

情報システム導入に伴う組織変革の推進

- EST コンサルティング事例紹介 -



EST コンサルティング本部 寺池 光弘

1. はじめに

企業が社内外の環境変化に対応しようとするれば、人にかかわる変革を避けては通れない。これに関連して情報システムの導入に際しても、以下のような活動が必要になる。

- ① 新しい業務プロセス・組織体系を確立し、評価制度を見直す。
- ② 新しい業務の必要性を理解してもらい、これを前向きに受け入れてもらう。
- ③ 利用者に新しいスキルを身につけてもらうための教育を実施する。

このような活動を「組織変革」という。組織変革は、社内の人的資源にかかわる仕組みを変更する一連の活動である。組織変革が適切に実施できるかどうかで、情報システムをスムーズに導入できるか否かが変わってくる。

環境変化の激しい現在は、システム導入の有無にかかわらず、企業は常時、変革の必要性に迫られている。ところが、組織変革は人的資源に直接関与するだけにその対応は難しく、多くの経営層を悩ませる課題となっている。しかしながら、組織変革の重要性を認識し、サービスとして確立している SI 企業は意外に少ない。

当社は、組織変革にかかわる顧客の課題に対応できるサービスを EST (Enterprise Systems Transformation) コンサルティングとして確立している。このサービスは、以下の特長を持っている。

(1) 急速な環境変化に対応するスピーディなアプローチ

情報化戦略の策定にあたっては、真に重要な部分にテーマを絞り込み、めまぐるしい環境の変化に対応するスピードでプロジェクトを実施する。

(2) 適正なコストで、グローバルレベルの成果

問題の核心を捉えた的確な課題を設定し、グローバルレベルの成果を適正なコストで提供する。

(3) 業務や組織の変革を視野にいれたトータル・アプローチ

情報化戦略立案においては、ケースに合わせて業務プロセスや組織構造 / 人的資源の変革を視野にいれ、総合的に戦略策定を支援する。

(4) システム設計、開発、運用までをフルサポート

“One Stop Service”を実現できるシステムインテグレータとして、情報化戦略に基づいたシステム設計、システム開発、運用までをフルにサポートすることができる。

(5) お客様の体制、期間に合わせたサービスの提供

お客様の体制や期間、ニーズに合わせて、もっとも満足していただける形態でのコンサルティング・サービスを提供する。

本稿では、「組織変革」を主体とした EST コンサルティング・サービスの事例を紹介する。

2. お客様の状況

コミュニケーション・インフラの導入において先進企業である A メーカーでは、スタッフ系業務を効率化し、創造性発揮型企業文化を確立するために、98年4月から約1年間かけて、このインフラの大幅な高度化を図った。これにより、コミュニケーションを高質化し、情報共有を推進させて、協業体制を強化しようとしていた。しかし、従来の業務系システムとは異なり、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、具体的にどのように経営・ビジネス活動に役立てるのかについては、その本格的な検討の推進が難しく、同社では新たな視点での展開策の必要性を感じていた。そこで、当社から

EST コンサルティングを提案させていただくこととなった。

本事例の場合、作業着手時に数回のヒアリングを実施したところ、EST コンサルティングの基本コンセプトである「3つの計画（プロセス・組織・情報化）の連携」という視点から、「プロセス」「組織変革」の2つの計画立案が不十分であることがわかった（図1参照）。

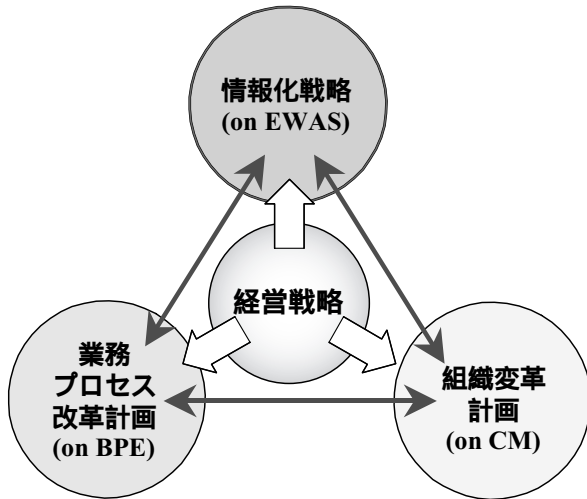


図1 ESTの基本コンセプト
（プランニングフェーズにおける各戦略・計画の関係）

3. コンサルティングの概要

組織変革活動を推進するための基本事項は以下のとおりである。

- ① 目標を明確にする。
- ② 目標と現状とのギャップを分析する。
- ③ 目標に至るまでの計画を策定する。
- ④ 計画を推進する体制を整える。
- ⑤ 推進活動に参画するメンバーの、やる気を醸成する。

3.1 プロジェクトビジョンの明確化と共有

本事例における、当社のアプローチを紹介する。

本件に限らず、ある活動のゴールを明確にすることは重要であり、第一に優先されるべき項目である。本件のように、組織変革的要素が強い活動であればゴール（＝変革後）のあるべき姿を明確にすることの重要性は特に高くなる。

そこで、我々は当プロジェクト関係者と一緒に、このコミュニケーション・インフラを高度化するに至った背景の分析から着手するとともに、経営方針・戦略の分析も行ない、この活動の本質的な目的・ねらいを明確化し、その内容を関係者と共有した。具体的には、経営企画部門の協力の下、中期経営方針・全社戦略を開示していただき、戦略実現に向けた課題を洗い出し、それを構造化した（図2参照）。

共有については、実行計画策定までのフェーズでは

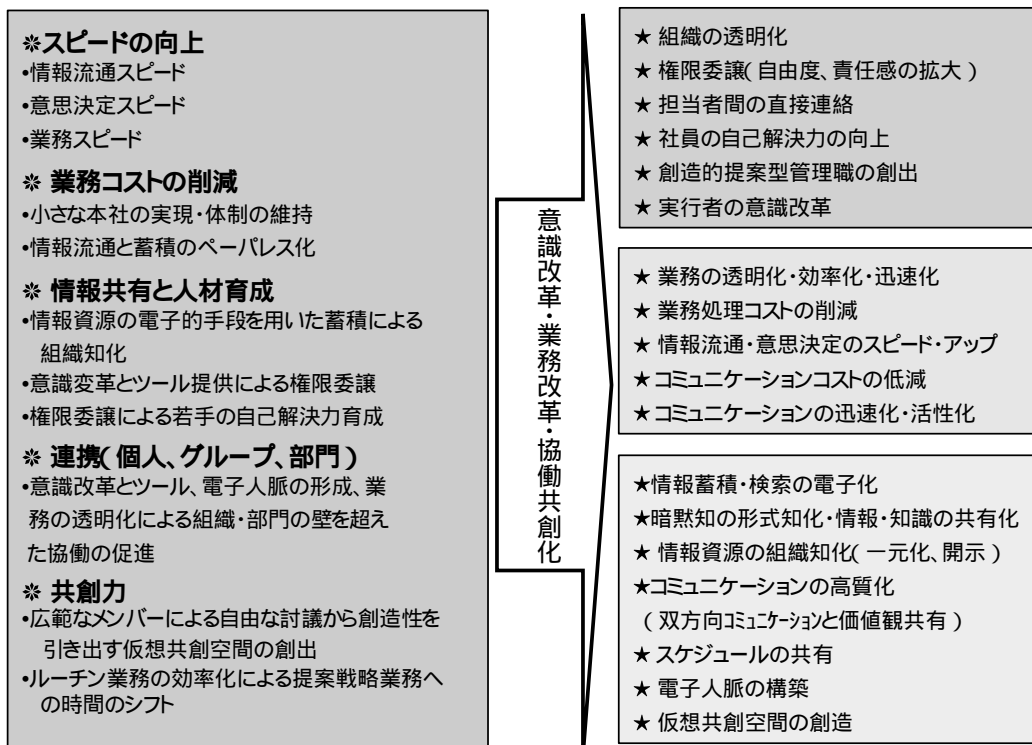


図2 活動目的と具体的テーマの構造化の一例

FACE-TO-FACE の場の創出を重視し、面談式の打ち合わせを週 1 回、約 2 時間程度の頻度で 3 ヶ月間継続的に開催した。また、その討議結果の形式化とフィードバックをタイムリーに実施した。さらには、サブフェーズの終了時に全体レビュー会を実施し、議論の戻りなどがないように、決定事項の確認と保留事項の対応を行った。各打ち合わせでは、関係者間のコンセンサスを取ることに注力し、資料の事前準備・配布を徹底し、討議中心の時間配分とした。また、会議目的を明確にするためにアジェンダには、討議目的と期待する討議成果レベルを明示することを意識した。

3.2 具体的な実行計画の策定

進むべき方向性が明確になり、これを関係者間で理解できても、ビジョン達成のためのマイルストーンがなければ活動は進まない。EST コンサルティングでは、この実行計画を「Transform Plan」と呼び、現行 (As-Is) とあるべき姿 (To-Be) の分析作業を通して具体的な実行計画として策定するノウハウを持ち合わせている。

本稿の中では、守秘義務により、この実行計画そのものを紹介することはできないが、本事例の実行計画の主な項目を以下にあげる。

【 ×プロジェクト推進計画書】

1. 計画書策定の背景と目的
 - 1.1 ×プロジェクトの現状と課題
 - 1.2 計画書策定の目的と計画書の位置づけ
 - 1.3 ×プロジェクトの成功モデル・条件に関して
2. YY 年中期経営目標と ×プロジェクト目標
 - 2.1 YY 年中計・経営目標と実現戦略の分析
 - 2.2 経営戦略と ×プロジェクトの達成目標
3. ×プロジェクトのプロジェクトテーマと対象範囲・実現条件
 - 3.1 プロジェクト目標の詳細分析と実施テーマに関して
 - 3.2 ×プロジェクト実施テーマの具体的適応に関して
 - 3.3 ×プロジェクトの実現の前提条件に関して
4. ×プロジェクト全体計画
 - 4.1 ×プロジェクト全体スケジュール (3 年計画) と展開シナリオ
 - 4.2 ×プロジェクト全体推進体制に関して (全社推進チームと個別推進チームの体制、関係・役割)
 - 4.3 全社推進チームに関して
 - 4.4 ×プロジェクト共通支援環境・テーマの推進に関して (教育・専門家手配・広報活動・社内啓蒙他)
 - 4.5 ×プロジェクト実現後の運用体制に関して、HD の活用と TCO 削減への対応

- 4.6 ×プロジェクトの年度毎の評価と計画書の改訂に関して
- 4.7 ×実現にあたっての予算措置に関して
5. ×プロジェクト個別計画書 (下記の内容を実施テーマ毎に策定する)
 - 5.1 サブプロジェクトの目標と範囲に関して
 - 5.2 サブプロジェクト推進・実現体制・実施スケジュールに関して
 - 5.3 サブプロジェクト詳細計画策定の必要性、作業項目の詳細化、日程・担当者のアサイン
 - 5.4 テーマ実現で活用する情報基盤と準備事項に関して、関連情報システムとの対応
 - 5.5 システム構築以前での作業に関して (新業務ルール、新業務フローその他と推進体制)
 - 5.6 システム構築に関して (構築体制・新環境設定、各種教育・トレーニング方法・実施体制)
 - 5.7 実現後の運用・改訂体制と TCO の削減
 - 5.8 効果測定方法・時期・評価の実施
6. プロジェクト報告と ×プロジェクト全体推進との対応

3.3 全社的推進体制の確立

企業における変化は常にトップダウンでしか起こり得ない。責任のある立場の人がビジネスプランの着手にゴーサインを出さない限り、企業内に変化が起こり始めることはないからである。一方で、組織は変化を食い止める力を持っている。この現象は、伝言ゲームに似ている。つまり、ビジネスプランを計画した時の最初の勢いが、推進の途中、組織のどこかで減速してしまう。これに対応するためには、変革推進者 (スポンサー) のネットワークを組織の上から下まで途切れなく作ればよい (図 3 参照)。

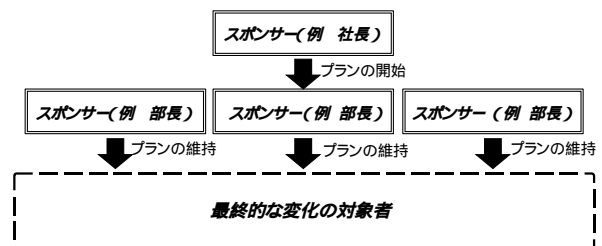


図 3 変革のスポンサーとその役割・体制イメージ

スポンサーは、ビジネスプランを前向きに支援する。決して後ろ向きな姿勢や無関心な様子を人に見せることはせず、部下がビジネスプランを推進することを後押しする。このネットワークは、組織であるがゆえに、縦のラインによる強制 (職務命令) を前提としている。しかしながら、これだけでは不十分であり、変革に対する適切な能力と意

志を醸成させて、スポンサーに仕立てることが必要となる。

本事例の場合、全社的活動として推進するために、マネジメント機能の中核を担う経営企画部門へ、まず協力を仰いだ。次に、情報共有というテーマ領域に関して全社的な文書管理機能の中核を担う総務部へ協力を仰いだ。さらに、人的資源管理の中核を担う人事部門へも協力を仰いだ。このようなアプローチで、情報システム部を主管とした推進体制を整えていった。

3.4 エンドユーザーの巻き込みと教育

よくいわれることではあるが、教育活動も重要である。現場での推進者が動機付けられていても、そのやり方わからなければ、その活動は動かない。逆に、人はやれることに前向きになれる傾向があるため、教育活動を手厚く行うことにより、やる気が醸成され変革活動が推進しやすくなる。

本事例の場合、多様化している教育ニーズに対応するため、現有しているスキルレベルの概略を分析し、組織機能と組織階層により約4000名のエンドユーザーをグループ化した(表1参照)。

表1 教育の対象者のグループ化のサンプル

	研究系	営業系	生産 スタッフ系	企画管理、営業 スタッフ系
トップ	グループA	グループC	グループB	
部門長				
管理職			グループD	
部員				

このグループ別に導入時研修を実施するとともに、その後3～6ヵ月後にフォローアップ研修を実施し、教育効果を強化した。このフォローアップ研修には、各現場のエージェントのほか、組織分析により判明した現場キーマンなどにも参加していただくよう働きかけた。また、各サブプロジェクトで新たに必要となるスキルや強化したいスキルがあれば、スキル開発のための個別教育プログラムを作成して実施した。

3.5 部分的な業務改革の支援

後述するが、長期的な活動を最後まで継続し成功させるためには、短期的な成果をあげて、活動の妥当性を周囲に認知してもらうことが重要となる。しかしながら、本事例のようなコミュニケーション系の情報システムは主にスタッフ系業務または間接系業務を支援するものであり、その導入の成果は定性的なものになりがちである(表2参照)。

そのため活動の成果・妥当性を周囲へPRすることが難しい。

表2 活動対象領域の概略イメージ

業務タイプ		直接業務	間接業務
		顧客折衝、クレーム対応、研究企画、生産実績管理、入出庫・在庫管理等	会議、打合せ、情報探し、データ入力・加工、ファイリング、コピー、電話、連絡、異動、報告書作成等
ライン業務	営業 生産 研究開発 物流		
スタッフ業務	財務 経理 人事 企画	今回の支援対象領域	

本事例の場合、短期的な活動成果を明確に社内広報するために、定量的な効果が測りやすい部分的な業務改革を実施することとし、本社企画部門系の業務分析を行った。この段階で、ライン系の業務分析も実施したが、これらの業務のほとんどに業務システムが存在し、この領域を支援する余地・効果が小さく、適性も低いと判断した。

業務分析後の対象プロセス(具体的に推進するテーマ)の選定では、下記の視点でその評価軸とした。

- ① 当該業務を、ほぼ全社員が利用する。
- ② 業務の利用頻度が高い。
- ③ 現状では紙を使って業務を遂行している。
- ④ 業務の主管部門の方針と当活動の方針が合致している。
- ⑤ システム化にあたり、利用者への追加的に必要とされるスキル要件がない。

これらについての具体的な取り組み成果は以下のとおり(一例)である。

- ① 社内規定集を電子化し、検索機能をつけてイントラネット上に公開するとともに、更新手順を大幅に簡素化した。
- ② 社内の公的な通知文書をすべて電子メール化し、社内伝達業務を大幅に簡素化するとともに、伝達スピードを大幅に向上させた。

4. コンサルティング成果

プロジェクトの立ち上げから最終段階に至るまでに展開された、活動の広がりの実態と進め方を紹介する(図4参照)。

4.1 初期段階（プロジェクト立ち上げおよび1次展開、98年4月～99年3月）

組織変革活動の視点からは、マスタープランを作成したことで、進むべき方向性が明確になり、推進事務局メンバー間に共通認識が持てるようになったことが、このフェーズにおける大きな成果である。その結果、各種調整がスムーズに運び、行うべきことが明確になったため、活動自体が着実に進み始めた。また、ゴールが明確になった結果、関係者のやる気を創出することができ、これにより意識改革が始まった。

マスタープラン作成後、マスタープラン作成への参画メンバーを中心に、エンドユーザー主導で7個のサブプロジェクトがスタートし、各現場のエージェントやキーマンを巻き込んだ活動として盛り上がり始めた。これらの活動の主なものとして、「稟議業務への適用」「電子会議・フォーラムの積極的活用」「社内向け各種申請業務への適用」などがある。

4.2 中期段階（2次展開、99年4月～00年3月）

サブプロジェクトが推進されることで、社内への広報・啓蒙が推進された。一部のサブプロジェクトでは、1次展開の活動の領域を広げ始めた。また、これを模倣した活動が一部で自主的に立ちあがり始めた。KM（Knowledge Management）が一般的になり始めたこともあり、情報共有活動が各部で盛んになり始め、今回導入したITツールの情報共有機能が急速に使われ始めた。これらの結果、各現場では利用ノウハウが蓄積されたことから、これらを形式知化する活動を実施し、更なる活動の広がりを推進する

ことができた。

4.3 最終段階（3次展開、00年4月～01年3月）

現在進行中であるが、下記をその主な成果として期待している。

- ・ 全社レベルで社員の意識改革が進み、日常的に今回導入したITツールを使いこなしている。
- ・ 情報共有活動や円滑なコラボレーション活動を各部門が組織的かつ自主的に推進している。
- ・ 制度的にもこれらの活動を支援する仕組みが出来上がっている。

5. 成功要因

今回のコンサルティングにおける主要な成功要因として、次のことがあげられる。

- ① プロジェクト責任者のコミットが得られたこと。
- ② プロジェクトのスタート時に危機感をもたせたこと。
- ③ 短期間に成功事例を作ったこと。

5.1 プロジェクト責任者のコミットメント

組織変革のような継続的かつ人的側面での抵抗が大きい活動では、これらの課題を乗り越えられるだけの強い決意・信念を持ったリーダーがこれを推進する必要がある。その率先垂範的な行動が周囲に影響を与え活動の輪を広げていくことになる。

本事例の場合、情報システム部が主管で進めていたが、そのリーダーが全社の文書管理業務に造詣が深いこともあ



図4 活動の広がりの実態と進め方のイメージ

り、これに関連している情報共有活動に非常に関心が高く、またその必要性を強く感じ、これをライフワークとして捉えていた。これを支援する経営企画部門も全社 KM の推進を部門ミッションとして掲げていたため、推進するコアメンバーのしっかりとしたコミットメントが得られた。

5.2 危機意識を高める

企業に現状満足が蔓延している時には、ほとんどの人材が変革の課題への取り組みに意欲を示さない。つまり、現状に満足している場合、人はその状態から動く必要性を感じないため、変革活動は極めて進みにくい。これについて、組織変革論の第一人者であるジョン・P・コッターは、自身が唱える「8段階の組織変革プロセス」の最初にこの作業を実施することとしている。変革活動を進める関係者が、変革の必要性を感じて動機付けられることが推進のための第一歩なのである。

本事例の場合、顧客が組織の硬直化について一定レベルの危機意識を持っていた。また、従来のやり方＝紙の文化からの脱却の必要性も感じていたため、これらの危機意識を再認識してもらうアクションを起こすことで十分であった。

5.3 短期的成功

組織変革は究極的にはその組織文化を変えるものであり、年単位の時間を要する。短期的な成果は、最終ゴールまでの長い道のりを乗り切るためのカンフルとなり、新しい活動が正当なものであることを社内外に示す材料となる。これにより、変革活動につきものな変化に対する抵抗を排除することができる。さらに、新しい仕事の進め方は、それが効果的に進められ、旧来の方法よりも優れている事実が確かめられた後、初めて企業文化として定着化のスタートを切ることになる。また、現在のようにビジネススピードを求められる時代において短期的な成果は、必須事項であろう。

本事例の場合、サブプロジェクトとして推進すべきテーマの選定時には、上述したとおり導入容易性の視点から3～6ヵ月程度で実施結果が明らかとなるものを選定するように配慮した。

6. 今後の課題

当活動は、2000年5月現在、最終段階に入っている。この種の活動が全社的に定着し、各部門で自主的に活動している状態とするのが、この段階の目標である。「自主的な活動」とは、ある意味で「組織文化として根付く」ことである。既述したとおり、当プロジェクトは数多くの成果を上げつつも、「組織変革」の視点からまだいくつかの課題

を抱えている。

6.1 プロジェクトに対する評価方法

マスタープラン策定時に設定したプロジェクトに対する評価指標が曖昧であったため、この活動を推進する事務局関係者の中で成果に対する認識にずれがある。つまり、同じ活動結果に対しても、判断が大きく分かれるのである。今後は評価指標とそのレベルの見直しと、明確な定義が求められている。

6.2 マナー・モラル・セキュリティに関すること

コミュニケーション・インフラとして、電子メールの利用率が向上してきている。業務を問わず日常的に電子メールが使われ始めているため、従来の紙の文化とは異なるマナーが求められている。これに関する全社キャンペーンを実施したり、さまざまな研修の現場においてマナーに対する教育・啓蒙を行ったりしている。しかしながら、平均年齢が42歳、社員数が約4000名、全国に200ヵ所あまりの支店・営業所を持つ一般的な日本の大企業であるA社では、これらの活動の成果がなかなかあがりにくい。同様のことが、モラルやセキュリティに関して、情報共有活動・コラボレーション活動を進めるに際しても、問題として発生している。

6.3 利用者の更なるスキルアップに向けた効果的な教育に関すること

利活用が進むに従い、求められる/求めるスキルレベルが高くなっている。それとともに、その適用分野も各業務固有の領域に入り込んでいる。そのため、更なるスキルアップのための教育に求める要件が多種多様である。これらすべてに対応するには、体制面や費用対効果の面で課題がある。これに関するフォーラムをサイバースペース上で開催し、自主的な参加による相互啓発の場を提供しているが、この課題への対応策としては不十分である。

7. おわりに

ESTコンサルティング・サービスは、企業戦略の転換に対応した、新たな情報化戦略を立案するサービスである。情報化戦略とは、経営促進実現のために『どのような情報システムにするか(What)』と『いかにそこに到達するか(How)』のトータルなシナリオ、そのものである。企業全体の情報システムの将来像を明確にし、現状からステップアップ(パラダイムシフト)していくためのシナリオ策定には、情報技術(IT)の劇的変化を積極的に活用していく「IT指向」が重要となる。ESTコンサルティング・サービスは本格的なIT指向に基づき、情報システム全体の投

資対効果を最大化し、かつ、リスクを最小化する最適化アプローチを擁し、企業の IT 革新を強力に支援する。

本稿では、組織変革の側面での解説が中心であったが、

別の機会が得られれば、他の側面からもコンサルティング事例を紹介したいと思う。