

NRI講座 視点を変えれば 未来が見える

第1回 不況を切り抜け
中長期の成長に備えるための業務改革(2)

今回は、今こそ業務改革への取り組みが必要であること、単なるコスト削減ではなく、景気回復後の成長へ向けて経営基盤を整備することを目的として進めるべきことを提言しました。今回は、具体的にどのような取り組みができるのかを考えてみましょう。(NRI上海、経営戦略グループ・マネージャー、田浦里香)

業務プロセスの適正化

各部門の業務、会社全体の業務をできるだけ円滑かつ効率的に運営するために、業務の流れや機能分担を適正なものに設計します。一人ひとりの従業員や各々の部署が日々の業務の中で「改善すべき」と思っている課題に各自取り組んでも構いません

課題設定は様々な考えることができますので、検討する際は何らかの視座が必要になります。NRIは「顧客にとっての価値」を起点として、業務プロセスの全体最適の実現を目指すことを提言しています。

意思決定に必要な経営情報の整備

とくに経営情報を適時に、正確に把握できるようにしておくことは、業務を効率化するという「守り」の側面だけではなく、事業活動を透明化・可視化し、PDCAを着実に回していくための基盤を作るという「攻め」の側面も持っています。

例えば第8回(1月号)で紹介したBSC(バランス・スコアカード)のフレームワークを用いて事業戦略を策定する場合、「財務/顧客/内部プロセス/学習と成長」という4つの視点から戦略目標を設定します。

次に、戦略目標の一つひとつに対して、目標の達成度を計測するための指標を設定します。ただし指標によって計測したデータを継続的に取得しているか、というと、そうはなっていないケースが多々あります。それでは指標が形骸化してしまいます。

結果を分析し、目標達成へ向けた活動の軌道修正や目標自体の修正と

が、それでは個別最適になってしまいます。できれば会社としての全体最適を目指して取り組むことにより、より高い効果を生み出したいものです。また「どれくらい効率化するのか」という効率化目標を最初に立て、その実現のために必要なタスクとスケジュールを見積もって実行計画を策定すると、確実に改善を遂行することができま。

そのためには、改革に取り組む前にしっかりと現状分析をすることをお勧めします。

現状分析のアプローチの一つは、業務プロセス分析です。まず、自社の事業のバリューチェーンを描きます。バリューチェーンとは、企業の様々な活動が生み出す付加価値が連鎖して、最終的な付加価値に貢献する構造を俯瞰するフレームワークです。各々の機能(購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、アフターサービス等)において、業務の効率化という視点からどのような経営課題があるかを洗い出します。

次に、各機能の業務プロセスがどのような活動によって進められているのかをフロー図によって明確にし、業務フローのどこに問題が存在するかを分析します。もう一つのアプローチは業務量分

いつた意思決定を行なう際に、判断材料としてデータを活用することができず、PDCAサイクルが十分に機能しません。戦略目標を達成するために管理すべき適切な指標を設定すること、確実にデータを取得するためにデータの定義やデータ集計の業務フローを確立することが必要です。場合によっては必要なデータを取得できるように情報システムを改訂することも視野に入れて検討しましょう。

グループのコーポレート機能の効率化・高度化

一つの企業の中における業務改革について話を進めてきましたが、企業グループ全体として業務改革を進めることもできます。

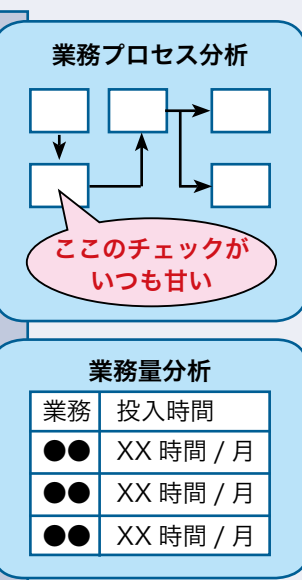
例えば統轄会社が取締り、各社のコーポレート部門における定常的な管理・事務サービス業務を集約する、いわゆる「シェアードサービス化」が施策として考えられます。具体的

析です。

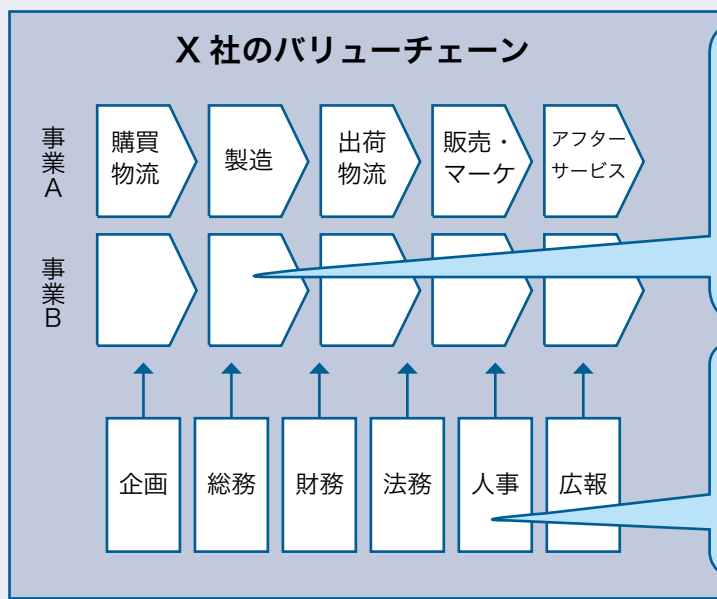
まず各部門の業務を棚卸しし、それぞれの業務の担当者を整理します。次に業務の一つひとつについて、どれくらいの時間を投入しているのかを把握します。同時に人件費や事業

部門経費などを把握しておきます。

これらの間接費を各業務活動へ、その投入時間に応じて配賦します。いわゆるABC(Activity Based Costing)分析の手法を活用して行ないます。



業務	投入時間
●●	XX 時間 / 月
●●	XX 時間 / 月
●●	XX 時間 / 月



業務プロセス分析と業務量分析の結果を総合的に検討して、業務効率の面における問題の全体構造を明らかにし、問題を解決するために取り組むべき課題を設定します。

一般的には、業務フローを改善すること、人員などのリソース配分を適正化すること、手作業をITの活用置き換えること、様々な段階で意思決定に必要な経営情報の精度を高めること等の課題が導き出されます。課題の優先順位や実施スケジュールを決め、改革後に期待される効率化効果(業務時間の削減量、間接費の削減金額など)を試算します。

この問題分析および

には情報システムのメンテナンスや、賃金計算、福利厚生等の提供、備品の購入等です。シェアードサービス化は効率化だけでなく、専門機能を集約することによる業務品質の向上をも実現します。

ただし定常的な業務は何でも集約すればよいかというと、そうとは限りません。担当者がシェアードサービスセンターにしか配置されていないために、各社の現場で発生した問題の解決がええ遅れることもあります。業務の性質(定型的業務か、問題解決型業務か)や発生頻度などを検討して、何をどこまで集約すべきかを判断する必要があります。

業務改革については2009年5月14日にNRIセミナーを開催いたします。是非ご参加ください。



NRI上海、経営戦略グループ・マネージャー、田浦里香

創造は 社会を創る 未来を創る

経営管理に関するご相談は
NRI・経営戦略グループへ

ご支援内容

- ◆人事制度改革
- ◆人材育成制度設計・実行
- ◆企業文化の醸成
- ◆組織風土診断
- ◆労務諸規定策定

- ◆経営管理システム診断
- ◆組織業績管理システム構築
- ◆コーポレート・ガバナンス改革
- ◆リスク・マネジメント

野村総研(上海)咨询有限公司
http://consulting.nri.com.cn

上海市淮海中路1045号 淮海國際広場9階 200031
Tel.+86(21)5465-9980 Fax.+86(21)5465-9981

NRI 未来創研
Dreaming the future.