

平成 17 年度

ユーザーIT 活用研究会 報告書

平成 18 年 7 月

社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

【ユーザー I T活用研究会 メンバー】

(順不同)

部会長 1名
副部会長 2名
メンバ 20名
事務局 2名

IT を活用した業務改革がなぜ進まないのか

なぜ要求どおりに開発したシステムが活用されないのか

第 1 グループ発表

1. IT を活用した業務改革がなぜ進まないのか

業務改革という上流からシステムの要求分析、導入、活用という大きな流れの中で、第 1 グループの参加メンバーそれぞれが課題を洗い出して、全体を整理した。まず上流の経営戦略の部分に踏み込むとテーマがずれるので、この部分は除外することとした。そして大きなポイントとして指摘されたのが、まず要求／システム化というところで、どんな業務があるのか可視化できていないということ。もう 1 つは今のシステムがどのくらい使われているかという棚卸し、もしくはどのくらい使われているかというモニタリングの問題。他にコミュニケーションの方法、ユーザー部門と IS 部門の差など、いろいろなテーマが出たが、その中で絞られたのは以下の 3 点であった。

- ①既存システムの棚卸
- ②業務の可視化／分析
- ③新しい業務フロー、業務の再設計要件の絞込み

業務改革を進める上では、システムを棚卸して、何がシステム化されているのか、どのくらい使われているのかをしっかりとらんだ上で、実際の業務を可視化していく。業務の流れはどうなっているのか、システム化の部分はこうで、実際の業務はこうでということをも明確化することで、業務改革を進める上での問題点や課題が明らかになり、そうすることで初めて個々の議論ができるのではないかという考え方で議論を進めた。

(1) 既存システムの棚卸し

既存システムの棚卸しは IS 部門が中心になって進める。IS 部門であるから業務の視点は難しいので徹底的にシステムとしてとらえる。どういうプラットフォームで動いているのか、どういうデータ構造になっているのかといったことを図として描いて全社的なシステムをしっかりとらえる。もちろん詳細はあるのだが、まず全体を明らかにすることが大切で、これが棚卸しの第 1 ステップである。

(2) 業務の可視化

次に業務を可視化する。業務の可視化はユーザー部門が中心になる。IS 部門はユーザー部門に業務フローの描き方等のイメージを伝える。伝票の流れやデータの流れを時間、情報量、情報の品質といったキーワードを中心に具体的なイメージを作って、書き方も指導しながら、ユーザー部門にそれぞれの業務を明確にしてもらう。これが第2ステップ。

(3) 新しい業務フロー、業務の再設計要件の絞り込み

3番目に、このようなシステムの流れ図とか業務フローを客観的に分析して、具体的な問題点を表していく。その際にコンプライアンスとか内部統制という点から業務を明確にすることが重要になっている。直接改革に結びつかなくても、まずここを明確にすることが大事なステップであるというのがグループの結論である。

2. なぜ要求どおりに開発したシステムが活用されないのか

第1点は導入後の継続的なフォロー。システムを作って検収して納品すると後は利用部門任せという現状があるが、それではいけない。どうやって後のフォローをするかということ、グループの重要なテーマとして議論を進めた。そのキーワードになるのが業務フローとかシステム構成図。これらを中心にしっかり整理して、業務フローレベルでの教育、引き継ぎをやっていく。作業レベルではなく業務フローレベルでとらえて、それに付随したものとしてシステムを考えていく。システムありきの作業ではなく業務としてとらえて、それを補完するシステム。もともとどんな業務だったのかということをしかりとらえて教育なり引き継ぎしていく。ユーザー部門が主体となって、その業務の目的をしかり引き継ぐことが重要である。具体的にはドキュメント、運用マニュアルを常にユーザーが見えるような状態にしておく。こういった管理を進めていくことで活用を推進していくというのが結論である。

グループの最終的な結論は、第1点は既存の業務もしくはシステムの「見える化」をしかり進める。その具体策としてはシステム構成図、業務の流れ図を作る。これがすべてのたたき台になる。第2点は運用。生産物を（業務プロセスを含めて）フォローしマネジメントしていく。これがIS部門として意識していかなければいけないことだと思う。

最後にひとつ提案（要望）がある。企業間連携が進む中では、概念図とか業務フローの書き方を共通にしていくことで、さらに新しい業務の見直しというか、新しい観点が出てくるのではないかと。今あるのなら紹介いただくとか、もっと枠を越えて標準化を進める活動が必要ではないかと思う。

[補足]

○お話したのは、今、われわれが進めようとしていることである。1年ほど前に新しい部長が来て、その方がずっとやってきた手法ということで1枚の絵に描くということをやっている。初めて来たときに、われわれは何をやっているのかということが説明できなかった。1枚の絵に描けば、どれだけのシステムがあって、これを維持していかなければいけない、これを改善していかなければいけないということがわかる。次に具体的に「業務って何？」と。BPRという言葉を使ったりするが業務の見直し。業務を見直しするためには、まず何をやっているかがわからなければいけない。1つのやり方として部長が30年来やってきた手法でやろうということになった。ただしIS部門が書いてはしょうがないし、ただユーザー部門にやれと言ってもやらない。まず部門長、経理部門なら経理部門長がやろうということにならなければ絶対に進まないだろう。部門長に「自分の業務を明確化せよ」という課題を与えてもらって、部門長が各メンバーに「自分たちの業務を可視化しよう」と。IS部門に言われてやるのではなく自分たちから湧き上がるようでないに進まない。自分たちから「手を貸してください」といった部門にしか手を貸さない。そういう形で進めようとしているが、まだ手は挙がっていない。今後、われわれが手を貸して各部門が業務を整理できたら、これを1つにまとめて部門間の連携も見て、われわれも各部門の業務見直しに参画したいと思っている。まだできているわけではなくて、こうやろうと思っていることを今日はお話した。

○システムにしても業務にしても、それぞれが担当している範囲は個々にはわかっても、全体で見たときにどうかということがわからない。全体で大ざっぱに見えることがまず出発点だと思う。まずは全部つないでみると、自分が担当していないシステムがどうなっているのか見えてくる。

○なぜ業務改革が進まないかという議論は、今どうなっているのだというところから始まる。そこがわからないと先へ進めない。部門に閉じていて、なかなか「見える化」できていない。そこが明らかにならないと次のステップがない。なぜ進まないかというより、まずは明らかにしようということで議論を進めた。

○弊社もこの4月から、まず「見える化」から始める。そのためには全社員が、業務プロセスに無駄はないかとか自分の業務を見つめ直してみる必要があると思っている。先ほど提言として話された業務フローの書き方のテンプレートについては全く同感。この手のことで一番儲けているのはコンサルタント会社ではないか。そのためにわざわざコンサルタントにお金払っている。このメンバーやJUASで取り組んでテンプレートの共有化を進めるといいのではないか。

第2グループ発表

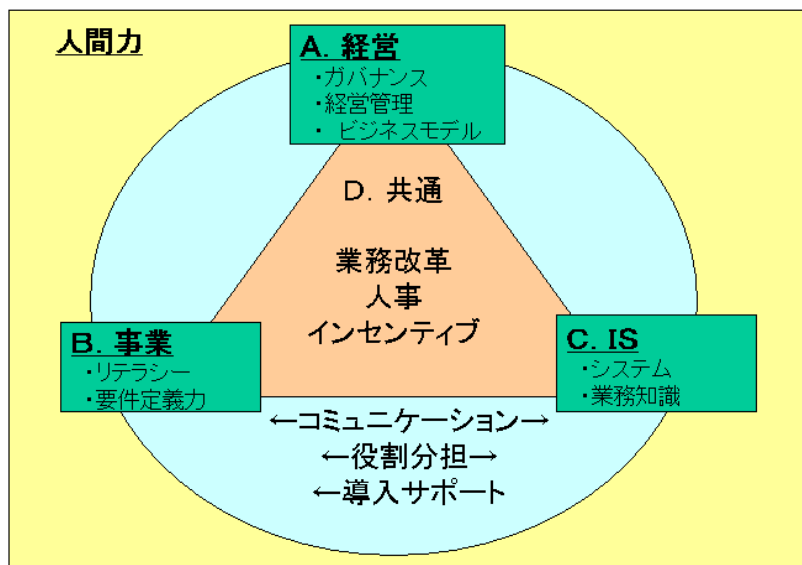
1. ITを活用した業務改革がなぜ進まないのか

(1) 問題点の分類と関係性

まず KJ 法で問題点を洗い出していき、約 70 の課題が出てきた。それを大きく分類した結果が図 1。部門で切り分けて A.経営、B.事業（利用部門）、C.IS とした。中央は D.共通部分。問題点は、A.経営はガバナンス、経営管理、ビジネスモデル、B.事業は要件定義力、リテラシー、C.IS は業務知識、システム、D.共通は業務改革、人事インセンティブ。

図 1

1. 問題点／課題点の分類と関係性



(2) 問題点・課題の具体例

①経営

・ガバナンス

経営理念→戦略→戦術の順番が逆。全体最適化システムの場合、そもそもユーザーの使い勝手が悪くなるというコンセンサスが得られていない。全体最適を目指すためにユーザーが大変になってしまう。

・経営管理

業務遂行とシミュレーションの混在。管理的な手法と実際に業務で使っている内容が

混在している。

- ビジネスモデル

他社のサービスに表面的に追随するだけ。表面的に追随するだけのシステム開発を単純にやろうとしてしまう。

②事業

- 要件定義力

業務部門が現場をよく知らない。ユーザーが RFP を作成する努力を惜しむ。業務上の要求とシステム化の要件定義があっているか確認できない。ユーザー側にシステム的な要件定義をまとめる力が育っていないのではないか。

- リテラシー

ユーザー部門のリテラシーが低い。IT を活用した成功事例が少ない。システムを使っていこうという意識が低い。

③IS

- 業務知識

IS 部門の業務知識が少ないがために要求に答えるシステムができないのではないか。またユーザーと IT の関係が悪い。システム担当者がユーザーの経営に関与していない。経営視点が足りない。管理職の関与不足もある。

- システム

機能が多すぎて消化不良であったり、品質基準が不明確である。また投資対効果を測る指標がない。

④共通

- 業務改革

業務改革の必要性がわからない。経営層から業務改革しろと言われたときに必要性を感じ取れない。

- 人事

キャリア開発プラン／人材像が不明確。スキルが標準化されていない。ローテーションにおける個人の目標が不明確。

- インセンティブ

IT 化の仕組みとか要件定義をしたことに対する評価制度がない。開発されたシステムをレビューする仕組みがない。利用頻度がわからない。システム化に関することが評価されないというところが問題としてある。

- 役割分担

ユーザー企業とベンダー、ユーザー部門と IT 部門の役割分担が不明確になっている部分がある。ユーザー部門の中でも、とりまとめをする本部側と現場との乖離もあるのではないか。

- 導入サポート

教育ができていない。マニュアルが不十分で使われないのではないかな。

- ・コミュニケーション

IS 部門とユーザー部門のコミュニケーションがうまくできていないために、その仕組みを作るメリットが見えない。また利用者にシステム化の効果を説明しきれていない。ユーザーには「使われ感」がある。本社からの強制に対する現場の拒絶反応がある。

(3) 問題点・課題点ごとの改善・改革テーマ

これまでに上げた問題点の大項目について、さらにどういう内容になるかをまとめると次の7点になる。経営方針に関するものについては、われわれにはどうしようもできないところがあるので検討の対象外とした。

- ・役割分担（ユーザー部門／IS 部門）
- ・要件定義力（要件定義、プロセス定義、開発標準）
- ・人材戦略（キャリアデベロップメントプラン、評価制度、ローテーション）
- ・現行業務／システムの見える化（文書化、業務プロセス定義）
- ・社内ルール／基準（評価基準、社内レビュー）
- ・社内制度（教育、啓蒙、インセンティブ、会議体）
- ・システム（現行システム、品質、投資対効果）

(4) 改善・改革テーマのアクションプラン

上のテーマから導き出された改善・改革のアクションプランは次のとおり。

①ユーザーと IS 部門の役割と責任の明確化

ある業務を誰もやらない、責任の所在がわからないということがある。役割を明確にすることでシステムの開発要件等を決めやすくなるのではないかと考える。

②ユーザー要件の表現の仕方／伝え方

利用部門は要件定義とか、細かく言えば RFP の作り方をどのようにやっていくのか。実際にこの業務をシステム化したいと考えたときに、どう伝えるか。そのやり方を標準化することが必要だろう。

③IT 活用を促進するための人事諸施策

人事ローテーションが必要ではないか。人材育成に関わる部分をやることが必要ではないか。

④現行業務／システムの見える化

今やっている業務の仕組みを洗い出す。うちの会社にはどういう業務があるのか洗い出して、全部見えるようにする。これは内部統制がらみで出てくると思うが、これを実施することによって、どこにメスをいれなければいけないのかということも洗い出せるのではないかな。

⑤IS に関わる PDCA 基準・ルールの策定

仕組みが出来上がった後はシステム評価をして社内レビューをきちんとやらないといけない。その社内基準を作る。

⑥効果的に IT を活用するためのサポート制度

出来上がったシステムをうまく使っていくためには、マニュアルの整備や展開のフォローが必要である。

⑦現行システムの棚卸しと評価／レビュー

今、うちの会社にはどういう仕組みがあるのかを一覧で見えるようにする。その仕組みはどれだけ的人数が使っていて、どれだけ効果があって、どれだけ利用頻度があるのかということまで見えるようにする。これは現行業務のシステムの「見える化」とつながってくると思う。

(5) IT 活用を促進するための人事諸施策

前述した課題のうち「人材戦略」について議論した。その施策として以下の6点を考えた。

①キャリア開発プログラム作成 (CDP)

②人材交流のためのローテーションプランの策定

これは各社されていると思うが、例えば IS 部門の人の現場部門への短期出向をするとき、目標 (何のために行くのか、何を学んでくればいいのか) が設定されていないケースが多い。ローテーションプランをやる時には明確な目標を策定することが必要。

③評価制度

IS 部門の人が例えば営業に短期出向したときに、営業の目標・売上が伸びなくて評価が下がってしまうということのないように、別の方法で評価をしていく必要があるのではないか。

④教育・研修

⑤社内短期留学

④と⑤は似たような性格の話である。新入社員はいろいろな部署を3か月ごとに経験して最終的に IS 部門に来るというようなことをやっているが、同じように3~4年あるいは4~5年の社員にやってみることができるのではないかと。課長クラスの人に他の部署を経験させるというのは難しいかもしれないので、実行するタイミングを考えて設定する。

⑥キャリアパス

これはキャリア開発プログラムの1つと思うが、いろいろな部署を経験させることが必要ではないか。

ここまでが今回話し合った内容である。(3)で上げた7つの問題点の1つ1つが大きなテーマだと思う。例えば「ユーザー要件の表現の仕方／伝え方」を来年のテーマの1つとして取り上げてもいいのではないかと思う。

2005 年度 IT 活用研究会の活動報告（まとめ）

1. 設立趣旨・活動方針

IT 活用研究会は新しい研究会で、どこから議論していこうかというところから始めたため手戻りや矛盾も相次いだ。第 1 回研究部会から振り返ってみたい。

（1）研究会設立趣旨

事務局から設立趣旨として大きく次の 4 点を提案いただいた。

- ①活用の仕方にフォーカス
- ②エンドユーザーに近いメンバーの参加
- ③IT 活用の専門家集団
- ④ユーザー指向での議論（脱システム指向）

JUAS の会はどちらかというとベンダーやシステム部門が中心だが、活用の仕方にフォーカスした研究会にしたい。またエンドユーザーの方が主体となった部会にしたい。IT を作る専門家ではなく IT を活用する方の専門家集団にしていきたい。そしてユーザー指向で議論を進めたい。このように研究会の趣旨を説明いただいた。

（2）検討テーマ

フォーカスすべきテーマを洗い出すため、参加メンバーからアンケートを取らせていただいた。「興味のあるテーマ」を、①業務生産性、②要求定義書の書き方、③情報分析力、④顧客サービス、⑤業務改革・業務改善、⑥ビジネスモデル構築の中から選んでいただいた。結果は圧倒的に⑤業務改革・業務改善が多かった。

（3）活動方針

上記アンケートの結果から、業務改革・業務改善にテーマを絞って活動することにした。活動の進め方・方針としては、まずは会員相互の事例紹介から始めて、ユーザー側の立場を中心にする、成功事例だけでなく失敗事例の研究をすること、事例紹介に留まらず要因分析をすること、システムが活用されるノウハウを共有することの 5 点を確認した。

2. 業務改革の事例研究

第 2 回研究会から早速、事例研究に入り、次の 3 社の話をうかがった。

(1) 伊藤忠商事

テーマ＝システム導入事例から見た成功要因・失敗要因

内容＝Report Viewing／ワークフローシステム／e-ラーニング

Report Viewing という仕組みは現場のユーザーが主体となって積極的に導入してきた成功事例。ワークフローシステムはシステムが主体となって納期が厳しい中で使わせてしまったという、あまりエンドユーザーが参画しない失敗例として話された。e-ラーニングはうまく活用されている成功事例であった。

(2) 大日本印刷

テーマ＝DNP 情報コミュニケーション

内容＝全社情報系ポータルへの導入

全社ポータルの中には e-ラーニングの仕組み、人事系の給与明細、休暇の申請、目標管理の仕組み等が入っている。まだ導入途中で成功とも失敗とも言えない中で試行錯誤されているという話が紹介された。

(3) 花王

テーマ＝全社ポータルへの導入／家庭品販売における営業支援システムの再構築

昨年導入した全社ポータルの事例をデモを交えながら紹介いただいた。花王では 97 年くらいからイントラが始まっていて各部門でいろいろ作っていたため、統一したものになっていなかった。そこで全社ポータルで 1 つにして全社が共有する情報を見せていこうという仕掛けを作ったということ。またポータルを一部使いながら再構築した家庭品販売における営業支援システムは、各現場・支社で帳票等がすごい数になって氾濫している中で何とか統一した売上管理ができる仕組みを作ったという事例であった。

3. 業務改革／システム活用に関する環境調査

第 2 回・第 3 回研究会で上記 3 社の事例研究を行ったが、各社で環境がずいぶん違う、議論の前提として各社のインフラの違い等を確認した方がいいということで、研究会参加企業に対して環境調査のアンケートをお願いした。調査項目は、①IT 組織／体制について、②OA 環境について、③業務アプリケーション導入における役割分担について、④利用者教育について、⑤e-ラーニングの活用について。第 4 回研究会でアンケート結果のレビューを実施した。

IT 部門と一口に言っても開発から戦略・企画部分に特化したところまで、各社さまざまであった。業務改革に関しては IS 部門とは違った経営企画のような組織があるところ、ないところで進め方が違って来る。OA 化の進め方については、ユーザーの中に OA 担当の方々がどんなふうに関わってきたのかによって違う。同じようにユーザー教育に関する

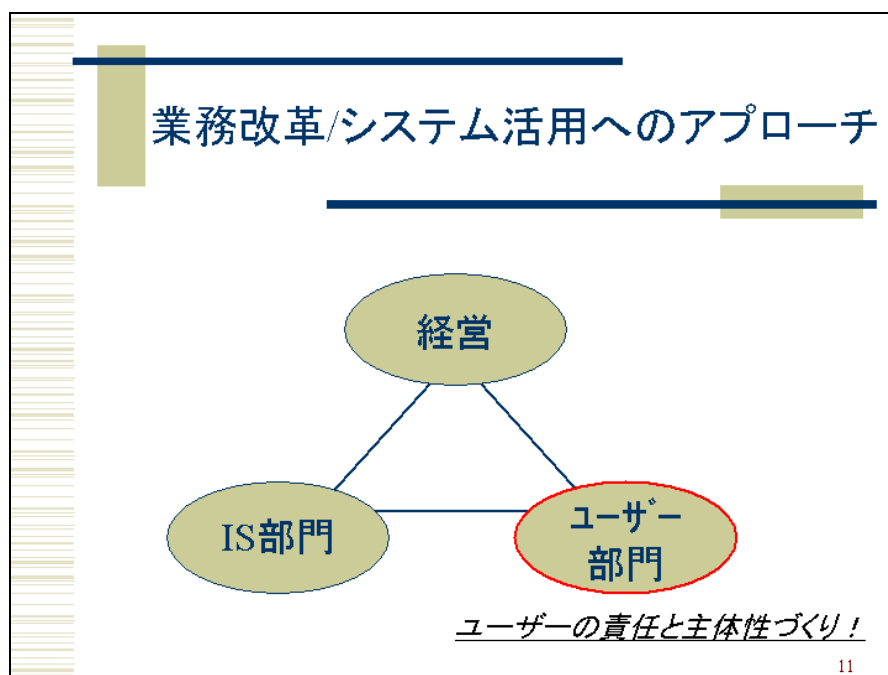
各社の違いも浮き彫りになったのではないかと思います。

4. 研究会のまとめ

ここまでが前回までの活動内容で、今回、これらを踏まえて議論したことから次のような提案をさせていただきたい。

業務改革・システム活用に大きく関わってくる経営・IS部門・ユーザー部門の役割をしっかりと明確にしていかなければいけない中で、やはりユーザー部門に対するユーザーの責任と主体性作りをしっかりとやっていくことが、業務改革・システム活用につながっていくのではないかと考えている（図2）。

図2



ユーザー主体の取り組みとして、1つは「見える化」ということ。システムの全体像をしっかりとユーザーサイドに見せていく。システム部門としては「見せる化」をやっていかなければいけない。それをやるためには、まずシステムの棚卸しをする必要がある。ユーザー部門からすれば、業務プロセスを文書化して可視化する形をとっていく必要がある。2つ目はユーザー要件の表現方法、伝え方をしっかりとユーザー側に認識してもらうこと。ユーザーに要件定義力をもってもらふこと、要件定義の手順や範囲を明確化することが必要である。

5. 活動サマリー

今年の活動経緯は次のとおり。

- ・第1回 ユーザーIT活用研究会の活動方針／テーマを決定
- ・第2回／第3回 業務改革の事例研究（伊藤忠、大日本印刷、花王）
- ・第4回 業務改革／システム活用を進める上での環境認識
- ・第5回 システム活用へのアプローチ

今年の活動を来年にぜひつなげていきたいと思っている。来年の研究会のテーマとして考えているのは「業務改革／システム活用に向けたユーザー部門の役割と責任」。ユーザー部門というのはユーザー部門と IS 部門を含めて言っている。ユーザー企業という方がいいかもしれない。内容としては、要件定義力（ユーザー要件の手順と伝え方）、検証力（システムレビュー、品質管理）、継続力（業務フローの文書化、マニュアル、引き継ぎ手順）。これはあくまでも「案」であるが、こういったことを来年の研究会の中で議論していけるといいのではないかと思う。

[感想]

○1年間試行錯誤する中で、何となく来年に向けての方向性が出てきたかと思っている。活動方針を決めるために「興味があることは何か」というアンケートをとったとき、実は「要求定義書の書き方」はダミーの項目として入れた。「こんなことやりたい人はいないだろうけど、入れてみようか」くらいの気持ちだった。しかし今回議論する中で要求定義書を書けなければいけないという話が盛んに出た。そこをちゃんとやらなければいけない。ダミーではなく、実は一番大事なところだった。それが1年やって、やっと見えてきたように思う。基本的にはやるべきことをきっちりやる、役割分担して地道にやるべきことをしっかりやっていくことが大事なのだということも再認識した。

○1年間活動する中で他社のやり方との違いや状況の違いがわかった。「見える化」が最終的にはユーザーとのコミュニケーションに使えるといったあたりは、会社の中ではなかなかそういう発想が湧かない。そういう観点があるのだということがわかって非常に有意義だった。

○「明確な目標が設定されていない」というのは私にとっても非常に重要な問題で、再認識していかなければいけないとひしひしと感じた。コミュニケーションが重要なのだということはわかったが、どうやったらうまくコミュニケーションがとれるのか。考えていきたい。

○ユーザー部門とのコミュニケーションの重要さとか、要件を決めることがどれだけアプリケーション開発につながっていくのかといったことを実感できる機会になった。

○一番大事なものは要件定義、それから経営という視点だと思った。今後、社内でも考えて

いきたいし、システムの会社の商売としてもそういう見方が必要だろうと思った。

○私は長いこと営業畑にいて「システム部門はシステムを押しつけてフォローもせずに…」という不満があったのだが、この研究会に参加して、皆さん、「ユーザーによるユーザーのためのシステム作り」という取り組みをされているということがわかった。

○「見える化」とかユーザー視点というのは、今、まさに私も会社から求められている部分で、この研究会のテーマが遅まきながら理解できてきた。来年もぜひ期待したい。

○研究会の中で各社の生の事例を聞いたことが大きな収穫だったと思う。自分の業務と結びつくものばかりではないが、得た知識を何らかの形で業務に生かしていきたいと思っている。

○いろいろな研究会に出ているが、この研究会のようにきちんとした議論を交わす会は少ない。もともと私の専門は組織戦略で、今、社内のユーザー部門を含めた IT 推進の組織戦略の絵を描いて社内提案をしようとしている。皆さんのお話をうかがって、システムを提供されている側のお話なので、考え方を整理する上で役に立った。感謝している。

○メンバーの半分くらいはエンドユーザーかと思ったのだが思惑と違った。面白いテーマで個人的には非常に興味がある。ぜひ成果をまとめていただきたい。

○私も会社から IT 活用推進というテーマを与えられているのだが、IT 活用推進と言っても何をやっているか、なかなかわからない。事例発表は参考になった。「可視化」「見える化」を考えなければと思っていたところなので、参考にさせていただきたい。

○私のところは地方の企業で「レベル低い、田舎はダメだ」と思っていたのだが、皆さんのお話を聞いていて意外に悩みは同じかという気もした。前はソフト会社にて、当時は「ユーザーはいい加減なことばかり言って。自分がユーザーだったら…」と思っていたのだが、やはりうまくいかない。ベンダーさんとの橋渡しをしているつもりなのだが、うまくいかない。どこに問題があるのか、試行錯誤している。エンドユーザーに本当に参加してもらいたいと思っても言葉がわからない。例えば SLA とか RFP。特化しすぎた会話になっているかもしれない。来年はそんなことも考えていけたらと思う。

○テーマが面白いと思って参加したのだが、何を議論していくかとなると非常に難しかった。私もシステム屋で、ユーザーとギャップを感じることが多い。ユーザーとコミュニケーションをとるためにはどんな会話を、どんなスタンスで交わしたらいいのか。来年はもっとユーザーサイドの方が入ってきて、そんな話もできたらいいと思う。

— 終了 —