

業務改善と情報システム

1. 業務と情報システムの関係
2. 業務改善の原則
3. 情報システム(パッケージ)の活用
4. 業務改善の実行

1. 業務と情報システムの関係

- 業務と情報システムを「目的－手段」の関係で正しく捉えることが、業務改善の出発点になります。

業務とは

- 経営方針・経営計画を達成するための役割を果たす一連の仕組みである。
- 経営資源(人・モノ・金・情報)を効率的に活用をして、最少コストで最大の成果を出すことにある。
- マネジメントと一体となって結果を出すようになっている。
- 基本的に決められた定型処理が主であるが、非定型なり例外処理も含まれる。

目的

情報システムとは

- 「業務の仕組み」に対し、必要な情報に基づき効率的に成果・結果を出すための支援を行なう。
- 実績・管理基準・計画などの数値情報を一つの材料にして、業務コントロールと業務改善のマネジメントを支える。

手段

経営方針・経営計画

業務処理

マネジメント

情報システム

仕組みとは、

設備・情報・ルール・管理・作業・コミュニケーションなどを組合わせて、手順を作り決められた成果・結果をだすこと。

マネジメントとは、

業務における成果・結果に対する評価・統制を行なう。また、業務の問題発見と改善の指示・調整を行なう。

ご参考

情報システムの役割は業務処理の中枢までを担う段階に入っています。手段としての情報システムの活用如何によっては、経営を左右する側面もありえます。

2. 業務改善の原則

- 業務改善はマネジメントの改善を含めて、「何のために・どのように」を明らかにして行う必要があります。

業務処理の改善

- **自動化の原則** 人が必要以上に努力・作業しなくても、「ある結果にならざるをえない」仕組み、システム
- **分業の原則** 仕事を作業別に分類し、内部牽制を考慮しての作業の効率的な仕組み、システム
- **標準化の原則** 作業のやり方について、ムダ・ムリ・ムラのない方法を検討し、効率的で確かな作業が誰でもができる仕組み、システム

マネジメントの改善

- **迅速性の原則** 業務処理の実績に関連する情報を必要な人に分かり易くし、タイミング良く提供、提示
- **問題発見の原則** 管理基準の向上/評価が容易にできる。また、問題発見に関する情報の提示

管理・評価・改善

具体例

(自動化)

- ・受注～引当～出荷～売上
- ・部品表～発注～部品在庫

(分業)

- ・商品発注～発注承認
- ・入金消込み～入金承認
- ・入荷処理～仕入処理

(標準化)

- ・出荷指示表～ピッキング
- ・受注～貿易書類作成
- ・発注～集中購買～承認

(迅速性)

- ・収益情報、受注残
- ・クレーム、経営情報

(問題発見)

- ・与信管理、回収遅れ
- ・欠品情報、納期遅れ
- ・不良品質、粗利益減

ご参考

これからの業務処理の改善は、マネジメント向上(迅速性・問題発見)に応じて実施する方法も多くなっています。「5つの原則」にたつて、業務見直し・改善を行なうことが大切です。

3. 情報システム(パッケージ)の活用

● 情報システム(パッケージ)の有効活用を前提に、改善手順パターンに沿って実行することが望ましい。

改善手順のパターン

- システム機能(パッケージ)が先にありき
→ システム機能を前提に業務ルールなどを決める
- 業務ルール作成・改善が先にありき
→ 業務ルールを決めた上で、システム機能を決める
- システム／業務ルール・基準を同時に検討
→ 業務ルールとシステム機能を一緒に創りあげる

・ 作業のムダ排除

・ マネジメントの向上

・ 情報流通の的確性

・ 経営者の意向実現

改善の視点

業務改善のテーマごとに改善パターンを選んで作業を行なう。パッケージに関しても、同様である。カスタマイズ領域も前向きに行なう。

システム機能(パッケージ)

- ・ 業務処理(受注・発注…)
- ・ 処理手順(受注・出荷・売上)
- ・ 処理方式(発注方式…)

業務ルール・基準

- ・ 取引条件(納品、請求…)
- ・ 営業と物流のやり取り
- ・ 業界ルール、社会規範
- ・ 顧客サービスのレベル
- ・ 営業と生産のやり取り
- ・ 管理基準

業務改善テーマに対して、システム機能をこの視点で工夫する。

ご参考

システム機能(パッケージ)に合わせられる業務処理と合わせられない業務処理を識別して、改善テーマの解決を行なうことがベターです。情報システムはあくまで手段の実現であります。

4. 業務改善の実行

● 業務改善の実行は、自社としての準備(現状把握・検討)をきっちり行なうことを肝に銘じることです。

	狙い	やるべきこと
現状把握	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善の対象範囲に関する情報を収集し、事実の確認をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 問題点、支障、障害の実態把握 ■ 将来発生 of 課題とリスク要因の整理 ■ データの収集(推移、傾向、実績、機会損失…)
検討	<ul style="list-style-type: none"> ・自社としての業務改善の実行に関する要件を纏め、信頼できるベンダーなりパッケージの選択を行なう。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社プロジェクトの確立 <ul style="list-style-type: none"> ▲決定事項→目的、範囲、重要課題、体制、日程 ■ パッケージ候補の選択 <ul style="list-style-type: none"> ▲選択基準→機能、変更処理、画面、狙い、実績 ■ ベンダー候補の選択 <ul style="list-style-type: none"> ▲選択基準→会社の安定、PM・SEの力量、費用
実行	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の実力とベンダーの実力(PM・SE)の総和が業務改善の質を決めることになる。片肺飛行は絶対に避けることが大事である。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 課題解決の手順と分担の整理(自社・ベンダー) <ul style="list-style-type: none"> ▲実施基準→「改善手順のパターン」を参照 ■ セッションによる提案と討議 <ul style="list-style-type: none"> ▲考慮事項→「2. 業務改善の原則」を参照 ▲注意事項→ベンダーからの具体的提案の有無 →理解できる具体的討議の有無 →経営者・担当者が納得できる内容



ご参考

業務改善の成果を確かなものにするためには、定量効果を設定して業務改善の活動を行うことをおすすめします。プロジェクトメンバーで具体的な目標を共有しての活動が成果を生みます。