

第4回 OR 企業サロン報告 (大阪)

—業務革新 (リエンジニアリング) とトップのリーダーシップ—

●テーマ：NTT 関西支社におけるリエンジニアリングと IT システム

NTT 関西支社 副支社長 井上 英也氏

11月4日(金) 13:30 三田出版会ホール

本日お話しすることは、リエンジニアリングというよりも、組織が民営化されたにもかかわらずまだ昔の影を引きずっていることに、活を入れようと思って行なったことをお話しします。お話しする内容は、組織の目標達成のための仕掛け作りを、どういう概念にもとづいて行なっているかということです。

民営化後、実際に収益をあげる必要がでてきたのですが、どうしても安全第一になってしまい、思い切ったことをすることができないという背景がありました。

そこでまず顧客サービスを徹底することを軸に考えました。すなわち、

- 1：責任を持った応対
- 2：お客様にあったサービス
- 3：迅速なサービス提供
- 4：高品質なサービス

を柱にしました。ピラミッド的組織をフラットにして迅速な動きを可能にするためには、新しい技術の導入・情報の共有化、そして業務を同時進行すること、複数業務の統合・圧縮、顧客に対する責任の明確化を計ることが重要です。

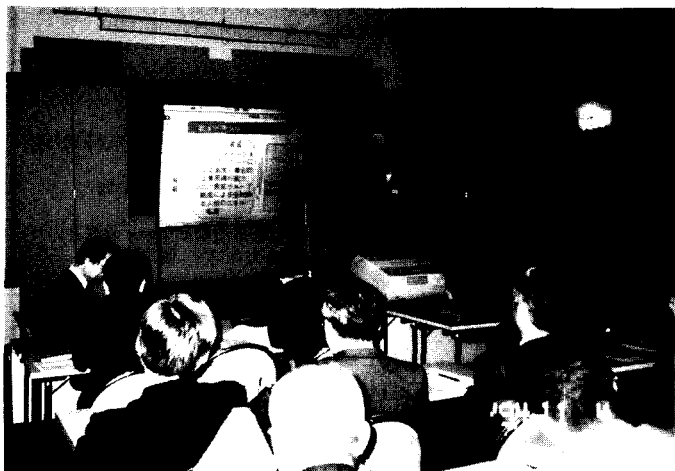
通信システム本部の課題とその解決策を見ますと、受注増加・要員増の抑制・経費節減といった課題に対して、

システムインテグレーション (SI) を推進することによって事業領域を拡大し、多機能発揮型・自己完結型のタスクの組み方と業務のシステム化と OA 化を実行するということになります。ネットワークサービスには色々ありますが、単品で売るのではなく、お客様の経営課題に対するソリューションを提供するなかでそれらを利用する仕掛けを作ることによって、ソフト的仕事やハードの調達等まで手がけます。これを SI の戦略としています。

そのような人材がいるのかと聞かれますが、人材育成に関しては、意識面から変革するための社内での仕掛け作りと、バックアップの道具としてのサポートシステムを作りしました。それらのもので、勉強途上の社員がお客様対応を行ないながら、技術を身に付けるというやり方が重要と考えました。

お客様を主体としてのソリューションサービスの展開のための SI 業務フロー (情報収集によってニーズを抽出し、それで得たプランを検討・設計して、運用していく) をもとにして、中心構造は多機能発揮型・自己完結型のプロジェクト体制でやっています。これまではマーケティング機能・アカウントマネジメント機能・システムエンジニアリング機能のそれぞれのエキスパートを求めていました。上で述べたプロジェクト体制を動かすためのすべての機能を持つスーパーマンを求めるのは無理にしても、必要な機能を発揮できる人を集めてプロジェクトを作るという単純な考えにもとづいて、起承転結のはっきりした仕事によるサービスを提供することを考えました。これには大変な反発が起きたことも事実ですが、何とかこの変革を成し遂げました。

プロジェクトの数はお客様の数だけあるといてもいいわけで、それらは企画プロジェクト・パッケージ型システム開発プロジェクト・特定機能別プロジェクトと分類しており、それらを縦横無尽に張り巡らせることによ



て体制を実現しています。1人に複数のプロジェクトを担当させたり、また大きいプロジェクトには優秀な人材を送るといった、プロジェクトを組む上での工夫は行なっています。

先に述べた人材の確保ですが、インフォメーションテクノロジーによる高度業務遂行能力を身に付けるための育成プログラムを組み、人材育成・要員確保を計っています。また従来の育成パラダイムからの切り替えを行ない、新入社員は当然として、既存の人材のスキル転換、育成プログラムによる再教育によって、あらゆる社員がコンピュータ環境を道具として取り入れ使用できるようにしています。

さて改革の側面から必要なことは意志決定の仕掛けを用意することで。

営業活動（お客様の経営課題へのソリューションとしてのコンセプト提示・システム提案・総合保守提案といった流れ）や経営判断の会議によりSI活動のどんな時でも迅速に経営につなげることを考えました。中でもお客様連絡会を開くことで、お客様への対応をより具体的に早く審議することができます。このようにSI業務プロセス（SI業務を実施するためのPDCAフロー）のアクションとして、ノウハウ・事例の蓄積と再生、迅速かつ正確な情報の収集と分析、さらに収支等に関する経営チェックやサービス・品質管理のための各種情報システムをどのように組み立てるかが重要になります。

SI業務プロセスに必要な機能を持つシステムを構築するためには、1つはグループを制御するサブシステムを多種多様に設けること、もう1つはワークフローの制御のためのプロジェクト総合把握システム（PGMS）を作ることであると考えました。また仕事を組織だって行なうには連絡・会議支援・文書処理用のグループウェア（たとえば電子メール・掲示板を利用したグループコントロール）が必要です。

サブシステムの1つであるリソース管理システムにおいて、製品・人材等のリソース管理をすることにより、このPGMSが比較的単純に実行できます。また、底辺にあるサブシステムは販売活動支援システム（顧客データベース）と呼ばれるものです。

さらに、レスキューサポートシステムと呼ばれるサブシステムは、全国に散らばっているNTTの全国サービスの拠点を統合して、お客様のネットワーク情報を管理します。このシステムはネットワークシステムに対しても、いちど登録されると情報の1つのフィードバック回路の役割をしています。

これらのシステムによって、数字的な面から見ると、

アカウントマネージャの社外での仕事量の増加に結びついています。すなわち、社内での会議やお客様への資料の準備等に費やしていた時間を減少させることによって、営業活動に多くの時間を割けるようになったわけです。また、人材育成効果や物理的な節約効果（ペーパーレス等）にも現われています。

このPGMSは、業務フローをシステムに組み込んで、計画策定と実行管理を行なえます。リーダーは業務フローの大まかなところをクリックして計画を作ることができます。たとえば、ある点をクリックするとチェックポイントが現われ、大事な項目（過去のシステムとの比較、蓄積されているノウハウ）がわかります。また、各カテゴリをクリックするとその事例が出るようになっています。こうして計画と実行フェイズを対比させながら実際にSI業務プロセスを作り、実行してゆけます。

このように業務プロセスの流れの中では、お客様が満足されるために何をやるかが重要です。お客様に直結している受注・施行処理における問題分析とその解決をどのように行なったかということですが、まずお客様の要望の4つの柱

- 1：責任を持った仕事をしてください
- 2：私にあった仕事をしてください
- 3：仕事は速くして欲しい
- 4：型にはまった仕事はしないで欲しい

をもとに、「情報に対して行動を」をコンセプトとして、仕事の棚卸しをしました。その結果、従来は縦（階層）型組織に沿って仕事や情報が流れていたのが、個々の分担、たとえば「故障修理完了＝仕事の終わり」となっていました。ラウンドテーブル的に仕事を自己完結的に処理する機能を実現しました。社内でのやりやすさより、お客様のことを考えてのアプローチというわけです。これによって、注文の受け答えに関してかなりの効率アップが図られ、トラブルの減少と迅速にお客様の要望に応えることができました。

最後になりますが、マルチメディアはビジネスの合理化ツールとなるべきものだと思います。リエンジニアリングの道具としてマルチメディアが使われないと、よいコミュニケーションが得られません。NTTではパラダイムの切り替えを行なってきましたが、ピラミッド的な大企業の発想に対して悪戯（革新的な試み）をしようとする戦略的軍団が権限をかくぐっていくことが重要であると思います。

たとえば、軍団が実験を行なうとそれがプロトタイプとなり、唯一の実例ということになり、時には全体に受け入れられることもあります。

もう1つはシステムの発想は言葉でわかっている、最適化を行なった場合でも、セクションの軋轢を受けることもありえます。こんな時でもプロトタイプを叩き台にして、意志決定の材料として、大企業の中を説得する論理にもなります。

また、道具にあわせたプロセスを作ることとプロセス

にあわせた道具を作ることとは両方必要であり、バランスがとれていなければなりません。

実験はほぼ成功したと思われしますので、NTT関西支社では通信システム本部以外にも適用しようと思っているところでもあります。(京大 茨木智 記)

会 合 記 録

2月9日(木)	機関誌編集委員会	12名
2月17日(金)	財政問題検討委員会	7名
2月20日(火)	フェロー会議	17名

社団法人日本工学会主催 第28回国際会議のための準備セミナー ——英語によるプレゼンテーションの実際——

国際社会の中で、日本人として講演、研究発表、新規プロジェクトの説明等、英語で発表する機会が増えてきております。

このセミナーでは、外国人を前にすぐれたプレゼンテーションを行なうための効果的な説得の技術と方法を講義と実際のプレゼンテーションの体験を通して習得します。

1. 対象者

- ・国際会議で発表する予定のある方
- ・英語によるプレゼンテーション能力の向上を図りたい方

2. 日 時：1995年6月24日(土) 9:00~20:00
6月25日(日) 9:00~17:00
(集合：6月23日(金)18:00現地)

3. 講 師：・社団法人日本工学会 理事
・(株)ヒューテック代表取締役 肥田良夫
・その他(国際会議参加経験者からの話題)

4. 会 場：海外職業訓練センター研修施設
千葉市美浜区ひび野1-1
TEL：043-276-0211

5. 交 通：JR京葉線 海浜幕張駅 徒歩5分

6. 参加費：80,000円(資料代、懇談会費等を含む)

7. 宿泊費：18,000円(2泊、食事付)

8. 定 員：18名

9. カリキュラム

- (1) 国際会議の概要 1) 参加の目的 2) 参加者の心掛け 3) 日本人に多い問題点の整理
- (2) 国際会議参加の準備 1) オーラルペーパーの書き方 2) 時間配分の心得 3) AVの用意と利用法
- (3) プレゼンテーションの実際 1) 話しかた(視線・発声・姿勢) 2) マイク・AVの使い方 3) 質疑応答の処理 4) 表現
- (4) プレゼンテーションの評価と練習法 1) 自己評価 2) 他者評価 3) 効果的練習法

10. 参加申込み方法

- (1) 参加申込みを希望される方は下記に詳細パンフレットをご請求ください。
- (2) 申込締切は1995年6月10日(土)日本工学会必着です。

11. パンフレット請求先：

〒107 東京都港区赤坂9-6-41 乃木坂ビル
社団法人 日本工学会
電話：03-3475-4621 FAX：03-3403-1738