

高付加価値生産のための情報化基盤構築方法

Method for Constructing Information Infrastructure for Value-Added Production System

吉野 正紀*

Masaki Yoshino

(1998年10月25日 受理)

キーワード：パソコン，情報化戦略，情報化基盤，情報化委員会，パソコン研修，システム開発
企業情報データベース

1. はじめに

新規商品，既存商品の高付加価値化を目指して開発競争が繰り広げられているが，付加価値の高い工業製品を生産するために，生産・加工プロセスの中で必要な事項としては，

- ①新機能，独自性，希少性など，企画段階にかかわるもの
 - ②高性能，使いやすさ，軽薄短小化など，設計工程にかかわるもの
 - ③精度，高度な加工など，加工工程にかかわるもの
 - ④安定した品質を保証する検査工程にかかわるもの
 - ⑤納期，アフターサービスなど，顧客サービス体制にかかわるもの
- などに分類して考えることができる。

さらに，わが国では世界市場の中で日本製品の高い評価を定着させた重要な技術として，高品質と効率的生産を同時に実現した「日本の管理技術」が挙げられる。

米国は，日本の優れた管理技術と自国の高度な情報化技術を組み合わせ，徹底的によけいな手間を省くことで工業生産の高品質化を達成し，世界市場への復権を果たしたといわれているが，戦略的に情報化を進めてきた欧米に比べ，わが国では管理技術の高度化に不可欠な「情報化基盤の構築」の遅れが指摘されている。

ここでは情報化の現状について述べた後，企業における実施具体例を交えながら，高付加価値生産を達成するための情報化基盤の構築手法について述べる。

2. 情報化の現状

中小企業における情報化はパソコンを軸に進展しており，企業におけるパソコン導入率は80%を越えるものと推測される。経営者自身も含め，業務に表計算やワープロソフトを活用できる人材（エンドユーザ）が増えつつあり，ネットワークなど，より高度な情報化を求める要望も多い。厳しい経営環境の中にあつて，国内産業界における情報化は，まだら模様ではあるが着実に進展し，中小企業も企業情報化に真剣に取り組まざるを得ない状況になりつつある。

それはコンピュータが専門家の使う縁遠い存在から，パソコンの登場や標準化による互換性の高まりにより，身近な存在に変わったことで，より加速されている。企業内には表計算ソフトなどを使って集計やグラフ化などを自在にできる社員が増えており，これらの社員は必要な情報さえ用意してあれば，自分たちで自主的に加工して，業務の効率的な遂行を可能にしてしまう。そのため，大企業では，情報システム部門が特殊なシステム管理の専門家ではなく，全社員が利用しやすいように情報を管理し運営するための部門に変貌しつつある。

また従来，日本の大企業では経営者や中間管理者はあまりパソコンを使わず，一般社員が日常業務に使うという特徴があつたが，情報システムの目的が受注や売上などの基幹情報だけではなく，電子メールや電子掲示板などを使ったビジネスプロセスの高速化に移ってきたことで，経営管理職にもコンピュータネットワークを利用する人が増えてきた。さらにインターネットの急速な普及がこれらの動きに弾みをつけている。

中小企業が情報化に取り組む際には，まず経営者・経営陣がその重要性を認識し，陣頭指揮に立つ必要があるが，幸いなことに，従来大企業よりも低いと見られていた社員たちの情報化意識も高まってきている。情報化意識を調査するために，われわれが実施した府下企業2社

* システム技術部 情報処理グループ

における情報化アンケート結果をまとめたものを図1に示す。回答者の年齢構成は図2に示すように40代がもっとも多い。どちらの企業も情報部門は持たない製造業で、どちらかといえば情報化は遅れている傾向にあるが社員はかなりの割合でパソコンを保有、利用している。とくに情報化の必要性は全員が認めており、80%が自社の生産情報の円滑な流通に疑問を持っている。実際にそれら生産情報の不備による不良の発生を42%の社員が経験している。また個別の意見では、とくに部門間の情報共有が十分でないと答えた人が多かった。

情報化投資は資金的な余裕の無さから様々な工夫をする必要はあるが、中小企業的コンピュータ活用方法ともいえるようなアプローチで成功を収めている企業がある一方で、情報技術の進展への対応という観点からは十分でないケースも目立っている。原因として考えられるのは、資金不足から古いシステムを使わざるを得ないことや、成果が目に見える形にならず経営者が情報化の新規投資に納得していないことが挙げられる。

コンピュータを使った情報化のフェイズは図3に示すような3段階になると考えられる。最初に情報の流通速度を上げ、続けて社内で共有化を図り、さらに高付加価値生産を実現するためのモノづくり体制を創出していくことになる。

3. 自社情報化戦略の立案

高付加価値生産に役立つような情報化をすすめるには、その企業における情報流通の考え方を明確にあらわすことが必要であり、お任せの他人事では決して構築できない。それは80年代のオフコンブームのような横並びの情報投資とは明らかに異なり、それぞれの企業が、自社の実状と戦略に基づいて取り組まねば、効果の出せないものである。そのため自社なりの情報化戦略を立案しておくことが要求される。

戦略立案作業を開始する前に注意すべきことは、「情報化」と「コンピュータ化」の違いをはっきりと認識することである。

われわれは企業の情報化支援をするときに、最初に会社を訪問して、物と情報の流れを調査することにしてい

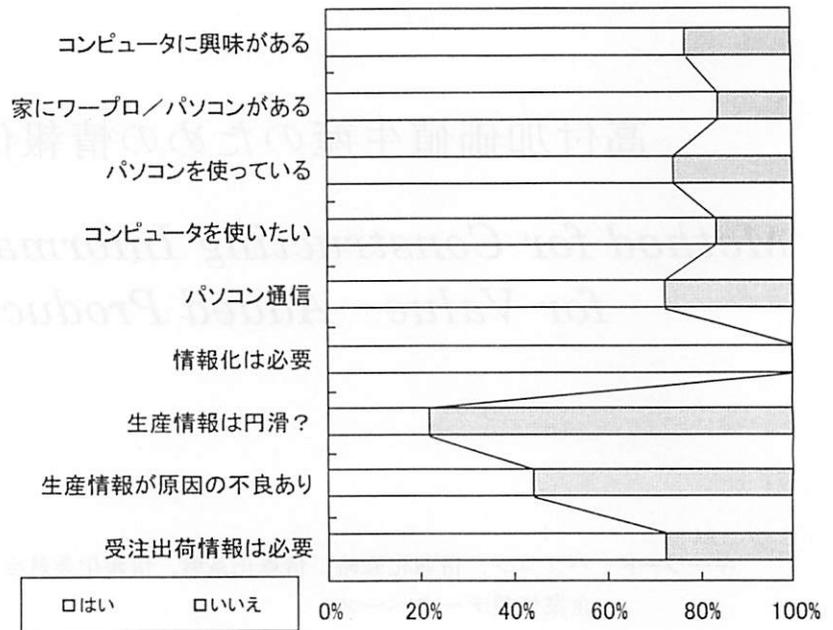


図1 情報化に関する意識調査アンケート結果

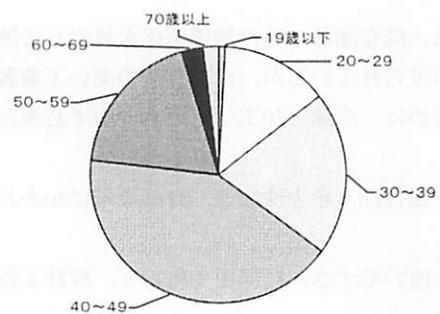


図2 アンケート回答者の年齢構成

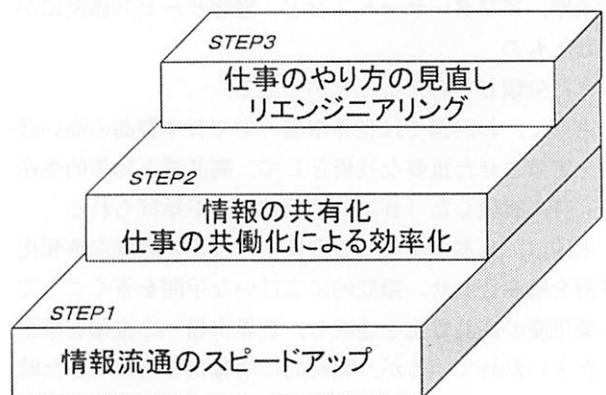


図3 情報化のステップ

るが、これは情報化に取りかかる前に、その会社の現状を十分に把握しておき、社内に錯綜している情報の流れがあった場合には整理したうえで、あるべき姿を議論し再構築しておくことが必要だからである。非効率的な現状をそのままにして、情報化だけを推進しても、本来の効果は発揮できないと考えるからである。この段階では情報の流れを整理し、明確にすることが重要で、とくに

コンピュータの導入は意識しなくてもよい。「情報化」は企業において仕事を進める上で必要な情報の流れを効率化するための仕組みを作ることであり、「コンピュータ」はそれを実現するための道具のひとつに過ぎないのである。事実、情報流通体制の改善だけで業務が効率化できてしまうケースはよくある。情報化とコンピュータ化は混同されているが、主体はあくまでも情報化である。これを混同すると、「コンピュータを大量に導入したのに、一向に効率が上がらない」とか、「せつかくのコンピュータが埃をかぶっている」といった結果を招きかねない。あらためてこれらの違いを理解した上で、コンピュータを利用して情報を電子化し、ネットワークなどの高度通信技術によって情報の流通を図れば、大幅な業務効率の向上が容易になる。

さて情報化基盤構築をスムーズに進めるには図4に示すようにトップダウンとボトムアップの両方からアプローチする戦略が有効である。

「情報化」は、その企業の組織やモノ作り、企業文化などに大きな影響を及ぼすため、トップの中長期的な経営展望抜きに進むことなど考えられずトップダウンが必要である。一方で日常業務の効率を上げるために、一般社員がパソコンに習熟しており、具体的な情報化のアイデアは、現場主導の方が良いものが出てくる。実際に個別の部門、係が主体となって、パソコンを使いこなし、めざましい効率の向上を実現した例は数え切れないため、ボトムアップが必要である。しかし現場主導だけにそれぞれの部門の都合だけを優先させたアイデアに終始しがちで、情報化が目指す、部門間の連携や、企業全体の動きを意識したバックグラウンド情報の流通にはほど遠いものになってしまう危険性もある。

つまり情報化基盤構築には全社的な観点が必要であるのに対し、現場の個別的な「改善」意識だけでは限界があるわけで、そのためにバランスのとれた情報化戦略に基づいた取り組みが必須となる。

情報化戦略が具体化し、情報化する範囲や導入スケジュールなどを検討する段階になると、参考にすべき「一般的なものさし」が欲しくなるが、残念ながら情報化の進捗や文化がそれぞれの企業によって異なる以上、お手本は存在しない。「ものさし」は独自に自社で作成しなければならない。自分たちの社内の現状を調査したうえで、他社の事例は参考程度にしながら、自社のあるべき姿を描き、それを一番効率よく実現するためにどうすれば良いかを相談し、具体的な到達点とそれに至るステップを決めればよい。無理は禁物であり、最初のステップを確実に成功させてから、次のステップへと情報化を進めることが大切である。表1に企業における情報化コンセプトの立案例を示す。

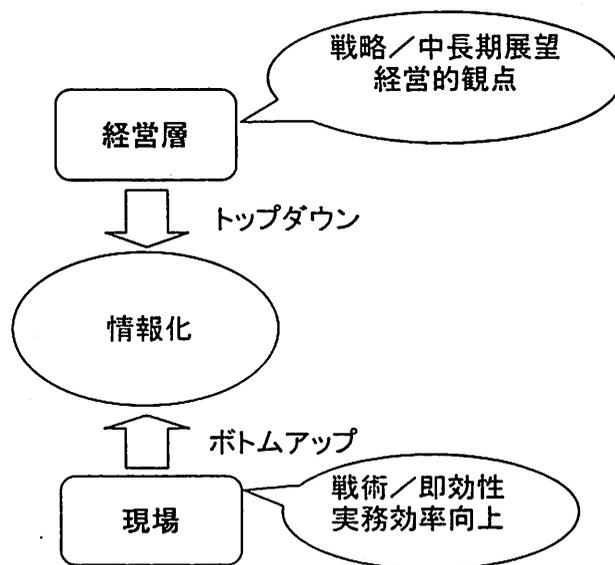


図4 情報化のアプローチ

表1 情報化コンセプト

情報流通の高速化 Speed	会社の現状(いま何がどうなっているのか)を必要な人が正確に知っている環境が実現できるように事実情報の迅速な流通をサポートします。
情報の共有 Share	会社の現状を必要な人たちが共有できる環境を提供します。
情報の双方向性 Interactive	経営／営業／生産セクションを双方向にリンクします。
情報基盤 Infrastructure	高度情報化社会の中で必須のコンピュータネットワーク環境を構築します。

4. 情報化基盤の構築

「情報化基盤」という言葉からは、パソコンなどの情報機器整備を連想しがちである。しかし、すでに前節で述べたように情報化を進めるには、情報化戦略に基づいて、社員がお互いに情報を共有しながら、社内にそれを活用するための企業文化を構築することがより重要である。ここでいう情報化基盤は、例えばワークフローの整備や情報の共有化、コンピュータを使える人材の育成などのように、総合的な情報活用により高付加価値生産を支えるための社内基盤（インフラストラクチャ）のことである。

課題解決と情報の利用という二つの観点から見た「情報化」のステップを図5に示す。従来は手間が掛かりすぎて十分に対応できなかった情報のスピードアップと情報の活用が、コンピュータを用いたネットワークシステムの活用により可能になることを表している。

企業における具体的な情報化の作業は、数人の社員に

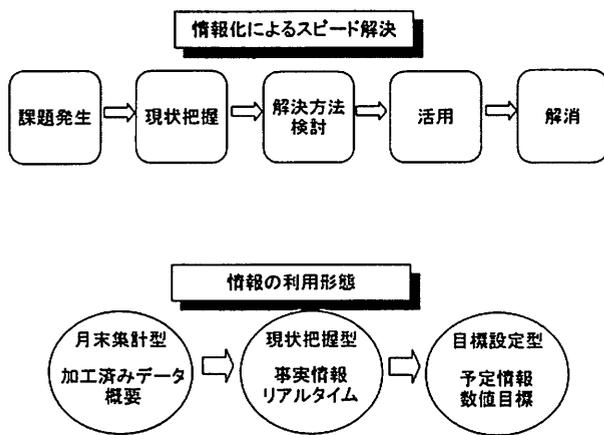


図5 情報の活用ステップ

プロジェクトチームを組ませ進めることが多いが、ここでひとつ注意しなければならないのは、その重要性にも関わらず、情報化を進めるための仕事はややもすると、社内では仕事に余裕のある社員によるボランティアや遊びと見なされる傾向があり、その努力に比して妥当な評価を受けることが少ないことである。それを避け、社員にやる気を出させてプロジェクトを成功させるには、まず経営者自らの理解と努力が必要であり、また社長自身が社員と一緒にそうした過程を経験することで、その企業が情報化時代を生き抜くための体質と基盤が同時に構築できることになる。「情報化」がモノ作りを変え、企業を変えると言われる理由である。

(1) 情報化委員会

われわれの経験では、社長あるいは役員をリーダーとし、社内から組織横断的に選抜したキーマン数人によるプロジェクト方式が情報化の推進に効果を挙げている。この場合は、将来会社を引っ張ってゆくであろう若手（二人ぐらいがよい）に事務局をさせるのと、社内で足りない部分はアウトソーシングすることが肝要である。

プロジェクトに参加したキーマンたちは、直接社長の経営に対する考え方を聞きながら、自分たちの業務の中で、何をすべきか考えることができる。一方、事務局の若手はプロジェクトをコーディネートすることで、会社を俯瞰的に見る視点を養いながら、経営層、管理者層、現場層の考え方を、具体的な形で捉えることになる。彼らはコンピュータやネットワークシステムを少し勉強することで、現場に精通し、全社的な情報の流れも理解できている人材に育つ可能性が高い。そうすればお任せではない自前の社内情報システム管理者が誕生することになる。これからの情報化では、社内人材の活用がひとつのポイントになると考えられる。

こうしたプロジェクト運営では、社長のリーダーシップが結果の是非を決定する。とくにヒトの少ない中小企

業では、部門長クラスが本来業務への影響を心配し、キーマンのプロジェクト派遣を躊躇するケースが多いからである。理由のひとつは、彼らが情報化を本来業務に関係のない、余計な仕事と見ていることで、それよりは明日の納期の方が気になるからである。しかし、そうした理由で部門長が問題を先送りし、課題が山積みになって非効率を引き起こしている例はいくらでもある。要するに情報化は会社の将来を左右しかねない要素を持っていて、目先のことだけではないことを社長が部門長クラスに理解させることが大切である。経営層だけではなく管理層も勉強する必要があり、さらに現場層と一体となって取り組むことで、短期間で効率よく情報化基盤を構築することが可能になる。

金型製造業のK社の情報化委員会は定例会方式をとり、原則として週1回曜日を決めて開催する。運営には筆者らの情報処理研究グループが支援しているが、このようにシステム導入・運営に当たって外部から経営/技術コンサルタント的な支援があると失敗することが少ない。委員会は時間外の自主活動ではなく業務の一環として行い、委員長には情報収集などで社内全体に影響力を持つ役員かあるいは社長が就任する。K社では製造担当役員である工場長が委員長になり、各工程の課長クラス5名を委員に選任した。事務局は業務部の若手二人が担当している。委員会はマンネリに陥らないよう1年間を前期と後期に分け、委員は6カ月で交替する。活動は「開かれた委員会」を目指し、委員以外の直接担当者や社外の専門家も参加できるような柔軟な運営と各委員の人的ネットワークによる自主的な活動を奨励している。

最初は自分の部門の利害を代弁する立場に終始しがちな委員たちが、活動を続けるにつれ、お互いに他の部門の作業内容や考え方が理解できるようになり、少しずつ全社的な視点から議論に参加することができるようになる。とくに経理などの管理業務系と、現場である製造系の相互理解が深まる効果は大きく、営業、製造、品質管理など各部門間でも同様のことが言える。そのために運営に当たる事務局の責任は大きく、常に内容のある討論ができるような事前の準備が大切である。

また社内から委員会が特別な人間を集めたグループの活動と見なされないように活動状況を社内全体に知らせるようにし、社員全員を啓蒙していく努力を行う。そのために事務局が議事録を作成して活動内容を記録・整理し、重要なことからは食堂掲示板や社内報などを通じてこまめに広報する。

さらに社員の情報化に対する理解を深めるために、活動内容を文書化し、報告書を作成すると同時に、全社員を対象にした活動報告会を年2回開催し、活動成果を全員が共有できるようにする。とくに報告会では委員とし

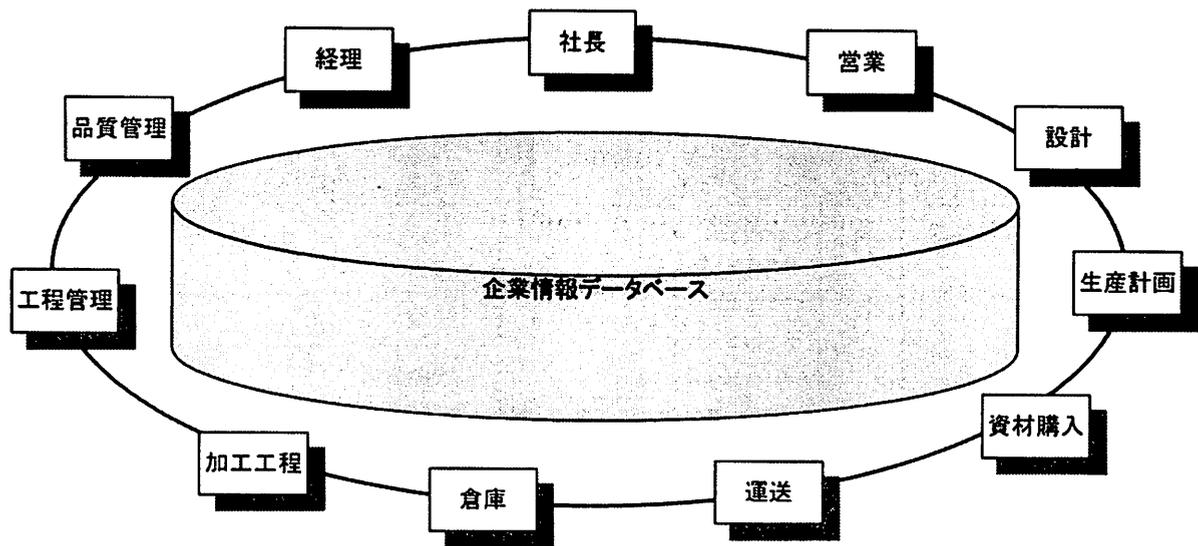


図6 一元化された企業情報データベース

て選任された課長クラスの研修を兼ねて、委員全員が自分の担当テーマについて発表するように義務づける。従業員全員の前でOHPなどを使って発表することは、発表テーマの社内的な位置づけを明確にし、自分の考えを相手にわかるように話す工夫が必要となるため、従来は作業者の延長上で単に腕のいい職人として仕事することの多い現場の課長クラスに管理者・教育者としての自覚を持ってもらう良い機会となる。

(2) 企業情報データベース

「企業情報データベース」は企業の生産に関するさまざまな情報を一元的に蓄積・管理し、いつでも各担当社員が、自分の業務に必要な情報を取り出し、共通利用することが可能な「情報の流通倉庫」である。

図6に示すように、受注出荷情報だけではなく、設計の図面情報、自動加工機の制御プログラムのような生産技術情報、不良発生情報、品質管理情報、あるいは売上高のような財務情報まで、その企業における情報化の進展に応じて企業情報データベースの内容を検討すれば、全社員が情報を活用し、業務効率を上げるための基盤となる。

開示する情報項目の選択、承認に伴う情報の遅れ、情報の精度保証、セキュリティ確保など、構築、運用には解決すべき課題も多くあるが、ワークフローの整備作業と同時に検討すれば、短期間に構築することも可能である。

むしろ、情報を公開しながら企業意識の改革や、指示情報を発信する管理者層へのパソコン研修など、人的情報化基盤構築のほうが難しい傾向にある。

(3) パソコン研修

情報化基盤として、情報の電子化作業、つまりコンピ

ュータ化は欠かせない。受注出荷、作業指示、作業実績など、大量の情報を電子化する必要があるが、これを従来のように事務員が伝票を見ながら、まとめてコンピュータ入力しては、入力担当者の負荷ばかりが大きく、情報の鮮度も保証できないし、何より人が減らせない。そのため情報は発生したところで、すぐに電子化できる体制が重要になる。図7に示すように、各プロセスで発生する情報は、本来その情報を発信している本人が電子化することが望ましい。

同時にそうした情報を加工して得られる各種統計資料も、それを利用する社員が必要に応じて集計し、最新のものを作成することが望ましい。

そのために、最近では前節で述べたような生産情報を一元管理して資源化し、企業のさまざまな部門が情報を共有化することにより、効率的な生産を行えるようにする取り組みが求められており、指示情報を発信することの多い管理者層はもちろん、営業担当者や工場の現場レベルでも直接コンピュータを扱えることが必要になっている。

企業におけるパソコン研修は、こうした流れに乗り遅れないために社員のパソコンに対する知識を広げ、各人の仕事に必要なスキルを身につけてもらうことを目的に実施する。表2に当グループが支援して従業員100人規模の中堅金型製造業のM社で実施した研修の種類を示す。

パソコン入門コースは、情報化の必要性を多くの社員がすでに感じているので、実際に行動するための雰囲気作りを中心に実施する。そのため座学が中心になるが、興味のある社員が気軽にパソコンに触れられる機会を同時に設けると効果的である。

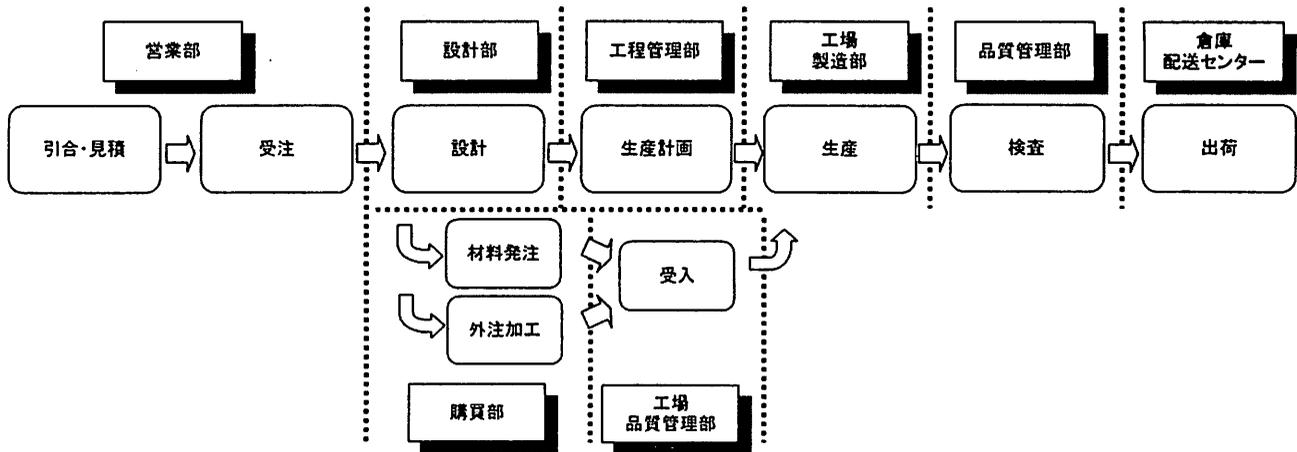


図7 各業務プロセスで発生する情報

パソコン活用コースは、部下のために一覧表やメモを作成する機会の多い部門長、課長を対象に、表計算ソフトの使い方に重点を置いて、実習中心で行う。そのとき各人が具体的に抱えている課題を解決するようなテーマ設定をするようにして、一般論での説明的内容にならないよう工夫することが必要である。

システム管理者育成コースは、導入したコンピュータシステムを維持、運用するために必要な知識の習得を目的に、情報化戦略、高度情報化技術やデータベースのシステム設計手法などについて系統的に学習する。また社内情報化のリーダーとして活躍できるよう、年齢を問わないで具体的なパソコン操作方法やソフトの特徴などを自主的に勉強するような人材を選択することが大切である。中小企業では人手の問題もあるが、危機管理の観点から最低二人がシステム管理者として自社の情報化を理解している必要がある。

パソコン研修では参加者が実際にパソコンを操作することでさらに理解が深まるが、そのためのパソコンをどう用意するかが問題になる。社内にあるパソコンが利用できれば良いが、不可能な場合は一時的にリースするか、研修そのものをアウトソーシングすることもひとつの方法である。

M社では最初に情報化推進用のパソコン2台を先行導入し、業務部の若手2人が当研究所でシステム管理者研修を受けた後、情報化リーダーとして社内研修を担当し、段階的にパソコン台数を増やしながらネットワークを構築している。パソコン研修を単なる新知識の学習に終わらせることのないように、パソコンを通常業務の道具として利用しながら、必要情報の流通促進を具体的課題に沿って進めるためのパソコン活用プロジェクトチームを編成し、情報化基盤整備と事務作業の生産性向上で

表2 パソコン研修コース

研修コース	対象	内容	期間/回数
パソコン入門	全社員	情報化の概要、パソコンの仕組み、基本ソフト、ワープロ、表計算ソフトの基本操作	1回(2時間程度)
パソコン活用	役員・中間管理職	表計算ソフトを利用した一覧表など統計情報の作成とデータベースの基礎	週1回で10回実施(1回2時間)
システム管理者育成	情報管理担当者	機器管理とネットワーク/データベースの運用管理	週1回で5回実施(1回3時間)

効果を挙げつつある。

5. システム開発事例

情報化戦略、人材育成と並ぶ情報化基盤のもう一つの要素は具体的なコンピュータシステムであり、企業情報システムの構築である。最近の大企業では欧米で普及しているエンタープライズ・リソース・プランニング (ERP: 経営資源計画) とよばれる受注、生産、資材調達、財務、人事などの業務プロセスを効率的に統合した既成の市販ソフト導入を検討しているところが増えている。大企業ではすでに部門ごとにデータベースを持っているが、これらが必ずしも全社レベルで共有化されていないこと、月次集計でしか全部門の経営情報が揃わないことなど、現在のようにスピードの要求される企業経営環境では十分な機能を持っていないことに対する回答の一つとして有望視されているからである。すぐれたERPソフトを選択し、企業の基幹業務をそのソフトに合わせるというのが特徴であり、従来の自社の業務に合わせて独自のソフトを開発する方法とは全く異なる。

中小企業ではオフコンで処理していた財務会計業務を、パソコン用の市販ソフトに置き換えることは一般化しているが、製造系には特徴があるため、一気にソフトを導入してシステム化をすすめるよりも、ステップ方式

で自社の優先度が高い業務からシステムを構築してゆくほうが有利である。

ここでは、高付加価値生産に寄与する3つの事例を簡単に述べるが、いずれも同じRDB（リレーショナル・データベース）システム開発ツールで構築している。これは、同じデータベースシステムを使うことで、将来的にすべての管理システムを統合化できるように配慮しているからである。

(1) 受注・出荷予定・出荷管理システム

メインメニューを図8に示すが、社長も含む全社員の業務に必要な基幹情報のシステム化であり、どの企業においても最も優先度が高い。とくに複数の営業担当者、生産拠点がある場合には共有化の効果が大きい。さらに受注時や出荷時に担当者が直接リアルタイムで入力すると効果が倍増するが、変更があったときに情報をタイミング良く確実に通知できる運用方法を検討しておく必要がある。情報入力のため営業部門や商品センター担当者の負担は大きくなるが、表3に示すように多くの社員がその情報を利用すること、画面インタフェースの工夫で入力時間を短縮すれば情報コストは下げられる。社長や役員一人だけのために社員が入力している情報は、非常に高い情報コストがかかっていることを認識する必要がある。

(2) 作業実績管理システム

従来、作業実績情報は作業者の日報として、設備の稼働実績情報と同じレベルで収集されていた。そのため、作業の内容と所要時間を一日の終わりにまとめて帳票として報告することが多かった。ここでは受注出荷システムと組み合わせ、作業者自身が近くに配置された端末パソコンから、作業開始、作業終了時にリアルタイムで入力するシステムを検討した。工場内の作業の進捗状況が即座にわかるため、次工程の段取り、社内納期管理、設備の利用状況把握などに効果を発揮する予定であるが、

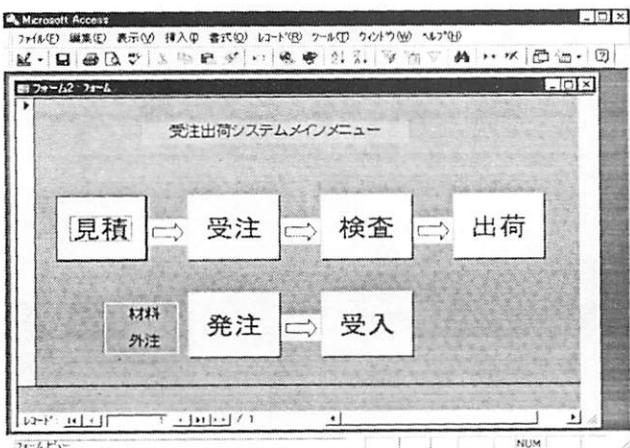


図8 受注出荷管理システムメニュー画面

表3 利用者数と情報コスト

入力担当者単価 (円/分)	入力所要時間 (分)	情報利用者数 (人)	情報コスト (円)
50	10	1	500
		2	250
		5	100
		10	50
		20	25
		50	10

運用上の問題からまだ本稼働には至っていない。

これは作業者の負担が増したことで、とくに加工時間が短く頻繁に入力する必要のある工程からクレームがあったことと、端末パソコンの台数が不足すること、入力に必要な作業指示情報の精度が低いことなどが主たる問題であったためである。また、設計や総務のように仕事形状として見えにくい部門の存在や、システム開発がトップダウンで進められたため、システム運用の目的を現場作業者はまだ理解していないように見えることも課題である。

しかし、進捗状況の把握だけではなく、単位時間あたりの出来高のように、作業の質を解析できる可能性のある作業実績管理システムは、高付加価値生産にとって不可欠なものであり、管理者と作業者の双方が納得できるようにメリットを明確にした上で、継続的に運用する必要がある。

(3) 現品票による工程内品質保証システム

当グループが情報化を支援し、情報化基盤の構築を進めている企業の中に「品質第一」を社是に掲げ、常に安定した品質の製品を提供することで、顧客満足度を上げている企業がある。しかし、完成品検査はともかく、工程内で品質をチェックすることは容易でない。計画生産の割合が大きい同社では図9に示したように工程への作業指示書に検査表を内包し、工程内検査の効率化に役立っている。しかし受注生産で日常的に工程の組み替えが生じる金型製造業では、いちいち工程ごとの作業指示書を発行していない企業も多い。

そこで金型製造業向けに図10に示すような、材料入荷時に検査結果を書き込めるように設計した現品票を発行

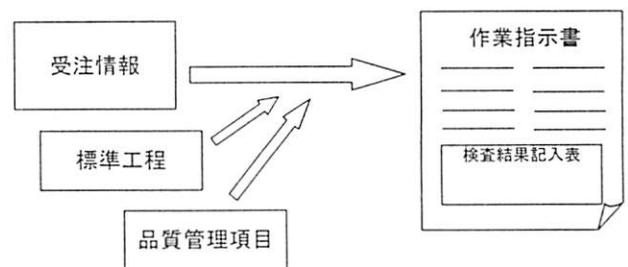


図9 検査表付き作業指示書

し、工程内品質保証を簡易に実現する検査管理システムを開発した。これは発注／仕入管理システムと連動しており、モノづくりに習熟したベテランの多い中小企業の製造現場向けに、加工者自身が外観、寸法検査など必要な検査項目をチェックし、指示情報を省いて簡素化した現品票の検査結果記入表部分に書き込む方式である。実際に現品票に書き込むので、チェック漏れが防止でき、確実な品質保証につながる効果が得られる。このシステムでは検査を確実に実施し、結果をドキュメント化することに重点を置いているので情報の電子化は最小限に抑えている。

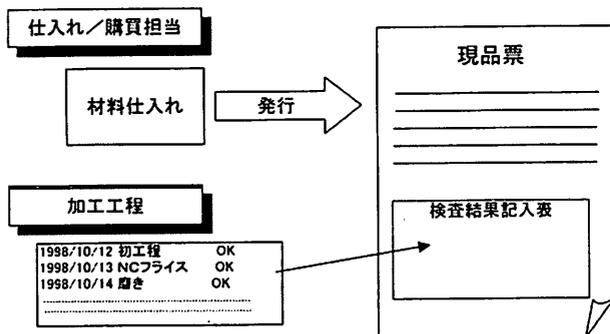


図 1 0 検査表付き現品票

6. まとめ

中小企業が情報化に適切に対応できない原因として、もともと情報化担当社員が社内にはいないことが挙げられる。しかし最近では、逆にオフコン専任社員を擁する企業の方が情報化に乗り遅れる傾向があり、むしろこれまで

情報化が遅れていた企業の成功例が増えている。これは従来のシステムに固執しがちな専門家よりも、素人の柔軟な発想力が実用的な情報化を考える際にはより有利なためであると考えられる。

情報化基盤は素人集団であっても、自社の情報化戦略を明確に打ち出せれば、手作りでも十分に構築できるものであり、そのためには情報化委員会のような社内プロジェクト方式が有効な手段となる。情報化委員会では最初のステップの目的を社内の現状把握としてスタートし、徐々に委員会運営を通じて土壌を固めながら、情報化のあり方へと議論を方向づけてゆくのが効果的である。毎回テーマを決めて短時間に集中的に議論できるよう、効率的な運用を心掛けることでさらに実効をあげることができる。

そしてこのような情報化推進プロジェクトを実施することにより、社内に「情報を共有して業務の効率向上を図る」という意識が定着すれば、営業担当者が、企業情報データベースに登録した受注予定情報、受注確定情報を、他部門の社員がそれぞれの必要に応じて利用するようになったり、製造担当者が製造進捗情報を登録すれば、営業担当者が納期管理に役立てるといったように、スピーディで効率的な仕事の進め方が可能になる。

高付加価値生産のための情報化基盤というのは、物質的な情報インフラだけではなく、自社で情報戦略を立案し、人材育成によりスキルアップした人的資源と、コンピュータネットワーク、データベースを活用した情報資源を活用して、あらゆる業務の生産性を向上させていくことができる企業体質を意味している。