

業務の流れを改革する

日本企業はかつて「カイゼン」を合言葉に世界一の業務システムを実現しました。しかし今や韓国・中国を始め、東南アジア諸国の後塵を拝することとなっています。職場からのボトムアップによる「カイゼン」だけでは限界なのでしょう。第四回目の今回は「カイゼン」を超えて、全く新しい業務の流れを創る、業務改革についてお話しをします。



「カイゼン」の限界

かつて、日本企業が世界に最も誇ったものは製造現場での改善であった。卓越した創造性や潤沢で安価な経営資源を持たないわが国の製造業は、現場での絶え間ない改善の連続で、低価格で高品質の製品を造り続け世界を席巻した。まさに、改善が「カイゼン」という世界語になったこともうなずける。

しかし、今日、わが国製造業の優位性は次第に弱体化し、東南アジアとりわけ韓国や中国に追いつき追い越されている有様である。その理由の一つは、需要構造の変化や国際分業化、技術革新の進展などの大きな環境変化に対して、残念ながら現場毎の小集団活動のような「カイゼン」の積み上げでの対応には限界があったことがあげられる。もちろん、この問題は製造現場だけにとどまらず、事務部門や営業部門にも同様におきている。今や根本的な業務の枠組みや仕組みの見直し（業務改革）が求められているのである。

業務改革三つのポイント

まず、業務改革を行うに際し、留意すべきポイントを三つあげておく。

一つ目は、ITの活用である。遠隔の業務や複数の業務を統合させるためにはITは非常に重宝なものである。従来手作業で行っていた情報を現場に合わせ加工し活用することもITを使えば簡単である。工場現場と事務所の間での情報のやり取りがリアルタイムで行える。インターネットで接続すれば海外顧客や支店との情報交換も簡単である。今や当たり前になったが、物流において発送品の状況などは簡単に今どこでどのようになっているかを即時につかむことができる。ITなくして業務改革は有り得ない。

二つ目は、業務改革の対象を企業内だけではなく、企業間も包括してダイナミックに捉えることである。例えば、発注先と受注先の間では、それぞれの工程がトヨタの「カンバン方式」のように非常に密接に関わりあっている。メーカーと卸売店、販売店間もまた然りである。このように複数の企業がまるで一つの企業のように一体化した状況では、一企業の中だけで業務改革を行ってみたい効果は得られない。近頃流行の言葉で言うと、サプライチェーンを通しての業務改革が必要である。

最後は顧客満足の実現である。業務改革の究極の目的は顧客満足で

なければならない。コンビニエンスストアは日に数回の納品を実現している。それは、顧客ニーズの多様化や高度化に対応するためである。ホテルでは、お客様を待たせずチェックインするシステムを開発している。宅配便では、配送品に対する現在位置の問い合わせに瞬時に答えるシステムが完成している。どの業務も顧客満足の実現に他ならない。例え業務を速く確実にするためといえども、顧客に我慢を強いることがあったとしたら、それは本末転倒としか言いようがない。顧客満足なくして業務改革なしである。

業務改革の枠組みを決める

ではどのようにして業務改革を進めればよいのであろうか。

最初にその目的を明確化（ビジョンの構築）しておく必要がある。具体的には顧客満足の内容である。もっと速いサービスの提供なのか、いろいろ高付加価値を付けた対応なのか、反対に低価格で訴求するのか、何によって顧客満足を実現するのかを明確にしておくことである。何故なら低価格提供と高付加価値提供では業務内容は全く異なってくる。

次に行くことは、業務の流れにおい

て顧客満足実現を最も妨げる非生産的で非効率な工程に目をつけることである。例えば低価格訴求といいつながらコストアップになっている工程とか、スピード対応といいつながら時間を遅延させている工程といった、いわゆるボトルネックの抽出である。多段階の業務の流れでは、ボトルネックは一つ所でない場合はよくある。その場合は、影響度の大きい順に優先順位をつけて対応していく。当然、この時には先ほど述べたように、企業間を含め、業務の流れを大きく捉えることが大切である。

一方で自社の特徴や強みの確認をしておかねばならない。問題点のあらしでは縮小均衡でスケールが小さくなってしまふ。

三つ目は、顧客に対し何を他社との差別化を図るのかを明確にしなければならない。業務改革の目的は顧客満足であることは先述した。しかし、これはライバルとの相対的優位性、すなわちライバルより先優れていて始めて評価されるものである。従って業務改革で際立った特徴を明示しなければならない。

これらのステップによって業務改革の枠組みと解決しなければならない課題の抽出が明らかになる。



業務改革の具体的な仕組みづくり

次に行くことは、非常に高い目標設定である。例えば、納期を半分に短縮するとか、コストを三分の一圧縮するとかいったことである。こう言うと「えっ？」という顔をされる方もおられるが、これこそ「カイゼン」のシガラミである。手の届く目標で順次に、では構造改革にならない。この意欲的な高い目標設定の本質的な目的は意識改革である。「カイゼン」から「改革」への意識改革を起こし、従来の延長線上で物事を考えるシガラミを断ち切り、全く新たな革新的発想を持ち込み問題解決することが大切である。

問題解決にはITの徹底活用である。非常に高い目標設定を達成するためには相当のIT活用がないと実現しない。特に、今日企業間の業務改革においては、例えば受発注の簡素化やスピード化、確実化などの課題解決にITは欠かせない道具となっている。時々、ITを毛嫌いされる経営者にお会いすることがあるが、極端な食わず嫌いは企業変革を大幅に遅らす原因にもなりかねない。あくまでITは手段であると割り切って、研究を重ねることが大切である。

もう一つ問題解決には、他社事例の研究と活用が有効である。特に同

業他社というよりは、他業種での業務改革の研究と活用が大切である。建設業が繊維業の、あるいは金融業の業務改革事例を見聞きすることは、自社内からは決して湧き出ることのないアイデアを享受できる大きなメリットがある。大いに異業種交流を通じて情報収集していただきたい。

奥の手は外部資源の活用である。いわゆるアウトソーシングによって業務改革の発想から具体的システムの構築運用にいたるまで、高度で安価で短期の実現が可能になる。モチは餅屋で物流改革は物流専門企業の方がノウハウの蓄積は高い。特に、先ほど述べたように社内だけによる改革は常に過去の成功体験や職場へのシガラミ等があり、なかなか思うように進まないものである。上手な外部資源の活用は業務改革の成功の鍵となる。

業務改革の推進

以上によって業務改革の構造は作り上げられる。しかし、最も大切なことはその業務改革をいかに推進定着させるかである。登山は九合目にして道半ばである。そのためには次の二点に留意しなければならない。

一つは、評価制度である。その業務改革がいかなる成果を創出しているかを常に定量的にそれぞれの改革された業務をモニタリングしておかねばならない。

もう一つは、それらを完成するまでぐいぐいと牽引する強力なリーダーシップである。松下幸之助翁は「事業成功の秘訣は成功するまで続けることだ」とよく言われた。成功するまで続けるには余程強い意志を持ったリーダーでなければならない。やはり、最後は経営トップの意思と行動次第である。

S&Gビジネスディレクション株式会社
代表取締役社長 吉田史朗