

ITによるワークスタイル変革

日向野 哲

日本のホワイトカラーの労働生産性は欧米と比較して一般に低く、その違いの理由の一つはIT（情報技術）活用の差であるといわれる。近年、こうした点を背景に、ホワイトカラーのワークスタイル変革や労働生産性向上を謳うソリューションがITベンダーにより相次いで発表されてきている。これらのソリューションを実際に労働生産性向上に結びつけるためには、初めに「ソリューションありき」ではなく、自社のホワイトカラーの情報環境の課題について包括的に分析し、それに基づいた「ニーズありき」の視点からアプローチすべきである。

労働生産性が低い日本のホワイトカラー

社会経済生産性本部が2008年12月に公表した「労働生産性の国際比較2008年版」によると、日本の労働生産性（就業者1人当たり名目付加価値）は、主要先進7カ国（日本、米国、ドイツ、英国、フランス、イタリア、カナダ）中で最下位であった。一方で、製造業だけを比較すると、第3位に位置している（<http://activity.jpc-net.jp/detail/01.data/activity000894/attached.pdf>）。

このことは、主たる労働の担い手がホワイトカラーである非製造部門が、日本全体の労働生産性を低下させていることを意味する。

別のデータとして、IT投資が

労働生産性の向上にどれだけ寄与しているかを示す調査結果がある（図1）。このデータによれば、日本以外の5カ国は、1996年以降の10年間でIT投資の労働生産性寄与率が向上しているのに対し、日本だけが低下していることがわかる。

以上のデータから間接的にいえるのは、日本のホワイトカラーの労働生産性が低いのは、IT活用のまずさが原因だということである。

日本企業と欧米企業のIT活用のあり方の違い

では、ITの活用に関して日本企業と欧米企業の間にもどのような違いがあるのだろうか。

図2は、IT投資を目的別に分けてその割合を示したものである。そのうち、「業務効率化投資」は、販売管理や会計などの基幹業務の省力化・迅速化を目的とし、一方、「情報活用投資」は社内外との情報共有やコミュニケーションの強化を目的とするものである。

同図を見ればわかるとおり、日本企業と欧米企業とのIT投資の大きな違いは業務効率化投資の割合で、欧米企業の13%に対して日本企業は26%と、2倍になっている。また、日本企業では「情報活用投資」の割合が業務効率化投資よりも小さいが、欧米企業では情報活用投資のほうがかなり大きい。

ここで、前述のIT投資の労働生産性寄与率のデータと合わせて一つの仮説が考えられる。すなわち、右肩上がりの経済成長の時代には、業務効率化投資が企業の労働生産性向上を促してきたが、成長が鈍化し競争が激しくなった経済環境においては、従業員間の情報共有やコミュニケーションを強化することが組織の知的相互作用を活性化させ、労働生産性を向上させるのではないかとということである。

台頭する新しいソリューション

この2、3年の間に、企業内の情報共有やコミュニケーションを活性化させるためのソリューションが、ITベンダーによって相次いで発表されている。

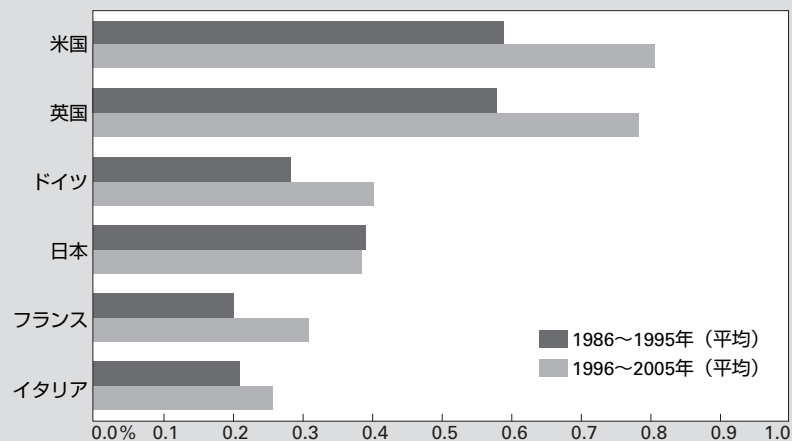
これらのソリューションには、大きく分けて2つのタイプがある。

1つは、インターネットの世界では一般的になったブログやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などのWeb2.0と呼ばれる環境を、イントラネット（社内ネットワーク）のなかに取り込んだものである。

もう1つは、電子メール、電話、インスタントメッセージ、Web会議システムなどを統合的に扱う「ユニファイドコミュニケーション」と呼ばれるものである。実際に、こうした情報共有・コミュニケーション系のソリューションを導入するユーザー企業も増えてきている。

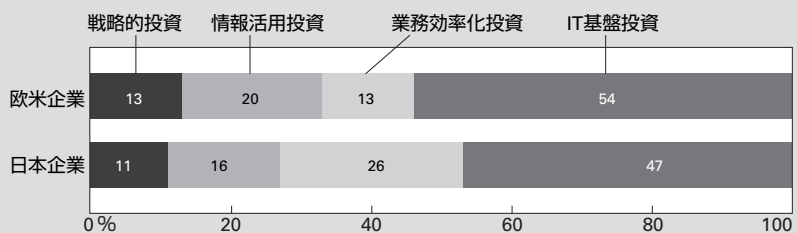
これらの新たなソリューションは、企業内の情報共有やコミュニケーションのあり方を大きく変える可能性を持っている。しかし、そのソリューションの導入によって一定の成果を上げている企業が

図1 主要国におけるIT投資の労働生産性寄与率



出所) EU KLEMSデータベースより作成

図2 欧米企業と日本企業のIT投資配分



出所) 欧米企業：MIT CISR調査、日本企業：野村総合研究所「ユーザー企業のIT運営実態調査」（2003年）より作成

ある一方で、導入したものの十分に活用されていないケースも少なくないようである。この成否の違いはどこから来るのであろうか。

ソリューションの導入だけでは成功しない

情報共有・コミュニケーション系のソリューションを導入するに当たっては、通常の業務アプリケーションの構築や導入と同様に、

まずユーザーのニーズを明確にしておくことが重要である。

こういうと当たり前のように聞こえるかもしれないが、現実には、ソリューションを導入すればおのずと目的が果たされると考えるユーザー企業の担当者は珍しくない。ソリューションを導入しさえすれば社内の情報共有やコミュニケーションが活性化されるだろう、といった希望的観測を耳にす



ることは少なくないのである。

しかし、残念ながらこのアプローチによる試みが失敗に終わるケースは多い。ただし、基幹系業務アプリケーションとは異なって、情報共有・コミュニケーション系のソリューションは、導入に失敗したとしても、業務に大きな混乱が起こることはあまりない。これらの情報共有・コミュニケーション系のソリューションを使わなくても仕事はできるからである。これらのソリューションの導入で最も多く見られる失敗は、使われなまま風化し、投資効果が得られないことである。

販売管理や会計などの基幹系業務アプリケーションは、それを使わないとビジネスを遂行するために必要な情報が処理されないため、使い勝手が多少悪くても、使われないことはほとんどない。

一方、情報共有・コミュニケーション系のソリューションは、それを使わずに従来の慣れ親しんだやり方にいつでも後戻りできる。そのため、使い勝手が悪かったり、ニーズに合わなかったりすると、ユーザーは使うことをすぐにやめてしまう。これらのソリューションを導入し定着させることの難しさはここにある。

これに加えて、基幹系業務アプリケーションが対象とする業務は定型化が容易であるのに対し、情報共有・コミュニケーション系の業務は、組織や人によって多種多様でなかなか定型化できないという問題もある。基幹系業務アプリケーションのような業務プロセス設計に基づく要件定義が、この場合には難しいのである。

ニーズ分析のアプローチ

このように、情報共有・コミュニケーション系のソリューションは、通常の業務アプリケーション以上にユーザーニーズのきめ細か

な理解が重要であると同時に、基幹系業務アプリケーションとは異なるアプローチで要件を検討する必要がある。

情報共有・コミュニケーション系の業務におけるニーズ分析には、主に次の2つのアプローチが有効である。

①情報環境を要素に分解して課題を抽出

情報共有・コミュニケーション系の業務は、ホワイトカラーと呼ばれる職種の多くの人にとって仕事の中核を成すプロセスであるが、前述したようにこの業務を定型化することは難しい。したがって、情報共有やコミュニケーションにかかわるニーズを分析する際には、ホワイトカラーの業務の情報環境を要素に分解し、それぞれの構成要素に潜む課題を探り出すことから始めるのが有効なアプローチになる。

野村総合研究所（NRI）は、ホワイトカラーの業務に求められる情報環境を4つのブロックの20の構成要素に分解できると考える（表1）。

さらにこれらの情報環境の各要素に対して、具体的な課題を明らかにするための診断プログラムも

表1 ホワイトカラーの情報環境要素

ブロック1 パーソナル業務環境	
①	社内情報収集
②	社外情報収集
③	情報蓄積・情報共有
④	情報整理・情報活用
⑤	情報公開・情報発信
ブロック2 コミュニケーション環境	
⑥	情報交換、電子電話帳
⑦	電話環境
⑧	モバイル環境
ブロック3 コラボレーション環境	
⑨	ブレインストーミング
⑩	会議（全体）
⑪	リモート会議
⑫	会議資料、会議議事録
⑬	共同作業
⑭	スケジューリング管理・共有
ブロック4 基幹業務連携、業務管理環境	
⑮	メール整理・活用
⑯	ワークフロー
⑰	社内業務・業務報告
⑱	カスタマーサービス
⑲	機密情報・個人情報管理
⑳	ペーパーレス環境



用意している（表2）。

このような診断項目に従って自社の情報共有・コミュニケーション系の業務にかかわる具体的なニーズを浮き彫りにし、今後整備が必要な情報環境がどのようなものかを検討すべきである。

②ニーズのありかを特定

情報共有・コミュニケーション系の業務に関してどのようなニーズがあるかを明らかにすることに加えて、そのニーズが社内のどの部分に存在するのかを特定することも重要である。

ニーズの調査に当たっては、どの拠点あるいは部門にどのようなニーズがあるのかを明確に把握できるようにすることが重要である。そうすることによって、どの拠点、部門の間で情報共有・コミュニケーションに問題があり、どのような改善が必要なかが明らかになる。

問題を解決するためにソリューションの導入を検討する場合も、全社的なレベルで導入が必要なのか、あるいは特定の拠点や部門で

表2 自己点検項目と点検のポイント（例）

構成要素	設問
(1) 社内情報収集	① 自社製品や技術・サービスに関する社内情報および社内資料をシステム上で容易に集めることができるか
	② 情報収集先やコミュニケーションに適切な担当者（担当部門）をすぐに特定し、スムーズにコンタクトを取ることができるか
	③ 自社製品や技術・サービスに関する情報は、個人資料の作成向けなどに再利用可能な状態で共有されているか
	④ グループ企業間でスムーズにコンタクトを取ることができ、必要な情報を収集・共有することができるか
(2) 社外情報収集	① 競合企業や競合技術・サービスに関する社内資料を容易に集めることができるか

導入すればよいのかの判断の材料にする。ソリューションを導入して成果を上げるには、このようなニーズの所在の特定は特に大切である。

ワークスタイル変革には十分な準備が必要

情報共有・コミュニケーションはホワイトカラーの業務の中核である。そのため、新たなソリューションの導入は、これまで慣れ親しんだワークスタイルを根底から変えることを意味する。それは自社の企業文化にメスを入れることにもなる。

したがって、情報共有・コミュニケーションを活性化させるためにソリューションを導入するにしても、それだけで目的が達せられるわけではない。ソリューションに安易に飛びつくのではなく、自社の企業文化の検討も含め、ニーズ分析を通じた十分な準備が必要なのである。

『ITソリューションフロンティア』
2009年11月号より転載

日向野 哲（ひがのてつ）
プロセス・ITマネジメント研究室上級
システムコンサルタント