

平成 5 年度

**今後の業務革新のあり方と  
その方向について  
情報技術を前提としての業務革新を  
推進していく上でのポイント**

平成 6 年 3 月

経営・業務革新研究部会

## 〔目次〕

### 部会メンバー

### 第1章 はじめに

- 1.1 研究部会活動の背景と目的
- 1.2 活動の視点

### 第2章 これまでの企業経営に情報技術が果たしてきた役割

- 2.1 情報技術活用の歴史
- 2.2 情報システムへの期待とギャップ

### 第3章 情報技術を活用した業務革新

- 3.1 経営戦略と情報化戦略
  - (1)経営戦略達成条件
  - (2)情報化戦略
- 3.2 業務革新と情報技術
  - (1)業務革新について
  - (2)情報技術関連

### 第4章 実施する際の基本的な考え方

- 4.1 経営戦略と情報戦略の方向一致
- 4.2 自社の情報技術適用レベルに合った業務革新の実施
- 4.3 今後のワークスタイルの変化への対応
- 4.4 意識改革との連携
- 4.5 推進体制
- 4.6 情報システム部門の役割
- 4.7 情報システム基盤の整備

### 第5章 おわりに

- 5.1 まとめ
- 5.2 今後の課題

## 第1章 はじめに

---

### 1.1 研究部会活動の背景と目的

#### (1) 活動をはじめるとにあたって

研究部会に参加したメンバーは、IT(情報技術)の利用の巧拙が今後の企業の命運を左右するであろうという確信を持っているものの、

- ・自主の情報システムは曲がり角にある。あるいは壁にあたっている。
- ・情報システムの効用がはっきりつかめない。コストパフォーマンスが定かでない。
- ・見当違いなことをやっていないか。

などといった不安や悩みを抱いている。

一方、情報化投資研究部会の調査結果から見ると、経営トップの情報化投資に対する理解は「これまでの投資は妥当」といいながら、自社の発展に寄与しているかという問いには自信をもってYes、Noの評価ができず、とは言うものの今後の情報化テーマは多いと考えている。この悩み、考えの定まらなさ、自信のなさが日本の大部分の企業の情報システム化が「曲がり角」にあることを如実に物語っている。そしてこれらは経営企画部門や情報システム部門の悩みでもある。経営トップは、情報化投資は無視し得ないと認識はあるが、何故、どうして、何のために……と具体的に理解できていない。そして一方、情報システム部門も理解させられないといった具合でお互いにイライラがつのっているといった状況ではないだろうか。

これまでの情報システム化は情報技術、シーズ主導のものであったが、その適用領域の変化・拡大にも拘らず、これらの考え方の延長線上にあったことが、こうした経営と情報システムのみスマッチ、あるいはギャップを生んだのかもしれない。

こうした基本的なところでコンセンサスがとれていないまま、情報化に貴重な経営資源(人、モノ、金)が投入され、しかも年々増大することが座視されるわけではない。

これからの情報システム化は経営上からみた目的、期待効果、優先順位を明確にすると共に、他の施策との整合を持ちながら推進されねばならない。

このような背景を認識し、本研究部会では旧来の業務の仕組みを前提としての情報化の進め方から、むしろ情報技術を前提としての業務の革新のあり方や具体的な進め方について調査・研究を行い、情報技術を今後の企業経営の中でどのように位置づけ、いかに活用

していくかといったことをまとめることによって、ユーザー企業において今後の情報化を進める際のポイントを少しでも示唆でき、引いては情報産業界の活性化にも資することになるような報告・提言を目指した。

## (2)活動の経緯

具体的な部会活動は各社の情報化の状況や今後の展開に関して、どのような考え方や悩みをもっているか等のフリーディスカッションといったことから、平成5年1月に開始された。

当初の議論は現行の情報システムが企業の中でどのような役割やインパクトを与えてきたかを確実に測定するすべがなく、結果として水や空気のような存在となっているのではないだろうかといった点から開始された。

一方、銀行のCDシステムや交通機関のチケット予約他等に見られるように、企業の情報システムが社会システムに確実に大きな影響を与えてきているのも事実である。

このような議論の中で、今後の情報化を考えていくにあたっては、これまでの旧来の業務の仕組みを前提としての合理化や省力化などのための機械化といったことではなく、むしろ情報技術の効果的活用を前提としての業務の仕組みや企業内の制度・規定などをどのようにしていくべきかといった視点で部会活動を行っていくこととした。

企業戦略と情報化の関係に関しては、米国の大学やコンサルタントなどが盛んに論文をだしているが、その1つを題材として平成5年6月に富士通総研の古関氏より

『1990年代のマネジメント研究プログラムの概要』

というレクチュアを受けた。

また7月には部会メンバーの吉本氏より

『個人を重視した業務革新のアプローチ』

というレクチュアを受けた。

このような経緯を経て、今後の情報化を進めていく際に最も重要なことは経営戦略をしっかりと持ち、情報化のあらゆる施策がそれらと整合がとれていることであるとの合意形成がされていったが、経営戦略論となるとあまりに焦点が絞りにくくなるために、あくまで業務に密着した範囲で活動を進めていくこととした。

おりしも平成5年の秋頃からBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の話題がブームとなり始め、部会活動の方向が時宜にかなったものであることが証明された形となった。客

観性をより高めるために平成5年12月に会員各企業にアンケート調査をお願いし、1月に集計結果を分析、報告書のとりまとめを開始した。

本報告書はこの研究部会の1年間の活動の成果物である。

なお、報告書の執筆にあたっては、各章が連続性(ストーリー性)をもって流れることに努めたが、各担当者のオリジナリティを尊重した結果、若干トーンの異なる論調・表現になっていることをお許しいただきたい。

## 1.2 活動の視点

### (1) 情報技術のインパクト

これまでも情報技術の進歩とその活用が、社会システムや企業活動においてさまざまなインパクトを与えてきている。

これまでの議論やレクチュアなどを踏まえ、次の4つの側面を念頭に置きながら整理を行ってきた。

- ① ビジネス領域
- ② 組織
- ③ 業務の仕組み
- ④ 個人のワークスタイル

今後の情報技術のますますの進歩を考えると、それぞれにおいて次のような変革が想定される。

#### ① ビジネス領域

これまでの情報技術の活用がその企業内に留まっていたものが、取引企業や関連企業など、より外に向かったの広がりを持ち、取引先の情報システムと直接電子的に取引業務が行われるなど、新しい業務形態が形成されてきている。その結果ビジネス領域に変化が起こり、想像もしなかったような競合状態が形成されるなども考えられる。

運輸業の情報システムが運輸業のカバー範囲を越え、情報通信サービス業として新しい事業を起こしているなどは、その1つの事例であろう。

このように、今後の情報技術活用にあたってはビジネス領域の変革が起きえるといったことも視野に入れておく必要があるであろう。

## ② 組織

バブル崩壊後、各企業はリストラクチャリングに取り組み、構造的な改革を行ってきているが、それらの代表的な施策が人件費を代表とする固定費の削減である。

これまで部門間や職場間の調整が主な役割であった管理業務や間接業務など、縦型階層の組織構造が必要とされた業務が、水平型への組織的な変革を起こし、一般にホワイトカラーの業務と言われる部分に関して情報技術の与えるインパクトは大きなものがあると思われる。

これまでのムダの排除と言った「改善」ベースではなく、次項の業務の仕組みの抜本的な見直しや革新に着手するとなれば、組織とその職務分掌に大きな変革を覚悟しなければならない。

## ③ 業務の仕組み

これまでの情報技術活用のスタンスは、あくまでそれまでの業務の仕組みを前提としての合理化・省力化・省人化の域を脱していないと思われる。

パソコンなどの小型コンピュータの価格性能比向上、高速・大容量の情報通信技術などに代表される情報技術の進歩、そして今後のマルチメディア技術などますます情報技術は飛躍的な進歩を遂げていくと考えられる。

このような背景を考えていくと、情報技術のあまり発達していなかった時代に考えられた業務の仕組みをそのまま適用してはむしろ効率が悪く、これからはこれら情報技術の効果的活用を前提とした「新たな業務の仕組み」の構築が求められることになる。

## ④ 個人のワークスタイル

米国では既に数千万人が在宅勤務をしていると言われている。これらは文化や仕事観などの違いがもちろんあると思われるが、経済的には成熟したと言われるわが国における今後の企業活動を考えていく上で、これまでの日本の就労形態が今後も必ずしも正しいとは言いきれない。

創造的な仕事のあり方などと言われて久しいが、これらを真剣に考え、それらを支援・実現する1つの手段として情報技術の効果的な活用があるはずである。

情報技術の与えるインパクトの整理を図1-2-1に示す。

図1-2-1 情報技術のインパクト

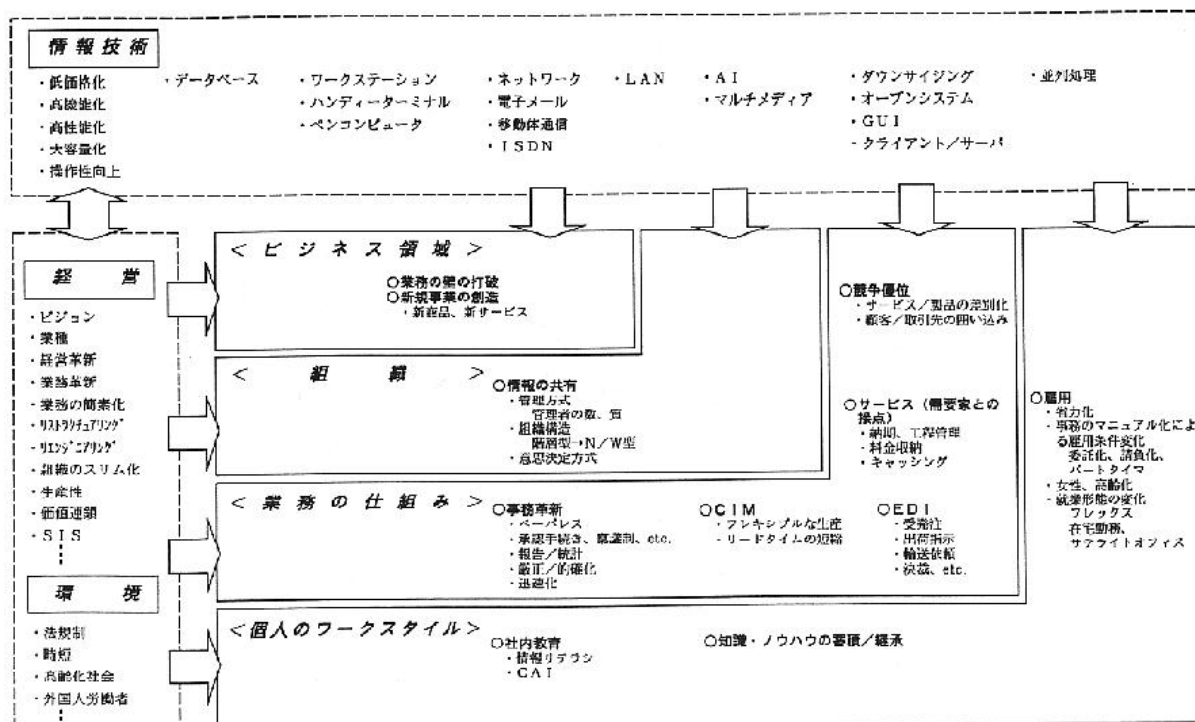


図1-2-1

## (2)活動テーマの位置付け

情報システムありきの議論はこれまでややもすると非難されるケースが多いが、それらは技術論先行となった場合に多い。一方、現在の経営環境を反映してか、リストラ、経営革新、業務革新、そしてリエンジニアリングといった言葉が一人歩きしている感も強い。

今後の経営や業務の革新を行っていく上で、情報技術がその道具として必須であることは先に述べたように明白である。したがって、研究活動を行っていく上で各種の革新活動を図1-2-2のようにその位置づけを整理し、報告・提言を行う視点をあえて「情報技術を前提とした業務革新」に的を絞ることとした。

図1-2-2 情報技術前提の業務革新の位置づけ

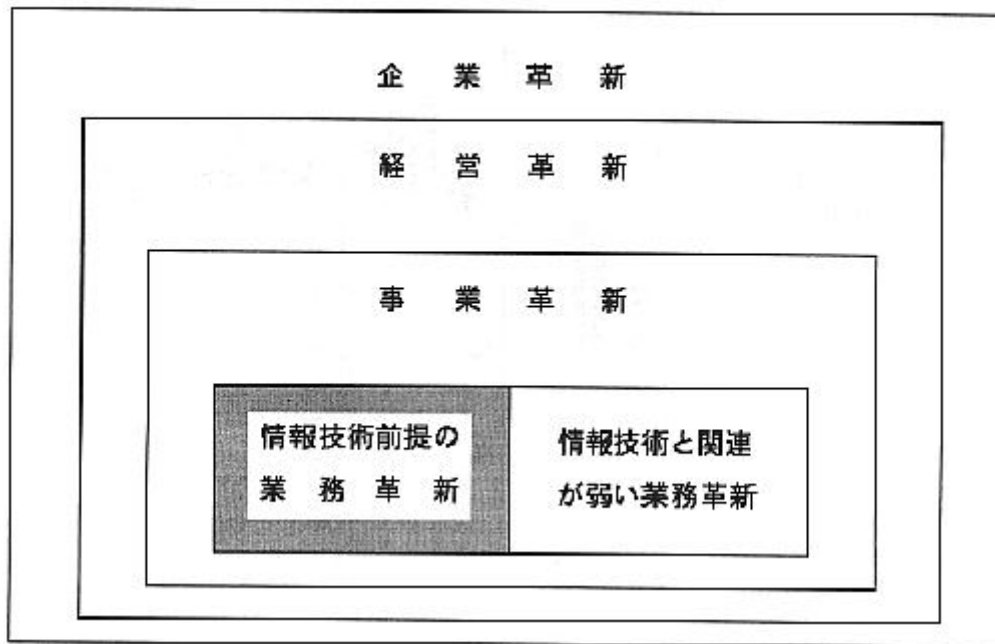


図1-2-2

以下、詳細な考え方を調査結果なども加味して次章以下に述べる。



## 第2章 これまでの企業経営に情報技術が果たしてきた役割

---

「情報化投資」という観点から提起された疑問は、その投資の見返りとして得られるべき「効果」に対する疑問として捉えることができる。ここわずか 30 年ほどの間の企業内情報システム化の進展は、多くの企業の「生産性向上への飽くことなき希求」と、「急速な進化を続けるが故にいつも未成熟な情報技術」とによって支えられてきたといえる。

ユーザー部門にとっては、ありとあらゆる企業内業務が現存する業務プロセスを前提に省力化・効率化の対象となりえたはずであり、IS (情報システム) 部門にとっては、情報技術による生産性向上の錬金術を操るものとして賞賛を得られたはずであった。

今後、情報技術が企業経営に果たすべき役割を考えるうえで、過去に情報技術が果たしてきた役割につき、あらためてその「期待」と「結果」の事実を整理しておくことが必要と思われる。過去、情報技術は情報システムという形態で企業経営に大きなインパクトを与えてきたことも事実であり、当初のねらいとはほど遠い結果しか得られなかった「情報技術適用の試み」もあったことも事実なのだから。

### 2.1 情報技術活用の歴史

#### (1) アンケート結果について

「1-1. 情報技術がどのような業務分野に大きなインパクトを与えてきているか」、及び「1-2. 大きなインパクトのあった情報技術」について実施したアンケート結果から得られること(要約)は以下のとおりとなっている。

##### 1) 1960 年代

企業の情報システム化の黎明期であり、経理部門や人事部門の計算業務が大幅に省力化された時代であり、その効果は現在に至っても大きなインパクト有りとして多くの回答を得ている。これらの業務省力化を支えた情報技術のキーワードは、「汎用コンピュータ」「バッチ処理」で代表されている。

また、代表的なシステム例としては、業務レベルの最小単位で発生する経理データや営業データを全社計として集約処理する財務計算・管理計算・給与計算システムなどがあげられている。

##### 2) 1970 年代

60年代の後方業務中心の情報システム化が、販売・物流・製造・購買部門など企業活動の frontline に広くインパクトを与えた時代となったことを裏付ける結果となっている。

情報技術面では、「汎用コンピュータ」と「専用回線」など通信技術とを結びつけた「オンライン処理」が、最も大きなインパクトを与えた時代といえる。

金融業における「窓口サービスシステム」、運輸業の「座席予約システム」、小売業の「POSシステム」、製造業の「受発注システム」などの情報システムが企業活動の基幹システムとして登場してきている。

### 3) 1980年代

70年代まではインパクトを与えたとの回答数が少なかった設計部門や事務部門にも、多くの回答が寄せられる時代となっている。

「CAD/CAM」「EWS」「ミニコン」などの情報技術や、「オフコン」「パソコン」「ワープロ」「FAX」「表計算ソフト」などの情報技術が、大型汎用コンピュータとは異なる業務分野にきわめて広範に浸透してきた時代といえる。

「汎用コンピュータ」や「専用回線」では投資規模面で手が届かなかった比較的小規模の業務分野でも情報システム化が急速に展開し、「表計算ソフトが使える パソコン」「ワープロ」「FAX」がどの企業にも大量に導入されたことが、大きなインパクトを与えたとして回答される結果になっている。

### 4) 現在

アンケートに示したすべての業務分野で情報技術がインパクトを与えているとの結果であるが、その中でも最も大きなインパクトを受けているのは販売・サービス部門となっている。

また、経営部門については70年代、80年代に比べ、大きなインパクトを受けたという回答が急増しているという特徴がある。

情報技術面では、代表的として選定できるキーワードが見あたらないが、それぞれの情報技術も時代に応じて進歩しており、強いてあげるとすれば、分散システム関連の事項が上位を占め、各企業の広い業務分野で様々な情報技術が利用されている時代となっている。

このアンケートでは、各年代で最もインパクトのあった業務分野についての回答も得ているが、各年代を通じて最もポイントが高かったのは「販売・サービス」分野であった。ほとんどの企業にとって「販売」分野は業種を問わず普遍の分野であり、かつ経営成績に直結する最も重要な分野であり、この分野において情報技術が最もインパクトを与えているという結果が注目される。

## (2)まとめ

「今後の業務革新に情報技術がどのように貢献できるか」が当部会のテーマであったにもかかわらず、折りからの情報化投資見直しの逆風もあり、あらためて過去の歴史を省みる必要があった。

このアンケートでは、情報技術が企業活動に与えた定量的効果につき調査することが不可能だったが、この30年という期間中に情報技術が企業活動に与えたインパクトはとてもの大きなものであったことを疑いようもない。初期の汎用コンピュータによる計算業務の情報システム化や、一部のオンラインシステムは、関連業務部門の一部要員をすべて不要にするほどの省力化効果をもたらした。

また、各企業の基幹業務系オンラインシステムは省力化・効率化効果の他、営業規模の拡大への直接寄与、顧客固定化、異業種参入障壁、サービス差異化などの効果も生み、企業経営に不可欠の資源として位置づけられてもいる。

加えて、各企業の生み出した情報システムのなかには、社会システムにも大きな影響を与えており、銀行CD、給与振込、公共料金口座振込、宅急便、クレジットカード、座席予約などの各システムは、誰もが利用経験のあるものとして個人生活に関わっている(アンケート1.6)。

一方、1980年代以降の企業内情報システム化の流れは、それ以前と比較して、一線を画すべき変化をみせた。

この変化の起因となった情報技術は、「データベース技術」「EWS」「ミニコン」「オフコン」「パソコン」「ワープロ」などであり、これらの情報技術が安価にかつ実用化レベルで利用可能となったことで、多種多様かつ広範な業務分野に情報システムが導入されていくことになった。つまり、情報技術利用の目的が「省力化」主体であったものから、それ以外のものに明確にシフトしたことにより生じた変化といえる。

この情報技術利用目的のシフトは、有効な投資効果評価手法を持ち得ないまま進展したことにより、情報システム化効果の定量的把握を困難にしている一因ともなっている。また、これらの情報技術を用いた情報システムは、個々の投資規模が小さく、企業経営戦略面での整合や位置づけが必ずしも明確にされないまま導入されてきたという側面もある。

経営状態の悪化とともに沸き起こった情報化投資への懸念に対し、明確な回答を出し得ない背景として、上記のような情報システム化環境にも一因があったように思われる。しかしながら、経済の高度成長に支えられた情報化投資と利用目的の拡大は、企業業務分野における情報技術適用範囲を飛躍的に拡大させてきている。

## 2.2 情報システムへの期待とギャップ

前項で明らかになったように、情報システムは様々な業務分野で利用されるようになっていく。また情報技術の進展に伴い、情報システムを導入する目的も変化してきた。

この項では、情報システムに求めた期待を、「人員削減・省力化を計る」「事務作業を効率化する」「生産、物流、納入におけるリードタイムを短縮する」「タイムリーに商品・サービスを提供する」「意思決定あるいは判断を支援する」「コミュニケーションを円滑化、情報を共有化する」とに分け、期待度と満足度について考察している。

### (1) アンケート結果から

#### 1) 情報システムに対する当初の期待

アンケート項目の6項目について、「大いに期待」と「少し期待」をあわせた期待度が高かった順は、「事務作業効率化」、「人員削減省力化」、「タイムリーな商品サービス提供」、「リードタイム短縮」、「コミュニケーション円滑化・情報共有化」、「意思決定・判断支援」となっている。

1,2,3については「大いに期待」「少し期待」あわせて80%以上の期待度があったのに対し、5,6については60%程度とやや低い期待度となっている。

#### 2) 情報システムに対する満足度

「開発当初の満足度」と「現在の満足度」に若干の差はあるものの、「大いに満足」と「少し満足」をあわせた満足度が最も高かったのは「人員削減・省力化」であり、次に高かったのは「事務作業効率化」、その他は期待度の順と同順になっている。

「人員削減・省力化」及び「事務作業効率化」の満足度が50%を超えているのに対し、「コミュニケーション円滑化・情報共有化」は30%強、「意思決定・判断支援」は15%の満足度しか得られておらず、特に後者は「満足している」よりも「満足していない」との回答が上回っている。

#### 3) 満足度の低かった原因

アンケート 1.5 で「情報システムに対する満足度が低かった原因」の回答を得た結果では、約60%が「業務の見直し不足」を原因の一つにあげている。

続いて、「情報技術の未成熟」「組織の壁」「利用部門とIS部門のコミュニケーション不足」「システム構築後の環境変化」が30%台で原因に指摘されている。

## (2)まとめ

前項 2.1「情報技術活用の歴史」で観察されたように、情報システム活用の歴史は、主として「省力化」から始まっている。また、情報システムに対する期待度・満足度に対するアンケート結果でも、「人員削減・省力化」「事務作業効率化」に高い期待度があることがわかる。

しかしながら、活用の歴史が最も古いこの分野においても、期待度と満足度には大きなギャップがある。このギャップはいくつかの要因によって生まれていると考えられるが、今後の「情報技術活用による業務革新」を検討するうえでの反省点として、次のような指摘が可能と思われる。

一般的に省力化効果は省人化されることで極大化されるが、このためには、システム化対象業務の集中化や 関連業務の統合など、業務プロセスの再編成が必要となるケースが多いと思われる。既存の業務プロセスの一部を情報技術によって「置き換え」ることにより、0.1N人分の省力化効果を生むというケースが多くみられるが、この場合は人件費コストの削減となるような明確な評価が期待できない(むしろ、このような効果は何か一新しい仕事などに埋もれてしまい、効果が全く評価されないケースもあるであろう)。満足度が低い原因のアンケートで、「業務の見直し不足」が最も高かった理由もこのあたりにあるのかもしれない。

また、「事務作業効率化」の期待度と満足度のギャップを生んでいる背景には、システム化目的の経営戦略上の位置づけの不明確さや、その効果把握の困難さといったものがあるように思える。ワープロやパソコン、オフコンなどによる事務作業の効率化は、最終的に企業経営面で「プロフィットの増加」や「コストの削減」、あるいはある特定作業の「クオリティーの向上」を目的とすることを定量的に明記したものであったのだろうか。

今回のアンケートで期待度・満足度とも低い結果となった「コミュニケーション円滑化・情報共有化」や「意思決定・判断支援」といった分野への情報技術活用面にも、同じ課題が存在していると推測される。

一方、「満足度の低かった原因」では、「業務の見直し不足」の他、「情報技術の未成熟」「組織の壁」「利用部門とIS部門のコミュニケーション不足」「システム構築後の環境変化」が高いポイントで原因にあげられている。「情報システムの効果に影響を及ぼす事業環境の見極め」「効果を期待する業務あるいは業務間プロセスの絞り込み」「期待する効果を極大化するための業務プロセスの改善」「以上を決定するためのユーザー部門とIS部門のコミュニケーション」、及び「情報技術自体の高度化と高度化に柔軟に対応できるシステム」が、情報システムの満足度を高めるキーワードと言えるようである。

過去、情報技術は企業経営に大きな貢献をしてきた。それまで人手に頼っていた比較的単純な定型作業を、情報システムによって高速に大量に処理するという局面に限定したとしても、その貢献は「業務革新」と呼ぶにふさわしいものであったといえる。

一方、情報技術の持つ応用の多面性は、実用化技術の進展と高度成長経済の後押しに支えられ、急速にその利用分野を拡大してきた。しかしながら、「多面的な効果に対する有効な評価手法を持ちえなかった」ことや、「必ずしも経営戦略における位置づけが明確でなかった」こと、及び「効果を極大化するための業務分析が不足していた」ことなどが、情報技術に対する評価に影響を与えている。

「企業経営に情報技術が果たしてきた役割」を省みてきたなかで、あらためて“情報化投資に対する「効果」”への重要性を再認識することができる。

ともすれば、情報化投資額の局面にのみ議論が偏る傾向もみられるなかで、情報技術の持つ多面的効果を企業経営にいかにかに生かすかに答え、今後の業務革新への情報技術の関わり方を明らかにしていくことが、情報技術利用に関わる者にとって不可避の命題となっている。

## 第3章 情報技術を活用した業務革新

---

### 3.1 経営戦略と情報化戦略

前章にて企業革新の大きなフレームワークと、その様々な施策を支える情報システムとの関わりをアンケートの分析から考察し、経営目標達成に向けての情報化の視点を述べた。

そして情報技術利用に関わりのある者にとって不可避の命題である、情報技術の多面的効果を企業経営にいかに関わり得るか、業務革新への情報技術の関わり方をどう考えるかを、本章では未成熟ではあるが展開を試みる。

いずれにしても、これからの情報システム化は経営の目指すところ、事業戦略の中にはっきりと位置づけられ、経営上から見た目的、期待効果、優先順位を明確にすると共に、他の施策との整合を持ちながら推進されねばならない。

#### (1) 経営戦略達成条件

本部会の主題である情報技術を活用した業務革新を考えるに当たり、そのフレームを明確にするために経営戦略と情報化戦略について一定のまとめを試みた。もちろん本部会としての見解であり、異論のあることはご容赦を願いたい。

経営戦略は企業理念実現のために経営方針なり事業領域における事業戦略を包含したものである。企業経営は、この理念なり経営戦略なりの達成に向けての活動であることから、この達成力が問われることになる。この達成力こそが企業革新の原動力であり目標達成に向けての演繹的な力とも言える。

では、この達成力とは何を指すのかと言えば、施策の展開力、トップ・ミドルのマネジメント力、実施レベルにおける実行力、組織のあり方、制度、そして情報化力が主なものと言える。したがって、情報化戦略は経営革新の一端を経営戦略達成の条件の一つとして担うものである。

アンケート調査結果では、情報戦略は90%以上(経営計画策定上必須・重要・経営計画を見て策定)が経営計画との有機的なリンクがなされている。しかも、必須と重要だけでも60%を上まわっており、情報化は経営計画展開上重要な位置づけにあることがうかがえる。

図3-1-1 戦略の達成条件

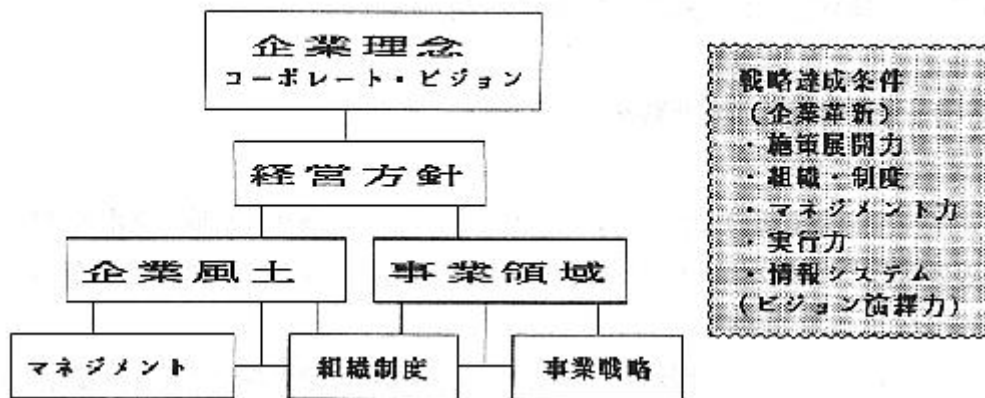


図3-1-1(戦略の達成条件)

## (2) 情報化戦略

情報化戦略は経営戦略・事業戦略達成のために、情報技術活用領域にどのような情報技術でどういう成果を創出するかで規定される。もちろん定常的に維持改善というレベルでの情報技術活用形態があることは言うまでもない。

言い替えると、情報化戦略は経営戦略・事業戦略達成のアプローチの一環として策定される。また、このアプローチとは、顧客ニーズに対するもの、製品(無形のサービス等も含む)に対するQ/C/Dに関わるもの、業務プロセス関連、知的作業(間接業務)に対する増力化に関わるもの等であり、しかも目的的なアプローチとなる。

例えば、ある業務プロセスを、どれだけのコスト(事業戦略からくる)で処理するためにどのようなことをするか、その中で情報技術をどう位置づけるかが情報化戦略となる。

## 3.2 業務革新と情報技術

### (1) 業務革新について

業務革新について正確な定義をしていないが、一般には事業再構築(リストラクチャリング)から業務レベルの改革まで様々ある。また、事業の再構築の中には事業構成の見直しや財務構造の改革、企業風土の改革、既存事業の強化等がある。

ただし、第1章で規定した視点を参酌し、事業の再構築とは一定の距離を置くこととする。

さらに、業務革新は経営戦略・事業戦略に基づき革新すべき目標や業務部位を特定して革新していくわけだが、従来の延長線上にある改善ベースで達成可能な事象は、革新とは



言えない。新しい発想で、目的に対し演繹的なアプローチを必要とする事象を業務革新ととらえることとする。

この目的に対する演繹的なアプローチということは、例えば従来ありがちな漫然とした情報化投資とは異なり、顧客満足を前提にした事業戦略の中から派生して出てくる目標(あるべき姿・革新後の姿)をどう達成するかという考え方のロジックが非常に重要となる。

基本的には、本部会としては経営革新というよりは、既存事業の強化に焦点を当てることにより業務革新の位置づけを明確にして展開を試みた。

## (2) 情報技術関連

### ① 活用領域と活用の視点

企業革新における情報技術活用の視点は以下の4つにまとめることができる。

「人間性解放」＝情報技術を駆使した合理化・省力化・無人化(人でなければできないワークへの移行)

「競争優位獲得」＝顧客満足に向けての競争において優位性の確保

戦略の成功要件に情報技術(システム)活用

システム化情報・蓄積情報等により競争障壁の構築

「組織活性化」＝顧客満足(価値創造)に向けた組織活性化

情報技術活用による情報の共有化・コミュニケーションの円滑化

意識改革・組織風土の改革・創造性発揮

「戦略策定と意思決定」＝顧客満足に向けての価値創造戦略策定と競争勝利のための意志決定

情報技術活用の目標は「顧客満足」を前提とした「戦略達成」にある。この4視点の中で「人間性解放」はすべての基盤であり、「競争優位獲得」は戦略達成の必要条件で、「組織活性化」も「戦略策定と意思決定」も戦略達成に向けてなされる。その戦略は顧客満足 を包含したものとなる。

・活用領域としては、事業戦略の具現化の結果として競争優位の獲得までのプロセス、組織・制度としてマネジメントの活動から目指すべき創造的組織風土を創りあげる過程に情報技術活用領域がある。

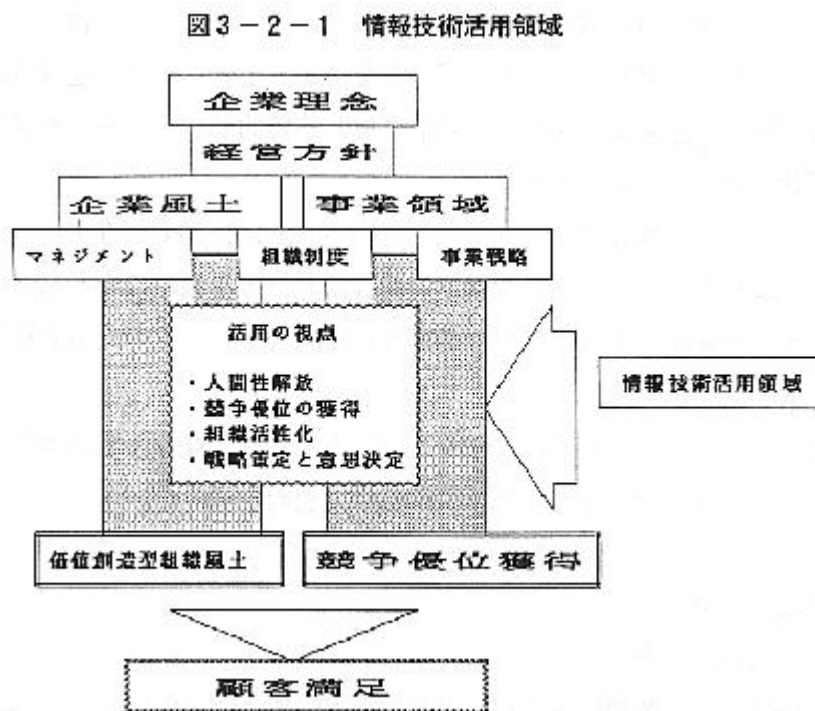
## ② 情報技術の視点

業務革新を進める上で、情報技術をいかに活用できるかは、今後の経営戦略を考える上でも非常に重要な課題となる。

情報技術の進展(ダウンサイジング化やオープン化、ネットワーク化、マルチメディア化)にともなって、変革の道具としての情報技術に関して、その特性を以下の切り口からまとめてみた。

また、このことによって、業務革新実現後の後戻り防止機能としての情報技術の役割等も重視すべきである。

従来、人事、経理といった大量のデータ処理をルーチンとする業務分野への情報技術活用のインパクトが大きかったが、この分野での情報技術の活用は対象業務の機械への置き換え(単純業務の機械化＝人間性解放の視点)が主体でもあり、図3-2-1に示すような情報技術活用領域から見ると一部でしかないことも事実である。



また、個別機能(要素業務)強化の視点では、中央集中型ネットワークの情報システムでも支障はないが、全体最適の追及ではデータベースが重要な要素であり、さらにそのリアルタイム化を求めていくと(あるいは、仕事のあり方から考えた理想的なリソースの配置を追求すると)分散型ネットワークの方向に焦点があたる。

さらに、マルチメディア、オブジェクト指向データベース、GUI等ユーザーにとってフレンドリーな情報技術の出現が、その活用の幅を広げる芽になっていく。

したがって、事業戦略に基づく業務革新を成功に導く前提として情報技術を駆使できる「情報基盤整備(データの一元化、データベースの整備、分散型システムのコンセプト、ネットワーク整備等)が大変に重要となる。

#### ● アンケート結果は

・業務革新に重要な情報技術は「通信ネットワーク=35.9%」「分散処理技術=31.3 %」「データベース技術=25%」と高い割合を示している。

・「EUC/EUD=50%」は他項目に比べ非常に高い割合となった。

・「情報への自由なアクセス=45.3%」と高く、「必要情報の蓄積=23.4%」「セキュリティ=17.2%」と続いている。

情報技術と業務革新関連の中で情報技術が提供できる機能は、「異場所同時同報」「情報蓄積」ということが基本的なものであり、このことを基にした業務革新が主体となる。したがって、この機能を駆使するためには集中型情報システムコンセプトよりは分散型ネットワークコンセプトの方がより有効であり、情報をより駆使して使う側に近づけること求められる。

アンケート調査結果は非常に自然にその方向を模索しているものとなっているが、コンピュータシステムサプライサイドのセールスプロモートの流れか、ユーザー企業が自立した判断の中からの方向性かは判断がつかない。

図3-2-2 情報技術活躍の場（情報システム化の領域）

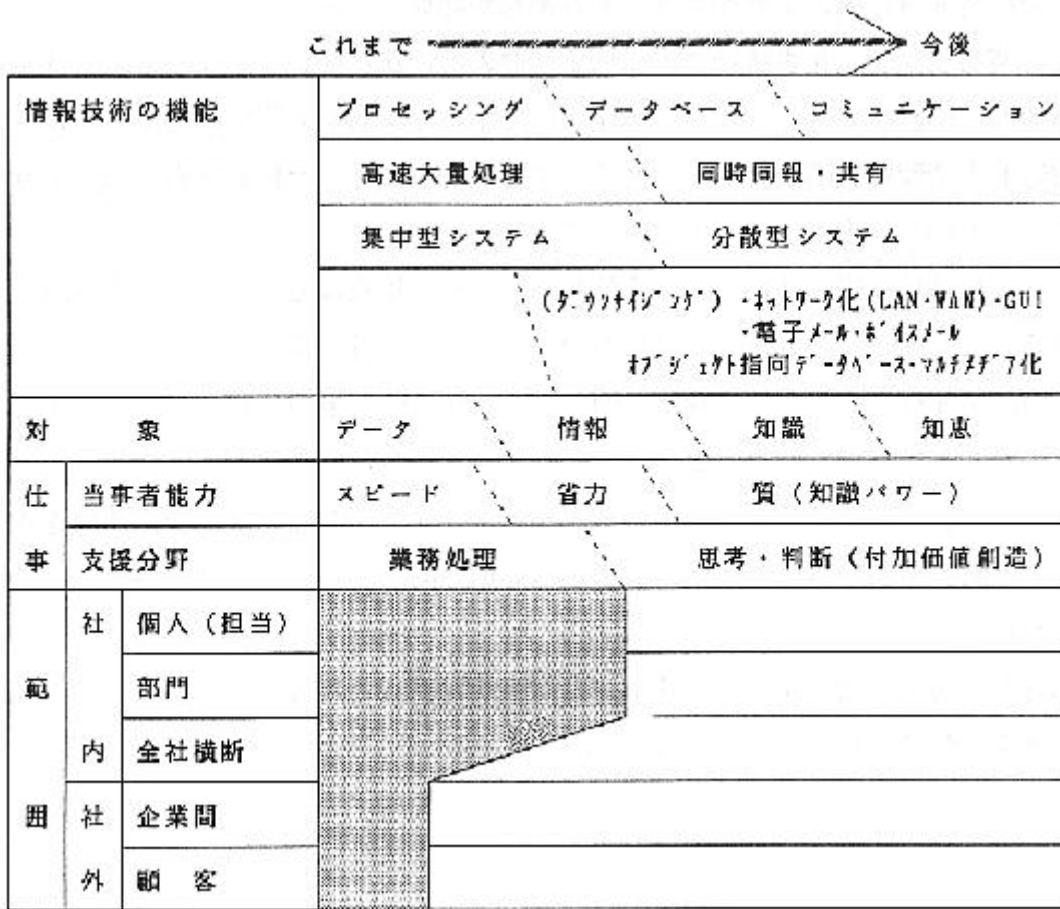


図3-2-2(情報技術活躍の場(情報システム化の領域))

③ 情報技術を活用した業務革新の視点

さて、業務革新を遂行するために、革新部位が情報技術の活用領域にあるかないかで、情報技術による革新支援が可能かどうかが決まる。これが業務革新と情報技術との関わりになる。また情報技術はどの分野においても直接間接を問わず、なんらかの関わりをもっていることも事実であるが、業務革新すべき部位が、情報技術との関連性において非常に薄い分野があることも留意が必要となる。

また情報システム化を成功に導く重要な要素は情報技術というよりも、「仕事をどうするか」の設計であり、環境の変化の中で企業の目的を効率的に達成するためには、経営戦略と情報化戦略の有機的な連携の中で「身近になった情報技術の力をどう活用するか」という視点が重要なことになる。

ここでは情報技術の活用領域から見た業務革新の視点は何か、ということ特定しながら、それを革新の軸として業務革新のあり方を考察してみる。

一方、情報技術の効用から帰納法的に「これからの仕事の仕組み」をデザインする事も欠かしてはならない視点となる。

そして今、まさに注目を浴びている「リエンジニアリング」は、情報技術を改革の軸にした業務革新のあり方を成功事例から帰納法的アプローチにより導きだしたものと言える。

本部会の論議は期せずして「リエンジニアリング」と非常に近い論議となり、大いに勉強をさせていただくことになった。

図3-2-3 業務革新の視点と情報技術

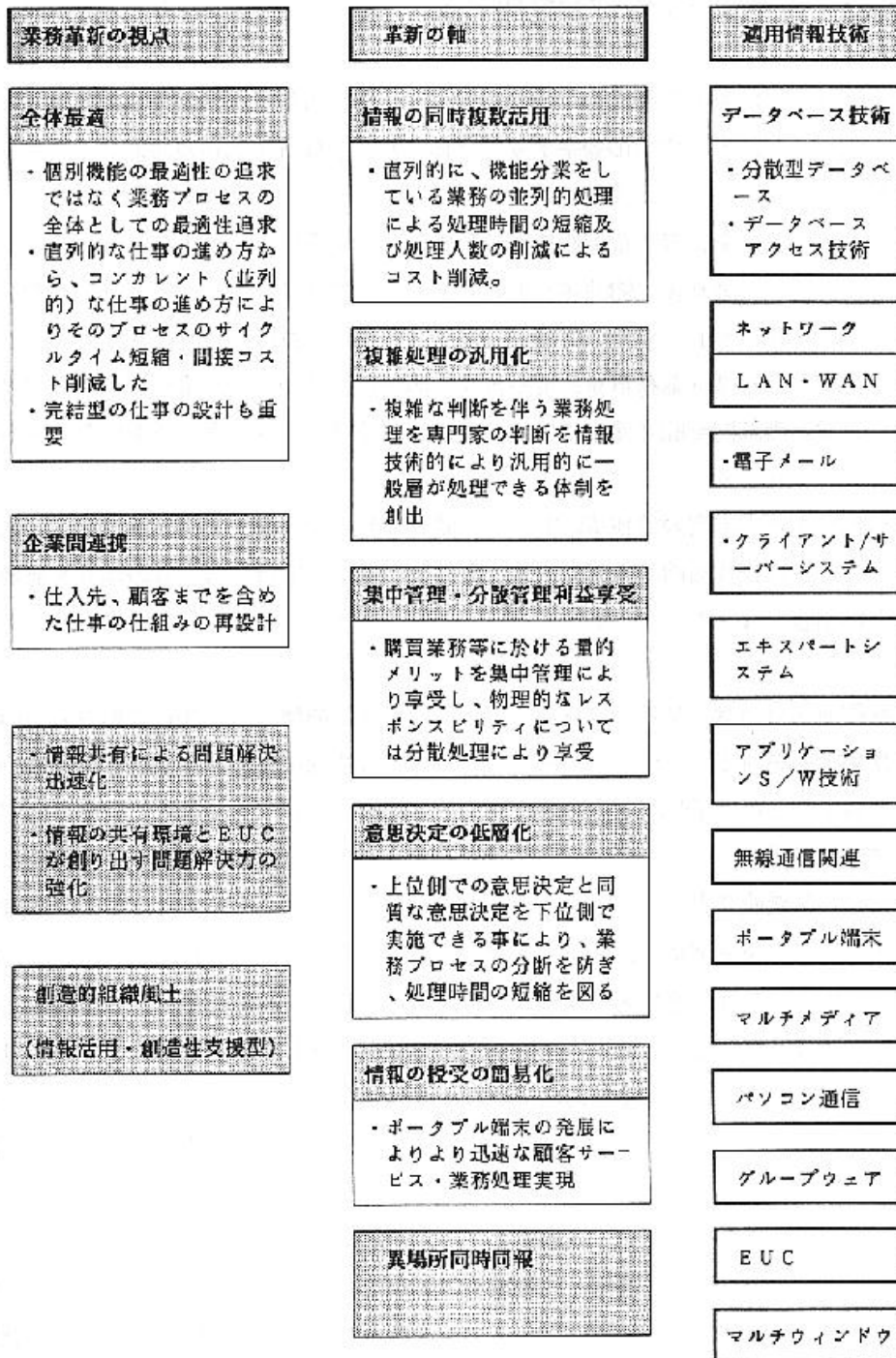


図3-2-3(業務革新の視点と情報技術)

● アンケートの結果は

- ・業務革新の必要性については約90%が既に活動を行っているか進め方を検討している。

・情報技術を活用しての業務革新の視点は、「全社的な視点での業務効率アップ＝78.5%」  
「部門単位での効率アップ＝15.4%」

「取引企業間の効率アップ＝ 4.6%」

・今後の業務革新に与える情報技術の影響は「工場現場の合理化＝89.2%」「ホワイトカラーの合理化＝93.9%」と高く「ワークスタイルの転換 32.8%」「就業形態の改革 29.7%」「事業の再編 28.5%」などへの影響は低い回答率であった。

・利用部門の意識(業務革新と情報技術の関連)では、「設計開発部門＝61.4%」「経営企画部門＝62.5%」で低く、他の部門は75～90%の高い認識度となっている。

・情報システム部門の業務革新参加に必要とされる理由は、上位(10～20%)にくるものは情報技術的な要素であり、業務側に対する造詣からのものは5%前後と低い割合となった。

情報技術活用の業務革新の視点が「全社的な視点での効率アップ」に集中している点は極めて的を射ているがアンケートはその内容方法論に言及をしていないため、本部会で議論をした事業戦略との関連に対する目的的アプローチになっているかは定かではない。

ただし、各機能ごとにいかに効率化をするかというアプローチでは自ずと壁に当たり、次には目的を見据えて、関連プロセスを部門の壁を越えて見直し、最も効率的な仕事の仕組み(全体最適)を追及する必要性に迫られることになる。この歩みはアンケート(2.3)を見ても、80%の企業が情報技術を活用しての業務革新の主たる視点に「部門間の横断を図り、全社的な視点での業務効率アップを図る」と回答していることからわかるとおり、データを切り口としたアプローチが自然に行き着く先である。

業務処理がデータを通じて一気通貫となり迅速な情報伝達と、重複業務を解消し、迅速化・省力化を目指し、同時・同報環境の実現により、並列処理(コンカレントワーク)の促進、ひいては完結型のビジネスシステムが可能となり、リードタイムやレスポンスタイムの短縮を目指すことになる。

業務革新と情報技術の関係付けにおいて先進的な企業では「取引企業間の効率アップ」があげられており、競争優位に直接的に情報技術が貢献している状況がうかがえる。

業務革新と情報技術との関連は、従来の仕事の仕組み構成の機能ごとの効率化の追求から、現在では明確にそのコンセプトを持ち得ていないのが実状で、BPRに代表される帰納法的なアプローチから出されたコンセプトから何を学ぶか模索状態であることも否めない。したがって、その方法論がより重要な時期にきている。また、その方法論は業務革新の実効を上げるためには既存組織概念なり、既存の仕事のやり方なり、人員の配置なりを度外視

せざるを得ないもので、情報技術を活用するフェーズまでの間に相当のファンデーションが必要となると思われる。

従来の情報システムの活用領域は業務処理であり、その迅速化、効率化を狙ったものである。今後は、業務処理の効率競争もさることながら、組織(企業、グループ)としての思考・判断に関わる当事者能力、すなわち知恵のパワーの勝負になる。情報システム化の基盤整備をシステム化の1次、システムの統合を2次とすれば、思考・判断の領域の仕事をサポートする情報システム化が第3次となる。

第3次の目指すところは「限りなく優れた人間もどきのシステム」の完成であり、1次ならびに2次の完成で到達するレベルは、「よちよちではあるが生きていくための最低限の能力を備えた」に過ぎない。

本章では、情報技術活用の業務革新を戦略からの目的的アプローチを提唱し結論とする。



## 第4章 実施する際の基本的な考え方

---

前章では業務革新への情報技術の関わり方について述べた。本章では業務革新の具体的な推進にあたって、地に足のついた施策を実行していくためには、どのような事項に留意すべきか、本部会の中で議論のあった事項を中心に、基本的な考え方を述べる。

### 4.1 経営戦略と情報戦略の方向一致

業務革新を推進していく上で、再認識したいのは、経営戦略の重要性と情報戦略と経営戦略のベクトル合わせの重要性である。

部会内で「情報技術を前提とした業務革新」を議論していく中で、必ず突き当たったのは、経営・業務革新の目的は何かという課題であった。

自社のビジネスにとって重要な情報とは何か、また情報システムの本質(ビジネスにとっての情報の意味、情報資源の活用目的)は何か、これらによって、経営、業務、体制・組織などがどのように変わるのか。情報システムの本質の再確認と、情報システムの効果的導入の前提となる環境、素地、阻害要因の検証なくして、「情報技術を前提とした業務革新」の推進はありえない。

例えば、顧客コンサルティング営業強化を指向した営業支援システムの導入では、本社の営業支援部隊はノルマを設定する監督から、営業支援情報の提供を通じた営業現場を支援するコーチにかわり、組織体制も階層型からネットワーク型への転換が必要になる。また、本社間接部門のスリム化の一つとして、経理伝票レスを指向することは、極端に言えば経理部門担当者不要論につながる場合もある。今後の「情報技術を前提とした業務革新」を考えていく上では、このような経営戦略上の課題を絶えず意識せざるをえない。

情報化経営を目指した全社業務革新を指向する経営者は多い。確かに、経営トップは情報化に目覚めたが、自社における情報システム、情報システム部門を含む各部門の役割、仕事の整理／見直し等については、まだ明確な方向付けがされていない。

例えば、マーケティング戦略とそれに基づく顧客バリュー測定に基づいて、自社のコアプロセスを再確認し、この考え方に沿った情報システムの方向性を明確に指定できる経営者はどの程度いるのか。昨今重要な経営課題として推進されていたCS(カスタマーサティスファクション)活動と情報戦略の関連性に関して、経営者がどの程度の理解を持っているのか。

部会のあるメンバーから、情報システムに関する役割分担について、以下のような過激な認識があげられたが、あながち大げさともいえないと思われる。

情報システムに対する社内の認識

- ・作らせる人……本社の各部門
- ・作る人……情報システム部門
- ・使う人……実際に使う人
- ・知らない人……経営者

一方で、情報システムのメンテナンス費用が増大している中で、情報システム化投資については全社的な観点からの評価、判断が必要との声もあった。

このような情報システムに対する認識が、情報システム部門の保守的体質や経営から見た情報システム投資対効果のチェックの甘さにつながってきたのではなかろうか。

また、情報システムの進展で、情報システム部門にしか実際の業務知識が残っていない場合(例:料金計算、給与計算等)もあるとの指摘もあった。これらの業務を含んだ業務革新をどのように実施すべきか。さらに、情報システム部門の現状は、既存システムの維持に追われている。システム維持と業務革新の関係をどうとらえるべきか。

これらの現状を踏まえた上で、業務革新を実施していくためには、情報システム部門の経営戦略上での位置づけに関しても見直しが必要と思われる。

#### 4.2 自社の情報技術適用レベルにあった業務革新の実施

業務革新を進める中で、業務革新活動と情報システムの導入にズレが生じているのではという課題が部会で提起された。また、基幹業務システムは各企業とも、なんらかの形で構築されているが、各システムの統合化には課題が多いとの認識もあげられ

た。一方で、情報システムの統合は本当に必要か、部門が企業活力の源泉である以上、部門最適化が最優先で、統合化によるコスト削減はその次、統合化は最低限(ルーズ)でよいのでは、との意見もあった。

また、情報システム導入の成果をみる視点として、

- ・単純定型業務は一掃されたのか？

- ・仕事そのものの仕組み、業務は変わったのか？
- ・管理者は減ったのか？
- ・組織は変わったのか？

といった見方も提起された。

業務革新への情報技術適用状況に関して、前出のアンケート調査結果にもあるように一定の段階があり、かつ各社別にその段階が異なることが指摘されている。自社の情報技術適用がどのような段階にあるのかを客観的に確認した上で、今後の業務革新の方向を決めることが必要である。

#### 4.3 今後のワークスタイルの変化への対応

2015年にわが国の人口の4分の1は65歳以上になる。また、企業に勤める人々の意識も、従来の会社指向から個人指向への変化が見られる。これらの経営環境の変化にともない、高齢者、女性の活性化や在宅勤務への可能性に対して、情報技術はどのように役に立つのか。また、サテライトオフィス／在宅勤務といった勤務形態の変化、パートタイマーの増加、労働時間短縮、フレックスタイム制といった労働形態の変化に対して情報技術がどこまで利用できるのかを認識しておく必要がある。

特に、昨今話題となっている、ホワイトカラーの生産性向上に対して、情報技術をいかに活用できるかは、今後の経営戦略を考える上では非常に重要な課題と思われる。

情報技術の進展(ダウンサイジング化やオープン化、ネットワーク化、マルチメディア化)にともなって、変革の道具としての情報技術に関して、その特性を次の切り口から認識しておく必要がある。

- ・個人の立場からの情報の再統合／処理側主体から利用者主体へ

\* 情報を利用する立場から、複数の情報システムを一元的に利用できる技術が出てきている。

(パソコン上の情報とホスト上の情報を同期をとって処理するといった技術、EUCやマルチウインドウ等)

- \* これらを利用した、個人(利用者)の立場からの情報再統合が可能になってきている。

組織の中での個人の役割を見直す必要がある。1個人からみて、組織のもつポテンシャルを効率的に引き出すための情報システムとして、情報システムには、人が思考判断する上での相談役、個人が必要な情報を自動的に収集できる仕組みの提供者、個人のノウハウを吸い上げる仕組み、必要なときに必要な教育の提供者といった役割が期待される。

#### 4.4 意識改革との連携

「情報技術を前提とした業務革新」の推進にあたっては、経営トップの役割の見直しや、経営トップの出すビジョンをいかに従業員に伝えるかも重要である。意識改革(リーダーシップ、インセンティブ)といっても、何をどの方向に変えたらよいかかわからなければ意識は変わらない。そして、情報化教育の不足、組織の業績評価制度、現行の仕事観等が業務革新における阻害要因になっているが、これら人の意識を変えるための施策との連携がますます重要になると思われる。

部会で具体的に指摘された事項としては、CIMなどの統合システムは、古い会社(職場)ほど「主」がいるから難しい。今後の情報システムはミドルの創造的活動をサポートするのだから、ミドルの意識改革が必要なのに、ミドルは変化を嫌う(トップや株主の提言に対してもミドルはサボタージュすることがある)。今やっている仕事を変えうるのは業務をよく知っている人なのだが、その人は情報技術をどう適用してよいかわからない、等である。

つまり、情報システムを通じて入手される各種情報を積極的に利用し、コミュニケーションしていくと同時に、それを利用するだけの能力が個人に期待される。しかし、これは経営トップ層を含めた意識の変革なくしては実現不可能である。

例えば、経営トップが情報システムの重要性を重視している、ある会社では、トップ自らがワークステーションから情報を検索することで、中間管理層が従来実施していた情報収集、集約の重要性が薄れる。この結果、中間管理層の意識は情報収集・集約報告よりも、トップ自身が情報分析をした結果の指摘する課題に対して、自らも常に情報を分析することで、いかに迅速に対応するかに移ったとの例もある。これなどは、トップ自らの意識変革に引きずられて、ミドル層の意識も変革された例といえよう。

#### 4.5 推進体制

業務革新を成功させるために体制がどうあるべきかを考えてみる。

(1)経営トップを巻き込む

衆目の一致するところとして、業務革新のキーとなるのは経営トップである。すべての契機がトップダウンであるか否かは別にして、経営トップが参画しない業務革新は存在しない。業務プロセスの改革のためには、必ず部門を横断する改革の施策が必要となるため、各部門間の調整には最終的に経営トップの決断が必須となる。

ただし、その際、米国のリエンジニアリングと同様の考えを日本型リエンジニアリングにそのままあてはめるのは、経営層のあり方や企業風土のギャップが存在する厳然とした事実により、危険と思われる。つまり、トップ自身の変革が、すなわち会社全体の流れを変えることが日常的に起こりうる米国型に比べ、日本企業においては、完全なトップダウン型改革は、実施段階で軋轢や抵抗が十分予想されることをあらかじめ認識しておく必要がある。

## (2)ミドルがドライビングフォース

推進の体制とは多少観点が異なるが、業務革新の実践にあたり、組織のあり方に加え、ミドル層の重要性を意識する人が多く、議論となった。

現状の業務処理のマネジメントの最前線であるミドルの立場は、既存組織の統廃合等が伴う業務革新の推進においては微妙と言えるが、トップの考え方を理解し、実際の行動はミドルが行うからミドルの存在が重要という意見と、逆に業務革新のときにミドルが理解していないと、社内の反対勢力となるから重要だという意見とがあった。

これらはどちらも正しく、要はトップの指針に基づいたミドルの納得と行動力により、業務革新が遂行されるということになるであろう。これらはアンケート調査結果からもうかがえる。

## (3)部門横断の指導力

「情報技術を前提とした業務革新」の阻害要因として、部会内で「組織間調整が大きなコストになっている」ことが指摘された。

例えば、

- コードの統一、データの一元管理は組織の壁により先送りにされてしまう
- 組織により仕事のやり方が異なるところがある。
- メーカーの場合、工場あるいは事業部によって原価計算などのやり方が違うことがある。
- 地域(例えば東京と大阪)で商慣習(伝票等)が異なる場合がある。
- 部門間の人事交流の不足で部門独自の仕事のやり方が変わらない。

部門横断的な業務プロセスを中心に業務革新を推進する上では、これらの課題解決に関しての強力なリーダーシップが必要になる。

また部会では、情報システム統合化で、トップから「自社情報システム部門のリーダーシップが弱いと認識をされている」との事例もあげられた。これは、情報システムに関することはすべて情報システム部門の課題であるという、情報システム部門に対する過剰な期待から発しているのではなかろうか。

全社情報の一元管理を実施することと、情報システムを開発・維持することは別の次元と考えたい。部門横断的なプロセスや、それにとまなう組織の変革等を、他部門と並列的な位置づけにある情報システム部門だけで全面的なリードを行っていくには限界が多い。先進的な会社では、全社共通コードといった情報管理の役割を情報システム部門でなく、企画部門に持たせている事例もある。

#### 4.6 情報システム部門の役割

これまでの情報システム部門は、各社とも社内的に評価の難しい部門として考えられており、なかには特殊な部門として位置づけられているところもある。これは、人事や経理のような間接管理部門と異なり、また営業や製造部門のような直接部門のように利益に寄与する部門とも異なることに加え、バックログを抱え現システムの維持作業に没頭し、しかも要員の職人化(塩付け)によりローテーションもままならないような状況を見た評価である。これは、システム構築にあたって、ユーザー部門の要件に応えることに主眼を置き、いわば下請けの発想により、開発にのみ従事してきたことに起因すると考えられる。

こうした現状から脱却し、部門のメリットを生かし業務革新の主体の一つとなるには、情報システム部門自身の発想を転換する必要がある。

これまでの情報システムは、いわば自然発生的に縦型組織に合わせて構築されてきた。加えて、多くは事務手続きを整理せずそのままシステム化しているケースが圧倒的に多い。そのため全体として重複している作業、例えば同じようなデータを異なる手段で何度も入力するなど、現場業務の未整理から起きる全社的な無駄が多く発生することになる。これらの発想を止め、現場業務を分析、かつ整理し、フローを明確にし、全体の情報の流れをトータルに掴むことが重要で、それらが本来できるはずである情報システム部門は業務革新の一つの主体であると考えることができる。

具体的に現場業務の整理分析からシステム要員が加わるためには、現場である部門とのローテーション等の人材交流が必要であり、お互いのセンスを磨く効果も期待できる。しかしこれは一歩間違えば、単なる便利屋的なスタッフを作りだすことにもなり、処遇の面も加え慎重に検討することが重要である。

最近は、新しい開発手法や、オープン化・パッケージ志向、ネットワーク技術の向上により、EUCを推進することにより、ユーザー部門を含めて、システム開発に関する効率化や生産性向上の施策が出てきており、結果としてバックログの解消にもつながることになる。ただ、こうした施策を実践するにあたっては、明確なビジョンとコンセプトをもち、社内的なオーソライズをとりながら、情報システムそのもののリエンジニアリングを実施していくことが必要である。

#### 4.7 情報システム基盤の整備

業務革新を支えるべき情報技術基盤の整備状況に関しては、部会内でも以下のような例があげられた。

- ・電子メール等の提供は始まっているが、OAとの連携は弱い。
- ・管理・間接部門の統合OAはこれからの課題である。・事業部制の場合、組織横断(横)の連携が情報システムへの期待だが、現実はむずかしい。
- ・マルチベンダー環境における共通プラットフォーム構築等のインフラ整備が必要。
- ・EDIのインパクトを今後どうとらえていくべきかが不明。
- ・コード、データ並びに業務処理の標準化が不十分。
- ・知識の体系化がなされていない。

これらの課題に関しては、一朝一夕に解決策があるわけでも、既存情報資源を無視した解決策があるわけでもない。現状の情報技術基盤をきちんと認識し、前述した将来的な技術動向を踏まえた上で、今後のマイグレーション(段階的移行)計画の策定が必要と思われる。

## 第5章 おわりに

---

### 5.1 まとめ

情報システムが企業経営に対して与えてきた影響については何人も認めるところである。しかし投資に見合う効果があったのか、企業の発展にインパクトを与えたのかと問われると、必ずしも自信を持って答えられないのが実状ではないだろうか。またこれからの情報システムの展開は、いままでどおりの情報技術主導、シーズ優先の進め方から脱却する必要があることはわかっている、具体的な方法はいまだ模索中なのが実状ではないだろうか。

本研究部会はこれらの問題に答えるべくスタートし、多くの議論を重ね、さらにより客観性を高めるためアンケートも実施して、その成果を要約しユーザー企業が「情報技術を前提とした業務革新」を進める上での指針として取りまとめることができた。

情報システムは「省力化、省人化」「事務作業効率化」に対して多大の効果をもたらしたが、これらは対象業務の機械への置き換え的な使われ方である。情報技術が業務革新に寄与できる領域全体から見れば、ほんの一部を実施しているに過ぎない。

「コミュニケーションの円滑化、情報共有化」「意思決定・判断支援」など効果を期待されながらも成果を十分あげ得なかった領域こそが、情報技術を活用した業務革新の方向であり、情報技術の多面的効果を企業経営に活かす道である。

企業にはその理念(コーポレートビジョン)実現のための経営戦略がある。

すなわち、企業経営は戦略達成のための活動といえる。この達成力こそが企業革新の原動力であり、情報システム力も重要な要素である。情報化戦略は経営戦略達成の条件の一つであり、その策定には、どの情報技術活用領域にどのような情報技術を活用し、どのような成果を創出するかを検討するプロセスが必要である。

一方、業務革新は、経営戦略、事業戦略に基づき、革新すべき目標や業務を特定し、今までの延長線上にはない新しい発想で改革を実現することである。

情報技術を活用した業務革新を進めるにあたっては、情報技術活用の視点、「人間性解放」「競争優位獲得」「組織活性化」「戦略策定と意思決定」と、業務革新の視点、「全体最適」「企業間連携」「情報共有化による問題解決迅速化と問題解決力の強化」「創造的組織風土」、さらに最新の情報技術とその機能(情報の同時複数活用、異場所同時同報など)の視点を重ね合わせた上で対象業務を特定することが重要である。



言い換えれば、企業の目的を効率的に達成するためには、経営戦略と情報化戦略の有機的な連携の中で、情報技術をどう活かすかという視点が大切であり、情報技術を活用した業務革新は、戦略からの目的的アプローチによって実現すべきである。

推進体制も成功に導くための重要な課題である。

業務革新は部門を横断した改革が必要となるため、経営トップの決断が必要である。トップの指針に基づき、ミドルの納得と行動力によって遂行される。部門を横断してリーダーシップが発揮できる体制で臨まねばならない。

さらに具体的推進にあたっては、「情報システム部門にとって既存システム維持と業務革新の関係をどうとらえるべきか」「今後の方向を定める前提となる自社の情報技術活用レベルはどの段階にあるのか」「高齢化、女性の活用、在宅勤務、サテライトオフィスなど労働環境やワークスタイルの変化にどう対応するか」など環境や素地に対する認識、また「情報教育の不足」「組織の業績評価制度」「現行の仕事観」などの阻害要因への対策が必要となってくる。特に阻害要因を克服するためには、経営トップ層を含め、企業内各層の意識改革のための施策が重要となる。

情報システム部門は、ユーザーの要件に応えることに主眼をおいた下請け的な開発に従事してきた今までの体制を改めねばならない。単に情報技術に詳しいからという理由からだけでなく、明確なビジョンとコンセプトを持ち、社内のオーソライズをとりながら、業務革新の主体の一つとなるよう発想の転換をすべきである。

## 5.2 今後の課題

### (1) ワークスタイルと情報技術

ホスト計算機(この言葉もいずれ死語となるであろう)を中心としその末端に位置する個人という体系が、ネットワーク技術やダウンサイジングを受けたパソコンやサーバーの活用により見直しが図られ、使う側を中心としたシステム体系に変わることは容易に想像できる。言い方を変えれば、情報システムそのものが自分を中心として見えてくるようになり、結果として、企業そのものと個人との関わり方が変わってくることが考えられる。

ホワイトカラーの生産性を向上させることが、ホワイトカラー自身の効率化につながり最終的に削減対象となるのではという危惧もあるが、本来の狙いは、人間にしかできない仕事を人間が行い、より創造性をあげるための手段となることである。逆の言い方をすれば、こうした情報システムはホワイトカラーの存在をより明確にすることにつながるはずである。

こうした考えはある意味で理想的であり、きれいごとだとする見方も当然ある。しかし、企業が生き残るためのリエンジニアリングは、結局、個人の仕事に大きな影響を与えることは否定できない。昨今の経済環境を考えたときに、個人が生き残るためには、各個人が リエンジニアリングという業務革新を単なる企業内のリエンジニアリングと考えずに、個人と企業の関わり方を再定義する時期と認識すべきだという厳しい見方もある。

## (2) 今後の研究課題

ユーザー企業が本報告を指針として「情報技術を前提とした業務革新」を進めるにあたっては、さらに深く研究すべき項目、あるいは具体的な解決策を検討すべき項目が残されていると思われる。

(1)部門間の壁、各層の意識(特にミドル)など日本的企業風土に根ざした阻害要因をいかにして克服するか

(2)目指すシステム(限りなく人間もどきのシステム)を活用し、目的の効果をあげるための利用者環境の醸成

(3)不安なく業務革新を進めることができる前提としての、例えば人材活用基盤整備などの雇用問題の解決

(4)情報技術の効果を最大限に発揮できるよう、例えば会計情報の電子化などに対する、各種規制の緩和今までの情報技術先行、シーズ主導の体制をリードしてきたメーカー／ベンダーへの新たな期待

変化の激しい情報技術の分野では、これからも次々と新しい技術が開発され、それらを中心とした様々な変化 が起こるであろう。

しかしながら真の業務革新を遂行するためには、一時的なブームに流されず、メガトレンドを重視しつつ本質を見極めて、一つ一つ着実に問題を解決していくことが大切である。