

俯瞰的な新経営学“Busivics”の枠組み

The proposal of the business frame “Busivics”

小林 正樹 (愛知文教大学)

Masaki Kobayashi (Aichi Bunkyo University)

Abstract

In business, we must tap into the management resources: “man”, “goods”, “money”, “information”. And recently we need another resources: “speed”, “acceleration”, “twist” and so on. So, I invent the concept of new management model: interdisciplinary and intellectual business frame “Busivics” for manager.

1. はじめに

近年の経営においては「スピード」が要求され、企業においては経営者の経営手腕が、また個人の生活でも一人一人の意思決定が今まで以上に重要になってきている。情報化時代が進み、その加速が進んでいるために、これまで経営資源の4要素と言われてきた「人(ヒト)」「物(モノ)」「金(カネ)」「情報」(諸説あるが、以下「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」と統一する)だけでは説明の付かない事例が多くなってきた。そこで新たに「スピード」という時間的概念の要素を加え、さらに「加速」および「ねじれ」といった要素を取り入れた経営学モデルを構築、本稿ではそれら全体を経営者の視点として俯瞰する「学際的」かつ「教養的な」経営学: “Busivics”を提案し、その枠組みについて説明を行う。

2. これまでの経営学

資本主義社会の下で、これまで様々な理論が展開されてきた。ドイツ経営学とアメリカ経営学はその二大巨頭であり、ドイツでは経済活動を中心に、アメリカでは経営の効率性を中心に議論が進められてきた。1900年代に入ると、近代的経営管理論と言われるバーナードなどが「ヒト」を中心とする経営学説を唱え、サイモンの経営者視点での理論、そして『オーガニゼーションズ』において経営組織の研究がまとめられた。このような現代経営学の中に、

経営資源についての問題がある。一般に経営資源と言われるものは、1980年代にエディス・ペンローズが『企業成長の理論』で用いたのを嚆矢とする。今日当たり前のように言われている「ヒト」「モノ」「カネ」が経営資源の中核であり、企業は人的成長があつてこそ伸びゆくものであるという企業の成長理論を説いた。その後、前述の3要素に加え、「情報」が新たな要素として組み入れられるようになったのである。1940年代にコンピュータが発明され、それが経営の中に入ってくるようになったことにより、経営にとって情報が必要となり、さらに同業他社との競争において優位に立とうとすると、いち早く行動を起こさねばならないという状態が出来たからである。すなわちコンピュータが経営のスピード化を生み出したといえる。これは現代のPOSシステムに代表されるように、情報がリアルタイムで収集・データベース化され、分析され、その需要に見合うような情報の供給を可能にしめるテクノロジーの確立にほかならない。いわゆるビッグデータの利用である。しかし経営資源として、時間概念である「スピード」についてはあまり議論されてこなかった。単なる「時間」を導入した学説については諸説あるものの、その時間の動的な流れである「スピード」を経営の要素として取り入れた概念モデルは管見の限り見かけない。これについては様々な理由があると推察できるが、重要な要素がこれ以上増えたところで、それは他の因子から生み出されるものに過ぎないと考えられているからであろう。たと

例えば「情報」は「カネ」で買うことが出来るし、「ヒト」を介さない独裁的な経営においては「スピード」がアップする。また「ヒト」を雇うためには「カネ」（賃金）をアップさせればよく……と、それぞれの因子が複雑に絡み合っている中に、さらにそれ以上の要素を導入してしまうと、要素間での関係が問題となってしまいます。しかし時間の動的ベクトルとしての「スピード」は、現在の経営学にとって必要不可欠な因子であることに論を俟たない。そこで第5番目の要素である「スピード」をもとに、さらに「加速」「ねじれ」を取り入れた、高次元的な経営学説の新モデルを提唱したい。

3. 提唱する、新経営学

まず経営の重要な要素と言えればこれまで、元来の「ヒト」「モノ」「カネ」を中心とし、そこに「情報」を同次元で加えたもの、またそれらの土台や環境の一因としてとらえた説がある。しかし「情報」は当初の3要素とは異なり、実際に目に見えないものであるのと同時に、3要素に全て環境（条件）として影響を及ぼす因子である。したがって3要素と同等に扱うことをひとまず措き、経営環境すなわち外的要因として3要素を包み込むもの、ひいては提唱する“Busivics”そのものを包含する枠組みとして据えることが、より重要であろう。なぜならば「情報」は、「ヒト」「モノ」「カネ」に対して影響を与える環境であると同時に、その3要素から生み出されたものによって変化する環境であるとも捉え、相互作用を働かせる関係にあると考えられるからにほかならない。よってここでは「情報」を、「ヒト」「モ

ノ」「カネ」といった主要3要素を取り巻く環境としてとらえたい。

次に、この枠組みに「スピード」を導入する。その理由は以下の2点に集約される。すなわち内部の3大要素そのものの動きが速くなり、スピードが生まれたという考え方が1つ、逆に世の中の動き、つまり環境である「情報」自体の変化が早くなったために、それに対応すべく企業のトップをはじめ構成員が、早く動かねばならなくなったと言うことが1つである。要するに、3大要素自体の「速度」と、3大要素を圍繞する環境要因に対応する「早さ」という、時間的位相の異なる「スピード」が求められてくることに留意したい。その「スピード」が生まれることになった原因として考えれば、「情報」が早くなったと言うことであるのだが、その原因と言えば前述の通りコンピュータの発達であり、さらにインターネットの普及が後押ししている。すなわち鶏が先か卵が先かという問題になるのであるが、現実として「スピード」が重要な要素として生まれているのであるから、これを提案する経営のモデルに組み込めば、「情報」が動き始めたと同時に中にある「ヒト」「モノ」「カネ」も自然発生的に動き、それが相まってスピードが生まれたという形になる。したがってどちらが先というわけでもなく「スピード」は内部の「ヒト」「モノ」「カネ」そして外部の「情報」ともに共振しながら生まれてきたとすると、理解がしやすいであろう。そこは実際に個々の要素が複雑な動きをしているのであろうが、理解を助けるためにここでは「ヒト」「モノ」「カネ」を包括する「情報」そのものが回っているというイメージでもって経営を捉えてみたいと思う。しかし一般的に「スピード」は変化するものである。したがって次に、提案する“Busivics”の枠組み自体が動く「スピード」についても検証を加えておきたい。

経営の環境が変化していく際、その変化の「スピード」は一定の速度でもって等速度運動を続けるものではない。たとえば景気や株価であっても、その上下動は、ゆるやかな上昇であったり、ブラックマンデーのような急落があったりと、まさに予測のつかない乱高下を描く。実際の企業経営の現場において、企業のいわゆる「動き」と言われるものも、たとえば社長の方針であったり不慮の外的要因であったりと、その動きには常に変化が見受けられる。すなわち企業経営においては中長期的に見て「伸び行く企業」と言われることはあって

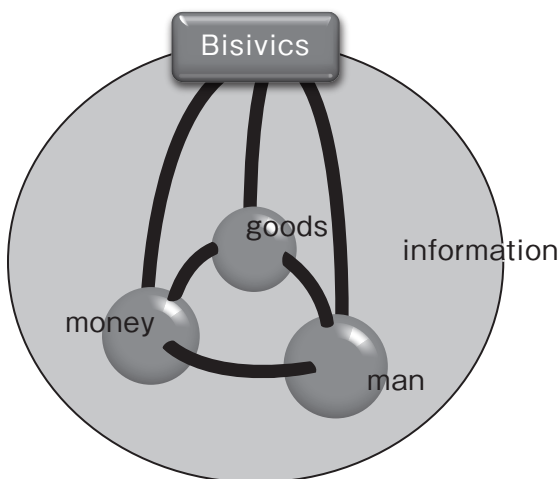


Figure.1 : the frame of “Busivics”

も、短期的視点からでは変化が見て取れる。このように経営活動全体の方向性としては変化に「スピード」を持っていることが分かるが、その「スピード」の速さは常態的に変化し加速している。これはある1つの企業を見た場合ではなく、全世界的に見た場合、企業の動きが加速しているというパースペクティブでの把握である。なかには廃業をするために「スピード」を遅くし最終的に停止する企業もあるであろう。しかし全体的にみると、総じて変化の「スピード」は加速しており、その変化にいわゆる「経営」が適応すべく、さらなる変化を余儀なくされている。また実際の企業の現場においても、素早い対応による即座の判断がのちの大きな利益につながったり、それらの評判によって当該企業の価値が上昇したりする例も窺い知れる。したがって「スピード」に対する「速さ」は総体的に加速の度合いを強めているという過言ではない。そして時には大きな外的要因によって加速を鈍らせられることもあるだろうが、それも企業の環境適応の一つであろう。

そして「加速」がさらに増すことにより、全体として問題が発生する。「ヒト」「モノ」「カネ」の3要素が「情報」という環境に囲まれた、これまでのいわゆる経営の4要素が動き、「スピード」が増し、その「スピード」は「加速」していくと、加速そのものによって「ねじれ」が生じる。これは例えば、社長のワンマン経営によって次々と革新的なアクションを起こし続けた結果、本来の企業経営の理念から外れ、社長と社員との間、また社員同士だけでなく、企業と社会との間においても「ねじれ」現象が発生し、それまで健全に動いていた経営に暗雲が立ち込めるという事態を説明することができる。もちろんこの場合においても、企業自体は経営活動を継続しているから、企業の経営自体は成り立ち、うまく動いているように見える。しかし「ねじれ」はどこかで発生しているものであるから、不可視のファクターを認識し、これを適切に処理できるかどうかについては、極めて困難な作業になるに違いない。なぜならば「ねじれ」は視覚的に確認することができないからである。これは高次元的な経営学の問題である。そもそも用いられてきた経営の3要素「ヒト」「モノ」「カネ」をベースにモデルを構築したのは、これらは実際に目に見えるものであるからである。4番目の要素である「情報」を導入した際、目に見えないものを導入するののかという議論は、当然ながら沸き上がったであろう。しかしさ

らに要素を増やそうとした際には、本当にそれを要素として適用してよいのかといった疑問が残る。しかしながら情報は「文字」という可視的な記号として残すことも可能である。だがその一方で「スピード(速さ)」のフェイズになると、もはや時間軸でしか示すことが出来ず、スピードそのものの表記が不可能であるばかりか、実際に4次元以上の図を、視覚的に表現することは不可能である。そのために高次元の部分に関しては新たな尺度を導入する必要がある。したがって「加速度」「ねじれ」といった不可視にして高次の部分に関してこそ、企業経営において社長の手腕が発揮される部分であると考えることが妥当であろう。見えない部分であるからこそ難しく、通常の視点(view)で物事を見ていては、何か事が起こってしまってからでないと手を付けることができないばかりか、知っておかねば理解すらおぼつかない部分でもある。そこで提案する新たな経営そのものの学説を“Busivics”と名付ける。これは経営“business”と、視点“view”を組み合わせた造語であり、日本語にすると「ビジビクス」、すなわち俯瞰的経営視点、全体を眺めて経営活動を行うという意味合いから、漢語的に「眺経(ちょうけい)」と表記したい。これは様々な要素を組み合わせる“mix”をなぞらえており、俯瞰・鳥瞰である“bird's-eye view”も勘案し命名した。このように新たな視点を取り入れると、これら全体を俯瞰する立場、これがすなわち経営者なのであるが、その立場から重要な経営資源要素を関連づけ、それを理解する教養を身につけた人を育てるか、さらにその俯瞰する立場を俯瞰する超高次元の立場、ここまで来ると哲学的な「存在」について問われるかもしれないが、ここではそういったものが存在するという仮定の下で、最重要である「ヒト」をベースとして、「俯瞰的」な経営を行う契機となる。「眺経」を行うにあたり、従来の3要素に「情報」を加えた既存モデルに、「スピード」「加速」「ねじれ」といった新たな諸要素を加味し、可視・不可視両面からの経営モデルを今一度確認したい。すなわち、「ヒト」「モノ」「カネ」がそれぞれ動き、変化し、お互いの関係が変化するいっぽうで、環境としての「情報」がそれぞれの経営資源を刺激し、それらが一体となった“Busivics”のスピードが「加速」し、「ねじれ」を生み出している、その関係を見えないところまで俯瞰し、感じ取るところで経営の意思決定を行っていく経営者の在り方が大切となる。そのため

には知識も必要であるが教養も必要である。ここでの教養とは、知識だけでなくそれらを組み合わせ、的確な判断を行うことができる思考回路を持つことであると考えられる。さまざまな学際的な分野の中で教養を生かすことによって、持っている知識や収集される情報の中から、より良い意思決定を下すことが可能となり、ひいては企業自体の成長が見られるような経営が、ここで提案する“Busivics”である。その枠組みを概念として視覚化したものが、図2である。

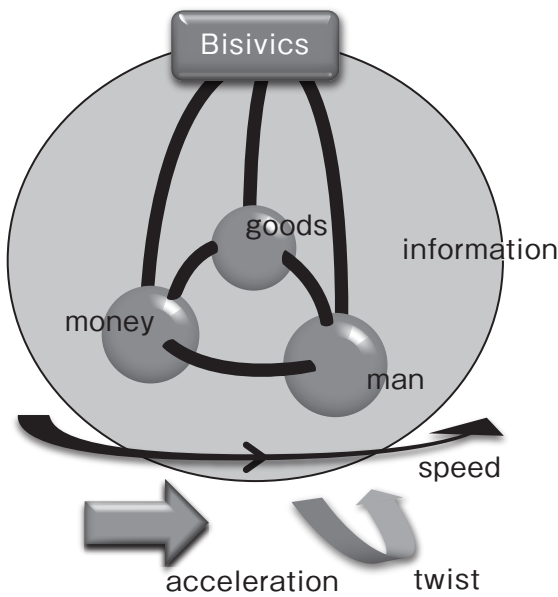


Figure.2: the frame of “Busivics”

では少し例を考えてみたい。昨今、日本で経営の問題がいくつかニュースになった。マクドナルドの経営問題や、大塚家具の父娘問題、シャープの鴻海グループへの売却、セブンイレブンの社長交代劇などが挙げられよう。これらは個人的な問題も含まれるのであろうが、多くの場合、「ヒト」「モノ」「カネ」そして「情報」や経営「スピード」に関して特段の問題があったわけではないであろう。しかしこのように会社の今後を左右するような大問題に発展してしまっているのは、なぜであろうか。これらを本モデルにあてはめてみると、「ヒト」「モノ」「カネ」は比較的問題なく作用していたにもかかわらず、それらがお互いに複雑な動きを行い、先の読めない要素を生み出す。そのような中で経営のスピードが加速し、歪みを生み出したものを修正することなくそのまま経営活動を続けると、いわゆる「ファジー」「カオス」「フラクタル」といった想定不能の微動が発生する。さらにそれらを放置したまま経営を継続し

てゆくと、思わぬ方向で「ほころび」を生じ、回復できない結果を惹起することにもなりかねない。畢竟、表面化し問題を認識できた頃には、不可視の原因に辿りつくことなく、その修正に追われることになってしまう。しかしその原因を究明する余裕がないばかりか、高次元的であるがゆえに視覚的に確認することができない。したがってすぐに修正することも不可能である。このようなジレンマの状況についても、“Busivics”によって説明することができるようになる。またこの説をさらに進めていけば、未然に事態の悪化防止のテクニックが考えられるかもしれない。

いっぽうで経営情報システムや意思決定プロセスを明確化させる研究がある。このプロセスについては理論化が必要であるがそれだけでは不十分であり、こちらについても全体を俯瞰しうるシステムを構築する必要があるだろう。こういった状態をモデル化することにより、より現実に近く、今後スピードが加速的に変化する時代の到来時にも対応が可能な経営システムの構築が可能となるであろう。またこれを応用して、すでに稿者が論じている「二者択一をベースとした意思決定手法」を加える。人は二者択一だと即時判断の可能性が高まり、またある程度の選択の整合性が取れる点に注目する。そこで情報システムとして、はじめから最終的に一意な結果を導出するのではなく、意味合いの異なった2種類の選択肢を提示することにより、最終的には人間による「主観」を取り入れた意思決定が行えるシステムを作成し、終局的に人間的な判断が行えるシステムを構築する。例えば現実問題としては、近年のパソコンやスマートフォンからアクセスできる「乗り換え案内システム」はこの手法に近いものを用いている。しかしアルゴリズムの関係上、同じような結果が上位に並んでしまい、異なった趣向の二者択一を行うことが実際には難しく、まだまだ真の実用化にはほど遠い。この点を改良し、人間的なシステムの構築を目指し、理論と実態が両輪となったトータルなシステムとして、ここに俯瞰的な新経営学モデル「Busivics」を提唱するものである。

4. まとめとこれからの課題

これまで「ヒト」「モノ」「カネ」および「情報」だけであった経営学の枠組みに、まず新たに「スピード」の概念を取り入れた。「ヒト」「モノ」「カネ」「情

報」はそれぞれの動きを行うが、それらはお互いに関連しているために、複雑な動きをとる。単独で動いている限りではある程度の予測は付くであろうが、各々がつながり合っており、さらにそこに動きの「スピード」が発生し変化することによって、未知の「加速」および「ねじれ」が生じる。今回はこれをモデルへと取り入れ、高次元的な要素を取り入れた新しい経営学の概念モデル「Busivics」のフレームを構築した。現実ではこの複雑な組み合わせと、それによって発生する予測不能な微動により、ファジイ・カオス・フラクタルの世界へ突入する。今回は、経営を新たな局面でとらえるモデルの第一歩を提示した。これによって、これまで説明のつかなかった経営の現状を説明することができるようになるであろう。システムは自ら動きだしてしまえば、大きなシステムであればあるほど、経営者がコントロールすることは難しい。これは物理的に目に見えないからであって、将来的にはこの部分を可視化する研究が必要であろう。またコントロールできないという現実についてその原因の分析を行うことが必要であり、可視化したものに対してコントロールができるようになれば、これまで以上に効率的な経営ができる可能性が見い出されるであろう。これまでいわゆる「素晴らしい経営者」と呼ばれてきた先人たちは、我々一般人が見ることの出来ない「不可視」な部分について、超俯瞰的な視点から可視化することが出来た人間だったのかもしれない。

今後は「ヒト」が変わってくると推測される。世界の工場ではロボットが台頭し、人の心を持ったロボットが登場するかもしれない。そのようなときに、この提唱する新しい経営学の概念“Busivics”をどう当てはめ、どのように変化させることが可能であろうか。今回はあえて「心」というものは入れていない。「心」は非現実の不可視なものであるが、実際に存在はしている要素である。今後「スピード」「ねじれ」「ファジイ」「カオス」「フラクタル」と

いった超次元的なものの考えをする際には、今後それら個々の内容についても議論が必要であろう。またここに意思決定論の概念を導入し、二者択一をベースとした「ヒト」を最も重視する人間的なシステムを取り入れ、理論と実態が融合したトータルな新概念の構築を行いたい。今回はその第一歩として“Busivics”の枠組みの提案を行った。多方面から様々な意見があろうかと思うが、今後はさらに具体化した経営学説にしていきたい。

【参考文献】

- ピーター・F・ドラッカー「創造する経営者」ダイヤモンド社 2007
ジェームズ・G・マーチ、ハーバード・A・サイモン（高橋伸夫訳）「オーガニゼーションズ」ダイヤモンド社 2014
小林正樹「人による最終判断を導入した2段階意思決定手法」NAIS Journal Vol.8 2013
加護野忠男「日本のビジネス・システム」国民経済雑誌、199(6) 2009
野中郁次郎「戦略の本質」日本経済新聞社 2005
松本芳男「経営学の要点整理」実務教育出版 1982
杉原信男「基本経営学」同友館 1976

◆著者紹介

小林 正樹 Masaki Kobayashi

愛知文教大学人文学部教授。
大阪大学大学院経済学研究科経営学専攻博士前期課程修了、大阪国際大学大学院経営情報学研究科経営情報学専攻博士後期課程修了。
修士（経済学）、博士（経営情報学）。
専門分野は経営情報・意思決定論、高度交通システム、ITを用いた学習支援システム開発。
同志社大学大学院総合政策科学研究科非常勤講師、
龍谷大学経営学部非常勤講師、
愛知学泉大学非常勤講師。
社会情報学会、OR学会、経営情報学会、AIS、日本応用情報学会会員。