

ユーザー企業における 上流工程人材の効果的な育成 - システム部門の変革を成功させるために -

アブストラクト

1. 研究の背景 / 課題

経済状況の停滞が続く中、システム化に対するニーズは、従来からのコスト削減や制度改定への対応などに加えて、全社的な経営戦略・ビジネス戦略との連動やビジネス価値の創造など複雑化・高度化してきている。システム部門はこの変化に順応すること、すなわち上流工程における「変革」を求められているが、組織も人材もこれに十分に対応できているとは言い難い状況にある。

2. 問題認識 ~ 研究のアプローチ

これらの問題を解決するために、上流工程およびその人材育成に BABOK や UISS、ITSS などを取り込む企業も少なくない。しかし、こういった所謂「知識体系」は「何をすべきか(What)」といった知識こそ網羅的に示されてはいるものの、「なぜそのようにする必要があるのか(Why)」までは教えてくれない。

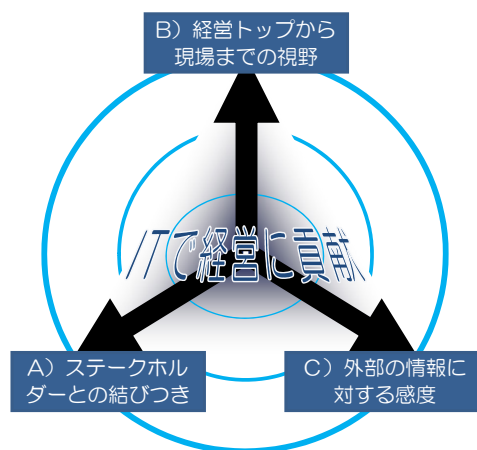
われわれは、この「なぜ」を自らの腑に落としきれていないことが、システム部門が変革できず、また人材が育っていかない根本原因であるとの仮説を立て、この「なぜ」を解明することこそが重要だと考えた。そしてそのためには、ビジネスの方向性とシステム部門がなすべきことをつなぐ「線」を、順を追って解きほぐしていくことが最善と考え、各社の実情把握・分析から着手することとした。

3. 「望ましい姿」と顧客への価値提供

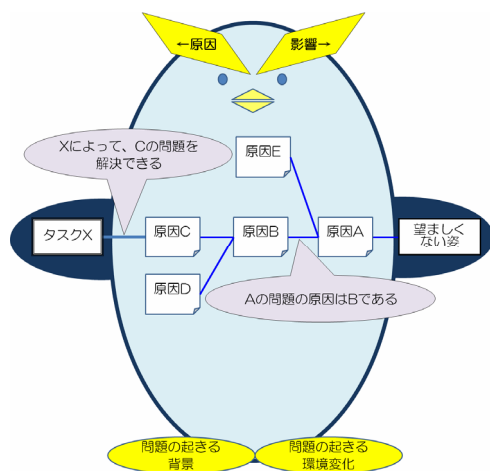
われわれは、まず分科会メンバー各社のビジネスの方向性を把握したうえで、CATWOE 分析を用いて収集した各社システム部門の想い - 「望ましい姿」を一つひとつ整理していった。

そして、これらを顧客の財務面への貢献という視点で再度見つめ直し、グルーピングした結果「ステークホルダーとの結びつき」、「経営トップから現場までの視野」、そして「外部の情報に対する感度」というシステム部門が提供すべき3つの価値分類(図表1)と、各社のシステム部門に共通する8つの「望ましい姿」を導き出した。

図表1 価値分類モデル



図表2 PENGUIN分析



4. 「望ましい姿」を実現するために

次に、システム部門が「望ましくない姿」に止まっている原因について、「なぜ望ましい姿になりきれないのか？」との本質的な問いかけを何度も繰り返し、具体的な解決策を探っていった。その結果、問題を根本から解決するために重要となるタスク(CST: Critical Success Task)を抽出するに至った。

分析およびタスクの導出にあたっては、各要素とその関係性を図示しながら議論を進めていったが、この際に用いた表記方法は誤認の発見や新たな気づきを生み、各要素が持つ複雑な関係性の紐解きに非常に効果があった。そこでわれわれは、この独自の表記方法を「PENGUIN (Problems and Effects Network Guidance for INnovation) 図」と名付けた。(図表2)

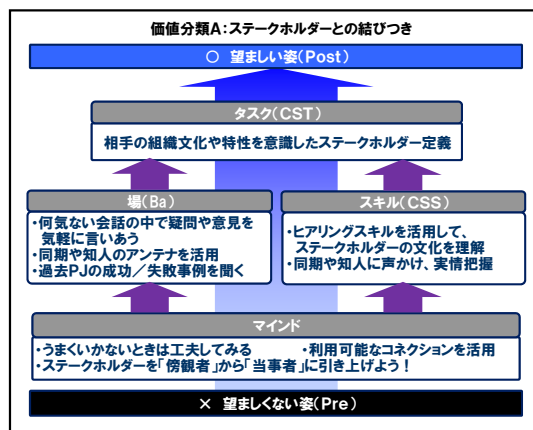
5. タスクを支える3つの要素

しかし、タスクの定義だけではその実践には遠く及ばない。熟慮・討議を重ね、われわれはタスクを支える3つの要素 - スキル・場・マインドを導き出した。(図表3)

- ・C S S (Critical Success Skill): タスクの実践に必要な不可欠な技術とその活用方法
- ・場 (Ba): ステークホルダーとの関係をより密にするために創り出す時間や空間
- ・マインド: すべての要素の土台となる心構え

分科会各社のビジネスの方向性実現に向けてシステム部門がなすべきタスク、そしてその実践のために必要となるスキルなどの要素とのつながりを紐解き、それらが「なぜ」必要となるのかを解明することができたのである。

図表3 ジャッキ・アップ分析



6. イノベーション・フレームワーク

ただし、ユーザー企業各社の置かれた状況は様々であり、われわれが導き出した個々の「望ましい姿」や顧客への提供価値、タスクやスキル・場・マインドは常に有効とは限らない。当分科会の研究成果として最も主張したいものは、これら一つひとつの分析結果そのものではなく、結果を導き出すための手法、すなわち以下に記す「イノベーション・フレームワーク」なのである。(図表4)

ユーザー企業各社におかれては、このフレームワークを完遂して自社の状況に応じた「解」を導き出し、これを実践することで、必ずや「本当に必要なイノベーション」を手にすることができる。

図表4 イノベーション・フレームワーク

No.	目的	手法	Input	Output
1	顧客への貢献価値につながる「望ましい姿」を導き出す	CATWOE 分析 (※1)	自社の経営・ビジネスの方向性	「望ましい姿」と現状とのギャップ
2	「望ましい姿」になるためのタスクを導き出す	PENGUIN分析【オリジナル】	「望ましい姿」の裏返し	タスク (CST)
3	タスクを実践するための他の要素を明らかにする	ジャッキ・アップ分析【オリジナル】	タスク (CST)	スキル(CSS)、場(Ba)、マインド
4	※上記 1~3の確認	バランス・スコアカード分析	※上記すべてのOutput	バランス・スコアカード

1: 関係者で課題を掘り下げ、可視化し、共有化する、要求工学における分析手法

7. 検証

イノベーション・フレームワークは、分科会メンバー各社の事例を題材としたため、他社においても有効なツールとなり得るのかについて、日経コンピュータ「動かないコンピュータ」の事例を用いて検証をおこなった。その結果、約8割の問題がフレームワークの導出する「解」の一つであるタスクと関連することが分かった。このことから、われわれはイノベーション・フレームワークの有効性を確信した。

8. 上流工程を支える人材とその育成に向けて

育成を真に効果的なものにするためには、育成する者とされる者の双方が、その必要性や方向性の正しさを十分に認識・共有することが重要である。そのためには、両者が一体となってイノベーション・フレームワークを体現することが必要だとわれわれは提言する。つまり、イノベーション・フレームワークの実践こそが、人材育成の場において目的意識を萌芽させるトリガーとなり、その質と効果を高めるための「王道」と言えるのである。

上流工程の人材育成に「近道」はない。言い換えれば、誰にでも効く万能薬や特効薬はない。そこにはただ「王道」が存在するのみである。それは、上流工程を取り巻く環境が絶えず変化していることと密接に関係している。自らの頭と体を駆使して、「上流工程の作業」をどう進めていけば、顧客のニーズを正確に受け止められるのかを徹底的に議論し、考えることこそが真の人材育成につながるのである。