

特集

人がつくる知恵の連鎖

● 人と組織活動

人が組織で活動する時にはその動き方を予め決めておくと効率がよい。そこで仕事の進め方である「手順」や、成果物を作り出す過程である「プロセス」を決める。ひとたびこの手順やプロセスが決まれば後は自動化しやすい。自動化できれば人の手を煩わさなくてすむので省力化できる。

人が楽をしたいという欲望をコンピュータによる自動化（Automation）が叶えてくれた。さらにコンピュータの操作性の向上とネットワークの発達、様々な情報を生み出し、蓄え、探し出す情報活用（Information）の世界を実現した。そしてインターネットの普及により、自動化と情報活用がさらに高度に融合され人の仕事への関わり方を変革（Transformation）する原動力となった。

これらICT活用の変遷、つまり、“Automation” → “Information” → “Transformation” は主に企業活動に大きな影響をもたらした。

企業活動自体は多くの（業務）プロセスが組み合わされて営まれているので、これらのプロセスにICTを活用することが一義的には当然であった。しかし、そこに正しく人が関わっていたかという疑問が湧いてきた。

● 人とプロセスとICT

プロセスに偏重したICT活用に一石を投じ、人を主役にして企業の革新体質確立を目指した考え方がフィールド・イノベーションだ。その起点は人の意識を変えること。これに一番効果的なのは人が事実気付くこと。事実気付いた人は「ハッ」として、意識を変える。意識が変わればプロセスも変える気になる。

人が事実気付くためにICTを使い、その上でICTにさせた方がよいプロセスとICTでなければできないプロセスを人に見定めてもらう。企業のプロセス変革実現を、人がICTを使いこなすという本来の姿に立ち返らせることで、ICTに真価を発揮させる取り組みとも言える。



徳丸嘉彦（とくまる よしひこ）
（株）富士通総研 執行役員常務
現在、経営とITの整合性に関する各種コンサルティングの企画、開発、実施およびフィールド・イノベーションのコンセプト、実施手順の開発に従事。

● 知恵とプロセスとICT

一方、企業活動自体も収益追及のための業務効率化だけでは本質的な持続性を担保できず、社会的責任の追及が同時に求められるようになった。

企業活動として、基幹業務、支援業務、さらに一步先を読むための戦略的業務が日々行われているのと同時に、環境やコンプライアンス、安心・安全などの社会的責任を果たすための活動が行われている。

これらの「収益拡大系業務」と「社会的責任系活動」のバランスを取ることが企業の持続的成長の必要条件となったが、このバランスを取るには知恵が要る。

この知恵は単に情報を蓄積するだけでは創れない。多様な条件によってシミュレーション、ナビゲーション、コーディネーションなどを行うことによって初めて知恵になる。つまり価値を発揮できる。(図-1)

例えば、基幹業務の中の物流業務は配送効率という経済性だけでなく、環境負荷低減の面も同時に考え、最適化しなければならない。このような知恵の出し所は企業活動の至る所にあり、これらの知恵をつなぐことでまた新たな知恵を創出できる。一面だけ捉えると二律背反的な事柄を両立させるだけでなく、相乗効果を持たせることさえ可能になるかもしれない。前述の物流業務の場合でも知恵の出しようによれば経済性向上と環境負荷低減が両立するだけでなく、従来の方式よりもリスク低減や付加価値向上も達成できるかもしれない。

● コンピューティングパワー

企業活動を支えるICTは定型的な業務プロセスを処理することに加え、その企業の顧客、さらにその先の顧客というように個人活動を捉えることにも活用される。一方、個人も自ら情報を発信し、交換する。これに加え、世の中に張り巡らされたセンサーネットワークにより膨大な情報が流通して、多様な事象が情報化される。これはプロセス主体の企業活動と欲求主体の個人活動の接点が大きくなってきたことを意味する。

この接点を拡大するために必用なICT活用ノウハウと、膨大でかつ予測が難しいコンピューティングパワーの需要に応えられる技術基盤が昨今整備されてきている。

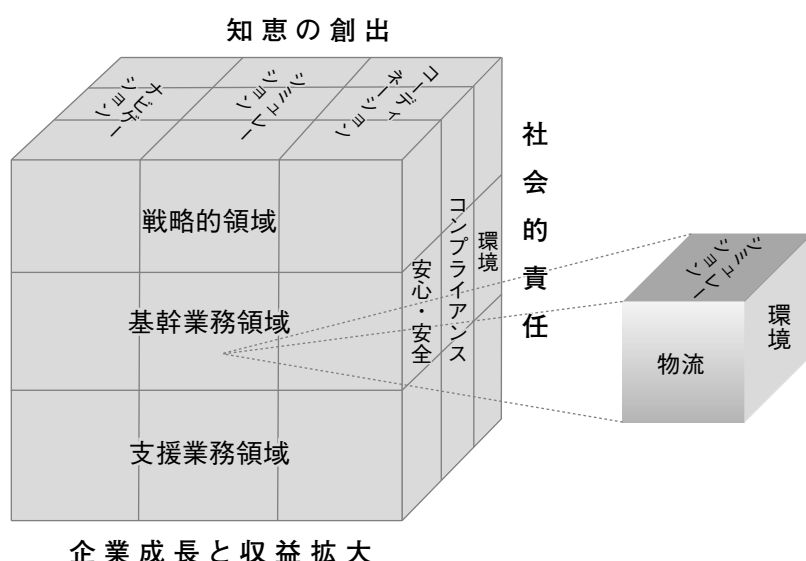


図-1 企業活動の目的、責任、知恵の関係

● 企業、個人、そして社会へ

このような企業と個人レベルで発展してきたICT活用ノウハウとコンピューティングパワーはICTの社会レベルでの活用可能性を高めている。しかし、そのためにはさらなる技術と発想転換が必要になる。

例えば、人が設計したプロセスにICTを活用するのと、農業のように自然に委ねられたプロセスを相手にICTを活用する世界は異質であるからだ。なぜなら、人が設計したプロセスは設計どおりに動かすことが目的になるが、農業の場合、植物の生育自体は自然に委ねられたプロセスである。そのプロセスで発生する様々な生育阻害要因（病害虫、天候異変等）にどのように対応していくかが人の知恵であり、それを支援するICTが必要になる。

人についても、企業内ではプロセス寄りに考える人でも、個人や社会の中では欲求寄りであることが多い。例えば、企業での経営者は、病院では患者で、農業では消費者で、教育では保護者かもしれない。企業内ではプロセスを重視している同じ人が社会の様々なシーンでは、ある意味我儘な欲求ベースの存在でもある。別の見方をすればプロセスと欲求の交差するところに多様な知恵の源泉がある。このようにして生まれた知恵を繋げるとさらなる知恵が創出される。（図-2）

● 知恵の連鎖

社会の中で役立つICTは、人が知恵を創出し、共有・共感するためのカタリストになれることだろう。逆に言えば、単に社会の中のプロセスを繋ぎ、自動化させるだけではICTが暴走してしまう恐れがある。

ICTが繋げるのは情報であって、知恵ではない。ましてや知恵を連鎖させて価値を増大させたり変化させたりできるのは人だけだ。ICTの特性や限界を見極めながら、人が嬉しくなる知恵を育んで行くことが、成熟した世の中には必要ではないだろうか。

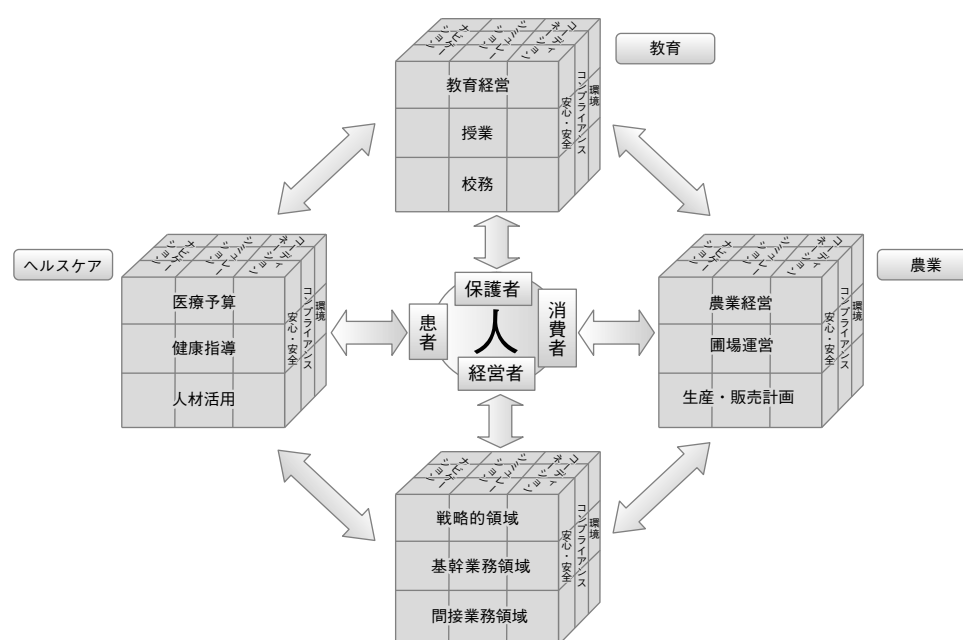


図-2 人の知恵が繋げる企業と社会の関係

本社・間接部門の業務革新 ～改革マインドの創出～

業種：製造業（化学）

アブストラクト

政治状況の変化や金融不安、環境問題への対応など企業を取り巻く環境は一層厳しいものとなっている。製造業においては従来よりあらゆる企業が製造コストの改善に真剣に取り組んでおり、このような環境においてもなんとか対応でき得る知恵と企業体力を持ち合わせている企業は多い。しかし、本社の間接部門の改革となると企業によってその取り組み度合いは異なるようである。

本社・間接部門の改革が進まない理由の一つとして、どのように改革を進めればよいかわからないといったことや、自社で取り組みを進めても効果が見えないなど成果に確実に結びつけるための明快なプロセスが存在しないことがあげられる。

本稿では、化学品製造業のお客様における本社・間接部門改革の取り組みを支援したコンサルティング事例を取り上げ、本社・間接部門改革の取り組みを確実に成果に結びつけるためのポイントについて紹介する。



大原宏之（おおはら ひろゆき）
（株）富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属
現在、業務改革、経営管理、IT 戦略など多岐にわたるコンサルティングに従事。



菅野 智（すがの さとし）
（株）富士通総研ビジネスプロセスソリューション事業部 所属
現在、企業変革や会計分野の仕組み（ERP）導入に関するコンサルティングに従事。



岡部亮一（おかべ りょういち）
（株）富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属
現在、業務改革における現状調査、要件分析などのコンサルティングに従事。

まえがき

2008年後半に始まった米国の金融危機にともなう急激な世界経済の悪化によって、設備と雇用の過剰感は強まり、企業業績は過去最悪の水準まで低下した。

このような厳しい市場環境の中で、生き残りをかけて製造現場の改善を徹底的に進め、具体的成果をあげている企業がいる一方で、本社・間接部門の改革については一向に進まず試行錯誤を重ねている企業も多い。

本稿では、本社・間接部門改革の取り組みにおいて従業員自らが改革マインドを醸成し、成果を現実のものとしつつあるお客様の実践事例について紹介する。

改革を推進しなければならない現場では虚脱感や、徒労感が漂っていた。

そのような中、富士通が提唱するフィールドイノベーション手法^(注)に対し関心を寄せていただいていたA社の経営者様から上述の件についてご相談をうけ、今回コンサルタントを導入し本格的に本社・間接部門の業務改革プロジェクトを推進することに至った。

富士通総研(FRI)がコンサルティングを行うにあたり、こだわった点は改革目標の明確化と取り組むべきテーマの体系化である。いわゆる「森を見て、木を見る」ことが重要であり、個別部門の現場小改善にとどまらない思い切った工夫、アイデアの創出と適切なテーマ化を狙いとした。

プロジェクトの背景

化学品製造業のA社様では、従来から製造部門における生産改革と本社・間接部門を中心とする業務改革を行ってきた。製造部門における生産改革は、TQC、TPS(JIT)、装置系生産改善手法の導入や、製造設備の合理化・自動化などによって、その成果を生み出していたものの、本社・間接部門における業務改革はなかなかその効果が見えず、

具体的な取り組み内容の紹介

(1) 全体概要

お客様は「業務の見える化による高効率体質づくり」と「その結果として2010年度末までに対象とする間接部門の業務量を2008年度実績比30%削減する」といった目標を掲げていた。

その目標を達成し改革内容を組織に定着化させていくために、私たちは4つの改革フェーズを設定し進めていった。(図-1)

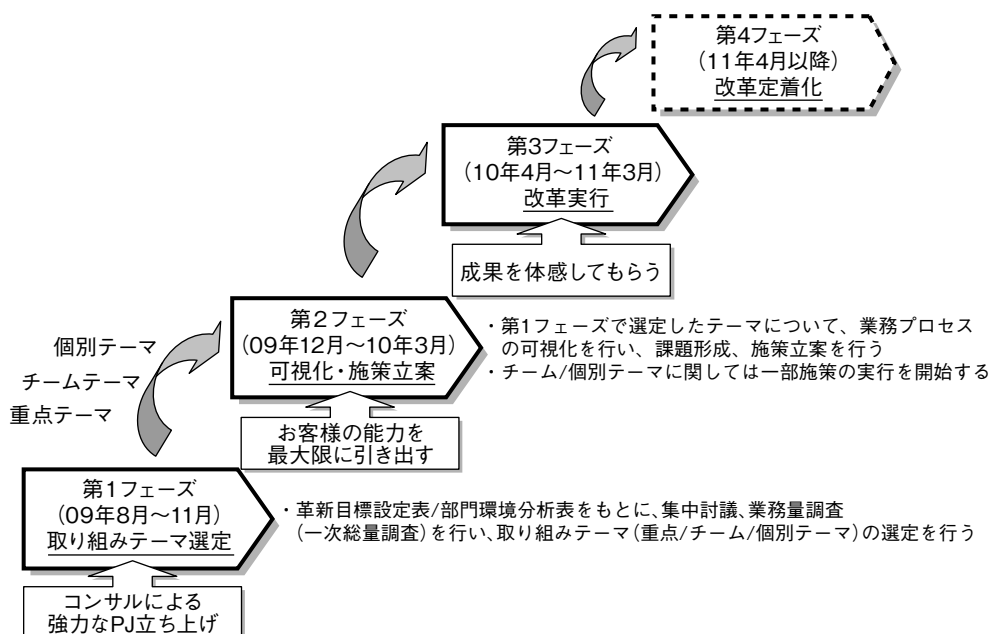


図-1 4つの改革フェーズ

本稿では、第3フェーズ(改革実行)に至る第1フェーズ(改革取り組みテーマの選定)と第2フェーズ(業務改革プロセスの可視化・施策立案)のコンサルティング内容について記述する。

(2) 第1フェーズ(改革取り組みテーマの選定)

1) 推進概要

今までにも、お客様の間接部門において業務改革・改善活動は行われていたが、どちらかといえば個別の部署に閉じた改革・改善活動にとどまっており、その効果も全体的に見れば限定的なものだった。

今回の間接部門改革では、間接部門13部署の部門長が一同に会し、自部門に止まらない間接部門全体としての業務削減を目指すことに主眼を置いた。

2) 実施内容

①部門長における環境分析及び取り組み目標設定

自部門を取り巻く環境変化や現状の仕事の仕組みの評価および今後の取り組みについて「環境分析表」シートにまとめ、具体的な業務革新目標を設定した。

②集中検討会の実施

上述の環境分析と業務革新目標を基に、間接部門13部署の部門長が一同に会して、それぞれの部署の現状について認識を共有し、各部門の改革目標、施策案について活発な議論を行った。

③テーマ設定と効果の定量化

集中検討会を通して様々な改革の切り口が見出されたが、具体的に改革に着手することによってどれくらいの業務削減効果が見込まれるのか、現状業務量の測定と施策案から算出し、組織として取り組むべきテーマ(個別・チーム・重点テーマ)を設定した。

3) 推進のポイント

①縦割り改革の打破—改革の共通の「場」づくり

今まで各部門にて業務改革に取り組んできた経緯があったものの、十分な成果が得られてはいなかった。

今回は、間接部門13部署を集中検討会という「場」に一同に会し、各部署の現状と自部門が考える改革への取り組みを相互に発表、理解してもらうことで、個別の取り組みでは得られない成果を狙った。

例えば、今まで自分達では解決できなかった事

柄の糸口が他部署にあって、お互いに連携することで一気に業務量を削減する見込みが立ったことや、互いの部署が掲げる改革内容が触発しあうことによって、改革への取り組みを加速化させる効果が見られた。

②スピード感ある改革の方向性共有

「2010年度末までに業務量30%削減(2008年度比)」が今回の目標であるため、取り組みテーマ設定にあたっては業務量30%削減にどれだけ寄与するかという点が大きなポイントであった。

取り組みテーマを選定するために部門の従業員がどの業務にどれくらいの時間(割合)を割いているか簡単な調査を行った。

調査項目は、主要業務と部門運営のための業務、主要業務以外の突発的な対応などに分け、その業務が「企画」的な業務なのか、データの入力・転記・確認のための「事務処理」業務なのか、他部門からの「問合せ」業務なのか、スケジュール調整や社外対応にあたる「調整」業務なのか、該当する内訳にその業務時間(割合)を記入していただくものである。

このフェーズでは、ある程度大きなくくりでどのような業務にどれくらいの時間を割いているか大まかに把握し、注力すべきテーマを短期間で見出すことを重要視した。改革テーマ設定に過剰な時間を費やさないことは、改革のスピードを減速させないためにも重要となる。

③活動の束による削減目標の実現

30%の業務量を削減するという組織としてストレッチした目標を達成するためには、各部門が個別に業務改革に取り組む(個別テーマ)だけでは限界が生じる。

そこで、各部門が協同して業務量を削減できる領域を見出し、これを業務量削減の対象として取り組むテーマ(チームテーマ)を選定した。また、既存の組織、業務の役割を前提にした発想では抜本的な業務量削減には不十分であるため、将来の組織再編を視野にいた業務改革(重点テーマ)を設定した。(図-2)

特に重点テーマは、「物流管理体制の最適化」をテーマとして掲げたもので、本社間接部門だけでなく、関係する事業部や工場も巻き込んで改革を目指す取り組みであり、今回の改革の中でも重要

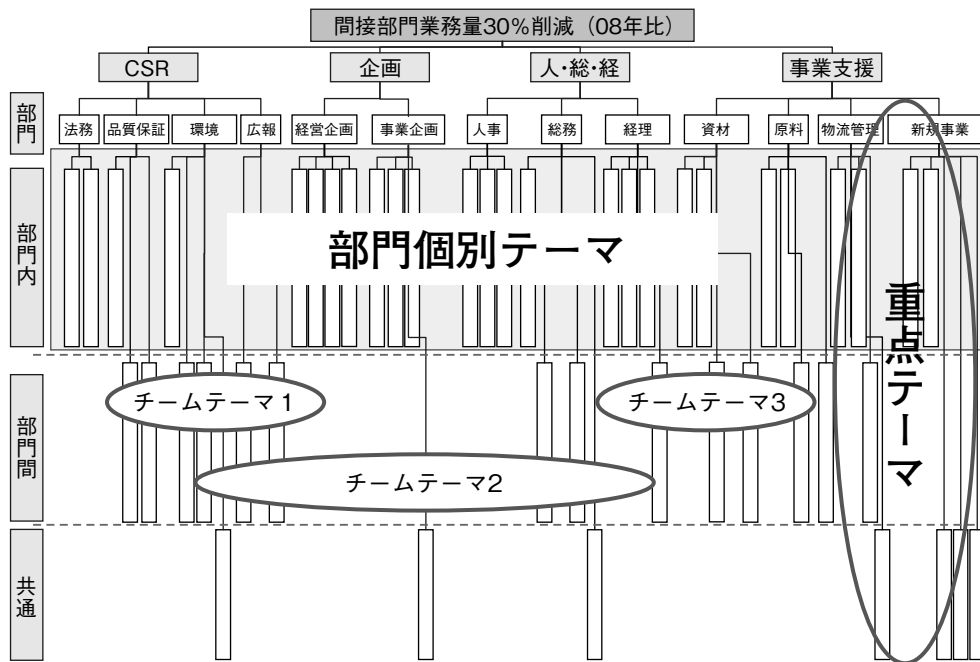


図-2 業務量削減の取り組みテーマ

な位置づけとした。

このように大小様々な活動の束によって削減目標の達成を目指す大枠を整えた。

(3) 第2フェーズ

(業務改革プロセスの可視化・施策立案)

1) 推進概要

第2フェーズでは、第1フェーズで設定した複数の業務改革テーマを同時並行的に推進していく役割を、お客様の事務局とともに担わせていただいた。

複数の改革テーマを同時に推進し成功に導くには、それぞれの改革テーマの活動が業務量30%削減という共通の目標達成に向けていかに効率的にかつ相乗効果を生みながら推進していけるかが重要となる。その仕組みとして今回PMO (Program Management Office) という方法を提案させていただいた。この章では、このPMO手法を中心に紹介する。

2) 実施内容

①PMOの設置

業務改革開始当初から、お客様サイドでは業務革新推進部会が中心になって間接部門の各部署の業務改革を推し進めてきたが、第1フェーズを終了した段階で、すぐにでも改革実行に取り組める部

署と、改革テーマの再設定を要する部署が存在していた。改革進捗度合いにバラツキが生じていた部署・改革テーマを、間接部門全体として効率よく成果を生み出すようにコントロールしていく仕組みとして、お客様側の事務局とFRIのコンサルタントが一体となりPMOを形成した。(図-3)

②PMOによる改革支援プランの提示

自立的に改革推進が困難な部署に対して、FRIのコンサルタントが支援するプランを用意し、参加していただいた。自立的に改革を推し進めることが難しかった部署も、PMOが提供するこの支援プランを利用することで着実に改革すべき領域を抽出し、具体的な施策案をもって業務改革に取り組み始めた。

③シナジー効果の萌芽

チームテーマとして業務改革活動を推し進めていたあるグループの課題は、関係会社からの決算書や株主総会議事録・資料等の収集に多くの労力を費やしていることだった。業務のやり方をチーム内で協議していくなかで、既存のシステムを利用すれば上述の課題を克服できることがわかった。この方法は他部署においても課題となっていた資料収集の手間の削減に利用できるものであり、一つのチームの業務改革への取り組みが、他の部

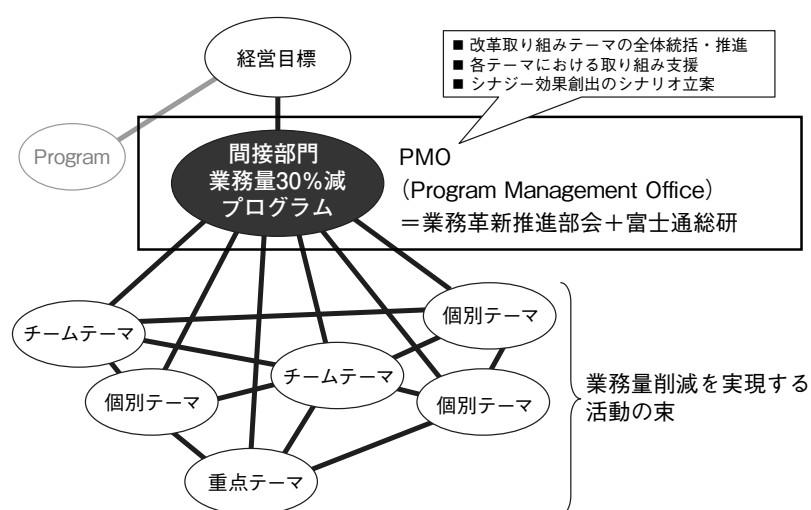


図-3 PMOの仕組み

署の業務改革の取り組みの解決策にも展開できる
良き事例を生み出した。

3) 推進のポイント

①お客様の能力を引き出すPMO手法

通常のコンサルティングプロジェクトでは、お客様がプロジェクトの主体であっても、コンサルタントがプロジェクトを主導的にリードしていくのが通常である。しかし、PMOの進め方は、「あくまでもお客様自身が考え、行動し、成果を出して行く」という方法をとる。私たちコンサルタントは、各業務改革テーマを推進するリーダーへのインタビュー（質問）を通して、本来リーダーが持っている考えや能力を引き出す。組織風土や業務に精通したリーダーは潜在的に課題の解決方法の糸口を有しており、この糸口を引き出し、私たちコンサルタントが有している専門知識、ノウハウとかけあわせることで最良の解決策を導き出すことができる。

②業務量を可視化するコンサルツールの活用

FRIとしては数多くの業務改革プロジェクトを手がけてきた経験から、お客様自身でも業務量調査が行うことができるツールを用意している。今回の案件でも、上述のツールをFRIのコンサルタントによる改革推進を支援するプランを選択されたお客様に提供し、活用していただいた。これらのツールはその使用方法も合わせてお客様に提供されるため、FRIによる支援が終了した後でもお客様自身で継続的な業務改革

の取り組みに活用していただけるものである。
(図-4)

③テーマの意義付け、動機付けによる改革推進

今回の業務改革の目標は、「間接部門の業務量30%削減」という高い目標である。そのため、改革に取り組んだ結果として、どの程度業務量が削減できるのかが重要であった。しかし、部署によっては今回の取り組み以前から業務改革に取り組んでおり、業務量の削減余地が極めて限られてしまっている場合や、近年の企業に対する環境変化への取り組み意識の高さから、むしろ既存の人員では足りない部署もあった。そのため、一概に業務量30%削減することを各部署に強要するのは、現実的ではないところも見受けられた。そこで間接部門全体の改革マインドを低下させないために、数値目標とは別にそのテーマに取り組む意義を明確にし、尊重した。

例えば、自部門の業務量削減にはあまり寄与しないが、改革テーマへの取り組みが他部門の業務量削減に寄与するケースや、業務量ではなく直接購入費用が削減できたケース、また、工場の業務まで包含して見ることで総合的に業務量を下げられるケースなどがあった。

改革に取り組む意義を明確にすることで、改革に従事する方々の動機付けを行い、組織全体としての改革を成功させる礎を築いた。

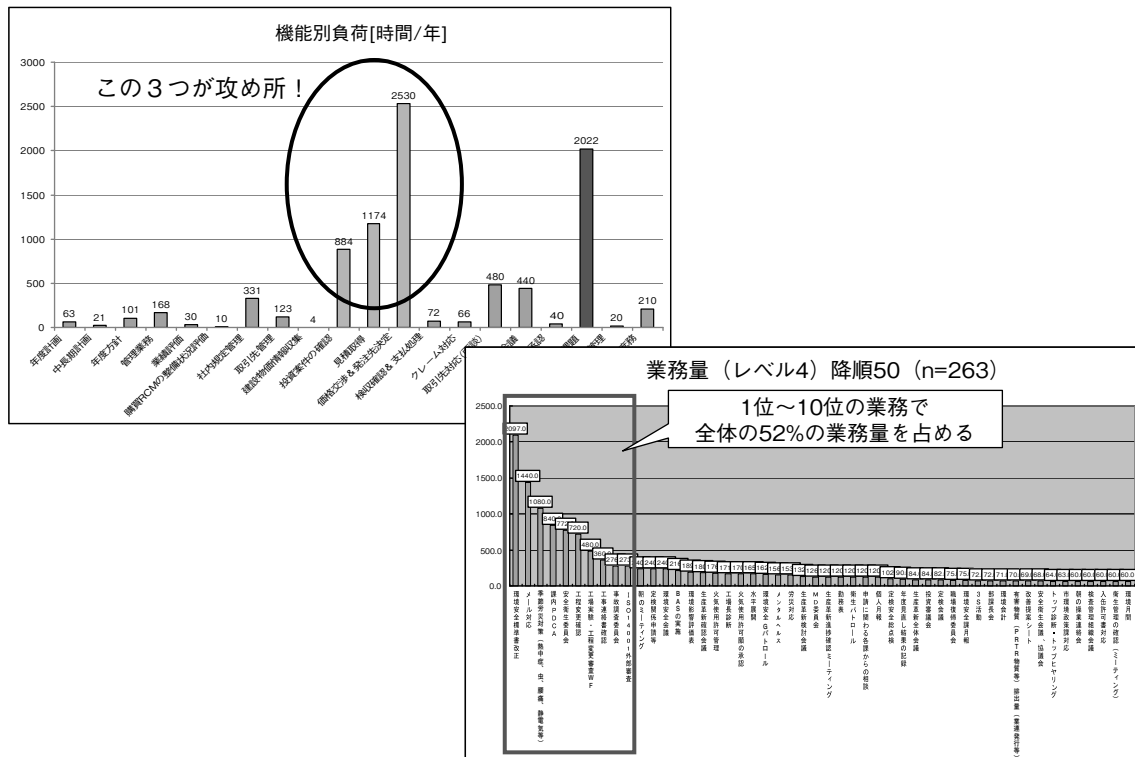


図-4 コンサルツールによる業務量可視化

プロジェクト成功のポイント

(1) 経営幹部と部門長の参画

今回の業務改革は、経営幹部である常務を部会長とした業務革新推進部会を中心に、業務改革の対象となる間接部門13部署の部門長が参画した。

業務量削減30%のようなハードルの高い目標を達成するには、部門発のボトムアップの施策だけでは限界があり、経営視点での発想がもたれられる。そういった意味で、担当部署を統括する立場にあり、また部門目線だけではなく経営視点でも物事を考え得る部門長が、一同に会し改革を推進できたことは成功の大きな要因である。

(2) 具体的な定量目標の設定

業務改革を推進する上でその軸となるわかりやすい目標、特に定量的な目標を持つことが、参画する部署、従業員の改革のベクトルを一致させるのに重要となる。しかも肝心なことは、明らかに実現可能な目標を設定するのではなく、少し達成が厳しいと思われるストレッチした目標を設定することである。そうすることで、参画する部署が全力で取り組まなければ達成できず、結果として

本来その部署が持っている潜在的な力を引き出すことに繋がる。今回の目標である「間接部門の業務量30%削減(2008年度実績比)」は、お客様自身で設定されたものであるが、上述のことを狙った絶妙な数値目標であったと考える。

(3) 第三者視点の導入

お客様の自社内では、今までにもいくつか業務改革を実行してきた経緯があるが、その取り組みの結果としては思い描いたような成果は得られていなかったようである。これは、自社内で業務改革を実行することの難しさを表わしている。このような事柄は、どのお客様でも起こりえるものであるが、代表する部門の利害関係からどうしても客観的な議論や判断が下せなくなり、結果として緊張感を欠いた取り組みとなる。

業務改革にコンサルタントが関与することは、その取り組みに対して第三者としての冷静な判断をもたらすことができ、馴れ合いの結果による実のない結末を防ぐ、という点で有効となる。

(4) PMO手法によるアプローチ

多くの部署が参画する業務改革の場合、外部のコンサルタントが加わったとしても成功裏に終わ

るとは限らない。大規模な業務改革が成功するためには、外圧による改革への取り組みだけでは限界があり、組織の内側から湧き出るような取り組みが必要である。

こういった取り組みを促す方法として今回PMOと言う手法をとった。私たちコンサルタントの業務改革へのかかわり方は、コンサルタントが改革を主導するのではなく、あくまでお客様の中にある考えや解決策の糸口を引き出す手助けをするもので、一方的にコンサルタントの解決策を押し付けるものではない。このようなアプローチにより改革の取り組み自体はお客様にとって他人に押し付けられたものではなく、自らの内側から出た発想と取り組みとなる。こうして、お客様自身で考え、動機付けをし、行動した結果は持続可能で力強い改革として組織に定着する。

む す び

この本社・間接部門の業務改革は、現在、第3フェーズに入り改革の実行とその成果の刈り取りの時期を迎えている。

第2フェーズ終了時点(2010年3月末)で業務量削減見込みは約22%となっており、目標である30%削減には不足していたが、未達部分を実現すべく、お客様自身で新たな取り組みを発足させ現在取り組み中である。FRIとしては、重点テーマである物流管理機能の集約化について引き続きコンサルティングのご支援を継続しており、組織再編を念頭に置いた新たな物流統括組織の立ち上げと期待効果の獲得に向けて邁進^{まい}している。

最後に、通常の業務を兼務しながら本業務革新活動を強力に推進していただいた各部門の部門長の皆様及び業務革新推進部会の皆様に敬意を表しつつ、FRIのコンサルタント起用の意義について

お客様からいただいたコメントを紹介する。また、業務改革においてFRIが提供できる価値について述べ、本稿を締めくくりたい。

【お客様からいただいた、FRI起用の意義】

1) 第三者として中立なアドバイスの活用

当社独自の考え方に対して、風土や価値観にとらわれない外部の目から、プロジェクト推進方法の進言や、具体的な変革の提言を獲得することができる。

2) 改革の遅延、立ち切れの防止

緊張感のある討議の場を定例運営することにより、兼務作業で陥りがちな検討の遅延、立ち切れなどを防止することができる。

3) 知識・ノウハウの獲得

専門家から知見を得られることに加え、豊富なプロジェクト経験に基づくワークシート、検討技法の提供により、改革のスピードアップが実現できる。

本社・間接部門の業務改革において、FRIが提供できる価値は2つあると考えている。

1) プロジェクト全体を通して、目標成果の実現に向けたPMO設計、運営ノウハウを有していること。

2) 各改革テーマをお客様自身が積極的に推進していくための、動機付けノウハウ、具体的な手順、ツールを有していること。

今後も多くのお客様にFRIのノウハウを活用していただきたいと考えている。

(注)「フィールドイノベーション手法」

「人」と「プロセス」と「IT」を見える化することで本質的課題を見極め、人の知恵によって課題解決を行う、富士通が新たに提唱した継続的革新を実現するためのサービス手法。

海外生産拠点の業務改革に対する新たなアプローチ — 生産管理の基礎教育から —

業種：製造業

アブストラクト

日系企業の海外生産拠点への生産管理システム導入に際しては、現地における様々な要件への対応よりも、日本などで実績のあるシステムをベースにとにかく稼働させ、現地では、そのオペレーションの徹底のみが求められる場合が多い。従って、システム導入の目的や意義に理解が得られないまま、また、その効果を実感することも無いまま、次第に十分活用されない状態に陥っている場合が散見される。

本稿では、その対応策として、海外拠点のローカルメンバーを巻き込み、その参画意識を高めるとともに、自ら気づき・考え・行動することを促す、意識改革の取り組みの重要性について述べる。「そもそも生産管理とは何か?」といった生産の基本を、ポイントを絞った知識取得や、実務課題に即した実践的なテーマでの検討演習を行うなど、従来の生産業務改革/生産管理システム導入の取り組みとは異なるアプローチを紹介する。



郷 保直（ごう やすなお）
（株）富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属
現在、製造業を中心にモノづくり（研究開発・設計・製造・保）に関わる業務改革コンサルティングに従事。



松山正樹（まつやま まさき）
（株）富士通総研 ビジネスプロセスソリューション事業部 所属
現在、製造業を中心に業務改革、業務定着化支援コンサルティングに従事。

まえがき

日系企業の海外現地法人における情報システム導入に際しては、多くの場合、日本から立ち上げのためのエンジニアを多数送り込むなど、集中的な支援を行うのが一般的である。現地の情報システム部門との連携により、情報システムの活用フローを作成し、それに基づき担当者の教育を実施するなど、情報システムの定着に向けた作業は定型化されている。しかしながら、時としてその情報システムは次第に使われなくなり、十分な導入効果を上げられていないという状況が散見される。

海外の工場、特に複数の事業部の全く異なる製品を生産するような場合には、一つの会社でありながら事業部単位で異なる工場が運営され、より情報システムの導入・活用を複雑困難にしている。設計情報や部材の違い、生産計画作成・調達・製造方法など、共通要素がないと認識されていることが多い。従って、導入された生産システムは、その使い方がそれぞれ異なるという問題とともに、モノ作りの基本情報である部品表の精度が悪い、部材の受け払いなどの情報入力が的確に行われないうなど、数多くの運用上の問題も抱えている。

本論文は、このような状況にある海外生産工場に対して、新たな生産システムを導入するにあたり、過去の問題を繰り返さないよう、従来とは異なる取り組みに挑戦した事例を紹介するものである。

グローバル ICT 導入に際しての問題点

電気機器を生産販売するグローバル企業のA社は、効率化やマネジメント力の向上が見込まれるとの期待で、10年前に日本で実績のある生産管理システムを海外工場に導入した。しかし、実際には期待に應えるどころか充分活用されない事態に陥っていた。原因として、以下の事が考えられていた。

【原因1】現地にとってシステム導入の目的が明確でない

日本側の方針で導入されたシステムは、あくまで日本の工場における効率化を目指した仕組みであり、現地での様々な問題対応やシステムへの要

望などが検討されず、現地としてのシステム導入目的が、不明確な状態であった。

【原因2】仕事のやり方が人それぞれ異なる

システム導入前の業務は殆どが人手による作業であり、属人的なやり方に頼っていた。伝票処理などのルーチンワークにおいても、作業者の裁量で作業が行なわれ、伝票量が多い場合などはやり残しも当たり前であった。このことは、システム導入後も、データ入力作業がタイムリーに行われないなどの結果を招いた。いわゆる業務の成熟度が不十分な状態であった。

【原因3】システム導入は他人事と認識している

システム導入の際、現地スタッフのリソース不足により、日本からの支援者が主となって導入作業を行なった。現地スタッフは通常業務優先のため、システム導入プロジェクトに十分な時間をかけられず、支援者任せの状態にあった。また、その支援者も、限られた時間の中で次々に発生する問題対処に追われ、次第にシステムを立ち上げることだけが目的化し、現場との隔たりが大きくなっていった。

【原因4】システムは信用できない

システム導入後も、前述のようなシステムへの情報登録遅延、登録モレやミスが日常茶飯事で、現品と情報の相違をはじめ、システムから出力される情報が信用できるものではなく、意味のないものになってしまった。そして、業務担当者はシステムとは無関係な独自の情報収集・管理により、業務を行うこととなった。

【原因5】問題があっても直そうとしない

結果的に生産システムは、皮肉にもよりいっそうの非効率を生むこととなり、慢性的な生産遅れの原因の一つに数えられるようになった。この遅れを挽回するためにとられた手段は、作業応援などにリソースを投入するというのみであり、本来抜本的対策をとるべきところに手を打つことができないまま、現場もマネジメントも疲弊するに至っていた。

勝ち残りを掛けた新たな課題と ICT

このような状況を打破するため、A社では、10年前の生産管理システムを抜本的に改善する取り組

みが始まった。

A社は、近年、需要増加の追い風により売上は年々増加しているものの、日常的な生産遅れや、売れ筋商品への計画切り替えの柔軟性の欠如による、販売機会損失が目に見え余る状態となっていた。そのため、市場の要求に対応できるグローバルレベルでの在庫と供給量の機敏な調整が必要となり、その結果、すべての業務サイクルの短縮を行なう必要が生じた。例えば、需要対応のための納期回答の短縮や、供給対応のための生産の月次から週次化が上げられる。更に、経営層からは在庫費用や業務コストの削減が要求されたことは言うまでも無い。

これらの勝ち残りを掛けた難題に対しては、今までのような人手による応急対応ではなく、業務を効率化した上で、さらにシステムを徹底活用することにより、はじめて解決できると言える。ここにおいて、改めてシステム導入に対するチャレンジが宣言され、プロジェクトが立ち上がることとなった。(図-1)

システム導入を成功させるためには、システムが業務改革を実現するための手段の一つであるということを、改めて認識する必要がある。従って、業務改革はシステム導入に先行して進めるべきであるが、結局十分な改革検討が行われないうまま、システムを導入することだけが主目的になってしまい、現状の業務のままシステムを導入し失敗に終わるケースは少なくない。

業務改革推進上のポイントを挙げると、

- 改革の狙い・目的・目標をはっきりさせる

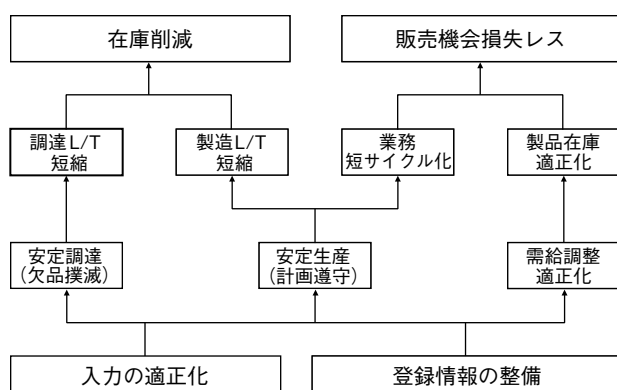


図-1 プロジェクトの狙い・目的

何のために、どこまで改革を進めるのか？まずは、これを明確にしてメンバーで共有し、方向性を合わせる必要がある。その上で変革のイメージを描く必要がある。

- 改革推進の実質的な実行体制の構築

業務改革を進めるための体制は、形式的にメンバーが決定されるものの、実際には現状業務優先で、ほとんど時間をとることができないことが往々にしてある。業務改革が、改革施策の立案、実行、効果の検証、そして更なる施策を立案し実行していく継続的プロセスであることから、業務の一貫として捉え、そのためのリソースを充当していく必要がある。

- プロジェクトメンバーの意識改革

実のある改革の検討とその定着を考えた場合に、プロジェクトメンバーが自ら主体的に参加し、活動してもらう事が重要である。前述の体制上の問題とともにメンバーの意識も重要なポイントと言える。

これらの中で、特に海外においてより困難と考えられるものは「メンバーの意識」の問題である。なぜならば、ローカルメンバーの業務スキルレベル、マネジメントレベル、改革・改善への関わりに対する考え方、言葉の壁等、日本とは異なる風土・習慣も加わり、彼らの積極的参画を阻害する要因は多い。従って、今回我々は、ローカルメンバーの参画意識の向上が改革を成功に導く近道と考えた。

どのようにして、ローカルメンバーのモチベーションを高め、積極的に関与する姿勢を引き出すか？これに対しては、人材の流動性が高い海外にあって、メンバーが業務知識の習得とスキル向上に大変積極的であることに着目した。すなわち、積極的に参画することにより、業務知識やスキルの向上に繋がるのが実感できるようにし、メンバーの学習意欲を満足させられるような進め方を検討した。

どのようにして、ローカルメンバー全体が、機能的に業務改革を推進できるようにするか？これに対しては、ローカルメンバーの組織全体への働きかけが重要であると考えた。すなわち、経営層、部門マネジメント層、そしてオペレーション層のそれぞれが、それぞれのレベル・立場で参加する

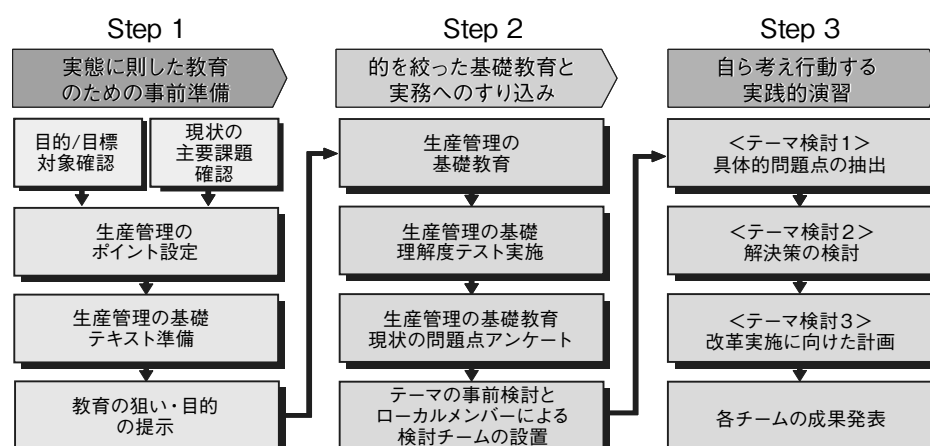


図-2 生産管理基礎教育の進め方イメージ

ことで、全員参加を強く印象付ける進め方を検討した。このことはさらに、上下左右のコミュニケーションと情報共有を向上させることが期待された。

その結果、「生産業務改革」と「生産管理システム導入」に先立ち、その大前提となる「そもそも生産管理とは何か？」ということからスタートし、ローカルメンバー自身の「気付き」を引き出し、自ら考え行動するための教育を推し進めることとなった。

「生産管理とは何か」を伝えるために

日本において生産管理の歴史は古く、基礎的な内容としても膨大な情報量となることは周知である。その中で基本中の基本は何か、現地が抱える課題との関係はどうか、そして現地にとってとにかく最低限必要なことは何か、ということを吟味し、限られた時間の中でポイントを絞り、可能な限り理解してもらいたいと考えた。そして、その中から生産管理システムの位置づけ、必要性が見えてくればとの思いがあった。

また、それを実現するためには、教育内容のみならず、方法においても、通り一遍の短時間の座学講習だけでは、本質的な理解は得られない。何らかの形で現実と対峙し自ら考える場面が必要である。さらに、本教育がローカルメンバーに対して、どんな狙いがあり、何を期待しているのかを、その職制レベルに応じた形で明確にし、各自がその理解の上に立って取り組むことが重要であると考えた。

これらの内容を踏まえ、我々の考える生産管理基礎教育の体系（進め方）を、次のようなステップで実施した。（図-2）

Step1 実態に則した教育のための事前準備

Step2 的を絞った基礎教育と実務へのすり込み

Step3 自ら考え行動する実践教育

【Step1】実態に則した教育のための事前準備

現場における生産上の主要な問題を把握するとともに、トップヒアリングにて経営層の方々の目指す方向性を確認し、それらを基に生産管理の基礎として特に重要と思われる内容を検討した。

- ①生産管理の構成・全体像の概要
- ②生産管理の目指すところとは何か
- ③ローカルメンバーによる確実な実行と確認（PDCAの内、特にDとC）
- ④生産基本情報の重要性和データ入力
- ⑤生産管理システムの構成

等の要素から、的を絞った形でテキストを作成した。

また、本教育の狙い・目的として、ローカルメンバーの階層に応じて、実務に活かして欲しい事を明確にし提示した。（図-3）

【Step2】的を絞った基礎教育と実務へのすり込み

座学である基礎教育は、基本的知識としては是非とも理解してもらいたい内容であるため、終了後にはその理解度を確認するテストを実施した。幅広い内容を対象とするだけに、それぞれが自分の弱点を確認することが重要である。

教育を単なる教育として終わらせないために、

基礎教育の内容を踏まえ、改めて自らの業務を振り返り、気付いた点を列挙するというを行なった。これにより基礎知識と実務を、それぞれの理解ですり合わせる事ができる。

これらのローカルメンバーの気付きと、準備段階でのトップヒアリング等により把握していた問題点とを整理し、課題を形成した。その中で特に

重要な検討テーマを選定し、内容に応じてローカルメンバーによる演習のためのチーム編成を行った。

【Step3】自ら考え行動する実践的演習

演習の内容は架空のケーススタディではなく、現実直面している課題に対して実際に検討するという実践的な方法をとった。演習内容は、以下の通りである。

- ①テーマを深掘りするための問題抽出と共通認識
- ②解決策の検討と実施の具体化検討
- ③改革の確実な実行のための計画作り

チームによる検討は、各チームリーダーのもとに集まり検討を進めるといった、ローカルメンバー主体の取り組みを重視した。

活動成果については、各チーム全体が集まる場で発表し、意見交換を行った。その中には、解決策を検討レベルでとどめることなく、実際に直ぐにできる改善は着々と進め、具体的な結果を出しているケースも見られ、自ら考え行動する自主改善活動へのシームレスな移行も伺えた。(図-4)

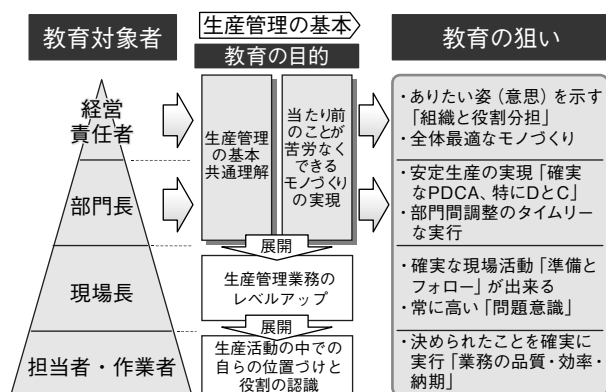


図-3 階層別教育の狙い・目的

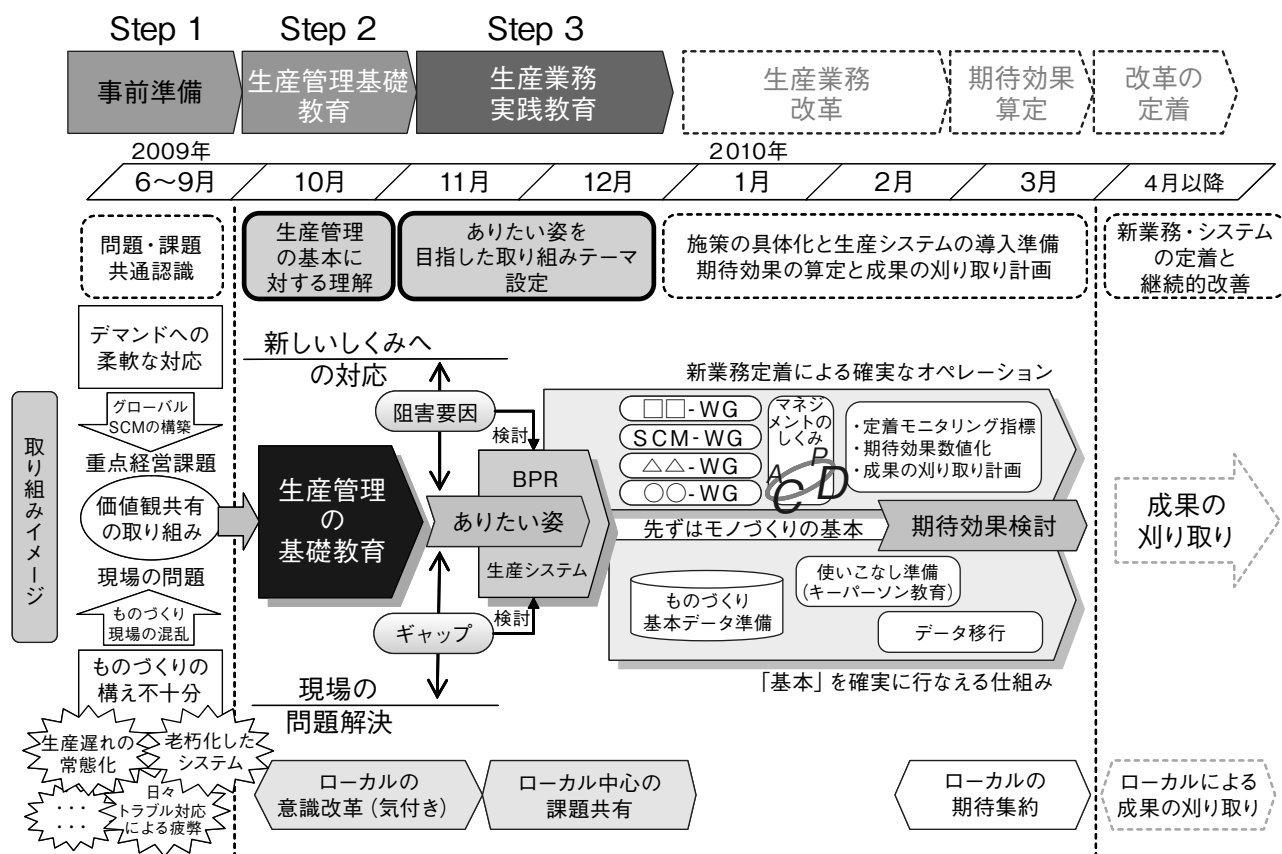


図-4 今回の取り組みイメージ

最後に、本演習を活かし本格的な業務改革と、より大きな成果を得るためのシステム導入に向け、具体的な施策やローカルメンバーによる期待効果の検討の進め方を全体講習として締めくくった。

ローカルメンバーの意識変化

今回の生産管理の基礎教育は、知識習得とその実践への適用を体得し、効率的・効果的な業務改革の推進/生産システム導入を目指す取り組みであった。さらに、その根底には、本教育を通じてローカルメンバーの意識改革を行うことが重要な目的であった。これにより、以下のような効果を生むことが出来た。

- 今までにない「生産管理の基礎教育」から始めることで、推進サイドの本気度がローカルメンバーに伝わり、進める上での一体感が生まれた。
- 生産管理の基礎に照らして自ら業務を見つめ直し、「気付き」を得ることが出来た。
- チームで解決策を検討することで、今回の取り組みへの参画意識を高めることができた。
- 検討した施策を自発的に実施するなど、現場主導

の改善活動が芽生えた。

む す び

海外現地工場の生産管理システム導入を失敗に終わらせないため、「そもそも生産管理とは」という、従来は取り組まなかったような基本教育から取り組んだ。その根底には、ユーザーであるローカルメンバーの意識改革の実現があり、大きな成果があったと言える。

また、今回の教育は、A社トップのものづくり現場への強い関心と、ローカルメンバーも生産管理の基本を確実に踏まえる必要があるという考えの元で進められたものである。これは、現場に対して、相応の時間と努力を強いることになるため、このようなトップの理解が不可欠であったことは言うまでもない。

今後は、海外生産拠点における生産業務改革/生産管理システム導入に対して、さらに各国固有の事情やそれぞれの国民性なども考慮し、現地に適し密着した形での教育やコンサルティングを展開したい。

ERPを活用した業務の創造と変革の マネジメント

業種：製造業・流通業

アブストラクト

ERPの導入により経営効率の向上とシステム基盤の最適化を実現するためには、業務パッケージや手組みの場合に比べて広範囲に亘る改革が必要となる。しかし、現実には導入過程で改革への抵抗が起こり、ついにはシステムの構築自体が目的となってしまうことが多い。このような状況はERP導入をこれまでのシステムと同じように捉えていることに端を発している。ERP導入は、本質的には企業全体の革新であり、そのためにERPには制約があるという特徴がある。本稿ではそれらを踏まえ、ERPを導入し企業革新を実現するために従来とは異なる2つのアプローチを紹介する。1つは企画段階からERPを最大限活用し新業務を創造するために経営・業務の目標と施策、ERPを体系化したリファレンスモデルの活用であり、もう1つは企業革新に対する人の抵抗を抑え積極的に参加するように導く変革のマネジメント(チェンジマネジメント)である。



亀岡朋徳（かめおか ともり）
（株）富士通総研 ビジネスプロセス
ソリューション事業部 所属
製造・流通業の経営管理コンサル
ティングに従事。

まえがき

基幹システムの構築にあたりERPを前提とする企業が増えている。従前に比べ業務改革を前提としてトップダウンで進めることも多くなってきた。しかし、ERP導入の目的を達成できたと考える企業は多くない。このような状況に対し、本稿ではERP導入が本質的には企業の革新であり、そのために基盤となるERPを理解し、人の変革を含めて推進するという視点からのアプローチを提案している。本稿では、まずERP導入の目的を紹介し、次にその達成に向けた課題と2つの解決策を述べる。

なお、本稿ではERPと業務パッケージを区別している。ERPとは、「各種資源を統合的に管理し経営の効率化を図る」という概念を実現するために、企業の基幹業務を統合し情報を一元管理するソフトウェアを指している（Enterprise Resource PlanningソフトウェアをERPと略して表記）。ERPは実態として海外でのベンダーの調達、サポートが可能という特長がある。業務パッケージは、部門や業務単位のソフトウェアであり業務機能を重視しているという特長がある。また、本稿ではソフトウェアのパラメータによる調整をカスタマイズ、バージョンアップ時に各企業にて動作確認が必要な追加開発プログラムをアドオンとしている。

ERP導入の目的と障害

1990年代の後半から脚光を浴びているERPだが、企業を取り巻く環境が変化し導入の目的は以前と同じではない。最近の経済産業省の調査によれば生産に続き開発機能の海外移転を検討している企業も多く、企業の海外進出が着実に進展していることが伺える。このグローバル化に伴い、ERP導入の目的も変わりつつある。

以前はERP導入と言えば、ベストプラクティスをベースにした業務改革に重きが置かれていたが、現在ではグローバルでの基盤の最適化が強い要件となっている。例えば、国ごとに異なるシステムを運用している場合、細やかな対応は可能になるが、システム毎に技術者が必要であり運用コスト

も高くなる。基盤が最適化されていれば、事業統廃合や海外進出にあたり短期間でシステムを準備できるとともに、本社からのガバナンスや支援が容易となる。なお、ERPの基本的なコンセプトである経営資源を一元管理し有効に活用するという考え方は変わっていない。

この経営環境の変化によりERPに対する関心は以前より遥かに高くなり、経営層が主導してERPを導入するケースが増えたが、それでもERP導入により目的を達成したと考える企業は多くはない。主な理由の1つは以前と変わらず、構築の過程でERP導入という手段が目的化し、アドオン等の追加が増え、グローバル展開どころかバージョンアップすら出来ないという状況に陥るためである。一方で、アドオンを極力無くすことを方針にするプロジェクトも増えている。アドオンの開発基準を厳格化し、ERPの標準導入を推進するものである。この場合でも方針には賛成するが、実際のアドオンの判定では各部門の意向が反映されることが多い。また、標準導入のみで改革を伴わない場合、現場での負荷が増え業務が回らずに追加の対応策が必要となることがある。何よりも現場に不満が蓄積し、ERPを活用した新業務への移行に抵抗が起これば、ERPを導入したが具体的な成果に結びつかないということになりかねない。

ERP導入の課題

このような状況はERP導入をこれまでのシステム構築と同じように捉えていることが原因である。ERP導入の成功のポイントとしてよく言われている点は、戦略/業務プロセス/ITを整合させることや現場部門を巻き込むことであるが、手組みや業務パッケージの導入であっても同様である。（図-1）

ERP導入が他と大きく異なる点は、①ERP導入は経営効率の向上を目的とした企業全体を対象にした企業変革であること、②その実現のためにERPには最初から制約があるということである。

ERPを導入するということはただの業務改革ではない。現場の担当者にとってみれば、いろいろと検討はするが結局自らが深く関係するオペレーションでは、ERPに合わせるという制約付きの業

- ✓戦略/組織/業務プロセス/人/ITを整合させる
 - お客様にとっての他社との差別化要因を特定する
 - 組織・業務改革を実施し、標準化・コードの統一を推進する
 - 操作トレーニングやマニュアルの整備により人材の教育を図る
- ✓導入前/後の姿と投資対効果を明確にしておく
- ✓ERP導入の目的を徹底し、トップダウンで進める
- ✓現場部門を巻き込み、要件定義の段階では現場部門長を責任者とする
- ✓稼働後の安定運用や変更対応に十分に配慮する
- ✓ERPの活用を評価し、経営者に報告をあげる
- ✓導入ベンダーは、ビジネスパートナーとして選択する

図-1 ERP導入における成功のポイント（一般例）

務改革となっている。一部のオペレーションでは従来よりも非効率化する可能性がある。それは企業変革として全体最適とマネジメントのレベルを優先した結果であるが、現場の効率化を中心に業務を進めてきた結果、なかなか受け入れられていないのが現状である。

手組みの場合は、手作業を効率化しその業務の写像を要件として整理すれば良かったが、ERPを導入するということはERPの機能を活用した業務を創造していくことに他ならない。

このことから従来の手組みや業務パッケージと比較した場合、ERPを理解した上で業務の創造を推進するとともに、ERPによる企業変革に「人」が積極的に参加するようにマネジメントしていくことが大きな課題と言える。

人とERPに焦点を当てた変革のアプローチ

前章で述べた課題を解決するために、本稿では従来とは異なる2つのアプローチを紹介する。1つは経営・業務課題とERPの対応をモデル化したものであり、もう1つは人に焦点をあてて変革を進める方法（チェンジマネジメント）をERP導入向けに対応させたものである。ERP導入により成果を挙げるためには両方のアプローチが必要と考えている。

● 課題とERPを紐付ける（リファレンスモデル）

ERPの導入はERPを活用することによる企業の変革であり、企画段階からERPと業務の両方を理

解した人材が担当することが望ましい。そうでない場合、ERPで実現できない機能に執着したり、ERPを活用するために必要な業務改革（例：標準原価の導入、ペーパーレス化等）が後回しになり、構築段階でのアドオンが増えたり、こんなはずではなかったと現場の抵抗が起こる原因となりかねない。

企画の段階で、ERPの導入目的を明確にするだけでなく、達成すべき目標とERPが提供する機能を正確に紐付けて検討する必要がある。設計以降でアドオンが増える要因の1つは、ERPを知らないために起こる企画段階での曖昧な意思決定が原因となっている。

しかし、業務とERPの両方を理解した人材は多くはない。通常は、コンサル会社にその解決を依頼することになるが、コンサル会社も人に依存することとなり、クライアント企業の不安は大きくプロジェクトの準備に時間がかかることが多い。

この状況を解決するために富士通総研がノウハウとして整備・蓄積しているコンテンツを紹介したい。富士通総研は、これまでの業務プロジェクトやERPの機能/ベストプラクティスから、経営の目標から重要成功要因、施策及びERPの機能までを体系化し業務/施策テンプレートを整備している（図-2）。経営目標から体系化を図っているため、業務上の制度やルールの変更等、業務施策だけのものも含めて整理している。この課題体系により、経営目標から何を達成すべきか、そのためにERPをどう導入するべきかが明確になり、また、ERPを最大活用することで企業にどのような貢献をするかを明確にしている。

この課題体系を中心に、企業のマネジメントレベルの成熟度診断や、業務毎のインタビュー項目、業務プロセス図をセットとして作成し、リファレンスモデルとして整備している。これにより、例えばインタビュー項目から問題意識を抽出し、必要な施策のセットと具体的な業務イメージを定義することができる。

このリファレンスモデルを活用することで、ERPを適用する領域を客観的に見極め、一方でERPを活用しどのように経営に貢献していくのかの業務シナリオの検討に十分な時間を取ることができる。また、プロジェクトの途中で自社や自部

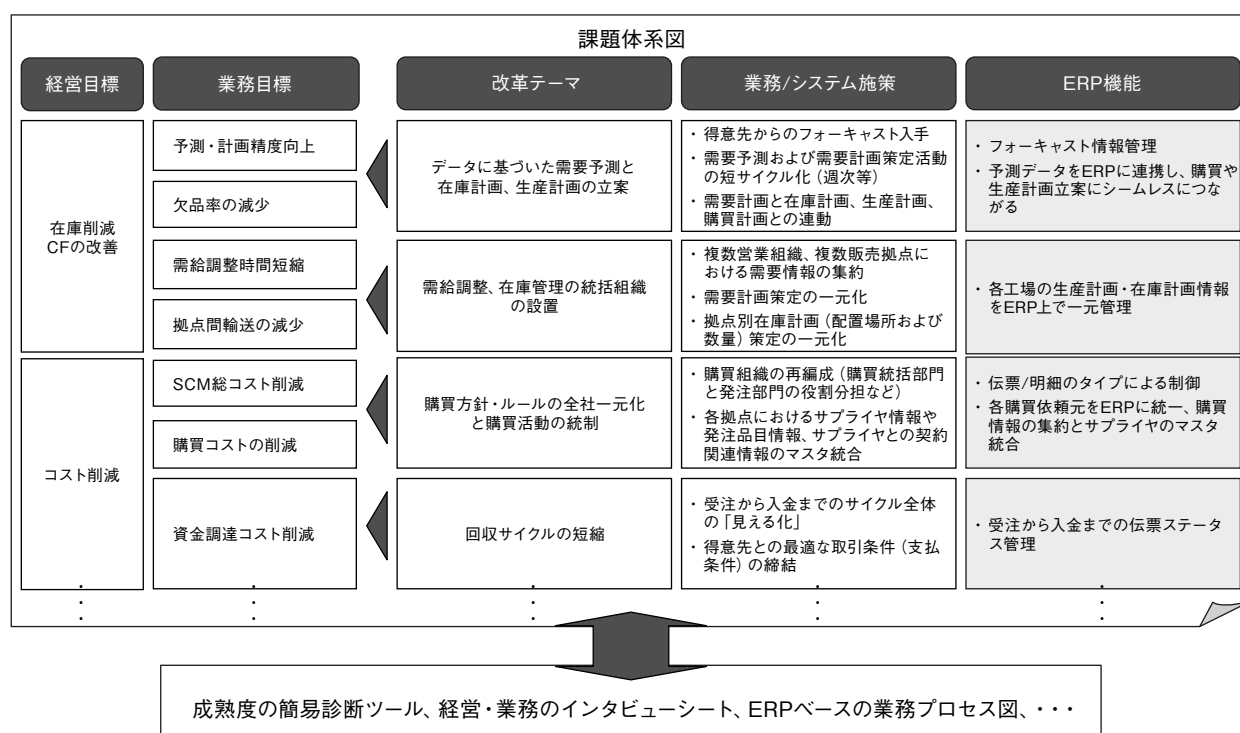


図-2 経営課題とERPを紐付けたリファレンスモデル

門の業務プロセスに関心が寄り過ぎ、グローバルでの全社最適の視点が置き去りにされることを防ぐことができる。

プロジェクト化前の段階では、企業の目標達成に向けERPがどこに貢献できるかを短期間で簡易診断し、ERPのプロジェクト化を支援することもできる。

なお、この課題体系は実際のプロジェクトからのフィードバックと、ERPのバージョンアップに伴い、定期的に更新している。リファレンスモデルにはSCM製造版とSCM流通版、会計版がある。

● 変革をマネジメントする(チェンジマネジメント)

最近の改革の進め方の多くは、従前に比べ戦略や組織、業務プロセスを対象にしているが、「人」に焦点をあてることは少ない。人はそもそも変革に抵抗するものであり、特にERP導入のように、企業としては最適化されるが担当する業務オペレーションが非効率になる可能性があるとするれば当然抵抗も大きくなる。

企業変革による全体最適を実現するためには、人に焦点を当てた変革のアプローチ、すなわちチェンジマネジメントが必要である。ERPに対す

る取り組み意識をどう変革するのか、そのためにどういったアプローチがあるのかを理解し、ERP導入に適した進め方を組み立てる必要がある。例えば、要件定義以降は、業務の写像を要件とする手組みや業務パッケージとは進め方も大きく異なり、ERPを活用するための新業務の創造と研修にパワーシフトする必要がある。しかし、実際には、トップダウンや現場巻き込みといった旗印や掛け声だけで終ることも少なくない。

本節では、人が変わるということと、ERP導入のフェーズ毎に適した変革のスタイルと全社展開の方法を紹介する。

(1) 人が変わるということ

変革を実現するためには、企業を構成する各人が変革の意味や影響の範囲を正しく理解し、行動に結びつける必要がある。人は変革の過程において、①認識、②理解、③行動という過程を経る。このことを理解し、プロジェクトではそれぞれの過程において適した方法で各人の変革を支援する必要がある。具体的には、①認識、②理解の段階では、各人のポジションを認識し、理解度や要求に応じて適切なコミュニケーションを実施し、③行動の段階では、行

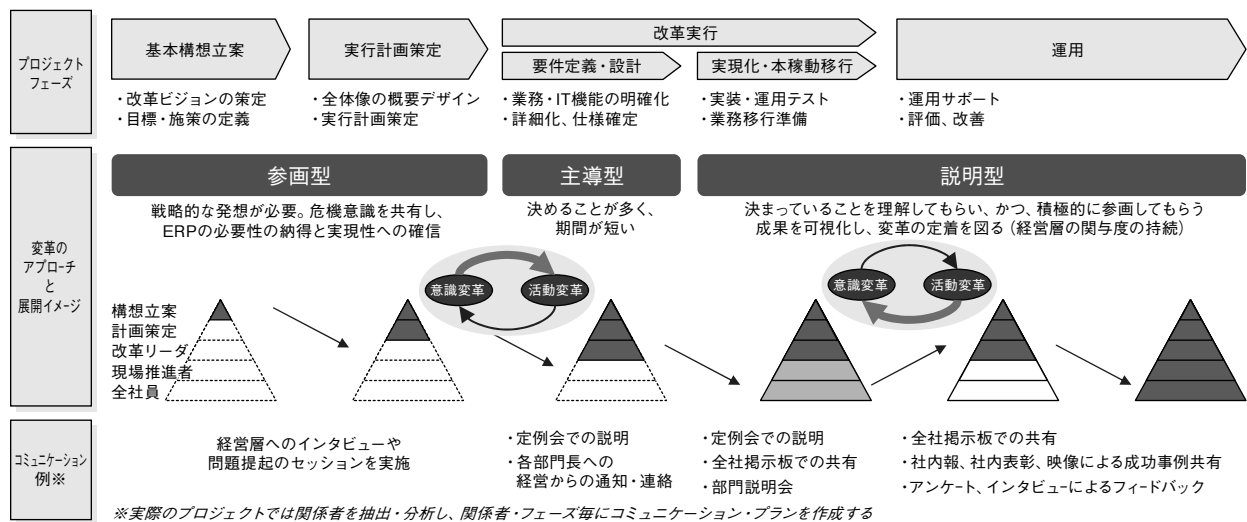


図-4 フェーズ毎の変革のアプローチスタイル

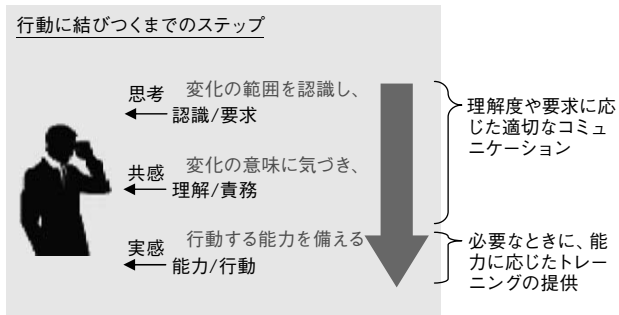


図-3 人の変化プロセスと支援策

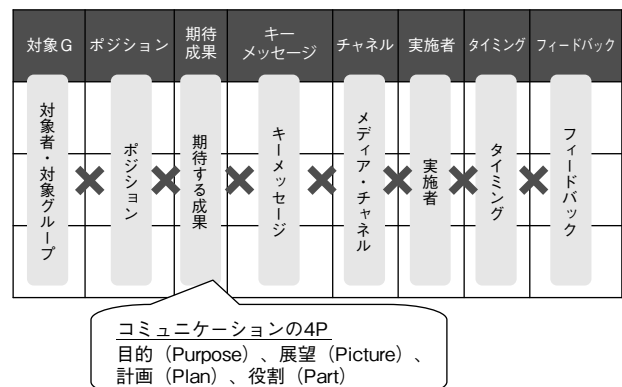


図-5 コミュニケーションの組み立て要素

動に必要な能力を備えるため十分なトレーニングを提供する必要がある。(図-3)

(2) 変革のスタイルと展開の方法

プロジェクトのフェーズにより実施内容や関係者は異なり、それぞれに適した変革のスタイルと展開方法がある。フェーズ毎の変革スタイルと(1)でのコミュニケーション及びトレーニングを適切に組み合わせ、プロジェクトの推進方法を設計する必要がある。ここでは、企画、要件定義・設計、開発・運用段階に分けて選択すべき変革スタイルと全社への展開方法を紹介する。(図-4)

なお、実際のプロジェクトでは最初に関係者を抽出し、関係者のポジション分析、期待する反応、キーメッセージ、コミュニケーション手段(対面、説明会、社内報等)、タイミングを検討し、コミュニケーション・プランを作成している。(図-5)

【企画段階】

変革の方向性を決定する段階は参画型スタイルで推進する。ポイントは、変革を推進するだけの十分な危機意識を共有することと、方向性を決定するための戦略的な発想ができる環境作りである。そのため、リーダーシップを発揮できるメンバーの選出、メンバーによる参画型の検討、経営層とメンバーのコミュニケーションを通じた十分な危機意識の醸成が必要となる。

この段階のメンバーは次工程からの改革主導メンバーとなる。工程の完了時点でメンバーがERPのコンセプト・機能を理解していること、ERP導入の必要性を十分納得していること、実現可能性を確信していることが必要となる。そのため、企画段階の後半では企業の経営課題とERPの関係を繰り返し議論する必要がある。そのために前節の

リファレンスモデルを活用することができる。

【要件定義・設計】

ERPを導入する範囲が固まり、具体的な仕様を決める段階である。この段階は、ERPという制約が決まっているが、業務・システムの設計のため決めるべきことが多く、期間は短いという特徴がある。そのため、企画フェーズでのメンバーが主導するスタイルで変革を進めていく必要がある。他のフェーズに比べメンバーの抵抗が予想される工程であり、改革を主導するメンバーへの支援を綿密に設計する必要がある。経営層や部門長からの積極的な支援の取り付け、当フェーズからの参加メンバーへの繰り返しのコミュニケーションが有効であり、具体的には定例会等でのメンバーへのコミュニケーションの他、経営層からの各部門長への通知・連絡や事務局経由での各部門長への説明を実施することが多い。

【開発・運用】

全社に変革を展開する段階である。十分な時間を取って関係者を説得し、目的/狙い、ERPを活用してどう業務を変えていくのかをしっかりと説明するスタイルが必要となる。この段階ではほぼ全ての運用の方法は決まっており、ERPに関し自由度があるかのような説明をしてはいけない。何が決まっていて、どこに自分達の裁量を発揮できるのかを何度も繰り返し説明しコミュニケーションを取る必要がある。また、稼動後は、ERPを活用した成功事例を強調するなど、成果の可視化と経営層のERPへの関与の持続が定着化のポイントとなる。この段階ではコミュニケーションの手段は、説明会や対面だけでなく、社内報や社内表彰を積極的に活用することになる。また、アンケート等を実施し、現場の要望で可能なもののいくつかを即座に実現し現場の信用を得ていく必要がある。

【全工程を通してとるべき2つのトップダウン】

本稿では2つのトップダウンが必要と考えている。一つは、ERPに併せた業務の新標準を作るための経営の強い意思と判断である。しかし、これだけでは現場は自分達を否定、あるいはコントロールされている気分になり、ネガティブな感情が増幅される。そのため、もう一つの必要なトップダウンとは、ERPを活用し戦略や戦術を創出・発揮する領域での次世代幹部の場作りや、それを積極的に指

導・支援する経営の姿勢であると考えている。

む す び

本稿では、ERPを導入し本来の目的である経営効率の向上と基盤最適化を実現するための課題と解決策を述べた。ERP導入の目的は企業変革であること、ERPには制約があることをベースに、ERPを理解した上でプロジェクトを推進するためのリファレンスモデルを活用したアプローチと、人に焦点をあてた変革のマネジメント手法である。このアプローチにより、ERPによる経営成果の実現までをより確実なものにできると考えている。

この発想はERPのコンセプトである経営効率向上のためには、単にERPを導入すれば良いというだけでなく、人の知恵を結集し積極的に企業革新へ取り組むことの重要性を改めて示唆している。本稿での考え方がERP導入を検討している企業、既に導入済みの企業にとって広く参考になればと考えている。

最後に本稿で紹介したリファレンスモデルの拡張版を紹介したい。日本企業の生産管理のきめ細かさや、小売業のフロントにおける柔軟な対応を競争力の源泉と捉えた場合、ERPの全面適用ではなく、一部の業務や地域ではソリューションの組み合わせが適していることがある。その場合でも富士通では対応可能なソリューションや技術を既に持ち合わせている。そこで、富士通総研では、それらをシステム視点ではなく経営層・CIOの視点から体系化しており、日本に拠点をおく企業が経営視点から最適な経営基盤を確立することを支援させて頂いている。

参考文献

- (1) 経済産業省：「我が国の産業競争力に関するアンケート調査」、2009.
- (2) ジョン・ソープほか、平春雄ほか訳：「利益を生む情報投資戦略」、富士通ブックス、1999.
- (3) 若杉賢治ほか：「要件の構造化に基づく合意形成の精度向上」、雑誌FUJITSU Vol.60、No.6、P.545-550、2009.11.
- (4) 富士通総研：「富士通コンサルティング知識体系：CONPAM/BT」、FRIコンサルティング最前線Vol.01、P.8-12、2008.

“協育”の実現を目指した学校改革 ～経験と勘で生み出した知恵の連鎖～

業種：公共（文教）

アブストラクト

学校（教員）だけでなく、保護者・地域が協力して、子供たちを育てるという「協育」の実現を目指し、経験と勘で小学校の改革を行った校長がいる。我々は、この取り組みの普及を支援すべく、経験と勘で生み出した知恵である校長の取り組みの意図や工夫、その連鎖を富士通独自の手法（リザルトチェーン）で紐解き、取り組みの全体像を独自の観点（日本経営品質賞の枠組み）で体系化することを試みた。

例えば、代表的な取り組みとして「よいとこみつけ」がある。これは教員が日々子供を観察し、褒めてあげるべき言動を記録し、通知表の所見欄に反映する仕組みである。この例では、取り組みを行う前提として、教員のゆとりが必要であることなどを紐解くことができた。そして、ゆとりを作るために、校長が率先してよいとこみつけを行う、あるいは保護者の対応を校長が行うなどの工夫も紐解くことができた。

また、体系化では、「協育」を実現する出発点は「教員のゆとりづくり」であり、その上で改革の根本である「よいとこみつけ」を軸に、子供や教員の主体性を醸成し、子供・教員の学びあい、保護者・地域の参加意識を醸成しているという知恵の連鎖を明らかにできた。さらにICTのよさを上手く活かして、全体を支えていることも明らかにできた。

本稿では、紐解いた校長の取り組みの意図や工夫と、体系化した結果について述べる。



古門勝也（ふるかど かつや）
（株）富士通総研 流通・サービス
コンサルティング事業部 所属
現在、企業の経営計画策定や、
ICT 戦略の立案に関するコンサル
ティングに従事。農業や環境と
いった分野に関するコンサルティ
ングも担当。



富永敬之（とみなが たかゆき）
（株）富士通総研 流通・サービス
コンサルティング事業部 所属
現在、流通業等のビジネスモデル
/ 戦略策定コンサルティングに従
事。流通システム標準化事業や内
部統制構築支援等も担当。

まえがき

「よいとこみつけ」という言葉を聞いたことがあるだろうか？これは、教員が日々子供を観察し、褒めてあげるべき言動を記録し、通知表の所見欄に反映する仕組みである。

この取り組みを中心に、さまざまな取り組みを通じて学校改革を実現した小学校がある。実際、この学校では教員と保護者・地域が協力して、子供たちを育てる仕組み（協育）が出来ており、子供たちは活き活きしている。

この改革は一人のカリスマ校長である井上志朗氏⁽¹⁾のリーダーシップにより実現した。このことを聞いて、井上校長の学校を訪問し、取り組みを導入、あるいは導入しようとしている小学校が増えてきている。

しかし、導入した学校では、思うような成果が得られていない。また、導入しようと考えている学校でも、何から導入すべきかがわからないという問題が生じている。

これは、各取り組みの意図が十分理解されないまま導入したこと、各取り組みが、井上校長自身が言われるとおり、経験と勘で実施してきたことで全体像が把握できていないことに起因すると考えている。

そこで、我々は、井上校長の取り組みを導入、あるいは導入しようと考えている学校の改革を支援すべく、井上校長が経験と勘で生み出した知恵である各取り組みの意図を明らかにし、その連鎖である全体像を描くこととした。

本稿では、井上校長の取り組みの概要とその意図や工夫について述べ、最後に経験と勘を体系化した全体像について述べる。

よいとこみつけ

まずは、改革の根本である「よいとこみつけ」について述べる。

「よいとこみつけ」は、子供の悪いところを正すのではなく、良いところを伸ばして、悪いところを覆い隠し、子供たちの成長を支える考え方である。具体的な流れは以下のとおりである。

①授業中や休み時間などの日々の学校生活におけ

る子供たちの様子を教員が観察する

②各教員が「良いところ」と感じる部分を見つけ、子供たちを褒める

③教員は、褒めた「良いところ」を良いところを蓄積するシステムに記録する

④学期末に、記録された子供の「良いところ」から5つほど抽出し、通知表の所見欄に印刷する

この取り組みで重要なのは、(1) 良いところの見つけ方と、(2) 良いとこみつけを継続する点にある。

(1) 良いところを見つける

教員が子供の良いところを見つけるには、子供の良いところに教員の気持ちを集中させることがポイントになる。そのため学校のルールを改めることをしている。例えば、掃除時間の無制限化、学校のチャイムを音楽に変更するなどである。

これは、ルールがあるがゆえに、良い/悪いの判断基準を設け、良いところではなく、悪いところを見ようとしてしまうことを防止するためである。

掃除時間の無制限化を例にとれば、仮に掃除に時間がかかっている場合もあり、その子にとっては、良いところになる。このようにして、子供によって異なる良いところを見つける工夫をしている。

(2) 「よいとこみつけ」を継続する

忙しい教員にとって、取り組みを継続するのは大変である。そこで、記録した良いところを通知表の所見欄に活用し、教員自身が得をするように工夫している。

通常、通知表の所見欄は、担任の先生が学期末に自分のノートに記録していたことを見て思い出しながら、各々のコメントを書くものであるため、労力を要する。それが、皆で見つけて入力していた良いところの中から、特に良いところを選んで印刷するだけになり、労力を軽減できる。さらに自分の視点だけではなく、周りの教員の視点も加わっており、コメントの深みを増すことができるという効果も加わり、継続する意欲を掻き立てるようにできている。

「よいとこみつけ」の概要を図-1に示す。これは、富士通独自技術であるリザルトチェーンで表現したものである。リザルトチェーンは、成果（ここでは意図）基点の考え方で、成果を達成するための道

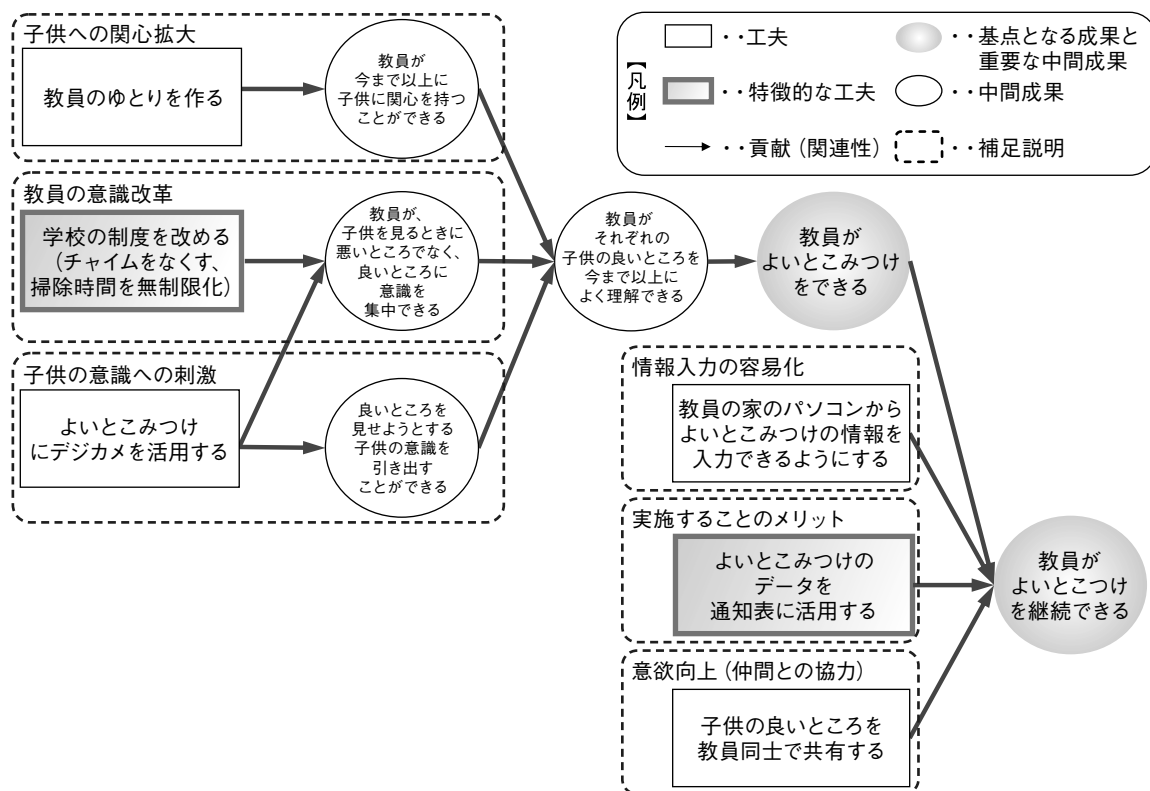


図-1「よいとこみつけ」の概要

のりを表現するモデリング技術である。よいとこみつけでは、「実施できる」と「継続できる」という成果を基点に考えている（図では色付の○で表現）。それを実現する中間成果である「子供をよく理解できる」などを「○」で表現し、「通知表に反映する」などの工夫を「□」で表現している。検討は、意図や工夫の仮説を我々で作成し、井上校長へのインタビューや議論を通じて精査していった。

すべては、「教員のゆとり」から

先ほどの「よいとこみつけ」の取り組みも含め、様々な取り組みを行ううえで教員の参加は必須になる。しかしながら、日々の授業準備や保護者への対応など、現場の教員は忙しくしている。このような状態で取り組みを行っても、継続することは難しい。そこで、まずは教員のゆとりを生む取り組みを行っている。

教員のゆとりを生むために重要なのは、(1) 校長が教員に見本を見せることと、(2) 行事の企画や提案の仕方といった教員の仕事の進め方を変えるこ

とである。

(1) 校長が教員に見本を見せる

とにかく校長が率先して取り組みを実施している。例えば、休み時間は担任の教員の代わりに子供たちと触れ合い、よいとこみつけを行い、教員と共有している。また、保護者からの相談には校長がまず対応し、保護者を落ち着かせると同時に、教員への負担を軽減している。このように校長が率先して「何をしたらよいのか」という見本を教員に見せることで、校長と教員との間に信頼関係を築いていくことができ、教員の精神的・時間的・空間的なゆとりを作る工夫をしている。

(2) 教員の仕事の進め方を変える

働き方を変えるとは、これまでの非効率な既成概念を壊すことである。例えば、運動会などの企画資料は、担当者がゼロから作成するのではなく、昨年の資料をもとに関係する教員が校長室に集まって作成する。一緒に議論することで時間短縮を図るだけでなく、修正されるという担当者の精神的不安を取り除く工夫である。

また、職員会議では、議論をするだけで資料の

配布・説明は行わない。使う資料は事前にサーバーに登録し、各自が事前に資料を確認するようにし、説明する時間の短縮を図っている。図-2に「教員のゆとりづくり」の概要を示す。

教員と子供の主体性を育む

人が成長する前提として、主体性を持つことが必要である。これは、主体性を持たなければ学ぶことが少ないという考えである。そこで、教員の主体性、子供の主体性を育む工夫について述べる。

主体性は、主に周りからの刺激によって育まれる。そこで、教員に関しては、教員間の対話が活発になるように職員室の整理・整頓を徹底している。実際、校長室から職員室を眺めると全教員の顔が見えるほど、シンプルに整理されており、対話がしやすい環境が整っている。

一方、子供に関しては、考える余地を与えるということで主体性を育むようにしている。例えば、45分の授業では、教員が教える時間は35分とし、残りの10分は子供が自由にできる時間としている。運動場に出る子供もいれば、授業のわからなかったところを教員や友達に聞く子供もいる。これらの行動を自らが考え、決めるという状態を作ることによって主体性を育むようにしている。

また、もうひとつの要素として、教員にはゆとりを与えること、子供には「よいとこみつけ」により、「嬉しい、楽しい」という刺激を与えることも重要である。図-3に「主体性を育む」の概要を示す。

学びあいの環境づくり

人が成長するには学びが必要である。学びには、自らの学びと相手からの学びがある。特に相手からの学びである「学びあい」に関しては、学びあうベースを共通化することが重要となる。

この小学校では、学びあうベースとして教科書を活用している。これは、教科書はみんなが持っていることと、中身も子供が学びやすいように工夫されているという考えにもとづいている。

教科書を学びあうベースにすることで、教員間では教え方に関する対話がしやすい状況となり、若手の教員がベテランの教員に教え方を学べる環境を整えている。

子供にとっても教科書に集中できるため、学びを深めることができる。つまり、家庭での学習で教科書を読み、疑問点を書き込む。その上で、授業で疑問点を確認していく。そうすることで、教科書の行間も学ぶことができ、学習を深めることが可能になる。これは、教員と子供の学びあいが

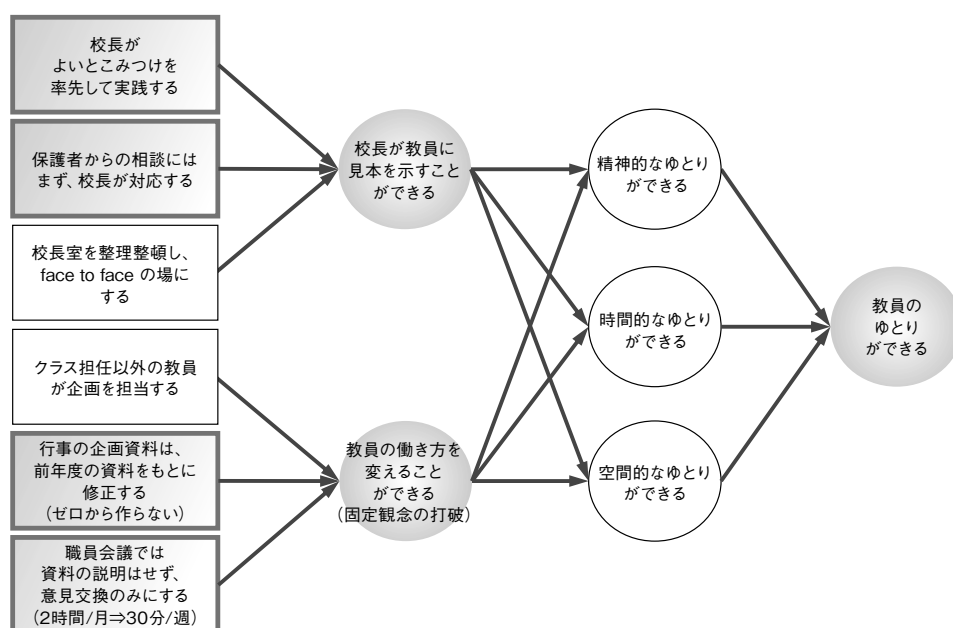


図-2「教員のゆとりづくり」の概要

教科書をベースにしているために実現できることである。図-4に「学びあい環境づくり」の概要を示す。

保護者・地域との連携

保護者・地域との連携とは、子供は学校(教員)

だけが責任を担い育てるという考えでなく、保護者・地域と一緒に育てるべきであるという考えにもとづいている。

保護者・地域と連携するとは、保護者・地域の方々に学校へ来てもらい、子供たちと触れ合うことを意味する。そのためには、(1)学校に関心を持ってもらうこと、(2)学校を訪問するきっかけ作りが重

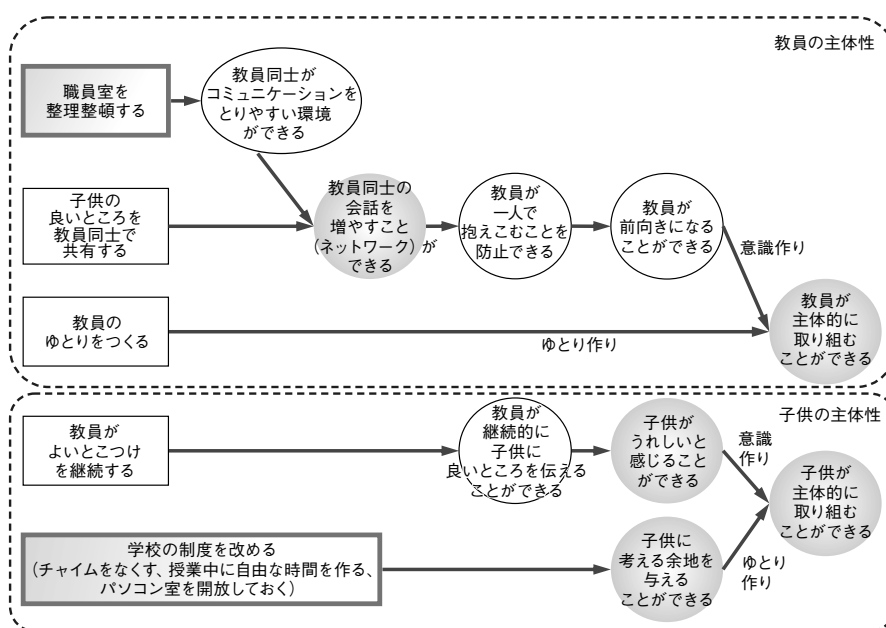


図-3「主体性を育む」の概要

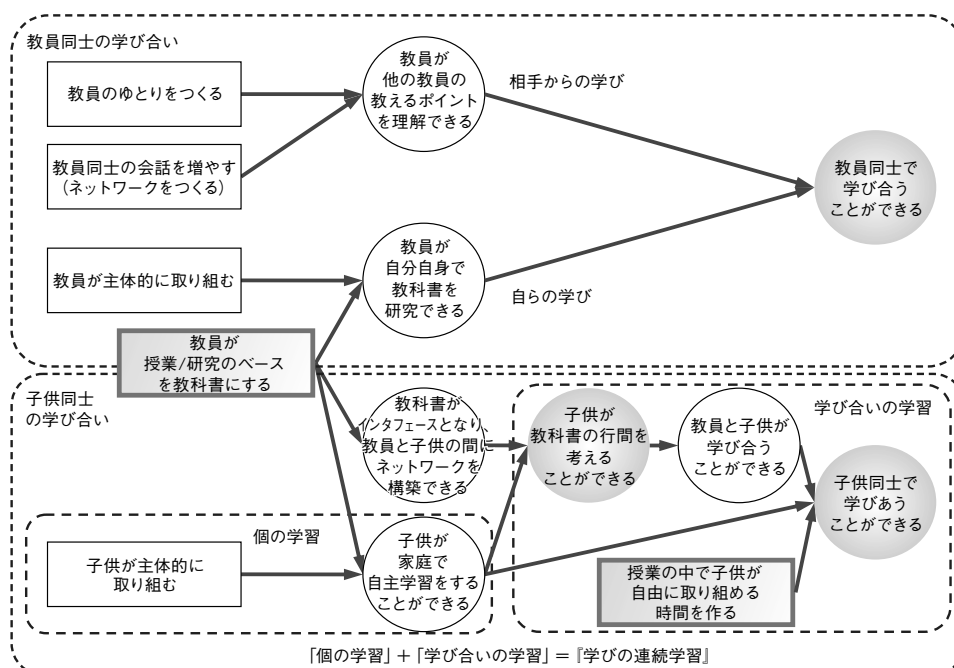


図-4「学びあい環境づくり」の概要

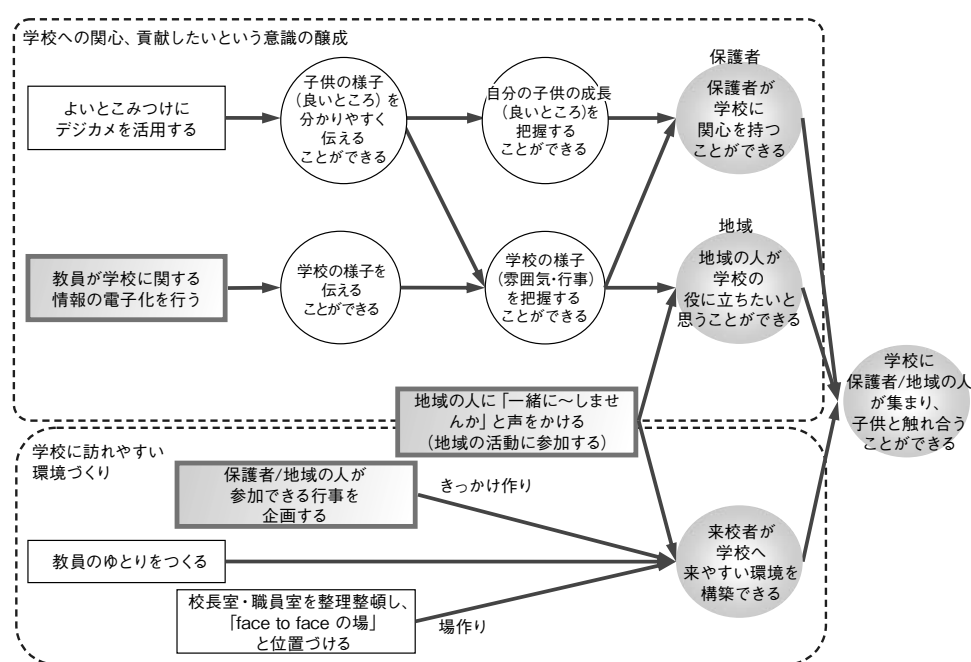


図-5「保護者・地域との連携」の概要

要となる。

(1) 学校に関心を持ってもらう

学校に関心を持ってもらうために、学校の情報を積極的に発信している。例えば、学校行事の様子や「よいとこみつけ」の情報（デジカメの写真など）を毎日学校のWebサイトで公開するようにしている。Webサイトを見ることで、親子の対話を生むことにつながり、保護者が自分の子供の様子だけでなく、友達のことともわかり、自然と学校への関心が生まれるようにしている。

(2) 学校を訪問するきっかけ作り

保護者は授業参観などで訪問するきっかけはあるが、問題は地域の方々である。地域の方々に学校を訪問してもらうために、地域の方々が参加できる行事を企画している。例えば、「子供たちと一緒に花壇作りをしませんか？」などである。一度参加してもらえれば、その後、様子を確認しようと学校へ来るようになるため、自然と地域の方々が学校を訪問し、子供たちと触れ合う状況ができあがっていく。但し、一方的では、遠慮して訪問してくれないため、最初は校長や教員が率先して、地域のイベントに参加し、交流を持つ工夫をしている。図-5に「保護者・地域との連携」の概要を示す。

人と ICT の協働により、取り組みを支える

様々な取り組みでは、ICTを上手く活用している。単に使っているというわけではなく、ICTの“よさ”はもちろん、人の“よさ”も活かした使い方である。

人の“よさ”を活かすとは、人の持つぬくもり、ここを活かすことである。

“よいとこみつけ”を例にとれば、よいところをみつけて記録し、後日通知表に印刷するだけでは、ICTの“よさ”を活かしているに過ぎない。ここに人の“よさ”を活かすために、“よいところ”を見つけた場合にその場で子供たちに伝えるようにしている。そうすることで、子供たちは喜ぶし、意味も理解しやすいはずである。

また、通知表に印刷する場合も、各教員が記録したままの表現で印刷している。当然、表現方法は教員によって異なるが、敢えてそのままにすることで、各教員のところが伝わるように工夫している。図-6に「人とICTの協働」の概要を示す。

学校改革の全体像

学校改革の全体像を把握するために、これまで

に示した各取り組みの成果や工夫の関連性を検討した結果が図-7である。図-7では、関連性の部分だけを取り出したものである。

また、図-8に全体像を日本経営品質賞の枠組みでカテゴリ化したものを示す。カテゴリ名は、日本経営品質賞の枠組みの表現を今回対象とした小学校に当てはめた表現としている。日本経営品質

賞の枠組みの表現は、図の「⇒」で示している。

カテゴリ化に日本経営品質賞の枠組みを活用したのは、今回の学校改革が学校経営の品質を上げることにつながると考えたこと、日本経営品質賞の枠組みは多くの民間企業で活用された枠組みであり、理解しやすいと考えたからである。

さらに、6つのカテゴリは物事を成し遂げるとき

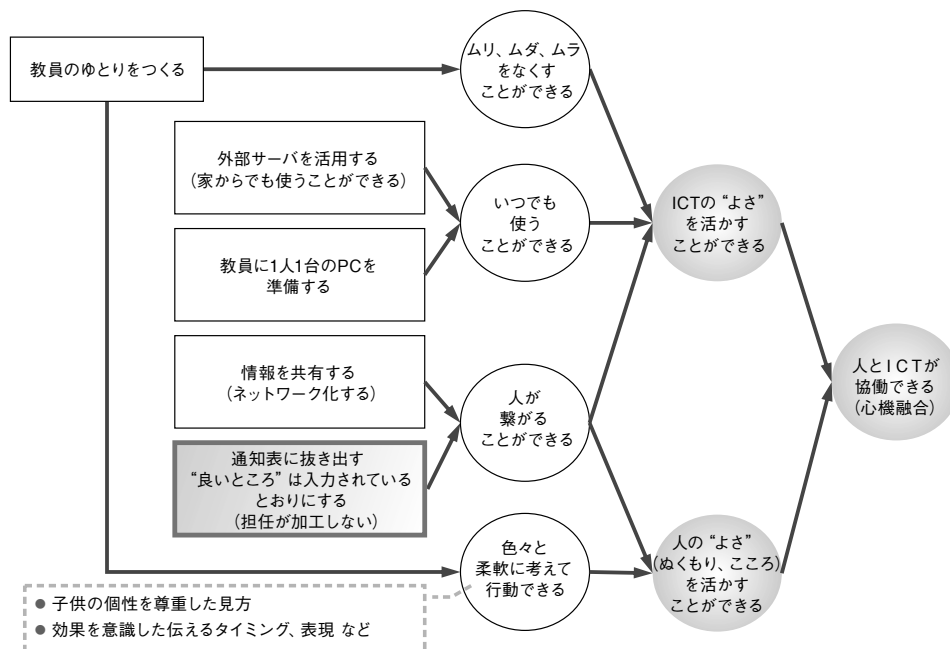


図-6「人とICTの協働」の概要

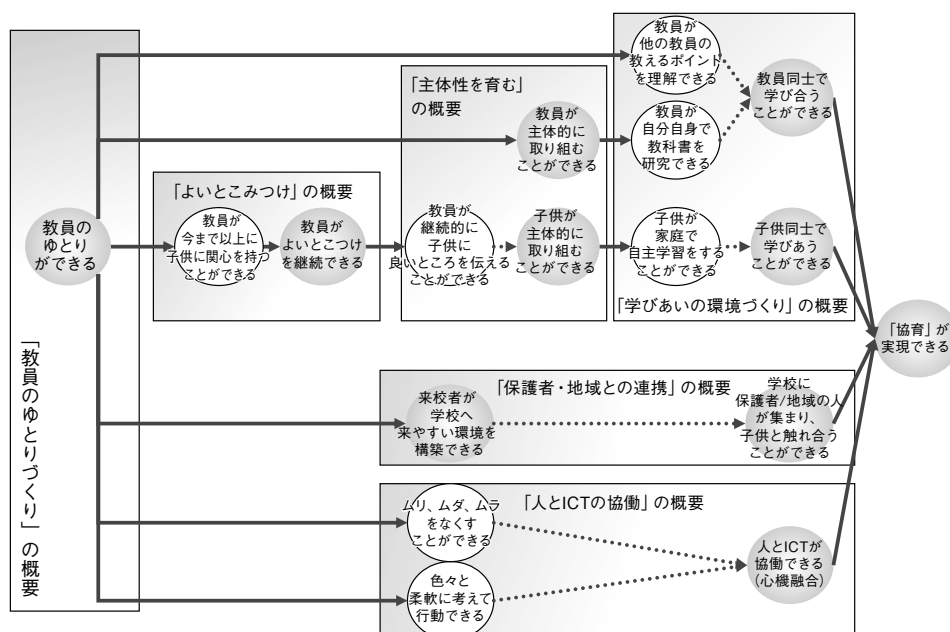


図-7 各取り組みの成果や工夫の関連性

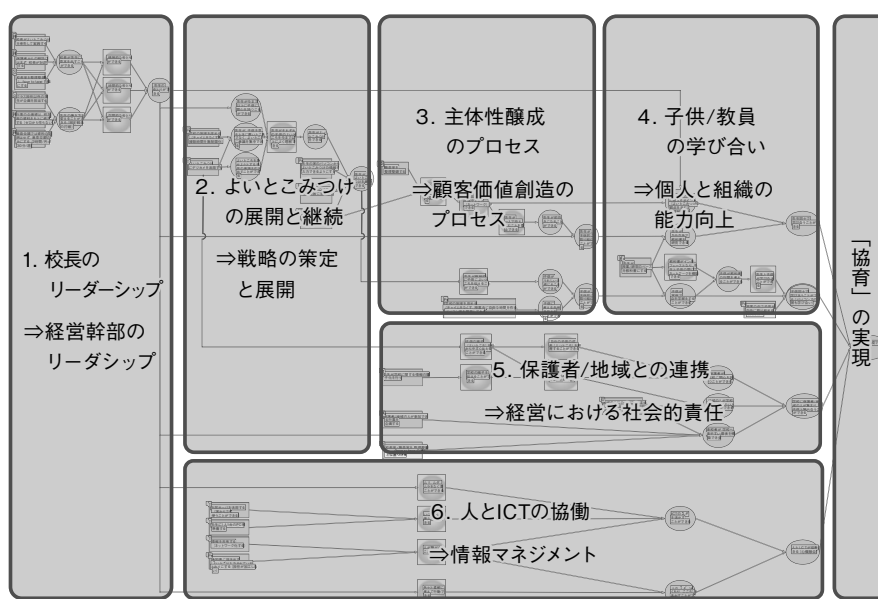


図-8 日本経営品質賞の枠組みを活用したカテゴリ化

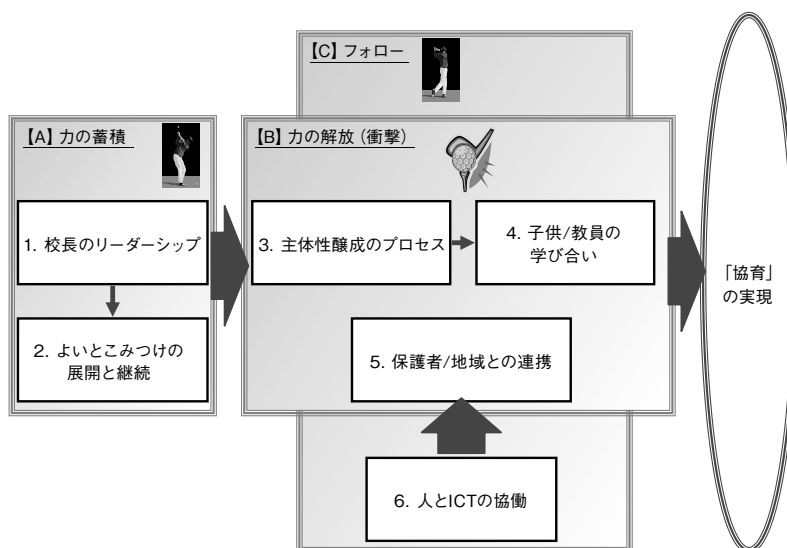


図-9 全体像の体系化

の手順の考え方として、準備、実行、後押しの3つに分類した。つまり、「協育」を実現する上では、まず教員のゆとりを生む「校長のリーダーシップ」とよいところみつけを実施する「よいところみつけの展開と継続」という準備が必要で、その上で教員・子供の主体性を育む「主体性醸成のプロセス」、学び合いの環境づくりである「子供/教員の学び合い」、「保護者・地域との連携」を実行することが必要となる。さらにそれらを支えるために「人とICTの協働」が必要となってくるということである。図-9に

全体像を体系化した結果を示す。

む す び

今回、経験と勘で生み出した知恵である井上校長の取り組みを紐解き、知恵の連鎖を示す全体像の体系化を実施した。これにより、井上校長の取り組みを導入、あるいは今後導入しようとする学校の関係者の理解の助けとなり、学校改革の促進に繋がると考えている。

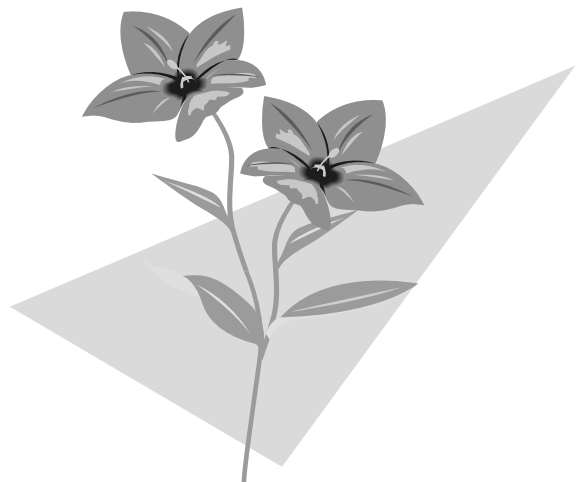
また、今回明らかにできた「ゆとりをつくる」、

「主体性を育む」といった考えは、小学校のみでなく、様々な組織においても、活性化する上で重要な要素である。

従って、我々が提供する業務改革や情報化構想策定などのコンサルティングサービスの中で、今回の経験を組織活性化の考え方として取り込んでいき、企業の変革に貢献したいと考えている。

参考文献

- (1) 井上志朗：「21世紀の学校IT革命」Webサイト。
<http://www.inoue-s.net/>.
- (2) 井上志朗：「知恵と工夫の学校経営 ―ICTの活用による「協育」と校務の情報化―」第1刷、東京、高陵社書店、2008年。
- (3) 井上志朗：「学校が変わる知恵袋」第1刷、東京、高陵社書店、2009年。
- (4) 日本経営品質賞委員会：「日本経営品質賞2008年度版アセスメント基準書」。



鳥取県経済成長戦略の策定支援と そのプロセス

業種：公共（自治体）

アブストラクト

全国の他の地域と同様、厳しい経済社会環境下にある鳥取県では、地域特性等も踏まえた、将来の県経済・県民生活等に活力を与える新たな成長に向けて、専門家により構成される戦略会議を設置した。それとともに、関係部門によって構成されるワーキンググループの設置を行い、県職員の方々自ら各種調査・分析、県内事業者へのインタビュー等を経て戦略をとりまとめた。

富士通総研は、戦略策定にあたって、共通の目的意識、課題意識のもと、県事務局とパートナーシップ関係を構築し、ワーキングの運営、各種分析手法を活用したデータ分析・とりまとめ等、臨機応変に、迅速かつ実効的に支援を行った。その成果とプロセスを紹介する。



高橋誠司（たかはし せいじ）
（株）富士通総研 公共コンサルティング事業部 所属
現在、官公庁、自治体などにおいて、地域振興、地域活性化を中心に地域経営分野のコンサルティング業務に従事。

ま え が き

今日、日本経済は未曾有の厳しい状況に直面している。米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融不安、原油をはじめとする資源・食糧品価格の不安定傾向、新興国、資源国の急速な発展による世界経済の多極化、世界規模での環境問題の深刻化、さらには少子高齢化の進展など、国民の将来への不安はますます高まりつつある。

これまでに政府は、人口減少下という逆風にあっても、「新しい成長」を目指す長期ビジョンとして、「新経済成長戦略」などを策定し、「環境・エネルギー」「健康(医療・介護)」など重点分野を提示して、各種施策を展開してきている。

しかし、鳥取県をはじめ国内の多くの地域では、人口減少、少子高齢化、地域産業の衰退等が著しく、これまでのような、いずれの業種にも小粒で均一的、継続的な施策展開では、もはや将来はないという危機意識を持ち始めている。そこで多くの地域では、取り巻く経済社会情勢、立地環境、地域特性等を踏まえて、行政職員をはじめとした地域の人材自身が、相当の覚悟を持って、重点分野を明示して取り組む「成長戦略」や「産業振興プラン」等を主体的に策定している。

本稿では、2009年度に鳥取県より委託を受けて支援した「鳥取県経済成長戦略」(以下「経済成長戦略」という)の策定プロセス等を通じて、富士通総研のコンサルティングスタイルを紹介する。これまでの一般的な受託型の対応ではなく、「課題にマッチした分析ツール」「職員研修」「協働とフォローアップ」の組み合わせにより、「地域の人材自身が、相当の覚悟を持って、重点分野を明示し、ともに考え、知恵をぶつけ合い、そして新たなものを生み出す」ことに応えたという特徴がある。

課題認識と富士通総研への期待

● 鳥取県の概要と厳しい経済状況

鳥取県は、中国地方の北東部に位置する東西に長いコンパクトにまとまった県であり、白兔海岸、大山などの自然資源のほか、二十世紀梨、らっきょうなどの地域特産品、鳥取砂丘をはじめとした観光資源などにも恵まれている。

人口は約59万1千人(2009年12月現在)で、年々減少傾向にある。産業に目を向けると、小規模事業者が多くを占める産業構造で、多くは下請構造となっており、さらに近年の世界的な景気低迷のなかで、多くの事業者にとってはますます厳しい状況となっている。県の主要製造業である電気機械関連産業は、こうした国内外の社会経済環境の変化等の影響により伸び悩んでおり、結果的に移出(輸出)による県内への所得獲得力は低下してきている。また、郊外への大型店の出店や低迷が続ける県民所得等の要因により、まちなかの商業・サービス業をはじめとした内需型産業の衰退が著しく、県内消費購買力が県外に流出(所得の流出)または低迷している。さらに、地域にヒトやモノ等の流入をもたらす、循環させる社会基盤(インフラ)や産業基盤が脆弱である。

そのような状況下で、有効求人倍率も低迷が続いており、また雇用のミスマッチ、非正規雇用の増加など労働・雇用環境はますます厳しくなっている。結果的に一人当たりの県民所得は低く、大都市との格差は拡大している。

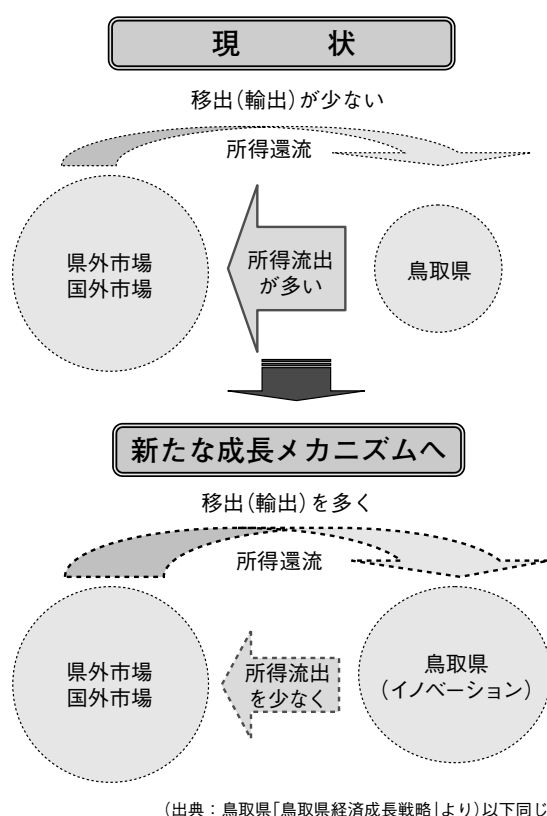
● 経済成長に向けた課題

県事務局と富士通総研とが協力して、はじめに各種統計データ等を分析して、経済成長に向けた阻害要因の把握や課題の抽出を行った。その結果、いくつかの重要な課題が浮き彫りになった。

重点課題として把握されたことの1つは、現状が、県外からの所得獲得が少なく、一方、県内から県外への所得流出が多いことである。持続的な経済成長のためには、県内産業のイノベーションの推進等に繋がる様々な経済政策等を展開して、県外からの所得獲得を推進していくとともに、県外への恒常的な所得流失を防ぐことが重要であることが認識された。(図-1)

また、県の特色を活かしつつ、社会経済環境の変化に対応した、バランスの良い経済・産業構造への転換に向けた対応をしていくこと、総人口、生産人口の減少等を踏まえた社会経済構造変化への対応と基盤の強化を図っていくことが重点的な課題であることが理解された。

このようにして抽出した課題等を、県事務局と協力して検討の叩き台としてとりまとめを行い、経済成長戦略の策定に向けて設置された2つの会議



（出典：鳥取県「鳥取県経済成長戦略」より）以下同じ

図-1 現状の所得流出・還流状況と新たな成長メカニズムへ

体で検討を進めた。その会議体の1つは、県経済における今後の発展可能性について、知事をはじめとして、幅広い視点で議論できる専門家等メンバー10名で構成される「鳥取県経済成長戦略会議（第1回・2009年9月）」である。また、もう一つの会議体として、上記の経済成長戦略会議の下に県庁の職員を中心にワーキンググループを設置した。そこで、統計資料等の整理・分析、県内企業の現地調査等を実施し、現状の把握・分析や課題の抽出、施策の検討等を行っていくこととなった。

● 富士通総研への期待

富士通総研では、全国の都市や地域で、地域活性化をはじめとして様々なテーマ・分野で、調査や計画策定等の支援をしており、今回、鳥取県経済成長戦略策定の支援をする機会を得たが、本プロジェクトに対応するには以下のニーズに応える必要があった。

- ①鳥取県の地域特性・課題に対する様々な角度からの分析力と理解力
- ②政策を担う職員の政策考案・形成能力の向上に対する支援力

- ③頻繁に変化する状況下で、事務局対応等の不足部分への側面的支援力

これは、本来のコンサルティング業務内容を仕様書に基づいて着実にやっていくということだけでなく、プロジェクトを通じた職員人材育成をはじめとして、絶えず変化する環境下で、関係者が適切なコミュニケーションをとりつつ、臨機応変に対応していくことも求められるということである。こうしたニーズは、これまでも先進的な自治体などで提示されてきており、これから増加していくことが想定されている。

課題解決の方向性とそのプロセス

- 「課題にマッチした分析ツール」+「職員研修」+「協働とフォローアップ」

富士通総研に対する3つの期待に対して、どのように対応してきたのかを以下に述べる。

『①鳥取県の地域特性・課題に対する様々な角度からの分析力と理解力』に対しては、各種統計データ、既往計画・調査資料等の分析等、地域調査・分析に必要なことを行うとともに、「鳥取県の県民生活を直接支えている産業」、「域外市場産業として域外マネーを獲得している産業」、「域外市場産業は持続的・安定的か」などについて分析・把握する手法である「地域経済構造分析」手法を用いて分析を行い、結果をわかりやすく表現した【課題にマッチした分析ツール】。

『②政策を担う職員の政策考案・形成能力の向上に対する支援力』に対しては、職員等ワーキングのキックオフや具体的な施策検討のタイミングで、「ゼロベース思考」、「仮説志向」、SWOTなどの「フレームワーク」等についてレクチャーを行うとともに、コンセプトや施策等を作成する過程で、データの見方や事例の分析方法等を、ワークショップを通じてレクチャーしながら、必要に応じて一緒に考えるスタイルでの取り組みを行った。ワークショップで出されたそれぞれの意見やアイデアをもとに施策や事業にしていく過程で、より具体化していくために、メンバー各自が知恵を出し、ぶつけ合い、それぞれの良いところをつなげ高めていくことを重視した【職員研修】。

『③頻繁に変化する状況下で、事務局対応等の不

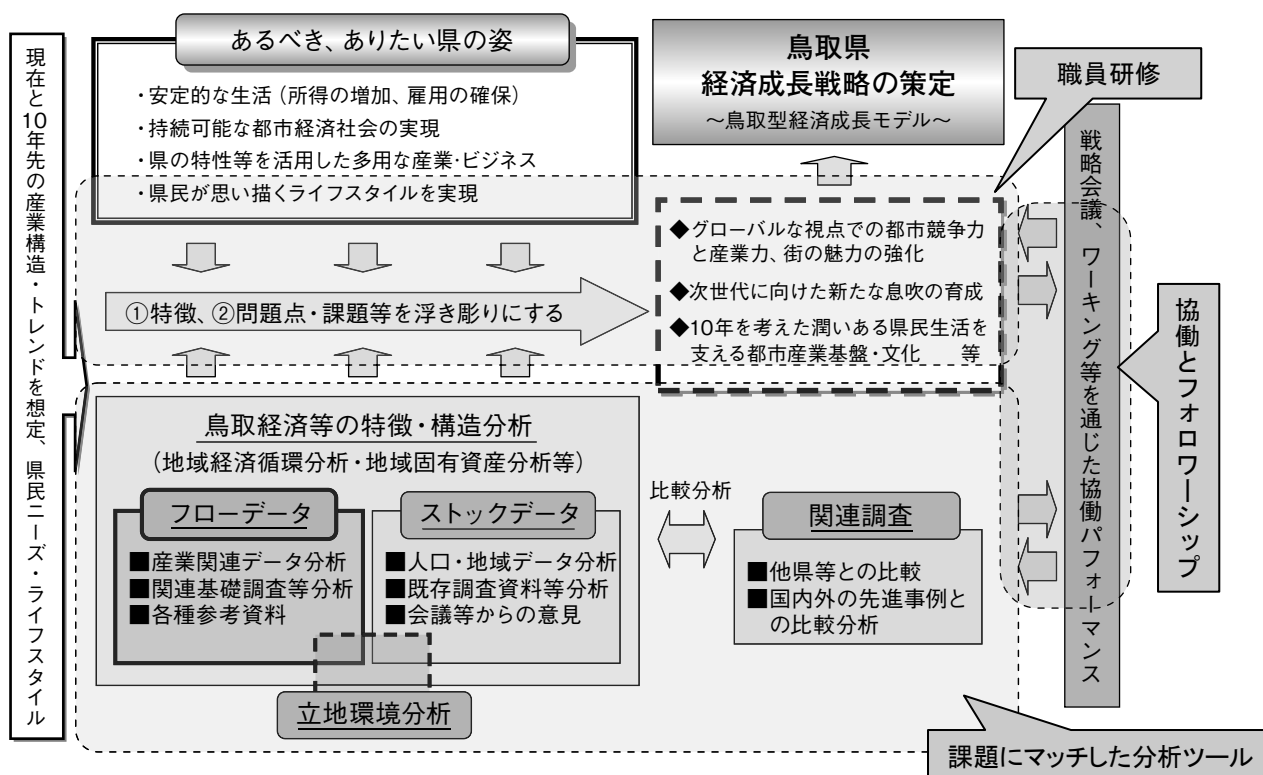


図-2 鳥取県経済成長戦略策定の進め方フロー

足部分への側面的支援力』に対しては、コミュニケーションを密にして、現況の把握と問題意識の共有化を図り、全体スケジュールを進めていくなかで、事務局の繁忙状況を見つつ、不足している部分等に対して側面支援を行っていった【協働とフォローアップ】。

こうした「課題にマッチした分析ツール」「職員研修」「協働とフォローアップ」の組み合わせによるコンサルティングにより、10年後の鳥取県経済や社会の姿、県民のニーズやライフスタイルを想定することから開始した今回の「経済成長戦略」づくりの進め方を図-2に示す。

経済成長戦略のコンセプトと戦略的推進分野

● 「経済成長戦略」の基本方針

「経済成長戦略」策定を進めていくにあたり、県事務局との綿密なパートナーシップによる対応、成長戦略会議での検討、『職員研修』スタイルでの職員ワーキング等を適切に推進していった。『課題にマッチした分析ツール』を活用した様々な調査と分析結果を踏まえて、コンセプトワークを進め、

望ましい県経済の将来像を展望するとともに、抱える課題を整理し、関係者で共通認識を持つことを重視した。

そして、県の有する有形・無形の地域資源を、地域特性を踏まえて、戦略的観点から最大限に活用することを重視し、社会経済トレンド、ニーズ構造等を勘案し、戦略的推進分野抽出のための分析を行い、分野の特定や各分野の目標値を設定し、実効性の高い施策やプロジェクトを展開することとした。

また、定期的な国内外のマーケティング調査、トレンド分析等を踏まえた施策の着実な推進と評価、人的資源、予算等の有効活用を徹底し、市場性、実効性の観点から競争優位の戦略展開と施策を実行していくことを重視して、その際には、望ましい成果から考えられる施策を必要に応じて組み合わせ、プロセス形成を図りながら推進していくことなどが整理された。

こうした重視すべき視点を踏まえて、安定かつ持続可能な経済成長を実現していくための基本方針を「ピンチをチャンスに変えて、国内外の市場に“打って出る鳥取型産業経済戦略”」と定めた。

● 基本戦略の構成

職員ワーキングスタイルが定着していく中で、基本方針に基づく戦略づくりを行った。研修等を通じて、職員自身がお金の流れなど、経済政策や産業構造についての理解を深めていくことができた。そして、「経済成長戦略」の基本方針を支える基本戦略については、第1に外からお金を獲得すること、続いて、獲得したお金を県民等の生活レベルの向上に活用していくこと、そして成長を支え・高めるヒト・モノ・カネ・情報の流れを実効的に支えることを重視し、「域外マネーの獲得」、「県民等生活の向上」、「産業基盤の高度化」という3つの

基本戦略より構成することとした。

「域外マネーの獲得」では、環境・エネルギー、機能性食品、次世代デバイス等のものづくりの分野と、農林水産関連ビジネス、観光ビジネス等の県内地域資源の利活用による分野で、立地環境や既存ストック等を活用した次世代産業、既存産業の高度化等を推進する。「県民等生活の向上」では、健康・福祉、まちなかビジネス、コミュニティビジネス等、県民等の生活のレベルアップ、安全・快適化産業等を推進していく。これら3つの基本戦略から本県経済を牽引する〔戦略的推進分野〕を特定し着実に推進していくことになった。



図-3 コンセプトと戦略的推進分野特定方針

また「産業基盤の高度化」では、物流高度化、産業インフラ構築（ICT基盤含む）、人材育成等、都市基盤、産業基盤の高度化、生活基盤の高度化等を推進していくことを想定し、戦略的推進分野等を支える横断的施策として、産業基盤高度化分野に位置づけ、着実に推進していくこととした。（図-3上段）

● 戦略的推進分野の特定

3つの基本戦略を柱にして、県経済の成長に必要な施策体系を整理していったが、これまでのように施策全てに対して均一に展開していくのではなく、社会・技術的なトレンドやニーズ構造、これまでの県の取り組み熟度、地域経済構造分析結果等を踏まえて、さらにはデータ指標から、雇用吸引の観点、雇用安定の観点、競争優位の観点等を加味して、8つの戦略的推進分野（「環境・エネルギー」、「バイオ・健康関連産業」、「次世代デバイス（電機・電子関連産業）」、「健康・福祉・サービス関連産業」、「まちなかビジネス」、「コミュニティビジネス」、「観光ビジネス」、「農林水産資源関連ビジネス」）と3つの産業基盤高度化分野（「交通・物流インフラの利活用」、「ICTインフラの利活用」、「産業人材の育成と活用」）を特定し、優先的・重点的に取り組んでいくことを決定した。（図-3下段）

戦略的推進分野の特定にあたり、富士通総研は、それまでの県の施策の力点や進捗状況、地域経済構造分析等を、事務局やワーキングメンバーと協力・連携して迅速かつ的確に行うとともに、分析結果を分かりやすく整理した（『協働とフォローアップ』）。このようにして抽出された8つの戦略的推進分野では、それぞれ具体的な市場トレンド分析、県内事業者へのインタビュー結果等を踏まえて、具体的にどのように展開していくかを整理

し、それらの施策により達成することが期待できるGDP押し上げの効果と新規雇用者数を明記している。

このようにして、富士通総研は当初の3つの『富士通総研への期待』に応えとともに、関係者が共通認識を持ち取組んでいける『経済成長戦略』策定の支援を行うことができた。そして、今日も、鳥取県ではそれぞれの戦略の具現化に向けて、関係する個々人が知恵を出し合い・つなげ・高めていくスタイルが続いている。

む す び ～これからの成長に向けて～

これからの10年間、地域を取り巻く環境はますます変わっていくことが想定される。人口の減少、国内外の競争激化による地域産業のさらなる衰退等、圧倒的にマイナス要因が多い。このようななか、今回紹介した鳥取県のように、地域が自ら課題をとらえて、主体的に取り組んでいく事例が多くなっていくものと思われる。こうした動きは、地域が成長していくために不可欠なことである。

地域が変わり、社会環境が変わっていくなか、地域から求められるコンサルティングのスタイルも自然と変わっていくと思われる。富士通総研は、このように変わっていく地域の経済社会環境を的確にウォッチしながら、地域の成長に様々な角度から寄与できるコンサルティングマインドとスタイルを真摯に追求していきたい。

参考文献

- (1) 鳥取県：「鳥取県経済成長戦略」、2010年4月。
- (2) 経済産業省：「地域経済構造分析の手引き」、2005年1月。
- (3) 齋藤嘉則：「問題解決プロフェッショナル「思考と技術」」ダイヤモンド社、2010年4月。

JQAの知恵を応用した事業承継ノウハウ

業種：業種共通

アブストラクト

幾つかの企業が事業承継危機に直面している。理由の一つは、事業承継に対する経営者の認識が不十分であり、計画立案ノウハウが不足している点にある。しかしながら、経営者が単独で認識し計画を立案することは、立場的にもノウハウ的にも難しい。そこで、富士通総研（FRI）では、経営者、後継者のパートナーとして、事業承継支援コンサルティングを提供している。その特色はJQA[※]の経営革新の考え方を適用した点にある。これにより、経営者は容易に事業承継計画を立案でき、後継者は容易に今後の方向性を策定できることを実現している。本稿では、オーナー経営企業での事例を通して、JQAの知恵を応用した事業承継ノウハウを紹介する。

※JQAとは本来、日本経営品質賞（Japan Quality Awardの略）を指すが、ここでは経営品質向上プログラムを指す。



庄司弘直（しょうじ ひろなお）
（株）富士通総研 流通・サービス
コンサルティング事業部 所属
現在、JQAを適用した経営革新、
事業戦略策定、ビジネスプロ
デュース等のコンサルティングに
従事。

まえがき

幾つかの企業が、事業承継危機に直面している。事業承継の失敗により、業績が悪化したり、社内紛争が発生したり、倒産に至ったりする企業が生じている。事業承継危機の状況を踏まえ、国家としても平成20年5月にオーナー経営企業を対象とした「経営承継円滑化法」を成立させ、対策を急いでいる。本稿では、事業承継とは、現経営者が次世代の経営者となる後継者を選択し、事業を承継することとする。

FRIでは、こうした状況に対し、JQAの経営革新の考え方を適用した事業承継支援コンサルティングを実施している。JQA (Japan Quality Awardの略、以下JQA) とは、「卓越した経営」をしている組織を表彰する制度(日本経営品質賞)であるが、ここでは経営革新のフレームワークとしての側面に着目した経営品質向上プログラムを指す。本稿では、最初に事業承継における問題点を明らかにし、次に本コンサルティングの特徴に触れ、最後に適用事例をSTEP1：経営者に対する事業承継支援と、STEP2：後継者に対する経営規範策定支援に分けて紹介する。尚、今回は、オーナー経営企業の事例を紹介するが、本コンサルティングは、非オーナー経営企業にも十分に適用可能であると考えている。

事業承継における問題点

最初に、事業承継における問題点を3点で整理する。

- 経営者の事業承継の準備に対する認識が不十分
オーナー経営企業の経営者は高齢化している。一方で男性の生存率は60歳を越えたあたりから、大きく下降し始める。しかし、経営者の多くは、①まだまだ現役のつもりでいる、②影響力を手放したくない、方が多く、また、③「引退」提案を想起させるため周囲からは事業承継のテーマを切り出しにくい、等の理由から、経営者が事業承継の必要性、重要性に気づく機会を得ることができず、事業承継計画立案への着手が先送りになる傾向にある。
- 経営者の事業承継計画立案ノウハウが不十分

経営者にとって事業承継というイベントは1度きりのため、事業承継計画立案についてのノウハウを有していないことが多い。また、そもそも事業承継に対する認識が不十分なため、事前に知識やノウハウを蓄積する機会も少ない。

- 後継者の経営規範、経営戦略立案ノウハウが不十分

経営者の意思を継ぎ、後継者は今後の経営規範、経営戦略を早急に立案することが求められる。経営規範とは、組織価値観、組織の基本的な考え方を指す。なぜなら、社内外の関係者に対し、自分の経営規範を示すことで、彼らの理解を深め、支持を得ることが重要となるからである。しかし、実際は、後継者は、経営ノウハウが不十分であることが多く、後継者としての経営規範を示すことが難しい。

本コンサルティングの特徴

前述の事業承継における問題点を解決するにあたり、FRIでは事業承継支援コンサルティングを実施している。その特徴は、JQAの経営革新の考え方を適用している点にある。これにより、以下の点を実現している。

- 事業承継の準備に対する経営者の認識が高まる
- ノウハウの不十分な経営者が事業承継計画を立案できる
- 経営ノウハウの不十分な後継者が経営規範、経営戦略を立案できる

JQAの経営革新の考え方を適用すると、経営者の中に事業承継の準備の意識が高まり、経営者が後継者に積極的に継承しようという意識が芽生えてくる。また、後継者は、今後どのような組織であるべきか、について自問自答し始め、経営に対する認識が高まってくる。こうした意識の醸成をもたらすことこそが、本コンサルティングの特徴と言える。

A社事例紹介

● A社事例紹介

ここからは、A社の事例を紹介する。

A社は九州地方を拠点とするオーナー経営の玩

表-1 JQAを適用した事業承継コンサルティングプロセス

STEP1：経営者に対する事業承継計画立案支援			STEP2：後継者に対する経営規範策定支援		
STEP1-1. 経営者の想いの確認	STEP1-2. 後継者の選定	STEP1-3. 新組織体制 メンバーの検討	STEP2-1. 後継者が目指す 理想的な姿の明確化	STEP2-2. 現状の顧客提供 価値の共有	STEP2-3. 重要成功要因と 経営課題の抽出

具製造業である。ブリキ製品分野に強みを持っているが外部環境が厳しく経営成績がここ数年低迷しており、経営実態を明確にし、改善策を策定してほしい、という依頼からスタートした。経営実態を調査するため、まず経営者と接触し、インタビューをしてみると、創業者である経営者は70歳と高齢であるにもかかわらず、事業承継の意識があまりないため、後継者を決めておらず事業承継の準備が進んでいなかった。この「事業承継」という最重要の経営課題を解決するために、FRIとして、事業承継を支援させて頂くこととなった。ここでは、STEP1：経営者に対する事業承継計画立案支援と、STEP2：後継者に対する経営規範策定支援、の2つのプロセスから整理する。(表-1)

尚、A社の機密を守るため事例を一部編集加工していることをご了承頂きたい。

経営者に対する事業承継計画立案支援

● 経営者に対する支援の背景

事業承継というテーマは、経営者に「引退」提案を想起させるため周囲から切り出しにくい。そのため、経営者が事業承継の必要性、重要性に気づく機会を得にくく、事業承継計画立案への着手が先送りになる傾向にある。仮に経営者の事業承継の認識が十分であったとしても、オーナー経営企業の経営者はオーナー経営であるが故に、事業承継のような問題に関してはステークホルダーにも本音の相談をしにくい。社外の場合、融資先である金融機関からは融資を引き上げられてしまう不安が常につきまとう。株主も同様である。取引先とは、取引に支障をきたしかねない。社内の場合、役員ですら社内に情報を漏らす恐れがある。A社の経営者も、上記のような状況にあった。それ故、経営者に事業承継の意識があまりなく、事業承継の準備も進んでいなかった。そこで、経営者の意識を醸成するために、事業承継支援にJQAの経営

革新の考え方を適用した。STEP1：経営者に対する事業承継計画立案支援では、1-1. 経営者の想いの確認、1-2. 後継者の選定、1-3. 新組織体制案検討、という3つのSTEPを実施した。

● 施策

STEP1-1. 経営者の想いの確認

A社の経営者は、事業承継の重要性の認識を多少は持っていたものの、後継者の決定等の具体的な取り組みを行なっておらず、事業承継計画の立案にも未着手の状態であった。そこで、まず、経営者の想いを確認、引き出しながら承継の意識を醸成することを目的として、第三者としての立場から、対話を通じて経営者の想いを引き出すインタビューを実施することとした。合わせて、「何のために経営してきたのか」を明確にし、後継者に十分理解してもらえるような形にするため、創業の経緯から現在までの経営への想いも整理することとした。

こうした醸成、整理にあたり、JQAを活用した。具体的には、JQAの「組織プロフィール」にある、「理想的な姿」の視点を適用し、設立の目的、当時の顧客と提供価値、現在に至るまでの大きなできごと、組織の根幹となる考え方、理想的な姿等について、対話を通して問いかけを行い、断片的な言葉から経営者の想いを想定して明文化、整理し、それを確認して頂く、といった活動の繰り返しにより、経営者の深層にある想いを明らかにし、経営者の考える理想的な姿としてまとめた。

STEP1-2. 後継者の選定

事業承継については、一般的には、①親族内への承継、②従業員や外部への承継、③M&A等が考えられるが、それぞれの場合で対策が異なる。今回は、内部環境として①、③はあてはまらなかったため、②従業員や外部への承継、となった。従業員等への承継のパターンとしては、(a) 社内から後継者を選定する場合、(b) 取引先、金融機関から後継者を招聘する場合がある。今回は、社内

から後継者を決定したいという経営者の強い想いをベースに選定を進めることとした。親族外から後継者を選定する場合、後継者候補が経営者の経営理念に共感しているか、経営する意志があるか、という経営の一体性及び社会性を確認することが重要になる。

そこで、JQAの「組織プロフィール」にある「理想的な姿」の視点、「カテゴリー1：経営幹部のリーダーシップ」の視点、「カテゴリー2：経営における社会的責任」の視点を適用し、今後のA社の中長期的な将来を見据えて、①経営者の経営理念に共感を持っている点、②組織内外にリーダーシップを発揮できる点、③対外的な社会性を備えている点、に着目して選定するよう、経営者の支援を行った。

STEP1-3. 新組織体制メンバーの検討

後継者の選定と並行して、事業承継については、一般的には、次期経営幹部を誰にするか、という検討も必要になる。特に、オーナー経営企業の場合、ステークホルダーやビジネスパートナーとの信頼関係が非オーナー経営企業よりも経営の重要な要素となる。従って、後継者の年齢として、10年以上経営者としての在任が可能な年齢であることが望ましい。その上で、経営陣の世代交代という観点から、古参経営幹部をどのように処遇するか、ということも重要な検討項目となる。

そこで、現行の職位、賃金をもとに、新組織体制に移行した場合に必要と想定される人件費（退職金・給与）をシミュレーションし、費用を算出した上で、新組織体制の仮説を立案した。

後継者に対する経営規範策定支援

● 支援の背景

A社の経営者が選定した後継者は、A社の根幹となる価値観を理解し、社内の人望も厚く、コミュニケーション能力に優れている人材であった。一方で、部長クラスの職位にあったため、自部門の範囲での事業や部下の状態は理解していたものの、現在のA社全体の提供価値や経営戦略、今後の組織の理想的な姿等については、認識が弱い面があった。それを補うために後継者に対する経営規範策定支援を実施した。STEP2では、2-1. 理想

的な姿の明確化、2-2. 現状の顧客提供価値の共有、2-3. 重要成功要因と経営課題の抽出、という3つのSTEPを実施した。

● 施策

STEP2-1：後継者が目指す理想的な姿の明確化

経営者がいままで描いてきた理想的な姿を意識しつつも、STEP2-1では後継者が思い描くこれからの組織の理想的な姿を明らかにする。後継者は、いままでの一般社員の立場での、A社の将来に対する漠然とした想いは持っていた。しかし経営者の立場として、顧客価値を生み出せる理想的な姿を、どのような観点に注意しながら描くべきかについて、ノウハウを有していなかった。

そこで、JQAの「基本理念」を適用した。具体的には、JQAの基本理念の4つの要素である、①「顧客本位」、②「独自能力」、③「社員重視」、④「社会との調和」の観点を適用し、①お客様から見たときのA社の価値は何か、②A社が他社に負けない独自能力は何か、③従業員満足をどのように実現するのか、④社会にどのように貢献するのか、について対話を通じて後継者に問いかけ、自ら向き合ってもらい、ワークシートをレビューしながら、組織の理想的な姿として整理していった。（図-1）

STEP2-2. 現状の顧客提供価値の共有

(1) STEP2-2-1：セルフワーク

A社では、以前から、経営幹部が経営会議等を通じて中期経営計画を立案していたが、新組織体制における経営幹部が、後継者が描く組織の理想的な姿から見たときの今後の経営戦略を立案するためには、経営幹部全員が現状の顧客提供価値を正しく認識し、共有することから始める必要があると判断した。そこで、まずは、現状のA社及び自部門の事業に対して、経営幹部個人の認識を深め、どのような認識を持っているかを大きな視点から明らかにするために、当社が開発した「簡易現状認識」ワークシートに従って、次の8つの問いかけのセルフワークを実施した。

- ①自組織で大切にしている価値観は何か
- ②自組織で提供している製品・サービスは何か
- ③製品・サービスを提供しているお客様は誰か
- ④お客様が要求・期待していることは何か
- ⑤競合企業はどこか、競争環境はどうか
- ⑥自組織がもっているノウハウ（経営資産）は何か

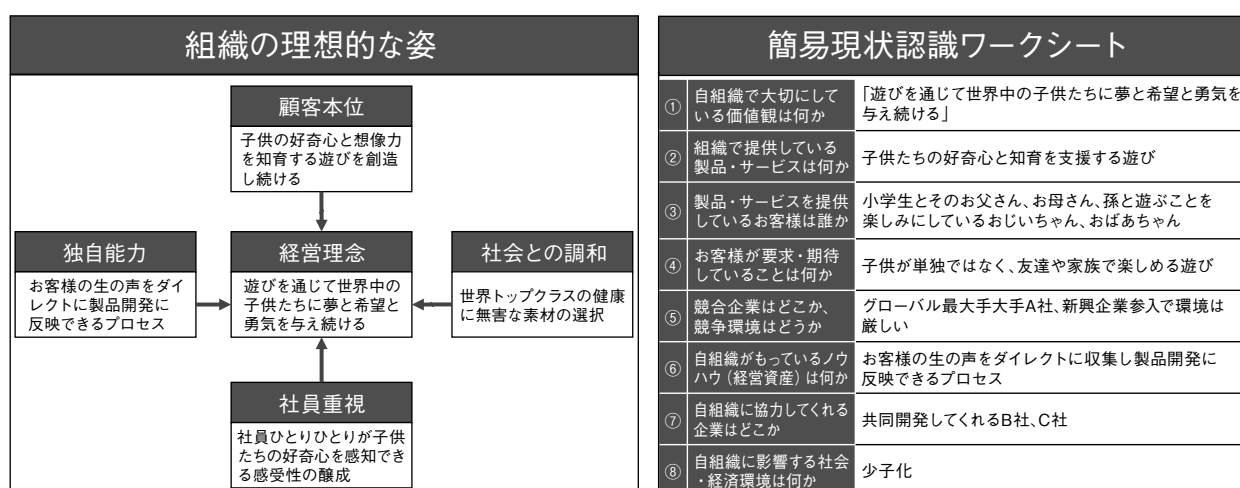


図-1 組織の理想的な姿及び簡易現状認識ワークシート

⑦自組織に協力してくれる企業はどこか

⑧自組織に影響する社会・経済環境は何か

ここでは、自社の現状認識を経営的視点から一層深めることを目的として、JQAの「組織プロフィール」の「理想的な姿」、「顧客認識」、「競争認識」、「経営資源認識」のエッセンスを適用した。（図-1）

(2) STEP2-2-2：コラボレーションワーク

まず、経営者・経営幹部が一同に集まり、各自のセルフワーク結果をもとに組織に対するお互いの認識の相違点やその背景・根拠を対話形式で意見交換することで、組織の現状認識の共有化を図った。

しかしながら、経営幹部によって、組織の現状認識の範囲・深さにかなりバラつきがあり、認識の観点にも偏りが見られ、特に、プロダクトアウト的な視点が強かった。そこで、経営幹部が、組織を利益追求の仕組みとしてではなく顧客価値提供のプロセスとしてとらえ直すことを主眼に、顧客要求・期待を起点としたときに組織が提供している現状の顧客提供価値を明らかにするため、「顧客提供価値」ワークシートを使って、その要求・期待に応えるべく提供価値、独自能力、社員スキル等を明らかにしていった。

具体的には次の10の視点にもとづいて整理していった。

①顧客・市場の選定

②顧客・市場の要求・期待

③顧客・市場の変化の予測

④競合企業

⑤製品・サービスと提供価値

⑥独自能力

⑦社員スキル

⑧売上高及び比率

⑨粗利額及び比率

⑩従業員数

A社の場合、コラボレーションワークを通じて、次期経営幹部は、⑤製品・サービスの視点を中心とした内容は認識が強かったが、②顧客・市場の要求・期待については、十分な認識を持てていない面が多い、という気づきを共有することができた。

このSTEPでは、顧客提供価値について、顧客本位による3C分析で認識をするため、JQAの「組織プロフィール」の「顧客認識」、「競争認識」、「経営資源認識」のエッセンスを適用した。（表-2）

STEP2-3：重要成功要因と経営課題の抽出

(1) STEP2-3-1：セルフワーク

後継者が描く組織の理想的な姿、次期経営幹部が認識する現状の顧客提供価値を共有した上で、今後の組織が提供する顧客提供価値を達成する上で重要（決定的）な影響を与える要因（重要成功要因）を明らかにした。ここでは、現在及び将来の重要な成功要因を設定するにあたって、「重要成功要因」ワークシートを使い検討した。

後継者、次期経営幹部が、STEP2-1、2-2の結果をもとに、組織にとっての重要成功要因を3～5つ程度で設定するセルフワークを行うように支援

した。重要成功要因は、組織の理想的な姿の実現に向けて、どのように要因を組み合わせるか、がポイントである。その際、表現を短くし、かつ複数の要因が重複しないことも重要である。

(2) STEP2-3-2：コラボレーションワーク

各自のセルフワーク結果から、組織としての重要成功要因を対話形式で統合する。特に、重要成功要因を導き出した背景・理由の相違に着目しながら、共通する要因をまとめ、意識を擦り合わせていった。重要成功要因が出揃ったら、最後に優

先順位を検討した。

(3) STEP2-3-3：経営課題抽出ワーク

上記STEPで描いた組織の理想的な姿から見たときに、現状の顧客提供価値とのギャップを経営課題としてとらえ、明らかにする。A社の場合、現状課題を認識することは各自できていたが、あくまで事実前提での認識であったので、経営課題の中には、組織の理想的な姿との統合度が低いものや、そもそも統合度の認識をあまり持っていない幹部も見られた。

表-2 顧客提供価値ワークシート

顧客・市場の選定	顧客・市場の要求・期待	顧客・市場の変化の予測	競合企業	製品・サービスと提供価値	独自能力	社員スキル	売上高及び比率	粗利額及び比率	従業員数
【国内】 TVアニメ、ポータルゲームが好きな小中学生	放課後に友達や夕食後に家族で楽しめる遊び	TVゲームや他カードゲームとの連携によるゲーム寿命の延命	TVアニメ製作企業	友達や家族で楽しめるカードゲームを通じた、人と人の絆の場の提供	小中学生の生の声を収集する情報収集の仕組み 面白いカードゲームルール開発は先駆的存在	子供たちの好奇心を知る感受性 新たなアイデアを遊びとして開発する発想力と具現化力	130億 46%	70億 58%	100
【国内】 TVアニメ、ポータルゲームが好きな高校生、大学生	世界中のプレイヤーと対戦できる場の提供	カードゲームをリアル世界からリアル世界・ネット世界の双方向でできるようにしてほしい	世界各国にアミューズメントパーク企業	ゲームを通じて世界中のプレイヤーと交流がもてる場の提供	世界13カ国にマルチモニターを備えた対戦施設をもつ	子供たちの好奇心を知る感受性 新たなアイデアを遊びとして開発する発想力と具現化力	70億 25%	30億 25%	100
【国内】 0歳～2歳までの赤ちゃんをもつ、父母及び祖父母	五感を発育する自然素材を活用した玩具	屋内にいながら屋外の自然を五感で感じることができる事前素材を活用した玩具がほしい	アウトドア専門製品製造販売企業	知育玩具による子供の成長を提供	当社の独自性は高い	幅広い自然素材の知識	35億 13%	10億 8%	50
【国内】 3歳～5歳までの幼児をもつ、父母及び祖父母	体を使って遊びながら知育玩具	小学校のお受験対策につながる知育玩具を定額制で提供してほしい	小学校お受験対策塾	知育玩具による子供の成長を提供	幼児心理学専門の大学教授研究室とのタイアップ	幅広い自然素材の知識	45億 16%	10億 8%	50

表-3 重要成功要因ワークシート

提供価値		「遊びを通じて世界中の子供たちが夢と希望と勇気を持続けること」
No	重要成功要因	理由・背景
1	全社員が子供たちと接し好奇心を察知することを基盤とした仕組みづくり	いまの子供たちの嗜好にフィットした遊びを創造するためには、絶えず変化し続ける子供たちの今の好奇心や、何に夢や希望や勇気を抱くかについて知ることが重要であり、それは特定の社員によって実現できるものではなく全社員が一丸となって子供たちと絶えず接する基盤を築くことで実現されると考えるから
2	子供たちの好奇心にフィットしたアイデアを発想し続ける社員の好奇心の醸成	まず子供たちの好奇心が何かを知った上で、次にその好奇心にフィットした遊びのアイデアを社員たちがどれだけ発想できるか、が顧客価値創造の重要なカギとなるため、常日頃からさまざまなことに対して社員が感受性を磨き、主体的に好奇心を抱けるようになることで良い遊びの企画開発につながると考えるから
3	個人のアイデアを尊重しあう協業と対話によるチームプロセスと組織風土の構築	子供たちに単に楽しんでもらうだけでなく、夢と希望と勇気を持ってもらえる遊びをつくりだすためには、社員同士がお互いのアイデアを尊重しつつ、協業と対話を重視したチームの中で夢と希望と勇気を持ってもらえるアイデアを創出するプロセスとそうした雰囲気をもつ組織風土が大切であると考えから
4	アイデアを製品に極め細やかに具現化する独自の企画生産システム	チームプロセスで創出した良いアイデアを100%玩具に反映するためには、試作品へのフィードバックや仕様変更への対応等、企画生産システムのどの部分からでも変更に対応できるシステムが、具現化には重要であると考えから
5	世界トップクラスの玩具安全性を支える品質プロセスの整備	ますます複雑化する玩具の仕組みに対応するために、健康に無害な素材の選択、あらゆる使い方を想定して事故を防ぐ使用テスト、安全な使い方の説明や告知の徹底等、世界中や他業界でのトップクラスの安全実現方法をベンチマークし、徹底した高い品質を提供し続けるプロセスを構築することが重要であると考えから

そこで、組織の理想的な姿と経営課題をつなぐ重要成功要因に着目することで、経営課題を見直し、適正な経営課題に修正していった。

JQAの「組織プロフィール」とは、経営者、経営幹部が中心となって組織が目指す「理想的な姿」を明らかにし、経営課題を発見し、経営課題と戦略課題を明らかにするものである。また、JQAに申請側ではなく賞審査側のプロセスでは「重要成功要因」を設定するプロセスがあり、こうした要素を加味し、このSTEPを実施した。(表-3)

む す び

本稿では、JQAの知恵を応用した事業承継ノウハウをオーナー経営企業の事例をもとに紹介した。そのポイントの1つは、経営者が事業承継計画を立案するにあたり、JQAの経営革新の考え方を適用して経営者の想いを組織の理想的な姿から明らかにすることである。ポイントのもう1つは、後継者が経営規範を策定するにあたり、JQAの経営革新の考え方を適用して組織の理想的な姿から現状の

顧客提供価値を明らかにし、重要成功要因、経営課題を抽出することである。今回のJQAの知恵を応用した事業承継ノウハウは、オーナー経営企業のみならず非オーナー企業にも十分適用が可能であると考えている。

参考文献

- (1) 日本経営品質賞委員会：「2010年度版 日本経営品質賞 アセスメント基準書」第1版、日本経営品質賞委員会、118頁、2010/3.
- (2) 経営品質協議会：「2010年度版 経営品質向上プログラム アセスメントガイドブック」第1版、経営品質協議会、379頁、2010/5.
- (3) James C. Collins、Jerry I. Porras：「ビジョナリーカンパニー」第32版、日経BP社、469頁、1995/9.
- (4) James C. Collins：「ビジョナリーカンパニー 2」第18版、日経BP社、360頁、2001/12.
- (5) Henry Mintzberg、Joseph Lampel、Bruce Ahlstrand：「戦略サファリ」第3版、東洋経済新報社、437頁、1999/10.

BCMを起点とした企業危機管理能力の向上

業種：業種共通

アブストラクト

富士通総研 (FRI) は、2010年4月に『BCM訓練センター』を開設した。このセンターは、災害発生時の緊急対応や事業継続対応だけでなく、危機広報やリスク管理全般にいたるまでの、人と組織の育成強化を目的とした、国内初の専門センターである。

企業において、組織の危機対応能力向上のためには、いかなる事態においても、臨機応変な対応ができるスキルをもつ人材の育成が急務である。トップマネジメント自らが人材育成方針を決定し、その有効性と効果を評価することで、組織を危機対応能力のあるものに発展していくことができるのである。

本稿では、組織の中に事業継続マネジメント (BCM) を段階的に定着化させていき、組織の危機対応能力を高めていくための方法を、具体的な訓練手法を交えて紹介する。



中山亜佐子 (なかやま あさこ)
(株) 富士通総研 BCM事業部 所属
現在、BCP策定コンサルティング
業務、および、BCM訓練センター
のインストラクターとして、訓練
サービスの企画・開発、実施業務
に従事。

まえがき

不測の事態発生時においても重要な事業を継続するためには、必要な事前対策を実施し、あらかじめ行動計画を策定することはもとより、臨機応変な対応能力（スキル）を、個人及び組織として獲得しておくことが重要となる。

本稿では、組織の中に事業継続マネジメント（BCM）を段階的に定着化させ、同時に対応能力を向上させていくための方法を、具体的な訓練手法を交えて紹介する。

企業における事業継続への取り組みの現状

● 新型インフルエンザ対応からの教訓

企業を経営する上での脅威として、地震等の自然災害とともに、新型インフルエンザウイルス発生の脅威が世界中で叫ばれていた中、2009年4月末には、それが現実のものとなった。メキシコにおいて新型インフルエンザA（H1N1）が発生し、日本国内でも感染者が多数発生し、企業はその対応に追われた。しかしながら企業の多くは、鳥由来の新型強毒性インフルエンザウイルスを想定した事業継続計画（BCP）を立てていたため、策定済の行動計画もそのまま使用できず、対策を取捨選択しながら、その都度判断していくことになった。

この新型インフルエンザ対応で企業が得た教訓は、『①柔軟なBCPの必要性』、『②危機対応能力の向上』の大きく2点である。『危機対応能力』とは、あらゆる事態に柔軟に対応できる組織的な能力を意味する。

● 企業の事業継続への取り組み状況

一方、2010年3月に内閣府から公表された、『企業の事業継続および防災の取り組みに関する実態調査』によると、BCPの策定率（策定予定を含む）は、2年前と比べると増加傾向にある。今後、BCP策定フェーズから運用フェーズにシフトしていく企業が増えることが想定される。BCP策定後は、継続的にそれを改善し維持管理することが重要である。特に、教育・訓練は、BCPの行動基準及び手順を評価・改善するために必須となってくる。しかしながら、同調査では、教育・訓練の実施状況は、『避難訓練』、『計画・マニュアルなどの

周知徹底』については過半数以上が行われている一方で、『机上訓練』、『防災・事業継続の要員育成』などへの取り組みが進んでいない現状がうきほりになっている。

この様に多くの企業が、危機管理能力向上の重要性を認識し、危機管理能力の向上のためには、演習や専門スキルの向上を目的とした訓練を繰り返し行うことが重要と把握していながらも、組織的な取り組みとして定着していないのが現状である。

BCM を起点とした危機対応能力向上

● BCMを支える3つの柱

不測の事態発生時において重要な事業を継続するためには、必要な事前対策を実施し、あらかじめ行動計画を策定することはもちろんのこと、実際に危機が発生した時の臨機応変な対応能力（スキル）を、組織が獲得していなければ、事前対策も行動計画も役立たない。

FRIでは、企業の事業継続性を高めるためには、以下の3つの要素をバランスよく獲得することが重要と考えている。（図-1）

- ①技術：耐震性補強やハード対策等の事前対策
- ②ルール：危機管理体制、行動基準・手順等の行動計画
- ③スキル：人や組織に備わる対応能力

危機における組織の対応能力とは、リーダーシップ、インテリジェンス（情報収集・分析能力）、組織構成員の理解、予知感知力などにより構成されるが、いずれも能力獲得や強化を図るためには、

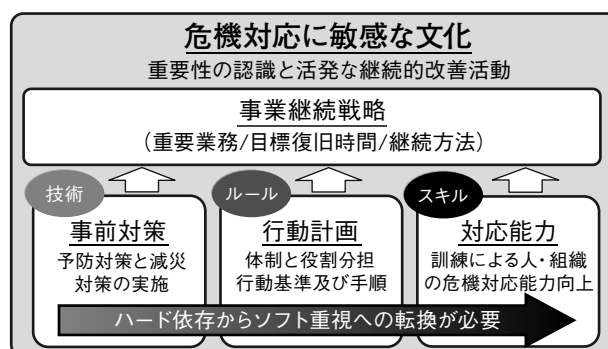


図-1 BCMを支える3つの柱

適切に計画された人材開発プログラムとしての訓練が必要である。

BCM 訓練センターの設立

FRIは、2010年4月に、『BCM訓練センター』を設立した。このBCM訓練センターは、災害発生時の緊急対応や事業継続対応だけでなく、危機広報やリスク管理全般にいたるまでの、人と組織の育成強化を目的とした、国内初の専門センターである。

BCM訓練センターは以下の特長をもち、企業のBCM推進における課題の解決をご支援する。

● 多種多様な業種・業界に対応したナレッジの蓄積

BCM訓練の成果は、想定するシナリオ(状況)のできによって左右されるといっても過言ではない。現実には起こりえる様々な要素を含んだシナリオを提供し、参加者に、より被災状況をイメージして臨機応変な対応を体得してもらうことが、大きな成果となる。当センターは、自治体や、様々

な業種・規模の企業を対象としたBCP策定と訓練支援実績により、300種類を超えるシナリオを蓄積している。シナリオは、ナレッジとして構造的に蓄積されていくため、企業の環境や業務特性等に合わせて、様々なバリエーションのシナリオを組み立てることができる。

● BC業界最高水準の講師陣による教育・訓練

当センターのインストラクターは、富士通グループ内での社内実践と社外の企業のBCP策定コンサルティング、BCM運用支援の豊富な実績をもつプロフェッショナルである。全員がDRII認定事業継続プロフェッショナル資格、及び、NPO法人事業継続推進機構の専門資格を保有しており、これは、事業継続分野における標準的な考え方も正しく習得していることを裏付けている。

● 国内外専門機関と提携した先進的・高度な訓練手法

当センターは、国内外の専門機関とのアライアンスによる最新の訓練手法を取り入れ、高度な訓練プログラムメニューを用意している。(図-2)

訓練カテゴリ						机上訓練	機能訓練	実働訓練	集合研修	eラーニング
訓練実施 対象 BCM 成熟度	従業員	危機管理 担当者	情報システム 担当者	経営者	自治体・ 業界団体					
【BCP策定開始】 気づき/啓発	大規模地震対応模擬訓練					地域・業種 連携型総合訓練				
	eラーニング教育 BCM基礎知識	新型インフルエンザ対応模擬訓練								
		BCP策定講座	IT-BCP策定講座							
【BCP策定完了】 BCPの検証と改善	大規模地震対応模擬訓練					帰宅困難者 支援訓練				
	新型インフルエンザ対応模擬訓練									
	BCP検証ワークショップ									
	危機広報訓練		システムリカバリ訓練	危機広報訓練						
	対策本部設置訓練									
	業務継続復旧訓練									
	帰宅困難者支援訓練									
	訓練トータルサポート									
	継続的改善の ポイント講座									
	【BCP改善実施】 徹底と発展	BCP検証ワークショップ					地域・業種 連携型総合訓練			
救助訓練										
全社総合訓練										

図-2 BCM訓練センターが提供する訓練メニュー

BCM 訓練センター活用事例

ここでは、BCMの成熟度に応じ、当訓練センターが提供する訓練の活用方法とその効果について紹介する。

● BCP策定前にBCMの必要性の気づきを得る

①災害模擬訓練

新たにBCPを策定するケースでは、気づき・啓発を目的とした『災害模擬訓練』が効果的である。参加者には、事前にシナリオを公開せず、災害発生から数時間の状況をシナリオとして次々に付与し、その場で判断・行動し、最後に自己評価を求める訓練である。発災から1時間、あるいは翌日まで、といった時間軸でおきる様々な出来事を疑似体験することにより、参加者は、発災時とその後の対処の計画性が重要であることを体感できる。対象は、経営層、幹部社員、従業員までの全層であるが、特にBCMにこれから取り組むメンバーのモチベーション向上に効果的である。(図-3)

②経営層を巻き込んだ訓練でBCMへの取り組み加速

BCMへの取り組みを加速するためには、リソースの配分が必要不可欠であり、これには経営層の理解が必要である。A社様では、危機管理部門の担当者は、新型インフルエンザ(強毒製)に対応したBCP策定の必要性を強く認識していた。しかし、2009年4月に発生したインフルエンザA(H1/N1)が、企業活動へ大きな影響を与えることなく沈静化したため、対策の必要性が認識されず、経営層を巻き込んだ全社的な取り組みには至ってい



図-3 訓練で対応を検討している様子

なかった。そこで、災害模擬訓練のひとつである『新型インフルエンザ対応模擬訓練』を実施し、強毒性の新型インフルエンザ発生時の対応が可能かを、経営層も参加の上実施した。訓練では、参加者は対策本部員として参加し、新型インフルエンザの感染拡大時の社内外の状況へ判断・行動した。A社様を取り巻く環境の被害想定をシナリオに加えることで、感染拡大時の企業活動への影響がより具体的に体感でき、あらかじめ対応方針や体制を決定しておくことの重要性を課題共有することができた。そして、経営層の理解のもと、新型インフルエンザ対応BCP策定プロジェクトが開始された。

③訓練を起点としたBCPの策定

BCP策定前に、こうした災害模擬訓練を実施することのメリットは他にもある。訓練の実施は、その企業の現状の組織的な対応能力を見える化する。この見える化により、企業の事業継続性の問題点が顕著となり、結果としてBCPを短期間で効率的に策定するのに役立つのである。

● BCP策定後に手順確認を行い、習熟度を高める

①BCP検証ワークショップ

策定したBCPが緊急時に手順通りに活用できるかというのは、どの企業の担当者も心配に思うことである。こうしたケースでは、『BCP検証ワークショップ』が効果的である。『BCP検証ワークショップ』は、BCPに記された組織体制の構成員を訓練の対象とし、災害時の役割や情報連携手段等を確認の上、問題点を抽出、改善策を検討する訓練である。先に述べた災害模擬訓練同様、被災シナリオを付与し、BCPにそって対応を読み合わせする。これにより、全体の流れ、担当者の役割、詳細手順を認識、浮上した問題点を洗い出し手順書を改善することができる。

②新型インフルエンザ欠勤シミュレーション

当センターは、常に新しい訓練技法を開発し、富士通グループ内での実践を経て、お客様に提供している。ここでは、昨年新しくメニューに追加した『新型インフルエンザ対応欠勤シミュレーション訓練』による、危機対応能力向上について紹介する。

この訓練は、組織の幹部社員・リーダークラス

を対象としている。新型インフルエンザの発生でダメージを受けるもっとも重要なリソースは、要員である。感染拡大にともない部下が欠勤していく様子を机上でシミュレーションし、業務の縮退や、要員の再配置計画などの判断力を養うことを目的としている。予め用意した要員リストから、実名の記載された要員カードを作成し、訓練センターで開発した欠勤シミュレーションツールに感染率を埋め込み、要員がランダムに欠勤する様子を演出する。本ツールを利用することで、毎回異

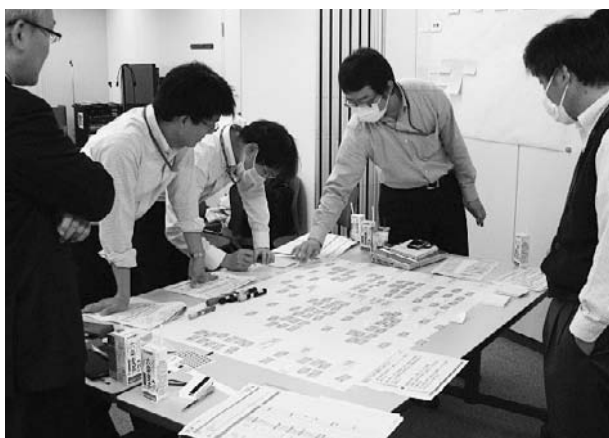


図-4 要員再配置計画を立案中の様子

なる欠勤シナリオで、訓練を実施することができる。異なるシナリオで訓練を重ねることで、想定外の状況にも臨機応変に対応できる危機対応能力が確実に養われていく。(図-4)

成熟度評価モデルを活用した人材開発

● BCMを継続的な活動とするための工夫

企業が危機対応能力を高めていくためには、先に述べた3つの要素が獲得できているかを把握し、不足している部分をどのように補完していくかを計画することが重要である。あわせて、組織のモチベーションを維持するためには、自社の現状の対応能力を常に把握でき、継続的に成長できていることを確認できる仕組みが不可欠となる。

● 成熟度評価モデルの活用

これまでは、組織の対応能力を評価するためのモデルがなかったため、成長を定量的に測定できなかったが、BCM訓練センターでは、様々な企業への豊富な支援実績により、『成熟度評価モデル』を独自に開発し見える化を可能とした。この『成熟度評価モデル』は、先の3つの要素を基にした評価項目と、それぞれの項目の達成度をあらわすレベ

部門	2010年度 【気付き／啓発】	2011年度 【BCPの検証と改善】	2012年度 【徹底と発展】
対策本部	大規模地震対応 模範訓練		対策本部設置訓練
経営者	新型インフルエンザ 対応模範訓練		救助訓練
対策本部構成員		BCP検証 ワークショップ	
BCM事務局		継続的改善の ポイント講座	
事業部門			
製造部門		大規模地震 対応模範訓練	新型インフルエンザ 対応模範訓練
物流部門		大規模地震 対応模範訓練	新型インフルエンザ 対応模範訓練
販売部門			大規模地震 対応模範訓練
管理部門			
情報システム部門		IT-BCP 策定講座	IT-BCP検証 ワークショップ
広報部門			危機広報訓練
従業員			

訓練カテゴリ 机上訓練 機能訓練 実働訓練 集合研修 eラーニング

図-5 3ヵ年 全社訓練計画（大手製造業をモデルにした例）

ルで構成される。

企業は、このモデルを利用して組織の成熟度を定期的に測定し、現状の改善必要項目を明確にし、以降の対応を戦略的に計画することが容易となる。

● 中長期訓練計画の立案

先に述べた3つの要素の中でも、特に組織要員の「対応能力」は、それを強化することにより、組織全体としての危機対応能力を短期間で向上することが可能である。この対応能力を向上するためには、様々な状況を想定した訓練を繰り返し実施することが必要である。繰り返し訓練を実施することにより、今後獲得すべき対応能力が特定されることで、次に実施する訓練による達成目標が明確になり、目標にあわせた訓練設計が容易となる。

訓練には、啓発を目的とする研修や、機能を確認するためのテスト、災害時を想定して模擬訓練や、代替先の拠点に駆けつける総合訓練まで数多くある。組織の目標や成熟度にあわせて、最適な訓練を実施できるように、長期的な計画が必要である。(図-5)

む す び

国内においてBCP策定済の企業の割合が増える中、今後は、いかに現場の作業負荷を省力化しながら組織にBCMを浸透させるかが課題になってくる。そのハードルは非常に高いのが実情である。また、すでにBCMに取り組んでいる企業にとっても、対策に漏れがないかや、行動手順に不備がないかなどを、第三者の視点から把握することは難しい。こうした問題を解決するため、FRIでは「BCM訓練センター」を立ち上げた。当センターは、富士通グループをはじめとする、様々な業種のBCP策定に携わってきたプロフェッショナルで構成されており、企業にとってのベストプラクティスを提供する。今後、サービスメニューの品揃え増強や訓練の高度化に対応し、企業の危機対応能力の向上にさらに貢献する。

参考文献

- (1) 内閣府：『企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』（2010/3）。