

片方善治の 参謀経営の時代—2

●

情報参謀

片方善治(かたがた・ぜんじ)

1928年、岩手県北上市に生まれる。カーネギー・メロン大学卒業後、同大学院およびコロンビア大学大学院修了。電々公社、東京工業大学工学部社会工学科講師などを経て、現在はシステム研究センター理事長、工学博士。

通産省産業構造審議会技術専門委員、経済企画庁情報ネットワーク委員、科学技術庁プロジェクト委員、郵政省総合情報流通調査会委員、NHK番組研究委員などを歴任、現在、通産省航空機・機械工業審議会専門委員、通産省長期ビジョン委員会(ファクシミリ)副委員長。

著書は『情報化社会』(毎日新聞社)、『知識産業』『日本の知識産業』(ダイヤモンド社)、『経営の着眼点』(マネジメント社)など多数。

・事務所/〒100 東京都千代田区永田町 2-13-8
ホテルニュージャパン新館 1083 号室

片方善治の参謀経営の時代・2

情報参謀

昭和54年2月1日 第1刷発行

昭和54年11月16日 第4刷発行

著者 片方善治

発行者 番場征

校印
省略

発行所 株式会社 ビジネス社

〒162 東京都新宿区築地町6
(北星ビル4F)

電話 03-268-2205

振替東京 4-6705

印刷・中央印刷・サンビ美術印刷

製本 トキワ製本

©1979 Zenji Katagata

落丁本・乱丁本はおとりかえいたします

3334-37270-7152

片方善治の 参謀経営の時代—2

● 危機予測と情報戦略

情報参謀

まえがき

どろどろした混沌の海のなかに、いくつもの渦が巻いているような世の中である。

複雑な社会の変貌、減速経済下の企業間競争、産業構造の転換、倒産企業の連鎖的波及、消費者の意識変革……これらは混沌の海のなかの渦にたとえられるのだ。

ガルブレイス教授は、この状況を経済史的にとらえて、現代を「不確実性の時代」とよんだ。不確実性は明らかにリスクを充満させる。企業を危機の中に巻き込む。リスク・マネジメントやクライシス・マネジメントの必要が叫ばれるのは当然である。

たとえ不確実性の時代であれ、危機の時代であれ、企業は生き残る戦略を展開しつつ成長軌道を探索しなければならない。

生き残る戦略をたて、成長軌道を探索し、この道を進むプロセスを検討するためには、企業組織の中に頭脳が必要である。従来の企業組織にも頭脳がなかったわけではない。しかし、不確実性の時代、危機の時代は、戦略的計画ストラテジック・プランニングが必要で、これまでよりもさらに強力な経営参謀という頭脳を必要とする。

企業における参謀の位置と役割は、それほど明確ではない。しかし、欧米の企業であれ、わが国

の企業であれ、不確実性の時代にもかかわらず、成長の軌道に乗っている企業には、あきらかに組織の中に頭脳がある。参謀本部が存在し、参謀長が居り、参謀群がいる。参謀の責任と権限が明確に打ち出されている。

企業における参謀についての詳しい考察は、本文にゆずるが、ここで手元にある辞書によつて参謀とは何かを調べてみると、「高級指揮官の幕僚として作戦・用兵、その他一切の計画・指導にあたる将校」(『広辞苑』)と書かれている。この参謀の説明は、軍隊のそれである。企業における参謀は辞書に述べられているような位置(将校)と役割(計画・指導)ばかりでなく、さらに高い位置と幅広い役割を前提としなければならない。

現に、世界企業として成長を続けているITT(インターナショナル・テレフォン・アンド・テレグラフ・コーポレーション)の場合、最高の指揮者はジェニーン会長で、参謀長がハミルトン社長、参謀群が三人の副社長である。OCE(オフィス・オブ・チーフ・エグゼクティブ)と名づけられたこの参謀本部は、前記の参謀の意味から大きく離れている。これからの企業は、ITTのような新しい頭脳組織を必要とするであろう。

アメリカの企業の多くは、経営参謀を重視している。これは前にも触れておいたように不確実性時代に備えてのものである。また、わが国においても、多くの企業が経営参謀を重視する方向に進んでいる。しかし、わが国の場合、アメリカの企業に比べて、いまだしの感を抱かざるをえない。

ところで、経営参謀とは何か。広い意味では、経営参謀、情報参謀、作戦参謀を含む企業経営につらなる参謀といえよう。狭い意味では、次に述べる(1)の経営参謀だけをいうことになる。

その経営参謀の概念は、次のように示されよう。

(1) 経営参謀

参謀長を含めた参謀群とその機能の総称であり、総合経営戦略立案推進のためのスタッフであり、機能(組織)である。

(2) 情報参謀

情報収集、分析、状況判断のためのスタッフであり、機能である。経営参謀のすべてが持つべき重要な資質でもある。

(3) 作戦参謀

情報分析、状況判断による作戦計画の立案とその推進のためのスタッフとその機能をいう。これらを分ければ、組織参謀、教育参謀、国際参謀、市場参謀、技術参謀などということになるだろう。

このような経営参謀を持たなければ、わが国の企業は、危機的不測事態に対応することもできず、また成長軌道の探索にも失敗するように思われてならない。

本シリーズは、不確実性の時代・危機の時代といわれる今日を、企業経営の立場にたって、参謀経営の時代"としてとらえ、全三巻にわたって各参謀の役割機能を分析し、これからの経営指針を示すことを目的にまとめたものである。

第一巻『経営参謀』は、"戦略スタッフと危機戦略"を中心に展開しているが、とくに企業における参謀の位置と役割を検討し、企業組織における"頭脳"のあり方を具体的に示している。

第二卷『情報参謀』は、『危機予測と情報戦略』を中心に、参謀長以下、全参謀が情報参謀の機能を果すべきものであることを詳細に述べている。

第三卷『作戦参謀』は、『企画開発と市場創造戦略』を中心に、組織参謀、教育参謀、国際参謀、市場参謀、技術参謀の果すべき役割を明らかにしている。

さて、本書はこの三巻のうちの第二卷『情報参謀』である。経営参謀の中でも情報参謀と名づけられるべきスタッフとその機能は特に重要である。参謀長以下、全参謀が情報参謀の機能を果さなければならぬからである。

情報化社会の今日、人工衛星を介して地球の一角から他の一角に情報を伝達することが、ごくありふれた手段である事実を想起するなら、経営戦略のための情報収集、状況判断のスタッフ機能の重要性がよくわかる。とくに危機予測と情報戦略のための役割は重い。

もし、本シリーズが、混乱する現代企業に最も必要であると考えられる『参謀経営』に関する知識を提供するとともに、未来に立ち向かう勇気を湧き立たせ、新しい志に目覚めさせ、企業の命運を開く一助になるようなら、著者のよろこび、この上ない。

昭和五十四年一月

片^{かた}
方^{がた}
善^{ぜん}
治^じ

目次

まえがき

第一章 頭脳を持つ組織

1	不確実性への対処	15
---	----------	----

2	参謀経営の時代	18
---	---------	----

3	“勝を知るの道”の探索者	21
---	--------------	----

4	参謀のタイプ	27
---	--------	----

1	社外参謀／28	2	本社参謀／30
---	---------	---	---------

5	情報戦争と参謀	32
---	---------	----

第二章 情報参謀とはなにか？

1	情報参謀とはなにか	39
---	-----------	----

2	勝つための発明	42
---	---------	----

3	アメリカの情報参謀	46
---	-----------	----

4	情報勤務	48
---	------	----

5	ロスチャイルド家と情報参謀	51
---	---------------	----

1	五兄弟の協力Ⅱ銀行家でしかも商人／53	2	時代への適応Ⅱ
---	---------------------	---	---------

近代	銀行への脱皮／55	3	シエルの誕生Ⅱ情報参謀デターディ
----	-----------	---	------------------

ング	の活躍／57
----	--------

第三章 事前の一策

1	技術志向の情報参謀本部	61
---	-------------	----

2	特命事項の処理	65
---	---------	----

3	「事前の一策」の周辺	68
---	------------	----

4	減量経営の拡大均衡戦略	72
---	-------------	----

5	オフィス・オートメーションの推進	76
---	------------------	----

1	オフィス・オートメーション志向／76	2	理研からリコーへ
---	--------------------	---	----------

／79	3	開発戦略の情報参謀的ステップ／81	4	販売戦略の
-----	---	-------------------	---	-------

情報参謀	的ステップ／83
------	----------

6	情報の垂直・水平展開	84
---	------------	----

1	取締役研修会／86	2	指導会／87	3	テーマ・チャレン
ジ発表会／88	4	QCサークル／90			

第四章 不測事態対応の戦略

1	経営戦略スタッフ情報参謀……………	95
2	コンティンジェンシー理論……………	98
3	コンティンジェンシー・プラン……………	100
4	対応行動計画の策定……………	102
5	計画の行動化……………	105

第五章 情報の死角

1	砂漠の洪水……………	111
2	たて糸とよこ糸のからみ……………	114
3	“変化”の仮定……………	117
4	予測と目標……………	121
5	細心にして大胆……………	124
6	直観と先見……………	126

第六章 未知への接近

1	不確実性が招く不測事態	131
2	シナリオの作成	135
3	早期警報システム	138
4	情報参謀とリスク・マネジメント	142
5	勘と予感	145

第七章 情報探知の感度

1	勝負の十段階	151
2	情報活動の具体的方法	154
	1 情報の網をはれ／155	
	2 情報感覚をみがけ／159	
	3 プレ	
	1 ンをつくれ／160	
	4 人脈は情報網と知れ／161	
3	情報の分析	164
4	未知の事象の推論	167
5	四つの決定態度	169
	1 危険のもとでの決定／170	
	2 不確実性のもとでの決定／173	

6	ヒューリスティック	175
---	-----------	-----

第八章 情報選別と行動展開

1	情報の重視	179
2	情報投資	181
3	情報の検索	183
4	情報の選別	188
5	行動の展開	190

第九章 企業間情報戦争

1	情報の落とし穴	195
2	スパイ・シヨップ	203
3	盗聴とエレクトロニクス	206
4	データの保全	209
5	コンピュータ犯罪	212
6	問われる情報化の功罪	218

第十章 情報参謀の役割

1	不確実性時代とテクネットロニクス	225
2	組織と情報のダイナミックス	227
3	“よい計画”の策定	230
4	環境変化への即応	233
5	情報システムの充実	237

あとがき	239
------	-----

第一章

頭脳を持つ組織

彼を知り己れを知れば、百戦して殆^{あや}うからず。

彼を知らずして己れを知れば、一勝一負す。

彼を知らず己れを知らざれば、戦うごとに必ず殆^{あや}うし。

孫子（兵学者）

1 不確実性への対処

野球であれ相撲であれ……すべてのスポーツには勝ちがあり負けがある。巨人軍が昭和五十三年に優勝できなかったとしても、勝負である以上、とりたてていう必要はどこにもないのである。

しかし、巨人軍は名門の名をほしのままにできた野球チームである。ほとんどの人は巨人軍の負けることを予想していなかった。不滅の巨人軍——そう思われていた。その巨人が負けたとき、人はそれを長島監督がひきいる巨人軍の凋落と見た。この見方は、あまりにも近視眼的である。

しかし、凋落という見方から離れて、なぜ長島巨人が負けたのかをテーマに、経営学的に攻究して見る価値はある。『現代』（昭和五十三年十二月号）の企画に応じて、私が、増田米二、有本義明両氏とともに「長島巨人の凋落——その経営学的攻究」の共同討議に参加したのは、同誌を通じて、「長島監督よ、よき参謀を持て」というアドヴァイスをしたいからであった。

実際、勝負に強い長島監督は、その天性を活かしきっていない。その理由はいろいろあるだろうが、私には参謀不在が強く映っていたのである。この考えを私は共同討議で述べたが、参考までに、『現代』の討議において、私が発言した部分を抜き出してみよう。

ガルブレイスがいうように、たしかに現代は不確実性の時代である。何が起るかかわからないし、