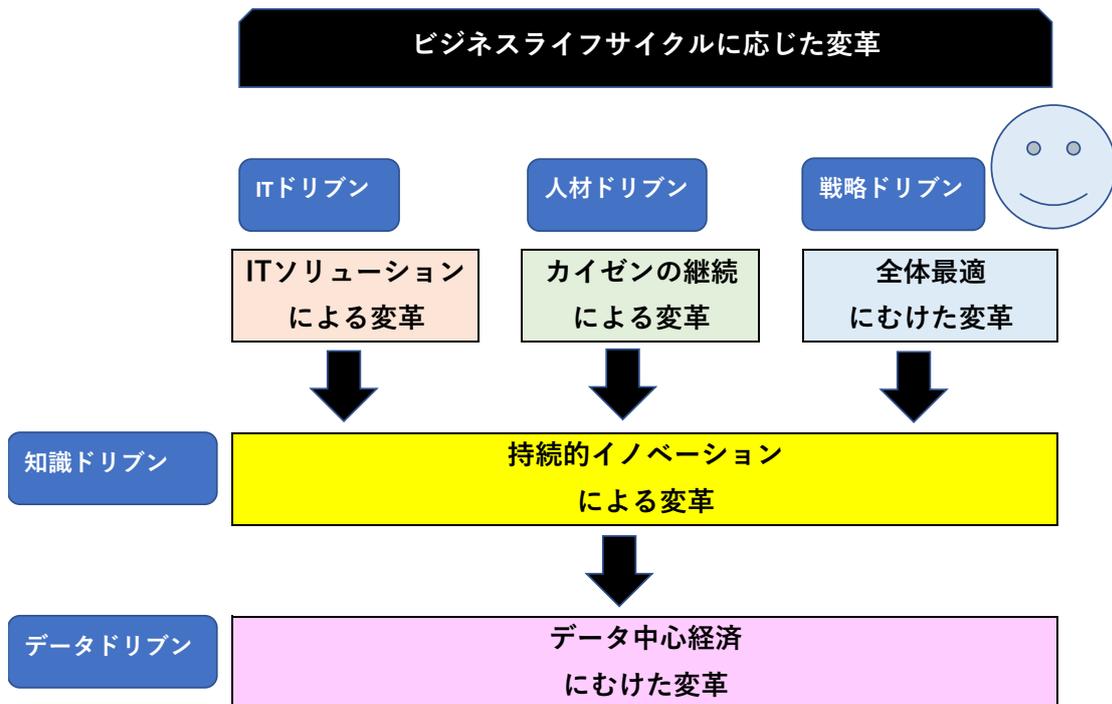


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

全体最適にむけた変革（2）



日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタントのツールボックス	1
変革のマネジメント編	1
全体最適にむけた変革.....	1
松下電器の中村経営改革.....	3
松下電器の経営改革の全体像	3
経営改革の足取り	5
IT 革新の始動	6
IT 革新の内容	7
IT 革新の実行ステップ	8
経営トップを巻き込んだ IT 革新.....	9
経営改革と一体の IT 革新	10
東京海上日動の抜本改革.....	11
抜本改革の背景	11
抜本改革の全体像.....	12
変革の困難さ	13
抜本改革の経緯	13
計画的かつ創発的な変革の進め方	14
IT を活用した変革のイネーブラーの特徴	14
全体最適にむけた計画的変革のマネジメント方法	17
図 1 松下電器の中村経営改革 伊丹他 2007 をもとに筆者作成.....	4
図 2 経営改革の足取り 伊丹他 2007 をもとに筆者作成	5
図 3 IT 革新本部の発足 松下電器産業 2004	6
図 4 IT 革新の 4 つの柱 松下電器産業 2004	7
図 5 IT 革新の実行ステップ 松下電器産業 2004	8
図 6 IT 革新投資の投資・回収責任 松下電器産業 2004.....	9
図 7 経営改革と一体の IT 革新 松下電器産業 2004.....	10
図 8 抜本改革の背景 筆者作成.....	11
図 9 抜本改革の全体像 東京海上日動 2003 をもとに筆者作成.....	12
図 10 抜本改革の経緯 筆者作成.....	14
図 11 IT を活用した変革のイネーブラーの特徴 筆者作成	16
図 12 計画的変革のマネジメント 筆者作成	17

松下電器の中村経営改革

松下電器の経営改革の全体像

日本的家族主義経営で一世を風靡したのが松下電器産業である。経営の神様松下幸之助が町工場から創業した松下電器は、終身雇用・年功序列の社員を大事にする人事制度、町の電気屋との共存共栄による全国津々浦々の販売店網、社員の自主性を尊重した独立採算制の事業部と子会社展開による多角化によって、日本一の家電メーカーとなった。圧倒的な販売力を生かして確実に売れる新商品を二番手で発売して市場を席巻することで、安定的に高収益を確保してきた。

しかし、国内家電市場が成熟化し、量販店の販売力が圧倒的になる中で、小規模な家電販売店の商売は難しくなった。生産拠点は中国をはじめ新興国にシフトし、新興国メーカーとのコスト競争にさらされるようになった。家電製品の世代交代が早くなり、二番手では市場が抑えられなくなってきた。

こうした競争環境の変化に対応できず、松下電器は15年に渡る低迷期を経験した。これを打開するために中村邦夫社長が抜本的な経営改革を行った。2000年からの3年間を聖域の破壊と創生、2003年からの3年間を躍進と位置付けた中村改革は、IBMのガースナー改革と軌を一にするものであった。

中村社長は、まず不良資産売却と一度きりの人員削減によって、営業キャッシュフローを回復させるリストラクチャリングを行った。そして、自立して生き残れない家電小売店の整理と量販店対応の強化による流通改革、細分化し社内競合化している事業部や子会社の廃止・集約と経営責任明確化といった、事業遂行組織の再編を実施した。

家族主義的人事制度を業績評価主義に変え、高齢化した社員の早期退職を促し、多階層化したポストを排してフラットな組織にした。

その上で、大型新製品への資金集中と垂直立ち上げを可能にし、製品の小ロット生産、セル生産方式を導入し、グローバル連結経営を支えるための業績管理方式を確立した。

IBMも松下電器も、かつての成功しすぎた多角化経営モデルが経年劣化して大企業病に陥っていたのを、中興の祖である経営者が抜本的な改革を行ってV字回復させた。世界規模でのリストラクチャリング・リエンジニアリングの実行には、松下は先行するIBMのやり方を参考にした。そのおかげで両社は、経営破綻を免れ生き残りに成功した。

しかし、新たな柱となる事業による成長路線への返り咲きは、簡単にはいかないようである。マッキンゼーの7Sのうちのソフト面である、価値観、人材、組織文化は、一旦壊れると再建が難しい。エクセレントカンパニーとしての独自の価値にこだわる同じ志を持った社員が、お互いの尊厳を尊重しあって働く企業風土が失われて、競争原理に基づく普通の良い会社になってしまうと、もはや奇跡は起こせない。

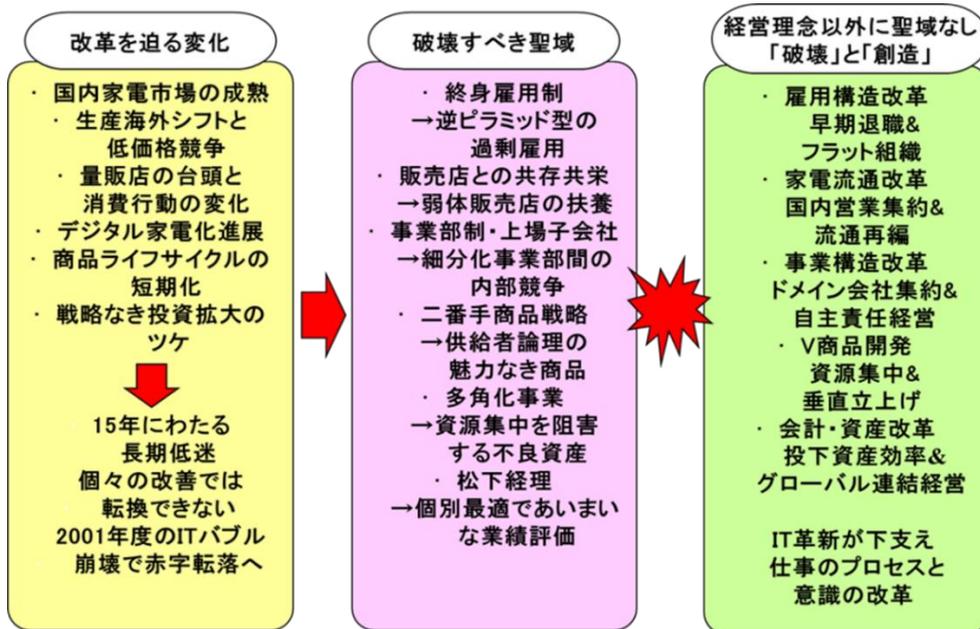


図 1 松下電器の中村経営改革 伊丹他 2007 をもとに筆者作成

経営改革の足取り

松下電器の経営改革は2001年から2003年までを「創生21」、2004年から2006年までを「躍進21」と名付けて、中村社長の任期を大きく2つに分けて実施された。6年間の主な出来事を時系列で振り返る。

中村社長就任直後に改革の推進役としてIT革新本部を立ち上げ、いち早く雇用構造改革に着手し大幅な人員削減を行ない、あわせて資産圧縮も行って、キャッシュフローの回復を図った。そして、流通網の改革と勝てる商品の開発という創生に向けたプロジェクトを開始し、多角化しすぎた事業部門の構造改革や会計制度改革も順次行っていった。

経営改革の特徴は、こうした多方面にわたる全社的な変革を短い期間の中で同時並行的に実施したことであった。これは、創業以来の大改革を中村社長1代で一気にやり遂げなければ、またずると低迷期に逆戻りするという危機意識によるものであった。

また、IT活用が経営改革を推進する上で大きな役割を果たしたことも特筆すべき点である。CIOの立場でIT革新本部の副本部長として経営改革の旗振り役を果たした牧田孝衛氏が、2004年5月に行った日経BP社での講演をもとに、経営改革の前半3年間である「創成21」の経緯を確認してみよう。

()		雇用構造改革	流通改革・V商品	事業構造改革	会計・資産改革
2000年	中村社長就任(6) IT革新本部発足(7)	地域限定社員制度 12000人応募(10) プロジェクト発足(12)	プロジェクト発足(7)		資産圧縮を開始 グローバル連結会計 プロジェクト開始(6)
2001年	「創生21」	早期退職制度導入 (3) グループ・チーム制 導入(4)	営業切り離し発表(1) マーケティング本部 設立(4) 販社再編(4)	4つの事業セグメントに 変更(4) プロジェクト発足(7)	
2002年		早期退職締切(1) 13000人削減へ	V商品88品目設定(2) プラットフォーム開発体 5社完全子会社化(10) 制へ移行(12)		
2003年			販社再々編(4) スーパープロショップ 制度導入(4) ピエラ国内垂直立上げ (9)	ドメイン会社スタート (1)	管理会計改訂(4)
2004年	「躍進21」			松下電工の連結 子会社化(4)	
2005年			ピエラ3世界同時発表 (5)		松下興産再建計画(2) 松下リース・クレジット 譲渡(4)
2006年	中村社長会長に(6)				3 IIMCA完全譲渡(2)

図2 経営改革の足取り 伊丹他 2007 をもとに筆者作成

IT 革新の始動

2000年6月に中村邦夫社長が就任し、経営哲学として5つのS(スピード、シンプル、ストラテジー、シンセリティ(誠実さ)、スマイル)をかかげた。スピーディでシンプルな組織に向けて戦略を貫徹するが、誠実で優しさが無ければ受け入れられない。

そして経営危機に瀕した松下電器を変革する方針を打ち出した。メインテーマは「破壊と創造」。守るべきは経営理念だけの、聖域のない事業の見直しである。これはシュンペーターの「創造的破壊」を連想させるが、より明確にしたことは、まず破壊無くしてそれに続く創造はないということである。それほどまでに、松下幸之助が築き上げた過去の成功体験の呪縛は大きかった。

経営目標は、経営哲学である5つのSを実践し、創造的な時間を創り出し、顧客満足と価値を追求することである。そのために、ITによる経営革新を実行する。その推進役として2000年7月にIT革新本部を立ち上げた。

IT革新の方針は、

- ・ITで経営を見直し
- ・企業主導から顧客主導に
- ・フラット&Web型組織に
- ・IT革命はトップ主導で
- ・価値を生まぬ業務は排除

である。

裏を返せばそれまでは、顧客よりも企業の論理が優先され、職階の階層が多い事業縦割りの組織であり、経営者はITと変革を人任せにし、社内都合の価値のない手続きが山積みになっていたのである。

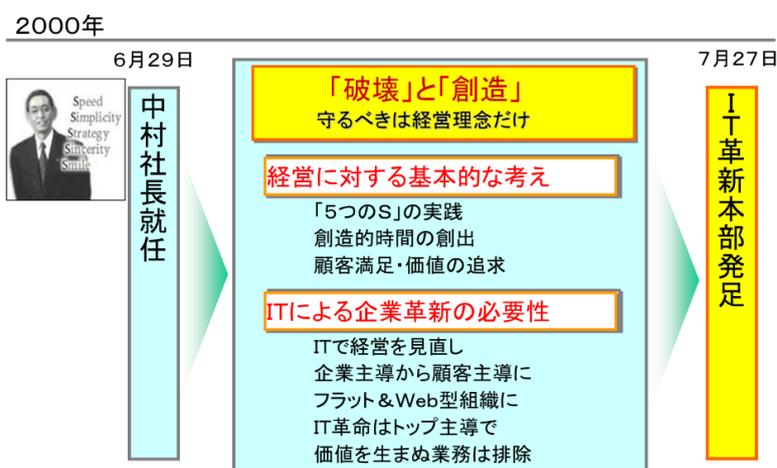


図 3 IT 革新本部の発足 松下電器産業 2004

IT 革新の内容

IT 革新の IT は、情報技術とイノベーション&トランスフォーメーションのかけ言葉になっている。IT 革新の対象は、構造、しくみ、プロセス、風土・体質の全てに及び、「IT 革新なくして経営革新なし」として、経営課題として推進された。

革新分野には4つの柱があった。

SCM 軸：「お客様をお待たせしない」を目標に、調達、民生品 SCM, デバイス製販 SCM を変革する。

商品化軸：「新商品をいち早く市場に投入」を目標に、商品開発プロセスを変革する。

CRM 軸：「お客様への情報発信とダイレクトな声の収集」を目標に、Web 広報、民生品 CRM、海外 CRM、CS 革新の変革を行う。

間接業務：「フラット&ウェブ組織の実現」を目標に、iEPOCH（全社 OA）、ナレッジマネジメントを導入する。

そのほかに、環境経営革新と中国 IT 革新に関するプロジェクトがあった。

IT 革新が、バリューチェーンの全ての領域を一気に変革する取り組みであったことがこの図を見ると改めてわかる。通常の IT による変革では、間接部門変革から始めて、SCM、CRM、商品開発を順次まな板に載せていくような段階を踏むことが多い。変革をヒトゴトにさせないで全社一丸となった取り組みにする社長の意思が感じられる。

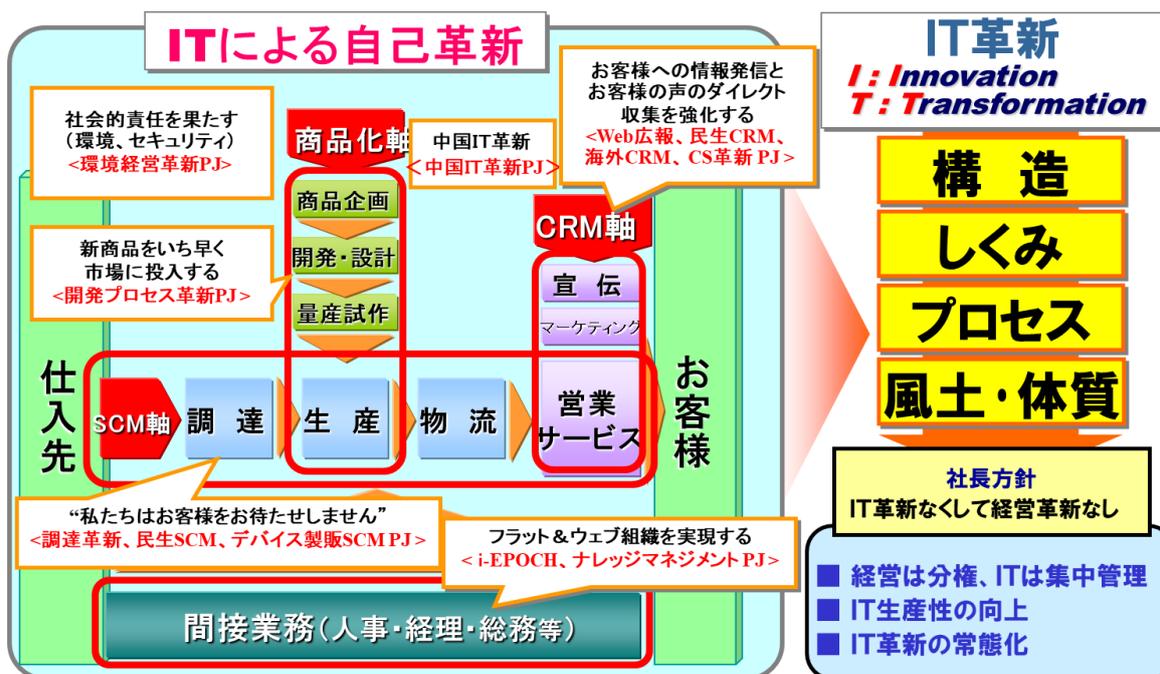


図 4 IT 革新の 4 つの柱 松下電器産業 2004

IT革新の実行ステップ

IT革新は、3段階で実行された。

- ・2000年度 ホップ「風土づくりによって出発点につく」
- ・2001年度と2002年度 ステップ「ビジネスプロセス革新とIT活用によって重くて遅いプロセスを治療する」
- ・2003年度以降 ジャンプ「事業創造によって躍進する」

さらに変革のステップを分解してみると、コッターの8ステップと同様の課程が踏まれている。

ホップ

- ・意識を高める
- ・推進体制を築く
- ・推進計画を作る

ステップ

- ・価値観を共有する
- ・評価指標を作る
- ・部分成果を出す
- ・成果を拡大・統合し、さらなる革新をする

ジャンプ

- ・新しいしくみを定着させる
- ・新しいしくみから事業を生み出す

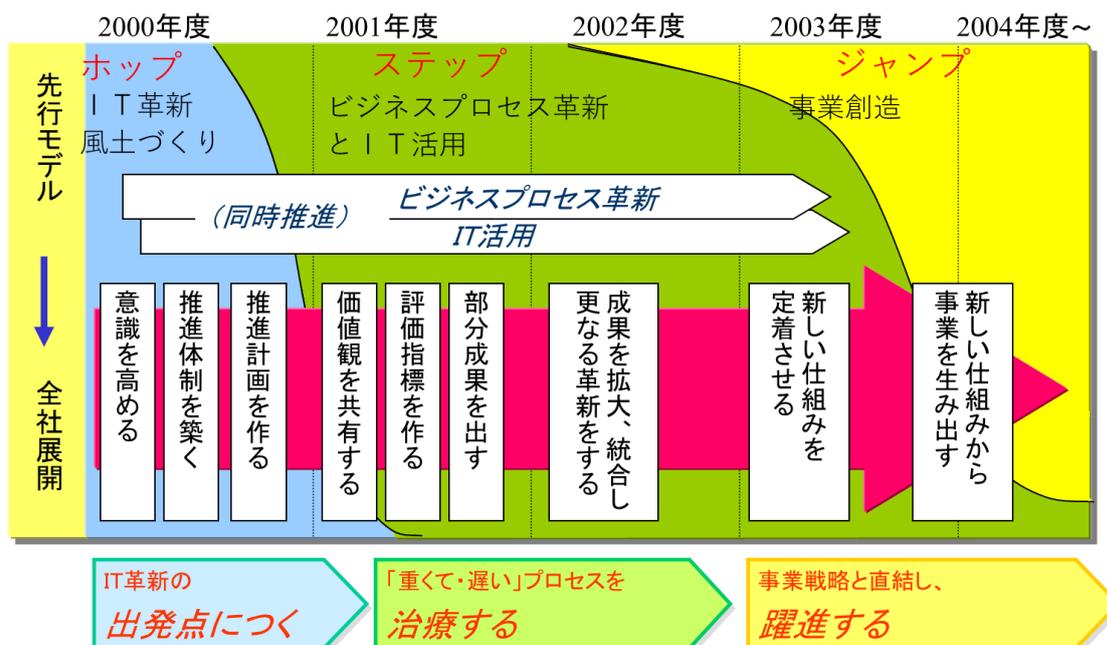


図 5 IT革新の実行ステップ 松下電器産業 2004

経営トップを巻き込んだ IT 革新

IT 革新の立ち上げにおいては、まず経営トップの IT 革新への意識を高めることが課題であった。また推進計画を策定し各事業部門の投資計画に落とし込む必要があった。

このために、経営責任者会議で、IT 革新の趣旨を説明し、経営責任者自身のコミットメントを要請した。そして、経営トップを巡回して IT 革新の啓蒙を繰り返し、創生 21 計画として 1400 億円の IT 投資を決定し、毎年の事業ごとの IT 投資計画策定を要請した。

IT 革新の途上でも、経営トップとの価値観の共有を図るために、経営品質・IT 革新フォーラムを毎年開催した。また、リアル会場や Web 上のバーチャル会場で、トップセミナー、他社事例・自社事例共有セミナーを繰り返した。3 年間でリアル会場 3000 名、バーチャル会場 4000 名の経営トップらの参加が得られた。

革新のための IT 投資を、4 つに分類して投資・回収責任を明確化した。

- ・ 全社 IT 戦略テーマ 本社にて戦略投資し、間接的に各事業から回収する
- ・ 全社 IT 基盤テーマ コーポレート情報システム社（シェアド IT センター）にて投資・回収する
- ・ ドメイン群・職能 IT テーマ 本社にて立替投資し、長期回収する。
- ・ 事業ドメイン IT テーマ 各事業群にて投資・回収する

従来は、IT 投資は各事業部門の責任で行い、事業部門が投資効果を回収してきた。これでは、全社大の革新への投資ができないので、全社戦略投資と全社 IT 基盤投資を、全社責任としたわけである。

また、事業構造改革で事業部を束ねて事業ドメインを構成したが、複数の事業ドメインに共通する職能に関する IT 投資についても、一旦本社が負担し、革新が進行したら各事業ドメインから回収するようにして、集中的な革新投資を促した。

事業部門ごとの独立採算性を重視してきた松下経理では、全社が事業部門のための投資をするという考え方がなじまなかったため、経理部門の説得が大変であった。

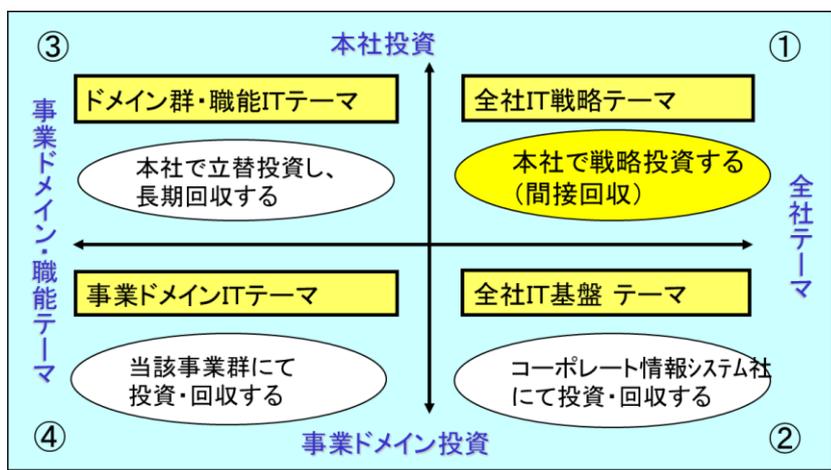


図 6 IT 革新投資の投資・回収責任 松下電器産業 2004

経営改革と一体の IT 革新

経営改革と IT 革新は、まさに表裏一体であった。

・雇用構造改革と本社風土改革として間接部門業務を革新しフラット & ウェブ組織を創るためには、全社 OA システムと情報共有システムが貢献した。

・家電流通改革として販売チャネルを革新するには、新設されたマーケティング本部向けの新システムが必要であった。

・ものづくり改革によるサプライチェーンの QCD 向上には、SCM と調達システムが役立った。

・V 商品創造によるタイムツーマーケットの迅速化には、製品開発プロセスのコンカレント化と新製品プロモーションシステムが役立った。

・事業ドメイン別組織再編のためには、新組織体制を支える IT 基盤と情報システムの整備が必要であった。

・グローバル戦略の見直しのためには、グローバル連結決算システムが必要であった。

「創生 21」の 3 年間は、その後の「躍進 21」にむけた新たなしくみの整備を完了させた期間であった。2006 年までの 3 年間で、松下電器は生き残りを確実なものとした。その後は、さらにグローバルなエクセレント企業を目指そうと考えていた。

中村社長の後、松下電工の経営統合、サンヨー電器の買収などで事業構成を変え、社名もパナソニックに変更して、新たな優良企業への道を探った。しかし、リーマンショックによる世界的な景気後退や中国など新興国の急成長といった厳しい経営環境もあって、残念ながら目覚ましい成長は達成できなかったとは言えない。それでも、IT 革新はやらなければならない変革であった。

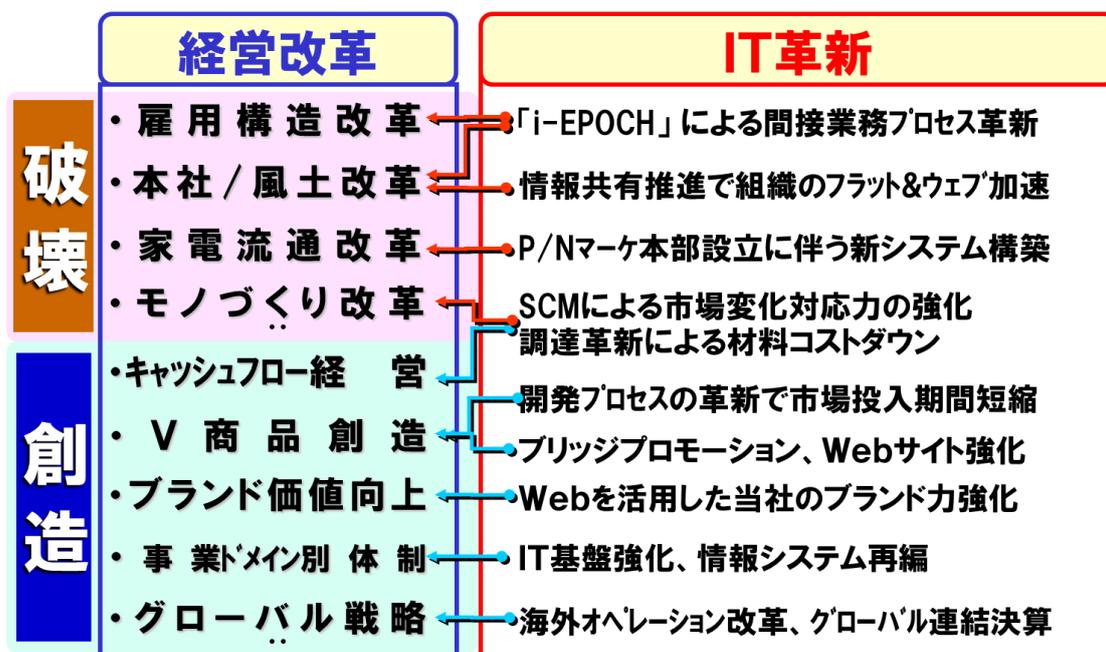


図 7 経営改革と一体の IT 革新 松下電器産業 2004

東京海上日動の抜本改革

抜本改革の背景

東京海上火災保険が、抜本改革に取り組むきっかけは規制緩和であった。

損保業界は、契約者の保護のために厳しい規制のもとにあった。新規参入は限定的であり、新商品の販売と保険料率は実質的に全社一律であり、業界内の競争は緩やかであった。商品も価格も差がつかない中で、損保各社は自社の商品を販売してくれる代理店を多く抱え、乗合いの代理店となるべく自社商品を優先して販売してもらえるように、手厚く代理店を支援する競争をしていた。

保険業法が改正され、外資保険会社や生命保険会社の損保参入が可能になった。また、新商品の販売や料率の設定も自由化された。外資は独自の保険商品を持っており、生保は強力な外務員営業チャネルを持っていた。代理店を通さない通信販売の損保会社も登場した。

こうした競争環境の変化に対抗するため、既存損保会社は改めて分厚い代理店販売網を自社の強みとする戦略をとった。そして、代理店に対して独自の目新しい保険商品を提供して、自社の保険を優先して販売してもらおう競争が過熱していった。

損保各社は、他社が新たな商品を出したら自社も同じような商品を出し、さらに自社ならではの新商品を出すことを繰り返し、新商品と付属する特約の数は年々増加していった。数が多くなり複雑になりすぎた商品は、顧客にとってもわかりにくく、代理店にとっても売りにくいものになり、損保各社の首を絞めるものになっているのに、やめるにやめられないチキンレースが繰り返された。

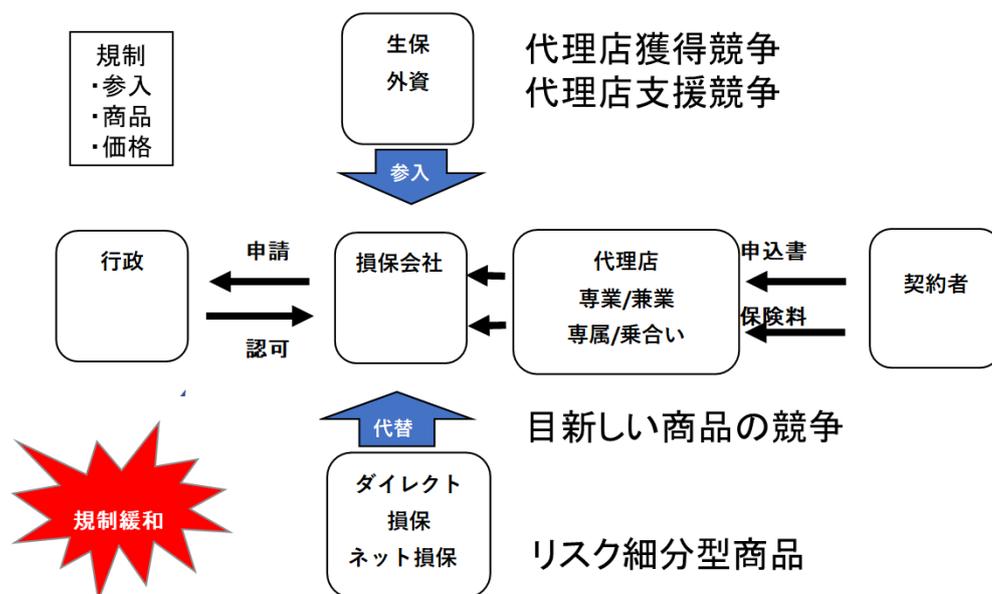


図 8 抜本改革の背景 筆者作成

抜本改革の全体像

2003年に英国の保険子会社の社長をしていた隅修三常務が、事務と情報システムを担当するCIOに就任した。隅常務からみると、日本での新商品発売競争の過熱ぶりは異常であった。契約管理システムも新商品発売に伴う改訂を繰り返して複雑な構造になっており、維持管理の負担が耐えられないほどに高まっていた。

代理店や代理店を支援する営業店の混乱ぶりを確認して、隅常務は、商品、業務、情報システムを同時に改訂する抜本改革を提案した。

- ・商品と特約の絶対数を大幅に削減し、商品の規定は共通化し、簡素化する。
- ・保険申込書は、受け付けた代理店で入力を完結させ、誤りのない状態にして契約マスターに登録する。
- ・保険料は、代理店が現金で受け取るのをやめ、顧客が振り込みやクレジットカードで保険会社に直接入金する。

これによって、難しすぎる商品を扱うために発生する、営業第一線の混乱と業務品質の低下を解消し、顧客満足度を高め、代理店と社員が本業に集中できるようにする。



図9 抜本改革の全体像 東京海上日動2003をもとに筆者作成

変革の困難さ

抜本改革の実行は大きな困難を伴っていた。

- ・まず、商品、業務、情報システムを同時に刷新することは難易度が高く、初めからは変革の全体像を詳細に見通せないものであった。
- ・また、パートナーである社外の代理店の仕事の仕方を変える必要があり、社内の保守本流の部門にも変革への抵抗感があつて、多くの利害関係者を巻き込むことが大変だった。
- ・そして、情報システムの構築の面でも、相互に関連し合う業務機能を詳細に詰めきることが難しく、情報システム機能の膨張に歯止めがかけにくく、巨大な情報システムを構築し品質を確保することが難しかった。
- ・さらに、変革の途上で、行政からの業務改善命令や、肥大化した情報システムプロジェクトの難航という、予期せぬかく乱要因も発生した。

抜本改革の経緯

抜本改革は、結果的に見るとコッターの8ステップを踏んで実行された。

- ・危機感の共有:2003年の役員ディスカッションで、隅常務は、営業の第一線の窮状を全役員に具体的に訴え、抜本改革しか道はないことを納得させた。
- ・変革チームの組成:2004年4月に事務局となる抜本改革室を立ち上げ、これまでの商品開発競争を主導してきた保守本流の商品本部と営業統括部門を巻き込んで改革検討チームを編成した。
- ・ビジョンの提示:2004年10月に改革チームは、改革の基本方針を取りまとめて経営会議で承認を得た。
- ・ビジョンの浸透:隅常務は改革の計画の段階的な具体化を進め、その都度経営会議で合意を得た。検討が停滞しかけた時には、抜本改革は事務ではなく全社員の仕事の仕方の改革であることを訴え続けた。
- ・社員の巻き込み:新たな代理店の業務イメージを理解させるため、早い段階からプロトタイプシステムを作って営業推進部門の意見を吸収した。システムが試作品になったら、主要な代理店を回って使えるかを確認した。導入準備では、社員への研修を徹底し、社員自らが代理店に変革の意味を説明できるようにした。
- ・短期的成果:システムが稼働する前から、先行して「新しい風」運動を展開し、代理店による契約入力とキャッシュレス化を推進した。全商品一斉切り替えが出来なくなったので、まず主力の自動車保険から新商品に移行し、その後段階的に他の商品も切り替えていった。
- ・本格的変革実施:新商品の認可取得、新業務手順の作成、新システムの構築を同時並行で実施した。
- ・組織文化への定着:抜本改革実行後も再び混乱に後戻りしないように、商品と業務の設計方法を継承し、新商品発売の前にチェックするように徹底した

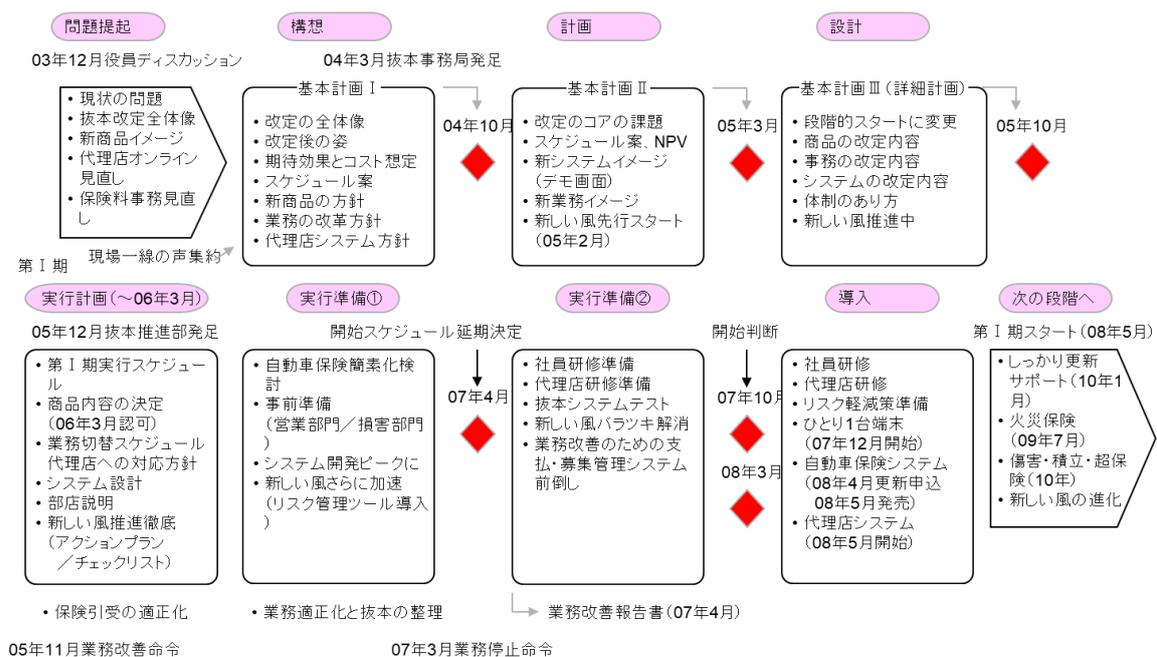


図 10 抜本改革の経緯 筆者作成

計画的かつ創発的な変革の進め方

東京海上の事例から、計画的変革を成功させる秘訣を抽出してみよう。

- ・計画的変革の実行ステップを踏みながらも、段階的に計画を詳細化し、段階的に変革を実行し、実行途上で柔軟に計画を見直した。
- ・業務と情報システムの全体構造を想定し、改訂を続けて、変革全体の拠り所とした。商品構造の標準化に立ち返った業務と情報システムのモジュール化を実現した。
- ・計画的変革の実行ステップの中で、社員を巻き込んだ意見吸収、合意形成、試行錯誤、意識統一といった創発的変革の方法を繰り返した。
- ・変革の中で、価値観、組織、人材、プロセスといった人間系のイネーブラー（実現可能にする要素）を強化した。各イネーブラーの中に IT を活用することを前提とした強化内容を組入れた。
- ・変革のイネーブラーを橋渡しにすることによって、段階的な変革の進行と同期を取った情報システムの構築を行った。

IT を活用した変革のイネーブラーの特徴

「価値観」のマネジメントは、変革に向けて共有すべき価値観や組織文化を醸成することである。同社では、変革のビジョンには、商品、業務のあり方に加えて、IT 活用のあり方も 3 本柱のひとつとして描かれている。事務と情報システムの担当であった CIO が変革の問題提起をし、自らが変革のリーダーの役割を担い、変革内容の肥大化、社内からの抵抗、先行プロジェクトの停滞、監督官庁からの指導などの難局を迎えても、終始ぶれることなく「業務品質こそが競争優位」という変革の基本理念を訴え続けた。

「組織」のマネジメントは、変革を促進する組織構造や組織運営システムを設計し導入することである。同社では、全社横断の変革プロジェクトチームが編成され、社内で力を持つ機能別縦割りの業務遂行組織に対抗して変革を推進する権限委譲がなされた。全社の部長クラスを集めて変革実行委員会が開催され、変革全体の進捗管理、リスク管理、タスク間相互調整、意思決定が集中して迅速に行われた。

そして、各変革プロジェクトチームには IT 責任者が参画し、検討される内容が IT で対応可能なものか、情報システム全体に大きな影響を与えるものか、常に確認しながら進めた。それだけでなく、複数のチームに属する IT 責任者が集まって、チーム間に横串を差した検討内容の整合性確保が図られた。

変革実行委員会においては、抜本改革推進部に加えて IT 部門が事務局として黒子の役割を果たした。合議制による委員会では、参加者の意見が対立することもしばしばであったが、それを変革が目指す方向に向けて調整するのが抜本改革推進部であるとすれば、全体最適と実現可能性の観点から調整するのが IT 部門の役割といえよう。

「人材」のマネジメントは、変革を推進できる人材を育成し活躍させることである。同社のような業務と IT が一体となった事業の変革においては、IT を理解したビジネスリーダーの存在が重要である。同社では、商品、営業、損害といった部門の中に、自部門のシステム化の要件を決定する責任を持つ IT オーナーが平素から配置されていた。こうした人材の中から、変革をリードするビジネスリーダーを登用し、変革プログラムマネージャとして育成した。また、IT 部門の中から、業務設計ができる人材を登用し、変革プログラムマネージャや IT プロジェクトマネージャとして育成した。

全社員と代理店が、変革の意図と新たな仕事の仕方を目で見えて理解できるようにするのは新代理店システムである。商品、業務、情報システムが 1 冊でわかるマニュアルとともに、新代理店システムの試用バージョンが、社員向けや代理店向けの研修で利用された。

「プロセス」のマネジメントは、標準的なプロセス(実行手順)にそって変革の進行を管理することである。同社では、コッターの 8 ステップに相当する全体実行プロセスが結果的に実行された。また、「新しい風」のパイロットプロジェクトでは、変革の進捗を確実にするためのチェンジマネジメントが徹底された。

そして、度重なる計画変更がなされても、業務と情報システムの全体構造の設計と改訂が行われ、全体整合性は維持された。このために、アーキテクチャ・マネジメントにあたるプロセスが実施された。

変革の実行は、ビジョンと全体構造を共有した上での商品、業務、IT の同時並行プロセスとなった。このためには、COBIT の BAI や APO にあたる変革プログラムの全体管理プロセスが実施された。仕様の確定を加速するための試作画面の作成によるプロトタイピングには、イテレーション(繰り返し)の手法も導入された。

「IT 活用力」は、変革と同時進行する IT プロジェクトのマネジメントや IT リソースの全体マネジメントのことである。同社では、情報システム構築のリスクと品質確保を考慮して、リソースが許す範囲での段階的な情報システム構築が行われた。

そして、情報システム全体を通じて業務機能とシステム機能の共通部品化が図られ、情報システムの品質、柔軟性、効率性を向上させた。これはモジュール化の方法にあたる。

情報システムの品質確保のためには、業務担当者と IT 担当者が一箇所に集まって、仕様確定のためのワークショップを集中的に行ない、業務を理解した人材が情報システムの仕様を最終決定するようにした。また、出来上がった情報システムの仕様確認テストのためのテストケースを業務担当者が作成し、自らテストを行うようにした。これは、イテレーションにおけるユーザー参加の方法にあたる。

変革のイネーブラー	変革全般における実施内容	ITに関する実施内容
価値観	変革のビジョンの策定 利害関係者とのビジョンの共有	ビジョンの中に柱としてIT活用のあり方も盛り込む CIOが変革実行のリーダーとして変革の理念を訴え続ける
組織	部門横断の変革プロジェクトチームの編成と権限委譲 変革実行委員会での全体進捗とリスク管理、調整、決定	IT責任者によるチーム間に横串を差した整合性確保 変革実行委員会の黒子としてのIT部門の役割
人材	本業の中核部署のキーパーソンの巻き込み 変革のリーダー人材とマネジャー人材の混成 全社員に変革の意図を理解させる研修	ITを理解したビジネスリーダーの登用 変革プログラムマネジャーとITプロジェクトマネジャー 商品、業務、情報システムが1冊でわかるマニュアル
プロセス	段階的な計画の詳細化と段階的な変革の実施 8ステップに相当する全体実行プロセス パイロットプロジェクトの先行実施	業務と情報システムの全体構造の設計と改訂 ビジョンと全体構造を共有した商品、業務、ITの並行実施 試行錯誤のためのプロトタイプング
IT	リソースが許す範囲での段階的なシステム構築	業務機能とシステム機能の共通部品化 仕様確定のための集中ワークショップ 業務担当者による仕様決定と仕様確認テストの実施

図 11 IT を活用した変革のイネーブラーの特徴 筆者作成

全体最適にむけた計画的変革のマネジメント方法

変革の実行において変革のイネーブラーがどの段階で活用されたかについて、同社の行った変革の経緯に沿って、実行プロセスとイネーブラーの対応関係を整理する。

抜本改革は結果的に見るとコッターの変革の8ステップを踏んで実行された。各ステップでのマネジメントのポイントと重要な変革のイネーブラーをまとめた。

「危機感を高める」「変革推進チームを築く」「ビジョンと戦略を生み出す」「ビジョンを周知徹底する」というステップでは、「価値観」のマネジメントに焦点がおかれる。

「従業員の自発を促す」というステップでは、「組織」と「人材」のマネジメントに焦点が置かれる。

「短期的成果を実現する」「さらなる変革を推進する」というステップでは、「プロセス」と「IT 活用力」のマネジメントに焦点が置かれる。

そして「組織文化に定着させる」というステップでは、再び「価値観」のマネジメントが重要になる。

各ステップは、直列に順次実行されるのではなく、並列に段階的に繰り返し実行され、その都度ステップに対応するイネーブラーは見直され強化され続ける。

変革の8ステップ	変革マネジメントのポイント	変革のマネジメント要素
①危機意識を高める	現状満足から脱却し、危機を共通認識する	価値観と組織文化 (変革する文化の醸成)
②変革推進チームを築く	変革のリーダーを選び、推進チームを作り、共通の目標を設定する	
③ビジョンと戦略を生み出す	利害関係者にとって何が出来るようになるか、具体的で実現可能な方向を示す	
④ビジョンを周知徹底する	わかりやすい表現で多様な伝達手段を活用し、リーダーが規範を示しつつ、繰り返し徹底する	
⑤従業員の自発を促す(1)	組織構造(ミッションが明確でフラットな組織) 人事システム(リスクテイクの奨励) 悪いことも良いこともトップと現場が情報を共有 変革推進者への権限委譲と自律的行動重視	組織構造と 組織運営システム (組織の変革実行能力)
⑤従業員の自発を促す(2)	変革リーダー人材を登用する 全社員の行動、技能、態度を訓練する	人材 (変革を推進する人材)
⑥短期的成果を実現する	先行変革プロジェクトを確実に遂行する 明確な変革プロジェクト目標の設定 プロジェクト予算の確保 実行組織の整備、人材の配置 プロセス進捗管理、モニタリング、テコ入れ 目に見える成果の達成	プロセスとIT 変革プロジェクトマネジメント COBIT5のBAIプロセス (構築・調達・導入)
⑦さらなる変革を推進する (多数の変革の同時進行)	相互依存性が高いシステムを同時に変革する リーダーたる経営者と下部への権限委譲 リーダー人材とマネジメント人材の組合せ 個々の変革を超えた全体のマネジメントが必要 戦略整合、優先順位、資源配分、相互調整、 資金確保、人材確保、関係整理、適正リスク	プロセスとIT 変革の全体マネジメント COBIT5のAPOプロセス (整合・計画・組織化)
⑧組織文化に定着させる (変革の最終段階で実現)	変革を後戻りさせないで定着させる 変革実行力を継承する	価値観と組織文化 (変革する文化の定着)

図 12 計画的変革のマネジメント 筆者作成