

2015年3月31日

コンサルティングレポート

中堅中小企業 組織的経営シリーズ 成功するシステム導入プロジェクト③ ～新しい仕組みの設計～

経営コンサルティング部 [大阪] 部長 細川達也

本稿では、前稿「第1フェーズ 経営戦略やビジョンの達成が可能かどうか『現在の仕組みを診断』する」で現状の問題点が明らかになり、課題解決のための基本方針が経営陣によって承認されたことを前提に、「第2フェーズ 経営戦略を遂行するために「新しい仕組みを設計」する」「第3フェーズ システム開発業者を選定する」について解説します。

1.第2フェーズ 経営戦略を遂行するために「新しい仕組みを設計」する。図 1 参照

(ア)新業務フロー作成

第1フェーズで検討された課題解決策を盛り込んだ「新業務フローチャート」を作成します。ムダな業務を廃し、戦略上必要な業務は機能強化を図った上で新業務フローチャートに描きます。この時、特に従前より変更の大きなポイントについては、別途詳細資料を作成した方が良いでしょう。

(イ)システム機能のポイント整理

新しい業務の流れが明確になれば、今度は各業務を人間系で行う業務とシステム系の業務に分類し、システム機能を整理します。特にこれまで利用していたシステムと作業方法や管理方法が大きく変わる機能については、現場部門や開発業者への説明のため、詳細な説明資料を作成しておく必要があります。

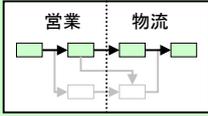
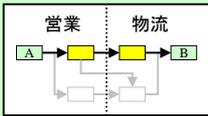
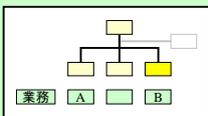
(ウ)組織計画と業務分掌の設定

新しい業務プロセスとシステム機能が明確になれば、それらを「どの部門の、誰が担当あるいは管理するか」を決め、職務分掌規程に落とし込まなければなりません。業務の責任を明確にしたり、あるいは従前とは全く異なる業務プロセスが追加された場合には、新しい組織の設置が必要となる場合もあります。

(エ)最終報告

中間報告で承認された基本方針に基づき立案された情報システム化計画を経営陣に報告します。具体的には、①現状の問題点(再認識)、②基本方針・ビジネスモデルの形態、③新業務の流れ・変更ポイント、④組織の将来像・移行計画、⑤情報システムの要件等について報告を行います。この最終報告が承認されれば、第3フェーズ「システム開発業者を選定する」に進みます。

図 1 情報システムの構築プロセス 第2・3フェーズ 新しい仕組みの設計・業者選定

第2フェーズ 経営戦略を遂行するために「新しい仕組みを設計」する。				
3. 業務・組織・情報システムの設計	<p>◆新業務フロー作成 基本方針に従い、経営戦略を達成するために、新しい業務の流れを設計します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本的な考え方 2. 新しい業務の流れ 3. 変更ポイントの詳細説明 ・業務の実施手順 ・チェックポイント 		【備考欄】
	<p>◆システム機能のポイント整理 各業務を人間系の業務とシステム系の業務に分離し、各システム機能のポイントを整理します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本的な考え方 2. システム一覧、システム構造 3. 各システムの詳細機能 ・取扱データ、 		
	<p>◆組織計画と業務分掌の設定 将来的な組織構造を設計するとともに、現状からの組織の移行計画を立案します。各現場担当者の理解が進むよう、組織別の業務分掌も同時に作成します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本的な考え方 2. 将来(3年後程度)の組織構造 3. 各組織の業務分掌(職務分掌) 4. 組織の移行計画 		
	<p>◆最終報告 経営戦略を達成するための基盤となる「新しい仕組み(業務・組織・システム)」について提案します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現状の問題点(再認識) 2. 基本方針、ビジネスモデルの形態 3. 新業務の流れ、変更ポイント 4. 組織の将来像、移行計画 5. 情報システムの要件 		
第3フェーズ システム開発業者を選定する。				
4. システム開発業者の選定	<p>◆開発業者への説明会 情報システムの開発を委託する候補会社(5社程度)に対し、同じ条件で提案を頂くためのRFP(提案依頼書)の作成と説明会を開催します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. RFP(提案依頼書)の作成 2. RFP説明会の案内 3. システム開発会社への説明会開催 		【備考欄】
	<p>◆開発業者の選定 各業者の提案書およびプレゼンテーションを右記の各視点から定量的に評価し、開発候補会社を2社に絞り込みます。さらに残った2社に対し、SEの面接と価格折衝を行い、開発委託先を選定します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提案書・プレゼンテーション評価 ・理解力、技術力、コミュニケーション ・コスト、納期、利用予定システム等 2. 担当SEの面接・評価 		
	<p>◆最終報告(業者選定) 開発委託業者の選定について、選定の経緯から評価結果までの経緯を経営者に対し報告します。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業者選定の経緯 2. システム開発会社の評価基準 3. システム開発会社の評価 4. 選考結果～今後の予定 		

2.第3フェーズ システム開発業者を選定する。

(ア)開発業者への説明会

情報システムの開発を委託する候補会社(5社程度)に対し、同じ条件で提案してもらうために、まず RFP(提案依頼書: Request For Proposal)を作成します。RFPとは開発業者に対する要求仕様の事です。自社が考える次期情報システム構想や具体的なシステム機能についてまとめます。なお RFP を開発業者に渡す前には、必ず秘密保持契約を締結して下さい。また RFP を開発業者に渡すだけでは、要求仕様の意図が十分伝わらない事が考えられますので、説明会を開催します。この説明会も、同じ条件で提案してもらうために、候補となる開発業者全てを招集し1回限りで開催します。質疑応答も全て平等に実施します。

(イ)開発業者の選定

説明会開催後、1ヵ月程度を目処に各開発業者からの提案を受けるプレゼン会を開催します。もちろん提案資料については事前(3日程度前)には送付して頂き、可能な限り事前に読み込んでおきます。提案書・プレゼンテーションの評価では、理解力・技術力・コミュニケーション力・コスト・納期・利用予定システム等の各項目について評価を行います。このような視点から開発業者を定量的に評価し、開発候補業者を2社程度に絞り込みます。

さらに残った2社程度の開発業者に対し、プロジェクトリーダーとなるSEとの面談及び価格折衝を行い、最終的な開発委託先を選定します。

(ウ)最終報告(業者選定)

開発委託業者の選定結果について、業者選定の経緯および評価結果までの経緯について経営陣に報告致します。具体的には、①業者選定の経緯、②システム開発会社の評価基準、③システム開発会社の評価、④選考結果、⑤今後の開発予定等について報告を行い、経営陣からの了承を得ます。

3.まとめ

情報システム化構想を立案する場合、「システムありき」のアプローチでは必ず失敗します。統合業務パッケージを活用する場合でも、まずは自社における会社の仕組み上の問題点とその解決策(方向性)を明らかにして下さい。そうする事で、本当に自社にあったパッケージを選択する事ができるようになります。また開発業者を選定する場合のポイントは“基準を統一する事”です。自社の要求仕様を RFP としてまとめたり、開発業者に対する説明会を開催する事で基準を合せる事ができます。このような取り組みを行うことで、自社に最適な情報システムを選択することができるようになるでしょう。

— ご利用に際して—

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。