

# 業務プロセスに「自己変革能力」を実装する

業務・IT 戦略コンサルティング部 グループマネージャー 高橋 寛和

現代の企業経営を取り巻く環境は、かつてない速度と複雑さで変化している。地政学的リスクの高まりや生成AIをはじめとする圧倒的な技術革新に加え、わが国では労働力不足が深刻化しており、2040年には労働需要に対して供給が大幅に不足するとの予測もある<sup>\*1</sup>。

こうした状況下で企業に求められるのは、単に「優れた戦略」を描くことではない。環境変化に応じて変化する戦略にあわせて業務プロセスを作り替えていく自己変革能力である。経営戦略論から発展した「ダイナミックケイパビリティー(DC)」は、環境変化を感知し(Sensing)、機会を捕捉し(Seizing)、自らを変容させる(Transforming)能力として定義され、経済産業省がものづくり白書でDCを「企業変革力」として取り上げている<sup>\*2</sup>。

業務プロセスは企業の戦略を実現する活動そのものである。戦略が動的に変わらなければならぬ。それを実現する業務プロセスも動的に変化できなければならない。しかし現実には、事業や組織ごとにサイロ化したレガシーな業務・システムが堆積し、部分最適の積み重ねによって全体としての硬直性が高まっている企業が少なくない。

一方、変革に挑む例もある。あるインフラ系企業では、専門分野ごとにサイロ化されていた業務プロセスとデータを横断的に統合・標準化し、その上でソフトウェアやAI、ロボティクスによって「人が作業することを前提としない」業務プロセスの設計を志向している。このAI・ソフトウェアドリブンの世界では、現場人材は定常作業の担い手から、技術の探索と業務への適用を主導する役割へ転換していくことになる。

また別の通信サービス系企業では、サービスごとにバラバラな業務プロセスをEnd-to-End(業務の開始から終了まで一気通貫)で標準化・モジュール化した。さらに運用監視ではAIによる障害予兆検知・自動復旧を導入し「人ではなくシステムが業務主体」となるべく移行を進めている。

これらの企業に共通するのは、ソフトウェアやAIなどの技術進展を組織的に検知(Sensing)し、それらを自社の業務プロセスに取り込むための設計・試行(Seizing)を行った上で、組織を横断した業務変革(Transforming)につなげている点である。そして、この変革のサイクルを実行するためには「人材の役割転換」「業務プロセス基盤の構築」「プロセスCoE(Center of Excellence)の立ち上げ」が鍵になる。

まず、AI・ソフトウェアドリブンの時代では人材の役割が変わる。定型業務を担うのではなく、業務プロセスを俯瞰(ふかん)し、技術を組み合わせ業務を設計する「プロセスアーキテクト」の役割が求められる。そのため計画的なリスクリングとキャリア設計が必要となる。

しかし、個人に依存しては組織的な変革は続かない。変革には仕組みが必要である。一つは業務とデータの可視化・標準化にてモジュール化された業務プロセス基盤の構築である。業務とデータを整流化しなければ「素早く・適切に・変え続ける」ことはできない。次に全社横断で変革を推進するプロセスCoE機能の立ち上げである。部分最適な改善の総和ではなく、全体最適で変革するには、全体をつかさどるオーケストレーション機能が必要になる。

環境変化が常態化し労働力制約が厳しさを増す将来、企業の成長は硬直性を打破する「変わり続ける力」にかかっている。DCを業務プロセスにどう実装するか——これを形にすることが、いま経営に求められている。

\*1 リクルートワークス研究所「未来予測 2040 労働供給制約社会がやってくる」2023年3月

\*2 経済産業省、厚生労働省、文部科学省「2020年版ものづくり白書(令和元年度 ものづくり基盤技術の振興施策『概要』)」2020年5月