

コンサルティングソリューションに関する 調査結果

2003年10月9日

電子情報技術産業協会
ソリューションサービス事業委員会
ソリューションサービス標準化専門委員会

内 容

ソリューションサービス標準化専門委員会の活動経過
ソリューションアーキテクチャとソリューションビジネスプロセス
顧客の視点からのコンサルティングへの期待項目
顧客の視点からのコンサルティング満足度要因
コンサルティング品質要件と品質定義
コンサルティングの品質構成要素
コンサルティングプロジェクトにおける品質評価・
顧客満足度評価への具体的取り組み
コンサルティングの品質向上のために
コンサルティングソリューションへの提言

ソリューションサービス標準化専門委員会の活動経過

ソリューションサービス標準化専門委員会

コンサルティングソリューション研究に関する

- ・ソリューション定義
- ・ソリューション提供のための方法論などソリューションアーキテクチャに関する標準化
- ・日本におけるソリューションビジネスのあり方と普及に向けての具体的な施策

平成12年度活動概要

ソリューションビジネスのあり方を検討する上での基本事項の明確化

ソリューション、ソリューション商品フレームワーク、ソリューション構築モデルの定義

平成13年度活動概要

ソリューションビジネスの成否は、顧客の経営課題の明確化とITによる実現方法の検討に携わるコンサルタントの能力に依存

ソリューション提供プロセスに携わるコンサルタントの種別、求められるスキル要件と育成方法、コンサルティング方法論の明確化

ソリューションサービス標準化専門委員会の活動経過

平成14年度活動概要

顧客にとってのコンサルティングソリューションの価値とは何かを追求

コンサルティングに対する期待項目と満足度

コンサルティングの品質評価

ベンダーにとってより付加価値の高いソリューション・コンサルティングを実現するために、今後どのような活動をしていく必要があるのかを調査研究

活動背景)

顧客企業にとっては

- ・ITを活用した企業情報システムによる競争力強化・ビジネスの拡大
- ・厳しい社会環境により経営に対して実質的かつ迅速な効果を出す投資

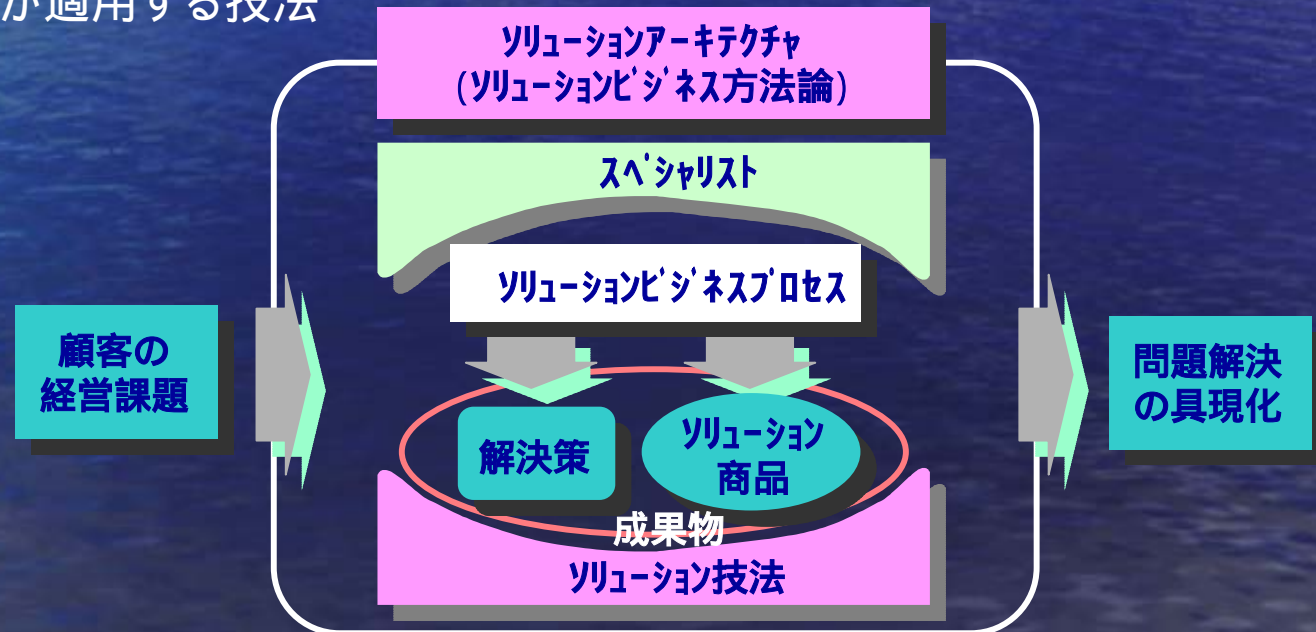
ソリューションベンダーにとっては

- ・真に顧客企業の経営に役立つソリューションの開発と提供

ソリューションアーキテクチャとソリューションビジネスプロセス

ソリューションアーキテクチャ

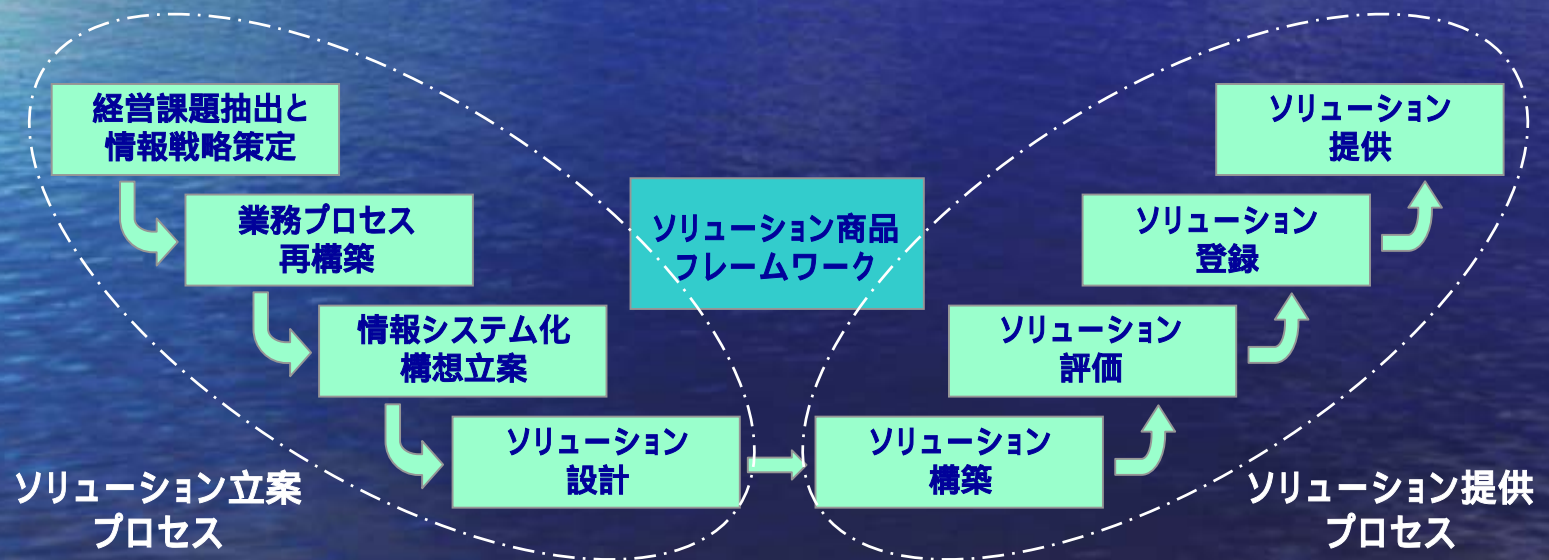
4つの基本要素から構成されるものとしてソリューションアーキテクチャを構造化
ソリューションやソリューション商品を創出するプロセス ソリューションビジネスプロセス
顧客の経営課題に対する解決策やソリューション商品などの成果物
ソリューションを短期間に効果的に提供する役割を担うスペシャリスト
スペシャリストが適用する技法



ソリューションアーキテクチャとソリューションビジネスプロセス

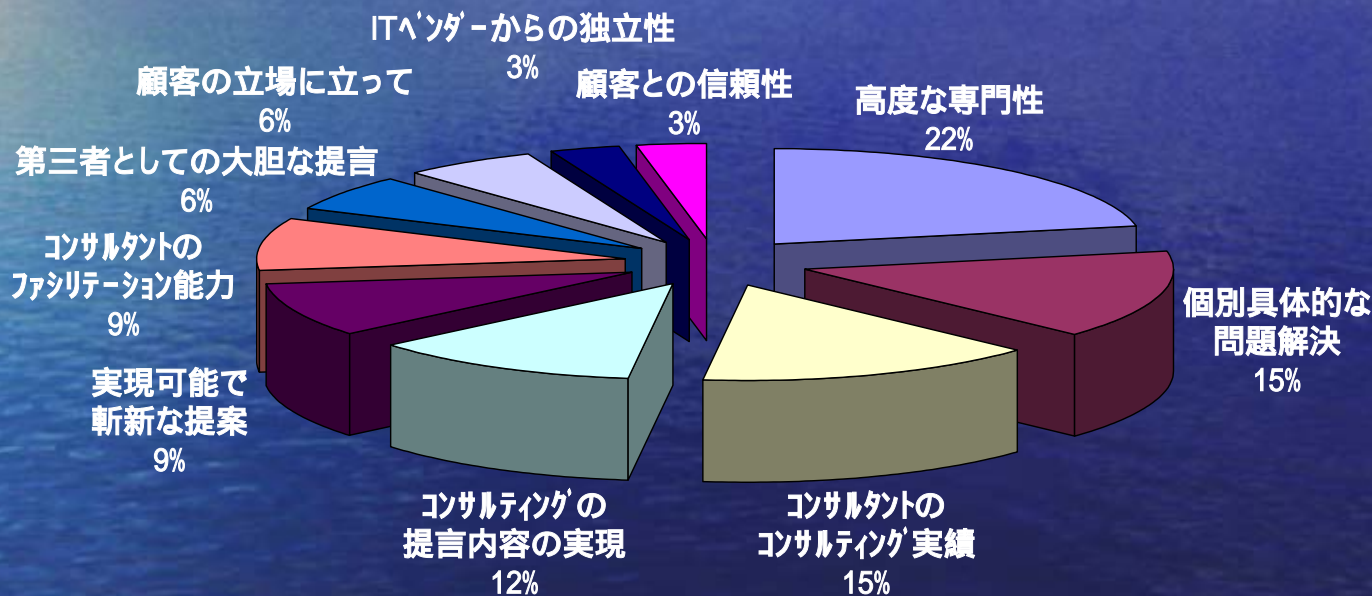
ソリューションビジネスプロセス

顧客の経営課題の抽出から、経営課題を解決するための解決策を提示し、それを提供するまでの8つの標準的なプロセス



顧客の視点からのコンサルティングへの期待項目

調査結果からの期待項目の分類



顧客：具体的な問題解決策を求めており、情報システム化構想立案にとどまらずソリューション設計以降のプロセスにまで踏み込んだコンサルティングを望んでいる
ソリューションベンダー：ソリューション設計プロセス以降のシステム構築を確実に仕上げることまでを視野に入れた、顧客満足度の高いコンサルティングを行なうことが必要

顧客の視点からのコンサルティング満足度要因

コンサルティングの満足度要因

- 内容 : 提案内容が品質も含めて顧客要求と一致している度合
- 価格 : 費用対効果の度合またはビジネスへの貢献度
- 範囲 : 経営課題に対する提案が明確であり将来の拡張性があること
- 期間 : 経営課題に対する提案が顧客希望時期に提示できる度合
- 実現性 : 提案が実際に実現できる可能性の度合及びリスク考慮度合
- 革新性 : 提案内容が最新 / 最適であり他と比較しても優位性がある度合
- コンサルタントの人間性 :
 - 顧客課題に関する専門性を有する以外に誠実性や見識など
 - コンサルタント個人に対する信頼の度合
- コンサルタントの専門性 :
 - 顧客企業の業界 / 業種に関する知識と経験を有しており、将来に対する洞察が働き顧客課題への提案が専門的である度合

コンサルティング品質要件と品質定義

コンサルティング満足度要因に対する品質要件

顧客利益に貢献し顧客が十分満足できる内容であること
経済性効果が納得でき投資に合意がとれること
顧客戦略に合致した範囲 / 期間であり推進計画に合意がとれること
具体的で実現可能な内容であり実践にあたっての合意がとれること
提案内容が革新的でありシステム化にあたっての合意がとれること
提案の内容が専門的で信頼できること、コンサルタントの行動に信頼がもてること



コンサルティングの品質定義

「顧客企業の利益に貢献でき、
具体的で実現可能な内容と納得できる価格で、
顧客企業が十分満足した上で合意形成を導くことができる
提案であること」

コンサルティングの品質構成要素

コンサルティング品質の構成要素

- コンサルティングの内容
- コンサルタントのスキル
- コンサルティングの進め方

コンサルティングの品質構成要素 - コンサルティングの内容

ソリューションビジネスプロセスの上流プロセスに求められる品質要素項目

品質要素 プロセス	テーマ性	課題の明確性	ビジネス貢献度	投資効果	実現可能性	リスク考慮性	情報の入手性	成果物の合致性	スピード	可用性・流用性	IT化実現性	拡張性	優先事項	ポリシー
1) 経営課題抽出と情報戦略立案														
2) 業務プロセス再構築														
3) 情報システム化構想立案														
4) ソリューション設計														

- ・「経営課題抽出と情報戦略立案」～「業務プロセス再構築」のプロセスにおいては、
取り組み課題・ビジネス貢献・経済性効果・リスク考慮 など顧客企業の経営戦略・
情報化戦略に関わる項目が重視される
- ・「情報システム化構想立案」～「ソリューション設計」のプロセスにおいては、
システムとしての実現性・拡張性・優先事項・システム化ポリシー と実現するための
より具体的な要素が求められる

コンサルティングの品質構成要素 - コンサルタントのスキル

コンサルタントのスキル要件

課題解決策立案能力

- ・コンセプト設定能力
- ・目標設定能力
- ・プロセス設計能力
- ・手法開発能力

課題発見能力

- ・課題抽出のための
方法開発 / 抽出能力
- ・ヒアリング / インタビュー能力
- ・課題の構造化 / 分析能力
- ・課題の表現能力

企画提案能力

- ・提案構成能力
- ・企画書作成能力
- ・説得力
- ・プレゼンテーション能力
- ・実現性評価 /
経済性効果導出能力

変革推進能力

- ・意識変革推進能力
- ・プロジェクト推進能力
- ・業務設計能力
- ・システム設計能力

コンサルティングの品質構成要素 - コンサルタントのスキル

コンサルタントがもつべき資質

コンサルティングの基本理論とノウハウに対する理解力と知識
基礎データをベースに展開を組み立てる論理的構築力
求める成果に向けて変化の流れをイメージする創造力
状況を的確につかむ感受性と臨機応変に対応できる対応力
リスクに対して新しい構想を実現していく挑戦姿勢
顧客に対する責任感
実践の場で培ってきた失敗と成功体験の応用力

コンサルティングの品質構成要素 - コンサルティングの進め方

コンサルティング品質を確保するためには

特定の(実績のある)フレームワーク・技法に従う

ナレッジを活用する

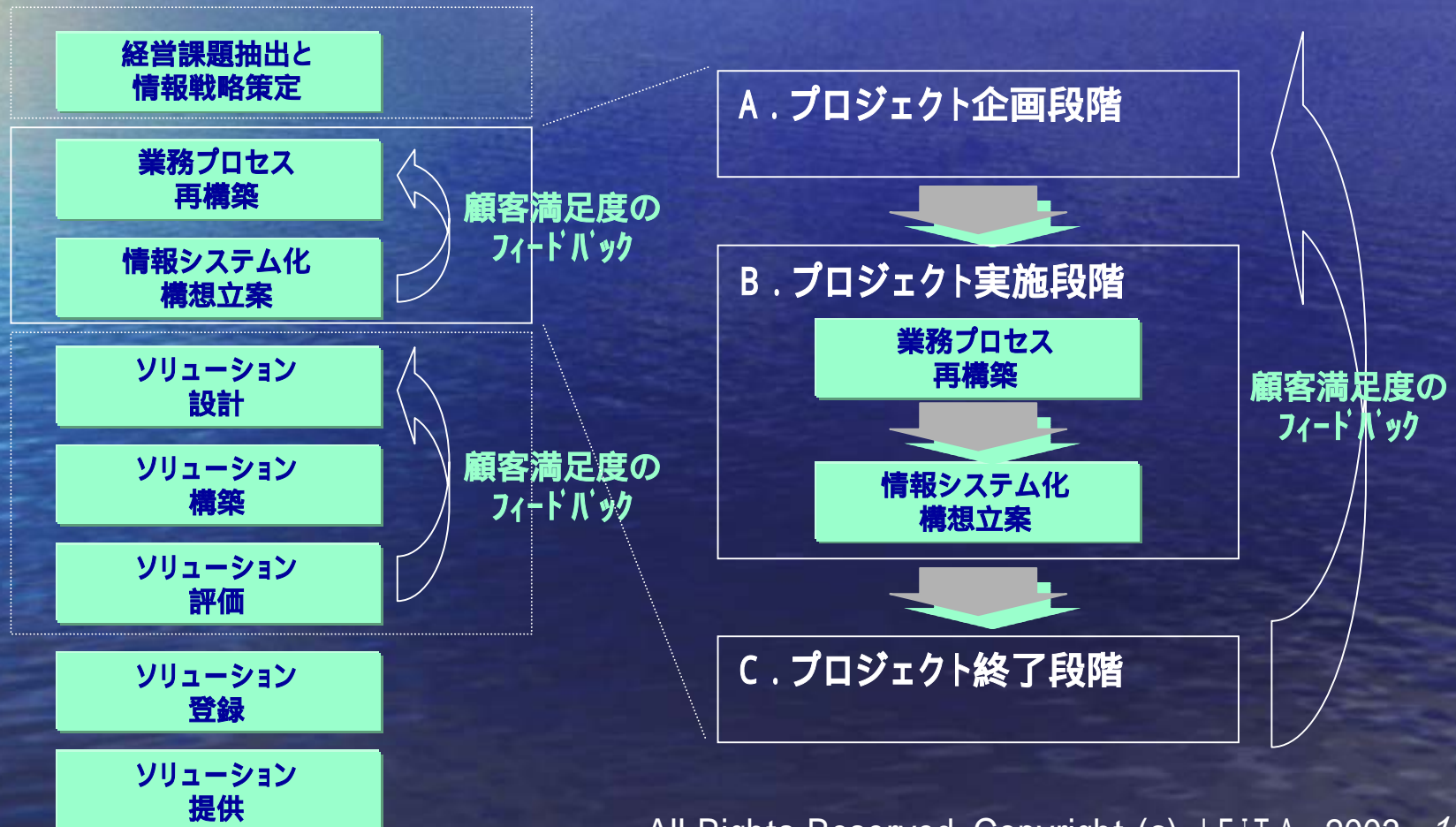
プロジェクトマネジメント/リスクマネジメントを徹底する

コンサルティングの提供プロセスをチェックするしくみを用意する

品質向上のためのサイクル(顧客満足度のフィードバックなど)を機能させる

コンサルティングプロジェクトにおける品質評価・顧客満足度評価への具体的取り組み

ソリューションビジネスプロセスとコンサルティングプロジェクト



コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 品質評価方法

A. プロジェクト企画段階

事前調査・システム化構想などの実施状況をもとに、それぞれの評価項目・要素の設定及び測定を行ない、経営戦略にそっているか否かを評価する指標とする

1) 事前調査

経営戦略・環境・組織等の実態調査をふまえ、顧客のニーズが十分に提案として応えられているか

- ・システム化基本方針が確認されているか
- ・情報システムの目標とその優先順位付けがなされているか
- ・情報システム基盤の整備計画は立てられているか
- ・情報システムの立案、推進、評価を行なえる組織が計画されているか
- ・開発環境、運用環境、開発と運用体制の方針が立てられているか
- ・開発システムの投資効果 / 回収計画が立てられているか

コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 品質評価方法

A. プロジェクト企画段階

事前調査・システム化構想などの実施状況をもとに、それぞれの評価項目・要素の設定及び測定を行ない、経営戦略にそっているか否かを評価する指標とする

2) システム化構想

プロジェクトの目的をふまえシステム化のねらいに応じたアプローチがなされた提案内容であるか

- ・情報システムのねらいが以下の項目を満足するか
解決方策の適切性・効果の妥当性・経済的優位性
- ・情報システムが提供するサービス内容が明確になっているか
- ・情報システム開発に必要な費用、期間が明確に示されているか
- ・システム化構想の対象項目の優先順位付けがなされているか
- ・現状の情報システムの評価はできているか
- ・情報戦略の課題は明確か、問題解決の制約事項は明確になっているか

コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 品質評価方法

A. プロジェクト企画段階

事前調査・システム化構想などの実施状況をもとに、それぞれの評価項目・要素の設定及び測定を行ない、経営戦略にそっているか否かを評価する指標とする

3) システム化計画

顧客の現状に対してどれだけの改善効果が見込まれているか、リスクの想定とその回避策が考慮されているか

- ・システム化の目標、期待される効果は明確か
- ・システム化による業務、組織、既存システムへの影響が考慮されているか
- ・システム化対象業務の範囲は明確か
- ・システム化要件の定義はなされているか
- ・システム化のプロジェクトが編成されているか

コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 品質評価方法

B. プロジェクト実施段階

プロジェクト計画書に対して達成すべきプロジェクトの全体像が過不足なく記述されているか評価する(以下の観点)

- ・プロジェクト概要の明確化 — 目的と効果 / 対象範囲 / 実現基本方針
- ・プロジェクトの要件定義の明確化 — 業務要件 / システム要件 / リスク対応
- ・プロジェクトの生産規模の見積り
- ・プロジェクトのマイルストーン
- ・プロジェクトの推進体制
- ・プロジェクト管理の基本方針
- ・プロジェクト推進に関わる課題の整理

コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 品質評価方法

C. プロジェクト終了段階

プロジェクト実施段階の各成果物に対して 人・物・金・時間・技術・市場 などの側面から評価を加える

- ・総合評価
顧客の利益への貢献・提案内容への満足・納得できる価格・実現可能・今後のプロジェクトに対する課題定義 など顧客満足面からの評価
- ・品質評価
課題発見・課題解決・企画提案・変革推進 などの項目をコンサルタントの資質を含めて評価
- ・工程、費用面での妥当性評価
- ・契約面での評価

コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 顧客満足度調査方法

プロジェクトの各段階でチェックポイントを設けて顧客満足度調査の実施
 コンсалティングビジネスの成功率向上・コンサルティングの品質向上

段階	調査者	被調査者	調査内容例
企画	担当コンサルタント の上司	顧客の 意思決定者	コンサルタントの知識・見識・人柄は十分か 顧客ニーズに合った企画書 / 提案書の内容が 価格 / 期間は妥当か
実施	担当コンサルタント の上司	顧客の プロジェクトリーダー	企画書 / 提案書の内容どおりにプロジェクトは進行して いるか スケジュールは守られているか 改善効果を期待できるか
終了	担当コンサルタント の上司	顧客の プロジェクトリーダー	コンサルタントの知識・見識・人柄に満足したか 企画書 / 提案書どおりに活動し、成果物も当初予定の ものが作成されたか 予定どおりのスケジュールで作業が進行したか 遅れた場合の対策は十分とられたか 改善効果を実現できるか

コンサルティングプロジェクトにおける具体的取り組み

- 顧客満足度調査結果のフィードバック

顧客満足度調査結果の適切なフィードバック

コンサルティングプロジェクト品質の向上・コンサルタント要員のスキルアップ

段階	顧客満足度	全体アクション/フィードバック	個別アクション/フィードバック
企画	高い	・ノウハウ/成果の共有	・担当者の処遇(年俸/昇格に+)
	低い	・体制整備 ・コンサルティングフレームワーク/メソッド整備 ・教育開発/実施	・企画書/提案書の再提出 ・体制強化/担当変更 ・担当者の処遇(年俸/昇格に-)
実施	高い	・	・担当者の処遇(年俸/昇格に+)
	低い	・体制整備 ・コンサルティングフレームワーク/メソッド整備 ・教育開発/実施	・スケジュールの変更/体制強化 ・目標の変更 ・担当変更(年俸/昇格に-)
終了	高い	・ノウハウ/成果のナレッジ化	・担当者の処遇(年俸/昇格に+)
	低い	・体制整備 ・コンサルティングフレームワーク/メソッド整備 ・教育開発/実施	・再作業 ・成果物内容の再考/再提出 ・担当者の処遇(年俸/昇格に-)

コンサルティングの品質向上のために

コンサルティング品質を向上するためには

特定の(実績のある)フレームワーク・技法に従う

ナレッジを活用する

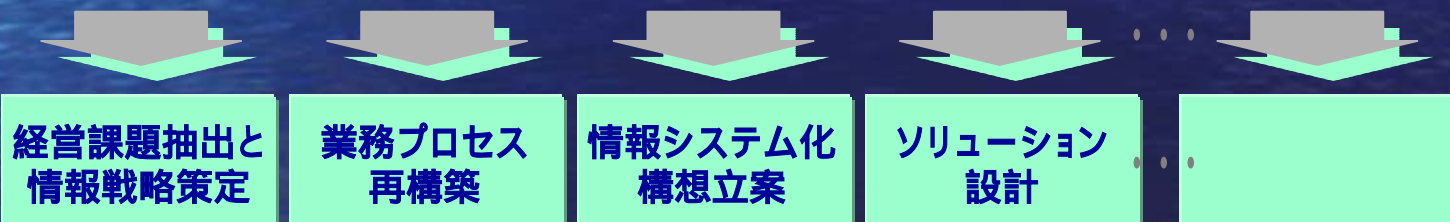
プロジェクトマネジメント/リスクマネジメントを徹底する

コンサルティングの提供プロセスをチェックするしくみを用意する

品質向上のためのサイクル(顧客満足度のフィードバックなど)を機能させる

コンサルタント人材を育成する

コンサルティングの提供プロセスをチェックするしくみ
品質評価プロセスをソリューション提供の業務フローに組み込んでいく



品質向上のためのサイクルの形成

コンサルティングソリューションへの提言

コンサルティング及びソリューション市場の活性化に向けて

認識: ソリューション価値を高める重要な要素がコンサルティングサービス

現状: IT市場においてはコンサルティングの価値が適正に評価されているとは言い難い状況であり、人月ベースの取り引きが行なわれる傾向が強い



コンサルティングに代表される知的サービスは、そのサービスによりもたらされる価値に基づいた適正な取り引きが行なわれるべき
コンサルティング及びソリューション価値に見合った価格による取り引きが行なわれることにより、国内IT産業の活性化さらには日本経済の復興に貢献
ITベンダーは、従来以上に自らのコンサルティング能力を向上させ、さらにそのメリットや価値を明快にPRする能力を継続することが重要