

PM学会中部支部BABOK研究会・IIBA中部研究会 2021年活動報告

2021年11月17日

PM学会中部支部BA・PM研究会、IIBA中部研究会 一同

BABOK研究会、これまでの活動

フェーズ	年度	組織	テーマ	活動概要
立上	2013	PM学会 中部支部	BABOKって何だろう	PM学会中部支部にて、「BABOKとPM研究会」発足
学習	2014		PMとBABOK	PMBOK第5版を参照し、BABOKがPMにどう貢献するかを研究
	2015		BAができるPMを目指そう	BA工程の品質向上をテーマに仮のRFPが十分かどうかを検証
適用	2016	PM学会 中部支部 + IIBA 中部研究会	仮想企業をモデルにBA活動	仮想企業でBA活動やってみよう（八ヶ岳F.C.）
	2017		実企業をモデルにBA活動	現実企業をモデルにBA活動やってみよう（ユニクロ）
応用	2018	PM学会 中部支部 + IIBA 中部研究会	実際にBA活動してみよう	会員の企業をモデルにして、成熟産業のイノベーションをテーマにBA
	2019		DXを導き出すBA活動	MaaSをテーマに レガシー企業の変革と先端テクノロジーの企業導入
	2020		BAOの活動を研究	佐久島にワーケーションを作るという題材でBAOの活動を研究 ※BAO(Business Analysis Office)
	2021		BABOKを学び直そう	仮想企業ArumakaNのBA活動を通してBABOKを再学習しよう

活動内容

日時	活動概要
1月13日	今年度はメンバー全員がよりBABOKを知ることで、研究活動を充実させる方針を決めた。製造業に対するBA活動を事例として学習を進める。
2月10日	まずはBABOKを知るため、BABOKの全体像の学習会を実施。
3月17日	事例コンサルタント企業が製造業にマネジメントを浸透させるために書籍販売を行うという活動をテーマとするか、議論を行なった。
4月7日	書籍はソリューションの一つとし、製造業へのBA活動として、それ以外のソリューションも考えてゆくことにした。まずは製造業のニーズを明確にする。
5月14日	製造業のニーズは新しいユーザ価値を見つけることと定義した。製造業では業務のマネジメント手法は確立しているが、組織のマネジメントが課題と想定。組織の価値を変えてみる。
6月2日	組織の価値を変えることが難しい、組織文化の壁を越えるため、アダプティブアプローチと見える化が重要とわかった。

日時	活動概要
7月7日	事例コンサル担当者が製造業の事業戦略を階層化したMAPを作成、現場に浸透できていないことが見える化できた。
8月4日	事例コンサル担当者からの指摘は抵抗感があるため、マネジメントコックピットを導入し、問題をITツールによって共有させる。つまりITを盾にするという方法をとる案が出された。
9月9日	事例コンサル担当者が製造業の品質マネジメントの課題について、因果MAPを作成できたので、事業戦略階層MAPと合わせて製造業に展開してみる。 一方適切な無償のマネジメントコックピットツールが見つからなかったため、マネジメントコックピットの有用性を説明する資料を準備する。
10月6日	資料を作成して事例企業内で展開したが、抵抗を受けた。引き続き活動を進める。
11月4日	成果が実って事例企業内で合意形成の動きが出てきた。次年度も活動を続けてゆく。
12月	未定

製造業を取り巻く環境

日本の製造業は高度経済成長とともに業績を伸ばし続け、多くの日本の製造業は、各々の分野で世界のトップに上り詰めることができた。

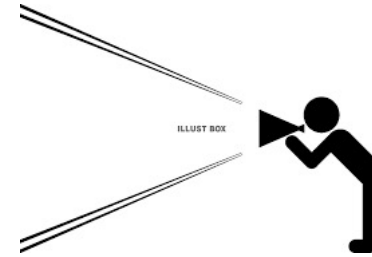
日本人の勤勉な性格や市場規模の成長に伴い、日本の製造業は**“モノ”を作ること**で成長し続けてきた。しかし、1990年代初頭から国の成長のひとつの指標である、GDPにおいて日本はほとんど成長できていない状況に陥っている。

多くの製造業、特に建設に関わる業界では、東京オリンピック以降、大規模なプロジェクトもなく、成長が見込めないとされている。（経済産業省 建築着工件数推移より）



そのため、このままでは先が無いことまではメディアにも多く取り上げられていることもあり、多くの製造業の経営層は、新たな事業創出による成長戦略を描こうと号令をかけるも、具体的なアイデアが挙がってこないと嘆いている。

製造業の課題



- **問題点：成長戦略を描こうと号令をかける**

- ⇒ 他人事のように話している。

- ◎ **課題1：“成長戦略立案の責任は経営層である”ことを認識させる。**

- **問題点：具体的なアイデアが拳がってこない**

- ⇒ “技術力”はあるが、“戦略”や“戦術”などの「マネジメント」は経験で身につけるものだと考えている。



- ◎ **課題2：“「マネジメント」は経験で身につけるもの”という認識を改めさせる。**

- 「マネジメント」と「技術」は両輪であり、「マネジメント」も「技術」も共に重要であることを認識させる。



- **問題点：嘆いている**

- ⇒ 過去の成功は自分たちの成果だと思い込んでおり、若い世代にアイデアが無いことを嘆いている。

- ◎ **課題3：過去の成功体験は、市場が飽和していなかったただけであり、誰がリーダーであっても成長していたことを気づかせる。**

製造業の課題の本質

◎課題1：成長戦略立案の責任は経営層であることを認識させる。

本社からの指示が事業所レベルに展開される際、本社指示の本質が理解されず、**形式的な対応**に留まっている。（現場と本社との乖離）

例1：『方針管理』で本社の方針と表現が同じ

⇒ **「方針」が段階的に詳細化されていない。**

例2：活動が「方針」に紐づいたものなのか分からない。

⇒ **思い付きの活動が多く、計画が共有されていない。**

例3：達成困難な目標も、本社からの指示だと盲目的に採用している。

⇒ **妥当性のある目標設定ができない。**

※ 形式的には、「方針管理」も「目標管理」も実行しているように第三者的には見えてしまう。

昔は、「戦略」など無くても、（売上げ）目標が達成できていた。

「戦略」について深く考える必要が無かった。

製造業の課題の本質

◎課題2：「マネジメント」と「技術」は両輪であり、「マネジメント」も「技術」も共に重要であることを認識させる。

（“「マネジメント」は経験で身につけるもの”という認識を改める）

例1：経験豊富な方々は、『技術』にもの凄くプライドを持っている。

⇒ 『マネジメント』は経験で身につけていくものと信じており、過去の成功体験も相まって『マネジメント』を学ぶという概念が無い。「マネジメント」を学ぶ機会も無かった。

例2：「マネジメント教育」は若い世代に受講させるものと認識されている。

⇒ 若い世代が「マネジメント」を学んでも、**職場の上長の理解・認識がないため、マネジメントが広まらない。**

例3：“妥当性のある目標”を提案しても、“本社からの目標は絶対”と思い込んでいる。

⇒ **目標管理が“形式的”になっているため、マネジメントシステムが機能していない。**

※“形式的”には、「マネジメントシステム」をキチンと運用しているように第三者的には見えてしまう。「目標」は必達だと思われていないため、目標達成のマネジメントシステムが機能していない。

今までは、目標達成のための施策を“真剣に”考える必要もなく、目標未達の責任も負うことが無かった。

製造業の課題の本質

◎ **課題3**：過去の成功体験は、市場が飽和していなかったことが要因であることに気づかせる。（誰がリーダーであっても成長していたことを気づかせる。）

例1：1980年代頃までは、市場が飽和しきっていなかったためモノを作れば成長する時代であった。1990年代以降市場が飽和してくると、今までのモノを作れば成長するビジネスモデルでは通用しなくなってきたことに気づいていない。

⇒ **今までの成功体験の延長でしか物事が考えられない。**

例2：「マネジメント」は、ある意味“仕事の進め方”のことであり、場合によっては上長を批判しているように取られかねない。

⇒ **デリケートに話を持っていかないと、聞いてもらえない。**

例3：製造業全体が同じような状況であるため、危機感がない。

⇒ **SONYやIT企業は“別”**と思い込んでいる。（製造業とは違う）

※ **製造業で“技術”だけは磨いてきているため、自分たちは勤勉だと思っている人が多い。世界の成長企業で働いている人たちの方がもっと勤勉であることを知らない。
「マネジメント」を学んでいない。学ぶ必要性を認識していない。**

製造業、アプローチの検討

課題に対するソリューションの提案

- ・「戦略」について深く考える必要が無かった。⇒ **上位方針と実際の業務との紐付け**
「戦略」を考えさせるキッカケを作る
- ・目標達成のための施策を“真剣に”考える必要もなく、
目標未達の責任も負うことが無かった。⇒ **成長戦略のための「プロジェクト」を特定**
目標を達成させるためのストーリーの共有
- ・「マネジメント」を学んでいない。
学ぶ必要性を認識していない。 ⇒ **業務を「定常業務」と「プロジェクト」に識別**
混同されていた業務を識別

今までの『方針管理』（経営方針）が、いかに“形式的”であったかを証明

1. 現在、各担当が持っている業務をすべて洗い出し。
2. 洗い出した業務を「プロジェクト型業務」と「定常業務」に識別
3. トップ方針から現場のオペレーションまでを『**ロジックツリー**』で表し課題をブレイクダウン

製造業、ソリューションの実践と結果

- 上長が知らない業務が山ほど見つかった。
⇒ 各個人個人が良かれと思って、自分で仕事を作っている。
そのため、いつも忙しい。
- 「定常業務」が大半で、「プロジェクト型業務」がほとんど無かった。
⇒ 経験豊富と思われていた人は、「定常業務」しかやっていなかった。
※「定常業務」であるが、専門技術が必要と主張している。
- 「方針」に対し活動が無かった。抜けているノードが多く見つかった。
⇒ 「方針」は掲げるが、「方針管理」が形式的に行われていただけであった。

「経営方針」と「現場のオペレーション」が繋がっていないことが判明。

製造業、解決の障害

障害 1 : 中堅以上の方々は、「定常業務」にプライドを持っている

「定常業務」と「プロジェクト業務」を識別したことに対し、中堅以上の方々の反発がある。

障害 2 : 政治的なパワーバランス

本社からの指示には従うが、本社の指示どおりにはしたくないと経営層が考えている。

障害 3 : ビジネス手法を嫌う体質

経営層が、SWOT分析などのビジネス手法の使い方を理解していない。

「ビジネス手法は役に立たない。」と思われている。

障害 4 : プロジェクトの定義が認識されていない。

「目標」が決まっていない状態でプロジェクトを開始している。

製造業、解決への道のり

作成したロジックツリーを主要なリーダーに見せると反発を招く。

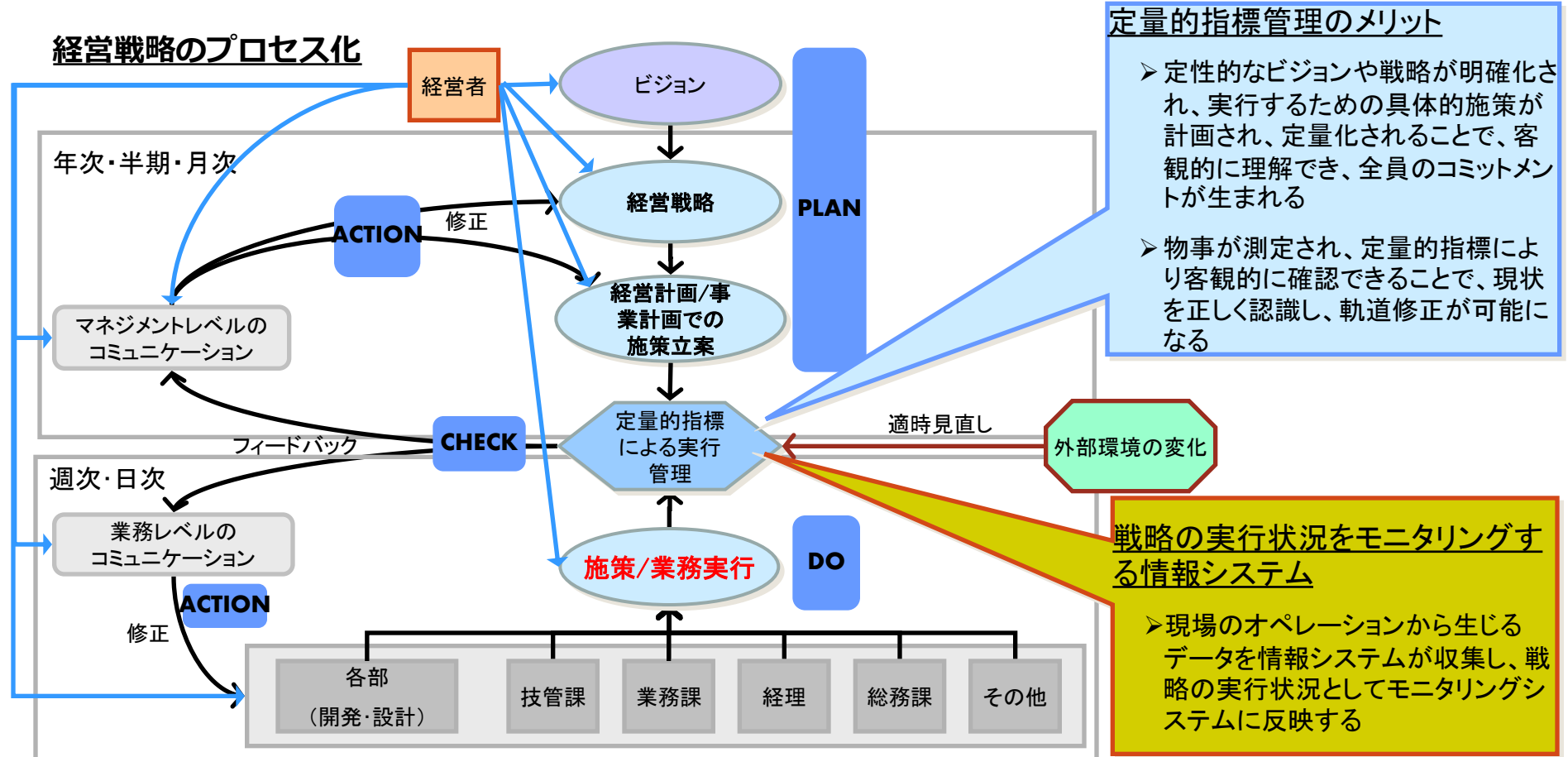
- ⇒ 「定常業務」ばかりで、成長戦略に寄与していないことが丸わかりになるため、中堅・ベテラン社員が公表することを阻害する。
- ⇒ 「方針」に繋がった業務が無いことが丸わかりになるため、事業部長が公表することを阻害する。

当たり前のことが、正面から話せない風潮がある。



相手の批判にならないよう、マネジメントのやり方を変えるのではなく
“IT化”を盾にして、「マネージメントコックピット」を導入という切り口
で責めることとした。（視点をIT化にそらす）

経営の「可視化」のための定量的指標管理

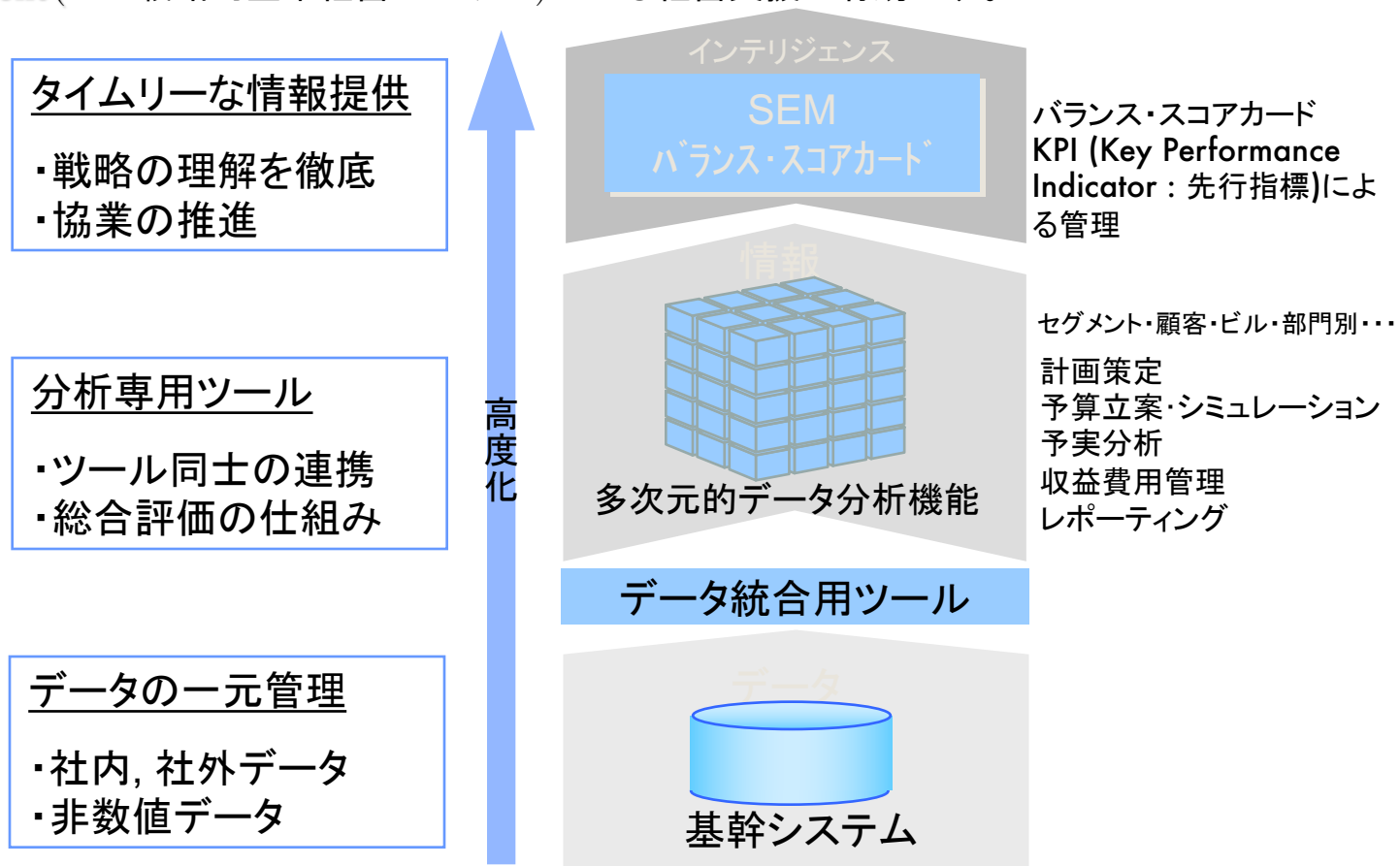


プロジェクトが成長戦略を推進する。
定常業務では成長しない！

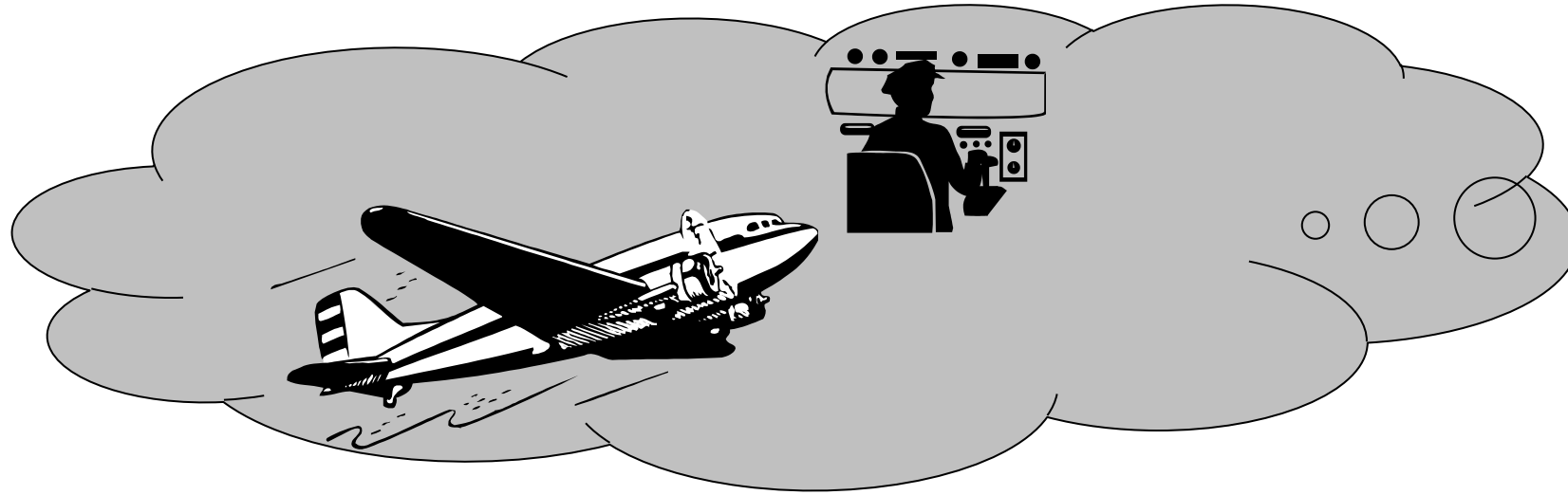
➡ 「プロジェクト業務」と「定常業務」の識別

経営の「可視化」のための定量的指標管理

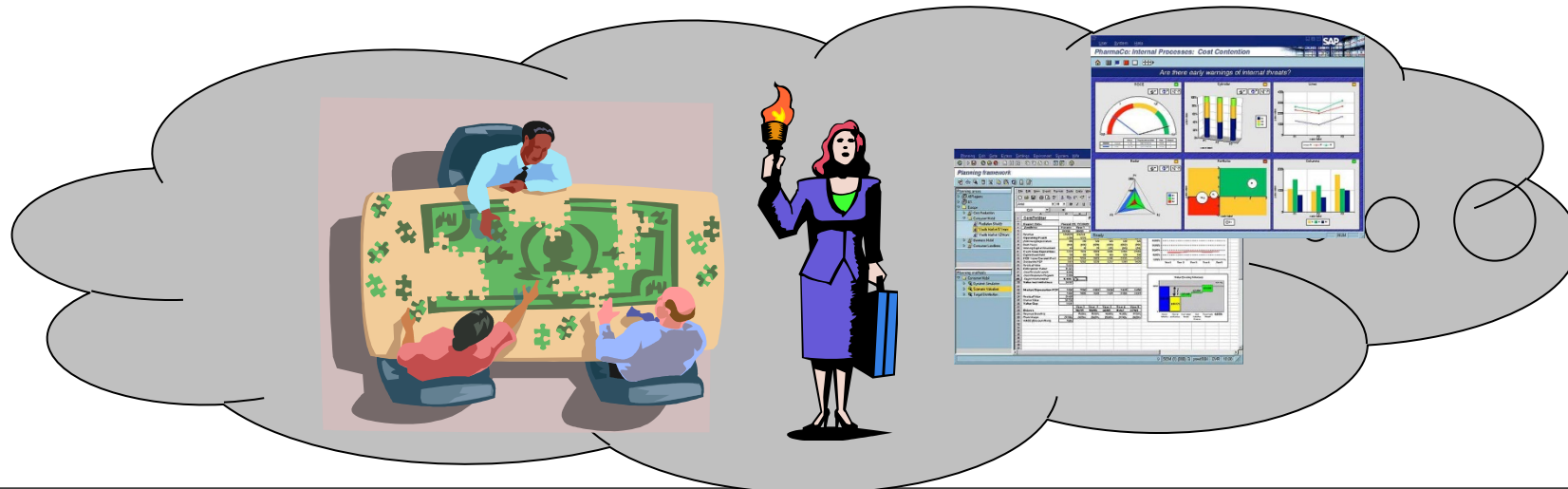
経営層が迅速に的確な意思決定を行うためには、**経営問題が可視化**でき、**リアルタイムに業績を把握**するとともに、それを**多角的に分析**し、**具体的な施策に反映**させることが重要である。そのためには、多次元的データ分析機能とバランス・スコアカードの考え方を活用した**Strategic Enterprise Management** (SEM: 戦略的企業経営システム)による経営支援が有効です。



経営の「可視化」のための定量的指標管理

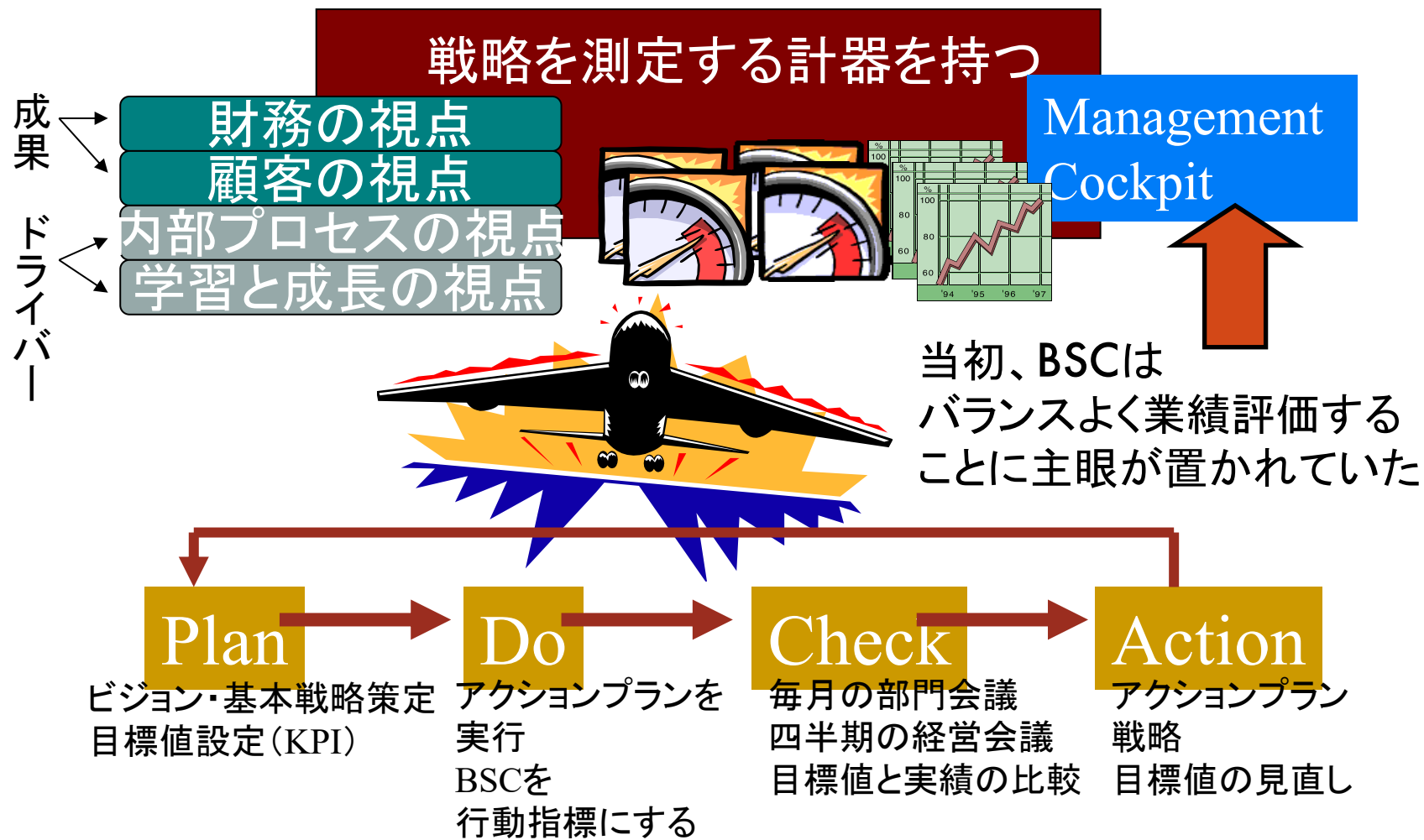


先の不透明な時代の企業経営には最新の経営指標が必要



経営の「可視化」のための定量的指標管理

バランスコアカードの具体的有効性



経営の「可視化」のための定量的指標管理 マネジメントコックピット

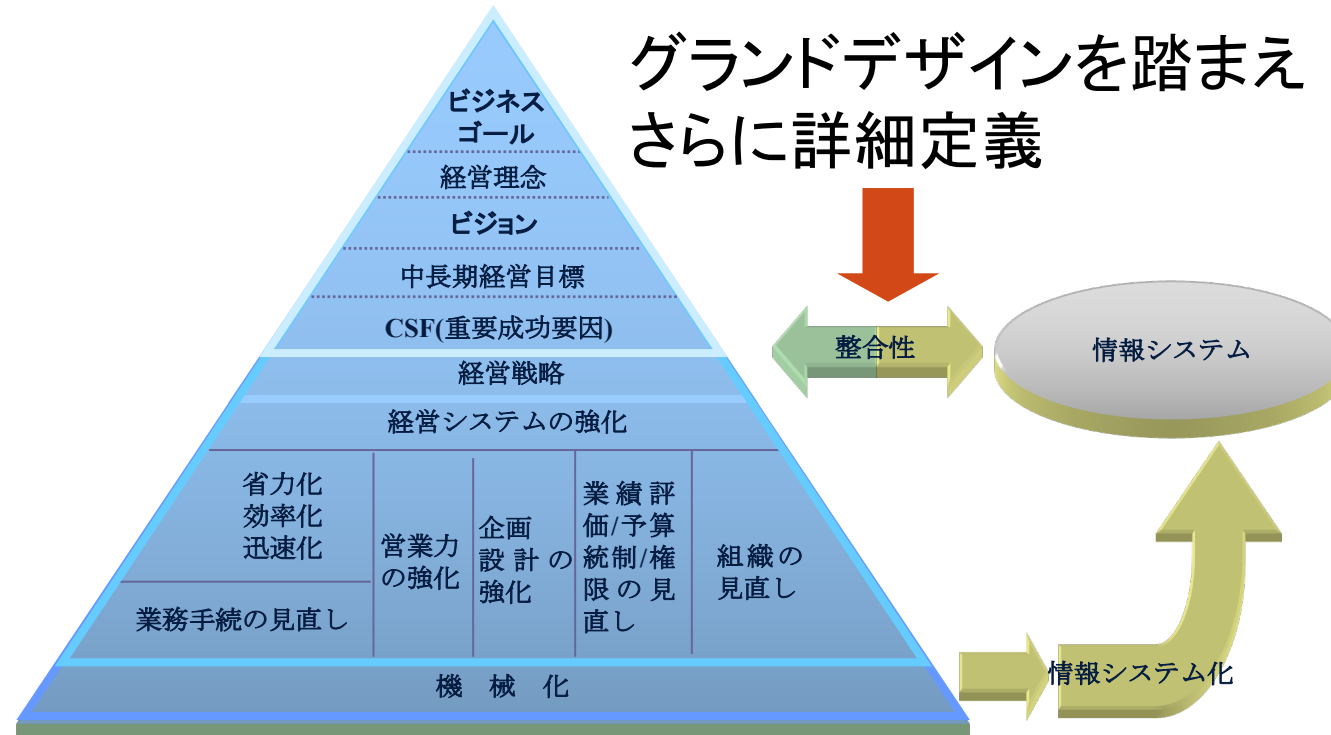
20世紀型IT導入

- ・業務効率中心
- ・現場ヒアリングアプローチ
- ・問題解決型



21世紀型IT導入

- ・戦略実現中心
- ・戦略マッピングアプローチ
- ・テーマ追求型



事例製造業、今後のアクション

- アプローチにテーラリングが必要
- 組織文化に合わせて、やりやすいところから手を付ける
 - … すべての部署に対し、「定常業務」と「プロジェクト業務」の識別をしてもらうよう、次年度に向け調整中。
- 上層部を批判しない形で説得していく必要がある
 - … ものすごく神経を使う。
- 構造の問題をみんなで解決しようと持ち掛ける
 - … アダプティブアプローチで理解者を増やしている。
- ボトムアップでの改善は困難である。かといってトップの認識を変えることも困難であるため、外部インパクトも必要と考えている。
 - … 本社 経営企画室との連携

まとめ：日本企業の本質的課題

現場とトップが乖離しており、**戦略がなく**、今までは現場主導で業績を上げることができていた。（成功体験があった。）

戦略主導で現場を動かす“**経験**”も“**認識**”も“**知識**”なく、現場は一生懸命に自分の業務をこなしているが、全体としてそれらが繋がって機能せず、空回りに終わっている。

DXといっても現場改善にITを使うことと認識している。

以上

ご清聴、ありがとうございました。