

業務改革(BPR)の理論と実践

オペレーショナル・

OPERATIONAL EXCELLENCE

エクセレンス

田中陽一

杉山徳伸

住吉光博

## はじめに

出版不況と言われて久しいがそれでも書籍店のビジネス書コーナーには多くの新刊本が今日も並んでいる。“生成AIと～”、“DXのもたらす～”、“～の思考法”、“生産性向上のための～”、“入社1年目の～”等々、耳目を集めるキーワードを冠したタイトルが並ぶ。そんな中、本書が焦点を置くのは“業務改革”。いかにも地味であろう。英語にしたところでオペレーション。新鮮味を与えるワードとは言えない。それでも関心を持って手に取ってくださったアナタ、まずはありがとうございます。

業務改革とは仕事の進め方を変えることに他ならない。それは企業で行われるすべての営みを対象とするが故に「広い」し、その達成に終わりはないがために「深い」。どれほどその響きが地味であろうが、単発的にもてはやされるどんな事象よりも、企業経営の革新にとって決定的な重要性を持つ。

業務改革とは古くて新しいテーマである。唐突だが浮世絵の制作工程を見てみよう。

- ・版元が企画を立てる
- ・絵師が原画を描く
- ・彫師が主版を彫る
- ・絵師が版を色分ける
- ・彫師が色版を彫る
- ・摺師が版木を紙に刷る

古くから存する浮世絵の制作ですら個人では完結しない。そこには必ず「受け渡し」があり、組織間の連携が必然的に発生する。いわんや現代の企業活動においてをや。そして組織間インターフェイスが生じるところには常に業務改革の余地があるのだ。あなたの所属する企業の仕事が浮世絵制作よりも工程として複雑であり、より多くの人員を必要とするのであればなおさらである。

業務改革は地味ではあるけれどもそのもたらす効用は大きい。支援した業務改革の結果、「コストが下がった」との経営層からの感謝よりも、「より効率的になり余裕ができた」との一社員の声の方が心に残っている。巷間に跋扈する流行語に飛びつくよりも、足元を見据えた業務改革を通じて効果を着実に刈り取って行こう。オペレーショナル・エクセレンスを目指すジャーニーを本書の通読で共に歩んでいただけるよう願う。

はじめに .....	2
------------	---

## 序章

# 洗練されたオペレーションの価値

01 企業を支える3つのチカラ .....	10
02 求められる経営の認識変化 .....	13
03 変化対応の源泉 .....	16
04 増加する専門家と俯瞰目線の欠如 .....	18
05 本書の構成 .....	21
06 チームの仕事が個人を輝かせる .....	24

### オペレーショナル・エクセレンス **事例 1**

収益を生むオペレーション —— ナイキ .....	25
---------------------------	----

## 第Ⅰ部

# オペレーショナル・エクセレンス

理論編

- 01** 業務品質が高い企業の特長 ..... 30
- 02** オペレーショナル・エクセレンスを  
実現に導く3つの要素 ..... 36
- 〈1〉管理指標 ..... 37
  - 〈2〉業務体系とITシステム ..... 41
  - 〈3〉人材リソース管理 ..... 53
- Column** コンサルティング業界における“業務改革テーマ”の位置づけ ..... 59

## オペレーショナル・エクセレンス **事例2**

競争優位を生むオペレーション —— ZARA ..... 60

## 第Ⅱ部

# オペレーショナル・エクセレンス

実践編

- 01** オペレーショナル・エクセレンスへの道 ..... 64
- 02** 4つの可視化と整流化 ..... 66

03	業務の可視化	67
04	問題の可視化	71
05	業務の整流化	81
06	暗黙知の可視化	88
07	結果の可視化	91
08	人ではなく仕組みで回す～定着化に向けて	97
09	仕組みを実態に追従させ続ける	102
10	風土としての定着化へ向けて	107
<b>オペレーショナル・エクセレンス 事例3</b>		
	オペレーションモデルによる高収益の実現 —— キーエンス	110
<b>オペレーショナル・エクセレンス 事例4</b>		
	ディスコン推進でオペレーションを軽くする —— 大塚商会	112

## 終章

# トランスフォーマー 改革人材になろう

- 01 改革人材に必要な要素 ..... 117
- 02 改革人材をどう育成するか ..... 122