

EST コンサルティング・サービスの紹介



コンサルティング本部 三谷 敏之

1. システム・インテグレータの役割の変化

1.1 ビジネス環境の変化と情報システム

日本企業は、バブル崩壊により、シェア拡大が最大の目標となる「供給側の論理が支配する環境」から、顧客の満足をどうやって勝ち得るかが最大の課題となる「需要側の論理が支配する環境」へとビジネス環境が移り変わったことを実感した。

それに伴い、企業において情報システムの果たすべき役割は、生産性向上や省力化などの「企業内部の支援」にとどまらず、企業間のコラボレーションや市場へのレスポンス向上など「企業の枠にとられない部分の支援」へと範囲を大きく広げてきている。また、規制緩和やグローバル企業との競合などの影響により、ビジネスルール自体がめまぐるしく変化する業界も多くなってきており、情報システムの果たすべき役割の流動化は避けられない状況である。

1.2 コンサルティング機能への期待

情報システムの果たすべき役割が大きくなり、しかもその変化のスピードが増したことにより、企業における情報システムに関する負担は急激に増加している。それに伴い、情報システム部門自体の役割も変わるとともに、ユーザー企業が望むシステム・インテグレータのあり方も変化してきている。これまでは、システム構築や運用において、自社内で不足している技術力・労働力の供給を主とした“補充”関係を望むユーザー企業が大半であったのに対し、近

年では、こういったシステムを構築すべきかを相談でき、それぞれの得意分野を分担してシステム構築・運用を実施できるようなパートナー的“補充”関係を望む企業が多くなってきている。

補充関係を望むユーザー企業にとって、システム・インテグレータが持つべき必須機能の1つがコンサルティング機能である。複雑化した上にスピードを求められる環境の中で、情報システムの果たすべき役割を一緒に考え、相談するに足る専門家であることが望まれている。実際に、ある大手上場企業のシステム部長も「たとえば、これまでどんなに深い付き合いをしているシステム・インテグレータであろうとも、コンサルティング能力のない企業とは付き合い合っていない」と明言している。

2. コンサルティング強化への当社の取り組み

当社は、これまで様々なコンサルティング・サービスを提供し、お客様にも喜んで頂いている。しかし、先に述べたようなユーザー企業の要求に応えるべく、1997年にSHL社^{*1}の提供する Transform^{**2}を導入し、これを活用して、これまで積み重ねた経験を再整理するとともに、不足しているコンサルティング領域を補強することにより、「ESTコンサルティング・サービス」という形でコンサルティング・サービスの新しい体系化を行った。現在では、引き続きサービス体系としての強化を実施しつつ、サービス体系に基づいたコンサルティング・ビジネスを実際に遂行している。

* 1) 北米を中心にワールドワイドな規模で活動し、高い評価を受けている大規模システム・インテグレータ。

* 2) SHL社が開発した、コンサルティングから開発・運用フェーズまでをカバーする一貫した方法論（SHL社の Knowledge Base という色彩も強い）。

3. 企業の変革を強力に支援するESTコンサルティング

3.1 改革・構築および運用への確実な落とし込み

EST コンサルティング・サービスがサポートするのは、図1の網掛けで示したフェーズである。すなわち、企業が策定する経営戦略 (Strategic Planning) が変革を伴う場合、その後の改革・構築 (Reformation / Development) と運用 (Operation) のフェーズが、経営戦略で目指したゴールに確実に向かうように、具体的な計画を策定するフェーズと位置づけられる。

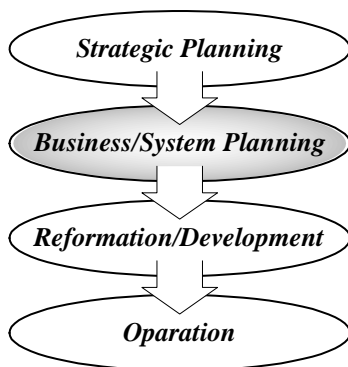


図1 EST コンサルティング・サービスの位置づけ

形式化の有無、内容の程度の差はあっても、企業が存在する限り、経営戦略は存在する。そして、策定されるほぼ全ての経営戦略はその企業自身およびその関係者に対して、何かしらの変革を要求することになる。しかし、その変革が経営戦略で描いたとおりの成果をあげるのは、むしろ少ないケースといえる。そして、その失敗の大きな原因の1つが、改革・構築と運用フェーズの計画を策定する、このフェーズのあり方(策定の方法や範囲、投入するリソース)の問題であると考えられる。

変革には大きなリソースの投資が伴う場合が多く、その失敗は企業の競争力に関わる重大な問題となる(ユーザー企業のパートナーを目指す当社にとっても同様に大きな問題である)。EST コンサルティング・サービスは、変革の成否を分ける計画策定フェーズのあるべき姿とその実践的な実現方法をユーザー企業に提案し、協働により実行することで、変革を確実に経営戦略で描いたゴールへ導くことを目指している。

3.2 3つの計画策定が強力に連携したプランニング

一般的に企業のプランニング・フェーズのこれまでの流れは、下記のように行われてきている。

- (1) 経営戦略のブレイクダウンによって導かれる経営戦略と直結した要素とは別の要素が多く加わったうえで、

組織編成案を決定。

- (2) 決定した組織(部門)ごとに、変革目標を配付。
- (3) 変革目標に従い、組織単位の計画を策定。
- (4) 組織を横断する変革に関しては、個別に調整。
- (5) 情報化戦略は各組織のシステム化要望を取りまとめる形で策定。
- (6) 最終的には、各組織の予算計画の合計が企業としての予算計画に合致すれば終了。

このような流れでプランニングが実施された場合、次のような問題が起こる可能性が高い。

- (1) 組織ごとに計画を策定するため、
 - ・個々の計画間の正確な優先順位付けが不可能。
 - ・全体計画としてみると「漏れ」や「重複」が存在。
 - ・計画の実施段階でも組織を超えた連携が困難。
- (2) 各組織間の調整が個々の関係に依存するため、
 - ・組織間もしくは特定個人間の力関係などが調整結果に反映され、バランスのとれた調整は不可能。
- (3) 情報化戦略が組織ごとの要望の集合であるため、
 - ・構築・運用される情報システムの全社的な整合性がとれず、急激な変革に耐えられない負の資産となる。
 - ・全社ネットワーク基盤構築で間接的な効果を狙うような、全社的で即効性のない投資が困難。

上記のような問題の解決を目的として、EST コンサルティング・サービスでは図2で示すように、経営戦略の確認・分析からスタートし、「業務プロセス改革」「情報化」「組織変革」の3つの視点から計画を策定、それぞれの計画策定を強力に連携させていくアプローチを提案する。

このアプローチでは、経営戦略を個々の組織に配付する前に、それぞれのプロセスや情報システム、人的資源に関するキーマンが参画した特務プロジェクトで、情報システム全体像のあり方、組織ミッションの変革まで視野に入れて、基本方針の策定を行う(特務プロジェクトをいくつ立ち上げるかは、変革の性質・規模によって変えていく)。

このアプローチをとることにより、次のようなメリットがある。

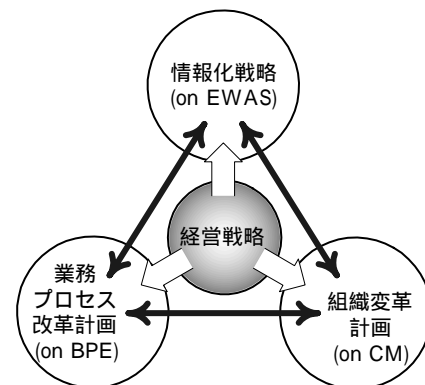


図2 プランニング・フェーズにおける各戦略・計画の関係

- (1) 組織の壁にとらわれない計画策定により、
 - ・組織を超えて整合性のある、緊密なプロセス・情報連携のデザインが可能。
 - ・全社計画の中での評価による優先付けが可能。
 - ・計画全体としての「漏れ」「重複」を防止。
- (2) 組織変革計画を連携して策定することにより、
 - ・変革の失敗の大きな原因である人的・組織的障害を事前に考慮した対応が可能。
- (3) 情報化戦略を連携して策定することにより、
 - ・経営戦略と直接連携したトップダウンでの戦略策定が可能。
 - ・中長期の視点に立った情報化投資計画の策定が可能。

また、システム構築・運用において、ユーザー企業とシステム・インテグレータの双方にとって、長く解決に至っていない「システム仕様の肥大化、漏れ、誤解、度重なる変更による予算オーバー、納期の遅れ」という課題についても、このアプローチは有効である。なぜならば、このアプローチは、その課題の大きな原因と言われている「上流フェーズでの曖昧さ、優先順位の判断ミス、最終責任者（TOP/事業責任者）とのコミュニケーション・ミス」を排除する効果があるからである。

3.3 全体最適化を実現するトータル・アプローチ

EST コンサルティング・サービスの提案するアプローチでは、どの計画策定においても共通して、図3に示すように、経営戦略の確認・分析から“あるべき姿（To Be Model）”を、また現状調査・分析から“現状（As Is Model）”をあるフレームの中に整理し、(A)“As Is”から(B)“To Be”へどうやって変革させていくかという(C)移行計画（Transformation Plan）を策定していくという手法をとる。移行計画の策定の中では、必要に応じて「投資効果分析」や「インパクト分析」を行い移行計画自体の分析・評価を実施することにより、移行計画実施のリスクを減少させていく。

また、それぞれの計画策定の進め方や連携方法に関するノウハウは、Transform の上流フェーズの方法論である

EWAS・BPE・CM と、当社のこれまでの経験により蓄積された知識・ノウハウでサポートされる。3つの方法論の計画への対応と概要を以下に示す。

- (1) EWAS（Enterprise Wide Architecture Strategy）
 - 対応する計画：情報化戦略<計画>
 - 概要：顧客の経営ビジョンを、情報システムの根幹であるアーキテクチャ戦略に確実につなげることにより、顧客の投資を最大限の効果へ変換することを支援する方法論。
- (2) BPE（Business Process Engineering）
 - 対応する計画：業務プロセス改革計画
 - 概要：コスト・品質・サービスおよびスピードの面で劇的な改善を目指すビジネスプロセス変革を支援する方法論。組織業務の枠組みの中で、継続的な業務改善の積み重ねを行う TQM（Total Quality Management）とは異なる。
- (3) CM（Change Management）
 - 対応する計画：組織変革計画
 - 概要：組織における変革（組織変革、プロセス変革、情報システムの改革）が「人」に与えるインパクト（影響）を管理するプロセスを提供する方法論。

4. EST コンサルティング・サービスの実績

EST コンサルティング・サービスでは、先に述べているようなアプローチを基本にしながら、状況に合わせてサービスの形態を変化させ、お客様にとって最適なソリューションの提供を目指している。そのいくつかの事例を紹介する。

4.1 設立を2年後に控えた子会社企業の場合

(1) お客様の状況

親会社とは経営理念が違う企業として、親会社との財務・人事上の連携はあるものの、白紙に近い状態から業務

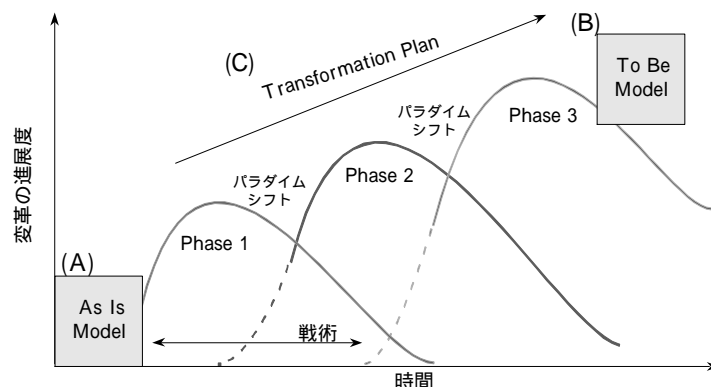


図3 アプローチのイメージ

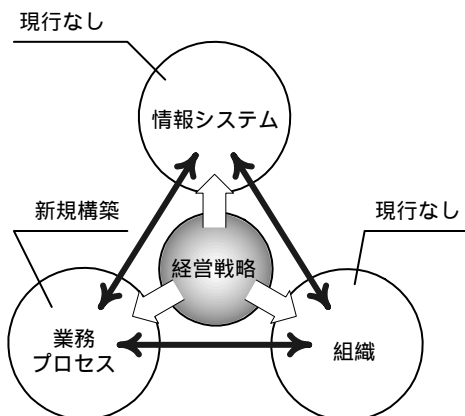


図4 お客様の状況(1)

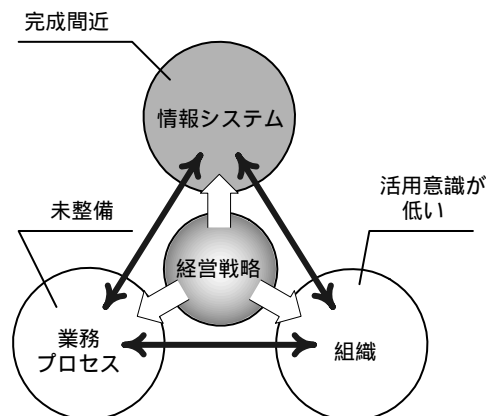


図5 お客様の状況(2)

プロセス、組織、情報システムの構築を行わなければならない。情報システムの構築が間に合わないということで、構築推進プロジェクトを立ち上げようとしているが、白紙からの構築経験がなく今後の展開方法に漠然とした不安がある。

(2) EST アプローチの視点からみた状況

図4を参照のこと。

(3) 当社からの提案

情報システムに関するプランニングに優先して、経営戦略を反映した業務プロセスのデザインが必要。

(「業務プロセス改革計画」「情報化戦略」策定提案)

(4) アプローチ方法

- ① 経営戦略の確認・分析からスタートし、業務プロセス(To Be Model)の仕様確定を支援。
- ② 業務プロセスの仕様に基づき、情報システムの基本方針と概要(To Be Model)をデザイン。
- ③ システム概要を受けた業務プロセス設計を支援。
- ④ 業務プロセス設計と並行し、情報システムのアーキテクチャ設計を実施。

(5) コンサルティング後の状況

開始後6ヵ月間という短期間で、“To Be Model”の設計「業務フロー設計」「アーキテクチャ設計」および移行計画の策定を終了し、構築フェーズの開始を可能にした。お客様の期待以上の効果を上げ、特に、業務プロセス・デザインの実施により、エンドユーザーの方々から高い評価を受けた。組織設計は業務分析の結果を受け、お客様側で実施された。

(6) EST コンサルティング・サービスの有効性検証

- ・白紙状態に近いレベルからの計画策定であっても、経営戦略からの落とし込みが可能である。
- ・短期間でエンドユーザーを巻き込み、立ち上げることができる。

4.2 インフラ整備が先行した企業の場合

(1) お客様の状況

コミュニケーション・インフラ導入では先進企業であり、全社的な社員活性化、協業力強化を目指して、さらに高度なコミュニケーション・インフラを導入中である(当社が導入を担当)。ただし、従来の業務系(基幹系や情報系)のシステムと異なり、主として間接業務の支援を目的とするコミュニケーション・インフラの導入を、具体的にどう経営・ビジネス活動に役立てるのかについては、本格的な検討の推進が難しい。

(2) EST アプローチの視点からみた状況

図5を参照のこと。

(3) 当社からの提案

コミュニケーション・インフラの有効活用により、共創・活性化・コミュニケーションの高度化・情報共有化といった導入の目的を、具体的に実現するための全社的な実現方式の企画・検討、組織化、推進プロジェクト立ち上げが必要。

(「業務プロセス改革計画」「組織変革計画」策定提案)

(4) 当社のアプローチ

- ① 「エンドユーザーの意識改革」「活用を促進するプロセス整備」「具体的なプロジェクト計画策定」が重要であるという認識の共有化徹底。
- ② 活用推進プロジェクトの基本コンセプト、基本計画の整備、全社的な推進体制の確立を支援。
- ③ エンドユーザー主体の個別推進プロジェクトを立ち上げるべく、テーマの絞り込みと具体的な展開計画立案を支援し、エンドユーザー主体での計画策定を実現。
- ④ 部分的な業務プロセス改革の支援。

(5) コンサルティング後の状況

エンドユーザー・キーマンの意識改革に成功し、その結果、エンドユーザー主導の個別推進プロジェクト自走の環境整備が開始された。経営関連部門やスタッフ部門からの評価が高い。

(6) EST コンサルティング・サービスの有効性検証

- ・システム構築が既に終わっていても、情報システムの付加価値を向上させるための支援が「組織変革」「業務プロセス改革」の面から可能である。
- ・このコンサルティングで活用したテンプレートや成果物は同様の状況にある他のお客様にも適用可能である（ただし、この種の改革には長い時間を必要とするため、早期に手を打つことが重要成功要因となる）。

4.3 情報システム関連機能の再配置を予定する企業の場合

(1) お客様の状況

半年後に情報子会社への業務移管を中心とした、情報システムに関するプロセスの変革を予定している。プロセスの変革に伴い、子会社への出向者も多くでることになり、親会社・子会社間の評価基準・教育体系の共有化を図る必要がある。旧来の評価基準・教育体系が老朽化していることもあり、よいタイミングなので、リデザインしたい。

(2) EST アプローチの視点からみた状況

図6を参照のこと。

(3) 当社からの提案

評価基準・教育体系のリデザインのためには、情報システム機能のあるべき姿の確認が必要。

（「組織変革計画」策定提案）

(4) アプローチ方法

- ① お客様との協働プロジェクトで、情報システムに関するあるべき人材像（“To Be Model”）の定義から、必要な教育プログラムの抽出までを実施。
- ② 評価基準・教育体系の運用方法および評価への適用を検討。

(5) コンサルティング後の状況

開始後2ヵ月間という短期間で、マスコミにも評価されるレベルの成果をあげることに成功した。老朽化した評価基準・教育体系は、1つの統合したキャリアパス体系とし

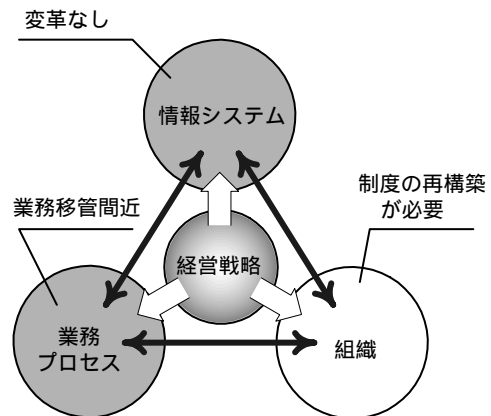


図6 お客様の状況 (3)

てリデザインされた。お客様側で引き続き推進された結果、この体系は業務移管に対応する形で両企業に展開された。

(6) EST コンサルティング・サービスの有効性検証

- ・業務プロセスの改革に伴う組織変革を実務レベルで支援可能である。
- ・多くのユーザー企業で課題とされている、情報システム機能および関連する人材の“To Be Model”を策定するフレームを提供可能である。

5. おわりに

EST コンサルティング・サービス提供の中核組織であるEST コンサルティング部は、1999年1月から本部へと体制の強化を行いました。

EST コンサルティング・サービスは、“One Stop Service”を実現できるシステム・インテグレータとして必要不可欠なサービスメニューであり、今後ともサービスの提供と並行して、さらなるサービス力の強化を目指していきます。