業務プロセス改革を実現する
全体最適化企画
ーゲート・バリアモデル導入による
プロジェクト成功率アップー

アブストラクト

1.　背景と課題認識

昨今、変化の激しいビジネス環境の中で、企業の収益拡大や生産性向上といった経営目標を実現し、成長するためには、業務全体の視点から組織横断的な業務プロセス改革が不可欠である。しかし 7 割のプロジェクトは失敗に終わっている。その原因は、企画立案にある。

分科会ではまず、改善と改革の違いを認識し、業務プロセスを俯瞰したうえで業務全体の視点から業務改革をうまく進めるための手法を確立することが目標であることと捉えた。

その認識を持ち、メンバー内で業務経験を元にテーマに対する問題点を討議し次の 3 点に集約した。

① プロジェクト（以降、PJ とする）目標や業務のあるべき姿が不明確
② PJ 実施による想定効果の算出と評価が不十分
③ 経営目標・現場の声に対する情報システム部門の咀嚼・提案が不十分

2.　研究のアプローチ

これらの問題点が全体最適化を行うプロセスのどこで、発生しているかを確認するために、全体最適化プロセスを構造化した。その結果、企画を「立案」するフェーズが最も重要であり、「立案」フェーズでの問題を解決することが、全体最適化企画を成功させる鍵であることを認識した。このため、分科会では、「立案」フェーズに関わる①、②に着目し、立案前の「調査」フェーズで解決すべき③は次年度以降の取り組みと設定した。

上記①、②の問題を研究課題として扱うため、「立案」フェーズにおける作業単位（以降、プロセスとする）の粒度に分解し、次の 3 つプロセスの確立することを目標とした。

(1) PJ 目標の明確化
(2) あるべき姿の具体化
(3) 想定効果の共有

あわせて、上記①、②の問題が生じる原因を分析するために、失敗 PJ の「立案」フェーズにおける共通要因を抽出した。その結果、失敗 PJ の多くは、失敗につながる要素に気づかずに、つまり適切なチェックがなされずに「立案」フェーズから「実行フェーズ」に進行してしまっている。

分科会では、「立案」フェーズでの適切なチェックがなされない要因は、次の 4 点にあると考えた。

(1) チェックを行っていない
(2) チェックタイミングが遅い
(3) チェック後の対処方法がない
(4) チェックの受け止め方が形骸化している

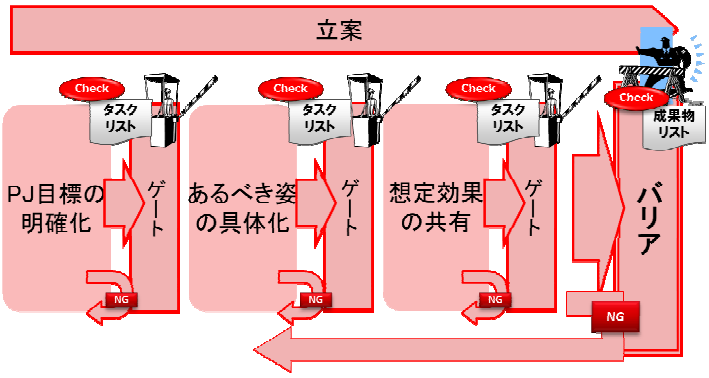
3.　課題に対する対策の提案

この 4 点の要因についての対策として、分科会では、「ゲート・バリア」モデルを提案した。「ゲート・バリア」モデルは立案フェーズの各プロセスのタイミングで「やるべきことを確実に実施しているか」をタスクリストによりゲートで確認し、立案フェーズの成果物である「企画書」の品質を確保できているかについて、成果物チェックリストによりバリアで確認する。さらに、成果物である企画書の品質が確保できていない場合、企画の品質をリカバリーするためには、どのタスクを実施すべきか、たどれるように工夫している。

4.　対策モデルの有効性検証と課題

「ゲート・バリア」モデルの有効性を検証するため、6 件の事例に対してモデルの適応シミュレーションを行った。検証の結果、「ゲート・バリア」モデルを導入することで、全体最適化 PJ の失敗を未然に防ぐことが確認できた。しかし、ここで提案した「ゲート・バリア」モデルはチェック項目が一つでも未達の場合、次へ進めない「跳ね返し」形式として提案したのだが、検証の細部を見ると、実際の PJ では現実的ではないということが分かった。

図表 1　「ゲート・バリア」モデル（跳ね返し形式）



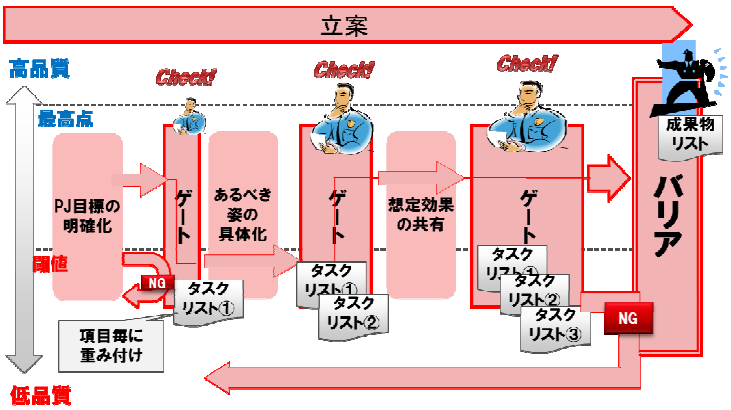
5.　より有用なモデルの提案と検証

検証結果を踏まえて、「ゲート・バリア」において、チェック項目の内容が 100%達成されていなくても、一定の閾値をクリアすれば、次の工程に進むことができるモデルを考案した。その際に、検証時に見られた次の特色を付与することで、より有用なモデルになると考えた。

- 「ゲート」を越えたタスクの実施
- PJ 成否と強い相関関係がある項目

これらの特色に対応するために、「ゲート」での項目を「積み上げ」形式として、タスクリストの内容をフラットにするのではなく、「重み付け」をしてメリハリを持たせる。この形式を「ゲート・バリア」モデルの「閾値」形式と呼び、「跳ね返し」形式を改良した実用的な形式として提案した。

図表 2「ゲート・バリア」モデル（閾値形式）



この形式に対し再度検証を行った結果、本来は PJ が成功したと判定されるべき事例が「跳ね返し」形式では、「失敗」扱いだったものが正しく、成功と判定された。また、失敗事例に対しても、現実的な(=100%を求めない)リカバリーを行うことができ、「閾値」形式の有用性が確認できた。

6.　結論

分科会では「ゲート・バリア」による最適な企画を行うことが可能となるモデルを作成した。このモデルに対し、「閾値」形式を追加することで、実用的なモデルにした。このモデルを用いることで、分科会で設定した 3 つの課題（(1)PJ 目標の明確化、(2)あるべき姿の具体化、(3)想定強化の共有）への対策ができ、今回の研究対象とした 2 つの問題（①PJ 目標や業務のあるべき姿が不明確、②PJ 実施による想定効果の算出と評価が不十分）を解決することができた。これにより、「立案フェーズ」の問題解決を図ることが可能となるため、「業務プロセスを実現する全体最適化企画」における進め方とその内容の両方の品質を確保できると結論付けた。