



# ProVISION

Professional Vision for Information Technology

Spring 2002 No. 33

◆特集

コンピテンシーと人材育成

SPECIAL FEATURE:

Competency and Nurturing of Ability



# 特集 コンピテンシーと人材育成

## SPECIAL FEATURE: Competency and Nurturing of Ability

### もくじ

2	特集の視点		
	<b>マネジメント最前線</b>		
4	① サービスのためのコンピテンシー向上施策	50	① こうすれば会社は変わる Change Management 日本アイ・ビー・エム株式会社 ビジネス・イノベーション・サービス インダストリアル・マネージメント・コンサルティング プリンシパル 大藪 俊一
8	② 研究開発部門におけるコンピテンシー		
12	③ IBMのリーダー育成とコンピテンシー	60	② 変化する世の中に耐えられるためのコンピューター基礎知識 日本アイ・ビー・エム株式会社 IBMグローバル・サービス ビジネス・イノベーション・サービス 技術理事/エグゼクティブ・コンサルタント 戸沢 義夫
16	④ IBMのセールス・コンピテンシー		
	<b>お客様事例</b>		
20	① 川崎重工業株式会社 エンジニアのための情報共有の“場”を提供。 企業間アライアンスに対応したコラボレーションを実現します。	70	③ 変革への挑戦 人を育成するという仕事を通して ディアンドアイ情報システム株式会社 C/Sソリューション部 部長代理 中村 伸幸
28	② ヤマトシステム開発株式会社 SLAの導入を通じて、 アウトソーシング・サービスにおける品質向上を目指します。	80	④ ERPコンサルタントに求められるコンピテンシー・モデル 「勝ち組」から「価値組」への高付加価値創造に向けて 日本アイ・ビー・エム株式会社 ERPコンサルティング・サービス コンサルタント 小久保 敏
	<b>お客様論文</b>		
36	実践ナレッジ・コラボレーション その課題と対策 エスアイソリューションズ株式会社 管理部 担当次長 宮下 博志	90	⑤ TOCを応用した情報システム部門の生産性向上実現への アプローチ 日本アイ・ビー・エム株式会社 ビジネス・イノベーション・サービス ソリューション・コンサルティング&サービス ADMコンサルティング 専任コンサルティング担当部員 中塚 京子
	<b>情報技術の匠</b>		
44	テクニカル・オネスティー & ストレート・トークの匠 日本アイ・ビー・エム株式会社 ソフトウェア事業部 ICP - シニア コンサルティングITスペシャリスト 菅原 香代子	100	⑥ IT社会へのパラダイム・シフト e-Japan具現化への一考察 日本アイ・ビー・エム株式会社 ソフトウェア事業部SWテクニカル・サポート エンタープライズSW技術部 専任ITアーキテクト 佐野 朗
46	心を形にする 初祖王の遺産 3.盾 清田 圭一	112	VISION NOW
79	技術コラム	116	バック・ナンバーのご案内
110	19世紀のベスト・プラクティスあれこれ 松田 ばこむ	117	編集後記

1

## こうすれば会社は変わる

## Change Management

How to Change a Company  
Change Management

日本アイ・ビー・エム株式会社  
ビジネス・イノベーション・サービス  
インダストリアル・マネージメント・コンサルティング  
プリンシパル

大藪 俊一

Shunichi Ohyabu

Principal  
Industrial Management Consulting  
Business Innovation Services  
IBM Global Services

昨今の消費の低迷、販売価格の下落、競争の激化といった厳しい経営環境を受け、多くの企業が業務改革に取り組んでいます。しかし、業務改革の計画を早く・安く実行するための「変革のマネジメント」について十分な準備と考察ができていないため、元のもくあみに戻ってしまったり、思うようなスピードで変革が進まないケースを多く見かけます。本論文では各種文献から失敗要因を洗い出し、実際のプロジェクトで検証した結果、規模が大きい業務改革では、以下の四つの要件を備えなければ目的以上の成果を早期に達成できないという結論に至りました。

- 役員レベルの権限を持った事業部門長が強いリーダーシップを継続的に発揮すること。
- お客様の声を基本にした改革戦略が明確であり、それが危機感を醸成できること。
- 早期に経営成果を出すこと。
- 変革の必要性を徹底的にコミュニケーションすること。

本論文は、欧米企業の改革経験を日本企業の実例に基づいて検証した実践的なケース・スタディーであり、大規模な業務改革を計画する際に取るべきプロジェクト要件を提言します。

Under the influence of the difficult management environment as reflected in the recent decline in personal consumption, the fall in sales prices, and the greater severity of competition, many companies are tackling business reform. But inadequate preparations and thought as regards reform management for implementing business reforms rapidly and cheaply often mean that companies end up back where they started, or that change does not take place with the hoped-for speed. In this paper, we look at the reasons for failure on the basis of documentation of all kinds. Having examined actual projects, we reached the conclusion that, in the case of large-scale business reforms, results in line with or in excess of targets cannot be achieved rapidly unless the following four conditions are present:

- The head of the operations divisions with executive authority should exert leadership on an ongoing basis.
- Reform strategy based on the voices of customers should be clear and this should stimulate a sense of crisis.
- Managerial results should be achieved rapidly.
- The need for change should be thoroughly conveyed.

This paper is a practical case study in which the experience of reform in European and American companies is examined on the basis of actual examples among Japanese companies, and it proposes the project conditions that need to be taken when planning large-scale business reforms.

# 1.はじめに Change Managementとは

1990年代前半の米国経済停滞により、多くの企業が、資産圧縮のためのSCM(Supply Chain Management)や、販売力強化のためのCRM(Customer Relationship Management)をはじめとするBPR(Business Process Reengineering)に取り組みました。しかし、改革を試みた企業のうち「当初の改革目標を達成できた」という企業は30%にとどまっています[参考文献1]

業務改革に当たっては、あるべき姿の設計とその実行計画をどの企業でも作っているでしょう。しかし、その計画を早く・安く実行するための「変革のマネジメント」について十分な準備と考察ができていないため、元のもくあみに戻ってしまったり、思うようにいかないケースが多いことが分かってきました。

これらを受け、私もIBM業務コンサルタントは、「改革案策定」だけでなく、「改革の実施・移行」まで依頼を受けるケースが最近増加しています。

Change Managementとは、最少のコストで、いち早く効果を上げるために、変革への抵抗を減らし、従業員が新しい環境に順応できるよう手助けすることです(図1)。ここでいう「変革」とは、重要かつ戦略的な体制の変更や、プロセス改革、情報システム再構築、組織再設計などを指していますが、すべてのケースにおいて少なからず混乱・中断・途絶・心配・不安・不確実性が発生するものです。

本論文では、IBMの持つChange Management手法を使いながら、世の中の変革の失敗 / 成功事例を分析し、業務改革の成功要因を探っていきます。

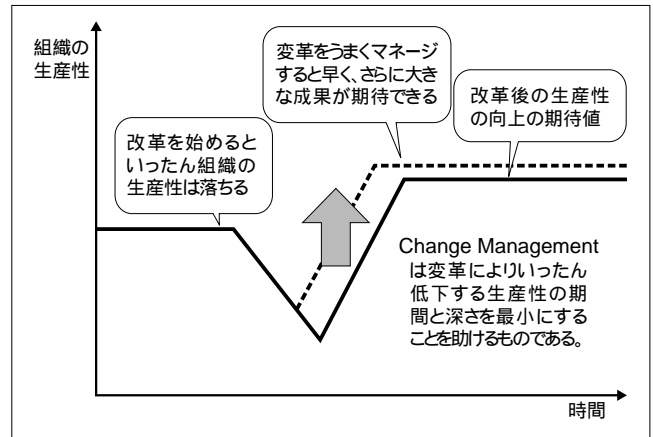


図1 .Change Managementとは

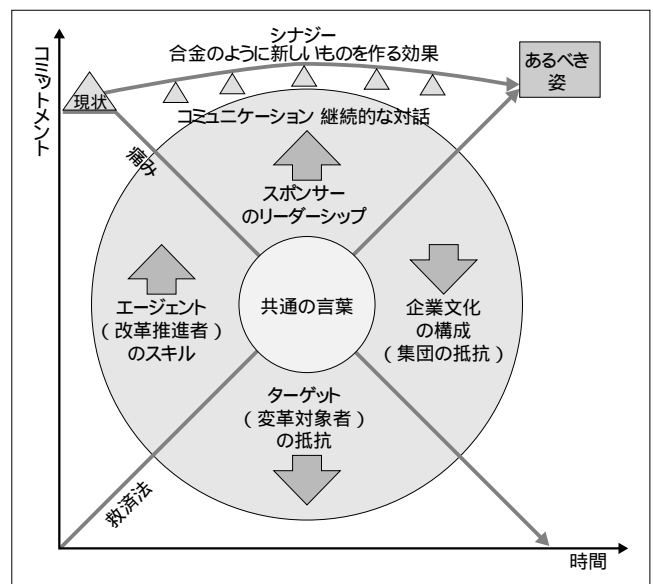


図2 .Change Managementの体系

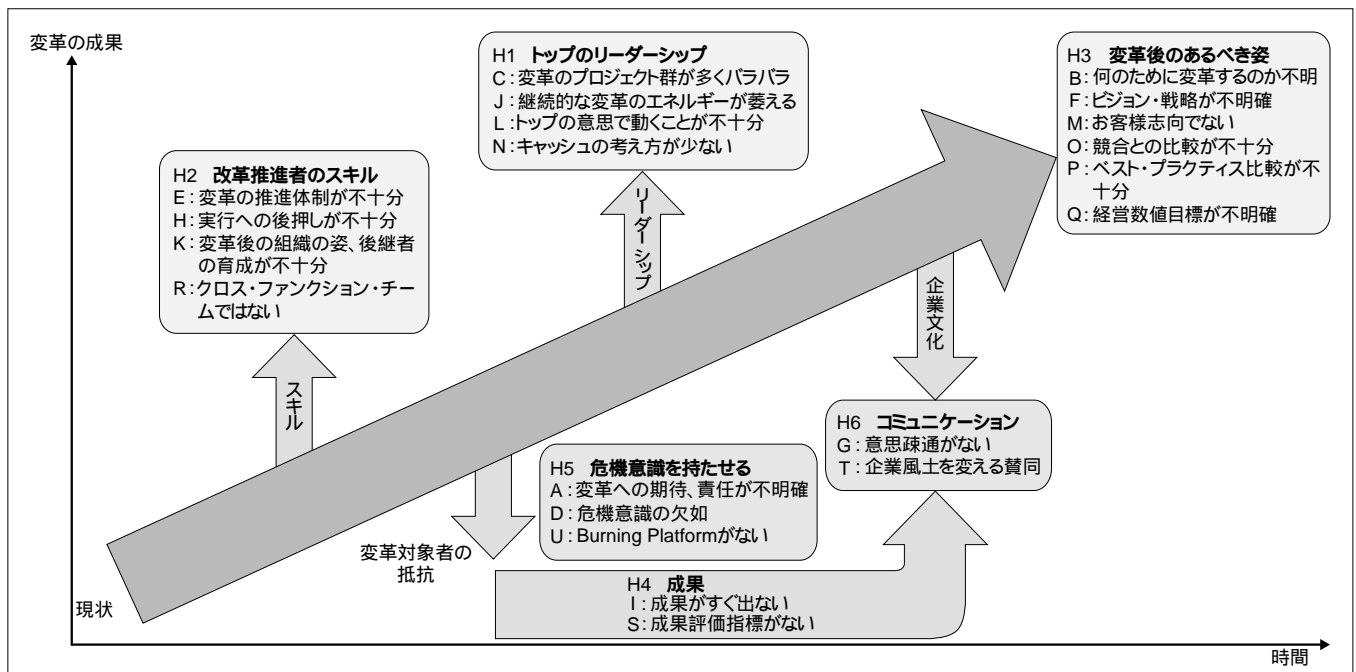


図3 企業改革プロジェクトの失敗要因のグループ化と成功のための仮説

## 2. どうすれば会社を変えることができるか？

### 2.1. 業務改革プロジェクトの成功要因の仮説

筆者は、「Harvard Business Review」などの業務改革事例やIBM自身の改革を調査しましたが[参考文献1、2]、その結果、21の変革の失敗要因(図3のA~U)を洗い出しました。それをChange Managementの体系(図2)にマッピングすると六つの島ができます(図3)。そこから「どうすれば会社を変えることができるか?」という視点で六つの仮説を立てました。

【H1】改革には強力なトップのリーダーシップが不可欠。

【H2】クロス・ファンクショナルで現場実務有識者を集めた専任コア・チームを変革の推進母体とし、旗揚げする。

【H3】改革の方向性を示し、ビジョンを明確にする。

【H4】意識的に短期的な成果を創出する。

【H5】組織全体に危機意識を持たせる。

【H6】改革を実現するには、トップと現場や職制をまたがって十

分なコミュニケーションの時間を割く。

### 2.2. 改革がうまくいったケース

筆者が業務コンサルタントとして関係した、お客様の業務改革プロジェクトのうち「期待以上の成果を予定より早く出すことができたプロジェクト」から代表的な5件を振り返り、仮説検証を行います(表1)。

### 2.3. 改革が当初の目的通り進まなかったケース

同様に「改革の実行がスムーズに行かなかったプロジェクト」から4件を分析し、仮説を検証します(表2)。

### 2.4. 仮説検証

A~Iまでの業務改革プロジェクトを振り返り、六つの仮説を当てはめた結果を表3にまとめました。表には、具体的に取ったプロジェクト運営施策を記入しています。表の縦軸(仮説ごと)

表1. 改革がうまくいったケース

ケース	改革プロジェクト概要	プロジェクト期間	何が成功したか	備考
A 長距離電話会社	新しい長距離電話サービスを開始し、シェア・アップする。 新しいサービスとは、長距離電話のお客様を新規に獲得するため、特別価格で、特定地域のお客様グループ(例えばヒスパニック系やアジア系の人たち)にクリスマスと新年の期間中、母国や長距離の家族・友人に他社より安い価格で電話がかけられる期間限定のプログラム。	3カ月	目標売り上げ110%達成。 利益98%達成。 新サービスを予定より安いコストで実現できた。	過去、同様のサービスを開始したときは、最初の3~5カ月間に、生産性の低下や、お客様を怒らせるような間違った情報が出回ったり、目標売り上げ/利益に到達できなかった。またトラブルが山のように発生した。しかも、ほかの商品・サービス担当のマネジャーからは、当サービスへの反対や抵抗が多くあった。
B 家電メーカーと海外版社	海外大手量販店と生産まで直結したサプライ・チェーンの構築。	6カ月	わずか6カ月で、特定量販店向けに海外を含めた7工場への週次受発注の仕組みを開始できた。	結果として当該量販店との売り上げ増、販社の在庫を3分の1に削減できた。
C 電子部品メーカー 製造工場の生産管理	マニュアル対応であった生産計画をSAP社R/3パッケージ化。	2カ月	わずか2カ月で、生産管理パッケージを導入稼働させた。	売り上げ規模20余億円の事業部。
D 家電メーカー 海外版社のSCM構築	i2社の仕入れ計画などのソフトウェアを利用した週次需要/仕入れ計画策定。	4カ月	第1ステップではあるが、10週間で週次仕入れ計画業務をスタートできた。	約1年間の助走期間があった。
E 家電メーカーSCM	月次生産・調達サイクルの週次化。	11カ月	11カ月で週次生産・調達の仕組みを稼働。稼働後トラブルなし。	

表2 改革が当初の目的通り進まなかったケース

ケース	改革プロジェクト概要	期間	何が予定通り進まなかったか
F	企業向け自動化システムの設計開発 生産性向上。	12カ月	十分な顧客の声を反映し、危機感の醸成も十分でき、構想立案は完了したが実行が2年遅れた。
G	生産・販売・会計のERP化。	6カ月	プロジェクト起動はスムーズに行ったが、IT導入が先行し、本来の業務改革の視点での本質的議論が後回しになり、改革実現にとまどった。
H	生産・販売を連携したサプライ・チェーンの他事業部展開。	8カ月	各事業体の理解度に依存し、改革が一気に進まない。
I	サービス業への業態シフトのための業務改革。	9カ月	ビジョン・戦略は明確であり、危機感も醸成され、業務改革計画ができたが、一部のみ実現。

に沿ってレビューしたときに見いだせた発見を以下に示します。

#### 【H1】改革には強力なトップのリーダーシップが不可欠

《成功例に共通する項目》

- 決済権限を持つ事業部門長が改革プロジェクト・スポンサー(プロジェクト予算を持つ最終意思決定者)あるいはプロジェクト・リーダー(業務改革実行責任者)であり、継続的にリーダーシップを取っていただきました。A~Iすべてで、プロジェクト・リーダーはスタッフ部門長や情報システム部門長ではありません。
- 最終意思決定者が一人。
- 「絶対成功させる」「この改革テーマを最大経営課題として取り組む」「成功するまでやめない」という姿勢が、プロジェクト・スポンサーに貫かれていました。
- 最低週4時間を改革プロジェクトに費やしてもらいました。
- 改革プロジェクト以外にも数多くの経営課題があるはずですが、すべての課題を当該プロジェクトに集約していく姿勢がありました。つまり「あれもやれ、これもやれ」という指示でなく、例えば「設計標準化もSCMの一つ」として位置付けられたのです。

《改革が進まなかったケースで発見された項目》

- スポンサーが異動し、後任のスポンサーからはそれ以上の継続性が発揮されませんでした。
- 意思決定者が複数にまたがりました。
- スポンサーが情報システム部門。

#### 【H2】クロス・ファンクションで現場実務有識者を集めた専任コア・チームを業務改革の推進母体とし、旗揚げすること

《成功例に共通する項目 コア・チームの要件》

- 課長クラスのクロス・ファンクション・チームに、約束通り週3日以上専任体制を敷いてもらえました。  
業務改革プロジェクトでは「あるべき姿」は現状に引きずられるべきではありません。しかし、変革を現場に落とし込むには、事実を集め、それを認識しないと浮ついた計画になってしまいます。例えば生産や調達のリード・タイムの短縮は、現場の各工程で何時間・何分かかっているのかを丁寧に分析していないと実現できません。現場実務を押さえている課長クラスをコア・チームに選定する理由はここにあります。課長は、現場のエキスパートであり、コア・チームとして活動しながら、部下に指示を出して現場の情報を集めることが機動的に行えます。
- コア・チームのリーダー役が、粘り強く現場を説得し、動機付けをしました。  
改革を現場に落とし込むときには、生産性がいったん下がり

ます。サプライ・チェーン・プロジェクトに例えれば、小ロット生産化による工場稼働率の低下や、販売店在庫調整のためにいったん売り上げが落ちてしまうといった現象が起こります。

変革には現場の「抵抗」が付き物です。「君たちはいいよな。会議室に閉じこもって、きれいな絵ばかり描いていればいいんだから」「週次化のために、なぜ今までの4倍の仕事をしなければならぬのか?」といった言葉が実際に発されています。こうした状況にもめげずに、いやというほどコミュニケーションの時間を取って、粘り強く現場を説得していくコア・リーダーの姿が目焼き付いています。

《IBMリエンジニアリングの成功例をさらに調査 改革にはコーチ役が必要》

IBMリエンジニアリング・プロジェクトを「コア・チーム・リーダー」として8年間継続的に引っ張ってきたスタッフにヒアリングを行いました。

25万人を超えるIBMのグローバル組織の中でも、改革が進んでいる組織を分析すると「コーチ役」の存在が大きいことが分かりました。変革とは人の行動そのものを変えさせることであり、例え話として減量を医者に勧められた人を考えてみましょう。

医者「体重を減らすこと。今減らさないと大変なことになるよ」

本人「よし、絶対やろう。ところで、どうすれば?」

医者「アルコール禁止。雨が降ろうか曇りが降ろうか週5日、5時30分に起床し、ジョギングすること。デザートは禁止...」

本人「これでは三日坊主になってしまう...」

体重を減らすには、本人がその必要性を認識するだけでは不十分です。

- 周りの人(経営幹部)は、その人(従業員)が変わらなければならないことを理解し、その人が変わるための活動を自ら行います。
- 体重を減らすことの重要性をいやというほど言い続けます(その変革がもたらすビジネス価値・人の価値)。
- 一緒に計画し、一緒に行動します(トップ・部門長が自ら行動で示す)。
- 個人トレーナーを設け、人々(従業員)が毎日ジョギングし、食事制限を守るためのコーチ役を務めます。必要なら一緒に走ります。

《お客様の外部(IBM)コンサルタントの評価》

業務改革をスムーズに進める上で外部のコンサルタントが役立つことがあります[参考文献8]。筆者が参画したプロジェクトでは、IBMコンサルタントの価値として、以下の評価をいただきました。

- セッション・マネジメント さまざまな切り口を提供することで短時間に議論を整理し、結論に導いてもらえた。生産性の高い議論ができた。

表3.筆者の関係した九つの業務改革プロジェクトへの六つの改革成功要因仮説の適用

	H1 改革には強力なトップのリーダーシップが不可欠	H2 クロス・ファンクショナルで現場実務有識者を集めた専任コア・チームを変革の推進母体とし、旗揚げする	H3 改革の方向性を示し、ビジョンを明確にする	H4 意識的に短期的な成果を創出する	H5 組織全体に危機意識を持たせる	H6 改革を実現するには、トップと現場や職制をまたがって十分なコミュニケーションの時間を割く
A 長距離電話会社	営業担当最高責任者がプロジェクト・スポンサーに就任。自ら最初の新規見込み客勧誘の電話をかけた。特別報酬プランを作り、新サービスの重要性と目的を訴えた。週次で、当変革の進捗と効率成果を計測。			過去から実行中の幾つかのプロジェクトを遅らせた。		各担当者の仕事が当サービス開始にどう関係するかを明確に伝え、それが会社のマーケット・シェアを引き上げることが理解させた。
B 家電メーカーと海外販社	プロジェクト・スポンサー：社長 プロジェクト・リーダー：副社長兼パイロット事業 事業部長	現場の課長クラスを週3日専任にしてみよう、集中検討。	SCMビジョン、ワーキング・ビジョンを策定。	あえて厳しい「今年のクリスマス商戦に合うこと」を目標に、量販店に約束。販売会社・工場・量販店それぞれに評価尺度を決め、半年ごとに在庫削減などの結果を評価。	米国大手量販店からの強い要請。従わないと将来のビジネスはなくなるという危機感。	毎月、価値観共有会(100余名出席)を実施。事業部ごとに部門長セッションを月例で実施。
C 電子部品メーカー製造工場の生産管理	事業部長以下、パッケージに合わせるしか手がない。(スタッフがいなし。現行がマニュアル)	子会社工場・事業部生産管理・情報システム部門のクロス・ファンクショナル・チーム。		全社のパイロットとして当事業部が対象に選ばれた。現状の情報システム化がほとんどマニュアル対応であった。		
D 家電メーカー海外販社でのSCM構築	販社社長がリーダー。毎週最低2~3時間はプロジェクトのために時間を投資。絶対期日を守り、やり切るという強い意思。	適度なプレッシャーを各部門関係者に与え、プロジェクト期日を守らせる。商/物/情流のチームの即断即決の体制が取れた。	プロジェクトの目標・ゴールが明確であった。	短期間に稼働させることに集中した。	全社パイロット販売会社であり、「絶対期日通り成功させる」という危機感を醸成できた。	
E 家電メーカーSCM	事業部長がリーダーで、月に2日はプロジェクトに取り組み、即断即決のリーダーシップを発揮してもらった。	生産系全機能にまたがるクロス・ファンクショナル・チーム。主に課長職。	あり	明確な目標日程を共有。		
F	担当役員が事業部と開発設計の2人であった。プロジェクト・スポンサーが業務部門の外であるスタッフ部門長であった。	コア・チームの現行業務が忙しく、コア活動として約束した週3日の出席率が50~60%と悪い。	あり	モデル商品開発プロジェクトを定義したが、1年以上かかるものであった。	お客様の声を直接収集し、危機感を共有できた。	部門長との数回の本音議論、トップを含めた2回の全体会議にてコミュニケーションを図った。
G	スポンサーと実質リーダーが情報システム部門。	専任はIT部門のみ。	なし	非常に厳しい短期目標を設定。	トップダウン	ユーザー部門長の巻き込み不足。
H	スポンサーの時間を月に1時間もらうのも大変。複数部門長との価値観共有が困難。	スタッフ以外の専任なし。	あり	非常に厳しい短期目標を設定。	トップダウン	ユーザー部門長の巻き込み不足。
I	スポンサーが異動し、後任のスポンサーに同様の価値観が引き継げなかった。	ほぼ専任の優秀なメンバー。	あり		トップダウン	スポンサー交替までは十分。

- お客様トップ・マネジメントに対する影響力 第三者として指摘したり、他社事例を持ち込んでもらえた。そういった外部の声には社員も耳を傾ける。
- グローバルな製造業として、IBMの社内改革の経験や事例をタイムリーに提供してもらえた。
- オンタイムでセッションの記録をまとめたり、報告書としてノウハウを文書化してもらえた。
- プロジェクト計画をお客様コア・チームと協働で策定し、強いリーダーシップで期日を守ってもらえた。
- 海外のIBM部隊とコミュニケーションを通じ海外事業場との連携をうまく取ってもらえた。

#### 【H3】改革の方向性を示す、ビジョンを明確にする

- プロジェクトの目的・ゴール・達成計画や、プロジェクトが方向を見失ったときに振り返るべきビジョンは、ほとんどのケースで作られていました。従ってビジョンはプロジェクトにとっての必要条件ですが、成功させるための十分条件では必ずしもありません。どんなにいいビジョンをつくって全員で共有できても、ほかの要素がないと改革は止まってしまう危険を持っています。

#### 【H4】意識的に短期的な成果を創出する

- すべての成功例で、1年以内に新しい業務を一部でも稼働させ、その成果を評価しています。戦略的に「絶対成功できる事業部や商品」を選び、「効果が絶対出る」ように監視します。例えば、半年ごとに関係トップを集めた効果確認会議を開き、「在庫がいくら減ったか」「お客様満足度が向上したか」といったあらかじめ設定しておいた評価指標をレビューします。トップを巻き込んでレビューすることで、関係者が「いい結果を出さざるを得ない」環境をつくります。
- 乱暴ではありましたが、早く業務改革を実働させることに狙いを置き、まず動かしてから情報システムを入れるという方法も効果がありました。現場の業務部門には、大変な作業を一時的に強いことにはなりましたが…。
- うまくいったケースでは、間髪を入れずに改革後の組織を立ち上げました。例えばサプライ・チェーンのケースでは、生産・販売・在庫・調達などの需給バランスを一元的に行政する業務センターを立ち上げて、新業務を定着させました。

#### 【H5】組織全体に危機意識を持たせること

- 明確な「お客様の声」があると、改革に関係するすべての部門のトップから現場まで「なぜ今この改革が必要であるのか」を容易に徹底でき、改革のスピードが早まります。成功例で

は、複数のお客様の声を調査した中で最も厳しいお客様の取引条件を取り上げ、全社を挙げて取り組むことで「業界すべてのお客様の要求をカバーでき、業界のリーダーとなれる」という明確な戦略を打ち立てることができました。

- 何をBurning Platform にするのかを徹底的に探ります。
  - 組織的変革を計画する際には、関係する各個人が「なぜ、自分が変わらなければならないのか」の十分な動機付けが必要です。それにはコミュニケーションを徹底して取ることがカギであり、かなりのリソースが必要となります。
  - その理由は、信用に値するものであり、力強く、簡潔であるべきです。
  - 変革を実現できないときには大変なことになることを徹底して理解してもらいます。
  - 「私にとって、何の価値があるのか」を説明できるようにします。
  - 企業風土によっては、ちょっとした報酬・処遇・表彰が動機付けにつながります。

Burning Platform: 「燃えさかる海上石油掘削基地」を例えて、各個人が変わらなければ「冷たい海に飛び込まなければ」死ぬしかない状況設定のことを指す。

#### 【H6】改革を実現するにはトップと現場や、職制をまたがって十分なコミュニケーションの時間を割くこと

《成功例に見る傾向》

- 毎月、部門長を集めたセッションを開催し、改革テーマの方向性について、各部門で価値観を共有したり、重要な改革案の承認の場として2年以上継続しています。プロジェクト・リーダー / スポンサーにはほとんど出席いただいています。
- ステアリング・コミティーなどの即断即決の意思決定機関を継続的に設けています。
- コア・チームと担当事業責任者(プロジェクト・スポンサー)の間で、現場の具体的な課題レベルで週1回は会話がなされ、重要な課題・問題について共通認識が図られています。例えば、生産と販売の間での合意がなかなか得られない場合には、プロジェクト・スポンサーからステアリング・コミティーの場で、すぐ指示を出していただくといったアクションがタイムリーに取れました。
- 改革の影響を受けるエンド・ユーザーに「なぜ今この改革が必要であるか」がかなりの頻度で伝えられています。
  - 部門長セッションや、全体会議(改革案報告会)でのトップの発言内容をイントラネット経由で伝達。
  - 分かりやすい夢のあるスローガンを策定し、プロジェクトの目指す明らかな姿を共有。



- 改革プロジェクトのバッジを作り、推進者に授与。

2.5. 九つの改革プロジェクトを「変革の度合い」で評価  
以上、九つの業務改革事例で仮説検証してきましたが、これを総合的に評価してみます。

ここで、IBMのChange Management手法である「変革の度合い」を計る方法論PIC(Predicting the Impact of Change)について説明しておきましょう。PICは、計画段階、変革のアナウンス前/アナウンス後/変革の完了後などで予想される混乱を事前に把握し、関係者の意識を調べたり、変革中の状態を監視し、完了後の組織の風土がどう変わったかを確認するときに使えるものです。14の評価指標に基づき、変革度合いを数字で測ります(表4)。各指標はそれぞれ10点で、総合得点は140点満点です。点数が大きいほど変革の規模が大きいことを示します。

一般に、65点以上になるとリスクが大きいと考えられ[2]、人々は変革についていけなくなります。そのため、変革に対する十分なリソースの投資と、実現性を十分に考えた実行計画が必要です。計画が無理ならプロジェクト・スコープを狭めることも必要でしょう。

前述の9プロジェクトについて、PICに基づいて点数付けしたものを表5に示します。

2.6. 「変革の度合い」評価による発見

- 改革の規模によって、成功要件は変わります。
  - 九つの改革プロジェクトのうち、AとCについては規模も小さく、業務改革の度合いも小さくなります。
  - 業務改革の規模が小さいプロジェクトは、トップのリーダーシップさえあれば改革は前に進みます。
- 改革の規模がある一定量(点数が65点以上)を超えたとき、仮説のうち少なくとも四つの条件がそろわないと改革が前に進みません。
  - 成功例B、D、Eはすべての仮説の条件がほぼそろっているため、PIC65点を超えているにもかかわらず、改革が予定以上の成果をもたらしました。
  - 逆に、F、G、H、Iはいずれも仮説条件のどれかが欠けているためPICの点数が多くなり、結果的に業務改革が難しくなりました。

### 3. 結論 業務改革プロジェクトの成功のこつ

3.1. 業務改革プロジェクトを成功させる4要件  
以上の仮説検証の結果、部門をまたがって数百人の関係者

表4. PIC(Predicting the Impact of Change)による「変革の度合い」評価指標 [Derived from ODR materials]

項目	内容	影響度が少ない	影響度が高い
1 量	自分の仕事のやり方の変化度合い?	私が今の仕事のやり方を変える点は少ない	今の仕事のやり方がほとんど変わる
2 範囲	全社組織への影響範囲?	組織全体には影響が少ない	全社にまたがる組織変更がある
3 時間	変革の実現に割くべき時間が多いか?	適切な時間が割ける	割ける時間がほとんどない
4 変革力	変革を行う必要性・理由が明確で理解しやすいか?	非常に明確で理解できる	分かりにくく、混乱する
5 予知力	私個人に当変革がどう影響するかを正確に予知できるか?	自分個人に当変革がどう影響するか完全に読める	私にどう影響するかまったく分からない
6 能力	当変革を実行するために必要な知識・スキルを得ることが可能か?	当変革のためのスキルを容易に付けられる	当該スキルをどうやって達成するか分からない
7 やる気	当変革を実行することの動機付けがされているか?	当変革のやりがいを感じている	私にとって意味がないと感じる
8 価値	当変革が私の強い信条の変更をも余儀なくするほど重要であるか?	新しい仕事/顧客/人事施策は、私の信条を変える必要がない	私の基本的な考え方も変える必要がある
9 感情	現組織運営のやり方や、他人に接する方法の変化の必要性が多い?	今まで通りの組織運営・他人への接し方でよい	特定の人に対する接し方や組織運営について、大幅に考え方を变える必要がある
10 知識	新しい情報を習ったり、情報の見方を変える必要性?	情報の使い方は今まで通り	情報の活用方法が根本的に変わる
11 しつけ	日常定例業務の変更の必要性?	日常業務は変わらない	日常業務の変化が大きい
12 ロジスティック	スケジュールリング・時間管理・使用機器管理などの業務手順を変える必要性の度合い?	日常の業務手順の変更は少ない	日常業務手順が大幅に変わる
13 経済性	経費管理・予算調達などの考え方の影響度?	経費管理/予算調達方法は変わらない	大いに変わる
14 方針徹底	他人に影響する方法の変更の必要性?(方針徹底・指示命令・チームワーク)	他人への指示方法は変わらない	大きく変わる

表5 九つの事例の変革度合いの大きさと、六つの仮説適合度評価

項目	内容	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1 量	自分の仕事のやり方の変化度合い?	3	7	7	7	9	7	9	10	5
2 範囲	全社組織への影響範囲?	1	1	1	3	8	3	9	10	9
3 時間	変革の実現に割くべき時間が多いか?	3	3	1	6	3	9	9	8	3
4 変革力	変革を行う必要性・理由が明確で理解しやすいか?	1	1	1	3	2	2	2	5	2
5 予知力	私個人に当変革がどう影響するかを正確に予知できるか?	1	7	5	5	5	3	9	8	9
6 能力	当変革を実行するために必要な知識・スキルを得ることが可能か?	1	7	1	1	2	7	9	10	9
7 やる気	当変革を実行することの動機付けがされているか?	1	4	1	2	2	2	3	8	2
8 価値	当変革が私の強い信条の変更をも余儀なくするほど重要であるか?	1	5	1	3	1	2	7	10	9
9 感情	現組織運営のやり方や、他人に接する方法の変化の必要性が多い?	1	5	1	5	7	7	8	8	9
10 知識	新しい情報を習ったり、情報の見方を変える必要性?	3	9	9	9	9	9	9	10	2
11 しつけ	日常定例業務の変更の必要性?	8	9	9	9	9	9	9	10	9
12 ロジスティック	スケジューリング・時間管理・使用機器管理などの業務手順を変える必要性の度合い?	5	9	9	9	9	9	9	10	9
13 経済性	経費管理・予算調達などの考え方への影響度?	5	3	3	5	5	9	9	10	9
14 方針徹底	他人に影響する方法の変更の必要性?(方針徹底・指示命令・チームワーク)	5	3	1	5	9	9	9	10	9
Total		39	73	50	72	80	87	110	127	95
H1	改革には強力なトップのリーダーシップが不可欠	10	10	5	10	10	2	5	5	5
H2	クロス・ファンクショで現場実務有職者を集めた専任コアチームを、変革の推進母体として、旗揚げすること	5	10	5	8	10	2	2	2	8
H3	改革の方向性を示すビジョンを明確にする	10	10	0	5	10	10	5	10	10
H4	意識的に短期的な成果を作り出すこと	10	10	10	10	10	0	10	10	2
H5	組織全体に危機意識を持たせること	10	10	5	8	10	10	5	5	8
H6	改革を実現するためにはトップと現場や、職制をまたがって十分なコミュニケーションの時間を割くこと	10	10	10	10	10	2	0	0	5
Total		55	60	35	51	60	26	27	32	38

に影響するような大きな業務改革プロジェクト(変革度合いが65点以上)では、以下の4要件がそろっていることが必須という結論に達しました。いずれかが欠けた場合は、大きな投資を無駄にすることになります。改革を支援する業務コンサルタントとしての立場から、この4点をプロジェクトの立ち上げ前にそろえるべき前提条件として強くお願いするとともに、プロジェクト期間中にもこの4点を守ってもらえるように言い続けることにしています。

(1)プロジェクト・スポンサーは、業務部門長あるいは事業責任を持つ役員であること。そして週4時間以上を継続して割いてもらえること。

- 「当該事業の最大課題として取り組む」という強い意思を持って、「成功するまでやめない」という継続性が欠かせません。
- 業務改革はきれい事では済みません。現場の抵抗を理解し、それを解決していくには業務レベルの細かい課題まで理解する時間が必要です。

(2)「お客様の声」が正しく把握できており、それが改革戦略の基本・危機意識の醸成になっていること。

- 現場の抵抗に「社長が言っているから」もう決まったことだから「では変革は進みません。そういった社内論理に最終的に勝てるのはお客様の声です。
- 間接部門の業務改革のように、お客様の声に直接触れない場合は、ベスト・プラクティスとのベンチマークや、競合との比

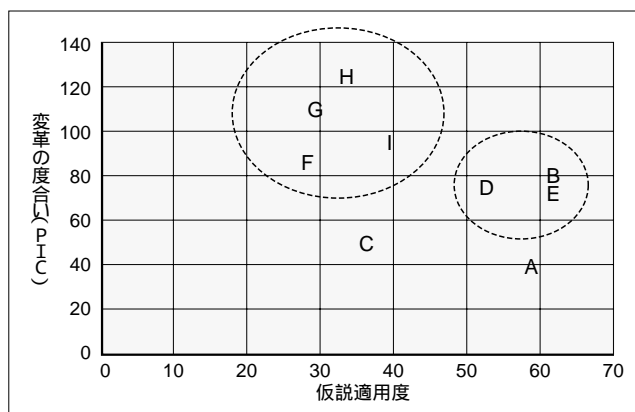


図4 担当した業務改革プロジェクトの仮説適用分布

較といった視点で危機感を醸成することも必要です。

(3)早く経営成果が出せるよう工夫すること。

- 絶対成功できる市場・商品・事業部などで1年以内に成果を見せます。
- 「本邦初。最短時間で改革達成」といわれるくらいに人的資源を集中して、まずはやり遂げます。

(4)コミュニケーション。

- 関係者一人ひとりに「なぜ今あなたの仕事の仕方を変えなければならないのか」「明日から仕事のやり方をこのように変えてください」ということを体で理解してもらえるかどうかは、コミュニケーションにかけた時間に依存します。
- 関係者間の密接なコミュニケーションが必須です。

- プロジェクト・スポンサーとコア・チーム・リーダー  
重要課題の共有とアクション。
- トップと現場部門長や現場担当者  
現場の不満を聞き、変革の必要性を粘り強く語ります。業務改革全体会議のような場で、変革の意義を唱えます。
- 各現場部門間  
クロス・ファンクション・コア・チーム内での討議や、部門長セッションでの部門長同士の討議。
- コア・チームと現場  
コーチ役として一緒に改革の道を走ります。
- **コミュニケーション**には1年間に最低でも以下の時間が必要です
  - コア・チーム(専任)  
5~6名×12カ月
  - トップ(プロジェクト・スポンサー)  
1名×25日(週半日を1年間)
  - 部門長(販売・製造・購買などの部門責任者)  
n名×25~50日(週半日~1日)

3.2. 業務改革プロジェクトの運営方法

以上の4要件は、言うはやすく実行は困難です。そこで、IBM業務コンサルタントがお勧めする方法を紹介します。

(1) 業務改革プロジェクトの体制と割くべき時間

- **プロジェクト・スポンサー**(月に最低半日~1日)
  - 業務改革プロジェクトを起動させ、予算を承認します。
  - 変革内容の最終承認者であり、ステアリング・コミッティーの座長。
- **プロジェクト・リーダー**(月に最低2日=毎週半日)
  - 1年以内にプロジェクト成果を出すとともに、社内のほかの事業体(けんいん)を牽引します。
  - 実務レベルの課題を認識し、必要に応じ自ら解決のアクションを取ります。
- **専任コア・チーム**(月に15日はプロジェクト・ルームで活動)
  - 当該プロジェクトで必要とされる職能(生産・販売・購買・情報システムなど)を持つ現場の課長職です。
- **協力メンバー**
  - 専任ではありませんが、企画や新プロセス設計などで関係部門として参画します。

(2) 業務改革プロジェクトの運営・会議体

- **部門長セッション**の開催頻度:1~2カ月に1回(半日程度)
  - コア・チームが日々取り組んでいる内容を理解し、各部門に落とし込むために部門長の理解を継続的に得て、部門内

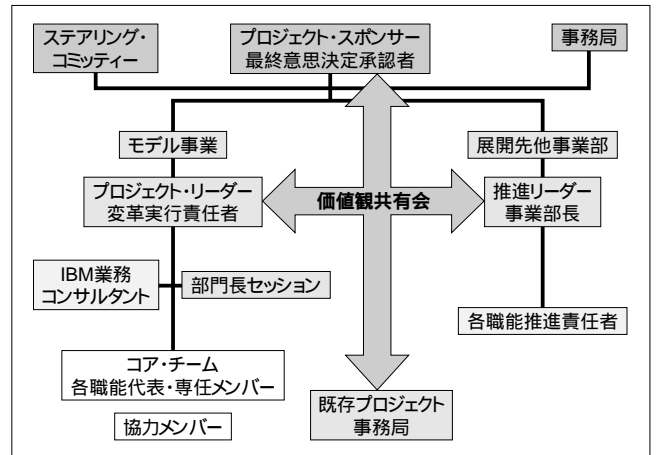


図5. プロジェクト推進体制

- 展開を部門長の役割として認識を高める場です。
  - 現場責任者としての改革の方向性の合意を形成します。
  - コア・チームからの改革案説明と質疑応答。必要によりプロジェクト・リーダーから指示してもらいます。
- **ステアリング・コミッティー**の開催頻度:月1回、1時間
  - 新しいプロセスや、組織、役割、ビジネス・ルールなどを承認してもらいます。企画段階の場合は、改革の戦略や方向性について承認を得る場とします。
  - プロジェクト・スポンサーが座長となります。
- **価値観共有会**:企画段階では月1日、3~4時間
  - 参加者:プロジェクト・スポンサー、モデル事業コア・チーム・プロジェクト・リーダー、展開先事業部リーダーなど、全プロジェクト関係者が一堂に会します。
  - 目的:その時点のテーマを共通認識するとともに、モデル事業の内容を理解し、早期に二番手が立ち上がることと、トップの強力なリーダーシップを感じる場とします。

3.3. 実行計画に盛り込むべき項目

筆者が業務改革プロジェクトで実際に使用したプロジェクト実行計画の骨組みを紹介します(表6)。

これらは、あるべき姿に移行するために必要な、6W2Hを含み、網羅性の高いものです。

用途としては、例えば「営業体制をモバイルに移行する」「設計生産プロセスにプロダクト・マネジャー制度を取る」といった業務改革の実行計画策定時に、この6W2Hをベースにプロジェクト記述することにより、関係者には分かりやすいものとなります。

表6 実行計画作成のための骨組み(6W2H)とコミュニケーション・プラン作成への適用例

6W2H	盛り込むべき内容	コミュニケーション・プラン作成への適用例
What: 目的	何のためのプロジェクトか	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 包括的な変革計画を作成・実行し、必要時期に合致した導入ができるようにする</li> </ul>
Why: 根拠	プロジェクトを行う理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 変革のスピードを早め、変革にかかる人的資源 / コストを減らす</li> <li>• 計画通り思った方向に正確に変革を実施する</li> <li>• 変革が長期間継続して実行できる</li> <li>• 変革が、過去につぶされた要因を最少化する</li> </ul>
Where: 範囲・成果物	成果物は何か	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニケーション・プラン(だれが、どのターゲットにどんなメッセージを、いつどのように伝えるか?)</li> <li>• 実際の従業員とのコミュニケーションの実施</li> <li>• 効果的なコミュニケーションの方法(メッセージの送り方)</li> <li>• 変革された従業員の新しい行動パターン</li> </ul>
Who: 責任者	責任者の要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 変革プロジェクト・リーダーの要件</li> <li>• グループ討議の座長ができる - 短時間の会議で全員の価値観が共有できるような、セッションが進められる</li> <li>• 報告書作成能力</li> <li>• トップ・マネジメントへのコーチングができる</li> <li>• 計画作成、プロジェクト組織化のスキル</li> <li>• 過去の変革プロジェクト、組織開発・設計・訓練の経験</li> </ul>
Which: 実行組織	必要なリソースは?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当該プロジェクトを必ず成功させる責任を持ったトップ・マネジメント</li> <li>• 経験のある、専任できるコア・チーム・リーダー</li> <li>• プロジェクト・ルーム・事務用品 / 備品</li> <li>• 書記・トレーナー・コミュニケーションの評価のできる人</li> <li>• コミュニケーションのためのツール・メディア</li> </ul>
How much: 効果・リスク	リスク要因は?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 担当トップ・マネジメント(プロジェクト・スポンサー / リーダー)の時間とコミットメント不足</li> <li>• 変革推進チームの専任度不足</li> <li>• Change Managementプロセスの誤解</li> <li>• 他の変革プロジェクトとの交錯</li> <li>• 変革の定義、使われる言葉が不明確</li> </ul>
How: 具体策	主要活動項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 変革の用意ができていないのかを調査 - 組織の変革対応能力の測定</li> <li>• Change Managementプロジェクトの体制づくりと、コミュニケーション・プランづくり</li> <li>• コミュニケーションの実行と評価、必要なら改善を行う</li> <li>• トップへの教宣活動・ワークショップの実施、グループ討議の運営、社員へのインタビュー</li> <li>• 突然の報告・説明依頼への対応</li> </ul>
When: 期間	必要なプロジェクト期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今までのどのプロジェクトより長くかかるものと認識すべきである</li> </ul>

## 4. おわりに

業務コンサルタントとして最大の喜びは、お手伝いした計画が実際に実行され、期待した効果が出ることです。

そのためにはお客様にも本気の体制で四つの要件を必ず満足していただくことを必ずお願いしています。それでも、四つの要件を守り続けていただけない経営環境やお客様の体制の変化が起きていることも事実としてあり、必ずしも業務改革が成功するとは限りません。業務改革で目的以上の成果を出すためには、四つの要件を外部コンサルタントをうまく活用して、「うるさく言い続けさせる」ことがキー・ポイントではないかと思えます。

本論文を、さまざまな業務改革の計画づくりのチェック・リストとして参考にしていただければ幸いです。

### [参考文献]

- [1] "Changing the Way We Change", HBR Nov-Dec, '97 Harvard University
- [2] John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?", Harvard Business Review, March-April 1995, P59-67
- [3] The Fundamentals of change management, IBM Consulting Group 研修資料
- [4] John R. Katzenbach & the RCL Team, 『リアル・チェンジ・リーダー』講談社、1998年
- [5] 岡田 幹雄, 『技術者の知的生産性向上 - 技術KI計画 - 見える計画こそが知的業務のすべての問題を解決する』日本能率協会マネジメントセンター、1995年
- [6] 柴田 昌治, 『なぜ会社は変わらないのか』日本経済新聞社、2000年
- [7] 柴田 昌治, 『何とか会社を変えてやろう』日本経済新聞社、2000年
- [8] 三枝 匡, 『2年で会社を変えられますか V字回復の経営』日本経済新聞社、2001年