

# 情報システム部の新しい役割 - CEOの情報参謀

## New role of Information Systems Department – Information Staff for CEO

松平和也

†株式会社プライド 取締役創業者

### 要旨

今情報システム部門は役割を見失っている。発足以来電算課から情報システム部門へとすくすく育ったが経営環境の急変に付いて行けずに旧来の機能を墨守しているに過ぎない。戦略情報システム子会社ともてはやされて分社したら、数年を経ず電算メーカーに売却されてしまったなどという例もある。コストカット対象部門になって久しい。情報の語源は敵情報知からきたという。この語源が示唆することは、この部門の本質的機能は経営者に敵、即ち競争相手および潜在的競合の情報を報告知らせることではなかったか。軍組織ではこの役割は情報参謀と言っていた。CIOはこの参謀達の主任である。本論文ではダブルキャストのCIO制と配下の参謀組織を文字通りSTAFFとして再編成して持つ新しい役割機能を提案するものである。

### 1. はじめに

ITからICTだといったり、e-JAPANからU-JAPANと言い換えたりITの世の中依然かまびすしい。今危急の問題は情報システム部門が役割を見失っているということなのである。せっかく戦略子会社として分社したらコンピュータメーカーに売却してしまった。情報システム部は金食い虫だとリストラの槍玉にあげてベテランの人減らしをしたので複雑なシステムの維持管理ができなくなった。今まで社内でやってきたことを外注したら、費用は安くなって良かったと喜んだが翌年大幅な値上げ要求がきて飲まざるを得なかった。合併しようとしたらシステムがくっつかない。だらだら検討していたらその他条件が合わなくなり合併取り止めになった。大銀行同士が統合したらシステムのせいで統合が遅れに遅れて預金者に迷惑かけ放題になってしまった。

とにかく“情報資源管理”という定見をもたずにやたら情報システム部門をいじると自社の競争力を一気に失うことになる。新しい役割を果たすことを求められ、旧来の情報システム部門は対応に迷う。情報システム部門は大変身しないと明日は無い。疑いもなく変身する方向は情報資源管理の方向である。情報を経営の資源として有効に活用できる企業に導ける方向へ変身するのである。

### 2. 情報の語源“敵情報知”に着目すべし

元来情報という日本語（和語）は明治九年に歩兵操典に定義されたのである。

軍事用語なのである。敵情報知の中の二字を取ったのである。RENS EIGNMENTという仏語を訳したのである。だからこの時点ではINFORMATIONと情報とが結びついていなかった。明治も半ばになると民情一新という書を福沢諭吉が著す。そこにインフォメーションという言葉について解説を加えている。“英国はインフォメーションを利用して世界の富の三分の二を所有する。ここでインフォメーションは電信、印刷、郵便、汽車などを言う。日本も将来必ずやこのインフォメーションを活用する時代が来る。”この福沢諭吉の予言どおりに日本にも情報社会が来た。しかも日本企業はグローバル経済下厳しい競争にさらされることになった。敵情を知り戦う。この当然のことを経営者が実行せざるをえないのである。そこで敵情を報知させるべきは情報システム部門ではないか。名前が語源通りなのだ。

ところが、旧来の情報システム部門では対応できない。

### 3. 今の情報システム部 昔は電算課

実質日本の電算機導入は1960年代である。日本の経営者が電子計算機の活用に着目し始め、19

67年10月、先進国米国の経営を見ようと視察団が出発。主催は日本電子計算機協会。団長は野村證券会長 奥村綱雄、団員にソニーの井深大、東芝の土光敏夫という新進気鋭の経営者達。帰国後68年一月にはMISの開発および利用に関する提言という報告書が出された。この報告書は日米の経営の差を指摘したのである。MIS - 経営情報システムがこの差をもたらしていると提起したのである。しかるに日本では電子計算機を導入する行動に移ったのである。それをやるには電子計算課を設けなければいけないと部門が設定された。IBM課という名前になった会社もある。EDPセンターというモダンな名前もついた。そして責任者には体力のありそうな理屈っぽい管理者が選ばれた。文系よりは理数系だろうと技術者又はそれに近い人種を選んだ。選抜された技術者たちはCOBOL/FORTRANを教えられカードやテープの鑽孔も習った。電子計算機の操作も教わった。電子計算機のプロが育てられた。この部門の努力は大いに賞賛された。人手を電算機に置き換えるのに多大な貢献をしたからである。しかし情報システムのプロが育ったわけではなく経営管理者になるでもなくよく言えば宇宙人、悪く言えばピグミー・ホッテントットであった。とにかく異邦人として理解されなかったのである。以来40年近くがあっという間に過ぎた。

情報システム部という部門名が残る企業もある。情報企画部とかIT企画部になったのもある。CIOオフィスなどという名前もある。積極的な企業では、情報システム部門を分社した。分社した理由は人件費の問題とか採用の問題とか、もっともな理由だったのである。しかし数年後売却された部門が多い。買ったのは電算機メーカーでありSI業者である。売った理由は情報システム部門がコアコンピテンスではないという。技術者の管理ができないからという。売った理由ももっともである。

旧来の電算課の職務分掌

- ・ EDP処理業務の運営
- ・ システムの維持管理及びEDPデータベース管理
- ・ プログラミング
- ・ 電算システム、OA機器の調査研究と情報提供

これらの分掌をしっかりと守ってきた情報システム部門が圧倒的なのである。

この分掌規定には、敵情を報知し社長や営業担当の役員の期待に応えている実態は無い。情報参謀たる機能は果たしていないのである。さらに言えば情報資源管理などという職務もない。

#### 4. 参謀とは何か

英語ではSTAFFという。ラインに対してスタッフである。GENERAL

STAFFは元来陸軍大将の参謀であり、ADMIRAL STAFFは海軍大将の参謀なのである。CIOという最高情報責任者と言ってる様だが情報参謀主査・主任であろう。軍事組織では、敵の情報进行分析収集し敵の勢力、どこから攻めてくるか又は守備隊の力はどうかを知るための情報を得ることに責任を持つのが情報参謀である。

米国の軍事組織では情報参謀が人気がある。日本では作戦参謀が人気というより権力をもったという。Staffのもうひとつの意味は杖である。指揮官をささえるという意味なのである。企業に持ち込まれた軍事組織ではあるが機能は同じである。作戦参謀(Operational Staff)は経営企画とか社長室とかであろう。情報参謀は情報システム部が受け持ってしかるべきなのである。しかしそうはならなかったのが電子計算機のマジックであったのかもしれない。極めて極端に言えば”電算機メーカーの代理店“に墮した感ありなのである。これでは社長に情報が届かない。

#### 5. 情報参謀の役割を定義する

主任作戦参謀はCOOであろう。CHIEF OPERATING OFFICERといい最高執行責任者である。この上にCEOである最高経営責任者がある。

C I O : C H I E F I N F O R M A T I O N O F F I C E Rは主任情報参謀として情報資源管理を担当する。

競合(敵情)の把握、分析をしてC O Oとともに司令官に適切なアドバイスをする役割なのである。すなわち競合の取る手段、予想される作戦、新製品開発の動向、M & Aのありなし、企業連携、事業提携などの予測される競争相手の次の手を情報として開陳する。

このときあらゆる予断を排し客観的につかんだ事実の上にあるんなデータを積み上げた情報で無ければならない。この他にC T O : 技術担当役員、C F O : 財務担当役員などが意思決定に参画しうる。

C E O <	C O O	販売部門・生産部門・D P 部門(旧情報システム部門機能)
_	C I O	情報資源管理部門
_	C T O	研究開発部門
_	C F O	財務経理部門

注) C I Oはラインを持たない。純粹に参謀 s t a f fに徹する。

#### C I Oの部下参謀

- 1) 情報担当 社内外の情報要求に精通し、いかなる情報がどの組織で必要か分析し設計する役割
- 2) データ担当 社内外のデータを蓄積しそれを正規化し活用できる体制を維持する
- 3) システム担当 開発済みのシステム、維持しているシステムの修正改善などを管理しシステムの開発効率化に対処する
- 4) 組織担当 組織設計が主たる役割。組織変更がシステムに与える影響は大きい。これをシステムやデータの修正改善に生かす。組織変更には常に参画しリードする。

## 6. H I O M E G C S システムの整備こそ喫緊の課題

C I Oの役割として当社の敵情を知るべく多面多様なアプローチをしなければならない。

H ; H u m i n t は人間の耳目を利用し競争相手の情報を得るのである。I ; I m i n t は視覚映像情報を扱う。航空写真は代表例。O : O s i n t は新聞放送など公開公刊情報を利用する。M : M a s i n t は測定値や記号情報を扱う。E : E l i n t は電子情報に絞った情報収集。G : G e o i n t、は地理空間情報を扱う。海底地下埋蔵鉱物資源 / 化石燃料 / 道路地理情報などが主たるもの。C : C o m i n t は電子計算機と通信の情報を把握する。S : S i g i n t はシグナル情報を利用。一例で言えば、競争企業のC E Oが乗車する車の電磁波などを把握しておけば追跡しやすい。顧客訪問しているか、提携先訪問かどうか車の追跡と地図情報で判明する。

但し企業競争の場合、国家間の戦争を前提としたシステム化ではないのでこの全てを備えることはないが予算をきちんととって外部情報を入手する手段を講じておく必要がある。この統合化された敵情報知システムこそC I Oが整備し運用しなければならない。

## 7. C E Oは情報に爵禄百金を惜しんではならない

情報には金がかかる。企業は情報で動いている。情報が遅く精度が悪いとそれに伴い

業績が悪くなり破滅につながりかねない。入札に負ける。競争に負ける。負ければ会社が危うくなる。社員は不安を感じ、経営がギクシャクする。倒産をすれば敗戦である。これを孫子の兵法では以下のように言う。用間篇第13に言う。“およそ十万の軍隊をおこして戦争をするには大金を使う。数年も対峙し一日の決戦を争うのである。このとき爵位や俸禄を惜しんで敵情を知ろうとしないのは民衆を愛しているとは言えない。君主の補佐をしているとは言えない。勝利の主になるとは言えない。祈ったり占いをしたりして敵情を知るのではない。人間の力に頼るしか知る方法はないのである”。

“孫子の兵法”は紀元前に書かれたのであるが未だ新鮮さを失ってない。この書では第十三篇から始めて戦争の計画が立てられる計篇第一につながるのである。情報が先行して戦略が立つのである。

## 8. ダブルC I O制の提案

社内C I Oの役割は極めて重要で、かつ幅広い。そこで外部スタッフとしての外部C I Oとしての人材を雇い自分と同じ問題認識に立ってもらおう。外部C I Oはヴァーチャル組織として配下にC I U : Competitive Intelligence Unitを編成し外部スタッフを活用する。なぜ外部要員を使うのか。社内C I Oは内部向けになりやすい。そこで社内スタッフは情報やシステム、データ(ベース)組織の資源担当として機能させる。競合企業の情報は社内には殆ど無い。またこれらの情報の収集分析は社内要員ではしにくい。社外C I Oには不偏不羈の立場で情報を見ることが求められる。

太平洋戦争開始時、連合艦隊司令長官に任命されたのは山本五十六であった。山本は司令部に情報参謀を置かなかつた。山本は“他人さまのポケットの中をのぞくようなことはやめろ”と言ったという。しかし山本は二ミツに覗かれて死んだ。時は昭和18年4月18日。前線巡視の予定を暗号解読されて敵戦闘機に待ち伏せされたのである。この指令は“ノックス海軍長官”からの直電”山本を討ち取れ”というものであった。敵国の大統領は情報を政治に利用。真珠湾を犠牲にして米国の世論を誘導した。ところで、山本は織田信長が今川義元の首をどのように獲ったか知っていたであろうか。言うまでもなく知っていよう。信長は今川を奇襲し大将首を獲れば勝つことを確信していたはずである。それゆえに今川義元の所在を掴んだときに行動を開始したのである。情報は意思決定者に的確に活用されればその後の行動にとって効果的なのである。日本人が情報の活用に劣っているとは思えない。織田信長には沢彦という社外参謀がいた。秀吉には全宗が、家康は天海、崇伝と二人もいた。大事を成すには参謀が居たほうが良いと歴史から学ぶべきであろう。現代の経営者が社内と社外の情報参謀をもつことは有効なのである。

## 9. まとめと今後の課題

企業は競争環境にある。競争には競争相手がいる。敵を知り己を知れば百戦危うからずと孫子の兵法にある。このために情報システム部門を変身させてこの機能を正常化させなければならない。C I Oは新しい任務を認知し企業を危うくさせる敵に備えねばならない。C E OはこのC I Oの支援を受けて自在に組織を変えたり、必要な情報を得たり、I T / I C Tの技術をシステムに導入したりできるのである。しかも社内外のデータベースを駆使しえるのである。敵情報知のシステムをしっかり持てば社員を地獄に落とさない。株主の期待に耐えられる。C E OがダブルキャストのC I Oを得てこれを使いきれかどうか問われるのである。最高経営責任者が聡明で仁慈にあふれた人物で微妙な心配りができて思慮深い人物であれば、経営者の人格品格が高潔であればC I Oは魚が水を得て生き生きと働くと孫子の兵法が教えると申し添えておく。

## 参考文献

- [1] 金谷治訳注, 孫子, 岩波文庫, 1963
- [2] Karl D. Schubert, 渡辺洋子訳, 次世代のC I O, 日経BPソフトプレス, 2006
- [3] 高田顕重, トップ主導の情報システム革新, 日本経営科学研究所, 1999