

Bond-BBT卒業生セミナー

Bond-BBT MBAプログラム卒業生
林 晴子



Bond-BBT MBA 卒業生セミナー



自己紹介 (講師: 林 晴子)

- 現職
 - 日本IBMのITアウトソーシングサービスにおいて、ITサービスマネジメントシステムのコンサルティングや計画立案、実装を担当
- 職歴
 - 2002年 日本IBM株式会社入社
 - 2004年 大手信託銀行のコンサルティングを実施
 - 2005年 ITIL® Manager資格取得
 - 2009年 大手流通業のKPIおよびそのマネジメントシステムを設計、実装
 - 2010年 ITIL® Expert資格取得
 - 2010年 地銀4行のコンサルティングをリード
 - 2011年 大手都市銀行のコンサルティングをリード
- Bond-BBT MBA
 - 2008年入学、2010年卒業



ご説明の流れ

1	はじめに
2	MCSとは
3	MCS適用事例
4	まとめ

1	はじめに
2	MCSとは
3	MCS適用事例
4	まとめ

日常の仕事で、経営目標に貢献できているか？

- よくある現場の課題
 - 部門やチームの目標を達成できていますか？
 - 外部環境はもちろん重要。訪れたチャンスを活かせていますか？
 - 自分の組織のメンバーが動いてくれますか？
 - 指示待ちの態度
 - 勇み足で足を引っ張る
 - うっかりミスで思わぬコスト
 - そもそも目標が不明確 …



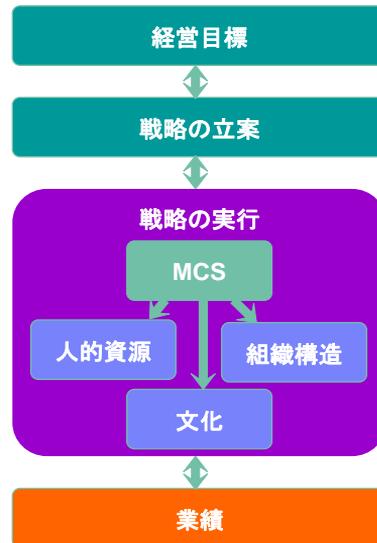
1	はじめに
2	MCSとは
3	MCS適用事例
4	まとめ

MCSという、事業目標達成のための方法がある

MCS (Management Control Systems)という、戦略を実現すべく、組織や人に働きかける方法論がある

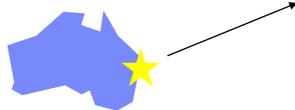
- 位置付け: 立案された戦略を如何に実現するか。そのなかでも、IT化できない問題＝人に関する課題を扱う
- 特徴: 組織の目標どおりに人が機能しない場合の課題をモデル化し、その施策も類型化
→課題ごとの推奨パターン
- 浸透状況: 経営の手法の一部として、上場企業、非上場企業ともに幅広く取り入れられており、MBAで教育される科目のひとつ

MCSの位置付け



MCSがBondで楽しく学べる！

- オーストラリア・ゴールドコーストのBond大学にて
- ディスカッション、レポート、ケースメソッドを通して
- 約一週間にわたり
- 経験豊富な講師と、経営層から現場レベルまでのクラスメートと
- 楽しく、実学が学べる



1	はじめに
2	MCSとは
3	MCS適用事例
4	まとめ

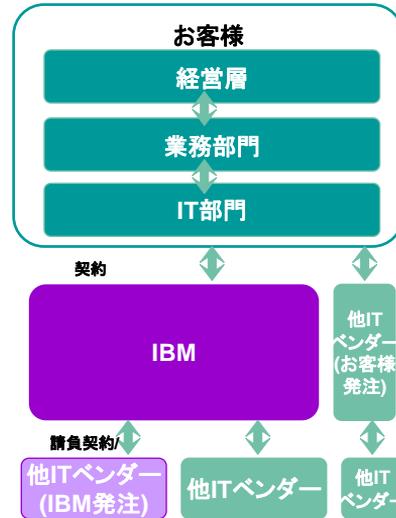
ITの運用現場で、客観的な分析と対応策立案が求められた

- ITのアウトソーシング現場での、マネジメントシステムのコンサルティング
 - ITのアウトソーシングとは？
 - ITシステムを、お客様/お客様のパートナーに替わって設計・構築・運用するサービス
 - 技術面とビジネス面の深い知識が必要
 - 規模の経済
 - 経営判断
 - 今回の現場
 - 金融業会の一部上場企業
 - ビジネスクリティカルなITシステムの運用サービス
 - 10年にわたるサービス提供
 - マネジメントシステムのコンサルとは
 - 「プロセスの客観評価」

ステークホルダーが幾つもの組織にわたっており、利害関係も複雑

- 組織構造面では、会社がばらばら。しかも、数年で変わることが多い
- 各社・各組織でばらばらの
 - 組織構造
 - 人的資源
 - 文化
- アウトソーシングには、戦略分野への集中や、コスト削減、品質の安定化等、経営面のメリットがある。その一方で、外出しにするゆえに伴う考慮事項がある

組織/会社の関係、構造



“サプライチェーン”のように統合しないと、ビジネスが機能しなくなる

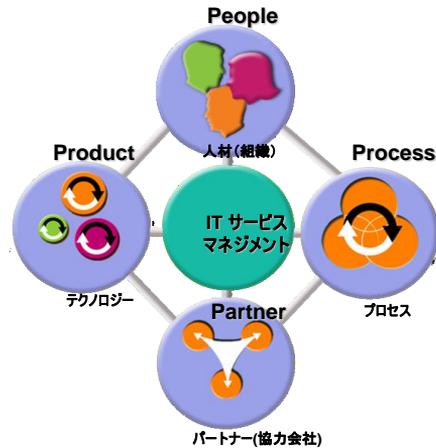
- 戦略～業務プロセス～ITシステムの連携・統合が必要
- ITシステムといっても、幾多の階層をまたがり連携している
 - ITインフラ
 - ハードウェア
 - ネットワーク
 - 基本ソフト
 - ミドルウェア
 - アプリケーション
- 切れ目なく連結しないとITシステムでの処理、ひいては業務の処理が進まない
- 組織間の業務処理や意思疎通を統合してパフォーマンスを出して始めて、ビジネスに貢献できるITサービスが可能

仕事の流れを組織に対応付けると・・・



対策立案のアプローチ 業界標準をベースとし、弱点をMCSで補完する (New Combination)

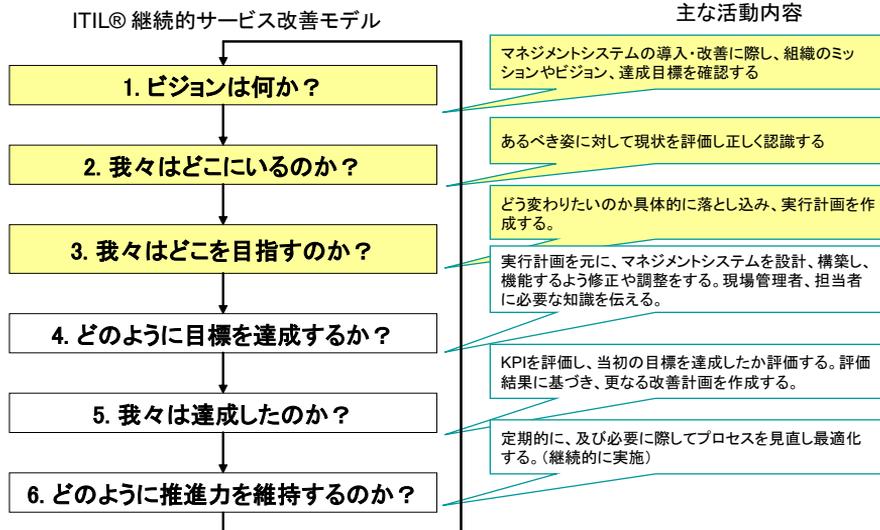
- ITIL®(IT Infrastructure Library)※という、IT サービスマネジメントの業界標準のフレームワークを使う
- IT サービスマネジメントとは、プロセス、組織、テクノロジー、パートナー(4つのP)の効果的かつ効率的な管理を通じて、ビジネスに価値のある IT サービスを提供すること
- ビジネス目標全体と整合
- ライフサイクル全体を網羅
- 標準化が進んでいる
 - ISO/IEC 20000
 - ITIL®
 - COBIT
- マネジメントを、「4つのP」の切り口で体系的に考えることができる。
- People面が薄いのが弱点→MCSで補う



※ ITILは英国The Minister for the Cabinet Officeの登録商標および共同体登録商標であって、米国特許商標庁にて登録されています。

全体の進め方は、業界標準のITIL®を使う

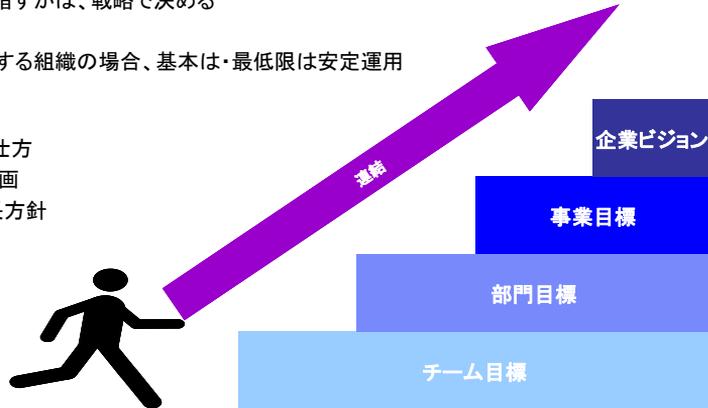
 今回の対象範囲



ステップ1:ビジョンの確認

1. ビジョンは何か?
2. 我々はどこにいるのか?
3. 我々はどこを目指すべきか?
4. どのように目標を達成するか?
5. 我々は誰と協力すべきか?
6. どのように進捗力を維持するか?

- ビジネス視点で、組織として何を指すか、最初に確認する
- そもそも、ビジネスに貢献しなければ、仕事の意味がない
- ビジネスで何を指すかは、戦略で決める
- ITサービスを提供する組織の場合、基本は・最低限は安定運用（止まらない）
- ビジョンの確認の仕方
 - 中長期経営計画
 - 会社目標/社長方針
 - 共同目標



ステップ2:我々はどこにいるのか?

1. ビジョンは何か?
2. 我々はどこにいるのか?
3. 我々はどこを目指すべきか?
4. どのように目標を達成するか?
5. 我々は誰と協力すべきか?
6. どのように進捗力を維持するか?

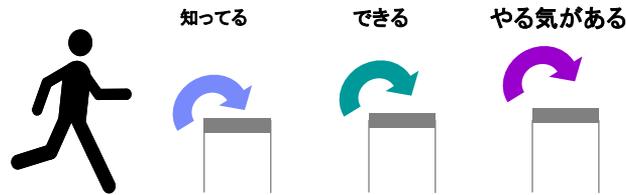
- ビジネスにとっては何が課題だったのかを特定する
- 課題とは、ビジョン=あるべき姿とのギャップ
- つまり、なされるべきことがなされていない
- 現状を確認する方法
 - インタビュー
 - マネジメント
 - 現場リーダー
 - 実務者
 - ドキュメント類
 - 決め事
 - 証跡



ステップ2:我々はどこにいるのか? なぜマネジメントがうまくできていないのか、課題を分類して考える

MCSでは、組織の目的どおりに人が動かない場合の原因を、大きく以下の三種類に分類している

- Lack of Direction: 何をすべきか/どんなアウトプットを出せばいいのかわからない
- Personal Limitation: 知っているスキルがなくてできない
- Lack of Motivation: できるのに、モチベーションがなくてやらない



ステップ2:我々はどこにいるのか? 課題に対して、MCSの分類を意識して原因を分析する

課題とMCSに基づいた原因分類の例

課題	原因	MCSによる課題原因の分類
ITシステムの変更作業に伴い、サービス停止を伴う障害が発生した。結果として業務処理の遅延が発生し、KPI (Key Performance Indicator; 数値目標)を未達成してしまった	作業手順書の間違えによる作業ミス	Lack of Direction
	管理要件が定義されていない/不明確なため、変更の準備の不足	Lack of Direction
	レビューアースキルの不足による課題の見逃し	Personal Limitation
	レビューアースキルの不足によるミス	Lack of Motivation
	マネジメントのアテンション不足による担当者の気の緩み	Lack of Motivation

ステップ3:我々はどこを目指すのか？

MCSでは以下の対策(コントロール)を提唱している

1. ビジネスは何か？
2. 我々はどこにいるのか？
3. 我々はどこを目指すのか？
4. どのように目標を達成するか？
5. 我々は達成したのか？
6. どのように組織力を維持するか？

MCSで提唱しているコントロールの特徴と利用シーン

コントロールの種類	コントロールの焦点	メリット	デメリット	利用シーン
Result Control	結果 (成果物)	<ul style="list-style-type: none"> モチベーションやコミットメント向上につながる 行動の制限が不要 コストがあまりかからない 	<ul style="list-style-type: none"> 結果が明確に測定できない場合がある コントロール下でないリスクが生じる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 求める結果が明確で、測定可能 結果に影響できる立場である
Action Control	行動	<ul style="list-style-type: none"> 作業の均質化が図れる 望まないアクションを効率的に排除できる ナレッジの文書化に繋がる 	<ul style="list-style-type: none"> 単調な作業にしか使えない モチベーションや創造性、自発性が下がる コストがかかる場合がある 	<ul style="list-style-type: none"> 手順・行動が事前にわかる単純作業 セキュリティ、コンプライアンスなどへの遵守
People Control	人と組織文化	<ul style="list-style-type: none"> コストがあまりかからない デメリットが小さい 	<ul style="list-style-type: none"> 人に依存するため、単独ではさほど効果がない 	<ul style="list-style-type: none"> コントロールの初期導入時に使用する

ステップ3:我々はどこを目指すのか？

コントロールには、課題によって向き不向きがある

課題ごとに推奨されているコントロール

凡例 ●:効果が期待できる
×:効果が期待できない

コントロール	課題原因の分類		
	Lack of Direction	Personal Limitation	Lack of Motivation
Result Control	●	×	●
Action Control			
-Behavioral constrains (パスワードや権限設定等のできる範囲を絞る)	×	×	●
-Preaction Review (責任者や有識者によるレビュー)	●	●	●
-Action Accountability (手順書、ルール等の設定)	●	●	●
People Control			
-Selection/Replacement (配置換え)	●	●	●
-Training (研修、スクトラ)	●	●	×
-Provision of Resource (リソースの追加)	×	●	×
-Strong Culture (組織文化の改善)	●	×	●
-Group-based rewards (個人ではなくグループの業績に応じた報酬)	●	×	●

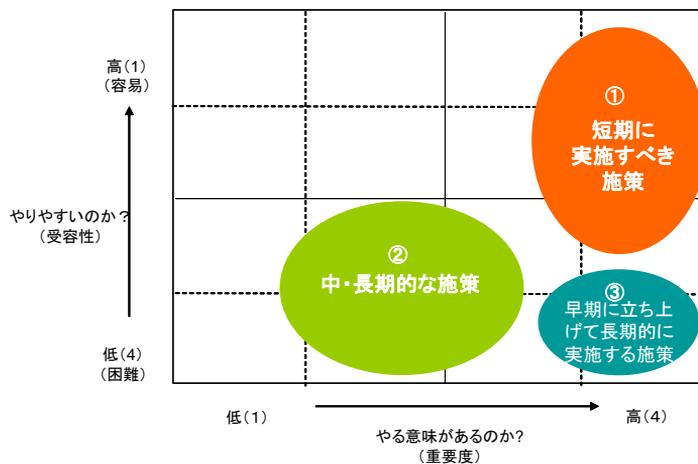
ステップ3:我々はどこを目指すのか？ 特定した課題に対して、コントロールを当てはめてみる

課題とコントロール、施策の例

課題	原因	MCSによる課題原因の分類	選択したコントロール	コントロールに基づいて作成した施策
ITシステムの変更作業に伴い、サービス停止を伴う障害が発生した。結果として業務処理の遅延が発生し、KPI (Key Performance Indicator; 数値目標)を未達成してしまった	作業手順書の間違えによる作業ミス	Lack of Direction	Action Control	<ul style="list-style-type: none"> 作業手順書の見直し 手順書見直しプロセスの構築
	管理要件が定義されていない/不明確なため、変更の準備の不足	Lack of Direction	Action Control	<ul style="list-style-type: none"> レビュー要件の制定と文書化
	レビューアーのスキル不足による課題の見過ごし	Personal Limitation	People Control	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置の変更 研修、勉強会の実施
	レビューアーの気の緩みによるミス	Lack of Motivation	People Control	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントによる注意喚起 行動規範やスローガンの設定
	マネジメントのアテンション不足による担当者の気の緩み	Lack of Motivation	Result Control	<ul style="list-style-type: none"> サービス品質(サービス停止回数や時間他)の人事評価への設定

ステップ3:我々はどこを目指すのか？ 解決策を優先順位付けする

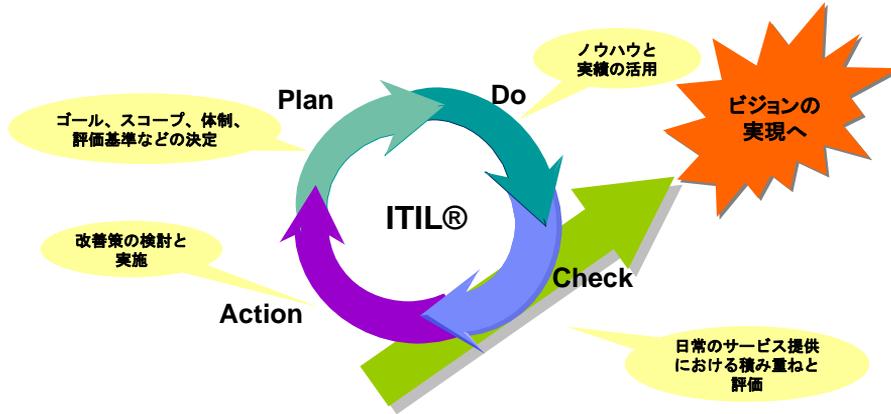
個々の施策を重要度(影響度と緊急度)と受容性の観点から分類し、やりやすく、効果が大きい施策から手をつける(Quick win)



結果、どうなったか

- 更なる経営への貢献へ向かった方向付けがなされる
- 定期的に評価し、見直す「仕組み」ができる

1. どう評価したか?
2. 現状はどこにいるのか?
3. 現状はどこを目指すのか?
4. どのように目標を達成するか?
5. 現状は達成したのか?
6. どのように継続力を維持するか?



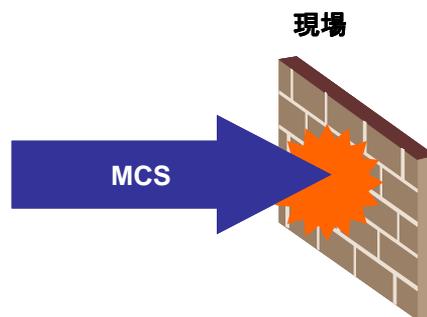
1	はじめに
2	MCSとは
3	MCS適用事例
4	まとめ

MCSを使ってよかったこと

- MCSの利点
 - 人の行動に働きかける方法として実績豊富
 - 課題に対する施策が紐付けられたシンプルな構成で使いやすい
 - 経営層とのコミュニケーションや説得・理解獲得に向く
 - 現場の観点で違和感なく受け止められやすい
 - IT関係者に通りの良い手法の補完が可能
- MCSの利用の効果
 - ツールやプロセスの設計・構築では拾いきれない、人に関する課題の分析、施策立案に有効
 - MCSとCSIモデルの併用により、組織の活動を、事業への整合・再整合が、単独で利用するよりも効果的に実践できる

組織が成果を上げるためにMCSが使える

MCSという、マネジメントの効果を高める手段を知っておくと、泥臭い現場を目前にしたとき、前進するための展望と、心に余裕と希望と明るさを持って乗り込んでいける



ありがとうございました！

参考文献

- Merchant, K.A. and Van der Stede, W.A., Management Control Systems, 2nd edition, Pearson Education Limited, 2007
- Anthony, R.N. and V. Govindarajan, Management Control Systems, 10th edition, McGraw-Hill Irwin, 2001
- 大阪大学大学院経済学研究科浅田研究室, 2010年度大学院「マネジメント・コントロール」講義資料, <http://www2.econ.osaka-u.ac.jp/~asada/mc201001.pdf> (2012.03.20)
- 澤邊紀生・飛田努, 中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究, 2009
- ITIL® V3 サービスデザイン, The Stationary Office, 2007
- ITIL® V3 継続的サービス改善, The Stationary Office, 2007