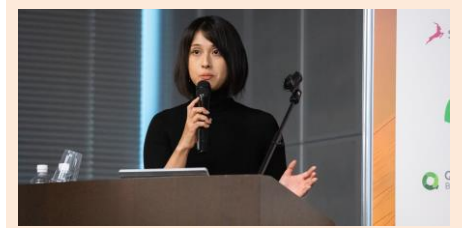




現場任せの業務変革はもう終わり ～業務は経験で習得するものから、 分析して理解するものへ～

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)エル・ティー・エスから、これまでの業務を取り巻く環境変化と今後どのような体制で業務変革を進めるべきかについて、講演がありました。



株式会社エル・ティー・エス
マーケティング部シニアビジネスアナリスト
大井 悠 氏



執行役員
山本 政樹 氏

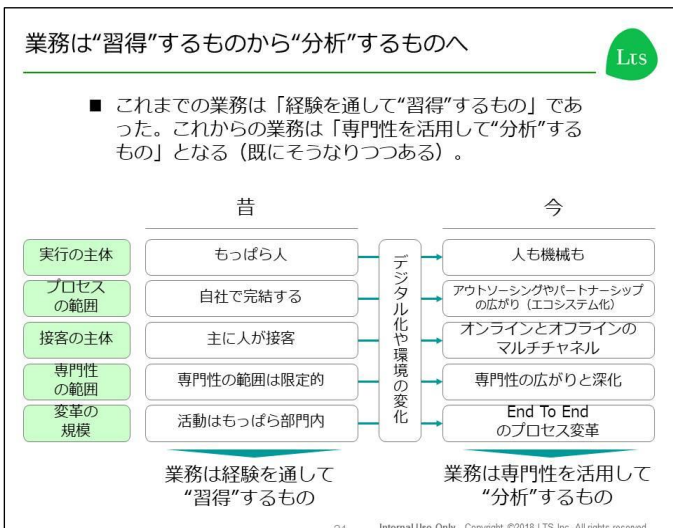
● うまくいかない業務変革

私たちは普段、様々なお客様の業務変革活動を支援しています。しかし、これらの活動を独力でうまく進めることができている企業は多くないようです。その理由の一つは、多くの企業にビジネスプロセスは現場が一番知っていて、現場に任せておけば業務変革は進むはずだという、ある種の“神話”があるように見えます。

確かにこれまで、現場が自発的に担当業務を改善していく“カイゼン”の文化と、これを可能にする現場力は日本企業の強みとして認識されていました。しかし、業務変革に苦しむ企業の姿を見ていると疑問も生じます。事実、国家間競争力に関する調査での日本の競争力は低下する一方ですし、日本のデジタル化の取り組みは欧米企業に比べて大きく遅れているという調査結果もあります。このようなことを考えると、もはや日本の現場力は強いとは言えないのではないのでしょうか。私たちは、このような日本企業の現場力低下の背景として、この30年の企業の業務をとりまく環境の変化があると考えています。

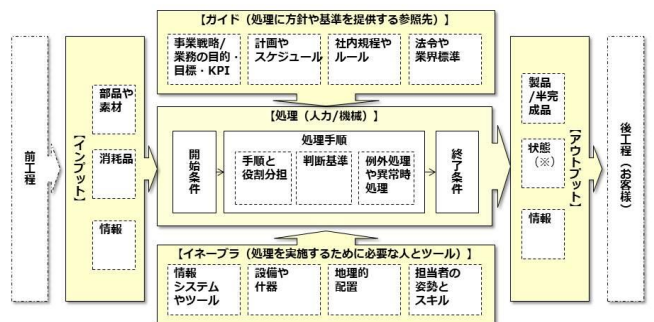
まず、情報システムによる業務の機械化が進み、業務のノウハウはシステムの内部にブラックボックス化されるようになりました。

この結果、業務を理解する上でも、変革する上でもITリテラシーが必須になりました。さらに、アウトソーシングやパートナーシップの拡大も、業務のブラックボックス化に拍車をかけています。顧客接点が、ネットや店舗、コンタクトセンターが混在するマルチチャネルとなったことも、ビジネスプロセスの理解を難しくしました。



業務理解の最終形

■ 最終的に「業務を説明できる」とは以下のようなことを理路整然と説明できる必要がある。
(ただし取り組みにおいてこれらの全ての設計が必要となるわけではない)



※ サービスの種類においてはアウトプットが製品や情報ではなく「状態」となることがある(例:清掃、搬送)

業務に企業統治上のさまざまな観点が入り込み、複雑化したことも無視できない要因です。環境管理や輸出管理、内部統制、情報セキュリティ、BCPといった観点は、それぞれが高い専門性を必要とする観点での高い集合体で、現場の社員がその全てを理解することはもはや限界です。

これらが示すことは、今の業務は経験を通して自然に理解できるものではなく、デジタル技術やさまざまな企業統治のためのル

ールを学んだ上で、分析を通して理解するものとなったということです。まして昨今の業務変革は、部門を横断する End to End のプロセス全体を変革しなければ大きな成果を出すことはできません。こうなると経験したことのない、他部門の業務を理解する必要も生じます。

これからは業務経験に加えて、未経験の業務を外から分析して理解するビジネスプロセスマネジメント (BPM) の能力が求められます。この能力無くしてはこれからの企業は業務変革を進めることはできませんが、そのためには社内に BPM の専門家を育てる必要が生じます。ビジネスアナリスト (BA) と呼ばれるこの業務分析の専門家は、欧米を中心に世界では広く認知された役割です。しかし、業務は現場が知っているという神話がまだ強い日本では、まだこのような“業務分析の専門家”を設置するという考え方はまだ一般的ではありません。

それでも私たちは、これからは日本企業でも BA を育て、BA を中心にしながら社員全体の BPM の能力を底上げしていく活動が不可欠だと考えています。

● ビジネスアナリスト (BA) とは

BA とは、経営から示される戦略や計画を受けてビジネスプロセスを設計し、エンジニアの力を借りながら実装し、現場に定着させていく役割です。一言で BA といっても、基幹システム導入のような全社のビジネスプロセスの再設計を担う BA、通販サイトのようなデジタルサービスの改善を担う BA、さらには調達や物流といった特定の業務領域の管理を担う BA など、その役割はさまざまです。しかしそこには以下のような共通点があります。

- (1) 客観的な立場で業務やサービスの問題分析を行う。
- (2) 関係者の要求をまとめ、新たなビジネスプロセスを設計する。
- (3) ソリューションを導入するエンジニアに要求を伝え、ソリューションが要求通りにできているか検証する。
- (4) 取り組みに関係する部署や組織のコミュニケーションハブとなって、関係者の協体制を構築する。

BA は 2000 年前後から急速に認知されるようになった役割です。この頃、IT 導入における失敗要因の大半がビジネス側の要求不明確や漏れが原因だと認知されるようになりました。そのため、システムへのビジネス要求 (業務要求) を明確にし、IT 導入を成功に導く役割として登場したのです。その後、急速にその活躍の範囲を広げ、今では欧米を中心に世界に 100 万人以上の BA が働いていると言われています。

● ビジネスアナリストの育成

“ビジネスプロセスマネジメント”という、さまざまなテクニックを駆使する技術的な仕事のように思われるかもしれませんが、しかしそのスキルの中心はコミュニケーション能力です。経営者やエンジニア、現場の社員といったさまざまな立場の人の間にとって調整を行う仕事だからです。ですから、そのスキルは座学研

修や独学で身に付けられるものばかりではなく、OJT による経験と Off-JT による理論の理解の双方を通して形成されていきます。

育成に際して大切なポイントはコーチの存在です。コミュニケーション特性を自分で把握することは大変難しいため、コーチが、育成対象者のコミュニケーション特性を評価し、フィードバックすることで能力の改善を促していきます。このようなフィードバックと改善のサイクルには一定の時間がかかりますから、BA を育成する際には、BA の育成自体をプロジェクトの目的の一つに据えて、コストやスケジュールに余裕のある設定をして推進することもポイントになります。このような取り組みを通して、一人前のビジネスアナリストを育成するのに 6 年程度はかかります。

LTs

ビジネスアナリストに求められるスキル

- ビジネスアナリストが働きかけるのは“人”であり、求められるスキルの中心はソフトスキル。
- ソフトスキルは知識の習得だけでは形成できない。経験を通して状況や判断のパターンを浴びることで時間をかけて形成される。

【BABOK v3 コンピテンシーモデル】

分析的思考と問題解決 <ul style="list-style-type: none"> ● 創造的思考 ● 意思決定 ● 学習 ● 問題解決 ● システム思考 ● 概念的思考 ● ビジュアル思考 	行動特性 <ul style="list-style-type: none"> ● 倫理 ● 個人的アカウンタビリティ ● 信頼感 ● 仕事の整理と時間管理 ● 適応力 	コミュニケーションのスキル <ul style="list-style-type: none"> ● 言語コミュニケーション ● 非言語コミュニケーション ● 文書コミュニケーション ● 傾聴
人間関係のスキル <ul style="list-style-type: none"> ● ファシリテーション ● リーダーシップと影響力 ● チームワーク ● 交渉による衝突解消 ● 教えるスキル 	ビジネス知識 <ul style="list-style-type: none"> ● ビジネス感覚 ● 業界の知識 ● 組織の知識 ● ソリューション知識 ● 方法論の知識 	テクニカルスキル <ul style="list-style-type: none"> ● オフィス生産性のツールとテクノロジー ● ビジネスアナリストのツールとテクノロジー ● コミュニケーションのツールとテクノロジー

41 Internal Use Only Copyright ©2018 LTS Inc. All rights reserved.

● 社内への配置とオペレーション人材との連携

業務変革は、単に BA だけで成し遂げることはできません。最終的には社員全体の变革能力を底上げすることが大切になります。しかし、その実現には、社内に専門性を身に着けたコーチが必要で、BA はこのコーチの役割を果たすことになります。

ただ、このような取り組みを進めていくためには経営と管理職の理解が欠かせません。“デジタルトランスフォーメーション”といった言葉が中期計画や戦略目標に示されている企業は多いとは思いますが、経営や管理職にビジネスプロセスマネジメントへの理解がないようでは、絵に描いた餅です。業務変革を現場任せにするのではなく、このための能力が、経験だけではなく教育や訓練によって育成しなくてはならない専門性だと認め、このための全社的な幅広い投資と体系的な育成体系を構築することが大切になります。

【お問い合わせ先】

株式会社エル・ティー・エス

URL : <https://lt.s.jp> E-mail : info@lt.s.jp

TEL : 03-5312-7010 (代表)