



Business Process Transformation

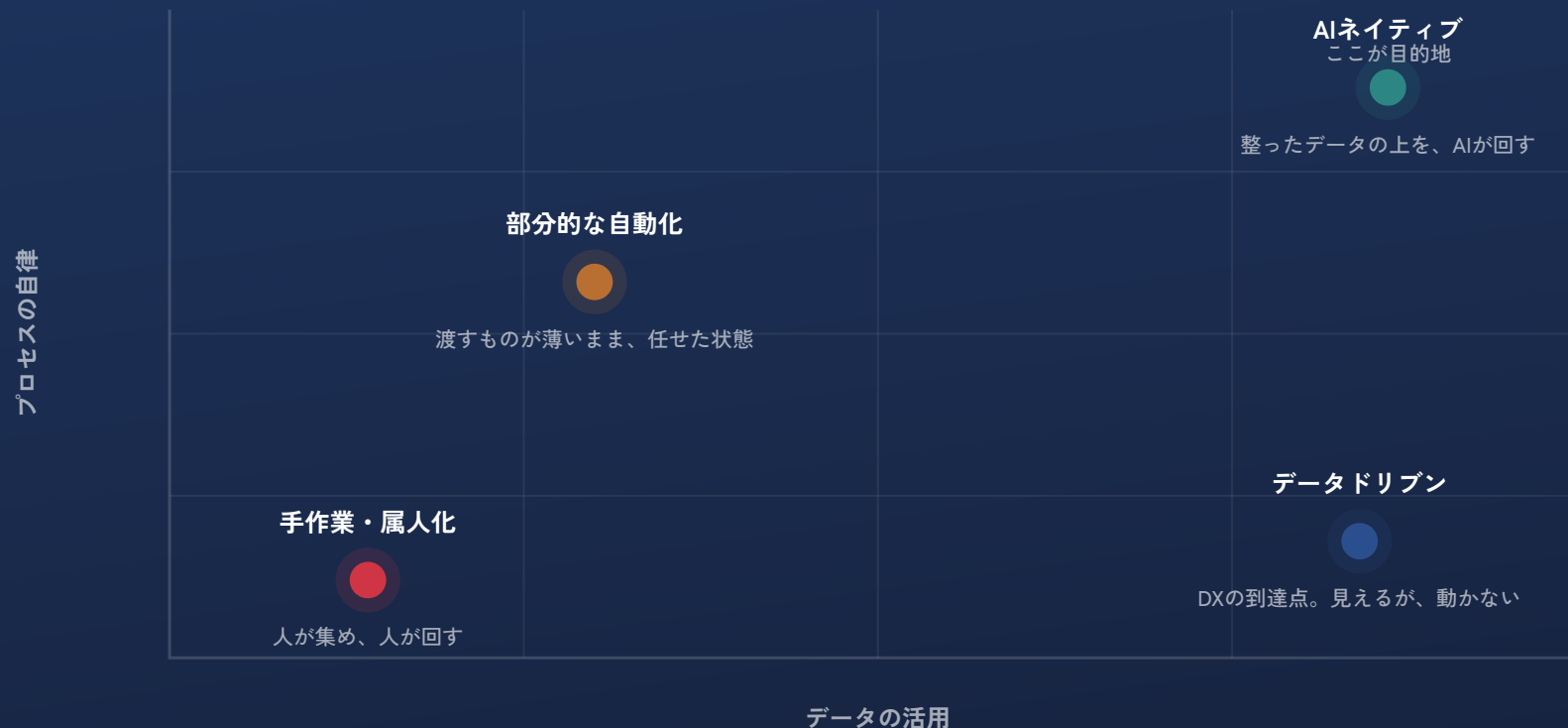
業務変革大全

AXは、プロセスを動かす

DXが整えたのは「見える」基盤でした。プロセスを回す主体は、人のまま残されています。AIエージェントが加わったいま、変革の主語はデータからプロセスへ移りました。本資料は、その変革を実務の手順に落としたものです。

DXは「見える」をつくり、AXは「動く」をつくる

DXは横の軸、AXは縦の軸。二つは対立するものではなく、直交します。データがどれだけ整っても、回すのが人のままなら、それはDXの完成にすぎません。



DX データの軸

紙をデータに、バラバラの記録をつなぎ、可視化して意思決定に活かす。右へ進むほど、判断の材料が整います。

AX プロセスの軸

AIが業務を実行し、やがて自律する。上へ昇るほど、人がプロセスから手を離せます。

注意 右だけ進んでも動かない

データを貯めて見せるところで止まると、判断も実行も人のままです。縦の軸を足して初めて、整えたデータが「動く力」になります。

業務変革は、3つのフェーズで進む

AXは一足飛びには進みません。既存のプロセスとAIの関わり方が深まるにつれて、変革は段階を踏みます。自社がいまどこにいて、次にどこへ進むのか。AXを語るとは、煎じ詰めればこの問いに答えることです。



01 効率化 — AXの入口

下書き・要約・定型作業をAIが肩代わりし、スピードと量が上がる。価値はありますが、**プロセスの形は何ひとつ変わっていません。**

02 再構築 — ここから本当のAX

人のために最適化されてきた手順を、AI前提で組み直す。**効率化から変革へ、質が変わるのはこのフェーズからです。**

03 代替 — 主役が入れ替わる

人は個別の実行から退き、例外対応と監督、そして次の設計へ。プロセスの主役が、人からAIへ移ります。

ほとんどの会社は、①効率化で止まっている

議事録が速くなった、メールを下書きさせた。それも価値です。ただし手順が変わっていない限り、成果は個人の時短にとどまります。効率化で満足した会社と、再構築まで行った会社の差は、これから数年で取り返しのつかない開きになります。

① 効率化 —— 形は変えない

AIで下書きを作らせる

議事録を自動で書く

問い合わせに一次回答する

個人の作業時間が減る

② 再構築 —— 形を組み直す

下書きを前提に、確認の工程を減らす

議事録を書く前提で、会議の持ち方を変える

一次回答を前提に、担当の配置を組み直す

業務の総量と、通し方そのものが変わる

見分け方 手順書が書き換わったか

効率化で止まっている組織は、**手順書が以前のまま**です。再構築に入った組織は、**工程の数と順番そのもの**が変わります。

よくある誤解 ①を積み上げれば②になる

なりません。①は**同じ手順を速くする営み**、②は**手順を捨てて組み直す営み**で、向きが違います。

分かれ目 誰が手順を決めるか

①は現場が各自で工夫します。②は**誰かが手順を設計し直さないと始まりません**。ここに人を置けるかが、実質的な分岐点です。

どの層まで降りると、任せる判断ができるのか

「AIに任せられるか」は、仕事の層では答えが出ません。業務の層でも、まだ束のままです。任せる／任せないを決められるのは、動詞で書ける作業の層に降りてから。ただし降りすぎると、今度は業務としての意味が見えなくなります。

01 仕事 —— 何のためにいるか

役割と責任の単位。「経理担当」「営業」。この層で任せられるかを論じても答えは出ない

02 業務 —— 始まりと終わりがある

月次決算、請求書処理、見積作成。繰り返される活動。まだ複数の判断を含んだ束

03 作業（タスク） —— 動詞で書ける

「突き合わせる」「差異の理由を確認する」。任せる判断ができるのは、この層から

04 操作（ステップ） —— 個々の手つき

「PDFから金額を読み取る」。道具の選定はここ。降りすぎると業務の意味が消える

判定 動詞で書けるか

「～を確認する」「～に転記する」と書けたら、作業の層に降りています。名詞のままなら、まだ束です。

終点 任せる判断ができるところまで

分解の終点は、細かさではありません。任せる／任せないを決められた時点で、そこが終点です。

例外 本体から切り離す

「ただし海外取引の場合は」を本体に混ぜると、作業全体が任せられないものに見えます。別の作業として立てます。

変革の単位は「業務」ではなく、「工程」

「この業務をAIに」と言っている限り、どこにも入りません。一つの業務は複数の工程でできていて、AIが強い工程と、人が持つべき工程が混ざっています。ほどいてから当てる。順番はこちらです。



業務分解には、確立された道具が5つある

手ぶらで割ろうとすると、人によって粒度も観点もばらつきます。どれも新しいものではなく、生産管理・人間工学・認知科学で長く使われてきた道具です。AI活用の文脈で効き方が変わっただけです。

5つの道具

手法	何を決めるか	AI活用では、こう効く	出どころ
SIPOC	業務の外枠。どこから始まり、どこで終わるか	入力欄が、そのまま「渡すべきコンテキストの一覧」になる	品質管理の実務
HTA	目標から下位目標へ割り、操作の層まで降ろす	planに書いた順序と条件が、そのままエージェントに渡す手順になる	Annett & Duncan 1967
CTA	言葉になっていない判断の中身を掘る	なぜそう決めたかの基準が出る。最も人手がかかり、最も差がつく	Klein ら CDM 1989
ECRS	排除・結合・交換・簡素化。まず捨てる	消せる工程を先に落とす。任せてから消すと、無駄が高速化するだけ	IE（生産管理）の定石
RACI	実行と説明責任を切り離す	R（実行）はエージェントに移せる。A（説明責任）は移せない	プロジェクト管理の定石

SIPOC

入力欄が、そのまま渡す資料の一覧

供給者・入力・プロセス・出力・顧客の5列。入力欄が埋まらない業務は、そもそも任せられません。

CTA

いちばん時間がかかり、いちばん効く

難しかった事例を時系列で語ってもらい、各局面で何を見て決めたかを掘る。ここに人を割けるかが分かれ目です。

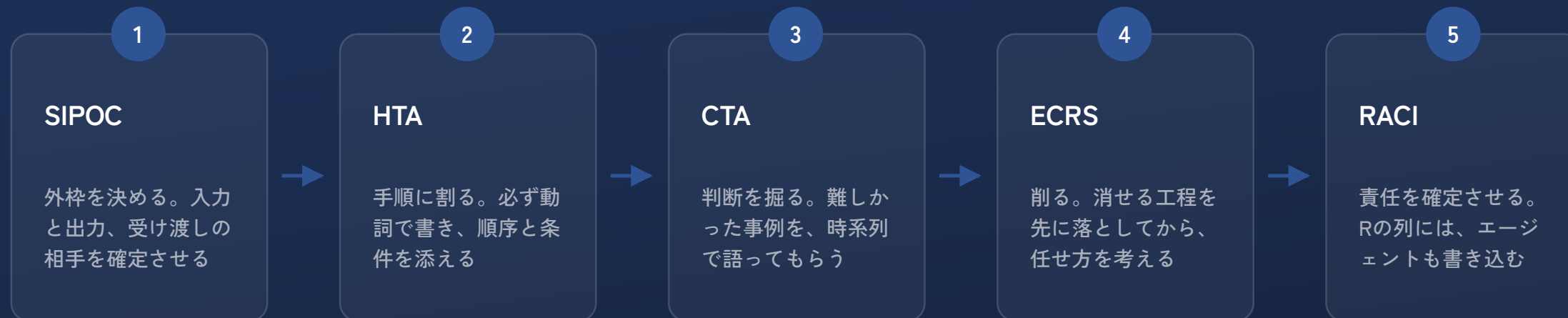
RACI

AはAIに移らない

Rにエージェントを書き込むと、責任の所在が一気にはっきりします。この一点を明文化するだけで、事故時の議論が変わります。

5つの道具は、この順番で回す

順番を間違えると、途中で何度も前に戻ることになります。外枠を決めてから中を割り、判断を掘ってから削り、最後に責任を確定させる。この順で回すと、戻る回数がいちばん少なくなります。



やりがち いきなり作業に割ろうとする

業務の境界が曖昧なまま細部に入ると、必ず戻ります。SIPOCを1枚書いて外枠を固定してから、中を割ります。

配り方 4枚1セットで、部署ごとに書いてもらう

SIPOC・分解シート・資産台帳・RACIの4枚。空欄のまま返ってきた列が、そのままその部署の弱点を示します。

見落とし 分解して、そこで終わる

最も多い失敗です。各タスクに委譲の段階とRACIを割り当てるところまで進めて、はじめて業務が変わります。

AI前提で組み替える、4つの型

再構築とは、工程を消す・移す・分ける・順番を変えるという、4つの操作の組み合わせです。新しい工程を足すのではなく、いまある工程をどう扱うかで考えると、現場でも議論できる形になります。

REMOVE

消す

そもそも要らなくなる工程

「あとで確認できるように」だけを目的にした転記や集計。AIがその場で引けるなら、工程ごと消えます。

SHIFT

移す

人からAIへ、工程を移す

調べる・作るを移し、決める・通すは残す。移した先で品質が落ちないかは、差し戻しの数で見ます。

SPLIT

分ける

一括の工程を、判断で割る

「確認する」を、機械的な確認と判断を伴う確認に割る。前者だけを任せると、後者に時間を使えます。

REORDER

並べ替える

順番そのものを変える

人が待つ前提で組まれた順番を崩す。並行して走らせられる工程は、AIなら同時に回せます。

最初にやる 「消す」 から入る

移す・分けるの前に、**そもそも要らない工程を落とす**。AIに移してから消すと、二度手間になります。

効きが大きい 並べ替え

人が待つ前提の順番は、想像以上に多い。**順番を変えるだけで、期間が半分になることがあります。**

やらないこと 全工程を一度に触る

1業務・4工程くらいが、一度に扱える上限です。広げると、どこが効いたのか分からなくなります。

どこまで任せ、どこで止めるか

機能名で仕分けると必ず迷います。やり直しがきくか、件数が多いか。この2つで切ると、着手の順番はほぼ自動的に決まります。

	件数が多い	件数が少ない
やり直しがきく	今週から任せる	あとで任せる
取り消しにくい	下書きまで任せ、人が通す	まだ人が持つ
渡すもの	手順と判断基準	目的と制約
止め方	出す前に人が通す	実行前に承認を挟む
効果の出方	回数が効く。すぐ数字になる	一件が重い。質で効く

最初の対象 社外に直接出ないもの

部内で完結する工程から始めます。失敗しても、部内で吸収できる範囲に留まります。

境界 取り消せないものは渡さない

取引の最終決定、人の処遇、対外的な確約。ここを急ぐと、取り返しがつかないうえに信頼ごと失います。

同時に決める 越えてよい線と、止める人

任せる範囲を決めるときに、必ずセットで決めます。あとから決めようとする、決まりません。

定着は、回し続けるループとして設計する

一度決めて終わりの委譲は、半年で実態と乖離して誰も見なくなります。範囲を決め、止め方を用意し、差し戻しの理由を貯め、それを使って範囲を広げる。この4つが回り続けて、はじめて定着します。



いちばん落ちる 3つ目の「理由を残す」

修正してそのまま出してしまう。ここが抜けている組織は、1年経っても全件確認から抜けられません。

量 一行で足ります

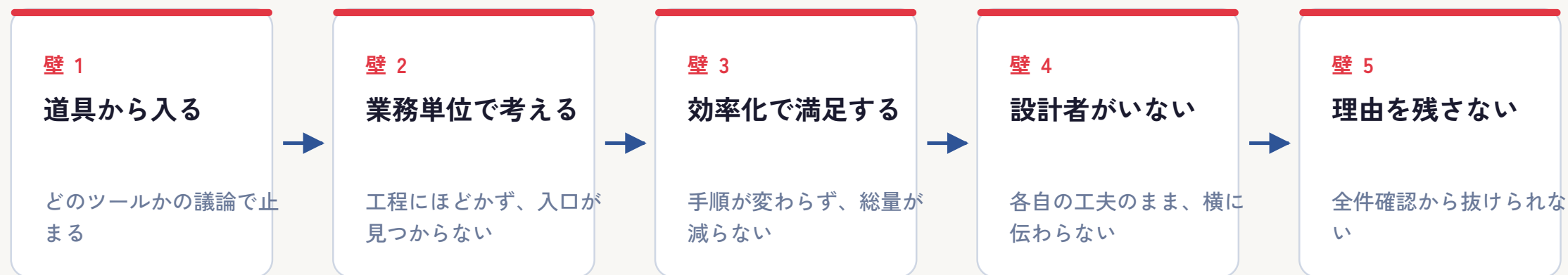
「前提条件が抜けていたため」程度の一行で十分です。3か月貯まると、それが判断基準になります。

切り替え 条件を数字で先に決める

「差し戻しが2週続けて5%を下回ったら抜き取りへ」。決めておかないと、永久に全件確認が続きます。

よくある失敗は、だいたいこの5つ

どれも技術の問題ではありません。変革の単位、順番、そして誰が手順を決めるか。この3つのどこかを取り違えたときに起きます。



最多 効率化で満足してしまう

個人の時短は出ているので、成功に見えます。総量と手順が変わっていないことに、しばらく気づけません。

構造 設計者がいないと、②に入れない

再構築は、誰かが手順を引き直さないと始まりません。使う人でも作る人でもない、第三の役割が要ります。

回避 1業務・4工程・90日

範囲を先に区切ると、5つの失敗はほとんど起きません。広げるのは、1周まわしてからです。

最初の90日と、自社診断

大きな構想は要りません。1つの業務を選び、工程にほどこき、1つの工程を任せて、差し戻しの理由を残す。この一周を90日で終わると、次に何をすべきかが自社の言葉で言えるようになります。

✕ 「どのツールを入れるか」から議論が始まっている
道具の議論は、任せる工程が決まってからです

✕ 成果の報告が、利用率と時短時間になっている
手順が変わってなくても、その数字は上がります

✕ 手順を引き直す担当が、誰も決まっていない
再構築は、設計する人がいないと始まりません

○ 1業務を工程にほどこき、任せる工程を1つ決めてある
ここまで決まっていれば、90日で一周できます

○ 差し戻した理由を、その場で一行残す運用になっている
3か月後に、それが判断基準として使えるようになります

Day 1-30 選んで、ほどこ

判断が多く、記録がある業務を1つ。工程まで分解して、任せる工程を1つ決めます。

Day 31-60 任せて、理由を残す

80点で動かし、差し戻した理由を一行ずつ残す。完璧な設計を待たないほうが、結果として速い。

Day 61-90 測って、次を決める

工程の所要時間×年間回数で金額に換算する。この2つの数字が、次の投資判断をそのまま決めます。

変革の主語が、 データからプロセスへ移った

DXがデータの土台を整え、その上でAXがプロセスを動かす。両者は競合ではなく、接続する関係にあります。いま問われているのは、自社のデータをどこまで「動く力」に変えられるか。その一点に尽きます。

そして動く力に変える作業は、システムの導入ではありません。いまある手順を、工程にほどいて、組み直すという、きわめて地道な仕事です。だからこそ、外から買うことができません。