

業務・システム改革の課題と対応

—新業務を“描き切る”ことの重要性—

業務・システム改革には2つの大きな課題がある。1つはいかに新業務をオペレーションレベルまで描き切るか、もう1つは改革案をどう実行に移すかである。一般に組織は変化を嫌うため、改革案の実行には組織を動かす力が必要になる。本稿では、野村総合研究所（以下、NRI）の取り組み事例を紹介し、業務・システム改革を成功させるポイントについて考察する。

業務・システム改革で見られる課題

激しい経営環境の変化にさらされている企業は、その変化に対応するために戦略を修正しこれを確実に実行に移すことが求められている。そのために重要なのが、修正した戦略を実現するために必要な新業務を設計し、その業務を支援する情報システムを再構築することである。これをここでは「業務・システム改革」と呼ぶことにする。

業務・システム改革は、まず新業務を設計してシステムの要件を定義することから始まるが、これが最も重要なフェーズとなる。特に、新業務案をいかに具体化できるかが鍵となる。この作業が不十分だと、戦略実現に向けた詳細検討に入れず、新業務を支援するシステムの設計・開発にも取りかかれないことになり、戦略をタイムリーに実行に移せない結果となる。

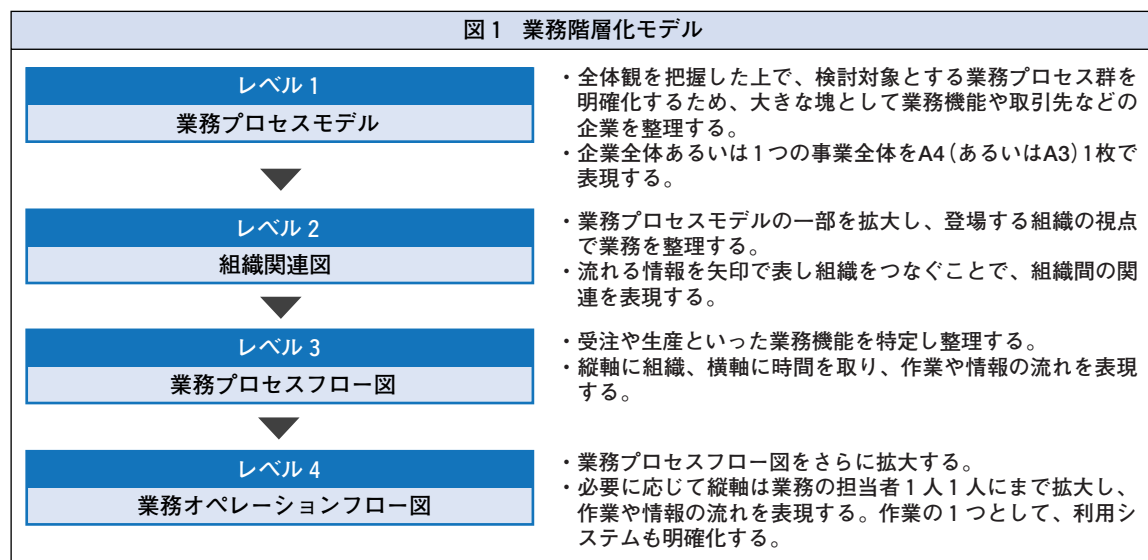
改革を成功させるための新業務の検討方法

業務・システム改革を成功させるためには、新業務を設計しシステムの要件を定義するフェーズで「戦略実現のための新業務をオペレーションレベルまで描き切る」ことが必要で

ある。すなわち、新業務に関わる主要な組織と実行担当者（機能ベース）を洗い出し、それぞれの実行者が行う作業（情報の入力、検討、承認など）と各作業間の関係（どんな情報がいつどこから届くかなど）を明確にすることである。

新業務の設計図に記述する作業にはシステム操作も含まれる。設計段階ではシステム機能の詳細な検討や画面設計までは行わないものの、システム機能の概要と主要な入出力データについては明記する（ここまでは業務フロー図の形で記述する）。重要なポイントに関しては個別に検討し、解決の方向性と実現可能性の確認も行う。従って、このフェーズの成果物は新旧の業務オペレーションフロー図と、重要ポイントに関する問題解決案ということになる。

この段階でそこまで詳細に描けるのかと思われるかもしれないが、いざ戦略実現という段になれば、新たな組織が立ち上がり複数の担当者が一斉に動くことになる。組織や作業の整合性を確認し、効果的に支援できるシステムを開発するためには、業務・システム改革の最初のフェーズでこれらの成果物は不可欠である。



新業務を具体化するための手法

NRIは、さまざまな企業の業務・システム改革を支援しているが、新業務をオペレーションレベルまで描き切るために、以下の3つのルールを定め実行することになっている。

(1) 業務階層化モデルによる段階的作業

業務とシステムの全体を見渡すための可視化フレームワークとして「業務階層化モデル」を定めている(図1参照)。このモデルは4つの階層で構成され、企業活動や事業活動全体を一覧するレベル1から始まり、最も記述の詳細なレベル4に至る。業務オペレーションフロー図の作成はレベル4に当たる。

一般に業務フロー図を記述する方法には複数のものがあるが、NRIでは特別な記号を使わず、基本的に作業を表す四角形と、作業の関係や順序を表す矢印だけで記述している。

業務オペレーションフロー図を作成する目的は、業務の可視化と理解、その共有にあり、誰もが容易に直感的に読めるものが最善と考えるからである。

(2) 戦略の具体化

戦略とは、現状と将来目標のギャップを埋めるための1つの道である。自社の強みを生かそうとすることもあれば、弱い部分の克服に重点を置くこともあろう。その選択は事業環境によってさまざまである。業務・システム改革プロジェクトは、限られた人員とリソースで一定期間内に検討を完了する必要がある、プロジェクトの開始時点で将来目標と戦略は明確になっていなければならない。ところが、時には戦略が十分に具体化されていないプロジェクトがあるように見受けられる。

例えば、売上拡大という目標に対して「サービス競争力の強化」だけでは戦略として不

十分である。事業全体の方針としては良いが、プロジェクトの戦略目標としては具体性に欠ける。競争力の強化を商品の性能や機能面で実現するのか、アフターサービスの面で実現するのかによって、プロジェクトに関わるべきメンバーも異なるからである。

プロジェクトの開始段階で戦略の具体化が不十分と評価された場合、NRIではBSC（バランススコアカード）の戦略マップ（財務、顧客、業務プロセス、学習・成長という4つの視点別に課題や目標を置き、それらの因果関係を線などで表した図）を用いて戦略を具体化し、合意を得てからプロジェクトを進めるようにしている。

(3) 新業務リリース時期の明確化

業務改革というと、現行業務のすべての問題が解決され、理想的な業務が一気に実現されると期待してしまう人がいる。こういう人はプロジェクトにとっては危険な存在である。無用にハードルを引き上げ、かえって問題を難しくするからである。

既存の業務をベースに改革を行う場合はもちろん、全く新しい業務を設計する場合でも、新業務はほんの1年か2年といったごく近い未来のスタートを前提としており、問題の多い現状とえば“地続き”である。周辺の事業や業務、取引先や利用可能な技術などが変わらない限り、理想的な業務をすぐに実現することは難しいと考えるべきである。

現行の業務オペレーションフロー図を作成

することには、単なる現状理解だけではなく、決して理想的とはいえない周辺環境を整理するねらいもある。仮に10年後の新業務を設計するのであれば、現行業務とは無関係に理想の業務を追求するのもよいだろう。しかしほとんどの改革プロジェクトがそうであるように、数年以内の実現を目指すならば、現行の業務オペレーションフロー図に描かれているほぼすべての課題は改革案の制約となる。だからこそ、新業務を設計するにはリリース時期を常に意識し、変わるものと変わらないもの、変えられるものと変えられないものを冷静に見極めることが必要なのである。

すべての関係者を改革へと動かすために

戦略の実現を目的とする業務・システム改革プロジェクトでは、新業務を設計するだけでは不十分であり、もう1つの壁を乗り越える必要がある。

一般に組織は変化を嫌う。現状の業務やシステムにどれほど問題があると分かっているにもかかわらず、それが変わると知らされた時、組織が最初に示すのは拒否反応である。改革案を実行に移すためには、変化を嫌う組織の壁を越えなければならない。NRIでは、拒否反応を抑えて組織を改革案の実行へと動かすために、プロジェクトに直接関わるメンバーだけでなく、改革によって影響が出るすべての関係者ともコミュニケーションを取り、改革のメリットを提示するよう心がけている。プロジェ

クトの進捗状況や、検討中の解決策や想定される効果を説明することで、変化そのものよりも効果に期待してもらえるようにするためである。

効果を示す場合、われわれは“全体最適”にプラスアルファを加えるように努めている。“全体最適”は一部の関係者にとってはデメリットとなる可能性を含んでおり、たとえ一部の関係者であってもモチベーションの低下を招く懸念があることから、デメリットがない方が望ましいのは言うまでもない。そのため、改革案にはすべての関係者にとってのメリットを組み込む。すべての関係者に大きなメリットを提供できるとは限らないが、必ず何らかのメリットを提示するようにしている。

改革案がほぼ出来上がってからは、すべての関係者にメリットを提供することは難しい。改革案検討の初期段階からすべての関係者を意識し、それぞれの問題意識に配慮しつつ改革案を組み上げていかななくてはならない。時には本来の検討範囲を拡大してでもメリットを探し、改革案に組み込むこともある。すべては、組織を改革案の承認・実行へと動かすためである。

NRIによる改革支援の事例

以下では、NRIが支援した、ある電気設備工事業者の業務・システム改革プロジェクトを紹介しよう。国内トップクラスのサブコン（請負業者）とされる同社は、工事の遂行

力や現場代理人の能力の高さに加え、集中購買による調達力に定評があり、価格競争力も売上拡大に寄与してきた。安価な資材調達を支えてきたのは購買部員一人一人の個人的なノウハウや粘り強い交渉である。一方、調達力を支える組織的なノウハウ蓄積や仕組みづくりは十分でなく、購買部では残業が慢性的になっていた。

購買業務は同社の業務の最下流に当たることから、業務・システム改革ではゼネコンの見積要請から始まって購買業務に至るほぼすべての業務を可視化することから始めた。建設関係の業務はまだ理想とは遠く、多くの問題が山積している。数年で変えられることは限られているが、情報流の分断を1つずつ解決し、小さな変化を積み上げていけば同社の業務改革の効果は大きい。また、改革の効果をもっと大きくするため、社外の取引先まで組み込んだ電子商取引・情報交換の仕組みも設計した。

新業務が稼働している現在、システムの利用者は、現場代理人から支社管理職など全社に及んでいる。購買部の残業は解消され、購買実績データベースの構築による購買精度の向上も実現されている。

新たなシステムのリリース時、記念の席でお客様から賞状をいただいた。賞の名は「その気にさせたで賞」である。前述の、組織を改革へと“動かす”取り組みが実を結んだことを実感させられた出来事であった。 ■