

## 東北電力株式会社

東北電力株式会社は、「電力の安定供給」と「低廉な料金」の同時達成という課題実現に向けて、「業務プロセスの抜本的見直しによるシステム化」、「グループウェアによるコミュニケーション革新」及び「情報の共有化等によるオフィス業務の生産性向上」に取り組んできた。

東北電力株式会社は、すでに昭和 58 年から「オフィスの情報化」に着手、平成 7 年より始まる「高度情報システム第 3 期計画（平成 7 年から 9 年）」により、21 世紀に向けた経営効率化のため、ホストと分散処理のベストミックスにより「全社基盤システムの開発」、「オフィス情報化の推進」、「情報通信基盤の整備」など情報化基盤の確立を行った。なかでも、「オフィス情報化の推進」では、全社にわたる新しい情報インフラとして「W I N G（Wide-area Information Network system for Groupwork）」と名付けたオフィスシステムを構築・展開した。

この W I N G は、徹底したホワイトカラーの生産性向上をねらいとして、全従業員が自ら行うオフィス情報化を展開するため、従業員 1 人 1 台のパソコンをベースとするシステムである。そして、W I N G を中核とした B P R を実施し、従業員が自己責任で行う業務処理のシステム化を推進することで、現金出納業務の廃止や給与・厚生業務の一元化等を行っている。この背景の中から、利用者や職場で自ら開発した O A システムの事例が豊富に誕生し、それらが事例発表や電子台帳への登録により全社で共有できる仕組みが有効に機能している。また、オフィス情報化を進めるために、社内ルール（文書取扱基準等）の改定を行い、電子情報によって処理することに定めている。この W I N G による成果として、オフィス業務で全店で約 4.3% の生産性向上があり、その効率化効果は、全社で 1 年あたり約 20 億円、人員で 260 人程度の効率化と試算される。

さらに、オフィス情報化の主役は利用者自身の考えのもとに、各種の利用者支援策を推進している。そこでは、職場リーダー（W I N G リーダー）を約 900 人選任し各職場の情報化のリーダーとして推進体制の整備充実を図っている。またヘルプデスクを、すでに昭和 60 年より本店に O A 推進センター（後にシステムコンサルセンターに改称）を設置しているが、平成 8 年度にリニューアルし、O A / 業務システムを問わない情報システム全般の利用者窓口としてシステムサポートセンターを本店に設置し、各支店等にはヘルプデスクの分室であるシステムサービスグループを分散設置し、より身近なところに顔の見える相談窓口を実現している。

関西ペイント株式会社

関西ペイント株式会社は、第 7 次中期経営計画(1993 年～1995 年)に基づき、技術部門全体として業務改革活動「F E S T A ( For Effective & Strategic Technical Activities ) 活動」を展開している。F E S T A 活動では、研究・開発及び技術業務の効率化と組織機能の高度化を目指し、O A 化・情報化の技術を積極的に活用するという基本方針のもとに、各種の仕組み・ツールを構築し、広がりと継続性をもった活動となってきた。

これまでの F E S T A 活動により「活きた O A 」が各階層に定着し、次の 6 点において改革が有効に機能している。

(1) 活動前は各事業部が各市場ごとに問題解決をはかっていたが、活動後は問題解決プロセスの簡素化と共有化により「見えるプロセス」を O A 上で実現し、効率的行動変革を促した。

(2) 情報・知的資産(ノウハウ)が属人化しやすい業務特質を、O A 化・情報化により暗黙知を形式知化する工夫を行い、それをデータベース化することで蓄積と流通を促進し組織的開発基盤への質的変革をなした。

(3) 徹底した文書簡素化活動をとおして、情報の機能・効率の考え方・情報の共有など情報価値の変革が進み情報化の有効活用基盤を形成した。

(4) 経営戦略と有機的にリンクする開発目標管理システムの構築により、研究開発テーマの設定・進捗・評価の仕組みが定着し、慢性的長期継続テーマからの脱却等、開発スピードの革新を実現した。

(5) 戦略テーマ・マネジメントシステムの運用により、トップ直結の市場優位性を狙ったテーマの重点化や組織の機動的な運用を可能とする開発機能を確立した。

(6) ステアリング委員会・タスクフォースチーム・開発推進部・F E S T A 推進グループ・コンサルタントからなる全技術部門を横断する組織体制を作り、意識・風土改革を進展させた。

この F E S T A 活動により、売上増大への貢献、開発マインドの向上、設計起因の品質苦情の低下、ペーパーレス推進等の効果を上げている。

また、この F E S T A 活動の浸透・啓蒙活動として、F E S T A NEWS の定期発行や、イベント・表彰制度が整備され、F E S T A スクールの実施が予定されている。

## 日本電信電話株式会社 第二法人営業本部

日本電信電話株式会社第二法人営業本部では、これまで、個人のもつ経験・ノウハウなどを、イントラネットによるマイホームページという形で表現し、知識の共有化により、いつでもだれでもその内容を見ることができるようになることで、個人の「暗黙知」から第二法人営業本部全員の「形式知」へと昇華させた。

平成 9 年にオフィスが移転する機会に、単なる知識の「形式化」やその共有化だけでなく、そこから新たな知識（発想やアイデア）を創造することを意図し、知識の流れの活性化（知の創造のスパイラル化）を図りやすいオフィス環境を構築した。つまり、新しい知の創造（Creation By Cross Culture）実現のため、これまでのイントラネットをベースに会話・対話のしやすいクリエイティブなアイデアを創出するディスカッションの場を多く設けたオフィス構築を行った。

具体的には、フリーアドレスの導入と3つのオフィスゾーンの構築である。フリーアドレスの導入は、各社員に専用キャビネット・ノートパソコン・PHSを与えることで、従来の固定的な座席に対して、プロジェクト編成にも瞬時に対応可能で、いつでも・どこでも情報入手ができ、いつでも・どこでも仕事のできる環境を採用した。これにより、オフィススペースの削減及び有効活用を図るとともに、サテライトオフィスやホームオフィスといった将来を見据えたオフィスの構築をめざした。3つのオフィスゾーンの構築は、通常のオフィス業務を行い配置変更が自由自在なオフィスゾーン（執務空間）、打ち合わせや議論を行うスペースフリーなクリエイティブゾーン（創造空間）、アイデアの整理や資料作りといった集中作業を行い高性能パソコンを装備したコンセントレーションゾーン（集中空間）を設け、明確なゾーン分けを行うことで、オフィス業務の効率と効果の向上を図っている。

この新しい知の創造を実現するオフィスにより、ディスカッションが増加し、コミュニケーションが活発になることにより、早期の問題発見、問題解決時間の短縮や、社員の仕事へのやりがいや積極性が増加するなどの効果を上げており、それによりお客様に対する対応の迅速化による信頼度がアップし、受注高が飛躍的に向上している。

## 財団法人電力中央研究所

財団法人電力中央研究所では、わが国電力事業を取りまく経営環境の厳しさが増すなか、業務全体の効率化や研究コストの低減など研究所運営全般にわたるコストダウンを達成するため、電気事業に先がけて業務推進体制の改革を押し進めている。

財団法人電力中央研究所では、業務刷新委員会を設置し、重複作業の徹底排除、申請書等書類の電子化による業務の標準化をめざす新しい事務業務処理プロセスの概念の構築と、パソコンを活用したネットワーク上での業務処理、電子稟議をはじめとする電子承認システムの導入、情報の共有化、各種事務業務システムの連携・統合化による業務の簡素化・効率化を図る新情報システムの構築という2つのねらいから、新情報システムを活用して一元的に業務処理を行う事務センターを平成9年に設置した。そして、職制を改正し、業務文書の見直し・再配置を行い、それぞれの業務分担を明確にするとともに、本部・各地区事務部門のスリム化を実現した。そして、業務の一元処理の基本ツールとしてグループウェアを導入し、職員は各自のパソコンを活用してネットワーク上で業務を行い、これを一元的に集中処理することで全所をあげた業務革新に成果を得ている。

特に、研究計画・管理システムでは、研究活動の企画・立案から進捗管理、結果報告までの事務業務を統合化し電子承認を導入したデータベースにより管理するもので、これまで行われていた13種類の様式(紙)を廃止し、ペーパーレス化やライトワンス化を実現することにより、作業の省力化・申請・承認の効率化を図った。また、情報の共有化により様々な分野での研究活動情報がだれでも容易に入手することが可能となっている。

この業務刷新により、意思決定の迅速化、業務の省力化・標準化・処理時間の短縮化、情報伝達の迅速化、ペーパーレス化の促進と書類管理の厳正化・省スペース化など業務の簡素化・効率化が行われているばかりか、研究情報・成果の共有化による分野横断的な研究の総合力発揮、世界に向けた情報発信基地としての機能を充実させるなど戦略化効果も上げている。

### 日本アイ・ビー・エム株式会社

日本アイ・ビー・エム株式会社は、箱崎事業所において、情報機器を有効に使いつつでもどこでも仕事ができる環境、社員が快適に働ける環境を提供して、個々人の生産性を高めるというモバイル・オフィスを、1995年の試行を経て1997年に本格的に展開した。

このモバイル・オフィスを推進するために、情報インフラとして、屋内屋外兼用のPHSとノート型パソコンにより、メインオフィス・サテライトオフィス・自宅の仕事環境を充実させた。メインオフィスの箱崎事業所では、これまで1人1席の固定席にパソコン・構内電話を設置していたが、モバイル移行に当たりこれらを排除し、オフィスは全て共有座席としている。この共有座席には、4席に1個所の割合で共有デスクトップパソコンを設置し、その他の席には机上にポータブルパソコン用のLANポート・電源のみを設置し、構内電話をPHSに置き換えた。また10個所に設置したサテライトオフィスでも全105席の同様の環境を設置し、自宅で仕事を希望する者（80%利用）には自宅にISDNを設置した。

メインオフィス、サテライトオフィスともロケーションによってIPアドレスの設定が煩わしい作業となるが、IPアドレスをクライアントのパソコンからの要求に応じて自動的に割り当てる機能を有するDHCPサーバーを設置することで、この点を解消している。また、サテライトオフィスでのトラブル対応は、箱崎より遠隔監視を行いトラブル時には遠隔操作によりシステム変更・再起動等を行い迅速な対応を行っている。さらに、紙の処理を電子化することで、どこでもオフィスを実現している。

モバイル・オフィスの導入により、ムダな移動時間削減、コミュニケーションと処理の迅速化等の業務効率化の向上、顧客訪問時間増大、クイック・レスポンス等の営業力強化、オフィス・スペースの3割削減というオフィスコストの削減という成果を得ている。また、モバイルすることでワークスタイルが変革した。