

業務改革のアプローチを考える

一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会 理事
株式会社公共イノベーション 代表
株式会社日本能率協会コンサルティング 経営コンサルタント

横川 省三

1 | はじめに

前回は、「業務改革の潮流を考える」ということで
・実態調査に見るITを活用した業務改革の状況
・時代と共に変化する業務改革の目的と対象
・今、注目される業務改革の狙いとしての「サービスイノベーション」を紹介した。
今回は、業務改革のアプローチについて考える。

2 | 可視化から始めて、息切れする業務改革

昨今、企業や公的組織が、業務改革の一環として、「まずは業務の可視化」に邁進しているケースを多く見かける。その目的は、業務課題の抽出と解決、属人化の解消、業務のマニュアル化、システム化のための要件定義など、多岐に亘る。

しかし、その多くは業務フローを記述したところで、息切れしている。半年ほどかけて多くのメンバーが関わって、業務フローを書き上げ、分厚くなったファイルが静かに棚に置かれる。そして次に開くのは業務監査と異動者へのレクチャー時だけ。

せつかくの活動成果が、このような状況に陥るのはなぜだろうか。

①長期化、スコープを広げすぎ

可視化に取り組む組織の多くは、「業務の全体」を、「統一したフォーマットで表記すること」が成果物

としている。全社的可視化を目標にしていると、活動自体が長期化し、成果を刈り取る前に、担当者が異動したり、状況が変化し、また作成した人の記憶も薄れ、可視化成果物が出揃ったときには、内容を理解している担当者がおらず、活動が頓挫することになる。

②ゴールがあいまいだが、成果物は統一

業務の可視化は、目的を明確にすることが非常に重要である。それによって作成・分析すべき事が大きく異なるからである。

例えば可視化の目的とそのための成果物は、以下のように変わってくる。

- ・事務コスト削減・・・業務フロー、作業単位毎の件数・工数
- ・業務総コスト削減・・・発生業務別の社内外コスト
- ・組織間の役割分担調整・・・業務フロー、組織間をまたがる中間成果物の基準
- ・顧客サービスレベルの改善・・・業務成果物の利用状況・満足度調査
- ・属人化の排除・・・作業手順書（作業マニュアル、参照する情報・判断基準）
- ・システム化を前提とした要件定義・・・業務フローとシステム化範囲、使用データ、処理ルール
- ・要員配置・・・業務リストと主たる担当者のスキルレベルと工数目安

このように目的を明確にすると、可視化の成果物は、変わってくる。可視化を目的にしたときに、活動の事務局は、往々にして成果物フォーマットを統一し、成果物を積み上げることを目標とする。しか

し、実行する人は様々な問題意識を持ち、「これで何が解決するのだろうか」「問題解決に直結しないけれど、とにかくつくろうか」という心理になり、中途半端な成果物を大量に作ることになる。

3 | なぜ、プロセスの可視化が目的になってしまうのか？

・業務プロセスの改革よりは、出来る範囲の可視化から

業務プロセスの改革は、複合技術を総合的に活用する必要がある。具体的には、受益者（顧客など）へのサービスの水準を設定し、それを確実に実行する体制を作ることである。その際に、業務・サービスを具体的に実行する方法を描き、これを確実にスピーディに実行するために、場合によってはITの活用が求められる。

このような活動をどう進めればよいか分かっていけばいいが、そうでなければ着地点が見えてこない。にもかかわらず、そこに踏み込むと、自分達だけでは難しいという意識が出てきて、「まずは、自分達で出来ることをしよう」ということで、可視化だけに落ち着いてしまうようだ。これは、ITを「特別のこと」と感じてしまう、50代以降のマネジャに一般的にいえる。

それでは、業務プロセスの改善・改革の難しさを見てみよう。

・業務プロセス設計の「技術」や「スキル」が社内に無い

業務プロセスの設計は、「業務の標準化」が最初に必要なものとなる。

しかし、「標準化」は、一定の制約条件の中でのベストの方法を選択し、発生する多くの事案に適用可能にする必要がある。ものづくりの世界での標準化では、製品設計図面に基づき、生産技術部門が製造工程を設計し、材料の受入れ条件、治具の性能、作業標準を定める。材料は、入ってくるたびに、確実に検品を行い、不良の材料での製造はやってはい

けないことになっている。また作業者のスキルも事前にチェックされ、作業中もOJTで指導される。さらに、完成した製品（成果物）は、品質管理部門がチェックをして、良品のみを出荷する。

このようなものづくりの世界の標準に基づく業務の仕組みに比べて、サービス現場、業務現場の仕事は、「標準化」には程遠い状況といえる。サービスや業務のオーダーは、顧客によって多様性もあいまい性も非常に多く含んでいる。また、作業工程は一度作られると、監査のチェックは受けても、生産性やITの側面からのアドバイスを受ける機会は少ない。サービス・業務の現場に入り込んでいる情報システム会社は、担当者をしっかりサポートすることで、最終的には丸投げしてもらえるように努力するので、担当者自身は業務が分からなくなってくる状況が生まれる。

業務プロセスの改革は、情報システム抜きに語れない時代になり、その活動の殆どを外部依存してきた日本の企業では、業務を設計しシステム化する技術もスキルも社内では空洞化している。本来は、サービス技術部、サービス品質管理部を組織し、そこに業務設計から情報システム設計までを行える組織があるべきだろう。スキルも体制も無い中で、改善だけを叫んでも進まないのである。そこで、「とりあえず可視化」をして、「みんなで考えれば、何らかの答が出るだろう」というところに走っているのではないだろうか。

・難易度が高まっているサービス・業務現場

サービスや業務にITを導入するようになって既に数十年がたっている。その中で、少なくとも単純計算、帳票出力、帳票送信などの単純な事務作業は情報システムツールで行われているだろう。このような部分は、付加価値の小さい領域なので、外注任せでも良い、特に自前でやることも無い、という判断が多かったと思われる。

しかし現在は、単なる事務作業の自動化をして、工数削減するような改善の余地は少なくなってきた。多くのサービス・業務は、人が担わねばなら

ない対話、判断、編集、検討、調整のようなものが大部分を占めるようになってきている。つまり、人が担わねばならない業務をどう改善するのが、これからのサービス・業務の改善テーマになる。

このような仕事の改善には、適切なアサイン、適切なチェック・分析ツール、蓄積している情報の参照が求められる。また、見積り金額や契約確定の交渉といった外部との交渉過程をサポートするには、タイムリーな情報の共有、コミュニケーション機能が重要になってくる。事務作業を可視化し自動化するにとどまらない、より高度な仕組みづくりが必要になっている。

・可視化にチャレンジする意味

業務プロセスの改革は難しいからといって、まずは可視化というのでは、失敗の繰り返しになってしまう。

業務プロセスの可視化を進めようという機運をチャンスとするならば、現状把握としての可視化の前に、目的・課題設定を行い、可視化、問題抽出、

解決策設定、改善・実施までを行う完全サイクルを実現すべきである。この完全サイクルを廻すことで、現場に業務改善を実行する力がつき、主体的に改善する力がついてくる。

4 | 成功する業務プロセス改善・改革をするために

業務プロセスの改善目標設定が重要

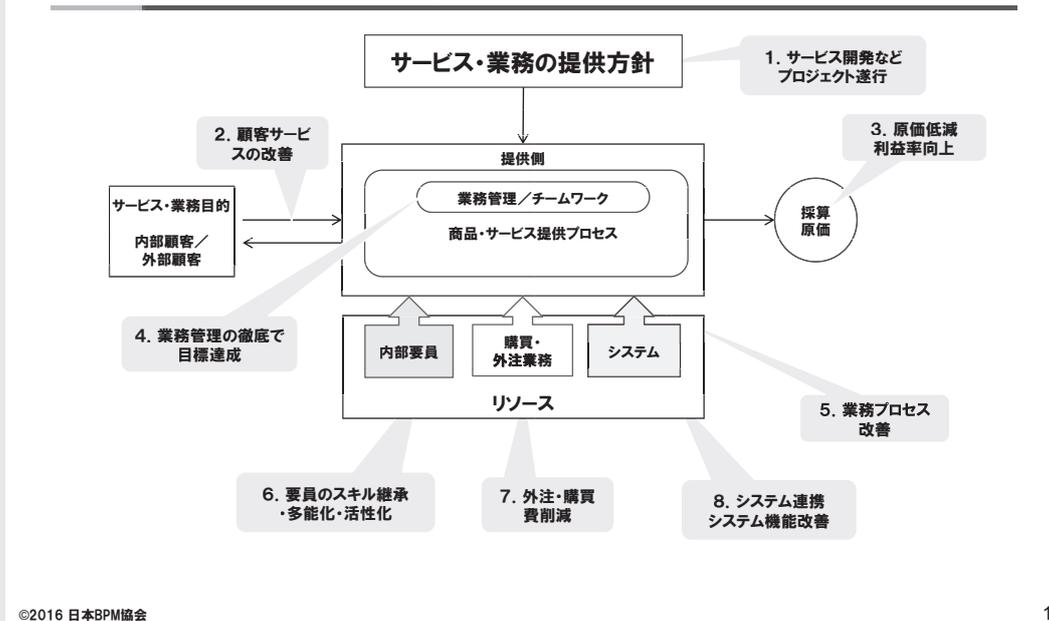
成功する業務改革のためには、目標設定が重要であるということは既に述べた。しかし、継続的改善と言ったときに、例えば目標管理の活動の中で、どのようなところに着目して、改善努力をするべきなのか見てみよう。

まず、サービス・業務は以下の5つの要素で成り立っていることを確認していただきたい。

サービス・業務の目的

目的は、対象と目指す結果（アウトカム）となり、対象は、内部・外部の顧客の人・もの・金・情報に

図1 業務の構図と目標設定例



(出典) 日本 BPM 協会作成

図1 業務の構図と目標設定例

なる。成果は、医療であれば病気の回復、メーカーであれば納期どおり物を納める、設備メンテであれば診断結果の報告や故障の修理、内部事務であればレポートや依頼内容の充足ということになる。

商品・サービス提供プロセス

ここでは顧客と商品・サービスの提供を約束しそれを実行し、お金や評価などのフィードバックを貰う。この要素は更に、実行オペレーションとその管理に区分できる。

リソース

提供プロセスを実行する資源である。内部要員、外部委託先、購買品・外部サービス、情報システムなどがその要素となる。

採算・原価

サービス・業務を実行した結果としての採算性・原価である。

サービス・業務提供方針

誰に、何を、どんな方法で提供するのか、という方針である。それを成功させるための戦略的な計画も含まれる。

このような視点ごとに、どのような課題設定、改善活動がなしうかを見る。

①業務管理の徹底で目標達成：定型・定常業務

頻度の多い仕事の場合は、正常終了した業務件数比率、頻度の少ない、あるいは長期業務の場合は納期達成が目標となる。

課題としては、個別ニーズや例外事項への対応、要員のスキルのばらつきに応じた編成、段取り業務の確実な実行などとなる。

具体策としては、関係者の緊密なコミュニケーション、業務進捗の見える化、定例ミーティング、進捗管理での課題対応の徹底等となる。

②業務プロセス（内部事務、システム等）改善で負荷低減、コスト削減、確実性向上

業務上の手戻り、ミス、ムダ・ムリ・ムラを発見し、削減する。これを確認事項、手順、ルール、ツールなどによって改善する。

具体策として、連絡表などのフォームを確立し作業依頼を正確に伝える、作業マニュアルを整備して作業の正確性を向上させる、作業レイアウトや参照データの整備、整理整頓などで業務環境を整備するなどである。

③顧客サービス向上で満足度向上

内部・外部の顧客に対して、顧客サービスのレベルアップあるいは簡素化を図り、顧客の利便性、確実性、相互の効率性を向上させる。

具体策としては、顧客からの依頼事項、あるいは顧客への依頼事項を、分りやすく、タイムリーにすることが重要となる。最近ではWebやモバイルアプリを通じて、顧客からのオーダーエントリー、進捗状況の共有、依頼事項の確実な伝達を行うことが一般的になっている。

④要員の知識やノウハウ継承・多能化・活性化で業務体制確立

サービス・業務プロセスの実行を担う要員が、スキル面や人数面で不足気味になったときに、ノウハウを共有し多能化することで、業務の偏在に対応して、編成の自由度を増すことで業務遅れの削減や要員増回避、要員削減を行う。

具体策としては、マニュアルやナレッジDB整備、業務ローテーション（新しい業務へのチャレンジ）、引継ぎルールの設定・修正、役割分担の見直し（部署内・対他部署）、相互支援体制の構築（業務の見える化、コミュニケーションの在り方見直しなど）が実行される。

⑤外注・購買の改善で、コスト削減・負荷低減

既に多くのサービス・業務プロセスは、多くの外注事業者、外部サービスを活用している。これらの

コストを削減することは、直接的利益になるし、特に業務改善効果をコスト削減に直結させるために重要である。

具体策としては、外注依頼している業務の見直しを行い、システム化することが多い。既に外注依頼できているということは業務の標準化がなされている場合も多く、その場合はシステム化の可能性も相当に高まっているからである。

また、業務外注は、外注先が固定化しがちであるが、定期的に相見積りや、一部業務を他の業者に委託するなど、業者間競争を起し、価格交渉力をつけることも重要である。業務委託契約の中に、業者自身の改善目標を明示し、毎年改善を図るようにしているケースも多い。

⑥業務のシステム化

多くの企業では、既に多くの業務が部分的にはアプリケーションシステムで作られていることが多いと思われる。

しかし、業務の生産性、正確性を考えるとシステム化で改善できるテーマも数多く存在する。

事前に現状の業務プロセスを可視化しているなら、それをどのようなアプリケーションで実行しているのかも併せて記述する。その業務プロセス図にアプリケーションの機能面やデータ面、画面の操作性などで問題点を注釈的に記述し、情報システム管理者に伝達する。改善点のみを要求しても、その背景が伝わらないと、頓珍漢な対策となり、手戻りが起こる。業務プロセス上に問題点を記述することで、どんなときにどんな問題をどうしたいのか、という意図がより正確に伝わる。

システム化においては、改善内容の意図を正確に伝えることが最も重要である。

⑦サービス・業務プロセス開発などプロジェクトの納期遵守・成功

顧客へのサービス・業務を新たに開発する、あるいは大幅に変更する活動である。これは業務改善というよりも改革的なものである。どのような改革を

すべきかは、事業の置かれた状況によるが、重要なのは、提供するサービスの特性を明確にすることである。

これは、次項の「顧客サービスに直結するプロセス改革」で詳しく述べる。

具体的な改革活動は、数ヶ月以上の活動となるために、ロングスパン課題の着実な先行管理が重要になる。

そのために、テーマのプロジェクト体制を確立し、開発・設計業務の品質向上策（組織化、情報共有、フォーム化、レビュー充実など）を組み込むことが最も重要である。特に経験の少ないチームの場合には、パイロットプロジェクトなどで目的・手法の体得を行い、確実性を増すことが求められる。

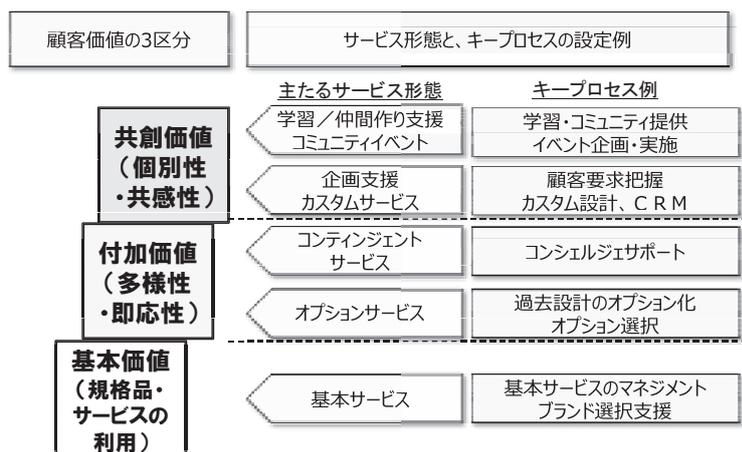
5 | 顧客サービスに直結するプロセス改革

ここまで、業務プロセスの改革活動に対して、どのような目的感、課題感をもってアプローチすべきかを述べてきたが、顧客サービスに直結するプロセス改革は、企業組織にとって最も注目している改革目的の一つだろう。顧客サービスのプロセス改革において、最も重要なのは、どのような顧客価値に向かって、どんなサービスを提供しているのか、という基本的な構図の理解である。

図2に示すように、顧客価値の特性によって、提供するサービスの形態が決まり、そのためのコアなプロセスも大きく変わってくる。例えば、基本価値に対応する基本サービスを提供するためには、標準化し高度化したビジネスプロセスが求められる。しかし、カスタムサービスを提供するなら、顧客フロントに優秀なプロフェッショナルサービスマンが居て、彼に情報を提供したりサポートしたりする秘書的なサポートプロセスが臨機応変に立ち上がる方がよいかもしれない。このように、顧客価値、サービス、サービスプロセスの関係を捉えることが重要である。

図2 顧客価値を捉えてサービスとプロセスを整備する

□顧客の目線は、モノや一般的サービスを中心とした基本価値から、多様性に対応する付加価値、そして顧客の個別性や関心に対応した共創価値を期待している。これに対応するには新たなプロセスの構築が求められる



©2016 日本BPM協会

2

(出典) 日本 BPM 協会作成

図2 顧客価値を捉えてサービスとプロセスを整備する

まず、顧客価値は、その特性から、以下の3つに区分できる。

- ・基本価値：モノ・施設、標準化サービスを元にした標準的ニーズの実現
- ・付加価値：顧客の状況の多様性や、即応ニーズの実現
- ・共創価値：顧客の個別事情を共感をもって実現
それぞれの価値の実現には、対応するサービスメニューが求められる。

しかし、現実の姿を見ると、顧客の要望にとにかく応えているが、結果的にはコストアップを起しているケースも多い。

特に重要なのは以下の点である。

- ・基本サービスの洗練で卓越化すること
- ・オプションサービス、カスタムサービスは、自社の実力と事業機会に基づきしっかりと方針設定すること

例えば、スポーツクラブでは、初心者とはかく毎週あるいは週に何日が習慣的に通う初期定着

者になる必要がある。ここをクリアすると、シェイプアップや、ボディビル、あるいはマラソンができるなどの高い目標を持つようになる。これがオプションサービスになる。さらには、コンクールやマラソン大会に出場して優勝を目指すような選手には、カスタムサービスを提供することになる。成功しているスポーツクラブでは、大多数の基本価値を求める初期顧客にしっかり対応して、定着化する部分を、マニュアル化したサービスでも十分に満足を得られるように、サービスプログラムの整備や従業員教育を行っている。そして、ベテラン社員には、オプションサービスやカスタムサービスを効果的に出来るように、イベント企画やCRMサポートを行っている。

6 付加価値、共創価値を生み出すアプローチ

このカスタムサービスは、「あなたのために設計

します」というもので、個々の顧客と対面あるいはネットを通じた対話をしながら要望を引き出し、顧客の要望やプロフィールにぴったりの商品を作り上げるものである。このとき重要なのは、顧客の表面的な要求だけでなく、どのような背景・潜在ニーズを持っているかといった「顧客の向こう側」の事情を捉えることである。そうすることで顧客と共感し、本当の意味でフィットした価値を提供できるようになるのだ。

プロセスを設計する上で、重要になるのは、このサービスを担う「プロフェッショナル人材」である。

基本サービスであれば、属人化を排除し、出来ればパート社員でも担えるようにすべきである。しかし、カスタムサービスは、顧客のニーズにどこまで応えるのか、自社はどこまで対応できるのか、約束できるのかを見極めることが重要になる。言われるがままのカスタムサービスは確実に破綻する。このサービスを担う人材は、企業のサービスポリシーを理解し、顧客をエンパワメントし、顧客と良い約束をし、それを実現することが出来る必要がある。

このような人材を確保し、適切に処遇し、業務環境・業務プロセスを整備することが最も重要である。

また、多様性のあるニーズに都度応えるためには、幅広い取引先や調達市場とリレーションするバイヤーフロントの整備と連動も必要である。

7 | まとめ

従来、ものづくり現場で成功してきた「標準化」は、日本企業の国際競争力を高め、富の源泉ともいえるものであった。

グローバル経済化が進む中で、物依存からサービス経済への移行が叫ばれながら、実際のサービス・業務の現場での「標準化」は遅れている、あるいはやっていないといわざるを得ない。

業務フローの可視化で一息つくのではなく、成果を上げるための業務の標準化と改善を繰り返すことが、ビジネスの進化をもたらす道である。