

「情報の世紀」のモノづくり考（8）

IT革命とマネジメント

和田龍児

マネジメントの手腕が問われる時代

筆者は大阪近郊の小都市の私立大学で教鞭を執る以前、長らく工作機械メーカーにお世話になった技術者の一人である。その一時期、経営管理本部に身を置いて同社の経営にも参加していた。そこで、今回は企業経営者の視点から、経験を交えながら、IT革命とマネジメントとの関係について述べてみたい。

IT (Information Technology) という言葉が急浮上し、注目されるようになった 1990 年代の政治・経済社会の状況を一言でいい表わせば、ビジョンの欠如とモラル・ハザードの嵐の吹き荒れた「失われた 10 年」とも形容されている。これは、競争力を失い、自信を喪失したアメリカの 1980 年代を形容した「失われた 10 年」を、そっくりそのまま時間的・地理的に日本に平行移動して用いた言葉である。

企業経営面ではバブル崩壊後の自信喪失もあって、病的なまでのリスク回避と決断力の不足がさまざまな問題を引き起こした。もちろん、この 10 年間を見事に克服し、陽の当たる道を成功裏に歩み続けた企業や企業経営者もたくさんいる。

こうした逆境の時代には、おうおうにして、成功した者とそうでない者の差が際立って見えてくる。

その差はどこにあるのだろうか。一言でいい表せるものではないことを承知の上、あえて一言で断じれば、トップマネジメントの先見性ある時代認識と、すぐれたリーダーシップが発揮できた

か否かということになるだろう。

IT 革命の波に乗れば成功するわけではない

低迷する経済・産業活動、不活発のままに停滞する消費、社会や政治を覆う閉塞感。こうしたものを打破するきっかけとして、現在最も注目されているのが IT 革命だ。

IT を活用した新しい産業構造が創出される可能性に対する確信はますます強まっている。ネットビジネスなど新たな事業が多数の成功者を生み出す現実も、さまざまに報道されている。

しかし、IT 革命あるいはインターネット革命だと言ってみたとところで、将来への確たるビジョンとそのビジョンを実現するための明確なアクション・プランなしには、すぐれた企業と言えども、現状を脱皮して前進することは不可能であることは明らかだ。

そう断言するのは簡単だが、そのようなことがすぐに実践できる類のことであれば、誰も苦勞はしない。自己保身と私利私欲追求の領域から一歩も出ない、極端なリスク・アバーター（危険回避者）でもないかぎり、企業経営者のほとんどは、何らかの計画を立案し、目標の設定を行って、その行動を実践する努力を惜しまないだろう。現実には、多数の企業がそうした努力を懸命に続けている。その努力が報われるか否かが難しいのだ。努力すべきことの方向性が確信できない、そういう不透明さがマネジメントを難しいものにしていいるともいえる。

たとえば、現在多くの企業で採用され始めたMBO (Management to Objective) も、そうした実践の一つである。このMBOの導入で大切なことは、ミンツバーグの言うエマージェンシー戦略(創発戦略)を絶えず意識し、活用することだろうと思う。

なぜなら、前述した通り、顧客のニーズが多様化して市場の変化の速い不確実性に満ちた経営環境では、唯一の正解は期待できないからである。

経営資源を集中しつつも、刻々と変化する近似最適解の方向に絶えず軌道修正しつつ、それぞれの企業目標を実現できる経営を目指す必要があるからである。一昔前の経営者のありきたりの手腕では、とうてい太刀打ちできない。

そして、結果の如何にかかわらず、それらの行動と結果は、貴重な経験として組織の知恵として集積し、認識・伝承される透明性のあるマネジメントでなければならないのである。「学習する組織」や「ナレッジ・マネジメント」の重要性が叫ばれるのも、こうした理由による。

ビジョンとリスク管理が重要なポイント

確かに、消費低迷を始め、われわれを囲む経済環境は最悪状態にあることは間違いないが、21世紀を迎えた現在の状況は不確実性とリスクに満ち溢れた時代を迎えている時代背景を考慮すれば、リスクを回避するだけのマネジメントの実践では、結局は「一文惜しみの銭失い」となることは明々白々である。

IT革命にマネジメントはどう対応すべきかの問いかけは、経営とはどうあるべきかの問いに似ている。それこそ百人百様であると思う。むしろ、筆者は百人百様であるべきだろうとすら思っている。

「株式投資で一生寝て暮らせる法」、「10万円で1

億円儲ける法」、「競馬必勝法」等の類のハウトゥ本は世に氾濫しているが、まさか読者諸賢はハウトゥ本をバイブル視している訳ではないだろう。

これらの通俗のハウツー書の類の中にも、一遍の真実のあることを敢えて否定はしないが、現実的な効果は心理的な癒し以外の何ものでもない。

企業行動には、明確な自己責任と、ビジョンを実現する独創的なアイデアがあることが前提である。しかし、「虎穴に入らずんば虎子を得ず」という格言にもあるように、その行動もやってみなければわからないという模索の時代にあっては、周到なリスクヘッジのシステムや冷静なリスク・マネジメントが不可欠である。

こうした企業の基盤ができあがって初めて、絶妙なタイミングに合わせた果敢な決断力が生きることになる。

IT革命は瞬間接着剤

ところで、「IT革命とは何か」といった問いかけや、「IT革命の本質は何か」といったことに答えるのはきわめて難しい。IT革命という言葉は、多面的な側面を持つため、一言でいい尽くすことは不可能に近いのであるが、筆者は敢えて独断と偏見を含め、「IT革命とは、強力瞬間接着剤である」といい切ることにしたい。

その心は、あらゆるイベント(出来事)の物理的時間-空間的距離を瞬間的にゼロとする驚異的な期待効用を持つからである。そして、いくつかのイベントを強力に接合して、新たな第3の魅力や高い付加価値を賦与する作用を有しているからである。

この時空を越えた4次元的(空間軸+時間軸)瞬間接着剤は、旧来の空間的距離に関連するコス

トや時間軸に関連するコストを、かぎりなくゼロに近づけることができる。

単なるコスト・ミニマムを実現するだけでなく、新たな収益源に転化させ、従来にはなかったすぐれた利便性と効用を創出することにより、新たな産業を創出させる可能性すら予見されるようになってきているからである。

かといって、瞬間接着剤としての IT 革命に問題がないわけではない。その一つは、この接着剤は、ズブの素人が使うにははなはだ使い勝手が悪いということである。まず、それを使いこなす組織的なスキルを必要とするということもその一つだ。これはしばしば「情報リテラシー」の壁と形容される。

情報リテラシーの存在が壁となっているのである。蛇足だがリテラシー (Literacy) とは、英語で「読み書き能力」を指す言葉である。これが転じて、情報そのものや PC などの情報機器やネットワークを使いこなす基礎能力という意味で「リテラシー」という言葉が盛んに用いられるようになってきている。

e-ビジネス、ネットワークビジネスにおける B2B (Business to Business) や B2C (Business to Customers) はいかに及ばず、O2O (One to One Marketing) 等のマーケット戦略の新構築や、本格的な SCM (Supply Chain Management) の導入、経営資源活用としての KM (Knowledge Management) の採用等々のネットワークを利用した経営的・事業戦略的な取り組みは、まずその前提として、この情報リテラシーや IT スキルアップを組織的にどのように実現するかが、重い課題として横たわっている。

ここではその取り組みにおける課題や問題点について触れることは割愛するが、筆者の古巣の製造業などにおいても、情報リテラシーの向上と、

システムアップを通じて、本格的な ASP (Application Service Provider) へと変貌していくことによって、新たな境地を確立することが課題になっている。

IT ベンチャー企業の持つもう一つの側面

現在のネットワーク・ビジネス、例えば、いま流行の「.com」(ドット・コム) 企業の持っている怪しさ、うんさ臭さ、危うさの根源は、多分にビジネス能力を単なる MCR (Multi Chanel Literacy) 能力を提供するに過ぎない多くのベンチャー企業に依存しているということにあると考えている。IT は道具に過ぎないものであって最終目的ではない。IT インフラを整備したからといって、経営が劇的に転換されるというものではなく、そのインフラを有効に使いこなした後に、ビジネスの成功が達成されるからだ。

この怪しさや危うさは、IT という手段を目的化するような今日の風潮と同質のものであるといってもよいだろう。

しかし、このことは SOHO (Small Office & Home Office) の存在を否定するものではない。むしろ、経営リソースとして積極的に SOHO を活用する知恵と才覚も企業経営者には求められる時代でもあるのだ。

極端な例だが、ちょっとしたアイデアのもと若者の起業したベンチャー企業が、大企業が将来の株式公開を期待して過大な投資を行い、資本金を天文学的数字に急上昇させた例はいくつもあつた。そうした企業が零細から大企業へと、売上げや人員を増加させても、収益が伴わず、資本を食い潰してしまうなどといった、インターネット企業などを巡る悲喜劇は今も続いている。

言葉をかえれば、一群のこれらの小企業集団を効果的に活用・展開するマネージメントが求めら

れているのである。もはや、企業への忠誠心などに期待することは、不可能なのである。新しいパラダイムこそが必要なのである。

雨後の筍のように群生したインターネット企業の勃興も、過渡期の現象かもしれない。大企業はエンジェル・キャピタルのつもりで、若者や野心に満ちた若い企業家に機会を与え、応援・育成するには、素晴らしい機会とすべきだろう。ハイリスク、ハイリターンに雄々しく立ち向かう勇気こそが大切なのだ。しかも、リソースは何も日本国内に限らぬ処にこそ、IT革命の真髄があると思う。IT革命によるベンチャーの登場。この問題も、既存の多くの企業に新しい経営課題を突きつけている。

ITで変わる経営・事業戦略

企業のワーク・アウトが進行するにつれて、このような流動的な形態の労働市場がネットワーク上に本格的に形成される可能性は大きい。ちなみに、「ワーク・アウト」とは、企業スリム化の一環として企業機能の一部を外部に放出することを指し、米GEなどが積極的な人員削減の手法として採用したことから知られるようになった。いわゆる広義のアウト・ソーシングといえわかりやすいかもしれない。

その基盤技術は、「四次元的瞬間接着剤」としてのネットワーク技術、インターネットである。第一次産業革命の基盤技術はワットの蒸気機関に代表される技術だったが、将来第二次産業革命の基盤技術は、こうしたネットワーク技術だったと評価される可能性は高い。

企業経営の立場からすれば、この「四次元瞬間接着剤」の採用は、マネージメントにどのように影響を与えるのかはたいへんに興味深い命題である。そもそも、マネージメントとは、経営情報の効率的かつ双方向的な伝達による経営オペレ

ーションの効果的実現にあるはずである。

そこで、まず考えなければならないのは、情報公開のメリットである。つまり、経営情報の共有と透明性の確保、情報の一元管理の実現、情報伝達のオンライン化と伝達コストの削減効果などの各要素を加味しながら、情報戦略のあり方そのものを考え直さなければならないだろう。

もう一つは、ITが市場戦略のあり方を大きく変えてしまうというポテンシャルを持っているということである。

たとえば、数十万点の商品群を管理して全国規模で展開する企業があったとしよう。旧来の顧客情報による受発注と在庫商品の管理運営と補充のためのオペレーション・タイムの単位は1週間であったとする。経理部門にデータが流され経理処理されるのに、さらに1週間を要したとすると、この企業の最低オペレーション・タイムは2週間ということとなる。

市場の動きが緩慢な単一市場などでは、3カ月1クールのサイクルで企業活動が行われていても何ら問題はない。しかし、ここにオペレーション・タイムが1日の競争企業が参入したとすれば、従来企業の市場競争力が急速に失われることは明らかだろう。その意味では、IT革命の本質を真に理解し、経営の効率化に如何に取り込むかが、経営者や経営幹部に課せられた最大の使命と言えるだろう。単なる形式的なIT戦略会議の類は百害あって一利なしである。企業世界ではトップダウンの時代がすでに始まっている。

この問題で恐ろしいのは、競争力が低下するのではなく、競争力を喪失するという点である。つまり、大企業であっても、ボタンを掛け違えれば簡単に倒産する。IT社会では、こうした時代認識も重要である。(2001/2/6)

