

変革を成功させる IT プランニング ——プロジェクト・ファシリテーションを活用した計画づくり

濱 本 佳 史、大 角 祐 司、新 谷 将 司、鈴 木 努

要 約 ITを活用した変革を成功させるためには、プランニング時点で、自分達が本当に情熱を注げる目標と将来像とを見出し、その実現に向けた工程表を練り上げておく必要がある。その際に有効な手法が「プロジェクト・ファシリテーション」である。プロジェクト・ファシリテーションは成功のために必要な人を巻き込むことで、借り物ではない「自分達」のプランをつくり、やがて訪れる実行段階で中心を担う「コアチーム」を築く。本稿では、プロジェクト・ファシリテーションを活用した IT プランニングの進め方を紹介する。

1. は じ め に

IT プランニングとは、IT 戦略を実現するための、一つ一つの作戦・計画である。夢を描き、実現までの計画を立てる、最もワクワクして楽しいプロセスのはずである。しかし、実際に IT プランニングを進めることは極めて難しい。世の中の IT プロジェクトの成功率は 30% 程度と低い^[1]、その一因に IT プランニング段階での失敗があげられるほどである。

IT 部門の担当者の多くは、システム構想の企画経験が少なく、現場の事情にも疎く、業務知識も乏しい。それに対し、IT プランニングは経営層や現場抜きでは難しく、そのような人達を巻き込み、意見を引き出し、まとめるのは IT 部門の担当者には至難の業である。そこで有効なのがプロジェクト・ファシリテーションである。プロジェクト・ファシリテーションという言葉は馴染みが薄いかもしれないが、プロジェクトに関係するメンバーを巻き込み、チームメンバーの能力を最大限に引き出し、目指す姿を一緒につくり上げる手法のことである。

IT プランニングを成功裏に進めるためには、「進め方の王道を知る」こと、次に「経験と知識不足をカバーする手立てを講じる」こと、最後に「個別具体的なテクニックを身に付ける」ことが必要である。プロジェクト・ファシリテーションは二つ目の「経験と知識不足のカバー」に有効で、「やり方を知っている」から「やり抜く」ことを可能にする。

本稿では IT プランニングの王道に、プロジェクト・ファシリテーションを加味した進め方を紹介する。

2. IT プランニングの構造と要素

IT プランニングは、以下①から④のステージによって成り立っている（図1）。3章から6章にてこれらのステージの詳細を説明する。

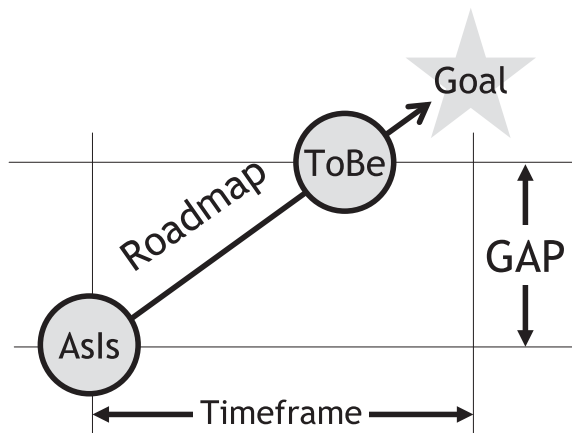


図1 ITプランニングの構図

- ①ゴール（Goal）設定：経営ビジョンや経営戦略などに基づき、ITプロジェクトの目指すゴールを固める
- ②現状（AsIs）把握：プロジェクトの対象領域を調査し、課題を把握する
- ③将来像（ToBe）づくり：将来像を描き、それに向けて行うべきこと（施策）を特定する
- ④ロードマップ（Roadmap）と投資対効果：将来像の実現に向けた道筋をまとめ、得られる価値を判定する

3. ゴールを決める

変革を進めるには、まずその土台となるゴールを合わせるが必要になる。ITプランニングの第一ステージでは、企業として、プロジェクトメンバーとして共感できるプロジェクトのゴールを決めることが大切である。本章ではゴールを決めるための三つのポイントについて紹介する。

3.1 経営層から意思を引き出す

ITプランニングは経営戦略に基づく企業活動計画の一つであるため、最終的には経営層の承認を得なければならない。プロジェクトの方向がはじめから経営層とずれないように、まず経営層の意思を引き出すことが有効である。「どんな危機意識を持っているか」「何が変われば全社戦略に貢献できるのか」「時間や予算の具体的制約はあるか」といった問いかけで、経営層からプロジェクトのヒントとなるキーワードを引き出す。

しかし、いきなり経営層からプロジェクトの「答え」を引き出そうとすると、うまく意思を引き出せないことがある。経営層はより高い視点で企業活動を見ているため、プロジェクトの具体的な方針が出されることは稀である。むしろ、プロジェクトの「答え」となる改革のヒントやビジョンは上級管理職や中間管理職が持っていることの方が多い。そのため、ここでは経営層から「〇〇という施策を打つとしたら許されるのか」「このような方向性でプロジェクトを進める際にバックアップしてもらえそうか」という制約や支援を引き出すことが重要である。大事なことは「経営層の意思とプロジェクトのゴールを合わせる」ためのキーワードを得ることである。

3.2 コアメンバーと夢を語らう

ゴールは何よりもまずプロジェクトのコアメンバー（プロジェクトの推進者）が共感し、実現したいと思うことから始まる。「自分たちはこんな姿を目指したい、だからプロジェクトを成功させるんだ」と言えるよう、コアメンバーで夢を語り、そこからゴールのイメージを作り出していく。ここではプロジェクトを推進するためのコアメンバーの構成について述べる。

まず、コアメンバーは情報システム部門だけでなく現業部署の中心メンバーも含め、広く社内から組織する。IT プランニングの成果を、現場を知らない絵に描いた餅にしないためには、現状を理解した現業部署の協力が不可欠である。また、いろいろな価値観やバックボーンを持ったメンバーが意見を交換しあうことで、発想の広がりも生みだされる。

そしてコアメンバーは多すぎるとうまく進まない。プロジェクトはスピードを要求されるため、コアメンバーとしては5～6名程度が望ましい。

プロジェクトに困難はつきものである。アイディアに詰まり、ダメ出しもされ、伸るか反るかの意思決定を求められる。今後の多難を乗り越えるためにも、プロジェクトのコアメンバーと初期段階で夢を語り合い、コミットできるゴールを決めることが大切である。

3.3 ゴールと CSF を作文する

コアメンバーとゴールイメージを膨らませることができたら、次はそのイメージを文字として表現する。ゴールを設定する際によく使われる考え方として SMART というものがある（図2）。これは漠然としたゴールを具体的に考える視点として有効である。SMART を頼りにまずゴールを作文してみると、曖昧だったゴールイメージが徐々に具体的になってくる。

Specific(具体的に)
Measurable(測定可能な)
Achievable(達成可能な)
Related(経営目標に関連した)
Time-bound(時間制約がある)

図2 目標設定における SMART ルール

ただ、ゴールを SMART に書ききることはなかなか難しいので、最初は必ずしも SMART な一文を作成することにこだわらなくともよい。

ここでより重要なのは「CSF とセットで考える」ことである。CSF（Critical Success Factor）とは「プロジェクト成功のために外せない要因」であり、発足理由や立ち上げメンバーの「思い」などプロジェクト背景から外してはならない要件を漏らさないことにつながる。ムリに SMART を全て満たす一文をつくるよりも、CSF により成功要因の明確化を図ることの方が、今後のプロジェクトの羅針盤や選択基準とするには重要である。「そもそもこのプロジェクトは何をするのか」「このシステムは何のために入れるのか」、この質問に答えられるゴールにするために CSF を練り上げることが重要となってくる。

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社（以降 CTP）が支援した三井製糖株式会社の業務改善と基幹システム刷新のプロジェクトでは、プロジェクトゴールと五つの CSF

を明文化した（図3）。三井製糖はここ十数年の間に複数の大きな合併を経験してきたが、社内に複数の出身母体のルールやシステムを並存させてきたため、「ルール見直し」や「一本化」などがCSFとして挙がってきた。これにより、この後の業務見直しやIT機能盛り込みの際に、どこを優先して見直し、何を盛り込むか、CSFと照らしあわせることでクリアになった。

プロジェクトゴール	
全体最適の見地から業務改善を行い、投資対効果に見合った新基幹システムを89期中に構築する。	
主要成功要因	
ビジネスルールの見直し、および運用是正	（商流、受注基準、受注体制など）
非付加価値業務を排除し、高付加価値業務へシフト	（二重入力、転記、照合、データ加工等）
承認プロセスのスリム化	（電子承認（ペーパーレス化）、ワークフロー導入）
データ一元化、見える化	（データ分析、活用、シミュレーション）
システム統合、一本化	（A営業システム、B営業システム、会計システム等）

図3 三井製糖におけるゴールとCSF

CSFを作成する際に注意すべきポイントは、多くても五つに絞ることである。CSFが多すぎると焦点がぼやけてしまうため、本当に外せないものに限定する。

そしてゴールを決めた後には「既に達成したかのように」ゴールを繰り返し語ることを実践してほしい。繰り返し語ることに関係者の間にゴールが浸透し、既に達成したかのように語ることで、プロジェクトの方向性に対する迷いが払拭され、ゴールに向かう行動を引き出すことができる。

4. 現状をつかむ

ゴールが決まった後、業務やシステムなどプロジェクトの対象を調査し、現状のどこに課題があるか把握する。「現状は既に知っている、すぐにあるべき将来像を描こう」というプロジェクトはよくある。CTPでも場合によっては現状調査より将来像を先に描くこともあるが、あくまで例外である。その理由は「実はみな自社の現状を知らない」ことが多いからである。情報システム部門は特に現場業務を知らないことが多く、ジョブローテーションが少ない企業では各現業部署も特定業務は詳しいものの横の業務は知らないことが少なくない。将来像を描き、現状とのギャップを埋めるロードマップをつくるには、現状を改めてしっかり把握する必要がある。

4.1 調査範囲を決める

現状調査では、誰でもやみくもに目についたもの・思いついたものを調べがちである。しかし、プロジェクトでそれをやってしまうと時間と人というリソースを際限なく使うことになりかねない。そのためにはじめに調査範囲を決めておく。

調査範囲にはプロジェクトの対象業務の前工程と後工程も広く含める。例えば営業業務であ

れば、前工程は顧客からのコンタクトから、後工程は出荷・納品までを含めて調査する。前工程はプロセス全体を左右するインプットであるため、その後のプロセスに関わる部分が多い。後工程はこのプロセスのアウトプットとなるため、影響範囲や成果の把握につながる。前後の現状をつかむことが全体視点で業務をつかむことにもつながるのである。

4.2 現場を回り業務を徹底的に聞く

調査範囲を決めた後は現場を回り現状業務をヒアリングする。ヒアリングのコツはいくつかあるが、ここでは施策につながる建設的な意見を引き出すためのポイントを挙げる。

1) ゴールを説明する

現場にヒアリングに行った際は、警戒されたり、不快感を露わにされることがある。そのような場合はきまって有効な情報は得られない。まずは協力的なムードをつくるためにも、ゴールと CSF を説明し、「何のために話を聞きたいのか」を明確に示すことが重要である。

2) 現状だけでなく、現場の問題意識も聞く

「さまざまなチャネルがそれぞれのやり方で発注をかけてくる」「組織ごとに契約情報の管理がまちまちでアフターサービスが十分にできない」など現場には変革のヒントがいくつも転がっている。現状を聞くだけにとどまらず、現場の問題意識も聞くことがこの後の将来像を描く上で有効なインプットとなる。相手から自ずと語ってくれることもあるが、ここではぜひ「現状で不満に思っていることは何か」と常に問いかけることを勧める。

3) システムに関するだけでなく広く聞く

普段 IT ばかりに接していると、時として IT に関すること以外の意見に耳を傾けなくなることがある。ゴールを達成する手段としてシステムを用いることと、システムの導入をゴールとすることはまったく違う。現場の意見を聞く際には、制度や体制も含めて広く聞くことが大切である。そもそも制度を見直したり、体制を組み替えることにより、システム導入より高い効果を見込めることも多い。

4) 関係しそうなファクトを押さえる

現場で業務を担っている方は誰でも自分の業務は大変だと語りがちである。ことさら大変だといってもその程度には差があるため、具体的な数値を押さえる。「月でどれくらいの時間をとられているのか」「そのケースはどの程度発生するのか」等、業務を把握する際には頻度や量も聞き出し、問題のファクトを押さえることも忘れてはいけない。ファクトを押さえられていない調査結果では誰も納得させることはできない。

4.3 現状をまとめてフィードバック

ゴールを実現するには、3.2 節で述べたように現業部署の協力を得ることが欠かせない。このステージではいろいろな関係者と接することになるため、この機会を使い現場の仲間を増やしていくことは後に重要となってくる。その際効果的なのが、つかんだ現状をまとめてフィードバックすることである。

例えば、現状を聞いた結果を業務フローや課題リストとしてまとめ、どのような形に活かしたかを聞いた相手にフィードバックする。自分たちの意見が汲み取られることに満足感を得るだけでなく、それが結果的にどうなるのか興味を抱くことになる。これによりプロジェクトへの取り組み姿勢が強くなり、協力を引き出しやすくなる。

また現状をフィードバックする際に、自分の業務しか知らなかった人たちにも業務の全体像を見せることで、横のつながり、自部門業務の他部門への影響を知ることにつながる。それが、現業部署に変革全体を意識した発言・動きを促し、新たな課題や課題解決のヒントを得ることにつながる。

5. 将来像を描く

現状をつかんだ後は、将来どうなりたいか、具体的な姿を描く。夢に現実味を帯びさせるステージである。注意したいのは、あくまで将来像はゴールを目指したものであり、単なる現状の延長線上の姿にしてはならない。そのためにもこのステージでは、ゴールを目指すにはどれだけのギャップがあるかを測り、ギャップを埋めるための施策を考える（図4）。

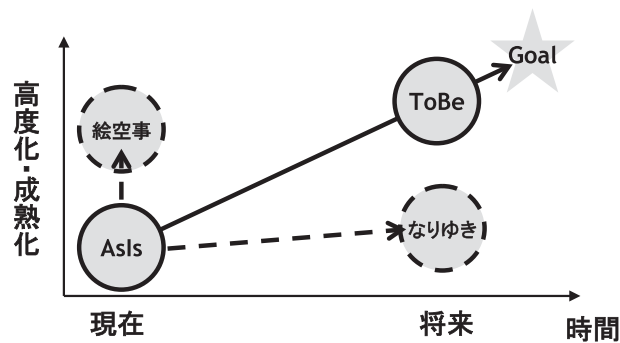


図4 目指すべき将来像の位置づけ

5.1 問題の真因を特定する

施策とは目指すゴールや将来像と現状のギャップを埋めるための打ち手である。これまでのステージやコアメンバーのそもそもの思いから、現状とのギャップ、すなわち解消すべき問題はすでに見えてきているはずである。ただ、現状見えている問題にそのまま対応する施策を打つのは拙速である。なぜなら、施策は何かを変えることであり、それには労力や時間、コストがかかるからである。そうであれば当然、施策は効果が高いものに絞ることが成功の近道となる。

このため、いきなり施策を考える前に、真因を特定することが大切である（図5）。問題発生メカニズムを明らかにするために、なぜこの問題が発生しているのかを問う。「なぜピッキングミスが発生しているのか」「なぜピッキングミスが生まれるピッキング直しが発生しているのか」「なぜピッキング直しにつながる受注基準外の受注があるのか」となぜなぜを繰り返し、真因を特定する。真因に対して施策を立案すれば、リソースを分散せず高い効果が見込める。

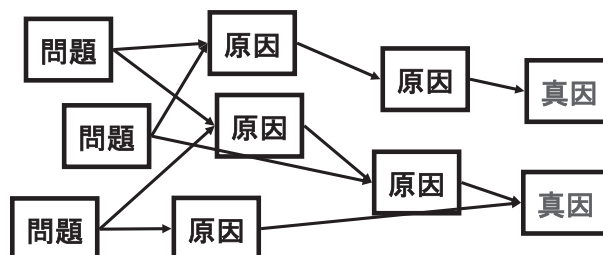


図5 問題を深掘りし真因を特定する

真因を特定する手法はプロセス比較、相関比較、ツリー分解などがあるが、それらの詳細については本稿では割愛する。8章に参考となる文献を挙げているので、ぜひいろいろな視点で問題を分析してほしい。

5.2 施策を立てる

問題の真因が特定できたら、施策として「変えること」と「変え方」に知恵を絞る。分析と同じく施策を考える手法にもいろいろあるが、今回は「変革のテコ×ECRS」を紹介する(図6)。

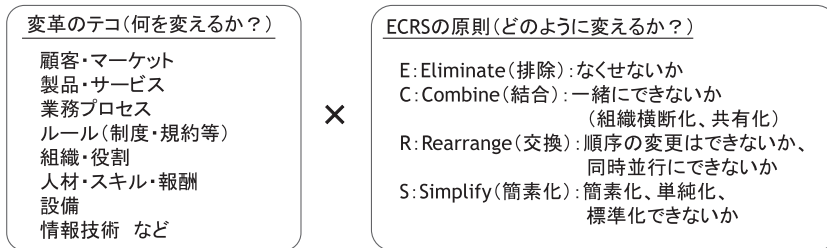


図6 変革のテコ×ECRSで施策を考える

まず「何を変えるか」について変革のテコを切り口に考える。「本当に今の顧客をターゲットにしている目指すものに到達できるのか」「システムより業務を変えた方が効果が高い部分はないのか」「報酬などのインセンティブを変えてはどうか」など、システムだけを解決策と捉えず、労力が少なく効果が高い施策がないか広く考える。

その上で「どのように変えるか」を考える。例えば業務プロセスを変革のテコとした場合、「プロセスをなくせないのか」「プロセスを統合できないか」「プロセスの順序を変更できないか」「プロセスをもっとシンプルにできないか」と変え方を考えるのである。

5.3 施策を選ぶ

このように様々な視点から施策を考えていくと「施策を出すのはいいが全部やりきれぬのか」「はじめてからやれる施策だけ出すほうが効率的ではないのか」という疑問が湧いてくるかもしれない。確かに施策は少ない方がいいと述べた。しかし、はじめてから可能性を限定してしまうと優れた施策は生まれてこない。まずは、考えられる限り多くの施策を出すことが肝要である。

施策を多く出しすぎると収集がつかなくなることが懸念されるが、選ぶ基準を明確にした上で、優先順位をつけていく方法で収束することができる。選ぶ基準としては「ビジネスベネフィット」「組織受入態勢」「技術的容易性」の三つを用いることを勧める(図7)。

ビジネス・ベネフィット	・ ビジネス上のインパクト(売上・利益増、コスト削減など) ・ プロジェクト・ゴール、CSF達成への貢献度
組織受入態勢	・ 組織が施策を受け入れる準備ができているか(カルチャーやルールなどを大きく変えるものか)
技術的容易性	・ 施策の実行に要するコストの大小

図7 施策を選ぶための基準

そしてここでCSF が活きてくる。それぞれの施策が、どのCSF に貢献するのかを評価するのである。このことにより施策の優先順位を特定できるだけでなく、ゴールに達するために必要な施策が抜けていないか、施策が弱くないか理解することにつながる（図8）。

施策内容	優先順位基準			CSFへの貢献					
	ビジネス・フィット	組織受入態勢	技術的容易性	見直し・ビジネス・ルール	非付加価値業務を排除	承認プロセスのスリム化	見える化	データ一元化	システム統合、一本化
商流の整理・見直し	H	L	M	○	○	—	—	—	—
東西商談先で原則顧客一本化	H	L	M	○	○	—	—	—	—
受注基準の見直し	H	H	H	—	○	—	—	—	—
配送コストとの受注重量基準の検討	M	M	M	○	—	—	—	—	—
値決めルールの整理・見直し	H	L	L	○	○	—	—	—	—
代理店窓口一本化	H	L	L	○	○	—	—	—	—
商社経由の廃止検討	M	L	L	○	—	—	—	—	—

図8 施策を基準とCSF で評価する

5.4 目指す姿を明らかにする

このような過程を経て施策を決めた後、「ではその施策の効果があらわれた際にはどんな姿になっているのか」という将来像を明らかにする。何が施策によって変わるのか、何がシステム化されどう業務が変わるのか、ビフォー・アフターの形で明確にする。これが将来どうなりたいか、いわゆるゴールを明確にしたものであり、目指すべき具体的な姿となる。

図9は、三井製糖における原料購入についての目指す姿である。ここでは、CSF にある「高付加価値へのシフト」「承認プロセスのスリム化」を果した際に、現状と目指す姿はどう変わるかを明らかにしている。

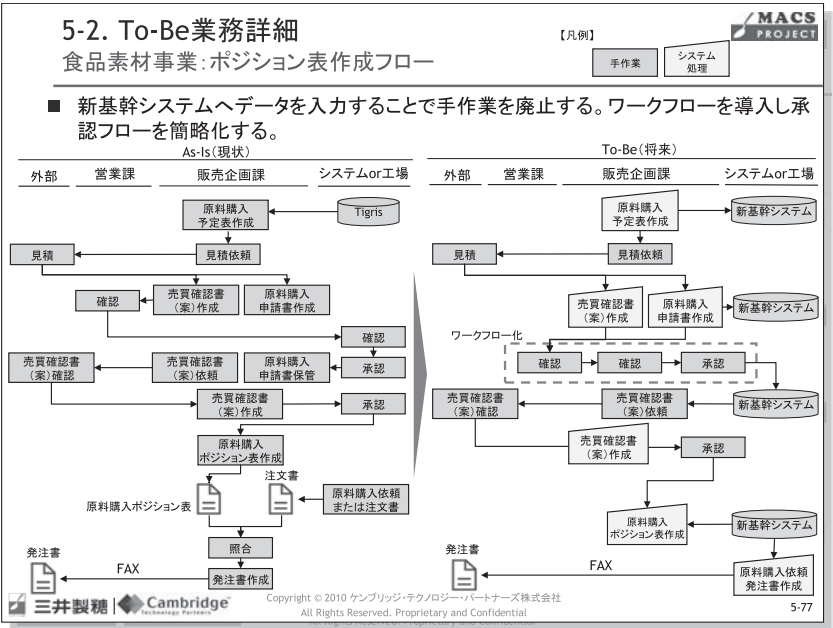


図9 三井製糖における目指す姿の一例

6. 道標をつくり価値をしめす

IT プランニングの最後のステージとして、ロードマップを作成し、投資対効果を算出する。「これならできる」を明らかにするのがロードマップであり、「やる価値がある」を明らかにするのが投資対効果である。ロードマップと投資対効果は独立したものでなく、「このロードマップだと投資が多くかかる」など相互に依存関係を持っている。このステージでは、ロードマップを作成しては投資対効果を測るというサイクルを回す。

6.1 ロードマップをつくる

明らかになった将来像に向け、タスクを洗い出し、スケジュールを引くことで、今後の道標となるロードマップをつくる。あれもこれも一度にはできないし、ものごとには順序がある。限られたリソースの中でどの施策を優先するか、前後関係からどの順序で行うべきか、いつ効果が見えてきそうか、様々なことに気を配りつつ現実的な工程表をつくっていくことになる。その中で留意すべきポイントを二つ紹介する。

一つは、変革の芽が摘まれないよう QuickWin を目指すことである。改革を迫られる関係者の心情はとてもセンシティブである。ゴールや施策が正しくても、改革を実感できず納得感も得られなければ、反発を覚えてしまう。そのため、プロジェクトに対する理解者を増やすよう、変化を実感させる、効果の出やすい QuickWin をつくることが大切である。QuickWin を実現する方法としてパイロット検証という手段がある。小さい組織で施策を試し、小さく成功させ、それを徐々に拡大していく方法である。他にもどのようなやり方で QuickWin をロードマップに盛り込むか、考慮することが必要である。

もう一つは、移行の重さをしっかりロードマップに織り込むことである。IT プロジェクトでは、工数の半分近くをデータ移行が占めることが多い。既存のデータが大きければなおさらである。ロードマップでは、道筋上で何が発生するか前もって見積らなければならない。「この時点でデータ仕様が決まらないと稼働できない」など、全体を俯瞰しつつ、マイルストーンを見極めておく。

三井製糖では、基幹システムのコアになる部分を1次リリースし、新システムにユーザーが慣れ、変革に向け意識が変わってから、システム化領域を1.5次、2次と段階的にリリースする案とした（図10）。

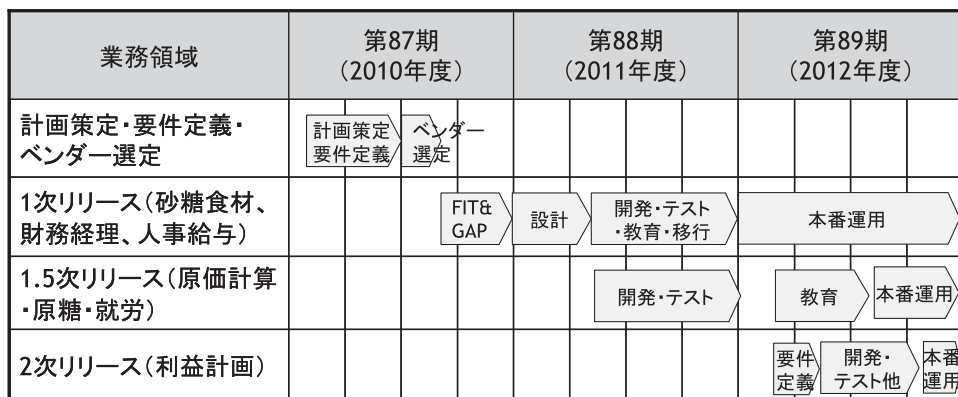


図10 三井製糖におけるロードマップ

6.2 投資対効果を測る

ロードマップを作成した後、プロジェクトとしての価値を算出する。施策の効果と必要な投資額を経年を出し、比較することで、いつから投資より効果が上回るのかを予測する。

ただ、リスクや情報精度が低い段階では投資も効果も予測としてブレてしまう。そのためブレがでることを前提に、リスクを想定した複数シナリオを描き投資対効果を算出する（図11）。

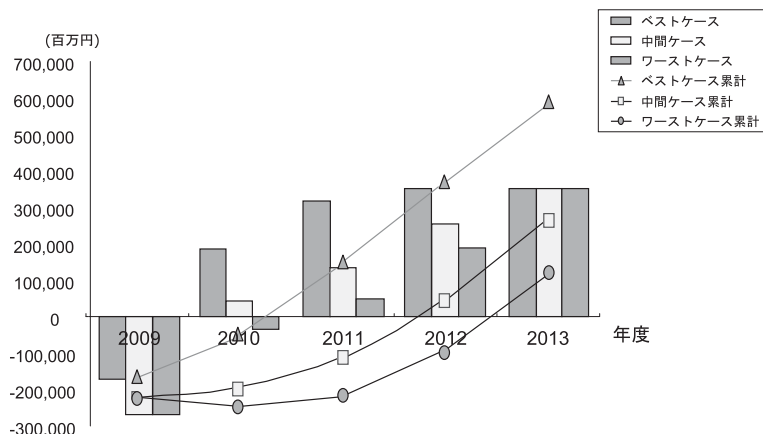


図 11 三つのシナリオを想定した投資対効果のイメージ

複数のシナリオを描くことで、ベストケースのみのバラ色の売り込みモードを抑え、ワーストケースに陥らないための打ち手を考えることにつながる。複数のシナリオを考えることで、メンバーは「今後何が起きても大丈夫」という意識を持てるのである。

こうしてロードマップと投資対効果を作成した後、現場に共有し、経営層の承認を得ることでITプランニングは終了となる。

7. 実行するチームを築く

以上、ITプランニングの全体像と、その中で実践すべきポイントを紹介してきた。各ステージをうまく進め、ITプランニングを成功に導くためには、強いチームづくりが不可欠である。ここでは、CTPがプランを実行に移す強いチームをつくるために行っている工夫を簡単に紹介する。

1) プロジェクトルーム

プロジェクトルームを確保し、スケジュールやToDoなどいつもプロジェクトが見える状態にする。これだけでもチームに一体感が生まれ、「自分たちは特別なことをする」という共通意識が醸成される。

2) ノーミング・セッション

ノーミング・セッションとは新しいチームを結成する際に実施する一時間程度の会議で、短時間でチーム・ビルディングを行い、かつチームの一体感を高めるための活動である。メンバー間で懸念事項や期待値を交換し、各々の役割を確認し、お互いを理解することでチームとして機能し始めるまでの期間を短くする。

3) オフサイトミーティング

オフサイトミーティング、いわゆる合宿である。いつもとは異なる場所で寝食を共にし、集中して喧々諤々で議論することで、即座に強いチームになることができる。

4) プロジェクトコード/プロジェクトロゴ

CTP がプロジェクトを進める際には、プロジェクトコード、いわゆる名前をつけたり、プロジェクトのロゴをデザインする。このプロジェクトコードやプロジェクトロゴが、「チームの団結」のシンボルにつながる (図 12)。



図 12 左から三井製糖、日本ユニシス、住友電装におけるプロジェクトロゴ

5) アイスブレイカー

CTP がプロジェクトで行っていることのうち、地味ながら有効なのが、毎回のセッション前に行うアイスブレイカーである。アイスブレイカーとは、会議や講演で参加者がリラックスして臨めるように行う簡単なアクティビティで、「プロジェクトをイメージした車を描く」「出身地別に座席を席替えする」などがある。場が和み参加者の距離が近づくだけでなく、アイスブレイカーを持ち回りにすることでお互いアイディアを思い付く訓練にもなる。

6) 写真・思い出ムービー

プロジェクトの局面で打ち上げを行う際に、写真やムービーでプロジェクトを思い出させる。プロジェクトでは実に様々な出来事や場面にでくわす。それを再度思い出させることでチーム結束につながっていく。

ここで紹介した強いチームづくりの工夫は、IT プランニングでのみ有効というわけではない。現在行っている活動の中で、すぐにでも使えるものもある。ぜひ日々の業務やプロジェクトに取り入れてもらいたい。

8. プロジェクト・ファシリテーションを実践するために

最後に、これまで紹介してきたプロジェクト・ファシリテーションについてより理解したい方に向け、その方法をご紹介します。

1) CTP の本を読む

CTP のコンサルタントが実際のプロジェクトでの経験を書籍にしている。実例を基にしたプロジェクト・ファシリテーションの具体的な活用法や、原因分析に有効な Tips が満載なのでぜひ手にとっていただきたい (図 13)。



図 13 CTP のコンサルタントが執筆した書籍

2) CTP と一緒にプロジェクトを経験する

何かを学ぶにはその環境にどっぷり浸かることが一番有効である。実際にプロジェクト・ファシリテーションを実践している CTP のメンバーと一緒に仕事をすることで、手法や知恵を盗んでいただきたい。

3) CPFA に参加する

CTP ではケンブリッジ・プロジェクト・ファシリテーション研究会 (Cambridge Project Facilitation Association、CPFA と略す) を開いており、さまざまな顧客にご参画頂き、「プロジェクトをいかに成功させるか」というテーマを相互に研究し、高め合っている。年 2 回の定例イベントでは研究発表や、ファシリテーションのトレーニングを開催しているので、学びの場として活用いただきたい。

9. お わ り に

ここまで、プロジェクト・ファシリテーションを活用した IT プランニングの進め方を説明してきた。システム構想の企画経験や業務知識が不足していたとしても、やり方次第で IT プランニング、プロジェクト全体を成功させることができると感じてもらえたのではないだろうか。

もし明日から新システム導入のプランニングを任されたとしても、未知の経験に萎縮するのではなく、本稿を参考に、成功のために必要な人を巻き込み、チームで成功を目指すプロセスを楽しんでいてもらいたい。

執筆者紹介 濱 本 佳 史 (Yoshifumi Hamamoto)

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社
シニア・コンサルタント
コンサルタントとして、大手金融業から大手通販業など様々な
業種・業態における業務改革 (BPR) を担当



大 角 祐 司 (Yuji Ohsumi)

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社
アソシエイト・ディレクター
プロジェクト・マネージャーとして、様々な IT プロジェクト
で構想策定から導入までの支援を担当



新 谷 将 司 (Masashi Niiya)

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社
アソシエイト・ディレクター
コンサルタントとして、様々な業種・業態の IT 導入プロジェ
クトを、立ち上げから安定稼働まで支援



鈴 木 努 (Tutomu Suzuki)

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社
代表取締役社長
クライアント・パートナーとして多数のプロジェクトの総責任
者も兼ねている

