

全従業員参加によるワーク・スタイルの変革

Innovations in work style with participation of all employees



日本アイ・ビー・エム株式会社
ビジネス・イノベーション・サービス
ダイナミック・ワークプレイス コンサルティング&サービス
プリンシパル

加藤 鴻介

Kohsuke Katoh

Principal
Dynamic Workplace Consulting & Service
Business Innovation Services
IBM Japan, Ltd.

ナレッジ・ワーカーの育成が企業の経営戦略や人材育成戦略の重要なテーマになっている中で、自社の従業員をナレッジ・ワーカーへとグレードアップさせる最も有効な方法が IBM が提案している Dynamic Workplaces™ です。ダイナミック・ワークプレイスは、従業員の業務や「雑処理」をすべてイントラネット上の統合ポータルから行えるようにしたものです。そのコンセプトは、従来のシステムがアプリケーションを提供する側の論理でつくられているのに対して、あくまで使う側すなわち従業員側にとっての使いやすさを優先しようというものです。そこで IBM では、従業員を中心とした「対仕事」「対従業員」「対会社」「対社外」「対生活」という五つの活動分野でナレッジ・ワーカーを支援するさまざまなアプリケーションをダイナミック・ワークプレイスの構成要素としてラインナップしています。

ダイナミック・ワークプレイスの目的は、生産性向上やコスト削減だけにとどまるものではありません。それは、全従業員が参加して、会社のワーク・スタイルをより知的に変革させていくことです。従って、ダイナミック・ワークプレイスを構築する際の前提として、従業員戦略をしっかりと確立しておく必要があります。その上で、自社の従業員にとって必要なアプリケーションは何かを洗い出し、その優先順位を定め、小さくとも効果的なアプリケーションの提供から始めて、それを確実に実践していくのが「成功」のポイントです。また、コンテンツの内容から運用まで責任を持つダイナミック・ワークプレイス全体の各オーナーをはっきり決めておくことも大切です。

The fostering of knowledge workers has become an important topic within corporate management strategy and human resources development strategy. The most effective way of raising the levels of employees so that they can develop into knowledge workers is IBM's Dynamic Workplaces™. Dynamic Workplaces makes it possible for all the work of employees and "miscellaneous processing" to be carried out from integrated portals on intranets. Whereas previous systems have been created entirely through the rationale of the side providing the applications, the emphasis in the case of this system has been placed first and foremost on ease of use, that is to say on the situation of the employees themselves. IBM has thus created a line-up of applications for supporting knowledge workers as constitutive elements of Dynamic Workplaces, namely the employee-centered fields of activity represented by response to work, employees themselves, the company, conditions outside the company, and everyday life.

The aims of Dynamic Workplaces are not restricted to raising productivity and decreasing costs. They are all about an essentially intellectual reform of the company's work style, with participation of all employees. Accordingly, one of the premises for creating Dynamic Workplaces is the need to establish a solid strategy with regard to employees. In addition, the secret of success is also to take another look at what applications are really necessary for the employees of one's company, to determine the order of priority and to put these applications into practice, beginning with the provision of the most effective types, however insignificant they may appear to be. It's also important to determine clearly the owner of the whole Dynamic Workplaces with responsibility for everything from content to operation.

従業員からナレッジ・ワーカーへ

米国の経済学者ピーター・F・ドラッカーは、「20世紀はブルーカラーの生産性が大幅に向上した」と述べ、「それに対して21世紀にマネジメントがなし得る最も重要な貢献はナレッジ・ワーカーの生産性の向上であり、将来、企業が繁栄するか、生き残るかを左右するだろう」と予測しています*。

* Peter F. Drucker, Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, pps. 79-94, V41 N2, Winter 1999

この予測についての異論は少ないと思います。ITが発展して膨大かつ貴重な情報や知識にだれもが容易にアクセスできる環境が整備されるにつれて、すべての仕事に単純な業務処理を超えた高度なビジネス活動が求められるようになり、文字通り知識を扱い、より高度な知識を生産するナレッジ・ワーカー(知識労働者)は年々増えています。そして、このナレッジ・ワーカーの育成こそ、企業の経営戦略や人材育成戦略の重要なテーマになっています。

では、自社の全従業員をナレッジ・ワーカーへとグレード・アップさせる有効な方法とは何でしょう。IBMでは数年来このテーマに取り組んできました。

一般に、従業員の活動は本来の業務にかかわるものだけではありません。お茶を飲みながらの同僚との情報交換、定例

的/非定例的な社内外の会議、情報源の照会、スケジュール調整、備品の調達、経費や交通費などの精算、研修...など、本業以外のいわゆる「間接業務」や「雑処理」に追われています。こうした雑処理に携わる時間を大幅に短縮し、その時間を本来的な業務や知識活動に効果的・効率的に使うことができれば、従業員個々人の生産性はもとより企業全体の生産性は大幅に向上し、結果的に従業員をナレッジ・ワーカーへとランク・アップさせることができるでしょう。

このような考えで推進したのがe-ワークスペースであり、IBMではさらに最新のITの成果を取り込み、お客様にご提案するソリューションにまとめました。それがDynamic Workplaces™です。

ダイナミック・ワークスペースとは「従業員の作業効率や生産性を向上させ、従業員を主体としたさまざまな情報の入手や交換を最適化するためのe-ビジネス技術とテクニックの利用形態」であり、具体的には、イントラネット上での統合的アクセスの実現です(図1)。この図のように、従業員の業務や雑処理をすべて社内統合ポータルから行えるようにしたものです。

何がダイナミックか?

IBMがあえて「ダイナミック」という言葉を使うのには大きく三つの理由があります。

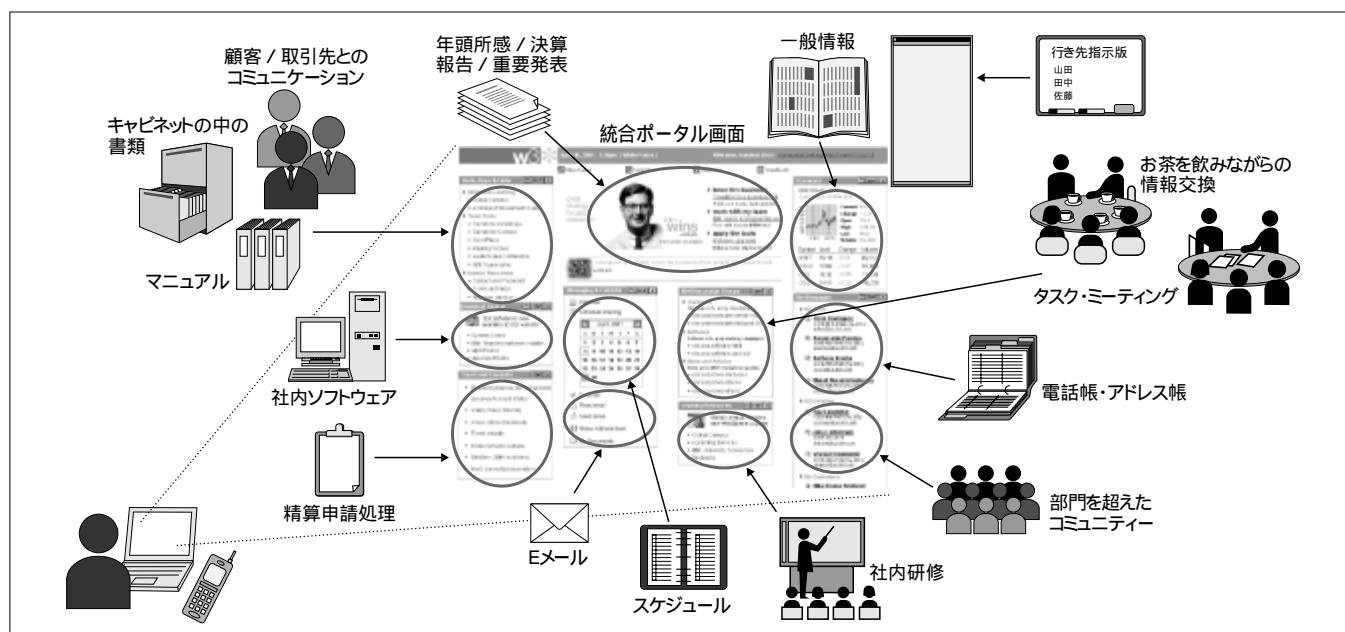


図1. イントラネット上での統合的アクセス

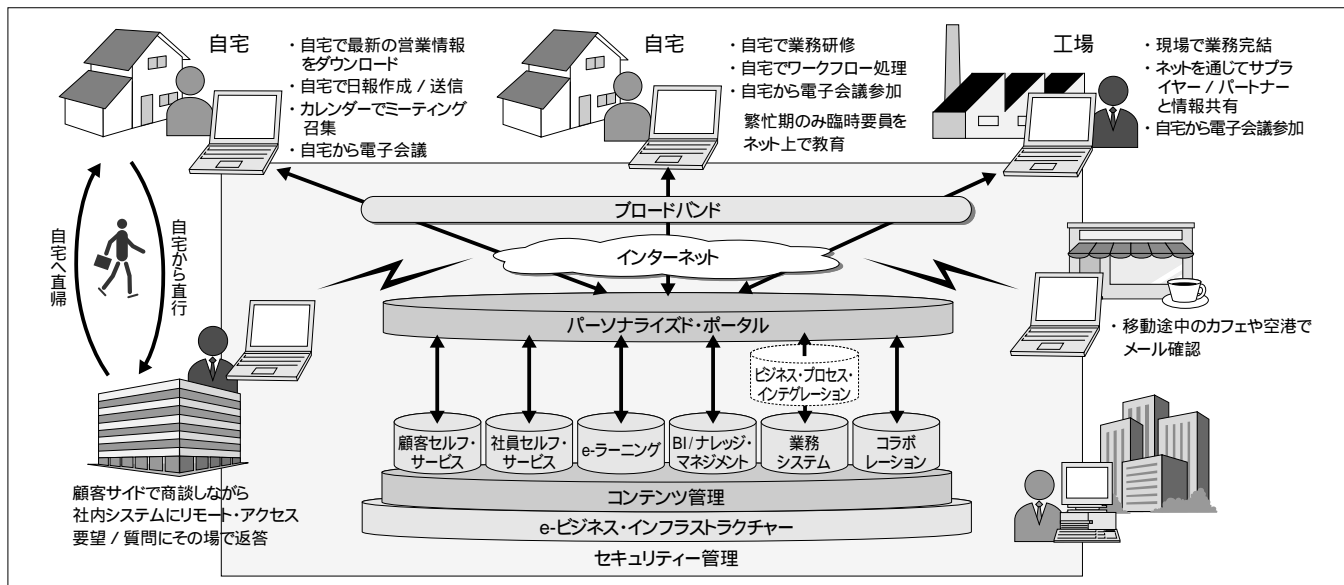


図2. 時間と場所の制約からの解放

(1) 仕事の場所・時間がダイナミック

このイントラネットの統合ポータルは、ダイヤル・アップやブロードバンド、無線などを經由して、いつでも、どこからでもアクセスできますので、従業員(利用者)を時間と場所の制約から解放します。PCさえあれば、自宅はもちろん、遠隔地の事業所・工場、お客様や取引先のオフィス、自動車の中、勤務途中の駅や空港などの公共アクセス・ポイント、街中のインターネット・カフェやホット・スポットなど、さまざまな場所から必要なときにシステムにログインして仕事が行えます(図2)。

(2) 人へのアクセスや組織を超えたコラボレーションがダイナミック

社内 / 社外との1対1、n対nのコラボレーションを支援する機能が多彩に装備されています。これにより、「あの情報はだれが持っているか」を探し出し、目当ての人間に即座にアクセスできますので、社内外をあちこち探しまわる無駄な時間を解消することができます。また、異なる意見や提案を通して、社内の職制を超えた各種コミュニティーを形成することもできます。

(3) 必要な情報や知識へのアクセスがダイナミック

この統合ポータルからは、必要な社内情報はもちろん、個々の従業員が興味ある社外情報・一般情報までにアクセスできるようになっています。また、e-ラーニングのシステムを取り込んで、自席あるいは自宅からでも、学びたいとき・知りたいときが「受講時間」になります。さらにナレッジ・マネジメントの考え方を踏襲しており、会社全体の知力を向上させるように設計されています。

このようなさまざまな面での「ダイナミック」の追求と実現が、結果的に会社のROI(Return on Investment : 投資対効果) をダイナミックに改善することを目指しています。

あくまで従業員が主体

e-ワークスペースやポータルの考え方は決して新しいものではありません。各企業は従業員の生産性向上を目的にイントラネットを構築し、さまざまなポータル・サイトを開発してきました。しかし、ポータル・サイトを開設する技術そのものは比較的容易なこともあって、各部門ごとに独自のポータルをつくり、一般企業でも社内に数百のポータルがあるという状況になってしまいました。結果的に使われないままのポータル・サイトが非常に多くなっています。従来のシステムはアプリケーションを提供する側の論理で作られていることが多く、e-ワークスペースのアプリケーションもその例外ではなかったのです。

こうした状況に対して、ダイナミック・ワークスペースでは、従業員にとって役に立たないアプリケーションは思い切って排除するとともに、必要なアプリケーションは統合化することによって真の使いやすさを追求しています。具体的には、従業員を中心に「対仕事」「対従業員」「対会社」「対社外」「対生活」という五つの活動分野を整理し、それぞれの分野でナレッジ・ワーカを支援する多様なアプリケーションをダイナミック・ワークスペースの構成要

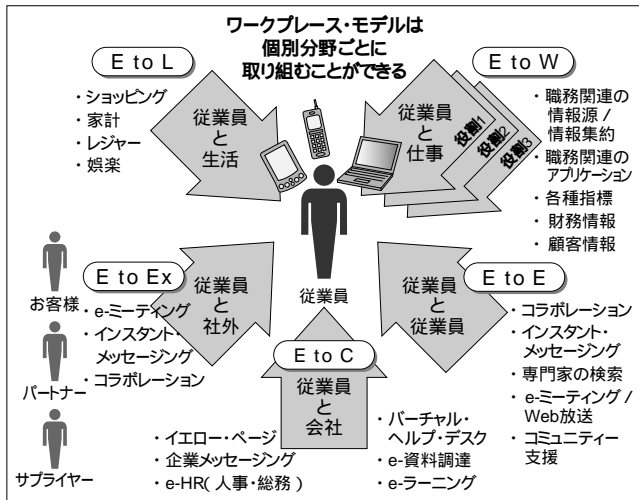


図3. 理想的なナレッジ・ワーク環境

素としてラインナップしています(図3)。

以下に、「ダイナミック・ワークスペースで具体的に何ができるか」の一つの答えとして、五つの分野ごとの主なアプリケーションを紹介していくことにします。

なお、ここでの対象を「社員」ではなく、あえて「従業員」と記述しているのは、公共機関や諸団体の職員、あるいはパート契約の人たちをも想定しているからです。

今後はコラボレーション機能が不可欠

(1)従業員と仕事(Employee to Work)

「ナレッジ・ワーカーは平均して25%の時間を情報探しに費やしている(「Forester Research」2001年8月)」という報告もあり、仕事を遂行するに当たっての情報集約機能への要望は非常に高いものがあります。この要望に対するポータルは部門別・個人別にパーソナライズ化できるようになっていることがポイントです。

・職務関連の情報源 / 情報集約

社内情報はもちろん、業界や競業企業などのWebサイトともリンクさせ、職務に関する情報を定期的 / 非定期的に収集・検索することができます。

・職務関連のアプリケーション

従業員が日常的に使うアプリケーションは個人ごとに登録されます。各アプリケーションには統合ポータルを介してログインことができ、アプリケーションが変わるごとにその都

度ログインし直す必要はありません。

(2)従業員と従業員(Employee to Employee)

ポータル導入者の70%はコラボレーション機能を望んでおり(Meta Group / 2001年10月)、ダイナミック・ワークスペースではパートナー・ベンダーの製品を含めて最新のツールを活用しています。

・インスタント・メッセージング

一般的な電子メールと違ってリアルタイムのメッセージのやり取りを実現。IBMではロータスSametime® Connectを利用しており、1日100万件以上のチャット・メッセージが行き交っています。このツールには、立ち上げ時の連絡メッセージの表示、オンライン接続者の表示、e-ミーティングなどの便利な機能もあります。

・社内リアルタイム・コラボレーション

いわゆるe-ミーティングのことで、アプリケーションを共有しながらリアルタイムに会議が行えます。従って、参加者の交通費や会議設定に要する費用を削減し、時間を生産的に使えます。特に国際間の会議に有効です。

複雑な仕組みから従業員を解放

(3)従業員と会社(Employee to Company)

従業員が会社という組織に属していることで生じてくるもろもろの事項や雑件への対応を迅速に処理する機能サービス(アプリケーション)です。これらの機能サービスによって会社の複雑な仕組みから従業員を解放します。

・メディア・ジュークボックス

音声 / 動画情報をライブで、または再生機能を使って後で利用できる、Web放送と似たようなアプリケーションです。ブロードバンドの高速・大容量を生かした機能で、経営者からのメッセージング、オンラインによるプレゼンテーション時などに有効です。

・イエロー・ページ(社内ディレクトリー)

狭義では社内の電話帳とも呼べる、社員の総合人材データベースです。IBMではブルーのコーポレート・カラーにちなんでBluePagesと称しており、所属部署のほか、得意分野、趣味なども閲覧できるようになっています。そこで、「この分野に強い人」も即座に見つけることができ、ナレッジ・マネジメントの役割をも果たしています。世界中で40万人以上に利用され、1日に

100万件以上のアクセスがあります。

- e-HR(Human Resource: 人事・総務)

ファイナンス、健康・保険、福利厚生、キャリア照会、経費申請などのアプリケーションにアクセスできます。種々の申請業務などの「処理」から従業員を解放するために必須のアプリケーションです。

- 経費計算

出張旅費や立替金を精算するためのe-HRの、いわば「キラー・アプリケーション」です。承認のための上司用電子コピーなども作成し、業務費用の削減とともに、ペーパーレスを実現します。

- パーチャル・ヘルプ・デスク

通常のヘルプ・デスクのように電話での対応ではなく、Web上での質問に答えていくだけで回答が見つかるようになっており、「質問」や「苦情」に回答する人件費を大幅に削減します。

- e-ラーニング・ポータル

教育・研修情報のWebポータル。IBMの場合、20万人以上の従業員がオンラインで研修やトレーニングを受講しており、このポータルから38,000以上の教育コースに対してアクセスし、総合的にコースの閲覧・検索・選択ができるようになっています。

- ナレッジ・ポータル

「情報プッシュ」「ナレッジ資産分類リンク」「検索エンジン」「参考資料」「ワールドワイドの知的資産管理へのリンク」といったナレッジ・マネジメント推進のキー項目で構成され、従業員による知識の共有化と能動的な発信マインドを醸成します。

エクストラネットもカバー

(4)従業員と社外(Employee to External)

従業員を取り巻く環境は、もちろん社外のお客様や取引先、関連会社にも及んでおり、イントラネットのカバー領域もエクストラネットに拡張していきます。ここでの主要テーマはコラボレーションです。

- 社外リアルタイム・コラボレーション

お客様や取引先とのコミュニケーションは、現在は個人間のメールが主流ですが、今後はリアルタイムのやり取りを可能にするインスタント・メッセージングやeミーティングの利用が多くなり、チーム・コラボレーションもますます盛んになることが予想されます。IBMでは、社外とのコラボレーションにはロータス

QuickPlace™を導入。このツールは、チーム単位でプロジェクト管理が可能です。

(5)従業員と生活(Employee to Life)

生活者としての従業員を支援する情報のポータル。これもダイナミック・ワークスペースの満足度向上には見落とせません。

- 生活情報ポータル

会社が所有または提携している保養所やレジャー施設、ショッピング施設の情報を提供。さらにはWeb上で各施設利用の電子申請から電子承認までが行えるようになっています。

- ファイナンス・保険・年金などの情報ポータル

従業員の自己責任において金融商品や保険、投資方法、金融機関などを選ぶ時代に、その適切な選択のための情報を提供。各種の取引がこのサイトからもできるため、米国では非常に利用者が多くなっています。

ダイナミック・ワークスペースがもたらす変革

以上、ダイナミック・ワークスペースを構成する主なアプリケーションを見てきたわけですが、すべてに共通する考え方は、「セルフ・サービス」ということ。人事・総務・経理などの間接部門が従来担っていた業務の一部を従業員が自分で完結させるような仕組みにしていることです。特に申請/承認処理はセルフ・サービスを徹底的に追求しており、企業のHR管理におけるプロセスの変革とそれに伴う生産性向上をもたらします。ダイナミック・ワークスペースはまた、情報知識の入手方法にも大きな変化をもたらします。コミュニティを推進し、縦割り組織の壁を低くして知的作業の推進とナレッジの蓄積・共有・活用を高められるため、従業員にとって最も有用で信頼できる情報源となるのです。さらに、それまでバラバラに構築されてきたサーバー、アプリケーションおよび運用などの統合を推進することにより、IT面での効率化が実現します。

実際、IBMの場合、1994年時点とダイナミック・ワークスペースを実践してきた2000年時点とを比べると、従業員1人当たりの生産性が約2倍に伸びています(図4)。もちろん、その理由はさまざまにありますが、ダイナミック・ワークスペースによる下支えが生産性向上に大きく寄与したことは確かです。

ダイナミック・ワークスペースのプロトタイプはIBMがw3と呼

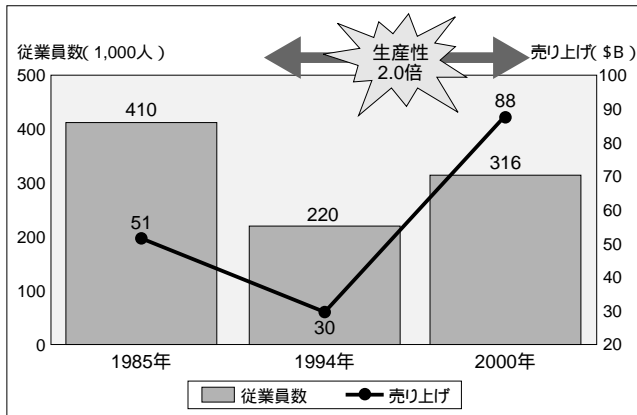


図4. 飛躍的な生産性向上

<ul style="list-style-type: none"> • 定量的な効果 <ul style="list-style-type: none"> - イエロー・ページ ... 推定1,000万ドル(全IBM) - ニュース・リソースの統合 ... 200万ドル(全IBM) - 従業員セルフ・サービス ... 40%の経費削減および従業員満足度が92%にまで向上(全IBM) - 健康保険・年金 ... 2000年に100万ドル以上(全IBM) - e-ラーニング ... 2001年には3億5,000万ドル(全IBM) - e-ミーティング ... 2001年に5,000万円以上(日本国内) (延べ2,100人による試行結果) • 定性的な効果 <ul style="list-style-type: none"> - 1990年代の非統合戦略からIBMを統合へと促進 - IBMプロフェッショナルにとって業務に欠かせない、最も有益で信頼できる情報源(90%以上の社員が認識) 	
--	--

図5. IBM w3(イントラネット)の導入効果(例)

んでいるイントラネットですが、その定量的/定性的な導入効果を見ても、それが生産性向上とコスト削減にいかにか大きな役割を果たしたかが分かります(図5)。

プロセスの変革は研修部門でのe-ラーニングにも見ることができ、e-ラーニングがもたらす「能力による評価主義」は人事管理戦略の変革につながっています。

さらに重要なのは、ダイナミック・ワークスペースがナレッジ・マネジメントの概念を取り込んでいることにより、従業員による知識へのアクセス、知識の共有化が活性化し、企業文化の革新がもたらされることです。

ITを利用したナレッジ・マネジメントは、「従業員からナレッジ・ワーカーへ」とワーク・スタイルを変革させるソリューションとして1998年ころから注目されましたが、必ずしも十分に定着したとはいえません。ナレッジ・マネジメントは企業間や担当者レベルにおいて「それぞれのやり方」を確立していることが多く、それを普遍的な仕組みとしてまとめるだけのけん引役がなかったか

らです。しかし、ダイナミック・ワークスペースこそ、そのけん引役を担う可能性があります。少なくともダイナミック・ワークスペースで提供されるコラボレーション機能は、「知識の共有化」というナレッジ・マネジメントの眼目となる意識を社内に根付かせていく効果があります。

成功のために

このように、ダイナミック・ワークスペースの目的は、生産性向上やコスト削減にとどまるものではありません。それは、全従業員が参加して、会社のワーク・スタイルを変革させていくことです。従って、ダイナミック・ワークスペースを構築する場合、その原動力となる従業員戦略をしっかりと確立しておく必要があります。

一般に、ダイナミック・ワークスペースは、ポータル統合、セルフ・サービス、社内コラボレーション、e-ラーニング、ナレッジ・マネジメント、社外コラボレーションといった段階で構築されることが多いようです。しかし、こうした発展段階にこだわる必要はありません。自社の従業員にとって必要なアプリケーションは何かを洗い出し、その優先順位を定め、初めは小さくとも効果的なアプリケーションや有用な情報の提供から始めて、それを確実に実践していくことが大切です。そして、まずは従業員からの「満足」の声を獲得する。それができれば、最初の段階は成功。ニーズにこたえる形でシステムは拡張・強化されていきます。

成功のためのもう一つの重要なポイントは、ダイナミック・ワークスペース全体のオーナーをはっきり決めておくことです。ダイナミック・ワークスペースではアプリケーションの提供者が多くの部門にまたがっているケースが多いため、全体的な責任体制を決めておくことが、極めて重要になります。ちなみにIBMの場合、イントラネットのトップ・ページのオーナーは広報部門で、以降の各アプリケーションやコンテンツにはそれぞれオーナーが決められています。また、企画・運用・管理はEWM(エンタープライズ・ウェブ・マネジメント)という部門が中心になって行い、全社的に統一された運用標準の下でダイナミック・ワークスペースを推進しています。

ダイナミック・ワークスペースは、従業員を中心にした「もう一つの会社」です。従って、その推進には、あくまで従業員の視点を忘れないこと。それが成功の大前提であることは言うまでもありません。