

ユーザ要求を引き出す分析手法の研究

一人に会うのが楽しくなる 要求分析フレームワークの作成ー アブストラクト

1. ユーザ要求を引き出せない

「依頼したシステムと違う」システム構築の現場で恐れている事態の1つである。これはユーザの要求を「聞く」ことに終始した結果である。要求を理解していない、要求の漏れがあったなどが原因でユーザ要求を引き出せなかったのではないだろうか。業務のシステム化が目的であった時代は「聞く」という作業でも十分要求を明確にすることができた。しかし、今日ではシステム担当者は、経営理念を意識しつつ経営者や社外にまで及ぶ多様化したステークホルダの要求を調整し、情報システムを構築しなくてはならなくなっている。これからは、要求を「聞く」ではなく「引き出す」というやり方になくなくてはならない。

2. 人に着目せよ

要求分析は、人と人がコミュニケーションを図り、ユーザの要望や要求を要件へと分析する作業である。当分科会では、メンバの経験からユーザ要求を引き出せない問題を分析し、根本原因を次の2つに大別した。

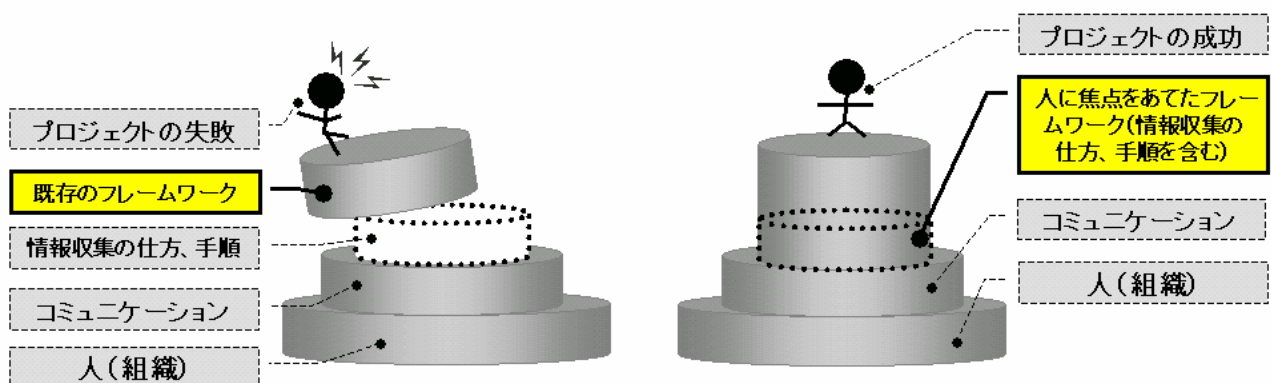
① 利用者等ステークホルダとの「コミュニケーション」

② 要求分析における「フレームワーク」

コミュニケーションは、ユーザ要求を引き出す過程で必須であり、人と人が関わる部分では必ず発生するものである。コミュニケーションがうまく行かないのは、人の性格や性質によるところがある。結論から話して欲しい人がいれば、過程を大切にすることもいる。より良いコミュニケーションを図るためには、その人がどういう人なのかを知ることからはじめる必要があるのではないか。

要求を分析する手法としてフレームワークが各社から出ているが、当分科会メンバの経験では活用しきれていなかった。その理由は、記述フォーマットや作業工程などのツールの使い方についての説明はあるが、情報収集の仕方や手順がないことにあると考察した。情報収集の仕方や手順が十分にできれば、フレームワークを使用してもプロジェクトの失敗につながる。「人」に焦点をあてたフレームワークができれば、「人」、「コミュニケーション」、「フレームワーク」が一体となり、プロジェクトが成功する。

図表 1. 人に焦点をあてたフレームワークによる効果



3. 準備を怠るな

何事も準備は大切なこと。要求を引き出すために必要な準備とは何か。これまでもプロジェクト体制を構成し、組織図を準備していた。「どんな人なの?」、「組織内での位置づけは?」などプロジェクトメンバについてどれだけ知っているだろうか。長年一緒に仕事をしていても、意識のズレが発生することはある。はじめて仕事をする相手であればなおさら注意したい。まず準備すべきは、「人」を知ること。これが当分科会という要求分析の第一歩である。

人を知るとメンバの資質や組織内での立場、組織間の力関係が分かり、隠れていたリスクが見えてくる。コーチング学習に用いられているタイプ分けの考え方と当分科会の成果を活用すると、キーマンが参画していない、参画者の業務経験が浅いなど、これまではヒアリング実施時にしか分からなかった問題が、事前にリスクとして洗い出せ、早い段階で対策を講ずることができる。

4. 「聞く」から「引き出す」へ

なぜユーザ要求が引き出せなかったのか。ヒアリングの漏れや聞き過ぎた内容の中に重要な要求が存在していた。当分科会ではヒアリングの漏れをなくし、聞き過ぎさないためには、下記の2点が重要であると考えた。

- ① ヒアリング対象者が自ら話したくなる環境を作り、引き出す情報量を増やすこと
- ② 相手のタイプに合わせたアプローチで、引き出す情報の質を向上させること

事前に相手を知り、「相手に好印象を与え、相手に受け入れられ易い質問をする」ことで引き出す情報量を増やし、戦略的な計画を立ててヒアリングすることで引き出す情報の質を向上させた。「人」に着目したスキルとして、コーチング、優位感覚、プレゼンスマネジメントについて研究し、ヒアリングへの活用を試みた。これらスキルの活用方法をノウハウ集としてまとめ、属人化していたヒアリング実施の手順を標準化するために、ガイドラインを作成した。その結果、誰でも一定以上の品質で要求の引き出しが出来るようになる。

5. 納得させる

引き出されたユーザ要求を相手が理解できる資料にまとめ、業務要件を合意しなければ、ユーザとのずれが生まれプロジェクトは失敗する。このずれをステークホルダ間で共有し排除するために、当分科会ではタイプ分けの考え方に着目し、相手が受け入れ易い資料の選択、表現方法を研究した。この方法にしたがって作業を行えば、担当者の経験、スキルによらず合意が得られる。

6. 「人」に焦点をあてたフレームワーク

要求を「聞く」ことは出来ているものの、「引き出す」ことができていない。「引き出す」には「人と人との円滑なコミュニケーション」が必要である。今回、「人」に着目したユーザ要求を引き出す分析手法を研究するとともに、誰でも使えるフレームワークを構築した。

図表 2. 「人」に焦点をあてた要求分析フレームワークの全体像

要求分析の流れ	1. PLAN	2. DO	3. CHECK	4. ACTION
コミュニケーションタイプ、優位感覚の活用	<ul style="list-style-type: none"> 人のコミュニケーションのタイプを4つに分類 人の優位感覚を4つで分類 人の経験から分類 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションのタイプと役割や知識からヒアリング方法を検討 要求情報の範囲、種類、幹と裏づけをたどるルートを明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 優位感覚別に見せ方(資料、説明方法)を検討 タイプ別に合意形成の理解度(分かっている、理解している)を評価 	<ul style="list-style-type: none"> 優位感覚に合わせてステークホルダと合意を形成
要求分析ガイドライン	←—————→			
成果物	<ul style="list-style-type: none"> 準備チェックシート ポジショニングペーパー 人物特性表 人物・組織相関図 想定リスク一覧 リーダーチャート 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドライン ヒアリング計画書 ヒアリング依頼書 全体マップ ヒアリングシート ヒアリングノウハウ集 議事録 	<ul style="list-style-type: none"> 実現性確認の判断基準書 必要性確認の判断基準書 過不足の判断基準書 業務フロー タイプ別成果物マトリクス 要件分析表 優先順位図 要件一覧 優先順位記述書 分析・可視化ガイドライン 	<ul style="list-style-type: none"> 合意形成フロー 合意形成チェックシート 合意形成計画書 合意形成依頼書 合意形成議事録 課題一覧 合意形成フィードバックシート 合意形成評価一覧 合意形成評価(リーダーチャート) 合意形成ノウハウ集

仮想プロジェクトにおける検証結果から、人に焦点をあてることでユーザから引き出す要求の質と量が向上することが分かった。当分科会の成果を、「人」に焦点をあてたフレームワークとして提案したい。