

現代企業における経営情報システムについて

石 川 公 弘

一、情報需要の増大

(1) 盛者必衰の企業寿命 あしたの優良企業、夕べには不況にあえぐといわれるほど、今日、産業界の変転はめまぐるしい。最近の例を見ても、約十年単位でわが国の代表産業はそのトップの位置を他にゆずり渡している。産業発展の内容が変れば、その担い手も当然変る。日経ビジネス社の調査によると、明治以来百年、ほぼ十年単位で、その時期その時期の売上高などにみるわが国トップ企業百社のランクづけは変化しており、この百年間、変らずにトップ百社内に留まりえたのは、わずかに王子製紙一社⁽¹⁾ということである。またトップ百社に留まりえた期間は、平均で約三十年弱ということであり、その意味では、トップ企業としての寿命は、三十年弱ということもできるのである。人材も資金も豊かなトップ企業ですら、その地位を保つことは、それほどまでに厳しいのである。

(2) 生き残るための企業戦略 そのため企業経営者は、時代の流れのままに企業を放任してはおけない。厳しい時代の変転に対応して、企業の繁栄を維持することこそ、経営者に最も期待されるリーダーシップなのである。経営者が、その面で立派に責任を果している企業は、比較的長期に繁栄を維持しており、そうでないところは、いちはやく没落していくことを、多くの事例がはっきり証明している。アンゾフ (H. I. ANSOFF) は、この場合に、企業が

とりうる繁栄維持の戦略を、次の四つに分けてわかりやすく説明している。⁽²⁾

市場滲透策 これはその企業の現在の製品を、現在の市場により良く滲透させる方策であり、売上数量の増加およびその結果する市場占有率の向上を狙うものである。

新製品開発策 これは現在の製品に代る新製品を開発し、現在の市場へ提供する方策で、白黒テレビからカラーテレビへ、あるいは歩くステレオ、ウォークマンなどがその例である。

新市場開発策 これは現在の製品を、現在の市場とは全く別の市場へ提供する方策であり、輸出やこれまで関係のなかった地域への進出がその例である。製品の新用途の発見もこの類であろう。

多角化策 これは製品、市場の両面で、これまでとは全く異なる分野へ進出する方策であり、最近のカメラメーカーによるワープロ機器への進出が、その好例であろう。

(3) 情報を制するものが生き残る 以上述べた企業生き残りのための戦略は、そのどれをとっても簡単なものではない。しかも企業はこれらの戦略を複合して実施しているのが普通であり、多くの場合、大規模な投資を必要とし、もしそれに失敗するなら、企業の命運を左右しかねないものとなる。いずれにせよ、こうした生き残りのための戦略は、企業組織の複雑化、大規模化、国際化などを必然的に招くのである。

ここに情報需要が二重の意味で増大する理由がある。一つは、個々の企業戦略を成功させるために必要となる情報の需要増大であり、二つは、その企業戦略の結果する企業の複雑化、大型化に対応するための情報需要である。前者を攻めの情報、後者を守りの情報といえるかも知れない。

情報を企業行動に適切に活用することが、現代の厳しい競争に生き残る必要条件である。情報がその組織の生存の決め手となることは、古今東西を問わず変わらぬ真理であるが、今日ほど、その重要性の高まっていることもない。情報の活用によって、企業競争を立派に勝ち抜き、ますます発展している企業の例もたいへん多いのである。

セブン・イレブン・ジャパン社は、この情報をフル活用して、売上高日本一のダイエーとほぼ同じ利益を上げているし、リクルート社などは、コンピューターのネットワークと、適切なカウンセラー活動を武器に、今や労働省の職業安定事業の基盤を根底からおびやかす存在とさえなった。昭和五十六年から五十八年にかけておこなわれたホンダとヤマハによる二輪車業界のシェア争いは、完全にホンダ側の勝利に終わったが、⁽³⁾それでも勝者を決する最大の要因は、情報収集力の差であり、またその収集した情報を活用する意欲と能力の差であったといわれている。情報を制するものこそ、企業競争の勝者である。その意味から企業は、今後とも、より精度の高い情報への需要を、ますます増大させていくものと考えられる。

二、経営情報システムの必要性

(1) これまでの情報処理の問題点 情報の重要性に対する認識が、これまでは薄かったというのではない。多くの企業がこれまでも、より目的に適合した精度の高い情報を求めて活動してきたし、またその情報を活用してきた。日本経済の今日に至る素晴らしい発展も、その成果によるところ大と云えるであろう。

ただ、これまでの企業経営における情報処理に問題がなかったかと言えば、必ずしもそうではなく、多くの改善を必要とするのも事実であろう。消化しきれないほど情報が多くて困る。洪水のような情報の中に、真に必要な情報は見当らぬ。情報がコマ切れで統一性がない。情報伝達のスピードが遅く、意思決定の役に立たない。人員ばかり多く、情報の生産コストが高い。各管理レベルに応じた情報が乏しい。企業情報が特定部門に死蔵され、共同利用できない。経営者は技術情報に無関心で、逆に技術者は、経営情報に興味を示さない。コンピューター部門の押しつけがましい情報処理活動に、他部門は迷惑気味である。たいへん高価なコンピューターが、あまり役に立たず、紙くず製造機に終わっている。などなど、これまでの情報処理に関する問題点は、枚挙にいとまのない程である。

(2) まず経営システムに対する正しい認識から

これまでの情報処理に対するこうした問題点を解決するには、どうすれば良いのだろうか。私は、たいへん基礎的なことだが、まず企業経営がほんとうに必要なとする基本的要素は何か、今日の企業経営は、いかなる企業経営システムを必要としているかの認識から出発しなければならないと考える。現在の情報システムの評価、すなわち現在どんな情報が作られ、誰に届けられているかなどの現状分析より、今日の経営に必要な基本的要素を拾い出し、それらがどう相互に関連し合って企業を構成しているか、あるいは構成させていくべきかの認識から出発しなければならないと思う。そうでないと、せっかくの情報収集も、必要のないものであったり、過剰のものとなったり、逆に必要なのに欠落してしまったりする事態が生ずるのである。

例えば人間の場合を考えてみよう。人間はその生命を維持し発展させていくために、いくつかの主要な機能をもっている。すなわち、心臓を中心とした循環機能、胃を中心とした消化機能、腸を中心とした排せつ機能、脳を中心とした思考機能、その他骨格機能、筋肉機能、視聴覚機能、生殖機能などであり、それらが自律神経系やホルモン系などにより有機的に結合されていると言われる。人間の場合、これらの各機能がそれぞれ十全に働きつつ、相互にバランスがとれて、はじめて健康であるといえる。また、各機能の健康か否かを示す基準も、これまでの研究で明確になっており、それと比較することによって、各人の健康度を知る重要な情報も得られるのである。

企業体も一つの生命をもつシステムと考えられるから、我々は人体と同様にその主要な機能を拾い出すことができるはずであり、各機能の健康度を示す指標を見つけることができるはずである。この場合、現代企業における主要な機能を、すべて拾い出すことができるかどうか、この課題の成否がかかっているのである。

(3) 現代企業に必要な諸機能と情報

企業体を一つのシステムと考えるとき、われわれは、その維持発展に不可欠のいくつかのサブシステム、すなわち企業体の諸機能を見出すことができる。それは企業の形態によって多少異なるところもあるが、最も基本的なものは次の諸機能である。

(A)顧客創造機能、まず何といってもこの機能は重要である。この機能の存在こそ、企業の企業たるゆえんであり、顧客あつてはじめて企業は存在することができるのである。ドラッカーも述べているように、商品⁽¹⁾の価値を決めるのは生産者でなくて、それを購入する顧客である。生産者がいかにその価値を主張しても、顧客がそれを認めなければ、その商品は何の価値も持たない。消費者に認められない企業は、滅亡の運命しかないのである。この機能の指標は売上高として明確に現れるのであり、それが有無をいわせぬ企業の実力評価である。そのため各企業は後述するPOSシステムなどを活用して、商品の売れ筋情報やMAT情報などを利用し、売上げの増加とその動向調査に懸命の努力を重ねている。

(B)競争機能、資本主義体制である限り、企業間の競争は避けられないし、むしろこの競争あるが故に、自由経済はこれまで発展を続けてきた。しかし、一つの市場のなかで多くの企業が争うことは決して楽なことではない。つねに相手企業の動向に注目しながら、自己の強さをのばしていかなばならない。この機能の代表的指標は市場占有率である。ブリヂストンの創業者石橋正二郎氏は、「マーケットシェアこそ企業にとって本当の財産だ。シェアが大切なのは、それがお客の数だからだ⁽²⁾」と述べている。マーケットシェアを拡大することによって企業は、価格のリーダーシップを握れる。マーケットの情報量が圧倒的に多くなるため新製品成功の確率が大きくなる。社員のプライドが高くなり自信をもって攻撃的な営業活動ができる、などの利点をもつことができる。

(C)革新機能、企業生き残りの戦略に、新製品開発策のあることは既に述べたが、この面でも現在極めて激しい競争がおこなわれている。日進月歩の技術革新によって次々と新しい製品が世の中に送り出されており、またたく間に現在の主力製品が陳腐化してしまうことは、我々のよく経験するところである。この機能の情報指標としては、自社の全製品中に占める新製品の割合であるとか、次の時代を担う自社製品が完全に育っているかどうかの分析方法などがある。他社の新製品開発情報などにも、神経を行きとどかせねばならない。

(D)生産性機能、これは、目的と手段の関係が能率よく、すなわちムダなく、ムリなく、ムラなく行われているか。資金、人力、物量、時間などの“投入”に対するその成果である“産出”の比率が適正であるか、付加価値が適切に与えられたか、などが問われる機能である。品質管理の考え方も、この領域に属するものであろう。とくに企業にとって重要なのは、物的生産性もさることながら、その製品に与えられる付加価値の生産性である。売れないものは、いくら効率よく生産しても意味を持たない。産出された付加価値と、投入した従業員数の比率である付加価値生産性などは、この機能の大切な指標といえる。

(E)利潤獲得機能、最近、社会主義体制内の企業にも利潤の必要性が認められてきた。これは利潤が業績の判定基準として好個のものであることを示している。企業は適切な利潤をあげてこそ、社会的貢献を果たすことができるのであり、利潤の存在こそ、より多くのより良い職場をつくる資本の供給源である。今日では利潤に対する弁解は無用になりつつあり、逆に利潤を生みだせないことに対する弁解こそ必要と考えられるようになった。この機能についての情報として、利益額や利益率はもちろん、POSシステムなどによる各種の粗利益計算などが、有効な利益管理情報として注目されている。

(F)組織安定機能、会社の業績がいかに伸びようと、社員が会社に対し大きな不満をいだいているようであれば、その社の長期的な維持発展はあまり期待できない。もちろんその逆に、従業員にこびた形での甘えを許す経営体質が、企業体の維持にとっていかに危険なものであるかも例示するにもこと欠かないのである。この機能は従業員に仕事や職場への満足感をもってもらい、その企業を人間の集団として安定させようとするものである。この機能の情報として従業員のモラール調査、職場への定着性調査、勤怠状況など各種の人事労務情報をあげることができる。

(G)対境関係安定機能、企業体が社会のなかに存在する以上、社会との関係が安定しなければ、その真の安定と発展はありえない。企業体を取りまく社会といっても、その実態は企業とそれを取りまく種々の利害者集団との相互関係

であり、利害をめぐつての押し合い関係である。

対境利害者集団には、株主集団、銀行筋、消費者集団、同業者、材料購入先、労働組合、地方自治体や地域社会、国家などが考えられる。こうした利害者集団との関係を、バランス良く円滑に維持することは極めて重要である。よくあることだが、発言力の強力な集団には遠慮をし、弱い集団へそのしわをよせたりしていると、その歪みはいつか必ず爆発して企業を痛撃するのである。各利害者集団との関係を円滑に保つには、それぞれの意見や主張、情報に十分、心を配らねばならない。また企業体側からも、積極的に情報を与えていかねばならない。今日では、政治、とくに国際政治の動向なども決して目を離せない情報の一つである。

(4) 情報システム化の必要性

これまで経営システムを構成する基本的要素と、それらの関連情報について考察してきたが、企業体が大きくなればなるほど、当然、組織も分化し、仕事の分担もより細分化されてくる。その結果、情報も分散するし、本来は会社全体の情報であるべきものが、個々の部門情報としてしか使えなくなってしまうのである。顧客関係情報は営業部門、製品関係情報は製造部門に、経理情報は経理部門に、人事関係情報は人事部門でのみ貯蔵され利用され、オフィスは、縄張り意識の根城と化してしまうことがある。

しかし本来のオフィスは、場所としてでなく、機能を重視したものでなければならない。本来の機能である、企業体の維持発展に必要な情報の生産、処理、伝達、保管、更には活用の役割を果たすためには、各機能、各部門の情報の総合化、共同化が、どうしても必要となる。ここに経営情報システム化の必要性が浮上してくる理由がある。

「経営情報システムとは、企業の諸活動に必要な情報について、その収集、処理、伝達、保管、活用が、合理的能率に行えるよう、さまざまな組織、制度、手続きを、総合的に整備した全体の仕組み⁽⁶⁾」であるが、まさにこの経営情報システムこそ、こうした現時点における企業体の重要な要請に答えるものといえよう。

そうでなければ、大規模化し複雑化した企業体のマネジメントは、行えなくなるのである。それぞれが縄ばりの場

と化した部門の、単なる集合体としての企業を、総合的に計画し統制していくことなど、ほとんど不可能である。その意味で、経営情報システムは、現代企業をマネジメントするための欠かすことのできない前提条件といえるものである。

(5) 情報システム化の効果　こうした考え方に即して、一部の企業では、経営情報システムが着々整備され成果をあげつつある。LAN (Local Area Network) と呼ばれる、限られた場所での私設回線を使用した通信ネットワークも、社内外の情報を有効利用するための優れた方法である。社内のあるゆる情報は、居ながらにしてスムーズに、伝達し合える。これにより各部で必要とする情報は、各部が重複して持つ必要はなくなり、どこか一か所で情報管理をしておけば、他の部門や他の事業所でも、必要のつど、その最新情報を利用できるのである。

また、生産部門でもマーケット関係の情報を容易に引出すことができるし、逆に営業部門でも機械関係、技術関係の資料を知ることができるのである。もちろんトップは、営業最前線のデータを瞬時に把握することができる。研究開発の効率も良くなる。技術計算はお手のものだし、社内の研究成果は全社的に流通するので、研究者の情報入手の時間は節約され、研究開発の重複は防止できる。ただ企業秘密をいかに保護するかが、やっかいな問題として残るようである。新装なった東芝本社ビルは、このLAN方式のすぐれた一例である。

このようにして「定型事務の能率を上げ、非定型業務の効率を上げ、意思決定業務の効果を上げる」といわれる経営情報システムは、現在だんだんとその裾野を広げつつある。

三、経営情報システム化の要件

(1) システム化を可能にするコンピューター　コンピューターの発達、とくに大容量、高速処理の大型コンピューターの発達なしに、経営情報システムの成立は考えられない。広義に解釈すれば、コンピューター抜きの経営情報シ

システムも存在しないわけではない。従来からの経営の諸計算制度は、一種の経営情報システムともいえる。しかし、コンピューターの使用で、情報処理は量的に拡大したばかりでなく、質的にも高度化した。コンピューターの活用があつて、はじめて企業の各部門に、また各管理階層に、適切な情報を、適時、適所に提供する情報システムが可能になったのである。三十センチの光ディスク一枚に、A4版書籍二〇〇冊分の内容が、瞬時に記憶されるという。コンピューターの発達と並んで、通信技術の発達も、システム化を可能にした一面である。

(2) システム化を身近なものとするOA機器

各種のOA機器、とくに中規模のオフコン、小型のパソコン、それにワード・プロセッサは、今日のオフィス革新の尖兵といわれる。これらOA機器の基本構成は、キーボード、フロッピー、ディスプレイ、プリンターからなっている。大型コンピューターとの最大の相違点は、これらが大型のようにコンピューター室に「安置」されるのではなく、各職場に配置されることであり、また大型にはないディスプレイ画面をもっていることである。オフコン、パソコンを「現場置き画面つきコンピューター」と説明する人がいるが、その特色をよくとらえているといえる。

ディスプレイ画面の活用こそ、OA機器の重要なテーマである。ここから、これまでのコンピューター室中心の発想ではとうていとらえ切れない、新しい流れが生れてきた。数値情報中心の活動から、文章情報、図形情報処理へと領域が拡大されてきたし、多くの人が、自分の机の上で、自分が必要とする時に、気軽にコンピューターが利用できるようになり、人間と機械のミゾが埋まりつつある。

これまでのオフィス合理化は、多くの場合、コンピューター部門が、また現場に変なものを押しつけてきたという反応が強かったが、最近では、OA機器の発展で自分の欲しい情報を自分でえられるシステムとしての期待からか、積極的に協力する人が多くなったということである。

(3) 管理技法や諸制度の整備

これまで企業に導入されたコンピューターシステムは、必ずしも十分に機能しな

かった。せっかく導入したコンピューターが、ほこりをかぶったまま使われずにいた例も多い。経営情報システムを十分に機能させるためには、まず経営組織を整備し、コンピューター処理以前の、仕事の流れを標準化し、システム化しなければならない。それをしないと、いたずらに混乱を招くだけである。また「情報システムは、工学の領域に基礎を置くものであるが、実施する主体は、あくまで経営管理の領域」にあり、コンピューターは効率的な経営管理の仕組みをつくるための道具にすぎない。コンピューターを十分に活用できるだけの管理技法の研究や諸制度、たとえば報告制度などの整備も急がなければならない。

(4) **トップの理解と組織構成員の協力** 情報システムは、一部のスタッフが何やら複雑なシステムを準備し、意味のわからない手続きでつくりあげるというイメージでは、絶対成功しないという。この課題解決には、企業のトップから第一線の担当者まで、あらゆる階層からの参加が必要である。なかでもトップの理解と熱意が、なにごとでもそうであるが、この場合には特に必要とされるのである。情報システム化は、トップの支持なくして、決して成功しない。また社員相互間、部門相互間のギブ・アンド・テーク意識の徹底も必要である。根強く残る機械嫌い、キーボードへの嫌悪感も早急に払拭しなければならない。

四、経営情報システムの実際

(1) **セブン・イレブン・ジャパン社のケース** 今日、多くの企業が経営情報システムの整備に努力を重ねつつあるが、なかでもセブン・イレブン・ジャパン社の成果はめざましい。

セブン・イレブンの本社にあるコンピューターは、全国二、〇〇〇店にのぼるセブン・イレブン店の端末機と直結しており、本店にいながら全店の情報が即座にわかるシステムがつくられている。一方、各店の方にも本店からのメッセージが即座に届くようになっており、かりに一定の食料品に事故などが発生しても、全国二、〇〇〇の店頭から、

三十分以内にすべて処理できる⁽⁸⁾ということである。

このシステムの中心は、現在、小売業、流通業界に一般化しているPOS (Point of Sales) システムである。POS システムとは、通産省の定義によると、「光学式自動読み取り方式のレジスターから、単品別に収集した販売情報を、コンピューターに送り、各部門がそれぞれの目的に応じて有効に利用できるよう、情報に処理加工して伝達するシステム⁽⁹⁾」である。このPOS システムは、一種のブームのように流通業界で利用されているが、多くの場合、売上げデータの入手だけに終わっている。

セブン・イレブンでは、このシステムをより高度に活用し、よく売れる「売れ筋商品」、あまり売れない「死に筋商品」の早期発見、時間帯別、客層別売上げ分析、ファーストフード（オデン、ハンバーグなど）の売り切れ時間、各種販売促進策の効果測定、店内陳列方法の効果測定、価格政策の適否、新製品に対する顧客の反応調査などを行っている⁽¹⁰⁾。

それと同時に、商品の発注システムも整備し、商品の売行きに応じて、メーカーには生産量指示、問屋筋には発注量と配送ルートまで指示するのだという。その結果、メーカーは、セブン・イレブンとの取引によって適正生産量を、問屋筋は適正在庫量を知ることができるのである。

これまで消費財のメーカーは、見込生産が宿命であった。複雑な流通経路を通じて、末端消費者へ商品が到達するまでかなりの時間がかかり、果して自社の製品が売れているのかいないのか、売れているとしてもどの程度売れているのか、正確につかみにくく、それが大きな悩みであった。しかしこのシステムによって市場の反応が迅速、正確につかめるので、リスクを最小限にすることができ、喜んでいるという⁽¹¹⁾。

売上高日本一のダイエーと純利益額では並ぶセブン・イレブン快走の秘密は、情報こそ会社の最良最大の財産であるとする考え方から生れたこの経営情報システムにあるといえよう。

(2) 花王石けんの顧客情報活用システム

花王石けん株式会社の顧客情報活用システムは、我々に多くの示唆を与えてくれる。花王の消費者相談システムは、消費者からの問合せに迅速、的確に答えることを目的としている。理由は、商品ブランド数の増加で消費者からの声も一段と増加したからである。五七年には一万五千件にも達した。この段階で会社は、より効率の良い機器を導入し、相談件数の増加と内容の高度化に対応しようとした。レーザーディスクと、コンピューターの活用である。レーザーディスクには、商品情報三、〇〇〇頁、生活情報二、〇〇〇頁分がインプットされており、商品の特徴、性能、使用法、注意事項、製造法、品質表示、誤飲の場合の影響、対策、ガスの発生などがキー操作によって、四〜五秒以内に、ディスプレイ装置に表示される。例えば、洗剤を飲み込んだ子供の処置についての問合せに対し、相談員は直ちにキー操作を行い、ディスプレイ装置に映し出される対応マニュアルを見ながら、冷静、正確、迅速に対応するといわれる。⁽¹²⁾

コンピューター・システムも重要な役割をになっており、相談員の受付けた内容はコンピューターにインプットされ、各関係部門は、オンラインで顧客からの諸情報をコンピューター端末から引き出すことができる。工場、研究所、マーケティング部門は、この資料を元にして、商品の改良やサービスの向上に活用することができる。

このシステムの良さは、すぐれた情報システムは、社内で活用されるばかりでなく、蓄積されたものが、社外の顧客のために、情報サービスとして、役立っていることであろう。外部の情報を吸収するばかりでなく、内部の情報もどんどん社外へ提供して、社会や顧客と共存をはかることは、好ましい方向といえるのである。

五、経営情報システム化の留意点

(1) 真のネライは情報の活用にある

経営情報システムが、情報をいかに迅速、正確、適切、適所に提供することができて、それはあくまでも意思決定や管理運営のための手段にすぎないことを、我々は銘記しなくてはならな

い。情報システムがいくら進歩しようとも、それはちょうど、乗用車や道路が進歩しただけで、運転をするのは人間である。

システムを改善すれば、「あとは自動的にいくだろう」など考えるのはたいへんな間違いである。事實は全く反対であり、情報システムの生産する諸成果を、我々はたえず分析し、解釈し、思考し、決断して、これをマネジメントに活用していかねばならない。経営情報システムに対する過大な期待は禁物であり、あくまでも経営技術の一環として、これを位置づけなければならないのである。システムを通して生産される質の高い情報を、経営戦略や管理行動に具体化するのには、あくまでも人間であり、人間の能力が決め手となるのである。

これまで、オフィスのホワイトカラーは、経営目的達成のための情報の生産、処理、伝達、保管にほとんどの時間を割いてきたというのが実態である。しかし情報システムの整備は、この面での労力を半減させてくれるので、この浮いた時間を、ぜひ情報の活用に向けなくてはならない。そうでないと情報システムは、本来の役割を果たすことなく、また再び巨大な玩具、高価な紙クズ製造機と化してしまうであろう。

(2) 姿を見せない情報をどう扱うか

経営情報システムがいかに整備されようとも、それによって我々は必要な情報をすべて把握することはできないし、むしろそうしたことは不可能であると考えた方が適切であろう。生産現場と比し、オフィスには計量化できない種類の情報が多い。取扱う情報の多くが、「ことば」である場合が多く、ことばは本来、抽象性のものであり、それ故にいく通りの解釈も可能なものである。その結果、情報は伝達や解釈の過程で、事実と相違する「歪み現象」が生ずることがよくあるのである。

「大切な情報は姿を見せないものと心得えよ」とは、小林NEC会長の言葉であるが、我々は、生きた正しい情報をつかむ努力を入念にしなければならない。とくにトップ・マネジメントへ上ってくる情報は濾過されたものが多い。だれでもいいやな情報は報告しにくいものだし、聴く方もなるべく耳を傾けたくないものだ。失敗したという情報、よ

くない情報は、いくらシステムが整備されても、かくされようとするだろう。それが姿を現すときは、時すでに遅しという場合が多い。その意味から、このかくされやすい、いやな情報をどう被害の少い段階ですい上げるかも、大切な留意点であろう。本田技研やセブン・イレブンの役員が、直接、販売店に足を運んだり、販売店主や第一線監督者を交じえた会議をひんばんに開いて、末端段階の需要家の反応に注意を払っていることなどは、この点への配慮を実践しているものと考えられる。

(3) 社内外秩序への配慮 コンピューターなど機械の進歩を中心とした経営情報システム化に当って、とくに留意すべき点に、従来の社内外秩序との関連があげられる。システム化が全社的に進むにつれ、いろいろな場で旧来の社内秩序とあつれきをおこすことが当然考えられる。これまでであった仕事がなくなることもあり、その人の得意としていた特殊な技能が機械化され、かつての権威が失墜してしまうケースもある。

意思決定点の移動という新しい問題も浮び上っている。経営科学とコンピューターの発展で意思決定がルーチン化され、これまで管理・監督層のおこなっていたものが、担当者レベルでできるようになるとか、中央へのコンピューター・コミュニケーションの集結で、これまで管理者の握っていた情報も集権化され、データを管理する業務がなくなってしまうとかいう例である。一般にシステム化の影響は、意思決定点の上方か下方への移動として現れ、その結果、多くの組織が以前より少い管理階層でこと足りるようになる。こうした社内秩序の変化に、どう対応していくかも、大切な課題であろう。

オフィス内、あるいは部門間のコミュニケーションの問題もある。この情報システムがいかに便利なものであろうと、社員相互、部門相互のコミュニケーションを大きく阻害するところまで広げてはならないであろう。組織のつながりは、しょせん、そこに働く人と人とのつながりによって成立する。いかに情報システムが整備されようと、それを動かすのは人であり、システム化のためにオフィスが変人の集りになってしまつてはいけな。とくに日本の経営の

特性といわれる「根回し」に、このシステムは大きな影響を与える可能性がある。工場レベルの技術的仕事と違って、オフィスには事前に根回しをしておいた方が多い。システム化の結果が、冷やかな職場の雰囲気などということにならないためにも、これは重要な留意点といえるであろう。

ジェット機なみの速度で進む経営情報システム化のなかで、とくに忘れてはならないのは、このことの社外秩序との関係であろう。先進企業の内部はものすごい速さでシステム化が進んでも、外部は相も変らぬ人力車なみの速さの社会である。企業活動はこの社会から遊離して存在しえないから、このジェット機と人力車の速度の違いを、どう調整していくのかも大切な課題である。少くとも先進企業は、すぐれた経営情報システムによって生産される情報の多くを、どんどん一般の社会へも提供し、そのミゾを埋める配慮をなすべきである。

注

- (1) 日経ビジネス編『会社の寿命―盛者必衰の理』日本経済新聞社、一九八四、P 8、
- (2) 森本三男著『経営学入門』同文館出版、一九八二、P 124、
- (3) 日経産業新聞編『高度情報社会』日本経済新聞社、一九八四、P 42、
- (4) P・F・ドラッカー著・上月惇生訳『抄訳マネジメント』ダイヤモンド社、一九七四、P 34、
- (5) 田岡信夫著『ゼロサム社会の経営戦略』山手書房、一九八三、P 89、
- (6) 涌田宏昭著『オフィスオートメーション入門』日経文庫、一九八一、P 60、
- (7) 新井進著『オフィス・オートメーションの実際』日経文庫、一九八三、P 19、
- (8) 緒方知行著『セブンイレブン―流通情報戦略』TBSブリタニカ、一九八四、P 93、
- (9) 流通システム開発センター編『POSシステム・流通業情報化戦略』日本経済新聞社、一九八四、P 27、
- (10) 同、P 111、
- (11) 緒方知行著『前掲書』P 15、

- (12) 科学技術庁編『総合レビュー第六巻・企業情報活動』大蔵省印刷局、一九八三、P 101、
- (13) 小林宏治著『C&Cとソフトウェア』サイマル出版会、一九八二、P 273、

参考文献

- 二味 厳著『経営メガトレンド戦略』ビジネス社、一九八三、
- 山名武史著『マネジメントに強くなる本』日本実業出版、一九八一、
- 播磨捷二著『コンピュータは避けて通れるか』エイト社、一九八四、
- 別所俊夫著『OAのことがわかる本』日本実業出版、一九八四、
- 日本能率協会編『東芝のルネッサンス』日本能率協会、一九八四、
- 持本志行著『戦略経営の進め方』青葉出版、一九八三、
- 長松秀志著『経営情報システム』白桃書房、一九七九、
- Henry H. ALBERS, *Organized Executive Action*, John Wiley & Sons Inc., 1962.
- P. F. Drucker, *Management Tasks Responsibilities Practices*, Harper & Son, 1974.