

SD ケース・スタディ (2) —IT 企業の経営改善—



2012 年 5 月

目 次

1. はじめに	1
2. 基本的な知識	
(1) 組織をどう分析するか	2
(2) 組織をどう改善するか	8
(3) モデルをどう構築するか	9
(4) コンサルティング会社の仕事の進め方	14
3. 事例	
(1) 業界の説明	19
(2) 対象企業の説明	20
(3) 分析	22
(4) 提案	25
(5) 分析作業	28
(6) ST/SD モデル	35
4. 注釈と補稿	43

表紙は、ネパールで秋に行われる女性の日の祭日での写真。女性は、近くのシバ神を祭った寺に参拝し、シバ神に踊りを捧げる。この日は、女性は一切食物を口にすることなく、神を湛え、沐浴し、そして、神に踊りを捧げる。シバ神を祭った寺には、普通、本殿の横にこういった、建物があり、神像が祭られていることもあるが、集会など多目的に使われる。しばしば、僧がこの建物に住むこともあり、巡礼などに宿として提供されることもある。寺によっては、片隅に神輿が置かれていることもある。寺によっては一般市民に解放され、信仰厚き住民、ほとんどは老人が集まり、神を湛えるマントラを唱え、神を湛える音楽を奏する。本稿の内容とは全く関係がないが、筆者が気に入っている写真なので表紙に採用させてもらった。カトマンドゥー郊外にて。

1. はじめに

これは、ある日本の IT 企業への ST/SD (Systems Thinking/System Dynamics)を使った経営コンサルティングの事例の紹介です。筆者の場合、ST/SD は経営コンサルティングの1つのツールとして使っていて、経営コンサルティングを実施する場合は、考え方、進め方、その他の分析ツールなども併せながら総合的に分析する必要があるというのが筆者の主張であり、ここでは、簡単に、それらの経営コンサルティングを進めていく上での、基本的な知識や ST/SD 以外のツールについても併せて解説しています。

経営コンサルティング会社は、考え方、仕事の進め方を、「方法論」という手法にまとめていて、実際のコンサルティングでは、それに沿って実施していくのが普通です。「方法論」は、それぞれ、経営コンサルティング会社によって違っていますが、基本的な流れや考え方には共通性があるように思われます。ただ、「方法論」は、その経営コンサルティング会社のノウハウの集大成とも言えるものなので、全部は公表しないのが普通で、従って、筆者は経営コンサルティング会社のそれぞれのやり方や考え方のどの部分がどう違って、優れている、あるいはあまり優れていないといった点についてはよく知りません。

ST/SD は、理論というよりは実践を主眼にしたものであり、それ自体に「方法論」的な考え方ややり方が含まれています。「方法論」の中では、通常複数のツールが使われ、中には、ST/SD と同じように、考え方ややり方が含まれていて、その考え方ややり方と、ST/SD の考え方ややり方とでじっくりいかないものもあります。筆者が経営コンサルティング会社に勤務していた時に、よく、「単一的な見方の否定。複合的、複眼的な視点を常に持つことの重要性。」ということを言われました。SD のケース・スタディでこんなことを言うのは矛盾しているようですが、ST/SD だけではなく、他のツールでも分析し、例え、そのツールでの結果が全く違った結果を示そうとも、それも含めて複眼的に理解すること、いろんな角度から対象企業を理解することが重要であると思います。もっと言えば、対象をどう捉えるか、どう考えるかが重要であり、その捉え方、考え方の妥当性を確認する手法として、ツールを使った分析結果を利用するのであり、妥当性を確認するために、使うツールの限界性や前提条件としていることを十分理解していれば、ツールによって全く違った結果が出てきてもあわてる必要はないと思います。「使えるツールが金槌しかなければ、何でも叩いて直したがる」という有名な諺がありますが、そういった状況に陥らないために、ST/SD も含めて、複数の使い勝手の良い分析ツールを習得し、補完的に使うやりかたに慣れておくことが重要であると思います。そんな意味合いも込めて、ここでは、組織論などの授業ではあまり出てこない組織の捉え方、考え方、経営コンサルタントの仕事の進め方などを紹介しています。ただ、これが絶対とは筆者は全く思いません。ケース・バイ・ケースで、実際には状況に合わせて、アプローチや分析方法、ツールを選ぶ必要があります。これはあくまでも1つの例を紹介しているだけです。

この事例は、JFRC の SD グループで提供しているケース・スタディの第2弾にあたるものであり、最初の、グループ・モデル・ビルディング手法を紹介したケース・スタディと併せて読んでもらえれば幸いです。筆者は、現在はもっぱら社会開発の仕事に従事している関係上、先のグループ・モデル・ビルディング手法は頻繁に使う手法なので、最初に紹介させてもらいましたが、今回紹介するような、経営コンサルティング・アプローチも、もし、読者が SD を使って経営問題を取り扱う場合には有効な方法だと思っています。なお、このケース・スタディは、ある大学の経営学部での筆者の授業で使った教材や開発途上国で実施している中間管理職研修での教材を基に編集しています。

相変わらず、開発途上国で勤務していて、インターネット等が自由に使えない状況での執筆ですので、筆者の思い違いなどが多々あると思いますが、確認できない状態であることを御容赦願います。

2. 基本的な知識

経営コンサルティングが取り扱っている分野は幅広く、それぞれに専門としている部分も違ってきます。千差万別といったところでしょうか。このケース・スタディは人事分野である組織改革を取り扱っていますが、組織改革と言っても、組織のデザイン、社員の意識改革、職務分掌規程、人事考課などのいわゆる人事制度の改善や開発など、細かく専門が分かれています。意識改革の面から組織を変えていくというやり方や、制度の改善などについては、あまり筆者の得意分野ではないので、ここでは、後の2つについては詳しく取り扱っていません。ただ、実際に組織改革を進めていく上では、もちろん重要な要素であると思います。これらについては、書店に行くともものすごい数の本が並んでいますので、そちらを参考にして下さい。ただ注意が必要な点は、意識改革をすれば組織改革ができるといった誤解を招きかねない書き方をしている書籍が比較的多くあり、こういった書籍に書かれていることにも、一遍の真理が含まれていないわけではないのですが、全面的に正しいわけではないことは理解しておく必要があると思います。制度に関しては、ノウハウ本や雛形本的に、人事考課、人事制度などといったタイトルで出版されています。

(1)組織をどう分析するか

これは、組織を分析するためには、組織をメカニズムとして見る必要があるというものです。具体的には、組織を、インプット、アウトプット、アクティビティ、プロセス、組織構造、ドライバー、環境という要素で捉え、分析し、問題点を発見し、改善を提案すると、組織改革に関する経営コンサルティングがしやすいこと、方法論にまとめやすいことで、こういった見方、つまりメカニズムとして見るという考え方を採択しています。通常は、組織と言うと、この6つの中の組織構造とせいぜいそれを取り巻く経営環境しか考えないと思いますが、経営では、組織は何をするものなのかまで考えますので、プロセスについても、組織の問題と考え、取扱います。組織をメカニズムとしてとらえる上で、この6つの要素、あるいは側面だけでいいのかどうかは、現在のところ筆者には分かりません。いろんな説もあり、インプット、アウトプットはアクティビティと一体で考え、また、ドライバーと環境も一体として考え、4つでいい、いろいろ増やしてどうするんだと主張する人もいます。

- ・インプット：アクティビティに対して投入する経営資源。例えば、労働力、原材料、情報など
- ・アウトプット：アクティビティに経営資源を投入して得られる結果。例えば、加工された情報、完成された製品など。
- ・アクティビティ：活動や業務の単位。例えば、組み立て作業、情報処理など。
- ・プロセス：アクティビティが連なったものの塊で、1つの業務を完結させるもの。例えば、生産プロセス、購買プロセス。
- ・組織構造：アクティビティやプロセスを支配する組織の構造。例えば、マトリックス組織、事業部制、機能組織、ピラミッド型など。
- ・ドライバー（動因）：アクティビティやプロセスなどの存在の必要性や生産性やアウトプットなどに影響を及ぼすもの。例えば、企業戦略、顧客志向、ファースト生産志向。
- ・環境：組織を取り巻く環境。例えば組織文化、稟議制度、合議制。日本の顧客は品質にうるさいので、バイヤーも品質に神経質という傾向がある、など。

図2-1は、先の7つの要素を、製造プロセスについて見たものです。ここでは、労働力と原材料というインプットを原料加工というアクティビティに投入し、中間加工品、廃棄物というアウトプットを得る製造プロセスが示されています。最初のアクティビティである原材料加工に対するインプットは、例えば原材料として購入した鉄板、そして、機械を使って加工するのですが、その機械を運転する従業員の給与、あるいは、どれだけの鉄板を

機械にかけるかといった情報が与えられます。アクティビティは、この場合鉄板をプレス加工して部品を作る作業とします。アウトプットとして出てくるものは加工された中間加工品、そして廃棄物です。中間加工品はこの場合、品質検査に合格したものとし、品質管理に合格しないものは廃棄物になります。廃棄物には、鉄板の切りくずなど、資源として再生可能なものもありますが、機械が発生させた二酸化炭素や洗浄で水を使った場合の汚水なども含まれます。また、いくら生産しかた、どれだけ廃棄物を生産してしまったかなどの情報も含まれます。

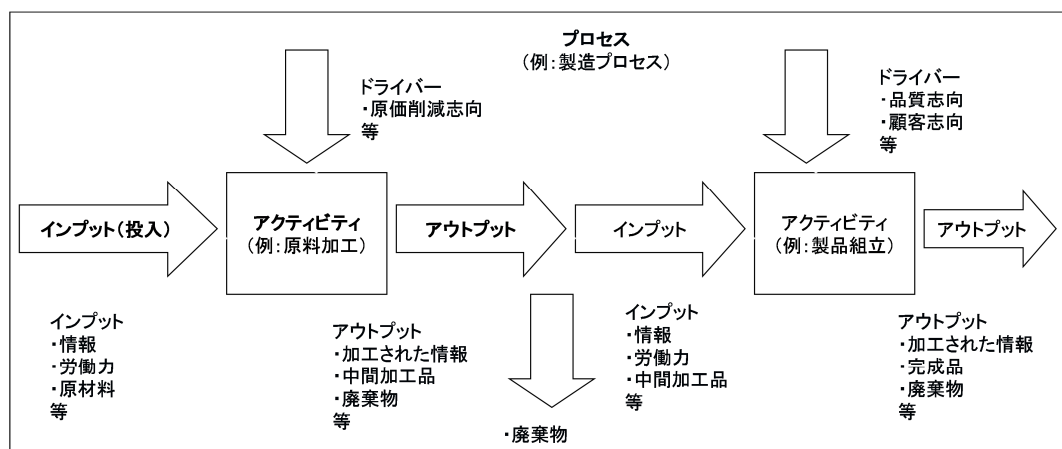


図 2-1：組織をメカニズムとしてみる見方

2 番目のアクティビティは中間加工品の組み立てです。1 番目のアクティビティで作成されたアウトプット、中間加工品、従業員の労力、投入する加工品の数などの情報がアクティビティに投入されます。これらのインプットを受けて、この組立というアクティビティは部材を組み立て、製品を製造します。製品だけではなく、製造工程で廃棄物が発生しますし、そういった情報も生まれます。

こういった、インプット、アクティビティ、アウトプットという流れは、通常、単純にただ流れるわけではありません。例えば、原価削減という「志向」ドライバーにより、使われる原材料や加工のやり方というアクティビティが影響を受けることもあるかも知れません。そのため、同じような原材料を使って、同じような製品を製造する会社でも、製品が違ってきたり、生産性が違ってきて、最終的には製品価格の違いに反映してきます。

アクティビティが連続して繋がっていくのがプロセスです。先の例では、鉄板からプレスで部品の型抜きを行い、それを組み立て、製品にするという製造の流れになります。

このプロセスという考え方は、何も製造だけに言えるわけではなく、ほとんど全ての仕事について言えます。事務職のような、物を生産しているようには見えない仕事に関してもこのプロセスという考え方が適用できます。例えば、会計処理ですが、経費情報が入力で、仕訳というアクティビティによって総勘定元帳というアウトプットが生成されます。連結子会社の総勘定元帳が次の連結処理というアクティビティの入力になり、連結解決処理され、グループ企業全体の会計情報というアウトプットが生成されます。例として挙げたのは、製造プロセスで説明するのが一番分かりやすいと考えたからで、業務プロセスという考え方は、製造だけではなく、企業の業務の全てに適用できる考え方と言えます。

組織改善は、何も組織構造を変えとか、働いている従業員の意識を変えとかというだけではなく、こういった業務プロセスを改善することも含まれてきます。例えば、先の例では、中間部品作成と組立を一度にできる機械を導入すれば、アクティビティの数が 1 個に

減ってしまいます。アウトソーシングで、この製造過程を外注化してしまえば、この製造プロセス自身が無くなってしまいます。

組織構造は、それぞれをアクティビティやプロセスをどのような人事組織で運営するかという構造の話で、機械加工をする職員だけではなく、原材料を発注し、在庫管理を行う職員もいれば、それを管理する工場長もいて、工場長の下で複数の製造関連職の職員が働いています。通常はこういったプラミッド構造の組織でアクティビティやプロセスが動かされています。先の例で、プロセスを変えれば、それに伴い、製造に従事していた従業員の数が変わってくる、あるいは担当していた部門がなくなるといったことが起こります。

環境は、この製造プロセスを取り巻く経営環境のことで、日本では、この製造プロセスで製品を作る場合、騒音などの問題、公害防止の問題、さらには製造コストの問題が関係してきます。騒音も基準以下に抑えられ問題なく、汚水もきちんと処理され問題なく製造できるとしても、製造コストの関係で、日本ではこの製品を製造し続けにくくなってくるなどの事項が、ここでの環境と呼ばれている項目です。

組織を先の 6 つの要素で捉えるために、それぞれの要素を分析するツールもあります。つまり、組織をアクティビティ、プロセス、組織構造、ドライバー、環境といった要素で捉えるために、いろんな分析ツールがあり、それらの分析ツールを使って分析を行い、組織の特徴や問題を把握していくわけです。代表的なものとしては：

- ・アクティビティ：ABC(Activity Based Costing)分析、アクティビティ別付加価値分析など
- ・プロセス：プロセス・フロー分析、アウトソーシング費用対効果分析など
- ・組織構造：階層数分析、コントロール・スパン分析など
- ・ドライバー（動因）：ドライバー因子分析、意思決定メカニズム分析など
- ・環境：企業文化評価分析など

があります。しかしながら、上記は分解的な分析であり、統合的な分析も必要となってきます。この場合には ST/SD モデルを使って分析を行います。

アクティビティの分析では、ABC 分析手法が代表的なものです。先に図 1-1 の例で少し触れましたが、アクティビティを動かすために費用がかかります。インプットの費用、アウトプットの価値で費用対効果などを分析するというものです。あるいは、アクティビティ別付加価値分析で、アクティビティがどれだけの付加価値を生み出しているかを分析します。こういった分析を基に、そのアクティビティは外注化した方がいいのか、内生がいいのかなどを判断することができます。インプットとアウトプットの分析がないと思う読者もいるかも知れませんが、インプットとアウトプットはアクティビティと一体で捉えて分析するのが普通です。

プロセス分析では、プロセスのフローを描いて、無駄な部分、あるいは冗長的な部分、ボトルネックになっている部分、時間がかかる部分などがいいかなどを分析します。プロセスを重要視するという考え方は、あるいは業務を電算化するというをやった人にはお馴染みかもしれません。現在は知りませんが、昔は、企業が株式市場に上場する際に、企業の業務フローも、上場申請のための情報の 1 つとして要求されることから、筆者もかなりそのお手伝いをしたことがあります。産能大学方式など、業務プロセスを描く手法もいろいろあります。

電算化を行う場合は、業務フローを分析し、どこをどう電算化するかを考えることは必然的なものとなっています。また、SAP などのいわゆる統合業務パッケージ・システムと呼ばれる電算システムを導入する際には、そのソフトウェアが業種毎の標準的な業務フロ

一を想定して電算システムが作成されていることもあり、その標準化された業務フローに合わせることを電算システム会社は推奨してくると思います。

TOC (Theory of Constraint)という、ボトルネックを探し、それを除いて、スルーポイントと呼ばれる生産性を改善する手法もあります。プロセスは組織改善の中では重要視される部分になっています。TOC に関しては、Goal という小説仕立ての本が出版されていて、読物としてもとても面白いので、機会があったら是非読むことをお勧めします。

アクティビティをどの粗さで捉えるのかによりますが、通常は、アクティビティだけを外注化することはなかなか難しいので、外注化する場合はある業務プロセスをばんと外注化するのが普通です。やはりアクティビティでの分析で用いたABC分析手法を用いて、費用対効果の観点から外注化した方がいいのかなどの判断を行います。

こういった分析を行っておいてから、組織構造の問題に取り組みます。個人の能力や業務によって違ってきますが、1人で管理できる部下の数には限界があり、管理能力を超えない人数に抑えることが必要です。これがコントロール・スパンと呼ばれているもので、能力や業務を考慮しながら、管理する部下の数がどのくらいなのかを分析します。また、通常、組織は、係長、課長、部長といったように階層になっています。この階層が多いと、やはり意志疎通などで問題が出てきます。この階層数についても、適切なかどうかを分析します。最後は、組織の構造ですが、業務量が変化する、あるいは外注化するなどで、業務のやり方が変わっていくと、今まであった製造部門が組織から無くなるとか、業務量が減った部門の人員を削減するなどといったことを行います。

これらは、ドライバーと呼ばれる要素でかなり様相が変わってきます。例えばコスト重視なのか付加価値重視なのかという経営方針で、コスト重視であれば、例えば、製造は外注化という方向性は避けられないようになってきます。そして、製造を外注化した場合は業務のやり方が変わり、組織も変わってきます。従って、何がドライバーで、ドライバーとして何が決まっているのかを分析しておく必要があります。

最後が経営環境です。ドライバーで付加価値重視を考えていても、経営環境で、競合会社がどんどん中国などに製造部門を移し、コスト戦略を仕掛けられた場合は、付加価値重視を見直さざるを得なくなることも出てきます。安い人件費を求めて海外に製造部門を移した場合、その国の人々の仕事に対する文化のようなものが問題になってくるかもしれません。組織文化で言えば、日本にまだ残った本体組織自体も問われるかも知れません。

ただ、組織をどう捉え、どう分析するかについては、これと違った考え方やアプローチを取っている人もいます。代表的なものは、従業員の意識変化を重視する考え方です。組織構造やプロセスに関してはほぼ同じ考えですが、組織を分析する要素の一つとして、個人のやる気や能力（スキル）を重視し、やる気にさせる、スキルをアップさせる、さらには、インセンティブをうまく設計し、その方向に従業員のやる気を向かわせるというものです。筆者も、この考え方自体には賛成しますが、組織は、従業員が標準的なスキルを持ち、標準的なやる気を持つという前提で設計すべきではないかと思っていますので、従業員が標準以上のスキルになること自体は好ましいのですが、それを前提として従業員数を調整するとか、標準以上のやる気に向上することを前提に、スキルを設定するといった考えには反対です。その会社の組織文化にも係る問題ですが、筆者は、従業員は生活のために働いているのであり、スキル向上などで余剰になった時間は、個人の生活向上や社会貢献などに使って、人間としてよりよく生きようとするべきであり、会社も可能であればそれを支援すべきであると考えています。ただ、この筆者の意見には、いろんな異論があり、日本の会社が置かれている状況では、そんな呑気なことを受け入れられないという批判も知っています。

(2)組織をどう改善するか

先のように組織を捉え、それぞれの要素をそれぞれの要素や対象に合わせたツールで分析し、アクティビティの上での問題点、プロセスにおける問題点、組織構造の上での問題点、ドライバーや環境の点での問題点を把握します。問題点が把握されれば、解決、あるいは改善できるもの、改善できないものが明確になります。(もっとも明確にならない場合もありますが、、、)改善できるものに関しては、それを取りまとめ、改善していくのですが、組織を改善するやり方として、ライトサイジング、リ・エンジニアリング、リストラクチャリングの3つの手段があります。

- ・ライトサイジング：人員規模を業務量に合ったものにする。事業構造や業務プロセスの基本のメカニズムはそのまま、人員強化もしくは人員削減。(例：受注量が減り、事業規模を縮小することにしたので人員削減を行った。)
- ・リ・エンジニアリング：業務プロセスを再設計する。事業構造は基本的には変えないで、業務のやり方(業務プロセス)を変える。(例：コンピュータを導入したので、今まで人手で行っていた情報配信業務が不要となった。)
- ・リストラクチャリング：事業を再編成する。(例：半導体部門、コンピュータ部門、通信部門を持っていたが、半導体事業から撤退することになり、半導体部門を廃止した。)

ライトサイジングは、基本的な組織構造や業務のやり方は変わらないのだが、受注量が減ったので事業規模を縮小することになったとか、電算化や合理化でそれほど授業員の数がいらなくなったといった状況で、従業員数を調整するものです。逆に、受注量が増えたなどで従業員数を増やす場合もあるので、人員削減(ダウンサイジング)といった言葉を使わないで、最適化(ライトサイジング)という言葉を使っています。

リ・エンジニアリングは業務プロセスを変えるもので、事業構造自体は基本的には変わりません。製造を海外の子会社で行うことになった、あるいは、自社販売を止めて全面的に委託販売にしたなどで、業務プロセスが変わってきます。それに伴い、組織構造が変わることもあります。逆に、これまで外注していた製造工程を自社で行うようになったなど、業務プロセスが増えることもあります。「リ・エンジニアリング革命」という本で、この手法が紹介され、お馴染みの読者も多いと思います。

リストラクチャリングは、事業構造を変えるもので、事業の一部から撤退する、あるいはその逆に、新しい事業分野に進出するというもので、それに伴い組織構造や業務プロセスが変わってきます。これも、この言葉が昨今ではやされてきたので、お馴染みと思います。

実際の組織改善はこの3つのやり方の組み合わせになりますが、基本的には、組織のサイズを変える、仕事のやり方を変える、業務内容を変える、の3つのパターンとなります。これも、これ以外にもあるのかどうかは筆者には今のところ知りません。

なお、先の分析で把握された問題の改善に関し、組織の問題としてではない改善もあることは留意して下さい。例えば、製造プロセスの問題では、新技術導入で改善できるものもあるかも知れません。全てが組織改善で改善できるというつもりは筆者にはありません。また、この辺りは微妙なのですが、ドライバーや環境に関しては、組織というよりは経営戦略の問題であることが多くあります。経営戦略の中に組織戦略が含まれていないわけではないのですが、多くの場合は、経営戦略の改善で解決すべきものであり、それが最初にあって、次の段階で組織の改善に着手するのが筋です。筆者の経験では、日本の企業はともすれば逆に、組織をいじればどうにかできると考えている経営者が多く見られるよう

に思います。

なお、組織をどう捉えるか、どう改善するかについては、組織設計の知識が、基本的知識として重要です。筆者の授業で使っている教材の一部を本稿の最後の「4.注釈と補講」に記載してありますので、それも併せて読んで下さい。(注1)

(3)モデルをどう構築するか

組織を要素として考え、それを分析するツールや基本的な考え方を紹介したのですが、今まで紹介した分析ツールは、分解的に考えがちな性格があります。アクティビティ上の問題、プロセス上の問題、組織構造上の問題などの問題が個別に抽出され、その問題の関連性が総合的に捉えられないのが欠点です。組織改善には総合的なアプローチが不可欠で、個々の問題を個々に解決するやり方は通常しないはずで、ST/SDを学んだことがある読者はすでにご承知と思いますが、個々の問題に、個別に対応していくと思われ潜在的な問題が顕在化し、そこで壁に突きあってしまうということがよくあります。そこで、問題を構造として総合的に捉えるやり方が必要になってきます。この方法で有名なのは、構造分析と呼ばれる手法で、問題の原因とその結果として発生する問題という因果関係で結びつけていくと、一番根本的な問題からだんだん細かい問題に分解されていき、ピラミッドのような構造、あるいは木を逆にしたような構造になることから、ツリーなどと呼ばれています。構造分析については、マッキンゼーのコンサルタントによって書かれた本が有名ですが、筆者の場合、開発援助で使われる分析・問題解決・計画・モニタリング・評価を一貫して行う方法論である、PCM: Project Cycle Management という方法論の中の、「問題構造分析」手法を用いています。(注2)

ただ、この方法には大きな欠点があります。すなわち、問題を直線的にしか捉えていないので、問題が悪循環になっている場合には全く無力です。悪循環があると、例えば、「売上が伸びない」、「予算が十分割当てられていない」など、似たような問題が、ただ表現を変えただけで、ピラミッド構造のすそ野の部分に何度も出てきます。でも、「売上が伸びない」→「だから十分な予算を割けない」→「だから問題(例えば製造不良)を十分防止できない」→「品質が悪いから売れない」→「だから売上が伸びない」といった悪循環の構造は、このピラミッド構造の分析では十分分析できません。

経営問題でも、筆者が現在は主に主力を置いている開発援助の問題でも、悪循環があるから改善できないのであり、悪循環になっていない場合の解決は比較的簡単です。少なくとも、解決できる問題か解決できない問題かはすぐに分かります。しかし、悪循環構造になっていると、どう改善していいかも含め、対処はそう簡単ではないのが普通です。これは筆者が現在取り扱っている開発援助の問題で顕著ですが、悪循環が多重化していて、一つの悪循環を断ち切っても、他の悪循環があるので、問題が十分解決されないという構造になっていることが多く見られます。

こういった状況を分析するツールとして、筆者は ST/SD を強く推薦しています。先に、も述べたように、ST/SD はそれ自体に「方法論」的要素を含んでいます。ここでは、一般的な SD/ST モデル構築のやり方(流れ)を説明します。ただ、当然ながら、筆者は、ここに記載したやり方が一番いいというつもりは全くありません。また、本稿は、モデル構築のテクニックを解説するという性格のものではありません。それらについては、すでに筆者の、「SD 入門」に記載したので、そちらを参照して下さい。

はじめての読者には「方法論」という言葉が馴染みにくいかもかもしれません。これは、経営コンサルティングを進めていく標準的な手順を定め、その手順での作業を、標準的なツールや事例でサポートしたものです。経営コンサルティング会社は、このような方法論を

持っている、その会社の経営コンサルタントは、その方法論に沿って経営コンサルティングを実施することで、仕事の品質の標準化を図っています。ですから、その経営コンサルティング会社のコンサルタントであれば、だれが経営コンサルティングをやっても、一応ある水準以上のコンサルティングが行われることと、使っている様式や分析ツールが共通なので、コンサルタント同志共通の土台で議論でき、品質管理もしやすいという長所があります。

一般的な方法論の例

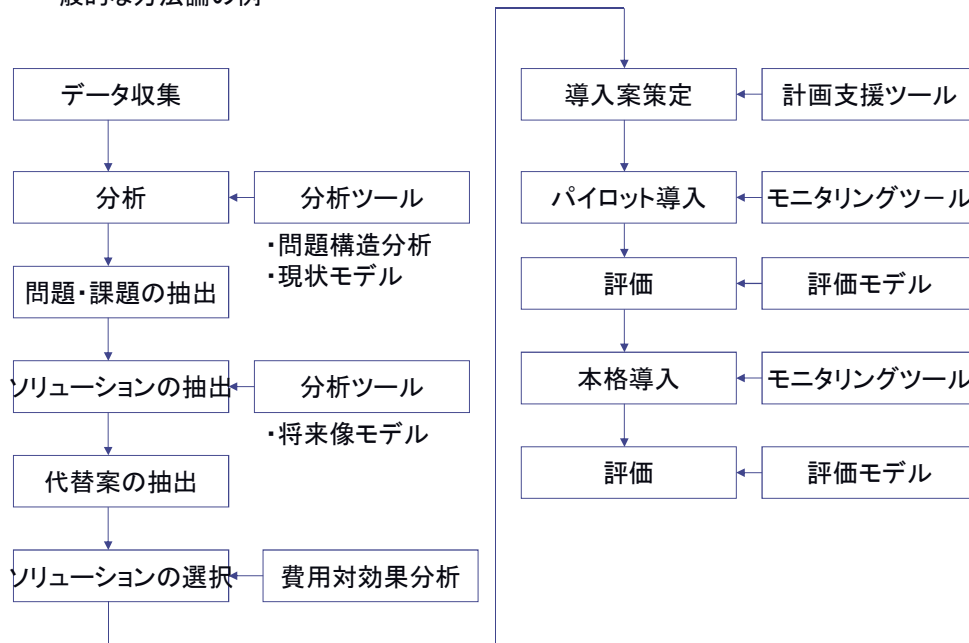


図 2-2 : 方法論の例

SDモデルを使った方法論の例

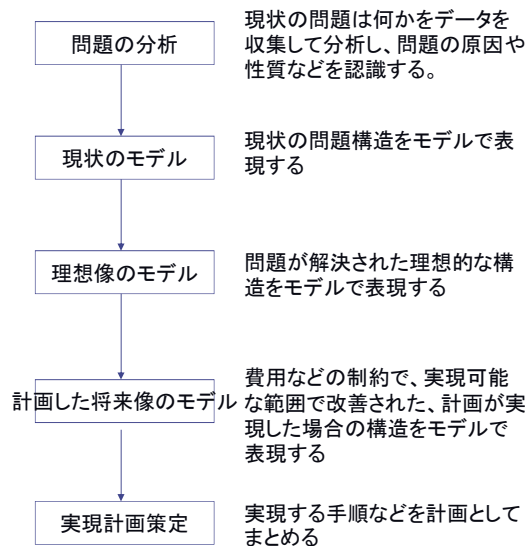


図 2-3 : ST/SD を使った方法論

筆者も、何社か経営コンサルティング会社に勤務し、こういった方法論の開発にも携わったことがあります。経営学の教科書で学ぶ以上に、実践的な知識や経験を、方法論から学ぶことができました。ただ、残念ながら方法論はその経営コンサルティング会社のノウハウの塊のようなものなので、一般公開されていません。図 2-3 は筆者が、ST/SD を使った問題分析や問題解決で使っているものです。この事例も、この方法論に沿って実施しています。

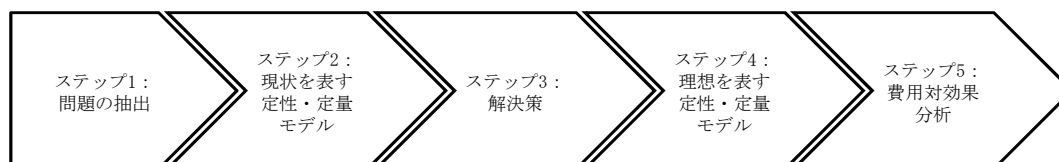


図 2-4：ST/SD の分析ステップ

1)ステップ 1：問題と課題の抽出

最初の作業は、収集した情報から、問題と課題を抽出するものです。「3. 事例」の「業界の説明」、「対象企業の説明」から読者自身でまず以下の作業を行ってみてください：

- ・顧客が抱えている問題や課題を抽出する。
- ・資料から、問題や課題だと思ったものに下線を引いてみる。
- ・また、資料には明確に記載されてはいないが、読者自身が感じた問題や課題があれば、それも書き出す。
- ・問題や課題をリスト・アップする。
- ・同じ内容であると思ったものは、まとめて1つにする。

その上で、ノートでもいいし、ポストイットでもいいのですが、問題を簡潔に、できれば箇条書きで、書き出して下さい。

2)ステップ 2：現状を表す定性・定量モデル

先の作業を基に、現状を表すモデルを構築してみましょう。以下の作業で、まずは定性モデルを構築します：

- ・一番重要だと思った問題や課題を1つ取り上げ、それを表すキーワードを決める。
- ・キーワードを小さなカードに転記し、壁の中央にピンで留める。
- ・キーワード同士の関係を検討する。お互いに正の関係、つまり一方が強まれば、相手も強まる関係には+を矢印の先に記入し、お互いに負の関係であれば、-を記入する。
- ・他の問題や課題からもキーワードを取り上げ、その関係を上記の関係の上に加える。

この作業ステップで、先に列挙した問題からキーワードを抽出し、関係付けを行ってみてください。

このケース・スタディの資料では、「SI 事業部のコンサルタントが SI の提案を行う。提案する提案の中で、当社の ERP パッケージ・ソフトの導入を推薦している。いわば、SI 事業が ERP 事業の牽引となっている。」という ERP 事業部長の発言が、筆者の注意を引いた情報です。そこで、キーワードは、「SI 事業」、「ERP 事業」を選びました。顧客の言葉には明示されてはいませんが、「売上」というキーワードを追加しました。すると、この関係は、図 2-3 のように示されます。

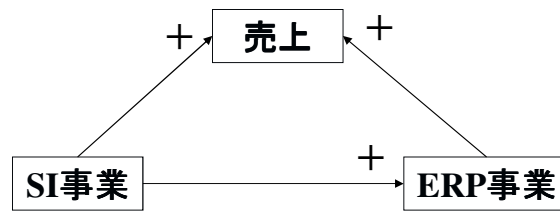


図 2-5：モデルの最初の出発点としたモデル

- ・ SI 事業が伸びれば、ERP 事業も伸びる関係にある。
- ・ SI 事業や ERP 事業が伸びれば全社の売上が伸びるという関係にある。

ということを示しました。このケースで、これがコアになるとまでは言いにくいのですが、モデルの最初の部分ということではこれで十分でしょう。これをとりあえず中心に据えて、ここに要素を追加していきます。モデル構築では、最初にコアとなる問題の構造を見出すということが重要視されているようで、読者の中にはその手法についていろいろ訓練を受けた人もいるかも知れません。経営コンサルタントは、通常、最初に紹介したピラミッド型の問題構造分析も行うので、その際に、コアになる問題が把握されているのが普通ですが、ST/SD モデル構築に関しての筆者の意見では、何がコアなのかということには最初あまり拘わる必要はなく、読者が理解した部分をまず開始点のモデルにすることを薦めています。

列挙した問題が列挙したキーワードの関係で全てカバーされたら、以下の作業を行ってみて下さい。

- ・ ループになっている部分があるかどうか検討する。
- ・ ループになっている部分が全くない場合は、何か新しいキーワードと矢印を補えばループになる部分が出来ないか考える。
- ・ いくつもループになっている場合は、ループの 1 つづつを追っかけて、どれが一番、最初に置いたキーワードの关系到強い影響を与えるかを検討していき、簡略化できないかを検討してみる。
- ・ 最後に、ループの関係から、問題点や課題を見直す。ループとなっている現象や、ループにはなっていないが、ループに強い影響を与えているキーワードの関係を一番うまく表している問題点や課題をリストの中から探してみる。もし適当なものがなければ、ループとなっている現象を表現する問題点や課題を自分なりに表現してみる。

もし、このやり方で、ループになるモデルが作成できなかったとすれば、それは問題や課題の捉え方、あるいは表現のやり方がラフすぎるということが考えられます。もっと問題や課題を正確に表現し直すと、キーワードももっと細かく正確な表現にできると思います。あるいは、見逃している問題や課題があるかも知れません。大きな問題や長期的な課題、業界に共通した問題や課題は、当事者にとってはあまりにも当たり前のことであるために、だれもそのことに言及しなかったということがよくあります。先の例でも、「売上」の向上はだれにも当たり前のことなので、だれもあえて言及していないわけです。モデルを構築していく上では、だれもあえて言及しない、当たり前のことやキーワードを補足する必要があります。

列挙した重要と考えられる問題がきちんとカバーされていること、その問題に関し、どのようなメカニズムで悪循環が発生しているかが表現できていればこれで定性モデルは完成です。

完成した定性モデルの中で、さらに定量的に分析したい場合は、定量モデルを作成します。

ステップ3：解決策

上記ステップ2)で作成した定性モデルや定量モデルを眺みながら、問題点や課題の解決策を考えてみます。先に作成した現状を表すモデルをベースに、モデルのどこをどう変えればいいのかを見ながら解決策を考えます。ただ、ここで気をつけていただきたいのは、「問題」の裏返しが解決策として最もふさわしいわけではない点です（注3）。とは言え、先に作成した現状を表現する定性モデル、定量モデルからだけでは、最適のソリューションをばっと思いつくのは難しいと思います。経験や知識が不十分だと、どうしても、要素に目が捉えられた悪循環を断ち切るといった視点でしかソリューションは思いつかないのが普通です。問題を裏返したものが最上のソリューションではないことは理解しつつ、やはり、問題を裏返すことは比較的簡単にできますので、そこからソリューション抽出を行ってみましょう。基本的にはステップ1でやった作業によく似ています。

ここでは、ステップ1で列挙した問題に対し、解決された状態を記載します。この段階で、解決された状態が統合できる、あるいは同じものになるという現象が出てきます。または、この段階で、もっといい、単なる、問題が裏返しで解決された状態ではない問題が解決された状態を記述できることもあります。PCMでは、列挙した問題の対し、それが解決された状態を記述し、それを、やはり手段と目的という関係（先の原因と結果と同じ）でツリー構造にして分析します。ここでは、そこまでは行わなくていいと思いますが、問題が解決された状態になるにはどうすればいいのかを、各問題について見ていく、あるいは、先のステップ2での定性モデル、定量モデルで見ていき、それを箇条書きにする、あるいは書き出します。

最後に、書き出された、問題が解決された状態を眺め、抜けていると思われるものがあれば追加します。この状態で、問題が解決され、理想の状態であることが十分記述されていると思えば、これでこの作業は完了です。ただ、あまりこの作業にばかり時間をかける必要はありません。後に、ステップ4で、理想の状態を表すモデルを作成しますが、その作業で思いつくこともあります。

ステップ4：理想を表す定量モデル、定量モデル

この作業は、先のステップ3と重複する部分があります。問題が解決された状態を表現するキーワードを抽出します。そして、その関連を手段と目的という関係（先の原因と結果と同じ）で結び付け、最終的にループにしていきます。基本的にはステップ2で行った作業と同じです。この作業で完成した定性モデルが、ステップ3で列挙した、問題が解決された状態を表すキーワードが網羅していればOKです。ソリューションの構造が見えてきましたか？

この辺りは微妙ですが、問題が解決された状態が1つではなく、複数ある場合が出てきます。その場合は、1つのモデルではなく、複数のモデルを構築してもかまいません。ただ、通常は、そういう複数の状態があることが分かっている、時間的制限などから、1つだけベストと思うもの、あるいは実現性が一番高いと思われるものをモデルにするのが普通です。

問題が解決されるメカニズムがこのモデル化の作業で分かるので、先に少し触れた、単なる、問題が裏返しで解決されるメカニズムではない、もっといい問題を解決できるメカニズムを発見できる可能性が高くなります。ただ、そういったことはできなくとも、少なくとも、問題を裏返した、いわゆる問題が通り一遍的にしろ解決された状態の構造がこれで示されます。

データがあり、あるいは論理的な詰めができ、定量モデル化できる部分がある場合があ

れば、定量モデル化に挑戦してみましょう。読者が非管理職、あるいは意志決定者ではない場合、この作業の目的は、提案書を作る、あるいは上司を説得することでしょうから、自分の提案を整理する上でも、定量モデルを構築することは有効です。「定量モデル」という言葉が出てきただけで拒否反応を示す読者もいるかもしれませんが、そう難しく考える必要はないと筆者は考えています。できる部分を定量モデルにすればいいので、定性モデルの全部を定量モデルにする必要はありません。あるいは一番定量的に知りたい部分を定量モデルにして計算すればいいので、気楽に考えて下さい。SDは理論というよりは、技術で、マスターしてしまえば、かなりの部分は「適当」にできるものです。この「適当」は「いいかげん」、とか、「あいまい」という意味ですが、その、「いいかげんさ」、「あいまいさ」の「程度」を理解した上であれば、定性的に理解するだけよりは、さらに定量的に理解する方がはるかにいいと思います。以下、定量モデルを構築する際のヒントです：

- ・良く分かっている部分を取り上げて定量モデル化してみよう。
- ・こうしてできた定量モデルを繋げてみよう。
- ・関係を数式で表現できないが、しかしリンケージとして必要な部分は、グラフ機能を使ってテーブル関数で表してみよう。
- ・定性モデルで重要と思ったことが含まれていれば、それでいい。
- ・定性モデルで表現された全てを定量モデルで表現できないこともある。定量的に表現したいと思ったことが表現できていればそれでいい。

ステップ5：費用対効果分析

ビジネスでは、何か改善を提案する場合、費用対効果を分析し、その分析結果を示すのが普通なので、費用対効果を分析します。以下の手順で、費用対効果を分析します。SDで計算させてもいいのですが、もっと大ざっぱに、選んだソリューションに対して：

- ・ソリューションを実行するために必要な費用項目を考えてみる。
- ・ソリューションを実施した際の期待効果項目を考えてみる。
- ・もし、共に定量化できる項目があれば、条件を仮定して、金額で算出する。
- ・効果や費用を年次別に産出できるのであれば、キャッシュフローにしてみる。
- ・もし可能であれば、ROIなど、効率性を表現できる指標で表現してみよう。

といった作業を行います。この部分に関しては、ビジネスマン、あるいは経営学部の学生であれば当然知っているべき事項、技術で、いわば、常識のようなものなので、詳しい解説は省略します。ソリューションを実行するために必要な費用は、投資費用で、人件費、設備費のことですが、スケジュールを考慮して、キャッシュフローの支出項目に割り当てていきます。期待効果は、キャッシュフローでは売上になります。ここでは、金銭的に示しませんが、支援データとして、金銭データ以外の、いわゆる非財務データも記載しておくことが推薦されます。例えば、売上の他に商品の販売個数とか、従業員の数といった情報です。

(4)コンサルティング会社の仕事の進め方

ひょっとしたら、読者の中には経営コンサルティングのサービスを受けた経験がある、あるいはさらに、経営コンサルティングの仕事に従事した人もいるかも知れません。そういった読者は、この部分はお馴染みのものかも知れません。

経営コンサルタントによって、経営コンサルティング会社によって、経営コンサルタントの仕事の進め方は違っていると思います。筆者も、勤務経験があるいくつかの経営コンサルティング会社の仕事の進め方については知っていますが、その他の経営コンサルティング会社の仕事の進め方については知りません。従って、これは筆者の限られた経験

であることを先にお断りしてきます。

契約締結前の作業：

例外はいろいろあり、各社や各コンサルタントによって違いはあるものの、あえて言えば、一般的には、経営コンサルタントは次のようなステップで進めていきます。

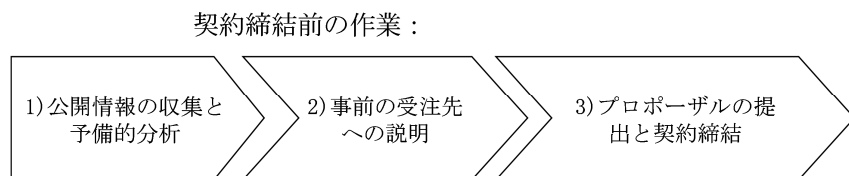


図 2-6：契約締結前の作業ステップ

- 1) 公開情報の収集と予備的分析：顧客からコンサルティングの引き合いがあった時点で、公開されている収集可能な情報を収集し、収集した情報を元に、予備的分析を行います。そして、この予備的分析を元に、プロポーザル（提案書）を出すか出さないか（すなわち仕事を引き受けるかどうか）の腹づもりや、想定される問題点・課題、コンサルティングを実施する上で一番有効と思われるアプローチや必要な調査、依頼すべき協力などの事項を固めていきます。
- 2) 事前の受注先への説明：上記 1)の作業に基づいて作成したプレゼン資料を基に、顧客に、コンサルタント側が考えていることや進め方などを説明し、顧客に予備的なヒアリング調査を行い、事前に考えていたことが正しかったかどうかの確認や顧客の真の要望などを確認していきます。この作業が、この契約前の作業の中の一つの山場で、ここで受注が決まる、あるいは受注するかどうかを決めるとも言えるので、コンサルタントが最も張り切る場所です。
- 3) プロポーザルの提出と契約締結：こうして、顧客側の要望やコンサルタント側が実施しようとしていることの確認を経て、正式なプロポーザル提出を行います。もし、顧客が求めている内容が、コンサルタントには実行できない（あるいはあまり得意分野ではない、適切に実行できるかどうか分からない）と判断された場合は、他の適当なコンサルタントを紹介し、受注を断ることもあります。多くの場合、プロポーザル提出では、顧客に、問題やその構造、コンサルティングの進め方、想定されるソリューション、そして金額や顧客側の負担事項などを説明するプレゼンテーションを行うのが普通です。それと共に、提案書を提出し、顧客からの発注の返事を待ちます。

契約締結後の作業（フェーズ-1）：調査と分析

受注を受け、契約を行って後、コンサルティングに入ります。通常、まず分析を行い、その後、この分析作業で抽出されたソリューションを導入するという 2 段階でコンサルティングを進めていきます。フェーズ 1 とでも言うべき、この分析作業は、通常、以下の 3 つのステップで実施されます。

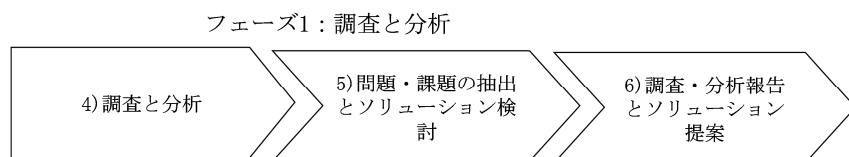


図 2-7：契約締結後の調査・分析作業ステップ

- 4) 調査と分析：プロポーザル提出後、顧客からの正式な発注と正式な受注を経て、調査を開始します。インタビューやアンケートなどの調査を実施し、非公開の企業情報の提供を受け、分析します。
- 5) 問題・課題の抽出とソリューション検討：分析結果を元に、問題・課題を抽出します。一部の問題・課題は、すでに契約締結前の作業で予備的に行われていて、その大まかな確認が正式なプロポーザル提出前に把握されていますので、その確認作業となります。また、問題を解決するための、そして課題を達成するためのソリューション（改善案）及びその代替案を考え出します。その上で、経営資源の制約などを考慮しながら、代替案の中からベストなものとその組み合わせを選び出します。この、どれが一番相応しいかを定めるために、モデルを作成し、モデルで検討します。こうして、ソリューションの効果についても検討します。また、ソリューション実施のためのおおまかな計画を策定し、実施に必要な費用等を算出します。なお、通常、ソリューションはある導入戦略に基づき、小さなソリューションがパッケージとなって総合化されたものと考えて下さい。導入戦略は、限られた経営資源や状況の中で、どのような考え方ややり方が方向性として一番効果的かつ効率的かを規定するものと考えて下さい。
- 6) 調査・分析報告とソリューション提案：上記 4)、5)で行った調査結果や問題・課題を顧客に報告し、ソリューションを提案します。コンサルタントには意志決定権はなく、あくまでも意志決定権は顧客側にあります。そのため、ここでの報告のプレゼンテーションが、このフェーズ1での山場、コンサルタントにとっては晴れ舞台になります。いかに説得あるプレゼンテーションを行い、ソリューションを受け入れてもらえるかが勝負になります。顧客が満足しない場合、ソリューションが投下する費用に見合わないと感じた場合、ソリューションの導入はコンサルタントの支援を得なくとも実施できると顧客が判断した場合は、コンサルティングの作業はここで終了することもあります。

契約締結後の作業（フェーズ-2）：ソリューション導入

ソリューションとその導入の提案が

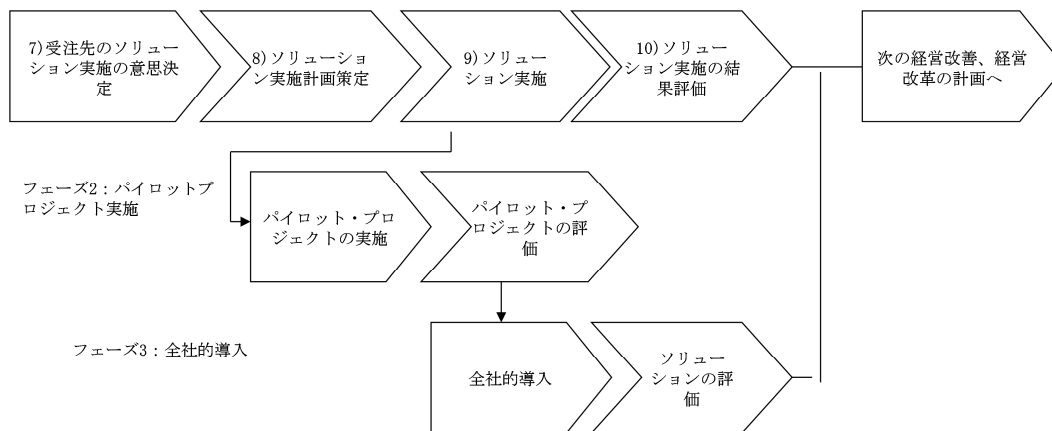


図 2-8：ソリューション導入の作業ステップ

- 7) 受注先のソリューション実施の意思決定: 受注先が、コンサルタントの提案を受け入れ、提案したソリューションを実施するかどうか意思決定します。ソリューションの内容によっては、別のコンサルタントがソリューション実施を担当することがあります。また、企

業の財務的制約などから、提案したソリューションではなく、セカンド・ベストのソリューションを実施したいという企業の意思決定になることもあります。

- 8) ソリューション実施計画策定：ソリューションを実施するための実行計画（アクション・プラン）を策定します。ここで、詳細な費用や必要な経営資源が決まります。また、ここで、モニタリング体制や評価体制、評価項目などの詳細も決まります。
- 9) ソリューションの実施：上記 8) で策定したソリューション実施計画に基づきソリューションを実施します。通常、導入が簡単で結果が早期に出、かつ失敗してもあまり被害が大きくないものをパイロット・プロジェクトとして選択し、実施し、その効果や実施上の問題点や課題を観察します。ここで得られた知見を、全社的導入計画や全社への適用に反映させます。実施を2段階に分けて行っていることに注意下さい。
- 10) ソリューション実施結果評価：ソリューション実施の結果を評価し、必要であれば、さらなる改善や改革に繋げていきます。

コンサルティング実施組織：

分析、ソリューション抽出、ソリューション導入は、顧客先とコンサルタント・チームでの共同作業になりますが、分析、ソリューション抽出までの作業は、主にコンサルタントが行うことが普通です。この作業は、一般的には、複数の専門家の異なるコンサルタントがチームを組んで実施します。問題の分野によって異なってきますが、例えば、この事例の場合のコンサルタント・チームの編成は図 2-9 のような組織になります。

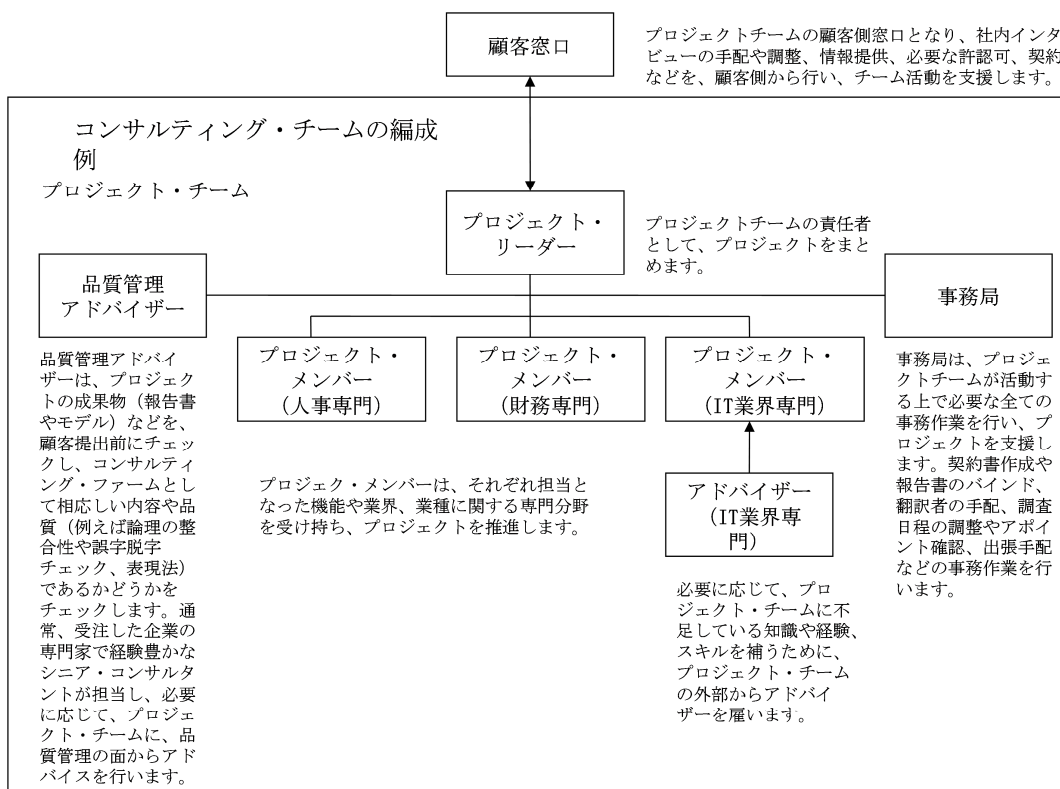


図 2-9：コンサルタント・チームの例

概ね、このようなチーム編成のコンサルタント・チームが、プロジェクト・リーダーを介して、顧客先の窓口担当と接触します。分析やソリューション抽出、導入が進むにつれて、顧客の担当者それぞれの専門コンサルタントが直積接触し、作業を進めていくようになります。導入段階になると、顧客側にも、ソリューション導入のためのプロジェクトを編成してもらい、改善を進めていくことになります。

メンバーであるコンサルタントには、人事、財務、業界など、それぞれの専門家が選ばれますが、分析を進めていく途中で、あるいはソリューションを抽出していく作業の中で、どうしても十分な経験や知識がそのコンサルタントにはないので、手助けが必要なことが発生することがあります。その場合は、さらに、経験豊富なシニア・コンサルタントがアドバイスを行う、あるいは支援を行うことがあります。優れたコンサルティング会社の強みは、こういった経験や知識が豊富なシニア・コンサルタントが豊富にその会社に存在し、いつでも支援を受けられることにあります。

筆者が勤務していた経営コンサルティング会社は、会計事務所系コンサルティング会社と呼ばれる分野のコンサルティング会社で、財務分析など財務分野のコンサルティングを強み、あるいは売り物の一つにしていたこと、さらには、引き受けるコンサルティング業務のどれにも財務分析を入れていたので、必ず財務専門家がチームの一員として加わっていました。

また、やはり、経験や知識が豊富なシニア・コンサルタントが、タイムリーに、プロジェクトの成果品を品質管理の観点から、チェックします。これも、マッキンゼーなどの一流コンサルティング会社では、文法、表現、論理構成などをチェックし、さらに内容の信憑性、内容の適正さなどをチェックするという 2 段階のチェックがなされているようです。こういった品質管理を経て、顧客に報告書や提案書などの成果品が提出されます。

コンサルティングを効率的に進めていく上で重要なカギになるのが事務局の存在です。事務局は、インタビューのテープ起こしなど秘書業務だけではなく、顧客や関係者とのアポ取りや旅行手配も含め、雑務全般を行ってくれます。この機能が弱いと、コンサルタントが雑務も行わなくなるとなり、効率性に影響が出てきます。

このコンサルティングのチーム構成は、分析、ソリューション抽出と、ソリューション導入でコンサルタントが変わったり、補強され人数が増えることがありますが、通常は、最初の分析の段階を担当したコンサルタントは、コア・メンバーとして最後まで仕事を担当するのが普通です。

筆者の経営コンサルティング会社勤務時代によくあったことですが、コンサルティング会社によっては得意、不得意や、顧客が提供できる費用の関係上、いわゆる戦略系コンサルティング会社が、最初の分析やソリューション抽出の作業を担当し、その後のソリューションの導入に関しては、筆者が勤務していた会計事務所系コンサルティング会社に任されるということがありました。

3. 事例

長らくお待たせしました。いよいよ本稿の主題である事例に入ります。少し前段階の解説が多すぎたかも知れませんが、このケース・スタディの趣旨は、読者が、経営コンサルティング会社に勤務するコンサルタントで、例えば、財務専門家や組織改善の専門家であった場合に、このような事例の場合にどうするか、ST/SD をどう使うかの模擬体験をさせようというものです。ただ、そうは言っても、経営コンサルタントであったことがある、あるいはまだコンサルタントである読者や、企業に勤務している会社員で、顧客として経営コンサルティング・サービスを受けた経験がある読者は別として、こういった経験がない読者を想定してしまい、つい過剰サービスをしてしまいました。ここでは、以下の 4 つの項目に沿って事例を説明していきます。読みながら、実際に自分で分析する、あるいは ST/SD モデルを構築し、筆者のものと比較してみてください。なお、ここに示した筆者の分析や ST/SD モデルが一番いいものであるというつもりはありません。読者のものの方がはるかにいい場合もあります。今、筆者がこの仕事を受けたら、多分これとは違うやり方になったかも知れませんが、また、この事例は、時代背景が今と違うということ、設定や企業データも実際の企業のものから変えています。

- ・ 業界の説明
- ・ 対象企業の説明
- ・ 分析
- ・ 提案

(1) 業界の説明

IT でのソフトがハードと独立し、単独のビジネスとして成立するようになったのは 1970 年代後半からの話です。それまでは、ハードとソフトは、バンドリングされていて、両者一体で販売されていました。1970 年代後半から、ソフト会社が設立され、IT の発達と共に興亡が繰り返されてきました。この時代から存続している多くのソフト企業は、ハードの運転請負やソフト開発下請けとして出発しています。

1970 年代から 1990 年代初頭までの IT 業界は、数年毎に日本 IBM、日本電気、富士通、日立といった、ハード・メーカー主体で打ち出される、「戦略情報システム」、「意思決定システム」、「オフィス・オートメーション」といったコンセプトのブームによって急成長してきました。このころの主体は、汎用コンピュータと呼ばれる大型の機械か、あるいは、オフィス・コンピュータと呼ばれる、事務処理を主目的にした小型のコンピュータ（注 4）が中心で、前者では概ね、顧客それぞれの業界や業務に合わせ開発された業務ソフトが、後者では、パッケージ化されたソフトが搭載され、それを運用するという形で電算処理が行われてきました。前者では、この汎用コンピュータの運転、維持管理を請け負う業務、さらには、業務の電算化を請け負う業務を IT 会社が受け、それをビジネスにすることから会社が始まっています。後者では、ハードウェア・メーカーからの業務委託で、業種向けあるいは業務向けのパッケージ・ソフトを開発することからビジネスを始めています。中には、大企業の電算部門がスピン・アウトして、電算機運用業務を始めたというケースもあります。当時の機械は、24 時間稼働が普通で、電算機を 24 時間稼働させ続けることが課題であったため、運転管理も、3 交代で務めるといったことが普通でした。

こうして、もっぱら汎用機の 24 時間運転のお守りと、個別ソフト開発、開発したソフトの修正という業務でスタートした IT 企業は、オフィス・コンピュータに対応するソフト開発やパッケージ・ソフトの修正、そして、その後登場する LAN、ネットワーク、あるいは、コンピュータに接続して使うハンディ・ターミナル用ソフト、POS 用ソフト開発など、いろんな周辺分野への適応で業績を上げてきました。初期のパッケージ・ソフトは、機能が十分ではなく、そのまま導入しても、全く業務に合わない場合がほとんどでした。そのため、導入先の企業の業務内容や業務処理の流れに合わせて、パッケージ・ソフトを改善す

る必要があり、この受注が大きな売上を占めていました。毎年のように OS がバージョンアップし、パッケージ・ソフトも機能向上されたものが発表されますが、顧客先に合わせてソフトを変更した部分はカバーされていないので、その対応の仕事が毎年出てきます。さらには、受注先の業務変更、規模拡大、新業種、新事業分野進出といった出来事で、業務処理のソフトの変更も要求され、この受注も収入の大きな柱になっていました。

1990 年代半ばのバブル崩壊で、それまで急成長を続けてきたソフト業界は苦しい立場に立たされますが、インターネット、LAN、SI などの新しいコンセプトにうまく対応できた企業は生き延びました。そして 2000 年に近づくと、2000 年問題(Y2K)により、ERP ブームが起きます。これは、1960 年台から 1980 年台に開発されたソフトが、当時はメモリーが小さかったことなどから、なるべく最少のデータで処理しようとして、通常 4 桁で表現する日付けの西暦の年の下 2 桁だけを計算に使っていたことから発生した問題です。1970 年台や 1980 年台には全く気にされなかった問題ですが、2000 年を過ぎると、年を表現する日付けの下 2 桁だけを使っていると、年代の逆転が発生してしまいます。初期のソフトはほとんど自社開発、あるいはソフト会社に委託して特別に開発したソフトであること、コンピュータ言語が進化し、初期はアセンブラ言語で記載されていたものが、コボル、フォートラン、やがて C などどんどん変わるといえるか、進化し、またこのころには、当時ソフトを開発した担当者は、定年で会社を去っていった、あるいはもうそういったソフト開発には従事してなく、初期のコンピュータ言語で書かれたソフトを解読するといった作業がもうできなくなってしまったなどで、特にアセンブラ言語で書かれた言語の修正は難しいものでした。それでも業務処理の中核を担い、頻繁に使われ、変更されてきた業務ソフトは、最新に近い言語で記載されていますので修正は比較的容易でしたが、あまり頻繁には使われない、しかし財務などで 1 年に一回使われるソフトや、モジュール化され、ブラックボックス化し、OS に近い状態で今でもソフトに使われている初期のソフトについては、その解析や修正が大問題になりました。逆に、ソフト会社は、この問題の対応でどこからも引く手あまたという状態になった。企業の多くは、それまでの自社開発のソフトを捨て、Y2K 問題が無い ERP を導入することでこの問題の解決を図ろうとしました。この ERP 導入で、多くのソフト会社は潤うことになります。

しかし、Y2K が過ぎてしまい、その後のソフト会社の運命を大きく違わせてしまいました。

これは、ケース（事例）であり、IT 業界は浮き沈みが激しい業界ではありますが、問題の本質はどのような業界であってもあまり変わらないのではないかと思います。ケースにしました。企業は、ブームにある程度乗らなければ大きく成長できないのですが、しかし、ブームに翻弄されてしまうとトラブルに陥ってしまう例とも言えます。

(2) 対象企業の説明

対象企業は、先に説明した業界の歴史をそのまま地でいくような会社です。表 3-1 に、多少企業から出されている会社案内の沿革の部分を記載しています。

1980 年代にハード運用下請けから出発した会社で、運用下請けだけではなく、運用下請けを受注していた顧客先からの依頼で、ソフト開発やそれに伴うソフト修正の業務を始め、受注先企業の支店や工場での電算化に伴って業務展開を行い、1990 年代初頭までは、ブームに乗り順調に成長してきました。

1990 年代中ばのバブル崩壊期も、ネットワーク、ERP、SI で乗り切り、成長を続けてきました。ERP では、当時米国で販売されていた小型事務用パッケージ・ソフト、Great 社の ERP パッケージ、Great-X の日本での総代理店になったことが大きな成功要因になりました。Y2K 問題が 1990 年台後半になると騒がれ、このため、この ERP の販売、導入と、1999 年は、Y2K で繁忙を極めることになりました。しかし、西暦 2000 年問題による繁忙が終わってしまった点で成長が伸び悩むことになりました。1980 年台後半まであった大型コンピュータの運用サービス、業務ソフト開発という仕事はほとんど無くなり、また、これまでの受

注先も、Y2K では、この企業の販売していた ERP ではなく、SAP やオラクルといった別の ERP が導入されてしまいました。Great 社の ERP パッケージ、Great-X は大企業向けではなく、中小企業向けなので、この企業が最大得意先にしていた企業の需要に合いませんでした。ただ、ネットワーク、SI、そして特に ERP などの新分野での受注は、折からのブームで受注が好調でした。問題は、新分野の伸びよりも、旧分野の落ち込みの方が金額的に大きかったことです。

社長室長から、筆者が勤務していた人事や組織、財務を専門とする会計事務所系コンサルティング企業に、「売上が伸びない。このままでは倒産してしまうかもしれない。」という経営相談があり、筆者が勤務していたコンサルティング会社がこの仕事を引き受けることになったものです。

社長は創設者で、もともとは、ある大企業の電算室に勤務していました。創設者が同僚と共にスピン・アウトし、電算機の運用管理、というよりは、当時は 24 時間稼働で、何か問題があるとすぐに対応する必要があったので、その電算機のお守りの会社を設立することになりました。

ここで、余談ですが、経営コンサルティング企業は大きく、次のように分類できます。

- 1)戦略コンサルティング：企業戦略策定を担当。マッキンゼー、ボストン・コンサルティング・グループなどが有名。
- 2)会計事務所系コンサルティング：企業戦略を具体化する分野を主に担当する。財務、組織や人事制度、IT の分野が強い。アクセンチュア、ベアリング・ポイントなどが有名。もともと、会計事務所の子会社として事業をスタートしたので、こう呼ばれているが、現在では完全に独立した企業となっている。
- 3)専門分野コンサルティング：人事、マーケティング、IT 戦略など得意分野に特化したもの。

このうち、2)に属する経営コンサルティング会社に、ケースの会社が、コンサルティングの依頼をしてきたわけですが。対象企業が属する産業特性など、いろんな要素があり、一般化できるわけではないのですが、会計事務所系コンサルタントの場合、全ての経営問題・課題は、最終的には財務指標に現れるという考え方から、財務分析で問題点を把握することからスタートするのが通常です。

表 3-1：会社案内に記載されている対象企業の沿革

沿 革	
・ 1985 年創立	：汎用コンピュータの運用・保守人員の派遣サービス、ソフトウェア受託開発業務
・ 1986 年	：神戸支店開設
・ 1987 年	：名古屋支店開設
・ 1998 年	：横浜支店開設
・ 1990 年	：株式店頭公開（東京証券取引所） アウトソーシング事業部、アプリケーション事業部の 2 事業部制に組織改革
・ 1991 年	：ERP 事業部設立 Great 社の ERP パッケージ、Great-X の日本における独占販売総代理店となる
・ 1992 年	：福岡事務所開設
・ 1994 年	：仙台事務所、広島出張所を設立
・ 1995 年	：ネットワーク事業部、SI 事業部設立

図 3-2 は会社案内に記載されている対象企業の組織です。管理本部が事務部門で、ここに総務部、人事部、経理部の 3 つの部門があります。この部門に勤務している社員数はそれほど多くはありませんが、業務量や業務の難易度からみて、経験や業務処理能力に問題があるわけではありません。社長室は社員 2 名で、ここが企画機能を担っています。

支店は、本社の縮図のような性格ですが、受注先の企業の性格で、SI に特化したり、ネットワークに特化したりしています。

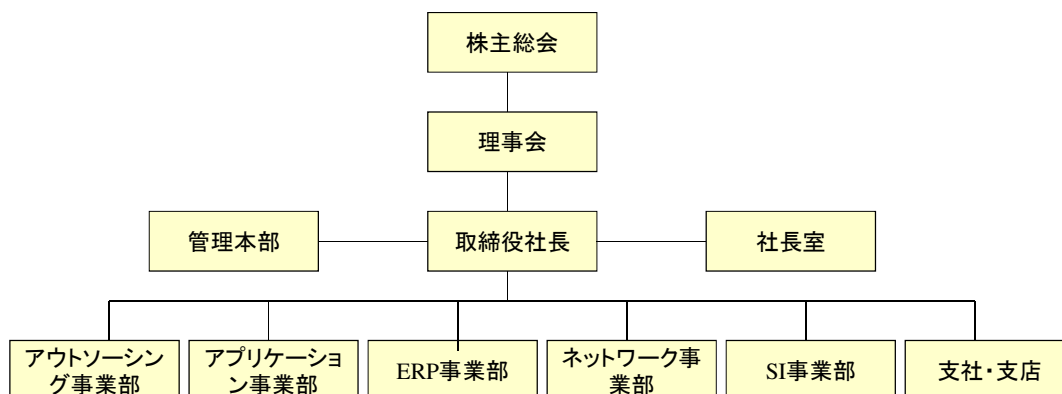


図 3-2：会社案内に記載されている対象企業の組織

これまでが、企業から提供された会社案内からの情報です。

(3) 分析

まず、企業からのコンサルティングの引き合いを受けるかどうかを判断するために行う予備的分析について説明します。この段階では、公開されている資料を基に問題の把握を行います。依頼内容や解決して欲しい問題などを特定するために、窓口担当者にヒアリングを行うこともあります。非上場の会社の場合は、社員数、組織、財務諸表などの情報の提供を依頼します。

対象企業は、上場企業なので、会社四季報などから財務情報を入手できました。この財務情報から、業界ポジショニング分析を行い、対象企業の置かれている位置、業界の方向性などを理解します。業界のその他の企業が抱えている問題や課題なども会社四季報に記載されていることがあるので、それを参考にしながら、対象企業はどうかを考えます。また、コンサルタント・チームには業界専門家が加わりますので、専門家の経験などから、対象企業が抱えている問題と想定されるものを上げておきます。こうした準備の上で、理解が正しいのか、コンサルタントとしてどのようなアプローチをすればいいのかを確かめるために、第 1 回目の会合を持ちます。出席者は、顧客側の主要メンバーである社長や部長たちです。

1) 会社四季報を使った財務分析

筆者が勤務していた経営コンサルティング会社は、会計事務所系と呼ばれる種類のコンサルティング会社で、もともとは、会計事務所を親会社として設立され、その後独立した経緯、その歴史ゆえに、財務や会計の業務合理化などを得意分野にしていることから、こう呼ばれています。財務に関する知識、経験、能力があることを売りにしているので、財務分析は必需作業になっています。経営上の問題・課題があれば、一般的に経営指標の変化に現れるという信念もあります。もっとも、リアルタイムではない点が問題ではありますが。

対象企業の場合は、従業員 1 人当たりの売上、営業利益率、従業員数の変化を分析し、競合企業と比較しました。図 3-3 は、会社四季報に計算された顧客である対象企業のデータ

をほぼそのまま引用したものです。もともとの記載は財務データが表になっているだけでグラフにはなっていないので、グラフ化しています。

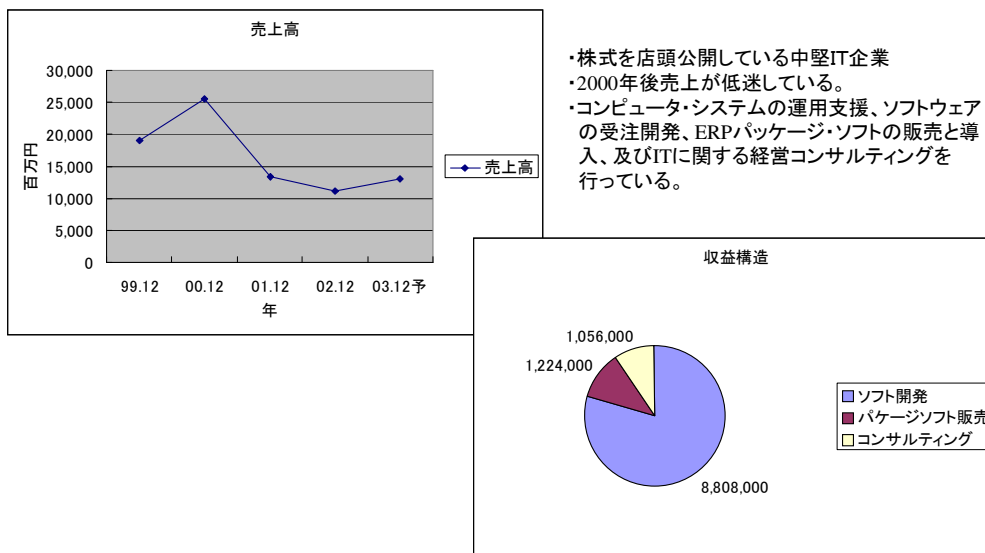


図 3-3：会社四季報のデータを使った対象企業の収益分析

コンサルティング業務に区分される SI 事業が受けたソフト開発の部分の区分けが不明な部分がありますが、同社は、今でも、企業から受注を受け、ソフトを開発することが事業の大半になっていることが理解できます。

2)同情報による業界ポジショニング分析

表 3-1：会社四季報のデータを使った対象企業のポジショニング分析

社名	2000			2001			SE/PG	単売減 (%)	営利減 (%)	従減率 (%)
	単人売	営利率	従数	単人売	営利率	従数				
ツーカー	14.57	9.34	1,497	15.30	7.23	1,515	0.52	4.75	-22.60	-1.20
日本コンピュータシステム	16.66	7.18	1,197	18.78	5.27	1,171	5.13	11.29	-26.62	-2.22
GSK	11.85	9.27	7,601	24.62	4.24	2,755		51.87	-54.30	-175.90
日立ソフトウェアエンジニアリング	15.93	6.30	4,536	20.76	5.10	4,408	1.00	23.27	-19.03	-2.90
アイネス	19.04	7.07	2,145	19.46	1.30	2,037	1.36	2.14	-81.58	-5.30
メイテック	8.16	9.13	5,465	8.58	9.67	5,748		4.95	5.58	5.18
エム・シー・ケー	13.29	9.88	1,000	16.19	10.17	946		17.90	2.82	-5.71
東洋情報システム	27.61	7.55	2,193	30.83	4.13	2,131		10.45	-45.21	-2.91
日本システムテクノロジーメント	9.26	17.21	2,210	11.42	17.51	2,090	0.74	18.95	1.71	-5.74
住商コンピュータサービス	29.58	4.96	1,100	34.07	4.51	1,085		13.16	-9.01	-1.38
日立情報システムズ	24.71	2.82	4,199	26.96	2.57	4,074	1.26	6.36	-8.84	-6.87
A社	64.88	21.74	363	23.29	1.70	314		-64.11	-98.30	-13.50
スタット	7.00	10.90	839	8.53	8.40	800		17.93	-22.94	-4.66
アイエックス	7.62	12.34	1,190	8.67	10.82	1,111		12.01	-12.32	-7.11
データ通信システム	7.22	11.19	1,181	9.36	8.89	1,116		22.83	-20.56	-5.82
協同コンピュータ	6.03	10.51	664	6.66	8.58	655		9.45	-18.36	-4.57
コルネット	12.68	10.02	396	10.94	-2.23	386		-13.74	-122.70	-2.59
国際システム	7.78	6.56	965	9.44	4.72	878		17.60	-28.17	-9.91
尚毛システムズ	13.21	8.34	478	17.60	2.50	449	0.77	9.49	-70.02	-6.46
クレオ	16.15	5.37	440	18.74	-3.97	405		13.81	-173.78	-8.64
日本コンピュータシステム	12.14	11.72	862	14.76	5.98	340	5.13	17.74	-48.98	-6.47
日本コムアイシー	25.52	12.05	265	26.02	12.15	284		1.94	0.94	7.17
SRA	17.40	4.27	1,276	15.44	3.23	1,240	1.47	-11.26	-24.33	-2.90
トランス・コスモス	3.62	12.31	4,068	6.85	12.93	3,906		17.92	4.80	-4.15
ジャストテクノ	11.89	21.44	364	12.06	18.44	392		1.44	-14.00	7.69
			659	16.40	6.13	594		12.86	-4.60	-10.94
			1,630	15.17	1.45	1,597		1.67	-82.59	-2.07
			1,372	8.98	12.62	1,472		14.98	-7.63	7.29
			486	17.38	14.33	470	0.83	3.29	0.00	-3.40
			1,748	8.90	3.24	1,684		3.66	0.00	-3.80
			857	12.70	-41.67	811		-59.67	-711.80	-5.67
			585	11.10	2.64	553		12.85	-59.85	-5.79
			1,000	6.45	10.17	946		-51.47	2.82	-5.71
			661	6.45	4.15	609	0.16	10.52	-63.44	-8.54
			1,334	16.42	5.90	1,284		-11.02	-50.92	-3.96

単位：百万円

例えば、単人当売上は業界でも上位ですが、営業利益率も大幅に減少しています。

表 3-1 は、ポジショニング分析の結果です。他の企業と比べてどうかを分析し、さらに、他の企業が抱えている問題・課題や、その解消や達成のために何をやろうとしているかを分析します。「単人売」で表現されている社員 1 人当たりの売上では上位になっています。これは社員数が少ないことから達成されているということが理解できます。このこと自体はそう悪いことのように見えませんが、社員 1 人当たりの売上も、営業利益率も大幅に減少している点が問題です。さらには、営業利益率もそう高くはありません。

3)問題・課題を仮説として抽出

IT 業界の動向などの知識が無い読者には少し難しいかも知れませんが、対象企業 A 社の問題、課題は何であると思いますか？まずは挑戦してみてください。

コンサルタントは、このような問題に直面した場合、よく SWOT 分析を使って、強み、弱み、可能性、脅威について列挙し、なぜ強みがあるのにうまく行かされていないか、問題となっている現象（業績停滞）が出てしまうのかということを考えます。そこを解析すれば、問題となっている現象には至らないはずですが。ここでは、業績低迷を引き起こす原因は何である可能性が高いか、それを確認するには何を調べればいいのかという観点から考えます。この方法を、仮説アプローチと呼んでいるコンサルタントもいます。この段階では、まだ対象企業を詳しく調べてはいなく、入手している資料も、公開されている情報に限られています。ですから、何が問題で、どのようなメカニズムで問題が発生しているのか分かっているわけではありません。ただ、闇雲に調査するわけにはいきません。それをやると、非効率だけでなく、提案書も作成できないし、費用見積も難しくなります。そこで、何を調べればいいのかを絞り込む必要があるのです。ここでは、何を調べればいいのかを絞り込むために、なぜ強みがあるにも関わらず、それが生かされず、問題が発生しているのか、それを解明するには何が分かる必要があるかということを考えます。

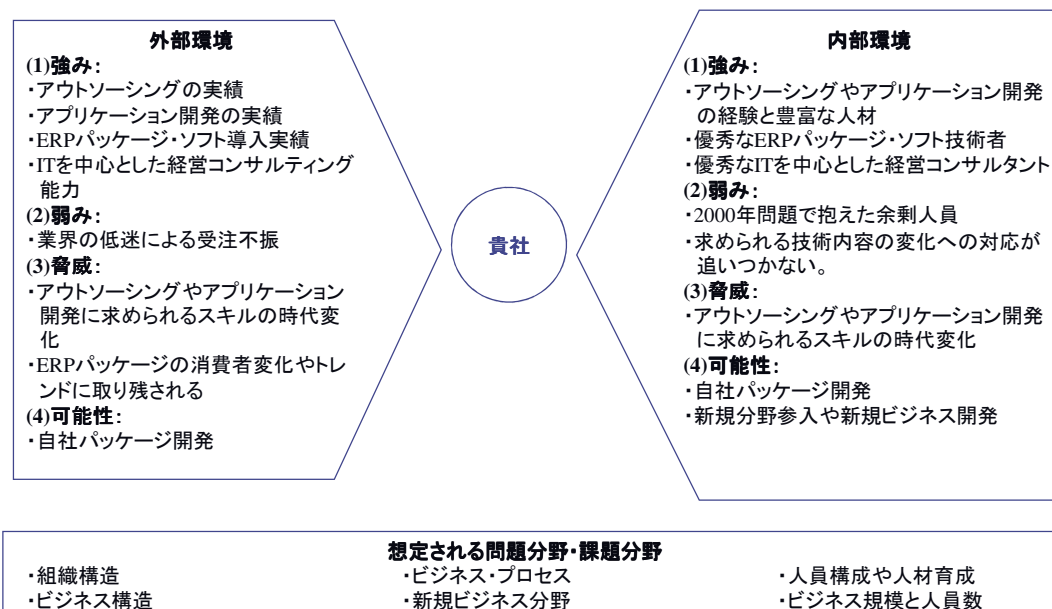


図 3-4 : SWOT 分析結果

図 3-4 に示した SWOT 分析は、読者が見慣れている表形式のものと少し違っているかも知れませんが。そう厳密にというわけではないのですが、ここでは、組織コンサルを実施するために、さらに内部環境、外部環境に分け、外部環境に対しては、経営戦略で、内部環

境に対しては組織改善で対応しようと考え、問題を切り分けるためにこういった形式にしています。

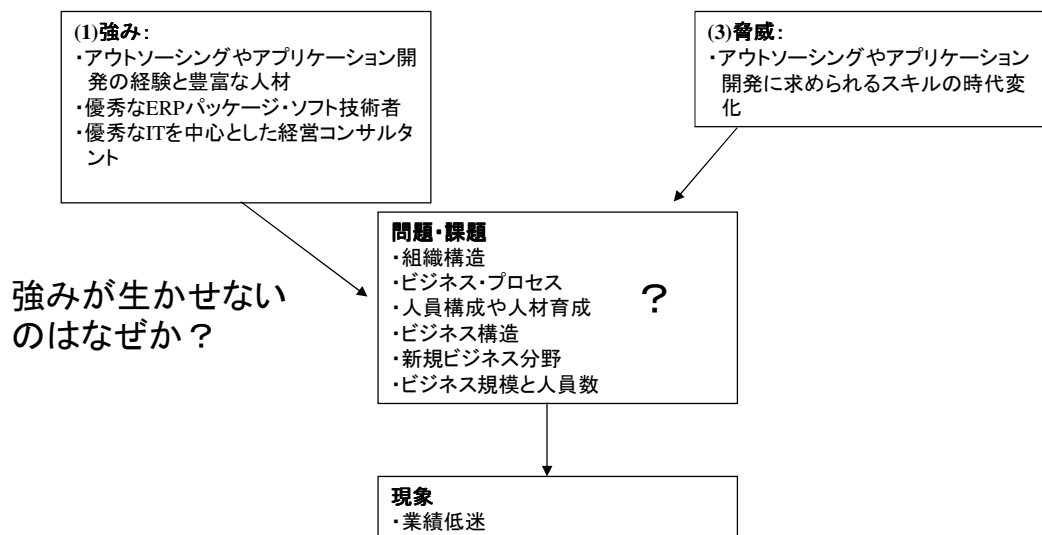


図 3-5 : 問題構造予備分析結果

図 3-5 に荒っぽく問題構造のようなものを考える取っ掛かりにしたスケッチを示しています。コンサルタントは、他の企業をコンサルティングした経験がありますので、他の会社で起きていることが、対象企業でも起きているのではないかとすることも考えます。それも踏まえて、何を調べれば何が分かるのかを洗い出していきます。ここでは、組織構造に問題があるのではないかと、ビジネス・プロセスに問題があるのではないかと、人員構成や人材育成のやり方に問題があるのではないかと、ビジネスの構成に問題があるのではないかと、新規ビジネス分野と旧ビジネス分野の関係、ビジネス規模と各分野に配賦されている人員数との関係など、次々と浮かぶ疑問を整理します。そして、どのような情報が必要で、どのような調査を行うか、できれば、どのようなソリューションの方向に持っていこうとしているかを考えます。これをまとめ、第 1 回目の会合を持ちます。コンサルタントによっては、この図をさらに詳細化し、もっと突き詰めて、なぜなのを整理したものを作成します。

対象企業の場合は、この会合で、以下のような説明資料を作成して、第 1 回目の会合を持ちました。この会合で、顧客ニーズやコンサルタントの考え方が基本的に正しいことが確認された後、正式なプロポーザルを提出しました。

(4) 提案

注 5 に第 1 回目の会合で提出した資料兼プロポーザルを示しました。実際のものとは少し変えてありますが、イメージとしてはこんな感じです。費用見積もりと参考文献のプレゼン資料はここでは省いています。提案書は、ワードなどで報告書形式にする場合もありますが、ほぼ受注が決まっていて、簡略化のためにパワーポイントなどのプレゼン資料でいい場合もあり、ここではその形式になっています。

この段階では、説明資料を使って、相手の担当者や社長などに対し以下を説明し、依頼内容の確認を行い、当方の提案を納得してもらうことが主眼になります。

1) コンサルタントの予備的分析結果の確認

- ・考えているコンサルティングの分野、方向性の確認
 - ・情報の入手可能性
- 2) コンサルタントの仕事の進め方を理解してもらう手順
- ・作業項目とスケジュール
 - ・プロジェクト組織と担当者、役割
- 3) 顧客側が行わなければならない作業項目
- 4) 提出する見積以外に発生する費用項目

1) コンサルタントの予備的分析結果の確認

ここでは、コンサルタントが理解した経営環境と経営問題が、依頼主から見て妥当かどうかを確認します。これは、次に説明を行うことになる、考えているコンサルティングの分野、方向性の確認の基になるものなので、ここでのコンサルタントの理解が、依頼主からの依頼内容と合うものなのかどうかの確認になります。コンサルティングに対する依頼は、言葉というあやふやなものなので、解釈の違いが誤解を生むことがよくあります。依頼主が何を求めているのか、それはコンサルタントが理解した依頼事項と合っているのか、コンサルタントがコンサルティングを進めていく上で、依頼主から資料提供も含め協力が得られそうかを、この予備分析結果の説明に対する依頼主の反応で確認していきます。もし、ここで依頼主が考えていることや認識とコンサルタントが考えていることや認識が大きく違っていることが分かれば、説明はここで中止し、再検討することになります。会計事務所系経営コンサルタントが受注する場合、引き合いは、依頼主である対象企業の社長ではなく、例えば依頼人代理人としての社長室長であったり、企画室室長であったりと、本人ではないこともあり、説明会で初めて依頼人の社長と合って話ができるといったこともあります。このような場合、この予備的分析の説明での相手の反応はとても重要になります。認識や理解が合っていれば、協力が得られ、資料提供も行われることが確認できます。

2) コンサルタントの仕事の進め方を理解してもらう手順（アプローチ）

次に、先の双方の理解を基にした、コンサルタントが実施したい分析や期待される成果についての手順を説明します。また、コンサルティングを実施するメンバーの紹介を行います。

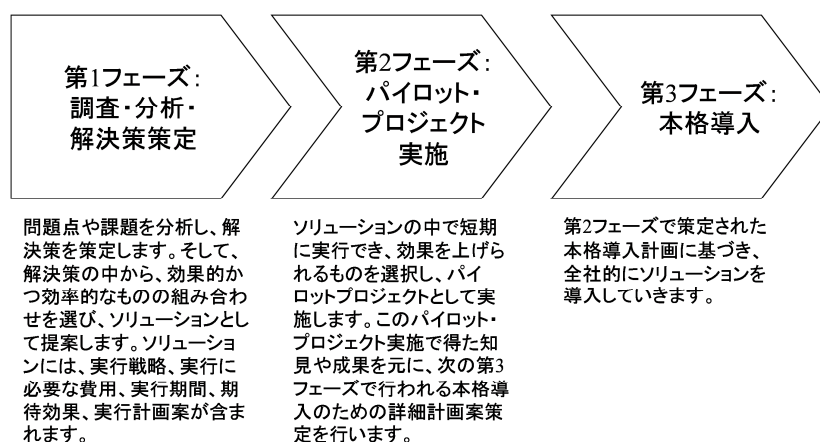


図 3-6：コンサルティング・フェーズ

これは会計事務所系経営コンサルタント会社の特徴かも知れませんが、かなり慎重と言うか、手順を踏んで実施することを重視します。提案でも、まずは分析し、ソリューション

ンが事前に分かっている場合でも、パイロット・プロジェクトとして、限定された部門や部分に対して実施し、効果があることを確認してから全社的に導入するというスタンスに立ちます。従って、提案も、フェーズ毎に行います。図 3-7 にフェーズ 1 の分析に関する詳細フローを示しています。こういった手順で作業を進めるので、こういった資料やデータがこの作業で必要であることを説明し、その存在の有無、入手の可能性、無い場合の調査による入手への協力依頼をここでを行います。

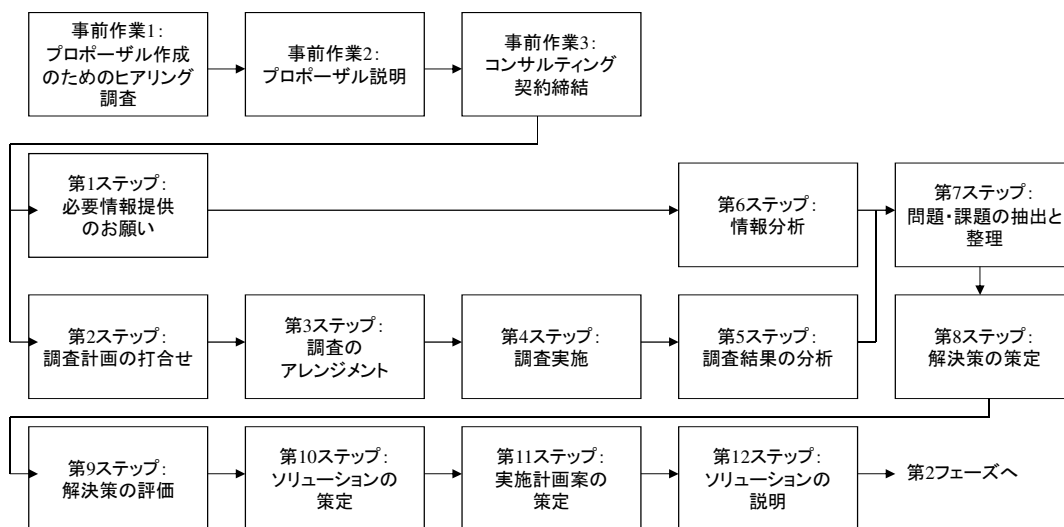


図 3-7：フェーズ 1 の調査フロー

チーム構成の例は先に示しています。作業を効率的に実施するために、場合によれば、それぞれの担当に相手方の担当を決めてもらうこともあります。ペアで分析を実施するわけですが。顧客側のそれぞれのコンサルタントに対する担当者を、われわれはカウンターパートと呼んでいます。

3)顧客側が行わなければならない作業項目

これは、概ね、先の調査フローを説明する際に確認していますので双方了解されている事項です。再確認の意味で、依頼先が行わなければならない作業項目、関係者へのインタビューの手配、情報収集などを依頼します。情報収集では、一般的には：

- ・ 経営理念、経営ビジョン
- ・ 財務諸表(5年以上)
- ・ 部門別売上推移 (5年以上)
- ・ 部門別経費推移 (5年以上)
- ・ 部門別従業員数推移 (5年以上)
- ・ 経営戦略、経営計画 (中長期、短期)
- ・ 人事戦略、人事計画 (中長期)
- ・ 営業戦略、営業計画 (中長期)
- ・ 業務フロー (株式店頭公開に際して作成したもの)

といった資料を提供してもらいます。

4)提出する見積以外に発生する費用項目

これもコンサルティング業界の慣習なのですが、交通費など予測しにくい費用項目は、一般のコンサルティング費用以外に発生する費用として実費精算を顧客に要請します。このことも予め顧客から了承を得ます。例えば、顧客が製造業であり、工場が地方にあるこ

とは分かっている、そこへの訪問調査が必要になるかもしれないことが想定できていたとしても、そこまでの交通費まで細かく予め調べることはしません。また、訪問時期や訪問回数はこの段階では分かりません。そこでこういった費用は見積もりには含まれていませんということを理解してもらいます。

(5) 分析作業

この対象企業では、主に3つの調査と分析を行いました。

- ・財務分析
- ・一般的な問題点・課題の把握
- ・労働負荷

1)財務分析

先に財務分析は行っていますが、ここではさらに詳細な部門別財務分析を行っています。表3-2は部門別損益分析です。アウトソーシング事業部やアプリケーション事業部といった創設以来の事業は近年赤字に陥っていること、ネットワーク事業部やSI事業部など、比較的最近創設した事業部の収益性がいいことが分かります。アウトソーシング事業やアプリケーション事業は元価を割っている反面、ネットワーク事業やSI事業は極めて好調です。組織の問題として考えられるのは、アウトソーシング事業やアプリケーション事業では、売上に貢献しない人員が多い、あるいは業務内容が需要に合わないかです。特にアウトソーシング事業は、2001年に始まった現象ではなく、その前から顕著であったのが、K2問題で一時的に救われたと考えられます。

組織改革には3つの基本的なやり方があると先に述べましたが覚えていますか？ここでは、先の財務分析の結果から、ライトサイジング、リストラクチャリングの候補を探しました。探していく過程で、プロセスも分析されるため、リエンジニアリング候補も浮かび上がってくる 경우가多くあります。

顧客のビジネスのしくみが妥当であり、スキルの問題も含め単に人員構成の問題であれば、ライトサイジングという人員調整で問題が解決します。ただ、実施しているビジネス分野に問題があるのであれば、リストラクチャリングになります。部門別損益分析を実施していて、対象企業は、このどちらかではないかという仮説が生まれ、この2つをまずは検討することになりました。

表3-2：部門別損益分析

部門別損益	(単位:千円)									
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
アウトソーシング事業部	-1,333,793	-576,662	-263,427	-607,067	-508,081	235,758	1,547,730	1,696,367	-316,248	-482,208
アプリケーション事業部	1,200,107	-1,148,008	338,271	-405,220	71,362	732,088	1,196,184	1,604,474	-735,226	-856,755
ERP事業部	5,411	-62,346	-28,312	-27,993	39,254	77,763	138,032	-135,832	87,876	156,339
ネットワーク事業部	0	0	-44,804	127,080	126,367	201,547	332,304	100,143	523,303	641,463
SI事業部	0	0	238,990	587,467	583,811	695,877	730,092	619,112	794,078	345,250
支店・支社分	1,449,975	541,715	-67,538	-295,367	-308,163	-204,483	1,096,459	1,236,535	-229,743	24,052

部門別原価率	(単位:%)									
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
アウトソーシング事業部	219.52	149.29	122.91	208.40	197.71	80.55	66.64	68.84	130.41	211.01
アプリケーション事業部	70.80	207.79	81.52	149.42	94.40	60.96	61.16	75.10	169.10	296.14
ERP事業部	98.20	115.28	104.92	103.82	95.12	90.33	90.41	109.58	88.56	77.54
ネットワーク事業部	0.00	0.00	126.67	73.53	76.60	68.99	77.85	93.58	60.36	51.40
SI事業部	0.00	0.00	70.71	52.00	52.30	49.13	57.75	66.06	41.95	47.69
支店・支社分	52.05	79.39	103.57	116.98	117.71	111.75	81.08	87.53	113.11	98.41

アウトソーシング事業やアプリケーション事業は原価を割っています。逆に、ネットワーク事業やSI事業はきわめて健全です。

2)一般的な問題点・課題の把握

問題把握のために、管理者層へのヒアリング調査及び従業員へのアンケート調査を実施

しました。ヒアリングから、さまざまな生の声を通しての問題点・課題を抽出できるのでこの調査は重要です。

i) ERP 事業部長へのヒアリング

以下、インタビューから重要と思われる発言を抜き出したものです。

(ERP 事業部長)

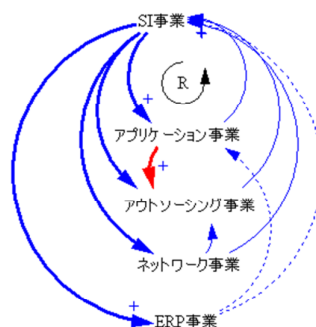
- ・SI 事業部のコンサルタントが SI の提案を行う。提案する提案の中で、当社の ERP パッケージ・ソフトの導入を推薦している。いわば、SI 事業が ERP 事業の牽引となっている。

ここまでの情報から、読者はこの顧客の事業構造と問題点をどう分析しますか？挑戦してみてください。

これは筆者の理解ですが、ヒアリングから、新設事業が古い事業の業務を創生している構造が浮かび上がってきたように思います。整理すると以下のような関係になります。

- ・キーワード：SI 事業、ERP 事業
- ・SI 事業が伸びれば、ERP 事業も伸びる関係にある。
- ・そしてアプリケーション事業やアウトソーシング事業も伸びる

ST の図で描くと、図 3-8 のような構造が浮かび上がってきますし、これによってこの顧客はビジネスを成功させようとしていることが理解できます。かつては：アプリケーションを受注し、完成したシステムの運用をアウトソーシング事業が引き継ぐという赤で示した構造で成功してきました。その構造を上流(?)に拡大し、SI 事業からアプリケーション事業や ERP 事業に業務を引き継ぐという青で示した増強ループを構築し、成功させたと考えていることがうかがわれます。リンケージを意識し、アプリケーション事業やアウトソーシング事業、ネットワーク事業、ERP 事業の経験が SI 事業の質を向上させ、適用範囲を拡大させることを事業部長たちも意識してビジネスを実施しています。



かつては：アプリケーションを受注し、完成したシステムの運用をアウトソーシング事業が引き継ぐ (赤)

その構造を上流(?)に拡大し、SI事業からアプリケーション事業やERP事業に業務を引き継ぐ。(青)

リンケージを意識し、アプリケーション事業やアウトソーシング事業、ネットワーク事業、ERP事業の経験がSI事業の質を向上させ、適用範囲を拡大させる。

図 3-8：事業間の相乗効果

しかし、なぜ、この効果が十分ではないのだろうかという疑問が浮かび上がってきます。

ii) その他の各事業部長へのヒアリング

さらに各事業部長にヒアリングを行っています。

(アウトソーシング事業部長)

- ・かつては、システム開発をアプリケーション事業部が受注すると、開発したシステムの

運用・保守も受注できたので、アウトソーシング事業部の売上げになるという構造だったが、ERP 導入が増え、そのような構造で受注しにくくなっている。

- ・アウトソーシング事業部にいろいろ引き合いが来る。また、受注活動を積極的に実施している。最近の引き合いは、業務での入力から処理まで業務全般を引き受けるものになってきている。そこで、IT 運用技術者だけではなく、セキュリティ管理者やキーパンチャーなどいろいろな職種を抱えている。

(アプリケーション事業部長)

- ・ERP の普及で、大型業務システムの開発受注が減少している。代わりに、モバイル用システムなどや遠隔画像処理など、制御系と呼ばれるシステムの受注が増加している。ただ、これらは、かつての大型業務システムと比べ受注金額が低い。また、IT 技術はリピートで使えない。

(SI 事業部長)

- ・提供を目指しているのは IT 技術コンサルティングではなく経営コンサルティング。そうでないと差別化が難しい。しかし、経営コンサルティングができる IT コンサルタント確保が難しい。いくら技術があっても、業務が分からないと使えない。業務が分かるようになるまで育成するには時間がかかる。今の IT 技術者を育成するというやり方に疑問を持っている。業務が分かり、技術的に切り分けができ、下請け管理ができる人材が必要。(実質的には他のコンサルティング会社などからの中途採用者を育成)

表 3-3：業務負荷と定着率

	FTE	入社	退社	現在
アプリケーション事業部	7	0	0	1
総務・人事課人事担当	7	0	0	1
経理担当	7	0	0	1
営業部	7	0	0	4
第1部	7	5	5	20
第2部	6	10	15	15
第3部	9	10	10	20
第4部	5	0	7	3
ERP事業部	7	0	0	1
総務・人事課人事担当	7	0	0	1
経理担当	7	0	0	1
営業部	7	2	2	6
セールス・エンジニアリング部	10	15	13	6
技術部	6	5	5	6
技術サポート部	5	2	2	6
SI事業部	7	0	0	1
総務・人事課人事担当	7	0	0	1
経理担当	7	0	0	1
第1部	9	12	13	3
第2部	8	15	18	2
第3部	9	15	18	3
第4部	10	20	22	3

業務負荷が高い部門は技術者の定着率が悪化しています。

なぜ、定着率が悪いのかをさらにヒアリング調査で追跡する必要があると考えます。

図 3-3 は、労働負荷分析で実施した結果ですが、従業員の定着率の悪さも気にかかる点です。

さて、読者は、どう考えますか？そして、これまでの情報を踏まえ、次の手順としてどのような分析を行うべきでしょうか？

筆者の理解では、要は、リンケージは意識されてはいるが、需要が（そして供給が）そうになっていないことが問題のように思われます。

- ・かつては：アプリケーションを受注し、完成したシステムの運用をアウトソーシング事

- 業が引き継ぐ（赤）はOKで今でも本質的には変わっていない。
- その構造を上流(?)に拡大し、SI事業から下流(?)のアプリケーション事業やERP事業に業務を引き継ぐ（青）は今でも本質的には変わっていない。
- この構造は、今もそれなりに有効
- リンケージを意識し、アプリケーション事業やアウトソーシング事業、ネットワーク事業、ERP事業の経験がSI事業の質を向上させ、適用範囲を拡大させる。
- ただし、業務的には、一旦抱え込んだ業務は、各事業部で完結させようとしている。
- 人に知識や経験を蓄積し、人事異動で上記を実現しているのか?→人事関係へのヒアリングで確認する必要がある。
- 下流(?)での受注業務から、上流(?)の受注業務をどう拡大しようとしているのか?→営業へのヒアリングを行う必要がある。

というのが、筆者が考えたことです。従業員の定着率の悪さも意識しながら、業務リンケージがなぜうまくいかないのかを中間管理職へのインタビューで洗い出していました。

iii) 営業担当へのヒアリング

各事業部にはそれぞれ数名の営業担当がいます。まずは、それぞれの営業担当者に、「営業は何をやっているのか?」と担当直入に疑問をぶつけ、話を聞いてみました。

- アウトソーシング事業部とアプリケーション事業部の営業開発は基本的にトップ営業で決めてくるので、営業担当は顧客との関係維持が仕事。定期的に顧客を尋ね、状況聞き、システム開発の話があればそれを引き出す。
- アウトソーシング事業部の営業は、もっぱら人材配置やスケジュール調整が中心で、サーバーのお守り役やコールセンターの人員のスケジュール調整が中心。
- アプリケーション事業部、ネットワーク事業部、ERP事業部、SI事業部では顧客と実質的に話をつけて受注するのは課長で、課長が技術的な話をして決まる。営業では決まらない。
- これらの事業部の営業は、展示会などでの製品紹介、自社宣伝、引き合いがあった場合の課長との調整が仕事の中心。

これは、筆者の解釈で合っていないかもしれませんが、極言すれば、営業は営業活動を行っていない。ただし、IT業界は技術の世界なので技術ができないと営業もできないという制約から来るので、技術も分かり、自分の部下を使って実際に業務をこなせる確約ができる課長が顧客と渡り合って決めないと決まらない。技術が少しくらい分かっても、それだけでは営業はできないので、結局のところ営業は調整が主業務とならざるを得ない。

- 極限すれば、顧客と渡り合い、最終的に仕事を取ってくるのは技術部門の課長。営業は技術部門の課長がやっている。
- 下流(?)での受注業務から、上流(?)の受注業務の拡大は営業マンレベルではあまり意識されていない。先の部長インタビューでも不明確。この企業にはそうしたいという意識はあっても、経営戦略的にそれを実現しようとするしくみ構築はやっていない。

というのが筆者の結論です。

iv) 各事業部の課長、係長へのヒアリング

各事業部の課長、係長に話を聞いてみました。以下そのまとめです。

- 課長、係長のほとんどは、会社の経営戦略や方針、方向性が見えないという。
- 技術の進展が早く、対応するための勉強時間が確保できなく、このままでは取り残されてしまうという不安を抱えている。

- ・今は顧客から新技術を学ぶ場（機材など）を提供してもらっているが、そう長くは続かないという不安。（事実、開発は顧客先ではなく自社で行わなければならなくなっている）
- ・課長、係長は実際にソフト開発もこなす必要があるという。いわば、営業し、部下を教育し、自らもシステム開発を行い、実際は一人で何もかもやっているという印象。
- ・リンケージは意識されてはいるが、実際には抱えている仕事が忙しくて、他部門と共同作業ということには至らなく、丸投げになるという。
- ・ジュニアは指示によって働き、細かい指示や指導を受ければシステムを開発できるレベル
- ・シニアは指示書を与えれば自分でシステムを開発できるが、まだ他を指導したり、交渉したりはできないレベル
- ・係長は数人のスタッフを抱えながら 1 つのプロジェクトで 1 つのシステムを開発できるレベルで、担当しているシステムに関し、顧客と技術的な交渉ができるレベル
- ・課長は複数のプロジェクトを監理できるレベル

これは筆者の理解で、正しいかどうか十分確信を持ってないのですが、要は技術部門の係長と課長の人数で売上げが決ってくるようなものという構造が浮かび上がってきます。また、中間管理職が将来に不安を持っている点も気がかりです。

v) 人事担当へのヒアリング

人材開発やキャリアパスについて人事担当にヒアリングを行いました。以下そのまとめです。

- ・新卒採用の場合は、採用後、新人教育を行い、本人の希望、新人教育での成績、大学や専門学校での専攻などを考慮して、各部門に配属される。
- ・採用人数の関係もあるが、SI 事業部には基本的には新人は配属されない。アウトソーシング事業部とアプリケーション事業部に配属される。
- ・SI 事業部は、社内からの移籍も含め基本的に中途採用
- ・人材を育成しているのは公式のトレーニングもあるが、基本的には OJT
- ・担当者曰く、OJT でないと人材として育成できない。外部トレーニングには限界があり、また、外部トレーニングは実際の現場では役立たない。
- ・ただ、OJT を実施しているのは、実は係長クラス、課長クラスのベテランで主体は課長
- ・課長による OJT 実施→係長、係長による OJT 実施→シニア、シニアによる OJT 実施→ジュニアという構造では OJT は行われていない。
- ・課長による OJT 実施→受講者は係長、シニア、ジュニア
- ・係長による OJT 実施→受講者はシニア、ジュニア
- ・しかも、実施方法はまちまちで、徒弟制度のような感じ

これは筆者の理解ですが、要は、人に知識や経験を蓄積し、人事異動でリンケージを行うことも、企業戦略やしくみとして、意識的には実現させようとはしていないように見受けられました。（注 6）

3) 労働負荷

今回のこの事例では、ヒアリング調査から浮かび上がった問題・課題の裏付けのための定量データとして、労働負荷を使うことにして、実施しました。正確には同時進行で進めています。仮説にもよるのですが、一般的には、こういった労働集約企業では、労働負荷分析から始めるのが普通です。結果はすでに先に示しています。全員に対し、アンケート調査を行い、残業時間などを記載してもらい、標準作業時間（FTE）と比較し、作業負荷を

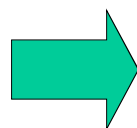
分析しました。FTE とは Full time equivalent の略で、実際に従業員がどのようなアクティビティにどこまで時間を費やしているかを調査・分析する手法です。勤怠管理のデータでは、アクティビティまで十分把握できないのが実情です。そこで、対象となる組織に所属する全員に、残業も含め、各アクティビティにどれだけの労働時間を費やしたかを記録してもらいます。ここには、休憩時間やアイドル・タイムも含まれます。(1 日一体何をしているのという話です。) ある日ではなく、平均的あるいは標準的なアクティビティに対する時間配分の調査ですが、季節変動が激しい場合や、対象者がそういった質問に対して回答することが困難と思われる場合は、ある 1 週間を取り上げ、それを平均することでもかまいません。時間単位も 30 分程度の荒っぽいものでかまいません。これをアクティビティ毎や階層毎に集計し、各アクティビティに実際に費やされた時間を計測します。これをベースにアクティビティ毎の労働負荷、作業効率、標準作業時間に対する弾力性などを分析します。対象は改善対象の組織及びその比較のための組織ですが、あまり手間がかからないので、中小企業の場合は社長も含め全員を対象にします。さすがに社長などトップには聞けない場合は秘書などから聞きます。あるいはインタビューなどからもおおよその時間配分が分かります。(注：実際には FTE にはいろんなやり方がありますので、これらは 1 つのやり方と考えて下さい。)

時間	アクティビティ

各自に、標準的な時間配分を記載してもらおうが、本人が記載してくれないとか、いない場合は、上司に代わって記載させることもある。また、難しい場合は実際のある 1 週間の平均などでもいい。

評価に繋がるものではないということを明確化させる。

アクティビティは予め決めておく。



分析

- ・アクティビティ毎に集計する。10人でやると想定されそのように人事配置されていたものが、実際には12人分の業務量であったとか、8人分の業務量でしかなかったなどということが分かる。それにより担当業務を調整できる。

- ・同じアクティビティが本社と工場など場所によって分散されている場合、その効率性を比較し、効率の悪い場合は原因追跡。効率が良い場合は、その理発見とベストプラクティスとして広める対象候補としての検討を行う。

- ・残業が多い場合の原因追求

- ・あるアクティビティに時間を取られた場合、他のアクティビティにかける時間が少なくなっているはずだが、それでも品質が低下していないとすれば？

などなど、、、

- ・分析の都合上、残業などを圧縮し、8時間(標準労働時間)などに換算して集計する場合もある。

また、この中で、What if one things analysis を実施し、何を改善として一番望んでいるのかを分析しました。これは、仕事を進めていく上で、「これさえ何とかなれば」、あるいは、「これだけは改善して欲しい」、など自分が仕事の上で抱えている最もシリアスと思っている問題を 1 つだけ自由回答で挙げてもらうものです。(いくつも挙げてくる人もいますが、内容などでコンサルが勝手に 1 つに絞るとか、無視することもあります。ある傾向が出ている場合は無視するし、意図が分かっていないと思われる場合は、意図に合ったものがあればそれを選びます。あるいは重要性が大きいと想像できるものを選びます。) それを、経営方針、経営管理、人事、組織などで分類し、どの分野が、一番従業員が不満を持っているのか、階層的な違い(ギャップ)があるのか、不満や不安は集中しているのか分散しているのかなどを分析します。そこに改善していくヒントが多く隠されていますので、ソリ

ューションを考えていく上で重視します。あるいは、改善案としては取り上げなかったとしても、そのことを十分配慮していることを、コミュニケーションを通じて伝えていくことが重要です。

この What if one things analysis では、従業員の将来性への不安（キャリアパスに不安を感じていること）、中間管理職は、会社の戦略が不明確であることに不満を持っている点が目立ちました。

さて、ここまでの情報を基に、読者は簡単にこの企業の問題をまとめてもらえますか？

以下、筆者のまとめです。

問題：

- ・売上げが落ちて、回復しない
- ・収益も落ちて、回復しない
- ・従業員の定着が悪くなっている
- ・それを補うために新人採用を増やしている
- ・需要構造が変わっているが、それに人員が対応できていない。できる人に業務負荷。

長所：

- ・従業員一人当たりの売上げは業界で最高である
- ・顧客からの評判などは今のところ悪くはない

注意点：

- ・最終的には、OJT しか有効な人材育成方法がない
- ・類似業務が、事業部が違うということで複数存在する

(経営戦略上の問題・課題)

- ・経営戦略が不明確
- ・アウトソーシングやアプリケーション開発中心のビジネス展開からの脱却が必要

(事業構造上の問題・課題)

- ・事業部制を採用しているが、業務内容的に重複や類似が多い。業務の整理（業務再編成）が可能
- ・事業の上流→下流の繋がりを強化する必要がある。
- ・大型案件が減少し、中・小型プロジェクトを拾っていく必要がある。
- ・特殊技術や特殊分野の案件を拾っていく必要がある。

(組織上の問題・課題)

- ・部門間の壁があり、風通しが悪い
- ・下請け発注という形式は採用できるが、部門間協力という形式は難しい。
- ・労働負荷があまりにも不均一で、特定の事業部や部門に労働負荷がかかりすぎている。
- ・業務推進に対する組織的な支援が弱い。

(人材戦略、人材開発上の問題・課題)

- ・キャリアパスと資格、教育の連関性が弱い

(6) ST/SD モデル

1) 定性モデル (注7)

読者は、これまでの情報から、ST モデルを描いてみて下さい。これ以上に新しい情報は

もうありませんので、これまでの情報から十分、現状を表す ST モデル、そしてソリューションを考え、それが実現された ST モデルを記載してみてください。

やっと総合的に問題を分析するための ST/SD モデル分析の出番です。まずは定性分析。

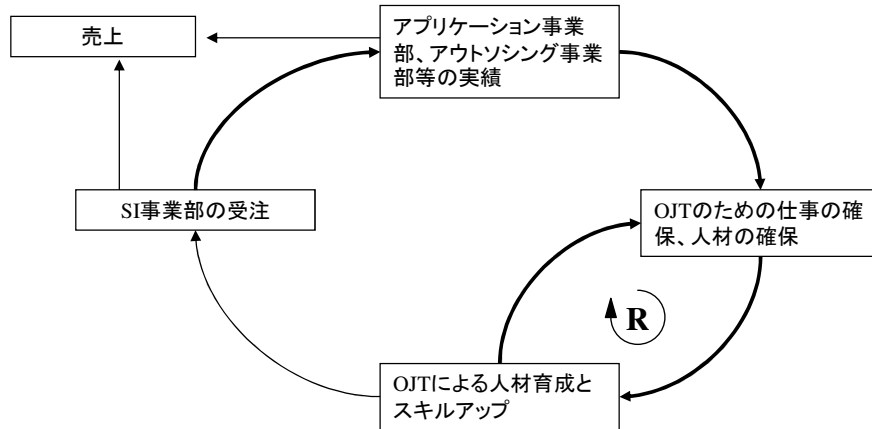


図 3-9：コア・モデル

図 3-9 は筆者が現状を表現するために作成したコア・モデルです。新設事業が旧設事業を産み出し、旧設事業で業務量が確保されることで人材が OJT で育成される。OJT を通じて、最終的にコンサルティング能力が育成され、新しい受注に結びつくという増強ループを示しています。ただ、このサイクルがうまく機能していないことが問題でしたね。そして、その理由は人材不足。このモデルを全社的なモデルとして使うことにしました。

人材を中心に分析を進めていきます。図 3-10 は人材問題とそのソリューション候補を表すコア・モデルです。先のコア・モデルでの R で示した部分です。

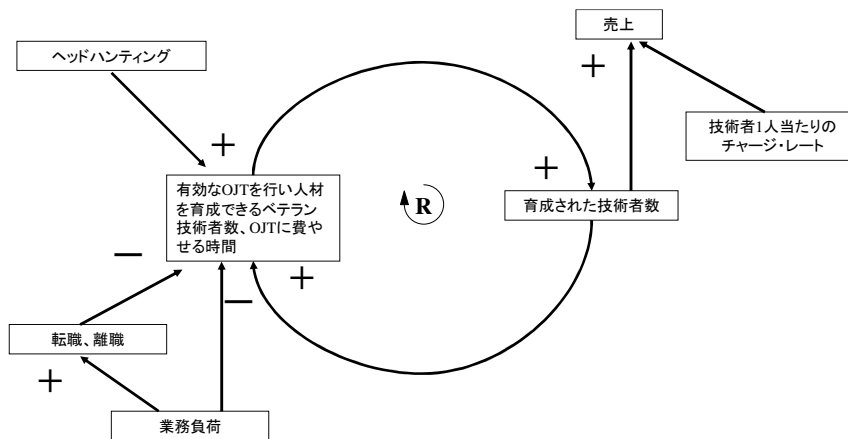


図 3-10：人材問題モデル

ここで、キャリアパスについて分析してみました。これは、特に、先のコア・モデルに組み込むことを想定していません。ただ、こうしてモデルにしてみると、新人を採用して育成するという方法には実際には機能してなく、すでにある程度の経験と能力を持った中途採用で業務を処理しているという構造が明確になってきたように思います。

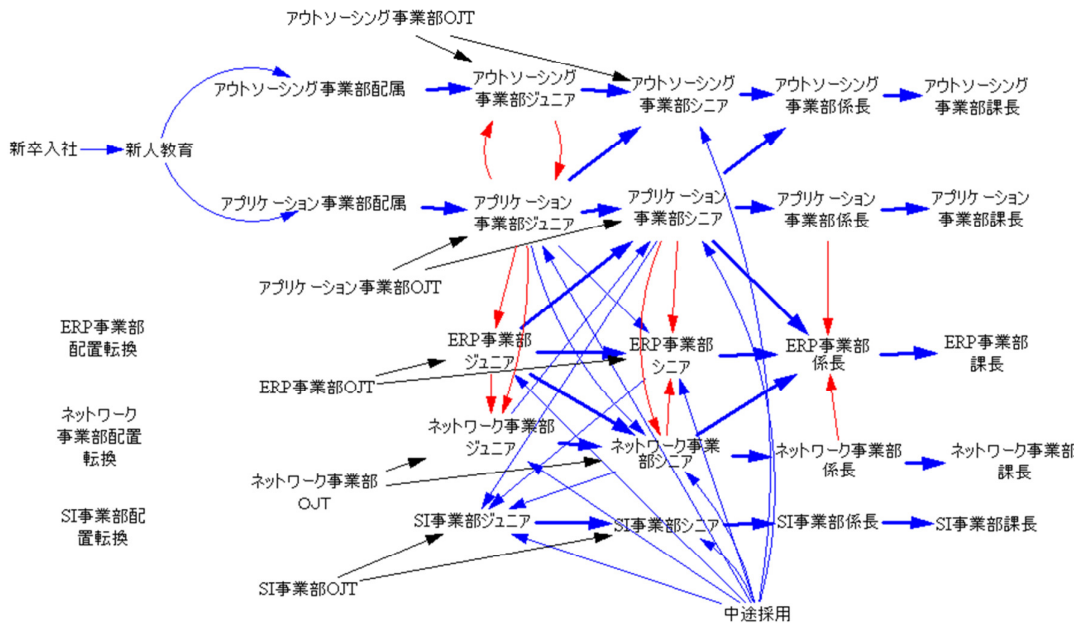


図 3-11 : キャリアパスモデル

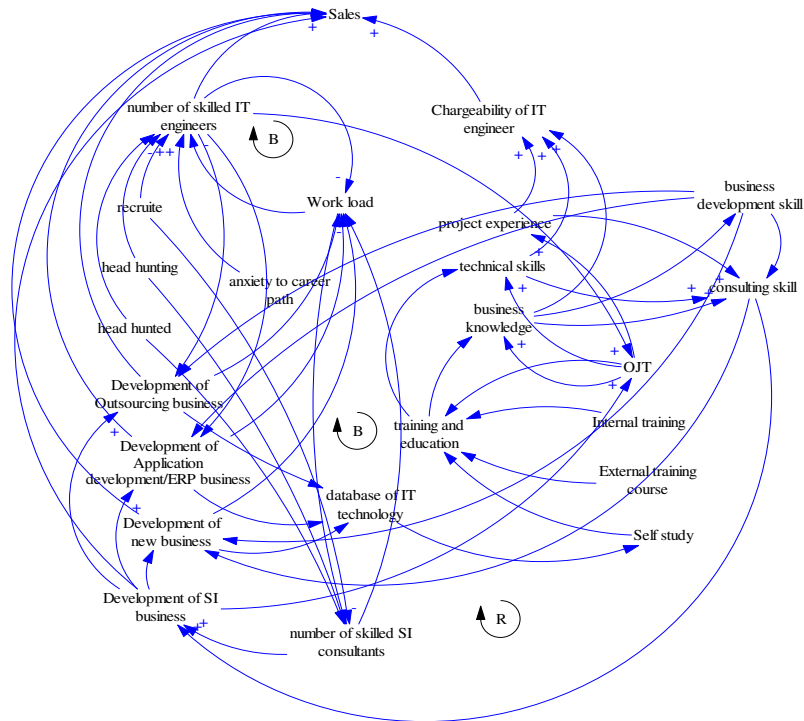


図 3-12 : 定量モデル

問題点を整理してみましょう。

- ・人に知識や経験を蓄積し、人事異動でリンケージを行いことは、企業戦略やしくみとし

- て、意識的には実現させようとはしていない。
- ・仮にそれを戦略として成立させたにしても、時間がかかり、短期的な業績回復には有効ではない。
- ・他に経営戦略としてリンケージを作るしくみは特に存在しない。
- ・業界の特質で、人に依存している産業

図 3-9 のコア・モデルの右下の R ループに注目し、OJT で人材が育成されていくしくみを中心に定量モデル化したのが図 3-12 です。先の情報及びこの定性モデル分析から、以下のようなことが言えます。

1. 貴社の抱えている問題点及び課題

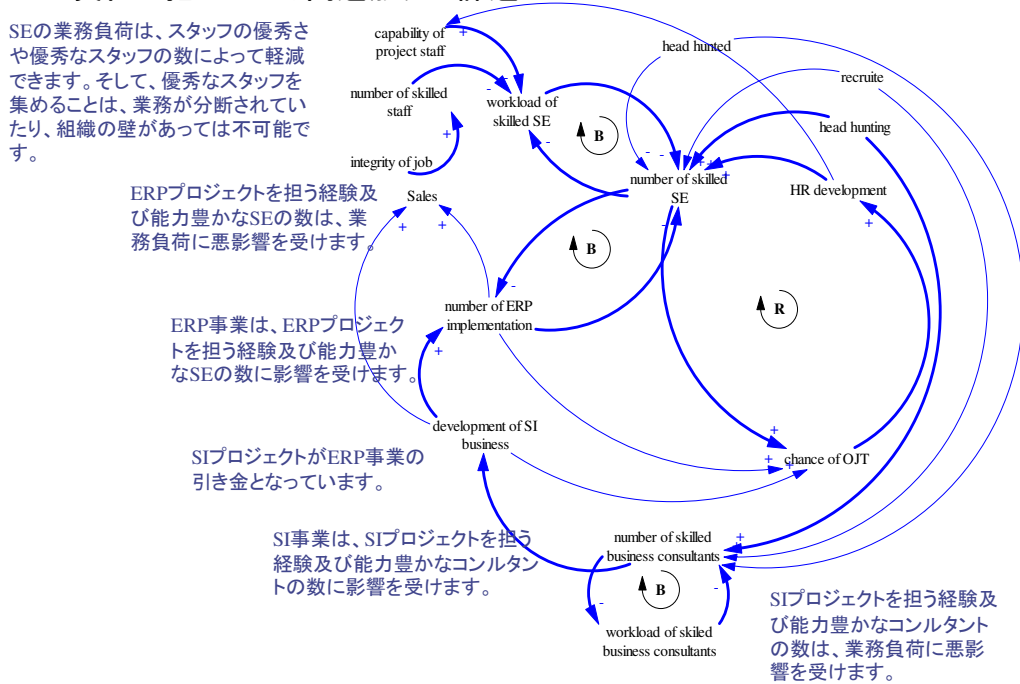


図 3-13：定量モデルを基にした説明資料（現状モデル）

(経営戦略上の問題・課題)

- ・経営戦略が不明確
- ・アウトソーシングやアプリケーション開発中心のビジネス展開からの脱却が必要

(事業構造上の問題・課題)

- ・事業部制を採用しているが、業務内容的に重複や類似が多い。事業の整理（事業再編成）が可能
- ・事業の上流→下流の繋がりを強化する必要がある。
- ・大型案件が減少し、中・小型プロジェクトを拾っていく必要がある。
- ・特殊技術や特殊分野の案件を拾っていく必要がある。

(組織上の問題・課題)

- ・部門間の壁があり、風通しが悪い
- ・下請け発注という形式は採用できるが、部門間協力という形式は難しい。

- ・労働負荷があまりにも不均一で、特定の事業部や部門に労働負荷がかかりすぎている。
- ・業務推進に対する組織的な支援が弱い。

(人材戦略、人材開発上の問題・課題)

- ・キャリアパスと資格、教育の連関性が弱い

図 3-13 は、図 3-12 を説明しやすいように加工したもので、基本的には同じです。そして、筆者の説明を追加しています。これを顧客への現状モデルの説明資料に使っています。

業務を実質的に推進しているのは、技術部門の係長、課長で、その人員で業績が決ることを前提として、なぜ、業績が落ちたのか、その人員数を増やす有効な方法があるのかを考えてみました。

まず、仮説ですが：

- ・ミドル・マネジメントが環境対応できる時間的余裕が少なくなった
- ・人材育成が鍵であるが、その育成のためのしくみが弱い

ソリューションでは：

- ・環境変化に対応した人材編成も鍵で、それを中途採用増加で再編成する必要がある

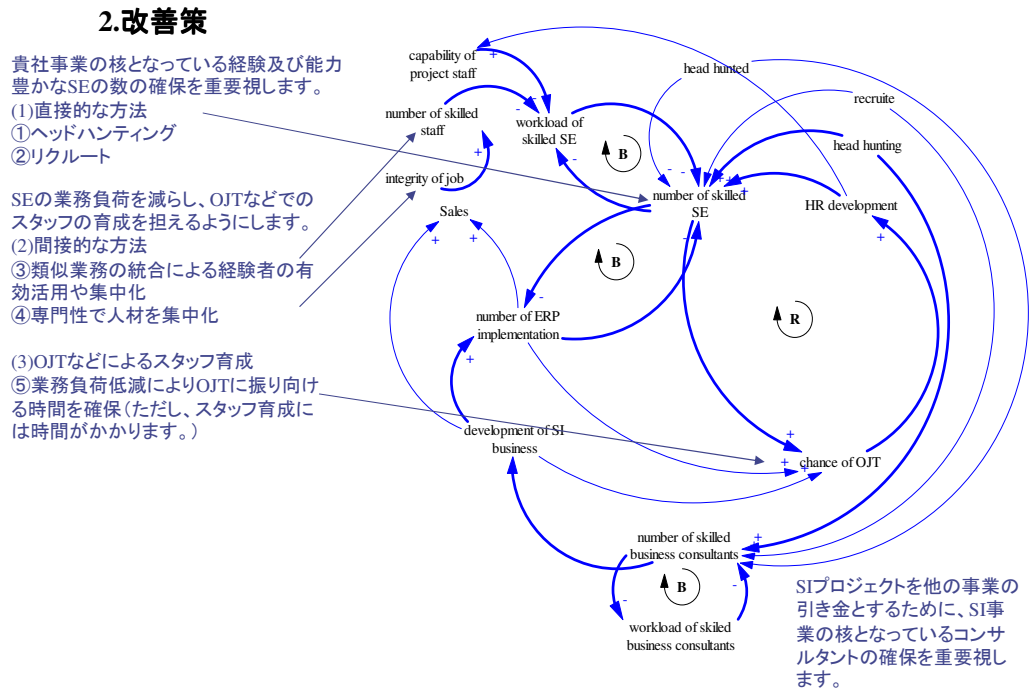


図 3-14：定量モデルを基にした説明資料（ソリューション・モデル）

図 3-14 が筆者のソリューション・モデルです。筆者の理解では、IT 技術もあり、業務コンサルティングもでき、人材育成もできる人材が不足していて、これをヘッドハンティングなどで充当しながら、同時に、類似業務を統合し、専門性で人材を集中化し、業務需要に効率的に対応していくというものです。また、時間はかかりますが、OJT が唯一の人材育成となっているのであれば、それを確保して人材育成を図っていくことも欠かせません。

2) 定量モデル

定性モデルで示したソリューションの中で、ここでは、ソリューションを導入した場合の売上に対する効果をシミュレーションで示すことにしました。まだ、この段階では、具体的に組織や業務をどう変えるかどうかという細かい構想までには行きついていません。とは言え、組織改善の専門家は以下のように考えました。

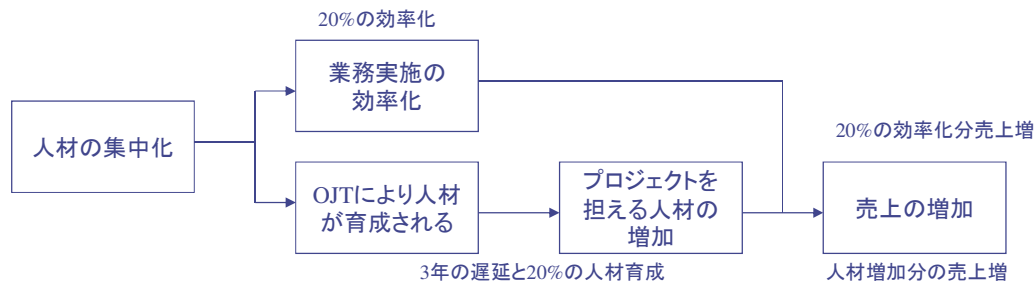
- ・ 事業部が違うが実は類似業務が多い。
- ・ 人材育成の期間短縮と育成させる人材の増加が必要

まず、類似業務ですが、詳細な分析が必要ですが、ざっと 25%は類似業務で、同じコンピュータ言語で同じような内容の開発がされている、あるいは同じような業務が実施されていることが分かりました。重複はある程度避けられない部分もあるでしょう。しかし、このうちいくらかは集中が可能と思われれます。この事例の最初に説明しましたが、アクティビティで整理し、業務プロセスを再設計します。業務プロセスの再設計で詳細な重複アクティビティの削減を試算します。定量モデルを作成する上で、組織設計の詳細までは不要なので、ここでは、業務プロセスを再設計したものは割愛します。ただ、この段階では、まだ、費用対効果が高くないアクティビティを減らす（その業務を止める）ことまでは考えていません。

次に、人材育成ですが、課長が实际的に OJT も実施し、受注も担当しているので、この業務負荷を減らし、もっと OJT に時間を割けるようにすることを考えました。具体的には、課長による OJT 実施→係長、係長による OJT 実施→シニア、シニアによる OJT 実施→ジュニアという構造にし、また、それほど OJT 業務の負荷を高めないために、新人採用を一時的に見直し、中途採用や契約社員を増やす、ということを考えました。

読者は、これまでの情報から、SD モデルを描いてみて下さい。これ以上に新しい情報はもうありませんので、これまでの情報から十分、ソリューションが実現された SD モデルを記載してみてください。もちろん、SD モデル開発で、筆者の考えた事項に捉われる必要はありません。

ここでは、筆者は、ソリューションと売上に対する効果を中心にしたモデル構築を考えました。いろんな条件設定の変化で、売上に対する効果の変化を示すことができるのが定量モデルの長所ですが、ここでは、類似業務の集中化を 20%改善し、3 年間で 20%の人材育成効果を、中途採用も含めながら図っていった場合の売上に対する効果を示しています。



仮に上記のように考えると、売上は以下のように変化します。

図 3-15：定量モデルのコンセプト

図 3-16、17 は、説明に用いた定量モデルです。実際に説明の中心になったのは定性モデルで、定量モデルは、仮にこういった効率化を図った場合にこうなるという補足説明のた

めの資料として取り扱われました。スパゲティになっている部分は許して下さい。

- ・プロジェクト・マネジャーやプロジェクトチームの中核を担う技術者の数の確保がうまくいかない場合は、スキルのある技術者への労働負荷が高まり、OJTによる人材育成も遅延し、また、離職率も高まり、売上も極端に減少します。

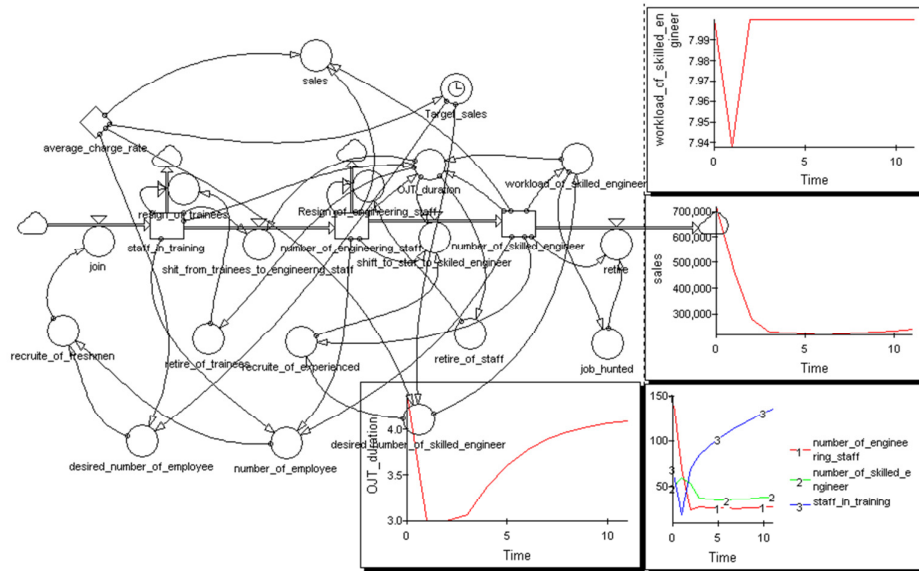


図 3-16：定量モデル（現状モデル）

- ・例えば、ヘッドハンティングなどで経験者のみの採用に集中し、即戦力となり、すぐに稼げる人材を積極的に採用すると共に、雑務の業務負荷を軽減することで業績を改善できます。

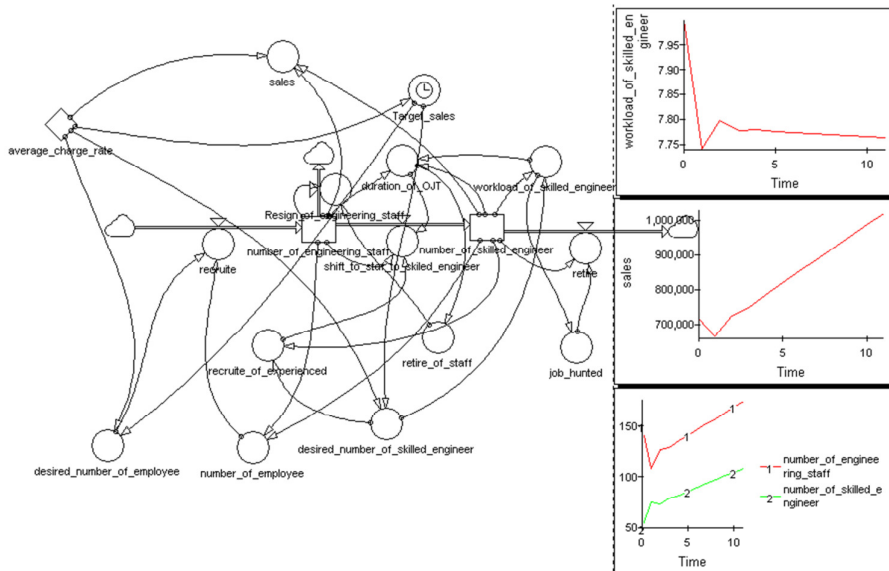


図 3-17：定量モデル（ソリューション・モデル）

図 3-18 に定量モデルで計算したグラフを示しています。これは図 3-16 と図 3-17 の計算結果を比較しただけですが、こうして、ソリューションの効果を示しています。

筆者など経営コンサルタントが注目しているのは上級技術者の数と OJT に割ける時間の確保であるが、企業トップが関心を持っているのは売上です。こういったことはよくある話なので、そこで、関心を持っている変数（例えば売上）で改善前後の変化を示すと効果的なので、ここでは定量モデルも、そのシミュレーション結果の説明も、売上に絞って説明を行っています。

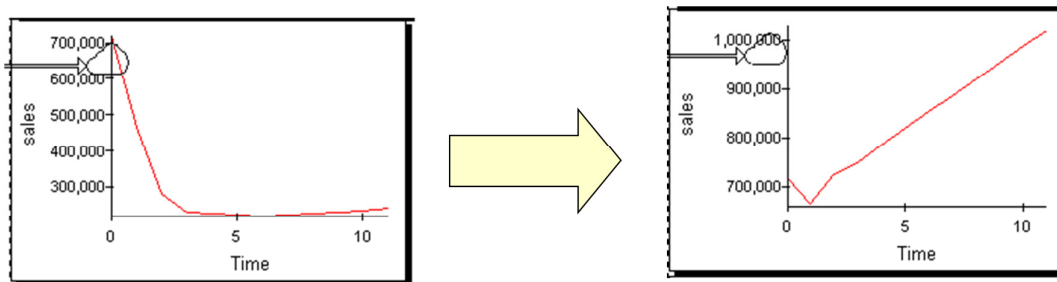


図 3-18：シミュレーション

さて、最後になりましたが、くれぐれも注意して欲しいのは：

- ・経営コンサルティングにおいて、唯一の正解はない。
- ・これは、事例であり、同じような企業に対して同じような分析やアプローチを行っても、違う結果になるかもしれない。
- ・担当するコンサルタントが違えば、違った部分に注目し、違ったソリューションを提案するかも知れない。この事例では、組織改革の問題としてアプローチしているが、経営戦略としてのアプローチもある。
- ・経営コンサルティングはサイエンス（論理性）＋アート（職人芸）であり、アートの部分は、いくら説明しようとしても、十分言葉で説明できるものではない。
- ・ST/SD でシミュレーションすることで、このアートの部分をマスターして欲しい。

という点です。注 8) に、中間発表で用いたプレゼンテーションを示しています。ただし、その後の、この顧客がどうわれわれの提案をどう受け入れ、どう組織改善を実施したかは、ここでは省略します。ただ、読者にとってはこの部分が一番気がかりなのかも知れませんね。さて、読者のチャレンジ結果は筆者のものとは比べてどうでしょうか？筆者は、筆者のものが優れていると主張する気はありません。読者のものの方が優れていることも多くあります。

最後に、サービスとして、ある大学の経営学部で実施したこの事例研究での聴講生のコメントや質問と筆者の回答をいくつか紹介します。なお、この授業はすでに 10 年近く前に実施したものであり、残念ながら、現在は、筆者はこのコースをもう教えていません。

- ・定性モデルを構築することによって、どのような点が明らかになったのか、
- ここでは、2 重ループが明確になっている。まず、SI 事業部の受注が、その他の事業部の受注に、仕事量確保という面で貢献している。そして、仕事量が確保されることで、OJT のための場と OJT を行う人材が確保される。この OJT が、廻りまわって、SI 事業部のコンサルタントを育成し、SI 事業の受注を確保している。小さいループとして、OJT を行う人材が確保されることで人材が育成され、人材が増えると OJT で育つ人材が増える。

- ・講義ノートによると、売上げも、単人あたりの売上げ、収益性も急落とありますが、定性モデルでは、Sales の変化が、どのようなフィードバックを会社にもたらしたのかのループが欠如しているように見えます。
- －ここでは、売上の増加からもたらされるループを記載していないが、当然ながら、売上の増加に伴い、人材採用が増えるなどのループが考えられる。売上と人材採用のループに関しては、意思決定も係わり、うまく数値化できるデータが入手できなかったため、ここでは定性・定量モデルから除外している。
- －このモデルでは、売上は顧客に効果を見せるための合成変数として扱っている。定量モデルを構築する際によくある話だが、比較できる、あるいはデータとして計測できる変数は、しばしば合成変数であり、本当に必要な変化を示す変数は、その変数を構成している要素としての変数であることが多い。
- －モデルは、作成した人の考え方を表現している。作成した人が売上という変数よりも、その売上に変化を及ぼす要因として、ベテランの人材の数と作業負荷に注目したので、このようなモデルになった。もし、売上に注目し、ベテランの人材の数や作業負荷にあまり注目しないのであれば、別のモデルになるであろう。繰り返すが、経営コンサルティングの仕事では、唯一絶対ということはない。考え方、捉え方が違ってくれば、モデルもソリューションも違ってくる。違ったから間違いではない。問題は発見→ソリューションが本当に有効かどうか、採択した論理展開が効率的であるかどうかであるが、この部分にはアート（職人芸）の要素が含まれる。このアートの部分に関しては、ST/SDでモデルをいろいろ作ってみて、シミュレーションをいろいろ体験してみるとしか、この感覚はうまく把握できないと私自身は考えている。

4.注釈と補稿

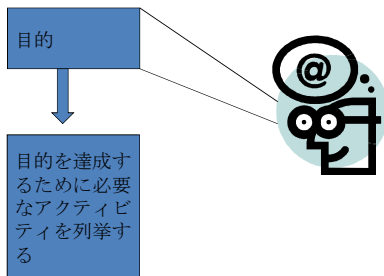
注 1) 組織設計の基本的知識

これは、筆者が、開発途上国で行っている、組織設計の講義の一部です。最初は筆者の教材を日本語化してここに記載しようと考えたのですが、途中で挫折してしまいました。そのため、途中から図が英語のままになっています。お詫び申し上げます。

組織設計では、ボトムアップ・アプローチとトップダウン・アプローチの両方から攻めていき、両者で妥協点を見出し、最終化します。まずボトムアップ・アプローチから：

(1)ボトムアップ・アプローチ

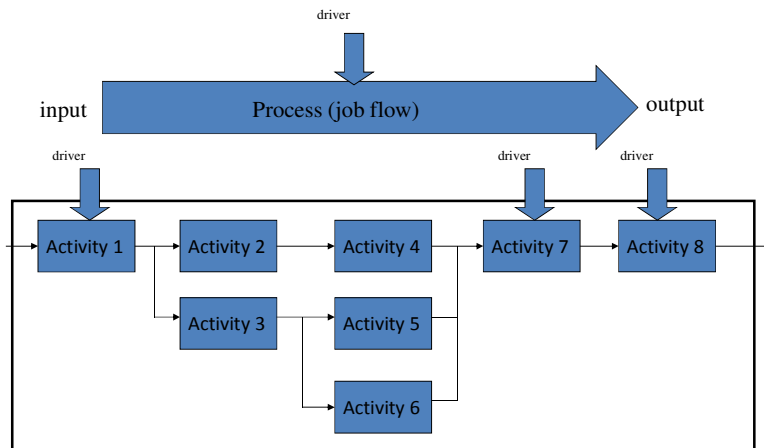
1) アクティビティの列挙：組織の目的達成に必要なアクティビティを列挙していきます。



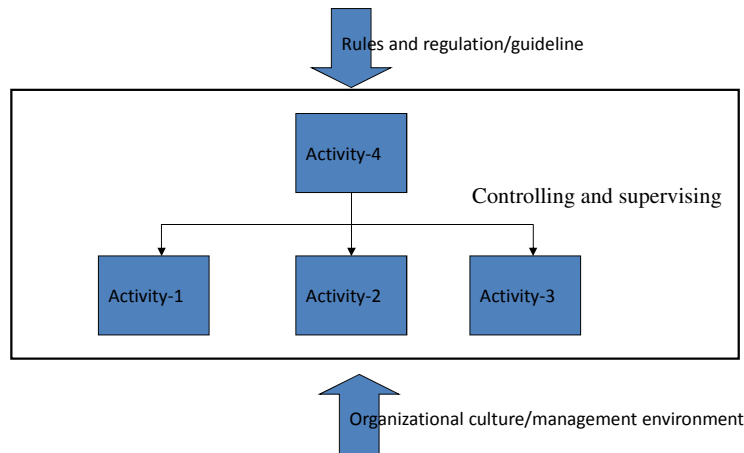
2) アクティビティの定義化：列挙されたアクティビティに関し、以下の情報を明確化します。

- －目的
- －目的達成に必要なインプット
- －目的のために求められているアウトプット
- －環境、ドライバー（経営資源配賦の制約、動作環境、作業量、関連するあるいは影響を受ける、及ぼすプロセスやアクティビティなど）

3) プロセスの設計：目的を達成するために最適なアクティビティの繋がりを考え、プロセスにします。その上で、インプットを投入して、アウトプットがきちんと出てきそうか考えます。このプロセスの最後のアウトプットが目的になるので、このアウトプットの品質や生成時間などを考え、最前と考えられるアクティビティの流れを設計します。ここでの、プロセスを考える作業で、新たなアクティビティが必要になるかも知れませんが、不要になるアクティビティが出てくるかも知れません。その際には、2)で作成したアクティビティのリストの更新が必要になります。

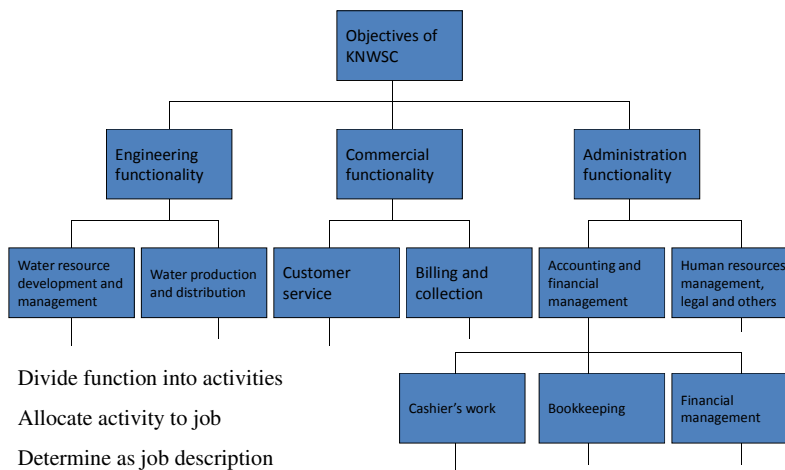


4) コントロール・ポイントの設計：近年では、作業時間や品質、確実性だけではなく、内部統制の観点や業務の品質管理の観点から、管理のしやすさや、チェックポイントを入れて、途中での作業結果をチェックできるようにすることも業務設計で求められるようになってきました。そこで、監視するようなアクティビティをプロセスの中に組み込んでいきます。ただ、これは、あまり多くすると、かえってプロセスのスムーズな流れを阻害してしまいかねないので、必要かつ十分で、効果的な部分がどこかを考え、そこに挿入するようにします。



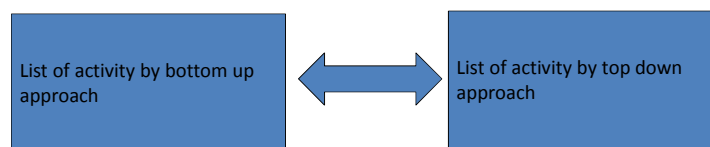
ここまでがボトムアップ・アプローチでのプロセス設計です。次にトップダウンで考えていきます。

5) トップダウンで機能をブレイクダウンし、アクティビティまで落としていく：トップダウンで、組織の機能 (function) を達成するためのアクティビティを列挙していきます。通常の組織は機能組織なので、例えば、技術、営業、業務管理といった機能に分け、次に業務管理であれば、総務、経理、人事と分け、さらに経理の中で、債権管理、債務管理、出納、仕訳、と分けていきます。こうして、出納、仕訳などのアクティビティまで落とし、それをリストにします。例は、水道公社の組織設計を行った際に使用したものです。



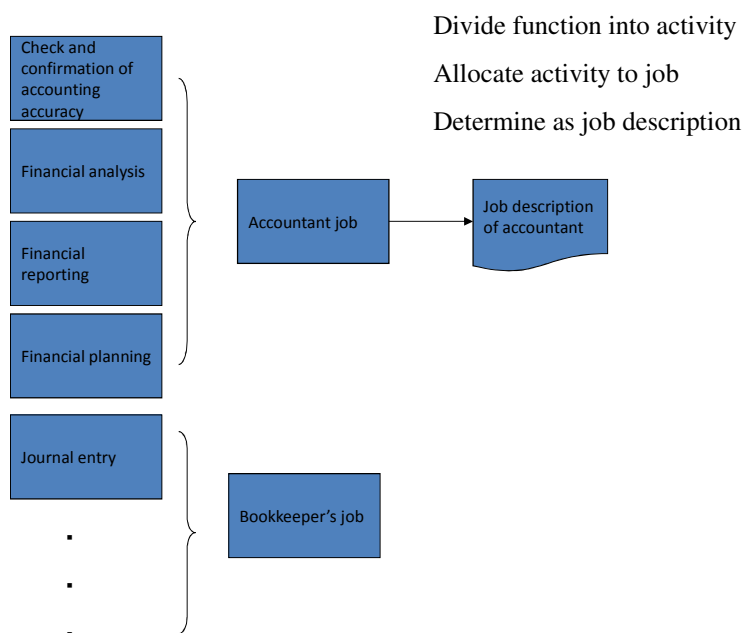
6) ボトムアップとトップダウンの突き合わせ：こうして5)で作成されたアクティビティの

リストと、先のボトムアップ (2)でリスト・アップされ、3)、4)でチェックされたアクティビティ) のリストで列挙されたアクティビティを比べ、抜けているアクティビティを探します。お互いに欠けていたアクティビティを補って、3)、4)の作業を再検討します。あるいは、5)にボトムアップで発見された、抜けていたアクティビティを挿入して見直します。

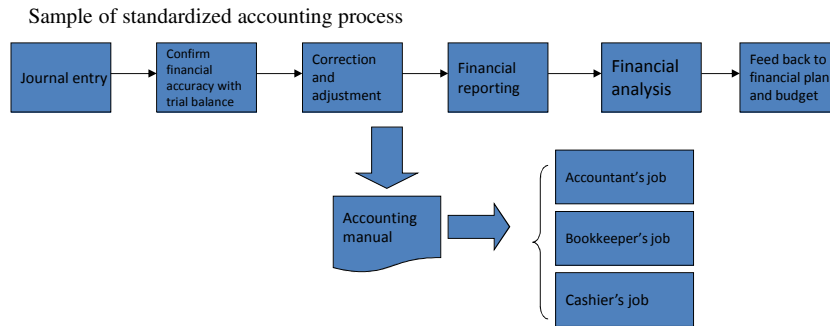


reconciliation

7) ジョブの設計：だれがやるかという観点から、アクティビティをまとめます。これをジョブと呼んでいます。これを基に、職務分掌規程を作成します。例は、経理課長の職務分掌規程を作成するために用いたジョブの設計です。



8) 業務標準化：通常は、ゼロから組織や業務プロセスを考えるのではなく、標準化された雛形のようなものがあり、それを参考にします。ただ、これを最初に持つてくると何も考えなく、斬新なやり方が出てこないため、通常は、先の作業をさせておいてから、おもむろに、ここで標準化されたプロセスを持ち出します。ただ、業務を電算化する際に、SAPなどERPパッケージを導入する場合は、最初からそのパッケージ・ソフトにある業界標準化プロセスを使って、それを参照しながら設計することもあります。筆者は真似っ子の感じがするので、そういったものを使うにしろ、最初だけは自分で考えろと主張しています。業界や仕事によっては標準化されたプロセスが存在しない場合もあります。ただ、存在する場合は、それと照らし合わせ、抜けている部分があるのか、標準化ではなぜ簡略化されている、あるいはアクティビティが統合されている、あるいは逆に細分化されているのかの理由を考えながら、先の3)と7)を見直します。そして、プロセスとジョブの妥当性を検証します。



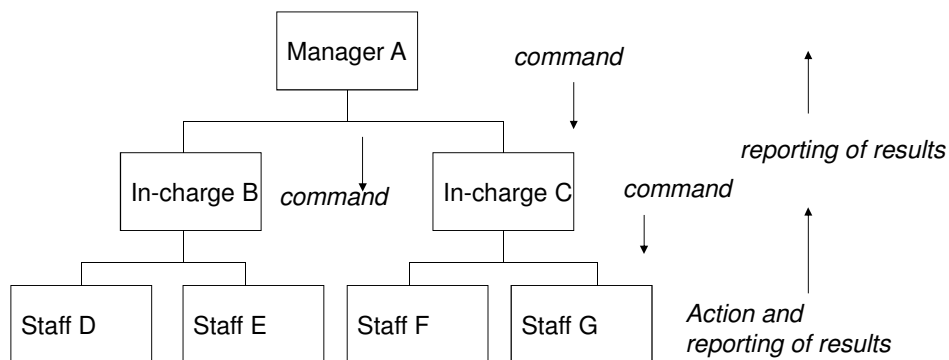
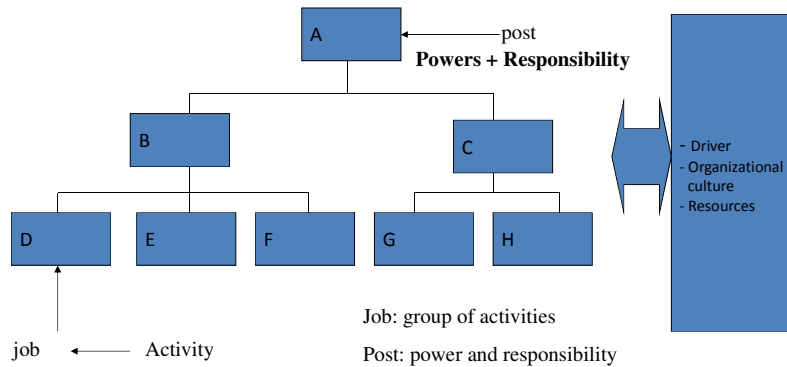
Example:

Standardize the process or design ideal situation

Make it rules and regulation or standard manual/guideline, or policy/principles

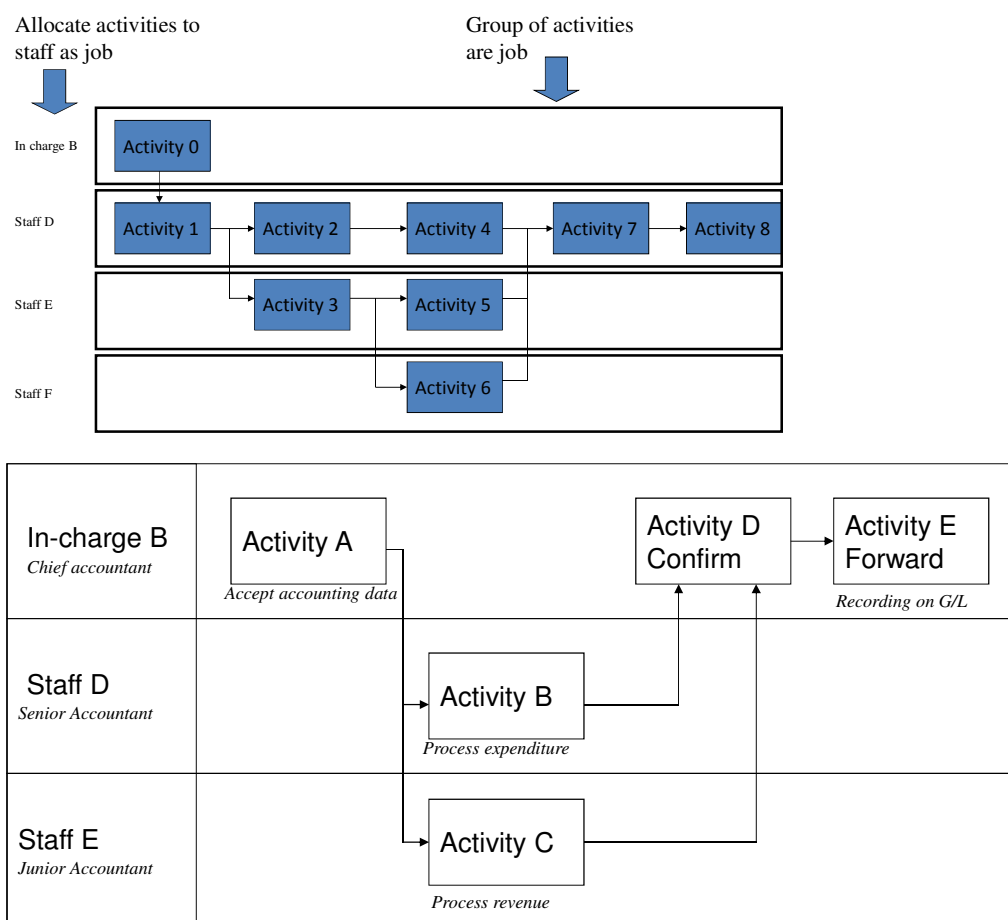
9) 組織構造の設計：ジョブをどう管理するかという観点から、組織構造を設計します。各ジョブに管理の観点から権限と責任を与えていきます。これをポストと呼んでいます。これを基に、職務権限規程が作成されます。ただ、海外では、いわゆる職務分掌規程に権限と責任が記載されるのが普通です。そうでない、決済権限などの職務やジョブとはあまり関係なく、組織で一般化（共通化）できるものは、社内規定で定めます。

- Allocate activity (or activities) to job and allocate job to person considering capability of person, then allocate post for possible to carry job with certain power as well as responsibility

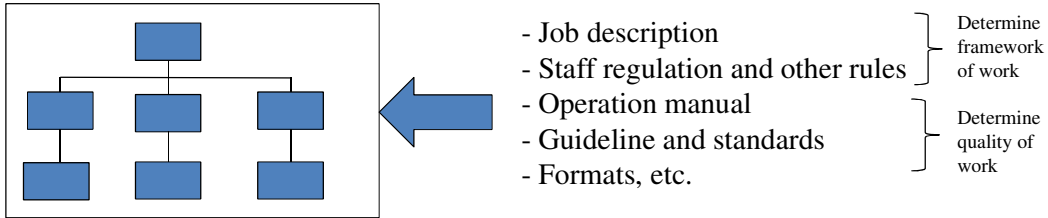


ここで重要な点は、だれがだれに業務命令を下し、だれがだれに業務報告を行うかというレポーティングの観点です。ここでだれがだれに、というのは最終的には人なのですが、この段階では、その職務の人（ポスト）のことを述べていて、この段階では、具体的な人というわけではありません。これを、指揮命令系統といいます。これを十分考慮しながら、組織構造と権限、責任を設計していきます。また、チェック・アンド・バランスというコンセプトが組織設計をする際の基本的なコンセプトになります。過度にあるポストに権限を集中させないで、お互いに相手をチェックできるというしくみが重要です。これは内部統制で、例えば、経理部であれば、債権と入金の合計が債務と支払の合計と、手持ち現金額を考慮すれば辻褃が合う必要があるという原則があります。従って、債権管理担当と債務管理担当を分け、両者の仕事の結果を手持ち現金で合わせて差引ゼロになっていれば両方の仕事の正しさが確認できるし、差があれば、どちらかが間違っているか不正を働いていることが分かります。こういったしくみを設計の中に取り組みしていく必要があります。

10) 最終化：アクティビティ、プロセスとジョブの統合：先の 3)のプロセスを、ジョブと併せて下のような図を記載します。例は経理業務のものです。



これで、組織設計ができました。組織図、そして、作業の枠組みを規定する職務分掌権限、就業規定などの規定を作成し、先のプロセスやアクティビティがきちんと実施されるようにします。



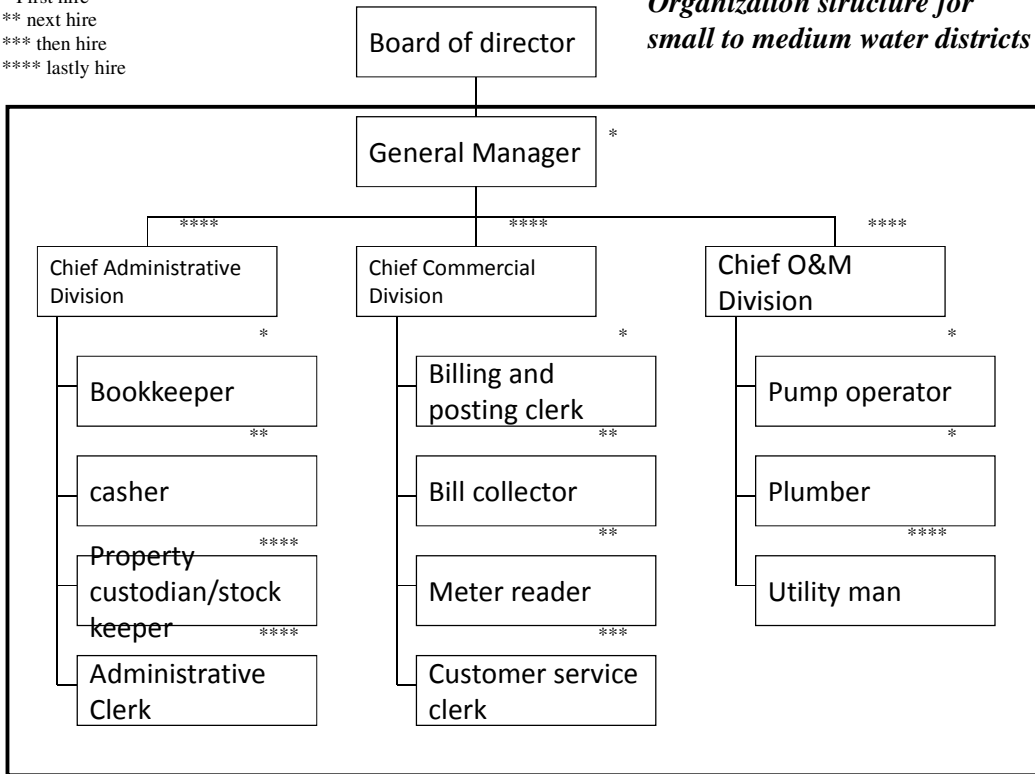
また、職務分掌権限、就業規定などの規定だけでは、仕事の品質をコントロールできないので、業務品質の管理と標準化のために、併せて、業務マニュアル、ガイダンス、書類などの様式を決めていきます。

これらが完成してやっと組織の設計が終わります。

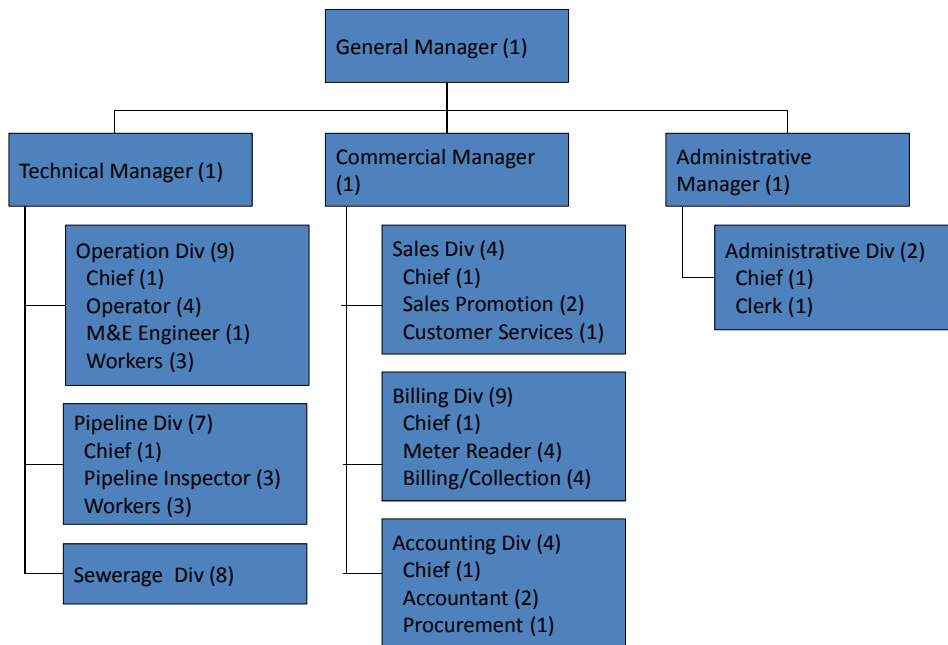
さて、質問、下は、フィリピンで採用されている水道公社の標準的な組織です。技術、営業、業務管理の3機能部門制の、ある意味、どの組織にもあてはまりそうなきわめてまともなものです。組織の成長に合わせ、職員の採用優先順位も決められています。

- * First hire
- ** next hire
- *** then hire
- **** lastly hire

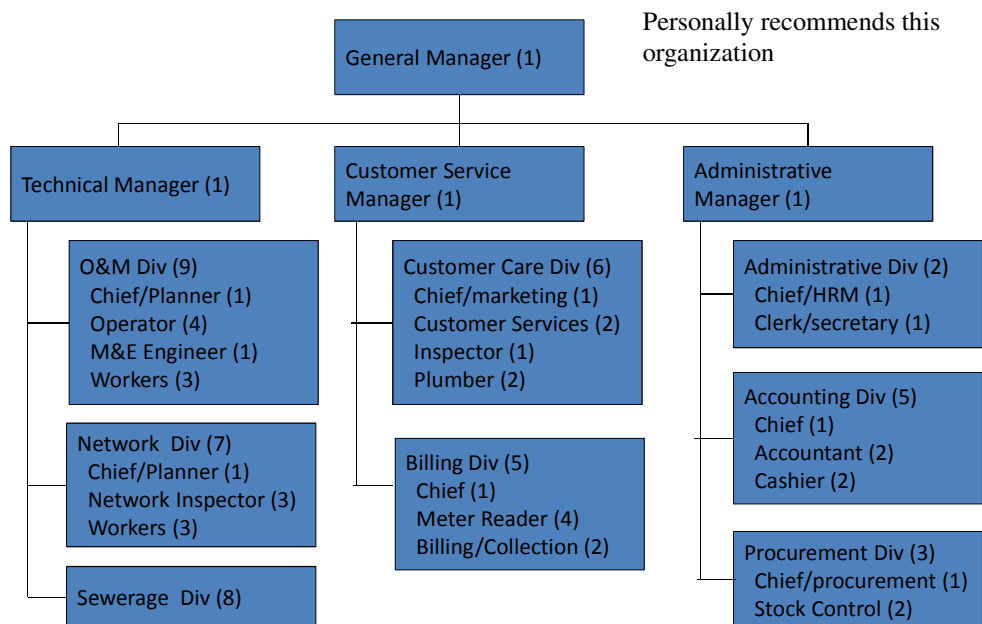
Organization structure for small to medium water districts



次は、あるアフリカの国の地方水道公社で採択しようとしていた組織図です。読者は、これまでの私の講義を理解して、何がまずいのか理解できますか？



そして、これが筆者の進めた組織図です。先の組織の構造では、筆者の考えですが、バランスという構造が無視され、技術と営業に集中し、業務管理がおろそかになっている点と、売上と経理を営業が取り扱うのは、内部統制上問題があると思います。購買と経理を同じ課で取り扱うのも問題です。



注 2) 問題構造分析

まずは簡単に、PCM 手法を説明しておきます。この手法は、開発関係で一般的に採用されているプロジェクトの計画、実施のモニタリング、評価に用いられている方法論です。

関係者を集め、ワークショップという形で実施されます。

1)ルール

参加者の肩書き等は無視し、全員平等であること、また、他人が提出した意見への改善意見は構わないが、他人が提出した意見への批判は禁止されます。

参加者の意見は、基本的にカードに簡単に記載され、それを壁に張り出し、参加者全員で議論しながら成果物にまとめていきます。

カードへの記載方法ですが、一枚のカードには一つの問題しか記載しないこと。従って、複数の問題を一枚のカードに記載することは禁止されています。また、問題をなるべく、原因と結果を合わせて記載するのではなく、問題だけに絞って記載します。例えば、「十分な検査能力を有する製品検査員の数が少なく、最終製品検査過程で遅滞する」と記載するのではなく、「製品検査員の数が少ない」、「検査員に最終製品検査を実施できる能力が十分ない」、「最終製品検査過程で遅滞が多発する」と分けて記載するようにします。

2)手順

「計画策定」と「モニタリング・評価」は少し違うのですが、一般的に：

ステップ-1：関係者分析として、プロジェクトに関係してくる、あるいは関係が予想される個人や団体、機関などを列挙し、その性格や立場、プロジェクトに及ぼすであろう彼らの行動などを分析します。いわば、プロジェクトの環境分析に相当します。

ステップ-2：問題分析として、プロジェクトで目的を達成する上での問題を列挙し、その問題の構造を分析します。経営コンサルタント関係では As-Is モデル、あるいは現状モデルと呼ばれる、ツリー型のモデルがこの作業の成果物として作成されます。問題を1つずつカードに記載し、問題の間を、原因と結果という関係（因果関係）で結び付けていきます。すると、最終的には問題がその原因によって引き起こされるツリー型の構造が浮かび上がってきます。

ステップ-3：課題分析として、先の問題構造が解決され、プロジェクトの目的が達成された状態を表す、To-Be モデルあるいは理想像モデルがこの作業の成果物として作成されます。まずは、先の問題分析で現状モデルを構成している問題のひとつひとつを、問題が裏返された形で解決された状態を記載し、それをやはり、達成された状態とそれを達成するための手段（というか、これが先に達成されてその状態が実現できる）という関係で結び付けていきます。やはり最終的には、問題が解決された状態は、その前に別のそれを支える問題が解決された状態で実現していくという、先の現状モデルに似たツリー型の構造が浮かび上がってきます。

ステップ-4：プロジェクトで実施する上での範囲の選択を、先の課題分析で分析されたツリー構造の上に行います。開発プロジェクトでは、通常投入できる経営資源の量も決まっていますし、実施できる期間も決まっています。そこで、最も効果的で、期間内に実施できそうで、限られた資源で実施できそうな部分を選択し、そこをプロジェクトで達成することにします。何でも、あるいは全てをやるというわけではありません。当該プロジェクトでは取り込めなかった部分は、別プロジェクトで実施する、あるいは他の方法で実施を考えてもらいます。

ステップ-5：計画表の作成として、PDM：Project Data Matrix という表にまとめます。この表には、プロジェクトの上位目標、プロジェクトの目標、プロジェクトで期待される成果、それを実施するための活動、投入資源、成果が達成されたかを何で評価するのかの評価指標や達成目標、そのデータ源、前提条件が整理された形で記載されます。ちなみに、この PDM は計画のサマリーですが、必要な情報がコンパクトにかつ論理的にまとめられるので、筆者はとても気に入っています。入力+活動→成果→目的という縦の論理構造を、前提条件と達成目標、その確認のための情報源という横の論理構造でマトリックス構造に整理しています。

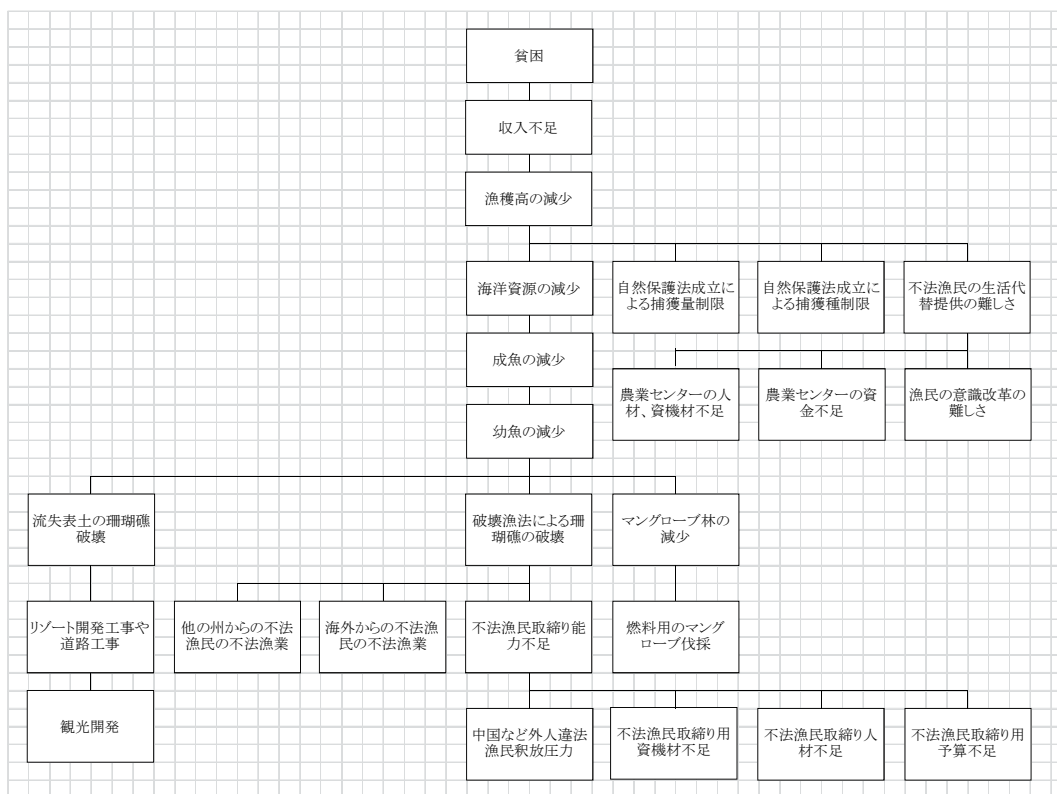
ステップ-6：実施計画として、活動を詳細化し、そのようなスケジュールで実施するかを決めた PO：Plan of Operation という表を作成します。これは経営コンサルタントによって

は、アクション・プランとか活動計画と呼ばれています。この活動計画を基に、プロジェクトが実施され、モニタリング担当者はこれをベースにモニタリングします。先のPDMと関連し、PDMの活動項目に沿って、詳細実施スケジュール、実施に必要な資源、成果などを記載しています。ここまでが、「計画段階」です。

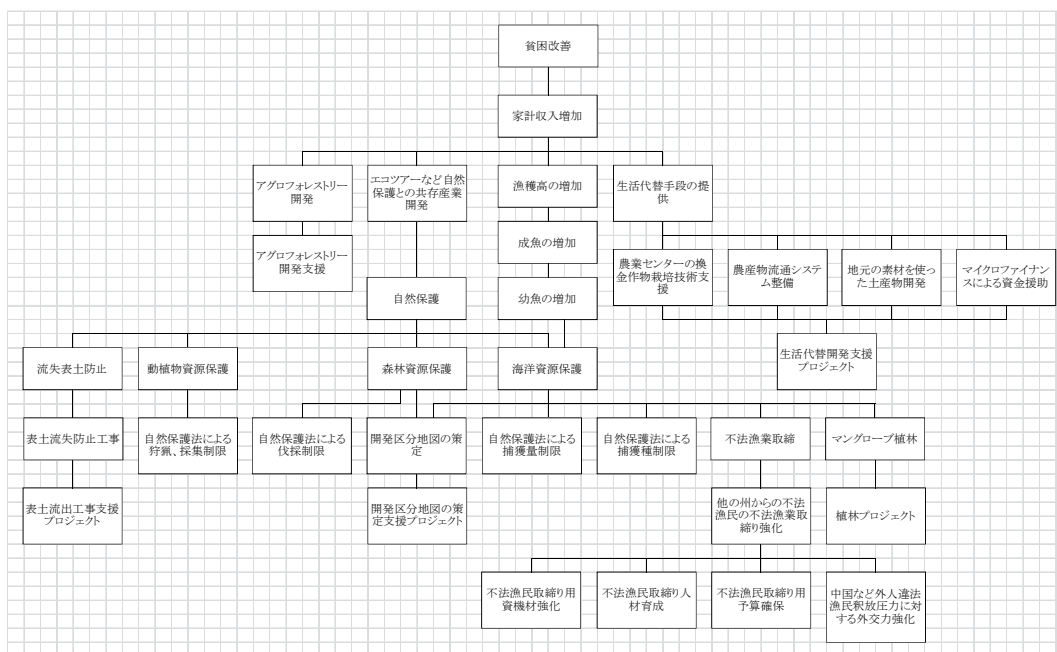
ステップ-7:プロジェクトが活動計画に沿って実施されます。先に作成した活動計画を基に、モニタリング担当者は進捗をモニタリングします。スケジュールのちょっとした遅れを、投入を少し増やすことで調整するなどの、ちょっとした調整は、この活動計画内の調整で辻褃を合わせますが、大きな変更になると、先のPDMという計画表に遡って修正する必要があります。

ステップ-8:開発プロジェクトでは、プロジェクトの評価を、開始前、中間、終了時の3回行います。全く視点を変え、プロジェクトの効率性、妥当性、他の計画やプロジェクトとの整合性、効果そして持続性の5つの視点から評価します。ここまでが、「モニタリング・評価」です。

この分析は、開発プロジェクトだけではなく、企業の経営問題の分析でも使っていますが、経営関係の実例を挙げると差しさがあるので、ここでは、「SDを使った海外支援プロジェクトの評価」という研究論文に記載されている、問題構造分析と課題構造分析の分析結果の例を紹介しておきます。このプロジェクトは、環境保護プロジェクトで、ダイナマイト漁法や青酸漁法などの破壊的な業法によるサンゴ礁破壊→海洋資源の減少、違法行為の取り締まり、違法行為から立ちなおさせるための漁民の救済のしくみの充実、観光開発による土壌流失などが問題でした。



図注 2-1 : 問題分析の例



図注 2-2：課題分析の例

課題分析は先の問題が解決された理想的な状態を示すもので、これを、他の計画などとも協力しながら、このプロジェクトで実現していく最終的な姿になります。ここでは、基本的には先の問題構造が裏返った姿になっていますが、細かい部分では、アグロ・フォレストリーやエコ・ツアーなどのソリューションが出ています。ちなみに、アグロ・フォレストリーとは、保護したい森林地帯の周辺に、農民が利用しやすかつ保護すべき森林を守るための緩衝地域を設け、そこに、カッシュ・ナッツやキンマ、すだちなどの換金作物や果物を植え、農民がそこから収入を得られると共に、環境保護にも協力してもらうみです。

注3) この点に関し、「組織改善」と「組織改革」は違うのだと言う経営コンサルタントもいます。この違いは無視しての説明ですが、例えば、製造過程にいろいろ問題があるということが分かったとして、その解決を製造過程の改善に求めるのが「裏返し」の解決方法です。ただし、問題のある製造過程を全て廃止し、欠陥の無い製品をそこそこの費用で製造できるメーカーを探し、そのメーカーへの外注で対応するという、「外注化」という方法もあるわけです。この「外注化」という解決方法は、問題の「裏返し」思考からはなかなか得にくいものです。

注4) 大型汎用コンピュータと言っても、現在のパソコンよりも機能が落ちるものでした。また小型のコンピュータ、オフィス・コンピュータと言っても、現在のパソコンのように机の上にプリンターまで含めて全てが乗ってしまうような大きさではなく、もっと大きく、事務机 3 つもあるような大きなものでした。ただ、当時もマイクロ・コンピュータと呼ばれる、現在のパソコンの前身のようなものはありました。

注5) 第1回目提案書サンプル。費用と参考資料の部分は割愛しました。



このような提案書を提出した

組織改善のご提案

ストーン・ヘッド・コンサルティング

2003年3月

注)これはあくまでもサンプルである。読者にイメージを持ってもらうために作成したものである。



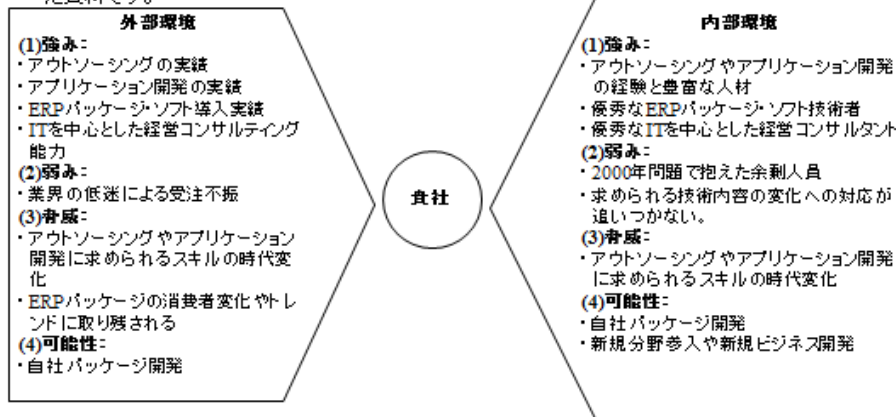
アジェンダ

1. 貴社の置かれた状況
2. アプローチ
3. 作業項目・作業スケジュールと作業責任分担
4. プロジェクト・チーム
5. 費用見積
6. 参考資料



1. 貴社の置かれた状況

貴社の抱える問題点や課題をディスカッションするためのたたき台として、われわれは、公開された情報から、貴社が置かれた状況を以下のように考えました。これは、詳細な分析を行って作成したものでなく、あくまでも、貴社の抱えている問題や課題をディスカッションするための糸口として用意した資料です。



想定される問題分野・課題分野		
<ul style="list-style-type: none"> 組織構造 ビジネス構造 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・プロセス 新規ビジネス分野 	<ul style="list-style-type: none"> 人員構成や人材育成 ビジネス規模と人員数



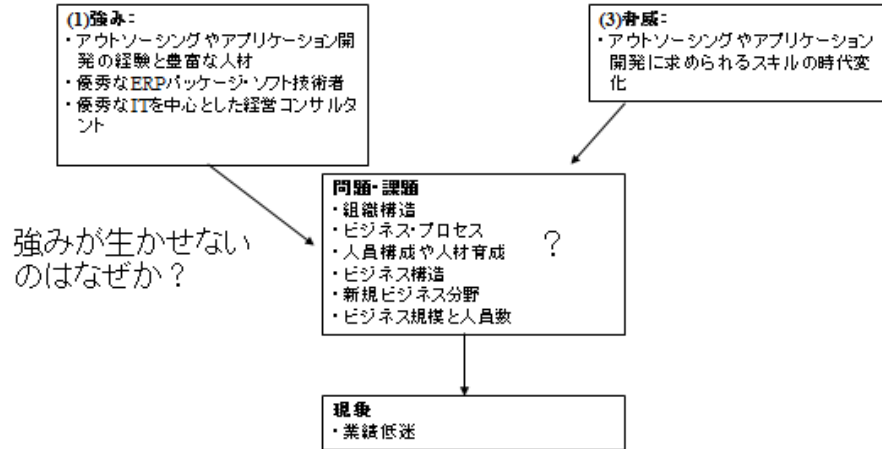
社名	2000			2001			SE/PG	(%) 単人売	(%) 営業利	(%) 従業員
	単人売	営業利	従業員	単人売	営業利	従業員				
ブローカー	14.57	9.34	1,497	13.30	7.23	1,515	0.92	4.75	-22.80	1.20
日本コンピュータシステム	16.66	7.18	1,197	12.78	3.27	1,171	3.13	11.29	-26.82	-2.22
中央	11.85	9.27	7,801	24.82	4.24	2,795		31.87	-34.30	-175.90
日立ソフトウェアエンジニアリング	15.93	6.30	4,338	20.75	3.10	4,408	1.00	23.27	-19.03	-2.90
ダイネス	19.04	7.07	2,145	19.45	1.30	2,037	1.38	2.14	-81.38	-3.30
メイテック	8.18	9.13	5,455	8.38	9.87	3,748		4.95	3.38	3.18
エムシーケー	13.29	9.88	1,000	18.19	10.17	949		17.90	2.82	-3.71
東洋電機システム	27.81	7.35	2,193	30.83	4.13	2,131		10.45	-45.21	-2.91
日本システムテクノロジー	9.26	17.21	2,210	11.42	17.51	2,090	0.74	18.95	1.71	-3.74
住友コンピュータサービス	28.58	4.95	1,100	34.07	4.51	1,085		13.16	-9.01	-1.38
日立電機システム	24.71	2.82	4,199	26.86	2.57	4,074	1.26	8.90	-6.84	-6.92
合計	64.88	21.74	353	23.29	1.70	314		-64.11	-68.30	-13.50
スカット	7.00	10.90	839	8.33	8.40	800		4.79	-27.94	1.99
アイテックス	7.82	12.34	1,190	8.87	10.82	1,111		12.01	-12.32	-7.11
データ通商システム	7.22	11.19	1,181	9.35	8.89	1,116		22.83	-20.56	-5.82
西日本ビュー	8.03	10.51	864	8.85	8.38	848		9.45	-18.36	-4.37
コルネット	12.88	10.02	396	10.94	-2.37	385		-13.74	-122.70	-2.59
国際システム	7.78	8.58	963	9.44	4.72	878		17.80	-28.17	-8.91
西武システムズ	13.21	8.34	478	13.00	2.30	449	0.77	9.49	-70.02	-6.45
クレオ	16.15	5.37	440	18.74	-3.97	405		13.81	-173.78	-8.64
日本コンピュータシステム	12.14	11.72	392	14.75	3.98	340	3.13	17.74	-48.98	-8.47
日本エスピー	25.32	12.07	263	26.02	12.15	284		1.94	0.84	7.17
SRA	17.40	4.27	1,278	13.44	3.23	1,240	1.47	-11.28	-24.33	-2.90
トリス・コスモス	6.82	12.31	4,068	8.85	12.93	3,906		17.92	4.80	-4.15
システムズ	11.89	21.44	354	12.05	16.44	392		1.44	-14.00	7.89
			859	16.40	6.13	594		12.85	-4.80	-10.94
			1,830	13.17	1.45	1,597		1.87	-82.39	-2.07
			1,372	8.96	12.82	1,472		14.98	-7.83	7.29
			486	17.38	14.33	470	0.83	3.28	0.00	-3.40
			1,748	8.90	3.24	1,884		3.89	0.00	-3.80
			857	12.70	-41.87	811		-99.67	-711.80	-5.67
			383	11.10	2.84	393		12.85	-39.85	-3.79
			1,000	8.45	10.17	945		-51.47	2.82	-3.71
			881	8.45	4.15	808	0.18	10.32	-83.44	-8.34
			1,334	16.42	5.90	1,284		-11.02	-80.92	-3.96

例えば、単人当売上は業界でも上位ですが、営業利益率も大幅に減少しています。



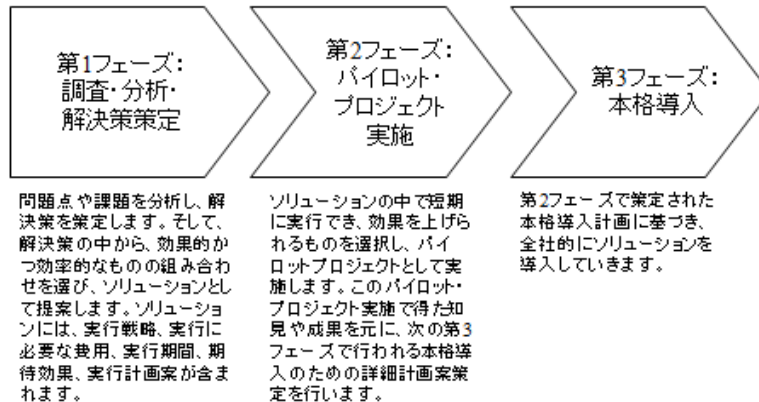
1. 貴社の置かれた状況

特に、貴社は優秀なIT技術者を抱え、営業能力もありながら、業績が大幅に低迷している点に注目しました。IT業界としても低迷している企業が多くみられますが、仮説として、貴社の組織構造上の問題や課題に原因があり、市場で求められている技術を適切に供給できなくなっていると考えています。



2. アプローチ

通常、以下のように、3フェーズに分けたアプローチで経営コンサルティングを実施しています。今回は、このうち、第1フェーズのみをまず提案させていただきます。第1フェーズの成果を見て、第2フェーズに移行するかどうか判断してみてください。いかがでしょうか。

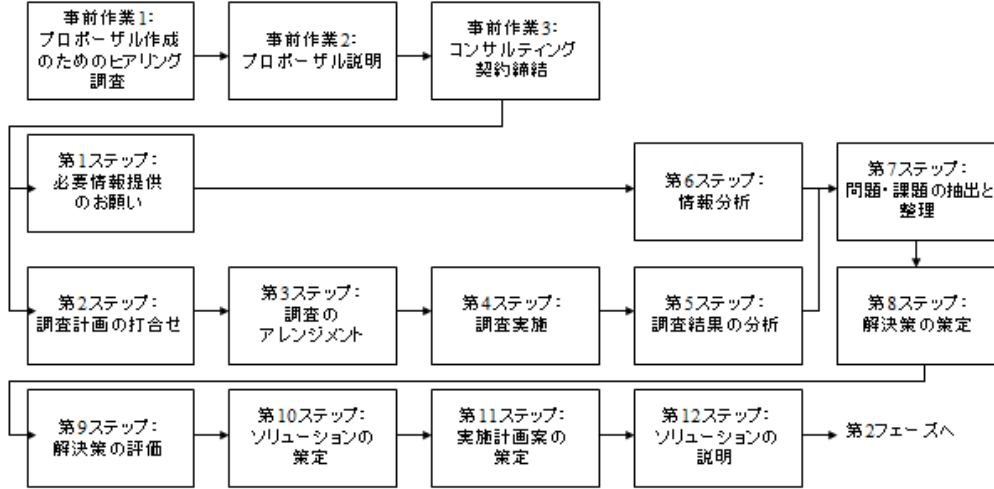


第1フェーズのアプローチについて、詳しく説明します。



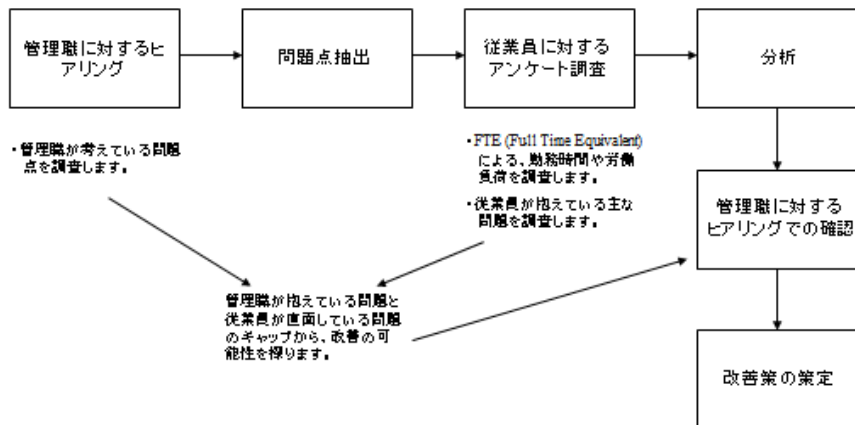
2.アプローチ

通常、第1フェーズは次のようなアプローチで行われます。情報の調査・分析結果や、貴社との打合せによって、この示したステップの順序や内容が変わる可能性があります。



2.アプローチ

貴社の状況として、組織や業務の進め方、事業体制等に問題があると考えられます。この点を明確にするために、以下のような調査を行います。





2.アプローチ

経営管理情報から、経営上の問題や課題を分析します。通常、以下のような情報が必要となります。

- ・経営理念、経営ビジョン
- ・財務諸表(5年以上)
- ・部門別売上推移(5年以上)
- ・部門別経費推移(5年以上)
- ・部門別従業員数推移(5年以上)
- ・経営戦略、経営計画(中長期、短期)
- ・人事戦略、人事計画(中長期)
- ・営業戦略、営業計画(中長期)
- ・業務フロー(株式会社公開に際して作成したもの)



3.想定される作業項目・作業スケジュールと作業責任分担

第1フェーズでは、通常、以下のような作業項目や、作業スケジュールで分析や問題抽出、解決策策定を実施しています。貴社との打合せによって、この示した作業項目や期間、責任分担等が変わる可能性があります。

作業項目	作業責任		1M				2M			
	弊社	貴社	1W	2W	3W	4W	1W	2W	3W	4W
1 必要情報収集		○								
2 調査計画打合せ	○	○								
3 調査アレンジメント		○								
4 調査実施	○									
5 調査結果分析	○									
6 情報分析	○									
7 問題・課題の抽出と整理	○	△								
8 解決策の策定	○	△								
9 解決策の評価	○	△								
10 ソリューションの策定	○									
11 実施計画の策定	○	△								
12 ソリューションの提案	○	△								△

○：主担当
△：参与

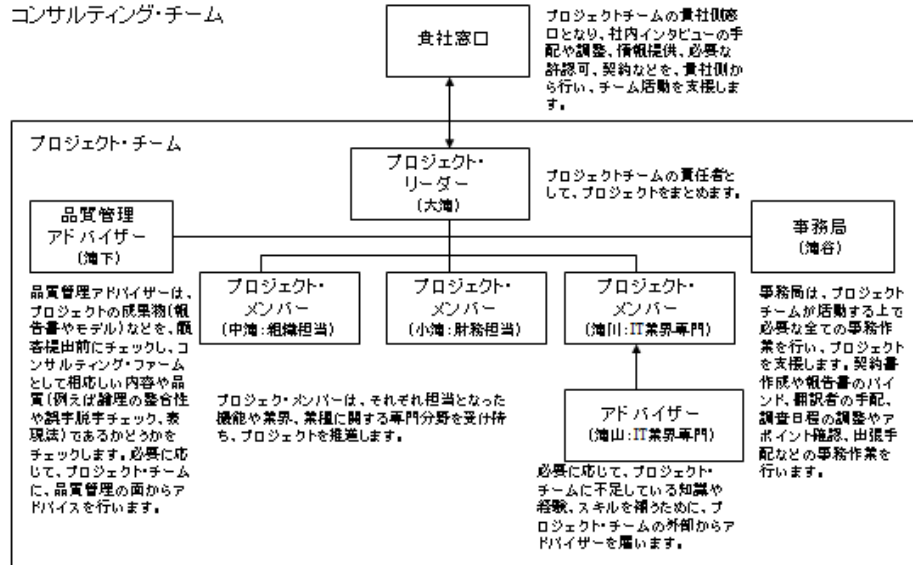
調査の貴社内における手配や調整、資料収集は貴社の責任となります。また、コンサルタントの解決策評価や実施計画の策定等に際し、貴社の参画と貴社の経営資源配賦の可能性などの、貴社としての実現可能性に対するコメント提供が要求されます。



4.想定されるプロジェクト・チーム

第1フェーズでは、以下のような専門家チームで、プロジェクトを推進します。調査・分析の結果によっては、新たに専門家が加わるなど、この構成とは違って来る可能性があります。

コンサルティング・チーム



注6) ヒアリングで一番難しい点は、人によって言うことがまちまちで、時には矛盾しているように思える点でしょうか。「人によって見方が違う」という現象の処理方法と言うことができるかもしれませんが、コンサルタントは、矛盾していると思われる、ヒアリング結果を整理する技法として、仮説手法と、Critical Thinking という手法を用いています。仮説手法は、コンサルタントの経験や直観に基づき、対象組織の問題はこれではないかという仮説を立て、それが正しいかどうかを検証するデータを集めて分析し、その過程で浮かび上がってきた疑問を追究する方法です。仮説が間違っている、ゼロから始めるよりは効率的な進め方と考えられています。この方法では、仮説を支持するデータ、仮説を否定するデータに分けられます。どちらが論理的にもっともらしいかを判断しながら分析を進めていきます。Critical Thinking は、何が事実で何が事実とは限らないかを峻別しながらヒアリングを進めていく方法です。人は必ずしも事実をベースには語らないもので、しばしばその人の思っていることをベースにいろんなことを言うものです。事実をベースに語らないというのは、嘘をついているという意味ではありません。発言された事項は、それが確認できる事実なのか、確認できなく、事実かも知れないが事実ではないかも知れない事項、意見や判断に分けます。従って、確認できる事実は何か、確認できないことは何か、意見は何か、意見は何をベースにしているのかをきちんと分けて理解します。その上で、確認できた事項のみを事実とし、それをコアにして理解していきます。確認できる事項は、他の人の話やそれを裏付けるデータで、確かに事実であるということを確認します。もっとも、確認するまでもなく事実であることが最初から分かっていることもありますので、全部の事項の裏付けを取るという意味ではありません。

注7) このころは、筆者は定性分析では Vensim PLE を使っていて、定量分析では Powersim を使っていたので、その時のままになっています。当時は Vensim PLE も Powersim も日本

語を使えなく、英語表記になっています。Vensim PLE の定性モデル作成時の使い勝手の良さは理解していたのですが、定量モデルに関しては機能が十分ではありませんでした。勤務していた経営コンサルティング会社では Powersim を使っていて、当時は Powersim を使って定量モデルを開発しています。ただ、もうこの会社には勤務していません、Powersim は無料では使えなくなったので、現在は Vensim PLE を愛用しています。Vensim PLE で日本語にしているキャリアパスのモデルは後で、Vensim PLE で日本語が使えるようになってから講義用に作成したもので、オリジナルは日本語で示した定性モデル同様、パワーポイントで作成していました。本ケース・スタディを記載するに際し、オリジナルのモデルを全て Vensim PLE で、かつ日本語表記で統一しようかと考えたのですが、Powersim のモデルの等式が見れなく、挫折しました。すみません。

注 8) 中間発表サンプル。ただし、ある大学での講義で用いたものなので、説明用の余分なものが付いています。ストーン・ヘッド・コンサルティングは、もともとはもちろん違うコンサルティング会社の名前ですが、ここではこの名称に変えています。



このような中間発表を行った。

ご説明資料

ストーン・ヘッド・コンサルティング

2003年3月

注)これはあくまでもサンプルである。読者にイメージを持ってもらうために作成したものである。



はじめに

このたびは、当社のコンサルティング・サービスをご利用いただき大変ありがとうございました。

また、調査や分析が完全に終わったわけではありませんが、今回は、中間発表として、貴社の抱える問題点や課題の整理と、その解決策、及び解決策実施に係わる概要計画の提案を暫定的に報告し、議論を踏まえながら、調査の方向性や結論を導く方向性が正しいかどうかを確認したいと思います。

議論の結果を踏まえ、必要な追加調査実施や解決策の分野の絞込みを行いたいと思います。



アジェンダ

1. 貴社の抱えている問題点及び課題
2. 改善策
3. 期待される改善効果
4. 参考資料



1. 貴社の抱えている問題点及び課題

貴社の抱える問題点や課題は以下の通りです。

(経営戦略上の問題・課題)

- ・経営戦略が不明確
- ・アウトソーシングやアプリケーション開発中心のビジネス展開からの脱却が必要

(事業構造上の問題・課題)

- ・事業部制を採用しているが、業務内容的に重複や類似が多い。事業の整理(事業再編成)が可能
- ・事業の上流→下流の繋がりを強化する必要がある。
- ・大型案件が減少し、中・小型プロジェクトを拾っていく必要がある。
- ・特殊技術や特殊分野の案件を拾っていく必要がある。

(組織上の問題・課題)

- ・部門間の壁があり、風通しが悪い
- ・下請け発注という形式は採用できるが、部門間協力という形式は難しい。
- ・労働負荷があまりにも不均一で、特定の事業部や部門に労働負荷がかかりすぎている。
- ・業務推進に対する組織的な支援が弱い。

(人材戦略、人材開発上の問題・課題)

- ・キャリアパスと資格、教育の関連性が弱い

インタビューなどから対象企業の問題・課題をリストアップしてみた。



1. 貴社の抱えている問題点及び課題

貴社の抱える問題点や課題は以下の通りです。

(経営戦略上の問題・課題)

- ・経営戦略が不明確
- ・アウトソーシングやアプリケーション開発中心のビジネス展開からの脱却が必要

部門別損益	(単位:千円)									
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
アウトソーシング事業部	-1,333,793	-575,862	-283,427	-307,067	-503,081	235,756	1,547,730	1,995,367	-316,248	-482,206
アプリケーション事業部	1,200,107	-1,143,003	333,271	-405,220	71,362	732,088	1,196,184	1,904,474	-735,228	-836,755
ERP事業部	3,411	-62,349	-23,312	-27,993	39,294	77,783	139,032	-133,632	87,878	159,339
ネットワーク事業部	0	0	-44,804	127,090	126,367	201,547	332,304	100,143	523,303	84,463
SI事業部	0	0	233,990	367,467	583,811	685,877	730,092	619,112	794,078	343,250
支店・支社分	1,449,973	541,715	-67,533	-285,367	-308,183	-204,463	1,096,439	1,238,935	-228,743	24,052

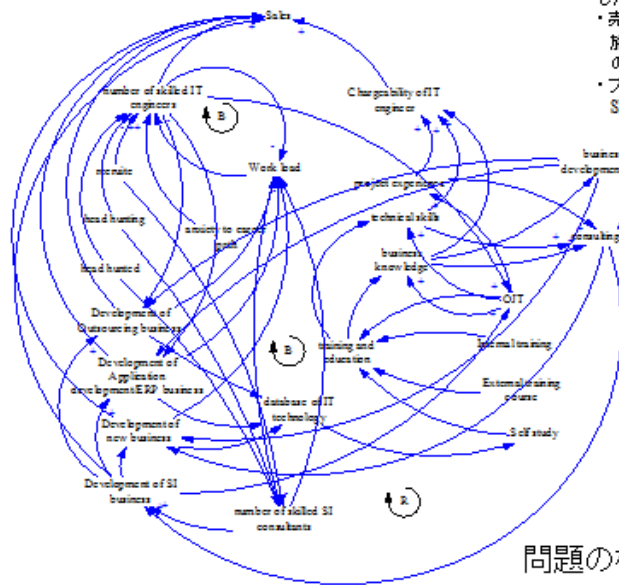
部門別原価率	(単位:%)									
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
アウトソーシング事業部	219.52	149.29	122.91	208.40	197.71	80.95	85.64	88.64	130.41	211.01
アプリケーション事業部	70.80	207.79	81.32	149.42	94.40	80.96	81.18	75.16	189.10	296.14
ERP事業部	96.20	115.26	104.92	103.82	95.12	90.33	90.41	108.59	88.56	77.94
ネットワーク事業部	0.00	0.00	126.67	73.33	76.80	88.99	77.85	93.59	80.36	31.40
SI事業部	0.00	0.00	70.71	52.00	52.30	49.13	57.75	66.06	41.95	47.69
支店・支社分	32.03	79.39	103.57	116.96	117.71	111.75	81.06	81.93	113.11	98.41

アウトソーシング事業やアプリケーション事業は原価を割っています。逆に、ネットワーク事業やSI事業はきわめて健全です。

財務情報から各事業別に収益性を分析してみた。



1. 貴社の抱えている問題点及び課題



ここでは、事業の繋がりについて中心に分析しました。特に次の関連性が注目されます。

- ・売上は、ERPの導入、SIコンサルティングの実施、アプリケーションの開発などのプロジェクトの数と規模で決まる。
- ・プロジェクトの数と規模は、プロジェクトを担うSE及びコンサルタントの数に影響される。
- ・プロジェクトを担えるSE及びコンサルタントの数は業務負荷に影響される。
- ・プロジェクトを担えるSE及びコンサルタントの数を増やすには、OJTを中心とした育成及びヘッドハンティングが有効である。

次のページに、この関係を、ERP事業及びSI事業のみを選択し、図示しました。

問題の構造を定性的に分析してみた。



1. 貴社の抱えている問題点及び課題

SEの業務負荷は、スタッフの優秀さや優秀なスタッフの数によって軽減できます。そして、優秀なスタッフを集めることは、業務が分断されていたり、組織の壁があっては不可能です。

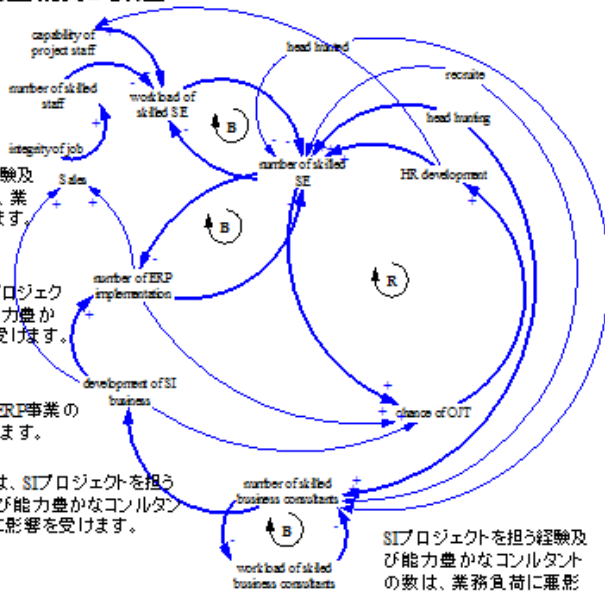
ERPプロジェクトを担う経験及び能力豊かなSEの数は、業務負荷に影響を受けます。

ERP事業は、ERPプロジェクトを担う経験及び能力豊かなSEの数に影響を受けます。

SIプロジェクトがERP事業の引き金となっています。

SI事業は、SIプロジェクトを担う経験及び能力豊かなコンサルタントの数に影響を受けます。

SIプロジェクトを担う経験及び能力豊かなコンサルタントの数は、業務負荷に影響を受けます。





1. 貴社の抱えている問題点及び課題

	FTE	入社	退社	現在
アプリケーション事業部	7	0	0	1
総務・人事課人事担当	7	0	0	1
総理担当	7	0	0	1
営業部	7	0	0	4
第1部	7	5	5	20
第2部	6	10	15	15
第3部	9	10	10	20
第4部	5	0	7	3
ERP事業部	7	0	0	1
総務・人事課人事担当	7	0	0	1
総理担当	7	0	0	1
営業部	7	2	2	6
セールス・エンジニアリング部	10	15	13	6
技術部	6	5	5	6
技術サポート部	5	2	2	6
SI事業部	7	0	0	1
総務・人事課人事担当	7	0	0	1
総理担当	7	0	0	1
第1部	9	12	13	3
第2部	8	15	18	2
第3部	9	15	18	3
第4部	10	20	22	3

業務負荷が高い部門は技術者の定着率が悪化しています。

なぜ、定着率が悪いのかをさらにヒアリング調査で追跡する必要があると考えます。



1. 貴社の抱えている問題点及び課題

ヒアリング調査から、以下の点が仮説として考えられます。

仮説1: SI事業部がERP事業部などの他の事業部の牽引役となっている。

しかし、受手である他の事業部で業務を受けられる優秀な技術者が不足

仮説2: 事業は、プロジェクト・マネージャーが勤まる優秀な技術者の数によって決まる。

仮説3: 優秀な技術者には、プロジェクト経験、業務知識、技術能力の3つが必要

仮説4: 優秀な技術者を育成させるにはOJTが有効

従って、

仮説: 優秀な技術者の数を確保することが重要

仮説5: 組織の壁や業務分断により、優秀な技術者やスタッフを集中化し、効率的に活用できない



2.改善策

食事業の核となっている経験及び能力豊かなSEの数の確保を重要視します。

- (1)直接的な方法
- ①ヘッドハンティング
- ②リクルート

SEの業務負荷を減らし、OJTなどでのスタッフの育成を担えるようにします。

- (2)間接的な方法
- ③類似業務の統合による経験者の有効活用や集中化
- ④専門性で人材を集中化

- (3)OJTなどによるスタッフ育成
- ⑤業務負荷低減によりOJTに振り向ける時間を確保

業務の重複度や分断、スキル集中の可能性を計測する必要がありますが、次のような改善策が考えられます。

- ・業務統合：設計や開発の機能統合、人材統合
- ・組織統合：同じような内容の仕事をしている部分を組織的に統合
- ・規模調整：スキルを持った人材や機能を統合することで、余剰部分が生じます。その整理が必要です。

- 手法
- ・組織再設計



2.改善策

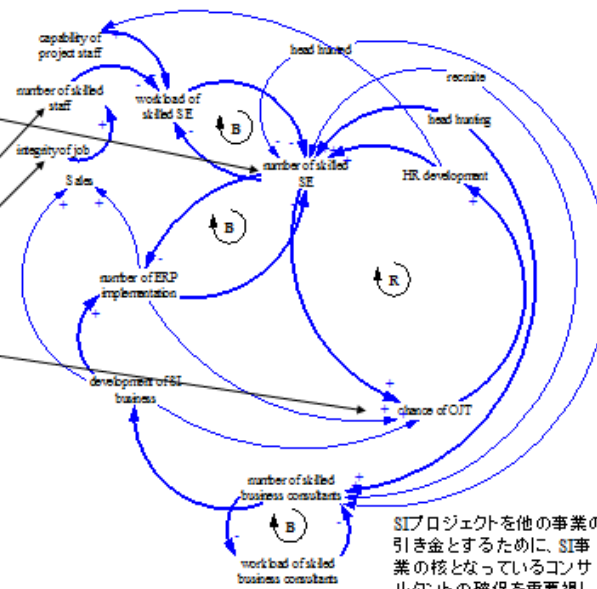
食事業の核となっている経験及び能力豊かなSEの数の確保を重要視します。

- (1)直接的な方法
- ①ヘッドハンティング
- ②リクルート

SEの業務負荷を減らし、OJTなどでのスタッフの育成を担えるようにします。

- (2)間接的な方法
- ③類似業務の統合による経験者の有効活用や集中化
- ④専門性で人材を集中化

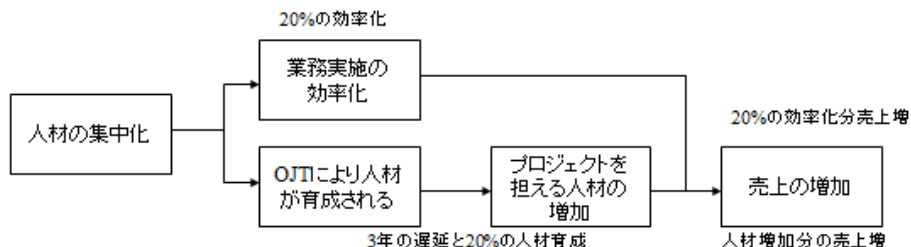
- (3)OJTなどによるスタッフ育成
- ⑤業務負荷低減によりOJTに振り向ける時間を確保(ただし、スタッフ育成には時間がかかります。)



SIプロジェクトを他の事業の引き金とするために、SI事業の核となっているコンサルタントの確保を重要視します。



3.期待される改善効果

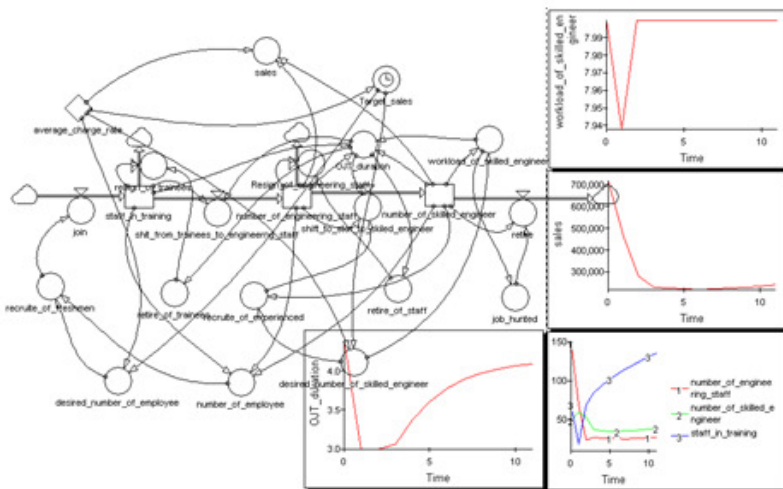


仮に上記のように考えると、売上は以下のように変化します。



4.参考資料

・プロジェクト・マネジャーやプロジェクトチームの中核を担う技術者の数の確保がうまくいかない場合は、スキルのある技術者への労働負荷が高まり、OJTによる人材育成も遅延し、また、離職率が高まり、売上も極端に減少します。





4.参考資料

- ・例えば、ヘッドハンティングなどで経験者のみの採用に集中し、即戦力となり、すぐに稼げる人材を積極的に採用すると共に、業務負荷を軽減することで業績を改善できます。

