

あるべき業務の 発想法

研究理事

淀川高喜



ここ数年、業務とシステムを全体最適化する取り組みとしてEA（エンタープライズアーキテクチャー）が多くの企業で注目されてきた。しかし、既存システムの再構築に当たってたくさんの人員を投入し、数カ月をかけて現在の業務フローを山ほど描いてみたが、今後の業務のあるべき姿が描けず、プロジェクトが途中で頓挫した例がある。

それでもなおシステムの再構築は続行したものの、現在のシステムの単なる作り直しや、現在の業務のシステムへの置き換えに終始してしまい、「けもの道を舗装しただけ」と批判されるような結果に陥ることが少なくない。では、業務のあるべき姿とはどうやって描けばよいのだろうか。

東野圭吾氏原作の「ガリレオ」というテレビドラマのなかに、主人公の天才物理学者が殺人事件の現場を観察し、それを数式らしきものにして問題を解き、真相を解明するというシーンが毎回出てくる。これは、事件という具体的な事柄を抽象化し数式にしたうえでシンプルな形に変換し、それを現実の具体的なことに解釈し直して実験し検証するという、事件の本質の究明方法を示している。

業務改革でも同じである。現行の業務フローは業務の現状を忠実に模写した「具体的なモデル」である。それは一見して、複雑であったり冗長であったり無駄があったりする。それをそのままシステムに置き換えるのではなく、いったん抽象化して「概念的なモデル」にする。つまり、それをなぜ行うのか、何の意味があつて行っているのか、それは本質的には何を行っているのか——と「な

ぜ？」を繰り返し問い直して、業務の意味を示す業務プロセスを絵にするのである。この業務プロセスには、どの人が行うかとか、何を使って行うかといった物理的なことは省かれていて、要するに何をしているのかだけが示される。

「概念的なモデル」を、定義された表現形式でさらに定式化して「シンボリックモデル」を描くこともある。これは、先ほどのドラマのなかで、ある物事の間接関係を数式で表現するという事に当たる。シンボルで表現すれば、ある変換規則に沿った論理的な手順により、一見複雑なものを単純な構造に変換することが容易になる。たとえば、業務のなかで扱われている情報を概念的なデータモデルとして表現すれば、情報の構造を単純なものに変換（正規化という）しやすくなる。

このように業務が持つ本質的な意味を業務プロセスモデルや概念的なデータモデルを使って表現したうえで、その業務が自社に固有のものか、自社にとって価値あるものかを問い直し、あるべき業務の「概念的なモデル」をつくる。そしてそれを、現実の業務やシステムの姿に具体化し直せば（これを実装するという）、あるべき業務フローが描ける。

業務の現場は、実現目的の優先順位、業務に携わる人材、設備の整備状況などに応じて、業務の役割分担、人員配置、物理的な手段、システム化する機能範囲などが変わるので、「概念的なモデル」は同じものであっても、それをもとに具体化されたあるべき業務フローは現場ごとに違うこともある。

たとえば、企業全体を通して行うべき業務

の本質は同じでも、日本本社と新興国市場の支社での実際の業務フローは、現場の業務環境や実施体制の違いに応じて変えることも必要となる。ただし、同一の企業として、実現すべき業務の本質は変えないことが重要である。

システムの再構築においてERP（統合業務パッケージ）を導入する場合に、自社業務の「概念的なモデル」と、ERPが前提としている業務の「概念的なモデル」の違いとを評価せずに自社の業務をERPに合わせてしまうと、自社の本来の業務を壊してしまうことがある。これは、自社のビジネスの本質に合わない業務やシステムが導入されて自社の強みが失われ、本業の実態がゆがめられてしまった致命的なケースである。

また、「概念的なモデル」は同じであっても、自社の業務環境に応じた実装上の考慮をせずにERPのシステム機能をそのまま現場に持ち込んで使おうとすると、現場に過剰な業務負担を負わせたり、システム機能がうまく使われなかったりすることもある。

現状の「具体的なモデル」をいったんは「概念的なモデル」や「シンボリックモデル」へと抽象化し、そのうえで見直した「概念的なモデル」を「具体的なシステム」へ実装し直して検証するという過程は、物理学などの自然科学の世界では常套手段である。例で示したような失敗をしないためにも、科学におけるこうした方法を、自社のあるべき業務を描くために適用してはいかがだろうか。

（よどかわこうき）