

“企画型”の情報システム部門へ —社内システム改革成功のポイント—

社内コミュニケーション活性化、社内業務の本社集約化など、社内業務改革を経営課題と捉え、本格的に取り組む企業が増えている。その中で、改革の手段である社内システム、およびその作り手である情報システム部門の役割も大きく変化している。本稿では、社内システム構築を通じた社内業務改革のために情報システム部門は何をすべきか考察する。

高度化する社内業務改革要件

近年、社内業務の課題を全社的な課題と捉え、経営層がリーダーシップを発揮して抜本的な改革に取り組む企業が増えてきている。ここでいう社内業務とは、本社の人員が行う人事・総務・経理系の業務、および事業部門の人員が行う関連業務全般を指す。

これまで、社内業務の改革といえば、「申請・承認手続きのペーパーレス化」「会計システムの統合」など具体的なテーマが多かった。しかし近年では、「無駄な社内業務の全廃、本業への集中」「事業特性に合致した会計システムの導入」「生産性の高いオフィス環境の構築」など、要件が曖昧で、検討の過程で要件やゴールを探るようなテーマが主になっている。社内業務改革の要件が、「現場要望の実現」から「経営課題の解決」に変わりつつあるといえる。（表1参照）

ところが、要件が高度化している社内業務改革を、経営層の期待に沿って実現した企業は必ずしも多くないのが実情である。次節以降で、社内業務改革を阻む要因とそれを解決するための施策を、情報システム部門の改革の実例を基に紹介する。

情報システム部門の限界

情報システム部門の主な業務は、SCM（サプライチェーン管理）やCRM（顧客関係管理）といった直接業務系システムと、ERP（統合基幹業務システム）やグループウェアなど社内業務を遂行するための社内システムの企画・構築・運用および継続的な改善である。直接業務系システムは事業部門主体で要件が定められる一方、社内システムは情報システム部門が主体となって事業部門とともに要件を定めることが多い。

システム開発プロセスの中で、企画・継続

表1 高度化する社内業務改革の要件

テーマ例	従来の改革要件(具体的な課題への対応)	近年の改革要件(曖昧な要件の具体化・実現)
事務処理 (申請・承認)	ワークフローの電子化、ペーパーレス業務の実現	不要な申請・承認業務の全廃 顧客先常駐社員・在宅勤務社員の申請業務の簡素化
社内情報共有	拠点間テレビ会議システムの導入	場所・時間の制約を排した組織内コミュニケーションの実現
会計	グループ会社ごとに異なる会計業務・会計システムの統一化	個々のグループ会社の事業特性に合った会計システムの導入



表2 情報システム部門に求められる機能

機能	業務分類	業務内容	求められる機能
プランニング	企画 継続改善	ユーザー（自社の経営層・社員）の要望・課題を把握し、社内システムに求められる要件を具体化する。	最新技術に対する理解 ユーザーに対する提案力
オペレーション	構築	決められた要件に従い、社内システムを設計・構築する。	システム設計 プロジェクト管理
	運用	社内システムが提供するサービスが停止しないよう、環境を維持管理する。	品質管理

改善業務と、構築・運用業務は、業務内容も求められる要件も大きく異なる。前者は、ユーザー（自社の経営層・社員）の要望・課題を探り、具体化するというプランニング機能である。一方、後者は、決められた要件に従って正しくシステムを構築し運用するというオペレーション機能である。（表2参照）

しかしながら、多くの企業において、情報システム部門の大半の業務はオペレーションで占められており、プランニングを主体的に行うことができているケースはまれである。特に、社内業務改革で求められる社内システムの要件は、既存システムの延長では解決できない課題であることが多く、新技術の視点からの提案（企画）や、新システムのテスト導入を通じた課題の発見や継続的改善などのプランニング機能が以前に増して求められる。その期待に、多くの情報システム部門が応えられていないのが現状である。

“企画型” 情報システム部門の実現

上記のような現状と課題を踏まえて1つの事例を紹介したい。組織の改編を通じて情報システム部門をプランニング機能中心の部隊

へ進化させた事例である。

(1) 社内業務・システムの課題

A社は、東京都内に本社を構える電子部品メーカーである。システムの管理は、総務部の中に置かれた「情報システム課」が20名程度の人員で行っていた。

経営層は、社員の生産性が低い、事業部門での情報共有が進まない、といった全社的な課題認識を持っていた。情報システム課もこうした問題を認識して抜本的なシステム改革の検討は行われてきたが、実現の段階になって計画が頓挫し、現行業務、現行システムの個別改善にとどまることが多かった。

社内業務改革が実現できなかった要因は以下の3点である。

- ①社内業務・システムの要件を決めるキーユーザーが定義できておらず、情報システム部門は要件を確定させる上で誰と議論すればよいかが分からない。
- ②ユニファイドコミュニケーション、ビジネスインテリジェンスなど、当時の最新ソリューションに対する知識が十分でなく、最適なソリューションの提案ができない。
- ③現行の業務・システムを変更すること自体

に対する社員の拒絶感が強い。

(2) 社内システム改革プロジェクト

これらは、情報システム部門がプランニング機能を果たせておらず、主体的に現行業務・システムに対しての解決策を企画できていないということに根本的な原因があった。

こうした状況に対して、経営層（本社担当執行役員）は、社内システムのプランニングだけを専門に行う時限的なプロジェクト（「社内システム改革プロジェクト」）を組成し、情報システム課の機能をオペレーションに特化させるという組織変更を行った。

プロジェクトの母体となったのは、情報システム課の中でも特に新技術に詳しい人員で、これを半数とし、残りの半数は実業務に詳しい各事業部の企画人材を抜擢した。事業部からは、本社に人材を引き抜かれることに対する大きな反発があったが、当プロジェクトが最優先であるという全社方針の下、経営層が事業部を説得して人員を異動させた。

プロジェクトは、ユーザーの課題を抽出し、あるべき業務の姿を描くところからスタートした。その際、事業部出身のメンバーを窓口にすることによって、要件を具体化する事業部キーパーソンを早期に巻き込むことに成功した。

主に情報システム課出身のメンバーは最新技術の動向調査を行い、事業部の要件に対してソリューション基点での解決策検討を進めた。これらのメンバーは、従来、既存システ

ムのオペレーション業務にほとんどの時間を取られていたが、組織変更によってそれらの業務と切り離されたことにより、これまでできなかったプランニング業務を行えるようになった。

また、週次定例会を開き、プロジェクトの業務担当・システム担当、および各事業部のキーユーザーが一堂に会して検討状況の確認と課題の検討が行われるようになった。

社内システムのリリースは一度に行わず、機能ごと（各種申請・承認、顧客情報管理、Web会議・スケジューラーなど）にまず先行事業部にテスト導入し、その後、全社に展開するという手順で行った。その過程で事業部から寄せられる課題・要望を拾い上げ、システム改善を行って次期リリースに含めるという漸次的リリースも行った。このように、事業部の課題・要望を丁寧に取り上げ、順次対応することによって、業務・システムの変更に対する事業部の拒絶感を徐々に取り去っていった。

プロジェクト内の評価者（プロジェクトリーダー）は、それまでの情報システム課にあった、定常業務を前提とした評価指針を見直し、「どれだけ事業部のニーズを拾い上げたか」「どれだけ自主的な提案を行ったか」など、よりプランニング機能に即した評価指針を採り入れてメンバーを評価した。

このプロジェクトを通じて、3カ月間で要件が具体化され、その後の6カ月間でシステ

ム構築および順次リリースが行われた。

経営層はリリースをもって時限プロジェクトを解散したが、従来の情報システム課を情報システム部とし、プロジェクトの人員および機能を新組織に統合した。現在、情報システム部は月次で事業部との議論の場を持ち、構築した社内システムの継続的な改善と新規システムの企画を行っている。定期的に行っている社内の満足度調査では、社内システム、情報システム部に対する事業部からの評価は飛躍的に高まった。

社内業務・システム改革成功のポイント

A社の事例のポイントは、経営層が社内業務・システム改革のために、情報システム部門の改革の必要性を真に認識し、それを断行したことである。この事例に即していえば、社内業務・システム改革のために打つべき施策は次の3つに集約される（図1参照）。

①全社型検討組織の設置

情報システム部門と事業部門が一丸となって検討を進められるよう、全社型の検討組織の設置が必要である。時限的なプロジェクトや、社内委員会のような形式が有効である。

②評価基準の見直し

現状の社内システムの延長ではない、刷新を含めた社内システム改革を行うためには、情報システム部門が事業部門のニーズを把握し、新規ソリューションの提案を主体的に行うことが必要となる。そのためには、定常的

図1 社内業務・システム改革成功のための施策

①全社型検討組織の設置	情報システム部門と事業部門が一丸となって要件を検討できる場(委員会・プロジェクト)
②評価基準の見直し	情報システム部門メンバーの主体的な提案を促すための評価制度
③“エース人材”の配置	営業力・企画力・社内人脈などの人材要件を持つメンバーの組成・育成

なオペレーションとは別に、事業部ニーズの把握・提案といったプランニング業務を積極的に評価する制度の導入が必要である。

③“エース人材”の配置

最後に、プランニング機能を果たせる人材を情報システム部門に配置する必要がある。そうした人材には、システムエンジニアの能力よりも営業力・構想力が必要で、時には広い社内人脈を持つことが求められる。このような要件を満たす“エース人材”を情報システム部門に配置するためには、社内システムの重要性について経営層が十分に理解し、トップダウンで事業部門の優秀な人材を情報システム部に配置することが必要となる。

過去、社内システムおよびその担い手としての情報システム部門に期待される役割は、本業（事業部門の業務）と比較して必ずしも高くなかった。しかしながら、要件がより高度化する社内業務・システム改革を成功させるためには、経営層がその認識を改め、情報システム部門を社内業務改革に資する存在として位置付けられるかどうかが鍵となる。本稿がそのための参考になれば幸いである。■