

# 問題点から考える業務改善プロジェクト推進のポイント

足立 悠也：株式会社クロスフィールド

## 1. はじめに

私が社会人になってから 10 年ほど。その間だけでも、ビジネス界を取り巻くトレンドは移り変わり、例えば「グローバル化」、「働き方改革」や「DX」などの取り組みが時代を席卷してきました。そうしたトレンドワードに比べて、今回取り上げる「業務改善」というテーマは、伝統的なものであり、少し古い印象を皆さんに与えるかもしれません。しかし、企業が生き残るために行う取り組みの多くは、「あるべき業務の姿を描いて、実際にその姿に移行する」という業務改善的な要素が少なからず含まれています。したがって、業務改善のポイントを押さえておくことが、いつの時代のどんな取り組みにおいても普遍的に、成功の一助になるものだと思います。

本稿では、まず業務改善プロジェクトにおいてよく起きがちな問題点を挙げてみたいと思います。その上で、成功に向けたポイントを考えていきます。

なお、「業務改善」というのはかなり幅広い・抽象的な表現ですが、本稿では、個人レベルでの日常的な取り組みというよりは、部署全体もしくは会社全体のレベルでプロジェクトを立ち上げて行う取り組みを念頭に置いて筆を進めたいと思います。また、筆者の主な経験領域ということもあり、どちらかというバックオフィス系業務を意識していますが、フロントオフィス系においてもエッセンスは共通であると考えています。

## 2. 業務改善プロジェクトで起きがちな問題

まずは、多くの業務改善プロジェクトにおいて起きがちな問題を 3 点ほど、取り上げてみたいと思います。

### ① 業務改善の「ゴール」が不明確で、プロジェクトが一枚岩にならない

プロジェクトの構想・立上げ段階においては、業務改善を行うそもそもの目的や、それに基づく目標を定義・明文化することが一般的です。しかし、目的や目標を具体的な内容まで落とし込んだつもりでも、あとから振り返ると、意外と解釈の余地が残っていることが少なくありません。

少し大げさな例を挙げますが、プロジェクトが掲げた「今よりも業務を 20% 効率化する」という目標に対して、あるメンバーは「労働（残業）時間の 20% 削減」と捉え、業務プロセスの中の細かい手順一つ一つを見直すというアプローチを採ったとします。しかし、本来成し遂げるべきは「コストの 20% 削減」であった場合、そのようなアプローチで実現するのは現実的ではありません。すなわち、コストのうち人件費が占める割合が大きいバックオフィス系領域の場合は特に、人員数を削減しなければ目標の達成は困難であり、そのために、小手先ではなく抜本的に業務のあり方から見直すことが必要になります。そうすると、自ずと「業務ごと完全廃止する」などといったレベルの検討アプローチの方が、プロジェクトの目標に適合していることになりま

このように、目的や目標、すなわちプロジェクトのゴールは、プロジェクトの検討作業において困ったときの拠り所、プロジェクトメンバー間の共通認識といった極めて重要な存在です。ゴールが不明確であったりブレたりすると、当初目指していたはずのものから乖離してしまったり、プロジェクトメンバー間で意見がまとまらなくなったりして、プロジェクトがスムーズに進まなくなってしまう。

## ② プロジェクトメンバーのモチベーションが上がらない

業務改善プロジェクトにおいて、プロジェクトオーナーやステコミの構成メンバーには役員や部長クラスが就いたとしても、日々のプロジェクトワークの推進は、現場に近いメンバーが中心となって進めることが多いと思います。課長クラスがプロジェクトマネージャー、一般社員がプロジェクトメンバー、といったイメージです。こうしたメンバーが、プロジェクト側の立場として、改善対象となる業務の現場担当者に対してヒアリングを行ったり、議論を交わしたりすることになります。

ただ、業務改善の検討を行うプロジェクトメンバーが現場に近くなればなるほど、取組みに対するモチベーションを高く保つのが難しくなるケースが多々見られます。というのも、業務改善に向けた議論は、ともすると現行の仕事の仕方を否定するような構図に（意図せず）なってしまふことがあります。特にプロジェクトメンバーが現場に近い関係にあると仲間を裏切るような気持ちが強くなっていき、改善に後ろ向きになってしまうためだと想定されます。ましてや、プロジェクトのゴールが「人件費削減」である場合、顔の見える人の残業代や仕事そのものを削減することに対して心理的な抵抗が生まれてしまうことは、想像に難くありません。

このように、最前線でプロジェクト推進の役割を担うことが多い、現場業務に精通したプロジェクトメンバーが、モチベーションを保ちづらい状況に陥りがちです。それによって、プロジェクトに関する様々な活動が停滞してしまうリスクが大きくなってしまいます

## ③ 本当に成果があったかどうか振り返りが行われないうまま幕引きとなる

3つ目は、業務改善を実行した後の振り返りに関する問題です。様々な苦勞を乗り越えて、プロジェクトタスクをすべて実行しきったとしても、それが必ず成果に結びつくとは限らず、場合によっては、残念ながら当初狙った効果が出ないということもありえます。ただ、こうした「そもそも当初の目的・目標を満たしたのかどうか」という点の振り返りがきちんとされないまま、なんとなくプロジェクトが終わってしまう、というケースが少なくありません。

振り返りが行われないと、そもそも業務改善に効果があったのかどうか分かりません。もし狙った通りの効果が出ていないのであれば、場合によっては急いで原因を分析し、別の施策を検討するなどの追加アクションが必要かもしれませんし、少なくとも、反省点を認識した上で今後に生かす取り組みが必要です。振り返りを行わないことで、そうしたアクションを起こす機会自体が失われてしまうことが問題となります。逆に、狙った通りまたはそれ以上の効果が出ているとしても、それが分からないと、プロジェクト功勞者に対して正しい評価・報奨が与えられない、業務改善に関する正しいノウハウが溜まりづらい、などの問題が生じます。

しかし、新業務をスタートする前はその準備に追われ、スタートした後はそのフォローに追われて、振り返りのことを考えるのはどうしても後回しにされがちです。そし

て結局、プロジェクトとしての正式な振り返りは最後まで行われないうまま、新業務の運用が落ち着いたことをもってプロジェクトは解散、、、ということが起きてしまいがちです。

### 3. 成功に向けたポイント

さて、ここまで挙げてきた業務改善プロジェクトで起きやすい問題点を踏まえて、プロジェクトを成功に導くにあたってポイントとなることを2点挙げてみたいと思います。

#### (A) 業務改善の具体的な目的および数値目標をトップメッセージとして発信する

前章の問題点①～③いずれにも関連することですが、特に①と②に対応します。業務改善は、関わる人全員がメリットばかりを享受できるわけではありません。その実現のために大きな苦勞をする人、現行からの変更でバタバタに巻き込まれる人、自身の仕事が奪われる人なども登場し、前向きなことばかりではありません。そのような取り組みを「現場発信・ボトムアップ」ばかりで推進するのは、かなりムリがあるように思います。取り組みの目的を（問題点①で述べた通り曖昧な表現ではなく具体的に）説明するのはもちろん、そこからブレイクダウンした具体的な数値目標、そしてプロジェクトに対する自身のコミットメントを、マネジメントから「トップメッセージ」として関係者に伝えること。この重要性は、いくら強調しても足りません。

なお、「トップ」という言い方をしましたが、もちろん、プロジェクトに応じて、社長だったり事業部長だったり、具体的なポジションはまちまちだと思います。業務改善に携わる人に「あの人が言うならやろう」と思わせられる人からの発信が必要であり、それは時にポジションという形式面よりも、実力・実績・影響力や人柄といった実質面の方が重要かもしれません。

そうして発信されたメッセージが、現場との議論の中で生まれる迷いや葛藤に対して方向性を示し、プロジェクトを一枚岩にするための拠り所として機能することが望ましいです。

#### (B) 構想・計画段階から効果測定基準を定義し、それに基づく振り返りを行う

こちらは、主に前章の問題点③に対応するものです。プロジェクトの振り返りを行うことの重要性は一般的にも認識されているところですが、業務改善プロジェクトにおいても同様に重要であり、プロジェクトタスクの範疇として実施する必要があります。

それでも振り返りが蔑ろにされがちなことの要因の一つとして、効果測定基準に関する検討が後手に回ってしまうことが挙げられると思います。業務改善の振り返りは、通常、業務改善の効果を測った結果をもって行われますので、そのための効果測定基準を定義することが必要です。しかし、この効果測定基準について、プロジェクトの中盤以降になってようやく検討し始めるのでは、手遅れとなることが多いです。というのも、業務改善の効果とは、通常「現行業務と新業務を比べてどのくらい効率化できたのか」という点にフォーカスされますが、特にバックオフィス系の業務の場合、そもそも現行業務の効率性が見える化できていないことも多いため、「どのくらい効率化できたか」を測定しようがない、といったような事態に陥るおそれがあるからです。

そのため、改善を実行する前、すなわちプロジェクトの序盤である構想・計画の段階から、効果測定基準の検討を行っておくことが大切です。「とりあえず走りながら考えて、適宜軌道修正していく」というアジャイル的なアプローチも総論としてはもちろん有効だと思いますが、「振り返り」のような忙しい状況下だと後回しになりがちな論点ほど、事前の計画でやることを定義しておくことが重要であるように思います。場合によっては、現行業務の効率性を、プロジェクトタスクを本格的に始める前に一定期間モニタリングして把握しておくという選択肢もあるかもしれません。業務改善を行った後は業務ごと廃止されたり、やり方が変わったりするかもしれない業務に対して、今からモニタリングを始めるのは、一見ムダなことのようにも思えますが、万が一成果が思ったようになかった場合には改善前の業務のやり方に戻す、という決断もありうるのであれば、検討の余地はあると思います。

#### 4. おわりに

ここまで、業務改善プロジェクトで起きがちな問題点を踏まえて、成功のポイントを整理してきました。ポイントとして挙げたことは、決して目新しいものではありませんが、意外とできていないことが多いと感じています。これから先、どんなトレンドワードが生まれてくるのか予想するのは難しいですが、きっと本稿で挙げたような点は普遍的に通じていくのではないだろうか、と思っています。

実際に業務改善プロジェクトを推進する中では、改善策のアイデア出しをしたり、検討打合せの会議設計を工夫したり、議論した結果を成果物としてまとめたり、といったたくさんのノウハウが存在します。本稿では、紙面の都合もあり、そこまで突っ込んで書ききれないことが少し心残りではありますが、この点を取り扱った書籍も世に多く出ていますので、併せて参考にいただければと思います。末筆ながら、本稿の内容が読者の皆さまの取り組みに少しでも役立つことがあれば、私としてこの上ない喜びです。