

データを情報へ&情報の体系化

目次&要点「IV・情報が仕事を変える、明日を支配するもの（P・ドラッカー）」

【1】技術（T）から情報（I）へ

- ① コンピュータが一新したもの《no 1》
- ② 新情報革命のきっかけ《no 2》
- ③ トップが必要とする情報《no 2》
- ④ 歴史の教訓《no 3》
- ⑤ 中世の情報産業《no 3》
- ⑥ 印刷革命の影響《no 3》
- ⑦ 情報テクノロジストのための教訓《no 4》
- ⑧ 情報革命の本質《no 5》
- ⑨ 情報のための市場《no 5》

【2】組織が必要とする情報

- ① コストの計算から成果の管理へ《no 6》
- ② サービス業における成果《no 6》
- ③ 経済連鎖全体のコスト管理《no 7》
- ④ 価格主導のコスト管理《no 7》
- ⑤ 富の創造のための四種類の情報《no 8》
- ⑥ その1・基礎情報（キャッシュフロー、資金繰りなど）《no 8》
- ⑦ その2・生産性情報（付加価値高、ベンチマーキング）《no 8》
- ⑧ その3・強み情報（コア・コンピタンス）《no 9》
- ⑨ その4・資金情報と人材情報（フィードバック分析、配置と役割）《no 10》
- ⑩ 成果が生まれるところ（企業の外の世界）《no 11》

【3】仕事に必要な情報

- ① データを情報に変えるもの《no 12》

情報といえば、専ら組織のための情報が問題とされている。だが、組織の幹部とくに知識労働者のための情報は、さらに重要である。何故ならば、知識労働者にとっては『情報こそ主たる武器だから』である。情報が、彼らを共に働く人たちに結び付け、組織に結び付け、ネットワークを可能とする（生命論的思考モデル）。言い換えるならば、情報のおかげで、知識労働者は仕事ができる。

今日では、知識労働者が必要とする情報を手に入れられるのは、彼ら自身をおいて他にないことが明らかになっている。データを情報に変えられる者は『知識労働者本人』しかあり得ない。意味ある行動のために、それらの情報を体系化できる者も『一人ひとりの知識労働者』しかありえない。

仕事に必要な情報を手にするためには、次の二つの視点から取り組む必要がある。

- i) 共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

データを情報へ&情報の体系化

目次&要点「IV・情報が仕事を変える、明日を支配するもの（P・ドラッカー）」

きか、いつまでに提供すべきか。

ii) 自分が必要とすべき情報はなにか。それは、誰からか。いかなる形でか。いつまでに
にか。

もちろん、この二つの視点は互いに密接な関係にある。しかし、完全に違う種類の問題である。しかも「自分が何を提供するか」が最初である。「そこからコミュニケーションが可能となるから」である。コミュニケーションが成立しなければ情報は入ってこない。

②人は自分に何を求めるか《no 13》

コミュニケーションがその本来果たすべき機能を仕事の中で果たすためには、個人的な要素抜きで成立しなければならない。あくまでも『共通の課題』に焦点が合わされなければならない。『仕事』に焦点が合わされなければならない。しかるに「情報を提供すべき相手が誰であるか」を考えた時、初めてコミュニケーションは『課題と仕事』に焦点が合わされたものとなる。コミュニケーションも、その果たすべき機能を果たせることになる。

したがって、まず考えるべきことは「自分が何を必要とするか」ではない。「人は自分に何を求めるか」であり、「それは誰か」である。「自分はいかなる情報を必要とするか、それは誰からか、いかなる形でか、いつまでか」は、その後の問題である。

仕事に必要な情報のかなりのものは、すでに述べたように『組織の外』に求めなければならない。しかも組織の外の情報は、内部の情報システムから得られる情報とは別に扱う必要がある。

また、「自分にはいかなる情報を提供する必要があるか、誰に対してか、いかなる形でか」という問題に本当に答えられるのは『自分以外の者』である。

この意味からも、自らが必要とする情報を得るための第一段階は、共に働く人、自分が依存している人、自分が行っていることを知ってもらうべき人のところへ行き、「自分はいかなる情報を提供すべきか」を聞くことである。

もちろん、そのようなことを聞くにあたっては、自分も同じ質問に答えられるようにしておかなければならない。何故ならば、それらの人たちも、「それでは、あなたはいかなる情報を必要としているのか」と聞き返すに決まっているからである。

したがって、この二つの問題の双方について考えることが必要である。こうして、初めて他の人のところへ行き、「いかなる情報を提供すべきか」を聞くことができる。

「自分は何を提供すべきか」という問題と、「自分は何を必要とするか」という問題は、ごく簡単なことに見える。しかし実際には、相当考えなければならず、相当試してみなければならず、相当仕事をしなければならないことが明らかになるはずである。

しかも、この二つの問題から得られる答えは、いつまでも有効なわけではない。およそ一年半に一度は聞き直さなければならない。そのうえ、事業の定義の変化、自らの異動、他の人の異動など、関係のある大きな動きがあったときには、必ず聞き直さなければならない

データを情報へ&情報の体系化

目次&要点「IV・情報が仕事を変える、明日を支配するもの（P・ドラッカー）」

ない。

だが、これらの問題をまじめに考えるならば、自分が必要としているものや、他の人が自分に求めているものは直ちにわかる。それらの情報を体系化することも、直ちに容易となる。

③情報の体系化 4つのパターン 《no 14》・・・データを情報へ

整理して体系化しない限りデータは情報とならず、データにとどまる。意味をなすには、体系として把握しなければならない。

しかるに、情報はその種類によって『いかなる形において意味あるもの』となり、『いかなる体系化において意味あるもの』になるかが異なる。しかも同じ情報を、目的によっては、異なる視点から体系化しなければならない。

私の経験によれば、同じ情報であっても人によって選別と体系化の仕方は異なる。それぞれの仕事の仕方によっても違ってくる。しかしそうはいっても、情報の選別と体系化には、基本となるいくつかのパターンがある。

その第一は、それぞれの優先順位による情報の体系化である。中心的な課題は何か。研究開発プロジェクトのような技術的な課題であってもよい。人事や人材開発であってもよい。新製品や新サービスの大口の顧客との成約であっても良い。新規顧客の開拓でもよい。

もちろんそれらの課題は、それぞれが決めてよい。しかし、それを何にするかについては、共に働く人たちと相談すべきである。これこそまさに、共に働く人たち、とくに上司に知ってもらうべき最も重要な事の一つだからである。

第二は、蓋然性理論による情報の体系化である。この理論はTQCの基本となっているものである。誤差内のことと例外とを峻別する考え方である。誤差内のことであれば、行動は必要ない。データとして扱い、情報として扱うには及ばない。逆に、誤差外の例外は情報である。何らかの行動を必要とする。

第三は、認識心理学の基礎となった敷居理論による情報の体系化である。一定の認識の敷居を超えない限り、刺しても痛みの感覚はないことを指摘したのは、ドイツの心理学者グスタフ・フェクナーだった。この法則に従う現象はたくさんある。それらのものは、一定の限界に達しない限り、意味のある現象と見る必要はない。一定の集中があつて認識の敷居を超えない限り、データにとどまる。

（この理論によって、データを情報として体系化している例は多い。経済情勢にしても、敷居理論に従い、売り上げと利益の落ち込みが一定期間、一定水準を超えたとき、不況とする。同じように、細菌性の病気についても、患者の発生が一定の水準を超えた説き、疫病とする。）

データを情報へ&情報の体系化

目次&要点「IV・情報が仕事を変える、明日を支配するもの（P・ドラッカー）」

この情報のとらえ方は、人事や労務にかかわる情報の体系化にとって、とくに有効である。労働災害発生率、退職率、苦情件数も、敷居とする一定の水準を超えるならば、重大な意味を持つ。もちろん、イノベーション能力の把握にも使える。イノベーションの実績が一定の水準を下回るならば、重大事として行動することが必要となる。

この理論は、一連の出来事が一つの傾向として定着し、注目と行動の必要性が生じたことを知るうえでも有効である。逆に、重大事に見えながら、とくに意味のあるものとして受けとる必要のないことを知る上でも有効である。

第四は、尋常ならざることの報告による情報の体系化である。

（その一つの例が、かつて私が説き、その後多くの組織で使われている「マネジャーへの手紙」による情報の体系化である。全員が毎月一回、仕事の場での異常なことや予期せぬことを報告する。それら異常な事のほとんどは、放っておいて問題はない。だが例外的なことが、毎月毎月、確率を超えて起こることがある。一つ一つは重要でなくとも、合わせてみれば重大な場合がある。こうして「マネジャーへの手紙」が、注意を払うべきいくつかの傾向を明らかにする。しかも、情報を繰り返し伝えてくる。）

④不意打ちをなくす《no 14》

知識労働者が仕事に必要な情報を手に入れるための情報システムのうち、完璧なものはありません。しかし、着実に改善していくことはできる。この情報システムの適切さについての試金石となるものが、「不意打ち」がなくなるかどうかである。

つまるところ、事態が大きくなる前に、用意し、分析し、理解し、行動できなければならない。

（三つか四つのアメリカの金融機関が、九十年代後半のアジアの経済危機の不意打ちにあわずにすんだ。

彼らは、アジア各国の経済と通貨について、重要な情報は何かを検討し終わっていた。現地の子会社や提携先からの情報のほとんどについて、意味のないものとして無視できるようになっていた。それら情報と称していたものは、データにすぎなかった。

その代わりに、それらの国への実物投資と有価証券投資の割合や、後者と国際収支の割合、短期対外債務への金利支払い額などの数字をつかんでいた。したがって、それらの数字が、アジア経済の危機を招きうるだけの悪化をみせたとき、それらの金融機関は、いち早くその日の近いことを知った。

こうしてそれらの金融機関は、短期的な視点から投資を引き上げるか、長期的な視点から踏みとどまるかをあらかじめ検討していた。換言するならば、新興国の経済についてのデータのうち、意味あるものを知り、それらを情報として体系化することによって、何らかの行動が必要になるはるか前に、とるべき行動を検討していた。）

データを情報へ&情報の体系化

目次&要点「IV・情報が仕事を変える、明日を支配するもの（P・ドラッカー）」

⑤外へ出かける《no 15》・・・情報の目的は知識ではない。「正しい行動」である。

つまるところ、外の世界の情報を手にするためには、自分で外へ出かけていくしかない。
人の書いた報告書は、いかに優れていようと、いかに立派な経済理論、金融理論を駆使し
ていようと、直接出かけて、自分の目で観察することにかなうはずがない。

医者として成長する最高の方法が、自ら患者として二週間ほど入院することであることは、古くから知られている。市場調査、フォーカス・グループ（小集団による自由討議）、その他諸々の手法も有効である。だがそれらのものは、あくまでも自社の製品に焦点を合わせている。客が買うもの、客が関心を持つものに合わせてはいない。外の世界についての情報を得るには、自ら客になり、セールスマンになり、患者にならなければならない。
ところが、そうして得た情報でさえ、現在の客や客たりうる人についての情報にとどまる。

それでは、仕事をする上では、さらにどのような情報が必要か。どのようにしたら手に入れられるのか。

（実は、非営利組織でボランティアとして働くことは、第二の人生の準備として重要なだけではない。外の世界の情報を得るためにも、同じように重要である。

すなわち、外の世界の人たち、他の職業の人たち、違う種類の人たち、別の知識、価値観、視点の人が、どのように世界を見、行動し、反応し、意思決定をするかを知ることが出来るからである。

すでに立派な仕事をしている人たちが、さらに勉強するための継続教育が、今後重要度を増すに違いないのも、同じ理由からである。

何故ならば、そのための教室には、企業の幹部、弁護士、大学の事務長、牧師など、すでに知識労働者として実績のある四十五歳前後の人たちが、違う背景を持ち、違う価値観を持つ人たちと一緒に勉強しなければならないからである。

まさに、そのような教室は、自らの知識を新しくしてくれるだけではない。外の世界の情報という、彼らが真に必要としているものを手に入れさせてくれる。）

長期的には、仕事をする上で最も重要な情報は、外の世界についてのものである。しかし、それらの情報は、最も体系化の遅れているものでもある。それらの情報は、正しい行動のための基盤となるだけではない。生産性を上げることや、自らをマネジメントすることの基盤ともなる。

これらはいずれも、個々の知識労働者が、「自らがいかなる情報を必要とし、いかなる情報を人に提供する責任があるか」を知らなければ不可能である。データの洪水を、仕事のための情報に体系化することなくしては不可能である。