

富士通グループのコンサルティング活動を支えるメソドロジー —富士通コンサルティング知識体系：CONPAM/BT—

CONPAM/BT Methodology for Fujitsu Group's Consulting Activities

あらまし

経営革新を効果的に推進していくためには、構想を明確にして、社内コンセンサスを得て、全社・関係部門の協力体制を確立することが重要となる。お客様の経営革新遂行を強力に支援するために、富士通グループでは、コンサルティング実施に必要な一連の知識を体系化し、コンサルティング品質の安定化と効率化、そして高付加価値化の実現に取り組んでいる。本稿では、富士通グループが実施するコンサルティング活動を長年支えてきた独自のコンサルティング技法に、数多くの実践ノウハウを取り込み、拡充・発展させた「富士通コンサルティング知識体系 CONPAM[※]/BT (The FUJITSU CONsulting knowledge, Procedure And Methodology/Business Transformation)」について、歴史的経緯やお客様にとっての意義などを含めて紹介する。

※ CONPAMは、富士通グループのコンサルティング知識体系の名称である。

Abstract

To realize effective business transformation for our customers, it is necessary to clarify the main problems and create a master plan for business transformation by obtaining internal consensus and creating a cooperative atmosphere, either company-wide or among certain groups or individuals. To assist customers in their business transformations, the Fujitsu Group has developed a standard methodology called CONPAM/BT (CONsulting knowledge, Procedures And Methodology/Business Transformation) and has been aiming at stable delivery of quality services and effective, value-added business transformations for customers. CONPAM/BT is an original methodology that has been supporting consulting activities in the Fujitsu Group for many years. This paper outlines the new enhanced CONPAM/BT, which is based on extensive practical know-how of consulting projects. It also describes the methodology's development background and the significance of its application to customers.



金子 勝 (かねこ まさる)

(株)富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属
現在、経営革新や業務改革のコンサルティングに従事。

ま え が き

厳しいビジネス競争に打ち勝つには、経営や行政を革新させる速さと品質が求められ、これまでのように試行錯誤を繰り返しながら進める余裕はない。

革新のスピードを上げるには、外部の知恵を活用することも必要となる。幅広い経営革新は、得意分野を持つ実務経験者やコンサルタントをそろえるだけでは、個人の力量に左右される危険があり、富士通グループは、個人の力量も当然ながら、組織力で革新を支援するパートナーであることを強く求められるようになっていく。

また、経営革新をつまづくことなく順調に推進していくためには、重要な構想立案を誰にでも分かるようにし、知恵を引き出し、社内のコンセンサスを得て、全社・関係部門の協力体制をしっかりと築くことが重要となる。

そこで、お客様の革新を強力に支援するために、富士通グループではコンサルティング実施の一連の知識を体系化し、コンサルティング品質の安定化と効率化・高付加価値化の実現に取り組んでいる。その結果、これまで富士通グループが実施したコンサルティング活動を支えてきた独自の技法を基盤に、数多くの実践ノウハウを取り込み、拡充・発展させ、「富士通コンサルティング知識体系CONPAM/BT：コンパムビィティ」としてまとめ上げるに至った。

富士通コンサルティング知識体系の歩み

富士通グループでは、1980年代からコンサルティング実施者の共通言語となるコンサルティング技法の存在が、お客様の経営革新の構想立案を強力に支援するものとして整備に注力してきた。

そして、1993年に富士通と富士通総研が共同で、お客様の構想立案支援で培ってきたノウハウを基に、システム企画立案のサービス技法“SCOPE/Method (System design COnsulting, Planning & Estimating service/Method)”を開発した。開発当時は、システム構想立案工程版とシステム計画立案工程版の二つであったが、その後適用の広がりとともに、BPR (Business Process Re-engineering) 版や製造業版、中堅企業向けの中規模版などの改良版や、テーマや業種ごとの派生版が作られ、活用されてきた。SCOPE/Methodのこれ

までのコンサルティング実績は1000件を超え、コンサルティング品質の安定化、コンサルタントの育成、技術の継承に大きく貢献し、富士通の上流工程コンサルティングの発展に寄与してきた。しかし、SCOPE/Methodの開発から10年以上が経過し、その間の富士通およびお客様の外部環境や内部環境の変化に伴い、最近のグローバルビジネスや内部統制などの時流を盛り込んだ内容に刷新する必要が出てきた。

そこで、富士通の独自技法である、EPG (Executive Planning Guide)、⁽¹⁾ C-NAP (Customer-Needs and systems Analysis Procedures)、⁽²⁾ SDEM21 (Solution-oriented system Development Engineering Methodology 21)⁽³⁾などの技法やITCのコンサルプロセス指針、⁽⁴⁾ 世の中に知られているEA (Enterprise Architecture) やバランスト・スコアカード (BSC : Balanced Score Card) などの経営コンサル技法を取り込んで、さらに、数多くのコンサルティング経験からの知恵を盛り込み、SCOPE/Methodを拡充・発展させ、富士通コンサルティング知識体系CONPAM/BTを開発した。

CONPAM/BTとは

富士通コンサルティング知識体系CONPAM/BTは、経営革新の構想立案段階で行うコンサルティング実施の一連の知識を体系化したものである。

経営革新の構想立案段階は、最初に全体を鳥瞰した計画を行うことが重要である。この作業は多岐にわたり過ぎるため、見落としが発生し、多くの時間を要することがあり、経営革新の経験者やコンサルティングの手助けを必要とする。しかも、とくにこの分野のコンサルティングは、お客様の課題整理や合意形成、具体的かつ実現可能な施策の検討など、活動が広い範囲に及び、それぞれ担当するコンサルタントのスキルや経験に依存しがちである。

CONPAM/BTでは、このような経営革新の構想立案に対して、コンサルティング経験を踏まえての工夫を取り入れている。

以下に主な工夫を紹介する (図-1)。

(1) 実施すべき基本工程を明確化

CONPAM/BTの基本工程は、「立ち上げフェーズ」、「ビジョン策定フェーズ」、「業務/情報化基本コンセプト策定フェーズ」の三つのフェーズと、

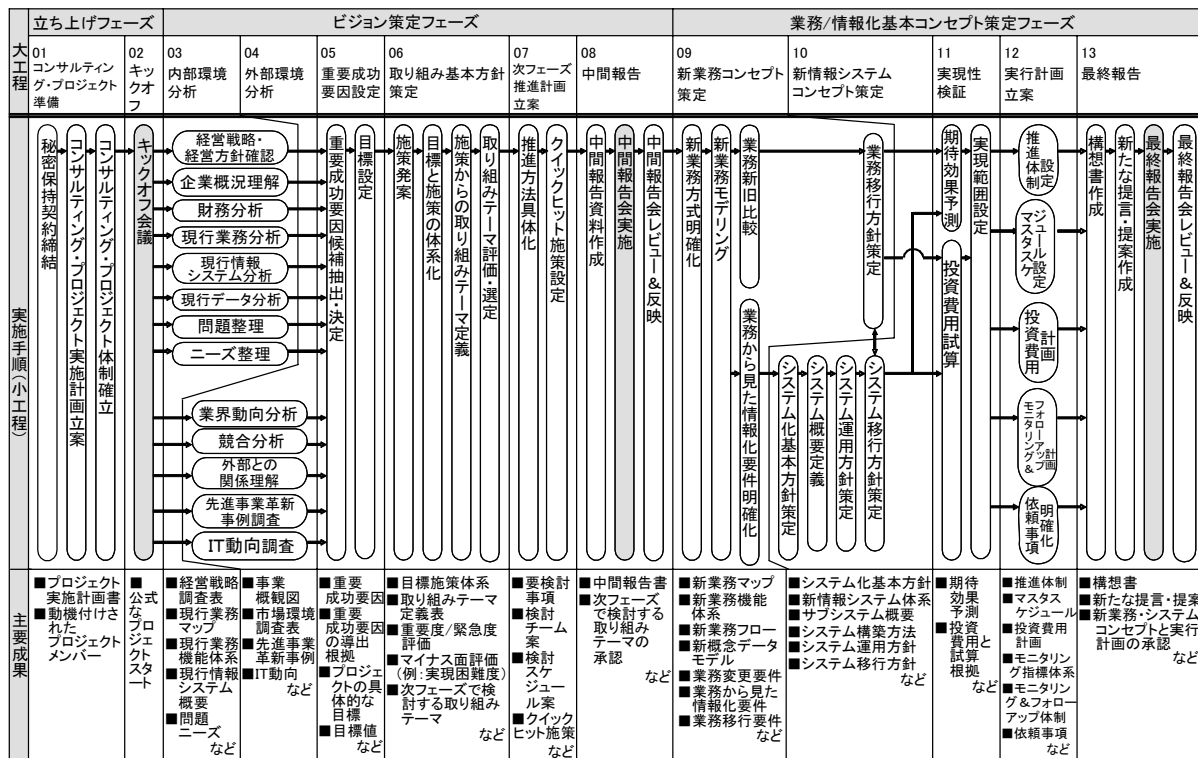


図-1 CONPAM/BTの全体概要
Fig.1-Outline of CONPAM/BT.

13の大工程，49の小工程で構成されている。各工程では，「目的」，「作業内容」，「インプット情報」，「主要成果物」や，実施する際のポイントと留意点をも明確化している。

この基本形から，お客様の経営革新の進め方や必要な作業項目，成果物を取捨選択しながら作業を行うことで，検討漏れを防ぐことを可能としている。

(2) アウトプットサンプルやワークシートを充実

次章で紹介するが，各工程では，過去のコンサルティング事例から特に効果的であった「アウトプット」を選び出し，231種類の「アウトプットサンプル」と125種類の「ワークシート」を整備しており，さらに拡充を図っている。これらを組み合わせることで，お客様にフィットした進め方や段取り合わせができる上，アウトプットイメージを事前確認しながら推進することにより，経営革新の構想立案の品質向上に大きく貢献することができる。

(3) コンセプト策定段階からの実現性検証の組み込み

CONPAM/BTは，あるべき姿やありたい姿を策定するコンセプトの策定段階で，実現性を検証する工程を組み込んでいる。とくに外部的要素として，法律的制約や業界ルールなど，内部的要素と

して，予算・納期・運用スキルなどを検証し，実行可能性を合意形成することを重要視している。実施計画立案の前工程で，「期待効果予測」，「投資費用試算」，「実現範囲設定」を行って，確実な実現性を検証してから，実行計画づくりを行うことを基本としている。

(4) 経営者レビューを必須工程として明示

経営革新の構想・企画段階では，方針の徹底と手戻り防止に経営者の参加が重要なかぎとなる。

まず，プロジェクトのキックオフでは，革新の背景や目的，メンバへの期待を共有する。

中間報告では，重要成功要因を設定して検討された目標・施策・取り組みテーマをレビューし，基本方針の意思決定をする。

最終報告では，投資や効果，スケジュールなどの革新構想を実施に移すために必要な検討がなされているかを確認し，実現性も含めて実行計画を承認する。

このように，要所所で経営者の意思を反映しつつ，構想・企画を遂行するように，開始・中間・完了における経営者レビューを重要な工程として明示している。

(5) システム構築へのスムーズな橋渡しの配慮

経営革新や業務改革には、ITを活用することが欠かせなくなっている。そこで富士通グループがこれまで数多く行ってきたシステム構築プロジェクトの経験を踏まえ、経営革新における構想立案の結果をシステム構築者の目線で整理することも重要視し、「新業務コンセプト策定」を情報化要件として、「新情報システムコンセプト策定」工程を遂行する流れとしている。「新情報システムコンセプト策定」工程の直前工程で、経営・事業戦略や業務プロセスから見た情報化要件の明確化を行う流れにしているのである。この工程を遂行することによって、新しい仕組みを策定した新業務方式や新業務プロセスを実現するためのシステム化要件を、後続するシステム構築へつなげることができる。

これがシステム構築工程へスムーズにつながるための橋渡しとなり、重複作業や手戻りを防ぐことが可能となる。

CONPAM/BTの活用ポイント

経営革新の構想立案では限られた期間の中で、数

多くの作業を実施し、確実にコンセンサスを得る必要がある。これには、経営革新の進め方の雛形をベースにカスタマイズした作業項目で描いていくことが得策である。

そこで各種技法のエッセンスやコンサルティング経験からの知恵を反映したCONPAM/BTをうまく活用することが有効な策となってくる。

以下に、主な活用ポイントを紹介する(図-2)。

(1) 経営革新の構想立案の進め方をカスタマイズ

CONPAM/BTをベースに、三つのフェーズ、13の大工程、49の小工程で、経営革新の目的や範囲から全体の進め方をカスタマイズして、今回の構想策定にフィットした進め方や作業項目を設定する。そして、各工程の作業内容、インプット情報、主要成果物で、具体的な作業手順を共有する。これにより、経営革新の作業項目の漏れ防止や決定までを迅速化だけでなく、プロジェクトをスムーズにスタートさせることが可能となる。

(2) 事前に成果物のイメージ合わせ

CONPAM/BTのアウトプットサンプルを基にアウトプットイメージをそろえ、さらに独自作成のア

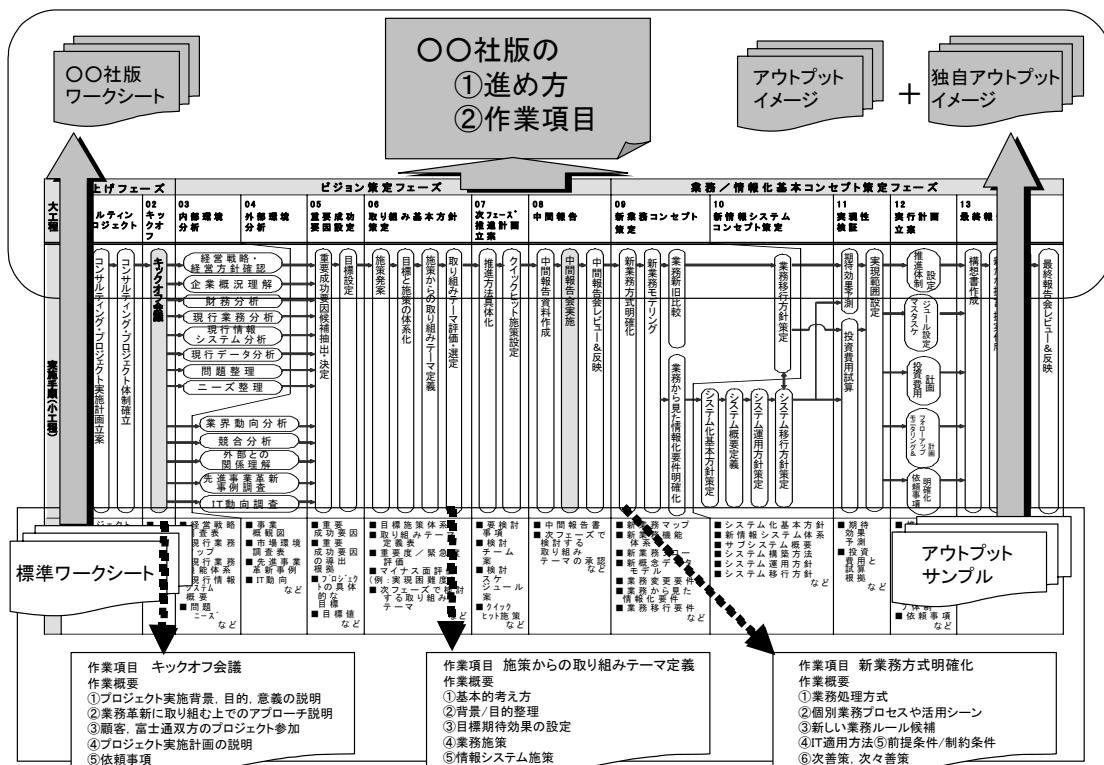


図-2 CONPAM/BTの活用イメージ
Fig.2-Application point of CONPAM/BT.

アウトプットイメージを加えることで、今回の構想策定で得たいアウトプット全体のイメージを事前に準備する。これを基に、プロジェクトのスタート前に、最終成果物における全体像の合意形成を図る。お客様は、最終成果物の全体イメージをプロジェクトスタート前に把握できることで、構想立案プロジェクト成功への期待感と安心感を持つことができる。

(3) 基本的な作業項目で検討漏れの防止

49の小工程からなる作業項目をベースに具体的な進め方と今回追加すべき作業について検討する。例えば、ビジョン策定フェーズの「取り組み基本方針策定」の大工程では、「施策発案」、「目標と施策の体系化」、「施策からの取り組みテーマ定義」、「取り組みテーマ評価・選定」の四つの基本作業工程で遂行することを確認する。その中の「施策からの取り組みテーマ定義」工程の場合は、作業項目を具体化するに当たって、「基本的な考え方の整理」、「背景/目的整理」、「目標期待効果の設定」、「業務施策」、「情報システム施策」など作業概要を検討し、今回必要な作業項目を追加し進めていくことで、検討漏れを防ぐことができる。

(4) 成果物のまとめ作業の効率化と品質確保

標準ワークシートを基に、今回の構想策定用にアレンジしたワークシートを作成する。これにより、準備作業を効率化でき、またワークシートの項目やまとめ方について、深く議論し新しいアイデアを盛り込むことで、成果物の品質確保に役立つ。

(5) システム構築が後に続く場合の手戻り防止

「業務から見た情報化要件の明確化」作業では、業務コンセプトをシステムの見線でシステム化方針として明確化することが可能となる。例えば、業務ごとにシステムに求める業務処理機能の要件や主な入出力情報を機能要件として整理する。また、当初予定し得なかったシステム要件（品質・性能・制約など）が発生するリスクを減らすように非機能要件を明確化する。さらに、システム化の基本的な考え方や方向性の策定をはじめとする、システム概要、システム運用、システム移行などの方針を定義する。これにより、経営者や現場部門の思いをシステム構築にスムーズにつなぐことが可能となり、システム構築の段階でもコンセプトやシステム化方針を再確

認でき、手戻りを防止できる。

価値ある経営革新の構想立案へ

CONPAM/BTは、富士通グループの実施するコンサルティングプロジェクトに適用することで、コンサルティング品質の安定化と効率化・高付加価値化を実現することをねらっているが、お客様の経営や行政の革新構想立案を効率的・効果的に推進するための技法として存在している。この構想立案に当たって、富士通グループのコンサルティングを通じて、CONPAM/BTを活用することで、以下のような効果が期待できる。

- (1) 新たな発想・アイデアを加味することを促進
- (2) 限られた期間での現実的な構想/実行計画づくり
- (3) お客様社内コンセンサスとトップ承認の容易化

こうして、今までの経験と知恵を盛り込んで体系化したコンサルティング知識体系CONPAM/BTを活用することで、お客様にとって価値ある経営革新の構想立案に貢献することが、富士通グループの願いである。

む す び

本稿では、お客様の経営革新の構想立案を強力に支える富士通のコンサルティング知識体系について、歩み、特徴、活用ポイント、お客様にとっての効果の四つの視点から紹介した。富士通グループは、今後とも、お客様のパートナーとして、お客様の経営や行政における革新の構想立案に、コンサルティング活動を通じて貢献していきたい。

参考文献

- (1) FUJITSU EPG解説書（全社システム計画技法）Executive Planning Guide. 富士通, 1990.
- (2) FUJITSU C-NAP解説書（システム要求分析技法）Customer-Needs and systems Analysis Procedures. 富士通, 1990.
- (3) FUJITSU SDEM解説書 Solution-oriented system Development Engineering Methodology 21. 富士通, 1992.
- (4) ITCのコンサルプロセス指針：プロセスガイドラインVer1.1. ITコーディネーター協会, 2006.