

自主規制を強いられていた日本の自動車輸出もすっかり様変わりし、米国市場では一転劣勢に立たされている。さらに、日本市場に米国車が攻勢をかけるような情勢になった。コンピュータ市場では米国を中心とするメーカーの安売り攻勢に日本メーカーはたじたじの状況である。これは、単に円高だけの問題ではない、その裏に隠れた真の理由が本書を読むと理解できる。

本書はマサチューセッツ工科大学元教授のマイケル・ハマー氏とリエンジニアリングを実践している経営コンサルティング会社社長のジュイムズ・チャンピー氏の共著による。米国ではベストセラーとなり多くの企業人に読まれている。この書評を書き始めた頃に、ちょうど、日本経済新聞社から“リエンジニアリング革命”というタイトルで訳本が出た。国内でもベストセラーリストに仲間入りすることはまず確実であろう。

本書の特徴はなんといっても多くの実績に裏づけされた説得力と1776年のアダム・スミスの国富論から2世紀を経た今、本書がそれに匹敵するものになるだろう(a seminal book)との著者の自信である。リエンジニアリングはBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の略で、翻訳すれば“業務革新”となる。まず、本書に述べられているリエンジニアリングの事例をいくつか紹介しよう。

IBMクレジット：ソフトウェア、サービス、コンピュータなどの製品購入に対する融資を行なう会社。従来、融資承認までの手続きに5つの部門を経て平均6日間を必要とした。受付部門でセールスマンから電話を受け申請用紙に記入、信用部門でスペシャリストがその内容をコンピュータに入力し顧客の信用度をチェック。その結果が次の部門に送られ顧客の注文に合わせ契約条件を調整、さらに、別の部門で金利の決定、その結果を書類に記入し、最後の部門に送り、信用状にして販売代理業者に送られていた。6日間のうちのほとんどは書類が各部門の机の上に放置されている時間である。IBMクレジット社は複数のスペシャリストが行っていたこれらの処理を1人のジェネラリストで実施するように変更し、処理時間をわずか4時間

に短縮した。この革新により処理時間を90%削減、処理案件数を同じ人員がそれ以下で100倍にした。

フォード自動車：従来、フォードでは資材や部品を購入し支払が行なわれるまで次の手順で処理を行っていた。まず購入部門が納入業者に注文書を発行、同時にコピーを支払部門へ、納入業者から品物が届くと受入担当が受取書を支払部門へ送り、納入業者も請求書を支払部門へ送る。支払部門では注文書、受取書、請求書の内容が合致するかチェックし、合っていれば納入業者への支払が行なわれる。このために、支払部門には500人の従業員がいた。新たな方法では購入部門の担当者は納入業者に注文書を発行すると同時にその内容をデータベースに入力する。納入業者から品物が届くと、受取担当者は端末で注文品と一致するかどうかが調べ、一致していれば受取処理入力を端末に対して行なう。期日がくるとコンピュータが自動的に小切手を発行し、それが納入業者に発送される。フォードが行なった革新の結果、支払部門の人員は125人に削減された。

自動車保険会社：リエンジニアリングの演習問題としての架空の会社。自動車事故の損害請求には人のケガに対するものと自動車損害に対するものの2種類がある。事故が発生すると請求者は代理人を通してクレームを行なう。保険会社では保険契約の有効性をチェックし、誰の保険会社が支払うべきか、賠償請求の支払額はいくらになるかの検討にはいる。そのためには、代理人が医師や負傷者と話し合い、修理費の見積をとる。事故の責任が誰にあるかを明確にするために代理人は警察や、目撃者と話すし、現場にも出かけることになる。最終的な回答ができるまでに平均的に35日かかり、すべての事故関係者が同意したとしても40日後にやっと案件が決着する。賠償請求7ドルあたり1ドルの費用を必要とした。また、多くの場合、請求者は修理工場に頼み込んで実際の修理費以上の見積を出してもらっていた。これは、免責額をカバーするためである。さらに、決着が長引くと請求者側に弁護士がつき、賠償額は多くの場合増加していた。新しいプロセスでは、事故が発生すれば車体損害の場合は

保険会社が推薦する修理会社に車をもち込んでもらいまず車を修理し、代車としてレンタカーを届ける。人身事故の場合は担当者が病院に負傷者を見舞い、すべての手続きの手助けをする。賠償額、事故責任が誰にあるかはそれから決める。この革新により、事故処理の経費は大幅に削減、過剰な修理費支払の排除、弁護士介入の削減による賠償額の低減、顧客の満足度の向上による新たな契約の獲得が可能となった。

最初の例は過度の分業化の見直し、次の例は情報技術の適用による革新ともっとも適した部門への仕事の再配置、最後の例は顧客優先の視点からの仕事のやり方の見直しというリエンジニアリングの本質の代表例である。これらの結果をいかにして得るかを本書が各章の流れの中で示してくれる。

第1章 絶え間ない危機：いくつかの事例で行き過ぎた分業化、部分最適化の弊害、大量生産時代にできたピラミッド組織の陳腐化などの問題点を指摘。現在の企業はCustomers, Competition, Changeの3Cの外圧に直面していると前置する。

第2章 リエンジニアリング—変革への道：リエンジニアリングの成功事例としてIBMクレジット、フォード自動車、コダックを取り上げている。

第3章 業務を見直す：仕事のプロセスは簡単に、複数の処理を1つにする、作業者が意志決定をする、チェックと管理の仕事は最小限に、多くの仕事を同時に平行処理する、仕事はもっとも適切な部門で行なう、顧客優先などがここでのポイントである。

第4章 新しい仕事の世界：リエンジニアリングされた世界では各人の役割、仕事の内容、組織の形態、業績評価基準ががどのように変わるかを示している。

第5章 情報技術の果たす役割：情報技術がリエンジニアリングのためのインフラとしていかに重要であるかを述べている。テレビ会議、共有データベース、エキスパートシステム、通信ネットワーク、意志決定支援、無線通信とポータブルコンピュータ、インタラクティブ・ビデオディスク、高速処理能力などの情報技術がどのような効果をもたらすのか、また、これらの技術の誕生当初に予想されなかった効用が具体例で提示される。

第6章 誰がリエンジニアリングするか：リエン

ニアリングを進めるためのチーム編成について述べている。上級役員が勤めるリーダー、リエンジニアリング推進責任者、専従のリエンジニアリング・チーム、ステアリング委員会、リエンジニアリング推進の全社的サポート部隊などについて説明している。

第7章 リエンジニアリングの対象を探す：リエンジニアリングの対象となるビジネスプロセスをいかにして見つけたか、その中から改善すべきプロセスをいかに選択するかについて語っている。

第8章 業務再設計の実践：仮定の自動車保険会社を想定し、リエンジニアリングの作業の過程を具体的に示してくれる。

第9章 リエンジニアリングに取り組む：リエンジニアリングを実施する上で社内の協力を得るための方法について述べている。

第10章から13章はそれぞれ Hollmark, Taco Bell, Capital Holding, Bell Atlanticでのリエンジニアリングについて各社に語らせている。しかし、企業秘密でもあり内容は非常に抽象的であり読者の参考にはならないだろう。

第14章 リエンジニアリングを成功させるには：実践する上での注意事項をまとめている。

読み始めるとつきつきと読み進みたくなる本である。具体例が多くあり読者の理解を助ける。多くの日本人の読者はこんなことは日本企業では以前からやってきたとの印象を受けるかもしれない。事実、日本では米国ほどの徹底した分業化、専門化は進んでいないし、グループ制や現場への権限委譲はある程度実施している。しかし、真の顧客指向先進諸国の中での日本企業の労働生産性の低さ(特にホワイトカラー)、このところの日本企業の世界市場での劣勢、長引く構造不況、情報技術のすさまじい進展ぶり、消費者要求の多様化、組織があるがゆえに発生している仕事を考えると、日本企業も今一度業務や組織の抜本的な見直しが必要になってきた。特に、情報インフラの面では米国にかなりの遅れをとって学ぶべきことが多い。本書は日本の実情に合った日本のリエンジニアリングの推進にぜひ役立ててもらいたい本である。

(榎東芝 東京システムセンター 山下勝比拉)