

人事総務部でのDX推進 ～デジタルイゼーションの手の内化～

ドウソン マイケル*

抄 録

人事総務部は、社内外の環境変化や、人事総務部のお客さまである社員のニーズの変化に柔軟に対応するため、レガシー基幹システムを活用しながら、周辺業務のデジタル化を実施した。この取り組みにより一人でデジタル化を進められる人材が増え、部署全体のDX推進の一步に繋がられた。

1. 現状

1.1 背景

人事総務部では、社内外の環境変化や、人事総務部のお客さまである社員（以下 お客さま）ニーズの進化に柔軟に対応するため、よりタイムリに、且つ質の高いサービスの提供を目指している。

しかしながら、基盤となる社員情報は、稼働後長期間を経過したレガシー基幹システムを中心に回っており（Fig. 1）、社員リスト等の作成においては、データのダウンロードから、情報の追加削除等多くの手作業が毎回発生し、部全体のオペレーションの中でも、お客さま用のデータ作成と提供で大きな工数と作業リードタイムを生んでおり、多くの改善が必要であった。

これまでも人事総務部では、部内にDX（Digital Transformation）推進チームを作成し、様々な視点で業務プロセスの改善には取り組んできたものの、抜本的な効率化の実現に向けては、基盤となる社員情報の持ち方などが、改めて課題として浮き彫りとなってきた。

1.2 デジタル化方針

そこで、ICTツールを活用した業務改革（デジタル化）を目指し、その方針を大きく以下の2案で検討した。

－案1－大型システムの導入

既存レガシー基幹システムと、その周辺の業務システムをすべてカバーできる、新しいシステムの導入。

－案2－複数小型システムによる連携

レガシー基幹システムを活用しながら、周辺業務のデジ

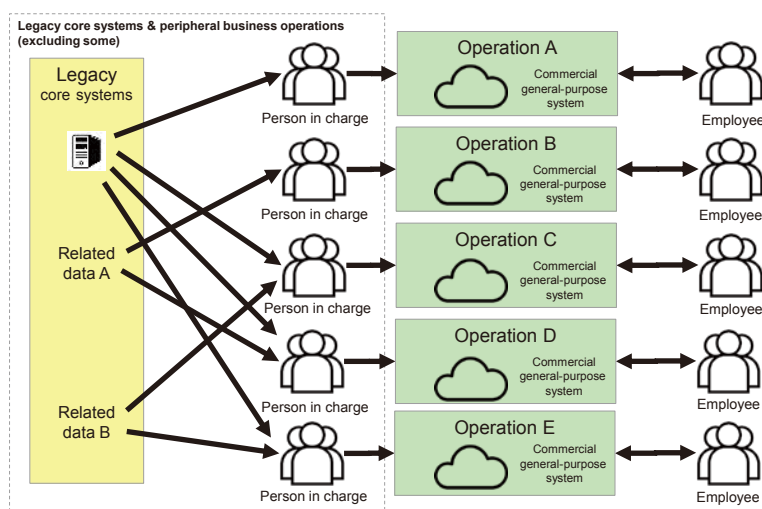


Fig. 1 Legacy core systems

* 人事総務部

タル化を実施。目的別市販汎用システムの導入。

検討の結果、

- (1) 自分達の手で導入できる
- (2) 立上のリードタイムが短い
- (3) 社内ニーズにスピーディに対応できる

以上の3点を重視し、案2にチャレンジすることとした。

レガシー基幹システム周辺業務のデジタル化に当たっては、対象業務の種類が多く、一本の市販汎用システムでは中々カバーしきれないものである。今回は、各業務プロセスでの市販汎用システムの導入が進んでいることにより、データのダウンロードなど、レガシー基幹システム周辺業務への要求が急速に増していることから、リードタイムを優先し、部署内のDX推進チームを中心に自分達の手で改善することとした。

その内容を次に紹介する。

2. 改善

2.1 目的

今回の改善の目的は、次の2点とした。

- ・データ作成業務の効率化
- ・情報提供のリードタイム短縮

2.2 アプローチ

アプローチとしては、QCストーリー的にまずは徹底的な現状把握とプロセスの可視化、無駄の排除に取り組み、その後“デジタル化”に向けてICTツールの選定と、デジタル化の実行という3つのステップを構えた。

1) 業務プロセスの可視化と無駄の排除

まず取り組んだのは、現状の業務プロセス可視化と課題抽出に取り組み、部内各チーム代表と以下のことを実施した。

お客さま用レポートの作成頻度をリストアップし、レガシー基幹システム周辺業務のアウトプットを可視化した。例えば、“社員基本情報1”は毎月1回作成する、など。

次はそれぞれのアウトプット作成用に、レガシー基幹システムからダウンロードされるデータや関連データをリストアップし、業務のインプットを可視化した。例えば、“社員基本情報1”に必要なのは“社員名簿A”と、“社員連絡先一覧B”、など。

次はインプットからアウトプットを作成する作業のステップをフロー図にし、可視化した。例えば、“社員基本情報1”を作成するには、“社員名簿A”をダウンロードし、“社員連絡先一覧B”と結合し、不要なデータフィールドを削除し、半角全角を統一し、後工程のために保存する、など。

最後にフロー図に対し重複作業の確認と、Eliminate-Reduce-Combine-Simplifyの考え方で無駄取りをするステップを特定した。例えば、“社員基本情報1”と“社員基本情報2”とも、“社員名簿A”を使うが、それは現状では2回もダウンロードされているから、それを1回に減らし共用とする、など。

上記において最も苦労したことは、手作業の頻度・時間を正確に把握することであった。結果が纏まるまでには、上記の活動を何度も開催し、時間をかけて論議する必要があったが、一方で、このSTEPをしっかりと実施したことにより、デジタル化すべきプロセスの明確化が図られた。

2) デジタル化アイテム決めとICTツールの選定

デジタル化アイテムの決定に当たっては、前ステップと同じメンバで以下のことを実施した。

無駄を排除して適正化したフロー図を再度評価し、人の作業が多くリードタイム・作業時間がかかっている工程の要因を分析した。

ICTツールについて社内外から情報収集し、それぞれの機能/特徴について調査を行った。例えば、ICTツールの一つであるRPA (Robotic Process Automation) は、システムからデータをダウンロードする人間のPC操作を記録し、あとからその操作を再現することでその作業を自動化できる、など。

次は各要因に対し、各ICTツールを、有効性と実現性の2軸で評価し、最も有効なツールを決めた。例えば、レガシー基幹システムからのダウンロードについてRPAの有効性は高いが、実際に使うにはスキルが必要なため実現性の評価では低い、など。

最後に、各要因とそのデジタル化に採用されたツールを“デジタル化アイテム”にまとめ、それぞれのデジタル化前と後のイメージを図化した。

以上の検討作業により、合計5件のデジタル化アイテムを決定した。

3) デジタル化アイテムの実行

デジタル化の実行は、部署内のDX推進担当がアイテム毎にその業務担当とペアを組み以下のことを実施した。

各アイテムの対象データの内容とその情報セキュリティ上の扱いについて確認し、デジタル化する際の対応を決定した。例えば、“社員基本情報1”には個人情報があり、取り扱いに注意が必要で、デジタル化作業の際は指名されたメンバのみアクセスを許可する、など。

次はデジタル化アイテムの出来栄え10%の“試作品”を1週間程度で開発し、前ステップのデジタル化前後のイメージ図に対し実現性を確認した。例えば、“社員基本情報1”を作る際、数千件のデータ処理が必要だが、試作段階ではデータの規模をコンパクト化して実際にその処理が可能か、など。

次は各デジタル化アイテムを大まかなスケジュールにアレンジした上で、以下の2点のポイントを意識しながら作業ベースのスケジュールに落としこんだ。

- i. スキル取得の時間確保
- ii. 難易度に応じた進捗確認の頻度決め

デジタル化のスキル取得のための時間確保は、OFFJT (Off-the-job-training) とOJT (On-the-job-training) の両面に対応した。ICTツールの基礎知識(10%)は以下2点のOFFJT方法で取得し、実践力(90%)は社内エキスパートとのコミュニケーションによるOJTで取得した。

- ・社内勉強会の受講
- ・ウェブ動画の視聴

デジタル化アイテムの進捗確認の頻度は、その難易度

に応じ決めた。例えば、難易度が高いものは毎日20分程度のカジュアルな打ち合わせで進捗を確認したが、難易度が中位のものは週1回1時間を目安とした。

以上の取り組みで、レガシー基幹システムの人事データを基盤としながらも、従来手作業に頼らざるを得なかった周辺業務がデジタル化された(Fig. 2)ことにより、用途に応じて必要な情報を取り出せる共通のデータプラットフォームを構築することが出来た。

その改善効果を次に紹介する。

2.3 改善効果

“レガシー基幹システム周辺業務のデジタル化”後の状態はFig. 2に示す。

また、2つの目標の改善効果はTable 1に示す。

2.4 副次的効果

上記改善効果に加え、今回のデジタル化がきっかけで、以下の副次的効果もあった。

1) 人財育成

副次的効果の一つは部員の育成につながったことである。以下の効果が確認できた。

業務改善において、ICTツール活用に対する消極的な意識が改善した。今回のデジタル化アイテムを通じ、多くの部員がデジタル化の“初体験”ができた。これにより活動前と後とは未知なICTツールへの不安が減り、今後の業務改善の中でツールを積極的に検討導入する姿勢が

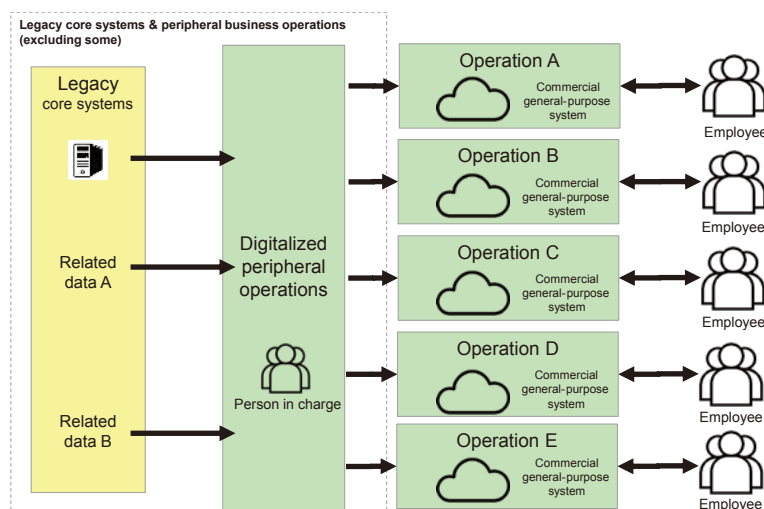


Fig. 2 Digitalization of peripheral business operations of legacy core systems

Table 1 Effects of improvements

Aim	Impact
① To make the work of producing data more efficient	Reduced man-hours by about 70%
② To shorten the lead time for providing data	Reduced response time by about 95%

た時間を上手く活用しながら、培ってきたデジタル化ノウハウと合わせて、更なるサービス向上につなげDXを推進していきたい。

みられるようになった。

デジタル化人財の育成につながり、一人でデジタル化できる部員が増えた。今回のデジタル化アイテムがきっかけになり、部内で約7割がツールを開発できるまでレベルアップできた。今後は、ツールの水平展開や改善までを部内で完結できる見込みである。

2) 更なるデジタル化への相乗効果

もう一つの副次的効果は、周囲の部員のモチベーションアップがあった。今回のデジタル化アイテム実行の際、部内で活動への関心が高まり、当初デジタル化アイテムに関わらない部員・チームも、途中から加わり、お互いモチベートしあう“相乗効果”につながった。そこから当初予定していなかった追加改善効果も得られた。

2.5 振り返りと結論

今回は、“レガシーシステム活用+目的別市販汎用システムの導入”という方針であった。その中、“レガシー基幹システム周辺のデジタル化による、業務効率化・レスポンスタイムの短縮”へ取り組んできた。

そのデジタル化は容易なものではなかったが、人事総務部のメンバは自分達の手で改善したい!との思いで挑戦し、業務効率化・お客さまレスタイムとも改善に成功した。また、その取り組みを通じて、人財育成などの副次的効果も手に入れることができたことを考えると、今回の3stepによるアプローチは、今後職場主体のDXを進めようとしている場合、一つの参考例になるのではないかと考えている。

3. 今後

今回の取組みでデジタルライゼーションを手の内に入れてきた人事総務部では、手作業によるオペレーションが減り、お客さまへのレスタイムが早くなった。今後は、効率化し

■ 著者 ■



ドウソン マイケル