

# 組織変更を同期させる情報資源管理

## Information Resource Management for Organization Restructuring

松平和也<sup>†1</sup> 水野忠則<sup>†1</sup> 市川照久<sup>†2</sup> 小久保幹紀<sup>†3</sup>  
Kazuya Matsudaira<sup>†1</sup> Tadanori Mizuno<sup>†1</sup> Teruhisa Ichikawa<sup>†2</sup> Mikinori Kokubo<sup>†3</sup>

†1 静岡大学創造科学技術大学院 創造科学技術研究部

†2 静岡大学 情報学部

†3 株式会社システムフロンティア

†1 Graduate School of Science and Technology Shizuoka University

†2 Faculty of Informatics, Shizuoka University

†3 SYSTEM FRONTIER CO., LTD.

### 要旨

良く考えられた組織を維持する企業の業績は優れている。経営管理者が高質な情報を利用活用するので意思決定上の間違いは少ない。このような会社での組織のライフサイクルは長く、安定した事業運営ができる。先進的 IT 投資がなされ、競争に強く、環境の変化に順応できる企業に働く社員は幸せである。安定した賃金を得られるからである。

情報の有効活用企業の資金効率は高く、物の効率活用面でも優れている。情報資源管理が差別化を促進するのである。人物金の管理のみでは情報化社会を勝ち抜けない。組織が変わることで情報の資源的活用が可能になるのである。進化的変革を達成するには情報資源管理をトップ主導で導入することである。

## 1. はじめに

従来は、組織変更などはトップの専管事項であった。がしかし、ますます複雑化する経営環境、さらには急激な変革環境下では企業組織変更が日常化している。しかも大幅な変更を要求される。これでは、ワンマン体制経営者の独り相撲では対処できない。

平野[1]はいう。組織能力の高い企業の業績は高い。組織能力を組織 IQ として測定可能に工夫したのは Mendelson and Ziegler[2]である。組織 IQ が低い企業で、IT 投資をやみくもに増加させても業績に影響を与えないというのである。であるのなら組織 IQ を高めることと IT 投資を同時にやれば良いではないかと言うのが本論の主張である。このことが即ち情報資源管理アプローチなのである。

実行には企業経営者の主導的参画が必須となる。高田[3]は自らが経営者として先導的役割を果たし得る地位にいた一部上場企業においての情報資源管理導入の経験を述べている。その企業ではオーナー的経営者が自分で電子計算機の導入を決めたと言う。そして組織変更を優先的に同期させての IT 投資を判断したのであった。一般にはこれができない。IT は経営者にとってまだまだ異質な存在であるのだ。

## 2. 組織設計の概要

本論では組織設計に焦点を絞って述べる。まず情報資源の他の3面と同じく、組織は4階層の構造を持つという仮説を置く。設計はトップダウンに行う。以降に組織構造のレベル別要素について定義し概説する。

### 第1階層: 経営トップ

経営トップは複数の取締役から構成される。1人以上数名の代表権を持つ取締役と数人または数十人の取締役が任命される。取締役会規定が執行責任や権限について決める。株式会社には株主がいるので株主総会があり、様々な権限責任が株主総会規定に定められている。監査役も数人おり監査役会もありうる。内部監査規定と監査役会規定などがある。

会社には定款を定めなくてはならないと商法で決められている。会社の商号・目的・事業範囲・本店所在地などの規定をして定款に定め設立時に登記する。経営理念・哲学・ビジョン・行動指針などをきちんと

と決めている会社も多くなった。小野[4]はミッション（社会的使命）経営の重要性を説く。これらは定款には含まれないが経営トップの最重要決定事項である。さらに経営戦略の設定における長期経営計画の決定がある。持株会社のグループ企業の長期経営計画策定などもこのレベルの重大要素である。事業部門間の事業分野の仕切り、製品分担、資金配分、要員配置などがある。業界、関係官公庁、下請け協力会社など利害関係者をも調整することになる。これらが通常経営トップを説明するものである。

このトップ構造での情報要求はほとんどが戦略情報である。

## 第2階層: 部門責任者

トップ構造で決められた経営理念を実現するべく具体的事業領域単位が決定される。この事業ドメインに責任者が配置される。ライン事業部門でありSBU（戦略事業単位）ともいう。事業部長を補佐するスタッフの間接部門もある。事業ドメインが規模的に大きくなければ機能組織もある。

ライン機能として、製造部門とか販売部門、物流部門などという組織編制になる。企画部門、人事部門、総務部門、経理財務部門などはライン支援のスタッフ機能を遂行するのである。ラインの最高責任者はCOOと呼ばれ各ライン長はCOOに報告する。CEOは経営全般の最高責任者であるのでCOOとスタッフ部門長はCEOに報告する。部門を子会社にする場合もあるし事業部と呼ぶ場合もある。トップ構造が総本社とかホールディング企業の場合事業会社がこのレベルになる。

このレベルでの情報要求は戦術情報がほとんどである。事業部の売上高、全体に占めるシェア、成長率、各事業領域における競争相手トップ3などを一覧表にしたものなどは事業部長の欲しいものであろう。

## 第3階層: 中間管理者

担当事業の具体化と事業推進のために通常、部課が配置される。最低予算策定単位になる。子会社に所属している場合には部門長と呼称されることもあるが実質で言えば第3階層であり部課長レベルの中間管理者と言うことである。日常発生する業務の管理者として事業組織の基盤となる。

中間管理者には、あたえられた時間内に様々な問題解決をせまられる。事業部長を補佐しかつ担当部門、あるいは課内、課間に介在しなければならない。中間管理者は、上位者支援を経験して直上の部長候補として経験を積むことになる。勿論部下の労務管理も大事な仕事になる。組織では人間に起因する問題が常に発生する。予算『金と人、物』の管理が重要な職務でもある。

管理者には管理情報が必須である。原価管理情報や工数管理情報、売上・経費予算管理情報などである。予算管理規定など管理者が身近に持つ規定類は多くある。

## 第4階層: 担当者

直接部門であっても、管理間接部門であっても日常業務が担当課題としてある。係長とか班長とかの呼称はまとめ役程度の認識である。チーム内の士気作興の役割を持つ。担当員は正規社員、非正規社員と様々である。係長また班長はチーム内の業務負荷のバランス化を要請される。勤怠労務管理も大きな仕事である。

このレベルの必要情報は業務情報である。現場の作業者にとっては、作業指図書にある情報により作業着手する。経理部事務員なら請求書が来たので振込みを行う。入金連絡表で入金確認をする。業務情報が作業のトリガーになるのである。課とか班とか係りなどのチームがあり、そこでの分担を明示する事務マニュアルが重要である。文書規定とかも付帯しているはずである。終業規則などは全社員必須の文書である。

## 3. 組織設計その1; 経営調査

なんとといっても先ず経営哲学が検証されるべきである。企業によってはきちんとした文書になっていない場合がある。経営者の企業についての内的なコンセプトである。経営者の思考の根拠になるもので

ある。

次に経営理念である。企業の社会とのかかわりを規定し会社企業の外形的な姿を表現する。経営ビジョンは長期的な発展方向を示し五年後あるいは十年後にはどんな会社になっているかを示すものである。

行動指針は企業の構成員たる社員が範とすべき行動原則を明示するものである。企業の社会的使命を厳密に規定してある。これらの総合的検証の後に企業品格チェックリストにて“**As-Is**”としてあるべき姿との差異を把握するのがポイントである。

事業内容の調査に入るにはまず定款の確認が大事である。会社の設立時に社会に向けて宣言する法的な文書であるからである。さらには企業経営にあたる取締役および取締役会の規定は必須確認事項である。株主総会規定とか監査役会規定など、いろいろな規定があるので全般的チェックをしておくといよい。企業は人もである。経営トップや役員の内面的面に制約を課すこのような文書類は実際とは随分乖離しているのでこのステップの調査は慎重でなければならない。

## 4. 組織設計その2; 業務調査

“**As-Is**”としての組織の現状調査には各種調査手法を動員しレベル2から4までを視野に入れて行う。組織階層図をまず忠実に記述する。部課分掌規定も入手し実態を調べる。事務量や業務量の調査のための業務調査票は重要である。現在使用中の帳票サンプルを様式と記入事例のコピーとでセット収集する。要員アサインから業務別スキル調査も行う。

通常このような調査の合間にトップインタビューが始まる。当面5年ぐらいの事業課題、人的資産の過不足ニーズなどを確認すると同時にトップの情報要求をえぐりださなければならない。競合関係などもポイントになる。M&A、リストラ要求、事業分割、持ち株会社化方針など様々な課題が討議される。トップインタビューが終了し、インタビュー結果のまとめをして中間報告をトップ行う。

経営実態の認識をトップと十分確認してからでない部門長インタビューに入るべきでない。部門長インタビューにおけるポイントは事業ドメインの適正さを計ることである。部門長の情報要求は戦術的なレベルが多く事業部門の改善ニーズに基づくものが要求される。

中間管理者のインタビューは部門長インタビューの終了後がよい。管理者は各種管理情報への要求は強い。これらの管理表をインタビュー時に収集することも大事である。

担当者のインタビューは事務の分析、業務調査の確認時に行うことが良い。このレベルでは通常業務上の課題問題が抽出される。組織問題現状分析は現行組織、現行業務、要員(量と質)情報活用面などにおける課題問題点をまとめて分析表に示す。

これがまとまるとレビュー会議になる。新組織設計はこの調査分析の終了後である。新組織は新システムや新DBさらには新情報要求が充足されなければ、けっして動かせるものでない。4面を同時に刷新しなければ企業組織革新はできない。

## 5. 組織設計エンティティ定義

組織については計4種類の定義書を準備している。これらの定義書をフェーズ1から4迄に規定することで設計の大半が終了する。上流工程(注1)の作業は、業務分析者、システム分析者、組織分析者、データ分析者という専門家チームの共同作業である。組織関連定義書は図1のようにフェーズ1から順次1までの間に設計され定義される。

FE(Functional Entity)には経営哲学、経営理念、経営ビジョンと共に定款なども規定される。これが固まるとOR(Organizational Entity)に組織が設計され組織図が定義される。部課分掌規定などもこれに定義される。次にSE(Skills Entity)、PE(Personal Entity)が定義される。SEには業務別スキル調査表が、PEにはスキル要員調査表が規定され配員表となっている。

当然これらの定義文書間の関係性が設計そのものであるので、ツールとしてのリポジトリに格納され

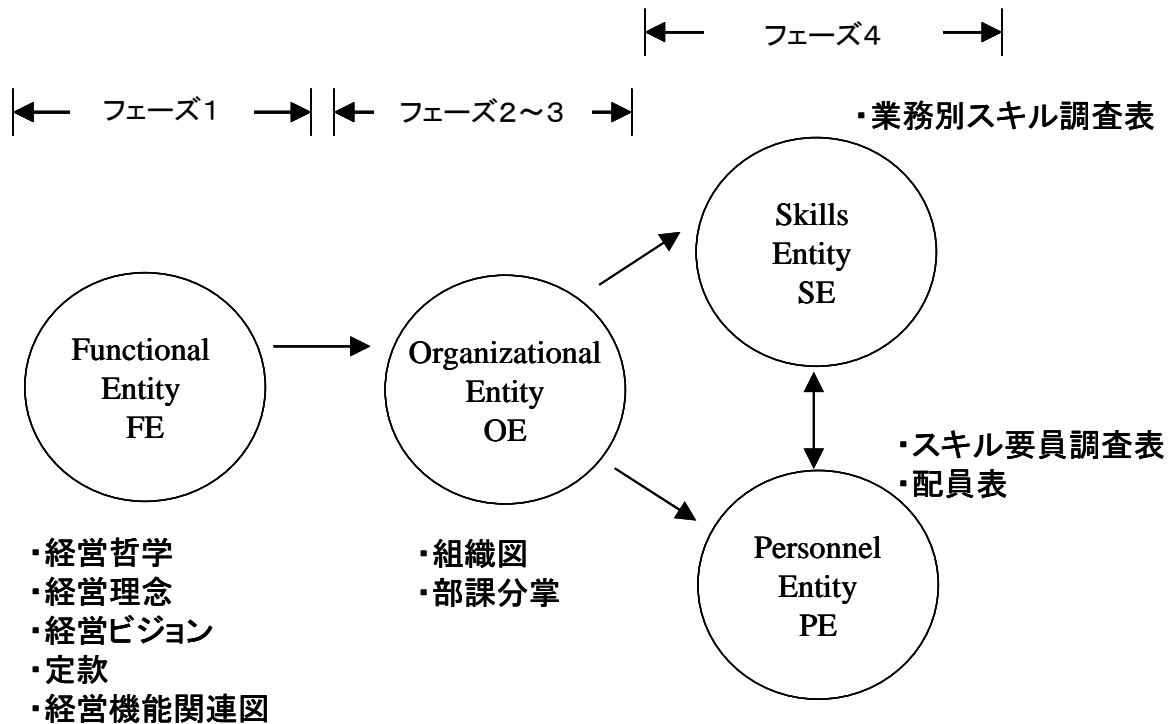


図1 組織設計定義エンティティ関係図

組織関連の設計文書としての機能を発揮するのである。情報資源管理は企業のライフサイクルを鳥瞰するものであるからである。

注1：上流工程はフェーズ1からフェーズ4を言う。

特に組織設計その1とその2はフェーズ1のActivity AとBにおいてなされる組織現状調査段階である。

## 6. まとめ

組織調査分析には膨大な労力が伴う。この方法を効率化しないと方法論として実践が困難である。各種ソフトウェアツールを駆使することができる。ここでは方法論の一部として組織設計のやり方のみを紹介した。実務ではデータベース化を伴う情報システム開発なども同期化したので2~3年の年月を費やした企業が多い。情報資源管理は情報化時代の企業が避けて通れない関門である。

## 参考文献

- [1] 平野雅章, IT投資で伸びる会社 沈む会社, 日本経済新聞社, 2007
- [2] Mendelson, H. and J. Ziegler, Survival of the Smartest, John Wiley & Sons, 1999
- [3] 高田顕重, トップ主導の情報システム開発, 日本経営科学研究所, 2003
- [4] 小野桂之助, ミッション経営の時代, 東洋経済新報社, 1997