



## BPRを超えて

富山和彦

いわゆるリエンジニアリングが我が国のビジネスジャーナリズムの流行言葉となってからそろそろ1年近くが経過しようとしています。経営上の実践が先行した米国の場合と異なり、日本におけるリエンジニアリングの流行は、出版物やマスコミにリードされた感が少なからずあります。コーポレートディレクションにおいては従来から分科会方式に代表されるようなリエンジニアリング型の業務改革プロジェクトを数多く手がけてきました。その中には、米国のコンサルティング会社との共同体制で、米国式 Business Process Reengineering (BPR)の方法論を日本の企業に適用した事例も相当数存在します。今回はこれらの事例集積を踏まえ、より実践的立場から我が国の経営風土の中で日本のリエンジニアリングの本質は何か？それは何を指すべきか？について、まさにゼロベースから考えてみたいと思います。

### 思想か？手法か？

元MIT教授のM.ハマー氏による「BPRとは、企業パフォーマンスの劇的な向上を達成するため、ビジネスプロセスを抜本的に見直し、ゼロベースからラディカルに再設計することである。」という定義は、今やビジネス界における常識的用語の1つになってしまったように思われます。ところがこの定義についてよくよく考えてみますと、ここで語られているのは「手法」というよりは、ビジョン主導型の変革を発想・実行するための古典的マインドセットそのものであることに気付くはずです。これはまさに「思想」と呼ぶべき次元の概念であり、極めて普遍的・古典的な「リエンジニアリング」です。

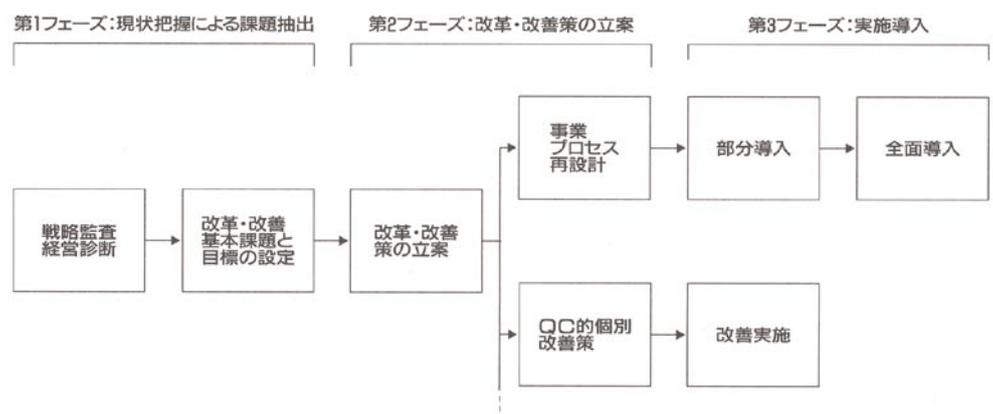
最近、いわゆるリエンジニアリング本が次々と出版され、さまざまな手法論がそこで展開されています。このような状況をリエンジニアリングを行う立場から考えると、個々の企業や事業の問題状況に応じてどのような「手法」を選択あるいは開発し、駆使していくかという使う側の主体性がより本質的課題として浮かび上がってきます。例えばBPR系の現状分析手法に Activity Based Costing (ABC) や Process Mapping といった事業をより実態的な機能横断的のプロセスとしてとらえ直し、そこの時間やコストの使われ方をダイレクトに把握していく手法があります。前者に

については米国ヒューレットパカード社が製品・サービスの収益管理のために原価管理体系そのものをABC化し、大きな成果を上げた例が知られていますし、後者はハマー氏とその著書の中でも提唱している分析手法です。これらの手法は実際非常に有効な現状把握・問題発見のツールなのですが、その有効性はあくまでも分析対象となる事業の活動にもともとある程度の反復性・定型性が存在する、まさに「プロセス」的特性を備えている場合に限られます。いわゆる「営業」や「研究開発」の中には、通常プロセス指向の業務定義では取り込みきれない部分が相当量存在します。これらの活動領域に関する現状分析においては、より一般的な業務時間分析手法を使ったほうがはるかに問題点を鮮明に捉えられる可能性があるのです。

このように「手法」としてのリエンジニアリングは決して問題解決のための魔法の玉手箱ではありません。むしろ「手法」に対する幻想や信仰を捨て、原点に戻って経営の本質的問題に対し真正面から向き合うこと、より具体的には市場と競争相手と自分自身に関する諸事実を徹底的に調べ、透明な眼でそれをみつめ、事業のあるべき姿について自由なマインドで考え発想していくことこそが実践的かつ本質的なリエンジニアリングの道筋のように思われます。我々はリエンジニアリングの「思想」にこそ忠実であるべきなのです。

## リエンジニアリングは戦略なり

リエンジニアリング型業務改革プロジェクトも、その展開プロセスは基本的に(1)現状把握による課題抽出フェーズ(2)改革・改善策の立案フェーズ(3)実施導入フェーズ、というおよそ経営革新プロジェクトにおいてはほぼ共通的な3つのフェーズから構成されます。



実際にリエンジニアリングを推進していく上で、プロジェクト全体の生産性を決定づけるのが第1フェーズのアウトプットの質です。特にその核であるところの「なぜ、何を指して経営改革に挑もうとしているのか?」という根本的な問いを突き詰める作業は、当該経営革新の成否を決定づけるほどの重要性をもっているといっても過言ではありません。この根本的議論をCDIでは戦略監査 (Strategy Audit) あるいは経営診断 (Managerial Diagnosis) と呼ぶわけですが、これこそが前述した当該企業が経営の本質的問題状況と真正面から向き合う局面そのものなのです。業務

改革にせよ組織改編にせよ、それがより本質的、かつ現実的であるほど、プロジェクトは多数かつ重大なトレードオフに直面します。また大きな変化は相応のリスクや投資を伴うのが通常です。事業プロセスを抜本的に見直そうとするとき、このトレードオフに対する四捨五入とリスクや投資への決断を避けては通れません。そのよりどころとなるのが、「なぜ、何を指して経営改革に挑もうとしているのか？」に対する明確な解答であります。言い換えれば、当該企業の進化の方向性と速度に関する深い洞察と確信が変革をリードする側において徹底的に議論され、共有されていなければ変革の現実化 (Real Change) は極めて困難なものになってしまうのです。リエンジニアリングの成否はその「入口」において、この戦略的洞察の質にかかっているのです。

第2、第3フェーズにおける改善・改革案の立案と実施導入は、第1フェーズのアウトプットである変革の「意図」に応じて実に多様でかつリアルな展開となっていきます。ある事業プロセスについては、当該企業の競争上のCore Processとして、リエンジニアリングの言葉通り、根本的に見直し、情報技術も駆使してラディカルな再設計を行う必要があるかもしれません。またある事業プロセスは、むしろ大きなリスクや投資を避けてQC的成本ダウン活動に集中していくべき場合もあります。米国でのリエンジニアリング導入企業の経営者に対するアンケート調査で、リエンジニアリングの成果は事業プロセスの根本的再設計ではなく、むしろQuick Hit (QC的な個別コストダウン) にあったという解答が実に6~7割を占めたそうです。この結果をリエンジニアリング限界論の材料とするむきもあるようですが、筆者はむしろ米国の経営者たちがしっかりした戦略的基本スタンスに立って、リエンジニアリングを的確に使いこなしている証左と考えます。`90年前後に米国西海岸のシリコンバレーに滞在していた実感として、当時の米国企業の多くにおいて`80年代中頃までの「バブル期」のアカが管理・サービス部門を中心にまだ多く残されており、それをまずQC的アプローチで一掃することは最も効果的かつ効率的な業績回復への道筋であったはずなのです。これらの企業の多くが「気合を入れて一気にやったTQC」で劇的な成果を上げていったのです。

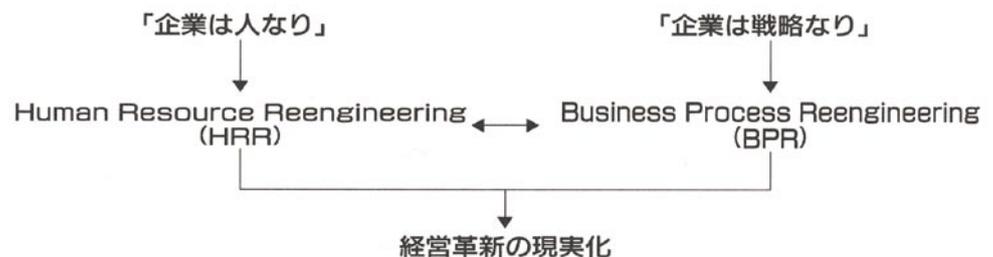
### リエンジニアリングは人なり

---

日本の経営風土の中で、我々は「企業は戦略なり」と同等、あるいはそれ以上の重みをもって「企業は人なり」という言葉を受けとめなければならないと考えています。まったく同様の経営的脈絡においてリエンジニアリングも実践的展開の中で必ずといっていいほど「人の問題」につきあたります。リエンジニアリングを推進するのも人なら、リエンジニアリングによる新しい事業システムを担っていくのも人です。人材のスキルと個性が、求められている仕事と適合しているか否かは多少の「手法」の良し悪しなど吹き飛ばしてしまうほどのインパクトを持っているのが現実です。「協調性があり他部門との調整能力に秀れ、部下にたいしては進んで仕事を任せていく一方で、事後の面倒見も良い」日本のマネジャーの鑑のような購買責任者が、購買業務を他部門や取引相手も巻き込んで事業プロセスとして抜本的に見直すとい

う「攻め」のミッションを担うBPR分科会のリーダーになった瞬間にまったく機能しなくなってしまう。このようなケースは我々の経験の中では決して少なくありません。協調性が組織横断的相互批判を妨げ、権限委譲が問題領域の細分化を促進する結果、事業プロセス全体をダイナミックに再設計する思考過程に入っていけなくなってしまうのです。CDIヒューマンロジック室長の小林博士の分類によれば上述のマネジャーはML(マネジメント)型人材の典型であり、FFS論(CDINewsletter31号『組織における「人間」を考える』)の5因子のうち受容因子(外部の価値観や状況を包括する)と保全因子(エネルギーを消費せず、現状を維持しようとする)が強いタイプ、統計的には実に日本的マネジャーということになります。そしてこのタイプは「守り」には強いが「攻め」には不向きな個性を持っているのです。このML型の対立概念をLM(リーダーシップ)型といい、文字どおり自らの信念と行動力で周りをぐいぐい引っ張っていく人材です。「攻め」のプロジェクトチームはLM型を中心に構成されるべきなのです。リエンジニアリングを進めていくプロセス自体、このように「個」のレベルで人の問題に取り組んでいかなければならないのです。

また事業サイドのリエンジニアリング、即ちBPRが進展していくということは、事業のやり方が根本から変わって行くということを意味しており、これを「企業は人なり」の視点から考えると、事業に携わる人々の考え方や仕事の進め方が大きくかつ具体的に変わることによって初めてリエンジニアリングは現実化することになります。「人」サイドのリエンジニアリング、いわばHuman Resource Reengineering(HRR)が、我が国の経営土壌においてはBPRと同等、あるいはそれ以上に本質的課題として浮かび上がってくるのです。



新しい事業のやり方を全面的に展開しようとする段階において、多くの場合人材の質及び量と、やろうとしていることの不適合の問題にぶち当たります。ここで切実な問題としてBPRの意図に対応した人材要件の明確化と、その方向性に沿って「配置」「教育」「評価」「採用」の体系を再設計し、的確に運用していく必要性が生まれます。そしてこれらの人材に関わる仕組みの再設計と運用の方法論も事業に対するそれと同様にEngineering、すなわち科学的・工学的でなくてはならないはずで、我々はこの分野でも前出のFFS論をベースに人事・人材開発制度構築及び「個」の問題と直面する制度運用の支援サービスを推進しています。従来ほとんど経験とカンに頼らざるを得なかった「個」のレベルでの人材の問題も、人間科学の裏付けによって工学的「応個」経営(設計～運用～モニタリング～フィードバック)が可能な領域

になりつつあるのです。リエンジニアリングの入口は「戦略」であると述べましたが、リエンジニアリングの出口は、まさしくこの「人材」のリエンジニアリング (HRR) にあるのです。

### BPRを超えて

---

この20年ほどを振り返ってもさまざまな「舶来経営手法」が流行となり、我が国における根強い「手法信仰」の対象となつてはまた消えていきました。`80年代後半にもはやされたSIS (戦略的情報システム) も、本来は情報システムのあり方に対して重要な問題提起をしていたにもかかわらず結果的に一つの流行に終始してしまつた感が否めません。その一方で、デミング博士らによって戦後すぐに我が国に紹介された統計的品質管理 (Statistical Quality Control) は、それぞれ品質向上の「思想」として日本の経営土壌、特に現場レベルにしっかりと根付きました。その「思想」をバックボーンとして本家本元のSQCよりもはるかにUser Friendlyで実践的な手法体系であるTQCが産み出されたのです。まさしくTQCはSQCを超えたところにおいて普遍的手法としてものになったのです。リエンジニアリングもそれが単なる流行で終わるのか、日本の経営風土の中で創造的、生産的役割を果たし続けられるようになるのか、岐路に立っているところだと思います。

絶えず原点からの再思考 (Zero Based Thinking) を提起するリエンジニアリングの「思想」は経営を担っていく人々に対して本質的問題提起をしているように思われます。また、経営の現場に眼を転じますと、リエンジニアリング型業務改革に取り組んでいるCDIの顧客企業 (クライアント) の多くが、リエンジニアリングの思想的原点に立ち戻り、その上に我々と共にそれぞれ独自の手法体系を構築し、駆使しながら具体的な成果を上げつつあります。

リエンジニアリングの「思想」的重要性を考えるにつけ、このようにBPRを超えたところに独自の手法体系を築いていくことが、日本の経営者の、そして日本のコンサルティング会社である我々の目指すべき方向であると思われてなりません。

(とやま かずひこ コーポレートディレクション取締役主幹)