

経営的視点からみた情報技術

東燃システムプラザ(株) 代表取締役社長 眞殿 宏



1. サイバースペース

情報技術（IT）が経営に利用され始めて約40年を経た。私自身、計測制御を起点に、ユーザーの中でのシステム開発／運用者、さらに情報サービス業に転じて30余年、この世界の変化を顧みると昔日の感がある。この間、ITと未来の経営について何度も夢に描いた。電子カンバン方式の調達・生産、高度な工場オートメーションなどITなしでは実現、運用できないビジネスも多々実現している。いまやサイバースペースと称されるコンピュータ理想社会の出現も間近と思わせる。

企業経営におけるITのゴールは単なる効率改善、自動化を越えた革新的で、快適な利用体系を実現するはずであった。ITは期待通りの発展をつづけ、新しい技術を積極的に生かした経営が行なわれているのだろうか？ それは進んで、喜んで使われているのだろうか？ あの夢を実現できたのであろうか？

2. 経営者の姿勢

最近同世代の友人たちが役員、上級管理職になりITに対する態度が身近に観察でき、本音が聞けるようになってきた。個人としてのITへの取り組み姿勢を大別すると、1) にわかオタク、2) 大勢順応派、3) 冷やかな批判者、4) IT拒絶症、5) 積極推進論者に分けられる。

1) のタイプは、システムそのものを動かすことに関心が強く、経営的視点が等閑になる傾向が

ある。しかし機械アレルギーを克服しているので本格利用への道は近い。2) は表面的には良き理解者であるが、時代の流れと現状の調和を重視するので、出身母体の枠を超えたり変えることは難しい。現状業務の改善には熱心に取り組んでくれる。3) 新奇なものに対して辛口の批判者で敵にまわすと手強いが、傾聴すべき意見も多く、真の理解者、革新者として期待もできる。4) 「ワシはコンピュータは嫌いじゃ」という人が10年くらい前まで多数派であったが、最近はずいぶん見かけなくなった。5) 必ずしも技術そのものに深い知識があるわけではないが、新しい技術が果たすべき本質や限界を理解し、経営の現状改革に役立てようとする人。情報技術リテラシーの高まり、広がりによって最近このタイプが増えてきている。ITへの思い入れや、期待が強過ぎるとこわい。

3. 経営革新への道

経営環境全体に目を転じると、この30年、日本の経済はグローバルな成長をとげ、成長社会は成熟社会に転じ、経営の質的転換を求められている。つまり、企業、経営者は、環境変化に対して、ビジネススピード、柔軟性、コストいずれの面でも右上がり時代とは異なる対応をとることを求められている。情報源／提供先の広がり、多様化、伝達スピードの驚異的な向上などを勘案すると、経営のやり方、経営者の体質改善にITが及ぼす影響は少なくない。しかし、経営環境とITの関わりは、全体としてはよく使われるようになったが、

期待してきたものとはどこか違う。何かまだ、じっくりいっていない、という感じがする。どこに問題があるのだろうか？

第1の課題は、ボトムアップ重視の経営構造、出身職種／組織代表者としての役員など、経営者の仕事のスタイルが60年代とさして変わっていないことがある。しかし成熟社会においては、同一業種においてすら異なる経営戦略、戦術を採ることがその企業の生き残り条件になってきている。また経験だけに頼らない素早い対応が必要である。

第2の課題は、日本経済のグローバルな広がりによって国際的な経営ルール適用が求められてきている点にある。たとえば意思決定のやり方や処理手続きなど、誰にも理解できる合理的、論理的、透明感のあるものが標準的なものとなっている。

第3の課題は、情報技術そのものの解りにくさ、使いにくさに起因するものである。情報技術の中でも特にコンピュータは他の機械と違いその用途、機能を特定しない。それだけに使う側の力や取り組み方によってその能力、性能は極端に違ってくる。別の見方をすれば依然として素人には簡単に使える道具にはなっていない。

最後の問題点は前述の3点と関係するが、ルーチンワークに欠かせぬ道具になりながら経営上の効果が明確に掴めない点にある。よそでうまくいったから、どこでもやっているからと導入し、次第にブラックボックスが肥大化していることに對する不安、不信である。

4. ORの起源をたずねて

社会と技術の環境変化が、同時平行的にかつ急速に生じている所で、的確に経営のやり方を変えてゆくことは容易なことではない。新しいITの利用促進がユーザー環境、技術環境の両面の一層の努力を要するならば、それをいかに実現したらよいか？ 新しい技術が普及するプロセスでは、技術そのものの問題点がクローズアップされがちであるが、ITの場合より人間的な側面を深く考

察する必要があるように感ずる。

たとえば、組織に関する問題である。経営者／管理者、その他のユーザーと情報技術者の関係が、ITの発展とともに乖離してきている。たとえば、初期のOR利用段階では、ユーザーがプログラミングを学び、ビジネスモデルを開発しそれを実務に利用していたが、コンピュータの機能／性能アップによって、おのずと関与できる範囲が限定されてくる。そこでIT専任者が必要になり、その専門家はやがてシステム技術そのものの理解、活用にとられる時間が増え、ユーザー領域の知識が不足し、やがては組織は異なるものになってくる。これを解決するためには、既存の中核業務推進組織の在り方とその業務内容、情報システム部門の機能、両部門の融合方法について、経営環境に即して見直すことが急務である。

また人の点でも、新しい経営環境下で具備すべき資質、知識について見直し、情報技術リテラシー向上のための環境改善が望まれる。経営者は、経営環境を客観的かつ抽象的に捉え、分析できる能力を持ち、その分析結果を組織を超えたアクションに結びつけられる新しいタイプの経営専門家へ変身していかなければならない。

さらに、技術的な問題に関しても臆せず使い手としての提言をし続けることも肝要である。

ORという新しい技術、手法が実用化される初期の段階で、政治家、軍人、そして自然科学者がなぜあの混乱の下で協力して仕事できたのか？ 人や組織のどこに苦勞したか？ 「ORの起源」とも言えるキンボール、モース、ブラケットの著作の中に、人材育成の苦勞話や委員会メンバーの構成に苦慮する場面をかいま見るとき、これが容易ならざる課題であるとあらためて感ずるとともに、ORの研究領域を社会科学面まで拡大することによって、現代の企業経営に真に通用する手が見つけられるのではないかと期待している。