

## フェーズⅡ（プロセス改革企画）の事例 2-2

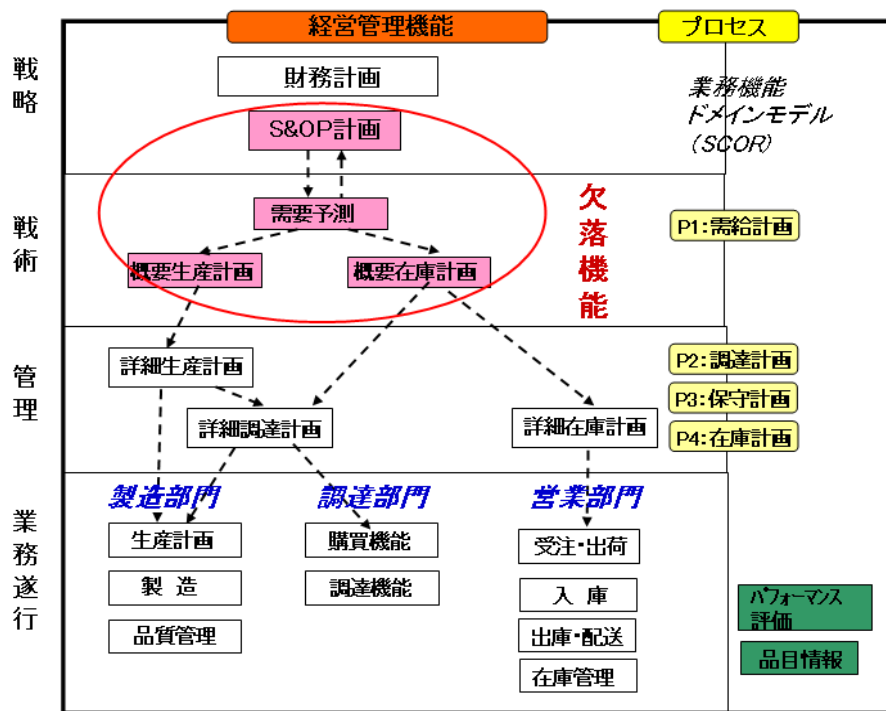
欠落したレベル2機能の特定と重複機能の指摘

ある売上2,000億円超の機械メーカーにおいて、サービスパーツに関するサプライチェーン問題の原因となる大きな課題の特定に取り組んでいました。同社では、レベル5プロセス機能を調査し、詳細なフローチャートを描きましたが、問題の根本原因は特定できずに悩んでいました。

筆者は、GUTSY-4の「プロセス上位設計によるプロセス改革企画フェーズ」からWBSを抜粋して少ない工数で対応できるようにカスタマイズして適用しました。SCORから作成したインタビューシートを利用して、関係部門をインタビューすることによって、現状のレベル2とレベル3プロセスを把握し、業務課題を正確にもれなく抽出しました。

つぎに、レベル2に位置する業務課題について、結果と原因の因果関係を付けて、それらをTOC思考プロセスの現状分析ツリーに描きました。ワークショップを開催して、この現状分析ツリーのレビューを行って、複数の問題への原因となっている重要な業務課題を40数個、特定して、解決すべき主要課題であることを合意しました。レベル2に位置する欠落した業務機能と部門間で重複した業務機能が問題の根本原因でした(図表4.14)。

図表4.14 経営管理プロセスの分析結果



欠落したプロセスはヒアリングしようにも相手がいません。インタビューシートがあればこそ、業務課題を抽出できました。

また、パフォーマンス評価に関する質問はかなり有効です。インタビュー相手が重要なパフォーマンス数値が悪いことを自覚すると、良心を呼び起こしてそれ以降の回答は真摯なものにガラッと変わるからです。そして、その数値が取得できていなくても、パフォーマンス評価できていないという業務課題を抽出できるからです。

SCORなどのプロセス参照モデルから作成した業務インタビューシートを利用しないと、こうした業務課題の抽出はコンサルタント個人の経験や能力に頼るしかありません。レベル3プロセス設計までを3カ月間と合計2人月で完了できました。