

第23期 情報化推進懇話会  
第6回例会：平成19年9月21日（金）

『(対談) 経営の視点からITを考える

～ドラッカーの経営哲学に学ぶIT経営論～』

講 師

森岡 謙仁 氏

(アーステミア有限公司 代表取締役社長)

谷島 宣之 氏

(日経BP社 経営とITサイト編集長)

財団法人 社会経済生産性本部  
情報化推進国民会議



## 『(対談) 経営の視点からITを考える』

### ～ドラッカーの経営哲学に学ぶIT経営論～』

## プロフィール

### プロフィール

**森岡 謙仁 氏**

**アーステミア有限会社 代表取締役社長**

精密機械メーカーの品質管理部門、システムディーラーの取締役を経て平成4年より現職。企業経営と情報システムを一体化した経営革新、情報システム部門の変革、品質及び情報セキュリティマネジメント・システムや全社的ITガバナンスシステムの構築などの助言・指導で、多くの企業実績を持つ。また、内部統制システム構築やISO等の国際規格の導入・指導にも注力中。ISO9001内部監査員、BS7799(I SMS)内部監査員、日本経営品質賞認定アセッサー、ITコーディネーター、中小企業診断士、日経ビジネススクール常任講師ほか。

**谷島 宣之 氏**

**日経BP社 経営とITサイト編集長、日経コンピュータ編集委員**

**ITpro 編集委員、日経ビジネス編集委員**

**日経ビジネスオンライン編集委員、ビズテックプロジェクト担当**

#### **略 歴：**

1985年 日経マグロウヒル社(現・日経BP社)入社、日経コンピュータ編集部配属

1994年 日経コンピュータ副編集長

2005年 日経ビズテック・日経ビジネス・日経コンピュータ 編集委員

2006年 日経コンピュータ副編集長・日経ビジネス編集委員

2007年 現職

一貫してIT産業とIT関連プロジェクトの取材に従事。2003年から「技術がビジネスを創る」をテーマにした技術経営誌「日経ビズテック」の開発を手掛け、技術経営(MOT)についても取材。主な著書・執筆活動：「システム障害はなぜ起きたか」、「動かないコンピュータ」(いずれも日経BP社刊)

学会活動など：ドラッカー学会会員、プロジェクトマネジメント学会会員

(谷島) 予めお断りしておく、本日用意してきた私の話にオリジナリティーは全くありません。ドラッカーのいろいろな本を読んで、情報化、情報活用、テクノロジーやインターネットに関する話を切り張りして並べただけです。しかし、そういうことをやった人はあまりいないので、並べたところには多少意味があると思っています。なぜ今ごろドラッカーなのだという方もいらっしゃるでしょうし、もうドラッカーはよく読んでいるから何か新しいことを言わないと承知しない、という方もいらっしゃると思います。私の意図は、コンピューターやITには関心がない経営者の人にぜひ聞いていただきたいことをドラッカーがたくさん言っていますので、それを紹介したいというものです。あまりドラッカーを読まれていない方は、ぜひ原著を読んでいただければと思います。

## 1. 問題提起と解決法

私は初めてドラッカーの本を読んだときに大変驚いたのですが、彼は身もふたもないことを言っています。98年に書かれた論文に「企業経営者の意思決定に情報システムは貢献していない」という表現で、企業経営者は情報システムを使って意思決定をしていない、と言い切っているのです。結局、会計情報を処理しているだけで、経営者が必要な情報ももっといろいろあるのに、それが欲しいと思ったときに出てこない。あまりそういうことを言うと、「コンピューターにお金を使ったのに・・・」という話になります。そうした露骨には言えない話を書いてあったことが非常に印象的でした。

もっと痛烈なことも言っています。「経営者は、最近はやりのデータ処理を中心とする情報システムと、昔からの会計を中心とする情報システムを持つ。後者は500年前からの代物だが、経営者はこれによって意思決定をしている」。ここで言っている「会計を中心とする情報システム」とは、コンピューターシステムのことではなく、会計の仕組みという意味です。ドラッカーは、会計システムについても、会計を学んで2年目の人ですら会計システムは粉飾できる、というようなことを書いていますが、特にここ数年のいろいろな事件や出来事を見ていると、10年前の指摘がまだまだ生きているのかなと思います。

では、どうしたらいいのか。ドラッカーは、キーワードを作ることにはたけた方で、情報や情報システムにまつわる問題についても非常にいい言葉を残しています。それは「情報責任」という言葉です。これは、「コンピューターリテラシーから情報リテラシーへ」という論文に、「今日のCEO(最高経営責任者)に最も必要とされるものが、情報責任である。どのような情報が必要か、どのような形で必要かを考えることである」と出てきます。経営者がそういうことを考えると、情報の専門家の方が情報を出してくれるでしょう、というわけです。情報システム担当者の取材を長年していると、皆さんが、「経営なり現場の利用部門の人がはっきり言ってくれない。こうかなと思ってシステムを作ると納めると、違うと言われる。それなら、最初に言ってほしい」とおっしゃいます。この情報システムの問題は情報システムの専門家だけでは解決できないという悩ましいところを、「情報責任」という言葉で非常にうまく表現していると思います。

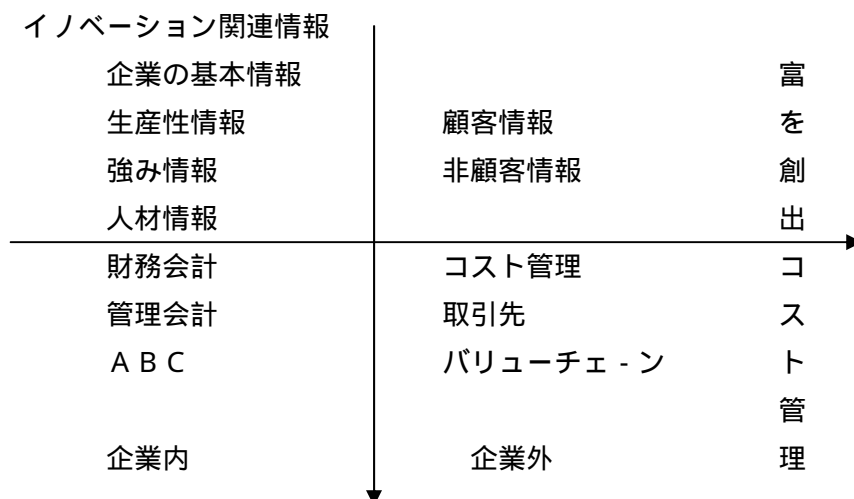
さらになかなかいい表現がありまして、「今日では、ほとんどのCEOが、自分が知るべき情報を明らかにするのはCIO (Chief Information Officer) の仕事だと思っている。言うまでもなく、これは間違いである。CIOは道具を作る者であって、道具を使う者がCEOである」。20年ほど取材を通して情報システム部門の方々に会ってきた私としては、こういうことを言っていただくと非常に痛快なのですが、ドラッカーの本が20万部売れ、しかもドラッカーファンの経営者がすごく多いので、皆さんそういうことを恐らく読んでいるにもかかわらず、情報に関わる仕事やコンピューターは情報システム部門の仕事だ、と思っている人がまだ多いのは不思議なことです。ドラッカーの本をずっと訳しているドラッカー学会代表の上田惇生さんにこのことを聞いたら、「みんな自分が関心があるところしか読まないからね」とおっしゃっていました。「情報」や「IT」という言葉が出てくると、経営者の人は飛ばして読んでしまうのかと思うと、少し残念です。

## 2. ITに関する本質論

では、情報責任を果たすにはどうするか。ドラッカーは、「組織が必要とする四象限の情報」という論文の中で、どんな情報が要るかということを懇切丁寧に説明して、CEOがどういう情報が欲しいかをきちんと教えてください、と書いています。

情報には、目的で言うとコスト管理の情報と富を創出するための情報、入手場所で言うと企業の中にある情報と企業の外にある情報があります。これらでマトリックスを考えていただくと、四象限の左下は財務会計、企業の中の金勘定です。しかし、企業の中だけでは足りなくて、取引先も含めて企業全体の価値の流れの中でコストを見ないといけません。

実は、これだけやっても、金勘定はできますが価値は創造できません。左上に位置付けられる企業内のイノベーション関連情報には、企業の基本情報、生産性情報 (EVA、ベンチマーク)、強み情報 (イノベーションに関する情報)、人材情報があります。それから、こういった企業の中の情報だけでは足りなくて、外の情報が要るということで、これには顧客情報などいろいろあるのですが、一番大事なのは非顧客の情報だと言っています。



余談ですが、ドラッカーはこういったことをマトリックスではなく、文字で書いているだけです。翻訳者の上田さんが言うには、ドラッカーはモデルが大嫌いなのだそうです。絵に描くとわかったような気になってしまったり、必ずこういう分け方になると思って縦横の軸は状況に応じて変わりうることを忘れてしまったりするから、あえて絵を使わないのだと言っているそうです。面白い話なので、ご紹介しました。

ここまでのところは随分厳しい指摘なのですが、情報システムやITといった、もう少しテクノロジーに近い方と社会との関わりについては、ドラッカーは非常にポジティブなこと言っています。「IT革命のインパクトは現れ始めたばかり。問題は、大流通チャネルとしてのインターネットが与えるインパクトである」。これを言ったのは一回目のインターネットバブルが起きる直前で、その後一回盛り上がり、盛り下がって、最近また Web2.0 で盛り上がっています。50 年、100 年単位の大きな変化がまだ始まったばかりで、この先どうなるかはまだまだわからないということです。このくらい大きく見ると、日ごろ目先のことにあまり右往左往しなくていいのではないかと。特に私の場合は仕事柄、自戒を込めていつもそう思っています。

### 3 . 情報責任の果たし方

経営者が必要な情報をきちんと定義するには、優先順位を付け、例外を峻別しなければなりません。この辺は当たり前すぎる話なのですが、実際になかなか整理できないのが実態かと思えます。こういう経営に必要な情報をどう見るかという話は、森岡さんのお話の中にも出てくるのではないかと思います。

私が個人的に最も感銘を受けたのは、テクノロジストの社会的認知というところです。テクノロジストというのは、ドラッカーの定義によると、歯科医師や病院の検査技師、ソフトウェア技術者のように、体系的な知識に基づいて現場の仕事をする専門職で、そのテクノロジストにきちんと敬意を払わなければいけない、そしてテクノロジストをいかにマネジメントするかが最大チャレンジだと言っています。そしてその方法として、テクノロジストは金だけでは動かないという指摘をした上で、所属している組織がどこにいくかをきちんと示してあげる、責任を与える、自分で学ぶ機会を与える、一番大きいのは専門分野に敬意を払うことであるとしています。

わが国の情報システムの現状を見ますと、情報システムの仕事に対する敬意以前に、情報システムの意味、そもそも何をしているのか、どのくらい難しいかということについてあまり知られていない。そういうことをドラッカーはいろいろなところで繰り返し言っていて、今ひもといても有意義な指摘だと思います。

では実際に、情報システムと経営ということに対していろいろなことをやるときに、どんな視点があるかという本題の話を、森岡さんをお願いしたいと思います。

森岡さんは、CIOや情報システム責任者のアドバイザーの仕事を長くされています。ドラッカー学会を通じての知り合いで、ドラッカーをテーマにこういう話をしようという

のは森岡さんの発案です。では、よろしくお願いいたします。

(森岡) 私は日経ビジネススクールで5年間、最初の立ち上げからC I O養成講座に携わってきました。C I Oが考えなければいけないのはマーケティング力だということから出発した講座ですが、外に対するマーケティングと社内に対するマーケティングがC I Oのミッションだろうと自分なりに見ている、ドラッカーの影響を大きく受けている人間の一人です。マーケティングに対するドラッカーの考え方をコトラーと並べて見ると、ドラッカーは非常にユニークな考え方をしていることがわかります。販売活動を不要にするという、少し違った角度から入ってきているわけで、この辺のところはドラッカー先生らしいと思います。

#### 4. 経営環境の変化と課題

谷島さんともいろいろ議論をする中で、「情報事故」という言葉をあえて使いました。まず、品質というものを広くとらえて、情報の品質、経営の品質を考えてみると、多方面に問題が出ているのではないかと思います。昨今の経営環境の変化としては、内部統制や今はやりの見える化などが挙げられます。

個人情報など、さまざまな情報に絡んで社会的に騒がれたことがたくさんあります。いつもC I Oやその候補の方にお話するのですが、ITは怖いのです。そのわかりやすい例が、生損保業界のある会社において、8年間保険料の計算が違っていたというものです。システムは本稼働していて、お客さまからクレームがあったので電卓をたたいて計算し直したら計算式が違っていた。そのことに8年間も気が付かなかったというわけです。

私は社会経済生産性本部の主催している日本経営品質賞のアセッサーの一人なのですが、経営の品質という考え方の流れを見ますと、米国では1987年にMB賞(マルコムボルドリッジ賞)が創設されました。この発端は何かというと、デミングさんが1951年に日本に来て、製造における小集団活動、クオリティコントロールの大先生としてアメリカよりも日本で有名になってしまって、アメリカ政府は慌てたのです。1970~80年代にかけて、日本の方がジャパン・アズ・ナンバーワンですごいではないか、何とかしろということでアメリカ政府から呼び戻され、今度はアメリカの企業に指導しはじめて、TQC(トータル・クオリティ・コントロール)が生まれてくるわけで、それがMB賞につながっていくのです。もう一方で、ISOの9000、9001という品質マネジメントシステムの考え方がイギリスに生まれます。それから、バランススコアカードが出てきたのが1992年ですが、そもそもの「経営の品質」という考え方は1954年にドラッカーさんが書かれた「現代の経営」に見ることができます。

#### 5. ドラッカーの経営哲学

「断絶の時代」の200ページに、「組織は、自らのために存在するのではない」という言

葉があります。それから、同 416 ページには「人類の主たる道具として、人間社会の中心的な機関として、組織にいかにか成果を上げさせるかが問題となる」とあります。背景にマネジメントというものが無いと組織は動かないのですが、そもそも組織とは何かという時に、ドラッカーは「人類の道具である」と言っているわけです。

もう一つ、組織においては、やはり人間が仕事をしていくわけですから、どう見ても担い手である人が非常に重要であるということです。ドラッカーは仕事ができる人を「エフェクティブ・エグゼクティブ」と呼んでおりますが、この辺がドラッカーの経営哲学に入っていく入り口であり、今日お話しさせていただく内容に近くなっていくわけです。

さて、いよいよ今日の本題の組織論ですが、テクノロジスト集団は情報化組織です。21世紀の組織は情報化組織と彼は言っていますし、ピラミッド型の組織がどんどんフラット型になっていく。それを彼は情報化組織と名付けています。

それでは、企業の目的とは何かということです。ここはドラッカーのマーケティング論に入っていくのですが、自らを存続させるという内なる目的のためにリソースを使おうとしがちな企業という組織に対して、彼は 1954 年の「現代の経営」の中で「企業の目的は、それぞれの企業の外にある」と言い切っています。同時に、「企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである」「顧客が価値を認めて購入するものは、財やサービスそのものではなく、それらが提供する効用である」とも言っています。

そして、そもそも事業とは何なのかという話になると、「現代の経営」に七つの目標と一つの条件が出てきます。これがバランススコアカードの源流になるのです。ただし、バランススコアカードというのは四つの視点ですから、四つに押し込めていくと収まりが効かなくなって、無理が出てきます。例えば環境の目標は、バランススコアカードでは顧客の視点に無理やり押し込めてしまうわけです。それから、利益についてドラッカーは、「利益は将来のコストである」という言い方できれいに切っています。利益は目標ではなく条件ということです。

それから、組織の外に目標があるということも、「マネジメントの正統性」という表現で言っていると私は理解をしています。従って、組織の正統性、事業の正統性、個人の働き方、そこに正統性という一本の軸が入っているわけです。

次に、「目標と自己管理によるマネジメントこそ、まさにマネジメントの哲学」とおっしゃっています。「エフェクティブ・エグゼクティブ」と同じ意味で、自らの目標を自ら決めていくということになるわけです。この辺が今日のテーマのドラッカーの経営哲学に近いのかなと思います。彼いわく「オーケストラ型の情報化組織」では、指揮者がいないと大変なことになります。また、自らの楽器のパートの責任をきちんと果たしていくということです。

(谷島) 目標管理という言葉は、原文は「management by objective and selfcontrol」です。目標は与えられるわけではなく、自分で決めて現場の人が自分で管理するという意

味ですが、上田さんは、「目標管理」と訳すと「selfcontrol」が消えてしまって多大な誤解を招いているのではないかと何十年もお悩みだったのです。「自己目標管理」は森岡さんの訳なのですが、「自己目標管理」にすれば「selfcontrol」が入るということで、ゆくゆくは本の方も「自己目標管理」に改めるとおっしゃっていました。

(森岡) ドラッカーは、自己目標管理の仕組みを教えてくれています。その1つが「マネージャーズ・レター」です。これは、上司の名前、上司の目標を自分で書いた上で、自分の仕事の目標、自分が認識している自分の仕事に要求されている水準などを書いていくものです。

かつ、彼は、随時このようなものをベースとして上司と部下がコミュニケーションしなさい、そのコミュニケーションの出発点はボトムアップである、そのきっかけは上司が作っていくと言っています。「君、違うよ。おれの目標はこうだよ」「部長、そうでしたっけ」と、そこでコミュニケーションが始まるわけです。これがドラッカーの目標管理なのだと思います。押し付けられた目標の方で目標管理が先行してしまったきらいがありますが、決してそうではありません。

もう一つ、先ほどデミングさんの話をしました。実は、デミングさんとドラッカーはニューヨーク大学で一緒だったのです。引き抜いたのはドラッカーです。デミングさんに品質管理をやったらどうかと勧めたのもドラッカーです。デミングさんは、クオリティコントロールと言っただけけれども、これがTQCになってしまって、何となくマネジメントサイクルになってしまった。これはデミングさん自身が否定しているのです。周りの人がPDCAをマネジメントサイクルに仕立て上げていった節があるわけです。彼はあくまで「クオリティコントロール」と言っているわけです。コントロールは、決められたプランからずれないようにモニタリング・コントロールしていくということですし、マネジメントはどうかという計画・組織から入っていきますから、次元が違うのです。かつ、マネジメントは担い手として人が入ってくるもので、機械を相手にするものではないのです。それで、デミングさんはあくまでクオリティコントロールにこだわり、ドラッカーはマネジメントにこだわったわけです。

私もある企業の取締役までやりまして、人事の面接から営業も開発も、経理部長も経験していますが、その中で、PDCAでは説明できない部分があることを発見しました。それを言っているのがドラッカーのマネジメントサイクルです。ドラッカーはマネージャーの仕事として、まず、プランニングと組織化をすることを挙げています。ドラッカーはここで適所適材を主張しています。組織が自分の組織の外にある目標を達成する、つまり社会貢献するために、自らの組織で果たさなければならない適所をまず計画しなさいということです。それから、人間ですから、動機付けとコミュニケーションをする。ここで、マネージャーズ・レターという素晴らしい仕組みが出てきます。クオリティコントロールにはこんな発想は出てきせん。人間だから動機付けをする。それから、完璧な人はいません



から、今その組織が必要とする役割に向けて育つ、あるいは教育・訓練していく必要がある。そういうことで四つではなく、五つになってしまったのです。PDCAよりは少し複雑に見えるのですが、人間の組織を動かしていくためには、PDCAでは不十分ということで、ドラッカーのマネジメントサイクルに改めて驚いたわけです。

## 6. 管理職の行動習慣とIT活用

ドラッカーのマネジメントサイクルについて、目標設定、組織化、動機付け・コミュニケーション、評価測定、人材開発という五つのステップで、組織をどう目標に向けて動かしていくかということを考えてみましょう。会議について考えた場合、例えば、ある会社で役員会にプロジェクターを持ち込んだところ、大変な騒ぎになりました。IT部門の方がプロジェクターを使って、今営業はこうなっています、誰が日報を出していませんというような生データを見せたら、社長が「何をやっているんだ。部長がいつも報告していることと実態は違うじゃないか」ということで、半年後、その会社はものすごくITが進みました。経営者の感覚というのはすごいです。情報が使えるとわかったら、ものすごい勢いでITに対して注文を付けてきます。多分、経営者の情報活用能力を引き出せないのは、場づくりがうまくないのではないかと、という気がします。

それから、ナレッジの共有ということでは、「明日を支配するもの」の147ページに、仕事に必要な情報は「とも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」と書いています。これが今はやりのビジネスインテリジェンスです。自分はこういう仕事をしたいから、あるいはあなたにこういう仕事をしてほしいから、いつまでに、誰に、どういう情報を、どういう形で提供しなくてはいけない。これを決めなければコミュニケーションが成立しないということです。同135ページには、谷島さんが触れていた富の創造のための情報ということも書いてありますので、ぜひご確認いただきたいと思います。

次に、R&Dです。ドラッカーは、ナレッジワーカーという言葉を使っていましたが、大事なのは発想・気付きを与えることです。実はR&D部隊にITを活用した会社があります。R&D部隊、技術開発部隊には、一日人と話さなくても過ごしてしまうような人がたくさんいます。ところが、みんなそれぞれの課題にぶつかって袋小路に入っていたので、気付いたことをインプットしましょうとやってみたのです。それを別のエンジニアが見て、自分が困っていたことのヒントがあった。それで6カ月間で集計してみたら、たくさん自分のひらめきをインプットしてくれるエンジニアと、それをちゃっかり利用しているエンジニアがわかってきたのです。このように、R&Dというナレッジワーカーの集団に発想・気付き情報を入力させて相互に教え合うという環境づくりをすると、変わってくるのです。ほかにも技術マップなど、ITを活用した手法には様々なものがあります。

## 7. IT経営推進組織

今日はITのご専門の方が多いので、IT経営推進体制の例を書いております。パフォーマンスを見ていく際、ドラッカーは、経営管理者・マネージャークラスがどのような仕事をしてくれたのか、したのか、そして部下がどのような仕事をしてくれたのか、この二つのポイントを見ていきなさいと言っています。

そして最後に、これからの情報化組織、ITを活用化したところのドラッカーマネジメント、つまりPDCAのクオリティコントロールとは違った人間を絡ませているところの組織というものを、自分なりに考えて図式にしました。普通、組織はこんなにきれいに書けないのですが、ばらばらな状態では組織目標を達成できるとは到底思えません。棒高跳びをするときは、自分と棒と、それ全体がシステムになってうまくいくわけです。1日のうちのたった8時間だけ、最高のパフォーマンスを出すための在り方がドラッカーマネジメントだということです。

## 8. まとめに代えて

ドラッカーはこう言っています。「人のマネジメントにおいては、100年前のフレデリックテイラー以降において肉体労働の生産性が中心的な問題だったように、今後は知識労働の生産性が中心的な問題となる。これは、人と仕事についての前提を大幅に変えなければならないことを意味する。人について行うべきは、マネジメントすることではなく、リードすることである。その目的は、一人ひとりの人間の強みを生かすことである」。

どうしてもマネジメントというと管理を意味することになってしまうのですが、ドラッカーは、そうではなくて自己目標管理、ボトムアップ型のコミュニケーションを進めていく、だから上司は方向を示せばいいと言っていて、私はそこに非常に感銘を受けているわけです。

ご清聴ありがとうございました。