

現場業務の可視化で業務改善に取り組む 情報システム部門の人材について —業務改革の成功と継続のカギとは!!—

アブストラクト

1. 研究の背景と現状

我々情報システム部門には、従来から行っているシステムの設計や構築業務に加えて、ビジネスの改革などビジネスの深部まで踏み込んだ活動が期待されている。

しかし、情報システム部門の現状について、『LS 研 IT 白書』と『分科会メンバーの改革・改善への取り組み実績』を調査した結果、以下のように難しい状況に置かれている姿が浮き彫りになった。

- (1) IT 白書によると、我々に期待されている分野の達成度が低く、打開策が見出せていない状態が継続している。(調査期間:2009年~2012年)
- (2) 分科会メンバーの9割以上が改革・改善の活動に取り組んだ経験があるが、実に7割が失敗しており、期待した成果が得られていない。

本分科会のテーマは、長らく打開策を示せていない難しいものだが、研究を通じて情報システム部門ならではの策を見出し、ビジネスの改革・改善を牽引する人材になる事を目的として研究に取り組んだ。

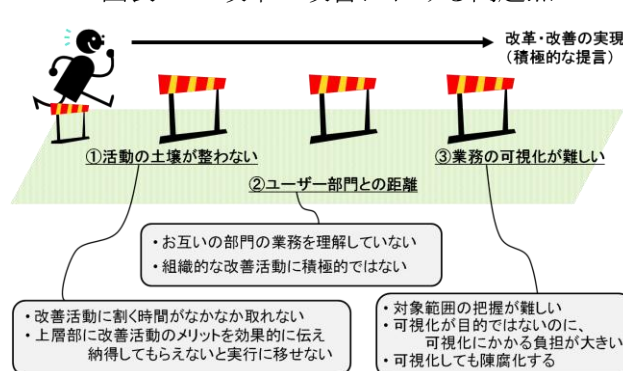
2. 課題と仮説

『分科会メンバーの改革・改善への取り組み実績』をもとに失敗事例を追及した結果、改革・改善を進める過程には、図表 2-1 に示すように、①活動の土壌が整わない、②ユーザー部門との距離、③業務の可視化が難しい、といった様々なハードルがあり、このハードルが阻害要因になっていることが明らかになった。

ハードルに拒まれて行き詰まりを感じることで、徐々に改革・改善に挑むマインドが低下して消極的(受け身)になり、活動が停滞していることが課題である。

この状態から抜け出すため、分科会メンバーの事例のなかから、成功したものに着目し、「成功パターンに共通する要因を把握し、そのポイントを吸収することでハードルを越えることができる」という仮説を立て、研究を進めた。

図表 2-1 改革・改善における問題点

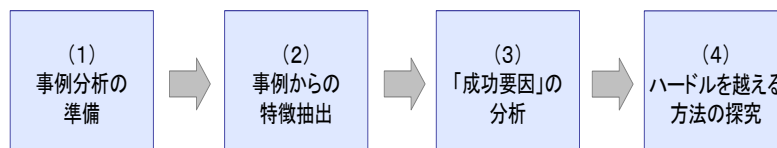


3. 研究の進め方

メンバーの実体験を重視し、事例を利用して図表 3-1 に示す流れにより、ハードルを越える方法を探求し、施策を立案した。

事例の分析においては、机上のディスカッションで済ませることもできるが、本分科会では、実際に分科会メンバーの会社を訪ね、関係者へのインタビューを行い生の声を収集するなど、地に足のついた行動を心がけた。

図表 3-1 事例分析の流れ



手順(1)~(3)では、分科会メンバーの事例から「成功した要因」を抽出した。手順(4)では「成功した要因」のなかから特にカギとなる要因を選び、その要因をより深く研究することで、ハードルを越えるポイントを導き出した。

4. 研究内容／研究成果

各事例の特徴を把握するため、改革・改善の成否に関係する12個の項目を選定して、図表4-1に示す比較表を作成した。その後、比較表をもとに成功事例(事例1~6)に共通する要因として、以下に示す4つの要因を抽出した。

【抽出した4つの要因】

- ・外部コンサルタントの有無
- ・数値的目標の有無
- ・現場側と経営側(責任者)の問題意識の共有の有無
- ・活動の必然性(危機感の強さ)

これらの要因の中で「外部コンサルタントの有無」が成否に大きな影響を持つことが分析の結果からわかった。外部コンサルタントとして、富士通のフィールド・イノベータ(以降、FIerと省略)が関わった事例のなかから、図表4-1中の事例2を選び、FIerが行った行動様式やノウハウを、インタビューと成果物から把握し、改革・改善を進める際のヒントを得た。

上記調査の結果、我々がこれまで行ってきた改革・改善のアプローチ方法に違いがあることに気づいた。FIerが「マネージメント志向」であるのに対し、情報システム部門は「技術志向」であり、可視化技術を中心に考える傾向が強かった。

一般的に改革・改善の活動は複数の部門にまたがることが多い。異なる部門のベクトルをあわせ、活動を推進するためには、関係者をチームとしてまとめるマネージメント力が必要であり、「マネージメント志向」をベースにして行動することは理にかなっていることがわかった。

また、FIerが改革・改善の活動のなかで行っている、チームをまとめ上げ、ゴールに向けてコントロールするやり方は、「プロジェクト管理」に近いものがある。これまで情報システム部門の業務と改革・改善の活動は別物と考えていたが、共通性も多く、我々がシステム開発などで培ってきたプロジェクト管理のノウハウを応用することで、改革・改善を疎外しているハードルをクリアできるのではないかと考えたに至った。

上記結論から、我々がやっている開発プロセスをベースに、FIerの「こだわり」や「工夫」を取り入れ、図表4-2に示す新たな改革・改善プロセスを作成し、研究成果とした。

5. まとめと提言

成功事例をもとにFIerが行っていることを調査した結果、我々が有しているプロジェクト管理の考え方を応用するアイデアに至り、研究の過程で得た「気づき」を反映した改革・改善の新しいプロセスを定義した。プロセスの評価には時間が必要であることから、分科会メンバーが各社に持ち帰り、効果の立証し、更なるブラッシュアップを行う計画である。

これまで可視化技術など手法を中心に考えがちであったが、改革・改善の活動を担うリーダーには、現場の意見やアイデアを引き出すファシリテーションなどヒューマン系のスキルの重要性が理解できたことも大きな収穫である。限られた時間の中で新たな領域にチャレンジすることは大変であるが、研究成果を活かし、まずは行動することで「受け身」から脱却を図ることを提言する。

図表 4-1 各社事例の比較結果

カテゴリ	評価項目	事例1	事例2	事例3	事例4	事例5	事例6	事例7	事例8
活動契機	①活動のきっかけ	ボトムアップ	トップダウン	トップダウン	トップダウン	トップダウン	トップダウン	ボトムアップ	トップダウン
社内体制	②外部コンサルタントの有無	◎	◎	○	○	◎→× ^{*1}	◎→× ^{*1}	×	○
	③推進部隊(推進力)の有無及び可視化作業のための時間と予算	○	○	○	○	○	○	×	○
目的	⑤数値的目標の有無	○	◎	○	○	×	◎	○	×
	⑥現場側と経営側(責任者)の問題意識の共有	◎	◎	○	○	×	×	×	×
	⑦活動の必然性(危機感の強さ)	◎	△ ^{*3}	◎	◎	×	○	○	×
意識	⑧成果の手ごたえ(数値的なもの、周囲の反応等)	○	○	○	○	○→× ^{*2}	×	○	×
モチベーション	⑨現場の意見が反映できたか(やらされている感がないか)	○	○	×	○	○	○	×	×
範囲	⑩対象範囲が部門のみの改善か部門をまたぐ改善か	個別	全体	個別	全体	個別	個別	個別	個別
社内風土	⑪現場と管理部門との距離感が近く協力体制が作れる状態か。意見の通りやすい環境か?	○	○	○	○	○	○	○	×
	初期の成果	成功			失敗				
継続	⑫活動後の継続的な運用の有無	○	○ ^{*4}	○	○	×	×	×	×

凡例 ◎:有り(決め手と考えた要因) ○:有り ×:無し

*1: 外部コンサルタントが初期の成果を達成したことで、活動から外れた。
 *2: 外部コンサルタントが抜けたことにより、継続性が無くなるなど上手くいかなかった。
 *3: 経営者は危機感をもっていたが、現場は従来から行っている業務でもあり問題と感じていなかった。
 *4: 現在は外部コンサルタントがいなくなったが、複数の改善活動が自発的に実施継続中である。

図表 4-2 改革・改善活動の新しいプロセス

