

プライスウォーターハウスにおける グループウェアの活用

佐藤 慎一

はじめに

最近、企業のホワイトカラーの生産性を向上させるためのシステムツールとして、グループウェアやワークフローと呼ばれるアプリケーションが注目されている。しかしながら、これらのツールを使いこなす、ホワイトカラーの生産性を向上させるには、前提となる幾つかの条件がクリアされている必要があると思われる。それは、

1. 全社員がツールを使える環境が整備されている
2. データの保全・セキュリティが整備されている
3. データを共有し利用する体制がある

の条件である。このような条件が整ってはじめてその効果が発揮される。今回は、この観点からグループウェアの先端ユーザーといわれる弊社の導入事例を紹介しなんらかの参考にしていただきたいと思います。

1. グループウェアとは

一口で言えば、共同作業をするワークグループのために専用に設計された支援型システムソフトウェアと定義することができる。このソフトウェアが保持すべき機能は、

- (1) グループメンバーの情報のやり取りを円滑にするための電子メール機能
- (2) グループで共有すべき情報をシェアするための共有文書データベース機能
- (3) 関連する作業の進行を効率的に遂行・管理するためのワークフロー管理機能
- (4) メンバーがどこにいても必要な情報にアクセスできるためのリモートアクセス機能

さとう しんいち プライスウォーターハウスコンサルタント(株)
〒150 渋谷区恵比寿4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー13階

である。さらに様々な業務に対応させるために

- (5) 業務機能を開発するための開発機能
- (6) 貯えられた情報にかんするセキュリティー機能も必要である。弊社では、グループウェアの代表的なツールとして多くの企業でも導入されているロータスノーツを導入している。

2. 弊社のグループウェア

まず、弊社の概要を説明する。プライスウォーターハウスは、1894年にイギリスで設立され現在世界110カ国で5万人のコンサルタントを有するコンサルティングファームである。業務としては、会計監査・税務・経営コンサルティングを行っている。日本では、1945年に設立され全国に10カ所の事務所を持ち800人のコンサルタントが業務を行っている。

これまでは各国が独立してコンサルティング業務を行っていたが、顧客である企業のグローバル化に伴って弊社が効果的なコンサルティングサービスを提供するためには、各国の事務所が協力する必要性が高まってきた。こういった状況に対応するため1988年に、各国の事務所で開催しているプロジェクトやコンサルティングの情報を有効活用するためのシステムを開発することが検討され、ロータスノーツが選定・導入された。日本では、1989年の一部の上級管理者が英語版のロータスノーツの利用を開始した。当時は、各国で協力が必要なプロジェクトの情報交換が中心でいわゆる電子メールとしての利用に留まっていた。アメリカではその後、コンサルティングの提案書作成業務やコンサルティング事例のデータベース等、グループウェアとしての利用が発達していったが、日本では、1994年日本語版ロータスノーツを導入し、1人に1台のパーソナルコンピューターが配られる体制が整ってから一気にグループウェアとしての利用が普及した。

日本の現在の利用状況は、会計監査部門の半数・税

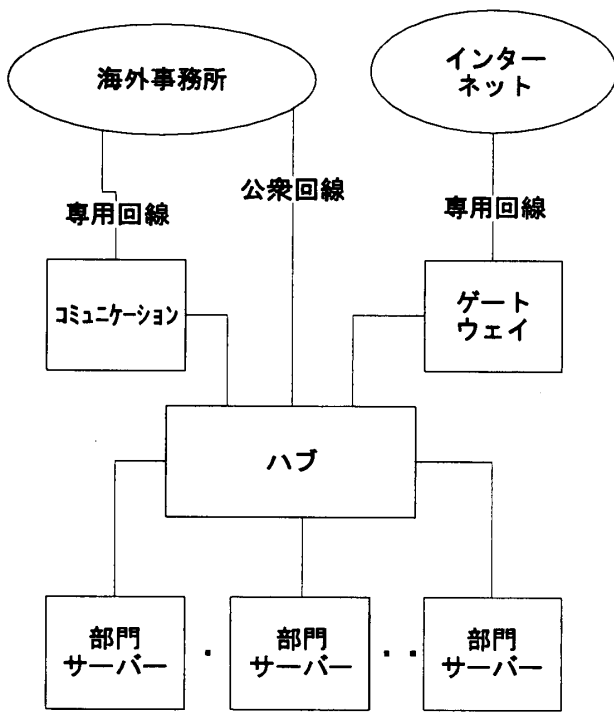


図1 サーバーの構成

務部門の全員・経営コンサルティング部門の全員の500人がユーザーとして登録されている。サーバーは9台、共有する情報を管理しているデータベースは30個が作成されている。

弊社のグループウェアの特徴を“はじめに”で述べた前提で説明する。

(1) 全員がツールを使える環境が整備されている

- ・事務所のどこにいても必要なときにシステムにアクセス可能なように、フリーシーターという仕組みを採用している。

- ・コンサルタントが事務所以外のところからもアクセス可能なように公衆回線を利用したダイアルアップ・ノーツという仕組みも採用している。

- ・ロータスノーツのメールとインターネットのメールをユーザーが意識しなくても利用できるようにメールのアドレス変換機能を装備している。

(2) データの保全・セキュリティが整備されている

- ・弊社では、顧客の社外秘情報等も業務上の必要性により保有することがあるので、外部からの不正な使用については万全の体制をしいている。特に電話回線を利用したりリモートからのアクセスに対しては、ロータスノーツのセキュリティ機能だけでなく独自のセキュリティ機能を開発している。リモートでアクセスする際は、電話回線で弊社のサーバーにアクセスする段階、弊社のネットワークにアクセスする段階、ロータスノーツにアクセスする段階の3段階でセキュリティ

がかけられている。

(3) データを共有し利用する体制がある

- ・コンサルティングを行うための方法論が整備されており、全員がそれを理解しているので、どのような情報が管理されるべきかのフレームワークが存在している。

- ・コンサルティング業務を効率的に行うためには情報の共有が必要であるという認識を全員が持っている。

以上のような特徴を有しているのが弊社のグループウェアの仕組みである。導入当初は、電子メールの利用に限られていたが2年が経過した現在では、プロジェクトデータ、メンバーが獲得したノウハウの蓄積と共有、顧客に提出する成果物の共有が進み、コンサルティング業務を効果的・効率的に行う上でなくてはならないツールになっている。このような状況は、いつでも均質なコンサルティングサービスを提供できるということで、弊社の顧客である企業にとっても望ましい状況であるといえる。

3. 導入の背景

グループウェアの構築は、ネットワークの構築・1人・1台の端末機の購入・端末機にのせるソフトウェアの選定・購入等の設備投資が必要となる。企業にとってそれなりの投資を行って構築するこの仕組みを有効に使いこなすためには、他のシステム開発と同様にその目的が明確になっている必要がある。弊社の場合も明確な目標があった。弊社の業務は、コンサルティングである。コンサルティング業務は、個々の企業の問題に対してソリューションを提供するものである。ソリューションを効率的に提供するためには、個々人のノウハウやプロジェクトの成果物として蓄積されている情報を効率的に提供できる仕組みが必要になる。従来は、個々人がそれぞれの人脈を通じて関連情報を集めたり過去のプロジェクトの報告書を管理している書庫から情報を得ていた。企業のグローバル化につれて日本だけでなく欧米のプライスウォーターハウスとの情報交換が必要になり、このままでは状況に対応しきれなくなるのは明白であった。そこでこれらの情報をコンピューターで管理し提供する仕組みを作ることが考えられたのである。

この仕組みで目指したのは、

1. 情報伝達の迅速化・正確性の向上（プロジェクト単位で行動するために情報の伝達が困難であり時間がかかっていたので）

2. 情報の相互利用（知識・経験が個人にのみ蓄積されていた）

3. 情報の再利用（必要な情報を探し出すのに時間がかかっていたので）

の3点である。この目的を達成する仕組みとして弊社は、ロータスノートを選択した。ロータスノートは、情報伝達の迅速化のための電子メール機能、情報の相互利用のための共有文書データベース機能、情報を再利用するための情報の一元管理機能を持っていた。さらにすでにアメリカ・ヨーロッパで導入されていたので世界的な規模での情報交換が可能であったことも選定の理由であった。グループウェアを必要とする目的（ニーズ）が明確であった（職員全員がニーズを持っていた）こと、ニーズを実現するツールがあったことがこれほど急速に利用が拡大し発展した理由であると考えられる。この他にこのロータスノートの導入の成功の理由として、同じ時期に弊社は、BPR (Business Process Re-engineering) プロジェクトを推進しており、このグループウェアの構築はその中心的なシステムに位置づけられていたことがあげられる。この位置づけがあったので導入そのものをトップが積極的に支援したのである。また弊社では、ロータスノートの活用をいくつかのステップにおいて導入する方法論があり、この方法論に従って導入を進めたこともうまく使いこなしている要因であると考えられる。さらにデータを共有し利用するという観点からみても、弊社の場合職員は、それぞれコンピューターに関する知識・経験が導入時点ですでにあつたのでツールに対する教育にそれほど時間と労力を必要としなかった。この点も見逃せないポイントであろう。一般企業で全社的な利用を計画する場合は、パーソナルコンピュータやグループウェアに関する教育にかかる時間を考慮しておく必要がある。

4. ロータスノート活用のステップ

ここで、弊社の独自の導入方法論について紹介したい。グループウェアは、全社規模で利用されるものであるので、いきなり高度な利用をしようとしてもなかなか実現できない。弊社の活用ステップは、グループウェアを導入する際どのように利用を高度化してゆくかについて参考になると思う。弊社では、8つのステップを定義し、活用の高度化を進めている。現在もこのステップに従って活用の高度化を図っているところである。

弊社でのロータスノートの活用ステップ

1. メール交換
2. DB複製
3. 付加価値DB
4. 高付加価値DB
5. 秘密通信
6. 知識
7. ワークフロー
8. Agents

各ステップの内容について説明する。

(1) メール交換

オフィス内の各種連絡事項やメッセージのほとんどがロータスノートのメール機能によって行われる段階で活用の第1段階である。

(2) DB複製

ロータスノートのサンプル・データベースやテンプレートを利用する段階。メールによる情報交換が普及し、情報の共有に関する意識がメンバーに芽生えてきて、もっと高度な活用に対する関心が高まってトライアル的なデータベースの活用が始まった段階。

(3) 付加価値DB

オリジナルのデータベースが自発的に開発され運用される段階。この段階にくると個人的なアイデアで始まったデータベースの活用が組織的な運用に発展し情報の共有化についてのフレームワーク（検索のキー・データの保存や管理方法の整備）ができあがってくる。

(4) 高付加価値DB

内容的にはより複雑で価値の高い、かつ「ひらめき」ともいえるアイデアをデータとして活用できる段階。ただし活用の範囲は狭く仲間的な限られたメンバーに限定されている。データベースの仕組みよりも、管理される情報の内容が高度になってくる。

(5) 秘密通信

「ひらめき」や「ノウハウ」といった情報や知識が利用されるが、整理・体系化は行われていない段階。組織の全員で共有することは前提とされおらず、仲間的なつながりのあるメンバーだけで利用されている段階。

(6) 知識

整理・体系化された良い事例やアイデアを積極的に利用する段階。「Data」から「Knowledge」へデータの活用が発展している。この段階では、知識を共有するための業務上のルールまたは、方法論ができておりデータの検索や蓄積する体系が整備されている。

(7) ワークフロー

ビジネスチームの生産性向上のためにワークフロー管理機能を利用する段階。ここで理解していただきたいのは、ワークフローを導入して生産性を向上させるためにはそれなりの段階に達している必要があることである。この段階になると仕事のやり方はいままでよりも合理的・効率的になってきている。さらに業務の生産性を向上させるためにワークフロー管理機能を利用するのである。一般にワークフローのツールを導入する場合でも、稟議書にみられるような、責任をあいまいにするための多くの関係者の承認等、合理的でない現状のやり方をそのままにしてワークフローシステムを導入してもあまり生産性の向上に結びつかない。業務プロセスを見直し、関連する業務全体の最適化を図ってからワークフローにのせることが必要なのである。

(8) Agents

社内や社外のニュースソースの中から必要な情報を検索・利用する段階。いままで社内に限られていた高度な利用を社外のデータまで広げることが必要で、社外データのスクリーニング、管理・蓄積の体系化が重要なポイントになる。

以上が弊社の活用ステップの内容である。では弊社の活用状況はどうかというと、89年に導入していた欧米では、ワークフローのステップに達しているが、94年に導入した日本は急速に活用のステップを向上させおり、現在では“知識”の段階である。現在次のステップへ進むため利用方法を検討中である。

5. 情報の体系化について

情報の共有を高度化するためには、グループウェア内で交換され、蓄積される情報をどのように体系化するかがポイントになる。ここで弊社の現状の情報の整理体系について説明する。

弊社では、マイケル・ポーターのバリューチェーン^{*1}の概念に従って情報を体系化している。コンサルティングの主活動は、

1. 営業活動であるプロポーザル作成
2. 現状評価
3. 構想策定
4. 導入
5. 定着化

の5つに分類されている。支援活動は、

1. 全般管理

2. 人事・労務管理

3. 研究開発

の3つに分類されている。弊社ではそれぞれの活動に対してDBを構築して情報の高度利用を図っている。またコンサルティング業務を行う上で、全世界共通の方法論が整備されており、各主活動での作業・必要な情報等も共通基盤として職員各自が理解している。これらの基盤があるので必要な情報の整理・蓄積が可能なのである。このような基盤をどのように整備するかが、情報を蓄積し有効利用するためには重要である。一般企業の場合は、全社のデータモデルがベースになるであろう。全社のデータモデルは、企業で管理されるべき情報を整理・体系化したものだからである。

6. 弊社における今後の展開

ロータスノーツの活用ステップを進めるために弊社では次のような活用を計画している。それは、社内の業務システムと接続し、ワークフロー機能を取り入れることである。また、インターネットのメール機能を取り込み、社内のメールと同じように社外の情報（特に顧客）も取り扱えるようにする。これらのシステムが軌道にのれば弊社の活用ステップもワークフローの段階に進むことになる。

7. まとめ

（グループウェアの導入・活用を成功させるために）

これまで弊社の導入事例の紹介というかたちでグループウェアの内容・利用方法を述べてきた。そのなかでどのようなことに注意すれば導入を成功させることができるかも弊社の経験をベースに述べたつもりである。この事例紹介の締めくくりとして、成功するためのポイントをまとめる。

まず最初のポイントは、計画的な導入を行うことである。何を実現するために導入するかを明確にしたうえで実際に導入する。目的がないまま、とりあえず電子メールから使ってみようなどと安易に考えて導入しても効果は出ない。単にメールの洪水に悩まされるだけであろう。どんなことを実現しようとしているのか具体的で明確な目的が絶対に必要である。

次のポイントは、段階的な導入を行うことである。いきなり高度な活用をしようとせず効果が出やすい機能から徐々に利用してその有効性が社内を確認されてから次の高度な利用を考えるのが現実的である。

そのためには、グループウェアの基本的な機能、組

織への影響を理解しておく必要がある。例えばロータスノーツの基本的な機能は、電子メールの機能・共有文書データベースの機能・ワークフロー管理機能である。グループウェアのプロダクツの機能はそれぞれ特徴があるので導入する場合は、まずそれを理解することが重要である。

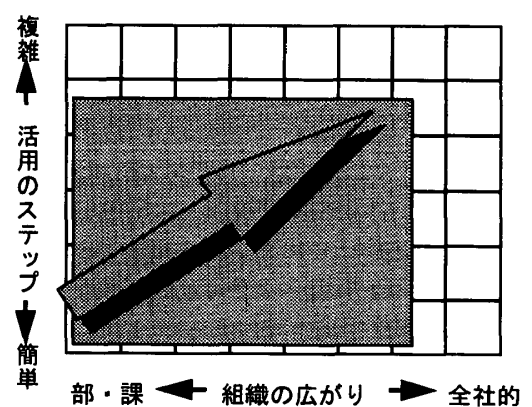
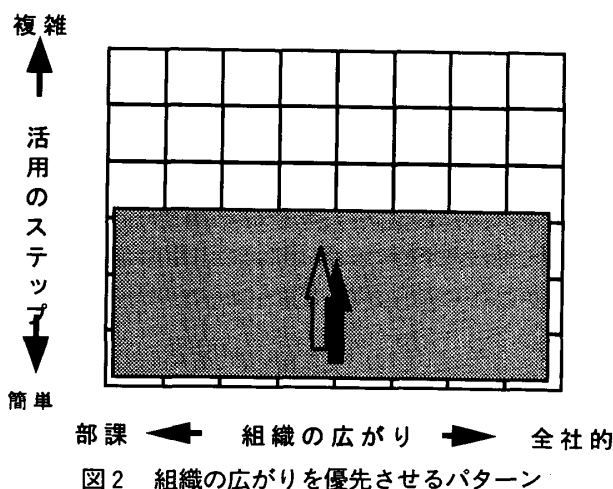
次にグループウェアは企業組織にどのような影響をもたらすであろうか。ロータスノーツをケースとして考えてみよう。まず組織の個人または、小規模なグループの中で蓄積されてきた知識が共通のデータベースに蓄積され共有することが可能になる。また蓄積された知識を情報として分配・共有する方法がより効率的・効果的になる。結果としてこれまでの業務処理手順が変わらざるを得なくなる。また情報の共有化が進むので、情報の伝達が早くなり、結果的に組織の階層がフラットになってくる。こうして考えるとグループウェアを導入することはビジネスプロセスのリエンジニアリングを実行することになる。リエンジニアリングは、業務プロセスの変革のみならず、業務をサポートする情報技術、業務プロセスを担当する組織、業務プロセスを実施するベースとなる組織の価値判断・行動の評価（企業の文化）まで変革することであるが、グループウェアの導入はそのリエンジニアリングをもたらすことになるのである。従って、その導入には細心の計画と、導入を推進するエネルギーの持続が重要になる。

グループウェアの導入をリエンジニアリングプロジェクトとした場合の手順を考えてみる。これが成功のポイントでもある。まず、組織の現状評価である。情報システム・業務プロセス・組織・人と文化の側面から現状評価を客観的に行う。現状の長所・短所を的確に把握することがポイントである。次に、あるべき姿を

構想する。2, 3年先を考え、目指す方向に向かうために各要素（情報システム・業務プロセス・組織・人と文化）がどのようになっているべきかを考える。この場合は、いままでの前提条件や制約条件にとらわれず、自由な発想でアイデアを出し構想をまとめることが必要である。構想がまとまれば実際に導入となる。このステージでは、情報システムだけでなく、業務プロセス、組織、人と文化についても変革することを常に意識して、同期をとって各要素の変革を進める必要がある。導入後は、変革の締めくくりとしての定着ステージとなる。実施した変革をいかに定着させるかについての方策を確実に実行させることが必要となる。変革を定着させるためには、実行した変革の効果が明確な形で確認できるのが一番である。いきなり大きな結果を期待するのではなく小さな成功を地道に積み重ねるという意識も組織の各層でもたれていくべきである。

この変革のプロセスは、一度で終わってしまうのではなく次の新しい変革につながっていくものでなければならない。弊社の活用ステップも当然この考え方がベースとなっている。

初めてグループウェアを導入する場合、計画的な導入と段階的な導入をどのように進めていくべきなのだろうか。グループウェアの場合、考慮すべきポイントは、組織の広がり、活用の複雑さである。部・課のレベルから事業部、全社への展開までどのように進めるのかを計画する。さらにどのような機能を利用するのかを考える。1つのパターンとしては、活用ステップを固定して組織の適用範囲を拡大し、次に徐々に活用ステップを拡大することが考えられる。このパターンの利点は、組織の各メンバーがその効果を確認しているのでより複雑な利用も取り組みやすくなるということがいえる。（図2参照）



別のパターンとしては、小さな成功を積み重ねて、組織の広がりとともに活用のステップも高度化させるパターン（図3参照）がある。この場合は、対象組織の広がりとともに活用のステップも高度になってくる。従って、いきなり高度な利用をしなければならない立場の人が出てくるので、その人たちをどのように支援するかがポイントになる。すでにグループウェアを利用してその利点を理解している人々を核にしてサポートすることが考えられる。弊社の場合もそのような経緯で発展したデータベースがいくつかあった。限られたメンバーで利用されていたデータベースが、その便利さが口コミで伝わり利用者が増えていった結果、全社の共通データベースとして運用されるようになったケースである。

最後にこのグループウェアを初めて導入する場合の注意点についてまとめてみた。まずグループウェアに欠かせないメールシステムであるが、複数のメールシステムは導入しないことである。企業によっては、事業部毎にそれぞれ違うメールシステムを導入しているケースがあるが、基本的なメール交換が全社レベルでできにくい状況ができてしまうのは好ましくない。また導入のスタートポイントは、電子メールの機能を中心に利用することである。情報の共有を実感するもっとも解りやすい機能は電子メールである。ただし電子

メールを使って何をするのかということは必ず明確にしておかなければならない。グループウェアのなかには外部のメールの送受信も可能なものもあるので、目的さえ明確になっていれば、外部との情報の共有などより高度な活用もすぐに実現できる。

活用ステップが1段階進みデータベースを構築する場合の注意点は、全社のデータモデルをベースに考えることである。全社のデータモデルは、企業を運営・管理するために必要な情報は何かを表現したものである。つまり、企業の各階層のメンバーが日々の業務を行う上で扱うべき情報が表現されているということである。グループウェアの利用の目的は、情報を共有し業務を効率的に行うことである。従って、どんな情報が共有すべき情報であるかを認識するのが重要である。その情報が表現されているのが全社のデータモデルなのである。

ホワイトカラーの生産性をいかに向上させるか、という課題に対する1つの解決策としてグループウェアは有効である。ただ、用意周到な計画とどのような活用をするかの見極めなしに導入するとかえって生産性をそこなう結果になってしまう。弊社の事例が導入成功の一助となれば幸いである。

註*1：バリューチェーン…Competitive Advantage (Michael Porter of Harvard Business School, 1985)

