

<論文（経営学：経営情報論）>

企業経営に必要な情報

藤 森 友 明

要旨

情報を必要とする経営局面の代表は、意思決定局面である。しかし、これだけが情報を必要とする経営局面ではない。その他は、知識の創造に関連した経営局面である。意思決定に必要な情報はこれを二分する。その他の情報は知識創造との関係を明らかにする。これも二分する。合計4種類の情報を企業経営に必要な情報とするものである。企業経営に必要な情報を分類整理する主要な目的は、企業経営に必要とされる情報システムの構築に指針を与えようとするところにある。意思決定に必要な情報システムだけが情報システムではない。

キーワード

経営情報 意思決定 情報 情報システム 知識

- 1 はじめに
- 2 意思決定の判断材料
- 3 意思決定の判断基準
- 4 知的刺激
- 5 知識インデックス
- 6 まとめ

1 はじめに

企業経営に必要なものを経営要素とすることがある。ヒト・モノ・カネ・情

報とされることが一般的である。この4要素の最後に位置する情報は、情報システムの問題として出現することが多い。企業経営上必要とされる情報の相当部分が情報システムを通じて得られたり流れたりするからである。ということから、本論文で扱う情報は情報システムを介するものが主である。このような前提で論を進める。

企業経営に必要な情報を主たる研究領域とする学問分野に経営情報論がある。経営情報論については二通りの考え方がある。経営情報・論であるとする考え方と経営・情報論であるとする考え方である。前者は経営学に属するが、後者は情報学に属する。前者の立場で論述する。経営情報については以下の4種類がある。①意思決定の判断材料、②意思決定の判断基準、③経営活動に必要な知的刺激、④企業内外に存在するさまざまな知識のインデックスである。それぞれについて述べる前に4種類のおおまかな関係を説明しておく。①、②は意思決定に深く関わる。③、④は知識の創造に深く関わる。このうち①を狭義経営情報と呼ぶことにする。①②③の全体を広義経営情報と呼ぶことにする。④については5の知識インデックスで説明を加える。

経営情報を語るとき、情報についての定義は避けて通れない。どのような情報理解を前提とした経営情報なのかを知るためである。情報には三つの側面がある。①しらせ、②刺激、③相互作用の三つである。企業経営を離れて情報を扱うのであれば、③の相互作用も含めて検討する必要がある。しかし、本稿は経営学に属する経営情報の検討を主たる課題としている。①の「しらせ」と②の「刺激」を中心に論を進めることになる。③についてはコミュニケーションとの関連で限定的に述べる。

2 意思決定の判断材料

(1) 意思決定局面の限定

① プログラム化しえない意思決定

経営学上問題になる意思決定にはさまざまなものがある。この分類方法と

して有名なものに経営階層によるものがある。トップマネジメントの意思決定、ミドルマネジメントの意思決定、ロアママネジメントの意思決定の三つに分けるものである。他にプログラム化可能な意思決定とプログラム化しえない意思決定に分けるものもある。本稿においては、トップマネジメントおよびミドルマネジメントのプログラム化しえない意思決定を中心に述べる。ここで用いられる情報を経営情報と呼ぶことが多い。これに対して、経営各階層におけるプログラム化しうる意思決定に登場する情報は、経営情報以外の名称と呼ぶのが適当であろう。プログラム化可能ということは何らかの経営問題に直面したとき、対処方法があらかじめ決まっているあるいは決めてあることを意味する。そのようなときに意思決定の責に任ずるシステムに投入される情報は一般にデータと呼ばれることが多い。

② 組織における意思決定

経営情報論においてあつかう意思決定は意思決定一般ではない。企業経営におけるさまざまな方針決定である。個人の意思決定ではない。たとえば社長一人の決断があったように見える場合でも、それは組織機関としての社長の決定である。社長個人の決定とは意味が異なる。ここでの決定は当然のこととしてその後の組織としての行動を予定している。ナポレオンと戦うプロイセンのモルトケは参謀なるスタッフ組織を考案した。一世紀前に登場したアメリカ経営学はこの考え方を企業の運営に取り入れた。爾来スタッフ組織はアメリカ企業を初めとして世界の企業に取り入れられた。組織における意思決定がスタッフ組織の利用を前提とするものになったのである。さきに取り上げた社長一人の決断もスタッフの補佐を得ているものがほとんどである。

③ 意思決定に必要な情報の提供

社長他が意思決定するに際してスタッフの補佐を得ると述べた。ここでの補佐の内容が情報の提供であることは言をまたない。ここでの情報は「しらせ」である。また、意思決定の判断材料と言い換えることも可能である。経理部門、OR部門他間接部門と呼ばれる部門の主任務は意思決定に必要な情報の提供であ

る。あるいは意思決定に必要な情報を提供するスタッフを助けることである。

今日経営情報を論じるとき、40年～50年前に同様のテーマを語るときと大きく文脈を異にする。すなわち、コンピュータを使うことが一般的でなかった昔と今日では重視する要素が異なるのである。スタッフ部門の担当者はコンピュータを用いた情報システムを駆使してその任務を果たすことが一般的となった。さらに革命的な変化もあった。情報を必要とする各階層の管理者や意思決定の任にある人々は自らシステムを駆使して必要な情報を得る機会が増大しているという現実である。

意思決定に必要な情報の提供の問題は、多くの場合情報システムの構築に際してどのような意思決定の需要に応えるべく設計するかという問題として出現することを意味する。もちろん、情報システム構築論なり情報戦略論なりの分野がこのような問題に対する解答を用意することを要請されている。しかし、これらの分野にのみ任せておいてよいものではない。経営情報論が大枠を示す必要がある。コンピュータを用いない情報の提供も含めて全体を示す必要があるからである。

(2) 意思決定の時・場所・担当者

① 意思決定過程

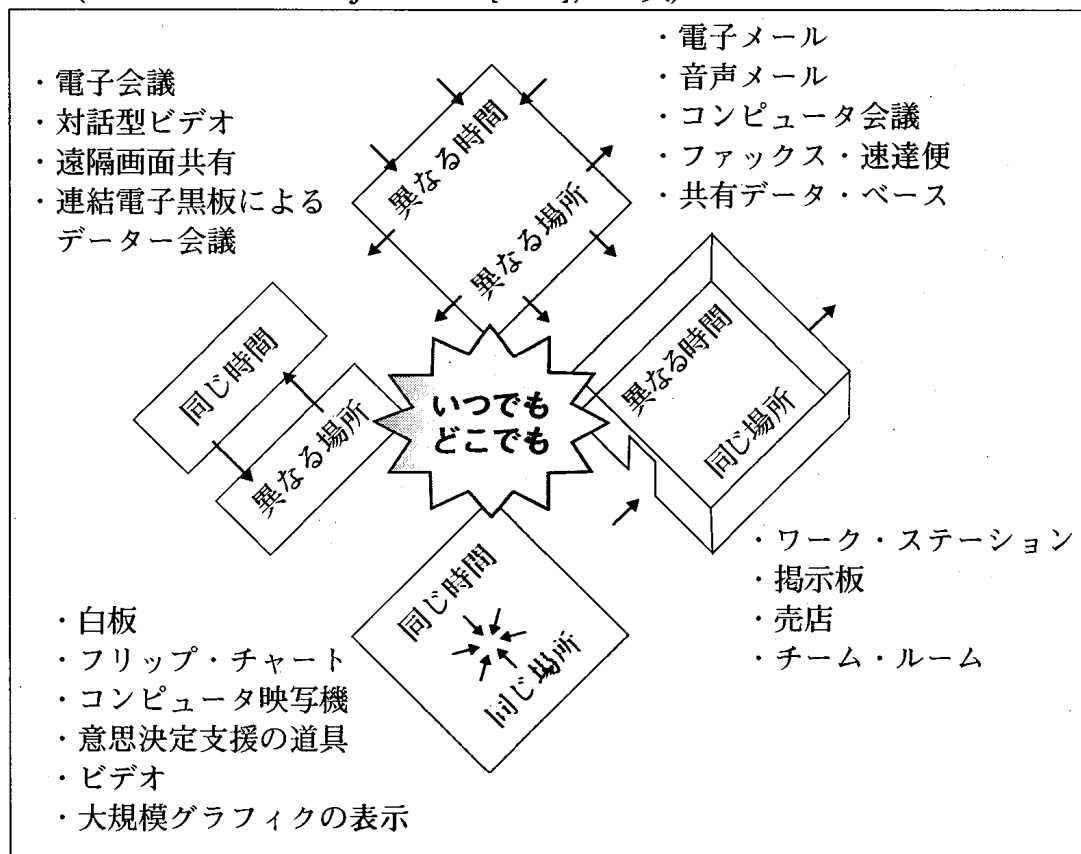
意思決定をある瞬間のものとは捉えない。一般的に日本企業はアメリカ企業と比較して意思決定のスピードが遅いと言われる。間接的ながら意思決定がある瞬間のものではないことを示している。他にも小田原評定というものがある。400年のむかしから決定に時間がかかるのが日本の特徴らしい。意思決定の多くは会議を通じてなされる。この意味から意思決定の多くが合意の形成とも言い換えられる。個人の意思決定がないわけではないがこれに限界のあることを示す研究がなされている¹。意思決定に時間のかかる理由の一つが集団で意思決定をすることにあることがわかった。しかし、意思決定に時間がかかることは意思決定がプロセスであることの直接の証明にはならない。しかし、どこに問題があるか、問題を解決するためにどのような手段があるか、手段間の優劣は

どうか等を考えることは時間がかかるであろうことを予想させる。これらのプロセスを一般に意思決定過程と呼ぶ²。本稿でもこの用語法にしたがう。集団でかつ多くの過程を経て意思決定がなされることを前提として論を進めることになる。

② 意思決定場

従来、意思決定の場として一般的なものは同じ場所に会しての会議であった。今日でも会議の有効性が消えたわけではない。しかし、時間的・空間的限界を超えて組織を設計する試みが進んでいる。意思決定も時間的・空間的に従来の枠組みを超えて検討する必要がある。

いつでも・どこでものマトリックス
(O' Hara-Devereaux-Johansen [1994], 199頁)



出所：Arnord Picot Ralf Reichwld Rolf T Wigand "Grenzenlose Unternehmung"
宮城徹訳「情報時代の企業管理の教科書」2004 p.406

意思決定活動を支援するさまざまな情報技術の発達があったことがわかる。

意思決定と深い関わりのあるスタッフ組織が、天才ナポレオンに打ち勝ったことを想起させる。目の前に展開する戦闘で負けたことのないナポレオンも、戦線が広がり各地指揮官とのやりとりに伝令を使っていたのでは時間がかかって仕方がない。モルトケの考案したスタッフ組織を用いて柔軟に対応するプロイセン流戦術に勝てなかったのである。同時並行で進行する現代の企業競争において、同じ時間・同じ場所に会して行なう会議等の効果を最大限に発揮するために他の3種類のスタイルを使うことが有効となったのである。新旧意思決定場の組み合わせが重要ということになる。バーチャルコーポレーションの出現は新技術を極限まで使ったときの姿を示している。

③ 意思決定意者・意思決定グループ

典型的意思決定者をつぎに示す。便宜上、単独の意思決定者がいるかのごとき表になっている。(2)の①で示した通り、意思決定は組織としてなされる。次表は、典型的意思決定者以外にもさまざまな意思決定者がいることを示すものとして受け取ってほしい。

意思決定と情報表

意思決定者	裁量幅	受信情報の種類	受信情報の性質
創業者等	大	参考	意思決定の判断材料
中間管理者等	中	提案	可否意思決定の対象
現場担当者等	小	命令	命令実施の詳細を決定するためのスタートライン

(3) 典型的意思決定

① 意思決定の特性と組織認識

意思決定には受動的意思決定と能動的意思決定がある。それぞれの職務範囲を小さく考えるか大きく考えるかのちがいとも言える。アメリカ型トップダウン経営を前提に考える場合と日本のようにミドルマネジメントの役割を大きく考える場合ではそれぞれの職務範囲の捉え方に差が出る。どちらの立場をとっても共通のこともある。経営環境をどのように捉え自社の置かれている立場を

どのように認識するかということにおいてである。

従来、意思決定の過程を起動させるものとして情報が考えられていた。今日、この立場は大きく修正されている。意思決定の過程を起動させるのは情報ではなく、「情報から引き出された意味³」であるとの主張が影響を強めている。情報からどのような意味を引き出すかは組織の認識スタイルによって大きく異なる。

組織認識の4つのモード⁴

気ままな観察者	環境創造者
まじめな観察者	発見者

伝統的意味での経営情報が重要な役割を演じるのは「まじめな観察者」においてである。上記観察者等に対応した4種類の意思決定特性が存在する⁵。

② 意思決定方法

サイモンの意思決定技術表⁶

意思決定技術表

意思決定の種類	意思決定技術	
	伝統的	現代的
プログラム化しうるもの		
プログラム化しえないもの	判断、その他	

2の(1)で述べたように、経営情報の語はプログラム化しえない状況のもとの意思決定に用いられる情報として使われることが多い。サイモンの意思決定技術表にあてはめれば、左下象限での判断に用いられる情報と言えるであろう。他の象限にある意思決定技術の利用に際しても情報はそれぞれ役割をはたしている。しかし、経営情報の語でくくることは困難である。この部分の検討は他日を期したい。

③ 典型的経営情報

以上、意思決定の判断材料としての情報を検討してきた。経営情報の中心部分としての情報の姿についてである。以下に他の種類の情報についても述べる。

しかし、意思決定の判断材料としての情報が企業経営に必要な情報の中心部分であることに変化はない。

3 意思決定の判断基準

(1) OR的意思決定基準

意思決定の判断基準も時代とともに語られる文脈が異なる。意思決定が重視された時代にあっては、OR的な判断基準がもっぱら語られた。①最小値最大（マキシミン）基準、②最大値最大（マキシマックス）基準、③期待値最大基準、④最頻値最大基準等である。つぎにOR的意思決定基準の対極をなす法律的意思決定基準を示す。

(2) 法律的意思決定基準

法律は裁判所において裁判官が判決を下す際の拠りどころである。法が成文法であるか不文法であるかのちがいはあるにせよ、法が拠りどころであることにちがいはない。裁判官は利害相対立する当事者間の利害を法を根拠に黒白をつける。あるいは犯罪を裁く。裁判官は法律を熟知している。あるいは熟知していることを期待されている。裁判官は法律という一定の制約のもとで、専門知識を駆使して判決を下す。このときの法律と裁判官の意思決定をどのようにモデル化することができるであろうか。法律を裁判規範あるいは裁判官規範と表現することが許されるようである。まさに法律が意思決定基準であることを表している。つぎに表として示す。

意思決定基準の影響力Ⅰ

裁判関係者	法律の影響力
裁判官	直接影響を与える
一般人（非裁判官）	裁判官等を通じて間接的に影響を与える

意思決定基準の影響力Ⅱ

企業に属する人	企業規範(企業内専用の法に近いもの)の影響力
意思決定者（企業幹部）	直接影響を与える
意思決定者（一般従業員）	企業幹部等を通じて間接的に影響を与える

裁判官が法律を適用するにあたって法解釈に幅が出る。裁判官を意思決定者と置き換えたとき、法に相当する判断基準を経営学上何と言うであろうか。今日、組織認識を重視する立場からこの判断基準を述べるならつぎのようになるう。

(3) 判断基準の適用と合理性

① 経済学的合理性

神のごとき絶対的合理性である。判断に必要な情報を全て得ていることを前提に数式を解くかのごとき合理性である。言い換えれば、人は与えられた制約条件のもとで満足度を最大にしようとし、犠牲を最小化すると想定できるとするものである。ORにおける線形計画法も経済学的合理性の適用例と言えるであろう。

② 経営学的合理性

制約のある合理性である。どのような制約があるかと言えば、必要な情報を全て得ることが實際上困難であることが一つである。他の制約として、すでに得ている情報の範囲においてすら、あらゆる場合を想定して比較検討することが困難であることである。これらの理由により、経営学的合理性は制約のある合理性であると言われる。

(4) 経営情報的意思決定基準

経営理念のような規範的情報をどのようにあつかうかが問題になる。OR的な判断基準の考え方にあっては判断の合理性が重視される。しかし、規範的情報を念頭においた場合の判断に合理性は必ずしも要求されない。規範は経営理念等の提示という形でなされる。すでに価値判断の大枠は示されているのである。ただし、これを浸透させるには大きな労力を必要とする。また、経営理念の提示に細目はないのが一般的であるから、規範にそった意思決定をしようと思っても具体的判断に困ることもある。企業経営上の意思決定にあっては、規範以外にも意思決定に影響を与えるものがある。上級管理者の命令は社内規範に優先することすらある。しかし、多くの場合命令を受けた下位の従業員は上司の

命令と社内規範をいちいち比較しているわけではない。上司は社内規範にしたがっていると考えるのが一般的である。このように考えれば、管理階層が上に行くほど社内規範の影響を強く受けることになる。しかし、普段は社内規範の存在をそれほど強く意識していない一般従業員であっても社内規範に沿った提案や行動の方が高く評価されることに気が付くであろう。

(5) 社内規範の諸形態

社内規範にはさまざまなものがある。就業規則もそれに該当しよう。しかし、本稿で問題にしようとしている社内規範は一般に経営理念と呼ばれるものである。社是・社訓とかミッションステートメント等の名称で呼ばれるものである。このような経営理念としての規範を特に規範的情報と命名しようと思う。規範的情報は意思決定の判断基準として機能する。意思決定の判断材料としての情報とは区別される、別の種類の情報ということになる。判断すべき経営環境の変化等をしらせる情報を経営情報と呼べば、経営情報ではない情報となる。外界の変化等をどのように解釈するかというときにどのような態度で解釈するかに関する情報ということになる。裁判官が判決を下すに際して考慮する関連法令よりも意思決定者をしばるしほり方が抽象的であることが多い。企業経営において直面する問題は日々新たである。法律のように場合を類型化することは困難である。このような場合はこうとあらかじめ決められないことが多い。これが経営理念を代表とする規範的情報の特徴である。

4 知的刺激

(1) 知識創造文脈

企業における知的刺激とは個人にとっての娯楽のための情報に近い。個人として企業外に存在する人間の多くはテレビ・ラジオ・新聞・雑誌等と楽しみのために接する。最近はこれにインターネットが加わる。もちろん明確な目的意識を持って個人的意思決定のためにこれらのメディアと接することもある。しかし、これらメディアと接する時間の圧倒的な部分は楽しみを主目的と考えて

よかろう。意思決定文脈とは全く異なる接し方である。

このような情報との接し方は企業に属する個人にあっても類似例を想定する。従来ほとんど検討されることがなかったこの部分を詳しく述べる。情報は意思決定文脈で語られることをすでに述べた。これ以外に知識創造文脈で情報が登場することが増えている。しかし、知識創造が語られる場面では情報の語を使わないことが多い。コミュニケーション・ディスカッション等の語が用いられることが多い。これらの言葉が使われる場面での情報は対話の中身ということになる。この部分は企業内の個人が保有する暗黙知の形式知化に役立つ情報でもある。

暗黙知 →→→ 形式知

↑

知的刺激（触媒あるいは豆腐をつくる際のにがりのような存在）

の図式である。前提としての暗黙知の存在が必要。

知的刺激はマスメディアによるもののみではない。同僚その他との対話は知的刺激の大きな部分である。知的刺激が企業に属する個人ののものであっても、それが勤務時間内である必要はない。また、正社員という形で企業とコミットしている人達だけに限定する必要もない。

(2) 表出化支援とその他の知識変換

暗黙知を形式知化する上で有効なものに對話場の活用がある。ディスカッション等の有効なことはすでに述べた。對話場はバーチャルなものであってもよい。情報技術の活用が考えられる。WEB上のBBS・会議室等がその例である。これら手段の登場によって従来から存在する各種ディスカッション等もその意味が異なってくる。全くはじめから従来方式のディスカッションをするのではなく、メール等によってある程度論点を絞った後のディスカッションは密度の濃いものとなるであろう。情報技術を活用したメディアミックスが重要になる。

知的刺激の内容の一つが対話の中身であることがわかった。これ以外の知的刺激もある。これにその他の知的刺激という名前を付ける。これには多様なも

のがある。組織外個人と同様、組織内個人にあってもテレビ・ラジオをはじめとするマスメディアは有力な知的刺激である。個人の暗黙知を形式知に変換する潜在力を持っている。組織内個人が勤務時間外に接するテレビ・ラジオ等の情報は瞬間に個人の暗黙知を形式知に変換する可能性を秘めている。

知識変換の他の局面でも情報は登場する。形式知を形式知に変換する場面では意思決定文脈で語られた情報に近い情報が用いられる。形式知を暗黙知に変換する局面では規範的信息が用いられる。暗黙知を暗黙知に変換（伝達）する局面では暗黙知伝達者と暗黙知被伝達者が同様あるいは同一の経験をする事が有効であるとされる。同様あるいは同一の経験をする際受ける刺激がある。これはその他の知的刺激ということになる。ここに示した知識変換の3種類と先に示した暗黙知の形式知化を加えて変換の種類は4種類となる。ナレッジマネジメントでは、これら4種類の変換が切れ目なく進むことを良しとする。本論文ではこのプロセスを知識循環とする。

(3) 知的人的資源の活用（自己啓発）

知的刺激として本稿で述べている部分は自己啓発と分類されてきた部分と関係がある。自己啓発の第一の意味は自己の能力開発ということになる。自身のキャリアプランに関連した能力の開発が主たる関心事となろう。自己啓発を全く個人の問題にとらえれば知的刺激は経営学上問題とする情報ではないことになる。しかし、自己啓発を企業に属する人々の能力開発と考えれば知的刺激は立派な経営学上の情報となる。今日のように企業に属する人々に対しても起業家精神が要求される時代にあっては知的刺激は経営学上の情報としてとらえ直す必要がある。従業員に独立心をおこさせる情報はそれが何であれ経営学上の情報となろう。

企業人はそれぞれの立場での問題解決をせまられており、この意味では自由ではない。しかし、自分の持ち場を離れて自由に考えるときがあるとすれば、そこでの情報は知的刺激という名前が適当であろう。決して、意思決定の判断材料ではないのである。しかし、ここでの知的刺激を意思決定の判断材料に変

換することが全くないわけではない。現在は職場に属さない私人であるが、近い将来独立起業しようとする個人のような立場である。どのような起業対象がよいかを常にさがしている個人がいることになる。このような個人にとっての知的刺激は起業の瞬間に意思決定の判断材料としての情報に変わる可能性を秘めている。しかし、一般的には自己啓発の材料と呼ばれることが多い。当該個人の知識や教養を高めたりリフレッシュには役立っても、意思決定に役立つことは少ないであろう。したがって、このような知的刺激を当該企業の所属社員等が得やすい環境を作ることは考えられることが少なかった。考えられたとしても福利厚生的に考えられることが多かった。今後は、雇用形態の多様化と従業員の企業帰属意識の変化にも配慮する必要がある。起業（スピンアウトを含む）や社内起業を奨励する施策の一環として起業に関連した知的刺激を得やすい環境の整備が望まれる。現在の当面する職務を離れての自由な立場での問題発見を奨励することも環境整備の一つであろう。そのようにすれば、個人ノウハウを経営に役立つ知に変換することが促進されるであろう。そのような芽が多いほど当該企業に属する個人にも当該企業にも共に利益があるであろう。企業人のONとOFFは実際上は連続している。かつてほどアフターファイブの飲み会は多くないかもしれない。しかし、それはすべての社員が退社後ただちに帰宅することを意味しない。ONとOFFの間には階調（グラデュエーション）が存在する。

5 知識インデックス

(1) 続知識創造文脈

すでに獲得された知識を維持・更新するためには、当該企業あるいは企業の外延にどのような知識が存在するかの情報が必要となる。これがわからなければ維持・更新の方法を発見できないからである。これを示すものを知識インデックスとする。知識そのものではなく企業が保持する知識についての情報である。次表の右上象限である。知的資源管理に不可欠な情報と言い換えることも

できる。

利用目的別情報一覧

文脈 \ 利用方式	短期利用 (一過的)	長期利用 (反復的)
知識創造文脈	知的刺激 暗黙知を形式知に変える際に役立つ情報・・・インスピレーションを得るために必要	知識インデックス どのような知識がどこにあるか・・・知識創造プロジェクトの編成等に必要
意思決定文脈	狭義情報 意思決定の判断材料・・・ ・・・プログラム化しえない 意思決定に主として利用	規範的信息 意思決定の判断基準・・・ ・・・意思決定全般に影響を与える

研究開発に必要な情報の一種に特許情報がある。特許そのものは知識である。しかし、どのような特許をだれが保持しているかを示す特許の所在を示すインデックスのようなものは情報である。何に関するノウハウをだれあるいはどの部署が保存しているかを示す情報も重要である。組織の戦略的編成に不可欠な情報である。

(2) 獲得済知識のメンテナンス

獲得済の知識はすぐに陳腐化する。陳腐化を防ぐためにはメンテナンスが必要である。メンテナンスのためには上表に示すごとき知識インデックスがあった方がよい。知識には、技術（特許等）・ノウハウ・信用・ブランドイメージ等がある。それぞれの性質に応じたメンテナンス方法が工夫されるべきである。社内に蓄積された知識にあっては、これの利用を組み込んだプロジェクトの役割が大きい。特許は特許権として権利が確保されているだけでは十分とは言えない。有望な特許やノウハウは、その活用を予定したプロジェクトが継続的に実施されることによって後の世代に引き継がれると考えるのが一般的である。プロジェクトの立案にインデックスとしての情報は欠かせない。創造性豊かな企業ほどこれら情報をデータベース化していることが多い。信用やブランドイメージのように社外に蓄積される知識もある。これら知識のインデックス化は

困難をとまなう。多くの不祥事によって、失ってから気がつくことが多い。ノウハウ・信用・ブランドイメージ等は暗黙知であるとも言われる。知っているのだがうまく言い表せないところの暗黙知を整理してインデックスを付けるのは至難の業であろう。正確な整理されたインデックスの代用品として、おおまかなインデックスが作られることになる。このことなら誰に聞け、得意先〇〇社から勝ち得ている信用はAに負うところが多い。Aを異動させる場合は慎重にせよ。Bのブランドイメージが確立したのは製品Cの成功に負うところが多い。製品Cの後継を考える際は考え得る最高のプロジェクトで臨め等である。

(3) 知識マップ

人事データベースに職務経歴他を整理するのは社内には存在する知識を可視化する例である。古い知識で間に合う場合であれば、従業員の出身学部の情報でも役に立つことがある。しかし、時々刻々変化する企業環境に対応するには不十分である。個人の知識・グループの知識・全社の知識・関連企業や顧客に蓄積された知識等、知識の種類によって把握方法も異なる。また、ここに示す知識の多くは暗黙知である。これらの整理は暗黙知の形式知化と呼ばれることが多い。暗黙知の形式知化は知識の整理のみを目的としてなされるものではない。しかし、暗黙知の形式知化が進んでいる企業ほど社内知識の整理は容易であると想像される。暗黙知の形式知化の副産物としてであっても社内知識の整理が進んでいることは、次のステップとしての知識創造の基盤を提供する。どんな方法であれ、社内知識の存在場所を示すものとしての知識マップの作成が望まれる。

(4) 知識の可視化

古くから行われている知識の可視化の手段として議事録の作成がある。近年は日々の業務日報により社内の知識を管理する方法も工夫されている。従来、見ることが困難とされてきた知識の多くが今日可視化の射程距離に入ってきた。WEB技術他の情報技術の貢献は大きい。BBS (Bulletin Board System) 応用の質疑応答コーナーは専門技術者の生産性を高めたと言われる。グループウ

ェアの普及は情報だけでなく、知識を組織メンバーで共有する可能性に目を向けさせる。知識可視化の最大の成果は、(3)の知識マップで示した「暗黙知の形式知化」の成功例として紹介されることが多い。古くは人工知能の研究がこれに該当する。日本の自動車メーカーがアメリカへ進出するに当り、膨大な作業マニュアルを作ったことは有名である。近年は、システム開発におけるUMLの活用他アメリカ企業の動きが活発である。

6 まとめ

企業経営に必要な情報について述べてきた。情報には意思決定に関連する情報群と知識創造に関連する情報群のあることがわかった。どちらも企業経営に必要な情報である。しかし、役立ち方は異なる。前者は意思決定の質向上に関係する。後者は知識循環の質向上に関係する。それぞれの情報は異なる文脈で登場する。異なる文脈ごとに必要な情報が必要とされる人や部署に供給される必要がある。そのために適切な情報システムが設計される必要がある。どのような情報システムが適切なものかについての提言は今後の課題である。しかし、知識循環の質向上に資する情報システムの研究に力を注ぐべきであることが重要であることは容易に想像できるであろう。意思決定に関連した情報システムの研究や設計・実施には長い歴史があるのに対して知識循環の質向上に資する情報システムの研究は始まったばかりであるからである。

(注)

- 1 上田泰著「集団意思決定研究」文眞堂1996 pp.13-42参照。
- 2 ハーバート・A. サイモン著The New Science of Management Decision 稲葉本吉他訳「意思決定の科学」pp.55-56参照。
- 3 加護野忠男著「組織認識論」千倉書房1992 pp.61-62参照。

- 4 Draft R.L.andK.E.Weick(1984)"Toward a Model of Organization as Intepretation Systems",Academy of Management Review, Vol.9,No2,2,pp284-295参照。
- 5 恩田雄志著「あいまい経営学」日刊工業新聞社1990 pp.37-40参照。
- 6 ハーバート． A． サイモン著前掲書p.66参照。

(ふじもり ともあき 本学教授)