

[論文]

## 経営情報ネットワークにおける戦略的専門部門

高 橋 律

- 〈目 次〉
1. はじめに
  2. Web2.0 の時代
  3. 社内 Web2.0 の必要性とその限界
  4. 差別化を図る社内 LAN の構築
  5. おわりに

## 1. はじめに

近年において、ミドルマネジメントに求められている新たな役割に特徴的なことは、IT化をミドルマネジメントが強く意識し、そのスキルを高める局面にある点である。しかしながら、企業内のIT化を推進する役割を担うという観点においては、ミドルマネジメントは、現状では一種の機能停滞状態に陥っている。換言するならば、勤続年数の長い者がその経験知を頼りに業務を遂行する構造が、企業変革のボトルネックの一つとなっている。それゆえ、フラットでフレキシブルな位置にあってビジネスモデルに対する戦略的アプローチを担う戦略的情報専門部門担当、すなわちITストラテジストを、ミドルマネジメントに代わる新たな人材として育成および登用する方向へと経営システムは変化することとなる。

そこで、本論文では従前までのミドルマネジメントの役割が、今後、社内経営情報ネットワークにおける戦略的専門部門担当、換言するならばITストラテジストへと移行せざるを得ない背景、およびその展望について述べる。

なお、このITストラテジストの意義とは、企業経営が直面する諸課題に対するIT活用型の新たな戦略を構築する人材としての意義とも言えよう。これらには企業の各種活動、すなわちビジネスモデルの構築、プロセスや社内業務の改善、個別の製品・サービスの開発といった広範な分野で、ITを活用した高付加価値を創造するための基本戦略を提供する機能があげられる。この場合に必要とされるのは、現実に存在する多様な活動をモデル化してITを適用可能な形に再構成する能力である。また、情報システムの国際標準化が進む中、デファクト標準としてのモデル化技術の獲得が重要になる。すなわち、ビジネスモデリング関連の知識やスキルの獲得が重要である。

## 2. Web2.0 の時代

社内経営情報ネットワークに限らず、一般社会の動向としてもネットワーク社会の到来が決して遠い過去に遡

る必要のない事は、周知のとおりである。1990年代半ばに到来したインターネット大衆化時代は、わずか十数年が経過したに過ぎない。しかし、そのわずか十数年間にもたらされた社会生活の変化には目覚しいものがある。そこで、本章では、一般的な社会生活に及ぼすWeb2.0の影響を考察する。

今日、“Google”、“Yahoo!”に代表されるインターネットの検索ポータルサイトを用いた検索結果が、何らかの意思決定を行う際に判断材料になる、と感じている人々が急増している。情報処理推進機構：「ニューヨークだより」においては、検索エンジンについて次のように述べている。「米国、特に業界の中核でもあるシリコン・バレーにて注目される業態の一つが『検索エンジン』である。特に『検索結果（あるいは検索キーワードなど）と広告をリンク』するといったグーグル社のビジネスモデルは、インターネット事業の中でも『最も儲かる』ビジネスモデルとして高く賞賛されている。Googleは現在、米国における検索エンジン利用の約5割を占めており、更にヤフー！社、マイクロソフト社及びAsk.comを加えると、これら4大検索エンジンのみで米国における利用の99.9%を占めるとされている。』<sup>1)</sup>

さらに、Web2.0に代表されるように、不特定多数のユーザがネットワークに参加し、情報を共有することで、その相対的な情報の蓄積が「集合知」を形成し、相互の利益を生み出すというネットワーク利用形態の生み出す付加価値は見逃しがたい。したがって、ポータルサイトに限らず、価格比較検索、内容比較検索、プレビュー情報検索、参加・編集自由型の百科事典、さらには、「知恵袋」と称される参加者同士が知恵や知識を教え合い、分かち合う知識検索サービスといった多岐にわたるWeb2.0としてのネットワークの利用形態が、我々の社会生活の基盤を形成しつつある。

総務省発表の平成18年「通信利用動向調査」によれば、インターネットの利用目的については、パソコンによるインターネットの利用においては「情報入手」（67.5%）が最も高く、次いで「連絡・情報交換」（55.0%）、「商品・サービスの購入・取引」（41.4%）、「デジタルコンテンツの入手・聴取」（17.2%）の順であった。

図2-1からも分かるように、検索結果による「情報

1) 情報処理推進機構：「ニューヨークだより」2007年3月、<http://www.ipa.go.jp/about/NYreport/200703.pdf> より引用

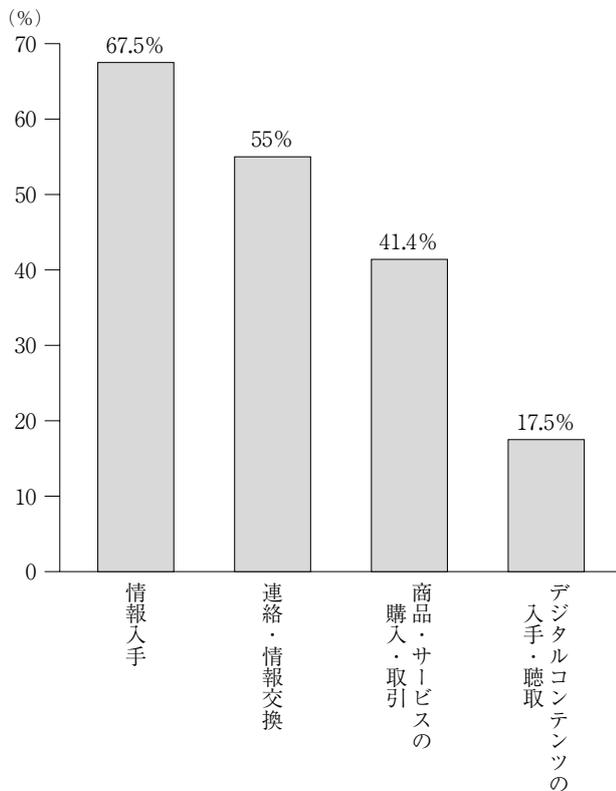


図2-1 パソコンによるインターネット利用目的  
(出所：総務省、平成18年「通信利用動向調査」より編集)

入手」と「商品・サービスの購入」はインターネットの利用の主要な目的となっている。また、検索結果が上位にランクされることが、インターネット上で商品やサービスを提供する企業にとっては重要である。もしも検索結果が上位5位以下であった場合、検索を行ったインターネット利用者の約半数はその企業の検索結果を目にしない、もしくはアクセスしないとも言われる。したがって、検索ランキングが上がれば、収益も上がるため、「検索エンジンマーケティング」という検索結果の表示位置を上げるビジネスまでもが登場してきている。すなわち、情報提供に伴う広告収入に留まらず、よりアクティブに情報提供に関わる検索ビジネスが今日、台頭してきている。

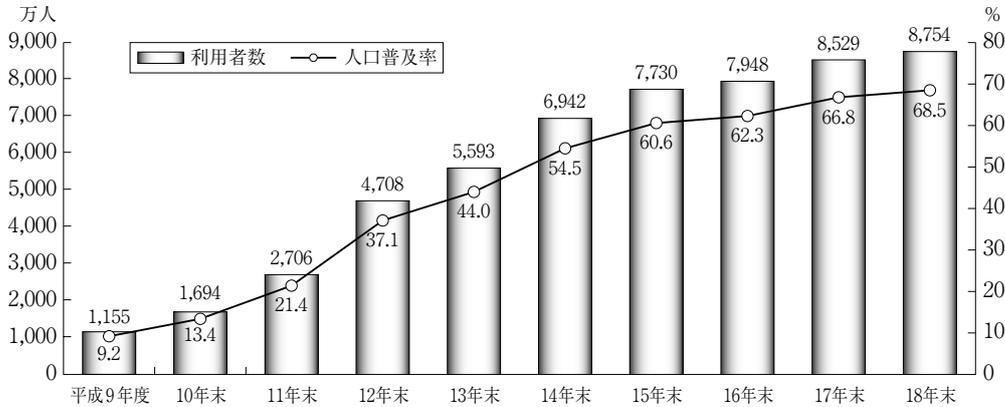
その結果、いわゆる「ロングテール現象」と呼ばれる、長期的売れ筋商品の売上げが短期的人気商品のそれを結果的に上回るといった現象もまた惹起されるに至っている。これはインターネット・ショッピングがいわゆる通信販売の形態に特徴的な、多様なニーズに対応した多品種少量販売を可能としている点が奏功しているものと

考えられる。ただし、Web ページを閲覧した際にWebブラウザに組み込まれ、一定の間隔で広告ウィンドウを表示させる「アドウェア」といったプログラム利用も、企業サイドとしては頻繁に行うようになってきている。これらの中にはユーザのコンピュータ環境や Web ブラウザのアクセス履歴などの情報を自社や顧客企業に通知し、その結果を元に新たな広告表示を設定するといった機能を持つものもあり、それらのうち「スパイウェア」と呼ばれるソフトウェアでは、個人情報の無断利用という点で、限りなく違法に近い、もしくは違法な利用のされ方をしているといった弊害も生じている。また、デジタル・デバイドの問題に代表されるように、各種情報を効果的に収集・活用する能力の欠落や情報技術についての理解不足が経済的ダメージを生じさせる要因ともなっている。

しかしながら、種々の摩擦を生じつつも確実にコンピュータ・リテラシの確立は前進しつつある。そのため、Web2.0 のステージで共有される「集合知」もまた、着実にネットワークにアクセスする人々の間で相互に定着し、コンピュータ・リテラシと言うよりも、いわばライフ・リテラシの様相を呈し始めている。例えて言えば、何らかの疾病にかかった際に紐解く、家庭向けの医学書と同レベルの位置づけとして、コンピュータ・ネットワークを利用した問題解決および意思決定のプロセスが日常化しているとも言えよう。

このようなステージを迎えた我々の社会生活は、コンピュータ・ネットワーク上の情報共有を前提とする段階に踏み込んでおり、半ばそのノウハウの利用はコモセンシ化している。これは図2-2に示すようにインターネットを利用する人々の割合が約7割にも及ぶ今日の実態からも明らかである。

次に重要となるのは、先述した Web2.0 時代のネットワーク利用の「コモセンシ化」という現状である。不特定多数の人々の英知を集約した結果、得られた知識を基本として、多くの人々が問題解決もしくは意思決定を行う。もちろん、不特定多数の人々から得られた解答が、すべからく正解であるとは限らないまでも、かなりの確率で妥当な指標を示すこととなる。なぜなら、特定の少数意見のような偏向が生じにくいからであることは理解に難くない。これが、時空の境界を平易に飛び越える「コンピュータ・ネットワーク」というシステムの持つ特性でもある。



(注) ①インターネット利用者数(推計)は、6歳以上で、過去1年間に、インターネットを利用したことがある者を対象として行った本調査の結果からの推計値。インターネット継続機器については、パソコン、携帯電話・PHS、携帯情報端末、ゲーム機等あらゆるものを含み(当該機器を所有しているか否かは問わない)、利用目的等についても、個人的な利用、仕事上の利用、学校での利用等あらゆるものを含む。  
 ②人口普及率(推計)は、本調査で推計したインターネット利用人口8,754万人を、平成18年10月の全人口推計値1億2,780万人(国立社会保障・人口問題研究所『我が国の将来人口推計(中位推計)』)で除したものの。  
 ③平成9～12年末までの数値は『通信白書』から抜粋。平成13～18年末の数値は、通信利用動向調査における推計値。  
 ④調査対象年齢については、平成11年調査まで15～69歳であったが、その後の高齢者及び小中学生の利用増加を踏まえ、平成12年度調査は15～79歳。平成13年調査以降は6歳以上に拡大したため、これらの調査結果相互間では厳密な比較はできない。

図2-2 インターネット利用者数及び人口普及率の推移  
 (出所：総務省、「平成19年通信利用動向調査の結果」)

この特性を利用することにより、ほぼ妥当な問題解決もしくは意思決定が行われる、ということは、利用者がどのような社会的階層に位置するのかといった障壁が排除されることを同時に意味する。すなわち、地域、職種、年齢、性別、経済的地位等に拘束されることなく、ほぼ妥当な結論を得ることができる環境が、ネットワークシステムの一般的利用によって実現されることが示されつつある。

### 3. 社内 Web2.0 の必要性和その限界

第2章で述べたような Web2.0 を背景とした社会生活の変容は、同時に企業経営における経営情報ネットワークのあり方にも、重大な影響を及ぼす。これに関してマサチューセッツ工科大学スローン経営大学院のトマス・マローン教授は次のように指摘する。例えば、“Google”は社員同士のコミュニケーションにブログを活用した初めての企業である。プロジェクトの進捗や直面する課題をネットで公開し、上司を介さずにチーム間で日常的に

解決策を交換するといった分散型組織の代表例として、“Google”をあげることができる。

ネット上の百科事典「ウィキペディア」をマローンはその好例と位置づけている。先述した参加・編集自由型の百科事典である、このサイトの手法を企業が活用できれば、生産性が上がるに違いないとマローンは述べる。なぜならば、「組織のフラット化」や「意思決定の分権化」もIT化が企業の上層と末端との距離を縮めることにより進展しており、組織の上層と末端が近づきコミュニケーションが容易になってきている。これに伴い、意思決定の権限を現場に委任し、より迅速かつ柔軟な組織運営が可能になってくることを示している<sup>2)</sup>。

このような企業の経営環境の変化が生じると、現場における意思決定の重要性が増してくる。組織がフラット化することにより、迅速な組織運営が可能となるのは、トップの意思決定を経由する時間の短縮が可能であるためであるが、相反して、現場での意思決定が錯綜し、無秩序化するリスクも同時に発生する。トップの意思決定を待たずして現場が下した判断が、組織の全体の利益を

2) 日本経済新聞社、「IT PLUS」、<http://it.nikkei.co.jp/business/news/index.aspx?n=MMITaa034028022006> より引用・編集

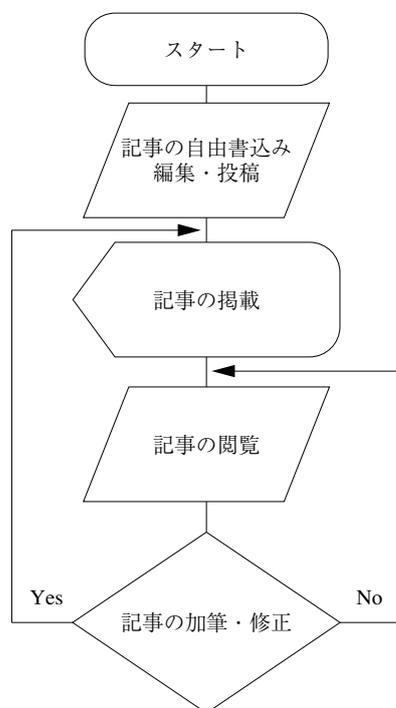


図3-1 投稿・閲覧・修正の流れ

保障できるかどうか重要となってくる。

その際、ウィキペディアや各種検索エンジンと同様のシステムによって、あたかも単一企業内において経営情報を提供するかのごとくに、不特定多数の企業内スタッフの参加および意見の収斂を企業内ネットワークシステム上において実現することが可能となる。言うなれば、このことによって、第2章で述べたような一定の「コンセンサス」が企業内においてフラットに、かつ平易に入手できることとなる。すなわち、ユーザエンドの意思決定の補完的要素として、社内 Web2.0 とも言うべきネットワークシステムを構築することは、トップがボトムに情報を提供し、ボトムの意思決定をサポートする仕組みを提供することと同義と考えることができる。また、その決定結果は社内のコンセンサスに準拠することとなり、現場の個々人の独走や無秩序化を回避することに繋がる。

一方、図3-1に示すウィキペディアの仕組みに見られるような、参加・編集自由型のシステムにおいては、いかに能動的にそのシステムにエンドユーザが関わりを持ち得るのかを検討しておく必要がある。もし、すべてのユーザが情報の検索のみに終始した場合、内容の修正・更新が滞ることによって、このようなシステムのコ

ンテンツは硬直化し、短期間のうちに内容自体の様相も陳腐化に陥ってしまう。そこで、経営活動にリアルタイムにリンクした内容更新が可能となるシステムの構築が求められることとなる。

例えば、動画コンテンツ共有サイトとして世界的にも成功を収めている Youtube を例に、コンテンツの提供および配信について考察する。Youtube に公開された動画ファイルは会員登録をしていないユーザでも無料で閲覧することができる。また、閲覧したい動画のキーワード検索も行うことができ、会員登録したユーザはさらに閲覧した動画に対するコメントを投稿したり、動画を5段階で評価したりといったこともできる。Youtube は手軽に動画ファイルの配信および閲覧が行えるが、それゆえに、動画の内容は、個人の撮影したホームビデオなどの他に、テレビ番組やアニメ作品、音楽プロモーションビデオなどの著作物も多く含まれる。当然、著作権のある動画コンテンツを無断で公開することは違法である。

そこで本論文においては、コンテンツの配信についてのみ考察する。すると、動画ファイルを手軽に配信できるとはいえ、自動的に配信されることはなく、会員登録して配信の権限を持つユーザが配信用の動画ファイルを用意し、ネットワーク上にアップロードするという手順については、極めてマニュアル通りである。Youtube の場合、ユーザが初めからファイルの共有もしくは全世界配信を期待しているため、期待値と結果とのバランス上、その作業は負担にならない。しかし、果たして社内 Web2.0 として、業務に供するデータファイルを送信するとなると、この手間と煩雑な作業負担についてはいかがであろうか。

これらの作業量を勘案すると、社内 LAN 上で上述のネットワークシステムを構築し、意思決定の共通化および迅速化を図るには、業務の遂行と同時並行的に意思決定のプロセスおよび結果が記録されることが重要とならざるを得ない。

#### 4. 差別化を図る社内 LAN の構築

第3章で述べたように、業務の遂行と同時並行的に意思決定のプロセスおよび結果が記録されることが、社内 LAN の有効利用にとっては不可欠である。このことは容易に理解されながらも、依然として付きまとうのはデー

タ共有についてのコストパフォーマンスの問題であろう。

図4-1に示すようにグループウェアの企業規模別の導入状況は6割を上回っている。これによって、ナレッジマネジメントが促進され、前章で述べた効果が期待される。また、ビジネスツールとしての定着度が向上している点が理解される。たとえば、時間軸情報、リアルタイム情報、マルチメディア情報といったように情報の共有を質的にも量的にも拡大することによるメリットについては、先述したとおりである。同時に企業ベースでの情報共有システムの構築は、Web2.0に代表されるような「一般的な認知の集約」を生み出すメリットと同時に、「差別化された創意の喪失」というデメリットを併発する恐れを持つ。

野村総合研究所の今井久は次のように述べている。すなわち、「今後の企業経営の中枢には、環境変化に対応した新しい事業のアイデア（Wants）を、最も適切なIT技術（Seeds）を通じて、自社のIT戦略（Needs）に展開するITの戦略家（ITストラテジスト）が必要となる。」と今井は言う<sup>3)</sup>。ここに見落としがたいキーワードとして「新しい」、「自社の」といったフレーズが含まれていることは特筆に値する。すなわち、外延としてのグ

ループウェアや、データベース、メーリングリスト、スケジュール管理機能、等が拡大されたとしても、内包としての情報共有機能が同時に強化されるものと結論付けることは、尚早である。なぜなら、経済成長が著しく鈍化した今日においては、資源や富の総量が一定となり、ある者が利益を得るとだれかがその分だけ不利益を被る。このような、いわゆるゼロサム社会においては、他社との差別化を図ることが自明の理であり、自社の企業分析と同時に企業戦略を立案する作業に取り組む必要があるからに他ならない。その意味においては、これまでトップマネジメントの意思決定を現場に伝達する機能を果たしてきた中間管理職が、新たにIT部門のリーダーシップをとり、戦略的な立場での提案を掌る意義もまた大きい。しかしながら、平均年齢47歳ともいわれる中間管理職にとって、後述するような新たな分析力を習得するには然るべき労力と時間が確保されなければならず、極めて実現困難な障壁が存在する<sup>4)</sup>。したがって、中間管理職ではない新たなポジションとして、ITストラテジストの育成に期するところが増加している。

2007年12月に独立法人情報処理推進機構の情報処理技術者試験センターにおける新試験制度審議委員会から報

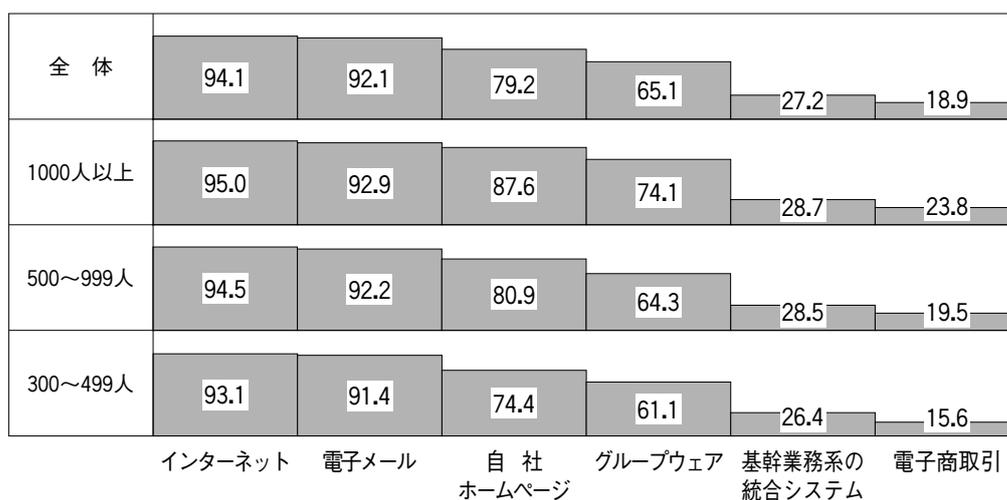


図4-1 「情報関連ツール等の導入・利用状況」日本労働研究機構（平成13年6月）

IT化の進展で「定型的業務」の一般職は減少、中間管理職は「情報判断能力」が求められるIT適応のための教育訓練を必要とする企業割合は8割以上

3) 今井久、野村総合研究所、「ITソリューション・フロンティア」2002年、[https://www.nri.co.jp/opinion/it\\_solution/2002/pdf/IT20020404.pdf](https://www.nri.co.jp/opinion/it_solution/2002/pdf/IT20020404.pdf)より引用

4) 厚生労働省、「平成13年賃金構造基本統計調査結果速報」、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z01/index.html>、2001年、参照

告書が出されている。それによると、新設されるストラテジスト試験は、従来のシステムアナリスト試験と上級システムアドミニストレータ試験が統合される。従前まで、システムアナリストが主にベンダ側、上級システムアドミニストレータが主にユーザ側の人材を意識していたものが、これによって一体化される<sup>5)</sup>。

そこで、ITストラテジストが果たすべき業務を具体的に考察することとする。すると、次のような3点をあげることができる。

第1に企業活動についての分析があげられる。なぜなら、自社の財務状況及び収益状況を把握するうえでは、財務諸表、損益分岐点など企業活動や経営管理について把握しておく必要がある。そして、身近な業務を分析するためには、PDCAや作業計画、パレート図などの手法を用いたプロセス分析が行われなければならない。周知の通り、PDCA (Plan;Do;Check;Act) を分解して述べると、次の通りである。すなわち、Plan (計画) は、従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する。Do (実施・実行) は計画に沿って業務を行う。Check (点検・評価) は業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する。Act (処置・改善) は実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする。このような螺旋状のプロセスを繰り返すことによって、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を計画的に推進することが意図されることとなる。

たとえば、ISMS (情報セキュリティマネジメントシステム) では、Plan (情報資産のリスクを洗い出して計画を策定) を初めに行う。そして、Do (計画に基づいた

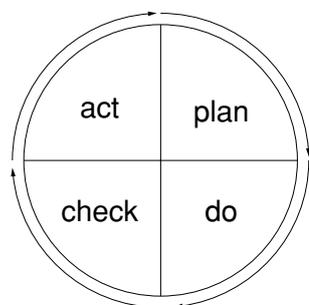


図4-2 PDCA サイクル

対策の実行)、Check (実行した結果の検証)、Action (検証に基づく改善) の PDCA サイクルを継続的に繰り返して、情報セキュリティレベルの向上を図る。このような、継続的なサイクルの連続が、逐次変化する経営環境におかれた企業体にとっては不可欠の活動とならざるを得ない。

また、パレート図は原因や状況などを示す項目を、項目別に集計して大きい順に棒グラフにして、その累積百分率を折れ線グラフで表すQC七つ道具の一つである。この手法は、ソフトウェアのバグ要因解析や、製造業での不良品解析などから、マーケティング、売上管理など様々な分野で利用されている。たとえば、管理項目を出現頻度の大きい順に並べた棒グラフとその累積和の折れ線グラフを作成し、管理上の重要項目を選択する。

第2に、SWOT分析による、強み (Strengths), 弱み (Weaknesses), 機会 (Opportunities), 脅威 (Threats) の評価、ならびにプロダクトポートフォリオマネジメント (PPM) による企業の各事業への経営資源の有効配分のための指針提供、そして顧客満足度の最適化を目指す指針を提供するといった、経営戦略の立案が課題となろう。内部環境について自社の経営資源を分析し、その強み、弱みを把握し、外部環境についてはマクロの経済環境やターゲット市場や競合を分析し、成長機会や脅威を



図4-3 SWOT 分析

(<http://ascii.jp/elem/000/000/056/56242/> より)

5) 情報処理技術者試験センター、「情報処理技術者試験 新試験制度の手引」—高度IT人材への道標—の公表について、[http://www.jitec.jp/1\\_00topic/topic\\_20071225\\_shinseido.html](http://www.jitec.jp/1_00topic/topic_20071225_shinseido.html)、2007年、参照

把握する。この SWOT 分析を行う場合は少人数で行うのではなく、できるだけ様々なメンバーの意見を取り入れながら、参加型で分析を進めることによって更なる有効化が期待される。

また、SWOT 分析の前提として、自社の特徴を共有しておくことが必要となる。これを行った後に、基本的な自社についての認識を確認しないと、それらにブレを生じる可能性がある。IT 戦略として、自社の特徴を掌握することは、先述したとおり、他者との差別化を図るといった目的からすると必須要件として捉えられる。

PPM においては、各製品・各事業（SBU：戦略的事業単位）をプロットしたときに、キャッシュフローの適正配分の参考になるかを考える。いくつかのプロットを作り、どのような区切り方をした場合に有効値が得られるかを PPM 分析する。一方、成長性や市場シェアについては、明確な定義がされていないことは PPM の欠点でもある。

たとえば、ある企業の限られた原資を新規事業に投入する場合、PPM 縦軸の市場成長率に今後 3～5 年後の年平均成長率をとる場合、図 4-4 では「負け犬」となる。なぜなら、さらに 10 年スパンに軸を取り直して金のなる木に転換する可能性があるかどうかといった、短期と長期での 2 種類を用意した上で経営状態の内容に従って投資すべきであり、企業体の原資に十分な余裕がある場合に、不採算事業に手を広げていくことも考慮できる。しかしながら、企業の投資回収は 3 年が一つの目安であるから、これらの諸条件を勘案すると新規事業についての企業体制がある程度見渡せることになる。

このように、図 4-4 における「問題児」、「花形」、「負け犬」、「金のなる木」のそれぞれの名称の特徴は以下

のとおりである。すなわち、「問題児」は、市場成長率が高いが市場占有率が低い。市場成長率が高いので将来性は高い。しかし、市場占有率が低いため、市場占有率を高めるために広告費などさらに資金の投入が必要である。資金の投入が困難であればその事業から撤退することを検討する必要がある。「花形」は、市場成長率が高く市場占有率も高い。いわゆる現在、主力となる製品や事業である。さらに成長させるためには、資金の投入が必要である。しかし、市場成長率、市場占有率がともに高いので、市場が成熟しているのも、対比費用効果が大きいとは限らない。「負け犬」は、市場成長率と市場占有率が低い。この事業や製品に対する資金の投入は行わず撤退することが望ましい。「金のなる木」は、市場占有率が高く、市場成長率が低い。これは、自社の強みである事業や製品であり、すでに高いシェアから、大きな収益をあげている。したがって、新たな資金の投入は必要がない。

第 3 に、システム戦略としての、ビジネスモデリングや業務モデリング、またコミュニケーションにおけるグループウェアやオフィスツールなどの効果的な利用による業務の効率化が、IT ストラテジストによって提案される。ビジネスモデルの 3 要素としては、一般に「顧客」「価値」「経営資源」があげられる。したがって、「顧客」に対して、いかなる「価値」を提供し、そのためには、「経営資源」をどのように組み合わせ、いかなる流通経路と価格体系を選択するかといったビジネス設計をモデル化する作業が意図される。

ビジネスモデルがもたらインターネットとの関連で議論されるのは、インターネットの登場で、既存のビジネスモデルを革新する可能性が広がったからである。また、構築したモデルがきわめて独創的な場合、これを「ビ

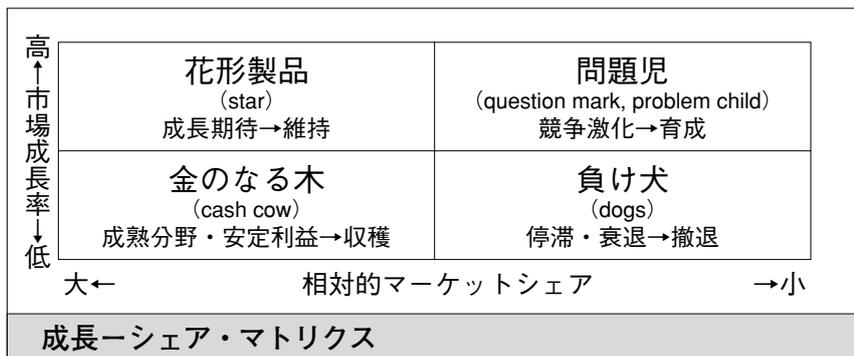


図 4-4 PPM (<http://www.atmarket.co.jp/aig/04biz/ppm.html> より)

ビジネスモデル特許」という知的財産として登録し、保護を受けることができる。我が国において、ビジネスの方法そのものは特許の対象とされていないが、ITを用いたビジネス方法の場合は特許対象となり得る。

ただし、製造業において独自の製造技術を確立している企業は、自社のノウハウを保持する上で、後進の育成を重要視する傾向が表れる。それに対して、社内間競争を重視し、いわゆる「成果主義」を重用し始めた組織は、目先の決算と数年後の経営展望とによって経営体制が決められる傾向が強いものと推測される。両者において社内LAN等のIT整備・活用がなされたとしても、前者は人材育成のためのIT活用であり、後者は目先の業績につなげたいためのモチベーション・利便性の整備という位置づけであるならば、「超精密」「独自性」「家族的経営」等のキーワードは依然として国内企業にとっては重要な要素としてとらえられることになる。

したがって、ITストラテジストによって自社の新たな強みに焦点を当てる業務が遂行されることによって、IT化によって引き起こされる一般的情報の共有と、自社独自の占有情報との分割が意図的に行われることにも繋がってくる。換言するならば、自社の商品価値の増大は、IT化の有機的構成の高度化によってもたらされ、IT投資の外延の増大のみならず、その内包の強化を意図することが、今後の重要課題である。

また、他方においてITストラテジストに期待される業務は、上述したような3つの観点から分析した、所属企業体独自の状況を社内LANにいかに関与されるかという点である。第3章で考察した、社内LANの限界を打破する上でも、共通ナレッジメントと差別的戦略を包含した創造的な企業指針を、ITストラテジストが随時提案することが期待される。その際、すでに6割以上の企業に採用されているグループウェアの活用は、見逃すことのできないファクタである。すなわち、スケジュール管理、データベース管理、ワークフロー管理のみならず、各現場における意思決定プロセスに対して、ITストラテジストによる分析結果を反映させることによって、「他社との差別化」と「社内の共通コンセンサス」の併存を有機的に結びつけることが可能となる。

換言するならば、ITストラテジストの分析の反映とは、社内での意思決定プロセスへの能動的な関与である。

ここで、具体的にフラット化した意思決定プロセスの最終ステージを考察するならば、先述したグループウェアの領域を通過した結果、その意思決定が承認される最終段階、すなわち決済処理の工程にまでITストラテジストが関与することが必要とされる。なぜならば、先に述べたように財務諸表、損益分岐点など企業活動や経営管理について把握することによって、自社の財務状況及び収益状況を把握することが可能となる。そして、それらの状況を左右するソースデータとなるのは、ボトム領域のすべての業務から発生する決済情報であるからに他ならない。

## 5. おわりに

本論文では、はじめに近年におけるミドルマネジメントの役割の変容と、それに伴うITストラテジストの意義の深化について述べた。次に第2章において、Web2.0の社会生活に及ぼす影響について考察した。すなわち、情報共有のあり方が急速に変化し、不特定多数の英知を容易に入手可能な時代の到来を確認した。

第3章においては社内Web2.0の必要性について述べた。第2章で述べた情報共有の現状をそのまま企業体に当てはめると、社内LANを用いたグループウェアの利用によって、意思決定の共通化および迅速化が図られる点を指摘した。しかしながら、2章、3章を通じて企業体独自のストラテジが失われ、その差別化という側面においては一定の限界を迎える点に焦点をあてた。そこで、第4章では差別化を図る上での社内LANの意義について述べた。すなわち、経営情報ネットワークの活用によって戦略的専門部門が企業独自のストラテジを立案せざる得ない点を指摘した。そこで、ITストラテジストの果たすべき具体的業務を列挙し、その意義について考察した。

そして、ITストラテジストによる社内でのIT化が意思決定のフラット化に寄与すると同時に他社との差別化の重要な要素となる、換言すればITストラテジの外延の拡大と内包の強化に結びつくことを本論文において結論付けた。なお、ITストラテジストが関与する、企業活動に占めるユニットの規模についての分析は、今後の課題として残されている。