

長田洋著「企業活動における情報化の役割 - これからの経営と情報 - 」

山梨大学公開講座知識と情報、山梨日日新聞社 2000年8月30日刊を読む

企業活動における情報化の役割 - これからの経営と情報 -

来る 21 世紀の企業経営にはどのようなことが求められ、どのような経営スタイルになるでしょうか。そしてその企業経営における情報、および情報化の役割について述べましょう。

## 1. ステークホルダーを満足させる経営と情報の役割

### (1) 透明性の確保と情報公開、情報共有

これからの経営にはステークホルダーとの満足度を高めることが望まれます。またステークホルダーの中でも、とりわけ株主に対して経営の説明責任(アカウンタビリティ)が発生します。そのためには経営の透明性を維持することが求められます。経営の透明性を保つためには、適切な情報公開によりステークホルダーとの情報共有が必要な条件です。

### (2) 多様な視点での評価と絶え間ない自己改革・改善

ステークホルダーの満足度を高めるためには、彼らの評価を調査することが必要になります。たとえば資生堂は、定期的にステークホルダーの満足度をアンケートなどにより調査し、経営に対する多様な視点からの外部評価を自主的に求め、経営に反映しています。評価により得られた情報は、改善に活かさなければ無意味なものになります。日本電気は間断なき改善を求め、“7つのクオリティ(Q)”を評価し、改善しています。“7つのQ”とは マネジメントのQ 製品・サービスのQ 職場環境のQ 地域社会との関係のQ 人間の行動様式(意欲)のQ 業績のQ 企業人のQ です。これは上記のステークホルダーの評価をより具体的に表わした評価指標になっています。なお改善や改革のためには、QC手法などのマネジメント技術が活用されます。このように評価のための指標づくりと改善方法が、評価によって得られた情報を効果的に活用するために欠かせません。

### (3) 協力から共生そして共創へ

ステークホルダーの満足度を高める経営では、単なる情報のやりとりだけでは社会の動きを日日の経営に迅速に、かつフレキシブルに反映させることは難しいのです。世の中のニーズや変化をいち早く察知し、時代をリードするためにはステークホルダーが経営に参画し、あるいは日常の企業活動に何らかの形で参加し、その過程で彼らの満足度を高めるような製品・サービス、そして経営システムを創造することが理想です。ステークホルダーと企業の協力から、一体になった共生が必要になります。共生とは生態学の用語ですが、共存共栄と考えてもよいでしょう。こ

のコンセプトをいち早く経営に取り入れたのはキャノンでした。80年代半ばにグローバルカンパニーを宣言した同社は共生、とりわけ進出先の地域社会、従業員、そして取引先、顧客との共生こそがグローバリゼーションの成功の鍵と考え、他社に先駆けて共生を経営理念に取り込んだのです。その後の同社の発展ぶりは周知の通りです。今後は共生からさらに一步進んで、新たな価値をステークホルダーと共に創造する、“共創”を目指すべきです。共創には理知的で客観的な情報だけでなく、ステークホルダー、特に顧客、従業員、社会の感動を取り込むことが必要です。そのためにはフェイスツーフェイスのコミュニケーションが欠かせないでしょう。ITのようなハイテクを駆使した、迅速なコミュニケーションとハイタッチな情報、コミュニケーションが創造を可能にします。

(4) 実際、米国のデュポン社のような樹脂材料メーカーは、自動車用の材料を開発するために共創を求め、デトロイトのGMなどのビッグスリーの設計開発部門に材料技術者を派遣し、そこにデスクを持ち、自動車技術者とハイタッチコミュニケーションを交わしながら顧客が求める新材料の開発を行っています。このことを“デザインイン”とも呼びます。

(5) また日本の小売り業で最もITの導入に熱心で情報化の最先端を行くイトーヨーカ堂は、日常の経営情報はすべてコンピュータネットワークを介して、瞬時にトップが把握できるようになっていますが、トップの経営方針の伝達や重要な指示、また店長からの現場情報の吸い上げにはハイタッチコミュニケーションが不可欠と判断し、毎週一回、本社に全国の店長を集め、社長自らが会議を主催しています。

## 2. 情報から知識へ

(1) 前項で共創により新たな価値を創造することの重要性を述べました。つまり21世紀には情報を分析し、活用し、それを知識という付加価値のあるものに転化することが重要になります。ITのお陰で世界中の情報が瞬時に集まるようになりましたので、次はそれをいかに知識に変えるかが競争力にもなります。そのためには情報活用の目的に応じた、情報の分析手法の整備が求められます。

(2) また情報を知識に変えるのは人間ですが、すぐれた専門家や熟練者はその経験を通して知識を構築しています。そのような知識が第三者に見えるような形で移転できるものは形式知と呼ばれ、移転できにくい、マニュアル化できない知識は暗黙知と呼ばれます。これからの経営では、さまざまな知識をいかに管理し、活用するかがポイントになるでしょう。その場合、形式知をストックし、伝達する方法が第一の課題となりますが、これはデータベース技術や人工知能のエキスパートシステムなどのITが適用できます。しかし、すぐれた専門家や熟練者の暗黙知をいかに形式知化し、多くの人々が共有化できるようにするのは非常に難しく、今後の大きな課題です。このような知識のマネジメントをナレッジマネジメントと呼びます。

(3)現場での暗黙知の代表例はQCサークル活動でしょう。QCサークルは60年代に日本で生まれ、今や世界的に普及したマネジメント技術ですが、そこでの改善活動の成果(暗黙知)を水平展開し、形式知として再利用することはなかなか困難です。このような小集団活動に横河電機ではインターネットを中心にITを活用し、ナレッジマネジメントを行い、QCサークル活動が活性化されました。今後はナレッジマネジメントによりQCサークル活動での“知の共創”が期待されます。このようにITによる知識の効果的なマネジメントが、これからの経営の競争力向上のためにも重要になります。

### 3. 問題解決から問題発見重視へ

(1)今後の経営に対して求められるものとして、リスクの回避があげられます。今までの改善活動は不良や事故の発生は仕方ないとして、その後の再発防止に力を入れ、効果を上げてきました。しかし、グローバル化時代では、アジアの金融不安が全世界に伝播したように小さな事故や不良でも大きな影響を企業に与えます。PL事故がそのよい例です。またJCC事故でも明らかなように事故が社会的にも人間にとっても非常に大きなダメージを与えるものもあります。これからの社会は安心、安全、信頼がキーワードですから、事故や不良を未然に防止する、未然防止や予防のマネジメントが求められます。経営ではこれをリスク(危機)回避と呼びます。そのためのマネジメントがリスクマネジメント(危機管理)です。

(2)リスク回避ではまず的確なリスクの予見、予知を行わなければなりません。これは問題や課題の予測、発見と同じです。80年代までの右肩上がりに成長した時代では、常に目標が与えられ、目標を達成するための問題点も明確でしたし、問題発見も難しくありませんでした。このため日本企業は問題解決に傾注し、成功しました。ITや情報化はそのために大いに貢献しました。しかし低成長のメガコンペティション時代に生き残る企業には、将来の問題点を予測し、的確な課題設定をする能力が求められます。問題発見のために、どのようにITや情報を活用したらよいでしょうか。それには経営環境のマクロな変化の予測が必要です。

(3)そこでは従来にない学際的や視点や、それに基づいた情報収集が求められます。近年発達したシナリオ作成技術も効果的です。つまりさまざまな予測手法と合わせて、変化の予兆を示す情報の収集と分析がなされます。このように今後の経営には問題発見、課題設定能力が求められ、それがリスクマネジメントにもなります。そのための情報活動の役割は従来にも増して重要になります。

(4)以上述べましたように、これからの企業にはステークホルダーが満足するような経営が求められています。と同時にメガコンペティションに打ち勝ち、持続的な発展が期待されています。そのためにはより高度な情報活動が必要になります。この強力な武器を効果的な活用できた企業が21世紀に生き残り、産業をリードすることでしょう。

〔コメント〕

長田理論の問題発見重視に向けての企業が取り組むべき内容、エキスがよくまとまった形で示されている。大いに勉強させて頂きたい。

- 2010年11月23日 林明夫記 -