

NISSAY IT REPORT



ユーザー部門主導でDXを成功させるために



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

2024.2

はじめに

2021年8月発行のNISSAY IT REPORT「DX推進コトハジメ」では、ユーザー部門の方々に向けたDX推進の入門編として、「まず何から始めるべきか」「何に気を付けるべきか」を解説させていただきました。その後約2年半を経過しましたが、今やDX推進は当たり前の取組みとなっており、当社コンサルティング部門におけるDX支援プロジェクトの規模も対前年比2.4倍の規模に拡大しています。

本稿においては、筆者の保険業界におけるコンサルタントとしての経験を基に、ユーザー部門主導のDXを成功に導くための勘所についてご紹介させていただきます。

DXを成功に導くためのポイント

2018年に経済産業省が発表した「DXレポート*1」が今日におけるDX取組みの火付け役とも言えるわけですが、そこで言及されている重要なポイントをあらためて要約してみると以下のとおりとなります。

✓レガシーシステムを担うITベンダー支配から脱却して、ユーザー部門が自らITスキルを獲得し、現状維持ではなく新たなビジネスの成果につながるIT投資を進めるべきである

また、2022年に同じく経済産業省が発表した「DXレポート2.2*2」においては、要約すると以下のことが言われています。

✓個別対応を順番に積み上げるのではなく、必要な施策をトップダウンで一斉に実施しないと期待した効果にはたどり着かない
✓変革は顧客やマーケットの反応に合わせて柔軟に見直さなければならない

以上のことから、DXを成功に導くポイントは以下3点と考えられます。1点目は従来より言われていることですが、それを成功させるためにも2点目、3点目の取組みが重要なポイントとなるため、以降で詳しく解説させていただきます。

- ✓ DXはユーザー部門主導で実施すべき
- ✓ 複数の施策を同時並行で推進すべき
- ✓ 効果を可視化してPDCAを回すべき

ユーザー主導でDXを進めるための手法「プログラムマネジメント」

複数の施策を同時並行で推進し、効果を可視化してPDCAを回すためには何をすればよいのでしょうか。筆者は「プログラムマネジメント」と言われる手法をDX施策のオーナーであるユーザー部門が主体的に実施することであると考えます。

「プログラム」とはプロジェクトの上位概念であり、配下にいくつかのプロジェクトを持ち、一つの事業目標を達成するために組成するものです。「プログラムマネジメント」とは、その個々のプロジェクトが事業目標に沿うように、プロジェクト間の依存関係を意識しながらマネジメントするプロセスのことです。

具体的には以下の3点が特徴となります。次項以降で詳しく解説させていただきます。

1. 並走するプロジェクトを特性に応じて全体最適化する
2. プロジェクトの成果から得られる効果を最大化する
3. システムの完成をゴールとせず、継続的にPDCAを回す

大規模なプロジェクトをいくつかのプロジェクトに分割して管理することもプログラムマネジメントと呼んでよいのでしょうか。これは大規模なプロジェクトを管理しやすい大きさに分割しているだけであり、プロジェクトマネジメントの範囲を出ていません。

プログラムマネジメントと呼ぶには、上記2、3により**ビジネスの効果を最大化**することが目的でなければなりません。

プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの違いは下表を参照ください。

	プログラムマネジメント	プロジェクトマネジメント
管理対象	複数のプロジェクト	一つのプロジェクト
目的	複数プロジェクトから得られる効果の最大化	決められたQCD* ³ の中での成果物の作成
必要な目線	組織最適・全体最適	プロジェクト最適
管理期間	継続的	成果物の作成完了まで

*3 Quality：品質、Cost：費用、Delivery：納期 の頭文字



「プロジェクトマネジメント」については、日本でのPMP有資格者も2022年度時点で42,463名となっており一般に広く知られています。一方、「プログラムマネジメント」の資格であるPgMPについては22名。まだまだ、世の中の認知が十分にあるとはいえない状況です。

プログラムマネジメント ～ 並走するプロジェクトを全体最適化する

難易度の高いプロジェクト

近年のDX施策の特徴として、市場・顧客ニーズへの早期対応のため短期かつ複数の開発プロジェクトが並走することが挙げられます。そこで求められるマネジメントは、従来のITベンダーによるプロジェクト単位の「開発を完遂する」マネジメントだけでは十分とは言えません。

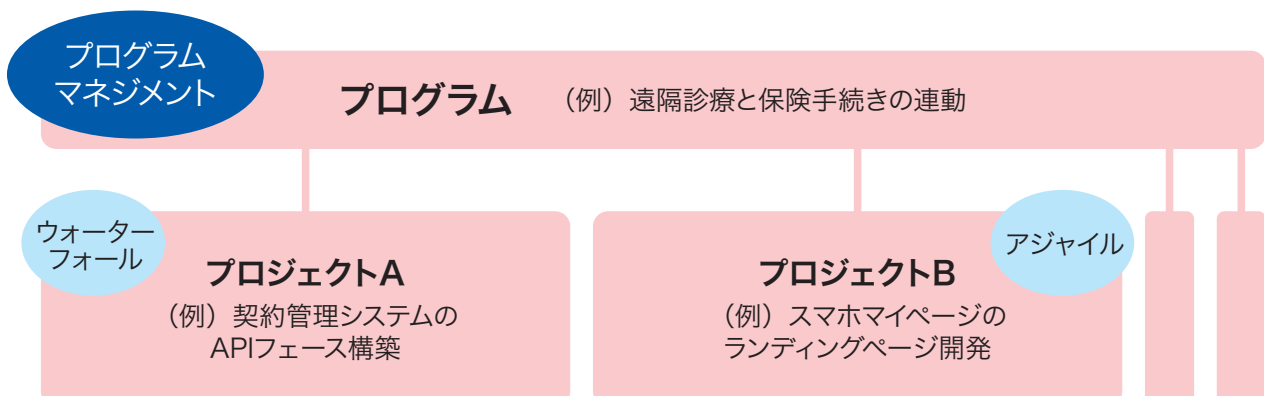
金融機関などの大企業には、既に大規模なレガシーシステムがあることが一般的です。DXの推進にあたっては、レガシーシステムと新しいシステムをつないだシステム構成、あるいは、レガシーシステムを活用したシステム構成としなければならない、両者ともその特性に応じたマネジメントが必要になります。

「新しいシステムはアジャイルで、レガシーシステムはウォーターフォールで進める」というプロジェクトは皆さんの身近にもあると思います。ただ、開発機能の合流点、遅延リスクへの対策、品質保証の方法など、特性に応じて十分に検討して計画する必要があることから、プロジェクト間の整合性を保つ難易度は高まっています。しかしその特性を十分考慮することなく計画し、開発に着手しているプロジェクトが多いのが実情です。

プログラムマネジメントの必要性

このように複数のプロジェクトを、それぞれの特性に応じて、**プロジェクト間の整合性を保ちながら全体最適化**する手法が、プログラムマネジメントです。

それぞれの特性に応じた全体最適化されたマネジメント



プログラムマネジメント ～ ビジネスの効果を最大化する

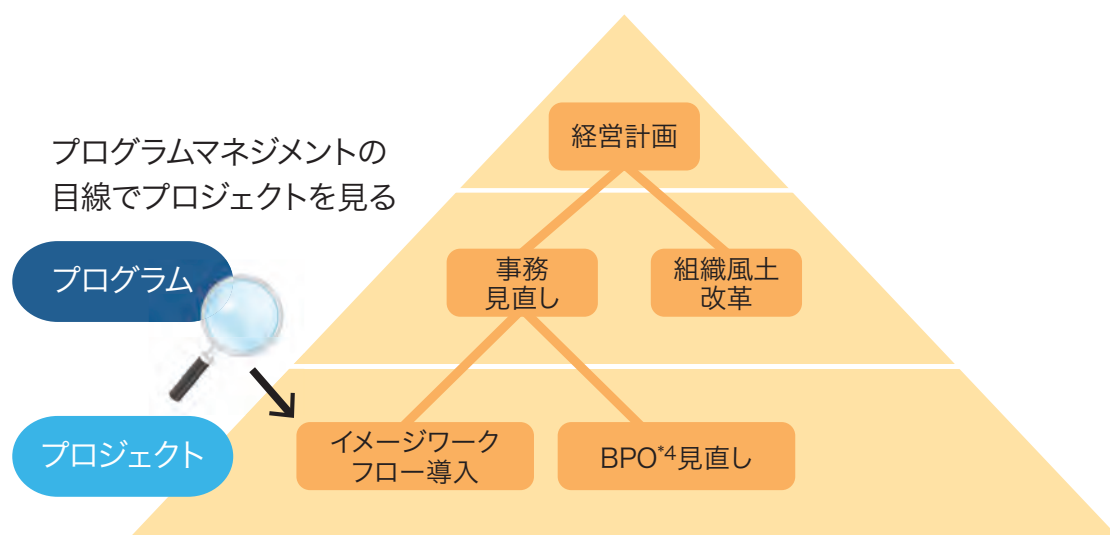
プロジェクトマネジメントにおいては、決められたスコープ（成果物）を決められたQCD^{*3}の範囲で達成することが求められますが、プログラムマネジメントでは、それに加えて、成果から得られる効果を最大化するための活動を行います。

ここでいう効果とは、企業等における経営課題に紐づく戦略的な効果のことを指しています。例えば、事務処理のペーパーレスを実現するためにイメージワークフローを導入するプロジェクトがあるとして、プログラムマネジメントにおいては、このプロジェクトの成功に向けたプロジェクトコントロールに加えて、イメージワークフローを導入したことによる効果を最大化することが求められます。

^{*3} Quality：品質、Cost：費用、Delivery：納期 の頭文字

「DXレポート」にも記載がありますが、DXはトップダウンで行うべきであり、トップが求めるDX導入効果を追求する必要があります。イメージワークフローを導入することは単なる手段であり、目的ではありません。プロジェクトマネジメントでは、どうしてもイメージワークフローを導入すること自体が目的になりますので、その上位概念として、効果を求めるプログラムマネジメントの概念が必要となります。

プロジェクトを進めていく中ではリスクや課題が発生しますが、それに対する判断軸は、プロジェクトではなく、プログラムの目的に即しているかという軸にする必要があります。目の最適解ではなく、プログラムマネジメントの目線で判断することが重要です。



^{*4} Business Process Outsourcing



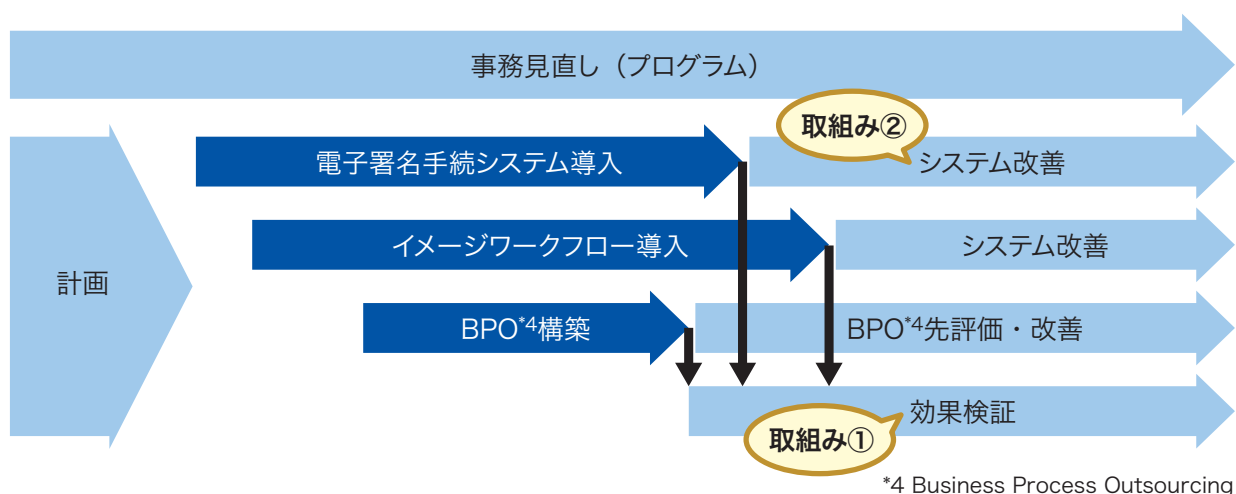
ビジネスの効果を最大化するには、ユーザー部門のメンバー全員がプロジェクトマネジメントの上位概念であるプログラムマネジメントの目線を持つ必要がある。

事例のご紹介

NISSAY ITでは、保険業界のお客様を中心に、様々なプログラムに参画させていただいています。事例を通して工夫している点などをご紹介します。

事例：保険会社様の事務変革の実現を伴走型PMOとして支援

事務の流れを大きく改善されようとしている事務企画部門様の元へ駐在し、PMO（プログラムマネジメントオフィス）として支援させていただきました。



各プロジェクトの標準化、プロジェクト間の依存関係整理、スケジュール管理・課題・リスク管理といったいわゆる開発の全体マネジメントに加え、プログラムマネジメントとして、以下の取組みを行いました。

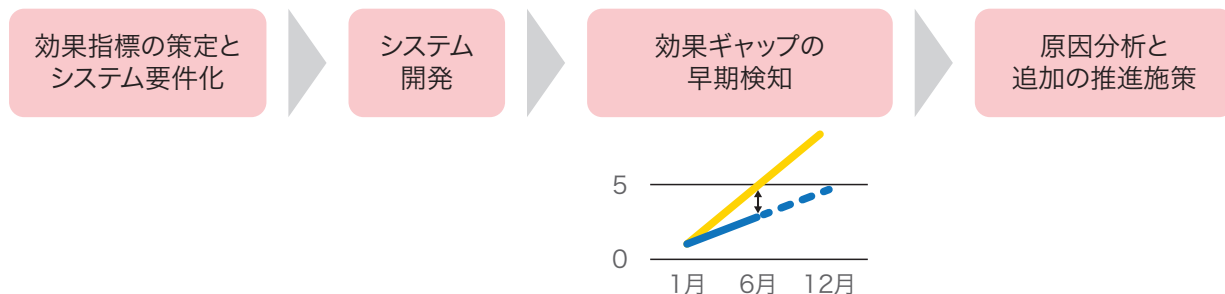
取組み①：効果検証

いくつかのプロジェクトが完了して新しいシステムが稼働すると、それを使い業務を行うようになります。ここで、狙っていた効果が得られているかを確認する「効果検証」の取組みが必要です。当たり前のように聞こえるかと思いますが、これをしっかりとやっている企業は意外と少ないのが現状ではないでしょうか。

効果を検証するためには、しっかりと事前に指標を定めておくことが重要です。その際、人件費や業務量などではなく、その元となる事務帳票数やシステムログイン数などの基礎的な数値を指標としました。人件費などの数値は、システム導入効果以外の要因で変動する可能性が高く効果指標には向きません。

また、その指標を測定できる環境を整えておくことも必要となります。システムでしか取り得ない数値については、システム開発側に業務要件として提示し、効果検証を可能としました。

また、新しいシステムのリリース直後から検証を始めることが重要になります。1年後の効果を目標にしているからといって、実際に1年後に効果検証をしていては、目標に届いていない場合手遅れになります。リリース直後から効果を検証し、必要であれば追加の施策を検討するよう計画化しました。



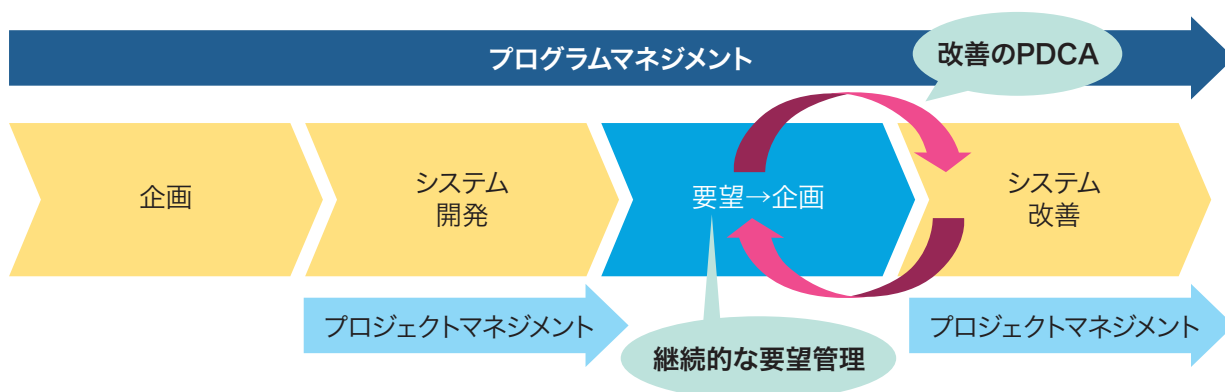
目標効果と実際の効果とのギャップを早期に検知する仕組みを事前に構築しておくことが重要。

取組み②：継続的な要望管理と改善のPDCA

プロジェクトが完了を迎え、新しいシステムがリリースされた後、システムの利用ユーザーの声をしっかりと受け止めて管理する「継続的な要望管理」と、リリースしたシステムを継続的に改善していく「改善のPDCA」を実施することで更に効果を高めていきます。

人間は変化に慣れていく生き物です。リリース後しばらくするとその声は聞こえなくなり、あらためて聞くには労力がかかりますので、リリース直後の声を拾って、改善につなげられるようプロセス化しました。

プロジェクトは既に完了しているため、この継続的な要望管理と改善のPDCAを回すことがプログラムマネジメントの役割になります。



目的は効果の最大化。システムの活用率向上、もしくは、業務量削減に資する要望を拾い上げることが重要。

NISSAY ITコンサルティングサービスについて

当社は2005年よりコンサルティング事業に取り組んでおり、現在ではコンサルティング部門において140名以上のコンサルタントが、多くのお客様を支援させていただいております。

弊社コンサルタントの特徴は保険・共済、年金、ヘルスケア領域におけるビジネス、システム両面での「現場力」「専門性」であり、経済産業省のDXレポートで言うところの「ITベンダー」の立ち位置ではなく、「ユーザー部門」に寄り添う立ち位置で、お客様のビジネス目標の実現に貢献してまいります。

出典：

- *1 「DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」 経済産業省Webサイト
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html
- *2 「DXレポート2.2(概要)」 経済産業省Webサイト
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/covid-19_dgc/pdf/002_05_00.pdf

執筆者のご紹介



倉橋 信博

コンサルティング事業部
上席コンサルタント

損害保険会社の業務改革案件や大規模システム統合案件を多数経験。損害保険のシステム・商品・業務に精通。近年ではデジタルトランスフォーメーションを目指した事務改革案件に従事。

趣味：登山

お問合せ先 コンサルティング事業部

TEL：03-6897-8861 E-mail：info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア

<https://www.nissay-it.co.jp>

※本文中に掲載されている商品名およびサービス名は各社の商標または登録商標です。
All Rights reserved, Copyright©2024 Nissay Information Technology Co., Ltd.

(本誌記事の無断転載・コピーを禁じます)
2024年2月発行 NIT2023-169(コ本010)01

