撤廃、高齢化、グローバル化など、われわれの生活やビジネ

図1 顧客価値の向上とすばやい経営



スの枠組みを根底から覆すような変化も日常的に起きている。

米国のあるアンケート調査によれば、経営者の約8割が「現在の変化は過去とは全く不連続なもの」であり、6割以上の人たちが「今後も不連続な変化は継続する」と答えている^{注2}。そして、変化に背を向ける企業は、市場や顧客から厳しい選択の目を向けられている。

一方で、変化によって今まで不可能だと思われてきたさまざまなビジネスチャンスも出現している。企業は、そのチャンスを活かして、ドットコム（インターネット）、ベンチャー、新規事業など、顧客にいかにも高い価値をすばやく提供できるかに挑戦し始めている。経営のすばやさは、企業に数々のメリットをもたらし、それによって「顧客価値の向上」が可能となり、最終的には売り上げの拡大、利益の拡大、資産効率の向上が達成できる（図1）。

他社がまだ行動を起こす前に、環境の変化と市場の反応を見極め、迅速な情報収集と意思決定を行わなければならない。そして、変化への対応力を高められるか否かは、組織の一人一人が、自分の問題として意思決定し行動を起こせるような組織文化を形

成できるかどうかにかかっている。過去の幾多の変化に対する経験によって育まれた「変化対応に関するメタ知識」^{注3}は、人々の心に根づき、共有化され、やがて組織文化へと育っていく。それと同時に、変化に対する感応度を高め、すばやい行動を可能にする柔軟な組織を構築することが重要である。

米国では、1980年代から90年代半ばにかけて、新時代に即応したオープンですばやい経営を実現する経営が求められ、そのなかから「オープン・ネットワーク組織」や「感知即応モデル」という新たなパラダイムが登場した。

2 情報と資源の共有化と

オープン・ネットワーク組織

すばやい経営を実現するには、組織はオープンでなければならない。オープンな組織では、情報や経営資源の共有度が高く、柔軟な対応が可能になる。ここで縦軸に「経営資源の共有の度合い」、横軸に「情報の共有の度合い」ととると、3つの組織タイプが位置づけられる（次ページの図2）。

第1のタイプは、資源共有度と情報共有度の双方が低い「クローズド・インデペン

図2 情報・資源の共有と組織タイプ

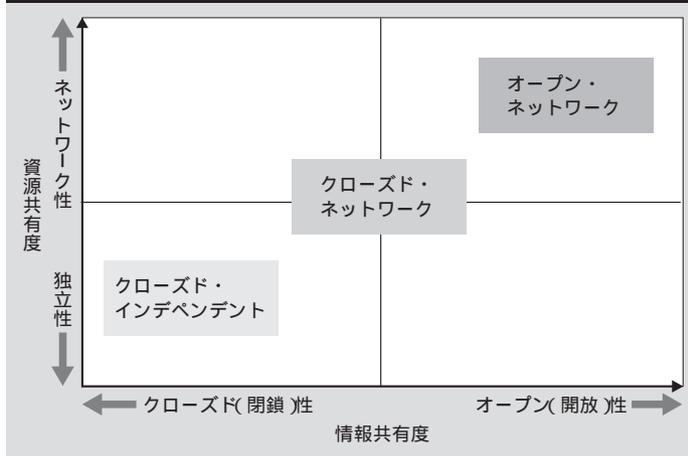
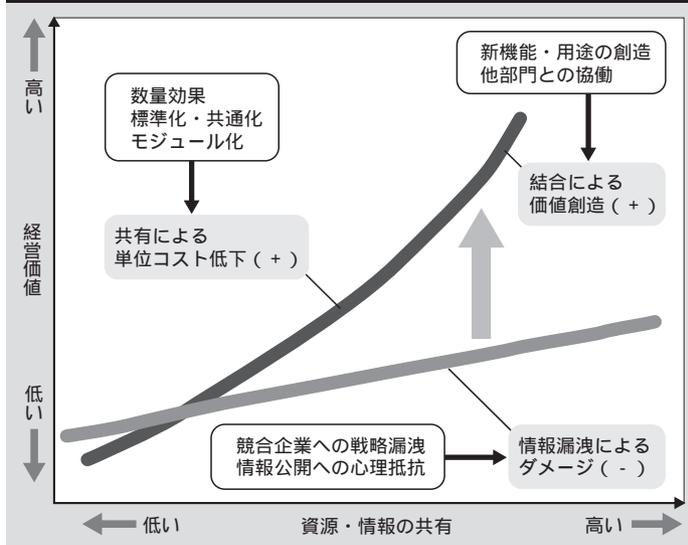


図3 オープン・ネットワークと経済価値の向上



「クローズド・ネットワーク」組織で、社内の経営資源だけを利用する。通常の企業はこの形に近い。

第2のタイプは、資源共有度と情報共有度が中程度、すなわち単独企業だけでなく系列企業や企業グループにも共有範囲が拡大するのでネットワーク型だが、その範囲はグループに限られる「クローズド・ネットワーク」組織である。日本の半導体産業や自動車産業などのグループによる囲い込み戦略がこれに当たる^{注4}。

第3のタイプは、資源共有度と情報共有

度の両方が高い「オープン・ネットワーク」組織である。このタイプの企業は、共有範囲が企業やグループに限定されず、内外の最も優れた経営資源を活用できるために、潜在的な経営効率が最も高い。外部の資源やコンサルタントを活用するシリコンバレーのハイテク企業がその典型であろう。

オープン・ネットワーク組織の特徴は、現場や組織の下位層に大幅な権限委譲が行われ、分散型の意思決定構造になっている点である。情報・資源へのアクセスが容易、メンバーは経営課題を自分の問題として自覚、良好なコミュニケーションが可能など数々のメリットがあり、外部資源の利用をも含めた高い情報効率を実現することができる。

オープンな組織は、情報と資源を共有化することによって「価値の創造」と「変化即応力の向上」という2つの経営効果を生み出す。

まず、価値の創造という観点では、さまざまな情報や経営資源を結合させることで新たな価値が創造されたり、情報や資源の標準化、モジュール化によって平均コストが削減されたりする(図3)。なお、情報の共有化を議論する際に、情報漏洩に関する危険が指摘され、オープン化を妨げる論拠になっている。しかし実際には、漏洩した情報を競合企業が利用するかどうかは競合企業の能力と確率の問題であり、むしろ社内で対策を講じることで機密漏洩自体をある程度防ぐことができる^{注5}。

次に、変化即応力の観点でも、情報と資源の共有度が高まれば、限られた自社内の資源に制約されずに、外部の情報や資源を効率的に利用することができ、質の高い事業を迅速に立案・実施することが可能とな

る。その結果として、変化への即応能力が向上する。

3 ネット時代の経営モデル

ネット時代における変化対応の必要性を受けて、最近、「感知即応モデル (Sense and Respond Model)」が提案されている。これは従来型の企業モデルである「製造販売モデル (Make and Sell Model)」と性格を根本的に異にしている。

(1) 従来型の製造販売モデル

製造販売モデルでは、現在の市場状況から将来を予測し、生産計画と予算に従って見込み生産を実行する。ポイントは、見込み生産によって大量生産した製品を、いかに既存の流通・販売ルートを通じて顧客にプッシュするかである。このやり方は「規模の経済性 (Economy of Scale)」を享受する大量生産 (マス・プロダクション) には適するが、別の面からみれば、変化への即応を遅らせ、その間に経験や学習を積むことによって、時間の経過とともに、右下がりて表現される学習曲線に沿って得られるコストメリットを享受しようとする。

製造販売モデルの第1の特徴は、将来変化の予測が正しいことが前提となっていることである。第2の特徴は、実需 (販売) と供給 (生産) のギャップやタイムラグを在庫の増減で調整する点である。第3の特徴は、中央集権的なピラミッド型組織が多く、従業員や組織の働きを命令で制御している点である。このような製造販売モデルの考え方は、単に製造企業だけではなく、流通やサービス企業のビジネスの前提にもなっている。

この従来型モデルの問題点は、事前計

画的確性を前提にするため、変化によって計画が適応しなくなった場合に社内に混乱が生じてしまう、会社組織内に情報ギャップが存在し、その調整に時間とコストがかかる、軌道修正にはリスクやコストが発生するため、組織内部から自発的な修正意見が出てこない などである。現代企業の大半が前提としているこの製造販売モデルは、変化即応力の観点では著しく劣っているといえる。

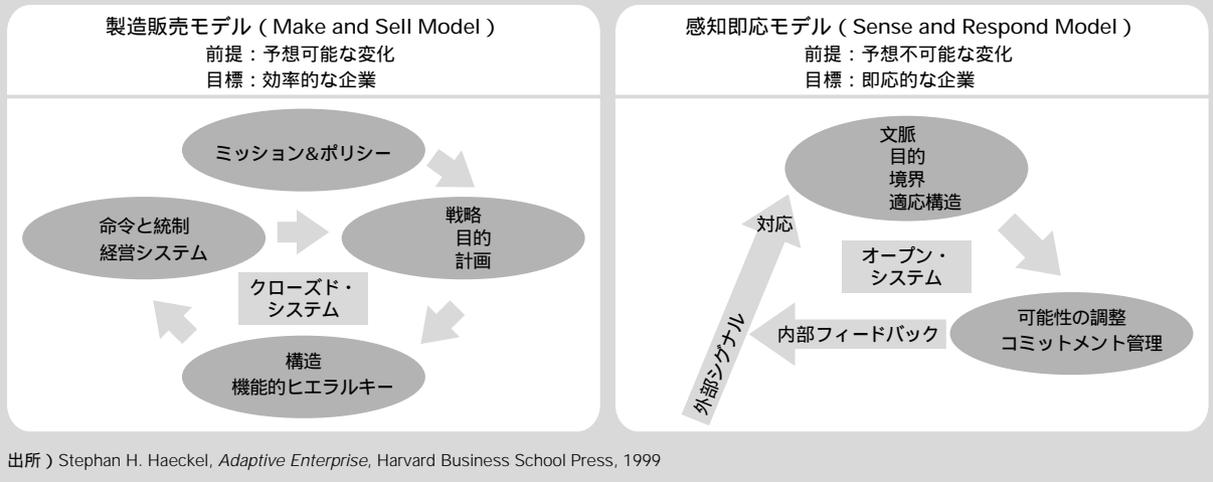
(2) 市場変化に迅速に対応する感知即応モデル

米国の新しい経営パラダイムとして、市場変化をすばやく察知し迅速に行動する感知即応モデルが唱えられている (次ページの図4)。ある種のセンサーによって変化の中から重要なシグナルを感知し、それに適応する文脈 (組織の存在意義、ビジネスデザイン、組織の成果や関係者満足の基準など) を明確にしなが、さまざまな情報と資源を柔軟に組み合わせて、顧客の要求にすばやく応えようとするものである。

顧客ニーズが安定的であれば、従来型の製造販売モデルでも対応できるが、環境が大きく変化し技術革新や社会変化のスピードが速い現代では、感知即応モデルをいかに実現するかが課題となる。

製造販売モデルと異なる点は、第1に、需要変化に超スピードで対応するために、事前の生産計画に基づく硬直的な体制はとれず、IT (情報技術) を利用した柔軟な生産体制を採用することである。たとえば、事前にサービスのモジュール (独立単位) をいくつか作成し、必要な時に必要な組み合わせを行うことで、個別ニーズにすばやく対応する。これはモジュール化 (モジュ

図4 製造販売モデルと感知即応モデル



ラー・カスタマイゼーション)と呼ばれ、「範囲の経済性 (Economy of Scope)」と「連結の経済性 (Economy of Network)」を享受できる。

第2の特徴として、品ぞろえ(仮想在庫)は顧客に提示するが、需給ギャップやタイムラグの調整手段としての実物在庫を持たないようにする。

第3に、意思決定は分散化されるとともに、組織は命令ではなく、社員の参加意識やインセンティブによる自律的コミットメントを推進力にしている。つまり、社員は、成果を生み出すための活動の「説明責任 (アカウントビリティ)」を認識し、自らの責任と権限で問題を解決する「事業責任 (ビジネスオーナーシップ)」を自覚している。それゆえ、明確な目的を理解した社員による能動的で柔軟な対応が可能となる。

「組織IQ」によるオープン・スピード経営の実現

上述のようなオープン・ネットワーク組織と感知即応モデルの要素を体現する新し

いアプローチとして注目されるのが、「組織IQ」と「オープンブック経営」である。組織IQは情報効率の側面から、オープンブック経営は人材活性化の面から、それぞれ企業に変革を迫るアプローチである。そこで、まず本章で「組織IQによるオープン・スピード経営の実現」について述べ、次いで第4章で「オープンブック経営によるオープン・スピード経営の実現」について述べたい。

1 組織IQの前提

パソコンのライフサイクルは、10年前には2年間程度だったものが、最近では半年程度で寿命が尽き、企業はすぐに新製品を出さなければならなくなっている。このような劇的な変化は情報産業などで顕著だが、似たような変化は今や製造業、流通業、運輸業、サービス業など他の業界でも起き始めている。

環境変化に企業はどのように対応するかについて、サイモン元カーネギーメロン大学教授らが唱えたのが「企業情報処理モデル」である。企業組織は、外部環境からデ

ータを収集・評価して意思決定に結び付けるが、「限定された（不十分な）合理性」によって制約を受け、真に合理的な行動はできない。しかし、サイモンらは、「手続き合理性」によってある程度その欠点を補完することができる考えた。

たとえば、企業は情報を選別したり組織構造や手続きを簡素化したり、不確実性を回避したりすることで、情報効率を高めることができる。また、経験や知識を組織で共有化することが、経営力の向上につながるということが知られている。

サイモン以降の経営スピードと業績に関する研究によって、さまざまな仮説が提示され検証された。たとえば、情報収集と意思決定権とが共存して問題を解決するという「分散化とインセンティブ」は業績に連動し、外部情報の認識と知識発信とを推進することは業績改善につながり、組織間ネットワーク、アウトソーシング、コアコンピタンス（競争力の中核）などを活用するネットワーク構造は、業績にポジティブな関係がある と知られている。

2 組織IQの要素

スタンフォード大学のメンデルソン教授を中心とするグループ^{注6}は、欧米およびアジア（日本を含む）の企業数十社にアンケートとヒアリング調査を行い、組織のあり方によって業績に大きな違いが生まれることを明らかにした。そして逆に、情報を迅速かつ効率的に処理するための仕組みを整備することによって、すばやい意思決定と実行ができる企業へと変革する方法論を作り上げた。すなわち、組織の活性度を指標化して目に見える形にし、他企業をベンチマーキングしながら経営の改善を図るので

ある。その指標が組織IQである。

組織IQは、企業組織全体を一種の情報システムととらえ、いくつかの要素の観点から組織が効率的に情報を処理しているかをチェックすることで、意思決定や行動の効率性の指針にしている。

情報システムの場合、そのパフォーマンスは単一のCPU（中央演算装置）の能力だけに依存しているわけではない。入出力にボトルネックがないか、プリンターなど周辺装置がうまく機能しているか、ネットワークが効率的に設計されているか等々、さまざまな要因の総合力が問われている。また、システムに加えて、組織としての機能性も非常に重要になってくる。

組織IQ測定の構成要素として、「情報認識」「意思決定構造」「知識発信」「組織フォーカス」「情報時代の事業ネットワーク」の5原則に、「インセンティブ」と「組織学習」の2つを加え、合計7つの要素が抽出されている。

外部情報認識

顧客情報や市場における競争企業の行動、技術の変化などを判断するための外部情報を、すばやく正確にとらえる能力のことで、情報感度でありセンサーである。顧客志向、クレーム、競争、技術などの要素を観察し、それがビジネスに有効にフィードバックされているかをみる。

効果的な意思決定構造

適切な情報を基に、的確なレベルで意思決定しているかをみる。情報の分析速度、情報の伝達速度、意思決定の速度などがネックにならないか、組織目標や価値を明確にしているかなど、決定のタイミングと質、ビジネスオーナーシップのあり方などが重視される。

内部知識発信

組織内で情報が適切に発信され、いつ何を決定するか知識がしっかり共有されるべきである。このため、組織内で、水平方向かつ垂直方向への知識発信が必要である。また、組織の成員がさまざまな知識を共有することで、より効率・効果の高い業務遂行が可能となる。

組織フォーカス

事業の範囲や管理の対象を絞り込み、組織構造や事業プロセスを単純化することで、情報の過負荷や組織の複雑さを軽減し組織効率を高める。強い商品や強い領域を確立しているかどうか、プロセスの改善がなされているかなどをチェックする。

情報時代の事業ネットワーク

一企業だけで経営価値の最大化を実現するには限界がある。外部パートナーと、ITの利用、情報共有の推進、事業上のウィン・ウィン（互恵）関係の構築などを行う。

インセンティブ

設定した目標を達成するための機能として、公正な評価と報酬が適切に設定され、機能しているかをみる。

組織学習

組織としての知識蓄積、情報共有化など

を進めているかどうかを確認する。

これら7つの要素は、経営改善のためのドライビングフォース（駆動力）となっている。

企業全体の情報効率を向上させるには、経営スピード向上のためのすべての要素が、統合的かつ有機的に機能しなければならない。前章でみたように、激しい変化にすばやく対応するためには、感知即応の機能を向上させることがポイントとなる。

組織IQのフレームワークでは、3つの「情報効率」にかかわる要素（情報認識、意思決定機構、情報発信）の機能を向上させることで、すばやい感知能力を養う。それと同時に、「組織フォーカス」「インセンティブ」「組織学習」「情報時代の事業ネットワーク」などの要素によって、すばやい行動能力が形成される。それゆえ、組織IQの観点で企業を評価し、ベンチマーキングすることによって、経営スピードを高めることが可能になるのである。

3 組織IQの4つのステップ

組織IQの手法によって経営要素のレベルを評価することで、「経営スピードを計測し、ベンチマーク手法を通じて改善し、企業変革を実行する」ことができる。組織IQを使って、企業の変革を進めるには、4つのステップがある（図5）。

IQを向上させる切迫感を生み出す

企業の置かれている状況、失敗や成功の事例を通じて、組織IQを高める動機付けを行う。

組織の現時点でのIQプロフィールを知り、ベンチマーキング分析を行う

通常は、綿密な質問票を配布して大勢に回答してもらい、要素ごとに数量化して分

図5 「組織IQ(知能指数)」による企業変革のステップ

ステップ1 IQを向上させる切迫感を生み出す

ステップ2 組織の現時点でのIQプロフィールを知り、ベンチマーキング分析を行う

ステップ3 最優先課題に取り組む

ステップ4 進捗状況をモニターする

析する。シリコンバレーの経営スピードの速い企業群とのベンチマーキングをやると効果的である。

最優先課題に取り組む

最も重要な要素に焦点を当て、責任者を選び、根底にある問題を明確にした後、そのソリューション（解決策）を実践する。

進捗状況をモニターする

半年なり1年後に再び組織IQ分析を試みる。具体的な問題の多くは解決したか、売り上げ・利益は改善したかなど、はっきりとした効果を測定し、残った問題の解決を図る。

「オープンブック経営」による オープン・スピード経営の実現

1 オープンブック経営の背景

人材活性化を軸としたオープン・スピード経営の代表が「オープンブック経営」である。オープンブック経営の基本理念は、米国の大企業（旧インターナショナル・ハーバスター社、現ナビスター社）の一工場から生まれた。

同社は、業績悪化から工場を閉鎖するか売却するかの選択肢に直面した1983年、最終的に工場の従業員に売却するという道を選択した。この新会社（スプリングフィールド・リマニュファクチャリング社）は、実践した全員参加型経営によってその後業績が見事に立ち直ったことで有名になり、企業変革の一手段として、オープンブック経営が全米で草の根的に広がった。元々は企業規模の小さい組織への適用が多かったが、最近では大企業における採用も増えている。

オープンブックのブックとは、ブックキ

ーピング（簿記）のブック、すなわち「帳簿」のことである。社員に経営実態（財務データ）を理解してもらったうえで、組織的に社員の活力を引き出そうという方法論である。

このオープンブック経営は、いくつかの条件（オープンブック経営原理、オープンブック経営機能、オープンブック経営スタイルなど）が統合された、一種の統合システムとなっている。

2 オープンブック経営の原理

オープンブック経営を支える原理は、「ビジネスオーナーシップ」「ビジネスリテラシー教育」「経営サイクル」などである。

（1）ビジネスオーナーシップ

業績が良く活力ある企業の社員は、（サラリーマン的な）受け身の存在ではなく、それぞれのレベルでの意思決定権を持ち、経営目標に挑戦するビジネスオーナー意識、すなわち「ビジネスオーナーシップ」を感じている。自分の仕事に関する責任を自覚し、自分の行動が業績につながると知っているがゆえに主体的に行動する。

オーナーシップの前提として、ESOP（米国の従業員持株会）や株式型インセンティブなどを利用して株式所有を併用する。しかし、所有という手段以外であっても、目標設定とその達成への参加プロセスも重要な役割を果たす。

（2）ビジネスリテラシー教育

ビジネス言語での会話や読み書き能力がなければ、ビジネスを改善することなどできない。ビジネス言語とは、財務諸表（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー

計算書)であり、ビジネス言語を話せることは、管理会計の知識を利用して、経営活動を改善するやり方を考えたり議論したりできることである。ビジネス言語の研修・教育・実践が、「ビジネスリテラシー教育」に他ならない。

(3) 経営サイクル

オープンブック経営は、徹底したプランドゥーシー(計画・実行・検証)という経営サイクルを高速回転させることで、自分たちの活動のモニタリングと、環境変化へのすばやい対応を可能にする。これには、後述するハドルという会議の仕組みを有効に活用する。

3 オープンブック経営の 主要機能

オープンブック経営を実現するには、「クリティカルナンバーとボーナス」「ハドルとシミュレーション」「ゲームとスコアボード」などの道具を機能させなければならない。

(1) クリティカルナンバーとボーナス

オープンブック経営では経営の最重要課題を設定し、その改善に努力するが、その重点目標を「クリティカルナンバー」と呼んでいる。クリティカルナンバーは、半期なり1年なりの期間、最高の優先順位で取り組むべき明確な目標・課題・指標などである。

たとえば、今期は資産回転率(総資産回転率、棚卸資産回転率など)を改善するとすれば、具体的な達成目標数値を設定し、その達成のための施策を各部門で考えて実践する。数字だけではなく、新規の商品開

発や、顧客満足度の向上などが改善の標的になってもよい。

ただし、達成評価のために、必ず具体的な(計測できる)尺度を設定し、期末に査定を行う。目標数値を達成したときには、全社的なボーナスを支給したり、ピザとコーヒーでパーティーをやったりして、達成感を実感できるようにする。

(2) ハドルとシミュレーション

オープンブック経営の原理である経営サイクルの高回転を実現するための道具が「ハドル」である。ハドルとは会議のことで、各セクションの打ち合わせ(事前ハドル)で集められた顧客や市場に関する情報を基に、毎週または隔週で全体会(大ハドル)を行う。そこでは、各セクションから持ち込まれた具体的な販売実績・動向の分析や予想数字に基づき、経営陣と各セクションの長が予実績の差異を議論しながら、次週・当月の生産計画を瞬時に修正していく。大ハドルの翌日に、事後ハドルとして各セクションで方針の徹底が行われる。

ポイントは、環境変化のすばやい認知とそれへの対応を将来志向の「シミュレーション」をやりながら考えることである。また、数次のハドルによって全体が情報を共有することで、各セクションがタコソボに閉じこもらずに、つねに全体像のもとで挑戦することが可能となる。

(3) ゲームとスコアボード

スプリングフィールド社では、オープンブック経営に「ビジネスという偉大なるゲーム」というニックネームを付けている。経営を一種の「ゲーム」のように楽しんで、挑戦的で創造的な経営状態を作り出してい

くことを目指している。

たとえば、工場のあちこちに改善目標と実績を併記した掲示板（「スコアボード」）を張り出したり、達成度をグラフ化したりしている様子は、日本のTQC（総合的品質管理）や改善運動の状況とよく似ている（同社は、日本のやり方を真似したのではなく、ビジネスをゲーム化した結果として独自に考案した）。

4 オープンブック経営のスタイル

オープンブック経営がユニークなのは、上述のような道具立てだけでなく、無形資産である「信頼」と「チームスピリット」を重視している点である。

（1）信頼

スプリングフィールド社が1983年にスタートした時は、経営は逆境の中にあった。900万ドルの買収資金のうち、自己資金は10万ドルのみ、残りはすべて金利18%の借入れであった。従業員の勤労モラルは低く、製品の品質も劣悪だった。さらに、追い討ちをかけるように、前年売り上げの4割を占める得意先からの仕事が新会社スタート初年度にキャンセルされ、1年目は6万ドルの赤字となってしまった。

しかし、同社はレイオフを1人も出さず、会社一丸となった取り組みでこの難局を乗り切った。そのベースは、経営陣と社員双方の全幅の「信頼」であった。余談だが、リストラばやりの日本企業では、高い目標への挑戦は当然だが、従業員の信頼を高め維持する努力が余りに少ない。これは将来に禍根を残すだろう。

（2）チームスピリット

オープンブック経営のもう1つの特徴は「チームスピリット」の重視という点である。米国発であるにもかかわらず、経営改善のボーナスは個人ではなく部門や全社の達成に対して支払われる。オープンブック経営のチームスピリットの高揚は、個人主義の考えが強い米国では珍しいが、それが好感を持って受け入れられ、オープンブック経営推進の大きな力となっている。

5 オープンブック経営の5つのステップ

オープンブック経営による企業変革の推進は、次の5つのステップを踏む（図6）。

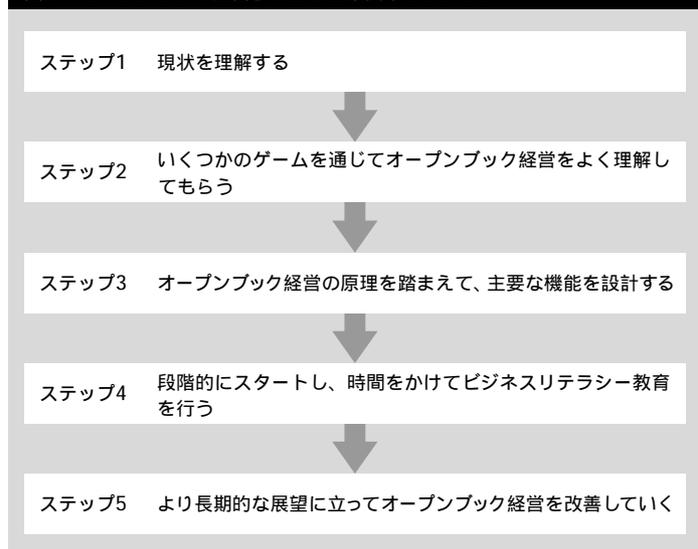
現状を理解する

従業員のモラル、管理会計のレベル、報酬制度などについて、現状を把握する。

いくつかのゲームを通じてオープンブック経営をよく理解してもらう

小さくてわかりやすい目標達成ゲームを設定し、そのプロセスでオープンブック経営に対する従業員の理解を深める。

図6 「オープンブック経営」による企業変革のステップ



オープンブック経営の原理を踏まえて、主要な機能を設計する

とを踏まえて、ハドルやインセンティブなどの設計を行う。

段階的にスタートし、時間をかけてビジネスリテラシー教育を行う

一気に実行するのではなく、企業に適合した内容とペースを設定する。特に財務教育については力を入れる。

より長期的な展望に立ってオープンブック経営を改善していく

実行しながら仕組みの良・不良を観察し、不具合についてはその原因を明らかにして、より効果のある制度に改善していく。

オープン・スピード経営の実現に向けて

最後に、オープン・スピード経営を実現するための2つのキーポイントに触れたい。

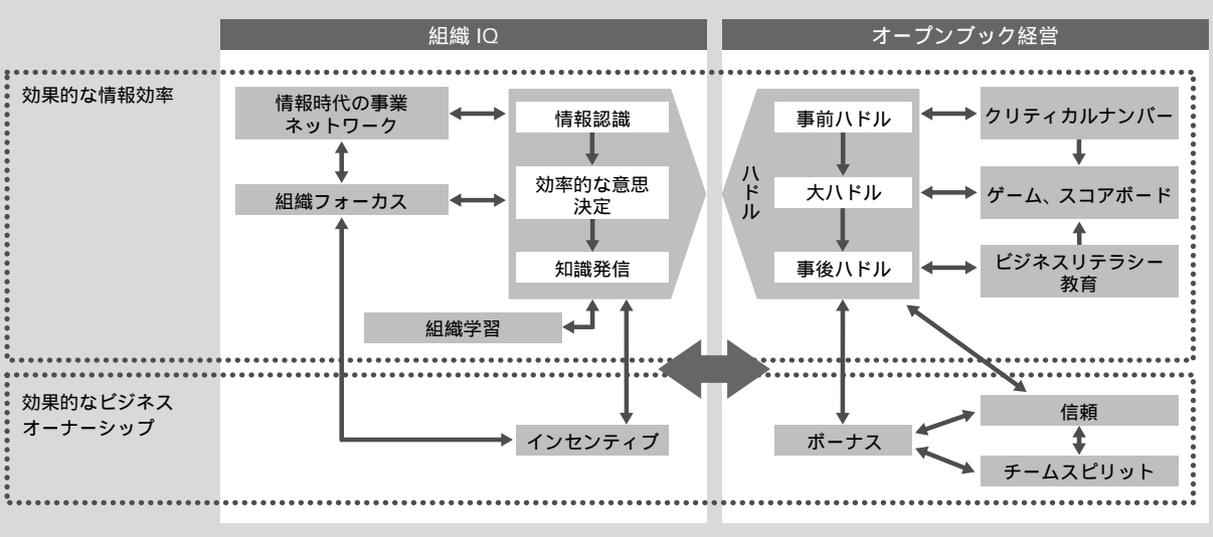
1 情報効率とビジネスオーナーシップ

組織IQとオープンブック経営に共通する要素として、「情報効率」と「ビジネスオーナーシップ」が重要な役割を果たしていることがあげられる（図7）。俗にヒト・モノ・カネ・情報といわれる経営資源のうち、有形資源であるモノやカネと異なり、ヒトと情報は価値創造に向けた無限の可能性を秘めている。

組織IQを尺度とした経営改善の場合には、情報効率という尺度が経営改善のドライビングフォースで、ITの活用が核心的な役割を果たしている。一方、オープンブック経営の場合には、会社の社員と経営陣それぞれが、自らの権限と責任を自覚して行動するというビジネスオーナーシップが起点となる。

この情報効率とビジネスオーナーシップとは、相互依存の関係にある。組織の情報効率を改善するには、すばやい情報収集、意思決定、行動などが求められるが、そのプロセスでは必ずや主体的に行動する人の

図7 情報効率とビジネスオーナーシップ



働きが必要だからである。逆もまた真である。

この2大要素がオープン・スピード経営のなかでうまく機能するためには、明確な目標を設定して組織全体の方向をそろえたり、経営活動が計数で把握できるようにしたり、公正な評価に基づく適切なインセンティブを整備したり する必要がある。

2 カイゼンの継続

オープン・スピード経営のもう1つのポイントは、「カイゼンの継続」である。一世を風靡するようなカリスマ経営者が指導する企業も、その経営者が時代に対応できなくなった時点で下り坂が待っている。組織IQとオープンブック経営そのものは、ユニークな戦略を提案しているのではなく、組織や人が変化に即応できる体制かどうかをつねにモニターし、継続的に改善することを要求している。

最終的には、挑戦的な課題に自律的に挑戦し続ける組織をつくるのが目的である。すなわち、変化即応という組織文化とそのための仕組みづくりである。その意味では、オープン・スピード経営への挑戦は永遠に続く課題である。

注

- 1 Johannes Ziegler, *Information Age Organizations and Success, An Empirical Analysis of the Relationship between Implementation of Information Age Principles and Financial*

Success in the Information Technology Industry, Doctoral Dissertation, 1997

Haim Mendelson and Ravindran R. Pillai, "Information Age organizations, dynamics and performance," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.38, 1999

Jill Maxwell, Liz McKeever, Ryan Weeden, *Open-Book Management and Corporate Performance*, The National Center for Employee Ownership, 1998

- 2 Stephan H. Haeckel, *Adaptive Enterprise*, Harvard Business School Press, 1999
- 3 メタ知識とは、知識のあり方に関する知識（知識についての知識）をいう。ここでは、変化の内容についてではなく、変化のプロセスに関する知識を豊富に持ち、変化のあり様、変化への対応のあり方などについて、行動へのレファレンス（参照事項）として体系化されていること。
- 4 国領二郎『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社、1995年
- 5 情報漏洩対策としては、情報の機密性に応じてオープン度を決めたり、社員のビジネス倫理教育を行ったりすることが考えられる。しかし実際には、戦略を左右するような機密情報はそう多くはないことを念頭に置いた方がよい。消極的な守りの姿勢から積極的な攻めの経営に変革するために、「原則オープン、機密のみ特定」で、一段の情報共有化を促進すべきである。
- 6 H. Mendelson and J. Ziegler, *Survival of the Smartest*, John Wiley & Sons, Inc., 1999

著者

鈴木勘一郎（すずきかんいちろう）
経営コンサルティング一部上級コンサルタント
専門は経営管理システム、IT企業組織、企業財務、ベンチャー経営・ベンチャー投資など