

ITによるワークスタイル変革

—ホワイトカラーの生産性向上に向けたIT活用のあり方—

日本のホワイトカラーの生産性は欧米と比較して一般に低く、その違いの理由の1つはIT活用の差であると言われる。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生産性向上をうた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。本稿では、これらのソリューションを実際に生産性向上に結び付けるためのアプローチを提言する。

生産性が低い日本のホワイトカラー

財団法人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」によると、日本の労働生産性は主要先進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-sed.or.jp/detail/01.data/activity000894/attached.pdf>）

このことは、ホワイトカラーが主たる労働の担い手である非製造部門が、日本全体の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投資がどれだけ労働生産性の向上に寄与しているかを示す調査結

果がある（図1参照）。このデータによれば、日本以外の5カ国では、1996年以降の10年間でIT投資の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。

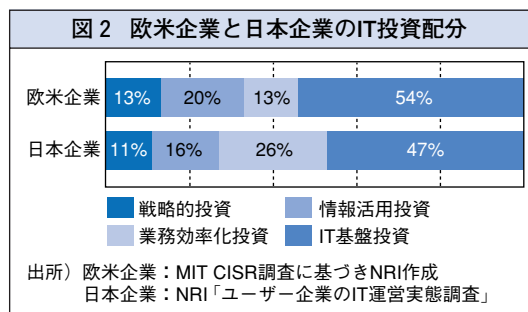
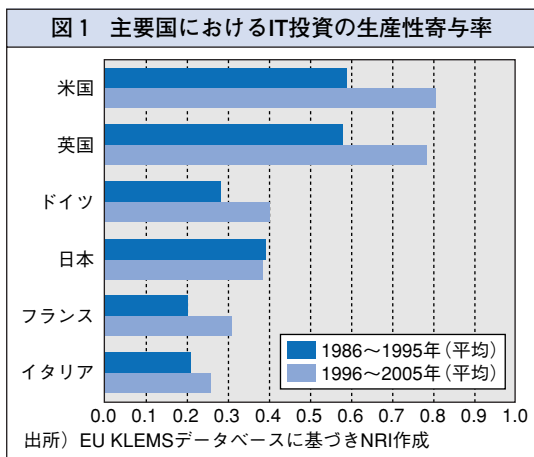
以上のデータから間接的に言えるのは、日本のホワイトカラーの生産性が低いのは、IT活用のまずさが原因だということである。

日本と欧米のIT活用のあり方の違い

では、ITの活用に関して日本と欧米の間には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。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・迅速化を目的に行われるものである。一方、情報活用投資は社内外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。

図を見ればわかるとおり、日本と欧米の違い



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
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
日向野 哲（ひがのてつ）
専門は製造業におけるIT戦略立案



いが大きいのは業務効率化目的のIT投資の割合であり、欧米の13%に対して日本は26%と倍になっている。また、日本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、欧米では情報活用投資の方がかなり大きくなっている。

ここで、前述のIT投資の生産性寄与率のデータと合わせて1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生産性向上を促してきたが、成長が鈍化して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、組織的な知的相互作用を活性化させ、生産性を向上させるのではないかということである。

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などのWeb2.0と呼ばれる環境を、イントラネットの中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。実際にこれらの情報共有・コ

ミュニケーション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、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。

ツール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あたっては、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。

そう言うと当たり前のように聞こえるかもしれないが、ツール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。ツール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。

しかし、残念ながらこのアプローチによって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、導入が失敗だったとしても業務に大きな混乱が起き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ツールを使わなく

でも仕事はできるからである。これらのツールの導入において最も多く見られる失敗とは、使われないまま風化し、投資効果が得られないことなのである。

会計や販売管理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、多少使い勝手が悪くても、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ツールは、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することができる。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、ユーザーはすぐに使うことをやめてしまう。これらのツールを導入し定着させることの難しさがここにある。

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ツールは、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

図3 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	(4)情報整理・情報活用
(2)社外情報収集	(5)情報公開・情報発信
(3)情報蓄積・情報共有	
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	(8)モバイル環境
(7)電話環境	
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	(12)会議資料、会議議事録
(10)会議(全体)	(13)共同作業
(11)リモート会議	(14)スケジュール管理・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	(18)カスタマーサービス
(16)ワークフロー	(19)機密情報・個人情報管理
(17)社内業務・業務報告	(20)ペーパーレス環境

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

情報共有や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。従って、情報共有やコミュニケーションに関わるニーズを分析する際には、ホワイトカラーが業務を行う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だすことから始めること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ている（図3参照）。

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を用意している（図4参照）。

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関わる具体的なニ

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) ニーズがどこにあるのかを特定

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。

そのためには、ニーズの調査にあたって、どこの拠点あるいは部門に、どのようなニーズがあるのか、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、誰と誰の間で情報共有や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のかが明らかになる。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、特定の拠点や部門で導入すればよいのかを判断する材料に

図4 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とることができるか
	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、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とることができ、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、競合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

なる。ツール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

情報共有とコミュニケーションはホワイトカラーの仕事の中核である。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。

従って、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の導入が必要になるとしても、それだけで目的が達せられるわけではない。安易にソリューション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。 ■