

フェーズⅢ（プロセス改革計画）の事例 3-2

合併した企業のプロセスの統一の事例

ある売上 2,000 億円超の合併した電機メーカーでは、情報システムが以前の企業系列の 2 系統あり、かつ人間系プロセスは部・グループ・個人によってバラバラとなっていました。過去に、受注・出荷プロセスを標準化して情報システムを統合しようとして、詳細に調査・文書化したことがありました。しかしながら、書いた人によってプロセス粒度はバラバラで、あるプロセスではレベル 6 程度の詳細過ぎる記述もありました。さらに返品など例外的なプロセスがもれていて、これらの膨大なドキュメントが使えないで放置されていました。

筆者は、この不完全なレベル 5 相当のビジネスプロセスのドキュメントをもとに、業務参照モデルを利用して一つ上のレベル 4 プロセスに集約して記述し直すことでプロセス粒度を統一し、かつ最新のプロセス情報や記述もれしているプロセスについて、該当部門にインタビューしてこれを補足しました。そして、業務参照モデルとのベストプラクティスベンチマーキング、および相互に比較するインターナルベンチマーキングによって、9 種類に分かれている受注・出荷・売上プロセスを統一して、それに必要な明文化すべき業務ルールをリストアップしました。

全体で 2 カ月間と 2 人月で受注・出荷プロセスの標準化シナリオを作成できました。業務参照モデルを利用しなければ、以前の不完全なプロセスドキュメントの再利用はできませんでした。そして、どこが不足しているかが明確になったため、追加的調査の工数は大幅に削減できた事例です。