



## コーディネータの選定

情報を活用してCSF（インテリジェンス）を抽出するためには適切なコーディネータを選定する必要がある。コーディネータには、以下の3つの能力、知識、素養が必要とされる。つまり、

情報をエンジニアリングする能力

- ・データを識別してインフォメーションをピックアップできる
- ・インフォメーションを組み合わせることでインテリジェンスを抽出するためのエンジニアリングが出来る

マネジメントの知識

一般的な経営学、会計学、マーケティング等の知識

経済の動きの把握である素養

実経済の動向を理解できている

などである。

情報管理協会は、上記3点に精通した情報管理士の育成を目指し教育活動をしてきた。

### A. インテリジェンスを抽出するための15の質問の設計

先月号で詳述したように、企業が必要とするインテリジェンスを導き出すには、第1ステップから第3ステップに至る段階で、15条の質問を課す必要がある。

一口に企業と言っても、業種業態によって企業実体は違ってくることから、コーディネータが最初に手掛けなくてはなら何のが、基本方針設計である。

この場合、コーディネータは対象とする会社や参加メンバーに先入観を持たないことが重要である。この観点から、最初にこの作業を行う場合は外部に任せたいほうが良い。

## B. 参加メンバーの要件として、参加メンバーは企業等組織のトップが決めること

プロジェクトへの参加メンバーは、30代後半から50代の中堅以上の幹部社員の中から5~10人程度を選ぶ。要は、参加メンバーは次世代の会社を背負って立つ人材であれば良い。

彼らには、第1ステップの「立ち位置を明確にする」についてコーディネータから資料提供をし、詳細な説明が行われなくてはならない。

とは言え、具体的な意見は参加メンバーに任せることが肝要で、コーディネータが具体的な指示をするようなことがあってはならない。

ここで正確に認識しておかなくてはならないのは、目的とするCSFはユニークなものであることである。一般的で、どの会社にも適応できるようなものではないということである。

すなわち、馬はより速く走るために、こうもりは夜でも空を飛べるように、自分が生きる環境に適応するためのインテリジェンスが必要とされているということである。夜、空を飛ぶ努力をするような馬は死んでしまうかもしれない。

最近流行の事業仕分けのように、全くその専門分野を知らない政治家が大衆受けをしようとするようなやり方は、決してしてはならない。

責任を待っていないかったり、あったとしても少ない関係者に受けの良いようなCSFは、当該企業をつぶす原因になってしまうだろう。

老婆心ながら「スパコンは世界第二では駄目ですか」というような意見が将来、どんな災いを起こすのか心配である。

1ヶ月程度で作業を終了しないと出てきたCSFが陳腐化してしまうという点も肝に銘じておくべきだ。プロジェクトへの参加メンバーの専従期間は1ヶ月が理想であり、目途である。

日常業務があるという理由で専従できない場合は、週2~3日をINS Pに時間を割くことが最低限必要である。それでも時間が取れない場合には、参加メンバーの合意ができればの話だが、作業を行う1ヶ月間、土日祝日を使うことも考えられる。

## C. 作業スケジュール

C-1. 最初の1週間は、参加メンバー独自で必要データを収集させる。並行して、コーディネータが選んだインフォメーションをメンバーに読ませる。その結果として、前回までに説明した「まとめで挙げた15の項目」について各項目2,3の意見をメンバー各自にまとめさせ、コーディネータに提案させる。

C-2. 第2週目は、コーディネータはまとめで挙げた「15の項目」ごとに、参加メンバーの意見をポストイットに書き、壁紙に貼る。

この際コーディネータは、マネジメントと経済の動きとリンクさせながら、壁紙に貼られた内容を独自の解釈で解説する。この時、参加メンバーからの会話は一切禁止する。これが要諦(ポイント)である。

次に、壁紙の内容を見ながら、参加メンバーは将来の会社、事業展開に

関する自分なりのシナリオを作り説明する。その際、まとめて挙げた「15の項目」で欠けている意見を補う。それに対して、他の参加メンバーは徹底して攻める。

C-3. 第3週は、戦略的CSFを作成する。ここでのポイントはまとめの～との整合性である。

企業のCSF抽出は、数回少なくとも3回は行う。抽出されるCSFは3～5項目とし、奇抜なものや実現不可能なものではないことを確かめる。それが終わったところで、参加メンバーは企業CSFを達成するために自分が行わなければならないCSFを3項目抽出する。

自分が行わなければならないCSFがメンバー全員から出ない場合、あるいはメンバーのCSFが重複した場合、改めて企業CSFを抽出する作業を行う。

C-4. 第4週は、実現に向けての作業計画を策定する。企業が将来成功するためのCSFは、経営トップによって認められなければならないので、トップに報告する必要がある。

しかし多くの場合、企業CSFは経営トップにとって面白いものではない。聞き置くということによって終わってしまうこともあり得る。ひどい場合には参加メンバーが報復されるなんてこともある。

最初の段階では、コーディネータは外部者が望ましい。しかし、ある程度軌道に乗ったところから、内部の人間がコーディネーションするようになるべきである。

また、抽出された3～5個の企業CSFを全て実行されることをめざすのではなく、1つでも良いから採用してもらえればありがたい位の気持ちが必要だ。

## D. 賛同を得にくい作業

以上述べてきたような作業は、実際には全社的な賛同を得た形で行うことは難しい。だが、次のような場合には多大な貢献をし、有益な効果をもたらす。

D-1. 企業買収での買収先選定作業や、業務提携での提携先を検討するとき。

D-2. 跡継ぎ経営者が自分なりの将来の経営戦略を策定するとき。

なお、これまで述べた「情報を活用してCSF（インテリジェンス）を抽出する」方法について概略をまとめた。

キーポイントの詳細な解説は省いたものであるが、読者諸賢には、各自の工夫をこらして実践してみることを提案しておきたい。機会があったら勉強会を行いたいと思っている。（TakeshiIMAI）