

次世代のITワークフォーススキル

これからの時代のアプリケーションコンサルタント像とは…
～ SAPアプリケーションコンサルタントから、
ビジネスプロセスエキスパート、エンタープライズアーキテクトへ～

今回は、プロジェクト現場でコンサルティングをしていて感じる「コレカラ」に必要なスキルについて書かせていただきます。SAPのコンセプトや製品、技術の変化に対し、今までアプリケーションコンサルタントと呼ばれていた人々がどう変わっていくべきかの方向性を考える際の、一助となれば幸いです。

エンタープライズサービス指向アーキテクト等新しいコンセプトの出現で、将来のキャリアに対する不安や、今後どんな変化・成長が必要なのかわからないために、漠然とした不安を抱えるコンサルタントにしばしば出会います。私自身は、新しいコンセプトのもたらすアプリケーションコンサルタントへの影響をポジティブなものだと考えています。

新しいコンセプトの出現は、決して今までSAPのアプリケーションコンサルタントの経験や知見、進むべきとされていたベクトルを否定しているわけではなく、新しく挑戦ができる領域や方向性が広がっていると捉えています。たしかに、その裏返しに、求められる業務知識の範囲やITスキルの範囲・深さが広がっているのも事実だと感じています。

近年SAPは、革新的なコンセプトを打ち出すことで、よりシンプルでより柔軟な仕組みに変わろうとしています。ただし、いくら革新的なコンセプトになり、製品、技術が進化を遂げたとしても、それを活用するコンサルタントが変わらなければ、企業が享受できるメリットは変わらないということを、日々のコンサルティング現場を通して強く感じています。

SAPアプリケーションコンサルタントの進むべき方向性とは…

数年前と比べると、SAPコンサルタントに対するクライアント企業からの要望は高度化しています。広範囲にわたるSAPシステムへの理解や高度な開発スキルが求められることが多く

なっており、現場で活動するコンサルタント自身もこの状況を肌で感じていることと思います。

いままでより、より深いシステムの理解、より広範な業務領域の理解を求められるようになってきていますが、その両方を1人のコンサルタントが満たすことは容易なことではありません。そのためにも、さまざまなスキル・能力を持つコンサルタントでワークフォースを形成し、複数人でこの要望を満たしていくことが、今後は必要となってきます。

次世代のコンサルタントの進むべき方向性は、大きく捉えれば、ゼネラリストとスペシャリストの2方向に分かれてきていると言えます。複数業務、複数システム・複数テクノロジーを

横断した業務を組み立てられるゼネラリスト。SAPが定義しているエンタープライズアーキテクト(EA)や、ビジネスプロセスエキスパート(BPX)といった役割にあたります。一方のスペシャリストは、いままでの標準機能をより細分化し、汎用化した「サービス」というレベルで標準を理解することができる人材であり、SAPで定義しているエンタープライズサービス開発者にあたります。この両者が協力し合い、お互いのスキルや経験を活かしプロジェクトを推し進めて行くことが、プロジェクトの成功に欠かせなくなるはずで。そして、この方向性に対する変化は、すでに始まっています。

実際にどのプロジェクト現場でも、業務の全

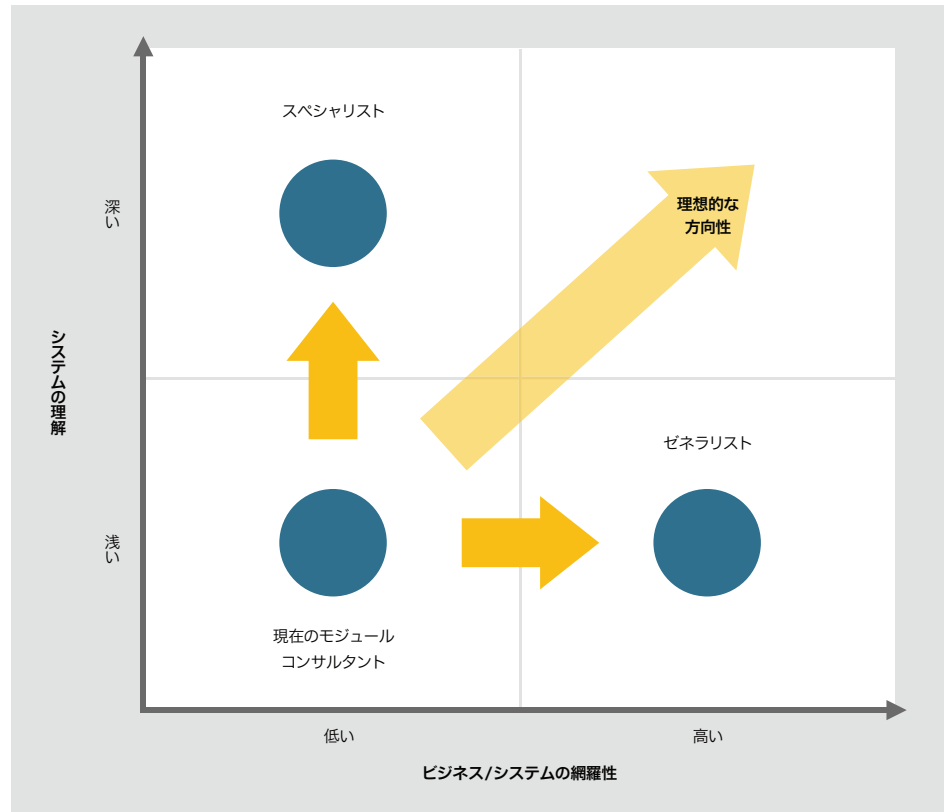


図1：次世代のコンサルタントの進むべき方向性

体像、システム全体の構成デザインは限られた数人のコンサルタントが行っているというのが実情で、すでにエンタープライズアーキテクトや、ビジネスプロセスエキスパートに近い役割の仕事を行っています。

ただ今後は、いままでのような継ぎはぎ形のシステム統合ではなく、業務の全体像、システムの全体像を捉え、業務プロセス全体を1つのビジネスプラットフォーム上で統合していくこととなるので、それを描くことができる能力が求められています。

顧客の業務プロセスの特徴を踏まえ、SAPの持つサービス化可能な豊富なアプリケーション資産を最大限に活かしつつ、既存のレガシーシステムをも最大限に活用できるシステム構成をデザインし、プロジェクトでの対象範囲の線引き(スコーピング)する能力が求めら

れます。さらには、システム単位での単純な切り分けだけではなく、SAP以外のアプリケーションからもSAPアプリケーションを呼び出す形で、SAPと非SAPを組み合わせて活用する能力も求められるようになってきます。

次世代のコンサルタントに必要なスキル

役割が多様化し、知識基盤が異なるプロジェクトメンバーが集まるように、今まで以上に意識の統一や、情報の共有が難しくなってきます。コンサルタントにはいままで以上に、個人としての力だけでなく、個人とチームとしての力を掛け合わせたワークフォースの力を最大化させるためにも、人間の持つ総合力ともいえるソフトスキル(ヒューマンスキル)が重要になってきます。一口にソフトスキルといっても多様ですが、特

にバランス感覚やコミュニケーションスキルや、マネジメントスキルが重要になってきます。たとえば、バランス感覚を1つとってみてもかなり複雑です。

複数の業務、複数のシステムを横断した業務を組み立てるにあたり、利害関係者として、さまざまなマネジメントレベルの方や部門の方が、クライアント企業には存在します。

それぞれの方々が、それぞれに異なった価値観、指標を持っており、そのすべての方が「お客様」にあたります。

私自身は、実際のプロジェクト現場において、業務部門のミドルマネジメント層や情報システム部門の方と接する機会が多いのですが、多くの場合に、業務部門としてのリッチな機能要望とシステム部門としてコストを抑えたいという、相反した要望の間に挟まれます。また分断されたシステムを基幹システムに統合する際に、業務部門間での業務運用の押し付け合いや、コンフリクトの間に立たされることもあります。

このような際に、各部門の立場・要望等を考慮し、バランスを保った上で、お客様にとって最大公約数的にハッピーとなるソリューションを提案するためには、冷静に広い視野を保ち、情報を集め、分析する力が大切になってきます。何よりバランス感覚が必要だと思う瞬間です。

今後は、ソフトスキル・人間力といった部分が、確実により重要性を増してくると思います。

EAやBPXに技術の知識は不要なのか…

次世代のコンサルタントには高いソフトスキルが必要なのは、上記で述べたとおりですが、EAやBPXには、新しい技術は必要ないのでしょうか。これに関しては、意見がわかれる部分になるかと思うのですが、適切にビジネスプロセスプラットフォームのデザインをし、適切な見積もりを行い、計画を作成するためには必須の知識だと、私は思っています。

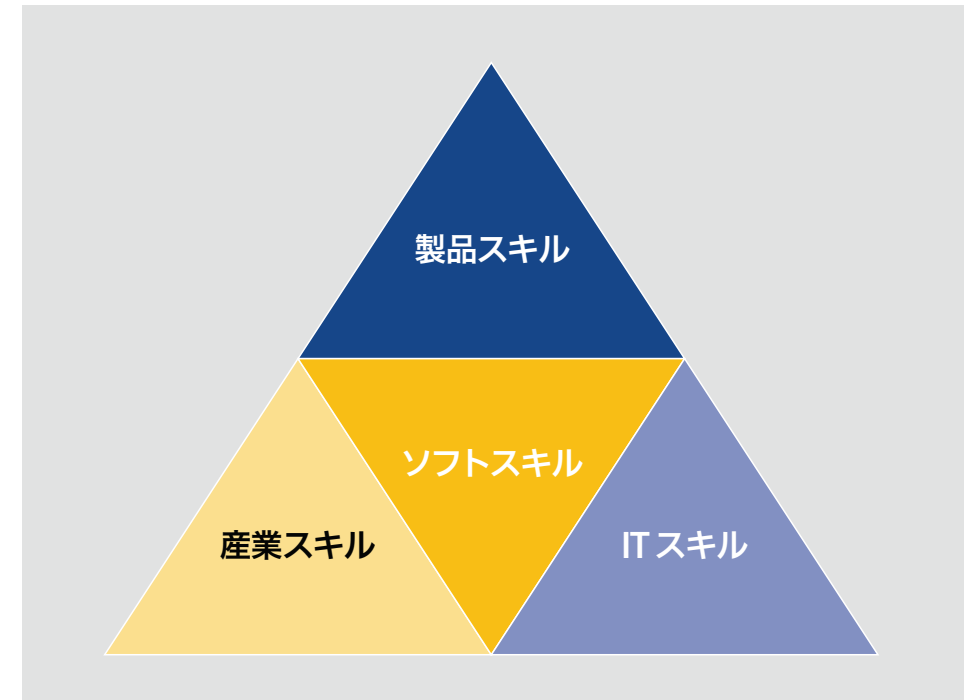


図2：SAPコンサルタントのスキル全体像

次世代のITワークフォーススキル

もちろん実際に複雑な開発ができる技術力は、必要はないと思いますが、「何ができるのか」「どれくらいの工数が掛かるのか」「どんな手順で作業をおこなうのか」「どの程度の難易度なのか」等を見極めるために、技術的知識は必須だと感じています。

SAP モジュールコンサルからBPXへ

SAPのモジュールコンサルタントとしてのスキルを得ている状態から、BPXやEAへのステップアップは一足飛びには容易ではありません。方法、ステップはいろいろあると思いますが、今回はBPXへのステップアップについて考

えてみたいと思います。方法やステップはいろいろあるかと思いますが、以下のようなステップを一例に強化していくポイントについてみていきましょう。

1. モジュールコンサルタントとして経験値を積む
2. 複数モジュールの知識の取得
3. 企業・ERPの全体像の把握
4. 業界、業種ごとの特徴・パターンの把握

1. モジュールコンサルタントとしての経験値を積む
モジュールコンサルタントとして認定資格を取得してから、いくつかのプロジェクトの経験

を経て、専門分野に対する業務知識、モジュール知識、周辺システムとの連携知識、拡張開発の知識を身に付けていきます。自分の専門分野を強み・軸足として、今後のスキルを拡張させていきます。

2. 複数モジュールの知識の取得

専門分野に対するモジュール知識や経験を軸足に、他のモジュールの知識を取得することで、モジュール間の連携とそれぞれのモジュールのクセともいえる特性が、今まで以上に見えるようになります。また複数モジュールを習得することで、業務単位にあわせたスキルセットを身に付けることができるようになります。たとえば、SD(販売管理)コンサルからの展開を考えると、物流視点・受発注連携視点からSD(販売管理)+MM(在庫購買管理)というパスや、オーダーサイクルの視点でのSD(販売管理)+FI-AR(債権管理)などが考えられます。複数モジュールの知識を得たことで、元々知っていた専門分野に対する理解も深くなると同時に、複数モジュール間連携の勘どころといったところを学ぶことができます。

3. 企業・ERPの全体像の把握

上記のステップと同様の深さで、すべてのモジュール知識を把握するには莫大な年月が必要となり、すべてを同じレベルで把握するのは、非常に困難です。

そこで各モジュールでの、データの流れとその業務的な意味にフォーカスして、システム面、業務面で理解をすることで、自分の頭の中でERPの全体像を完成させることができ、企業全体のビジネス、個々の業務プロセスが持つ意味や、その必要性・重要性に対する理解度が深まります。複数のモジュール担当を取りまとめ、企業全体のシステム構成を同一プラットフォーム上で作ることができるようになります。

さらに、どこか1社の業務・システムの全体

像をモデルに一通りの把握をする機会があれば、非常に有益だと思います。また周辺システムとして定番となるWMSや、バーコードシステムや、MESや、帳票ツールなどの連携のパターンも理解しておくことも重要になります。

4. 業界・業種ごとの特徴・パターンの把握

企業・ERPの全体像を把握できるようになった後は、各業界・業種ごとのペインポイントに対応するソリューションやシステム構成が描けるようになることが必要になります。

たとえば、製造業のケースでのECCと、MESやWMS、バーコードシステム等との連携パターンや、サービス業のケースでのECCと作業実績入力システム等の連携パターンなどをプロジェクトを通して把握することが重要となります。

業界ごとのペインポイントを把握したうえで、どのモジュールを活用し、どの部分をアドオンし、どの部分をコンポジットアプリケーションとして開発していくのかなどの勘どころがある場合とない場合とでは、プロジェクトが要する時間・コストが格段に違います。

SAPプロジェクトの成功の鍵の変化

SAPのアプリケーションコンサルタントの目的・ゴールは、定義にもより異なりますが、多くの場合プロジェクトの成功、そして、システムの稼働です。

今までのSAPプロジェクトでは、「アドオン(追加開発)を減らすのが成功の鍵=標準機能を活用するのが成功の鍵」としばしば言われてきましたが、今後のプロジェクトでもこの考えは、基本的に変わりませんが、「標準機能をいかに活用するのか」が成功の鍵になってきます。

ただし、「標準機能」という範囲が今までと異なり、サービス化された部品単位を、標準機能と捉えていくようになります。今までは、画面

+ロジック+テーブルがワンセットで標準機能として成り立っていましたが、今後はセットでなく、それぞれのバラの部品が標準として捉えられるようになっていきます。

このサービス化された部品を、プログラミング・テストなしでもすぐに動くアプリケーション資産として、いかに活用していくかが、プロジェクトの成功の鍵になるといえるでしょう。いままで以上に、SAPを活用するためのスキルが、コンサルタントには求められるようになっていきます。

企業向けソフトウェアのパラダイムシフトの真っ只中に、加えて100年の1度の経済危機を向かえ、いままで誰もが経験したことのない状況に立たされています。このような時代だからこそ、変化に対応し得る柔軟な仕組みを構築していく必要性があり、上流(ビジネス戦略レベル)から実際のシステム構築(業務処理レベル)までの落とし込みができる人材の需要の高まりは、言うまでもないでしょう。

SAPコンサルタントに対する期待と、要望の高度化、多様化は目に見えて高まってきており、社会に占める重要性や顧客からの期待は、より強いものになってきています。そして、私たちコンサルタントはこの変化に対応するべく、自らをも変化させていかなければならないと強く



感じます。私自身も、実際のコンサルティング現場において、変化への対応を迫られているとひしひしと痛感しています。

まだまだ、私自身も成長途中の段階ですが、今後も変化に対して躊躇せずに、変化することを楽しんでいく姿勢を保って進んでいきたいと思っています。この文章が皆様の今後のキャリアを考えられるうえでの一助となれば幸いです。

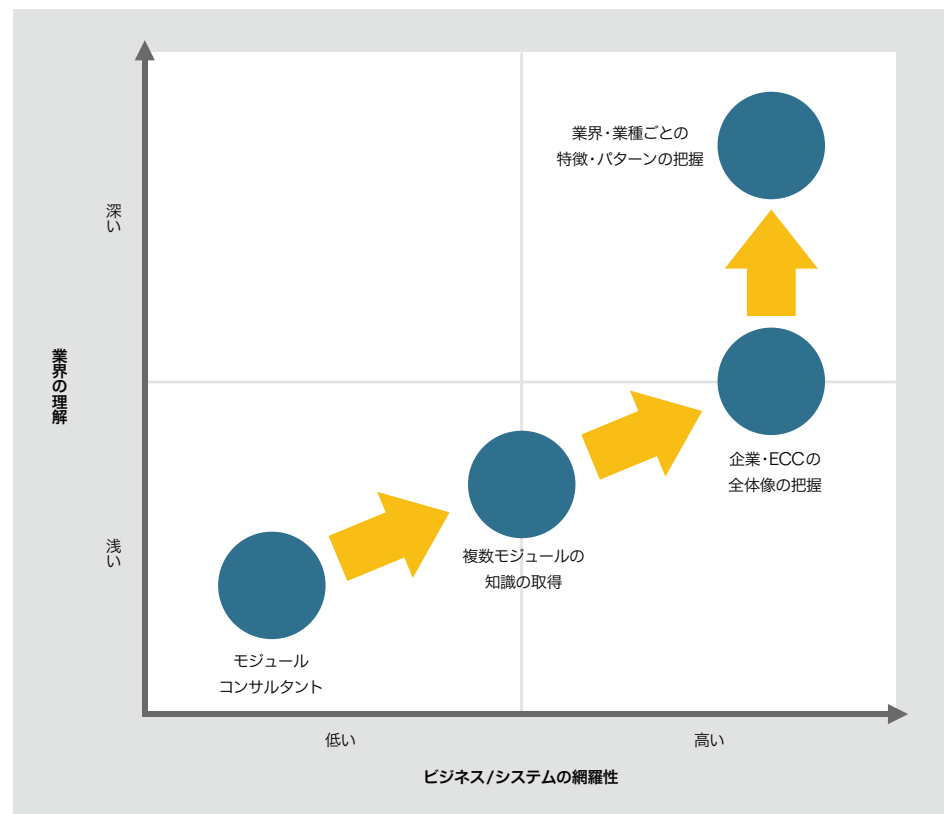


図3：BPXへのステップアップ

2002年SAPジャパン入社。トレーニング講師を経験したのちに、コンサルタントリーダーとしてさまざまなプロジェクトにおいて、事前検討から安定稼働までのフルサイクルに従事する。素材産業を中心に他業種のプロジェクトにも積極的に参画し、現在も常駐状態で導入継続中。すべてのお客様にプロジェクトを通じて最大限のハッピーをお届けすることをモットーに、日々のコンサルティングを実施している。

SAPジャパン株式会社
フィールドサービス
インダストリーコンサルティング&デリバリーマネージメント
インダストリーコンサルティング
シニアコンサルタント
上林 茂雄(Shigeo Kambayashi)