

業務改革コンサルティング

野口 秀雄

業務改革コンサルティングは、経営目標から業務改革目標を導き出し、改革を企画立案し、改革を実施し、業務運用の定着を図るまでを支援する活動である。経営分析、経営戦略立案を支援する経営コンサルティングとは異なり、経営コンサルティング以降の工程を支援するものである。つまり、業務改革コンサルティングは、経営目標を達成するためのオペレーションに業務を変革する支援活動である。

これまでの業務改革コンサルティングは、時系列で大きく三つのフェーズに分けてスパイラルに繰り返すことにより、継続的な業務改革支援を行うものであった。三つのフェーズは、順番に企画フェーズ、実施フェーズ、定着フェーズと呼んでいる。

当社は、新しいスタイルの業務改革コンサルティングに切り替えて2003年より提供している。新しいスタイルは、次の二つの観点を支援内容に追加している。

- ① 改革のノウハウを体系化したイノベーションフレームワークを作り、企画フェーズにおける改革の検討がより効率的かつ具体的になった。
- ② 三つのフェーズにスムーズに入って行けるための準備として診断フェーズを追加し、サービスの充実と体系化を図った。

これらは、下記のような顧客の根本的な悩みを解決するために必要である。自分たちでは、「改革テーマが見つけれない」、「めざす姿が描けない」、「めざす姿は描けたが、達成の手順が分からない」、「めざす姿に対する検討課題がイメージできない」などである。

本稿では、顧客の悩みを解決する上記二つの観点を織り込んだ沖電気の業務改革コンサルティング内容を紹介する。

新しい観点の必要性

企業は、製品やサービスを継続的に改善・改革し、顧客満足を得続けなければ生き残れない。そのために業務改革は必須である。

ところが、業務改革を志向してERP（Enterprise

Resource Planning）やSCM（Supply Chain Management）などのパッケージを導入したが、必ずしも改革に結びつかないケースが発生する。意識や業務方針を変革せずにパッケージの機能やプロセスを動かしたただけなので、使うコンピュータやソフトウェアが変わっただけで結果的に現状と同じ仕事になってしまい業務改革に繋がらなかったのである。

業務改革を実現するためには、パッケージ導入の前にやるべき工程がある。最優先でやらなければならない業務改革テーマを見つけて、そのテーマの解決方針と実施プロジェクトの実行計画を策定することである。この工程を企画フェーズと称している。ここで初めて、必要なのはERPなのかSCMなのかCRM（Customer Relationship Management）なのか、あるいはパッケージでカバーしきれない現場改革なのかが、明らかになる。次に業務改革を実行する工程に入る。この工程を実施フェーズと称している。その次には改革業務の運用定着やさらなる業務改革を実現して行くための工程がある。定着フェーズと称している。これら企画フェーズから実施フェーズ、定着フェーズまでの継続的な業務改革支援のことを業務改革コンサルティングと称している。

このとき、企画フェーズでめざす姿を描き、実現するための基本実施計画を策定するわけだが、めざす姿がコンセプトレベルのものでは、業務改革の実現は困難である。基本実施計画において具体的な改革の課題や業務整備すべき事項が上げられないまま実施フェーズに入ろうと思っても、実質的な実施プロジェクト活動が開始できないことになる。

改革実現のための具体的な課題一覧や業務整備項目を洗い出すためにはノウハウが必要である。当社は、これまでに蓄積したノウハウを基にめざす姿の骨組みを何種類か持っている。家にとえるとその骨組みを顧客と共に組み上げて外装や内装を施していくことにより顧客ごとのめざす姿を作り上げる。なおかつ外装や内装を施すために必要な改革テーマとして想定される課題や業務整備項目を体系化して持っている。これらのノウハウ体

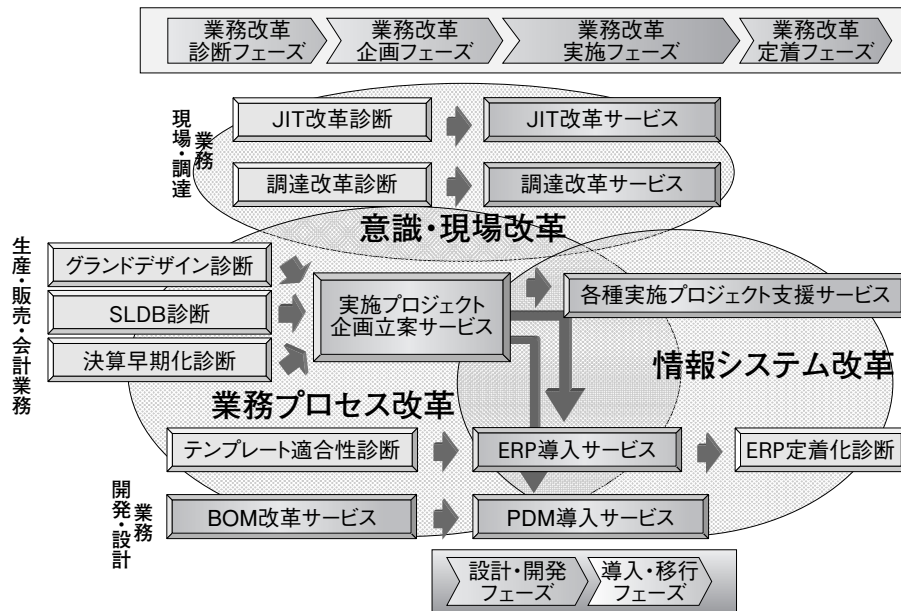


図1 沖電気の業務改革コンサルティング体系

系をイノベーションフレームワークと呼んでいる。イノベーションフレームワークを活用することにより、めざす姿の雛型が提供され、改革課題と業務整備項目を具体的かつ効率良く洗い出せる。その上で基本実施計画が策定できるので実施フェーズでの立ち往生や企画フェーズへの後戻りが無くなり効率良く改革が進められる。これが一つ目の観点の必要性である。

次に、改革では飛び越えなければならないハードルが幾つか存在する。それぞれのハードルの高さを測っておき、現状の実力を勘案して飛び越えられる可能性を見極める必要がある。そこで、まず顧客企業の意識レベル、業務レベル、情報レベルを診断し、どこが弱いのかあるいは改革ポテンシャルはどのくらいあるのかを測る。どこをどのようにレベルアップすることが改革につながるのかが見えてくる。つまり、業務改革を体系的に行うためには、時系列フェーズでの継続活動とともに意識・業務・情報の三位一体の改革が必要であると考えたからである。たとえば、意識レベルの高低で無駄の見え方がまったく違ったり、課題の解決優先順位の付け方が変わったりする。これが二つ目の観点の必要性である。

沖電気の業務改革コンサル支援の特長

初期診断による業務改革プロジェクトの発足から企画、実施、定着までの業務改革工程を支援する当社のコンサルティング体系を図式すると図1のような。また、業務改革コンサルティング体系の中でメニュー化しているもの

表1 沖電気の支援メニュー

フェーズ	メニュー	支援内容
診断支援	JIT改革診断	JIT指標の診断と改革課題の提言
	調達改革診断	調達指標の診断と改革課題の提言
	グランドデザイン診断	予備調査と進め方の提案
	SLDB診断	SLDBの適用性診断と進め方の提案
	決算早期化診断	決算早期化対応の提言
	テンプレート適合性診断	適合性診断と課題の提言
企画支援	BOM改革サービス	BOM構造の評価と改革案の策定
	実施プロジェクト企画立案サービス	業務改革の実行計画を策定
実施支援	JIT改革サービス	生産現場の改革支援とノウハウの提供
	調達改革サービス	調達方法の改革支援とノウハウの提供
	PDM導入サービス	PDMの構築と導入及び業務改革を支援
	ERP導入サービス	ERPの構築と導入及び業務改革を支援
定着支援	ERP定着化診断	定着化を診断し改革の課題を提言

を一覧でまとめると表1のようになる。

この業務改革コンサルティングにおける当社の特長は、次の五つである。

- (1) 診断フェーズでは、業務改革の必要性を把握し経営トップに提言する
- (2) 企画フェーズでは、イノベーションフレームワークを使って、素早く改革テーマを提案する
- (3) 実施フェーズでは、ツールごとの業務テンプレートを活用し、改革業務のたたき台を提供する
- (4) 定着フェーズでは、業務の運用状況を把握し改革を継続的に支援する
- (5) 診断から企画、実施、定着まで無駄な手戻りを減らし改革実現までの期間を短くすることで業務改革プロジェクトのトータル費用を押さえると共に企画フェーズの途中で先行して実行すべきテーマをみつけ即座に実施フェーズ活動を行い効果を早く上げる

これらの特長をどのように実行し、強みとして何があるかをフェーズごとに紹介する。

■診断フェーズ

診断の手順は、次のようになる。

- ① 現場・意識レベル、業務プロセスレベル、情報システムレベルの現状を把握
- ② 現状をいくつかの評価項目に分けて、点数評価し、強化すべき項目を明確化
- ③ 強化項目に対する改善・改革策の提言

評価項目は、表1の診断支援メニューごとに違う。例えば、調達改革診断ならば、調達業務効率、コスト低減活動、取引先管理、購買データベース、マネジメントの五つを5段階評価し、4段階目を合格ラインとして現状を評価する。ERP適合性診断では、業務改革能力、プロジェクト体制、ユーザの意識、部門間の合意形成レベル、システム化目的と方策の明確化、テンプレートの適合性の六つを10点満点で評価し、6点を合格ラインとする。合格ラインを下回っている評価項目が強化項目である。これに対して改善・改革策を提言する。また、診断結果は、企画フェーズでの課題解決の優先順位付けや実施フェーズにおける改革実現性などの判断材料となる。

各診断メニューの項目は、評価チャートとして当社が独自に作成したものである。なお、この評価チャート以外に一般的なレベルを把握するために公開されている情報から同業他社やめざす企業とのベンチマークを行うこともある。その他、診断の特長としては、1～3日のヒアリングでスピード診断が可能、改善・改革策には当社の詳細事例も紹介するなどがある。

■企画フェーズ

企画フェーズの活動目的は、会社の経営方針、経営目標を達成するために何が必要かを明らかにし、実施フェーズでやるべき実行プロジェクトの基本計画を策定することである。現状の業務を調査し、発生している問題点一つ一つの解決策を策定することではない。

そこで、企画フェーズの手順は、次のようになる。

- ① 経営目標から業務目標への展開
- ② めざす姿を描く
- ③ めざす姿と現状とのギャップ（問題点）を把握
- ④ 問題点整理、解決すべき課題の抽出／合意の形成
- ⑤ 課題の優先順位付け／先行実施プロジェクト選定
- ⑥ 課題解決の実行計画を策定／ソールの選定

まず、経営目標から在庫の半減、リードタイム1/2、間接生産性の向上などの業務目標に落とす。業務目標は、

めざす姿になったときに達成していなければならない評価指標である。

次にめざす姿自身を描くわけだが、現状を詳細に分析しても描き出せるものではない。まして、現状のしがらみにどっぷり浸かっている顧客自身では、改革テーマを見出すことさえ困難である。そこで、初めに企業の利害関係者にヒアリングし意見および要望を収集する。ここで言う利害関係者とは、顧客だけでなく、仕入先や外注先なども含める。利害関係者の意見や要望に基づいてめざす姿を描くわけだが、当社のコンサルティングサービスでは、描き出すガイドとしてイノベーションフレームワークを用いることが特長であり強みでもある。現在、当社は、イノベーションフレームワークとして4つの生産モデルと1つのグループ企業サプライチェーンモデルを持っている。

生産モデルをフレームワークとした場合、めざす生産方式と現状とのギャップが認識でき解決しなければならない課題が見つかる。また、業務改革のための整備項目も提供するのでそれに基づいて実施計画が策定できる。例えば、課題としては、生産方式の再設計や引っ張り生産による意識改革などが上げられる。業務整備項目としては、長納期部材の扱いや設計と生産のコンカレント化などがある。

グループ企業サプライチェーンモデルをフレームワークとした場合は、グループ経営の効率化視点で、グループ内の取引形態の見直しや原価管理の一元化、グループでMRP（Material Requirements Planning）を一本化するなどが課題になる。整備項目としては、部門別損益の捉え方や組織機能の整備、原価の扱い、品目による集中購買と分散購買の切り分けなどがある。現状分析からだけでは、これらの課題や整備項目を見つけ出すのは困難である。

この課題に優先順位を付けて合意形成し、改革テーマの解決の方針を策定する。これがめざす姿となる。ここまでを企画フェーズの中のアセスメントフェーズと呼んでいる。

次に企画フェーズの後半のソリューションフェーズに入るのだが、その前に即座に実行すべきテーマは先行実施テーマとしてこの時点で実施プロジェクトを立ち上げて先行実施活動を始めてしまうことを推奨している。即座に実行すべきテーマとはギャップの中から他の業務と独立してすぐに実行できるコスト削減テーマである。例えば、調達における仕入コストの削減や現場の無駄（直接作業コスト）の排除を目的として、調達改革や現場改革を先行実施プロジェクトとして立ち上げる。利益に直

結する効果を早く上げて、その利益を以降の実施プロジェクト活動に投資することができる。費用対効果において有利に進められる。

後半のソリューションフェーズでは、課題に対する解決の方針や方策を策定する。ここでの留意点は、解決の方策を詳細に決めないことである。業務プロセスを詳細に設計してしまうといざ実行しようとしたときにツールの選択や活用で苦労するということである。具体的に実行するツールとしてERPパッケージを選ぶ場合、合うものが見つからないとかプログラムの修正（カスタマイズ）や追加（アドオン）が多く発生してしまい改革の実現が困難になってしまう。あるいは、作り上げた詳細プロセスをやむなく捨てることになる。

課題解決の手順や業務整備の進め方を実施プロジェクト基本計画書としてまとめる。計画書は、人間系の課題解決、業務整備を行う業務改革計画、情報システムで課題解決するシステム化計画の3つからなる。

■実施フェーズ

実施フェーズの手順は、次のようになる。

- ① めざす姿の要件定義
- ② めざす姿の業務プロセス設計
- ③ 詳細な業務改革項目の抽出
- ④ 実現範囲の絞り込み／合意の形成
- ⑤ 実現をめざす姿（カットオーバーモデル）の作成
- ⑥ 設計、開発、移行、カットオーバー

実行計画に基づいて、いよいよ業務プロセスを精緻化していく訳だが、この時も、やはりガイドが必要となる。ガイドとして業務テンプレートを用いる。この業務テンプレートは、改革業務のたたき台を業務フローや業務マニュアルで記述したものである。ただし、業務テンプレートは、企画フェーズで選定したツールに依存する。例えばツールとしてERPパッケージを選定した場合、パッケージごとに業務テンプレートは異なる。このテンプレートを活用して詳細な業務プロセスを定義するわけだが、当社は、パッケージごとにオリジナルテンプレートを幾つか作成している。ここでのコンサルティングでは、パッケージコンサルタントも参画しパッケージの業務プロセスを基に詳細な業務改革策を見つけ出すノウハウが必要となる。

ただし、めざす姿を実現するには、幾つかのハードルを飛び越えるわけだが、ハードルごとに高さという難易度が発生する。ハードルには、掛る費用の問題もあるが、企業風土や環境も高く立ちはだかる。その高さは、診断フェーズで現場意識レベル、業務プロセスレベル、情報

システムレベルとして測ってある。これらを加味して、業務改革策に優先順位を付けて落とし所を決定し、「めざす姿」から「実現をめざす姿（カットオーバーモデル）」を作る。つまり、めざす姿を全て同時に実現することは、一般的に困難なので改革の落とし所として実現可能な範囲を絞って実行する。これも、テンプレートの活用と共に改革実現を確実にサポートする当社の特長と強みである。ここでの留意点は、業務プロセスが設計されたからと言って全ての人間作業を情報システム化してはいけないということである。情報システム化によってマスター整備などかえって人手が掛ってしまうこともある。

■定着フェーズ

定着フェーズでは、ERPなど保守サポートと共に継続的な業務改革サポートを行っている。当社が実施フェーズを担当していない顧客にも定着サービスを実施している。定着フェーズの手順は、次のようになる。

- ① 運用の定着化を診断
- ② 顧客カルテを作成
- ③ 業務改革の継続提案を策定

例えばERPの定着化診断では、まず当初のシステム化目標に対して費用対効果を測定した上でMRPの運用定着状況などを診断する。また、MRP運用定着状況では過去日オーダの多発や実在庫との差異発生などを診断し、在庫データの精度向上策や計画サイクルの短サイクル化、生産方式の変革などを提案している。診断内容は顧客カルテにまとめ継続的に改革の提案を行っている。ただし、ERPの定着化診断だからと言って、基幹系情報システムに限定した診断を行うわけではなく意識・業務・情報の三位一体の改革提案を行っている。

あ と が き

新しい二つの観点を中心に当社の業務改革コンサルティングの特長を紹介した。今後、従来から各フェーズで行っている「合意の形成」という説得のノウハウや「意識改革」のノウハウであるチェンジマインドなど合わせ、更に、お客様の業績向上の成果が得られる業務改革コンサルティングを提供していく。◆◆

●筆者紹介

野口秀雄：Hideo Noguchi.エンタープライズシステムソリューションカンパニー コンサルティング部 マーケティングチーム チームリーダー