

ソリューション

ワークスタイル変革のためのコンサルティング事例

Case Study of Consulting for Work Style Reforming

藤田 昌也*
Masaya Fujita

小川 康之*
Yasuyuki Ogawa

今井 恵一*
Keiichi Imai

要 旨

IT機器の導入効果が厳しく問われるようになったなか、お客様からは、働く環境や業務の進め方（ワークスタイル）そのものを変化させ、生産性の向上がもたらされるような提案が求められています。

本稿では、UNIVERGE製品を軸として、導入効果測定やワークスタイル変革の提案などを盛り込んだコンサルティング提案プロセスを、事例を交えながら紹介します。また、実際のコンサルティングの過程で明らかになった課題や今後取り組むべき領域を、トータルコンサルティングの視点からまとめます。

Nowadays, explanation for the effect of IT product is very important to the customer, so customers request the proposal which changes the working environment and operating process and brings about improvement in productivity.

This paper introduces the process of consulting proposal including the measurement of effect by UNIVERGE products and a work style reforming, with a case study. In addition, the subject generated in the process of actual consulting is described, and the domain considered to strengthen from now on is summarized from the viewpoint of total consulting.

1. まえがき

市場経済において、企業の競争力の向上は避けて通れない課題です。特に技術革新が継続的に行われ企業を取り巻く環境の変化が激しい現在、いかにしてすばやく企業を変革し環境に適應するのか、環境の動きを先取りして、いかに速く企業を革新していくのが、企業経営の要諦になっています。いい換えると、意思決定のスピードを速くし、生産性を高めることが重要な要因になっています。

2. なぜ今ワークスタイルの変革が求められているのか

意思決定のスピードを決める要因はいくつかありますが、主として、組織を構成しているメンバーのコミュニケーションのあり方が影響を及ぼします。時間・空間に制約されることなくコミュニケーションができること、「必要な人が」「必要なときに」「必要なだけ」コミュニケーションできること、その意味で無駄のないコミュニケーションが行われることで、組織の意思決定も速くなるでしょう。ただ、現在のワークスタイルでは、このような無駄のないコミュニケーションを実現するには技術および組織制度上、様々な障害があるのも事実です。

本号の他の論文で記述されているように、NECのUNIVERGEソリューション体系（製品群）はユーザにとって無駄のないコミュニケーションを実現可能にするものです。さらには、UNIVERGEを導入することによって、極言するとオフィスに出勤する必要もなくなりますから労働時間という概念の重要性は低くなりますし、ナレッジマネジメントの仕組みを活用することで社員教育のあり方もこれまでとは異なってきます。

UNIVERGEというITがもたらす効果を最大限に引き出すためには、UNIVERGEソリューションのどれを組み合わせれば最も有効なのか、導入することによってどの程度の効率性の向上が見込まれるのか、コミュニケーションに影響を及ぼす現状の社内制度もしくは組織文化をどのように変革しなければならないのかなど、ユーザはワークスタイルに関する問題点を解決することが重要になります。

以降の章で、UNIVERGE導入に際してお客様が直面する問題点をNECがどのように解決するのか、そのコンサルティングプロセスと技法に関して、事例を交えながら説明していきます。

3. UNIVERGEにおける新しい提案スタイル

3.1 シーズ指向型提案とニーズ指向型提案の融合

近年、ニーズ指向型、つまり顧客のニーズ（あるいは課

* ビジネス開発本部
Business Development Division

題)を把握し、その上で、そのニーズを満たす(あるいは課題を解決する)提案を行うことの重要性が叫ばれています。

本稿のテーマでもあるワークスタイルそのものを変革する提案を行う際には、このニーズ指向型の考え方は非常に重要な要素となります。また、漠然とした問題意識を持っているものの、その解決策を見出せていない顧客に対しては、NECの側からその問題の本質を探り出すことを行い、解決へのアプローチを含めた製品提案を行うことも必要になります。

一方、これまでのNECでは、数多くの優れた技術や製品があり、それらに精通した技術者も多数存在していることから、技術や製品の種が開発されてからその使い道を考えるという、いわばシーズ指向型の提案を得意としていました。

現在、シーズ指向型を否定し、ニーズ指向型への移行を促す論調もありますが、技術や製品に根差したシーズ指向型の提案も、決して否定されるべきものではありません。UNIVERGEにおいては、NECの従来からの得意分野であるシーズ指向と、新しい流れであるニーズ指向が融合した提案を行うことが重要だと考えています(図1)。

3.2 UNIVERGEによるワークスタイル変革

これまでの、企業の生産性向上といえは、生産、販売、物流、またこれらが複合したERPやSCMなど、基幹業務系システムへのITの導入が中心でした。このような基幹業務系の改革による生産性向上に加え、次に企業に求められるのは人間系コラボレーションの活性化による企業力の強化です。特に、企業内のホワイトカラーの生産性(知的生産性)の向上がクローズアップされています。

お客様が抱える課題を正確に把握し、これまでNECがITとネットワークの領域で積み重ねてきた実績やノウハウを基にしながら、UNIVERGE製品群を活用した解決の道筋を立てることが求められます。これにより、UNIVERGEによるワークスタイル変革と、それによる企業の生産性の向上が実現されることとなります。

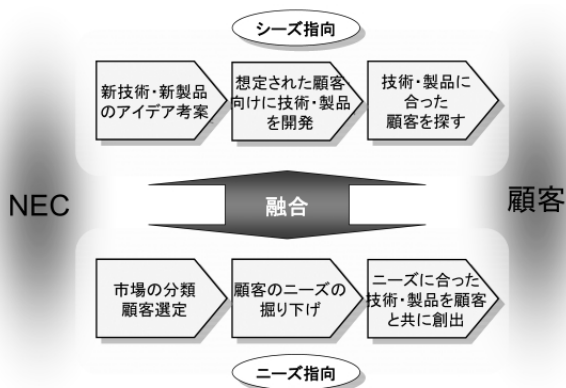


図1 シーズ指向とニーズ指向の融合

Fig.1 Integration of seeds-oriented and needs-oriented.

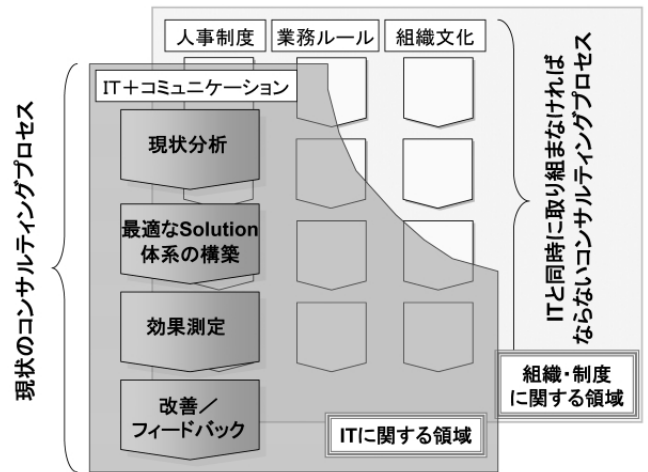


図2 提案プロセスの全体像

Fig.2 Outline of consulting process.

4. 生産性を高める提案プロセス

第3章のような、UNIVERGEによる生産性の向上を実現するための提案プロセスを、本稿では、以下の4つのフローに分けて考えます。

- (1) 現状分析
- (2) 最適なソリューション体系の構築
- (3) 効果測定
- (4) 改善/フィードバック

図2に、ワークスタイル変革とワーカーの生産性向上をもたらす提案プロセスの全体像を示します。

(1) 現状分析 (リサーチ)

コンサルティングを実施する際の基本となる情報を収集し、解決への道筋をつける土台となる非常に重要なフェーズです。お客様の日常業務を分析し、お客様の抱える様々な問題点を探り出すことが目的となります。大勢に対するアンケート調査から、数人に対するインタビュー調査、資料分析、現場取材まで様々な手法が存在します。

以下に、現状分析フェーズの具体的な流れ(例)を示します。

① インタビューによる事前調査

クライアントのキーマン数人に対してインタビューを行い、業務のスタイルや個人的に感じている問題点などを聞き出します。

② 課題点の仮説立案

インタビューの内容を基に、顧客が抱えている問題についての大まかな仮説を立てます。詳しく調査が必要な部分は、次のアンケート調査で情報を収集します。

③ アンケートによる情報収集

上記の仮説の検証や、多人数の統計的データを収集することを目的としたアンケート調査を実施します。

④ 分析および問題の整理/構造化

インタビューやアンケートで得られた情報を整理・分析

し、断片的に得られた情報から顧客が抱える問題点を組み立てます。また、以降のフェーズにつなげるため、それらの問題点が解決された際にもたらされる効果も想定して、概算で算出しておくことも必要です。

(2) 最適なソリューション体系の構築

(1) で明らかになった問題点を解決するために、UNIVERGEによる最適なソリューション体系を整えた上で、その提案を行います。提案の際には、製品そのものの説明に加え、(1) で算出した想定効果を分かりやすく提示することがポイントとなります。(1) がニーズ指向からのアプローチであるのに対して、本項目はシーズ指向の要素が強い部分であるため、製品の機能を把握している技術部門と、客先のニーズや課題を把握している営業/SE部門が協力した上で、効果的な提案を行うことが重要となります。

(3) 効果測定

(2) で整えたUNIVERGEソリューションにより、(1) の問題点が、どのように、またどの程度改善されるのかを評価します。実際に機器を利用した上で評価することが望ましいため、案件に応じては、機器をトライアル提供するなどの対策も必要です。

測定方法としては、(1) で実施した調査を再度実施して、その差分を測定し、課題であった項目がどの程度改善したのかを算出する方法が一般的です。

トライアル的な導入が困難な場合には、お客様の業務フローを調査・分析した上で、UNIVERGEソリューションを導入した場合をシミュレートして効果を算出する方法もあります。

(4) 改善/フィードバック

(3) で測定した効果を、定量的、および定性的なデータとして整理します。定量評価の例としては、導入前後で効率化された細かな工数（移動時間や各種業務の準備時間など）を積み上げたトータル時間を基に金額を算出する方法や、オフィススペースの利用効率の変化を金額に換算する方法などがあります。定性評価では、「導入により業務がやりやすくなった」「便利になった」という現場の声を集めて、具体的な利用シーンとともに提示する方法が効果的です。

また、このような業務改革を行う際には、UNIVERGEの効果を最大限に発揮するために、お客様社内の業務ルールにも手を加えて、総合的な業務効率化を行うことも必要です。そのような場合に、プロジェクトを円滑に進めるためには、経営トップ層からのコンセンサスを得て、トップダウン的なプロジェクト遂行形態に持ち込むことも1つのポイントです。

5. コンサルティング事例

本章では、A社に対するコンサルティング事例を紹介します。

5.1 プロジェクトの概要

A社では、電話インフラのIP化を計画しており、全社展

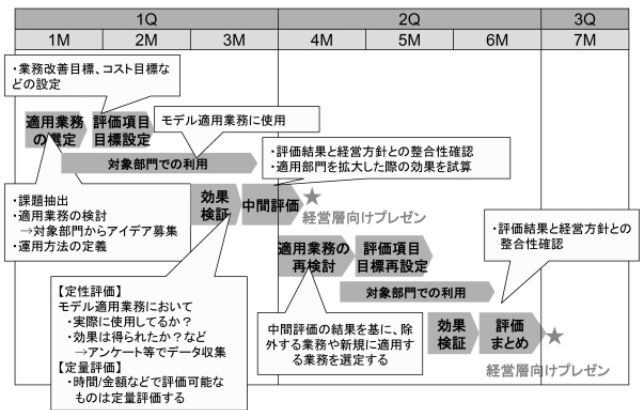


図3 コンサルティングプランの例

Fig.3 Example of consulting plan.

開に先立ちトライアル導入を行い導入効果の評価を実施することになり、NECはこのトライアル導入を受注しました。A社では、IP電話を単なる電話という位置付けではなく、総合的なコミュニケーションツールとして評価・検証することを目的としています。したがって、今後の全社展開につなげるためには、それらが業務にもたらす効果を定量的また定性的に評価して、経営層にアピールが必要となります。

5.2 NECのコンサルティングアプローチ

NECでは、トライアル導入の提案時より、コンサルティング的なアプローチを含めた提案を行いました(図3)。

まず、現状の業務の問題点を把握するため、第四章に示した現状分析(リサーチ)を実施しました。

A社の社員に対して、業務内容に関するインタビューを実施し、以下に示すような現場の声を集めることができました。

- 「電話の取り次ぎが多く、業務に集中できない」
- 「メールの受信が多すぎて重要な処理ができない。重要なメールが埋もれてしまう時もある」
- 「電話中にPC上の図などの情報共有ができれば便利」
- 「ナレッジマネジメントの仕組みの構築やペーパーレスのための機器の導入は行っているが、それが使われないままになっている」

ヒアリングからお客様の課題を抽出し、現状を深く把握することによって、「××部門は図などの情報の共有が促進されなければならないので、○○のソリューションが適切ではないか」など、具体的な利用シーンを想定しながらお客様の状況に合わせたシステム提案を行います。この仮説を前提とした提案は、お客様のニーズを把握している営業部門、ソリューションの機能体系を把握している技術部門、およびソリューション企画担当部門での機能横断的なチームを構成して行っています。ソリューションの活用の仕方についても、2日間にわたって実際にデモンストレーションを実施、その場で細かな説明を行いました。

お客様にとって、UNIVERGEソリューションが、お客様

の直面している問題点をどの程度解決しているのか、その効果測定もしくは投資収益を明らかにすることは非常に重要な意思決定要因です。

A社においては、特に社内における意思決定プロセスとの関係から、定量的な効果測定が求められました。そのためNECは、A社のプロジェクトにおいて、アンケート調査による定性的項目の定量評価への落とし込みや、物理的なものの削減および各人の行動時間の削減をコスト評価することなどの手法を用いて、できるだけ定量的な効果測定的手法を用いました。

仮説検証サイクルを回すうえで最も重要なプロセスが、効果測定を行った後の分析および改善・フィードバックです。A社においては、今後、当該段階に入ることになっていますが、その進め方としては、導入前と導入後での指標の変化を多変量解析など統計的に分析するとともに、現場でソリューションを実際に使った人の行動を細かくブレイクダウンし、業務を遂行する上での行動パターンがどのように変わったから違いが生じたのかを把握します。そして、さらに有効性の高いソリューション体系を構築すると同時に、ソリューション体系をより有効に活用できるように、業務フローや行動パターンの問題点指摘およびその改善策の提示をすることになっています。

6. これからのコンサル提案に求められるもの

UNIVERGEはオフィスの生産性を飛躍的に高めるITソリューション体系ですが、お客様への導入を通じて、IT以外の要因が生産性にもたらす影響も明らかになりつつあります。たとえば、UNIVERGEを導入すると、オフィスにいたくとも、あたかもオフィスにいるかのごとく業務を進めたり、打ち合わせに参加することが可能となります。しかし「やはり会議はface to faceのほうがやりやすい」「オフィスにいる時間が長いと管理者の心象がよくなり人事評価も高くなるのではないか」という意識を組織のメンバーが持っている場合には、UNIVERGEの効果をフルに発揮することは不可能となります。

また、仕事の進め方はその人のこれまでの日常活動のなかで構築されたものですから、一朝一夕に変わるものではありません。したがって新しいITの導入とこれまでの仕事の進め方との間にギャップが生じる可能性は非常に高くなっています。このギャップを埋める移行期間をいかに短くしていくのかはオフィス生産性に大きな影響を及ぼします。

さらに、UNIVERGEを導入することによって、これまでの業務を遂行する時間的効率性が向上しますが、それによって余剰時間を生み出すこととなります。そもそも、各メンバーに新たに生まれるこの余剰時間をうまく活用できない限り、結局は間延びした仕事を各メンバーがすることになるので、時間生産性が向上したとはいえなくなります。余剰時間の有効活用に関するお客様へのコンサルティング業務および提案も非常に重要な活動となります。

このようにITを導入することによって生産性を高めるためには、ITの導入以外にも、組織制度的な要因および業務活動のあり方のコンサルティングをトータルでお客様に提供することが非常に重要になってきます。

NECではIT導入によるコスト削減案の提示および定量的評価活動にとどまらず、生産性の向上によって生まれた余剰資源を活用して将来に向かった価値創造につなげるためには、組織は何をするべきなのかという、その意味では前向きなコンサルティング・サービスも提供できる体制を整えています。

7. むすび

これまでのNECでは、お客様のニーズよりもサービス提供サイドの持つシーズを中心に考えてお客様にサービスを提供する傾向が強かったようです。しかし、今後は業務遂行過程においてお客様はどこに不満を抱いているのかを的確に把握するマーケット・インのスタンスのもと、ソリューションの導入プロセスおよび導入後に発生する組織的課題のコンサルティング・サービスをお客様に提供することが重要になります。

NECはUNIVERGEソリューションの提供において、お客様の投資効果が最大限になるようなコンサルティング・サービスをよりいっそう充実させていく予定です。

筆者紹介



Masaya Fujita

ふじた まさや
藤田 昌也

1999年、NEC入社。現在、ビジネス開発本部主任。



Yasuyuki Ogawa

おがわ やすゆき
小川 康之

1981年、NEC入社。現在、ビジネス開発本部エキスパート。



Keiichi Imai

いまい けいいち
今井 恵一

1981年、NEC入社。現在、ビジネス開発本部グループマネージャー。