

ビジネスプロセスリエンジニアリング再考

西野 浩明¹・前川 佳一²

¹非会員 西野浩明 野村総合研究所（〒530-0005 大阪市北区中之島3-2-4）
E-mail:h2-nishino@nri.co.jp

²正会員 京都大学大学院 経営管理研究部 特定教授（〒606-8501 京都市左京区吉田本町）
E-mail:maegawa.yoshikazu.5m@kyoto-u.ac.jp

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事項は何かを探るべく、日本国内での9つの事例に対して比較事例分析、Qualitative Comparative Analysis（QCA）を行った。その結果、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。

Key Words：プロセス変革プロジェクト，BPR，比較事例分析，QCA

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。

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、現代の日本企業にとって重要なテーマであると考えられる。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。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。

経済産業省では、日本の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¹⁾、日本政府は課題解決に向けた検討を始めている。ただしそ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はされていない。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。このような問題意識が、本論の出発点である。

2. 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。BPRで一般的に用いられる定義は、Hammer&Champy²⁾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。

2.1 BPRのマネジメントに関する先行研究

John.P.Kotter³⁾は、企業のプロセス変革時に発生しやすい過ちとして、「従業員の現状満足度を簡単に容認する、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あがる障害の発生を許してしまう、短期的成果をあげることが怠る、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。

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. 変革のための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

Hammer & Champy⁴⁾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・ツアーの助けを得ながら、ステアリング・コミ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つの役割のすべてが重要であると考えているのだろう。

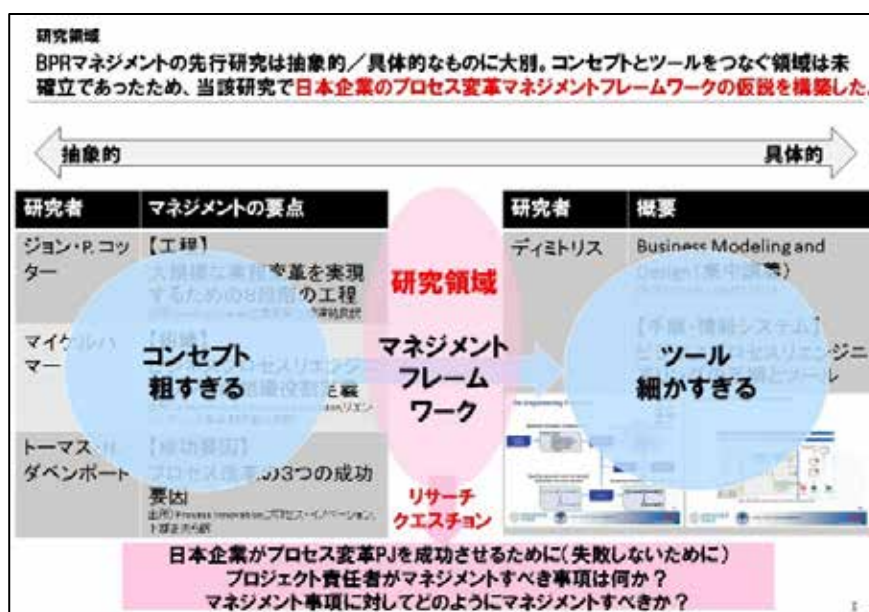
Davenport¹⁾は、プロセス変革を促進するイノベーション・イネーブラーに焦点を合わせることが重要と考えており、「プロセス・イノベーションのための変革イネーブラーは“手段”にあたる。ある固定的な順序に従うというよりも、終わりと手段は互いに影響し合うと考える方がよい。たとえば、プロセスにおける情報技術の使用

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。

2.2 研究の位置づけ

前項の研究とは別の観点から、具体的なBPRツールも提案されている。たとえば、PMBOK、EA、BPMツールなどは、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抛り所とすべき“マネジメント”向けのフレームワークとは言えない。

これらを総合して、本論の位置づけを図-1に示す。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考えられる。そのため本論では、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構築を試みる。



出所) 筆者作成

図-1 先行研究と本論の研究領域

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求のための、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) 筆者作成

図-2 事例一覧

3 分析対象事例

3.1 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の詳細はそれぞれの参考文献^{9)～20)}に譲るが、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分類に集約できると考えた。

- ・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、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

4. 事例分析

4.1 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。QCAとは田村²¹⁾によると、1980年代に誕生した事例比較の革新的手法であり、Charles C.Raginらが、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。

本論では後掲の図-4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”で表現となる。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。

4.2 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²¹⁾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の説明が困難になる。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、2.1のBPRのマネジメントに関する先行研究で述べた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（図-3）。

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

4.3 事例分析の結果

上記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）A～E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-4（次頁）に示す。

【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（全て実施する） =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） =1
3. しまむら
A+B+c+d+E（C,Dを実施しない） =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） =1
5. トクヤマ、スルガ
A+b+c+D+e（B,C,Eを実施しない） =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） =0

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の手法を重視する、少数精鋭、冗長性を省いた最短のプロセス志向であり、変化はト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絡チームを築く、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、従業員の自覚を促す、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
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ァー(IT部門) 出所) Leading Change, 企業変革力 梅澤祐良訳
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, ト部正夫ら訳

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

7

出所) 筆者作成

図-3 本論におけるQCAの原因条件

事例分析の結果

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)に対する各事例のマネジメント実施有無をボタン化すると6ボタンに集約できた。

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
三井物産	ガバナンス強化	1	1	1	0	1
トクヤマ	ガバナンス強化	1	0	0	0	0
経済産業省	ローコスト追求	1	1	1	0	1
しまむら	ローコスト追求	1	1	0	1	1
スルガ銀行	ローコスト追求	1	0	0	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
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
読売新聞	ステークホルダー関係強化	1	0	1	0	0

事例	マネジメント実施ボタン(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	+	c	+	D	+	e	= 0
6 読売新聞	A	+	b	+	C	+	D	+	e	= 0

出所) 筆者作成

図4 各事例におけるマネジメント実施パターン

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-5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) =1
- ・ b+e (B,Eを実施しない) =0

事例分析の結果										
プロセス変革成功/失敗ごとにマネジメント実施状況を傾向分析した。										
PJ成功/PJ失敗の要点(マネジメントすべき事項)を明らかにできた。										
事例	マネジメント実施ボタン(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	+	c	+	D	+	e	= 0
6 読売新聞	A	+	b	+	C	+	D	+	e	= 0
PJ成功のパターン	A	+	B							= 1
PJ失敗のパターン			b					+	e	= 0
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									
PJ失敗の原因	✓ 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									

10

出所) 筆者作成

図5 プロセス変革成功/プロセス変革失敗の共通点

5 まとめ

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。

参考文献

- [1] 経済産業省、2017年版ものづくり白書、59、2017
- [2] Hammer & Champy, Reengineering - 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
- [3] John.P.Kotter, Leading Change, 梅津祐良訳、企業変革力、日経 BP 社、35-47、2002
- [4] Hammer & Champy, Reengineering - 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
- [5] Davenport, Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, 卜部正夫、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
- [6] 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
- [7] 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
- [8] 日本産業新聞、「情報技術戦略を聞く」、7、2006年10月30日
- [9] 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
- [10] 日経情報ストラテジー、業務を見える化し、トヨタ流も取り込む：IT 革新の風土づくりに挑む、197-200、2006JULY
- [11] 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
- [12] 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
- [13] 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
- [14] 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
- [15] 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
- [16] 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
- [17] 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
- [18] 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
- [19] 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
- [20] 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
- [21] 田村正紀、経営事例の質的比較分析、株式会社 白桃書房、16、2015
- [22] 田村正紀、経営事例の質的比較分析、株式会社 白桃書房、195、2015

(2019.7.8 受付)

BUSINESS PROCESS REENGINEERING REVISITED

Hiroaki NISHINO and Yoshikazu MAEGAWA

This paper discusses how a business process reengineering (BPR) succeed or fail. Nine cases of BPR conducted in Japan are selected and analyzed through Qualitative Comparative Analysis (QCA). Consequently, the QCA illustrates that all the successful BPRs clearly define visions, goals and objectives. Conversely, unsuccessful BPR failed not only to define them clearly but also to manage players and employees to thoroughly implement BPRs.