

(1) 応募部会名： マーケティング部会

(2) 論文名： コンピュータを活用した
営業マネジメントシステム構築のプロジェクト展開

(3) 氏名： 佐 伯 学 (さえき まなぶ)

(4) 所属団体名： 株式会社 日本能率協会コンサルティング

(5) 連絡先： 勤務先： 東京都港区虎ノ門4-3-13 秀和神谷町ビル11階
TEL 03-3434-7335
E-mail ldk01334@niftyserve.or.jp

自宅： 神奈川県横浜市神奈川区新子安1-27-17-702
TEL 045-431-7758

(論文要旨)

コンサルティングのテーマも昨今は情報通信技術、いわゆるコンピュータの技術を除いては通れなくなってきた。情報通信技術の活用を前提としたマネジメントシステムの再構築は、経営者の大きなニーズになってきている。この論文では、企業の中で特にシステム化の遅れている営業部門でのマネジメントシステム構築事例を取り上げる。限られた紙面の中で、コンサルタントにとってのコンピュータを活用したシステム開発、導入、定着化のKFSを、プロジェクト展開技術の側面から実践的かつ体系的にまとめることを試みたものである。以下、具体的な説明は、ある案件管理型（機器型）生産財営業のプロジェクトを事例として取り上げる。

第1章「プロジェクトのフレームワーク」では、導入目的、推進体制、展開スケジュールのポイントについて述べる。プロジェクトの内容は第2章以降、開発段階、導入段階、定着化段階の大きく3つのステップに分けて論をすすめる。

第2章「システム開発段階」では、ソフト開発技術者を巻き込んだシステム設計技術がポイントになる。現場でどう使われるシステムなのかを十分考慮し、利用者にとって使いやすいシステムにするための仕様を、プロジェクト事務局がシステム開発者に対して、主導権をとって詰めて行かれるかどうか重要になる。

第3章「システム導入段階」では、利用者に負担をかけない導入を第一に心がけなければならない。導入時期と準備事項の告知、初期データインプットのサポート、バグの早期解決。そして何よりパソコンに詳しくない人に重点をおいたわかりやすい導入説明会の継続実施である。

第4章「システム定着化段階」をもってマネジメントシステムは自走化に入る。システム面では利用者ニーズを取り込んだ継続的なバージョンアップを実施していく。運用面ではサポートデスクを中心とした厚めのユーザー支援をベースに、マネジメント層に対する活用成功事例の横展開、トップに対する導入効果の提示がポイントになる。特にここではシステム導入効果のとらえ方とその測定に紙面を割いた。

なおこの論文は、経営コンサルタントや企業のプロジェクト推進担当者を読者に想定してまとめた技術論文ではあるが、ソフト開発に携わるシステムコンサルタントやシステムエンジニアにとっても有益な示唆を与える内容であると考えている。参考にされたい。

はじめに ～コンピュータを活用したシステム構築プロジェクトの難しさ～

情報通信技術の成果は、経営の中にも取り入れられて様々な革新を実現し始めている。しかし成功事例の陰では多くのプロジェクトの失敗や行き詰まりがあることも事実である。一般的な事象としては次のような例があげられる。

- ・実務に疎いシステム部門が主導したため、業務で使い勝手の悪いアプリケーションができてしまった。
- ・運動展開を意識して、多くの部門からプロジェクトメンバーを募ったため、議論がまとまらずにプロジェクトが進まない。
- ・社内にパソコンやソフトを十分に導入したが、何の業務にどう使えばいいかわからず宝の持ち腐れになっている。
- ・使い方が分からない、パソコンの調子が悪い。しかし困っていても社内に聞ける相手がいなくて業務が中断してしまう。
- ・キーボードが使えない、パソコン操作に自信がない、使わないで済ませている上司も多いから、と自分から進んで使ってくれない社員が目立つ。

これらに共通する原因は、決してコンピュータに対する知識不足だけではない。多くはプロジェクトの進め方の悪さに起因することが多いのである。特にこれから述べようとする営業部門は、社内でもシステム化がもっとも遅れている部門である。ベテランの営業担当者ほど「営業は勘と経験と度胸がモノをいう」「コンピュータの前に座っていてもモノは売れない」と公言する場合が多く、経営者も反論できずに革新に二の足を踏んでしまうのが現実である。しかし本音では、できる営業担当者ほど活動の生産性を向上させたいと願っている。つまり彼らに十分メリットのあるシステムを無理のないスケジュールで提供していれば、プロジェクトはスムーズに展開できるのである。

第1章 プロジェクトのフレームワーク

◆導入の目的 ～IT先行のプロジェクトは失敗する～

IT (Information Technology: 情報通信技術) を営業部門に活用して、その生産性を飛躍的に向上させる試みは、ここ数年アメリカでSFA (Sales Force Automation) と呼ばれ、パッケージソフトは50種類以上市販されている。しかし成功事例は3割にとどまっていると言われる。なぜ失敗するのか? それはIT活用の目的が明確でないまま、IT先行で導入されたからに他ならない。つまり営業プロセスを見直し、あるべき姿を描いた上で、どの部分にITを活用するかを検討してから導入することが重要なのである。経験上、以下の条件を満たすようなクライアントにITの導入効果がみられると判断する。すなわち、

- ①営業プロセスが確立している、あるいはコンサルテーションによって確立しつつある。
- ②パソコンやネットワークの基盤整備がされている、あるいは整備する意向、計画がある。
- ③システム部門以外のプロジェクト推進責任部署が存在する。

そして営業部門の現象面での問題認識は、クライアントによっても次のように様々である。

- ・営業活動にメリハリがない。忙しくしているのだが成果があがらない。
- ・営業担当者がどこで何をやっているのか、マネジャーからみえない。
- ・既存顧客のお守りに手一杯、新規顧客が増えず、事業に広がりがない。
- ・いつも伝票作成や報告書作成、会議出席で忙しい。
- ・期初の計画がお題目で終わってしまって、行動や成果につながらない。
- ・社内の連携が悪く、業務遅滞やクレームが発生する。
- ・新人が育たない。先輩が面倒をみない。スキルが伝承されない。

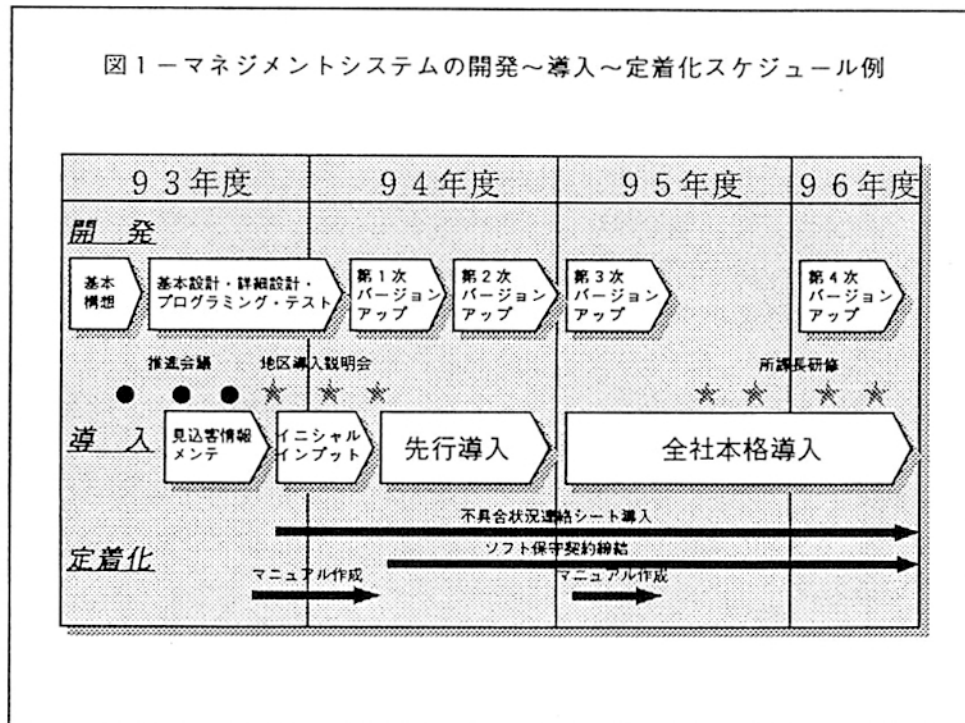
これらは上記①～③の条件を揃え、これから述べるマネジメントシステムを採用することによって速やかに解決できる問題である。

◆推進体制 ～事務局は担当SEと直接交渉する～

プロジェクトの中心になる事務局は実務に詳しい少数精鋭による専任担当者3名程度が望ましい。人数が多いと責任が不明確になるばかりか、仕様を詰めていく段階で意見がまとまりにくくなるのが容易に予見できる。またソフトの開発側は開発に携わるSE自ら直接打ち合わせに参加してもらうことが重要である。というのはソフト開発の場合、システム部門が間にはいって仕様を聞き、実際の開発は下請け業者に依頼することが多い。これは絶対に避けなければならない。できればシステム部門は利用者側のアドバイザーとして臨席してもらう程度にとどめたい。こうした利用者自らが仕様を決めていく開発スタイルはEUC(End User Computing)と言われ、今後の主流となる考え方である。

◆展開スケジュール ～リレーショナル・データベース・ソフトの活用～

最近はやさしくてカスタマイズが容易なパッケージソフトが多く販売されている。従来のコンピュータシステムはプログラム言語レベルで時間をかけてシステムを設計・構築したが、現在ではリレーショナル・データベース・ソフトとよばれる種類のパッケージソフトをうまく活用して、いかに早くしかも安くシステムを構築するかがポイントになる。プログラムの修正も容易に出来るため作りながら修正し、使いながら改良していくことができる。したがってスケジューリングでは設計よりも導入に配慮することがポイントである(図1参照)。少々複雑なアプリケーションでも、設計に6ヶ月、導入に6ヶ月、定着化に1年が展開スケジュールの目安になろう。



第2章 システム開発段階

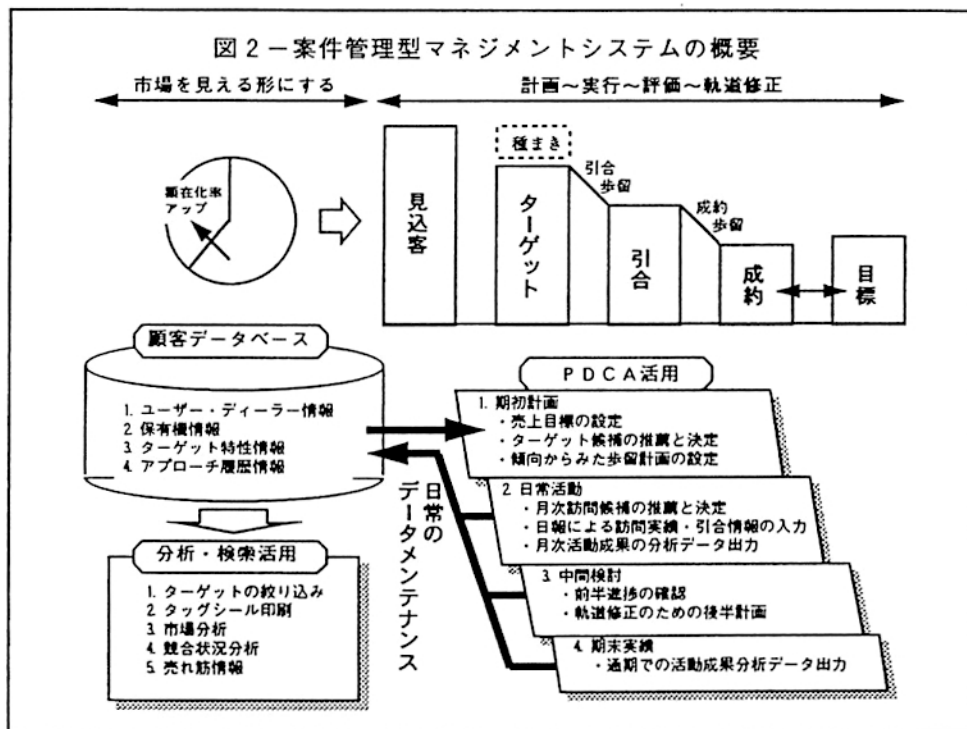
◆システムの概要 ～情報で営業をサポートするシステム～

例に挙げるシステムは案件管理型の生産財営業に関するマネジメントシステムである(図2参照)。営業のシステムは現業の営業活動に直接メリットがなければならない。したがって、以下の2点を基本に置いた。

- ①営業担当者自らが簡単に操作でき、作業時間も営業活動に支障なく短時間に終わられるサポート・ツールであること。
- ②営業担当者は日常の訪問活動の中で知り得た顧客情報を、営業日報からありのままシステムに入力するだけでよい。データが入力・更新されればされるほど、データの有用性が増していき、それをコンピュータがノウハウとして現場にタイミングよくフィードバックするシステムにする。

できあがったシステムはマネジメント場面で、以下のようなサポートを提供している。

- ・ 期初には成約確率の高い顧客を推薦し、さらに担当者毎に設定すべきターゲット顧客数を示唆する。
- ・ 月初には今月訪問すべき顧客を推薦する。
- ・ 営業会議では案件毎の進捗状況と営業担当者毎の訪問活動内容を報告する。
- ・ 月末には1ヶ月の活動資源量、活動内容、活動成果、売上成果の各指標データを報告する。
- ・ 中間では前半の進捗状況を集計するとともに、通期の売上見込予測値を提示する。
- ・ 期末には市場の状況、活動資源量、活動内容、活動成果、売上成果の各指標データを報告する。
- ・ 日々の営業活動の中で、さらには人事異動などによる担当顧客の引継時には、顧客毎の基本情報、保有機械の内容、訪問・販促活動のアプローチ履歴などのデータを提供する。
- ・ 市場の状況、つまりストックシェア、経年機分析、併保有分析などは必要な都度提供する。展示会など販売促進活動に必要なターゲットの絞り込み、顧客リスト、DM用タグシールもサポートする。

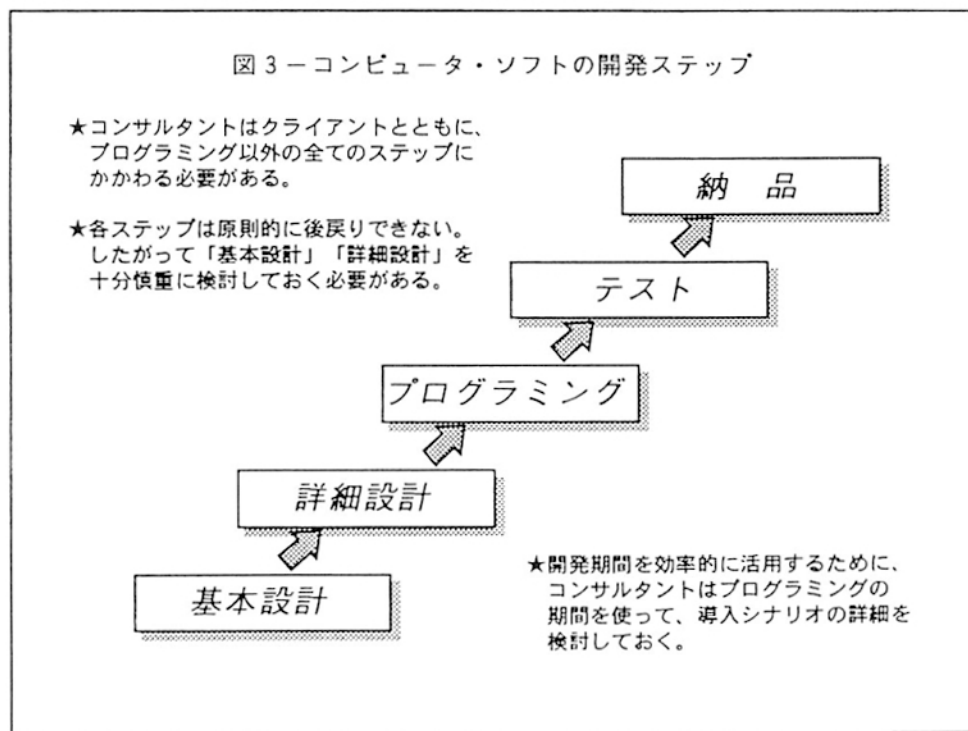


◆システム開発のポイント ～よりシンプルにまとめる～

図3にシステム開発段階の中心になるソフトの開発ステップを示した。事務局はプログラミング以外の全てのステップについて、開発者と協力して作業を進めていく。特に重要になるのは基本設計と詳細設計のプロセスにおける「設計思想の合意」と「範囲と仕様の詰め方」である。

設計思想の合意でポイントになるのは、事務局が現場の使いやすい画面イメージと操作イメージをどれだけ具体的に思い浮かべることができるかという点である。開発者にはわからない第一線社員の日常活動のサイクル、忙しさ、周辺業務、そしてコンピュータ・リテラシー（Computer Literacy：コンピュータを使いこなす能力）から最適な操作環境を具体的に詰めていく作業が重要になる。ここがないがしろにされると、現場に役に立たないソフトができ、現業を阻害して利用者の反発を買うばかりか、ソフトの修正も困難で、投資が全て無に帰すことになってしまう。

成功を左右するもうひとつの重要なポイントは範囲と仕様の詰め方である。設計段階では、ソフトがカバーする業務範囲、インプットイメージ（入力項目、画面のイメージと数）、アウトプットイメージ（画面のイメージと数、印刷帳票のイメージと数）などの大枠を固める検討がある。詳細設計が進むにつれて、コンピュータに取り込みたい範囲が広がり、仕様も複雑なものに膨らむ傾向が強い。しかしあれもこれもと機能を盛り込むことは、けっして使いやすいシステム設計には繋がらない。むしろよりシンプルに、を心掛けるべきである。利用者の使い勝手、開発スケジュール、開発予算に立ち返り、範囲と仕様の最終的な絞り込みを行うことは、プロジェクトの成否を決める意思決定でもある。



◆仕様検討のヒント ～日々蓄積したデータをノウハウとして提供するには～

「期初には成約確率の高い顧客を推薦し、さらに担当者毎に設定すべきターゲット顧客数を示唆する」と前述したが、これを例に仕様のアイデアについて一端をご紹介します。

成約確率の高い顧客とは経験上、たとえば次のような条件にあてはまる顧客である。

- ①他社の機械を含めて每期購入している
- ②買い換え時期を迎えた機械を保有している
- ③過去1年以内に商談の中止・延期があった
- ④過去1年以内にデモや展示会に参加した
- ⑤顧客の仕事量が増加傾向にある

①と②は顧客の保有機情報として、日々の訪問活動の中で保有機械がわかった都度入力することで蓄積できる。③は引合情報として、④は販促履歴として日報から自動的に蓄積することができる。⑤については担当者が定性的に判断する内容である。したがって⑤のような

定性情報は担当者が気付いた都度、意識的に事実を日報から入力しておくことになる。コンピュータは期初にこれらの蓄積情報を検索して、成約確率の高い顧客としてターゲットにリストアップするのである。

次に、設定すべきターゲット数はどのように推定すればよいか。蓄積してある引合情報から、担当者毎に過去のターゲット顧客数、引合件数、成約件数を集計する。最終的な成約確率が計算できれば、今期の販売目標から逆算して今期必要なターゲット顧客数が導き出されることになる。

以上のように、コンピュータは判断業務を行っているわけではなく、多くのデータを記憶し、必要な都度、データを正確、かつ高速に検索・集計することで、営業活動に有益なデータを提供しているに過ぎないのである。要はこれをいかに必要最小限の情報入力によって実現できるかが、利用者にとっての生産性向上につながるのである。

第3章 システム導入段階

◆導入準備から導入まで ～現場の不安をなくし、理解と協力を得る～

開発の設計ステップが終わると、システムの完成イメージが固まるので、それを元にして現場への導入作業を具体化する。現場に対してシステムの導入目的、概要、導入スケジュールを伝えて現場の不安をなくし、理解と協力を得る必要がある。特にコンピュータを活用したシステムを導入するとなると、大きい不安としてキーボードアレルギーが挙げられる。システム設計の段階から導入段階にかけて、この不安を未然に和らげる配慮に次のような事項がある。

- ①必要最低限の入力は、マスター参照を多用して選択式で入力できるようにする。
- ②社内の他システムのコード体系をやオベレーションをできるだけ採り入れ、操作性の共通化、データベースの連携や精度アップを図る。
- ③顧客の基本的な情報である顧客名、住所、代表者名などのデータは、現場が一から入力するのではなく、請求などの基幹システムから既存データを移植するなど、現場の作業負担を最小にする工夫が必要である。
- ④導入説明会はパソコン操作を中心に慣れることから行う。そのため1度に最大20名、パソコン10台、事務局3名の単位での実施規模が適正である。内容は詰め込みすぎず、3回程度に分けて継続的に実施することが望ましい。
- ⑤説明会は本社で行わず、事務局が地区に出向いて実施する方法が望ましい。またマネジャーを含めた全員が参加できるように配慮すべきである。また使用感についての疑問、不満、要望については詳細に記録に残して、今後の研修、地区巡回、マニュアル作成、バージョンアップに活かしていく。

◆システム導入のポイント ～階層別のきめ細かなアプローチ～

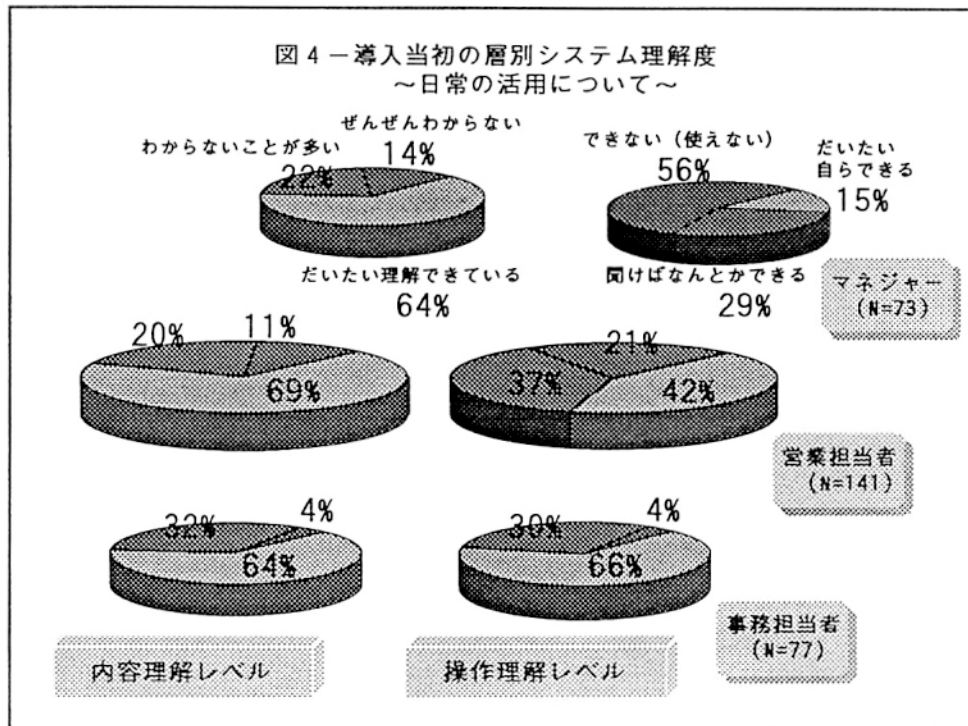
システムを現場の仕組みとしてスムーズに根づかせるためには、階層別に異なったきめ細かなアプローチが必要である。

- ①トップに対しては、システムの目的、概要、期待成果について具体的な運用イメージと画面・帳票イメージを示して、大枠の理解をとりつける。そしてマネジャーや営業担当者と接する機会に、システム活用の必要性について語りかけてもらい、会社としての仕組みであることを明確にしてもらう必要がある。
- ②マネジャーにはまず、システムで何ができるのかを理解してもらう。アウトプットを日常の会議資料に位置づけてもらい、実務での活用を心掛けてもらう。導入が進むに従い、「担当者がコンピュータにかじりついて外に行かなくなった」「インプットに忙しくて

残業が増えた」という意見がでてくるのもマネジャークラスである。その原因がシステム自体にあるのか、運用方法にあるのか、それとも理解不足なのか。事務局は地区巡回によって早めに実態を把握して対応する必要がある。

- ③営業担当者にはシステム導入の目的とともに、営業日報の入力を中心にした操作について十分習熟してもらおう。事務担当の女性は日頃からOA機器操作に慣れていることから、当初はシステム運用のサポート役として研修に参加してもらった。システムの内容に問題がなければ、もっとも早くその有効性を実感してもらえるのがこのクラスである。

図4は導入研修を終えた時点での層別のシステム理解度であるが、かなりのばらつきがあることがみてとれる。ここからは定着化段階としてのきめ細かな個別フォローが必要になる。



第4章 システム定着化段階

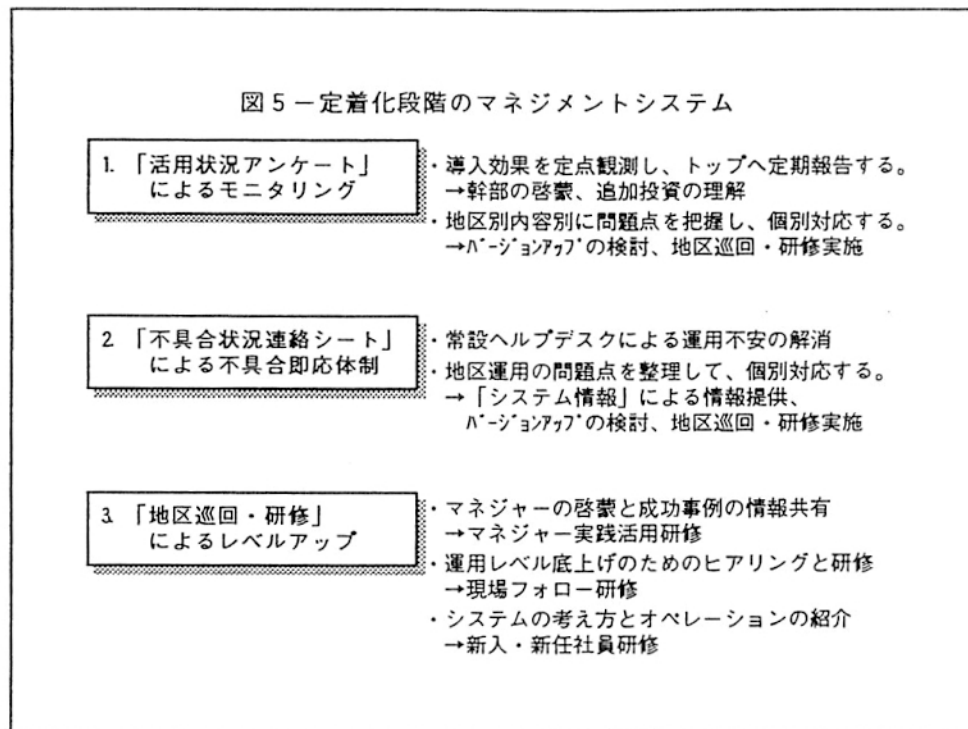
◆定着化の具体策 ～ヘルプデスク外部委託の効用～

定着化段階では現場の運用状況を、導入効果の定点観測をおこなう「活用状況アンケート」、利用者の日常運用をサポートするヘルプデスクでの「不具合状況連絡シート」の2つの情報をもとに、状況に応じてソフトのバージョンアップ、地区巡回、研修実施、「システム情報」による注意喚起などのアイテムを効果的にタイミングよく実施していく必要がある(図5参照)。「活用状況アンケート」については後節にゆずることにして、ここでは特にヘルプデスクのあり方について考察する。

もっとも基本的な定着化施策にヘルプデスクがある。しかし現在までの先行事例でこの仕組みがうまく運用されている例はかなり少ない。それは以下のような原因による。

- ①利用者50人に最低1人の専任スタッフが必要だと言われている。しかし現状では人数が確保できなかったり、兼任であったりする場合が多く、聞きたいときに相談できない。
- ②ヘルプデスクのスキルが低く、トラブルシューティングに時間がかかる。電話での問い合わせではなおさらである。
- ③ヘルプデスクの業務は仕事量が多すぎて読みにくい、ストレスが溜まる、技術レベルの低い問い合わせばかりで飽きが出る、などの理由から、優秀なスタッフほど担当を替わりたがり、応対ノウハウが蓄積されにくい。

図5 一定着化段階のマネジメントシステム



ヘルプデスクに対するこれらの事象は、利用者に不満を募らせ、結果としてシステム定着化に逆効果になっている。そこでこれらを解決するために、ヘルプデスク自体をシステム開発を担当した業者に外部委託することにした。かれらはシステムについてソースを把握しているため原因が追求しやすい。またコンピュータにありがちなハード、OS、アプリケーションのどのトラブルかの初期判断も経験豊富である。また社外ということで対応する側もされる側も感情的にならずに事態を收拾できるメリットも大きい。よく対応のノウハウが社外流出するという声も聞かれるが、ヘルプを受ける側は必ず事前に「不具合状況連絡シート」をデスクにファックスするルールでノウハウを蓄積していく。また月に1度、委託業者から書面と口頭で報告を受けることで現場の状況は客観的に把握でき、専門的なアドバイスも参考になる。事務局はその内容に基づいて、「システム情報」での注意喚起、地区巡回、研修実施、あるいはソフトのバージョンアップなどで前向きに対応できる。

ヘルプの内容をみると、導入当初はプログラムミスを原因にした質問が20%を占めたものの、6ヶ月以降は3%以下となり、操作ミスによる運用上の質問が半数以上を占めた。時間を経る毎に操作の慣れからくる単純な操作ミスが半数以上を占めるようになったのも特徴的である。対応の状況は、導入当初PC77台で月間の問い合わせ件数は平均20件。そのうちの56%が1時間以内に解決、91%は当日中に適切な対応が完了している。1件当たりの所要時間もノウハウの蓄積によって当初の2.3時間から現在は0.9時間まで短縮されている。

◆成功事例の横展開 ～巡回・研修実施、「システム情報」発信による啓蒙～

「営業にコンピュータを導入して、果たして成果が上がるのか？」これは現場の担当者、マネジャーはもちろん、トップにとっても気になるところである。確かな成果が示せなければ活用レベルも上がっていかず、情報更新もされずにデータベース自体の「活き」も悪くなってしまふ。定着化段階の重要な施策として成功事例の掘り起こしとその横展開がある。具体例として3つの事例を以下に紹介する。

- ①展示会など販売促進活動での活用事例 : 計画段階でターゲットの絞り込み機能によってエリア、業種、顧客特性などの情報をキーに、該当する顧客を簡単に絞り込むことが

できた。リスト印刷することで招待者リストが簡単にできるほか、案内状の表書きもタッグシール印刷が便利である。当日はユーザー情報を手元に置くことによって顧客の内容が的確にわかり、効果的できめ細かい接客ができた。さらに後日、フォロー活動をするために、来場者リストを訪問計画に組み込むことも容易にできた。結果として売上成果だけではなく、顧客密着化と準備の省力化も実現できた。

- ②ミーティングでの活用事例：週次の営業会議やディーラーとの打ち合わせに引合情報と訪問計画／進捗の印刷帳票を活用することで、案件毎の進捗確認が詳細にできるようになったばかりではなく、マネジャーはじめ担当者全員からアドバイスが引き出せる前向きなミーティングスタイルになった。さらにマネジャーは当月以降の売上見通しが正確に立てられるようになり、早めに手が打てるようになった。
- ③営業・サービス連携での成功事例：日頃クレームでもなければ情報交換のない両部門だが、修理や部品の売上の高いユーザーをターゲットに、共同で1週間限定の点検サービスを実施した。顧客に喜ばれたことは当然であるが、点検によって修理や部品の売上が上がり、買い換え時期にある機械を発見してユーザーに買い換え提案をすることで短期間に大きな売上を達成した。

これら各現場での成功事例は、「システム情報」での周知、活用レベルの低い営業所課への地区巡回やマネジャー向けの活用研修で紹介することで、活用のレベルアップと一層の成果出しに繋がっていく。

◆導入効果のとらえ方 ～コンピュータの導入で変わるもの～

コンピュータ導入によって果たしてどれほどの成果があったのか？これについては導入当初から成果仮説を構築し、導入前と導入後の経過を定点観測していく仕組みを用意しておくことが重要である。コンピュータを経営、今回は営業部門に導入してどのような効果が期待できるかについてあらゆる角度から検討した結果、次の6側面に整理した。

(1)情報処理効果（直接効果）

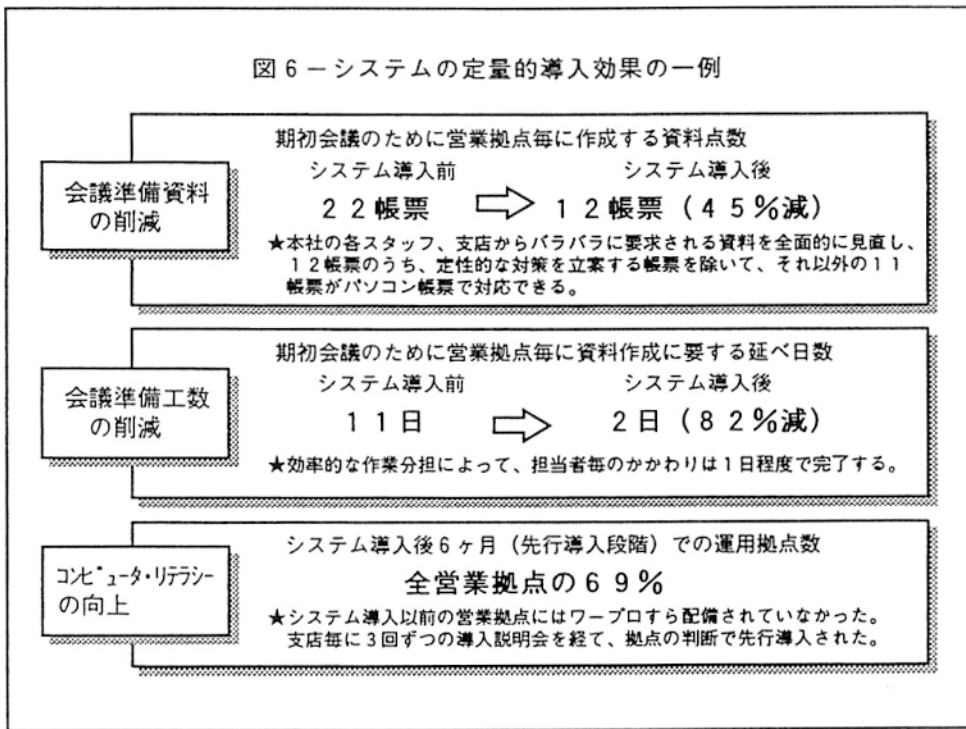
- ①スピードアップ：集計、転記、比較などの作業が速くできるため、計画書や報告資料の作業能率が上がる。
- ②精度アップ：大量のデータに関係づけて保存でき、必要なときに整理してすぐ取り出せることから、顧客情報、履歴情報、引合情報などの情報精度の向上が期待できる。
- ③データの蓄積・戦略的活用：蓄積データを様々な条件で容易に検索・集計・分析できることから、ターゲットの絞り込み、市場の分析に活用できる。

(2)意識・行動の活性化（派生効果）

- ④コミュニケーション効果：現場の社員が活動の内容、進捗、成果をひとつのデータベースに蓄積していくことによって情報の共有化が図られる。結果としての意志疎通が良好になることが期待できる。
- ⑤教育効果：コンピュータは当然のことながら正確でタイムリーなインプットがなければ有効なアウトプットが得られない。導入を期に情報収集、情報メンテ、日報記入などの基本動作の徹底が図れる。
- ⑥活動成果：上記成果の結果として、市場の顕在化が進み、ユーザーに対する活動量が増え、引合が増え、売上成果や顧客満足向上に結びついていくことになる。

上記6つの側面について、定量的効果と定性的効果を定点観測する準備が必要になる。定量的効果の一例は図6にまとめた。以下、定性的効果把握のための「活用状況アンケート」について述べる。

図6 システムの定量的導入効果の一例



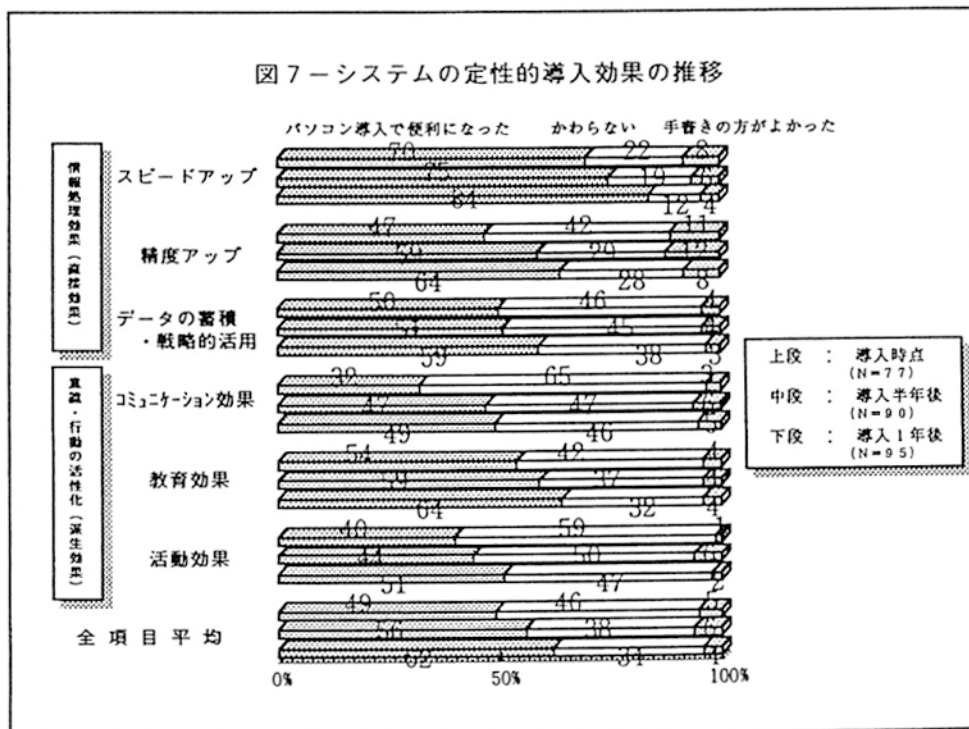
◆導入効果の測定 ～「活用状況アンケート」の定期的実施～

「活用状況アンケート」の実施には2つの目的がある。ひとつは現場の担当者にシステムの使い勝手を評価してもらい、業務がどのくらい便利になったかを評価してもらうことにある。もうひとつの目的は現場にどれくらいの導入効果があったかを把握して、トップに報告することにある。アンケートの結果を項目毎、エリア毎に時系列で集計することによって現場での利用の状況や成果が手に取るようにわかる。

「活用状況アンケート」の帳票設計、実施、集計、報告、活用のポイントは次の通り。

- ①短時間で記入できるよう、フリーコメント欄以外は「1. パソコンのほうが手書きより便利になった、2 ややパソコンの方が便利になった、3 かわらない、4 やや手書きの方がよかった、5 手書きの方がよかった」の数字で記入する方式を採用する。

図7 システムの定性的導入効果の推移



- ②項目は効果仮説の6項目を「本社への報告資料作成に要する作業工数」といった具体的な実務表現に落とし込む。回答者が考え込まず、感覚的に理解できる表現を心掛ける。
- ③半年おきを目安に同一内容のアンケートを実施するが、4回以上実施すると導入から日数が経っているために手書きとの比較が難しく、正しい評価が得られない場合がある。
- ④集計結果はトップ報告のほか、地区巡回や研修の機会にも現場に伝え活用を促す。ただし決して評点による順位づけや低評価地区の公表は行わない。次回以降、アンケートに恣意的な回答が混じって正しい状況把握ができなくなるからである。
- ⑤フリーコメント欄への対応は重要である。質問事項やバージョンアップの要望には事務局の見解を返信する。勉強会実施の要望には出来る限り対応する。きめ細かく対応することで、現場の意見を十分取り入れたシステムとして、実務に根づいていくことになる。

図7が実際の導入効果推移のサマリーである。現場が1年間で確実に成果を実感していることがお解りいただけよう。細目では「営業日報の記入と集計分析にかかる工数」(89%)「期初、中間、期末の会議資料作成の工数」(84%)「日報記入、引合管理などの基本動作の徹底」(74%)「ダイレクトメール発送の工数」(73%)などに顕著な効果が認められた。

むすび ～システム開発におけるコンサルタントの存在価値～

システム開発の現場は、開発側のプロジェクトマネジメント手法がやっと確立しつつある段階にすぎず、仕様通りのシステムを納期までに納めることで手一杯の状況にある。したがって品質面では必ずしも利用者自身に使いやすいシステムができるレベルまでには至っていないことを認識する必要がある。これは利用者側の仕様の伝え方にも問題がある。端的に言ってコンピュータで何ができるかわからないまま、ただ便利にしてほしいとしか要求を伝えられない問題である。

便利なコンピュータ・システムとは必要最小限のインプットで、価値のある情報をより多く提供してくれるシステムである。そこで我々コンサルタントの存在価値は、自らの経験から業務の流れと人のスキルを見極めて、担当者、マネジャー、トップにとって本当に価値のあるシステムの仕様を開発側にきめ細かく伝え、現場に無理なく導入、定着化できる役割にある(図8)。研鑽怠りなきよう努力していきたい。

