

## 21世紀の企業市民

日本精工株式会社 顧問 細田 正勝

今後企業が21世紀に向けて活力ある企業市民へと変革するためには情報技術の利用が不可欠である。

情報技術の世界ではさまざまなキーワード(MIS, CIM等)が現われてきた。そこで一貫しているのはデータベースを中心にいかにユーザーのニーズに応えるかということだろう。

日本CIO連絡協議会の調査によれば、ほとんどの企業が業務、組織、情報システムの再構築を必要と感じている。そのためにはリアルタイムのデータベースが核になるが、反対者が多い等の理由でその実現に困難を感じている。

この背景は'60年代にさかのぼる。当時はどの企業も欧米へのキャッチアップをめざし、自動化・省力化・計画生産、大量生産を核としたプロダクトアウト指向であった。月次単位の計画管理を効率的に行なうため組織は職能別に分業・分権化され、各部門は個別にコンピュータシステムを構築した。だが計画を立てようとすると各部門のデータに整合性がなく、部門間調整が大きな仕事となった。当時のデータベース技術はまだ未熟で、計画、大量、安定生産こそ成果であった企業にはその概念が受け入れられなかった。

当時、私はデータをリアルタイムで処理する共有データベース技術が企業にとって必須であると考えていた。そして日本精工(株)では'70から統合データベースシステムを構築、実現し成果を挙げてきた。

企業の外部環境は大きく変わった。情報技術の発達、企業のグローバル化、価値観の多様化、商品の多角化が進んだ。その中で経営方針をいかに実現するかが大きな課題である。そのためには新たな市場環境に耐え、人間性・社会性を重視した企業の仕組み作りが必要である。多様な価値観を持つ社員を活かし、企業の実態が社会から見え、そのリソースが社会の共有資産となる、良き企業市民とならなければならない。これらは情報技術を使ってはじめて可能なのである。

新しい企業を作るために必要な情報技術とは何か。それは、リアルタイム処理、インテリジェント処理、オープン処理である。公衆、専用回線の処理スピードは向上し、マルチメディア、衛星通信等も絡んでよりボーグレスな通信網ができるはずだ。省人化のためのリモートセ

ンシング技術や、リアルタイム化、論理的統合化データベース技術も開発されている。経営リソースの動きを低コスト、リアルタイムでフィードバックできるようになったのだ。また、従来習熟社員が行っていた部門間のつなぎをシステム上にロジック化したエキスパートシステムも作られている。

エキスパートシステムでは、人はシステムの限界を超えた時に出されるウォーニングデータだけ処理すればよい。マルチウィンドウを使えば必要なデータを必要なだけ画面上に呼び出して処理できる。経営方針をロジック化したり電子掲示板で参照させ判断基準を明確にすれば上司の判断を仰がずに個人でリアルタイムに処理できる。

今の企業はオンラインシステムを使っても職能別組織に阻まれ、バッチ処理を続け、リアルタイム情報を活かしていない。可能であるにもかかわらず依然として組織、方法が変わらないのは経営の怠慢ではないだろうか。

では新しい企業の組織はどうなるのか。それは情報技術を駆使し、トップが明確に指示をし、役割と責任を持った個が自己実現をしつつその経営方針とやりとりができる組織であり、経営理念、経営方針を中心とした球状組織になるのではないかと。

Q：新しい仕組みの情報システムの構築をトップが決断しても下の人たちがついてこないのではないかと。

A：過去の実績のある人たちは仕組みを変える必要性を感じず反対しがちだ。しかし、過去の栄光に固執してはだめだ。今後経営環境が厳しくなる中、今の仕組みでは下の人たちが多様できめ細かな経営方針についていけないだろう。トップは組織云々よりも、新しいシステムでやるやり方を考えなさいと言えようまくいくのではないかと。システムがいちど作られれば仕事の仕組みも必然的に変わる。

Q：最適な企業市民のあり方とはどのようなものか。

A：経営理念として社会貢献を組み込むことが必要である。たとえば、今は社会貢献といえば企業の収益の中からどう配分するかという観点が主流だが、コストと同様に貢献費用自体を企業の仕組みに組み込むような理念が必要だろう。

(トーマツコンサルティング 三宅 充祝 記)

[今後の予定]

5月10日 情報通信ネットワーク危機管理対策

NTT理事 石川 宏