

今求められる全社型業務改革の意義と成功要因

村上勝利



CONTENTS

- I 全社型業務改革が求められる背景
- II 日本企業の業務改革の必要性和優先度
- III 全社型業務改革の特徴
- IV 全社型業務改革の実践事例
- V 全社型業務改革の進め方と成功のポイント

要約

- 1 経済環境が厳しさを増すなか、日本企業はグローバル化への対応や新事業の拡大・創造に向けた経営リソースの再配置を目的とした、従来型の改革よりも一層抜本的に業務の見直しをする「全社型業務改革」に取り組み始めている。
- 2 戦略実行力の有無がビジネスの勝敗を決める昨今の状況では、戦略そのものの巧拙に加えて、戦略をすばやく的確に実行する仕組みを構築することは、日本企業にとって急務である。一方、戦略実行力強化の必要性和優先度の高まりに対して、現状の日本企業は人的リソース配分やIT活用度の点では途上段階にあり、今後強化していきたい意向が強いことが野村総合研究所（NRI）の調査からわかっている。
- 3 従来の業務改革と比較した際の全社型業務改革の特徴は、①改革の目的が戦略実現である、②大胆な組織改編や人事異動を伴う、③改革の対象が全社または複数部門に及ぶ、④専任部署の設置が必要になる——の4点にまとめられる。
- 4 全社型業務改革は、①戦略直結型業務改革、②システム一体型業務改革、③人材変革型業務改革——の3つに類型化できるが、いずれのタイプにおいても、改革を全社視点で先導する専任部署の設置とその推進力が重要となる。
- 5 経営層には、業務改革を現場の問題と捉えるのではなく、改革シナリオを自らの言葉で提示し、陣頭指揮を執る役割が求められる。日本企業は、全社型業務改革によって次世代の経営基盤を早期に確立させるべき時期にあり、経営のあり方、経営者自身のあり方そのものの改革も同時に求められている。

I 全社型業務改革が 求められる背景

日本ではこれまでも多くの企業が、業務改善やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組んできた。2008年のリーマン・ショックを経た現在では、専任部署を設置し、特定業務や部門の垣根を越えて全社レベルで新たな業務を再構築する「全社型業務改革」（図1）と呼ぶべき改革に取り組む企業が増えている。

企業がこのような全社型業務改革に取り組む背景には、以下のような3つの経営課題がある。

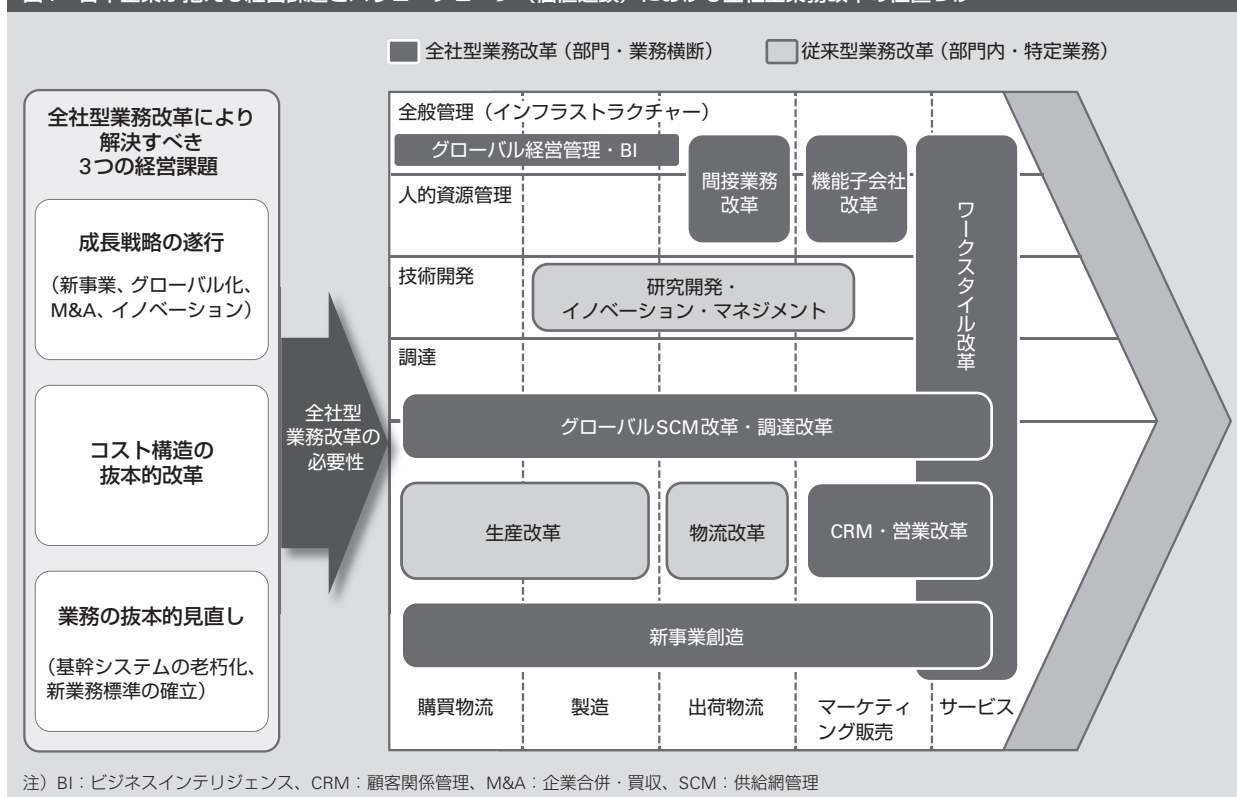
1 点目は、国内市場の成熟・飽和や急激な円高などの逆境の克服に向けた「成長戦略の遂行」である。厳しさを増す経営環境の変化に対応すべく、多くの企業が新たな事業領域

の構築や事業のグローバル展開、M&A（企業合併・買収）、新たな市場創出のための製品やサービスのイノベーション（革新）に取り組んでいる。

新事業領域を構築・拡大させるには、従来の業務プロセスとは異なった新たなプロセスの構築が必要となる。たとえば、新興国で市場拡大を試みる企業は、製品開発のプロセスや販売・アフターサービスの手法をその市場に合わせた方法へと変えていかなければ、もはや競争力を発揮できない。また、M&Aを行った企業では、統合効果を発揮するためにPMI（M&A後の統合プロセスとマネジメント）として、業務や情報システムの統合を図っていかなければならず、この過程において、少なくとも1社または複数社の業務自体を抜本的に変える必要が生じる。

これらは、企業にとっていわば未体験の取

図1 日本企業が抱える経営課題とバリューチェーン（価値連鎖）における全社型業務改革の位置づけ



り組みであり、従来のやり方をゼロベースで見直し、仕組みや業務を新たに構築する活動である。

2点目は、「コスト構造の抜本的改革」が挙げられる。日本国内はもとより世界的な不況のなか、製品・サービスのコストダウンにとどまらず、間接コストの低減によって企業の収益力を上げていくことが求められている。

この点において日本企業は、欧米企業と比較して投資家からの収益性向上に対する圧力がそれほど強くない。また、企業自体も長きにわたって短期収益よりも中長期の成長に重きを置いた経営をしてきた歴史がある。しかし、時代は変わった。昨今の経営環境は、中長期の成長を目指すうえでも従来のコスト構造を見直し、短期的な収益向上を実現すべく生産性を高めていかなければ立ち行かない。国内大手電機メーカーが大規模なリストラチャリング（事業の再構築）を相次いで実施したり、増幅させすぎて機能が重複してしまったグループ子会社を再編したりしているのもこのためである。

直接支出となる外部調達コストの見直しはもとより、間接部門やグループ会社など、従来は手をつけてこなかった領域を含む「聖域なきコストダウン」が本格的に始まっている。

3点目は、社内の基幹システムの更新に伴う「業務の抜本的見直し」の必要性である。

日本では長年厳しい経営環境が続いてきたために、不要不急の投資を抑制するという観点から、基幹システムの更新を凍結・先送りしてきた企業も多い。そのような企業のなかには、これまでの各種の「延命措置」では業

務遂行に支障をきたし、いよいよシステムの更新をしなければ業務が立ち行かないといったところも少なくない。

基幹システムの更新には多額のIT（情報技術）投資と、設計から開発、移行まで含めれば数年にわたる期間が必要なケースが多い。多くの日本企業ではERPパッケージ（統合業務パッケージ）を導入して、費用と開発期間を最少化しようとしているものの、日本企業独特の商習慣や業務も多く残っており、その業務自体を見直して改革するか、あるいはシステムの追加開発やカスタマイズをするかが必要となる。

このため基幹システムの更新は単なるIT的側面での取り組みではなく、全社の業務を一から見直して課題を整理し、新しい業務標準を構築しようとする業務改革への取り組みにつながっていく。

成長戦略の遂行、コスト構造の抜本的改革、業務の抜本的見直し、いずれかの要因またはその複合的要因によって、特定部門の改革にとどまらない全社型業務改革に、業界を問わず多くの日本企業が取り組むようになってきている。

II 日本企業の業務改革の 必要性と優先度

現在企業が直面する経営課題を解決するために始まっている全社型業務改革は、日本企業の経営能力としての「戦略実行力」を強化する取り組みといえる。

企業にとって戦略とは、経営目的達成のために何をすべきかを決定する最も重要な機能である。しかし、現在の経営環境では、何を

するかを決定したら直ちに実行して競争優位性を築けなければすぐに陳腐化してしまう。また、不確実性の高い経営環境下においては、経営を安定化させようとする、どうしても思い切った戦略は取りにくくなり、同業他社と似た戦略になりやすい。

しかし、戦略実行力が高い企業は、ライバル企業に先手を打たれるなど多少の出遅れや失敗で一時的にダメージを負っても、すばや実践や修正で早期に業績を回復させることが可能である。

たとえば、スマートフォン（多機能携帯電話）市場では、アップルがイノベティブな製品を開発し市場を創造してきたが、韓国企業は数年のうちにキャッチアップし、すでに世界市場でトップシェアの座を勝ち得ている。薄型テレビ市場も同様に、もともと優位であった日本企業の技術力に対して、韓国企業が価格競争力に加えて広告・宣伝力で対抗し、技術力までもキャッチアップして凌駕してしまった。現在では中国企業が韓国企業に追随している。

これらのことを人体にたとえるならば、もちろん脳は必要だが、神経系を発達させ、筋肉にすばやく情報を伝えて行動できる能力

が、市場で勝つために今まさに求められている。脳で考えた「戦略」を、神経系を通じてすばやく「情報伝達」し、全身の器官である「組織で実行」するのである。また逆に、今市場で起きている変化を全身の器官で察知して経営の中核にすばやく伝達し、戦略の変更や新たな「打ち手」を講じるといった動きを取らなければならない。

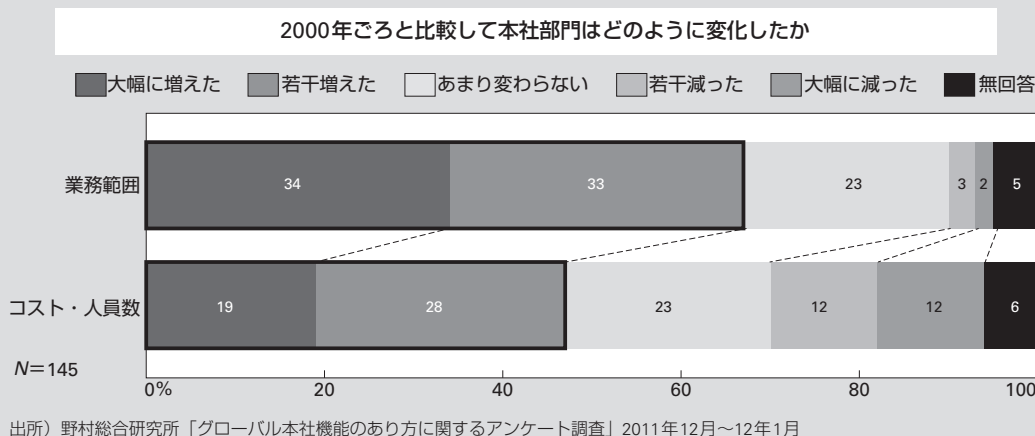
話を企業に戻せば、巨大組織についた無駄な贅肉をそぎ落とす従来型の改革と同時に、組織間の情報連携・伝達をすばやくすることで、経営の意思決定力向上と現場がスピーディに実行に移せる改革に取り組み、その両方を通じ、企業は全身を鍛え直さなければならない。

無駄な贅肉という観点からいえば、日本企業のスリム化ははまだ途上段階にある。

日本企業の多くは、今まさに真のグローバル化を目指しており、野村総合研究所（NRI）の調査結果によると、海外売上高比率が3割を超えると、グローバル事業を担うためにグローバル本社機能を拡充させる動きが本格的に出てくる。

2011年12月～12年1月にNRIが実施した「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート

図2 日本企業における本社部門の変化



ト調査」では、「2000年ごろと比較して本社部門の業務範囲がどのように変化したか」という問いに対し、67%の企業が「増えた（『大幅に増えた』『若干増えた』）」と回答している。そしてそこに割かれるコストや人員は、同じく2000年ごろと比較して、47%の企業で増加しており、「減少した（『若干減った』『大幅に減った』）」とする企業は24%にすぎない（前ページの図2）。グローバル事業の強化という戦略に基づいて、多くの企業が本社間接部門の強化を図っている実態がわかる。

一方、NRIが米国のハケットグループと提携して日本企業向けに提供しているグローバル・ベンチマーキングに基づいて日本企業と欧米のグローバル企業を比較すると、新たな実態が浮き彫りになってくる。

たとえば日本企業の経理・財務部門の人員は、現在でもデータ収集や加工、編集、報告といった定型的な「処理的業務」へ投入される割合が高い。一方、データ分析や考察、経営への提言など企画・計画や管理的な「財務計画・業績管理業務」への人員投入は欧米グローバル企業よりも少ない（図3）。人事関

連部門も同様で、従業員関連のデータ更新業務の自動化率を比較すると、日本企業は欧米グローバル企業の2分の1から3分の1程度にとどまっており、「処理的業務」への人的リソースの投入割合が高いことがわかる。

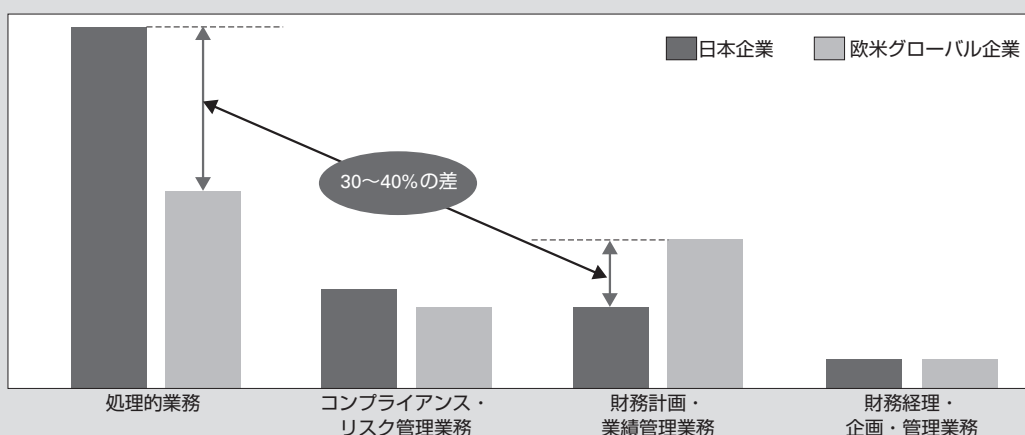
以上から推察されるのは、日本企業では業務範囲の拡大に合わせる形で本社部門の人員を増やしてきており、人員の適正配置を含めた抜本的な業務効率化の観点ではまだ不十分ということである。

神経系である組織間の情報連携・伝達の観点でいえば、企業成長に伴う組織の規模拡大やその組織の世界的な広がりの中なかで、日本企業においても優れた神経系を備える重要性はますます高まっている。

実際、NRIの前出の調査からは、多くの企業で「部門情報の集約・経営判断の仕組み強化」や「川上・川下での情報の共有」「営業現場の情報活用力強化」といった情報連携・伝達にかかわる課題が、戦略課題として積極的に取り組まれていることがわかる。

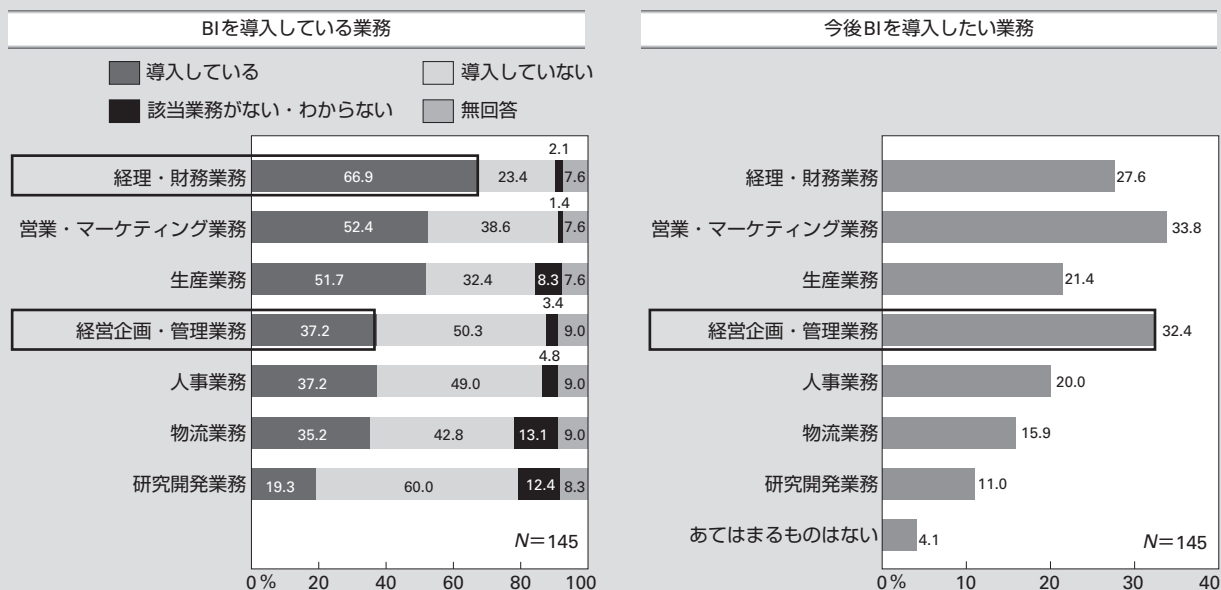
ところで、企業内の情報連携・伝達を支えるITシステムにBI（ビジネスインテリジェ

図3 日本企業と欧米グローバル企業の経理・財務部門の人員数



注) 日本企業・欧米グローバル企業の各業務を担当する平均的な人員数を相対的に比較したものであり、グラフの高さは絶対数を表すものではない
出所) 「NRIグローバル・ベンチマーキング」の結果に基づき作成

図4 BI（ビジネスインテリジェンス）システムの導入状況と、今後導入したい業務



出所) 野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2011年12月～12年1月

システムがあるが、この導入状況を見ると、約7割の企業が「経理・財務業務」に導入している。しかし現状で「経営企画・管理業務」に導入している企業は4割に満たない。一方、3割以上の企業が今後、経営企画・管理業務への導入意向を示している（図4）。BIシステムの用途別活用度を見ると、欧米グローバル企業を1とした場合、日本企業は2分の1から、3分の1にとどまっているのが現状である（図5）。

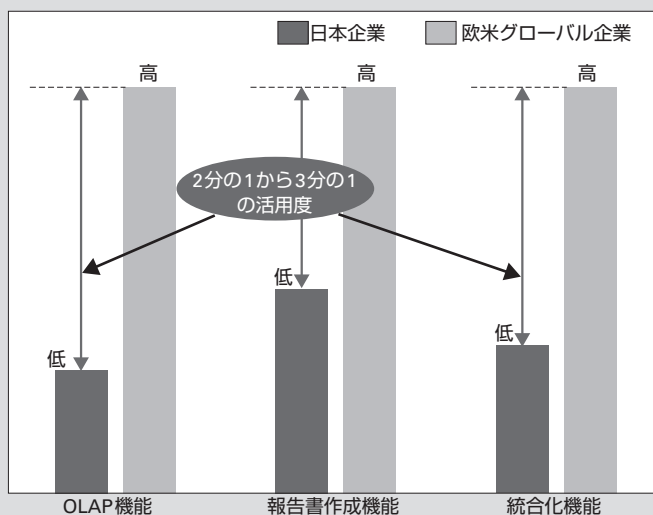
日本企業にとって、人員配置も含めた抜本的な構造改革による「経営の合理化」と「情報連携・伝達機能の高度化」という課題の重要性と優先度は、間違いなく高まる一方である。対して現状は、いまだ途上段階にある。

Ⅲ 全社型業務改革の特徴

日本企業が市場で生き残るために、今まさ

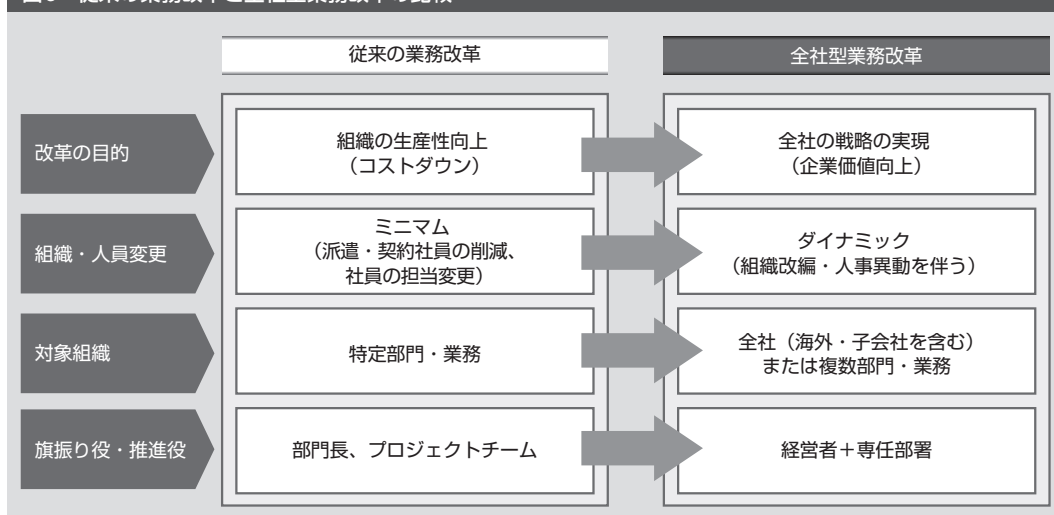
に求められ、優れた神経系と全身の器官を備えた、すなわち戦略実行力を高めるための企業改革が「全社型業務改革」である。これは、これまで取り組んできた特定部門の業務改革や現場の知恵を結集した、いわゆる「カイゼン」とは異なる性質のものである。本章

図5 日本企業と欧米グローバル企業のBIシステムの用途別活用度



注) BI：ビジネスインテリジェンス、OLAP：オンライン分析処理
出所)「NRIグローバル・ベンチマーキング」の結果に基づき作成

図6 従来の業務改革と全社型業務改革の比較



では、従来の業務改革と比較した際の、全社型業務改革の特徴を整理したい。その特徴とは、

- ①目的は「全社の戦略の実現」
- ②大胆な組織改編や人事異動の実施
- ③改革の対象が全社または複数部門
- ④専任部署の設置

——の4点である(図6)。

1 目的は「全社の戦略の実現」

1つ目の特徴は、業務改革の目的そのものである。従来の業務改革の目的が生産性向上やコストダウンであるのに対し、全社型業務改革は全社の戦略の実現が目的なのである。

業績が悪化し余剰人員を抱えてしまっているという状態であれば、単純な人員削減の施策に舵を切り、最低限の人員で業務をこなすというやり方でもできる。しかしその結果、縮小均衡のサイクルに陥り、新事業の立ち上げや事業機会の波に乗れず、何度もリストラを繰り返すという事態を招いてしまうケースも少なくない。

今求められているのは、企業全体が新しい事業環境に適応するための全社を挙げた改革であり、単純なコスト削減や特定部門だけの生産性向上ではない。したがって全社型業務改革には、企業としての経営戦略、あるいは事業戦略が必要不可欠となる。企業や事業全体を生まれ変わらせるために、組織や人も含めて業務全体を見直し、環境に適応させていく必要がある。

2 大胆な組織改編や人事異動の実施

2つ目の特徴は、組織や人員の異動・変更である。従来の業務改革では、改革実行者の利害関係が背景にあるため、同実行者の管理下にある部門や部署で働く人員に対しては踏み込んだ改革がされにくかった。なぜなら、特定業務や特定部門の改革を主導するのが部門長自身であり、自分の組織に手をつけることへの心理的抵抗が強く働くからである。そのため、外注費や派遣社員の削減を検討することはあっても、管轄部門や管轄部署を超えた正規社員の大幅な配置転換や人員削減を伴

う改革は、いわゆる「リストラ」でないかぎり、実施されにくかった。

こうしたことから、業務改革を実行しても当初の期待とは裏腹に社員の余裕時間が増えるにとどまり、業務上の利便性向上にはつながらぬものの、目に見える形での財務的成果につながらないケースが多かった。

これに対して全社型業務改革は、先に論じたように「戦略の実現」が目的であるため、組織や人の問題にも大胆に踏み込んだゼロベースでの改革という特徴がある。ビジネスを遂行していくうえで現在の組織が本当に最適なのか、そこに社内の人的リソース（資源）を割り当てることが付加価値創造につながるのか、といった観点で業務を見直していく。

低成長の事業環境下で、企業としては従来の分野から新たな分野に人材を振り向けるための原資を生み出さなければならない。場合によっては早期退職やリストラによって経営の合理化を進めないと、会社全体が立ち行かなくなるおそれがある。多くの日本企業が、アンタッチャブルな（手をつけにくい）領域にも踏み込んだダイナミックな改革をしなければならないという、切羽詰まった状況にあるともいえる。

3 改革の対象が全社または複数部門

3つ目の特徴は、従来型業務改革よりも、対象となる組織や業務の範囲が拡大している点である。戦略の実現に向けて、組織改編や人事異動を含む経営リソースの再配置をする結果、当然ながら改革の対象範囲は拡大する。

業務効率化や、生産性向上を目的とした従来型の業務改革およびカイゼン活動でも、特定部門や特定業務の改革を長年続けている

と、当初こそ大きな改革効果が得られても、その改革余地は徐々に小さくなっていく。しかし、業務間の前後の連携や組織間の連携に着目すると、業務全体の流れおよび業際に、実はこれまで見逃していた改革余地や新しい業務のやり方があることに気づく。

問題の大きい部門や課題のある部門のみで業務改革を進めるのではなく、個々の部門をバリューチェーン（価値連鎖）上のビジネスの一構成要素であると捉え、関連する部門の集合体を改革の対象とする——いわゆる「サイロ化」した組織の壁を取り払う形の改革であることが特徴である。

個々の組織や業務の最適化ではなく、会社全体やバリューチェーン全体を見て最適化を図る。その結果、従来の業務改革よりも一段と大きな効果、および未着手だった領域での効果も期待される。

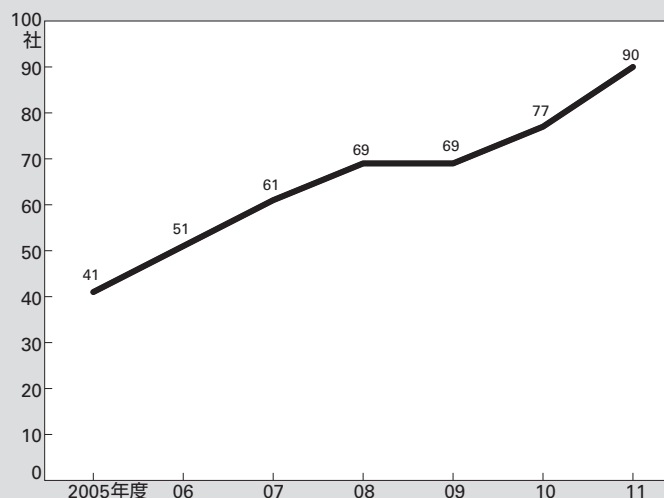
4 専任部署の設置

4つ目の特徴は、改革を企画・推進して新たな業務の仕組みづくりをするために専任部署の設置が必要になることである。ここ数年、日本企業では「業務改革本部」や「業務革新推進室」といった名称の組織・部署が設置されるようになってきている（次ページの図7）。

従来の業務改革では、特定部門のタスクフォースという形で事業部門からメンバーを招集して社内でプロジェクトチームを編成し、情報システム部門がそのニーズを情報システムに実装するというケースが中心だった。

しかし大規模な業務改革を進めるに当たっては、特定部門の利害や、場合によっては特定の人の社内での声の大きさに左右されるこ

図7 業務改革部署への人事異動発令企業の推移



注) 国内全上場企業を対象に、「業務改革」「業務改善」「業務プロセス改革」などの組織キーワードを含む部署で人事異動が発令された企業を集計
出所) ダイヤモンド社D-Vision Net「人事異動情報」より作成

となく、鳥瞰的見地から全社の「あるべき業務」を決定する必要がある。またプロジェクト運営の観点からも、関与者が増え、個別に検討を進める分科会やワーキンググループが複数立ち上がる大規模なプロジェクトとなるため、専任部署が改革全体の橋渡し役となって進捗管理をしていかなければ、期待された改革の効果を予定期間内に上げることが難しくなる。

Ⅳ 全社型業務改革の実践事例

では、全社型業務改革とは具体的にどのような改革なのか。NRIは全社型業務改革を、改革の契機とその内容から、

- ①戦略直結型業務改革
- ②システム一体型業務改革
- ③人材変革型業務改革

——の3つに類型化している。それぞれの改革について事例を交えて以下に論じる。

1 戦略直結型業務改革

「戦略直結型業務改革」とは、海外を含む新規の事業領域での成長を目指して現行の業務とは異なる業務プロセスを構築する場合や、従来のサプライチェーン（供給網）とは異なる形の取引形態を実現するような場合の改革である。

● 製造業A社の事例

製造業A社における経営戦略の最優先事項は海外事業の拡大であった。中国や東南アジアを中心に、過去10年間で着実に売り上げを伸ばしてきていたが、今後のさらなる事業の発展や、現地でのさまざまな経営リスクをコントロールするうえでは、海外法人の経営の現地化が課題となっていた。

そのため海外事業の経営構造改革のプロジェクトを本社直轄で立ち上げ、中国と東南アジアに地域統括会社を設立して現地人経営者を同社の幹部に登用する改革を行った。併せて、日本本社側の海外事業担当部門の機構改革も実施し、事業部門ごとであった個別管理体制を海外事業統括部門に再編した。さらに、グローバル経営管理システムを導入することにより、海外法人側の意思決定を迅速化させるとともに、日本側でも海外側と同レベルで経営状況をモニタリングできるようにした。

● 消費財メーカーB社の事例

消費財メーカーB社は、卸や小売を通じた間接販売チャネルでの事業拡大に限界を感じ、消費者に直接販売する直販チャネルの強化を重要な経営戦略として掲げた。

通常であれば、従来の販売チャネルとの競合を回避するため子会社で事業を立ち上げた別ブランドで販売したりと、スモールスタ

ートの形態を取る。しかし、競合他社がそうしたやり方での事業の立ち上げに失敗し撤退する様子を見てきたB社は、事業化の最初から、数年後に計画する事業規模を前提に、直販専用の新たな商流・物流の業務設計、およびそれに必要な情報システムを整備している。

この上述の2社とも、経営戦略を実現するために業務と情報システムを新たに構築した例である。従来は業務・情報システムのこうした整備は後回しにされがちであったが、スピード感を持った事業構築が求められる昨今では、事業拡大に合わせて、あるいは先行して仕組み構築に着手するようになってきている。

2 システム一体型業務改革

「システム一体型業務改革」とは、基幹システムの更新をきっかけに、現在のビジネスや取引形態とミスマッチを起こしている、過去から脈々と受け継がれてきた業務プロセスを、先進的なITを活用して全社的に見直すとする改革である。

● 中間流通業C社の事例

中間流通業C社は、受注処理から物流倉庫への出荷指示、仕入会計・販売会計までの一連の処理を、ホストコンピュータで一手に行っていた。しかし、川上・川下両方からの業界全体への圧力が強くなり業界再編の動きが活発化してきたため、近年はM&Aを繰り返し、そのたびごとに新旧の情報システムを併用しながら、順次、統合していくという作業を繰り返していた。

ホストコンピュータによる現行システム

は、そもそも二十数年前に原型が開発されたもので、いわば「建て増し」のような追加開発を随時行って構築されてきた。そのためシステムの全体像を把握する人員が、社内にもアウトソース（外部委託）先の情報システム会社にもいないという状態になっていた。このような状況下ではあったが、ハードウェアだけは「延命措置」で更新されてきていた。

そこで当初は、情報システム部を中心に「基幹システム再構築プロジェクト」として社内プロジェクトが組成されてスタートした。しかし、新システムの開発には数十億円の出費が必要になるうえに、自社の業務上の課題だけでなく、小売り・流通業を取り巻く業界全体の環境変化を踏まえた新たな業務要件を取り込んで開発をしなければならない。

そのためC社の経営陣は、情報システム部門を中心とするプロジェクト体制に不安を抱き、新たに商流・物流の業務に詳しい人材や営業部門の人材も巻き込んだ専任部署を新設した。この部署は単に新システムの開発が目的ではなく、既存業務全体を合理化し、今後の事業戦略に求められる業務要件を盛り込んだ新業務の実現を目指した。そこで同社は経営上のこの取り組みを、当初の基幹システムの再構築から格上げし、業務そのものを見直す活動の下に新システムを構築することと位置づけし直した。

このC社の例に見られるように、企業の基幹システムの再構築は、企業のバリューチェーン全体を見直す大きなきっかけになり、従来の特定部門または特定業務単位の改革では手をつけにくかった部門間・業際間の問題の抜本的な見直しにつなげることができる。

3 人材変革型業務改革

「人材変革型業務改革」とは、自社だけでなく顧客や取引先といったステークホルダー（利害関係者）の人材、およびその働き方、コミュニケーションに着目する改革である。

たとえばホワイトカラーと呼ばれる事務系社員の生産性向上という点に着目すると、その戦略的意図とは、社内外の情報伝達をスムーズにして社内ナレッジ（知識・知恵）を有効に活用しながら間接業務を削減し、そのうえで、人材や効率化した時間を新たな事業や直接業務に振り向けることにある。つまり、ボトムラインとトップライン双方の効果が期待できる。

この場合、戦略的に新たに振り向ける先の事業や業務が存在しないと、その効果が半減したり余裕時間として吸収されてしまったりするので注意が必要である。

改革の具体的な打ち手としては、研究開発部門や営業部門、本社企画・管理系部門に対して、全社的に情報が共有できるITコミュニケーションツールを整備する。社内外のナレッジをいつでもどこでも活用しながら働くことのできる環境を提供し、ホワイトカラーのワークスタイルそのものの変革を促す。

多くの企業で見られる光景であるが、社内の会議が多く、その大半が意思決定ではなく、情報共有のための会議であったりする。また、社内報告や顧客への提案のために、表計算ソフトを駆使したデータ集計に時間をかけていたり、プレゼンテーション用ソフトで資料を大量に作成していたりする光景も見られる。これらは一見すると必要な業務に見えるが、生産業務か事業価値創造につながる本来の活動であるのかという観点からすると、

非効率であったり別の手段で代替できたりするケースが多い。

● 化学品メーカーD社の事例

化学品メーカーD社は、これまでも生産工程の業務改革には取り組んできており、工場ラインの自動化や可視化を進めてきた。その結果、原料価格・為替変動の影響はあるものの国際的な競争力を維持してきた。その一方で、間接部門や研究開発部門での業務の可視化は進んでおらず、適正な業務量や人員配置という観点からは、経営側も漠然と問題意識は持ちながらも、現場の抵抗もあり改革のメスを入れることができなかった。

そこでD社は、ホワイトカラーを中心に全社の業務量調査を実施した。本社および工場管理部門では本来の企画・管理業務と処理的業務とを切り分けして可視化し、研究開発部門では試験・実験・開発業務と、過去の実験データなどの情報収集や報告業務を精緻に可視化した。

その結果から、社内の会議や連絡・伝達方法、紙媒体・電子媒体による社内情報の蓄積、およびコミュニケーションに問題があることを突き止め、全社の情報系システムを再整備することを決定し、着手している。

また、本社オフィスの移転が決定していたため、間接部門や営業部門の社員に対しては、固定の自席を用意しないいわゆる「フリーアドレス制」の導入、社内の文書自体を減らす「ノンペーパー活動」への取り組み、さらに在宅勤務の制度整備にも着手して、ホワイトカラーの働き方そのものにメスを入れようとしている。

これらの一連の業務改革でD社が期待している成果は、従来の大量生産型ビジネスか

ら、近年の成長事業領域である素材を活用した電子材料などの多品種型ビジネスへの人材シフトである。戦略実現に向けて社内の人材やナレッジの交流を促し、社員の融合化とモビリティ（可動性）を高めて、業務だけでなく企業文化をも変えようとしている。

V 全社型業務改革の進め方と成功のポイント

全社型業務改革を成功に導くには、改革にかかわる部門や人材が、それぞれの立場で求められる役割を着実に果たすことが前提条件である。

1 専任部署の全社最適視点による改革推進

全社を挙げて業務改革を実行しようとする場合、従来、その運営組織は経営層から任命されたプロジェクトチームのほか、情報システム部門が主導してきた。しかし昨今は、事業部門や情報システム部門など、人材をクロスファンクショで集結させ、業務改革の専任部署を新設して取り組むケースが増えている。

前述のNRIの調査によると、国内の上場企業3500社のうち約200社の企業が、業務改革を推進する専任部署をすでに設置していることがわかっている。そしてその部署の長には社長自らが就いたり、常務取締役や執行役員クラスが就いたりする企業も多い。

専任部署を置くメリットは、特定部署の現状の利害を超え、今後の戦略を踏まえた全社最適の観点から新業務を設計できることにある。また、兼任体制によくありがちな「活動

に十分な時間が取れない」「検討が中途半端になる」「活動が遅延する」などのリスクも回避・軽減できる。

逆にいえば、特定の事業部門の代表者や情報システム部門だけでは部分最適に終始し、現状にとらわれすぎて抜本的な業務改革に至らないケースが多く、経営が望む改革の推進にとって大きな足かせとなる。特定の事業部門の代表者は、自部門の業務には精通しているものの、必ずしも業務の最初から最後まで全体を一連の流れとして捉えているわけではない。また、本来の業務を横に置いてまで、改革をどうしても成し遂げなければならないという意識も持ちきれない。

そこで業務改革の専任部署がPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）の役割を担い、業務全体を見渡ししながら事業部門に適切な提案やアドバイスをし、一方、情報システム部門に対してはコストと時間をマネジメントしながら、改革活動全体を進めていくことが有効である。

2 事業部門の積極関与

業務改革の対象となる部門が果たすべき役割は2つある。1つは、自社の戦略を理解したうえで今後のあるべき業務を描くこと、もう1つは、現状にとらわれず、変化を前向きに受け入れて現状の業務を積極的に変えることである。

これまでの多くの業務改革は、事業部門の抵抗により頓挫したり、情報システム面では多くの例外処理やカスタマイズ開発が必要となって開発費用や期間が当初の想定を超過したりしてきた。しかし、事業部門が自らの事業や業務範囲を超えて自社全体が置かれた経

営環境を認識し改革の必要性を理解できれば、新業務の設計や導入において、「本当に守らなければいけないもの」「変えるべきもの」は何かが明確に取捨選択できるはずである。

プロジェクト活動を通じて業務改革に取り組む場合、事業部門からの積極的な関与が不足し、同部門からの理解がどうしても得られないということが起きがちである。これは大きな障害となる。このことから、事業部門出身者をプロジェクトの専任者として人事異動を発令し、専任部署に取り込むことが全社型業務改革の有効な手立てとなる。これにより、専任部署は事業部門と継続的かつ綿密に対話を繰り返すことが可能となる。

3 情報システム部門と専任部署との二人三脚による先導

情報システム部門も全社型業務改革では極めて重要な部門である。戦略直結型、システム一体型、人材変革型の3種類のいずれにおいても先進的なITを情報システムに導入し、有効に活用することが必須である。

情報システム部門は、全社型業務改革の専任部署に中核メンバーを輩出する部門であるとともに、専任部署と緊密な協力関係で改革を進める主体者の一つである。その点で、以下の3つの役割が求められる。

第1に、事業部門および業務改革の専任部署に対してITに関するさまざまな情報を提供することである。事業部門の関心は現場の業務を着実に遂行することであり、現状を大局的な見地から分析したり、同業他社や異業種の業務がどのようなやり方であるかを把握したりする機会は比較的少ない。これに対し

て情報システム部門は、ITに関連する情報や提案をさまざまなベンダーから提供される機会が多い。その優位性を活かして、情報システム部門は、成功事例を含むこれらの外部情報を事業部門に提供するとともに、併せて自社での適用可能性とその予想効果を検討し、社内の業務を変えるアイデアを提供するのがその役割である。

第2に、事業部門の要望を整理し適切な実現手段を提供することである。情報システムの利用者は表面的なユーザーインターフェースや特定機能の有無にこだわる傾向がある。また仮に戦略的見地を踏まえ、今後のあるべき業務を特定できたとしても、事業部門が実現したい業務の本質は何であるかをITの専門家の目で捉え、どのような技術やアーキテクチャー（システム構成・構造）によってそれを実現するのか、安定的に運用するためのシステム基盤をどうするのかなどを提案することは、情報システム部門の本来の役割である。

第3に、部門横断の業務改革プロジェクトのマネジメント機能である。情報システム部門は専任部署とともに、外部のシステム会社を適切に管理しながら、業務改革推進の先導的な役割を積極的に果たすべきである。

4 経営者主導で次世代の経営基盤を構築

今後、日本企業で取り組みがますます本格化していくと予想される全社型業務改革では、業務改革を先導する専任部署を中心にすえて、事業部門・情報システム部門それぞれの役割を明確にして取り組むべきである。

日本企業が現在置かれている経営環境を考

えると、業務改革はもはや現場レベルの課題ではなく全社レベルの経営課題となっている。プロジェクトチームや情報システム部門からの進捗報告を受けるだけでなく、経営が率先して、自社をどのように改革しようとしているのか、全社の戦略の方向性と合わせて指し示す必要がある。

第Ⅳ章で示した全社型業務改革の3類型である、

- ①戦略直結型業務改革
- ②システム一体型業務改革
- ③人材変革型業務改革

——のいずれの改革も、もはや特定部門単体で解決できる問題ではない。外部の力も活用しながら、社内の複数部門または全社まで巻き込まなければ答えは導き出せない。この活動は、いわば新たな経営基盤を構築する活動にほかならない。

企業のトップマネジメントには、自らの言

葉で改革シナリオを提示して陣頭指揮を執る役割が求められる。自社の戦略と併せて、全社型業務改革で目指すゴールを明確に提示し、社員をその改革に巻き込んで、会社全体を一気に変えていく。

日本企業を取り巻く環境は急激に変化しており、トップマネジメントが全社型業務改革で強いリーダーシップを発揮することで経営リソースを早期に再配置し、戦略を実行・推進させる実現力を高めなければ、時代に残されてしまう。

全社型業務改革は、経営のあり方、経営者自身の役割とあり方そのものも同時に求められる改革である。

著者

村上勝利（むらかみかつとし）

経営情報コンサルティング部長、上席コンサルタント
専門は経営戦略、ビジネステクノロジー