

ITを活用した新業務の構築

—計画段階での“業務×ITシミュレーション”が有効—

近年、既存業務の効率化を目的にしたIT活用は一段落し、いまではITを使って新しい業務プロセスを構築する事例が増えてきている。この場合、新業務を検討する部門（以下、対象部門）が主体となる計画段階で、IT活用を含めた業務をどこまで具体的に検討できるかが鍵になる。本稿では、そのために必要な計画段階での“業務×ITシミュレーション”について紹介する。

業務とITの一体的な検討の重要性

今日、「既存業務の自動化や効率化」を目的としたIT化はほぼ実現され、IT活用の目的は「情報分析ツールを利用した経営情報の戦略的活用」や「モバイル端末を活用した営業業務改革」など、これまで行われていなかった新しい業務（以下、新業務）を設計・構築することにシフトしてきている。このような新業務の構築をテーマとする場合、対象部門は、業務だけでなくITの活用イメージも併せて検討する必要がある。しかし、新業務におけるIT活用のイメージを机上で検討しても、その精度には限界がある。

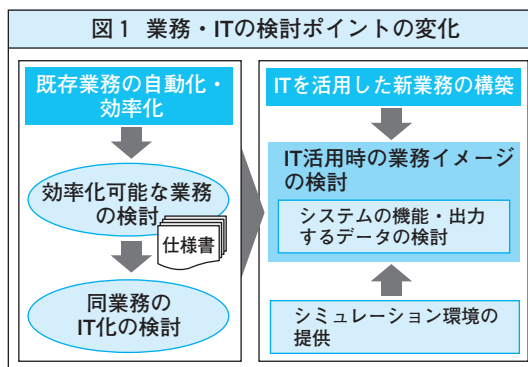
「既存業務の自動化や効率化」が目的であれば、すでに行われている業務をIT化すればよいので、従来の業務フロー図や画面、帳票といった紙をベースとした机上の検討であっても、妥当性や効果を検証するのに十分であった。一方、「情報分析ツールを利用した経営情報の戦略的活用」といったテーマでは、情報分析ツールの仕様に加え、システムから出力される成果物をどのようにアクションに結び付けるか（経営情報の戦略的活用方法）といった業務面の検討を並行して行う必要がある

（図1参照）。こうした新業務の構築においては、アクションの定義や具体化の方法、効果の検証は、机上では十分な精度が得られないケースが多く、結果として期待していた効果が得られない、またはITが十分に活用されないといった事態になることは珍しくない。

“業務×ITシミュレーション”の有効性

この問題を解決するためには、対象部門の要件に応じて“実際に動く”簡易的なシステムを構築し、当該部門が業務とITを並行して検討できるように業務とITの整合性を検証できる環境を整えることが有効である。

筆者は、ITを活用した新業務の構築を柱とする、ある企業の営業業務改革プロジェクトにおいて、簡易システムを開発した上で新業務のシミュレーションと検証を実施した。



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部
上級システムコンサルタント
荒生知之（あらおともゆき）
専門はシステム化計画、要件定義



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部
主任システムコンサルタント
黒田育義（くろだいくよし）
専門はシステム設計、要件定義



簡易システムを導入するまでは、対象部門では出力される成果物の具体的なイメージに欠け、これをどのような業務アクションにつなげるべきかが明確にならず、検討が滞っていた。そこで簡易システムでは、本番運用と変わらない出力成果物を元にシミュレーションと新業務の設計を行った。その結果、以下の3つの成果を上げることができた。

1つ目は、システムから出力される成果物の活用イメージを描きながら業務要件を抽出できた点である。本番運用を意識したデータを用いてシミュレーションすると、対象部門は後につながるアクションを具体的にイメージしやすい。さらに実際に業務を試行することができ、事前に効果を検証できる。その結果、実際の業務でどのような分析が必要となるか、情報の粒度はどの程度にすべきかなどを具体的かつ詳細に定義することができた。

2つ目は、システムに入力するデータに関する課題と対応策を検討できたことである。対象部門が期待する成果物を得るために、入力データの取得サイクルをどう設定するか、マスターデータと新業務との整合性をどのように確保すべきかなど、入力データの精度に関する制約を前提にした具体的な要件を整理することができた。

3つ目は、システムの実装段階での手戻りが極小化され、短期間で稼働開始に至ったことである。利用すべき入力データとマスターデータ、システムの仕様を検討段階でほぼ確

定することができたため、当初は半年を想定していた設計・構築期間は2カ月程度に短縮された。

業務とITに精通した人材の確保が鍵に

従来のプロトタイプ手法は、要件定義された業務に対してシステム機能が妥当かを確認することが主な目的であった。これに対して以上で紹介した手法は、本番データを前提とした簡易システムを構築して新業務のシミュレーションと検証を行う点に特徴がある。

新業務の設計・構築と並行して簡易システムを開発できるようになったのは、アプリケーション開発ツールの技術的進歩によるところが大きい。開発ツールはそれぞれに異なった特性を持っており、プロジェクトの目的に適したツールを採用することによって、システム開発の生産性を格段に向上させることができる。今回は、営業業務の改革というテーマに合わせて、モバイル端末への対応に優れた開発ツールを採用した。

柔軟性に欠け生産性が低い開発ツールを選定すると、そのツールが新業務の設計・構築の制約になってしまう。そのため、簡易システムを開発して業務の検証を行う場合は、開発ツールのベンダーからの情報だけで判断するのではなく、新業務の特性に適合するツールの選定から、ツールを用いたシステムの開発までを行うことのできる人材を検討段階から確保することが必要になる。 ■