

グローバル戦略の実現に向けた 業務ガバナンス機能のあり方



森沢伊智郎



青嶋 稔

CONTENTS

- I 業務ガバナンスの必要性——経営主導による業務の監督・統治が事業の遠心力と求心力を生む
- II 業務ガバナンスの難しさと導入へのアプローチ——対象業務決定から業務基準維持の仕組み構築まで、プロセスオーナーを中心に推進
- III 先進企業の取り組み事例——ネスレの「GLOBEプロジェクト」とパナソニック「CITA会議」
- IV 業務ガバナンスの実践に向けて——トップのコミットメントなど、意識すべき6つのポイント

要約

- 1 「業務ガバナンス」とは、「業務のプロセスやルールを決定し、継続して維持し、改善していく仕組み」で、企業として標準化された業務プロセスやルール、さらにそれらを決定し維持するためのプロセスや組織などの仕組みも含む。
- 2 日本企業の活動がグローバルに広がるに伴い、本社はグローバル本社として、グローバル規模にわたるオペレーションに業務ガバナンスを効かせねばならなくなった。各地が個別に機能している従来の状態を変え、グローバル本社としてガバナンスを働かせ、グローバルでの業務基準を再構築する必要がある。
- 3 業務ガバナンスは、すべての地域・業務を対象とはしない。経営として何を重視するか、それを実現するために必要最低限、管理しなければならない業務とは何かを明確にしたうえで、各企業の特性に合わせて適用していく。また、放っておけば変化してしまう業務の特性を踏まえ、導入に際して面従腹背を許さない意思決定プロセスと体制も同時に構築していく必要がある。
- 4 先進事例として、①ネスレにおける「GLOBEプロジェクト」、②パナソニックにおける「CITA会議」を取り上げる。
- 5 業務ガバナンスの構築に向けては、①トップのコミットメント、②意思決定・モニタリング体制の構築、③プロセスオーナーの設定、④社内コンサルティング部署の設置、⑤コミュニケーションプロトコルの確立、⑥シェアードサービスセンターの活用——を念頭に取り組む。

I 業務ガバナンスの必要性

経営主導による業務の監督・統治が事業の遠心力と求心力を生む

1 | 業務ガバナンスとは

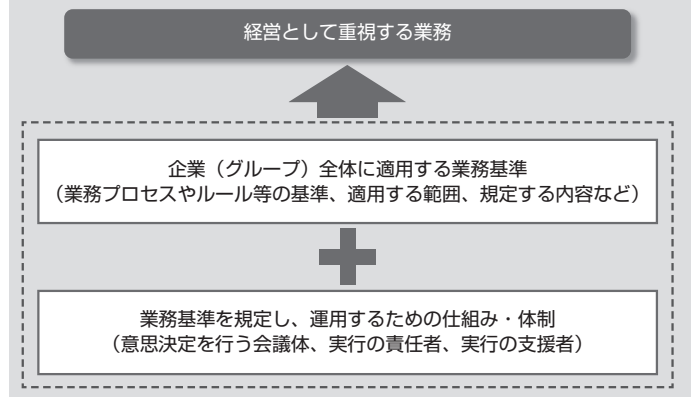
本論考のタイトルを見て、「業務ガバナンス」とは何のことかと首を傾げられた読者も多いのではないだろうか。本稿ではこの業務ガバナンスを、「業務のプロセスやルールなど企業（グループ）全体で守るべき基準を決定し、継続して維持し、改善していく仕組み」と定義する。具体的には、企業として守るべき基準として作成された業務プロセスやルール、さらにそれらを決定し、維持していくためのプロセスや組織などの仕組みまで含んだ概念として用いる（図1）。

実は、「業務ガバナンス」はまだ一般に広く認知されている概念ではない。にもかかわらず、本稿であえて業務ガバナンスとするのは、企業の競争力強化に向けて、経営が主導して業務を監督・統治する必要性が高まってきているという認識からである。

誤解を恐れずに言えば、業務に対する経営のこれまでの関心事の多くは、効率化とコスト削減であった。業務を管理することは現場の役割であり、きちんと運用されているのは当たり前、大規模な業務改革を断行するタイミング以外に、経営が業務に対して特に関心を払う必要はないという捉え方が根強かった。

しかし、新興国を含めたグローバル化が進展し、また、企業の社会的責任や法令遵守への関心が高まる中であって、業務は、単に効率化しコスト削減する対象ではなく、戦略を実現し、企業の社会的責任を果たすうえで、経営としての意思を反映しなければならない

図1 業務ガバナンスの概念



対象となってきた。

たとえば、さまざまな国・地域で取引が発生しているグローバルアカウント（複数の国や地域で取引がある重要顧客）との関係を強化しようとする、当該顧客との取引を国や地域の拠点単位ではなく、全社一括で正しく管理しなければならず、それには、すべての事業、すべての拠点で顧客コードと顧客管理プロセスを標準化する必要がある。

また、グローバルレベルでのコスト削減戦略を実現するには、調達している品目を精査し、調達先の絞り込みやこれまでの実績に基づいた取引の交渉が欠かせない。そしてそのためには、部品表や勘定科目のコード体系の統一を図り、調達する際の承認プロセスに対しても、全社で守るべき基準を設定することが必要となる。どの製品をどの地域で生産するのが最も効率的であるかという生産のアロケーション（割り当て・配分）の意思決定をしやすいするためにも、各生産拠点の原価管理のルールを統一し、製品ごとのコストが正しく比較できるようにしなければならない。

いずれも当然すべきことではあるが、これらを実践できている企業は意外に少ない。業

務が個々の事業や拠点で最適化されているため全社で統一されておらず、基準を設けようにも関連する組織が多すぎ、かといって現場に任せては意思決定ができない。つまり、経営が戦略を策定しても、それに合わせて業務を変える仕組みに経営自身に関与しなければ、戦略は一向に実現できないのである。

また、近年重視されている法令遵守や企業の社会的責任においても同様な事態が発生している。金融商品取引法が「正しい財務報告は経営者の責任」と位置づけたように、法令に則って業務が正しく遂行される環境を担保することが経営の役割として定着しつつある。経営には、世界中のあらゆる拠点で実施されている業務に何が起きているのかを把握することが求められているのである。

一方、戦略を短期間で確実に実現する手段としてM&A（企業合併・買収）が一般化してきているが、被買収企業が業務レベルでどのようなリスクを抱えているのかを買収企業が正しく把握し、それを予防する手を打っているかという問いに、自信を持って「イエス」と答えられる経営者は少ないのではないだろうか。しかし、企業として守るべき業務基準が事前に用意できていれば、デューデリジェンス（被買収企業の事前調査）の段階で、その業務基準に基づいた視点から検討でき、買収後の統合段階においても同基準を活用し、効率的に実施できる。

したがって企業として守るべき基準を持ち、経営の目線から業務を監督・統治する「業務ガバナンス」という考え方を持つことが、企業の競争力強化上、重要な課題になってきているのである。

2 | 業務ガバナンスが目指す姿

それでは、「経営が業務ガバナンスを行う」とはどのようなものであろうか。簡潔に述べれば、「企業全体で守るべき業務基準を策定するプロセスが規定され、そのプロセスに基づいて業務基準が定められ、同基準が企業内のすべての組織に認知・遵守されている状態」である。そしてその結果として、「本社が全社最適を容易に追求でき、裁量の範囲が明確になっている事業や拠点においても、よりスピーディな経営が実現できている状態」である（図2）。

このような細かいことは、所管組織や現場がやるべきだと思われるかもしれない。しかし、多くの関係者の利害を調整し、企業として一つの方針を打ち出すには、業務プロセスやルールを決定する以前に、従業員の意識そのものを変える必要がある。このような取り組みを所管組織や現場に任せても、なかなか調整が進まず、先延ばしが繰り返される。そもそも関係者が多様な中では、所管組織すら定義できないことも少なくない。

しかし、見方を変えれば、全社の業務基準づくりに経営が正しく関与し、スピーディな意思決定がなされる仕組みを構築すれば、課題解決に要する時間は飛躍的に短縮される。その結果、経営は全社最適を実現するための求心力を手に入れ、事業や拠点は自由にできる範囲が明確になることで秩序ある遠心力が発揮され、企業の競争力が高まる。

業務ガバナンスにおいて経営がなすべきことは、それぞれの業務の細かい部分までを熟知し、小さな改善を具体的に指示することではない。経営の役割は、関係者間で利害が対立する問題や、現場の知識だけでは想起でき

ない課題について、経営の方向性を示し、明快に意思決定することである。端的に言えば、経営の役割は業務を細かく「管理すること」ではなく、「監督すること」である。

そのためには、現場に任せることと、経営が関与すべきことを明確にし、そのうえで、経営の意思決定を効率的にできる仕組み、および決定した業務プロセスやルールが正しく実施されているかどうかを監督する体制を、同時に整備していくことが求められる。

3 | 今なぜ業務ガバナンスなのか

業務ガバナンスが注目されている背景には、

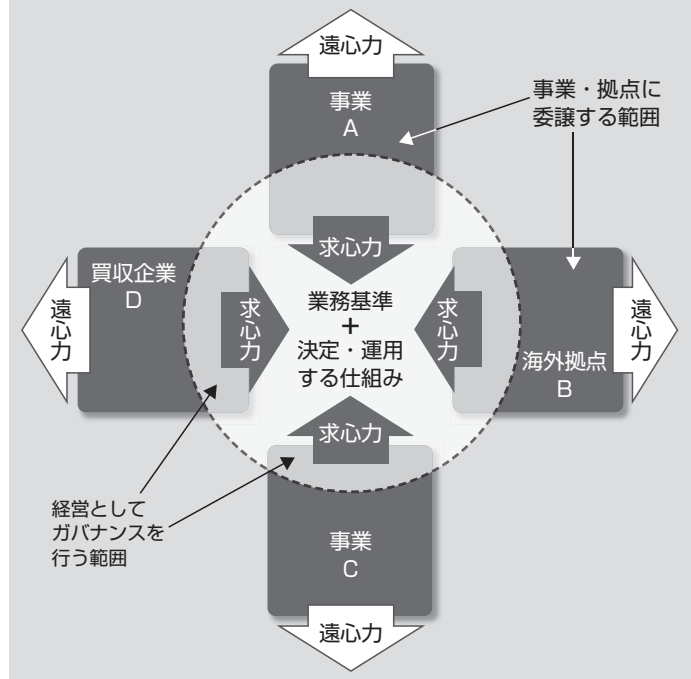
- ①「遠心力」と「求心力」の不均衡
 - ②本社と海外拠点の関係の変化（世界中の拠点や取引先が重層的に関係し合う「N対N構造」への変化）
 - ③経営の「見える化」に対するニーズのさらなる高まり
- という3つの要因がある。

(1) 「遠心力」と「求心力」の不均衡

日本企業の多くは、保有する事業を効率的に管理するため、事業部やカンパニー、子会社といったビジネスユニット（事業単位）に権限を委譲してきた。自立型の遠心力を意識的に働かせることにより迅速な意思決定を可能とし、各事業に最適な経営を展開してきた。海外拠点についても同様な方針が取られ、経営は投資や事業のモニタリングはしながらも、人事や業務の設計などは現地任せにできた。

ビジネスユニットや海外拠点は、委譲された権限の中で自らの組織を最適化しながら成

図2 業務ガバナンスが目指す姿



長している。このような経営方法は決して間違っていない。しかし一方で、これでは全社最適という考え方が希薄化し、本社が実現したい全社最適に向けた取り組みを各ユニットや拠点が受け入れなくなる傾向もある。

全社最適を追求するには、ビジネスユニットや国・地域を越えた施策を展開することが求められている。さらに近年は、全社最適の目線で実行しなければならない施策がより増えてきているのも事実である。

たとえば調達の最適化、ビジネスユニットや海外拠点を含めたシステム統合、グローバルレベルでのサプライチェーン・マネジメント（供給連鎖管理、以下、SCM）の高度化、顧客管理の一元化、さらには諸外国の環境規制への対応などである。これらの施策は、規模のメリットを追求することで効果が最大化され、その成果はそれぞれのビジネスユニッ

トや海外拠点に還元される。しかし、これらを実行するには、従来のやり方を変更したり、新たな投資が求められたりと、ビジネスユニット・海外拠点側に極めて高い負荷がかかる。そのため、本社が企画する全社最適に向けた取り組みは、現場には受け入れられない。受け入れられたとしても、なおざりな取り組みになるケースが散見される。これは、今まで意識的に遠心力を効かせてきた結果、全社最適を追求するために必要な経営の求心力が希薄化してしまったからである。

こうした遠心力は、「ビジョンや戦略」といった概念的な階層ではほとんど発生しない。その根本的な原因は、長い年月をかけて構築され、変更に当たっては高い負荷が発生するような業務やシステムといった、具体的な行動を規定する階層にある場合が多い。遠心力と求心力の不均衡を解決する有効な手段は、経営が業務ガバナンスをきちんと行っていくことである。

(2) 本社と海外拠点の関係の変化

これまでの日本企業のグローバル化は、日本で生産した製品を海外で売るというビジネスモデルから始まり、そこから生産拠点の海外展開へと発展していった。

しかし、新興国市場の拡大により、このモデルが大きく変化してきている。新興国市場は、国や地域によりその発展過程も、また製品に対するニーズや好みも大きく異なる。それぞれの市場にきめ細かく対応していくには、開発、生産、販売の全機能を地域ごとに持たなければならない。さらに、ある地域で調達した品質が高く、価格が安い部品を他の地域で使用する、あるいはある地域で作

成した半製品を他の地域に向けて販売し、それぞれの地域で製品化することも珍しくなくなっている。日本本社と、進出した国や地域とが「1対N」で取引をしていればよかった構造から、状況に応じて国や地域同士がそれぞれ取引する「N対N」の構造に大きく進化している。

このような構造変化の中であって、状況に応じて機動的に取引をするには、各国や地域の間で業務やデータの整合性を確保しておく必要がある。たとえば、部品や半製品をやり取りする場合は設計プロセス・図面の表記方法・CAD（デジタル設計図）データ・部品の品番などを合わせておく、さまざまな拠点が同一の顧客と取引をしている場合は顧客コードの統一と取引情報の共有の仕組みをつくる、などである。

グローバルレベルで展開される事業を効率的に連携させようとする、業務レベルでのガバナンスをきちんと機能させることが求められるのである。

(3) 経営の「見える化」に対するニーズのさらなる高まり

企業活動がグローバルで展開される中で、それぞれの国・地域を正しく把握したいという経営ニーズがあらためて高まってきている。その発端となったのが、2008年のリーマン・ショックである。リーマン・ショックでは、需要の急激な落ち込みに多くの企業が対応できずに大量の在庫を抱えた。海外の在庫などの情報がタイムリーかつ正確に把握できていなかったことがその要因の一つとして問題視され、多くの企業でSCMを再構築するプロジェクトに取り組むことになった。そし

てこの動きはSCMだけにとどまらない。海外を含めた事業の状態をタイムリーに把握できるように、たとえば資生堂やダイキン工業、旭硝子をはじめ多くの企業がグローバルレベルでの情報システム統合に取り組んでいる。

しかし、経営のこうした「見える化」は、システムを刷新しただけでは実現できない。システムに入力されるデータの定義や取得方法、ルールなどが各拠点で標準化されていないと、誤った情報を見ながら経営判断をすることになりかねない。経営の「見える化」を追求していくと、自ずと業務ガバナンスを正しく遂行することになる。

Ⅱ 業務ガバナンスの難しさと導入へのアプローチ

対象業務決定から業務基準維持の仕組み構築まで、プロセスオーナーを中心に推進

1 | 業務ガバナンスの難しさ

経営が業務ガバナンスを遂行するには、その対象を明確化し、対象業務について企業全体で守るべき基準を作成して、それを徹底・維持していく仕組みを構築する必要がある。しかし、これは容易なことではない。業務ガバナンスの一部である「業務基準の構築」を指向する企業は多いが、満足のいく成果にはなかなかつながらない。

その難しさを規定しているのが、

- ① 常に変化するという業務そのものの特性
- ② 意思決定を行う役割の不在
- ③ 現場の理解

——の3点である。これらを理解することが業務ガバナンスの導入に成功するポイントとなるため、それぞれについて解説する。

(1) 常に変化するという業務そのものの特性

業務は、放置していると必ず変化するという特性を持っている。

多様な場所で同じ名称の業務が実施されているが、担当者は別である。それぞれの担当者が、効率を上げる工夫やよりよい成果を上げるための改善を常に続けていれば、実施場所によって業務の目的や実施方法に違いが生じるのは当然である。また、業務は国の規制や取引先との力関係によっても変化し、経営に資する情報を得るために、経営者が業務を変更することも十分に想定できる。

一方で、業務を規定や業務フローとして文書に落とし込むには多くの労力を伴う。常に変化していく業務に適応させた文書を作成し、それを常に最新の状態で維持しておくことは至難の業である。

しかも、業務ガバナンスを行おうとすると、どうしても業務を細かく管理しがちであるが、すべての業務を管理するのは現実にはほぼ不可能である。

前述したように、業務ガバナンスとは、「監督する」ことであって細かく「管理する」ことではない。したがって経営は、常に変化する業務を、自身の視点からいかに「監督する」かを意識することが重要である。

(2) 意思決定を行う役割の不在

業務の多くは、一人の担当者や組織の中だけでは完結しない。経営課題に紐づけて業務ガバナンスを行おうとすると、海外拠点を含めればその所管組織が軽く2桁に達することは珍しくない。

たとえば、ある企業で営業の効率化を目指

して顧客管理業務を改革した際には、各事業部門の営業所管組織、本社経理部門、海外管理部門、各海外拠点の企画部門、情報システム部門が一堂に会した結果、総勢20人近いプロジェクトチームが組成されることになった。別の企業のSCM改革プロジェクトでは、本社購買部門・経理部門・開発部門・企画部門・物流部門・各事業部企画部門・生産部門・主要拠点代表を合わせて30人を超えた。

プロジェクトチームがこのような状況になると、「誰が最終的な意思決定をするのか」という問題が必ず生じる。メンバーにはそれぞれの部門の代表としての面もあるため、互いの利害は往々にして対立する。誰かが明確な意思と覚悟を持って決断をしなければならないが、誰もその役割を負いたがらない。

プロジェクト化された場合には当該プロジェクトの責任者が意思決定の役割を負うが、プロジェクトが一定の成果を収めてその運用が現場に下される段階になると、意思決定者不在の構造がより顕著になる。したがって、業務ガバナンスにおいて、複数の組織にまたがって実施される一連の業務の意思決定は、経営が担う必要がある。

(3) 現場の理解

業務ガバナンスを社内に導入する際は、対象業務についての基準を定め、その基準を全社に適用していくことになる。

この基準を作成する作業にはそれなりの工数がかかるうえ、関連する組織にはそのための人員の提供が求められる。現場ではそれぞれの担当者が通常業務を抱えており、通常業務と並行して基準構築プロジェクトに参加し、作業しなければならない。また、多くの

場合、現場の代表としてプロジェクトにアサイン（任命）されるメンバーは各部門の要の人材であり、それだけにそれらメンバーのプロジェクト参画による現場への影響も大きくなる。

また、実際の導入の段階になると、これまで慣れ親しんできたやり方を変えることとなる。場合によっては、サプライヤーに取引条件の変更を求める、あるいは新たな仕事を要請するなど、外部と交渉しなければならないケースも生じる。

このような苦労があるにもかかわらず、業務ガバナンスが実行されても現場に直接的なメリットはほとんどない。現場は、業務ガバナンスについて頭では理解できるものの、上述のようにこれは積極的に関与する意義を見出しにくいテーマである。そこでこのような状況になることを理解したうえで、どうやって現場を巻き込んでいくのか、さらに現場にどのようなメリットが与えられるのかを常に考えながら実行していかなければならない。

2 | 導入へのアプローチ

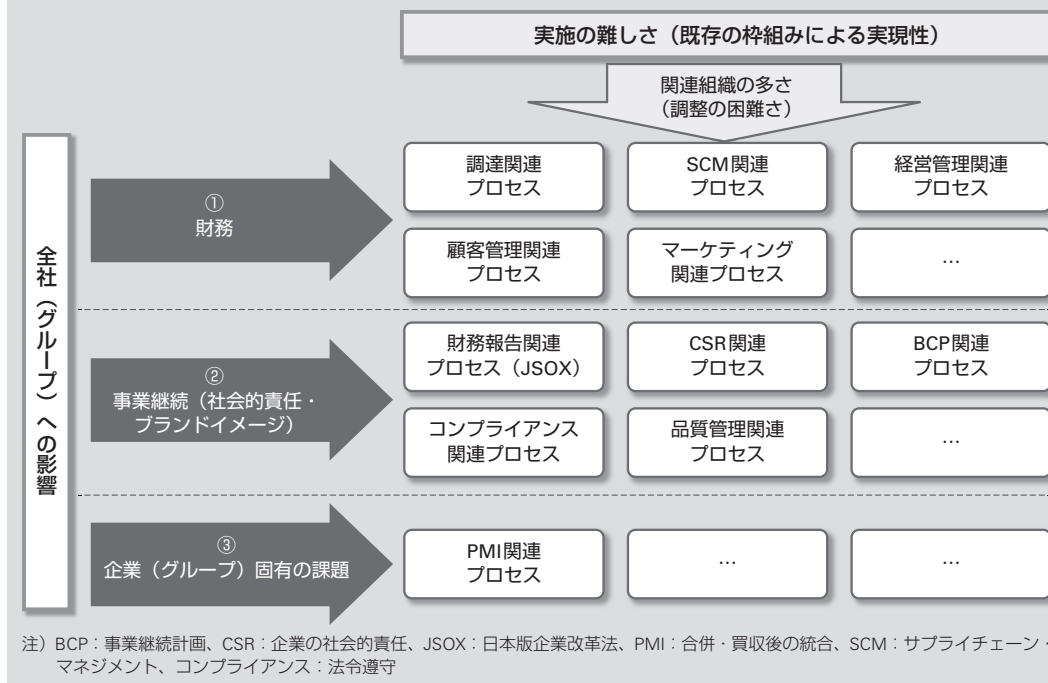
業務ガバナンスの導入はおおむね以下のよう手順となる。

- ①ガバナンス対象業務の決定
- ②意思決定責任者の選任
- ③業務基準の作成
- ④業務基準を適用する範囲の確定
- ⑤業務基準を決定し維持していく仕組みの構築

(1) ガバナンス対象業務の決定

経営が業務ガバナンスを行う目的は、遠心力が無秩序に広がり、企業全体で取り組まな

図3 業務ガバナンスの対象とすべき業務の例



なければならない課題への対応力が希薄化するのを避けるためである。反面、各ビジネスユニットや海外拠点の自立とそれぞれの環境に合わせたスピーディな経営は、たとえ遠心力が作用しようとも維持していく必要がある。

つまり、すべての業務に対して守るべき基準を設定するのではなく、経営として企業全体で基準を守らせなければならない業務を絞り込み、その業務に対してガバナンスを効かせていくのである。

それでは、企業全体で守るべき基準を設定しなければならない業務とは、どのようなものだろうか。それぞれの企業が置かれている状況や必要な投資額、経営者の意思によっても異なってくるが、多くの企業における業務ガバナンスの対象業務は図3のとおりである。

この対象を決められるのは経営者以外ではなく、経営者が明確にこれを規定すれば、さ

まざまな施策を講じる所管組織、それを支援する本社人事部門や経営企画部門などが、極めて効率的に活動できるようになる。

（2）意思決定責任者の選任

業務ガバナンスの対象となる業務は、全社最適を追求することで十分な効果が期待される一方で、そこには多様な組織が関係するため、前述したように責任者不在の状態になることが多い。その結果、意思決定がなされず業務基準の作成が困難となる。

こうした状態にならないようにするには、組織をまたがる一連の業務に対して責任者（プロセスオーナー）を配置することが有効である。実際に、プロセスオーナーを制度として導入する企業も見られ始めている。

プロセスオーナーは、所管する業務について組織を超えて全社最適を追求することに責

任を持ち、部門ごとで利害が対立した場合には、最終的な意思決定ができる権限も有す。また、所管する業務が定められた基準に沿って運用されているかどうかを管理する責任と権限も与えられる。プロセスオーナーには、所属組織を超えた目線で全社最適を追求できる経験を持ち他の組織からも信頼される人材を登用すべきである。

(3) 業務基準の作成

業務基準とは、企業内で最低限守るべきルールで、経営が重視する業務の品質基準を、経営自らが策定したものである。具体的には、①業務の目的、②業務を通じて期待する成果、③そのために必要なデータ項目と求められる精度、④業務プロセス、ルール、⑤業務を実行する担当者——などを規定する。業務基準は、各種規定、マニュアル、業務フローとして文書化し、その文書の記載ルールやフォーマットも全社同じものを利用するよう仕組み化しておく。

記載ルールやフォーマットをなぜ全社同じものにするのかというと、同じ名称の業務であっても、実施場所や担当者によって基準が異なっているケースが多いからである。特に海外拠点の場合、通常はそれぞれの国による法律や商慣習の違いに応じて日本とは異なる基準で運用されている。そこで、まずそれぞれの事業や拠点はどのような業務を実施し、どこに差異があるのかを確認する。そしてその差異の原因を正確に把握し、そのうえで、当該業務の目的、および経営が期待する成果に照らし、全社として守るべき基準を設定する。

一般的に、国・地域の法律および経理・財

務ルールの基準は、それぞれの国・地域の制度に合わせることを前提とするが、厄介なのは商慣習である。たとえば、取引数量の単位を「kg」とするのか「lb（ポンド）」とするのか、といったことでさえも意思決定には時間がかかる。取引先との契約を含め、これまでなじんだ単位を破棄することへの抵抗感、どちらかの単位に合わせる場合には計量機器を入れ替えることのコスト対効果の検証など、一つひとつ根気よく議論し、決着させていく。現場と調整しながら基準を策定していく経営・本社側からすれば、これらはまさに根比べである。

業務基準の策定には、その業務の効率性も当然考慮する。各ビジネスユニットや拠点におけるベストプラクティスの中から最も効率的な業務を基準に設定する。

これらの作業は、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）のプロセスとも酷似する。BPRには当初、社外リソースを活用しながら経験を重ねていく企業が多いが、継続的に展開していくためには社内にノウハウを蓄積し、最終的にすべての作業を社内で行える体制にしていくべきである。具体的には、業務基準を策定するコンサルティング部署を社内に組成し、業務基準を策定するプロジェクトに参画させるというアプローチを取る。

(4) 業務基準を適用する範囲の確定

業務基準を策定する際は、その基準をあらゆる事業・拠点に適用するのかが必ず問題になる。各事業や拠点は、規模や成長の段階がそれぞれに異なる。規模で言えば、総勢10人にも満たない新興国の拠点もあれば、

1000人を超える従業員を抱える拠点もある。事業についても、新しく立ち上げたばかりのものから、総売上高が数千億円のグローバルに展開するものまでさまざまである。

対象業務については、事前に絞り込むことを推奨したいが、いくら絞り込んだとしても細かいプロセスレベルで見れば1000を超える。業務を変更させない最も確実な手法はシステム化することであるが、規模の異なる事業や拠点が同じシステムを使うことには無理がある。

そのため、特に規模が小さい事業や拠点に対して業務基準をどこまで適用するかは経営が判断しなければならない。一般的に、法令遵守にかかわる業務についてはすべての事業・拠点にその基準の適用を求めるが、経営管理にかかわる部分については、ある一定の規模に達するまで適用を免除する形が取られる。

(5) 業務基準を決定し維持していく 仕組みの構築

もっとも、業務基準は策定しただけでは意味をなさない。「全社で遵守されるべきもの」という「お墨付き」を与えて現場に徹底し、勝手な運用がされないように維持・管理してはじめて機能する。

日本企業の場合、現場レベルで何かが決定されても、「自分は聞いていない」という反応が往々にして見られる。こうした状況にならないようにするには、事業や拠点の責任者（役員レベル）が公式な場で業務基準を認め、遵守することを宣言するような「儀式」が必要になる。その宣言に基づき現場レベルが調整することによって、導入がスムーズに

進んでいく。具体的には、①業務基準を決定する会議体、②現場での運用体制、③適切に実施されているかどうかを監督する体制——を整備する。

業務基準を決定し導入するには、各業務を所管する部門や情報システム部門の協力が必須となる。そのため、通常の経営会議の出席者と、業務基準を決定する会議体のメンバーの構成は異なるケースが多い。また、経営会議ではさまざまな案件が議論されることから、業務基準に関するタイムリーな議論ができない可能性もある。そこで、業務基準を議論する会議体は適切なメンバーで構成することが望ましい。業務基準の運用は現場が中心になるが、監督については、前述したプロセスオーナーを中心とする監査チームを組成することなどが考えられる。

III 先進企業の取り組み事例

ネスレの「GLOBEプロジェクト」と パナソニック「CITA会議」

1 | ネスレ

ネスレで展開された「GLOBEプロジェクト」は、業務ガバナンスの中でも、特に業務基準を策定するフェーズ（段階）のケースとしてよく知られている（次ページの図4）。

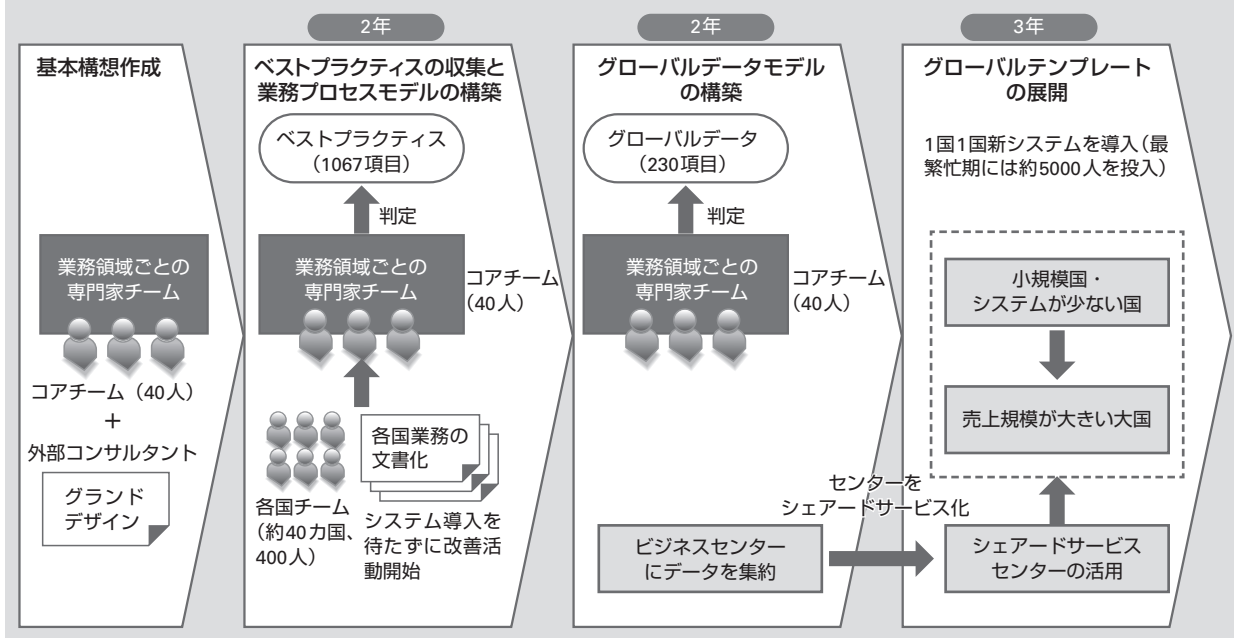
(1) GLOBEプロジェクトの概要

GLOBE（グローバル・ビジネス・エクセレンス）プロジェクトとは、2000年から07年にかけてネスレが展開した業務およびデータの標準化プロジェクトである。

本プロジェクトは、

- ①基本構想作成
- ②ベストプラクティスの収集と業務プロセ

図4 ネスレ「GLOBE」プロジェクトの概要



スモデルの構築

③グローバルデータモデルの構築

④グローバルテンプレートの展開

—という4つのフェーズに分けて実施された。

①「基本構想作成」フェーズでは、CEO（最高経営責任者）直下に社内の超エース級人材約40人を集めた「コアチーム」を組成した。欧州、AOA（アジア・オセアニア・アフリカ）、アメリカ圏の3地域から、対象とする業務領域ごとに1人ずつメンバーが選出された。

②「ベストプラクティスの収集と業務プロセスモデルの構築」フェーズでは、上述のコアチームの下に約40カ国・約400人の「各国チーム」を配置して、各国で実施されている業務を現状分析して文書化し、その成果を業務領域ごとの専門家チームが判定して1067項目の「ベストプラクティス」、すなわち業務

基準として策定した。

さらに③「グローバルデータモデルの構築」フェーズでは、グローバルで何をしたいかを明確にした。そのために標準化すべきグローバルデータ230項目を洗い出し、本国と3つのビジネスセンターを活用しながらデータを「棚卸し」して項目を比較し、標準化した。

最後の④「グローバルテンプレートの展開」フェーズでは、各国に「GLOBEチーム」を設置して最繁忙期には約5000人体制とし、さらに③「グローバルデータモデルの構築」フェーズで活用した3つのビジネスセンターをシェアードサービスセンター（間接業務を集約実施する拠点）とすることで、業務の実施場所を集約し、標準化したグローバルテンプレートが管理しやすい環境を構築している。

(2) 業務やデータの目的から対象を明確化

GLOBEプロジェクトでは、対象業務の絞

り込みやデータの標準化の際に、上述したように「グローバルで何をしたいのか」を徹底的に議論して対象を絞り込んだことが、その後の基礎となっている。

具体的には、サプライヤーの集約化、原材料の品質管理、工場の統廃合と近隣諸国への輸出、グローバル顧客対応、グローバル商品管理などに絞り込まれた。標準化は、やみくもに進めるのではなく、その目的を明確にすることで、効率的かつ説明しやすい形で標準化すべき対象業務とデータを抽出することが可能となる。

(3) 現場の巻き込み

GLOBEプロジェクトでは、巧妙かつ大胆な形で現場を巻き込んでいる。

まず、想定される効果を事前に徹底的に検証した。定量と定性の両面から具体的にどのような効果があり、ネスレひいては社員である現場担当者一人ひとりにどのようなメリットをもたらすのかを明らかにすることで、業務基準の必要性を極めて論理的に説明できるようにした。

一方で、現場のキーパーソンをプロジェクトに大胆に参画させて当事者意識を持たせている。②「ベストプラクティスの収集と業務プロセスモデルの構築」フェーズでは約400人、④「グローバルテンプレートの展開」フェーズでは最繁忙期に約5000人体制として、関係者を巻き込みながらプロジェクトを進めた。

(4) 業務実施場所を集約し、効率的に管理・運用できる体制を構築

業務の運営は、3つのシェアードサービス

センターに集約している。集約効果はコスト削減ばかりではなく、実施場所ごとに業務の変更が加えられることを防止でき、管理しやすいという効果も期待できる。

2 | パナソニック

パナソニックが実施している「CITA会議」は、業務基準の「決定」「周知」「導入」の仕組みを構築するという観点から示唆に富んでいる（次ページの図5）。

(1) CITA会議の概要

CITAとは、Corporate IT Architectureの略である。ITガバナンスの強化により、「経営は分権、ITは集中管理」というコンセプトの具体化を目的に、全社横断的な6つの業務領域とIT基盤を全社統制領域とし、業務基準の作成およびその管理を実施している。その業務基準を認定するのが「CITA会議」で、この会議体を設置することで、業務基準に対して効率的に意思決定できる仕組みが生まれた。

(2) 経営として実現したいテーマからガバナンスの対象となる業務を決定

CITA会議では、経営・本社が全社横断で全社統制をかけて管理すべき業務領域を、

- ①顧客や取引先に迷惑をかける可能性がある分野
 - ②社会的な責任が果たせなくなる分野
 - ③社内の内部取引が非効率になる分野
- の3つの観点から選定している。

これに沿って、

- ①仕入れ先との連携
- ②ドメイン間連携

- ③製販連携
- ④顧客対応
- ⑤CSR
- ⑥グループ連結経営

——などの領域が設定されている。

ネスレ同様、パナソニックにおいても経営として実現したいテーマ（管理しなければならない課題）から対象業務が絞り込まれている。

(3) 出席者はCEOに対し業務基準を守ることをコミット

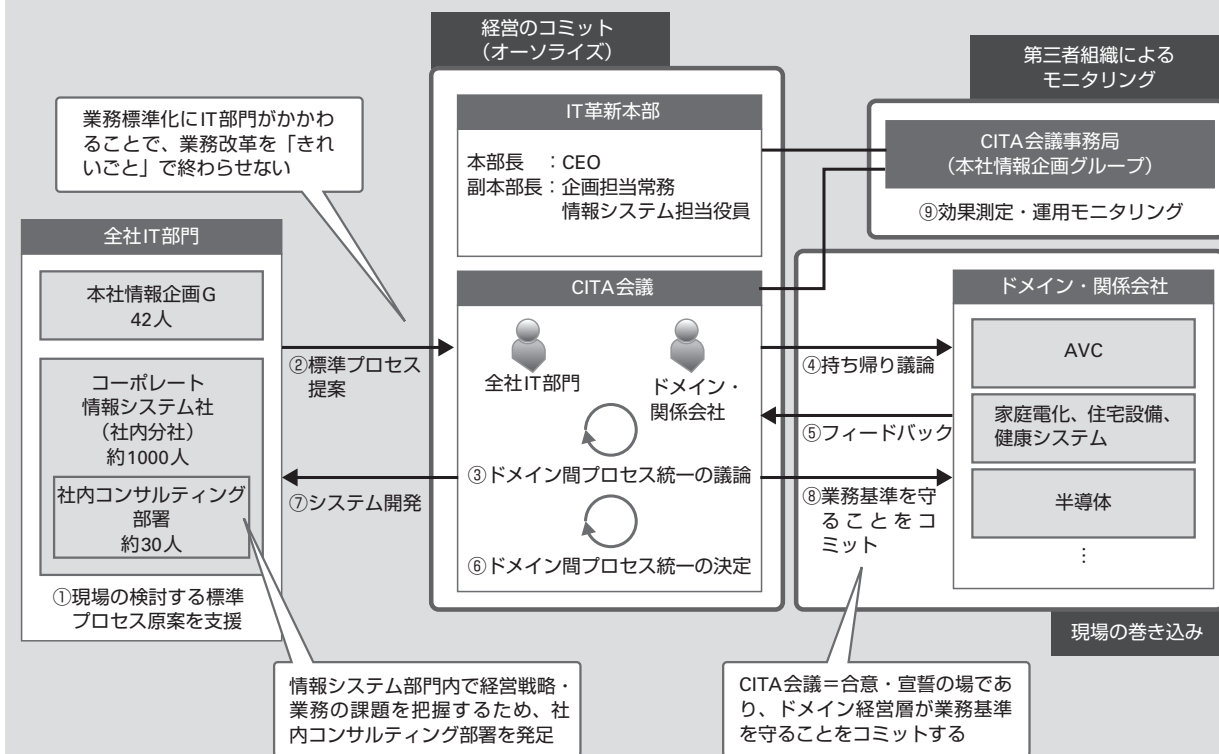
前述のように、業務基準を最終的に決定する会議体がCITA会議である。同会議はIT革新本部長・CEO自らが議長を務め、参加者はドメイン・関係会社の経営層40人から50人で構成されている。

会議自体は淡々と進行し、異論が出ることはまれである。この会議体のポイントは、議長であるCEOに対して、出席者である各ドメイン・関係会社の経営層が、決定された業務基準を守ることをコミット（約束）する場だということにある。結果として参加者は、傍聴や評価のためではなく、経営、株主に対して約束をしに会議に出席するという構図となる。そのため、このCITA会議における決定事項は、現場に降りても活動が具体的にうまく回っていくのである。

(4) 社内コンサルティング部署の活用

CITA会議で業務基準を諮るプロセスは、コーポレート情報システム社に設置された約30人体制の社内コンサルティング部署が担っている。現場の検討に参画し、分析や文書

図5 パナソニックの「CITA会議」の構成



注) AVC: 音響映像通信、CEO: 最高経営責任者、CITA: Corporate IT Architecture、IT: 情報技術
出所)『日経コンピュータ』(2007年5月28日号、日経BPマーケティング)をもとに作成

化、社内調整を支援するのが主な役割であるが、そればかりではなく、業務基準作成に関する経験とノウハウを効率的に蓄積し、人材を育成することも期待されている。

Ⅳ 業務ガバナンスの実践に向けて

トップのコミットメントなど、意識すべき6つのポイント

前章まで、業務ガバナンスについて概観してきた。「経営が業務ガバナンスを行う」という考え方は当たり前であるが、意識的に実践している企業は多くない。そこで、導入に当たり意識すべきポイントを以下にまとめる。

1 | トップのコミットメント

業務ガバナンスを実践する際は、現場担当者レベルで利害が対立する課題に対して、経営としての判断を下さなければならない。場合によっては現場の価値観そのものを変える必要があり、業務改善よりも全社構造改革に近いプロジェクトとなる。

経営課題に対応する業務の基準を作成するだけでも、数年の期間を要する。しかも、経営課題は経営環境によって変化するため、新しく発生した課題解決に向けて業務ガバナンス対象を増やすこともある。さらに、設定した業務基準が遵守されているかどうかを管理していくことも必要であることから、有期限ではなく、継続的に取り組んでいかなければならないプロジェクトでもある。

そのため、トップ自らがその必要性を認めて取り組みを継続的に支援しなければ、すぐに形骸化してしまう。トップは基準の決定場には必ず出席し、実施体制の構築には各組織から優秀な人材を登用するなど、社内的に

重要な活動であることを、行動をもって示すことが重要である。

2 | 意思決定・モニタリング体制の構築

前述したように、業務ガバナンスを実行していくには、多様な関係者に主体的に協力してもらう必要がある。そのためには、関係者が所属する組織の長に、一連の活動およびその活動の中で生成された成果（業務基準など）を認知させ、「守る」と宣言させることが効果的である。

それを効率的に実施するには、関係者が一堂に集う会議体、およびその会議体を運営し、設定した業務基準の運用状態を管理していく事務局機能が求められる。

この会議体の目的は活発な議論を行うことではない。関係者が揃った公の場において、「決定事項に従う」という出席者およびその所管組織の言質を取ることである。そのために、メンバーには関連部門の長もしくはそれに匹敵する役職者を充てる必要がある。

会議は年2回から4回程度開催されることが望ましい。主な議題は、「業務基準の決定」「業務基準適用状況」「運用状況の経過監視」である。

一方、事務局は、会議の場では実質的な議論が不要となる水準まで論点を事前調整しておく。そのため本事務局には、社内に顔が利き、他の組織からも好感を持たれている人材を配置し、調整がスムーズに運ぶよう配慮しておくべきである。

3 | プロセスオーナーの設定

多様な関係者がいる業務を管理していくに

は、所管する組織を超えて業務に対する責任を持つ役割を設ける。通常この役割をプロセスオーナーと呼ぶ。

プロセスオーナーは、業務基準を作成する際のプロジェクトオーナーとなり、多様な関係者との議論をリードし、取りまとめている。さらに、業務基準が作成された後も、その普及と遵守状況を管理し、基準を変更する必要性が生じた場合にはそれをリードする。

そのためにプロセスオーナーには、自らが所管する業務に対し組織を超えて管理し意思決定のできる権限を与えるとともに、その業務が正しく実施されることへの責任を持たせる。プロセスオーナーが業務の監査権限を付与され、実施状況を定期的に監査することも一案で、同時に、その活動を経営層全体で支えていく。

4 | 社内コンサルティング部署の設置

前述したように、業務を標準化しその運用を管理していくことは、BPRプロジェクトと酷似している。BPRも業務ガバナンスもノウハウの塊であるため、このノウハウを社内に蓄積していくことにより素早い実行が可能となり、それが競争力の源泉となる。そうするために、業務の標準化および運用管理のノウハウを蓄積していく仕組みを意識的に構築する。

実際には、コンサルティング部署を社内を設置し、人および組織にノウハウを蓄積できる仕組みをつくる。その役割は、必要に応じて外部リソースに依頼するという考え方もあるが、業務ガバナンスは有期限ではなく継続させる活動であり、社内にノウハウを蓄積し

ていくほうが効率的である。

社内コンサルティング部署は、業務ガバナンス事務局が置かれる企画部門、もしくは情報システム部門の所管とすると、社内的に利用しやすい。企画部門は全社のプロジェクトを統括する立場にあり、情報システム部門は業務を改革する際には必ずかわらなければならない部門である。そのため、調整相手ではなく調整の主体とすることで、より効率的に機能するようになる。

5 | コミュニケーションプロトコルの確立

何度も述べているとおり、さまざまな事業や拠点で同じ名称の業務が実施され、そこには多くの組織や担当者がかかわっている。名称は同じでも、業務の範囲や詳細な工程は、事業や拠点、担当者によって異なることも少なくない。また、所属する組織の規模によって担当者の職位や年次も大きく異なるうえ、現地採用の社員が担当者であるケースも多く、こうした場合、日本人同士の横のつながりのような「阿吽の呼吸」も期待できない。

このようなケースで業務ガバナンスを推進していくには、異なる就業観や文化的価値観を持っている人々が共通して利用できる「コミュニケーションプロトコル」を確立させる。

具体的には、その業務の目的や他の業務とのかかわり、経営が求める業務レベル、担当者が発揮しなければならない価値といった、業務の前提となる価値観を明確に規定する。さらに、業務を文書化する際の記載ルールや図示する際の表記ルール、業務で使用する言葉の定義についても明確に規定する。

6 | シェアードサービスセンターの活用

業務ガバナンスを実行するには、定められた基準に沿って業務が運用されるよう、言い換えれば現場によって業務基準が勝手に変更されることのないよう、きちんと管理する。その際の最も容易な方法は、業務の実施場所や担当者を可能なかぎり集約することである。これらが分散していると、業務はそれぞれの場所や担当者によって独自に変化していく。また、業務基準の運用を管理するには現地に赴く必要があるが、分散しているとその手間も大きくなる。業務の実施場所を集約できれば、これらが極小化される。

具体的には、多くの企業で採用しているシェアードサービスセンター（以下、SSC）の

活用が有効である。すでに複数拠点の業務を集約しているSSCもあり、特に財務に関しては、こうしたSSCは金融商品取引法に規定されている「検査プロセス」も経験している。このようなSSCに業務を集約し管理することで、業務ガバナンスの効率的な運用が可能となる。

著者

森沢伊智郎（もりさわいちろう）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部長

専門は業務改革、チェンジマネジメントなどの構想立案および実行支援

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など