

# これからの企業と情報化の関係

日向和泉

(GLOCOMリサーチアソシエイト)

一般的にコーポレート・ガバナンスというと企業を囲む関係者、つまりステークホルダーの利益を守っていくかが重要となる。企業は人、もの、金をそれぞれコントロールするのではなく、企業が具体的に示す目標に向かって、企業が正しく進むように、ステークホルダーがそれぞれの立場から関与するのである。通信ネットワークが発達した現在の社会において、情報とコンピュータネットワークをどのように位置付けるかは、企業活動において重要な課題であり、ステークホルダーの関係に変化をもたらしたといえる。

職場へのパソコン導入の流れは、大きな変化をもたらした。まず、今まで手書きで行っていた処理が電子化された。それぞれのパソコンがネットワークで結ばれるようになると、サーバーなどを介してルーチン的な事務処理が行われ、定型文書の共有化が図られるようになった。さらに、電子メールが広く用いられるようになり、企業で働く人たちのコミュニケーションに活用された。

企業のさまざまな処理を効率化するために、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)がもてはやされたのは、90年代のことである。これはビジネスの流れを分析し、社内LANを中心としたITを活用するプロセスへの転換を行うことで、効率化を図ることを意味する。さらに、ビジネス・プロセスを標準的な形式に転換させていくことで、社内のみならず取引先とのデータの連携も容易に行えるようになった。

このように情報化が進み、さらにBPRによって、社内のあらゆる部門の業務効率化が図られた。

情報化つまりインフラの整備だけではなく、さらにその情報をどのように活用するかが大事である。情報の発生や流れが変化していることを理解し、戦略的に情報を活用することを考えていく必要が

あるのはいうまでもない。

企業倫理、危機管理ということが社会問題になったのは記憶に新しい。特に生活に密着した商品やサービスを提供している企業の不祥事に対しては、マスコミや一般消費者からの批判の声は非常に大きかった。なによりも問題を隠したりごまかしたりしようとしていた姿に、怒りが集中したといえるだろう。

ビジネスに何か問題が起こった場合、企業はさまざまな形で対処を迫られる。大きく分けると、①未然の防止と再発防止②問題の解決と復旧の2点である。不手際な対応は企業の社会的信用を失わせ、多大な損失を与える。だから、企業はいかにして利益を上げるかと同じくらい危機管理について真剣に取り組むべきであろう。それを避けるためにはあらゆる事態を想定した対策のシナリオを準備し、常日頃からそういった事態に陥った際に迅速に対応できるようにしておくことが大切である。危機管理というのはなにも大きな問題が発生した場合の対処法、防止についてのみだけをいうのではない。企業全体に影響を及ぼすような問題は、日々の小さな出来事の積み重ねから生じるものであり、ひとりひとりが身の回りに起きる事柄にどのように対処すべきかを考えることも含まれる。

企業で一番、世の中の動きをつかんでいるのはどこであろうか。それは顧客や取引先と接点がある部署である。社内を相手にしている部署では、世の中の動きをつかむことは難しい。何かの映画のセリフではないが、現場で起きていることは現場が一番よく把握しているのである。企業の上の方の組織になると現場からの情報が上がってくるまでの時間がかかる。もし、現場がその情報を上げ忘れていれば、情報は入ってこないのである。

雑誌にあるメーカーのコールセンターでの対応を

紹介した記事があった。これによると、ある商品に不具合があるという問い合わせがあった。そのオペレーターは他のオペレーターが同様の問い合わせを受けている記録を1件発見し、初期不良の可能性があるのでないかと事業部の商品担当に連絡を入れたそうだ。不具合が判明し、これにより商品の初期不具合が判明し、商品の修理・回収を行ったために被害を最小限に食い止めることができたという。もしこのオペレーターの想像力が乏しく、単なる修理依頼の問い合わせとして処理されていたとしたら、同様の苦情がたまりにたまったところに対応を始め、被害が大きくなっていったに違いない。これは、お客様との接点のある部署のその場の的確な判断で回避した危機であったといえる。このように情報化が進み、横との情報の共有化が図られているために、より現場で迅速かつ確かな判断ができるケースが増えてきているといえるであろう。となると、情報伝達経路が階層型の組織形態は、必ずしも最大限に情報を生かしているとはいえないかもしれない。

危機管理のなかで外してはならないのが、情報提供だ。一連の企業不祥事についても、顧客・消費者やメディアに対する説明と日ごろの情報提供が少し足りなかったのではないかと感じる。問題が生じたとき、迅速に情報を公開し、状況説明を行うことは、顧客・消費者、関係者の不安を和らげる。必要な情報を迅速にわかりやすく、自ら提供することが重要である。その際、自社のホームページの活用は有効である。問題は何か、一般に原因として挙げられていることは本当にそうなのか。メディアが新聞やテレビ、ラジオだけの時代と違い、インターネット上には数多くのニュースサイトや、掲示板、チャットルーム、電子メールといったものが存在し、あっという間に情報が広まっていく。それが悪評である場合は、企業に与える影響は計り知れない。これらのメディアに直接名を連ねて参加してなくても、ROMと呼ばれる、いわゆる情報を読むだけの人たちもいて、そこから口コミでひろまる噂話も含めると、その伝達力は脅威でもある。

真偽がはっきりしない情報が多く流されるように

なった今、自社の正しい情報を迅速に提供することは効果的である。そしてこれは、問題が起こったときだけでなく、常日頃から自分たちの企業や事業を正確に一般に理解してもらうためにも、積極的かつ戦略的に情報の提供を行うことが、企業経営にとっても重要なことではないかと考える。

コーポレート・ガバナンスを考えると、ITガバナンスとの相互依存であることは間違いない。しかし、情報化が進んだことにより、それによる組織形態や企業と社会とのかかわりにも変化が訪れている。企業は単に社内業務の効率化ということだけではなく、外部との関係を維持していくために、旧来から脱却した新たな組織形態を模索し、また情報をどのように収集・提供して活用すべきか、再考する 때가きている。

#### 「智場」記事一覧