

グローバル標準を用いた業務改革

—自社業務の強みを再確認するために—

開かれた国際市場において“戦える”企業となるために、日本企業のグローバル化・標準化が叫ばれている。しかし、競争力強化のためには、単にグローバル標準に合わせるのではなく、自社や自部門の業務内容と業務フローの可視化を実施し、自社独自の業務の強みを再確認し、それを生かすための改革に取り組むべきである。

自社の業務改革への経営者の疑問

製造業を中心に多くの企業が日々、業務改革に取り組み、よりよい商品・サービスを安価にユーザーに提供できるよう努力している。そして、その結果つくり上げられた業務内容が日本企業の競争力を支えていることは間違いない。

しかしその一方で、現場の惜しみない改革の努力を認識しながらも、経営者は次のように自問しているのではないだろうか。「自社の業務改革は世の中の一般のやり方、さらにはグローバルの観点から逸脱していないのか」と。また、「現場の改革の積み上げが企業全体の改革につながっているのか」という疑問もよく聞くところである。

確かに、グローバル標準を導入して業務を効率化すべきだとよく言われる。ベストプラクティス企業に肩を並べる企業となるために、グローバル企業の成功事例を教科書としたベンチマーク（対比評価）によって自社の業務を評価する取り組みもよく行われる。しかし、経営者がグローバル企業の成功事例を引き合いに出し、「自社もグローバル企業のベストプラクティスを見習って業務改革を進

めよう」というようなトップダウンの号令を発したとしても、その通りに業務改革を進めることは実際には難しい。それは、参照すべきベストプラクティス企業とは事業規模、市場規模、競合企業の存在、仕入れ先との取引形態、顧客のニーズなど、企業を取り巻く環境が異なることに加えて、何よりもこれまでに積み上げてきた業務経験への従業員の信頼が厚く、それだけに業務を変えることへの強い拒否感が生じるからだと考えられる。

そのため、単なるベストプラクティス企業の追従ではなく、自社の業務内容を可視化し、差別化のポイントとして競争優位を追求していく部分はどこか、グローバルな標準業務に準拠して効率性を追求すべき部分はどこか、というメリハリをつけた業務改革の方向を決定することが必要である。むしろ、競争優位を発揮すべき業務についてはとことん独自性を追求していくべきである。

業務を測る“物差し”の必要性

現行業務の妥当性は、業務の内容そのものをあれこれ検討してみても評価することは難しい。経営者と現場が同じ目線に立って自社業務を評価・分析し、業務改革の方向を決め

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング部
上級システムコンサルタント

足田時久（ひきたときひさ）

専門は製造業のSCM改革コンサルティング、製・
配・販のオペレーションモデル策定と最適化検討



るためには、自社の業務内容を客観的に測る標準としての“物差し”が必要となる。

この物差しを使うことで、自社の業務のうち、標準とずれている部分はどこか、合っている部分はどこかを知ることが可能となる。さらに、ずれている理由は何なのかという自己分析を通じて、自社業務の特徴を明らかにすることができる。

ただし、個別の業務単位で最適化しても、企業全体の価値向上につながらない場合もある。そのため、個別業務の標準モデルを物差しとした評価だけでは不十分で、評価対象の業務活動が、企業の業務全体を俯瞰（ふかん）したときにどうあるべきなのか、その業務を改革した場合に前後の業務に悪影響を及ぼさないかという検討が必要である。

しかし、企業の業務全体を表した俯瞰図といったものは、個別の業務フローについては整備されているものの（業務支援システムのメンテナンス用につくられることがある）、全社の業務を一望できるものは整備されていないことが多く、全体の業務に対する個別業務の位置付けを評価することは難しいのが普通である。このため、個別業務の物差しに加えて、企業全体の業務の連携を示す“地図”が必要となる。

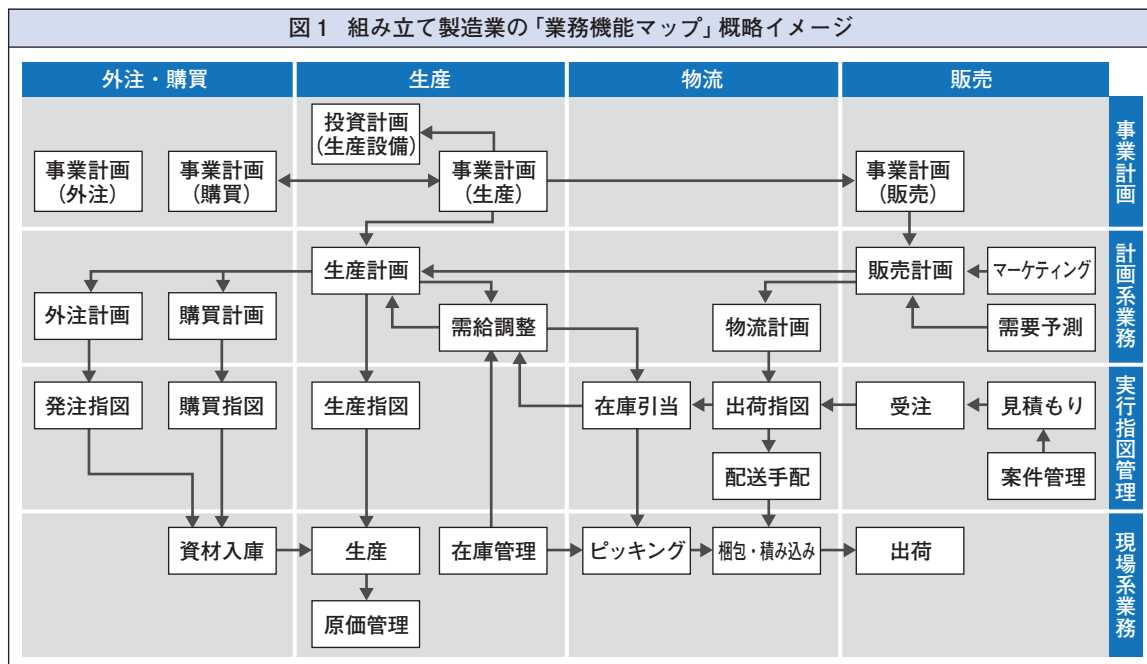
標準業務モデルの活用

客観的な指標として物差しと地図を作成する際に、評価の基準をどこに求めるかという

ことが問題である。野村総合研究所（NRI）では、個別業務の物差しと、業務を俯瞰する地図のベースを、下記のような国際標準の業務モデルに求めている。これは、国際標準の業務モデルが先進企業のエッセンスを凝縮した業務モデルであり、その検討段階から客観性を持った整備がなされていることが理由の1つである。

現在、標準業務を規定している代表的なモデルには、APICS（Advancing Productivity, Innovation, and Competitive Success：米国に本部を持つ、生産管理技術教育を専門とする非営利団体）のモデル、SCC（Supply Chain Council：米国に本部を持つ、サプライチェーンマネジメントのフレームワーク策定を専門とする非営利団体）のモデル、APQC（American Productivity and Quality Center：製造業の生産性・品質向上を目的に業務プロセス分類の標準を策定している非営利団体）のモデルなどがあり、それらの連携が図られている。

標準業務モデルは、上記の各団体に参加している企業が、自社を含めた複数の企業の業務を分析し、あるべき業務を定義したものである。グローバルに事業を展開している企業のノウハウが詰め込まれたモデルと言ってよいであろう。これらの標準業務モデルの策定にはアプリケーションベンダーも参加している。検討成果である標準モデルをいち早く自社のアプリケーションのベースとして取り込



み、最新の標準業務モデルを反映したアプリケーションを提供しようというのである。

NRIの業務機能・業務プロセスの定義

NRIでは前述の標準業務モデルをベースに、企業全体の業務を俯瞰できる地図として「業務機能マップ」(図1参照)を、業務内容を記載した物差しとして「業務フロー」を作成している。

業務機能マップは、企業活動の基本的なバリューチェーン(外注・購買→生産→物流→販売)を横軸に、4階層の業務内容(事業計画→計画系業務→実行指図管理→現場系業務)を縦軸にして、4×4のマトリックスで業務の全体を表現したものである。このマトリックス内に業務のプロセスを定義し、バリ

ューチェーン間、業務階層間の連携を示している。業務機能マップは、企業活動全体の可視化に有効であり、個別業務が企業活動全体のどこに位置するのかを確認できる。各業務の位置が分かれば、自身の活動がどういう役割を持ち、どの程度の精度を持たなければならないのかという判断が可能となる。こうして、マクロ的な改革の視点や改革案を探る上でのヒントが得られる。

業務フローは、業務内容を定義するプロセスと、プロセス間の連携をフロー図として表現したものである。これは、現場レベルの業務内容・業務機能の可視化に有効であり、業務機能マップから得られる全体視点を踏まえ、現状を改革するために何をすべきかを探る上でのヒントが得られる。

物差しと地図をどう使うか

業務機能マップと業務フローを使って現状の業務プロセスを評価すると、

- ①標準業務モデルと同じ
 - ②プロセスの流れは標準業務モデルと同じだが、いくつかのプロセスが省略されているか別のプロセスが追加されている
 - ③全く別のプロセスとなっている
- といった判定が下されるであろう。

ここで注意しなければならないことは、標準業務モデルとかい離している部分が業務改革の対象となるわけではないということである。業務改革の対象としなければならないのは、なぜそれを行っているのかという理由が明確でないプロセスである。そのため、前任者から引き継いだだけの業務など、習慣的に行っている業務の場合、その業務が必要な真の理由を追求し明確にしていく必要がある。

その結果、強みを発揮して他社と差別化するために必要な業務だということが明確になれば、たとえ②や③と判定されたプロセスでも、それは有意義なプロセスということである。理由が明確にならなければ、業務を標準に合わせて変更したり、そのような業務を集約して効率化したりする必要がある。

業務の理由を追求していく上で、業務が特定の担当者に依存していることが分かる場合もある。これは業務の属人化、ブラックボックス化を助長することになり、業務遂行に大

きな支障が発生する可能性がある。こうしたケースでは業務改革を断行しなければならないことは言うまでもない。

独自性の追求と標準化のメリハリ

1980年代に世界の最先端を走っていた日本企業は、その成功体験にこだわるあまり、今では“ガラパゴス化”して世界から取り残され、グローバル市場で後手に回っているといわれている。しかしその一方で、そこでしかできないというような技術を有している企業が存在していることも事実である。

NRIは、前述の業務機能マップと業務フローを利用していくつかの日本企業の業務内容を評価させていただく機会を得ている。評価の結果から、他社と差別化して競争優位を保つのに必要な業務がどこなのかを認識できていない企業が多いことが分かった。ほとんどの企業が、過去から蓄積されてきたノウハウを良いも悪いも振り分けず、そのまま引き継いで業務を行っているのが現状なのである。そのため、“優れた業務”を持っていながら、グローバル化や標準化といった言葉に押されて“改革”してしまい、せっかくの強みを失ったケースも発生している。

これからは、差別化の源となっている業務と、標準業務に準拠して効率性を追求すべき業務をはっきり区別し、強みの部分では積極的に“ガラパゴス化”を目指すという方針を打ち立ててもよいと筆者は考えている。 ■