

成熟する米国のソリューションビジネス

NRIアメリカ 草野民生

米国では、経営におけるIT（情報技術）投資の重要性の定着にともない、ソフトウェアサービスやシステムインテグレーションなどの大手先進IT企業が、品質管理を柱に、実績と経験を活かした総合的なソリューションビジネスの拡大に成功している。本稿では、こうした企業がいかにして業務革新を成し遂げ、サービスの向上を実現しているかについてレポートする。

CS向上に向けた標準化の取り組み

ソリューションビジネスの基本は、いかにして顧客のニーズを的確にとらえ、顧客に満足してもらえる（CS）サービスを提供できるかという点にある。このために、IBM社、EDS社、ADP社といった米国の先進IT企業では、これまでの実績と経験を活かして以下に示すような標準化の推進とマネジメントの徹底を図っている。

まず、品質管理の国際標準規格ISO9000シリーズや、ソフトウェア開発プロセス（CMM）などを採用し、プロジェクト管理やシステムエンジニアリングの標準手法を確立する。

次に、社内で品質管理のためのツールを導入し、リスク管理、プロジェクト管理、契約・見積り管理などの標準化を図る。また、開発工数・コスト・スケジュール・スタッフ・不具合・変更などの各管理項目をインプットし、指標算出やチャート作成などをサポートすることで、プロジェクトの健全度の計数管理を実現する。

また、プロジェクトの重要度に応じて、フェーズの節目ごとに、認定評価者や社内有識者により、計画との乖離や実現可能性などを

レビューし、問題の早期発見と解決に当たる。重要なプロジェクトの場合には、リリースや出荷の基準を設定し、条件を満たすまで納品できないよう厳格に管理する場合もある。

さらに、個別のプロジェクトにおいて、要件定義や基本設計など、上流工程から品質保証活動を徹底することにより、テストフェーズや本番稼動後の不良率を低下させ、トータルのコスト低減を実現する。

サービスレベルを上げる 全社ナレッジマネジメント

先にあげたような大手IT企業では、つねに多数のプロジェクトが進行しており、その数が年間で数千にのぼることもある。そこで、それらの多数のプロジェクトにおいて均質で高レベルのサービスを提供するために、各プロジェクトの経験を資産として蓄積し、全社で活用できるようにするナレッジマネジメントに取り組んでいる。

ナレッジマネジメントでは、プロジェクトをデータベース化し、成功事例（ベストプラクティス）は社内の標準手法として採用したり、顧客提案を行う際のケーススタディとして活用する。また可能なものは特許の申請を

行い、ビジネス資産の有効活用を行う。失敗事例は分析を行った上で、過去の教訓として社内研修などで紹介し、同様の失敗を繰り返さないための啓蒙活動に活かされる。

次に、個別のプロジェクトの実績をもとに、要件定義、計画、コンサルテーション、システム設計、システム開発といった業務プロセスと、提案書、システム設計書、仕様書などの納品物の雛形を作成し、業務のテンプレートとして活用する。これらは、イントラネットなどにより社内共有情報として活用される。

一方で、品質向上には要員のトレーニングが不可欠であることから、職種や経験に合わせて、スキル取得やプロフェッショナル認定などの人材育成プログラムを実施する。

ソリューションビジネス成功の要件

洗練されたソリューションの提供は一朝一夕にできるものでなく、多大な労力と時間がかかるものである。しかし、ソリューションビジネスに成功している企業をみると、経営トップが自らリーダーシップを発揮して精力的に業務改善とサービス向上に取り組んでいることがわかる。そこには、競争力と収益の源泉は品質管理にあり、これまでの経験と新しい技術を融合して品質の高いサービスを提供することが最優先課題であるとの認識があり、「品質保証はソリューション提供の第一歩」「ビジネスの成功に品質保証は不可欠」といった確固たる企業理念を掲げ、全社的な

取り組みを推進することで成果を上げているのである。

組織面では、経営トップに直接レポートする品質管理の専任組織を設けていることが特徴的である。この組織が各事業部門、プロジェクトチームと連携して、戦略の立案、システムの構築、レビュー、フィードバックといった品質保証のサイクル全般を管理している。

また、事業部門ごとに品質管理のスコアカードを作成し、管理指標の横比較を行い、定期的に経営会議でレビューしてレベルアップを図ったり、プロジェクト担当者の品質管理実績と業績評価を連動させることでインセンティブを向上させるなどの手段をとっている。

技術に関しては、自社が保有する技術はすぐに陳腐化してしまうため、技術革新を軸に事業ポートフォリオの見直しを行い、サービスや製品を隨時改善するとともに、必要に応じて外部の技術先進企業と提携し、社内の技術向上への再投資を行っている。

より成熟したビジネスモデル確立に向けて

米国でも、ソフトウェア開発は標準的な手法の確立がなかなか進まず、プロジェクトのたびに似たようなアプリケーションシステムを再構築したり、担当エンジニアのスキルに依存して失敗するというようなケースが数多い。しかしここに紹介したような大手の先進IT企業は、品質管理を柱にしてより成熟したビジネスモデルを確立しつつある。