

# 要件定義工程における ステークホルダー・マネジメントを 活用した精度向上 アブストラクト

## 1. 研究の背景と問題認識

日経コンピュータ誌の2018年調査では、システム導入／刷新プロジェクトの成功率は52.8%であり、約半数が失敗している。特に、要件定義の漏れや誤りが後工程で顕在化するプロジェクトが依然として発生している。これは要件定義工程において正しい要件を漏れなく定義できるステークホルダー（社内関係者や取引先）の特定が不十分であることに起因するケースが多い。また、PMBOK ガイド第5版では、ステークホルダー・マネジメント関連の内容が新たな知識エリアとして独立されており、このような状況からもステークホルダー・マネジメントの重要性が増していることが伺える。

このように、ステークホルダー・マネジメントの重要性が浸透してきている一方、実際のプロジェクトでは十分に実践できている状況とは言えず、依然として要件定義または後工程での問題発生、ひいてはプロジェクトの失敗に繋がっている。そこで、ステークホルダー・マネジメントに起因する要件定義の問題点と実践状況から以下の問題があると分析した。

- ステークホルダー・マネジメントに起因する要件定義の問題点
  - (1) ステークホルダーの特定不足
  - (2) ステークホルダーの関与度の管理不足
  - (3) ステークホルダーとの合意形成が不十分
  
- ステークホルダー・マネジメントの実践状況
  - (1) ステークホルダー・マネジメントを意識していない
  - (2) ステークホルダー・マネジメントの具体的な実践方法が不明確
  - (3) ステークホルダー・マネジメントを独自手法で実施している

## 2. 課題とアプローチ、研究成果物

各問題および実践状況に対して、課題と研究成果物を以下のように設定した（図1）。

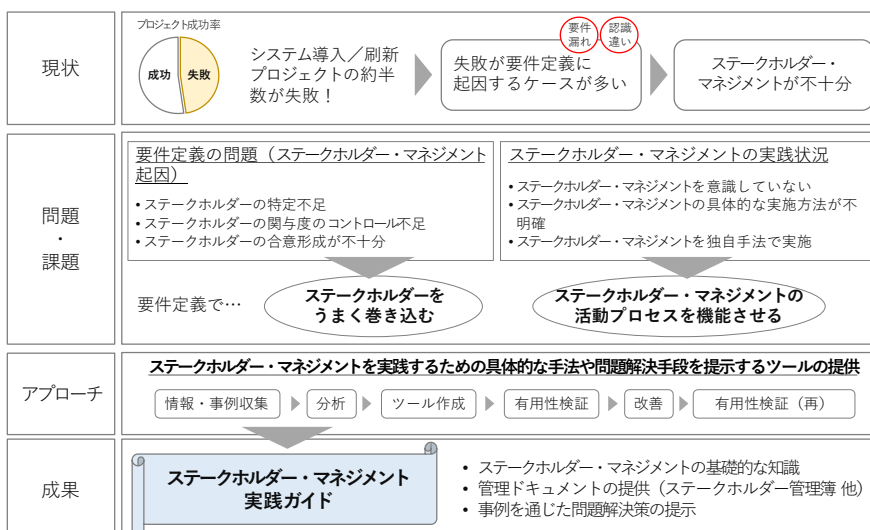


図1 本研究の概要

### 3. 研究の進め方と成果

#### (1) 実践ガイド 0.1 版の作成

実際のプロジェクトで発生した問題を取り上げ、その問題解決のために実施すべき行動を具体的に記載した、事例ベース内容となる実践ガイド 0.1 版を作成した。

#### (2) 実践ガイド 0.1 版の有用性検証

実践ガイド 0.1 版の有用性を確認するため、分科会参加メンバー各社へのアンケートを実施した。有用性を定量的に測ることに加え、具体的な改善点を明確に指摘してもらうため、クローズ・オープンクエスチョン形式の双方の項目を設けて実施した。

#### (3) 実践ガイド 1.0 版の作成

有用性検証（アンケート）の結果を受けて、実践ガイドの改善を行なった。主な改善点として、0.1 版では事例中心であったのに対し、ステークホルダー・マネジメントの知識や手法に関する内容を加えた上で、「第 1 部 実践ガイド」と「第 2 部 事例集」の 2 部構成へと見直した。

#### (4) 実践ガイド 1.0 版の有用性検証

実践ガイド 1.0 版の有用性を確認するため、実プロジェクトでの検証を行なった。検証の結果、実践ガイドの活用によって、当初の問題点が解消、改善したことを確認した。

### 4. 総括

これまでもステークホルダー・マネジメントの重要性は高く叫ばれてきたものの、実際のプロジェクトの現場で何をどう管理すべきなのか、作成すべきドキュメントは何か、また発生した問題に対してどのように対処すべきなのかを明確に記載されたものは存在していなかった。そのような中、本研究では実践ガイドの作成によって、ステークホルダー・マネジメントの具体的な実践方法をプロジェクトマネージャーに対して提示した。また、検証においても実践ガイドの有用性に加え、要件定義の精度向上に繋がる効果が確認できており、実用的かつ有用性が高いものと考えられる。

本研究で作成した実践ガイドを LS 研参加企業のプロジェクトで活用し、ステークホルダー・マネジメントの実践に役立ててほしい。実践ガイドを実際のプロジェクトで利用する中で、各社独自の事例や成果物を整理し、実践ガイドとして更に有用な物になる事を期待する。