

KAFM-WJ013

## ビジネスプロセスリエンジニアリング再考

西野浩明、前川佳一

2019年2月5日

## 目次

1.	はじめに.....	1
2.	問題の設定.....	2
3.	研究の前提.....	3
3.1.	ビジネスプロセスリエンジニアリング.....	3
3.2.	BPR のマネジメントに関する先行研究.....	5
3.3.	IT プロジェクトのマネジメントフレームワークとツール.....	10
3.4.	研究領域と研究内容.....	13
4.	分析対象となる事例.....	13
4.1.	日本国内で実施されたプロセス変革 9 事例.....	13
4.2.	日本企業におけるプロセス変革の概観（パナソニックのケース）.....	15
4.3.	パナソニックのプロセス変革マネジメント.....	17
4.4.	三井物産のプロセス変革マネジメント.....	19
4.5.	トクヤマのプロセス変革マネジメント.....	20
4.6.	経済産業省のプロセス変革マネジメント.....	21
4.7.	しまむらのプロセス変革マネジメント.....	22
4.8.	スルガ銀行のプロセス変革マネジメント.....	22
4.9.	東京海上日動のプロセス変革マネジメント.....	23
4.10.	ファーストリテイリングにおけるプロセス変革マネジメント.....	24
4.11.	読売新聞東京本社におけるプロセス変革マネジメント.....	25
5.	事例分析.....	26
5.1.	事例分析の方法.....	26
5.2.	事例分析の観点.....	27
5.3.	事例分析結果.....	28
6.	考察と貢献.....	30
6.1.	考察.....	30
6.2.	貢献.....	31

# 1. はじめに

本論の目的は、日本企業のプロセス変革をマネジメントするためのフレームワークを構築することにある。日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）、企業のプロジェクト責任者がマネジメントすべき主な事項は何か、また、どのようなマネジメントを実施すべきかを提案する。

上記の提案にあたって、本論では Charles C. Ragin らが手順の体系化を主導した Qualitative Comparative Analysis (以後、QCA) を用いた事例分析を行う。日本におけるプロセス変革事例 9 つ（プロセス変革の成功事例 6 つ/失敗事例 3 つ）において、プロジェクト責任者がどのようなマネジメントをどうやって実践したかを分析し、その共通点を明らかにする。

プロセス変革事例として代表的にとりあげるのは、2000 年以降のパナソニック（当時、松下電器産業株式会社）の V 字回復期に実行したプロセス変革である。本論ではそのプロセス変革を下支えしたパナソニック流プロセス変革マネジメント「CITA (Corporate IT Architecture)」を中心に、日本国内のプロセス変革マネジメント事例を分析した結果、日本におけるプロセス変革成功のためのマネジメントの共通点は、プロセスの変革ビジョン・変革目標・変革内容を整合させて経営トップから組織全体に対してプロセス変革の必要性（なぜ今やるべきか、何をやるべきか）を周知徹底することであり、プロセス変革失敗を引き起こすマネジメントの共通点は、プロセスの変革目標・変革内容を企業・従業員へ持続的に定着させる仕組みが未考慮であることを明らかにする。

本論の一つの貢献として、経営・プロジェクトチーム・現場が三位一体でプロセス変革を協働的に推進する際に活用できるマネジメントツールとして、プロセス変革マップ／プロセス変革大工程を開発したことが挙げられる。なお、プロセス変革マップとは、変革ビジョン／変革目標／コアとなる変革プロセス／必要システムの俯瞰図であり、プロセス変革大工程とは、プロジェクトにおける経営・プロジェクトチーム・現場の役割と実行タイミングを示した図である。日本企業のプロセス変革プロジェクト責任者は本論の成果を是非活用して欲しいと願う。

本論の構造について説明する。まず第 2 章にて、本論のリサーチクエスションの重要性を定義する。「日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）プロジェクト責任者がマネジメントすべき事項は何か？マネジメント事項に対してどのようにマネジメントすべきか？」が、なぜ今、日本企業にとって重要な命題と考えているかについて、日本企業が置かれている現状や日本政府の動向をもとに説明する。第 3 章にて、本論の立ち位置を定義する。プロセス変革の言葉の定義や、日本企業がプロセス変革を実行する際に抱える一般的課題に対する見解である。第 4 章にて、事例分析の題材

について紹介する。2000 年以降のパナソニックの企業特性やプロセス変革の内容、また、その他の事例についてプロセス変革の内容とそのマネジメントについて簡単に紹介する。第 5 章にて、事例分析として用いる QCA の紹介、QCA で用いる分析軸の定義、QCA での分析結果を明らかにする。最後に、第 6 章にて、日本企業がプロセス変革する際のマネジメントのあり方について考察し、本論の意味するところについて論じる。

## 2. 問題の設定

日本企業がプロセス変革を実行する際、どのようなマネジメントが有効か。この命題を解くことは、今、日本企業にとって重要な一テーマであると考えられる。

そう考える理由を、日本企業が置かれている現状をもとに説明する。昨今の日本企業は、労働人口の減少による人手不足が顕在化し、事業環境上の重大な脅威となっている。例えば、日本の鉄鋼業界における大手の特殊鋼メーカーである三菱製鋼室蘭特殊鋼では、建設機械向けの需要増が続くなか人手不足によりフル生産できない状況に追い込まれており「顧客の注文に十分対応できていない」状況に陥っている<sup>1)</sup>。プロセス変革による生産性向上は、このような人手不足による悪影響への打ち手として今求められており、彼らにとってのプロセス変革を成功に導くマネジメントは喫緊の課題と言える。他方で、昨今の日本企業を取り巻く機会にも着目したい。Internet of Things (以降、IoT) や Artificial Intelligence (以降、AI) と呼ばれる高度 IT 活用による経済・社会のデジタル化の進展である。例えば、エアコン世界最王手のダイキン工業や、戸建て住宅や都市開発を展開する大和ハウス工業は、高度 IT 活用による企業活動プロセス全体の生産性向上や新たな価値提供に向けた積極投資を情報発信している。このような、言わば前向きなプロセス変革による生産性向上のためのマネジメントもまた彼らにとっての喫緊の課題と言える。つまり、今、日本企業は IT の高度活用等によるビジネスプロセスの抜本的な見直しによる生産性向上を実現することにより、労働人口の減少による悪影響を打破し、国際競争力をさらに強化していくことが不可避な状況と考える。

次に、国家レベルでの昨今のプロセス変革に対する動向をもとに本論の重要性について説明する。国家レベルでのプロセス変革は、日本より先んじてドイツが積極的に活動している。ドイツのプロセス変革に向けた活動はかいつまむと以下のようなもの<sup>2)</sup>である。

ドイツは日本と同様、少子高齢化による労働人口の減少や原発の停止等に起因する国内立地環境の悪化に伴い、GDP の約 25%、輸出額の約 60%を占める製造業の存在感が低下しつつあること、さらにはアジア地域への製造拠点流出の懸念が高まったことな

どを背景として、2011年11月にドイツ製造業の競争力強化・空洞化防止のための構想であるインダストリー4.0を提示した。これは「第四次産業革命」とも称されるが、その特徴はサイバーフィジカルシステム（以降、CPS）をベースとした製造業の高度化であり、ものづくりの拠点としてのドイツの未来を確実なものにするために、産業界と学界が一緒になってその構想を練ったところに始まる。インダストリー4.0構想の推進によってドイツが目指すのは、IoTの活用によって生産の効率性を追求し製造現場をスマート工場とすること、さらにそのスマート工場どうしをネットワークでつなぎ、国全体をあたかも1つのスマート工場にすることである。将来のものづくりのあり方をIoTによって根本的に変え、そのプラットフォームをドイツ勢が押さえることで、そのユーザーたるドイツ国内の中小企業にも広く国際競争力強化をもたらそうとする壮大な構想といえる。

日本もドイツと同様の課題認識がある。例えば、日本ものづくり産業が直面する主要課題として、プロセス変革による現場力強化とビジネス変革による付加価値創出・最大化を挙げており<sup>3)</sup>、日本政府は課題解決に向けた検討を始めている。プロセス変革については、日本としての全体構想として日本がプロセス変革に取り組むべき理由や想定される変革概要の検討や、CPS時代におけるITセキュリティ対策の検討を進めている<sup>4)</sup>が、日本政府の取り組みのなかには、プロセスを変革する側（主に企業）のマネジメントのあり方について言及されていない。この状態で日本企業がプロセス変革を闇雲に実践しようとした場合、マネジメント不全によりプロセス変革が停滞、もしくは、失敗するのではないかと考えられる。本論ではこのような問題意識のもと、日本企業の特徴を考慮したプロセス変革マネジメントの要点を、過去の日本でのビジネスプロセスリエンジニアリング（本論ではプロセス変革と同義）の事例分析により明らかにしていく。過去の日本でのビジネスプロセスリエンジニアリングの成功事例と失敗事例をもとにプロセス変革マネジメントの実践的要点を明らかにすることができれば、現代的プロセス変革マネジメントのあり方が見えてくると考えた。

### 3. 研究の前提

#### 3.1. ビジネスプロセスリエンジニアリング

本論におけるプロセス変革という言葉の定義は、ビジネスプロセスリエンジニアリング（以降、BPR）と同じ定義とする。では、BPRとは何か。BPRで一般的に用いられる定義は、Hammer & Champy<sup>5)</sup>の定義である。彼らはBPRを「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネスプロセスを

根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」と定義している。

当節ではまず、プロセス変革に関する一般的疑問（批判的意見）と本論の立ち位置について説明する。プロセス変革がビジネスプロセスを“見直す”という特性のものであるという点で、日本企業が一般的に得意であるとされる「カイゼン」、つまり既存のビジネスプロセスに対して絶え間なく改良を積み重ねることによってビジネスプロセスを強化していく概念とプロセス変革とで何が違うのかについてである。本論では、「カイゼン」とプロセス変革は少なくとも上記の BPR の定義で触れた「劇的」「根本的」「抜本的」というキーワードにおいて異なるという立ち位置を取る。日本企業がプロセス変革を行う際は、日本企業が日常的に行っている「カイゼン」とは違うマネジメント、つまり、上記のキーワードが考慮されたマネジメントを実施することが重要と考える。

次に、リストラクチャリングとプロセス変革との違いについても触れておく。平野<sup>6)</sup>は、「リストラクチャリングとは事業分野・機能分野の組み直しという戦略的行動であり、一方「戦略（事業分野・機能分野の選択）は既に決定済み」であることを前提に、自らが従事する事業・機能領域のプロセスの革新を行うのが BPR」と主張しており、本論は平野と同じ立ち位置を取る。また平野は、日本企業が BPR を実施する際の課題として「戦略が定まっていない、評価指向がない、余剰人員の処遇法が見えない、IT 基盤が貧弱」という、いわば当時の日本企業の体質そのものが課題になると指摘している。

それでは、日本企業がプロセス変革を行う際の一般的課題は何か。野中<sup>7)</sup>は、BPR を「日本型経営を分析してその経営慣行を形式化し、その一部を情報技術の活用によってシステム化したもの」と定義したうえで、日本企業が BPR を実行するうえでの当面の課題を以下のように指摘している。

日本的経営のプロセスの特質として、①目標を多義的に曖昧な形で提示し、方向は示すが方法は問わない、②中間管理職を起点としたミドル・アップ・ダウンである、③何が問題であるかを繰り返し考える問題定義型である、④現場の経験や顧客との対面コミュニケーションを重視する、⑤多数平等、⑥プロセスには重複が多く、同時並行で漸進的である、⑦人海戦術を活用する、などを挙げている。一方、ビジネスプロセスリエンジニアリングの特質を対比的に要約すれば、①目標は明確に定義され、方法が明示的に示される、②トップが意思決定を下すトップダウン型である、③明確な前提からブレークダウンしていく問題解決型である、④マーケット・リサーチやベンチマークなど分析的手法を重視する、⑤少数精鋭、⑥冗長性を省いた最短のプロセス志向であり、変化はドラスティックである、⑦情報システムを活用する。この二つの特質を比較してみると、ビジネスプロセスリエンジニアリングは顧客をリサーチし、他社をベンチマークしながら、最短のプロセスを最大限に IT 活用して設計するため、論

理的にはきわめて効率的であり、これに対し、日本型のビジネスプロセスは、いかにも冗長性が高い。しかし一方で、市場は分析的に把握できるという前提から、一切の冗長性を切り捨てたビジネスプロセスリエンジニアリングでは、市場に適応できてもより主体的な市場創造ができるかどうかは疑問である。

上記を踏まえると、日本企業がプロセス変革を行う際、経営による変革方針の具体性の欠如（①の差異）・事業部による抵抗（②③④⑤⑥の差異）・プロセス変革の具体的手段の実効性（⑦の差異）が課題になりえて、これらの差異をマネジメントすることが重要になるということではないか。ただし、上記で紹介した BPR に対する見解は全て 20 年前のものであり、日本企業における現代的プロセス変革マネジメントの検討時にどの程度参考となるものか。本論では、図 1 に示すように、BPR が多く語られていた過去と現在では日本企業が置かれている状況・背景は異なるものの、日本企業のプロセスの特質自体は過去も現在も大きく変わらず、プロセス変革マネジメントの要点も変わらないという立ち位置を取る。

図 1 過去の BPR (BPR2000) と現在の BPR (BPR2020) での日本企業の背景の違いと共通点



出所) 筆者にて作成

### 3.2. BPR のマネジメントに関する先行研究

当節では、過去の BPR のマネジメントに関する先行研究よりプロセス変革マネジメント

の要点を明らかにする。本論で紹介する先行研究に対する主張を先に述べておく。図 2 に示すように、先行研究では BPR マネジメントの要点を海外の BPR 事例をもとに“粗く”抽出したものであり、少なくとも本論で明らかにしたい日本企業向けのプロセス変革の実践的なマネジメントフレームワークについては言及されていないという点である。

John. P. Kotter<sup>8)</sup>は、企業のプロセス変革時に発生しやすい過ちとして、「従業員の現状満足を簡単に容認する、十分なパワーを備えた変革推進のための連帯チームを築くことを怠る、ビジョンの重要性を過小評価する、従業員にビジョンを十分に伝達しない、新しいビジョンに立ちだかる障害の発生を許してしまう、短期的成果をあげることを怠る、早急に勝利を宣言する、変革を企業文化に定着させることを怠る」と主張したうえで、大規模なプロセス変革を実現するための 8 段階の工程について説明している。また彼は、「我々は一般的に 5、6、7 段階のみを実践しようとしがち、1 つの段階を仕上げないうちに次の段階に移りがち、変革が先に進んだ際に初期の段階を強化することを怠りがちであるが、1、2、3、4 段階の行動の一つでも怠ると変革をさらに強力に推進するための強固で十分な地盤を築くことは不可能となる。さらに、8 段階で要求される仕上げを怠るとゴールに達成し変革を組織に定着させることは不可能となる」と主張していることから 8 段階の工程全てを順序よく実行することが重要であると考えているのだろう。以下に 8 段階の工程について紹介する。

1. 危機意識を高める
  - ・ 市場と競合の現状を吟味する
  - ・ 危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する
2. 変革推進のための連帯チームを築く
  - ・ 変革をリードするための十分なパワーを備えたグループを生み出す
  - ・ このグループにチームとしての活動を促す
3. ビジョンと戦略を生み出す
  - ・ 変革の試みを導くためにビジョンを生む
  - ・ このビジョン実現のために戦略を立てる
4. 変革のためのビジョンを周知徹底する
  - ・ あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする
  - ・ 連帯チームのメンバーが従業員に期待される行動を自らがモデルとなって示す
5. 従業員の自発を促す
  - ・ 変革の行く手をはばむ障害を取り除く
  - ・ 変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する
  - ・ リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動を促進する



6. 短期的成果を実現する
  - ・ 業績上で目に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる
  - ・ 実際に短期的勝利を生み出す
  - ・ これらの勝利実現に貢献した人たちをはっきり認知し、報いを与える
7. 成果を活かして、さらなる変革を推進する
  - ・ 変革のビジョンに合致せず、全体的試みになじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上げられた信頼を活用する
  - ・ 変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する
  - ・ 新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する
8. 新しい方法を企業文化に定着させる
  - ・ 顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらにすぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する
  - ・ 新しい方法と企業の成功の関係を明確に示す
  - ・ リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す

Hammer & Champy<sup>9)</sup>は、プロセス変革の組織的な役割定義が重要と考えており、「リエンジニアリングを行うのは企業ではない。そこに働く人々である。リエンジニアリングを実際に行う人々をどのように選択し、組織するのは、その試みが成功するかどうかを左右する問題である。」と主張したうえで、5つの役割について説明している。また、彼らは「これらの役割が次のように関わり合っているのが理想的である。リーダーがプロセス・オーナーを任命する。プロセス・オーナーは、リエンジニアリング・ツアールの助けを得ながら、ステアリング・コミッティーの後援の下でリエンジニアリングを行うようリエンジニアリング・チームを召集する。」と主張していることから、5つの役割の全てが重要であると考えているのだろう。以下に5つの役割について紹介する。

1. リーダー  
リエンジニアリング全体についての権限をもち、動機づけを行うシニア・エグゼクティブ
2. プロセス・オーナー  
あるプロセス、またはプロセスのリエンジニアリングに関する責任者
3. リエンジニアリング・チーム  
あるプロセスのリエンジニアリングに携わる個人から成るグループ。現行のプロセスを診断し、そのリデザインと改革の実行を監督する
4. ステアリング・コミッティー

リエンジニアリングに関する企業としての全体的な戦略を練り、進行状況を監督するシニア・マネージャーから成る意思決定グループ

#### 5. リエンジニアリング・ツアー

企業内でリエンジニアリングの技術とツールを開発し、企業内の別々のリエンジニアリングの活動にシナジーを生み出す

Davenport<sup>10)</sup>は、プロセス変革を促進するイノベーション・イネーブラーに焦点を合わせることが重要と考えており、「プロセス・イノベーションのための変革イネーブラーは“手段”にあたる。ある固定的な順序に従うというよりも、終わり手段は互いに影響し合うと考える方がよい。たとえば、プロセスにおける情報技術の使用は戦略に強く影響を与えるし、また情報技術も戦略に強く影響される。終わり手段と方針と手段の順序には関係なく、プロセス・デザインが固まる前に、プロセス・イノベーションの手段すなわちイネーブラーについて考慮することが重要である」と主張したうえで、プロセス変革の3つのイネーブラーとしての、1. 情報技術、2. 情報、3. 組織的・人的資源について説明している。この説明より、Davenport はプロセス変革を行う企業にとっての情報技術、情報、組織的・人的資源を正しく識別してそれらの調和をはかるためのマネジメントが重要であると考えていることが伺える。以下にプロセス変革の3つのイネーブラーについて紹介する。

#### 1. 情報技術

情報技術とは無関係にプロセスをデザインすることは、プロセスを形成するための価値あるツールを無視することになる。変革を目指すプロセス・デザイナーは、プロセスを形成する、あるいはプロセスの実現を支援するすべてのツールを考慮しなければならない。情報技術によるプロセス変革の支援の機会は少なくとも9つの異なるカテゴリーに分けられる。これらは、コスト削減、時間短縮、その他のビジネスの目的と情報技術とのかけ橋の役割を果たすものと思われる。

- ・ 自動的      プロセスから人的労働を除去する
- ・ 情動的      プロセスを把握するために、プロセス情報を採取する
- ・ 順序的      プロセスの順序の変更や並列処理を可能にする
- ・ 追跡的      プロセスの状況とプロセスの対象をつぶさに監視する
- ・ 分析的      情報の分析と意思決定を改善する
- ・ 地理的      地理的に離れたプロセス間を調整する
- ・ 統合的      職務とプロセスを調整する
- ・ 知識的      知的資産を獲得し利用できるようにする
- ・ 直接的      プロセスから媒介物を除去する

## 2. 情報

情報はプロセスを効率的で効果的なものにするのに大きな役割を果たす。ときには情報をプロセスに付加するだけで、抜本的なパフォーマンス改善につながる。情報はプロセス・パフォーマンスの測定や監視、プロセス内やプロセス間の活動の統合に用いられる。また、特定顧客むけプロセスのカスタマイズ、長期計画策定やプロセスの最適化にも用いられる。

## 3. 組織的・人的資源

プロセス・イノベーションを成功させるには、変革における人的な面を放置してはならない。プロセスの行動変革にとって、組織的・人的資源の問題は、技術的な問題よりも重要である。プロセス・イノベーションの成功のためには、すべてのイネーブラーが他の重要な要素と調整され、調和していなければならない。たとえば、もしプロセスにおける技術革新により従業員への大幅な権限委譲と自律化を実現したいのならば、企業文化も、それに合わせて調整しなければならない。反対に、もし企業文化が統制と最大の効率を支えているのならば、システムの側も、プロセス・イノベーションを可能にするためには、統制や効率といった目標と調和していなければならない。

図2 先行研究調査

先行研究調査	
下記のBPRマネジメントに関する先行研究調査を行った。	
先行研究	主張
ジョン・P. コッター	大規模な変革を実現するためには8段階を順序を守って全て実行する必要がある。 ①危機意識を高める②変革推進のための連帯チームを築く③ビジョンと戦略を生み出す④変革ビジョンを周知徹底する⑤従業員の自発を促す⑥短期的成果を実現する⑦成果を活かしてさらなる変革を推進する⑧新しい方法を企業文化に定着させる 出所) Leading Change, 企業変革力 橋津祐良訳
マイケル・ハママー	ビジネスプロセスのリエンジニアリングを実際に行う人々をどのように選択し、組織するのは、その試みが成功するかどうかを左右する問題。以下の役割が関わっているのが理想。①リーダー②プロセスオーナー③リエンジニアリングチーム④ステアリングコミッティ⑤リエンジニアリングツァー(IT部門) 出所) A Manifesto for Business Revolution, リエンジニアリング革命 野中郁次郎訳
トーマス・H. ダベンポート	プロセス改革の三大イネーブラーは、①情報技術②情報③組織的・人的資源 出所) Process Innovation, プロセス・イノベーション ト部正夫ら訳
見解	
先行研究ではBPRマネジメントの要点を海外でのBRP事例をもとに“粗く”抽出している感があり、少なくとも本研究で明らかにしたい日本企業向けのプロセス変革の実践的なマネジメントフレームワークには言及していない	

42

出所) 筆者にて作成

### 3.3 IT プロジェクトのマネジメントフレームワークとツール

前節のプロセス変革のイネーブラーとして、また、少なからず他の先研究においても、プロセス変革において情報技術や情報に対するマネジメントが重要な観点として含まれていた。では、情報技術や情報（つまり IT）のリエンジニアリング時に利用できるマネジメントフレームワークはないのだろうか。当節では、IT プロジェクトのマネジメントで一般的に用いられるプロジェクトマネジメント知識体系である Project Management Body of Knowledge（以降、PMBOK）、組織の戦略目標をビジネスプロセスや IT に落としこむための概念フレームワークであり 4 章にて後述するパナソニックと経済産業省のプロセス変革事例において活用されていたエンタープライズアーキテクチャ（以降、EA）、EA の管理ツールとして一般的に利用されるビジネスプロセスマネジメントツール（以降、BPM ツール）について簡単に紹介する。

さきに当節における本論での主張を述べておく。当節で紹介する PMBOK、EA、BPM ツールは、プロセス変革の“IT の現場”で活用するための文書体系や管理ツールとしての手順を示しているものの、少なくとも本論で明らかにしたい日本企業のプロセス変革プロジェクトの責任者が拠り所とすべき“マネジメント”向けのフレームワークとは言えないという点である。

まず、PMBOK について説明する<sup>11)</sup>。PMBOK は、国際的に標準とされているプロジェクトマネジメントの知識体系（ガイド、手法、メソドロジー、ベストプラクティス）であり、建設、製造、ソフトウェア開発などを含む幅広いプロジェクトに適用できるプロジェクトマネジメントのガイドラインである。最初、1987 年に米国 PM 学会によってホワイトペーパーとして出版され、現時点での直近版は 2017 年 9 月発行の PMBOK ガイド第 6 版である。これによると、プロジェクトを幅広いプロジェクトに適用可能な 5 個の基本的なプロセス群（立上げプロセス群、計画プロセス群、実行プロセス群、監視・コントロール・プロセス群、終結プロセス群）と 10 個の知識エリア（統合マネジメント、スコープ・マネジメント、スケジュール・マネジメント、コスト・マネジメント、品質マネジメント、資源マネジメント、コミュニケーション・マネジメント、リスク・マネジメント、調達マネジメント、ステークホルダー・マネジメント）に分類し、分類ごとの具体的なマネジメント手法について説明している。

次に、EA について説明する。EA は米国政府や日本政府を中心に、組織における業務改革で積極的に活用されたアーキテクチャ定義の方法論である。本論における EA の定義は、日本政府による定義を用いるため、日本政府の EA に対する取り組みについて簡単に触れる。日本政府は 2002 年に EA 導入の検討を開始した。検討組織として IT アソシエイト協議会

を設立し、CIO 補佐官が持つべき「業務・システム最適化計画」策定の方法論としての EA 策定ガイドラインを作成・公表した。当該ガイドライン<sup>12)</sup>では EA の定義を「顧客ニーズをはじめとする社会環境や情報技術自体の変化に素早く対応できるよう『全体最適』の観点から業務やシステムを改善するための仕組み」としている。つまり、EA は組織全体として業務プロセスや情報システムの構造、利用する情報技術などを整理・体系化したフレームワークと言える。フレームワークの中身について簡単に紹介する。当該ガイドラインでは EA の 4 つの機能を以下のように定義している。

1. 業務からシステムに至る垂直的な関係とその現状の明確化

組織の業務・システム全体を「共通言語」による「統一的な手法」で記述し、組織の所有者の立場から業務・システムの全体像を把握できるようにする。EA の体系では、通常システムの設計の際に作成される「適用処理体系（アプリケーションアーキテクチャ）」や「技術体系（テクノロジーアーキテクチャ）」だけでなく、「政策・業務体系（ビジネスアーキテクチャ）」や業務の実行に必要な「データ体系（データアーキテクチャ）」を明確に区別し、それぞれの内容を明確にすることを求めている。

2. 現状から理想目標に至る時系列的な関係の明確化と改善サイクルの確立

業務・システムに関する組織全体での改善活動に道筋をつける。EA では、業務・システムの現状（AsIs）モデルを整理してから、理想と考えられる目標（ToBe）モデルを整備。そこで得られた組織全体での現状と理想目標とを比較しつつ、理想目標に至るまでの移行計画及び業務・システム開発に当たっての組織内共通のルール・標準を策定するという手順を要請している。

3. 従来見過ごされがちだった情報資産と業務との関係の明確化

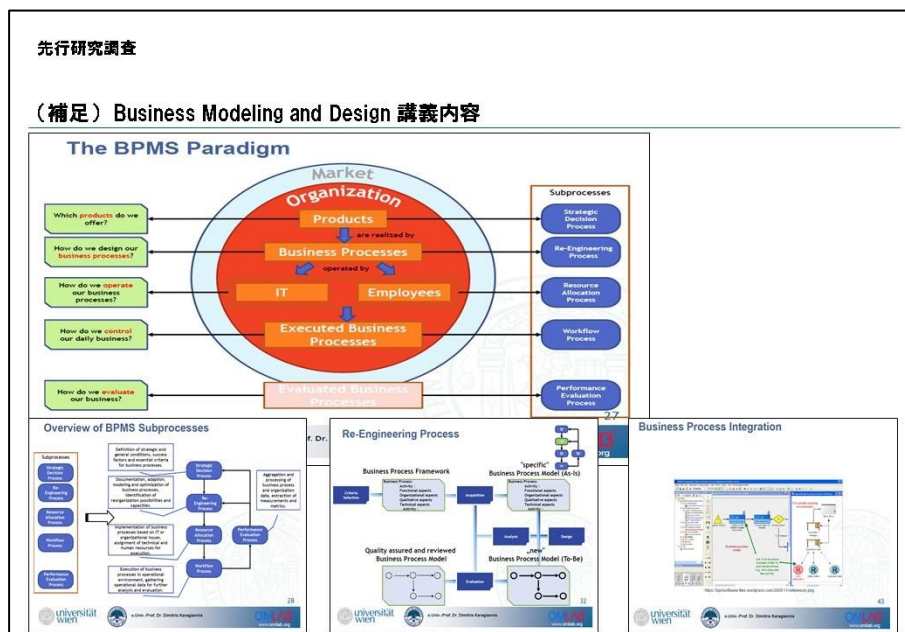
データ体系を明確化する。これまで個々の業務用システムがバラバラの形で扱ってきたデータモデルを統一化し、組織に眠る様々なデータをより多くの人々が円滑に活用できるような環境を整えることで、各組織のデータ資産を最大限活用する。このため、機能分析中心の業務分析ではなく、情報モデルを中心に現状の分析を行い、それを的確に正規化・抽象化する新たな方法論を導入することが、個々のシステムの設計作業においても、組織全体の IT 投資戦略を開発する上でも極めて重要となる。

4. 長期的な設計思想の明確化と、技術の世代管理に対する明確な指針付与

理想（ToBe）モデルを描いていく時点で、業務・システム自体の設計思想を明確にしていく。組織の管理者自身が業務・システム改革に関する明確な方向性を指し示し、4 つの文書化（業務・システムの概要と最適化の方向性、業務・システムの現状、理想目標及び次期内容、最適化の実施内容、最適化工程表）を進める

次に、EAを管理するための一般的に用いられるツールであるBPMツールについて紹介する。まず、BPMツールとは何か？BPMツールに対する一般的定義は存在しないが、一般社団法人日本ビジネスプロセスマネジメント協会<sup>13)</sup>によると、BPMツールは「業務プロセスの実行・管理を支援する情報システムで、PDCAサイクルの全てのフェーズをサポートするもの」「BPRの実践手法」「フロントオフィス業務での注文処理など、一件毎の仕事の始まりから終わりまでのプロセスを設計し、実行管理するITツール」と定義されている。また、堀内ら<sup>14)</sup>によると、BPMツールは「EAを導入する際の最大の作業負担は各業務プロセスを可視化し、全体を俯瞰したドキュメントを作成するもの」「BPMツールを的確に使うことで、協同作業の作業負担を軽減できるメリットがある」と定義されている。要は、BPMツールとは、プロセス変革の対象となるビジネスプロセスの可視化を実現し、プロセス変革に携わるメンバー全員がビジネスプロセスの変革内容を共有できるツールと言える。なお筆者は、京都大学経営管理大学院での講義(Business Modeling and Design)にてBPMツールを活用したビジネスプロセスモデリング演習を行った経験があり、ビジネスプロセスをデータベース化するという意味においてBPMツールはビジネスプロセスというナレッジをマネジメントできる使い勝手の良いツールであると感じている。なお、当該講義では「CPS時代において“ビジネスプロセスマネジメントは重要”と指摘しており、プロセス変革プロジェクトでは、BPMツールを活用しながらプロジェクト推進していくことでプロジェクト現場での品質や生産性を上げていけるものと確信している。当該講義で触れたBPMツールの概要について図3にて紹介しておく。

図3 BPMツールの概要

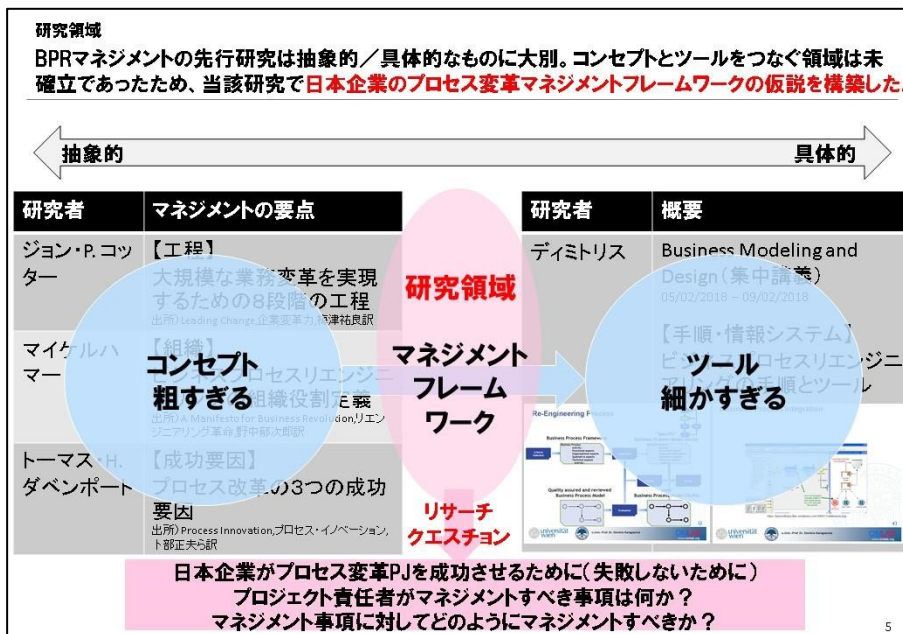


出所) Business Modeling and Design 講義資料より抜粋 (05/02/2018 - 09/02/2018)

### 3.4 研究領域と研究内容

当章の整理として、本論の研究領域と研究内容を明らかにしておく。図4に示すように、BPRマネジメントに関する先行研究、もしくはITプロジェクトのマネジメントフレームワークやツールは、抽象的なもの（コンセプト）、もしくは、具体的なもの（ツール）に大別されており、コンセプトとツールをつなぐ領域の研究は未確立、もしくは、研究が不十分であるとする。そのため、日本企業のプロセス変革マネジメントフレームワークの仮説を構築する本論の研究領域には一定の価値があるとする。日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）、プロジェクト責任者がマネジメントすべき事項は何か？マネジメント事項に対してどのようにマネジメントすべきか？本論では、BPRの先行研究をおさえながら日本企業がプロセス変革を有効的にマネジメントする観点とその方法について4章以降で研究していく。

図4 先行研究と本論の研究領域



出所) 筆者にて作成

## 4. 分析対象となる事例

### 4.1. 日本国内で実施されたプロセス変革 9 事例

本論では、日本国内で過去に実行された BPR 事例を 9 事例（成功 6 事例、失敗 3 事例）取り扱う。各事例のプロセス変革のマネジメントについては次節以降で紹介するが、当節では図 5 に示すように、9 事例に対してプロセス変革の実施目的の分類定義とプロセス変革の成功/失敗の定義を行った。

まず、プロセス変革の実施目的については以下の 3 分類に集約できた。日本におけるプロセス変革の実施目的を類型化した先行研究は見当たらない点において、以下の分類定義は一定の価値があると考えられる。

- ・ ガバナンス強化  
中央集権による事業間シナジー創出やエンタープライズリスクマネジメント等
- ・ ローコスト追求  
プロセス標準化やシステム統合等
- ・ ステークホルダー関係強化  
顧客接点強化やビジネスシステム全体最適化等

また、プロセス変革の成功/失敗についても、先行研究を調査したが一般的定義が見当たらなかったため、筆者にて以下の基準を定義し、成功事例/失敗事例を切り分けた。

- ・ 成功事例  
プロセス変革成功としてメディアに露出している事例
- ・ 失敗事例  
プロセス変革失敗（業務システム再構築失敗）として裁判沙汰になっている事例

図 5 事例一覧

事例分析					
日本でのBPR2000の成功事例と失敗事例について分析を行った。					
("成功":プロセス変革成功としてメディアに露出 / "失敗":プロセス変革失敗(業務システム再構築失敗)として裁判沙汰)					
#	対象	時期(年度)	BRP目的	結果	
1	パナソニック	2000~2005	ガバナンス強化	V字回復のためのグループ全体バリューチェーンの抜本的改革	成功
2	三井物産	2000~2004	ガバナンス強化	2001年中計(集権と分権の高度なバランス)実現のための「業態変革プロジェクト」	成功
3	トクヤマ	2005~2009	ガバナンス強化	今後の事業再編(統合・分社)、同業とのM&Aを睨んだ業務の標準化・システム統合の実現	失敗
4	経済産業省	2004~2006	ローコスト追求	日本政府(全府省)の業務・システム最適化による電子政府の実現と業務費削減	成功
5	しまむら	1998~2005	ローコスト追求	しまむらグループとしての業務拡大と効率運営の追及のための、本部集中管理、店舗作業の標準化	成功
6	スルガ銀行	2004~2007	ローコスト追求	トータルコスト削減のために、現状の商品・取引・帳票の標準化により合理化・効率化を進めて、「顧客中心」「迅速・柔軟な商品サービス提供」「オンデマンド」を実現	失敗
7	東京海上日動	2003~2008	ステークホルダー関係強化	契約者にとってわかりやすい商品、代理店や営業店にとって負担の少なく業務品質を確保できる業務プロセス、社員や代理店の契約者中心の行動に向けたシステムに再構築する、仕事のやり方の「抜本改革」	成功
8	ファーストリテイリング	1998~2004	ステークホルダー関係強化	お客様のご要望に沿ったサービス実現のための、本部集権型から店舗自立型への移行、販売数量予測に基づくダイナミックな生産調整・生産管理業務の確立	成功
9	読売新聞東京本社	2006~2010	ステークホルダー関係強化	全社業務変革として全国の販売店との取引・手続きの効率化	失敗

出所)筆者にて作成

6

出所) 筆者にて作



## 4.2. 日本企業におけるプロセス変革の概観(パナソニックのケース)

本論が分析対象として代表的にとりあげるのは、日本企業の代表格のひとつであるパナソニック（当時、松下電器産業株式会社）が2000年以降に行ったプロセス変革（中村改革と称されるパナソニックの当時中村社長による経営・事業・ITの革新）のケースである。日経コンピュータ等の専門誌で、しばしば日本のなかでも特に優れた変革マネジメントを実践している企業のひとつと評価されるパナソニックが、中村改革期にどのようなプロセス変革の必要性に迫られ、それをどのようにマネジメントしたかを中心に研究する。

当時、パナソニックは「経営革新をIT革新で先導し、すべての経営資源をお客様価値最大化に集中する」とのスローガンのもとに「IT革新なくして経営革新なし」との方針を示し、「経営は分離、ITは集中管理」「IT生産性の向上」「IT革新の常態化」の3つの方針を掲げて改革を断行した。今日においても多くの日本企業が、当時のパナソニックと同じ課題（日本的経営からの脱却や大規模なプロセス変革の必要性）を抱えているのではないか。その点において、パナソニックがどのマネジメント領域に力点を置いてマネジメントを実践したかを紐解く研究は、同じようにプロセス変革を迫られる多くの日本企業のマネジメントのあり方を考える上での格好の材料であり、日本企業特有のプロセス変革マネジメントの示唆を得られると考える。

なお本論は、プロセス変革の内容自体を掘り下げるわけではない（プロセス変革マネジメントを掘り下げるものである）が、日本企業がプロセス変革の必要性に迫られた背景やプロセス変革の概観をおさえる意味合いでの一例として、中村改革の概観について簡単に紹介する。なお、当節における主張は、中村改革を題材にした先行研究は、経営改革の具体的な内容や事業の改革内容に触れたものが多く、本論の題材としたいプロセス変革マネジメントにフォーカスした研究は見当たらないことである。

小原<sup>15)</sup>は、中村改革がパナソニックの日本的経営をどの程度変える改革であったかという観点で検証しており、「はっきり変わったのは、年功序列と従業員福祉の充実、かなり変わったのは長期安定的雇用と集団主義、変わらないのは、労働組合」と主張している。中村改革がグローバル化のなかで成果をあげるような動きの早い企業となるための本格的な改革であったことが伺える。

小菅<sup>16)</sup>は、プロセス変革の必要性について「日本企業がその競争優位性を維持・向上するためには、組織横断的なビジネスプロセスリエンジニアリングと管理が必要であり、それによる企業経営のスピード化、スリム化、社内外の連携などの促進が重要である」と主張したうえで、パナソニックのプロセス変革の特徴を「パナソニック・グループ全体（分

社、関係会社、部門を含む)での開発・製造・販売の一元化」「IT部門が主導するビジネス・プロセス改革が業務部門主導のビジネス・モデルの革新をもたらしていることは注目に値する動き」と表現している。具体的なプロセス変革の内容は以下のようなものである。図6と合わせて参照されたい。

われわれが注目した点は、これらがITによる全社的な経営革新を基礎とした取り組みであって、サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)の軸、商品化軸、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント(CRM)軸というマトリックス型のプロセスを描いていることである。しかも、これらはパナソニック・グループ全体(分社、関係会社、部門を含む)における改革プロジェクトであった。第1の商品化軸においては開発期間(time to market, TTM)を短縮することが、第2のSCM軸においてはリードタイムを短縮することが、そして第3のCRM軸においては納期対応力を向上することが、それぞれ最重要課題として取り上げられている。中村改革の基本は「21世紀型のフラットでスピーディな経営体質への変換」であったため、ITを駆使した俊敏な開発・製造・販売の実現を目指したビジネスプロセス革新は当然であったといえる。パナソニック・グループ全体での商品化軸における目的は、社会的責任(環境・セキュリティ)を果たすことと新商品を逸早く市場に投入することであり、そのためにV商品の市場への投入期間の短縮と垂直立ち上げが図られることになった。次に、SCM軸の目的は消費者を待たせないこととされ、そのためにウィークリー化(週次ベース化)、資材調達での原価低減、および在庫削減が図られたのである。また、CRM軸の目的は消費者への情報発信と消費者の声の直接的収集強化とされ、そのためにブリッジ・プロモーション(すなわち、CMやポスターといった既存の広告手法とWEBサイトを連動させたマーケティング手法を意味する)が図られた。最後に、間接業務の目的はフラット&ウェブ組織を実現することとされ、そのために間接業務の生産性向上と経費の削減が推進されることとなった。

図6 中村改革における代表的なプロセス変革の概要

軸	プロセス変革の概要
商品化軸	パナソニックデザイン社の創設 革新的なデザインを創出するためにトップ主導型の体制づくりを行い、グループ全体のデザインを統合的にマネジメントする機能としてトップ直轄体制を構築した。
	LUMIXの開発 デジタルカメラに必要な技術をパナソニック・グループ内(たとえば、PAVC社、半導体社、生技本部、エナジー社、東芝松下ディスプレイテクノロジー(株)

	<p>など)に保有していることを知覚し、これらの技術を「垂直統合」と称して結集させた。</p> <p>くらし研究所の設立 白物家電に関して超生活密着と先端デジタル技術とによって商品企画を行う責任を負っている組織体を設立し、他に存在する3つの技術研究所、商品担当、マーケティング担当、デザイン部門など、各部門と連携しながらの商品企画を推進した。</p>
SCM 軸	<p>在庫最小で納期遵守率向上を図る SCM の実現 パナソニック・グループを挙げて、世界レベルで生産量や在庫水準を管理し、「売れるモノを、売れる量だけ、売れる時につくり、供給する」体制づくりと、販売店・代理店や部品メーカーとの間での詳細な情報交換情報の共有化、組織横断的なビジネスプロセスの効率化、本社主導による調達先の絞込みを行った。</p> <p>セル生産システムの導入 短期間で生産変動の激しさに耐えられるようなモノづくり、多品種、小ロットに適した柔軟なモノづくりに応じるべく、全社で一斉にセル生産システム導入への取り組みを行い、生産性の弾力性と迅速性の向上を実現した。</p>
CRM 軸	<p>マーケティング本部の設置と権限付与 マーケティング機能について、ナショナル製品を担当するナショナルマーケティング本部とパナソニック製品を担当するパナソニックマーケティング本部に集約し、事業部門が製品の開発を推進しても、マーケティング本部がこれでは売れないと判断した場合、その製品の取り扱いを行わないとする決定権を付与。</p>

出所) 小菅をもとに筆者にて作成

### 4.3. パナソニックのプロセス変革マネジメント

パナソニックは、中村改革のなかでスピード経営の実現や変化対応力の強化を目指し、100 を超えた事業部を再編し、14 の事業ドメイン体制とした。そして、ドメイン会社には、徹底した「エンパワーメント」(権限委譲)を進めた。これにより、ドメイン間の線引きが明確になり、経営資源重複の排除による事業の効率化が狙いやすくなった一方で、事業部間の業務プロセスの重複やベストプラクティスの共有、事業ドメイン間の業務プロセスの全体最適化(業務重複の排除や標準化の推進)に課題を抱えた。パナソニックは、そ

これらの課題を克服し、プロセス変革を進めるためのマネジメント方法論の検討を進め、2004年に独自のマネジメント方法論「CITA」を定義した。では、「CITA」とはいったいどのようなマネジメント方法論なのか。体系的に「CITA」を紹介している先行研究は見当たらないため、新聞や雑誌、書籍等で紹介されている「CITA」の内容を部分的に紹介する。

まず、「CITA」の概観を掴む意味で、日経産業新聞<sup>17)</sup>によるパナソニック情報企画マネージャへのインタビュー記事を紹介する。記事によると、「これまでの業務を「全社共通」「事業所固有」「ドメイン共通」の三つの種類に分けて標準化を進める。このうち、全社共通で統制をかけるのは資材調達や製販連携、企業の社会的責任（CSR）など6領域だ。例えば、資材の購買など、それぞれのドメインは「最も安く仕入れている」と思っている、ふたを開けてみればそうでもなかったりする。電子見積もりや汎用品の集中契約、納入仕様書の共通化、間接部材の集中契約などを実施、これに統制をかけ、管理する。」「プロジェクトが一過性に終わらず、人材育成も含めて永続的になるよう社内教育も徹底させていく」とのこと。つまり「CITA」は、経営目標実現・加速のために統制すべき業務プロセスを決定して標準業務プロセスを策定するためのフレームワークであり、業務プロセス統制の一つの判断基準は、統合により個別最適の業務プロセスを上回る効果が得られるかどうかであった。

業務プロセス統制の判断基準について、堀内ら<sup>18)</sup>は「パナソニックの外的関係を「顧客」「仕入先」「社会」「グループ企業」と捉え、内的関係を「製造（デバイス・セット）」「販売」と見て、その間のインターフェースである6領域を全社統制の対象とした。」「全社統制の対象基準は、お客様に迷惑を掛けること・社会的責任を果たせないこと・内部取引が非効率なこと」と解説をしている。逆説的に捉えると、パナソニック全社の業務プロセスにおいて上記の判断基準に該当しない業務プロセスは現場の裁量で自由にデザインができた。

標準業務プロセスの策定方法について、日経情報ストラテジー<sup>19)</sup>によるパナソニックCIOへのインタビュー記事によると「業務プロセスを統制するモデルを作成する際には、資材調達であればまず、情報システム部門と資材調達本部で1ヶ月かけてKGI（重要成功指標）分析であるべき姿と実現する手段を洗い出す。さらに既存の業務プロセスを分解して標準の業務プロセスを作成。業務プロセスと情報システムが合致しているかを検証していく。これらをたたき台に議論して統制モデル案を作る。」とのこと。つまり、標準業務プロセスの策定においては、あるべき姿の実現のためのビジネス定量分析と、実現に向けた手段具体化のためのビジネスプロセスとITとの整合性確認が肝要であったことが伺える。

「CITA」の推進体制について、日経コンピュータ<sup>20)</sup>によると「社長が本部長を務める「IT革新本部」の下に「CITA会議」と呼ぶ会議体を発足。ドメインの副社長や専務、理事、関係会社の幹部など経営層を交え、システム担当役員を議長に約50人が「CITA」について議

論する場を設けた。」とのこと。また、「CITA」推進上の工夫について日経コンピュータは同記事内で「社内 IT 革新コンサルティングメソッドを策定。同時に、IT 部員のほか、営業担当者や製品設計担当者、コンサルタント出身のキャリア採用者などを集めた 30 人体制の社内コンサルティング部隊を発足」「IT 部門が共通化すべき業務プロセスのひな形を「CITA」会議に提案し、それに対しドメインなどの経営層が意見を出す。経営層は「CITA」会議で議題に上がった標準プロセスを各ドメインに持ち帰り、改善点があるか、不都合はないかを再検討。「CITA」会議に意見をフィードバックする。「CITA」会議では、各ドメインでの検討結果を踏まえ、共通化すべき業務プロセスとそのあるべき姿について結論を出す」「グループ共通となる業務プロセスを実装したシステムの開発費用は IT 部門が負担することで、各ドメインが標準業務プロセスを使うことによるコスト面でのメリットを得られるようにし、業務プロセスをできるだけグループで共通化しようという意識を働きやすくした。業務プロセスの共通化を促進する際は、IT 部門は各ドメインに共通化による経営効果を数値でわかりやすく提示できるように知恵を絞った」と解説している。これらより、経営層・事業部門・IT 部門が一体となって創意工夫のうえ改革案を策定・推進する様子が伺える。

本論では、「CITA」を部分的に紹介したに過ぎないが、整理すると「CITA」とは事業ドメイン間の業務プロセスの全体最適化（業務重複の排除や標準化の推進）を経営・事業部門・IT 部門の強い結びつきにより実現するマネジメント方法論と言える。経営が BPR の戦略・計画策定だけ行い、その後の工程をプロジェクトチームや社員へ一任するといった、言わば経営から現場への「丸投げ」ではなく、経営・事業部門・IT 部門が協働しながらパナソニック社内・社外に存在する利害関係者とのバランスを考慮して統制すべき業務を選定（Plan）し、企業グループとして守るべき業務ルール・業務プロセスの標準化と、その基準が永続的に守られるように IT を利用して統制をかけ（Do）、その標準業務プロセスの責任を経営層に持たせて組織への標準業務プロセスの定着状況を定量的に（KGI の達成状況により）監査し、改善していく（Check/Action）といった組織的な業務プロセスの統制（PDCA マネジメント）のための方法論と言えるのではない。

#### 4.4. 三井物産のプロセス変革マネジメント

三井物産は三井グループ中核の総合商社（業種分類は卸売業）である。三井物産は 2001 年中計（集権と分権の高度なバランス）実現のための「業態変革プロジェクト」として、2000～2004 年度にプロセス変革を実行した。マネジメント事項としては主に以下であった<sup>21)</sup>。プロセス変革をマネジメントする上での工夫が推進体制と推進方法に見られた。

- ・ BPR の方針（全体最適で業務プロセス再設計、業務プロセスをシステムでサポート、組織のシェアードサービス化（SSC）、ナレッジ共有）と BPR の目標（攻めの時間創出、経営情報のスピーディな提供、プロ集団による小さなコーポレート部門、徹底したデジタル化）を定義した。
- ・ 「聖域なく業務プロセスを見直す」という CEO の方針のもと、三井物産の根幹となる 7 つのコアプロセス（新規ビジネス開発、既存取引維持、関係会社管理、リスクリターン管理、コーポレート固有業務、稟議、マネジメントコックピット）を定義した。
- ・ コアプロセスの定義にあたり、社長・役員・部室長へインタビューを実施した。
- ・ シェアードサービスセンターによる組織変革、内部統制（JSOX）を折り込んだプロセス変革、ERP 導入によるシステム変革、現場への浸透を目指したトレーニングを実施した。
- ・ 経営環境、業務プロセス、システムの視点で経営を支えるプロセスとシステムのグランドデザインを定義した。
- ・ プロジェクト体制として取締役 3 名が参加する業態変革本部会議、社員 100 名体制のプロジェクト専任組織、各事業部に現場を熟知した社員を推進役として設置した。
- ・ 少数精鋭で BPR の方針・目標を立て、目標の具体化は各現場に任せた。
- ・ 三井物産の全業務プロセス（1 万種類）をデータベース管理することで業務プロセスを可視化し、シェアードサービスセンターとの分業や、業務プロセスの統合化・集中化・自動化を検討した。

#### 4.5. トクヤマのプロセス変革マネジメント

トクヤマは半導体用シリコンの世界大手（業種分類は化学）である。トクヤマは今後の事業再編（統合・分社）や同業との M&A を睨んだ業務の標準化・システム統合を実現するために、2005～2009 年度にプロセス変革を実行した。業務の標準化の検討にあたり、化学業界の標準的な業務フローが実装された SAP 製ソフトウェアを極力活用する方針をとったが、プロジェクト終盤（2008 年）に下記事象が発生し、プロジェクトチームが社内をまとめられなくなりプロジェクトが頓挫した<sup>22)23)</sup>。

- ・ 変革目標・変革内容の不具合  
現場マネジメント層（製造所副所長）より「現行業務・現行システムを変える必要

性は全く感じない」「プロジェクトをゼロから見直さない限り、新業務・新システムの導入は拒否する」と表明された。

(変革目標が不明瞭、もしくは、現場と合意されてない状態)

- ・ 変革体制の不具合

プロジェクト終盤で利用者研修を始めたところ、業務・システムの移行に対して現場ユーザーから不満噴出。他事業部に見せてはいけない機密データが見えてしまう等の「組織の壁」に関する業務検討が不十分であり不具合が頻発した。

(利用部門の巻き込み、根回しが不十分な状態)

最終的に、2009年にトクヤマは損害賠償金等約18億円を求めてITベンダーを提訴した。その際の東京地裁の判決は以下となっている。

- ・ プロジェクト上流工程で権限設定の体的な調査・確認を怠ったこと等についてITベンダーの契約付随義務違反があった。

(ITベンダーへ5億円程の賠償請求金支払いを命じる)

- ・ プロジェクト中止自体は「現場ユーザーからの業務改革に対する強い反発」というトクヤマの内部要因である。

(トクヤマへ2億円程の未払金支払いを命じる)

## 4.6. 経済産業省のプロセス変革マネジメント

経済産業省は日本政府（全府省）の業務・システム最適化による電子政府の実現と業務費の削減を目的として、2004～2006年度にプロセス変革を実行した。マネジメント事項としては主に以下であった<sup>24)</sup>。プロセス変革をマネジメントする上での工夫が推進体制と推進方法に見られた。

- ・ 日本政府（全府省）の業務及びシステムの体系を整理した。その際、米国政府のビジネス・リファレンス・モデルを参考にした。
- ・ 業務・システム最適化の基本理念は、業務の自動化・簡素化・標準化、業務の外部委託化、情報の一元管理であった。
- ・ 基本理念実現のための具体目標・実施事項を業務・システム最適化計画として策定・整理した。
- ・ 36レガシーシステムの刷新可能性を調査した。

(メインフレームで稼働、もしくは、10年以上の期間1ベンダーと随意契約を行っている、年間10億円以上の維持管理費のシステムが対象)

- ・ 業務・システム最適化の考え方を整理。業務・システムを「府省共通」「一部府省共通」「個別府省」の3種類に分類。府省共通・一部府省共通業務・システムとして22、個別府省業務・システムとして51を選定した。
- ・ 業務 ToBe モデル策定後に業務 ToBe モデルを実現するシステムを開発した。
- ・ 意思決定は各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会で行った。
- ・ 計画～システム導入完了までの契約・調達プロセス全体を適切に管理する観点からPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）を設置し、EVM（アーンドバリューマネジメント）でのプロジェクト管理を行った。

#### 4.7. しまむらのプロセス変革マネジメント

しまむらは低価格の実用・ファッション衣料、PBも展開する衣料小売（業種分類は小売業）である。しまむらはグループとしての業務拡大（しまむら店舗数現状500→目標1000、その他店舗数現状0→目標200）と効率運営の追及を目的とした・店舗オペレーションの本部集中管理（24の商品別部門、50名のコントローラーによる単品管理（商品補充、店舗間移動、売価変更）、本部集中購買（仕入先500社、返品・引取無しのクリーン取引）、店舗の規格化による店舗作業の標準化（コントローラーからの作業指示による納品受入、品出し）、自社物流（全国7箇所の商品センター）による多アイテム小口配送への対応を実現するために、1998～2005年度にプロセス変革を実行した。マネジメント事項としては主に以下であった<sup>25)</sup>。プロセス変革をマネジメントする上での工夫が現場への変革の定着に対して見られた。

- ・ 高い人材流動性に対応できるよう情報の見える化を徹底した。  
（社員の高速配転主義によるゼネラリスト育成）
- ・ 店舗のパート比率向上のためのマニュアルを大量に整備した。  
（全10巻、厚さ1メートル）
- ・ 店舗要員からのマニュアル改善提案を奨励した。  
（年間4万件の改善、報奨金による全員参加の貢献意識）

#### 4.8. スルガ銀行のプロセス変革マネジメント

スルガ銀行は静岡東部、神奈川西部に地盤を持つ個人向け貸出を軸とした銀行（業種分



類は銀行業)である。スルガ銀行はトータルコスト削減の達成に向けて、現状の商品・取引・帳票の標準化により合理化・効率化を進めるとともに「顧客中心」「迅速・柔軟な商品サービス提供」「オンデマンド」を実現すべく、2004～2007 年度にプロセス変革を実行した。新業務プロセスを可能な限り FIS 製ソフトウェア (米フィデリティ・インフォメーション・サービスの勘定系パッケージ「Corebank」)の内容で対応できるよう変革し、カスタマイズは必要最小限に抑える方針をとった。また、プロセス変革の具体内容が不明瞭な状態のなか、プロジェクト費用総額 95 億円、新システム運営費 6 億円/年の支出でプロジェクトを完遂するよう IT ベンダーへ依頼した。その結果、プロジェクト序盤の業務要件定義でプロジェクトが停滞。当初のプロジェクト費用での実現ができない状況となった。IT ベンダーよりスルガ銀行へ追加費用を求めるがスルガ銀行が拒否したため、プロジェクトが中止に追い込まれた。プロジェクト推進上の不具合としては以下が挙げられる<sup>26) 27)</sup>。

- ・ 変革目標・変革内容の不具合

上記の費用に抑えるよう現状の商品・取引・帳票の標準化による合理化・効率化を検討するものの、具体的な変革目標や変革内容は不明瞭であったため結果的に業務要件が膨らんだ。

- ・ 変革体制の不具合

FIS 製ソフトウェアの仕様を熟知する人材がプロジェクトメンバーにおらず、十分に業務分析を実施できない状況であった。FIS 製ソフトウェアは邦銀業務初の検討事例であるにも関わらず、その機能の充足度を十分に検証・検討せずに業務検討を開始したため同一の工程を 3 度実施した。

最終的に、2008 年にスルガ銀行は損害賠償金等約 111 億円を求めて IT ベンダーを提訴した。その際の東京高裁の判決は以下となっている。

- ・ IT ベンダーに課されるプロジェクトマネジメント義務 (システム検証義務、進捗管理義務、リスク説明義務) の違反として賠償額を約 42 億円の支払いを命じた。

## 4.9. 東京海上日動のプロセス変革マネジメント

東京海上日動は日本国内トップのメガ損保 (業種分類は保険業) である。東京海上日動は仕事のやり方の「抜本改革」として、契約者にとってわかりやすい商品、代理店や営業店にとって負担の少なく業務品質を確保できる業務プロセス、社員や代理店の契約者中心の行動に向けたシステムに再構築すべく、2003～2008 年度にプロセス変革を実行した。マネジメント事項としては主に以下であった<sup>28)</sup>。プロセス変革をマネジメントする上での工

夫が推進体制と推進方法、現場への変革の定着に見られた。

- ・ 保険契約者・代理店・経営者・株主・社員（営業部門・損害部門・事務部門・情報システム部門）にとって変革で何がよくなるか（「業務品質こそが競争優位」というビジョンを利害関係者全体に共有した。
- ・ 保険商品や特約の種類を大幅削減、商品規定の統一（払込方法等）、簡素化（中断証明等）した。
- ・ 社外の代理店の仕事の仕方を変えた。  
（社員が支援することなく代理店で事務を完結させることによる事務量削減、営業・顧客対応へのシフト）
- ・ 常務（CIO）を変革実行責任者、経営企画部と IT 企画部を事務局、抜本改革推進部を推進役とする全社横断の変革チームを編成した。
- ・ 構想（半年間）～基本計画（半年間）～詳細計画（半年間）と段階的に変革に向けた実施計画・投資額を見直し経営者と合意した。
- ・ トップダウンで策定した計画を一気に実行するのではなく小さな実行を繰り返した。  
（新システムの本格稼働に先駆けて新業務ルール・新業務プロセスを極力進めておく（代理店による契約事務完結・キャッシュレス化））
- ・ 変革を逆戻りさせて、無計画な新商品開発競争に陥ることがないように、変革後も全社横断で新商品発売前のチェック・調整する仕組みを整えた。

#### 4.10. ファーストリテイリングにおけるプロセス変革マネジメント

ファーストリテイリングは「ユニクロ」を世界展開する世界 3 位の SPA 大手（業種分類は小売業）である。ファーストリテイリングはお客様のご要望に沿ったサービスを実現するための本部集権型から店舗自立型へ移行、また、販売数量予測に基づくダイナミックな生産調整・生産管理業務を確立するために、1998～2004 年度にプロセス変革を実行した。マネジメント事項としては主に以下であった<sup>29)</sup>。プロセス変革をマネジメントする上での工夫が推進方法、現場への変革の定着に見られた。

- ・ 業務システム部（IT）と他部との頻繁な人事異動により、業務システム部を業務ノウハウのハブ的存在になるようにした。  
（高い人材流動性への対応）
- ・ 業務改革を一つ一つ業務プロセスや会議体などの仕組みに落とし込み、システムに

落とす前に、新業務を試験実行した。

- ・ 新システム教育ではなく、新業務の教育と実践を徹底した。
- ・ 全体方針やチェーン店として同じことを行う部分はガイドラインとして本部で定義したうえで、店舗ごとにアレンジを加えることを推奨した。
- ・ 業務の改善点が見えてきたらシステムはできるだけ変えず業務を変えることで機動的かつ継続的な業務改革を目指した。

#### 4.11. 読売新聞東京本社におけるプロセス変革マネジメント

読売新聞東京本社は読売グループの中核企業として読売新聞を印刷・発行する読売新聞の地域本社（業種分類は情報・通信業）である。読売新聞東京本社は全社業務変革として全国の販売店との取引・手続きの効率化を目指すべく、2006～2010年度にプロセス変革を実行した。業務変革の検討にあたり「現行システムの大幅な刷新なしには全社業務変革の阻害要因となる」「予算からするとパッケージ導入が現実的」と判断し、Oracle 製ソフトウェアをカスタマイズできる範囲で新業務プロセスを検討した。その際、全社的に業務・システムを再構築するための「Y3プロジェクト」として検討に必要な体制を確保したが、プロジェクト終盤（2009年）に消費税計算や消し込んではいけない債務が消し込まれるといった膨大な不具合や障害が多く発生した。主な原因は読売新聞側の手計算の工程（プロジェクト範囲外）での業務的ミスであった。2010年に新業務・新システムへの移行を断念。第三者企業へシステム監査を依頼したところ「新聞社には全国の販売店と複雑な取引関係があり、ここにパッケージの標準的業務プロセスを導入すると、むしろ以前より業務負荷は増大する」「新業務要件が十分に検討されていない事象が散見される」と指摘。結果としてシステムの約半分の廃棄を決定した。プロジェクト推進上の不具合としては以下が挙げられる<sup>23)</sup>。

- ・ 変革目標・変革内容の不具合

全国の販売店との取引・手続きの効率化のための変革検討範囲や具体的な変革内容は未定義であったため、プロジェクト範囲外の関連業務との整合性や制約（業務品質等）の検討が漏れた。

最終的には、2010年に読売新聞東京本社は損害賠償金等約36億円を求めてITベンダーを提訴。2015年に和解した。

（和解条件として、ITベンダーが読売新聞東京本社に5億円程を支払う）

## 5. 事例分析

### 5.1. 事例分析の方法

前章で紹介したプロセス変革事例 9 つ（プロセス変革の成功事例 6 つ/失敗事例 3 つ）においてプロジェクト責任者がどのようなマネジメントをどうやって実践したか、そのマネジメントの共通点を明らかにするために本論では QCA を用いた事例分析を行う。まず、QCA とは何か。田村<sup>30)</sup>によると、「QCA は 1980 年代に誕生した事例比較の革新的手法であり、政治学と社会学で活躍する Charles C. Ragin とその協同者達が、集合論やブール代数によって事例比較から因果関係を推論する形式的手順を体系化」したものである。本論では QCA に関する詳細の説明は割愛するが、必要であれば QCA の関連書籍を参照されたい。

事例分析にあたり、本論で QCA をどのように活用したかについて説明する。本論では図 7 に示すように、各事例に対して次節で定義するプロセス変革をマネジメントするうえで重要となる観点（仮説）のマネジメントの実施有無とマネジメント実施結果を 2 値のデータ行列として定義した。マネジメントを実施している場合は“1”、実施していない、もしくは、実施が不明の場合は“0”で表現。また、マネジメント実施結果としてプロセス変革が成功した場合は“1”、プロセス変革が失敗した場合は“0”で表現した。

図 7 本論における QCA の活用方法

事例分析の方法					
事例分析にあたり、質的比較分析的なアプローチをとった（Qualitative Comparative Analysis: 以後、QCA）					
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ QCA は、定性的な少数の事例から因果知識を定量的に引き出す事例比較手法（事例の条件と結果の因果関係を推論する際に用いられる）</li> <li>■ 1980年代にCharles C. Raginらにより体系化</li> <li>■ 本研究では、各事例でのプロセス変革をマネジメントするうえで重要となる観点（仮説）に対するマネジメント実施有無／マネジメント実施結果の2値のデータ行列として定義</li> <li>■ 論理残余（未検証となる変数の構成パターン：事例に見られる変数の構成パターン＜論理的に可能な変数の構成パターンであるため発生）については無視した（論理残余については、存在する事例の結果と矛盾する結果を定義しない）</li> </ul>					
本研究での事例	本研究での変数				
	X1 (マネジメント観点 A)	X2 (マネジメント観点 B)	...	Xm (マネジメント観点 E)	Y (結果)
1	<b>プロセス変革をマネジメントするうえで 重要となる観点（仮説）に対する マネジメント実施有無 （1:有、0:無もしくは不明）</b>				<b>マネジメント 実施結果 （1:PJ成功、 0:PJ失敗）</b>
2					
3					
...					
9					

出所）田村を参考に筆者にて作成

## 5.2. 事例分析の観点

QCAにおいて原因条件を適切に選択することは重要な問題である。田村<sup>31)</sup>は、原因条件選択の作法として以下を推奨している。

- ・ 事例間で同じ値を取り、まったく変動しない原因条件は含めない。
- ・ 事例数と原因条件数のバランスを取る必要がある。事例数に比べて原因条件数が大きくなると、それぞれの事例が個別化して事例間に共通する規則性や結果の統一的説明が困難になる。経験的な慣行として、事例数が10から40未満の時には4から7個ぐらいの原因条件数が適切である。
- ・ それぞれの原因条件と結果との関連を、必要条件や十分条件のかたちで仮説的に設定しておくことが望ましい。

本論では、上記を参考にしつつ「3.2. BPRのマネジメントに関する先行研究」をもとにプロセス変革をマネジメントするうえで重要となる観点（仮説）を漏れダブりのないよう5個抽出した。

### A) 変革ビジョン設定

プロセス変革のビジョンは定義されているか

### B) 変革の具体目標・具体内容設定

プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されているか

### C) 利害関係者の変革体制への巻き込み

利害関係者が洗い出されており、利害関係者が体制に含まれているか

### D) 変革実現に向けた具体方法の定義

プロセス変革を実現するための方法論は定義されているか

### E) 企業・従業員への定着

プロセス変革が企業・従業員に定着するための仕組みは定義されているか

上記5個を本論における原因条件としてQCAを用いた事例分析をし、「日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）プロジェクト責任者がマネジメントすべき事項は何か？マネジメント事項に対してどのようにマネジメントすべきか？」という本論のリサーチクエスチョンに対する何らの示唆を得ようと考えた。当節で説明した内容を図8にて整理した。

図 8 本論における QCA の原因条件

事例分析の観点		
BPRに関する複数の先行研究を参考として、事例分析の観点を5つ抽出した。 各事例が5つの観点をマネジメントしたか(どのような組み合わせでマネジメントしたか)を分析する。		
先行研究	主張	
野中	ビジネスプロセス・リエンジニアリングの特質は、目標は明確に定義され、方法が明示的に示される。トップが意思決定を下すトップ・ダウン型である。明確な前提からブレーク・ダウンしていく問題解決型である。マーケット・リサーチやベンチマークなど分析的手法を重視する。少数精鋭。冗長性を省いた最短のプロセス志向であり、変化はドラスティックである。情報システムを活用する。	
ジョン・P. コッター	大規模な変革を実現するためには順序を守って下記全て実行する必要がある。 危機意識を高める。変革推進のための連帯チームを築く。ビジョンと戦略を生み出す。変革ビジョンを周知徹底する。従業員の自発を促す。短期的成果を実現する。成果を活かしてさらなる変革を推進する。新しい方法を企業文化に定着させる 出所) Leading Change 企業変革力 梅津祐良訳	
マイケル・ハマー	ビジネスプロセスのリエンジニアリングを実際に行う人々をどのように選択し、組織するのは、その試みが成功するかどうかを左右する問題。以下の役割が関わっているのが理想。リーダー、プロセスオーナー、リエンジニアリングチーム、ステアリングコミッティ、リエンジニアリングツアール(IT部門) 出所) A Manifesto for Business Revolution リエンジニアリング革命 野中郁次郎訳	
トーマス・H. ダベンポート	プロセス改革の三大イネーブラーは、情報技術、情報、組織的・人的資源 出所) Process Innovation, プロセス・イノベーション 田部正夫訳	
事例分析の観点＝プロセス変革においてプロジェクト責任者がマネジメントすべき事項(仮説)		
A: ビジョン	変革ビジョン設定	プロセス変革のビジョンは定義されているか
B: 目標設定	変革の具体目標・具体内容設定	プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されているか
C: 巻き込み	利害関係者の変革体制への巻き込み	利害関係者が洗い出されており、利害関係者が体制に含まれているか
D: 具体方法	変革実現に向けた具体方法の定義	プロセス変革を実現するための方法論は定義されているか
E: 定着	企業・従業員への定着	プロセス変革が企業・従業員に定着するための仕組みは定義されているか

出所) 筆者にて作成

### 5.3. 事例分析結果

プロセス変革をマネジメントするうえで重要となる観点(仮説)に対する各事例でのマネジメント実施有無をQCAにてパターン化すると下記の6パターン(プロセス変革成功4パターン、プロセス変革失敗2パターン)に集約できた。QCAの実行結果とマネジメント実施パターンについて図8に示す。

#### 【マネジメントするうえで重要となる観点(仮説)】

- A) 変革ビジョン設定
- B) 変革の具体目標・具体内容設定
- C) 利害関係者の変革体制への巻き込み
- D) 変革実現に向けた具体方法の定義
- E) 企業・従業員への定着

#### 【各事例のマネジメント実施有無パターン】

1. パナソニック、東京海上日動  
A+B+C+D+E (A~Eを全て実施するマネジメントパターン) =1 (プロセス変革成功)
2. 三井物産、経済産業省  
A+B+C+D+e (Eのみ実施しないマネジメントパターン) =1

3. しまむら  
A+B+c+d+E (C, D を実施しないマネジメントパターン) =1
4. ファーストリテイリング  
A+B+c+D+E (C のみ実施しないマネジメントパターン) =1
5. トクヤマ、スルガ  
A+b+c+D+e (B, C, E を実施しないマネジメントパターン) =0 (プロセス変革失敗)
6. 読売新聞東京本社  
A+b+C+D+e (B, E を実施しないマネジメントパターン) =0

図9 各事例におけるマネジメント実施パターン

事例		プロセス変革でプロジェクト責任者がマネジメントすべき事項(仮説)					BPR結果
		A:ビジョン	B:目標設定	C:巻き込み	D:具体方法	E:定着	
パナソニック	ガバナンス強化	1	1	1	1	1	1
三井物産	ガバナンス強化	1	1	1	1	0	1
トクヤマ	ガバナンス強化	1	0	0	1	0	0
経済産業省	ローコスト追求	1	1	1	1	0	1
しまむら	ローコスト追求	1	1	0	0	1	1
スルガ銀行	ローコスト追求	1	0	0	1	0	0
東京海上日動	ステークホルダー関係強化	1	1	1	1	1	1
ファーストリテイリング	ステークホルダー関係強化	1	1	0	1	1	1
読売新聞	ステークホルダー関係強化	1	0	1	1	0	0

事例	マネジメント実施パターン(実施→大文字 / 未実施→小文字)										
	A	B	C	D	E	=					
1 パナソニック、東京海上日動	A	+	B	+	C	+	D	+	E	=	1
2 三井物産、経済産業省	A	+	B	+	C	+	D	+	e	=	1
3 しまむら	A	+	B	+	c	+	d	+	E	=	1
4 ファーストリテイリング	A	+	B	+	c	+	D	+	E	=	1
5 トクヤマ、スルガ	A	+	b	+	c	+	D	+	e	=	0
6 読売新聞	A	+	b	+	C	+	D	+	e	=	0

出所) 筆者にて作成

上記のマネジメント実施パターンを成功事例/失敗事例に分けて傾向分析した結果、図10に示すように、プロセス変革成功/プロセス変革失敗の共通点を明らかにできた。つまり、プロセス変革を成功させるマネジメントの共通点は「プロセス変革のビジョンに加えて、プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されている」ことであり、プロセス変革を失敗させてしまうマネジメントの共通点は「プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されていないことに加えて、プロセス変革が企業・従業員に定着するための仕組みが定義されていない」ことであった。

【プロセス変革成功/プロセス変革失敗の共通点】

- ・ A+B (A, B を実施するマネジメントパターン) =1

- b+e (B, E を実施しないマネジメントパターン) =0

図 10 プロセス変革成功／プロセス変革失敗の共通点

事例		マネジメント実施パターン(実施→大文字 / 未実施→小文字)											
1	パナソニック、東京海上日動	A	+	B	+	C	+	D	+	E		=	1
2	三井物産、経済産業省	A	+	B	+	C	+	D	+	e		=	1
3	しまむら	A	+	B	+	c	+	d	+	E		=	1
4	ファーストリテイリング	A	+	B	+	c	+	D	+	E		=	1
5	トクヤマ、スルガ	A	+	b	+	e	+	D	+	e		=	0
6	読売新聞	A	+	b	+	C	+	D	+	e		=	0
<b>PJ成功のパターン</b>		A	+	B								=	1
<b>PJ失敗のパターン</b>				b					+	e		=	0
<b>プロセス変革成功／失敗の要点(マネジメントすべき事項)</b>													
<b>PJ成功の秘訣</b>		✓ プロセス変革ビジョン→具体目標→具体内容の整合性の担保 ※プロジェクト推進時に上記を漏れなく検討する											
<b>PJ失敗の原因</b>		✓ プロセス変革目標・内容の企業・従業員への定着に関する未配慮 ※プロジェクト活動プロセスとして上記を漏れなく入れ込む											

出所) 筆者にて作成

## 6. 考察と貢献

### 6.1. 考察

本論の目的は、日本企業のプロセス変革をマネジメントするためのフレームワーク（仮説）を構築することであった。日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）、企業のプロジェクト責任者がマネジメントすべき主な事項は何か、どのようなマネジメントを実施すべきかを提案すべく事例分析を行った。事例分析の結果として、プロセス変革を成功させるマネジメントの共通点として「プロセス変革のビジョンに加えて、プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されている」こと、プロセス変革を失敗させてしまうマネジメントの共通点として「プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されていないことに加えて、プロセス変革が企業・従業員に定着するための仕組みが定義されていない」ことが抽出できた。

プロセス変革を成功させるマネジメントの共通点より得られた示唆として、マネジメントの要点は「プロセス変革ビジョン→具体目標→具体内容の整合性が担保されるマネジメントを実施できている」ことであり、プロセス変革プロジェクトを成功させるためには、プロジェクト責任者は変革目標を達成するためのコアとなる変革プロセスの定義、また、



変革プロセスを実現するためのシステムデザインについて、プロジェクト構想段階で経営・プロジェクトチーム・現場で合意形成するマネジメントの実施が不可欠と考えられる。また、プロセス変革を失敗させてしまうマネジメントの共通点より得られた示唆として、マネジメントの要点は「プロセス変革目標やプロセス変革の具体内容に対する企業・従業員への定着への配慮したマネジメントが実施できていない」という状態を防ぐことであり、プロセス変革プロジェクトを失敗させないためには、プロジェクト責任者は変革プロジェクトの準備段階から変革内容の企業・従業員への定着段階まで、経営・プロジェクトチーム・現場が三位一体となって推進するための工程マネジメントの実施が不可欠と考えられる。上記の考察のもと、次節では筆者が開発したプロセス変革マネジメントツールを紹介する。

## 6.2. 貢献

本論の一つの貢献として、経営・プロジェクトチーム・現場が三位一体となってプロセス変革を協働推進する際に利用できるマネジメントツールであるプロセス変革マップ／プロセス変革大工程を開発したことが挙げられる。プロセス変革マップとは、変革ビジョン／変革目標／コアとなる変革プロセス／必要システムの俯瞰図である。また、プロセス変革大工程とは、プロジェクトにおける経営・プロジェクトチーム・現場の役割と実行タイミングを示した工程表である。

これにより、本論の研究目的である「日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）プロジェクト責任者がマネジメントすべき事項は何か？マネジメント事項に対してどのようにマネジメントすべきか？」に対する一つの回答と回答をサポートするツールを提供できたことになり、本論の研究目的を部分的に達成できたことになるが、一方で以下のような課題が残る。

- ・ 企業や業種によって固有のプロセス変革マネジメント方法が存在する可能性、また企業や業種によりフィットするマネジメント方法が異なる可能性について、本論では未検証であること  
⇒本論で示した見解を検証する追試の必要性
- ・ 本論では事例の分析観点として先行研究をもとに抽出している点で新しいマネジメントの概念が出てきておらず、本論では過去からの議論を脱却できていないこと  
⇒本論の調査アプローチ（文献調査）の限界であり、事例を深掘り調査するために

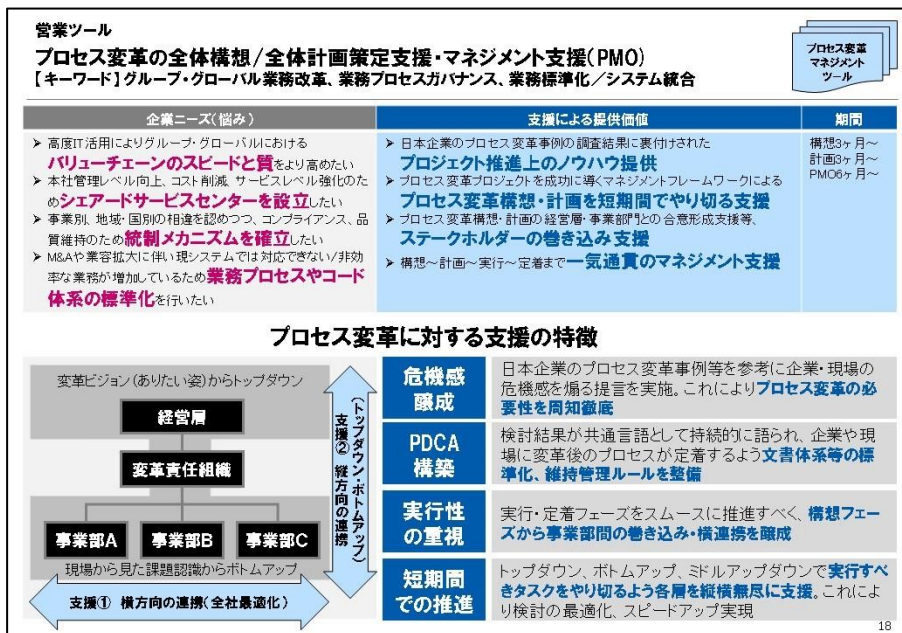
はプロジェクト責任者へのインタビュー等の複数の質的調査の組み合わせの必要性

今後、上記の課題解決に向けて、筆者の現職のなかで本論の研究成果を精査していきたいと考える。具体的には、プロセス変革につながる顧客ニーズ（ガバナンス強化、ローコスト追求、ステークホルダー関係強化を支えるプロセス変革）に遭遇した際は、図 11 に示すように、本論で得たノウハウを活用ながらプロセス変革の全体構想／全体計画の策定支援やマネジメント支援をし、実践的に研究成果の追試・補強をしていこうと思う。

### 【プロセス変革につながる顧客ニーズ】

- ・ ガバナンス強化  
事業別、地域・国別の相違を認めつつ、コンプライアンス、品質維持のため統制メカニズムを確立したい。本社管理レベル向上、コスト削減、サービスレベル強化のためシェアードサービスセンターを設立したい。
- ・ ローコスト追求  
M&A や業容拡大に伴い現システムでは対応できない/非効率な業務が増加しているため業務プロセスやコード体系の標準化を行いたい。
- ・ ステークホルダー関係強化  
高度 IT 活用によりグループ・グローバルにおけるバリューチェーンのスピードと質をより高めたい。

図 11 プロセス変革支援の営業ツール



出所) 筆者にて作成

図 12 プロセス変革マップ

マネジメントツール  
PJ構想段階で経営・プロジェクトチーム・現場でプロセス変革の具体目標・具体内容を合意する際、下記のようなプロセス変革マップがマネジメントツール(案)として活用できると考えた。

**プロセス変革成功/失敗の要点(マネジメントすべき事項)**

**PJ成功の秘訣** ✓ プロセス変革ビジョン→具体目標→具体内容の整合性の担保  
※プロジェクト推進時に上記を漏れなく検討する

**筆者が開発したマネジメントツール(案)**

✓ プロセス変革マップ(ビジョン/変革目標/コアとなる変革プロセス/必要システム の俯瞰図)

変革ビジョンを明記	変革ビジョン					
プロセス変革の目的別(ガバナンス強化/ローコスト追求/ステークホルダー関係強化/その他)に具体目標を定義	変革目標	ガバナンス強化 目標1 目標2 ...	ローコスト追求 ... ..	ステークホルダー関係強化 ... ..	その他 ...	
	変革プロセス	購買物流 変革プロセス1	製造 変革プロセス2	出荷物流 ...	販売	サービス
バリューチェーンの枠組みに沿って、コアとなる変革プロセスを定義	変革プロセス					調達 技術開発 人的資源管理 事業インフラ
	システム					データ アプリケーション アプリケーション

出所)ME ホーター「競争戦略論」、経済産業省「業務・システム最適化計画」(エンタープライズアーキテクチャ)策定ガイドラインをもとに筆者にて作成 11

マネジメントツール

**プロセス変革マップ 製造業向けひな形**

変革ビジョン	変革ビジョン				
変革目標	ガバナンス強化 目標1 目標2 ...	ローコスト追求 ... ..	ステークホルダー関係強化 ... ..	その他 ...	
変革プロセス	購買物流 変革プロセス1	製造 変革プロセス2	出荷物流 ...	販売	サービス
					調達 技術開発 人的資源管理 事業インフラ
システム					データ アプリケーション アプリケーション インフラ

出所)ME ホーター「競争戦略論」、経済産業省「業務・システム最適化計画」(エンタープライズアーキテクチャ)策定ガイドラインをもとに筆者にて作成 12

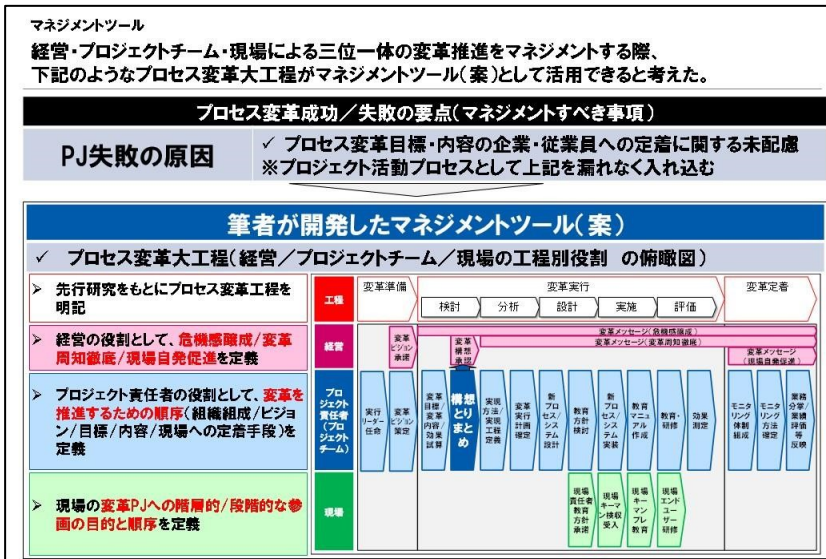
マネジメントツール

**プロセス変革マップ サービス業向けひな形**

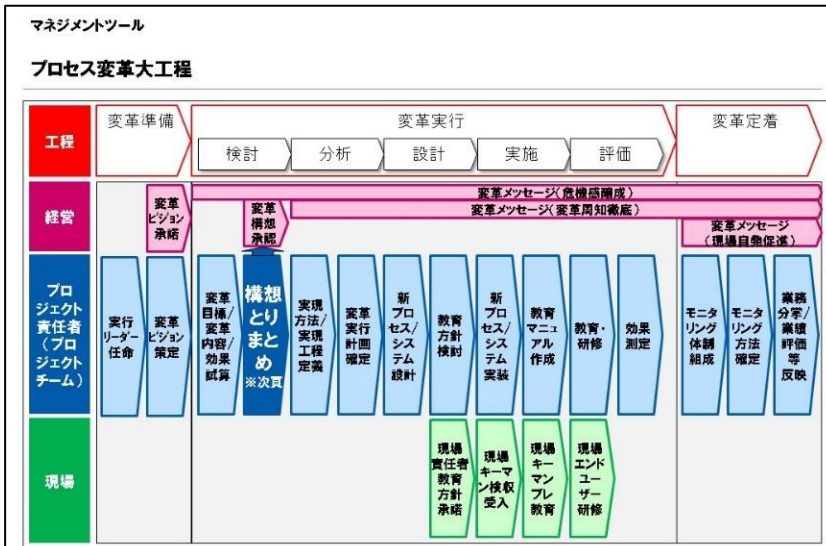
変革ビジョン	変革ビジョン				
変革目標	ガバナンス強化 目標1 目標2 ...	ローコスト追求 ... ..	ステークホルダー関係強化 ... ..	その他 ...	
変革プロセス	市場調査(STP) 変革プロセス1	サービス企画(4P) 変革プロセス2	プレセールス(販促) ...	セールス	アフターサービス
					調達 サービス改善 人的資源管理 事業インフラ
システム					データ アプリケーション アプリケーション インフラ

出所)ME ホーター「競争戦略論」、経済産業省「業務・システム最適化計画」(エンタープライズアーキテクチャ)策定ガイドラインをもとに筆者にて作成 13

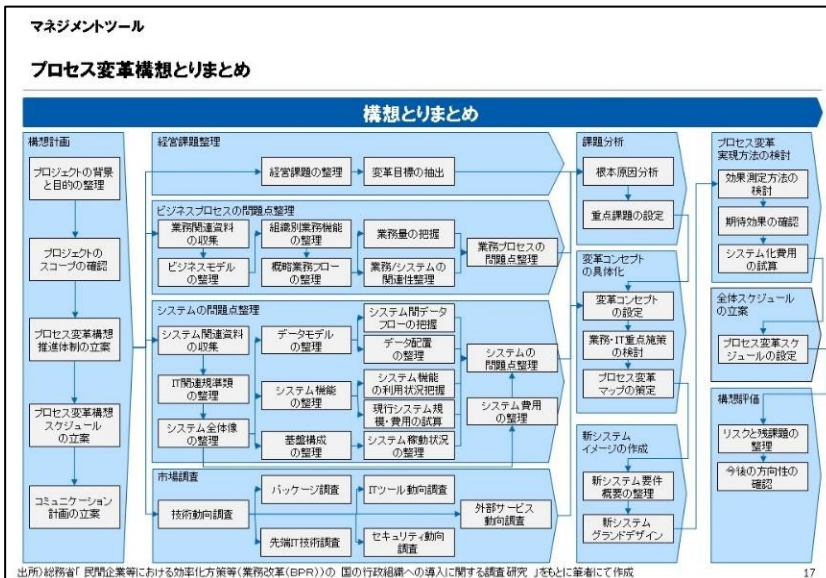
図 13 プロセス変革大工程



出所)総務省「民間企業等における効率化施策等(業務改革(BPR))の国の行政組織への導入に関する調査研究」、ジョンP.コッター「企業変革力」をもとに筆者にて作成 15



出所)総務省「民間企業等における効率化施策等(業務改革(BPR))の国の行政組織への導入に関する調査研究」、ジョンP.コッター「企業変革力」をもとに筆者にて作成 16



出所)総務省「民間企業等における効率化施策等(業務改革(BPR))の国の行政組織への導入に関する調査研究」をもとに筆者にて作成 17

## 参考文献

- 1) SankeiBiz, 「素材産業、フル生産できず 人手不足、製造業に波及」,  
<https://www.sankeibiz.jp/business/news/180407/bsc1804070500005-n1.htm>
- 2) 経済産業省, 2015年版ものづくり白書, 181-182, 2015
- 3) 経済産業省, 2017年版ものづくり白書, 59, 2017
- 4) 経済産業省, 「Connected Industries」,  
[http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/connected\\_industries/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/connected_industries/index.html)
- 5) Hammer & Champy, Reenginerring - A Manifest for Business Revolution, 野中郁次郎監訳, リエンジニアリング革命, 日本経済新聞出版社, 57, 1993
- 6) 平野雅章, 「BPRの挑戦」, 『組織科学』, Vol28, No.1, 1994
- 7) 野中郁二郎, 「リエンジニアリングを超えて」, 『組織科学』, Vol28, No.1, 1994
- 8) John.P.Kotter, Leading Change, 梅津祐良訳, 企業変革力, 日経BP社, 35-47, 2002
- 9) Hammer & Champy, Reenginerring - A Manifest for Business Revolution, 野中郁次郎監訳, リエンジニアリング革命, 日本経済新聞出版社, 152-153, 1993
- 10) Davenport, Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, ト部正夫、伊藤俊彦、杉野周、松島桂樹訳, プロセス・イノベーション: 情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践, 日経BP出版センター, 28-118, 1994
- 11) Wikipedia, 「PMBOK」, [https://ja.wikipedia.org/wiki/PMBOK#cite\\_note-1](https://ja.wikipedia.org/wiki/PMBOK#cite_note-1)
- 12) ITアソシエイト協議会, EA策定ガイドライン Ver1.1, 2003
- 13) 一般社団法人日本ビジネスプロセスマネジメント協会, 「BPMとは」,  
<https://www.bpm-j.org/bpm/>
- 14) 堀内正博、田中正郎、則包直樹、榎本博康, BPM ビジネスプロセス・マネジメント - みえる経営戦略、できる業務改革-, センゲージラーニング株式会社, 92, 2008
- 15) 小原明, 「日本的経営の改革は完了したか」, 『第一経大論集』, 33(2), 2003
- 16) 小菅正伸, 「日本企業におけるビジネス・プロセス・マネジメント: パナソニック(株)の事例を中心として」, 『商学論究』, 57(3), 2009
- 17) 日本産業新聞, 「情報技術戦略を聞く」, 7, 2006年10月30日
- 18) 堀内正博、田中正郎、則包直樹、榎本博康, BPM ビジネスプロセス・マネジメント - みえる経営戦略、できる業務改革-, センゲージラーニング株式会社, 123-124, 2008
- 19) 日経情報ストラテジー, 業務が見える化し、トヨタ流も取り込む: IT革新の風土づくりに挑む, 197-200, 2006JULY
- 20) 日経コンピュータ, 松下は「軽くて速い」を目指す: SOAに基づきITインフラを再構築, 44-48, 2007.5.28
- 21) 堀内正博、田中正郎、則包直樹、榎本博康, BPM ビジネスプロセス・マネジメント -

- みえる経営戦略、できる業務改革-, センゲージラーニング株式会社, 154-165, 2008
- 22) 日経コンピュータ, 「動かないコンピュータ」トクヤマ SAP の導入が 2 年遅れる 途中で作り直し、特損 28 億円計上, 90-92, 2010. 7. 7
- 23) 日経コンピュータ, 「動かないコンピュータ」裁判を読み解く, 22-35, 2016. 10. 13
- 24) 堀内正博、田中正郎、則包直樹、榎本博康, BPM ビジネスプロセス・マネジメント - みえる経営戦略、できる業務改革-, センゲージラーニング株式会社, 103-116, 2008
- 25) 淀川高喜, 進化した IT が実現する企業変革の新法則, 日経 BP マーケティング, 105-112, 2016
- 26) 日経コンピュータ, 「日本 IT 事件史 2008 年」スルガ銀行が IBM 提訴 大訴訟時代の号砲に, 100-103, 2018. 5. 10
- 27) 判決文 (スルガ銀行対日本 IBM 損害賠償請求事件・同請負代金等請求反訴事件), 判例 ID 2818104, 平成 24 年 05 月 23 日
- 28) 淀川高喜, 進化した IT が実現する企業変革の新法則, 日経 BP マーケティング, 206-226, 2016
- 29) 横浜信一、萩平和巳、金平直人、大隈健史、琴坂将広, マッキンゼー IT の本質, ダイヤモンド社, 189-212, 2005
- 30) 田中正紀, 経営事例の質的比較分析, 株式会社 白桃書房, 16, 2015
- 31) 田中正紀, 経営事例の質的比較分析, 株式会社 白桃書房, 195, 2015