

情報共有化に関する一考察

中 根 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. 情報共有化の諸相
3. 情報共有化の現状
4. おわりに

1. はじめに

情報共有化の重要性に関しては何も今に初めて議論されているものではない。たとえばバーナードは組織成立の要件の一つとしてコミュニケーションを挙げているが¹⁾、これも本質的には情報共有化がその狙いと考えられる。とりわけ、わが国の場合、欧米に多く見られる「上意下達」の徹底したトップダウンではなく、ボトムアップの意思決定が従来の「日本的経営」の特徴となってきた（この点については、経営環境の変化にともなって現在、変質しつつあることもまた事実であるが）。

また、ここで改めて言うまでもないが、情報共有化の取り組みの成否は必ずしも情報技術（IT）それ自体によって決定づけられるものではない。確かにIT化はますます進展しつつあり、その成果が着実にもたらされている。しかし、その一方で、依然として十分な成果が得られていない企業も少なくないのが現状である。

とりわけ中小企業において、その傾向が顕著である。ちなみに中小企業のITに係わる経営資源の不足について、以下のような意見が寄せられている²⁾。

・一般にIT利活用に関する理解と資金がある場合には、自前で必要な情報

システムが構築されるが、中小企業ではこれらの資源が不足しがち。

- ・中小企業の問題の一つは人材が不足していること。自社の経営課題と IT 利活用による解決を結びつける人材がない。

- ・多くの中小企業では様々な業務を兼務することが当たり前であり、専任の IT 担当者を持っていないため、IT リテラシーが不足している。また、少数の人材に依存することから、組織としての IT リテラシーの程度にばらつきがある。

- ・IT 利活用が進まない理由として、高齢化や人材不足などの理由が考えられる。

- ・一般に中小企業の IT リテラシーはまだ十分とは言えないが、IT に対する感度は業種や経営者の年齢などによってまちまち。

さらに、これまでの IT 化の満足度・効果については、次のような調査結果がもたらされている³⁾。

- ・各課題が IT 化されて「非常に効果があった」との回答は概ね 6 割以上である。

- ・「親・関連会社のセキュリティ要求に応える」効果は 90.5% ともっとも高い。「業務電子化による効率化」(85.6%) や「関連会社連携」(82.5%) も満足度は高い。

- ・IT 化効果の満足度が低い項目は、「新規顧客拡大」(50.8%)、「製品・サービスの効果的宣伝」(51.0%)、「社員の育成」(53.3%)、「売上拡大」(56.6%) であり、他の項目に比べて満足度が低いのが目立つ。

いずれにせよ、これらの事実は、当然のことではあるが、企業の業務の多くが IT だけで処理することで済まされるものではないことを改めて示している。

また同様に、近年において組織内のきわめて広範囲にわたって組織成員が IT の直接的なユーザーとして IT 化の影響を否応なく受けている現状がある⁴⁾。

そうした経営環境下では、必然的に組織成員間で IT 化への対応に違いが生じることになる。さらに、IT 化の対象領域が例えば SCM (Supply Chain Management) に見るように、単独の企業内にとどまらずに複数の企業間に及

び、さらには CRM (Customer Relationship Management) や CGM (Consumer Generated Media) に見るように企業・消費者間にまで拡大してきている状況では、企業間や企業・消費者間で IT 化に対する取り組みに「温度差」が生じることは、むしろ不思議なことではない⁵⁾。

このことは、深刻な問題をはらんでいる。端的に言えば、技術的レベルではなく、まさにマネジメント・レベルでの組織能力が IT 化への取り組みの成否を決定づけるのであるが、それが依然十分とは言えない。その意味において、情報共有化もまた決して例外ではない。

これらの事情をよく反映したものの一つが、かつて企業社会でブームとなった BPR (Business Process Reengineering) を巡る「顛末」である。ここで BPR とは、企業活動に関するある目標 (売上高, 収益率等) を設定し、それを達成するために業務内容や業務の流れ, 組織構造を分析, 最適化することであり、たいいてい場合は組織や事業の合理化がともなうため、高度な IT が取り入れられた⁶⁾。

ともかく、このことから理解されるように、BPR を効果的に推進していくためには、現行業務に内在する問題を的確に見出す能力が強く求められる。しかし、当然のことながら必ずしも組織成員の多くがそうした能力を持っているわけではない。BPR は組織成員のこうした能力の保持を前提としており、その意味でおのずと BPR の取り組みにおいて限界性をはらんでいると考えることができる。ちなみに BPR に関連して、次のような指摘がある⁷⁾。

「既存の組織構造の破壊に力点が置かれすぎたため、BPR の普及は結果として人員整理とそれに伴う混乱を増長させることになり、次第に経営手法としての有効性を疑問視する声が強まった。1997年には、MIT システムダイナミックス・グループが『リエンジニアリング活動の70%は失敗した』と報告している。また BPR を推進する企業は、フラットな組織, 知識重視, エンパワメント志向となるため、高度な情報システムの導入が不可欠だが、日本企業ではこの IT 投資の費用対効果が上がらず、“金食い虫” のレッテルをはられるケースも少なくない。」

加えて、その詳細は後述するところであるが、IT化を受容し、情報共有化を強く支持する組織文化が形成されているか否かという点も、大きな問題である。既述のとおり、IT化への取り組み自体は既に本格化しつつあり、大半の企業で実施されているが、情報共有化という点でも依然として十分ではないのが現状である。

繰り返せば、情報共有化に対する大きな障害の一つは、前述の意味での組織文化である。端的に言えば、情報共有化を強くうながすには、なぜ情報共有化が必要なのかということに関しての明確な目的意識とビジョンが求められる。

それらについての共通理解が組織文化として醸成され、それが具体的な行動に変換されるようになると、情報共有化を組織的に支持する環境づくりが構築されることになるのである。むしろ、その場合、それに係わる適切なルール化が不可欠となる。また、これらの環境づくりは一朝一夕に形成されるものではなく、地道な取り組みが求められる。

こうした課題があってもIT化が進展することにもなって、必然的に情報共有化に対する要求度もさらに強まってきているのが現状である。既述したように、それは従来の組織内に限定された情報共有化だけではなく、SCMにその典型を見るように企業間レベルに拡張され、さらにはCRMやCGMへの取り組みのように企業と消費者との間における情報共有化にまで広く及んでいるのである。

本稿の主たる目的は、以上に見てきた基本認識を踏まえて、情報共有化を巡る企業体の取り組みの状況を明らかにし、その効果的な取り組みの方途を検討することである。

2. 情報共有化の諸相

前節で見たように、情報共有化の重要性が一段と高まりつつあることは明らかである。この点に関連して、次のような指摘がある⁸⁾。

「これらの組織体間 (SCMのように横断的に業務プロセスをコンカレントに

展開する異企業間のつながり：筆者注）では、一時的であろうとなかろうと、参加組織体によって構成される一つのビジネス・エンティティとして認識することによって、各々の参加組織体が、データ・情報そして知識を共有・共用できるように体系化されて管理されなければならない。」

ここで重要な点は次の発言にもあるとおり、情報共有化がスムーズに企業間で業務と確実に結びつくことが求められることである⁹⁾。

「SCMはITを活用した情報共有により業務プロセスの改善・改革を行う点でBPRと同様の思想をもっている。(中略) サプライチェーン全体での情報共有による業務プロセスの『同期化』である。(中略) この『同期化』のためには、サプライチェーン全体での情報共有が必要である。」

そもそも、企業間の緊密な連携も今に始まったことではない。すなわち、製造委託において、大企業を中心とする伝統的な「系列」の存在を挙げることができる。但し、この形態による下請取引が大企業の生産拠点の海外移転等の環境変化により減少傾向にあることが既に明らかにされてきている¹⁰⁾。

また、この場合の企業間関係には、言うまでもないことであるが、親会社－下請会社という序列性が前提となっている。それに対して、SCMに代表される近年の企業間関係には序列性はなく、イコールパートナーシップで成立している¹¹⁾。

さらに言えば、SCM等の企業間関係が議論される以前から、仮想企業体(virtual corporation)の概念が注目を浴びてきている。これは、1993年の『ザ・バーチャル・コーポレーション』(ウィリアム・ダビドゥ&マイケル・マローン)がその嚆矢となった。

バーチャル・コーポレーションは、次のような基本的な特徴をもつ企業体であり、コア・コンピタンスはあるが、即応的で、これまでのように外部との境界をもたない流動的な組織体である¹²⁾。

①顧客の要求を即座に満たす即応性を持ち、様々な場所で、多様な形式で「製品・サービス」を提供する。

②企業の外部から見ると、企業に壁がなく開放的で、アウトソーシングが進

み、外部との協力者、顧客が出入りし、その接点が常に動いている。

③企業組織は、オフィスや課が流動的で必要に応じて変化し、外部の境界が形を変えると同時に組織が「固定した形」のないものとなる。中間管理職やスタッフが姿を消していき、「組織平坦化」が進む。

④従業員も、正規雇用・非正規雇用の定義も変わり、外部からの人間が、正規従業員以上の時間を過ごすようなケースも出てくる。

じじつ、周知のとおり、その後、様々な形で企業間関係の形成が多く見られるようになってきている。

ところで、情報共有化との関連で言えば、ナレッジ・マネジメント (knowledge Management) に対する関心の高まりと具体的な取り組みが多く企業の企業で見受けられるようになってきた。

この場合の主要な狙いは、次の指摘にもあるとおり、言うまでもなく情報共有化である¹³⁾。

「ナレッジ・マネジメントの展開によって、企業における知識活用レベルは、スタティックな既存知識の活用から、知識をベースに新たなイノベーションや創発を起こしうるダイナミックな活用へと進展しており、それを SCM や戦略的提携によって企業間で共有しようとする動きが加速している。」

すなわち、ナレッジ・マネジメントの取り組みによって、情報共有化の重要性が一段と認知されてきており、それにともなって、情報共有化による成果の向上がさらに強く求められているのである。

しかし、これまでの企業情報化の取り組みにおいてもしばしば見受けられてきていることではあるが、当初の狙いどおりには現実的に進展しない場合が少なくない。ナレッジ・マネジメントの場合もまたその例外ではなく、その取り組みの実効性が低くとどまったままの状態の企業も多いのが現状である。

その大きな要因の一つは、少なからぬ企業が結果的に、ベンダーが提供するナレッジ・マネジメント向けのソフトウェア・パッケージを導入しさえすれば情報共有化がスムーズに行われ、ナレッジ・マネジメントが効果的に展開されるとする楽観的な見方で対応していることである。

また、情報共有化を含むIT化への取り組みが専ら情報システム部門の責務であるという偏った認識のもとで、トップやミドルが必ずしもみずから当該取り組みに対して十分なコミットメントを行わないという事態も大きな障害になっている。

既に指摘したように、そもそも情報共有化は企業が取り組むべきテーマとしては決して新しいものではない。当然のことながら、情報共有化の必要性は従来よりしばしば指摘されてきているのである。しかし、当時の情報共有化は、現在において実効的にそれに取り組んでいる企業と比較してみると、その情報コンテンツが質量ともに劣っていたこともまた事実であったし、それらにアクセスする手段の多様性についても格段に見劣りしていた。それが変化し始めたのは、企業を取り巻く環境の変化が従来以上に激しくなった事態を迎えていることや、企業のIT化が著しく進展したことなどがそのトリガーとなっている。

そうした状況をよく象徴するものの一つが、「ナレッジ・ワーカー」(Knowledge Worker：知識労働者)の存在である。

これは、ドラッカーが知識社会に求められる人材像を呼称したことに始まっている¹⁴⁾。

この新たなタイプの存在は次の指摘にもうかがえるように、従来の組織成員と比較して情報に対する「感受性」が一段と高い。その意味で情報共有化に対しても積極的であり、IT化の強力な推進者でもある。但し、ナレッジ・ワーカーに対する管理には彼らの自律性を引き出す環境づくりが求められることにも留意しなければならない¹⁵⁾。

「ナレッジ・ワーカーとは自律した人材であり、仕事のなかにチャンスや達成感、充実感、そして価値を求める。ナレッジ・ワーカーに対する報酬は経済的なものだけでは不十分であり、挑むに足る仕事が必要なのである。ナレッジ・ワーカーは、仕事に人生を期待し、自分が仕事に貢献しているという意識を重視している。」

さらに、ナレッジ・マネジメントへの取り組みが本格化するに伴って、CKO (Chief Knowledge Officer) の存在もまたクローズアップされてきてい

る。ここで、CKOとは「知識の保存によって企業価値が最大限になるよう保障する責任がある役員を意味する¹⁶⁾。ちなみに次の指摘にも見るように、CKOをCIO(Chief Information Officer)と関連づける見方もある¹⁷⁾。

「ナレッジ・マネジメントの考え方が企業に導入されはじめた当初、CKOの必要性が議論された。CKOは、企業におけるナレッジ・マネジメントの最高責任者であり、情報システムの活用を重視したナレッジ・マネジメントの場合、情報システムの最高責任者であるCIOが兼任する企業も多い。」

いずれにせよ、ナレッジ・マネジメントの展開においてCKOが注目されるのは、CIOと同様にITが深く係わることになるナレッジ・マネジメントの取り組みのなかで、それが全社的な活動になることが不可欠だからである。そのためには、島田他が次に示唆するように、トップ・マネジメントの積極的なコミットメントと強いリーダーシップが必要であり、その取り組みのコアとなるナレッジ・ワーカーの働きが強く求められるのである¹⁸⁾。

「重要なのは、トップが『わが社にとって必要な知識はなにか』という意識をもち、ナレッジ・マネジメントの推進に対して強いコミットメントをもつことである。一方で、企業で働く人びとがナレッジ・ワーカーとしての自覚と能力をもち、主体的にナレッジ・マネジメントの運営に参画することも必要である。

また、情報共有化が徹底されると、従来から指摘されてきている「情報の非対称性」を巡る状況にも大きな変化がもたらされることになる。既述のように、その変化は特定の組織内だけにとどまらず、企業間、そして企業・消費者間まで広範囲に及んでいる。

そのことは例えば組織にフラット化を強くうながし、それにともなって、いわゆる「創造的破壊」をもたらすことになる。これは、従来の命令系統ではあまり期待できない創発的なエネルギーを生む可能性をもたらす。それによって関係者間のコミュニケーションが一段と拡大し、それにともなって価値的な情報交流が活発化し、その成果として情報の蓄積も進展する。加えて、情報共有化に対する姿勢も、より自然な形で醸成されることにもなるのである。ちなみに

に、次のような指摘もある¹⁹⁾。

「知識は個人と個人のネットワークを通じたせめぎ合い、ぶつかり合いのなかから生まれる側面も有している。」

この指摘は重要な示唆を含んでいる。すなわち、「創造的破壊」は組織成員間で相互に刺激し合う状況をもたらす。そのことで、単なる通り一遍の表層的なコミュニケーションではなく、次の見解にもあるとおり、組織進化に向けて相互に切磋琢磨し合うことによって組織活性化がうながされることになるのである²⁰⁾。

「IT化が進めば情報が効率的に処理されるために、人的コミュニケーションの量が減るとするのは誤りである。(中略)『ITの進化』がトリガーとなって『知のスパイラル』が促進されると、暗黙知を中心とした創発行為が活発化するために『人的コミュニケーションの活性化』を引き起こすという連鎖が作動するからである。」

しかし一方で、繰り返しになるが情報共有化の効果を高めるためには、以下の指摘のように、IT化に過度なまでに依存することは得策ではない²¹⁾。

「形式知はデジタル・コミュニケーションに向いていると同時に、低コンテキスト・コミュニケーションに対応しやすいからである。他方、高コンテキスト・コミュニケーションは、情報の送り手と受け手があらかじめ同様のコンテキストを共有していることが前提となるが、そうした共通のコンテキストの構築には非常に長い時間がかかる。その意味では、高コンテキスト・コミュニケーションは無駄が多く、非効率的に見える。」

しかし、人的コミュニケーション行動とは結局のところ新しいコンテキストを構築することに他ならないことを考えるならば、逆説的に、高コンテキスト・コミュニケーションのほうがむしろ融通が利き、情報の意味的共有に効果的であることが多い。」

これまで情報共有化の必要性、その関連でのIT化への取り組みにおける「陥穽」等に関していくつかの観点から検討を加えてきた。そこでは主として情報共有化への積極的な取り組みを前提に議論した。

部門間や企業間、さらには企業・消費者間で相互にオープンな基本姿勢をとり、情報共有化に取り組むことの意義についてはこれまでの考察からも明らかである。

しかし、情報共有化は同時にそれ固有の問題を生むことにも改めて留意しなければならない。ただちに想起されるのは、セキュリティに係わる強い懸念であろう。

そればかりではない。IT化によっておのずとその程度に差はあるものの、組織に変化がもたらされることは既知の事実であるが²²⁾、IT化が著しく進展し、その普及が顕著になると、それまでは顕在化することがなかった組織的な問題が発生するようになってきている。

それは、情報フローが伝統的な経路を大きく超えて、同時に量的拡大もともななって組織の広範囲にもたらされるために、攪乱やノイズを生みながら、新たな秩序の形成プロセスで、例えばリップナック & スタンプスが以下に指摘するような課題が生じることである²³⁾。

「仕事場がバーチャル化していく際に大事なことは、情報へのアクセスの拡大にともなう問題に足元をすくわれないようにすることである。

情報へのアクセスを拡大することは、階層的あるいは官僚的な組織がネットワーク型組織に変わっていくうえで欠かせない要素である。バーチャル・チームの生存は、その内外でどれだけ情報がオープンに交換されるかにかかっているといても過言ではない。しかし、そこには危険性もある。ますます多くの情報が公になるにつれ、プライバシーの重要性が高まってくる。もしすべての情報がすべての人に対してつねにオープンになれば、バーチャル・チームは以下のような問題に突き当たるはずだ。

- ・アイデンティティが揺らぐ。
- ・集団への参加の過程が見えにくくなる。
- ・権威の拠りどころがあいまいになる。

アイデンティティ、参加の過程、そして権威の三つは、バーチャル・チームにとって欠かせない要素である。(中略)

何を公とし何を私とするか、また何をオープンにして何をオープンにしないかといったことはバーチャル・チームにとって重要な問題である。そしてこれらのことはバーチャル・チームの実質的な拠点となるサーバースペースをどうデザインし、どう開発するかということにも大きな影響を与える。」

加えて、とくに企業間での情報共有化を考えた場合、さらに考慮すべき別の問題が生じることになる。それは、次の記述にも見るとおり、共有すべき情報と共有すべきでない情報を、どのように峻別すべきかという問題である²⁴⁾。

「組織の境界を超えた情報共有は、情報システムの発展にともなって促進される。それと同時に、あたかも車の両輪のように、情報の非共有化も並行して促進される。その理由は、組織が自主的に保持しつつ（つまりコピタンスを保持しつつ）全体と共存していくためには、この両方のトレードオフが同時に成立していなければならないからである。

次に問題となるのは、どのような情報の共有化が促進され、逆にどのような情報の非共有化（あるいは秘密化、占有化）が促進されるかである。」

これらの課題に有効に対応することは容易ではない。それは、これらの課題の解決に対する取り組みが必然的に組織変革をうながすことになるからである。

いずれにせよ、情報共有化も含めてIT化にはそれを組織に根付かせるための取り組みが必要であり、そのための組織学習が求められるのである²⁵⁾。

3. 情報共有化の現状

前節では、情報共有化を巡る諸相を考察した。そこで本節では、情報共有化の現状を改めて検証し、それを踏まえて今後の展望を試みたい。

まず、既存の調査結果から情報共有化の取り組みの現状を概観してみよう。

規模別の組織内における情報共有化の取り組み状況を見てみると、大手企業が85.7%、中規模企業が60.5%、小規模事業者が28.8%という結果になっている²⁶⁾。当然のことながら、資金力をはじめとして経営資源の豊富な企業ほど

IT化は整備されており、情報共有化も同様に進展していると受け止めることができる。

業種別の取り組み状況は、図表-1のとおりである²⁷⁾。全体的にばらつきが見られるが、「情報通信業」がその業種特性からもっともスコアが高い。次いで、「その他サービス業」、「その他」、「建設業」、「製造業」が続いている。

図表-1 業種別組織内の情報共有の取り組み状況 (%)

情報通信業 (n = 149)	79.3
建設業 (n = 256)	50.2
製造業 (n = 899)	46.9
卸売業・小売業 (n = 194)	39.8
宿泊業・飲食サービス業 (n = 42)	34.3
運輸業 (n = 182)	33.8
その他サービス業 (n = 187)	57.9
その他 (n = 124)	51.3

(出所：『中小企業白書2013』208ページ)

次に、どのような理由で情報共有化に取り組んでいるのかという企業の意識についてであるが、図表-2に見るとおり、「持続的な事業の成長のため」のスコアがもっとも高いという結果が得られている²⁸⁾。このことから理解されるように、IT化の取り組みが従来の省力化等の戦術的レベルだけにとどまらず、戦略的レベルに拡大していることが改めて明らかである。次いで、スコアに開きはあるが、「在籍する社員一人ひとりの知識・ノウハウを最大限に活用するため」が続いている。全体的に見て、多くの企業が情報を従来以上に有益な経営資源と受け止めていることを確認することができる。

図表-2 知識資産を重視する理由 (%)

持続的な事業の成長のため	61.5
在籍する社員一人ひとりの知識・ノウハウを最大限に活用するため	40.4
業務プロセスの効率化を図るため	24.2
ベテラン社員のもつ知識・ノウハウを若手へ速やかに伝承するため	23.0
激変する環境変化に対応し、新規事業展開を速やかに行うため	16.1
若手社員をできるだけ早く戦力化するため	9.9
現場の意思決定のスピードを上げるため	5.6

(出所：伊豆川他, 2009年, 32ページ)

既に指摘したように、情報共有化に積極的に取り組むためには組織的な受容が必要不可欠となる。このことは、まさに組織文化に深く係わる問題である。この点について、例えば野中は次のように指摘している²⁹⁾。

「エクセレント・カンパニーは、価値の共有を促進するために様々な努力を払っている。これらの会社の価値観は、①量的な（財務的な）側面ではなく質的な側面を重要視し、②組織の末端にいる人々を鼓舞し、③様々な矛盾を取り扱い、④狭い範囲内で2、3の基本的な価値観が盛り込まれた信条をもち、⑤形式主義を排して意思の疎通をはかる—などというものである。（中略）

エクセレント・カンパニーの特徴をよく見てみると、その大半が組織に共有された行動様式であることが分かる。これらの特徴のほとんどは、組織に独特の『ものの見方』や『仕事のやり方』、つまり組織に共有された思考・行動様式などを規定する『企業文化』の要素であるといえる。企業文化はいろいろな要因が複合的に作用し合い、しかも長い時間を経て形成される見えざるシステムなのである。」

ここで既存の調査結果によってIT化の目的を改めて見てみると、「社内の情報共有・有効活用」は、「利益向上・コスト削減」、「営業力・提案力の強化」に次いで高いスコアを示している(図表-3)³⁰⁾。

図表-3 IT化の目的 (%)

利益向上・コスト削減	75.5
営業力・提案力の強化	73.4
社内の情報共有・有効活用	73.2
新規顧客獲得・販路拡大	57.7
財務体質の強化	57.3
商品の差別化・競争力向上	53.9
納期短縮・在庫見直し	51.1
新商品開発力・技術力強化	37.0
人材確保・育成	33.5
親会社・関連企業との関係	33.3

(出所：横田，2012年，10ページ)

また、IT化に対する期待感についても見てみると、図表-4のような結果が得られている³¹⁾。そこでは、「社内での情報交換・共有」は他の項目と比較して低いスコアにとどまっているが、それでも3分の1強の回答企業が「社内での情報交換・共有」に対して期待感を示している。

その一方で、企業は情報共有化に係わる課題をどのように認識しているのだろうか。図表-5はその一つの回答である³²⁾。全体的に回答結果にばらつきは見られるが、それらの課題を大別すると、情報を取り扱う上での技術的レベルの問題と人為的レベルの問題とに区分することができる。前者については、IT化の担当部門が中心となって最新の技術動向に日常的に注意を払いながら、価値的な情報収集と情報共有化に努めることが望まれる。後者に関しては、前

図表-4 IT化への期待 (%)

業務の効率化	89.5
情報の収集	56.5
業務の高度化	42.7
効果的な営業活動	37.0
社内での情報交換・共有	36.5

(出所：http://www.itc.or.jp/laboratory/dlfiles/takashima_curreac.pdf)

図表-5 情報共有上の課題や問題点 (%)

必要なときに情報が探し出せない	53.6
情報が分散し、一元管理できない	49.1
外出先から情報が確認できない	41.6
従業員が情報共有に消極的／非協力	35.1
簡単／機動的な情報共有の仕組みがない	34.1
不正アクセス／漏えい対策が甘い	29.0
ツールが有効に利用できていない	26.4
データ増でストレージなどの容量不足	22.3
経営層が情報共有の重要性を未確認	22.1
その他	4.3

(出所：http://www.atmarkit.co.jp/ad/nejapan/desknet0601/desknet.html)

出のナレッジ・ワーカーやIT化の担当部門が現場のニーズを的確に把握し、ITとの機動的な連携をはかる必要がある。但し、そうした試みの遂行に際して、CIOはもとよりトップ・マネジメントがみずから積極的にコミットすることが強く求められるのである。

さらに以降で、情報共有化に関連して先進的企業である花王のケースをやや詳細に見ていくことにしよう³³⁾。

花王は1978年、花王生活科学研究所（現・消費者相談センター）の消費者相談システム「エコーシステム」(Echo of Consumer's Helpful Options)を開発している。これはたんに消費者の相談に応えるだけではなく、その内容を新製品開発にフィードバックしたり、統計処理して経営戦略の立案にも役立てるものである。

花王は、情報共有について長い歴史をもっている。これには、丸田芳郎の強いリーダーシップのもとで情報共有がはかられたという経緯がある³⁴⁾。じっさい、同社は、情報共有を確実にするための様々なメカニズムや支援システムを構築してきている。例えば、情報への自由なアクセス、大部屋制度、オープンな会議、頻繁な人事異動等である。

より具体的には、エコーシステムは、花王製品に関する顧客の質問や苦情を処理して分析するために、①エコー入力システム、②エコー支援システム、③エコー解析システムを活用して、国内各地の花王オペレータが顧客からの問い合わせに答えるものである。

同システムに入力された相談内容は、経営陣や研究開発部門だけではなく、各事業部、生産・物流・販売部門でも閲覧できる。各部門が問題解決に向けてセンターと議論するなど、リスク情報を全社で共有する役割も果たしている。

同社は、消費者の声を研究改良に生かすとともに、研究から得た情報を消費者に提供する橋渡しとして1971年に生活科学研究所を設立している。同研究所には開放実験室があり、商品テストや使用法の研究に開放しているほか、家事実験室では、消費者の視点で、生活全般の家事科学の研究、製品の消費科学の研究が行われている。生活講座や研修会等も開いて消費者の知識向上に役立て、正しい扱いによる事故防止にも努めている。

その具体的な内容は、相談件数の約60%がたんなる問い合わせ、使用法や学校での研究資料、子供の質問に答える親からの電話である。苦情は約30%で、感想も5、6%ほどあるという。また、電話によるものが70%を占め、大都市ほど相談が多い。当該業務に70人ほどの女性相談員が交代で処理しており、場合によっては家庭訪問して処理することもある。

当初は、マイクロフィルムとコンピュータを使って、商品情報の検索と相談内容の管理が行われていた。消費者相談センターでは、消費者からの電話があると必要な情報を集めて即答しなければならない。そのためには、装置として操作が簡単で、常に新しい情報、商品の改良や仕様の変更等の追加、修正の必要がある。こうした事情もあって、その後、画像情報ファイル装置への切り替えが行われている。

これによって相談内容が集計され、分析され、個々のケースでは見過ごされていた問題点を把握するのに役立っている。すなわち、商品改良や新製品開発、広告や販売方法まで、改善するデータが得られるという。相談してきた消費者の性別、年齢、件数や内容はもちろん、都道府県別、商品別、期間の統計などもグラフで即刻出せる³⁵⁾。

また、消費者の声や反応を社内で共有するため、データベースに入力する際には、例えば怒りの声を録音する時もあるという。手紙の場合はスキャナーで取り込み、データベース上でそのまま見られるようにしている。こうした方法によって、いわばその場の「臨場感」をもたらし、関係者に強い問題意識を植え付けている。

このように、エコシステムによって地域の制約を超えた情報共有やマーケティング活動を推進し、業務の効率化に取り組んでいるのである。

周知のとおり、昨今、企業は等しく外部に対する適正な情報開示を求められている。このことは、IR (investor relations)、さらにはCSR (Corporate Social Responsibility) を巡る最近の状況を見れば明らかである³⁶⁾。こうした環境下で、花王のエコシステムは、より積極的な対応であり、いわゆるCRMの展開として位置づけることができる³⁷⁾。

情報共有化の状況に関しては以上に種々見てきたとおりであるが、ここで改めて注意しなければならないのは、「情報共有化の逆機能」の存在である。

これは、情報共有化の浸透によって情報量の急激な拡大が多くの組織成員にもたらされることになり、スピーディな判断を求められる場合に価値情報を集

約する学習が必ずしも十分ではないために、却って的確に対応することが困難な事態になるというものである。ちなみに野中はこの点に関連して次のような示唆を与えている³⁸⁾。

「情報冗長性の基本は必要以上の情報を重複して共有することであり、多くの利点をもつことを指摘した。しかし同時に、それはいくつかの問題点を生み出すことにもなる。例えば、情報冗長性は、潜在的に集団思考を育成する。これは一方で、柔軟で迅速なイノベーション生成に通じるものであるが、他方では、必要以上の情報を共有し、相互理解が進みすぎるため、優れた個が主張をとことんまで貫くという極限追求を阻害し、妥協を生じさせることになる。信頼関係ができ、セルフ・コントロールが機能することは、逆に突拍子もない、しかし時に創造的なアイデアを提案することを躊躇させる。」

また野中は、ナレッジ・マネジメントとIT化との関連性に関して次のように指摘している³⁹⁾。

「現在の米国のナレッジマネジメントはいわゆる『ベストプラクティス』知識の共有が主流となっているといえるでしょう。社員の経験から得た成功ノウハウ、有効な専門知識などを集約し、活用できるようにすることでスピードを速めたりコスト削減する。あるいは、組織内の知的資産を有効活用して、企業総体の利益に結びつける…。『着地点』としては情報を集めて組織的に共有・活用する、情報システムという形態が多い。」

その意味で、日本におけるナレッジ・マネジメントの取り組みには欧米と比較した場合に、次のような差異がうかがえる。すなわち、欧米流は従来、トップダウンの作業手順の指示や報告に基づく文書ファイリングの整備が基本であるが、それに対して日本では、「暗黙知」の活用を特徴とする情報・知識資産管理である。

このことは、欧米とは異なり、情報共有化も含めてIT化を組織的にインカーネーションするには一層の努力が必要であり、長い時間を要することを意味する。この場合にとりわけ重要な点は、これまでも指摘してきたように実質的に情報共有化を核とするナレッジ・マネジメントはたんに技術的レベルに

とどまるものではなく、次の指摘にもあるように、まさしく組織に直接的に係わる経営上の取り組みであることを正しく認識することである⁴⁰⁾。

「ナレッジマネジメントというとすぐに情報システムに話が落ちてしまうのですが、実際に知識を活用している企業は必ずしも情報に頼っていません。モトローラやGEのように組織学習プログラムを徹底したり、あるいは組織デザインを媒介にした仕組みでイノベーション・プログラムを展開する、といったような知の活用をしているわけです。」

それには、すべての組織成員同士が良好なコミュニケーションを実現できる「場」の形成が不可欠となる。もともと日本企業は欧米企業と比較して明らかに労働流動性が低く、そのために組織成員同士のコミュニケーションも稠密化しており、その分、知識も蓄積されやすい。加えて、欧米企業がトップダウン型の意思決定が主流であるの対して日本企業はボトムアップ型の意思決定が特徴となってきた。

その意味で、日本企業はこれまでも価値観の共有や組織成員間の「根回し」等による「共創」に取り組んできているのである。こうした事情を考慮するならば、情報共有化に関しても、日本的な考え方を取り入れてその実践に臨むことが肝要であることが改めて理解されるのである。

さらに野中は、次のように述べている⁴¹⁾。

「米国でのナレッジマネジメントは企業内のベストプラクティスの共有、意味情報の活用という側面が強いからです。知識のとらえかたについても、どちらかという『形式知』寄り、という傾向をもっています。つまり、私たちの『頭の中にある』知識よりも、まずは文書化されたノウハウや提案、専門知識など、結局のところ情報を基盤にして、コンピュータネットワークで活用していこうという傾向があります。」

既に指摘したとおり、有効な情報共有化に取り組んでナレッジ・マネジメントの実を上げるためには様々な障害を克服しなければならない。ちなみに野中他は、図表-6のようにナレッジ・マネジメントを4つのタイプに分けて、各タイプで生じるとされる課題をそれぞれ挙げているが⁴²⁾、いずれにせよ、これ

らの課題に的確に対応するためには、情報共有化を受容する組織的な価値観の形成に至るまでの地道な取り組みが継続的に必要となってくるのである。

図表-6 ナレッジマネジメントの4つのタイプ

ナレッジマネジメントのタイプ	要 点	実現の課題
ベストプラクティス共有型	<ul style="list-style-type: none"> ●過去の問題解決法の共有 ●業務の重複排除、ベストノウハウ複製による時間・コスト短縮・削減 	<ul style="list-style-type: none"> ●共有への意識改革 ●継続性
専門知ネット型	<ul style="list-style-type: none"> ●社員、専門家の知識のディレクトリー化 ●適材・適所・適時に結合 	<ul style="list-style-type: none"> ●ネットワーク上での対話の仕組みと組織文化 ●個々人のイニシアティブ
知的資本型	<ul style="list-style-type: none"> ●知識資産を把握・活用・展開するための分類の組織的方法 ●ポートフォリオ、フレームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ●静的なストックとしてでなく、動的なプロセスとして知識資産の活用ができるか
顧客知共有型	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客との知識共有、知識提供の場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客にとっての価値は何か ●顧客との継続的進化の仕組み

(出所：野中他，1999年，77ページ)

4. おわりに

以上にわたって、情報共有化について種々の観点から検討を加えてきた。その結果、情報共有化を実現するためには克服すべき課題も少なくないことが改めて確認された。

これまでの考察から明らかになったことは、IT化を駆使したデータないし情報の蓄積がそのまま必ずしも価値的な知識を組織にもたらずわけではないという事実である。とりわけ、暗黙知の共有化ともなると、組織成員間の相互信頼が醸成されなければならない。前節においても指摘したように、情報共有化に対する組織的な受容が不可欠となることは言うまでもないが、以下に挙げられているような取り組みが必要となってくる⁴³⁾。

「情報共有化を推進するには、(中略)

①積極的に受発信する意識をもたせたり企業への信頼を高めたりするなどの組織文化改革の面でのアプローチ

②簡単なことから始めようとか、発信にインセンティブを与えるなどの運用方法の面でのアプローチ

③受発信作業を容易にするための情報技術の面でのアプローチ

④情報共有化を推進する組織の面でのアプローチ
が必要になる。」

従来のIT化は、組織全体に対するパースペクティブがどちらかと言えば欠落していた。すなわち、情報技術者(部門)が常にイニシアティブをとった技術偏重型アプローチに終始する傾向が強く、実情を踏まえた全社の見通しが必ずしも見られず、そのため多くのユーザーにとっては「隔靴搔痒」の思いが強かったのである。しかし現在、そうした状況も大幅に改善され、ITと組織との相互依存性が一段と強まってきている。例えば島田は、ITと組織の相互関係について先進事例を紹介し、それらの共通点を次のように挙げている⁴⁴⁾。

①トップダウンによる組織のフラット化を実現している。表面的にはトップダウンとは見えにくい場合もあるが、実質的には見えざるトップダウンが効いているといえる。

②価値と情報の共有化をはかり、社員の自主性・創意の尊重により分権化しており、職場が活性化している。

③インフラストラクチャとしてのデータベースと通信網が確立しており、コミュニケーションの円滑化を支えている。

しかし、情報共有化への取り組みにはさらなる意識改革が求められる。それは、組織成員間の関係性の強化ないし再構築が従来以上に強く求められるからである。このことは、例えば伊丹の次の指摘からも明らかである⁴⁵⁾。

「…人間と環境の関係性からなる『場自体が知識である』ということである。つまり、場があって、その器に知識が入っている、というものでもなければ、場の中にいる人間に知識がある、というものでもない。それは、自己と他者という『関係』、あるいは、当事者が関係し合う『場』そのものが、ダイナミックな知識であるという意味である（ゆえに知識は関係であり、場である。）」

いずれにせよ、情報共有化を十分実効的に推進するためには様々な環境整備が必要であり、また同時に例えばエンゲルバードが以下に述べているように、組織成員の情報共有化に対する正しい認識が不可欠になる⁴⁶⁾。

「システムが一方向的に組織をパワーアップにしてくれるなどと錯覚してはならない。みずから進歩しようという意識がなければ、いくら優れたツールがあっても役に立たないことを認識しておく必要がある。人間の仕事の進め方の『ヒューマン・システム』とそれを支える技術的な『ツール・システム』が互いに触発し合う条件が整って初めて最大限の力が発揮できるのである。」

注

- 1) C. I. バーナード『新訳経営者の役割』（山本山 安次郎他訳）、ダイヤモンド社、1968年。
- 2) 日本商工会議所『中小企業等のIT活用に関する実態調査』報告書。http://www.jcci.or.jp/it/2012/1004143235.html
- 3) 日本商工会議所、前掲書。
- 4) この点に関しては、拙稿「企業間ネットワーク化に関する現状分析」（国士館大学経営研究所『経営経理』第40号、2010年）を参照。
- 5) この点に関しては、拙稿「CGMに関する一考察」（国士館大学政経学会『政経論叢』通号147号、2009年）、拙稿「製販統合と情報化対応に関する一考察」（名古屋市立大学経済学会『オイコノミカ』第35巻第3・4合併号、1998年）、拙稿「サプライチェーン・マネジメントに関する一考察」（国士館大学経済研究所『経済研紀要』第11巻第1号、1998年）、拙稿「CRMに関する一考察」（国士館大学経営学会『経営論叢』第2巻第1号、2013年）を参照。

- 6) <http://e-words.jp/w/BPR.html>.
- 7) <http://jinjibu.jp/keyword/detl/463/>.
- 8) 花岡菫他編『情報資源戦略』日科技連, 2000年, 22ページ。
- 9) 山下洋史「グローバルe サプライチェーン・マネジメント (Global e-SCM) と知識共有」(『明大商学論叢』第85巻第1号), 2002年, 23-24ページ。
- 10) 中小企業庁『中小企業白書2013』。
- 11) この点については, 拙稿「ITを基盤とする“超”組織化の新展開」((社)日本経営協会『OMNI-MANAGEMENT』第9巻第12号, 2000年)を参照。
- 12) 牧野昇他『オープン・リソース経営:勝ち残る企業像—バーチャル・コーポレーション』経済界, 2000年, 15-16ページ。
- 13) 山下, 前掲書, 26ページ。
- 14) 島田達巳・遠山暁編『情報技術と企業経営(第二版)』学文社, 2007年(P. F. ドラッカー『断絶の時代(新版)』1992年)。
- 15) 島田・遠山編, 前掲書, 121ページ。
- 16) <http://ja.wikipedia.org/>.
- 17) 島田・遠山, 前掲書, 136ページ。CIOについては拙稿「ITガバナンスとマネジメントに関する一考察: CIOを中心に」(国士館大学経営学会『経営論叢』第3巻第1号, 2013年)を参照。
- 18) 島田・遠山, 前掲書, 136ページ。
- 19) 太田正孝「ナレッジ・マネジメントと組織プロセス」(『早稲田商学部』第393号), 2002年, 15ページ。
- 20) 太田, 前掲書, 22ページ。
- 21) 太田, 前掲書, 25ページ。
- 22) この点については, 拙稿「情報技術と組織」(国士館大学政経学会『政経論叢』通号第90号, 1994年)を参照。
- 23) ジェシカ・リップナック, ジェフリー・スタンプス(榎本英剛訳)『バーチャル・チーム: ネットワーク時代のチームワークとリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1998年, 170-171ページ。
- 24) 花岡菫他編『情報資源戦略』日科技連, 2000年, 113ページ。
- 25) この点については, 拙稿「IT化と『学習する組織』に関する一考察」(国士館大学経済研究所『経済研紀要』第25号, 2013年)を参照。
- 26) 中小企業庁, 前掲書, 177ページ。
- 27) 中小企業庁, 前掲書, 208ページ。
- 28) 伊豆川裕子他『知識資産経営と組織パフォーマンス: 人材・知識・ICT融合の時代』白桃書房, 2009年, 32ページ。
- 29) 野中郁次郎『知識創造の経営: 日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社, 1990年, 33-34ページ。

[論文] 情報共有化に関する一考察 (中根)

- 30) 横田明紀「中小企業の情報化の現状：クラウド・コンピューティングが担う役割について」http://www.itc.or.jp/laboratory/dlfiles/yokota_curreac.pdf, 2012年, 10ページ。
- 31) 高島利尚「中小企業のIT経営促進に向けて(経営情報学会) http://www.itc.or.jp/laboratory/dlfiles/takashima_curreac.pdf, 2012年, 13ページ。
- 32) <http://www.atmarkit.co.jp/ad/nejapan/desknets0601/desknets.html>.
- 33) 以下は、拙稿「統・IT化先進企業の事例」(国士館大学政経学会『政経論叢』通号145号, 2008年)に依っている。
- 34) 林正樹他編著『情報ネットワーク経営』ミネルヴァ書房, 2001年。
- 35) 牧野昇他『オープン・リソース経営：勝ち残る企業像—バーチャル・コーポレーション』経済界, 2000年。
- 36) 伊丹敬之他『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社, 2000年。
- 37) 拙稿「統・IT化先進企業の事例」国士館大学政経学会『政経論叢』145号, 2008年。
- 38) 野中, 前掲書, 243ページ。
- 39) 野中郁次郎他『知識経営のすすめ：ナレッジ・マネジメントとその時代』筑摩書房, 1999年, 49ページ。
- 40) 野中他, 前掲書, 50ページ。
- 41) 野中他, 前掲書, 52ページ。
- 42) 野中他, 前掲書, 77ページ。
- 43) 花岡他編, 前掲書, 134-135ページ。
- 44) 花岡他編, 前掲書, 100ページ。
- 45) 伊丹他, 前掲書, 54-55ページ。
- 46) 『日経コンピュータ』1992年9月21日号。