

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 361

**グローバル競争優位を支えるダイナミック
インフルエンスマネジメント
—DIMを支えるFOAⅡシステム—**

東京大学ものづくり経営研究センター

奥 雅春

朴 英元

柊 紫乃

2011 年 7 月

 **MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター**
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Dynamic Influence Management Supporting Global Competitive Advantage

—FOA II System supporting DIM—

MMRC, University of Tokyo

Oku, Masaharu

Park, YoungWon

Hiiragi, Shino

Abstract

"Top-down leadership of Western" and "bottom-up leadership" as the management style discussed previously are well known. As a suggestion of new management style, Dynamic Influence Management (DIM) has become increasingly important, which is strong leadership (center line type management) and focuses on below perspective; "How quickly a firm captures the change in the global level and puts it into swift organizational behavior" or "Information that originates from the field (site) is powerful source (information flow force) to drive the organization speedily.

In this paper, we compare traditional management with DIM which is a change-oriented management and then propose new IT system (i.e. FOA 2) that supports "field of interaction (dialogue)" for generating organizational behavior quickly.

Keywords

Dynamic Influence Management (DIM), FOA (Flow-Oriented Approach), DAC meeting, Information flow force, Global Competitive Advantage

グローバル競争優位を支えるダイナミックインフルエンスマネジメント ーDIMを支えるFOAシステムー

奥 雅春
朴 英元
柊 紫乃

東京大学ものづくり経営研究センター

概要

従前から議論されてきたマネジメントスタイルには「欧米流トップダウン型」「ボトムアップ型」がよく知られる。しかし、「グローバルレベルの変化をいかに素早く取り込み、素早い組織行動に移せるか」「現物現場から発信される情報こそが組織スピードを強力にドライブする源泉（＝情報流）である」観点に着目し、そこに「強力なリーダーシップ（＝センターライン型マネジメント）」の存在を強調した新しいマネジメントスタイル「DIM（ダイナミックインフルエンスマネジメント）」がますます重要になってきている。本稿では、変化指向型マネジメントである「DIM」と従来スタイルとのポジショニングを明確にし、素早い組織行動を生み出す為の、「相互作用（対話）場」の仕組みづくりとそれをサポートするITシステムを提案する。具体的には、「DAC広場」で議論、決定した事項を他組織や関連部門に伝達することにより組織統合、知識創造に資する「情報流」を生み出すインフラとしてのFOAⅡである。言い換えれば、FOAⅡとは「現場のコトバ」の共有とその組織知をベースに、組織内で「多様な気づき」を生み出し、変化への素早い組織行動をもたらし、それらを共有化することでグローバルな組織統合に貢献するというメカニズムを持つシステムコンセプトなのである。

キーワード

ダイナミックインフルエンスマネジメント、FOA（Flow Oriented Approach）
の視点、DAC 広場、情報流、多様な気づき、現場の組織能力、グローバル競争優位

1. はじめに

昨今、グローバル化とテクノロジーの急速な進歩によって企業が置かれている環境は日々ものすごいスピードで変化しており、企業は、こうした環境に対応して生き残るための経営戦略を瞬時に立て直すことが求められる。しかし、企業の競争力を活性化する出発点は、企業の遺伝コードを理解することにあると言われる

(Hamel and Prahalad, 1995)。ここでの遺伝は、生物学的意味よりは、管理職が業界や企業や自分の役割をどう理解すべきかに関する管理職の考えの遺伝子を理解するための意味合いである。しかし、日本企業では現場も遺伝コードを持つという立場をとる。一般的に「トヨタの強さは現場にあり」と言われ、徹底した「現地現物」という現場主義を貫いている。それは「三現主義（現場、現物、現実）¹」というキーワードでも定義づけされる内容である。トヨタ自動車工業を設立し、日本の自動車産業を実質に始めた豊田喜一郎は、「現場で考え、研究せよ」という有名な言葉を残した。

喜一郎の自動車作りは、米国車を徹底的にコピーすることから始まった。GM 車の最新車「シボレー1933 年型」を購入し、1 つ 1 つの部品にまで分解して、研究開発した。しかし、エンジンの心臓部シリンダーブロックがどうしてもできなかった。失敗して捨てた試作品は 500 を数えた。昭和 9 年（1934）9 月 25 日、とうとう A 型エンジン第 1 号が完成した。3389cc、6 気筒直列エンジン 65 馬力であった。なんとか試作に成功したエンジンは、何度もテストし、改良が加えられていった。自動車作りを始めて 2 年、注ぎ込んだ研究開発費は予算の 5 倍にも膨れ上がったため、社内の反対は大きくなっていったが、喜一郎は周りには耳をかさず、車を作ることだけに全力を尽くした。そして、ついに車が完成した。完成したトヨタ AA 型乗用車は、昭和 11（1936）年 9 月 14 日、国産トヨタ大衆車完成記念展覧会で、一般に披露された。

こうした過程の中で「現場で考え、研究せよ」という言葉が生まれたのである。とにかく、まずは現場を歩く、業務改善の基本はすべて現場を観察することから生まれるという「現場主義」の心得である。こうした現場第一主義の豊田喜一郎の言葉は、現場に赴き、現場で考え、現場で研究するということで表現されている。人間は経験を積み重ねるほどに、成功すればするほどに、現場を忘れがちであるが、ものづくりの根源は現場からスタートするのである。現場が出発点であり、現場が終着点である。成長と発展のスパイラルもまた、「現場」という軸を中心に成される。行き詰ったと

¹ 「三現主義」という言葉はホンダが起源であるともいわれる。トヨタの「現地現物」ホンダの三現主義（現場、現物、現実）の他に「現物現場」、「5 ゲン主義（現場、現実、現物、原理、原則）」などの言い方もある。いずれにせよ、「現場主義」という軸が通っている点では共通している。

き、問題が生じたとき、改めて現場に赴き、現場で考え、現場で研究してみると、道は必ず見つかる。本稿で提示している「変化志向型マネジメントスタイル」もこうした現場に主軸を置くマネジメントである。トヨタだけではなく、こうした現場に基づく経営は多くの日本企業ですでに実践されている例が多い。たとえば、セブンイレブンの毎週の「全国店長会議」やシャープの「緊急プロジェクト（緊プロ）」、トヨタの「大部屋」方式やホンダの「ワイガヤ」等も各階層による「相互作用場」と言う点で通じる。

従前から議論されてきたマネジメントスタイルには「欧米流トップダウン型」がよく知られているが、ミドルの調整能力によって組織が動く日本型の「ミドルアップダウンマネジメント」が日本企業のものづくりの成長において、90年代に欧米に旋風を引き起こした。いずれのスタイルもそれぞれに特長を持つが、21世紀のグローバル時代には「グローバルレベルの変化をいかに素早く取り込み、素早い組織行動に移せるか」「現物現場から発信される情報こそが組織スピードを強力にドライブする源泉（＝情報流²）である」ことを忘れてはいけない。これこそ、本稿で提示しているセンターライン型マネジメントの強力なリーダーシップである。しかし、こうしたリーダーシップの萌芽は、日本的なものづくりの先達であった、戦前の経営者たちによって、すでに暗黙裡に形成されてきていた。現在の課題は、いかにしてそれらをシステムティックに概念化し、さらなる実践に発展させるかという点にある。

今後ますますグローバル化する現場をベースに考える時、スピード感のあるものづくりマネジメントが必須であるだけでなく、今後さらなる発展が求められる。その意味で、日本的経営の中に、すでに萌芽を見せていたマネジメントのリーダーシップスタイルを、グローバルという今までとは格段にレベルの高い密な連携行動が求められる新たな環境に適応可能な新しいマネジメントスタイルとして展開する必要がある。これを「DIM（ダイナミックインフルエンスマネジメント）」として新しく提言する。

その上で、変化指向型マネジメントである「DIM」と従来スタイルとのポジショニングを明確にし、素早い組織行動を生み出す為の、「相互作用（対話）場」の仕組みづくりを実現するシステムコンセプトを提案する。具体的には、「DAC 広場」で議論、決定した事項を他組織や関連部門に伝達することにより組織統合、知識創造に資する「情報流²」を生み出すインフラとしての FOAⅡである。言い換えれば、FOAⅡとは「現場のコトバ」の共有とその組織知をベースに、組織内で「多様な気づき」を生み出し、変化への素早い組織行動をもたらし、それらを共有化することでグローバルな

² 情報流²については、3.2.3 で説明する。

組織統合に貢献するというメカニズムを持つシステムコンセプトなのである。

2. イノベーションと知識創造型マネジメント

2.1 イノベーション議論と場の論理から見るマネジメントスタイル

各社は自社のコア・コンピタンス(core competence)を基盤とした事業領域を決めて、組織の情報を俊敏に活用することによって競争力を構築することが重要である。ここでは、従来のイノベーションの位置づけの中でDIMがもたらすイノベーションの重要性について検討する。

Shumpeter (1934, 1942)から始まったイノベーション論議は、Kuhn(1970)のパラダイムシフトを経て、イノベーションに対する需要側と供給側の両側面から多様な研究が成り立っている。一般的なイノベーション研究の流れを検討すると、(1)インクリメントイノベーションとドミナントデザイン、(2)経路依存性とネットワーク外部性、(3)破壊的イノベーション、(4)イノベーション拡散、(5)オープンイノベーションなどを理解する必要がある (Park and Hong, 2011)。

とりわけ、イノベーションと企業者（経営者）との関係は非常に重要である。企業者の判断は、想像力、「センスの良さ」、自信、その他の個人的資質の組み合わせ以上のものをかなり含んでいる (Penrose, 1995)。それは、企業内の情報収集組織やコンサルティング体制とも密接に関係し、企業成長に対するリスクと不確実性の影響、さらには企業成長における期待の役割といった大きな問題につながっていく。この問題の各々の側面は、成長プロセス分析の一つの不可欠な部分となる。なぜなら、企業の「期待」、すなわち、企業が「環境」をどのように解釈するかは、企業の内部資源や活動の関数であるとともに、企業者の個人的資質の関数でもあるからである。次に、イノベーションとそれを生み出す場との関係を検討することにする。

資源依存理論（リソース・ベースト・ビュー）においてはダイナミックな視点が重要であり、そうした変化の方向性には、活用および探索の累積的な効果が影響を与える (Collis, 1991)。本来イノベーションは組織能力の更新を促す活動であるといえる (Eisenhardt and Martin, 2000; Helfat and Raubitschek, 2000)。たとえば、Penrose(1959)において、組織能力 (resources³) は組織変革 (organizational renewal) の基礎であり、組織能力の蓄積は発展の方向性と可能性に影響を与えると

³ Penrose(1959)は、組織能力を resources と定義するが、組織内部の能力構築を意図する場合には、organizational capability と定義される (Fujimoto Takahiro(2007), *Competing to Be Really, Really Good: The Behind the Scenes Drama of Capability-Building Competition in the Automobile Industry*, I-House Press)。本稿では、主にこちらの定義を使用する。

議論した。つまり、イノベーションの方向はランダムではなく、既存の組織能力に依存することになる。さらに、こうした組織能力は固定されているのではなく、ダイナミックに変化していく (Teece et al., 1997)。つまり、変化する環境に対応するために、組織能力を更新することを意味する。このような組織能力の更新は、経路依存性の影響を強く受けるし、組織能力の蓄積は、過去の組織能力の蓄積の結果としての現在の組織能力の束の影響を受ける (Collis, 1991)。

次に、こうしたダイナミックイノベーションと場の関係をみてみよう。場（場所）の論理は、一つの思いを人々が共有し、情熱的な行動を通じて、革新的な思考を共創・協同（協奏）してイノベーションを実現していく深層心理であり、思想・手法でもある（山田、2005）。

一方、Porter (1998)が提唱するダイヤモンドモデルの4つの要素（要素条件、需要条件、企業戦略および競争環境、関連・支援産業）の考え方は、企業にイノベーションを刺激し、同時に支援する要因として、重要であるとされている。知識（資産）には、個人が持つスキルやノウハウ、製品コンセプトやブランド、マニュアルや特許、組織の文化・風土などが含まれるが、客観的に定量化でき、IT で処理できる「形式知」以外に、主観的で、定性的で、ドキュメント化することのできない「暗黙知」がある（石倉、2003）。知識を創造していくためには、「形式知」と「暗黙知」という相互補完的な2つの知識を常に変換する「相互変換作用」が重要である。これが、いわゆる SECI モデル（①共同化（Socialization）、②表出化（Externalization）、③連結化（Combination）、④内面化（Internalization）という4つのモードのスパイラル）（野中・竹内、1996）の考え方である。

一方、こうした SECI モデルを通して知識創造活動を推進するためには、経験を共有したり、対話ができる「場」（物理的および仮想的）が必要である。企業における知識創造の「場」を、国家の政策形成過程に適用しようという動きも見られる（野中他、2003）。とりわけ、異なった価値観を持つ個人が対話する「場」の重要性が指摘され、企業・国家において知識を変換する「良い場」の条件として、①挑戦的な意図・方向性・使命を持つ自己組織化された時空間、②開かれた境界、③多様な背景、視点を持つものとの弁証的対話、④時間・空間のみならず自己をも超越することが挙げられる。

これまでの経営は知識を実体として扱ってきた。しかし、これからは知識を実体ではなく、日常の過程、すなわちルーティン（Routine）として理解する必要があると思われる（Nonaka et al., 2008）。言い換えれば、日常的にほかの人の知識と関係を

結ぶ過程の中で、知識は創造され、利用されることになる。そのため、知識は具体的に企業経営の中で具体的な問題解決に利用されないとその価値を失ってしまうのである。Mintzberg(2007, 2011)は、競争優位の源泉は、正確な分析能力にあるのではなく、常に変化する現実に適応する能力であると指摘している。したがって、経営は科学ではなく、洞察力 (insight)、ビジョン、経験に依存する芸術に近い (Nonaka et al., 2008)。予期せぬ事態に迅速・正確に対応する能力こそ、21 世紀の超不確実な環境に置かれている企業に求められる最も重要な組織能力であろう。そのためには、こうした組織知をいかに組織全体で共有するかも非常に重要な課題の一つである。前述したように、グローバル環境の変化に対応できる強い組織、グローバルで統合された全員参加、全員力の組織力の増強のためには、日本の独特な暗黙知によってマネジメントされてきた組織マネジメントを、IT を活用することによって形式知に表出させ、形式知をより効率的で効果的に組み合わせることが求められる。さらに、暗黙知と形式知のダイナミックな連動を誘因する DIM (ダイナミックインフルエンスマネジメント) の仕組みが求められるのである。こうした従来の議論を踏まえて、本稿の目的は、下記の3つに定めることにする。

第一に、「いかにして変化に対応できる強い組織をつくるか」「グローバルで統合された全員参加、全員力の組織力増強は可能か」が、近年重要なテーマになっているが、そこに実際の展開事例を紹介することで、本稿の「DIM」の理解を深める。筆者の一人は「情報粒度を合わせ込む D-KPI 活動」と、そのより具体的な実践の場としての「DAC 広場」の活動を展開してきた。これらの実践内容を、できる限り詳しく具体的に説明することで、「DIM」理論の概念理解を進める一助とする。

第二に、変化の時代に対応する為の、新たなマネジメントスタイルの確立である。従前から議論されてきたマネジメントスタイルには「欧米流トップダウン型」「ボトムアップ型」がよく知られる。それらへの新たな提言として、90 年代に野中郁次郎教授らが提唱した「ミドルアップダウンマネジメント」もさらなる組織力増強には効果大きい。いずれのスタイルもそれぞれに特長を持つが、さらに「グローバルレベルの変化をいかに素早く取り込み、素早い組織行動に移せるか」「現物現場から発信される情報こそが組織スピードを強力にドライブする源泉 (=情報流) である」観点に着目し、そこに「センターライン型マネジメント (軸となる考え方や具体的業務モデル提示してリードする (求心させる) スタイル)」の存在を強調した新しいマネジメントスタイル「DIM (ダイナミックインフルエンスマネジメント)」を提唱する。変化指向型マネジメントである「DIM」と従来スタイルとのポジショニングを明確に

し、筆者の現場実践例を汎用化、理論化させることで、予測の困難なグローバルレベルのマクロ変化に耐えうる新しい提言ができると考えている。

第三に、素早い組織行動を生み出す為の、「相互作用（対話）場」の仕組みづくりと、それらの場を基盤として、素早い行動形成と、組織統合を実現する「情報流力」の概念を提示する。組織内の各階層が要求する情報、指標を指定の情報シートにまとめ、パラレルに共有（＝パラ・インフォーム）し、それをもとに各層の問題認識、課題を形成、それらを集合会議（DAC 広場）に持ち寄り、その中での共有、意思決定し、修正された行動計画を速やかに実行に移す。この一連の活動を筆者は「D-KPI 活動」と呼んだ。そのための相互作用（対話）場を仕組み化した具体的モデルが「DAC 広場」である。それは、経営、ミドル、現場の各メンバーが相互に円滑なコミュニケーション可能な「場」であり、あらゆる戦略の共有・学習に活用できて、階層型組織の弱点を補うフラットな対話場である。

この「DAC 広場」で議論、決定した事項を他組織や関連部門に伝達し、素早い行動形成を実現し、それらを目標必達で実行することにより、組織内に伝播していく情報のインフルエンスがグローバルベースでの組織統合につながる。この一連のサイクルの重要性を強調し、そのための「情報流力」を生み出すインフラとしての FOAⅡが、「現場のコトバ」の共有とその言葉（組織知）をベースにして組織内の「多様な気づき」を生み出すことで、上記のような変化への素早い組織行動、それらの共有化によるグローバルでの組織統合に貢献するメカニズム（動態的情報サイクル）についても体系化する。

2.2 トップダウン型からダイナミックインフルエンス型マネジメントへ

2.2.1 「センターライン型」と「ガイドライン型」リーダーシップ

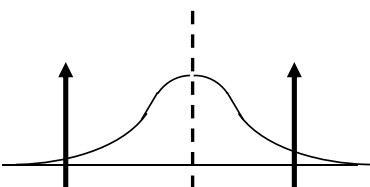
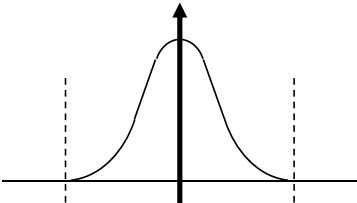
2.2.1.1 個々人のリーダーのマネジメントスタイル

一般にリーダー個人のマネジメントスタイルを議論するとき、お御輿型、親分肌、カリスマ型、等々の個人イメージで分けることも多いが、筆者は経験的に、ミドルから経営層にかけての、それぞれのリーダーのマネジメントスタイルを、大きく2つに分けて見てきた。これが DIM の下敷きになっており、**図表 1** は、このそれぞれのタイプの特徴を示している。まずはこの解説から入ろう。

リーダーのタイプの1つ目は、指針や方針、基本計画を示したら、その範囲内で、細かい部分はあくまでも部下の自主性に任せるタイプである。外側にある「やっては

いけないガイド＝限界基準」はしっかり示して遵守させる。そのかわり中では自由度を上げてコントロールするという意味で「ガイドライン型」と呼ぶ。つまり、定められた基準やルールは厳格に守らせるが、活動やプロジェクトの具体的進め方や方法、あるいはその都度の行動や判断については、それぞれの組織階層に任せるやり方である。この場合の「限界基準」の例としては、「社内規則」や「社内基準・標準」から始まり、チーム内や現場の小集団グループでの「現場の決めごと」までが含まれる。

図表1 基準の起き方とコントロール方法によるマネジメント・タイプの違い

マネジメント・タイプ	ガイドライン型	センターライン型
	 判断基準を「限界基準」におき、 その中では自由度を上げてコントロール	 「模範基準」をより具体的に作り上げ、それに沿うようにコントロール
特長	1. 個人の自由な発想は出やすい 2. 研究・開発型マネジメント向き 3. 分権型マネジメントに向く 4. 長期戦のマネジメント 5. 安定・定常期型マネジメント	1. 指示はクリアで分かりやすい 2. 現場(生産、販売、設計)向き 3. 集権型(統一性、集中力発揮) 4. 短期決戦型のマネジメント 5. 創業期・過渡期のマネジメント

2 つ目は、経営の方針や考え方を、実現すべき内容も含めて、階層に沿って現場へブレイクダウンし、具体的事例でのディスカッションを通して、組織全体を「ある方向へリードしていく」タイプである。筆者はこれを、「センターライン型」とよんでいる。ここで重要なのが、経営方針や指針、あるいは大きな経営目標等の単なるブレイクダウンにとどまらず、その具体的方策までを、トップの経営自らが、下位階層と議論するという点である。現場主義の、最も直接的なアプローチスタイルと言えよう。もちろん、これは、リーダー個人のマネジメントスタイルを示すものではあるが、特に、経営層がこのスタイルのマネジメントを行う時に、組織としての大きな強みを発揮できると筆者は考えている。つまり、「センターライン型」マネジメント

トとは、リーダー個人のスタイルであると同時に、企業を率いる経営のマネジメントスタイルとしてこれを実現する場合にも強力なリーダーシップを発揮する。つまり、「こうすべき」という姿を示すことで、組織行動自体が、その方向に向かって収斂していくという結果をもたらすのである。組織の統一性が取りやすく、成員各自が集中力を持って組織に貢献できるというメリットがそこに見出せる⁴。

2.2.1.2 トップダウン型との違いは、自律的組織の存在

ここで、特に区別しておきたいのは、従来の欧米流トップダウン型マネジメントとの違いである。全てを上位層が決定して、後はそれをブレイクダウンするというやり方、米製造業に代表されるトップダウン型マネジメントでは、指示を受ける側の組織内に自律性が育つ可能性はきわめて低い。それ以前に、そもそも企業として、そのような自律的判断ができる現場組織は求められていないとも言える。

先に挙げた「センターライン型」の図では、一見するとトップダウン型もこれに相当するのではないかと思われるが、ここには別の条件が合わさってはじめて「センターライン型」マネジメントが成立することを指摘しておく。その成立要件が、経営が示すセンターラインや具体例を受け取り、時には経営とともにそれを深堀していくことができる「現場をはじめとする組織全体の力」である。つまり、マネジメントを受け取る側の自律した組織能力が必須になる。

従来、日本企業の現場力とは、少なくともミクロの問題に対しては、自分達でそれを判断し、解決可能なレベルの力と自律性を持つことを意味してきた。この組織力が日本のものづくりを支える根底にある。そのような現場、組織に対して、トップ・ミドル・フロアが一緒になって、経営が「模範解答」「モデルケース」「社内ベストプラクティス」を現物現場で示しながら、モデルケースに属さなかったチームやプロジェクト、またさらに次に企画されるプロジェクトに対しても、模範に沿うように、求心力として影響を与えて行くやり方が「センターライン型」マネジメントなのである。

具体的行動としては、たとえば現物現場での指導や全社発表会でのトップコメントなどがこれに該当する。その他にも、様々な仕掛けで、企業内に「縦の摺り合わせ」を起こしつつ、経営の強力なリーダーシップの元、それに負けず劣らず強力に自律し

⁴ ただし、あまりにも細かく「目指す姿」を指定しすぎると、組織の中に「指示待ち体質」を作りだしかねないというリスクには留意したい。正解を与えるのではなく、正解を導き出すためのより具体的イメージとして、事例やその考え方、どこを評価しているのかという経営の考え方の方を重視して、それらを含めて共有、理解させることが重要になることは言うまでもない。

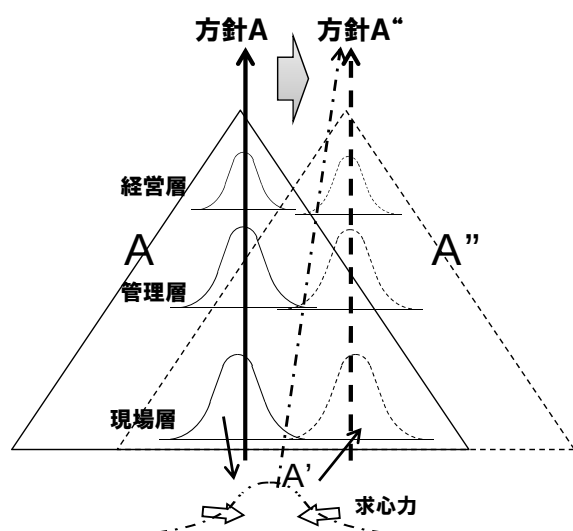
て成長していく組織、現場というのが、「センターライン型」マネジメントのあるべき全体像である。

これは、従来、日本企業が得意としてきたやり方の延長線上に位置すると筆者は考える。日本企業における現場の強みとは、単に「ものを造る」力だけでなく、それを「管理監督する」ミドルの強さが重要になる。自らの判断で現場を動かす自律性とともに、一方で、経営から下りてくる方針、指示に対する敏感、的確な反応力を持つのである⁵。

SPM(サプライチェーンマネジメント)に代表される組織の「横の連携」「横の摺り合わせ」の強みだけでない、組織内の「縦の連携」がここに働いている。この「縦の摺り合わせ」力を、経営が示すセンターラインによってさらに強化していくところに、日本型ものづくりのさらなる進化形としての「センターライン型」マネジメントの意義がある。しかも、「センターライン型」の強みは、大きな変化（方針転換等）の際に、特に顕著に現れるのである。

図表 2

方針転換時の組織求心力の動き



「方針A'」が浸透するとともに小さくなるのである。図で言えば、「A→A'→A''」という形で、方針に対する求心力が移る。

「センターライン型」のマネジメ

ントは、特に、図表 2 のような、組織の方針転換の際に顕著に功を奏する。従来「方針A」で動いていた組織が、新たな「方針A'」に対応していく過程でいかにスムーズに組織の考え方や行動パターンを移行させるか。

一般的に変化は組織の一部からゆっくり浸透し徐々に全体が変わっていく。つまり、組織上層が新しい方針に軸足を移しても、管理層、現場層と下がるにつれ、組織求心力の中心移動にはタイムラグが生じ、その分散もいったん大きくなる。それが新しい

⁵ 改善が盛んに行われ自主活動が活発な現場主義の強い組織でも、それを率いるミドルが、経営トップの意向に敏感、俊敏に反応する日本企業は多い。特にグローバルレベルで組織全体が頑張っている企業のみドルには「これは（会社の）方針だから」「トップからの指示だから」等の発言や行動がよく見られる。トヨタの方針管理は有名な事例であるが、筆者がいた組織でもそれに近い考えや行動が浸透していた。これが組織の方針徹底あるいは転換のスピードに大きく貢献することは言うまでもない。

これは、経営の意識や方針が変わっても、それが直ちに現場層まで伝わるわけではないことを意味する。組織の上下階層は全く同時には変化しない。これは別に現場が悪いのではなく、ヒエラルキー型組織の共通課題である。しかし、マクロ視点で全社課題への理解を軸足にする経営層が、この点を具体的に理解しているか疑問を感じる場合も多い。

ここで、経営トップの「現場主義」や「率先垂範」が、新しい方針への移行を迅速にする。もちろん、指示を受けとる側の管理層（ミドル）が、高い能力を発揮してこれを現場に展開、推進する能力は高く評価すべきであるが、それと共に、経営側の強力なドライブがなければ浸透スピードには限界がある。組織全体課題としての大きな方針転換で特にスピードが求められるようなケースではミドルの努力だけでは充分でなく、やはり経営によるリーダーシップ、ドライビングフォースとしての圧力が必要なのである。

2.2.1.3 グローバル時代の課題＝「現場のコトバ」の合わせ込み

ここまでは、従来の日本企業独自の強みを強化するマネジメントスタイルの提唱である。ここに「グローバル化」という新たな局面が付け加わる。むしろ、これからの企業にとっては、この部分が最大の経営課題である。ただし、「グローバル化」と言っても、従来の「製品を世界中に送り出す」レベルの「輸出型グローバル」や、あるいは「販売拠点だけをグローバル展開する」レベルに留まっていはいけない。これからは、生産や設計拠点を含めて、トータルで海外に進出する「トランスナショナル型グローバル⁶」で考える必要がある。これにふさわしいマネジメントスタイルはどのようなのか、課題は何かという点を考えてみたい。

「トランスナショナル型グローバル」の視点で見た場合、「ガイドライン型」マネジメントにより示されるルールは国や地域によってかなり異なったものにならざるを得ないという問題点が浮かび上がる。詳細ルールにグローバルでの統一の方向性を持たせるのは非常に困難であり、どうしても、その地域や国にあったルールになってしまう。これでは地域ニーズに根差したマネジメント効果までは期待できても、それ以上のグローバル統合は難しい。

このような環境の違いを無視して、無理にグローバル統合を図ると、どうしてもひとつの型に世界中の部署をあてはめることになる。これが、「グローバル標準型」と

⁶ 杉山泰生「グローバル戦略の進化－日本企業のトランスナショナル化プロセス」、有斐閣、2009年

言われるものの中身である。このこと自体は必ずしも間違いではない。ひとつのモデルがその組織全体で通用するならば、そのこと自体が強力なドライブになるであろう。しかし、実際には、国や地域による環境、置かれた状況の違いはかなり大きい。その違いを無視して「唯一の標準」をあてはめるやり方は実務的に無理があるということは明白であろう。

したがって、現実の世界は、「唯一正しいベストプラクティス指向」のマネジメントではなく、「統合された方針のもとに、それぞれの状況に合わせたゆらぎを持った実践が存在する」形のマネジメントを必要とする。そのために、経営が現場まで降りていき、「それぞれの部署、場面でのベストプラクティス」を現場と共に作り上げる努力が必要とされる。だからと言って、あれもこれもは物理的に無理だ。

この実践に必要なのが「センターライン型」マネジメントだと筆者は考えている。絶対的に守るべきルールではなく、目指すべき具体的モデルを作り上げ、組織の各部署はそれを「参考にしながら」「詳細の合わないところは全体整合性を調整しながらも自分たち流を入れ込む」というやり方である。この利点は、具体例があるだけに非常に分かりやすく、しかも受取り側の部署や現場が納得すれば、その先の展開も早い点にある。また、もしもっと良い方法があれば、「目指すべき方向」は同じでも、「方策としては異なる違った方法（より良い方法）」を自ら選べる点も重要である。

この場合の重要なキーワードのひとつが、本稿が主張する「現場のコトバ」である。製造現場はもとより、研究開発、保全などの間接部門、それぞれの部署で、長い期間に亘り培われた「現場の言葉」が存在する。それらが豊富な現場ほど強い組織能力を持つ点は、すでに説明した。この組織能力の象徴と言うべき「現場の言葉」を、グローバルベースの組織内で「合わせ込む」ことで、暗黙知になりがちな各現場の組織能力が、お互いに理解されるようになる。このことの意味は大きい。

それだけではない。実際に現場で語られている「言葉」の他に、現場で使われている図や表、実際の場面の写真、画像等の「オブジェクト情報」も含まれる。さらに、それらのフォーマット（具体的な起承転結や図の書き方、A3 文化等々）で規定されるような現場の組織知そのものも含んでいるのである。このような包括的な情報として表す場合に、FOAⅡでは「現場のコトバ」という表記をしている⁷。

このような「現場のコトバ」を共有することで、「こういう場合には、相手（他部署）はどのように動くのか（判断、対策、行動するのか）」ということが、お互いにある程度推測可能になり、それらに対して自部署としてはどのように対応するのが

⁷ 今後、「現場の言葉」と言う時は実際の言語ベース、「現場のコトバ」と言う時は、あらゆる情報とその背景となる組織知を含んだものを意味する。

判断可能になる。細かい行動規範を定め、それを完璧に一緒にする方向性ではなく、ある「センターライン」が示され、その理解のベースとなる「現場のコトバ」が共有されていれば、おのずとそこに含まれる「考え方」まで共有できるということである。その場合、それぞれの地域特性、組織の独自能力を活かす形でそれを取り入れることも可能である。

この点において、「センターライン型マネジメント」は、一律的なベストプラクティスタイプを越える柔軟性と発展性を持つ。もちろん、それらの方針に基づいた具体例の展開のためには、「模範」の持つ本質的意味や、具体的行動を考えるためのベースとしての「組織知の共有」が必須であることは言うまでもない。それがなければ、組織内での伝搬は起こり難いことも忘れてはならないからである。そのためにも「現場のコトバ」が全ての土台になるのである。

2.2.2 組織構造、情報伝播、影響力の方向性によるマネジメントスタイルの進化

これまで、筆者が実際に所属した生産領域組織では、「センターライン型」と「ガイドライン型」のリーダーが、そうした人事が意識的に行われたという形跡はなかったが交互に現れることが多かった。「センターライン型」で大きく変化（変革）を起こし「ガイドライン型」がそれを熟成させるイメージだろうか。その連携でうまく組織を織りなし、成果を継続させてきたように回想される。

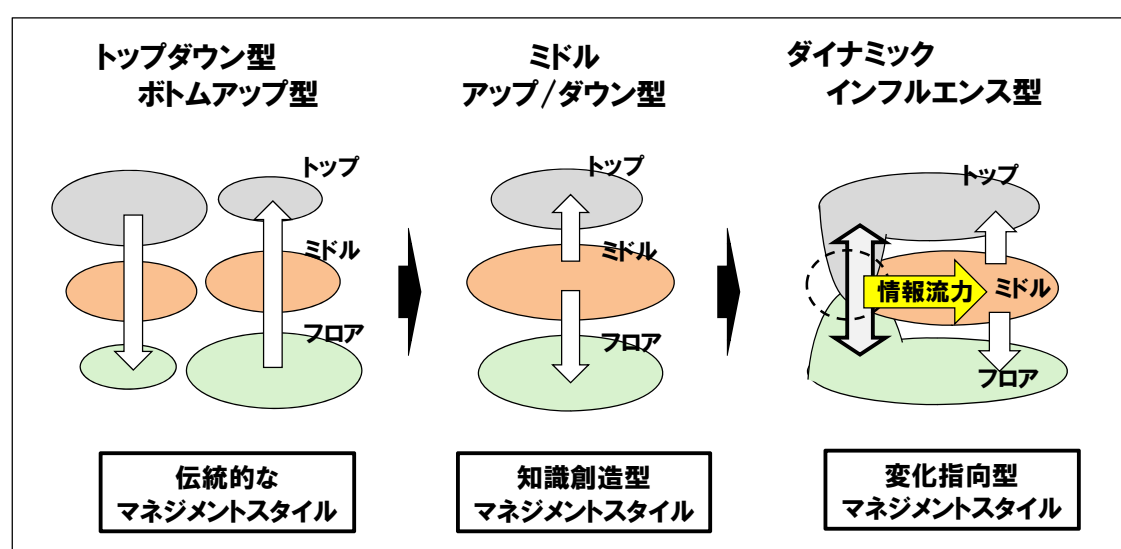
しかし、今やグローバルに変化の激しい時代である。このような時代には、「センターライン型」の人材が強く求められる。ところが、このスタイルは実際には、経営者個人の強力なパーソナリティに依存する部分も多い。組織を 20～30 年に亘って率いてカリスマと呼ばれるような経営者を除き、経営者のパーソナリティを基盤に組織内に考え方を伝承することは本来はなかなか困難である。国内事業展開が主の時代ならまだしも、グローバルが前提となる今後はそれだけでは難しい。

そこで個人の統率力ではなく、組織としてロジカルに「センターライン型」マネジメントを進める手立てが必要となる。ここをシステムティックにトライしようという意図が、筆者が「D-KPI 活動」を始めた前提であった。その活動によって筆者がめざしたマネジメントシステムとはどのようなものであったか。実践に基づく具体的事例とも関連付けながら、経営が率先して動的（ダイナミック）な情報伝播の圧力をかけ、最終的にはグローバルでの組織統合にまでつながる DIM（ダイナミックインフルエンスマネジメント）のマネジメント視点での意義を示したい。

まず、情報伝播と行動形成に関して従来どのようなマネジメントスタイルが提唱されてきたかを整理しておく。図表 3 は、企業全体のマネジメントにおいて企業内の情報伝播が各々どちら向きに働いて影響を与えるか、その方向性を示している。

まず、従前から議論されてきた「欧米流トップダウン型」マネジメント、それとよく引き合いに出される米国の 3M 社事例のような「ボトムアップ型⁸」マネジメントスタイルがある。後者については「日本流ボトムアップ型マネジメント」も有名である。むしろ「ボトムアップ型」と言えば日本的マネジメントというイメージもあるだろう。これらが図表 3 の左端にある「伝統的なマネジメントスタイル」に相当する。

図表 3 情報伝播、全体マネジメントの方向によるマネジメントスタイルの違い



それらに対する新たな提言として、野中郁次郎教授は組織の中間管理層であるミドルを特に重視する。この層が組織の暗黙知を形式知化する上で重要な役割を担うことが、日本企業の強みの源泉であると指摘し、それを「ミドルアップダウンマネジメント」スタイルとして定義した⁹。また、それらの暗黙知と形式知の継続的な相互変換の過程を、共同化（Socialization）、表出化（Externalization）、連結化（Combination）、内面化（Internalization）という4つの変換モードからなる知識創造モデル「SECI モデル（セキモデル）」として構造化している¹⁰。この段階を示す

⁸ もちろん企業である以上、完全なボトムアップという組織形態はありえない。この場合のボトムアップとは、上意下達のみでなく、組織下部からも上方向に向かって自主的、自立的に発言、行動できる状態の存在を意味するものである。

⁹ Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka(1995), The Knowledge-Creating Company—How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford Univ. Pr., (邦訳：梅本勝博訳 (1996)「知識創造企業」東洋経済新報社)

¹⁰ 野中郁次郎、遠山亮子、平田透（2010）「流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論」

のが、図の真ん中にある「知識創造型マネジメントスタイル」である。日米欧にわたり、それぞれの国、文化におけるものづくり現場のマネジメントを経験して、実際に暗黙知と形式知の変換過程を体験、実践してきた者として、筆者も非常に納得できる内容である。

これらを踏まえた次なる応用型として、現代のようなグローバルレベルの変化を素早く取り込むために、強い現場（フロア）や上下両方へ情報発信できるミドルの強みはそのまま維持しつつ、そこに「強力な経営」の存在と「現物現場の精神に基づいた階層間対話」、さらに「対話を可能にする情報粒度の合わせ込み」等を強調する新しいマネジメントスタイル「DIM (Dynamic Influence Management: ダイム)」を提唱する。

DIM では、経営、あるいは経営や管理層が主導する「相互作用（対話）場¹¹」から発信される情報が、組織スピードを強力にドライブする点を特に重視する。この「情報流力＝インフルエンス圧力¹²」が組織能力としての「変化への素早い対応力」、さらには「変化のマネジメント力」を増強するという意味において、DIM は、図中右側の「変化指向型マネジメント」スタイルとして位置づけられる。

3. ダイナミックインフルエンスマネジメント（DIM）の提案

日本的ものづくりの強みは、各々の現場が自分達が直面する課題に自律的に対応する「自律的組織形態」によって支えられてきたと言える。しかし、このスタイルは、変化予測の困難な環境下でのマクロ変化には弱い。さらに、グローバル化が進むとともに人の流動化が加速する中、自律的組織の形成過程には時間がかかる、すなわち「重い組織」であるという弱点も指摘されている。その弱点を補完し、現物現場の思想を取り込んだ「動態的情報サイクル¹³」を D-KPI 活動を通して組織全体に統合しながらグローバルに通用するマネジメントスタイル、すなわち DIM を導出・提案する。

経営計画や戦略遂行における実行面のスピードを上げる方策については、欧米の経営学者を端緒として多く論じられてきた。諸説の中には、組織を率いるトップの資質である優れた意思決定や強いリーダーシップによるスピード感と、一方でそれらに率いられる側である組織の構造面からの方法論等がある。この中で、トップの資質とい

東洋経済新報社, pp28-42

¹¹ 「相互作用場」については 3.1.1 で説明する。実際に（物理的に）設定された会議体等（たとえば DAC 広場）だけでなく、情報共有によって発生する様々なコミュニケーション場面を包括する概念である。ここでは、3つの階層が、通常より密なコミュニケーションをとりつつ、対面して経営戦略に関連する重要業務を遂行する点を強調するために「相互作用（対話）場」という表現にしている。

¹² 「情報流力＝インフルエンス圧力」については、3.2.3 で説明する。

¹³ 「動態的情報サイクル」については、3.1.2 で説明する。

うのは、個人レベルの能力に依って立つという点で、ここでの議論からは除外する。

マクロレベルでの組織構成面アプローチとしては、組織を事業で括った事業部制や、地域で括った戦略ユニット制等の検討もある。これらは権限移譲により階層数を減らすことで、組織の意思決定の速さを上げる方法である。短期的な適用例としてはプロジェクト型組織等もこれに相当する。よりフラットな組織の例と言える。

これらのアプローチは、基本的には、いかに小さなヒエラルキーを作れるかという点に議論が集中してきた。かつてハーバート・サイモンが言及した「組織内情報のカスケードな流れ」という「効率重視のヒエラルキー構造」の枠組みの中の議論である。

ミクロレベルの運用としては「標準化」を挙げておく必要がある。量産品製造等の繰り返し業務やプロジェクトに対して、その効率を上げ、結果としてスピーディな組織の動きをもたらす。組織のスピード面では確かに有効な方法であるが、一方で組織の多様性を損なう点も否定できない。また、定常業務には威力を発揮するが、過渡期のスピーディな変化対応には限界がある。

いずれの説も、益々複雑化する大変化の時代への適応性という点では不十分である。その一方、現実世界の実践面で言えば、日本型経営における「自律的組織による組織能力」が組織のスピートに貢献していること、特に、ミクロな問題に対する素早い対応力という点で非常に有効に働くという事実が存在する。

この能力は、かつて日本が欧米にキャッチアップしなければならないという時代背景での必要性の中、日本のものづくりの秀逸さを支える組織構造と組織能力として、独自に創発的に進化してきた。これがいわゆる「現場力」であり、藤本(2003)が提唱した「深層の競争力¹⁴」である。

しかし、日本的経営の強みは「現場の力」だけではない。これまであまり言及されてこなかったことがある。日本企業が推奨する「現物現場¹⁵」や「3 現主義」等の精神は、単に、現場そのものが強いだけではない。経営層を含む組織のあらゆる階層の成員が現場に接近し、各階層の目線で現場を見るという点を忘れてはならない。これにより、様々な視点で現場の問題を見出し、その結果として、「個々のミクロの問題解決」だけではない「マクロ問題の兆候検出」という別の効果が生ずる。日本企業はこのアプローチで「俊敏な組織¹⁶」を形成してきた。それらのひとつの特徴として、

¹⁴ 藤本隆宏「能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか」、中央公論新社、2003

¹⁵ 現場主義を軸とする日本企業の中でも、様々な表現をしてきたのはすでに述べたが、ここからは筆者の会社で使っていた用語である「現物現場」を使用する。

¹⁶ 1990年代アメリカで提唱された「Agile Company」は、バーチャルを含めた企業間連携と分業のネットワークの俊敏性を志向したが（Goldman, Steven, Nagel, Roger, N., Preiss, Kenneth, (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations*, Van Nostrand Reinhold (邦訳：野中郁次郎監訳、紺野登訳 (1996)「アジルコンペティション—「速い経営」が企業を変える」日本経済新聞社)、本稿

重複性により、一見すると効率無視にも見える、組織内の並列的アプローチがある¹⁷。

筆者は、この並列型アプローチの実現形のひとつが DAC 帳票によるパラ・インフォームであると位置づけている。その情報をベースにして各階層からの参加者がインタラクティブにやり取りしながら組織戦略としての意思決定、プライオリティ付け、プランニングを行うことにより素早い行動形成を実現するのが「DAC 広場」である。

これらは長い実践の中で練り上げてきた手段である。筆者の実感として、このような並列的アプローチは、重複性、冗長性として組織スピードを阻害するよりも、むしろ企業組織全体のスピードを格段に上げることにつながると確信している。ここではそれらの実感値を理論化して、なぜこのようなアプローチが必要となったのか、それがどのようなマネジメントスタイルに結びつくかについて議論したい。

3.1 DIM (ダイナミックインフルエンスマネジメント) とは

DIM とは、経営のリーダーシップと、組織としてのシステムティック思考を合体させた、新しいマネジメントスタイルである。欧米流トップダウン型マネジメントに代表されるようなベストプラクティス一本やりや、グローバル標準を定めて全てそれに従うべしというルール厳守の強制的な統治ではない。だからと言って、現場にお任せというのでもない。あくまでも経営による強力なリーダーシップの発揮を前提とする。問題は、それをどのような形で発揮するかという点である。この課題遂行のためのマネジメントスタイルが DIM であり、それは「強い経営力」と「自律的な現場力」が互いに切磋琢磨しながら作り上げるものである。

3.1.1 DIM は、各階層が交わる「相互作用（対話）場」を創出する

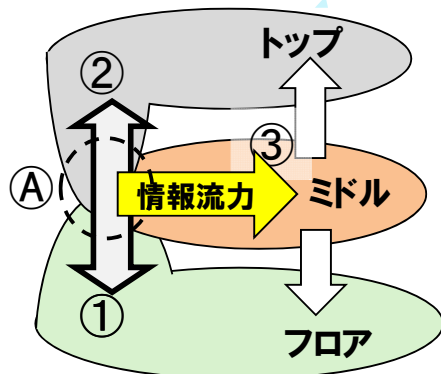
DIM は、先に推奨した「センターライン型」スタイルを念頭に置いている。図表 4 は、「センターライン型」の経営リーダーシップの下で、実際の情報と影響がどのように効いてくるかのイメージモデルである。トップ、ミドル、フロアの 3 階層が一部で交わっている点に注目されたい。各階層が分離独立しているのではなく、このように交わり、相互対話の場になっている点が、DIM の大きな特徴である。しかし、単に

で主張する「俊敏な組織」は、実際の企業活動の中で変化へのすばやい対応ができる組織を意味する。
¹⁷ これは、日本企業に特に顕著に見られる傾向だと思われていたが、実は、欧米型マネジメントの象徴ともいえるサイモンも、自著の議論の中で並列型の情報機構について言及し、その特質を整理している。つまり、欧米の研究者にとっても検討すべき戦略アプローチであったと言える。ただし、実践に基づいた、さらなる進化形に関する研究は、今のところあまり見られないようである。

物理的な「場」をつくるだけでなく、情報伝播、共有やそれにより喚起される新たな行動形成までもを意図したマネジメントである点がさらに重要である。ここをもう少し具体的に説明する。

図表 4 DIM における階層間関係モデル

ダイナミックインフルエンス・マネジメント のイメージ図



図中③は、組織内の各階層、各部署に対して粒度を合わせ込んだ情報がパラ・インフォームされ¹⁸、それを受け取った各階層や機能間に相互にコミュニケーションが起きる「場」を示す。これが「相互作用（対話）場」である。

この場合の情報のパラ・インフォームは必ずしも IT による情報

システムの支援を必要とするわけではない。むしろここでは、生の現場環境に触れることが第一義的に重要であり、何らかの方法でそれが実現されるケースを念頭に置いている¹⁹。また、この重なりは「通常より細かい粒度での対話」成立も強調している。これについては次節で詳述する。

図中の矢印①は、③の「相互作用（対話）場」で、トップ、ミドル、フロアからの様々な意見、視点を統合して素早い行動形成がなされ、その決定内容に沿って、関係部署（主にフロア）で具体的な行動が起きる際の方向性を示す。

③から上向きに出ている矢印②は、経営側への影響を示している。具体的には、経営が必要に応じて戦略、方針や経営計画等を見直すことを意味する。目標の変更、予算の修正等の経営リソース再配分の判断により「目標達成に向けた素早い支援」を行うのである。元の方針自体に問題がなくても、組織内部に向けた（経営の）説明が誤解を生むものであったことに気づき、それを急いで修正するようなケースも筆者の実際の経験としてあった。それがまた、新たな業務（成功）モデルを創り出すことも多

¹⁸ 「パラ・インフォーム」とは、経営上の意図を持って合わせ込まれた「同じ粒度の情報」が、トップ、ミドル、フロアの各層に同時共有されることである。これについては 3.2.1 で説明する。

¹⁹ たとえば、非常に規模の小さい企業であれば、各層がそのまま直接に現場環境を体験することが可能である。この場合は全く意図しなくても「情報のパラ・インフォーム」が成立する。これに準ずる状況を作り出すことが可能であれば IT による情報システムは不要である。ただし、対面や現場実践も情報伝達の方法であるとすれば、広義の情報システムに含まれると考えることもできよう。

い。ここで、新たな成功モデルを導き出すためには、トップ、ミドル、フロア一体での「目標達成に向けた組織の執念（必達の意識）」が重要であることは言うまでもなく、特に、トップによるプレゼンスは成功に向けた大きなドライビングフォースになることに留意しておきたい。

ところで、ここに示されている組織モデルからは、様々な「価値ある情報」がもたらされる。たとえば、経営方針に対する解釈事例、プロジェクトに対する（実際に成功した）新しいアプローチ方法、経営課題の優先順位やリソース配分の進め方、それらの変更方法等々である。これが組織全体に波及する時、その組織の統合が図られる。

矢印③は、この影響力の強さと伝播の方法を示している。「相互作用（対話）場」で見出された有用な情報を、ミドルが主となって他部署や他のプロジェクトにまで伝達させ、さらに組織全体にまで行き渡らせることで、組織全体で「新たな行動形成」が創出される。この矢印が働く力をどれだけ強くできるか、伝播、共有、実践スピードを上げることができるかが俊敏な組織へのカギとなる。これが DIM の「情報流力」であり「インフルエンス圧力」である。

「相互作用（対話）場」と、それが規定する粒度での情報のパラ・インフォームを基盤にして、実際の行動形成と、その結果としての「情報流力」が生み出されるこの新しい業務モデルは、プロセスと結果の両方を含むケースモデルである。当然のことであるが、経営が自ら目指すべき方向性を示しながらの活動であるため、経営理念や経営方針等の経営の意図する方向とも整合する。一つのモデルが、単なるモデルに留まらず、そのまま他プロジェクトに対する説得力を持つことで全社展開力を有することになるからである。

3.1.2 動態的信息サイクル

このようなマネジメント（DIM）が実現している組織では、どのような情報サイクルが廻っているのか。それを示すのが図表 5 である。ここで、外部の環境変化、あるいは組織内で発生する様々な変化としてのイベントに対する「多様な気づき」で始まる最初のフェーズ²⁰が①Inspiration である。そこに、組織内構成員各々による多様な解釈があり、しかもそれを組織マネジメントが意思を持って「素早い統合」をすることで、迅速な意思決定とそれに基づくアクションプランの形成、展開、すなわち「素早い行動形成」がなされる。これが図中の②Integration にあたる。変化に対応

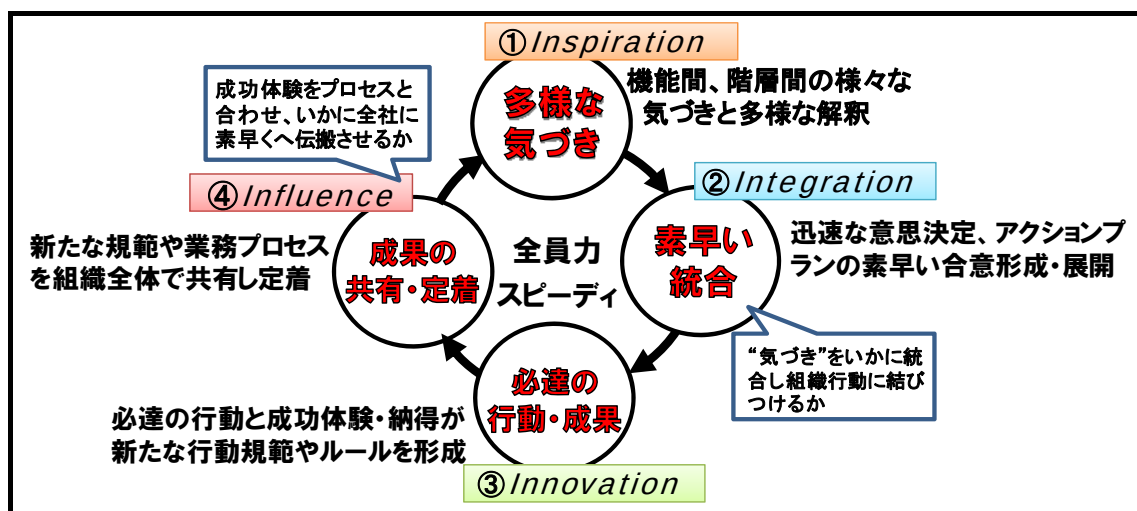
²⁰ 実際にはここが常にスタートなのではなく、①～④のサイクルが常に連続して廻り続けることになる。

する組織の多様な対応力が、組織スピードとして実現するのである。

その後に続く実際のアクションは、あくまでも「必達の行動」でなければならない。ここにマネジメントの強い関与（現場主義に基づくトップのプレゼンスや、現場に対するエンパワーメント等）、あるいは基礎となる組織文化、風土の違いがでてくる。その結果としての成功体験が「成果」に繋がることで新たな行動規範になる。これが組織としての③Innovation の実現である。しかし、ここまででは組織全体への波及は必ずしも望めない。これらが新たな規範や具体的業務プロセスとして、組織全体に共有されていくフェーズが④Influence である。ここを強くドライブするのが後述する「情報流力」ということになる。

これらの各段階のサイクルが廻った結果、組織の中に新たな共有知、あるいは個人知の形成がなされる。それら自体が、新しい「気づき」となったり、あるいは別の「気づき」をもたらす組織や個人の「鑑」になったりする。このようなサイクルが常に周り続けることで、「素早い気づき」が新たな「組織の共有知、個人知」にまで繋がりがりながら、スパイラルアップして組織を変化、進化させ続ける。このようなダイナミックな情報の共有と創造のサイクルを「動態的信息サイクル」と呼ぶのである。

図表 5 気づきからはじまる「動態的信息サイクル」



このサイクルが組織を成長、進化させる。動態的信息サイクルと呼ぶのは、第一にそれらの元が情報だからである。ただし、この場合の情報とは実際のアクション、成果等も含む広義の概念である。第二に、動態的という表現が特徴である。単なる一過性、一方向性の報告や記録でなく、実際に行動を促し、組織知としての鑑を形成しな

がら常に進化し続ける、いわば、実際の現場や組織での組織能力アップ（進化および進化能力）そのものを表す流れ（サイクル）であるがゆえに、これを動的と表現するのである。

これは、野中教授らが提唱している SECI モデル（セキモデル）とも概念上で共通する。ただし、動的的情報サイクルの場合、過渡期のマネジメントを実現し、企業競争を制する観点において、気づきから組織行動までのスピードの違いとしての Δt を最重要視する点が特徴である。実務の世界においては、時間経過によって手遅れになることも多々見聞され、そこに対しての時間的余裕を許される企業はあり得ないからである。

特に、フェーズ④Influence において、以下の 3 つの条件が整合する程、概念が実際のマネジメントとして生きてくる。その条件とは、①実証性（事実に基づくために、成功事例であることが明瞭である）②評価対象性（経営関与があるために、実践評価に対する保証度が高い）③理解容易性（同じ言葉で語れるために、自部署展開での有用性に対する理解が容易である）からなる²¹。

一般に、組織内の情報伝播の対象が広範囲になる程、伝播先を含めた組織内のより広い範囲での「より一層多様な気づき」が確保できる。しかし、それには上記①～③のような裏付けが必須になる。その点、DIM における「動的的情報サイクル」は、その条件を満たしている。だからこそ、変化の時代に俊敏に対応、進化していける組織が構築可能になるのである。もちろん、経営の意思と実行により、これらの条件がさらに適合力を増し、組織へのインフルエンスが強化されるのは言うまでもない。

国内に限った事例であるが、まさにこの「動的的情報サイクル」に近いものが上手く廻ったのが 1960～1970 年代の日本企業における TQC 全社展開のケースである。この時は、日本のあちこちの企業で、経営主導により現場力を磨くプロセスが成立した。つまり、このような動き自体は、日本企業の経営は意識的、無意識的にかかわらず、従前から行ってきたのである。実践の経営感覚からすれば、こういった発想は至極当たり前のことであり、それだけでは新しいマネジメントスタイルとして提唱する必要は感じられないかもしれない。

しかし、ここで留意すべきは、これらの活動が「同じ言葉が通じる」日本国内で行われた実践プロセスだった点である。現在のような世界中を相手にしなければならないグローバルの時代においては、残念ながら、こうしたサイクルが上手く廻るだけの具体的モデルが確立されたとは言い切れず、その実践展開や、それらに対する理解に

²¹ これらの条件については、3.2.3 で詳しく説明する。

はまだまだ困難が伴うのが実態であろう。

ここに、「現場の言葉（コトバ）」とそれを摺り合わせることの重要性和、それらをいかに広範囲に、しかもスパイラルアップするように廻すかという組織課題がクローズアップされる最大の背景があった²²。この課題に対して、「動態的情報サイクル」は、組織をグローバルに統合させるためのひとつの解であると考えている。

3.1.3 DIM による「動態的情報サイクル」仕組み化実践例—D-KPI 活動、DAC 広場

これらのサイクルを組織の中でスムーズに、しかも出来る限り速く廻すためには、やはり仕組みが必要になってくる。そのひとつの例として、筆者が実際に実践してきた活動と紐づけた考察を行う。DIM の実践のために、組織内で現場環境を共有するために、情報をどのように捉え、活用するかについての基本的な考え方でもある。

FOA II を「情報流路²³」という組織の情報活用のためのインフラとして活用することで、企業全体で「粒度を合わせ込んだ情報」を各階層が共有する。しかも、その情報は、ある一瞬を切り取った静止画のようなスタティックな情報ではなく、あくまでも現場の活動、現場の環境をリアルタイムで描き出すことのできるダイナミック（動的）な情報でなければならない。筆者はこれを「D-KPI（ダイナミック KPI）活動」と呼んで展開した。

その活動の中で、実際に人が集まる「場」として設定したのが「DAC（ダイナミックアクション：ダック）広場」である。物理的な「場」に各階層が集まることで行動形成のスピードが格段に上がることはもちろん、参加する各層、さらにはその周辺組織にまで強い影響を与えることができた。どの経営課題に関連して、どのような粒度で「DAC 広場」を設定するかが、管理者はもちろん、何より経営としての腕の見せ所であった²⁴。

図表 6 は「動態的情報サイクル」の概念と、筆者の実践活動の関係性を示す。図の上方が概念、下方が実践例、矢印はそれぞれの対応関係である。実際に起きていた流れに沿って説明しよう。最初に、企業の内外で発生した「変化」がイベントとして認知される。その多くは現場活動の中に現れる。それらが「5W1H の背景情報」とセットの「意味ありメッセージ」として企業組織内に必要な各階層に届く。正確には、

²² 「現場の言葉（コトバ）」については、奥他(2010)で具体的に説明している。

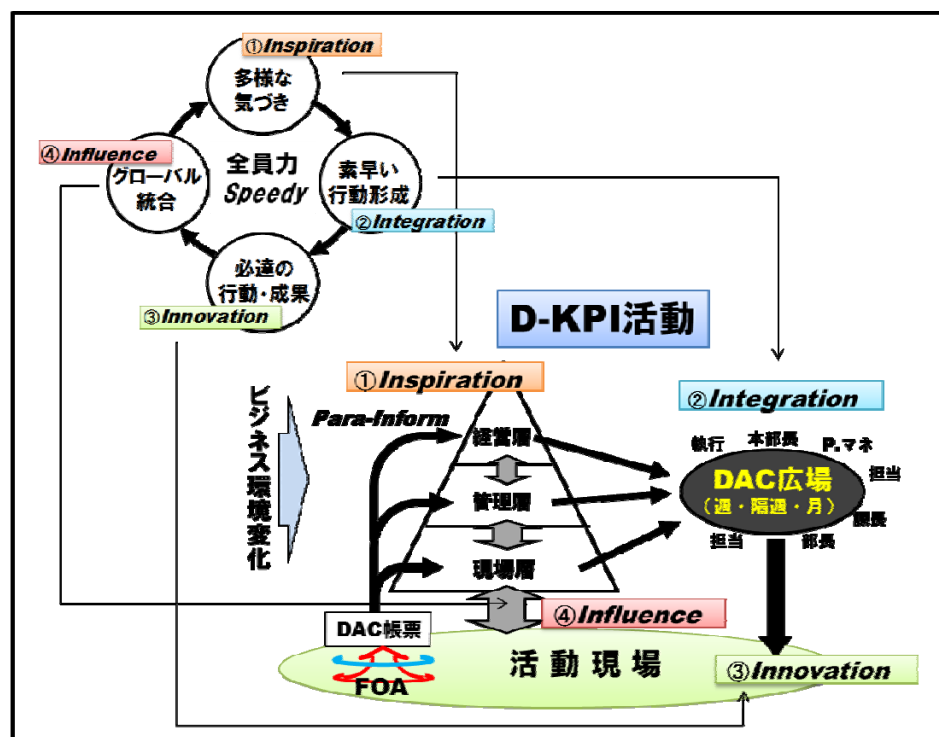
²³ 「情報流路」としての FOA の意義付けについては、4.2 で説明する。

²⁴ たとえば、DAC 広場をどのような活動サイクル（頻度）で設定するかで、そこで共有すべき情報粒度が決定する。ここは非常に重要な点だと考えているが、詳しくは 3.2.2 で説明する。

FOA II というシステムにより組織内に情報が流れてくるのを、必要を感じる者が取りに行くのが基本である。

これらの「常に発信され続けるリアルタイム情報」に若干の適度な粒度への加工を施した上で、定期的に「意思を持って組織内各層に届けられる情報」がある。これが図中真ん中あたりで、現場活動から組織内の各層にでていく矢印が示すパラ・インフォーム²⁵である。ここで届けられる書式を「DAC 帳票」と呼んでいた。各階層に共通の帳票を使って同時に届けられるこれらの情報は、受け取る階層ごとに異なる「鑑」が存在するゆえに、それぞれの部署で十分に「多様な気づき」を揺り起こす。これが、動態的情報サイクルの①Inspiration に相当する。この多様な気づきや解釈は、素早いアクションをとるときリスク低減（多角的視点を入れる）を図るという役割を担っている。

図表 6 「動態的情報サイクル」と組織マネジメント活動としての「D-KPI 活動」



このような「多様な気づき」を携えて、各階層が定期的に、あるいは必要に応じて随時、実際に対面して行動形成するのが「DAC 広場」（図中右側）である。DIM の要諦でもある「相互作用場」具現化の最たるものと考えている。ここで、素早い統合が行われるのが②Integration である。これにより組織のアクションが格段にスピードア

²⁵ 「パラ・インフォーム」については、3.2.1 で説明する。

ップするのである。

その後が続くのが、③Innovation としての現場における実際の活動である。この段階で組織としての具体的成果が得られる。しかし、特に重要なのはこの後の過程である。図中④Influence により、それまでに得られた知見が、組織内の別の活動や通常業務ルーチンの中に取り込まれ、その影響が組織内に浸透していく（インフルエンス）ことで、組織の統合が図られる。現場に始まり、組織の各階層、各部署を通り、再度現場に戻り、それがまた組織内に伝播している。これが「動態的情報サイクル」の組織構造における全体俯瞰である。ビジネス環境変化に対して、いかに素早くこのサイクルを廻すかという点が、グローバル競争での要諦である。

ところで、この「変化志向型マネジメントスタイル」である DIM には、筆者の知る限りでも、日本企業の各々ですでに実践されている様々な類型があるようだ。たとえば、セブンイレブンの毎週の「全国店長会議」やシャープの「緊急プロジェクト（緊プロ）」等が DAC 広場に相当するのではないだろうか。多少変形になるがトヨタの「大部屋」方式やホンダの「ワイガヤ」等も各階層による「相互作用場」と言う点で通じるものを感じる。

少し趣を異にするが、藤本隆宏教授が日本の自動車業界における設計開発段階の強みとして紹介している「重量級リーダー」の存在も気になるところである。均質に分散させた権限をピラミッド型に積んでいく通常のマネジメントスタイルに対して、ひとりの「重量級プロダクト・マネージャー」による横串のリーダーシップが、製品開発全般をリードする図式である²⁶。これはミドルマネジメントの重要性の証左であるが、組織を横断するインフルエンス圧力と言う点で、概念的には DIM と類似の視点を見出すこともできよう。

これらの事例は、筆者が提唱する DIM と、大筋では同じ枠組みで捉えられる。ただし、その中で階層間対話（相互作用場）をどこまで意図的に形成しているか、現場主義に立脚した経営主導型で進めているか等、DIM の特徴がどのくらい強いかの違いにより、その位置づけが異なる。各社共に、そこが創発的か、意図的かまでは、外部からは窺えないが、まさにその部分を明確に意識して、システムティックに構築、強化することを明確に意図しているのが DIM なのである。

3.2 DIM の特徴と意義

²⁶ Kim B. Clark, Takahiro Fujimoto(1991), “Product Development Performance”, Harvard Business Schillo Press（邦訳：増補版「製品開発力」田村明比古訳、ダイヤモンド社、2009）

前節では、日本企業の強みをより活かすことが可能な「センターライン型」マネジメントスタイルを、特定の経営者個人の能力に頼るのではなく、組織の仕組みとして成立させるために、企業活動の中で大きな「動態的情報サイクル」として廻す DIM を提唱した。本節では、この DIM について、3 つの大きな特徴を説明する。具体的には、パラ・インフォームを始めとする「望ましい情報交換のあり方」、組織のどの階層にまでどれ位の頻度でフォーカスしてマネジメントするかという「情報粒度」、DIM が組織内に起こす強力な「情報流力」、すなわち「インフルエンス圧力」の 3 点である。

3.2.1 望ましい情報交換のあり方

3.2.1.1 「パラ・インフォーム」の意味と重要性

「D-KPI 活動」の特徴の 1 つに、FOAⅡによって現場から吸い上げられた「意味ありメッセージ」としてのリッチな情報が、組織内の各階層へ、リアルタイム性、情報の J I T 性を持ってパラレルに届けられる「パラ・インフォーム」という仕組みにあることはすでに触れた。このパラ・インフォームとは、現場の活動状況を、組織階層のステップを下から上に上がっていくという段階を踏まえず、直接的に、パラレルに各階層に届けることでリアルタイムに情報共有することである。この重要性を考える時に大切な点が 2 つある。

1 つ目は、パラ・インフォームにより「多様な気づき」が生みだされる点である。同じ情報をパラレルに届けることの意味がここにある。経営学や組織論でよくある議論として、経営が見るのは財務指標だが、現場には現場の指標が必要である等、情報マネジメントを分けて考える傾向があるようだ。しかし、実際に経営がマクロの財務指標だけを毎日、穴が開くほど見ているかと言うと、決してそんなことはない。気になる指標やトップ会議で話題になった情報を常に念頭に置きつつも、現場の情報（現場指標）とマクロ情報としての財務情報や外部情報とのつながりまでを全般的に見ているのである。

ところで、一口に現場情報といっても様々である。製造現場にとっての現場情報と言えば、自職場はもとより社内の他職場も含めた現場の情報を指すことが多いが、その他に、競合他社の生産性等の情報も重要な注指標になるであろう。販売現場であれば、当然ながら社外の顧客動向が最も重要な視点として入ってくる。あるいは、他社動向として値付け傾向やサービスの変化なども重要な情報になる。設計現場であれば、関連する社内外の研究機関の動向が気になるところだ。

欲しい情報の違いは、つまり、情報の活用目的の違いである。そこから、情報に対する見方の違いが生まれる。それぞれの部署、それぞれの階層で持っている情報や知識が異なるために、同じ現場を見てもそこから感じるものは違うのである。他の人の説明を受けて初めて「なるほどそういう考え方もあったのか」と改めて気づくことも多いだろう。現場はイベントの発生するところであり、イベント情報の流れが現場の活動を表す。これらの情報に対して「感じるものが違う」というのは、「イベントやその流れに対する見方や解釈が異なる」ことであり、だからこそ様々な部署、階層が同じ情報をリアルタイムで共有する意味がある。関連するあらゆる部署が、同じ現場を同時に見る時に、「新たな多様な気づき」が生まれる点を重視すべきである。これは、ハーバート・サイモンの述べた「並列型の情報インプット」と似ているが、そこには現場の問題の共有だけではないもっと広い意味を持つことも指摘しておく²⁷。

2 つ目は、共有するのが「現場の問題点」ではなく、「現場活動そのもの」あるいは「その活動がなされている現場環境」だという点である。現場（フロア）もミドルもトップも、自分の持つ知識や情報を総動員して、現場から何かを感じ取ることが重要である。これは、問題点を整理して報告するという情報伝達だけからは実現できない。これこそが、日本の現場主義に込められている精神であり、最も重要な点だと考えている。

一般に、組織内での報告は「5W1H」に基づいてなされる。それにより正確な報告が担保され、組織内での情報共有が図られる。しかし、それらは報告者の問題に対する解釈や、報告者が必要だと考える範囲の関連情報や背景情報に限定されるため、どうしてもそこに「情報フィルタリング」や「情報バイアス」が発生する可能性がある。ここから経営や管理者は、現場やプロジェクト責任者からの報告を待つて受けているだけでは決して充分ではないということが明らかになる。報告を受ける側も、直接的な現場情報、つまりイベントの発生環境（そこには時間的流れも含まれる）に触れることで、他人のバイアスのかからない、自分の意見や解釈を持てるのである。昨今のようにビジネス環境が大きく変動する状況下では、タイムリーな報告だけを部下に求め、それに経営の持つ情報と知識を融合したとしても、それだけでは足りない。変化へのスピーディな組織対応としては不十分である。

では、どうすれば「イベントが発生した現場環境」をトップやミドルに対して再現できるのか。組織内の各階層の全成員が、実際の発生環境全てに直接に接することは

²⁷ 現場における問題点を、組織内の各層に並列的に報告するのではなく、現場環境そのものを把握することの重要性を認識し、それらの情報をパラ・インフォームするのである。それにより各層が自らの視点で多様な気づきを生みだすことができる。

現実としてはあり得ない。膨大な工数と時間がかかるだけでなく、それでは組織として分業する意味がなくなる。そもそも、全員が全てを体験することはできないという困難を克服するために、ピラミッドを下から見上げるような報告型の組織を作り上げたのである。ただ、それではすでに先に述べたように「情報フィルタリング」等の問題が発生する。

少々突拍子もなく聞こえるかもしれないが、たとえば SF 映画の解説の中にこんなアイデアがあった。巨大なストレージの中にほとんどのリアルな情報や動画像が蓄積されており、それを過去にさかのぼって検索して犯罪を見つけるというものである。工学的領域で言えば「IT によるバーチャル化」ということになるだろうか。確かにこれが実現すれば、面白そうである。しかし、この場合でも、犯罪があったことを証明するという明瞭な目的があったからこそ、その後の検索が有効になったのである。何を探すかもわからず蓄積された全情報を見ていたわけではない。閲覧以前の段階、つまり、何気なく何かを感じる、何かに気づくという観点がなくなるわけではない。ここは峻別しておくべきであろう。

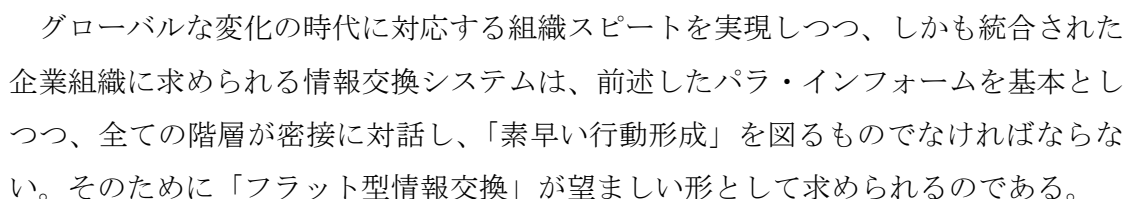
情報の受け手としての経営や管理者が何かに気づくためには、現場環境も含めた理解が欠かせない。そのためには、パラ・インフォームされる情報の中で、現場のイベントが「動き」として見えることが必須である。DAC 帳票の特徴でもある「情報の流れ」は、イベントを並べることで現場の変化をあぶりだすことを可能にする。しかも、複数の情報流れを比較することで、情報がさらに多面的でダイナミックなものになる。DIM サイクルにおけるパラ・インフォームとは、ここまでの意味を含んだ情報伝達なのである。

3.2.1.2 「ヒエラルキー型情報交換」から「フラット型情報交換」へ

図表 7 は、従来のヒエラルキー型の組織における情報交換の仕組みと、DIM が考える本来あるべき望ましい情報交換であるフラット型情報交換の仕組みを対比している。

図中左側の従来タイプでは、組織の階層をひとつずつ上がっていく形で対話がなされる。つまり、情報のやりとりは原則的に上下に接する階層間でのみ成立する。組織形態がヒエラルキー型であるだけでなく、情報伝達自体もヒエラルキー型なのである。これに対して、「情報フィルタリング」、「情報バイアス」の問題を克服するためにより対処可能な望ましい形態が図中右側である。階層間のいずれの組合せでもコミュニケーションと情報共有が図られ、現場という内部環境を組織内の全員が共有する形に

図表 7 望ましい情報交換とは？



3.2.1.3 「望ましい情報交換」を支える IT システム

28

従来のITシステムは、そもそも受け身的とも言える「要件定義」の世界の中で閉じていた。まず業務ありき、欲しいデータありきで、それをいかに効率よくITで実行するかという時に、「要件定義」は欠かせないステップだからである。しかし、これでは、変化への対応は容易ではない。ちょっとこのデータを変えたいというニーズや、必要を感じた時にパッと何とかして欲しいというリクエストにはなかなか応えられないからである。この点が、経営をサポートすると言って鳴り物入りで登場した数々のシステム群がいつの間にか消えていった理由でもあろう。

このような、経営層からの「何かに対して必要を感じた時々に、いつでもどこでもパッとその情報を揃えて出して欲しい」ということ自体を「ユーザーの要求」と捉えた場合、経営課題に即応するシステムこそが、相手の「要求に応える」ITだということになる。つまり、起こるべき変化に即応できるように、あらかじめITの方を柔軟に構築しておくという考え方である。筆者が言うところの「柔らかいIT」「暖かいIT」である。これを先程の「要件定義」にあてはめると、「広義に捉えた要件定義」と言うこともできよう。相手のニーズを明らかにする「要件定義」もこの域までいけばまた別の意味を持ってくる。実は、FOAⅡはこのような世界を実現するのである。

「報告の自動化」と、「経営や管理の多様な要求に応じてただちに情報を出せるようにする」というのでは、その意味するところはかなり異なる。前者が昔からのITシステムの基本的発想だとすれば、後者は、「要件定義を広義に捉える」ケースに相当する。最近では、後者レベルの要求にミートする方向でITトレンドも変わってきているようではある。しかし、このレベルの要求を従来のシステム構築方法の延長線上で実現しようとする、どうしても大掛かりな仕組みにならざるを得ない。

これはITシステムに限ったことではないが、特にITシステムの場合、実務的にはシンプルな仕組みが望まれる。これは常に求められることではあるが、システムの操作性だけでなく、情報の有効性、活用可能性、さらには予算も含め、使いやすく貢献度の高いITシステムが今まさに求められている。筆者の主張の1つはこの点にあり、そのための有効な手段としてFOAⅡを開発したのである。

3.2.2 情報粒度と活動サイクル

FOAⅡの情報が「DAC 帳票」として組織の各階層に送られる際には、目的に応じて見合う程度の「情報粒度」に集約される。この「情報粒度」で重要なのが「(会議サイクル等の)時間軸での情報の捉え方」である。たとえば「DAC 広場」でも、月次開

催か週次開催かによって、そこで必要とされる情報の粒度は異なり、それによりデータ加工のスパンも変わってくる。あるいは、何のために必要かという目的によっても、「情報粒度」に対する必要性は変わってくるはずである。

これこそが、トップやミドルの「情報粒度」への感性が問われる点である。ここでは、「情報粒度」の問題を、あくまでも現物現場に則り、実際の業務、活動との関連において考察する。

3.2.2.1「経営が現場に行く」ことの意味

「経営が現場に行く」と言っても、そこには様々なアプローチがある。たとえば、「工場長による現場巡回フォロー」や「経営による視察」等の行動がある。これらは、現場の活動のある時間（瞬間）の断面で切り出して見ていることになる。年に何回かの訪問があったとしても、その各々の回は独立していることが多い。どちらかと言えば一過性の行為と言えよう（とは言え、慣れてくると様々な事柄が読み取れるが）。

一方で、「D-KPI 活動」のように、企業内に様々な存在する活動のうちから、いくつかの（と言っても、せいぜい3つ程度）重要な活動やプロジェクトを選択して、それらに対して、経営自らが深く入り込んで、ミドルやフロアと共に議論するという方法もある。こちらは、日常業務の中に根付かせるところにその意味がある。

この場合の経営側の参加目的は、それぞれの活動が経営の期待に合致しているかどうかをチェックすることはもちろんであるが、その他に、様々な周辺情報に直接接することで、広範囲にわたる問題を発見したり、経営課題へのヒント等の気づきを得ることにもある²⁸。むしろそちらの方が、非常に大きな意味を持つとも言える。当然ながら、それらは経営に素早く反映されなければならない。あるいは、相互対話の中で、経営が素早い決定やアクションを取ることで、活動そのものを成功裏にマネジメントすることができるという効果も忘れてはならない。また、意思を持って定期的に「現場に行き続ける」ことが、その「変化をマネジメントする」ことに繋がる。

3.2.2.2「情報フロー図」とは？

このような経営（時には管理者）が現場に対してフォローする行動を、「情報粒度」のマネジメントレベルで捉えるのが「情報フロー図」であり、図表 8 はその実

²⁸ 筆者はこれを「ブッシング効果」と呼んでいた。これについては、第1編ですでに述べている。

実践例である。ここで重要になるのが「活動（この例の場合は現場改善プロジェクト）サイクル」である。具体的には日のサイクル、週のサイクルに始まり、月単位、4半期、半期、年単位と段々長くなる。一般に、日々管理、週管理等と言われるように、それは「管理＝マネジメントのサイクル」でもある。この例で言えば、プロジェクトへのフォローサイクルだとも言える。

図表 8 現場プロジェクトフォロー型情報フロー

これらの会議で必要とされる情報としては、インプット情報のメインが、FOA II か

ら取得され、必要な粒度に編集された DAC 情報であり、アウトプット情報は各議事録（ただし、朝会等で白番に書きなぐられた生スケジュールの写真配布等も議事録に含む）ということになろう。このようにしてアウトプットされた議事録に基いて、その後も現場では改善活動が継続的に実行される。その結果がまた FOAⅡの情報に現れ、粒度の揃った情報が各階層にリアルタイムで同時に届くことで、各々レベル、役割でのフォローサイクルが廻っていく。

なお、図中の線の種類の違いは情報がどのように働くかの違いを示している。矢印が実線の場合は、そこからの情報が、矢印が届くボックスの「活動を起動させる（行動を形成する）関係を意味している。破線の場合は、その先のボックスに当たる帳票類や議事録などに「情報が記録される（共有される）」ことを表す。

3.2.2.3「情報フロー図」と「業務フロー図」の違い

ところで、この「情報フロー図」とは、その名の通り「情報フロー」を表しており、一般に言う「業務フロー図」とは異なる点に留意したい。業務フロー図は、業務自体を線をつないでいくことで業務全体の流れを示すものである。一方、ここで提唱している「情報フロー図」は、あくまでも「情報」の流れを軸に置いている。このフローの中で流れている情報が、新たな情報として加工される時に、その「加工前情報」と「加工後情報」の間に業務が存在すると表現するのである。

どこの会社でも比較的馴染みが深いと思われる「業務フロー図」は、業務手続きを標準化したり、あるいは、業務そのもののムダを見つけることで、業務全体の効率化を図ろうとするとところにその重点がある。一方、「情報フロー図」の場合は、まずは情報ありきである。その目的は、情報の質（内容）や配布範囲、配布のタイミング等を修正することにより情報の流れを改善することにある³⁰。したがって、この場合は業務手続きの細かい点はあまり重視しない。個々の業務に関しては、業務手順や作業標準、場合によっては業務フロー図を使って、別途押さえて行くことになる。つまり、これらのフロー図は、そもそも目的が異なるのである。

通常、改善活動を日常的に行っている企業であれば、概ねこのようなフォローはすでに実施されているだろう。しかし、フォローの仕組みまで明確に決定され、表記されることは少ないようだ。業務監査等で使われる業務フロー図にも、このような情報の流れまでを落とし込んで表現しているものは少ないと思う。筆者の実務的な実感値

³⁰ 情報フロー改善については、本稿ではなく別の機会に解説したい。

で言えば、それは、各々の日、週、月サイクルを自らの業務スパンとして担当する管理者によっても異なってくる可能性が高い。つまり、個々人の力量によってフォロー内容の濃さ（頻度）がまちまちになりやすいのである。

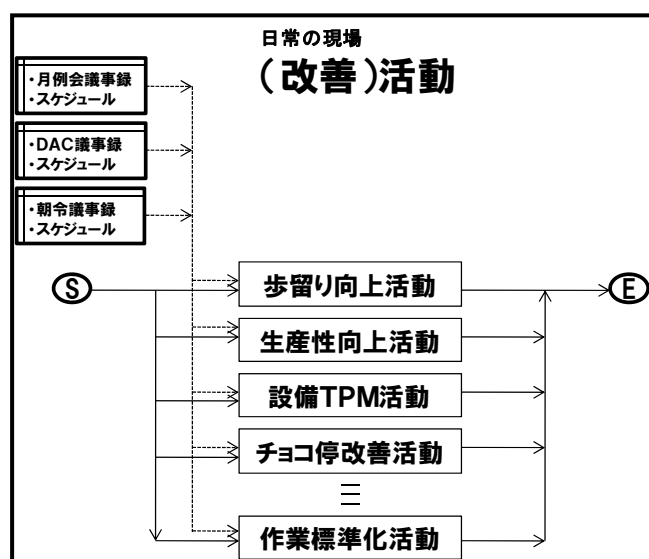
これが個性的揺らぎの範囲であれば問題はないが、そのバラツキにより、明らかに良い管理ノウハウが失われるような場合は問題である。しかし、実はここが非常に重要な点であり、組織全体の視点で見た「意思を持った粒度の決定」が必要とされる。

3.2.2.4「情報フロー図」の3つの意義（機能）

図表 8 で示した改善活動のブロックをさらにブレイクダウンしたものが図表 9 である。実際の現場では、常に複数の活動、たとえば故障低減活動、TPM 活動、生産性向上活動、歩留まり改善活動等々が並行して実施されている。これらの活動ひとつひとつも全て、個別の「情報フロー図」で表現することができる。これは「情報フロー図」の詳細展開とも言える。

逆に、組織全体に広がる方向でも「情報フロー図」は意味を持つ。個々の情報フローは、それをたどっていけば、組織内の様々な活動にどこまでも限りなくリンクしていく。たとえば、「作業標準化活動」は、その作業をする人の「訓練・教育計画」へと繋がり、その際の「作業標準」は「マシン動作の標準時間管理」のフローと関連していくといった具合である。これらの情報の流れを繋いでいけば、最終的には会社全体の情報連関を表すものになっていくのである。（通常は必要範囲にとどめて使う）

図表 9 改善活動のフレーム



このような「情報フロー図」は、

通常の間接業務やフォロー業務等、計画的に実施される様々な業務、あるいはプロジェクトのほとんどについて適用可能である。

たとえば、先に挙げた「週次 DAC 広場」の事例でも「情報フロー図」は非常に威力を発揮した。「情報の流れ」を表記することで、上位職が意識的に下層のサイクルに入っていき、そこで議論すると

いう行動の活動サイクルと、そこから規定される情報粒度の位置づけが大変分かりやすくなったからである。このような「情報フロー図」の意義（機能）を整理すると以下の3点になる。

●目標到達プロセスの改善活用

まず、業務の流れ（プロセス）を「情報の流れ」で捉える時に、その流れをいかにスムーズにするかがポイントになる。この時、情報の①質、②量、③配布タイミング、④配布範囲、⑤分かりやすさ、を見直すことで、業務やプロジェクトのアウトプット向上（良い結果や目標達成）を図る。いわば「情報視点の改善・改革」である。たとえば、目標到達困難が予測されるような時に、**図表 8** であれば「各会議に流し込む情報の内容や種類、それらの質が十分であったか」や、**図表 9** なら「各活動ブロック（詳細は記していないが）の中に流れ不足はないか」といった見方である。

●組織活動におけるマネジメント（フォロー）体制の標準化

これまで、どうしても個人の力量に左右されがちであったマネジメント方法、たとえばプロジェクトや日常業務に対する管理者のフォローの濃淡等を可視化し、共有することで標準化できる。このことは、組織全体の経営方針に向かうベクトルを揃えると共に、それらに対して各部署が目標必達できるような組織能力の増強を可能にする。たとえば、マザー工場制における「マザー工場とローカル工場とのコミュニケーション」等で、担当者の違いによって起きやすい個人差を排除できる。これは実務上非常に有効である。

●情報粒度の大枠設計機能

特に、ここに挙げた現場プロジェクトフォロー型の情報フローのような場合、「情報フロー図」上のどの時間軸（活動サイクル）にフォロー体制を組み込むかを示すためには、意思を持ったサイクル決定が必要になり、そこで必要とされる「情報粒度」も決定される。その結果、「情報フロー図」設計の際、これらの大枠が常に意識される。本稿の例では「DAC 帳票」の設計が大きなポイントになる。

このような効果は、実は、DIM そのものの効果と非常に通じている。DIM が目指すのは、「情報粒度を合わせ込んだ組織内のあらゆる階層が、経営の強力なセンターライン型マネジメントの下、目標必達の意味と能力を持って活動する。しかも、その成

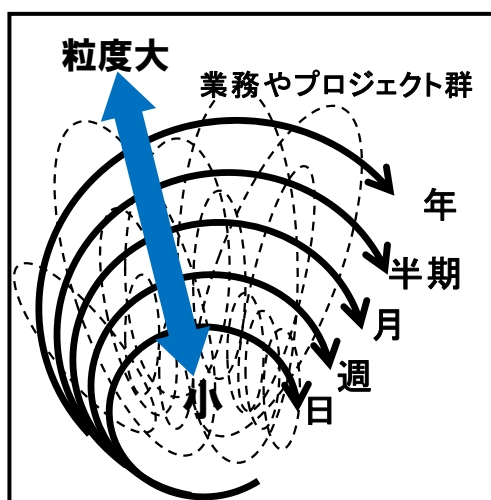
果が、経営主導で生み出される情報流力（インフルエンス圧力）によって組織の隅々にまで影響を及ぼし、グローバルベースでの組織統合を可能にする。それらの結果、内外の環境変化スピードに負けない俊敏な組織行動を実現する」ことにある。

これを、情報の流れに注目することで、経営や組織の意思として明確に設計できるように働くのが、「情報フロー図」の最大の特徴である。したがって、明瞭性、理解容易性の点から特に、海外等の国や地域の文化が異なる場面や、M&A 等で異なる企業文化の職場、組織に対して業務を統合化したり、あるいは業務指導をするような場合には、筆者の経験からも極めて有効であったと考えている。グローバル時代にこそ、さらに活用したいツールである。

3.2.2.5 「活動サイクル」と「情報粒度」の関係

図表 10

活動サイクルと情報粒度



これまで、どの「活動サイクル」にフォローを設定するかによって、そこで必要とされる「情報粒度」が規定されると述べてきた。この「情報粒度」について、DIM の考え方を整理しておきたい。

「活動サイクル」と必要「情報粒度」の間には、「サイクルが速くなると情報粒度が小さくなる」という大まかな関係がある。それを示すのが図表 10 である。

日々のマネジメント（たとえば朝会等）であれば、前日から今日までのイベント（変化）が必要な「情報粒度」になる。週次会議であれば、週ごとの変化フローを追いかけるのが基本となるだろう。月次、四半期・・・と開催頻度が下がる（活動サイクルが遅くなる）程、求められる「情報粒度」は大まかになる。つまり、そのような（主に組織の上位層が参加する）会議では、時間軸的にもマクロな情報が俎上に載ることが多くなるのである。

したがって、どの開催レベルで経営や管理が議論するか、つまり、DAC 広場を月会議とするか週会議とするかの決定がそのまま、活用する「情報粒度」を明確にするという関係が存在する。それはさらに、その会議やプロジェクトフォローが、どのような目的、効果を狙っているかによっても決まってくる。あくまでも、時間軸が「情報

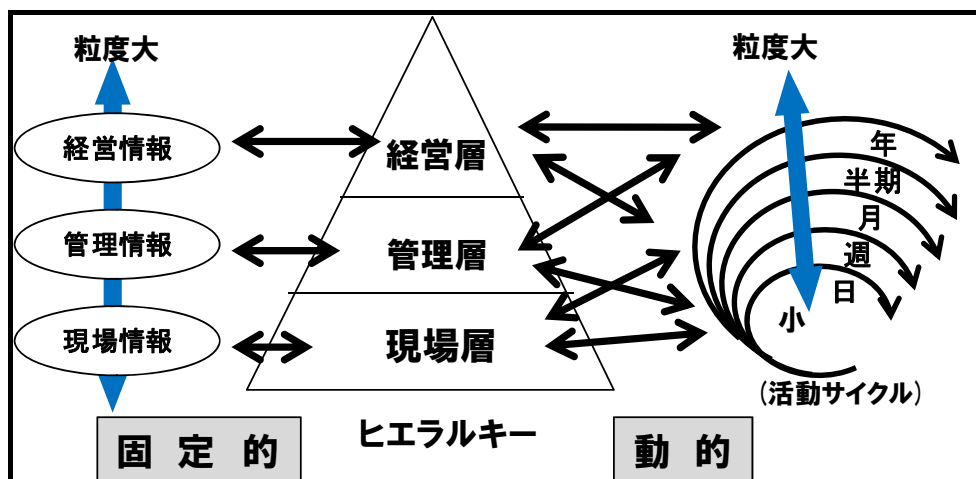
粒度」を決めるという点に大きな意味がある。

通常、組織情報の粒度という観点では、それをヒエラルキーの階層との関連で捉えがちである。階層が上になる程、必要な「情報粒度」が大きくなると考える。経営は大きな粒度、現場は小さな粒度の情報のみを扱い、そこに分業体制を成立させる固定的発想である。どちらかと言えば、欧米型マネジメントにその傾向が顕著なようだ。

「経営コックピット」の概念などもこの固定的構図をベースにしている。情報を全て経営が管理して見ている集権力が主張されているが、それは実は、操縦室という限られた空間の中で、あらかじめ決められたパターンで抽出された同じ粒度（その多くはマクロ規模）を基本としたスタティックな情報を待っている状態に過ぎないのではないだろうか。

それに対して、筆者が注目するのは、この「情報粒度」を時間（活動）サイクルで捉える点にある。これは、「組織構造（最も典型的には、ヒエラルキー構造）」と「組織活動」を切り離すことでもある。それによって「組織階層」と「情報粒度」の関係をスタティックな視点からダイナミックな視点に変えるという点に、DIM の意義がある。

図表 11 「情報粒度」と組織構造、情報構造の関係性



図表 11 は、これらの関係を示している。活動の時間サイクルが大きくなると、そこで扱われる（必要とされる）「情報粒度」は大きくなり、より平均化され、集約されたものになる。逆に、日々サイクルの方向に向かうと「情報粒度」は小さくなる。図表 10 でも説明した関係（図中右側の上下関係）を前提にしつつ、その中に、管理層であるミドルや、さらに経営層であるトップが、どの「情報粒度」に対してアプロ

一斉するか、言いかえればどの活動サイクルに乗って議論すべきかと言う点こそを意識すべきである。ここで、どれだけダイナミックに関与できるかが、その組織の機動力、変化への対応力、組織スピード等を決めるのである。

組織のヒエラルキー構造と、そこで求められる「情報粒度」の関係性が固定的に捉えられ、それに基づいて、固定的な情報構造が構築されているという図の左側の関係性がこれまでの一般的実態だった。それに対して DIM では「情報粒度」を活動（業務）サイクルとの関連で捉え直すことで、組織のヒエラルキー構造と「情報粒度」の関係を「動的な情報構造」として再構築する。図の右側のように、業務は活動サイクルの中に埋め込まれて運営され、その活動の中のどのサイクルに対して、経営や管理者、あるいは現場から人が入って、業務やプロジェクトを議論するかによって、議論や行動形成の対象とされる「情報粒度」が決まる。特に、「経営がどこまで入るか」という点が最も重要である。例えて言うならば、活動サイクルの上を経営がサーフィンするがごとくといった、動的で臨機応変なマネジメントの働きが求められる。

しかも、これらは、その時の経営課題、問題意識に応じて柔軟に判断され、使い分けられることが大きなポイントになる³¹。そのためには、情報の源である「現場の生のイベント」を「現場の言葉」で語ることが必須である。それにより、現場と経営の距離をより伸縮自在にする。DIM が目指すのは、このような柔軟な組織の仕組みづくりであり、別の言葉で言えば、臨機応変さを組織の中に埋め込む試みである。筆者自身が、「DAC 帳票」や「情報フロー図」を併用して実現してきた内容であり、これが「現場力を戦略へ繋げる」という文脈を生み出した。ここにマネジメント（経営）と情報の動的なアプローチと、それによる柔軟で俊敏な組織の実現可能性が存在する。

3.2.2.6 異なる階層、いつもと違う情報粒度での「別の視点」を持つ意味

経営層が、個別プロジェクトなり、業務フォローなりの活動サイクルに入っていく場合、どの程度細かくなった「情報粒度」の議論に参加すべきか、言いかえれば、どの位の頻度、サイクルで実施されている議論の場に入るべきかという質問をされることが多い。

実際には、どのレベルに入るかを一概に決めることは難しい。同じようにものづくりと言っても、2 年近い納期を持つ船の製造から、数時間のリードタイムで完成する製品まで、製品特性も様々である。生産準備段階プロジェクトを考えても、数か月で

³¹ この点を明瞭にして、組織の持続的活動を促すのが、前述した「情報フロー図」である。

立ち上がる工場もあれば、数年を要する建設現場、さらには施設建設だけで 20 数年かかる原子力発電所のようなケースまで様々である。活動サイクル自体が、決して一律に決められるものではない。

その中で、あえて筆者の推奨パターンがあるとすれば、まずは、自分が現状で入っている「情報粒度」の階層より、もう一段内側（小さい粒度）のサイクルに入ってみることである。たとえば、通常が四半期フォローであれば、そこに月次 DAC 広場を設定してみるとか、これまで月時フォロー会議が通例だったならば、新たに週次 DAC 広場をパラ・インフォームの仕組みと共に開催するといった試みを行うのである。

この場合、取り組み課題が重要で、チャレンジャブルな目標を持つプロジェクトほど、その中にトップやミドルが入っていく効果は大きくなる。トップがそこに入ることによって、社内の注目を引き、最初は部分的成果であっても、その活動がうまくいって、何らかの成果が出た時には、その分周辺組織に対するインフルエンスが大きくなるからである。

経営は基本的には「鳥の目」で行うものであるが、各々の現場活動は「虫の目」が基本になる。このこと自体には違和感はないだろう。東京大学の藤本教授は、この「鳥瞰する視点」の違いの程度を「経営の標高」という表現で分かりやすく示している。これを拝借するなら、**図表 8** で示した「情報フロー図」事例でのサイクルは、地上 2m から見る日々サイクル、地上 20m から見る週次サイクル、逆に地上 200m の高さに上がって見る月次サイクルとでも表現できよう。

このような中、「DAC 広場」を通常より低めに設定するということは、さしずめ、鷹が獲物を狙って低空飛行する様とでも捉えることができる。大事なのは、ヒエラルキーの上で、ただ情報を待っていることでも、やみくもにあちこちに降りていくことでもなく、意思を持って設計した仕組みの中で、摺り合わされた粒度の情報を共有する「相互作用（対話）場」に降りていくというシステムティックな動きである。「経営が現場に降りていく」ことの意味は、実はここにある。

もうひとつ、経営が現場に降りる場合に忘れてはならない重要な観点がある。組織内の各階層において、各々の成員の視点や視野を広げるという効果である。これも大きな意味を持つ。普段は 3m の高さからしか現場を見ていない現場層や、日頃は 10m 程度で議論している管理層に対して、経営がそこに入ることによって、その場のメンバーの視点そのものを引き上げ、もう一段高所から見る目を育てるという別の意味である。これは、普段は最も高いところから全体を俯瞰している経営が、それぞれの場まで降りていくからこそ可能になる。このような活動の中で、組織を支える「パワフルなミ

ドル」が生まれる土壌が育まれる。これが、現場や管理者が、いつもに比べて、より一段高位からの視点を持つことの意味である。そして、これを促進するのも経営の役割なのである。

3.2.3 DIMにおける「情報流力」＝「インフルエンス圧力」

DIMの3番目の特徴と意義は、「情報流力」＝「インフルエンス圧力」である。実際の企業活動の中で、「動態的情報サイクル」から発生する「インフルエンス」について、それを受け取る側の多くのプロジェクトや部署では何が起きるのか。どうすればインフルエンスを間違いなく受け取れるかという課題が存在する。特に、海外拠点の場合、スムーズにインフルエンスを受け取ることすら難しいケースも多いだろう。

たとえば、情報の受け取り手としての各部署、各組織は、受け取った情報を、時にはそのまま受け入れ、時には自分達流に解釈しアレンジすることで、情報にマイナーチェンジをかける。それが新たな行動、たとえば、新たなルーチン（業務）パターンや行動規範、あるいは新ルール等を起すことにもつながる。当然ながら、情報が流れていった先での「新たな行動」が、さらに次の「新たな気づき」や「組織知につながる直感」の源泉となる。この一連の現象が組織毎の「動態的情報サイクル」であるが、それらは、さらにグローバルベースで、組織全体の大きなサイクルとして繋がっている。

それらを踏まえ、組織に対して情報システムが持つべき働きが、インフルエンスを強める圧力としての「情報流力」である。インフルエンスとは、語彙的には「影響力」という意味であるが、単に一方通行に影響を与えるだけではなく、あらゆる事柄に関連する、事象どうしの相互作用という観点で捉えれば大変広い概念になる。相手の思考や行動に影響を及ぼす点では、コミュニケーション論においても重要性の高い社会的概念である。そこで、企業組織の素早い統合に必要な「組織のインフルエンス」に限定した上で、組織において強いインフルエンスを起こすための圧力、すなわち「情報流力」について説明する。

3.2.3.1 「組織のインフルエンス」とは？－「組織行動を変える情報」に価値がある

組織内において、ある部署やプロジェクトが、他の部署や組織に対してインフルエンスを持つ（影響を与える）とは、どのようなことか。組織というのが、経営が示す

方針の下、各部署が有機的に連携して結果を出すためのものである以上、組織のインフルエンス（影響力）も結果に結び付くものでなければならない。つまり、組織のいずれかの部署（プロジェクト）から発信された情報に対して、受け取る側が、何となく気になるとか、注目するという程度では不十分なのである。

イベント（変化）の情報が、単にその事象だけでなく、それらに付随する背景情報（環境）も含めて伝わることで、伝達先の部署や組織での理解度や納得性を上げて、相手の思考を変えることがあり、それがさらに組織としての行動（業務プロセスや規範）をも変える可能性を持っている。また、そこまで到達して初めて、組織におけるインフルエンスが成立したと言える。この過程と結果の両方が非常に重要なのである。

ただし、ここでどれ程強いインパクトを与えても、それによって単に受け手が理解しただけでは、組織にとっては何のメリットもない。組織行動の内容やスピードまで変わってこそ意味がある。このような行動を変えていくレベルの影響力が「組織のインフルエンス」であり、そのような影響を与える強さを持った情報こそが、組織にとって価値ある情報と定義できよう。さらに、組織行動が変わるということは個々の成員の行動も変わることであり、それがまた、新たな「多様な気づき」を生む。それらが組織知として共有される時、組織能力が増強される。DIM における組織知の共有とは、それが思考領域にとどまらず、あくまでも行動レベルで成立することを前提とする。たとえば、ある情報が A という組織に与えられた時に、「A 組織がどのような行動を取るか」を、全く別の「B 組織の構成員が予測できる」ようになり、その予測に基づいて B が新たな行動を形成できることが、本文脈での組織知の共有の本質であり、相手側の組織を理解したということになる。経験的にも、ここが素早い行動形成（連携や協働）生む重要な点と考えている。

3.2.3.2 日本企業におけるインフルエンス事例

過去にもこういった組織の「インフルエンス圧力」が発揮された事例はあった。戦後の高度成長期に、はじめは「安かろう、悪かろう」とばかり言われていた日本企業が、こぞって品質管理を導入したのは 1960 年代から 70 年代にかけてである。企業内では経営と現場が一緒になり、さらには協会や学会をも巻き込んで、全国的に小集団活動や TQC 運動が広がった。それらの活動は現在にまで引き継がれてきている。

個々の企業の中にとどまらず、大手輸出製造業を先頭に広く日本企業全般に向かって「インフルエンス圧力」が発生した、あるいはそれを意図的に発生させたところに、

社会的意義がある。圧力を生んだ要因としては、「低コストで品質を上げねば生きられない」という明確な目標、学会や協会を巻き込んで各企業で得られた知見やノウハウを相互に共有しようとする流れ、そのための具体的な仕掛け（全国発表会、書籍、先進企業分析や企業間見学会等）等が挙げられる。

この時代、多くの企業において、様々な発表会や現場指導の場面で、経営が自ら実践し、現場と喧々諤々やりながら様々な工夫を織り込んで、日本独自のものとも言える「全員力による品質管理スタイル」を生み出した点に大きな意義があった。だからこそ、デミング賞のもとになったデミング博士来日の時に、博士をして「私のイメージとは違う（＝それを超えた）」と言わしめた程、皆で考えて行動し、理念を咀嚼できたのであろう。さらには、そこで鍛えられ、成長したミドルの活躍も特筆すべきである。実際の活動を展開したのは、このようなミドルと現場（フロア）であった。

3.2.3.3 情報流力＝インフルエンス圧力こそが DIM の強み

この時代の TQC、あるいはその後の TQM 活動の中でのマネジメントの動きは、筆者のその後の実践の中でもいつも念頭に置いていた。現代ではグローバル化という背景の違いがあり、その手法そのままと言うわけにはいかないが、根底の思想は今でも学ぶところが多いと肝に銘じている。そのひとつに「（経営・管理としての）意思を持ったインフルエンス圧力」がある。

たとえば、トップによる改善報告会コメント、現場巡視の際の指摘等があったとする。現物現場主義で経営が現場に出向き、そこで発するメッセージのひとつひとつが、実は、その場限りのコメントではなく「組織全体に向かって発信」されている。これはなかなか気づかれないが、経営がそのような視点を持って自ら発信し続ける程、組織への「インフルエンス圧力」が強くなるのである。その上で、「インフルエンス圧力」を受ける側に、情報を素早くキャッチして、それを自分達の行動形成に直ちにつなげられるだけの「現場の組織力」があればある程、その効果は高くなり、さらに組織の変化スピードを加速する。

企業の中のある部分に、経営から見て望ましいと判断できる行動様式が生じる価値はもちろんであるが、それが他の組織にまで伝搬して組織全体が同様の行動様式に収斂していくことはさらに望ましい。もちろん、ある程度のゆらぎは必要だし、意図せずとも生じるが、それらを含んで「行動様式そのものが伝播する組織」を目指したい。それがまた、組織全体での「多様な気づき」を促し、「素早い行動形成」につながる。

このような情報が伝播し、組織行動にまで影響を与える力が「インフルエンス圧力」であるが、それをもたらすのは、「現場の言葉（コトバ）」と「背景情報」で形成された「意味ありメッセージ」としての情報、それらを基として行動形成された結果としての成功事例の共有情報である。そのような点から「インフルエンス圧力」を組織における情報の働きの強さとしての「情報流力」と呼ぶのである。「情報流力」は、現代のようなグローバルに広範化した組織ヒエラルキーの中でこそ、さらにその威力を発揮する。組織の統合には欠かすことのできない、DIM の強力なドライビングフォースである。

3.2.3.4 強い「情報流力」を発生させる 3 つの条件

では、実際の組織内において、どのようにすれば強力な「情報流力」を発生させることができるか。その条件として、以下の 3 つを挙げることができる。

●実証性（事実に基づくために、成功事例であることが明瞭である）

「動態的情報サイクル」における「素早い行動形成」の結果、ただちに実施された改善や業務が、意図した通りの成果を上げた場合、そのこと自体が「成功事例」として影響力を持つ。つまり、「こうすれば上手くいく」ということがすでに実証されているという点の意味は大きい。

●評価対象性（経営関与があるために、実践評価に対する保証度が高い）

情報を受け取る側にすれば、そのやり方ならたぶん上手くいくだろう、というだけでは、積極的に自分達も同じやり方を取り入れようというところまでいかないかもしれない。しかし、それらを導入することによって経営ないし上層部から評価される結果が出せる可能性が高くなれば、話は別である。この点で、DIM における「D-KPI 活動」や、その具体的対話実践としての「DAC 広場」は、そもそも経営がそこに関与してリードしているがゆえに、その目的が経営方針に合致しており、それが成功すれば組織から評価されることが明確に想定できる。ここに「権威のあるインフルエンス」が成立するのである³²。

³² 「組織のインフルエンス」を考える場合、「権威のある場合」と「権威のない場合」の違いに留意したい。最近では、権威や権力が無い状態での影響力（influence without authority）に注目が集まっているようだが（Choen, Alan R. and Bradford, David L. (1990) Influence without Authority, John Wiley & Sons (邦訳：高嶋香,高嶋成愛訳(2007)「影響力の法則－現代組織を生き抜くバイブル」, 税務経理協会)), 企業全体で考えると、経営が発信する情報や行動を基にした時のほうがより効果的で

●理解容易性（同じ言葉で語れるために、自部署展開での有用性に対する理解が容易である）

受け取った情報が、いかに素早く理解、咀嚼され、適用されていくかどうかは、そもそも容易に理解できる土壌があるかどうか大きく左右される。土壌といっても、社会制度や風土は、一企業では合わせられない、しかし、土壌の一つである現場で使う「現場の言葉」の定義やそれを使った 5W1H の構成や中身は教育や訓練で合わせられる。たとえば、実際の OJT を含む社内教育等がそれに当たる。それらに貢献できるインフラが FOAⅡ というコンセプトなのである。

これらの 3 条件が整った時、すなわち、インフラ整備の上に、「トップ関与×成功事例」という環境が整えば、組織全体に向けて、グローバルレベルでの素早い情報伝達、行動形成、それによる成果達成等が起こり、最終的には組織統合へとつながっていく。このインパクトを生み出す力を、DIM における「情報流力（インフルエンス圧力）」と名付けたのである。

3.2.3.5 「D-KPI 活動」における「情報流力」発生の仕組み

「D-KPI 活動」は、経営と管理者、現場が、「情報粒度」を合わせ込んだパラ・インフォームによって、組織全体の活動スピードを上げていくところにその要諦があるというのは、これまで繰り返し主張してきた通りである。その中で、「経営が関与する」ことの意義の大きさについては、すでに十分に理解されていると思う。

しかし、全プロジェクトに対して、経営側が、たとえば週単位の頻度で細部にまで関わろうとしても、それは、特にグローバルベースになると物理的にも困難である。仮に、FOAⅡ というインフラが充実した環境で、「DAC 帳票」も整備されて運用されていたとしても、やはり時間的に無理であろう。実際、筆者が現役時代に抱えていた大小 300 位のプロジェクトの中でも並行して「D-KPI 活動」を廻せたのは、その中でも特に重要で緊急な 2~3 のプロジェクトくらいであった。

しかし、たとえ数が限られるとしても、この議論から得られた気づきや洞察等の結

ある。この場合の「権威」は、職場内における上司として部下に評価を与えるという点で、部下を利用する者としての権威を指す意味では権限とも非常に近い概念になるが、組織のインフルエンスでは明らかにこちらの方が伝播スピードは速いようである。

果が、内容的には異なる他のプロジェクトや日常の業務に対して応用できることが多いのも事実である。したがって、これらのプロセスと結果（成果）をいかに組織内へ素早く浸透させ、他のプロジェクトの動きを変えるかという「情報流力」強化の課題は、組織の俊敏さを上げるうえで非常に大きなインパクトを持つ。

前述した「情報流力」発生 の 3 条件が整うことがまず必要であるが、そのためにも、あらゆる場面、機会を活用して「情報流力」を発信し続けることを、経営がまず意識しなければならない。しかも、意識だけでは充分ではなく、この部分をもっとシステムティックに、定期的な仕掛けとして仕組み化することが重要なのである。

そのための強力な具体的方策として、筆者が実践していたのが、「DAC 広場」という物理的な「場」の設定であった。「DAC 広場」という直接対話の場に経営が降りていくことで、他の手段とは比べ物にならない程強力な「情報流力」が発生するからである。

3.2.3.6 「DAC 広場」をうまく運用するためには？

「DAC 広場」そのものが非常に大きな価値創造のトリガーの「場」であるだけに、そのインフルエンスもまた大きい。とはいえ、やはりうまく機能させるためには、それなりの工夫が必要である。やや実務的になるが、具体的に、「DAC 広場」による「情報流力」強化を意図する場合の留意点を挙げておく。

●目標必達の意識はもちろん、それを「成功事例」として位置づける

「DAC 広場」を設定し、それだけのメンバーが集まる仕掛けをする以上、そのプロジェクトが目標必達なのは言うまでもない。しかし、それだけではない。たとえ最終的な成果がまだ出ていなくても、あるいは、初期段階のささやかな成果であってさえ、その事実が組織全体にもたらす効果は非常に大きい。現在取り組んでいるプロジェクトとしては小さな成果でも、それを「成功事例」として経営が評価することにより、周囲に対する説得力はぐっと上がり、注目度も全く違ってくる。

「あんな風にすればいいのか」「あれなら自分達もやってみたい、（自分達だって）やればできそうだ」「こちらだって負けてはいられない」「あれ以上の成果を出して（自分達も）評価されたい」そんな意識が、「DAC 広場」に参加していない部署や現場に芽生えてくればしめたものである。最初は小さくてもいいから、プロセスとセットで「具体的な成功事例」を作る。ここが第一のポイントである。

●「DAC 広場」の中で、十分な意見が出ることが肝心

せっかく様々なメンバーが集まっても、その場で何の意見も出なければ先には進まない。そこで会議のリーダーには、相当の辛抱や我慢が求められる。集まったひとりひとりが自ら発言でき、論議をつくせるような場の設定が重要である。ここでの経営の役割は、時に率先垂範して意見を述べ、あるいは、部下の意見にじっくり耳を傾けることに徹する覚悟を持つことであろう。

さらにここで、パラ・インフォームが非常に役に立つことも指摘しておく。事前に情報を得ていることで、各々が自分の立場での気づきや対策、さらには実際の行動のアイデアまでを事前に考えておいて、それを持ち寄ることができる。逆に言えば、何も用意せずに「DAC 広場」に参加することは、その個人にとっては自分の意見が持てない居心地の悪い状態になる。こういう緊張感が、組織をピリッとさせ、そのスピードを上げるのである。ただし、これは経営にとっても同じことである。筆者自身の現役時代、「DAC 広場」を開催する時にはかなり緊張したものである。とはいえ、この緊張感こそが、組織を活性化したことも事実なのである。

●経営戦略や会社方針との関連を意識的に記述する

「DAC 広場」での決定は、「私はこうしたい」ではなく、「〇〇という上位方針に基づいて考えると、ここではこうすべきでは？」という形でなされるべきである。経営が指示や方向を示す場合も同様である。かつて買収先の米国人幹部（Executive Vice President）が実際の選択的意思決定の際にたまに聞いた「I like it.」は、簡潔で、強いリーダー的で、一見すると格好は良いが、これだけではやはり不十分なのである。なぜ、そうなるのか、そうすべきなのか、その根拠を示さなければ、参加メンバーの納得性が低く、それだけ行動形成のスピードも遅くなる。もちろんその先のアクションの素早さにも影響を与える。

それだけではない。根拠の付随しない単なる具体例は、上述した「DAC 広場」からの「情報流力」を著しく損なう。その場に参加せず、その情報だけを受け取る側にしてみれば、「どのようにしたか」だけでなく、「なぜ、そうしたか」という理由こそが最も必要で重要なのである。それがあって初めて、受け取った側にも自律的な判断が可能になる。

経営の発信ひとつとっても、戦略や方針との関連の中で、極力、その行間や自らの想いを説明することで、それらの戦略や方針の意味そのものが伝達しやすくなるので

ある。これは、筆者自身が、現物現場主義を実践する際に、ひとつの機会を最大限有効に活用するための基本的心得としてきたことでもある。このようにして、パラ・インフォームされたメンバーが直接対話する「相互作用（対話）場」で、経営と管理層と現場が具体例を一緒に作りあげ、その依って立つ根拠も明示して発信することで、組織内に大きな活性化、化学変化とでも言うべき進化を起こすことができる。この働きこそが、本稿が提唱する DIM の大きな特徴なのである。

4. FOAⅡを武器に DIM がもたらす「グローバルに統合された俊敏な企業」

本稿では、気づきや閃きそのものをいかに起こしてイノベーションを生起させるかという視点（これは、個人がいかに発想するか、気づくかという点に重点がある）ではなく、その気づきをいかにして束ね、素早い組織行動を形成するか、そこで生まれた成果をいかに素早く共有し、全体としての組織行動に影響を与えていくかという点、つまり「組織スピード」に注目してきた。そこには新たな組織行動が、新たな気づきや閃きを生み出す原動力になるという考えがベースにある。これが組織の「動態的情報サイクル」の実現であり、組織のスピードを生み出す能力そのものなのである。

これはまた暗黙知・形式知の理論の文脈で語れば、「現場の言葉」＝暗黙知が自然に表出化したもの、という構造であり、それをいかにリッチなものにしていくかに、組織能力が現れると言って問題ないだろう。いかにして現場の言葉を生み出すかではなく、現在、現物現場で実際に使われている「現場の言葉」を隅々に行きわたらせ、組織知化を徹底することで組織行動を変え、その行動の変化がまた新たな暗黙知を創り出す土壌になっていくというモデルで捉えるべきだと考えている。その時に、「現場の言葉」はおのずとより豊富なものになっていくのである。これらについて、最後にもう一度、「情報」というキーワードから考察する。

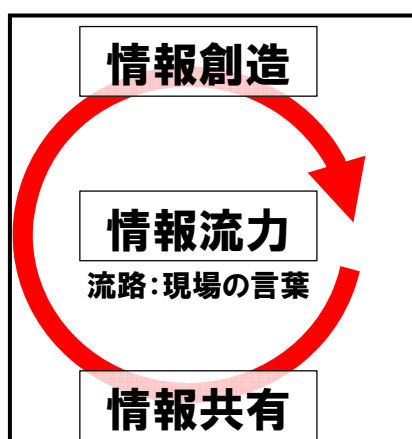
4.1 「情報創造」「情報共有」「情報流力」

「組織における情報」について語る時、その機能は2つの局面に分けられる。ひとつ目は、ある変化に対して、組織内の人に気づきや閃きが起きる段階のメカニズムである。日々変化する外部環境、あるいは企業の内部環境の中で、「人が気づく」ことにより様々な問題が発見され、課題が浮かびあがる。これが「情報創造」のメカニズムである。2 つ目は、それらの情報を、組織がどのようにして共有していくかと言う

「情報共有」のメカニズムである。ここで大事なのは、後者の「情報共有」が、さらに新たな気づきを生み出す源泉になり、前者の「情報創造」につながっていくという点にある。

「情報の創造」と「情報の共有」は、**図表 12** のように、ちょうど一對のスパイラルアップのサイクルになっていることがわかる。そうであれば、この創造から共有へ、共有から創造への流れを、いかにタイムリーに素早く廻すかが、組織にとっての課題ということになるろう。

図表 12 情報の創造、共有、流力



繰り返しになるが「情報の淀まない良い流れ」を組織内に形成する必要性と重要性である。この流れをドライブするのが、組織における「情報流力＝インフルエンス圧力」である。「情報流力」とは、組織内の情報や行動が、マネジメントを通じて共有、伝播するメカニズムを指す。そして、この点に着目した企業経営のスタイルが DIM と筆者が呼ぶものである。

このスタイルの基盤には、日本企業の強みとされてきた現場主義に立脚した「現場の言葉」が存在する。それが、現場発の情報の流れを良くする。トップや本社機能の気づきから発する欧米型のトップダウンの経営用語によるマネジメントとの違いは、企業の本質を、誰もがわかる「現場の言葉」で語り、多様な気づきや解釈をベースにする全員参加型の経営というところにある。

これらの「現場の言葉」を定量化し、背景情報、周辺情報も含めた「現場のコトバ」として定義、構築する。そこにはもちろん、通常の言葉で表現するものだけでなく、数量データや画像、あるいは音声等も含まれる。つまり、現場の活動そのものを描写するあらゆる情報が「現場のコトバ」である。

その上で、組織の情報システムと IT 技術を、こういった「現場のコトバ」により統合することで、組織内の「情報流力」という組織能力を鍛え、新たな組織能力としての情報を創造するのが「FOA II」のコンセプトである。FOA II = Flow Oriented Approach II の「フローオリエンテッド」という呼称の由来はまさにここにある。

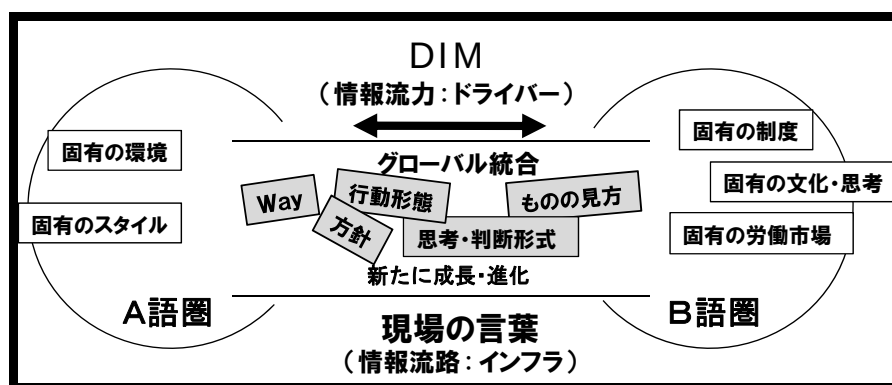
4.2 「情報流路」＝組織のインフラとしての FOA II

DIM 実現のためには、「情報流路としての現場の言葉（コトバ）」の存在が大前提となる。そのための最適ツールが FOAⅡであり、そこから得られる情報を「DAC 帳票」の形にして縦組織の間で平行に共有することで、縦組織の情報フィルタリング等の弊害を防ぐことができる。しかし、それだけでは、組織において重要な紐帯の働きを期待されるミドルマネジマネジメントの強化、あるいは組織全体の行動様式レベルでの組織知共有にはつながらない。

そこで、「DAC 広場」という、人が中心の仕掛けにより、経営とミドルと現場が一体になって「新しい気づき」を生み出し、さらに、それらの情報や行動様式自体を組織内に伝播させる、すなわち「情報流力」を生じさせることで組織統合を図る仕組みが必要になる。経営は、単に「コックピットで報告情報を待つ」のではなく、必要と判断した階層（望む小ささの粒度）まで降りていって、「DAC広場」を設定する。そこで経営自らが、「当社が目指すべき方向性としての方針」を、さらに具体的にブレークダウンして参加者に示す。それがもたらす効果がどれほど大きいのか、筆者は自ら体験しているが、経営トップや上位管理層が行う類似の「現場指導」という行動の影響力が大きいことは誰もが実感していることであろう。

これを一言で言えば「強力な経営ドライブと、それに応え得る現場力を軸に、企業全体のスパイラルアップを実現するマネジメント」となる。そして、それらの土台として、企業活動全般を支え、ドライブする IT システムが、組織の「情報流路」としての FOAⅡなのである。この関係性を示すのが、図表 13 である

図表 13 「現場の言葉」と「DIM サイクル」の関係



グローバルに 2 つの活動拠点がある場合、それぞれに固有の文化や固有の労働市場・条件を持っている。これは一企業に変えられる条件ではないが、そのような環境の違いを容認した上で、企業組織として品質やブランドを維持・向上させるために一

貫性を持たせたいのが、図の中央にある、ものの見方や方針、思考・判断のパターン、業務活動での行動様式といった事柄である。通常、日本の多くの企業はこの充実を図るため「技能教育」と合わせ「ものづくり哲学・思想教育」の社内教育を海外に向けても準備・展開している。

ここで、あまり意識されないが、重要なベースになるのが「現場の言葉」である。なぜなら、これらは「現場の言葉」を使ってしか語れないからである。だからこそ、組織のインフラとしての FOAⅡの役割、すなわち、「情報流路」としての重要な意味と役割が存在する。もちろん、言葉だけでは不十分で体得するところまでいかず、理解したとは言えないという意見もあるだろう。実際にその通りだろう。それが暗黙知の領域である。しかし、「現場の言葉」、たとえば、現場で使っている指標をきちんと合わせ込むだけで、ものづくり企業で大幅な改善が得られたという事例（故障・保全工数改善）が確かに存在するのである。それだけのことの影響が、実は極めて大きいのである。

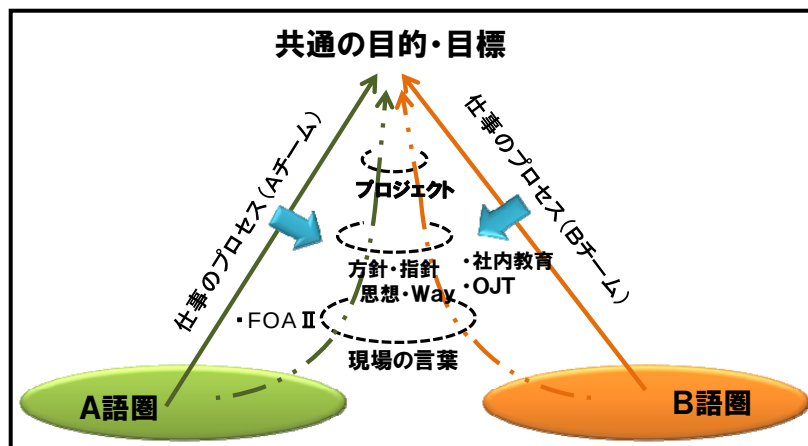
これが FOAⅡの組織活動のインフラとしての役割である。人の流動化が顕著なグローバル労働市場で、なかなかそれに適応できず、質は認めても、その動きが「重い」と言われてきた日本的経営をより軽くする1つの方法を提供するところに意味がある。

現場の漠然とした知識や知恵を CTM（意味ありメッセージ）に載せ、それを共有する世界は、確かに新たな何かを生み出す原動力になる。この時、現場の知恵をどう切り出すかはやはり現場の人たちにしかできないし、その現場知をさらに成長・進化させられるのもやはり現場だけなのだ。

4.3 グローバルベースでの過渡期のマネジメント実現

FOAⅡという基盤を持ち、組織内の「多様な気づき」を仕組みにより統合する DIM 導入で、組織が実現できるものは何か。その具体的なイメージは図表 14 で表されるような構図である。

図表 14 「DIM」が実現できるもの



グローバルな2つの地域で、共通の目的や目標が与えられたとき、AチームとBチームの目標に向かうアプローチは当然のことながら異なる。このとき素早い統合的行動を期待する日本企業は、方針管

理や日常管理等の従来のやり方の展開を図っており、社内教育やOJT、また、マザー工場制の中での具体的テーマとして指導してきている。もちろんこの中で、現場の言葉の合わせ込み（用語や指標の統一）が行われているのだが、これをITという道具を利用してさらにシステマティックにアプローチしようというのがFOAⅡの狙いだ。

特に、一番下の階層、全ての基礎となる枠である「現場の言葉」は、もともと「日本的経営の重さ」と「自律的素早さ」の両面を持つ厄介な代物である。しかし、グローバルスタンダードを選択しないとすればこれは避けては通れない。そこを何とかして定量化し共有することで新たな「軽さ」を見出そうという試みなのである。

「グローバル化の時代」と言われて久しい。その中で、企業を取り巻く状況も激変してきた。しかもその変化スピードは速くなる一方である。そういった「過渡期が常態化」した企業環境の中で、いかにして「変化をマネジメント」するか、これからのものづくり企業にとって、グローバルオペレーション課題はあまりに大きい。そこに貢献するための強力な武器がFOAⅡということになる。これを一言で言うならば、「FOAⅡとは、これからのグローバル社会で求められる、組織内の「情報流力」を強力にドライブする組織インフラ」である。さらに、そこにトップ、ミドル、フロアが切磋琢磨し、組織の行動様式までを共有していくスタイルこそがDIMである。

5. まとめ

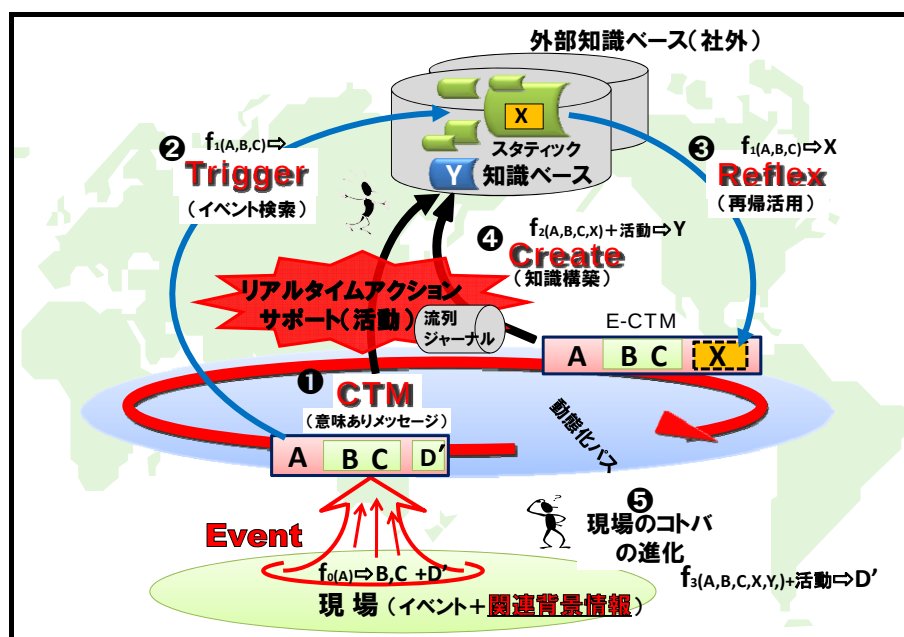
本稿では、グローバルベースでの大変化の時代に適応する企業経営とは何かという問いに答えるべく、日本企業の従来の強みを活かしつつも、新たにシステマティック

な発展をさせたマネジメントスタイルである DIM を提唱し、そのための組織インフラとしての情報システムとして FOA II を提示した。

そこには、「現場の言葉（コトバ）」による「多様な気づき」と「素早い行動形成」、それらを基礎にした「必達の行動」とその成果、それを組織全体にインフルエンスさせるだけの強い力、「インフルエンス圧力」としての「情報流力」の存在が必須であり、そのために経営（トップ）、管理（ミドル）、現場（フロア）が切磋琢磨して作り上げていくべき組織の姿を描写してきた。このようなマネジメント課題に関しては、一定の成果を出せたものとする。

これらの成果を踏まえ、今後の課題として、より具体的で、さらに発展したコンセプトの提示と、その実践が急がれると考えている。図表 15 は、こういったさらなる次世代の FOA 概念、すなわち Smart-FOA についての現段階でのコンセプトイメージである。ここには、「データから情報へ」という従来の形式を越えた、「情報から情報へ」という新しい IT コンセプトが含まれている。これらについての詳細は、次稿以降での課題としたい。

図表 15 今後の課題：DIM 実践のための FOA II の発展形（Smart-FOA）イメージ図



参考文献

- Choen, Alan R. and Bradford, David L. (1990) *Influence without Authority*, John Wiley & Sons (邦訳：高嶋香,高嶋成愛訳(2007)「影響力の法則－現代組織を生き抜くバイブル」, 税務経理協会)
- Clark, Kim B. and Fujimoto, Takahiro (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press (邦訳：田村明比古訳(2009)増補版「製品開発力」,ダイヤモンド社)
- Collis, D. J. (1991) “A Resource-Based Analysis Of Global Competition - The Case Of The Bearings Industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, pp. 49-68.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. (2000) “Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism (introduction to special topic forum)”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 703–705.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1995) 『コア・コンピタンス経営』日経ビジネス人文庫。
- Helfat, C. E. and Raubitschek, R. S. (2000) “Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 961-979.
- Kuhn, T. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago,IL, University of Chicago Press (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971).
- Mintzberg, H. (2007) *Mintzberg on Management*, Free Press. (ヘンリー・ミンツバーグ『H. ミンツバーグ経営論』DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー編集部, 2007)
- Mintzberg, H. (2011) *Managing*, Berrett-Koehler Pub.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. *Strategic Safari*. Free Press, 1998. (ヘンリー・ミンツバーグ・ジョセフ・ランペル・ブルース・アルストランド『戦略サファリー－戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社,1999)
- Nonaka, I., Hirata, T., and Toyama, R. (2008) *Managing Flow - A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company—How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Univ. Pr., (邦訳：梅本勝博訳(1996)「知識創造企業」東洋経済新報社)

- Oku, M. (1997), "Distributed Manufacturing system based on Hi-Cell Architecture", *AIM97*.
- Park, Y. W. and Hong, P. (2011) *Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments: Theory and Practices of Global Firms from Korea and Japan*, Taylor & Francis LLC.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell and Mott, Oxford.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*, HarperCollins, New York.
- Porter, M. (1987) *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, May/June, pp.43-59.
- Porter, M. and Takeuchi, T. (2002) *Japanese Competitive Strategy*, Diamond Press (In Japanese).
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp.79-91.
- Shumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』 岩波文庫, 1977).
- Shumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, NY, Haper & Row (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』 東洋経済新報社, 1962).
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Tomita, N., Shibao, S., Omura, M., and Oku, M. (1999), "Flow Oriented Approach for Human-centered Agile Manufacturing Systems", ISADS99 (*Fourth International Symposium on Autonomous Decentralized Systems*) IEEE Computer Society Press, pp.1-9.
- 石倉洋子 (2003) 「企業から見たクラスターの意義と活用」, pp.75-127, 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立』 有斐閣
- 奥雅春・朴英元・阿部武志 (2008) 「統合型ものづくり IT システム事例シリーズ (1) —現場主義による経営 (FOA コンセプト) の取組み事例—」 MMRC Discussion Paper 2010-MMRC-308
- 杉田泰生(2009) 「グローバル戦略の進化—日本企業のトランスナショナル化プロセス」, 有斐閣
- 野中郁次郎・永田晃也・泉田裕彦 (2003) 『知識国家論序説—新たな政策過程のパラ

ダイム』東洋経済新報社

野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010), 「流れを経営するー持続的イノベーション企業の動態理論」東洋経済新報社, pp28-42

野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社

藤本隆宏(2003)「能力構築競争ー日本の自動車産業はなぜ強いのか」, 中央公論新社
(英訳 : Fujimoto Takahiro(2007), Competing to Be Really, Really Good: The Behind the Scenes Drama of Capability-Building Competition in the Automobile Industry, I-House Press)

山田善教 (2005)『場所の論理による事業改革ーイノベーションへの西田哲学の応用』白桃書房