

# 企業における業務プロセス改革(BPR)について

—組織構造の違いによる改革効果についての考察より—

## The Effectiveness of Business Process Re-engineering —From the Perspective of Organizational Structure Patterns—

ネットワーク情報学部 飯塚佳代 飯塚泰樹

School of Network and Information Kayo IIZUKA, Yasuki IIZUKA

**Keywords:** business process re-engineering (BPR), organization structure patterns, effective management

### 1. はじめに

企業における情報システムは、導入によって生産性を向上させるためのツールから、企業の経営を支えたり問題を解決したりするためのツールへと変化してきている。一方、中国やインドなどのアジア各国は人材育成において追い上げを見せており、コスト競争力をもって先進国に挑んできている。インドや中国の人材を活用しているという国内 IT 系企業の話聞くことも少なくない。このような状況下においてさらに、国内の IT 系企業は情報システム導入と同時に付加価値を提供することを、従来以上に要求されるようになってきた。そのような要求にこたえるために、IT 系企業の社員は IT 適用に関する企画やマネジメントに関するスキルを必要とされる局面が増えることになる。そして、これからの時代を担う若者にも、そのようなスキルが求められるようになってきている。筆者らは企業において業務/システムコンサルタントや研究員として携わってきた経験から、現在も企業に対して助言をする仕事などもしており、IT 系企業の管理職や担当者の意見を聞く機会がしばしばある。そのような場で耳にする意見として、「技術力さえあればよいということではなく、新しいシステムを企画したり、業務を変える提案をできるような力が求められる」といった内容が最近増えているように感じられる。ユーザ企業においても、新システム導入に伴って業務を変えていくためのタスクフォースの調整役に若手社員を抜擢するということがしばしばある。企画力といえども、全く新しい技術を用いて斬新な発想をすることばかりではない。厳しい経営環境に対応するため、企業が業務プロセスの改革や改善を行う中で、新たなしくみを構築するという

機会も増えてきている。この場合の新たなしくみの構築については、現状業務プロセスの分析やプロセスの再構築の手法などを理解していることが前提となる。また、企業の組織変更・企業グループのシステム統合などによって業務やシステムの変更が必要になるようなケースも増えてきている。このようなシステム統合の場合、統合された組織それぞれの業務やシステムが適切に動くようにすることは当然のことながら必要であるが、全体のしくみの整合性を考えることも重要である。業務プロセス改革(Business Process Re-engineering, BPR)に関連する分野については、いくつもの方法論が存在している。しかし、方法論の内容をそのまま実施して進められるようなものではない。業務プロセス改革は、その企業のおかれている環境によって進め方も異なり、組織の状況などによっても考慮すべき点が異なる。

本稿では、組織構造のパターンによる BPR の効果の違いなどについての調査結果にふれながら、改革の成功要因について考察する。第 2 章では IT の経営的活用に関する組織的要因についての既存研究についてみてみる。第 3 章では筆者らが行った、組織パターンや目標設定の違いが BPR の効果にどのような影響を与えるかなどについての調査結果について述べる。第 4 章では業務プロセスのマネジメントについて言及し、第 5 章では第 3 章および第 4 章を踏まえた上で求められる人材像についての考察を行う。

### 2. IT 導入の効果の要因に関する研究について

IT 導入の経営的効果に関する研究としては、IT の投

資対効果に関する研究[1][2]や IT 導入の成功要因の分析に関するもの[3][4]、IT の経営の活用度[5][6]などが挙げられる。ここでは、そのうちいくつかを取り上げる。

バランス・スコアカード(Balanced Scorecard, BSC)を IT プロジェクトに適用した研究では、IT 部門評価に用いるための IT 版のバランス・スコアカードを提案したものなどがある[2]。戦略目標間の因果関係を明らかにするための戦略マップや、主要業績評価(Key Performance Indicator, KPI)の活用なども推奨し、BSC の 4 つの視点の一つである組織の学習と成長[7]の必要性が強調されている。

IT が経営価値を創造するメカニズムについては、調査結果をもとに因果関係を導き出したものなどがある。角埜は「IT 化に関するトップの意識と行動」が「IT 化の組織活動(経営と IT の連携、IT 構築力、将来への備え)」に影響し、IT 投資・装備と連動して IT 経営効果を創造すると述べ、CIO(Chief Information Officer)の意思決定が「直接的および間接的に(IT マネジメントの効果が)影響している」ことを示している[5][6]。また、企業統合パッケージ(Enterprise Resource Planning, ERP)システムの導入パターン(導入する業務分野の順序など)による効果の違いを分析した研究もあり、導入する業務範囲などによる違いを導入目的とともに分析している[3]。その他の研究としては、導入効果測定の方法や継続的モニタリングに関する研究なども多く存在する。

IT 導入に関して、技術的要因だけでなく、ここで述べたような導入した結果に関する研究は、IT の導入が実際にどのような価値をもたらし、効果に結びついているのかを把握するために貢献すると考えられる。しかし、成功要因は、その企業の置かれている状況によっても異なる場合があると考えられる。筆者らは組織の構造面などからの導入効果の違いについて研究を実施してきた。次章以降に、その内容について述べる。

### 3. 業務プロセス改革における組織マネジメント要因

#### 3.1. 経営企画部門と情報システム部門の関係によるBPRの効果の違い

ここ数年、ユーザ企業(情報システムサービスを提供する側の企業ではなく、受ける側の企業)において、情報システム部門と経営企画部門の位置づけがますます多様化してきている。このような変化の理由として、情報システムが、単なる省力化のツールから経営の戦略と結びついたツールへと変化している中で情報システム部門と経営企画部門の組織的なつながりが強くなってきている企業が多いことなどが挙げられる。企業に対するインタビューにおいても、情報システム部門が経営企画部門に属するような形であったり、情報システム部門と経営

企画部門が同じ上位の組織に属するようなケースが増えてきている。情報システム部門は、1980年代初めの頃までは、経理部門との関りが強かった。その頃までは、コンピュータ(情報システムというよりコンピュータという言い方が多くされていた)は、会計のための計算を自動化するための機械という位置づけであり、情報システム部門も経理部の一部となり、「経理部計算課」といった名称が使われることも多かった。1980年代半ばから、情報システム部門は経理部からは独立した部門となるケースが増え、「情報システム部」といった名称がよく見られた。独立した部門として、会計以外の、販売・購買・生産・物流といった機能を強化するとともに、意思決定のための分析の必要性も認識されるようになってきた頃である。独立した部門であることで、全社のサポート度合いを強めるという意味合いを持っていたと考えられる。ところが、2000年前後になると、情報システムは経営の意思決定のための分析をサポートする役割を強く求められるようになり、社内のシステムも個々の部門内での最適化ではなく、全社の効率化の観点が必要になってきた。業務プロセスの改革も、改革を実施する部門だけでなく、関連する部門の参画度合いが高まるケースも増えている。このように、情報システム部門と経営企画部門の関係にはいくつかのパターンが出現してきている。そこで、情報システム部門と経営企画部門の関係の違いによって、BPR の効果にどのような違いがあるのかをみてみる。

2007年に筆者らが実施した「企業の経営戦略とITに関する意識調査」(回答数256)では、企業が業務プロセス効率の向上や内部統制、情報セキュリティレベルの向上などの課題に対してどのように対応しているのかについて、また、その効果などについて分析した[8]。その中でBPRについて「実施済」または「実施中」と答えた企業は業種全体で約6割であった。「実施中」の企業は全体の46%を占めているが、この中には、すでに過去に業務プロセス改革を実施済みで現在も継続して実施している企業もあることが推測される。実際にインタビューを行った企業の中においても、継続的にBPRを行っている企業もあれば、組織改編によって再度BPRが必要となった企業もある。後者は業務プロセスの効率などの観点だけでなく、もっと大きな経営の枠組みの中で、事業そのものの効率的観点から組織改編が検討されて業務プロセスを再構築することが必要になるケースであり、昨今増えているようである。

BPRの実施状況について「実施済」と答えた企業を対象にして、効果についての目標設定をしたかどうか、および実際の効果がどうであったかについて問うた結果を業種別にまとめたのが図1である。製造業と流通業では目標設定している企業が約7割と大半を占める。しかしながら、実際に効果が出ていると回答したのはそのうち半数以下である。金融業、サービス業については「目標設定はしなかったが定性的な効果が出ている(評価でき

る)」と回答した企業が意外と多いように見受けられた。BPR に対しての目標設定や効果についての違いは、このような業種による違いだけでなく、組織間のコミュニケーションによる違いがあるのではないかと仮説のもとに、経営企画部門と情報システム部門の関係の違いによる組織構造パターン（「(1)経営企画部門と情報システム部門が独立の関係」、「(2)経営企画部門と情報システム部門が同じ上位の組織に属する」、「(3)経営企画部門の下に、情報システムの組織がある」）別に BPR の効果の違いをみてみた。目標を設定した企業（効果について「目標数値を設定し、その基準以上の成果が出ている」と回答した企業および「目標数値を設定したが、現時点ではまだ目標には達していない」と回答した企業）は、「(1)経営企画部門と情報システム部門が独立の関係」の組織パターンの場合がやや多い（図 2）。

この回答結果について、目標を設定したかどうかではなく、効果が出たかどうかに着目して整理したものが図 3 である。「(1)経営企画部門と情報システム部門が独立の関係」よりも、「(2)経営企画部門と情報システム部門が同じ上位の組織に属する」の方が効果が出ている（「目標数値を設定し、その基準以上の成果が出ている」と「目標数値は設定しなかったが、定性的な成果は出ている」の合計）は、「(2)経営企画部門と情報システム部門が同じ上位の組織に属する」企業のグループの方がやや多いが、その多くは目標を設定しなかったが「目標数値は設定しなかったが、定性的な成果は出ている」で占められている。経営企画部門と情報システム部門が同じ上位の組織に属することにより、BPR プロジェクト以外の目標

やその他の組織を運営していくための状況などについての情報も共有される基盤があることから、改革に向けての方向性の意識が共有されやすいということがいえるのではないかと考えられる。

しかし、「(1)経営企画部門と情報システム部門が独立の関係」は、BPR 実施企業に対する「目標数値を設定し、その基準以上の成果が出ている」割合が多い。別組織であるが故に、共通の目標を設定することで効果がでるものと考えられるが、目標を設定した場合に効果が出るかどうかについて、組織パターン別の違いがあるかどうかを比較したところ、大差は見られず、「(1)経営企画部門と情報システム部門が独立の関係」の場合の方がやや多いくらいであった（図 2、図 3）。なお、「(3)経営企画部門の下に、情報システムの組織がある」については、全ての回答企業が数値的もしくは定性的な効果が出ていると回答しているが、サンプル数が少ないためここでは、解説を割愛した。

BPR と同時に、情報セキュリティ改革についての調査の結果をまとめたものが図 4 である。この調査結果に関しては、独立組織の方が目標数値を決めて効果も出ているパターンが多い。情報セキュリティに関する何らかの対策は多くの企業で実施されている。しかし、情報セキュリティ対策を改革レベルで実施している企業は大手企業を中心に存在するが、まだ少ないようであり、本調査においても分析対象となる回答のサンプル数は少なかった。今後の動向を見るとともに、インタビューなどの結果も交えて検討する必要があると考えられる。

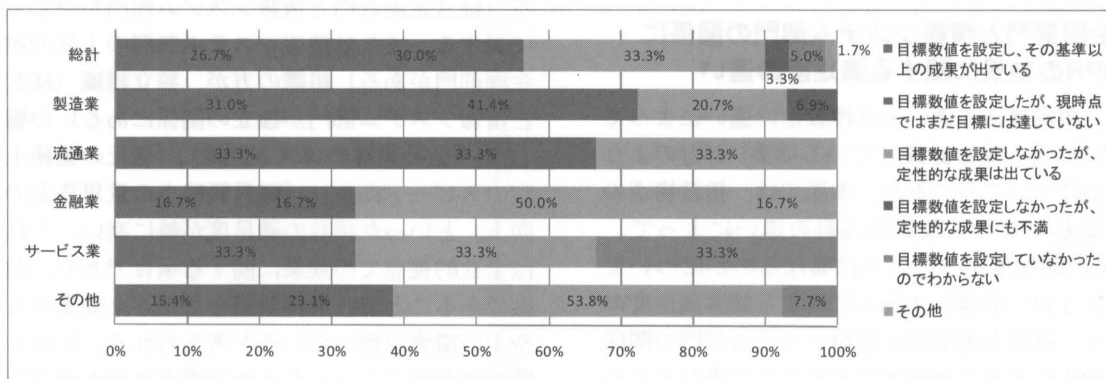


図 1 業種別目標設定の有無と業務プロセス改革(BPR)の効果

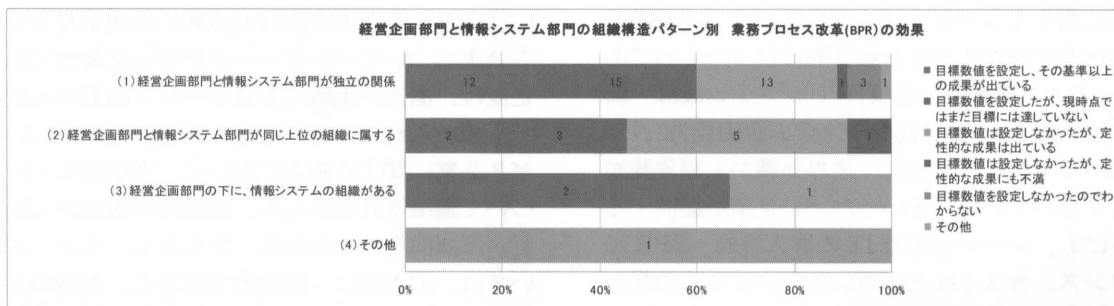


図 2 経営企画部門と情報システム部門の組織構造パターン別 業務プロセス改革(BPR)の効果(1)

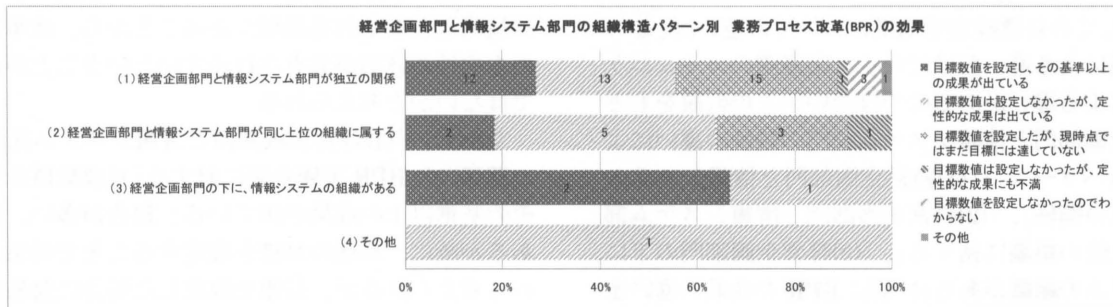


図 3 経営企画部門と情報システム部門の組織構造パターン別 業務プロセス改革(BPR)の効果(2)

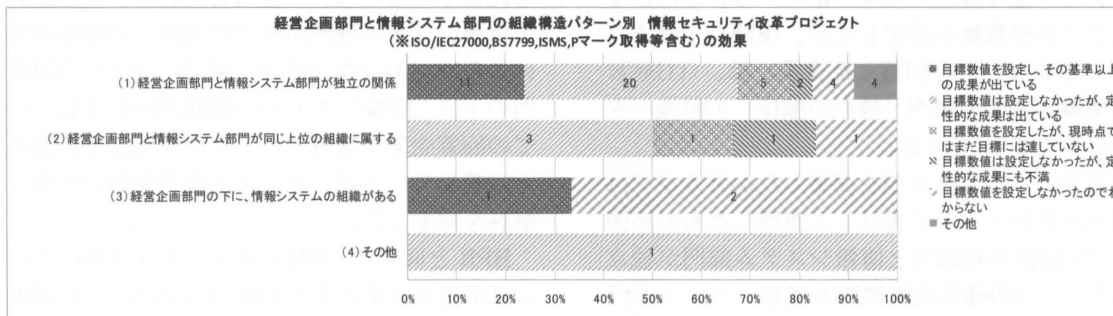


図 4 経営企画部門と情報システム部門の組織構造パターン別 情報セキュリティ改革プロジェクトの効果

以上のことから、BPR全般に関して、経営企画部門と情報システム部門の組織的位置が近い場合には、目標数値を設定しなくてもBPRの効果が得られやすい環境にあるが、組織が独立の場合でも目標数値を設定することで効果を得られやすい状況になることが考えられる。

### 3.2. 経営企画部門と情報システム部門の関係によるBPRの効果に関する満足度の違い

前節では、組織構造の違いと目標設定の違いによってBPRの効果(回答企業が認識している効果)がどのように異なるのかについてみてきた。本節では、組織構造の違いおよび業務プロセス改革の方針の違いによって、BPRの効果の満足度がどのように異なるのかについてみる。表1は、情報システムに関する顧客満足度の調査に関して、経営企画部門と情報システム部門の関係によって、BPRに対する満足度がどのように異なるのかをみたものである。なお、この調査は、情報システムのユーザ企業に対してシステムインテグレーション(SI)サービスの満足度を調査することを目的に行ったものであり、SIサービスの要素となる項目(「システム設計・開発の技術的供給能力」、「統合的なシステム企画能力」、「システム構築のマネジメント力」、「業界知識および業務知識に関するノウハウ」などといったSI企業が提供する内容)以外にも、ユーザ企業のITの導入目的、BPRに関するスタンス、導入された情報システムによる効果などを問うており、ここでは情報システムによる効果について取り上げる。調査では「自部門業務の工数削減」、「全

社の業務を実施する工数の削減」、「自部門業務のコスト削減」、「全社業務のコスト削減」、「自部門業務の意思決定スピード向上」、「全社の業務上の意思決定のスピード向上」、「経営戦略上の意思決定のスピード向上」といった項目について5段階尺度で満足度についてたずねた。その結果、経営企画部門と情報システム部門が関連している(経営企画部門と情報システム部門が同じ上位の組織に属する、または情報システム部門の上位の組織に経営企画部門がある)組織の方が、独立組織(経営企画部門と情報システム部門が独立の関係にある)の場合と比較して、「全社業務のコスト削減」、「全社の業務上の意思決定のスピード向上」、「経営戦略上の意思決定のスピード向上」といった項目の満足度が特に高い。これらの項目は全社的視点での効果に関する項目であり、関連した組織であることで、全体最適を目指した効果がより実現しやすい環境が整っていると考えられる。しかし、関連組織の場合はこういった全体最適を目指す項目以外の項目に置いても満足度が高い。ここで尺度として用いているのは回答企業(実際には回答者)の満足度であり、実際の効果についてベンチマークを行った数値ではない。満足度は、測定が困難であるサービス品質の尺度などとしても用いられている。品質と満足の違いについてはサービス品質に関する研究において、客観性などの考慮点について議論されながらも、関連性の観点から満足度と品質がほぼ同等に扱われることもある。また、本研究においては、調査時に「個人的ではなく、組織の立場からなるべく客観的に回答」する旨、回答時に依頼している。



表 1 経営企画部門と情報システム部門の関係による BPR の効果に対する満足度の違い

|                    | (A) 独立組織 | (B) 関連組織 | (B)－(A) |
|--------------------|----------|----------|---------|
| 自部門業務の工数削減         | 3.067    | 3.357    | 0.290   |
| 全社の業務を実施する工数の削減    | 3.162    | 3.429    | 0.267   |
| 自部門業務のコスト削減        | 3.029    | 3.357    | 0.329   |
| 全社業務のコスト削減         | 3.057    | 3.464    | 0.407   |
| 自部門業務の意思決定スピード向上   | 3.067    | 3.286    | 0.219   |
| 全社の業務上の意思決定のスピード向上 | 2.914    | 3.393    | 0.479   |
| 経営戦略上の意思決定のスピード向上  | 2.781    | 3.214    | 0.433   |
| 総合満足度              | 3.168    | 3.444    | 0.276   |

※ (A)独立組織：経営企画部門と情報システム部門が独立の関係、(B)関連組織：経営企画部門と情報システム部が同じ上位の組織に属する、または情報システム部門の上位の組織に経営企画部門がある場合

表 2 業務プロセス改革の方針の違いによる満足度の違い

| 方針の違い                        |   | 各企業の変化の差分(10年間の変化)の平均値 |
|------------------------------|---|------------------------|
| BPR／改善の方針                    | 業務横断的な抜本的な見直し、改革を行う                     | 0.59                   |
|                              | 現在の業務を前提にプラスアルファ的な改善を行う                 | 0.00                   |
| IT の適用方針<br>BPR／改善と情報システムの関係 | 実現したい業務を描いてからそれに見合った情報システムを構築する         | 0.46                   |
|                              | IT の活用余地を検討しながら、どのような業務を設計していけばいいのかを考える | -0.17                  |

本節で示したような調査結果からも、経営企画部門と情報システム部門の目的意識が統一され、コミュニケーションが円滑な状態の方がより BPR の効果を得られやすい状態ではないかと考えられる。

### 3.3. ITの適用方針による情報システムの満足度の違い

前節にて、組織構造の違いによる BPR の効果の満足度の違いをみてきたが、本節では各企業の BPR や IT の適用方針の違いが、満足度の変化にどのような影響を与えるのかについてみる。この分析は 1992 年の調査と 2002 年の調査の変化の差分を分析している。分析対象は 31 社であるが、それぞれの時点における集計値の全体的な比較ではなく、31 社は、この 10 年を隔てた 2 つの時点の両方に回答した企業であり、貴重なデータであると考えられる。

業務改革／改善の方針については、「業務横断的な抜本的な見直し、改革を行う」と答えたグループの方が、「現在の業務を前提にプラスアルファ的な改善を行う」と答えたグループよりも総合満足度の変化の差分(1992 年調査から 2002 年調査への差分)が大きかった(5 点満点の満足度の変化差分について、改革レベルの企業の方が平均で 0.59 ポイント増加したのに対して、改善レベルの企業では、0.0 ポイント) [9]。また、IT の適用方針についても、「実現したい業務を描いてからそれに見合った情

報システムを構築する」と答えたグループは総合満足度が 0.46 ポイント上がっているのに対し、「IT の活用余地を検討しながら、どのような業務を設計していけばいいのかを考える」と答えたグループはむしろ総合満足度が下がっている(表 2)。IT の適用方針について「IT の活用余地を検討しながら、どのような業務を設計していけばいいのかを考える」というのは、BPR と IT の活用余地をうまく調整するプロセスがあることを指すべきである。しかし、IT もしくはパッケージシステムの機能などを無理に業務に合わせようとするといった本来あるべき姿ではない事例が多数存在するのも事実である。このような事例が、調査結果にも表れているのではないかと推測される。このように、業務の抜本的な見直しによって、目標となる姿を描き、それを実現するために IT を適用する方針を持つことは、満足度の向上に寄与すると考えられる。

本章では、1992 年からの継続調査の結果(BPR の効果の項目間の関連性や満足度構造モデルを分析)から、主として BPR の効果に関する項目の単独集計結果について、組織構造の違いの観点からみてきた。なお、今回のアンケート調査は 2012 年に実施する予定であり、2007 年のアンケート調査実施以降、企業に対するインタビューを実施するなどの準備を行っている。

### 4. 業務プロセスのマネジメントに関する観点

3章にて、BPRの組織的観点についてみてきたが、ここで組織構造を考慮した業務プロセスマネジメントの観点について説明する。

業務プロセスモデリング機能は、BPR後の新しい業務プロセスの設計のための機能であると言える。しかし、これは従来のような積み上げ式の要件の詳細を一つ一つ設計するというものではない。また、単に業務の流れのみを記述したものでもない。目標となる指標を設定し、それを実現するための業務プロセスを設計していくことなのである。A. W. Scheerは、業務プロセスモデリングに関する著書の中で、業務プロセスモデリングに関して、「(業務)プロセスエンジニアリングと(業務)プロセスと計画・管理、そしてワークフロー管理を“Configure”する」という表現を使っている [10]。“Configure”とは“特別な目的のために設計すること”(ランダムハウス英語辞典)である。当然のことながら、特別な目的とは、システムの導入といった目の前の目標ではなく、業務面からの目標といえる。業務プロセスモデリングの方法論そのものは、業務プロセスモデリングの機能が、最近のBPM ツールの一機能となる以前から存在していた。方法論の有名なものには、CIMOSA (図5) [11]やGERAM [12]などがある。CIMOSAはENV40 003、GERAMはISO WD15704といった国際標準に基づいており、複数の企業群での共通のフレームワークとして利用されている。さらにこれらのフレームワークを応用した様々なレファレンスモデル、レファレンスアーキテクチャーなどと言われる目的毎(業種毎)の業務の雛型モデル活用の試みが行われており、また適用方法についてさまざまな研究が行われている。

これらのモデリング方法論は、業務プロセスを階層化した構造で記述し、(概要から詳細へ)部品化するというものが多い。そしていずれのモデルもインスタネーション(Instantiation)という次元を含んでいる(図6)。この次元の中で、レファレンスモデルから個別モデルの導出をモデリングと呼ぶことができるが、モデリング作業次第でシステムが目的としていた業務をどれだけ実現できるかに著しい違いを与える。そして、このように構築された企業毎のモデルをさらに実際のシステムとして開発し、新業務が稼動する状態にすることがインプリメンテーションなのである。このようにレファレンスモデルから企業ごとのモデルの作成、企業毎のモデルから実世界の企業のビジネスを稼動させる具現化がインスタネーション(Instantiation)である。(モデルによっては名称が異なることもあるが、殆どの場合似たような次元軸で整理されている[13][14]。)これに対し、戦略から業務プロセスへ、業務プロセスを実現する情報システムという手段的具体化がレゾリューション(Resolution)であり、これら二つの次元を明確にすることが、業務目標を達成するしくみづくりにとって重要なのである。

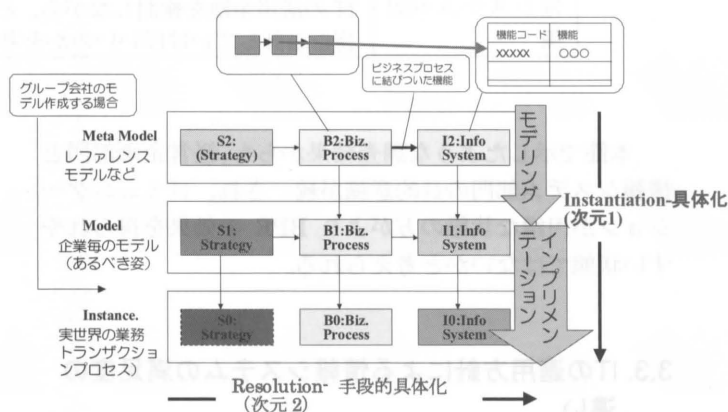


図6 業務プロセスモデリングの2つの次元[13]

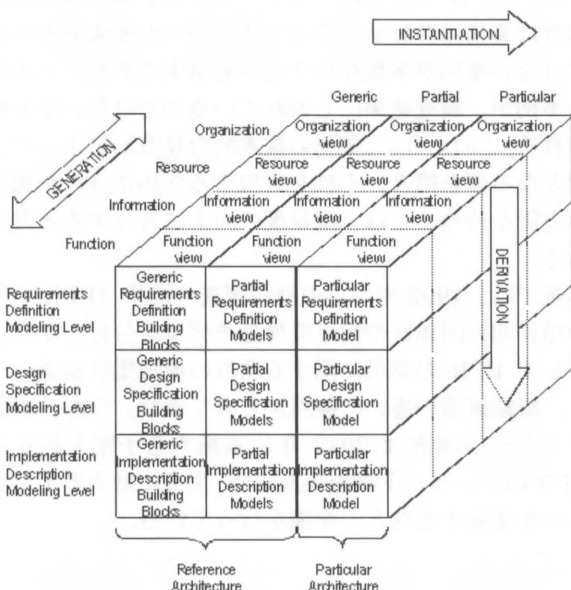


図5 CIMOSA Modeling Framework (CIMOSA Cube) [11]

業務プロセスモデリングツールは、公開されている標準的なレファレンスモデルに準拠しているものが増えてきている。例えば、サプライチェーンカウンシル (SCC, SCM 推進のための非営利団体。1996年設立[15])によるレファレンスモデルであるSCOR(Supply Chain Operations Reference)モデル[16]などについて準拠したものである。

すべてのBPMツールがここで述べたような3機能を保有しているわけではない。また、現在この3機能を保有しているツールも、必ずしも初めからそれらの機能を保有していたわけではない。BPMツールは、業務プロセスモデリングツール、ワークフローツール、EAI(Enterprise Architecture Integration)ツールのそれぞれ別個の機能をもった製品であったケースが多いのである。それらの製品それぞれが、上位概念としての業務プロセスマネジメント/モデリングを網羅しようとし

ているのだ。そのため、もともと保有していなかった他の BPM の機能を強化しつつある。業務プロセスモデリングツールはモデリングの方法論とモニタリングのところは強いが EAI 機能やワークフロー機能は新しく開発されたものもある。逆に、EAI やワークフローから発展したツールは、もちろんインテグレーションは強いし、モニタリングの機能によってプロセスの品質を改善していくことができるが、上流の部分のモデリング方法論(戦略との整合性も含めて)の強化の必要性を感じており、コンサルティング会社などとのタイアップを進めようとしているツールベンダもある。

過去に、ERP がブームになると、もともと生産管理だけのパッケージベンダがあわてて会計モジュールを開発したり、また、人事モジュールだけのパッケージが別の ERP パッケージの異なるモジュールのインタフェース機能を装備したりして ERP パッケージの仲間と称しだした。また、SCM パッケージがブームになりだした際も、もともと工場内だけの超小型スケジューラのベンダがその製品を APS と自称した。現在の BPM ツールはそれらの動きに幾分似ているように思える。また、ERP パッケージベンダは、急激なスイート化(異なるシステムを一続きのシステム群にすること)戦略により SCM パッケージや CRM パッケージベンダを買収したため、それらのパッケージ(ERP と SCM、CRM のそれぞれのパッケージ)の統合機能を必要とするようになってきた。その統合がデータだけでなく、業務の流れも含めたものである必要性から、ERP ベンダも BPM を必要としてきているのである。

BPM ツールが SCM や BPR についてのより新たな可能性を見出すツールだからといっても、その新たな機能を方針なしに用いることはかえって複雑さを増すことになり、本来の目標を見失っては本末転倒の結果をもたらすだろう。業務目標に従って設計した業務プロセスが本当に目標を満たすものであるかどうかを確認するために、BSC や活動基準原価計算(ABC)によるシミュレーション機能を持っているものもあるが、これを使いこなすためにも、3章で述べたような IT を活用した BPR のためのアプローチを認識しておく必要がある。

## 5. 考察—BPR に関して 若手人材に求められるもの

本稿では前章までに、BPR に伴う IT の導入に関しての組織的なマネジメントの重要性についてみてきた。このような状況の中で SI 企業、またはユーザ企業の情報システム部門や経営企画部門の情報システム担当部署の若手人材には、自分の仕事の役割が全体の中でどのような位置づけにあるのかを常に理解することが重要であると考えられる。例え与えられた役割が小さなものであっても、自分の役割を理解することが重要なのである。企

業ではしばしば、「自分の職務の一つ上の視点で物事を考えろ」と言われることがある。ただし、上からの視点で物事をとらえるというのは、あくまで全体像を理解した上で自分の役割を着実にこなすことであり、決して「上から目線」と受け取られるような発言をすることではない。社会経験の浅い若手社員が、表面的なところだけを見て、勉強したての理論について語るならば、周囲の反感をかうであろうことは容易に想像できる。では、若手社員が黙っているのがよいかというと、過去からの業務のしがらみが改革の足かせになっている企業も少なくなく、それらのしがらみがうすい若手社員に改革の場で活躍してほしいというようなケースも少なくない。その時に必要な技術(導入しようとする IT、例えば ERP など)を着実に習得し、必要な業務知識の基本的な部分(対象業務の知識、例えば会計システムなら簿記等)をふまえた上で、組織間の問題点を客観的に真剣に考え、そこでの意見を客観的かつ丁寧に(決して横柄でなく)述べることができる若手社員は重要な役割を与えられるケースが少なくない。

## 6. おわりに

前章にて、効果的な業務プロセスを実現するための IT を担う人材として、自分の仕事が全体の仕事の中でどのような役割を占めるのかが重要であるということ、経営企画部門と情報システム部門の組織間のコミュニケーションが重要であるということについて述べた。

組織間のコミュニケーションの円滑化と目標意識の共有は本学のプロジェクトで規模は小さいながらも経験できる。たとえ自分の経験したことが小さなものであっても、どれだけ他の事例に当てはめられることができるかで身につくスキルに大きな差が出てくる。ハーバードビジネススクールなどの MBA プログラムで取り扱われているケーススタディについても同様のことが言える。ケーススタディは机上の空論であるという意見もある。確かに、ケースに書かれている内容を表面的にとらえ、その中に書かれている「当たり前のこと」にうなづく程度であれば、まさに机上の空論であり、身につくものは少ないであろう。どれだけ、実感を持ってそのケースを分析し、「自分ならどうする」という案を練ることができるかで、そのケースから得られることを疑似体験として身につけられるかが異なってくる。そのためには、自分が今経験していることが他のどのような事例にあてはめられることができるのか、または、今まで経験したことで活かせるようなものがないかを考えながら、活動を実施するとともに、今まで勉強してきた理論や技術であてはめられるものがないのか、または、まだ勉強していないがこれから勉強することで活用できるものがないのかを常に考えながら行動することが重要であると思われる。

また、これらの視点で学習することは、社会に出て役立つだけでなく、常に学んでいることがどのような意義があるのかを考えることによって、学問的な意義もあると考えられる。もちろん、1年生など基本的な技術や理論を学習している時点では、それが何の役に立つのかの理解が難しい場合もあり得る。その場合はすぐにわからなくても、上記の視点を持ち続けることで、いずれかのタイミングでそれが何の役に立つのかを理解できるようになることがある。いずれにしても、このような思いを持ってプロジェクトに臨んだ履修生がますます活躍することを期待して、本稿の結びとする。

#### 参考文献

- [1] 松島桂樹 2007 IT 投資マネジメントの発展—IT 投資の最大化を目指して 白桃書房
- [2] 大和田崇 2007 IT 投資の評価方法 中央経済社
- [3] 田口佳孝 飯塚佳代 他 2007 ERP システム導入の成功要因に関する一考察 ～導入パターンと導入マネジメントからの分析～ 経営情報学会 2007 年度秋季全国研究発表大会予稿集 pp.126-129
- [4] 永吉 実武 業務管理システム構築プロジェクトの成功と人的資源特性の関係性に関する一考察(Web 2.0 時代における情報システム構築の現状と未来) 2007 電子情報通信学会技術研究報告 SWIM, ソフトウェアインタプライズモデリング 107(366) pp.43-48
- [5] 角埜 恭央 椿 広計 2005 日本企業の IT 経営に関する因果構造：IT による経営価値創造メカニズムの解明 経営情報学会誌 pp.69-86
- [6] 角埜 恭央 椿 広計 2006 「IT 経営度」の開発と日本企業の実態分析 経営情報学会誌 14(4) pp.69-83
- [7] ロバート・S・キャプラン デビッド・P・ノートン 2001 戦略バランスト・スコアカード 東洋経済新報社
- [8] Iizuka, K. , Iizuka, Y. and Tsuda, K. 2010 Analysis of Effective Approach for Business Process Re-engineering - From the Perspective of Organizational Factors, 12th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS2010), System Analysis and Specification Session pp.384-389
- [9] Iizuka, K. and Tsuda, K. 2006 Structural Analysis for Customer Satisfaction Change of System Integration Services, International Journal of Computer Science and Network Security, 5-8A pp. 180-187
- [10] Scheer, A.W. 2000 ARIS-Business Process Modeling '00, Springer
- [11] Vernadat, F. 1996 Enterprise Integration and Integration: principles and applications, London, Chapman & Hall
- [12] IFIP-IFAC Task Force 1998 GERAM: Generalized Enterprise Reference Architecture and Methodology, Version 1.6.2
- [13] Iizuka, K. and Matsumoto, M. J. 1999 Business Modeling Scheme in Collaborative Enterprise Frameworks, OOEF (Object Oriented Enterprise Framework) OOPSLA 99, ACM
- [14] 飯塚佳代 2002 エンタープライズアプリケーション適用の新たな視点と手法 『技術創発-NRI 技術創発レポート』 2002創刊号 野村総合研究所 pp.36-53
- [15] Supply Chain Council <http://supply-chain.org/>
- [16] SCOR <http://supply-chain.org/about/scor>