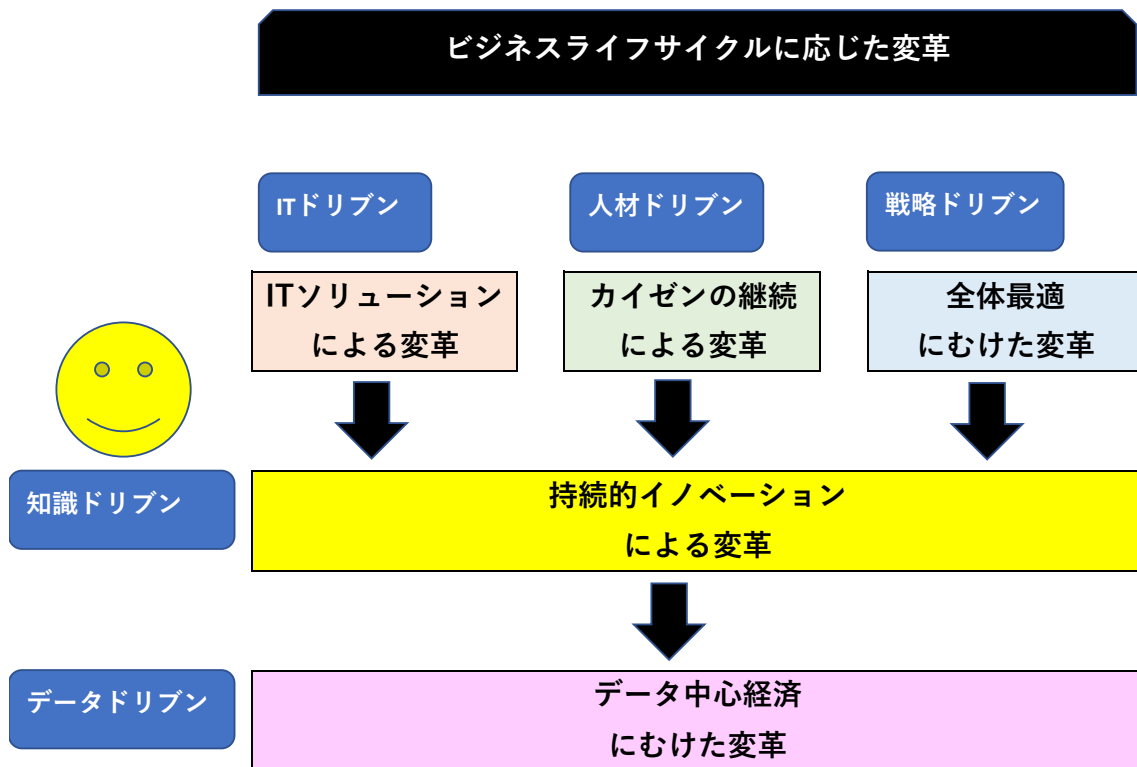


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

持続的イノベーションによる変革（2）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタンのツールボックス	1
変革のマネジメント編	1
持続的イノベーションによる変革（2）	1
ウェルズファーゴの持続的イノベーション	4
変革の背景	4
変革の目的	5
変革の内容	6
変革の成功要因	7
◆価値観とガバナンス	7
◆サービス・ガバナンス組織	8
◆デマンドドリブンアプローチ	9
◆SOA 利用技術の蓄積	9
デジタル・イノベーション・ラボにおける顧客サービス革新.....	10
イノベーションの成功要因.....	11
ウェルズファーゴの価値創造サイクル	13
持続的イノベーションの推進施策.....	14
変革の全体構造（SOA アーキテクチャ）の策定	15
変革の対象範囲と実現目標の設定	15
AS-IS（現状）のアーキテクチャの把握	16
現状プロセスの本質的機能の分析	16
TO-BE（あるべき）のアーキテクチャの作成.....	17
TO-BE の標準業務プロセスの全体構造の作成.....	17
TO-BE の業務プロセスの概要設計	18
知的資産と IT 資産の改良サイクル.....	19

図 1	ウェルズファーゴの変革の目的 筆者作成.....	5
図 2	ウェルズファーゴの変革の成功要因 筆者作成.....	7
図 3	サービス・ガバナンス・プロセス ローゼンをもとに筆者作成.....	8
図 4	サービス・ガバナンス組織 筆者作成.....	9
図 5	デジタル・イノベーション・ラボの開発テーマ 筆者作成.....	10
図 6	テスト&ラーンアプローチ NRI.....	11
図 7	ウェルズファーゴの価値創造サイクル 筆者作成.....	13
図 8	持続的イノベーションの推進施策 バブソン大学をもとに筆者作成.....	14
図 9	知的資産と IT 資産の改良サイクル シックスシグマをもとに筆者作成.....	20
図 10	知的資産の改良サイクルとアウトプット 筆者作成.....	20

ウェルズファーゴの持続的イノベーション

変革の背景

◆「ひとつのウェルズファーゴ」による内部成長

ウェルズファーゴは、買収だけでなく、内部成長による拡大を目指す方針を2001年に打ち出した。ディック・コバセビッチ CEO は、「弊社は、それぞれの顧客資産の100%を獲得したい。顧客にとって、ウェルズファーゴとの取引商品の数が多ければ多いほど良いことが多くなるとわかれば、顧客の忠誠心が強まり、顧客が弊社にとどまる期間が長期化し、顧客維持率が上昇する」と語った。顧客がすべての金融商品をウェルズファーゴから購入するように奨励することが同行の目標とされた。そのために、同行は、顧客中心主義の組織に変身する必要があった。この事例はマイケル・ローゼンの調査に基づいている。

◆商品ごとにバラバラの顧客対応

しかし、CEOの目標達成には問題があった。ウェルズファーゴは、顧客を維持し顧客の忠誠心を向上させるどころか、深刻な顧客離れに悩まされていた。顧客満足度調査では、「ウェルズファーゴの対応は複数の別々の銀行を相手にしているようだ」と指摘された。各商品は別々に販売管理がなされており、すべての商品に異なる口座番号、取引明細書、業務手続き、連絡先担当者が存在し、何も統合されていなかった。たとえば、顧客が住所を変更するには、保有するそれぞれの個別商品に関して顧客サポート係りに連絡しなければならなかった。

◆変革を阻む組織構造と情報システム

ウェルズファーゴの成長を推進してきた原動力は、12の個別の事業部門の起業家精神だった。各事業部門は極めて独立した存在で、これは有利でもあり不利でもあった。各事業部門は、それぞれの利益や収益の目標、事業戦略、サービスチーム、顧客を抱えていた。事業部門の独立性は、企業文化に深く浸透しており、商品中心主義の経営には適していたが、顧客中心主義を実現する上では障壁となった。

また、各事業部門は、情報システムに関しても独立性を保っていた。各商品ラインのIT責任者は、それぞれのビジネスを最もよくサポートするアプリケーションやIT製品を選び、IT組織は、それぞれの事業部門のアプリケーションを購入、導入、カスタマイズ、維持管理していた。事業部門によっては、個々の商品ラインごとに戦略や方向性を策定するITアーキテクトが複数存在した。情報システムとデータセンターのオペレーションを管理する、CIOのウェブ・エドワーズが指揮するIT本部も存在した。しかし、IT本部は、全体的な技術戦略、オペレーション、アーキテクチャを担当していたものの、個々の事業部門の情報システムを直接管理していなかった。

変革の目的

コバセビッチ CEO は、エドワーズ CIO に複数の事業部門にわたって共通の顧客情報を導入することを命じた。目標は、顧客が、各商品に関して異なる応対を受けるのではなく、単一の顧客サービスによって、すべてのやりとりに関して「ひとつのウェルズファーゴ」を相手にすることだった。具体的には、次のような業務プロセスを実現することであった。

- 商品ごとに異なっていた顧客口座管理を統合する。口座番号は統一し、顧客情報は全ての商品について共通化する。
- 商品ごとに異なっていた顧客対応を一本化する。住所変更など顧客の口座情報変更手続きを一度だけでよくし、顧客連絡窓口を統一し、顧客にとっての手続きを統一する。
- 顧客接点では、全ての商品について顧客の取引情報を一覧でき、それをもとに的確に顧客に対応するとともに、新たな商品の追加販売の推奨ができる。

顧客情報の統合の利点は、経営陣の間では十分理解されていた。経営陣は、よりよいサービスの提供、顧客満足度の改善、顧客維持率の向上、クロスセルによるさらなる収入の獲得に熱心だった。また、複数の商品ラインにわたって状況を把握できることによって可能になるマーケティング、価格設定、商品のまとめ売り、不正検出等の新たな利点を期待していた。

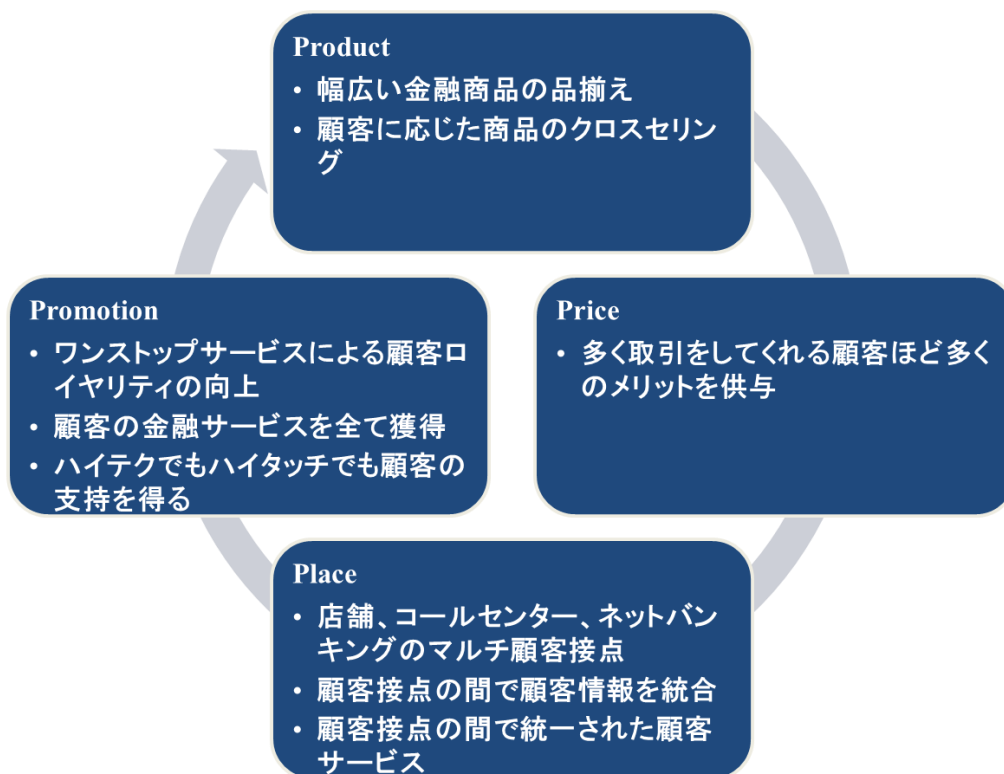


図 1 ウェルズファーゴの変革の目的 筆者作成

変革の内容

◆SOA による顧客情報の統合

商品ラインを越えて顧客情報と顧客対応プロセスを統一するには、顧客に関する業務機能と情報管理機能を共通部品(サービス)化し、それを各商品ラインで共用するように、業務機能と業務システムを設計し、それを各事業部門が使うように統制する必要がある。これをサービス指向アーキテクチャ(SOA)と呼ぶ。

顧客情報を統合する上では、12 の事業部門の 80 の商品ラインをサポートするそれぞれに異なるデータソースやアプリケーションから、情報を集めてくることが問題であった。さらに悪いことに、名前や住所といった同じデータが、異なる形式で複数の場所に保管されていたのである。

商品毎のこれまでの業務や情報システムを活かしつつ、顧客対応業務や顧客情報を共通化するための方法が SOA であった。顧客に関する業務機能とシステム機能を共通部品として設計し、それと各事業部門の既存システムの機能を部品化したものを組み合わせて、各事業部門の新たな業務プロセスを構成した。これによって、既存の業務機能やシステム機能を全面的に置き替えることなく、共通機能を組み入れることができた。

◆段階的な変革の実行

技術的な課題と同じように困難だった点は、事業部門に新しい戦略を受け入れさせ、本社と独立したそれぞれの事業部門の連邦制のもとで SOA を実践するように、組織の全体構造を変えることだった。

自分にとって都合の良いように業務とシステムを整備して使ってきた各事業部門に、共通の業務部品を使わせるために、同行は、強制的に変革を進めるのではなく段階的に賛同者を拡大した。まず、顧客情報の統合に高い必要性を感じている商品ラインに絞って、小さく顧客情報統合プロジェクトを開始した。それを成功させ、顧客情報の統合効果を目に見えるようにした上で、他の事業部門の需要を喚起し、参加する事業部門を拡大していった。各事業部門の独立した起業家精神は尊重しながら、共通化・統合化したほうが良い部分は協調するという参加姿勢を引き出した。こうして全商品の顧客情報を統合するのに 5 年間に要した。

変革の成功要因

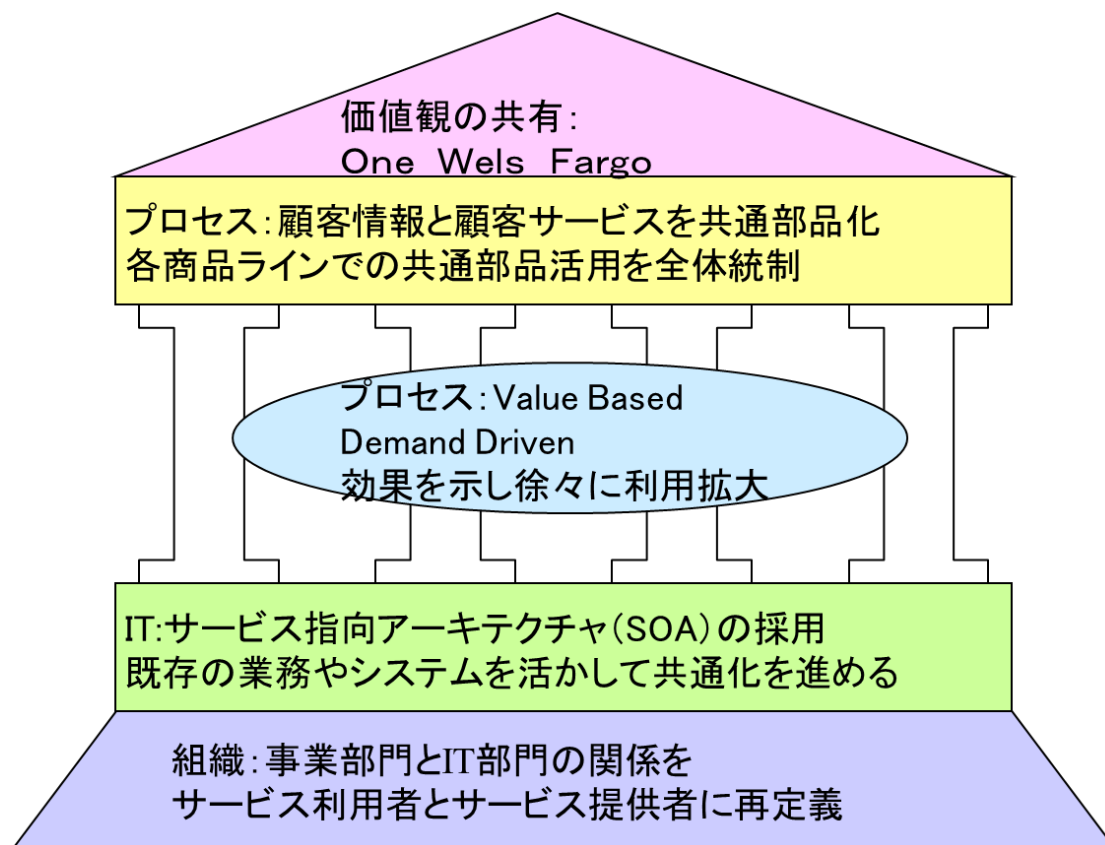


図 2 ウェルズファーゴの変革の成功要因 筆者作成

◆価値観とガバナンス

ウェルズファーゴがとったアプローチは、「可能な場所では共通化を、競争上の優位性を提供するところでは差別化を」という連邦制組織の原則を尊重している。独立性を保持している事業部門は、競争上の優位性を提供する機能のみ独自に導入した方が良いという考え方を理解するようになった。その他の機能については、共通サービスを利用したほうが、より高い品質、低いコスト、商品化までの時間短縮が実現でき、「ひとつのウェルズファーゴ」ブランドの構築が実現できるのである。変革では、5年後にすべての商品と事業部門が統合されたシステムに組み込まれるまで、同じプロセスを何度も繰り返した。多くの商品や情報が追加されるにつれ、次のような問題が発生した。

- ・サービスに対する競合する要求の優先順位をどのように決めるのか？
- ・新しいバージョンが、アーキテクチャや戦略に一致していることをどう保証するか？
- ・規則に従うことを嫌う商品のために、私的な裏サービスが作られるのをどうやって防ぐか？
- ・サービスをどうやってサポートし、維持するのか？
- ・サービス追加のための資金の負担方法はどうか？
- ・同時にいくつの旧バージョンをサポートするのか？

これらの問題はどれも答えを見出すのが難しく、サービスの提供と利用の全体を統制するサービス・ガバナンスのプロセスが必要となった。しかし、統合システムの価値はビジネスにとって明白だったため、システムを最新の状態に維持するために設けられたサービス・ガバナンスのプロセスは、ほとんど異議を唱えられずに各事業部門に受け入れられた。

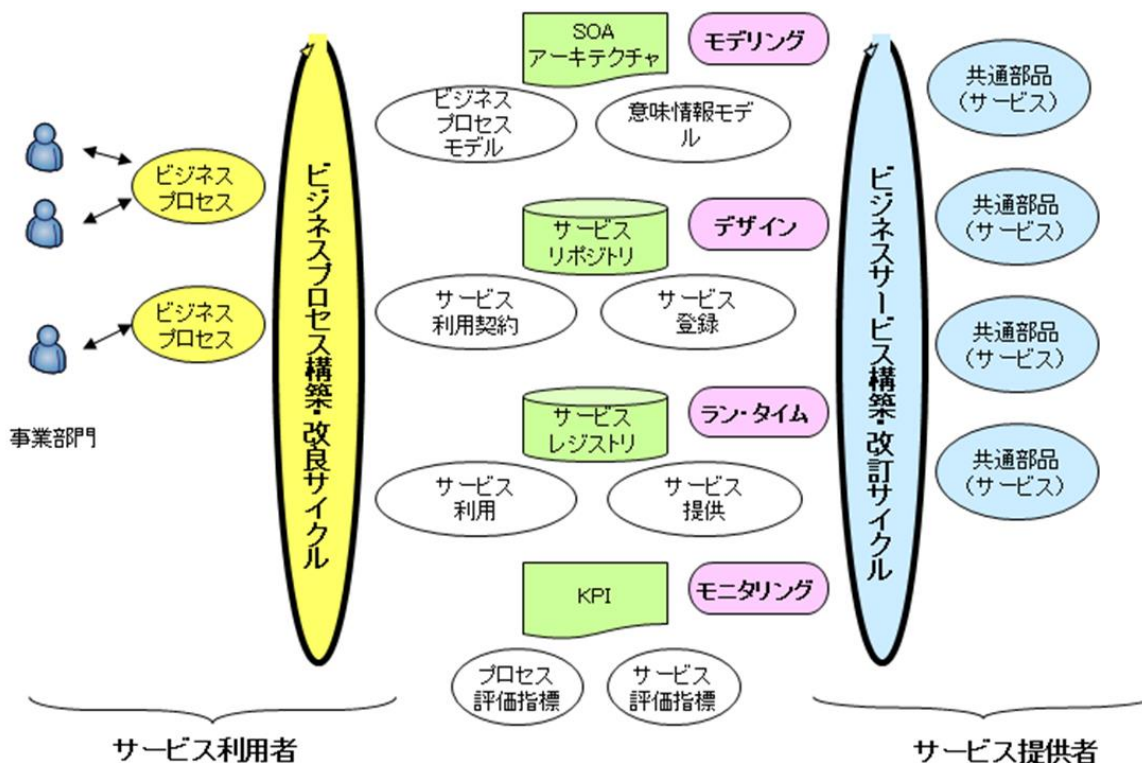


図 3 サービス・ガバナンス・プロセス ローゼンをもとに筆者作成

◆サービス・ガバナンス組織

事業部門と IT 部門の関係が、共通機能(サービス)の利用者と提供者という性質に変更された。IT 本部機能には、アーキテクチャとサービス提供のグループが含まれるようになった。

アーキテクチャ・グループは、全体的なアーキテクチャ・ビジョンの策定、サービス・カタログの設定、サービス・ガバナンスの実施、個々の事業部門やプロジェクトのアーキテクチャに関する理解のサポートを担っていた。

サービス提供グループは、共通機能(サービス)に関して、分析、設計、導入、メンテナンス、機能改善といったライフサイクル全体に関して責任を持つ。サービス提供に関するプロジェクト管理においては、どのサービスの追加・改訂をいつ実施すべきかを判断するために、ロードマップ、アーキテクチャ、リソース、スケジュールについて、複数の組織からの要請を調整した。

新しい組織構造の導入における難題は、中間管理層の説得だった。最上層部からの明確な指示は重要だが、中間管理層によって実行されないかぎり効果は出ない。中間管理層の支持をとりつ

けるには、2 つの管理方法が役立つ。まず、新しい役割や責任を促進するためのインセンティブや報酬が設けられた。次に、個人目標の設定や評価を通じて、変革の妨害は許されないことが明確にされた。

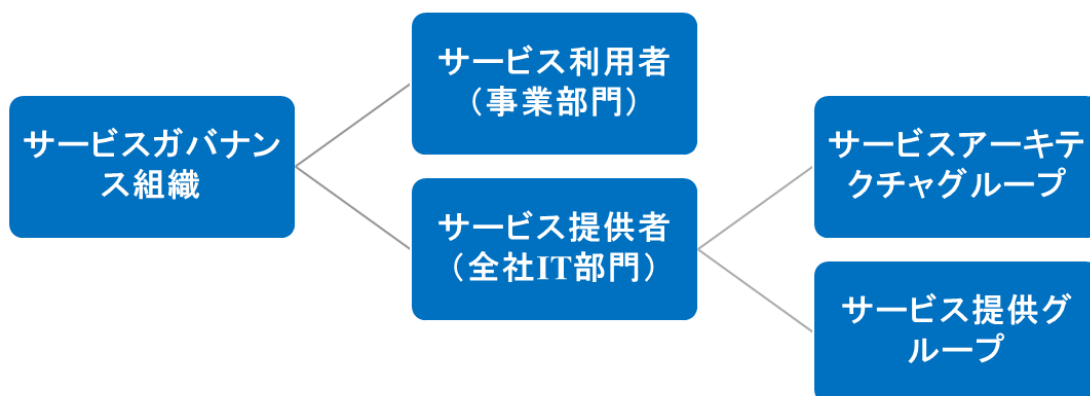


図 4 サービス・ガバナンス組織 筆者作成

◆デマンドドリブンアプローチ

SOA による変革の成功のカギは、段階的アプローチにあった。小規模な機能から始め、価値を提供し、学んだ教訓を取り入れ、サービスやアプリケーションを追加する新たな機会を模索し、これを繰り返す方法である。段階的アプローチには多くの利点があった。まず、顧客情報の統合に関連する問題の範囲を扱いやすいサブセットに限定できた。次に、サービスをサポートするために必要なインフラストラクチャを需要に応じて徐々に拡大できた。さらに、事業部門を乗り気にさせるために、「価値に基づいた需要主導型(value-based、demand-driven)」の戦略をとることができた。サービスのライフサイクルとバージョン管理という SOA の基本的な方法論が段階的アプローチの基礎であった。

◆SOA 利用技術の蓄積

ウェルズファーゴの SOA に対する取り組みは、第 3 世代目に入っている。始まりは 1995 年の分散オブジェクト技術(CORBA)を使った顧客サービスシステムの開発であった。これによって同行は他社よりも 1 年早くインターネットバンキングを開始した。2001 年には、この事例の変革を 2 世代目のエンタープライズ Java 技術を使って開始した。そして、その後、3 世代目の Web サービス技術の利用に移行している。こうした経験によって、技術力だけでなくサービス指向のアーキテクチャによるプロジェクトの管理能力が、同行には蓄積している。

デジタル・イノベーション・ラボにおける顧客サービス革新

(1) サービス革新の内容

デジタル化技術と IT ソリューションが一体化する中、顧客は最新のデジタル化に後押しされたプロダクトやサービスへの関心を高めている。ウェルズファーゴは新時代の顧客のデジタル要件を満たすサービスを提供するため、試行的な技術を使い価値創造サイクルを実行している。ウェルズファーゴは価値創発のためにテスト&ラーン(test-and-learn)アプローチを用いている。また、同行は、価値創発の場として社内に 2012 年にサンフランシスコにデジタル・イノベーション・ラボ(Digital Innovation Lab)を設置した。テスト&ラーンのアプローチ、デジタル・イノベーション・ラボのプレゼンス、顧客中心主義の経営哲学が、同行に競争力をもたらした。この事例は PA コンサルティンググループの調査に基づいている。

試行	実用化	リニューアル
<ul style="list-style-type: none">•新デジタルデバイスによる金融サービス経験•スマートTVを使ったビデオバンキング•ワイアレスピーコンによる来店客対応•モバイルウォレット•バイオメトリクスによる認証•オムニチャネルプラットフォーム	<ul style="list-style-type: none">•受取人の携帯電話番号やメールアドレスを使った送金•購入が行われるとSMSを使って顧客にアラート•テキストバンキング•オリジナルカードデザイン•モバイルによる小切手入金	<ul style="list-style-type: none">•ドライブスルーバンキングの改良•法人顧客向けポータル再構築•新機能クレジットカードの発行•銀行窓口のペーパーレス化•モバイルアプリのバージョンアップ

図 5 デジタル・イノベーション・ラボの開発テーマ 筆者作成

(2) 試行錯誤のプロセス (テスト&ラーンアプローチ)

デジタル・イノベーション・ラボは、2012 年にサンフランシスコに設立された。ウェルズファーゴは、2007 年には既にその前身であるオンラインラボを設立していた。ラボでは同社のアプリが顧客のバンキング経験を拡張する能力を確認するためにテストを行う。

テスト&ラーンのアプローチでは、新しいアイデアを生成し、新しい機能をテストし、顧客の経験を再定義する。テストではデモを行い、プロトタイプを作り、社員や顧客によるパイロットテストを実施し、必要なフィードバックを集める。このアプローチは、「新しいプロダクトやテクノロジーを市場に出す場合には情報に基づいた意思決定を行う」という原則に基づいている。

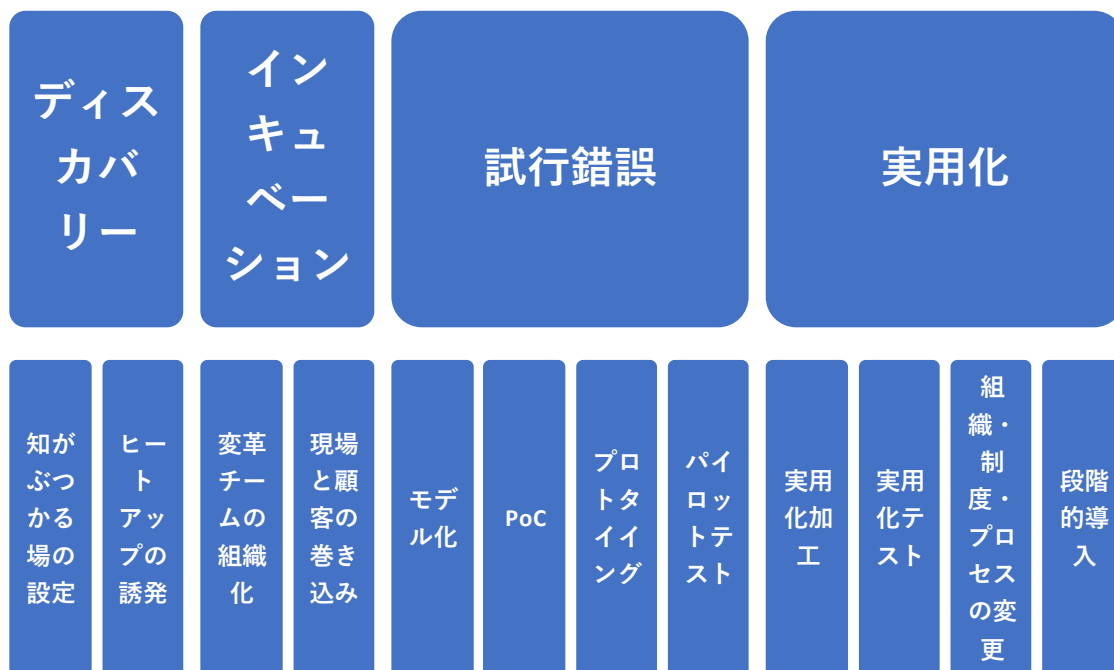


図 6 テスト&ラーンアプローチ NRI

イノベーションの成功要因

(1) 顧客中心のビジョン

ウェルズファーゴは顧客ニーズを理解し、顧客が金融行動において成功することを支援し、顧客と生涯にわたる関係を構築しようとしている。同行のビジョンは「顧客第一」(customers first)であり、革新は顧客にもたらす利点を念頭に考案され創造されている。モバイルバンキングの導入により顧客は銀行に行く必要がなくなり、いつでも、どこからでも取引を実行できる自由を獲得した。テキストバンキングを使い、顧客はオンライン口座に簡単にログインし、口座残高を直ちに知ることができる。同行はソーシャルメディアを使い、顧客にコネクして、顧客のバンキングに関する課題を解決している。同行はこうした進歩が顧客の満足度を高め、ビジネスの成長を生んでいると考えている。

(2) 密接に協力する実行力のあるチーム

ウェルズファーゴの社員は、新しいアイデアの創造、デモへの参加、そしてパイロットグループへの参加まで価値創造の様々な段階に関与している。シームレスな機能を実現するためにチームは緊密に協力して働く必要がある。同行は、Salesforce が提供するクラウドコンピューティングなどのテクノロジーを取り入れて、社員間の協力関係を築き上げた。強力なチームワークにより、同社は競争相手との差別化を図っている。デジタル・イノベーション・ラボの存在は、同行の全チームが必要なツールとプラットフォームを獲得し、新しいデジタルサービスのテストと評価を行うことを可能にした。新たに開発されたデジタルサービスは、同行がすでに確立していたサービス・ガバナンス・プロセス

に基づいて本番環境に実装され、速やかに既存のサービス部品と組み合わせて利用される。このため、価値創発サイクルと価値増幅サイクルがスムーズに連結されている。

(3) 才能ある人材の採用・人材開発・再訓練・動機付け

動機付けられた才能とやる気のある人々がブランドを支えている。ウェルズファーゴでは全社員が以下のような方法で奨励され、支援され、認識され、そして報いられている。

- ・競争的な給与: 優れたチームメンバーを集め維持するために、同行はビジネスを行う地域の主要競争相手と同等あるいはそれ以上の総合報酬パッケージを提供する。
- ・福利厚生: 同行は、安価な健康保険、学費払い戻し、401k マッチング拠出、社員の子供たちのための奨学金プログラム、ライフバランスプログラム、養子縁組コスト払い戻し、任意の利益分配プランを社員に提供する。
- ・チームサーベイ: 社員の仕事に対する動機付けを評価するために年次サーベイを行ない、それをもとに社員のやる気を改善するための施策を行う。同行は「最もやる気のある社員を抱える生産的な企業」という観点で“Gallup Great Workplace Award”を獲得した。
- ・訓練: 同行は訓練とスキル開発プログラムを通して社員の能力を高めている。2013 年には同行の全ビジネス部門にわたり 750 万ドルに及ぶ訓練コースが実施された。

(4) 専門性の高いリーダーの存在

Steve Ellis(エグゼクティブバイスプレジデント、ホールセールサービスグループ長)のような専門家が、ビジネス全体の成長と成功に重要な役割を果たしている。フィンテック(金融サービス提供のためのテクノロジーの利用)の分野でビジョンを持つ Ellis は、コーポレートポータルやモバイルバンキングアプリの様なシステムの開発と実装を指揮した。

Ellis はまたクラウドコンピューティングとソーシャルメディアツールを導入し、ホールセールバンキング部門と同行の他の部門をコネクした。2015 年 6 月以降、Ellis はウェルズファーゴイノベーショングループのヘッドとしても活躍しており、グループには顧客に焦点をあてたプロダクトやサービスの革新を先導する 150 人のメンバーが配属されている。

(5) 多様なサプライヤーの育成支援

ウェルズファーゴは、ソーシング戦略と調達プロセスに多様なサプライヤーを参画させ、第一ティア、第二ティアのサプライヤーとともに革新の機会を増加させようとしている。同行は、認定されているマイノリティ(少数民族)、女性、身体障害者そして小規模企業(MWDSBEs: minority, women, disadvantaged and small business)を含めてサプライヤーを拡大し関係構築をめざしている。ビジネスに様々なサプライヤーを参加させるために、同社は 3 つの分野に焦点を当てている。

- ・教育と認識: コーチング、プログラムの設定、起業家を支援するためのビジネスモデル開発などによって、業界のリーダーとなれるように MWDSBE を支援する。
- ・効果測定: 同行は関連するコミュニケーションリーダーとともにパフォーマンスの目標設定とフィ

ードバックセッションを通してプログラムの効果をモニターする。

・パートナーシップ開発:ウェルズファーゴはビジネスと戦略計画を促進することで、MWDSBE 組織の能力を開発している。同行はMWDSBEを含めた多様化したサプライヤーに年間調達予算の10%を割り当てており、2014年には10億ドル以上が多様化したサプライヤーに支出された。ウェルズファーゴは、こうしたサプライヤー基盤を持つことでサプライチェーンの効率と革新、顧客経験の向上につながると考えている。

ウェルズファーゴの価値創造サイクル

ウェルズファーゴが目覚ましい成果は、同行が伝統的に持っている新しい技術を活用した価値創造に対する積極姿勢に裏打ちされている。それは、デジタル・イノベーション・ラボのような形で目に見える組織化がなされる以前から全社に浸透している。経営者の価値創発に関する理解、全社員の価値創発への積極的な参加意識、挑戦を評価し報いる仕組みが長い期間の中で同行の文化となっている。デジタル化のブームが来る前に同行が苦勞して実施した SOA による顧客サービス機能のモジュール化は、今日ではデジタル化による新サービスの導入の土台となっており、こうした基幹となる業務とシステムのインフラストラクチャは、他社が容易に真似できない競争優位となっている。同行においては、SOA によるサービス部品活用サイクルが価値増幅サイクル、デジタル・イノベーション・ラボによる新サービス開発が価値創発サイクルにあたる。

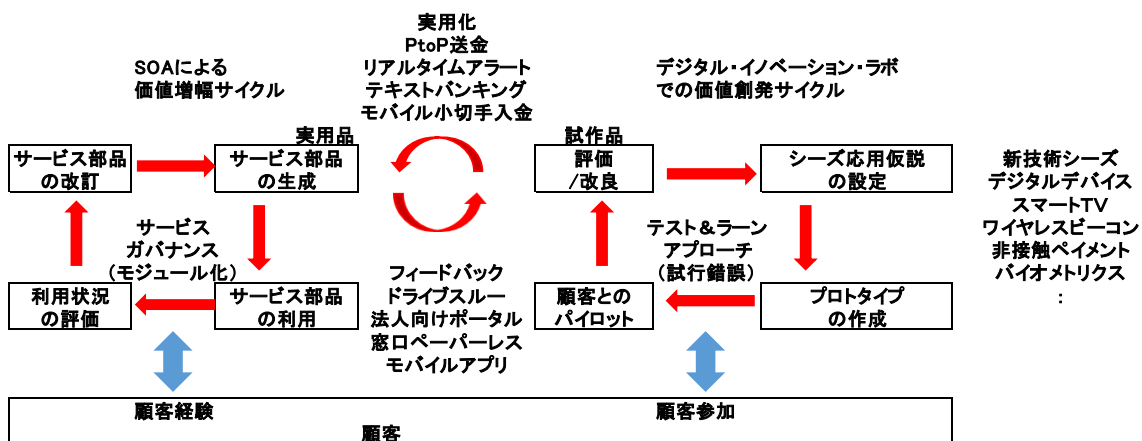


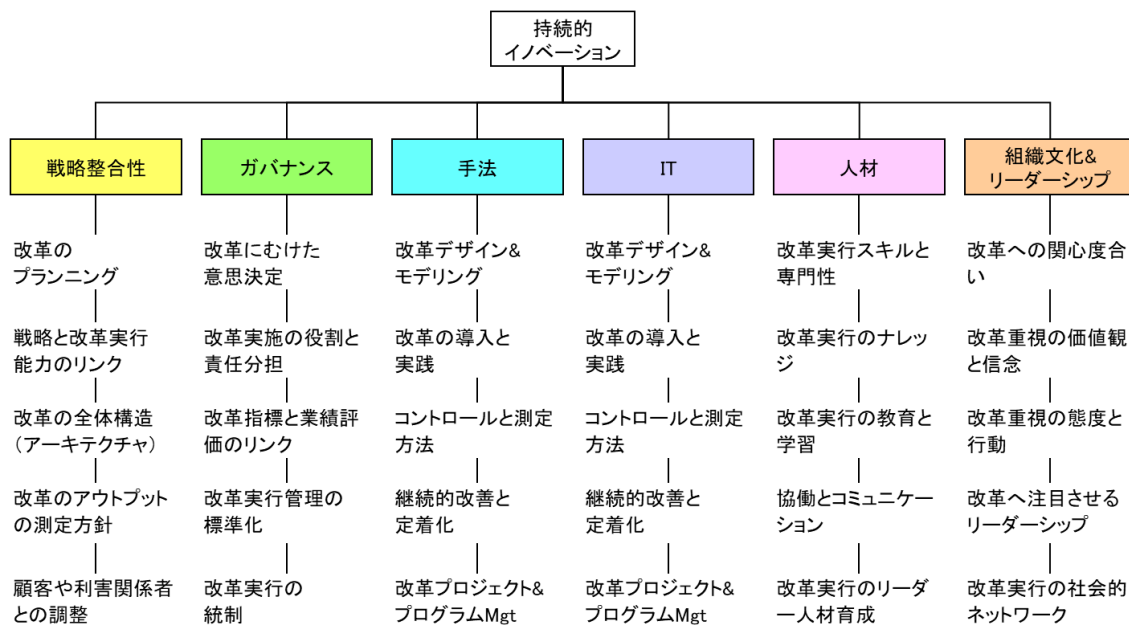
図 7 ウェルズファーゴの価値創造サイクル 筆者作成

持続的イノベーションの推進施策

米国バブソンカレッジのブラッド・パワー教授は、プロセス改革を成功に導く施策として、戦略整合性、ガバナンス、手法、IT 活用、組織文化、人材の6つを挙げている。この6つの施策は、プロセス改革だけでなく、カイゼンの継続による変革や持続的イノベーションにも適用できる成功要因と考えられる。

では継続的カイゼンと持続的イノベーションでは、何が異なるのか。カイゼンの継続の積み重ねによって結果として革新的な変革を達成できる企業もある。しかし、あえて持続的イノベーションの成功要因の特徴をあげると、次のようになる。

- ・戦略では、今現在の競争戦略に留まらず、将来の展望を示すべきである。今後 10 年の新産業像を描く。ハメル&プラハラッドは、これを「戦略設計図」と呼び、その実現に向けたストレッチ戦略を描くべきだとしている。
- ・手法では、カイゼンのための DMAIC サイクルは持続的イノベーションでは価値増幅サイクルにあたる。加えてテスト&ラーンを繰り返す価値創発サイクルを回す。
- ・IT では、絶えず新たなサービス部品を共有化し続けるために、SOA の導入が必要である。
- ・人材と組織では、現場主導の価値増幅の場はカイゼン活動の場と同じであるが、それとは独立したラボのような価値創発の場が必要である。価値増幅の場が、同質な人材同志の共調を重んじるのに対して、価値創発の場は多様な人材による競争を重視する。
- ・価値増幅と価値創発では、その達成目標の違いに応じた異なるリーダーシップとガバナンスが必要になる。



出所)BABSON大学のプロセスマネジメント成熟度評価の体系をもとにNRI作成

図 8 持続的イノベーションの推進施策 バブソン大学をもとに筆者作成

変革の全体構造（SOA アーキテクチャ）の策定

イノベーションは、顧客に対するサービス、組織、プロセス、システムを、いちから問い直す取り組みである。変化が激しい経営環境のもとでは、企業は、予め確定された戦略を策定することはできないが、将来に向けた大まかな変革のプランを想定して、その実現に向けてイノベーションを繰り返すことが重要である。そのためには、変革後のビジネスの全体構造の青写真を描き、それを拠り所としてサービス部品を組み上げていく必要がある。これを SOA アーキテクチャと呼ぶ。

SOA アーキテクチャは、変革の対象範囲を規定し、業務プロセスの全体構造を描き、業務機能と情報機能、ナレッジ、関係者といった知的資産の目録(リポジトリ)を作成する。

変革の対象範囲と実現目標の設定

変革の対象とする業務プロセスをどのように定義すべきか。イノベーションにおいては、組織の壁や企業の壁を超えたプロセス全体としての最適化を考えることもある。バリューチェーン全体を改革の対象とした方がより大きな改革効果を期待することができる。一方で、改革の実行者が制御可能な範囲を超えてプロセスを設定してしまうと、関連する当事者が多すぎて、改革の合意形成が困難である。遠大すぎる夢を描いてもしかたがない。

このため、まずは全社プロセスマップを作成して、

- ・改革の対象となるプロセスが企業のバリューチェーンにおいて、どのように位置づけられるか
 - ・他のプロセスとの関連から見て、どこを境界にして区切りをつけるべきか
 - ・他のプロセスと比べて、なぜ、このプロセスを優先して改革するべきなのか
- といったスコープをはっきりさせる必要がある。

改革の目標設定も、カイゼンの場合のようにシンプルな指標化は難しい。厳しい経営環境に見舞われて、なにがなんでもコストを半減する、そのためにできることは全てやるといった場合ならわかりやすいだろう。しかし、多くの場合は、将来にわたって企業の優位性を支えられる事業基盤を構築するために複合的な目標が掲げられる。

このため、あらためて次のような問いかけをもとに、達成目標を確認する。

- ・この業務プロセスの「顧客」はだれか。顧客にとっての価値とは何か。
- ・顧客に対するアウトプット(成果)は何か。
- ・アウトプットを生み出すために誰からインプットを受け取っているか。どの業務プロセスの「顧客」になっているか。
- ・この業務プロセスの自社ならではの付加価値は何か。
- ・その付加価値を最大化するには、なにを実現すれば良いか
- ・経営戦略の面から、この業務プロセスに対して達成が求められているものは何か。
- ・それと、顧客価値とは両立できるか。どちらを優先するか。

- ・同様のプロセスを実行している他企業との比較において、自社が是非とも達成すべき指標は何か。

AS-IS（現状）のアーキテクチャの把握

AS-IS（現状の業務）の把握においては、詳細な現行業務フローを描く膨大な作業に着手するのは得策ではない。対象とする業務プロセスには、どんな役割の登場人物がいるか、そして、その登場人物の仕事は何か、という関係者と仕事の一覧作りから始める。

各仕事について、

- ・その仕事は、何を目的にして、何をすることか定義する
- ・その主人公はだれか、主人公が、誰から、誰に対して、誰といっしょに、誰のために、何をしているかという関係者リストを作る。
- ・主人公と関係者の間で受け渡されるものや情報を明らかにする。
- ・仕事をするにあたって、何に基づいて（ルール、手順）、何を参考にして（知識、ノウハウ）、何を活かして（経験、技術）、誰に聞いて（ノウハウ）というナレッジリストを作る。

最近では、多くの仕事がシステムの中に埋め込まれている。現行業務を洗い出す際に、人手でやられている仕事だけ取り上げても全体はつかめない。システムも登場人物の一人と考えて、仕事の一覧に加える必要がある

仕事には、他の仕事と連続して行われることが通常で、一連の業務フローになるものと、単独で行われるものがある。業務フローになるものはフロー全体でひとつの業務、単独の仕事はそれだけでひとつの業務と呼ぶ。業務ごとに、その業務のインプットとアウトプット、関係者の一覧と使われるナレッジの一覧を作成する。

以上の作業によって、業務、インターフェイスされるものや情報、関係者、ナレッジの棚卸がなされたことになる。各業務について、どんな問題があるかといった実態把握は、ここでは行わない。

現状プロセスの本質的機能の分析

本質的機能の分析では、そもそも、なぜその業務を行うのか、だれのために何が出来れば良いのか、その目的のためには、何を成果物にして何の機能が果たせればよいのか、という業務の本来の機能を問う。

そして、各業務において、ナレッジは何のために使われているのか、本来はどんなナレッジが必要なのかを問う。

さらに、各業務において、関係者はなんの為のやり取りをしているのか、本来はどんな関係者がどんな役割を果たせばよいのかを問う。現在の組織の区分けでは、こんな主人公と関係者が分担して仕事をしているが、業務の目的と機能から考えれば、こういう役割の人がいれば良いという、関係者が満たすべき要件を抽出するのである。

これによって、本質的な業務機能、業務成果物、ナレッジ要件、関係者要件を明らかにする。

TO-BE（あるべき）のアーキテクチャの作成

TO-BE(あるべき業務)のアーキテクチャは、AS-IS の分析で明らかになった現行業務を単に再構成してあらたな業務プロセスをつくるわけではない。現行業務として何があるかは頭の中に置いた上で、変革の目標を実現するあるべき業務プロセスの枠組みを作成する。

次のような点を考慮してあるべき業務プロセスの大枠を描く。

- ・顧客にとって本当に価値のあるアウトプットとは何か
- ・顧客にとって価値を生むために直接関係する業務プロセスは何か
- ・その中で、自社ならではの付加価値を生み出す業務プロセスは何か
- ・経営戦略上の要請に応えるために改訂すべき業務プロセスは何か
- ・取引、もの(証憑や現物)、金、勘定(会計計上)を適正に取り扱うために、必ず通らなければならない関門は何か
- ・パフォーマンスとリスクを把握するために残しておくべき記録は何か

こうして描かれる論理的な業務プロセス構成に加えて、それを実行する組織構造の設計も実際の業務プロセスを決定する上で重要である。

- ・自社の業務のうち、どこは社内で実施し、どこまで外部に任せるかは重要な判断である。自社の強みを支えるコア業務は何か、外部に対してブラックボックスにしておいたほうが良い業務は何か、積極的に外部を活用したほうがメリットが大きい業務は何かといった経営判断を伴う。
- ・また、社内で行う業務について、集中させるか分散させるかも重要である。集中化は、標準化や効率化を徹底させるには適しているが、一方で、自律分散化は、各組織の自己完結性を高め、直面する変化へ対応するスピードや柔軟性を高める効果がある。
- ・分散させるにしても、商品・サービスライン別にするか、地域別にするか、機能別にするか、いろいろな選択肢がある。サービスライン別にプロセスを設定すれば、顧客への対応スピードは高まるが、サービスの種類ごとに固有の業務が増えてしまう。販売や顧客サービスのプロセスは、地域特性に応じた柔軟性が求められることが多い。一方、製造や調達などのプロセスは、機能別に集約すれば自社の独自の強みを活かしやすい。こうした、業務プロセスの特性を踏まえて分散形態を決めていく。

TO-BE の標準業務プロセスの全体構造の作成

論理的な業務プロセスを、組織構造の方針に基づいて、社内と外部に別け、分散組織ごとに別けて、実際の標準業務プロセスの全体構造を描く。さらに、プロセスのうち、もっぱらシステムが行うものについては色分けしておく。

そして、この枠の中に、現行業務を当てはめていく。

- ・顧客価値を生む業務プロセスにあたる業務は重要な業務であり、顧客価値に直結する機能に特

化するように現行業務を再定義する。その中でも、特に、付加価値を生む業務プロセスにあたる業務は、改めて自社ならではの強みをさらに強化できるように現行業務を再定義する。

- その他の現行業務は、付随的な業務であり、今後とも必要かどうか、必要だとしてももっと簡単にできないかを検討する。

- 標準プロセスの中で、対応する現行業務が無い部分は新たに業務を定義する必要がある。

こうして、現行業務をひとつひとつ見直し、あるべき標準業務プロセスの業務要件に改訂する。あわせて、業務に必要なナレッジ要件、関係者要件も改訂する。

TO-BE の業務プロセスの概要設計

さらに、新たな標準業務プロセスを実際に実行するために、誰が、どこで、いつ、どうやって行うかについての概要設計を行う。

- まず、それぞれの業務を実際に誰が行うかを決定する。各業務には主人公と関係者の要件が明らかになっているが、それをどの社内組織に割り当てるか、あるいは外部の協力者にやってもらうかを、改革後の新たな組織編成図を想定しながら決めていく。

- 業務をだれが行うかが決まれば、その組織の所在地によって物理的なロケーションも決まってくる。誰がどこで何をすることが決まれば、それを前提条件として業務の実行順序も決まってくる。これによって標準業務フローを描くことができる。

各業務で使われるナレッジについては、類似する性格のものをひとまとめにして、ナレッジ体系図に整理する。この中には、個々のナレッジについて、その内容を端的にしめす名称、ナレッジの定義、業務における用途、取得方法、提供形態、管理責任者を取りまとめる。

関係者についても、関係者一覧表を作成し、関係者の属性、役割、関連する業務と関わり方、関係の種類、関係構築責任者を整理する。

知的資産と IT 資産の改良サイクル

持続的イノベーションでは、SOA アーキテクチャとして規定した目録に基づいて、新業務の導入、システムの構築、ナレッジの整備、関係構築といった知的資産の実装を行っていく。

- 標準業務フロー内の各業務の詳細な実行手順について、現在それに相当する業務を行っている実務者も参加させて、新たな業務機能を満たすために、どのような手順にすべきかを検討する。
- システムで行うべき機能についても合わせて検討する。
- 新業務の詳細な手順を作る際には、現行業務のそれに相当する手順を参考にしつつも、新たな仕事のデザインとして、目的と機能を実現できるような現行にとらわれない手順を考える。
- 検討した結果を業務手順書とシステム要件定義書の形に取りまとめる。
- ナレッジについて、ナレッジ資産の目録に基づいて、個々のナレッジについて、管理責任者が取りまとめ役になり、利用者と提供者の参加をえて、手法、ノウハウ集、システムに組み込むナレッジ部品を作成する。

これらの実装作業のために、知的資産の改良サイクルを IT 資産と同期をとりつつ回し続ける。ただし、現行の組織の枠のなかで、顕在化している問題を解決するカイゼンにくらべて、多分に問題発見的なアプローチが必要である。

業務機能やナレッジの中には、試行を繰り返すうちに偶発的に発生する画期的なアイデアや技術が引き起こす、現状の改良に留まらない創発的なものもある。このような創発的なイノベーションについては、データ中心経済に向けた変革の中で価値創発サイクルとして別途説明する。

改良サイクルは、次のような段階から構成される。

- D 問題定義:改良の問題定義と目標設定を行う
- M 実態把握:知的資産と IT 資産の現状 (AS-IS) を可視化する
- A 根本原因分析:課題の要因を5つの何故を繰り返して本質化する
- I 改良:あるべき姿 (TO-BE) の枠組みやロジックをモデル化する
- I 適用:手法、手順、システム機能部品、データ部品などの実用品を作る
- C 評価:効果測定の指標を定義し、測定手段を整備して測定可能にする
そして、評価結果を次の改良サイクルのスタートにする。

これは、業務プロセス改善方法論であるシックス・シグマの DMAIC サイクルを、3つの知的資産全般に適用できるように拡張したものである。さらに、従来は、知的資産の改良活動と情報システム整備活動は、別々のプロジェクトとして行われることが多かったが、これを同期のとれた一体の活動として定義した。これによって、改良された知的資産を組織全体にシステムとして速やかに普及させることができる。また、システムを用いて実態把握や効果測定が的確に行え、知的資産の改良が一層加速される。そして、新たなサービスを開発するために、知的資産の再利用が進みやすくなる。

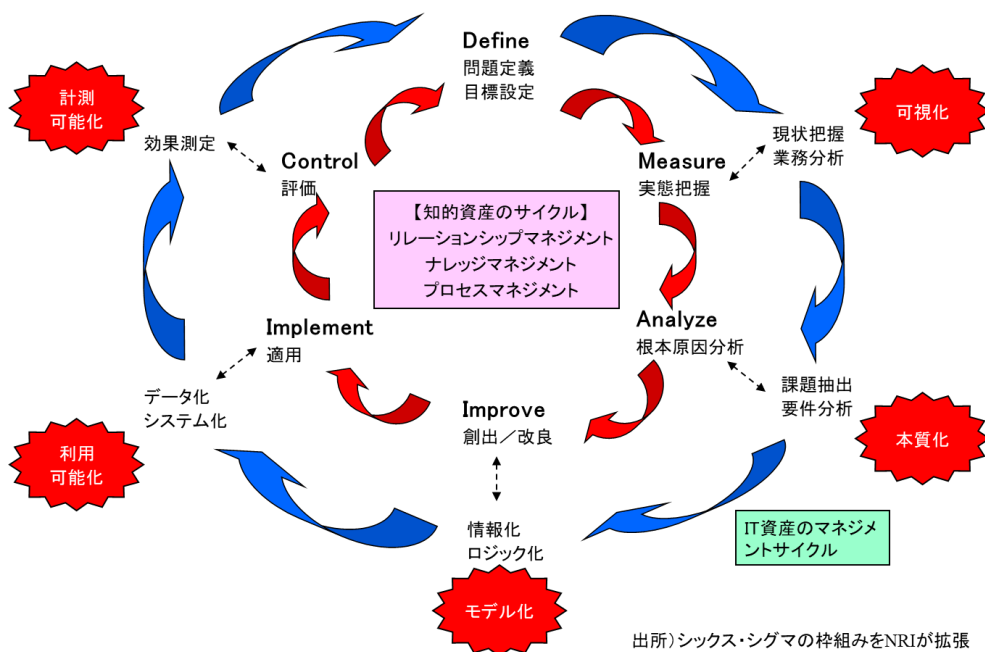


図 9 知的資産と IT 資産の改良サイクル シックスシグマをもとに筆者作成

改良サイクルの各段階において何をアウトプットにするかについて、関係資産、ナレッジ資産、プロセス資産別にまとめると次の図のようになる。

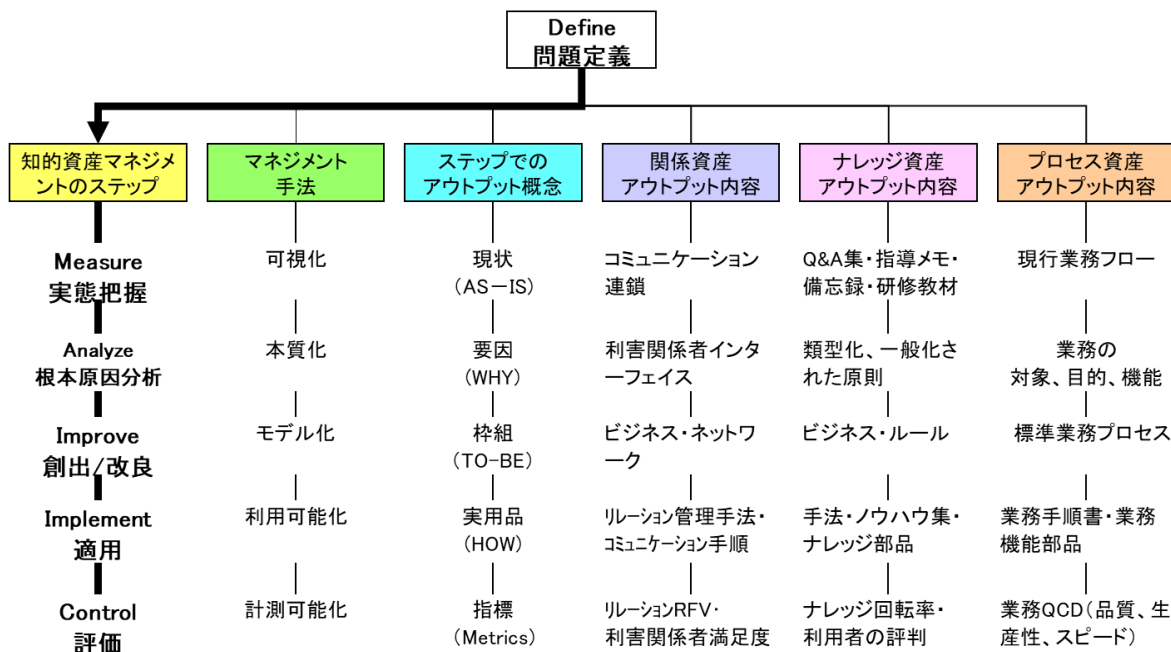


図 10 知的資産の改良サイクルとアウトプット 筆者作成

RFV 最近か、高頻度か、大量に発生したか