

情報システム部門が提案する 現場業務改善 —情報システム部門だからこそできること 今日からすべきことは?—

アブストラクト

1. 企業内情報システム部門の役割の変化（研究の背景）

企業内の情報システム部門に求められる役割が変化してきている。かつての情報システム部門は、業務部門からの要請に応じ、業務を効率化するためのシステム構築をすることが職責であった。業務への情報システムの適用が一巡した現在、業務部門は、情報システムへの依存度を高め、情報システムなくしては業務遂行が困難となっている。

そのような状況の下、情報システム部門は、経営層からのさらなる役割期待として、これまでのようなテクニカルな対応だけでなく、情報システムを活用した能動的な経営貢献を求められている。

当分科会は、その役割として、情報システム部門だからこそできる現場業務の改善が求められていると考え、その実現に向けた取り組みをまとめた。

2. 研究のアプローチ

経営貢献に値する活動を各企業の情報システム部門がどのように行うかは、それぞれの企業の考え方・活動方針があり、どの企業でも通用するものを見つけることは難しい。そのため、当分科会では、汎用的な技法やツールの検討ではなく、「今日からできること」を念頭に置き、「日々の現場業務改善」を継続して積み重ねることで、経営に貢献できるものがあるのではないかと考え、情報システム部門の強み・弱みについて検討を進めた。それらを再認識し、経営層が期待する情報システム部門へ変革するために、その強みを活かし、弱みを克服するための取り組みについて検討した結果、当分科会各社が最も関心を持った内容から、以下の2点に焦点をあてた。

- ・業務部門へのアプローチの改善による提案活動の実現
- ・情報システム部門だからこそ気づく現場業務の変化を観察する方法の模索

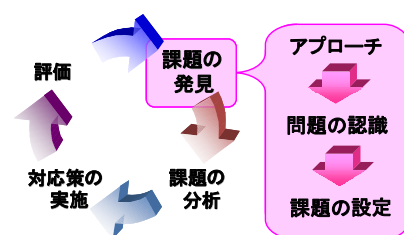
3. 研究内容

3.1 業務部門へのアプローチの改善による提案活動の実現

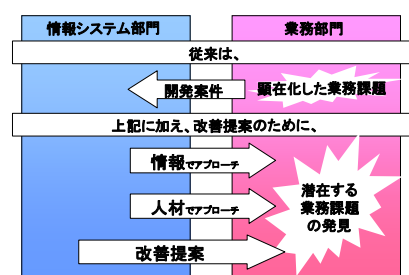
課題改善のプロセスは、「課題の発見」「課題の分析」「対応策の実施」「評価」という4つの課題の改善サイクル（図表1）で実施される。情報システム部門は、業務部門が認識した問題点を分析（課題の分析）し、システムへ実装する活動（対応策の実施）が今までの中心であり、主体的に問題点を洗い出し、業務部門と共有した上で業務目標を設定すること（課題の発見）はあまり経験していない。実際に分科会各社の失敗事例を見ると、「課題の分析」以前である、問題を認識し、業務部門と共有するまでのプロセスでつまづいている事例が多かった。

一方、成功事例は「課題の発見」がその成功要因の一つとなっており、当分科会は、情報システム部門は課題の改善サイクルの起点である「課題の発見」が行えていないために改善の提案が十分行えていないと捉えた。「課題の発見」には、情報システム部門から業務部門への「アプローチ」「問題の認識」「課題の設定」という段階があり、成功事例の中には、情報システム部門の有用性が認知されやすい環境（状況）が組織的に整備されている、情報システム部門の知識・人的スキルが有効に活用されている、といった共通する傾向

図表1 課題の改善サイクル



図表2 改善提案に向けて



が見られた。いずれも、課題発見の最初のアクションとなる業務部門への「アプローチ」が重要なポイントとなっており、課題発見には「業務部門へのアプローチ方法の確立」が重要であるといえる。

全社横断的な「情報」と情報システムの豊富なスキルを持つ「人材」という、情報システム部門が持つ2つの強みを活かしたアプローチを、業務部門に対して情報システム部門が積極的に活用することにより、課題の発見につながり、情報システム部門だからこそできる業務改善提案が可能となる(図表2)。

3.2 情報システム部門だからこそ気づく現場業務の変化を観察する方法

情報システム部門が業務部門の変化に気づくためには、現場を知ることが重要である。そのためには、現場に足を運んで現場を実際に見てまわるなど、「三現主義(現場・現物・現実)」の実践(ラウンド)が必要であるが、現実的には困難である。当分科会各社でもその重要性は認識しているものの、「きっかけがない」などの理由でラウンドに踏み込むことができていない企業がほとんどであった。

しかし情報システム部門では、日常業務において、すでに多くの情報を得られる機会を持っている。それらは、これまで情報システム部門内の業務効率化や障害の再発防止・未然防止など自らの業務効率化や情報システムの安定稼働という目的に利用しているのみであった。当分科会では、その機会が、意識を変えるだけで、業務部門の変化に気づくための「アンテナ」として機能し、その「気づき」をラウンドにつなげることが可能であると考え、それらを日常業務の中にある「6つのアンテナ」と定義した(図表3)。

図表3 日常業務の中にある6つのアンテナ

アンテナ	ポイント
問い合わせ・相談対応	単なる問い合わせへの回答だけでなく、業務部門の関心事がどこにあるかを知ろうとする意識を持つ。
障害対応	障害の早期復旧・再発防止だけでなく、障害の原因が業務の変化に起因していないかという意識を持つ。
定例会	一方的な報告会としてマンネリ化させるのではなく、改善事例の紹介などの情報提供、業務部門からの意見を得る重要な機会という意識を持つ。
ログ	安定稼働のための記録として捉えるだけでなく、業務部門の利用実態の記録としての数値の裏づけ、利用方法の変化が記録されているという意識を持つ。
リソース監視	情報システムの容量負荷管理のためだけでなく、その増減という客観的事実から、業務の変化が発生しているのではないかという意識を持つ。
外部情報	各種メディアからの情報など、日頃接する情報に対し、情報システムの技術的な側面だけでなく、業務への影響を見る意識を持つ。

情報システム部門が、これらのアンテナから得られる変化への「気づき」を小改善に活かすことができれば、業務部門との信頼関係を築く一歩となり、さらに、業務部門への「お土産」とすることができれば、ラウンドの一歩を踏み出すきっかけとなる。

4. 業務改善に向けて(提言)

現場業務改善の第一歩を情報システム部門が踏み出すために、潜在的な問題への気づきをいち早く業務部門に与えられるのは、外部のコンサルタントやITベンダーではなく、自社の業務内容の強み、弱みをよく理解している企業内の情報システム部門である。一方、情報システム部門が普段遂行している業務領域において、環境変化に業務やシステムが追いついていないことをいち早く気づくことができるのも、冷静に業務やシステムを見つめている企業内の情報システム部門に他ならない。

情報システム部門がこれらの役割を発揮するためには、個々人のスキルアップ、組織的なバックアップ体制の確立など、時間と費用がかかることも多い。しかし、今日からできることに目を向け、「2つのアプローチ」と「6つのアンテナ+ラウンド」を実践し、これまでと異なる視点で行動することで、情報システム部門が現場業務改善提案を主体となって推進する立場になりえると考えられる。これらの提言は決して目新しいものではないが、これらのことを普段から意識して行動し、社内の様々な要求に応じていくことが、業務部門の期待に応える第一歩となるのではないだろうか。一人一人の小さな意識改革が、じわじわと大きな変化につながり、組織に変革をもたらすと確信している。