

プロセス CoE の役割 ～ 変化に強いプロセスエクセレンスの実現 ～

業務・IT 戦略コンサルティング部 エキスパートコンサルタント 石川 航太郎

企業を取り巻く環境は、不確実性を増している。地政学リスクや技術革新は、企業活動の前提を瞬時に覆す。また、少子高齢化による労働人口減少は現実化しつつあり、より一層の省人化が求められる。

こうした環境変化は企業の戦略・ビジネスモデルの変化を余儀なくさせ、業務プロセスも変化に適応させる必要がある。これまでも企業はビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) やデジタルトランスフォーメーション (DX) に取り組んできたが、時間とともに硬直化する傾向が見られる。不確実性が高い環境において、数年に1度の頻度で大きな変化に対応するのでは不十分であり、むしろ常に変化へ適応し続けることを前提とした業務プロセスの設計が不可欠であると考え。

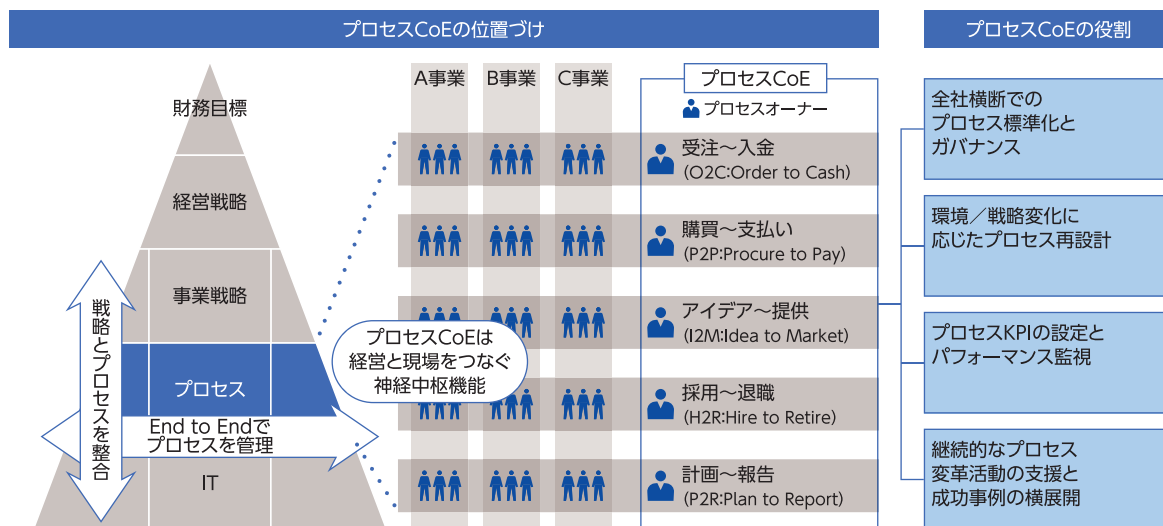
そのためには、組織横断でプロセスの設計、実行、監視、改善を主導する役割が必要である。事業戦略と整合しつつ、End to End のプロセスを横断的にモニタリングし、継続的な最適化を推進する「プロセス CoE (Center of Excellence)」の設置が有効である。英国の British Telecom 社では、プロセスのサイロ化が進み、このままでは市場変化に対応できず競争劣後が進行するという危機感から、Digital Process Automation CoE を設置した。CoE は、オペレーション戦略、業務・システムアーキテクチャー管理、ガバナンスを包括的に担う^{※1}。特徴的なのは、部門要望を一元管理し優先付けし、数週間のアジャイル開発期間を経て、即座に業務プロセスへ変化を反映する点である。

プロセス CoE の実効性のためにはデータに基づく可視化と分析が不可欠である。変化に対するプロセスの設計には問題特定→変革像策定→効果算出→現場導入の順で進められ、その起点は現状把握である。ここで重要なのが二つの技術である。第一に、業務フローやロジック、データを論理的に記述し可視化するプロセスモデリング。第二に、システムログを解析し、処理件数やレギュラーなプロセス数、手戻り率を定量的に可視化するプロセスマイニングである。両者を組み合わせることで理想と実態のギャップを把握し改善余地を明確化できる。

従来は「人が業務を担い、その効率化を図る」ことが中心であったが、将来展望として AI 技術の進展は「ソフトウェアが業務を担うこと」を前提とし、それを最大限活用するために人・組織・業務を再編する」という発想の転換を迫っている。そのため、プロセス全体を俯瞰 (ふかん) して再設計できるプロセス CoE の設置が AI 時代における変化への適応を左右すると言っても過言ではない。

(監修：高橋 寛和、洲上 譲)

図表 プロセスCoEの位置づけと役割



出所) NRI 作成

※ 1 PEGA ウェブサイト [PegaWorld iNspire 2023: Digital First: How BT applies a Centre of Excellence model to Simplify Global Complexity] <https://www.pega.com/ja/insights/resources/pegaworld-inspire-2023-digital-first-how-bt-applies-centre-excellence-model>