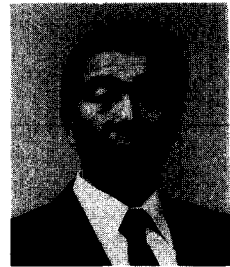


読み書き算盤

㈱富士通システム総研 代表取締役社長 山田 文道



古くから世渡りに必要な素養として「読み書き算盤」といわれる。小学校では習字の時間に、心を安らかにしてキリッとした姿勢で墨を擦ることを教えられた。算数の時間には、クラス全員で九九を暗唱してから授業が始まった。成績はパツとしなくても、きちんとした美しい字が書けること、せめて算盤検定3級は持っていることが良い子の条件であった。

書道には、棒の先につけられた羊や馬の毛が、墨を含んで紙に触れ運ばれると、書く人の人格や心情が滲み出るといふ不思議がある。ワープロは生来悪筆であっても、さまざまな書体を真似て文を綴ることを可能にした。同時に「読めるが書けない人」や「ワープロ当て字」を増加させている。文明の利器としてのワープロの効用は甚大である。ただ、読む・書くことの背後にある基本的なことが忘れられていきそうなのを心配するのは、取り越し苦労であろうか。

塾で教える難問を解く術の進歩はめざましく、親の権威を失墜させている。電卓を使えば、かつて悪戦苦闘した三角関数も直ちに答が得られる。

ビジネスでも最近統計解析のプログラムが充実してきて、データを投入すればたちどころに結果が得られる。しかし、あらかじめ仮説をもって臨まない分析者は、パソコンが打ち出した結果を鵜呑みにして、「何か変だぞ」とか「この裏には新事実がありそうだ」といった思考の展開にはなかなかつながらない。知的活動の増幅装置であるはずのものが、かえって創造性を減退させているのではないかと疑ったりする。

ところで、米国の情報スーパーハイウェイ構想に対抗して、日本でも郵政省は2010年をめどに光ファイバー網を全国に整備し、マルチメディア社

会を実現させようとしているようである。

1993年6月に出された産構審・情報産業部会報告は、情報技術は人間社会の未来に「夢」をもたらす技術であり、次世代の経済システムではあらゆる知的活動にコンピュータを用いる「Everywhere computing」の実現を提言している。そして大学・研究機関のネットワーク、生徒1人1台のパソコン設置、中央・地方行政機関の情報化など新社会資本の整備計画が始動した。

しかし、足元にはいくつかの現実的な課題があり、その先にもクリアしなければならない条件がいくつもありそうである。

すでに過半の企業にコンピュータが導入され、効率化を極限にまで押し進めている生産部門や、効率的な知的活動による創造性が勝負の研究部門などでは情報化が先進している。しかし、間接部門や販売・管理部門などでは、「誰もが情報機器を使いこなし、スマートに仕事を進める」という理想像にはまだ相当の距離がある。企業のコンピュータ・リテラシー教育は盛んであるが、情報化のインセンティブは必ずしも高いとはいえない。加えて、経営者には“コンピュータは際限もなくカネを食うわりに、効果はいまひとつだ”という不満が根強い。

なぜそうなのか、課題は3つあると思う。

まず、情報化が組織・人事に裏打ちされないため、情報化の評価がキチンと行なわれていないことである。ORを駆使して問題解決を提案しても、上司の権威沽券にかかわれば人事考課はマイナスになりかねない。「社長や専務への報告を電子メー

ルで済ませるのは失礼になる」風土では、パソコンは飾り物になってしまう。

ある調査によれば「経営者の80%は情報技術の利用による経営の改善を期待しながら、情報投資の詳細を把握しているケースは20%、システム作りに関与したのは5%に過ぎない。そして、89%の経営者は結果に悔いを感じている」という結果が出ている。

最近大きな関心を呼んでいるBPRに関する意識調査（日本能率協会コンサルティング）によれば、「日本企業はBPRをリストラやQCの延長線上で捉えており、情報技術の活用をさほど重視していない」という。そうだとすると、経営戦略と情報戦略のミスマッチがおり、リストラは成功してもBPRは再び一時の流行に終わる可能性がある。

次は、組織構造上の問題である。梅沢豊教授が本誌1994.2号で指摘されているように、日本企業が限りなき成長—economy of scale—を追求してピラミッド型の階層を上へ上へと積み上げてきた。その結果、巨大組織では、経営者の意とするところを組織の末端まで過不足なく浸透させることが困難となり、得意のボトムアップも管理階層の調整機能が働いて、途中で骨抜きになったり「目黒の秋刀魚」になって、組織のあちこちで『情断』が起こる。これまで威容を誇ってきた本社ビルは、今や膨大な調整コストの塊となりつつある。

職能別階層構造における調整機能が複雑・肥大化して、コンピュータが担う情報の回路は絡まったスパゲッティのようになって、本来の性能を発揮できなくなり、投資効果が出なくなったのである。クライアント／サーバー・システムなどの革新技術の登場は、有力な解決のテコになりそうだが、

仕事の仕方、意思決定の仕組み、調整機能をそのままにしておいたのでは、革新的な効果は期待できない。しかし、「何もかも根本的に変えてしまう」ことには経営者も社員も二の足を踏んでしまう。今こそ“熱く、わくわくする”目的意識を組織の全員で共有することが革新への第1歩だと思う。

最後は、これからの企業の生存の条件ともいえる「情報リテラシー」向上への取組みである。

情報社会における今様リテラシーは、読む＝情報受信力、書く＝情報分析・伝達力、算盤＝情報をビジネスに活用する能力で、私はこの3つを総合したものを『情報力』と呼んでいる。情報力は相手の政策決定のプロセスや意思決定に影響を与え、競争優位の源泉となる。

有力情報が「馬耳東風」にならないよう社員1人1人が問題意識を持つこと（情報を濾過する価値基準）によって組織の情報感性を高めること。ノイズの中から予兆を聞き分け、相手が必要としているであろう情報をジャスト・イン・タイムで伝達すること（情報伝達についての判断基準）によって組織の運動能力を高めること。状況と相手によって発信情報の鮮度・熟度を変える「人をみて法を説く」こと（戦術・戦略思考をもった行動基準）によってビジネス展開力を高めること。

これらは社員1人1人の日常的なふるまい方によって左右されるから、結局その組織固有の価値観とか社風によって大きく異なる。つまるところ、企業の情報力は経営理念やトップのビジョンをベースにした企業文化から生成されるもので、ハードからは生まれない。

進捗しつつある構造変化に適応するために、改めて新時代の『読み書き算盤』が必要だと思う。