

企業価値を高めるための情報システム構築への インナーブランディング手法の応用 Application of Inner Branding Method in Corporate Information System and Branding

甲斐荘正晃[†]
Masaaki Kainosho[‡]

[†]大阪府立大学大学院 経済学研究科後期博士課程、(株) KAINOSHO

[‡] Department of Economics, Osaka Prefecture University, KAINOSHO Corp.

要旨

今、企業の情報システムが果たすべき役割に変化が起きている。これまで業務の迅速化や効率化などを主たる目標としていた情報システム導入が、より高い顧客満足度を実現し、より企業価値を高めるために活用されつつある。しかし情報システム部門以外の社員にとって、情報システム構築は身近なものとなっていないのが現状である。本稿では、マーケティングの領域で用いられているインナーブランディング手法の、情報システム構築場面での適用について述べる。情報システムの活用分野が拡大し、また情報システム部門の果たすべき役割が変化中、企業価値の向上を目指すブランド構築活動と、情報システム構築とを繋ぐインナーブランディング手法が必要となってきた背景と適用方法、実際の適用事例で得られた効果について紹介する。

1. はじめに

企業の業務活動における、情報システムの適用領域は年々拡大している。その導入の狙いも従来の事務処理効率化から、顧客満足度の向上や企業活動の合法性の保証、企業の社会的価値向上などのより経営に近い目的へと変化している。今や企業にとって重要な大型投資案件となってきた情報システム構築を成功させ、期待する効果を得られるかは、経営者にとって重要な課題となってきた。

新しい業務分野に情報システムを導入する場面での、情報システム担当部門の作業は困難さを増してきている。その困難さのひとつが、情報システムを実際に業務処理で利用するユーザの現場担当者から、十分な協力が得られないことがあげられる。

情報システム導入を成功させる上で欠かせないユーザ部門の現場のシステム構築・活用への当事者意識と積極性を引き出す手法として、インナーブランディング手法[1]が注目されている。インナーブランディング手法は、そもそも企業ブランドの目指す姿を社員に徹底させるための社内マーケティング手法として、1990年代に米国でスタートした。しかし現在では、企業ブランド価値の社内啓蒙に留まらず、情報システムの構築や業務改革活動[2][3]、企業ブランド構築活動の活性化、CSR活動への理解向上など、企業活動の様々な領域で活用されている。

本稿では、はじめに情報システムの構築において、ユーザ部門の意識改革が必要となってきた背景を解説する。つぎに、インナーブランディング手法の考え方と実際の情報システム構築での適用の手順について述べる。最後に、実際にインナーブランディング手法を活用した情報システム構築プロジェクトで確認できた効果について紹介する。

2. 情報システムの導入目的は省力化から企業価値向上へ変化

企業における情報システムの適用範囲は、その登場から今日に至るまで拡大の一途を辿っている。コンピュータの一般企業での活用が始まった当初、情報システムはその企業で一番業務量が多く人手の掛かっている単純な事務作業から導入された。頻度の高い事務処理をいかに効率化し、それに掛かるコス

トを低減させるかが、情報システム化の主な目的だった。そのため、情報システムの導入の効果は、主に省力化された事務のための人件費の総額によって測られることが多かった。我が国における企業での大型コンピュータ活用の代表的アプリケーションである鉄道の座席予約システムや、銀行窓口の預金の入出金システムなどがその典型的な例である。

しかし、30年間以上にも渡って省力化のための情報システム化が進められた結果、企業の中で省力効果の上がりそうな事務の多くは、すでに情報システム化されてしまった。近年企業の中で新たに情報システム化の対象となっている業務は、マーケティング分野や販売計画業務、生産計画業務などのように、業務経験の長いベテラン社員しかできなかった様な、複雑な業務処理が対象になってきた。そのため、情報システム導入の狙いも事務の省力効果ではなく、販売計画の精度向上や生産計画の適正化による在庫量の削減など、その結果によって営まれる業務処理の質向上によって測られる様になってきている。これらの業務処理の質の善し悪しは、企業の収益性や顧客に提供するサービスの質に直接関わるため、情報システムの構築はまさに企業価値を高めることが目的となっていてきていると言っても良い。

3. 情報システム部門の責任はシステムの稼働から効果の実現へ拡大

今や情報システム化投資は、新工場の建設やM&Aなどと並んで、企業が行う投資の中でも大きなウエイトを占める投資のひとつとなっている。大規模な全社システム構築ともなると、総投資額が数十億から100億円を超える情報システム構築プロジェクトも少なくない。今日のように、情報システム導入があたりまえとなった状況でも、なお多くの企業において情報システム部門は専門家が集まる特殊な部門と見られている。これには「コンピュータの世界は横文字の専門用語が多く、専門家でないとならないから、誰かに任せておくしかない」といった経営者の従来からの思い込みが背景となっている。

その結果、企業の情報システム部門は億単位の投資に対しての責任を、一手に引き受けることとなる。コンピュータの導入初期の「頻度の高い単純作業の置き換え」が情報システム構築の目的であった時期は、対象が単純な事務処理だったため、その置き換えの効果を情報システム部門でも比較的容易に予想することができた。しかし、今日のように業務処理の質を高めることが目標となってくると、日頃コンピュータの維持管理に忙しく、企業の業務処理そのものを経験する機会の少ない情報システム部門の人間にとって、システム投資の回収責任までを負わされることは大きな負担となっている。

しかし、経営者から見た情報システム投資は、宣伝広告費やM&Aの様に「やってみないと投資効果が分からないもの」とは捉えられていない。投資の効果は確実に実現するものと多くの経営者が考えているため、情報システム部門の仕事は「うまく出来て当たり前」の損な役回りと社内で見られている。

4. 旧来と変わらない情報システム導入手法がもたらす問題点

前述の様に、企業の中での情報システム化の対象業務や目的が大きく変貌しているにも拘わらず、実際の情報システム構築の現場では、従来から引き継がれた伝統的な情報システム構築の手法が用いられており、これが今日の情報システム導入において深刻な問題を引き起こしている。

情報システム構築の対象業務が決まると、情報システム部門の担当者は実際にその業務を行っているユーザ部門に出向いて、現在の業務のやりかたや、そこで使われているデータの内容を調査する。現在の業務処理を大まかに理解できると、次にはユーザ部門の有識者から新しい情報システムへの要望を聞き出す作業に入る。そして、情報システムに新たに組み込む機能の案を「要件定義書」として情報システム部門がとりまとめ、ユーザ部門に「要件定義書」内容の確認を求める。

今日多くの企業の情報システム構築で起きている困難の原因となるボタンの掛け違いは、この時点で発生する。業務処理の質の向上を目的とした情報化投資であるからには、当然その業務を所管する部署が投資を有効なものとするための責任を持つ必要がある。しかし対象業務を所管する部署は、この時点ですでに情報システム部門が作成する「要件定義書」を確認して、意見を言うだけの「お客様」の立場

に立ってしまっている。

情報システム構築のその後に起きている問題については、これまでの多くの機会で紹介されているため、詳しく説明することは本稿の目的としないが、「情報システム担当者とユーザ部門との業務に関する前提知識、暗黙知の違いから来る要件定義書の検証漏れ」、「開発工数の増加やスケジュールの遅れに伴う開発費用の増大」、「開発途中でのユーザからの追加要望」、「当初要望内容を大幅にそぎ落とした内容でのシステム稼働開始」などである。そして、最後に待ち受けているのが、ユーザ部門の実担当者からの「こんなシステムじゃ使えない」「なぜ今のやり方を変える必要があるんだ」といった拒否反応である。

特に業務処理内容の質向上を目指したシステム導入では、それまで担当者がペーパーワークやPC上の表計算ソフトなどで実施している作業を置き換えることになるため、新しいシステムが稼働しても担当者側には「従来どおりのやり方に固執する」という選択肢が残されている。そのため、旧来のやり方を変えたくないという現場担当者の生理的な抵抗が、情報システム部門の頭を悩ます結果となりがちである。

5. インナーブランディングの考え方

業務処理内容の質を向上させ、企業価値を高めるための情報システム投資を成功させるため、インナーブランディング手法は「情報システム化に対する現場の生理的な抵抗感を取り除くこと」を発想の起点としている。

多くの企業でユーザ部門の現場担当者のインタビューを行ったところ、仕事のやりがいの第一番として、給与が上がることでなく、高い役職に着くことでなく、「お客様に感謝されること」が共通してあげられた。現在我が国の多くの企業が重要な経営課題として企業ブランド構築に取り組んでいるが、その目標である「お客様から期待される企業になること」と、インタビューで社員がやりがいとしてあげた「お客様からの感謝」とは極めて関連性が高い。

これまで情報システム導入の目的の多くは、省力化やコスト低減などの「守りの改革」であった。これでは現場の担当者のやりがいである「お客様からの感謝」とは繋がらないため、新しい情報システムを自ら進んで活用する動機付けになりにくい。しかし情報システム導入の目的を、「お客様の感謝」を獲得することによる企業ブランド価値の高揚という「攻めの改革」として捉えることができれば、情報システムの活用が自らのやりがいである「お客様の感謝」を得ることと繋がるため、ユーザ部署の担当者には情報システム活用への当事者意識が芽生える。

情報システム導入の目的を、現場のやりがいと関係付けることによって、従来の情報システムの現場適用の場面で遭遇した「生理的な抵抗感」を「活用の当事者意識と協力」に変えていくことがインナーブランディング手法の基本的な考え方である。

5.1. インナーブランディング手法に基づく情報システム構築の進め方

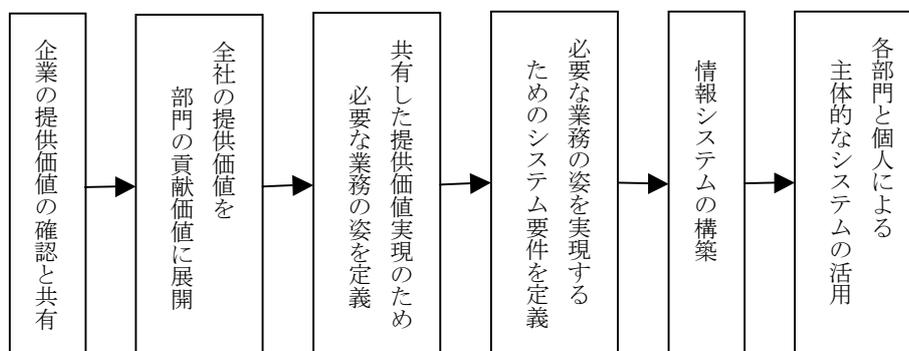


図1 インナーブランディング手法の情報システム構築での活用の流れ

図1はインナーブランディング手法を情報システム導入で活用する場合の、作業の流れを示している。プロジェクトの始めからすぐに要件定義に取りかかるのではなく、企業が顧客や取引先に提供する価値について検討し、企業の目指す提供価値の姿を具体的に示す。次に企業の提供する価値を、部門ごとの提供価値向上への貢献内容へと展開していく。この作業を行うことによって、社内のすべての部門が日常の業務活動が「お客様の感謝」にどのように繋がっているかを理解できるようになる。

この作業を終えた後、情報システムの要件定義に入っていく。この段階では、すでに各部署の部門が情報システム導入の目的である「提供価値の向上」と「各部門が負う役割」の具体的なイメージを理解しているため、現在の仕事のやり方をどの様に変えるべきか、そのために必要な情報システムへの要望は何かなどの検討作業もスムーズに進めることができる。

従来であれば、情報システム部門の担当者がインタビューで聞き出して作成していた「要件定義書」も、ユーザ部門との共同作業で作成できる。要件定義以降の作業についても、ユーザ部署からの積極的な参画が得られることで、従来に比べてはるかにスムーズになる。

そして、インナーブランディング手法を採用した情報システム構築が一番効果を発揮するのは、システムの活用場面である。ユーザ部門にとっても自らの顧客貢献を向上させるために定義した情報システムであるから、その活用には自ずと力が入る。実際にシステムを動かしてみると、必ずしも考えていたとおりに行かないケースも出てくる。そんな場合に欠かせないのが、「何とか成功させよう」とする現場の知恵と努力である。インナーブランディングを活用した情報システム導入では、この現場の知恵と努力を引き出すことができるため、システム投資の効果が早期に実現できるようになる。

5.2. インナーブランディング手法活用の効果

これまで製造業の全社レベルの大規模情報システム導入プロジェクト数件に、インナーブランディング手法を適用してきた。その中で確認できたインナーブランディング活用の効果を以下に示す。

- (1) どのシステム化要件を優先的に開発するかプロジェクトでの意志決定が短期間にできた。
- (2) 要件定義やプロトタイプの見直し作業にユーザ部門が優先的に時間を割いてくれた。
- (3) プロジェクトに参画した各ユーザ部門の担当者間で、他部署の業務内容に関する相互理解が進み、部署間のコミュニケーションが向上した。
- (4) 企業が目指す「顧客への提供価値」が社員で共有できた結果、社内の一体感が高まった。
- (5) 新システム導入・定着作業における現場からの抵抗を、最小限にとどめられた。

6. まとめ

本稿では、インナーブランディング手法を企業の情報システム導入作業に適用したケースについて、活用の背景と目的、実際のプロジェクトへの適用そして得られた効果について述べた。インナーブランディング手法は、現在では、その起源である企業ブランド価値の社内啓蒙活動だけに留まらず、業務改革活動やCSR活動など、企業活動の様々な領域で活用されている。

企業の不祥事の報道が続く中、社会の公器としての企業の提供価値明確化と責任ある行動が強く求められている。企業の提供価値と社員の行動理念の一体化を基礎としたインナーブランディングの考え方が、より幅広い分野や業種で活用されることで、真に価値ある企業の基盤作りに役立つものと考えられる。

参考文献

- [1] 甲斐正晃, “インナーブランディング”, 中央経済社, 2005.
- [2] 甲斐正晃, “ブランド構築と業務改革を統合するインナーブランディング手法”, 経営システム, Vol.17, No.1, 2007, pp.73-77.
- [3] Kainosho Y., “Application of Inner Branding Method in Business Reform”, The Journal of Economics Studies, Osaka Prefecture University, Vol.52, No.2, 2007, pp.139-154.