

## 企 業 人 と 情 報

藤 森 友 明

### 要旨

企業経営において情報を問題にすると、社長とか人事担当者とか何らかの役割を前提として情報を考えることが多かった。しかし、企業において仕事に従事する人は主たる仕事に役立つ以外の情報とも接している。このことについて、情報が流通場に存在するものか集積場に存在するかの別と、情報解釈範囲の広狭の別による4区分と、情報が公的環境におけるものか私的環境におけるものかの別、目的を持った情報か無目的な情報かの別による4区分を併用して検討することにより、企業人が全区分による異なる4種類の情報を同時に受信することを明らかにする。4種類の情報とは、狭義経営情報、データベースインデックス、企業文化インデックス、知的刺激である。

### キーワード

企業人 役割人格 目的情報 無目的情報 公的環境 私的環境

### 1. はじめに

企業人<sup>(1)</sup>とは役割を超越した、企業に属する人々の総称である。社長をはじめとするトップマネジメントであろうと、中間管理職であろうと、一般社員であろうと、同一の情報環境にいると考えることに合理性があるとの考え方が市民権を得つつある。もちろん、それぞれの役割によって利用の許される情報システムに違いがあることは承知している。たとえ同一の情報システムにアクセスを許されるとしても、権限の違いによってアクセス深度に違いが生じることは当然のことである。ここで同一の情報環境とは社内ポータルを介して共通に利用出来る部分が全情報システムの相当部分になっていることを表している。

各企業人の業務内容に合わせてカスタマイズも出来るが共通部分も大きいのが普通である。企業人と情報の関わりはさまざまである。意思決定との関わりが大きいがそれだけではない。知識創造との関係もある。筆者は、経営情報概念の拡張を主張している。一般に経営情報と呼ばれることの多い意思決定の判断材料の他にデータベースインデックス、企業文化インデックス、知的刺激を加えて合計4つとすべきであるとの主張である。この詳細については、他論文<sup>(2)</sup>において論じる。そこで論じ足りないところを本稿で述べる。4種類の情報は、企業経営への役立ちが一律ではない。役立ちの違いを知ることによって、情報システム構築に際して起こりがちな齟齬が減少するものと信じる。目的が異なれば手段も異なる。異なる情報は異なる情報システムを要求する。本稿は情報の受信を主として扱うものではあるが、情報を受信することはどこかで発信されていなければならない。必要な範囲において情報の発信についても述べる。

## 2. 役割人格を前提とした情報システムからの脱皮

### (1) 役割人格への疑問

企業人にとっての情報は、企業人を常に4つの場に身を置いた人<sup>(3)</sup>を前提に考えるか、役割人格<sup>(4)</sup>でとらえるかで大きく異なってくる。情報システムの多くは役割人格を前提に構築されている。意思決定に資する多くの情報システムがその典型である。これに対して、近年企業人の役割人格を前提としなければ把握しやすい状況が出現している。社内ポータルの出現がそれである。社内ポータルといっても、多くはパッケージソフトを利用しておりイントラネット型グループウェアの域を出ていないものも多い。しかし、ソフトウェアを中心部品とする情報システムは使い方によって意味合いは異なるものとなる。試行錯誤的に進みつつある社内ポータルの利用によっては企業人を情報面から統合的に扱う可能性を示唆する可能性に富んだ存在である。企業人にとっての情報とは、意思決定に資するだけでなく知識創造にも資する存在なのである。

## (2) 経営情報

経営情報という語はビジネス用語および俗語としては広く普及しているが、学術用語としては必ずしも用法が統一していない。経営情報について大きく3つの異なるとらえ方がある。1つ目は企業経営に役立つ情報、2つ目は意思決定の判断材料、3つ目は知識創造に役立つものというものである。1つ目の定義は2つ目と3つ目を包み込むものである。1つ目の定義が広く認知されているのであれば、本稿を書く必要性は減少する。企業経営に役立つ情報として認められているものとしては、意思決定の判断材料とコミュニケーションの中身がある。コミュニケーションの中身には、意思決定に資するものと知識創造に資するものがある。前者は広く認められているが後者は一部にしか認められていない。さらに枠を広げようと考えたと困難に直面する。知識創造に関係するさまざまな情報である。

一般に企業経営に役立つ情報の範囲を広くとらえる論者にあってもこの部分を企業経営に役立つ情報ととらえる論者は少ない。表面的には1つ目の定義を認めつつ、実際上は認めていない現実が問題である。比喩的に表現すれば、デジカメがカメラとなっているにも関わらずフィルムカメラをカメラと思っている状況に近い。カメラがフィルムカメラを意味してデジタルカメラはデジカメという用語法である。カメラがデジカメを意味する時代が来るのかカメラということばが死語となるのかはだれにもわからない。経営情報という語については、学術用語としての経営情報は死語となる可能性全くなしとしない。経営情報は、意思決定の判断材料の意味で広く普及した。この流れは今日も変わっていない。しかし、経営情報をこのように解釈していたのでは現実の情報システムの構築に支障をきたすようになってきた。死語になるかもしれない状況を放置するのではなく、経営情報概念を拡張的に改訂すべきである。

## (3) 情報システム

企業における情報システムは大きく3つの時代に区分出来る。1970年代以前、1995年以前、1995年以後の3つの時代である。1995年以前と以後で大きく

異なる点はコミュニケーション手段の変化である。それまでの電話中心から、E-mail中心への変化である。他の変化もある。データベース検索をだれでもできるようになったことである。検索対象のデータベースの範囲もウェブサイト型データベースを含むものへと変化した。検索対象のデータベースの内容も変化した。社内・社外の全文検索対象文書を含む形での変化である。検索目的も大きく、意思決定目的から知識創造目的も含む形へと変化した。

表1 情報利用におけるシステムの位置付け

	情報収集の接点	経営学的情報概念	コンピュータ活用
～1964年	情報担当スタッフ (手作業)	意思決定の判断材料	専用機がごく一部 に使われた
～1995年	情報システム部門 情報担当スタッフ (コンピュータも使う)	意思決定の判断材料	汎用機中心
1995年～現在	本人 (EUC) 情報担当スタッフ (コンピュータも使う)	意思決定の判断材料 + $\alpha$ (知識創造素材・ 知識創造媒介)	ネットPC中心

#### (4) 情報システムのあるべき姿

##### ① 目的適合性<sup>(5)</sup>

情報システムは構築の第一段階としての要件定義から、どのような目的のシステムかが宣言される。この意味では情報システムの目的適合性を問題にすることはないように思われる。目的に合致しない情報システムが構築されるはずがないというものである。ところが、実際に構築された情報システムが使いものにならないことはよく報告されている。このような、システムの発注者が希望通りのシステムを受注者から受け取ることができない原因は1つではない。しかし、不都合な点の多い情報システムを我慢しながら使う現実があることを予想させる。情報システム構築の目的の大きな部分である、意思決定を支援するシステムを得るということの困難さを感じさせる。実現の程度に問題はあ  
るが、基幹系情報システムと情報系情報システムの構築においては、要件定義

で目指したシステムとなっていることが想定されている。実現の程度を高めるためには、予定された意思決定に役立つ情報を提供することの出来るシステムとなっているかどうかを定期的に検証する必要がある。目的に適合した情報となっているかどうかの検証である。

## ② 柔軟性<sup>(6)</sup>

ある一定時点で目的適合性のチェックを通過したシステムであっても、時間の経過とともに目的自体が変化する可能性が高い。目的が変化する都度システムを修正できればよいが、實際上そのようなことは相当の困難をとまなう。次善の策として、システムのうち環境変化の影響を受けにくい部分と受けやすい部分を分ける方法がとられている。受けにくい部分を基幹系情報システムとし、受けやすい部分を情報系情報システムとし、後者にはなるべく柔軟性を持たせる等の工夫である。しかし、近年発展を見つつあるコミュニケーション系情報システムと検索系情報システムについては別の角度からの柔軟性が求められる。各システムを構成するのに必要な情報技術の急激な発展を組み込む余地を残しておくことである。コミュニケーション系情報システムの典型例としてのグループウェアは、常駐ソフト型グループウェア→イントラネット型グループウェア→社内ポータル、のように変化してきている。今日のコミュニケーション系情報システムは、SNS（Social Networking Service）をも組み込むものへと変化してきている。情報技術の開発当初は個人の趣味用であったものが企業の情報システムの部品としても使えるものの例である。今後このような技術の増加が予想される。YouTubeに代表される画像配信技術はコミュニケーション系情報システムに組み込まれるのを待っているものの例である。検索系情報システムにあっては、検索対象をウェブサイト群にまで広げる柔軟性が求められる。

## ③ 拡張性<sup>(7)</sup>

企業経営に対する情報技術の新しい適用方法が発見されたとき、既存のシステムと簡単に接合できる方が望ましい。情報システムの拡張性を考えるとき社

内ポータル役割は大きい。情報システムの構築に際しては、基幹系情報システム・情報系情報システム・コミュニケーション系情報システム・検索系情報システム等の情報システムが別々に構築されたとしても情報システムの利用者の側から見れば社内ポータルが全ての情報システムの入り口となる。いまだ実現しているとは見なされていない経営理念浸透のための情報システムが現実のものとなったとき、外見上は社内ポータルにその入り口を示すアイコンが1つ増えたにすぎないというように観察されるかもしれない。

#### ④ 役割企業人前提を脱した情報システム

全ての企業人はその役割を超えて、意思決定・知識創造と関係する。もちろん、果たすべき役割によって意思決定を支援する情報システムを利用する頻度の高いものと知識創造を支援する情報システムを利用する頻度の高いものに分かれるであろう。しかし、そのことは情報システムの構築が全人格企業人を想定してなされてはならないことを意味しない。

E-mailの普及によって起こった情報共有の流れは企業内外でのウェブ環境の一般化によって、情報共有から知識の共有をも含むものへと変化しつつある。知識の移転や共有は簡単には進まない。移転させようとする側と移転を受け入れようとする側の不断の努力を必要とする。従来はこのプロセスに情報システムが介在することは少なかった。あった場合でも企業内の他の情報システムとの連携を考えることがほとんどなかった。今日この状況に大きな変化が生じている。個人暗黙知の創造・個人暗黙知の形式知への変換・組織暗黙知の浸透等に情報システムを利用する可能性である。情報システムを情報発信手段として利用するか情報受信手段として使うかは状況によるが、どちらの場合にも社内ポータルを利用する可能性は拡がっている。

#### ⑤ 人材活性化の観点

情報システムを情報技術的にとらえる視点は時代に合わない。エンドユーザーの立場から情報システムをどのように使うかの観点が必要である。従来、情報システム構築の初期の段階でユーザーに対する聴取はあっても、以後は情

報システム部門やシステム構築を請け負う業者まかせのことが多かった。今後はユーザーの視点を積極的に取り入れるべきである。新規にシステムを構築するというよりも、すでにあるシステムをどのように使うかの視点である。

### 3. 情報の種類と関係者の類別

#### (1) 情報授受のタイプと場

企業人は、役割人格と統合人格の両方を持つ存在である。表2は役割人格を念頭においた意思決定場と知識集積場、役割人格をそれほどには意識していない自己啓発場、理念浸透場から構成されている。統合人格を想定したとき、全ての場から企業人は情報を受け取ることが明らかとなる。

自己啓発場における情報授受において注意すべきは、マスメディア等多くの情報源が特定個人を目標して情報発信しているということではない点である。企業における個々の従業員が、特別に情報を受信しているという意識なしに多くの情報源から情報を得ているということである。

知識集積場における情報授受において注意すべきは、知識集積場におけるデータベースの役割である。この場におけるプロジェクトメンバーや顧客・潜在顧客が相互に交換する情報は、各メンバーの独自の発想による。独自の発想を得るためにデータベースを検索することがある。データベースの存在が場の

表2 情報関連場と情報授受タイプ

解釈範囲 <sup>(8)</sup> \ 場	流通場（非メタ情報場：非メタ経営情報 <sup>(9)</sup> の存在する場）	集積場（メタ情報場：メタ経営情報 <sup>(10)</sup> の存在する場）
広	自己啓発場（自己研鑽場） マスメディア等多数の情報発信源や発生源から情報が発信されたり発生したりする。一般従業員がこれを受信する。	知識集積場 プロジェクトメンバー相互等多数の人間が相互に情報を受発信する。
狭	意思決定場 情報担当スタッフ等が情報を発信する。意思決定者がこれを受信する。	理念浸透場 トップマネジメント等が情報を発信する。一般従業員がこれを受信する。

活性化に役立っている。この場において交換されるメッセージも情報である。しかし、この種メッセージを経営情報とする論者は少ない。本稿においては詳細な検討には入らない。

意思決定場における情報授受において注意すべきは、特定の意思決定者と特定の情報担当スタッフが固定的に対応しているということではない点である。意思決定者が情報担当スタッフに情報を要求することによって、情報担当スタッフから意思決定者に情報が提供される姿を想定しているのである。

理念浸透場における情報授受において注意すべきは、トップマネジメントとの発する情報の発信方法と発信頻度についてである。社是・社訓等企業の重視する経営理念を文章化したものを文章として伝達することは簡単にできる。しかし、経営理念という価値情報を伝達することは容易ではない。工夫が必要となる。一般によく行われる方法は各種社内行事の活用である。入社式等もそのような行事の一つである。この種情報は一回伝えたから伝わるというものではない。繰り返しの伝達が必要となる。

## (2) 情報が人に到達する態様

次に筆者の主張する経営情報分類を示す。

表3 経営情報一覧

解釈範囲 \ 場	流通場（非メタ情報場：非メタ経営情報の存在する場）	集積場（メタ情報場：メタ経営情報の存在する場）
広	① 知的刺激 <sup>(1)</sup> ： 企業に属する人が受け取る情報の内、②③④以外のもの全てである。 《受動的受信の対象》	② データベースインデックス： 企業内外のデータベースに付与されたインデックスのことである。 《能動的受信の対象》
狭	③ 狭義経営情報： 一般に経営情報と呼ばれるものがこの区分に入る。意思決定の判断材料とも言われる。 《能動的受信の対象》	④ 企業文化インデックス： 社是・社訓等のことである。企業が重視する価値を短い文章で表現したものである。 《受動的受信の対象》

それぞれの場における情報受信には特徴がある。以下に詳説する。



### (3) 知的刺激の無意識の受信

企業における情報の授受は意識的に行われるとするのが通説である。表3③の狭義経営情報においてこの傾向が特に強い。しかし、知的刺激は異なる。企業人が企業目的を意識することなく受信する全ての情報を知的刺激と考えるのが妥当だからである。無意識といっても、企業目的を意識しないという意味での無意識であるので受信する人が生理的に無意識なわけではない。この区分で受信の対象となった情報はテレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット等で発信されたものであることが多い。他に友人との会話・旅行での見聞等多岐にわたる。発信源及び発生源が明らかとなった。次表の第1象限、第4象限が知的刺激と関係がある。本来業務に付随して得られる情報の役割も大きい。現業系であれ事務系であれ日々処理が課されている本来業務に付随して得られる情報がある。従来、この種情報は特段取り上げられることがなかった。しかし、さまざまな暗黙知の効果的蓄積を考えるのであれば、ここに注目する必要がある。この部分の情報には数値情報や文字情報が少ない。本来業務を処理するうちに自然に目や耳に入ってくる種類の情報である。現場を歩いた感覚・現場の空気等目や耳以外の体で感じる情報も多い。これらの情報の取得は、経験の一部を構成するものではあっても、あらためて情報として扱うことはなかった。しかし、技術・技能・世界観等の暗黙知を取得する上できわめて重要なものである。先輩社員の現場での作業や事務を映像化したものがあれば、技術・技能・世界観等の取得を短縮できる可能性が生じる。意思決定のための情報システムではない、暗黙知という知識を習得するための情報システムの構築が望まれる。そのような情報システムが構築されたとき、このシステムの使用によって得られる情報は第3象限のものとなる。しかし、実現しているシステムがきわめて少ないため、第3象限に例示していない。

表4 環境と目的による情報区分と暗黙知の創造

	目的情報 (利用目的の明確な情報)	無目的情報 (利用目的の不明確な情報)
私的環境	第2象限(公的情報Ⅰ象限) 在宅勤務のために受信される情報 →技術・技能・世界観等の暗黙知	第1象限(知的刺激Ⅰ象限) 自宅においてテレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット等から得られる情報 →世界観という暗黙知
公的環境	第3象限(公的情報Ⅱ象限) 意思決定に利用する情報 →暗黙知としての意思決定能力 知識創造に利用する情報 →形式知としての諸資産 経営理念の浸透に利用する情報 →暗黙知としての浸透経営理念	第4象限(知的刺激Ⅱ象限) 企業内での本来業務に付随して得られる消極的受信情報 →技術・技能・世界観等の暗黙知

上表の→は各象限における情報がどのような暗黙知の創造に貢献しているかを示している。

#### (4) データベースインデックスとしてのキーワードの受信

プロジェクトメンバーや顧客・潜在顧客はデータベースを使うことがある。プロジェクトメンバーのデータベース検索目的は発想のヒントを得ることであることが多い。顧客や潜在顧客がデータベースを使う目的として第一に考えられるのは次の(5)のケースである。購買意思決定のために当該企業や当該商品の評判を検索したり価格等の情報を得ようとする場合である。(4)におけるデータベースの利用は少し異なる。企業や商品の評判を知るためのデータベース利用ではなく、発想のヒントを得るためや企業の評判を知るために行うデータベースの検索である。このような検索にはキーワードが必要である。プロジェクトメンバーや友人との会話で耳に飛び込む単語は特にはじめて耳にするものであったり、なじみのない使い方だったりしたとき知的好奇心をくすぐる。各種データベースを検索したくなる研究者や顧客・潜在顧客は多い。この区分の情報の発信者は情報受信者自身と考えて良い。厳密には情報システムとしての

データベースかもしれないが、検索行為を実行したのは受信者自身である。この意味から実質的情報発信者は自分自身なのである。データベースインデックス検討の前提となるデータベースの種類を列挙しておく。

① 基幹系情報システムのデータベース

取引記録のデータベースが中心的データベースである。その他のデータベースとしては、顧客管理データベース・債権管理データベース・在庫管理データベース・その他多数存在する。

② 情報系情報システムのデータベース

この分類に属する典型的データベースとして、DWH (Data Ware House) がある。大量のデータの2次利用が行われている。

③ コミュニケーション系情報システムのデータベース

企業において受発信される大量のメールデータのデータベース化が進んでいる。その他のデータベースとしては電子掲示板のデータベース・稟議書データベースを運用している企業もある。

④ 検索系情報システムのデータベース

i 全文検索型社内データベース

企業には膨大な紙データが存在する。従来、紙データは手書き文書が中心であった。次第にワープロ等の電子化が進んだ。今日、企業内で利用される文書でオリジナルが電子的にされていない文書を探すのが大変なほどである。これらの文書が検索対象となりつつある。具体的には日報・議事録・企画書・提案書・報告書・その他数えあげたらきりが無い。これらを全文検索の対象としてデータベース化する作業が進んでいる。

ii 全文検索型社外データベース

新聞記事データベース・論文データベース・紳士録データベース・その他の商用データベースの利用の進展が見られる。

iii ウェブサイト群

ウェブサイトはウェブサイトであってデータベースではない。しかし、デー

データベースの入り口がウェブサイトということも増えている。ウェブサイト群をデータベースに準ずるものとして検索の対象とすることが進んでいる。ここでのデータベースインデックスは事後インデックスとなる。

#### (5) 狭義経営情報の情報担当スタッフからの受信

企業の意味決定を支援する情報システムがさまざまに構築されてきた。ここで誤解が生じている。情報システムが直接意思決定を支援するとの誤解である。基幹系情報システムやDSS等、意思決定者を直接支援するシステムも存在はする。しかし、企業に存在する情報システムの多くは情報担当スタッフを支援している。情報系情報システムの利用にその典型を見る。意思決定者の情報要求にしたがって、情報担当者が情報を用意しようとするとき、情報システムを使うことが多いのである。DWHの利用もそのような目的で行われることが多い。意思決定者は意思決定に必要な情報の多くを情報担当スタッフの助けを得て取得しているのである。この区分での情報発信者は標題にあるごとく情報担当スタッフである。

情報担当スタッフとは、他者の意思決定に役立つ情報の提供を主たる任務とするものである。代表例は、情報システムスタッフ・マーケティングスタッフ・会計スタッフ・人事スタッフ・総務スタッフ等である。本社機能の維持発展に関わる従業員は情報担当スタッフであることが多い。

しかし誤解があってはならない。情報担当スタッフによる情報の発信は自発的なものではない。意思決定者や意思決定グループからの請求によって発信するものである。

#### (6) 企業文化インデックスの受信

企業文化インデックスは目標規範の別名である。目標規範には社是・社訓がある。企業が重視する価値の表明である社是・社訓は浸透させるのが簡単ではない。社是・社訓が記載された文書を手渡したから伝わるというものではない。入社式等のイベントを通じて、受信者側が企業の重視する価値を真剣に聞く雰囲気の中でようやくその一部が伝わるがごとき伝わり方である。この区分での

情報の発信者は創業者や経営トップである。企業が重視する価値を発信する責に任じている者ということになる。

#### 4. 経営情報の受信態様

##### (1) 情報受信態様要約表

表5 経営情報の利用・活用・影響

経営情報名称	受信者と情報の関係
①知的刺激	影響
②データベースインデックス	活用
③狭義経営情報	利用
④企業文化インデックス	影響

①知的刺激における影響とは、自己啓発場（自己研鑽場）における個人が知らず知らずのうちにさまざまな情報から受ける世界観の変化や個人的技術・技能の蓄積を促す力のことを指している。世界観には純粹に個人的な世界観と特定企業に属している人々に共通の世界観がある。後者については、④企業文化インデックスにおいて触れる。

②データベースインデックスにおける活用とは、知識集積場において2次のデータベースの利用に際して主として生じる種類の情報についてわかりやすいようにと分類したものである。データベースには具体的コンテンツと直結するデータベースとインデックスのデータベースがある。前者を1次データベース、後者を2次データベースと呼ぶことができる。前者の例として基幹系情報システムの取引記録データベースがある。後者の例として、図書館の蔵書検索データベースがある。②データベースインデックスの全てが2次データベースのインデックスではない。しかし、②データベースインデックスの主要部分が2次データベースである。データベースの最終コンテンツがインデックスであるデータベースはもちろんのこと、具体的コンテンツを保持するデータベースに

あっても、入り口にインデックスのみのデータベースを介在させるものが増えている。商用（有料）データベースにあって、インデックス閲覧料金とコンテンツダウンロード料金を分けているもの等である。また、Googleのデータベースのごとく、情報技術的にはコンテンツを含むデータベースであっても、法的にはインデックスのみのデータベースというものもある。Googleにおいては検索スピードを高める等の理由で、全世界のウェブサイトをデータベース化している。しかし、これは他人のウェブサイトのコピーである。法的争議を避けるためにも、コピー目的を検索スピードを高めるためとしているようである。このようにインデックスのデータベースは今後ますます増加するであろう。2次のデータベースの利用は活用の語がより実情を表現しているということになるであろう。また、そのようなデータベースを利用する目的は知識の創造であることが多い。意思決定のために全く使わないということではないが、主たる利用目的は知識の創造と言ってよかろう。新製品開発がその典型例である。

③狭義経営情報の利用とは、企業における代表的典型的な情報の利用である。経営意思決定の判断材料としての利用である。この目的のために企業の主要な情報システムが構築されている。基幹系情報システムあるいは基幹業務系情報システムと呼ばれることが多い。このシステムにおいては、取引記録他のデータベースがその構成部品として組み込まれている。取引記録等の集積をデータということが多く、これを処理した結果を情報と呼ぶことが多い。ここにおけるデータベースは1次データベースである。目的が比較的確な情報であるのでこれと情報受信者との関係を表現する言葉は利用が適切である。

④企業文化インデックスの影響とは、企業文化のインデックスとしての社是・社訓等を企業に属する人々が受信する都度その気持ちに何らかの変化が生じるであろうことを予測して、変化を与える作用に影響と称することが適当であろうところに由来する。その影響は簡単に計測できるものではない。しかし、経営理念や企業ミッションに関する研究からも明らかなように企業文化を表象するものとしての社是・社訓等は、制定・浸透・再定義等の運用よろしきを得

ば企業に属する人々の意識と行動に企業目的にとって良い影響を与えるものとされる。この種類の情報については、利用でも活用でもなく影響の語を当てるのが適当と考えるところである。

## (2) 経営情報の利用

表5の③を詳しく調べる。意思決定当事者が現場に近い場合、情報は直接担当者に渡ることが多い。しかし、意思決定者と現場に距離がある場合、意思決定者が必要とする情報を取得するに際して情報源と意思決定者の間に情報仲介者が介在することもある。代表的介在者は情報担当スタッフである。情報担当スタッフは、情報システムスタッフ、マーケティングスタッフ、会計スタッフ、人事スタッフ、総務スタッフ、経営企画室スタッフ等である。

意思決定に必要な情報は意思決定者あるいは意思決定集団の持つ専門知識の程度によって、多くなったり少なくなったりする。高度かつ幅広い当該分野の知識を持つ意思決定者にとってはポイントを絞った最少の情報で意思決定できる案件でも、知識の不足な意思決定者あるいは意思決定集団の場合は多くの情報を必要とする。意思決定者が現場に近い場合であっても遠い場合であっても、意思決定者あるいは意思決定集団の能力が高い場合であっても低い場合であっても共通していることは、意思決定に必要な情報を情報源あるいは情報仲介スタッフ等に対して直接的にあるいは間接的に要求するということである。言い方を変えれば、このような情報が欲しいと要求する能力のない人や集団は意思決定当事者たる資格がないということになる。このような意味から、一般に経営情報を論じるときの情報とは積極的に取りに行くもの、すなわち能動的受信対象としての情報ということになる。

## (3) 経営情報の活用

表5の②を詳しく調べる。基幹系情報システムや情報系情報システムに付随したデータベースは、表5③狭義経営情報の作成に際して利用することが多い。データベースには他の種類のものもある。社外データベース(有料商用データベースを含む)やコミュニケーション系情報システムに付随したデータベ

ス、膨大な社内文書をデータベース化したもの等である。これらデータベースに格納されているものはデータであって情報ではない。しかし、一度は情報であったものが多い。社内文書の多くもそうである。社外データベースの1つである新聞記事データベースに格納されている過去の新聞記事は発行当日においては立派な情報として機能していたはずである。大学や公共図書館の蔵書データベースも利用しやすくなってきた。図書館の個々の蔵書は一般に知識と呼ばれる。しかし、蔵書データベースに格納されているものはデータである。データベースに格納されているデータを検索するためにはインデックスがあった方が便利である。ディレクトリ型インデックスや全文検索を前提としたインデックスも工夫されている。データベースのコンテンツの多くはデータであるが、知識であることもある。データベースコンテンツとしてのデータや知識を検索するのはデータや現在はデータである過去の情報や知識を求めていることである。知識が含まれるといっても文書化等記録しやすい形になった形式知がほとんどであるので、検索は容易である。検索に際しては、検索キーワードとデータベースインデックスの照合が機械的になされる。何らかの形で過去に使われたデータ・情報・知識の2次利用がなされることになる。これこそデータ・過去情報・知識の活用にはかならない。この活用に際してデータベースインデックスという名の経営情報が活躍する。

#### (4) 直接的影響

表5の①と④を詳しく調べる。知的刺激と企業文化インデックスに利用や活用の言葉は不適當である。要求もしなのに到達する種類の情報だからである。これの人間との関わりを表現する言葉としては、影響が相応しい。では両者は全く要求しないのに届いたのかと言えば、そうではない要素もある。新聞の購読契約をしているから毎日配達されるのである。テレビも受信設備を購入したり受信契約をしたりして視聴している。しかし、これらの行為は企業目的を意識した行為ではない。自宅や私的環境でのマスメディアとの接触は極めて私的な行為である。娯楽や教養目的の情報の摂取は知的刺激というのが相応しい。



これから企業に属する個人が受け取る情報と人間との関係を表現する言葉としては影響が相応しい。他の種類の影響もある。トップマネジメントの発する社是・社訓等の情報である。これの一般従業員との関係を表現する言葉は知的刺激同様、影響が相応しい。

①の知的刺激による影響とは、直接的影響ではあるが影響の結果を確認しにくい。直接とはインデックスを介さないで情報が直接人に伝わることを意味する。ここでインデックスを介するとは企業目的を意識してインデックスを利用することを意味する。したがって、直接的影響とは、個々の従業員の潜在意識を変更させるような影響となる。ここにおいて潜在意識とは個々の従業員の世界観がその中心をなす。世界観以外のものとしては、所属企業が重視する価値を無意識で認識している状態がある。共に価値に対する態度に関係する。ここでの価値とは、企業に属する個人が意思決定や知識創造に際して重視する価値を意味する。企業に属する個人は企業内教育・訓練や業務の遂行による企業人格の形成以外に個人の自主的努力を主たる形成要因とする企業人格の形成も行っているということになる。企業人格形成のこの部分は自己啓発とか自己研鑽と呼ばれることが多い。さらに、企業が重視する価値を通常の業務や社命による教育・訓練の枠に入り切らない形で伝えることも含む。社是・社訓等で表現される経営理念を公式行事等の機会を利用して伝えるがごときである。

#### (5) メタ経営情報の間接的影響

知的刺激を欲する個人は知識変換を主目的に利用されるデータベースからも情報を取得する。その際、データベースインデックスが役立つ。特に事後インデックスが役にたつ。

意思決定に必要な情報としての狭義経営情報は情報担当スタッフを通じてあるいは直接に知識変換を主目的に利用されるデータベースも利用する。その際、データベースインデックスが役立つ。

従業員個々人が自己啓発を考えると企業文化インデックスが個々人の情報取得態度に影響を与える。企業内個々人の情報空間（居場所）の選択に影響す

る。積極的企業文化インデックスが存在する場合、特段の業務命令がなくても、自己研鑽に努める従業員が増えるがごときである。

目標規範としての企業文化インデックスは意思決定者の意思決定基準としての役割も果たす。企業目的の遂行をしる企業憲法のごとき役割を果たす。

企業文化インデックスとしての目標規範は企業文化を代表するものとしてのメタ性と情報に接する態度に関係する情報としてのメタ性の両面を持つ。前者は企業文化インデックスの形式面であり、後者は実質面である。何らかの物理的な力が何かに衝突したときの影響とは異なる。価値があるかないかは情報を受け取る側が決めることである。しかし、企業における社是・社訓のように当該企業に属する限り認めざるを得ない価値もある。

#### (6) 直接的影響と間接的影響の融合

企業に属する人の企業人格の形成と企業がこうあってほしいと考える人格が大きく隔たっている状況というのは考えにくい。多少ともその会社の企業文化が気に入ったから入社したのであろうと想像されるからである。

## 5. まとめ

企業経営に関する情報が種類ごとに異なる役立ちをすることが明らかとなった。企業人の立場からは、情報を利用する局面、情報を活用する局面、情報から影響を受ける局面のあることも明らかとなった。情報の利用と活用については疑問の余地なく企業人は情報と積極的に関与する。しかし、情報からの影響は若干の説明を要する。すなわち、必ずしも望まないのに到達する情報と企業人の関わりは経営情報論の立場からは明らかにされてこなかったということである。個々の情報について企業人が望んだものでなくても、そのような情報が入ってくる可能性があることを知りつつその場に身を置く行為が問題とされなければならない。未必の故意に近い概念かもしれない。学校に入学することと企業に入ることは同じではない。しかし、それぞれで予定される情報環境に身を置くことを承認しているのである。白紙委任に近いような情報受容許諾と言え

よう。情報から影響を受ける局面のわかりにくさの一因がここにある。企業人に影響を与える情報に関する情報システムを構築する必要がある。2種類の情報システムを構想し得る。1つは企業人格形成システム、他の1つは経営理念浸透システムである。どちらも社内ポータルをその入り口とするのが適当であろう。以上、経営の各局面での情報を統一するものとして経営情報の語が用いられるべきである。これを企業経営に役立つ情報あるいは企業経営に関する情報と言っていたのでは一般の情報との差がほとんど無くなってしまう。意思決定の判断材料意味を中心に維持しつつ知識創造に役立つものとしての意味を付け加えたものに経営情報の意味を拡張すべきである。

---

(注)

- (1) 企業人に類似の概念として、会社員・社員・従業員・ビジネスマン等がある。会社員・社員・従業員は企業との雇用関係を強く感じさせることばである。これに対してビジネスマンはこれを感じさせない。今日、女性ビジネスマンの増加からビジネスパーソンと称することが一般的となった。英語のbusiness personに当てはまる日本語として、ビジネスマンほどにビジネスパーソンが一般化しているということはない。現状では企業人が適当であろう。しかし、ビジネスパーソンではホワイトカラーを意識するとの見解もある。本稿においては、事務系であると現業系であることを問わず企業に属する人の意味で企業人を使っている。
- (2) 日本情報経営学会投稿中
- (3) 常に4つの場に身を置いた人とは、あらゆる種類の情報を受け取る人のことである。
- (4) 役割人格とは、社長・部長・課長・経理担当・人事担当等の役割を前面に出した人格のことである。包括的に管理者とか研究者等の語が用いられる場合もある。
- (5) 目的適合性は、relevanceに対応する日本語として使っている。
- (6) 柔軟性は、flexibilityに対応する日本語として使っている。情報システムの迅速・容易な改修を可能にするものとしてとらえている。
- (7) 拡張性は、expandabilityに対応する日本語として使っている。
- (8) 解釈範囲とは、同じ情報であっても経営局面の違いによって受け取り方に差が出ることを想定した表現である。大きな損失が出たとの財務報告は経営者他に早急な対策を迫る。テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネット・友人との会話や私的旅行等か

ら企業人が受ける情報は解釈の自由度が高い等が例示される。

- <sup>(9)</sup> 非メタ経営情報とは、一般に経営情報と呼ばれることの多い「意思決定の判断材料」と、企業人が公私に受容する情報の総称である。
- <sup>(10)</sup> メタ経営情報とは、データベースに付与されたインデックスと社是・社訓等の「文章化された経営理念」の総称である。本稿では、社是・社訓等の企業文化インデックスとしてのメタ性に注目している。
- <sup>(11)</sup> 知的刺激は筆者の命名である。企業に属する個人が、技術・技能・ノウハウ・世界観等の暗黙知を形成・創造する際に役立つ刺激としての情報のことである。

(ふじもり ともあき 本学教授)