

タイトル: 業務改革(BPR)に失敗する理由を失敗事例から紐解く



(導入)

近年、業務改革(BPR)による生産性の向上を目指す動きが活発化しています。これは民間企業だけでなく、総務省や経産省といった政府機関でも行われています。

民間企業においては、チャットツールやオンライン名刺サービスなどを導入したことによって、業務フローの改善が見られた現場がいくつかあります。

一方で、急に新しいツールを使うよう会社から指示され、使い方の説明がなかったため現場が混乱した、という経験のある方もいらっしゃるのではないのでしょうか？実際、現場混乱がきっかけで誰もその新しいツールを使わなくなり、業務改革が失敗してしまったという事例も存在します。

当たり前のことではありますが、やみくもにツールを導入しても業務改革は成功しません。

本記事では、業務改革を進めるにあたり、失敗しないためのポイントについて失敗事例を挙げながらご紹介いたします。

業務改革に失敗する3つの理由



業務改革に失敗する理由として次の3つが挙げられます。

1. 業務改革の目的や目標の設定が甘い
2. 業務フローや業務内容の可視化ができていない
3. ツール展開後に現場へ丸投げしている

順番に見ていきましょう。

1. 業務改革の目的や目標の設定が甘い

業務改革が失敗する理由のひとつに、目的に対する目標が定量的かつ定性的に設定されていないことが挙げられます。

業務改革を始める際は、まず最初に目的を設定します。ここでいう目的とは、業務改革を実施した結果、何がどう変わっているべきかを明確にしたものです。

目的を達成するために設定する指標が目標です。この目標を定量的(数値や数量の要素)かつ定性的(数字以外の要素)に設定することが重要です。

会社で業務効率化ツール等を導入する場合の稟議を通しやすくする効果があるほか、導入後の予実管理、対策検討が適切に可能となるためです。目標設定ができていないと、

- 稟議が通らずツールが導入できない
- ツール購入費の回収計画を管理できない

- 結果を分析し改善策を練って再度実行するPDCAサイクルを回すことができない

といった問題が発生し、業務改革の失敗を招きます。

2. 業務フローや業務内容の可視化ができていない

業務改革において、現状の業務フローを可視化することは非常に重要です。どの工程にどのくらい時間がかかっているのかが分からない、改善に向けた対策を講じることができないためです。

まずは工程ごとにかかっている時間を算出し、最も時間を要している工程(ボトルネック)を洗い出します。ボトルネックとなっている工程に対して時間を削減する方法や工程をスキップする方法を検討しましょう。

この業務可視化を手動で行うこともできますが、全工程におけるタスクの洗い出しと時間集計が必要な場合があるため、かなり手間がかかります。業務改革をするために時間のかかる作業を毎回実施しているのは本末転倒と言えます。

業務可視化には時間も労力も要するため、RPA等のツールを導入することで自動化してしまうのも良案でしょう。

3. ツール展開後に現場へ丸投げしている

ツール販売元が提供するマニュアルだけでなく、自分の会社・現場に沿ったツールの使用方法を記載したマニュアルを作成し、現場へ導入・展開する必要があります。現場担当者としては、新しいツールの導入によって今までの業務フローが変わってしまう、新しい作業が増えたと強く感じてしまうものです。

このため、ツール販売元が提供するマニュアルだけを現場へ展開して運用を現場へ丸投げすると、最悪の場合は現場でツールが使われることなく業務改革が失敗に終わります。

実際にあった失敗事例3選



次に、実際に業務改革をおこなって失敗した事例を3つご紹介します。

1. 定量目標の欠けた提案
2. 人力による業務可視化
3. ツール導入後に現場へ丸投げ

1つずつ詳細を見ていきましょう。

失敗事例1. 定量目標の欠けた提案

まずは業務改革を行う前段階である、導入フェーズにおける失敗事例を見ていきます。

弊社にて、業務フロー改革のための情報システムを提案した際に、現在の業務フローとシステム導入後の業務フローを図式化して提示しました。

「一部の業務フローを自動化できるので、問題発生時における初動対応の迅速化に貢献できる」と顧客へ伝えたところ、「具体的に初動がどのくらい早くなって、我々にどんなメリットがあるのかが見えない」と指摘され、提案内容は実現に至りませんでした。

この事例の問題点は「業務改革の定量的目標を設定していない」ことです。

システム導入前後で初動対応がどれほど早くなるのか、また、どの程度の工数削減につながるのかを、定量的に目標設定していなかったために、提案が却下されてしまいました。

業務改革の施策を社内へ導入する際には、

- 何の業務フローがどの程度削減されるのか
- 改革の施策を実行することでどれほどの費用対効果を生むのか

といった点を定量的に洗い出しておく、稟議の説明がスムーズになり、現場へ展開した際にも、現場担当者からの理解をすぐに得ることができます。

定量的目標があると、PDCAサイクルを回す際の分析を数的根拠を元に行うことができるため、定性的目標のみの場合と比べて1サイクルごとの成果物の品質向上も期待できます。

失敗事例2. 人力による業務可視化

次に、業務可視化に失敗した事例をご紹介します。本事例は厳密に言えば業務改革として行なったものではありませんが、業務可視化を行わないとどういった結果を招くのかが良くわかる事例となります。

開発プロジェクトのテスト工程において、テスト期間10日間のうち、ラスト2日のタイミングでケース消化率50%という状況に陥った案件がありました。

納期遅延を避けるため、開発メンバーそれぞれの抱えているタスクをホワイトボードに書き出し、完了に必要な所要時間を算出することで業務可視化を行い、チームの立て直しを図りました。

なんとか期間内にテストを完了させることはできましたが、業務可視化を全て人力で行ったため予定外の追加工数が膨大となり、赤字プロジェクトとなってしまいました。

この事例の問題点は「業務可視化を全て人力で行った点」および「問題発生まで業務可視化を実施していなかった点」の2点にあります。

緊迫した中で他にチーム立て直し的手段がない状況であったと思いますが、業務可視化を行う術がホワイトボードとExcelのみであり、人海戦術で乗り切るしかない開発体制は問題だと言わざるを得ません。また、問題発生まで業務可視化を行わずにテスト工程を進めていたことにも問題があります。

業務可視化を業務フローの一つとして取り入れることで、ボトルネックが見えていない状況を回避し、問題の早期発見や問題発生時の省力化につながります。RPAによる業務可視化の自動化を導入することも、こういった失敗を防ぐのに有効な対策となります。

失敗事例3. ツール導入後に現場へ丸投げ

最後に、業務改革の一環としてツールを導入した際の失敗事例をご紹介します。

企業にて、それまで活用していたファイル共有システムからクラウド型のファイル共有サービスへ全社方針で移行することになりました。

現場には移行する旨の連絡メール一件と、サービス提供会社の配布している何百ページもあるマニュアルのみが展開されただけだったのです。

結果的に新サービスへ移行後も現場は今までのファイル共有システムを、容量削減しつつ使い続けています。

- この事例の問題点は「ツールとマニュアルを現場へ丸投げしただけで業務改革した気になっている」ことです。[業務改革に失敗する理由](#)でも述べましたが、ツール販売元が提供するマニュアルだけ展開されても、現場にそんな膨大なマニュアルを読んでいる暇はありません。

ツール導入の際は、下記のステップを踏んで現場展開を行うことで現場の混乱を防げるでしょう。

- 各現場に業務改革担当者を設置
- 担当者がそれぞれの現場に沿ったツールの使用方法を記載したマニュアルを作成
- 担当者からツールとマニュアルを現場へ展開

業務改革は、担当者が責任を持って施策を講じ、現場がスムーズに施策を受け入れられるような準備を整えた上で現場への展開を行う必要があるのです。

失敗事例から学ぶ業務改革成功のポイント



3つの失敗事例から見てきた業務改革における成功ポイントは次の3点になります。

1. 業務改革担当者が業務改革の目標を定量的、定性的にそれぞれ設定する
2. 業務可視化を必ず実施し、必要であれば自動化を検討する
3. ツール展開は現場が受け入れやすいよう工夫を施す

以上3点をひとつずつ押さえていけば、業務改革はきっとうまくいくはずです。

まとめ: 失敗事例を反面教師に適切な業務改革を

業務改革による生産性の向上を目指す動きは活発化してきており、民間企業だけでなく政府機関でも同様の動きが見られます。ツール導入等の施策により業務改革に成功している事例も存在しますが、失敗している事例も多く存在します。

業務改革の目標が定量的かつ定性的に設定されていない施策では改革をスタートさせることができず、業務可視化を適切に行っていない施策では想定外の工数が発生することもあります。

ツールを導入してもただ現場へ丸投げしているようでは現場の理解は得られず、業務改革は失敗に終わってしまうのです。

業務改革を進める際には、目的に対する目標を定量的かつ定性的に設定し、業務可視化を適切に行った上で、現場がスムーズに受け入れられるよう工夫した上でツール等の導入を行ってください。

まずは業務改革を進めるためのチームを作り、チーム内で現状の業務が抱えている問題点を洗い出すことから着手してみてもいいかもしれません。

問題点が見えてくれば業務改革の目的を明確に設定でき、そこから達成すべき目標も自然と見えてくるはずです。