

評判の腕利きマキハタ先生が
改革成功の方策を指南!

お悩み解決の
処方箋
構想
づくり編

業務システム改革 「構想づくり」のステップ

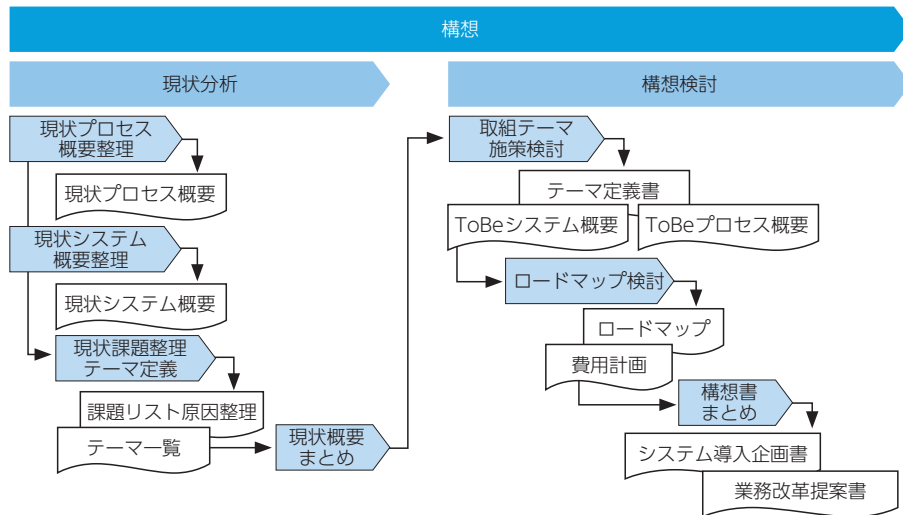
業務とシステムの改革目的が明確であったとしても、それを具体的な施策に落とし込み、何をいつまでに行うかが固められないことが間々あります。そのプランをしっかりとまとめ上げる作業が「構想づくり」です。この作業は、改革の目的を、実際の業務プロセスや業務システムの改革につなげるうえで最も重要な部分です。ぜひ、以下の記述を、改革の計画がしっかりと立てられない「症状」を抑えるための処方箋として、お役立てください。

ステップ① 現状分析

「構想づくり」とは、企画のフェーズで描いた「ありたい姿」の実現に向けて、業務改革とシステム改革の取り組み内容を具体化させ、「何をどこまで、いつまでに行うか」を定義し、経営層や関係各部署との間で合意を得る作業を指しています。ここで策定した定義内容に基づき、プロジェクトのマスタプランや予算の大枠が決まります。

この構想づくりの作業は、大きく「現状分析」と、それに基づく「構想検討」の2つのステップから構成されます(図1)。

図1: 構想づくりの作業内容



まずは、現状分析のステップから見ていくことにしましょう。

①現状の業務プロセスと業務システムの整理

現状分析ではまず、現状の業務プロセス(以下、プロセス)の概要と、現状の業務システム(以下、システム)の概要を整理するという手順から始まります。

このうち現状プロセスの概要整理では、各業務部門に対するヒアリングや既存の資料に基づきながら、プロセ



スの一覧と全体プロセスのマップを作成します。一方の現状システムの概要整理については、プロジェクトメンバー内でのヒアリングや既存資料に基づきながら、システムの一覧とマップを作成します。

②現状課題の整理と取り組むテーマの定義

概要整理の作業を終えたのちには、プロセスとシステムの現状課題をまとめ上げ、取り組むべきテーマ（変革のテーマ）を定義します。

このプロセスにおいては、個々の課題について、その課題を生んでいる背景要因（＝根本原因）についても明らかにしていきます。

これらの作業によって、変革のテーマの一覧や課題のリスト、根本原因のワークシートが作られますので、それを使いながら「現状概要」をまとめます。

ステップ② 構想検討

構想検討のステップでは、現状分析でまとめた現状の概要に基づきながら、以下に示す作業を進めていきます。

①変革テーマの決定とテーマ実現の施策の検討

この検討作業では、変革のテーマを定義書にまとめ、変革の各テーマを実現するために必要なシステムとプロセスの一覧——すなわち、「あるべきシステム（＝システムの『TO-BE』モデル）」と「あるべき業務プロセス（＝システムの『TO-BE』モデル）」の一覧と、それぞれのマップを作成します。

②施策のロードマップの検討

ここでは、上記の作業で作成した資料を基に、変革のテーマを実現するロードマップを描いていきます。ここで言うロードマップとは、テーマを実現するための施策・アクションの実行順序と段取り、マスタースケジュールを示すものです。

③「構想書」をまとめる

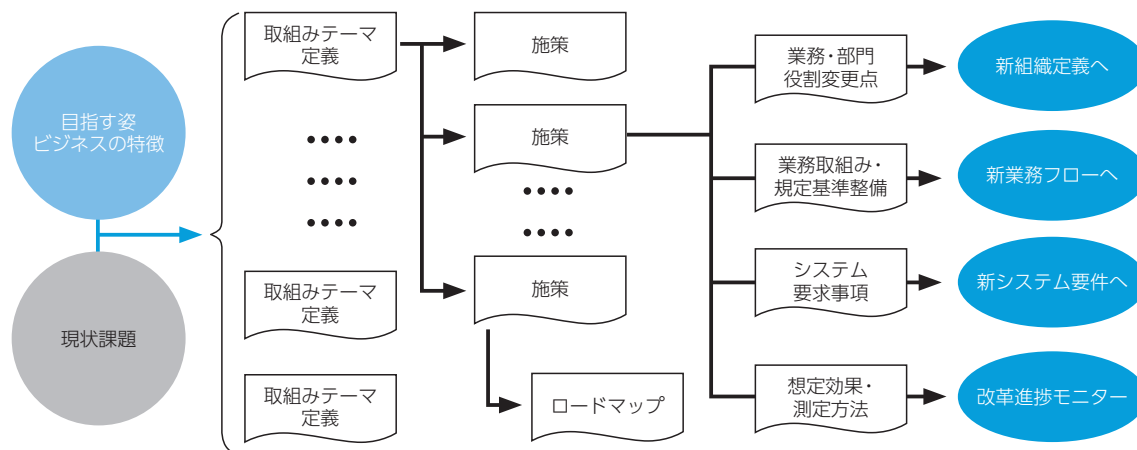
構想検討の最後の作業は、上で策定したロードマップや、施策内容をベースに立てた費用計画に基づきながら、「構想書」を作成し、社内承認を取り付けることです。構想書は、プロセス改善の提案書と、システム導入の企画書としてまとめ上げます。

要点 構想づくりの要点

以上、構想づくりのステップについて駆け足で説明しましたが、上の作業を進めるうえでの要点がいくつかあります。以下にその要点についてもご紹介しておきます。



図2：構想づくりの全体概念



要点①「構想づくり」＝「変革の目的を分解・具体化する作業」

上述した構想づくりの作業を進めるうえでは、その全体が何を目的にしたものかを認識しておくことが大切です。改めて言いますが、構想づくりとは、プロセスやシステムを改革する目的を、具体的な施策やアクションに分解・具体化する作業です（図2）。

情報環境の要件を定義するうえでは、こうした各部門の役割の違いや情報環境に対するニーズの違いを熟慮しながら、検討を重ねていくことが大切です。

図2にあるとおり、構想づくりにおいては、会社の目指すべき姿に沿って「変革のテーマ（＝取り組むべきテーマ）」をリスト化し、個々のテーマごとに実現の施策を決めます。

そのうえで、個々の施策に基づきながら、業務や部門役割の変更点をまとめて「新しい組織定義」を策定につなげたり、業務上の新たなフローや規定を整備したり、システム上の新たな要件（要求事項）をまとめたり、改革の想定効果と効果計測の方法を決めて、改革進捗のモニタリングにつなげていきます。こうした一連の作業によって、改革の施策・アクションが、当初想定した目的からそれていくという事態が回避できるのです。

要点②施策遂行のスケジュールの組み方を知る

ロードマップ策定における施策のスケジューリングは、構想づくりの大切なポイントの一つです。このスケジューリングを適切に、かつ効率的に行っていくための秘訣は、分解した施策を類似性や実現効率、実施体制などに着目しながらグループ分けすることです。

そのうえで、グループ分けした施策間での相互依存関係を考慮しながら、実施の順序やリードタイムを検討し、大枠を決めていくことが大切です。

要点③実施体制の考え方を知る

構想づくりにおいては、変革テーマを実現する施策を「誰が、どのように遂行するか」の体制を検討する必要も生じます。この実施体制づくりで考慮すべきポイントは、プロセスとシステムの変革の取り組みは、必ずしもプロジェ



クトチームが全てを担うものではないということです。言い換えれば、プロジェクトチームは組織横断で取り組むべき作業だけを担い、既存のルールや業務（オペレーション）の変更などは、各部門が担うということです。それぞれの役割をまとめると以下のようになります。

▶ **プロジェクトチームが実施すべきこと**

- ・課題の洗い出し、根本原因の整理
- ・プロセス／システムの基準・標準づくり
- ・標準オペレーションの定義
- ・標準オペレーション教育
- ・評価のプロセス／体制づくり

▶ **各部門が実施すべきこと**

- ・部門内業務の標準・基準の見直し
- ・業務評価のプロセスと体制の見直し
- ・標準業務（オペレーション）の見直し

改革の施策の実施体制を組み立てる際には、上の役割分担を念頭に置いておくことが大切です。また、体制の実運営にあたっては、進捗管理や課題管理、全体スケジュールの調整などを担う会議体をどう構成するかも検討する必要がありますので、ご留意ください。

監修：巻幡 雄毅

大学卒業後、大手機械メーカーに入社し、生産ラインの設備設計などに従事。のちに大手IT企業でERP導入プロジェクトに携わり、実績を上げ、2006年に起業を決意し、コンサルティングファームのマネジメント・プロセス・コンサルティング株式会社を立ち上げる。以降、マネジメント、ITを活用した業務プロセス構築・定着の分野で活躍中。 <https://www.mp-c.jp/>

お問い合わせ先

0120-786-727 (受付時間：平日 9:00～18:00)

<https://www.sapjp.com/>

© 2020 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved. 本書のいかなる部分も、SAP SEまたは SAP の関連会社の明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製または伝送することはできません。本書に記載された情報は、予告なしに変更されることがあります。SAP SEおよびその 頒布業者によって販売される一部のソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダーの専有ソフトウェアコンポーネントが含まれています。製品仕様は、国ごとに変わる場合があります。これらの文書は、いかなる種類の表明または保証もなしで、情報提供のみを目的として、SAP SEまたはその関連会社によって提供され、SAPまたはその関連会社は、これら 文書に関する誤記脱字等の過失に対する責任を負うものではありません。SAPまたはその関連会社の製品およびサービスに対する唯一の保証は、当該製品およびサービスに 伴う明示的保証がある場合に、これに規定されたものに限られます。本書のいかなる 記述も、追加の保証となるものではありません。特に、SAP SEまたはその関連会社は、本書もしくは関連の提示物に記載される業務 を遂行する、またはそこに記述される機能を開発もしくはリリースする義務を負いません。本書、もしくは関連の提示物、および SAP SEもしくはその関連会社の戦略ならびに 将来の開発物、製品、および/またはプラットフォームの方向性ならびに機能はすべて、変更となる可能性があり、SAP SEもしくはその関連会社により随時、予告なしで変更 される場合があります。本書に記載する情報は、何らかの具体物、コード、もしくは機能 を提供するという確約、約束、または法的義務には当たりません。将来の見直しに関する 記述はすべて、さまざまなリスクや不確定要素を伴うものであり、実際の結果は、予測とは 大きく異なるものとなる可能性があります。読者は、これらの将来の見直しに関する 記述に過剰に依存しないよう注意が求められ、購入の決定を行う際にはこれらに 依拠 するべきではありません。本書に記載される SAPおよびその他のSAPの製品やサービス、ならびにそれらの個々の ロゴは、ドイツおよびその他の国における SAP SE (またはSAPの関連会社) の商標 もしくは登録商標です。本書に記載されたその他すべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。商標に関する詳細の情報や通知に関しては、[https:// www.sap.com/corporate/en/legal/copyright.html](https://www.sap.com/corporate/en/legal/copyright.html)をご覧ください。

