

ITによる高度で効率的な 「業務の見える化」の実現

有吉政春



簀 友絵



CONTENTS

- I 「業務の見える化」の価値と負荷
- II プロセスパフォーマンスモニタリング（PPM）の価値
- III PPMで効果を得られた事例
- IV PPMの機能と仕組み
- V 「業務の見える化」実施の成功要因

要約

- 1 「業務の見える化」は、業務プロセスの改善効果を把握し、効果的な投資を可能にする価値ある活動である。しかし、これは負荷の高い作業であり、また業務は見直され改善され続けるため、最新の状態を継続的に維持しておくことは容易ではない。
- 2 昨今、業務を実行する業務システムの実行記録（ログ）を再利用することで、業務の見える化を自動的に行う機能を持つ有効なツールが登場してきた。これらを業務改善に効果的に活用することにより、業務の見える化において、①低負荷での実行、②業務部門・業務システムをまたいだ全体最適視点での見える化、③課題の原因を容易に明らかにできる効率的な分析——が可能となった。
- 3 本稿ではこのツールを利用することで、今までのやり方では困難であった業務の見える化を実現して業務改善に活用した事例を紹介する。また、その事例から得られた見える化における成功要因は、①目的の明確化、②スモールスタート、③モニタリングの「粒度」と事前調整——であった。

I 「業務の見える化」の 価値と負荷

1 「業務の見える化」の価値

企業にとって、継続的な業務改善は最重要活動の一つである。顧客満足度向上のための納期遵守率の改善、収益力向上のための購買コストの抑制、決算情報早期開示のための業務効率化、グローバルな生産・調達プロセスの内部統制——など、それらは企業の業務戦略に基づき非常に多岐にわたる。これらを解決するためには、「業務の見える化」をし、業務を常に最適な状態に保つことが必要である。一般的に業務プロセス改善手法（BPM：Business Process Management）を活用し、成果を継続的に追求する活動がそれに当たる。グローバルな競争にさらされている企業には、このBPMを、実効性と効率性を持っていかん実現するかが求められている。

業務の見える化で業務改善を実施した場合どのような効果が得られるのかを考えると、大きく2つの効果がある。

1つ目は、業務プロセスの改善効果が定量的に容易に把握できるということである。業務の見える化により、業務プロセスの実行者、実行に伴うコスト（時間・費用）が明らかにできれば、「その業務をなくすことができた場合」「その業務にかかる時間を半分にできた場合」を想定した改善効果を測定することが容易となる。

2つ目は、「打ち手」が明確になることで、業務改善に対し効果的な投資ができるようになることである。上述のとおり、業務プロセスごとの実行者、コストを明らかにできれば、改善すべき業務プロセスに対して、効

果を軸に優先順位を設定できる。これにより、どの業務プロセスを改善することが効果が最も高くなるのかを選定することが容易となる。

業務の見える化により決算の早期化の業務改善を行った事例を紹介する。

A社は、その経理プロセスが本社経理、支社経理、地域営業所（以下、営業所）で構成される事業体である。決算時は決算処理が各部門で順次、発生するため、一部の経理処理の遅れが、決算処理全体に影響を与えていた。A社は決算処理の早期化プロジェクトの改善範囲として、①本社・支社の業務、②営業所の業務、③両方の業務——を検討したが、影響範囲の小さい①の範囲からスタートした。

A社はこれまでの経験から漠然と、大量の伝票処理に時間がかかることが経理処理の遅延の原因であると考えていた。その対策として、伝票処理担当者の増員や集中処理センターの設置などで伝票処理量の増加に対応しようとした。確かに、これらにより単位時間当たりの伝票の処理量は増加したものの、決算期間を短縮できるほどの改善効果は得られなかった。

そこで改善範囲を拡大し、営業所の業務の見える化をしたところ、伝票の内容についての本社経理から営業所や顧客への問い合わせ時間が長いことが明らかになった。また、営業所の決算にも時間がかかり、同所での承認にも時間を要していることがわかった。原因を分析したところ、電子化されていない伝票が多いことで、ミスおよび集計・確認処理に少なくない時間がかかっており、これが決算の早期化に大きな障害になっていることが明らかとなった。つまり、A社の課題は、処理

すべき伝票が多いことに加えて、伝票入力時にミスを生じやすい仕様形態になっていたことが根本要因であった。

この結果、A社の対策および期待効果が明確になった。まず対策は伝票の電子化で、それによる期待効果は、営業所での決算および本社経理からの確認・問い合わせに要している日数、人員コストの削減、また、これらによる集中処理センターの見直しでのコスト削減である。

一般的に、部分最適の改善の場合や、効果を十分に把握せずに改善施策を実施してしまった場合、あるいは真の課題解決に到達できない場合は、必要以上に投資してしまう可能性がある。しかし、A社のように複数部門にまたがり、全体最適で業務の見える化を進めると、業務改善に大きく寄与できる。

2 業務の見える化の負荷

実際に「誰がどのような業務をしているのか」「業務がうまくいっているのかどうか」を把握できるまで業務の見える化を実行している企業は、それほど多くない。

業務の見える化が進まない理由は、本特集第一論考・黒崎浩「今、なぜ『業務の見える化』が必要なのか」で論じているとおり、その「負荷が非常に大きいこと」「結果が必ずしも業務改善に結びつかないこと」などが主因である。つまり、企業にとって業務の見える化は意味があるが、どれほど注力すべきか、投資すべきか、それによりどのような効果が得られるのかが不透明なことが阻害要因であると考えられる。

実際、J-SOX（金融商品取引法）の施行でほぼすべての上場企業が、莫大なコストをか

けて自社の主要業務の業務フローを整備した。しかし多くの企業で、この業務フローは最小の負荷で内部統制に対応することが主な目的となってしまう、業務改善という位置づけでメンテナンスが継続的になされていないのではないと思われる。また、業務プロセスは進化するものであり、ある瞬間の一部の業務を捉えた業務プロセスの見える化と、1年後の実際の現場での業務とが異なっているのは珍しいことではない。そのため、現状を正しく表した業務プロセスの見える化を継続し続けることは容易ではないのである。

II プロセスパフォーマンス モニタリング（PPM）の価値

1 効率的な業務の見える化

前章のA社の事例は、本社経理と営業所の業務の見える化が必要であったため、プロジェクト推進メンバーや業務部門の理解、実作業への作業要請など大きな負荷がかかった。しかし最近では、このような負荷を軽減するために、業務の見える化をサポートするツールが登場してきている。これらのツールは「業務プロセスを記述する」という意味で、一般的には「ビジネスモデリングツール」と呼ばれている。

ビジネスモデリングツールを利用すると、業務を記述する一定のルールが同ツールから提供されるため、記述担当者や記述ルール策定者の負荷を低減できる。また、記述されたもののアウトプットとなる業務プロセス、実行者、業務システムなどのデータベース化が可能となる。さらに現状把握および継続的な管理が容易となるというメリットもあるた

め、国内では、大量の業務プロセスを記述する必要があった内部統制の施行前後に注目を集めた。

加えて最近では、業務システムの実行記録（ログ）を読み込むことにより、業務プロセスを効率的に生成できる機能を持つビジネスプロセスモデリングツールも登場してきた。

野村総合研究所（NRI）は、このようなツールを利用して業務の見える化を行う手法を「プロセスパフォーマンスモニタリング（以下、PPM）」と称している。本章では、PPMによる業務の見える化の効率的な実施方法やそれを利用した業務課題の発見手法、および課題解決の効果について論じる。

2 業務改善にどのように寄与するのか

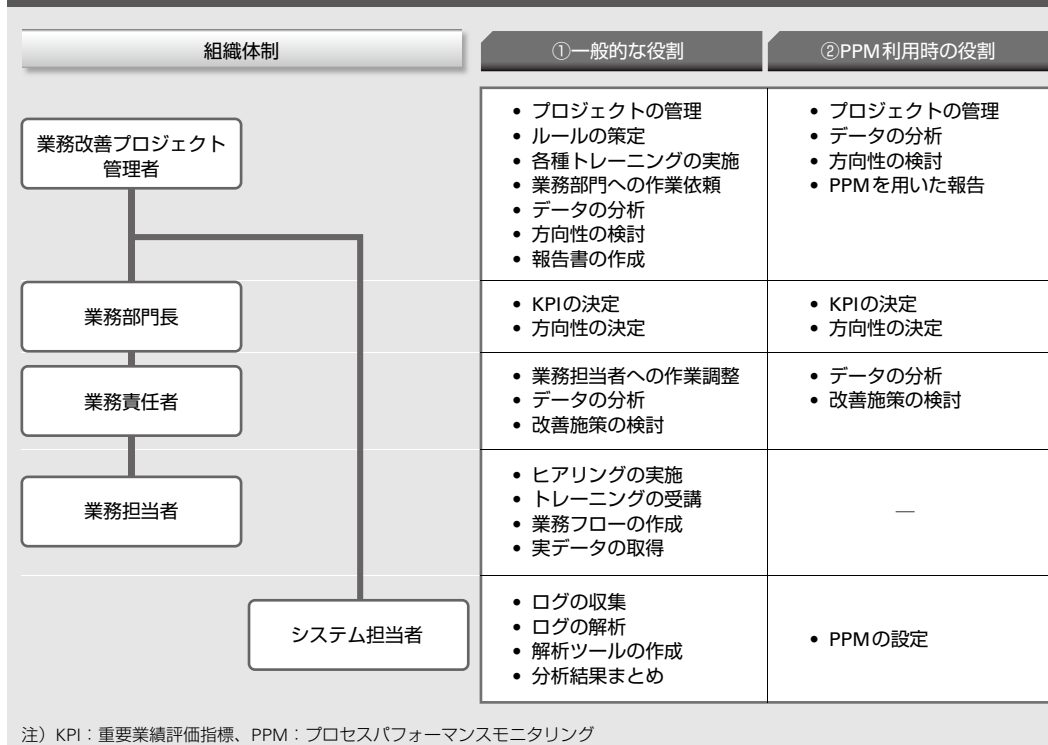
PPMを活用して業務の見える化を実施することは、従来の業務改善活動と比較すると

3つの価値があると考えられる。

（1）状況把握負荷の大幅軽減

業務改善には大きな負荷が生じる。最初の負荷は状況を把握することで、このフェーズには多数の人員の参加と役割が求められる（図1①で示した項目数）、それに伴って業務改善プロジェクト管理者には、ルールの策定、現場への協力要請、ルール認知のための教育が必要となる。業務実行部門でも、教育のための時間の確保やデータ収集の時間が必要となり、本来のミッション（使命）である生産活動にブレーキをかけてしまう。また、この活動は現場の「粗（あら）」を見つけることにもなりかねず、改善活動の結果が良い環境になるかどうかはわからない。そのため、業務部門の協力がなかなか得られず、業務改善プロジェクトの推進に苦勞することがあると考えられる。

図1 「業務の見える化」に必要な組織体制と役割



この状況にPPMを用いると、各業務改善プロジェクトに携わるメンバーの負荷（役割）は大幅に削減される（前ページの図1②で示した項目数）。ここではログから現状が把握できるため、現場マネジメントおよびデータ収集作業の大半は不要となり、各担当者がすべきは、データ分析や改善施策の検討と実施が中心となる。これにより業務改善プロジェクトの実現可能性が大幅に高まる。

（2）課題候補の効率的な分析

現状を示す多種多様なデータはそのままでは意味をなさず、そのなかから「今、何が起きているのか」「それは何が原因なのか」を分析しなければならないが、PPMを利用すると、そこで得られたデータから課題の候補を探ることができる。以下にPPMで容易に検出が可能な業務課題の候補のパターンを挙げる。

①単一の事業拠点を分析対象とした場合

- 特定商品・サービスの場合にパフォーマンス（業務実績）が悪い
- 特定の時間帯にパフォーマンスが悪い
- ある時期からパフォーマンスが悪い
- 特定の組織・人の場合にパフォーマンスが悪い
- ミスや繰り返しが多い
- 想定していたよりもパフォーマンスが悪い
- 特定の取引先の場合にのみパフォーマンスが悪い

②複数・他社の事業拠点と比較する場合

- 他拠点と比較してパフォーマンスが悪い
 - 分岐が多いなど業務フローが複雑
- 業務改善プロジェクト管理者であれば、こ

れらの課題候補はまず着手すべき基本であるが、これらの課題候補をツールなしで実際に見つけ出すのは容易ではない。現象を客観的に示すファクトデータを収集し、社内ステークホルダー（利害関係者）に対する理解と協力を得ること、およびさまざまな角度からのデータ分析が必要となるからである。しかしPPMでは、データ取得の設定さえしておけば、分析も容易で業務改善の課題候補を効率的に把握できる。

（3）全体最適の把握

業務改善を実行する際には全体最適が重要であるが、業務の全体を把握することは必ずしも容易ではない。主な理由は、そもそも「業務全体の見える化」がされていないため各業務プロジェクト管理者が他部門への影響を想定しにくいことが挙げられるが、前述のとおり、PPMではログを出力すれば、組織・業務システムを問わずに業務全体をすべてつないで把握することが可能となる。

長い工程を経る業務プロセスでは、小さなミスが最終的に大きな問題となりうるがゆえに、全体最適で課題を俯瞰し、ピンポイントで改善することが大きな改善効果を得られることにつながる。業務全体の見える化をすることは、ツールがなければ容易には実現できないが、業務改善にとって重要な視点となる。

Ⅲ PPMで効果を得られた事例

次に実際にPPMで効果を得られた2つの事例を紹介する。

1 自動車部品サプライヤーでの活用事例

(1) 部品納入プロセスの見える化

B社は自動車部品サプライヤーで、コンプリートノックダウン（CKD）方式（完成車など、製品の半分以上の部品が加工なしの状態での納品され、工場で溶接や組み立てをして完成させる方式）を採用している自動車メーカーに部品を納入していた。このため、部品の製造や出荷が少し遅延しただけでも自動車メーカーの製造工程は完了せず、市場への製品投入に影響を与えかねない。そこでB社は納期遵守率100%を目標とし、受注から部品調達、出荷プロセスを見える化した。もちろん、顧客である自動車メーカーが要求する品質を維持し、顧客満足度を向上させる必要がある。

この目標を達成するには、まず現状の部品納入プロセスの初期状態を測定することとし、測定対象を次の業務プロセスとした。

- 受注登録
- 出荷指示
- 部品表作成
- 組み立て
- ピッキング（取り出し作業）
- 出庫

PPMによって、上述の業務プロセスの実行時間が記録されているERP（統合基幹システム）やその他の周辺システムから伝票情報を抽出し、これらと、受注番号や出荷番号から抽出したデータとを紐づけた。これにより、「受注→出荷指示→部品表作成→組み立て→ピッキング→出庫」の一連の業務プロセスの流れを数珠つなぎで見る（「End to Endプロセス」と呼ぶ）ことが可能となった。こ

のデータには、伝票情報である部品コードや得意先コード、ピッキング場所、受注数量、実施時間、組み立て場所といった情報も取り入れられているため、納期遵守率などのKPI（重要業績評価指標）が目標値を下回った場合、「なぜこの結果に至ったのか」をさまざまな要素を使って分析できた。

たとえば、ある受注数量を超過した場合のみEnd to Endプロセスの所要時間が急激に悪化したケースでは、その際の人員配置は適切であったのか、使用するパーツが欠品していたのではないかとといった、問題の原因に当たりをつけることができた。最終的には、B社の納入プロセスで納期が遵守できていない業務プロセスを洗い出し、そのうち予定時間を超過したプロセスのみに着目した。これは、個々の業務だけ見てもEnd to Endプロセスに与える影響が把握できない場合に有効である。

さらに、予定時間を超過した業務プロセスの分析の切り口に車種や組み立てパーツといった伝票要素を使用することにより、特定新車種のあるパーツ組み立て所要時間が予定時間を特に長く超過していることも判明した。この後、現場作業を確認したところ、同車種のパーツ組み立ては熟練した作業員であっても慣れるまでに時間がかかり、試行錯誤で作業に取り組む場面があることがわかった。そこでこの作業の遅れを改善するために、特定の新車種の部品表の出力形式を見やすくし、同車種のパーツを組み立てる場合は、組み立て方法をより詳しくパート作業員に指導したところ、納期遵守率は75%から90%へと改善した。

(2) 部品納入プロセスのモニタリングに PPMを活用するメリット

B社が部品納入プロセスをモニタリングすることで得られた効果は主に2つある。

1つは、これまでの人手によるモニタリングとは異なり、PPMの活用は見える化のコストを抑制し、定量的かつ正確なモニタリング結果が得られる点である。

モニタリング結果から改善施策を実行した後は、改善効果を検証するためモニタリングを再度実施する必要がある。PPMを活用すると、業務システムから情報を自動的に抽出し、日々の業務プロセスの所要時間を測定すれば、改善効果が日次で把握できる。受注登録、出荷指示、部品表作成、組み立て、ピッキング、出庫の6つの業務プロセスに、最低でも1人がストップウォッチを使用して所要時間を1カ月間測定することを想定すると、単純計算で6人月分の工数が削減できる。

ただし、初期投資や運用コストが負担になってしまうことは本末転倒であることから、費用対効果を検討し、スモールスタートでモニタリングを開始することを推奨する。

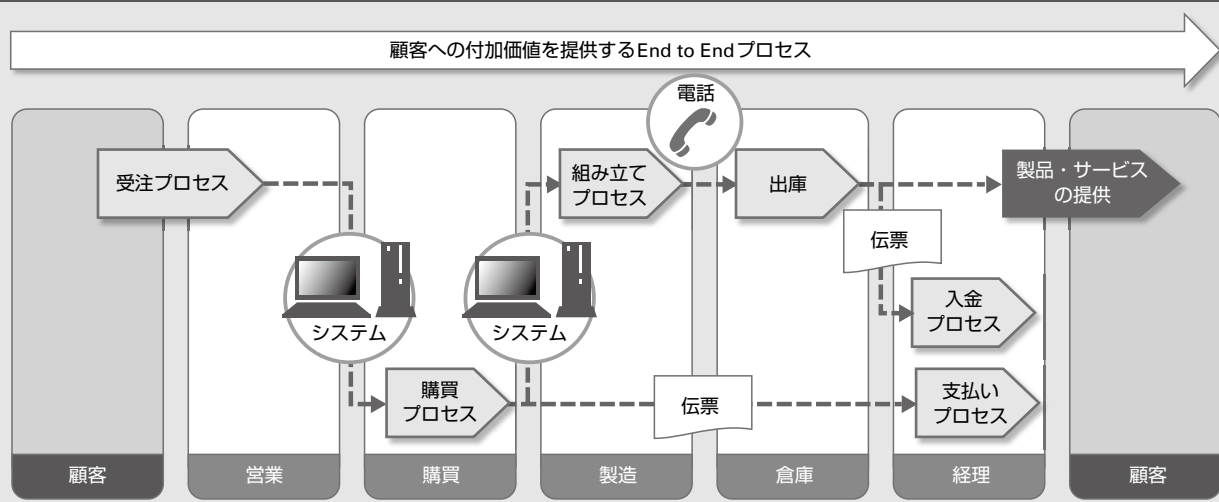
なお、業務システムから抽出したデータに

よって所要時間などのKPIを測定するため、恣意的な結果やサンプリングによる偏りの可能性を排除できる点もPPMの効果である。

2つ目の効果は、組織を横断した業務プロセスのモニタリング基盤が構築されたことである。業務改善の視点から考えると、受注登録から出庫までの一連の業務プロセスに対し、業務システムのデータを使用してモニタリング・改善することは、業務プロセス視点での改善が可能になったことを意味する。営業部門や出荷組織が業務プロセスの所要時間を個々に測定し改善活動をし、組織間のやり取りは電子メールや電話、伝票であるケースが多いため、End to Endプロセスの所要時間から改善ポイントを見つけなければ、顧客（B社ではCKD方式を採用している自動車メーカー）への付加価値にはつながらない（図2）。

また、これまでのツールを使用したモニタリングは、個々の組織機能に注目することが多く、結果として局所的な改善にとどまっていた。しかし、複数の業務システムのデータを比較的容易に抽出できるツールができたことや、複数の業務システムを1つのIT（情

図2 顧客への付加価値を提供するEnd to Endプロセス（業務プロセスを数珠つなぎで見ること）と組織間のやり取り



報技術) 基盤上で稼働させる技術が近年多く開発されているため、この基盤から伝票情報を抽出してEnd to Endプロセスがモニタリングできるようになった。

2 グローバル企業での活用事例

(1) 購買プロセスの見える化

C社はグループ会社をグローバルに有する消費財メーカーである。日本に本社があるが、それ以外のグループ会社は購買と生産のほとんどを海外で行っている。同社にとって、海外での購買力を強化して調達コストを抑える購買プロセスは、商品価格の安定・安価化につながる非常に重要な業務プロセスである。しかし、モニタリング対象である購買プロセスの多くは海外であるため、どのようなプロセスを経ているかを日本側から見える化することは難しい。

しかし、内部統制的なガバナンス(統治)の視点からも、購買プロセスがどのような業務プロセスを経て実施されているのかを本社側が把握することは重要である。このため、C社ではまず、サプライヤー(取引先)ごとの購買数量や所要時間といった全体の状況と、社内の購買プロセスが正しく実行されているかどうかを把握するため、下記の一般的なKPIをモニタリングすることから着手した。

- 購買発注から入庫までの所要時間
- 購買数量
- サプライヤーの納期遵守率
- 返品率

モニタリング対象業務プロセスは以下のとおりである。

- 購買依頼

- 承認
- 購買発注
- 検収
- 支払い

C社もPPMを使用し、前述のように各業務プロセスを購買伝票番号で紐づけてEnd to Endプロセスを見える化した。B社の場合は自社内の組織や業務プロセスの改善・最適化に注目していたが、C社の場合はそれ以外にサプライヤーを評価した。たとえば、サプライヤーの納期遵守率のモニタリングもその1つである。

また、内部統制の視点でも膨大な購買プロセスをすべて記録し、適切に承認を受けた購買伝票であるのか、誰が発注手続きをしたのか、どのサプライヤーとの取引が多いか——といったことが見える化された。

製造プロセスの視点で考えると、購買プロセス所要時間は製造プロセス所要時間に直接影響を与える。このため、所要時間を単純に短縮すればよいわけではなく、超過在庫リスクも検討しながら適切な業務プロセス所要時間に近づけることが肝要である。

C社の場合、前述のKPIをモニタリングすることにより、サプライヤーの納期遵守率、承認プロセスと購買発注プロセスの順序、検収における返品率が見える化された。このうち、返品率と納期遵守率からサプライヤーを評価でき、KPI値が悪化したサプライヤーに対しては、この結果を用いて納期遵守を促す交渉を開始することができた。承認プロセスと購買発注プロセスの順序については、特に異常な処理はされていなかったことが判明した。

(2) 購買プロセスの見える化に PPMを使用するメリット

C社のPPM活用の事例で得られたメリットは、前節2項で述べた正確なモニタリングが可能になった点、および組織横断のモニタリング基盤が構築された点に加え、以下の2つがある。

1つは、C社のようにグローバル企業で対象業務プロセスが日本から離れた場所であっても、業務システムのデータにアクセスできれば、今回モニタリング対象にした購買プロセスのレベルなら、KPI値を使って十分に見える化できるということである。担当者が現地へ行かなくても、まずPPMを活用してKPIを測定し、著しく悪い個所があればそれから現地に赴いてヒアリングをすればよい。

2つ目は、膨大な購買プロセスをEnd to Endプロセスの形で分析できる点である。一般にグローバル拠点を持つ企業の購買プロセス量は、1カ月当たり数万件以上である。この購買プロセスをEnd to Endプロセスに紐づけ、すべての購買プロセスのKPIをサマリー（要約）して見たい場合もあれば、1件の購買プロセスを、誰が、いつ、どんな手順で、どのサプライヤーへ、いくらかで購買発注したかを調査したい場合もある。PPMを使用することでこのような分析方法が可能となったため、業務プロセスの順番が正しいか否かを把握できるようになった。

IV PPMの機能と仕組み

ここまでPPMの価値と事例について述べてきた。次に業務の見える化を実現化するPPMの具体的な機能と仕組みについて述べる。

1 PPMの機能

PPMには主に以下の3つの機能がある。

- ①適切な設定を施した後に業務フローを自動生成できる
 - ②自動生成した業務フローのパフォーマンスを計測できる
 - ③実態に基づいた業務の構造がわかる
- 以下に、これらの機能を具体的に述べる。

(1) 業務フローの自動生成機能

PPMで自動生成が可能な業務フローの要素は3つである。

1つは業務を実行した実行者または組織である。この情報は、システムの利用者情報（ログインID）をもとに生成される。そのため、ログインIDが個人を識別する設定であれば実行者を取得でき、ログインIDが組織を識別する設定であれば組織を取得することができる。

2つ目は、人が業務システムで実行した業務プロセスである。これは実行されたプログラム名によって情報を取得する。人が業務システムを操作する場合、多くはコンピュータ上の画面からプログラムを実行する。そのため、実行されたプログラムの名称から、どのような業務が実行されたのかの識別が可能となる。

最後に業務プロセスの開始と終了の条件を意味する処理条件（イベント）である。これらは、原則的には業務や企業によって条件が異なるため、手動での設定が必要となる。例外的には「SAP」などの統合業務パッケージを分析対象とした場合、イベントの流れをあらかじめ設定した「テンプレート」と呼ばれるものを使うことで、イベントも自動的に生

成できる。PPMはこれら3つの要素で業務フローを表現する（図3 A）。

(2) 業務フローのパフォーマンス計測

業務フローのパフォーマンスといってもさまざまな種類があるが、PPMで取得可能な価値がある項目は、「業務プロセスの開始から終了までの時間」「業務プロセスの実行回数」「単位期間当たりの実行頻度」である。PPMでは、これらの項目にログを利用することで、継続的に、かつ正確に計測することが可能となる（図3 B）。

(3) 業務プロセス構造の見える化

業務を進めていくうえで、業務プロセスは必ずしも一本道ではない。さまざまな条件により分岐し、ミスがあれば前の業務プロセスへの手戻りも起きる。業務改善の場合は、どのような現象がどのくらいの頻度で発生しているのか、課題はどの条件の場合に発生しているのか、ミスはどの程度発生しているのか、ミスが起きる条件は何なのか——といった現状を正しく把握する必要があるが、これらを正確に把握することは困難である。なぜならば、通常の現状を把握する方法は、業務プロセスで利用される伝票や稟議書などの書類を手作業で数えるといった時間と人手のかかる作業だからである。ミスの発生頻度を把握するには、現場へのヒアリングや調査担当者が張り付いての実調査をする必要がある。しかし、これらの方法は負荷が高いうえに、正確なデータが得られるとはかぎらない。

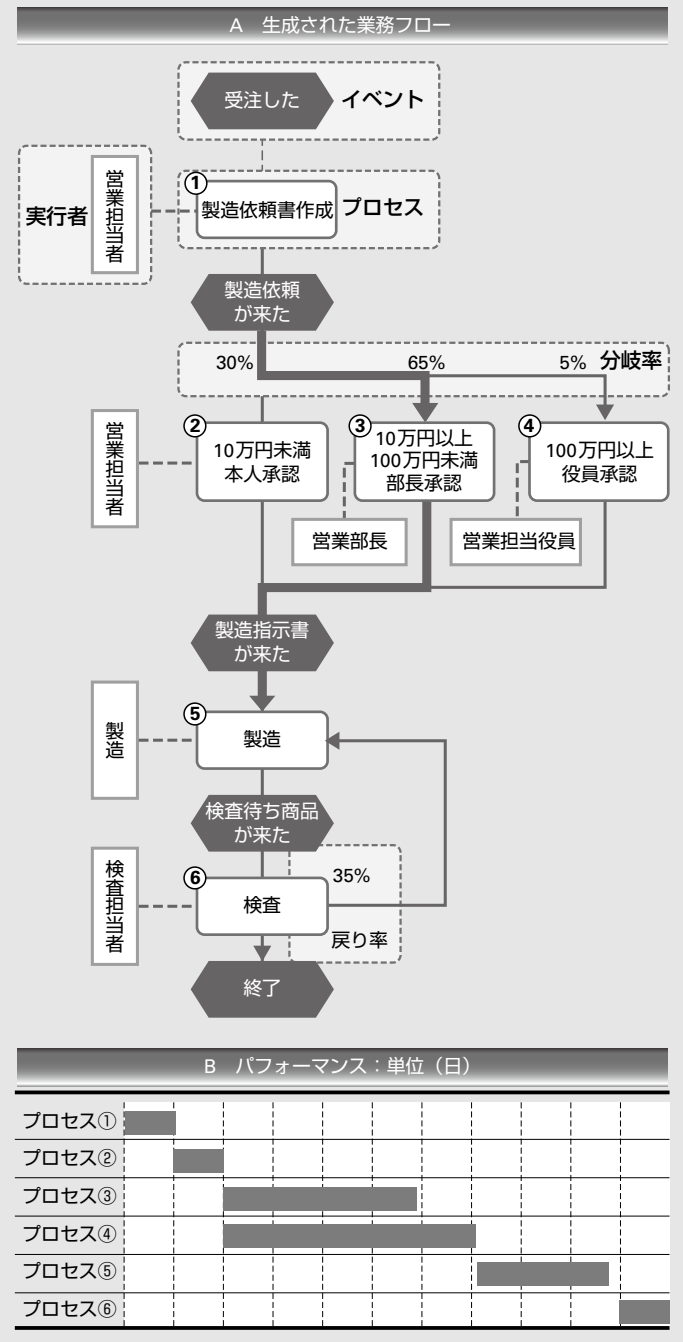
このような場合にPPMを用いると、各業務プロセスの正確な実行時間・実行頻度・分岐の有無・ミスの発生確率を自動で集計で

き、今まで得ることが困難であったデータを、正確かつ低負荷で取得することが可能となる（図3 A）。

2 見える化の仕組みと適応業種

PPMで業務フローとパフォーマンスを取

図3 生成された業務フローとパフォーマンス（業務実績）



得するロジックについて解説する。PPMで業務フローを生成するためには、前後の業務プロセスをつなぐ必要があり、そのためにPPMは業務特有の番号を利用している。たとえば製造業であれば、製造指図書の番号で製造工程の一連の業務をすべてトレース（追跡）することが可能である。購買業務の場合には見積もり番号や注文番号、請求書番号で一連の業務のトレースが、またコールセンター業務であれば、問い合わせ番号から対応報告書番号で業務プロセスの前後のトレースが可能である（図4）。

つまりPPMでは、工程に沿って流れる業務プロセスや、伝票が次工程に引き継がれる業務プロセスにおいて効果を得ることがで

き、これらの情報をログとして出力する業務システムであれば、どのようなシステムでも見える化が可能となる。

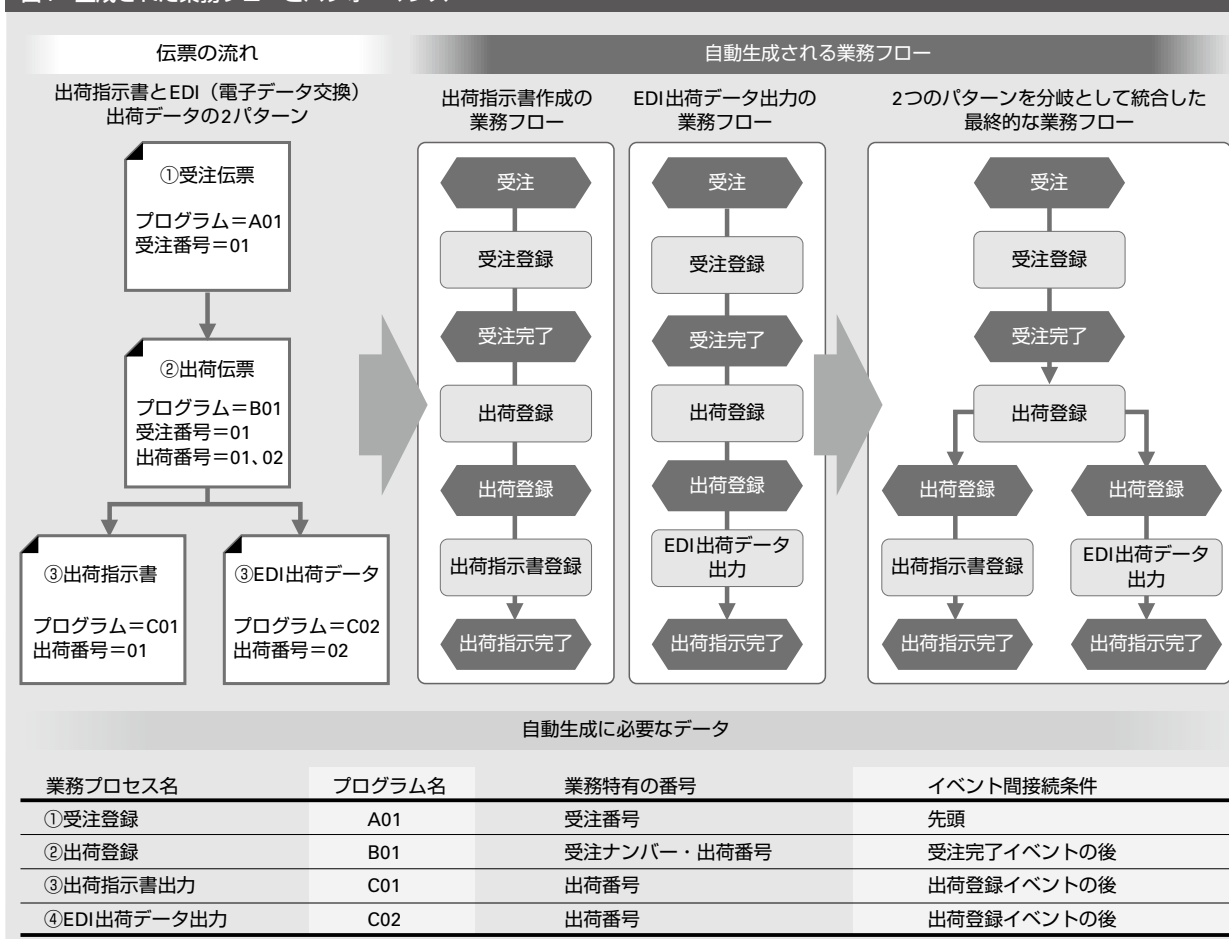
V 「業務の見える化」実施の成功要因

第Ⅲ章の活用事例から、業務の見える化における成功要因を3つ挙げる。

1 業務の見える化を行う目的の明確化

たとえばB社の見える化の目的は、顧客満足度を向上させるために納期遵守率を100%にすることであった。C社の目的は、購買プ

図4 生成された業務フローとパフォーマンス



ロセスのコストを抑えるため、また内部統制的なガバナンスをグローバルの購買プロセスに効かせるための見える化であった。こういった目的は、各事業責任者（プロセスオーナー）である部門長の承認のもとに実施すると、その後の改善活動までの動機づけや改善の権限付与となるため成功要因となりやすい。

2 スモールスタート

企業によっては、初めから多くのKPIを定義し、全領域の業務の見える化をしようとする。しかし、モニタリングを実施していくと、KPIはそれぞれ依存し合う場合があり、複数のKPIを組み合わせないと意味のないKPIがある。たとえば、顧客満足度というKPIは、単独で測定しても改善の打ち手はなかなか見えてこない。上位KPIである売上高と下位の納期遵守率を組み合わせると、顧客満足度が売上高に直接影響を与えているのか、納期遵守率の低下が顧客満足度に完全に連動しているのかといった改善の打ち手が見えてくる。多くのKPIに混乱しないためにも、最初はスコープ（適用範囲）を限定し、End to Endプロセスの所要時間と各業務プロセスの所要時間をKPIとしてモニタリングすることを推奨する。

3 モニタリングの「粒度」と事前調整

業務プロセスには大きな「粒度」、たとえば受注という業務プロセスの粒度もあれば、受注に含まれる出荷ブロック解除という細かい粒度もある。まずは大きな粒度でモニタリ

ングし、重要な部分は粒度を細かくしていくという方法を推奨する。これにより、詳細化すべき個所から着手でき、無駄なコストを削減することができる。

また、モニタリング内容には、実行した担当者の社員番号やグループ企業の売上高といった情報が含まれる場合がある。このため、モニタリング開始前に、グループ会社間であっても、データ抽出の是非や秘密保持契約が必要であるかを事前に調整しておく、その後の業務の見える化の横展開が実施しやすくなる。

効果の見えにくい業務の見える化を企業内に根づかせるには、スモールスタートさせた業務の見える化プロジェクトの成功事例を社内にいち早くつくることである。

スモールスタートを成功要因に掲げている理由は、社内の成功事例の費用対効果をなるべく簡潔に算出するためでもある。営業、製造、購買といったさまざまな業務が複雑にからむと、費用対効果の算出も困難になる。まずはスモールスタートの成功事例をつくり、それをもとに全社レベルで業務の見える化を展開していくことが、プロジェクトの成功につながるであろう。

著者

有吉政春（ありよしまさはる）

ERP推進室副主任コンサルタント

専門は組織戦略、エンタープライズアーキテクチャ

籾 友絵（やぶともえ）

ERP推進室副主任コンサルタント

専門は継続的業務改善、コーポレートパフォーマンスマネジメント