
企画プロセスを円滑に進めるために

～プロセスの標準と合意形成手法～

サントリーフーズ 株式会社

■ 執筆者Profile ■



塚本 博史

1998年 サントリー株式会社（現・サントリーホールディングス株式会社）入社

情報システム部に配属

2003年 サントリーフーズ株式会社に出向

情報システム部にて現在まで社内アプリケーションの運用・開発に従事。

※2010年1月よりサントリーホールディングス株式会社に帰任、サントリービジネスエキスパート株式会社グループ情報システム部に配属。

本稿はサントリーフーズ株式会社に出向時に作成。

■ 論文要旨 ■

企画プロセスとはシステム開発においてユーザー企業が行う”超”上流工程であるが、十分な実施がなされていないことが多い。

その原因を大きく2つに集約すると

- (1) 企画プロセスの進め方が経験に依存してバラツキがある
- (2) ステークホルダ間で合意形成が困難

ということが挙げられる。これに対する解決策として

- ・企画プロセスにおける作業内容の明確化・標準化
 - －「プロセスシート・プロセスフロー」
 - －「企画プロセス完了基準」
- ・合意形成・“組織の壁”の打開策
 - －「リザルトチェーン」の活用
 - －「ヒューマンリレーションシップピクチャ」

を本論文で紹介する。

本論分内容は「2008年LS研究委員会」の1分科会で研究した内容を基にしているが、その後の社内・社外の展開と筆者の考察も合わせて述べたい。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 当社の情報システム部の概要	
1. 3 本論文のテーマ	
2. 企画プロセスの問題点	《 4》
2. 1 背景・問題	
2. 2 企画プロセスにおける大きな問題点	
2. 3 企画プロセスの問題点に対する解決策	
3. 企画プロセスの標準と合意形成手法	《 6》
3. 1 企画プロセスにおける作業内容の明確化・標準化	
3. 2 合意形成・“組織の壁”の打開策	
4. 考察	《 10》
4. 1 企画プロセス標準について	
4. 2 合意形成・“組織の壁”の打開策について	
5. その後の展開	《 11》
5. 1 当社のシステム部門の反応	
5. 2 『SPES2009』対外発表の反応	
6. むすび	《 12》

■ 図表一覧 ■

図1 組織間の壁	《 5》
図2 プロセスフロー	《 6》
図3 プロセスシート	《 7》
図4 企画プロセス完了基準	《 8》
図5 リザルトチェーン作成例	《 9》
図6 H R P作成例	《 10》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

当社（サントリーフーズ株式会社）は1972年、サントリーグループの清涼飲料・食品事業の営業マーケティング活動を担う戦略企業として設立された、清涼飲料・その他食品販売事業、ファウンテン事業、ウォーターサービス事業の3つの事業を柱としている企業である。

従業員数：1,147名（08年12月）

事業内容：日本国内における清涼飲料その他食品販売

事業所：本社／東京都港区

支社・支店／北海道、東北、関東・甲信越、首都圏、東海・北陸、近畿、中国・四国、九州など全国23カ所

売上高：5,655億円（08年実績）

関連会社：サントリーホールディングス株式会社

サントリー食品株式会社

日本ペプシコーラ販売株式会社

北海道ペプシコーラ販売株式会社

東北ペプシコーラ販売株式会社

信越ペプシコーラ販売株式会社

北陸ペプシコーラ販売株式会社

東海ペプシコーラ販売株式会社

近畿ペプシコーラ販売株式会社

中国ペプシコーラ販売株式会社

南九州ペプシコーラ販売株式会社

沖縄ペプシビバレッジ株式会社

株式会社サンベンド

株式会社九州サンベンド ほか

主要商品：ウーロン茶、伊右衛門、BOSS、サントリー天然水（南アルプス・阿蘇）DAKARA、ビタミンウォーター、ペプシネックス、ペプシツイスト、ペプシコーラ、ダイエットペプシ、C.C.レモン、ゲータレード、なっちゃん、Gokuri、リプトン（缶・ペットボトル）、デカビタC、ビックル、マウンテンデュー、ラッキーサイダー、スターバックスダブルショット、セサミン、黒烏龍茶、胡麻麦茶、フラバン茶

1. 2 当社の情報システム部の概要

現在、当社の情報システム部は当社が開発したアプリケーションシステムの運用保守、及び新システム開発を主に担っている。

近年は社員メンバーはシステム開発において社内ユーザーに対してシステムを利用しての業務革新を提案する能力・スキルを求められており、本論文のノウハウはまさに社員メンバーが必要とするものである。

1. 3 本論文のテーマ

本論文は「2008年LS研究委員会」の分科会『企画プロセスと要件定義プロセスの作業の明確化』の研究成果を基に、分科会でリーダーを務めた筆者が、自身の持つ課題意識に再度照らし合わせて再構成した内容を記載するものである。システム開発の上流工程である企画プロセスはユーザー企業としても課題を抱えている部分であり、前項でも述べたとおり当社のシステム部門メンバーとしても提案力を問われる重要なプロセスである。

2. 企画プロセスの問題点

2. 1 背景・問題

企業において求められているIT活用効果は、単なる「業務効率化」から「経営への貢献・業績向上」へと変化してきている。それにより企画段階においても、ボトムアップによる効率化ではなくトップダウンによる経営戦略をいかにしてITへと結び付けていくかを企画することの重要性が高まっている。

しかし現状、ユーザ企業にて十分な企画プロセスの実施がなされていないことが多い。経営層の意思決定と予算確保を重視してしまい、システム実現可能性の検討が弱かったり、経営部門と現場部門との合意形成が不十分で両者の問題意識の相違があるまま進んでしまったりする。この結果、後々に「当初の目的と異なる」「経営課題が解決されない」といった問題が起き、手戻り発生、スケジュール遅延などの支障を来す。プロジェクトそのものが破綻することも稀ではない。

2. 2 企画プロセスにおける大きな問題点

企画プロセスの実施が不十分であるのは大きく以下2つの問題点に集約されると考える。

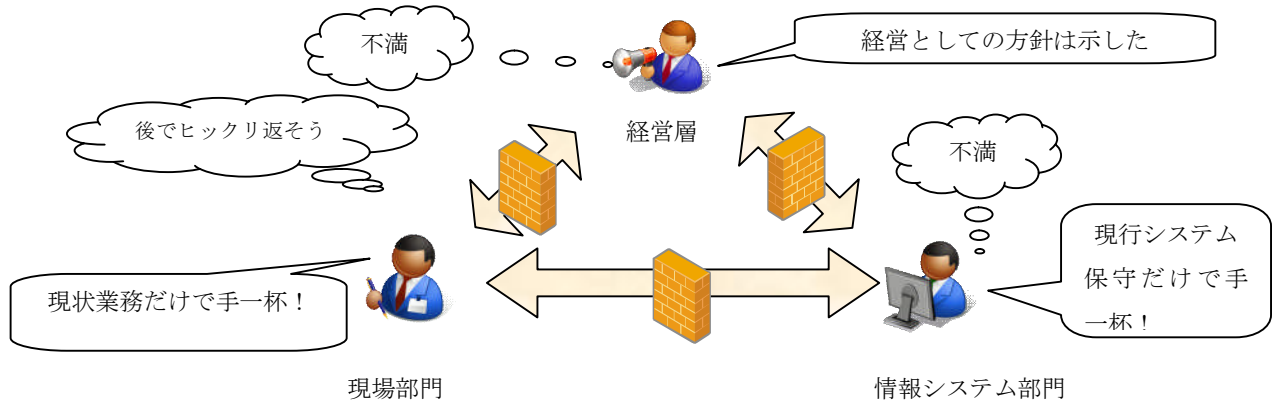
- (1) 企画プロセスの進め方が経験に依存してバラツキがある
- (2) 経営層、現場部門、システム部門といったステークホルダ間で合意形成が困難

つまりユーザー企業も、企画プロセスの進め方が経験則に依存したり、確固たる標準や指針を持っていないことが多いのである。

(1) については、例えば初めてシステム開発を担当するシステム部門メンバーは後工程の経験も無いため「何故こんな段取りを踏まねばならないのだろう？」と目的が見えないまま仕事をする感覚を味わう。実際には世の中にプロセス標準が全く無いわけではなく、SDEMのようなプロセス標準は確立されているが、これらはシステム開発を行う側の視点が色濃く、実際に企画プロセスを進めるユーザ企業側の視点が弱く、そのままではユーザー企業がうまく活用できない現状がある。

(2) に至っては、経営層、現場部門、情報システム部門の間で当初は目的を共有していても、企画プロセスを進めるにつれ、互いの視点・立場が異なっているため合意形成が出来ず図1のような意識・認識の相違（すなわち組織間の『壁』）にあたってしまい先に進められなくなる。これに対して打開策は決まったお作法が存在するわけでもなく、経験をもってさえも補えないこともあるため誰もが苦勞する部分である。

図1 組織間の壁



2.3 企画プロセスの問題点に対する解決策

前項で掲げた2つの問題点を解決するために、「2008年LS研究委員会」の分科会『企画プロセスと要件定義プロセスの作業の明確化』では以下を研究した。

- ・問題（1）企画プロセスの進め方が経験に依存してバラツキがある
⇒（解決策）企画プロセスにおける作業内容の明確化・標準化

【研究の成果物】

- 「プロセスシート・プロセスフロー」
 - ・・・企画プロセスの経験が不十分な担当者でも進められる標準。
- 「企画プロセス完了基準」
 - ・・・企画プロセスが完了したことをチェックする完了基準。

- ・問題（2）経営層、現場部門、システム部門といったステークホルダ間で合意形成が困難
⇒（解決策）合意形成・“組織の壁”の打開策

【研究の成果物】

- 「リザルトチェーン」の活用
 - ・・・ITに対する期待が経営課題に結びついているかを因果関係として示すための論理的合意形成の技法として、投資判断に活用されている「リザルトチェーン」を合意形成の技法として適用範囲を拡張した。
- 「ヒューマンリレーションシップピクチャ」
 - ・・・各ステークホルダの価値観や関心事を明らかにし理解することで組織間の壁を無くすための情緒的合意形成の技法として「ヒューマンリレーションシップピクチャ」を考案した。

次項以降でそれぞれの成果物について説明をする。

3. 企画プロセスの標準と合意形成手法

3. 1 企画プロセスにおける作業内容の明確化・標準化

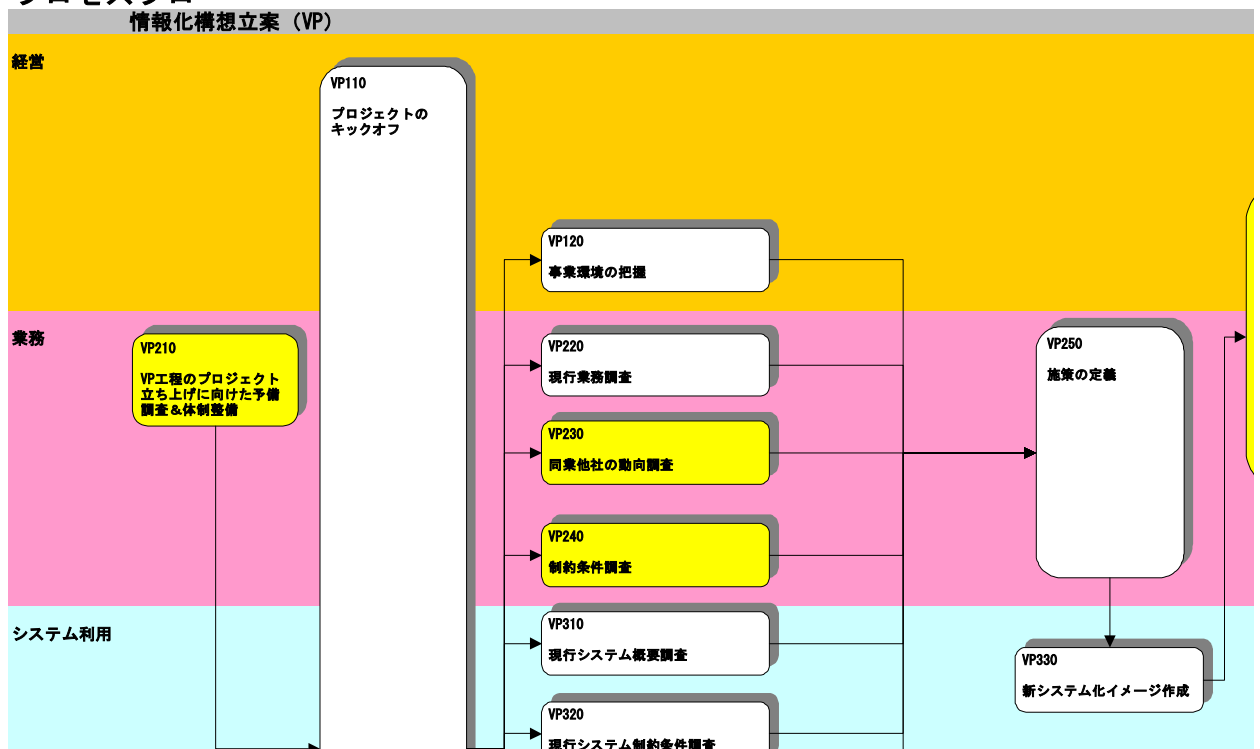
「企画プロセスの進め方が経験に依存してバラツキがある」という問題を解決するための成果物を以下に示す。

3. 1. 1 プロセスフロー・プロセスシート

「プロセスフロー」は企画プロセス全体の構成を整理して全36の詳細プロセスにまで細分化し、どういった流れで企画プロセスを進めていくかをフローで示したものである。

図2 プロセスフロー (抜粋)

プロセスフロー



そして「プロセスシート」は「プロセスフロー」で示した各詳細プロセスを

『何をしなければならないのか？必要なインプットと、出すべきアウトプットは？』

『何故必要なのか？実施しないとどういったリスクが起これるか？』

『何をもちってその詳細プロセスが完了したか？』

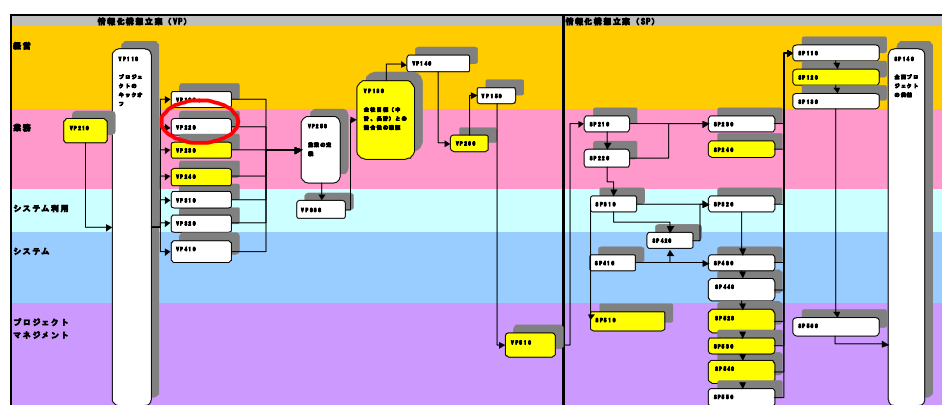
というところまで定義しているのが、従来のSDEMなどのプロセス標準と異なるところで、ユーザー企業の視点が強い。具体的には以下のような項目を設けている。

- 実施内容 (各詳細プロセスで実施すべき内容。段取りやネゴシエーションも含む)
- 必要性 (各詳細プロセスの意図、やらない場合の影響・リスク)
- インプット (各詳細プロセスに必要なインプット資料)
- アウトプット (各詳細プロセスを踏んだ上で作成・更新するアウトプット資料)
- チェック基準 (各詳細プロセスが完了したことをチェックする基準)
- 留意事項/ツール (各詳細プロセスについての留意事項や、活用できるツール)

図3の通り、各詳細プロセスの「プロセスシート」は「プロセスフロー」とセットとなっており、どの詳細プロセスのことかが赤丸で明示されている。全体フローを可視化し、各詳細プロセスですべきこと明示することで、企画プロセスの経験の無い担当者にとって道に迷うことの無いガイドラインとしているところが「プロセスフロー」「プロセスシート」の大きなポイントである。

図3 プロセスシート (抜粋)

プロセス番号	VP220
プロセス名	現行業務調査
カテゴリ	業務
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトリーダー、プロジェクトメンバは、関連部署にヒアリングを行う。プロジェクトが対象とする業務について業務内容を理解し、現行業務に関する問題点、要望を吸い上げる。 関連部署はプロジェクトの目的・目標と乖離している箇所（ギャップ）を洗い出し、解決案（アイデア）を検討する。
必要性	<ul style="list-style-type: none"> 業務要件定義で対象範囲外の要望があがると、まとまりが付かなくなる。 関連部署が不参加だと、プロジェクトメンバの思い込みで進めてしまい、後々想定していない課題、要望が噴出する。
インプット	<ul style="list-style-type: none"> 関連部署の要望、業務上の課題
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> 関連部署ヒアリングの議事録 課題一覧（業務レベル） 要望一覧 現行業務概念図（紙一枚で業務全体を表現し検討範囲を明示したもの） 現行業務フロー（業務ごとに記述したもの）
チェック基準	<ul style="list-style-type: none"> 現行業務の問題点、要望が洗い出され、課題が整理できていること。
留意事項/ツール	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングの過程で関連部署におけるキーマンを探したり、各部署の考え方や力関係を把握しておく。その結果をヒューマンリレーションシップピクチャ（HRP）に記録する。



3. 1. 2 企画プロセス完了基準

「本来やらなければならないこと」を追求すると、前項のように全36詳細プロセスと沢山ある。実際の業務においては忙しきや納期の兼ね合いのために、どれだけ実施できたか曖昧だったり、やり残したことが宿題として残ったまま次工程の要件定義プロセスまで持ち越されるようなことが起こり得る。これは結局、当初の目的が曖昧、関係者間で共有できぬまま要件定義段階に進んでしまい後々の手戻りに繋がりがねない。

そのため「企画プロセスにおいて実施すべきことがどれだけ完了しているか？やり残しがある場合どんなリスクがあるか？」を可視化する、図表4のような「企画プロセス完了基準」が必要となるだろう。最低限実施すべきことが出来ているか？それが行われていないことで発生しうるリスクを一覧化したものであり、企画プロセス担当者はこれをもって企画プロセスの完了度合いを測った上で次工程の要求定義プロセスに進むべきか？やり残しがあるならいつまでに手を打つか？を決定するべきである。

図4 企画プロセス完了基準（抜粋）

工程	No	完了基準	チェックポイント	満たされていないことによる 想定リスク例	プロセス No.	判定	判定理由
VP	1	・背景が明確になっていること	・背景が記述されているか。	・背景を明確にして取組方針・対象（対象範囲）を設定し、方向性を決めておかないと、システム化対象範囲やシステム機能の広さ・深さが狂ってしまう。	VP210		
	2	・システム化の目的がプロジェクト関係者間で合意されていること	・システム化の目的が記述されているか。 ・システム化の理由が記述されているか ・合意していることがわかるか	・共通認識が無く、必要な時期・必要な要望が上からず要望の取上げが十分となり、企画工程のやり直しとなる。	VP110		
	3	・目標値がプロジェクト関係者間で合意されていること	・目標値が記述されているか。 ・目標値が妥当なものか。 ・目標値が達成するための課題・対策がわかるか ・合意していることがわかるか	・共通認識が無く、必要な時期・必要な要望が上からず要望の取上げが十分となり、企画工程のやり直しとなる。	VP110		
	4	・役割範囲がプロジェクト関係者間で合意されていること	・役割範囲が記述されているか。 ・役割範囲が妥当なものか。 ・合意していることがわかるか。	・役割範囲が合意されていないと、システム化による満足度が各部門で異なり不公平が生じ、部門間の壁が生まれてしまう。	VP110		
	5	・現状の主要課題がプロジェクト関係者間で共通の認識であること	・現状の主要課題が記述されているか ・記述されている課題が生発する根拠はあるか ・共通の認識であることがわかるか	・関係範囲が不十分だと、プロジェクトメンバーの思い込みで進めてしまい、後々想定していない課題・要望が発生する。	VP220		
	6	・現状の主要課題に対する施策が定義されていること	・課題に対する施策が記述されているか ・そのつらかりは論理的なものか	・今日の改善の対象範囲が共通認識が得られず、システム導入への満足度が低下すると共に、各部門ごとの意見の対立が生じ、部門間の壁へと発展してしまい、通常業務へも悪影響が生じてしまう。	VP250		
	7	・効果が算定されていること	・効果の効果が記述されているか ・効果の算定根拠が妥当なものか	・金額や効果が算定されないで、『想定以上』に費用が掛かり、十分な投資効果が得られないという問題が発生する。	VP140		
	8	・次工程の体制が保たれていること	・次工程の体制が記述されているか ・TEWに対する対応が明確になっているか	・事前で体制を整備しておかないと、次工程（システム化計画）で関連部署に参画してもえなくなってしまう。 ・役割分担が明確になっておかないと、担当不在のタスクが発生しスケジュール遅延が発生してしまう。	VP510		
	9	・希望事項が明示されていること	・希望事項が記述されているか	・関係者を慮らなくて費用増大に対する必要がある。例えば、想定以上に予算が足り、立案したシステム化構想が実現できないという問題が発生するおそれがある。	VP140		

3.2 合意形成・“組織の壁”の打開策

「経営層、現場部門、システム部門といったステークホルダ間で合意形成が困難」という問題を解決するための成果物を以下に示す。

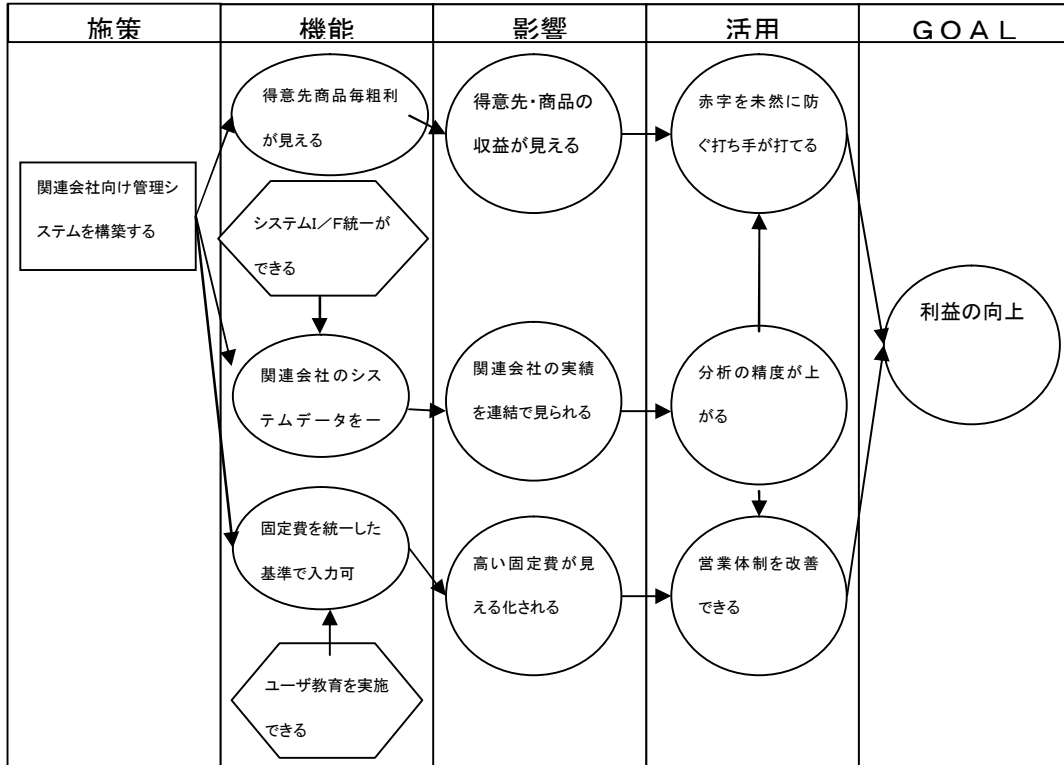
3.2.1 「リザルトチェーン」の活用

リザルトチェーンとは元々、システム施策と経営目標（ゴール）を結びつけ必要な施策と効果及び前提条件の因果関係を可視化する技法である。情報システム施策の妥当性検証の場で多く用いられるが、そこを更にステークホルダ間の壁を取り除き、必要な要件について合意をするアプローチとしても活用できる。

企画プロセスを進めるシステム部門の担当者は、図表5のようなリザルトチェーンをまず叩きとして作成すると良いだろう。経営上の目的・目標と情報システム施策を明確にして、施策・機能を紐付けるのである。この内容を業務部門の担当者と一緒にチェックする。プロジェクトの経営目標を再確認・共有し、業務機能の過不足や、経営目標と業務機能間の結びつきに不自然な箇所がないか、確認する。不自然な箇所があればそれは本当にそれが必要な機能か？を議論し、無駄な開発機能は削減、システム化範囲を見直すべきだろう。

作成したリザルトチェーンは、経営へ提示して内容を説明し、システム化範囲の承認を得る。リザルトチェーン資料を見ながら、企画に関連するステークホルダー全員が納得することが重要である。

図5 リザルトチェーン作成例



3. 2. 2 「ヒューマンリレーションシップピクチャ」

ヒューマンリレーションシップピクチャ（以下、HRPと略す）とは、人間関係の構造を導出し、人物相関図を記述する技法である。企画プロセスにおける関係者各々の思惑を調整するために関係者間の「壁」を可視化させる技法として、LS 研の分科会で考案したものである。

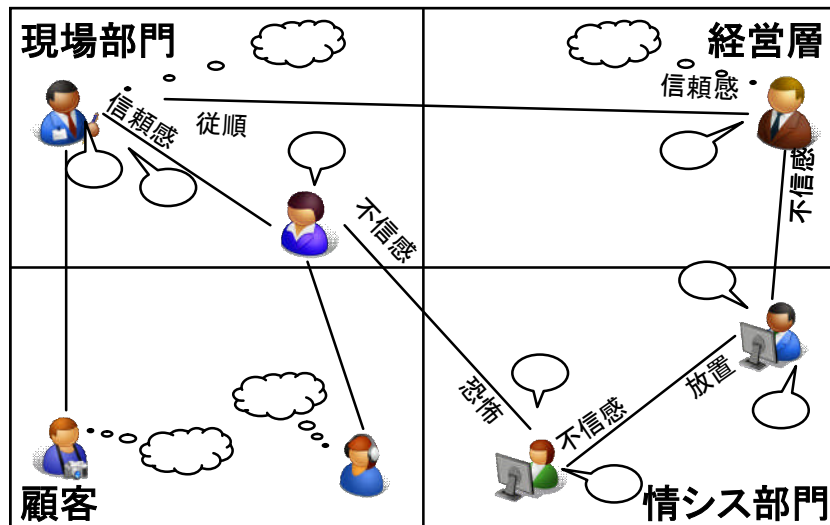
図表6がHRPの具体例であり、

- ・ 主要なプロジェクト関係者を抽出し、それぞれの関係を関係線で引く。
- ・ 関係者の発言内容を吹き出しに記述する。

といった特徴がある。

企画プロセスを進めるシステム部門の担当者は、プロジェクトにおける人間関係や組織間の壁で行き詰ったら、一人で抱え込まずに打開策を相談すべき相手（上司や、業務部門の担当者）と共にHRPを白版などに描き、どこに行き詰まりや壁を感じるかを整理・可視化して、担当者が抱えている悩みを相談相手に理解してもらおう。担当者が抱える組織間の壁は、案外、担当者が望んでいるほど他のステークホルダーは把握していないものであるからだ。または相談相手にも描写に参画してもらい、実は担当者が知らなかった情報や意見を相手から得られることもある。そして全体の関係者の意見や背景、価値観を理解した上で、「この人・組織に対してこういう働きかけを行っていきこう」という打ち手を考案し実施していくのである。組織間の壁を打ち崩し、企画に対する合意形成を得るための手助けとなるだろう。

図6 HRP作成例



4. 考察

2008年LS研の分科会で研究していった本論文の内容は、企画プロセスというシステム開発の“超”上流工程の研究であるという点で、ベンダー企業にとってはブラックボックス、ユーザー企業にとってみてはなかなか標準というものを考えたことのない、非常に興味深い研究だった。以下に、“当社への適用”という観点で筆者の考察を述べる。

4.1 企画プロセス標準について

当社には、システム開発における当社内の標準プロセスが存在する。当然、企画プロセスについても記載がなされており、進め方のルールも決められているが、本論文における「プロセスフロー・プロセスシート」ほど細分化されてはいない。細分化されていれば良いというものではなく、むしろ「細か過ぎる」という意見もあるかもしれない。が、筆者はこの「プロセスフロー・プロセスシート」は“必ずこの通り進めなければならない”という前に、“企画プロセスをどのように進めなければならないか？”という、これまで経験頼りだった企画プロセスの進め方をどんな担当者でも道に迷わず進めることのできる一つの道しるべ、ガイドラインであるべきと考える。各詳細プロセスにて出すべきアウトプットも、“どんな資料を作成しなければならないか？”ではなく、“どんな結果を出すべきなのか？”である。その点でプロセスシートの項目「必要性」「チェック基準」「留意事項」などは斬新且つ重要な要素を含むものであった。

また、設計段階の終了後に設計内容をチェックするようなチェックリストは当社の標準で存在するが、企画プロセスの完了基準のチェックリストというものも存在していない。これは当社のシステム部門のメンバー、特に企画プロセスを初めて担当する人間にとっても非常な手助けとなると思われた。

4. 2 合意形成・“組織の壁”の打開策について

「リザルトチェーン」は、実は当社では標準プロセスに組み込まれているため、さほど新しい考え方ではなかった。

ただ、分科会にて参加メンバーとの議論、意見交換を経て明確になったのは、皆が企画プロセスにおいて抱えている大きな問題の一つは、“人間関係”や“組織の壁”であった。これに対しては決まった打開策、お作法というものは存在せず、皆が抱える共通の問題である。『ならば打開策を作ってみよう』と、ヒューマンリレーションシップのような技法を考案したのは一つの冒険であったように思う。この技法の確立は筆者がメインで担当させてもらったのだが、次項の「その後の展開」での感触から、当社のシステム部門のメンバーは勿論のこと他企業の方々にも展開できるものと自負している。

5. その後の展開

筆者はまず、当社のシステム部門のマネージャ及びメンバーに対して研究成果の報告・発表を行った。また、『社団法人情報サービス産業協会 (JISA)』主催のシンポジウム『SPES2009』の公募にて研究成果の对外発表を行っている。その結果を以下に記す。

5. 1 当社のシステム部門の反応

前述の通り当社においてはある程度システム開発の標準プロセスは確立されている。が、それでも企画プロセスにおいて苦勞をしたことのあるマネージャやメンバーは多く、本研究成果については皆が興味を引かれていた。特に「プロセスシート」における“必要性”や“チェック基準”についてはその項目の意味・重要性をすぐに理解した。

そして、もっとも反響が高かったのは「ヒューマンリレーションシップピクチャ」であった。企画プロセスにおいて組織間の壁、人間関係で悩むことが当社でも往々にしてある、ということが分かった。

発表後は、「研究成果物を是非活用したい」という多数メンバーに声をかけてもらった。その中には特に、まさにこれからあるプロジェクトの企画プロセスを進行しようとしているメンバーがおり、成果物の効果について今後追いかけていきたいと考える。

5. 2 『SPES2009』 对外発表の反応

『SPES2009』においては 30 分ほどの発表で、40～50 名ほどの方々に聴講頂いたが、企画プロセスという上流工程についての内容であったことに関心を持たれたのか発表後の質問を多数頂いた。特に「企画プロセスという工程において、新たな可能性が感じられる発表内容だった。是非、成果物を対外に公表して欲しい」というご意見まで頂き、これには感激した。残念ながら成果物は LS 研に属しており公表はお断りせざるを得なかったが、研究内容が対外でも興味を引かれるものだという事に自信を得られた。他にも「ヒューマンリレーションシップピクチャ」についての質問を複数頂いている。

尚、発表内容と多数の質疑応答が評価され、『SPES2009』の公募の中から『ベスト・プレゼンテーション賞』を頂いたことも合わせて報告しておく。

6.むすび

上記の通り、当社内と対外の反応は上々だったと思われる。

「ヒューマンリレーションピクチャ」については、特に企画プロセスのみならずシステム開発の全工程においてステークホルダーが多数存在する限りほどの状況でも活用できるものである。筆者も現在システム開発に携わっているが、当該技法を数回用いて関係者間の情報共有、打開策の検討を行っている。

全体的な、実際に有効に活用できるか？という点においては検証がまだであり、そこが大きな課題となっている。そこは前述の当社メンバーの活用結果を追いかけていきたい。

ただ、「プロセスシート」について見直すと、筆者が『売り』と考える“必要性”“チェック事項”“留意事項”の記入内容が、不十分であると筆者が判断したものが多数あった（29箇所）ため、こちらの内容を修正したものを当社メンバーに渡す。実際の活用を経てブラッシュアップ、レベルアップして企業内で標準を確立していくと良いだろう。

一年間に渡り分科会の研究活動にて得られた成果は、筆者にとっても今後活用できる重要なノウハウとなった。分科会においてご指導して頂いたテクニカルアドバイザーの方々、サポートして頂いた事務局の方々、そして参加企業メンバー全員に御礼を申し上げる。