

Business Idea 2001 第二回ケーススタディ&セミナー

平成 12 年 10 月 13 日(金)

於 京都大学

担当:小林 一 氏

(株式会社産業育成研究所 代表取締役)

「プランニング手法」

我々は何をするのか、何のためにそれをするのか、プランニングとは何か、それはどういう要素の組み合わせで成り立つのだろうか、

- 与条件の確認
- 与条件の共有
- ゴールの明確化
- プロセスの明確化
- 最終納期の設定確認とマイルストーン、スケジュールの設定
- 役割分担の明確化
- 各分担の精度、進捗調整修正
- アウトプット制作

ケーススタディ課題文章

21 世紀を目前に控え、短期 IPO を果たし IT 業界の新星と注目されている株式会社ビジネスアイデア(以後略称:BA)は早くも経営構造の大転換を意図した「プロジェクト 21」という中期経営計画を発表した。その中核を占める次世代事業構造を確立させるために組織された戦略企画室のプロジェクトに起こった難問である。あなたは招かれたコンサルタントであります。

- 問題の原因(何故問題が起こっているか?)
- 解決のための課題(解決方針)
- 解決方法

をアドバイスしてください。

IT 業界の構造は大手ベンダーがクライアントから仕事の依頼を受け、それを下請けに出してとりまとめて納品するという構造である。その構造によって起こっている問題がいくつかある。

- システムトラブル修正等アフターサービスにとっても時間が掛かる。
- 実際にシステム制作する人々の待遇が悪く、よい技術者が育たない。
- 顧客志向のシステムができにくい。
- 費用が必要以上に掛かってしまう。

我が BA 社はこれまで大手ベンダーを向こうに回し、戦略的高付加価値システムのコンサルティング能力で認められ現在の地位を築いた。

しかし、近年次第に一人あたりの付加価値が下降し始めている。そこで、世の中に埋もれているスーパー技術者を呼び集め、BA 社はクライアントの経営コンサルティングからシステムコンサルティング、受注後のプロジェクトマネジメントまで、彼らの後方支援をする形でカリスマ技術者組織を作り、より高いステージに転換しようと考えた。そのことにより、現在の構造の課題を一気に解決したいと考えた。その具体的ビジネスモデル確立とその実行推進が戦略企画室のタスクである。

しかし、GOサインが出てもう半年も経つのだが、毎日会議ばかりで一向に何も進まない。プロジェクトリーダーは社長直轄で大手商社から移ってきた「企画のプロ」で、プロジェクトメンバーは社内各部門から選りすぐった優秀な人材である。注目度が高いが故に社内での風当たりは日増しに強くなる。「彼らはいつまで座っているつもりなんだ！！」と。会議のこれまでの進捗状況は。

BA社はスーパープログラマーの後方支援をするのだから、という前提で、どういうサポートをすべきか？についてブレインストーミングからはいった。しかし、立案されるアイデアに対し、だれかがデメリットを提起しそれを発案者がクリアできず、仕方なくありもので一つのサポート構造をまとめるのだが、収益構造が今ひとつ明確にならない。やはり中途半端なものではだめだ。ということになり案をクラッシュしてプレストに戻ることを繰り返していた。

外に情報を集めにも行った。ターゲットになりそうなソフト会社に訪問しコンセプトを話してみるとどの会社も大いに趣旨に賛同してくれたが具体的意見は帯に短く、たすきに長い物ばかりで決定打が見つからない。ソフト会社の人達はこちらが思っていた像とはちがひ、お金儲けに驚くほど関心が無く、おもしろい仕事をしたいという欲求と、その仕事が自分の実績であることを認められたい(大手ベンダーの実績にされてきた)という純粹な欲求であった。前提条件がなんとなく崩壊した気分になり逆に混乱した。個人の組織化は困難ではないかと考え、ソフト会社単位での取り組みという形に置き換えてみた。しかしやはり個人組織化の議論と同じことを繰り返してしまう。

しびれを切らした社長からとうとう怒号が飛んだ。「計画を発表する日程を一ヶ月後に決めるので計画の完成と発表会の運営準備及び集客にはいれ」。リーダーは敏感に反応した。議論ではなくリーダーの独演会になった。これまでもそういう傾向があった。彼がチームメンバーの提案にデメリット提起してきたのだ。その傾向は極端になった。しかし、誰もリーダーの出す案に納得できていない。膠着状態は深刻化し険悪な雰囲気さえ漂い始めた。肝心のプランはリーダーが強引に進めているが実態はまったく白紙だ。

あなたはそんな中に招かれたのだ。あなたの仕事は計画を代行作成する事ではない。チームの議論に結論が出るよう導くことだ。