

《研究テーマ》

『「ITCプロセスガイドライン」を道内中小企業に適用する場合に、どのようなギャップがあるのか?』
の研究・調査Ⅱ

《研究成果》

1. 専門家による10回程度の訪問で支援する場合の支援プロセスの整理(業務改善コンサルティング事例)

- ・本シートは、事例として中小企業から『生産性を向上し、残業時間を減らしたいが、具体的な業務改善の進め方やITの活用方法が判らない』という相談を受けた場合に、中小企業を支援する際のプロセス、並びに支援する中で使用する資料(支援プロセス、支援先へ提示する資料、支援後に作成する成果物)等を記載しています。

2. 支援プロセスとIT経営プロセスとの対応関係の整理

- ・上記支援プロセスとIT経営プロセスとの対応関係を整理していますので、ITコーディネータが支援活動を行う際に、IT経営推進プロセスガイドライン*1の「基本原則」及び「概要」を意識した支援活動ができるようになっていきます。

*1)参照したガイドライン:IT経営推進プロセスガイドラインVer.3.1(2018年9月1日)

- ①IT経営認識領域(全10プロセス)
- ②IT経営実現領域(全29プロセス)
- ③IT経営共通領域(全9プロセス)

《本支援プロセスの特徴》

今年度は、「生産性を向上したい」という経営課題や要望はあるものの、具体的な業務改善の進め方や、どこからIT化に取り組みれば良いか判らないという中小企業を対象に、10回程度の訪問で「業務改善計画書」を作成するケースを前提に支援プロセスを整理しました。

また、中小企業側の担当者に「具体的な業務改善(DX)の進め方」を理解していただくため、支援先の担当者へ業務詳細分析、課題抽出・原因分析、並びに問題解決のための施策(IT化、業務手順見直し、等)を検討する際のフレームワーク(成果物サンプル)を提供し、支援先の担当者に成果物を作成していただくことにした。

《支援中に作成する成果物》

- ・問題-原因 解決シート
- ・現行業務フロー図
- ・システムの体系図
- ・業務構成表
- ・現行システム(IT)調査シート
- ・システム化イメージ図(ToBeモデル)
- ・IT施策一覧表
- ・推進スケジュール
- ・業務改善計画書

(※成果物サンプルの提供方法については検討中です)

以上

大通りコース（3ヶ月程度の業務改善コンサルティング）

相談例：生産性を向上し、残業時間を減らしたいが、IT活用の具体策が判らない

支援項目	支援プロセス（作業項目）	支援先へ提示する資料	成果物	備考
初回診断 （ヒアリング）	1. 事業者基本情報を確認 2. 支援概要と目的を説明 3. 経営課題を確認 4. 経営課題解決の方向性を確認 5. 決めなければいけない項目を説明 （10日目までに実施する支援内容、担当、責任分担、予算、スケジュールの検討）	①ITC札幌リーフレット（将来的には事例集を追加する） ②進め方（たたき台） （全体スケジュール）	☆目的・狙い・課題のまとめ（客先宿題） ②進め方（確定版：スケジュール、段取り） をメモにまとめて1日目に提出	・ヒアリングを中心に支援先企業の課題や要望など全体像を知る ・事業者の状況や経営者の思いを知る ・生産性向上のポイント（どの業務の生産性を向上させたいのか、ゴールはどこか）を知る ・手元資料として、事前にヒアリングシートを作成し漏れが無いように聞き取る
1日目 （2時間程度）	1. 組織と業務概要のヒアリング	③ヒアリングシート（フォーマット、サンプル） ④問題-原因 解決シート（未記入のもの）	③ヒアリングシート	
2日目 （2時間程度）	1. 生産性を向上させたい業務の特定	⑤現行業務フロー図（フォーマット、サンプル） ⑥システムの体系図（サンプル）	⑤現行業務フロー図	・業務改善の対象を最も改善したい1業務に絞る ・基幹系システムの構成を説明する
3日目 （2時間程度）	1. 業務分析Ⅰ ・業務構成の確認	⑦業務構成表（フォーマット、サンプル）	⑦業務構成表 ☆業務マニュアル、組織図（既存）	業務分類、業務名、業務内容、担当部署、担当者等を整理する
4日目 （2時間程度）	1. 業務分析Ⅱ ・業務フローの作成	⑧業務フロー図（フォーマット、サンプル）	⑧業務フロー図	業務構成表、業務マニュアル、組織図等から業務フローを作成する
5日目 （2時間程度）	1. 業務分析Ⅲ ・業務フローのレビュー		⑧業務フロー図（更新）	例外処理等特異パターンの漏れが無いか、業務改善を阻害する要因が無いかをレビューする
6日目 （2時間程度）	1. 業務課題の確認		④問題-原因 解決シート（更新）	
7日目 （2時間程度）	1. 現行システムの調査 2. システム課題の抽出	⑨現行システム調査シート（サンプル）	⑨現行システム調査シート ④問題-原因 解決シート（更新）	現行システム調査シートは、(1)ハード、(2)ネットワーク、(3)PKGソフト、(4)クラウドサービスに分けて記載する
8日目 （2時間程度）	1. 課題解決手段の検討	⑩システム化イメージ図（サンプル）	⑩システム化イメージ図 ⑧業務フロー図（更新）	サンプルを参考に、凡例に従い色分けする （不足項目があれば追記する）
9日目 （2時間程度）	1. 業務改善計画書策定	⑪IT施策一覧表 ⑫推進スケジュール案 ⑬業務改善計画書（目次案）	☆業務改善計画書（④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑫） （パッケージ、ツール、組み合わせなど）	8日目までに作成した成果物に、今後のスケジュールなどを追加したものを「業務改善計画書」として作成する
10日目 （2時間程度）	1. 業務改善計画書のレビュー		☆業務改善計画書（④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑫） （更新）	・業務改善計画書にオーナーの承認をいただく

3ヶ月程度の業務改善コンサルティングでの支援プロセスとIT経営プロセスとの対応関係

■ I T 経営プロセス

【○：必須、△：一部必要、×：不要】

No.	項目	大回りコース（10コマ）による支援プロセス	成果物
A. I T 経営認識領域			
1	A1. 変革認識プロセス		
	(1) 変革のための企業体質の確立	(△) 事業者基本情報を確認	問題・原因 解決シート ※課題と原因を抽出 目的・狙い・課題のまとめ（客先宿題）
	(2) 変革への気づき	(○) 組織と業務概要のヒアリング	
	(3) 変革に向けての課題・解決策の可視化	(○) 支援の概要と目的の説明	
(4) 変革に対するコミットメント	(○) 経営課題と解決の方向性を確認		
2	A2. 変革マネジメントプロセス		
	(1) 変革推進の体制作り	(○) 決めなければいけない項目の説明（10日 目までに実施する支援内容、担当、責任分担、 予算、スケジュールの検討）	進め方確定版（スケジュール、段取り）
	(2) 変革の推進支援	(○) 同上	
(3) 変革の実行状況の把握と是正	(×)		
3	A3. 持続的成長認識プロセス		
	(1) 経営ビジョン達成の評価	(×)	
	(2) 新たな変革の可能性の認識	(×)	
(3) 持続的成長に対するコミットメント	(×)		
B. I T 経営実現領域			
4	B1. 経営戦略プロセス		
	(1) 企業理念・使命の確認	(○) 事業者基本情報を確認	ヒアリングシート 業務改善計画書 ヒアリングシート ・進め方確定版（スケジュール、段取り）※意見交換
	(2) 経営環境情報収集・分析	(○) 組織と業務概要のヒアリング	
	(3) あるべき姿の構築	(○) 業務改善計画書のレビュー	
	(4) 経営リスク評価・対応	(△) 組織と業務概要のヒアリング	
	(5) 経営戦略策定	(△) 経営課題・解決の方向性を確認	
	(6) 経営戦略の展開	(×)	
	(7) 経営戦略の実行	(×)	
(8) 経営戦略達成度評価	(×)		
5	B2. 業務改革プロセス		
	(1) 改革課題の明確化【C S F /業務改革課題/改革スケジュールの作成、業務改革方針の策定】	(○) 業務改善計画書のレビュー	業務改善計画書
	(2) 現状ビジネス・業務分析【外部環境/内部環境の情報収集・分析、ビジネス・業務分析の実施】	(○) 業務改善計画書のレビュー	同上
	(3) 目標ビジネス・業務の決定【目標ビジネスの決定、目標業務プロセスの決定、中期経営計画/短期実行計画是正へのフィードバック】	(○) 生産性を向上させた業務の特定	現行業務フロー図 ※図の中に改善箇所を明記する
	(4) ビジネス・業務改革の実施【プロトタイプによる概念（コンセプト）の実証、業務改革の実施、業務改革実施状況の確認と是正】	(×)	
(5) ビジネス・業務改革の評価	(×)		
6	B3. I T 戦略プロセス		
	(1) I T 領域環境分析【現行 I T 環境分析、内部制約条件の確認、I T 動向調査/分析/評価】	(○) 業務分析 I ～Ⅲ	現行の①業務フロー図、②業務構成図
	(2) I T 要因による業務プロセス改革の特定【目標業務プロセス策定、目標 I T 環境策定】	(○) 業務分析 I ～Ⅲ	現行の①業務フロー図、②業務構成図
	(3) 経営戦略とリンクした I T 戦略策定【ギャップ分析、I T 戦略策定】	(△) 業務改善計画書のレビュー	業務改善計画書
	(4) I T 戦略の展開【I T 化の方針策定、目標 I T サービスレベルと I T サービス利活用レベルの決定、I T 化実現のロードマップ策定、I T 投資計画の策定、I T 戦略実行計画の策定】	(△) 業務改善計画書のレビュー	同上
	(5) I T 戦略の実行（I T 資源調達、I T サービス導入、I T サービス利活用）	(×)	
(6) I T 戦略の達成度評価【I T 戦略達成度評価指標の捕捉、I T 戦略達成度の評価】	(×)		
7	B4. I T 利活用プロセス		
	B4.1 I T 資源調達ステップ		
	(1) I T 資源調達計画【調達要件の明確化、評価基準/調達側見積の作成】	(△) 業務改善計画書のレビュー	業務改善計画書 ※現行システム調査シート
	(2) R F P の発行【RFPの作成、IT企業リストの作成、RFPの発行】	(×)	
(3) 調達先の選定、契約【IT企業の選定、契約】	(×)		
(4) I T 導入計画策定	(△) 業務改善計画書のレビュー		
8	B4.2 I T 導入ステップ		
	(1) I T 導入実行計画策定【システム方式/形態の決定、導入詳細スケジュール作成と役割分担、IT導入マネジメント計画の策定】	(×)	
	(2) I T 導入のマネジメント【新業務の要件/プロセス/外部仕様決定、ITサービスレベル測定指標の捕捉タイミングと方法の調整、ITサービス測定指標、IT導入、総合テスト計画の策定準備、システム移行計画の策定と準備、業務および運用マニュアルの作成と教育・訓練の実施、総合テストの実施、移行リハーサルの実施】	(×)	
(3) I T サービス利活用開始判断	(×)		
9	B4.3 I T サービス利活用ステップ		
	(1) I T サービス利活用の開始準備【サービスレベルマネジメントの仕組みの最終調整、SLMの調整】	(×)	
	(2) I T サービス利活用の開始【ITサービス利活用、SLMの実施】	(×)	
(3) I T サービス利活用の評価【ITサービスレベルとITサービス利活用測定指標の捕捉、同評価、同改善活動、サービスの変更要求の管理と調整】	(×)		
C. I T 経営共通領域			
10	C1. プロジェクトマネジメント		
	(1) プロジェクトの計画立案	(△) 業務改善計画書のレビュー	業務改善計画書 ※推進スケジュール
	(2) プロジェクトの実施と統制	(×)	業務改善計画書 ※推進スケジュール
	①プロジェクト推進支援	(△) 業務改善計画書のレビュー	
②プロジェクトの統制	(×)		
③リスク対応	(×)		
(3) プロジェクトの評価と戦略の達成	(×)		
11	C2. モニタリング&コントロール		
	(1) モニタリング&コントロール	(×)	
	(2) モニタリング&コントロールの実施	(×)	
	①目標の明確化と周知徹底	(×)	
	②状況の把握	(×)	
③差異分析	(×)		
④リスクに対する対応策・防止策の実施	(×)		
12	C3. コミュニケーション		
	(1) ステイクホルダー別コミュニケーション作戦のプランニング	(×)	
	(2) エンゲージメントの計画と形成	(×)	
	(3) 実行	(×)	
(4) 関係のメンテナンス	(×)		