

# 働き方改革に情報システム部門が 果たすべき役割の研究

## アブストラクト

### 1. 研究の背景

近年、国内の各企業・団体にとって、働き方改革への取り組みは必要不可欠となっている。少子高齢化に伴い、日本の生産年齢人口（15～64歳）は減少傾向にある。総務省が発表した「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数（平成30年1月1日現在）」[1]によると、日本の生産年齢人口は初めて全体の6割を切った。また、ライフスタイルに合わせて働き方のニーズも多様化している。企業においては働き手の確保が課題となる。2017年3月に首相官邸から発表された「働き方改革実行計画」の指針を参考に、多くの企業は働き方改革に着手、または前向きに検討している状況である。企業による取り組み事例を調査したところ、テレワークの活用やRPAの導入など、ICTの活用により働き方改革で成果を上げている企業があることがわかる。つまり、情報システム導入等による業務効率化やAI活用など、ICTが労働生産性向上への寄与を期待されていることが見てとれる。また、日本国内の各企業において、働き方改革へのICT投資は今後ますます拡大していく見込みである。

### 2. 研究の目的

本分科会の研究目的は、前述の背景を踏まえ日本国内の各企業が働き方改革を進めるうえで「情報システム部門が果たすべき役割を明確にし、その貢献方法を提示する」ことである。

### 3. 研究アプローチと研究成果

働き方改革においてICT活用は有効であるが、実際に取り組んで効果を実感している企業は限定的である。調査の結果、効果を得るために解決する課題は「目標・指針の明確化」、「実行プロセスの体系化」、「改善活動の恒常化」の3つである。この課題に対して以下2つのアプローチで研究を実施し、その有用性を検証した。

#### (1) 組織体制面からのアプローチ

働き方改革の実現において情報システム部門の組織内位置は関係がなく、どのような組織体制であっても取り組み方次第で推進できると結論付けた。さらには、情報システム部門が会社の主体となり働き方改革を進めることは必然ではなく、主体となる部門・担当とどのように連携を図り推進していくかが重要となることもわかった。

まず、情報システム部門が働き方改革の課題解決に取り組むためには、組織図上の位置（立場）を高くし、改善活動を推進することが効果的であると仮説を立てた。次に、働き方改革の推進については、各種データを管理している情報システム部門が他部門を主導して、各現場への指示を徹底させることの有用性を検証した。最後に、日本の企業約70社の組織体制と働き方改革の取り組み度合いの調査、および一部企業へのヒアリング結果より、結論付けに誤りがないことを確認した。

#### (2) 企画推進面からのアプローチ

働き方改革を推進するにあたり、経営側の働き方改革の推進サイクル（以下、「経営PDCA」とする）と、現場の働き方改革の推進サイクル（以下、「現場PDCA」とする）に役割を整理し、情報システム部門がより活躍できるフレームワークとして、経営PDCAと現場PDCAを一つのサイクルとして組み合わせたPDCA-PDCAサイクルを提案する。（図1）

まず、前述までの課題から情報システム部門が活躍できる分野は、PDCAサイクルにおける計画立案工程であるPlan工程、および検証工程であるCheck工程であると仮説を立てた。次に、情報システム部門

がより活躍できるフレームワークとして PDCA-PCDA サイクルへのイメージ化を行い、各工程の役割を想定した。最後に PDCA-PCDA サイクルにおける仮説検証から以下 5 つの効果が期待できると判断し、提案内容の有用性を確認した。

- ① 現場が主体的になる
- ② やるべきことが明確になり意欲的になる
- ③ 事例が集約され展開できる
- ④ 費用対効果が向上する
- ⑤ 成果を出し実感できる

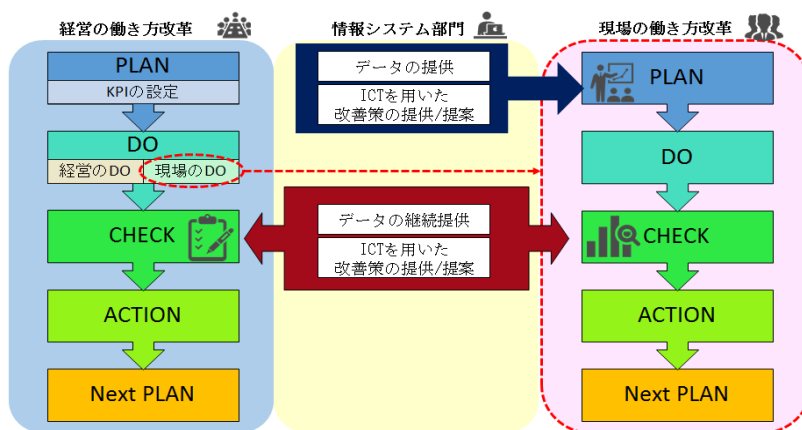


図 1 PDCA-PCDA イメージ

一方で、PDCA-PCDA サイクルにおいて、運用面、環境面、体制面のそれぞれで、以下に挙げるような懸念事項も浮かび上がった。

- ① 現場主体となることにより情報システム部門の運用に負荷がかかる
- ② 外部要因による影響を受ける
- ③ 人員および推進力の確保が必要となる

以上、あくまで一例ではあるが、事例を通して PDCA-PCDA サイクルの検証を行ってきた。実施にあたって課題点も散見されることは事実ではあるが、働き方改革の推進に情報システム部門の果たす役割の解の一つとして、「PDCA-PCDA サイクル」を改めて提案する。

#### 4. 総括

働き方改革を推進するうえで必要なことは、「働き方改革に関する方針や目標を設定し、それをいかにして社内に浸透させていくか」である。組織体制に関する研究結果でも示した通り、現状の組織体制では、情報システム部門が主体となることは現実的ではない。そのため、本研究では、方針や目標が設定されていると仮定し、その方針・目標の設定から社内に浸透させるまでの過程の中で、情報システム部門として何ができるかを軸として研究を進めた。情報システム部門ができること・貢献方法として図 2 で項目とその理由を挙げる。

情報システム部門が働き方改革の推進に貢献するためには、従来の情報システム部門の役割として重きを占めていた社内システムの保守・運用という役割から、より現場と密接に連携した企画推進・改善を図っていく、「経営(または働き方改革チーム)と現場の橋渡しとなる役割」へシフトチェンジすることが必要であると考えられる。

No	貢献できること	理由
1	社内にあるデータを活用した社内への企画提案および改善提案	社内にある無数の有用なデータを活用しての働き方を推進できるのは情報システムの強み
2	ITツールの活用推進/社内啓蒙	ITツールに関する知識は社内が一番

情報システム部門だけでなく、人事や総務部門といった各関連部門と連携して推進は不可欠。情報システム部門は関連部門の柱として「強み」を活かした IT 企画を率先して図ることで働き方改革の推進に貢献できる。

図 2 情報システム部門が貢献できること

本分科会では、働き方改革という主題を通して、情報システム部門の今後求められる役割を提示できたと考える。本分科会で行った調査結果や考察結果については必ずしも働き方改革に限定する話ではなく、その他様々な全社的に取り組むべき事案に対しての一例にすぎないと考えている。分科会で検討する際にも、情報システム部門は「言われたことだけをしている」という意見がでた。これは我々メンバーの主観が多分に含まれている意見ではあるが、皆同意見であった。「言われたことだけをする」ということが、企業にとって最良の選択肢であるならば問題はない。しかし、最良の選択肢はそうではない。我々の考える最良は「部門の特徴を理解し、主体的になって活動していくこと」である。情報システム部門は、様々なデータを持っており、また様々な ICT 技術を持っているという特徴がある。これらを駆使していくことにより、以降は社内コンサルタントというような役割を担っていくことを期待していきたい。