

# 情報システム部門の見える化に向けた

## 取り組みについて

学校法人 河合塾

### ■ 執筆者Profile ■



土井 康正

1983年 学校法人 河合塾 入塾  
大阪校 配属  
1986年 業務システム開発部  
2001年 総合政策部 チーフ  
2006年 業務改革システム部 統括チーフ  
2009年 業務改革システム部 部長  
現在に至る



岩塚 安彦

1988年 (株)名古屋鉄道入社  
(株名鉄コンピュータサービスへ出向  
(現株メイツコム 転籍)  
2011年 現在 河合塾 業務改革システム部  
職員支援 (IT アドバイザー)

### ■ 論文要旨 ■

当塾は、2010年度から、情報システム部門の見える化施策を取り組んできた。

経営レベルでは、IT投資の妥当性を評価するため、3ヶ年計画、年次計画を変更し、全体最適を見据えたIT投資計画として見える化した。

管理レベルでは、各種ガイドラインの策定、遵守、管理報告ルールの一統化などを図り、管理工程を見える化した。

担当レベルでは、スタンディングミーティング、改善ボードなどによって職場改善を見える化した。

評価指標の再整理、管理プロセスの全体チェック、改善項目の共有化の課題を残しつつ、今後も情報システム部門の見える化施策を継続的に行い、日々のプロジェクト管理及び運用管理の円滑な運営を遂行するよう努めていきたい。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 4》
1. 1 当塾の概要	
1. 2 情報システム部門の取り巻く環境の変化と問題点	
<b>2. 階層レベルの見える化の取り組み</b> .....	《 5》
2. 1 経営レベルの見える化の取り組み	
2. 1. 1 IT 投資計画の変更と評価プロセス	
2. 1. 2 年次計画の立案と評価軸の策定	
2. 1. 3 施策の結果と今後の課題	
2. 2 管理レベルの見える化の取り組み	
2. 2. 1 各種ガイドラインの策定と遵守	
2. 2. 2 報告のルール統一化とブログ管理	
2. 2. 3 Web 会議と iPhone®の活用	
2. 2. 4 施策の結果と今後の課題	
2. 3 担当レベルの見える化の取り組み	
2. 3. 1 スタンディングミーティング	
2. 3. 2 改善ポート	
2. 3. 3 施策の結果と今後の課題	
<b>3. 評価・達成度合いについて</b> .....	《 17》
3. 1 経営レベルの見える化について	
3. 2 管理レベルの見える化について	
3. 3 担当レベルの見える化について	
<b>4. おわりに</b> .....	《 18》

## ■ 図表一覧 ■

図1	3ヶ年計画と年次計画・評価プロセス	《 5》
図2	投資エグゼクティブサマリー、IT投資評価報告書	《 6》
図3	投資案件一覧、システム投資計画書、案件別評価シート	《 7》
図4	年次計画策定フェーズ 大日程	《 8》
図5	経営レベルの改善結果（IT投資結果報告書）	《 9》
図6	河合塾開発フレームワーク	《 10》
図7	工程別評価と個人目標プロセス、及び工程別成果物チェック表	《 11》
図8	報告書の統一化（例 工程管理）	《 12》
図9	ブログ登録（例 インシデント発生メール、障害管理ブログ）	《 12》
図10	障害対策本部	《 13》
図11	iPhone®から閲覧するキャパシティ監視	《 13》
図12	管理レベルの改善結果（BEFORE AFTER）	《 14》
図13	壁紙とスタンディングミーティング	《 15》
図14	改善ボード	《 16》
図15	担当レベルの改善結果（日々の作業状況）	《 16》

## 1. はじめに

### 1. 1 当塾の概要

河合塾グループは、1933年の創立以来、「塾」という民間の教育機関であることにこだわり続けてきた。その当時、創立者が塾生に語りかけた言葉が、塾訓「汝自らを求めよ」である。グループ数は、学校法人3、株式会社12、財団法人1の計16となる。

現在、幼稚園から社会人教育まで、総合教育機関として展開しているが、取り巻く環境は、さまざまな面で厳しくなっており、社会的なパラダイムは想像以上のスピードで大きく変化している。

職員は、1,400名、教員は、1,100名。全国340の校舎・教室に、約9万人の生徒・学生が通っている。河合塾ブランドである模擬試験は、のべ277万人の受験生が受けている。

### 1. 2 情報システム部門の取り巻く環境の変化と問題点

当部門である業務改革システム部のミッションは、

- ① 常に人づくりと調達基盤の強化に留意し、敏速かつ柔軟な業務遂行・改善から、河合塾グループの持続的な成長と発展のための「競争力の向上」並びに「グループ経営の実践」に貢献する。
- ② 経営方針に沿って作成したIT計画をもとに、業務改善に寄与する全体最適のシステムを導入する。
- ③ 安定的にITインフラを提供し続けながら、ITを担う人材と組織を育てる。

現在、約200システムの維持運用と毎年約50近くのプロジェクトを運営している。当部門の職員は、約20名が担当し、ベンダーは約100名が、河合塾オフィスに常駐し、日々の仕事に従事している。

2005年当時、ホストシステム、C/Sシステム、Webシステムが混在し、高コストなシステム体質。変化に対し、硬直化したシステムとなっていた。

2006年から、システム費用を2/3に削減し、新規戦略事業への投資余力を創出するため、ホスト機能のオープン系への機能移管と、オープン系基盤整理を5年計画で実施した。機能移管を推進する中で、各階層レベルの新たな問題が浮き彫りとなった。

- ① 経営レベル
  - ・ 投資対効果がわからない不満。
- ② 管理レベル
  - ・ QCD（品質・コスト・納期）が守れていない事実。
- ③ 担当レベル
  - ・ 作業負荷が見えない不安。

漠然としているが、重大な問題である。当部門は、上記を解決するため、それぞれの階層レベルに沿った情報システム部門の見える化の取り組みを行い、解決していく。

## 2. 階層レベルの見える化の取り組み

### 2.1 経営レベルの見える化の取り組み

これまでの投資計画は、主管部門から自己申告型の計画として行われていた。そのため、以下の問題が発生していた。

- ① 経営層は、毎年の IT 投資額に対して効果が見えないことに不満があった。また、合理化投資をいくら行っても生産性が向上しないと思っていた。
- ② 主管部門は、システム導入まで時間が掛かりすぎている不満が出ていた。

その主たる原因としては、

- ① 経営層、主管部門に対し、IT 投資の報告すべき内容が明確でなかった。
- ② IT 投資評価プロセスが不完全。つまり、IT 投資全体の評価や、年次単位の事前評価、案件単位の事後評価を定量的・定性的に行われていなかった。
- ③ IT 投資額の着手すべき時期が曖昧であった。

以上を解決するため、以下の施策を立案し、経営レベルの見える化を実現する。

- ① IT 投資計画の評価プロセス内容の変更  
3 ヶ年計画の全体評価、年次計画の事前・事後評価。
- ② 効果指標の統一化と開発着手期間の明確化  
年次計画の提出物による統一化。

#### 2.1.1 IT 投資計画の変更と評価プロセス

図1の朱書きで示すとおり、IT 投資の3 ヶ年計画と年次計画のプロセスを変更することにする。全体評価は、3 ヶ年計画策定段階の評価とし、事前評価は、年次計画策定時とする。事後評価は、1年後、2年後、3年度の個別評価とする。

事後評価で創出した問題点は、4年目の次期中期計画の経営課題として取り込むようにPDCA が回るプロセスは、現行通りとする。

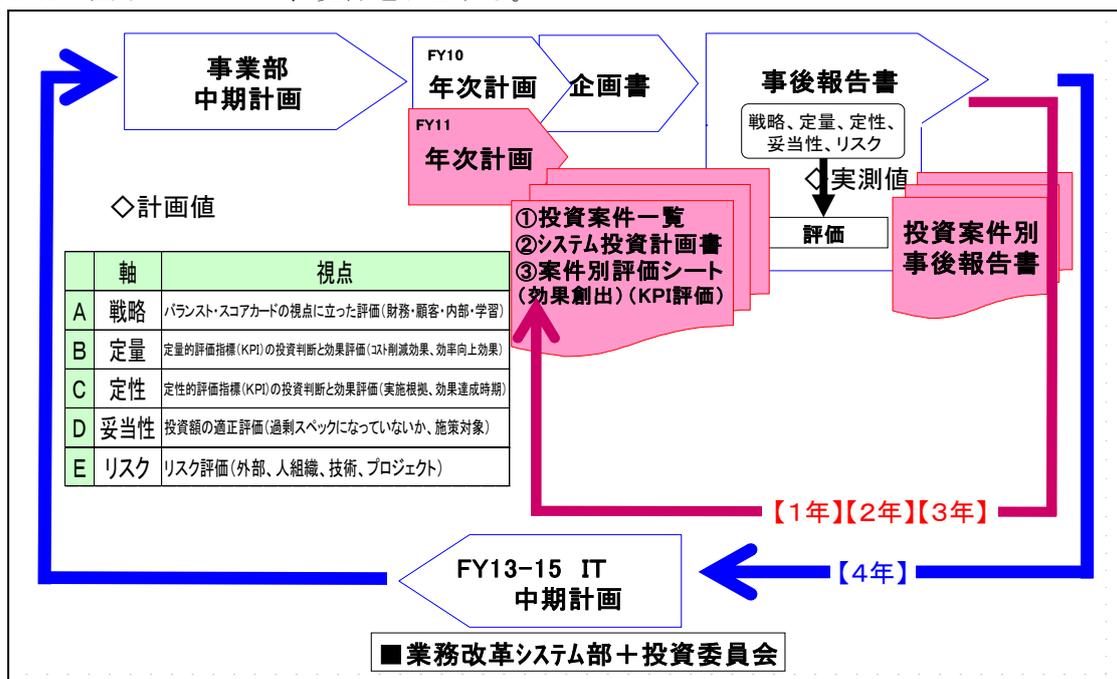


図1 3 ヶ年計画と年次計画・評価プロセス

(1) 全体評価プロセス

主管部門から3ヶ年投資計画表を提示してもらい、投資委員会と当部門が共同で、グループ全体の投資額を投資分類単位に集計する。また、以下の観点で全体評価を実施する。

- ① 突出した投資案件がある場合は、部門と調整し案件を細分化し平準化を図る。
- ② 投資分野単位のチェックリストを利用して評価する。
- ③ 投資分野単位の評価角度（戦略、定量、定性、妥当性、リスク）で評価し、投資効果が低い案件は、検討してもらう。

上記を実施し、投資額の妥当性やIT品質を確保できる期間であるかなど、各種チェックシートに従い、投資案件を採点する。基準値に満たない案件は、方針企画まで行って再度評価すべきか、または、次年度向けに再提示してもらうよう調整する。

(2) 経営層の報告にLS研ツールの利用

図2で示すとおり、「2008年度 LS研：経営に貢献するIT投資評価方法」のツールを利用する。「投資エグゼクティブサマリー」は、3ヶ年計画の全体評価に利用する。

「IT投資評価報告書」は、経営会議の報告書として、活用する。

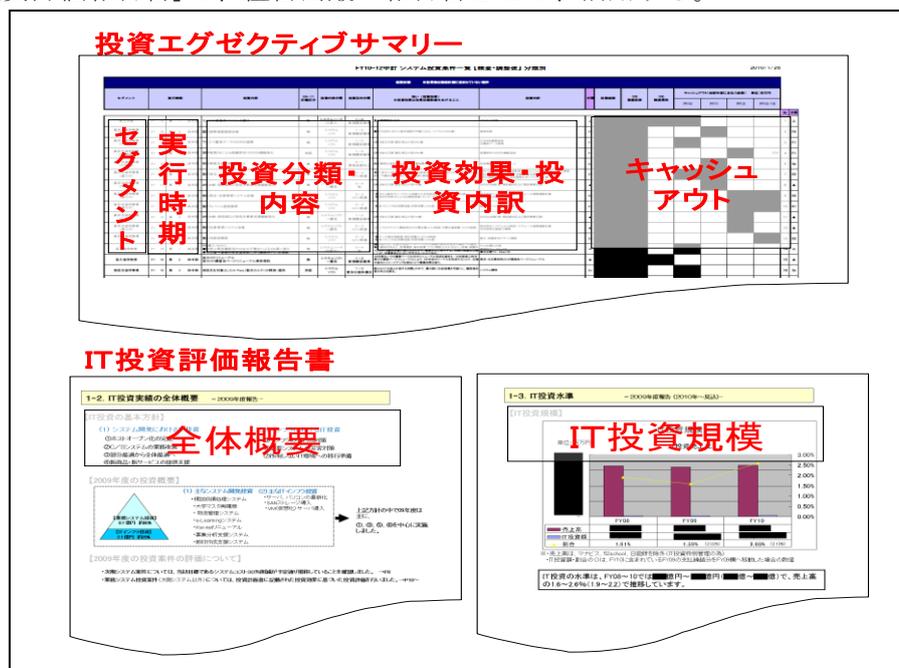


図2 投資エグゼクティブサマリー、IT投資評価報告書

2. 1. 2 年次計画の立案と評価軸の策定

3ヶ年計画で全体評価し、確定した投資額を、年度単位に精査するため、以下の進め方とする。

(1) 主管部門からの提出物の統一化

3ヶ年計画で各主管部門から提示してもらった投資案件を実現可能とするため、図3で示すような提出物に統一する。工夫する点は以下である。

① 投資案件一覧

投資額に見合った開発時期を考慮するため、COCOMOの工程期間比率を利用し、

自動的に着手時期と月別の工数を算出することで、着手月が明確となり、投資案件の遅れを事前にチェックできるようにする。

② システム投資計画書

各案件別に、投資目的、効果、現状の課題・問題点、リスク対策、大日程を記載し、提示してもらう。提示後は、当部門で投資案件一覧に沿った案件であるか、投資効果の妥当性があるかを事前評価する指標に利用する。

③ 案件別評価シート（効果創出、KPI 評価）

各案件別に、導入の必要性、As-Is（問題・課題、原因、影響）と To-Be（目的・目標、手段、効果）、開発開始時期、システム稼働希望日を記載し、提示してもらう。KPI 評価は、事前に KPI 辞書として展開し、記載規準とする。投資効果は、5年間の効果予想とし、BSC 視点（財務、顧客、業務プロセス、経営資源）で、定量的に記載してもらう。

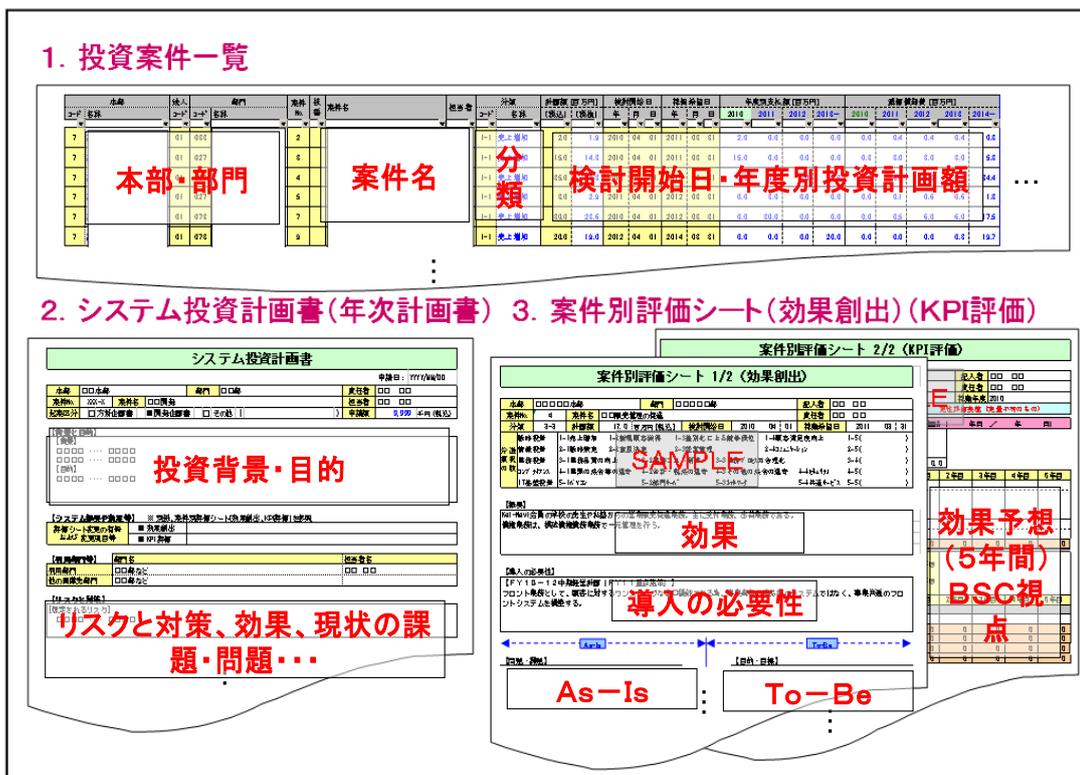


図3 投資案件一覧、システム投資計画書、案件別評価シート

(2) 年次計画の書式にLS研ツールの利用

上記図3で示すとおり、「2008年度 LS研：経営に貢献するIT投資評価方法」のツールを利用する。「システム投資計画書」「案件別評価シート（効果創出、KPI評価）」は、年次計画の主管部門からの提出物として活用する。

(3) 実施スケジュール

図4で示すスケジュールは、主管部門と当部門の調整事項、経営会議での承認、コミットメント会議で合意するプロセスを示している。投資案件一覧は、前年度の課題解決を反映し、精査した結果で、次年度を提示する。

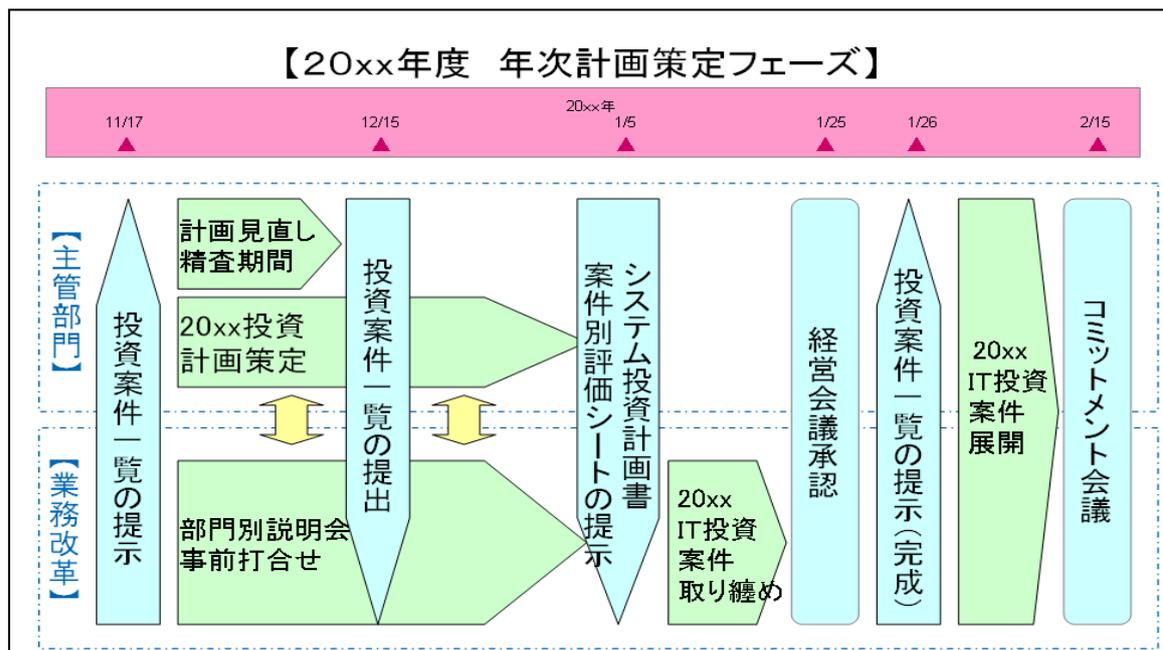


図4 年次計画策定フェーズ 大日程

### 2. 1. 3 施策の結果と今後の課題

今回の IT 投資計画の変更と評価プロセス、及び年次計画の立案と評価軸の策定から、以下の問題点が解決できた。また、今後の課題も見える化した。

#### (1) 施策の結果

- ① 経営層、主管部門に対し、IT 投資の報告すべき内容が明確でなかった。
  - 経営層に対しては、IT 投資評価報告書による、年 4～5 回の経営会議への報告を行い、3ヶ年計画や年次計画の上申、コミットメント会議などで、合意を得ることができた。
  - 投資案件一覧にない追加投資が発生した場合は、計画外案件として経営層の報告と承認後行うよう実施できた。図5は、その一例である。
  - 主管部門に対しては、投資案件一覧の事前打合せを行うことで、投資案件の合意を得た。突出した IT 投資額は、次年度繰越や案件細分化など、年間の IT 投資を平準化することができた。現在 36 投資案件が進行中である。
- ② IT 投資評価プロセスが不完全。つまり、IT 投資全体の評価や、年次単位の事前評価、案件単位の事後評価を定量的・定性的に行われていなかった。
  - 3ヶ年計画による全体評価の実施と年次計画による事前・事後評価によって、IT 投資全体の客観的評価ができた。全体評価は、100%の実施率である。
  - 事前に配布した KPI 辞書の活用やシステム投資計画書、案件別評価シートによって、定量的・定性的評価が可能となった。BSC 視点の評価も実施できた。
- ③ IT 投資額の着手すべき時期が曖昧であった。
  - 投資案件一覧から、開発着手時期を自動算出することで、IT 投資額に見合った開発着手月が、明確となった。

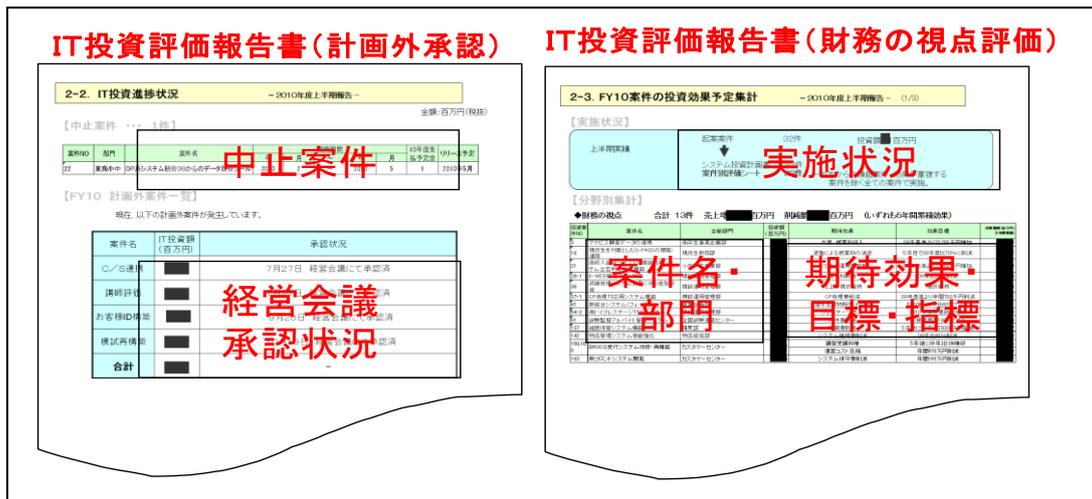


図5 経営レベルの改善結果 (IT 投資評価報告書)

(2) 今後の課題

今回の経営レベルの見える化を実施した結果、新たな課題も創出できた。

- ① 事前評価で提示した KPI 評価が、事後評価に適していない指標があった。
  - 人件費削減や業務効率化を指標としているが、直接的な費用削減に結びついていないこと。また、継続的にモニタリングを実施しないと判断できないなど。
- ② 稼働後のモニタリングが出来ていない。
  - プロジェクト計画段階から、指標測定できるツールが考慮されていない。

上記①については、当部門と主管部門との連携を強化し、投資対効果に見合った指標を精査する必要がある。②については、運用管理チームと連携の強化を図り、モニタリング手法の選定に協力してもらう。

2. 2 管理レベルの見える化の取り組み

これまでの納品成果物や管理報告形態は、ベンダー7社によって、ばらばらであった。そのため、以下の問題が発生していた。

- ① 開発に関しては、システム品質の悪化による障害の増加、要件が膨れ上がることによる開発費用の増大、リリース遅延も頻繁に起きていた。
- ② 運用に関しては、障害復旧の対応に時間が掛かっていた。

その主たる原因としては、

- ① 開発・運用の各工程の成果物が定義されておらず、工程別の評価が実施できなかった。また、管理報告書類の提示タイミングや記載内容がばらばらであり、客観的な評価ができなかった。その結果、QCD に問題がある案件を上位工程で検知できなかった。
  - ② 電話、メールなどで情報を共有していたため、問題発覚までに時間を費やしていた。
- 以上を解決するため、以下の施策を立案し、管理レベルの見える化を実現する。

- ① 開発・運用プロセスの確立
  - 各種ガイドラインの策定と遵守。
- ② 報告基準の明確化
  - 報告する内容やルール of 基準を定め、ベンダーから提示させる。
- ③ 情報共有の伝達強化

ブログ登録、iPhone@携帯、Web 会議を利用し、緊急時も含め、早期に情報を収集し、共有を図る。

## 2. 2. 1 各種ガイドラインの策定と遵守

開発・運用のプロセスを定義するため、各種ガイドラインを策定し、全プロジェクトに適用可能とする。

### (1) ガイドラインの策定

#### ① 情報システム導入ガイドライン

情報システムの導入に当たっての業務最適化の視点、システム最適化の視点、情報システムの原則、及び業務改革の原則を定義する。

#### ② 河合塾開発フレームワーク

各プロジェクト工程の成果物の定義、記載サンプル、プロジェクト運営の留意点など策定する。画面・帳票の開発ガイドライン、品質ガイドライン、コーディング規約なども含まれる。稼働後のシステム改修の保守プロセスも策定する。図6は、開発工程フレームワークの全体プロセスを示す。

#### ③ 運用管理規定

インシデント管理、問題管理など 15 種類の運用管理プロセスの管理規定を策定する。現状の姿 (As-Is) の定義と 5 年先 (To-Be) を見据えた管理規定とする。

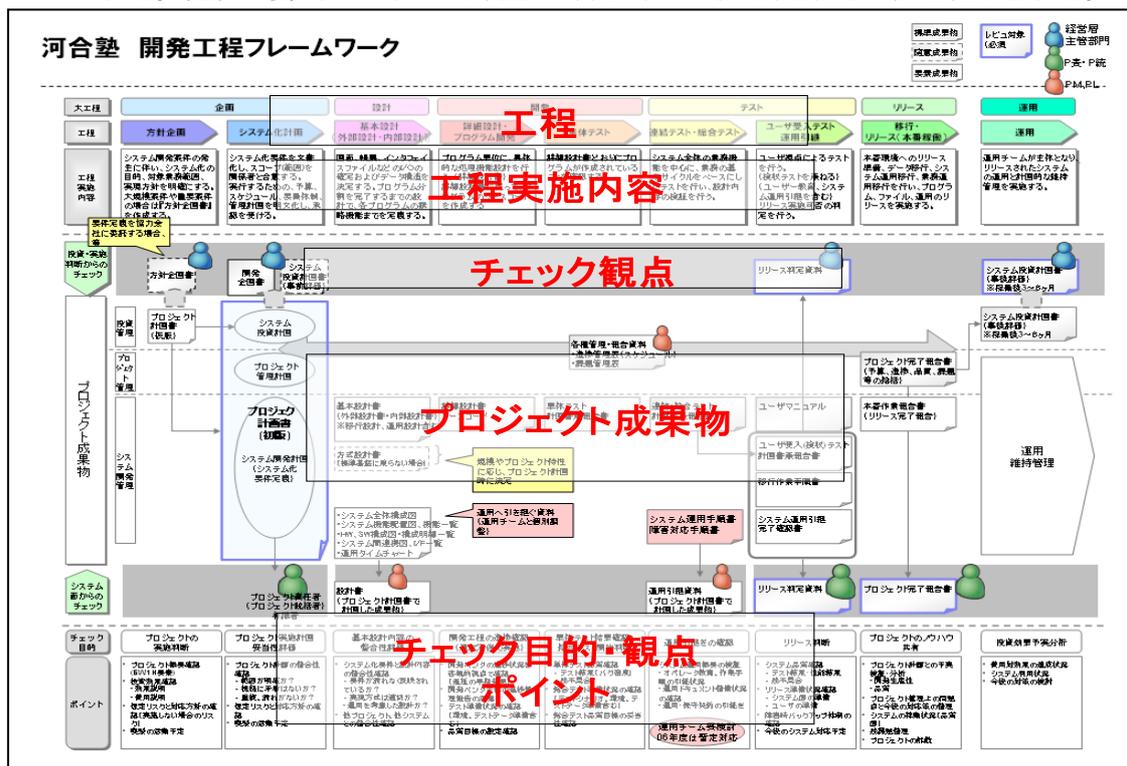


図6 河合塾開発フレームワーク

### (2) 第三者評価による工程管理の遵守

各種ガイドラインに沿った工程管理を遵守するため、第三者による工程別評価を実施する。

プロジェクト計画の段階で、工程別評価者を任命し、各工程が完了した時点で、納品成果物単位に評価する。

評価結果は、各プロジェクト担当の個人目標の評価へ導くよう、ポイント評価制度として、フィードバックするプロセスとする。図7は、工程別評価と個人目標のプロセス及び工程別成果物チェック表である。

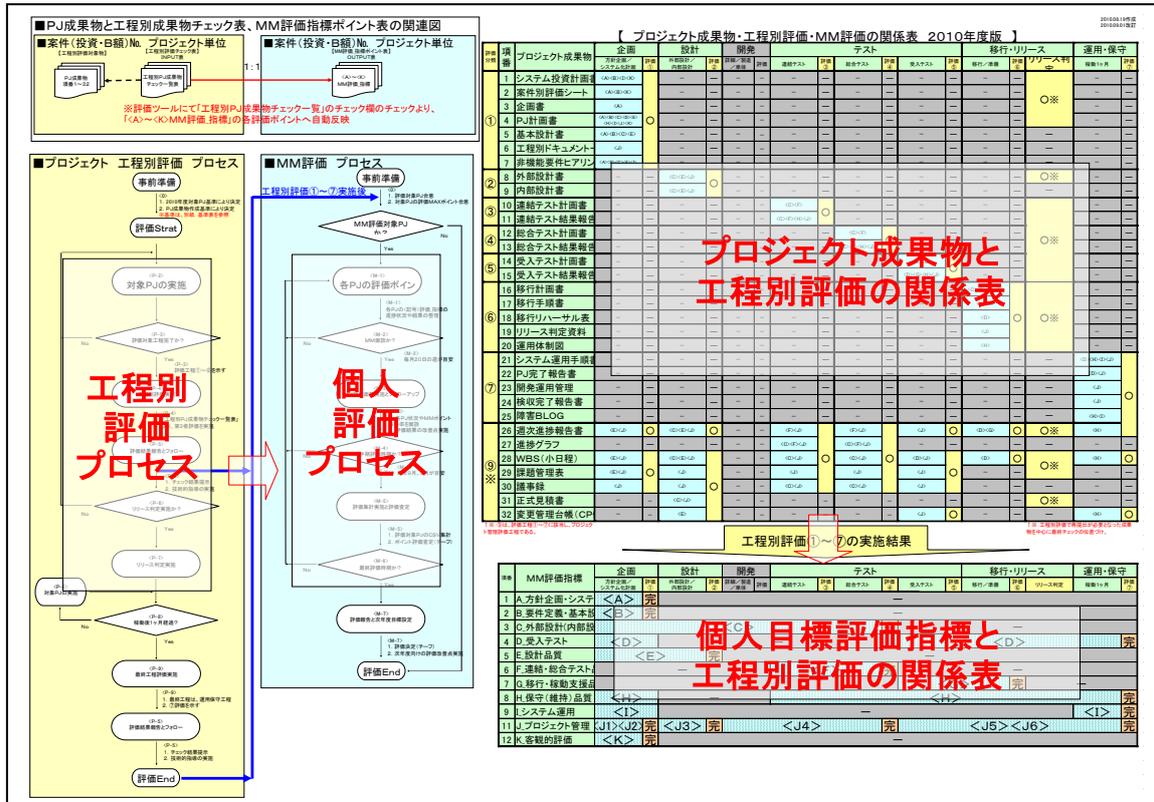


図7 工程別評価と個人目標プロセス、及び工程別成果物チェック表

## 2. 2. 2 報告のルール統一化とブログ管理

各管理プロセスにおける報告内容及びルールを統一し、すべてブログ登録を行うことで、定量的かつ早期に情報を収集し共有することが可能になる。以下、各管理プロセスについて述べる。

### (1) 報告内容及びルールの統一化

#### ① 工程管理

河合塾開発フレームワークに沿った工程別の管理とし、書式を統一する。記載内容は、各工程の開始及び終了の予定日/実績日、第3者評価の実施日/評価結果など、主要マイルストーン単位に記載する。また、プロジェクト状況の総評としてお天気マークを自動的に表示するよう統一する。下記図8は、その一例である。

#### ② 進捗管理

週次単位の報告は、進捗報告書として書式を統一する。記載内容は、今後予定されるマイルストーン、作業進捗、問題点と原因・対策、リスクと予防策、その他特記事項である。

進捗母数は、あらかじめ工程別に定義し、完了/作成中/総数として記載する。進捗率は、着手を30%とし、31%~89%は実施度合い、90%が成果物完了とし、100%で承認済の定義に統一する。



## 2. 2. 3 Web 会議と iPhone®の活用

当部門は、名古屋に拠点があり、東京、大阪、福岡など、他部門との打合せは、それぞれが集合して行っていた。また、緊急事態が発生すると、情報収集に時間が掛っていた。

そこで、Web 会議と iPhone®を、情報共有ツールとして利用する。

### (1) Web 会議の設置

他ビルや他地区との打合せには、Web 会議を設定し、情報共有の場とする。検討会議や、進捗会議などで利用する。

大規模障害が発生した場合は、図 10 で示すとおり、障害対策本部として、緊急特別対策会議を設置する。関係者は Web 会議に参加し、早期対策に向けて情報を共有する。



図 10 障害対策本部

### (2) iPhone®の活用

チーフ以上の管理者は、iPhone®を携帯端末として、常備する。

閲覧可能な内容は、2. 2. 2 項の (2) でブログ登録した工程管理、進捗管理、作業管理、障害管理である。キャパシティ状況の監視は、利用頻度が多いため、閲覧可能とする。図 11 は、その一例である。



図 11 iPhone®から閲覧するキャパシティ監視

## 2. 2. 4 施策の結果と今後の課題

今回の各種ガイドラインの策定、遵守、管理報告の内容とルールの一統、ブログ登録、Web 会議設置、iPhone®の利用など、様々な見える化を行った。その結果、以下の問題点が

解決できた。また、今後の課題も見える化した。

### (1) 施策の結果

- ① 開発・運用の各工程の成果物が定義されておらず、工程別の評価が実施できなかった。また、管理報告書類の提示タイミングや記載内容がバラバラであり、客観的な評価ができなかった。その結果、QCD に問題がある案件を上位工程で検知できなかった。

→ 各種ガイドラインの策定、管理報告の書式統一、ルール化から、成果物、報告基準が明確となった。更に工程別評価によって、ガイドライン遵守と QCD を意識した管理基準が構築できた。リリース判定においては、工程別評価も判断材料とするため、品質も確保できるようになった。

進捗報告では、定量的に進捗度合いが管理可能となり、定性的なリスク対策を評価できた。図 12 は、インシデントの減少を定量的に示した図である。

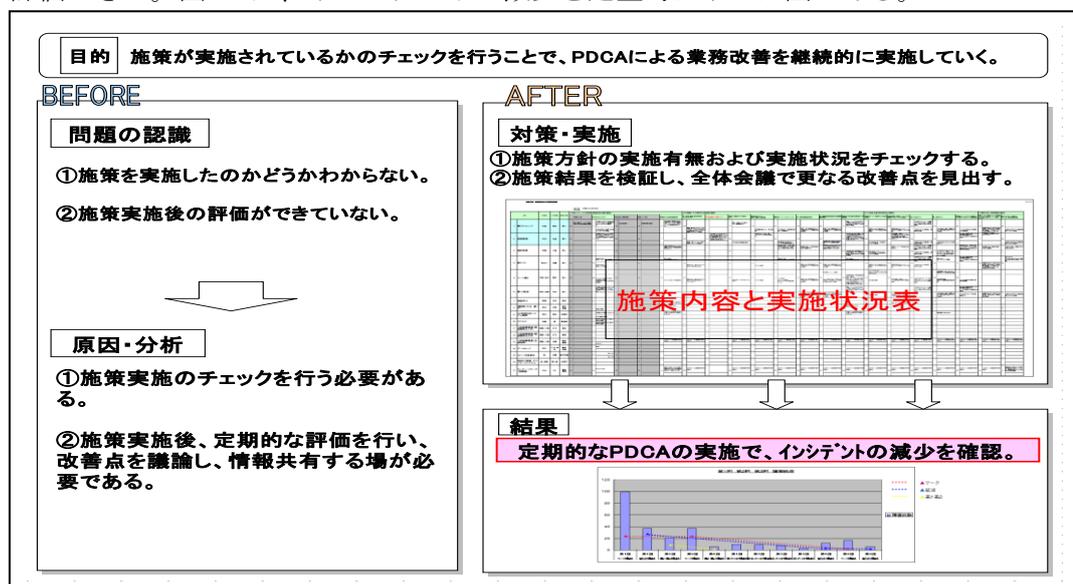


図 12 管理レベルの改善結果 (BEFORE AFTER)

- ② 電話、メールなどで情報を共有していたため、問題発覚までに時間を費やしていた。

→ ブログ登録とメール発信、Web 会議の設置、iPhone®の活用などで、関係者は、場所に関係なく共有すべき情報が、敏速に伝わった。

大規模障害の場合は、緊急特別対策会議を設置し、当部門全体で共有可能となった。障害管理の 2 時間単位の復旧対処状況の確認や Web 会議による現場とのコミュニケーション強化によって、約 30%の復旧時間が短縮可能となった。

### (2) 今後の課題

今回の管理レベルの見える化を実施した結果、新たな課題も創出できた。

- ① 管理プロセス間で類似した内容を登録している。
  - 工程管理と進捗管理で類似する内容があり、統一すべきである。
- ② 管理ブログのアップ漏れがあっても気付かない。
  - ブログアップを忘れる担当者が存在する。

上記①については、管理プロセス間の連携の強化と、ブログ登録によって収集したデータを分析・活用する必要がある。②については、ブログ登録漏れを全体的にチェックできる仕組み作りが必要である。

### 2.3 担当レベルの見える化の取り組み

これまでの維持運用は、日々の作業に追われて、忙しい割には、成果が上がらないことが多かった。

そのため、以下の問題が発生していた。

- ① 当日中に行うべき作業が、実施できていなかった。
- ② 作業漏れや運用ミスが、頻繁に起こっていた。

その主たる原因としては、

- ① 作業の優先順位を自分の判断で行っていた。
- ② 運用品質の改善がされず、効率的な作業かどうか確認していない。

以上を解決するため、以下の施策を立案し、担当レベルの見える化を実現する。

- ① 毎日のミーティング  
日々の朝会をスタンディング形式で実施し、本日の作業をお互い確認し合う。
- ② 改善ボードの活用  
無駄な作業を洗い出し、意見交換をすることで改善点を見出す。

#### 2.3.1 スタンディングミーティング

日々の朝会として、朝9時15分から30分の15分間、各チーム内のミーティングをスタンディングで行う。各担当の昨日の実績と当日の予定、本日の重要イベントなどレビューする。

説明資料は、すべて壁に貼り、図13で示すとおり、壁の周りに集まり実施する。壁の張り替えは週1回月曜日とし、張り替えるまでは、手書きで更新し最新化する。



図13 壁紙とスタンディングミーティング

#### 2.3.2 改善ボード

図14で示すような改善ボードを設置し、無駄な作業を浮き彫りにする。改善目的、管理指標、活動体制、スケジュールを計画する。KJ法で改善案をボードに貼り、2週間に1回ボード前で意見交換を実施する。結果は、グラフや星取表で見える化する。



図 14 改善ボード

### 2. 3. 3 施策の結果と今後の課題

今回のスタンディングミーティング、改善ボードの実施によって、以下の問題点が解決できた。また、今後の課題も見える化した。

#### (1) 施策の結果

① 作業の優先順位を自分の判断で行っていた。

→ スタンディングミーティングを実施することで、担当者が本日用べき作業かどうかの優先順位が明確となった。チーム内の課題も明確となり、作業漏れも防止できるようになった。日々の作業報告は、全チーム行っており 100%である。図 15 は、ストア管理による日々の作業状況の見える化である。

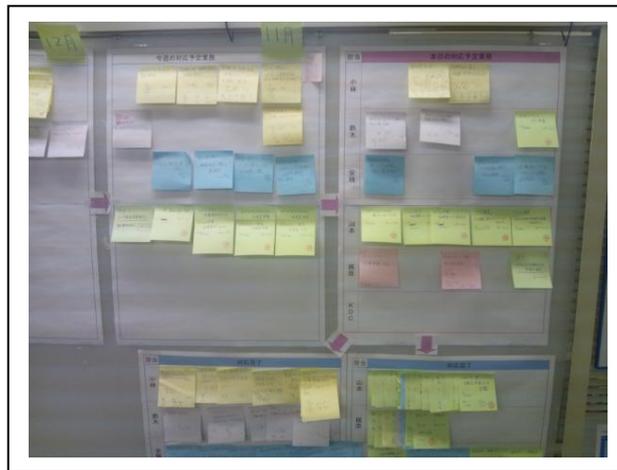


図 15 担当レベルの改善結果 (日々の作業状況)

② 運用品質の改善がされず、効率的な作業かどうか確認していない。

→ 改善ボードの実施によって、担当者が、作業の無駄を排除することへの意識が高まった。改善案の提示は、アイデアの見える化である。改善数は、既に 100 以上集まり、今後も改善活動を継続していく。

#### (2) 今後の課題

今回の担当レベルの見える化を実施した結果、新たな課題も創出できた。

・他チームも同様な改善点に繋がるが、実施されていない。

→ チーム間で共通となる改善項目が、単独チームでしか実施していない。

上記については、チーム間の連携を強化し、全体改善項目にエスカレーションすることで、改善していく必要がある。

### **3. 評価・達成度合いについて**

#### **3.1 経営レベルの見える化について**

##### (1) 経営層の評価について

経営会議にて、定期的に IT 投資評価報告書として報告した結果、投資対効果に対する不満は解消できたと聞いている。今後の IT 投資としては、これまで以上に戦略投資・情報投資が必要であり、売上増加、新規顧客獲得、差別化による競争優位などを主眼としたシステム開発に導くことが、確認できた。

合理化投資の生産性向上については、数値化された具体的な効果をもとに再整理する必要があると言われている。いずれも次期中期計画の経営課題として創出すべき事項である。

##### (2) 主管部門の評価について

投資案件一覧の事前打合せや、システム投資計画書、案件別評価シートの提示後の調整などで、コミュニケーションが図れた。投資案件の提示からシステム導入までの道のりの大変さと重要性が理解できたとよく耳にする。

##### (3) 達成度合いについて

経営層や主管部門の声から、達成度合いは、合格点が与えられると思われる。今後の取り組みとしては、課題として抽出された経営課題の解決である。

以上から、経営レベルの見える化の取り組みを実施したおかげで、今後の IT 投資の進むべき道が見える化できた。

#### **3.2 管理レベルの見える化について**

##### (1) 開発に対する評価について

各種ガイドラインの策定と遵守、報告基準の明確化、情報共有の伝達強化から、主管部門からは、品質を保つシステムが多くなり、サービスレベルが確保されていると聞いている。ベンダーからは、工程単位の成果物が定義されたことで、作業ボリュームの把握や、品質確保に向け、努力しているとの声が多い。

##### (2) 運用に対する評価について

障害ログの早期情報共有や Web 会議を利用することで、主管部門からは、対応が早くなったと言われている。但し、障害は撲滅してほしいと強く要望されている。

##### (3) 達成度合いについて

主管部門の声やベンダーからのアンケートから、達成度合いは、ほぼ合格点に近いと思われる。今後の取り組みとしては、QCD の確保に向けた更なる施策を運用管理チームと協力して実施する必要がある。

以上から、管理レベルの見える化の取り組みを実施したおかげで、当部門としての管理すべき情報が明確となり、ベンダーの統制も実施できるようになった。

### **3. 3 担当レベルの見える化について**

#### (1) 作業実施について

スタンディングミーティングを実施することで、各担当者からは、本日举行すべき作業タスクが明確となり、優先順位に迷う時間がなくなったと聞いている。

#### (2) 作業の効率化について

改善ボードの設置によって、これまで無駄とっていなかった作業が、無駄であったことに驚いたという声もあった。但し、作業負荷の改善までには至っていないとも言われている。

#### (3) 達成度合いについて

担当者のヒアリングから、少しずつではあるが改善の糸口はつかめたと思われる。但し、作業負荷の削減ができておらず、達成度合いは、合格には至っていない。今後の取り組みとしては、改善点を継続的に見つけ、見える化していく方法しかないと思われる。

以上から、担当レベルの見える化の取り組みを実施したおかげで、担当者の業務改善へのきっかけは、見出した。

## **4. おわりに**

1. 2節で述べたとおり、ホスト機能のオープン化は、昨年2010年4月に、大きなトラブルもなく、移管できた。同年6月にホストコンピュータの撤廃も実施することができた。オープン化構想は、ほぼ終結した。

今回、情報システム部門の見える化に向けた取り組みを紹介したが、改めて各階層レベルの見える化すべき内容を整理し、プロセスを定義し、指標を設け、定量化することが、重要であるかを再認識できた。

経営レベルの見える化の取り組みについては、経営層に対するIT投資評価の報告や、事前・事後評価の継続的実施を行うことで、今後の5年先、10年先を見据えたITロードマップに向け、第一歩の基盤作りが確立できたと思う。

管理レベル、担当レベルの見える化の取り組みについては、各種ガイドラインの策定と遵守、職場環境の改善など、継続的に実施していくことが、重要である。

今後も、河合塾は、幼児から社会人まで、それぞれを対象とした多彩な教育事業、教育関連事業をグループとして展開することが求められている。

どのような時代になっても、この原点を忘れることなく、本当に社会から必要とされる教育を追求し、河合塾グループに関するすべての人々に対し、それぞれが持つ可能性を信じ、一人ひとりの自己実現を支援するよう努める。

## **参考文献**

- [1] LS研究委員会：“2008年度研究成果報告書（第1分冊） 経営に貢献するIT投資評価方法”