

激動の時代だから「可視化」と「標準化」を根底に置いて

株式会社 ベネッセコーポレーション 基盤本部IT戦略部

部長 樋口 康弘



ベネッセコーポレーション（本社：岡山市、以下：ベネッセ）は、通信教育をはじめとする教育、育児、生活、語学・グローバル人材教育、シニア・介護の領域で、さまざまな商品・サービスを展開する生涯事業企業です。赤ちゃんに始まり、ご老人まで続くライフサイクルを通したお一人ひとりの顧客情報は、ベネッセにとって重要な資産であり、これまでにコンタクトのあった顧客の基本情報を管理する「顧客基盤」は事業の基幹をなしています。情報システムといえば効率化や生産性向上のツールとして使われる一般の企業と異なり、ベネッセの場合、商品・サービスの価値向上につながる顧客の生涯情報は、ビジネスに不可欠な“生命線”と言っても過言ではありません。

このような基幹システムを2010年1月に「新顧客基盤」として再構築し、稼働させました。これは、数千万件の顧客情報を管理する巨大データベースであり、多種多様な検索条件に対して、高速かつ的確に個人を判定・特定する機能を備えたシステムです。私たちは、SOA（サービス指向アーキテクチャー）ベースでのシステム刷新を進めており、「新顧客基盤」の開発に成功したことにより、さらなるIT基盤の変革に弾みをつけようとしているところです。

1

空洞化からの脱却を目指して

ベネッセでは、ITの重要性にかんがみ、早くから戦略性を重視した組織づくりを進めてきました。本社の「IT戦略部」は、事業部門案件のコントロールと全社

共通基盤のシステム企画・要件定義・開発標準化およびガバナンスを、そしてシステム子会社である「株式会社シンフォーム」はそれらの案件の設計から構築とシステム運用・保守を担うという役割分担のもとに業務を推進しています。

ところがここ数年、二つの大きな課題が浮かび上がってきました。一つは、Web・携帯電話の活用の増加、コンテンツのデジタル化などに伴って情報システム部門の業務量が急増し、より生産性の高い開発、運用・保守の体制が求められていること。もう一つは組織の“空洞化”、すなわち、長年にわたる業務の流れがルーチン化してきた結果、IT戦略部はITスキルが低下し、管理業務中心のほうに傾き、かたやシステム開発の実行部隊であるシンフォームは、増える一方の開発案件の多くを自社の要員で対応できず他社にアウトソーシングした結果、内部のITスキルが低下するという二重の空洞化が進んだことです。アウトソーシングというと聞こえは良いのですが、業者に丸投げになっていたのです。また、事業会社側は上流特化といわれますが、システムを作ったり、運用したりしたことの無い人が、いいシステムを企画することは難しいと考えています。

このような状態を放置しては、事業の足元自体を揺るがしかねません。そこで、組織再生に向けた対策に着手しました。一つは、今やっている業務の問題点を明らかにして、空洞化の阻止につなげようという「可視化」です。もう一つが、中長期の視点がないまま自転車操業的に構築されてきた継ぎ接ぎだらけの基幹系システムのリニューアルに伴い、現在の業務や開

発手法を新たな時代にあったシステム基盤に「標準化」を進めています。

まず可視化についてですが、今やっている業務がどうなっているのか、そこにはムダがないのか、あるとすればどのようにすればムダを排除できるのかを明らかにしようとしていました。例えばシステム運用について見ると、マニュアルはあるのですが更新されていなくなったり、それをリニューアルしようとしてもすでに経緯が分からなくなっていたり、中にはマニュアルに記載されないことでも、実際には運用されていたりすることがあります。

私たちは、このような現場の混沌状態を整理するため業務の可視化ツールを導入しました。これは、ホワイトカラーの業務プロセスを可視化・分析・改善して生産性を向上させようという手法で、各個人が統一のフォーマットにすべての業務の洗い出しを実施し、日々実施した業務と所要時間を書き出します。また、統一されたフォーマットの業務フローをメンバー間で共有することで、関連業務や作業の無駄をあぶり出すというものです。それを横串で整理すると、重複している業務や整合性の取れていない部分が見えてきますので、最もいい形にするにはどうすればいいかをみんなで議論して調整します。トヨタの“カイゼン”思想にもつながる支援ツールです。これを適用した結果、運用系の要員が大幅に削減され、余剰人員を他のピーク業務に充てることができました。

ふつう可視化というと、コンサルタントが来て特定の何人かにヒアリングをし、フローを書くということが多いのですが、それでは特定の人に負荷が集中し、その周辺のことしか分からず、業務の全容は把握できません。分析の粒度も粗いので、実際の業務に有効なだけのリアリティーにも欠けます。その点、可視化ツールによる方法は、事実を集めて積み重ね、整合を図るという一見単純なものですが、その効果は絶大なものがあります。導入当初は新しいやり方に慣れるのに負荷がかかり、現場の抵抗感がありました。上のやる気が下を動かし、数か月後には成果が見えてくるので、皆が中心となって取り組むように変化しました。

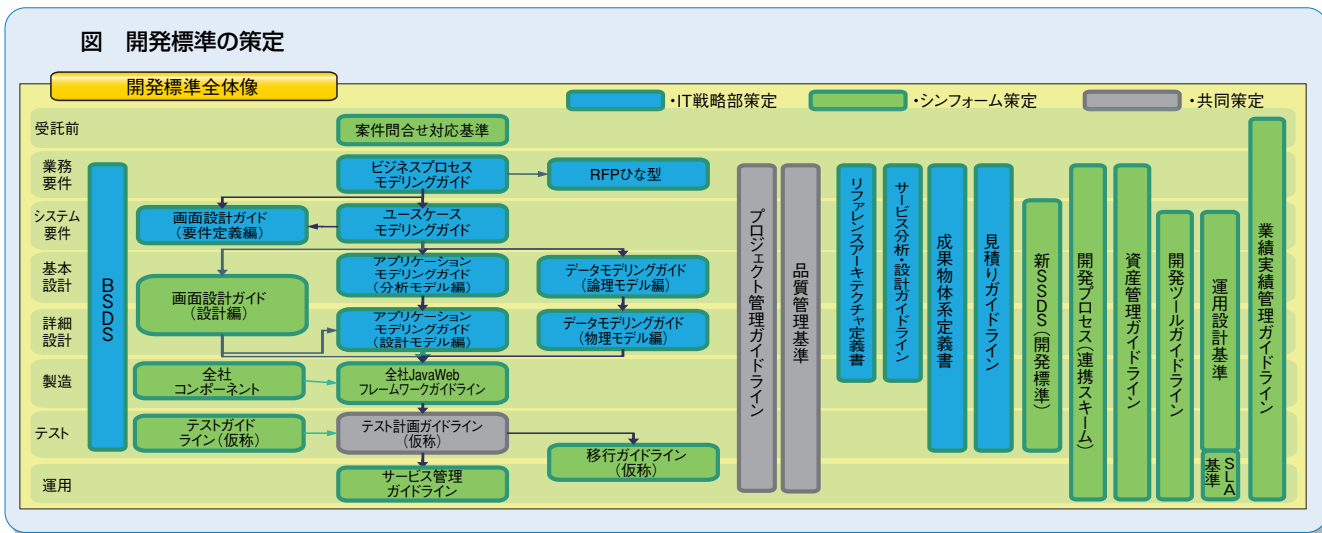
可視化ツールのほかに、可視化の有効な手段となっ

ているのが、「ファンクション・ポイント(FP)法」です。これは、業務要件の機能を基本に、処理内容の複雑さなどに応じた点数をつけ、すべての機能のポイントを合計して規模や工数を測定する手法で、開発工数の見積りなどに利用されます。具体的には、FP数の計測対象を5つの要素に分類し、次に、それぞれの要素について難易度を3段階で評価して点数化し、それを合計して調整値を算出します。これによって、プロジェクトに着手する前の段階でFPを使って大まかな見積りをし、さらにシステムの具体的な仕様が固まった段階で再度測定し直して、システム規模の見積りの精度を上げるといったことができます。根拠が希薄な印象値で測っていた従来のやり方と比べると、はるかに現実的な対応が可能になり、他の開発との比較もでき、コストの妥当性評価に役だっています。

可視化に関してもう一つ付け加えると、統一モデリング言語(UML)をいま社内の開発現場に浸透させようとしています。UMLは、オブジェクトの関係と構造を、箱枠と線によって記述する視覚的言語です。システムの静的な構造を示す「構造図」と、システムの振る舞いを示す「振る舞い図」、そして振る舞い図の中で、オブジェクト間のメッセージのやり取りに着目した「相互作用図」などから、ビジネスの構造や、それがどのような振る舞いをするかをとらえる手法です。文章でのみの表現よりも、影響範囲の特定などが簡単にでき、ものごとの様子や状態を理解するうえで非常に便利なことから採用しました。これが当社に広まれば、問題の本質が単刀直入に示されるので、いたずらに内容の噛み合わない会議に時間をかけたり、見当はずれの結論を出したりすることが少なくなると期待しています。

このように、ITに取り組むに当たって有効なさまざまな手法やツールがあります。これらをうまく活用しながら、“空洞化”からの脱却を図り、新しい事業推進のエンジンとなるような情報システムを構築していくことを目指しています。それを実現するうえで、個別最適も維持しつつ、全体最適を目的とした「SOA戦略」を展開しています。これを実現するために展開のガイドとなる「開発標準」と呼んでいるかなりの数の

図 開発標準の策定



ドキュメントを作成しており、それをさまざまな活動や研修などを通じて浸透・定着させることが目下の急務となっています。(図参照)

また、「開発標準」は外部に委託する場合のRFPの質も向上させ、結果として調達コストの削減に結びついています。ベネッセでは、原則コンペ方式を採用していますが、コンペを形式的に行ってもコストは下がりません。大切なのはコンペに参加するベンダーが受注の可能性を感じるかどうかです。すなわち、本当に現行ベンダー以外が開発見積りをする上で十分な情報をRFPで提示できるか、また、このプロジェクトをどうしても受注したいと参加ベンダーが思うかが重要です。

発注側がそこまで意識して、まさにオープンな環境を準備しないとイケないのです。こうすることにより最良のコストで調達できる一方、ベンダーとのお付き合いが拡がり良質の提案が増えることで、より事業に貢献するIT投資ができています。

SOAを取り入れた開発について、ベネッセとして真剣に取り組んでいます。いきなり完璧なものを作ることは難しいので、一度標準として決めることは決めて、そこからブラッシュアップしていくことをしています。可視化によるカイゼンとも繋がりますが、最初からいいものを求めて頭で考えても、すぐにはゴールに到達しないので、やってみてうまく行かなかったら直していくということを細かく繰り返していく。つまり、PDCAのサイクルを回しながらゴールに

近づいていくほうが、結果的にいいものができるのではないのでしょうか。

2 広い視点でIT全般が見える人材が望ましい

情報システムに関する最近のベネッセの重要な動きとして、「情報システムユーザースキル標準 (UISS: Users' Information Systems Skill Standards)」の採用があります。これは、情報システムの信頼性・安全性の確保が従来にまして強く求められていることを受け、経済産業省が平成18年に、情報システムユーザー企業における情報システム機能の最適配置およびこれに必要となる人的資源の把握と的確な人材育成のために、組織や人材に必要なスキルおよび知識を、網羅的かつ体系的に整理・一覧化したものです。

ベネッセでは、近年の組織改革の動きの中で、人材育成上の問題がいくつか明らかにされていました。例えば、「機能や役割を明確にすると言っても、どのレベルの人材が何人必要なのか分からない」という指摘があり、要員の間からは「大規模な組織改革によって私たちはどこに向かうのだろう」という不安感が広がっていました。そこで、ベネッセでは情報システム部門としての人材育成計画策定の効率化や、要員のモチベーション向上を課題として位置づけ、次の二つを課題解決に必要な施策として整理しました。

- ①新体制の情報システム部門が役割を担う上で必要となる人材像と専門スキルの明確化
- ②各情報システム要員が意欲的にスキル向上に取り組み、より達成感の得られる仕組みの構築

これらの施策を実現するため、IT企業側から策定された「ITスキル標準」も選択肢として検討しましたが、私たちが必要としているスキル設定とは異なると判断し、当社の状況や戦略に応じてカスタマイズでき、必要に応じて標準を活用できるUISSの採用に至りました。決定の決め手となったのは、ベネッセが「経営目標達成に向けて貢献する」要員の育成を目指しており、UISSのほうが情報システム部門の役割・機能を体系的に再整理でき、必要なスキルを可視化できるなど、その目的に合致していた点にありました。

ベネッセにおける組織改革とUISSの導入には、情報システム部門だけではなく、事業部門も含めた全社的な情報システム・スキルの底上げ、レベルアップという狙いもありました。情報システムの設計や、開発、運用は情報システム部門の役割ではありますが、最終目的は経営目標の達成であり、情報システムを活用する主体は事業部門のほうです。ところが、情報システム構築の案件に対して、「業務要件は誰が責任を持って出すのか、或いは出しているのか、わからない」と感じる事が何度かありました。このようなことが続けば、誰も業務で必要とする機能要件を明確にできず、それが会社の土台にも影響を与えることになりかねないという危機感がありました。そのようなことから、事業部門と情報システム部門の役割を明確に切り分け、情報システム部門は本来求められる機能・役割に注力するという方針を明確にしました。

ベネッセ版UISSで特徴的なのは、シンフォームでスキル標準と給与連動しようとしていることです。目指すべき人材像を作って、それに対する研修プランがあり、人材像レベル2からレベル3に上がるためにはどのようなことをしなければいけないかということ、目指すべき人材像ごとに整理するためスキル・ディクショナリーを作っています。そのための研修はどのようなものがあるかが一覧化されていて、UISSのスキル

標準で足りないところが分かると、どのような研修を受ければいいのか分かっていっています。それによって、従業員のスキルアップがやりやすくなります。

給与制度は、通常の会社であれば前年度の成果の積み上げのような形で、蓄積型で上がっていくことが多いのですが、いま考えているのはスキルを積み上げていくことも給与に連動するようになります。また、スキルに連動する給与は、対象スキルのレベルが上に行けば単純に金額が上がるだけでなく、スキルの幅を広げた場合にも金額が上がります。若い時代は、スキルの幅を広げる方向にいくほうが得になるように仕掛けをしながら組み立てています。これによって異動が促進され、組織が硬直化しないことを目指しています。

かつては、アプリケーション開発と言えばそればかりやってインフラは知らなくていいということもありましたが、最近ではWebシステムなどが多いので、インフラとかパソコンの知識、ブラウザーの知識とか、いろいろなことを知らないとできなくなっています。アプリケーションをCOBOLで作っていいという時代ではなくなったのです。また、事業会社では、データベースやネットワークといった特定の領域のスペシャリストがたくさん必要というよりは、どちらかと言えば広い視点でIT全般が見える人が望ましい。そのような意味で、スキルの幅を広げることを評価しているのが特徴的です。

このようなことを含めて、ここ数年、情報システム部門は激動期にあると覚悟しています。さまざまな選択肢があると思いますが、基本は「可視化」と「標準化」にあるという考えをしっかりと根底に抱きながら進んでいきたいと思っています。

名 称：株式会社ベネッセコーポレーション
 本社所在地：岡山県岡山市北区南方 3-7-17
 代 表 者：福島 保（代表取締役社長）
 設 立：1955年1月28日
 資 本 金：30億円
 従業員数：単体 3,248名（2010年4月）
 売 上 高：連結4,066億円（2009年度）
 U R L：http://www.benesse.co.jp/

取材・文／佐藤 謙