

続 インテリジェンスへのいざない

企業が必要とする

情報活用の高度化行動

情報管理協会 今井 武

### アメリカ / 韓国にも拡げられた

1981年から1987年にかけての情報管理士試験の合格者の中に、日本IBMのコンサルタントグループのスタッフが3人いた。

当時、彼らが盛んに喧伝していたのは彼らが命名した戦略的情報システムSIS(Strategic Information System)であった。当協会のメンバーもSISへの興味を持つ者が多く、前のめりになっていく人々が多くいた。

余談だが、ユーザー中心の情報管理士会だったが、IBM社員もしくは、かつてIBMに在籍していた人は10人を数えた。他のコンピュータメーカーでは見られないことで、差しさわりのない限り手の内を見せるし、自分の専門以外にも貪欲に知識・情報を収集していた。

しかもこうした彼らの行動に会社はバックアップしていた。これじゃ、国産のコンピュータメーカーは勝てない、というのが率直な感想だった。

昭和63年(1988)東洋経済新報社の統計月報に発表された第2回経営情報実態調査では、アメリカ、さらに韓国に調査網を広げた。

ちなみに、調査対象は日本の東京証券取引所1部上場企業、韓国でもアメリカでも同等レベルの企業であった。アメリカではサンディエゴ大学、デンバー大学など、韓国では韓国戦略研究所の協力を得て実施した。

この調査項目の選定に当たって、日本ではブーム化していたSISだが、アメリカの大学教授には通じなかった。

### 注目したCIO

情報管理協会としては、合理化のための情報処理ではなく、企業の新事業、新企画へのとっかかりのための情報を如何に作り出すかに絞ることになった。

そのためには、経営トップにインテリジェンス情報を提供できる人材の

養成がテーマになった。まず、情報を収集・加工し、分析した上で、能力のある、訓練された人々が情報を活用することが肝要だと考えられた。

この点で、当時アメリカでもてはやされていた CIO(Chief Information Officer: 情報統括役員)に注目をした。

CIO は情報通信システムを管理して企業内の情報資産活用する役員であって、情報を活用して戦略を立て実行できる人材である。単に情報システムに明るい技術者では不十分で、生産・販売・財務などの実務分野に詳しい人である。

この当時、わが国の情報システム部の責任者の多くは、情報処理技術者であったり、逆にまったくコンピュータの素人であったりした。

情報処理が理解でき、実務分野での知識・経験・資質のある人材が、将来の日本の CIO になるはずだと我々は考えた。もちろん、今でもそう考えている。

## 日本企業の実質的 CIO の存在

加えて、情報管理協会は具体的なインテリジェンスとして CSF(Critical Success Factor: 重要成功要因)について調査項目を入れることにした。

当協会はすでに、市販の新聞・雑誌等の情報から、これさえ出来れば企業が戦略的に成功できる CSF の抽出技法の開発に入っていた。

毎月、テーマ企業を決め、その企業についての情報を入手し、具体的に CSF 抽出を行った。

協会の会議室の壁が、ポストイットが貼り付けられた模造紙で一杯になったのを覚えている。

CIO について述べれば、アメリカでは CIO の職位が存在する企業が 50% を越していた(当時、フォーチュン誌が米大企業 500 社を調べた結果)のに対して、この調査では日本ではわずか 3% だった。

しかし、制度としての CIO はいなかったが、生産・販売・財務などの実務に明るい役員に情報資源を統括している企業が 28% にも達していた。

実質的に CIO 的な役割を果たしている人材がいたのは 30% だった。

## 常務会に必要な人材

次に、企業の戦略的意思決定としての CSF は誰が決められているのかという質問だった。仕事や問題を解決し成功するためには多くのことを実行しなければならぬが、その中でこれさえ実施すればまず、成功疑いなしという要因 CSF である。

だが、決める人によってその要因を実施する難易度が大きく影響した。

たとえば、下の職位の人が CSF を決めても多額の費用が掛かる場合、その CSF は実効のないものになってしまう。

そういう観点から見ると、日本企業では経営トップが決められているという回答が 22.5%、常務会が決められているが 58.1% だった。

日本の風土から予想された集団合議制が主力だった。欧米ではこの逆の

数値だと言われたが、これが、良い・悪いではなく、迅速に経営トップがCSFを決めるには、日本では常務会に戦略情報を提供できる実務と情報(情報システムではない)に精通した人材が必要になると当協会は認識した。

## SIS が人寄せキャッチコピー

この第2回の調査の後、東洋経済新報社と共催で経営情報セミナーを定期的に開催することが決まったが、ここでは調査項目とは別にSISが色濃く打ち出された。

1988年の第1回のセミナータイトルは「戦略的情報システム(SIS)と情報統括役員(CIO)」という具合であった。

セミナーの集客のためにSISという言葉は削ることが出来なかったのだ。

この傾向は、翌々年の第2回に及び、このときのテーマは「SISの理論と実践」だった。この頃はSIS展開のための情報システムだともてはやされていた。

当時倒産した三洋証券のシステム、みずほ銀行に統合された日本興業銀行のシステム等々、SISバブルの中で、何が何だかわからなくなっていた勢いも含まれていた。

酷いものになると、「SIS売ります」という宣伝文句を使っていたコンピュータメーカーもあったほどだった。

こういう形で情報システムへ傾斜するメンバーがいる反面、情報を活用してCSFを抽出する技法を開発したグループもあった。

彼らは自社に帰り、開発した技法で実験を行い成果を積み上げていった。

ただし、こうした技法/メソッドは門外不出と定められたため、広く世間に公開されることはなかった。

ちなみにその技法とは、物語性のあるKJ法だと思ってもらえればいい。

業態、産業等によって物語を作って、質問を経営者に投げかけながらCSFを抽出するものだった。

( Takeshi Imai )