

今、なぜ「業務の見える化」が必要なのか

黒崎 浩



CONTENTS

- I 緊急避難的コスト削減から、根本的な競争力強化を目的とした業務改革へ
- II 競争力強化につながる業務改革には「業務の見える化」が不可欠
- III 「業務の見える化」を阻害するもの
- IV 「業務の見える化」「競争力強化につながる業務改革」推進のための新たなソリューション
- V 新たなソリューション活用により業務改革はこう変わる

要約

- 1 日本企業は、リーマン・ショック後の緊急避難的なコスト削減策から、持続的な競争力強化に向けた業務改革へと舵を切っている。この背景には、国内ニッチ市場への迅速な対応、労働者派遣法の運用厳格化、グローバル化を契機に全社的に業務を最適化し、効率性だけでなく、迅速性、柔軟性、正確性も追求しようという動きがある。
- 2 こうしたなかで、「業務の見える化」すなわち業務プロセスとパフォーマンス（効率性、正確性など）を明らかにすることは、業務改革のプランニング、および改革後の定着状況をモニタリングするために不可欠である。
- 3 業務の見える化を推進するには、①何に見える化すればよいのかわからない、②見える化してもその良し悪しがわからない、③データを取得するのに膨大な手間がかかる、④見える化しても改革につながるとはかぎらない——という4つの阻害要因を克服しなければならない。
- 4 「プロセスパフォーマンスモニタリング」「グローバル・ベンチマーキング」という新しいソリューション（課題解決策）は、これらの阻害要因を緩和し、見える化を推進するのに役立つ。これらの活用も含め、業務の見える化を経営のなかにいかにうまく埋め込むかは、企業の競争力を左右するといっても過言ではない。

I 緊急避難的コスト削減から、根本的な競争力強化を目的とした業務改革へ

1 2008年の金融危機を契機にコスト削減へ舵を切った日本企業

2008年秋のリーマン・ショックに端を発する金融危機により、世界経済は停滞局面を迎えた。このなかで、日本企業は一斉にコスト削減へと舵を切った。

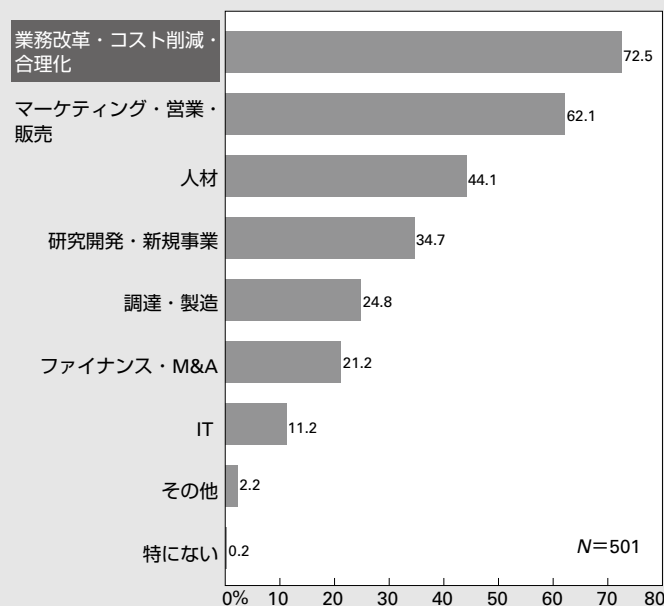
少し古いデータになるが、野村総合研究所（NRI）が2008年11月に国内大手企業501社に実施した「金融危機下での経営戦略に関するアンケート」では、「金融危機下での経営課題」として、「業務改革・コスト削減・合理化」が第1位に挙げられていた（図1）。

これが、現在もなお多くの日本企業にとって重要な課題であることは、各社の決算発表資料や中期経営計画などを見れば明らかである。ただし、データでは表せないが、筆者らが企業の方々とディスカッションをしてきた経験によると、2009年の後半以降は、同じ「業務改革」といっても、その中身は変化してきている。

リーマン・ショック直後は、経験したことのない経済の急激な落ち込み、そしてそれがどこまで続くのかわからないという恐怖のなかであって、緊急避難的な措置が取られた。そのアプローチは、「全社一律コスト〇割カット」「〇〇予算の執行一時凍結」といったものだった。仮に、削ってはいけない部分まで削ってしまったとしても、何よりもスピードと削減金額の大きさが重視されたのである。

これに対し2009年後半からは、緊急対応が

図1 金融危機下での経営課題（複数回答）



注) IT：情報技術、M&A：企業合併・買収
出所) 野村総合研究所「金融危機下での経営戦略に関するアンケート」2008年11月

一息ついたこともあり、コストを外科手術的に削減するという生き残りのための業務改革ではなく、持続的な競争力強化のための業務改革に取り組もうという機運が高まってきた。もちろん、業務プロセスが低コストであることは依然として重要であるが、それに加えて、IT（情報技術）基盤も含めた業務プロセスの正確性、柔軟性（新しい業務に即時に対応できる）、迅速性などの要素が追求されるようになってきたのである。

2 業務改革が求められる背景——

①国内ではニッチ市場への迅速対応が重要に

緊急避難的なコスト削減から、競争力強化につながる構造的な業務改革に日本企業がシフトしてきた背景として、大きく3つの要因を指摘しておきたい。

1つ目は、国内市場の成熟に伴い、誰も目をつけていない市場、いわゆる「ブルーオーシャン」を探す競争が激しくなるということである。探すだけなら、業務改革というよりもビジネスに対する「目利き」の問題のようであるが、実はそうではない。ブルーオーシャンを見つけたとしても、それを自分のものとして迅速に取り込まないと他者に奪われる危険性がある。果実を手に入れるためには、業務プロセスの柔軟性・迅速性が求められるのである。

そうした事例として、最近では、携帯電話における学生割引プランの導入をめぐる競争が記憶に新しい。2010年1月20日にauが新しい学生割引プランの導入を発表、そのときの受付開始は2月9日からだった。これに対し、NTTドコモはauよりも6日遅い1月26日に新プランの導入を発表、しかし受付開始日はauより早い2月1日。さらにソフトバンクモバイルに至っては、2月3日に導入発表、受付開始は翌4日であった。

各社が、新プランの導入を社内的に決定してからサービス開始に至るまでの準備（情報システムや業務プロセスの変更など）にどれだけの期間をかけたのかは不明であるし、導入発表のタイミングは各社の販売方針によるものなので、ここで各社の判断の是非を論じるつもりはない。ただ、学生割引プランという新たな市場をめぐって、それを他社より1日でも早く取り込もうという熾烈な競争が展開されたことは明白であろう。そして、この競争の土俵に乗り、打ち勝っていくためには、ITも含めた業務プロセスの柔軟性や迅速性が不可欠なのである。

3 業務改革が求められる背景——

②国内では派遣法運用厳格化で業務実施体制の見直し機運

2つ目の背景として、国内では、2010年2月に厚生労働省が「専門26業務派遣適正化プラン」を発動し、「専門26業務を除く登録型派遣の禁止」「一部ポジティブリストに掲載されている業務を除く2カ月以下の派遣の禁止」が厳格に運用されるようになったことが挙げられる。これにより、専門26業務に該当しない単純業務を派遣社員に担当させることができなくなった。各社は、派遣社員の直接雇用化、派遣担当業務のアウトソーシング（業務委託）などを検討し始めている。

しかし、福利厚生費や労務管理にかかるコストも含めると、派遣社員の正規社員化は人件費を押し上げる可能性がある。また、アウトソーシングを機能させるにはあいまいな業務を定型化する必要が生じてくる（業務請負では正規社員が請負者に直接指示命令することができないため）。したがってこれを機に、正規社員が担当している領域も含め、業務プロセスや役割分担が本当に全社最適化されているかを見直そうという企業が出てきている。

4 業務改革が求められる背景——

③グローバル化の進展で業務の標準化と、グローバル本社の機能強化が重要に

最後は、グローバル化の進展が及ぼす影響である。もちろん、日本企業の海外進出は今に始まったことではないが、ここ数年のグローバル化には顕著な変化がある。

まずグローバル化の対象が、これまでは国

内市場中心と考えられていた消費財メーカーにまで広がったことである。いうまでもなく、国内市場だけを相手にしていたのでは、これ以上の成長が望めないことがその背景にある。

さらに、消費地としてのアジアの重要性が飛躍的に高まったのに伴い、研究開発やマーケティング、調達などの機能も現地化していることがある。グローバル化に関するこれらの変化は、業務改革という面では次のような影響を及ぼした。

1つは、日本と海外、あるいは海外同士での情報のトランザクション（やり取りの量）の増加である。このとき、業務プロセスが国ごとに異なっているのは、その調整が多大な負担になってしまう。そこで、「業務の標準化」が重要な課題として浮かび上がってくる。とりわけ財務・経理プロセスについては、J-SOX（金融商品取引法）、IFRS（国際会計基準）などの法律・会計制度が連結会計の方向性を強めていることもあり、企業グループとしてこれらの標準化は不可欠になっている。

2つ目の影響は、グループ本社機能を見直す機運である。研究開発やマーケティングなどの本社機能が多極化するなかでは、日本のグループ本社の役割も変わってくる。各地域に本社機能の一部を委ねる一方で、それらを側面支援する役割やグループとしての統制機能はむしろ強化しなくてはならない。それに必要なリソース（経営資源）を捻出するためには、グループ本社機能のピュア化、すなわち本社を戦略機能に特化させることが必要になる。

戦略機能に特化するとは、見方を変えれ

ば、現在グループ本社が担っている役割のうち、各地域の本社や事業部門に移すべきものは移したり、業務の一部を外部化したりすることを意味する。この過程では、業務の棚卸しと役割分担、プロセスの見直しが必然的に発生するのである。

II 競争力強化につながる業務改革には「業務の見える化」が不可欠

1 見える化とはある対象の状態と構造を明らかにすること

ここから、本稿のテーマである「見える化」について述べていくが、見える化という言葉はさまざまな論者がそれぞれの意味で使っているため、混乱を招きやすい。そこで、本稿の見える化の概念とそのレベルについて整理しておきたい。

「見えないものはコントロールできない」という言葉がある。企業経営におけるコントロールの対象は、子会社、事業そのもの、機能部、営業店、あるいは社員一人ひとりの行動……などさまざまである。企業経営とは「これらを、『企業が目指す姿＝ビジョン』に向けて効果的に動かしていくこと」と言い換えることもできよう。このとき見える化とは、ビジョンに向けて動かすべき対象が現在どういう状況にあるかを表していると捉えられる。

要するに、見える化とは、それ自体が目的ではなく、そこからビジョンに近づくためのヒントを得るということに本質がある。具体的には、「何が問題なのか」「その原因はどこにあるのか」「どうやったら解決できそうなのか」についてのヒントが「見え」なければ

いけない。このことから、見える化に求められる要件とは「ある対象の状態と構造（相互関係）を明らかにすること」ということができる。

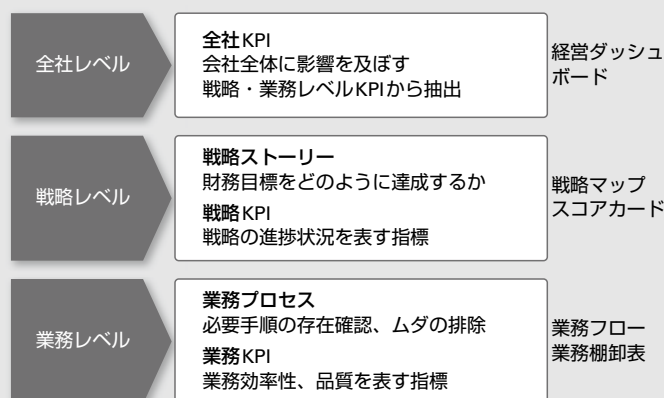
この点をもう少し分解してみよう。状態を明らかにするためには指標化が必要になる。すなわち、意味があり有効なKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）をいかにして選び、それを計測するかが問題になる。

また、構造を明らかにするためには、因果関係図や業務フロー図などが用いられる。ここではいかにして適切な「粒度」で作図できるかが問題になる。

2 見える化のレベルとその対象

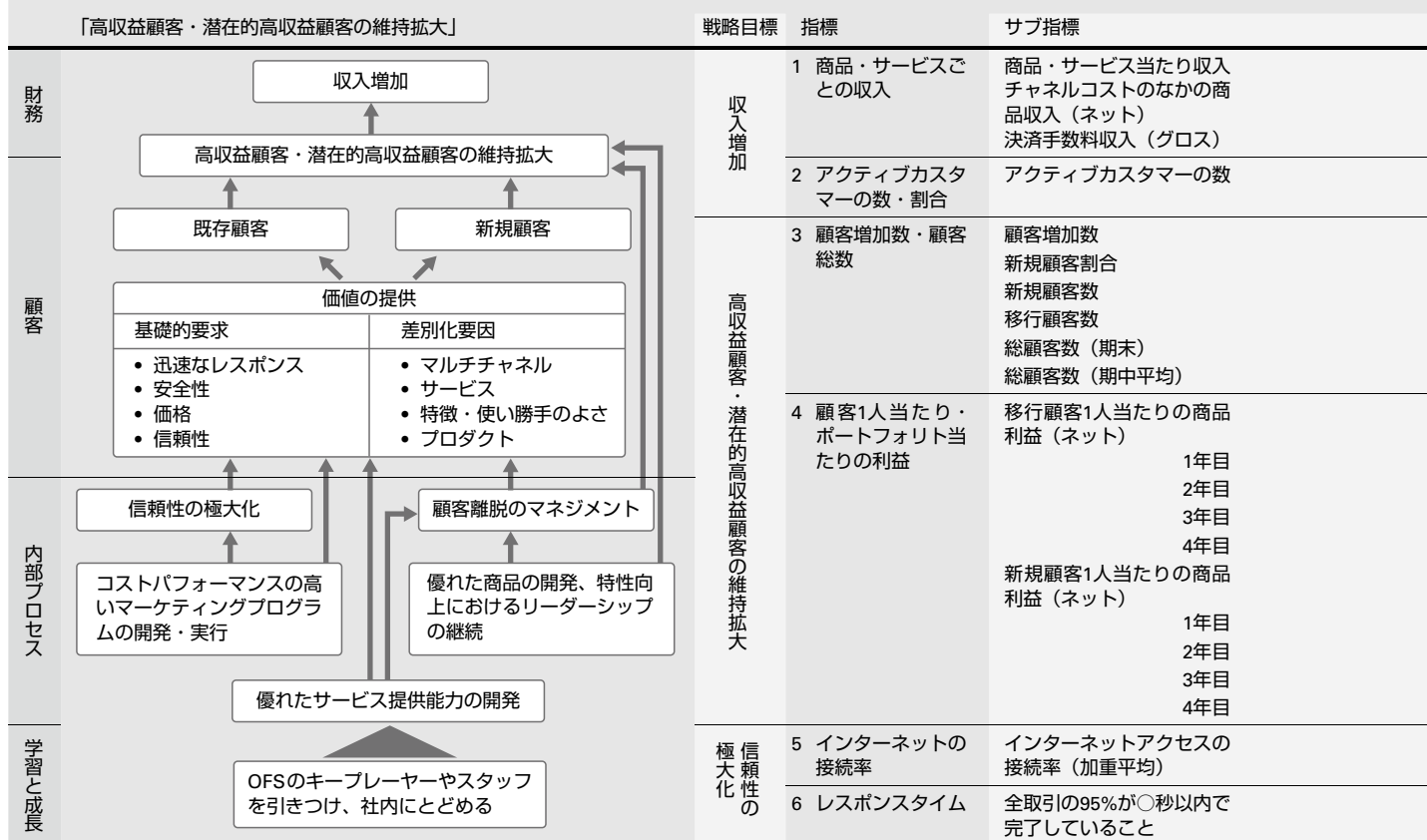
一言に見える化といっても、実はそのレベルにより対象が異なる。筆者は3つのレベルに大別できると考えている（図2）。

図2 見える化する対象



注）KPI：Key Performance Indicator（重要業績評価指標）

図3 バランス・スコアカードの普及を契機に進んだ「戦略レベルの見える化」



注）OFS：Online Financial Service（ある金融機関のオンラインサービス部門）

出所）Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Strategy-Focused Organization"（Harvard Business School Press, 2000）より作成

「全社レベルの見える化」とは、会社全体の業績に影響を及ぼすもの、すなわち財務KPI、戦略・業務のKPIを抽出したものと考えればよい。ここ十年来、「経営ダッシュボード」という概念・ツールが提唱されてきたが、同ツールは、これらのKPIを一覧化できるようにしたものである。

次に「戦略レベルの見える化」は、ある事業の財務目標（短期ばかりでなく、中長期の財務目標も含め）に向けて、企図したとおり戦略が進んでいるかどうかを示すものである。財務の結果だけを追いかけていくと、事業の構造変化や中期的な成長に必要な打ち手の進捗状況が見えないので、そこまでも含めた見える化が重要となる。

2000年代に入って、日本企業にも「バランス・スコアカード」という経営管理手法が導入されるようになったが、これは、見える化に求められる要素を相当程度包含したツールといえるだろう。具体的には「戦略マップ」は、事業が中期的なビジョンを達成するために、財務、顧客、業務プロセス、人材やインフラという点で達成すべき課題とは何か、すなわち、戦略ストーリーを見える化する。さらに、「スコアカード」に、戦略マップに示された戦略目標の達成状況を把握するためのKPIが記載される（図3）。

3 業務の見える化の意義

最後に「業務レベルの見える化」だが、ここで対象となるのは、業務の手順がどう流れているのか、そこには誰がかかわっているのか、そこで生じうるリスクは何で、それを抑制するためのコントロールがどう織り込まれているかというプロセスの状態。さらには、結果としての業務品質、たとえば手戻り率、処理速度、業務習熟までに要する時間——などである。

第I章で述べたように、業務改革は最近、一律のコストカットといった緊急避難的な方策から、持続的な競争力強化を目的としたものに変化している。そこでは低コスト化も重要だが、それに加えて業務プロセスの正確性、迅速性、柔軟性も求められるようになる。

このとき、「業務の見える化」の重要性が高まることはいうまでもない。一律のコストカットではなく、強化すべきところは強化し、ムダや品質過剰は排除し、効率化する。別方向の改革が同時並行的に進行し、「効率化した業務」から「強化する業務」へとリソ

	1997年実績	1998年目標	戦略的イニシアティブ
	不詳 15,500ドル	不詳 15,500ドル	
	1,276ドル	1,276ドル	
	162,600	483,700	顧客コンタクトプログラム
	127,000 15% 18,000 73,000 186,000 167,000	215,000 20% 41,000 126,000 419,000 356,000	顧客獲得データベース
	200.00ドル 250.10ドル 310.00ドル 400.00ドル	250.00ドル 300.00ドル 340.00ドル 490.00ドル	クロスセリングプログラム
	120.00ドル 260.00ドル 400.00ドル 460.00ドル	120.00ドル 260.00ドル 450.00ドル 500.00ドル	
	不詳	不詳	
	不詳	不詳	信頼性（サービス遂行能力）のモニタリング

ースの移動も発生するかもしれない。こうした改革を成功させるには、どこをどう変えていくか、どこから変えていくかのきめ細かなプランニングが必要になるが、業務の見える化はその前提条件なのである。

しかも、見える化が必要なのは、改革前の業務だけではない。変化の激しい現在のビジネスでは、改革後の業務がすばやく定着することも求められる。企図したとおりにプロセスが運用されているか、業務パフォーマンス（効率性、正確性など）が実現しているかをモニタリングし、問題があれば新たな施策を検討・実施しなければならない。そのために、業務の見える化は改革後も必要になる。言い換えれば業務の見える化は、業務改革時に一度きりやれば終わるものではなく、見える化できる体制を継続的に作り上げなければならない。

Ⅲ 「業務の見える化」を 阻害するもの

しかし、日本企業において業務の見える化は進んでいるのだろうか。客観的なデータで示すことは難しいのだが、筆者らが企業の方々とディスカッションするかぎりにおいては、必ずしも容易ではないという声が多かった。その理由は次の4点に集約される。

1 何を見る化すればよいのか わからない

前述のとおり、業務の見える化のアウトプットは、業務プロセスの構造を表す業務フロー図であり、業務パフォーマンスを示すKPIである。

このうち業務フロー図については、J-SOXに対応するため、売上計上など一部のプロセスを文書化した会社が多い。また、比較的新しく業務システムを導入した企業であれば、その際に設計した業務フロー図が残っているであろう。いずれにせよ業務フロー図の作成負荷を除けば、何を見る化すべきかで悩むところは少ない。

一方、KPIは何を設定するかが難しい。というのも、KPIは単に結果的・表面的なものだけでなく、その原因を示すようなKPI、プロセス的なKPIまで取得しないと、業務改革の材料としては使いようがないからである。したがって、設定範囲は広ければ広いほど良さそうだし、細分化のレベルも細かければ細かいほど良いように思えるのだが、どこかで線を引かねばならない。

この解決策には2つのアプローチがありうる。

1つは、業務領域ごとのKPIのひな形を利用することである。それを出発点に見える化を進めていけば、ゼロから始めるよりはずいぶんハードルが下がるであろう。

もう1つは、見える化すべき対象を決め切るのに、試行錯誤は避けられないと割り切ることである。要するに、試行錯誤を繰り返して正解にたどり着くような検討を容易にできる環境を整備するのである。

2 見える化できても良し悪しが わからない

たとえば、業務の効率性KPIを「〇〇業務の1人1日当たり処理件数」と決め、その実績値を計測できたとしても、その良し悪しが判断できないという問題がある。端的にいえ

ば、どこまで改善すればゴールに達したといえるのかがわからないという問題である。

これは業務改革にかぎった問題ではなく、実務のあらゆる場面で起こる。最終的な目標水準を示さずに（示せずに）、毎年、前年度比〇%増（あるいは減）を続けていくというのも現実的に多く取られる手法である。しかし、それには2つの問題がある。1つは「無間地獄」である。今期がんばって成果を上げても、来期にはまた一から同じような目標が課せられるので、従業員の気持ちが持続しないという問題である。

2つ目は、ゴールの水準が見えないと、抜本的な打ち手が検討の俎上に上らないことである。たとえば「生産性を5%アップ」といわれると、仕事のやり方はまったく変えず、モチベーションをコントロールするだけでどうにかなりそうな気がしてくる。これが毎期続いていけばどこかで限界に至るわけだが、その前に労務面や安全面で深刻な問題を引き起こしてしまうかもしれない。

しかし、「生産性100%アップ」という目標となると、モチベーションコントロールだけでは対応できない。思い切ってムダな仕事をやめる、リソースを大きくシフトする、IT基盤をバージョンアップする——などの抜本的な打ち手が必要である。したがって、業務改革を前に進めるという面では、やはり最終的な（少なくとも数年先の）ゴールの水準が示されることが望ましいのである。

これに対する解決策としてよく見られるのが、「トップの鶴の一声」である。根拠うんぬんではなく、「間接業務の従業員は半減」「生産性を一律2倍にせよ」など、本稿の冒頭で触れた、リーマン・ショックの直後、多

くの企業で取られたアプローチである。ただし、これが通用するのは、まさにリーマン・ショック後のような「このままでは自社がつぶれるかもしれない」といった危機感が相当程度共有されているときに限られる。また、この「鶴の一声」は、自社の強いところ、失ってはいけないところを損なってしまうリスクを抱えている。

結局のところ、業務改革のゴール水準を設定する手法はベンチマーキングになる。これには「社内ベンチマーキング」と「社外ベンチマーキング」がある。

社内ベンチマーキングとは、部署間、あるいは同じ部署の時系列でKPIを比較することでその良し悪しを評価していく手法である。部署間比較の場合、比較して意味がある部署同士を選ぶのが大前提である。一番わかりやすいのが、全国の営業所同士で各種KPIの水準を比較するといったものであろう。ここまで同じでなくても、仕事をタイプ化することによってベンチマーキングが可能な領域をある程度広げることできる。

他部署との比較が難しい場合には、自部署の過去データと比較する時系列ベンチマーキングを使う。しかしこれは、前述の「毎年一律〇%増」と基本は同じである。また、社内ベンチマーキング手法全体にいえることだが、しょせんは自社との比較になるので、競争力を引き上げるような大きな改革のきっかけが得られない。

そこでぜひ活用を検討したいのが社外ベンチマーキングである。これは、自社と同じ事業領域において、「ベストプラクティス（成功事例）」といわれるような企業群と自社とを比較し、各業務の生産性や品質のどこが優

れていてどこが劣っているかを見える化する手法である。優れた企業を比較対象とするため、改革のきっかけとなるポテンシャル（潜在可能性）は高い。

3 データを取るのに膨大な手間がかかる

3つ目はデータ取得の負担である。見える化の材料（データ）は主に現場部門に転がっているが、現場部門にデータ取得を依頼することは、「余計な仕事を増やした」として不満の種を増やすことになりやすい。

業務改革は、最終的には社員一人ひとりの行動の変化をもって完結する。したがって、現場がいやいやではなく、主体的に推進しなければ成功しない。改革のためにデータ取得が必要であれば、改革推進チームはその必要性を現場に十分に理解・納得させることを第

一にやらなければならない。

しかし、現場が主体的に動こうという気持ちになったとしても、見える化のためのデータ取得は負担が大きく、やり切れないことが少なくない。

この問題への対応策としては、IT活用が鍵になるだろう。多くの企業では、基幹の業務プロセスの裏側では必ずITが動いている。このデータをもとにうまく見える化ができれば、データ取得や加工の負担を相当程度減らせるはずである。

4 見える化できても、業務改革につながるとはかぎらない

改革推進者からすると、「苦勞してデータを取ったが、それで何がどう良くなったのか」と皮肉をいわれるのが一番つらい。したがって、成果の見込みがないまま見える化に

表1 大規模な変革を推進するための8段階のプロセス

1	危機意識を高める	- 市場と競合の現状を吟味する - 危機、あるいは絶好の成長機会を見付けて、検討する
2	変革推進のための連帯チームを築く	- 変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す - このグループにチームとしての活動を促す
3	ビジョンと戦略を生み出す	- 変革の試みを導くためにビジョンを生む - このビジョン実現のために戦略を立てる
4	変革のためのビジョンを周知徹底する	- あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする - 連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示す
5	従業員の自発を促す	- 変革の行く手をはばむ障害を取り除く - 変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する - リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動を促進する
6	短期的成果を実現する	- 業績上で目に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる - 実際に短期的勝利を生み出す - これらの勝利実現に貢献した人々をはっきり認知し、報いを与える
7	成果を活かして、さらなる変革を推進する	- 変革のビジョンに合致せず、全体的試みになじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上げられた信頼を活用する - 変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する - 新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プログラムを強化する
8	新しい方法を企業文化に定着させる	- 顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらにすぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する - 新しい方法と企業の成功の関係を明確に示す - リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す

出所) ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社、2002年

手を出さないのは健全な慎重さでもあるのだが、業務改革を進めるうえではこの壁を克服しなければならない。

見える化できても業務改革につながるとはかぎらない——この背景には、大きく3つの要因が潜んでいる。

1つは、実は見える化が不十分だったというものである。たとえば、KPIは指標化できるようになったが、その業務の問題点を突き止めるのに必要十分な深さが足りず、改革につながるヒントが得られないというようなケースである。これには見える化そのものの質を上げて対応していくしかないが、後述するのは、その具体的なソリューション（課題解決策）である。

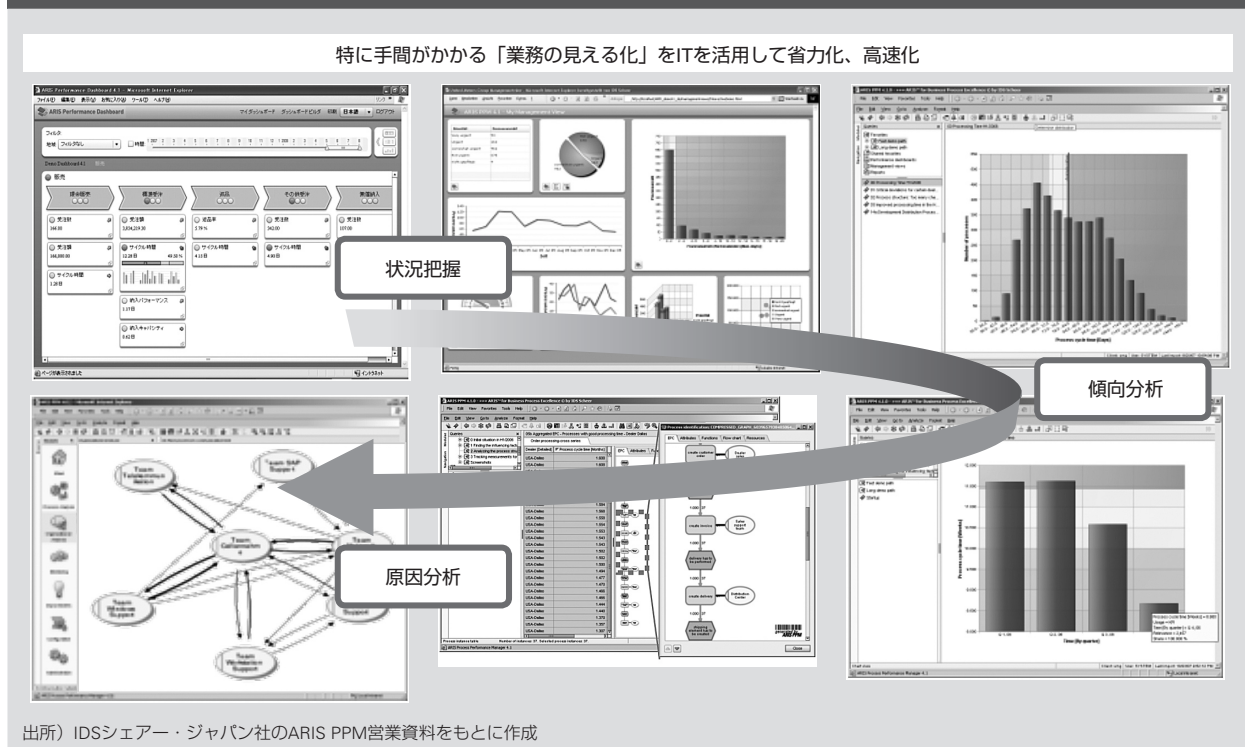
2つ目は、見える化も十分できており、改革に向けたヒントも得られているのだが、社員が動かないというケースである。これは、チェンジマネジメントの古典的なテーマで、

「ウルトラC」の解決策はない。リーダーシップ論で著名なハーバード・ビジネススクールのジョン・P・コッター教授が提唱する変革の「8段階のプロセス」（表1）の実践や、人間の行動心理に焦点を当てたパフォーマンスマネジメントなどを着実に進めていくことが求められる。

3つ目は、改革の方向性も見え、取り組みたいという社員の意欲もあるものの、実行するには情報システムの更改が必要になるという場合である。今や業務改革と情報システムは不可分である。だから、情報システムは業務改革の強力な武器になる一方で、ときにそれが足かせにもなる。

特に、従来のERP（Enterprise Resource Planning：企業資源計画）パッケージは、デフォルト（初期設定）で織り込まれたプロセスに合わない業務については、「アドオン開発」という形で追加することができるが、こ

図4 プロセスパフォーマンスモニタリングのイメージ



のとき、関係するすべての業務プロセスに変更を加えなければならないため、開発期間もコストもかかることが多かった。この問題に対しては、柔軟さを織り込んだIT基盤の構築が解決策になる。

Ⅳ「業務の見える化」「競争力強化につながる業務改革」推進のための新たなソリューション

これまで、業務の見える化を妨げる要因について紹介してきたが、最近、これらの要因を除去し、業務改革を推し進めるのに役立つソリューションが登場してきている。

1 プロセスパフォーマンスモニタリング

プロセスパフォーマンスモニタリング（以下、PPM）とは、システムのログ（実行記録）を材料に、業務パフォーマンスを表すKPIを自動的に取得したり、業務フローを作成したりできるツールである（前ページの図4。詳しくは本特集第二論考・有吉政春、藪友絵「ITによる高度で効率的な『業務の見える化』の実現」を参照）。システムのログから見える化に必要なデータを自動生成する

ので、データ取得の負荷が大きく軽減される。

第Ⅲ章で述べた「見える化には多大な手間がかかる」という問題に対して、IT活用という斬り口で作業負荷を軽減するとともに、KPI探索の試行錯誤を容易にすることで、「何が見える化したらよいかわからない」問題にも対応しようというものである。「見える化しても良し悪しがわからない」問題に対する直接的な解決策とはならないものの、データ取得の容易さは、社内ベンチマークの適用可能性を広げてくれる。

ここで電気配線工事会社の事例を紹介したい（図5）。この会社では顧客満足度を高めるために、複数のKPIの動きを観察し、工事の予定遵守率というKPIを突き止めた。しかし、それだけでは予定どおりの工事完了を妨げる原因が何かがわからなかった。すなわち、十分な見える化ができていなかったのである。そこで、PPMを活用して、予定遵守率というKPIを細分化し、予定遵守率に強い影響を持つ要素を分析した。その結果、受付リードタイムと工事リードタイムに問題があることが判明した。さらに、チャンネル別・確認部署別、工事手配部署別・工事会社別・通知担当者別に分析したところ、あるチャンネルの受付リードタイムが大幅に遅れていることと、特定の工事会社の場合にリードタイムが遅れることも見えてきた。これらが判明したことによって、受付部署に改善の指示をしたり、工事会社と交渉したりといった具体的な解決方法が浮かび上がったのである。

このようにPPMは、データの取得や選定のハードルを引き下げ、業務改革への推進力となりうる。

図5 KPIの細分化による問題発見の事例（電気配線工事会社）

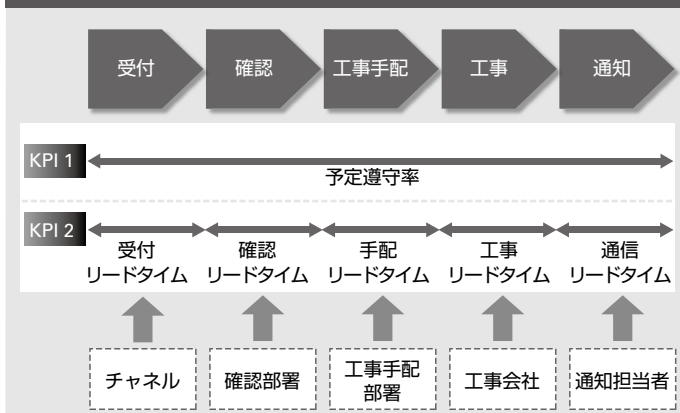
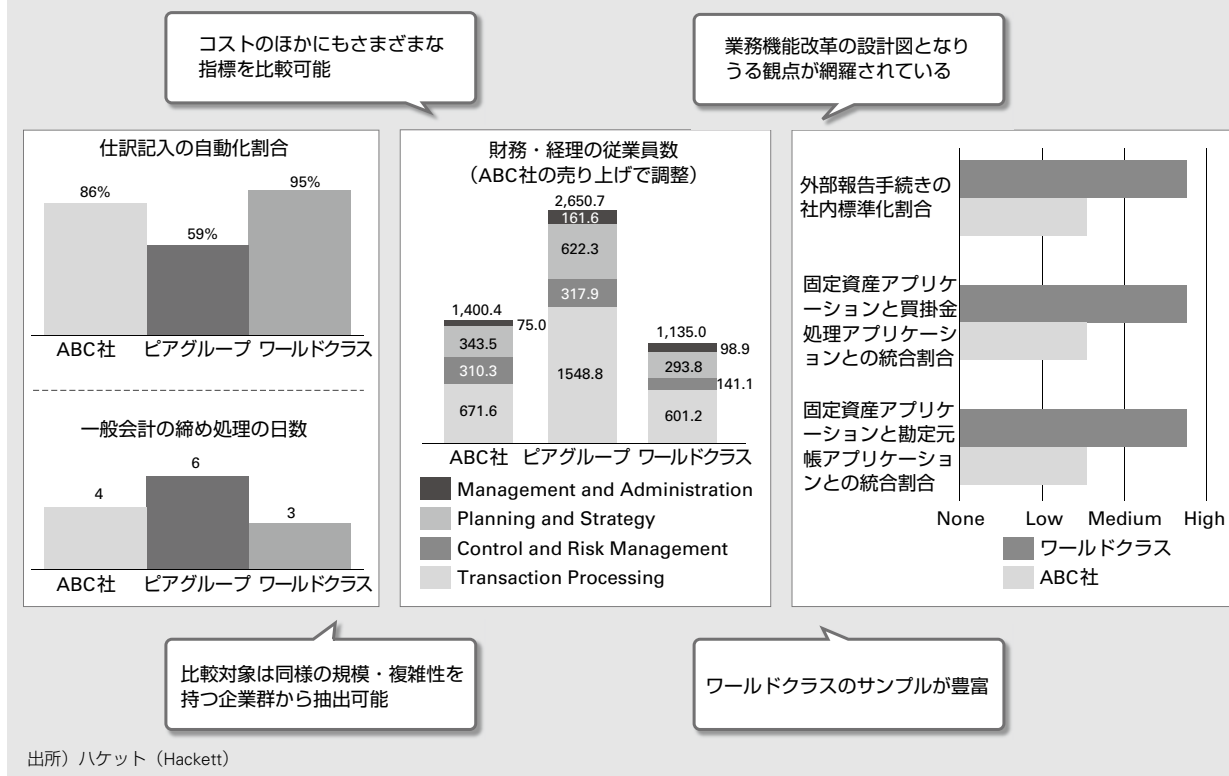


図6 グローバルベンチマーキングのイメージ



2 グローバル・ベンチマーキング

グローバル・ベンチマーキングは、業務の品質や効率性を、グローバル企業と比較することによって評価し、自社の改善余地がどこにあるかを見つけようというソリューションである（図6。詳しくは、本特集第三論考・石塚英朗、森沢徹「グローバル・ベンチマーキングを活用した間接業務の見える化」を参照）。

対象業務は、財務・経理、人事、調達、IT、コーポレートサービス（経営企画、法務、総務など）といった間接業務である。2010年2月にNRIが米国のグローバル戦略アドバイザー企業のアケット（Hackett）と戦略的提携を結ぶことで日本国内でのサービスデリバリー（提供）が実現した。

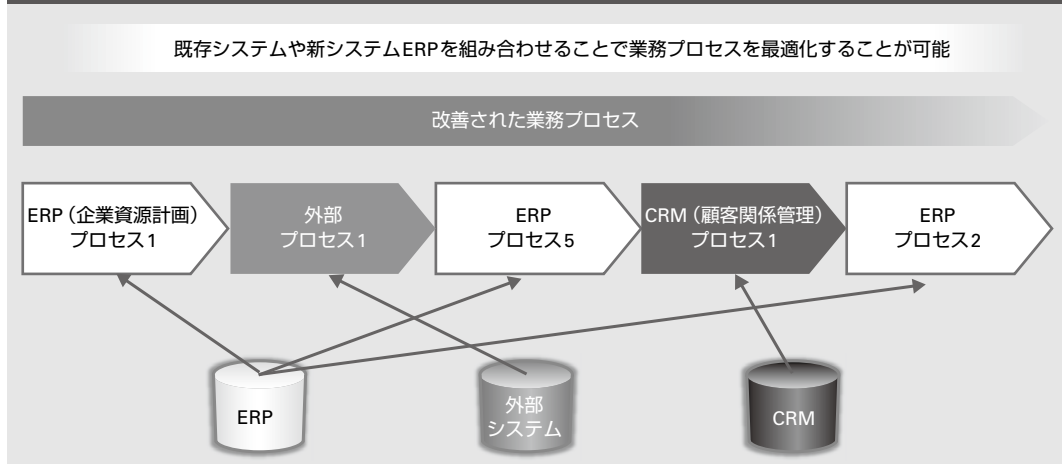
このグローバル・ベンチマーキングは、次の2点で革新的なソリューションである。

1つは、間接業務という、従来あまり注目されなかった業務領域にスポットを当て、良し悪しを判断する基準を提供したことである。

間接業務は、直接業務に比べるとパフォーマンスを測るのが困難なため、間接業務においては「生産性や品質を高めるべし」とのプレッシャーも働きにくかった。しかし、グローバル・ベンチマーキングで間接業務が初めて見える化され、業務改革に向けスタートが切れる状況になった。

2つ目は、業務の効率性だけではなく、品質面（正確性など）にも焦点を当てたことである。

図7 サービス指向アーキテクチャー（SOA：Service Oriented Architecture）



グローバル・ベンチマーキングは、前述のとおりグローバル企業との比較により良し悪しの判断基準を提供するものである。あくまで間接業務の領域に限定されるものの、これにより「見える化しても良し悪しがわからない」問題は大きく改善する。さらに、グローバル・ベンチマーキングにおける比較項目自体が、グローバルで活躍するエクセレントカンパニー（超優良企業）のベストプラクティスをモデルに設計されている。グローバル・ベンチマーキングの比較項目は、KPIのひな形でもあり、業務改革に向けたヒントを与えてくれる。

3 サービス指向アーキテクチャー

最後に、見える化ソリューションではないが、第Ⅲ章で述べた「情報システムが業務改革の制約条件になる」という問題への解決策として、サービス指向アーキテクチャー（Service Oriented Architecture：SOA、図7）について触れておきたい。

SOAとは、アプリケーションの機能、または機能の一部を共通のサービスとして部品

化し、必要に合わせて業務プロセスに適合させるというシステム設計手法である。部品を組み合わせることで改革後の新しい業務に適應できるため、これまで開発する必要があった部品を「つくらずに開発する」ことができる可能性がある。これにより、開発期間は短縮しコストも削減されるため、情報システムが業務改革の足かせにならずに済む可能性が高まる。

V 新たなソリューション活用により業務改革はこう変わる

業務改革そのものは、古くから存在する経営テーマである。それが、今回紹介したような新しいソリューションによってどのように変化するのであろうか。

1 現状の問題点がファクト（事実）として明示されることで、社員の巻き込みが容易になる

業務改革は、社員一人ひとりの行動変革を伴うものである。逆にいえば、社員の行動が

変わらなければ業務改革は失敗する。

筆者らのコンサルティング経験によれば、変革の8段階のプロセス（12ページの表1）のなかで一番難しいのは、「危機意識を高める」という最初のステップである。ここで失敗してしまうと、その後どんなに声高にビジョンを叫んでも、社員を巻き込むことはできない。「面従腹背」や「総論賛成・各論反対」が横行し、改革は成果を生まないままに終焉する。

危機意識を高めるための要素はいくつかあるが、ファクト（事実）の持つ威力はきわめて大きい。見える化は、問題解決の糸口を把握できるだけでなく、解決に向けた社員の気持ちを高めるうえでも効果的なのである。

PPMやグローバル・ベンチマーキングといった見える化ソリューションの活用により、業務改革において社員の巻き込みがこれまでよりも容易になると考えられる。

2 業務改革サイクルが高速化し、業務の卓越性が改善され速度も高まる

PPMの活用により、最適なKPIを探すための試行錯誤が容易になると述べたが、PPMの効用はそれだけではない。適切なKPIが発見された後は、そのKPIをモニタリングすることで、改革施策の有効性検証、追加施策実行の検討などが可能になるのである。

言い換えれば、KPI取得が容易になることで、業務改革のPDCA（Plan・Do・Check・Act：計画・実行・検証・改善）サイクルが高速化するのである。これが競争力向上に直

結することはいうまでもないだろう。

3 組織風土が課題解決志向になり、それが新たな業務改革を推進するという好循環を生み出す

さらに、業務改革サイクルが高速化することは、日々の業務のなかで、改革施策を考え、実行し、効果を検証するという思考・行動に使う時間が増えることを意味する。ここでは、問題発見や課題解決が日々の仕事に自然に組み込まれ、それに携わる社員も常に問題点を探索し、その解決方法を考えるようになる。

つまり、自立的な問題発見・課題解決が会社のいたるところで動いているような組織へと変化していく。環境変化の速い時代にあつては、このような組織風土が他社には容易に真似できない強みになる。

本稿で強調してきたように、業務の見える化にかかわる新しいソリューションを活用することで、業務改革の成功可能性とその効果は大きく高まる。

その意味で、業務の見える化を経営のなかにかに上手に取り込めるかが、企業の競争力を大きく左右するといっても過言ではないだろう。

著者

黒崎 浩（くろさきひろし）

経営革新コンサルティング部業務革新グループマネージャー

専門は経営管理システム改革、業務改革、人材開発