

全社横断で進める「非直接業務」改革活動

佐藤則子



CONTENTS

- I 「非直接業務」の生産性向上が求められる背景
- II 野村総合研究所における非直接業務の生産性向上に向けた取り組み
- III 非直接業務の生産性向上活動を成功させる進め方
- IV NRIカイゼン委員会活動に見る活動推進のポイント
- V 非直接業務の生産性向上活動成功の要諦

要約

- 1 これまで多くの企業が生産性向上に全社大で取り組んでいるにもかかわらず、ホワイトカラー社員が本来すべき「直接（本来）業務」に注力できない状態が多く企業で見受けられる。特に、事業部門のホワイトカラーの「間接業務」および「直接（本来）業務の付帯業務」（以下、非直接業務）は実態が見えにくく、改革への優先度が低い領域のために多くのムダが潜み、直接（本来）業務の生産性を低下させている。したがって、社員の生産性を真に高めるには、これら非直接業務の生産性向上に全社大で取り組む必要がある。
- 2 野村総合研究所（NRI）では、非直接業務の生産性向上に全社大で取り組むため、「NRIカイゼン委員会」を組成し、一定の成果を挙げている。その活動自体は、「改革対象の定義」「現状把握」「原因分析」「対応策の検討・実行」「定着化」に加えて、これらの「レビュー」といった基本的なものであるが、これらの活動を着実に実施することが、まず重要である。
- 3 しかし、全社大での改革を実行すること、またその活動を継続的なものとすることは決して容易ではない。NRIの3年にわたる経験から、事業部門・本社部門を巻き込んだ非直接業務の生産性向上を継続的な活動として成功させるには、①【戦略との整合性】を実現する委員会、②【ガバナンス】を実現するチェック機能、③改革を実現する【人材・風土】、④【手法・IT】を活用した改革実行と定着化、⑤上述の①～④を支援する体制——の5つを整備すること、またその整備に必要なリソース投入を惜しまないことが要諦である。

I 「非直接業務」の生産性向上が求められる背景

日本では、これまでも多くの企業が生産性向上に取り組んできている。製造部門においては古くからQCサークル（自主的に品質改善活動を行うグループ）等による現場業務の「カイゼン活動」が行われており、近年では、製造・物流・営業等のさまざまな部門で業務改革やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング：業務プロセス改革）への取り組みが進んでいる。また、間接部門の効率化に取り組む企業も増え、業務改革等の活動に加え、BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務プロセスの外部委託）が進むなど生産性の向上が図られている。

こうした努力の一方で、ホワイトカラーの社員は本来すべき付加価値を生む業務に注力できていない、という実感を多くの企業が抱いているのではないだろうか。社員の多くが長く会社において忙しそうにしているのだが、あまり仕事が進んでいないといった光景はよく目にされる。

社員の観点から業務の種類を整理すると、大きく、

①直接（本来）業務

②間接業務

——に分けられる。さらに、これらのどちらとも言い難い、

③直接（本来）業務の付帯業務

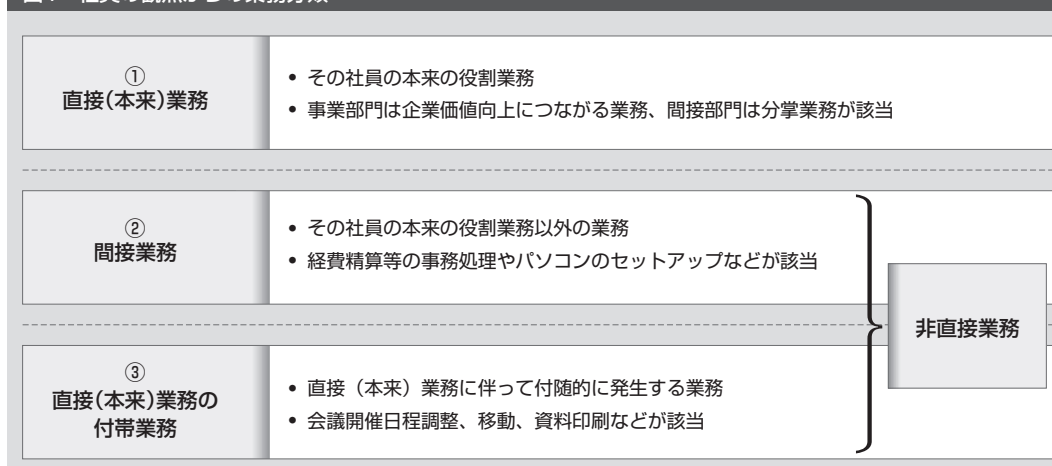
——が存在すると考えられる（図1）。

①の「直接（本来）業務」とは、企業価値向上につながる業務であり、ここでいう直接（本来）業務はその社員の本来の役割業務としたい。たとえば、製造部門での製造業務はもちろんだが、間接部門では、その分掌業務を直接（本来）業務とする。前述の生産性向上が進んでいる業務の大半は、この直接（本来）業務であることが多い。

一方、②の「間接業務」は、その社員にとっての直接（本来）業務以外の業務を指す。経費精算などの事務処理やパソコンのセットアップ、パッチ（修正プログラム）当てなどがこれに該当する。

そして、③の「直接（本来）業務の付帯業務」がある。これは、会議開催の日程調整（会議自体は直接（本来）業務である）や電子メール処理、資料印刷、移動など、直接（本来）業務に伴って付随的に発生する業務を指す。近年では、コンプライアンス（法令

図1 社員の観点からの業務分類



遵守)の観点から管理統制に関する業務も多くなっており、それらもこの直接(本来)業務の付帯業務といえるであろう。

このように分けてみると、間接業務や直接業務の付帯業務(以下、「非直接業務」)は業務としても多岐にわたり、かつ実態がよく見えていないことが多い。だが、これらの業務が効率的に行われておらず、ここに「ムダ、非効率」が潜んでいるという印象は、多くの企業が共通して持つ認識であろう。

ホワイトカラーの非直接業務のムダ、非効率について、これまで問題意識が全く持たれてこなかったわけではない。しかし、直接(本来)業務の生産性向上に対して取られたような、会社を挙げた抜本的な改革に取り組んでいるケースはあまり多くなく、どちらかといえば、現場中心の活動を通して、いわゆるカイゼンを試みる企業が多い。このような取り組みの場合、現場組織のなかで日々の業務を棚卸しし、業務のムダ、非効率を洗い出して対策を検討するといった進め方がよく見受けられる。この進め方自体は現場の創意工夫を促し、生産性の高い働く風土をつくることができるといった意味で有効である。

しかし、現場組織による非直接業務のカイゼンには限界もある。第1に、人事・総務・経理等に関する事務手続きのように、現場では改革しようのない業務には対応できないということがある。第2に、各現場組織で取り組まれる活動がその組織の個別効率化にはつながっても、全社効率化には反する事態となる可能性があるということである。そして第3に、非直接業務は組織・事業による特殊性が低い分野であるはずなのににもかかわらず、各現場組織ごとに業務の工夫が進んでしまう

と、1つの現場組織における取り組みの全社への波及が進みにくいことが挙げられる。したがって非直接業務の生産性向上も、全社大の活動として取り組まなければ、本当の成果にはつながらない可能性がある。

非直接業務の生産性向上は、コスト圧縮につながるのは当然ながら、人材という貴重なリソース(経営資源)を直接(本来)業務に集中できるようにすることで、企業価値向上にもつながるものである。したがって、経済環境が厳しいなかでも企業価値向上を目指す企業にとって、取り組みが求められる領域である。

それゆえ、全社横断での非直接業務改革は、今、まさに取り組むべき活動である。

II 野村総合研究所における 非直接業務の生産性向上に 向けた取り組み

野村総合研究所(NRI)では2005年ごろより、非直接業務の生産性向上に関する改革活動として、基幹システムの刷新やノンペーパーの推進などに取り組んできた。

その後、事業部門に潜む非直接業務のさらなる生産性向上を期し、2010年春に経営層からの特命組織として「カイゼン委員会」(以下、NRIカイゼン委員会)が設立された。NRIカイゼン委員会はある特定のテーマだけを対象とするのではなく、「非直接業務の生産性向上を図る」というミッション(使命)に基づいて活動を進めている。本活動では生産性向上を、図2のような図式で捉えており、その実現に向けては、業務の削減(分母)だけではなく、非直接業務の質を高めたり、直接業務に打ち込める環境を整えたりと

いった機能・質の向上（分子）に寄与する取り組みも重要だと考えている。

本活動は2013年度で4年目を迎え、さまざまな非直接業務の生産性向上を実現してきている（図3）。

当初は、既存の仕組みの細かな見直しや基幹システムの使い勝手を良くするといった「改良」「改善」が取り組みテーマの中心であったが、現在では社員の働き方そのものを変えるような「改革」のテーマにも取り組み、生産性向上に一定の成果を挙げている。

本稿では、第Ⅲ章で非直接業務の生産性向上活動を成功させる進め方を整理し、第Ⅳ章では、NRIカイゼン委員会における具体的な実施方法を紹介する。

Ⅲ 非直接業務の生産性向上活動を成功させる進め方

1 非直接業務の生産性向上活動を進めるために整えるべき環境

米国バブソンカレッジのブラッド・パワー教授は、ビジネスプロセス・マネジメントを高度化する際に取り組むべき領域として、

- ①戦略との整合性
- ②ガバナンス
- ③手法
- ④IT（情報技術）活用
- ⑤人材
- ⑥風土

——の6つを挙げている^{文献1}。これらは非

図2 NRIカイゼン委員会における生産性の考え方

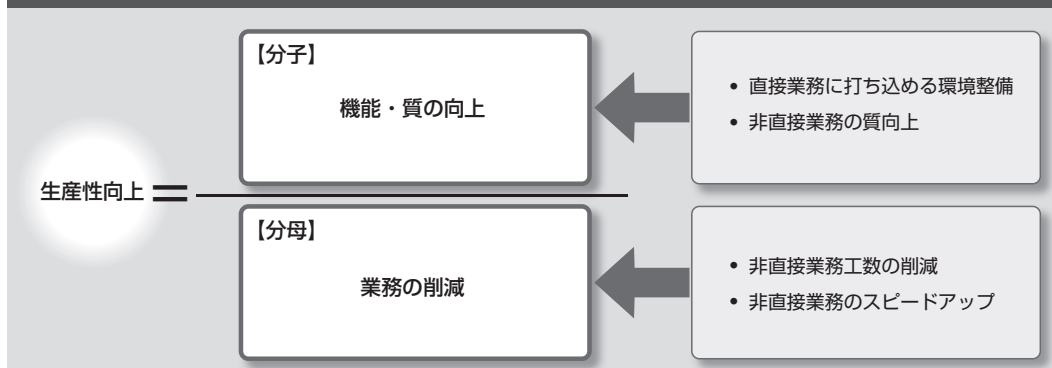
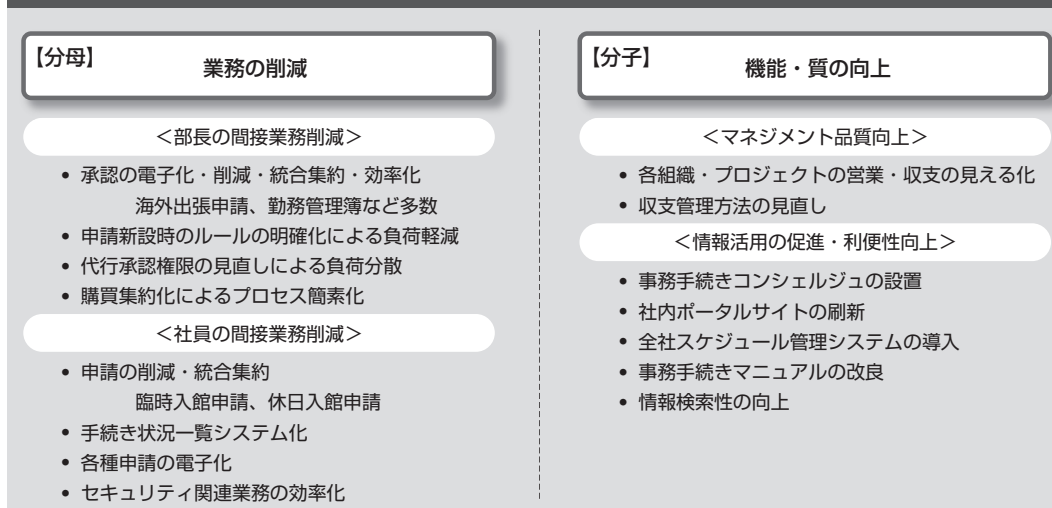


図3 NRIカイゼン委員会のこれまでの取り組み



直接業務の生産性向上活動に際しても整えるべき環境であると考えられる。

● 戦略との整合性

まず経営者が、経営戦略に基づき本活動の重要性、および進むべき方向性を示さなくてはならない。全社大での非直接業務の生産性向上は、特定部門単独で解決できる範囲のカイゼンにとどまらず、複数部門・全組織を巻き込み全社最適を目指す活動である。したがって、関係者・部門を同じ方向性で進ませるためにも、経営戦略と整合した改革の必要性を説かなければならない。また、必要に応じた経営リソースを配置するなど、一貫性を持った対応も欠かせない。

● ガバナンス

ガバナンスの観点からは、非直接業務の生産性向上への取り組みを会社として選定・承認することの必要性が挙げられる。また、その実行責任を明確にし、進捗状況を管理することも必要である。

● 手法・IT活用

改革に向けた意欲があり、非直接業務の生産性向上に対する問題点が明らかであっても、それを実現する手法が乏しければ改革は実現しない。

改革の進め方の手法を持つとともに、ITをはじめとした仕組みの整備によって改革を実現していくことも必要である。

● 人材・風土

本改革には、社員が生産性向上に向けた思いや改革実行力を持つとともに、活動を前向

きに進める風土の醸成が重要である。

特に非直接業務の生産性向上への取り組みは、改革対象が社員の業務そのものであるため、本社部門だけでなく事業部門の社員も巻き込んだ活動としていくことが重要である。しかし、そのような社員は各部門の業務を持ちながら活動に参画するケースが大半である。そのような社員が、志高く活動に打ち込めるようにするのは実は容易ではなく、オブザーバーや評論家のような参画になりがちである。こうした事態を避け、一人ひとりが「オーナーシップ」を持ち自ら改革を進める実行力・意識を醸成するような働きかけを行っていくことは、以上の6つの取り組むべき領域のなかでも特に重要である。

2 DMAICに基づく改革活動

非直接業務の生産性向上を実際に検討し実行していくうえでは、シックスシグマ活動の基本である「DMAIC」^{文献2}の考え方が有効である。

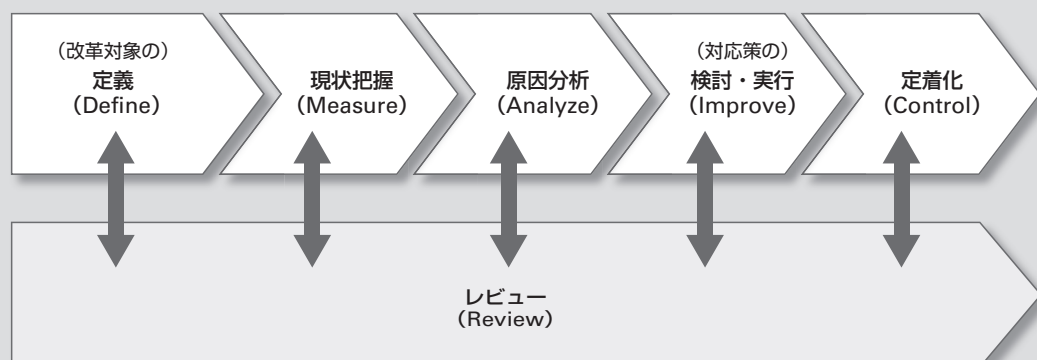
DMAICは、

- 改革対象の定義（Define）
- 現状把握（Measure）
- 原因分析（Analyze）
- 対応策の検討・実行（Improve）
- 定着化（Control）

——の5つのフェーズからなる業務改革活動である。オーソドックスな活動であるが、これらの活動を継続的に着実に実行していくことが、成果を確実なものとする。

また、非直接業務の生産性向上活動はテーマが多岐にわたり、多くのテーマの活動を同時に進めるケースも多い。そのため、テーマ間の調整を図り、検討状況の軌道修正を図る

図4 業務改革活動の体系



出所) ピーター・S・パンディ、ローランド・R・カバナー、ロバート・P・ノイマン著、高井紳二・大川修二翻訳『シックスシグマ・ウェイ——全社的経営革新の全ノウハウ』（日本経済新聞社、2000年）などより作成

うえでも、活動状況のレビューを盛り込むべきである（図4）。また、レビューは前述のガバナンスの観点からも重要である。

そして、前節で述べた6つの取り組むべき領域を意識しながら、DMAICおよびレビューを着実に実行していくことが活動の要諦である。

Ⅳ NRIカイゼン委員会活動に見る活動推進のポイント

前述のように、NRIカイゼン委員会は発足から2013年度で4年目を迎えるが、第Ⅲ章で説明した環境を整備し、改革活動を織り交ぜ工夫を凝らしながら推進している。その際、特に次の5つが活動を推進するうえでのポイントとなった。

- ①【戦略との整合性】を実現するNRIカイゼン委員会の構成
- ②【ガバナンス】を実現するチェック機能
- ③改革を実現する【人材・風土】活用
- ④【手法・IT】を活用した改革実行と定着化
- ⑤上述の4つを後ろ支えする【支援体制】

の設置

以下、これら5つのポイントについて、NRIの取り組みを通じて整理する。

1 【戦略との整合性】を実現するNRIカイゼン委員会の構成

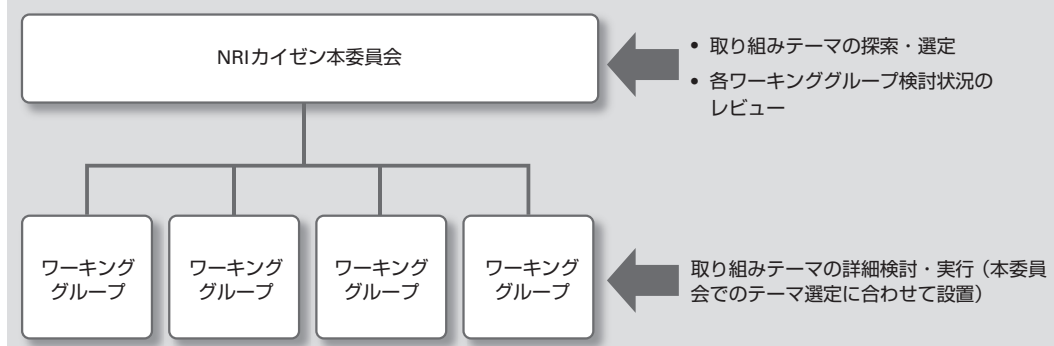
● 経営層特命の組織

NRIカイゼン委員会は、経営層の特命による社長直轄の組織として位置づけられている。日々の活動は委員会を中心に進められるが、経営層への定期的な報告の際に方向性や指針が提示されることにより、経営の意思を反映し、経営戦略との整合を常に図りながら進められる活動となっている。また、経営の命を受けた正式な活動であることから、本社部門・事業部門からの協力を取りつけられる活動となっている。

● 経営・現場目線を持った委員の構成

NRIカイゼン委員会は、委員からなる「本委員会」と、その下に置かれた個別のテーマを検討・実行する「ワーキンググループ」から構成されている。本委員会を構成する委員

図5 NRIカイゼン委員会の体制



はいずれかのワーキンググループに属し、ワーキンググループには委員以外のメンバーも多く参加している（図5）。

本委員会は主に、DMAICでいう「改革対象の定義」と「現状把握」、およびそれらの「レビュー」を担っている。一方のワーキンググループは主に、同じくDMAICでいう「原因分析」「対応策の検討・実行」を担い、「定着化支援」はワーキンググループと各委員が協力して進めるケースが多い。つまり本委員会は、非直接業務の生産性向上活動全体の方向性を定めて個別テーマの検討状況を確認し、必要な軌道修正を行うといった判断活動の中核を担う。

そのため、本委員会の委員には、経営からの思いを受け止めつつ、現場目線を持って改革を思考するとともに、全社最適の観点から判断できる能力が必要である。

NRIカイゼン委員会は、経営と現場の両方の目線を持った思考ができる社員を委員としている。具体的には経営会議のメンバーや本社部門の主要な組織長に加え、主要な事業部門の管理統括者や事業のライン長も委員に任命しており、経営・現場の両面から意見を交わせるようになっている。特に事業部門の管

理統括者は、現場業務の全体を把握していると同時に、本社部門とのかかわりも深いため、非直接業務に関して現場側で生じている問題を認識しつつも、その一方にある本社側の事情も理解していることが多い。したがって、現場に軸足を置きつつも全社観点からの、バランスのよい判断を行える。

しかし、「ものわकारいのよい」委員だけでは思い切った改革案が出ない懸念もある。そこで事業のライン長がそれまでのしがらみや背景にとらわれずに問題提起をすることで、委員会内に新しい風を適度に送り込むことにより、その懸念に対応している。

2 【ガバナンス】を実現する チェック機能

• 判断基準の明確化

NRIカイゼン委員会では、問題点への対応策の選定に際し、その効果および費用を明確にして判断を行っている。

本活動は、社員の非直接業務の生産性向上が目的であるため、効果のなかでも社員の工数の削減量を主要な判断基準としている。このような明確な基準に基づき社長直轄の委員会で対応策の是非を判断することにより、企

業としてぶれのない承認を、スピード感を持って実行することを可能にしている。

● 進捗状況のチェック

NRIカイゼン委員会では活動計画に対する進捗状況を本委員会ですべて毎月チェックしている。その際、進捗状況が芳しくない場合はリソース投入などを適宜判断し、各活動を機動的に進めさせている。

また、進捗状況だけではなく、改革策実施後の効果についても定期的にチェックしている。この効果に関しては、システムログなどの定量的に確認できる数値変化に基づき、前述のように、削減された社員の工数を算出することで算定している。このように一律の基準で効果を追い続けることによって活動に一貫性を持たせるようにしている。

3 改革を実現する

【人材・風土】活用

● 事業部門メンバーが検討の中核

全社横断的な改革活動では、一般的に、本社部門・事業部門から社員を招集して検討体制を組成することが多い。特に非直接業務の生産性向上活動は、改革対象が社員の業務そのものであるため、事業部門、とりわけ主要部門からのメンバー参加は必須である。

このような場合によく見受けられるのが、検討リーダー・主導役を本社部門のメンバーが担う体制である。しかしこのような体制では、

- 本社部門は施策を考える側
 - 事業部門はその施策内容を評価・評論する側
- という対立関係を生みがちである。だ

が、この活動の多くは現場業務、すなわち事業部門の効率化を推進するものであるため、事業部門からは、評論家ではなくオーナーシップを持って活動に取り組める人材を招集する必要がある、また、事業部門メンバーが検討の中核を担う体制とするべきである。

NRIカイゼン委員会のケースでは、事業部門を検討の中核に据える体制組成を意識している。本委員会の委員長は事業部門の担当役員、副委員長は本社部門の担当役員としている。ワーキンググループに関しても事業部門のメンバーをリーダーとするなど、中核メンバーに据えるようにしている。これにより、事業部門からの参加者も、評論家ではなく自分のこととして改革案を考えるなど、検討に積極的に参画している。

実際にこの体制で活動を進めてきた結果、新たな効果も見えてきている。

まず、事業部門の社員に協力を求める場合、「事業部門」の委員長や委員から依頼するのと「本社部門」から依頼するのでは、協力の得られ方が異なる。事業部門の委員長や委員が依頼するほうが、「対本社」という構造を生まずに協力を得られやすい。

また、実際に改革を事業部門に展開する際も、事業部門のメンバーがリーダーとなって活動を進めると、やはり事業部門からの協力が得られやすい。本社部門が中心となって検討した施策などに対しては、「本社は現場のことをわかっていないまま勝手な施策を押しつけてくる」といった負の感情を生みがちであるが、事業部門のメンバーが中心となって検討した施策であれば、「事情をわかったうえで案なので仕方ない」と受け入れられやすいと考えられる。よって、こうした効果

という観点からも、事業部門のメンバーを検討の中核に据えることが重要である。

● 適性ある人材の確保

事業部門・本社部門からメンバーを招集して体制を組成するのは前述のとおりであるが、体制についても一つ重要なことは参加者（委員・メンバー）の「適性」である。

適性には、

① スキル面の適性

② 意識面の適性

——があり、適性のある人材を状況に応じて柔軟に配置できるようにすることも、この活動を円滑に進めるポイントである。

① スキル面の適性

必要なスキルは活動の段階によって異なる。

たとえば、「改革対象の定義」「現状把握」の段階（NRIカイゼン委員会の例では本委員会に該当）であれば、前述のように、事業部門の仕事の進め方を把握している社員が必要である。

取り組みテーマが決まり、「原因分析」「対応策の検討・実行」の段階（NRIカイゼン委員会の例ではワーキンググループに該当）であれば、テーマに関連の深い本社部門の社員に加え、事業部門で実際にその業務に従事している社員の参加が望ましい。

また、「定着化支援」の段階や「レビュー」であれば、各部門の非直接業務全体に対する知見に加え、事業部門に活動を落とし込んでいける立場や力のある社員が必要である。NRIカイゼン委員会であれば、事業部門の管理統括の立場にある社員の参画が該当する。

② 意識面の適性

意識面では、全社最適を実現するための改

革に意欲を持っていることが重要である。本社部門に限らず事業部門の社員も、変化に対して消極的であることが多く見受けられる。また、参加者のなかには、自部門の利益を守る代表者としての意識を強く持ち、自部門の業務上のメリットが感じられにくい改革には消極的になってしまう社員も見受けられる。しかし、現状からの変化を嫌い、現状維持をベースとした検討になってしまうと、生産性向上は中途半端になってしまう懸念がある。したがって、全社最適でものごとを考え、必要であれば自部門の業務さえ変えようという意識の持てる社員を招集することが望ましい。

● 参加しやすい環境の整備

改革を成功に導くには、参加者が力を最大限に発揮し役割を全うすることが不可欠であり、そのためには、以下の2つの面で環境を整備することが必要である。

1つは、上長・周囲からの理解が得られ、活動への参画に協力が得られる環境づくりである。たとえばメンバーへの招集の際は、経営層や委員長からライン上長を通じて依頼したり、会社として正式にメンバーに任命したりすることが考えられる。また、そのメンバーの工数の何パーセントを活動に充てるなどといった具体的な工数の確保も一つの方法である。

もう1つはサポート体制の付与である。本活動に適性のある社員ほど優秀で、直接（本来）業務でも多忙である。そのような社員が、直接（本来）業務にあまり支障をきたさずにその力を本活動に発揮できるように環境を整備しなければならない。そこで、そのような社員がメンバーになった場合、「知恵を出

す」「考える」部分に集中させ、調査・作業などは状況に応じてサポート要員をつけることも一つの環境整備である。NRIカイゼン委員会では、本章5節で論じる支援チームを設置して対応している。

4 【手法・IT】を活用した 改革実行と定着化

● 標準化・単純化

非直接業務の生産性向上を考える際には、現状の業務を整理し、望ましい業務フローを明確化する。

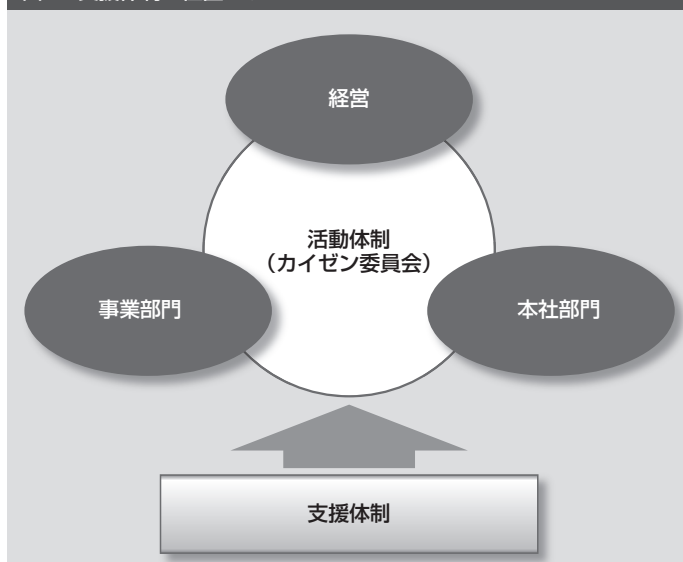
非直接業務の生産性向上は企業価値向上につながるものではあるが、非直接業務そのものは企業の競争優位を生まない。そのため組織ごとの創意工夫による独自性を容認するのではなく、全社で業務を標準化して集約することを考えるべきである。また、標準化する際には、その業務の目的や必要性にも鑑み、業務そのものの単純化・廃止も併せて検討し、望ましい業務フローを作成すべきである。

● システム化

非直接業務の生産性向上によって業務を改革しそれを社員に定着させるには、システム化が重要な役割を果たす。手続きやルールを変え業務を見直して、社員に新業務を実施させようとしても、それだけでは定着しないケースも多い。慣れている従来の業務のやり方に戻ってしまったり、現場ごとに業務をさらにカスタマイズしてしまったりということが起こりがちである。

したがって、費用対効果をにらみながらではあるが、システムの整備によって新たな業

図6 支援体制の位置づけ



務の定着化を図ることも重要である。

5 【支援体制】の設置

改革の成功には、事業部門から招集した社員がオーナーシップを持って検討に打ち込み、本社部門からの社員は業務の見直しやシステム構築の検討に注力できるようにしなければならない。しかし、活動を進めるにはさまざまな付帯業務が存在するものであり、すべてを成し遂げるのは容易ではない。そこで、活動を後ろ支えする支援体制を設置することも、活動を円滑に進めるうえでのポイントである。支援体制は改革活動の主役ではなく、あくまで「黒衣」として改革を支える役割を担う（図6）。

● 支援活動

NRIカイゼン委員会の支援チームは、次ページの図7のような活動を担っている。

これらはすべて、委員やメンバーの参加者全員が検討および実行に集中できる環境を整

図7 支援チームの活動内容

委員長支援活動	検討活動のサポート活動	調整活動
- 改革活動のグランドデザイン - 委員会の位置づけと構成の検討 - 各ワーキンググループの活動状況・課題の確認 - 経営層報告準備	- 検討テーマの探索 - 検討内容に対する仮説構築 - 検討のリード - メンバーの動機づけ	- 体制整備や投資確保などの調整 - 意思決定・社内調整支援

えるための活動である。NRIカイゼン委員会のような改革活動では複数のワーキンググループが同時に動くことになる。支援チームは、各ワーキンググループの活動や同グループ内の状態を適宜把握し、そのときどきに応じて必要な支援を機動的に行うなど、活動を推し進める役割を担う。

● 支援体制の要件

ではどのような支援体制が望ましいのだろうか。支援チームには、検討チームとは異なる要件がある。

第1に、活動に対してオーナーシップを持っていることである。「言われたことを手伝う」といった意識ではなく、活動に何か支障があったときは自ら打開策を考えて改革を推し進めていくという気概を持って取り組む姿勢が必要である。

第2に、スキル（技能）が求められる。たとえば、業務設計や業務システム面でのスキルは、業務の問題点の洗い出しや効率的な業務を設計するのに有用である。また、複数の組織や利害関係者を巻き込みながら、ものごとを調整し合意形成を促すファシリテーションのスキルも有用であろう。

第3に、支援活動に打ち込める時間が確保

されていることが必要である。前述のように支援チームが取り組むべきタスクは多く、また、そのときどきに機動的に柔軟に動くことも必要である。もし、この支援活動が支援チームにとって本来業務でなければ、機動的な支援活動を行えない懸念がある。よって支援チームには、本来業務として支援活動に打ち込める時間の確保が必要である。

第4に、第三者的な立場であることである。本社部門・事業部門両方の状況や考え方を理解しつつ、客観的かつ全体観を持ちながら発言できる能力が必要である。ただし、「あるべき論」を語るだけの第三者では意味がない。第三者でありつつも、各部門の内情や考えを理解したうえで方向性を考えられる力が求められる。

最後に、他の参加者を敬い、信頼関係を築ける人間性を備えていることも必要である。この活動においては参加者の知恵と力を最大限に発揮することが成功の鍵であり、そのため、参加者を大切にできる人間性が必要要件となる。

NRIカイゼン委員会の支援チームは、コンサルティング事業本部の社員数名で構成され、彼らは直接（本来）業務のコンサルティングプロジェクトの一つとして本活動に携わ

っている。そのため、支援活動への時間が確保されているだけでなく、活動の推進や成果に対する意識を強く持っており、委員会活動を推し進める影の立役者となっている。

V 非直接業務の生産性向上活動 成功の要諦

NRIカイゼン委員会の活動も4年目を迎えている。現在（2013年時点）においても、委員会活動・支援体制とも完璧な状態とはいえないが、取り組みテーマは年々大きなものになっている。近年では、社員の働き方を変革し仕事の質そのものを高めるテーマも増え、生産性向上に積極的に取り組む動きが広がりつつある。

これまで述べてきたNRIカイゼン委員会による非直接業務の生産性向上の活動自体は、第Ⅲ章2節で述べたような非常にオーソドックスなものではあるが、これらの活動を、全体観を持ちつつ着実に進めていくことこそが、活動を成功させる一番の要諦である。そのためには、第Ⅳ章で述べた、

- 【戦略との整合性】
- 【ガバナンス】

- 【人材・風土】
- 【手法・IT】
- 【支援体制】

——を意識しながら活動を組み立てること、そのために必要なリソース投入を惜しまないことが重要なのである。

参考文献

- 1 John Jeston and Johan Nelis “Business Process Management; Practical Guidelines to Successful Implementations” (<http://www.sgb.gov.tr/Kontrol%20Standartlar/Dok%C3%BCmanlar/Yararlan%C4%B1lan%20Yabanc%C4%B1%20Yay%C4%B1nlar/Business%20Process%20Management%20Practical%20Guidelines%200750669217.pdf>)
- 2 ビーター・S・バンディ、ローランド・R・カバナー、ロバート・P・ノイマン著、高井紳二・大川修二翻訳『シックスシグマ・ウェイ——全社的経営革新の全ノウハウ』日本経済新聞社、2000年

著者

佐藤則子（さとうのりこ）
経営情報コンサルティング部主任コンサルタント
専門は業務改革、改革実現支援、風土診断・風土改革など