

## 広狭両義の経営情報

藤 森 友 明

### 要旨

経営情報という語が頻繁に用いられるにもかかわらず大多数に支持される標準的理解があるとは言い難い。経営情報の意味を意思決定への利用の観点以外から検討することが少なかったことにその原因がある。意思決定以外の観点として、情報発信の観点・意思決定前提の観点・知識創造の観点等が検討されるべきである。

企業における早い時期の事務系情報システムは、意思決定への利用を強く意識して構築された。その後今日に至るまで情報システムの構築目的は順次追加されてきた。このことから、順次追加された構築目的が当初の目的の副次的目的として扱われる傾向がある。意思決定を強く意識した狭義経営情報は意思決定の判断材料と定義される。多様な情報システムの構築目的を等しく意識して広義に経営情報を理解する場合、その定義は①意思決定の判断材料・②意思決定前提としての規範的情報・③知識創造のための知的刺激等の内容を含む全体となる。

### キーワード

経営情報、意思決定、経営理念、情報、知識、情報システム

- 1 はじめに
- 2 狭義経営情報
- 3 広義経営情報
- 4 情報と知識
- 5 まとめ

## 1 はじめに

経営情報とか経営情報論という用語がしばしば用いられるにも関わらず、経営情報の意味が必ずしも明確でない点に注目する。用語の定義が明確でないことはこの用語と関連した議論に論点のかみ合わない点を生ぜしめる。この例として、経営情報論と称する多くの書物が経営情報の説明あるいは定義に少しのスペースしか割いていない点をあげることができる。ほとんどこの説明をしていないものもある。また、多くの大学で開講されている経営情報論の内容をみてもこの語の明確化の必要性を感じさせる。経営情報論と称していながらその内容はOR（オペレーションズリサーチ）であったり経営情報システム論であったりする。以上のような状況を少しでも整理しようと本論文では経営情報という語の定義を試みる。しかし、定義そのものだけが本論文の目的ではない。定義を通じて、経営情報関連概念を整理しようとするものである。論述は、経営情報がどのように定義されてきたかの考察を経て広義経営情報の検討に移る。最終的に経営情報関連概念の整理へと進む。整理のポイントは現実の経営情報概念とあるべき経営情報概念の明確化ということになる。

## 2 狭義経営情報

### (1) 受信側定義

情報についての最も基本的な定義として広く知られているものに「あること  
がらについてのしらせ。(広辞苑)」というものがある。しらせとは「知らせ  
ること。また、その内容。(広辞苑)」とある。この定義はどちらかと言えば情  
報の発信者側を念頭においた定義と言える。しかし、情報一般ではなく経営情  
報に限定した話となると事情は一変する。どちらかと言えば情報の受信側を念  
等においた定義が主流である<sup>1</sup>。そのような定義の一例として遠山暁教授の「文  
脈的意味をもって解釈・評価されたメッセージであり、判断や行為に影響を与  
えるもの」がある。すなわち、経営情報とは「意思決定の判断材料である」と  
する本論文の定義と軌を一にするものであると解する。厳密に遠山教授の定義

を解釈するためには「行為に影響を与えるもの<sup>2</sup>」の部分も含めるべきであろう。しかし、本論文において行為への影響は意思決定のつぎのステップのこととするので除外した。

## (2) プログラム化しえない意思決定と経営情報

「経営情報とは意思決定の判断材料である」との定義は幅広い有効性を持つ。はじめにでも紹介したORの他に経理情報・市場調査情報・取引先の信用調査情報等が該当例である。その他企業のスタッフ部門の多くは意思決定材料としての経営情報の提供に関与している。サイモンの意思決定分類を借りれば、「比較的複雑なプログラム化しえない意思決定<sup>3</sup>」に関わる情報である。サイモンはもう一つの意思決定の種類としてプログラム化する意思決定を想定している。サイモンの意思決定分類はその後広く普及した。サイモンが取り上げているわけではないが、プログラム化する意思決定の例としてマクドナルドのハンバーガー販売におけるアルバイト訓練のマニュアルがよくとりあげられる。この例が示しているのはプログラム化が必ずしもコンピュータ処理を意味しないということである。作業手順・対応手順の自動化の意味で用いられることがあることを示している。しかし、プログラム化する意思決定の多くがコンピュータによる情報処理に依存していることもまた事実である。航空機の運行をどこまで自動で行いどこから手動に切り替えるかはパイロットの判断にまかされている。運行時間の9割以上が自動のこともあるという。外洋航路の船舶も同様である。比較的安定した状況下では可能な限りコンピュータ処理を前提としたプログラム化をしようとの発想がある。安定していない例外的な処理を人間が担当しようとするのである。企業経営の現場においても、例外処理は人間の仕事であるとする考えが一般的である。意思決定のプログラム化する部分のうちコンピュータにその処理がまかされているのは事務が安定的に流れている範囲においてである。航空機が乱気流に遭遇したとき、パイロットはただちに自動操縦を手動に切り替えるであろう。一般企業経営においても、管理者が異常を感知したときはただちに手動にすなわち例外処理に移行するであろう。ここ

で述べたいのは意思決定分類のプログラム化可能性の可否は政策の問題であることもあるということである。プログラム化しない理由が採算を考えるとということもある。また、ある時点でプログラム化可能と総合的に判断されても、プログラムにもとづく自動処理が繰り返して手動に切り換えられることがあるならそのようなプログラム化対象はプログラム化には適さないということになる。ある時点でのプログラム化の判断はきわめて暫定的なものであることがわかる。プログラム化可能なものがすべてプログラム化されている訳ではないことがわかる。プログラム化が技術的には可能だが政策的にプログラム化しない部分を除いて純粹にプログラム化しえない部分を問題にするということになる。とは言っても、経営情報の何たるかを決める際に過度にプログラム化しうる経営局面の妥当性に注目する必要はない。現実の問題としてプログラム化されているかどうかの基準でよいであろう。以上からプログラム化しえないあるいはプログラム化した頻りにプログラムの使用を中断するかプログラムにあらかじめ組み込まれている例外処理ループに移行するような事象に関する意思決定に必要な経営情報を「意思決定の判断材料」と考えて何ら問題のないことがわかった<sup>4</sup>。

### (3) MIS・DSSの影響

企業においてコンピュータが用いられるようになって久しい。この間意思決定の判断材料としての経営情報の提供が試みられた。MIS (Management Information Systems) は失敗したと言われるがここで提唱された考え方は長く影響をとどめた。企業の情報システムの主要な目的は意思決定に必要な情報を提供することというものである。情報システムの構築目的はその後変化した。とはいっても、意思決定の判断材料としての経営情報を提供することがコンピュータを用いた情報システムの使命から外されたわけではない。それどころか、MISの後に登場したDSS (Decision Support Systems) の考え方は意思決定の判断材料としての情報の提供という考え方を発展させたものである。意思決定者が必要としない情報まで無理矢理提供しようとはしなくなったという点において改良がみられたのである。DSSのもとでは、情報はデータベースの中に出

番を待つ存在となった。意思決定者が判断をする過程において要求するまでおとなしく待っているのである。DSSにおいて経営情報は意思決定者自らがDSSの助けを借りて作るものとなった。しかし、ここにおいても経営情報に関する旧来の定義は健在である。すなわち、意思決定の判断材料である。

#### (4) EUCの浸透

その後コンピュータを意思決定に利用する方法としてEUC (End User Computing) が提唱されるようになった。ますます企業経営の隅々まで経営情報が浸透することとなる。ここでも経営情報の定義としての「意思決定の判断材料」は揺るがない。しかし、文脈は大幅に変化してきている。MISを経てDSSまでは情報システム部等の情報処理専門部署に経営情報提供の多くを依存している。しかし、EUCが一般的になった今日では状況は異なる。情報システム部等の情報処理専門部署が提供するデータベースあるいはDWH (Data Ware House) を利用するのは情報処理にそれほど詳しくない人々である。意思決定の判断材料たる情報は名実ともに利用者自らが作ることとなった。もちろん、このような状況においても経営情報の提供に責任をおわされた各スタッフ部門は健在である。ただ、経営情報を必要とする人々がスタッフ部門のみをあてにすることが少なくなっただけのことである。このように考えてくると情報利用者側にも変化が出てくる。情報の意義についての自問自答である。自ら作った情報や検索した情報をほんとうに意思決定に用いているのだろうかということである。他の目的のためにも使っているのではないかとの問いである。意思決定を知識創造過程における情報の取捨選択まで広げれば別であるが、意思決定を狭く考えるなら意思決定以外に情報を利用する場面が増えてきていることに気が付く。つぎにこれを述べる。

#### (5) 経営情報システムの構築目的

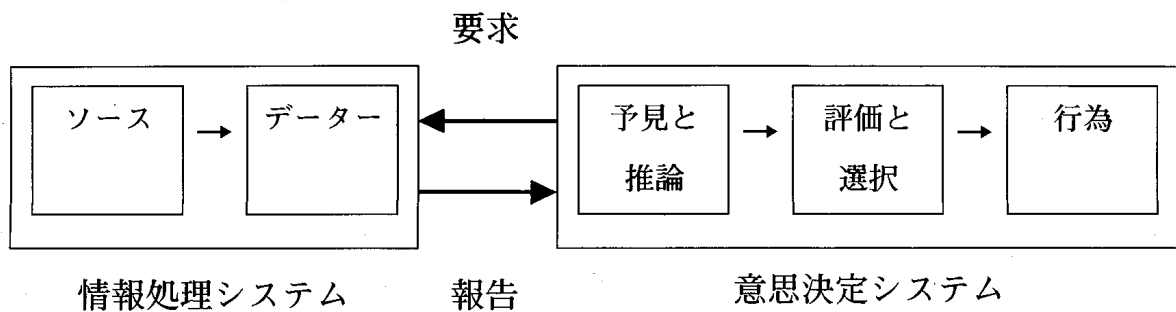
情報システム構築目的にも大きな変化があった。SIS (Strategic Information Systems) の時代を経て情報システムを戦略的に利用することも珍しくなくなった。また、E-mail他コミュニケーションの促進手段として情報システムを構築することも当然とされるようになった。情報システム構築目的としての「意思決定の判断材料提供」は相対的に地位の低下を招来したのであ

る。ここで一つの問題がおこる。意思決定の判断材料としての経営情報を提供するシステムであれば経営情報システムの名を冠しても何ら問題はない。しかし、経営情報の提供は副次的であるシステムであればこれにふさわしい名を冠する方が適切である。このことはだれもが知っている。問題なのは企業に存在する情報システムには多くの機能があって、どれか一つの機能に限定した名前は適当でないことである。ここで登場する考え方がある。経営情報システムはけっして経営情報・システムではなく、経営・情報システムであるとする考え方である。これは多くの支持を受ける考え方である。経営情報システムとは経営に関連した情報システムであるとするのである。けっして経営情報を提供することのみを目的とするシステムではないとするのである。経営情報システムの名称問題についてはこれで一件落着となるかもしれない。しかし、経営情報についてはその定義を意思決定の判断材料のままとしておいて良いかどうかの問題が残る。これをつぎに明らかにしなければならない。

(6) 狭義経営情報のまとめ

経営情報について詳しく述べる前にメーソンのデータバンク・システムの考え方を援用して基本的定義のまとめをしておく。メーソンは、データバンク・システムのみで議論を展開しているのではない。予見的情報システム、意思決定情報システム、決定一行為的情報システム等を詳述し、経営情報がどんどん目につきにくいところに入りこんで行く姿を活写している。本論文ではそのほんの一部を引用する<sup>5</sup>。

メーソンの「データバンク・システム」図



出所：R.D.Mason, "Basic Concepts for Designing Management information Systems"  
Figure1~4.日本経営学会編「情報化の進展と企業経営」千倉書房、昭和62年、p.53

経営情報理解の発展に対する前図の貢献は、経営情報と情報要求の関係を明瞭に示したことである。この図における情報処理システムは必ずしもコンピュータを用いたものである必要はない。求められる情報を提供する機能をもっていればよい。経営情報を意思決定システム側からみれば「意思決定の判断材料」だが、情報処理システム側からみれば「報告」になる。しかし、この図に示す意味での経営情報は典型的な一例を示すにすぎない。経営情報のすべてではない。経理部門の提供する情報、マーケティングスタッフの提供する市場調査情報、情報システム部門の提供する情報等の多くは前図の報告に該当しよう。しかし、DSSやEUCの進展に応じて意思決定者や意思決定グループが得ることになる経営情報の多くは必ずしも報告の形をとるとは限らない。情報要求者と報告者が同一だからである。このようなとき、報告は自主作成資料とか自主情報検索結果その他の名称で呼ばれるべきであろう。情報取得の目的が研究開発である場合は、知的刺激の名称が適切かもしれない。ここまでの範囲において経営情報の定義をまとめる。それはプログラム化しえない意思決定における判断材料ということになる。プログラム化する意思決定においても情報は存在する。しかし、そこでの情報に経営情報の名が冠されることは少ない。データとか入力変数とかで呼ばれることが多い。これらについてどのような名称が適切かは稿をあらためて検討する必要がある。また、情報を発信面からとらえる必要もある。情報の発信面を含む広義経営情報の検討をつぎに行なう。

### 3 広義経営情報

#### (1) 経営情報概念拡大の三つの方向

##### ① 経営情報概念拡大の意義

経営情報概念を検討する枠組みとして広狭両義に分ける方法の他に単一の経営情報概念を示す方法もある。しかし、本稿ではそのような方法をとっていない。経営情報の中心的な概念と周辺的な概念を分けて示す方法をとっている。中心的な概念を狭義経営情報とし周辺的な概念を含め全体を広義経営情報としている。新しく情報システムを構築するに際しては広義経営情報概念を利用すべきことを提唱している。しかし、経営情報理解は長く意思決定への利用を中

心に考えられてきた。理解のこの側面は今後も重要である。よって経営情報のこのような側面を狭義経営情報として注意を促したのである。経営情報について異なる考え方もある。経営情報を経営に関する情報とするのである。このような考え方は拙稿「経営学的情報概念」『千葉経済論叢』第20号に詳しい。本稿ではこのような経営に関する情報のうち意思決定との関連で直接的つながりのあるものを狭義経営情報とし、間接的つながりのあるものを含めたものを広義経営情報としているのである。知識創造活動も意思決定概念の枠組みとの関連で整理し直してみようとの試みである。通常は意思決定とは呼ばない知識創造活動も、これに必要な情報を意思決定に必要な情報の仕組みと同一のものから得る機会が多くなってきた現実との調整をはかろうとするものである。研究に必要な当該分野の先行研究に関する論文もネット検索可能な状況が拡大していることも知識創造活動が意思決定活動と同一の情報技術を利用する状況を示している。

## ② 発信方向への範囲拡大

命令について考えてみる。命令は発信側と受信側の両方から考えることができる。ここではこのうち発信命令について考える。発信命令は受信者に一定の行動を強制する。とはいっても、受信者側に命令を実行する意欲がない場合その命令は実効性を欠く。受命者が命令を実行する決意をしたとき、命令の内容は命令を実行に移す際になされなければならない詳細意思決定の意思決定前提となる。この意味から発信命令は受命者にこのような前提で命令を実行に移すための詳細意思決定をしてほしいとのメッセージである。このような発信命令に代表されるような発信情報は今後広義経営情報として経営情報に含めて考えるべきであろう。報告は2(6)メーソンの「データバンク・システム」図にあるように情報処理システム側からの発信情報である。

経営情報に含めるべき発信情報として他に取引先への取引条件等の提示がある。これは、取引先の意思決定の判断材料ではあるが発信企業の意思決定判断材料ではない。このようなものとしてCRS (Computer Reservation System) による情報提供がある。CRS端末を操作する旅行代理店等が営業活動をする際に役立つ情報を提供する仕組みである。しかし、空港の発券窓口等でCRS端末



を操作するのが航空会社の自社オペレータであれば従来型の自社意思決定判断材料である。同じ情報でもシステム運用の微妙な違いにより従来型経営情報の提供システムとなったり、拡大経営情報の提供システムとなったりすることがわかる。

### ③ 意思決定制約方向への範囲拡大

意思決定の判断基準となる情報を経営情報に含める方向での範囲拡大である。これについては、3の(3)と(4)で述べる。意思決定前提および意思決定前提の代表例としての規範的情報について詳述する。

### ④ 意思決定から知識創造方向への範囲拡大

プログラム化しえない意思決定のとらえ方が時代によって変化している。環境適応的意思決定文脈のもとでは、すでに採用実績のある代替案等既存の知識の枠を大きく超えない範囲での諸案のうちどれか一つを採用するタイプが多い。これに対して、環境創造文脈のもとでは今まで類例のなかった現象に対して全く新しい解決策をとることが多い。後者のような意思決定に、もはや意思決定の名称はふさわしくないのかもしれない。そこで行なわれているのは知識創造活動そのものだからである。別の考え方もある。たしかに選択しうる代替案の作成過程は知識創造活動かもしれないが代替案のうちどれに決めるかの活動は知識創造活動ではないとするものである。このような考え方があることは承知している。しかし、意思決定活動の一部ではあっても知識創造とはっきりわかる部分を含んでいるのであれば今まで通り意思決定文脈でのみ論じることには困難がある。このような知識創造活動は新しいビジネスモデルの構築活動であることも多い。知識創造活動の詳細については3(5)で述べる。経営情報概念拡大三方向の詳細を以下に述べる。

## (2) 発信方向

### ① 発信情報の経営情報化

経営情報は意思決定の判断材料の意味では受信情報とされる。本稿は一部の発信情報はこれを拡大経営情報として扱ってよいのではないかとの立場をとる。

### ② 情報発信区分

まず企業内で完結する情報発信を検討する。情報要求ありのものとしては、

消極的情報発信として管理者等への資料提出等がある。情報要求なしのものとしては、創業者等による経営理念の発信や自部門の存在価値アピール等がある。つぎに企業グループ（仕入先・下請け・関連企業・得意先等）への情報発信を検討する。この例として、取引条件提示がある。これは従来議論の文脈（意思決定文脈）では経営情報とはならない。しかし、今日、これは重要な経営情報の一つと言えるであろう。企業内意思決定の判断材料ではないが、取引先の意味決定の判断材料にはなる。しかもこれらの情報を従来は営業担当者が営業意思決定の一環として利用していたのである。このような企業環境変化の要因には、企業のオープン化（非系列化等）と情報技術の発達がある。最後に企業外（不特定多数の見込み客を対象とした）情報発信を検討する。この分野は主としてマーケティング論の担当分野であろう。見積書・製品パンフレット等の取引条件提示書類がある。テレビコマーシャル等は業務委託先（広告代理店等）の商品（サービス）であるが当該企業の情報発信でもある。

③ 「経営情報等の発信者・受信者」と経営情報

発信情報方面に経営情報を拡大する可能性を検討する延長線上にさまざまな情報が見えてきた。これを表にして整理する。

情報整理表

記憶復元可能期間 情報授受場	短期 (組織等の記憶の期間)	長期 (組織等の記憶の期間)
非全社 (個人・グループ・部門・関連企業・顧客等が異なる基準で情報を利用することを想定)	知的刺激 社内報他(受信) テレビ・ラジオ・新聞等(受信) 同僚との会話(受発信)	知識 技術・ノウハウ・信用・ブランドイメージ他・・・この知識区分に受発信の語は不適當なので省略する。
全社 (全社統一的な基準による情報利用を想定)	経営情報 参考・判断材料(受信) 指示・命令(受発信) 報告(発信)	規範的情報 経営理念(受発信)

(上表のそれぞれのセルにプロットされている内容は代表例である。)

上表の知的刺激・経営情報・規範的情報の全体が本稿で提唱している広義経

営情報である。同表の短期とは、組織等に影響を与えた情報がもとの情報のまま保持される期間が短いことを意味する。長期とは、組織等に影響を与える情報あるいは知識が組織等に影響を与え続ける期間の長いことを意味する。短期とはおおむね人間の記憶力に依存する長さを想定している。長期とは、何らかの記録媒体を利用するか組織的努力によって組織構成員の記憶を喚起し続ける等のことによりはじめて保持し続けることのできる時間的長さを想定している。

#### ④ 情報の二面性

同一の情報を発信側と受信側の両方からとらえることができることはすでに指摘した。しかし、情報に関連したことは受信側か発信側のどちらかを念頭においたものであることが多い。たとえば、単に情報といったときは受信情報であることが多い。しかし、マーケティング部門で話をすればその多くは発信を前提とした情報のことであろう。商品の広告・企業イメージの広告等を検討するのもこの例である。経営情報といったときは、意思決定の文脈で語られることが多い。この場合の情報が受信情報であることはすでに述べた。経営理念、指示、命令等の語は発信者側でも受信者側でも使う。どちらの意味で使うかはその語の使用者が使用文中で明らかにする必要がある。

学問分野の区分においても対象とする情報の二面性は存在する。どちらがよいということではなく、受発信どちらの議論をしているのか鮮明にしないと議論に混乱を生じる。ORは、オペレーションズリサーチによる情報提供はどうあるべきかについて論じる場合に注目すれば、情報発信を主とした議論が展開されていることになる。財務会計・管理会計においても同様である。マーケティング論についてはすでに述べた様に発信情報を対象とする。このようにみえてくると情報の受発信に対して比較的中立なのが情報システム構築論あるいは情報システム論ということになる。しかし、これとて目的に適合したシステムの設計に大きな関心があるという場合であれば、情報の発信論に中心があることになる。しかし、今日の情報システムの設計が企業内外でのコミュニケーションの促進他通信インフラの構築を強く意識せざるを得ない状況にあることに注意

すべきである。情報システムの構築が戦略目的達成の手段としての側面を強めている点にも注意が必要である。注意すべきどちらの場合も情報の受発信の面からは中立と考えてよからう。

### (3) 意思決定制約方向 (その1)

#### ① 経営情報概念理解についての変化

情報を意思決定の判断材料として使うのではなく知識創造のために使う局面が増加してきた。後者の場合、経営情報はどのように定義し直せばよいのであろうか。利用目的が変化したのだから定義し直すべしとの主張には根拠がある。しかし、結論は定義し直す必要なしである。その理由は、知識創造に用いる素材としての情報は情報にはちがいないが考えをまとめる上でのヒントあるいは知的刺激のようなものだからである。研究者が同僚との会話の中でこれを得ることもある。MISやDSSを通じて議論されてきたのは意思決定の判断材料としての情報であって、知的刺激とはその範疇を異にする。意思決定の判断材料との情報理解を前提に経営情報を考える立場で論を進める。

意思決定には個人の意思決定と組織の意思決定がある。本論文では組織の意思決定を扱っている。組織の意思決定には i 組織機関としての個人の意思決定と ii 純粹に組織の意思決定とがある。ii の純粹に組織の意思決定は多くの場合、会議その他を経た合意の形成と言い換えられる。サイモンが「個人から決定の自治権を一部取りあげ、その代わりに、組織の意思決定の過程を与える<sup>6)</sup>」と述べたように、経営学で問題にする意思決定とは組織の意思決定である。i の組織機関としての個人の意思決定も実際には多くの相談を経てなされることが一般的である。特に日本においてはそうである。このように解釈すれば、一見誰か一人が独断的に決定しているように見える場合も含めて意思決定は組織としてなされると考えてよからう。以上のような組織の意思決定に影響を与える情報についてつぎに考察する。意思決定の判断材料を中心とした検討である。

#### ② 意思決定に必要な情報

意思決定に必要な情報は二つある。一つは「意思決定の判断材料としての情

報]である。他の一つは「意思決定前提」である。

まず一つ目の「意思決定の判断材料」についてはつぎの様に要約できるであろう。「意思決定は情報を決定に変換するプロセスである<sup>7</sup>」とするように意思決定にとって情報は不可欠なものである。情報が外部からもたらされるか意思決定者の脳裏に存在するかは問題ではない。もう一つの「意思決定前提」については、つぎのような意思決定過程の分析から明らかになる。

サイモン流に言えば四つのプロセス<sup>8</sup>を経て意思決定はなされるとあるように、経営学で問題にする意思決定は特定の瞬間に行なわれるものではない。プロセスを経てなされる。前記宮川教授の所説と同様である。サイモンはこのプロセスを詳述している。曰く、情報活動、設計活動、選択活動、再検討活動の四つである。他にもプロセスの分け方であろう。しかし、本稿で論じたいのはプロセスの分け方ではない。代表的分け方に従って論を進める。宮川教授の言うところの「情報を決定に変換する」にあたって、サイモン流プロセスが存在することになる。問題はこのプロセスのどの段階をとっても情報に対してどのように接するかの問題が生じるということである。組織における意思決定者は自由ではないのである。意思決定者をしばるものとしては、サイモンが述べる倫理的命題<sup>9</sup>が有名である。他にも意思決定時点で利用しうる意思決定技術の制約がある。意思決定者は単に経営情報があるだけでは意思決定できない。経営情報を利用する上での利用の仕方についての情報とでも言うべき意思決定前提である。つぎにこれを検討する。

### ③ 意思決定と意思決定前提

組織の機関としての個人は、日々組織としての行動の選択に参画することを要請されている。行動の前提となるのは意思決定である。組織の機関としての個人は組織が企業の場合、定款からはじまって経営理念やトップマネジメントの意向他多くの制約のもとで意思決定を行なう。ここでの制約とはサイモンが倫理的命題と述べるものと同様である。ここでの倫理的命題を意思決定前提として位置付けしようとするのが本稿である。情報に対してどのような態度で接

すべきかに関する情報だからである。意思決定の制約要因の理解が経営情報を生かすために必要である。特に何のために意思決定をするのかを関係者全員が明確に自覚することが必要ということになる。

意思決定能力の大小は意思決定結果に大きな差を生じさせる。ここで意思決定能力を個人の資質と捉えるべきではない。組織としての意思決定能力である。これに大きな影響を与えるものとして倫理的命題の存在をすでに指摘した。本稿ではこのような意思決定前提のうち規範的情報に注目する。

3(2)③の情報整理表の説明から明らかなように、拡張経営情報の候補としての①知的刺激（受発信）、②指示・命令（発信）の存在がある。これにつぎの(4)で説明する規範的情報を加えたものが広義経営情報としての検討対象となる。知的刺激については3(5)でも説明する。

企業経営に関連した情報は受発信どちらにもあるものと一方にしかないものがある。情報一般としてとらえた場合は必ず情報には受発信どちらもある。しかし、経営情報の観点から情報を問題にするときは情報の発信側を問題にしない場合もある。たとえば、テレビ・ラジオ・新聞等のマスメディアがこれに該当する。発信情報としてのこれらのものは社会学の研究対象とはなっても経営情報論の主要な研究対象とはならない。

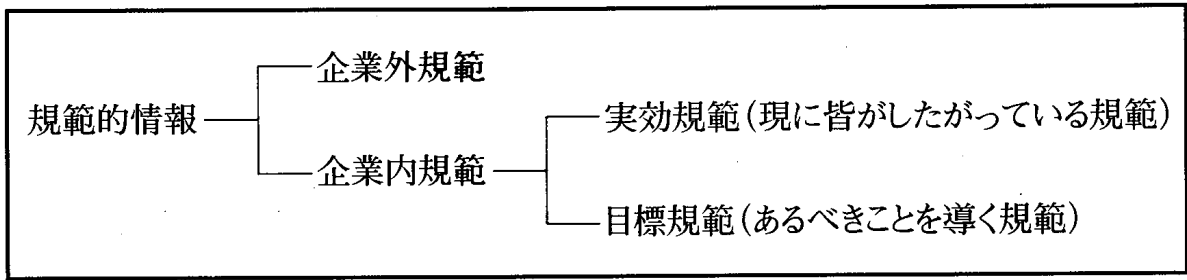
つぎに追加的経営情報の多くが知的刺激であることに注目してほしい。まず、テレビ・ラジオ・新聞等のマスメディアから得られる情報がそうである。これについては、3(5)で詳しく述べる。

#### (4) 意思決定制約方向（その2）

##### ① 規範的情報の性質

意思決定前提の具体例かつ主要なものとしては規範的情報とも呼ばれるものがある。規範とは「判断・評価または行為などの拠るべき基準<sup>10</sup>」とある。規範的情報については拙稿「規範的情報論<sup>11</sup>」に詳しい。次図はその一部である。

規範的信息系統図



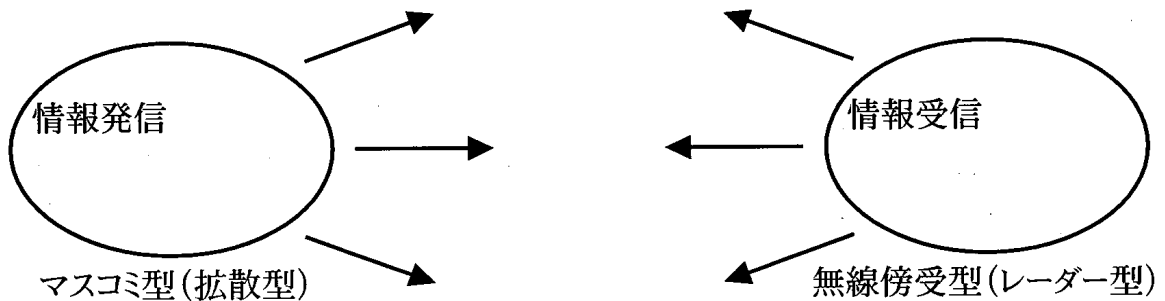
目標規範の具体例としては社是・社訓等の経営理念がある。企業の行動について、こうあるべしと指し示す情報である。一般にはこれを経営情報とは呼ばない。本稿ではこれを意思決定前提の代表例として扱っている。拡張経営情報として広義経営情報の主要なものとして扱うべきものである。

② 情報発信意図と情報受信意図

以下に2種類の情報受発信を図示する。

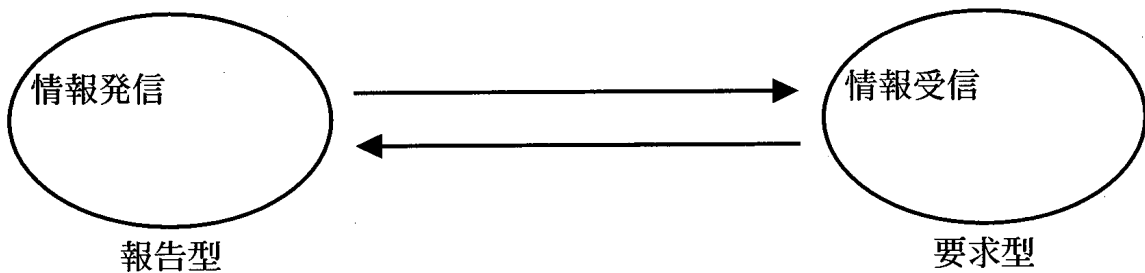
タイプⅠ (規範的信息他)

拡散情報発信と収集情報受信



タイプⅡ (経営情報)

一対一対応型情報受発信



タイプⅠについてみると、マスコミ型情報発信の例として社長や創業者によ

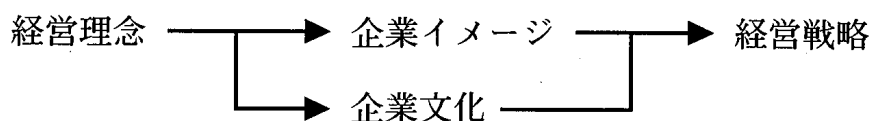
る経営理念の発信がある。企業の内外に対して当該企業の基本姿勢を示すものである。これを受け取る従業員・当該企業取引先・当該企業の顧客・当該企業の立地する地域の住民等がこれを受け取る。その受け止め方は一様ではない。受け止めた結果としての受信者の変化を測定するのは困難である。特に企業内意思決定への影響を短期間で測定するのは困難である。つぎに示す一般的経営情報と情報受発信の態様を大きく異にする。規範的情報は発信情報の側面と受信情報の側面を合わせ持つ。創業者等の立場からは発信情報となる。一般従業員の立場からは受信情報となる。一般従業員がこの種情報の発信者となつてはいけないと決まっている訳ではない。しかし、発信者となることは少ない。

タイプⅡについてみると、報告者としてマーケティング情報担当・経理担当・OR担当・情報システム担当等がある。EUCの場合は要求者と報告者が同一人である。狭義経営情報はこのタイプの情報受発信によって授受されている。

### ③ 規範的情報の伝播速度

水谷内教授は理念主導型経営を提唱されている。この中で、経営理念とは「企業経営者がその経営活動を展開する際に拠りどころとする行動規範や行動指針、事業観、エートス」(ethos：行為への実践的起動力)であると規定することができる<sup>12)</sup>とされている。また、組織の上層部で行なわれる決定ほど価値前提にもとづく決定であると指摘されている。ここでの価値前提とは、本稿で意思決定前提としての目標規範としているものと同根である。

前掲稿において水谷内教授は、組織下部の意思決定については事後的判断の性格が強いと指摘されている。また、経営理念と経営戦略の関係について図解している。理念は戦略を生むとも述べている。図解を要約するとつぎのようになる。



経営理念が経営戦略決定の重要な要素であることを指摘している。本稿の主



張との違いをつぎに述べる。本稿は経営理念の規範的性格を論じている。それも経営情報との関連においてである。意思決定者が情報を利用する際の利用指針のような役割を指摘した。もう一つの論点は情報の一種である経営理念を発信側と受信側に分けて考えている点である。同じ情報でも業務遂行上の命令のような情報は、発信者と受信者にその内容において同じ理解が短時間で可能であることが前提となる。また受命者側に命令実行力があることを前提とするのが一般的である。しかし、経営理念は命令という形によって伝達される情報ではない。いわば説得によって伝えられると言えよであろうか。その説得も短時間での説得ではない。その浸透に年単位での時間を想定するのが一般的である。文字で記載されて、その文章をだれでも読めるという意味では経営理念発信者から経営理念受信者への情報伝達にそれほどの時間を要するとは考えにくい。しかし、経営理念発信者の意図通りに経営理念受信者が理解し行動にまで反映させるとなると話は別である。経営理念浸透のためには、創業者やトップマネジメントによる繰り返しの宣明や経営理念の浸透を目的としたイベントやプロジェクト等が必要になることが多い。

#### ④ 創業時規範

つぎに創業時の経営理念について述べる。経営理念は文章化されるのが一般的である。創業時の経営理念は必ずしも文章化されるとは限らない。創業者の頭の中にのみある場合も多い。不成功に終わった起業の理念はそのまま表に出ることなく消えてしまう。もう一つの違いもある。企業の創業時においては当該企業の各機関は星雲状態であることが多い。このためすべての意思決定が創業者の肩にかかることになる。このような立場での創業者の意思決定指針も創業理念である。国で言えば、暫定憲法のような性格をおびる。ここまでの検討で、経営理念の機能は安定期と非安定期で異なることがわかる。安定期の機能としては、良き企業文化の推進役がある。非安定期の機能としては、非常大権を握ったトップマネジメントのよりどころとしての働きがある。いずれの場合も意思決定の前提として機能する。

## ⑤ 規範的情報の成立過程

規範的情報の成立過程について異なる二つの考え方がある。一つは企業文化のエッセンスとして長い年月を経てできあがるとするものである。他の一つは創業者の志等を基礎にして起業の当初よりはっきりした形で存在するというものである。結論としてはどちらのタイプも存在するであろうということになる。しかし、自然発生的色彩の強い前者の規範よりも創業者等の努力によって確立をみた人為的規範に重点をおいて論じたいと思う。情報システム構築に際して尊重すべきは経営戦略であるとされる。経営戦略をもとにして情報戦略が策定されるべきであるとされた時期もある。このようなときには、情報戦略にもとづいて実際の情報システムが構築された。今日、この図式に変化がみられる。情報技術の比重の高まりにより、経営戦略と情報戦略を同列で論じるケースも出現しだしたからである。必ずしも経営戦略が先で情報戦略が後とはならないとの主張である。どちらの主張を採るにせよ、経営理念が実際の情報システムの構築指針として採用されていれば規範的情報が成立していると考えるのである。

別の観点もある。何らかの規範的情報がすでに存在していることを前提として、これがどの程度浸透しているかについて論じるというものである。十分に浸透していれば成立していて十分に浸透していなければ成立していないと見なすものである。一理ある考え方とは思いますが本稿では採用しない。たとえ浸透していなくても、形式的に存在していれば成立していると考えことにする。しかし、発信はされているが十分に受信されていないということもあるであろう。あるいは受信もされ周知であるが血肉化していないということもあるであろう。これらについては3(3)③ですでに述べた。

## ⑥ 規範的情報のまとめ

経営理念は、社是・社訓あるいはミッションステートメントとして表明されることが多い。企業行動綱領と呼ばれることもある。我国においては社是・社訓が一般的であろう。これらの経営学的意味は経営理念論あるいは経営倫理論

として議論されて久しい。社是・社訓は規範的情報と言い換えることもできる。企業のとるべき行動を「こうあるべし」と規定するものだからである。この種情報はサイモンの述べる倫理的命題と符合する。この種情報が意思決定に影響を与えることはだれもが認めるであろう。しかし、影響の与え方は必ずしも明らかにされていない。社是・社訓が長く保持し続けられているなら、その意を体した社員は多くいるのが普通であろう。特にトップマネジメントにおいてはその傾向が強いと思われる。しかし、そのことがただちに企業内のあらゆる意思決定の前提として社是・社訓が強く影響していることにはならない。規範的情報は意思決定にただちに反映されるとは限らないのである。社是・社訓等の経営理念はこれを企業内に浸透させることを使命と感じまたその能力もある伝道師としての創業者やトップマネジメント等を必要とする。この種の経営情報の浸透には時間がかかることはすでに指摘した。これもこの種情報が一般に経営情報に分類されていない理由の一つである。しかし、これをある種の経営情報としてとらえ直すことにいくつかのメリットがある。①経営情報（意思決定の判断材料としての）の意味を鮮明にできる。②経営理念の浸透に配慮した経営情報システムの構築に道を開く。③創業理念の明確化に道を開く。④経営情報を含む情報資源が異なる認識階層に属する関連を持つ情報の集合体であることが明らかとなる。以上の他に2(6)で述べた「意思決定システム」への影響力を考察することに道を開く等である。

社是・社訓をその代表例とする経営理念の性格は他の面からも検討しうる。意思決定に関与する人々のどのような意識に情報が作用するかという面である。経営理念は覚醒された意思決定者の意識に作用することは少ない。社是・社訓を更新する会議ならいざしらず、普段一般社員が経営理念を意識することはほとんどないからである。ただし、経営理念を強く意識した管理者の下で意思決定作業に従事することはあるであろう。心理学や生理学の論文ではないので意識以外は一律に無意識とすれば意思決定者の無意識に作用するのが経営理念である。ここで示した経営理念は規範的情報の代表例であることはすでに述べた。

## (5) 知的創造方向

拡張経営情報として発信情報と規範的情報について検討してきた。つぎに、テレビ・ラジオ・新聞等のマスメディアから得られる情報について考える。これらの情報を意思決定の判断材料としてもととの経営情報として扱うケースもあるであろう。しかし、我々がテレビ・ラジオ・新聞等のマスメディアと接するのは私的な場合が多い。業務上の何らかの課題を明確に意識してこれらメディアと接することが少ないことを意味する。これまではプライベートで接するのだから娯楽であると論ずることもあった。本稿ではこれを知的刺激と考える。何らかの知識創造のきっかけとなる情報と考えるからである。このように考えると、知的刺激となるものは他にもある。同僚との会話などはその典型である。同窓会での友人との会話も知的刺激である。会議等公式の場での発言は一貫性・論理的整合性・当該企業のおかれている客観条件への配慮等多くの制約を受ける。これに対して、非公式の会話にこのような制約はない。完成度の低いアイデアであっても提示してみることができる。

社内報等の企業内メディアからも知的刺激を受けることがある。これに今日注目が集まりつつある。紙媒体の社内報からWEBベースのイントラネット型社内報へと変化しつつあるからである。一方向の社内報からインタラクティブな要素の加わったものへと変化しつつある。WEBベースの社内掲示板（BBS）等の活用である。場合によっては匿名の発信も許される。知的刺激を受け取る場としてかっこうのものであろう。

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ことはすでに指摘した。個人として勤務時間外に活動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（触媒のような存在）

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。

#### 4 情報と知識

##### (1) 情報と知識についての諸説

###### ① サイモン

サイモンは情報について、「事実的命題は、観察しうる世界とその動き方についての言明である<sup>13)</sup>」とする。知識は、その機能を説明する文の中で、「知識の機能は、代替的戦略のどれをとればどういう結果が生ずるのかを決定することである<sup>14)</sup>」とする。

###### ② 野中

情報とは人間の「知」のフローとしての形態を指すという<sup>15)</sup>。知識とはそのストック形態を指すという<sup>16)</sup>。

###### ③ 遠山

情報を、「適合性と目的を付与されたメッセージ<sup>17)</sup>」とし、知識を「情報の中から一般性・普遍性があるものと評価されて、貯蔵されたもの<sup>18)</sup>」との見解を部分的に修正して使っている。

#### ④ 諸説のまとめ

知あるいは知識については稿を改めて論じる。本稿の目的が経営情報の明確化にあるのでこれとの関係で最少限の整理をしておく。本稿においては、知識も一種の情報であるとの立場をとる。情報は人に影響を与える力である。知識は影響を受けた結果が保持されている状態と考える。影響を受けた人間が記憶しきれない部分は何らかの方法で記録する努力がなされるであろう。努力して記録された内容も知識である。

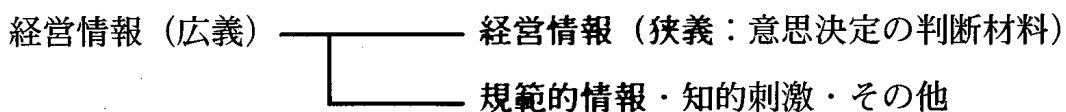
#### (2) 経営情報のデータベース化

立派な論文がインターネット上の公開されていたとする。これが独立行政法人科学技術振興機構等の公的機関が関与したもので、半永久的に検索可能なデータベースに収録されているものであればよい。しかし、これが全くの個人WEBサイト上での公開であったらどうであろうか。論文で引用して、URLの記述を行なってもいつリンク切れ(404 File Not Found)となるかわからないという不安が残る。この対策として、各国の国立図書館を中心としてWEBアーカイビングの試みがある。しかし、現在では出版された文献以外の資料をいつでもいつまでも検索・復元できることが保障されているわけではない。この意味で、経営要素としての情報を復元可能性の可否で分類することは有効と思われる。3(2)③の情報整理表はそのような観点から作成された。一般に経営情報と呼ばれる意思決定の判断材料は長期的復元可能性を考慮して提供されていない。法的に一定期間の保存を義務付けられている帳簿類を除きその保存は各企業の裁量にまかされている。また、物理的に当該情報が保存されていることがわかっていても、短時間で利用できる状態にあるとは限らない。今日の一般的経営情報に関していえば、何らかのデータベース化がなされていなければ実際上の利用はきわめて困難であろう。データのデータベース化はさまざまに試み

られている。しかし、利用済み経営情報のデータベース化はそれほど進んでいない。

### (3) 情報と知識のまとめ

情報处理的観点からは、データ→情報→知識のように変化していくとする考え方が主流を占めてきた。しかし、これはすでに説明したサイモンの意思決定プロセスに強く影響を受けた考え方である。情報活動、設計活動、選択活動、再検討活動の流れに沿った考え方である。しかし今日、意思決定以外の活動に強い関心が寄せられている。経営とは意思決定であるとのサイモンの考え方は依然多くの有効性を持つ。しかし、暗黙知の形式知化が経営の重要課題である状況のもとで企業経営に関連した情報関連概念を整理し直す必要がある。規範的情報を起点に個人・グループ単位での経験を経て知識を蓄積するプロセスを重視した情報整理である。意思決定文脈を離れたところにも情報は存在するとの認識である。ところが従来あまりにも意思決定文脈が重視されすぎたがために、知識を蓄積するプロセスで登場する情報の整理が遅れたきらいがある。3(2)③の情報整理図に示した知的刺激と規範的情報を広義経営情報として捉え直す必要がある。これに関連して非常に明快な論理で知識の変換を明らかにしたのが、ナレッジマネジメント学派を創始した野中教授である。つぎのように実践場を説明する中で指摘している。すなわち、「行動を通して形式知を暗黙知として自分の内に取り込み、両者を統合しようとする場<sup>19)</sup>」が実践場であるとする。ここでとりあげる形式知の具体例として、本稿で繰り返し説明している経営理念等の規範的情報がある。彼はまた対話場の重要性も指摘している<sup>20)</sup>。イノベーション機能があるという。暗黙知を形式知に変換する場である。ここでは知的刺激としての情報が重要な役割を果たす。今日の経営情報論に多少の混乱があるとするなら、経営情報の語を整理し直していないことにその原因がある。つぎのように整理するべきであろう。



広義経営情報は、個人および組織の記憶（個人や組織に保持されている情報

や知識)に変更を加えるすべてのものということになる<sup>21</sup>。狭義経営情報は意思決定の判断材料である。経営情報論と意思決定論がきわめて近い関係にあることがわかる。しかし、意思決定論が扱う分野は広い。経営学的意思決定に限定されるわけではない。

また、経営情報には、本稿のような理解をしないものもある<sup>22</sup>。しかし、それぞれの分野での独特の使い方ということになる。本稿での論述対象からは外すことにする。

## 5 まとめ

経営情報を狭義と広義を比較しながら検討してきた。狭義の経営情報は意思決定の判断材料であることを確認できた。経営情報を広義に解釈する場合、これに規範的情報と知的刺激を加えることが適当であることがわかった。規範的情報は経営理念として論じられることが多いことをすでに指摘した。また、発信情報の一部も広義経営情報には含めるべきことがわかった。

本研究のもう一つの成果として、つぎのこともわかった。情報システムの構築に際して、それが①経営情報の取得を目的とするものか、②規範的情報の浸透を目的としたものか、③データやメタデータの保管・共有を目的としたものか、④コミュニケーションの促進を目的としたものか、⑤顧客や従業員への情報発信を目的としたものか等を厳密に考える基礎ができたということである。この基礎として経営情報概念の確定が有効であることがわかった。

経営情報論の範囲については、①経営情報をどのように提供すべきかの論(情報発信論)と、②経営情報をどのように利用すべきかの論(情報受信論・意思決定論)と、③経営情報とは何かの論(経営情報本質論)を持たなければならないことが明らかとなった。多くの経営情報論は情報発信論的内容に過度に比重がかかっている。経営情報が受信情報の意味で用いられることの多い現状からは、学問的目的と学問的手段に齟齬があるということになる。



(注)

- 1 遠山暁編著「経営情報論」有斐閣2003p.12参照。
- 2 同上書p.12参照。
- 3 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」 p.73参照。
- 4 なお、情報処理と意思決定についての相互関係については拙稿「経営学的情報概念」『千葉経済論叢』第20号を参照されたい。
- 5 R.D.Mason, "Basic Concepts for Designing Management information Systems" Figure1~4.日本経営学会編「情報化の進展と企業経営」千倉書房、昭和62年、 p.53参照。
- 6 ハーバート． A． サイモン著ADMINISTRATIVE BEHAVIOR 松田武彦他訳「経営行動」 p.11参照。
- 7 宮川公男著「経営情報システム」第2版p.11参照。
- 8 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。
- 9 ハーバート． A． サイモン著ADMINISTRATIVE BEHAVIOR 松田武彦他訳「経営行動」 pp.56-57参照。
- 10 広辞苑参照。
- 11 拙稿「規範的情報論」『高山短期大学研究紀要第18号』参照。
- 12 水谷内徹也稿『「理念主導型経営」のすすめ』富山県・とやま統計ワールド <http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/index2.html>参照。
- 13 ハーバート． A． サイモン著ADMINISTRATIVE BEHAVIOR 松田武彦他訳「経営行動」 p.56参照。
- 14 同上書p.86参照。
- 15 野中郁次郎著「知識創造の経営」日本経済新聞社 1993 p.64参照。
- 16 同上書 p.64参照。
- 17 遠山暁編著「経営情報論」有斐閣2003p.12参照。
- 18 同上書p.12参照。
- 19 野中郁次郎稿「組織的知識創造の新展開」『Diamond Harvard Business』1999.9 p.45参照。
- 20 同上書p.45参照。
- 21 拙稿「経営学的情報概念」『千葉経済論叢』第20号参照。
- 22 ①企業の現状を示す財務情報、②企業の信用情報、③企業のプレスリリース等の意味

で使われることもある。

(ふじもり ともあき 本学教授)