

書 評

山田壹生著『組織変革と情報システム』

(文真堂 昭和56年 298頁)

大 山 政 雄

国際社会における日本経済の立場さらに日本の企業が置かれている環境を強く認識し、本書はそれに対応すべき企業経営はいかにあるべきかという問題解決に広い範囲からの探究を試みている。情報化社会における情報の高度利用は個人をはじめ企業・社会・国家なども当然考えていることであり、企業経営においても情報の高度利用による経営管理を強く志向している。『現代の経営者たちの関心が、近年 Management Information Systems に向けられるのはむしろ当然』と強調している。著者ははしがきにおいて企業経営には…管理情報システム (MIS) による体系化が必要不可分であり、その研究開発が重要であり、その『組織化とシステム化の適応プロセス』を研究の課題とすることを強調している。そのためには第 I 部において基礎的考察と第 II 部では発展的考察に分け理論を展開している。

序章ではビッグビジネスにおける経営者の役割は企業経営における意思決定であるとし、特に不確実性のなかから企業行動における意思決定をしなければならぬ。決定に関しいくつかの要素のなかから最適のものを選択し決定していくプロセスをとるので極めて重要な問題が内存することになる。経営意思決定は組織行動につながるものであるから意思決定に関する多面的の研究が必要であるのでこの序章においては各章における内容を極めて簡単に述べている。ただ筆者も特に感ずることは第7章マネジメントと情報システムと第8章経営意

原稿受領日 1982年1月24日

思決定の過程の2章が中心となる内容であり、これを完全理解というか、あるいはこれに関連する理論構造についての解明にその他各章で詳細に論述していると理解した方が妥当であろう。

次に逐次各章の内容についてふれてみたい。第1章は企業体制の発展と事務管理機能の重要性について論述している。

企業の発展は企業形態に変化をもたらすこと当然である。近代化から現代化は『資本と経営の分離』という結果をもたらしたばかりでなく、当然その内容的にはマネジメントの変化ということになる。新しい企業体制に新しいマネジメント手法が導入されることは当然であるが、しからばどのようなマネジメントの手法かということが次に問題になる。

経営体の活動を経営組織と事務組織の2面からとらえる必要を強調し、経営階層の一般的3階層区分から企業目的達成のために与えられた管理活動を遂行する各階層のマネジメントの責任、それを遂行実施するために管理の合理化が必要になってくる。

更に企業環境の変化、組織の龐大化は管理体制の強化をももたらした。したがってそれに対応できる、効率の良い経営管理の方法には情報による管理が必要であると同時に情報処理を実施する事務管理が重要で経営管理の援助的手段としてこれが発展した。いわゆる事務管理の歴史的発展と『管理』に関する概念の検討を強調している。

第2章において『事務管理』の目的を経営管理を合理的に促進するものとし、それに活用される情報の正確性を強調し、更に『情報』は事務管理との関係を事務所における生産品とした。

今日のOAとの関連を予想したのかも知れない。事務管理に関する歴史的考察からその重要性あるいは必要性、あるいは結論をのし手引を発見せんとする著者の意向が明確に伺れ、この部分に関する詳細な研究が行われている。その見解は(1)事務所的アプローチ(2)作業的アプローチ(3)手続的アプローチ(4)システム的アプローチであるとし、これらの検討から『管理』事務機能を促進職能としてとらえ、更にシステムの思考によって管理情報システムを探索する

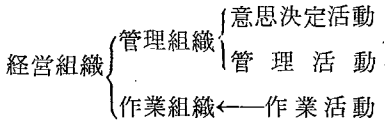
あしがかりを把握することができるとし論じている。

第3章においてはオートメーションとサイバネティックスについての概念や意義を論じている。内容的には現代産業で活用されているオートメーション (Automation) の歴史的な考察やオートメーションの発達における産業に及した大きな変化…P. F. ドラッカーの第2次産業革命に相当すると称した程の変化であり絶大な産業への影響であったといつて過言ではない。この点を明確にするためには産業に特に製造・工業におけるオートメ化の問題とビジネスにおけるオートメ化の問題があり、本書との関連は特に後者におけるビジネス・オートメーションに関連する問題であるが、これの解明にはオートメーションの一般原理から説明することが理解しやすいとしている。コンピュータの発達に伴なう内容的理解も、しばしば一般的原理で説明されている。今日のオートメーションの発展はコンピュータの発達に負うものであるということもあり、基本的原理の解明も必要とされている。

さて本書においてオートメーションの原理を N. ウィナー (N. Wiener) 教授の *Cybernetics or Control and communication in the animal and the machine* (1949) に述べているサイバネティックスの理論によるフィードバック・コントロールの原理によって説明づけている。したがってまず N. ウィナー教授の主張するサイバネティックスの理論を通信と制御とに結び付け更にフィードバックの理論と関連づけオートメーション理論とも結びつけている。この理論展開は近代企業がオートメーションを企業組織のなかに、あるいは経営管理のなかにどのように浸透していったのかのプロセスを知るのに役立つものと思われる。読者のためには企業組織と経営組織、あるいは経営管理とコンピュータシステムなどの関連を説明し、次にコンピュータの機能的な部分の解明としてサイバネティックスの説明があればより良い理解となるであろうと思うが、著者が次章でオートメーション思考が経営組織にどのような影響を与えているかを念頭におきこの部分で解説を試みたものと思われる。

第4章は経営組織の近代化とビジネス・オートメーションについて述べている。

まず経営組織を



となし区分している。

この経営組織を近代化する方式はなにかという命題になる。それは経営組織を明確にし、更にその結果に対する近代化の方式を考えるという論理構造なのでまず第1に組織についてふれている。それは日本語の『組織』というと制度とか仕組・構造とかに解されるが、著者は英語の Organization と System の両方を取りあげる必要があるとし、この両者は表裏一体であると解し理論を進めている。日本語の場合では組織と制度と解すべきであろう。したがってこの両者への近代化がその方法ということになる。結局→作業活動の近代化→オートメーション化から管理活動のオートメーション化という方式になるとし、“つまり、生産のオートメーション化は必然的に事務のオートメーション化をもたらすのである。”と著者はいっている。事務に関する問題として、経営管理の合理化には、意思決定、管理、統制に関する総合化と結合的技術が必要とされ、更にそのためには、情報処理の自動化を中心としたビジネス・オートメーションが必要であるとしている。

結局、企業経営において生産部門を担当する製造部門あるいは他の表現で工場の製造過程においてオートメーション方式が導入実施されると当然の結果としてその管理部門である事務でもオートメ化が必要になる。更に管理部門で実施する事柄は意思決定や統制事項、あるいは管理活動において情報が必要になってくる。あるいは情報が無ければ合理的な活動は不可能であるので“この情報作成(処理)”を生産部門のオートメ化と総合的に実施しなければならなくなる。この意味で情報処理のオートメ化が必要になってくる。情報処理のオートメ化はコンピュータ・システムに依存しなければならない。更に発展させると経営管理の必要情報を中心としたビジネス・オートメーションの出現ということになるとしている。

第5章はシステムに概念と情報理論を中心に述べている。即ち『システムの一般理論』を考察し、更に情報理論とどの点で結びつきが得られるかの考察である。したがってまず『システム』の概念を明白にする試みがなされている。まず『システム』とはどういう内容かということである。この間は前章でも若干ふれているのであるが日本語の場合の、組織、制度、体系、仕組、体制、系統などがあげられるが、いろいろの意味があり、かつその場によって意味が種々に解されるので、システムをそのままに用いることを著者は主張している。

その『システム概念』を S. L. オプトナーの説あるいは A. M. マクドノウなどの諸説をあげながら著者のシステム概念の定義づけをしている。それは『システムとは、特定の目的を達成するために、複数の要素が、一定の方向にむけて、一定のメカニズムで活動している状態のことである』となし、更に別の言葉で『特定の目的は、アウトプット (output) に、複数の要素は、インプット (input) に、一定の方向にむけた活動は、プロセス (Process) に、一定のメカニズムは、コントロール (control) であるとなし、プロセスには一定のメソッド (method) とプロシデュア (Procedure) が含まれ、フィードバック・コントロールが作用していると説明している。非常に理解し易い定義づけであり、解説である。従来、システム概念についてその立場で説明が行われていたので総合的見解でなかった。更にシステムの一般理論を展開し人間のシステムに追求の歴史をオートマトン (automaton)、自動機械製作の歴史でもあるとなし、この機械の進化の発展的段階を一般システム理論の発展の段階に置き換え、経営体を論ずる試みとした。

次に情報理論との結び付きはサイバネティックスの持つフィードバック・コントロールに情報が取りあげられ情報理論がその側面であるとした。これが情報理論との結びつきであるとしている。

第6章においてはコンピュータと経営管理に関する内容でコンピュータの史的考察も述べている。更にコンピュータの適用業務の高度化から新しい管理技法の開発に発展し、種々のマネジメント・サイエンス (management science) を取り入れ、最終的には MIS (management information system) の確立に発

展したとしている。

第7章はマネジメントと情報システムに関する記述で本書の中心になるものと思われる。

まずマネジメントの対象である近代的経営組織について考察する必要があるとし、組織論については (1)伝統的組織論 (2)官僚制学派 (3)人間関係論 (4)職能組織学派 (5)意思決定学派 (6)システム概念による近代組織論などに分類し考察をし、組織をシステム概念によってみる傾向を把握し、統一的、体系的にとらえんとしている。更に人間の思考過程や認識過程を明らかにした理論をも加えた組織論である。

次に情報システムに関する理解であるが、

第1に N. ウィナーの概念をあげ『企業経営において、情報は経営者の意思決定を補助するものとして必要である。情報システム開発の目的は、この意思決定のための情報を、組織的かつ動的に把握しようとするところにある』としているが、最終的には情報とは、情報と現実行動との関係で、はじめて情報たりえ、回帰性というフィードバック・ループをもったコントロール概念であらわされると著者は結論づけている。したがって第2に当然コントロールの概念について論究することになる。今日のマネジメントにおける理論的な問題はコントロールである。しからばコントロールはなにかということになる。まずコントロールをその過程をプランニング→オペレーティング→コントロールの循環過程としてのマネジメント・サイクルとみなし理解し、更に重要な性質として、①コントロール機能がシステムとしての性質をもつこと、②コントロールがプランニングへのフィードバックに重点をおくこととした。結局、情報によるコントロールであるとしている。次にマネジメント・コントロールについて論究し、管理過程を計画、組織、資材、指令、コントロールの5つの基本要素としてとらえている。更に今日のマネジメントの最大の問題は統合的マネジメントの開発で、それは簡潔な情報を提供するシステムであり、マネジメント情報の開発はマネジメントの各階層に管理情報を提供する総合的情報システムでなければならないとしている。

第8章は経営意思決定の過程に関する論究である。まず意思決定には情報活動と意思決定に関する各種のプロセスがあるので、これをいくつかの分類にしてあげている。意思決定過程について H. A. サイモンを中心にして論述されている。更に意思決定の過程を (1)情報活動 (2)設計活動 (3)選択活動の3つの過程に分類し、情報活動は情報と行動の関係をコントロールの概念をとり入れたフィードバック・ループとしてとらえる。設計活動はいくつか考えられる行動の諸過程を発明し、開発し、分析するのが主な活動とし、選択活動は前記の設計活動で開発した行動の諸過程から1つの行動過程を選択することが主な活動とした。経営は意思決定ということから常に経営者は意思決定者であり、また意思決定に役立つ情報を作り出すコンピュータも重要な道具と考えている。次に意思決定のパターンについて詳細に論述して、プログラムドな決定とノンプログラムドな決定、あるいは伝統的な決定と現代的な決定などの分類であるとしているので読者は特にこの点を注意して著者の強調する部分を推察すべきである。また意思決定は当経営者である人間による意思決定である。したがって人間思考が意思決定には当然重要な要素になり大きな影響力を持っているとし、また意思決定過程にコンピュータを適用する可能性を論じた点で極めて重要な意味があると思われる。次に意思決定の組織的行動に関し、『管理情報システム』を、基本的には、情報処理過程と意思決定過程との結合システムと考え、種々論述している。

第9章はマネジメント・シミュレーションの発展と展開である。

意思決定がいかにか科学的に決定されたとしても予想の問題に固有の危険性がある、これをいかにか小さくするかということで不確実性が常に内存することになる。この不確実性をいかにか確実性に近づけるかが重要な課題である。

シミュレーションは、その回避のテクニクであるとし、次にビジネス・シミュレーションの持つ特性を ①数学的手法にみられる限界がないという点で非常に有効であるとなし ②対外的に市場競争が激しく、合理性が要請される企業にとって有効であるとしている。

コンピュータの利用によって OR 技法は部分的に、全社的なものはシミュ

レーションでやる意思決定手法になると述べている。

本書において前章の意思決定過程と本章のそれを支援する手法としてかなり力説した部分ではなからうかと思う。

第10章は管理情報システムへのアプローチに関する記述で、企業の経営管理の必要性、あるいは重要性を強調しその管理をいかにすべきかを論じている。現代企業経営において管理の重要性は当然であるが、その方法はどのようにすべきかということである。

そこで経営活動を管理するための情報の把握、管理情報システムの確立が当然必要になってくる。経営組織のなかで事務管理機能を事務システムとしてとらえ、更にそれを (1) マネジメント (2) オペレーション の2つのシステム機能としてとらまえることができ、マネジメントについては『管理の自動化』になり、データ処理の高度化として現れているとし、管理情報システムに関する位置づけを (1) システム・プランニング (2) オペレーションズ・リサーチ (3) データ・プロセッシングの3者の交差した部分が管理情報システムであるとする N. J. リームの説をあげ解説し、これを MIS としているが、J. D. ギャラガーがあげている第3の条件である…経営意思決定に必要な計画およびコントロールのための情報の選択および調整…が管理情報に必要なシステムであるとし、著者は管理情報システムを思考している。

第11章は意思決定のための組織の未来像である。本章ではアメリカ経営学と日本的企業経営に関する考察であり、まずサイモンのピラミッド型組織図をあげ構造的説明を加え、意思決定の集中化と分権化を解説している。

結局、経営組織の未来像として『集中的分権化組織』であるとなし、これの実施は管理情報システムであるとしている。次に P. F. ドラッカーの所説を中心として経営組織と管理情報システムを述べている。情報を、上からの統制の道具ではなく、自己統制の手段としてとらえている。全社的情報の把握と、各経営担当者への適切にして十分な配分を、いかにして効率よく行うかということである。この意味で新しい経営組織論に対する『管理情報システム』の有効性を主張することができるとしている。



第12章は現代ビック・ビジネスの機能と管理情報システムに関する論述であり、まず第1に現代企業形態が巨大資本で巨大企業であることから、その本質形態について解説している。一国産業構造のなかで現代ビック・ビジネスのはたす役割は大きいのでその課題は何にかを命題にしている。アメリカ・日本の場合など異なる制度のもとで、経営活動に関する各種の意思決定が実施されている。この場合に管理情報システムを有効にする意思決定が必要であることを結論づけている。

第13章は第II部の発展的考察のはじめての章で経営におけるシステムズ・アプローチの意義に関する論述である。即ち現代の企業経営は極めて複雑多岐であり、また激動する環境のなかで、経営をとりまく不確実性要因が増大しつつあるので経営者はこれを回避するために、内外の環境的諸変化を動的に把握するための接近法が必要になってくる。したがって利害関係者集団の相互調整、対内対外からの要素の相互作用のシステムティックな把握が必要になってくる。

このような近接法をシステムズ・アプローチとし、経営システムとの結合を解説している。まず経営システムのフレームワークについてオープン・システムとしての組織、次に社会技術的システムとしての組織、更に合成的システムとしての組織及び経営層システムなどについて図表化し詳細に述べている。結局、『物、金、人、設備、注文』の流れとし、更にそれらの相互間を情報の流れとしてとらえ、企業経営システムと情報システムを通じ制御の機能が発揮する組織と考えている。制御機能についてはフィードバック機能の動きであり、それらに情報の流れがどうなるかなど経営システムとそのメカニズムについてもふれている。

最近の企業経営における重要課題はマネジメントに対するシステムズ・アプローチであり、このことに関し重要問題であるので益々の研究が行われることになる。また情報システムの利用などを含めてその重要性を強調している。

第14章はH. A. サイモンの組織論における情報システムの展開に関する論述で、サイモンの経営へのアプローチである。本章でサイモンの著書・論文

についてかなり詳細な論述が行われ、その過程で組織と行動科学との関連、あるいは情報システムについて探究している。組織内の意思決定の過程、問題解決、人間思考などの過程を解明する手段として、コンピュータのプログラミング技法を用い、ビジネス・シミュレーションを展開し、組織へのシステムズ・アプローチを試み情報システムをとらえている。更にサイモンは、経営組織と情報システムとを同次元でデザインすることによって、MISの新展開を通じて一体化されるという方向において、経営組織の未来像を描いていると結論づけている。

第15章は行動科学的組織論についてであり特に R. M. サイヤーと J. G. マーチの所論を中心として述べている。この両者の理論は、現代資本主義の特質の1つであるビッグビジネス間の寡占的行動の行動科学的分析に正面からとりくんだものとして取りあげている。次に企業の行動理論の構造として、企業組織を『個人の連合体』としてとらえ、満足基準を設定することによって、企業の組織目標として統合するような意思決定ルールの開発をめざしている。企業行動理論の構造の図解(図15-1)はかなり明確に諸関係を示している。次に組織における意思決定のプロセスについては組織の意思決定のプロセスの抽象的形態図(図15-2)に明確にその諸関連が表示されているので読者をして理解が容易である。

最後に『企業の行動理論』に含まれている4つの主要課題をあげると

- ①企業によってなされる重要な経済決定に焦点をおく。
- ②企業の内部プロセスを中心としたモデルの展開。
- ③企業についてのモデル経験的観察にできるかぎり密着させる。
- ④研究対象を特定企業にかぎらず、一般性をもった理論の展開。

となり、これらの研究課題の1つ1つが重要な問題であることを著者は指摘している。

第16章は情報システムとマネジメントについてであり、まず企業のマネジメントに関するシステムズ・アプローチについて論述し、マネジメントにシステムズ・アプローチの方法として『管理情報システム』が出現するという考え方

である。次に管理情報システム (MIS) とはなにかという内容的な解明になる。管理情報システムのネットワークについて詳細に論述し、更にその諸関係を図 16-2 に示して解説している。MIS の中心課題は一般にはストラテジック・プランニングとマネジメント・コントロールとオペレーショナル・コントロールの3つの機能への情報処理機構としての役割を果たすことであり、それぞれの要求に応じた情報提供にはフィードバックの概念が導入されるとし、マネジメント機能と情報のフィードバック機能の関連も詳細に記述している。前述の3つの事柄について、情報システムとしての組織 (図 16-4)、計画化と統制の統合フレームとして (図 16-5)、計画化、組織化および統制のシステム (図 16-6) を詳細化し図式化してあるので参照されたい。

情報システムのなかにマネジメント機能を含ませることは MIS 機能を発揮できることになる、更にこれらの具体的研究が必要であることを強調している。したがって MIS の再検討という結果にもなることを指摘している。

第 17 章は会計システムと情報処理に関する論述であり、会計と情報システムとの結合の試みである。会計システムはコンピュータの発展や情報科学の発展に伴って会計システムが情報システムに結合され、新しい形態として『会計情報システム』が形成された。1966 年の ASOBAT によれば『会計は本質的には1つの情報システム』であるという概念からもシステム思考をうかがうことができるとしている。

会計情報システムの特徴として(1)事後計算 (報告的会計) (2)現在計算 (管理的会計) (3)事前計算 (予測的会計) としてあげ、情報システムのアプローチの重要性を指摘している。経営管理者の情報要求に応ぜられる情報内容は何にかという時、それは会計情報ということになる。会計情報システムの発展段階は機械化の歴史であり、現代ではコンピュータ化による会計システムであるとしている。会計情報システム設計の一つのアプローチとして当然のことであるが、複式簿記の諸原則が加味されプログラム化されるとし、その軽重はシステムの内容にかかわるので省略し、会計情報システム構築のアプローチの図解 (図 17-1) をみるとよく理解できるので参照されたい。また会計の職能である

認識、測定、伝達に関する図解は（図 17-2）（図 17-3）（図 17-4）などに明示されているので参照されたい。

現代企業が会計情報システムに要求すること最もシンプルなものとして財務諸表に関する情報処理であり、経営管理の立場からは管理的会計を中心とするシステム構築であるとしている。

更に前進したものとしてマネジメント及び意思決定に利用できる情報システムを構築し、そのシステムの高度化によって意思決定に役立つ情報の出力ならびに提供システムを確立することが望まれていることを強調している。

第 18 章は組織機構と情報システムについての論述である。

この章における論述はマネジメント・インフォメーション・システムに関する歴史的な変遷について述べているが、経営管理に必要とされた事務の機械化から管理の機械化へ、更に経営の機械化に発展するのであるが、結局、それぞれにおいて情報が必要とされ、それらの情報要求に应ぜられるシステム化が当然必要になってきたとしている。

前記の各々は勿論経営組織体であり、経営組織の活動は常に情報を必要としている。組織構造に関する発達段階と概念モデルについては既に基礎的考察の第 7 章で詳細に述べているので読者はそれらを参照されたいが、本章において更に詳細に論述している。

企業組織に対する情報システムズ・アプローチのねらいは意思決定のためのはっきりした客観的組織を発展させることにあるとし、特に経営システムにおいて、情報は経営管理者の意思決定を補佐するものとして必要であることも強調するとともに、更に情報システム開発目的を、意思決定のための情報を、組織的、かつ動的に把握しようとするところにあるとしている。次に意思決定の過程についてであるが既に第 8 章でも論究しているが再度説明の都合としてサイモン説をあげ組織における意思決定過程を述べている（図 18-5 参照）。またこの 3 階層に情報システムがどのようにかわりあうのかについて MIS の階層的構造について図表（図 18-8）において明確にしている。

結局、企業の組織構造と意思決定と情報システムとのアプローチは、コミュ

ニケーション・プロセス（情報システム）とバランス・プロセス（行動システム）と意思決定プロセス（意思決定システム）など3つのプロセスを統合するシステムの確立ということであるとし、しかもコンピュータの高度利用による全体的情報のネットワークにより、それを実現することで、それがトータル・インフォメーション・システムであるとした。その実施・実現によってはじめて MIS の有効性が実現できることになる。

第19章は組織変革と情報システムに関する著者の試論であり、特に記すべきことは本書の主題である書名でもある。

一般的には組織変革をめぐる理論として構造的変数と技術的変数と人間的変数の3つのなかでとくに構造的な面と技術的な側面を中心として論ずる場合が多く、換言すると組織計画が構造的、技術的変数を取りあげ、他方に組織開発は人間的変数を取りあげると考えた方が一般的であると著者は判断している。しかし人間的変数をも含めたフレームワークをめざす意味でこの著書名をつけたと称している。

H. J. リーヴィットの組織変革へのアプローチの方法をあげ、それと同様に情報システムを考察する場合にも (1) 構造的アプローチとして情報処理・データ処理プログラム、(2) 技術的アプローチとしてデータ処理プログラム、(3) 人間的アプローチとして人間的情報処理・データ処理プログラムを対応させることができると主張している。したがって組織変革と情報システムの考察は前記のプロセスが相互に関連したものを分析し、設計のためのフレームワークを確立することになるとし、『現代の激変する環境に適應する組織体の確立』に関する研究をこの章で特に論述している。

既にふれているが『組織の概念』から、組織変革の本質は静態的な意味での Organization と動的な System とが一体化するプロセスのなかに人間自身があるとしている。組織機構のなかで個人と、経営者をつなぐ情報システムであり経営者と個人との関係がマネジメント・コントロールであるとし人間の重要性を強調している。情報化社会における情報とコミュニケーションは非常に重要なことから社会的機能となっている。また企業組織を対象とする情報シス

テムを考察する必要性がでてきた。この問題は組織変革とマネジメント・インフォメーション・システム (MIS) の系統的研究として再認識されるようになった。結局、本章では組織化とシステム化の適応プロセスに関する考察であるといえる。この過程で MIS 機能が出てくるということである。

第 20 章は MIS の実現に関する論述である。この章で著者は今後探求しなければならないのは現実のなかにいる監督の立場で特殊な理論と、方法論、さらに特殊な情報と意思決定を扱わねばならないとしている。実際には効果的な意思決定をもたらしたプロセスであることを強調し、意思決定とは、その意思決定をサポートした諸々の方法論、分析技術そのものに他ならないとしている。MIS の効果的運営は意思決定をサポートするシステムによってはじめて実現するとしている。したがってそのサポート・システムはどのような内容か、という点を詳論している。まず第 1 段階で MIS 実現の再検討を論じ、基本的な姿勢として、現場に密着した、地道な積上げ方式の問題解決の方法を求めた。したがって MIS は企業組織のなかで独立した、あるいは相互に関連する最も下位レベルの問題 1 つ 1 つのを解決するのに、当該意思決定者の具体的な手段となるようなサポート・システムが必要であるとした。したがって解決するための実際的な手段を提供するシステムを DSS (Decision Support System) と呼び、M. S. S. モートンの所説を考慮し論じている。

次に DSS の具体化、実現化に関し、その前提はコンピュータの必要性和、コンピュータ・ベースの情報システムの本質とその重要性を認識すること及び人間の問題解決の思考過程を認識し、その必要時における意思決定に対する基礎的資料や方式を提供することのできるシステムであらねばならないとし、そのためには具体的にどうすべきかについて詳細に述べているので『DSS の方向性』の節を良く読むことである。

次に具体的な DSS の実現のための設計はどうすべきかということになり、実質的にはデータ・ベースを持つ情報システムの高度利用の一形態であるので“データ・ベース志向のシステム開発”が必要と考え、A. M. マコシュと M. S. S. モートンの DSS の 1 つの設計プロセスとしてのフレームワークをあげ

ている。情報システムのフレームワーク（図 20-1）を参照されたい。このフレームワークは H. A. サイモンの構造的と非構造的という用語と思考，更に R. N. アンソニーの管理者の組織活動において計画策定とコントロールの視点が大切であるとし，経営活動を戦略的計画，マネジメント・コントロール，オペレーショナル・コントロールの3つに分類しているのので，それらの志向をとり入れている。このフレームワークのもとで『情報システムとは組織の計画策定とコントロールのシステムをサポートするために存在する』となし，従来の MIS では，このことが忘れられていたとモートンは指摘しているとし，意思決定のプロセスをサポートするためには，構造的な問題解決のための情報システムとして分析図があげられている（図 20-2）。しかし DSS の観点は意思決定のプロセスが重要なので，決定システムのフレームワークが必要となる（図 20-3 参照）。更にモートンの所説から設計に関し次のような引用をしている。

(1) 決定プロセスをそのままにして，インプット情報の質を改善する。

(2) 同一のインプット情報を用いて，決定プロセスを変えること。

などをあげ，更に DSS の構成要素として5つの要素をあげている。それは

(1) 意思決定者（管理者）

(2) コミュニケーション装置

(3) モデル

(4) コンピュータ

(5) データ・ベース（生データ）

本章において著者は MIS の実現の方向性として DSS とし，基礎的な問題意識を明確に把握したとしている。

以上が本書における各章の要約であるが，限られた紙面における書評をどのようにすべきかを最初大いに考えた末にまず第1に著者が各章で述べんとしている内容を忠実に把握し，紹介すること，第2に著者が強調し，力説したい内容についてふれ，第3に本書を通じて著者がなにをいわんとしたかについて，第4に若干の私の意見を述べさせてもらうことにした。

そこで第1の点と第2の点については各章でふれているが，第7章のマネジ

メントと情報システムと第8章の経営意思決定の過程についての2章から著者が考えている多くの意義を讀取ることができることと、第19章の組織変革と情報システムのなかで著者が強調していることがらや第20章で述べている MIS の実現を求めている2章は本書の結論であるといえることができる。

最後に本書に関する私見を述べると、現代社会…特に現代の情報化社会における企業の経営活動は複雑な社会機構や経済的環境のなかで極めて困難な問題が多く存在している。この局面にたたされた経営者はそれら乗り越えるべき企業組織を構築しなければならない。この問題に取り組んだのが本書の第1の部分であると思う。第2は経営者の意思決定が非常に難しくなっている。それは不確実性の問題であるが、それを現代の情報化社会の存在とコンピュータの限らない発展と管理科学の研究などによって新しい情報システムの構築をもたらした。企業組織や経営管理に高度な情報システムを有機的に結合させる構想は MIS の基本的論理構造であるが、従来、抽象的で具体的なシステム化が欠除していた。それは抽象的な理論によって経営管理情報システムが構築されていたからで、このような結果しか得られなかったということであった。しかし具体的な意思決定の個々のプロセスが非常に重要なことである。この意味で第20章で MIS の具体的なものとして DSS をあげ、従来の MIS に関する批判を排し、アプリケーションとして DSS を主張した著者に対し敬意を表したい。広いフレームワークから統合的に各部分にふれ、企業組織と情報システムについて MIS を志向しながら具体的なシステム化を論述した研究書として高い評価を受けることを確信する次第である。