

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 33 回 業務システム

1. 業務システム

(1) 業務

『業務とは何か』『業務システムとは何か』『業務システムと情報システムの関係はどうあるべきか』など最も基本的なことであるにもかかわらず、明確な議論が成されることはほとんどない。

ローコスト経営が前提であれば、社員数は減り、さまざまな業務を経験・知識の乏しいパート・アルバイト主体でこなさなければならない。現在では、そのパート・アルバイトさえも人数が減る傾向にある。

しかし、『何を以って業務とするのか』という最も基本的なことに対する答えがなければ、『現有勢力でできること』『毎日必要に応じて行っていること』だけが業務ということになる。アルベキ姿ではなく、現状を追認する形でしか業務をとらえることができなければ、業務範囲は次第に狭まり、さまざまなモレや矛盾が生じる。業務の精度は悪化し、目的の達成度合は著しく低下する。

『業務は、企業という組織における目的達成のための手段の体系』であり、さまざまなレベルの業務の組み合わせによって、はじめて組織全体の目的を達成することが可能になる。

例えば、売場では売上、利益を上げるために『商品を販売』する。商品を販売するためには『商品を選定し』、『仕入れ条件を決め』、『商品を仕入れ』、『売場に陳列し』、『販売促進を行い』、『接客販売する』必要がある。季節が変われば、取扱商品を入れ替え、売場をつくり直す。

しかし、個々の業務の精度が悪く、目的の達成度合が低ければ、関連する業務は噛み合わず、組織全体の整合性もとれない。業務間に歪が生じ、さまざまなレベルにおける調整、修正という無意味な(価値を生み出さない)作業が新たに必要となる。

例えば、販売量が分からないまま機械的に発注を繰り返せば、欠品(機会損失)と過剰在庫が頻発する。重要なことは、欠品するのが売れ筋商品、過剰在庫を起こすのが死に筋商品という事実である。

欠品が増えれば買い上げ点数減から客単価が下がり、客離れによって売上は低迷する。過剰在庫を起こせば、新たな商品発注ができず、売場鮮度は悪化する。売上ばかりでなく、不良在庫の値下げにより粗利も低下する。

いずれにせよ、後始末が増えれば、価値を生み出すことのない無意味な作業ばかりが増え、有意義な業務に費やされる時間は確実に減少する。さらに、そのような事態の想定がなければ、新たに必要となる調整、修正という作業も、それらを行う部署も明確に設定されることはない。すべては予定外の例外的事項である。

調整や修正を無視すれば業務精度はさらに低下し、新たな調整、修正が必要となる。調整や修正を行えば、本来の業務に費やす時間が犠牲になる。

このような構造的矛盾に陥れば、悪循環から抜け出すことは難しい。

何が組織目的達成のために必要な業務であり、何が価値を生み出さないムダな作業

なのか、明確な基準を設定する必要があるだろう。

前述のように『業務は、企業という組織における目的達成のための手段の体系』であるから、個別業務は全体の中の部分目的、あるいは下位目的を達成するための手段である。したがって、業務は目的によって結ばれ、必然的に体系化される。この際、どのような業務体系によって、全体目的を達成しようとするのかを決めるのが前回説明した設計思想であり、重要な意味を持つ。

(2)業務システム

①システム

人による考え方・やり方の違い、あるいは経験・知識の違いをカバーするために考え出されたのが業務を効率的、かつ安定的に行うための『システム』である。

システムという言葉が辞書で調べると、組織、機構、体系、仕組み、方式などさまざまであるが、ここでいう『システム』に一番近いものをあげるとすれば『きわめて多い構成要素からなる集合体で、各部分が有機的に連繋(レンケイ)して、全体として一つの目的をもった仕事をするもの。新明解国語辞典 第五版(C)三省堂』ということになる。

図表-1 は、業務システムの流れを説明するために単純化した図表である。

基本的に個々の業務は、何らかの情報や資料などを入手し(インプット;I/P)、それを一定の決まりに従って処理(プロセス;process)することで何らかの結果(アウトプット;O/P)を出して完結する。はじめの結果(アウトプット;O/P)は、次のステップの情報や資料(インプット;I/P)として用いられ、同様に一定の決まりに従った処理(プロセス;process)を行うことで次の結果(アウトプット;O/P)を出す。

実際には、さまざまなレベルにある数多くの業務が複雑に絡みながら運用されるため、このように単純ではないが、基本的にはどの業務もインプット、プロセス、アウトプットというサイクルを繰り返すことで成り立っている。

したがって、『業務システムは、さまざまなレベルにおける業務関連をインプット、プロセス、アウトプットという流れに従って整理したもの』と言うことができる。

業務システムで特に重要になるのが、最終的なアウトプット(目的)を出すために、どのように全体プロセスを構築するか、という『設計思想』である。

業務システムの設計において重要なことは、目的達成のための業務体系を、精度と効率、安定性を維持しながら如何により単純なインプット、プロセス、アウトプットの形に仕上げるか、である。

②業務システム

業務システムの最終目的は、『効率的、かつ確実な組織目的の達成である。』

『業務目的』と『業務システムの目的』の違いは、『業務目的』が組織全体の目的達成、そのための部分目的、下位目的の達成であるのに対し、『業務システムの目的』は『全体のバランスを考慮した上で効率を高め、より確実な目的達成を可能にすること』である。

組織全体の目的を確実に達成するためには、前述の『システム』という言葉の説明にもあるように『一つの目的を達成するためにさまざまな構成要素が有機的に連繋し、全

体として一つの仕事をする』ように組み立てる必要がある。言い換えると、全体をどのように組み立てるかという『設計思想(前回説明)』を明らかにし、さらに『構成要素』と『構成要素間の関連付け(有機的な結合)』を明らかにすることが必要になる。

a. 一つの目的

組織全体の目的をより確実に達成しようとするれば、全体目的を部分目的、あるいは下位目的へと展開した目的の体系(目的＝手段の体系)をつくることが有効である。

目的の体系に基づいて『業務の体系』をつくることで、目的のない業務を排除することが可能になる。

b. 全体を構成する個別業務(構成要素)と関連付け(有機的な結合)

業務システムにおいて重要なことは、単に個別業務を体系付けるのではなく、インプット、プロセス、アウトプットという流れの中で動的に関連付けることである。

例えば、『商品整理』『発注』『補充』という業務であれば、『商品整理によって得られた売上、在庫情報』がインプットとなり、『発注商品と発注数量』が決められる。次に発注情報に基づいて『納品日と補充量』が決まり、それらに基づいて作業計画、作業割り当てへと展開される。

全ては、インプット、プロセス、アウトプットという関係で動的に関連づけられる。

2. 業務システムと情報システム

コンピュータの特徴とも言えるが、コンピュータが得意とする処理は、次の 2 つである。

一つは、大量に発生する単純繰り返し作業を機械的に処理すること。もう一つは、一度入力したデータをさまざまに加工して使いまわすことが可能であること、である。

情報システムと言い換えようが、IT(情報技術)と言い換えようが、基本的にコンピュータを用いている限り、この特徴は変わらない。

重要なことは、この 2 つの特徴を前提にして我々がコンピュータをどう使いこなすか、ということである。

特に、さまざまに加工したデータは、我々がいろいろな場面で意思決定をする際のサポートとして有効である、と期待されている。しかし、残念なことに、現状ではさまざまな業務において我々がどのようなデータを参考にし、どのような項目を根拠にして、どのように意思決定を行うのか、という意思決定の具体的なプロセスが明らかになっていない。このことが明らかになるまで、意思決定のサポートとしてさまざまな情報を使いこなすことは難しいだろう。

業務システムの中でも、特にオペレーションに関係するジャンルに偏って情報システムが用いられている理由である。

したがって、我々が業務システムの一環として情報システムを用いる際には、一番目の大量に発生する処理を機械的に行う、あるいは、一番目に近い意味で一度入力したデータをさまざまに加工して使いまわす、というケースが圧倒的に増えている。

例えば、発注情報をもとにして送り状や納品伝票が発行される、というものである。

長年の課題は、意思決定のサポートとしての情報システム活用であり、この課題を解決することができれば、業務システムの概念は大きく変わるだろう。