

システム導入を成功させるポイント

～ワークフローシステム編～

株式会社クロスフィールド

磯貝 光一

クロスフィールド レポート TOP ページへ

<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

1. はじめに

ワークフローシステムという言葉が世の中で認知され始めたのは、2000年代初頭であろうか。私自身も、2002年に立替経費精算システムの導入に携わり、2005年には大規模なワークフローシステムの開発・導入を経験している。

その後、2008年のJ-SOXブームと相まって、ワークフローシステムに対するニーズは益々高まり、適用範囲が広がるとともに、周辺ツールとの連携により利便性も向上し、今ではかなり洗練されたシステムツールに仕上がってきている。また、既存の業務パッケージの多くにおいても、ワークフロー機能が随所に組み込まれ、アプリケーションとしての更なる進化を遂げている。

このように、もはや企業のシステムにおいて不可欠な機能となったワークフローであるが、その導入にあたっては、職務権限規程や内部統制ルールに対する適合の問題や、複数ワークフローツール間における機能不整合など、ユーザーの混乱を招いているケースも多々発生しているようである。

このような状況を踏まえて、本稿は、企業がワークフローシステムをどのような視点で選定し、導入において何を考慮すべきかについて、筆者のこれまでの経験を踏まえながら整理していきたいと思う。

なお、本稿では、ワークフローシステムを、社員の多くが利用するようなシステムに限定し、販売管理、会計、人事システムなどの特定部署が利用する基幹系システムにおけるワークフロー機能については検討の対象から除くものとする。

2. ワークフローシステムとは

(1) 特徴

ワークフローシステムは、業務の流れをシステム化したものであるが、その特徴は、業務を行う人の権限に着目している点にある。伝票の起票、確認、承認、閲覧など、個々の業務を行うことのできる人は職務権限規程などの社内ルールにより定められている。ワークフローシステムは、これらの規程により定められた人しか業務ができないようにシステムで制御されている点が特徴である。

(2) 狙い、効果

このようなワークフローシステムの導入には、一般的には次のような狙い、効果があると考えられる。

① ルール遵守

社内の規程・ルールの多くがシステム化されるため、入力できる項目に制限をかけることにより、規程・ルールから逸脱した申請を排除できる。また、承認に関するルールも規程に則って事前登録されているため、正しい経路で承認が行われ、ルールを逸脱することは不可能となる。

② 可視化

現在、誰がどのような業務を行っているか、承認はどこまで止まっているか、次にどの部署に伝票が回付されるかなど、業務のステータスを確認することができ、業務全体を把握し、管理することが可能となる。

③ スピード化

システム化により、業務のスピードアップが図られる。起票された伝票は、瞬時に然るべき承認者に

回付され、決裁される。業務上の細かなルールをシステム内に実装すれば、承認者のチェックポイントも明確になり、承認・決裁がさらに円滑に行われる。

④ 業務効率化、コスト削減

さらに、これらの効果が相まって、業務全体の効率性向上が期待される。業務処理に関する人件費は大きく削減され、また、ペーパーレスにより伝票保管に関するコストも削減できることになる。

したがって、ワークフローシステムを導入する際には、これらの狙い、効果を十分に意識しながらシステムを選定し、要件定義を実施する必要があるが、そのポイントについては後ほど記載する。

3. ワークフローシステムの機能

システムの選定ポイントの説明に入る前に、ワークフローシステムの基本的な機能について整理しよう。ワークフローは、様々な業務を対象にシステム化されているが、その機能は大きく 3 つに分けることができる。

機能	機能概要
① 順序定義機能	業務の流れや順番そのものを定義する機能。処理の状況によっては、条件により分岐したり、処理が戻ったりすることがある。
② 権限制御機能	個々の業務における権限を定義し、その権限を人に結び付け、業務を制御する機能。誰に申請させ、誰が承認するかを業務ごとに割り当てる機能。システム上は、各画面へのアクセス権限、ならびに各画面における申請、承認などのボタン押下のアクションとして定義することになる。
③ 業務固有機能	経費精算業務、人事申請業務など、業務の特性に応じた入力・処理機能。システム上は、各画面で何を入力、表示させるか、また入力時、承認時において何をチェックするか、また周辺システムとどのようにインターフェースを取るかを定義することになる。

上記のうち、①と②はワークフロー本来の機能であり、すべての業務に共通する機能であるが、③は業務固有の状況を加味しながら、業務効率の視点や内部統制の視点を織り込みながら設定される機能である。

これを立替経費精算ワークフローで説明すれば、申請、上長承認、経理承認といった流れが順序定義であり、権限制御は、申請は全員に付与、上長承認は自分よりも職位が上位の人に付与、経理承認は経理部員のみが付与、といった内容になる。また、業務固有機能としては、画面上で交通手段別に交通費を算出する仕組みや、出張手当を自動計算する仕組みなどがそれにあたると言える。

4. ワークフローシステムの選定ポイント

ワークフローシステムを選定するにあたっては、現在行っている業務ルールへの適合状況を中心に考えるのは自然のことであるが、導入したシステムは数年間利用し続けなければならないことを考えれば、様々

な視点を考慮しながら選定すべきである。

まずはワークフローの機能面から選定ポイントを整理し、その後に最近の動向を踏まえながら、その他の選定ポイントについても触れたいと思う。

(1) 順序定義、権限制御の視点からの選定ポイント

① ワークフロー本来の機能の充足

業務ルールへの適合状況を確認する際に、まずチェックしなければならないのが、ワークフロー本来の機能である順序定義、権限制御に関する機能である。選択しようとしているシステムが、以下の機能をどの程度充足しているかをまず確認する必要がある。

区分	内容
申請	申請権限を有する本人が申請する機能
代理申請	申請者本人に代わって代理権限を付された人が申請する機能 ※代理申請者として設定できる人は、システムにより考え方が異なる
承認	承認権限を有する人が承認する機能
代理承認	承認権限を有する人が別のの人に権限を委譲し、代理で承認する機能 ※代理承認者として設定できる人は、部署制限、職位制限など、システムにより考え方が異なる
承認 (OR)	同レベルの権限を有する複数承認者のうち、いずれか一人が承認すれば次の承認者に回付される承認方法
承認 (AND)	同レベルの権限を有する複数承認者の全てが承認することにより、次の承認者に回付される承認方法
差戻	再申請を前提に承認者が申請内容を申請者に差し戻す機能
引戻	申請者が一旦申請した内容を自ら引き戻す機能
却下	承認者が申請内容を却下する機能 (再申請不可)
取消	申請者が申請内容を取消す機能

これらの機能の充足は、業務を可視化する観点から非常に重要である。

業務は現在どのステータスで止まっているのか、次にどのようなアクションが取られるのか、業務管理者は業務の進捗を把握し、適切な指示を出す必要があるため、これらの機能の適合状況とその特徴を把握しておくことがまずは大切である。

② 兼務状態への適応

日本の組織において兼務の状態は不可避であるが、システム上はこの兼務の扱い方が異なるので選定に際しては注意が必要である。

兼務には、部長が課長を兼務するような縦の兼務と、ラインが異なる複数の部署を兼務するような横の兼務がある。

縦の兼務の場合、多段階承認を取る際、兼務状態により承認者が同一であることを見て、下位の承認をスキップさせるような機能が備わっているものもあれば、そのような機能がないシス

テムもある。また横の兼務の場合、承認者の権限ランクを人事上の職位により1つしか定義できないシステムと、権限ランクを所属部署、兼務部署ごとに定義できるシステムの2つが存在するが、それぞれの部署における権限ランクが異なるようなケースにおいて、前者のシステムでは問題は生じることになるので、細かい点ではあるが、社内のルールを確認したうえで、選定時の評価ポイントとして組み込んでおきたい点である。

③ 異動時のワークフロー制御

人事異動に関するワークフロー制御の考え方も、システム選択時の重要なポイントである。異動により所属部署が変わるということは、申請、承認、照会できるワークフローの範囲が異動前とは異なることを意味する。また昇進などにより職位が変わることは、承認権限及び順序が変更になることを意味する。

異動後に、新規に申請されたワークフローは、新たな組織、職位に基づき、正しく作成、処理されるが、問題は、異動前に申請され、ワークフローが途中段階で止まっている状態で人事異動が発令された場合の対応である。

最初に申請された時点で承認経路が最後まで作成されるのか、それとも申請、承認の都度、次の承認者が設定されるのか、システム上どちらの方法が自社のルールに適合するのか、十分に考慮したうえで、システムを選定すべきである。また、休職、退職、降格、出向、転籍などについても同様に、自社のルール及び考え方を整理しておく必要がある。

④ 組織変更への対応

また、組織の変更についても考慮が必要である。特に、組織の廃止、併合、分割については、異動情報と同様に、途中で止まっているワークフローを最後まで処理することに苦慮するケースが見受けられる。組織変更時におけるシステム対応機能を十分に把握し、システム選択のポイントとして整理しておきたい。

(2) 業務視点からの選定ポイント

ワークフローが適用される業務領域は、一般購買、社員立替経費、請求経費、勤怠管理、人事申請、予算管理、稟議など、広範囲にわたるが、ここでは業務領域一つ一つに対する選定ポイントについては、紙面の都合上、割愛する。

効率化の視点や内部統制・ルール遵守の視点は、各業務において共通的な要素であるから、この観点からワークフローシステムの選定におけるポイントを整理したい。

① 入力の利便性

社内ルールを遵守しつつ、業務のスピードを上げるためには、申請画面における入力の利便性を向上させる機能は必須である。リストボックスやラジオボタンによる選択候補の事前リスト化やマスタ検索の容易性、過去伝票の複写、テンプレート機能など、これらの便利機能をどれだけ有しているか、選択時にチェックしておきたい。

② 承認時における注意喚起機能

大量の申請データを承認する承認者にとって、システム上の業務効率率は重要な選定ポイント

である。一覧化された承認リストにおいて、特定条件に該当する申請データをハイライトさせたり、個々の承認画面において、閾値を設定し、その閾値外のデータをハイライトさせたり、承認者にとって使い勝手の良いシステムを選択することが業務の効率性に直結すると考える。

③ システム連携

ワークフローシステムは、単独の導入でもその効果は大きいですが、周辺システムと連携することにより、さらに大きな効果をもたらすと考えられる。以下、ワークフローの種類とその連携先システムの例を示す。

ワークフロー種類	連携先の例
一般購買発注ワークフロー	会計システム、請求経費ワークフロー
社員立替経費ワークフロー	会計システム
請求経費ワークフロー	会計システム
勤怠管理ワークフロー	人事管理システム、給与計算システム
人事申請ワークフロー	人事管理システム
予算申請ワークフロー	予算管理システム
社内稟議ワークフロー	契約管理システム

システムを選定する際には、上記システムとの連携の実現方法について、十分な検討が必要である。入力の利便性やシステムの柔軟性を評価するあまり、システム連携の機能を疎かにしては、結果として業務の効率性が損なわれてしまうこともある。全社員が使用するワークフローシステムから連携すべきデータ量は大量であるため、選定にあたっては無視できない機能と言えるだろう。

(3) その他の選定ポイント

① システム環境構築の視点から

昨今、セキュリティ技術の進展とともに、クラウドサービスの充実が図られ、システム環境構築の選択肢が広がっている。ワークフローシステムの機能比較以前に、システム環境構築の方針から選択できるシステムが制限されることも考えられる。また、ワークスタイルの変化に伴い、マルチデバイスへの対応が必須となるケースも多くなっている。

これらのシステム環境面については、機能比較以前に方針レベルで決定すべき事項であり、システム選定にあたっては、最初に確認すべきポイントである。

② 複数システム導入の視点から

最近のワークフローシステムの傾向は、特定の業務に限定し、その業務に必要な機能を充実させたシステムが増えてきている点にある。さらに、これらのシステムは上述のクラウドサービスを前提に比較的安価で提供されている。このため、結果として、複数のワークフローシステムを導入している企業が多々見受けられるが、ここで注意すべき点は、ワークフロー本来の機能である順序定義や権限制御の考え方を疎かにしな点である。システム上の承認方法、兼務状態への対応方法など、システム間で異なる処理を要求されるとユーザーは混乱してしまい、

定着までに多くの時間を要してしまう点に留意すべきである。

③ 各種文書の電子保存の視点から

ワークフローシステムの導入により、従来の文書は電子化されることになる。これまでは文書の種類ごとに年数を定めて保存してきたものが、今後はシステム上で保存されることになる。一般的には、これらのデータはワークフローシステム内部で管理されることになるが、例えば、ワークフローをまたいで特定のキーワードでデータを検索したり、電子データの保存期限を管理したり、より高度な管理を実施したい場合には、ワークフローシステムと並行して文書管理システムを導入することが必要となる。このような場合には、当然、ワークフローの評価軸だけではなく、文書管理システムの評価軸も合わせて考慮の上、適切な組み合わせを選択することになる。

④ 改修の容易性の視点から

業務上、管理する項目は不変ではない。法制度対応はもちろんのこと、社内管理の視点からも新たな項目を追加したいというニーズは絶えないと考えたほうが良い。

したがって、追加項目が発生するたびに、システムベンダーに開発を依頼しなければならないようなシステムは候補から外すべきであろう。情報システム部が、自ら項目追加できるようなユーザービリティの高いシステムを選択すべきと考える。

以上のように、ワークフローシステムを選定するには、様々な視点が必要であるため、実際の選定にあたっては、現状を把握し、要件を整理することはもちろんのこと、合わせて評価軸を事前に定め、総合的に評価する仕組みを作っておくことが肝要である。

5. 導入における留意点

以上、ワークフローシステムの選定ポイントについて整理してきたが、最後に、導入における留意点について簡単に触れたい。

(1) 新ルールへの合意形成・明文化

前述の通り、様々な視点から評価を行い、自社の業務遂行に最も適したシステムを選択することになるが、その選択されたシステムは、必ずしも現行の業務に 100%合致しているとは限らない。この場合、合致しない部分については、マスタ設定を工夫したり、システム外の運用で解決したりしながら、何とか現行の業務運用を維持することも考えられるが、ワークフローシステム導入の効果を存分に引き出すためには、現行の権限規程やルールを見直し、選択したワークフローシステムが有する機能に合わせることも必要である。

但し、全社員が利用するようなワークフローシステムの場合、その変更の影響度は非常に大きいことから、規程管理部署との事前の合意形成はもちろんのこと、ユーザー部門とも丁寧な調整を行うことがその成功の秘訣であると言える。

また、よく見かけるケースとして、前述の代理、兼務、異動に関する業務ルールが明文化されていないケースがある。ワークフローシステムの導入をきっかけにこれらのルールが表面化することになるが、

各部署により運用が異なるケースも多く、関係部署と協議を重ねながら、新たなルール作りを行い、合意形成してほしいと考える。

(2) システム切り替え方式

ワークフローシステムの導入に際して慎重な対応を図り、段階的な導入方式を採用することがしばしばあるが、部署別に段階的な導入を行う方式については、安易に採用しないでほしい。

業務単位でワークフローの導入範囲を徐々に広げていく方式は大きな問題は生じないが、導入部署を徐々に広げていく方式は、後続システムの業務処理に負荷をかけることが多い。紙の伝票による入力作業とワークフローの連携データが混在し、業務全体で見ると、却って煩雑になってしまうことも考えられる。また、ワークフローシステムを別のシステムに切り替える場合にも同様のことが考えられ、部署別の段階的導入に際しては、後続業務の煩雑さを十分に考慮したうえで、判断してほしいと思う。

(3) 教育、研修

多くの社員に影響を及ぼすワークフローシステムの導入に際しては、当然ながら緻密な教育、研修計画が不可欠である。教育の内容、展開方式、スケジュールなど、対象人数、対象業務を考慮の上、詳細に計画することがワークフローシステム導入の成功ポイントの一つである。杜撰な教育、研修計画は、導入に際して、大きな混乱を招くので、慎重な対応を促したい。

(4) 稼働後体制

要件定義段階で、十分な検討を行い、関係者と合意形成し、事前に十分な教育を施したとしても、稼働後には必ずと言ってよいほど質問やクレームが出てしまうのがワークフローシステムの常である。

導入を推進する側は、これに備えて稼働後の体制を十分に確保してほしい。ユーザー部門への対応窓口を設置し、QA集を作成するなど、万全の体制を敷いて本番稼働に臨んでもらいたい。

6. 最後に

以上、ワークフローシステムの選定ポイントと導入における留意事項を筆者の経験をもとに整理してきたが、実際のプロジェクトにおいては、コスト、スケジュール、体制など、多くの制約要因があり、ここに書かれているような内容すべてを適用することは必ずしも可能ではないだろう。

今後、読者がワークフローシステムを導入する際には、自社の置かれている状況を踏まえながら、本稿の内容を部分的に活用して頂ければ幸いである。