

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 58

May 2009

業務効率化を通じた組織能力の再構築

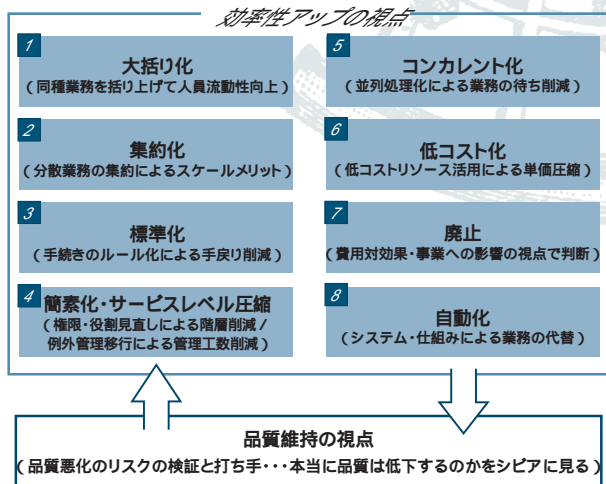
(株)ローランド・ベルガー
プリンシパル 鈴木 信輝

昨年来の経済危機の中、企業におけるコスト圧縮・効率化の取り組みには一層拍車がかかってきた。しかし、必ずしも想定した効果が上がらなかつたり、むしろ競争力を落してしまう事態も発生しているように見受けられる。これまでも幾度か扱われてきたテーマではあるが、組織能力強化という観点からの業務効率化のあり方について検討してみたい。

1 定型業務における効率化とその課題

業務効率化は大きく、業務を定型・非定型に分けながら、それぞれの効率化を検討されるアプローチが取られることが多い。定型業務の効率化は大きく言えば、標準化 集約化 外部化のステップで進む。これらは大規模なサプライチェーン業務の再構築から、部署内の申請・承認業務に至るまで、特にITを梃子としながら業務自体の効率化を進展してきた。

図1 効率化検討の視点



さらに業務自体の効率化に留まらず、スケールを活かした部門・企業の垣根を越えた集約化やリソース自体を外部化する動きが進展し、間接業務のシェアードサービスセンター（SSC）から、従来の基幹業務すら自社のノンコア業務として外部化する段階に進みつつある。

特にグループ企業を多数抱える企業では、業務集約を個社の垣根を越えて推進することで、これまでの効率化の取り組み規模を拡大しながら成果を上げている。

一方、こうした業務改革が直面する典型的な課題も依然として存在している。

他人事のまま進まない / 定着しない

業務の見直しに現場が巻き込まれないまま、いざ実行の段になって、固有事情が持ち込まれて改革が止まってしまう。強引に業務を定めてツール導入しても、誰も使わない / 使ったとしても品質が低下する事態を招く。

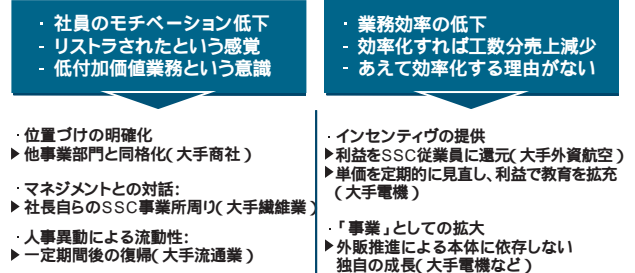
ある大手メーカーでは2年のプロジェクト期間中に延べ1,000回の膝詰議論を行い、関係者全員が納得し遂行できるプロセスに統一した。新たな業務へのオーナーシップ醸成に向けたアプローチ・展開活動の有無は改革推進の最初にチェックすべき項目である。

モチベーションの低下

標準化を通じて、業務のムリ・ムラ・ムダを発見する土台ができる。本来はその土台を元に一層の低コスト・品質レベル向上が期待されるが、実際には、低付加価値業務であるという意識が残り、目標を達成できないばかりか、品質低下・コスト増大を招くことも少なくない。

各社はモチベーション・アップのために人事施策・利益配賦などの打ち手を展開している。

図2 SSC化による課題と打ち手



外部化による統治権の喪失

外部化した結果、業務がブラックボックス化してしまい、品質をコントロールできなくなるリスクがある。生殺与奪を受託先に握られてしまい、コストが膨らむばかりか、必要な機動力が削がれてしまう。無論、外部サービスの活用自体を否定しているわ

「視点」

けではないが、サービス調達におけるマネジメント、プロセスの巧拙には十分な配慮を行う必要がある(IT資産のリストラクチャリングに関する視点55号も参照されたい)

創出余力の活用先の不在

創出効果の扱いは実は極めて難しい。通常、刈り取り 人員数の削減・単価圧縮) 直接人員へ振り向け (間接部門から直接部門へ) 部門内他業務へ振り向け (高付加価値業務へ) の3点が典型的活用先に挙げられるのではないだろうか。緊急事態として 刈り取りができればよいが、現実には、いざ人員削減となると、二の足を踏んでしまうことが極めて多く、マネジメント内でスケープゴート探しになってしまうこともある。また、・ のように、定型業務をしていた人材が全く経験のない業務へ配置換えることは、体の良い肩たたきと受け取られても仕方ない。新規事業に振り向けるともよく言われるが、実現性の裏付けもない場合、同様の問題を抱えることになる。最悪の場合、余力を丸抱えしたまま、職場が不活性化し、改革前よりパフォーマンスが低下する羽目になる。創出余力の活用は、効率化の先を見越した構想・痛みを伴いうる現実的な意思決定が当然不可欠である。

2 非定型業務の生産性向上とその課題

高付加価値業務を担うとされる非定型業務にも、定型業務同様に生産性向上というテーマでプロジェクトは数多く存在し、解決策を模索している。特にITを梃子とした生産性向上プログラムは、古くはPC配布、電子メールに始まり実に多種多様なツール導入が盛んに進められてきた。しかし、こうしたツール導入のみで高い成果を上げたと言いはない。導入アプローチや改革のプロセスがやはり肝である。実際、単に既存帳票の棚卸をし、使用頻度 / 共通化余地、といった基準で帳票を削減・統合するアプローチがよく取られるが、結局仕事の仕方は変わらずに誰も使わなくなってしまうケースは極めて多い。

非定型業務の人材流動性の低さ

結局、非定型業務とはいえ、効率化の基本策は見えなかった定型部分をあぶり出し、誰でもできる形にすることである。しかし、非定型業務は属人的仕事の『見えにくい化』に陥りがちで

あり、むしろ自分だけのものにする事で立場を守ろうとする傾向さえある。標準化は慣れ親しんだ仕事を明け渡すことも意味するからである。

そのため、定型業務以上に現場の巻き込みが難しく、標準化も進まない。こうした属人化する『仕事の仕方』が、人材流動性を低下させ、リソースの最適配置によるパフォーマンス効率化を阻んでいる要因である。

いかに誰でもできるようにするか

業務と特定人材の紐付きを切り離すには、属人化を許さない組織作りが求められる。環境作りには4つの人事・組織に関わる施策がまず検討されるべきだろう。

1つは、より多くの人材で実行できるような教育マテリアルと機会の整備である。これは現状業務ノウハウの棚卸のみならず、ノウハウが『組織』に蓄積するマテリアル整備・展開業務を仕組みとして導入することも含む。

2つめは、権限委譲とローテーション活性化の組合せである。新しい人材がハードルが高い仕事に能動的に取り組むには、権限を含めたオーナーシップが前提である。そのうえで、任せる側のマネジメント能力が求められる。

これらを期限までに職務を引き継ぐ強制力と共に機能させることで、組織全体に緊張感を持たせていく。

3つめは、OJTを含めた職場コミュニケーションの拡充である。あらゆる階層において、日々対話し、必ずしも形式化できないノウハウを伝承する機会は、単なる教育を超え、組織の意図・意志を受け継ぐプラットフォームとして機能していくことになる。

最後の4つめとして、こうした仕事の仕方を奨励・評価する『信賞必罰』の評価報酬体系が組織のメッセージを個々人に明確に伝えるツールとして機能する。

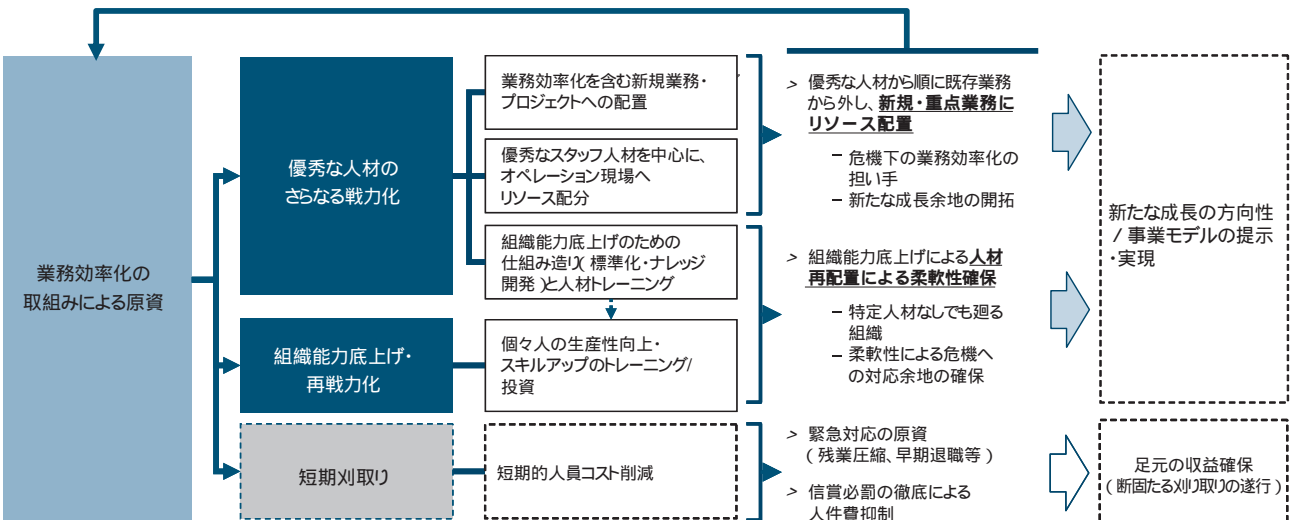
こうした業務プロセス自体とは一見関わらない領域の検討が業務効率化を実現するには重要な要素となる。

3 組織一体となった正のスパイラルの構築

一方、ハイパーフォーマーは、自らの仕事をより別のリソースで行えるように仕組み化したうえで、新たな重点領域を開拓する役割が期待されることになる。

こうした一連の人材流動性を高めた効率化の実現が、原資の獲得につながり、組織全体の能力を底上げするために活用されることにつながっていく。

図3 正のスパイラル:組織一体となった効率的オペレーション



人材再戦力化に目を向けているか

つまり、効率化と同時に人材を新たな成長の方向性に向けて再戦力化する基盤を整えることが、局所的な業務効率化から組織全体の能力を高めるためのカギであると言える。

しかし、実際の業務効率化プロジェクトの現場では、こうした再戦力化は無視・軽視されやすく、メニューにすら上がらないことが極めて多い。

より本質的な体質改善に繋げるべく、ハイパフォーマーをコミュニケーション、スキル伝承の担い手とすることは、大掛かりなツール導入よりリスクも少ない。何より、スパイラルを回す原動力は『人』の変化・成長の意欲そのものであることを今一度再確認すべきではないだろうか。

4 改革推進のポイント

こうした理解を踏まえ、具体的な業務効率化の推進に向けて、最低限抑えるべき点を挙げておきたい。

図4 3つのポイント



現場のオーナーシップの醸成

改革の失敗の多くは、組織全体がきちんと巻き込まれないことに起因する。

かなり前のデータだが、業務改革に取り組んだ企業の実に70%近くが目的を達成できなかったとしており、理由のトップにもコンセンサス形成不足が挙げられており、基本的な問題は今も変わっていないと思われる。

徹底したトップダウン志向や危機感が染み付いている場合を除き、濃密なコミュニケーションを通じた“自分の仕事としてのオーナーシップの醸成”なしに、単に計画とアクションプランを指示し、“後はよろしく。進捗は管理します”では改革の完遂は難しい。

コンセンサスを形成することは遠回りなようで、実は効果創出・定着化の近道である。理解なくして共感はない。改革が“誰かが何かをやっている”“また何か面倒なことをやっている”程度の認知レベルに留まってしまうだろうか。『我がこと』にすべく縦・横のコミュニケーションを駆使して何がメリットでデメリットか改革完遂まで伝え続けなければならない。

『縦串』で貫く

『他人事』を排し、現場とマネジメントをつなぐのは、現場に触れながら、トップにも一定の訴求力を持つ『組織のハブ』となるモデルである。

たとえば、大手流通業A社では大規模な業務改革において、背景にある戦略や意味の現場への落とし込み、教育の実施、現場の意見・知恵の反映、を行う部隊を立ち上げた。システムを始めとする大規模な仕組みを導入し、業務・組織も一気に変わるなか、人事などの従来組織のみでは、激変するオペレーションに追いついていないと言いつつ難しかったからである。そして、こうした体制を担ったのは店舗経験者など現場を理解できるモデルの精鋭人材であった。

現場は独自の工夫を重ねてオペレーション効率化を図ってきた。上から仕事の仕方を変えろ、と指示するだけでなく、影響力

あるモデルによるこうした改革を支える土台が必要になる。同様の全社業務改革の成功例も、各社の違いこそあれ、そうした体制・仕組みが存在しているに思われる。

優秀なモデルの引き抜きには当然抵抗があるが、効率化を真に成し遂げるには、先述のごとくハイパフォーマー自身による組織能力強化のための人材再戦力化の機能が求められることを改めて思い出しただきたい。

また、モデル自身に改革への抵抗感が存在していることも多い。トップによる働きかけや人事権発動も必要だが、何より理解を促すコミュニケーションがポイントであることは変わらない。目に見えた抵抗派のみならず、傍観者を巻き込まなければならない。

『横串』で擦り合わせる・学びあう

機能部 / 事業部などの基本的な組織構造に関わらず、部門相互にそれぞれの取り組みや認識を深めることも忘れてはならない。

間接部門であれば、相互の取り組みによる共通の気付きも生まれやすい。また、直接業務であれば、機能間の連携を深める機会になる。この気付きや連携の対象は社内のみならず外部パートナーに求めることもプラスに働く。

また、現実的には、個別の取り組みが及ぼすオペレーションリスクを低減することは欠かせない。特に、大規模な構造改革を伴う場合、外部プレイヤーから、顧客、資本家等に至るまで、どのようなインパクトが関係者に発生し、どのようなルールが必要かを『横串』で精査する必要がある。

強い全社企画

危機的環境下では、二の足を踏んでいたドラスティックな変化に踏み切らざるを得ない。昨今の生産機能縮小・譲渡や、流通・販売網、グループ会社の統廃合から、外部との統合による業界再編にいたるまで、極めて大きな決断を迫られる。

こうした抜本的再構築には、俯瞰的な目線での現状認識・大局的な高度に戦略的決断が求められる。各現場担当部門のみでの判断・実行は困難と言わざるを得ず、まさに全社企画の存在価値が問われることになる。

意欲を駆り立てる熱いメッセージ

不透明な環境下ほど、ビジネスプランは描きにくい。しかし、スパイラルを正しく回すには大きな方向性の提示は不可欠である。『とにかくガマン』でも、危機的環境下では改革を進めることもある程度可能だろう。

しかし、真に効率化を達成するには、なぜ『仕事の仕方』を変え、それによって何が変わるのかを、分かり易く、情熱を持って提示しなくてはならない。まさにコミュニケーション以前の問題であるといえる。

冷徹な事実に基づく共通認識の形成

こうしたメッセージを腹に落す出発点は、当事者が同じ目線に立つための現状認識を作ることである。

現状認識とは、社内外の冷徹な『数字』や『生の声』に基づいたものでなくてはならない。こうした現実を直視しないままでは、関係者同士の空中戦に陥り、結局は時間切れで進まない / 力で押し切らざるをえなくなる。

人のつながり・感情的なしがらみは、実際極めて重要だが、現状認識の共有化はそうした現実的な議論・交渉へ駒を進める前提条件として認識されるべきである。

実際のプロジェクトでも、改革推進の会議などでは、常に全員が同じ現状認識・課題資料を携え、そこに随時立ち戻りながら議論を展開することは必須といえる。

また、現場は自らが置かれた環境や状況について、情報も与えられず、正確な理解のないまま疑心暗鬼に陥ってしまいがち

「視点」

である。危機的状況だからこそ、経営環境の正しい情報を提示しなくてはならない。実態を隠し、情報操作するほど本来一枚岩となるべき組織に不信感が蔓延するリスクが高まってしまふ。

現場への定期的な情報発信・理解促進の場やパンフレットなどのツールを継続的に提供することは、我々のプロジェクト経験から言っても、短期的な効果が見えにくい反面、実行のスピードや定着率との相関は極めて高いと感じる。

しがらみを断ち切る突破口

構造改革にまで踏み込んだ効率化推進は極めてしがらみが多い。事情を知る現場の協力は不可欠だが、現場だけでは自分の仕事・人間関係を守るために、及び腰になる可能性は否めない。現場には固有のしがらみ・既得権益がある。それはいかに危機的環境下でも変わらないし、むしろ危機的だからこそ、自分の城に固執すると理解する方が適切である。

それを克服するには、自ら交渉の場に立ち、現場も含めたステークホルダーに腹落ちさせ、いざとなれば、現場を押さえてでも、しがらみを断ち切る役割を果たす『突破力』を発揮できなければならない。

本社ならではの、マネジメントならではの、実行力・権限を逃げることなく正しく行使することが求められるのである。

『ブレない』マネジメント

ドラスティックな業務改革を断行した場合、初期段階では、従来問題なかったオペレーションで問題が発生し、『それ見たことか』とやり戻しが発生する。

しかし、マネジメントは変化の中で改革の実現を支え続けなくてはならない。取組みは始まったが、結局元に戻ってしまう兆候が見えた場合、現場はいずれブレることを見透かしている。

効率化の先を見据えた構想力と覚悟

『業務効率化』は常にアクションとして掲げられやすい施策である。しかし、効率化を達成したとき、創出余力の使い道を示し、それを完遂する覚悟が大前提である。

危機的環境や、構造的な市場減退局面において、刈り取りを本当に完遂できるか?それとも、ハイパフォーマーを振り向けら

れる新規事業機会や成長の方向性を示せるか?そうした根本的問いに対して『ブレない』答えとスタンスを持つことが求められている。

目先の切り詰めを超えた効率化を

苛烈なコスト圧縮の要請は今しばらく緩む気配を見せない。コスト削減を矢継ぎ早に展開せざるをえない中、これまで述べたような点に気を払う余裕などない、という指摘もあると思う。

現在の危機的環境は企業が抱えていた業務とコストの不均衡を一気に顕在化させたようにも思われる。このような環境下での業務効率化は、単に目先の刈り取りのみならず、厳しい決断と構想力をマネジメントに改めて突きつけるプログラムである。決して一部の部門や役員に任せればよいという代物ではない。

危機的環境下でのドラスティックな業務効率化とは、危機後の世界に向けた新たなビジネスモデルの実現ステップと考えるべきである。新たな方向性に向けた人材の再戦力化を通じ、組織能力・文化を再構築するプロセスとも言える。だからこそ、将来への成長戦略なき効率化は決して新たな持続的成長をもたらさないのである。

現在の環境は危機感をそれぞれが肌身で感じているからこそ、組織が改めて一枚岩になる好機でもある。業務効率化という取り組みを大きな枠組みの中で捉え直し、今一度、未来につながる新たな組織能力・文化の革新を実現するきっかけとすべきではないだろうか。

(参考)

- ・JMAC BPRに関する実態調査報告書(2005)
- ・日経情報戦略

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点58号は業務効率化に焦点を当てた寄稿です。迅速な「止血」は今の環境下、避けては通れない重要な経営マターです。本稿における問題意識は、その先を見据えたものとなっています。つまり業務効率化のための業務効率化ではなく、業務効率化を通じた組織能力の再構築の重要性を訴えている点です。

そこには二つの含意があります。ひとつは、「何のため」にそれを実施するのか?をしっかりと考えることの重要性。ふたつめは、徹底的に一つのこと(この場合は「止血」)を突き詰めていくと、次元の違う視野(ここでは組織能力の再構築)が開けていく可能性が生まれることです。

この厳しい事業環境においては、組織全体が「何のため」に行動するのかをきっちりと意識しなければ、組織の力を発揮することは叶いません。そして、来るべき飛躍の時に出遅れてしまうことにもなりかねません。

今、「経営者は『何のため』にリーダーシップを発揮すべきなのか」を鋭く問われている時代とも言えるのではないのでしょうか。

執筆者



プリンシパル
鈴木 信輝 Nobuteru Suzuki
nobuteru_suzuki@jp.rolandberger.com

京都大学大学院法学研究科修士課程修了後、米国系コンサルティング・ファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。電機、電子部品、自動車、運輸、公共団体などの幅広いクライアントにおいて、オペレーション戦略、ブランド戦略、商品戦略などの立案・実行支援の経験を有する。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.58 May 2009

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp