

# 業務改革、情報システム活用と意識改革

## Business Reform, Information System and Improvement in Consciousness

甲斐荘正晃<sup>†</sup>

Masaaki Kainosho<sup>†</sup>

†株式会社KAINOSHO

† KAINOSHO Corporation

### 要旨

企業にとってマーケットや顧客ニーズの変化に対応するため、業務改革を継続し情報システムの積極的な活用を図ることが欠かせない。現場で日常業務を担当する従業員に、従来の仕事のやり方を捨てて新しい業務プロセスを採用させ、また新たな情報システム機能を活用させるためには、従業員の意識も併せて変えていくことが必要となる。本発表では、企業での従業員意識改革の新しい取り組みを取り上げ、業務改革、情報システム活用と意識改革の関係について考察する。

## 1. はじめに

企業競争のボーダレス化や情報通信技術の飛躍的な進歩に伴って、我が国の企業を取り巻くビジネス環境はめまぐるしい変化を続けている。多くの企業がこのような動向に対処すべく、従来の業務のやり方を見直し、市場環境の変化に対応した新しい業務のやり方への変革を目指した業務改革活動に取り組んでいる。

それぞれの企業が目指す業務改革の姿は、市場や業界の動向、その企業の置かれた状況などによって様々である。グローバルな事業展開に則した業務プロセスのグローバル化を目指す企業もあれば、消費者のニーズをより敏感に察知し対応できる顧客密着型企业への変身を目指す企業もある。

これらの業務改革活動は、当然これまでの業務プロセスの変更を伴う。今日の企業活動においては、業務プロセスの効率化と情報システムは切り離せない関係にあるため、業務改革活動は業務を支援している様々な情報システムの変更と併行して実施されることとなる。新しい業務プロセスに沿った業務の効率化・自動化のための機能強化や、社内外の情報共有などを目的とした情報システムが現場に導入されている。

しかし、企業での実際の業務改革活動やそれを実現するための情報システム導入の現場を見ると、多くの企業において、業務改革の試みが一部の部署だけでの実施に留まり全社的には従来の業務プロセスを変えることができなかつたり、導入されたシステムが利用されずに従来の手作業ベースの業務がそのまま残つたりするなど、業務改革が期待した十分な成果に結びついていないケースが多い。

このような状況は、情報システムの投資対効果を大幅に低下させる。今日、多くの企業での情報システム化投資は、旧来の省力化効果だけではなく、全社的な業務プロセス改革による企業の市場対応力強化や顧客満足度向上を期待して、意志決定されることが多い。そのため、企業の情報システムの責任者は、情報システムの構築だけではなく、それが支援する業務の改革、新業務プロセスの定着化に対しても、そのリード役としての役割と責任を求められるようになってきている。

本稿では、前述のような業務改革や新情報システムの活用の阻害要因としての従業員意識に注目し、業務改革と情報システム活用を成功させるための意識改革の方法について考察する。

## 2. 業務改革とERP導入

全社的な業務プロセス改革に呼応して、ERP（エンタープライズ・リソース・プランニング）システムを導入する企業が多く見られる。そこで本章では、まず全社的な業務改革をERPシステムの関係について整理してみたい。

### 2.1 ERPシステムの特徴

情報システムとしてのERPの特徴は、その名称の示すとおり「全社的な業務の状況とそれぞれの業務で使用される企業の資源を統合的に把握し、その最適化を図ること」を目的としている点にある。実際に製品化されたERPシステムを見ると、最適化機能の部分はMRP（資材所要量計画）など基本的な範囲に留めて、最適化の機能の多くはSCP（サプライチェーンプランニング）システムや工程スケジューラなどに譲っている。その代わりに、資金や製品・原料在庫などの企業資源の可視化機能を充実させている。

## 2.2 ERPを活用した業務改革

このような企業資源の可視化を強みとするERPシステムの機能を活用した業務改革への取組手法としては、SCM（サプライチェーン・マネジメント）が代表的である。SCMは「顧客に価値をもたらす製品、サービス、情報を提供するビジネスにおいて、原材料の供給者から最終消費者に至る全過程の個々の業務プロセス全体を1つのビジネスプロセスとしてとらえ直し、企業や組織の壁を越えてビジネスプロセスの全体最適化を継続的に行ない、製品・サービスの顧客付加価値を高め、企業の高収益をもたらす戦略的な経営管理手法」[1]と定義されている。

SCM実現のためには、個々の業務プロセスに関わる部門や従業員が、それまでの部門利益最大化のための部分最適的な改善に拘ることなく、企業全体としての顧客付加価値を高めるための業務改革に取り組む必要がある。そのために、企業全体の業務の状況と業務で使用される資源を統合的に可視化するERPシステムの存在は改革の大きな助けとなる。

## 2.3 部分最適化と全体最適化

ERP導入によって実現したい業務の姿を、実際の企業の事例で例示してみる。

受注生産で製品を製造し販売している企業の例を考えてみる。販売部門では、年間の販売目標を達成するため、期末月にあたる毎年3月は営業活動も活発化する。また製品によっては、購入する側の企業でも年度予算内で購入しておきたい事情もあるため、売上高が年間のピークになるケースがある。

一方、工場サイドでは改善活動として在庫削減に取り組んでいるケースが多く見られる。受注生産の場合は製品在庫を持たないため、工場は部品在庫を削減する行動に出る。このような改善活動でも期末の月末在庫の削減が目標となるため、3月末には工場の部品在庫は年度を通してボトムとなる。

このような販売と工場それぞれの部分最適化の努力が重なった結果として生じるのが、毎年3月末の製品の欠品である。営業がいくら受注を獲得しても、工場は部品在庫を絞っているため受注に対応した生産ができない。その結果、企業としては失注となり、顧客から見た企業の付加価値は低下し、企業の業績も低下する。部分最適が全体不最適となっている例である。

全体最適化が図られた企業においては、工場は製品の受注の季節変動の特性を把握し、また営業は工場の部品在庫削減の活動を理解することで、企業全体としての利益を最大化するために、それぞれの部門の活動目標を調整し、顧客から見た企業の付加価値最大化を図る。ERPの可視化機能は、そのような全体最適化のために有効な機能となる。

## 3. 業務改革に対する従業員意識の現状

これまでに提案された業務改革のアプローチ手法には、他社とのベンチマーキングや成功企業のベストプラクティスの採用、現場からのKAIZEN活動アプローチなどが上げられるが[2]、いずれの手法を採用する場合でも、実際に現場での業務改革を推進し定着化させていくためには、従業員の業務改革に対する前向きな意識をいかにして醸成できるかが、活動成否のポイントとなる。

実際にインタビューを通して企業の製造や販売などの現場を調査した結果、多くの従業員から業務改革活動に関連して以下のような意見を聞くことができた。

- ①社内でも多くの改善改革活動が併行して実施され、負担感が強い
- ②成果主義やBSC（バランススコアカード）導入で、定量目標が数多く与えられる
- ③業務が細分化され、自分の業務と顧客付加価値との関係が見えにくくなった
- ④個人に定量目標が設定された結果、職場の仲間同士の連帯感が薄れてきた

収集したこれらの意見を総合すると、欧米から渡来した科学的業務改革手法が数多く企業に導入された結果として、我が国の企業の強みであった職場の一体感や協力関係、そして職務に規定されていない仕事でも気が付いた人間がカバーするといった風習が失われつつあり、欧米の企業と同様な職場相互の壁や従業員同士の壁が高くなっていることがわかる。我が国の企業の文化であった、社内旅行や職場での行事、定時後の「飲みニュケーション」の減少も、この傾向に拍車を掛けている。

#### 4. 従業員意識改革とインナーブランディング

インナーブランディングは、企業の目指す顧客付加価値すなわち顧客の視点から見れば企業ブランド価値を、従業員に理解させるためのマーケティング活動の中の1手法として、1990年代に米国で登場した。当初、企業ブランドの意味を理解させる社内広報活動としてスタートしたインナーブランディングは最近では啓蒙活動の範囲を超えて、企業の目指す付加価値を実現させるための業務改革のための意識創りの活動としても注目されはじめた[3]。

本章では、インナーブランディングと業務改革の意識創りの関係について考えてみたい。

##### 4.1 企業ブランド構築におけるインナーブランディングの役割

企業ブランド構築は「顧客および見込み客に対して、企業の提供する価値に対する満足感と期待を形成し、それを長期間に渡って継続させること」と定義することができる。企業ブランド構築活動は、大きくアウトターブランディングとインナーブランディングの2つに分類できる。

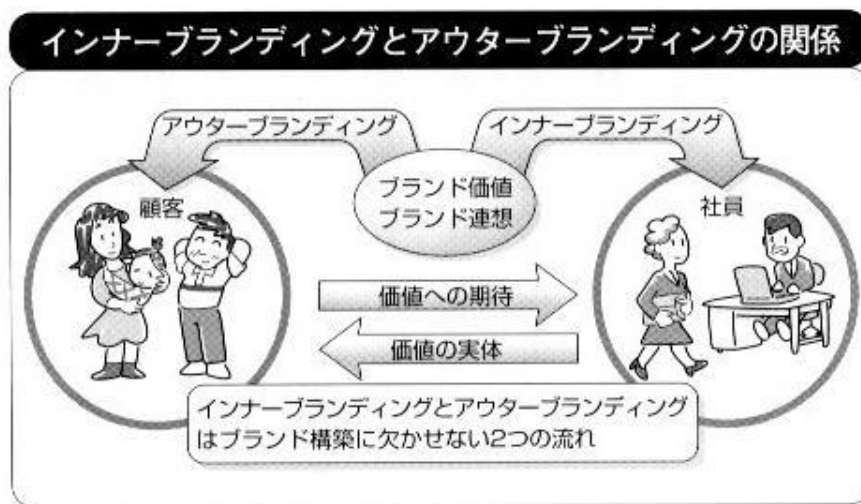


図1 アウトターブランディングとインナーブランディングの関係

アウトターブランディング活動は、テレビや新聞、雑誌などのマスメディアを通して、企業の提供する製品やサービスの価値を広く顧客や見込み客に伝える活動である。一方、インナーブランディング活動は、製品の企画・設計・開発から製造そして最終消費者にそれを提供するまでにプロセスに関わるすべての関与者（インナーと呼ぶ）が、ブランドの目指す提供価値を理解し、日頃の業務活動を通してその価値の維持向上を図ったり、その価値を正しくお客様に伝えるために振る舞ったりする活動のことである。

これまで、企業ブランド構築は最終消費者向けの製品・サービスを提供するビジネス（いわゆるB T C）では有効だが、企業向けに製品・サービスを提供するビジネス（いわゆるB T B）においては、その必要性は低く見られてきた。しかし、最近のインタビュー調査によって、B T Bビジネスにおいても取引先選定過程での企業ブランド構築の有効性が実証されてきており[4]、特にB T Bビジネスではマスメディアを使ったアウトターブランディングの効果が限定的なことから、インナーブランディングの必要性が注目されてきた。

## 4.2 インナーブランディングの流れと業務改革への効果

インナーブランディング活動では、まず顧客と従業員で共有したい企業の付加価値のイメージを定め、その企業の付加価値イメージをブランド・ステートメントの形で従業員全員が理解し共有する。

つぎに、ブランド・ステートメントで表現された目指すべき企業の付加価値を実現するため、企業の各部門がどのような役割と責任を持つべきかを各部門が自ら発案し、部門ブランド・ミッションの形で表現して全社で共有する。

最後に、策定された部門ブランド・ミッションをさらに展開して、その部門に属するすべての従業員が自らの日常業務において果たすべき企業ブランド構築に対する役割を考え、個人ブランド・ミッションの形で明文化する。このようにして明文化され、社内で共有された部門ブランド・ミッションや個人ブランド・ミッションは、業務上で具現化されるべき目標として常に従業員が意識することとなる。

企業の付加価値を高めるための業務改革活動は、部門および個人のブランド・ミッションを達成するために欠かせない活動として位置づけられる。その結果、従来の業務改革活動では「上からの押し付け感」が強く、反感を買うことが多々あった業務プロセスの変更も、現場の従業員自らの意志で行うブランド構築活動の手段として前向きに取り組まれるようになる。

インナーブランディングを実施した企業の従業員からは、「日常の業務を見る視点が変わって、社内の関連部門との業務の相互理解の重要性が理解できた」といった、全体最適のための業務改革への理解度向上を示す感想が寄せられている。

## 5. 結び

本稿で紹介したインナーブランディングは、従来マーケティング活動の一環として位置づけられてきた。しかし、企業における継続的な業務改革の必要性がますます高まる今日、とかくバラバラになりがちな従業員の意識を一本化し、業務改革によって企業の付加価値を向上させ、さらには従業員一人ひとりが仕事の価値を再認識することによって、仕事への誇りを醸成できる効果も期待できる活動として位置づけることができる。

BTCビジネス、BTBビジネスを問わず、今後我が国の幅広い業種においてインナーブランディング活動が実践され、その成果と活用ノウハウが蓄積、共有されることが、業務改革の実効と情報システム投資の有効性を高めるために有効をみられる。

### 参考文献

- [1] 福島美明,甲斐荘正晃他,「SCP入門」,工業調査会,2001.
- [2] Kainosho Masaaki,“Application of Inner Branding Method in Business Reform” The Journal of Economic Studies Vol.52 No.2, Osaka Prefecture University, 2006, pp.139-154.
- [3] 甲斐荘正晃,「インナーブランディング」,中央経済社,2005.
- [4] 余田拓郎他,「BTBブランディング」,日本経済新聞社,2006