

氏名・本籍	平山 賢二（兵庫県）
学位の種類	博士（経営学）
報告番号	甲第86号
学位授与の日付	平成27年3月31日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当者
論文題目	経営管理におけるKPIプールを活用した業務プロセス改革に関する研究
審査委員	（主査） 教授 長坂 悦敬 （副査） 教授 内藤 文雄 （副査） 教授 河野 昭三

論文内容の要旨

本論文は、経営管理に役立つ業務プロセス改革を効率的かつ効果的に進めるために、①業務レベルの課題として、効率的かつ効果的な現状業務の可視化、②管理レベルの課題として、業務プロセス改革に最適なKPI（Key Performance Indicator:重要業績指標）の設定、③戦略レベルの課題として、戦略・戦術にひもづいた業務プロセス改革対象業務の抽出の3つに分けて探究し、それぞれに新手法を考案した上で、実務での適用効果を確認したものである。

第1章では、本研究の目的とフレームワークを明確にしている。すなわち、業務レベル、管理レベル、および、戦略レベルにおける業務プロセス改革の課題を整理し、課題解決の考え方と新手法について考察し、実務での適用と結論に至る筋道を示している。

第2章では、業務機能の可視化について考察している。すなわち、加工組立型製造業の業務機能調査表を基にして、自己チェックで現状業務を可視化する新手法「業務機能プール」を考案し、その詳細について検討している。さらに、「業務機能プール」で可視化された現状業務を、業務フローで表現する新手法「Stream+」を考案し、その詳細についても検討している。新手法を実際に製造業の国内業務、および、海外生産拠点における業務プロセス改革プロジェクトに適用し、いずれも効率的かつ効果的に活用できることを確認している。

第3章では、最適なKPIの設定について考察している。まず、多くの業務プロセス改革事例から1,187のKPIを収集整理している。つぎに、KPIの設定を支援する新手法「KPIプール」を考案し、その詳細について検討している。さらに、「KPIプール」を実際に業務プロセス改革プロジェクトで適用し、経営管理の改善に役立つKPIを抽出できることを提示している。

第4章では、戦略・戦術に役立つ業務プロセス改革について考察している。まず、「KPIプール」の改修を行っている。つぎに、「業務機能プール」と「KPIプール」を使って、戦略・戦術と業務プロセス改革対象の業務機能候補およびKPI候補を同時に抽出できる新手法「戦略展開フロー」を考案し、その詳細について検討している。さらに、「戦略展開フロー」を業務プロセス改革研修に適用しその効果を検証した上で、中堅機械製造企業の経営

計画策定に実際に適用し、その効果を確認している。

第5章では、本論文の結びとして、本論文の発見事実と貢献、今後の研究の展望について取りまとめられている。

審査結果の要旨

本論文は、経営管理に役立つ業務プロセス改革を効率的かつ効果的に進めるために、①業務レベルの課題として、効率的かつ効果的な現状業務の可視化、②管理レベルの課題として、業務プロセス改革に最適なKPI（Key Performance Indicator：重要業績指標）の設定、③戦略レベルの課題として、戦略・戦術に紐づいた業務プロセス改革対象業務の抽出の3つに分けて探究し、それぞれに新手法を考案、実務での適用効果を確認したものである。

まず、業務機能の可視化について考察し、加工組立型製造業の業務機能調査表を基にして、自己チェックで現状業務を可視化する新手法「業務機能プール」を考案している。さらに「業務機能プール」で可視化された現状業務を、業務フローで表現する新手法「Stream+」を考案し、実際に製造業の国内業務、および、海外生産拠点における業務プロセス改革プロジェクトに適用し、いずれも効率的かつ効果的に活用できることを確認している。

次に、KPIの設定を支援する新手法「KPIプール」（多くの業務プロセス改革事例から1,187のKPIを収集整理）を考案し、その詳細について検討している。「KPIプール」は実際に業務プロセス改革プロジェクトで適用され、経営管理の改善に役立つKPIを抽出できることを示している。

そして、「業務機能プール」と「KPIプール」を使って、戦略・戦術と業務プロセス改革対象の業務機能候補およびKPI候補を同時に抽出できる新手法「戦略展開フロー」を考案し、その手法を業務プロセス改革研修において効果を検証した上で、中堅機械製造企業の経営計画策定に実際に適用し、その有効性を確認している。

かくのごとき平山氏から提案された業務改革に関する新手法および考究・主張は、経営管理に関する理論を基にした実務的視点による深い洞察、具体的な新手法の構築、実務への適用研究に基づく実証からなるもので、従来の諸研究には見られない独自性と説得力がみられ、実務界のみならず学界に対して高い貢献が認められる。

よって、本論文は、博士（経営学）の学位授与に値するものと判断する。