
Japan Revolution

—君こそが、現代の龍馬になれ！—

～行動実行編～

山本 哲朗

Japan Revolution

—君こそが、現代の龍馬になれ！—

～行動実行編～

はじめに

今、行動すべき方向性は. . .

- ・ チェンジへの第一歩
- ・ 企業もWill(志)が牽引する
- ・ ビジョンを身近な業務に関連付けて見せるミッションツリーを描け
- ・ 今、日本企業に最も必要なことは. . .
- ・ 統合の視点を意識せよ

真のプロセス革新を目指せ

- ・ 日本人の「プロセス」についての理解は大間違い
- ・ 仕事をビジネスプロセスとして捉えることの意義
- ・ ビジネスプロセスを顧客視点で分析すると. . .
- ・ プロシージャ(手続き・手順)に捕われ過ぎるな
- ・ プロセス価値の最大化を目指せ
- ・ プロセス評価は確実な改善と改革をもたらす
- ・ プロセス再構築の視点
- ・ プロセスの具体的な中身
- ・ プロセスのあるべき姿のエッセンス

プロセス革新の応用

- ・ 世界は新たなパラダイムシフトに挑戦している
- ・ 日本の目指すべきRevolutionとは
- ・ 政治の世界もプロセスに則って総点検すべきだ
- ・ プロセス視点がない日本人の「反省」
- ・ プロセス視点がない事例からの教訓

おわりに

はじめに

はじめに

前編の「Japan Revolution. . . 君こそ、現代の龍馬になれ！(現状把握編)」を出版するなり、多くの読者より早く続編の「行動実行編」を待望する声が寄せられた。電子本という購買手続きの面倒さもあってか、実際の購買層はきしくも龍馬と同じ年頃の若い人が多かった。しかし、PC操作の苦手な活字世代にも、コピーをお渡しして一読いただくと、非常にポジティブな声が返ってきた。現代の龍馬を指導する立場の勝海舟となって正しく日本の現状を捉えて、次の世代に何かを伝承したいという頼もしい大人も増えて来ている。「失われた30年」にしないために、世代を超えて日本人同士が向き合い、日本の将来について真剣な議論が湧きあがって来ることが、何よりも大切である。

この「失われた20年間」が、現代の龍馬にとっての学習期間だったと思えば、これから行動すべき方向性、実行のためのヒントや方法論が限りなく見えて来ると思う。幸いなことに、我々は、龍馬の時代に較べれば、あらゆる欲しい情報が誰でもどこでも時差もなく簡単に入手可能である。情報だけではない。龍馬の時代は、藩主の意向に背いて自由な行動を取ることすらできなかった訳で、それこそ脱藩という家族との縁を切るほどの覚悟が必要であった。自分の思いを成すかどうかは、要は、我々自身の気の持ちよう、すなわち、Will(志)次第であり、Wisdom(知)のレベルもWillによって決まってしまう。日本をこのまま放置していいのか、変革が必要だとすればどのような変革を行うべきなのか、その変革実現に向けて自分は何をするべきか、日本人ひとり一人が自分と社会とさらには国家について思いを実行に移す時である。

この「行動実行編」は、単純なHow-toものではない。熱いWillを持った現代の龍馬である君が、これまでの仕事のやり方に照らし合わせ、その善し悪しを考え、その原因や背景を自分の腹に落とし、その上で具体的な新たな実践的行動に結び付けられることを意識して執筆した。これまで私が培ってきた事業会社での業務経験、企業の変革を導くコンサルタントとしてのコンサルティング経験を踏まえて、なるべく分かりやすく解説したつもりである。これから示す何か一つでも、君の今後の人生の参考になればこんな幸せなことはない。是非最後まで一気に読み干してほしい。

チェンジへの第一歩

今、行動すべき方向性は. . .

- ・ チェンジへの第一歩

自分はなぜ、この会社に入ったのだろうか？

なぜ今この仕事に就いているのだろうか？

自分は果して幸せなのだろうか？

仕事の中で、自分はちゃんと価値を生んでいるだろうか？

会社も自分に対して満足しているだろうか？

今後も今の仕事をこのまま続けていけばいいのだろうか？

社会人を数年経験した人ならば、私も大いに考え大いに悩み、そして私の年代では珍しく転職も重ねた。

たまたま勤めた会社はそれなりに知られたブランド企業でもあったので、潰れることはまずないだろうとの一般的認識から、転職の度に、親戚や先輩からは「なぜ？」と質問を浴びたり、思いとどまるように反対のアドバイスを多く貰ったりした。

確かに、寄らば大樹のもとで与えられた仕事をそれなりのペースで無難にこなしていけば、加齢と共に昇進し、給料も権限も次第に増えて行く時代であった。しかし、それだけでは自分のどこかに納得のいかない自分がいて、『一生に一度しかない人生』だから、とにかくチャレンジしてみれば何かがチェンジし、そしてそれはチャンスにも繋がる、という自分なりの教訓を得た。もちろん、万事うまくいった訳ではない。だが、行動の第一歩を踏み出していなければ、結局何も変わらなかつただろうし、後々非常に大きな後悔の念にさいなまれながら日々鬱々と過ごしていたに違いない。

変革への第一歩は、まず、自ら考え、とにかく動いてみることだ。龍馬が自らに何度も問うたように、「おのれは何をしようとしているのか？なぜ、こういうことになってしまっているのか？どうすれば、やりたいことが実現できるのか？」を、自問自答し、その回答を求めて一步ずつ歩みながら確認していけばよい。自ら考えることから、進むべき道が明らかになり、その明らかになった道を進むことを繰り返し実行していく中で、結果が見えることが自信となり信念となり、やがて確信となってだんだんとより大きな目標に向かって突き進むことができるようになる。

- ・ 企業もWill(志)が牽引する

人にWillが大切であるように、明確なビジョンや目標を持つということは、企業にとっても同じく大切である。なおかつ現代は、日本だけにとどまらず地球規模で考えなくてはならない。企業を取り巻く環境変化も一段と複雑化、多様化して来ている。自分の会社は、輸入も輸出もやっていないし、日本国内の顧客を相手にしているからグローバルのことなど関心がない、などとは言っておれない時代に我々はいるのである。リーマンショックやその後の円高傾向は、多くの企業にとって対岸の火事では済まされないのである。

会社のビジョンやミッションは、創業時に定めたものを変えてはならないと思こんでいる人もいるようだが、それは違う。現代においては外部環境が驚愕のスピードで変化しており、市場や顧客のニーズも劇的に変化している。時代変化と企業のあり方との間にズレが生じたまま放置しておくとも市場から直ぐにはじき出されてしまう。百貨店業界や民事再生中の航空会社の事例などはその典型である。なにも会社ビジョンやミッションを一年単位のスピードで変える必要はないが、時代が変わればそれに応じて常に見直しを行い、軌道修正していくことが求められる。

まず、リーダーはビジョンやミッションを熱く語る事が重要だ。会社の進む方向と社員の抱く自分の将来像とが何らかの関係性をもてれば、社員のモチベーションは高まる。しかしビジョンや戦略が抽象的であったり、業務との関係性が不明のままだと、社員たちは単に惰性で日々のルーチンをこなすだけの仕事のスタイルになってしまう。現場ではチームとしての統率力が失われ、各人各様にバラバラの仕事を行うやり方は組織に混乱と低迷を招くことになる。日本は、このサラリーマン思考が蔓延し市場のダイナミズムを喪失させているが、それを生み出した要因の一端には、時の経営者らが策定した味もそっけもない形式的なビジョンやミッションにも責任があると言える。

ビジョンを業務に関連付けて見せるミッションツリーを描け

・ ビジョンを業務に関連付けて見せるミッションツリーを描け

社員や顧客、取引先に夢と希望を与え、会社の変革を牽引していくビジョン策定を実行するために、ミッションツリーというコンセプトがある。ビジョンから業務目標、活動に至るまで一本の木に見立てて整理したものである。ここに出て来る横文字も日本ではその定義が混同され、明快にその違いを説明できる人はコンサルタントでも数少ない。ここでは細かな定義の説明よりもどのような構成を考えるかに留めておきたい。

日本ではいきなりミッションとかビジョンからスタートするケースが多いが、まずは『経営の意思』を頭に置くとビジョンやミッションも描き易くなる。そこには、『創業の思い』『社会的使命感』『経営者の信念・信条』が並ぶ。経営の意思を反映して軸になるのがミッションであり、そこに『ビジョン(企業が望む将来の自身の姿)』と『バリュー(企業が尊重する価値基準)』が支え合う。ミッションは企業の存在目的、事業の社会的意義、事業の中核概念、といった内容を中心に記述され、それを具体化する形で、企業が活動する事業分野(ドメイン)が決まる。

ミッションを受けて、具体的な(差別化のための)戦略と組織としての目標が決まる。戦略には、事業領域、市場、顧客等のスコープ、独自商品で行くかコラボにするか、品質重視かコスト重視かといったポリシー(方向性)、M&Aか業務提携かといった手段等が含まれる。組織目標には具体的な達成目標が示され、これをベースに戦略実現に向けてキーとなる業務プロセスを捉え、重点施策を検討する。さらにそれぞれのアクションプランに対する業績評価基準を置いて、これらの達成実現に向けたモニタリング、改善のPDCAスパイラルへとロールダウンされていく。

今、日本企業に最も必要なことは・・・

・ 今、日本企業に最も必要なことは・・・

今、Willを見失わない自身や誇りまで失いかけている日本企業に求められていることは、リストラやコスト削減一辺倒の管理志向型の改革ではない。時代のパラダイムシフトを的確に把握し、如何に変革のスピードを上げ、プラスの価値を高めていくかという、お客様と社員の現場を軸とした価値創出型の改革である。この日本企業が取り組むべき価値創出型の改革とはどのようなものだろうか？そこには3つのポイントが挙げられる。

1つ目は、ビジネス(業務)プロセスの徹底見直しである。顧客起点、クロスファンクショナル(組織横断)の全体最適視点ですべての業務のあるべき姿を抜本的に見直し、再構築することである。失われた20年の間にこの重要な作業をやっていないことが最大の失敗である。自分の仕事が新しい価値を生み出しているという実感を得られれば、仕事自体がより面白く、より楽しく、よりエキサイティングになり、結果的に人生も楽しくなる。日本人の幸福度が増すはずである。

2つ目は、情報と知の統合化推進である。情報の共有化を推進する筈のナレッジマネジメントの導入は、日本では短期間でしぼんでしまったが、やはりWisdom(知)のパワーは偉大であることに変わりはない。人は一人では、あくまで一人力の力しか出せない。しかし、チームの英知を結集すれば1人以上のパワーアップは勿論、イノベーションを生み出す源泉ともなる。社員ひとり一人が提供する付加価値を最大にし、組織全体のパワーアップを図ることが今、改めて求められている。WillとWisdomが、明治時代の躍進、戦後の奇跡の復興を成し遂げたように、各人の仕事のプロセス革新に必要な情報共有や知の活用が実現できれば、日本復活の道筋は固まる。

3つ目は、人の気付き、ひらめき、感性、自立心、実行力を発揚させ、活力のある組織へ転換させることだ。非常に重要な要素である。それも、単なる教室で学ぶだけの意識行動変革ではなく、業務プロセスとリンクした取り組みが重要である。これまでの仕事のやり方ではなく、なぜ新しいやり方が重要なのか、自分の役割がどのように変化すべきなのか、現実の仕事に絡めてコーチングして行くことが鍵となる。人の意識・行動や組織風土が変われば、仕事の結果も変わり、市場もそれに応じて好感触で反応してくれる。

- ・ 統合の視点を意識せよ

これらプロセスとナレッジとピープルは、それぞれのテーマが非常に大きく、これまでも様々な関連の取り組みが取り上げられてきた。今でも、一部業務プロセスの改善や、データベースの整備、モチベーション研修といった形で、個々にテーマを設けて導入を懸命に進めている企業も数多い。ただ、大事なことは、それぞれを独立した個々の取組として扱うのではなく、プロセス・ナレッジ・ピープルを統合して同時並行で関連付けながら進めることだ。この統合の意識が低かったことが、1990年以降に日本企業が行った改革が、中途半端に終わり日本企業の競争力を弱めた。

業務プロセスが、業務にかかわる全ての従業員に対して、より輝きを増し、より楽しくなり、より大きな価値を生み出すことになれば、それほどいいことはない。そのためには、どのような情報、データ、アイデア、知恵が必要なのか、それぞれのサブプロセスやアクティビティのレベルで追求していくことが必要だ。パッケージソフトのモジュールではアクティビティごとのアトリビュート(属性)が既に特定されているために、業務単位でどのような知識が必要かを考えなくても済むが、これがナレッジパワーの神髄を軽視してしまった。

業務内容が変われば、人の意識や・行動もそれに応じて変化して然るべきである。ところが、人は、その業務プロセスの改善が自分のことに及ぶと分かるとなると、その業務変更に対し抵抗を示すことがよくある。「総論賛成、各論反対」の姿勢である。なぜ業務の中身を変える必要があるのか？その変更によって担当者の意識・行動をどのように変えるべきなのか？その変更が利害関係者にどのような新しい価値をもたらすのか？といったことを含め、組織の変更、担当の変更、様々な変更の目的・概要・効果をきちんと説明すれば、モチベーションやモラルが低下することもなく、導入が受け入れられていく。

プロセスとナレッジ、プロセスとピープル、ナレッジとピープル、それぞれが非常に大きなテーマであるがこれらを統合して同時並行で進めていくことで最大のシナジー効果が得られる。BPRとナレッジマネジメントとチェンジマネジメントを一緒に実施するなんてあり得ないと思われるかもしれないが、やり方は工夫すればよい。この3つを統合してこそ、日本企業は再び企業価値を右肩上がりに復元させ、新たなイノベーションを実現できるのだ。

日本人の「プロセス」についての理解は大間違い

真のプロセス革新を目指せ

- ・ 日本人の「プロセス」についての理解は大間違い

実は私が外資系コンサルティング会社に転職した20年前、そこでも盛んにビジネスプロセスの議論があった。当初、英語でトレーニングを受けたため、すぐには正確に理解できなかった。講師役の外人ベテラン講師はしつこく、業務（Business Process）とワーク（Work）は違う、業務とファンクション(機能=組織)は違うと、力説するのだが、それまで言葉の定義をいい加減に捉えていたので、その意味合いを正確に理解するには、かなり長い期間を要した。

言葉の定義を曖昧にしながら議論を進めるのは、日本人の専売特許かもしれない。それこそ日本人同士であれば、「あ・うん」の呼吸でコミュニケーションが通じると無意識に思ってしまうので「あの件、それでいいよね」なんて言い方をついつい口にして部下から「あれって何ですか？それってどういうことでしょうか？」と問い直されることがよく起きる。

プロセスの意味を辞書で引くと、『新英和大辞典（研究社）』には、

1. 方法、手順、処置、製法、工程、過程
 2. (一連の)作用 (Operation)、変化、変遷
 3. 進行、遂行 (Proceeding)、(時の)経過、成り行き
- といった説明がある。

日本人の「プロセス」についての理解は大間違い

確かに、日本語で「プロセス」といった場合には、手順・工程という捉え方は間違いではない。例えば、製造プロセスといった場合には、「製造工程」と和訳するのは正しい。それで、ついつい作業工程のワークフローのようなイメージを思い浮かべてしまうのだろう。しかし、ビジネスプロセスという言い回しの時は、「手順・工程」では意味が少し通じ難くなる。『業務』と訳されるのだが、そもそもその「業務」とは一体どういう意味だろうか？

「私は〇〇の仕事をしている」と「私は〇〇の業務プロセスをしている」の違いを見てみよう。「仕事をする＝働く」は、英語ではWorkである。

例えば「経理の仕事をしている」、という説明には、予算策定や予実管理をイメージする人もいれば、売掛金処理や税務処理のような経理実務を思い浮かべる人もいる。或いは、月次決算や会計監査を想定する人もいるだろう。しかし、給与計算や請求処理といった実務は、外部の専門会社にアウトソースする企業も多く、余り価値を生まない作業的なルーチンワークはどんどんシステム化され、簡素化された。すなわち、「仕事をする」、ということはただ漠然と働くことを意味するが、ビジネスプロセスは、何らかの業務価値を生むことに繋がる。

ここでは「(ビジネス)プロセス」を、

「価値を生み出す活動の連鎖 (= Chain of Activities which provide value)」
と定義することにする。

価値に繋がらないような仕事は、それはプロセスのレベルではなく単なる作業(タスク)である訳だ。活動の連鎖ということは1つの活動ではなく、成し遂げるべき活動が複数存在するということの意味する。先ほど挙げた経理業務には、予算を立てる、売掛金処理をする、税務処理をする、月次決算をする、報告書を作成する、等のビジネスプロセスがあることになる。

仕事をビジネスプロセスとして捉えることの意義

・ 仕事をビジネスプロセスとして捉えることの意義

ビジネスプロセスとして仕事を捉えることはいろいろな点で意義がある。

- 1) プロセスにはインプットとアウトプットがある
- 2) 顧客はプロセスが生むアウトプットの価値に対して関心を持つ
- 3) プロセスは、測定(評価)可能である
- 4) プロセスは、改善と革新が可能である
- 5) 会社内の共通言語として使えば、社内のコミュニケーションが良くなる

「プロセスにはインプットとアウトプットがある」とは、顧客の概念を思い浮かべることでその理解が容易になる。ここでは、敢えて「前工程」「後工程」とした方が理解は早まるかもしれない。プロセスのアウトプット価値（＝顧客満足度）を高めるために、どんなインプットをどのような形態で受け取るべきか、といった組織を超えた改善策を考える上でも重要である。

「顧客はアウトプットに対して関心を持つ」とは、常にプロセスを見直し、如何にアウトプット価値を高めるかということ意識して、改善・改革を進めることの重要性を示唆している。

「プロセスは測定可能である」とは、仕事を顧客満足度に照らし合わせて常に評価モニターできるということだ。プロセスとアウトプットの品質・コスト・時間の数値を評価しながら改善を進めれば、動機づけや課題の発見が容易になり、改善活動の定着化にも寄与する。

従って、「プロセスの改善と革新」も進む。改善は漸進的な変化を着実に進めるのに対し、革新は一気に価値を生まないプロセスを削除したり、斬新な変革を引き起こす。今の日本企業には、この革新的な発想が待ち望まれている。

「会社のコミュニケーションが良くなる」という意味は、従来の日本的な「あ・うん」のコミュニケーションでは、仕事のどこをどのように変えればいいのか明瞭には伝わらない。プロセスという共通言語を使うことで、業務の見える化が進み、そのどの部分をどれだけ変えるべきか具体的なアクションの中身が明確になって来る。

ビジネスプロセスを顧客視点で分析すると．．．

・ ビジネスプロセスを顧客視点で分析すると．．．

人は「誰か」のために仕事を行っている。その「誰か」は、業務の対象としては、全て顧客となる。お客様や取引先はもちろんのこと、社内の部署であれ、協力会社であれ、全て顧客と考え、お客様の満足度・期待を起点にして、業務プロセスのあるべき姿を徹底的に見直してみよう。

それぞれの業務を行う前にはそれを実施するのに必要ないろいろなインプットが必要である。原料、材料、資材、設備、情報、資料、データ、サービス、リソース．．．これらの全てがインプットである。

また、業務の結果には、同様にプロセスされた後のアウトプットがある。顧客の視点はこのアウトプットの価値、すなわち品質、時間、コストに注がれる。言いかえるとお客様にとっては、会社の中でどのようなプロセスの仕事をしていようが、最終的なアウトプットの価値が十分に満足できるレベルであれば、そのアウトプットを購入してくれるのである。

改めて、自分の仕事は一体誰のために行っているのか、を問い直すことから始めよう。その際、まず顧客にとって重要なプロセスは何になるのかを考える。プロセスの下位レベルのプロシージャ（手続き・や手順）は会社にとっては重要でも、お客様から見ればどうでもよいことである。ある業務プロセスを変えても、お客様はさほど困らないし、かえってお客様価値を高めることになれば、顧客満足度は上がる。

顧客満足とは、お客様のニーズが満たされることなので、そのニーズ要件を徹底的に追求すれば、顧客満足度は必ず高くなる。ただし、競合他社も顧客満足度を高めるためにしのぎを削っている訳だから、競合他社に対して差別化したいと思う企業は、ただ単にニーズに応えるだけでなく、満足レベルを超える製品やサービスを提供すれば、顧客満足度は感動レベルへと高度化し、結果的には顧客の信頼度が高まり、顧客との絆が深くなる。

プロシージャ(手続き・手順)に捕われ過ぎるな

・ プロシージャ(手続き・手順)に捕われ過ぎるな

プロセスと似通った関連言葉との違いについて、もう少し説明を加えてみたい。日本語でも、それぞれの定義を明確に説明できる人はそれほど多くないと思われる。ましてや、英語と日本語がチャンポンで使われているビジネス社会においては、改革を行う前にまず言葉の定義から明確に見直すことが大事だ。

プロセスのチェーンを成す「アクティビティ(活動)」はプロセス・サブプロセスの具体的な仕事内容を指す。「タスク(作業)」はアクティビティをさらに細かく分解したもので、手続き上のステップ内容を示す。製造工程上のタスクレベルでの品質改善については、日本は世界トップランキングの作業品質を築いた。

プロセスとよく混同して使われているのが、「プロシージャ」である。プロシージャは、アクティビティやタスクレベルの手続きや手順を指しており、これにこだわり過ぎると、重箱の隅を突つつくような深みに陥ってしまいがちになる。ビジョンや戦略の実現のためには、まずプロセスのレベルで組織を跨いで大所高所から捉えるべきなのに、細かな手続きや手順のことばかりを議論しているケースが頻繁に見られる。微細にいくらプロシージャをいじっても、顧客にとってのプロセスの価値は少しも上がらないのだ。

もう一つ、プロセスとよく混同するのが機能組織のことを意味する「ファンクション」だ。営業部に所属していても営業業務以外の仕事をすることもあり、営業部以外の方が営業業務に携わることもある。営業部署では営業業務を中心に仕事をしているが、例えば、新製品の営業会議に開発部署・設計部署の技術者や、お客様サービス部署の担当者、さらには法務担当部門の人が出席するような場合、営業部署に属さない人も含め全員が営業業務に関連した議論を行う訳で、ビジネスプロセスはまさに組織横断で捉えるべきテーマとなる。戦略を実行に移して行くには実に様々なビジネスプロセスが互いに関連し合い、連携し合いながら推進される。まずは、ビジネスプロセスを広義の視点で捉えて、そこから細分化して行く方が理解しやすい。

プロセス価値の最大化を目指せ

- ・ プロセス価値の最大化を目指せ

顧客は常に我がままであり、移り気である。今より良い品質のものが、より安く、より早く入手可能となれば、顧客は簡単に浮気してしまう。常に顧客の要件レベルを把握し、顧客が逃げてしまわないように、アウトプット価値を最大に維持していかねばならない。そのためには、常にプロセスの価値についてもそのモニターと改善努力を怠ってはならない。

プロセス価値の最大化は、どのように達成できるのだろうか。プロセスを「価値を生み出す活動の連鎖」と定義したように、それぞれのサブプロセス、アクティビティにおいても、顧客満足度が最大になるように取り組むことが必要になって来る。ということは、それぞれの業務におけるベスト・プラクティスを徹底的に追求していくことがプロセス価値の向上に繋がるということだ。嘗て、日本製品は、黙っていても世界がその品質やアイデアを認め、世界市場を凌駕していた。今では、韓国や中国企業の大躍進で苦戦を強いられている。これは、彼らの製品が安いからだけではない。その製品を市場に出す全てのビジネスプロセスにおいて、日本が油断をして改革を実施しなかった間に、彼らがプロセス価値を上げ、アウトプットの価値まで市場で制覇してしまった結果に他ならない。

プロセス評価は確実な改善と改革をもたらす

- ・ プロセス評価は確実な改善と改革をもたらす

全ての業務プロセスは、Quality (品質)、Cost (コスト)、Time(時間)の軸で評価可能である。日本企業は財務数値については、しっかりと算出し、上場企業であればIRの下で一般に公開し、他社との比較も、公開会社であれば容易に行える。しかし、ビジネスプロセスに関する業績評価指標となると、企業によっては調査もしていなければ、そもそも、プロセス毎の指標すらない企業が非常に多い。ましてや、プロセスをベースにしたベンチマークなど行われていないのが実情だ。欧米においては、財務数値が重要であることには変わりはないがビジネスプロセスのモニターにも真剣に取り組んでいて、ベンチマークの内容も業務に深く入り込んだものが多い。

例えば、米国モトローラ社の月次決算プロセスは、ワールドワイドの連結ベースで、2 - 年前に既に2日での決算を実現していた。その当時、100万件のトランザクション（入出金処理）に対して、300あまりのエラー率。これが6シグマである。現在では、1日での決算7シグマ（100万件のエラー率）を目標にしている。

一方、日本では手続きや手順、とりわけリスクに関連した議論は相当に細かなレベルまで行っていて、企業価値に直結する根本的な議論を忘れてしまっている。プロセス価値を高め、アウトプットが最大になるために、今の仕事をどのように改善するかの前に、まず何をすべきかから考えることが重要だ。業務内容によっては、プロセスそのものが不要かもしれないし、他のプロセスと統合した方が価値が高まることもあり得る。改革を進めるに際しては、余り細かなサブプロセスに入り込まず、キーとなる大きなプロセスのあるべき姿から再構築することが望まれるし、そのようなキーとなるプロセスの評価を確実に行うことが先決である。

・ プロセス再構築の視点

ビジネスプロセスを見直し再構築する際のキーワードは顧客起点・組織横断・全体最適である。現代では、顧客は言うまでもなく社員や取引先も含めたステークホルダーの視点が重要になっている。各部署単位でのカイゼンでも一応の成果が上がることにはなるが、組織をまたいでこれまでのやり方と全く異なるビジネスプロセスを再構築すれば、新しく創出される価値はより大きくなり、スピードはより早くなり、これまでにない画期的なイノベーションが生まれる可能性が高まることになるのだ。

我々が仕事をしているのは、常に「誰かのために」であって、そこには必ず顧客が存在する。顧客の要望を十分に把握せずに、闇雲に走り回るだけではやがて顧客から見放され、事業は失敗する。政治においても、国民目線を見失い、選挙や党利優先で物事を考えているから、国民の政治不信が増しているのだ。国民目線に立ってそれぞれの省庁、役所がやるべきプロセスを徹底的に効率的に・効果的に行えば、政治が機能し始め、国民のビジネスや生活にもダイナミズムが戻って来るはずだ。

企業においても、まず考えるべきは、顧客の要望であり、顧客と日々接している現場であり、サプライチェーンの輪にいる下請けや仕入先の要望を重視しなければならない。そして、最後に自社のことを考えるべきであるのに、大手になればなるほど、管理のための管理が横行したり、取引先にもコスト削減ばかりを要請したりして、なかなか全体最適にはなっていない。社内においては、営業部と企画部や開発部、或いは製造部で相対したり、他所の部署のことには触れない気風が蔓延し、チームパワーが発揮されていない。組織横断の捉え方をすることで、部署単独では気付かなかった新たな発見があり、それは、やがて大きなチームパワーとなって、革新(イノベーション)を生むのだ。

プロセスの具体的な中身

・ プロセスの具体的な中身

業種によっても異なるが、プロセスをさらに細分化したサブプロセスのレベルで捉えると、企業の中には約200以上のプロセス・サブプロセスが存在する。

業務プロセスは、まずビジネスの根幹をなし、企業にとって利益を生み出す基幹的なプロセスと、それらを支援し管理するプロセスとに大別される。一般的に、キーとなるハイレベルの業務プロセスは業界に関係なく十数個に分類できる。基幹プロセスは、市場と顧客を把握する業務、事業のビジョン・戦略を策定する業務、製品及びサービスの開発・設計業務、マーケティングと販売、メーカーであれば生産及び物流業務、サービス会社であればそのサービス提供業務、販売後のカスタマーサービス業務、等で構成される。一方、支援・管理プロセスは、基幹プロセス全般を支援し管理することになるが、人事・人材開発、情報管理、経理及び資産管理、環境マネジメント、外部関係者マネジメント、業務改善・業務改革といった業務が含まれる。

これらのプロセスはさらに細分化され、サブプロセスに中分類化される。例えば、マーケティング・販売プロセスは、マーケティング戦略・販売戦略立案業務、製品やサービスの販売業務、受注業務、顧客との関係構築・維持、といった業務に細分化される。

マーケティング・販売は、例えば次のように分解されていく。

ー 販売戦略立案

- ・ 市場セグメントの特定
- ・ 販売チャネルの選択
- ・ 価格戦略策定
- ・ 広告宣伝・販売促進戦略策定
- ・ 販売予測
- ・ ターゲット市場での存在感演出

ー 製品

- ・ サービスの販売
- ・ フィールド販売
- ・ 小売販売
- ・ インターネット販売

ー 受注管理

ー 顧客との関係維持構築

プロセスの「あるべき姿」のエッセンス

・ プロセスの「あるべき姿」のエッセンス

プロセスの「あるべき姿」とは、いかなるものだろうか？「販売・マーケティング戦略策定」プロセスを例に、ベスト・プラクティス(最善の仕事の進め方)を考えてみよう。

- ・ 顧客満足を達成するための潜在機会を洗い出す
- ・ 戦略実現に向けて成長の見込める機会、業績目標を追求する
- ・ 際立ったブランド力のある顧客を捕まえる
- ・ あらゆるコミュニケーション手段を通じて明確かつ記憶に残るブランドポジションを築く
- ・ インターネットやメディアだけでなく事業の中でも明確なブランドポジションを打ち出す
- ・ 顧客が望むチャネルや方法で商品やサービスを提供する
- ・ 利益の出る販売方法を考える
- ・ 顧客の購買のライフサイクルに合わせてマーケティングと販売を行う
- ・ 業績目標と連動させてマーケティングと販売の組織を考える
- ・ マーケティング活動の評価を定期的に行い、長期的に企業価値を高めて行く

業種・業界・それぞれの企業により、これらのエッセンスを編集し直すことが求められるが、重要なことは、これらのエッセンスに見られるように、この段階では、まだ手続きや手順といったアクションステップは出て来ない、という点である。あくまで、プロセスの中ではどんな仕事が行われているのか、価値を生んでいるのかという視点からの徹底追及を行うことが重要である。細かなステップの話に入り込むと、現状の基本的なタスクを肯定したまま、表面的な改善や部分的システム化の話に目が移ってしまうのである。

企業価値を最大にするためには、全てのビジネスプロセスの中で、改めて自分の仕事は価値を生んでいるのか、最大価値を生むためには何をすべきなのか、という観点から業務全般を見直すことが大切だ。今からでも遅くはない。改めて、日本版のBPRを本格的に全社を挙げて実施すべき時なのだ。

世界は新たなパラダイムシフトに挑戦している

プロセス革新の応用

- ・ 世界は新たなパラダイムシフトに挑戦している

アップルのiPad、iPhoneが世界の注目を浴びている。日本はアップルにとってはアウェイであるにも関わらず、日本のホーム企業をしり目に、好調にマーケットシェアを拡大している。インテルも企業規模こそ大きくはないが、圧倒的な戦略の勝利で利益率は抜きん出ている。相対する日本のライバル企業は内弁慶になり、世界をあっと言わせる画期的な戦略商品は影を潜め、中には韓国企業の後塵を拝している商品さえ現れ始めた。

iPad、iPhoneは、電子出版にも大きなインパクトを与えた。欧米では、歴史のある新聞社が倒産している話も聞く。確かにこのような新しいツールの登場は、これまでの殻を打ち砕き、全く新しい変化を巻き起こす導火線となりうる。既に、学校の授業形態もこれらの活用でこれまでにないスタイルの講義導入の実験が始まっている。小売りの現場、販売セールスの現場、デザイン・開発の現場、等々あらゆる現場でこれまでにない斬新なプロセスの革新が起きつつある。

日本の目指すべきRevolutionとは

・ 日本の目指すべきRevolutionとは

プロセスの議論は、別にビジネスの世界に限る必要はない。政治もメディアも学校も、仕事の価値を高めるために何をすべきかを考える上でも、プロセスを軸に考えるとより具体的でより分かりやすくなる。どうも今はあらゆる議論が、重箱の隅を突つた議論ばかりを長々とやっている。細かなタスクやステップを『プロセス』として論議している点に苦言を申し述べたい。

政権交代後、事業仕分けが大きな話題となった。これまで闇に隠れていた国家予算の策定プロセスが「見える化」された意義は非常に大きい。また、国民が税金の使われ方に関心を持ち、Tax Payer意識を向上させたことの意義も測り知れない。これらのプラス効果に反して、「科学技術の分からない文系の人達が簡単に予算削減していいのか」「まず国家ビジョンを示した上で、議論すべきではないか」等々、反対意見も百出した。このような真剣な議論が沸騰しただけでも、改革の一歩になったのは確かだ。

しかし、よくよく考えてみると、今回の事業仕分けで論議された内容は、そもそも各省庁の予算策定プロセスの中で徹底議論されて然るべきことである。その意味において、日本の改革は、米国等の行革先進国に比べて20年近く遅れているといってもよい。20年前、当時の日本の一人勝ちを目の当たりにした欧米諸国は、日本のカイゼンレベルを飛躍的に超える改革手法としてリエンジニアリング(BPR)が登場したことを前作でも述べたが、一般企業は勿論のこと、行政の世界でも徹底した業務改革が進んで行ったのだ。

価値を生んでいない業務があれば、“国民視点”から抜本的に見直して、「削除(廃止)」「簡素化(削減)」「統合」「移動」「IT化」が行なわれたのである。20年前に、である。日本は、今回の業務仕分けで、ようやく、「お客様視点」や「国民視点」が叫ばれたが、いきなり、廃止や削減に進む前に、本来ならば、あるべきビジョンを実現するために、あるべき業務プロセスの議論があって、その結果として、凍結や削減が決定されなくてはならない。

今こそ、本来の予算策定プロセスそのもののあるべき姿を論ずるべき時だ。予算策定プロセスだけに限らず、全省庁の全業務のあるべき姿を国民目線で徹底的に見直せば、プロパガンダ的な一時的コスト削減成果だけでなく、国民にとっての真の価値拡充と同時に、より大きなコスト削減は自ずと実現できるはずである。

政治の世界もプロセスに則って総点検すべきだ

・ 政治の世界もプロセスに則って総点検すべきだ

失われた最初の10年の頃、中央省庁の再編が行われた。それまでの1府22省庁体制から、1府12省庁体制への一大組織再編である。この再編自体は、行革の大きな柱をなしていたと思われるが、国民にとって、どの省のどの行政サービスがどのように変わり、国民生活がこのように良くなります、といった説明や議論を当時から聞いた記憶がほとんどない。組織をいじる前に、まず顧客(=国民)目線でサービスや価値がどのように良くなるかの議論をすべきであった。結局、以前の霞が関と大きな変化があったようには、今もって見えない。各省庁の方針やそれを実践して行く業務プロセスの議論が曖昧なために、結局は、省庁の呼び名が変わっただけで、具体的な政策に至っては、前述の米国の事例だが、既に17、8年前にホワイトハウスや、米軍にもコンサルティング会社が入り徹底的にナレッジマネジメントを実施している。日本は優に及ばず何も実施していない。以前よりおかしくなったものも数多い。それこそ、霞が関全体で本格的BPRを実施すれば、数十兆円の財源確保など簡単にねん出されるだろう。

かつて世界から日本株式会社の頭脳と言われたMITI(通商産業省)は、経済産業省と名称変更したものの、業務プロセスの大きな改革は行っていない。韓国では、前作で既に述べたように将来ビジョンを明確に打ち出し、知を重視する経済政策が、「知識経済部(「部」というのは日本の「省」に相当)」という行政機関の呼称にも表れているし、実際に、知をベースにした仕事の進め方が随所で実施されている。最近、原子力発電や鉄道インフラ等の国際入札においても韓国株式会社に日本はあっさり惨敗してしまった。

報道を見ていると、省庁間の連携が取れていないのが明らかな場面がよく映ると思う。最近はずすかに、箱モノ行政と揶揄されるようなコンクリートへの投資については待ったが掛かかろうようになったが、嘗て、政治主導で四国と本州を結ぶ連絡橋が3本もかかってしまった。通行料が高いために、完成後も相変わらずフェリーを利用する人が多く、長らく赤字が続いた。一方、東京と神奈川の間を流れる多摩川にはこの数十年間で1本しか橋は追加になっていない。本四架橋より経済効果はよっぽど大きいと思われるのだが。嘗ては、建設省、運輸省、国土庁、東京都、神奈川県、等々関連当局の縄張り争いもあってなかなか議論がまとまらなかったようだ。

年金問題、少子化対応、観光政策、環境対策、等々直近で国に課せられたテーマを挙げると枚挙がない。緊急で最大の難題かもしれないが、国の財務状況はかなり深刻である。これらのいずれも、ビジネスプロセスの観点からの議論が足りないのが非常にはがゆい。政治家のからむ委員会や審議会の類は、ペーパー資料のオンパレードで、業務プロセスの中まで入り込んでいないのが実情だ。現状の報告を延々とやっているような委員会も多く、なかなか実践が始まらない。これもプロセスを軸に話をすれば、次はアクションの流れになるはずである。

プロセス視点がない日本人の「反省」

・ プロセス視点がない日本人の「反省」

奇しくも失われた20年に突入する直前の1988年、TVでおサルが「反省！」という掛け声に反応して、うなだれる様子を手につき、だらりと頭を垂れる仕草が、お茶の間の評判になった。日本人は、このコマーシャル同様に、「深く反省します」と繰り返す言葉にはするものの、本質的には実質的な反省が極めて苦手な人種ではないだろうか。

政治家、自治体、企業の経営者、教職者、メディア、はたまた警察のトップに至るまで、何か事件、不祥事、過失があると、「このようなことが二度と起こらないように、深く反省します」と頭を下げる。しかし、幾度となく堂々巡りが繰り返され、少しも改善が進まないのはなぜだろうか。20年前のバブル崩壊の時に当事者全てがきちんと反省しなかった為に、またぞろ同じ失敗を繰り返し、瞬く間に失われた20年が経過してしまった。

真に反省するには、結果だけのレビューではなくそれに至った全てのプロセスを分析することが大事だ。そうすれば、問題の原因も究明でき、より具体的なアクションが見えてくる。プロセスのアクションが明確になれば、品質・時間・コストといった指標でモニターすることも可能だし、そういう仕事の進め方により、問題が減り、いい方向に動き出すと現場も活気付いてくる。

会社全体を考える上でも、国全体を考える上でも、全て仕事をプロセスに分解して、問題点を総点検すれば、反省すべき点も自ずと見えてくるはずだ。サルと同じように猿回しならぬマスコミ対応コンサルタントの調教によりカメラの前でただ頭を下げるだけの行動では、成長も進化もあつたものではない。

プロセス視点がない事例からの教訓

・ プロセス視点がない事例からの教訓

読者諸氏は、2000年に新潟で起こった少女監禁事件のご記憶があるだろうか。容疑者の母親への暴力で相談を受けた保健所職員が加害者宅を訪れたら9年以上もの長期にわたり少女が誘拐・監禁されていたことが発覚し、保護された事件である。事件そのものや裁判のことはここではさておき、私が問題にしたいのは、被害者が保護された時に、新潟県警本部長が関東管区警察局長を温泉宿で麻雀接待していたことが後に発覚し、警察への信頼を大きく損ねたという付属の話について言及したい。そもそも、新潟県警内にて不祥事があり、管区警察局長が査察に訪れたものだが、職員が(税金を使って)膨大な資料を用意していたにもかかわらず、査察は10分で終了し、その後、温泉で麻雀を行っている最中に少女監禁が発覚した。警察への批判が大きかったため、新潟県警本部長と管区警察局長が辞職、退職金受け取りも拒否したということで、後にこの話を某国会議員が美談として披露したのだ。私は、不祥事の際の査察のプロセス自体に大きな問題があると思うのである。税金を使って膨大な資料を用意していたにも拘らず10分しかチェックされないのなら、査察のやり方そのものに問題がある。これはあくまで例に過ぎないのだが、国政、地方自治体のレベルでも似たような無駄な仕事の進め方は随所にある。今、自分の行っている仕事が、国民・住人のために本当に必要なことなのか、真の価値が出ているか、やり方を変えたらもっと価値が上がるやり方はないだろうか、を見直せば、もっともっと無駄は減るのである。

しかし、なにも削減ばかりを訴えている訳ではない。本当に価値をどんどん上げて貰えるのなら、公務員の給与にもメリハリをつけるべきである。現職公務員の間は、公僕として安月給で我慢させる代わりに、やがて天下り先を斡旋してその分を取り戻させようとする、そこに問題が生ずるのである。今の事業仕分けはこの天下りの部分にのみ焦点を当てているような気がするが、それも含めて、官における全てのプロセスを見直すことが先ず重要だ。

おわりに

本編では、日本が取り組むべき方向性の中で挙げたプロセスの重要性についてはそれなりに言及できた。ナレッジ、ピープルについても非常に大切な事項であるので、また、機会を改めて、この2つについても取り上げてみたい。

この執筆を始めた時でも、尖閣問題、レアアース、円高加速、といったように日本を取り巻く環境はグローバルレベルでも複雑化・拡大の一方である。それに対して、政治の反応や対応は、後手後手の感を免れない。これは、やはり、WillとWisdomの欠如と言わざるを得ない。一方、チリ落盤事故救出のニュースは徐々に世界に感動と人間の本質的なパワーを見せつけてくれた。リーダーシップ、チーム力、人を敬う心、家族愛、ドリラーのプロ魂、等々いろいろなエピソードが披露されたが、私は、これも、プロセス・ナレッジ・ピープルの結集のたまものだと思う。これらの要素が集約されれば、人には計り知れないエネルギーとパワーが生まれることを証明した。

日本が真の革新を生み、改めて世界から尊敬される国になるには、やはりWillとWisdomからなる日本のDNAを取り戻すしかない。我々は、龍馬を忘れてはならない。彼がいなかったら、今の日本は存在していないかもしれない。是非、現代の龍馬として、改めて自分の仕事を見直し、国の将来を見つめ直して欲しいと願う。

完

著者紹介

山本哲朗（やまもと・てつろう）

1948年 鹿児島県鹿児島市生まれ

1971年 上智大学外国語学部英語学科卒業。

在学中に、企業研修交換プログラムに参加し、ボストンコンサルティンググループの米国本社にて研修を受ける。卒業後、複数の大手企業で、マーケティング全般や、海外関連業務などを経験。39歳でプラウドフットジャパンに転職し、コンサルティング業界へ。その後、アーサーアンダーセンのビジネスコンサルティング部門の創設に携わり、アンダーセン・ワールドワイドパートナー、アンダーセンジャパンCKO（Chief Knowledge Officer）、朝日(現あずさ)監査法人業務開発企画部長を歴任。2003年株式会社アンダーナを設立。

主な著書

『バイタルサインズ 企業変革のための業績評価基準』（共著、産能大学出版部、1994）、『図解、ナレッジマネジメント』（共著、東洋経済新報社、1999）、『ナレッジマネジメント 実践のためのベストプラクティス』（共著、東洋経済新報社、1999）、『ニュー人事シリーズ ナレッジマネジメント事例集』（共著、日経連出版部、2001）電子書籍『Japan Revolution—君こそが、現代の龍馬になれ！—～現状把握編～』（Puboo、2010）

Japan Revolution

—君こそが、現代の龍馬になれ！—

～行動実行編～

2010年11月26日第1刷発行

著者 山本哲朗

発行者 株式会社アンダーナ

<http://www.andna.jp>

東京都中央区日本橋本町4-14-2

TEL : 03-6661-6546

FAX : 03-6661-6547

© Tetsuro Yamamoto 2010