

SE の働き方改革

～利用部門とのコミュニケーション強化

によるソリューションについて～

株式会社富士通ゼネラル

■ 執筆者 Profile ■



池田 進太郎

- 2015 年 株式会社富士通ゼネラル入社
経営情報システム統括部
第一システム部 配属
- 2016 年 現在 IT 統括部
業務ソリューション部所属
人事・給与システム 担当

■ 論文要旨 ■

弊社の旧人事給与システムは、自社製プログラムのため、対応スキル・人員の維持が困難である等の課題を抱えていた。そこで、世の中のデファクトスタンダードに合わせるべく、パッケージを導入し、人事給与システムを再構築することとなった。

初めての試みとなるパッケージ導入であったが、要件定義工程は IT 部門を中心に進めた結果、特に問題なく完了したように思えた。しかし、後工程である運用テスト工程で、利用部門とのコミュニケーション不足が原因で計画通りに進まなかった。筆者は、利用部門との工程を円滑に進めるため、様々なアプローチで解決へと導いた。

弊社は、「人を思い活かす経営」を経営方針に掲げ、ワークライフバランスの実現等を目的とした「働き方改革」を推進している。本稿では、プロジェクトを通して実践した利用部門との取り組みと参画することで学んだ社内 SE の観点からの「働き方改革」について論ずる。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社及び当部の概要	
1. 2 人事給与システム再構築について	
2. 運用テストにおける問題と分析	《 4》
2. 1 利用部門とのコミュニケーション不足による問題	
2. 2 コミュニケーション不足による問題の調査	
2. 3 問題の分析	
3. 問題解決へのアプローチ	《 6》
3. 1 プロジェクト体制の見直し	
3. 2 基本操作説明会の実施	
3. 3 業務マニュアルの提供	
3. 4 個人別進捗管理グラフの作成	
3. 5 支援ツールの提供	
4. 新システム稼働に向けて	《 9》
5. まとめ	《 10》
5. 1 プロジェクトを終えての所感	
5. 2 今後の取り組みについて	

■ 図表一覧 ■

図1 パッケージ導入による開発工程の変革	《 3》
図2 旧人事給与システム画面	《 4》
図3 プロジェクトのスケジュール	《 4》
図4 開発工程における問題と原因	《 5》
図5 付箋紙の現物	《 5》
図6 操作説明会コンテンツ一覧	《 7》
図7 業務フロー（パッケージ標準）	《 7》
図8 業務マニュアル（独自）	《 8》
図9 個人別進捗管理グラフ	《 8》
図10 新システムログイン前画面	《 10》
図11 働き方の改革案	《 11》
表1 問題の原因と施策の相関	《 6》

1. はじめに

1. 1 当社及び当部の概要

株式会社富士通ゼネラル（以下、弊社とする）は電子・電気機械器具メーカーとして、空調機、情報通信の両分野において、世界 110 カ国で製品及び部品の開発、製造、販売及びサービスの提供を行っている。2017～2020 年度中期経営方針においては、「人を思い生かす経営」を事業運営の基盤に掲げ、企業スローガンとして、「イノベーション & グローバリゼーション」を掲げ、「技術力・実現力・人間力」3つの力を磨き高め、働き方改革に挑戦している。筆者が所属する IT 統括部は経営戦略、事業戦略に準拠した IT 戦略をグローバル視点で企画・立案し、ステークホルダーと合意形成することをミッションとし、社内システムの開発・導入・運用、並びに業務プロセスの改善を担当している。

1. 2 人事給与システム再構築について

従来は、自社で全ての開発工程を対応していたが、時代の変化のスピードに対応した IT 戦略を実現するには、開発リソースが不足しているため、外部のベンダーやパッケージの活用を積極的に行い、開発スピードをあげることが必要になった。外部リソースの活用をすることで、付加価値の低い業務をデファクトスタンダードに合わせられ、業務効率化を図れる。また、部門からのオーダーがあってから開発を進めていたため、部門のニーズやシーズを把握できていなかったが、今後は部門とのコミュニケーションを密にし、一体になって上流工程から業務を考案ソリューションを提供する IT 部門へ働き方を改革することが求められている。図 1 にパッケージ導入による開発工程の変革のイメージを示す。

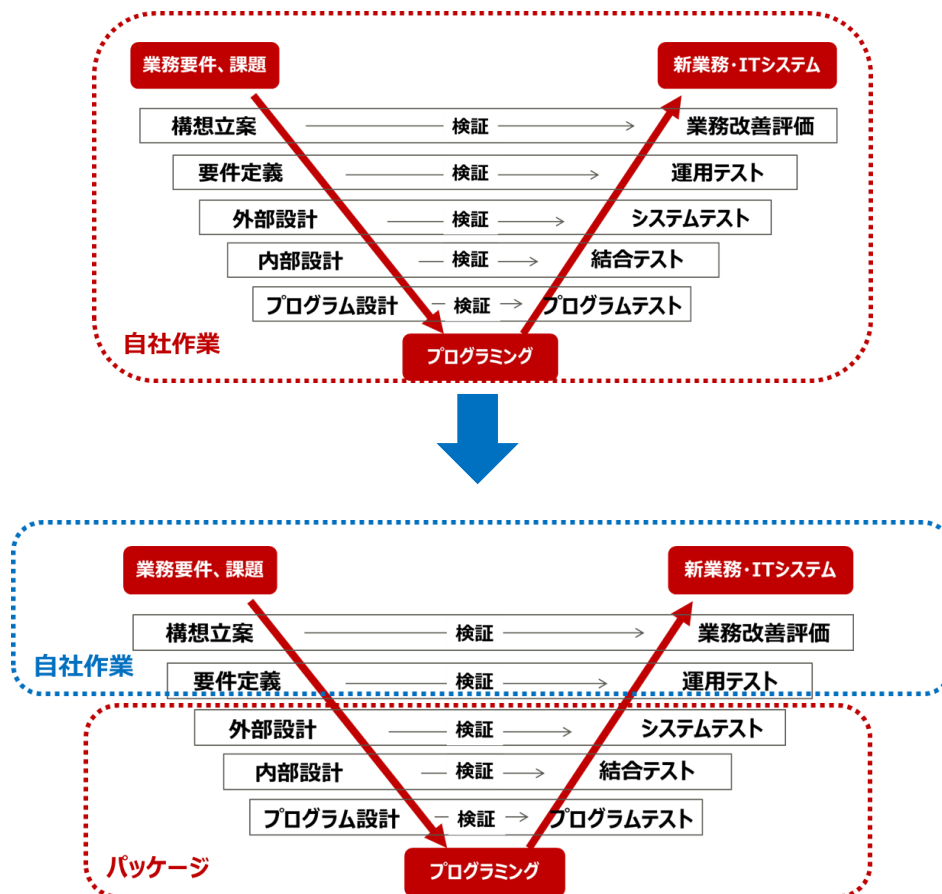


図 1 パッケージ導入による開発工程の変革

弊社の旧人事給与システムは、約 40 年前に給与計算主体の事務合理化のため、自社開発し改良や変更を繰り返しながら維持してきた。しかし、自社製プログラムにおける開発言語は COBOL を使用しており、対応スキル・人員の維持が困難であるなどの課題を抱えていた。図 2 に旧人事給与システムのログイン画面を示す。

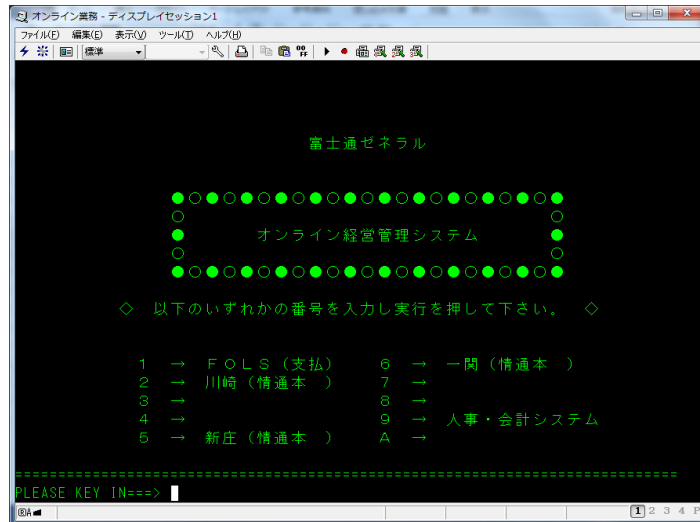


図 2 旧人事給与システム画面

そこで、外部リソース（パッケージ製品）を活用し、世の中のデファクトスタンダードに合わせるべく、人事給与システムを再構築することとなった。なお、弊社におけるパッケージ導入は、当プロジェクトが初の試みである。パッケージを導入することによりプログラム開発作業が削減されるため、要件定義 3 ヶ月、導入～システムテスト 6 ヶ月、運用テスト 3 ヶ月の 1 年という期間での作業を予定していた。図 3 にプロジェクトのスケジュールを示す。

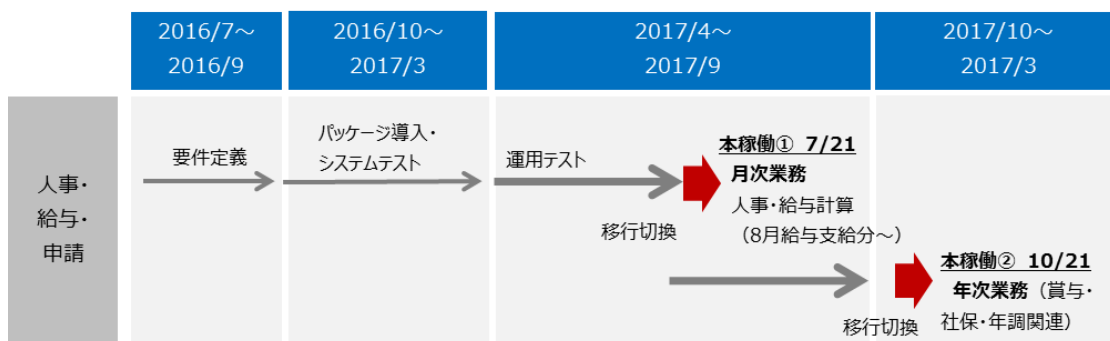


図 3 プロジェクトのスケジュール

2. 運用テストにおける問題と分析

2.1 利用部門とのコミュニケーション不足による問題

要件定義～導入工程は、カスタマイズを極力抑えた開発にすることで、デファクトスタンダードに業務を合わせる方針であったため、特に利用部門のキーマンをメンバーにアサインしない状態で、IT 部門の人事給与パッケージの販売経験のある SE を中心としたプロジェクトメンバーで進めた。その結果、当初の計画

通り問題なく要件定義工程が完了したように思えた。しかし、後工程である運用テストで問題が発生した。その理由として考えられるのは、IT 部門は運用テスト計画を利用部門で作成する前提でいたが、利用部門にはパッケージ導入経験がなく、その認識がなかったため、IT 部門で運用テスト計画を作成するものだと思っていた。その結果、運用テストを始めるにあたり、運用テスト計画が作成されていない状態になった。また、利用部門の繁忙期と重なったこともあり、運用テストの実施が困難になってしまった。図 4 に開発工程における問題と原因を示す。

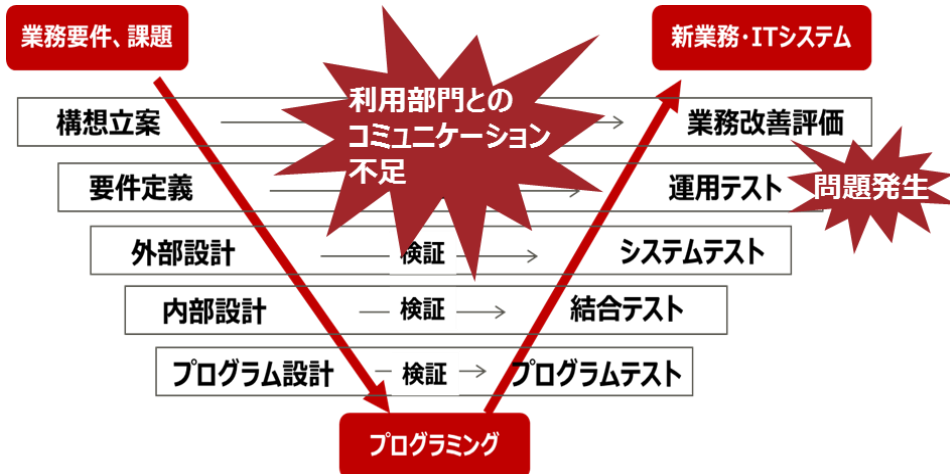


図 4 開発工程における問題と原因

2. 2 コミュニケーション不足による問題の調査

前述したとおり利用部門とのコミュニケーション不足を解消するため、付箋紙を利用し、運用テストに限らず意見・要望などを無記名で書いていただくよう依頼した。付箋紙を利用することで、組織の垣根を越えた本音を聞くことができると考えた。結果として、想定より多くの意見・要望が出た。(対象人数：6名、付箋紙総数：69件) 付箋紙の現物を図5に示す。



図 5 付箋紙の現物

2. 3 問題の分析

付箋紙の内容を確認すると、主な意見として次の項目が挙げられた。

- (1) 運用開始までのスケジュールがわからない
- (2) システムの基本的な操作方法や各業務における操作がわからない
- (3) 運用の変更点がわからない

上記 3 点より、IT 部門と利用部門に意見やスケジュール等の認識に齟齬が生まれ、一枚岩となってプロジェクトが進んでいないことが判明した。筆者は要件定義において、IT 部門のプロジェクトリーダーが明示する仕様の通り開発等を行っていたが、利用部門が顧客であり、あくまでシステムは手段で、利用部門が中心であることを改めて痛感した。

このような意見が生まれる主な原因として考えられるのが、以下の点に集約できると筆者は考えた。

- (1) 利用部門とのコミュニケーション不足
- (2) 利用部門への新システムの説明不足
- (3) IT 部門と利用部門の役割が不明確

そこで、この状況を打開すべく実施した事項を次章で述べる。

3. 問題解決へのアプローチ

前項で挙げた、主な原因に対する解決策として 3.1～3.5 の施策を実施した。原因と施策の相関関係を表 1 に示す。

表 1 問題の原因と施策の相関

	3.1 プロジェクト体制の見直し	3.2 基本操作説明会の実施	3.3 業務マニュアルの提供	3.4 個人別進捗管理グラフの作成	3.5 支援ツールの提供
(1)利用部門とのコミュニケーション不足	○	○	○	○	○
(2)利用部門への新システムの説明不足		○	○	○	
(3)IT部門と利用部門の役割が不明確	○		○		

3. 1 プロジェクト体制の見直し

利用部門とのコミュニケーション不足を一番の問題と考えた筆者は、スケジュールの共有化を図るために、利用部門とのプロジェクト体制を見直した。付箋紙利用前は、IT 部門からの情報提供が一方通行かつ不十分であり、利用部門との情報の共有化が十分にはできていなかった。そこで、利用部門に掛け合い、利用部門のキーマンと IT 部門の情報共有を目的とした定例会を日次で実施し、適宜利用部門へフィ

ードバックを行った。また、事業所内の離れた場所にプロジェクトルームがあったため、気軽に利用部門が質問できる環境が整っていなかった。利用部門のフロアから一番近い部屋にプロジェクトルームを移動させ物理的な距離を縮めることで、心理的な距離も縮めることができた結果、不明点が生まれてもすぐに質問し解決できるようになった。

3.2 基本操作説明会の実施

付箋紙の意見からわかったことは、担当者によって IT リテラシーにバラつきがあるため、新システムの理解度に大きな差があること、新システムへの抵抗や不安があることだ。そこで、新システムへの抵抗や不安を取り除くため、利用部門へ対して基本操作に関する説明会を実施した。図 6 に操作説明会のコンテンツの一覧を示す。

1. → 概要	4
1.1. → HR (Human Resource Management System)	4
1.2. → PR (Payroll Management System)	4
1.3. → WF (Work Flow System)	5
1.4. → TM (Time Management System)	5
1.5. → HR/PR/WF/TM の概要図	5
2. → HR/PR の事前準備	6
2.1. → ブラウザの設定	6
2.2. → 帳票閲覧ツールのインストール	8
3. → HR/PR のログイン・ログアウト	10
3.1. → ログイン	10
3.2. → ログアウト	11
4. → 画面レイアウト	12
4.1. → 機能メニューエリア	12
4.2. → HR/PR の機能	13
5. → パスワード変更	14
6. → 画面の操作方法	15
6.1. → 社員情報検索	15
6.2. → 従業員番号以外の検索	17
7. → 帳票の出力・閲覧	19

図 6 操作説明会コンテンツ一覧

3.3 業務マニュアルの提供

前述の操作説明会に加え、業務マニュアルの作成を実施した。ベンダーが通常用意しているユーザへの提供ドキュメントは、業務フローのみで操作の不明点は各画面のヘルプを確認する仕様となっていたため、利用部門は実際にどの画面を使って操作すれば良いのかわからなかった。そこで、筆者は利用部門が具体的な操作がイメージしやすいように、業務フローに沿った弊社独自の業務マニュアルを作成した。業務フロー（パッケージ標準）を図 7 に業務マニュアル（独自）を図 8 に示す。

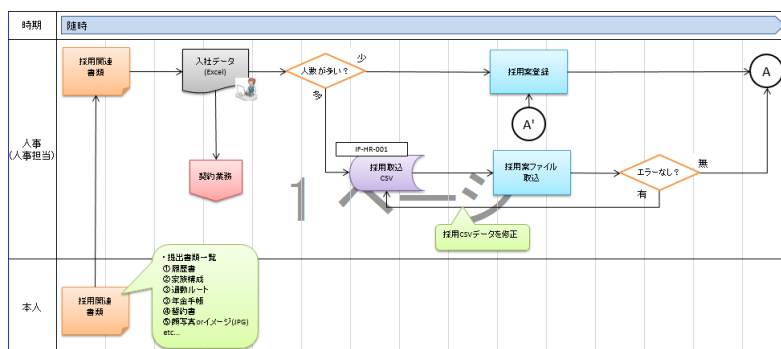


図 7 業務フロー（パッケージ標準）



図 8 業務マニュアル（独自）

このマニュアルを用意することにより、運用を具体的にイメージでき、操作が容易になった。さらに旧人事システムにおいては、各人が独自の基準でマニュアルを作成していたため、アップデートされていなかったり、そもそも頭の中に入っているのがマニュアルが無いこともあったが、業務マニュアルを共通のフォーマットにすることで、標準化し属人化を防ぐことができるようになった。

基本操作の説明会と業務マニュアル作成により、以前は一度説明しても操作が覚えられず忘れてしまっていたが、繰り返し操作の確認を行えるようになったため、運用テストの習熟が格段に上がり、習熟スピードがあがった。

3. 4 個人別進捗管理グラフの作成

運用テスト工程においては習熟の状況や進捗を可視化し計画通りに進めるため、個人別に運用テストの進捗を管理するグラフを作成した。（対象人数：8名）図9に各担当者の個人別進捗グラフを示す。縦軸が各担当者が担当する業務フローの数、横軸が日付となっている。新システムの操作方法の習得、新システム導入による従前業務との変更点の理解を2段階で評価した。図9における①、②に関しては、運用テストの実施予定と実績、③、④に関しては、テスト実施後本人の業務に対する習熟度を示している。

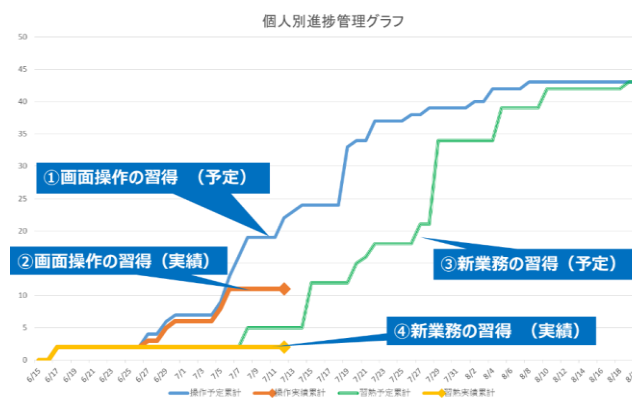


図 9 個人別進捗管理グラフ

毎日、各担当者に進捗を聞きに周ることにより、日々の進捗に加え操作方法に関する疑問・質問を聞くことに努めた。スケジュールに遅れが出た担当者には、遅れが出ている原因のヒアリングを行い、どのようにスケジュールの遅れを挽回するのか解決を図った。

3. 5 支援ツールの提供

新システムに取り込むデータを作成するため、利用部門に CSV のデータを作成するよう依頼したところ、データ作成に多くの時間を割いていた。担当者へヒアリングを実施したところ、エクセルから CSV を作成する文化やマクロを利用する文化がなかったため、桁落ちが多く発生したり、件数の多いデータを手打ちなどして作成していることがわかった。

そこで筆者は Excel のマクロを活用したツールを作成した。ボタン一つで新システムに取り込めるレイアウトのファイルが出力できるよう、シンプルでユーティリティに重点を置いたものである。このように三現主義に則り、利用部門にヒアリングすることで、今までの働き方がいかに机上で行っていたのかと思い知らされた。利用部門に寄り添うことで、ソリューションを提供できたことは、今後の業務を進める上での土台になると感じた。

ここまで論じた解決アプローチにより、最大 2 ヶ月超遅れていたスケジュールは徐々に遅れを取り戻し 1 ヶ月遅れまで改善することができた。

4. 新システムの本稼働に向けた取り組み

運用テスト工程の問題を利用部門と一緒に解決した結果、協働してプロジェクトを進められるようになった。新システムの本稼働をスムーズに行うため、従前のシステム運用時に筆者が感じていた不満点と利用部門が考えるアイデアを合わせ、以下の取り組みを行なった。

(1) マニュアルページ

従前のシステムでは、各種申請マニュアルが別ページに点在しており、自分が必要としているマニュアルを見つけることに苦勞することがあった。改善策として、全ての申請マニュアルは 1 つのページで一元管理することでシンプルでわかりやすい構成にした。

(2) FAQ

従前は FAQ がなかったため、電話やメールでの問い合わせが多かった。そこで、従業員からよくある質問を想定し、質問に対する回答を一問一答形式で一覧化したものを新設した。この項目の新設により、問い合わせ件数の削減に努めた。

(3) 専用問い合わせ窓口

新システム稼働直後には、問い合わせが増えることを想定し、問い合わせ受け用に専用のメールアドレスと電話番号を用意した。運用開始後、発生した問い合わせは利用部門にフィードバックし、以後、利用部門宛に問い合わせがあっても回答できるようにした。

(4) 当社専用の画面の作成

上記 3 コンテンツなどを統合した画面を作成することで、従業員がどこに何があるのか一目でわかるようにした。また、ベンダーが標準で提供した画面は、見栄えが良くなかったため、新システムに変わった、新しくなったことを体感でき、また当社のブランドイメージを共有できるよう、コーポレートカラーを用いた画面にデザインした。その結果、運用開始直後であっても、問い合わせが少なくでき、新システムの定着化に寄与した。図 1 0 に新システムログイン前画面を示す。



図 10 新システムログイン前画面

以上の取り組みを終え、当初の予定より1ヶ月遅れることになったが、2016月8月に本稼働を迎えた。要件定義時に比べ利用部門とのコミュニケーションを密に取り始めてからは、プロジェクトの進み方に勢いがついたことを実感した。現在、本稼働を迎えて1年以上経過しているが、大きな問題はなく新システムでの運用が定着してきている。

5. まとめ

5.1 プロジェクトを終えての所感

要件定義から運用開始まで一貫して感じたことが、利用部門とのコミュニケーションが不足しているということだ。これまでの弊社におけるIT部門の働き方は、利用部門からのシステム改善依頼書を受けてからヒアリングを行い、プログラム開発する流れで業務を進める受け身の態勢であった。悪い言い方をすると下請け業者のような立場と言えるだろう。その結果、IT部門が現場の業務や方針をよく知らない、積極的に現場を訪問していないといった問題があり、部門間で提案や相談ができる信頼関係が構築できていなかった。運用テストで起こった問題は、そのような現状が招いた典型的な問題である。

プロジェクトに参加した当初は、IT統括部の上司が口癖のように言っていた「ホワイトボードを制する者はプロジェクトを制す」という言葉を掛けられたが、その意味を理解できなかった。運用開始から1年が経過した現在は、コミュニケーションにホワイトボードを使用して、定期的に打ち合わせを実施し、業務の効率化や利便性向上のために何をすべきか、喧々諤々の意見交換をしている。無論IT部門として、プログラムを組む能力も必要だが、対面で意見を引き出す力や説明力などコミュニケーション能力の大切さを強く感じている。

私の考えるIT部門のあるべき働き方は、常に現場を訪問することにより、利用部門と1つのチームとなって、上流工程の段階から業務の問題点や改善点を見つけ出し、システムを利用した改善提案をすることだ。筆者が考える今後のIT部門の働き方改革案（上：従前の働き方、中：現在の働き方、下：今後目指していく働き方）を図11に示す。

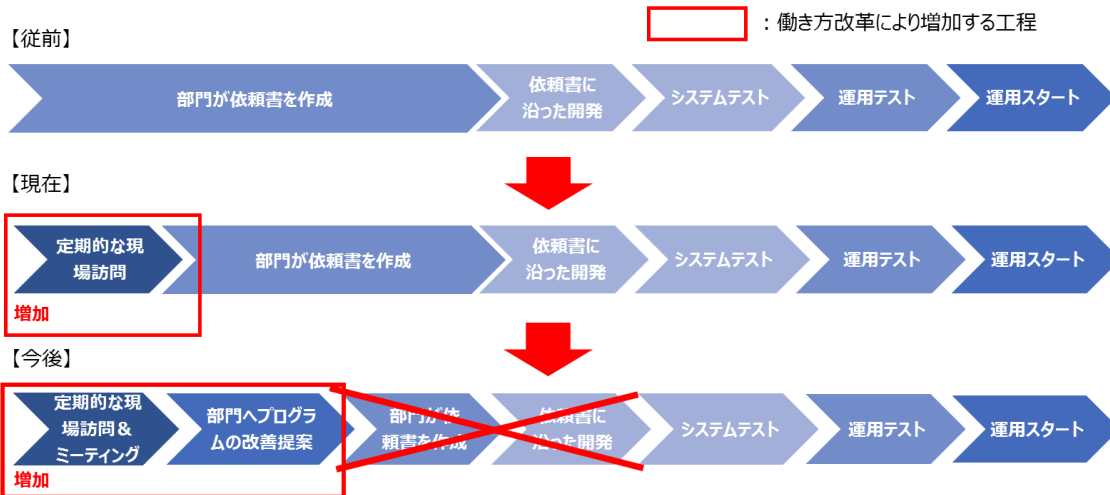


図 1 1 働き方の改革案

5. 2 今後の取り組みについて

実際に人事給与プロジェクトに参画して、利用部門の業務を理解していないため、ヒアリングや仕様の決定などに時間がかかることを痛感した。この反省点を踏まえ、筆者は利用部門が行っている入社 2、3 年目を対象にした基礎的な知識を習得することを目的とした研修に、自ら志願し参加している。利用部門と一緒に研修を受けることで、利用部門の業務を知り、質の高いサービスを提供することができると考えている。このような活動は、弊社 IT 部門ではあまり実施されていないため、別部門に対しても同様の活動を推進していくことで、部門の壁を超えたチームワークの醸成と協創力向上に寄与したい。

また、今後は外部リソースを使ったソリューションをスピーディーに展開していかなくてはならないが、現在の偏ったスキルや保守のマインドでは困難であることから、2017 年度上期より外部のコンサルタントを利用し、部門のスキルやマインドの棚卸を行っている。筆者は、この IT 技術者育成のプロジェクトに抜擢された。そこで、人事給与再構築プロジェクトに参画した経験を IT 技術者育成のメンバーに横展開していきたいと考えている。同時に、外部コンサルタントのノウハウや知見を吸収し、社内外のメンバー一体となり、IT 部門のあるべき姿を膝詰めで議論する。そして、ビジネスを変革するようなソリューションを提供する組織へ近づきよう、働き方改革を推進していくイノベーターを目指していく。

参考文献

- [1] 深沢 隆司（著作）：“SE の教科書【完全版】”，技術評論者
- [2] 富士通株式会社 PM コミュニティ（著作）：“プロジェクトマネージャーの決断”，富士通エフ・オー・エム株式会社