

全員が独自のカルチャー、
価値観を

共有しているから

プロジェクトを

スピーディに推進できる

——入社動機とケンブリッジの印象を
聞かせてください。

飯田 学生時代からコンサルタントの仕事に興味があり、就職活動ではいろいろなコンサルティング会社を回ったのですが、そのなかでもケンブリッジはひときわ、異彩を放つ存在でした。会社説明会は堅苦しい感じがまったくなく、「こんなにリラックスしているの？」と心配になるくらい(笑)。人事担当や役員の面接も非常にフランクで、言いたいことが何でも言える雰囲気がありました。

有村 同感です。私は、金融業界に加えていくつかIT企業を回ったのですが、面接で「この人たちとなら本音で何でも話せる」と感じたのはケンブリッジだけででした。当初、証券会社を第一志望にしていたのですが、ケンブリッジの自由闊達な社風に魅力を感じて入社を決めました。

高杉 私の場合は、日本ユニシスで5年間システム開発などの仕事を経験した後、グループ内のキャリアアッププランを利用して、2012年5月からケンブリッジに出向しています。当社に来て一番驚いたのは、やはりカルチャー

INSIGHT

独自の企業文化と方法論でお客様のビジネス革新を支えるケンブリッジのコンサルティングとは？

2006年から日本ユニシスグループに加わったケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社(以下、ケンブリッジ)。同社は、米国発のユニークなカルチャーと独自の方法論を駆使して、企業変革に向けた新たなビジネスモデルの検討から、業務改革、IT導入まで、一貫したサービスを提供するコンサルティング会社です。

そんな同社で活躍する若手コンサルタント3名が、ケンブリッジのコンサルティングの特色や今後の目標などについて語り合いました。

有村 晃一

2012年入社。企業の人事システムやECサイト、全社情報基盤の構築などのプロジェクトに携わった後、2014年6月から大手メーカーの総合人事システム再構築プロジェクトに参加。労務管理領域のシステム企画・開発を担当している。

飯田 邦彦

2012年入社。人材育成システムの導入など人事関連システムのプロジェクトを経験した後、2013年7月から大手メーカーの総合人事システム再構築プロジェクトに参加。給与領域の担当者としてシステムの設計・検証業務に力を注いでいる。

高杉 佳祐

2007年、日本ユニシス入社。鉄道会社の特急予約システムの開発などを経験してきた。グループ内のキャリアアッププランを活用し、2012年5月からケンブリッジに出向。労務管理領域のシステム企画・開発を担当している。



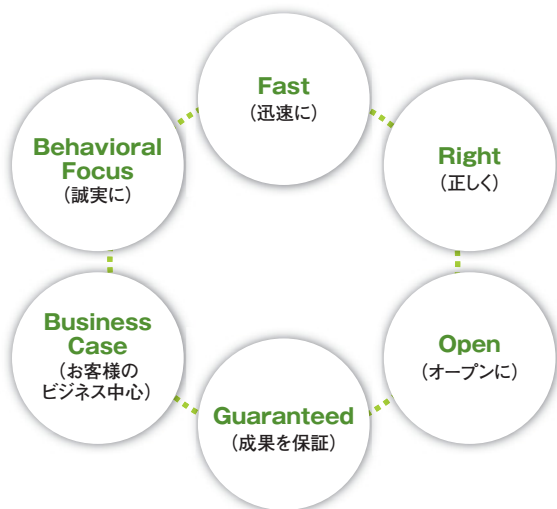
合意形成のプロセスを重視してプロジェクトを推進

どのようなアイデアや意見が出て、どのような議論を経て合意形成に至ったかを明確にしておくことは、開発過程を円滑に進めていくうえで極めて重要です。ですから有意義なアイデアを引き出し、正しい意思決定を下してもらうために、私たちが必要なドキュメント類を作成したり、論点整理を行ったりとさまざまな工夫をしています。今後もファシリテーションの能力向上に努め、さまざまな企業のビジネス革新を支援していきたいと思ひます。

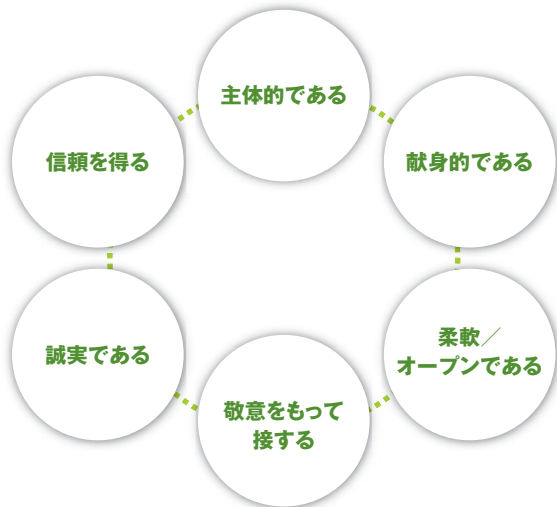


有村 晃一

ケンブリッジ・カルチャー (FROGBB)



6つのコアバリュー



の違い。日本ユニシスもかなり自由な社風だと思うのですが、米国のベンチャー企業をルーツとするだけに、ケンブリッジのカルチャーは日本企業の常識では考えられないくらいユニークなものでした。

飯田 オフィスは社員個々の座席が決まっていないフリーアドレス方式ですし、社内にいるいろいろなレクリエーション器具があったりしますから、初めて訪れた人はかなり驚くかもしれませんね。

高杉 そのため、どんなに忙しくても殺伐とすることなく、非常に明るく楽しい雰囲気があります。また、社員一人ひとりが、ケンブリッジのコンサルティングの手法に対して、自信と誇りをもって

仕事に取り組んでいるのを感じました。

有村 そうした当社の社風、コンサルティング・スタイルの源泉となっているのが、FROGBB(フロッグビービー)という「ケンブリッジ・カルチャー」と「6つのコアバリュー」です。

飯田 会社説明会では、これらについて詳しい説明がありますし、社員を採用する際も、このカルチャー、価値観を共有しているかどうか重要な選考基準になっているようです。

高杉 個性・経験・知識などは人それぞれでも、メンバー全員が共通のカルチャー、価値観をもっている。だから、初めて一緒に仕事をするメンバーであっても、全員が同じゴールに向かって走り出

せるので、プロジェクトをスピーディに推進していくことができるのです。

お客様と「One Team」を形成し、
ともに汗をかきながら
最善の解決策を追求する

— そのカルチャー、価値観のもとに、ケンブリッジはどのようなコンサルティングを提供しているのでしょうか。

飯田 ケンブリッジには、プロジェクトを成功させるためのさまざまな方法論があるのですが、その重要な要素の1つに「ファシリテーション型コンサルティング」があげられます。

高杉 ファシリテーションは、一般的に会議の推進役を担うスキルを意味しますが、ケンブリッジでは、ファシリテーションを「あるグループを何らかの結論や問題解決へ導くための一連のプロセス」と定義し、早くからお客様の課題解決を成功に導くためのファシリテーション手法を構築してきました。

有村 コンサルティングというと、既存の成功事例などをベースに「こうすべき」とお客様を導いていく、「先生型」「指導型」のコンサルティングを思い浮かべるかもしれませんが。これに対して、ケンブリッジのコンサルティングは、お客様、当社、ベンダなどのさまざまなステークホルダーが「One Team」となり、セッション

と呼ばれるミーティングを繰り返し、合意形成を図りながら課題解決を進めていく——いわば「お客様と一緒に汗をかいて、最善の解決方法を見出していく」コンサルティングスタイルです。

高杉 セッションでの発言内容などの意思決定のプロセスはガラス張りになり、関連するメンバー全員が意思決定のプロセスに参加します。私たちケンブリッジのコンサルタントは、プロジェクトの進行役として課題解決をリードしていきます。

飯田 課題解決をリードするといっても、事前に用意した結論に誘導していくようなやり方はしません。プロジェクトの「主役」は、コンサルタントでもベンダでもなく、新しいビジネスフローや情報システムを、今後5年、10年と使い続けていくお客様自身です。ですから、プロジェクトを成功させるためには、コンサルタント任せ、ベンダ任せではなく、お客様自身が強いオーナーシップをもって、主体的に意思決定を下していただくことが重要です。

高杉 実際、お客様自身が計画内容を100%理解し、納得したうえで意思決定していただかないと、システム開発の途中で多くの変更が生じたり、結果に対する不満が生じたりする恐れがあります。最悪の場合、プロジェクトそのものが途中でストップしてしまう恐れもあります。

有村 その点、お客様との合意形成を図りながらプロジェクトを進めていく当社のコンサルティングスタイルなら、こうしたリスクを回避することができます。一般的に国内におけるITプロジェクトの成功率が30%程度とされるなかで、ケンブリッジが90%以上の高いプロジェクト成功率を誇っているのも、この独自のスタイルが大きく功を奏していると思います。

飯田 合意形成を基盤とするコンサルティングスタイルだけに、お客様とフェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションする機会が非常に多い仕事です。プロジェクトにもよりますが、多い時には1週間に15コマものセッションを重ねることもあります。

有村 セッションを通じてお客様の詳細なニーズを引き出していくのはもちろんですが、例えば、お客様が考えている業務の手順、システム要件が社会の常識や時代の動きに逆行していたり、あるいは全体最適でなく部門最適・部署最適にとどまっていると感じた場合などは、きちんと指摘してより良い解決法と一緒に考案していきます。

高杉 時には自分自身「お客様相手にここまで言っているのだろうか？」と感じるほど、厳しい意見を述べなければならぬこともあります。「お客様にとって正しいことを追求する」ことがケンブリッジのカルチャーなのです。

チームプレイを基本に ワンランク上の仕事に挑戦する

ケンブリッジのコンサルティング案件は、いずれもお客様の経営を左右する重要なプロジェクトです。それだけに自分の力だけでは難しい業務に直面することがありますが、チームプレイを基本とする当社は、上司・先輩の的確なサポートを受けることはもちろん、定期的に開催される「事例勉強会」に参加して社内の知見やノウハウを吸収することも可能です。こうした機会を積極的に活用してスキルアップを図っていくつもりです。

飯田 邦彦



システムを最新のハード/ソフトを駆使した新システムにリプレイスするプロジェクトです。システムの開発効率などを考慮した結果、パッケージを採用することが決まっており、お客様の要求は「現行システムの機能は基本的にすべて踏襲する」というものでした。

お客様の要望に
応えるだけでなく、
お客様にとって
”正しい”ことを
積極的に提案していく

——現在、皆さんが仕事で力を注いでいるのはどんなことですか。

飯田 私たち3人は、現在、大手メーカーの総合人事システムの再構築プロジェクトに参加しています。要件定義を経て現在は開発フェーズに差し掛かっており、お客様やベンダとともにシステム設計内容の検証・微修正などの課題解決に取り組んでいます。

有村 10数年前に構築した大規模人

要件定義を進めていくと、パッケージではサポートできない機能が数多く存在することが分かりました。お客様が社員への人事面でのケアや福利厚生に力を非常に注いでいることもあり、現行システムには、人事システムが通常扱わないようなさまざまな機能が含まれていたのです。

飯田 パッケージでサポートできない機能は、個別にサブシステムを開発し、メインのシステムに接続して運用する計画なのですが、パッケージ側のインタフェースの制約などもあって、すべてを現行システムと同じように運用できるわけではありません。そこで、どこからどこまでは現行システムの機能を踏襲し、

ある部分は運用の仕方を変更していただく——といった妥協点を探り、お客様との合意形成を図りました。

有村 また、パッケージで処理する労務データ管理などにおいても、単に現行の業務手順に合わせてそのままシステムを構築するのではなく、システム更新を契機にお客様の業務そのものを改善・効率化できるよう、積極的に改革提案を行ってきました。

高杉 お客様は、よほどの不満がない限り、長年慣れ親しんできた業務手順を自ら変えようとは考えません。しかし、例えば技術革新や法改正など、より多角的な観点から見直してみると、本当は「こういうデータ処理の方法に変えた方が良い」といったケースもあります。

飯田 プロジェクトを通じてお客様の要望を満たしていくのはもちろん、お客様にとって「正しいこと」「メリットになること」を積極的に提案していくことが重要なのです。

一人ひとりがさらなるレベルアップを図り、お客様の期待を超える成果を提供していく

——皆さんの今後の目標を教えてください。

高杉 まずは現在取り組んでいるプロジェクトを成功させること——すなわ

ち新しい人事システムを確実に稼働させて、お客様に喜んでいただくことが目標です。

飯田 それも稼働直後だけでなく、5年後くらいに「リプレースして正解だった」と満足いただけるような仕事がしたいですね。

有村 ITシステムの価値は、実際に使いつづけてこそはつきりと分かるものだからね。私自身も「あの時、提案していただけたら助かった」と、お客様に言っていたような仕事をしたいと考えています。

高杉 ケンブリッジでは、今回のような大規模プロジェクトが終了した後、5年後、10年後といった節目に、プロジェクト

お客様やチームとともに成長する喜びを味わう

円滑に議論するためにゲームやクイズでセッションを楽しく演出し、参加者の緊張をほぐす——そんな風にケンブリッジには「Have Fun!(仕事を楽しくやろう)」というカルチャーが根づいています。つまり参加者のモチベーションを高め、プロジェクトの成功を通じてお客様やチームとともに成長していく喜びを味わう——それが当社の「Have Fun!」なのです。私自身も、これからいろいろなプロジェクトを通じて「Have Fun!」を実践していきたいと考えています。



高杉 佳祐

に参加したお客様やベンダのメンバーと一緒に「同窓会」を開くことがあります。

プロジェクトが終わってからも、このように旧交を温める機会をもてるのは、やはり「One Team」として苦楽をともにし、強い信頼関係が生まれているからだと思います。

有村 私たちも、いつかこのプロジェクトの「同窓会」を開いて、お客様やベンダのメンバーにも気持ちよく参加していただけるように、ぜひ良い成果を出していきたいですね。

——中長期的なビジョンとしては何を描いていますか。

飯田 現在、構築している人事システムは、お客様の業務改革はもちろん、働き

やすい職場づくりを進めていくうえでも重要な役割を担うものです。プロジェクトを通じて培った知見やノウハウを活かし、将来、より高度なコンサルティングを提供していきたいです。そしてお客様の経営に資するのはもちろん、会社に勤めるだれもが働きがいを感じられるような社会の実現に貢



献していきたいと考えています。

有村 人事などの間接部門の案件に限らず、将来は営業部門などフロントエンドの業務システム改革など企業収益の根幹にかかわるようなコンサルティングの仕事にチャレンジしてみたいと思います。

高杉 環境変化のスピードが加速するなかで、直接部門・間接部門を問わず、企業のビジネス革新を支えるケンブリッジのコンサルティングに対する期待は、今後ますます高まっていくはずですね。そんなお客様の期待値を超えたパフォーマンスを提供していけるよう、私たちも一層スキルアップを図っていきます。