

BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPANY LETTER 2019 Vol.07



CLOSE
UP

特集 / INTERVIEW

多拠点、多業種をつなげるエネルギーネットワーク

SKYLIGHT CONSULTANT

経営層と現場の方々とのコミュニケーションを重視しながら
プロジェクトを完遂する

Yasuharu Okada
Skylight Consulting Senior Manager

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.

BRIGHTENING YOUR WAY
SKYLIGHT
COMPANY NEWSLETTER
2019 Vol.07

CONTENTS

01 TREND NAVI
カスタマーサクセスの時代

02 INTERVIEW
多拠点、多業種をつなげるエネルギーネットワーク
東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 執行役員 齋藤 寛 氏

03 COLUMN
DX推進に必要なプロジェクトマネジメントスキルを考える

04 SKYLIGHT CONSULTANT
経営層と現場の方々とのコミュニケーションを重視しながら
プロジェクトを完遂する

05 TOPICS

01 TREND NAVI

カスタマーサクセスの時代

今、「サブスクリプション」というビジネスモデルが注目を浴びています。AmazonプライムやNetflix、Spotifyのようなデジタル系の配信サービスから、化粧品や家電製品、カフェ、ラーメン等のモノ系の定額課金サービス、更にセールスフォースやマネーフォワード等のSaaS(サービスとしてのソフトウェア)と呼ばれるクラウドサービスに至るまで、世界中のあらゆる業種で急速に導入されつつあります。

サブスクリプションは、消費者と事業者が一定期間において契約関係にあり、その間の利用に対する料金の支払いが発生する状態を指します。一度契約すれば、解約されない限り支払いが続くため、ゼロから売上を積み上げていく必要がありません。将来の収益が見込めるので、投資を計画的に進めることができ、企業側にも大きなメリットがあります。しかし、従来の売り切りモデルからサブスクリプションへマネタイズを転換するだけで、成功するわけではありません。

物心ついたときからインターネットとデジタルデバイスを使ってきたミレニアル世代(1981~96年生まれ)は、ネットを介した価値観に基づく合理的な行動を重視します。彼らが経済取引の中心となって社会への影響力を増すと同時に、個人の遊休資産をネット経由で他者にも利用可能にするシェアリング・エコノミーが進展することで、何かを「所有」するよりもスマートに「利用」するトレンドは不可逆的な流れとなりました。また価値の提供者と利用者の関係も、受発注というビジネス上の立場を超え、相互に評価しあう仕組みにより、コミュニティのような持ちつ持たれつの関係へ変わろうとしています。

従来の売り切りモデルの企業は、事業活動を機能ごとに分類して、バリューチェーンの付加価値を上げてきました。つまり、モノが購入されるまでのプロセスを最適化することで、利益を上げてきたのです。しかし、価値が「所有」から「利用」へと変化した今、これからの企業は、購入された後もユーザーの生活(ビジネス)をアップデートしつづけるサービスを提供しながら、ユーザーとの長期的な関係を維持・強化する「カスタマーサクセス(顧客の成功体験)」を起点に、

自社の存在価値と事業活動を再設計する必要があります。サブスクリプションは、その実現方法の1つに過ぎません。

トヨタ自動車は2018年1月、AmazonやUberなどと提携し、単なる自動車メーカーから「人々の様々な移動を助ける会社、モビリティ・カンパニー」への変革ビジョンを発表しました。モノづくりの勝者としてのマインドセットを克服することは、決して簡単なことではないでしょう。しかし、顧客にとっての成功とは何かを根本から見つめ直し、自社のビジネスをサービスとして再設計する取り組みが、日本企業にとってますます重要になってきています。

書籍紹介

『カスタマーサクセスとは何か
—日本企業にこそ必要な
「これからの顧客との付き合い方」—』

弘子ラザヴィ(著)
英治出版 2019年



『「つながり」の創りかた
—新時代の収益化戦略 リカーリングモデル—』

川上昌直(著)
東洋経済新報社 2019年



『すべての企業はサービス業になる
—今起きている変化に適応しブランドを
アップデートする10の視点—』

室井淳司(著)
宣伝会議 2018年



02 INTERVIEW

ENERGY

東京ガスエンジニアリング
ソリューションズ株式会社
執行役員

齋藤 寛 氏

多拠点、多業種をつなげる エネルギーネットワーク

東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社様は、2015年4月1日に、東京ガスグループの2社——東京ガス・エンジニアリング株式会社（以下、TGE）と株式会社エネルギーアドバンス（以下、ENAC）——が統合されて生まれた企業です。同社の執行役員 齋藤寛様に、業務・システム統合で苦労されたことや、事業で目指されていることなどについて、スカイライト コンサルティング取締役 平原裕一がお話を伺いました。



組織統合に伴う システムの統合プロジェクト

平原: まずはじめに、会社統合の狙いはどういったところにありますか。

齋藤: エネルギーインフラ建設・維持管理等のエンジニアリング事業を行うTGEと、主にエネルギーサービス事業・地域熱供給事業等を行うENACの2社を統合しました。
LNGプラントやパイプライン、オンサイトエネルギーサービス、地域冷暖房などの現場で自らユーザーとして積み重ねてきた「ユーザーズ・ノウハウ」をベースに、エネルギーを「作る」「送る」「使う」すべての場所で、「エンジニアリングソリューション」をお客さまにワンストップで提供していくことが目的です。

平原: 齋藤様はIT部門を管轄していらっしゃいます。この度の統合に伴うシステム統合プロジェクトにおいて、苦労されたことなどがあれば教えていただきたいです。

齋藤: 2015年に全てを統合したわけではなく、最初に事務所を統合し、次に組織を統合し、最後の仕上げとして業務プロセスと情報システムを統合するというのが今回のプロジェクトでした。
苦労した点は沢山ありますが、やはり業務の統合が大変でした。同じ東京ガスグループでも2社それぞれの歴史があり、具体的な仕事のやり方のレベルでは、なかなか統合が進みませんでした。ものの見方や何を大事にするかといったところまで戻って議論を繰り返し、そのうえで業務やプロセスを標準化・統合し、情報システムに反映していくというのが今回のプロジェクトでした。

平原: 1社はエンジニアリング、もう1社はサービスを提供する事業なので、業務の性質や文化なども違うということがきっとありますね。

齋藤: お客さま向けにモノを作る立場と、お客さまにエネルギーをサービスとしてご提供する立場では考え方が異なる点もありますが、技術を駆使してお客さまに本当に価値のあるものをご提供したいという想いは同じです。苦労はしましたが、揃えるところは揃え、それぞれの特色・強みを活かすところはそのまま残しながら、新たな事業の展開も見据えて業務プロセスの統合を行いました。

平原: 「全社業務の標準化、及び基幹業務統合システム導入プロジェクト」では弊社も数年にわたり、関わらせていただきました。働きや成果はどうだったでしょうか。

齋藤: システムが稼働してプロジェクトからスカイライトさんが離れる段階で、社内から「いなくなってしまうと本当に大丈夫？」という声が多く聞かれました。「僕らを信用してないのか」と言いたいところですが、それぐらい御社の存在は大きかったということです。
今回PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）をご担当いただいたのですが、時として嫌われ役に徹して厳しいことを言っていたくなど、複数社で構成される今回のプロジェクトをまとめるのに大きな機能を果たしていただきました。さらにPMOの役割にとどまることなく業務検討にも深く入り込み、一緒になって当社社員以上に真剣にご検討いただき、本当に助かりました。

平原: ありがとうございます。
システム統合プロジェクトは一旦完了しましたが、実際、使ってみていかがでしょうか。

齋藤: おかげ様でシステムを止めるような大きな不具合はなく、順調に稼働しています。ただ、往々にしてシステムを「作ること」に目を奪われがちですが、そもそもの目的は「使うこと」であり、これからは、手に入れた新しい道具を使い倒すことが重要と考えています。
今回のプロジェクトの成果として、当社の事業・業務を1つのモノサシで評価できるようになりました。システムに蓄積されたデータを活用して、事業・案件ごとの収益性・リスクを定量的に把握・分析し、事業やプロセスを磨き上げ、厳しさを増す競争に勝ち抜いていくための大きな武器として活用していきたいと思っています。

「まさに昔からやってきたことなんです」

平原: 最近は、電気やガス、ガソリンや通信など、いろいろな生活インフラがまとめられて販売されるようになってきました。消費者としてはガス会社とか電気会社とか個別には考えずに、生活インフラベンダーさんというふうに捉えて、さてどこを選択しようかと考える流れになっていますね。

齋藤: そうですね。「as a service」というモデルが話題になっていますが、当社のエネルギーサービスという領域は、まさにそれを昔からやってきたんじゃないかと考えています。

平原: なるほど。

齋藤: お客さまの目的は、ガスを買う・電気を買う・ボイラーを運転して水蒸気や温水を作るといったことではなく、熱や電気などのエネルギーを快適に省エネ・省コストで使いたいということ。それに合致するエネルギーシステムやサービスを提供するのが、われわれが今までやってきたエネルギーサービスだと思っています。

平原: お客さまのニーズに合った最適なエネルギー環境をサービスとして提供しているということなんですね。
さて、少し話は変わりますが、最近台風による大規模な停電など想定外の被害が発生しています。
今回に限らず、災害やテロのニュースが増え、最近では日本でもそれらによる事業継続の危機を意識、心配されて相談されるお客さま企業が増えています。この変化についてはどうお考えでしょうか。

齋藤: われわれが提供している「分散型エネルギー」に1つの答えがあると思っています。
実際、工場にコージェネレーションシステム*が導入されていたために、停電時にシステムから電気を確保して、工場の設備を一部動かし、緊急対応ができたというお客さまもいらっしゃいます。ガスが止まらなかったので、拠点単位では耐災害性に優れていたということです。
*コージェネレーションシステムとは、熱源より電力と熱を生産し供給するシステムのこと

平原: ビル単体だけでなく、地域へのエネルギー供給とかそういったものですね。

齋藤: そうですね。新宿新都心が代表的ですが、当社では地域に対してエネルギーを供給する「地域冷暖房」を40年以上行っており、地震等の災害時にもエネルギー供給に支障がないようにエリア全体をコントロールしています。
また最近では「スマートエネルギーネットワーク」としてICTを活用し、地域のエネルギー需給を自動制御することでより高いレベルのエネルギーセキュリティ向上を図っています。建物単体ではなく街や地域全体のエネルギーをマネジメントすることで、セキュリティのみならず、さらなる省エネ・省コストを実現しています。

平原: なるほど、エネルギーの面的利用ですね。他にもこうしたICTを導入した事例はあるのでしょうか。

齋藤: そうですね。当社のソリューションの1つに「Helionet Advance（ヘリオネットアドバンス）」という遠隔自動制御システムがあります。従来はお客さまのエネルギー設備を遠隔で監視して故障対応や運用支援などを行ってきましたが、この「Helionet Advance」はそれに加えて自動制御による最適運用ができる仕組みです。具体的には、過去の需要実績や気象予報等から建物のエネルギー需要を予測し、その結果に基づいて設備の最適な運用を行います。今まで人が経験則で行っていたことを自動制御することで年間約1割もの省エネ・省コストを実現することができます。将来的には、この「Helionet Advance」を使って、複数のエネルギー設備を束ねた運用や相互融通を行うなど、さらなる付加価値をつけた運用を考えています。

平原: 群でエネルギーを融通しあうということですか。

齋藤: そうです。お客さまごとに設置された発電機を、個としてではなく群として制御します。お客さまごとにエネルギーの使い方や時間のピークなども違うので群で制御できるメリットは大きいです。エネルギーを融通しあって、補完しあうということができるので、コストだけではなく、省エネ・省CO₂に貢献していくことができます。

平原: たしかに、災害時だけでなく、日常でもエネルギーを融通し合えることのメリットは大きいですね。
御社は首都圏での事業活動が多いと思いますが、このようなサービスは地方でも受けられるんですか。



齋藤: もちろんです。ネットワークでつながっていれば良いので、全国のお客さまにお使いいただけます。既に首都圏外の病院での導入事例もあり、省エネ・省コストで、なおかつ災害時のBCP対応にも貢献できるということでご評価いただいております。

平原: 未来を感じる、すごく可能性のある話ですね。

齋藤: 僕は、大学では通信が専門で、就職した時にも周囲から「なぜガス会社？」と言われましたし、インターネットが普及しはじめた時にも「ガスはインターネットで送れないし」と思っていたんですけどね。今となっては、会社のメインのソリューションを通信・ICTが支えているというのは感慨深く、今後さらに磨き上げていきたいと思います。

平原: ガスだけでなく、インターネットをはじめとする他のインフラと統合して更に高度な社会インフラとして発展させようと考えられているのですね。将来どんなサービスで私たちの生活を便利に快適にしてくれるのか楽しみです。
今回のプロジェクトが始まる前に私が弊社の社員に話したんですけど、人間ってエネルギーの奪い合いで古くからずっと戦争をしてきたんですよね。エネルギーの安定供給は平和の大前提ということ。インフラを支えている企業さんを支援するということは世界平和にも貢献できるということだと話しました。今の日本がこれだけ平和でいられるのも、エネルギーの安定供給に尽力されている企業あってのことだと思っていますので。

齋藤: ありがとうございます。
現在当社がお客さまとつながっていただけるのも、東京ガスグループがこれまでの事業を通じて、お客さまや社会から信頼を得てきたからこそだと思います。この先も、我々の持つ技術力やお客さまからの信頼にこだわりながら、お客さまにとって本当に価値のあるものを追求していきたいと思っています。



東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社

「誰もできない、に挑む。」をコーポレートメッセージとし、エネルギーを「作る」「送る」「使う」を、ユーザーとして長年培ってきた独自のエンジニアリング&ソリューションを通じて、ワンストップで提供している。

03 COLUMN

PROJECT MANAGEMENT

DX推進に必要なプロジェクトマネジメントスキルを考える

DX時代に求められるプロジェクトマネジメントの方向性

今日のビジネスにおいて、業界・業種問わず「プロジェクト」という言葉が広く、日常的に使われている。

身近なものとなった「プロジェクト」という仕事の進め方。この成功確率を高めるための知識・方法論が「プロジェクトマネジメント」である。その適用領域は公共事業から、企業での事業開発や業務改革、そして個人での起業に至るまで幅広い。

その一方で、ビジネス環境の変化に伴う形で、プロジェクトマネジメントに求められるスキルセットも変化が起こっている。特に、最近の企業におけるホットな経営課題の1つに「DX(デジタルトランスフォーメーション)」の推進がある。

DXとはデジタル技術を用いて、企業におけるビジネスモデルそのものを変革(トランスフォーメーション)することであると一般的には認知されている。DXにおいては推進当初に明確なプロジェクトの成果(アウトプット)を定義できず、試行錯誤(検証と実証の繰り返し)の中で求められる成果を確定していくアプローチがとられる場合も多い。

このようなゴールそのものが変化するプロジェクトでは、伝統的な「計画主導型」のプロジェクト運営やマネジメント(最初にすべての要件と仕様を固め、その開発・実行の際にリスクと変更を最小化し安定的に行う運営)では対応しきれないことが多く、「環境適応型」のプロジェクト運営やマネジメント(不確実性や変化に積極的に適応していく運営)が必要となる場合が多い。私が担当するクライアントでのプロジェクトでもそうしたケースが増えてきている。

こうしたプロジェクト特性の変化に対して我々は今後どのように対応すべきか？これは企業におけるプロジェクト推進人材を育成する現場でも悩み多き課題である。実際、私が参加しているJUAS(一般社団法人 日本情報システムユーザー協会)の組織人材育成研究会でもその研究テーマの1つに「DX推進人材の育成」が掲げられており、その関心の高さがうかがえる。

そこで今回は「DX推進プロジェクト」に必要なプロジェクトマネジメントの方向性として、PMI(Project Management Institute)が提唱するスキルセットモデルである「PMIタレント・トライアングル™」について紹介する。

PMIは総会員数58万人、全世界に300か所以上の支部があり、プロジェクトマネジメントに関する啓発・普及活動を国際的にを行っている団体であ

る。その代表的な活動として、プロジェクトマネジメントに関する知識体系である「PMBOK(Project Management Body of Knowledge)」等の各種マネジメント標準の編纂や「PMP(Project Management Professional)」等のプロジェクトマネジメントの専門性を担保する資格制度をグローバルに展開している。そして、私自身もPMI日本支部のボードメンバーの1人として、国内におけるプロジェクトマネジメントに関する啓発・普及活動推進の一役を担っている。

タレント・トライアングルではプロジェクト推進を担うプロジェクトマネジャーが持つべきスキルセットを「戦略とビジネスのマネジメント」「テクニカルプロジェクトマネジメント」「リーダーシップ」の3領域で示している(図参照)。ただし、あくまでもあるべきスキルセットの「枠組み」として、3領域に関する知識・経験をバランスよく習得することを推奨するものである。いわゆる「スキル辞書」的に詳細なスキル定義を行っている訳ではない。

PMIではこの枠組みをPMP等のプロフェッショナル資格の試験制度や資格維持要件に採用することを通じて、その浸透を図るとともに、プロフェッショナルな専門性としての品質を担保している。

PMIタレント・トライアングルとは

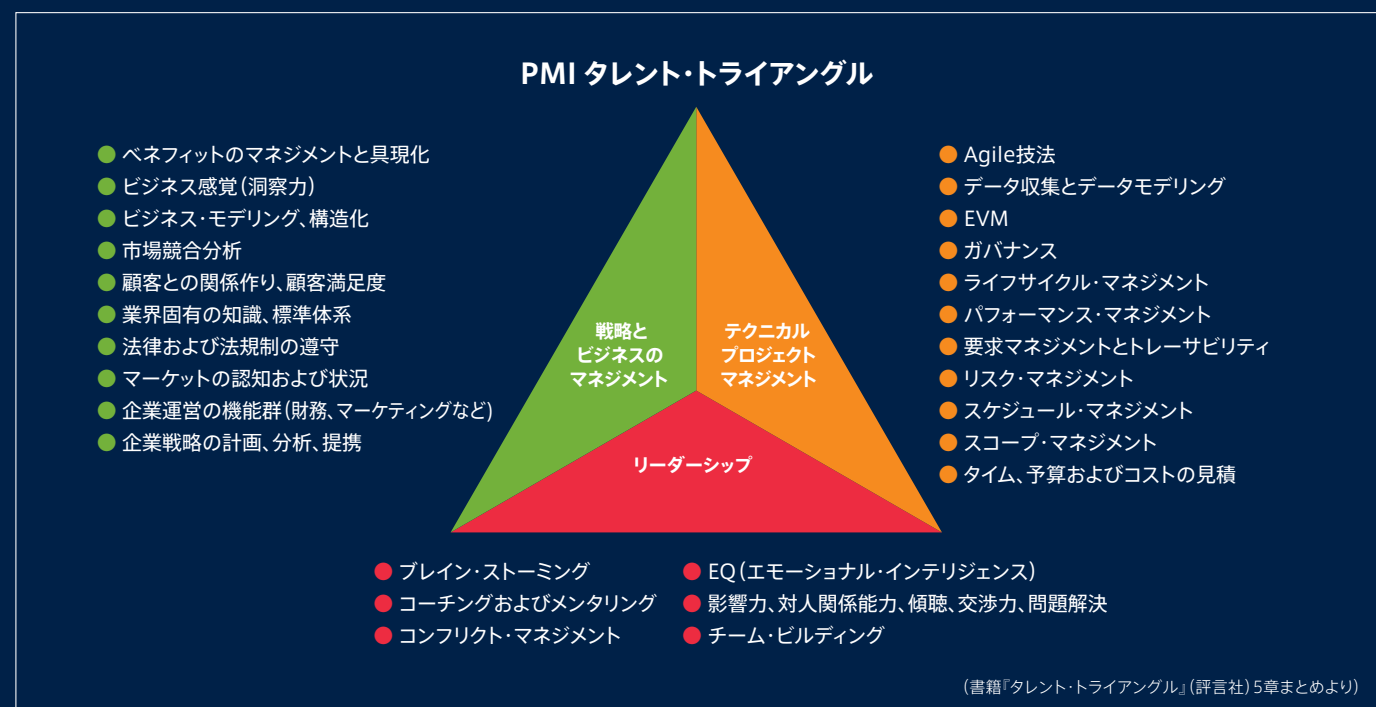
ではこのタレント・トライアングルについてもう少し詳しく中身を見て

いく。

タレント・トライアングルは、グローバルでのプロジェクトマネジメントに対する期待の変化を踏まえ、デジタル技術を活用したイノベーションが競争力を大きく左右する時代のマネジメントスキルとして2013年に登場した。その後2015年にはPMPの資格維持要件の枠組みとして採用され、3領域それぞれに該当する31項目のスキル例が提示された。

その本質的なコンセプトは複雑化するプロジェクトをマネジメントする土台として「俊敏さ(アジリティ)」を重視し、前述の「環境適応型」プロジェクトへの対応を掲げている。そして「今の複雑で競争が激化したグローバルな市場では、テクニカルなスキルだけでは不十分」という強いメッセージが込められている。つまり、伝統的な「計画重視の管理とQCD(品質・コスト・納期)の完遂」は、依然としてプロジェクトマネジメントの重要な技術ではあるものの、それだけでは今後の経営層の期待に応える存在とはなりえないことを意味している。

経営層のプロジェクトマネジメントへの期待は、DXを推進するためのビジョンと戦略に基づき、プロジェクトの効果(アウトカム)を明確にし、その実現のためのプロジェクト成果(アウトプット)を自ら定義できることへ今後シフトする。つまり、複雑化する経営環境のなか、クライアント、パートナーをはじめとする様々な利害関係者(ステークホルダー)の期待を理解し、ビジネスでのベネフィットを実現できることが求められる時代となる。



DX推進プロジェクトの現場における タレント・トライアングルの活用

ではDX推進の現場において、タレント・トライアングルの考えを具体的にどう活用すべきなのか。それについて考えてみたい。私としては3領域のスキルセットを現場にて展開する際に、以下のような読み替えを行っている。

- 1)戦略とビジネスのマネジメント:ビジネスとテクノロジーの橋渡し
- 2)テクニカルプロジェクトマネジメント:先進的デジタル技術を活用したマネジメント手法のアップデート
- 3)リーダーシップ:多様なコラボレーションを生み出すサーバントリーダーシップの実践

読み替え後の視点は、弊社がプロジェクト推進のコンサルティング支援を行う際に大事にしている視点、そして競合他社との差別化要素として訴求している点にも通じるものが多い。では、それぞれの視点について具体的な実践事例を踏まえた説明をしていこうと思う。

DX推進プロジェクトと戦略とビジネスの関係性

「戦略とビジネスのマネジメント」ではビジネスベネフィットを意識したプロジェクト推進という観点から「ビジネスとテクノロジーの橋渡し」ができることが非常に重要になる。この「橋渡し」という視点はこれまでもシステム開発の現場では要件定義などの際に重要視されてきたものではある。しかしながらDX推進プロジェクトにおいては、そのスキルがよりビジネスベネフィットを意識したものへシフトしていく。

そうした状況の中、プロジェクトの現場での採用が増えているのが「PoC (Proof of Concept:概念実証)」という手法である。PoCでは自社のビジネス革新に繋がる新しい技術やアイデアの実証を目的とした、試作開発や先進技術の検証、そしてそれらのデモンストレーション等を行う。PoC時点では実際のプロダクトやサービスとしての要件・仕様は定まっておらず、「何を成果とするか」自体をプロジェクトマネジャーが関係者の合意を取りながら決める必要がある。また検証の過程において成果目標自体が変化する場合が多い。

つまり、プロジェクトのスポンサー側に確固たる「答え」を求めることが出来ないため、スポンサーのビジネスを深く理解し、目指すべき変革の方向性を正しく認識したうえで、技術やアイデアの検証の成果をビジネスサイドに「橋渡しする」するスキルがプロジェクトマネジャーには必要となる。

私が担当した大手インターネット企業の研究部門では、PoCを依頼する事業部門と検証を行う研究者、検証環境を整備するエンジニアを橋渡しするコーディネータ機能の強化を目指し、組織レベルから部門体制の再編を実施した。その際に事業トップが語った「研究部門だからこそ、プロジェクト

成果のビジネス貢献、社会的影響力を積極的に語らなければならない」という言葉が今も印象深い。

本件では私自身も同社における長年の支援経験、プロジェクトマネジメントの最新ナレッジの提供、そしてPMI日本支部における10年以上にわたる大学等教育機関との協業で得た知見などを提供し、「橋渡し」機能強化の実現のお手伝いをさせて頂いた。

DX推進プロジェクトにおける テクニカルプロジェクトマネジメント

「テクニカルプロジェクトマネジメント」はプロジェクトマネジメントの専門性を担保するという点において、今後も重要であることに変わりない。ただし、成果管理や進捗管理、課題管理などの伝統的なマネジメント手法において、管理ツールのデジタル化が加速し、そのあり様は大きく様変わりしつつある。

現在支援しているクライアントの社内情報システム部門では、タスクベースでの統合的なマネジメントツールが採用されており、プロジェクトにおけるすべての作業を「チケット」として、メンバー個人のタスク管理から要件・仕様に関するQA対応、プロジェクトにおける課題管理まで、このツールで行っている。このプロジェクトの現場では、これまでのマネジメントでよく用いられるExcel等の「スプレッドシート」で作成された管理表は存在しない。

また、同社では国内外拠点との時差や距離を埋めるため、社内SNSを積極的に活用するとともに、すべての会議室には統一的なビデオ会議システムが導入されている。このような環境下では、会議中に他案件のマネジメントや意思決定を求められることもしばしばあり、会議参加者の半数以上が遠隔ということも日常的に発生している。メンバーマネジメントにおいても、リモートワークが常態的であり、デジタルツールを活用した対面によらないマネジメントへのシフトを推し進める一方で、「対面 (Face to face) コミュニケーションの重要性」を再定義するという状況が起こっている。

企業文化の違いによって、こうしたデジタルツールの活用には光と影があるのは当然ではあるが、ことDX推進においては「デジタルツールの積極



的な活用」はもはや不可欠な要素であることに異を唱える方はいないと思う。

弊社の支援では、同じマネジメント手法であっても、その具体的なやり方としてはクライアントの企業文化やIT環境に合わせて常にかスタマイズを図りながら行っている。そして現場で最適なプロジェクトマネジメント支援を行うにあたり、「様々なデジタルツールへの対応」は既に必要不可欠なスキルとなっている。

私自身、弊社でのクライアントプロジェクト以外にも様々な社外コミュニティに属し活動をしているが、そこで提案された新たなデジタルツールが自分自身にとって未知なものであっても、基本的にすべて受け入れるようにしている。こうした新しいものに対して常に知的好奇心を持ち続けるマインドが「先進的なデジタル技術を活用したマネジメント手法のアップデート」を図る際には重要となる。

DX推進プロジェクトにおけるリーダーシップ

第三の「リーダーシップ」に関しては、DX推進プロジェクトでは「様々なパートナーシップ、コラボレーションが不可欠」という視点から考えてみたい。この視点で今後最も重要になるのは、プロジェクト内外の利害関係者に対するマネジメント、つまり「ステークホルダー」に対するマネジメントではないかと思う。

DX推進プロジェクトでは、その成果が自社ビジネスモデルの変革を促し、企業全体に「変革」をもたらす。ひいては社会全体に「変革」を及ぼす可能性がある。したがって、プロジェクト内のパフォーマンスのみを重視する内向きなリーダーシップでは不十分で、その成果を積極的にプロジェクト外に情報発信し「変革」のカギとなるステークホルダーを巻き込み、繋げることも力を注ぐ必要がある。

そこには旧来型の「受発注に基づく契約履行」「組織の上下関係」「評価と報酬」といった強制力を背景としたリーダーシップのみならず、「ミッション」「モチベーション」「エンゲージメント」といった組織と組織、人と人との「本質的目標の共有」と「お互いのパフォーマンスを最大化する関係性・繋がり」を意識したマネジメントが重要となる。この2つを重視したリーダーシップスタイルとして、「多様なコラボレーションを生み出すサーバントリーダーシップの実践」の重要性が今後増してくると考えられる。

過去にネット系金融機関向けに国際的なセキュリティ認証の取得支援をした際にも、弊社と契約関係のない認証機関と密な協業を行いつつ、関連する事業部門、システム部門、営業部門を第三者的な立場からプロジェクトを牽引する役割を求められた。このプロジェクトでは、並列で同等な力関係にある各組織のキーパーソンを適切に巻き込み、プロジェクトの「本質的目標の共有」を繰り返し行い、時には自ら「火中の栗」を拾うことでプロジェク

トへのコミットメントを明確にし、関係者が動きやすい環境を作ることに力を置いたサーバントリーダーシップを実践することにより、当初の計画通りにプロジェクトを完遂することができた。

こうした様々な利害関係者を繋げ、プロジェクトを推進する支援スタイルは弊社が最も得意とするコンサルティングの1つともいえる。

プロジェクトマネジメントスキル強化の「羅針盤として」

以上、タレント・トライアングルの軸に、DX推進プロジェクトに必要なプロジェクトマネジメントスキルについて考えてみた。今回挙げた3領域の視点は、従来から各所で言われてきたことではあるかもしれない。しかし、実際の能力開発としてすべてのスキルを網羅的に経験し、身に付けることはなかなか難しい。

この課題に対して私が積極的に行っているのは「社外の専門家と業務外で実プロジェクトをやってみる」ということである。単に社外の人とつながり、勉強会をする、交流会をするだけではなく、実際にある目的を決めてプロジェクトをやってみることである。

そのために私自身も先述のPMI日本支部の理事をはじめ、地方創生・起業家支援団体の運営、ITベンチャーへの個人的な経営参加など、今巷で注目されつつある「パラレルキャリア」「副業」「越境」と呼ばれる活動を積極的に取り入れ、自身のプロジェクトマネジメントスキルの強化に活かしている。その際には「このプロジェクトにおいて重視すべきスキルは何か？ 自分が提供できるスキルは何か？ 自分が強化できるスキルは何か？」ということを常に考えながら活動を行っている。これは通常の業務においても同様ではあるものの、未経験のスキルに対して積極的に試行錯誤できるという点において、貴重な機会であると考えている。

本稿を読まれた皆様も、そういったことを常に考えながらプロジェクトを推進する際の「羅針盤」として、タレント・トライアングルの考え方を活用していただければと思う。

齊藤 学 Manabu Saito

スカイライト コンサルティングシニアマネジャー

2002年スカイライトコンサルティングに参画。官公庁、大手民間企業を中心に社会変革に繋がるプロジェクトに従事。2016年よりプロジェクトマネジメントの国際的組織であるPMI (Project Management Institute) の日本支部のボードメンバーとして、様々な業界・業種におけるプロジェクト推進の調査研究を手掛けるとともに、「プロジェクトマネジメント・エバンジェリスト」として企業家向け研修講師、大学等教育機関での講義、各種イベントでの講演活動を行うなど、国内におけるプロジェクトマネジメント啓発・普及活動をリードしている。



04 SKYLIGHT CONSULTANT

経営層と現場の方々との
コミュニケーションを重視しながら
プロジェクトを完遂する

CARRYING-OUT

— 仕事で最も大事にしていること

コンサルティングキャリアの中で特に印象に残っているプロジェクトが2つあります。1つは全社業務分析から業務改革・システム構築を一貫して支援したもの、もう1つは企業統合に伴うPMI案件として業務プロセス・システムの統合を行ったプロジェクトです。どちらも全社的な取り組みとして、プロジェクトの初期から新業務が運用されるタイミングまで、数年にわたってご支援させていただきました。それぞれの過程では非常に多くの困難があったものの、お客様と共に最後までやり切ったという点でとても印象深いプロジェクトになりました。

コンサルタントになったばかりの頃は、「こうすれば良くなる」という提案をきっちりとしっかりと固めるのが何より重要だと考えていました。より正しく、より細かく、原因を分析するとか、提案をロジカルにまとめるとか。もちろん、それが大事な部分であることに変わりはありませんが、今はその施策が "実現すること" を最も大切にしています。

— 施策を実行可能な計画に落とし込み、

全方位的にコミュニケーションを取りながら施策の "実現" を支援する

施策立案のタイミングでは、正論としてやるべきことを言って終わりではなく、実際にお客様にとって実現可能と思っていただけの内容まで落とし込むことを意識しています。改善の方向性は何となく分かっているものの確信が持てない、またそれをどう進めたらよいか分からないといったご相談を多くいただきます。お客様の「目標」を達成するための具体的な改善箇所と、それをご提案する理由はもちろんのこと、体制・役割・具体的な段取りを含めた「進め方」まで含めてお伝えするように心掛けています。

施策の実行フェーズにおいては、経営層と現場の方々との密なコミュニケーションが鍵になります。例えばトップダウンの施策では、基本的に現場の方々は従来のやり方を変えたくないと思います。将来的に会社の業績が上がり、自分たちにフィードバックされるかもしれませんが、すぐに成果が出るものではなく、自分達の業務が直接的には改善されず、

むしろ業務負荷が上がるケースも多くあります。もちろん、プロジェクト目標はお客様内部でも共有されていますが、意図が正しく伝わっていなかったり、また検討の過程で当初目的に対する意識が希薄になるケースもあります。その場合はまず、経営としてプロジェクトに求めているところ、そのために、このプロセスでこういう入力をしてもらう必要がある、といった内容をご説明します。すると今度は、その情報の精度の低さや、データ入力業務の負荷といった課題が出てくるので、情報の利活用方針や業務プロセスの調整などを行います。「できない」「難しい」背景には必ず理由があります。それをきちんと理解して受け入れることが、時間はかかりますが、とても大切だと考えています。

一方で、「求められている業務変更に対して難しさがある」という現場の方の反応とその具体的な内容を、経営層にも率直にお伝えします。経営層の方は詳細な現場業務まで把握されていないケースも多いですが、全社一丸となって施策を進めるうえでは、現場業務の実態とその改革の難しさを理解していただく必要があります。

先日、1つの大きなプロジェクトが終わりました。本来であれば第三者として俯瞰すべき立場ではありますが、現場業務のかなり深いところまで入り込み、ここまで当事者意識をもって数年間一緒にやってくると、感情移入してしまって、お客様企業の社員のような感情で、嬉しさがこみ上げてきました。

— 今後、注力していきたいこと

システム関連のプロジェクトでも、AIやIoT、DXといったキーワードが出てきて、世の中の動きとして、従来のウォーターフォール型のアプローチではない方法で進めるプロジェクトが増えてきています。まずはクイックにやってみる、そのプロセスを繰り返し少しずつ改良していくといった進め方です。よりスピーディかつ柔軟な対応が求められていると感じます。お客様と向き合ってじっくりと進めていくスタンスは継続しつつ、より早期に効果を獲得できるアプローチも取り入れながらプロジェクトを推進したいと思います。

岡田 泰治 Yasuharu Okada

スカイライト コンサルティング シニアマネジャー

メーカー系大手SIerを経て、2004年にスカイライトに参画。製造・小売業を中心に、幅広い業界で業務改革プロジェクト・IT導入プロジェクトを多数経験。近年は製造業の新設部門の立ち上げおよび業務推進支援も担当。
マネジメント層と現場層双方のコミュニケーションを重視しながら改革テーマを実現可能な形に落とし込み、施策実行までを一貫通貫で支援するコンサルティングを得意とする。

05 TOPICS

スカイライト コンサルティングの最近のトピックスをご紹介します。

オフィスを開放し、 130人超のアフリカイベントをホスト

本年8月下旬に横浜で開催された第7回アフリカ開発会議(TICAD7)のパートナー事業として、一般社団法人アフリカクエスト主催の「Good Africation Meetup 2019」を 弊社オフィスにて 開催・後援しました。

当日はビジネス及びカルチャー関連のトークセッション、ワークショップ、ブース出展を行い、延べ130人を超える来場者の方を迎えました。弊社代表の羽物も「途上国におけるスポーツの可能性」をテーマに、トークセッションにて登壇致しました。

2019年時点で10.7億人にのぼるアフリカ大陸(サブサハラ以南)の人口は、国連の推計で2050年には倍増して約21.2億人となり、世界全体の5人に1人を占める見通しです。数多くの社会課題も存在する一方で、経済的にも重要な市場となるアフリカ大陸に対して、団体・イベントの後援をはじめ、将来的にはビジネス拡大も視野に入れつつ弊社としてもより積極的な貢献を目指します。



お客様より感謝状をいただきました

東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社様
基幹業務統合システム導入プロジェクト

弊社が4年にわたりご支援してまいりました東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社様が、基幹業務統合システムの稼働を無事に迎えられました。7月に同社で催された稼働祝賀パーティにて、感謝状をいただきました。

東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社様には、今号のINTERVIEWコーナーにもご登場いただいています。



今年も「TOHOKU GROWTH Accelerator」のPartnerに

弊社が仙台に東北支店を設けてから今年9月で丸1年が経ちました。その東北で、スタートアップと、新規事業に挑戦する中小企業の成長を支援する「TOHOKU GROWTH Accelerator」(東北グロースアクセラレーター)が毎年実施されています。今年もスカイライトはPartnerとして同プログラムを支援していきます。

TOHOKU GROWTH Accelerator <https://tohoku-growth-ap.jp/>



写真はキックオフで実施されたメンタリングセッションの様子

CONTENTS

01 TREND NAVI

カスタマーサクセスの時代

02 INTERVIEW

多拠点、多業種をつなげるエネルギーネットワーク

東京ガスエンジニアリングソリューションズ株式会社 執行役員 齋藤 寛 氏

03 COLUMN

DX推進に必要なプロジェクトマネジメントスキルを考える

04 SKYLIGHT CONSULTANT

経営層と現場の方々とのコミュニケーションを重視しながら
プロジェクトを完遂する

05 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.
SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー

Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp