自社が抱える問題に気付き正しい解決が得られる BPM
～何が問題かが明確になれば、その問題は半ば解決したと同じ～

ピークコンサルティンググループ株式会社
技術士(情報工学)　北村　友博
〔この小論は、(株)富士通の顧客向けメルマガ用として作成したものです〕

<はじめに>

「企業とは解決すべき問題の集合体」といったコンサルタント(A.M.McDonough)がいますが、この言葉はまさに名言です。あらゆる企業が数多くの問題を抱え、その解決に向けて努力しています。むしろ問題が無いという企業があれば、そのこと自体が問題かもしれません。しかし、すべての企業が、何が問題かということを正しく把握して、ポイントを突いた解決策を着実に進めているとは限りません。その結果、見当違いの解決策を進めるために、営々と無駄な工数を費やしているケースがあるのではないでしょうか。

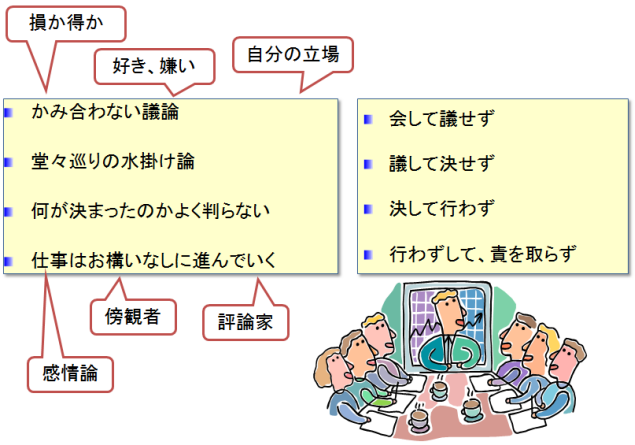
ＢＰＭ（Business Planning Method）は、企業の問題を正しく把握して、効果的に解決するための、業務改革計画を立案する合意形成のための手法です。筆者は、長年、様々な情報システム企画、システム要件定義、業務コンサルティングに携ってきました。その経験を集大成して、多少の訓練をおこなえば、誰でもが活用できるよう方式化したものがＢＰＭです。企業や団体だけでなく、部門や事業所といった内部組織やグループなどにも、問題解決、業務改革に威力を発揮します。

1.　社内の会議を見直そう

どこの企業でも、毎日、様々な数多くの会議が開催されています。ところで、なぜ、会議が必要なのでしょうか。そうです、物事を実行するためには合意が必要だからです。企業は多くの人たちが集まる集団なのです。中には「今日は４つの会議に出席した」と豪語する課長さんもおられます。

それではその会議が、全員の合意に基づいて効率よく行われ、当初の開催目的通りの成果が得られていると言い切れるでしょうか。開催目的、出席者の役割、会議のゴール(到達目標)、会議後のミッション、これらがはっきりしないまま、何となく始まって、議長の説明があり、質疑があって、「それではよろしく」といった会議が多いのではないでしょうか。図１のように出席者の方も、自部門の利害、発言者の好き嫌い、自分の立場などを重視して、前向きで真剣な議論をしていないのではないでしょうか。

図１:これまでの会議は？



2.　BPM は会議をサポートする

このような会議では、本当に必要な業務改革の計画や、創造的な意見は出にくいものです。実は会議には、図２のように３つの形態があり、社内会議は通常、報告あるいは、命令の形態をとる会議が多いのです。この２つの形態の会議は、上位者の時間を節約することが主目的で、衆知を集めて創造的な結論を得る討議(セッション)とは、まったく異なります。

図2:会議の3つの形態

（矢印は情報の伝達方向を示す）

ＢＰＭでは、出席者の衆知を集めて、より品質の高い結論に導くものに変えるため、従来の会議を討議(セッション)の形態に変更します。そのために、セッションリーダーを設置して、後に述べるルールに従ったセッションをおこない、結論は実行責任を伴うことを明確にします。そうすることで、従来の会議はセッションとして、「考え、創造し、決定する場」に変わるのです。

図3：BPMは会議を討議(セッション)に変えます

そのような討議の『場』は、あらかじめ次の５つのデザイン(設計)が必要です。

① 「場」の目的⇒なぜ自分が集められたか
② 「場」の目標⇒ゴールは何か
③ 「場」のプロセス⇒目標到達へのロードマップ(行程)
④ 「場」の規範⇒セッションのルール
⑤ 「場」の参加者⇒参加者の役割

討議の主催者は、この５つを事前に参加を求める人たちに、明確にしておく必要があります。

3. ＢＰＭセッション参加者の役割

ＢＰＭセッションの参加者は、メンバー、セッションリーダー、レビュアーの３種類の人たちで構成されます。

まずメンバーですが、通常の会議の出席者に当ります。セッションには８名前後が最適ですが、全員で My Plan から Our Plan を作成することがメンバーの任務です。そのため次の各項に留意することが必要です。

- セッション中は職制や年功は無視「全員対等」
- ノートは取らず頭脳は常時フル回転
- 他のメンバーの意見を傾聴、さらに良い代案を建設的に
- 他人の意見の批判、中傷は禁止、否定は根拠を明確に
- 衆知を集める、「三人寄れば文殊の知恵、十人寄れば釈迦の知恵」
- フリーディスカッション(勝手な発言)は禁止、セッションリーダーに従って発言

次にセッションリーダーですが、会議の議長や司会者ではありません。セッションを論理的に運営するため進行をリードします。発言内容には関与せず、常に中立の立場で、ディスカッションの交通整理だけをおこないます。メンバーが到達すべきゴールに向けて、セッション・プロセスの舵取りをすることが任務です。従って必ずしも社内の人である必要はありません。

最後にレビュアーですが普通、組織のトップが担当します。セッションでは全員対等の原則が重要ですので、上下意識の強い日本企業では、トップはセッションには参加しない方がよいでしょう。レビュアーはセッションで得られたプランを評価して、それに必要な投資の可否判断、およびプロジェクトの発令をおこないます。

4. セッションルールは「会議の５Ｓ」

整理・整頓・清掃・清潔・躾のローマ字の頭文字をとった「5Ｓ」は、業務改善の基本ですが、会議では次の５つのルールが、セッションを改善する基本です。ＢＰＭセッションでは、時間の有効活用と品質の高い計画づくりのため、メンバーは、このセッションルールを順守することが求められます。

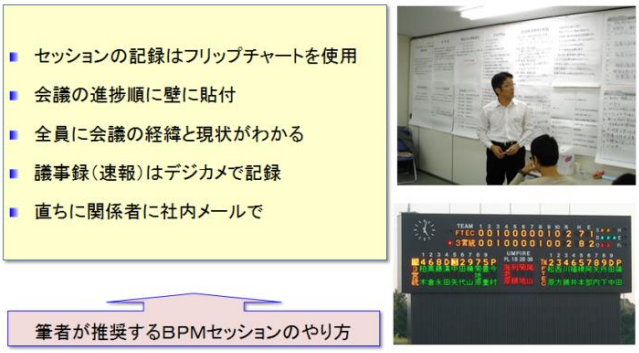
① 傾聴
⇒話し手の立場・主張・意見を理解し、尊重し、話を中断しない。
② 考えよ
⇒創造的に、集中せよ
③ 一発言・一事
⇒要点を簡潔に、明確に、適語表現で
④ 評論発言禁止
⇒自分の意志（Will）を明確に
⑤ 全員合意の原則
⇒代案が無ければ賛成せよ

この５つがＢＰＭセッションのグランドルール(大原則)です。①と⑤は「聴き手」のルール、③と④は「話し手」のルール、そして②は全員のルールということになります。
通常の会議でも、このルールを順守することで、その会議が効率化されます。ＢＰＭセッションを実施された企業の中には、このセッションルールを会議室に掲示して、日頃の会議にも効果をあげている企業がいくつもあります。

5.　BPM で討議を「見える化」する

「見える化」といいますが、私は世の中で最高の「見える化」は、野球のスコアボードだと思います。試合の経過と現在の状況が、余すことなく簡潔に記載されています。会議やセッションでも、このようなスコアボードに代わるものが必要です。
ＢＰＭセッションでは、少々ローテクですが、図４の右上写真のように紙の「フリップチャート」に、ディスカッションの内容を記録していきます。これを進捗の順に壁面に貼付していきます。模造紙は裏に字が滲んだり、張り付けるのに画鋲やテープが必要など面倒なため、筆者は市販のフリップチャート紙を使用しています。宣伝めきますが、3M 社の Post-it560 が、何度も貼付できる剥離紙なので便利でしょう。
業務改革のような大きいテーマでは、５０枚を超える量になります。ホワイトボードや電子白板は、一覧性がない点でお勧めはできません。

図4：BPMセッションは討議を「見える化」する



****

第２回
全体最適なソリューションが合意できる
～生産管理力を高めリードタイムを短縮～

前回は、企業内の会議が非生産的になる理由と、どうすれば質の高い結論を得られるか、その方法の一つとして BPM(Business Planning Method)では、セッション(討議)をどう進めるかについて説明しました。今回はオイルシールメーカーの A 社が BPM セッションで、生産管理力を向上させて、生産リードタイム短縮と、在庫の大幅削減を実現した例をご紹介します。集団発想の方法に関するヒントをつかんでください。

自動車業界では、HV(ハイブリッド)のシェアが高まり、将来は PHV(プラグイン・ハイブリッド)や、EV(電気自動車)化が進むと目されています。そうなれば今まで必要だった自動車部品が、突然、不要になるといった事態も予想されます。現在、自動車部品業界では次の時代に生き残れるよう、必死に新製品の開発を模索しています。そのために、まず足元の製造力を強化することが大きな課題となっています。自動車エンジン用オイルシールを生産しているＡ社も、そのなかの一社です。

1.　トップからの課題

Ａ社のＩ工場では、生産管理力、現場力を高めることによって、生産リードタイム 30%短縮を目指す、1 年間の短期プロジェクトを発足させることになりました。このプロジェクトのスタートに際して、短期間に具体的な活動テーマを決定するため、BPM セッションを採用することになりました。製造部門でプロジェクトの成果を確認でき次第、開発部門でも新商品開発テーマを、同じ BPM 手法で決定することとなっています。
トップからは「時代の流れに乗るために単なる改善ではなく、発想を飛躍させ新たなビジネスモデルを作り上げよ」との難しい課題が提起されました。この課題も BPM セッションを採用した大きな要因でした。
BPM セッションに先立って、プロジェクト名を平凡だが分かり易い「生産力強化プロジェクト」と決め、セッション・メンバーが選ばれました。メンバーは、営業・設計・生産管理・生産技術・品質保証・購買・生産現場、各部門の中堅代表者です。セッションリ

ーダーは筆者が担当し、レビュアーは取締役でもある工場長が手を上げられました。

2. A 社の BPM セッション

土日も利用した 3 日間の A 社の BPM セッションが、いよいよ始まりました。

セッション・プログラムの例

① オープニング（北村）
② トップの想いと期待（レビュアー・工場長）
③ 参加者の抱負と期待（全員）
④ 開催目的の確認（全員）
⑤ ＢＰＭとは（北村）
⑥ テーマ・方針・目的・目標の確認（全員）
⑦ メンバーの役割確認（全員）
⑧ セッションルールの確認（全員）
⑨ 社内方言の相互確認 （全員）
⑩ ＢＰＭの流れの確認（全員）
⑪ 討議区分の確認（全員）
⑫ 問題点の抽出と原因の検討（全員）
⑬ 解決策の検討・策定（全員）
⑭ To-Be モデルの設計（全員）
⑮ マスタープランの作成（全員）
⑯ 短期活動計画の作成（全員）
⑰ トップへのプレゼンテーション（メンバー代表）
⑱ トップのレビュー（レビュアー・工場長）
⑲ メンバーの抱負（全員）
⑳ クロージング（北村）

開催場所は工場から 5 Km ほど離れた、県の公共施設を借りるようお願いしました。工場内にも会議室はありますが、セッションの途中でメンバーに呼び出しが掛るのを避けるためです。これくらい離れていると、よほどのことがない限り、呼び出しは掛かりません。

延べ 28 時間におよぶ「生産力強化プロジェクト企画立案セッション」は、左のプログラムに従って進めました。最も時間をかけて討議するのは、「問題点の抽出と原因の検討」と、「解決策の検討・策定」そして「To-Be モデルの設計」です。

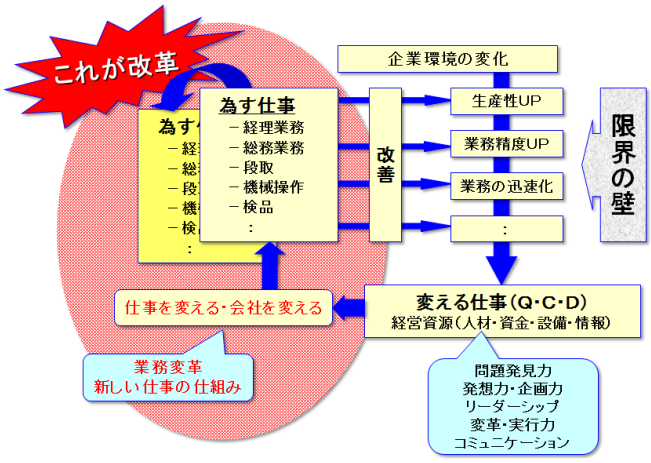
BPM ではプログラムの各項とも、ひとつひとつ全員の合意をきちんと確認してから、次に進めることが重要です。もう一つ重要なことは、必ず全員に発言を促すということです。特に意見はないという人も、きちんと「パス」と発言してもらいます。そうすることで話すことの苦手な人の意見も掘り出すことが可能になります。この 2 つはセッションリーダーの重要な役割です。プログラム中でユニークなのは、「⑨ 社内方言の相互確認」でしょう。どこの会社でも社内だけしか通じない、あるいは部門内だけに通じる「隠語」「方言」があります。この「隠語、方言」が誤解を生みだし、また仕事を阻害する温床になっていることに、なかなか気づきません。今回のように多部門にまたがる大きなテーマの場合は、本格的な議論の前に「隠語、方言」を相互確認しておくことが重要です。

3. 阻害要因

「改善」と「改革」とはまったく違う

普通、安易に「改善」「改革」ということばを使いますが、この 2 つは全く違うものです。図 5 を参照してください。経理、人事、営業、製造など、ほとんどの人たちの日常業務は、いわば「為す仕事」です。「為す仕事」は人間が行うことですから、生産性やスピードを「改善」しようとしても微々たるものです。3%か 5%も向上すれば上出来です。「限界の壁」が立ちはだかって、へとへとに疲れてしまいます。2 ケタ台の劇的な向上などは、とても無理な相談です。ガンバリや根性だけでは、せいぜい数%の改善しかできないことを理解してください。

図5:「為す仕事」と「変える仕事」



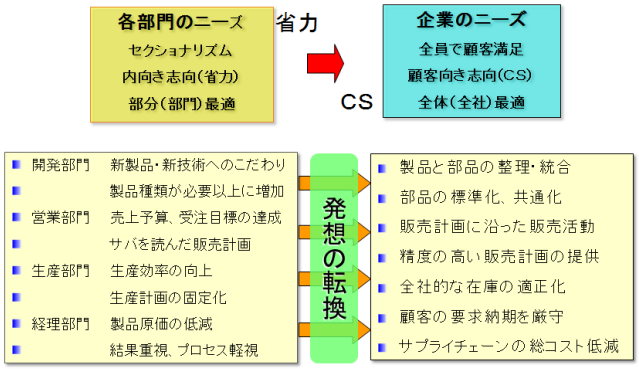
そこで、仕事の棚卸しをおこない、必要な仕事だけ抽出して、仕事の流れを変え、最適になるよう再構築する、すなわち「仕事を変える」ことを考えてみましょう。場合によっては組織と機能を変更したり、

IT を活用したりすることになります。これが「変える仕事」です。つまり「為す仕事」から別の「為す仕事」に変えること、これが「改革」であり、ビジネスモデルの再構築(リエンジニアリング)とも呼ばれるものです。

部分最適から全体最適へ

大きな改革を企てようとすれば当然、複数の部門が関係します。部門間の利害が衝突して「総論賛成、各論反対」ということになります。

図6:部分最適から全体最適へ



A 社では図 6 にあるような各部門の利害を抑えて、全社の最大目的にベクトルを合わすために、BPM セッションをおこないました。セクショナリズム、内向き志向、部分最適に陥りがちな、省力中心の部門ニーズから、顧客満足、顧客志向、全体最適な企業ニーズに転換するには、発想の転換が必要です。他部門の意見をよく聴き(傾聴)、他部門の立場に立って理解することが発想転換の早道です。

4. BPM セッションの成果

メンバー代表によるトップへのプレゼンテーションが終わると、おもむろにレビュアーの工場長から拍手が湧きました。

「わずか 3 日で君たちは我が社が必要とする、素晴らしい工場改革計画を作ってくれた。しかも計画は具体的で整合性があり、実現の可能性も高い。付け加えることは何もない。プロジェクトのフレームワークとして、またマスタープランとして即、採用したい。明朝、製作所の臨時幹部会議を招集して各ライン長に徹底する。本社のトップにもその旨、報告する」

トップ・レビューでの工場長からの絶賛のコメントに、土日返上で頑張った甲斐があったと、メンバー全員が心底から感じたようでした。それと同時に、時には敵視していた他部門のメンバーに、仲間意識を感じる自分に驚く様子も窺えました。

「生産力強化プロジェクト企画立案セッション」は、討議を「現場力強化チーム」と「管理力強化チーム」の 2 つに分けて、解決すべき問題点の抽出を行いました。

問題点の抽出と原因の検討

問題を明確化する方法は幾つかありますが、今回は、現在の「悪い状況」を抽出して、その「原因」を考察する「因果関係法」を採りました。この方法は単純なやりかたですが、今回のような目的・目標が明確で、現在の仕事に問題がある場合に最適な方法です。まず改善すべき現状をできるだけ多く抽出します。A 社の場合は両チームで合計 56 項の「悪い状況」が抽出されました。それを現場カイゼンで有名な「なぜ 5 回」の要領で真因を探っていきます。1 つの「悪い状況」に複数の「原因」がある場合や、ある「原因」が別の「原因」のそのまた「原因」になる場合もあります。この因果関係を関連づけると少数の真因にたどり着きます。真因を次のステップの「解決策の検討・策定」で、解消する方法を考えます。A 社の場合は、顧客が要求する発注リードタイムより生産リードタイムが長いことと、その差を埋める在庫の運用のまずさが、最大の真因でした。

「解決策の検討・策定」

真因をつぶすことで結果としての「悪い状況」を解消する、これが「因果関係法」での問題解決です。真因をつぶすことで新たな「悪い状況」が発生しないよう、知恵を絞ります。その過程で目標を達成するためのビジネスモデル(To-Be)が、明らかになってきます。A 社の場合は、生産計画サイクルをもっと短くすることで、問題のかなりの部分が解消できるとの見通しが立ちました。

・生産計画サイクルを月次から週次に変更する。
・そのため現在の生産管理システムを改良する。
・資材発注など関連業務も週次に変更する。
・工場内の製品の停滞時間を短縮する改善活動を実施する。

・それらによって「現場の見える化」を徹底する。
上記を実施することで、
・生産 LT は平均 8 日から 5.5 日に短縮可能となる。
・調達精度の向上によって資材在庫は現状から 30%削減が可能となる。

次回では、世代交代に伴う業務ノウハウや技能の伝承の例と、BPM における集団発想についてお話しします。

****

第 3 回
技能の伝承がスムーズに進んだ食品企業

第 2 回では、工場における集団発想の手順を、自動車部品工場の例でご紹介しました。今回は、中堅・中小企業にありがちな、世代交代に伴う業務ノウハウや技能の伝承という課題をどのように進めたか、日配食品企業の B 社を例にお話しします。

1. 創業社長の悩み

B 社は、豆腐、油揚げ、蒟蒻、豆乳製品などの日配食品を生産し、地元および近隣地域のスーパーや食品店に販売している、年商 8 億円の中堅食品メーカーです。零細な豆腐店から現社長が独力で、現在の近代的な企業に育て上げました。この B 社の経営も、そろそろ世代交代の時期を迎えつつありました。しかし古くからのベテラン社員と、最近になって入社した若手社員との間で意識の断絶があり、生産技術やノウハウの伝承がうまく進んでいませんでした。社内の状況も、ポカミスによる製品不具合の多発、売上と利益が計画通り伸びないなど、決して良いとはいえない状況でした。
「先生、いろいろ頑張ってきたのですが、この業界もウチの会社も今のままではジリ貧です。『お客様に喜んで頂く商品とサービスの提供』がウチのモットーです。この一点で従業員の心をひとつにして、昔の元気を取り戻すよう知恵を貸してください」
社長の想いを整理すると次の三点に集約できます。
① 変化する市場と消費者の嗜好を若者の視点で見直したい。
② 開発・生産・営業・管理の各部門が抱える諸問題を洗い出し、
③ 抜本的な業務改革を立案し実行する。
この背景には、B 社は数年内に経営者の世代交代を予定していること、従業員の世代交代が円滑に進むようノウハウと技能の伝承が必要なこと、の二点がありました。

2. BPM における問題解決の方法

B 社の社長が今回の計画を、ＢＰＭセッションでまとめようと考えた動機は、「経験豊富な中高年従業員のノウハウや技能を引き出し、若手従業員に伝承して、それに新しい血を注ぐには、従来と違う新しい方法が必要と感じた」ということでした。

ＢＰＭはセッション(討議)と集団発想の技法

あらためて BPM（Business Planning Method）について、説明しておきましょう。

・仕事のしくみと業務を改善して成果を上げたい。

・しかし何を改善するか、どう改善するかが、はっきりしない。

このような問題にＢＰＭは、問題を構造化(見える化)することで、問題の発見と解決(改善・改革)をやり易くすることができます。また第１回で述べたように、ＢＰＭはセッション(討議)の技法であるとともに、問題解決の集団発想法でもあります。この方法で経営ニーズに合致した業務改革プロジェクトが、参加者全員の合意の下で作成できます。とくに事業計画の作成や、情報システム企画の立案などに有効です。

問題解決の集団発想法

BPM はテーマによって、「因果関係法」「クロス SWOT 分析法」「問題構造化法」など、いくつかの問題解決の方法を使い分けます。Ｂ社のケースは、目的、目標および背景が明確なため、クロスＳＷＯＴ分析法で攻めることにしました。因果関係法の説明と具体例については、前回を参照ください。また問題構造化法については、次回ご紹介します。

ＳＷＯＴ分析は、あちこちの研修でも取り上げられている一般的な方法です。ご存知の方も多いと思いますが、簡単におさらいします。

3.　ＳＷＯＴ分析による問題解決

企業の内部要因である、Strength(強み)と Weakness(弱み)、そして取り巻く外部環境としての Opportunity(機会)と Threat(脅威)、この４つについて自社を分析することから、ＳＷＯＴ分析と呼ばれます。

BPM セッションでは、まずテーマに関連する内部要因、つまり人材・資金・技術・設備・拠点・業務・情報などについて、自社の強みと弱みに分類して列挙していきます。

次に政治経済・技術動向・法規制・顧客市場・物流・競合などの外部環境についても、自社にとって(有利な)機会と、(不利な)脅威に分けて列挙します。表 1 はセッションで得られた、Ｂ社における SWOT 分析の結果です。内部要因は、強みで 5 件、弱みで 5 件、外部環境の機会は 6 件、脅威は 6 件の、計 22 件が抽出されました。

表１：Ｂ社における SWOT 分析

<内部要因>

強み（Strength）	弱み（Weakness）
専用のアルカリイオン水の井戸がある	業務に必要な情報が社内で伝わり難い
消費者の品質評価が高い	同じ不良が何度も発生している
自社商品に豊富なバリエーションがある	社員の定着率が低く技術経験の浅い人が多い
特定販売店に依存せず価格支配を受け難い	事業規模を上げるには設備と人材が不足
年 2~3 アイテムの新製品が開発される	消費地に近い競合企業より配送コストが掛る

<外部環境>

機会（Opportunity）	脅威（Threat）
銀行の評価が高く低利で借入できる	人口減少時代に入って需要の伸びがない
大豆の栄養が注目されている	原料大豆が高騰、商品価格が低下している
原料購入は現金取引のため価格交渉力が強い	国産大豆の生産量が少ない
市場の寡占化が進み油揚は上位の生産量	包丁を使う主婦が減ってきた(特徴事象)
自社ブランドが定着してきた	物流コストが増加してきた
油揚を作る競合企業が減った	米国では遺伝子組換大豆が 95%を占める

ＳＷＯＴ分析をおこなう際、見方によって「強み」とも「弱み」とも捉えられる事象に遭遇します。Ｂ社の脅威にある「包丁を使う主婦が減ってきた」という事象は、確かに「商品の売り上げが伸びない」という点で脅威ですが、別の見方をすると「加工食品の販売チャンスが高まる」という機会ととらえることもできます。「包丁を使う主婦の減少」は、別の事象の原因となる、強みでも弱みでもない単なる特徴としての事象でしかありません。このような「特徴事象」を挙げないよう、セッション参加者は留意が必要です。また、挙げられた事象が「事実」なのか「推測」なのかということも重要です。事実は具体的に、できれば数字で表現し、推測はその裏付けを取るなど、表現をシェイプアップすることが必要です。

4.　SWOT からクロス分析

次に SWOT 分析を基にして、強み・弱みの内部環境と、機会・脅威の外部環境をクロスさせることによって、様々な戦略を立案します。これがクロス分析という発想法です。
強みと機会を組み合わせて、自社の強みを事業機会でより強くする、そのためには積極的な攻勢策を検討します。強み×脅威の組み合わせでは、外部からの脅威を自社だけの強みで回避する、すなわち差別化戦略が有効です。弱み×機会は、自社の弱みを外部環境の機会でカバーする、段階的な弱点強化策が必要です。また弱み×脅威は、自社の弱みが外部環境による脅威で増幅することを避けるため、専守防衛策が必要となります。
表 2 は B 社の BPM セッションでメンバーたちが結論に達したクロス分析の結果です。

表 2：B 社におけるクロス分析

BPM		外部環境 機会	 脅威
内部要因	強み	強みを機会でより強くする。 （積極攻勢）	脅威を強みで回避する。 （差別化戦略）
		低利借入を利用して、大豆の健康特性を活かした新製品を開発する。	県内農家と大豆の契約栽培を進める。
		味わい・食感の良い高級商品(プレミアム商品)を開発して、B 社のブランドを確立し、付加価値を高める。同時に百貨店など新販路を開拓する。	販売先を多様化して人口減と販売店の合併や倒産に備える（危険分散化）
			QC のフィッシュボーン分析など QC 技法を取り入れ、歩留りを高めてコストの低減を図る。(現在 2-3%を廃棄)
	弱み	弱みを機会でカバーする。 （段階的施策）	弱みが脅威で増幅するのを避ける。 （専守防衛）
		新人に仕事の方法をキチンと教育して、モチベーションの向上を図る。	シェアが低いコンニャク事業からは撤退する。
		新人～2,3 年次～中堅社員までの教育体系を作り実施し、併せて個人の能力目標を設定する。	他業種の QC 方法を参考に、ポカミスによるクレームや社内不良の発生を防ぐ。
		商品別の生産性指標を設定し、向上目標を決める。	

このようにクロス分析では SWOT による自社の現状分析を元に、４つの視点から戦略・施策を編み出します。この段階がまさにセッションのヘソです。無責任な単なる思い付きの施策には、実行可能性や具体性からダメが出されます。全メンバーが「脳みそがウニになる」まで知恵を絞って、実行可能で実施効果の高い、具体的な施策を考えることが必要です。BPM セッションルールの、自分の Will(意志)を明確にして、施策を考えることがポイントです。喧々諤々の討議の結果、合意された自社の戦略・施策は、さらに具体的な打ち手に展開していきます。
SWOT 分析とクロス分析から企業の戦略を立案することは、時代の変化にどう対応していくかなど、岐路での決定局面で有効な手法です。

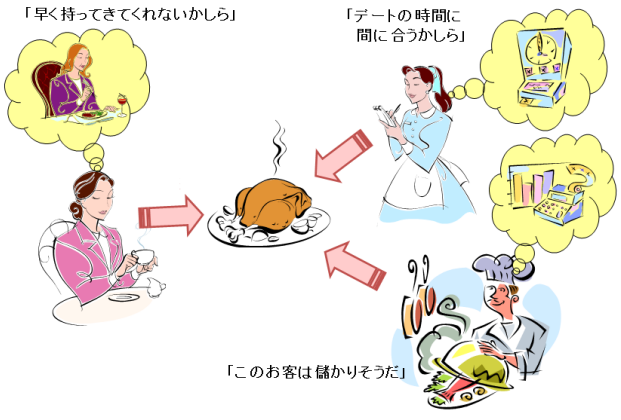
5. B 社のその後と成果

若手とベテランによる B 社のセッションは、クロス分析で得られた施策を Must Do/To Do[1]に展開し、1 年間のプロジェクトにまとめられました。この計画は社長のレビューを受け、ほぼ原案通り可決され、直ちに業務改革プロジェクトがキックオフしました。そして 3 か月後、このプロジェクトのフォローアップセッションに招かれました。B 社では早くもプロジェクトの成果が出始めていましたが、それ以外にも付帯効果が報告されました。以下の通りです。
<プロジェクト成果>
●若手従業員の「やる気」と視野が広がった。
●IE による現場改善で作業の生産性が向上した(15%)。
●科学的手法を採用して品質向上の成果が出始めた。
●需要情報の精度向上で歩留り率が向上した(約 10%)。
<付帯効果>
●中高年社員と若手の断絶が解消した。
●ベテラン従業員の若手を見る目が変わった。
●世代間のコミュニケーションギャップが解消した。

6. 視座(立場)と視点(見方)

B 社の BPM を振り返ると、問題解決・課題達成を検討する際に気を付けるべき、幾つかのポイントに気づきます。その一つが視座と視点です。

図1:レストランの客とシェフとウェイトレスの視座図



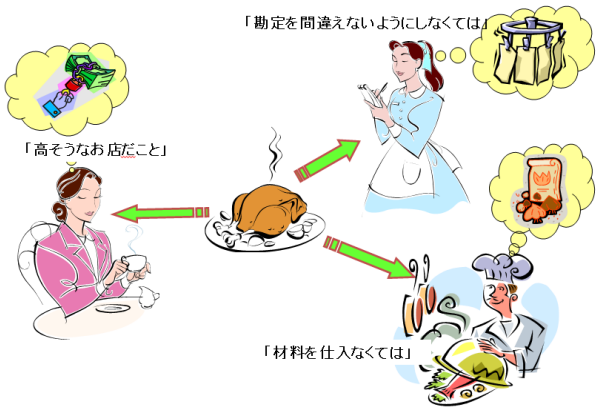
「視座」とは、それぞれの人の「立場」をいいます。役割、身分、老若、男女など、立場が変わるとモノの見方や価値観が変わります。B 社でも、立場が異

[1] Must Do/To Do:どちらも「やるべきこと」の意味ですが、前者は 1 月程度のテーマ、後者は 1 週間以内のサブテーマです。

なる若手とベテランでは、関心のある事柄や重要度も異なっていたのです。多くの視座を心に描くことで発想が広がり、思い込みや勘違いが減ります。図１のように、真ん中に対象となる事物、周りに異なる立場の関係者（ステークホルダという）を置いて、それぞれの立場(視座)から対象物を眺めると、立場によって「モノの見方」が変わることが判ります。全体最適となる解決策を考えるときは、様々な人の視座を見抜くことが重要です。

次に「視点」です。図１や図２のレストランにおける料理の例では、お客様は「料理の質」「盛付け」「価格」「待ち時間」などに注目します。一方、ウェイトレスは「注文」「配膳」「勘定」などに関心があり、シェフは「顧客満足」「原価」「売上」「材料」などになります。これらのように、それぞれの視座の背景にある、目のつけどころ、関心、注目点が「視点」です。視点図では視座図と矢印が逆になっていることに注目してください。

図2：視点図



視座と視点がセッションで重要な意味を持っていること、物事を変える改革や改善の施策を検討するときは、視座と視点に気配りが必要なことがご理解いただけたでしょうか。

次回は、業務改革で社内を引き締め、筋肉質の収益体質を取り戻した、消費財用シール製造業のＣ社をケーススタディに、もう一つの問題発見と解決の技法「問題構造化法」についてお話しします。

****

第４回
問題点が明らかになり風土が一変したＣ社

第３回では、問題解決技法の中で比較的よく使われる「クロスＳＷＯＴ分析法」を、日配食品企業を例にご紹介しました。今回は消費財の容器に貼付するシールメーカーC 社を例に、もう一つの問題発見と解決の技法「問題構造化法」についてお話しします。

1.　Ｃ社社長の危機意識

C 社からの依頼は「うちは一定のシェアがあって、原価率もそこそこですが、なぜか業績が上がりません。原因はだらけた風土と社員の精神面ですが、どうすればよいかが判らないのです」というものでした。そこで BPM セッションの開催を提案したところ「早速お願いしたい」と藁にもすがるといった感じの返事が返ってきました。早速、社長と面談して次のような BPM 開催目的を示達していただきました。

BPM 開催目的の示達

「現在、当社は厳しい事業環境に陥っている。新製品開発、販路拡大などの経営努力を続けてきたが、その効果はいまひとつ実現できていない。原因は全社に蔓延しているダラけた精神風土にある。一人ひとりが基本に立ち返って、自らの仕事を振り返り、強い気概で業務改革に挑戦する姿勢が最も大切である。それが当社を筋肉質の体質に変える唯一の方法と信じる。今回の BPM セッションで、各部門の抜本的な改革案を企画し、短期間で具体的な成果を実現する『業績向上プロジェクト』を立ち上げる」

トップから突然、このような主旨の文書が示達されました。主だった部課長クラスがメンバーに指名され、しかも開催は土日を入れて３日間という長丁場の強行日程です。案の定、社内からブーイングが上がり参加指名者の数人からは「当日は予定が入っている」とやんわり断りの申入れがありました。「笛を吹けども踊らない」Ｃ社の面目躍如といったところです。しかしＣ社のドンでもある会長から「守旧派の人達には残念だが去って貰う」との一言で、ブーイングは何とか収まりました。

2.　抽象的なテーマには「問題構造化法」がフィットする

確かに現象として業績低迷はありましたが「だらけた風土と社員の精神面が主原因」という、もやもやとした抽象的な問題把握では、どのような打ち手を採れば解決できるのか、袋小路から同社は脱出できません。C 社では、まだ問題の把握がきちんとできていなかったのです。

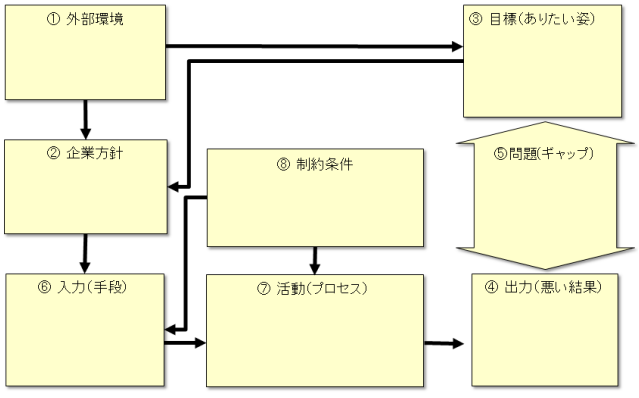
問題発見と問題解決どちらが重要？

Google で発想法を叩くと１３６万件ものヒットがあります。しかし多くの発想法は「問題解決」の手法で、「問題発見」の方法は少ないようです。様々な事象には何らかの問題が含まれますがその問題がはっきりしない。問題は何か、「問題」がはっきりしないことが「問題」なのです。実際、世の中の「困り事」の大半は、その解決策が判らないというより、問題が何かが判っていないのではないでしょうか。「問題」はその構造を究明して、真因(最奥に潜む本当の原因)を探り出し、それを除去することで初めて解決に結び付けることができます。問題解決の以前に、問題発見が必要ということです。問題発見すなわち問題を明確にできれば、その問題は半ば解決したと同じとも言えます。

3. 現状分析ワークシートの作成

BPM には問題発見から問題解決に導く手法として「問題構造化法」があります。この手法も第１回目でご紹介した BPM セッションの手順で進めますが、問題の抽出と原因の特定の段階で、テーマ(課題)を次の８つの側面の定義をおこないます。

図1: 現状分析ワークシート (テーマ:)



①外部環境、②企業方針、③目標(ありたい姿)、④出力(現在の悪い結果)、⑤問題(ギャップ)、⑥インプット(手段)、⑦活動(プロセス)、⑧制約の８つです。

ポイントは番号順にセッションを進めることです。8 つの面から定義された問題は、図１の「現状分析ワークシート」に整理します。

8 つの側面それぞれについて説明していきます。

① 外部環境には、テーマ(主題)の前提となる外部の動向や法規制など、企業環境を定義します。これらは②企業方針と③目標に影響を与えます。

② 企業方針は、その企業がテーマにどう対応しようとしているか定義します。これは③入力(手段)を決定するベースとなります。①外部環境・②企業方針・⑥入力は、階層構造なのでテーマが部門や事業所の場合は、それぞれ階層を下げて定義します。

③ 目標はテーマに対して「こうあるべき、ありたい」理想の姿を定義します。ありたい姿は To Be モデルとも呼ばれますが、望ましい状態、期待される結果として明らかにしておくことが重要です。これはセッション参加者の主観や立場(視座)で異なるので合意形成に留意する必要があります。

④ 出力はテーマに関する現在の悪い結果、現実の姿を洗い出します。前述の To Be モデルに対して As Is モデルと呼ぶこともあります。なお出力を検討する際は時系列で捉えることが重要です。このまま放置すれば予想される将来の状態や、予期せざる過去の結果についても列挙します。

⑤ 問題は、③目標と④現状とのギャップ(差分)として捉えます。

⑥ 入力(手段)は、人・モノ・金・情報で表現できる具体的な手段や計画など、当事者の意志で選択できる事柄です。

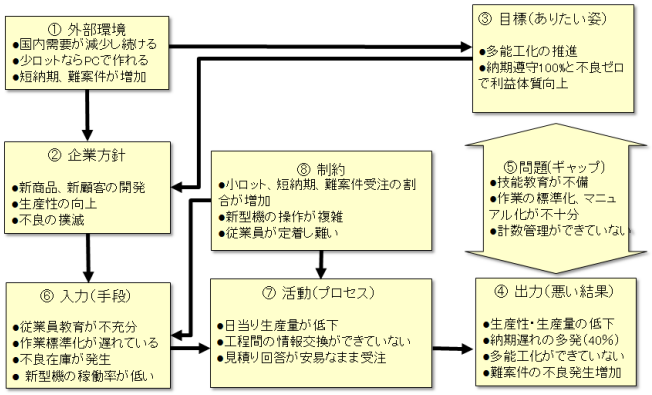
⑦ 活動(プロセス)は、テーマに関する現状の企業活動そのものですが、目に見える活動(現象)だけでなく、推論することで判る活動もあります。⑥入力～⑦活動～④出力を一連の関係として捉えることがポイントです。

⑧ 制約は間接的な問題の原因となる⑥入力と⑦活動を制約する事柄です。これもセッションメンバーの主観や立場によって異なります。

慣れないと少々難しいですが、この 8 つの側面の定義づけが完成すれば、問題の原因は必ず入力・活動・制約の中に出現する構造になっています。現状分析ワークシートは８つの側面を構造化したダイヤグラムで、矢印で影響を与える側面を示します。問題の

構造が明確に把握できれば、前述したように半ば解決できたも同然です。
図 2 は C 社のワークシートの例です。ちなみに BPM では各側面を定義するのに平均 1 時間のセッションをおこなっています。

図2:現状分析ワークシート（テーマ: C社の業績向上）



4. 解決策立案ワークシートの作成

次に作成するのは「解決策立案ワークシート」です。前項と同様に BPM セッションの形式で作業を進めます。

⑨ 問題と原因は権限内と権限外に分けて整理します。「現状分析ワークシート」の入力・活動に出現した原因はセッションメンバーの権限でコントロールできる内容です。また制約に出現した原因は権限外となります。

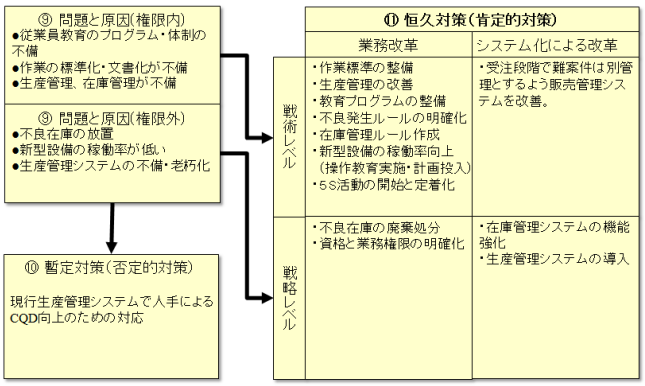
⑩ 暫定対策は、消火するためにやむを得ずおこなう緊急対策です。長期的に続けるべきではない否定的な対策ですので必ずしも必要ではありません。

⑪ 恒久対策(肯定的対策)はセッションメンバー全員が経験と知識を総動員して衆知を集めます。問題解決の局面ではノウハウやアイデアを盛込んだ、創造的な方策でなければ、真の解決とはなりません。

恒久対策は 4 つに分類します。まず権限内の対策は戦術レベル、権限外の対策は戦略レベルと分けて考えます。さらに業務上の改革とシステム化による改革に分けます。いまや人手だけの対策案では厳しい企業競争に伍していくことは不可能です。情報技術と通信技術すなわち ICT が必ず必要です。経営職といわれる日本の部課長諸氏も、日頃からスマホでゲームに興ずる時間の一部を、アプリケーション(業務)システムの動向調査に振り向けて欲しいものです。

図 3 に C 社の解決策立案ワークシートを示します。

図3: 解決策立案ワークシート（テーマ: C社の業績向上）



C 社ではこの恒久対策を基に 6 ヶ月の短期プロジェクトとして「業績向上プロジェクト」が立ち上げました。１２項からなる改革テーマは、月単位の Must Do レベル、週単位の To Do レベルに展開され、誰が、何時までに、何を、何処まで実行するか、ガントチャートで進捗の「見える化」が図られスタートしました。そして 6 か月後、フォローアップセッションに参加要請を受けました。納期と品質は劇的に向上していました。流出し続けていた試算表の出血も止まっていました。少なくとも部課長はじめ従業員の「目の色」が変わったようです。もっとも感激したことは経営トップの会長、社長が「実は私たち自身の経営姿勢が問題だったことが判った」との告白でした。

BPM には社員研修の側面もあるのですが、不惑を過ぎた部課長クラスに躾(しつけ)は困難です。彼らの目の色を変えさせるために、別途、目標管理と信賞必罰が制度として取り入れられました。

5. 集団発想に必要な二つのポイント

C 社の例を振り返って集団発想に必要な二つのことをお話します。

プロセス・フレームワーク・コンテンツ

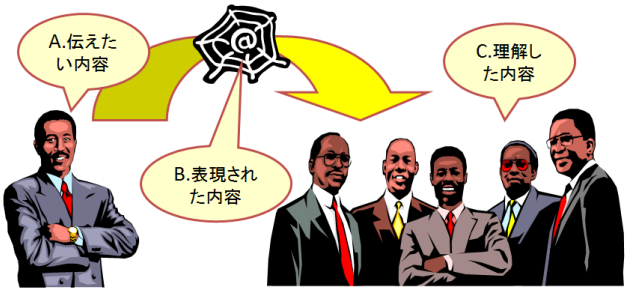
まず論理的な思考には、プロセス・フレームワーク・コンテンツが重要ということです。
プロセスとは、発想するためのロードマップ・行程表(工程表)です。BPM では BPM 自体が集団思考のプロセスです。行程表といえば江戸時代の浮世絵師、

歌川広重の東海道五十三次図も、観光案内つまり行程表だったという説があります。往復で１ヶ月以上掛るお伊勢詣は、現在の世界一周を上まわる大旅行ですから、安全に旅するため計画するために必要だったのでしょう。
フレームワークは、発想するための道具、「考具」とでもいうものです。数多くある発想法もそうですが、今回の問題構造化法のワークシートもその一つです。
もうひとつのコンテンツ、これは発想の材料(ネタ)です。ネタの豊富さと新鮮さが料理の良し悪しの決め手ですが、料理も発想も同じです。

集団思考とコミュニケーション

企業では個人ではなく、集団で物事が決まり集団で実行します。そのために集団の構成員間の「合意」が必要となります。BPM はこの合意形成の手法ですが、そのためにコミュニケーションとプレゼンテーション(発言)が必要です。プレゼンテーションとは、特定の情報や考えを他人に伝達することです。

図4: プレゼンテーションの欠点
情報は伝達する際、欠落し変形することです



A＞B＞Cをできるだけ A≒B≒C にすることが必要です

決して、しゃべってスーッと満足するためではありません(そのような人が多いですが)。
しかし、なかなかうまく伝わりません。なぜでしょうか。それは話し手と聞き手との間に、コミュニケーションギャップがあるからです。
聴き手のニーズと関心の不一致、伝える情報や想いに対する理解不足、伝えたい内容の組み立ての悪さ、あいまいな表現、発声・発音・話速・間など、話し方そのもの、などが原因です。BPM セッションのしくみは図４にある A≒B≒C とする強力なフレームワークでもあるのです(本シリーズの第１回を参照ください)。

今回の C 社のケースのプロジェクトは大成功を収めましたが、セッション(企画)でうまくいってもプロジェクト(実行)がうまくいくとは限りません。多少、性悪説の感がありますが、普通、「誰かの問題」や「我々の問題」の程度では人は動こうとはしません。「自分の問題」となって、人は初めて動き出すものです。だからプロジェクトリーダーには「我々の問題」を「あなたの問題」に認識の変換ができる力量が必要です。
自発的に自分の問題にするのが望ましいのですが、そういうケースは少ない、したがってうまく「その問題」に巻き込む、あるいは関連させることが必要です。

BPM の問題発見と解決の技法「問題構造化法」について C 社を例に一通りご紹介しました。次回は、現場カイゼンにギリギリまで力を注いできたが、さらに競争力を高め、各メーカーのシェアを高めるには今までの延長線上では無理と判断した自動車部品メーカーの D 社が、生産計画、現場への指示、生産調整、進捗管理、すべての業務とシステムをもう一度根本的に見直し、生産リードタイム短縮、顧客納期の厳守、設備稼働率の向上、不良撲滅、在庫削減を、同時に実現させた例をご紹介します。

****

第５回
改善を超える改善、自動車部品メーカー

前回はBPMの問題発見と解決の技法「問題構造化法」について、消費財用シールメーカーの例をお話しました。今回は、自動車部品メーカーD社の例に、究極の現場改善をどのように進めたかについてご紹介します。ここでもＢＰＭセッションが大きな役割を果たしました。

1.　座視だけでは退場を余儀なくされる製造業

リーマンショック、東日本大震災とその後のエネルギー危機、ギリシャに端を発する欧州問題、タイの大洪水に続く中国経済の不振と尖閣問題、最近の５年間は、日本のすべての産業、とりわけ製造業により大きなダメージを与え続けてきた５年間でした。

D社は自動車のボディフレームやシャシーなど、アンダーボディ部品を製造しているメーカーです。厳しい寒風の吹き続ける国内の自動車部品業界では、売上と利益の落ち込みを食い止める方法は、そう多くはありません。前述のさまざまな問題に加えて、円高を追い風にアジア諸国の部品メーカーの追い上げが激しくなっています。国内に残る完成車メーカーは「品質は良くて当たり前」、その上で低コストを求めコスト競争が一段と厳しさを増しています。無敵を誇った日本の製造業も、いまや座視するだけでは退場を余儀なくされるようになったのです。

限界を超える改善だけが課題を達成できる

以前からＤ社では、考えられる現場改善はすべて、ギリギリまで推進し続けてきました。しかし、その改善も限界に近づきました。改善のための労力や投資に対して成果が少なくなってきたのです。
生産性を高める、設備稼働率を向上させる、生産リードタイムを短縮する、納期の厳守、不良の撲滅、そして資材・仕掛・製品の在庫削減、これらを同時達成するしかない、Ｄ社の結論はそういうものでした。今回の課題の鍵は、今までの延長線上ではない全く違う視点から、改めて改善に取り組むことです。

２.　全部門から代表がＢＰＭに集まった

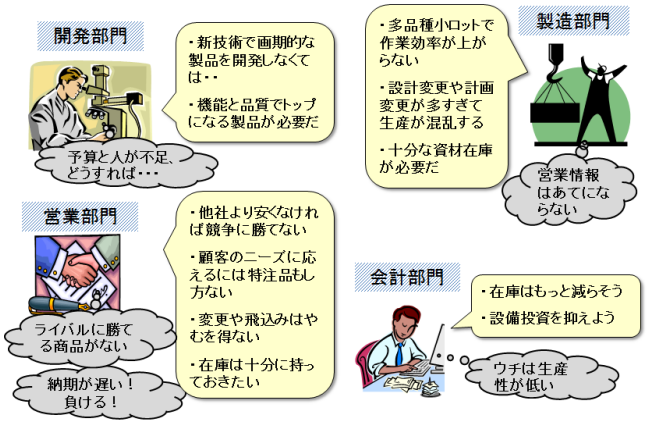
Ｄ社のケースは失敗を許されない非常に難しいテーマでした。ＢＰＭセッションは、オリエンテーション、プリセッションに各半日を費やし、その１週間後、プランニングセッションは、県の研修施設に２泊３日の泊まり込みで実施しました。セッションのテーマとゴールは次のように明確でした。
(1)　プロジェクト目標は、稼働率60%で利益が確保できる体制を12ヶ月で構築する。そのためのゴール目標(KGI: Key Goal Indicator)を設定する。
(2)　これまでの部門ごとの改善活動を全面的に見直し、実現可能かつ最も理想的なシステム(しごとのしくみ)を設計・構築する。
(3)　目標に向けて製作所の全部門がシナジー効果を上げるよう、各部門は業務目標(KPI: Key Performance Indicatorの略)を設定する。
(4)　全員が実現に向けて活動することをコミットメント(誓約)し、PMO(プロジェクトマネジメントオフィス＝事務局)が活動の進捗を「見える化」する。

喧々諤々のセッションのプロセスと結論の内容は、残念ながらお話しできませんが、その中で出てきたセッションのヒント、集団思考のポイントを幾つかご紹介します。

３.　全体最適と部分最適

Ｄ社がこれまで進めてきた改善活動は、部門ごとで部分最適テーマを追求する活動でした。各部門が改善を進めれば製作所全体がうまくいく、という前提で改善活動が進められてきました。そのため各部門の重要度や関心の高さで、問題やテーマは変わります。その結果、一部で図１のような改善目標のトレードオフが発生していました。

図1：目標は部門によってトレードオフが起こり勝ち



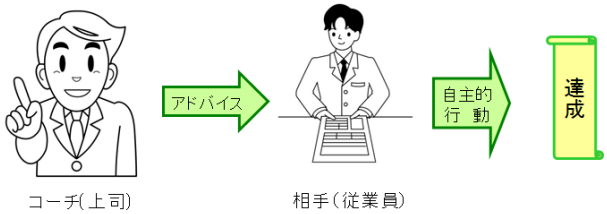
４.　「だれかの問題」から「自分の問題」へ

大規模なプロジェクトで、全員のベクトルを合わすことは簡単ではありません。これは部門間でも人と人の間でも同様です。「面従腹背」という言葉がありますが、トップが口酸っぱく改善を説いても、聴いている従業員は「他人ごと」「誰かの問題」「自分は関係ない」「その問題から外れたい」と思っています。「甘え」に基づく保守的な日本人特有の文化であり気質といえるでしょう。
「誰かの問題」ではもちろんですが、「我々の問題」と思っても人はまだ動き出しません。人は「自分の問題」と感じたとき、はじめて動き出すのです。だから「我々の問題」から、従業員全員が「自分の問題」だと、認識を変換させることが重要です。自発的にそうなることが望ましいのですが、残念ながらそういうケースは少ないようです。従って、「その問題」に巻き込む、賃金に反映させる(成果主義)、不利益につなげる(ペナルティ)といった手段を講じる場合もあります。

５． 管理・監督職にはコーチング能力が必要

いずれにしても全従業員が心を一つにする必要があります。そのために管理・監督職の人達に必要な能力のひとつがコーチングです。
コーチングとは、相手の能力を引き出して目標に到達させる手法です。部下を指導するとき、一から十まで説明して指導しようとする上司が多いのですが、コーチングの方法は違います。図２のように仕事が推進できるよう、相手の能力を引き出す「手伝い」をすることがコーチングです。相手が自信をもって自主的に行動して、そして「気づき」を得られる「場」を設定することです。人は無限の可能性を持っています。その人が必要とする答えは、その人の中にあるのです。その答えを見つけるためのパートナー、それがコーチです。

図2:コーチングとは



気づいていない能力、対人関係、解決方法、過去の成功例などを、相手と一緒に掘り出して、最適なプランを一緒に立案する、そして相手が自信をもってプランに沿って行動し、気づきを得る「場」を作る、相手のありたい姿、大切にしていることを実現できるようサポートすること、これがコーチングなのです。

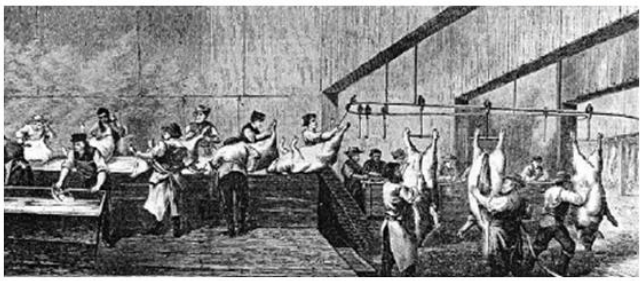
Ｄ社の新プロジェクトでは、コーチングの重要性がテーマの一つとなり、管理・監督職の全員が、コーチングのトレーニングを受講することになりました。

６．ワークデザインによる理想システム(しくみ)の設計

Ｄ社のセッションでは、現状のやり方を否定した、全く新しい理想システム(仕事のしくみ)を設計・構築しなければなりません。そこでワークデザインの手法を採用することにしました。
ワークデザインは、Ｇ・ナドラー博士(米)が 1959 年に発表したＩＥ（Industrial Engineering）における問題解決技法です。通常のＩＥは分析的アプローチによる問題解決の方法ですが、ワークデザインは、演繹的な発想法といわれています。
あらゆるシステム(しくみ)を考える際、まず一旦、現状の枠組みや制約を除外して、「本来あるべき姿」(これが目的)を再定義することから始めます。次に、再定義した「あるべき姿」目的、すなわち達成すべき新たな理想システム(しくみ)を検討・設計します。この作業では、あらゆる制約を外して自由に発想することからスタートして、順次、現実的なシステム(しくみ)に集約していきます。この過程で問題の解決が図られます。現状を大きく変革するシステム(しくみ)づくり、すなわち企業のリエンジニアリングや、ERP 導入時の業務改革などに向く問題解決法です。
実は前回ご紹介した BPM の解決技法「問題構造化法」は、このワークデザインを源流として、考え易いようにチャート化したものです。

ライン生産を考案したのは自動車産業の父、H.フォードといわれています。しかしいくら H.フォードでも何もないところから、突然、ライン生産を思いついたのではありません。自動車のライン生産は、シカゴの食肉解体ラインをヒントにして、それを自動車生産に応用したのです(図３)。

図3:フォードのライン生産は食肉解体ラインがヒント



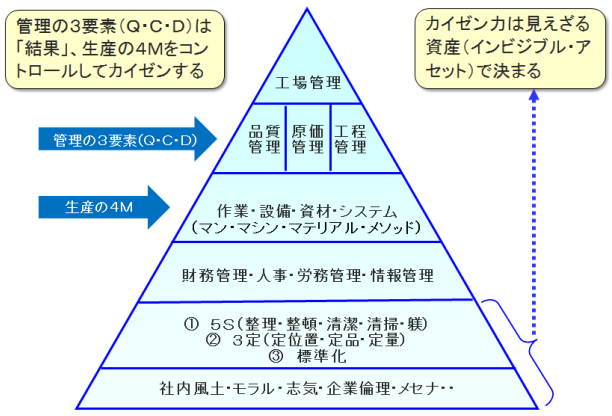
これは筆者がデトロイトのフォード・ミュージアムを見学したとき聞いた話ですが、なにごとも他からの転用やヒントが背景にあるものです。

７．　改善は「生産の４Ｍ」で実現できる

Ｄ社では、人を活かす仕事のしくみ、他社に学ぶ生産方式に取り組み、完成車メーカーからの需要情報の処理、生産計画と現場への指示のあり方、進捗管理と生産調整、在庫管理、調達管理、すべての業務とシステムを根本的に見直すことになりました。

(1)　生産形態を見直し、全工程を PULL 方式に統一する。
(2)　現在6.0直分保有している仕掛在庫を5.0直分に削減する。
(3)　生産の今が「見える化」できる生産管理システムを構築する。
(4)　小ロット生産に対応できるよう段取時間の短縮を進める。
セッションの結果、このような個別テーマに展開されました。

図4:カイゼンは「生産の4M」で実現する



一般にＱＣＤ(品質・コスト・納期)が管理の３要素といわれていますが、ＱＣＤは生産活動の結果です。直接、改善しようとしても困難です。図４に「生産のピラミッド」を示しましたが改善のツボは「生産の4M」にあります。４Ｍすなわち、Man(人材)、Machine(設備)、Material(モノ)、Method(しくみ)、このいずれかを操作することで、ＱＣＤは改善できるのです。また、図の底辺の２層、いわゆる「見えざる資産」が改善力の差となって現れることは言うまでもありません。

今回はＤ社の現場改善に関連して、改善プロジェクトの企画セッションで留意すべき事柄についてご紹介しました。次回は最終回ですので、ＢＰＭのまとめに代えて、業務改善・改革とシステム化について、筆者の考え方をお話しします。

****

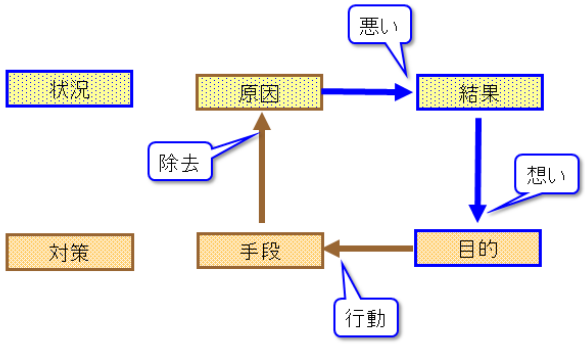
第６回
BPM の効果とＩＴシステム化

前回は、プロジェクトの企画セッションで留意すべき事柄についてご紹介しました。今回は最終回ですので、まとめに代えて業務改善や業務改革とシステム化について、筆者の考え方をお話しします。

1.　問題発見と問題解決における合意形成技法

BPM(Business Planning Method)は、企業内の様々な問題を発見(正しく把握)して、効果的に解決するためのセッション(討議)の手法であるとともに、企業における合意形成の手法でもあります。前者は、捉えにくい「問題」を図解化することで明確化して(問題発見)、参加者全員のノウハウやアイデアを結集して創造的な解決策を立案する(問題解決)ための手法でした。後者は、企業は個人ではなく集団で物事が決まり実行されることから、参加者全員の「合意」「納得」を得るための手法でした。訓練すれば誰でも、この２つを同時に達成できるよう手順化した手法としてご紹介しました。問題発見と問題解決を図化すると図１のようになります。

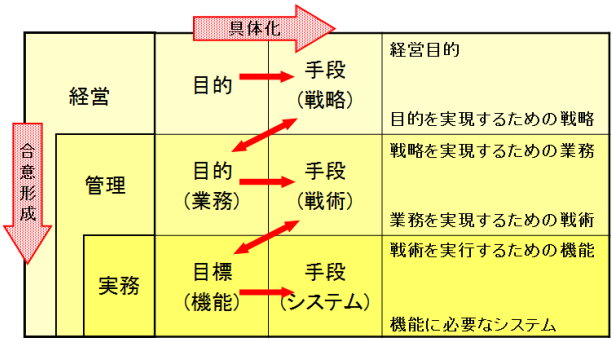
図：１．　問題発見と問題解決の関係



人間が感知できる「状況」とは、何らかの原因による結果で、その結果が「悪い」場合、状況は「問題」となります。悪い結果を「良い結果」に変えたいという「想い」が「目的」を創り出します。目的を実現するために何らかの「行動」を取るとき、「手段」が必要となります。この目的と手段の関係が「対策」です。そして手段が、悪い結果を生み出す原因を「除去」します。世の中の問題発見と問題解決は全てこの図の通りに動きます。

手段を取り扱う経営の３つの層、すなわち経営層・管理層・実務層によって図２のように、手段が戦略・戦術・システムに展開されます。従って各層間の「合意形成」が最重要となります。BPM の問題発見と問題解決は、この原則で作られています。

図 2.　目的と手段のスパイラル構造



様々なテーマで BPM セッションは有効

筆者が製造業を中心とする企業コンサルタントのため、ご紹介した例は生産に関する改善・改革テーマに偏った傾向がありますが、BPM は他業種でも以下のようなテーマに応用できます。

①海外進出計画またはグローバル戦略の立案
②新製品開発、新規事業立ち上げ計画
③ERP など多部門に影響する大規模システムの導入
④震災対策など有事への BCP 立案(事業継続計画)
⑤中期経営計画、事業計画の立案
⑥　報システム整備のマスタープラン、など

中には BPM セッション形式で、役員会や経営会議を開催されている企業も実在します。

2.　業務改革はＩＴシステムと表裏一体

いうまでもなく企業の利益の源泉は『差別化』にあります。オンラインバンキングシステムのように、30年前ならＩＴ導入自体が差別化のポイントでした。しかし今やＩＴ機器はコモディティ商品ですから、ＩＴ導入だけでは他社との差別化は不可能です。しかしＩＴは様々な分野で『やり方を変える』ことができる唯一の経営ツールです。筆者は『差別化』に繋がるＩＴ活用のチャンスは、まだまだ多いと思います。

BPM の問題解決ワークシートにもあるように(第４回・図３参照)、業務変革にはＩＴが不可欠です。逆にＩＴシステム導入は必然的に業務改革を伴います。企業を変えようとする場合、業務変革とＩＴシステム、両者を表裏一体的に推進することが必要です。

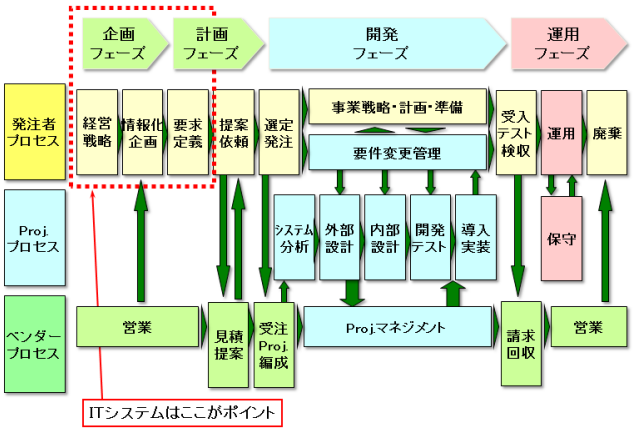
業務とＩＴが一体となって事業を形成する業務プロセス構造を、ビジネスモデルと呼びます。図２にお

いて経営⇒管理⇒実務へとブレークダウンする際、ビジネスモデルは経営戦略を実務機能に展開するための「架け橋」となるものです。

3.　ＩＴシステムが失敗するケースと留意点

ＢＰＭセッションでプロジェクトがキックオフしても、本来の目的を達成することなく失敗するケースがあります。その大半は業務改革とＩＴシステム化との不整合、とくにＩＴシステム企画と要求定義の不備が多く見受けられます。ＩＴシステム化には、情報化企画と要求定義の企画フェーズがポイントなのです。

図:3　ＩＴシステム開発のフェーズとプロセス



日本の企業は欧米の企業と比べるとＩＴシステムの導入が、下手といわざるを得ないようです。そこでＩＴシステム化が失敗するケースと、そうならないために留意すべきポイント、とくに重要と思われる事項を説明します。

(1)　システム化の目的が不明確なとき

「将来に備えてグローバルな販売物流情報を、迅速に把握し対処できる情報環境を構築する」、よく見受けるシステム化目的のフレーズです。しかし、この文言はシステム化の目的として最悪の表現です。なぜなら受け取る人によって、目的を勝手な解釈で捉えてしまうからです。システム化の目的は「速く、安く、正確に」などの形容詞や副詞は排して、具体的に何を、何時までに、どうするのか、できれば数字で明確に表現すべきです。また当然のことですが、How to do(どう作るか)ではなく、What to do(何をするか)を明確にすべきです。ＩＴシステム化の目的は、以下のようにレベル分けできます。

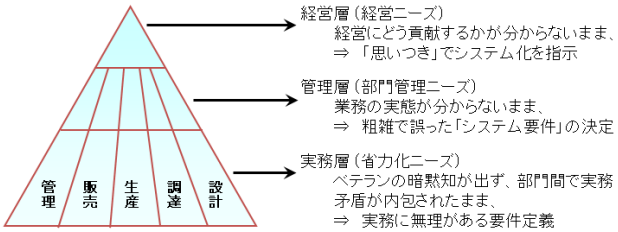
①アウトプットレベル(例：売上高のリアルタイム把握)
②機能レベル(例：ネットによる商品販売)
③ゴールレベル(例：新商品の販売拡大)

もうお分かりの事と思います。アウトプットレベルの目的表現は、具体的ですが部分的で制約度が高くなります。またゴールレベルでは、抽象的で自由度が大き過ぎます。ＩＴシステムの目的は、機能レベルで設定するのが良いとされています。

(2)　合意形成が不十分なまま要件を決めたとき

合意形成が不十分なまま要求定義をおこなうと、以降のフェーズで追加要求、仕様変更、手戻りが多発します。ＩＴシステムへの要求は部門間でも異なりますし、また職層間でも異なるからです。部門間の要求は「全体最適」の視点で調整が必要です。また職層間の差異は図４のような事態に陥らないよう事前調整が不可欠です。

図：4　合意形成が不十分だとシステムは失敗する



(3)　自社のＩＴを他人任せにしているとき

以前は(人・モノ・金)を企業経営の三要素といっていましたが、現在では「情報」を加えて四要素とするのが当たり前となっています。それほど重要性が高まった情報を管理する部門が貧弱で、情報戦略が無いままベンダー任せにしている企業があります。「餅は餅屋に任せ」ということでしょうが、丸投げは本末転倒です。高度な情報技術を駆使するシステム構築を委託したり、安全性の高いＩＴインフラ設備を持つベンダーにシステム運用を委託するのはよいのですが、自社の経営の根幹をなす情報戦略や、システム企画力、要求定義のノウハウ、ベンダー選定能力まで無くしたり軽視するのは如何なものかと思います。自社内にシステム部門と、一定人数のＳＥは確保しておくべきです。

(4)　成熟度に合わないシステムを目指すとき

企業が経営改革や新システム導入を図る際、現在の経営能力とかけ離れた高い改革を目指しても、組織や機能が追従できず失敗する場合が多いものです。前項とも関係しますが自社のＩＴシステムに合わせて、少し上位の成熟度レベルを目指すことが重要です。表１は筆者が作成した製造業のＩＴ成熟度モデルですが、一度、自社のＩＴ成熟度レベルを自己評価してみてください。

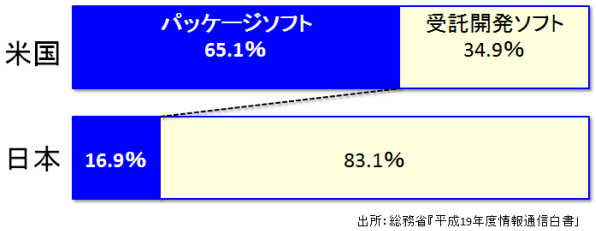
表：1　製造業のＩＴ成熟度モデル

成熟度レベル	現場改善	IT活用度	業務プロセス	経営風土
レベル5 最適化 されている	経営方針に基づいて標準化と改善が継続している	各層で必要な情報が即時把握され意思決定できている	全ての業務連鎖が最適化され適宜修正されている	環境に応じた経営方針が打ち出され全社に徹底されている
レベル4 管理 されている	作業の標準化が守られ予実に基づく改善がおこなわれている	ＩＴ化された生産管理が機能し活用されている	社内外の業務連鎖が構築され管理されている	経営方針や事業計画が全社に伝達され予実管理されている
レベル3 明確なルール が存在する	業務ルールが明確化され改善チームが機能している	生産全般にＩＴが導入されている	業務連鎖が明確にルール化されている	期毎に経営方針の見直しと事業計画が立案・実行されている
レベル2 部分的に実施 されている	部分的な標準化と改善が行われている	業務の一部で個別にＩＴが用いられている	大まかな業務連鎖ルールはあるが一部で非公式な慣習がある	月ごとの生産目標が伝達されている
レベル1 混沌の状態	作業が標準化されておらず改善が見られない	ＩＴインフラが存在せず生産状況が把握できていない	業務の情報伝達は組織ごとに途絶している	明確な経営方針や生産目標が存在しない

4.　パッケージソフトをもっと活用しよう

欧米の企業は自社のＩＴシステムをパッケージソフトで構築するケースが主流ですが、日本ではパッケージの利用が低く大半が自社独自の受託開発ソフトとなっています(図５参照)。とくに製造業でこの傾向が顕著です。製品種類と生産形態の組み合わせが千差万別なこと、「ウチのやり方は普通の生産管理では動かない」と信じ込んでいる経営層が多いこと、などによるものと思われます。

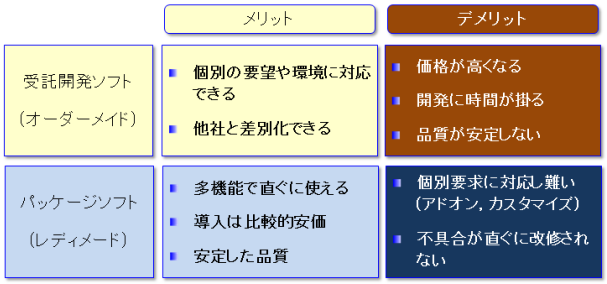
図：5　日米のパッケージソフト利用率



出所：総務省『平成19年度情報通信白書』

図６に受託開発ソフトとパッケージソフトのメリット・デメリットを挙げましたが、生産管理の場合、パッケージソフトの最大の利点は、システム機能がベストプラクティスであるからと筆者は考えます。ベストプラクティスとは、世の中で最も優れていると考えられる業務プロセス、情報流のことをいいます。ERP が登場したころ「ERP はベストプラクティスの集まり」といわれましたが、製造業にとって生産管理システムは殆ど ERP と変わりません。

図：6　ソフトウェアの特徴



また「ウチのやり方は・・・」という場合、例外的な局面であったり、単なる業務習慣だったりするケースが大半です。パレートの法則(20:80 の法則)を重視して、全ての業務をシステム化しようという幻想を捨てれば、日本の企業もパッケージを使える場面が大幅に増加すると思います。パッケージソフトは開発ソフトに比べて、高品質・安価・短期間、すなわちＱＣＤのいずれもが優れています。とくに企業経営ではアジリティ(Agility：敏捷，機敏)が求められる現在、短期にＩＴシステムが導入できることは、経営チャンスを逃さないメリットだと思います。

シリーズ終了に当たって

物事を決定するとき、企業という人の集団では「合意形成」がいかに重要か、そして、より高品質な合意形成を実現するためにはどうすればよいか、その答えの一つとして BPM を説明しました。面を打つときは「口は小さく、鼻は大きく」が基本、と聞いたことがあります。全体の輪郭造りからスタートして、細部は多少の失敗があってもカバーできるよう、徐々に造り込んでいくのが面彫りということです。企業の変革も全く同じだと思います。BPM は面彫りの基本に添った手法です。「これは使えるな」と感じられた部分は、あなたの会社に取り込んでください。きっとこれまでとは違うものが見えてくるはずです。以上で「自社が抱える問題に気付き、正しい解決を得るための BPM とは？」は終了します。

****