

情報とコミュニケーション ——経営戦略と組織一体性のために——

奥 村 恵 一

I 情報と情報の戦略的価値

1 情報の定義

(1) 情報の定義

本稿では、経営戦略と組織一体性のために必要な情報について、「情報とコミュニケーション」というテーマのもとで論じたい。

まず情報の意味についてであるが、情報は、知識につけ加わるような、資料（データ）の間の確定した関係をいう¹⁾。情報は、情報が役立つ目的に適切であるかどうかによって評価されるので、この確定した関係というのは、目的に役立つように精緻化された資料を情報であると規定することを指す。この目的のために、経営者は、情報を求め知識を増大させる。この際、目的が日常的なものであれば、現在の知識に頼れば良いし、新しい複雑な目的であれば、知識を拡大するために一層多くの情報を求めることになる。情報は、このようにわれわれの知識を増大させるが、それではなぜわれわれは、情報によってこのように知識を増大させることになるのか。それは、情報は、目的と手段とを適合させ、最適の選択を可能ならしめるくにかわ>の役割を果たすためであり、加えて情報は、信念・価値・態度を変化させる刺激となりうるからである。

これと類似の考え方はドラッカーに見られる。すなわち、「情報とは、関連性と合目的性を有

するデータのことである。したがって、データを情報に転換するには、知識が必要である。そして、知識というものは、その定義からして、専門化されたものである」²⁾。つまり、情報がデータから転換されるのは、専門化された知識によって合目的化されたときであると理解される（ドラッカーによると、本当に知識豊かな人は、その専門分野について知っておくべきことが多く、過剰に専門化される傾向がある。本稿34頁参照）。

(2) 情報と情報システムの意味

情報の意味は、時代によって異なるので注目する必要がある。K.C. ロウドンおよびJ.P. ロウドンによると、情報と情報システムの意味は、時代によって次のように変化している。

① 1950～60年代では、情報は「張り子の竜」のようなものであり、官僚的要請からの必要悪とみなされた。この期間の情報システムは、電子会計機・電子情報処理（EDP）と呼ばれ、高速度の会計処理を狙いとしていた。

② 1960～70年代では、情報は経営に対する「一般的支援」のためのものであり、経営の一般目的を支援するものであった。このシステムは、経営管理情報システム（MIS）といい、スピーディな一般報告の要請に応えるものであった。

③ 1970年代～80年代では、情報は「経営管理」のためのものであり、経営統制上の必要に

応じて作成された。このシステムは、意思決定支援システム (DSS)、エグゼクティブ支援システム (ESS) といい、意思決定を改善し、その要請に応じるものであった。

④ 1985～2000年の考え方では、情報は、ひと (人的資源)、もの (物的資源)、かね (貨幣資源) に次いで、第四の資源と考えられている。資源としての情報は、戦略的意味をもち、競争優位の戦略的武器としての性格を持っている。競争優位の戦略的武器として情報を用いるシステムを戦略的情報システムといい、その目的は、組織の存続と繁栄を促進することにある。つまり、このシステムは、組織の目標、業務、製品、サービス、および環境関係を変化させ、競争相手を超えるだけの強みを会社にもたせる手助けとなるのである。たとえば、メリル・リンチは、情報システムを使い、株式取引事業から金融サービス事業に転換した³⁾。

2 意思決定支援システムとアカウンティング・フロー

最近の情報および情報システムは、意思決定支援システムから戦略的情報システムへと転換しつつあるといわれている。その意味を把握するために、「意思決定支援システム」としての会計と、「競争優位の戦略的武器」として情報を用いる会計とを対比することにした。まず、「意思決定支援システム」において、会計を中心とする情報システムのアプローチは、次の性格を持っていた。

- ①対象——企業組織内の意思決定活動に関する情報の側面。
- ②目的——a 企業内意思決定活動に関する情報の流れを跡づけ、b 情報の流れを評価し、そしてc 新しい情報の流れを設計すること。
- ③方法——a 情報要求の明確化、b データ源泉の明確化、そしてc 管理科学用具による両者の対応。その対応の組織的結果を、情報の流れと呼ぶ。

このアプローチは、企業の意思決定活動に関する情報の流れを核心としており、この側面から情報要求の明確化、データ源泉の明確化、そして管理科学用具による両者の対応を行うのである。われわれはかつて、この意思決定活動の側面から、会計情報源泉の精緻化として、利益フロー、資金フロー、およびキャッシュ・フローを含むアカウンティング・フローの概念と体系を提示したことがある。同時に、会計情報要求の精緻化として、理論的な意思決定モデルの位置づけを行い、また会計情報システムにおける必須の分析技術の一つとしてセンシティビティ分析を示した。そして、センシティビティ分析を利用しながら、5つの原価計画モデルを示し、これによってアカウンティング・フローをさらに規定する情報の流れを明確にした。

この際、伝統的会計モデルに対応させた意思決定会計モデルは、責任会計システムと収益性会計システムであった。前者は、経営者の階層組織に合致する情報を生み出すものと考え、また後者は、企業環境の変化 (センシティビティ分析による把握) に呼応する利益の限界型情報を提供する会計システムを想定した⁴⁾。

3 戦略的会計システム——オーソドックスなコスト会計から新しいコスト管理へ——

会計は、最古の情報システムであり、戦略的情報システムとして再設計が最も進んでいる。P.F. ドラッカーは、「競争優位の戦略的武器」としての会計について、これを「コスト会計から成果管理へ」というテーマのもと、その重要な視点を次のように7点にわたって指摘している。

①オーソドックスなコスト会計は、個々の作業コストの和として製造総コストを考えるが、新しいコスト管理は、競争上・収益上重要性を持つ、製造の全プロセスのコストを計算する。全プロセスの中には、製品の据付け・アフターサービスなどをも含む。

②オーソドックスなコスト会計は、ねじ切りなど、個々の作業に要するコストを計算するが、新しいコスト管理は、機械の遊休時間、材料工具の待ち時間、出荷の待ち時間、不良品の手直し、廃棄のコストを計算する。

③オーソドックスなコスト会計は、「何かをなすことのコスト」だけを記録するが、新しいコスト管理は、「何かをしないことのコスト」を計算し、コスト管理に優れ、成果の管理を可能にする。

④オーソドックスなコスト会計は、たとえば熱処理作業は当然行うべきものと前提するが、新しいコスト管理は、そもそも熱処理作業を行う必要があるかどうかを問題にする。

⑤新しいコスト管理は、価値分析、プロセス分析、品質管理、コスト会計など、これまで独立していた分析手法を統合する。

⑥オーソドックスなコスト会計では、個々の作業のコストは分かるが、しかし市場における特別割引・リベートのコスト、価格がマーケットシェアに与える影響を明らかにできない。他方新しいコスト管理は、個々の活動コストと成果の変化が、事業全体の業績にどのような影響を与えるかを明らかにする。

以上のようにして、新しいコスト管理は、製造コストを大幅に（3分の1以上のこともある）引き下げるのである。

⑦新しいコスト管理が最も大きな成果をもたらすのは、サービス活動においてである。オーソドックスなコスト会計は、個々の作業を基礎としていることから、サービス産業では使えなかった。それというのも、サービス産業で存在するのは、事業の全プロセスのコスト一種類だけであり、しかもそれは一定期間において一定となる固定コストであるため、固定コストと変動コストの区分はあまり意味がない。また、サービス産業では、労働の資本による代替も意味がなく、資源間の代替が不可能である。たとえば、設備投資は労働力の削減どころか、増大をもたらす（病院の診療用医療機器の導入は、

4人5人の技師を必要とする）。したがって、サービス産業においては、新しいコスト管理の導入によってコストに関わる情報を手に入れ、成果を管理することが可能となる（銀行では、顧客一人当たりの成果、すなわち顧客一人当たりのサービスこそ、銀行のコストと利益を左右すると考えられている）⁵⁾。

会計がこのように事業の全プロセスや製造の全プロセスについてコストを計算し、またさまざまなケースと機会についてコストを計算することが、次で扱う価値連鎖の戦略性に資することとなり、情報の戦略的価値をそれ自体持つことを意味している。

II 企業の価値連鎖

1 新しいコスト管理と企業の価値連鎖

オーソドックスなコスト会計が、個々の作業コストの和として製造総コストを考えるのに対して、新しいコスト管理は、競争上・収益上重要な製造の全プロセスのコストであるということ、また前者がたとえば熱処理作業は当然行うべきものであるのに対して、後者はそもそも熱処理作業を行う必要があるかどうかを問題にするということなど、オーソドックスなコスト会計と新しいコスト管理との対比は興味深いものである。そして、両者の違いは、実は「企業の価値連鎖」を確認するかどうかの点に掛かっており、この連鎖の確認が、経営戦略思考に繋がるのである。それというのも、経営戦略におけるコストないし差別化の競争優位性は、企業の価値連鎖におけるコストないし差別化の優位性を意味しているためである。企業のコスト上の地位は、企業がすべての価値連鎖の経費全体を同業他社と比較した結果の反映である。企業のすべての価値連鎖は、コスト決定の要因であり、これがコスト優位性の潜在的源泉を決定づけるのである。競争上・戦略上重要なものは、すべての価値連鎖を実行するための全プロセスのコストであるといえよう。

価値連鎖（value chain）のコンセプトにお

いては、企業の活動は、事業を行うための技術的・経済的に性格の異なる9カテゴリーの活動に分割され（購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスの5主力活動、および全般管理、人的資源管理、技術開発、調達活動の4支援活動、計9カテゴリー）、これらは価値活動と呼ばれる。もし企業による製品創造の価値（買い手が製品・サービスに対して喜んで支払う金額によって測られる）が、価値活動を実行するコストを上まわるならば、企業は利益を得ることになる。そして、企業はこれらの活動を、より低いコストでおこない、あるいは差別化や高価格（高価値）を実現するように実施しなければならない⁶⁾。

2 価値連鎖と競争優位戦略

価値連鎖のコンセプトは、M.E. ポーターが「競争優位の戦略」との関係で展開する基礎概念である。その説によると、価値連鎖は、①供給業者の価値連鎖——②「会社の価値連鎖」——③チャネルの価値連鎖——④買い手の価値連鎖という全体像の中で、「会社の価値連鎖」として取りだされる（多角化企業の場合は、事業単位の合計としての会社の価値連鎖を想定する）。そして「会社の価値連鎖」の中では、購買物流などの5主力活動、全般管理などの4支援活動、計9カテゴリーの価値活動が、競争優位のための建築ブロックとして識別される。なお、価値活動ではなく価値連鎖という言葉を用いるときは、それぞれの独立した活動の集合体ではなくて、相互に依存した活動のシステムを強調する。この際価値活動は、価値連鎖内部の連結関係の中で繋がっている。ここで連結関係とは、一つの価値活動の実績と、他の活動のコストまたは成果との間の関係を指している。たとえば、高品質の鋼板を購入すれば、製造を簡素化し、スクラップの量を減らすことになろう。競争優位というものは、個々の活動自体から生まれるが、同時に活動間の連結関係からも発生することが多い⁷⁾。

この連結関係は、ポーターによると最適化と調整という二つの仕方で競争優位を導き出す。前者の最適化は、多くの活動が長所や短所を補い合って大きな成果を生み出すことを意味する。たとえば、製品設計にカネをかけ、製造工程中の検査を増やすことによって、サービス・コストを低下させることができる。後者の調整についていうと、たとえば時間厳守の配送を行おうとするとき、生産活動、出荷物流、サービス（据付助成など）という多くの活動を調整しなければならない⁸⁾。このような価値連鎖は、国際競争にも展開される。企業は、価値連鎖を通じて各国でどのような配置と活動の調整を選択するかによって、多様なグローバル戦略を展開することができる⁹⁾。

3 情報技術の進展、価値連鎖の変換、および競争の性質の変化

情報に関係づけてこの価値連鎖について言及すると、今日情報とくに情報技術が、この価値連鎖のすみずみに浸透し、価値活動のやり方や価値活動相互間の連結の性格を変えつつあるという現状がある。マイケル・E・ポーターおよびビクター・E・ミラーによると、「情報技術は価値連鎖のすみずみに浸透して、価値活動のやり方や相互間の連結の性格を変えつつある。また情報技術は競争の範囲に影響を与え、製品が買い手のニーズを満たす方法を変えつつある」¹⁰⁾。ここで、競争の範囲とは、セグメントの幅、垂直統合の範囲、地理的範囲、そして競合する関連業界の範囲をいう。情報技術が競争の範囲に影響を与え、製品が買い手のニーズを満たす方法を変えつつあるということは、情報技術が戦略的意義を持っていることを意味する。

それでは、主力活動と支援活動を含む価値活動について、それぞれの価値連鎖内に浸透する情報技術とは、具体的にどのようなものであろうか。前記ポーターおよびミラーは、価値活動に関連する情報技術を次のように記している¹¹⁾。すなわち、価値活動の「購買物流」に

については「自動化倉庫」情報技術、「製造」については「融通のきく製造工程」，「人的資源管理」については「人事管理の指導化」情報技術が，それぞれ浸透している（後述，27頁参照）。

ここで，明記しておかねばならないことがある。それは，価値活動が，物理的な部分と情報処理の部分を持っているということである。①物理的な部分には，活動を実施するためのあらゆる物理的な仕事が含まれる。他方②情報処理の部分は，活動を実施するためのデータを収集し，操作し，伝達する作業を包含する。後者の情報処理の部分に関しては，いずれの価値活動も，何等かの情報を創造し，使用することを明らかにしている。たとえば，物流活動は，時間が正確でコスト効率の高い配送を確保するために，スケジュール契約，運送料金，生産計画などの情報を使用する。しかも，保険請求処理のように，物理的処理よりも情報処理のウェイトが高い仕事が増えつつあることは注目すべきである。製品についても，価値活動と同様に，物理的な部分と情報処理の部分がある。製品には，その特性や使用方法，アフターサービスに関する情報が含まれ，しかもその情報処理の比重が高まりつつある。たとえば，消費者はゼネラル・エレクトリック社の家電製品・サービス・データベースから，情報を直接取ることができ，このことがGEのアフターサービス体制を同業他社のそれと差別化することになっている¹²⁾。

4 法的虚構から経済的現実へ——新規参入者のコスト上の優位性——

①供給業者の価値連鎖——②「会社の価値連鎖」——③チャネルの価値連鎖——④買い手の価値連鎖という全体像の中では，最大の巨大企業でさえ価値連鎖の環の一つであるにすぎない。P.F. ドラッカーは，市場において意味があるのは，このような経済的な現実と経済的なプロセス全体のコストであって，だれが所有者であるかという法人格や法的虚構とは関係がないという¹³⁾。

ドラッカーは，無名の企業が，数年のうちに市場を席卷し，リーダー的な地位を獲得したという例が，いくらでもあるとし，その原因として常に共通することは，新規参入者のコスト上の優位性であるという。供給業者や販売店のコストまで把握し，それらを管理することに成功した最も有名な企業が，トヨタである。トヨタは，系列のネットワークによって，生産，販売，サービスのコストを一つの流れとして把握し，最もコストが安く，最も成果が大ききところで仕事をしているのである¹⁴⁾。

ドラッカーによると，価値連鎖（ドラッカーは「経済連鎖」という言葉を用いている）全体のコストを管理するということは，コスト主導の価格設定から，価格主導のコスト管理に移行することを意味する。シアーズ・ローバック社やマックス・アンド・スペンサー社は，はるか昔から，価格主導のコスト管理を行っている。まず，顧客が進んで支払う価格を設定し，商品の設計段階から，許容されるコストを明かにする。そして，今や，価格主導のコスト設定のほが一般化しつつある（例，日本企業の輸出品，ウォルマート・ストアはじめ，日本・アメリカ・ヨーロッパのディスカウンター，クライスラーの新型車，GMのサターンなど）。しかし，価格主導のコスト管理を行うためには，価値連鎖全体のコストについて，情報を把握し，管理することができなければならない¹⁵⁾。

この価値連鎖の考え方は，外部委託，提携，合併など，支配・被支配ではなく，パートナーシップを基盤とする事業関係すべてに適用される。しかも，それらの事業関係こそ，とくにこれからのグローバル経済のもとにあっては，親会社と完全子会社という伝統的なモデルに代わって，成長のモデルとなるものである。このさい，すべての企業が，統一的な，あるいは少なくとも接続可能な会計システムを持たなければならない¹⁶⁾。ドラッカーはこのように主張する。

Ⅲ 経営情報の戦略的価値——戦略的情報システムの基礎的論理と体系——

経営情報の戦略的価値——戦略的情報システムの基礎的論理と体系. 新しいコスト管理が戦略的価値を持つということは、情報ないし情報システムが、「企業の価値連鎖」の認識を通じて、コストないし差別化の競争優位性を保つ経営戦略に対し緊密な繋がりを持っていることを意味する。すべての価値連鎖は、たとえばコスト決定の要因であり、これがコスト優位性の潜在的源泉を決定づけるのである。

情報とくに情報技術が、この価値連鎖のすみずみに浸透し、価値活動のやり方や価値活動相互間の連結の性格を変えつつある。また、情報技術が競争の範囲に影響を与え、製品が買い手のニーズを満たす方法を変えつつあるということは、情報技術が戦略的意義を持つことを指摘している。

さらに、供給業者や販売店のコストを管理することに成功した企業は、系列のネットワークによって、生産、販売、サービスのコストを一つの流れとして把握し、コストが安く、成果が大きなところで、企業業務を行っている。そして、価値連鎖全体のコストを管理するということは、コスト主導の価格設定から、価格主導のコスト管理に移行するという戦略性を意味する。

戦略的情報システムは、多くの方法で、企業が競争に打ち勝つための助けとなる。たとえば、このシステムは、企業が新製品・サービスを開発するための助けとなり、また特定の市場ニッチを標的にする手助けとなるなどである。このさい、情報システムが競争優位を提供できる基礎的な論理とその方法の体系を跡づけることが必要である。それというのも、戦略情報システムは競争戦略を含む経営戦略の体系と基準に基づいて展開されるためである。そのためには、経営情報の流れに関わる、企業とその経営環境の関係（戦略機会）を理解しなければならない。ここには、いくつかのモデルがあり、これらの

モデルによってこの基礎的な論理とその方法の体系を展開することにしたい。

1 意思決定モデル——合理的選択のモデル

経営意思決定は目的と手段との適合を意味するが、この意思決定の成功は情報の量と質に依存している。H.A.サイモンによると、意思決定は、知識の不完全性、予測の困難性、および行動可能性の範囲の限界によって、「制約された合理性」しかえられない。これに加えて、意思決定が関与する世界をどのように描くかによって、意思決定のモデルが次のように異なっている。

①オリンピック（主観的期待効用）モデル——このモデルは、統一された宇宙において、包括的な選択ができる英雄（経済学の世界）を前提としている。これは、全知の神の心のモデルであるが、しかしこれは、「人間問題の判断」のための、人間の心のモデルとはいえない。

②行動モデル——このモデルは、人間の合理性が制約されていると仮定している。合理性は、状況によって、また人間の計算能力によって制約を受ける。この理論は、多くの経験的証拠から見て、人間の意思決定を記述するのに有効である。上記の制約があるので、人間や有機体は、この限界の中で適合的な選択を行い存続するので、最大化基準よりも満足化基準を仮定することを妥当とする。

③直感モデル——これは、行動モデルの一つであり、直観過程を重視する。また、経験から得られる技法の基礎となる認識過程に力点をおく。さらに、人間の思考が情緒によって影響されることを認め、情緒が演じる役割について問題を提起する。確かに、問題解決のためには、複数の論理があり、それから一つの論理を選択するのは情緒であり、この情緒を育てることが人類の生存にかかわっている。

④進化的適合の合理的モデル——ここで進化は、合理的適合の意味に用いられており、組織の継続のためには、合理的適合を行わなければ

ならない。このモデルは、部分適合、過程の動く方向の示唆、愛他主義的進化（啓発された自己利益 enlightened self-interest）、生態条件の創出、およびスペース探求の適合過程という、五つの資質をもっている。つまり、ニッチを巡る競争の過程を通じて改善を行う、愛他的な、モデルである¹⁷⁾。

これらの4つの意思決定モデルは、企業が意思決定する際に目指すべき方向性と戦略性、さらには世界観を提示する。これらの意思決定モデルは、戦略モデルとどのように関わるかという、それは意思決定の理論モデルの選択という理論的な側面において、組織体の戦略性を伺うことができる。上記4つのモデルに関しては、主観的期待効用、満足化基準の仮定、情緒の役割、そして愛他主義（啓発された自己利益）のいずれかを、意思決定者が戦略的な狙いで決定基準とすることの妥当性が問われている。これが、理論モデルの性格であるともいえよう。

意思決定のモデルには、個人的モデルと組織的モデルという分類もある。前者の意思決定の個人的モデルとしては、上記の合理的モデル、制約された合理性・満足化モデルや、これに加えて、切り抜け（連続的限定比較）モデル、心理型・参照枠モデルがある。また、後者の意思決定の組織的モデルとしては、官僚モデル、組織選択の政治モデル、「ガーベッジ・カン（問題付着解決）・モデル」がある¹⁸⁾。それぞれのモデルは、意思決定の理論性と、これに加えて戦略的狙いの決定基準をもあわせもっていることに注目したい。

2 企業の新コンセプトと意思決定の原理 ——エグゼクティブに必要な情報——

P.F. ドラッカーは、エグゼクティブが管理すべき企業について、今やかなりのことを理解するにいたっているという。ここで、コンピュータが「企業というコンセプト」を次のようにとらえることを可能としており、必然とさえしているという。

①資源の加工者、およびコストを成果に転換する組織としての企業。企業とは、資源の加工者であり、またコストを成果に転換する組織である。

②価値連鎖（ドラッカーの表現では経済連鎖）の環としての企業。企業とは、価値連鎖の環である。コストを管理するためには、この価値連鎖の全体を把握しなければならない。

③富の創出機関としての企業。企業は、富の創出機関である。

④物的環境に関する被創造物と創造的主体としての企業。企業とは、物的環境によってつくられる被創造物である。と同時に、物的環境をつくる創造的主体である（物的環境とは、企業にとって、機会や成果のみならず、成功や生存への脅威が存在する外部の世界のことである）¹⁹⁾。

この新しい企業コンセプトは、コンピュータという道具によって明らかにされるものであり、情報の近年の重要な役割の認識に基づいている。ドラッカーと類似の立場から、中内功氏は、コンピュータによる新しい企業コンセプトについて、次のように説明しており、具体的なイメージを提示するものとして興味深い。すなわち、「1980年代に入り、POS（販売時点情報管理）の普及が進むとともに、マーケット主導の時代は決定的なものとなった。通信とコンピュータの融合による情報通信ネットワークは、国内市場のみならず世界のあらゆる市場からの情報を受信し、また伝えることを可能にした。価値観を異にする消費者、生活者一人ひとりの意見を聞き、経営に生かせるようになった」と。この見解は、大規模量販店やコンビニエンス・ストアの立場からのものであり、これらは「フォア・ザ・カスタマーズ」の理念を肌で感じ、メーカーによるコスト主導型の価格設定に挑戦し、価格主導のコスト管理の思想を実行してきたのである。これら流通企業は、POSを駆使することによって、生活者に受け入れられる商品群を絶えず設計することができ、世界市場に

おける最良の品々を、世界に通じる価格で消費者の元に届けたいと考えている²⁰⁾。この辺りの事情は、上記の価値連鎖の環を中心とするドラッカーの企業観と密接な関連がある。

ドラッカーは、さらにエグゼクティブに必要な情報について論じ、その情報システムの主要部分についてかなりのことを知るにいたっているといい、その内容を企業の新コンセプトに関連して、次ぎの四点にまとめている²¹⁾。

(1) コスト会計から成果管理へ——コストを成果に転換する企業

オーソドックスなコスト会計と新しいコスト管理を対比すると、オーソドックスなコスト会計は、製造の総コストを個々の作業コストの和として計算する。しかし、新しいコスト管理は、競争上・収益上重要である製造全プロセスのコストであり、個々の活動コストと成果の変化が、事業全体の業績に与える影響を明らかにする。この結果、新しいコスト管理は製造コストを大幅に引き下げることができる。

(2) 法的虚構から経済的現実へ——価値連鎖の環としての企業

世界市場で競争に勝つためには、経済活動の連鎖全体のコストを把握し、その連鎖を構成する他の企業との連携のもとに、コストを管理し、成果を最大化しなければならない。市場において意味があるのは、経済的な現実、すなわち経済的なプロセス全体のコストであり、だれが所有者であるか（法人格、法的虚構）は関係がない。新規参入者のコスト上の優位性を持つ場合、これは個々の事業活動のコストではなく、価値連鎖全体のコストを把握し、管理することに成功していることを示している。

(3) 富の創出のための情報——富の創出機関としての企業

企業が支払いを受けるのは、コストを管理することに対してでなく、富を創出することに対してである。富を創出するためには、企業のエグゼクティブが意思決定を行うための、次のような四つの種類の情報が必要となる。

①基礎的情報。キャッシュ・フローと流動性など、経営状況を判断する情報である。

②生産性に関する情報。コストに付加した価値を測定する「付加価値分析」と自社の仕事を同一産業、全産業の最高の仕事振りと比較する「ベンチマーキング」がある。

③卓越性に関する情報。リーダー的な地位を得るためには、市場・顧客の価値と生産者・供給者としての特別の能力とを結合する能力が必要である。

④資源に関する情報。資金情報に加えて、有能な人材に関する情報が必要である。アメリカの軍隊と同様、民間企業についても、目的意識を持った慎重な人材の配置が、そして人事の決定の帰結についての記録・注意・検討が必要である。

(4) 成果が存在する場所——物的環境に関する被創造物と創造的主体としての企業

上記4つの「富の創出のための情報」は、現在の事業の状況すなわち戦術について教えてくれるにすぎない。戦略については、外部の企業環境についての組織的な情報が必要である。戦略の策定には、市場、顧客、非顧客、産業内外の技術、さらには国際金融市場、世界経済そのものについての情報を必要とする²¹⁾。

ドラッカーは、新たな意思決定の原理として、4つのエグゼクティブに必要な情報について論じており、これが戦略的情報システムの体系となっている。ここで、ドラッカーのいう新たな意思決定の原理は、戦略モデルとどのように関わるのであろうか。ここでは、意思決定の重要な領域が戦略的価値を持つことを指摘できよう。すなわち、ドラッカーによると、機会とリスク、事業の範囲、財務的な戦略、組織構造という重要な領域は、マネジメントが徹底的に検討しなければならない領域である。それというのも、「これら領域における戦略的な意思決定」は、事業の歩む道が目的に適合しているかどうかを決定することになるためである²²⁾。

3 情報優位モデル——インテリジェント・カンパニー・モデル——

情報価値の増大を狙った、エンドユーザ・コンピューティング EUC (End-User Computing) は、ユーザ自身に情報の利用機会を自由に探求させるという点で、大きな潜在力を持っている。これは、企業職能である販売、企画・マーケティング、生産・流通、人事、財務、製品の市場投入、および交渉という企業職能について、また下記のようにその下位職能について EUC を展開する。各職能と下位職能に対して情報投資を行い、投資からの成果は、情報価値として得られる。そしてこの情報価値額は、現在価値の合計から投資収益率を算定する形で計上されるのである。

この EUC は、N・ディーン・マイヤーおよびマリー・E・ブーンによると、個々の情報ツールで経験を積んだ後、新しいツールやアプリケーションを開拓し始める。そしてこの場合にも、企業職能から情報価値が得られるのであり、企業職能の体系が経営戦略情報システムの体系となっている。重要なことは、価値連鎖にも目が向けられていることであり、部門間のコミュニケーションや情報共用のためのツールの重要性が相対的に高められていることである。このケースでは、EUC スタッフは、部門間のアプリケーションの開発に取り組まねばならない。さらに加えて、EUC の革新的なアプリケーションが発展していき、次のウェーブが企業全体へのアプリケーションとして広がっていく。やがては、ユーザー一人一人が情報技術を駆使してイノベーションを引き起こすような企業、すなわち「インテリジェント・カンパニー」へと発展の道を進むことになる。この EUC が展開されている企業職能およびその下位職能を記せば次ぎのとおりであり、これが戦略的情報システムの体系を形成している²³⁾。

販売（商品メリットの説明、顧客への速やかな対応、販売のためのコミュニケーション、営業部員の専門能力向上）、

企画・マーケティング（戦略の立案、見込み客の発掘、商品およびマーケット情報の総合）、

生産・流通（品質管理、生産性の向上、情報サービス産業での戦略システム）、

人事（人材管理、生産性へのインパクト、部門を越える協力、人事管理）、

財務（ポートフォリオ・マネジメント、コスト管理、予算編成と管理、財務リスクへの対処）、

製品の市場投入（創造的な製品開発、開発プロジェクトの品質、市場投入のスピードアップ、顧客の教育）、

交渉（優位性の獲得、戦略的タイミング、説得力の強化）。

4 競争力モデル

競争力モデルは、外部の脅威と機会との相互関係を描き、組織の競争戦略・能力を明らかにするものであり、M.E. ポーター著『新訂 競争の戦略』（原著書、1980）²⁴⁾を基本モデルとしている。企業は多くの次のような脅威・機会に直面している。それは、①新規参入の脅威、②代替製品・サービスからの圧力、③買い手の交渉力、④供給業者（売り手）の交渉力、そして⑤既存競争業者との間の敵対関係の強さ、といったものである。これら五つの競争要因に対処する場合、他社に打ち勝つための基本戦略としては、コストのリーダーシップ、差別化、および集中の三つの基本戦略がある。そして、企業はこれらの利害関係者との対応能力を増大させることによって、競争優位を達成できる。この能力に関連した競争戦略は、次ぎの4つである²⁵⁾。

①製品差別化。競争者のそれと容易に区別できるユニークな製品・サービスを創造し、ブランド・ロイヤリティを展開する。

②焦点化差別化。新しい市場ニッチを創造するために、製品・サービスについて特定の標的を設定する。この標的は優越した方法で製品・

サービスに役立つ。このことで企業は、現存の競争相手よりもより良くこの狭い目標市場に役立つ特定化された製品・サービスを提供でき、潜在的な新しい競争相手を妨げるのである。

注 焦点化差別化とは、新しい市場ニッチを開発する競争戦略であり、これによって企業は競争者よりもより良く標的領域で競争できる。このように焦点を絞る戦略を、ニッチ戦略ともいう。ニッチ市場では、高付加価値の製品やサービスが提供される。新製品の開発と既存の全製品の絶えざる改善を通じて、新しいニッチ市場を継続的に作り出すのである²⁶⁾。

③顧客・供給業者との緊密な連携の展開。企業は、会社の製品で顧客を虜にし、また供給業者を納入期間・価格構造で結合させ、顧客・供給業者との緊密な繋がりをもつ。このことは、顧客が競争者の製品・サービスに乗り換えるコストである転換コストを引上げ、顧客と競争者の交渉能力を減じさせる。

④コストの低い生産者となる。新しい競争者を市場に参入しないようにするためには、企業はサービスの質と水準を犠牲にすることなく、競争者よりも低い価格で財貨・サービスを生産することが必要となる。

これら4つの競争戦略に対しては、戦略的情報システムが大いに役立つ。その内容は、次節「経営戦略情報システムの内容と事例」で展開する通りである。これら4つの競争戦略は、戦略的情報システムの体系を形成するものであり、このように競争戦略の体系が戦略的情報システムの体系を形成することは注目すべきである。

5 価値連鎖モデル

価値連鎖モデルは、既述したようにM.E.ポーター著『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』(原著書, 1985)²⁷⁾を基本モデルとしている。このモデルは、企業の製品・サービスに価値マージンを付加する活動に焦点を当て、競争戦略が良く適応される特定の事業

活動に対して、そして情報システムが戦略的影響を持ちそうな特定の事業活動に対して、ハイライトを当てる。企業が競争優位を持つときは、顧客に一層多くの価値を提供するときであり、あるいは同じ価値のものを一層低い値段で顧客に提供するときである。この二つのケースに、情報システムが会社の手助けになるのであれば、戦略的なインパクトをもつことになる。したがって、このモデルは、情報システムが競争優位達成のために提供する最善の方法を明らかにする。

価値連鎖モデルは、企業を「製品・サービスに価値マージンを付加する基本的活動の連鎖」と観る。これらの活動は、主要活動(製品・サービスの生産・販売に直接関係する)および支援活動(主要活動の引き渡しを可能にする)のいずれかに分類される。情報に関係づけてこの価値連鎖について言及すると、情報とくに情報技術が、この価値連鎖のすみずみに浸透し、価値活動のやり方や価値活動相互間の連結の性格を変えつつあるという現状がある。それでは、主力活動と支援活動を含む価値活動について、それぞれの価値連鎖内に浸透する情報技術とは、具体的にどのようなものであろうか。前記ポーターおよびミラーは、価値活動に関連する情報技術を次頁の表の「左欄と中欄」のように記している²⁸⁾。

これに加えて、主要活動ないし支援活動のいずれかについて、積極的に戦略的情報システムを適用すべきであるという考え方がある。K.C. ロウドンおよびJ.P. ロウドンは、企業は、最も大きな価値を付加する価値活動について戦略的な情報システムを展開すべきであるとし、上記の主力活動と支援活動についてコスト効果をもたらすために、戦略的情報システムを次頁の表に見られるごとく展開している。それぞれの価値活動に対応する戦略情報システムの例は、それぞれ<>内に示すとおりである。このシステムによって、価値活動のやり方や価値活動相互間の連結の性格が変化するであろう。例えば、

表 各種の価値活動と戦略情報システム

価値活動—主力活動	価値連鎖内に浸透する情報技術	＜戦略情報システム＞
① 購買物流（材料受納・貯蔵） 内部向けロジスティクス	自動化倉庫	＜自動倉庫システム＞
② 転換（製造）	融通のきく製造工程	＜電子計算機コントロール機械システム＞
③ 出荷物流（製品貯蔵・配給） 外部向けロジスティクス	受注処理の自動化	＜自動出荷スケジューリング・システム＞
④ 販売・マーケティング	電話によるマーケティング、セールスマンのための遠隔端末	＜電子計算機注文システム＞
⑤ サービス （維持、修理、技術者訓練など）	電話による機器のアフターサービス コンピュータによる修理サービス車の日程および巡回経路づくり	＜設備維持システム＞
価値活動—支援活動	価値連鎖内に浸透する情報技術	＜戦略情報システム＞
⑥ 全般管理（組織インフラ）	計画作成モデル	＜電子スケジューリング・メッセージング・システム＞
⑦ 人的資源管理 （採用、雇用、訓練）	人事管理の指導化	＜労働力計画システム＞
⑧ 技術開発 （製品・生産過程の改善）	コンピュータによる設計、市場調査のコンピュータ化	＜電子計算機助力デザイン・システム＞
⑨ 調達活動（購入投入）	製品のオンライン調達	＜電子計算機化発注システム＞

注1 この表はポーターおよびミラーの所説と K. C. ロウドンおよび J. P. ロウドンの所説を結合したものである。

注2 表の中の＜＞内のシステムは＜戦略情報システム＞に相当する。

電子計算機助力デザイン・システムは、バース・アイアン・ワークス社、オデンス・造船所、グループ・ミシュラン S.A. 社で用いられている。このデザイン・システムは、技術活動を支援し、企業がコストを削減し、さらに競争相手よりも高い品質の製品をデザインするのを助けているのである²⁹⁾。

ところで情報技術は、競争の範囲に影響を与え、製品が買い手のニーズを満たす方法を変えつつある。ここで、競争の範囲とは、セグメントの幅、垂直統合の範囲、地理的範囲、そして競合する関連業界の範囲をいう。情報技術が競争の範囲に影響を与え、製品が買い手のニーズを満たす方法を変えつつあるということは、情

報技術が戦略的意義を持っていることを意味する。ポーターおよびミラーによると、情報技術は、3通りのやり方で競争のルールを変えつつあることが分かった。①情報技術の進歩が「業界構造を変化」させつつある。②情報技術は「競争優位性を創造」するための梃子として役割を高めつつある。そして③情報革新はまったく「新しい事業を創出」している³⁰⁾。このような競争のルールを変えつつある情報技術の機能についての調査を見ると、戦略的情報システムの価値と存在理由が理解できる。

Ⅳ 戦略的情報システムの内容と事例

戦略的情報システムの内容と事例。前節の「戦略的情報システムの基礎的論理と体系」では、5つの戦略的情報システムの基礎的論理を掲げ、それぞれこれに応じる5つあるいはそれ以上のシステムの体系があることを明示した。本節では、「4 競争力モデル」の論理と体系に従い、次の4つの戦略的情報システムの内容と事例を掲げ、これらを説明することにした。これらの内容と事例は、「5 価値連鎖モデル」の主張と矛盾するものではなく、これらは、情報システムが競争優位を提供できる箇所を明確に指摘し、戦略的情報が企業競争に打ち勝つための助けとなることを示している。

- ①製品・サービス開発の助けとなる。
- ②市場ニッチへ焦点を当てる。
- ③顧客・供給業者との緊密な連携を行う。
- ④コスト低減の援助をする。

1 製品・サービス開発の助けとなる情報システム

情報システムは、企業が新製品・サービスを開発する助けとなり、あるいは創造的思考のツールとなる。スプレッドシートが作り出す情報やレジスターが打ち出す情報が、製品、サービス、さらには事業を開発する支援となるのである。事例を示せば次の通りである。

(1) スプレッドシートによる構内通信網製品の設計・開発

アーテル・コミュニケーション社のあるエンジニアは、光ファイバーケーブルを使用した最先端の構内通信網製品を設計・開発している。彼は、カスタム IC チップに装着する電子部品の数予測するために、スプレッドシート（簡易言語、表計算の紙またはソフトウェアをいう）という情報技術を使用した。チップに入らない部品は、割高な個別部品の形でボードに装備せざるをえなかった。スプレッドシートのおかげで、今までの回路に代わる広範な回路設計

ができるようになり、またカスタム IC チップに装着する部品をいろいろな形で組み合わせることが可能となった。彼は、高性能製品ばかりでなく、廉価版の製品に使用できるチップも設計し、市場が低迷したときにこの低価格製品を市場に出すことができた³¹⁾。

(2) 現金管理勘定による銀行業への参入

金融機関でも、情報システムの利用によって、新製品やサービス創造のための道を切り開くことができる。例えば、大手証券売買会社のメリル・リンチ社では、1978年「現金管理勘定」という金融新商品を開発した。この勘定は、顧客が、貨幣を株式・社債から金融市場資金へ自由に振り替えることができるものであり、コストなしで、この金融市場資金に小切手を書くことができるようにした。この金融製品の弾力性によって、メリル・リンチ社は銀行業に参入し、その売買市場の魅力を拡大した。当然の帰結であるが、他の大手の証券売買会社も類似のサービスを提供し、他方シティバンクのような大手銀行も自己の弾力的な現金管理システムを設定して反撃した³²⁾。

(3) レジ情報や POS による商品群の設計

レジ情報が、世界市場の状況を打ち出し続けているといわれている。レジスターが打ち出す情報は、世界市場における競争価格を、すなわち消費者・生活者のプラスにつながる自由なオープン価格を発信することができる。したがって、流通産業における企業人は、POS (Point Of Sales, 販売時点情報管理) を駆使することによって、消費者・生活者に受け入れられる商品群を、価格等の関係で絶えず設計することができるようになった。このことは、価格主導のコスト管理を具体化した例であるといえよう³³⁾。

2 市場ニッチへ焦点を当てる情報システム

次に情報システムは、特定の市場ニッチを標的にする手助けとなる。それというのも、情報システムは、現存情報を市場浸透を増大させる

資源として扱い、また販売・マーケティング技法を改善する資料を新たに作成できるのである。その事例として、次を掲げることができる。

（１）外部の情報検索サービスによる市場機会の発見

カーディオペット社は、ペット病院を相手に、電話による動物心電図の分析サービスを行い、多くの顧客を獲得できた。その理由としては、動物心電図の分析サービスをおこなうという着想がよかったからでなく、獣医市場という市場そのものが膨大であるからと判断したためである。それでは今後、どのような製品やサービスを提供すれば、大きな利益が見込めるのであろうか。

同社は、事業を始めたばかりなので、市場の専門情報を手に入れるだけの余裕はなかった。オンラインの情報検索サービスの広告を見つけ、この外部のデータサービスから、各種の情報が手にはいった。それは、獣医療産業の規模と支出の内訳、大手企業によるペット用薬品市場の独占状態、市場の動物種類別細分化状態、80～90の零細企業による診断検査サービスの提供などの情報である。

この外部の情報検索サービスは、この会社の競争相手、ターゲットとなる市場の規模、進路となる製品ラインなどを決定する上で役立った。そして、症状診断サービス、治療法の助言、治療目的のサービスと装置、そして獣医院の管理全般という４種類のサービスを提供するまでに成長した。これは、外部の情報検索サービスが市場機会の発見を可能にした例である³⁴⁾。

（２）顧客の保証書情報による乾燥機の維持契約

シアズ・ローバック社では、計算機に入れられた400万人の顧客のデータを、グループ分けして、市場の標的を定めた。この顧客のグループ分けというのは、家庭用品購入者、道具購入者、造園ファン、および母親になるひとのグループである。これらグループに標的を定め、顧客を採掘したのである。たとえば、顧客がシ

アズ社から洗濯機の乾燥機を購入すると、会社は、広告を郵送して乾燥機の年間維持契約を迫った。そして、たとえこの年間維持契約が整わない時でも、シアズ社は、顧客が書いた保証書（情報）を使って、乾燥機購入者の記録を取っておく。この記録によって、シアズ社は、なおも毎年年次維持契約の更新書類を送り続け、あるいは積極的に顧客に電話する。同時にシアズ社は、日常業務としてこの乾燥機に関係のある特別販売製品（石鹼や取換え部品）のチラシを入れるのである³⁵⁾。

（３）レジスターが打ち出す情報による商品提案のアクション

レジ情報は、旧制度を創造的に破壊する。レジスターが打ち出す情報は、単なる営業収入の記録ではない。死に筋（客に受け入れられない）情報からは、何を棚から下ろすかを具体的に知ることができ、それによって棚の品を入れ替え、次の提案を行うアクションに結びつけることができる。これは、売れるものを「補給してほしい」「つくってほしい」という卸やメーカーに対する注文とも読み取ることができる。さらに、POSを駆使することによって、生活者に受け入れられる商品群を絶えず設計することができるようになった。これは価格主導のコスト管理である³⁶⁾。

3 顧客・供給業者との緊密な連携を行う情報システム

情報システムは、顧客・供給業者との緊密な連携を行う。つまり、顧客や供給業者が自社の競争相手に乗り換えないようにするための支援をするのである。これに関する事例を示せば、次の通りである。

（１）電子メールによる顧客プロポーザルへの迅速で的確な対応

デジタル・イクイップメント社（DEC）は、営業部門で電子メールを幅広く採用している好例である。セールスマンは、顧客からプロポーザルをだすよう求められた時、電子メールのお

かげで迅速で的確な対応ができるようになった。このように、情報とコミュニケーションの質が高まると、販売活動の質が向上し、売り上げの増加がもたらされる³⁷⁾。

(2) 顧客へのコンピュータ端末の設置と製品の注文、配達、ゼロ在庫

バクスター・ヘルスケア・インターナショナル社は、アメリカ合衆国の病院で使う製品のほぼ3分の2を供給している。バクスター社が用いている情報システムは、すべての病院のニーズに応えるように、病院用全製品の供給者になることを目的としている。そのためには、12万項目以上の製品の在庫をもたねばならなかった。こういう巨大な製品在庫を持つことは、非常にコストのかかることである。他方、これらの製品を在庫しない場合には、顧客の病院が薬品会社の競争者に移動してしまうから、同様にコストがかかるといえよう。

このような状況の下で、バクスター社は、コンピュータに繋がれている端末を各病院に設置した。病院が注文したいときには、セールスマンをお呼びする必要はなく、購入注文書を送る必要もない。各病院は、バクスター社のコンピュータ端末を使用すれば、同社の供給品目カタログから注文できる。このシステムは、製品の積み出し、勘定請求、送り状作成、在庫情報の伝達を行い、さらに顧客に対し配達日の予定を知らせる。同社は、アメリカ合衆国の80以上の配給センターから、毎日製品の配達を行い、しかも注文を受けてから短時間内に配達できるのである。

バクスター社は、さらに一步を進めており、薬品の配達人は、受注薬品を病院の貯蔵庫におかないで、直接病院の回廊に配達する。すなわち、看護婦室、手術室、および回廊貯蔵庫に薬品を入れる。その効果として、病院ではストックなしの在庫となり、バクスター社が病院の倉庫の役割を担っている。病院の貯蔵スペースや人員の必要性を減じ、保有・処理のコストを削減するのである³⁸⁾。

この情報システムは、日本やアメリカの自動

車産業で用いられているジャスト・イン・タイムの配送システムに似ている。GMやクライスラーは、必要とする自動車部品の数量と配達スケジュールを自己の情報システムに書き込む。この要請は、供給業者の注文記帳情報システムに自動的に入るのであり、供給業者は、一定時点までに材料を配達する協約に従ってこれに対応しなければならない。このようにして、自動車会社は、在庫費用、部品・原材料貯蔵のために必要なスペース、および組み立て時間を削減できるのである³⁹⁾。

4 コスト低減の援助をする情報システム

情報システムは、製品・サービスを競争相手より低いコストで提供するための助けとなる。このシステムは、企業の市場・顧客・供給業者に対する戦略的関係を変化させるだけでなく、内部業務、経営統制計画、人事などの促進を容易にすることができる。このことが、内部コストを相当程度低下させる助けとなるので、このシステムが戦略的であるといえる。その結果、このシステムは、会社に利益をあげさせるのである。

(1) 対話型 EUC ツールによる意思決定の改善とコストの節約

消費財の大手メーカー P 社は、工場から配送センターまでの運送費管理に情報システムを役立て、成功を収めている。マーケティング部は、タイミングの良い商談締結のために、航空便による出荷を求めるのであるが、他方配送部はこのコストの割増し分を払うのを拒否する(責任感の欠如)。また、ある部門の重量貨物の出荷のさいには、スペースが余ったままトラックが走り、また部門の軽量貨物の出荷のさいには、重量が余ったまま運送が行われていた(部門間協調意識の欠如)。この点から見ると、意思決定者は部内の予算しか念頭になく、会社全体を考慮する視野が欠けている。

その後、配送部では、出荷のコストを追跡・分析するデータベースを実用化し、これに加え

て各地の倉庫管理者に対話型 EUC ツールを与えた。管理者たちは、このシステムを利用することによって、自分の業績をチェックできるようになった。この際のシステムの狙いは、意思決定の改善にあり、意思決定レベルが向上した結果、決定によって発生したコストはそれぞれ適切な部署に割り振られ、大幅な輸送コストの節約となった⁴⁰⁾。

(2) 戦略的内部 MIS の開発によるコストの最小化とレンタル車両の最適配分

次の情報システムの例は、これが単なる経営支援用具というよりも、一層ダイナミックで幅広い用具の性格を示している。すなわち、自動車レンタル会社のエイビス社は、ウィザード・システムという戦略的内部 MIS を開発した。このシステムは、会社全体の生産性を改善するためのものであり、車の走行と位置の追跡、そのコスト、さらには同社レンタル全車両の業績を記録し保有する。同社は、これらの記録の保有によって、ハーツ社、ナショナル社、その他のレンタル会社と有効に競争することができた。つまり、これらの情報によって、レンタル車が必要とされている場所に自動車を用意し、しかもコストを最小にすることによって、自動車レンタル車両の配分を最適にすることができたのである⁴¹⁾。

(3) 小売業の情報価値の高揚による事業コストの最小化

小売業に関しては、「陳列棚は、固定的コストである。したがって、一定期間における一定の陳列棚からの収益を最大にすることが、マネジメントの主たる仕事である」(ドラッカー)という陳述は、その通りである。小売業は今後、情報の価値を高めることによって、棚自体は固定的コストでも、その上で展開される事業コストを最小にすることによって、社会的存在意義を実証せねばならない。それだからこそ常に世界市場を意識して、価格主導のコスト管理を貫いてきたのである⁴²⁾。

V 情報システムとコミュニケーション

情報システムとコミュニケーション。われわれは、前節において情報システムが経営戦略とくに競争戦略の支援になることを、事例を挙げて論じてきた。ここで前提となっていることは、情報のスムーズなコミュニケーション(伝達)が、情報の発信場所から情報の受信場所に対して見られるということである。情報は、コミュニケーション(伝達)されなければならないのであり、このことが条件となっている。ここで、コミュニケーションとは、人、グループ、部門、そして組織の間における情報あるいは意味の移管(交換)と理解の過程をいい、これにより、関係者は影響を及ぼし、また影響を受ける。

これまで、コミュニケーションについては、さまざまな領域でさまざまな形で取り上げられてきた。「経営管理の立場」から見れば、コミュニケーションは、経営者が各経営管理職能を遂行するための手段(媒質)にほかならない。すなわち、成功裏に計画設定するためには、経営者は、ビジョンについてのコミュニケーションを組織の他の部分に有効に機能させねばならない。また、成功裏に組織編成するためには、経営者は、組織内部の同僚間・階層間・部門間に、コミュニケーションの自由な流れを促進しなければならない。そして、成功裏に指揮するためには、経営者は、従業員に組織目標に関するコミュニケーションを行い、従業員が経営者リーダーシップに委ねるよう鼓舞しなければならない。さらに、成功裏に指揮するためには、経営者は、従業員とのコミュニケーションを有効に行い、業務の進捗度を監視し、組織目標を再確認し、そして現行の業務のプロセスを修正しなければならない⁴³⁾。

なお、このコミュニケーションのタイプとしては、非言語コミュニケーションと言語コミュニケーション(口頭、筆記、電子)がある⁴³⁾。

ここでわれわれは、いくつかのコミュニケーション論を取り上げ、これを検討することにし

たい。コミュニケーション論は、経営学の理論のいかんによって、異なる内容として提示される。われわれは、これらの異なる内容のコミュニケーション論をどのように理解し、どのように全体像に纏めることができるのであろうか。

1 権限受容とコミュニケーション

まず、バーナードの権限受容説は、コミュニケーションとの関連で展開されている。権限は部下によって受容されなければ無意味になるとして、権限を受容する側に注目して権限を体系化している。この説によると、権限は、公式組織におけるコミュニケーション（伝達）であると規定され、このコミュニケーションは、組織の貢献者（構成員）によって自己の行為を支配するものとして受容される。そして、コミュニケーションが権限あるものとして受容されるのは、次のようなときである。

権限には（１）主観的側面と（２）客観的側面があり、このうち（１）主観的側面（心理的側面）から見てみよう。バーナードによると、それは、①コミュニケーションが受容者に理解されるとき、②コミュニケーションが組織目的と矛盾しないとき、③コミュニケーションが個人の利益と両立するとき、そして④受容者が心身ともにコミュニケーションに従う能力があるとき、である。

他方、権限の（２）客観的側面（コミュニケーションそのものの性格）の面に目を向けて見ると、バーナードは、次の場合にコミュニケーションが権威あるものとして受容されると述べている。すなわち、それは、①コミュニケーションが、職位にふさわしい人から発せられるとき、②コミュニケーションがリーダーシップの技術的側面（体力、技能、知覚、知識、想像力）の高い人から発せられたとき、③コミュニケーションがリーダーシップの道徳的側面（決断力、不屈の精神力、耐久力、勇氣）のすぐれている人から発せられたとき、そして④コミュニケーションが、コミュニケーション・シ

ステムの性格を有効に維持するとき、である⁴⁴⁾。

バーナードにおいては、このように権限がコミュニケーションによって規定され、しかもそのコミュニケーションが、受容者に理解され、組織目的と矛盾せず、個人の利益と両立し、そして受容者能力により受容されること。また、コミュニケーションが、職位にふさわしい人から発せられ、リーダーシップの技術的側面の高い人から発せられ、リーダーシップの道徳的側面のすぐれている人から発せられ、そしてコミュニケーション・システムの性格を有効に維持すること、と理解されている。これを見ると、コミュニケーションが組織、受容者、職位、リーダーシップ、システムの諸側面から観察されていることを知る。それというのも、バーナードにおいては、「コミュニケーション」が組織成立要素および経営管理機能の一つとして重要視されているためである。

2 組織の行動科学とコミュニケーション

組織の行動科学においても、コミュニケーションが重要視されている。たとえば、リッカートの連結ピン（linking pins）では、ある部門マネジャーは、下へ向かつては上役の目標、政策、変化のコユニケーターとして、また上へ向かつては部下の欲求、目的、感情を伝えるチャンネルとして機能する。また、リッカートは、①システム1（独善的専制型）、②システム2（温情的専制型）、③システム3（相談型）、および④システム4（集団参加型）という4つのマネジメント型を概念化している。これらの型は、コミュニケーション過程の特性を含む7つの組織変数の相違に基づいている⁴⁵⁾。

このコミュニケーション過程の特性については、リッカート夫妻が著書『コンフリクト管理の新しい方法』で、この4つのマネジメント型との関連で、次のように展開しているので興味深い⁴⁶⁾。

①情報の主要な流れの方向

システム 1 (下方へ). システム 2 (ほぼ下方へ). システム 3 (下方と上方へ). システム 4 (下方, 上方, 同僚).

②監督者が部下と喜んで情報を分け合う度合い

システム 1 (最少の情報を供する). システム 2 (監督者が必要と感じる上方のみ). システム 3 (必要とされる情報を与え, ほとんどの質問に答える). システム 4 (目的にあった全ての情報を与え, 質問に答える研究をする).

③下方へのコミュニケーションが部下によって受容される度合い

システム 1 (大きな疑いで見る). システム 2 (ある人は受容し, ある人は疑いで見る). システム 3 (しばしば受容されるが, 受容されなくてもオープンに疑問を投げ掛けられる). システム 4 (一般的に受容されるが, 受容されなくてもオープンにかつ率直に疑問を投げ掛けられる).

④ライン組織による上方へのコミュニケーションの正確さ

システム 1 (不正確になりがち). システム 2 (ボスが聞きたい情報が流れ, 他の情報は制約されフィルターがかけられる). システム 3 (ボスが聞きたい情報が流れ, 他の情報は完全でないかもしれないし, 注意深く与えられる). システム 4 (正確かつ完全).

⑤横方へのコミュニケーション, その十分さと正確さ

システム 1 (同輩間の競合のゆえに通常貧弱, これに応じる敵意). システム 2 (同輩間の競合のゆえにかなり貧弱). システム 3 (十分良い). システム 4 (優れている).

⑥監督者の部下に対する心理的な接近 (友情ある, 真心ある, 率直な相互作用)

システム 1 (かなり離れている). システム 2 (普通の距離). システム 3 (かなり近い). システム 4 (通常非常に近い).

⑦監督者と部下の間の相互識別の正確さの程度

システム 1 (一般に間違っている). システム 2 (ある点でしばしば間違っている). システム 3 (普通正確). システム 4 (通常全く正確).

ここでは, コミュニケーション過程の特性として, ①情報の主要な流れの方向, ②監督者が部下と喜んで情報を分け合う度合い, ③下方へのコミュニケーションが部下によって受容される度合い, ④ライン組織による上方へのコミュニケーションの正確さ, ⑤横方へのコミュニケーション, その十分さと正確さ, ⑥監督者の部下に対する心理的な接近, そして⑦監督者と部下の相互の識別の正確さの程度が問題とされている. 情報の流れの方向, 情報の分け合い, コミュニケーションの受容・上方向・横方向, そして心理的な接近と相互の識別といったことがキーワードとなっている.

3 価値連鎖と情報ベース型組織におけるコミュニケーション

(1) 情報ベース型組織におけるコミュニケーション

組織階層が低く, 情報が上下に直接繋がりやすいコミュニケーションについて考察することにしよう. 高度情報技術と情報ネットがもたらす未来型組織の構想を「情報ベース型組織」と名づけるが, この組織では, コミュニケーション概念は, 情報責任の関連において把握できる. ドラッカーによれば, この情報ベース型組織では, たとえ大規模なものであっても, 今までよりもいっそう水平型の構造となる (ほとんどミドル・マネジメントは存在しない). そして, 知識は, 組織の最下層にあり, それぞれ異質の仕事を受け持ち, 自己を律する専門家の心の中にある. これは, マトリックス型の組織を超え, より多くの自己規律が要求され, 関係作りとコミュニケーションについて, 個人の責任がより強調されるようになる. それというのも, 各専

門分野ごとにそれに応じた知識や独自の訓練や言語があるためである。そして、この情報ベース型の組織には、2つの必要条件がある。

①この組織は、特定の行動に置き換えることができる、明瞭で簡潔な共通な目標を必要とし、しかもこの目標に集中できなければならない。

②この組織では、すべての人間が情報責任を負う。医者・看護婦ステーション、インドの地域事務所の係官は、毎月レポートをだすたびに、こうした責任を果たしていた。この組織では、自分の仕事を遂行し後見するのに必要な情報は何かを、絶えず考え抜くべきである⁴⁷⁾。

ドラッカーによれば、後者の情報責任に関連して、毎月レポートをだすことが、こうした責任を果たすことになる。また、同じ組織にいる場合、組織に対する貢献、働くさいに重点をおく事項について、コミュニケーションをすべきである。これを欠如することは、情報責任を欠くことにほかならない。報告書は、なんども書き直すべきものであり、そのために文章を専攻した人はかなりの数を数えることができる⁴⁸⁾。

そもそも、ドラッカーによれば、情報は生産的なものであるべきであり、そして情報を生産的にするようコミュニケーションすることによって情報を力とすることができる。すなわち、ここでは、知識は次のように定義されている。すなわち、知識とは、「行動にとって効果的な情報であり、成果に焦点が当てられた情報である」。また「効用としての知識、すなわち社会的・経済的成果を実現するための手段である」と。他方、ドラッカーは、「ポスト資本主義社会では、情報を隠すのでなく、情報を生産的なものにするよう伝達することによって、情報を力とすることができる」と考える。そして、知識を持つ人の相互理解、管理者による指示のコミュニケーション、ならびに専門化と異分野接触とのバランスをとることの必要性を強調する。異分野との接触と情報伝達との結合によって、アメリカはヨーロッパよりも3倍の正確さで天気予報を行うことができるようになったという⁴⁹⁾。

ドラッカーは、情報や知識の効用・成果を強調し(中核の資源と位置づけ)、異分野との接触というコミュニケーションを、この情報の効用・成果の視点から、高く評価するのである。

(2) 価値連鎖の中の統一的会計システムと企業間の情報の共有

今日多くの企業が、自社だけのコスト管理から、価値連鎖全体のコスト管理へと重点を移している。供給業者や販売店のコストまで把握し、これを管理することに成功したのはトヨタである。トヨタは、系列のネットワークによって、生産、販売、サービスのコストを一つの流れとして把握し、最もコストが安く、最も成果が大きいところで仕事をする。

しかし、ほとんどの企業にとって、この価値連鎖によるコスト管理は容易ではない。すべての企業が、統一的な会計システムを持たなければならないし、また企業間の情報の共有が必要である。この点を、ドラッカーは次のように述べている。すなわち、「経済連鎖に組み込まれているすべての企業が、統一的な、あるいは少なくとも接続可能な会計システムを持たなければならないからである。現実には、それぞれの会計システムを持っており、しかもそのそれぞれが、自らのシステムを最善のものと信じている。さらに、経済連鎖によるコスト管理には、企業間の情報の共有が必要である。しかるに、同一社内においてさえ、情報の共有には、常に抵抗がある」⁵⁰⁾と。そして、プロクター&ギャンブル社の例として、自社の製品を扱っている300社にのぼる世界中の大規模小売店との間で、情報の共有と、価値連鎖によるコスト管理を実行していると述べている。

4 POSとテレコミュニケーション

(1) POSによる市場情報の受信とコミュニケーション

価値連鎖を中心とする戦略情報システムは、価格主導のコスト管理の思想を実行することに繋がっており、この実践は、とくに大規模量販

店やコンビニエンス・ストアに見られる。そして、この実践が可能になったのは、POS (Points Of Sales, 販売時点情報管理) というコミュニケーション手段が効を奏しているためである。これら流通企業は、「フォア・ザ・カスタマーズ」の理念を肌で感じ、メーカーによるコスト主導型の価格設定に挑戦し、価格主導のコスト管理の思想を実行してきた。POSを駆使することによって、生活者に受け入れられる商品群を絶えず設計することができ、世界市場における最良の品々を、世界に通じる価格で消費者の元に届けたいと考えたのである⁵¹⁾。

中内功氏は、コンピュータによる新しい企業コンセプトについて、次のように説明している。「1980年代に入り、POSの普及が進むとともに、マーケット主導の時代は決定的なものとなった。通信とコンピュータの融合による情報通信ネットワークは、国内市場のみならず世界のあらゆる市場からの情報を受信し、また伝えることを可能にした。価値観を異にする消費者、生活者一人ひとりの意見を聞き、経営に生かせるようになった」⁵²⁾と、この見解は、流通企業の立場から「通信とコンピュータの融合による情報通信ネットワーク」(テレコミュニケーション)を強調し、POSの普及に伴う市場情報の受信とコミュニケーションについて述べている。この辺りの記述は、上記の価値連鎖の環を中心とするドラッカーの企業観と密接な関連があり、情報技術に関するドラッカー氏と中内氏との往復書簡⁵³⁾もみられる。

(2) 競争優位戦略とテレコミュニケーション

通信とコンピュータの融合による情報通信ネットワークをテレコミュニケーションという。これは、「ある距離を超えての、電子手段による情報のコミュニケーション」であり、テレコミュニケーション・システムの構成要素は、次の通りである。

①情報の処理をするコンピュータ、②データの送信・受信の端末装置、③ネットワーク内の

送信装置・受信装置の間を、資料と音声を送られる連鎖、コミュニケーション・チャンネル、④データの送信と受信を支援する変復調装置・多重送信装置・フロントエンド処理装置といったコミュニケーション処理装置、および⑤情報の入力・出力活動をコントロールし、また他のコミュニケーション・ネットワークを管理する、コミュニケーション・ソフトウェアである⁵⁴⁾。

競争優位戦略のためには、このテレコミュニケーションが不可欠である。第Ⅳ節で例示したバクスター・インターナショナル社(第Ⅳ節「戦略的情報システムの内容と事例」3)は、テレコミュニケーションの戦略的意味を認識し、自社のコンピュータの端末装置を病院の薬品供給室に備え、VAN (Value Added Network, 付加価値通信網)により直接のテレコミュニケーション・チャンネルを本部に備えた。顧客は、ローカルVANにダイヤルし、会社に直接注文するという仕組みである。このようにテレコミュニケーションは、地理的・時間的障害を除くのに役立ち、会社が、生産ペースを加速させ、意思決定を速め、新製品を練り上げ、新市場に進出し、そして顧客との新しい関係を創造することを可能にするのである。第Ⅳ節で例示した戦略情報システムの事例は、テレコミュニケーションなくしては実現しないものを示している。なおこのテレコミュニケーションの装置としては、電子メール、音声メール、ファクシミリ、電話会議、ビデオ会議、電子データ交換などがある⁵⁵⁾。

(3) EUC とコミュニケーション

また、既述したところであるが、多くの企業職能や企業戦略の共有に適用されるEUCも、同様なコミュニケーション・ツールを用いている。そのツールは、端末をベースにするメッセージ・システム(ワープロ通信、テレタイプ・ネットワーク、ファクシミリ)、パーソナル・メッセージ・システム(電子メール、電子会議、音声メール)、および遠隔会議(テレビ会議、片方向ビデオ、静止画像ビデオとオーディオ)

イオグラフィック、音声装置、共用画面) といったものである⁵⁶⁾。

EUC とコミュニケーションの関係としては、EUC は、セールスマンと個々の顧客とのタイムリーなコミュニケーションを図る(市場基盤脅威への対応の)うえで有効であり、また組織内のチームのメンバーの緊密な協力体制の向上に活用できる。そして、取引先との間の電子データ交換(EDI、2組織間のコンピュータごとの交換装置)は、たとえば購買スタッフが交渉を有利に進めることを可能とし、この情報の共有は開かれた公正な市場を育て、会社と業者との関係を改善する。さらにEUCは、注文の入力・在庫報告・管理職との連絡など、現場の組織全体の多岐にわたるコミュニケーションに有効である⁵⁶⁾。

このようにして、EUC の利用・適用がグループを支援し、部門の境界を超えて広がっていくと、コミュニケーションや情報共有のためのツールの重要性を改めて認識することができる⁵⁷⁾。現場の組織全体、そして組織を超えた、多岐にわたるコミュニケーションと情報共有ということが、今後の経営情報システムの設計の課題である。

Ⅶ むすび

1 各種コミュニケーションの形態と構造 ——情報の受信と発信——

コミュニケーションと一口にいても、これは、経営内部で多くの意味と形態をもっている。コミュニケーションをして、多くの意味と形態を持たせ、有用たらしめるためには、経営内部で統合的な視点から経営情報システムを設計することが必要となろう。この経営情報システムの構造には、どのようなコミュニケーションの要素を取り入れたら良いのであろうか。その要素として、前節の「情報システムとコミュニケーション」を整理すると次の通りである。

(1) POS・EUC とテレコミュニケーション
価値連鎖を中心とする戦略情報システムは、

価格主導のコスト管理の思想を実行することに繋がっており、この実践が可能になってのは、POS というコミュニケーション手段が効を奏しているためである。テレコミュニケーション(通信とコンピュータの融合による情報通信ネットワーク)は、コンピュータ、端末装置、コミュニケーション・チャンネル、コミュニケーション処理装置、ソフトウェアという極めて無機的な装置を用い、また電子メール、音声メール、ファクシミリ、電話会議、ビデオ会議、電子データ交換などの電子的手段を用いる。テレコミュニケーションは、これらの装置によって、競争優位戦略のために地理的・時間的障害を除き、会社をして生産ペースを加速させ、意思決定を速め、新製品を練り上げ、新市場に進出し、そして顧客との新しい関係を創造することを可能にする。このコミュニケーションでは、顧客や市場を狙った戦略に重点がおかれている。

次にEUC とコミュニケーションの関係としては、EUC は、個々の顧客とのタイムリーなコミュニケーションを図り、組織内のチームのメンバーとの緊密なコミュニケーションの向上に活用でき、そして取引先との交渉を有利に進めるコミュニケーションを促進するという、幅広い用途がみられる。同様にEUCは、注文の入力・在庫報告・管理職との連絡など、現場や組織全体の多岐にわたるコミュニケーションに有効であり、しかもEUCの利用・適用は、部門の境界を超えてさらに拡大していく。現場や組織全体、そして組織を超えた、多岐にわたるコミュニケーションと情報共有ということが、今後の経営情報システムの設計の課題である。

(2) 価値連鎖と情報ベース型組織におけるコミュニケーション

高度情報技術と情報ネットがもたらす未来型組織としての「情報ベース型組織」では、今までよりもいっそう水平型の構造となり、知識は、組織の最下層の自己を律する専門家の心の中にあると考える(しかし、ミドルの重要性を強調する説もある)。この情報ベース型の組織には、

共通目標と情報責任という2つの必要条件がある。後者の情報責任としては、毎月のレポート（なんども書き直したもの）、また組織に対する貢献や働くさいの重点事項についてのコミュニケーションが不可欠である。

情報は生産的なものであるべきであって、情報を生産的にするよう伝達することによって情報を力とすることができる。そして、知識を持つ人の相互理解と、管理者による指示の伝達、さらには専門化と異分野接触とのバランスが重要である。異分野との接触というコミュニケーションを、情報の効用・成果の視点から、高く評価すべきである。

今日では、多くの企業が、自社だけのコスト管理から、価値連鎖全体のコスト管理へと重点を移している。供給業者や販売店のコストまで把握し、これを管理しなければならない。そのためには、すべての企業が、統一的な会計システムを持たなければならないし、また企業間の情報の共有が必要である。会社によっては、自社製品を扱う世界中の300社にのぼる大規模小売店との間で、情報の共有と、価値連鎖によるコスト管理を実現している。この情報ベース型組織では、後述する情報創造の機能もあわせもたなければならない。

（3）権限受容・組織の行動科学とコミュニケーション

顧客優先のどちらかという無機的なコミュニケーションに対して、従業員に力点をおいた人間中心のコミュニケーションが必要とされる。コミュニケーションは、公式組織における責任権限のネットワークとして、命令経路として性格づけられてきた。しかし権限受容説は、権限は部下によって受容されなければ無意味になるとし、コミュニケーションが、受容者に理解され、組織目的と矛盾しないこと、またリーダーシップの技術的側面の高い人から発せられ、リーダーシップの道徳的側面のすぐれている人から発せられることと、条件をつけている。権限受容説では、コミュニケーションが組織、受

容者、職位、リーダーシップ、システムの諸側面から観察されている。

組織の行動科学においては、監督者と従業員の間の緊密なコミュニケーションが重要視されている。連結ピンでは、ある部門マネジャーは、下へ向かって上役の目標、政策、変化のコミュニケーションとして、また上へ向かっては部下の欲求、目的、感情を伝えるチャンネルとして機能する。ここでは、情報の流れの方向、情報の分け合い、コミュニケーションの受容、上下横の方向、そして心理的な接近と相互の識別といったことがキーワードとなっている。

2 人間中心のコミュニケーションと情報管理

（1）情報ベース型組織のもとでの動機づけと組織一体感

情報管理には、①情報技術の管理と②人間中心の情報マネジメントがあり、人間中心のコミュニケーションの重要性が、今日指摘されているのは尤もなことである。上記のドラッカーは、情報技術の発展が、情報を骨格に変え、マネジメントの階層が少なくなり、組織内の人間が情報上の責任を全面的にもたさるであろうと指摘する反面、どのように社員を動機づけたらよいか、組織の人達にどのようにして一体感をもたせたらよいか、を自ら問う。一つの答えとして、企業の中に沢山の自立的な事業部的な部門（例、フランチャイズ店）を作ること、そして何千という店舗が一つの組織として動いているダイエー社が教えてくれるであろうと指摘する⁵⁸⁾。

（2）人間中心の情報マネジメント

また、トーマス・H・ダベンポートは、「人間中心の情報マネジメント」として、技術よりも態度・行動・価値・期待・誘因に重点をおき、情報の共有の必要性を訴える。すなわち、「人間中心の情報マネジメント」は、次の情報アーキテクチャーよりも人間中心のアプローチを選択するのである。a 情報アーキテクチャーとは、

①コンピュータ化されたデータに焦点を当てる、②情報蓄積を強調する、③解決策の永続性を前提とする、④言葉は単一の意味をもつことを前提とする、⑤設計の終了あるいはシステムの構築時点で終わる、⑥全社的な体系を構築する、⑦方針との親和性を仮定する、そして⑧ユーザーの情報環境を統制する⁵⁹⁾。

また、b 人間中心のアプローチとは、①広範な情報のタイプに焦点を当てる、②情報の利用と共有を強調する、③解決策の流動性、一過性を前提とする、④言葉の意味は複合的であることを前提とする、⑤全社にわたって望ましい行動が実現するまで継続する、⑥一点集中型の体系を構築する、⑦親和性は長い間の影響を通して得られると仮定する、そして⑧個人に自らの情報環境を設計させる。要するに、人間中心の情報技術マネジャーは、機械より人々の情報の利用の仕方に焦点を当てるのである⁶⁰⁾。

(3) 非公式コミュニケーション・グレイプ・バイン構造

ここに追加して検討すべきコミュニケーションは、非公式コミュニケーションである。公式チャンネルに対して非公式チャンネルが対応され、その有効性が主張されている。そして、非公式コミュニケーションの型として、グレイプ・バイン（葡萄蔓）構造の型がみられる。グレイプ・バイン構造の型には、①縦長の単一繊維型、②四方分散のうわさ話型、③飛び散る確率型、そして④順に方々へ伸びる葡萄房型があり、考察の対象とすべき課題が少なくない⁶¹⁾。

3 情報創造とコミュニケーション

経営者が、外部とのそして内部におけるコミュニケーションを強調するのは、顧客獲得や従業員動機づけに役立つという点にある。しかし、コミュニケーションが、情報や知識の創造を基盤としていることも強調しなければならない。この際、情報や知識の創造については、日本的で表面にでない、企業内部の情報創造についてモデル化する説もあるが、ここでは外部とのコ

ミュニケーションによる情報創造に重点をおきたい。外部との接触による企業の情報創造は、戦略上重要であるばかりでなく、情報発信の基盤ともなるものである。

この点を、ドラッカーは次のように指摘している。すなわち、企業のエグゼクティブは、自社に関する意思決定を行うために、次のような4つの種類の情報（富の創出のための情報）が必要である。すなわち、①基礎的情報、②生産性に関する情報、③卓越性に関する情報、および④資源（資金と人材）に関する情報である。しかし、これらの4つの種類の情報は、現在の事業の状況、すなわち戦術について教えてくれるにすぎず、戦略については何も教えてはくれない⁶²⁾。それでは、戦略について教えてくれる情報は何であろうか。

(1) 外部情報を収集し、体系化することのできる情報システムの構築

重要な経営戦略情報については、「外部の企業環境についての組織的な情報」が必要であり、「外部の情報を収集し、体系化することのできる情報システム」を構築しなければならない。ドラッカーによると、経営戦略の策定には、市場、顧客、非顧客、産業内外の技術、さらには国際金融市場、世界経済そのものについての情報を必要としている。それらの世界こそ、「企業活動の成果が存在する場所」だからである。それでは、なぜ外部環境情報が必要であろうか。その理由は次に記す通りである。

①外部の顧客と変革性

組織内部には、コストセンターが存在するにすぎない。唯一のプロフィットセンターは、小切手を渡してくれる顧客だけである。しかも変革は、組織の外からやってくる。さらに、小売業では、顧客として狙うのは顧客になっていない人たちである。そして、過去50年間、産業を変えた重要な技術の少なくとも半分は、産業の外から来ている。

②外部環境に関する決め込みの失敗

事業の失敗を招くに至る致命的な誤りは、税

制, 市場選考, 流通チャネル, 知的財産権等々の企業環境を自分に都合のよいように仮定し, 決め込んでしまうことにある. このような仮定に対して, 改めて疑問を投げ掛ける情報システム・意思決定システムが必要である⁶³⁾.

(2) 情報の入手についての外部の助け

①外部情報による手助け

次いで, ドラッカーによれば情報の入手についての外部の人間の助けが必要であり, それは専門化された情報の世界に通暁している外部情報である. たとえば, データバンク, データサービス, 各国の専門誌, 経済団体, 政府刊物物, 世銀レポート, 科学論文, 諸々の調査結果等である.

②企業戦略に疑問を投げ掛ける情報

情報は, 企業の前提を検証し, 企業の現在のビジョン・戦略に疑問を投げ掛け, 企業戦略に結びつくものでなければならない. 現在, とくに必要なものは, 情報の使い方を教え, 事業・業務について聞き, 双方向のコンサルテーションをする情報サービスである. 実用化されているソフトウェア, 既存のデータベースは, 答えを出してくれるが, 問題を提起してくれない.

③コンセプト

重要なものは, 技術的なデータ処理の能力の背後にある企業コンセプトに関わるものである. 1870年代の指揮命令を基本とする組織概念に代えて, 情報骨格の企業概念を中心として設計される. また, 安く買って高く売る企業観から, 価値を賦課し, 富みを創出する新アプローチとしての企業観へと, 進展している⁶⁴⁾.

各種の形態と構造をもつコミュニケーションは, 情報の受信と発信の重要性に照らして, 企業内で体系的に統合されなければならない. 一方において, POS・EUCに関するテレコミュニケーションは, 進んだ電子的装置をもって, 顧客のニーズに応えるために設定され, また情報ベース型組織における自己責任を特徴とするコミュニケーションが展開される. 他方, 従業

員に目を向ければ, 権限受容説や組織の行動科学が権限受け手の動機づけのためのコミュニケーションについて研究している. 無機的な, 機械中心のコミュニケーションに対応して, 「人間中心のコミュニケーション」の工夫が行われることは尤もなことである. それは, 情報ベース型組織のもとでの動機づけと組織一体感への動き, 人間中心の情報マネジメント, 非公式コミュニケーションというグレイプバイン構造といったものである.

ここで, 「コミュニケーションによる管理」を展開する際には, 情報のコミュニケーションが情報の創造を基盤としていることに注目しなければならない. 情報の創造は, 日本的な, 従業員間の非公式なコミュニケーションによって開発されるとも考えられるが, ここでは外部情報を収集し体系化する, また情報の入手についての外部の助けを得る, 情報システムの構築について注目しなければならない.

企業におけるコミュニケーションを, 一つの統合された体系として形成しなければならない. その体系化のさいに参考になるのは, 「コミュニケーションによる管理の視点」と「経営管理の立場」である. ①「コミュニケーションによる管理」は, その諸理論, その過程(フロー, 動機づけ, 影響), その実務(リーダーシップ, 権力, グループ, 意思決定, コンフリクト), そしてその技法(プレゼンテーション, インタビュー)を展開するものである⁶⁵⁾. 他方, ②「経営管理の立場」から見れば, コミュニケーションは, 経営者が各経営管理職能を遂行するための手段(媒質)にほかならない. すなわち, 成功裏に計画設定し, 成功裏に組織編成し, 成功裏に指揮し, そして成功裏に指揮するために, 経営者は, コミュニケーションを体系化するのである.

注

1) R.A. Johnson, R.J. Monsen, H.P. Knowles, B.O. Saxberg, *Management, Systems, and Society: An*

- Introduction*, Goodyear Pub. 1976, p. 113.
- 2) ピーター・F・ドラッカー, 小林薫訳「未来型組織の構想」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』18(5), 1993, 9, p. 30. なお, 情報を意味のフロー概念とし, 知識を意味のストック概念とする見解がある. 野中郁次郎「企業と知識創造—組織的知識創造の理論—」『リーディングス 日本の企業システム 1 企業とは何か』有斐閣, 1994, p. 72.
 - 3) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *Management Information Systems: Organization and Technology*, Macmillan, 3rd ed., 1994, pp. 60-1.
 - 4) 奥村恵一「アカウンティング・フローと原価計画」『会計』96(4), 1969, 10, pp. 27-45.
 - 5) P.F. ドラッカー, 上田惇生訳「新たな意思決定の原理—エグゼクティブに必要な情報とは何か—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』20(3), 1995, 5, pp. 82-3.
 - 6) マイケル・E・ポーター, ビクター・E・ミラー「進展する情報技術を競争優位にどう取り込むか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』10(5), 1985, 11, pp. 5-6.
 - 7) 8) M.E. ポーター著, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985, 1994, pp. 61-77.
 - 9) M.E. ポーター編著, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989, M.E. ポーター著, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫, 戸城富美子訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1992.
 - 10) 11) マイケル・E・ポーター, ビクター・E・ミラー, 前掲論文, pp. 6-10.
 - 12) 上掲論文, pp. 6-9.
 - 13) 14) 15) 16) P.F. ドラッカー, 上田惇生訳「新たな意思決定の原理」前掲論文, pp. 83-6.
 - 17) H.A. サイモン著, 佐々木恒男, 吉原正彦訳『意思決定と合理性』文真堂, 1987, pp. 13-78. 奥村恵一「合理性の経営学」『横浜経営研究』8(1), 1987, 6, p. 11.
 - 18) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, pp. 139-49.
 - 19) P.F. ドラッカー, 上田惇生訳「新たな意思決定の原理」前掲論文, pp. 81-2.
 - 20) 中内功「リーダーに求められる情報の変換技術」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』20(3), 1995, 5, pp. 92-4.
 - 21) P.F. ドラッカー, 上田惇生訳「新たな意思決定の原理」前掲論文, pp. 81-91.
 - 22) P.F. ドラッカー著, 上田惇生訳『新訳 創造する経営者』ダイヤモンド社, 1995, pp. 309-10.
 - 23) N・ディーン・マイヤー, マリー・E・ブーン, 長谷川正治, 北原康富訳『情報優位の企業戦略—インテリジェント・カンパニーへの挑戦—』(株) ティービーエス・ブリタニカ, 1991, pp. 328-39.
 - 24) M.E. ポーター著, 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995, pp. 17-54.
 - 25) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, pp. 62-3.
 - 26) トム・ピーターズ著, 平野勇夫, 野中郁次郎訳『経営革命 (上)』ティービーエス・ブリタニカ, 1989, pp. 49, 97. 焦点については, 次ぎに説明がある. M.E. ポーター著『新訂 競争の戦略』, 前掲書, p. 151.
 - 27) M.E. ポーター著, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』前掲書, pp. 61-77.
 - 28) マイケル・E・ポーター, ビクター・E・ミラー前掲論文, pp. 5-6.
 - 29) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, p. 64.
 - 30) マイケル・E・ポーター, ビクター・E・ミラー, 前掲論文, pp. 10-4.
 - 31) N・ディーン・マイヤー, マリー・E・ブーン, 前掲書, pp. 200-2.
 - 32) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, p. 65.
 - 33) 中内功「リーダーに求められる情報の変換技術」, 前掲論文, pp. 93-4.
 - 34) N・ディーン・マイヤー, マリー・E・ブーン, 前掲書, pp. 96-9.
 - 35) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, p. 66.
 - 36) 中内功「リーダーに求められる情報の変換技術」, 前掲論文, p. 93.
 - 37) N・ディーン・マイヤー, マリー・E・ブーン, 前掲書, pp. 96-9.
 - 38) 39) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, pp. 67-8.
 - 40) N・ディーン・マイヤー, マリー・E・ブーン, 前掲書, pp. 179-80.
 - 41) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, p. 70.
 - 42) 中内功「リーダーに求められる情報の変換技術」, 前掲論文, p. 94.
 - 43) C.L. Bovée, J.V. Thill, M.B. Wood, and G.P. Dovel, *Management*, McGraw-Hill, 1993, pp. 532-7.
 - 44) C.I. Barnard, *The Function of the Executive*, Harvard University Press, 1938, 1956, pp. 163-81, 217-27. C.I. バーナード著, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968, pp. 170, 173-4, 182-4. 山本安次郎, 田杉競編『バーナードの経営理論』ダイヤモンド社, 1972, pp. 156-70. 奥村恵一『経営と社会』同文館, 1987, pp. 199-201.
 - 45) 全米産業会議著, 日本能率協会 NICB 研究委員会訳『行動科学—その概念とマネジメントへの適用—』日本能率協会, 1970, pp. 67-9.
 - 46) R. Likert and J.G. Likert, *New Ways of Managing Conflict*, McGraw-Hill, 1976, pp. 25-31.
 - 47) ピーター・F・ドラッカー, 小林薫訳「未来型組織の構想」, 前掲論文, 18(5), 1993, 9, pp. 31-3.

- 48) 49) P.F. ドラッカー著, 上田惇生, 佐々木実智男, 田代正美訳『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか—』ダイヤモンド社, 1993, pp. 50, 87, 92-4, 190. ピーター・F・ドラッカー (インタビュアー: ジョージ・T・ハリス), 田代正政訳「2020年, エグゼクティブの役割はこう変わる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』18(5), 1993, 9, pp. 23-7.
- 50) P.F. ドラッカー, 上田惇生訳「新たなる意思決定の原理」前掲論文, pp. 85.
- 51) 52) 中内功「リーダーに求められる情報の変換技術」前掲論文, p. 93.
- 53) P.F. ドラッカー著, 上田惇生訳『挑戦の時』中内功との往復書簡1, ダイヤモンド社, 1995, pp. 161-178.
- 54) 55) K.C. Laudon, J.P. Laudon, *op. cit.*, pp. 272-4, 290-1.
- 56) 57) P. ディーン・マイヤー, マリー・E・ブーン, 前掲書, pp. 23, 79, 82-4, 107-9, 112, 208-213, 251, 338-9.
- 58) P.F. ドラッカー著, 上田惇生訳『挑戦の時』前掲書, pp. 161-169.
- 59) 60) トーマス・H・ダベンポート, 八原忠彦訳「人間中心の情報マネジメント」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』19(4), 1994, 7, pp. 87.
- 61) C.L. Bovée, J.V. Thill, M.B. Wood, and G.P. Dovel, *op. cit.*, pp. 545-49. コミュニケーションの型としては, 個人間コミュニケーション, グループ・コミュニケーション, およびコミュニケーション・ネットワーク (集中化—輪型, Y型, 鎖型, 分散化—風車型, 円型) がある. そして, 内部コミュニケーションと外部コミュニケーションを区分し, 前者として公式チャンネル (垂直型—上下, 水平型) と非公式チャンネルを挙げ, 後者として, 公式接触, 非公式接触を掲げうる. *Ibid.*, pp. 532-49.
- 62) 63) 64) P.F. ドラッカー, 上田惇生訳「新たなる意思決定の原理」前掲論文, pp. 86-91.
- 65) M.T. Myers and G.E. Myers, *Managing by Communication: An Organizational Approach*, McGraw-Hill, 1982, pp. 137-9.

[おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授]