

米国で注目されるプロセス指向の経営革新

いま、米国の企業の間で、企業競争力のカギを握るものとして“プロセス”が注目を集めている。本稿では、いま言われている“プロセス”が、従来さまざまな品質改善の手法のなかでとりあげられてきた“プロセス”とどのように違うのか、また、“プロセス”を経営革新やオペレーション改善につなげるためには何が必要かについて考察する。

注目されるビジネスプロセス革新

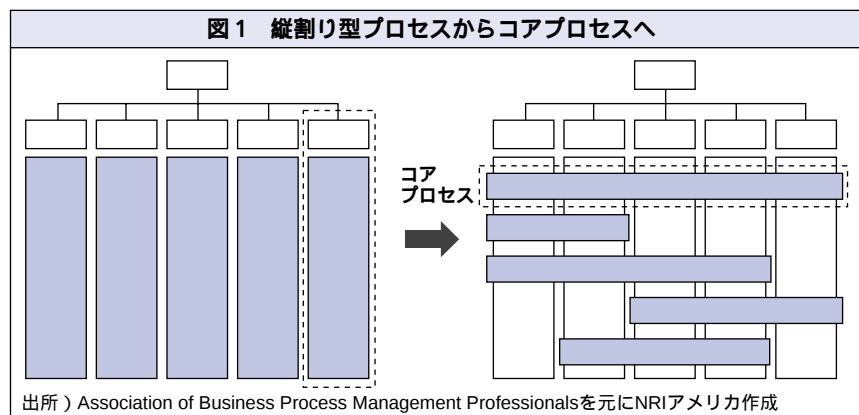
米国のウォルマート社、ジェットブルーエアウェイズ社（格安航空会社）など、近年注目を集めた企業の成功事例の大半は、新商品の開発や新市場の開拓ではなく、もっぱらビジネスプロセスの革新によってもたらされたものである。こうした事情を背景に、米国企業の経営革新はオペレーションに焦点が当てられる傾向が強くなり、プロセス革新こそが今後の企業競争力のカギを握るという認識が定着しつつある。

しかし、多くの企業が目指しているプロセス革新は、ある日、誰かが突然思いついて実現されるような革命的变化ではない。それはむしろ、プロセスに対する継続的な見直しと規律ある管理のなかから生まれるイノベーションなのである。すなわち、ビジネス環境の変化に継続的、かつ迅速に対応するプロセス指向型の企業文化、組織、戦略、およびシステムによってもたらさ

れる変革にほかならない。

組織横断型の“コアプロセス”

これまでも、シックスシグマ（統計的な考え方に基づく品質管理手法）やプロセスリエンジニアリングなどのコンセプトに基づいて、さまざまなオペレーション改善の取り組みが行われてきた。しかし従来の取り組みでは、組織の縦割り構造の枠内でのプロセス、またはそのプロセスを構成する特定の機能を対象としていることが多かった。これに対して昨今のプロセス革新は、異なる機能を統合した、組織全体を貫くプロセスを対象としている点に大きな特色がある。たとえば流通・小売業であれば、部門内のPOS集計機能や在庫管理プロセスだけに焦点を当てるのではな



く、サプライチェーン全体の変革を目指すのである。個別部門内のプロセスや特定機能のパフォーマンスをいくら改善しても、サプライチェーンというプロセス全体からみれば、必ずしも望ましい変更でない場合も少なくないからである。

企業内に存在するさまざまなプロセスのなかで、企業の競争力強化につながる組織横断型のプロセスは“コアプロセス”と呼ばれる。これは「顧客に価値を提供するための一連の作業・機能の集合」を意味し、通常、企業には3～6程度のコアプロセスが存在するとされる。このコアプロセスを変革することにこそ大きな戦略的価値があるわけである。何がコアプロセスであるかは企業により異なり、それが何であるかを特定するところからプロセス指向型企業の実現が始まるということもできる（図1参照）。

プロセス指向を支える技術的裏付け

近年、プロセスが注目されるようになった背景には、プロセス管理技術の大きな進歩があることも見逃せない。異なる部門・機能間にまたがるコアプロセスを対象とし、変化するビジネス環境に対応しながら必要なプロセス変更を柔軟に行い、システムだけでなく人や情報もプロセスに取り込むなど、これまで理論のレベルにとどまっていたプロセス管理のアイデアが技術的に可能になりつつあるからである。とくに、SOA（サービス指向ア

ーキテクチャー）やBPMS（ビジネスプロセス管理システム）などにより、プロセス変更のたびにコードを書き換える必要がなくなったことの意味は大きい。日常的なプロセス変更がIT部門ではなく業務部門で行えるようになり、プロセスをIT主導からビジネス主導に変えることができるからである。

プロセス指向型企業の事例

実際にプロセス指向型のオペレーション体制を敷いている企業にIBM社がある。同社の各事業ユニットには、CIO（最高情報責任者）の代わりに、ビジネス変革の観点からITの導入や活用を管理するBTE（ビジネス変革担当役員）と呼ばれる責任者が置かれている。ITの活用によって実現される、プロセスを通じたビジネスパフォーマンスの改善がBTEの主要任務のひとつである。BTEの下には、事業部門の各コアプロセスに責任をもつプロセスオーナーであるVP（副責任者）が配置され、VPは事業そのものではなく、もっぱら担当プロセスの設計と継続的変革を任務とする（『CIO Magazine』August 1, 2005）。

重要なのは、単にプロセス指向型のオペレーションを導入することではない。組織、管理、オペレーションのあらゆる面が、価値を生み出す作業・機能の集合としてのプロセスから発想され、さらにはプロセスを重視する企業文化が確立されることが、経営革新の力ギを握ることになる。