

自著を刊行して

中西昌武著『情報資源管理とシステム構築統制の探究』

(2020年4月1日発行 共立出版)

私は2020年3月末をもって名古屋経済大学を定年退職しましたが、時を同じくして、学術刊行助成により単著(名古屋経済大学叢書第7巻)を共立出版から出す幸いに恵まれました。書名は、『情報資源管理とシステム構築統制の探究』といい、「管理思想からの理論的検討」という副題が付いています。いかにも長い書名ですが、私なりの思いが込められています。どのような思いであるかは、共立出版サイトに公開(<https://www.kyoritsu-pub.co.jp/bookdetail/9784320124578>)された本書の「はしがき」の通りですが、要するに、システム構築の力を再生するには情報資源管理という管理思想の生命を吹き込むしかない、という主張です。本書では、そのための理論的な考え方を解説しています。本稿では本書の執筆を振り返りつつ簡単に内容を紹介し、補足説明し、いくつかの気づいた点を述べます。

本書は以下の構成となっています。

第1章 情報資源管理の考え方

第2章 企業情報システムの構想力と情報資源管理

第3章 システム構築プロジェクトの構造的統制－要件統制と自己組織統制－

第4章 システム構築プロジェクトにおける動機づけの方向－自己防衛的統制と自己革新的統制－

第5章 システム構築プロジェクトの現場を支える資源動員－システム開発ライフサイクル課題－

第6章 規範解体におけるシステム構築プロジェクトの統制と監査

第7章 情報資源管理とシステム構築統制－その探究的再考について－

第1章では情報資源管理の考え方について概観しました。第2章では、情報資源管理の思想がどのように生まれ、どのように歩んだかを振り返り、その上で、この管理思想を再び生かすための道について論じました。第3章から第6章では、情報資源管理の実現手段である情報システムを着実に構築するためのプロジェクト統制のありかたについて論じました。第7章では総括と展望を述べました。本書の随所で社会学、教育学、科学哲学、宗教哲学などの人文社会科学の知見を借りたので、人文社会科学にオリエンテーションをお持ちの方は、人文社会科学のキーワードとの出会いが楽しめるかもしれません。

本書のキーワードの一つは「施主」です。本書では、施主という言葉が何度も出てきます。本書の副題に「施主」を入れるかどうか迷ったほどです。ここでの施主は情報活用によって経営成果を実現すべき責任主体です。施主は自身の情報要求を解明し、決定し、宣言するとともに、実現に必要な資源の調達を公式に確約しなければなりません。それは自分の責任ではない、と開き直す施主がいたら心配ですが、本書では施主自身が問題である場合の解決策は（紙幅の理由で）議論を省きました。

情報とデータは峻別すべき概念ですが、その違いの説明は本書に任せつつ議論を進めましょう。情報の生成や活用に必要なため経営管理すべき資源を「情報資源」といいます。我が国の経営学の教科書では「情報は第4の経営資源である」という解説を良く見かけますが、《第4の経営資源＝情報＝情報資源》(?)と連想して誤解しやすいので注意が必要です。そのような定式化は先達の誰も行っておりません。これに「管理」の字を付けて《情報資源管理＝情報管理》(?)と理解したら、たちまち管理思想は貧しくなります。しつこいですが、情報資源は、情報の生成や活用の実現に必要な資源です。それが何であるかは経営次第で変わりますし、あらゆるものが情報資源となる可能性を秘めています。ただし、どのように経営が変わろうとも、一番大切な情報資源が「ひと」である事実は変わりません。重要な情報は「ひと」がしばしば握っていますし、それをどう集めるかを考えるのも「ひと」、集めた情報を活用して経営成果を生み出すのも「ひと」です。これは時代を通じて変わりません。現在は資源にアクセスする手段が著しくITシステムに寄っていて、そこにロボティクスやAIも参戦する秒進分歩の状況ですが、それに目を奪われてはいけません。差配できるキーパーソンがちゃんといますか？「ひと」の役割に目を向けましょう。話を元に戻します。施主は自社に必要な情報資源が何であるかをちゃんと把握し、いつでも使えるように整備し、管理し、経営成果を出すのに支障があれば直ちに対処して軌道修正しなければなりません。平たく言えば、これが「情報資源管理」です。

いまは新型コロナウイルス感染を警戒して国レベルでテレワークへのシフトが叫ばれています。在宅でテレワークする「ひと」が心身ともに追い込まれていないか、疲弊していないかを把握し、その上で、どのように少しでも快適なテレワーク業務を実現し、「ひと」が情報活用で能力発揮できる環境とすべきかの勘案が求められています。これが火急の情報資源管理の課題でもあることは上の議論から容易に理解できます。あらためて情報資源管理は、事業の形態や規模を問わず経営活動の重要な柱の一つであると痛感しています。

情報資源管理については優れた先達のテキストが何冊もあり、今読み返しても管理思想の本質面で新たに何か加えるべきものはなさそうです。ちゃんと読めば今でも敷衍して使える立派な思想です。いっぽう私には、この思想が我が国でうまく活かされなかったことへ

の悔しい思いがありました。それは一言でいえば「管理思想の不在、または、忘失」の問題です。うちも情報資源管理に挑戦しました。しかし経営成果は出ませんでした。二度とこんなメンドクサイことはやりません。・・・どこか変だと思いませんか？ いつか来た道の既視感がありますが、管理思想そっちのけでシステム構築していた可能性はありませんか？ そうであれば「仏造って魂入れず」だったわけです。そこで本書では、この問題を究明し、あらためてシステム構築への魂の入れ方を理論的に考察しました。そのため、情報資源管理という言葉が生まれた当時の先達が何を考えていたかまで遡って調べて本書に反映しました。彼らの言葉には、今も心に響く魂の叫びのようなものがあります。温故知新の学びは捨てる場所がないのです。

システム構築に目を向けると、本来の情報システムは「ひと」の働きを前提としており、施主（または施主の代理人である利用者）がそれを活用して意図した経営成果を導くための道具です。システム構築は、そのための道具作りの営みです。その道具作りが実は厄介でした。私がこの世界に身を投じたのは丁度バブルの始まった頃で、大型システム構築案件が目白押しでしたが、あちこちのシステム構築プロジェクトが統制の乱れに見舞われていました。日本システムックス社（現プライド社）に入社後いきなり現場に投げ込まれた私は、大学院時代に手ほどきを受けた人文社会科学を総動員してプロジェクト状況の理解に努めました。自社商品である PRIDE というシステム開発方法論についても思想と構造と機能をきちんと科学的に理解しようとしてきました。その経験が本書の執筆に繋がっています。冷めた目で見るとシステム構築も経営活動の一部ですし、人文社会科学には経営活動を考察した研究の蓄積があるから応用の道が沢山あるのです。ただしシステム構築は高度の技術的営みでもありますから、技術管理をどうするかという問題も同時にあります。ここは人文社会科学の手が届かない領域です。そこで本書では、この問題も視野に入れたモデルを作りました。モデルはできるだけコンパクトに纏めたので、経験豊富な実務家なら適度に問題分析できる構成となっているはずです。関係者の皆さんで、本書を手にしなが現場の問題を議論すると役立つと思います。

本書の読み方については、はしがきで、「あえて速読を控え、じっくりと自己吟味の時を持ち、筆者と対話し議論する心持ちでの熟読をお勧めする」と述べました。また「システム構築の当事者が直面する問題を解くカギを提供するが、ハウツーまでは提供しない。（中略）自分で考えて実践できるようにするのが本書の狙いである」とも書きました。問題は現場ごとに異なるし、問題の解き方も異なるので、答えは現場の中から見つけるしかありません。しかし経営活動一般が宿命的に抱えやすい問題には普遍的な構造があり、個々の具体的な問題はその投射である、というのが私のプラグマティックな前提です。そのような意味にお

いて本書は、現場で問題解決に当たる方々が問題を深く考えるための概念装置を理論的に提供するのです。読み進めるうちに、ハウツーの解説が殆どないことへの不満が出るかもしれませんが、本書では最初から最後まで、どのような管理思想でハウツーを統制し、手なづけ、生かしこんでゆくかを考えようとするスタンスを取っているのです、ぜひそれを頭に置きながら最後まで辛抱強くお読み下さい。

本書の執筆に当たっては、私も仕事で使った PMBOK®や、ここ何年か追跡している COBIT なども参照しましたが、彼らのライブラリ的な知見には敬服したものの、本書のモデル構成を大きく変えるインパクトとはなりません。彼らのモデルは彼ら自身がベストプラクティスと捉える個別的な具体性への関心で充溢していて、今後も版を重ね続けるでしょうが、人文社会科学との関係付けは期待できない印象です。本書の独自性は、やはり、人文社会科学の視点でモデル構成したことにより普遍的な説明力を得たことにあります。その結果、本書のモデルは人文社会科学の種々の知見と容易に比較、または接合することができます。とはいえ、本書が提示した各管理項目に、彼らのライブラリ的な知見を突合せさせる作業は、別の意味で、有益なガイダンス資料作りになるだろうとは思いますが（試行したことがあります）。しかし作業目的を見失わない注意が必要です。

本書の内容については、幸いなことに出版直後、日経 BP 総研の谷島宣之氏が、極めて正確な読み込みに基づく鋭い書評を日経クロステック誌（電子版）に発表して下さいましたので、それを副読本として本書を読み進めることも可能ですが、とにかく、じっくりとお読み下さることを願っています。

「ITの世界は「教育された無能力」状態、立ち直るには思想が必要だ」

日経クロステック（xTECH）

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00166/040600053/>

本書は、人文社会科学の知見から多くを借りましたが、あくまで情報システム学の研究書として纏めています。私は長い間、システム構築の問題を解くカギは、利害関係がまとわり付く主体間の交渉の構造にあると考えてきたので、本書ではそれを解く手立てとして人文社会科学の知見を積極的に動員しました。本書の第6章で触れましたが、この世の情報化は、情報システム学会の設立宣言が「情報システムは、社会、組織体または個人の活動を支える適切な情報を、収集し、加工し、伝達するための、人間活動を含む社会的な仕組みである」と包括的に概念規定した先見の明を証す方向で進んでいます。そうであれば、混迷するこの世の情報化の問題を解明するためには、ますます人文社会科学の力を借り

る必要があると思っています。

<以上>