

2015年 3月 31日

コンサルティングレポート

# 中堅中小企業 組織的経営シリーズ 成功するシステム導入プロジェクト② ～現状の仕組みを診断～

経営コンサルティング部 [大阪] 部長 細川達也

## 1.情報システム構築プロジェクトの全体像

システム開発に至るまでの情報システム構築プロジェクトの全体像は、以下の3つのフェーズで構成されます。

- ✓ 第1フェーズ 経営戦略やビジョンの達成が可能かどうか「現状の仕組みを診断」する。
- ✓ 第2フェーズ 経営戦略を遂行するために「新しい仕組みを設計」する。
- ✓ 第3フェーズ システム開発業者を選定する。

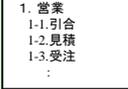
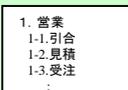
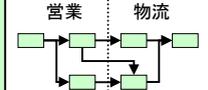
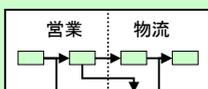
まず第1フェーズで既存業務の診断(事実認識)を行い、問題点を明らかにします。診断を行うにあたっては、戦略・業務の効率化・内部統制の3つの視点で分析を行うことが大切です。現状の問題点が明らかになれば、課題解決に向けた基本方針(案)を立案し、経営陣に報告(中間報告)します。中間報告を行う事で、経営陣とプロジェクトメンバとの間で既存業務に対する問題点と課題解決に向けた基本方針が共有され、システム導入プロジェクトの成功確率がさらに高まります。

第1フェーズの中間報告で経営陣が課題解決に向けた基本方針を承認すれば、プロジェクトメンバは第2フェーズに進む事ができます。第2フェーズでは、承認された基本方針に基づき課題解決策を立案し、新しい“会社の仕組み”を設計します。ここで言う“仕組み”とは業務プロセスのことだけを述べているわけではありません。“仕組み”は「業務」「システム」「組織(業務分掌等)」を設計する事で機能させる事ができます。具体的には、新業務フローを作成し、新しいシステムに盛り込むべき機能を整理した上で、組織設計と業務分掌を設定する事になります。これらの作業が終わればプロジェクトメンバは、最終報告会で経営陣に対し次世代の新しい会社の仕組みについて報告し承認を得ます。

第3フェーズでは、システム開発業者を選定します。システム開発業者選定にあたって大切なのは、各社に対し自社が構築しようとしている情報システムを正確にはっきり伝えることと、各社に対し同じ情報を提供する事です。このようにすればシステム開発業者は同じ条件下で提案する事になるため、提案書のバラツキも必要最小限に抑えられる事になります。

本稿では、まず「第1フェーズ 経営戦略やビジョンの達成が可能かどうか『現状の仕組みを診断』する」について説明し、次稿で第2・第3フェーズについて解説します。

図 1 情報システムの構築プロセス 第1フェーズ 現状の仕組みの診断

| 第1フェーズ. 経営戦略やビジョンの達成が可能かどうか「現在の仕組みを診断」する。 |  |  |       |
|---|--|--|-------|
| 1. 業務の概要分析                                | <p><b>◆キックオフ</b><br/>本プロジェクト(以下PJ)の説明会を実施し、PJの実施方法、作業内容等について説明を行います。</p>   | <p>1. PJの目的・期待成果<br/>2. 実施手順・作業内容<br/>3. ご依頼事項</p>    | 【備考欄】 |
|   | <p><b>◆業務の棚卸 (業務一覧表の作成)</b><br/>業務を良くご存知の方と、社内の業務一覧表を作成します。この業務一覧表は、アンケート調査および業務フローチャート作成の基礎資料となります。</p>           | <p>1. 標準的な業務一覧表の説明<br/>2. 自社にある業務の選定</p>    |       |
|   | <p><b>◆業務の棚卸 (アンケート調査)</b><br/>業務一覧表をもとに調査票を作成し、「業務棚卸のためのアンケート調査」を実施します。抜けている業務を明らかにするとともに、担当者別の業務の実施状況を把握します。</p> | <p>1. アンケート調査票の作成<br/>・担当業務、調査票に無い業務の補足<br/>・月間の業務所要時間、処理件数<br/>2. アンケートの実施(全社員対象)</p>              |       |
|   | <p><b>◆業務の棚卸 (業務構造の分析)</b><br/>アンケート結果に基づき、自社内にある全業務を網羅します。また各業務を体系的に整理し、各業務と組織の整合性、各業務のコスト分析を行います。</p>            | <p>1. 業務一覧表の完成(棚卸の完了)<br/>2. 業務と組織の整合性分析<br/>3. 業務別のコスト構造分析</p>                                     |       |
| 2. 業務の詳細分析・問題点整理                          | <p><b>◆業務フローの分析 (インタビュー調査)</b><br/>現場担当者に対して個別のインタビューを行うことにより、営業・物流・購買・経理の業務の流れを把握します。</p>                         | <p>1. 各業務の処理方法<br/>2. 各業務で利用される帳票の整理<br/>3. 各業務での問題点</p>   |       |
|   | <p><b>◆業務フローの分析 (フローチャート作成)</b><br/>現場インタビュー結果に基づき、業務の流れを組織横断的に分析するために、業務フローチャートを作成します。</p>                        | <p>1. 業務の処理手順規定<br/>2. 他の業務との関係<br/>3. 組織横断的な流れ</p>    |       |
|   | <p><b>◆問題点分析</b><br/>右記の各視点から、現在の仕組みが妥当であるかどうかを判断し、問題点の抽出を行います。</p>  | <p>1. 経営戦略との整合性<br/>2. 業務の処理効率<br/>3. リスク管理<br/>4. 帳票類の統廃合</p>                                     |       |
|   | <p><b>◆基本方針(案)の立案</b><br/>各問題点を解決し、新しい仕組みを作る上での基本方針の立案(優先順位の設定)を行います。</p>  | <p>1. 経営環境・経営戦略の認識<br/>2. 業務設計方針の立案<br/>3. 組織設計方針の立案<br/>4. システム設計方針の立案<br/>5. ビジネスモデル(案)の立案</p>  |       |
|   | <p><b>◆中間報告</b><br/>自社の仕組み(業務・組織・システム)上の問題点を的確に指摘し、課題解決のための方向性と具体的なモデル案について、経営陣に報告し、今後の方針を決定します。</p>               | <p>1. 診断の経緯<br/>2. 問題点の説明<br/>3. 基本方針(案)の説明<br/>4. ビジネスモデル(案)の説明<br/>5. 議論～方針決定</p>               |       |

2.業務の概要分析(第1フェーズ -1) 図 1(上部)参照

業務の概要分析は、個々の業務の細かな分析を行うのではなく、会社全体の業務の流れや構造を俯瞰できる程度の分析を行います。

(ア)キックオフ

通常、次期情報システム化計画の企画は、経営企画部門あるいは情報システム部門(以下、プロジェクト統括部門)が中心となって行われます。プロジェクト統括部門は、社内から選ばれたプロジェクトメンバを招集し、キックオフを開催します。キックオフでは、プロジェクトの目的や期待成果、あるいは実施手順や作業内容を説明し協力を要請します。プロジェクトマネジメント上、このキックオフは極めて重要な意味を持ちます。プロジェクト

トメンバ全員が、システム再構築が必要となる背景や目的、あるいは狙いに対し共通認識を持ってくれば、その後のプロジェクトは円滑に進みます。ところがこの共通認識化が不十分だと、後になって「そもそもで申し訳ないのだが、このプロジェクトの目的は一体なに？」といった意見が出てしまうことがあります。こうなってしまうとプロジェクトが行き詰まったり、ひどい場合には空中分解してしまうことがあります。そのような事態に陥らないよう丁寧な対応が必要です。

#### (イ)業務の棚卸(業務一覧表の作成)

会社全体の業務を俯瞰して見ることができるよう「業務一覧表」を作成します。「業務一覧表」とは、社内の業務を一覧形式で並べたもので「業務名」「説明」「実施部門」などが記載された表です。全社的な業務に精通された方に参加して頂き、業務の棚卸を進めるのが良いでしょう。なおこの段階では業務を綺麗に整理する必要はありません。それよりも全体の業務の流れを掴む事が大切です。

#### (ウ)業務の棚卸(アンケート調査)

現場の業務を漏れなく把握し、またインタビュー調査の基礎資料とするため、事前にアンケート調査を実施します。アンケートを実施する際、業務処理に必要な所要時間や処理件数を合わせて確認しておく良いでしょう。そうすることで現場で行われている業務の負荷状況を把握する事ができ、効果的な業務改善策を立案することができるようになります。

#### (エ)業務の棚卸(業務構造の分析)

「業務一覧表」に記載された業務の体系化を図ります。例えば、見積・受注・出荷手配といった業務は販売管理に含まれますし、在庫処理・在庫・出庫処理といった業務は在庫管理に含まれます。ただ在庫管理に含めた業務は、企業によっては購買管理に含めておられる場合もあるでしょう。各業務を管理する単位でまとめていくことを“業務の構造化”と呼びます。この業務の構造化を進める事で、会社全体の業務構造をより体系的に理解する事ができるようになります。

### 3.業務の詳細分析・問題点整理(第1フェーズ-2) 図 1(下部)参照

#### (ア)業務フローの分析(インタビュー調査)

業務フローチャート(業務手続きをフローチャート形式で表現した資料)を作成するため、現場担当者に対するインタビュー調査を行います。インタビュー調査では、現場担当者が日常利用している帳票やコンピュータ画面を見ながら、具体的な作業手順を確認していきます。インタビュー調査で使用した帳票や画面は、コピーを取り、収集しておく良いでしょう。その際アンケート結果は、インタビュー実施時のインタビュー項目として、あるいはインタビュー漏れを防ぐためのチェックリストとして活用することができます。またインタビュー調査を行う際には「業務一覧表(業務構造分析後)」をマップとしてうまく活用して下さい。議論が多岐にわたると「一体どの業務の話をしているのか」が分からなくなる場合があります。そんな時「業務一覧表(業務構造分析後)」を確認しながら進めると、全体の業務の流れを見失わずに進める事ができます。

#### (イ)業務フローの分析(フローチャート作成)

インタビュー調査結果に基づきフローチャートを作成します(実際にはインタビュー調査の段階でプロジェクトにフローチャートを映し、その場で作成していく方が効率的です)。業務フローチャートとは、業務の流れをフローチャート形式で描いたものです。どこで起票し、また承認を得るのか。システム登録はどのタイミングで行うのか。会計記帳はどのタイミングで発生するか。具体的な作業内容・帳票といった業務手続き全ての内容を記

載していきます。この時業務手続きだけではなく、「どこでどのような問題が発生しているのか」を記録するようにしましょう。そうすることで次の「問題点分析」をスムーズに進める事ができます。

#### (ウ)問題点分析

業務フローチャートを作成する中で識別された問題点を、「問題点一覧表」としてまとめます。社内の業務分析を行うと数多くの問題点が抽出されるため、全ての問題に対し解決策を立案する事は効率的ではありません。このためプロジェクトメンバー合意の上、問題点に優先順位をつけ、優先順位の高い問題点から順番に解決策を検討していきます。

#### (エ)基本方針(案)の立案

問題点分析および課題解決策(案)の検討を踏まえ、新しい仕組みを構築する上での基本方針(案)を固めます。例えば、「戦略的な価格設定を行うために材料の受払や原価計算方法を大きく見直す」というのも一つの考え方です。基本方針(案)をさらに、業務設計方針・組織設計方針・システム設計方針に分けて定義します。

#### (オ)中間報告

基本方針(案)が固まったらそれを経営陣に報告し了承を得ます。現場業務を丁寧に分析してきたプロジェクトメンバーと、キックオフ以降の動きについて知らない経営陣の間には大きなギャップがあります。この報告会はそのギャップを埋めるためのものでもあります。具体的には、自社の仕組み(業務・組織・システム)上の問題点を的確に指摘し、課題解決のための方向性と具体的なモデル案について経営陣に報告、そして今後の方針を決定してもらいます。ここでも大切な事は“共通認識”を得る事です。

## 4.まとめ

第1フェーズでは、社内の業務を体系的かつ詳細に分析を行い、各プロセスで発生する問題点を浮き彫りにすることが最も大切です。問題点を浮き彫りにする作業がしっかりできるかどうかで、解決策も大きく変わってくる事になります。

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。