

FUJITSU

デザイン思考で
レガシーシステム刷新！
ServiceNowのプラットフォーム上に
グローバル決裁システムを実現



デザイン思考でレガシーシステム刷新! ServiceNowのプラットフォーム上に グローバル決裁システムを実現

CaseStudy



デザイン思考を用いて、「ServiceNow」のGlobal One Instance上に富士通グループ全社の新たな決裁システムを実現した社内実践事例です。

課題 01. 1990年代後半に導入した決裁システムでは、実際の業務フローとシステムでカバーできる業務範囲に齟齬が生まれ、メールベースでの処理など手作業が発生していた。

課題 02. 決裁ルールが大幅に改正され、全世界のグループ会社で共通して活用できる統一した決裁システムが必要になった。

課題 03. 決裁システムは多くの部署・部門が利用するが、老朽化したシステムのため現場の要望に対応することが困難であった。

効果 01. ServiceNowで業務フローの変化に柔軟に対応できる決裁システムを構築、他システムとの連携で業務効率化を図り、起案から決裁までの時間を30%短縮。

効果 02. Global One Instance上に決裁システムを構築し、全世界のグループ会社で共通して活用できる体制を整備。

効果 03. デザインセンターも参画し、デザイン思考で決裁システムのToBe像（あるべき姿）を明確化、多くの部署・部門にとって使いやすい機能を実現。

インタビュー

富士通株式会社
法務・知財・内部統制推進本部
コーポレートガバナンス法務部
シニアマネージャー
堀川 剛史

デザインセンター
フロントデザイン部
部長
内田 弘樹

デジタルシステムプラットフォーム本部
エンタープライズサービス統括部
シニアディレクター
高橋 勉

法務・知財・内部統制推進本部
コーポレートガバナンス法務部
平田 愛佑子

デザインセンター
ビジネスデザイン部
西澤 菜月

デジタルシステムプラットフォーム本部
エンタープライズサービス統括部
マネージャー
木村 幹奈

背景・課題

決裁のレガシーシステムを刷新し、グローバルで統一した仕組みの構築を目指す

富士通株式会社（以下、富士通）では、富士通自身を変革するためにさまざまなDXプロジェクトに取り組んでいます。多くの従業員が利用する決裁制度を支える基盤システムのリニューアルもその一つ。富士通では、1990年代後半に他社に先駆けて決裁システムを導入・運用してきましたが、老朽化に加えて、サーバやミドルウェアの更新のタイミングを迎えていました。また、時代の変遷の中で決裁業務のワークフローが変化中、それに応じた改修が困難となり、一部の決裁業務を手作業で処理するなど、「システム外の運用」に頼るところも多くありました。

さらに、決裁ルールが大幅に改定され、本社、国内のグループ会社だけでなくグローバルで統一化されたことへの対応も必須となりました。法務・知財・内部統制推進本部 コーポレートガバナンス法務部シニアマネージャーの堀川 剛史は以前のシステムについて、「実際の業務フローとシステムがカバーしている範囲に乖離があり、また実際にシステムを使う人たちの範囲も本社と一部の国内グループ会社のみで、グローバルを対象にはしていませんでした。導入から20年以上が経過したシステムでは、改修でこうしたギャップを埋めることはもはや困難と判断しました」と説明します。こうした背景から、グローバルで統一された決裁システムへとリニューアルする KESSAI（決裁）プロジェクトがスタートしました。

KESSAIプロジェクトで目指したのは、まず、グローバルを含めた富士通グループで共通の決裁業務のワークフローに

対応すること。そして、「業務効率やUXの向上の実現、適切なガバナンスの確保、あわせて、将来を見据えた高い拡張性があるシステムとすること」（堀川）でした。以前の決裁システムでも、年間で数千件単位の決裁申請の処理をしていましたが、これがグローバルで使われるようになるとさらに膨大な数量の処理が求められます。このように、会社にとって重要度の高いシステムだけに、リニューアルにあたっ

ての懸念点もありました。堀川は、「現行システムの要件はある程度、引き継ぎつつ、可能な限りの自動化など業務効率を高める新機能を実装しようと考えていました。ただし、それが本当に使いやすいシステムとなるのか、社員の皆さんに受け入れてもらえるのかという不安はありました」と振り返ります。

本プロジェクトのスコープ

富士通本体（年間6,000件申請）

グループ会社（年間120件申請）

今回のプロジェクトでは双方をシステム上でもカバーすることを目指す

- ☑ 本社決裁システムのリニューアルを軸に、グループ会社決裁も取り組む
- ☑ 多様なレイヤー（経営層～申請部門の担当者まで）の方のユーザビリティに配慮
- ☑ 正確かつ迅速なワークフロー処理を支えるためのテクノロジーの実装・活用
- ☑ マルチデバイス対応
- ☑ マルチ言語（最低日英）対応
- ☑ 案件管理・保存・検索機能の実装

KESSAIプロジェクトでは、富士通およびグループ会社すべてをカバーする決裁システムの構築を目指しました

取り組み

デザイン思考を取り入れた KESSAI(決裁)プロジェクトがスタートする

「本当に使いやすいシステムとなるのか」、この懸念点を払拭するために、KESSAIプロジェクトではデザイン思考を取り入れてシステムの再構築に取り組みました。富士通グループ全体の決裁制度を支える基盤システムのリニューアルであることを考えると、通常は「決裁申請を処理する」側の使いやすさを重視してプロジェクトが進んでいくことになります。しかし、堀川は「自分たちに都合の良いような形でシステムを作ることはしたくありませんでした。それだと、リニューアルしても代り映えのないシステムになってしまうのではという、ある意味、危機感のようなものもありました」と言います。そして、重視したのは「実際に決裁を申請する社員、決裁をする上層部の意見や要望を可能な限り把握、直視してToBe像（理想のあるべき姿）を描くこと」（堀川）。そのために、デザイン思考を取り入れたのです。「実際に決裁システムを使うさまざまな部署の人たちにインタビューやヒアリングを実施し、使う側の生の声を吸い上げていくのと同時に、声をまとめてプロジェクトの中でToBe像を可視化していくプロセスではデザインセンターにもサポートをいただきました」（堀川）。

KESSAIプロジェクトにデザインセンターが参画する際、「意識合わせに時間をかけました」とデザインセンター フロントデザイン部長である内田 弘樹は言います。最初にToBe像の意識を合わせ、目指すべきゴールが何かをプロジェクトの参加メンバー全員で共有し、納得した上で取り組めるようにすることに時間をかけたのです。その理由について、内田

は「このプロジェクトの成否のカギが、デザイナーがいなくてもデザイン思考でメンバーが自走できるかどうかにあると感じていたからです」と説明します。プロジェクトのメンバーが自ら「こうしていきたい」という強い思いを持ってシステムを作っていかなければ、プロジェクトは成功しない、そう考えていたのです。

「6つの軸」と ToBe(理想のあるべき姿)を共有

それでは、具体的にデザイン思考を取り入れて、どのようにプロジェクトを推進していったのでしょうか。法務・知財・内部統制推進本部コーポレートガバナンス法務部の平田 愛佑子は、「現行の決裁システムに対して『時間がかかる』、

『手続きが複雑』といった声が上がっていることは漠然と理解していましたが、システム開発の方向性を決めるため、より具体的にユーザー視点で課題を洗い出す必要がありました」と説明します。じつはプロジェクトの当初は「レガシーシステムを全面刷新するか」、「現行システムの仕様に従うか」など、プロジェクトメンバー間で目指す方向性がさまざまでした。それらの意見をくみ上げて、全員で同じ方向を向くことが大切だったのです。

全員が同じ方向性を向くためのポイントは、「6つの軸を決めたこと」（平田）でした。「まずは、多くの人から意見を吸い上げ、『スピードアップ』『UX向上』『ガバナンス適正化』『グローバル共通化』『データ利活用』『他システム連携』という6つの軸を定めたのです」（平田）。

OpenDoAで目指す6つの軸

スピードアップ

UX向上

グローバル共通化

ガバナンス適正化

データ利活用

他システム連携

新決裁システムを考える上で重視した「6つの軸」

解決策

さらに、このプロジェクトでは、実際にさまざまな申請を承認する側である経営層にもヒアリングをしています。経営層にインタビューを実施したデザインセンター ビジネスデザイン部の西澤 菜月は、「経営層からの意見、アドバイスにもとても重要な指摘がありました」と振り返ります。「経営層にインタビューをする中で、承認する側が求めている機能は、単に承認か否かを効率的に伝えられる機能ではないことがわかりました。例えば、『申請書類に書かれているこの文言はどういう意味合いか』というように申請者とコミュニケーションできるような機能も重要という指摘をいただき、結果的にコミュニケーション機能も搭載する決裁システムとなりました」（西澤）とのこと。この機能だけでなく、経営層からは「スマートデバイスから承認できる機能」のリクエストもありました。経営層にインタビューをする以前は、「役員は執務室で決裁するもの」という先入観にも似た考えがありましたが、多忙な役員は隙間時間や移動時間を利用してスマートデバイスで承認できる機能を求めているのです。この機能もシステムに実装しました。

プロジェクトメンバーで定めた6つの軸と経営層からのリクエストを合わせ、これらを備えた決裁システムこそが、「ToBe像」であるという共通の認識のもとにプロジェクトを加速させていきました。

80名近くのメンバーが参画したプロジェクト コミュニケーションの場作りも工夫

KESSAIプロジェクトには最終的に80名近くのメンバーが参画したため、環境作りも工夫しています。一部のメンバー

で作ったシステムをリリースして後から混乱するよりも、プロジェクトにあらかじめ参画してもらい、合意形成しながら進めていけば、誰もが納得して受け入れてもらえると考えたのです。

意見の集約は、オンライン会議で行っていました。その際、会ったことがないメンバーと一緒に仕事をする必要があるため、イメージの共有ができるような資料作りや、コラボレーションツールであるMicrosoft Teamsのファイル共有機能を活用するなど、皆が参加しやすいように心がけていました。「オンライン会議にメンバーが慣れていくと想像以上に自走していきました。雑談コーナーやオンライン会議内カフェなどが勝手に立ち上がっていくなど、メンバーが持っている思いが表出化していったのはチームングの1つだと思っています」（内田）。

ServiceNowを活用し Global One Instance上に 決裁システムを構築

この新しい決裁システムは、グローバルで共通のデータと業務のプロセスを目指しています。これを実現するための最適な環境がGlobal One Instanceという考え方です。そして、本システムは、業務の標準化・可視化・自動化をコンセプトに、ヒト、モノ、カネ、情報を単一データベース上で統合管理する「ServiceNow」で実現しています。

多くの社内組織、関係者が関わる中で、Global One Instanceでのシステム導入・運用は大変です。そこで、ServiceNowのグローバル・ベストプラクティスを採用しつつ、日本の品質や富士通のノウハウを活用し、グローバル共有のデータ化と業務プロセスの定義を行っています。それは、既存システムからServiceNowへの移行では特に重要となります。

デジタルシステムプラットフォーム本部 エンタープライズサービス統括部のシニアディレクター高橋 勉は、「富士通ではCoE（センター・オブ・エクセレンス）という組織が、ServiceNowのGlobal One Instance上にさまざまなシステムを構築するべく活動しています。Global One Instance環境を最適に運営するためには統制するチームが必要となります。それがCoEチームです。CoEチームが全体のプラットフォーム運営、規約、変更管理、ServiceNowのアップグレードマネジメントを行います。さらに、ロードマップの策定やServiceNowを使ったDXの推進、新たなソリューションの開発、ユースケースの創出、人

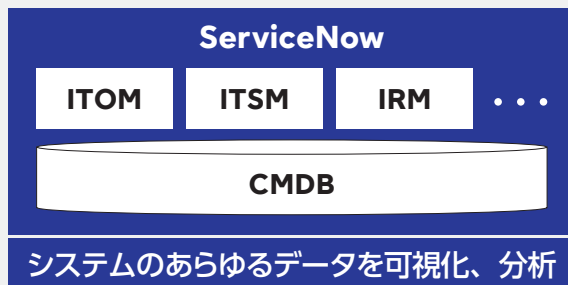
経緯

材育成など全体のベクトルを合わせ、牽引する役割を担っています」と語ります。

新しい決裁システムは、一旦決裁申請プロセスのみをカバーした形でリニューアルしましたが、そのまわりには「購買の見積もりを取る」「法務部門で審査をする」「決裁後に発注する」など前後のプロセスがたくさんあります。このような機能をServiceNowに取り入れ、他のシステムとの連携を強めていこうとしています。まずは、決裁システムとしてのスタートですが、今後はあらゆるサービスをServiceNowに載せていき、シームレスなプロセスの統合を狙っています。

One Instance を目指す

- CSDM (CMDB) の構築とあらゆるシーンで蓄積と利用が可能
- これまで複数のシステムで処理していた業務を一つのシステムで実現
- バージョンアップ、環境のマネジメントを統一。コストを抑制



新決裁システムは、ServiceNowのGlobal One Instance上に構築

効果

起案から決裁までの時間の30%短縮を実現 ロスタイムを削減により生産性向上につなげる

ServiceNowで実現した決裁システムは、現行のシステムと比べて、起案から決裁までの時間を30%短縮。具体的には、スマートデバイスに対応しシステムへのアクセス性が向上、部門ごとに異なっていたワークフローをグローバルで標準化・シンプル化、ユーザーの操作・入力補助機能の実装によるワークフローの手戻りの削減といったことで実現しました。

デジタルシステムプラットフォーム本部エンタープライズサービス統括部のマネージャー木村 幹奈は、「他システムとの連携を強め、決裁業務がシームレスになることで、生産性向上にも寄与しています」と効果を示します。「グローバルも含めた12万人のロスタイムを削減することを考えると、この決裁システムはものすごく意義があると思います」（木村）。

プラットフォームが統一されることでシステムのUIが統一されると、ユーザーはマニュアルを見ずに直感的にシステムを操作できるようになります。トレーニングが不要となり、さらなるロスタイムの削減につながっていきます。

富士通では、2011年からグローバルでServiceNowをビジネス展開しています。「グローバルの富士通グループ会社にはServiceNowの技術者が約400人います。そこで、2022年度中にポーランドの富士通グローバルデリバリーセンターにServiceNowの保守を委託していく予定です。グローバルなツールでの利点は、海外に出せるということと、

さらに慣れてくれば、コストの安いところにシフトしていくことが可能だということです。保守をグローバルに任せている間に、日本ではその次の段階のことを考えていような好循環ができるといいなと思っています」（高橋）。

今後の展望

富士通のあらゆる業務システム、あらゆる業務プロセスをServiceNowに載せていきたい

富士通の社内システムで、ServiceNowのプラットフォームを活用して業務フローを載せ替えたのは決裁システムが初めての試みです。そこで、今後は社内システムのヘルプデスクなど、さまざまなプロジェクトをServiceNowのプラットフォームに載せていこうと考えています。「富士通のあらゆる業務システム、あらゆる業務プロセスなどをServiceNowに載せていくつもりです。メールや表計算ソフトを用いて手作業でやっているものも『シャドー IT』だと考えていますが、そういった業務もすべて対象です。業務に関わる全ての人に、より良い体験を提供していきたいと思います」(高橋)。

今回の組織的取り組みやシステム構築を通じて、富士通ではGlobal One Instanceの実践知識やCoE組織のノウハウを蓄積してきました。デザイン思考でDX化を目指すアプローチにより、社内の承認系ワークフローの見直しもできています。富士通からお客様に提供できる価値も高まっているといえるでしょう。



富士通株式会社
法務・知財・内部統制推進本部
コーポレートガバナンス法務部
シニアマネージャー
堀川 剛史



法務・知財・内部統制推進本部
コーポレートガバナンス法務部
平田 愛佑子



デザインセンター
フロントデザイン部
部長
内田 弘樹



デザインセンター
ビジネスデザイン部
西澤 菜月



デジタルシステムプラットフォーム本部
エンタープライズサービス統括部
シニアディレクター
高橋 勉



デジタルシステムプラットフォーム本部
エンタープライズサービス統括部
マネージャー
木村 幹奈

お問い合わせ先

富士通コンタクトライン(総合窓口)
0120-933-200

受付時間 9:00 ~ 17:30(土・日・祝日・当社指定の休業日を除く)
富士通株式会社 〒105-7123東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター

Copyright 2022 FUJITSU LIMITED