

事業戦略や高度なシステム要件と連携した 企画プロセスの進め方

ーその企画伝わりますか？

SE が企画を通すための極意ー

アブストラクト

1. 研究の背景／問題・課題

近年の著しく変化する経済情勢の中、企業を取り巻く経営環境はかつてない規模とスピードで変化しており、事業戦略や業務上の課題を IT で解決する企画の重要性が高まっている。そのため、それらの企画を立案・実行していくシステム部門には、これまでよりも高度な役割が要求されている。しかしながら、現在のシステム部門はその期待には十分に対応できていない。

分科会メンバー17名（その大半がシステム部門に所属）で意見交換を行なった結果、現場では「立案する企画が経営層や事業部門が望む方向性と一致しない」、「システム部門が立案した企画が IT に偏った視点であるため、ステークホルダ（以下、利害関係者）を説得する事が出来ない」といった問題が発生しており、それぞれの原因を分析した結果、以下がメンバーの抱える問題の根本原因であると分かった。

- (1) 企画プロセスおよび必要な作業が不明確
- (2) 合意形成手法の理解不足
- (3) 利害関係者が求める企画書の情報・説明が不足

この内、(3)については、一般的な手法や、LS 研究委員会の先行研究だけでは解決できないことが分かり「我々システム部門は、利害関係者に対して過不足なく情報を伝える知識やスキルが不足しているにも関わらず、その明確な解決策が見出せていない」と認識した。

当分科会ではこれが本質的な問題であると考え、この部分に焦点を合わせ「利害関係者から賛同を得て、プロジェクトオーナー（以下、オーナー）から企画の承認を得るために、システム部門が何をすべきか」という課題を設定した。

2. 研究のアプローチ

システム部門に要求される役割は変化し、実施すべき企画は、急速に高度化しているが、その**実践知**（実体験をとおして体得した知恵）は担当者にも部門にも十分に備わっていない。また、ワークスタイル（企画を作るうえでの仕事の仕方）についても、同様に担当者にも部門にも根付いていない。

実践知で著名な一橋大学大学院の野中郁次郎教授らによって提唱されているプロセスモデル

「SECI（セキ）モデル」では、人が真の意味で「知」を身に付けるためには、実践や体験を通じた身体知化（内面化）が必要であると述べられている。

身体知化（内面化）に至るためには、①共体験などによる知識の獲得・伝達（共同化）、②得た知識の形式知への変換（表出化）、③形式知となった知識を材料にした総合的知識の創造（連結化）、そして、④実践や体験が必要になるという。（図1参照）

これをシステム部門に当てはめると、現状は個人にも周囲にも十分な知識・スキルが無く、まさに知識を獲得・伝達する共同化が必要な状態である。そこで、当分科会では先ず実際に企画を行う

図1 「SECI モデル」知識創造の経営より出典



事が必要と考え、企画書の作成と客観的なレビューの実践によってノウハウを収集するアプローチをとった。

3. 研究内容/研究成果

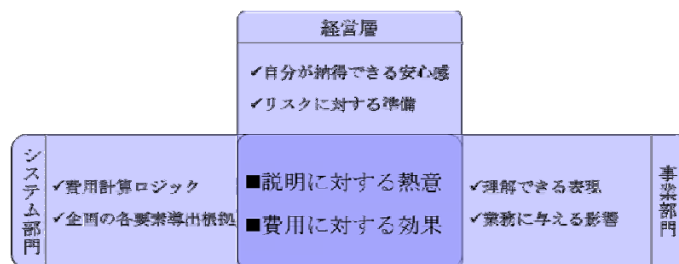
研究では、次にあげる2つのフェーズを実施した。

フェーズ1の目的は、「システム部門がオーナーや利害関係者に説明ができる企画書を作成すると共に企画書作成のポイントを得ること」であり、分科会メンバーで企画書を作成・レビューし、その結果を考察・評価・分析して企画書作成のポイントを抽出した。

フェーズ2の目的は、「オーナーおよび利害関係者の視点・求めている事をとらえると共に、企画承認を得るための実践的なノウハウをまとめること」であり、フェーズ1で作成した企画書を自社へ持ち帰り、自社の役員や部長からレビューを受けて、その指摘への対策を行う過程からノウハウを抽出した。

以上の取り組みを2011年9月中旬から2012年1月まで4ヶ月半行い、その成果として、オーナーおよび利害関係者の考え方、興味、こだわり(図2参照)を捉えた上でその特徴を踏まえた企画内容と熱意の伝わる説明をすることが、企画の賛同と承認につながることを認識した。なお、その気づき(ノウハウ)は実践をもとに「べし集十箇条」としてまとめている。

図2 オーナーおよび利害関係者の考え方、興味、こだわり



4. 研究の総括と提言

SECIモデルを用いて当分科会の研究を説明すると、フェーズ1による分科会内部での品質検査(インスペクション)で共同化~連結化を行い、フェーズ2による分科会メンバー各社の役員や部長の実践レビューで内面化~共同化を行い、そのノウハウを表出化させた(まとめた)。つまり、SECIモデルにおける「知」のプロセスを一通り回したことになる。(図3参照)

当初分科会で取り上げた問題「我々システム部門は、利害関係者に対して過不足なく情報を伝える知識やスキルが不足しているにも関わらず、その明確な解決策が見出せていない」に対して、実践で得られる知識を自らで認識し、それを次に活かしていく取り組みを行う事によって、解決に導けるということを示している。

企画を行う力を向上させるには、手法などを学習し身に着けるだけでなく、実体験で遭遇する事象・問題がなぜ起きたのか、なぜ解決できたかを「認識する」とともに、それを蓄積して次に活かしていく考え方を身に着けることが大変重要である。

これが、本紙をご覧になった方の気づきにつながれば、幸いである。

図3 「SECIモデル」と当分科会の研究

