

組織IQによるスピード経営の実現

経営コンサルティング部

鈴木 勘一郎

1. スピード経営と機会ロス

現代では、的確な経営判断とその実行スピードによって企業業績の明暗が分かれると言っても過言ではない。すばやい経営の意思決定と実行とが具現化した経営（仕組みと経営管理のやり方）を「スピード経営」¹と称する。もちろん意思決定が「速い」というだけでは、早計に決定内容の「良さ」「正さ」を判断することはできない。しかし、経営スピードが求められるようになっているのは、環境変化のスピードが速まる中で、逆に「拙速を避ける」あまり貴重な時間を無駄に過ごし、結果として市場の機会ロス（やらないことによる損失）が失敗リスクを上回ってしまうと考えられるからである。すばやい意思決定は、迅速な企業行動を促し、結果として例えばそれが間違っただとしても、軌道修正も迅速であれば、ダウンサイドリスクも回避できるのである。

今やハイテク分野だけでなく、一般の製造業、流通業、運輸業、サービス業など広い産業分野において、技術、規制・制度、社会、環境などに関わる様々な変化が起きつつあり、今後こうした環境変化のスピードは、より一層加速化すると予想されている。それゆえ、競合企業がまだ対応できていない段階で、自社がある程度リスクを取ってすばやい行動をとれば、一番手であるがゆえのメリットを享受できるのである。

2. 知能指数と組織IQ

シリコンバレーは、新しいアイデアが次々にビジネスへと変換され成長している地域であり、情報の流通スピードが非常に高い地域である。大企業やベンチャー企業が、しのぎを削って新しい技術やアイデアをビジネス

化するために奔走している。他社の一步先を行くには、スピード経営の能力をいかに高めるかがポイントとなる。米国ではこれを「センス・アンド・レスポンド（感覚と対応）経営」という言葉で表現している。

しかし実際には、シリコンバレーの企業であっても、業績の良い企業と悪い企業とが存在する。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²は、欧米ならびにアジア（日本を含む）の企業に対して調査研究を行い、各社の組織のあり方次第で、業績に大きな違いが出ることを明らかにした。そして、この組織活性度を目に見える形にしたのが「組織IQ」という経営指標である。

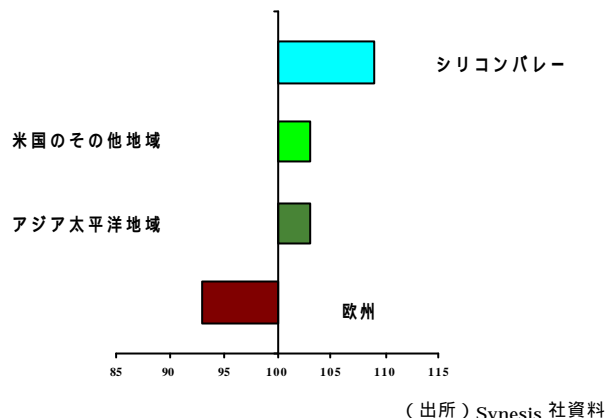
IQとはもともと個人の知能を測る一つの尺度であるが、原理的には情報をすばやく理解し、効果的な意思決定を行う能力（知的能力）を測っている。IQの高い人が必ず成功するとは限らないが、他の条件が等しければ、能力に恵まれているということは成功のためのポテンシャルが高いと言える。組織IQは、この知能指数との類似性を利用して、組織の効果的な意思決定能力と実行力のレベルを示す尺度として開発された。一般に、組織IQが高い企業では、低い企業に比べて、成長性、業績、生産性など業績や健全性を表す様々な観点において、より高い結果を示している。逆に、個人IQと組織IQとの基本的な違いは、個人の知能指数の場合には、試験の準備をいくらやっても、知能そのものが高まるわけではないのに対して、企業の組織IQの場合には、より良い組織づくりや学習によって、経営の高度化や改善が可能になることである。すなわち組織の知能指

¹ 「スピード経営」のスピードとは「速さ」 quickness, agility と「早さ」 being early という2つの意味を有するが、対応が早ければ、結局は速い対応だと認識されるため、双方を含むと考える。ここでは「すばやさ」と表現する。

² H.Mendelson and J.Ziegler, "Survival of the Smartest", 1999

数が向上すれば、優れた意思決定と実行力を有する企業へと変革することが可能となる点である。

図表 1 地域毎のハイテク企業の平均 I Q



3. 組織 I Q の構成要素

企業における情報処理プロセスには、いくつかの機能が存在する。まず情報を「獲得」し、それを「処理」し、さらには「共有」する。そして組織内において、情報や知識は効果的に「活用」され、外部に対しては価値を生み出す事業ネットワークに「発展」させることができる。こうしたプロセスに対応して、組織 I Q は 5 つの要素から構成されている。すなわち (1) 情報意識、(2) 意思決定構造、(3) 内部知識発信、(4) 組織フォーカス、(5) 情報時代の事業ネットワーク、である。

(1) 情報意識 Information Awareness

顧客情報や競争企業の行動、技術変化など企業が必要とする外部情報を、速く正確にとらえる能力で、「情報感度」と言ってもよい。情報意識が低いと、重要な情報が自分のアンテナに引っ掛からずに、目の前を素通りしてしまう。

(2) 効果的な意思決定構造 Effective Decision Architecture

意思決定が最適なレベルで行われるよう組織設計することで求められる。「すばやい経営」を実現するには、情報の分析、情報の伝達、意思決定などにネックが存在しないだけでなく、組織目標や価値を明確にして、貢献度によって報酬を決定する成果型インセンティブも重要な要素である。

(3) 内部知識発信 Internal Knowledge Dissemination

組織内で情報が適切に発信され、業務や外部環境についての情報・知識がしっかり共有されているべきである。組織において、水平かつ垂直の両方向に対して

強力な知識発信が存在すると同時に、組織の成員が様々な業務知識を共有し学習することで、効果の高い付加価値の創造と効率の高い業務遂行が可能となる。

(4) 組織フォーカス Organization Focus

事業範囲や管理対象を絞り込んだり、組織構造や事業プロセスを単純化することによって、情報の過重負荷や組織の複雑性などを軽減することができ、結果として組織効率を高めることになる。

(5) 情報時代の事業ネットワーク Information Age Business Network

一企業のみでの価値創造には限界があり、外部企業とのネットワークやアウトソーシングを通して外部企業とのパートナーシップを育てていくことが重要である。

この組織 I Q の 5 つの視点から企業変革を進めることで、目に見える成果が期待できる。

例えば、台湾を代表する PC メーカーであるエイサーは、76 年創業以来、急速な成長を実現したが、90 年代はじめにそれまでの柔軟な分散型組織を、(IBM 流の) 中央集権型の組織に変更した。ところが意思決定が遅くなり、結果として海外部門の赤字と在庫の山を築いてしまった。これに対して、効果的な意思決定構造と情報意識の向上を実現するため、「クライアント・サーバー型」組織、「グローバル・ブランド、ローカル・タッチ」戦略、「ファーストフード型」差別化などを打ち出し、経営改革に成功した。

80 年代に経営危機に直面したクライスラーでは、それまで敵対的であった部品等の供給企業をパートナーとして扱い、Win-Win (双方にメリットのある) の関係をつくり上げるために、「拡張企業ネットワーク」というエクストラネットを構築して情報の共有化を実現した。その他、改善提案を奨励する「スコア」制度、現場での迅速な対応を実現する「レジデント・サプライヤー」制度、IT 技術を最大限に利用した「電子データインターチェンジ」(EDI) や「電子ファンドトランスファー」(EFT) など、新技術を積極的に採用した。こうした内部知識の共有化や情報時代のビジネスネットワークによって、大幅な経営改善に成功した。

以上のように、組織 I Q の観点から経営スピードを計測し、それをベンチマークとして既存組織のあり方を改善していくという新しいコンサルティング手法に注目したい。