

民間企業等における効率化方策等（業務改革（BPR））の  
国の行政組織への導入に関する調査研究  
報告書概要版

平成 22 年 3 月



## ■□目次□■

第I章	はじめに.....	1
1.	調査研究の背景・目的.....	1
2.	調査研究の実施方法.....	2
第II章	BPRの考え方と取組事例.....	3
1.	BPRの概要.....	3
(1)	ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) とは.....	3
(2)	日本におけるBPR.....	6
(3)	BPR実施の一般的ステップ.....	8
(4)	BPRの関係概念.....	9
2.	BPRの取組事例.....	13
第III章	BPRの取組事例の特徴、得られた示唆.....	24
1.	改革の取組み内容.....	24
2.	改革の実施方法、推進体制.....	33
3.	改革の目標、成果.....	33
4.	改革を進める上で困難であった点.....	34
5.	成功・失敗要因、工夫した点.....	34
6.	改革の見直しについて.....	35
第IV章	国の行政機関への導入・応用に対する示唆.....	37



## 第 I 章 はじめに

### 1. 調査研究の背景・目的

我が国においては、「定員合理化計画」や「減量・効率化方針」、「行政効率化推進計画」等の計画や方針を策定し、それに基づく行政組織等の減量・効率化の取組により、国の行政機関等の定員の純減を着実に実施してきたところである。このような取組には、行政の IT 化、内部管理業務や現業、技能労務等のアウトソーシング、地方出先機関の出張所等の統廃合等、既存の事務事業を前提にした効率化努力が大きく寄与したものとなっている。

このような既往の取組に加え、政府機能の改革のためには、国の業務そのものについて、民間企業の見事な知見や優れた経営手法を導入して、その発想ややり方を見直す必要がある。

この点、多くの民間企業においては、業務効率や生産性向上に向け、業務の流れや仕組みを全面的に再構築するいわゆる業務改革（BPR）の手法を導入しており、本調査では、このような業務改革（BPR）について調査を行い、それらの考え方、手法、成果、課題等の我が国の行政への応用可能性を整理・分析することにより、今後において、我が国における同種の改革や改善のための基礎資料を幅広く収集・整備するために実施した。

## 2. 調査研究の実施方法

本調査研究は、BPR 及び類似・関連する取組みを実践している民間企業、地方公共団体へのヒアリングおよび文献調査により実施した。

図表 1 ヒアリング調査の対象

区分	企業、団体名
民間企業	製造業 A 社
	金融業 B 社
	製造業 C 社
	サービス業 D 社
	製造業 E 社
地方公共団体	佐賀県佐賀市
	岩手県
	静岡県
	千葉県松戸市
	岩手県滝沢村

注) 区分内の順序はヒアリング調査の実施順

## 第II章 BPRの考え方と取組事例

### 1. BPRの概要

#### (1) ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) とは

ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (以下、「BPR」と言う) は、企業改革の代表的概念・手法の 1 つである。BPRが大々的に取り上げられ、多くの企業で導入が図られることになった発端は、1993年に刊行されたマイケル・ハマー&ジェームズ・チャンピーによる「リエンジニアリング革命」<sup>1</sup>である<sup>2</sup>。以下では、まず、同書によるBPRの基本概念及び典型事例について示す。

同書によると、リエンジニアリングの定義は、「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」である。また、この定義には、「根本的」、「抜本的」、「劇的」、「プロセス」という 4 つのキーワードを含むとしている。以下は各キーワードの説明を抜粋したものである。

- **根本的**：いったいなぜ現在それを行っているのか、そしてなぜそれを今の方法で行っているのか、といった根本的な質問をすること。
- **抜本的**：表面的な変革を行ったり、既存のものに手を加えたりすることではなく、古いものを捨ててしまうこと。
- **劇的**：業績において小さな改善や漸進的な改善を行うことではなく、大飛躍を達成すること。
- **プロセス**：ビジネス・プロセスを、1つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合と定義する。

同書では、アダム・スミスの「諸国民の富」以来追及されてきた業務の細分化・専門化によってプロセスが複雑化し、不便や非効率・コストをもたらしていることを指摘し、これとは逆にビジネス・プロセスの単純化が必要であると述べている。具体的に、リエンジニアリング後のビジネス・プロセスには、次の①～⑨の特徴が見られるとしている。

<sup>1</sup> 邦書は野中郁次郎監訳「リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新」。なお、リエンジニアリングの概念が最初に提唱されたのは、M・ハマー (1990) *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* だとされている。

<sup>2</sup> 平野雅章 (1994) 「BPR の挑戦」『組織科学 第 28 巻第 1 号』では、当時出版された多数のリエンジニアリングに関する解説書の大半が「リエンジニアリング革命」を出発点としていること、また、米国の著名経済誌であるフォーチュン誌やエコノミスト誌がもっぱら同書を取り上げていることから、同書を BPR の基準概念としている。梅沢豊 (1994) 「リエンジニアリングの本質の組織論敵考察」『組織科学 第 28 巻第 1 号』では、同書が「米国でも、日本でも、非常に大きな反響を呼んでいる」としている。また、同書の三枝匡による解説では、同書が「空前のベストセラーとなって米国にリエンジニアリングの熱狂を引き起こした。それは 30 年以上にわたって凋落を続け苦吟してきた米国人が、ようやく長いトンネルから抜け出したことを示す象徴的な出来事であった」と位置づけている。

- ①以前にはそれぞれ別々に分かれていた仕事や業務が統合され、1つにまとめられること
- ②従業員による意思決定
- ③ラインによる人為的な仕事の流れではなく、何の次に何が行われるべきか、という観点からの必然的で自然な仕事の流れ
- ④標準化をやめ、異なる市場、状況、インプットに合わせた複数のパターンのプロセス
- ⑤仕事が組織の壁を越えて行われること
- ⑥チェック回数を減らし、経済的に意味があるときのみ管理を行うこと
- ⑦プロセスに必要な外部との取引の接点の数を減らすこと
- ⑧依然として複雑なプロセスと顧客との緩衝材としての「ケース・マネジャー」の存在
- ⑨仕事の分権化と集権化の組み合わせ

また、同書では、BPRの典型事例（成功事例）として、IBMクレジット、フォード、コダックの3社における改革を示している。以下はその概要である。

図表 2 BPRの典型事例

企業名	改革の概要
IBMクレジット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同社は、IBMによるコンピューター、ソフトウェア、サービスの販売に伴う融資を行う会社である。</li> <li>・ 初期には、現場の営業マンからの融資の要請から審査の完了までのステップに複数の部門・人員が関与し、<u>平均6日</u>必要であったため、この間に顧客を失うことがあった。</li> <li>・ これに対し、同社では、信用調査係やプライシング担当者などの<u>スペシャリストをゼネラリストに代え</u>、案件処理を助ける洗練されたコンピューター・システムを導入し、<u>全作業を案件担当者と呼ばれる人が1人で処理することによって</u>、審査にかかる時間を<u>4時間に短縮した</u>。</li> </ul>
フォード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同社では、間接費と管理コストの削減のため、支払部門の人員削減を検討していた。北アメリカの支払部門には<u>500人以上の人員</u>がおり、注文から受け取り、支払に至るまでの複数の書類と確認プロセスが存在していた。</li> <li>・ 同社は、結果的に支払いではなく<u>調達のプロセスをリエンジニアリングした</u>。具体的には、購買部門が注文をオンライン・データベースに入力し、商品が到着すると受取窓口がデータベースを確認し、注文と一致しているとコンピューターで自動的に小切手が発行される仕組みである。これにより、支払いに携わる従業員を<u>125人にまで削減</u>することができた。</li> </ul>
コダック	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最大のライバルである富士写真フイルムが使い捨てカメラを発表したとき、同社はこれに対抗する製品の開発さえ行っていなかった。それまでの製品開発プロセスでは、対抗できる商品を製造するのに<u>70週間</u>かかるはずであった。</li> <li>・ 同社では、CAD/CAM（コンピューターによる設計/製造システム）によって<u>設計者の生産性を向上し</u>、製品設計を統合するデータベースの導入によって<u>技師間の情報共有とチェックを可能にすることによって製品開発プロセスを改革した</u>。使い捨てカメラについては、<u>半分の38週</u>で製造まで行き、さらに、工作機械と製造のコストを<u>25%削減した</u>。</li> </ul>

資料) M・ハマー & J・チャンピー(1993)「リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新」



なお、上記の3社による事例でも示されているように、BPRにおいて重要なのが「情報技術」である。同書では、BPRにおいて情報技術が際立って重要な役割を担うとしており、既存のプロセスをオートメーション化することとは異なるとしている。

これまでに見てきたように、BPRは、それまで社内の組織や個々の業務に焦点が当てられがちであった企業の改革において、「顧客の立場を組織の横断的なプロセス単位で捉え、情報技術を活用することによって業務のやり方を根本的に再構築する」<sup>3</sup>という新しい視点をもたらすものであった。

他方、BPRの源流は日本企業による活動にあるとする説もある<sup>4</sup>。梅沢豊（1994）「リエンジニアリングの本質の組織論的考察」『組織科学 第28巻第1号』によると、「リエンジニアリング革命」は、「本質的には、日本の“エクセレント・カンパニー”で創始され、米国の一部企業にも導入されて効果をあげた、情報技術活用、顧客志向、プロセスベースの仕事の進め方やその背後にある経営理念を体系化し、米国企業再生への指針として提示した経営書」であるとしている。また、野中郁次郎（1994）「リエンジニアリングを超えて」『組織科学 第28巻第1号』では、「そもそもリエンジニアリングとは、日本型経営を分析してその経営慣行を形式化し、その一部を情報技術の活用によってシステム化したものといっ  
てよい」としている。

確かに、「トヨタ生産方式」に代表されるような、日本企業の優れた仕組みの中にはBPRにつながる要素が含まれている。野中郁次郎（1994）「リエンジニアリングを超えて」『組織科学 第28巻第1号』は、日本的経営が元来プロセス志向であること、複数の業務の同時処理に情報技術を活用して行うといったことは日本のほとんどの企業で行っていることを指摘している。また、上記のフォードの改革は、同社がマツダの株式を取得し、そこできわめて少人数で支払い業務を処理していることを目の当たりにしたことが契機となっていると記されている。このような意味では、BPRは日本企業にとっても全く新しい概念ではなかったと言える。

ただし、BPRが日本企業の強さの研究の結果として生み出されたものであったとしても、「リエンジニアリング革命」はそれを発展・再構築したものであったがゆえに、両者には相違点も見られる。これによって、日本企業が1990年代以降に新しい改革概念としてこぞって追及することとなったと考えられる。

---

<sup>3</sup> 野中郁次郎（1994）「リエンジニアリングを超えて」『組織科学 第28巻第1号』

<sup>4</sup> 「リエンジニアリング革命」では、「リエンジニアリングは日本から輸入された考え方ではない」と主張している。

## (2) 日本におけるBPR

BPR が提唱された時期は、日本企業がバブル崩壊後の苦境に立たされており、大規模なリストラクチャリングが行われ、変革を迫られていた頃であった。そのため、BPR は日本企業からも危機を脱するための処方箋として期待をもって受け入れられた感がある。

BPR は日本的経営を取り入れて発展してきたものであることは既に述べたが、両者の相違点により、日本企業が BPR を行う場合の課題もいくつか指摘されている。例えば、野中郁次郎（1994）「リエンジニアリングを超えて」『組織科学 第 28 巻第 1 号』では、両者の特徴を以下のように示している。

図表 3 日本の経営と BPR の特徴

	日本的経営	BPR
目標の提示・方法	目標を多義的にあいまいな形で提示し、方向は示すが方法は問わない	目標は明確に定義され、方法が明示的に示される
組織運営	中間管理職を基点としたミドル・アップ・ダウンである	トップが意思決定を下すトップ・ダウン型
問題の定義	何が問題であるかを繰り返し考える問題定義型	明確な前提からブレーク・ダウンしていく問題解決型
重視する側面	現場の経験や顧客との対面コミュニケーションを重視	マーケット・リサーチやベンチマークなどの分析的手法を重視
人材に対する考え方	多数平等	少数精鋭
プロセスの特徴	プロセスには重複が多く、同時並行で漸進的	冗長性を省いた最短のプロセス志向であり、変化はドラスティック
実施方法	人海戦術を活用	情報システムを活用

資料)野中郁次郎(1994)「リエンジニアリングを超えて」『組織科学 第 28 巻第 1 号』に基づき三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。

また、平野雅章（1994）「BPR の挑戦」『組織科学 第 28 巻第 1 号』では、日本企業が BPR を実施する際の課題として、以下の 4 つを挙げている。

- 戦略（事業分野／機能分野の絞り込み）が定まっていない企業が多い
- IT 基盤が貧弱
- 余剰人員の処遇法が見えない
- 評価指向がない

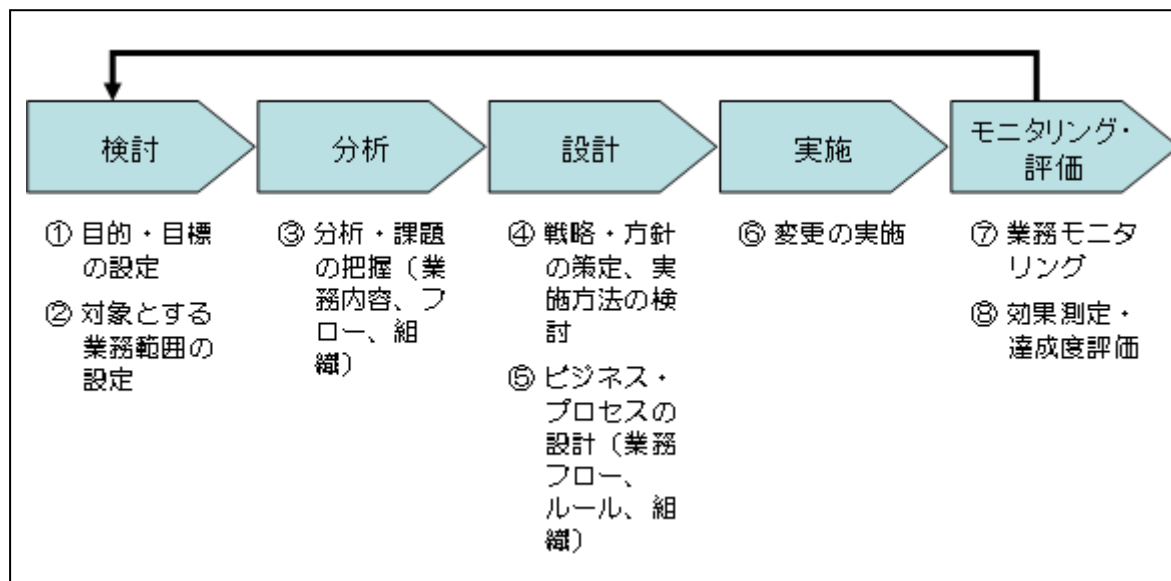
このように、日本企業が BPR を実施するに当たっては、それが大規模な改革であるがゆえに、十分な検討・計画が必要であることは当初から指摘されてきた。本報告書で後述す

る BPR や関連する取組み事例が、それぞれの企業の状況に応じて多様であることも、このことを反映するものである。

### (3) BPR実施の一般的ステップ

BPR は一般的に次のようなステップで実施される。特に、検討段階の目的・目標の設定 (①)、分析段階の分析・課題の把握 (③)、設計段階の戦略・方針の策定、実施方法の検討 (④) が重要である。

図表 4 BPR のステップ



資料) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成。

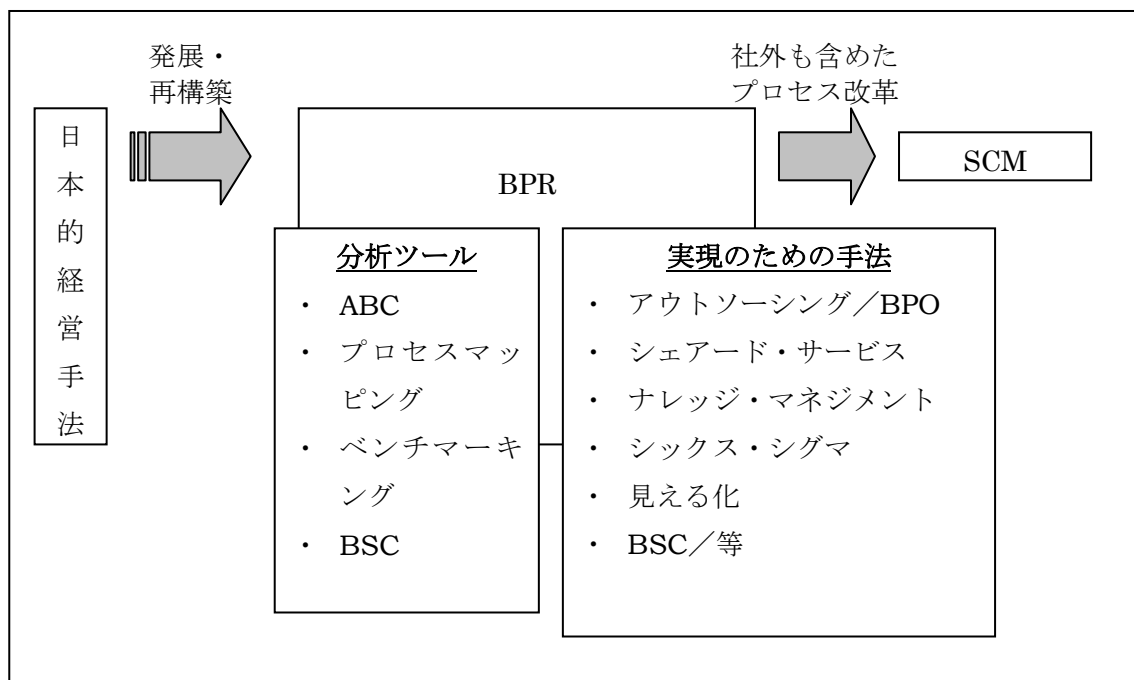
なお、BPR の分析段階において使用される ABC、プロセスマッピング、ベンチマーキング、BSC といったツールは、BPR に限らず、企業において多用されるものである。

#### (4) BPRの関係概念

これまでに述べたように、BPRは組織全体に関わる大規模な改革である。民間企業が目指したこのような「典型的な」BPRを行政機関で実施するのは、法律も含めた各種制約により困難である可能性もある。そのため、行政機関においては、BPRを業務改革全般として広くとらえ、関係概念・手法も含めてそのエッセンスを抽出し、適用可能性を検討するのがひとつのアプローチとして考えられる。

民間企業においても、BPRは継続的な改革の一環として行なわれており、他の多様な手段との組み合わせにより実施されている場合が多い。次の2つの図表は、BPRの関係概念・手法及び実施事例を示している。

図表 5 BPR及び関係概念・手法（仮説）



資料)三菱UFJリサーチ&コンサルティングがインターネット・文献検索により、BPRとの関係に触れられているものを抽出・整理した。

注) ソフトウェア等のIT手法は含まない。

図表 6 関係概念・手法の概要及び事例

名称	概要	事例
BPR	(省略)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キヤノン</li> <li>・ パナソニック</li> <li>・ 富士通</li> <li>・ ファンケル</li> <li>・ 東京海上日動火災保険</li> </ul>

名称	概要	事例
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エプソン</li> <li>・ ロイヤルホテル、等</li> </ul>
アウトソーシング/BPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業活動の一部または全部を外部に委託すること。特に、社内の特定の業務プロセスを切り離して委託する場合をビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) という場合もある。</li> <li>・ BPR の過程で特定のビジネス・プロセスの効率化のために検討されることがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソニー</li> <li>・ 日興コーディアルグループ、等</li> </ul>
シェアード・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内やグループ企業内で共通する業務を集約し、それらを扱う専門の部門あるいは子会社を立ち上げるなどしてコスト削減やサービス向上を図る仕組み。</li> <li>・ アウトソーシングと同様、BPR の過程で特定のビジネス・プロセスの効率化のために検討されることがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 富士フイルムホールディングス</li> <li>・ イオン</li> <li>・ ヤマト運輸</li> <li>・ 鹿島建設</li> <li>・ 新日本石油</li> <li>・ サッポロビール</li> <li>・ 帝人</li> <li>・ 三菱商事</li> <li>・ 旭硝子、等</li> </ul>
見える化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務の「可視化」とその「共有」を活用して業務改善を行うこと。具体的な取組みは組織によって異なる。</li> <li>・ BPR の実施過程で、ビジネス・プロセスの可視化が行われることがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ JT 日本たばこ産業</li> <li>・ 三菱東京 UFJ 銀行</li> <li>・ 全日本空輸</li> <li>・ 関西電力</li> <li>・ 伊勢丹</li> <li>・ 大林組</li> <li>・ 三井住友火災保険</li> <li>・ 東京電力、等</li> </ul>
ナレッジ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員個人がバラバラに持つ知識・経験やノウハウを社内全体で共有し、創造的なアイデアを生み出すための仕組み<sup>5</sup>。</li> <li>・ 初期の BPR において対象の外に置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 富士ゼロックス</li> <li>・ 資生堂</li> <li>・ 損保ジャパン、等</li> </ul>

<sup>5</sup> 林昇一・高橋宏幸他(2003)「経営戦略ハンドブック」

名称	概要	事例
	<p>かれがちだった非定型業務の生産性に焦点が当てられるようになったことや、企業価値の源泉としての知識・経験が重視されるようになったことによって注目を集めるようになった。</p>	
シックスシグマ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 統計学の手法を応用して、不良品率の低下や顧客満足度の向上を図る取り組み。元々は製造部門を念頭にした手法であったが、営業部門・企画間接部門、サービス業などにも適用されるようになった。</li> <li>・ 日本の QC サークルが参考にされたといわれるが、トップダウンの改革として実施される点で異なる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シマノ</li> <li>・ 東芝</li> <li>・ ソニー</li> <li>・ 万有製菓、等</li> </ul>
BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ R.S.キャプランと D.P.ノートンによって提唱された業績評価指標の体系。</li> <li>・ 財務、顧客、社内ビジネス・プロセス、従業員の学習と成長という 4 つの視点を持ち、財務以下の尺度及び内容は、因果の連鎖によって最終的には、財務目的に結晶することになっている。BSC では、業績評価指標を企業の戦略とビジョンに結びつけることが重要と強調される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 麒麟麦酒</li> <li>・ ミツカングループ本社、等</li> </ul>
サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調達・生産・販売・物流からなる業務の流れ（サプライチェーン）を市場の変化にすばやく最適化させて、企業収益やキャッシュフローを高めようとする経営手法のこと。</li> <li>・ BPR が社内のビジネス・プロセスの最適化を図るものであるのに対し、SCM は社外も含めた最適化を図るものである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イオン</li> <li>・ 7&amp;i ホールディングス</li> <li>・ オンワード</li> <li>・ 三井住友建設、等</li> </ul>

資料)手法の概要は、林昇一・高橋宏幸他(2003)「経営戦略ハンドブック」、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2009)「民間企業等における経常的な効率化方策等(業務の分析・『見える化』及び組織目標管理)の国の行政組織への導入に関する調査研究報告書」等に基づき記述。事例は各社公表資料及びインターネット・文献検索により収集。

注)「見える化」の事例のうち斜体で示してあるものは昨年度調査でインタビューを実施した企業。



## 2. BPRの取組事例

本章では、官民における事例分析を基に、BPR の考え方を整理する。

図表 7 対象事例一覧

区分	企業、団体名
民間企業	製造業 A 社
	金融業 B 社
	製造業 C 社
	サービス業 D 社
	製造業 E 社
地方公共団体	佐賀市
	岩手県
	静岡県
	松戸市
	滝沢村

注) 金融業 B 社については、同社の要請により、対象企業の事例としては掲載していない。

以下、まず、ヒアリング調査を実施した企業・団体の取組みの特徴を一覧として整理する。

図表 8 対象事例の特徴

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
製造業 A 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>バブル崩壊後の不況</li> <li>課題分析の結果、以下が課題との認識。</li> </ul> <p>①ボトムアップの改善だけにより業績を伸ばすことの限界</p> <p>②間接業務の生産性向上</p>	<p>「シックスシグマ」の導入による全社的改革的取組み</p> <p>○対象業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全業務</li> </ul> <p>○対象期間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>開始から 10 年以上経過現在も継続中。</li> </ul> <p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社長をはじめとするトップが手法の勉強をするところから開始。</li> <li>開始から 10 年以上経ってまだ継続的な取組みを行っている。</li> <li>方法論としてシックスシグマを導入。最初は DMAIC（Define, Measure, Analyze, Improve, Control）を導入し、引き続き、商品開発などをシックスシグマクオリティで実施する手法を米国大学と共同で開発。</li> <li>事業部門よりも間接部門（研究開発部門）が先に導入。</li> <li>課題ごとにプロジェクトを立ち上げ、DMAIC あるいは A 社開発の手法の考え方の下に進める。</li> <li>一時期進めていた分権化は、現在は逆方向。求心力を高める目的。</li> </ul> <p>○推進体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内の様々な事業部門から人材を集めて経営改革推進本部を設立。</li> </ul>	<p>○改革の費用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営改革担当者（全社員の 5%）×人件費程度</li> </ul> <p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金銭的に直接影響のあるハード・セービングと、直接的には影響のないソフト・セービングそれぞれで評価。</li> <li>ハード・セービングとしては、年間数千億円の効果を得ている。ソフト・セービングの代表的効果としては、検討の結果余剰となった人材を他の仕事で活用している。</li> <li>DMAIC が共通言語となり、社内コミュニケーションが工場向上。</li> </ul> <p>○困難であった点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>手法として難解な部分もあり、理解の促進に時間がかかる。</li> <li>定性的な部分で数値化できる部分をできるだけ数値化することが求められるが、簡単ではない。</li> </ul>	<p>○成功要因・工夫した点</p> <p>&lt;推進方策&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>歴代トップが重要性を認識し、トップのイニシアティブとして実施。</li> <li>全社員の巻き込みが重要。</li> <li>モチベーションを上げるために、トップが現場を訪問し、現場との対話を実施。</li> <li>表彰制度を導入。</li> <li>イノベーションをプロセス・イノベーションとバリュー・イノベーションに分けて定義。両方に関して、横展開を行うためのベストプラクティスの研修を実施。</li> <li>どのようなことにも必ず無駄があるという認識を持ち、つまらないことのためにどのくらいコストがかかっているのかを把握。</li> </ul> <p>&lt;取組みの見直し、評価&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社展開を継続しながら、手法のブラッシュアップを図る。</li> <li>主管部門が各種指標をもとに、手法の浸透段階を把握。</li> </ul> <p>○教訓・今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ミドルマネジメントのモチベーションを上げることが課題。</li> <li>トップダウンとボトムアップの融合が重要（トップダウンだけでは不十分）。</li> <li>イノベーションを加速する方法として、とにかく高い目標を設定するようにしている。</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
製造業C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場環境の変化により、それまで収益の柱であった中核事業の売り上げが急激に悪化。</li> <li>会社の機構改編も含む大規模な構造改革が必要と判断された。</li> <li>販売費・一般管理費比率が競合企業よりも高かった。</li> </ul>	<p>組織改革・業務効率化（シェアードサービスを含む）の取組み</p> <p><b>○対象業務</b> 全業務</p> <p><b>○対象期間</b> 現時点で5年目になり、継続中。</p> <p><b>○実施方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たに中期経営計画を策定し、その中で連結経営の強化や構造改革への取組みという基本戦略を打ち出した。特に、組織力強化と業務効率化に重点的に取り組んだ。 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 組織力強化は、社員能力向上の取組み。</li> <li>▶ 業務効率化は、グループ全体の間接業務の効率化を目指し、シェアードサービス会社を設立。</li> </ul> </li> <li>シェアードサービス会社は、総務や人事を中心とした間接業務を提供。その中でも比較的定型的な業務を集約し、標準化することによって効率化を図っている。事業会社の総務機能をほぼ全面的にシェアードサービス会社に移管した。また、間接財購買もシェアードサービス会社を集約し、ボリューム効果を獲得。</li> </ul> <p><b>○推進体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企画部門で、関連会社の管理を行って</li> </ul>	<p><b>○改革の成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シェアードサービス化によって間接業務の効率化ができ、トータルコストが約半分になった。</li> </ul> <p><b>○困難であった点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シェアードサービスの業務によっては、アウトソース企業の決定時に、それまでの取引関係を断ち切ることになるケースも少なくない。地場の取引先への対応は難しい問題。</li> </ul>	<p><b>○成功要因・工夫した点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社長の強力なリーダーシップ。</li> <li>組織としての大きな方向転換や改革運動などに対して社員が一致団結して協力する企業カルチャー。</li> <li>広報を中心とした関係部門が社員に向けて会社の状況をリアルタイムに伝える情報発信を継続。具体的には、イントラネットやメールなど社内広報で社長のメッセージを社員に伝達するとともに、社員用のアンケート欄を設けて双方向のコミュニケーションを可能にした。</li> <li>マネージャークラスを対象とした研修などの人材強化を実施。これにより、課題の議論、自ら実施すべきことの明確化に加え、参加者間のコミュニケーション・連携が強化された。</li> <li>シェアードサービスによる集約化、標準化によりサービスが低下したと見られるケースに対しては、本社の当該部門から、グループ全体最適の視点により標準化し、今後サービス水準が変わることを伝えるようにしている。</li> </ul> <p><b>○教訓・今後の課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織強化・業務効率化の継続。今後、経済環境や会社の業績が回復基調になったとしても継続的に改革を実施していくこと。</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
		<p>いるところがシェアードサービスを主管し、予算担当のところが組織強化・業務効率化を主管。</p>		
サービス業D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務効率化の活動はかねてより実施。</li> <li>・前社長になったことによりBPRの考え方を導入。</li> </ul>	<p>「小集団活動」を通じた業務改革の展開</p> <p>○対象業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業部門、サービス部門の70%。間接部門。</li> </ul> <p>○対象期間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2003年ごろから小さな形のBPRを試行錯誤。現在の形で始めたのは1年前から。</li> </ul> <p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まず、トップダウンで、グループ内で共通する業務は集中化。国内複数拠点で共通の業務は共同で、会計や受発注業務は本社で一括して実施。</li> <li>・顧客から見えない部分については、小集団サークルを作って改善を検討。トヨタ系のコンサルタントが入って指導。</li> <li>・作業スピードを測定。</li> <li>・実際に改善につながる内容は横展開。</li> <li>・顧客に見える部分のサービス改善については、ブラインド・インスペクションや顧客へのアンケート、ロコミのチェック等を実施。</li> </ul> <p>○推進体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客満足と業務効率化を所管する業務効率化推進部門。この部門にコンサルから教わった手法を伝授できるス</li> </ul>	<p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・作業スピードの短縮、人件費の削減など、顧客から見えない部分の業務効率化が実現。</li> </ul> <p>○困難であった点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TQCは20年前に行ったことがあったが、当時は形だけの活動で効果を実感することがなく終わってしまった。</li> <li>・トップダウンで実施したが、社内の職種が多過ぎて進めにくかった。</li> </ul>	<p>○成功要因・工夫した点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トップが改革の必要性について継続的に訴え続け、同じベクトルに向かせていく。</li> <li>・取組みを継続することで組織に根付かせていく。</li> <li>・部門のトップが常に現場にいるようにする。</li> <li>・改善は提案だけではなく、結果をまとめ、実際にPDCAを回して実践していく。</li> <li>・サークル活動を一つずつ増やすことによって、反対する人たちの周囲から固めていく。</li> <li>・サークル活動によって出てきた「ワンポイントのアドバイス集」を事務局が作成し、イントラネットで配信したり、冊子を配付している。</li> </ul> <p>○教訓・今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・数値目標の達成を前面に出すと、それが目的となってしまうため、業務改革として何を実施すべきか検討することがまず必要。</li> <li>・顧客に見える部分のサービスの向上や新入社員やアルバイトの教育は継続的な課題。</li> <li>・業務効率化だけではなく、サービスの質を向上させることが課題。</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
		トップがおり、アドバイスを実施。		
製造業 E 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>資金が潤沢な時にこそ本質的な改革を行うべきとの認識の下、業績好調時に大規模改革を断行。</li> <li>その際、成長と収益の双方をバランス良く実現する改革が求められた。</li> </ul>	<p>大規模 BPR と SCM による業務改革の取組み</p> <p>○対象業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全社を対象とした、抜本的な改革を実施。</li> <li>制御機器部門では、国際的な拠点の再編成を含む大規模な改革を実施。</li> </ul> <p>○実施期間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全体として 3 つのステージで行う計画であった。 <ul style="list-style-type: none"> <li>第 1 ステージ（～2004 年）：収益体質づくり</li> <li>第 2 ステージ（～2007 年）：収益と成長のバランス</li> <li>第 3 ステージ（～2010 年）：成長構造の実現</li> </ul> </li> </ul> <p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期経営計画に基づき、抜本的な改革を実施。</li> <li>主要事業部門である「制御機器」の統括事業部門では、全社的な改革方針に呼応して、「国際的な拠点の再編成を含む大規模な事業プロセスの改革」と「IT 技術を駆使した個別の業務プロセスの改革」に一体的に取り組んだ。</li> <li>拠点再編については約 100 億円の投資を行い、これを 3 年で回収するという目標を立てて実施。</li> </ul>	<p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製造固定費を約 90 億円圧縮するという目標に対し、90 億円超の圧縮を実現。改革に係る投資を 3 年で回収するという目標を達成下。</li> </ul>	<p>○成功要因・工夫した点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業績が良いときに、短期間で一気に改革を進めた。業績の良いときに改革をすることで、中長期的なコスト構造を作り上げるための積極的な投資もすることができた。</li> <li>改革の準備として、グローバルで統一的な品番体系が整備され、そこに設計図面がひもづくようにした。</li> <li>再編にあたっては 1000 人規模の異動があったが、1 人もリストラせずに職種転換ができた。</li> <li>社内の理解醸成のために、対話、教育・研修を充実させた。具体的には、「国際競争力のあるものづくりの強化」を改革目標として明示し、前向きな改革であることを継続的に訴えた。また、改革を行わなければ中期的には赤字に転落することを示し、危機意識を醸成した。</li> <li>中国拠点では、グローバル拠点であるということの認識を徹底させた。現地の作業員に対しても、「何をすべきか」という問いを投げかけ、提案を促した。このように、責任を持たせることによってモチベーションの向上につながった。</li> <li>なぜ業績が良いときにこのように短期間で改革をしなければならないのかという疑問・抵抗感に対しては、目的・環境認識・必要性などにつき、マネジメント層、現場リーダーを巻き込んで推進した。</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
佐賀市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 首長の就任。</li> <li>・ 困難な財政状況を受けて、問題がある事業の見直しを実施した。</li> </ul>	<p>事業・計画の見直し、共同化、業務プロセス変更による改革の取組み</p> <p>○対象業務 全業務</p> <p>○対象期間 4年間（首長在任期間）</p> <p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 赤字の商業ビルの倒産、都市計画の見直し等、既存事業・計画の見直し。</li> <li>・ 水道事業の共同化</li> <li>・ 総合窓口の設置、等</li> </ul>	<p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存事業の見直しにより、追加的に無駄な支出が行われることを抑制（ゴミの焼却炉を当初計画から100億円低い金額で完了。下水道事業の共同化で、施設建設費の80億円節減）。</li> <li>・ 意識改革により、職員から改善のアイデアが出てくることもあった。</li> </ul> <p>○困難であった点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数の部門をまたぐような改革の際に縦割りの壁が障害となること。</li> <li>・ 資金調達の自由度がない。</li> </ul>	<p>○成功要因・工夫した点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の意識改革が重要。やったことがないことをさせることによる小さな成功体験の積み重ねが改革の継続につながる。</li> <li>・ 外部（民間）人材の登用の効果大きい。民間企業の感覚を持っている（利益を上げなくてはならないという必死さ）ことは大きく、スピード感が違う。外部から来た人材が、繰り返し言って、自らがやって見せて教えたことは、単に技術・知識を持ち込むということのみならず、職員の意識改革にも影響した。</li> <li>・ 総合窓口の設置によって職員の業務範囲が広がることに対しては、研修マニュアルの整備及び研修時間の増加で対応。</li> </ul> <p>○教訓・今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政機関の場合には、「厳密な意味でのBPR」を進める以前に、「仕事の進め方の見直し」という観点からの業務プロセス改革に取り組む意義が大きい。</li> <li>・ まず「①民間化・民営化」に取り組む必要があり、それで残った行政が実施すべき業務については、「②共同化」を考えることが重要。これらを実施した上で、単一の市役所でしかできないものは、厳密な意味でのBPRで対応すべき。</li> </ul>
岩手県	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知事の2期目後半からトヨタ方式を導入。仕事をもっと効率的にしたいという</li> </ul>	<p>「トヨタ方式」を活用した業務改革の取組み</p> <p>○対象業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役所の仕事の象徴的な部門である財政課と、残業が多かった農林水産</li> </ul>	<p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務のプロセスを見直すことで、効率化を進めることができ、その結果、残業時間を減らすことができた。</li> </ul>	<p>○教訓・今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 改革の取組みで重要なことは、時間管理と改革疲れにならないようにすること。</li> <li>・ 時間管理は重要であり、長くても1年と期限を決めて、その期間の間に徹底的に取り組むべき。改革の検討課題についてはいつまでに</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
	<p>考えがあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3期目に財政制約が厳しくなっていて、改革推進が必要となった。</li> <li>トヨタの奥田元社長や張元社長を通じて、トヨタの元町工場のホワイトカラーの生産性向上が参考になると知った。</li> </ul>	<p>部から開始。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>その後、全庁に展開を図った。</li> </ul> <p>○対象期間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタ方式に関しては2期目後半から3期目で退任まで。</li> <li>それ以外にも各種改革を継続的に実施。</li> </ul> <p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタ系の会社でコンサルティングを専門にしているところのアドバイスを受けて取組みを進めた。</li> <li>まずは残業を減らすことを目指した。その際、職場の片付け、挨拶といったことから取組みを開始した。</li> </ul> <p>○推進体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10人程度のドリームチームのような推進体制を構築。</li> <li>各部門からメンバーを選ばせると、部門の代表になって改革が進まなくなるためその方法は避けた。</li> <li>チームのメンバーは年齢層もばらばらにし、現場の技術者を含めるようにした。</li> </ul>	<p>○困難であった点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>改革の取組みを始めても、その成果が出たのかどうか分からないうちに、別の改革のための運動が始まるなどすると改革疲れが出る。</li> <li>改革疲れになる原因として、課長など上の人間が改革の大義（真の狙い）を適切に伝えていないことが挙げられる。常に上に立つ者が改革の大義を伝えて、それを忘れずにみなで取り組むことが重要。</li> </ul>	<p>結論を出すことを決めて取り組むべき。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>改革疲れになることを防ぐためには、現場のムードや職員の本音がどこにあるかを探らなければならない。課長等のレベルでいかに適格に状況を把握できているかが重要。これらの情報を引き出すためには、年に2回程度、職場の課長や責任者が必要な時間を確保して、一人一人の職員とコミュニケーションをとることが必要。</li> <li>何年かごとにいろいろと名前を変えて改革を行うと現場がついて来なくなる。選挙で首長が代わった途端に揺り戻しが来る。大きな改革をすればするほどその傾向がある。組織風土として、いかに改革を定着させるかが問題である。</li> <li>改革が後戻りしないようにさせることが重要。成果が少しでも出たらすぐに全体で共有して、ここからは戻らないようにしようと言いつけることが必要。</li> </ul>
静岡県	<ul style="list-style-type: none"> <li>前知事の就任。科学的な運用も必要ということでBPRを導入。</li> <li>現知事になり、外部の目を導入して更</li> </ul>	<p>業務棚卸表を活用した業務改革の取組み</p> <p>○対象業務 全業務</p> <p>○対象期間 平成9年から本格実施し、現在も継続。</p>	<p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政のスリム化、人員の削減、それらによるコスト削減を実現。</li> </ul> <p>○困難であった点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ひとり1改革運動の当初に提案に力を入れていたが、提</li> </ul>	<p>○成功要因・工夫した点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他の自治体が行っている事務事業評価を実施せずに、業務棚卸表を中心に設定した実際に使える仕組みとしている。その際、仕事量を増やさないような工夫が必要。</li> <li>ひとり1改革運動など、職員の意識改革を図る取組みを継続的に実施。</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
	に改革を推進。	<p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学者による指導の下で実施。</li> <li>・ まずは課長級以上の幹部職員を対象に、研修に注力。研修は、ゼロベースで、効果や成果で物事を判断しようという内容とした。</li> <li>・ 業務棚卸表を行政運営の中心に設定。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 総合計画にある166の目標をいずれかの室に担当として割り当て。</li> <li>➢ アウトカムを達成するために必要な業務やリソースを提示。</li> <li>➢ 進捗管理にも活用し、毎年1回更新。</li> </ul> </li> <li>・ 新知事の下では、既存の手法の見直しを行うこととし、積極的に透明性を確保することが重要との考えから事業仕分けを実施し、外部の目も入れた。</li> <li>・ 仕組みを下支えしているのが「ひとり1改革運動」 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 平成10年から実施。</li> <li>➢ 提案に終わるのではなく、実際に改革した成果を報告する仕組み。</li> <li>➢ ITを活用して成果を見える化して、組織で共有している。</li> <li>➢ 他の取組みを真似（横展開）しても成果としてカウントされる。</li> </ul> </li> </ul> <p>○推進体制</p>	案の場合、他人に取り組んでもらうことが前提であるため、うまくいかない。	<p>○教訓・今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業仕分けで外部の目を入れるようにした。</li> <li>・ 実際、事業仕分けは（作業の）ボリュームがあったため、これが評価の一種だというのであれば、これに関しては評価疲れがみられた。</li> </ul>



企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
松戸市	<ul style="list-style-type: none"> <li>市長のマニフェストに入っていたクリスタルな行政の実現。</li> <li>実施計画を策定する際に、今後、5年間で230億円の財源不足が明らかになった。</li> <li>短期的には、公共サービスの民営化、定数の削減、人件費（給与等）の削減、一部の公共サービスの見直しにも取り組んできた。しかし、そのような対策だけだと縮小均衡に陥る懸念があった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政改革室を中心に展開。</li> <li>業務棚卸とSWOT分析を活用した改革の取組み</li> <li>○対象業務 <ul style="list-style-type: none"> <li>全業務</li> </ul> </li> <li>○対象期間 <ul style="list-style-type: none"> <li>業務棚卸：平成15年開始の第二次実施計画策定時から継続的に実施。</li> <li>SWOT分析：平成17年に試行、平成18年から本格実施。</li> </ul> </li> <li>○実施方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>従来は財源の裏づけが十分になされていなかった総合計画と財源の両方を一緒に検討するためのツールとしてSWOT分析を採用した。</li> <li>すべての事務事業について棚卸を実施した上で、SWOT分析を実施。</li> <li>SWOT分析を通じて抽出された取組課題を実施計画で実施するために予算にひもづけ。</li> <li>廃止する事業のリソースについては他の事業に充当することにした。部門の中だけの見直しでは限界があるため。</li> </ul> </li> <li>○推進体制 <ul style="list-style-type: none"> <li>若手中堅10数名でプロジェクトチームを作って手法を検討し、SWOT分析を提案。</li> <li>SWOT分析の実施は8つの部門ごと。</li> <li>全体を見るのは総務企画本部。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改革の成果 <ul style="list-style-type: none"> <li>影響度や重要度を整理でき、事業の方向性を示すことができた。</li> <li>全庁で、現状認識や問題意識を共有化でき、全体を俯瞰し、大きな課題の把握につながった。</li> <li>ニーズの減少に対応した事業の縮小や、市民や事業者等に委ねていく事業について明らかにし、実施計画に組み込むことができた。</li> <li>毎年度見直しをする枠組みを導入することにより、財源と全体事業費との整合性や、経済環境の変化に対応する柔軟性が確保された。</li> <li>「目指す成果」「目標」「事業費」を明記することにより、わかりやすい計画となった。</li> </ul> </li> <li>○困難であった点 <ul style="list-style-type: none"> <li>分析を実施するために必要なデータがそろっていないこと。</li> <li>専門性が高い企画部門では業務プロセスの見直しが困難。</li> <li>制度変更が多すぎることによって、業務プロセスを見直すことによる意欲がそがれるケースも見られる。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○成功要因・工夫した点 <ul style="list-style-type: none"> <li>SWOTの象限は民間で取り組まれているものとは異なるものを採用。強み、弱みも市役所と松戸市全体で分けて記載。これにより、民に強みがある部分は民にゆだねるようにするという方向で検討。</li> <li>SWOT分析で抽出された取組み課題は全部で123あった。それらを実施できる計画にするために、財政的な整合も取った。</li> <li>それぞれの職員が持っている思いを解放し、右脳の場づくりを志向する「アクションラーニング」等を試行。</li> <li>平成20年度からは、研修としてではなく、総合計画の後期基本計画策定のプロセスに職員参加、市民参加のプロセスを設計し、組織学習を目指している。例えば、職員の主体性を引き出すために、職員相互に「あなたの思いを聞く職員インタビュー」を実施。</li> </ul> </li> <li>○教訓・今後の課題 <ul style="list-style-type: none"> <li>改革の取組みを押しつけられているという感覚を持たれるアプローチでは抵抗勢力が出てくる。最初からそのような人達と一緒に頑張って作り上げていくというアプローチにすべき。</li> </ul> </li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
滝沢村	<ul style="list-style-type: none"> <li>前村長の取組み。前村長は、行政が縦割り、派閥、無駄な残業等、住民の考え方とかけ離れた取組みをしていると感じ、行政内部の改革の必要性を強く認識した。</li> <li>平成6年から約1年半で全職員に導入し、情報の共有が進んだ。</li> <li>その後、ISO14000と9000との同時取得を目指すことが決定され、これが大きな改革のきっかけとなった。</li> </ul>	<p>経営品質を核にした経営改革の取組み</p> <p>○対象業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全業務。</li> </ul> <p>○対象期間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営品質の取組みは平成12年から平成18年まで。</li> </ul> <p>○実施方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員300人のうち60人程度が参加して平成14年に行政経営理念、行動指針を策定。その後、各部ごとのミッション・ドメインを策定。</li> <li>行財政改革を総合計画の中に取り込んだ。基本構想の立案にあたっては、地域社会計画と位置づけ、地域住民も参画。基本計画はもっぱら行政が担うため、戦略計画と位置付けた。戦略計画には経営品質の要素も含めて計画を実施するなかで経営品質の取組みも動くような仕組みにした。</li> <li>組織のフラット化を実施。平成11年に係長を、平成14年に課長補佐を廃止。権限は部長、課長にかなりおろした。また、10人程度であった課を8人程度にして、「小さくて優れた行政体」を目指した。</li> </ul> <p>○推進体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>庁内に10名からなるワーキンググループを設置し、全庁について経営品質のセルフアセスメント（自己評価）を</li> </ul>	<p>○改革の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財政の健全化。</li> <li>人材の成長（幹部のリーダーシップ醸成、職員の自発的な改革の取組み等）</li> <li>職員の意識や思考が変わり、日々の業務が住民視点、効果・効率の視点で進められるようになった。</li> <li>住民協働の推進による地域経営への住民参画の拡大。</li> </ul> <p>○困難であった点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営品質のフレームワークを滝沢村の組織、人材に合わせて浸透させていくことが難しかった。特に、全職員に理解を得ることが困難であった。</li> </ul>	<p>○成功要因・工夫した点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>村長の強力なリーダーシップ。</li> <li>課長、部長を対象としたマネジメント研修の実施。また、戦略を達成するためにはどのような研修が必要かを自分たちで考えて実施。</li> <li>古い体質が残る総務部門に改革を率先する人材を充当。</li> <li>抛り所になる経営理念や行動指針を策定したことで、小手先の改善策ではなく、真の目標として、職員から様々なアイデアが出てくるようになった。</li> <li>ミッション・ドメインの策定を通じて職員の積極的な参画を促す上で効果があった。</li> <li>改革では対話を重視し、オープンな環境で議論をするようにした。</li> <li>間接部門の経営理念を作るために、顧客の設定を住民ではなく、第一義的には庁内の職員が顧客ということで検討したことで、行動が変わった。</li> <li>前例がないことについて、失敗してもよいから挑戦することを続けてきた。チャレンジの取組みが基になって滝沢村のモデルができた。</li> </ul> <p>○教訓・今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>部長、課長のリーダーシップとマネジメントが重要。</li> <li>改革では対話を重視し、オープンな環境で議論をすることが重要。</li> <li>人材を育てるために一定の費用をかけることが重要。</li> <li>また、このような改革を通じて、自治基本条例を策定するための機が熟してきたと考えられており、今後3年程度で作ることを想定してい</li> </ul>

企業・団体名	改革の背景	取組み概要（対象業務、実施期間、実施方法、推進体制）	改革の成果／困難であった点	成功・失敗要因・工夫した点／教訓・今後の課題
		実施。若手からセルフアセッサーを20人くらい育て、のちには課長、部長までセルフアセッサーの資格を取得。		る。

資料)ヒアリングに基づき三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

### 第III章 BPRの取組事例の特徴、得られた示唆

ここでは、前章で見た BPR の取組事例の特徴について分析し、そこから得られた示唆をまとめる。

#### 1. 改革の取組み内容

今回調査対象とした民間企業及び地方自治体の BPR の取組及び目的・手段・業務別の整理をそれぞれ図表 25、図表 26 にまとめた。

今回、事例として取り上げた民間企業と地方自治体の取組みの違いとしては、民間企業では、IT の見直しを含めた抜本的な BPR の取組みがなされている事例が見られるが、地方自治体ではそのような取組みは見られないことである。それは、民間企業では、システム投資がコスト削減や売上や収益の増加見込みに見合った予算の範囲内あるいは経営・業務運営上での必要に応じて実施できる一方で、地方自治体はあくまでも歳入・歳出の予算の範囲内で実施しなければならないという制約によるものと考えられる。

他方、民間企業と地方自治体の取組みに共通することとして、1) 全業務を対象とした BPR の取組みがなされていること、2) 戦略・方針の策定や組織・体制の見直しといった上流からの、かつ、抜本的な改革の取組みがなされている事例が見られること、3) 課題の抽出・分析のために、「見える化」に取り組んでいること、4) コスト削減や業務の効率化だけでなく、(製品)サービスの品質の向上や顧客満足度の向上までを含む改革の取組みがなされている事例が見られること、などが挙げられる。

BPR の取組を進める上で、特定のフレームワークを導入していたのは、民間では、「シックスシグマ」を活用した製造業 A 社、地方自治体では、SWOT 分析を活用した松戸市、経営品質に取り組んだ滝沢村が挙げられる。

業務棚卸を実施した静岡県、松戸市は、達成すべきビジョン・目標をもとに、施策と事業を「目的－手段」の関係として体系化した上で、必要とされる BPR の取組みを全庁的に実施しているという観点から、トータルな業務改革の取組みと言える。

また、滝沢村では、当初、情報公開のために取り組んだ ISO から経営品質への取組みに進化し、継続的な BPR の取組みが組織に根付いていることが特徴的である。

図表 9 民間企業のBPRの取組／目的・手段・業務別の整理

企業名	業務改革の目的										業務改革の方法・手段	対象業務
	①業務の省力化、コスト削減	②時間短縮、効率化	③製品・サービス品質向上、顧客満足度向上	④資源配分の最適化	⑤意志決定・合意形成	⑥組織の活性化、職員のモチベーション向上	⑦職員の気づき、行動変革	⑧情報共有・ナレッジマネジメント	⑨セキュリティ・情報管理強化	⑩その他（収入増加等）		
製造業 A 社	○		○			○	○	○			①見える化（戦略、組織、業務、目標・成果） ②戦略・方針の策定 ③組織・体制の見直し ⑤マネジメントツール導入（シックスシグマ） ⑨業務改善運動	全業務
金融業 B 社	○	○	○				○	○			①見える化（業務、目標・成果） ②戦略・方針の策定 ③組織・体制の見直し（一部） ⑥標準化・定型化（ルール、規程、事務） ⑦集中化・一元化 ⑧IT化・自動化	商品・事務・システム 関連の全業務
製造業 C 社	○	○								○	①見える化（戦略、組織、業務、目標・成果） ②戦略・方針の策定 ③組織・体制の見直し ⑦集中化・一元化（シェアード・サービス） ⑨業務改善運動	全業務
サービス業 D 社	○	○	○			○	○	○			①見える化（業務、目標・成果） ⑥標準化・定型化（業務実施方法） ⑦集中化・一元化（統括組織の設置） ⑨業務改善運動（小集団活動）	全業務
製造業 E 社	○	○	○	○				○			①見える化（戦略、組織、業務、目標・成果） ②戦略・方針の策定 ③組織・体制の見直し ⑦集中化・一元化	全業務

注：上記の図表は、今回のヒアリングをもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティングによって作成したものの。

図表 10 地方自治体の BPR の取組／目的・手段・業務別の整理

自治体名	業務改革の目的										業務改革の方法・手段	対象業務
	①業務の省力化、コスト削減	②時間短縮、効率化	③サービス品質向上、顧客満足度向上	④資源配分の最適化	⑤意志決定・合意形成	⑥組織の活性化、職員のモチベーション向上	⑦職員の気づき、行動変革	⑧情報共有・ナレッジマネジメント	⑨セキュリティ・情報管理強化	⑩その他（収入増加等）		
佐賀市	○	○	○	○						○	②戦略・方針の策定 ③組織・体制の見直し（民間化・民営化） ⑦集中化・一元化（共同化、アウトソーシング）	全業務
岩手県	○	○		○							①見える化（組織、業務） ⑥標準化・定型化 ⑨業務改善運動（組織全体での業務改善運動）	全業務
静岡県	○	○	○	○	○	○	○	○			①見える化（業務棚し：戦略、業務、目標・成果） ②戦略・方針の策定 ⑥標準化・定型化 ⑦集中化・一元化 ⑨業務改善運動／⑩提案・公募	全業務
松戸市	○	○	○	○	○	○	○	○			①見える化（業務棚し：戦略、業務、目標・成果） ②戦略・方針の策定 ⑤マネジメントツール導入（SWOT 分析） ⑥標準化・定型化 ⑦集中化・一元化（アウトソーシング）	全業務
滝沢村	○	○	○	○	○	○	○	○			①見える化（戦略、組織、業務） ②戦略・方針の策定 ③組織・体制の見直し（フラット化） ④権限・責任の見直し ⑤マネジメントツール導入（経営品質） ⑥標準化・定型化 ⑦集中化・一元化（アウトソーシング） ⑨業務改善運動	全業務

注：上記の図表は、今回のヒアリングをもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティングによって作成したものです。

以下では、今回の事例調査結果をもとに、業務改革の方法・手段について、分析を行う。

### ①見える化

見える化については、業務改革を実施するために必須の手段であり、官民を問わず改革に取り組むほぼすべての組織が、自らの目的に基づき必要な対象について、見える化を実施している。

今回の事例では、大きく分けて、改革の検討・準備段階で「業務棚卸表」「戦略体系」など組織全体及び全事業を対象にして、組織全体の改革の方向性や改革の対象となる業務の位置付け・目的等を明確化する場合【静岡県、松戸市、滝沢村】と、改革の実施段階で「業務の問題点・課題」「達成目標・成果指標・実績」「業務プロセス」など特定項目を対象にして、具体的な改革の取組み課題の抽出、取組み内容の検討など、改革に向けた具体的な取組みに係る諸要素を明確化する場合【製造業 A 社、金融業 B 社、サービス業 D 社】に、見える化が活用されている。

### ②戦略・方針の策定

戦略・方針については、より抜本的で組織全体及び全事業の改革を実施するために必須の手段として、トップのイニシアティブのもと、官民間わず策定されている。【製造業 A 社、金融業 B 社、製造業 C 社、製造業 E 社、佐賀市、静岡県、松戸市、滝沢村】

改革に必要となる戦略・方針を策定するためには、組織全体がその策定にコミットすることが、組織全体での改革の展開において重要である。そのため、戦略・方針の策定段階からなるべく多くの職員を参加させるボトムアップの試みも有効である。【滝沢村】

### ③組織・体制の見直し

組織・体制の見直しを伴う改革にも、組織全体及び全事業を対象とする取組みと特定の組織・事業を対象とする取組みがある。

組織全体及び全事業を対象とした組織・体制の見直しは、トップのイニシアティブが必要であり、戦略・方針の策定と合わせて実施されることでより効果を上げ得る。【製造業 A 社、金融業 B 社、製造業 C 社、製造業 E 社、佐賀市、滝沢村】

滝沢村のように、組織のフラット化を導入することにより、組織の中で情報が伝わりやすくなるとともに、組織の機動力が上がり、改革がスピーディに進むというメリットがある。

製造業 A 社のように、以前は分権化を進めるために、本社部門を小さくして、現場に権限委譲するという取組みもなされていたが、現在では、分権化推進よりガバナンスを強化し、求心力を高めるという方向で集権化を進め、組織・体制の見直しが図られている事例もある。

また、製造業 E 社では、大規模な組織改革の一環として、本社と国内生産子会社の合併

統合を実施し、子会社にあったノウハウの獲得と拠点統廃合や新拠点の設立・強化の一体的推進を図った。

今回の事例の中では見られなかったが、特定の組織・事業を対象とした組織・体制の見直しについては、組織全体及び全事業を対象とした組織・体制の見直しと比較すると、現場の状況に即した業務改革を現場の判断でより迅速に行う上で効果的である。

#### ④権限・責任の見直し

官民ともに、権限・責任の見直しまで踏み込んだ業務改革を行うことは、組織存亡の危機に直面して抜本的に組織を見直したり、まったく新しい組織形態を構築するなど、トップのイニシアティブのもと、抜本的な組織・体制の見直しが必要とされる場合【滝沢村】でないと、特に管理職など既得権者による抵抗が大きいため、手段として採用することが難しい。

滝沢村のように、組織のフラット化とセットで、権限・責任の見直しを行うことにより、職員の自発性が促進されるなど、組織の活性化が図られ、現場が動きやすくなるというメリットがある。滝沢村では、肩書きをなくし、職務内容も変わったが、給与体系はそのままにしたことで、職員に与える影響について配慮している。

#### ⑤マネジメントツール導入

製造業 A 社のシックスシグマ、松戸市の SWOT 分析、滝沢村の経営品質といったマネジメントツールやフレームワークは、戦略策定、経営課題の抽出や分析、進捗管理、業績評価など、種々の目的に活用されている。

これらの事例から、トップのイニシアティブのもと、これらツールの導入目的と活用方法が明確であり、自己の組織や事業の特徴を踏まえて、導入及び運営の体制がきちんと整備されていれば、改革を進める上で一定の効果が得られると考えられる。

しかし、予算や人員の手当だけでなく、導入・運営体制を構築するための人材育成にも時間とコストがかかることから、試行期間を設けた上で、本格導入の意思決定を行うことが望ましいと考えられる。【松戸市、滝沢村】

今回の事例でも、製造業 A 社のように 10 年を超える長い時間とコスト、労力をかけて、マネジメントツールを導入して、改革に取り組んでいる事例が見られた。

#### ⑥標準化・定型化

事務・業務の実施方法、ルール・規程などにおける標準化・定型化は、業務改革において官民間わず必ず取り組まれている手段である。標準化・定型化を行うことで、業務の省力化、コスト削減、時間短縮、効率化といった目的が達成できる。また、それらだけでなく、標準化・定型化により、サービスの質の向上を図ることも可能である。【金融業 B 社、サービス業 D 社、佐賀市、静岡県】



業務における各種課題の解決策を検討する際に、いかに解決手段の標準化・定型化を図ることができるかが、業務改革における鍵である。

行政機関の業務では、窓口業務、総務事務（給与事務、旅費等）、文書管理業務、外部委託管理業務（原課が発注・管理する業務）などの業務が、標準化・定型化に適した業務として取り組まれている。【佐賀市、静岡県、岩手県、静岡県、松戸市、滝沢村】

#### ⑦集中化・一元化

事務・業務の集中化・一元化は、標準化・定型化と同様に、業務改革において官民間問わず必ず取り組まれている手段である。集中化・一元化を行うことで、業務の省力化、コスト削減、時間短縮、効率化といった目的だけでなく、サービスの質の向上を図ることが可能になることも、標準化・定型化と同様である。【金融業B社、佐賀市、静岡県、松戸市】

ただし、集中化・一元化を行って効果を上げるためには、一定規模（量）の事務・業務があることが前提となる。

行政機関の業務では、システム構築業務、調達業務、人事・人材育成関連業務、総務関連業務（福利厚生、給与計算等）、受付・電話対応業務、資産管理業務、外部委託管理業務（システム管理、ビル管理等、組織全体に関わるもの）などの業務が、集中化・一元化に適した業務として取り組まれている。【佐賀市、静岡県、松戸市】

#### ⑧IT化・自動化

IT化・自動化は、業務の省力化、コスト削減、時間短縮、効率化のための有力な業務改革の手段であり、これらに取り組むためにはトップの意思決定が必要である。実際に、民間では、トップのイニシアティブのもと、抜本的かつ業務全体に関わるIT化・自動化による改革の取組みが実施されて一定の効果を上げている事例も多い。【金融業B社】

しかし、予算の制約のある行政機関では、民間のような抜本的かつ業務全体に関わるIT化・自動化の取組みが実施されることは難しい。業務全体に関わるIT化・自動化には、一定規模以上のコストがかかることになり、果たしてそれだけの費用対効果が得られるかがこれらの取組みを実施する上での問題となる。

#### ⑨業務改善運動

業務改善運動は、ボトムアップの典型的な改革の取組みであり、職員のモチベーション向上、職員の気付きや意識啓発に効果を発揮する。職員が自発的に取り組める改革手段であり、組織としても取組みやすいため、行政機関で取り組むところも多い。組織に業務改革の文化を浸透・定着させる手段としても有効である。

この取組みが継続的に、組織全体で実施されるためには、参考になる改革の取組みが組織及び職員の間で共有されたり、すぐれた取組みを対象とした表彰制度を設けたりするなど、組織及び職員においてメリットが享受できる仕組みが構築されることが必要である。

【製造業 C 社、サービス業 D 社、佐賀市、岩手県、静岡県、滝沢村】

#### ⑩提案・公募

提案・公募制度も、業務改善運動と同様に、ボトムアップの典型的な改革の取り組みであり、様々なレベルの業務改革の手段のアイデアを募るために効果を発揮する。より実現可能な改革の提案を引き出すためには、単なる提案に終わるのではなく、実際に改革した成果を報告する仕組みを整備することも有効である。

提案・公募制度において、業務改革の優秀な提案に対する表彰制度を整備することも、業務改革のアイデアを募るために有効である。【製造業 A 社、製造業 C 社、サービス業 D 社、静岡県】

上記のように、地方自治体においても民間企業の知見やツールを活用した改革の取組は広がってきたところである。

諸外国でも行政機関の改革は継続的に行われているところである。以下では、英国及び米国の事例を参考として紹介する。

英国では、民間企業や第三セクター自体による公共サービスの提供が増加しており、「公共サービス産業」として今後も拡大することが見込まれている。以下に英国の公共サービス産業の概要を示す。

#### <参考>英国で発達する公共サービス産業

英国では、公共サービスを提供する産業が 20 年ほど前から継続的に成長してきている。

これは、政府サービスに対する需要が増大・多様化する中で、どのようにして質の高い公共サービスを提供するかという課題への対応として民間や第三セクターの活用が増えてきたことが背景にある。

このような状況を受け、ビジネス・企業・規制改革省（Department for Business Enterprise & Regulatory Reform : BERR）では、公共サービス産業に対する包括的なレビューを 2008 年に実施している<sup>6</sup>。

同レビューでは、公共サービス産業（Public Service Industry: PSI）を「公共サービスを政府に代わって、あるいは、政府に対して提供する全ての民間企業また第三セクター組織」と定義し、このようなサービスを活用することの利点として次の 4 点を挙げている。

- ・競争や契約の過程を経ることによって、便益（費用の削減、質の改善、イノベーション等）が生じる。
- ・大きな費用削減効果が見込まれる。

<sup>6</sup> BERR (2008) *Public Service Industry Review – Understanding the Public Service Industry: How big, how good, where next?*

- ・サービス品質の低下が見られない。
- ・官民パートナーシップモデルの活用によって明確な便益（公共工事の期間内の完了等）がもたらされる。

英国における公共サービス産業の市場規模は、2007/08年度の売り上げで790億ポンドと推計されている。同期間の付加価値額は450億ポンドで、雇用は120万人に達する。

公共サービス産業の市場規模は今後も成長することが想定されており、2010/11年度までの伸び率は最も低いケースでも年間1.9%で、最も高いケースでは5.9%（中間ケースでは3.4%）と推計されている。

公共サービスの提供形態は、マネージドサービス（Managed services）、ICTサービス、BPO、建設サービス、施設管理、専門サービスに分類されている。このうち、最も規模が大きいのはマネージドサービスである。マネージドサービスには、利用者に直接提供される幅広いサービスを対象とし、刑務所の運営、NHSが財政支援を行う独立医療機関による医療サービス、就学前児童のケアサービス等が含まれ、公共サービス産業全体の44%を占めるとされている。

本調査研究の第1章でも示したBPOの公共部門における規模は、2007年には53億ポンドであり、2012年には75億ポンドに成長すると推計されている。対象となる業務は幅広く、パスポート審査発行業務もアウトソーシングされている<sup>7</sup>。

米国では、アウトソースの費用の増加を受けて、アウトソースに頼りすぎる傾向を見直し、インソース化する動きが見られる。以下はその事例を示している。

図表 11 米国オバマ政権におけるアウトソースからインソースへの見直し

■米国オバマ政権における政府調達見直し方針

- オバマ大統領は2009年7月、コスト削減の一貫で、政府調達におけるアウトソース費用を2011年9月末までに7%減らすよう求めた。米国政府は2002年から6年間で契約業者への支払いが5,000億ドルにまで倍増しており、そのうち4割近くを占める入札無しの場合も2倍以上に増えている事態に対応した。
- 特に、契約業者へのアウトソースに頼り過ぎる従来の傾向を改め、各省庁「本来のミッションに関する業務」については原則として省庁の職員にインソースすることを促した。これは、連邦政府が長年にわたって様々な民間商用サービスを利用してきた結果、本来政府自身が実施すべき仕事と、商用サービスを利用した方が賢明な仕事との境目が曖昧になってきており、アウトソースされるべきでない政府の中核機能までも民間に移行されかねなくなっていることに対する懸念の表明であった。

<sup>7</sup> NTT データウェブサイト「Digital Government」  
[http://e-public.nttdata.co.jp/f/repo/675\\_e1001/e1001.aspx](http://e-public.nttdata.co.jp/f/repo/675_e1001/e1001.aspx)

#### ■行政管理予算庁によるガイダンス

- 省庁のインソース促進を監督する行政予算管理局（OMB）では、オバマ政権の政府調達の見直しについて、全てのアウトソース案件を自動的にインソースにするのではなく、何をインソースにするかを見極めるようアドバイスをしている。省庁がインソースすべき仕事の代表的なものとしては犯罪捜査や政府契約の署名などがあるが、それ以外については明確な規定もないため、省庁の職員がミッションを共有して職員がすべき仕事を明確にし、それ以外の仕事に民間の契約業者にどう支援を求めるかを考えるステップが必要だと指摘する。
- さらに、インソースは必ずしもアウトソースより安いとは限らないため、インソースを増やした場合の省庁の医療費や研修費用など、人件費負担の増加なども勘案することが重要だと指摘も出ている。
- OMB は、オバマ政権の政府調達の見直しはアウトソースの廃止を意味するものではない強調しており、特に省庁で意思決定権を持つトップ層が主導してアウトソース偏重の是正に取り組むことが予想されている。

#### ■各省庁の取組例

- 国防総省（DOD）では 2010 会計年度、契約業者への外注を減らす代わりに職員を 30,000 人増やす方針で、このインソース一人につき年間 44,000 ドルのコスト削減効果があると見ている。
- 国土安全保障省（DHS）では、2010 会計年度に 32,000 人の契約業者のポジションをインソースする方針であるほか、100 万ドル以上の新規・継続の外注案件について、各省庁のミッションに照らし、アウトソースに適するかどうかを判断するという。
- 海軍では、今までアウトソースしていた業務について、今後 6 年間で 9,800 人分についてインソースする方針で、これによるコストはアウトソース費用の 40%減と見積もっている。

資料)株式会社 NTT データ Digital Government 編集局「米国マンスリーニュース」2009 年 10 月号

## 2. 改革の実施方法、推進体制

BPR の実施方法や推進方法について見ると、民間企業、地方自治体を問わず、ほとんどの事例がトップダウンのアプローチをとっていることが分かる。

これは、戦略・方針の策定や組織・体制の見直しといった上流からの、かつ、抜本的な改革の取組みがなされている場合は当然トップダウンによる取組みが必要であるが、その他の事例においても、全業務を対象としているため、トップがビジョン・方針を提示し、改革の必要性や重要性を訴えるメッセージを職員全体に向けて発していくことが、組織全体を巻き込む上で必須であるということが指摘された。

事例からは、トップによる明確なビジョン・方針の提示や改革の必要性や重要性を訴えるメッセージだけでなく、強力なリーダーシップを発揮して強力に改革を推進していくことが極めて重要であることが分かる。トップが現場における改革の取組みを実際に見たり、改革に関して現場の職員との直接のコミュニケーションをとったりすることも、改革を進める上で重要である。【製造業 A 社、製造業 C 社、佐賀市】

改革を実施するための推進体制として、改革の方向性や進め方を検討・決定し、改革の進捗状況を確認するための組織全体での会議体や改革全体を推進し、現場での改革を推進していくための推進組織やプロジェクトチームを設置する事例が多く見られた。【製造業 A 社、金融業 B 社、サービス業 D 社、製造業 E 社、岩手県、静岡県、松戸市、滝沢村】

トップが示した改革のビジョンや方針を具体化し、組織全体を巻き込んで推進していくためには、組織的な推進体制を整備することが必須である。

## 3. 改革の目標、成果

改革の目標については、なかには事前に定量的な目標値を設定している事例【金融業 B 社、製造業 E 社】もあったが、定量的な目標は敢えて設定せず、定性的な目標を設定しているケースが多かった。【サービス業 D 社、岩手県、滝沢村】

コストや人員削減など、定量的な目標を設定することで、大きく改革が進むことはあるが、組織全体が疲弊してしまい、サービスの質の向上や顧客満足度の向上といったことにつながっていないとの指摘もあった。

改革の成果については、いずれの事例においても、改革の目的に即した成果が多かれ少なかれ得られている。民間企業では、コスト削減や生産性の向上、業務改善率などの指標を設定して、成果を定量的に測定している事例も見られた。【製造業 A 社、金融業 B 社、製造業 E 社】地方自治体では、定量的に成果を把握できているのは、コストや人員、事務の削減に関わるものが中心であった。【佐賀市、静岡県、松戸市】

定性的な成果としては、民間企業、地方自治体双方で、サービスの質の向上や顧客満足度の向上が挙げられている他、改革の取組みを通じた職員による気付きや意識啓発、行動変革など、人材育成上の成果も指摘されている。【金融業 B 社、サービス業 D 社、佐賀市、静岡県、松戸市、滝沢村】

重要なことは、改革の成果をきちんと評価して、次なる改革や計画につなげていくことである。改革を定着させる前提となるのが、評価の実施とフィードバックである。モデルとなる改革の取組み事例は、組織全体で情報を共有化し、横展開が可能である取組み事例は、他の部門で導入していくことも、民間企業、地方自治体双方で見られたアプローチである。【サービス業 D 社、岩手県、静岡県、滝沢村】

#### 4. 改革を進める上で困難であった点

改革を進める上で困難な点として多く指摘されていたのは、組織に縦割りの壁があり、部門ごとに決められている仕組みや独自の業務の方法があることである。【製造業 E 社、佐賀市】これに対応するのはトップの役割であり、組織横断的な取組みを行うための仕組みや組織を整備することが必要である。

改革やそのためのツールに対する理解の促進も課題として挙げられていた。特に、ツールが難解な場合には、「ここまでやる意味があるのか」といった抵抗を生みやすい。これに対しては、改革の推進部隊やアドバイザー的存在、外部のコンサルタント等が、現場の社員の理解を助ける上での重要な役割を果たしていた。【製造業 A 社、佐賀市、岩手県、静岡県、松戸市、滝沢村】

また、これまでに様々な改革に取り組んでくると、改革疲れが出てくるため、改革の取組みに対して、職員にネガティブな印象を与え、形式的な取組みしか得られなくなることも問題である。改革に意欲的なトップのもとで次々に改革に取り組んでいると、異なる名前の新しい取組みがまた出てきたというように見られるなど、拒否反応が出てしまう恐れがある。その際には、改革のタイムスケジュールを明確にし、決められた期間で成果を実現するようにすべきとの指摘もあった。【岩手県】

その他に、地方自治体では、改革を進める上で困難であった点として、改革の目標を設定するために必要なデータがそろっていないことや資金調達の自由度がないことが挙げられていた。【松戸市、佐賀市】

#### 5. 成功・失敗要因、工夫した点

BPR の取組みを具体的に進めていく上では、幹部のみならず一般の職員の協力が必須である。通常の業務に加えて、追加的な BPR の取組みに対して、一般の職員の積極的な参加を誘発していくためには、職員の当事者意識を高め、モチベーションの向上を図るための仕組みが必要となる。

事例においても、計画段階からなるべく多くの職員を参加させる試みや業務改革の提案を組織全体から募ったり、業務改革の優秀な提案に対する表彰制度を整備したりすることで、ボトムアップ的なアプローチを取る事例が多く見られた。【製造業 A 社、製造業 C 社、サービス業 D 社、静岡県、滝沢村】

また、組織内部には多かれ少なかれ改革の取組みに抵抗する勢力が存在しているため、

これら抵抗勢力にも、改革の邪魔をしないで協力してもらうための働きかけが必要となる。基本的には改革の必要性や重要性を説明して説得し、継続的に協力を求めるためのコミュニケーションを取っていくことが重要であるが、これら抵抗勢力を巻き込み、改革の当事者とするための仕掛けが必要となる。【製造業 A 社、サービス業 D 社、製造業 E 社、佐賀市、静岡県、滝沢村】

改革を進める上で、専門的な知識やノウハウを持つコンサルタントや学者など、外部の専門人材にアドバイスをしてもらったり、改革の方向付けや改革の支援をしてもらったりしている事例も見られた。【製造業 A 社、佐賀市、岩手県、静岡県、松戸市、滝沢村】また、一般市民も含めた外部の目を入れることによって、より厳しい評価を取り入れ始めた事例もあった。【静岡県】

業務改革の運動論だけでは何も変わらないという指摘もあった。仕事のやり方を変えるようなインフラを整備し、実際にプロセスを変える環境にしなければ、時間が経てば元に戻ってしまう。社員の行動を変えるためには、ルールを変えたり、業務プロセスの雛形を作るだけでは難しく、物理的に仕事のやり方を変えるためのインフラ整備が必要であるということである。業務の枠組みを固めてしまい、その枠組みに乗らなければ仕事ができないという状況にしてしまうという考え方である。【金融業 B 社】

## 6. 改革の見直しについて

改革を標榜して強力なイニシアティブで改革をリードしたトップが交替しても、新しいトップのもとで、取組み内容や改革の方法、ターゲットを変えて、改革が継続・進化している事例が見られた。【製造業 A 社、静岡県】

他方、トップの交替に伴い、改革の取組みが中止されたり、これまでの改革の取組みが否定されたりするなどして、改革の揺り戻しが生じる事例も見られた。

どのようなすぐれた改革の取組みであっても、数年経てば組織の経営環境も変われば、対応すべき課題も変わるため、改革の取組み内容については、継続的に見直しをしていくことは必ず必要である。従って、改革の揺り戻し自体が問題ということではなく、組織として、より質の高いサービスを効果的かつ効率的に提供できる体制や仕組みが構築できているか、そのための不断の見直しの仕組み（PDCA サイクル）が、組織にビルトインされているかが重要である。【静岡県】

トップが代わった途端に改革の取組みが頓挫したり、また、改革を短期的かつ形式的なものに終わらせたりしないようにするためには、改革を組織風土としていかに定着させるかが重要であるという指摘もあった。【岩手県】

組織風土はすぐには変わらないため、定量的に把握できる変革の成果や定性的な目に見える変化だけを成果として追い求めるのではなく、目に見えない形でも、組織の根本が改革に向けた体質に変わっていくことが重要であると考えられる。

そのような観点から、組織としては、トップが交替して改革のアプローチ自体が見直し

れたとしても、改革の本質を組織全体で共有・定着していくことで、改革自体を後戻りさせないようにすることが重要である。



## 第IV章 国の行政機関への導入・応用に対する示唆

本調査研究を通じて、国の行政機関へのBPR及び関連手法の導入に際しては、次のようなことが必要であると考ええる。

### ○明確なビジョン・方針の提示と組織への浸透

改革を実現する上では、トップ自らが、なぜ、何を目的に改革を行うのか、そのためには何が必要なのかといった改革のビジョン・方針を明確にし、それを組織全体に伝えることが必要である。

明確なビジョン・方針を組織全体に浸透させることによって、改革のための手段・アプローチにおいて試行錯誤があったとしても、ビジョンや方針が共有されているため、現場が動くことを促しやすい。また、目的が明確であるため、改革の手段やアプローチが自己目的化するということが防ぐことができる。

### ○トップダウン、ボトムアップ双方のアプローチ

改革の実現には、トップダウンとボトムアップの双方のアプローチが必要である。

まずは、トップが明確な改革ビジョン・方針を提示し、改革の実現に向けたリソースの投入や環境整備のための意思決定を行うことが必要であり、その上で、実際の改革の取組みについては、現場の職員の活動や機動力、提案力、創意工夫などが必要となる。

BPRは一般的にトップダウンのアプローチであることが特徴として挙げられている。しかし、今回の調査から、トップダウンが強すぎると現場が考えなくなったり、形式的な取組みに陥りがちであることが指摘された。業務を行う上での知恵や工夫は現場にあり、自発的な取組みを誘発することでそれらをうまく引き出し、最大限活用するようなアプローチを検討することが必要である。

### ○改革を促進するための意識改革やモチベーションアップ

改革は、これまでの仕事のやり方を変えることにつながったり、業務そのものを見直すことにより仕事がなくなったり、人員削減が図られたりするなど、時に痛みを伴うものである。

変革の度合いが大きいほど、大きな抵抗が生まれやすくなる。また、明確な反対を示さない場合でも、改革に非協力的な職員が多ければ、組織全体としての改革が阻害されることになり、当初の目的が達成できなくなる可能性がある。

職員がより積極的に改革に取り組むように仕向けるためには、意識改革やモチベーションアップの方策によって職員全員を改革に巻き込み、改革の当事者としてコミットさせることが重要である。そのためにも、方針管理の手法を用いた上司と部下の継続的なコミュニケーションや自分で組織の課題を設定し、解決を図るための手段を考えさせるような研

修等が必要である。

### ○改革を担う人材の育成

改革をスムーズかつ継続的に推進していくため、職員の意識改革や改革の手法・ツールの理解促進等を図ることが必要であり、改革の推進のベースとなる人材育成は不可欠のものである。

本調査研究の対象とした企業及び地方自治体のいずれにおいても、改革を実施するために必要な知識やスキルを身につけるための研修など、人材育成のための取組みを実施している。特に、立場によって改革への関与の仕方も異なってくるため、幹部、中堅、若手ごとに、それぞれの層を対象に開発された人材育成のプログラムや研修などのきめ細かい取組みが有効であると考ええる。

### ○継続的な業務改革の取組みによる定着化

業務効率化のための改革は、特定業務に関する限定的な目的のために行われるものでもない限り、継続的かつ組織的な取組みとして実施していく必要がある。

これは、組織全体でのビジョン・方針の浸透や、人材育成、意識改革、また、ボトムアップの取組みの積み上げなど、改革を組織に浸透・定着させるためには、様々な要素を考慮した取組みを展開し、仕組みとして整備していく必要があるとともに、それは不断の見直しが必要なものであるためである。

### ○効果の評価とそれを基にした改革（PDCA サイクルを回す）

改革が実際の成果につながっているか、当初の目的に照らして一定期間ごとに実績を適切に評価し、そららの結果をフィードバックし、必要に応じて改革を実施していく（PDCA サイクルを回す）ことが重要である。

本調査研究の対象組織のうち、当該改革に長期間取り組んでいるところでは、実績や評価結果に基づき、従前の改革に新たな手法やツールを組み込んだり、これまでの改革を見直して異なる改革手法を取り入れたりすることにより、改革の取組みを更に進化させるという状況がみられた。

また、効果の評価するに当たっては、現場の負担が過剰になっていないかを適切に把握し、改革疲れを生まないように取組み内容を工夫することも、改革を継続する上で重要である。

### ○インソースも見据えた柔軟な組織体制の見直し

業務改革を実施する上で、アウトソーシングは有効な手段であるが、逆に、一旦アウトソースした機能やリソースを集約・内製化することにより、効率化やサービスの質の向上を図ったり、集権化を進めてガバナンスを強化したりすることも成果を上げるためには重要な手段である。

インソースとアウトソースそれぞれにメリットがあるため、組織の目的に応じて、業務・機能のインソースとアウトソースのバランスを検討し、柔軟に組織体制の見直しを図っていくことが、今後重要になると考えられる。