

企画プロセスと要件定義プロセスの 作業の明確化

－企画と要件定義、あなたにわかりますか？ その違い－

アブストラクト

1. 研究の背景、問題認識

企業においては近年“IT活用効果をいかに経営戦略に結びつけていくか”を企画することの重要性が高まっている。しかし現状は経営層・現場部門・システム部門の三者間でITへの期待や目的意識に相違がある。

分科会メンバ（15社）で議論した結果、企画プロセスには大きく以下の問題があると判断した。

- ① 経営層の意思決定を通し予算確保することを重視しておりシステム実現可能性の検討が弱い
- ② 進め方が経験に依存してバラツキがあり、成果物もまちまち

そのため企画が練られていないまま要件定義プロセスに着手し、手戻りの発生やスケジュール遅延を招いている。当分科会ではこの問題意識から以下を研究することとした。

- a) 「企画プロセスとは何か？要件定義プロセスとどう異なるか？」
- b) 「企画プロセスにおいてステークホルダ間の目的意識を如何に合わせるか？」

2. 研究アプローチ

以下のアプローチで研究を進めることとした。

(1) 完了基準の設定

上記 a) に対し、企画プロセスの完了基準を明らかにし、要件定義プロセスとの境界線とする。

(2) 企画プロセスの標準化

上記 a) に対し、メンバの事例および失敗経験を元に企画プロセスにおける個々の詳細プロセスの標準化（アウトプット、必要性、チェック基準などの定義）を行う。

(3) 合意形成・“組織の壁”の打開

上記 b) に対し、ステークホルダ間で合意を形成する技法を検討する。

3. 研究成果

①完了基準

完了基準とは要件定義プロセスに移行する前に“何を持って企画プロセスが完了したとみなすか”を判断するものである。これにより企画プロセスの達成状況を可視化し、完了基準を満たしていないことによるリスクやそれに対する打ち手を検討できる。

【成果物】

- 完了基準
 - …企画プロセスの工程 (VP・SP) の実施内容およびその完了基準を定義したもの。
- 完了基準チェックリスト
 - …完了基準をクリアしているか？をチェックするリスト。これを実施しないことによるリスクを明示する。

②詳細プロセス

企画プロセス (VP、SP) における詳細プロセスについて実施内容、およびアウトプット (ドキュメント)、その必要性、チェック基準までを定義している。尚、ここでいう詳細プロセスとは、企画プロセスにおいて実施すべき作業に細分化したものである。

図表 1 完了基準

BDMプロセス	企画プロセス	
	VP (情報化構想立案)	SP (システム企画)
工程		
作業主体	ユーザ企業	ユーザ企業
各工程の定義 【分科会発議】	情報化戦略を策定し、実行の優先順位を決めるための企画書を作成し、意思決定者 (経営者) の承認と予算を確保し、案件の実施可否の決定を行う。目的、目標値、検討範囲が決定し、承認を得ること。	企画が承認された案件に対して、現状分析を踏まえて要件定義を行い、プロジェクト (案件) として実施するための、企画の詳細を作成し、投資効果を詳細に、案件の最終意思決定を行う。業務要件を決定し投資の意思決定者に対して、プロジェクト計画 (システム化範囲・投資計画・マスタースケジュール) の承認を得ること。
完了基準	<ul style="list-style-type: none"> ・背景が明確になっていること。 ・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。 ・目標値がプロジェクト関係者間で合意されていること。 ・検討範囲がプロジェクト関係者間で合意されていること。 ・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。 ・現状の主要課題に対する施策が定義されていること。 ・効果が見込まれていること。 ・次工程の体制が決まっていること。 ・希望納期があれば明示されていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務要件が定義されており、合意されていること。 ・システム化の範囲 (IT で解決する現状課題と、そのIT解決策概要) が明確になっていること。 ・システム化の範囲が合意されていること。 ・現状課題とその解決策がプロジェクト関係者間で共通の認識であること。 ・次工程の体制・役割が決まっており、参加度合い (週〇〇時間) が合意・認識されていること。 ・投資計画がプロジェクト関係者間で合意されていること。(回収年数なども含む) ・システム化による効果が部門・業務のレベルまで細分化されており、プロジェクト関係者間で共通の認識であること。 ・開発工程のマスタースケジュールが出されており、実現可能性も合意されていること。 ・リスク (システム面・業務面) が洗い出されており、対応方法が検討されていること。

SDEMのように確立されたプロセス標準は存在するがユーザー視点が弱い。具体的にはシステムを開発する視点が色濃く、以下のような「プロジェクト運営」の要素を補完する必要がある。

- ✓ 詳細プロセスを実施する意図
- ✓ 詳細プロセスを踏まないことによる影響・リスク
- ✓ 詳細プロセスにおける段取り、ネゴシエーション

【成果物】

- プロセスシート
 - ・・・各詳細プロセスの実施内容、アウトプット、チェック基準を定めたもの。
- プロセスフロー
 - ・・・各詳細プロセスの流れを示したもの。

図表2 プロセスシート

プロセス番号	VP210
プロセス名	IT工程のプロジェクト立ち上げに向けた準備活動
作業主体	経営・現場・システム利用・システム・プロジェクトマネジメント
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトリーダー、事務局を選定する。 ・経営方針、中長期的目標・構想などを確認し、プロジェクトの背景を検討して目的・目標を設定する。 ・関連部署の参画をうながし、プロジェクト体制に取り込む。(プロジェクトメンバーを選定する。) ・情報部門、関連部署、ステアリングコミッティ、協力会社(コンサル等)にて役割分担をし、当事者意識をもたせる。 ・プロジェクトリーダーと事務局が、企画プロセスの進め方を明確にする。 ・プロジェクトの目的・目標、推進体制、マスタスケジュール、等) ・ステークホルダーのキーマンを見定める。
必要性	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト立ち上げ時の手掛かりとして、取り組む対象(検討範囲)を設定し、方向性を決めておかないとふれてしまう。 ・関係者(部署)に企画段階からPM面の意識・責任を負わせないと推進が困難になる。 ・プロジェクトへ関係者を取り込んでおかないと、要件定義でのとりまとめが難しくシステム化方針から見直しが必要となる場合も有りうる。
インプット	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念・経営方針 ・中長期計画
アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの立ち上げ準備指示 ・プロジェクトの責務 ・プロジェクトの目的・目標(定量的数値) ・検討範囲 ・プロジェクト体制図 ・マスタスケジュール構想案 ・WBS(役割分担を含む)
チェック基準	<ul style="list-style-type: none"> ・情報化構想立案に向け、プロジェクトの立ち上げができる状態であること。 ・各部門間との調整(役割分担等)が済んでいること ・準備作業はプロジェクト立ち上げに向けた、ある意味前便のものであり、本格的な調査は立ち上げ後に行う。 ・人物相関図(HRP)を使用して、キーマンの意見や人間関係を整理する。

③合意形成・“組織の壁”の打開策

企画プロセスにおいてはステークホルダ間で合意形成を取る必要があるが、以下の問題がある。

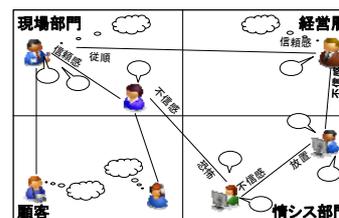
- a) 期待されるITが本当に経営課題を解決するか、目的感が合わない
- b) 人間関係や組織間に壁があり、ネゴシエーションが困難である

a)を論理的側面、b)を情緒的側面と捉え、分科会ではそれぞれに対し以下の技法を検討した。

【成果物】

- 論理的合意形成の技法
 - ・・・ITに対する期待が経営課題に結びついているか、因果関係として示す技法である。そのために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。
- 情緒的合意形成の技法
 - ・・・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技法である。そのための技法として「ヒューマンリレーションシップピクチャ」を分科会で考案した。

図表3 ヒューマンリレーションシップピクチャ



4. 有効性の検証

分科会メンバが経験した現在進行形のプロジェクト事例1つと過去事例3つを検証対象とし、それぞれ抱えている(抱えていた)異なる問題が研究成果①②③によって解決するかどうかを検証した。

現在進行形のプロジェクトでは、完了基準：36% (項目数：7/19)、プロセスシート：28% (項目数：10/35)の不備を発見できた。その結果、次工程着手前に業務要件の見直し、業務移行計画の策定、コンテンツエンジンプランの策定などを実施することになった。またプロジェクト責任者から「上流工程におけるリスクの洗い出しに有効だ、是非活用したい。」との評価を受けた。

完了基準を使って過去事例を検証した結果、ERP導入：84% (項目数：16/19)、ダウンサイジング移行：32% (項目数：6/19)、進捗管理システム新規開発：26% (項目数：5/19)の不備を発見でき、手戻り発生やスケジュール遅延というリスクを未然に防止できることが検証できた。

5. まとめ・提言

当分科会では企画プロセスと要件定義プロセスの境界線となる完了基準をユーザー視点で明確にした。

企画プロセスとは、経営層・現場部門・システム部門の三者間でITへの期待や目的を合意して、揺ぎ無いものとする事である。要件定義プロセスとは、システム開発の視点で具体化することである。

今回は企画プロセスでの実現可能性を判断することは、参加メンバの知識では対応し切れなかったもので、有識者を集めた検討が必要である。

プロジェクトの成功は上流である企画プロセスにかかっていることが分科会の研究で認識が深まった。

当分科会の研究内容を参考に企画プロセスを円滑に完了させ、無事プロジェクトを遂行する企業が増えることを切に願う。当分科会の成果をより深く研究したいプロジェクトがあれば声を掛けてほしい。