

[4] 情報が仕事を变えるー新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

いよいよ新しい情報革命が始まった。企業で始まり、企業情報をめぐって始まった。これからは、あらゆる組織を巻き込んでいく。それは、組織だけではなく、個々の人間にとっての情報の意味を変える。技術、機械、手法、ソフトウェア、あるいはスピードを争う革命ではない。**情報のコンセプトにかかわる革命である。**

それは、情報技術(インフォメーション・テクノロジーーIT)や、経営情報システム(マネジメント・インフォメーション・システムーMIS)における革命ではない。最高情報責任者(チーフ・インフォメーション・オフィサーーCIO)主導によるものでもない。これまで情報産業が、どちらかといえば重視してこなかった分野、会計の主導によるものである。

しかもこの情報革命は、個々の人間にとっての情報についても起こっている。ここでも引き金を引いたのは、ITやMIS、あるいはCIOではない。**印刷の世界の主導による革命である。**

そもそも今度の情報革命が始まったのは、情報産業、すなわちITやMISの世界の人たち、そしてCIOたちが、本当に必要な情報を提供できなかったためである。

これまでの五十年間、ITの中心はデータだった。データの収集、蓄積、送信、ディスプレイが中心だった。ITのTすなわち技術を中心としていた。これからの情報革命は、ITのIすなわち情報に焦点を合わせたものとなる。それは情報の意味と目的を問題にする。そこから、情報の助けによって行うべき仕事と、それらの仕事を行うべき組織のあり方が明らかになっていく。

【1】技術(T)から情報(I)へ

①コンピュータが一新したもの

五十年前の1950年ごろ、現代の奇跡として登場したコンピュータは軍事、天文学など科学計算が主たる市場になるものと考えられた。企業で使われ、企業に影響を与えることになると思ったものは、わずかしかなかった。

私を含めそのわずかの者たちは、当時のIBMの全社員を含む大勢に反し、コンピュータは企業において、賃金計算や電話料金計算などの事務処理のための高速計算機以上の役割を果たすとみた。われわれ少数派は、各論については意見が分かれていた。だが一つの事については意見が一致していた。コンピュータは、トップ経営陣の仕事を一変するとみた。経営戦略と意思決定に、大きな影響をもたらすと考えた。

これほど間違ったことはなかった。コンピュータが一新したのは、誰も考えていなかった分野、すなわち現場の仕事だった。

(われわれのうち一人として、今日建設家が手にしている革命的なソフトウェアを想像した者はいなかった。それらのソフトウェアは、水回り、配線、空調、エレベーターの仕様など、わずか数年前までは、ビル、学校、病院、刑務所の設計において、費用と

[4] 情報が仕事を変えるー新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

時間の三分の二を要していた内回りの設計を、ごくわずかな手間と時間で行っている。

外科のインターンが手にしている画期的なソフトウェアも、想像できなかった。それらは、間違った動きをすれば患者を殺すことまでシミュレーションできる。 医学部の学生が手術を思うように見られなかったのは、つい昨日のことである。

半世紀前には、キャタピラーのような資本財のメーカーが、補修や買い替え需要を中心に事業展開するためのソフトウェアなど、とても考えられなかった。

コンピュータは、銀行業務にも影響を与えた。今日、銀行は最もコンピュータ化された産業である。

②新情報革命のきっかけ

しかし、コンピュータにせよITにせよ、それらは、ビル、学校、病院、刑務所の必要性や役割についての意思決定には、いささかの影響も与えていない。重症患者の手術の必要性や種類についての意思決定にも影響を与えていない。資本財のメーカーが、いかなる製品をもって、いかなる市場に参入すべきかについても影響を与えていない。

今日のところ、ITは、トップ経営陣に対し、情報ではなくデータを供給するにすぎない。新しい問題意識や新しい経営戦略を与えるにはいたっていない。ITやMISの専門家は、このような現状をトップ経営陣の頭の古さのせいにする。しかし、それは間違いである。トップ経営陣が新しい技術を使っていないのは、彼らの仕事に必要な情報がまだ出てこないからにすぎない。

(例えば、今日トップ経営陣が手にしているデータは、「事業を差別化し競争力をもたらすものは低コストである」という十九世紀初めの公理を前提としたものばかりである。MISにしても、この合理に従ってデータを収集し、コンピュータに入力しているにすぎない。すなわち、旧来の会計システムのデータにすぎない。

そもそも会計は、今から五百年以上も前に、企業の資産管理と清算時の配分に必要なデータを整備するために生まれた。しかも、十五世紀以降最大の発展ともいえる1920年代に生まれた原価計算も、十九世紀の企業経済学に従うものであって、コストについての情報を与え、コストを管理するためのものだった。原価計算の現代版ともいえるべき、今日人気のTQCについても、同じことが言えた。)

第二次大戦の頃ようやく明らかになったように、資産の管理やコストの管理は、トップ経営陣の仕事ではない。現場の仕事である。

たしかに、コスト上の不利が大きければ、事業を損なう。だが事業を成功させるものは、コストではなく、価値の創造である。そして、そのために必要とされるのが、事業の定義、経営戦略、体系的廃棄、イノベーション、利益とシェアのバランスなど、リスクを伴う意思決定である。新しい現実に基づく経営戦略である。それらの意思決定こそが、トップ経

営陣の仕事である。

第二次大戦後、マネジメントが、当時企業経済学と呼ばれ、今日マイクロ経済学と呼ばれているものとは一線を画し、一つの独立した体系として確立されるようになったのも、実はこの認識があったからだった。

しかるに旧来の会計システムは、これらトップ経営陣の仕事に対しては、いかなる情報も与えることができない。そもそもトップ経営陣の仕事のうち、一つとして、会計システムが前提としているものに合致するものがない。

ところが、コンピュータを基盤とする今日のITは、この旧来の会計システムのデータに依存せざるをえなかった。他に使えるデータがなかった。そこでITは、それらのデータを収集し、体系化し、整備し、分析し、提示するよりなかった。それゆえにITは、原価計算のデータが目的としたもの、すなわち現場の仕事に対し影響を与えた。そして、ITはトップ経営陣の仕事には、ほとんどいかなる影響も与えなかった。

こうして、ITの与えるデータに対するトップ経営陣の不満が、今度の新情報革命の口火を切った。

(もちろん情報の専門家とくに情報責任者たるCIOも、会計のデータは、トップ経営陣の同僚たちが求めているものではないことに気づいていた。今日ITやMISの関係者が会計や会計士を重視しない理由もここにある。しかしその彼らも、残念ながら、求められているものは、より多くのデータでも、より高度の技術でも、より速いスピードでもない事には気づけなかった。)

③ トップが必要とする情報

トップ経営陣に欠けていたものは、情報についての新しい定義だった。新しいコンセプトだった。事実、この数年、ますます多くのトップ経営陣が、「自分たちが必要とする情報が何であるか」を問題にするようになった。そして、その答えを会計の世界に求めた。

こうして、新しい会計の手法が発展することになった。さらには、最も重要な分野として、まだ体系的な手法は開発されていないものの、企業の外の世界の情報の入手についての問題意識が高まった。

今日、発展しつつあるいくつかの新しい手法が、それぞれの前提のもとに発展を始めた。それぞれ別の種類の人たちの手によって生み出された。しかし、それらは二つの共通点を持っていた。i いずれもデータではなく情報を提供しようとしている。 ii そしてトップ経営陣の仕事と意思決定のための情報を提供する。

(今度の情報革命は企業で始まり、企業で最も進行している。これからは、教育と医療を巻き込む、そこでも「コンセプトの変化」が、道具や技術よりも大きな役割を果たす。

[4] 情報が仕事を変える－新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

教育にかかわる技術が大幅に変わり、それと共に、教育の構造が大きく変わるであろうことは、すでに周知といってよい。例えば、今から二十五年もたてば、通信衛星による遠隔教育が、あのアメリカ特有の教育機関ともいうべき単科大学を陳腐化していてもおかしくない。

技術の進歩が、教育なるものの定義まで変えることになることは、日々明らかである。その結果、かなりの確率を持って、高等教育の重心が、成人に対する専門的な継続教育へと移行することになる。すなわち、学ぶことが教室を離れ、家庭、自動車、通勤電車、仕事場、教会の地下室、学校の講堂の一隅など多様な場所に移る。

医療においても、同じようにコンセプトの変化が、病いとの戦いとしての医療から、心身の機能の維持としての医療への移行をもたらす。もちろん、病いとの戦いとしての医療が重要性を減ずることはない。だがそれは、論理学にいうところの「系」として残るにすぎない。これまでの伝統的な医療機関である病院や開業医が、現在の形態と機能の下において、この変化を乗り越えられるかは、極めて疑問である。

教育や医療においても、企業においてと同じように、重心は、ITのTからIへと移行していく。

④歴史の教訓

今日の情報革命は、人類史上、四度目のものである。一度目は文字の発明であって、メソポタミアでは五千年から六千年前に起こった。その後中国で起こり、中央アメリカのマヤ文明で起こった。

二度目の情報革命は書物の発明であって、初めに中国で紀元前千三百年ころに起こり、その八百年後にギリシャで起こった。アテネの独裁者ペイストラトスは、それまで口伝で伝えられていたホメロスの叙事詩を書物にまとめさせた。

三度目の情報革命は、1450年から1455年にかけて、グーテンベルクによる活版印刷、および同じ頃行われた彫版の発明によって起こった。

今日われわれは、最初の二つの情報革命については、書物がギリシャ、ローマ、中国に与えた影響の大きさは膨大であって、中国に至っては、今日に至るも、その全文明と権力機構が書物を基盤にしていることは知っていても、当時の情報革命が与えた影響については、具体的な資料をほとんど持っていない。

しかしわれわれは、三度目の情報革命である活版印刷と彫版の発明とその影響については、豊富な資料を手に行している。

それでは、この五百年前に起こったことから、今日のわれわれが教訓とすべきことは何か。

⑤中世の情報産業

[4] 情報が仕事を変える－新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

まず初めに学ぶべきことは、若干の謙虚さである。今日誰もが、ビット当たりによ、パソコンの台数においてによ、情報のコストとその普及、スピードとインパクトにおいては、前例がないものと思込込でいる。これほどの間違ひはない。

グーテンベルクが活版印刷を発明した頃、すでにヨーロッパには、かなり大きな情報産業が存在していた。おそらく最大の雇用主だった。それは、書写に熟練した大勢の修道士を抱える数百に及ぶ修道院からなっていた。彼らは、夜明けから日暮れまで、週六日、手書きで書物を写した。熟練の修道士は、一日に四ページ、週に二十五ページ、年に千二百ページから千三百ページを書き写した。

しかし、グーテンベルクの発明の五十年後の1500年には、彼らの仕事はなくなっていた。ヨーロッパ全土で一万人を超えていたともいわれる彼ら修道士に代わって、全部で千人そこそこの新手の職人が、印刷の仕事をするようになった。

印刷本の生産は、高度熟練の活字製造職人ひとりと、熟練した二十人ほどの印刷職人、製本職人からなるチームで行われた。一チームが平均二百ページの本を年間二十五種類、五千ページを印刷した。1505年頃には、一冊の書物の発行部数は千部にまでなっていた。したがって、一チーム当たり年間五百万ページを生産した。すなわち、わずか五十年前の一人当たり千二百ページ、千三百ページの年間生産量が二十五万ページになった。

書物の価格は急激に下がった。1400年代半ばのグーテンベルクの発明以前には、本はぜいたく品であって、豊かなものしか手に入れられなかった。しかるに、1522年に世に出たマルチン・ルターの千ページを超えるドイツ語訳聖書は、農民が買えるほど安くなっていた。

この三度目の情報革命がもたらしたコストと価格の低下は、今日の四度目の情報革命のそれに勝るとも劣らなかった。普及の速さと範囲の広さもそうだった。

(同じことは、他の技術についてもいえた。綿は衣料のなかでも最も優れていた。多様な布に織り上げられ、洗濯が容易だった。だが、綿繰りは時間と労力を要する作業だった。一ポンドの綿糸を得るのに、一人の人間が十二日から十四日を要した。羊毛では一日から二日、麻では二日から五日、絹では六日だった。

ところが、1764年に産業革命の引き金となった綿繰り機が導入されてから二十年後の1784年には、一ポンドの綿糸を操るのに必要な時間は、わずかに数時間へと急減した。生産量は二十五倍となり、価格は七割下がった。そのうえ、1793年にイライ・ウィットニーの綿繰り機が再び価格を九割以上下げた。わずか五、六十年前の産業革命前と比べて、数千分の一になった。)

⑥印刷革命の影響力

中世の新しい印刷技術は、コストと時間を大幅に削減しただけではなかった。情報の内容を変えた。当初は、印刷される言語はラテン語だけだった。内容も、宗教書やラテン語

の古典など、修道士たちが書き写していたものと変わらなかった。

ところが、グーテンベルクの発明の二十年後には、ラテン語ではあったものの、同時代人の書いたものが現れた。さらにその十年後には、ギリシャ語やヘブライ語に加え、英語をはじめとするヨーロッパ各地の日常言語によるものが現れた。内容についても、1476年には、イギリスの印刷人ウィリアム・カクストンが、世俗の極みともいふべき「チェスの本」を発行した。さらには、早くも1500年には、ヨーロッパ文学そのものの主流が、叙事詩を代表とする「韻文」ではなく、印刷された「散文」へと移行した。

これらの発展と軌を一にして、印刷革命は教育制度その他の制度を変えた。神学専門ではない大学が次々に生まれた。それらの大学は、世俗の者のために、法律、医学、数学、科学を教えた。やがて、二百年を要したものの、一般普通教育を生み、今日の学校を生み出した。

印刷革命の直接的な影響は、ヨーロッパ文化の神髄たる教会にももたらされた。印刷が宗教革命をもたらした。宗教革命の先駆者、イギリスのジョン・ウィクリフやボヘミアのヤン・フスも熱狂的な支持を受けていた。だが、その伝播の速さや広さには、口伝の限界があった。そのため局地的な運動にとどまり、容易に抑圧された。

1517年の10月31日、ルターがドイツの片田舎の教会の扉に九十五カ条の論題を張り出したとき、もたらされた事態は、全く様相の異なるものとなった。ルター自身は、昔からの神学論争を挑んだつもりだった。ところが、彼の承諾なしに、おそらく連絡さえなしに、彼の書いたものはそのまま印刷され、ドイツ中に無料でばらまかれ、やがてヨーロッパ中に伝えられていった。このルターの印刷された「小冊子」が、宗教革命に本当の火をつけた。

(十五世紀の後半以降のいわゆる大航海時代も、印刷技術を抜きにして考えられなかった。インド航路の発見を目指すポルトガルの船乗りによるアフリカ西海岸南下の試みのことごとくが直ちに知られるところとなったのも、印刷によってだった。マルコポーロの中国や、伝説の国日本への間違った航路をコロンブスにもたらしたのも印刷だった。そして、一つ一つの航海が明らかにしたものを記録し、新しい地図を生んでいったのも印刷だった。)

経済以外の世界の変化は、数字で表わすことが難しい。しかし、かつての印刷革命が、宗教をはじめ社会、教育、文化に与えた影響は、その規模と速さにおいて、今日の情報革命に勝るとも劣るものではなかった。

⑦情報テクノロジストのための教訓

こうして印刷機の発明によってもたらされたこの前の情報革命は、IT、MIS、CIOなど今日の情報テクノロジスト(高度技能者)に重大な教訓を与える。彼らが不要とな

[4] 情報が仕事を変えるー新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ることではない。しかし彼らの占める位置は、この四十年間占めてきたスターのそれから、支援スタッフのそれへと変わる。

印刷革命の時も、今日の情報革命がIT、MIS、CIOからなる情報産業を生んだように、情報テクノロジストを生んだ。印刷革命でのITの専門家に相当するものは印刷職人だった。そのような職種がありうることさえ想像できなかった1455年から、わずか二十五年後には時代の寵児になっていた。彼ら印刷の匠は、今日コンピュータメーカーやソフトウェアが敬意を払われているように、ヨーロッパ中で敬われた。ローマ法や王侯貴族に招かれ、富と名誉を与えられた。

(最初の印刷王が、ベネチアの印刷職人アルドウス・マヌティウスだった。1500年ころ、彼は同一の原版で千部を印刷した。印刷の大量生産を最初に実現したのが彼だった。彼が印刷産業を生み出した。初めてラテン語以外の言語を印刷したのも、初めて同時代人の著作を印刷したのも、彼だった。彼は、その生涯において千タイトルの本を印刷した。

そして最後の印刷王が、アントワープのクリストフ・プランタンだった。製本職人の出でありながら、ヨーロッパ最大の印刷所をつくり上げた。活版印刷と彫板という当時の二つの新しい技術を合体することによって、挿絵入りの本を生み出した。やがて、当時ヨーロッパで最も豊かな都市アントワープの有力者となり、今日印刷博物館となっている豪邸を建てた。だが彼の印刷所は、彼の存命中に往時の勢いを失った。)

早くも1580年頃には、技術を基礎とする印刷人は、立派な職人ではあっても、上流階級のものではなくなった。他の職業よりも利益が大きいわけでも、資金を集めやすいわけでもなくなった。彼らの地位は、今日われわれが発行人と呼ぶ人たち、すなわち、ITのTではなくIに基盤をおく人たちにとって代わられた。

この転換は、印刷という新しい技術が情報の意味を変え、それとともに、教育や大学という十五世紀の骨格ともいべき機関の意味と機能を変え始めたときに起こった。それはまさに、今度の情報革命における今日の段階で起こった。ということであれば、今日のITと情報テクノロジストもまた、かつての印刷人たちと同じ位置にいることになる。

⑧情報革命の本質

今度の情報革命が、「ハイテクでなければならない」という必然性はない。実はわれわれは、すでに1950年以降、本当の情報革命を経験しつつある。それは、コンピュータやエレクトロニクスによるものではなかった。**本当の実質的なブームは、あの昔ながらのノーテク、印刷の世界で起こった。**

1950年頃テレビが世界を席卷し始めたころ、印刷本の凋落は定まったものと、誰もが考えた。その後今日まで、アメリカの人口は三分の二増えた。最も本を読み、本を買う

世代である大学生の数は五倍になった。ところが、アメリカでの本の発行部数は十五倍以上、おそらくは二十倍となった。

今日、第二次世界大戦後最も急速に成長した企業は、六十年代、七十年代ではIBM、八十年以降はマイクロソフトに代表されるハイテク企業だったと考えられている。しかし、この両社に劣らず急速に成長した企業が、印刷媒体の世界でのリーダー企業二社だった。

その一つが、ドイツ系のベルテルスマン・グループだった。プロテスタントの祈禱書を専門とする小さな出版社だった同社は、ナチに迫害された。第二次大戦後、同社は創立者の孫ラインハルト・モーヌによって再建された。非上場の同社は、売上高や利益を公表していない。しかし今日では、世界一の出版社、印刷物の流通業者として、ロシアを除くあらゆる国で事業を行っている。アメリカのランダムハウスなどの出版社、フランスのビジネス誌『カピタル』をはじめとする各国の有力雑誌、各国のブック・クラブを所有し、経営している。

もう一つが、同じように急成長してきたルパート・マードックの王国だった。オーストラリアの小さな地方新聞社の発行人だった彼は、今日英語圏の主要な出版社、雑誌社、同じくコンピュータ以前のメディアである映画会社を所有し、経営している。

これら書籍出版社二社よりもさらに急成長したのが、もう一つの印刷メディア、「専門誌」だった。1920年代、30年代のアメリカを風靡した総合誌『ライフ』や『サタディ・イブニング・ポスト』は消えた。まさにテレビの犠牲者となった。ところが今日、アメリカには千社以上、ある統計によれば、実に三千にのぼる専門誌が活況を呈している。発行部数は小さなもので五万部、大きなもので百万部である。いずれもかなりの利益を上げている。

その最たるものが**経済誌**である。アメリカの代表的経済紙、『ビジネス・ウィーク』、『フォーチュン』、『フォーブス』の三誌は、いずれも百万部近い発行部数を誇っている。第二次大戦前、世界の経済、企業経営、政治をカバーしていた当時唯一の週刊経済誌、ロンドンの『エコノミスト』は、イギリスの国外ではさして知られていなかった。発行部数も十万部に届かなかった。ところが今日では、アメリカだけでも三十万部を発行している。

しかも経済に限らず、医療、交響楽団、心理学、外交、建設、住宅、コンピュータなど、あらゆる分野で専門誌が発行されている。あらゆる職業、職種、業種の専門誌がある。

(最も成功しているものの一つに、1940年代に復刊されたアメリカの月刊誌『サイエンティフィック・アメリカン』がある。同誌は、権威ある科学者が、それぞれの専門分野について、主として知的な素人、つまり他の分野の専門家のために執筆している。)

これらの専門誌の成功は何を意味するか。アメリカにおいて、本の最大の消費者は大学生である。本の種類としては、教科書であり、副読本である。しかし次に売れている本は、1950年代以前には、少なくともあまり多くは見られなかった本である。英語には、そ

[4] 情報が仕事を変えるー新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

これらの本を表す言葉はない。それらの本が大きな市場になることを見越して、そのための出版社を設立したE・B・フォン・ヴェレナルプは、専門家による専門家のための本として、これを「解説本」と名付けた。彼によれば、その本質は、娯楽性と教育性を兼ね備えた情報提供にある。

医学に興味のある医者以外の者や、配管以外のことに興味のある配管職人向けの専門誌についても、この解説本と同じことが言える。それらの雑誌も、情報提供を目的とする。しかも、読者にとっての外の世界を教える。それぞれの事業、作業所、事務所の外の世界を知らせる。競争相手、新製品、新技術、外国の事情、さらには同じ職業、業種、産業内の他の人たちのことを教える。ゴシップにさえ、間違いはあるものの、情報が詰め込まれている。

⑨情報のための市場

さらに今日では、これらの印刷メディアが、エレクトロニクスによる流通チャンネルに進出している。今や、五百年前のアルドウス・マヌティウス以来最大の出版人は、インターネットによる本の通信販売で成功しているアマゾン・コムである。まもなく、インターネット利用のあらゆる種類の通信販売業者の中でも、最大手となる事が確実である。他方、前出のペンテルスマンも、1998年の秋、アマゾンのライバル社バーンズ&ノーブルの発行済み株式五十%を取得している。

専門誌も、インターネット版を編集し、有料で配信している。購買者は自分でプリント・アウトする。つまり、ITが印刷メディアを駆逐するのではなく、印刷メディアが印刷情報の流通チャンネルとして、ITを占領しつつある。

もちろんエレクトロニクスという流通チャンネルは、印刷メディアそのものに影響を与える。流通チャンネルというものは、常に流通するもの自体を変える。しかし、それらインターネットに載せられた情報が、その基本において印刷情報であることに変わりはない。もちろん、情報であることにも変わりはない。

すなわち、「そこには情報のための市場がある」ということである。市場はまだ混沌状態にある。供給側も整備されてはいない。しかし、あと十年、二十年を待つまでもなく、おそらく数年後には、両者は一体となる。そしてそのとき、IT指導ではなく、会計士や出版人主導の本当の情報革命が起こる。

そしてまさにその時、組織としても、個人としても、あらゆるものが、「自らの必要とする情報が何であり、いかにしてそれを手に入れるべきか」を考えなければならなくなる。情報を主たる武器として使いこなすことができなければならなくなる。

【2】組織が必要とする情報

①コストの計算から成果の管理へ

われわれは、ようやく道具としての情報を理解できるようになったばかりである。しか

し、情報システムの主要部分においての概要はすでに明らかである。しかも明日の組織のコンセプトも、同時に明らかになりつつある。

今日のところ、企業と情報のコンセプトの再構築は、最古の情報システムたる会計の世界において最も進んでいる。事実、すでに活動基準原価計算（アクティビティ・ベイスト・コストイングーABC原価計算）が、多くの企業で採用されている。もちろん最初に開発された製造業で最も普及しているが、サービス業でも使われ、大学などの非営利組織でも使われるようになってきている。ABC原価計算は、事業のプロセスについてのコンセプトとその評価測定の方法が、従来の原価計算とは根本的に異なる。

（七十年前にGMが開発した今日の原価計算は、個々の作業のコストの和をもって総コストとしていた。だが、競争上及び収益上意味を持つコストは、プロセス全体のコストである。ABC原価計算が把握し、管理しようとするコストがこれである。

ABC原価計算は、原材料や資材や部品が工場に到着したところから、製品が最終消費者の手元に達した後までのプロセス全体を把握する。たとえ消費者が負担していようと、設置やアフターサービスのコストまで、製品のコストの一部としてとらえる。）

これまでの原価計算は、ねじ切りなど製品をつくることに伴う作業に要するコストだけを把握していた。ところがABC原価計算は、機械の遊休時間や材料、工具の待ち時間、出荷の待ち時間、不良品の手直し、及び廃棄処分のコストなど、何もしないことに伴うコストも計算する。しかるに、この何もしないことに伴うコスト、すなわち、かつての原価計算が把握できず、従って把握してこなかったコストこそ、何かをすることに伴うコストに匹敵する大きさである。ときには上回りさえする。

したがってABC原価計算は、これまでの原価計算よりも、コストの管理に優れているだけでなく、成果の管理を可能にする。これまでの原価計算は、熱処理のような作業は、「当然行われる場所において、当然行われるべきもの」としていた。ところがABC原価計算は、「そもそもそれが必要かどうか」を問題にし、「もし必要だとしても、どこで行うべきか」を問題にする。

ABC原価計算は、経済付加価値分析（EVA）、プロセス分析、品質管理、原価計算など、これまで分かれていたものを一つの分析に統合する。その結果、製造コストを大幅に、ときには三分の一以上引き下げる。

②サービス業における成果

ABC原価計算の成果が最もよく現われるのはサービス業である。確かに、製造業においても、現在のコスト管理は十分ではない。だが銀行、小売り、病院、学校、新聞社、放送局などのサービス業では、コストに関してはこれまで情報さえ手に入らなかった。ところが、ABC原価計算が開発されたことによって、「なぜこれまでの原価計算がサービス業

では役に立たなかったか」が明らかにされた。間違っていたのは手法ではない。前提だった。

サービス業では、製造業のように、個々の作業にかかるコストを基礎としてコストを管理することはできない。サービス業では、コストは種類しかない。それは、事業の全プロセスにかかわるコストである。しかも、それは固定コストである。事実、これまでの原価計算が行ってきた固定コストと変動コストの区分は、サービス業では意味がない。また、これまでの原価計算が前提としてきた労働の資本による代替も、サービス業では意味がない。

(実際問題として、とくに知識労働に関してみると、設備投資は、労働力の削減どころか増大をもたらすだけである。例えば、病院は新しい診療用医療機器を購入しても、誰もレイオフしない。逆に、その操作のために、四、五人の技師を必要とする。この事は、他の知識組織についてもいえる。)

A B C原価計算では、総コストは固定しており、かつ資源間の代替は不可能であるから、問題は事業のプロセス全体にあるとする。こうして、新しいコスト管理の導入によって、われわれは初めてサービス業においても、コストにかかわる情報を手に入れ、成果を管理することができるようになった。

(たとえば銀行では、すでに数十年にわたって、これまでの原価計算の手法を使って個々の作業のコストを計算するという無駄な努力を重ねてきた。しかし今日、ようやく銀行も、いかなる作業がコストと成果の中心になっているかを検討できるようになった。答えは、顧客へのサービスである。

銀行業務において、顧客一人当たりのコストは固定コストである。したがって、顧客一人あたりの成果、すなわち顧客に提供するサービスの量とその組み合わせが、銀行のコストと利益を左右する。

大規模小売業とくにヨーロッパのディスカウンターは、このことをかなり前から理解していた。陳列棚は固定コストである。従って、一定期間における一定量の陳列棚からの利益を最大にすることが、マネジメントの主たる仕事である。こうして彼らは、成果を管理することによって、低価格と小さな利幅の下において利益を増加させた。)

これまで原価計算が不可能に近かった研究活動では、生産性の測定は難しく、主観的な評価や判断に依存せざるを得なかった。しかし、知的なサービス活動のほとんどの領域において、今後十年から十五年の間に、コストを数字で把握し、管理し、かつそれらのコストを成果と関連づけることが可能になるはずである。

製造業においても、サービス活動のコストを明確にすることによって、顧客を獲得し維

持するためのコストについて、新しいものの見方ができるようになる。

(GM、フォード、クライスラーが、ABC原価計算を導入していたならば、新車購入者に対する大幅値引きなどという過当競争の不毛さを認識できたはずである。そのような販促活動は、膨大なコスト負担を強いただけでなく、潜在的な顧客を逃がすという結果をももたらした。

事実、ビッグスリーのいずれもが市場シェアを失った。しかし、それら特別割引のコストや、そのために失ったものについての情報は、これまでの原価計算では表れていなかった。そのため経営陣は、その被害の大きさを知ることができなかった。だが、かなり初歩的なものとはいえ、ABC原価計算的なコストの管理を行っていたトヨタ、日産、ホンダの各社は、値引き合戦に引きずり込まれることなく、市場シェアと利益を維持した。)

③経済連鎖全体のコスト管理

しかし、自社の活動のコストについての情報を得ただけでは不十分である。

ますます激化する市場にあって競争に勝つためには、経済活動の連鎖全体のコストを把握し、その連鎖を構成する他の組織との連携のもとにコストを管理し、成果を最大化しなければならない。すでに今日では、ますます多くの企業が、自社だけのコスト管理から、経済連鎖全体のコスト管理へと重点を移している。経済連鎖においては、そのうち最大規模の企業さえ環のひとつに過ぎない。

法人としての企業は、株主や債権者、従業員や税務当局にとっては現在の存在である。しかし、経済的には虚構にすぎない。

(三十年前、コカ・コーラは、あらゆる国でフランチャイザーとして活動していた。生産を行っていたのは、それぞれ独立したボトラーだった。だが今日、コカ・コーラはアメリカで生産のほとんどを自ら行っている。もちろんコーラを飲むものは、そのようなことは知らない。知っても気にしない。)

市場で意味があるのは、経済的な現実であって、プロセス全体のコストである。「誰が所有しているか」は関係ない。

産業史では無名の企業がどこからともなく現れ、一見大した苦勞もせず、数年のうちにリーダー的な地位を奪った例がいくつもある。その原因は、優れた経営戦略、優れた技術、優れたマーケティング、あるいはリーン生産方式にあったと説明されることが多いが、それだけではない。

それらの例につねに共通することは、新規参入者のコスト上の優位である。通常三十%のコスト格差が見られる。そしてその原因もまた、常に同じである。新規参入者は、自社

の事業活動のコストではなく、経済連鎖全体のコストを把握し、管理している。

(下請けや販売店、いわゆる系列のメンバーのコストを把握し、それらを管理することで成功した有名な企業がトヨタである。トヨタは、この系列のネットワークによって、生産、販売、サービスのコストをひとつの流れとして把握し、最もコストが安く、最も成果が大きくなるところで仕事をしている。)

1890年代の終わりにアルフレッド・マーシャルが論じて以来、経済学では、経済連鎖全体のコスト管理の重要性が明らかにされていた。しかし、ほとんどの企業が、単なる理論として聞き流してきた。しかしこれからは、経済連鎖としてのコストの管理が不可欠となる。それどころか、経済連鎖全体のコストだけでなく、経営戦略や製品企画をはじめとするあらゆる活動について、個別の企業の法的な枠組みを越えて、事業のプロセス全体を組織し、管理することが必要になる。

④価格指導のコスト管理

経済連鎖全体のコストを管理することは、コスト主導の価格設定から、価格主導のコスト管理に移行することに伴う必然でもある。昔から欧米の企業のほとんどが、コストからスタートし、これに利益幅を上乗せし、価格を設定していた。すなわち、コスト主導の価格設定を行なってきた。

ところが、シアーズ・ローバックやマークス&スペンサーは、はるか昔から、価格主導のコスト管理に移行している。すなわち、顧客が進んで支払う価格を設定し、商品の設計段階から許容されるコストを明らかにしている。かなり最近まで、両社は例外的な存在だった。しかし今や、価格主導のコスト設定のほうが一般化しつつある。

(まず日本の企業が、輸出品についてこれを行った。今日では、ウォルマートをはじめ、日本、アメリカ、ヨーロッパのスーパーマーケットはすべて、価格主導のコスト管理を行っている。クライスラーの新型車やGMのサターンが成功したのも、これによっていた。)

この価格主導のコスト管理を行うには、経済連鎖のコスト全体についての情報を手にいれなければならない。

経済連鎖の考え方は、アウトソーシング、提携、合併などの支配被支配ではなく、パートナーシップを基盤とする事業関係すべてに適用できる。しかも、すでにそれらの提携が、グローバル経済の下にあっては、親会社とその完全子会社という伝統的なモデルに代わる成長モデルとなりつつある。

ただし、ほとんどの企業にとって、経済連鎖全体のコスト管理は容易ではない。経済連

[4] 情報が仕事を変えるー新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

鎖に組み込まれているすべての企業が、統一的な、あるいは少なくとも接続可能な会計システムを持たなければならない。しかし現実には、それぞれの企業が、それぞれの会計システムを持ち、それぞれが自らのシステムを最善のものとしている。経済連鎖のコスト管理には、情報の共有が不可欠である。ところが、同一社内においてさえ、情報の共有には、常に抵抗がある。

(だが、たとえそのような障害があるにしても、プロクター&ギャンブルのように、経済連鎖のコスト管理は可能である。

同社は、ウォルマートが仕入れとの間で築いている関係を手本として、自社製品を扱う三百社にのぼる世界中の大規模小売店との間で、情報の共有と、経済連鎖全体としてのコスト管理を実現している。)

いかなる障害があるにせよ。この経済連鎖全体のコスト管理を行わなければならない。さもなければ、いかに自社内において生産性の向上をはかろうとも、コスト上の不利は免れない。

⑤富の創造のための情報

しかし、企業が収入を得るのは、コストの管理ではなく、富の創造によってである。この当たり前のことが、これまでの会計には反映されていない。会計学の一年生は、貸借対照表によって清算価値が示され、債権者に対し最悪の事態における情報が与えられると教える。だが、企業は清算のために経営しているのではない。事業体として、富みを創造するために経営している。

そのためには、i) 基礎情報、ii) 生産性情報、iii) 強み情報、iv) 資金情報と人材情報という、自社に関する四種類の情報が不可欠である。

事業をマネジメントするには、これらの道具が不可欠である。

⑥基礎情報

基礎情報のうち、会社の現況についての基礎的な判断材料として、昔から広く使われているものが、キャッシュフローや資金繰りについての情報であり、さらには、ディーラーの在庫台数と販売台数の比、社債の金利支払いと収益の比、売掛金(半年超と総額)と売上高の比などである。

これらのものは、定期健康診断、すなわち体重、脈拍、体温、血圧、尿の検査に該当する。情報が正常であっても、特別なことは教えない。だが情報が異常ならば、発見し処置すべき問題の存在を教える。これが基礎情報である。

⑦生産性情報

事業の現況を知るために必要とされる第二の情報が、生産性情報である。既に肉体労働者の生産性については、第二次大戦において、数字によって把握できるようになった。

知識労働やサービス労働の生産性については、最近ようやく進展がみられるようになったばかりである。しかし、肉体労働者、サービス労働者、知識労働者のいずれにせよ、働く者の生産性を把握しただけでは、生産性について必要な情報をすべて得たことにはならない。生産要素すべての生産性についての情報が必要である。

EVA（経済付加価値）が最近広く使われるようになった理由が、これである。EVAは、われわれが利益と呼んでいるもの、すなわち「配当のための資金は利益とはいえず、そのほとんどは資金のコストにすぎない」という昔から知られていることを基盤とする。

資金のコストを超える利益を産み出さないかぎり、事業は赤字である。利益を上げているかのごとく税金を払っていても関係はない。使用した資源を超えるものを国民経済に返したことになる。資金のコストを超える利益を上げなければ、コストを賄ったことにはならない。富を創出したことにはならない。富を破壊したことになる。

このような視点に立つならば、第二次大戦以降、本当に利益を上げてきた企業は、アメリカにはほとんどない。

(EVAは、資金のコストを含むあらゆる種類のコストについて、付加した価値を把握することによって、生産要素すべての生産性を測定する。EVA自体は、ある製品、ないしはあるサービスが、なぜ価値をもたらさなかったか。したがって、何をしなければならぬかについては何も教えない。

しかし、それは何を明らかにしなければならぬかを教える。そして、行動の必要を教える。さらには、何がうまくいっているかを教える。いかなる製品、サービス、活動、作業が際立って生産性が高く、際立って大きな価値をもたらしているかを教える。そこでわれわれは、ようやく、それらうまくいっているものから何を学ぶべきかを考えられるようになる。)

生産性に関する情報を得るために最近使われるようになったもう一つの手法が、ベンチマーキングである。それは、自社の仕事ぶりを、同一の産業界における最高の仕事ぶり、出来るならば、全世界での最高の仕事ぶりと比較することである。

ベンチマーキングは、「ある組織にできることは、他の組織にもできるはずである」との前提に立つ。しかも、「あらゆる組織がグローバルな競争力を持つ必要がある」との前提に立つ。「少なくとも、リーダー的な地位にあるものと同じ水準の仕事ができなければ、競争力は維持できない」との前提に立つ。

生産要素すべてについて自らの生産性を把握し、コントロールするための道具が、EVAとベンチマーキングである。

⑧強み情報

第三に必要なとされる情報が、自社の強みに関する情報である。リーダー的な地位を得るためには、他のものにできないこと、あるいは少なくともお粗末な仕事ぶりさえ容易でないことができなければならない。すなわち、市場や顧客の価値と、自らの特別の能力を結合するための中核的卓越性（コア・コンピタンス）が必要とされる。

（その良い例が、日本のメーカーの電子機器を小型化する能力である。この能力は、印籠という小さな漆器の入れ物に風景画を描き、さらにはこの印籠を帯に付けるための根付けというさらに小さな材に動物を彫刻するという、三百年の伝統を持つ技術に遡る。

あるいは、GMの八十年にのぼる企業買収を成功させる能力である。さらには、マークス&スペンサーの中流階層向け高級加工食品を開発する能力である。）

しかし、自らの強みやリーダー的な地位に必要な能力をいかにして識別するか。自らの強みの向上や低下をいかにして知りうるか。自らの強みが適切か、変える必要があるかを、いかにして知りうるか。

今日のところ、自らの強みを知るための情報については、実例をもって示す以上のことはあまりできない。

（とはいえ、高度に専門化した中堅の会社、例えばスウェーデンのある医薬品メーカーやアメリカの特殊工作機械メーカーは、この自らの強みを把握し、管理するための方法を開発している。）

そのための第一歩は、自社及び競争相手の仕事を丁寧にフォローし、予期せぬ成功を見つけ、さらには、成功すべき領域における予期せぬ失敗を見つけることである。

予期せぬ成功は、市場が高く評価し、喜んで支払いを行ってくれるものを明らかにする。それは、リーダー的な地位を得るために必要な優位性の存在を教える。他方、予期せぬ失敗は、市場の変化や自らの強みの後退を教える。

（これらの分析は、機会の存在を早く教える。

そのアメリカのある特殊工作機械メーカーは、顧客として想定もせず、売り込みをもしていなかった日本の中小の機械メーカーが、なぜ自社のハイテク工作機械を買ってくれているのかを調べた。その結果、それまで知らなかった自社の強みを知った。

自社の工作機械は、技術的には極めて高度であるにもかかわらず、維持補修が簡単だった。そこでこの発見を全製品に利用したところ、ついにこの工作機械メーカーは、それまで取引のなかった欧米の中小メーカー向け市場という膨大な市場において、リーダー的な地位を獲得するにいたった。）

強みは組織によって異なる。それは、いわば組織の個性である。

しかし、企業に限らず、あらゆる種類の組織が持たなければならない強みがある。イノベーションの能力である。あらゆる組織が、イノベーションにかかわる自らの業績について記録し、評価するためのシステムを必要とする。

例えば、世界一の一流医薬品メーカーの何社かが、既にそのようなシステムを持っている。それらのシステムは、自社の仕事ぶりからはスタートしない。一定期間における業界全体のイノベーションを徹底的に調べる。

そして、それらのうち、「本当の成功といえるものはどれか、自社のものはいくつあったか」を調べる。次に、「自社の実績は当初の目標に見合っていたか、市場の方向性に合っていたか、市場における地位に見合っていたか、研究開発費に見合っていたか」を分析する。

さらには、「自社のイノベーションは成長分野でのものだったか、逃した重要なイノベーションの機会はどのくらいあったか、なぜそれらの機会を逃したのか。気づかなかつたからか、気づいていながら手をつけなかつたからか、本気で取り組まなかつたからか」を調べる。また、「イノベーションの商品化にどのくらい成功したか」を調べる。

これらの問いの多くは、客観的な測定ではなく、主観的な評価を求めるものである。しかも、答えを出すというよりも、問題を提起するものである。しかし、まさにそれらの問題こそ、自らに問いかけるべき正しい問いである。

⑨資金情報と人材情報

第四に必要とされる情報は、資金の配分と人材の配置についての情報である。いかなる情報といえども、これら二つの資源についての情報を含まなければ、行動に結び付くことはない。この二つの資源が、優れた業績を挙げられるか、貧弱な業績しかあげられないかを決する。

今から七十年前、投資についての初めての体系的な手法を開発したのがGMだった。今日では、ほとんどあらゆる企業が、投資の意思決定にかかわる手法を手に行っている。ただし、正しく適用しているところはあまりない。

ほとんどの企業が、投資案について、i) 収益性、ii) 回収期間、iii) キャッシュフロー、iv) 現在価値という四つの基準のうち、一つか二つだけで評価している。しかし、すでに1930年代の初めには、これら四つの基準のうち、これだけで十分であるという絶対のものはひとつもないことが明らかになっていた。投資案の評価にあたっては、四つの基準すべてを調べなければならない。

確かに六十年前には、四つの基準すべてを計算するのに膨大な労力と時間を要した。だが今日では、パソコンを使って数分で計算できる。

同じように、すでに六十年ほど前から、一つの投資案の検討にとどまることなく、いくつかの代替案について、機会とリスクの二つの観点から検討しなければならないことが明

らかになっていた。つまり、投資案を一覧できる予算表が必要だということだった。しかしこれもまた、用意している企業はあまりない。

そのうえ最も深刻な問題として、ほとんどの組織が、自らの投資案について、次の二つの極めて重要な情報を手に入れようとしていない。

i) 投資が約束した成果をもたらさなかったとき、何が起こるか。 そもそも投資案件の六割は、約束した成果をもたらさない。投資が約束した成果をもたらさなかったときには、重大な損失が生じるのか、それとも、さしたる損失は生じないのか。

ii) 投資が成功し、あるいは約束以上の成果をもたらしたときには、何をしなければならぬことになるのか。

さらに、すべての投資案について、もたらすべき成果についての期限、つまり「いつまでに何を期待するか」を明らかにしておかなければならない。

また、投資が成功、一応の成功、少々の失敗、大失敗のいずれであったにせよ、その成果を記録し、分析しなければならない。投資の成果を当初の約束や期待と比較対照することほど重要なことはない。そもそもアメリカの今日の状況も、もし五十年前から、政府の諸々のプログラムについて、そのようなフィードバックを当然のこととしていたならば、はるかにマシなものになっていたはずである。

とはいえ、資金は重要ではあっても、最も希少な資源というわけではない。あらゆる組織にとって、最も貴重な資源は有能な人材である。

(アメリカの軍では、第二次大戦以降、人事の決定を検証するためのシステムを確立している。だが、そのようなことを行っている組織は、現在のところ他にはない。軍では、将校の配属に当たって、期待するものを明らかにする。しかも、その期待に基づいて実績を評価する。さらには配属のプロセス自体を評価する。)

今日のところ、企業、大学、病院、軍以外の政府機関では、期待するものの本人への明示や、人事の結果としての業績の体系的な評価は、ほとんど行っていない。しかし富を創造するためには、資金の配賦と同じように、人材の配置についても、体系的に徹底して取り組まなければならない。そして、それらの人事の決定がもたらした結果を記録し、注意深く検討していかなければならない。

⑩成果が生まれるところ

ところが、これら四つの種類の情報にしても、現在の状況について教えるにすぎない。したがって、とるべき戦術を教えるにとどまる。

戦略については、外部環境についての組織的な情報が必要である。戦略には、市場、顧

客、非顧客（ノンカスタマー）、産業内外の技術、さらには、国際金融市場、グローバル経済についての情報が必要である。それら外の世界こそ、企業活動の成果が生まれるところだからである。

組織の中には、コスト・センターがあるにすぎない。プロフィット・センターとなるものは、不渡りにならない小切手を渡してくれる顧客である。

（変化は、常に組織の外からやってくる。

自社の店舗で買い物をしてくれる人たちについては知ることができる。しかし、今日いかに繁栄していたとしても、小売りの顧客は、膨大な市場のごく一部に過ぎない。圧倒的な多数が顧客ではない。そして基本的な変化が始まり、重大な変化に発展していくのは、それら顧客ではない人たちの世界においてである。）

同時に、この五十年間において、産業そのものを変えてしまったような重要な技術のうち、少なくとも半分は、それぞれの産業の外からやってきた。

（アメリカの金融に革命をもたらしたコマーシャル・ペーパーは、銀行が開発したものでなかった。分子生物学や遺伝子工学は、製薬産業で生まれたものでなかった。）

そして今後とも、圧倒的に多くの企業が、それぞれの地域において事業を展開し続けていくであろうが、それらのいずれもが、少なくとも可能性としては、世界の聞いたこともないようなところからのグローバルなスケールでの競争に直面している。

もちろん、前出の専門誌の助けを得たとしても、外部の世界について必要な情報をすべて手に入れることはできない。例えば、中国のほとんどの地域の経済や、旧ソ連の後継諸国の法律については、ほとんど情報がない。不確かなものさえない。

ところが企業の多くは、簡単に手に入る情報についてさえ、十分な注意を払っていない。

（1960年代、アメリカ企業の多くが、労働法規を調べもせずに、ヨーロッパに進出した。ヨーロッパ企業も、同じように、何も知らずにアメリカに進出してきた。九十年代における日本企業のカリフォルニアにおける不動産投資の失敗も、土地の用途規制や税制についての初歩的な情報の不足に原因があった。）

致命的な誤りの原因は、税制や社会的規制、消費者の好みや流通チャネル、知的財産権などの経営環境が、「自分たちの考えるようなものであるに違いない、あるいは少なくとも、あるべきものであるに違いない」という前提に立つことにある。

したがって、そのような前提に疑問を投げかける情報を手に入れるシステムが必要である。期待する情報を提供するだけでなく、正しい疑問を提起する情報システムが必要であ

る。

だがそのためには、「そもそも自らが必要とする情報が何であるか」を知らなければならない。しかも、それらの情報を日常的に手にいれなければならない。そして、それらの情報を意思決定に反映させていかなければならない。

これらのことは第一歩である。競争相手についての情報収集を意味する企業諜報にとどまってはならない。だが今日のところ、外部の情報を収集し、かつ体系的に把握できる情報システムを構築しているのは、ユニリーバ、コカ・コーラ、ネスレ、日本の大商社など、一部のグローバル企業にすぎない。ほとんどの企業は、まだ取り組んでもいない。したがってこれからは、あらゆる組織にとって、情報システム構築が急速に最大の課題となる。

【3】仕事に必要な情報

①データを情報に変えるもの

個人用の新技術といえ、昨今では圧倒的にデータ処理用の電子機器である。しかも、本書での扱いと同じように、情報といえ、専ら組織のための情報が問題とされている。

だが、組織の幹部とくに知識労働者のための情報は、さらに重要である。何故ならば、知識労働者にとっては、情報こそ主たる武器だからである。情報が、彼らを共に働く人たちに結び付け、組織に結び付け、ネットワークを可能とする。言い換えるならば、情報のおかげで、知識労働者は仕事ができる。

今日では、知識労働者が必要とする情報を手に入れられるのは、彼ら自身をおいて他にないことが明らかになっている。だが今日に至るも、いかなる情報を必要とするかを知るための努力をしている者はほとんどいない。いわんや、いかにしてそれらの情報を体系化するかを知るための努力をしている者はいない。

彼らは、それらのことを知りうるうえで、依然として情報の専門家としての会計士やITの専門家に頼っている。だがデータの生産者は、その利用者が情報を手にするために、いかなるデータを必要としているかは知りようがない。データを情報に変えるものは、知識労働者本人しかあり得ない。意味ある行動のために、それらの情報を体系化できるものも、一人ひとりの知識労働者しかありえない。

仕事に必要な情報を手にするためには、次の二つの視点から取り組む必要がある。

- i) 共に働く者や部下に対し、提供すべき情報は何か。それは、いかなる形で提供すべきか、いつまでに提供すべきか。
- ii) 自分が必要とすべき情報はなにか。それは、誰からか。いかなる形でか。いつまでにか。

もちろん、この二つの視点は互いに密接な関係にある。しかし、完全に違う種類の問題である。しかも、自分が何を提供するかが最初である。そこからコミュニケーションが可能となるからである。コミュニケーションが成立しなければ、情報は入ってこない。

(われわれは、チェスター・I・バーナードが、今から六十年前の1938年にその先駆的な著作で明らかにして以来、このことを知っている。だがそのバーナードの著作は、高い評価を受けながら、実質的な影響はあまり与えなかった。たしかに彼の説くコミュニケーションは曖昧であって、あまりに一般的だった。それは人間関係一般の事だった。)

②人は自分に何を求めるか

コミュニケーションがその本来果たすべき機能を仕事場で果たすためには、個人的な要素抜きで成立しなければならない。あくまでも共通の課題に焦点が合わされなければならない。仕事に焦点があわされなければならない。しかるに、情報を提供すべき相手は誰であるかを考えた時、初めてコミュニケーションは、課題と仕事に焦点があわされたものとなる。 コミュニケーションも、その果たすべき機能を果たせることになる。

したがって、まず考えるべきことは、自分が何を必要とするかではない。人は自分に何を求めるかであり、それは誰かである。自分はいかなる情報を必要とするか、それは誰からか、いかなるかたちでか、いつまでかは、その後の問題である。

これらのことを考えてみるならば、いわゆる情報システムから得られる情報は、ほとんどないことに気づくはずである。もちろん会計から手に入れられるものもある。だが多くの場合、会計のデータは、実際の仕事に使うには、詳しく調べ、組み変えなければならない。

仕事に必要な情報のかなりのものは、すでに述べたように、組織の外に求めなければならない。しかも組織の外の情報は、内部の情報システムから得られる情報とは別に扱う必要がある。

また、「自分にはいかなる情報を提供する必要があるか、誰に対してか、いかなるかたちでか」という問題に本当に答えられるのは、自分以外のものである。

この意味からも、自らが必要とする情報を得るための第一段階は、ともに働く人、自分が依存している人、自分が行っていることを知ってもらわなければならない人、自分はいかなる情報を提供すべきか」を聞くことである。

もちろん、そのようなことを聞くにあたっては、自分も同じ質問に答えられるようにしておかなければならない。何故ならば、それらの人たちも、「それでは、あなたはいかなる情報を必要としているのか」と聞き返すに決まっているからである。

したがって、この二つの問題の双方について考えることが必要である。こうして、初めて他の人のところへ行き、「いかなる情報を提供すべきか」を聞くことができる。

「自分は何を提供すべきか」という問題と、「自分は何を必要とするか」という問題は、ごく簡単なことに見える。しかし実際には、相当考えなければならず、相当試してみなければならず、相当仕事をしなければならぬことが明らかになるはずである。

しかも、この二つの問題から得られる答えは、いつまでも有効なわけではない。およそ一年半に一度は聞き直さなければならない。そのうえ、事業の定義の変化、自らの異動、他の人の異動など、関係のある大きな動きがあったときには、必ず聞き直さなければならない。

だが、これらの問題をまじめに考えるならば、自分が必要としているものや、他の人が自分に求めているものは直ちにわかる。それらの情報を体系化することも、直ちに容易となる。

③情報の体系化

整理して体系化しない限り、データは情報とならず、データにとどまる。意味をなすには、体系として把握しなければならない。

しかるに、情報はその種類によって、いかなるかたちにおいて意味あるものとなり、いかなる体系化において意味あるものになるかが異なる。しかも同じ情報を、目的によっては、異なる視点から体系化しなければならない。

(ここに一つの例がある。ジャック・ウェルチが1981年にCEO(最高経営責任者)に就任して以来、GEは世界でも最高の成長をみせてきた。

その成功の大きな原因のひとつが、事業ごとの業績データを、目的によって、異なるかたちで体系化した事であった。第一に、どの企業でも行っている財務上およびマーケティング上の数字として使った。第二に、長期的な経営戦略のために使った。予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬこと全てを明らかにするために使った。第三に、イノベーションの実績を見るために使った。これは事業部門それぞれの経営陣の昇給とボーナスの査定にも使った。第四に、事業部門それぞれの人材開発の実績を知るために使った。また、事業部門の経営陣の昇進判断の材料としても使った。)

私の経験によれば、同じ情報であっても、人によって選別と体系化の仕方は異なる。それぞれの仕事の仕方によっても違ってくる。しかしそうはいつでも、情報の選別と体系化には、基本となるいくつかのパターンがある。

その第一は、それぞれの優先順位による情報の体系化である。中心的な課題は何か。研究開発プロジェクトのような技術的な課題であってもよい。人事や人材開発であってもよい。新製品や新サービスの大口の顧客との成約であっても良い。新規顧客の開拓でもよい。

もちろんそれらの課題は、それぞれが決めてよい。しかし、それを何にするかについては、共に働く人たちと相談すべきである。これこそまさに、共に働く人たち、とくに上司

に知ってもらわなければならない最も重要な事の一つだからである。

第二は、蓋然性理論による情報の体系化である。この理論はTQCの基本となっているものである。誤差内のことと例外とを峻別する考え方である。誤差内のことであれば、行動は必要ない。データとして扱い、情報として扱うには及ばない。逆に、誤差外の例外は情報である。何らかの行動を必要とする。

第三は、認識心理学の基礎となった敷居理論による情報の体系化である。一定の認識の敷居を超えない限り、刺しても痛みを感じることはないことを指摘したのは、ドイツの心理学者グスタフ・フェクナーだった。この法則に従う現象はたくさんある。それらのものは、一定の限界に達しない限り、意味のある現象と見る必要はない。一定の集中があつて認識の敷居を超えない限り、データにとどまる。

(この理論によって、データを情報として体系化している例は多い。経済情勢にしても、敷居理論に従い、売り上げと利益の落ち込みが一定期間、一定水準を超えたとき、不況とする。同じように、細菌性の病気についても、患者の発生が一定の水準を超えた説き、疫病とする。)

この情報のとらえ方は、人事や労務にかかわる情報の体系化にとって、とくに有効である。労働災害発生率、退職率、苦情件数も、敷居とする一定の水準を超えるならば、重大な意味を持つ。もちろん、イノベーション能力の把握にも使える。イノベーションの実績が一定の水準を下回るならば、重大事として行動することが必要となる。

この理論は、一連の出来事が一つの傾向として定着し、注目と行動の必要性が生じたことを知るうえで有効である。逆に、重大事に見えながら、とくに意味のあるものとして受けとる必要のないことを知る上でも有効である。

第四は、尋常ならざることの報告による情報の体系化である。

(そのひとつの例が、かつて私が説き、その後多くの組織で使われている「マネジャーへの手紙」による情報の体系化である。全員が毎月一回、仕事の場での異常なことや予期せぬことを報告する。それら異常な事のほとんどは、放っておいて問題はない。だが例外的なことが、毎月毎月、確率を超えて起こることがある。一つ一つは重要でなくとも、合わせてみれば重大な場合がある。こうしてマネジャーへの手紙が、注意を払うべきいくつかの傾向を明らかにする。しかも、情報を繰り返し伝えてくる。)

④不意打ちをなくす

知識労働者が仕事に必要な情報を手に入れるための情報システムのうち、完璧なものはありません。しかし、着実に改善していくことはできる。この情報システムの適切さについての試金石となるものが、「不意打ち」がなくなるかどうかである。

つまるところ、事態が大きくなる前に、用意し、分析し、理解し、行動できなければならぬ。

(三つか四つのアメリカの金融機関が、九十年代後半のアジアの経済危機の不意打ちにあわずにすんだ。

彼らは、アジア各国の経済と通貨について、重要な情報は何かを検討し終わっていた。現地の子会社や提携先からの情報のほとんどについて、意味のないものとして無視できるようになっていた。それら情報と称していたものは、データにすぎなかった。

その代わりに、それらの国への実物投資と有価証券投資の割合や、後者と国際収支の割合、短期対外債務への金利支払い額などの数字をつかんでいた。したがって、それらの数字が、アジア経済の危機を招きうるだけの悪化をみせたとき、それらの金融機関は、いち早くその日の近いことを知った。

こうしてそれらの金融機関は、短期的な視点から投資を引き上げるか、長期的な視点から踏みとどまるかをあらかじめ検討していた。換言するならば、新興国の経済についてのデータのうち、意味あるものを知り、それらを情報として体系化することによって、何らかの行動が必要になるはるか前に、とるべき行動を検討していた。)

ところが、これらのわずかな金融機関を例外として、アジアで取引し、投資を行っている金融機関の多くが、それぞれの駐在員報告という、データにすぎないものを手にしているにすぎなかった。それらのものは情報ではなかった。タイやインドネシアにおける事業にとって、どのような情報が意味があるかを何年も前から考えていたものだけが、危機に対する備えができていた。

情報の目的は知識ではない。「正しい行動」である。

⑤外へ出かける

アジアの経済危機に不意をつかれた先進国企業の例は、外部の意味ある情報の重要性を教える。

しかし、つまるところ、外の世界の情報を手にするためには、自分で外へ出かけていくしかない。人の書いた報告書は、いかに優れていようと、いかに立派な経済理論、金融理論を駆使していようと、直接出かけて、自分の目で観察することにかなうはずがない。

(これまでイギリスのスーパーは、隣国アイルランドへ本格的な進出を試みては失敗してきた。

アイルランド最大のチェーンストアは、ファーガル・クイン創業のスーパー・クインである。とくに商品が良いわけでも、安いわけでもない。このスーパーの強みは、クインをはじめとする経営幹部全員が、週二日、本社の外で働くことにあった。一日は、店でカウ

[4] 情報が仕事を変えるー新情報革命・明日を支配するもの (P・ドラッカー)

ンターに立ち、食品商品売り場に立つ。一日はライバル店を回って、客や店員を観察し、会話を聞き、実際に話しかける。

アメリカ最大の病院用品の卸会社では、CEO自身が年に四週間、二回に分けて、休暇をとったセールスマンの代役をしている。他の経営幹部にもそうさせている。

休暇の終わったセールスマンが取引先のカトリック系の病院へ顔を出すと、購買係りの修道女にこう言われる。「さえない人が代わりに来ていたわ。なぜ他の卸から買っているのか、しつこく聞くばかりで、注文ももろくにとらないんだから」。

たしかに、代役の関心は、そちらの方であった。

医者として成長する最高の方法が、自ら患者として二週間ほど入院することであることは、古くから知られている。

市場調査、フォーカス・グループ（小集団による自由討議）、その他諸々の手法も有効である。だがそれらのものは、あくまでも自社の製品に焦点を合わせている。客が買うもの、客が関心を持つものに合わせてはいない。

外の世界についての情報を得るには、自ら客になり、セールスマンになり、患者にならないなければならない。ところが、そうして得た情報でさえ、現在の客や客たりうる人についての情報にとどまる。

それでは、仕事をする上では、さらにどのような情報が必要か。どのようにしたら手に入れられるのか。

(実は、非営利組織でボランティアとして働くことは、第二の人生の準備として重要なだけではない。外の世界の情報を得るためにも、同じように重要である。

すなわち、外の世界の人たち、他の職業の人たち、違う種類の人たち、別の知識、価値観、視点の人が、どのように世界を見、行動し、反応し、意思決定をするかを知ることが出来るからである。

すでに立派な仕事をしている人たちが、さらに勉強するための継続教育が、今後重要度を増すに違いないのも、同じ理由からである。

何故ならば、そのための教室には、企業の幹部、弁護士、大学の事務長、牧師など、すでに知識労働者として実績のある四十五歳前後の人たちが、違う背景を持ち、違う価値観を持つ人たちと一緒に勉強しなければならないからである。

まさに、そのような教室は、自らの知識を新しくしてくれるだけではない。外の世界の情報という、彼らが真に必要としているものを手に入れさせてくれる。)

長期的には、仕事をする上で最も重要な情報は、外の世界についてのものである。しかし、それらの情報は、最も体系化の遅れているものでもある。

それらの情報は、正しい行動のための基盤となるだけではない。生産性を上げることや、

自らをマネジメントすることの基盤ともなる。

これらはいずれも、個々の知識労働者が、「自らがいかなる情報を必要とし、いかなる情報を人に提供する責任があるか」を知らなければ不可能である。データの洪水を、仕事のための情報に体系化することなくしては不可能である。