



ハイパフォーマンスの実現へ



防衛機関のハイパフォーマンス  
実現を支援



# 防衛機関の ハイパフォーマンス実現を支援

防衛機関<sup>1</sup>にとってのハイパフォーマンスは、作戦行動を成功裏に完遂することであるとアクセントチュアは考えています。すなわち、正面および後方業務のシステムと支援を効率的かつ効果的に計画し実行することが必要であり、隊員が成功裏に任務を遂行するための兵站と情報を提供することです。行き届いた支援活動の立案・管理・遂行を組み合わせ、今日の地政学環境において直面している課題を考慮に入れつつ、防衛機関が国民を守り、成果を上げるための仕組みを提供します。

アクセントチュアの防衛部門は、オーストラリア、イギリス、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、イタリア、日本、ドイツ、オランダ、ノルウェー、シンガポール、スペイン、スウェーデン、米国の防衛機関と協業しています。私たちは、地球規模で作戦上の必要に応じて成果をもたらし、お客様が隊員を支援する上でハイパフォーマンスを達成することにご貢献してきました。アクセントチュアは、防衛分野での20年以上にわたる経験と実績ある手法、及び、企業向けベストプラクティス（成功事例）といったお客様と協業するための手法を用いて、複雑で特異な課題を解決し、価値を提供することができます。私たちは、作戦行動の成否と生命がかかっている

状況において失敗が許されないことを理解しています。後方支援から最前線まで、私たちは防衛機関と緊密に協力することで、ハイパフォーマンス実現のための完全かつ柔軟なソリューションを迅速に提供し、お客様における将来の目標達成、リスク軽減そしてコスト削減の実現を支援します。詳細については [www.accenture.com/defence](http://www.accenture.com/defence) をご参照ください。

今日の防衛機関は、作戦行動の有効性向上のみならず、業務効率を高め、納税者によりよい価値を提供する責任も負っています。世界中の防衛機関を支援してきた経験とハイパフォーマンスを牽引する主要な業務の特質の理解により、アクセントチュアは、防衛機関がハイパフォーマンス実現に向けた取り組みを進める際に効率性と実効性の最

適にしうる4分野が何かを特定しました。すなわち、リーン・シックスシグマ、アウトソーシング、戦略的IT管理、効果的な人材管理の4分野です。

本文書では、この4分野の最新動向とベストプラクティス、顧客事例を概説します。

<sup>1</sup> 本文書で用いる「防衛機関 (defence organisation)」という用語は、軍隊組織と文民組織の両方を含む防衛関連の政府省庁および部局を指しています。



# リーン・シックスシグマ

## 1

予算と功績に対する圧力が高まるなか、防衛機関は、コスト削減と作戦行動の有効性の向上に向けて、プロセス(工程)の最適化が求められています。リーン・シックスシグマは、実績のあるマネジメント・サイエンス(経営の科学的な手法)です。これは、防衛機関に測定可能な効果をもたらす一式のツールや手法からなり、このプロセス変革を迅速に達成する効果的な方法を提供するものです。

アクセンチュアは、プロセス、オペレーション(業務運用)、業務変革と革新に関する戦略の業界リーダーとして定評のあるジョージ・グループを2007年に買収し、長年にわたり蓄積した戦略とオペレーションの専門知識を拡充しました。ジョージ・グループはリーン・シックスシグマ活動の広範囲なサービス提案を通じて、米国陸軍による20億米ドル近いコスト削減の実現に寄与しました。

リーン・シックスシグマは次の2つの分野を組み合わせたものです。

1. 「リーン (Lean)」は、ムダの排除とプロセスの最適化に焦点を当てています。当初はトヨタによって製造分野の改善システムに展開されましたが、現在ではサービスプロセスのムダを30~80%削減するために使用されています<sup>2</sup>。組織における無駄のうち7つの典型的な領域は、欠陥、過剰生産、輸送、待ち時間、在庫、動作、過剰処理です。

2. 「シックスシグマ (Six Sigma)」は、現在使われている最も効果的な品質改善システムです。その目標は、プロセスや製品、サービスの欠陥を除去することで、完璧に近いものを生み出すことにあります。シックスシグマはモトローラによって開発されました。モトローラの重要な洞察は、業績に確実に良い影響を与える唯一の方法が、専任の教育された人員と整備されたプロセスにより強力な基盤を構築することにあると気づいたことでした。

**防衛機関は、コスト削減と作戦行動の有効性の向上に向けて、プロセスの最適化を学ぶ必要があります。**

<sup>2</sup> Michael L. George. "Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions (サービスのためのリーン・シックスシグマ: サービスと取引を向上させるためにリーンのスピードとシックスシグマの品質を利用する方法)" New York: The McGraw-Hill Companies. 2003

## リーン・シックスシグマの導入効果

リーン・シックスシグマは、標準的な効果として 30～60%のコスト削減、最大 20%の処理能力増強など、実証済みの効果を組織にもたらします<sup>3</sup>。また、リーン・シックスシグマ手法の導入は組織のムダ削減にも有効で、一般的に同じ成果を最大 20%少ないコストで実現できるようになります。

英国国防省では、リーン手法をアフガニスタンにおける作戦行動の計画プロセスに適用しました。その結果、戦域で必要となる車隊数を 50%以上削減でき、兵站業務効率の向上と隊員に対する危険の最小化を達成することができました。また、リーン手法の採用により、アパッチ・ヘリコプターの難度の高い修理や整備の所要日数を 50 日超から 42 日に短縮することもできました<sup>4</sup>。

さらに、米国防省では、リーン・シックスシグマ手法の採用が、米国防省のブルック陸軍医療センター (BAMC) 緊急科におけるトリアージ (識別救急) 待ち時間の劇的な改善に寄与し、隊員の健康増進につながりました。この事例ではジョージ・グループが、リーン・シックスシグマ、プロセス・マッピング (工程比較)、測定基準、データ収集を使った包括的な分析プログラムを実施し、下記の効果を上げました。

- トリアージ開始までの平均待ち時間を 29 分から 11 分に短縮。
- トリアージ・プロセス全体の平均時間を 37 分から 20 分に短縮。
- プロセスの一貫性を向上。

## リーン・シックスシグマの導入効果の最適化

リーン・シックスシグマを組織に導入した豊富な実績により、アクセントチュアは、組織がハイパフォーマンス達成に向けて、どのようにリーン・シックスシグマの効果の最適化を目指せばよいかを理解しています。

• **リーダーを積極的に関与させ、全従業員の積極的参加を推進。** レーン・シックスシグマが最も効果を上げるのは、従業員が新しい業務プロセスや技術に速やかに適応し、新しい技能や業務を短期間で身につけ、効率の向上と業務コストの継続的な削減に取り組める場合です。そのためには、リーン・シックスシグマの展開に積極的に関与する強力なリーダーシップ・チームが必要になります。具体的には、リーダーシップ・チームは、リーン・シックスシグマの適切な使用法と不適切な使用法を自ら学習し、展開するための目標と優先事項を設け、進捗状況を評価するための計測システムを確立し、展開状況を定期的に見直さなければなりません。

• **「リーン・シックスシグマ」を一つの統合的な分野として扱う。** 従来、「リーン」と「シックスシグマ」を別々の分野として展開しようとする組織もありました。その場合、それぞれに別々の教育研修が必要になり、それぞれに異なる人材を配置することになります。しかし現実には、問題の解決や業務遂行目標の達成には、両分野の手法を取り混ぜて使用する必要があります。従って、両分野の教育研修を受けた人員 (トップリーダーを含む) を配置した一元化した基盤を確立するのが最も効果的です。

• **自己完結を目指す。** レーン・シックスシグマには、分野外では広く知られていない、あるいは使われていない経営の手腕が含まれています。そのため、外部の専門家に参加を依頼することは、開始から数ヶ月以内に組織を軌道に乗せるための一つまり測定可能な効果を上げるための一前提条件となります。しかし目標は、組織内部に技能や知識をできるだけ迅速に移植することであるべきです。

• **適切な業務遂行管理システムを開発する。** その展開は、次の事を確実にするために、注意深い方向付けと観察を行う必要があります。すなわち、リーン・シックスシグマのプロジェクトを主要な戦略目標の達成に注力させること、また、優先事項の変更をリーン・シックスシグマの展開システムに取り入れることです。これは KPI (重要業績評価指標) を戦略目標に適用する「スコアカード」というプロセスの導入や、組織の外部環境の継続的な観察と分析によって達成可能です。

• **問題に適したツールを使用する。** レーン・シックスシグマには、次のような幅広い改善手法が含まれています。(a) 原因がよくわからない複雑な問題に取り組むために使用される、高度に構造化された DMAIC (定義 (Define) - 測定 (Measure) - 分析 (Analyse) - 改善 (Improve) - 管理 (Control)) 手法、(b) プロセスの速度を急速に向上させるためにリーン手法を適用する、「カイゼン」を中心とした 1 週間にわたる改善への取り組み、(c) 明白なソリューションを安全に導入するための手段を提供する「Just Do It」(リーン・シックスシグマの活動のひとつ) の取り組みなどです。

3 Michael L. George. "Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions (サービスのためのリーン・シックスシグマ：サービスと取引を向上させるためにリーンのスピードとシックスシグマの品質を利用する方法)" New York: The McGraw-Hill Companies. 2003

4 [http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/CorporatePublications/AnnualReports/](http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/CorporatePublications/AnnualReports/MODAnnualReports0607) MODAnnualReports0607 (Section 1: Enabling Processes PDF)

リーン・シックスシグマは、標準的な効果として30～60%のコスト削減、最大20%の処理能力増強など、実証済みの効果を組織にもたらしめます。

## 隊員を支援する

アクセンチュアは、プロセス、オペレーション、業務変革と革新に関する戦略の業界リーダーとして定評のあるジョージ・グループを2007年に買収し、長年にわたり蓄積した戦略とオペレーションの専門知識を拡充しました。ジョージ・グループは、隊員の緊急要請に即応したMRAP（耐地雷待ち伏せ防護）車両の生産拡大という戦略的課題の解決に協力しました。

産官協業が次のような目覚ましい成果を上げたのは、第二次世界大戦中のジープ生産以来のことです。

- MRAPプログラムにより生産台数は4カ月で5倍に拡大しました。
- リーン・シックスシグマの専門家による分析が功を奏し、推定で1,000あった潜在的な車両構成を40未満に削減できました。





# アウトソーシング

## 2

防衛機関は、作戦行動の有効性・効率の向上とコスト削減に取り組みながら、コア（中核）プロセスへ重点的に取り組むことを目指しています。この重点的取り組みを実現するために、防衛機関はノンコア（非中核）機能のアウトソーシングを進めています。アウトソーシングは公共部門でも民間セクターでも効果を上げており、作戦行動の有効性向上、コスト削減、戦略優位性につながっています。アクセンチュアは、アウトソーシングの裏付けられた実績をもとに、アウトソーシング契約を通してクライアント組織が最適な成果を達成できるよう支援を行う事ができます。

### 防衛分野における アウトソーシング

アウトソーシングは、防衛分野では新しい概念ではありません。清掃や配膳、警備などの基本的な支援機能には、従来から外部の請負業者が利用されてきました。しかし、防衛機関は現在、アウトソーシングの対象範囲を、兵站業務や財務管理、部隊訓練といった内部機能や業務機能、作戦行動の機能にも拡大しようとしています。防衛機関は、アウトソーシングの度合いを増加させるにつれて、どの機能をアウトソーシングするかといった判断や、アウトソーシングによる所期の効果の実現をめぐりより大きな課題に直面しています。

防衛分野におけるアウトソーシングへの投資は、国によってその段階と活用度合いが異なります。たとえば、米国国防省は、最前線に近い機能の多くをアウトソーシングしており、現地での陸軍訓練から施設や車隊警備にいたるまで、従来は軍の役割だった業務も民間の請負業者に委託する傾向が強まっています。

欧州地域の防衛機関の多くも、アウトソーシングの新たな機会への投資や可能性の模索を行っています。たとえば、英国国防省は、専門的な訓練の実施方法を変革するために提携契約を締結しました。これは、提携先の民間企業が訓練の設計・実施を25年契約で請け負うもので、大幅なコスト削減が見込まれています。一方、ドイツ国防省はITのアウトソーシング（Project Herkules）や制服調達などさまざまなプロセスを外部委託しており、オランダ国防省も人事処理の一部をアウトソーシングしています。

### アウトソーシングの効果

一方、ドイツ国防省はITのアウトソーシング（Project Herkules）や制服調達などさまざまなプロセスを外部委託しており、オランダ国防省も人事処理の一部をアウトソーシングしています。

アウトソーシングの大きな特長として、組織がノンコア業務を外部業者に委託できるため、それがコスト削減手段として使用可能なことが挙げられます。たとえば、2001年、世界有数の防衛技術・セキュリティ企業であるキネティック（QinetiQ）社は、IT機能をアクセンチュアにアウトソーシングし、初年度で業務コストの30%削減を達成しました。

防衛機関もアウトソーシングを活用して同様の効率改善を実現したいと考えており、価値ある支援サービスを低コストで提供できる民間企業と協業しています。

過去10年間において、アウトソーシングはコスト削減に留まらず、戦略的業務手法として利用されることも増えてきました。アウトソーシングを活用することで、組織はコアの業務プロセスへの集中を強化し、その効率を向上できるからです。たとえば、政府出資の事業体から民間セクターで競争する企業へと変身したキネティック社は、ノンコアの支出を削減しつつコアの研究開発機能に注力する必要性がありました。これがアクセンチュアにIT機能をアウトソーシングすることに決定した主要な理由の一つでした。

### アウトソーシング効果の最適化

7万5千人以上のアウトソーシング専門要員を擁するアクセンチュアは、ハイパフォーマンスの達成に向けてアウトソーシング効果の最適化に取り組む組織を先導できる経験を有しています。

### アウトソーシングにおける 関係構築

最も効果を上げているアウトソーシング契約に共通して見られる特徴の一つは、委託者と受託企業間の信頼と深い関与に基づいた関係です。アクセンチュアでは、アウトソーシング関係を築く際に経験豊かな委託者が最もよく使用している7つのベストプラクティスを特定しました<sup>5</sup>。

・早い段階で頻繁に広範囲の業務成果を組み込む。最初に業務成果を業務遂行評価尺度として組み込んでおくべきです。ただし、契約期間が数年間に及ぶことも多いため、変化する事業環境に合わせて契約を継続的に調整することで、双方の当事者が、時間とともに所期の成果を上げるための柔軟性と一貫性を確保できることが必要です。

5 [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/By\\_Industry/Consumer\\_Goods\\_and\\_Services/DrivingCompanies.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Industry/Consumer_Goods_and_Services/DrivingCompanies.htm)



・単なる「委託先業者」ではなく「パートナー」を雇用する。組織は、幅広い技能と強みに加え、長期の実績を持つ企業へのアウトソーシングを検討しなければなりません。防衛機関は、まさに最も安価な選択肢ではなく、最も適切な選択肢を検討することが必要です。セキュリティ、俊敏性に加えて焦点を絞った関与が防衛分野の請負では重要な要素であり、最適なアウトソーシング・パートナーを定義する際に重要な考慮事項となります。

・アウトソーシングは単なる契約ではなく、事業上の関係です。経験豊かな委託者を調べると、委託者とサービス・パートナーの長い時間をかけた関係が主要成功要因の一つとなっています。最高水準の成功を確実にするためには、信頼と成果、深い関与の上に関係を築かなければなりません。

・ゲイン・シェアリング（成果配分）やインセンティブ（報償制度）を活用する。アウトソーシングによるハイパフォーマンス達成のインセンティブとして、リスク／報酬を提示することができます。事業分野では、傑出した業績に対する報酬として、あるいは、より高水準の報酬を狙ってより高いリスクをとることを促すために、インセンティブが利用される場合が少なくありません。

・積極的なガバナンス（統制）を行う。積極的なガバナンスによってアウトソーシング契約から最大限の業務遂行能力を引き出すことができます。さまざまな企業の上級幹部がアウトソーシングに関わる幅広い課題について意見や洞察を共有したアクセントゥア・エグゼクティブ・ディスカッション・フォーラム。ここでは、多くの参加者が、アウトソーシング契約のガバナンスを行い、アウトソーシング企業とサービス・プロバイダー（サービス提供事業者）との関係を管理することが、対応すべき最も重要な課題（対応には慎重を要するものの）の一つであるとの見解で一致しました。

・専任の幹部を任命する。アウトソーシングは管理者クラスの専任担当者が必要とするフルタイムのビジネス業態です。契約期間全体を通じてアウトソーシング契約を最適化する任務を幹部に付与しなくてはなりません。アクセントゥアは多様な業務運用モデルを利用して、担当幹部がさまざまな組織を横断する形でアウトソーシングの成果を最適化する支援を行います。

・主要目標に徹底的に注力する。防衛関連のアウトソーシング契約では、「コスト削減」、「業務処理改善」、「コア業務への注力強化」という3つの目標がとりわけ重要です。これらの目標は、戦略目標との整合がとれている必要があります。どんな規模のアウトソーシング事業でも考慮しなければなりません。

### アウトソーシングに 業務卓越性を見いだす

組織はアウトソーシングの目標を戦略目標に整合させ、所期の業務成果を達成するために適切な機能をアウトソーシングすることが重要です。従って、どの機能をアウトソーシングするかを決定することが、アウトソーシングによるハイパフォーマンス達成において極めて重要な要素となります。

新規のアウトソーシング分野を特定することを目的として、ドイツ国防省は企業（g.e.b.b.社）を設立しました。彼らは、ドイツ国防軍（Bundeswehr）を軍事業務以外の業務から解放し、軍事のコア業務を遂行することを支援する権限を付託されました。この企業の設立によってドイツ国防軍は、業務コストの削減や収益源の新規創出を目的とした民間資本の調達が可能になり、効率的なサービス提供が行われるようになります<sup>6</sup>。その結果、すでにドイツ国防軍は、70億ユーロ規模のITアウトソーシング契約であるProject Herkulesをはじめ、複数件の効果的なアウトソーシングを開始しています。

アクセントゥアでは、アウトソーシングにおける業務卓越性の達成に向け、お客様と協力して、目標とする業務成果を事業開始時点で明確に定義することが重要だと考えています。その上で、アクセントゥアとお客様の合同チームが、目標の達成とそれに向けた監視を確実にすべく、正確かつ客観的な業務遂行の測定基準と効果的なガバナンスの仕組みを導入します。それと同時に、アクセントゥアはお客様と協力して長期的な要求を予測するとともに、お客様が所期の目標を達成するために、柔軟性と革新性のある対応を取れるよう支援します。良好な関係とは、変化する状況に適応できる関係のことです。アクセントゥアがお客様の事業における不可避の変動に適応するために柔軟性を取り入れる理由でもあります。

**7万5千人以上の  
アウトソーシング  
専門要員を擁する  
アクセントゥアは、  
ハイパフォーマンス  
の達成に向けて  
アウトソーシングの  
効果の最適化に  
取り組む組織を先導  
できる経験を有して  
います。**



## 3

防衛機関は作戦行動の有効性の向上を狙って最適な技術とITシステムを絶えず探し求めています。ネットワーク・イネーブルド・ケーパビリティ (NEC) を実現し、情報の利用を最大化するという目標は、防衛機関に基盤、システム、情報管理に対して、調整し整合性の取れた取り組みを行うよう迫ります。しかしながら、多くの組織は依然として、それぞれの軍隊で継承され老朽化した旧来型のシステムや基盤に依存しています。

旧来型のシステムと基盤、アーキテクチャの統合と近代化は、防衛関連ITの中心課題です。これらの課題には、資源、情報保証、運用および相互運用性に関する制約条件に対応しながら、指揮統制や遠隔通信、兵站業務、後方支援システムのIT管理・開発を行うことを含みます。これらの課題と増大する予算への圧力を受けて、多くの防衛機関は、旧来型のITシステムやアーキテクチャを完全に置き換えるのではなく、合理化、最適化、統合化を選択しています。

### 戦略的IT管理の最適化

防衛機関は戦略的IT管理を最適化することで、IT投資計画を明確化でき、技術やITに関わる変革を効果的に実施できます。アクセンチュアはIT投資を計画・実施してきた経験から、IT投資によって組織がどのようにハイパフォーマンスを達成できるかを決定する3つの主要な要因を特定しました。すなわち、ITに関わる計画表の設定、IT投資の管理、ITに関わる計画表の実行の3つです<sup>7</sup>。

1. ITに関わる計画表の設定。限られた予算でIT投資の成果を最大化するためには、効果的な防衛IT戦略の策定が必要です。所期の成果を上げるためには、IT戦略は全体的な防衛戦略および業務上の要件と整合がとれていなければなりません。構造化プロセスを導入してIT投資の方向付けを行うことで、10倍から500倍という間接的な投資効果を実現できます<sup>8</sup>。

IT戦略策定の際には、その基礎になる適切なガバナンスを、効果と整合し、効果を実現するよう組み入れることが重要です。アクセンチュアの研究では、ハイパフォーマンスな企業や政府機関は、IT戦略の設定に積極的な役割を果たし、その遂行状況に責任を負う有能な最高情報責任者 (CIO) がいる組織であることが分かっています。

具体的には、アクセンチュアは、IT投資が価値の付加につながり、ハイパフォーマンスに寄与するためにCIOが検討すべき4つの活動を特定しました<sup>9</sup>。

- ITに関する議論では業務価値の創出に注力する。ITに対する投資額だけでなく、ITにより付与される業務価値を検討します。
- IT対応の変革に向けた強力な提案を創出する。IT対応の変革（共有サービスやアウトソーシングなど）を作戦行動の有効性向上にとどまらず、価値の付加にまでつなげる方法を明確にします。
- IT投資課題の最適化。短期と長期のIT投資の均衡を保ち、各軍の間の協業を促す投資計画を策定します。
- 能力と組織の成果向上に向けたITの変革。投資機会を評価し、最終的な付加価値が大きい投資機会を提案します。

7 [http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/9C682F12-B41F-4043-A3AF-7302D311800C/0/SITE\\_brochure.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/9C682F12-B41F-4043-A3AF-7302D311800C/0/SITE_brochure.pdf)

8 [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/Outlook/By\\_Alphabet/FourCios.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/FourCios.htm)

9 [http://www.accenture.com/Global/Research\\_and\\_Insights/Outlook/By\\_Alphabet/FourCios.htm](http://www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/By_Alphabet/FourCios.htm)

## SOA を利用すれば、 新技術と既存技術を より効率的に統合 させることができます。

2. IT投資の管理。IT投資の効果的な管理では、厳格な分析と優先順位づけ、プログラム管理が主要な活動となります。これらの活動は、防衛、時間、予算、品質上の要件に即して事業を実施可能にし、軍事能力へのリスクを最小限に抑えながら、それに付随する変更を行えるようにするために有効です。

また、防衛機関は、防衛機関とITサービス事業者の長期契約が双方に技術を最新化することと変化する技術に適応する事を必要とすることを念頭に置きながら、ITサービス事業者との関係の推移に関心を持つ必要があります。ITサービス事業者との関係を効果的に管理することで、新技術の適用可能性を最大化できるだけでなく、新技術がより低コストで業務遂行能力向上が可能であるため、IT関連支出を削減できる可能性も生まれてきます。

3. ITに関わる計画表テーマの実行。従来よりも速く、効果的かつ安価な手段を使って新旧のシステムを統合できるよう、多くの防衛機関は、その基礎となるシステム基盤やシステム・アーキテクチャに投資しています。これらのシステム基盤やアーキテクチャは、隊員に情報をより迅速かつ効果的に伝達するよう新技術や手法へ橋渡しをします。

ネットワーク・イネーブルド・ケーパビリティ（NEC）を支える新しい基盤への投資が、現在、世界中のさまざまな防衛機関で行われています。さらに、新しいアーキテクチャの実装も進められています。それは防衛機関が作戦行動を最大限有効にするよう、現在のITシステムを構造化する手段を提供します。

これは多くの機関にとって、かなりのIT開発の余地を残した状態ではあるものの、従来システムと新技術の間の迅速な相互運用性を容易にするネットワーク対応ソリューションとして、サービス指向アーキテクチャ（SOA）の採用を引き起こします。SOAを利用すれば、新技術と既存技術をより効率的に統合できるばかりか、必要不可欠な箇所に限って従来システムを取り換えるため、コスト削減にもつながります。

SOAの導入効果は、アクセンチュアがSOAを使って業務システムとサプライチェーン管理プロセスの近代化を支援した米国防兵局（DLA）に見ることができます。アクセンチュアによって実装されたソリューションは、業務処理、データ戦略、業務運用、セキュリティ、技術に対応できる完全な統合エンジンを提供する新しく一元化されたデータ環境の構築を支えました。

幅広い戦略的IT管理能力と公共・民間セクターのIT投資における経験を活かし、アクセンチュアは防衛機関がハイパフォーマンスの実現に向けてIT投資を最適化する支援をすることができます。

# フランス軍はハイパフォーマンス達成に向けてITを再編

2003年に創設されたDIRISI（統合情報システムネットワーク局）は、フランス国防省の唯一のITサービス提供組織となりつつあります。DIRISIは約1万人の職員を擁し、陸海空軍に対する質の高いサービスの提供を業務としています。この組織的な取り組みは、品質向上、コスト削減および、各部門の要求に対応した戦略事業遂行能力の強化をもたらします。

アクセンチュアは独自の Strategic IT Effectiveness Opportunity Assessment 手法を使って、組織、プロセス、基盤、人事、予算の面から DIRISI の目標モデルを定義しました。また、関連の変革計画も立案しました。

このプロジェクトは、断片的で複雑な状態にあった IT サービス提供機能を統合に導き、年間 IT 予算を最大 25 ~ 35% 節減しています。IT は、ますます戦略的手段として統制される傾向にあるため、この変革は業務遂行能力の最適化に寄与し、作戦行動の成功条件を強化します。

# フィンランド軍はハイパフォーマンスな技術アーキテクチャで再編

フィンランド国防軍（FDF）は、アプリケーション一式を分散型モデルから、2つの主要プラットフォーム（部隊編成用と作戦行動用）を使った中央統制型モデルに転換する取り組みを進めています。部隊編成の分野では、FDF の SAP システムが中心的な役割を果たすことになり、さらに、完全に統合された防衛ソリューションに拡大される計画です。この取り組みでは軍の効率性と実効性を大幅に高めることを目指しています。

この目標の達成には、FDF の管理下にあるプロセスやアプリケーション、技術プラットフォームの開発を FDF が管理する方法について、広範囲にわたる変更が必要です。この変更の実施に協力するために、アクセンチュアは、その基礎となるエンタープライズ・アーキテクチャ手法とツールセット、NATO 準拠アーキテクチャ・フレームワークの開発委託先として選定されました。導入後も、アクセンチュアは FDF のアーキテクチャ開発パートナーとして、次世代アーキテクチャの詳細計画と、実装作業の監査に重点的に取り組んできました。SAP システム拡張や共同のサービス指向アーキテクチャ（SOA）サービスモデルの開発についての助言も行いました。





# 効果的な人材管理

## 4

防衛機関は現在、人事関連のさまざまな課題に直面しています。民間セクターとの激しい人材獲得競争や、社会の人口動態変化、地政学的環境の変化などが、人材採用に影響を及ぼしている主要な要因です。また同時に、福利厚生が優位性に欠けるという世間一般の認識に加え、業務負荷の増大が人材定着率に悪影響を及ぼしています。しかしながら、防衛機関はベストな人材を採用し、訓練し、定着させなければなりません。そのためには、効果的な人材管理プロセスを整備する必要があります。

### 採用の課題

防衛分野において、最適な人員数と人員バランスを達成することは、採用の改善を狙った各種の施策にもかかわらず、今なお困難な課題のままです。ドイツ国防軍（Bundeswehr）は、士官、兵士、文民職員など各職種について、何が就職先としての魅力を決定づけているかについて調べることで、採用関連の課題を克服しようと試みており、就職先としての独自の価値を強化するための現実に即した提案を策定しています。

その他の採用関連の施策としては、訓練生制度や実習生制度への投資があります。たとえば、ドイツ、英国、オーストラリアの国防省は、学校を卒業後約1年間、長期勤務の確約なしでの入隊を認める、「ギャップイヤー」の学生を対象とした制度を設けています。

また、予備役部隊の最適な活用も、適正な採用バランスを達成するために利用可能です。予備役部隊に人を採用した場合には、防衛機関は雇用者を予備役兵の支援に積極的に関与させなければなりません。アクセントチュアはドイツ国防軍とともに、民間セクターとの関係を再評価し、改良された予備役兵プログラムの開発に取り組んでいます。

### 人材定着化の課題

多くの部隊で離職率が上昇するなか、人材定着化が防衛分野における重要な課題の一つとなっています。防衛機関は、この課題に対応し、人員を定着させるための各種施策を実施しています。たとえば、英国国防省は、これまでの勤務に報いるとともに、勤務継続を促すために用いられる「コミットメント・ボーナス」を導入しています。

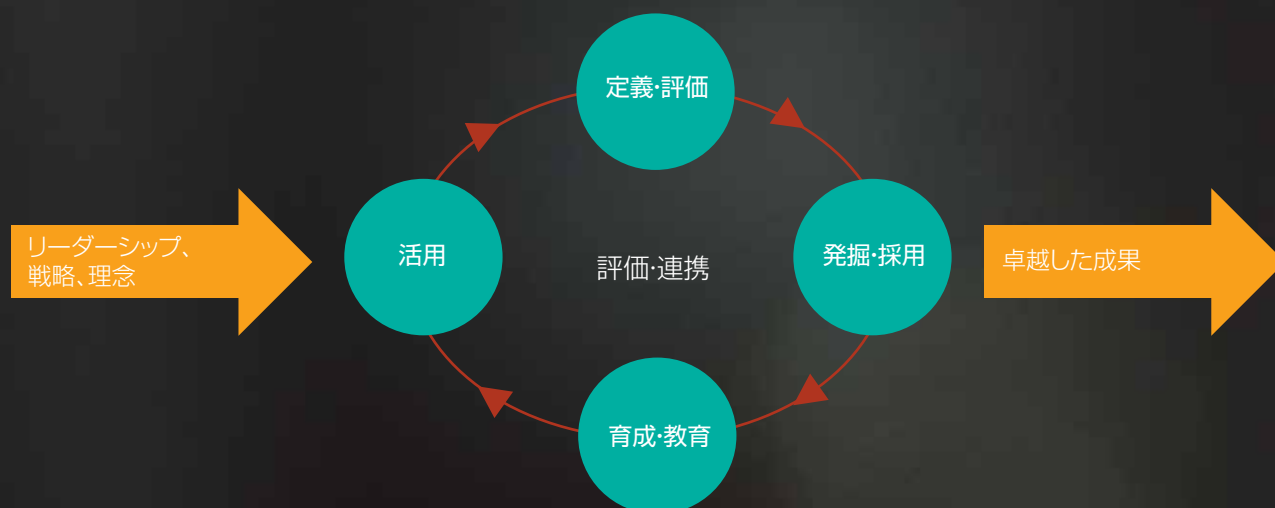
### 人材管理の最適化

アクセントチュアは、組織が人材採用や定着化に関わる課題を克服し、最終的には人材管理の最適化に活用できる「アクセントチュア・タレント・サイクル（Accenture Talent Cycle）」<sup>10</sup>を開発しました。アクセントチュア・タレント・サイクルは、タレント（人材）の定義から、業務の要請に応じた適所での人材活用にいたるまでの継続的なプロセスです（図1参照）。

アクセントチュア・タレント・サイクルが全体的に成功するためには、個別プロセスが機能するだけでなく、防衛機関全体からの協力や、プロセスと適切な情報を導き出す強力なリーダーシップ、さらには成功を支えるための知識管理システムが必要です。

10 Peter Cheese, Robert J. Thomas and Elizabeth Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page Limited, 2007

図 1. アクセンチュア・タレント・サイクル



Source: Peter Cheese, Robert J. Thomas and Elizabeth Craig, *The Talent Powered Organisation: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page Limited, 2007.

**Define (定義・評価)。**人材要件を明確に定義し、それが将来どう変化するかを明確にすることは、最適な人材の採用に欠かせません。そのためには極めて重要な業務と、その遂行に必要な主要な技能や主要な能力への明確な理解が必要となります。また、将来の動向を理解することも、適切な専門技術を持った人材を確実に組織に採用するために有効です。

**Discover (発掘・採用)。**採用に関わる現在の課題を克服するためには、防衛機関が、低い採用水準の背後にある根本原因を特定し、それに応じて待遇内容を変更、新しい人材の発掘・確保を図ることが不可欠です。

**Develop (育成・教育)。**人材の育成・教育は防衛機関にとって極めて重要です。人材の育成・教育が効果的に行われれば、業務能力が拡大されるだけでなく、定着水準も上昇するからです。人材の育成・教育を効果的に行うためには、人員の育成・教育機会が業務目標に沿っていて、かつ、本人が防衛分野の職で習得したいと考えている主要な技能とも合致している必要があります。

**Deploy (活用)。**業務の要請と利用可能な人材、さらには職員本人の目標を把握することにより、防衛機関は、業務上の要件にも対応しつつ、本人の専門技術と目標に合った役割に人員を正しく配置することができます。多くの防衛機関がすでに認識しているように、この均衡をうまく達成できれば、実効性を高めることができ、人員のエンゲージメント（積極的関与）や職場満足も向上します。

アクセントチュア・タレント・サイクルは、最高の人材の採用と定着を支える、効果的な情報／知識管理システムとの整合が図られた場合に最も効果を発揮します。

### 情報管理


新たな人事情報システムの導入は、アクセントチュア・タレント・サイクルを支え、また効率性やコスト削減の最適化にも寄与します。たとえば、オランダ国防省の新しい人事情報システムは同省の6部門全てを対象に機能強化を実現しました（詳細については21ページの事例紹介を参照のこと）。

フランス国防省は、人事データの品質向上もまた、改革・近代化計画における重要な改善分野の一つとして認識しました。アクセントチュアとアバナードはフランス国防省と連携し、組織全体を通じて一貫性のある人事情報を提供することを目指した人事データ・ウェアハウスを構築しました。このデータ・ウェアハウスによって同省は、管理コストを削減でき、プロセスの効率化と管理能力の強化が可能になります。

### 知識管理

アクセントチュア・タレント・サイクルは、組織の人員が持つ知識を引き出すための効果的な知識管理プロセスと組み合わせる場合に効果を発揮します。

知識管理が特に重要なのは、人材定着に関わる現在の課題のみならず、人事異動との関係においてです。というのは、異動の際、人員が知識を持ち出すため、もしその知識が形あるものとして保存されていないと、組織から失われてしまうからです。



アクセントチュアは、組織が人材採用や定着化の課題を克服し、最終的には人材管理の最適化を行うための「アクセントチュア・タレント・サイクル」を考案しました。

知識を効果的に形あるものとして獲得するためには、防衛機関は組織に保有している暗黙知と形式知を積極的に探し求め、形にして保存することに努めなければなりません。知識は、個人の生産性と仕事の質が向上するような、使いやすい形式で提示される必要があります。多くの組織にとって、これは、世界中から接続可能な双方向なウェブベースのポータルサイト(インターネットアクセスの際に入り口となるウェブサイト)の構築を引き起こします。

優れた知識管理は、効果的な情報システムや有効性の高い人材管理サイクルと組み合わせにより、防衛機関が人材採用や定着化に関わる現在の課題に対応し、克服する上で大きな効力を発揮します。



# ドイツ国防軍の雇用者魅力度調査

ドイツ国防軍（Bundeswehr）は毎年約2万人の職業兵士を新規採用するという難しい課題を抱えています。現在、対象層の人材獲得をめぐる民間セクターとの競争激化や、志願者の能力水準や体力水準の低下、危険業務に対する忌避傾向などの課題に直面しています。

アクセントチュアでは、士官、兵士、文民職員など、ドイツ国防軍内のさまざまな職種や能力開発機会について調べることによって、対象層の被雇用者から見た就職先として何が魅力の主な決定要因なのか、どうすれば民間企業との協業を改善できるかを明らかにしようとしています。

この事業の成果から、雇用する側の独自の価値を強化するための現実的な提案を策定します。この結果は、軍全体における適格応募者数を増やすための施策の優先順位づけを引き起こします。

# オランダ国防省の人事部門改革

オランダ国防省は、人事部門の人員削減と効果的な人事プロセスを目指して、人事プロセスの最適化・標準化と人事関連部署の統合を行うという意欲的な目標を掲げています。これは同種の人事部門改革プログラムとしては欧州地域で最大規模かつ最も包括的なプログラムの一つに数えられるものです。2003年以来、オランダ国防省はアクセントチュアと連携してこのプログラムの実現に取り組んでいます。

オランダ国防省は5年をかけて、陸軍、空軍、海軍、軍警察、部門間統括機関、装備施設機関、中央組織の7部門を対象に人事アプリケーションと人事プロセスの統合と標準化を進めています。新しいソリューションは人事機能の効率性と効果性を高めるだけでなく、組織全体のタレント（人材）のDefine（定義・評価）、Discover（発掘・採用）、Develop（育成・教育）、Deploy（活用）を可能にします。

公開入札を経てオランダ国防省は、この意欲的なプログラムの実施に向け、アクセントチュアと提携することを決定しました。アクセントチュアは具体的には下記の3分野に資するよう要請を受けました。

- それまで使用されていた13の人事システムに代えて一つのオラクル／PeopleSoft 統合ソリューションを導入
- 新しい人事業務モデルの主要要素の開発と導入
- 大規模な変更に関わる要件の管理

## プログラムの成果

オランダ国防省がアクセントチュアと共同で実施した人事部門変革プログラムは、人、プロセス、技術の全要素の変化を伴う全組織規模の変革プログラムの実例です。

アクセントチュアは、いくつかの重要な要素で成果を上げました。

- 人事プロセスの標準化により、人材の流入、異動、流出およびその能力に関わる明瞭性と統一性を実現。
- 職員にセルフサービス機能を使って勤務条件など自らの業務管理を行う権限を付与（休暇願、病気など）。

• 職員にセルフサービス機能を使って自身の職歴を管理する権限を付与（欠員ポスト、研修など）。

• 人事部門の共有サービス・センターは、オランダ国防省の多数ある人事関連の規則および法律の知識データベースや、一元的な顧客サービスデスクを活用し、相乗効果を生かしてきました。すべてを合意済みのKPI（重要業績評価指標）で評価しています。

• 人事プロセスや人事ソフトウェア・アプリケーションの標準化による同省部門間の連携向上。

• 常勤職員換算で約1,200名の人員削減を行い、年間6,000万ユーロの構造的なコスト削減を実現。

# 結び

アクセンチュアは全世界の防衛機関が直面している苦難と課題を理解しており、防衛機関による効率性と実効性の向上に役立つ豊富な実務能力とサービスを提供しています。特に、アクセンチュアは下記の活動を通じて防衛機関を支援することができます。

- リーン・シックスシグマ手法の導入によるムダの除去、プロセスの合理化、提供スピードおよび品質の向上。
- 組織がコアとなる成長分野に戦略的に集中するための多様な機能のアウトソーシング。
- 戦略を支える効果的な基盤とシステムを含む、有効性の高いIT戦略の策定・管理・実行。
- 最高の人材を採用し、定着させ、その知識を捕捉するために役立つプロセスとシステムの導入。
- 組織変革の成功裏な管理。

変革の効果を最大限に高めるために重要なことは、防衛機関が変化の目標を支える効果的な変革の計画を採択することです。そして、この課題の枠組みの中で、協力パートナーを獲得しなければなりません。そのパートナーは、防衛機関と連携して新しい業務プロセスや技術を迅速に導入・展開、防衛機関の人員が新しい技能や業務を短期間で習得することを可能にし、隊員への支援を継続的に改善するよう作戦行動の有効性を高めることに取り組むパートナーです。

アクセンチュアは、リエンジニアリング、システム・エンジニアリング/インテグレーション、兵站、意識変革支援の知識を活用して、世界各地のお客様が変革を効果的に実施し、変革の取り組みから長期的な価値を実現する支援をしてきました。この成功は、効果的に人材を手当てし、複雑な組織転換や人材の切り替えへの対応、さらにはビジネス・ソリューションやITソリューションの導入後、もしくは変革へ着手後の効果的な運用によって達成されてきました。

要約すると、4つの要素、すなわち、リーン・シックスシグマ、アウトソーシング、戦略的IT管理、効果的な人材管理に、有効性の高い意識変革支援を加え、防衛機関に対し、ハイパフォーマンスの達成—すなわち、隊員への支援向上、実効性向上、コスト削減—に必要な解決策とシステムを提供することができます。

詳細については、アクセンチュアのグローバル防衛部門マネージング・ディレクター、ケヴィン・ローダノ(Kevin Laudano)までお問い合わせください

(Eメール: [kevin.m.laudano@accenture.com](mailto:kevin.m.laudano@accenture.com))。

## 執筆者

Mark Loch and Emily Hough



## アクセントゥアについて

アクセントゥアは、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。25万7千人の社員を擁し、世界120カ国以上のお客様にサービスを提供しています。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を取めている企業に関する広範囲に及ぶリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。2012年8月31日を期末とする2011年会計年度の売上高は、約279億USドルでした（2001年7月19日NYSE上場、略号：ACN）。

アクセントゥアの詳細は [www.accenture.com](http://www.accenture.com) を、  
アクセントゥア株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

## アクセントゥアの防衛事業部門について

アクセントゥアの防衛事業グループは、世界各国の国防省・防衛省やインテリジェンス・コミュニティ、連邦政府機関によるハイパフォーマンス達成を可能にし、その業務を迅速に支援する戦略、業務、IT、基幹サービスを提供しています。アクセントゥアの実務能力、世界規模の存在感、経験を活用することで、お客様は任務の目標を達成し、リスクを軽減し、コスト削減を実現することができます。詳細については [www.accenture.com/defence](http://www.accenture.com/defence) をご参照ください。