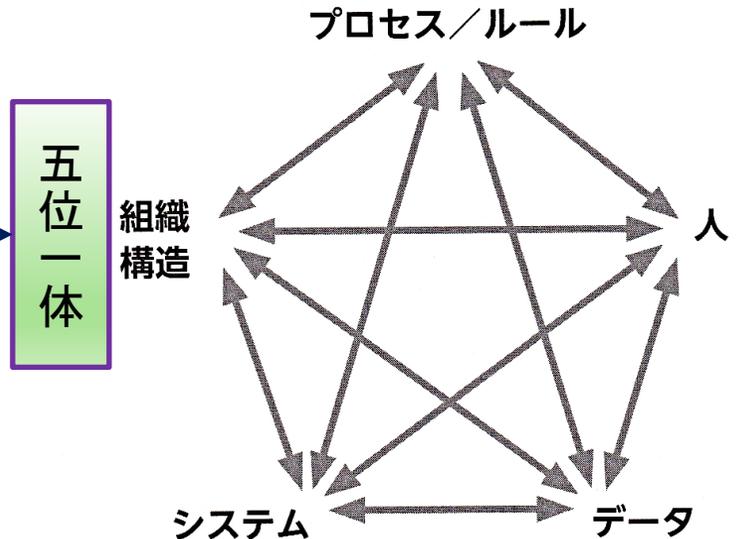


# 生産性が成長する 『変革の仕組み化「日本型BPR2.0」』構築の7つの要素 (以下P3～P8で詳述+おわりに)

- (1) 「経営のしくみ」が時代遅れになっていると自覚する
- (2) 北極星を明示し、明確に紐付ける
- (3) 組織：専任組織を設け、「五位一体」で推進する
- (4) システム：全社デジタル基盤を導入する
- (5) プロセス：ホワイトカラーから定型業務を剥がす
- (6) ヒト（意識改革）：グレーゾーン業務をやめさせる
- (7) データ：全体最適を見据えたカイゼン2.0への昇華を

◆ 企業の組織能力を構成する「組織構造」「プロセス/ルール」「人」「データ」「システム」の5要素は、相互にがっちりと絡み合っているため、一つの要素だけ変革しようとしてもうまくいかない。



◆ よって、組織能力（ゲタ）を高めていこうとするならば、この5要素を「五位一体」で変革していく必要がある。

□ (注) 「事業（業務を回す）」と「組織能力」を分けて考える必要があります。業務を回すほうは、ある程度、縦割りになるのはやむを得ない。一方、「組織能力」は、全体最適の視点からエンド・トゥ・エンドで、部門ごとの「タテ割」ではなく、「横串」で見進めていく必要がある。つまり、ビジネスプロセスの始まりから終わりまで、一貫して連続的に実行することが肝要です。従来のプロセス改善は、個々のタスクに焦点を当てていましたが、エンド・トゥ・エンドの視点では、プロセス全体の流れと各要素の相互関係を重視します。要するに、「五位一体」+「エンド・トゥ・エンド」が重要です。

# フレームワークの組み合わせで“日本型BPR2.0”の行動計画を策定しよう

OODAフレームワーク	“日本型BPR2.0” フレームワーク			TAPSフレームワーク (To be, As is, Problem (差異)、Solution (行動))							
項目	項目		チェック項目	理想像	自社の現状	理想・現状差異	差異の短期視点	差異の長期視点	行動計画		
									1年計画	5年計画	
Observe (観察)	(1)	経営の仕組みが、時代遅れになっていると、自覚する									
Orient (状況判断)											
Decide (意思決定)	(2)	北極星 (中長期の目標) を明示し、明確に紐づける									
Act (行動)			五位一体	(3) 組織：専任組織を設け、「五位一体」で推進する							
	(4) システム：全社デジタル基盤を導入する										
	(5) プロセス/ルール：ホワイトカラーから定型業務を剥がす										
	(6) ヒト (意識改革)：グレーゾーン業務をやめさせる										
	(7) データ：全体最適を見据えたカイゼン2.0への昇華を										

7つの要素を、“日本型BPR2.0”のフレームワークとして捉え、「OODAフレームワーク」、「TAPSフレームワーク」との組み合わせによる、“ロジカルシンキング”で行動計画を策定します。成果に結びつく、行動計画の輪郭が見えてきます。

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《詳述（1）（2）》

（1）「経営の仕組み」が時代遅れになっていると自覚する（「我社は以下が欠けている」と自覚）

- ① 企業の屋台骨は「業務プロセス」とそれを支える「ソフトウェア」。言い換えれば、21世紀の、城・石垣・堀（礎）は、**全社最適化された「ソフトウェア」に落とし込まれた「業務プロセス」**。
- ② デジタル時代の「オペレーショナル・エクセレンス」（業務の運用（オペレーション）の効率や品質を向上させ、競争優位性を構築する組織の力）の追及。つまり、ブルーカラーの「機械化」を、ホワイトカラーでは定型業務の「ソフトウェア化」で実現し、人ではなくデジタルが走る状態の実現。
- ③ 『経営アルゴリズム；（「algorithm」：「問題を解決するための方法・手段・手順を定式化したもの」）』が備わっている。ブラックボックス（KKD）経営ではなく、経営アルゴリズム（データドリブン経営）が出来ている。

□ 経営アルゴリズム（データドリブン経営）の具体例：

- i. 「自社の経営状態をリアルタイムに数値（＝データ）で表し、数値ベースで微調整を重ね永ら、会社を運営していく」仕組みです。上司が、アルゴリズム（判断基準；基準値）を予め明示しておき、それぞれがリアルタイムで判断できる仕組みです。（経営陣や管理職の意思決定が定型化・自動化されていることが必要です。）
- ii. 経営状態のリアルタイムでの数値化とデジタル化が出来ている状態、言い換えれば「ダッシュボード化」です。つまり、データを収集し、分析するBI（ビジネスインテリジェンス）により、企業に蓄積された大量のデジタルデータを収集し、分析し、集計値や表、グラフなど分かり易い形で可視化を実現することです。したがって、ダッシュボードでは、このような分析結果を一覧表示ができ、各データを収集・参照する無駄が排除されていることが必要です。

（2）北極星（包括的パーパス；全社の中長期目標）を明示し、（BPR2.0の施策と）明確に紐づける

- ① 全てのBPR2.0の施策は、北極星（目標）に紐づけ、「北極星の実現に向けて必要だからやる」との、社員が納得がなければ、実現は困難。「厳しいWIN-WIN（社員全員が、苦勞して、会社のために貢献し、結果、社員の収入も増える）」を目指す。
- ② 中長期的に指し示す不動の目標、それは「なぜ変わらなくてはいけないのか？」を明確に説明し、具体的な数字に裏付けられているものでなければならない。加えて、達成状況が明確に判り、その責任を誰が取るのか明確になっている目標であるべき。
- ③ T社長が示した具体的な目標
  - i. 【業績】 5年後に売上高〇〇〇〇億円（5割増）、営業利益率15%（3倍増）
  - ii. 【業態】 モノづくり製造業から、コトづくりの総合企業へと発展
  - iii. 【社員】 従業員エンゲージメント指数を〇〇に高め「選ばれる企業」になる

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《詳述（3）》

### （3）組織：専任組織を設け、「五位一体」で推進する

- ① ホワイトカラー業務にBPR2.0を導入していくための必要な部門は、兼業ではなく専任の組織に加えて、CEO直轄組織であることが重要です。それは部門間調整が必要ですので部門当事者にならないことが必要です。加えて、「フィジカル時代の仕事のやり方」を「入れ替え」、半永久的に続く「デジタル時代のオペレーショナル・エクセレンス<P 3 (1) ②>の追及」を、組織に定着させていく、というミッションを背負った部隊だからです。
- ② 「事業（業務を回す）」と「組織能力（＝ゲタ：グレーゾーン業務をなくす等）」を分けて考える。業務を回すほうは、ある程度「縦割り」になるのはやむを得ない。一方、組織能力は、全体最適の視点からエンド・トゥ・エンドで部門ごとのタテ割ではなく「横串」で見えて増強して行く必要がある。専任組織の役割は組織能力の向上・増強。
  - ・ エンド・トゥ・エンドは、ビジネスプロセスの始まりから終わりまで、一貫して連続的に実行されることを指します。従来のプロセス改善は、個々のタスクに焦点を当てていましたが、エンド・トゥ・エンドの視点では、プロセス全体の流れと各要素の相互関係を重視します。
- ③ 組織能力向上の5つの要素ですが、これを「五位一体」で実施する必要があります。（P 1の『図「五位一体」』を参照）。
  - ・ 一つの要素だけを変革しても上手くいかないことを避けるために「業務変革本部」の下に「業務変革室（コンサルタント）」以外に「情報システム部」を置き「プロセス管理部」を置いています。この両部の共同でデータ管理をします。さらに、「人の意識変革」をリードする「チェンジ・マネジメント」の機能も持っています。「経理」と「人事」は別の部門ですがCFOとCHROがCEOを支える形で「業務変革本部」と常に連携しながら動いています。つまりこれで、「システム」「プロセス／ルール」「ヒト」「データ（人事・経理を含む）」を「業務変革本部」が「五位一体」で推進する体制が整ったのです。
- ④ また「業務変革本部」のメンバーは、各部門の若手エース級を、兼務ではなく、専任で選び、ローテーションをすることで、メンバーは、全体最適を構築する過程で成長し、部門に戻っても更なる有為な人材となる、好循環が成立します。
- ⑤ BPR2.0に於いては、従来の部門単位の「カイゼン」ではなく、デジタル基盤から得られるエンド・トゥ・エンドのデータを見ながら全体最適に向けて推進する、「カイゼン2.0」へ昇華するのです。
- ⑥ BPR2.0とは「リスクをとる経営者と上級管理職のリーダーシップ」によって成功への道を歩むことができます。従来の、「現場主導」「ボトムアップ任せ」「カイゼン一本足」からの脱却が成功のキーとなります。
- ⑦ 『「業務プロセス」が企業の「オペレーショナル・エクセレンス」を握る、最重要資産』との認識は、A社でも・日本企業でも欠けている認識ですが、しかし「業務変革本部」のリーダーシップにより、その認識は、変革・定着したのです。 P4

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《詳述（4）》

### （4）システム：全社デジタル基盤を導入する

- ① 部門最適を助長してしまった「部門システム」を廃し、『「業務プロセス」を顧客視点からエンド・トゥ・エンドで4ゼロ化（人の手間ゼロ、所要時間ゼロ、差分コストゼロ、間違いゼロ）する「全社システム」』を、“屋台骨”・“ゲタ（UPされた組織能力ののりしろ）”として構築します。その際のキーワードは「ワンファクト・ワンプレイス・リアルタイム」の原則です。
  - ・ 「ワンファクト・ワンプレイス・リアルタイム」とは？、製品・部品・顧客・人事・購買などのマスターが、従来の「部門システム」に於いては、部門システム毎に、バラバラで、相互の不整合の元凶となり、ワンファクトではなく、複数ファクトが常時発生していた状態を改め、不整合を防ぐ「ワンファクト」を維持し、加えて、「ワンプレイス+リアルタイム」にすることです。
  - ・ つまり、データを保持するシステムを「全社システム」の一か所（ワンプレイス）だけにしておき、それをリアルタイムで参照・更新するやり方です。システムを一つ（ワンプレイス）にしておき、それを全ての部署が統ルール（ワンファクト）の下で、リアルタイムで参照・更新するという「業務プロセス」にしておけば、不整合とそれにまつわるトラブルをゼロにすることが出来ます。
  - ・ 「ワンファクト・ワンプレイス・リアルタイム」原則を維持することが、ホワイトカラーのためのBPR2.0のポイントです。
- ② BPR2.0の基盤システムはERPです。A社のあらゆる部署で、現状を正確なファクトとして、詳細に、リアルタイムに、得られる仕組み、がERPです。
- ③ ERPをA社に導入する作業は大変でした。何が大変かですが、ERPと言うソフトウェア自体は簡単ですが、加えて最近クラウドですので、機能も豊富ですが、導入に当たってはF2S（Fit to Standard）、つまり、「標準機能に合わせる」ことが必要で、これが大変なのです。つまり、ERPに自社の業務プロセスを合わせた上、乗せるためには、自社の業務プロセスを標準に合わせるための、入れ替え・変更が、大変なのです。
- ④ しかし、この大変なことを実施することこそがポイントで、これが大きな生産性向上の要因です。その実現・成功例は「P6（5）④」を参照下さい。

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《詳述（5）》

### （5）プロセス：ホワイトカラーから定型業務を剥がす

- ① BPR2.0の実践に当たり必須なことは、業務プロセスの定型化と標準化です。ブルーカラーの業務はその多くが定型業務であるのに対し、ホワイトカラーの業務は、①「定型」業務②「部分的に定型化できる非定型」業務③「非定型」業務の3種類が混在します。「定型」業務はソフトウェアが4ゼロでやってくれるデジタル時代に於いては、出来る限り②③の業務を「定型化」し、できる限り人から剥がしてソフトウェアにやらせ、人は非定型業務に専念する割合を広げていかねばなりません。
- ② BPR2.0の問いは「ERPの標準機能では、既存の業務プロセスの一部が実現できない。ウチの強みが発揮できなくなる」ではなく「トレードオフがある前提で、定型業務はすべてERPにやらせることによって、現在の1/2の工数及び1/2のリードタイムでやれる方法を考えて下さい」です。勿論まずは、ターゲット1/2ですが、更なる上を目指します。
- ③ 「部分的に定型化できる非定型業務」を定型化する例に、営業部門の作る、提案書や仕様書です。これらについては「一点もの」へのこだわりを止め、標準化・定形化が出来るのです。
- ④ 「定型化をするというトップの決断とその成果」の例を示します。
  - ・ A社の製品は顧客の要望に合わせた「一品物」を作るのが売りでした。故に、毎回毎回、技術者が、イチから図面を起こしていました。それをモジュール化（システムや製品を独立した単位（モジュール）に分割し、それぞれが特定の機能を担うように設計する手法）し、それに合わせた新たな設計をし、モジュールの組み合わせによる、フルカスタムではない「セミオーダー品」とするカイゼンです。営業の猛反対がありましたが、図面を起こす技術者の人手不足もあり、『「フルカスタム」ではない「セミオーダー品」化』に踏み切りました。その結果、一時的には売上が落ちましたが、注文から出荷までのリードタイムが、従来の3か月から2週間に激減し、お客様はセミオーダー品を選ぶようになりました。結果フルカスタム品は20%セミオーダー品は80%になりました。加えてWEB上で、モジュールの組合せを、顧客が選べる仕組みを作り、更なる顧客の好評を生みました。
  - ・ 設計・生産・営業の非定型業務を定型業務にし、生産現場も含め大幅な生産性向上を実現したのです。
- ⑤ 業務プロセスの定型化・標準化・ソフトウェア化により生まれた、ゲタによる脳力を、非定型業務に向ける場合、非定型業務なら何でも良いというわけではありません。非定型でも価値の無い業務もまた膨大に存在します。それが「グレーゾーン業務」です。経営トップが介入して削除すべき業務プロセスです。削除の仕組みについては次の「P7（6）」を参照。

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《詳述（6）》

### （6）ヒト（意識改革）：グレーゾーン業務をやめさせる

- ① 「社内的には意味があるが、顧客価値という視点では殆ど意味がない、打合せ・会議・議事録作成、報告・連絡・相談、メールを書く読むなどの、グレーゾーン業務が積みあがっています。（＝莫大なグレーゾーン業務。）
- ② このグレーゾーン業務のかなりの部分が、お客様のためというよりは、業務プロセスが未整備なこと、及び役員と上級管理職の「既得権益」によって、費やされています。業務プロセスの定型化・標準化・システム化で、定型化とERPへの落とし込みを進めている結果、ERPに入っている「数字」については報告はせずとも、各自がダッシュボードから最新の数字を見ることで済みます。一步前進です。
- ③ 一方非定型業務のグレーゾーン業務については、「下」から止めることは出来ないもので、「上」の方の意識を変え、「上」が、「グレーゾーン業務はどんどんやめよ」と言い続けるしかありません。
- ④ グレーゾーン業務が大量に発生する原因の一つとして、終身雇用と年功序列という日本型人事制度にあります。そのために、上の方では人員が余っており、余った上位役職者が余分な仕事を作り出しているのです。
  - ・ これに関するA社の好事例があります。
  - ・ A社のBPR2.0を統括する「業務改革本部」の下にある、『「業務プロセス管理部」（全社の業務プロセスの定型化・標準化、ERPへの落とし込み、そしてそれが済んだ後も、その継続的モニタリングとカイゼンを担い、さらには、オペレーショナル・エクセレンスを追求し、A社の生産性を向上する、重要な役割を担う、部署）』に、「担当部長」と称する部下のいないベテラン達が移動してきて、スペシャリスト職「プロセス・マネジャー」として、活躍しているのです。
  - ・ ベテラン故に、業務プロセスには詳しく、現場にも顔が効き、新卒の部員と組んで、お互い良いコンビとして活躍しています。
  - ・ 要は、ホワイトカラー社員がさぼっているのではなく、「働かせ方」が大事なのです。

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《詳述（7）》

### （7）データ：全体最適を見据えたカイゼン2.0への昇華を

- ① A社がBPR2.0に着手して5年経過し、道半ばですが、その**成果が着実に表れています**。
  - その一つは、T社長が目標に掲げたエンゲージメントです。全社員サーベイを年2回行い、その経年変化もダッシュボードで見える化しています。するとエンゲージメントが低下している部門は何処か、その原因は何処にあるのかが、当該部門の管理職だけでなく、役員や社長にも見えてしまうので、当該部門長はすぐ手を打つようになりました。結果改善が目標に向けて着実に進んでいます。
  - 二つ目は、製品系マスターデータの統合が完了したことで、IBP（SAP Integrated Business Planning—【図表2】P4—）がフルに使えるようになりました。IBPとは、「計画」と「実績」を一つのシステムで管理する仕組みです。「計画」のほうは「中期（24ヶ月）」「今年度」「今月」などすべての期間、「全社（連結）」「事業部」「国ごとの子会社」「製品ライン」などあらゆる単位の事業計画が管理されており、全てのデータが相互に連携しています。一方、「実績」のデータは、ERPから自動的に明細レベルで供給され、ほぼリアルタイムで把握できます。事業計画は実績と対比され、月次で洗い替え（見直し）されます。ちなみに、今年度計画は、6ヶ月経てば「6か月先」の計画になります。事業計画には、原材料費や為替の変動、需要や競合の動きなどの変動要素も全て織り込まれ、これらの要素も随時更新されます。
  - 本社も子会社も工場も、**全ての部門が、一つの計画とそれに対する進捗**と言う「**一つの事実**」（ワンファクト）を見ながら、**仕事を進めることが出来る様になりました**。
  - つまり、**一つの会社を一つの仕組みで管理するようになった**ということです。
  - 「**ワンファクト・ワンプレイス・リアルタイム**」の**成果**です。
- ② 「BPR2.0では業務プロセスを定型化し標準化」というと、「では各部門は、従来行ってきたカイゼンが出来なくなるのか？」という反応を受けることがありますが、そうではありません。従来は「自分の見える範囲、できる範囲」で行っていた「カイゼン」の代わりに、デジタル基盤から得られる**エンド・トゥ・エンドのデータを見ながら、全体最適に向けて推進していく**、と言う、いわば「**カイゼン2.0**」に**発展していくことが重要**です。。

## 「日本型BPR2.0」構築の7つの要素《おわりに》

### (8) おわりに

- ① 日本型BPR2.0は、以上7要素からなるフレームワークです。2000年前後に一世を風靡したBPRは、当初からこの7要素を含んでいました。。しかし当時の日本企業の経営者は「(4)のシステム」の話だと狭く捉えてしまったために、正しく機能しなかったのです。本来は名前の通り「ビジネス・プロセス」、つまり「(5)のプロセス」が中核ですが、それを「リエンジニアリング」しようと思えば、組織・人・データ・も同時に変えていく必要があるのです。その際、5つの要素をばらばらにしないためには、経営者の明確な目標（北極星、五位一体など）、自社を時代遅れにしないための経営者の覚悟が必要である。
- ② 人手不足は、「ヒトの現場力」に過度に依存した経営を根本的に見直す大きなチャンスです。避けようがない労働人口の減少に対して、経営者は「少人化」を念頭に、ヒトの労働力に依存しない、経営モデル・成長モデルを、築く必要がある。
- ③ 今後は、カイゼンやトヨタ生産方式のアプローチを、ホワイトカラー業務に拡大し、「定型化」できる業務を見出し、デジタルの特性を生かした、全体最適視点のプロセス変革と、デジタル基盤の構築を行えば、元々世界最強である現場力と全体最適との融合を実現できます。
- ④ 重要なことは、全体最適の視点で市場や時代を捉え、デジタルとフィジカルの本質を理解した上で、全体最適の変革=BPR2.0を「五位一体」で進めることです。
- ⑤ 今こそ、日本型BPR2.0に着手し、生産性が高く、残業は少なく、給与は高く、人間性が尊重されて一人一人が生き生きと働き、活躍することが出来る、会社・組織・社会を実現していこうではありませんか。
- ⑥ 「ERPは大企業向け」との考えが多いですが、ERPがクラウド化・コンポーザブル化し、導入期間の短縮、コア部分の導入の手間・コストのスリム化、バージョンアップの簡便化など、導入しやすい環境になっています。生産性向上・人手不足解消の観点から、導入を検討してみましょう。