

フェーズ I（プロセス改革構想）の事例 1-1

GUTSY-4による前述の効果について、事例によって説明していきます。図表 3.12 にボトムアップアプローチとの比較をしめました。

事例 X と事例 Y は、売上 2,000 億円強の子会社を含めて複数の工場を持っている同一の化学素材メーカーです。プロセス改革構想が未完成の事例 Y となった後を受けて、筆者が階層的 4 モデリング方法論(GUTSY-4)に基づいてコンサルティングを行ったのが事例 X でした。事例 X では、「戦略要素の構造化によるプロセス改革構想フェーズ」のほとんどのステップを実施しました。

図表3.12 プロセス改革構想策定におけるトップダウンとボトムアップの比較

改革構想		本稿のトップダウンアプローチ	ボトムアップアプローチ
品質	解決すべき課題	経営トップの事業戦略を構造化して業務要求(レベル2)に落とし込める	経営トップからヒアリングした戦略を構造化できないので、業務要求に落とせない
	課題	機能部門長からインタビューした業務課題を反映できる(部門間にまたがるレベル2課題も含む)	ワークショップにて部門代表メンバーからの課題・問題カードによる抽出した部門レベルの課題が中心となってしまう(レベル4以下の些細なものが多い)
	課題の解決策	課題の解決策を組織、業務ルール、プロセス、人、情報と情報システムの面から多面的に検討できる	課題、原因、解決策の因果関係を安直に決め付けてしまいやすい
	課題解決効果	サプライチェーンに関する効果を定量的に算出できる	定性的効果だけを示す 定量的効果を示せない
期間		短期間で済む	長期間かかる
費用		外部コンサルタントやプロジェクトチームメンバー数が少なく済む	外部コンサルタントやプロジェクトチームメンバー数が多く必要となる

以下の説明において、GUTSY-4によるトップダウンアプローチを適用したのが事例 X、ワークショップによるボトムアップアプローチを適用したのが事例 Y です。

出所: 渡辺和宣「事業戦略の構造化によるサプライチェーンや情報システムなどのビジネスプロセス改革構想の立案」電子情報通信学会、信学技報Vol.107 No.366(2007) 図B

A. 品質

① 解決すべき課題

事例 Y において抽出された課題について、筆者が業務機能ドメインモデルにマッピングしました。すると、ほとんど課題が出てきていない業務機能ドメインが多数ありました。一方、抽出された課題の大半はレベル 4 プロセス以下に位置していて、プロセス中位設計フェーズで取り扱うべきものでした。ボトムアップアプローチでは、部門内のビジネスプロセスレベルの課題・問題が中心となるのは当然です。

事例 X では、4つの事業部の事業戦略をインタビューして構造化して業務要求として構造化しました。そして、機能部門に対しては、SCOR と業務機能ドメインモデルをベースに開発したインタビューシートを利用したインタビューによって、もれなくレベル 2 に位置する大きな業務課題だけを抽出しました。サプライチェーンに関する複数の機能部門にまたがる課題は、SCOR をベースに開発したインタビューシートやチェックリストを利用して抽出しました。

② 課題解決の効果の定量的算出

事例 Y は、多数の些細な課題に対する解決策による定性的効果だけしか示せませんでした。したがって、経営トップは算出された効果に大いに不満であり、プロセス改革構想を承認しようとしませんでした。部門レベルにとどまる課題をいくら解決しても、大きな効果は期待できないからです。

一方、事例 X ではサプライチェーンの計画サイクルタイムを 6 日から 3 日に短縮、計画リード

タイムを4日から1日に短縮した場合に、約32.5億円(49%)の製品在庫削減、約6.3億円の在庫コスト削減の効果を算出しました。この場合、製品に陳腐化や廃棄がないのでそのコストは含まれません。

B.期間と費用

事例 Y では約8カ月の期間、外部コンサルタントは毎月3～6名という費用を費やして、結局はプロセス改革の構想書は完成できませんでした。ボトムアップアプローチを適用してヒアリングを主体にしたので、多くのコンサルタント人数と時間を要し、プロセス改革とは無関係なレベル4以下に位置する多数の些細な課題の記録や整理に工数がかかってしまっていました。ボトムアップアプローチは、プロセス上位設計フェーズでは補完的に、そしてプロセス中位設計フェーズ以降においてこそ主体として適用すべき手法なのです。

事例 X では、少ないコンサルタントによって、約3カ月間の5人月でIT戦略を含めてプロセス改革の構想書を取りまとめました。SCORや業務機能ドメインモデルをベースにしたインタビューシートやチェックリストを利用して効率的にインタビューと分析を進め、またプロセス改革構想とは無関係な階層レベル4以下の課題を取り扱うような無駄な時間は使いませんでした。