

SE からコンサルタントを育成する

渡部 弘 諏訪 良武 (ワクコンサルティング株式会社)

概要 多くの IT 企業がソリューションビジネスやサービスビジネスの強化を目指している。そのために SE からコンサルタントを育てたいと希望する会社は多い。また個人的に SE からコンサルタントへのキャリアを考える人もいる。それは具体的にはどのような変化を意味するのか、またその変化のためにはどのような教育と育成が必要なのかを考察する。コンサルタントの前提知識は自習や座学でも習得出来るが、育成の主要部分は実際のプロジェクトを通じて行われる。そのような実践の場や指導者に恵まれないことがコンサルタントを目指す SE には最大の課題となるので、その対策を視野に入れた育成計画が必要である。本稿では転換先のコンサルタントとして業務改革コンサルタントを想定する。

1. はじめに

本特集のテーマであるコンサルタントにはいろいろな出自の人がいる。SE (システムエンジニア) もコンサルタントの有力な供給源である。しかし、必ずしも SE の延長線上にコンサルタントがあるわけではない。また、両者が上下関係にあるわけでもない。両者は違う専門職種であり、職種の転換にはそれなりのステップと教育環境が必要である。個人の才覚でこの転換を遂げる人が居ないわけではないが、まとまった量のコンサルタントを必要としている IT 企業はその育成に苦労している。本稿ではその育成について考察する。

「与件のもとにシステムを構築する SE」から
「顧客の問題を解決する
コンサルタント」への変身

いることが多いのは「業務改革支援型」や「ERP, CAD/CAE, SaaS, アウトソーシング, などのパッケージ製品やサービスメニューの活用を柱とする業務改革支援」の領域である。

図 1 の上部にある会計士などの高度の専門性に基づくコンサルタントや、戦略系コンサルタントは本稿の教育目標からはずしても読者は異論がないであろう。また、

下部にあるリサーチ・監査などの機能提供型や、自社支援型はコンサルタントのタイプというより、コンサルタントの利用形態であるので育成目標には取り上げない。人間関係や業界知識をベースとする紹介・仲介型は長い活動の蓄積の上に

2. SE とコンサルタントは何が違うのか

2.1 本稿で目指すコンサルタントは「業務改革支援型」

SE からコンサルタントになるための教育を考える上で、着地点としてどのようなコンサルタントを目指すのか、定義しておく必要がある。

図 1 は、コンサルタントを育成したいという相談を受けたときに、弊社が相手の意図の確認に用いるリストである。コンサルタントという言葉の意味は広いので、育成した人を何に使うとしているのか、図 1 で育成目標をすりあわせることができる。

同一会社内でも事業部によって業務内容が違うので育成ゴールのイメージには差が出る。しかし、意図されて

成り立つもので、本稿の議論の対象から外す。IT 技術系コンサルタントも育成目標からはずしておく。IT 技術系コンサルタントに要求されるのは IT 技術の深い専門性であり、コンサルティング技術が不要ではないがそれに依存する度合いは少ないので、本稿のコンサルタント育成議論の対象とはしない。

育成対象として残るのは、業務改革系コンサルタントやそれを ERP 等のパッケージを土台に行うコンサルタント、および IT 企画コンサルタントの領域である。これらは通称マネジメントコンサルティングと呼ばれているコンサルティングの範疇に属する[1]。この領域では改革テーマにも繰り返し性があり、コンサルティングプロセスが標準化されており、テーマごとにメソドロジーが整備されているので、教育にもなじみやすい。

またこの分野は、SE 業務の要件定義の上流工程にあた

り、SE にもなじみやすい。SE のコンサルタント化を意図する会社のねらいもその領域にあるはずである。

- 先端金融制度、海外進出企画、M&A 実務などの高度専門知識による助言型コンサルティング、会計士・弁護士・社労士・建築士・医者・不動産鑑定などの資格型コンサルティング、および、ISO、機能安全などの資格取得支援型コンサルティング
- 経営戦略策定支援型（市場・製品戦略/M&A 戦略/マーケティング戦略/グローバル化戦略/技術戦略/ブランド戦略/人材戦略・人事制度・組織/経営計画）
- 業務改革支援型（現状分析と改革課題設定/改革マスタープラン策定/新業務体系設計支援/改革導入支援/改革定着支援/人財育成）
- ERP、CAD/CAE、SaaS、アウトソーシング、などの製品やサービスの活用を柱とする業務改革支援（現状分析と改革課題設定/改革マスタープラン策定/新業務体系設計支援（含：FIT/GAP）/製品導入支援）
- IT 企画コンサルティング（IT 戦略立案支援/EA 立案支援/IT ガバナンス/内部統制）
- IT 技術支援（EA 立案支援/ネットワーク企画支援/DP センター統合企画/セキュリティ企画支援/ソフト開発体制改善支援）
- 機能提供型（リサーチ代行/PMO サービス/研修・育成/監査/経営者の個人カウンセリング）
- 紹介・仲介型（固有技術をもつ企業の紹介/出資者紹介/提携仲介/買い手紹介）
- コンサルティング会社自体の経営・営業の支援（自社の目指すべき方向・ビジョン（・理論）の開発/商品開発（コンサルティングメソッドロジーの開発）/コンサルティング領域の調査活動/著作・講演による改革機運惹起/HP からのメッセージ発信/セールス活動/学会・業界団体・政府関連活動におけるオピニオンリーダー活動）

図 1. 育成するコンサルタントの想定用途

2.2 本稿における SE はシステム構築の専門家

SE という言葉も一般に確たる定義なしに使われている。IT スキル標準 ITSS [2]でも SE という言葉の定義はしていない。SE の肩書きで、本稿でいうコンサルタントの仕事をしている人もいる。そういう人はコンサルタント化教育の必要性もないので、本稿では、コンサルタント化の教育の対象になる SE に焦点をあてたすこし狭い定義をしておく。

本稿では SE とは「顧客と要件を定義し、情報システムとその構築に関する専門知識を生かして情報システムを構築する専門家である」と定義する。

上記の「要件を定義し」という言葉も広いが、本稿ではシステム化のスコップや要件の大枠が与件として与えられているケースを想定する。

以上をまとめると本稿で議論の対象としている SE からコンサルタントへの教育とは、「与件のもとにシステムを構築する IT 専門家(SE)」から、「顧客の問題を解きほぐし、解決に導く専門家（コンサルタント）」への教

育のことである。

2.3 SE と業務改革コンサルタントの違い

本稿が対象とする SE とコンサルタントの違いを述べる。その差が教育・育成の対象となる。

第 1 は、本稿の対象とする SE の役割はシステムを構築することであるのに対し、コンサルタントの役割は経営上の問題を解決することである（図 2）。これから、第 2 項以下の違いが引き出される。

SE : システムの構築

コンサルタント: 経営問題の解決

図 2. SE とコンサルタントの役割の違い

第 2 に、SE にはある程度整理された要件が与えられるのに対し、コンサルタントは混沌のなかから、課題を抽出し、解決策を模索し、優先度をつけて、実行計画に落とし込まねばならない。これらに全責任を負って考えねばならない。責任感・献身性・自立性に加えて、論理性、創造性、概念形成力が要求される。

第 3 に、SE にくらべて、コンサルタントは対人作業の比率が格段に高い。課題や解決策が「外部の先生が作ったもの」では改革は進まない。「これは自分たちが考え、決めたマイ・プランだ」と納得できるところまで落としこまねばならない。そのためには説得力、信頼感、リーダーシップなどの人間力が要求される。また顧客の経営者に対応する能力も必要である。

第 4 に、SE にくらべて、コンサルタントはスピードが要求される。SE は網羅的・客観的に条件を洗い出して要件定義を詰めるように訓練されているが、コンサルタントは、キーポイントを押さえただけで、仮説検証的に話しを進める。SE 出身者なら見切り発車の連続に近い感じを受けるだろう。業務改革コンサルティングプロジェクトの期間は比較的短い。その間で、顧客を「混沌」状態から「やるべきことは分かった、さあやろう」という状態に導かねばならない。この格差をコンサルタントの訪問回数で割ると、1 回あたりの段差、つまりスピードが相当に大きなことが分かるだろう。メソッドロジーの活用、手戻りのない仮説設定、先を見通したプロジェクトマネジメント、迅速な文書化、効果的な会議運営等が必要になる。このスピードで顧客を引っ張る為にも上記第 3 項の人間力が必要になる。

第 5 に、SE にくらべて、コンサルタントは営業力も要求される。コンサルティング案件の開拓は主としてコン

サルタントが行うものである。専任の営業は置いていないコンサルティング会社もある。

上記の機能や心構えは、いずれも、かつては SE が有していたものである。今日でもここまで踏み込んでいる SE もいるだろう。そういう人は本稿の SE とコンサルタントの差異定義に違和感を覚えるに違いない。しかし一般には、対象課題の広がりと複雑性が増し、また IT ガバナンスが整備される過程で業務オーナーの役割が強調され、上記のような仕事は業務オーナー部門やそこが委託したコンサルタントが担当し、SE はその結果を受けて情報システム構築に専念するようになってきたいきさつがある。

また、多くの会社で情報システム部が子会社化されたことも SE が上流過程、つまり親会社の問題に踏み込むことを難しくしている。結果として、与えられた与件のもとにシステム構築に専念する SE が主流となっているのが現状である。したがって、要件定義の上流領域を手がけるには教育が要するという事情になっている。

3. なぜ SE をコンサルタントにしたいのか

SE からコンサルタントへの転換には、以下の 4 つのケースがある。それぞれのケースによってねらいと育成の方法が異なる。

- ケース 1: SI (システムインテグレーション) 会社が、自社の SE のコンサルタント化を図る
- ケース 2: 企業の情報システム部門が SE のコンサルタント化を図る
- ケース 3: コンサルティング会社が、新規に採用した SE バックグラウンドを持つ人のコンサルタント化を図る
- ケース 4: SE 個人が自分のキャリアパスとしてコンサルタントになることを志向する

デジプラコラム: 「あるコンサルタント部長の要望」
SE 出身者を多数受け入れる事情にあったコンサルティング部長の弊社の教育に対する要求は「まず、何よりもマインドセットをチェンジをしてくれ」であった。2.3 節の第 2 項あたりを指されたものであろう。他者からの依頼に基づき開発に着手し、重要決定は発注者が行うという仕組みの中でシステムを構築するという仕事は、とすれば SE を受身・指示待ちの姿勢にしやすい。コンサルタントへの転換ではこの姿勢の切替は大切である。

3.1 SI 会社の狙いは「商機の拡大」

一般に SI 会社がコンサルタントの育成を考えるのは「商機の拡大」のためである。客先の問題や課題が整理されて、システム化の方針が決まってからの商談は競争入札になり利益は薄い。それよりも、課題や要件の定義の段階から客先の相談に応じ、無競争での案件獲得、あるいは競争入札になったとしても情報量の多さで有利な地位を獲得しようというのがねらいである。コンサルティング会社間の競争は厳しく、そこにコンサルティング実績のない SI 会社が割り込むのは困難である。したがって、通常は既存の SI 案件の中で「信頼できるパートナー」としての地位を築き、その上で、「頼りになる相談相手」としての地位を目指すことになる。実際に SE からコンサルタントを育成する計画を立てた某 SI 会社の展開戦略もまさにこの通りであった。こういう形で既存の客先に深く浸透することができれば、コンサルティング会社と競合することなく顧客の問題に上流から関与することができる。顧客にとっても、コンサルティング会社に依頼するのはやや敷居の高いことなので、「頼りになる相談相手」が身近にいるのは便利である。その結果として、提案機会が増え、大きな案件の提案もできると期待される。そのための布石が SE のコンサルタント化である。

なお、SI 会社から、SE のコンサルタント化の打診を受けたときはその真意を確認する必要がある。よく聞くと、実際に育成したいのは、コンサルタントではなく「主体的な、仕切りができる SE」や「安心して任せられる PM (プロジェクトマネージャ)」だということもある。

3.2 企業の情報システム部のねらいは「改革リーダー作り」

情報システム部門は全社を俯瞰する立場にあるので、全社的な課題もよく見えるが、その解決を仕掛けたくても実力が伴わないことが多い。

多くの会社でシステム変更の実務は外注化されている。情報システム部の SE の仕事はユーザの要求を聞き、仕様に取りまとめて、発注し、その検収をおこなうことである。IT ガバナンスが強化される過程の中で、システム変更の決定権はユーザ(システムオーナー)にあるとされ、社内 SE は累積する「システム変更要求票」を処理するだけの受身の立場になりがちである。そのような企業では目先のシステム変更に追われ、IT を戦略的に活用できていない場合が多い。全社的なテーマを整理し経営層および、全組織を動かすには相当な腕力を要する。システムの視点から問題提起をしても実務部門の共感を得られな

いことも多い。現実問題として、社内改革リーダーとして実を挙げているのは情報システム部門以外から出た人材であることが多い。

この様な状況を打破するために、SE をベースに社内コンサルタント、換言すれば、社内改革リーダーを育てて、情報システム部門の機能強化を図りたいと考える情報システム部門長は多い。彼らが育成したいのは SI 会社のケースと同じく、業務改革支援型のコンサルタントである。

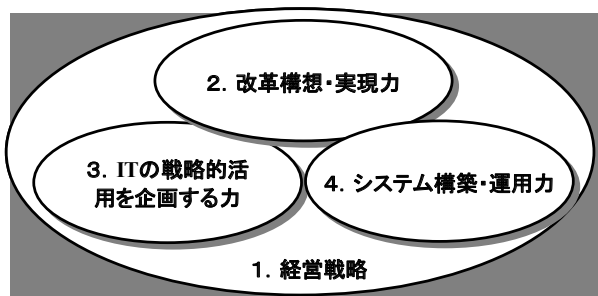


図 3. IT の戦略的活用の条件

ところで、企業が競争力を維持し情報システムを戦略的に活用するための条件は何であろうか。筆者らは 1. 経営戦略、2. 改革構想・実現力、3. IT 戦略構想力、4. システム構築力であると考え（図 3）。従来の情報システム部門は 4. システム構築を中心に 3. IT 戦略も担当していたが、その IT 戦略は経営層の承認を得た形はとっていても経営者も実は中身を理解していないシステム部門の作文であることも多い。SE のコンサル化は 2 の改革に踏み込み 3 の IT 戦略を真に経営戦略と同期させることをめざすものであると言えよう。

**コンサルタントは
実務を通して育てる**

3.3 コンサルティング会社のねらいは IT に土地勘のあるコンサルタント

コンサルティング会社が中途採用する人材の中に、SE の経験豊富な人がかなり入っている。コンサルティングテーマには、IT に無関係なものもあるが、最終的に改革を IT で支える話に落とし込むケースも多い。その場合、情報がかなりあやふやな段階で、IT によるソリューションの、効果・実現性・採算性・構築期間などを見通す必要があり、プロジェクトの後段でそれを実現に結びつけねばならない。こういうケースでは IT に土地勘がある人材が参画することによって、コンサルティング会社はプロジェクトのリスクを下げるができる。

また、SE が持っているプロジェクトマネジメントのスキルはそのままコンサルティング活動でも応用できる。

SE 時代のプロジェクト経験を通じていくつかの業務領域に通じていることも利点になる。これらの利点を見込んで SE 出身者を採用者の中に含めて、コンサルタントに育成しているのである。

3.4 SE 個人のねらいはキャリアアップ

現在 SE をやっている人が、将来のキャリアパスとしてコンサルタントを志向する例も多い。具体的には、本稿に述べるような SE とコンサルタントの差を埋める準備を整えて、コンサルティング会社への転職を目指すことになる。中には、社内に踏みとどまり、社内の改革リーダーとして必要な改革手法を学ぶために弊社のコンサルタント育成コースを受講する SE もいる。

4. コンサルタントの育成法の例

SE のコンサルタント化教育を考える上で、既存のコンサルタント育成法が大きな手がかりとなる。コンサルティング会社と、ERP ベンダの例を紹介する。

4.1 コンサルティング会社では実務でコンサルタントを育てる

コンサルティング会社では実務経験者の中途採用が多いが、新卒の採用も行う。

実務経験者といっても通常はコンサルティングの経験

はないので、基礎教育としてロジカルシンキングとコンサルティングプロセスを教える。あとは、実務の中でコンサルティングスキルを高めることになる。

新卒の場合は、社会人教育や経営戦略論、経営論、会計、など会社とその変革を考えるために必要な知識は一通り勉強させる。IT 研修も含まれる。また、業界固有の業務知識の基礎も教える。研修期間を通じて、考えをまとめて発表する課題や擬似プロジェクトも多く課される。社内のナレッジベースを活用する方法も仕込まれる。その後はプロジェクトに入って腕を磨くことになる。

実務の中でコンサルタントを育成する仕組みとして、ある外資系コンサルティングの会社の例をとると、コンサルタントのスキルはコンサルタントとしての基盤能力と専門能力の 2 面から定義されている（図 4）。それぞれの能力の中にスキル階層が定義されており、基盤能力と専門能力のスキル階層の組み合わせで、コンサルタントとしての格付けが決まる。格付けはプロジェクト内の役割、客先に提示する価格、ひいては本人の収入に影響する。したがって、各コンサルタントは自分の能力（スキ

ル階層)を高めるために努力するよう動機付けられている。

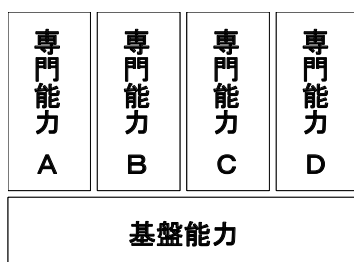


図4. コンサルタントスキル体系

上記の「専門能力」は、そのコンサルティング会社の営業メニューに対応する。「人事制度改革」「サプライチェーン改革」「財務・収益性改善」「販売改革」「企業戦略(業界別に専門性)」等がこれに当たる。この会社では、複数の専門分野を広く浅くこなせるコンサルタントよりは、専門分野の数を絞って専門性の高いコンサルタントを目指すようガイドしている。

コンサルティング会社は全ての相談事に対応しているわけではない。専門性と経験・メソドロジを有する分野に絞って受注する。新しいコンサルティング分野も拓くが、それは普通の会社の新製品開発に相当することであり、上記の「専門能力」を新設することである。

各スキル階層が持つべき能力はコンピテンシモデルで定義されている。コンピテンシモデルは専門分野ごと、かつスキル階層ごとに作ってある。ただし、基盤能力については専門分野に関係なく共通の階層モデルを用いる。能力を補完するための座学研修も随時提供されており、それを選択受講する。

本人の能力は実績だけで評価される。潜在能力があってもそれを実際のプロジェクトで発揮しそれが成果として認めらるまでは能力査定には反映されない。ITスキル標準(ITSS)[2]でもこれと同じ考え方を取っている。

したがって、プロジェクトへのアサインメントは重要である。そのプロジェクトに参加することによって、より上のスキル階層の要件をみたす実績を作る機会があることが、コンサルタントには重要である。そのような機会のないプロジェクトにある期間拘束されることは本人の利益にならない。

この会社では、あるコンサルタントをプロジェクトに任命するにはそのコンサルタントのキャリアマネージャの同意が必要である。この制度によって上記のような不利益の発生を抑制している。キャリアマネージャはコンサルタントの組織図上の上司とは別人であり組織図上の上司よりは永続的な関係を保つことが意図されている。

キャリアマネージャは担当するコンサルタントのめざす専門分野の選択や昇格のための相談に乗る。そのコンサルタントが昇格のためには次にどのような実績を作る必要があるかを理解しており、本人の実績づくりにつながるプロジェクトへのアサインメントに努めるのである。

規模は小さいがSCMのコンサルティングに特化している別のコンサルティング会社でも育成は仕事を通じて行っていた。この会社ではほぼ即戦力となる人を選択的に採用し、あとは実際のプロジェクトの中で、その会社特有の方法論を応用させること、および指導者や同僚との議論のなかでコンサルティング力の向上を図っていた。

4.2 ERPベンダでは製品が コンサルタントを育てる

ERPベンダにおけるコンサルタントは、その特定のERP製品に通曉し、その知識に基づいて顧客を指導する技術型コンサルタントである。育成の中心はまずその製品の知識を深め、その応用方法を理解することである。通常、その製品のなかの特定のモジュールについて専門家となる。したがって、ERP製品の導入プロジェクトには複数のコンサルタントが専門性を持ち寄ることになる。また、その製品の導入は複雑で大型のプロジェクトになるために、それを成功裏に行うためのメソドロジも身につける必要がある。多くの導入事例を学ぶことによって知識は深まる。実際の成長はやはりプロジェクトのなか

デジプラコラム: 「コンピテンシモデル」

コンピテンシモデルが日本では変質している。本来コンピテンシモデルとは、継続的に優れた業績をあげる人の特性を、外から客観的に観察できるその人の行動で記述したものである。英語では三人称単数現在形で記述される。「その人はいつもこうする」という書き方である。これをコンサルタントの評価のモノサシに用いるときも、モデルと同じ行いができているかどうかで判断する。客観性は高い。ところが、日本語のコンピテンシモデルでは「～することができる」と表現されていることが多い。これを評価のモノサシに用いると行動実績だけでなく、潜在能力も含めた評価を下すことになる。評価にはかなり主観性が入る。それはそれで実用上は役に立っているのだが、本来のコンピテンシモデルの意味や育成手段としての使い方、評価基準としての使い方からは変質していると感じている。

で達成される。モジュールの詳細については、随時開催される詳細コースを受講し、実験用システムで動作を確認することによって理解を深めることも多い。

某 ERP ベンダでもやはり、コンサルタントにスキル階層を設けている。各階層のスキル要件はコンピテンシモデルで表現されている。それに照らして各人の能力レベルを算定する。能力レベルは給与を決める元にもなるが、また新たにプロジェクトを編成するときにも参照される。

各個人は、通常 1~2 個程度のモジュールの専門家となり、そのスキルの高度化をめざす。

新卒も採用しているが、教育はソフトウェアの機能の理解が中心であり、成長は早い。また、製造業などの業務プロセスについても製品自体がそれを教えてくれる面がある。顧客の全社プロジェクトについて見聞すること、あるいは自らかかわることが多いので、企業の全体像についても比較的早く理解が進む。市場性のあるコンサルタントになるのは比較的早いといえる。

5. では、SE をどう教育するか

SE のためのコンサルタント教育の進め方は、具体的に以下のステップとなる。

- 1) 教育のゴールイメージを作る。育成したいコンサルタントのタイプ別・スキルレベル別に特性を記述する。
- 2) 1) で記述した特性を満たすスキル要素を定義する。そのスキル要素はきわめて多数に上る。
- 3) スキル要素の教育法を考える。自己啓発に委ねるものも多いだろう。外部研修や社内研修でカバーするものも特定する。
- 4) 候補者を選び、研修のスケジュール化を行い予算化を行う。本人への動機付けも重要である。

5.1 目的とするコンサルタント像を描く

教育のゴールを示すものとして、コンサルタント像の記述書を先ず作製する必要がある。後述の IT スキル標準 (ITSS) [2] に含まれているコンサルタントの職種記述が参考になる。また、社内にある SE の職務記述の上位のものをベースに作成することもできるだろう。

5.2 コンサルタントのスキル要素を定義する

コンサルタントの職務記述をスキル要素にマッピング

する。これも ITSS を参照すると早い。コンサルティング固有の知識としては、エントリ・診断・課題設定・実施計画策定・導入・終了というコンサルティングプロセスの運び方、および、改革課題それぞれにあるメソドロジの応用法が必要である。

SE と比べてコンサルタントの基盤能力として強調されるものは、リーダーシップ・熱意・信頼感、説得力、顧客志向、ロジカルシンキング、客観性、概念形成力、創造性、問題解決手法、意思決定手法、判断力、複雑性対

応力、プレゼンテーションスキル、セッションファシリテーション、会計・経営分析・経営戦略論、経営センス、倫理性などである。

また、発想法も、SE が独善を排し、事実を網羅的・客観的に把握した上

で最善の方法を探索するよう訓練されているのに対し、コンサルタントは仮説・検証法を使う。SE との共通技術であるがプロジェクトマネジメントのスキルも大切である。

スキル要素を定義する上でよい参考になるのは、IT スキル標準 (ITSS) [2] と IT コーディネータ (ITC) のスキル体系 [3][4] である。

5.2.1 IT スキル標準 (ITSS) のスキル定義が参考になる

ITSS のコンサルタントの定義では、その役割を「知的資産、コンサルティングメソドロジを活用し、顧客の経営戦略や、ビジネス戦略、および IT 戦略策定へのカウンセリング、提言、助言の実施を通じて、顧客のビジネス戦略や、ビジョンの実現、課題解決に貢献し、IT 投資の経営判断を支援する。提言がもたらす価値や効果、顧客満足度、実現可能性等に責任をもつ」としている。戦略コンサルティングまでを含めた広い内容になっている。金融・公共などのインダストリ固有の知識に強いコンサルタントと、会計・人事などの共通業務に強いコンサルタントの 2 タイプに分けている。

この定義を前提に必要なスキル項目を列挙している。また ITSS は達成度指標と、レベル 4 から 7 の熟達度を定義している。SE の教育は ITSS に基づいて設計されることが多くなっている。コンサルタントのスキルを ITSS ベースで考えることは SE 教育との連続性も保ちやすい。

5.2.2 IT コーディネータ (ITC) の育成カリキュラムは網羅性が高い

ITC に関しては、コンサルティングプロセスに相当する ITC プロセスガイドライン、知識体系 (Common Body

目的像を描いて スキル要素を洗い出す

of Knowledge), およびカリキュラムガイドラインが ITC 協会から発行されている [3]. スキルメニューの網羅性は高い. 目下, それらの再編が進められていて, 実践力体系 (Body of Practical Ability) が 2010 年 3 月に発行されている [4].

企業戦略策定から, IT 戦略策定, システム導入までの指導ができる ITC の育成が意図されている. ITC のスキル要素は本稿が教育の着地点とするコンサルタントのそれとほぼ等しいと考えてよい.

5.3 スキル要素を教育する

5.3.1 まず自習能力が必要である

コンサルタントは, 多くの基盤知識を必要とするが, コンサルティング会社ではその多くは, コンサルタントを目指す者ならば理解していて当然と見なされる. つまり, 予め自習しておくものとされる. 問題解決手法, 意思決定手法, 会計・経営分析・経営戦略論・経営理論などの知識がこの範疇にはいる. SE についてもこの多くは自習に期待することになる. コンサルタントには自習能力が必要である. 新卒の場合は新人研修の一環として座学で教えることもある.

5.3.2 コンサルティングに固有のスキルは座学で教える

コンサルティングに固有のスキルについては座学教育で基礎を教える. ロジカルシンキング, 仮説検証などの思考法, コンサルティングプロセス, メソドロジの使用法などがこれに当たる. コンサルティング会社であれば, これを社内で教育できるが, SI 会社や, 情報システム部門・個人の場合は期待できない. コンサルティング会社の社内教育の内容は外部には公開されていないので, 参考までに弊社で提供している教育内容を 5.4 節で紹介する.

このほかには, 中小企業診断士育成コースや IT コーディネータ育成用に開催されているコースも, それぞれねらいは多少違うが, 役に立つだろう.

5.4 コンサルタント育成カリキュラム例

弊社が提供するこのコースで育成を意図しているコンサルタントは主として製造業向けの業務改革コンサルタントである. 戦略系や, 金融, 人事, IT 技術系のコンサルタントの育成を意図するものではない. また, 5.3 節で述べた基盤知識は前提知識としていて, 本コース内では教えていない.

教育は図 5 の 4 段階で構成している. 月 3 回のペース

で土曜日に開催するのではほぼ 5 ヶ月間のコースとなる. 参加者によるコース評価ではベテランのコンサルタントの経験談に富む講義が好評を得ている. コンサルティング会社への転身を決めた受講者も居る. 別途企業研修としても採用されリピート受注も得ている. それらの会社にはすでにコンサルタント職位を定義されている所もある. 社内企業研修では営業担当者や上級 SE にコンサルタント的スキルを付加する手段としても利用されされている.

ベーシックコース (4 日間)

コンサルタントとは (含: スキル要件) / 顧客志向とは / 意識改革の考え方と進め方 / CPS 問題解決手法 / 業務改革の考え方と進め方 (コンサルティングプロセス, チーム運営) / 業務設計と情報システム設計の考え方と進め方 / 仮説・検証の考え方と進め方 / 活動ガイドの作り方 (メソドロジ) / プレゼン資料の作り方と報告の仕方 / 提案書の作り方

メソドロジコース (5 日間)

WBS によるコンサルティングプロセス体系化 / 調査・ヒアリング / 課題抽出・目標設定 / 診断報告書, 合宿検討会の運営 / 業務改革テーマ・改革コンセプト策定 / 投資効果とシステム化計画 (パッケージ選定) / プロジェクト企画書 / 業務構想策定 / 実施計画書策定 / 改革マスタープラン策定 / 業務プロセス設計 / 生産形態設定

製造イノベーション手法コース (4 日間)

生販在計画の進めかた / 納期遵守率管理の進めかた / リードタイム短縮の進めかた / 在庫削減の進めかた / マスタ整備の進めかた / 製品開発プロセスの改革の進めかた / グローバルサプライチェーン構築 / グローバル IT 基盤の構築方法 / ものことづくり

ケーススタディ (2 日間)

SCM 改革事例 / 製品開発改革事例

図 5. コンサルタント育成コース例

6. 実践教育が成功の鍵である

コンサルタントは座学だけで育つものではない. 座学で基礎を学んだ後, 実際のプロジェクトの中で先輩の指導を受けながら経験を重ねて育つ. その会社に蓄積されたコンサルティングメソドロジも, 実践を通じて初めて身につくものである. また, 継続的育成の仕組みも重要である. 成長目標を設定して目指す専門領域を明らかにし, その実現につながるプロジェクトアサインメントを上司とともに考えるしくみを持つことや, コンピテンシモデルに照らした実績評価をおこない, それを本人にフィードバックして, 努力の方向を示すような仕組みが必要である.

実は, コンサルティング会社以外で, SE のコンサルタント化を図る上で一番の課題はこの実践を通じた育成の仕組みの領域にあると考える. SI 会社はコンサルティングサービスは通常手がけていない. したがって, そのような実践の場も指導者もいない. コンサルタントと

しての仕事の評価し向上につながり仕組みもないだろう。
この事情は、企業の中の情報システム部門についても同じである。

指南役のコンサルタントを採用できればいいが、そうでなければ、現実的にできることは、SIの仕事の上流部分、つまり課題の整理や、要件定義の業務において、なるべくコンサルタント的要素を増やしながら実績を作っていくことであろう。そういう意味では、コンサルタント化したSEは、自力でコンサルティングスキルを向上し、その会社におけるコンサルティング業務やコンサルタントの育成環境を築いていかねばならないことになる。コンサルティング会社に転職した人より大変である。

その任に応える独立心とポテンシャルのある人材を選んでおくことが育成成功の鍵だろう。

このような人にとって、指導者の代わりの道標となるのはコンサルタントのコンピテンシモデルであろう。自分の実績をこのモデルに照らして、次の向上目標を定められる。コンサルティング会社はモデルを公表していないが、ITSSに含まれているITコンサルタントのモデルを手がかりに考えればよいだろう。

なお、弊社では、コンサルタントとしての実践の場に恵まれない方々のためのプログラムも提供している。つまり、弊社のコンサルタント育成教育を受けた方に、弊社に出向していただき、弊社が受託したプロジェクトに参加し、弊社のコンサルタントがその育成をはかるプログラムを提供している。

7. おわりに

座学後の育成環境のことも考えると、SEのコンサルタント化というのはさほど容易なことではない。しかし、SI会社や、情報システム部門が活躍の場を広げるためには取り組まざるをえない課題だろう。

この課題は座学だけでは解決しないことを認識し、継続的育成・評価の方法を検討する必要がある。良い指導者を外部から採用することも必要だろう。

かつて世の中を変える画期的なシステムの開発をリードしたのは当時のSEであった。彼らは今の言葉で言えばコンサルタント・改革リーダー・PM・SEを兼ねていた。現在のSEの中からまたそういう方々が育つことを期待したい。

謝辞 コンサルタント育成に取り組んでいるワクコンサルティングの松林社長・川上取締役はじめ多くのベテランコンサルタントの方々の意見を参考にさせていただ

いた。ここに感謝する。

参考文献

- 1) ミラン・クーパー: 経営コンサルティング (第4版), 生産性出版, 水谷栄二 (監訳) (2004)
- 2) 情報処理推進機構: ITスキル標準, <http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/index.html>.
- 3) ITコーディネータ協会: ITCプロセスガイドライン/カリキュラムガイドライン/CBK, <http://www.itc.or.jp/about/guideline/>.
- 4) ITコーディネータ協会: ITコーディネータ実践力体系, http://www.itc.or.jp/foritc/bpa/news_bpa20100419.html.

自分で育つ 人を選ぶ

渡部 弘 (非会員)

E-mail: watabe@waku-con.com

コンピュータメーカ, ERPベンダ, コンサルティング会社を経て現在ワクコンサルティング(株)常務執行役員, エグゼクティブコンサルタント

諏訪良武 (正会員)

E-mail: suwa@waku-con.com

元オムロンフィールドエンジニアリング(株)常務取締役, 現在ワクコンサルティング(株)常務執行役員, エグゼクティブコンサルタント, 国際大学グローバルコミュニケーションセンタ上席客員研究員, 多摩大学大学院客員教授

投稿受付: 2010年6月14日

採録決定: 2010年8月2日

メンタ: 山本 理枝子 (富士通研究所)