

「BPR(業務の抜本的改革)」に関する 実態調査報告書

一般公開用 抜粋版

2014年7月

※ 本資料は以下の利用条件をご確認の上、ご利用ください。

1. 本資料に関する著作権、商標権、意匠権等を含む知的財産権は株式会社日本能率協会コンサルティングに帰属しています。
2. 株式会社 日本能率協会コンサルティングの事前の書面による承諾を受けた場合を除き、本資料の一部又は全部を複製、転載、転用、翻案することは禁止されています。

I. 調査概要

1. 実施概要

2. 回答企業の概要

II. アンケート集計結果

1. 全社改革の取り組み状況

2. 管理間接部門の人数とアウトソーシング活用状況

III. 総括

I. 調査概要 1. 実施概要

テーマ

「BPR（業務の抜本的改革）」に関する実態調査

目的

- ①BPRの取り組み実態の把握
- ②管理間接部門の要員数、正社員比率、シェアードサービス活用状況の把握

調査対象

日本国内企業

調査方法

アンケート用紙への記入方式

調査期間

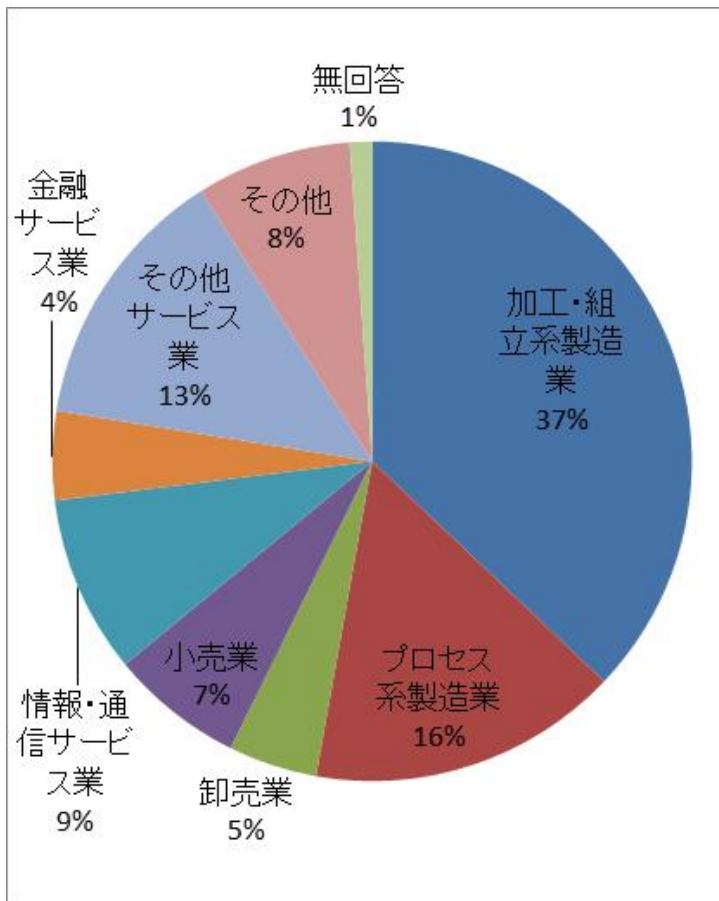
2014年3月～2014年5月

有効回答数

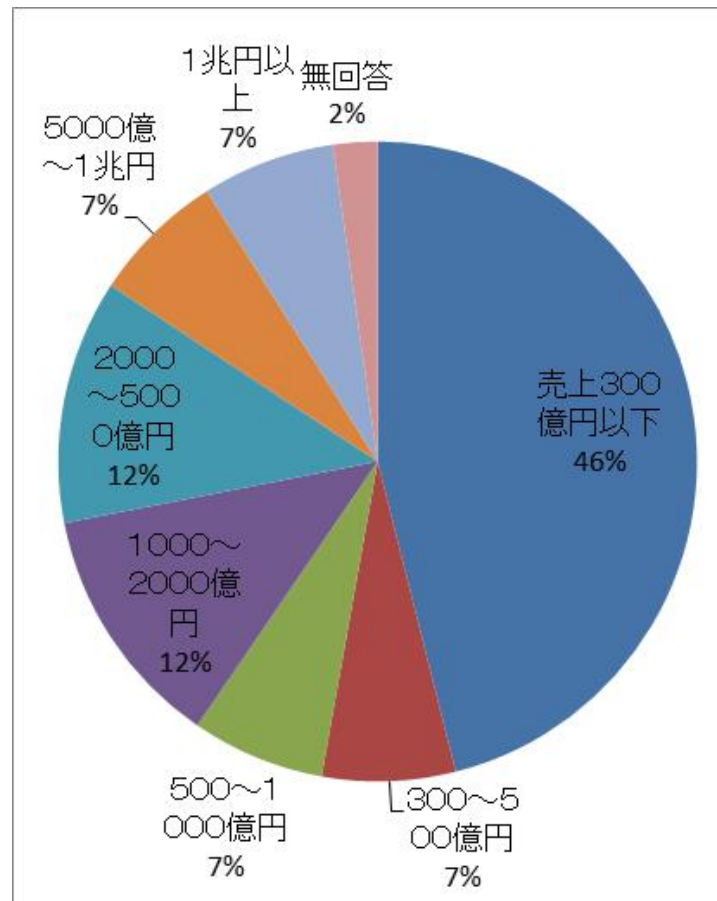
89社

I. 調査概要 2. 回答企業の概要

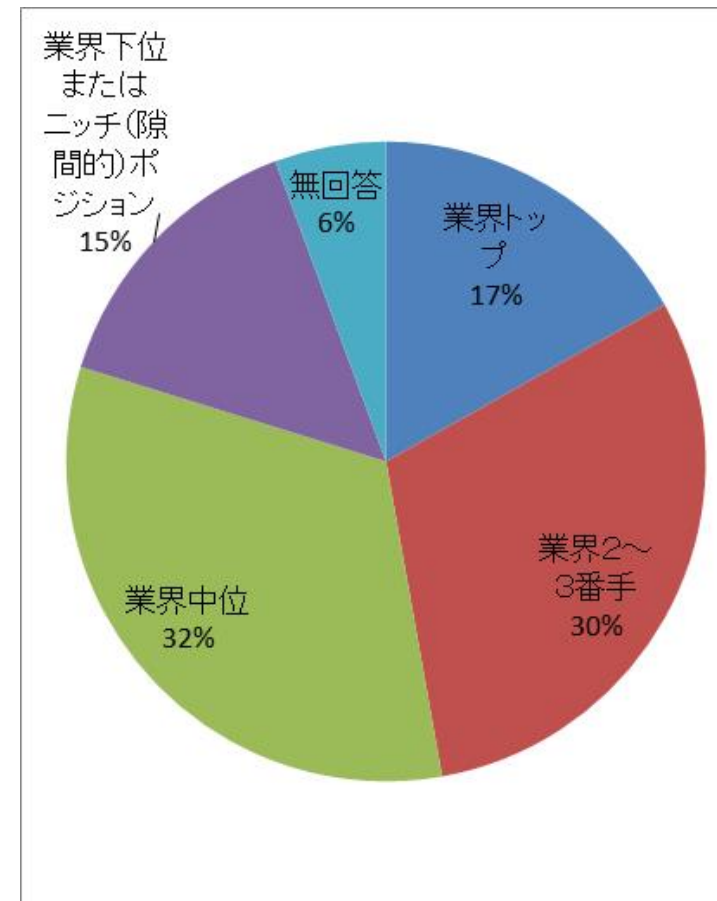
(1) 業種



(2) 事業規模



(3) 業界地位



Ⅱ. アンケート集計結果

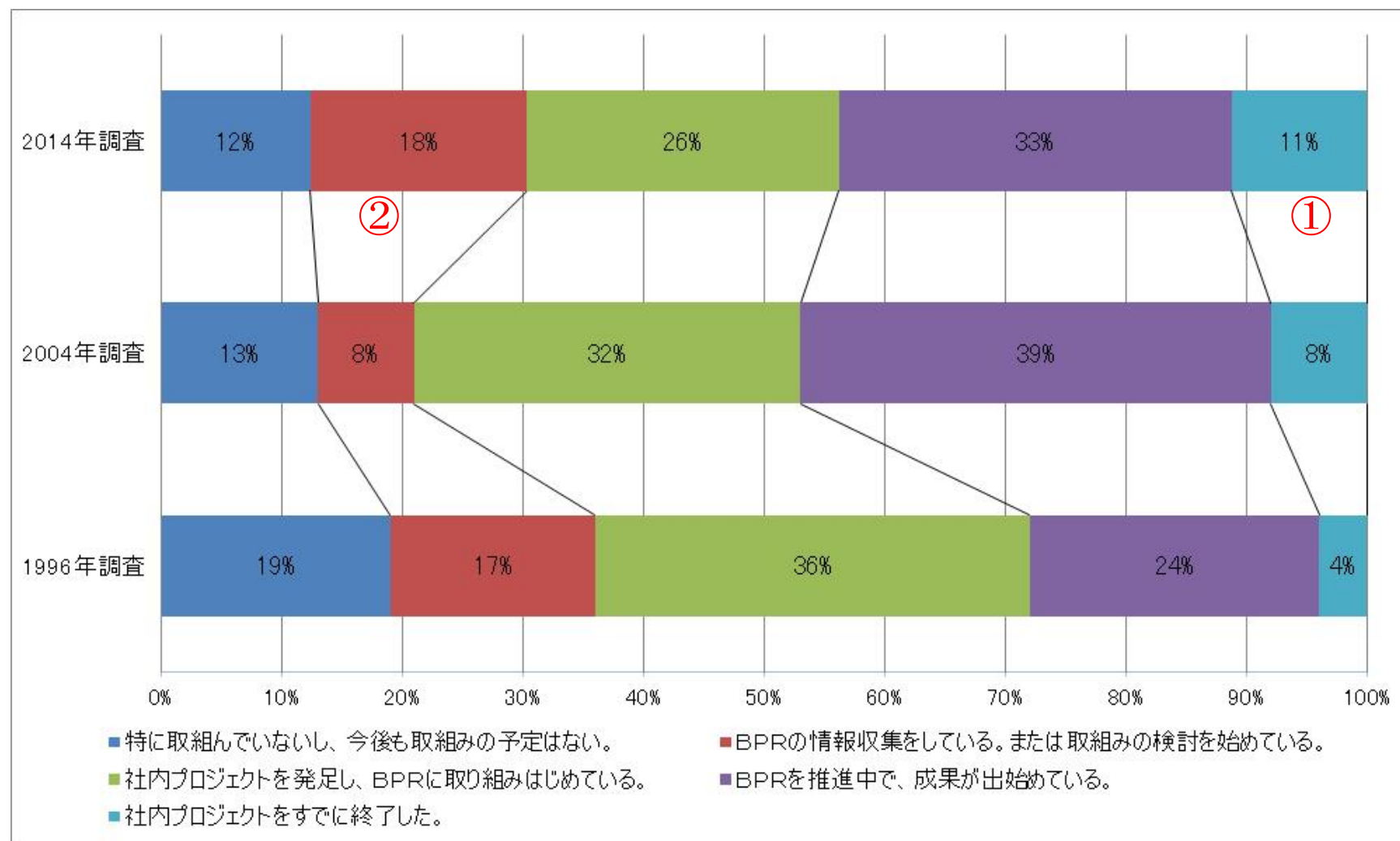
Ⅱ-1. 全社改革の取り組み状況

■BPRの取組状況

約7割の企業に取り組んでおり、BPRは企業にとって“当たり前の取り組み”となっている。

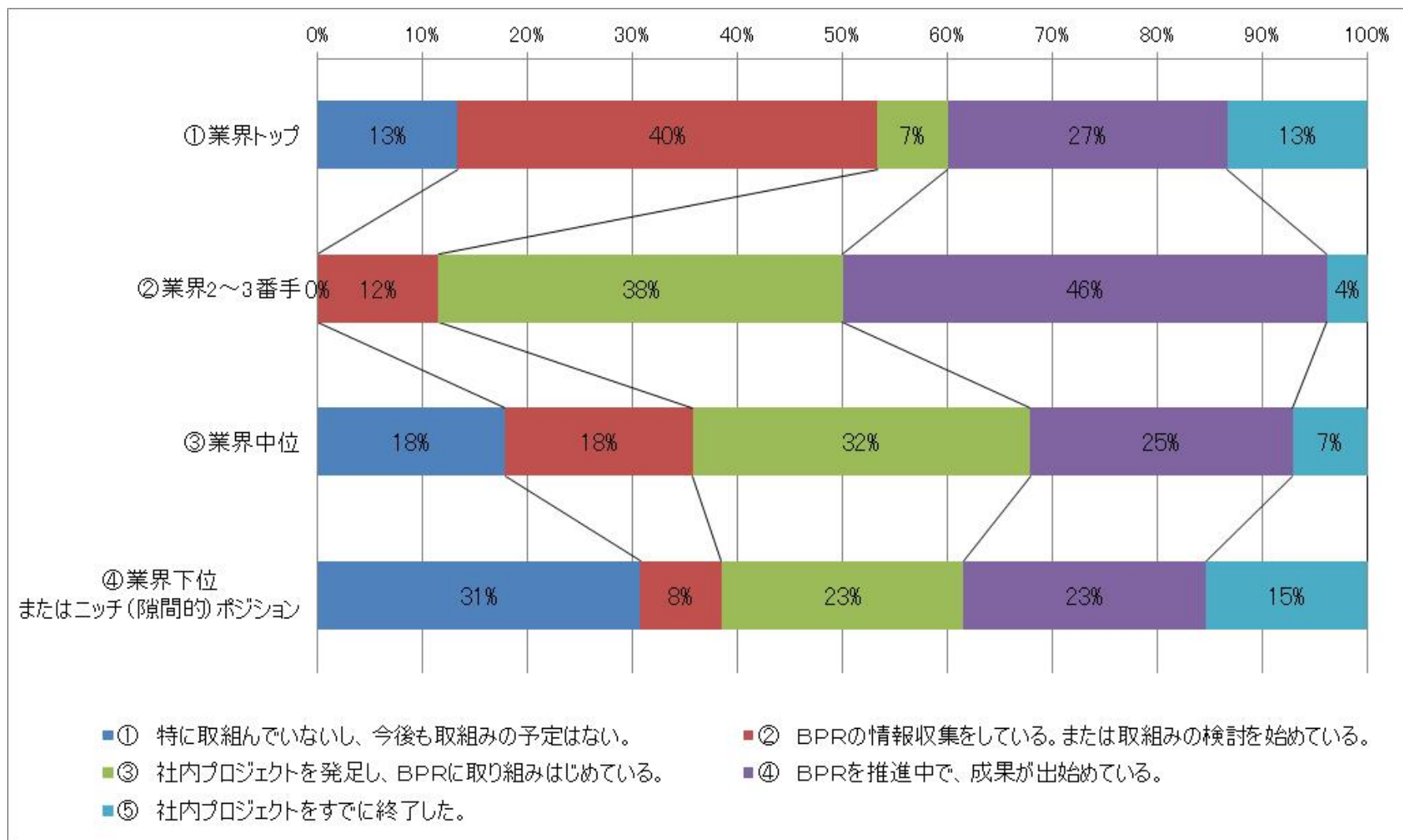
①過去の調査よりもプロジェクトの完了率が高くなっている。

②一方で、新たな改革取り組みに向けて情報収集を始めている企業も増加傾向と想定される。



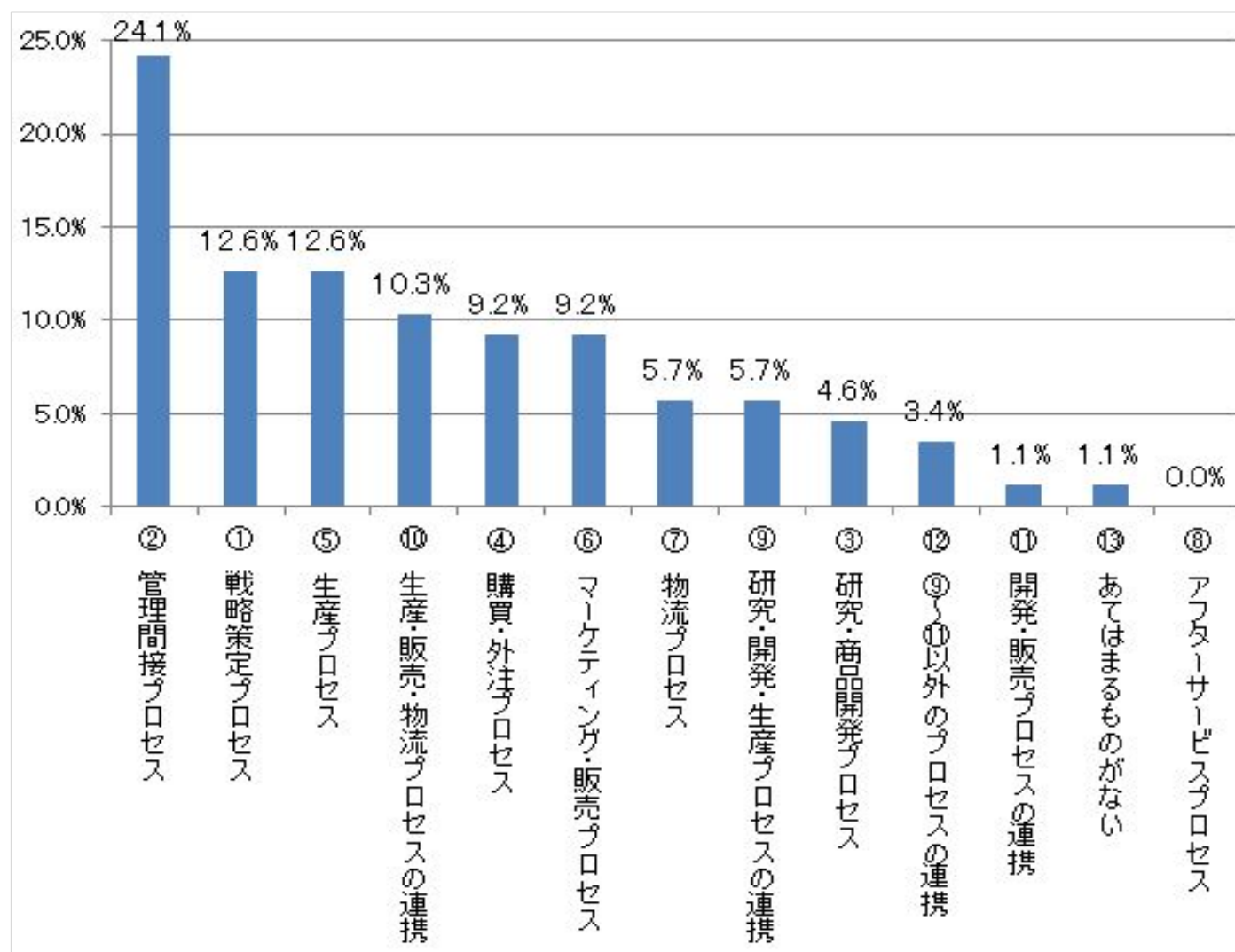
■BPRの取組状況 《業界地位別》

業界2～3番手企業では、BPRプロジェクトを推進中の企業が多い。
背景として、業界トップ奪取、業界生き残りのためにBPRが必須の取り組みとなっているのではないか。
業界トップ企業には、“次の改革取り組み”に向けた情報収集を行っている企業が多い。



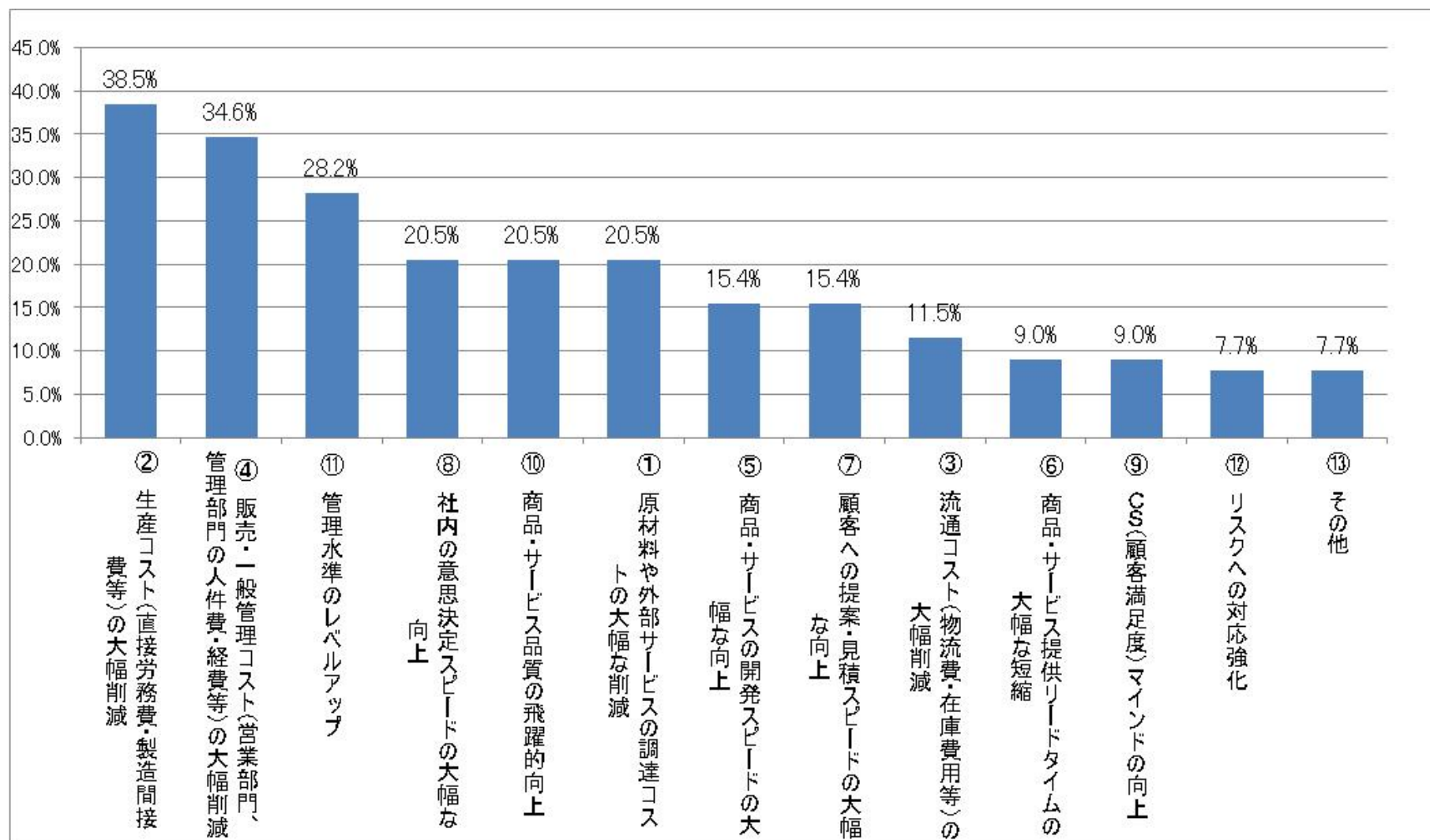
■重視している改革対象プロセス

2005年調査で1位だった生産・販売・物流プロセス(当時22%)は、取り組みとして一段落したと想定される。管理間接プロセスが大幅に増えており、多くの企業にとって、本社(管理間接プロセス・戦略策定プロセス)を対象にしたBPRが重要課題となってきた。



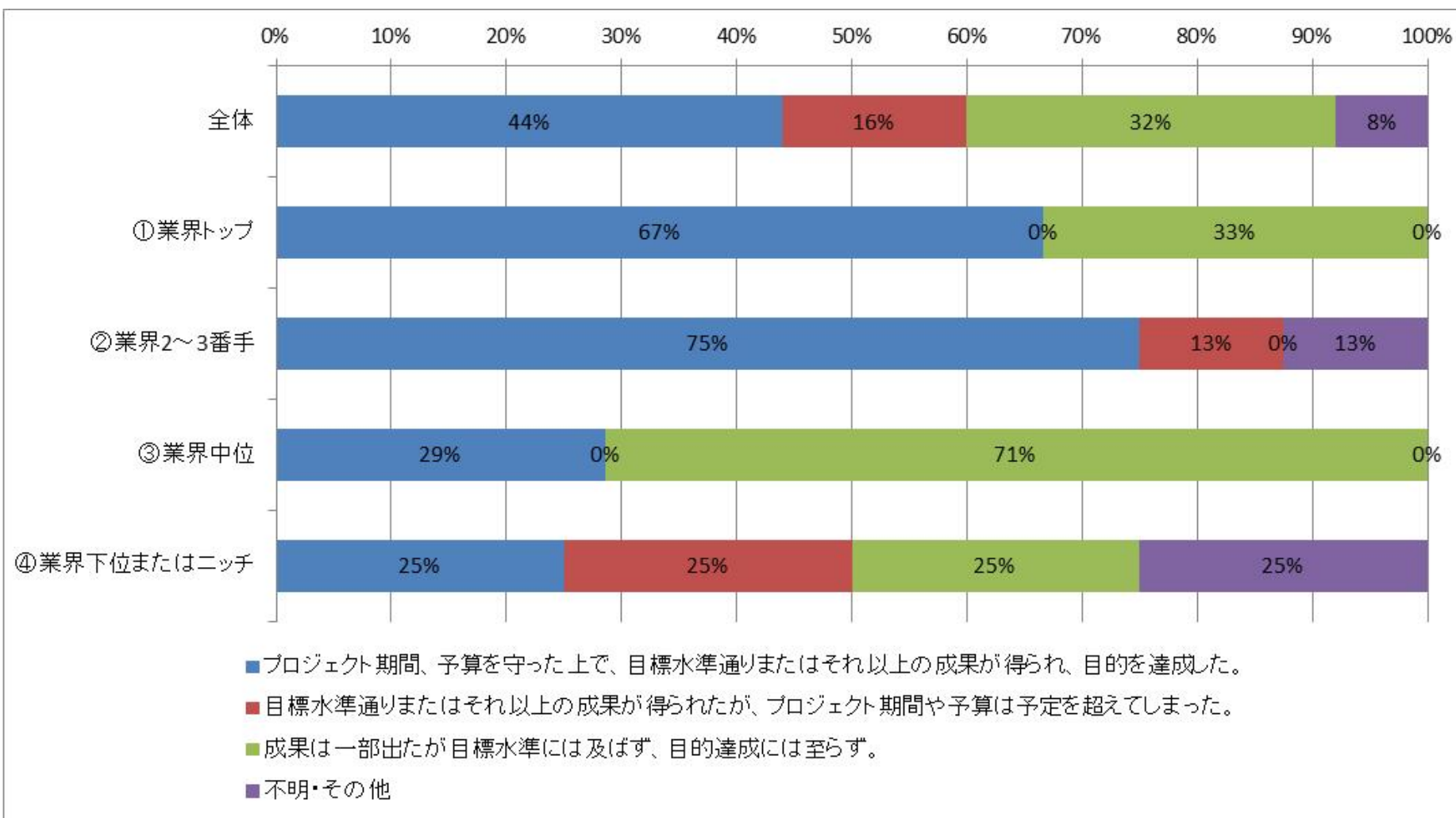
■BPRプロジェクトの目的

BPRの取り組み目的は、コストダウンおよび、管理水準のレベルアップや意思決定スピード向上などのアウトプット向上であり、過去の調査と比べても大きな変化は見られない。



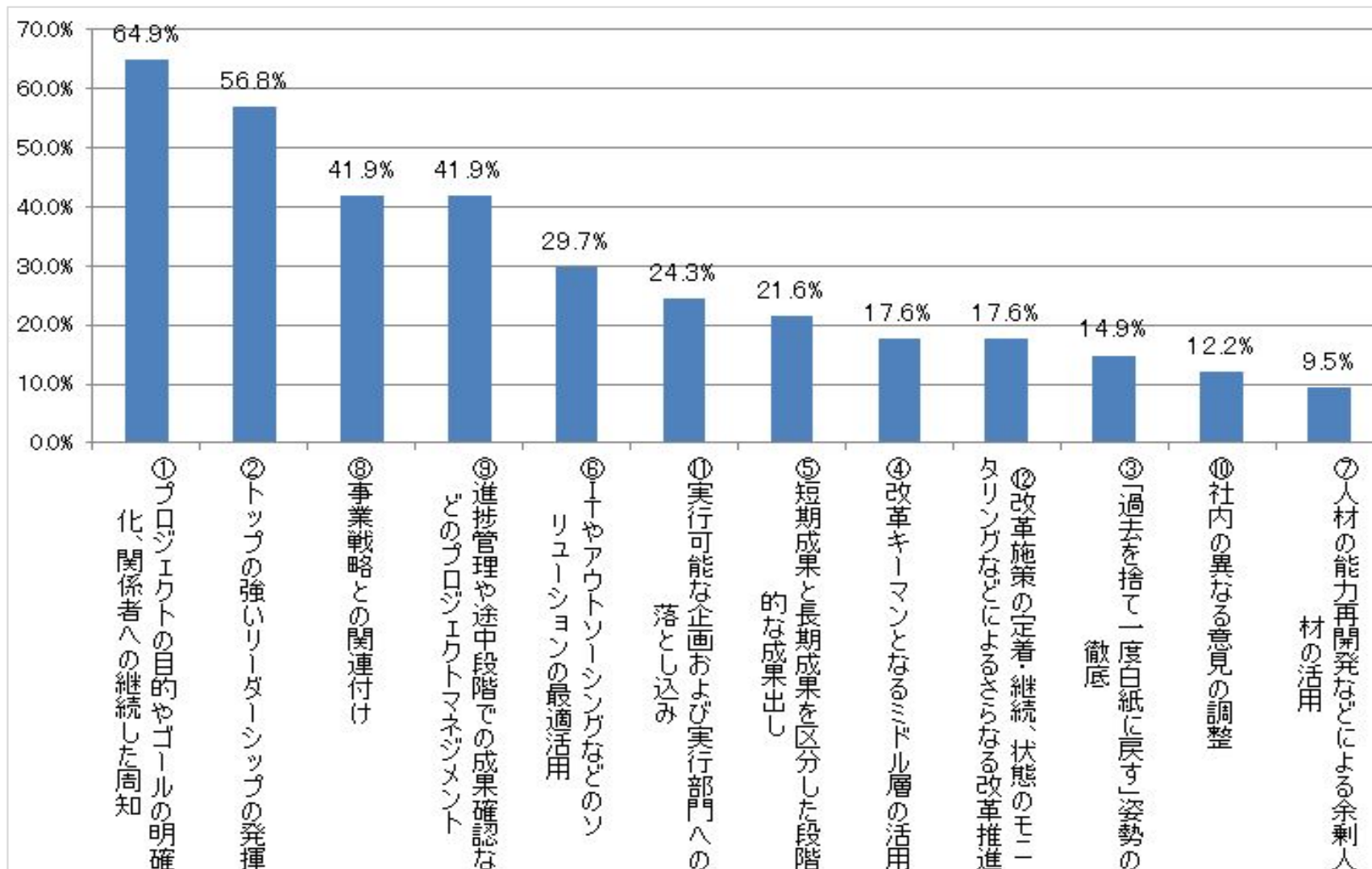
■BPRプロジェクトの目的達成状況

過去の調査と比べ、特に業界トップ・業界2～3番手企業の、目的達成率が非常に向上している。
“組織としての改革方法論”の定着などが考えられ、実行力が高くなっていると推察される。
一方、業界中位以下は、目的達成率が低く、実行力に課題がある。



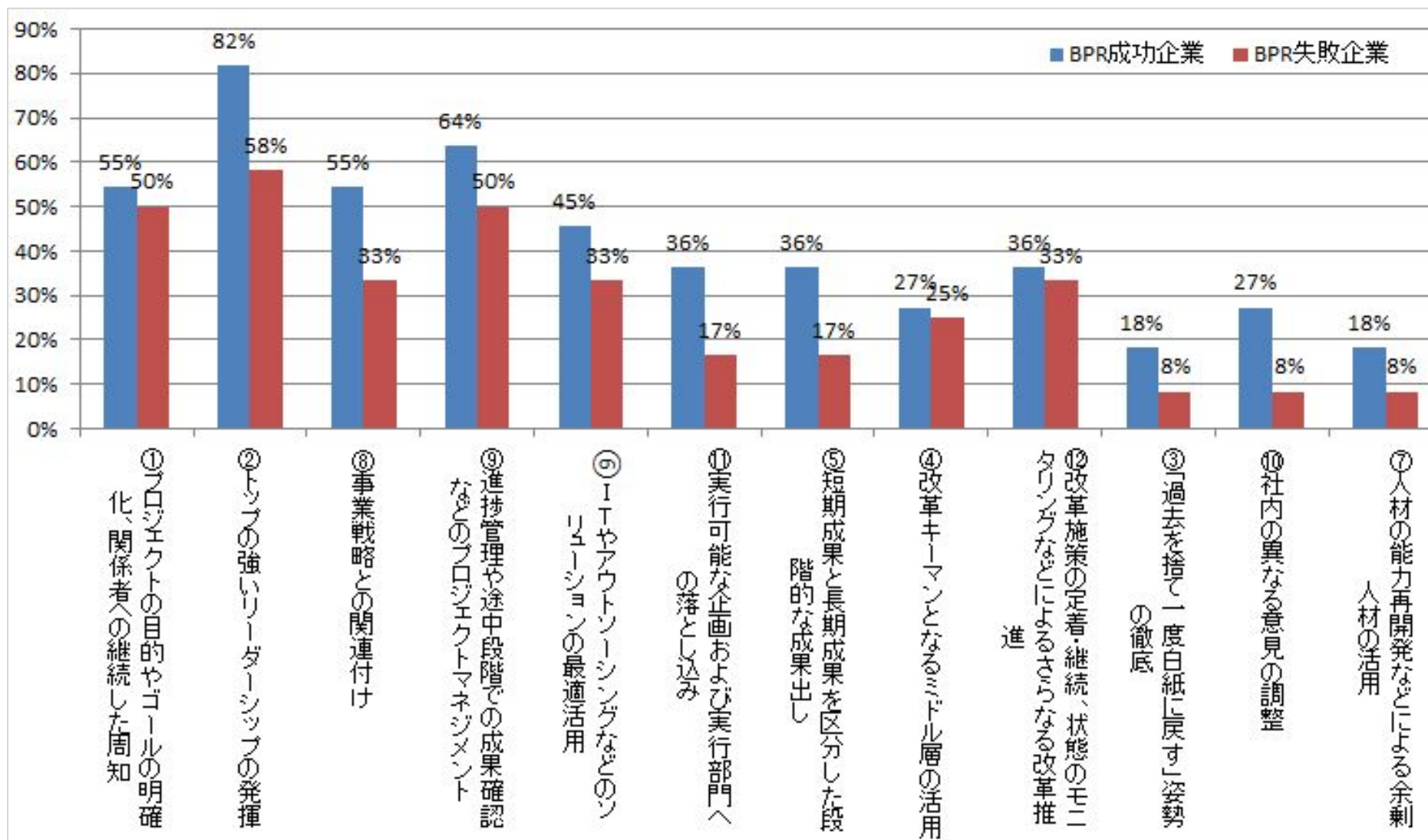
■BPRプロジェクトの成功ポイントとして実現できているもの

BPRの取り組みにおいて、目的やゴールの周知、リーダーシップの発揮、プロジェクトマネジメントの実施については、比較的多くの企業で実施出来ている。一方、社内各部門の利害調整、人材の能力開発を含めた余剰人員活用には、課題を感じている企業が多くなっている。



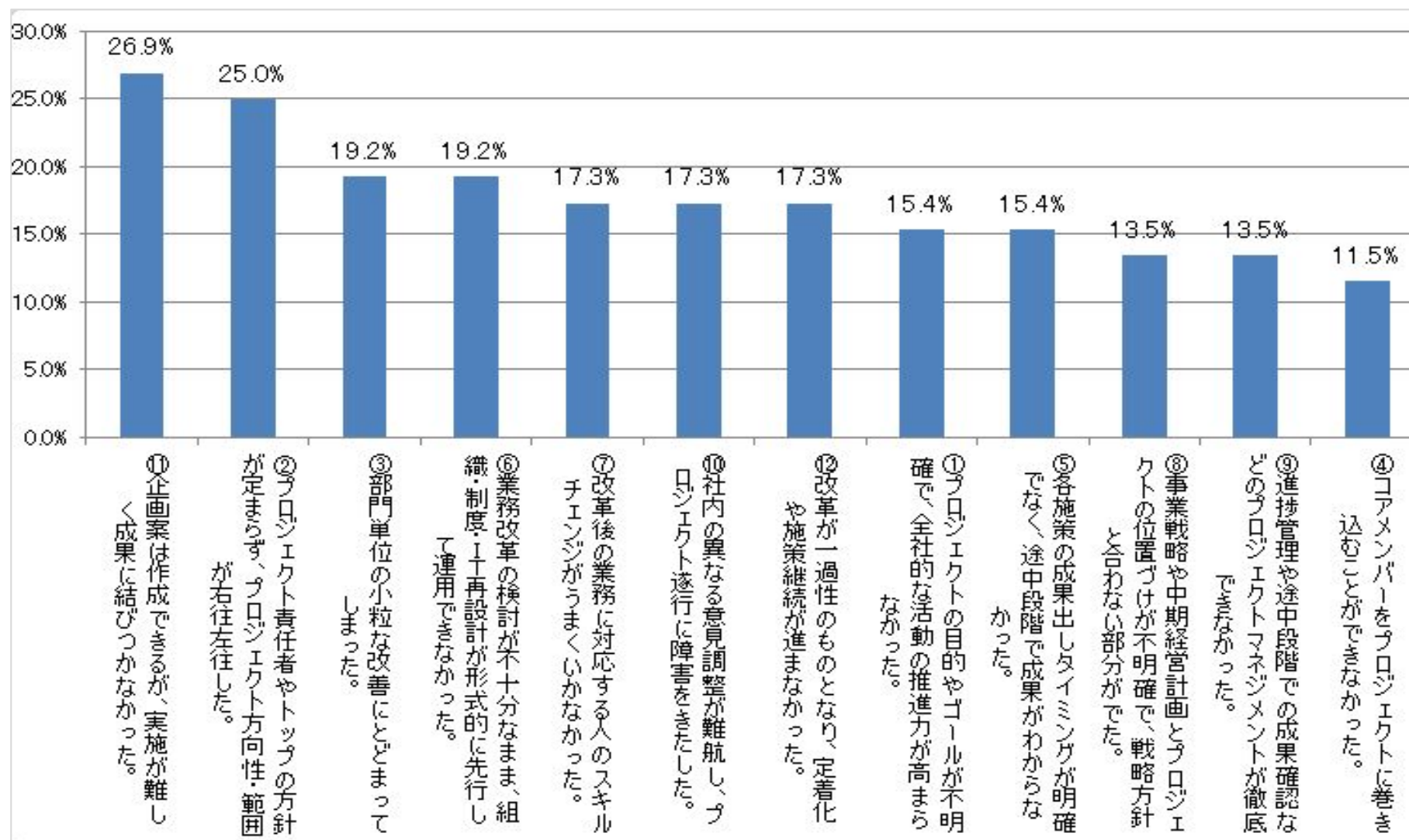
BPRプロジェクトの成功ポイント 《BPR成果別》

BPRで成果を出した企業の多くは、リーダーシップの発揮、プロジェクトマネジメント、事業戦略との関連付けが出来ている。事業戦略と関連したプロジェクトとして設置し、トップが強いリーダーシップを発揮して、きちんと部門に落としこんでいくことが、BPRの成功ポイントと推察される。



■BPRプロジェクトの反省点

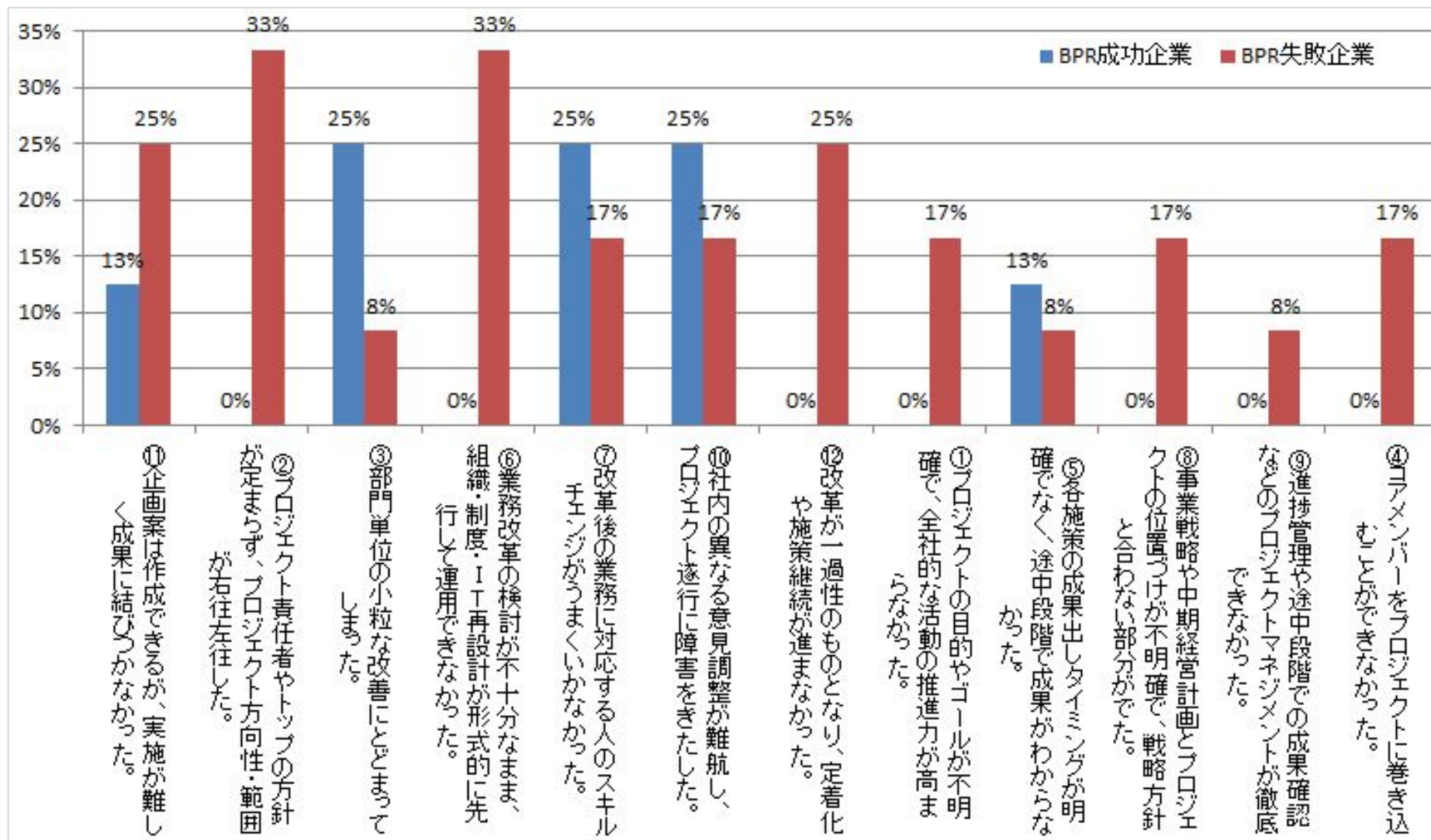
一方BPRプロジェクトの反省点としては、企画先行で実行できないこと、プロジェクトスコープが定まらないこと、改革が小粒にとどまってしまったことがあげられている。



■BPRプロジェクトの反省点 《BPR成果別》

BPRの成功企業でも、小粒な改善にとどまってしまったこと、人材のスキルチェンジ、異なる意見調整が反省点となっている。

一方、成果が出なかった企業の多くは、トップ方針のブレや業務改革検討の不十分さを反省点としている。



Ⅱ. アンケート集計結果

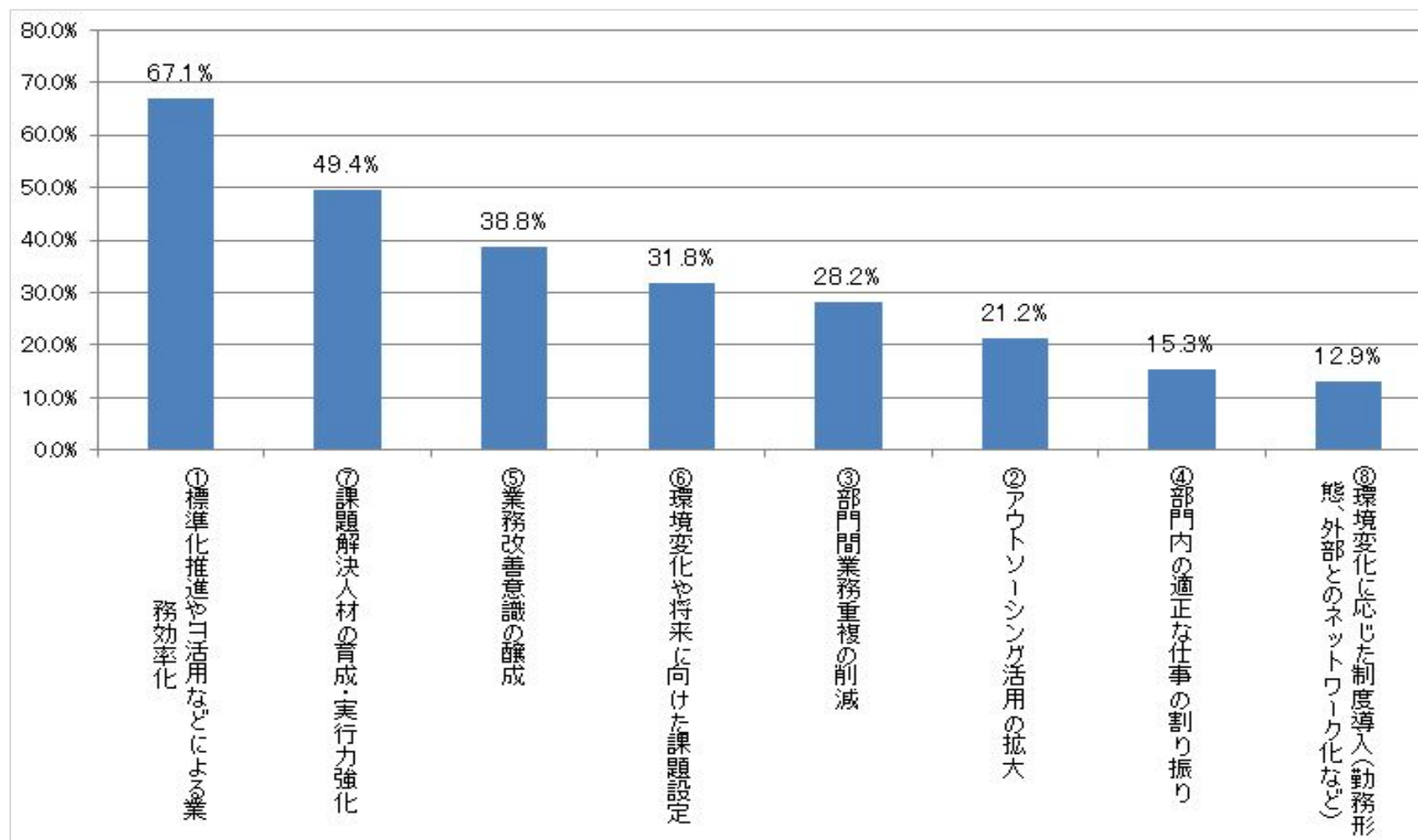
Ⅱ-2. 管理間接部門の人数と アウトソーシング活用状況

正社員比率/管理間接部門別人数比率
/シェアードサービス活用実態
に関する調査結果は
回答企業さまのみへの開示になります。

■ 本社機能の生産性向上に向けた課題認識

※本社機能：経営企画、総務、人事、経理、情報システム、法務知財、品質、購買、広報等

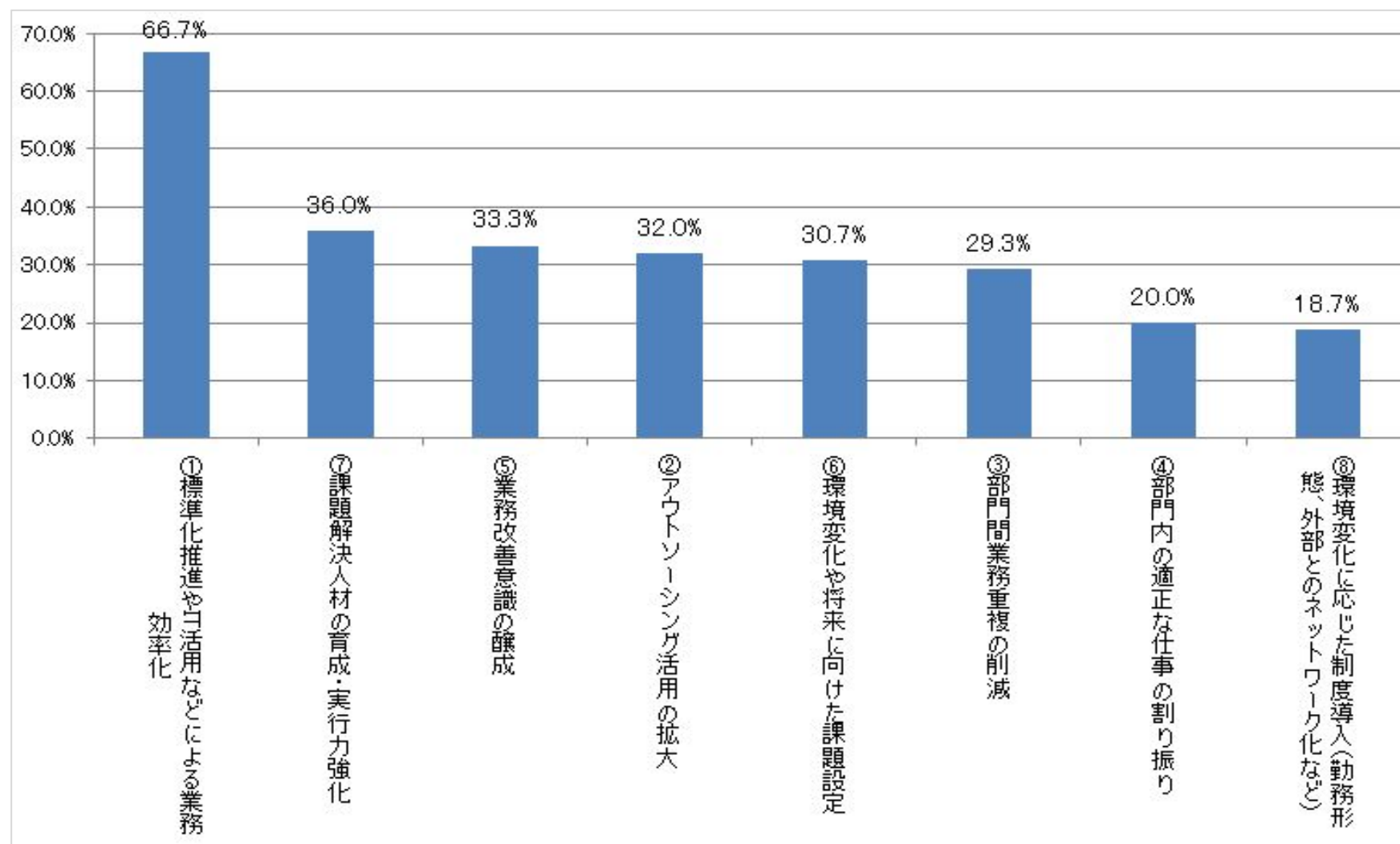
本社機能の生産性向上に向けて、標準化推進・業務効率化と課題解決人材育成の課題が大きい。オペレーションを削減しつつ、課題推進に向けて人材シフトを図りたいという課題は、各社共通の課題と想定される。



■ライン支援機能の生産性向上に向けた課題認識

※ライン支援機能：生産企画、研究開発企画、商品開発企画、物流企画、営業企画、コールセンタ等

ライン支援機能の生産性向上に向けても、標準化推進と人材育成の課題が大きい。
本社機能と比べると、アウトソーシング活用拡大の課題も大きい。



Ⅲ. 総括

III. 総括

<BPR取組状況>

- ◆ BPR活動は、約7割の企業に取り組んでおり、活動としては一般化してきていると言える。
- ◆ 過去の調査と比較すると、全体としてプロジェクト完了率も高くなっており、かつ新たな改革取り組みに向けて情報収集を始めている企業も増加傾向である。
- ◆ 各業界の2～3番手企業では、BPRプロジェクトを推進中・成果が出てきていると回答する企業が多く、業界トップ奪取や業界での生き残りに向けたBPR活動が活発化していると推察される。
- ◆ 一方業界トップ企業では、次の改革取り組みに向けた情報収集を行っている企業が多い状況である。

<重視する改革対象>

- ◆ 現在および今後重視する改革対象としては、“管理間接プロセス”を上げる企業が多い。製造業でも生産プロセスに次いで重視されている。
- ◆ これは、生産プロセスや物流プロセスといったいわゆる“バリューチェーン”に対する改革は一巡し、改革の進んでいない本社機能を中心とする管理間接プロセスに着手する段階にきていると推察される。今後多くの企業にとって、管理間接プロセスを対象とした改革推進と成果実現が重要課題となるであろう。

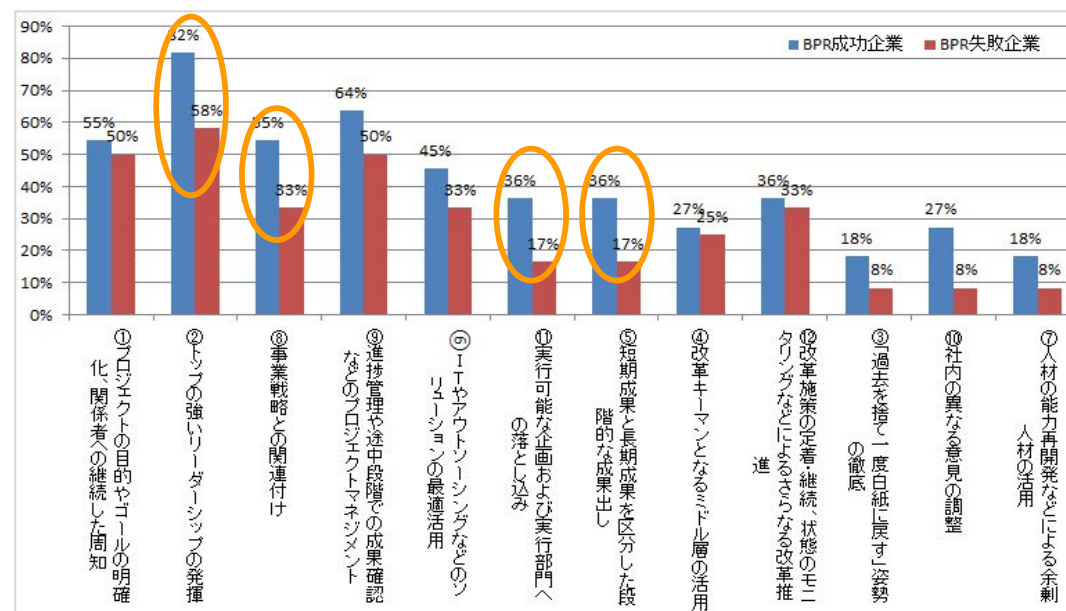
III. 総括

<BPR活動の成功ポイント>

- ◆ BPR活動の成功企業が失敗企業と比較して“できていた”とした項目は、“トップの強いリーダーシップの発揮”、“事業戦略との関連付け”、“実行可能な企画と実行部隊への落とし込み”、“短期と長期に分けた成果出し”である。

- ◆ 上記を踏まえると、“成功するBPR活動のポイント”は、
 - ①プロジェクトを事業戦略とリンクさせることで必要性を明確にし、
 - ②経営トップが明確な方針と強いリーダーシップを発揮して推進すること、
 - ③実行計画を部門に落としこみ可能なレベルで整理し、
 - ④長期、短期の施策の区分により段階的に成果を出していくこと、と考えられる。

【BPRプロジェクトの成功ポイント“BPR成果別”】



- ◆ 一方BPR活動での反省として、“責任者やトップの方針が定まらず、プロジェクト途中で方向性や範囲が定まらず右往左往した”という回答が多数あげられた。
- ◆ このような状態にならないためには、改革対象や目標を経営目標と紐づけと、初期企画段階でのトップの意見反映による方針・範囲のブレの排除、活動のフェイズ分けや、活動のスピードアップによるプロジェクト期間短縮が重要な推進ポイントだと言える。

III. 総括

＜本社機能生産性向上に向けた課題認識＞

◆ 主要な管理間接プロセスである本社機能の生産性向上に向けた課題として、以下があげられる。

① 標準化やIT活用による業務効率化

- ✓ 本社の業務の中でもITを活用しない、しにくい業務は、特に属人化が進んでいる可能性がある。業務属人化は効率化を実現する業務分担見直しを大きく阻害する。結果、組織見直しや人材配置の柔軟性が低下している会社が増加しているのではないだろうか。
- ✓ 会社・部門の業務特性に応じた“新しい標準化手法”の選定、推進が必要となってくる。

② 課題解決人材の育成・実行力強化

- ✓ マネジャー層や本来育成を担当すべき従業員が繁忙なため、管理、育成のための時間を確保できていないのではないかと。同様に“課題解決人材”を目指してほしい従業員も日常業務に追われ、そちらが常に優先されることが実態かもしれない。
- ✓ 人材育成のためには“一貫した業務”“責任”を与えることが重要である。全体プロセスを細かく分割し、一部の内部業務ばかりを与えてはいないだろうか。課題解決人材の育成のために、大きなテーマを与え、あえて挑戦させるといった試みも必要であろう。

③ マネジャー層の管理能力能力アップ ※今後顕在化するであろう課題仮説

- ✓ オフィスでの仕事は、より細分化・専門化してきており、実施担当以外は、その業務実態がますます見えにくい状況になりつつある。
- ✓ そのような環境下でも管理者は、部内の仕事をうまく担当に振り分け、タスク管理や時間管理していくことや、“多様性実現”といった新しいニーズに合わせた働き方見直しによって、個々人のやる気アップ、職場の魅力度の向上といった“新しい活動”が求められるであろう。

【BPR実態調査に関するお問合せ先】

〒105-0011

東京都港区芝公園3丁目1番22号 日本能率協会ビル1階

株式会社 日本能率協会コンサルティング

「BPR実態調査」事務局

e-mail bpr@jmac2.jp

tel 03-3434-7336

fax 03-3434-2963



株式会社 日本能率協会コンサルティング

〒105-8534 東京都港区虎ノ門3-22-1 秀和第二芝公園三丁目ビル4階
TEL 03-3434-7331(代表) FAX 03-3434-6430

無断複製転載を禁ず