

「社員の心に火をつける」情報システムとは

取締役常務システムコンサルティング事業本部長
谷川史郎



貴社の経営会議で、情報システムに関する議論は年何回程度行われているであろうか。次年度の事業投資計画のときだけという企業も少なくないようである。

日本を代表するある大手電子部品メーカーが社内の情報システムの仕分けをしたところ、自社の競争力強化や差別化の源泉になっているのは全体の35%程度で、残りの65%は他社と同様の仕組みでも特段の問題はないと判断したという。この企業では、経営トップのリーダーシップのもと、ビジネスモデルの変革と合わせて、情報システムを再構築するに当たり、投資に対する考え方を大きく変更した。差別化に寄与する情報システムに投資金額の65%、その他の共通的な情報システムへの投資はアウトソーシング（外部委託）の積極的な活用などにより35%以内に収める努力を模索している。

われわれがコンサルティングサービスを通して感じることは、ビジネスモデルの変革に挑戦している企業ほど、経営会議で情報システムの議論を頻繁にしているよう見えることである。それはとりも直さず、情報システム抜きにビジネスモデルの変革が進まない時代にあるからである。

1973年にスタートした「セブン-イレブン」のコンビニエンスストアや、1976年にスタートしたヤマト運輸の「宅急便」は、その後の国内の人口動態が大きく変化するなかでも、常にビジネスモデルを変革させながら成長することに成功してきている。

両事業において共通に観測されるのは、経営トップが「ビジネスモデルの変革のアイデ

アは顧客接点にある」と考え、情報システムを積極的に活用して、顧客と接点を持つ社員一人ひとりに、サービスを工夫させる環境をつくり出していることである。

これとよく似ていると感じるのは、キヤノンに代表される日本の組み立て型の製造業が採用している「セル生産方式」である。セル生産方式とは、1人または少数の作業チームで製品の組み立て工程を完成（または検査）させる方式である。従来のライン生産方式などと比較して、作業員1人が受け持つ範囲が広いのが特徴である。この方式のメリットは、①多品種少量生産に適す、②在庫圧縮や生産ボリュームの変動への適応力が高い、そして何より、③作業員の責任感・士気の向上が期待できる、さらにこのことから、④新たな工夫や改善が継続して起こることが期待できる——ことである。

残念ながら多くの企業では、情報システムを活用した業務改革はどちらかといえば業務の合理化に主眼が置かれており、「職員のモチベーション」に注目しているケースはまだ少ないように見える。

このようななかで情報システムは、「社員の心に火をつける」道具だと考えて活用方法を模索する企業が出てきている。たとえば、ビールは市場が飽和し、販売量の拡大よりも収益の拡大が重要になっている。このような分野で営業担当者に期待されることは、コストをいかに圧縮し利益を拡大する行動を積極的に取ってもらうかということである。このため、ある大手のビールメーカーでは、営業担当者に営業拠点ごとのコスト低減活動を常時見えるようにして拠点間の比較を当事者が

日々意識することを奨励し、拠点間の競争意識も刺激している。つまり、従来の費用対効果の議論ではなく、拠点を「どれだけ多くの社員に頻度高く見られているか」を重要な指標として情報システム投資を議論している。

人に着目することで大きな改革が期待できる分野はまだある。たとえば、生命保険業界では、成績優秀な営業担当者とうそでない担当者が二極化しており、1億円プレーヤーの成績優秀者がいる一方で、平均3年で退職するケースも多く見られる。このため、成績優秀なベテラン社員の高齢化と、スキル（技能）アップがなかなか進まない若手が増加するという歪みも進行している。営業社員が敬遠される傾向によりリクルート費用が増加傾向にあるとともに、従来以上に教育費がかかるようになってきているなか、スキルの低い営業社員のレベルをいかに上げて定着を図るかが重要になっている。しかし、これまでの業務改革を見ると、バックオフィスの合理化に主眼があり、営業社員の支援機能は十分ではないように思う。

個人の努力が結果に直結するような職場では、「顧客に会えない。会っても話が進められない」などの悩みがよく聞かれる。本来は、顧客を分析して、どのようなタイミングでどのような話題を持ち込めば「ありがとう」といわれる状況がつくり出せるのかを、考えさせることが重要である。

「人」に着目して、情報システムの活用を検討し、イノベーション（革新）を模索することが、今まで以上に重要な時代になっている。
(たにかわしろ)