

情報ネットワークと経営哲学との 関係についての試論

石 井 泰 幸

はじめに

私は情報ネットワークの研究を重ねる度に、経営哲学の重要性を感じてきた。というのも、情報ネットワークが企業の意思決定を支援したり、また企業の戦略構築にとって大切な役割を担っているにもかかわらず、それをまっとうできず、通常業務のサポートのみに終わっている例が少なくないからである。

いずれにしても、こういった事例を確認してみると、経営者が情報ネットワークに関して担当者やシステム企業に一任したままで、自ら積極的に情報ネットワークの構築に携わろうとしていないことがわかる。

一方、情報ネットワークが企業戦略や経営方針の刷新につながり、収益性を高めている企業は、必ずといっていいほど、経営者が情報ネットワークの必要性を感じ、自ら構築の陣頭指揮をとっているのである。

その意味で、私は情報ネットワークには「強い経営者意識」が必要であるという仮説を立て、情報ネットワークのあり方を検討してきた⁽¹⁾。

その検討によって、「強い経営者意識」がP. F. ドラッカーの「経営方針を持つ意思決定⁽²⁾」で成り立っているのではないかという方向性を導き出すことができた。この方向性は今後も更なる検討が必要であるが、情報ネットワークを成立させるコンピュータそのものがドラッカーのいう「愚鈍」なものであるなら、なおさら、そのコンピュータを操作する者の意思が重要であると考えられる。

さらに、私は、情報ネットワークにより企業間のコラボレーションが構築されるなら、情報を共有できる基盤も必要があるだろうと提言してきたのである。特に、グローバル化が進行する中で、我が国が中国、韓国との企業間関係を深めていくには欧米型の「契約」とはやや異なる、「仁」や「信」、「義」といったアジア圏で共有できる東洋思想が必要ではないのかといった仮説も立ててきたのである。

以上の点は、経営哲学の問題であり、経営哲学があつてこそ情報ネットワークが成り立つのではないかと考えるのである。とはいえ、この私の新たな仮説は軽々に結論付けるこ

とはできないだろう。

というのも、経営哲学を考える場合、「経営の原点」、「価値」や「意義」という核心的問題を検討しなければならず、現在のところこの仮説を十分に実証付けることは私にはできない。

ただ、この長期不況の只中で、情報ネットワークのあり方を地域企業に提言してきた私としては、この仮説を実のあるものに転換していくべきであると考えている。

その意味で、このノートでは情報ネットワークに必要な経営哲学を新潟県三条市にある2つの企業（株式会社カワグレ代表取締役社長 金子昌裕氏、株式会社関マーク代表取締役 関浩一氏）の考えを明らかにすることで、情報ネットワークと経営哲学との関係性の意義を探りたい。

第1節 論語からみた情報ネットワーク

渋沢栄一は『論語と算盤』の中で、「貨殖致富の志のあるものは、よろしく『論語』をもって指針とせられんことを」と述べている⁽³⁾。

つまり、渋沢は論語と貨殖である経営は決して対立するものでなく、論語の考えにより、貨殖を得ることができるというのである。さらに、渋沢のいう『論語と算盤』との関係を心とすれば、「致富経国の大本を得ん」と志すことが意義あるものになるという⁽⁴⁾。

情報ネットワークは貨殖のツールである。その意味で、情報ネットワークに論語というキーワードを注入することで、情報ネットワークが貨殖致富のツールになるのではないかと考えるのである。

地域企業の経営者の方々が、高い志を持って情報ネットワークと格闘しているからこそ、私もその志の意味を論語という尺度を持って、またその仲介者として渋沢栄一の解釈を参考にしたのである。

いずれにしても、情報ネットワークに関し、「強い経営者意識」という視点を持って情報ネットワークが経営の力になることを論じてきたが、改めてこの「強い経営者意識」の意義を論語という尺度、および渋沢栄一という視点で考えていきたいと思っている。

ちなみに、私はグローバル化の視点で情報ネットワークがコラボレーションを実現するツールとも考えている。しかも、韓国や中国の企業との連携を情報ネットワークで実現しようとも考えているのだ。

ここでは、まさに技術的なプロトコルのほかに経営のプロトコルが必要であり、この経営のプロトコルも経営哲学から成り立つのではないかと考える⁽⁵⁾。

孔子は「樊遲問仁。子曰、居処恭、執事敬、与人忠。雖之夷狄、不可棄也。(子路篇)⁽⁶⁾」と述べている。これは、弟子の樊遲（ばんち）が孔子に仁を質問したという件りである。

孔子は樊遲に、仁とは生活を慎ましくする事、仕事は誠実に行うこと、人を裏切ってはいけない。そうすれば、異国の地でも生きていけると言っているのである。

当時、シルクロードを通じ多くの人々が交易を行っていた。自ら異国に行くことがあれば、異邦人を受け入れることもある。そのとき孔子が弟子に述べた「仁」の考えがシルクロードの交易にも重要な役割を担っていたのではないかと考える。

言い換えれば、我が国がアジアの一員として同じ意識下で中国や韓国と情報ネットワークを使った取引に入ることは、過去を遡る紀元前から実現してきたシルクロードの交易関係を改めて参考にできるのではないかと思われる。長い歴史過程の中で、交通の利便性を活用して異文化交流が深まったとはいえ、現在の商取引に関していえば、商社やエージェントといった仲介者を活用したものであり、始めから直接取引を行って成功してきた企業は多いとはいえない。まして、地域企業はなおさらである。海外企業との取引を成功させるということは本当に難しいことであり、その意味で、この孔子のいう「仁」の考えは、海外企業と交易する上で重要であると考えるのである。

情報ネットワークによる海外企業の取引は、情報ネットワークそのものが仲介役を担うことになる。技術によるインフラはさらに高度化されるであろう。それが、シルクロードと同様なインフラの上に成り立つ情報ネットワークを構築できうるには、共有化できる意識を情報ネットワークに注入していかなければならないであろうと思われる。

第2節 株式会社カワグレの展開

第1節で述べた渋沢栄一は『論語と算盤』の中で、孔子のいう「富を求め」ということは、「正しき道を踏んで」と述べている。我が国の逸話の中では、富を得ているものに関してあまり良く述べられていない⁽⁷⁾。その理由をここでは踏み込んで検討はしないが、得てきた富の正しさがその背景にあることは一つの理由になろう。情報ネットワークも収益を生み出すツールを目指す以上、この考えが必要であると思われる。

新潟県の三条市に高い意識を持って経営をされてきた企業が存在する。株式会社カワグレである。この県央地域は金属加工だけでなく、繊維産業から木工に至るまでグローバル化している企業が存在する。確かに、グローバル化の流れや長期不況にあって多くの企業が苦戦を強いられているが、この地域の実力のある企業は経営者の底力を持って発展している。株式会社カワグレもその一角を成す企業なのである。

株式会社カワグレは、グレーチングという側溝を覆う排水性のある板を製造、販売し、収益を上げている。この原点はどこにあるのかといえば、それは代表取締役社長金子昌裕氏の経営の考えにある⁽⁸⁾。

金子氏は「健全な赤字は不健全な黒字よりも優れており、その赤字をいずれ黒字に向か

わせることが出来る」と考え、企業経営にとって健全性は重要であると指摘している。これは、まさに渋沢栄一が述べた「正しき方法」で収益を上げることに一致する⁽⁹⁾。金子氏は自ら陣頭指揮をとり、グレーチングの展示会に参加したり、相手企業の営業のトップと交渉することで販売促進を行っている。

また、自らが営業の一線に立つことで、顧客ニーズを徹底的に把握し、この度「ユニバーサルデザイングレーチング」という新商品を開発した。この新製品は、従来グレーチングが持っていた欠点をカバーするものであるが、特に、車椅子を使わざるを得ない方々やベビーカーを持つ方々に配慮し、グレーチングが抱えていた段差や溝に小さなタイヤがはまるといった欠点を改良し、新たなデザインによってグレーチングの矛盾を解消できたのである。これも、顧客に喜んでもらうといった金子氏の健全な考え方が商品に反映されている。繰り返しになるかもしれないが、経営の中にしっかりとした倫理が構築されていればこそ実践できたのだといえよう。

第3節 株式会社関マーク製作所の展開

株式会社関マーク製作所は、主要な工場を三条市に有し、マークの総合メーカーとしていろいろな製品を扱っている企業である。どの形状、材質にもトータルシステムで即応し、どんな製品にもその製品の長所を最大限に活かすマークを作っているのである。環境問題にも対応し、プリントインクまでも厳選している。

この関マーク製作所の代表取締役である関浩一氏は、この独自の企業経営をさらに高度化するため、企業内のネットワークも進めている。PICS (Production Information Control System) である生産管理情報システムを駆使し、受注から生産管理、情報発信までネットワークを活かしている。つまり、このPICSシステムで、現在受注されている商品がどの工程でどこまで進んでいるのか、企業内において瞬時に把握することができるのだ。受注ロットが、大量ではなく小ロットであるからこそこのシステムが役に立つのであり、小ロットを最大限に活かすシステムといえよう。

関氏の持論は、収益に結び付く経営である。そこには、自らの無駄を徹底的に排除する強い意思と、情報ツールであるPICSを活用することで情報ネットワークに振り回されるのではなく、情報ツールを駆使し収益を実現する、まさに「強い経営者意識」を持って企業展開を行っているのである。特に、ISO1400を取得している関氏の環境に対する取り組みは徹底したものがあがる。ホッチキスの針一つ、ビニール紐一本に至るまで決して無駄にはしない。関氏のこのような企業経営には、IE (Industrial Engineering) の考えが実現されている。生産現場の徹底した合理化だけでなく、環境問題まで含めたトータル的な自らの考えを企業内に植え付け、自らの企業を発展させてきている⁽¹⁰⁾。

特に、この関氏の考えを顕在化させたものが、関氏が中心となって構築した「pipo」(<http://www.pipo.co.jp>)というB to Bネットワークである。関氏はこの情報ネットワークを、収益を生み出すツールとして活用するという一貫した姿勢を持っている。

そこで、関氏はこの「pipo」に顧客との情報の共有を行えるといったコミュニケーションツールという視点を注入した。つまり、顧客の持つ問題を解決するという「こんなお悩みをお持ちの方のホームページの水先案内人」というキャッチフレーズで「pipo」は開設されている。つまり、業務案内、商品情報の発信はもとより、ネット販売やユーザ情報の収集のメリットを説明した上で、ユーザや企業間のコミュニケーションツールに活用すべきであるとの情報ネットワークで説明しているのである。

この考えは、情報ネットワークに経営の原点を注入したもので、まさに経営者の理念を情報ネットワークに具現化したのである。

昨今、システム企業ですら、情報ネットワークだけを提供していた企業が、経営戦略のツールとして情報ネットワークをどのように活用すべきかをトータルで提供する企業に変わってきていることをみても、関氏の考えがいかに先見性にとんだものであるかが解るといえるものである。

おわりに

私がこのような研究ノートを書くに至った経緯は、情報ネットワークが企業再生の重要なツールとして注目されているからであり、また、多くの経営者の方々から企業経営を行う上で確実に収益をもたらす情報ネットワークについてしばしば質問を受けるからである。

当然その経営者の方々というのは、ITに関し莫大な投資をしてきた方々であり、情報ネットワークの技術的な能力については熟知している方々である。その方々が、このような希望を持つのも長期不況により収益がなかなか生み出せない中で、情報ネットワークによるIT投資が本当に自社にとって有益なものであるかといった経営者としてごく当然の疑問といえよう。

幸い、私は10年前から大阪ガスを始め、企業の情報ネットワークには何が必要であるかを検証してきた。そこでの検討する前提となったものは、その情報ネットワークを組織に受け入れさせる困難さ、また導入後その組織に根付かせ、通常業務はもとより意思決定のツールとしての力を発揮させる難しさである。

要するに、多くの企業が自ら組織の背丈に合わない情報ネットワークの導入を図り、組織が情報ネットワークによって従来の力を出せずにいるのだ。今後もこの問題点を明らかにし、真の情報ネットワークのあり方を問いたいと考えてきたのである。

そこに行き着いた私の問題意識は、まさに経営哲学が情報ネットワークの成功を導くものであり、その哲学が明らかになることで組織は情報ネットワークを真に活用できるのではないかということである。

その意味で、金子氏は自らの経営哲学を企業経営に活かし、新たな商品開発を成功させたことが重要なのである。そこには、金子氏と顧客との直接の情報の共有があったが、金子氏自身が持つ経営の健全性が顧客とのコミュニケーションをさらに深いものにさせた。その結果として顧客の望む新製品を実現したのである。つまり、金子氏の哲学が人的ネットワークを高度化させ、新商品の開発を生み出したのである。

一方、関氏は、自らの企業経営にも情報システムをツールとして活用し無駄を排除し、情報ネットワークを顧客とのコミュニケーションツールとして活用し新たな取引を生み出すことを狙いとした。これは、情報ネットワークを収益のツールとして徹底的に活用する経営哲学があるからである。実は、関氏の考える情報ネットワークは、人的ネットワークをあくまでも形成するためのツールに過ぎず、人的ネットワークが実現することで取引が生み出されるとの理念を持っておられるからである。

以上、両氏から伺えることは経営哲学を経営者としてITを結び付けて実践していることであり、これこそ、私の考える情報ネットワークと経営哲学との親密な結び付きを明らかにするものなのである。

(注)

(1) 石井泰幸「地域情報ネットワークの現状と展開 コラボレーションネットワークの展開」石井泰幸『経営論集』明治大学、2002年、pp.198-202

新潟県の県央地域の経営者が情報ネットワーク構築を実現し、収益を導き出すツールにしていく姿勢を「強い経営者意識」と位置付けたのである。

(2) Peter F. Drucker 1993 “THE EFFECTIVE EXECUTIVE”

[上田惇生訳、P. F. ドラッカー、『経営者の条件』、1995年、ダイヤモンド社、p.223]

これについては、石井泰幸「第 部『製造業における「地域サプライチェーンネットワーク」の構築 B to Bネットワーク「越後ものづくりネットワーク」の展開』」『研究報告書 No.3 自動車における軽量化・LCA化および企業情報ネットワークに関する研究』(新潟経営大学地域活性化研究所、2004年3月)において検討した。

(3) 渋沢栄一『論語と算盤』青淵百話、明治44年

渋沢栄一は、ここで論語と貨殖とは対立するものではないと述べている。

(渋沢栄一『論語を活かす』明德出版社、1998年、p.223より)

(4) 『論語と算盤』

当時の日本が欧米の持つ経済力の高さを目指していたのを受け、渋沢は論語と算盤（経営）との関係を明確にすることで、我が国の経済発展の流れを築いてきた。

（前掲書 p.222より）

(5) 石井泰幸「日本における地域情報ネットワークの現状と展開」『韓国経営教育学会 2003年国際大会発表論文集』2003年4月、韓国経営教育学会、pp.45-47

日本と韓国との情報ネットワーク構築は、互いの商慣習を理解し、技術的なプロトコルだけでなく、経営的プロトコルの構築が必要なのである。

(6) 夷狄（いてき）の夷（い）は東方の蛮人、狄（てき）は北方の未開人を意味し、未開の人や野蛮人のことを表す。また、外国人を、軽蔑したり敵意をもったりして呼ぶときに使う語である。

つまり、夷狄に雖（行く）ということは、国外に出ていくことを意味するのである。

(7) 『論語と算盤』

朱子学の中で論語と算盤は相対する考えであるとされてきたが、それを「論語読みの論語知らず」とした上で、論語と算盤は正しい方向であれば、相反するものにはならない。（『論語を活かす』 pp.219-221より）

(8) 金子氏は新潟経営大学サテライトキャンパス「地域活性ビジネススクール講座」の特別講師として2003年12月に本学で講演された。

その講演で、金子氏は『経営者の生き方』をテーマに自らの考える経営者像を述べられた。特に、金子氏は「損得に捉われない経営」、つまり、目先の利益を得るために経営していく姿勢や誤った経営について厳しい意見を述べられたのである。

(9) 注(7)で指摘した内容である。

(10) 関氏も新潟経営大学サテライトキャンパス「地域活性ビジネススクール講座」の特別講師として2003年10月に本学で講演されたが、この内容は2004年2月に「地域活性ビジネススクール講座」の受講生と関マーク製作所の調査研究を行った際、関氏からヒアリングをしたものである。