

# 情報システム部門の よりサービス化に向けた変革 ー潜在ニーズを取り込んだ サービス実現への取り組みー

## アブストラクト

### 1. 研究の背景/問題・課題

情報システム部門は、ユーザー部門からの「さまざまな業務にコンピューターを活用したい」という声に応え、個々のニーズに基づいた情報システム開発を行ってきた。ほとんどの業務が情報システム化された後は、統合化の名の下に、個々のシステムの連結などを行ってきた。その結果、元来は効率化や省力化を主目的として構築してきたはずの情報システムは、肥大化かつ複雑化してしまい、維持運用に多くの工数が掛かる結果を招いてしまっている。一方、企業全体としては、急激なビジネス環境の変化に対応するため、ビジネスモデルの見直しや、新ビジネスモデルに対応した業務革新を進めている。そのため、情報システム部門についても、ビジネスに直接貢献できるような情報システムの企画・調整などを求められるようになるなど、その役割も変化し、更には高度化が進んでいる。以上のことから、情報システム部門には、肥大化、複雑化した情報システムの見直しを行い、効率的かつビジネスに直結する業務革新の実現を求められていると言える。

当分科会では、メンバー15名にて、研究テーマを情報システムにかかわる企画、検討、構築、運用、管理などを行うサービスの提供部門と、そのサービスの利用部門とに分けて検討した結果、現状の情報システム部門の抱える問題として、下記の3点があげられた。

#### (1) プロセスの問題

- ・ニーズを掘り起こす方法（論）が定着していない。
- ・システム化におけるプロセスの背景や根拠が不明確になっている。
- ・維持運用重視で保守的になっており、ビジネス変化への対応にも消極的となっている。

#### (2) コミュニケーションの問題

- ・情報システム部門とユーザー部門の意見、意識の統一が図られていない。
- ・経営の視点からのアプローチができていない。

#### (3) スキルの問題

- ・「よりサービス化」に向けた必要なスキルが不明確。

つまり、現状の情報システム構築のプロセスは、個々のニーズに基づいて開発を行うことと、それを維持運用することに重点が置かれたものであり、会社全体で本当に必要な情報システムの構築や現行システムを効果的に見直すプロセスにはなっていないのである。また、ユーザー部門のニーズをとらえるためのコミュニケーションが不十分であり、意見、意識の統一を図るためのスキルも不足しているのである。

### 2. 研究のアプローチ

当分科会では、課題解決に必要な仕組みの条件として下記を導き出した。

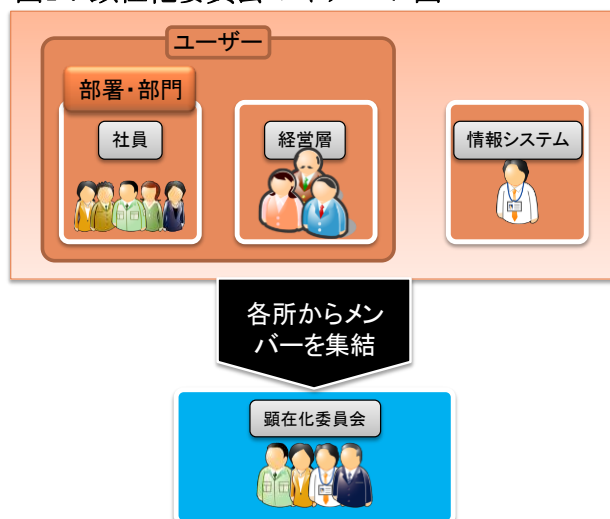
- ・各部門からの検討メンバーの召集
- ・継続性のあるプロセスの構築
- ・ファシリテーション
- ・可視化とフィードバック

上記の条件を満たす、全社横断的な組織で活動を行うことで、潜在ニーズの顕在化、活動の可視化、情報システム部門とユーザー部門双方の納得などを実現することができ、その結果「よりサービス化」できると仮説を立てた。

当分科会メンバー各社で取り組んでいる既存の仕組みで、立てた仮説の実現性について検討を行ったが、既存の仕組みは情報システム部門が、特定のユーザー部門と特定の課題を解決したり、特定のシステムを企画・開発したりすることを前提として行われており、潜在ニーズを引き出すという観点ではなかった。そこで、当分科会では、仮説を実現する仕組みとして、新たに「顕在化委員会」という組織を考案した。

(図1 参照)

図1：顕在化委員会のイメージ図



### 3. 研究内容/研究成果

本研究では、当分科会を「顕在化委員会」、当分科会参加会社の情報システム部門を「ユーザー部門」に見立て、アンケートを利用して潜在ニーズと仮定されるニーズを抽出し、抽出した仮定潜在ニーズを深掘りするためにヒアリングを行い、その結果をユーザー部門にフィードバックすることで合意を取り、お互いに納得しあいながら潜在ニーズを抽出し顕在化できることが確認できた。

まず潜在ニーズであると仮定するニーズを抽出するためにアンケートを行ったが、この段階では仮定潜在ニーズを顕在化させることは困難であった。しかしながら、次に行ったヒアリングでは、アンケートで得た仮定潜在ニーズはもとより、それ以外の潜在ニーズをも抽出することができた。この成果に達したポイントは、以下のとおりである。

- ・ 顕在化委員会の役割を担った分科会メンバーが、事前にコーチングのトレーニングを受けていたこと
- ・ ヒアリングの実施に伺った企業出身の分科会メンバーが、相互認識のための通訳としてファシリテーションを実施したこと
- ・ 信頼関係を短時間で構築できたこと

これらの検証を通して、顕在化委員会により、ユーザー部門の潜在ニーズを顕在化させ、合意を得られることが証明された。

### 4. 研究の総括と提言

当分科会では、「よりサービス化」された状態を、情報システム部門とユーザー部門で潜在ニーズを顕在化し、ニーズの本質を相互理解して課題解決に向かう状態と位置付けた。今までのような、開発や運用における、情報システム部門による個別の関連部門とのコミュニケーションでは、顕在化したニーズの全社的な納得や適合性の確認は十分にできていないことがわかった。

そのため、顕在化委員会という組織を用いて、ユーザー部門の潜在ニーズをくみ取り、それらニーズの取捨選択を含めて合意を行う必要があるのである。

この活動を継続することにより、情報システム部門の「よりサービス化」が実現するのである。

顕在化委員会の活動は、情報システム部門とユーザー部門間の信頼関係の構築や潜在ニーズのくみ取りと合意形成により成り立っている。よってこの活動は本研究テーマのみに活かされるのではなく、お客様の真の要件のくみ取りなどへも応用が可能であり、日々の業務、会社全体の運営にも好影響を与えると確信する。本研究が、業務における「よりサービス化」を目指す方々のお役に立てれば、幸いである。