

# 変革実現の実践論——情報システム編



相澤晶子



大川内幸雄

## CONTENTS

- I 変革に伴う「システムの壁」
- II 「システムの壁」を打破するには
- III 「構想前夜・仕立て」段階における実践事項
- IV 「変革実行」段階における実践事項
- V 事例：東京海上日動火災保険「『仕事のやり方』抜本改革」

## 要約

- 1 今日では企業活動の隅々までを情報システムが支えており、企業変革を行ううえでシステム構築は避けられない。しかし、変革に伴うシステム構築を予定どおりに進めることは難しく、システム構築自体が「変革の壁（システムの壁）」となる。本稿では、企業変革における壁の中でも特に「システムの壁」に着目する。
- 2 変革に伴うシステム構築では、CIOやIT部門だけではなく、企業変革全体を統率する変革リーダーにも果たすべき役割がある。「システムの壁」を乗り越えるには、変革リーダーが自身の役割を認識し、その役割を確実に実践することが不可欠である。
- 3 変革工程の前半における変革リーダーの役割は、変革構想を確実に具体化し、システム構築へのしわ寄せを防ぐことである。そのためには、①変革とシステム構築それぞれの構想を早い段階から補強し合う、②システム構築の前提となる重要事項を特定し、これを後回しにせず経営判断を促す、③腹心となるITチームに変革への情熱を伝え、変革プロジェクトの一員に加える——の3点を実践する。
- 4 変革工程の後半における変革リーダーの役割は、長期にわたるシステム構築により変革のスピードを落とさないことである。それには、①システム構築の問題発生時に経営レベルが対処する危機管理の仕組みをつくる、②新たな情報システムの完成を待たずして意識・行動改革を進める——の2点を実践する。

## I 変革に伴う「システムの壁」

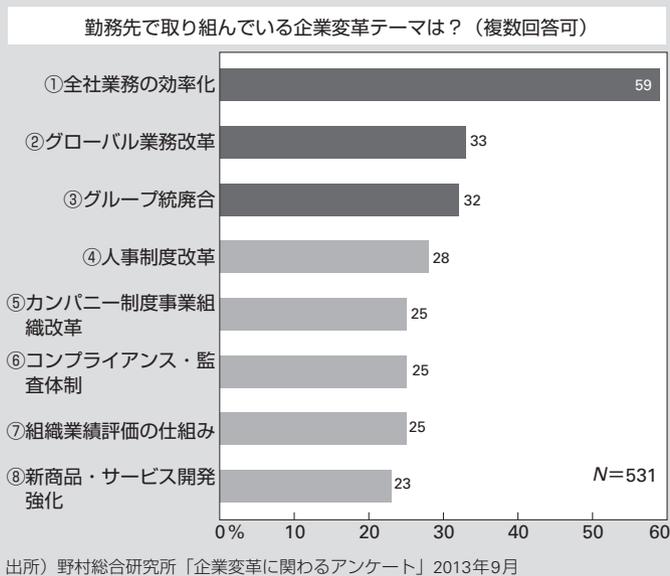
「IT部門は、常に先頭ランナーであり、最終ランナーでもある」——。これは、ある日本の大企業のCIO（最高情報責任者）が、ため息交じりに語った言葉である。

CIOとIT（情報技術）部門は、企業変革初期の漠然とした段階から、変革への情報システムの対応方法や概算費用をひねり出さなければならない。その後、首尾よく変革の目途が一定程度ついた後でも、粛々と情報システムの最終仕上げに追われる。前述のCIOは、このように長期にわたり企業変革を裏で支えるIT部門の大変な役回りを述べたのである。

実際、今日では、企業活動の隅々までを情報システムが支えており、企業変革を具現化するためには、情報システムの新規構築や大規模な修正（以下、システム構築）は避けられない。野村総合研究所（NRI）が2013年9月に実施した上場企業の管理職を対象とする「企業変革に関わるアンケート」の結果を見ても、企業変革テーマのトップ3は「全社業務の効率化」「グローバル業務改革」「グループ統廃合」と、いずれも変革に当たって大規模なシステム構築を伴うテーマであった（図1）。

このように、企業変革においてシステム構築は不可避なものに近い。しかしながら、システム構築が予定どおりに進む確率は、残念ながら高くない。日本情報システム・ユーザー協会が実施した「企業IT動向調査報告書2012——ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向（2011年度調査）」によると、500人月以上の比較的大きなシステム構築プロジェクトの40.5%が「工期遅延」、34.8%が「予算超過」、26.2%が「品質不満」という結果になっ

図1 企業変革テーマ



ている。

変革に向けた構想は描けても、多くの企業がその実行段階でつまずく原因の一つは、情報システムにある。すなわち、変革を進めるうえで情報システムは、まさに「壁」の一つとなっている。企業変革全体を統率する変革リーダーは、本特集で論じているさまざまな変革の壁と同様に「システムの壁」についても認識し、それを乗り越えなければならない。

以上の背景を踏まえ、本稿では、企業変革における壁の中でも特に「システムの壁」に着目して、変革リーダーの立場から、その乗り越え方を論じる。

## II 「システムの壁」を打破するには

本特集第一論考・森沢伊智郎「変革実現力概論」で、「企業内に蔓延する『丸投げ』と『面従腹背』の構図が変革の実行精度を落と

し、変革を妨げる大きな原因となっている」ことを述べた。

この構図は、システム構築においても発生しがちである。しかも、変革リーダー自身が、システム構築をCIOとIT部門に任せ切りにするなどして、その原因をつくっているケースがよく見られる。

企業変革に伴うシステム構築は、CIOとIT部門だけで完結するものではなく、変革リーダー自身の役割もある。「システムの壁」を乗り越えるには、まず変革リーダーが、この認識を持つことが欠かせない。

では、変革リーダーは具体的に何をするのであろうか。個々の実践事項については次章以降で論じるとして、本章では、変革工程の前半である「構想前夜・仕立て」段階、および後半の「変革実行」段階のそれぞれにおいて中核となる変革リーダーの役割を述べる。

## 1 「構想前夜・仕立て」段階 ——変革構想を確実に具体化し、 システム構築へのしわ寄せを防ぐ

本段階における変革リーダーの役割は、システム構築の構想づくりに積極的に関与するというよりは、システム構築の前提となる変革構想を、変革の目的に沿って確実に具体化することである。

たとえば「全社業務の効率化」であれば、新たな業務を具体化する。「グループ統廃合」であれば、変革の目的に沿って統廃合の方針を示し、計画づくりを進めていく。こうした活動が、幹部クラスの抵抗や個々の事業部門の思惑で中途半端になったり変革構想を策定する過程で方針が二転三転したりすると、そのしわ寄せがシステム構築に及ぶ。

日本の大手製造業A社では、グローバル展開が急速に進む中で、各国の地域拠点任せとなっていた業務の手順やルールに関して、本社主導で標準化を進める変革プロジェクトを立ち上げた。業務の標準化と併せ、情報システムも同一のシステムに入れ替えることにした。しかしながら、本来、各国の手本となるべき日本本社が早々に例外扱いになったことをはじめ各国の足並みが揃わず、業務の手順やルールの標準化を前提としていたシステム構築プロジェクトは、計画段階から一向に進まない状況に陥った。

システム構築がつかずくのは、往々にしてシステム構築以外に原因がある。変革リーダーは、「構想前夜・仕立て」段階から変革そのものを確実に進めていくことが、「システムの壁」を防ぐ一番の近道であることを理解し、実践する必要がある。

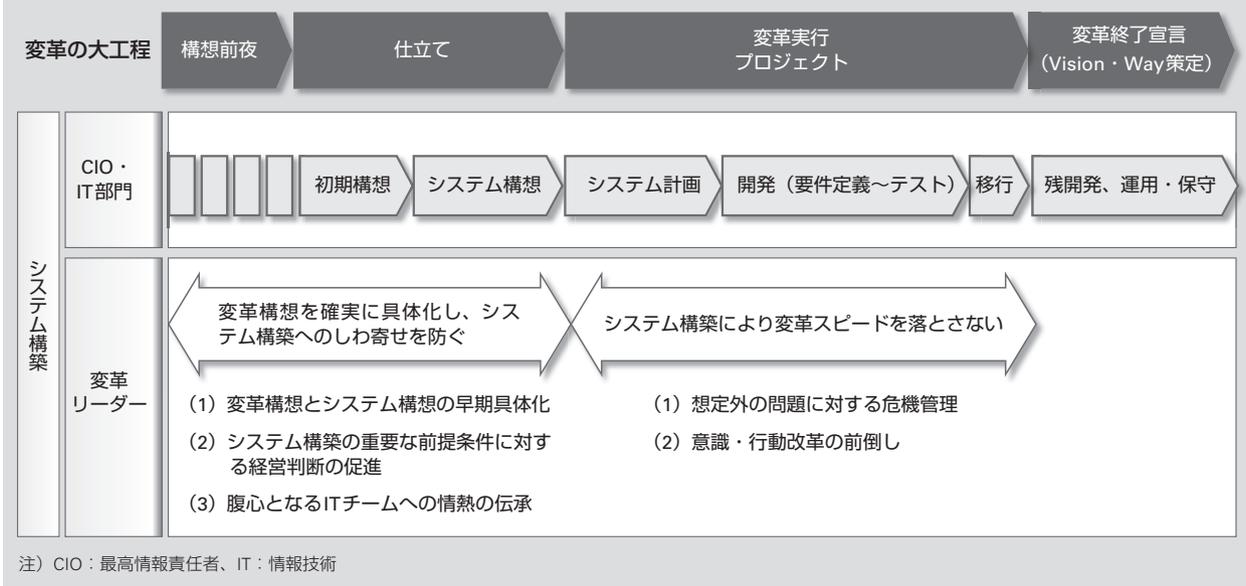
## 2 「変革実行」段階 ——システム構築により 変革スピードを落とさない

本特集第一論考で、「極めて短期間に大きく変化する外部環境は、これまで以上の変革スピードと頻度を求めている」ということを述べた。

システム構築は、大規模なプロジェクトでは数年以上を費やすケースが珍しくなく、これが変革のスピードを落とす大きな要因となりうる。

システム構築自体のスピードを高める方策はCIOとIT部門を中心に検討を進めることになるが、両者だけに頼るのでは限界がある。変革リーダーは、情報システムの完成を待たなくとも変革ができる箇所は先行して進める

図2 「システムの壁」を乗り越えるための変革リーダーの実践事項



など、システム構築が変革スピードの重しとならないようにする。

むしろ、システムの検討を通して変革後の業務の姿を具体的にすることができれば、現場における変革の機運を高めるなど、システム構築は変革スピードを後押しする存在にもなりうる。変革リーダーは、こうした利点も理解し、システム構築が変革スピードを阻害せず、変革のスピードを増す存在になるための方策を練ることが大切である。

以上の2つの観点を踏まえ、次章以降では、変革リーダーが実践すべき事項を「構想前夜・仕立て」段階と「変革実行」段階に分けて詳細に解説する。あらかじめその全体像を図2に示す。

### Ⅲ 「構想前夜・仕立て」段階における実践事項

「構想前夜・仕立て」段階で変革リーダーが

実践すべきことは、大きく分けて、

- 変革構想とシステム構想の早期具体化
  - システム構築の重要な前提条件に対する経営判断の促進
  - 腹心となるITチームへの情熱の伝承
- の3つである。

#### 1 変革構想とシステム構想の早期具体化

変革の構想を描くのみで、変革後の業務や情報システムの具体的な検討がおろそかでは、その構想自体がそもそも実行可能なものなのか、想定した期間で完了できるのかを見極めることができない。

変革リーダーは自社の情報システムの現状を俯瞰したうえで、情報システムの開発・修正規模、その難易度やリスク、事業への影響など、IT部門が提示する分析内容を理解し、変革構想が現実的に実行可能なものかどうかを判断する。場合によっては、変革構想を実

行可能なものに修正しなくてはならない。

一般的なシステム構築においては、ビジネス部門主導で作成された事業構想を受けて、システム構築の検討を進める。しかし、企業変革のように大規模かつ業務の大改造を伴う場合は、変革構想をつくってからIT部門に渡すのではなく、変革構想の検討段階から、IT部門にシステム構築の視点からの助言を受け、変革構想の実行性を高めていく必要がある。

同様にIT部門に対しては、変革の真の目的や基本方針に加え、現時点では未確定となっている要素も含めて、必要な情報をすべて伝える。そして、これらをシステム構築の初期構想に可能なかぎり織り込んでもらう。

このように、変革とシステム構築それぞれの構想を早い段階から相互に補強し合い、具体化を進めることが変革成功の鍵を握る。

## 2 システム構築の重要な前提条件に対する経営判断の促進

情報システムは企業活動の基盤であるがゆえに、それを変える際には、企業が抱える問題の根源をも変える必要に迫られることが多い。

たとえば、商品ラインアップの絞り込みと既存顧客の維持・拡大という二律背反の関係について、どちらを優先すべきかをあらかじめ明確にしておかなければ、後に、IT部門およびビジネス部門のいずれも仕様を決めることができず、混乱する原因となる。このような難しい決断を先送り、もしくは曖昧にせずに経営判断することが、「システムの壁」を回避する重要なポイントである。

システム構築の前提条件に対して経営判断

を下すには、変革構想の中身とセットで議論を尽くせるようにする必要がある。

たとえば大手製造業B社では、役員合宿などで同社の変革の方向性が議論されるのに並行して、IT部門がそれらの検討状況を聞きながら情報システムの刷新仮説を作成し、その前提となる重要な条件を明らかにしていった。そして変革リーダーは、IT部門がリストアップしたシステム構築の前提となる重要な条件を役員合宿で提示し、十分な議論を促したうえで経営会議に上申し、機関決定に持ち込んだ。

このように、変革リーダーは、変革構想の議論の流れをつかみながら、IT部門が提示するシステム構築の重要な前提条件を、経営層に対して示し、時には痛みを伴う意思決定を促す。そして以後、その決定がぶれることのないように努めていく。

## 3 腹心となるITチームへの情熱の伝承

以上の1節、2節を実行するうえで変革リーダーは、遅くとも「仕立て」段階の開始までには、CIOとともにシステム構築の中核となるITチームを組成し、変革プロジェクトの一員に加える。

ITチームのメンバーは、IT部門に限定せずビジネス部門からも適任者を選抜することが望ましい。企業変革のように、システム構築とともに業務を大きく変える場合には、ビジネス部門との連携を重視し、同部門から適任者を見つけるケースも多い。

ITチームのメンバーは、CIOとともに、IT投資が多額に及ぶことを経営に説明し、ビジネス部門と密に連携しながら、IT子会

社やITベンダーといった大勢のシステム構築部隊を率いなければならない。ITの専門知識や経験よりも、課題解決力や関係者との意思疎通・折衝力に長けた人材であることが重要であり、メンバー選抜にはその点を見極める必要がある。

一方、変革リーダーは、ITチームのメンバーに対して、変革の必要性、逼迫感、危機感などを直接共有して情熱を伝承し、それをシステム構築部隊に臨場感を持って伝え続けてもらう。変革リーダーは、ITチームとシステム構築部隊のこうした関係にも留意する必要がある。システム構築は地道な作業の連続であり、ともすると、変革の真の目的を忘れて、目の前のシステムを構築することに没頭しかねない。変革の真の目的と必要性を理解させ、それを持続させることにより、システム構築を現場の目の前の業務課題に対処する活動だけに終わらせず、「全社レベルの変革」という目的を意識した活動へと進化させることができる。

なお、ITチームの能力に不安がある際は、側面支援として外部パートナーを活用することも有効である。その場合は、企業変革や大規模システム構築の経験・知見だけでなく、変革完了まで、当事者意識を持って参画してくれる情熱のあるパートナーを見つけることが大切である。

## IV 「変革実行」段階における 実践事項

変革リーダーが、「変革実行」段階で実践すべきことは、大きく分けて、

- 想定外の問題に対する危機管理

- 意識・行動改革の前倒し  
——の2つである。

### 1 想定外の問題に対する危機管理

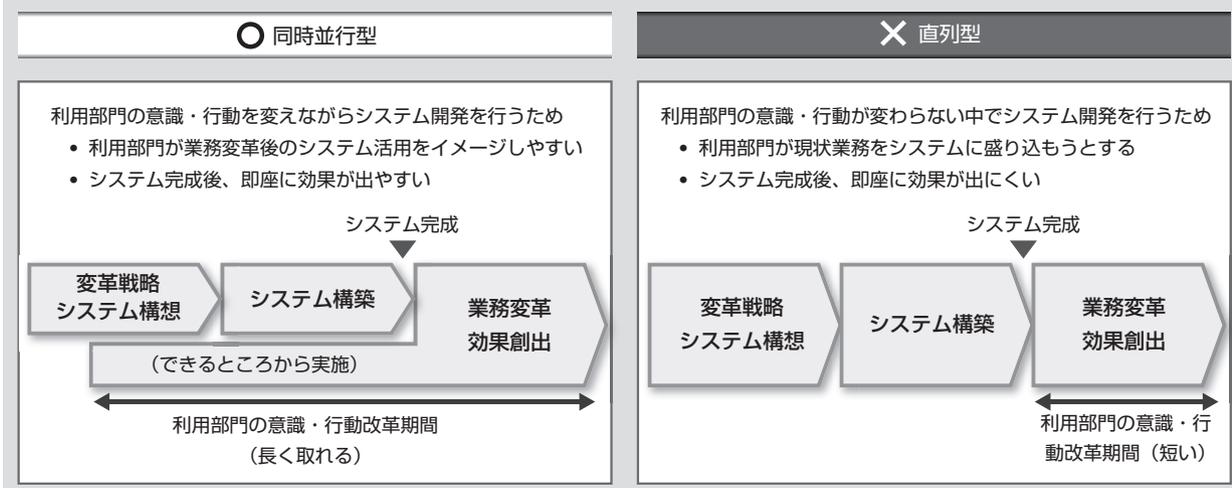
大規模なシステム構築では、いかに周到に準備をしても想定外の問題は起こる。問題の発見が遅れ対処が困難となった場合は、変革プロジェクトが破綻するだけでなく、多額の投資が無駄になるなど経営への影響が非常に大きい。このため変革リーダーは、「変革実行」段階に入ってシステム構築体制が整ったとしても、すべてをIT部門へ任せ切りにしてはならない。

変革リーダーが、想定外の問題に適切に対処するには、まず問題発見の手段を持っておかなければならない。問題の予兆を捉えるためにCIOや中核となるITチームと緊密にコミュニケーションを取ることは当然で、加えてIT部門の現場に情報源を持つ、あるいは外部のIT専門家に定期的なチェックを依頼するなど何らかの仕組みをつくっておく。

システム構築で発生する問題は、一般に予算の超過と品質が基準に満たないケースに大別され、予算がある程度見通せるようになるのは、情報システムの機能や画面などの仕様（外部仕様）が固まる段階であり、品質に関してはさらにその先の変革実行の真最中の段階になる。つまりそれまでは、IT部門が提示する予算や仕様はあくまでも想定をもとにしたもので、問題発生リスクが常にあることを変革リーダーは理解しておく必要がある。

未然防止の努力にもかかわらず問題が発生した場合、変革リーダーは経営を動かし、CIOやIT部門とともに率先して問題解決に当

図3 システム構築と利用部門の意識・行動改革の関係



たる。

こうした問題が発生する背景には、システムの仕様の前提となる法律や制度の内容が明らかではない、ビジネス部門の検討体制が貧弱で検討が一向に進まないなど、CIOとIT部門だけでは対処し切れないものが往々にしてある。問題の背景を理解したうえで、経営レベルの判断で明確な指針を示し、そのもとで組織を大きく動かすなど、変革リーダーのリーダーシップが鍵を握る。

## 2 意識・行動改革の前倒し

当たり前の話であるが、情報システムを導入しただけでは効果は出ない。情報システムの導入により業務を変更する、さらにはビジネスモデルを変更することによって初めて効果が出る。

情報システムの変更は導入するだけでできるが、それを使う人の行動、さらには意識を変えることは難しい。新たな情報システムを導入すれば業務は強制的に変わることになるため、「情報システムの導入を梃子に業務変

革を進めればよい」という考えもあるが、それに頼るのは危険である。情報システムの利用部門では、意識的であるか無意識的であるかによらず、さまざまな形で現状業務を維持しようとする動きが少なくない。

この問題を打破するには、図3で「同時並行型」として示したように、業務変革と効果創出に向けた活動を前倒しし、システム構築と並行して、情報システムの利用部門の意識・行動改革を進めることが有効である。

具体的には、①新たな情報システムの完成を待たずに、可能な範囲で業務を変え、新たな情報システムが目指している効果を出せるようにする、あるいは、②試行部署から始めて徐々に拡大していける場合はその部署から進める——などである。

システム構築と並行して、業務の見直しや効果創出活動を活発にし、利用部門の意識・行動改革をできるかぎり前倒しで進める。その後、新たな情報システムの完成とともに、情報システムを梃子にして利用部門の意識・行動改革を加速させ、目指す効果を出してい

く——。このような流れにすることで、企業変革の重要な要素である変革スピードも、格段に向上させることができる。

## V 事例：東京海上日動火災保険 「『仕事のやり方』抜本改革」

本稿でこれまでに述べた実践事項の具体的なイメージが把握できるよう、大規模なシステム構築を伴う企業変革に取り組んだ東京海上日動火災保険株式会社（以下、東京海上日動火災保険）の事例を取り上げる。

### 1 「『仕事のやり方』抜本改革」とは

損害保険業界は、保険商品（以下、商品）・保険料とも、長らく各社横並びであったが、1990年代後半の保険料率の自由化に伴い、各社が独自の商品を積極的に開発するようになった。

東京海上日動火災保険においても、他社より少しでも魅力的な品揃えを目指し、新たな商品や特約を次々と生み出していった。加えて、なるべく多くの保険代理店（以下、代理店）で自社商品を優位に扱ってもらうために、代理店の事務処理や販売業務を積極的に支援した。

次々と生まれる商品・特約と代理店ごとの個別の業務手続きや例外処理に対して個別に改定を重ねてきた事務手続きは、次第に複雑で難解なものとなり、代理店や営業現場では、「事務で息が詰まりそう」と言われるほど各種問い合わせや事務処理に追われた。

代理店や社員が事務処理に忙殺され、顧客サービスのために使うべき本来の時間が取れない状況に危機感を抱いた隅修三常務取締

役（当時、後に取締役社長、取締役会長）は、2003年12月の役員合宿において問題提起をし、後に「『仕事のやり方』抜本改革」（以下、抜本改革）と呼ばれる改革が始まった。次ページの図4に抜本改革の大まかな流れを記載する。隅氏はその後、変革リーダーとして抜本改革を主導した。

抜本改革は、さまざまな「変革の壁」に遭遇するものの、自動車保険を中心とした第一弾の改革が2008年5月に無事完了した。

抜本改革は、東京海上日動火災保険における商品、事務処理、さらには代理店や社員の仕事のやり方まで抜本的に変える、全社挙げての業務改革・意識改革であったが、改革の中では新たな情報システムの構築も大きな比重を占めた。

このシステム構築は、抜本改革のまさに大きな「変革の壁」の1つであった。次ページの表1に、第Ⅲ・Ⅳ章で論じた、

- 「構想前夜・仕立て」段階
- 「変革実行」段階

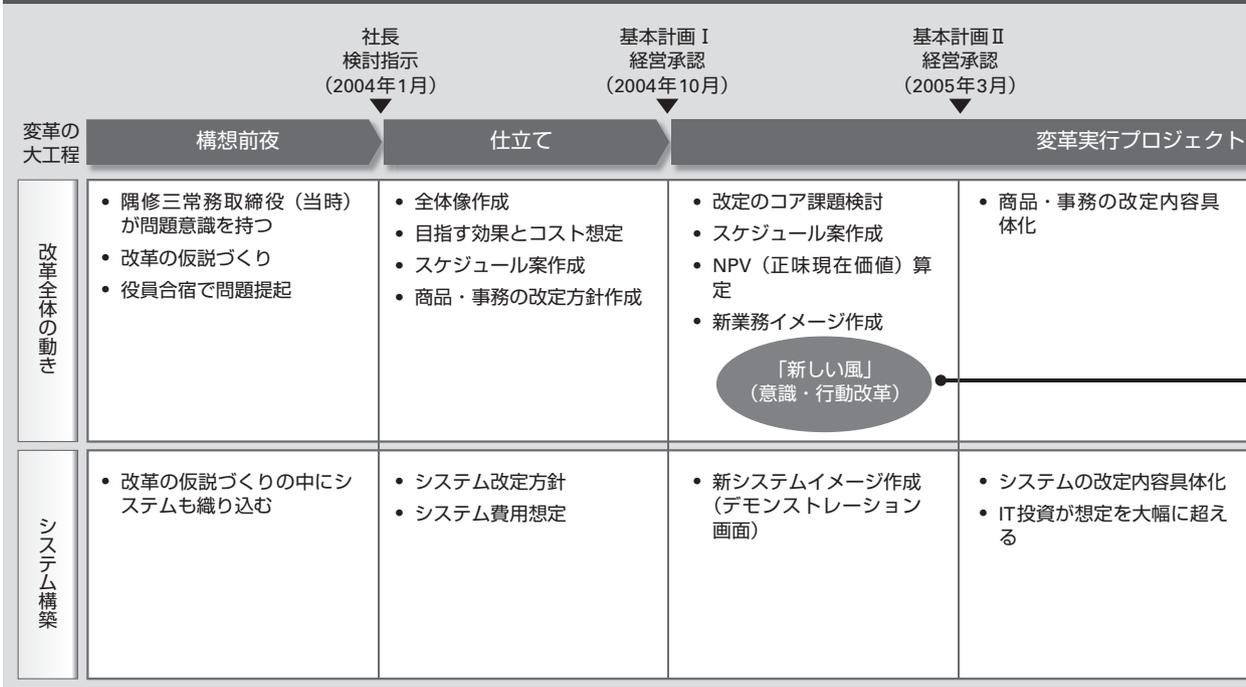
——の実践事項と、同社が実際に進めた活動とを対比させた。これらを中心に、同社が「システムの壁」をいかに乗り越えていったかについて述べる。

### 2 「構想前夜・仕立て」段階

#### (1) 業務とシステム構築の両面からの密接な検討が一体改革のコンセプトを生む

第Ⅲ章で述べたとおり、「構想前夜・仕立て」段階においては、企業変革とシステム構築それぞれの構想を早い段階から相互に補強し合い、その具体化を進めることが極めて重要である。

図4 東京海上日動火災保険「仕事のやり方」抜本改革の歩み



隅氏が当時システム担当役員であったこともあり、抜本改革では、改革の検討初期の段階からIT部門の幹部を巻き込んで、業務とシステム構築の両面から改革の仮説づくりが進められた。

検討当初は、複雑で改修スピードが遅い情報システムに問題の焦点が当たったが、それは問題の一部であり、より根本的な問題は、複雑でわかりにくい商品や事務処理にあるこ

とが認識された。さらに、商品は他社にまねられやすいが、業務プロセスは独自性が高く簡単にはまねられない点に着目し、持続的な競争優位を保つうえで業務プロセス全般を見直す重要性が理解された。このような基本認識のもとで検討を重ね、「商品・事務・システムの一体改革」という抜本改革の基本コンセプトができあがった。

以上のように抜本改革では、検討当初より

表1 本稿で述べた「システムの壁」を乗り越えるための実践事項と東京海上日動火災保険における実践事項の対比

	「構想前夜・仕立て」段階	「変革実行」段階
「システムの壁」を乗り越えるための実践事項	(1) 変革構想とシステム構想の早期具体化 (2) システム構築の重要な前提条件に対する経営判断の促進 (3) 腹心となるITチームへの情熱の伝承	(1) 想定外の問題に対する危機管理 (2) 意識・行動改革の前倒し
東京海上日動火災保険における実践事項	(1) 業務とシステムの両面からの密接な検討によって、商品・事務・システムの一体改革の基本コンセプトが生まれた (2) システム構築の前提である商品や事務処理の抜本的な見直しを経営レベルで決断し、以後ぶらさず (3) 変革リーダーがIT部門幹部と意思疎通を重ね、問題意識と改革への情熱を共有	(1) システム費用が想定を大幅に超える危機を契機に、経営主導のリスク管理体制へ即座に立て直し (2) システム構築と並行して、「新しい風」と呼ばれる全社挙げての意識・行動改革および効果創出活動を推進

基本計画Ⅲ  
経営承認  
(2005年10月)

開始判断  
(2007年10月)  
(2008年3月)

第Ⅰ期開始  
(2008年5月)

<ul style="list-style-type: none"> <li>商品内容の決定 (06年3月認可)</li> <li>業務切り替えスケジュール 代理店への対応方針</li> <li>事前準備(営業・損害部門)</li> <li>社員・代理店研修準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員研修</li> <li>代理店研修</li> <li>リスク軽減策準備</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>システム設計</li> <li>システム開発がピークに</li> <li>抜本システムテスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1人1台端末 (07年12月開始)</li> <li>自動車保険システム (08年4月更新申し込み、 08年5月発売)</li> <li>代理店システム (08年5月開始)</li> </ul>

業務とシステム構築の両面から密接な検討が進められた。このことが、同社が抱える本質的な問題構造を捉えることを可能にし、一体改革につながったと言えるだろう。

## (2) 一体改革を経営レベルで意思決定

商品・事務・システムの一体改革とは、具体的には以下の基本方針のとおりであった。

- 複雑化した商品の構造自体を見直す
- 代理店を含む範囲まで事務処理を大きく見直す
- 以上を実現するために情報システムを再構築する

東京海上日動火災保険は、以上の基本方針を含めた改革の全体像を「基本計画Ⅰ」として取りまとめ、経営の承認を得て、改革プロジェクトを本格的に立ち上げた。

競合他社と激しい商品開発競争を繰り広げ

る中で、商品の構造を変え、さらに保険会社の最重要パートナーである代理店も巻き込んで事務処理を大きく変えるという決断は、東京海上日動火災保険としても難度の高いものであったに違いない。

システム構築に影響するこのような難しい決断を、先送りもしくは曖昧にせず経営が意思決定することが、「システムの壁」を乗り越える重要なポイントであることは第Ⅲ章で述べた。同社は、改革の早い段階で問題の根源を解決するための意思決定を行い、以後、その決定がぶれることなく改革を進めていった。

## (3) 変革リーダーがIT部門幹部と意思疎通を重ね、問題意識と改革への情熱を共有

前述のとおり、抜本改革では、改革の構想当初からIT部門の幹部を巻き込んで検討が進められた。同幹部は、変革リーダーである隅氏と緊密にコミュニケーションを取りながら、商品・事務・システムの一体改革というコンセプトを具体化すべく、ビジネス部門の現場に足しげく通い、情報システムの利用実態の把握に努めた。

2004年3月に改革全体を統括する「抜本改定事務局」が経営企画部内に設置された後は、隅氏の下で、抜本改定事務局とIT部門のシステム構築の統括チームが、まさに車の両輪となって改革を推進した。

このように、東京海上日動火災保険の抜本改革においては、変革リーダーおよび全体を統括する事務局とIT部門の連携がうまく機能した。検討初期から変革リーダーの隅氏がIT部門の幹部と意思疎通を重ね、問題意識や改革への情熱を共有できた点が大きい。

### 3 「変革実行」段階

#### (1) システム構築費用の超過を契機に 経営主導のリスク管理体制へ

冒頭で、大規模なシステム構築を伴う変革プロジェクトは計画どおりに進むケースが少ない実態について触れたが、このことは抜本改革でも同様であった。

抜本改革では、東京海上日動火災保険が「基本計画Ⅲ」と呼ぶ、業務要件をシステム要件へ落とし込む段階で、プロジェクト自体が破綻しかねない重大な危機が発生した。業務要件が想定していた以上に膨らみ、システム構築の費用が当初の見積もりを大きく超えることが判明し、プロジェクトの継続が危ぶまれた。この段階になって「システムの壁」が立ち現れたのである。

経営会議における侃々諤々の議論を経て、最終的にはプロジェクトの継続が承認されたものの、これ以上の予算超過は致命傷であった。この危機に対し同社は、外部の専門家によるプロジェクトの評価結果を踏まえ、経営主導でリスク管理に当たることを主眼に、プロジェクトの体制を以下のとおり抜本的に変えた。

- 2週間に1度、経営会議で「抜本タイム」と称する時間を1時間設け、システム構築を含めたプロジェクト全体の進捗状況を詳細に報告させる
- リスク管理部と内部監査部とがプロジェクトの状況を監査し、経営へ直接レポートする仕組みをつくり、プロジェクト当事者以外からの問題事象も経営が素早く把握できるようにする

これらの対策に加え、関連部署を同一のフロアに集め、意識のすれ違いを防ぐなど、全

社一丸となって推進できる体制となるように、随所にわたり立て直しを図った。

こうした対策が功を奏し、以後はシステム構築コストを想定内に抑えることに成功した。

今から振り返れば、これらの対策はプロジェクト開始当初から実施しておくべきであったという見方もある。しかし、抜本改革規模のシステム構築は、同社としては初めての経験であり、すべての危機を見通すことは難しかった。むしろ、「システムの壁」が発生した後に、経営と一体となった推進体制を素早くつくり出せたことが、この危機を克服できたポイントである。

#### (2) 「新しい風」による意識・行動改革、 および効果創出の前倒し

東京海上日動火災保険の経営層は、改革の初期段階から、情報システムの完成を待たずにできる改善を始めることにこだわった。2004年3月に経営会議で承認された抜本改革の基本コンセプトには、「すぐにでも実施可能な改善活動は前倒しで実施する」という条件が付記された。さらに、情報システムの構築中においても、「新しい風」と呼ばれる効果創出に向けた意識・行動改革を、全社を挙げて進めていった。

このような活動により、新たな情報システム導入に向けて代理店や社員の意識・行動改革が徐々に進んでいった。同社は約6万4000の代理店と1万6000人の社員（2004年度末当時）を抱える巨大組織であり、意識・行動改革は必然的に時間を要するはずであったが、意識・行動改革を早期から始めた結果、2008年5月に第一弾の改革が完了した後の早い段

階から具体的な効果が出始めている。たとえば、抜本改革で特に意識した「顧客へ向かう前向きな時間創出」は、営業部門社員を中心に、第一弾の改革完了後、数年で事務対応に充てる時間が激減し、その分、営業推進に充てられる時間が大幅に増えるという効果が確認されている。

東京海上日動火災保険では、「システムの壁」を含むさまざまな壁を乗り越え、商品・事務・システムという企業の活動基盤、および代理店や社員の働き方自体を変えることに成功した。同社は、今回の抜本改革により、さらなる飛躍を目指すとともに、変革のDNAを次世代へ引き継ぐために、現在、抜本改革の総まとめを進めている。

#### 参考資料

- 1 野村総合研究所「企業変革に関わるアンケート」2013年9月
- 2 日本情報システム・ユーザー協会『企業IT動向調査報告書2012——ユーザー企業のIT投資・活用の最新動向（2011年度調査）』日経BP社、2012年
- 3 東京海上日動火災保険「東京海上日動の現状2005」（代理店数、社員数、同社IR資料）
- 4 東京海上日動火災保険とのインタビュー
- 5 東京海上日動火災保険外部向けセミナー資料（平時の改革：東京海上日動の「『仕事のやり方』抜本改革」）

#### 著者

相澤晶子（あいざわしょうこ）

産業ITコンサルティング部上級システムコンサルタント

専門はシステム化構想、業務標準化、石油リテール業界の業務改革など

大川内幸雄（おおこうちゆきお）

戦略IT研究室グループマネージャー

専門はITを活用した業務革新、ITガバナンス、ソーシング戦略、グローバルITマネジメントなど