

現場主導で小さく業務改善サイクルを 回し始める方法

～DX も働き方改革も業務の可視化から～

BPM(Business Process Management)の最先端事例、技術を紹介する第14回「BPMフォーラム 2019」が、2019年11月13日(水)に、東京千代田区丸の内JPタワーホール&カンファレンスで、開催されました。この中で、(株)ユニリタから、コンサルレスでできる改善ノウハウを埋め込んだ新BPMツール(Ranabase)について、講演がありました



株式会社ユニリタ
クラウドビジネス本部
BPM部 部長
富樫 勝彦 氏

● 改善と改革

DXの実現に向けて業務のデジタル化を進める際に必要なことは、業務フローの作成、現場へのヒアリングです。

今後、5年、10年先に、ロボットが業務を自動的に実行する世界になれば、業務の手順はデジタル化されているはずなので、自動的に業務フローは生成され、手で描くことはなくなります。

しかし、現状、業務ノウハウは人間の頭の中にあるものが大半ですので、それらを可視化して、ロボットでも分かるようなプロトコルにすることが、いま求められています。

今回の講演テーマは「小さく業務改善サイクルを回す」と謳っていますが、小さな改善と大きな改革は「車の両輪」であり、改革を実現するためには、現場に日常的な改善の文化があることが不可欠であると考えています。

常に現場の業務を改善する文化やスキル、習慣がある職場では、業務のことや日々発生する様々なこと、さらにその改善のために必要なデータについてよく理解しています。一方、日常的な現場改善をしたことのない職場は、「改革」の必要性を感じることもなく、賛同もできず、反対勢力になることさえあります。仮に改革が始まっても、現状把握に時間とお金がかかり、現場から課題が出てこず、根本原因を特定できないため表面的な対策になり、改革プロジェクトが終了しても定着せずに描いた「To-Be」が元に戻ってしまうこともあります。

● 業務ヒアリングのコツ

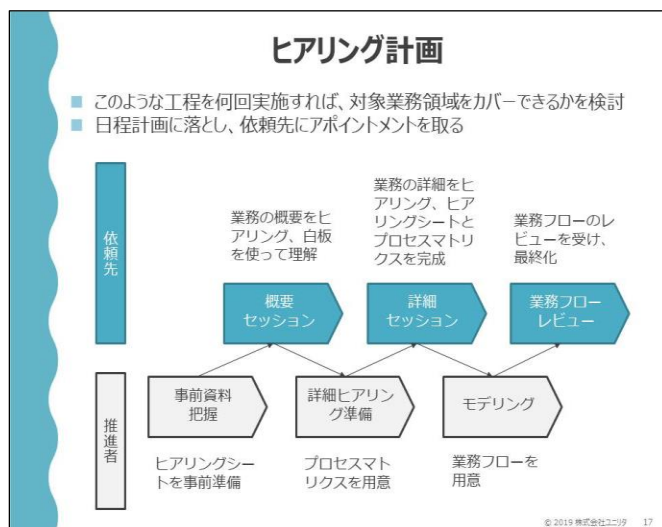
業務の可視化には現状のドキュメンテーションが必要ですが、不十分な場合は、業務を把握するためのヒアリングをします。業務ヒアリングでは業務のステップを聞くことから始めがちですが、一番聞き出したいのは、組織の「ミッションと改善の方向」、次に、扱っている「主たる情報」、業務の「循環サイクル」、「パターン」、「課題」、改善に当たっての「優先度」と続きます。

まず、組織のミッションが必要なのは、プロセス改善の方向性を想像できるからです。具体的には、最近、仕事上で重視していることを聞くことがポイントになります。

また、主たる情報に着目することで、可視化する業務の始点と終点が分かります。業務とは何らかの情報を確定させる手続きだからです。

重要なのは循環サイクルで、業務は繰り返され、同じ案件でなくても成功/失敗は次の案件に活かされますので、業務の循環ルート全体を上手く押さえれば、より大きな改善が可能になります。

聞き出すのが難しいのは業務パターンですが、業務プロセスごとにいくつかのパターン別のマトリクスを作成し、それぞれについて業務内容を聞き出していきます。



ヒアリングの計画は、1回(2時間)のセッションを2回実施して、ヒアリングシートやプロセスマトリクスなどの成果物にまとめ、3回目に業務フローのレビューを行います。

そして、ヒアリングを成功させるためには、目的、工数、日程を明確にし、ヒアリングの対象者には、上司の指示で仕事として参加してもらうことがポイントです。

● 必要最低限の業務可視化術

業務フローを描くポイントは、顧客、担当者、上長などの役割をレーンで明確に分け、各業務をハンドオフの単位(受け取って、

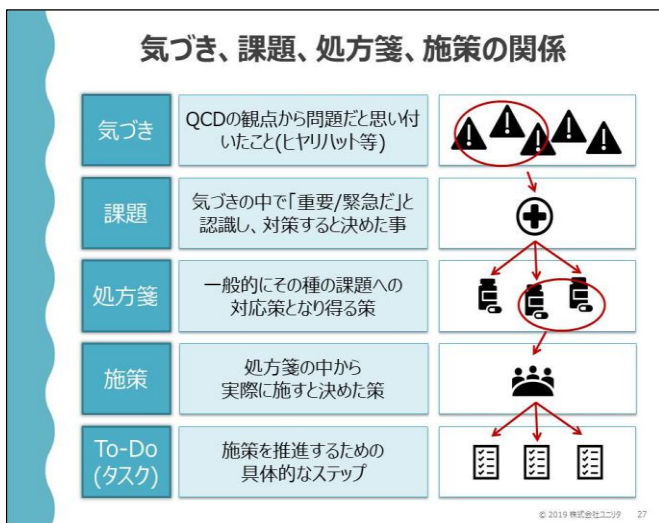
渡す)で描き、さらに詳細が必要なら箱の中をブレークダウンする構成にすることです。ハンドオフの単位を推奨するのは、それが改善の単位になるからであり、内部統制の観点では、この箱がリスクの単位になります。

1 個の箱に注目すると、描く内容は、適用されるルール、情報のインプット・アウトプット、IT化されていればそのシステムであり、これらを明記します。そして、変更や取り消しの場合などの例外業務は定型化が難しいため、まずは正常系の業務フローを記述し、改善を加えた後で例外処理を分岐して描くことが、業務改善を回す業務フローを作成するコツです。

● 気づきの収集と課題の整理法

業務フローによって見えてくる気づきや課題の整理の仕方ですが、まず、気づき、課題、処方箋、施策、To-Do (タスク) の5種類に分類します。「気づき」は、QCD (品質・コスト・納期) に関わる問題として収集していきます。「課題」とは、気づきの中で対策すると決めた問題のことですが、重要性、緊急性を認識して、優先度を見極め、すぐに取り組みなければならない問題を課題として設定します。これらの課題を解決する「処方箋」は複数ありますので、どれを選択するかが重要なポイントになります。

そして、選んだものが「施策」となり、施策を推進するためのステップとして「ToDo」が決まる、という構造になっています。



気づきをまず QCD で分別することを推奨しているのは、業務上、課題が最も顕在化するの QCD だからですが、実は、納期は結果、コストはその原因、品質はさらにその真因、という依存関係があることも理由です。なお、自社で対応できるか、外部の協力が必要か、といった外部環境依存度で仕分けすることも必要です。

● 小さな改善サイクルの回し方+新 BPM ツールの紹介

「小さな改善サイクルの回し方」ですが、例えば、「見積承認後に変更要求が多い」という気づきがあり、それを課題として、「見積

に関わる依頼事項や調整事項を定型化する」と設定したとします。こうした課題には必ず対応する事例があるわけですが、重要なことは、その中のどれを選択するかということです。

対応策としては、「Excel のフォームを標準化する」という簡単な暫定策から、「ドキュメントを関係部署間で共有するためのツールを導入する」、「ワークフローを電子的に回せるしくみを構築する」等が選択肢にあがりますが、後者になればコストがかかりますので、各組織の現状に応じて選ぶことになります。

改善の最終ゴールは、納期や原価がリアルタイムに分かる環境をつくることですが、それには基幹システムの再構築をすることになりますので、そのタイミングではない場合には止むを得ず暫定策の中からの選択を、実行することになります。これが、小さな改善サイクルの始まりとなります。

弊社では、簡単に「小さな改善」を可能にするクラウドサービスとして Ranabase (ラーナベース) を開発しました。このサービスには業務を可視化する機能があり、関係者が気づきを出し、仕分けして、最終的に、対策の定義までを表現することができるプラットフォームです。この流れは、現状のプロセスに対する change request (変更要求) なので、変更結果により業務フローを更新し、実行すると、また別の気づきが発生します。こうして業務フローを中心とした、日常的な業務の改善サイクルが回ります。

Ranabase は学習サイクルであり、“変化して成長するためのプラットフォーム” なのです。

本日はベータ版をお披露目しましたが、正式な製品化は 2020 年 3 月を予定しています。今は、気づきや課題が設定できるレベルですが、今後、プロジェクト管理ツール、BPMS、RPA との連携、さらに、IT の設計開発にまでつなげるという構想で開発を進めています。

【お問い合わせ先】

株式会社ユニリタ

〒108-6029 東京都港区港南 2-15-1 品川インターシティA 棟 29 階

T E L : 03-5463-6381

U R L : <http://www.unirita.co.jp>