

情報システム部門による利用部門の 業務改革アプローチ手法 —業務改革の主導者になるための第一歩—

アブストラクト

1. 研究の背景／課題／問題認識

情報システム部門に求められる役割は、かつての「利用部門の要望に基づいた企画提案・システム構築・運用支援を行ってあげれば良い」だけのものから、昨今では、情報システム資源を用いた「経営課題への対応、戦略的な事業展開、迅速な経営判断の支援」など経営部門、利用部門の業務改革を伴う対応へと変化している。しかしながら、当分科会参加企業においても、どのような手順で何をすれば業務改革がうまくいくか、具体的な手法が無いまま、業務改革らしきものを行っていることが現状であった。そこで、我々は、「経営の視点を踏まえる」、「利用部門を巻き込む」、「能動的に行動する」の3つの視点を踏まえた業務改革に着目した（これを、「業務改革三原則」と名付けた）。経営層、利用部門、情報システム部門がWIN・WIN・WINとなることが、会社にとって最良な業務改革になると判断し、いかにそのアプローチを行うか、手法を研究する事とした。まず、研究を開始するにあたり、当分科会メンバー自身が、何を課題としているか、課題を整理することから始めた。整理したものが以下(図表1)である。

図表1 業務改革三原則を実現する上での課題

業務改革三原則	当分科会メンバーが感じている課題(主なもの)
経営の視点を踏まえる	1 経営視点を十分理解していない
	2 システムありきの改革プランしか作れない
	3 経営層を納得させる提案が難しい
	4 改革の成果・効果を経営層に明示できていない
	5 改革の成果・効果の測定方法・評価基準がわからない
利用部門を巻き込む	6 利用部門の業務実態を把握できていない
	7 業務知識が不足している
	8 業務のブラックボックス化(利用部門独自のデータやプロセスが不明確)
	9 利用部門の改革への抵抗に対処する方法が不明確
	10 利用部門との協力体制をつくる方法がわからない
能動的に行動する	11 外部コンサルやベンダに企画・設計が任せきりになっている
	12 利用部門から要望があって初めて業務改革に着手している
	13 利用部門と情報システム部門の人材交流がない

上記課題を解決することこそが業務改革三原則に則った業務改革を実行できると判断し、研究を開始していった。

2. 研究のアプローチ／研究の進め方

当初、一般的な業務改革プロセス（P：現状調査・分析・提案、D：実行、C：評価、A：改善）にそって研究を進めようとしたが、業務改革三原則を実現する上での課題を、業務改革プロセスに当てはめていくと、Planプロセス、特に「現状調査」、「分析」フェーズに課題が集中していることが明確になった。また、業務改革三原則を実現するためにも、利用部門の要望を待つだけでなく、情報システム部門自ら「経営戦略を理解」し、情報システム部門が所有する「システム」、「データ」から経営計画実現のための改革テーマを考案し、利用部門へ働きかける必要があると判断した。

ただ、この時点では、何を行えば業務改革三原則を実現できるか、わからない状況であった。そのため、まずは何らかヒントを得るための方策として、「各社の業務改革事例を持ち寄り、それらを整理する」

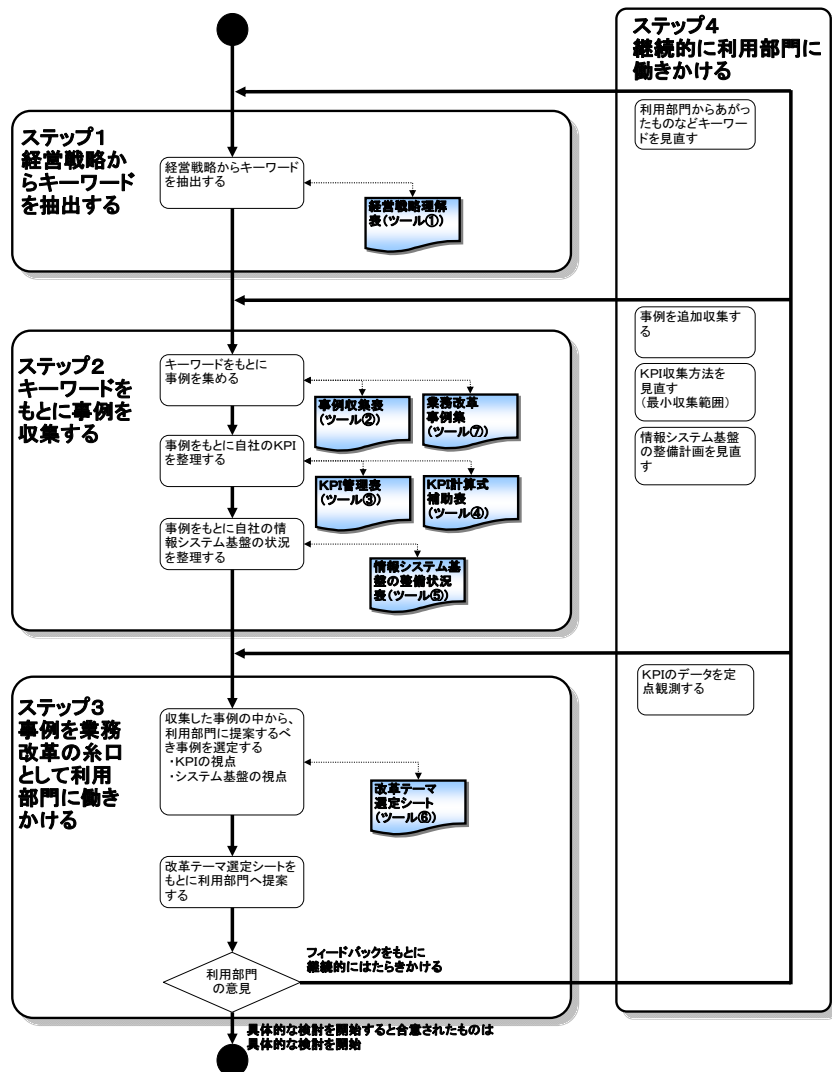
ことを行った。その結果、業務改革事例をベースに、業務改革三原則の実現に貢献するためのアプローチ手法を考案することを目標に設定した。

3. 研究内容／研究成果

我々は目標にそって研究を進めた結果、業務改革三原則を実現するためのアプローチ手法として、4つのステップと7つのツールを開発した。そのアプローチ概要が(図表2)である。自社の経営戦略を理解するステップ1、経営戦略をもとに業務改革事例を収集し、その事例に対して自社のKPI、自社の情報システム基盤整備計画を紐付けるステップ2、ステップ2の事例から実現性、効果をもとに具体的におすすめ事例として絞り込み、それを利用部門へ提示するステップ3、さらに継続的に利用部門へ提案し続けるステップ4の計4ステップ、及び、各ステップごとに使用する7つのツールである。

このアプローチ手法に則って業務改革を実施すれば、我々が課題としてとらえていたものが解決でき、それこそが、業務改革三原則を実現する手法であると確信した。

図表2 アプローチ概要図 (4つのステップと7つのツール)



4. 検証結果

当分科会参加企業において、過去の業務改革事例に当てはめて、当アプローチ手法が使えるものか検証を実施した。結果、ステップ1での自社の経営戦略をキーワード(戦術)に落とし込む部分で、若干の経験は必要となるものの、3社中3社とも、業務改革のアプローチとして使えるという評価であった。また、各社の上司(部課長)にも意見を聞いたところ、「参考事例を収集し蓄積しておくこと自体が有効であり、業務改革の糸口となりえる。」「情報システム部門が「能動的」、「継続的」に利用部門に提案し続けるステップを具体的に記述されていることで使える。」という良い評価を得ることができた。一方で、「利用部門を巻き込む=体制を作る必要がある」ことや、「情報システム部門TOPが明確な目標を設定し、組織としてベクトルを合わせることも必要。」という体制面の意見も頂いた。検証を実施したことにより、改めて業務改革アプローチ手法が実際の業務改革に使えることを確信することができた。

5. 結論・提言

研究成果である業務改革アプローチ手法をもとに、業務改革を実施することこそが、「何をすべきかわからない」受動的な情報システム部門にとって、能動的に業務改革の糸口を見つけることができ、それが、会社にとって最良な「業務改革三原則」を踏まえた業務改革を産み出す一歩になると確信している。今後業務改革を実施する各社については、是非当アプローチ手法を活用してほしい。