

情報のマネジメントと共有化

川崎製鉄株式会社 専務取締役 平井 信恒



高度情報社会への急速な進展にともない情報の収集、蓄積、そして活用のためのインフラストラクチャーが、着々と整備されつつある。的確な情報は、会社経営にたずさわっている者にとってきわめて重要であり、マネジメントのレベル、業務の内容によって必要とする情報は質、量とも異なってくるし、その収集手段、蓄積、活用の方法もそれぞれ違ってくる。

ここで重要なことは、目的をもってデータを収集し、情報として加工して、有効に利用するためには、必要なデータとその加工方法に工夫が必要だということである。

生産管理システムをはじめとして、各種の経営に関して必要な情報システムが次々と開発され、戦略情報システムとして膨大なデータ、そして情報が収集、蓄積され、活用されて経営に寄与しているが、いったん開発され実用に供されたシステムは、次第にその開発にたずさわった人たちとの縁が薄くなり、数年たてば情報の意味、定義など十分理解していない担当者によって、惰性的に利用されている場合が多くなるのが一般的である。特に業務と直接的にかかわり合いのある情報については、比較的環境の変化に対応してメンテナンスされているが、各種の管理に利用している情報に関しては、環境変化に追従していないケースが多い。

業務の組織や管理の仕組みは環境の変化に対応して逐次変革を求められている。特に組織間の壁を極力取り払い、組織間の透明性を確保し情報の共有化、オープン化を実現するために情報システムの改革が必要である。硬直化した情報システム

は、経営活動の障害になる。情報の価値は時々刻々変化しており、常に価値ある情報を獲得し活用するためには、情報システムの継続的かつ有効なメンテナンスが重要である。

このことは、コンピュータを利用した大規模な情報システムはもちろんのこと、たとえば会社経営に大きくかかわり合ってくる製造現場のマネジメントにおける情報の価値についても同様なことがいえる。

製造業において、お客さまの求める仕様、品質の製品をミニマムのコストで製造し、タイムリーに納入するためには、直接製品の製造にたずさわっている部門と、間接的にサポートする部門とが連携して生産活動にとりくんでいる。生産活動に関して必要な情報は、それにたずさわる人たちに十分かつタイムリーに提供されるような、高度にコンピュータを利用した生産管理システムが構築されているのが一般的である。きめ細かい生産活動を維持するためには、そこで働く人たちの環境整備が重要である。職場の製造体質のレベルの評価の1つとして、労働災害の発生率が挙げられる。すなわち安全体質の強化をどのようにして実現するかが重要な課題の1つであるが、安全体質の評価尺度として適当な指標がなかなか見つからない。

労働災害は度数率（100万労働時間あたりの労働災害発生件数）で評価されており、鉄鋼業の度数率は、0.2～0.5程度になっている。このことは500人程度の職場では平均的に2～5年に1回の

労働災害が発生するようなレベルであることを意味している。

これではその職場が1年間無災害を達成して災害度数率が0であっても、その職場が安全体質的に優れた職場であると判定するわけにはいかないのである。1000人を越える職場で数年間労働災害が発生していない場合といえども、その職場が本当に安全な体質であり、かつ向上しているかを知ることがマネジメントのために必要である。

製造工場の責任者として必要なことは、常に配下の職場の労働災害に対する抵抗力がどの程度のレベルにあり、どう変化しているのか把握しておくことである。またその職場の人たちも、自分自身あるいは、自分たちの職場の安全体質のレベルを常に把握し、認識していることが、さらなる改善のためにも必要なことである。

職場の安全体質を評価するために、安全に間接的に影響をおよぼしていると思われる事実を、何らかの形で比較的短期のサイクルで統計的な数値として集計し、そのトレンドを把握し、それを周知させることによって、自分たちの安全体質強化活動の成果が着実に実を結びつつあることを認識できる情報とし、提供することが重要である。

災害は非正常作業時において発生する確率が、正常作業時に比較して高いことはこれまでの事例から容易に認識でき、非正常作業を排除することが有効である。そこで非正常作業発生の原因となっている要因の中で最も影響の大きいのは設備のトラブルであるので、その発生率で評価する。

たとえば設備トラブルについて、1週間に数件、月当たり30件程度発生するレベルの重要度の高いトラブルの発生件数のトレンドを、安全体質の向上確認の指標とするのである。

指標として選ばれた設備トラブルでも、その改善活動の結果その発生率が減少し、統計的に処理するには件数が少なくなりすぎて評価の指標として適さなくなった場合は、また新しい評価の指標

を選定し、同じことを繰り返してゆくのである。

これらのトラブル情報は一般的にあまり他部門へ公開したくない情報でもあるので、その取扱いには十分留意し、精度の高いデータを提供してもらうこと、そしてこの情報を関係者で共有化し、共通の認識をもつことが重要である。情報の共有化はマネジメントのキーであり、また情報の透明性と不確実性の共有化が必要である。

ここで考慮しておかなければならないことは、このデータは、安全体質の向上度を定性的に把握するためのトレンド情報であり、トラブル発生の原因追求とか、改善のために直接利用しない方がよい。なぜならば、その目的に利用するデータとは目的が違うので、精度とか情報のレベルが違うからである。

要するに情報の価値は、その情報を利用する人の環境によってそれぞれ異なってくる。したがって情報システムは、そこでどのような付加価値を情報につけて利用者に提供するか、十分に利用者の意志を反映したものでなければその有効性はいちじるしく損なわれることになる。

情報システムを単に業務効率化の手段としての価値で評価してはならない。経営戦略に対応して組織やシステムが柔軟に連動して変革してゆく状態を継続、維持することが必要である。

最近では、情報の流動性の向上にいちじるしく寄与しているのがネットワークである。これは、情報の同時性、共有化、オープン化に有効である。特にコンピュータに蓄積された各種の情報をオンラインで検索活用することは、意思決定において決断力を支える重要な手段である。またコンピュータに蓄積されている情報には限界があり、より重要な情報は関係者の頭脳のなかに知識、ノウハウとして各人に蓄積されている。人の頭脳に蓄積された情報を有効に活用するためには、はりめぐらされたネットワークを利用した電子メールの活用が必要であろう。