



事例から学ぶビジネスアナリシス

スマートな課題解決ができる組織を目指して

2013 年 12 月

IIBA 日本支部 BA 研究部会

BAps ワーキンググループ編

Copyright: ©2013 IIBA ® Japan Chapter
本書の全部または一部を、無断で転載または複写・複製することを禁じます

はじめに

BAds-WG; Business Analysis value Proposition Strategic Group は 2009 年の BA 研究部会の発足以降、「ビジネスアナリシスの価値提案」という一貫したテーマで研究を続けてきました。BAds-WG では、ビジネスアナリシスは情報システム分野にとどまらず、広くビジネスの問題解決に役立つものであり、その真価は経営分野、マネジメント分野においてこそ発揮され、マネジメント層にこそ、ビジネスアナリシスの価値を理解して欲しいという強い想いがありました。

しかしながら、ビジネスアナリシスは日本の企業、組織にとって馴染みがない概念であり、ビジネスにどう関係するのか理解されていない現実がありました。

そこで、ビジネスアナリシスの対象となりうる問題事例を収集、分析することで、ビジネスアナリシスがどんな状況で、どう使われ、如何に有効であり得るかを浮かび上がらせようと考えました。

本報告書は BAds-WG での 4 年にわたる活動のまとめですが、ビジネスアナリシス事例の収集、再利用を意図したデータベース化は日本におけるビジネスアナリシスの価値理解の促進と普及、浸透にとって継続的に行われる必要のある取り組みと考えております。

本研究は、当初はビジネスアナリシスの価値提案を目指しましたが、結果としては課題の収集と分析になりました。しかし、その中からビジネスアナリシスを実行すべき目標を学び、価値を具体化していく研究の糸口を提供する報告となったと考えています。

最後になりましたが、本 WG を支えていただいた初代代表理事の福嶋 義弘様はじめ、初期に参加されて研究の方向性について議論に加わっていただいた方々、いろいろな事例を提供していただいた方々に改めて感謝の意を表します。

BAds ワーキンググループ幹事

福 浩邦

ご挨拶

BAds-WGは2009年のBA研究部会の発足以降、「ビジネスアナリシスの価値提案」という一貫したテーマで研究を続けてきました。メンバーの出入りはあったものの、様々な経歴を持つ、20名以上の方に貴重な経験や事例を開示していただきました。

日本ではビジネスアナリシスの認知度はまだまだ低く、情報も不足しています。本報告書は、国内においてビジネスアナリシスの価値研究のため、ビジネス上に起こっている諸課題、現象の要因を明らかにしようとした価値がある、数少ない資料の一つです。

本報告書を通して一人でも多くの方に、ビジネスアナリシスを身近に感じていただき、組織がビジネスアナリシスを実践するうえでのヒントとしていただければ幸いです。

IIBA 日本支部理事 神津 広相

本報告書の目的と概要

本報告書は、これからビジネスアナリシスを理解しようとする方々、または自組織にビジネスアナリシスを普及させようと考えている方々を対象として、BAps-WG でビジネスアナリシスの価値を考察するのに用いた 100 を越える変革事例を第 5 章に収録している。これら事例は、「あのときああすればよかった」「もっと上手に分析を行えばよかった」といったような、反省、苦勞した事例、失敗した事例を中心に収録、ビジネスアナリシスの不在によって発生するさまざまな問題を示すことで、ビジネスアナリシスの価値を浮かび上がらせることに挑戦した。第 1 章では、今後の日本における企業や各種団体の事業や業務において、ビジネスアナリシスがどのような役割を担うべきか、その期待について述べ、第 2 章では、ビジネスアナリシスの実行を企業の文化として定着させるにはどうすればよいかについての考察を行っている。

また、本報告書では、事例を収集・整理・分析する過程で用いた概念についても述べている。第 3 章では、ビジネスアナリシスの普及のために、経験を事例として課題や問題解決の実態を体系的に整理して、過去の経験から学ぶことの試みについて、第 4 章では、本研究の事例収集の方法論について述べている。

さらに、自ら収集した事例について分類・分析を行い、組織変革を行う際の洞察を提供することを試みた。第 5 章で、実際に収集した事例を列举し、第 6 章では、事例分析のアプローチについて、第 7 章ではそのアプローチに基づいて実際に分析した結果について紹介する。

目次

第1章 ビジネスアナリシスへの期待.....	1
1.1 ビジネスアナリシスに期待する ～ビジネスアナリシスの価値提案活動を通して～	2
1.2 手法の一般化による効果	6
1.3 ビジネスアナリシスには三つの目標があり、機能があり、価値がある.....	8
第2章 ビジネスアナリシスの普及のために.....	10
2.1 マネジメント層への理解の浸透	12
2.2 リーダーの育成	14
2.3 組織全体のスキルアップ	15
第3章 事例を通して経験を学ぶ.....	16
3.1 ビジネスでは多様な課題や問題が発生し続けている	18
3.2 発生する課題や問題には類似性がある	19
3.3 課題や問題を三つの視点から見る	20
3.4 事例の経験から学ぶ	21
第4章 事例の収集	22
4.1 事例収集の視点	24
4.2 事例の収集における一般的配慮ー	25
4.3 構成項目	26
4.4 記載様式とその概要	27
4.5 事例収集のプロセスー典型例からの展開ー	28
第5章 ビジネスアナリシス事例	29
事例の項目について.....	30
001 部門間の壁が厚くシステム統一の調整ができない	32
003 部門間の壁が厚く業務処理方法の調整ができない	35
004 共同利用推進という当初の企画コンセプトを活かせなかった	38
006 在庫縮減と、品揃えによる顧客満足度向上の、相反する目的合意の失敗.....	40
007 稼働率向上と、多品種少量生産の、方針のコンフリクト.....	42
008 機械化の認識が強い情報化による本質的業務改革からの乖離	44
009 ITの戦略的利用能力が低い	47
010 利用能力(情報収集、入力精度)が低い	49
012 情報システムの入力負担と効果のアンバランスによる利用推進の低迷	52
014 部門ごとに類似システムが存在し統一が困難	55
016 新旧システム併存によるシステム移行と適用推進の障害	57
017 過度なトップダウンにより、現場ニーズと乖離	59
019 共通システムを構築したが組織ごとの適用差があり利用徹底が進まない	61
020 マスタ管理の不備	63
021 事業部門の境界を越える組織共通のシステムを構築したが、統一的な利用に至るまで多大な時間と労力を要した	65
022 情報一元化システムにおけるデータ入力インセンティブの欠如	67
023 幹部意思による理想に走った他社の物まね導入	69
024 経営トップが自社業務プロセスの複雑さを理解しないまま、ERP 導入を決定	72
029 内部組織間の協調不足による改革プロジェクトの停滞.....	74
030 組織の問題把握が不足し期待した結果が得られず	77
034 コンサルタントの分析提案による経営システム改革計画を策定したが平凡な内容に終わった	79
035 コンサルタントへの過信	82

037 システムが完全すぎて使えない	84
038 社内の収益情報が顧客に流出し売価契約に影響を与えた	87
041 目的不明確なシステム開発	89
043 システム改革案に対する幹部の理解が不明確で提案が放置	91
044 人材育成計画における事業部間の意見調整の失敗による計画遅延	94
046 システム部門組織分離独立の失敗	96
047 市場の真のニーズを見落とした効率の追求による顧客離れ.....	99
049 負担規模の判明により改革計画が認可されない.....	101
051 計画部門の理想と現場の現実との乖離によるシステム機能の大幅修正.....	103
052 経営環境の変化により計画されていた投資の実行予算が認可されない	106
053 投資が認可されない.....	108
054 定量的投資回収効果の説明が困難で計画が認可されない.....	110
058 統合システムの構造が複雑冗長になり、ランニングコストが高く修正も困難	113
061 内部組織ごとの思想が異なる	115
062 組織内部部門間の業務システムの不統一による組織運営障害.....	117
063 管理コード等が内部組織ごとに異なり業務運営に障害となっている	119
064 情報共有意識の未確立によるチーム活動の障害	121
066 表示画面へのこだわりによる膨大なコストアップ	123
068 ユーザーによる不十分な検討の仕様策定により、変更要求が多発	125
070 内部組織ごとに人事考課の処理方法が異なり、処理機能ごとのシステム連携がない.....	127
074 各種データの連携性がなく定期報告の作成に多大な手作業が必要である.....	129
075 事業部間の主張による類似運営組織最適化の遅延.....	131
076 部門間での共通部品化・共通作業の集約化ができない.....	133
080 利用者のシステム理解力と要求能力の不足	135
081 システム変更に時間がかかる.....	137
082 連携するシステムの調査不足により新システムとのインタフェースが手作業になってしまった	139
086 基盤とする要素技術・製品の選択を失敗	141
087 システム調達における体制の不備.....	143
088 ERP 導入目的の決定ができない.....	145
090 モジュール化ができずに同じ不具合が多発した.....	147
093 設計時点で利用環境の確認を怠ったため満足な性能が得られなかった	149
096 システムは想定外の利用のされ方をするため、想定外の利用からの保護策をとる必要があ る	151
097 普及していない技術を採用し、システムの保守が困難に.....	153
099 間に合わせて追加した機能が見直されることなく、システムの保守を阻害.....	155
101 ERP 導入に伴う入力作業の増大.....	157
103 BA 計画を立案しても遂行できない	159
105 IT システム化を急がず、新業務プロセスを手作業でトライアルすることで、必要最小限の業 務ルールを決めて、適切な IT システム構築を図る	162
108 ユーザー受け入れテストの検証要員がいない.....	164
109 テストケースの作成不備	166
110 いたずらに機能が肥大してしまった.....	168
112 イレギュラー業務もある程度受け入れるシステム上の機能の作りこみをする.....	170
113 エンドユーザがシステム要件定義を承認したが、形式的な承認に過ぎなかった	172
114 組織統合における会社間の仕様調整ができない.....	174
117 特定の技術やベンダーに依存することはリスクが高く、技術ロードマップを掌握しないもの づくりは、将来、合理的でない費用が発生する可能性がある	176

118	既存システムの情報不足により、システム移行の納期・予算オーバー	178
119	システム要件定義の品質が低く要件確認からやり直すことになった.....	180
121	業務部門と情報システム部門に深い溝がある	182
122	全体最適の認識不足	184
123	グローバル拠点間で生産品質管理がバラバラ	186
124	現場多忙により現行業務の棚卸が出来ない.....	188
125	現場の運用をしっかりと把握しなかったため、システムと現場の業務との不整合が発生.....	190
126	コンピュータが老朽化し、性能不足の状態に陥っている.....	192
128	業務部門ごとに所有するシステムの情報統合が困難である	194
130	【成功事例】-事業部門リーダーの強いコミットメントによる要求アナリシス(ステークホルダー 要求)の遂行	196
131	ユーザー自身が自社業務の特異性を把握していない.....	199
132	システム間共有、連携の不足.....	201
133	システム再構築の投資効果が説明できない	203
134	システム設計に利用可能な形で、ビジネス及びステークホルダ要求が仕様化されない...205	
135	システムのブラックボックス化により業務要件を定義できない.....	207
137	従業員IDの統一的管理ができていない	209
138	商品単位のビューに加え、顧客単位でのビューを設けたい	211
143	データの整合を取るのに苦労した	213
145	データ移行の遅延	215
146	注文受付に多くの情報チャンネルがあり、リアルタイムな変更対応ができない	217
147	ドキュメント化されていない仕様が多数	219
148	パフォーマンスの見誤り.....	221
149	非機能要求の定義をユーザー側に依存するベンダー	223
150	目的不明のまま導入され、利用されないシステム.....	226
151	複数の部署に跨るシステムにおける利害関係の調整	228
153	関係者の意識の低さにより長期間停滞しているプロジェクト	230
157	ユーザーの機能追加要件の内容が理解できない	233
159	要求アナリシス(ステークホルダ要求)工数の過小見積もり	235
160	要求アナリシス(ステークホルダー要求)において、ビジネスルールが網羅的に抽出できな い	238
163	流用できると思ったシステムが実際にはうまく流用できなかった	241
165	顧客満足度の低下を招いた業務ルール変更.....	243
166	行き当たりばったりのシステム保守	245
168	当初の予想よりも処理件数が多くなり、業務が滞った.....	247
170	不要項目入力負荷による業務のボトルネック化.....	249
186	経営層の情報システムに対する基本理解が欠落している	251
187	情報システム利用組織の抵抗にあい、情報システム統合方針の決定ができない	253
206	システム改築に障害になっているシステム構造の再構築	255
207	「順調、オンスケ」の定例報告に安心して、事実確認を怠った結果、大きな遅延を招いた	257
208	技術トレンドが変わったとき、コード体系のメンテナンスが困難になった.....	259
209	現場の自由度を高めるか、全社の統一が優先か	261
210	他人の情報は見たいが、自分の情報は見られたくない	263
213	不適切な目標設定により、全社最適に必要な人材配置を阻害	265
第6章	事例の観察と典型的な課題要因	267
6.1	事例観察の視点	268
6.2	事例分析と評価の視点	270
第7章	事例分析の試行	272

7.1 問題発生要因の構成	274
7.2 事例の分類分析－1	276
7.3 事例の分類分析－2	278
7.4 事例分析から見る問題パターンと発生要因 ～三つの問題領域と四つの問題発生要因から	279
7.5 具体的行動から見た8つの典型的な問題発生要因	282
7.6 事例の分布	284
7.7 人間と組織とビジネスアナリシス	286
BAps ワーキンググループ参加者一覧	287

図表目次

図 1 ビジネスアナリシスへの期待と実務への展開	5
図 2 手法の体系化と一般化によるビジネスアナリシスの効果	7
図 3 ビジネスアナリシスには三つの目標、機能、価値がある	9
図 4 事例の構成項目	26
図 5 事例から学ぶービジネスアナリシスの基本を捉える	269
図 6 目的行動と手段 ： 概念と具体策	271
図 7 目的行動と行動達成手段の関係 一般化モデル	271
図 8 ビジネスシステムの構築と運営における課題、問題	275
図 9 ビジネスシステムの構築と運営における課題、問題の分類	276
図 10 システム開発における課題発生的主要因素	278
図 11 ビジネスにおける課題発生領域	281
図 12 典型的な8つの課題発生要因	283
図 13 事例における課題の職位階層と要因との関係	284

第 1 章 ビジネスアナリシスへの期待



1.1 ビジネスアナリシスに期待する ～ビジネスアナリシスの価値提案活動を通して～

ビジネスにおける種々な課題や問題解決の手法としてビジネスアナリシス概念の活用が広がりつつあるが、その適用対象はまだ限られた範囲にとどまっている。もともとビジネスアナリシスを議論してきた人たちは情報システムにおける利用者と開発者との意思の疎通に関する問題解決に腐心していた人たちであったので、その適用先も自ずと情報処理関係の問題処理に向けられてきた。

我が国においても、ビジネスアナリシスをシステム開発における発注者と受注者との問題解決に焦点をあてて普及を試みてきたこともあり、その分野への適用の試行が典型的である。

一方、ビジネスアナリシス概念の構成手法や技術要素は、これまで伝統的に日常のビジネスにおいて行われて来たことであり、特別な新しい技術概念はないと言っても良い。ビジネスアナリシスは、ビジネスにおいて発生する種々な課題や問題の解決の概念を体系的に整理構築して、その概念をビジネスの現場で容易に利用できるようにしたところに価値があると言える。

このような背景を考えると、ビジネスアナリシスはビジネスのあらゆる場面の課題や問題解決の方法として有効であり、情報システム分野に限定されたものではないことが理解される。適用する問題領域は多様であるが、課題や問題解決のプロセスや手法の本質は同じであり、その基本概念を理解すればあらゆる問題に汎用的に適用できる。

－ ビジネスアナリシスへの期待と実務への展開

ビジネスアナリシスの実務への適用と効果の期待

概念の認識と理解による諸課題の効果的解決

ビジネスアナリシスの概念は従来伝統的に行われてきたビジネス上の問題解決や業務改革などに適用されてきた手法を体系的に整理したことによって、利用者が効果的に実行できるようにしたものにはすぎないと理解すれば、難しい理論や手法は何も存在しない。利用者が概念を認識し理解し利用しようとする意識があり、実務上でそれを実行するならば、自ずと効果が表れるものと考えることが自然である。意識を持つことと経験の蓄積により、個人の能力や組織の力として、定着し成長していく。

概念の定着による日常業務の体系的思考力の育成

ビジネスアナリシスの概念を意識することにより、日常業務の構成や手法に関する種々の改革意識が働くようになる。業務全体の体系的構造や連携処理など、これまでに個別に行わ

れてきた業務を総合的に考え、全体構造としての最適な体系的思考が働くことにより、より合理的なビジネスへの変革が進む基盤となる。

あらゆるビジネス課題や問題に対する柔軟な対応力の定着

ビジネスのシステム面からの変革だけではなく、日常発生する諸課題に対する対応方法についても、柔軟な対応力が成長する。ビジネスアナリシスの真の価値はその使い方で決まるものであって、柔軟な思考を常に心がけることによって、環境の変化に対応した適切な行動を取ることができるようになる。課題や問題の解決方法は視点を変えることにより導き出されることが多々ある。そのような思考の能力はビジネスアナリシスの諸手法とプロセスを身に着け、経験を重ねることにより着実に蓄積される。このような活動は、組織全体で実行することにより、加速され高度化された形で定着されていく。

ビジネスアナリシスの基礎的理解と認識

ビジネスアナリシスの本質の認識

ビジネスアナリシス概念を適用しようとする人たちはその概念の本質を認識することが必要であり、かつ早期に理解を深めるためにも必要である。何事においてもそうであるが、与えられた概念や手法を形式的に覚えるよりも、なぜそうなのかという本質を知ることにより、概念や手法を容易に理解できるばかりでなく、正しく利用できるという側面で大きな効果がある。なぜ、ビジネスアナリシスなのか、ビジネスアナリシスでは何ができるのかなど基本的な概念をまず理解することが大切である。

基本的なビジネスアナリシスプロセスの理解

ビジネスアナリシスの概念として機能を構成する基本的な手法や技術などが議論されることが多いが、何をしようとしているかに始まり、対象となる課題や問題の現状認識に始まる一連の実行プロセスの選択が大切である。基本的には標準的なプロセスを基礎として、対象とする事象の状況や環境によって検討や意思決定のプロセスを組み替えていくことになるが、その手順選択の重要性はプロセス全体の効率や結果を左右することにもつながる重要な問題である。

対象とするテーマに対して普遍的に最適なプロセスがあるわけではないので、テーマの性質や置かれている環境によって最も効果的と思われるプロセスを選択し、或いは構築して実行するしかない。場合によっては状況判断により計画を変更したり、再検討したりすることは当然あり得る。そのような場面においても、ビジネスアナリシスを構成する基本的な要素手法と技術を理解していれば、どのような状況ではどのような反応をするべきかの判断が容易に

できるはずである。このような実行中のプロセスの再評価などは経験を積むことにより柔軟な対応性が蓄積されていくのは言うまでもない。

平易な技術とそれらの効果的な適用

先にも述べたとおり、ビジネスアナリシスで用いる手法や技術は特別なものではなく、日常利用されているものの集合である。それらをどのように組み合わせて、どのように利用すれば目的達成のために最も効果的であるかを考えることにある。そのためには、ビジネスアナリシスの目的を理解し、目の前の課題や問題をどのように解決したいかを明確に認識することが基本となる。ビジネスにおける課題解決において特殊な仕掛けが必要であることはなく、日常一般に発生する課題解決と本質的に同じである。課題や問題の発生の背景には殆どの場合、対象となる相手、環境の変化などが存在しており、その真の姿、すなわち何が起きているのかを突き止めることがその出発点となる。それを知るためには、日常実行されている平易な手法を用いて、現象を緻密に追及することが必要となる。その後の背景の分析や、原因究明、解決手法についても何ら特殊な技術があるわけではない。

問題解決の一般化による実務への効果的な適用

ビジネスアナリシスの概念、プロセス、技術、についての理解ができれば、後はこれらをどのように実務に適用していくかになる。ビジネスアナリシスは課題や問題解決の体系であるから、その適用には自ずと一般的なプロセスが見えてくる。組織に特有な問題、例えば意志決定責任などがあればその特徴を加味することも可能である。この適用プロセスは実行しながら修正を加えていくことも可能であり、試行錯誤で当該組織に最適な方法を構築すればよい。あるいは、対象とする分野によって、異なるプロセスを適用することも選択肢である。いずれにしても、組織にとって実行しやすい基盤を作ることが望ましいが、もともと体系化された概念であるから特殊な手法になることはない。そして、実務で試行してみることがよい。

実務上の典型的諸問題のパターン化

実務において発生する諸問題を整理していくと、いくつかの典型的な形態に分類できることに気付くはずである。言い換えれば、ビジネスにおいて発生する諸問題は殆どが決まったパターンのどれかに属しているということにほかならない。これらのパターンは異なる組織においても殆ど同じ内容を示すであろうことは容易に理解できるが、組織特有の特徴もあるので、過去に発生した課題や問題を拾い出して分類してみるとよい。その中から、思いがけない組織の問題点が見えてくることもあるし、今後の問題発生時の対応策の見本にもなる。また、同様の問題を発生させないための回避策にもなる。

一般ビジネスへの適用によるビジネスアナリシス意識の普及

一般ビジネスへの概念の適用

ビジネスアナリシスの概念を理解し、具体策や構成手法や技術を理解することができたならば、現実の実務に展開をすることで、その実感的効果を体験することができる。どのような対象に対しても適用可能であるが、対象とする課題や問題の特徴により適用プロセスは柔軟に選択する必要があり、異なる対象を経験することにより実行技術を身に付けていくことが望ましい。まずは、平易な問題から着手し、だんだん複雑な問題へ移っていくことや、異なる分野の問題を抽出して種々な視点から問題を観察していく経験も役立つ。対象により種々なプロセスの組合せが必要になるが、基本を流れるプロセスは同じであることがわかるであろう。

容易な適用による実感的効果の体験

日常の課題や問題の解決に容易に適用できる利点を生かすと、日常の思考や判断プロセスの習慣的手法にもなる。大きなテーマでなくても、どう処理しようかと考える問題は多々存在するが、そのような対象に対してもその検討の思考回路が頭の中にできることにより、容易に種々の検討のシミュレーションをやってしまうことができる。日常の問題を容易に解決できること、処理スピードの速さ、得られる結果の効果などの面からビジネスアナリシス概念の適用効果を体験できる。

図 1 ビジネスアナリシスへの期待と実務への展開

実務における 効果的対応力	<u>ビジネスアナリシスの実務への適用と効果の期待</u> ・ビジネスアナリシス概念の認識による諸課題の効果的解決 ・概念の定着による日常業務の体系的思考力の育成 ・あらゆるビジネス課題や問題に対する柔軟な対応力の定着
概念の理解と行動	<u>ビジネスアナリシスの基礎的理解と認識</u> ・ビジネスアナリシスの本質の認識 ・ビジネスアナリシスプロセスの基本的理解 ・平易な技術とそれらの効果的な適用 ・問題解決の一般化による実務への効率的な適用 ・実務上の典型的諸問題のパターン化
一般実務への展開	<u>一般ビジネスへの適用によるビジネスアナリシス意識の普及</u> ・一般ビジネスへの手法の適用 ・容易な適用による実感的効果の体験

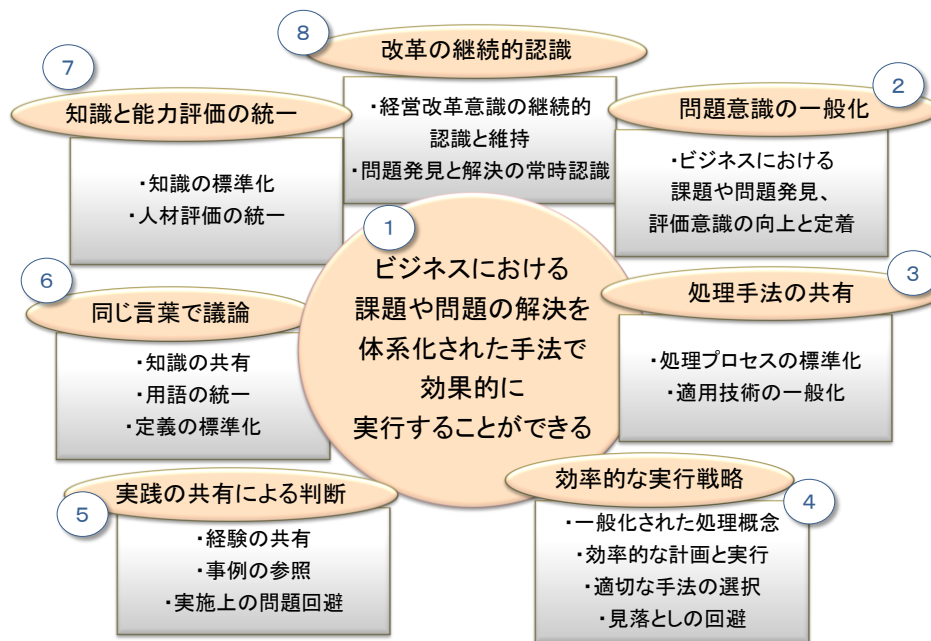
1.2 手法の一般化による効果

－ 基本的な8つの効果

ビジネスアナリシスの利用でどのような効果があるのか。その本質を理解すれば、基本的な効果の組合せで次々と新たな効果が生まれてくるであろうが、概念的には次に述べる効果が考えられる。

- (1) まずは、ビジネスにおける課題や問題の解決を体系化された手法で効果的に実行することができる。
- (2) 経営意識から見ると、ビジネスにおける課題や問題発見、評価意識の向上と定着などにみられる「問題意識の一般化」が期待できる。
- (3) 処理技術の面からは、処理プロセスの標準化、適用技術の一般化、による「処理手法の共有」がある。
- (4) 体系化された実行概念を活用することによって、実行戦略の選択において一般化された処理概念を参考にし、a)効率的な計画の立案とその実行が可能であり、b)実行に際しての適切な手法の選択が可能であり、c)計画全体においても、見落としを回避できるなど、「効率的な実行戦略」の構築が可能である。
- (5) 実行面においては、蓄積された経験の活用により、経験の共有や過去の事例の参照による実施上の効率化や問題回避などの「実践の共有による判断」が可能である。
- (6) これらの一連の計画や行動においては多くの人たちの参加と議論が必要であるが、その共通の手段として、体系化された知識の共有や、そこで利用される用語の統一が必要となる。ビジネスアナリシスを用いて、種々の概念や手法を表す定義の標準化し、プロジェクト関係者全員が「同じ言葉で議論」できるようになることは、課題や問題解決のプロジェクト推進上の大きな利点である。
- (7) 知識レベルの評価基準を標準化し、知識や実行能力の判定による人材評価尺度の統一ができることで、ビジネスアナリシスの知識と能力評価の統一が可能となり、客観的に人材の評価ができるので推進組織の能力判断が容易となる。
- (8) 最後に、これら一連の概念の意識と認識が進むことによってビジネスアナリシス実行組織における経営改革意識の継続的認識と維持が定着し、問題発見と解決の常時認識の習慣が生まれることによって、「改革の継続的認識」を持った組織文化が定着することが期待できる。

図2 手法の体系化と一般化によるビジネスアナリシスの効果



1.3 ビジネスアナリシスには三つの目標があり、機能があり、価値がある

ビジネスアナリシスの概念は、ビジネスに限らずどのような課題や問題の解決にも適用が可能であるが、その形態は3つに分けることができる。それらは、課題や問題の原因追及とその解決、答えの見えないところに回答を創り出すこと、そして問題を発生させないようにすることである。

－ 課題や問題の原因追及とその解決

ビジネスアナリシスが問題解決へ適用できるのは先述の通りである。そのプロセスは、発生した課題や問題の現状とその背景や周囲環境を正しく捉えて理解することと、それらの状況を分析してその真の原因を追及して最も適した解決策を構築し、実行することである。これらはビジネスアナリシスのプロセスとスキルを正しく実行することにより実行できる典型的なパターンである。

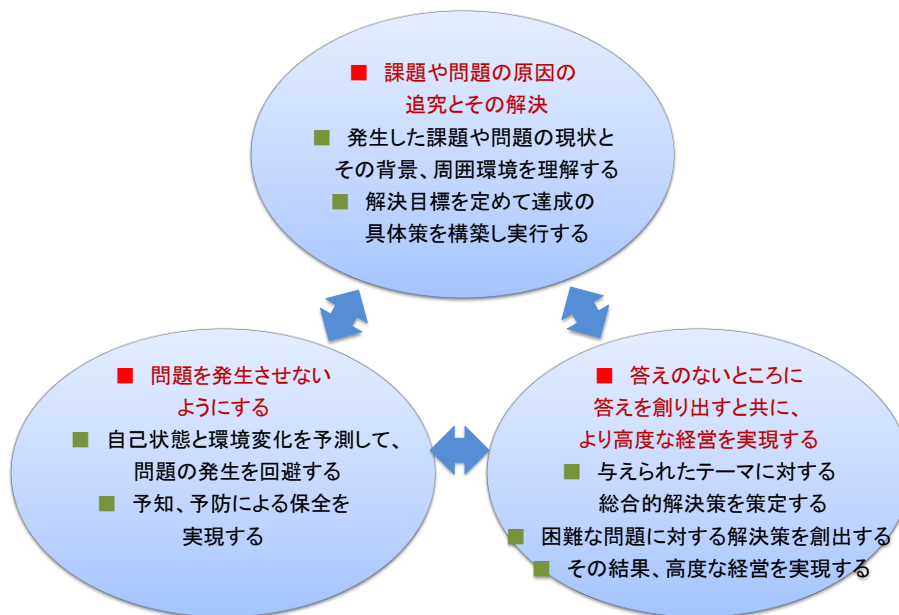
－ 答えの見えないところに回答を創り出す

経営方針の策定や新しい事業計画など、新しい計画や企画を策定する場面はビジネスにおいて限りなく存在する。与えられたテーマに対して総合的な方針や計画を構築し、取り巻く環境を理解した上で最適な方法を選択することは、問題解決のプロセスと全く類似の概念を適用できる。困難な目標に対して実行策を創出し、高度な経営を実現することは、ビジネスアナリシスの重要な目標である。

－ ビジネス上の問題を発生させないようにする

与えられたテーマや課題や問題の解決を図ることと同時に重要なことは、問題を発生させないようにすることである。ビジネスアナリシスを実践し、多くの経験の蓄積を分析することにより、諸種の問題が発生する環境条件がわかるので、類似の状態になった時には自己状態と環境変化を予測して問題の発生を事前に回避することが可能になる。このような手法は、ビジネスにおける危険領域を事前に察知し、予知、予防によるビジネスの保全に大きく寄与することが可能となり、発生した問題を処理すること以上に大きな効果がある。

図 3 ビジネスアナリシスには三つの目標、機能、価値がある



第 2 章 ビジネスアナリシスの普及のために



ビジネスアナリシスの実行を企業の文化として定着させるには組織全体の意識が必要である。そのためにはトップマネジメントから業務の担当者までの組織全体の概念の理解と認識、実行の意志、実行力が不可欠である。その中でもトップマネジメントの意識と実行のリーダーとしての牽引力は基本的な出発点であり、概念と技術を指導し展開するリーダーの育成が必要であり、さらに組織全体の認識と実行のスキルアップが備われば結果が見えてくる。

2.1 マネジメント層への理解の浸透

－ トップマネジメントの認識の働きかけ

経営解改革や問題解決の手法のような新しい概念は、常に経営システムに対して前向きな組織においては早期に着目され、研究や適用の検討が行われるが、大多数の平均的組織においてはそのような概念に着目し、採用の検討が進む機会は多くない。多くは周りの組織において普及してくるのを見て我々もやらないと取り残されるという認識から始まる。一般的には、企画、計画部門やシステム構築部門が新しい概念に着目してその適用を模索するというパターンが大勢を占める。新しい概念は、システム関係の刊行物や書物、セミナーなどに取り上げられ、話題を集めることが多いが、実態としては一部の先行組織を除いては、全社で意思決定され、ビジネスの現場で採用され、普及定着して効果を実現するまでの時間は長い。定着しないまま埋もれてしまう組織も概念も少なくない。

ビジネスアナリシスの思想を定着させるためにはトップマネジメントの理解と認識、そしてその実行のリードが必要であるが、ビジネスアナリシスに関心のある人や経営改革の手法に興味を持つ人を除いてマネジメント層の人たちは多忙であり、自分からその手法を学ぶ機会は少ない。そのような環境の中で、ビジネスアナリシスの概念とその効果をどのようにしてマネジメント層へ訴えるかが課題となる。

そのためにはどのような手段があるかを考えると

- ・ 企業の経営スキル教育の中に取り込み、基盤技術として浸透していく
- ・ マネジメント教育のプログラムの中で取り上げる
- ・ 業務改革などのプロジェクトにおける手法として採用する
- ・ 他組織における実行とその成果をマネジメント層へ訴える
- ・ コンサルタントなどによる概念と効果の紹介と採用を働きかける
- ・ 直接トップマネジメントへ概念の理解と活用を働きかける

等の種々なアプローチがあるが、いずれにしてもその仕掛け人となる人材が必要であり、さらに導入のスキルと手段が必要である。

一般的に、経営の新しい手法や概念を実行者レベルからボトムアップで採用を働きかけることは時間がかかり効果的ではない。概念に賛同する実行レベルの支持者層を形成しなければならないという課題が存在する。しかも、熱意を持った最初の発案者がいなければスタートしない。

このような着手の困難さを考えると、トップマネジメントに近い層への働き掛け、幹部の意識を変え、認識を得てトップダウンによる実行のアプローチをとることが実行を加速するための有効な方法として欠かせないことになる。

このようなトップマネジメント層へのアプローチは、直接的な手段、間接的な手段、自己啓発的な手段などがあるが、それらを組み合わせて多方面から包囲することが必要でありかつ効果的である。どのような手段をどう組み合わせるかはその組織特有な構成や運営の体系、有効な人材の有無などにより異なるが、いずれにせよビジネスアナリシスとは何か、どのような場面で活用できるのか、どのような効果があるのか、実行における必要な資源は何か、どれくらいの時間がかかるのかなどを説明しきることができる材料と能力が欠かせない。さらに、マネジメント層は、他の組織の動向や成果、採用した場合の有利性などを意識することが多く、先行することの利点、遅延することの欠点、などを十分な事例をもって説明することは貴重な情報となる。

さらに、ビジネスアナリシスの概念の普及のためには、概念とその効果をわかり易く説明することが必要であり、雑誌等の出版物への紹介記事の掲載、セミナーの開催、教育活動の実施など地道なアプローチを通して理解を浸透させて、納得のいく効果を訴えることが必要である。同時に、ビジネスアナリシスの専門家の育成を通して組織内部にビジネスアナリシスを浸透していくことが基盤背景の強化として必要であることは言うまでもない。

2.2 リーダーの育成

－ 推進者としてのリーダー

ビジネスアナリシスを普及させるには二つのパターンがある。その一つは、広くビジネスアナリシスの概念を普及させることを目的とするパターン、もう一つは何らかの問題意識をもっている組織にビジネスアナリシスの概念を集中的に伝達するパターンである。究極的にはどちらの目的も同じであるが、前者は一般的概念から入り、後者は具体的手法や手段から伝達していくことになる。

いずれの場合においても、それをリードする人材や組織が必要である。ビジネスアナリシスに関する明確な認識を持たない組織に対しては、もう一つ外側から攻めることが必要かもしれない。即ち、業務システム変革の重要性や必要性から説かなければならないかもしれない。このような推進者としてのリーダーは、経営の状況と背景を理解しビジネスアナリシスで何ができるかを判断できる経営的視点からの判断能力が必要であろう。それと同時に重要なのは、ビジネスアナリシスを説明しきるストーリーと材料である。何らかの目的をすでに意識している組織に対しては、ビジネスアナリシスをどのように活用していけば効果的なのかを説得できる力が必要になる。このようなリーダーは、ビジネスアナリシスの真の価値を理解した人でなければならないことを考えると、種々なビジネス上の経験を積み、かつビジネスアナリシスの概念と技術を知り尽くしていることが望ましいが、過去の事例から学ぶこともできる。

－ 技術的専門家としてのリーダー

ビジネスアナリシスの実務的展開においても有能なリーダーの存在が実行の効率と結果を左右する。特に、新しい概念を多くの実行者に理解してもらうためには、平易な説明により要点を正しく伝達し、かつ興味を持ってもらうことが必要である。そのためには現場に応じた導入方法を柔軟に構築し実践できる技術的専門家としてのリーダーの存在が欠かせない。同時にそれをサポートする手法と材料が重要である。新たな手法の理解に最もわかり易いのは良い事例である。実行手法としての事例もあり、実行後の姿としての事例もあり、効果としての事例もある。良い前例としての経験に学ぶことは理解しやすくかつ納得がいく。良いリーダーを支えるためにも良い事例は役立つ。

2.3 組織全体のスキルアップ

－ ビジネスアナリシスの理解の浸透と実行意識の統一

新たな手法の導入においては、必要なビジネスシステムの計画や関係する情報システムの整備は当然必要であるが、最も大切なのは参加者全員の理解と実行意識である。どんな立派なシステムの準備をしても、意識のないところには定着させることは難しい。え、本当の成果を期待することは困難である。これはトップダウンの意思決定と推進リーダーの適切な指導と誘導が鍵を握っている。実行システムの改革を機械的に覚えることなく、システム変化の本質を理解させることが重要である。その効果を自ら体験していくこともまた大切である。

実行者レベルの関心は、自分たちのビジネスの方法がどのように変わるのか、そしてどのような効果があるのかに関心が高い。場合によっては担当者レベルでは業務負荷が増えることもある。そのような状態を含めて、なぜその変革が必要なのかを理解し、それが経営全体にとってどのように重要なのかを理解してもらうことが必要である。そのような理解が組織全員に浸透することがビジネスアナリシス実行に関するスキルアップであり、実行意識の統一となり、組織全体の推進力になる。

ビジネスアナリシスの普及は、それを実行する手段や技術だけではなく、実行する人たちがその価値と重要性を理解し、推進の意識を明確に持って実行することが基本的に大切である。

第 3 章 事例を通して経験を学ぶ



研究部会の一つであるBAps(ビジネスアナリシスの価値提案活動)では、ビジネスアナリシスの普及のために、経験を事例として課題や問題解決の実態を体系的に整理して、過去の経験から学ぶことを試みた。

3.1 ビジネスでは多様な課題や問題が発生し続けている

－ ビジネスにおける多様な課題や問題の発生

ビジネスの世界では多様な課題や問題が発生し続けているが、これから発生するであろう課題や問題はそれらの前例の中に必ず類似なものが含まれているに違いない。そのような前例を事例として調査し、その現象や原因、解決方法とその結果を種々の視点から観察し、整理することは、これからのビジネスアナリシス実行の大きな財産となる。

それらの解決のために多くの解決策が試みられてきた

- ・ 問題を個別に捉えて分析することにより問題解決への認識が高まる
- ・ どのような判断でどのような解決をしたかを認識し評価できる

それらの試みには、成功や失敗の多くの結果がある

- ・ 解決策の意思決定には多くの判断要素があり成否を左右する
- ・ 同じ現象でも、周囲環境により適切な解決策は異なることが多い

そのような結果を蓄積し、分析し、学ぶことにより、ビジネスアナリシスの能力を高め、高度な判断力を養うことができる

- ・ 実務においてのみ複雑、微妙な問題を経験することができる
- ・ 事例から学ぶ知見の蓄積は、実務上の貴重な判断根拠となる

問題発生課題の体系的な整理により、問題発生パターンを知識化し、意思決定を支援し、問題発生を回避できる

- ・ ビジネスアナリシスの問題解決構造を実務面から支援できる
- ・ 概念を事例で説明でき、マネジメント層にその有効性を訴えることができる

3.2 発生する課題や問題には類似性がある

－ 課題や問題の類似性

ビジネスで発生する多くの課題や問題ではいくつかのパターンに分類できる類似性がみられるので、それらを整理していることにより、今後発生する課題において過去の事例の類似性からその現象の理解と対応の判断に関して多くのヒントを得ることができる。

課題や問題は類似なものが繰り返し発生している

- ・ ビジネスで発生する課題や問題の多くは過去に先行例がある
- ・ 具体的現象は異なっても、本質的に同じ課題や問題は多い

発生する課題や問題にはパターンがある

- ・ 類似性はその内容パターンにより分類することができる
- ・ パターンの特徴により問題解決を容易にすることができる

新たな問題はいずれかのパターンに属することが多い

- ・ 問題のパターンを捉えれば、有効な解決の知見が得られる
- ・ パターンは、発生した現象、その原因、解決策、の3つの視点から観察する
- ・ 問題発生 of 周囲環境により、原因や解決策のパターンが異なることは多い

3.3 課題や問題を三つの視点から見る

三つの視点から見る

課題や問題を三つの視点から見ることによりその因果関係や対応の類似性を知ることができる。その三つとは、現象の視点、原因の視点、解決案の視点、である。

現象の視点と類似性

- ・ 何が起きているのか・・・外見上同じ現象を伴う課題や問題は多い
- ・ 外見上は異なるが、本質的に同じ現象に属する課題や問題は多い

原因の視点と類似性

- ・ 類似な現象の課題や問題は、その原因も類似なことが多い
- ・ 類似な現象の課題や問題も、環境により発生原因が全く異なることも多い

解決策の視点と類似性

- ・ 類似の原因を持つ類似の現象でも環境条件が異なれば解決策が異なる
- ・ 全く異なる現象に対しても類似の解決策が適用できることも多い
- ・ 解決策は原因の本質を解決することにある

3.4 事例の経験から学ぶ

－ 事例による経験を活かす

事例を学ぶことにより、課題や問題解決の意思決定の参考にできるばかりでなく、問題意識を持ち、常時経営の環境を意識的に観測することによって、類似の問題発生を事前に回避する能力を養うことができる。

経験を知識として課題や問題解決に効果的に対応できる

- ・ 類似の事例から過去の成功、失敗の前例を学ぶ
- ・ 課題や問題解決を多様な視点から迅速に検討できる
- ・ 選択した解決策により生じる結果を予測できる
- ・ 類似の誤りを起さない

類似の問題の発生を事前に回避できる能力を養う

- ・ 事象、環境、原因の学習により、類似の問題発生を事前に回避できる
- ・ ビジネス環境を常に意識して問題発生を予測する習慣が身に着く

第 4 章 事例の収集



事例をどのように利用するかを念頭においてその記載項目を選定した。あらゆるビジネス分野からできるだけ一般的な課題や問題を選択することを期待したが、収集メンバーの殆どの業務背景が情報システムであることから、結果的にはシステム分野の事例が主流を占めることになってしまった。

4.1 事例収集の視点

－ 事例の選択と編集

事例編集の方針として、基本的には客観的な視点から種々なビジネス環境において発生する一般的なテーマを中心に選択し、経営と実務の各階層で発生する問題に着目し、記載には客観性を重視して因果関係を明確にするなどに配慮した。

ビジネスに典型的に起こる課題や問題の選択

- ・ 頻繁に発生する課題や問題
- ・ 複雑な背景のある課題や問題
- ・ 多様な解決の選択肢がある課題や問題

四つの視点から問題発生を捉える

- ・ トップマネジメントの方針、意思表示、意思決定の視点
- ・ ビジネス現場のマネジメント力の視点
- ・ 実行現場の戦略、システム力、実行力の視点
- ・ 現場の能力、人材、技術力、運用力の視点

4.2 事例の収集における一般的配慮

－ 事例編集の考慮事項

事例はどのように活用されるかを認識して収集記載することが重要であることから下記のような配慮をした。

課題や問題を分析するために必要な情報は何か

- ・ 事例は何のためにあるのか
- ・ 役立つ事例には何が必要か
- ・ 単なる事実の記載だけではない
- ・ 事例をどう活用するか
- ・ 誰がどのような目的で利用するか
- ・ 活用するために必要な情報は何か

事例編集に配慮すべき事項

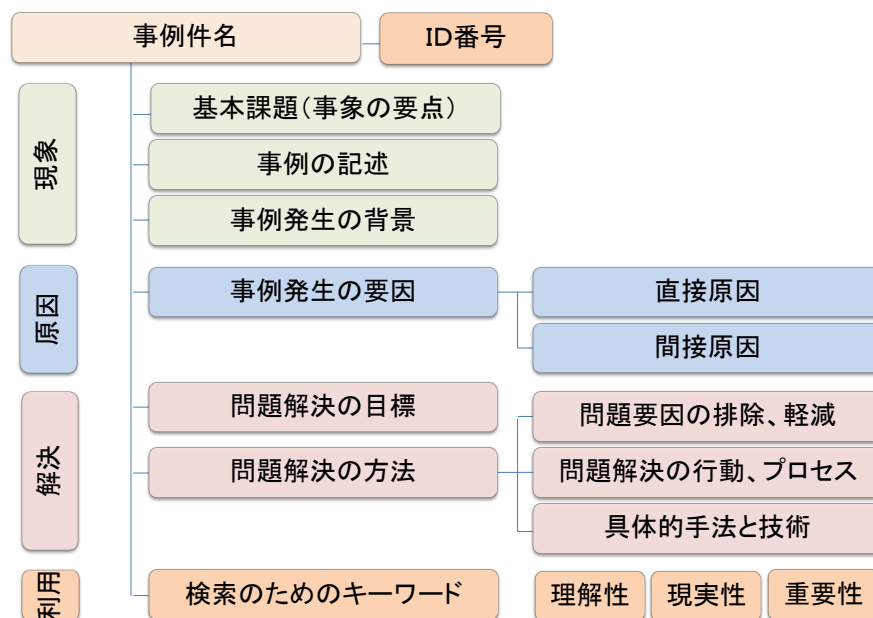
- ・ わかり易く明確に記載する
- ・ 5W1Hを明記する
- ・ 事実を明確に記載し曖昧な表現を避ける
- ・ 事実と想定を明確に区分
- ・ 因果関係を明確に
- ・ 発生の環境や背後関係が重要
- ・ 読者は何が学べるのかを意識して特徴を明示

4.3 構成項目

－ 事例の構成

事例の記載項目の選択には、記載事実の理解性を重要視し、記載内容を、発生現象とその背景の記述、発生原因とその背景の記述、解決の目標と解決手段の選択、の三要素を主要記載事項とし、利用の便宜のためにキーワードを任意に付記して検索の参考になるようにした。その他、分類を試みたが、分類の視点の任意性が強いので、結果の整理の参考として示すにとどめた。

図 4 事例の構成項目



4.4 記載様式とその概要

事例記述の構成に従い各事例を同一構成の様式で統一し利用面での容易性に配慮した、事例は客観性が必要であるが、その提供者の関心により主観的に表現される傾向があり、同じ対象であっても視点が異なると異なる事例になることさえあると言える。具体的な記載様式とその記載事項の概要は事例の章を参照されたい。

4.5 事例収集のプロセスー典型例からの展開ー

－ 事例収集整理の手順

事例収集のプロセスとして、まず日常の業務における種々の課題や問題の典型例をできるだけ幅広く過去の実務から現象面から記述抽出した。それらを参考にして、多様な事例を参加メンバーから集めた。その後、発生した問題の周囲環境や背景、現在の状況、発生の直接的原因、間接的原因を追加し、さらに問題解決の方法に関する事項を加えた。

収集された事例は分析のために、主要発生原因としてのカテゴリー、関係する職位層、任意のキーワード、などの分類を試みたが、分類方法の多様性があるので、分析用途にのみ利用し事例集には記載していない。

最後に記載した事例は、収集した 200 余件の中から、内容の理解性、事象の現実性、テーマとしての重要性、を評価して最終的に代表例として約 100 件にとどめたが、今後幅広い事例を選択し、事例集として充実されることを期待している。

今回収録した事例は、提供者のビジネス経験、その背景、関心、などにより内容が偏在していて、多様なビジネスの一つの側面における事例として理解する必要がある。また、当初摘出した特定分野の事例を参考としてその他の事例を引き出したために、その分野周辺の事例が中心となって集まった。特に、ビジネス情報システムの構築に関する分野が多くなっている。

ただ、一つの側面における事例ではあるが、事例の取り扱いにおける議論方法や整理方法などの議論は一般的であり、現象として現れる課題や問題は、さらに広い分野において発生する現象を代表的に表していると理解してよいのではないと思われる。

第 5 章 ビジネスアナリシス事例



事例の項目について

－ 事例 No.

BA 研究部会 BApps 分科会の事例管理記番号

－ 事例の概要

事例事象の具体的内容を、なるべく分析や解釈、意見などを交えずに、簡素かつ端的に文章形式で表現したもの。

－ 事象発生背景

事象が発生した時点での特徴的な背景環境、内部事情、ビジネス環境などを記述したもの。

－ 発生原因

直接原因

観測できた表層の原因、事象を発生させた最終的要因となる。

間接原因

直接原因を生み出した深層の原因。直接原因を発生させるに至った要因や背景を記述。

－ 問題解決の目標

事象を解決した時点での目標とする状態、形態、状況など(定性的目標、定量的目標)

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

事象発生のもや因を取り除いたり、事象を軽減させたりするための手段や方法

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

解決のために実行する処置や行動など

具体的手法と技術<手法・ツール名>

解決のために適用する手法や技術、その組合せや手順(BABOK のテクニックレベルを参考)

－ 分類

区分

事例が、企業のビジネス全般に関わる事象なのか、主に情報システムの開発や運用に関する事象なのかの区分

レベル

事例が、組織階層のトップ・幹部マネジメントレベルの課題なのか、組織・実行責任者のレベルの課題なのか、エンジニア・現場実務者レベルの課題なのかを示す。

課題

課題の分類を示す。意思決定に関する課題/組織間障害/マネジメント/問題意識・認識/組織能力・人材/システム仕様/知識・技術/外部環境の変化

キーワード

上記の課題以外に、事例の特徴的なキーワードを列挙する

－ 備考

その他、留意すべき事項など

001 部門間の壁が厚くシステム統一の調整ができない

－ 事例 No.---BAps-001

－ 事例の概要

複数の事業部門を持つ組織におけるシステム統合において、各事業部門で異なる管理指標や管理帳票について方式変更に対する合意が得られず、新システム構築においても部門ごとに従来の方式を踏襲することに固執し、部門別に多くの処理と表示画面を作成することになった。

－ 事象発生の背景

事業分野別に歴史的背景が異なり、固有の管理システムを運用。

事業部門間の些細な相違にも各部門が固執し、変化を受け入れない。

部門ごとには従来の管理方式に不満はなく、それぞれの事業部門は自分たちの手法は優れているという自負が強い。

－ 発生原因

直接原因

システム変更に対する抵抗

標準化の必要性和効果に対する認識欠如

間接原因

業務改革に対する基本的目的と目標の組織全体の理解不徹底

システム統一の効果の理解と全体最適化の認識不足

業務処理における基本的同一性の理解不足

改革実行におけるトップダウンの推進力の欠如

組織間相互理解と調整能力の不足

多機能統合システム構築技術の不足

－ 問題解決の目標

複数事業部門間におけるシステムの統一と一元的運営

管理指標の共通化

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

経営改革意識の醸成

システム統一の重要性和効果の理解浸透

部門間の調整とコンセンサス

業務処理の基本の同一性の説明と理解

トップ方針の明確な説明と徹底

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

トッパーミドルローマネジメント間の意識伝達の徹底

一般従業員への改革意識教育の実施

部門間の業務処理の分析と共通化の努力

改革に対する評価指標の明示

業務効率目標値の付与

具体的手法と技術<手法・ツール名>

組織を越えた意思疎通習慣の育成

全体最適化に関する議論とコンセンサス

事業部門間の業務分析と共通化のための仕掛け構築

効果例の提示

目標付与

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

システム統一の障害組織の主張仕様調整の失敗組織の壁

－ 備考

なし

003 部門間の壁が厚く業務処理方法の調整ができない

－ 事例 No.---BAps-003

－ 事例の概要

事業部門間とその事業に関連する事業所間にわたる間接業務処理の統一システム構築のプロジェクトを発足したが、各部門、各事業所が組織の業務処理の特殊性を主張して、新しいシステムの機能統一が困難になった。しかし、すべての意見を取り入れると複雑なシステムになるばかりが、膨大なシステムになるために、システム統一の趣旨に反する結果となるために、プロジェクトの実行が暗礁に乗り上げた。

－ 事象発生背景

各事業部門の伝統的管理システムが存在
運営上の特殊な業務処理の慣例的実行
伝統的処理方法からの脱却意識の不在

－ 発生原因

直接原因

各事業部門における現状システムからの変化の拒否
全体最適化意識の欠如
システム統一のリーダーシップが不在

間接原因

異なる事業における本質的処理の同一性認識の欠如
全体最適化意識の欠如
推進プロジェクトにおける調整力の不足
多機能システムの構築計画技術未熟

－ 問題解決の目標

業務処理の標準化と運営の一元化
事業部門における特殊処理の排除
多機能システムの構築による実務課題への柔軟な対応

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

標準処理によるシステム統一の可能性理解
特殊処理の必要性再検討と特殊処理回避策の検討

全体最適化の効果と重要性理解

トップによるシステム統一のためのリーダーシップ

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システム一元化による戦略と効果の学習と認識

組織間の事前の課題議論とコンセンサス

システム共通化、共有化、情報共有等による投資と効果の認識

新たな管理手法による経営革新計画

標準処理によるマネジメントの容易性の認識

先行事例の学習

具体的手法と技術<手法・ツール名>

各事業部門の現状システム認識と相違の比較

問題の抽出と対応策の策定

特殊性を必要とする処理の内容分析、判断

代替え処理のプロセスの設計

相違の理解と調整のプロジェクトマネジメント

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
 - マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

システム統一の障害特殊性の主張仕様調整の失敗変化への抵抗組織の壁

－ 備考

なし

004 共同利用推進という当初の企画コンセプトを活かせなかった

－ 事例 No.---BAps-004

－ 事例の概要

共同利用型のシステムを複数の顧客向けにサービスする企画を行なった。特定顧客のシステムをベースとして開発を進めていたが、特定顧客に最適化されたローカルな仕様が設計工程、試験工程でふくらみ、当初予定の数倍もの開発規模とコストがかかってしまった。

－ 事象発生背景

大規模共同利用は始まったばかりで成功事例がなかった

3～4年に跨る長いプロジェクトであった

－ 発生原因

直接原因

企画段階の合意事項が開発を追うにつれ形骸化していった

間接原因

仕様変更が多発する

要件定義書の形骸化

当初企画メンバー移動・入替

－ 問題解決の目標

企画段階の志をそれが活用されるまで維持する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

プロジェクトの狙いをライフサイクルを通じて全ステークホルダが忘れない

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

プロジェクトの狙いをライフサイクルを通じて全ステークホルダが忘れない

具体的手法と技術<手法・ツール名>

要求マネジメント&コミュニケーション知識エリア全般

ビデオ教材”

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
- システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

基本方針の堅持要求の時間変化方針の維持と柔軟性

－ 備考

なし

006 在庫縮減と、品揃えによる顧客満足度向上の、相反する目的合意の失敗

－ 事例 No.---BAps-006

－ 事例の概要

Aシステムの企画を行なっているB社では、在庫の回転率を上げることが重要だとするC部門と、品揃えを充実させ顧客満足度を高めるべきというD部門が対立していた。対立を解消するため、在庫回転率向上、品揃え充実の2つの施策をサポートする機能を両方開発することにした。一方は在庫を減少させ、一方は在庫を増やす施策であるため、機能を運用していく上では矛盾が生じた。より会社のコンセプトに合うCの機能を優先的に利用するとしたが、D部門の協力は得られず、業務改革としては中途半端に終わった。

－ 事象発生の背景

利害調整を行う上位層が存在し、表面上は利害調整が完了したかに見えるが、現場には届いていない

－ 発生原因

直接原因

経営の論理だけで意思決定をしてしまったため、現場の要求が対立したまま仕組みだけが先行

間接原因

C部門とD部門は、お互いにどのようなプロセスで仕事をしているか理解していなかった。

－ 問題解決の目標

現場の利害-要求の対立点を明確化し、対立点を緩和するための対策について、現場のコミットを得る

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

部門の勝ち負けはあっても全社として最適化すべきというコンセンサスを全社員が抱いている状態

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

対立点の明確化

解消策の検討と合意形成

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ステークホルダ分析

現場観察-インタビュー

要求獲得ワークショップ

プロセスモデリング-リソースモデリングとその結果についての部門間横断レビューのプロセス

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

変化への認識不足

- 備考

なし

007 稼働率向上と、多品種少量生産の、方針のコンフリクト

－ 事例 No.---BAps-007

－ 事例の概要

製造ラインの稼働率を高めることを優先して大量生産を行っていたA社は、需要の多様化から多品種少量生産に切り替える必要性を認識した。需要予測に合わせた最適個数の生産に変えるためのシステム構築を開始したが、稼働率を重視する一部の管理者によりシステム化が進まない状況にあった。

－ 事象発生背景

トップの方針が現場レベルまで落としこまれていなかった。

－ 発生原因

直接原因

変化することの重要性や今後求められる役割・要件などが合意できていない

間接原因

会社の抱える現状の問題点を、従業員が把握できていなかった

新制度(多品種少量生産)への切り替えによる効果が適切に示されていなかった

新制度による変化点の説明がなく、従業員の不安が拭き切れていなかった

－ 問題解決の目標

数値によるシミュレーション(需要の変化、製品在庫の推移、変更前後のコスト構造予測)を行い、改革に対する従業員の認識共有が行われている。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

変更後の役割や期待-行動を示すことにより、変化による心理的な不安を解消する。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システム改革のためのトップダウンの明確な方針の表示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

主体的ステークホルダの摘出

組織間協調精神の確立

目的達成時の効果の相互認識

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

矛盾する要求戦略の不在 目標不在部門間の調整不足

- 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-008

－ 事例の概要

過度のシステム化や自動化を模索し、現実業務の課題解決に実効ある改革とならず、開発担当者特に情報技術者の自己満足に陥ることも多い。また、現場利用者の真のニーズを取り上げていないために実務上は使われないシステムが多々開発される。

－ 事象発生背景

経営や業務における情報システムを業務処理の機械化としか捉えていない

業務をどのように機械化するか形式的な業務改革に熱心である。

情報システムの経営への戦略的活用意識が薄い

単なる従来業務の情報化を追究し、システムを活用した業務改革を推進する意識がない

多様な機能を駆使する情報システム技術者が、経営実務の改革と結びついていない情報システムの構築に熱心である

－ 発生原因

直接原因

経営の情報化を経営戦略の実現手段であるというトップの意識の欠如

情報化戦略の情報システム部門への丸投げ

技術者の興味と熱意でシステムが構築されている

間接原因

業務システムそのものの改革に対する認識不足

情報化は情報技術者の仕事であるとの認識

情報化に対する本質的効果のトップの理解不足

情報化を業務の機械化と誤解している

情報化を業務工数の削減としか認識していない

情報化を情報技術面の性能と規模で捉えている”

－ 問題解決の目標

情報システムを経営戦略の手段として捉える意識の確立

情報システムの戦略的投資と効果の認識

優秀な情報技術と経営戦略との連携によるシステム構築

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

経営情報化に関するマネジメント層の意識改革

利用層とシステム構築部門との連携

業務プロセスの機械化による実務効果の評価認識

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

経営における情報システムとは何かの理解

情報システムで何ができるかの理解浸透

機械化以前に業務自体の改革が必要である理解

機械化は経営改革の手段であることの理解

利用者とシステム構築者との協働による効果的システム構築の追求

具体的手法と技術<手法・ツール名>

経営システムの現状分析

情報化の現状評価

改革ニーズの抽出とシステム化の設定

利用者と構築者とのコラボレーション

情報システム化のベンチマーキングによる現状評価”

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

○ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

○ マネジメント

◎ 問題意識・認識

組織能力・人材

○ システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

未熟なシステム戦略形式的成果技術指向システムの構築システム改革の本来目標からの乖離

－ 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-009

－ 事例の概要

戦略的人財育成の実現と業務の効率化を目的に高機能ラーニングマネジメントシステムを導入したが、担当者・部門の既存業務へのこだわりが強く、業務の高度化・効率化は極めて限定された範囲でしか実現しなかった。

－ 事象発生背景

反対勢力が強い権限を持っている。

－ 発生原因

直接原因

研修を担う担当者への強制力を働かせることが出来なかった
経営的視点が不足していた
既存の業務ありきでの検討しか出来なかった

間接原因

トップの意志が弱い

－ 問題解決の目標

担当者に対し、本来の目的と役割遂行に関する再認識をさせると共に、中長期的視点でどんなメリットがあるのかを、システムだけでなく業務視点も絡めてより具体的に共有する進め方を取る。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

あるべき To-Be モデルとその意図をステークホルダー間でズレが生じないよう、定期的に確認する機会を設ける。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

各事業部門の意識改革
システム改革のためのトップダウンの明確な方針の表示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

効果検証の不足抵抗勢力の台頭薄弱なトップ意志短期的な志向

－ 備考

なし

010 利用能力(情報収集、入力精度)が低い

－ 事例 No.---BAps-010

－ 事例の概要

運用開始後の利用率の低迷、情報精度の悪さなどに直面、システム運営が軌道に乗るまでに多くの時間を要し、その間に多くのトラブルを経験した。

－ 事象発生の背景

システムの完成イコール効果の収穫と誤解し、情報システムの構築に熱心であったが、その運用に伴う利用者に対する認識が不足。

現実には利用能力が最大の課題であり、利用方法によっては効果が見られないばかりか、障害にもなり得ることの理解がない。

システム利用過渡期

経営システム利用文化未確立

システム利用教育不徹底

システム誤利用による弊害認識欠如

－ 発生原因

直接原因

システム利用不徹底

情報の部分的欠落、誤入力、誤利用

間接原因

システムは利用が最大の課題であることの認識不足

システム利用習慣未熟

計画時の利用者の能力実態把握の失敗

情報化経営の業務プロセス体制未確立

利用者に対する事前教育の不足”

－ 問題解決の目標

挿入システムの完全な運用

適切な利用タイミングと誤入力の排除

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

システム利用の事前教育徹底

情報システムの段階的投入

利用者の情報化意識醸成

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

利用者の情報化対応力の事前調査と認識

業務の情報化対応プロセスへの順次変換

発生障害と問題の認識

実務投入の事前シミュレーション、テストラン”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

現状調査と能力認識

真のステークホルダの特定

投入プロセスの選択”

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

利用意識の低迷利用能力不足利用定着の遅延

－ 備考

なし

012 情報システムの入力負担と効果のアンバランスによる利用推進の低迷

－ 事例 No.---BAps-012

－ 事例の概要

統合的な情報システムの導入の際、特定の利用者にとって、入力負担が増加にも関わらずメリットが感じられず、また、入力した情報がどのように利用されているか分からず、あるいは無駄な情報の蓄積に過ぎないと評価されたことから、利用意識が低迷した。

－ 事象発生背景

情報システムの導入拡大に伴う新たな情報入力が発生

情報入力負担の部署ごとの偏在

システム利用効果の部署ごとの偏在

入力作業負担と業務への効果のアンバランスの存在

入力負荷の発生に伴う作業者の配分の見直し未実施

システム利用の総合的利用概念の理解が未熟

業務処理における自然な入力処理が未完成

全体最適化の組織間相互理解の不足

システム利用に関する相互の情報共有責任意識不足

－ 発生原因

直接原因

統合システムにおける全体最適化概念の理解不足

システム利用における負担と効果とのアンバランスの存在の理解の不足

負担増大部門に対する人的あるいはシステムの支援の不足

間接原因

情報システムにおける業務上の責任と義務の明確化不足

不自然な情報入力プロセス

利用者に不親切なシステム

利用者への効果フィードバックの不足

過剰な入力要求、不要な入力

入力部門に対する評価の不足

－ 問題解決の目標

統合システムにおける情報共有と全体最適化概念の理解

部門間の相互理解によるシステムの完全な運用
高精度、信頼性ある情報入力文化の確立

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

統合システム概念と情報共有の重要性理解
入力の必要性和効果の明示
入力と出力の相互関連理解

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

業務の自然な流れの中での入力方法の構築
容易な入力システムの提供
入力義務の明確化
入力者の評価と効果のフィードバック

具体的手法と技術<手法・ツール名>

概念の理解と実行面の整合
運用面の問題点摘出と分析
利用視点からのステークホルダの課題分析
容易な入力システムの構築

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

全体最適化意識不足指導不足負荷と効果のアンバランス

－ 備考

なし

014 部門ごとに類似システムが存在し統一が困難

－ 事例 No.---Baps-014

－ 事例の概要

同一事業所に所属する、異なる事業部門ごとに、独立した運営システムがあるため、事業所全体の集計には人的判断と調整を必要とする作業があり、業務量と処理時間に多大の無駄がある。

－ 事象発生の背景

独立した運営システムを統合集約することには過去のデータとの連続性がなくなることや、伝統的管理手法への執着もあり、各事業部門の抵抗が大きい。

－ 発生原因

直接原因

”-過去のシステムへの執着
システム統合による変化への抵抗”

間接原因

管理上の本質的变化は殆どないことの理解の不足
管理統一による全体合理性メリットの認識の不足
効果の説明と統一の必要性説明不足
システム統一のリーダーシップ不足

－ 問題解決の目標

事業部門の壁を越えた事業所内管理システムの統一
システム運用の一元化”

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

効果の具体的提示と効果提示
危惧されるシステム統一上の課題の議論と解決
システム統一実行力の強化
魅力的システムの提示

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

部門代表者による統一による各部門の課題の提示と統一の方法の議論

効果の定性的理解と定量的目標設定

統合管理実行組織の構築

人材のローテーション

具体的手法と技術<手法・ツール名>

問題点の抽出と分析

統合システムの設計と最適化

運営上の問題抽出と対処方法の確立

予想効果の算定

多機能な処理システムの構築技術

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

組織間調整の失敗標準化意識不在情報連携意識不在システム統一効果認識不在

－ 備考

なし

016 新旧システム併存によるシステム移行と適用推進の障害

－ 事例 No.---BAps-016

－ 事例の概要

新しい管理システムを構築したが、新旧システムの併存があり、新システムへの利用移行が進まない。さらに、システムを利用しないで業務処理できるルートがあり、システム利用を好まない人たちにとってはそのほうが効果的に業務を処理できる。また、緊急時の特例扱いがあり、システム利用より優先度を高く設定できる。それらの結果、システムをバイパスして処理された業務処理情報がシステム内にフィードバックできず、システム内の情報は全体の一部を扱うに過ぎないことになってしまいシステムの信頼性が守られなくなってしまった。

－ 事象発生の背景

新システムの構築後、旧システムからの移行が進まず利用者の選択でいずれのシステムでも業務処理が可能

システムを利用しなくても日常業務が処理できる逃げ道の存在

システムを経由しない緊急処理があり優先的に処理される

－ 発生原因

直接原因

新旧両システム併存の容認

システム利用以上の優先性をもったバイパスの存在

間接原因

新システム利用へ誘導するメカニズムの不足

優先処理の安易な利用

人脈ルートによる処理の存在

システムバイパス処理情報のシステムへのフィードバックの確認不徹底

－ 問題解決の目標

新システムへの早期完全移行

システムをバイパスする処理の廃止

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

旧システム利用の廃止時期明示

システムをバイパスする処理の利用管理

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

新システム利用の移行教育の早期実施

新システム完全適用への早期切り替え

旧システムの凍結、削除

具体的手法と技術<手法・ツール名>

移行状況調査と課題分析

移行時の問題発生予測と分析、対応策

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

○ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

◎ マネジメント

問題意識・認識

組織能力・人材

○ システム仕様

○ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

利用意識の低迷戦略性の不足実行力不足システム移行障害システム併存の障害

－ 備考

なし

017 過度なトップダウンにより、現場ニーズと乖離

－ 事例 No.---BAps-017

－ 事例の概要

A 社では現場の事務処理のシステムを更改することを企画し、プロジェクトをスタートした。このプロジェクトでは現場のプロセス変革に主眼を置いたため、あえて現場の担当者に対するヒアリングを行わず、トップダウンでプロセス改革を行なうこととした。現状のプロセスに対し、あるべきプロセスを定義し、それを基に機能を開発する方式でプロジェクトは進められた。システムが完成し、運用段階に入ると、as-is フローには整理されていない、ローカルな処理が多々あることが判明した。トップダウンで整理したシステムの機能は現場では余り使われず、結局、システム故障時に備えた緊急避難的な機能の方がよく使われることとなった。

－ 事象発生の背景

A 社では過去に現場の意見を聞き過ぎて、コストが掛かる/進歩がないプロジェクトに陥った苦い経験がトラウマになっていた。

トップダウンでプロセス改革を進める方針自体は承認されていた。

－ 発生原因

直接原因

現場の担当者へのヒアリングを省略したため、現場のプロセスがきちんと把握されていなかった。

現行業務と新システムのギャップが把握されず、またギャップへの対応がなされなかった。

緊急退避的なシステム上の逃げ道が存在した。

間接原因

プロセス改革/システム開発を進める側が現場を巻き込めていない、あるいは現場を統率する力量がない。

現場とプロセス改革を推進する側とで問題意識の共有ができていない。

組織として、現場との調整能力が不足している。

－ 問題解決の目標

現場との共通認識に基づくプロセス改革方針を立て、その方針に沿ってプロジェクトが遂行される。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

プロセス改革の意義-必要性を現場にも浸透させる。

現場の意見を適切に採用あるいは却下するための仕組み-権限を明確にする。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

プロセス改革の必要性を経営トップの意志として位置づけ、全社にプロモーションする。

現場の代表者を含めたプロセス改革の体制を構築する。

機能を決定するための変更管理システム-変更管理委員会を設置する。

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネス要求の明確化

変更管理システム-変更管理委員会

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

プロセス改革使われないシステム業務との不整合トップダウンでの推進例外処理

- 備考

なし

019 共通システムを構築したが組織ごとの適用差があり利用徹底が進まない

－ 事例 No.---BAps-019

－ 事例の概要

営業業務の共通管理システムを構築したが、システムの利用は各地域の拠点別に判断が任されているうえ、各営業拠点組織責任者の情報システム利用意識はまちまちである。開発されたシステムを利用しない部門では、それぞれの伝統的手法で処理をしており、営業組織全体の関連情報の収集や業績等の情報収集をするには、多くの人間の介在と手作業が必要となり、組織運営としての効率が悪く、処理に多くの時間を要している。

－ 事象発生の背景

新しい共通管理システムを構築した

地域拠点別に種々の管理システムが存在しそれによって運営されている

各拠点トップの情報システム利用の戦略的意識は高くない

システムの利用は、各組織の任意である

全体組織としての利用率は低い

組織全体の集計には人手作業による処理が必要である

－ 発生原因

直接原因

全組織による共通システム統一利用のコンセンサスがない

情報システムを活用する積極的意識に欠ける

間接原因

業務改革の全体的意識がない

部門トップによる実行のリーダーシップがない

システム開発における実務上への適用戦略の認識が不足

投資効果の向上意識がない

システム開発時点における現場関係者の参画が不十分

－ 問題解決の目標

全組織によるシステムの統一的利用

組織トップから現場までのシステム活用意識の確立”

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

全体利用の合意形成、実行期限明示

全組織の参画によるシステム利用推進

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

トップのリーダーシップによる情報化意識の確立

構築システムの早期適用戦略の実行

システム全体運用における効果の認識

具体的手法と技術<手法・ツール名>

システム構築計画における利用者としてのステークホルダの参画

システム機能の再評価

システム運用の課題予測と対応の最適化

投資効果の算定と徹底活用

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

利用意識の未熟システム利用の不徹底利用の指導不足

- 備考

なし

020 マスタ管理の不備

－ 事例 No.---BAps-020

－ 事例の概要

組織や商品等のマスタ(コード化)管理が確立されていないため、例えば組織体制が変更になった場合等、前年比較ができなくなる。よって、経営数値を出す場合、システムから出るデータをそのまま使用できず、人による集計が必要となる。

－ 事象発生の背景

取扱商品数が多い

－ 発生原因

直接原因

システムが全体最適の観点で作られていない
マスタ運用ルールの不備

間接原因

暫定対応の恒久化

－ 問題解決の目標

システム、データの統合(ERP の導入)
ルールの整備

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

最適統一システムの設計
業務プロセスの簡素化、標準化、最適化

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

管理業務の一元化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

主体的ステークホルダの摘出
議論による解決策導出の意識改革

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

コード体系の多様化暫定対応の恒久化全体最適視点の欠落

－ 備考

なし

021 事業部門の境界を越える組織共通のシステムを構築したが、統一的な利用に至るまで多大な時間と労力を要した

－ 事例 No.---BAps-021

－ 事例の概要

事業部門の組織境界を越える管理システムを構築したが、各部門によりシステム運営の意識と現状に差異があり、新システムへの移行段階での課題も相互に異なり、それらの個々の課題解決に理解と時間と技術が必要とした。また、各部門により緊急課題が異なり、新システムへの移行の優先順位がまちまちになった。さらに、移行能力も部門により異なり、対応力に差異が生じた。

これらの結果、全体の移行が完了するまで長期にわたり、システムの全体機能の能力が発揮できず、効果の実現に長期間を要した。

－ 事象発生 배경

事業部門ごとのビジネスシステムとシステム運営戦略の相違

部門ごとの解決しなければならない対象問題と優先度の相違

部門ごとの問題認識と問題解決能力の相違

事業部門ごとの伝統的ビジネス文化の相違

－ 発生原因

直接原因

共通システム開発時の組織全体の合意形成の不在

実行のリーダーシップの不在

間接原因

問題処理の共通化と優先順位の合意設定欠如

全体標準化によるマネジメント効率効果の認識不足

システム投入手順計画の不在

移行支援体制の不足

－ 問題解決の目標

システムの全部門による全機能の統一利用

全部門による統一システム運用のコンセンサス

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

停滞しているシステム適用の原因分析

早期移行計画の立案とそのための課題解決

関係組織間の問題解決の合意

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

課題の部門別把握とシステム投入優先順位の合意

今後の課題発生の予測と対応準備

システム導入支援体制の確立

具体的手法と技術<手法・ツール名>

部門別課題の抽出と分析

優先順位の設定

実行能力の評価と確認

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

利用意識の不足利用の指導不足利用戦略不在曖昧な適用指示

－ 備考

なし

022 情報一元化システムにおけるデータ入力インセンティブの欠如

－ 事例 No.---BAps-022

－ 事例の概要

社内の情報管理を一元化しようと、システムを構築した。しかし、各部門で必要な情報が異なるため、自部門では利用しない情報まで入力する必要があり、結局それぞれの部門が利用する情報だけを登録するという結果となり、データ連携が出来ない状況となった。

－ 事象発生背景

今後の高効率経営のために、管理手法の統一を図りたい

各事業部門の管理手法が異なる

－ 発生原因

直接原因

誰が、いつ、何の情報を登録するという業務プロセスの視点が抜けていた為、データの連携が出来ずに部分的な活用となってしまった

間接原因

長期的視点の欠如

－ 問題解決の目標

現状のシステムやデータ連携の課題を抽出し、業務フロー上にシステム登録のプロセスを入れることで他部門との必要な情報を共有・活用することを念頭に置いたシステム開発が可能となる

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

組織間協調精神の確立

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定

目的達成時の効果の相互認識

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

業務プロセスの簡素化、標準化、最適化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

－ 分類

区分

- ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

- ◎ 組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

データの歯抜けデータの不整合全体最適視点の欠落システム導入の目的喪失

－ 備考

なし

023 幹部意思による理想に走った他社の物まね導入

－ 事例 No.---BAps-023

－ 事例の概要

経営幹部が最新の情報化に興味を持ち、報道される種々な企業の成果を真似する形で次々と流行システムの導入に着手したが、多くの計画は途中で挫折した。その中には、ウェブによる情報発信、顧客との連携システム、業務処理のパッケージシステムなどが含まれたが、経営背景の異なる他社の真似が多く、実行の成果が見られないまま導入途中で停滞している。

－ 事象発生の背景

ビジネスでの情報システム活用に関するこれまでの意識が低い

情報化に関する組織や実行基盤が未整備

幹部による過度の理想像と成果への期待

情報システムに関しての幹部の発案に対する判断力が未成熟

－ 発生原因

直接原因

自社の位置づけや実行能力を理解しないまま、即時的な効果を期待

十分な調査や評価をしないまま新しいシステムの導入を指示

基礎、基盤が未成熟なままの高度システム導入

システムの本質を理解しないままの導入判断”

間接原因

システム導入の決定プロセスの不在

目的と目標が不明確なままのシステム導入

自社の環境の相違を理解しないままの導入

実行力を越えたシステムの導入

情報システム意識と基盤の未成熟

本来情報化に関する実行能力が十分になく、適切な人材や判断能力に欠けていた

－ 問題解決の目標

システム導入決定プロセスの確立

自社に真に必要なシステムの選択、導入、運用

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

導入システムのニーズと機能の十分な評価
導入事例の分析評価による自社適応性の判断
システムの採用自己能力の評価
自社ニーズへの適合性評価

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

幹部の真の導入目的の確認
目的達成の最適システムの検討
自社の導入環境の評価と認識
自社のシステム利用文化の確立
導入後のビジネスシミュレーション

具体的手法と技術<手法・ツール名>

真の目的のヒアリング抽出
システム導入の妥当性評価
組織の基盤と適用能力評価
実現時の効果シミュレーション

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
 - 組織・実行責任者
 - エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
 - 組織間障害
- マネジメント
 - 問題意識・認識
- 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

自組織の課題認識不在他社の真似真のニーズ把握不在

－ 備考

なし

024 経営トップが自社業務プロセスの複雑さを理解しないまま、ERP 導入を決定

－ 事例 No.---BAps-024

－ 事例の概要

経営トップが自社業務プロセスの複雑さを理解しないまま、大手企業が導入して成功しているという表面的な評価のみで結果を期待し、十分な調査もなく、ERP 導入を決定。

－ 事象発生背景

経営の効率化と基幹業務を一元管理し、リアルタイムで売上の把握ができるという ERP への期待

全体組織は複数の事業部門から構成

各事業部門では製造品目および製造工程が異なり、テンプレートにはまらない

各事業部門の管理手法が異なる

今後の高効率経営のために、管理手法の統一を図りたい

組織全体最適化の意識が薄い

－ 発生原因

直接原因

新規システムの導入による自社の位置づけを理解しないままの即時的効果の期待

間接原因

自部門の都合を優先し、全体最適化の意識がない

システムを変えることへの抵抗

業務改革におけるトップダウンの実行力が弱い

十分な調査、評価をしないまま企業背景の相違を無視した同業他社真似

－ 問題解決の目標

事業部門の境界を越えた全社統一管理システムの構築と運営

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各事業部門の現行システムの理解と分析

統一による問題発生の有無の判断

最適統一システムの設計

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

統一システムの合意、開発

統一管理部門の設置

管理業務の一元化

各事業部門の意識改革

システム改革のためのトップダウンの明確な方針の表示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

トップの明確な意思表示

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

本質的業務機能の構築とシステム機能の最適化

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定

目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
 - 組織間障害
 - マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

調査検討の不足パッケージ導入

－ 備考

なし

029 内部組織間の協調不足による改革プロジェクトの停滞

－ 事例 No.---BAps-029

－ 事例の概要

ビジネスプロセス改革プロジェクトが着実に進まず、基本問題の検討から前進しない。機能部門内部ごとの推進は見られるが全体の整合性がなく、部門間の調整で挫折を繰り返す。システム導入においては外部ベンダーからの導入を試みるが、実務面での機能不足を理由に利用が進まず再構築を繰り返す。推進の停滞に関して、部門間の非協力による障害を訴えるが、幹部マネジメントによる解決の努力が見られない。

－ 事象発生背景

経営改革におけるトップのリーダーシップ不在
部門別に問題解決を図る風習が定着
経営改革プロジェクトを構築したが推進体制が弱体

－ 発生原因

直接原因

改革プロジェクトの推進における各部門の合意と協力意識の不在
全体最適化、経営システム簡素化意識が弱体”

間接原因

統一的推進能力の欠如
トップマネジメントの指導力なく担当者への丸投げ
部門間の改革協力意識不在
不具合の原因を他に求める風習
問題解決意識希薄
試行と改善による段階的向上意識の欠如

－ 問題解決の目標

ビジネスプロセス改革実行内容と行動の組織間合意
システムの部門間統合と統一的運営”

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

幹部マネジメントによるプロジェクト推進の意思表示
幹部による推進障害の排除

プロジェクトリーダーの能力向上と権限強化

プロジェクトの進捗管理と評価、修正

関連部門間問題解決努力とコンセンサス

実行面の強力な判断と指示

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

改革目標の明確化と部門間コンセンサスの確立

本質的課題の分析と部門間調整

組織運営の不具合を自ら解決する努力

トップマネジメントのリーダーシップ”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

本質的ステークホルダの選択

コンセンサス確立のための組織間議論

課題の抽出、体系的整理

部門要求の分析と体系化

統一システムのプロセスモデリングと評価

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
 - エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
- 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

組織間協調不在問題意識不在戦略性欠如

－ 備考

なし

030 組織の問題把握が不足し期待した結果が得られず

－ 事例 No.---BAps-030

－ 事例の概要

売上実績の低下について、営業部門では、営業力の低下と限定し、営業人員を増やすことに集中。工場の技術者を営業部門に抱え込もうとする。製造部門では業務の効率化を分析せず、固定費削減のみに偏執し、人員削減すれば良いと思っている。業務改革プロジェクトを立ち上げても、目に見えている結果から入ってしまい、本質的な組織としての問題をとらえていないから、期待する結果が得られず、失敗と判断。新たな組織を作ってしまう。

－ 事象発生背景

全体組織は複数の事業部門から構成されている。

事業部門では製造品目および製造工程が異なるため、事業部門ごとに独立採算の体制をとっている。

事業部門の管理手法が異なる。

造のコストが営業コストにより薄まってしまう。

組織全体最適化の意識が薄い。”

－ 発生原因

直接原因

原因が自事業部門にあることを認めようとしない上位管理職の責任逃れ

間接原因

自部門の都合を優先し、全体最適化の意識がない

本質的な問題把握の手法欠如。”

－ 問題解決の目標

事業部門の最適な管理

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各事業部門の製造・販売管理の分離

幹部による推進障害の排除

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

製造コストの定義の見直し

管理手法の見直し

標管理の徹底

具体的手法と技術<手法・ツール名>

トップの明確な意思表示

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

本質的業務機能の構築とシステム機能の最適化

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定

目的達成時の効果の相互認識”

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

問題分析の客観性欠如

－ 備考

なし

034 コンサルタントの分析提案による経営システム改革計画を策定したが平凡な内容に終わった

－ 事例 No.---BAps-034

－ 事例の概要

経営システムの抜本的見直しにあたり、コンサルタントへの大きな期待を持ち、経営システムの現状調査、評価、今後のリコメンデーションを求めたが、その解答は世の中で言われている経営革新のための業務モデルの焼き直しの域をでないものであった。

コンサルタントへの対応のための多くの時間と情報の提供、多額の費用を要したが、真の問題解決になる指摘と対応策は得られなかった。リコメンデーションの内容を中心として内部での十分な理解、確認、反省をしないまま改革案として採用したが、真の問題解決になっていないことが後刻判明した。

－ 事象発生背景

経営システム改革のプロジェクトを計画し、社内の議論をまとめたが、最終決断を保留し第三者意見を求めることになった

社内議論の評価と有効なリコメンドを著名な外部コンサルタントに求めた

コンサルタントのリコメンデーションを適切な判断をしないまま過度に評価する風潮がある

－ 発生原因

直接原因

外部コンサルタントから、高度な議論・評価と、問題解決の有効な指導が得られるとの過大な期待をした

コンサルタントのリコメンデーションを適切な評価なしに採用した

間接原因

外部コンサルタントの限界の認識不足-コンサルタントへの問題意識の説明不足

事前の自己調査と分析による問題理解の伝達不足

期待する解決対策の焦点の絞込み不足

作業途中での確認と議論の不足

リコメンデーション適用における妥当性評価の不在

－ 問題解決の目標

経営システムの抜本的再構築計画の立案

内部議論と外部理論との整合と妥当性評価

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

“-コンサルタントに期待する目標、具体的な問題点の明確な提示

リコmendに対する徹底議論と課題再提案

社内議論の結論を活かした実行案の構築”

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

焦点を絞った外部コンサルタントの活用

内部議論での限界と外部に期待する対象の明確化

リコmend内容の妥当性に関する社内での再検討

リコmend内容の社内適用時のシミュレーション

自己責任による最終的採否決定

具体的手法と技術<手法・ツール名>

外部資源活用の判断

妥当性評価、判断

目的に即した要求の提示

ー 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
 - エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
 - 組織間障害
- マネジメント
 - 問題意識・認識
- 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

方針の失敗コンサルタントへの過信自己判断の不足自己思考の欠如

－ 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-035

－ 事例の概要

とても優秀なコンサル Z 氏に A 社のあるべき姿を整理してもらった。Z 氏は業界情報にも詳しく、現場と寝食を共にして実態を理解しようとするスタンスで、非常に信頼が置ける存在で、Z 氏の所属する会社も世間から高い評価を受けていた。Z 氏の提案した資料も納得性が高く、提案内容を実現すればすばらしい成果を上げることがイメージできた。しかし、いざそれを実装する段になると、現場の制約が次々と明らかになり、実装するベンダーによって、次々と現実的な機能に見直され、Z 氏の描いた To-Be にはとうてい及ばない。

－ 事象発生の背景

泥臭い、地道な改善を行ってきたA社は、他社の改革がドラスティックかつスマートに見えた。

－ 発生原因

直接原因

自社の文化、リテラシーレベルに適合しない改革

間接原因

コンサルタントへの丸投げ

Z氏が業界に詳しく、現場の協力がなくてもなんとかプロジェクトを進められたのがかえって裏目に出た

－ 問題解決の目標

あくまで助言者と位置づけ、最終的な改革は A 社が主体となって全社を巻き込んだ改革が実施されている

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

プロジェクト体制の明確化

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

自社の Capability の評価とそれに応じた改革

社内に改革チームを組織し、主導権を握る”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

要求分析知識エリア全般

業務知識”

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
- 知識・技術
外部環境の変化

キーワード

コンサルタントへの過信

－ 備考

なし

037 システムが完全すぎて使えない

－ 事例 No.---BAps-037

－ 事例の概要

ユーザーからシステム開発の希望を受けて要求内容の聴取を実施したところ、以前に構築したシステムに殆どの機能が含まれている上、そのシステムは現在も健在である。その旨をユーザーに説明すると、そのシステムは完全すぎて使えないとの説明があった。情報系の業務処理であるが、あらゆる入力情報の確認チェックがあり、一部情報の先行処理、部分処理、予備情報伝達、など現場の状況に柔軟に対応できない。システム開発時には、情報の信頼性と整合性を保つために、必要なあらゆる確認チェックを入れてほしいとの開発当時の要望であった。

－ 事象発生背景

情報システム上で業務を実行する環境が構築されている

現場利用者のシステム利用に関する能力は過渡期である

遠隔利用が多く、柔軟なシステムが必要

過去に構築したシステムは、管理部門の意向を強く反映し、高度な情報品質を目標に開発した

－ 発生原因

直接原因

過去に構築したシステムは、現場担当者の要求を反映しないで情報品質の維持という理想を求めた

過去のシステムは、あらゆる機能的要求を取り込んだ

間接原因

作成時にあらゆる要求を採用したため、機能の完全性に伴う利用上障害を見落とした

実務担当者の柔軟性の必要性を理解できなかった

重たいシステムの使いにくさに関する理解が不足していた

理想的システムの構築と利用環境におけるニーズの相違の理解が不足していた

管理者と現場利用者とのシステムへの要求の相違の理解が不足していた

－ 問題解決の目標

現場利用者の実務に柔軟に対応できる、高機能なシステムの構築

柔軟で高度なシステム機能を活かした実務マネジメントの確立

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

利用場面ごとの機能の切り分け、オプション化
利用者の業務能力に応じた利用方法の提供
必要最小限度の情報から利用できるシステム構造
情報品質上の必須事項と柔軟性事項との区分

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

現場利用者のニーズ把握の徹底、利用パターンの分析
システムの使い易さの設計
利用対象者と目的を明確にしたシステム機能

具体的手法と技術<手法・ツール名>

真の主要ステークホルダと要求の妥当性判断
使い易さのエンジニアリングとシステム構造
システム機能の妥当性評価

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

機能過剰なシステム要求理解の誤りシステム柔軟性の欠如

－ 備考

なし

038 社内の収益情報が顧客に流出し売価契約に影響を与えた

－ 事例 No.---BAps-038

－ 事例の概要

事業部門別業績情報が外部に流出、これを顧客が知るところとなり、当該製品の収益情報を基に顧客から値引きを要求されることになった。また、数値だけが独り歩きし、その実態は説明されないので次期受注契約に大きな影響を与えた。

－ 事象発生背景

社内では経営情報へのアクセスが比較的自由でありどのマネジメント層でも原価情報を知ることができる

注文生産品であり製品の開発から生産に至るまで、多くの階層の顧客とのコンタクトの機会が多い

－ 発生原因

直接原因

・個別見積製品であり、日常の顧客との会話で原価情報の話題が多く、機密情報管理に関して意識が低かった

間接原因

業績報告の多くの管理者への配布

比較的自由な経営情報へのアクセスと活用文化

不適切な説明による情報開示

情報の機密保持認識の不足

－ 問題解決の目標

公式ルート以外での、顧客への情報開示の制限徹底

情報管理意識の徹底”

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

担当部門に限定した顧客との緊密な情報交流の徹底

情報の意味の適切な説明

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

公開可否情報の明確な区分と開示制限

情報の機密保持意識の徹底

重要情報の機密管理の徹底

情報開示する際は、余計な部分の情報が伝わってしまわないよう表現の仕方を工夫する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

機密情報管理

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

情報開示判断の失敗機密管理意識の不足発言の重要性認識欠如

－ 備考

なし

041 目的不明確なシステム開発

－ 事例 No.---BAps-041

－ 事例の概要

業界の流行と他社企業での成功事例にこだわり、自社業務を理解せずに、トップからカットオーバーの目標(時期)だけを達成することを義務付けられ導入を行ったため、実務を行なう担当部署に十分な説明ができないまま導入し、実作業を行なう現場の反発を招き運用開始が遅れてしまった。

－ 事象発生の背景

全体組織は複数の事業部門から構成されている

各事業部門では製造品目および製造工程が異なり、テンプレートにはまらない

各事業部門の管理手法が異なる

プロジェクトチームの本質理解不足

－ 発生原因

直接原因

業界の流行と他社企業での成功事例だけで、自社業務を理解せず安易にシステムを導入
トップからカットオーバーの目標(時期)だけを達成することを義務付けられる

プロジェクト実行内容の議論が不在

間接原因

自部門の都合を優先し、全体最適化の意識がない

システムを変えることへの抵抗

業務改革におけるトップダウンの実行力が弱い

幹部の業務改革に対する目的意識の曖昧さと認識不足

－ 問題解決の目標

プロジェクトチームの有効性

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

トップの明確な意思表示

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

本質的業務機能の構築とシステム機能の最適化

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定

目的達成時の効果の相互認識

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

経営トップとシステム導入に関する徹底議論

目的、目標の確定までの着手保留の決断

具体的手法と技術<手法・ツール名>

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

基本方針不明確組織間合意不在目的不明

- 備考

なし

043 システム改革案に対する幹部の理解が不明確で提案が放置

－ 事例 No.---BAps-043

－ 事例の概要

幹部からの指示により、業務改革担当部門では社内の現状を調査の結果、一部運営システムの抜本的改革が必要な事が判明した。担当部門やその関連ユーザー等との検討の結果、長期的視点から見た業務プロセスと関連システムの改革案をその期待効果を含めて取り纏めた上幹部に提案した。長期の実行期間と投資額が必要ではあるが、今後の基盤としても重要なものであったにも関わらず、長期にわたり放置されたまま時間が経過した。その間、計画に対する幹部からの具体的評価や意見、内容変更の指示等は何も提示されていない。

－ 事象発生の背景

業務改革は幹部からの実行指示により計画に着手

具体的課題や内容の幹部からの指示はない

提案内容の詳細は改革担当部門が関係部門と検討して取りまとめた

提案に対する幹部の評価、判断ともになく放置されている”

－ 発生原因

直接原因

改革実行に関する幹部の意識低下

業務改革担当部門の幹部に対するアクションに欠ける

間接原因

当初からの目的の不鮮明な業務改革

計画段階における幹部との意思疎通の不足

業務改革に対する幹部の認識希薄、リーダーシップの欠如

幹部の長期的視点からの判断の欠如

提案元の積極的アクション不足

－ 問題解決の目標

提案内容の幹部との議論

幹部と各組織とのコンセンサスの確立による実行計画の承認取得”

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

改革に対する幹部の意識の再確認

実行案に対する幹部との議論、問題点の確認
必要な修正案の検討と提示

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

幹部との議論と基本的合意の取得
計画実行への幹部の参画
計画時点における幹部とのコミュニケーション維持
基本的長期計画の策定と合意

具体的手法と技術<手法・ツール名>

幹部の意思、方針のヒアリング
ステークホルダの選択と実行責任の明確化
幹部を交えた意見交換、ブレインストーミング
課題分析と実行内容の構成、最適化
提案内容の評価、修正

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

長期視野戦略不在幹部意思明示欠如問題の放置

－ 備考

なし

044 人材育成計画における事業部間の意見調整の失敗による計画遅延

－ 事例 No.---BAps-044

－ 事例の概要

A 社の人事部では、会社の人材育成に必要な B システムの認可を経営会議に臨んで訴えた。当該システムの運用には全社員のデータ投入が必要であるため、各事業本部の長が承認する必要があった。各事業部の担当者は、自分のニーズを好き勝手に言うだけで、結局当該システム提案は再提案を繰り返しなかなか受け入れられなかった。案件として半年間保留となり、その結果人材育成インフラの整備計画は予定より大幅に遅れることとなった。

－ 事象発生背景

短期的な収益に直接関係のない案件は、軽視されがちである。幹部も、お金にからむ事案で無理難題を押し付けているので、それ以外の事案については、無理強いしない

－ 発生原因

直接原因

当該作業が全社にとってどのような価値をもたらすかについて納得を引き出すのに失敗

間接原因

短期的な収益に関心が集中し、人材育成のように長期的に会社を支える施策の優先順位が低い

事業部を越えた問題認識の不徹底

人材育成に関わる意識の低さ

－ 問題解決の目標

経営戦略について幹部の共通認識があり、それと整合したシステム提案がされコミットされている状態

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

短期・長期のバランスのとれたビジネス戦略と、それに対応付けられたシステム提案

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

エンタープライズアナリシス(基本構想)の実践と共有

具体的手法と技術<手法・ツール名>

バランススコアカード-戦略マップ

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

経営層含む全社員の倫理教育情報の価値とリスク管理教育

－ 備考

なし

046 システム部門組織分離独立の失敗

－ 事例 No.---BAps-046

－ 事例の概要

システム部門運営の合理性と専門化を目指して組織を分離し、サービス事業会社へ編入した。親組織へは委託契約形態にて業務を継続提供した。当該事業会社は親会社各部門に対する間接業務の支援サービスを提供してきたが、システム事業は経験がなかった。移行時にその運営戦略やサービス目標などが明確でなく、また事業運営に長けた人材の転属がなく、利用部門からの直接の管理支援体制から外れたため事業の運営管理能力が弱体化して事業損失を重ねるようになった。一方、事業会社としての利益確保のためサービスの切り詰め、サービス価格の値上げを打出し、当初期待した運営の合理化に反する結果となり、運営が行き詰まった。その結局元の親会社の組織体制に戻すことになった。

－ 事象発生の背景

事業を引き受けたサービス専門会社は間接業務支援における事業経験も長く基盤もしっかりしていた

システム事業の支援に関しては業務経験も人材もなく、移管されてきた組織に運営を任せるのみであった

移管された組織は技術者集団であり、戦略的マネジメントをする人材に欠けていた”

－ 発生原因

直接原因

明確な目標と実行能力がないまま部門を分離した

当該部門の運営に有能な人材を移籍しなかった”

間接原因

サービス部門を独立させるという名目が優先し、基盤技術や運営経験のないところへ事業移管をした

目標設定や戦略不明確のまま移管を実施した

管理能力や運営能力を伴わない移管を実行した

移管された部門には良質なサービスを提供するという意識が生まれなかった

コストセンターからプロフィットセンターへの変化に伴う適切な事業形態と意識の変化ができなかった

－ 問題解決の目標

高度、高品質なサービスを提供する独立組織の再構築

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

サービスマネジメントに有能な人材の参画

サービス事業戦略の構築

高度なサービスの提供”

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

健全な運営ができる体制、人材による組織移管

移管後の明確なサービス戦略の立案と実施

移管過渡期における移管先への運営支援

利用者とサービス提供者との事業推進上の協調

具体的手法と技術<手法・ツール名>

事業移管のマネジメント

サービスマネジメントスキル

コラボレーション

事業運営能力

評価指標

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
 - 組織・実行責任者
 - エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
 - 組織間障害
- マネジメント
 - 問題意識・認識
- 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

組織分離の失敗能力評価の誤認不適切な人材配置

－ 備考

なし

047 市場の真のニーズを見落としした効率の追求による顧客離れ

－ 事例 No.---BAps-047

－ 事例の概要

広告会社 A 社では、印刷原価削減の為の施策として、トップの指示により収納率(1ページの中における広告の掲載料金の総額)の良い商品のコマ割(広告の配置方法)を真似た変更を行った。その結果、原価削減という当初の目的は達成したが、お客様からの掲載依頼が減り、売上が落ち、最終的に廃刊を招いた。

－ 事象発生の背景

－ 発生原因

直接原因

売上予測を行う為の営業との連携が不足

トップへの進言者(支援機能)の不在

間接原因

施策を実施することによるデメリットの検討不足

－ 問題解決の目標

各ステークホルダの要求を明確に把握する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

トップダウンの明確な方針、及びその根拠の提示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

主体的ステークホルダの摘出

議論による解決策導出の意識改革

目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント

- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
- 組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

顧客ニーズの無視過度なコスト削減の追及過度な経営効率の追求

－ 備考

なし

049 負担規模の判明により改革計画が認可されない

－ 事例 No.---BAps-049

－ 事例の概要

幹部の意気込みもあり業務改革に取り組んだが、実行計画立案により必要な資源負担が大きいたことが判明した。当面の事業業績の不透明感もあり幹部は実行に躊躇。実行案に対する計画縮小や、部分着手、あるいは段階的推進などの計画変更の指摘もなく実行認可が得られないまま計画が宙に浮いている。

－ 事象発生背景

トップダウンの業務改革提案により計画をスタート

当面の事業の不透明感あり積極投資への躊躇

幹部が計画の決済も規模修正の検討指示もしない

－ 発生原因

直接原因

幹部の柔軟な意思決定の欠如

実行責任者の柔軟な計画変更提案行動の欠如

間接原因

計画前の幹部の実行期待値と現実案との乖離

計画変更、着手変更、等の意思決定の欠如

計画推進に関する変更等柔軟性の欠如

投資と効果の評価判断の欠如

－ 問題解決の目標

実行案の修正による現実計画の立案による承認と実行

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

現実に即した内容への積極的計画変更

着手前の対象範囲と実行内容の議論と同意

現実に対応する柔軟な実行プロセスの採用

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

経営環境の変化に対応した柔軟な計画の修正

段階的実行のシナリオ作成とコンセンサス

機能の追加可能なシステム構造の採用

具体的手法と技術<手法・ツール名>

優先開発のマネジメント

段階的開発

投資回収評価

機能追加型システムアーキテクチャ

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

◎ トップ・幹部マネジメント

○ 組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

◎ 意思決定・明示

組織間障害

○ マネジメント

○ 問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

投資規模の誤算幹部判断放置計画変更の放置

－ 備考

なし

051 計画部門の理想と現場の現実との乖離によるシステム機能の大幅修正

－ 事例 No.---BAps-051

－ 事例の概要

改革プロジェクトにおいて業務管理の理想像を求める企画部門との打ち合わせを主体に、生産管理に関するシステム開発の基本概念と実行内容の詳細仕様を確定しシステム開発に着手した。プロトタイプの完成後、現場利用者の確認を得るための試行をしたところ、現場利用者のニーズや実現性と大きな機能的乖離があることを指摘され大幅な仕様変更が必要となった。工程とコストの大幅な増加は避けられないことになった。

－ 事象発生背景

システム開発部門が事業企画部門からシステム開発を依頼された

システム部門は企画部門の要求によりシステム仕様を開発

企画部門は理想的管理システムを追究していた

現場利用部門はシステム計画時点で要求仕様の策定に参加を要請されていなかった

現場利用者による仕様内容のレビューが行われなかった

－ 発生原因

直接原因

システム部門は事業企画部門の要求のみによってシステム機能进行設計した

事業企画部門は自分たちの理想を基に要求仕様を作成し、現場の実態要求の確認を怠った

間接原因

企画部門は自らがすべてを理解しているという自負があった

理想的システムと現場の現実との乖離を理解していなかった

企画部門は利用者ではないことの認識が不足していた

企画部門と現場利用者との乖離を認識できなかった

重要なステークホルダの見落とし

何が本当のニーズであるかの判断ミス

－ 問題解決の目標

現場利用者の意見を反映して企画部門の考える理想的システムとの調整のはかり、妥当性を確認の上システムを修正構築する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

利用者視点を反映したシステム仕様の再構築
管理者と利用者との乖離内容と根拠の理解
現実と理想との調整のための議論とコンセンサス
仕様決定時点での利用者の要求と現実的機能の確認

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

最終利用者の要求の直接確認
企画部門と実務部門の乖離の現実的認識と合意のための調整
重要なステークホルダの選定と確認
要求の妥当性の判断

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ステークホルダマネジメント
要求の分析と妥当性の評価
ユーザー視点のシステム機能

ー 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

真のニーズの誤認理想論と現実の違い妥当性確認の欠如

－ 備考

なし

052 経営環境の変化により計画されていた投資の実行予算が認可されない

－ 事例 No.---BAps-052

－ 事例の概要

システム改革プロジェクトにおいて、基本方針と具体策が認可されたが、実行予算における個別システム開発投資の認可が得られず計画が停滞してしまった。経営環境の悪化もあり、トータル開発予算の削減要求が強く、システムの全面的見直しが必要になった。具体的手法に関しても幹部から簡素な方法への変更要求が求められている。

－ 事象発生の背景

改革プロジェクトが発足し、改革実行計画を策定した
基本方針、具体策の幹部承認取得した
経営環境の悪化により、全体計画の圧縮を要求された
幹部からシステムの簡素化要求がある”

－ 発生原因

直接原因

全体計画概念承認時の想定を超える実行予算の必要性判明
システム改革実行時の経営環境の悪化

間接原因

幹部の開発投資の想定誤り
基本方針認可時に実行予算枠コンセンサスの非取得
幹部を理解させる重要性の内容不足
幹部の理解する効果規模の不足

－ 問題解決の目標

投資可能な規模への計画の修正と開発手段の合理化による費用削減による計画の達成
段階的開発とシステム簡素化による全体計画の達成
外部機能の利用による機能目標の達成(選択肢)

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

必要最小限のシステム構成による計画再構築
段階的構築
投資効果と実現具体策の幹部説明

計画縮小と幹部期待とのバランス評価

システムの無駄削除

外部資源利用などへの開発形態変更

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

現状に即した計画の合理化

改革スコープと開発費用との同時評価

基本計画着手評価と同時に、人材、費用、時間の投資認可取得

具体的手法と技術<手法・ツール名>

プロジェクト計画

システム開発概算見積

投資効果算定と測定

計画の妥当性評価

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
組織間障害
- ◎ マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

環境変化への柔軟性不足計画修正の不在計画時の予測不良

－ 備考

なし

053 投資が認可されない

－ 事例 No.---BAaps-053

－ 事例の概要

業務Aのサービス改善に当初予算として1億円計上し、概ね了承される方向と成った。しかし当初予算は、類似サービスBを参考にした簡易的なものだったが、本格的な見積もりを行なったところ、倍以上の規模のコストがかかり、それ以下ではたいした効果が望めないことが発覚した。予算の増加は難しかったため、結局中途半端な投資を行なったが、必要な機能がなかったため利用されず、結果、無駄な投資となった。

－ 事象発生背景

概算で予算枠が確定するため、詳細な見積もりを実施した結果、想定外の費用が必要となった場合、開発スコープを削って予算の枠内に抑えるという慣習がある。

－ 発生原因

直接原因

当初見積時点では、精度の高い見積を行うための情報が不足していた

当初の段階では、プロジェクトのスコップや制約事項が決まっていなかったため

間接原因

当初見積で、予算枠が確定してしまう

当初示されたスコップの変更が認められない

－ 問題解決の目標

予算とスコップの整合性がとれている状態

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

詳細見積結果が当初予算をオーバーすることの許容、もしくはスコップの削減を許容する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

要求定義プロセスの見直し

具体的手法と技術<手法・ツール名>

見積もりテクニックの高度化

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

□ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

－ 備考

なし

054 定量的投資回収効果の説明が困難で計画が認可されない

－ 事例 No.---BAaps-054

－ 事例の概要

経営システム改革に伴う基盤設備の増強が必要になり、利用者の利用環境、将来の効率的運用も考慮してシステムインフラの強化増設を提案したが、システム投入による管理モデルの刷新など直接的な数値化が困難な効果に対する幹部の理解が得られず、人員削減と原価低減への効果の数値的説明が納得できないとの理由で提案は却下された。

－ 事象発生の背景

経営システムの改革を推進中

システムの強化と利用の増大による既存システム基盤の増強投資が不可欠

本投資は基礎基盤の強化や運用品質の向上など定量的説明が難しい効果が主体

システム開発とインフラ整備強化とが個別に投資提案されている

－ 発生原因

直接原因

投資効果において量的効果のみが考慮され、定性的効果の理解が得られない

幹部の効果評価に対する偏重

間接原因

投資効果評価に、人員削減、コスト低減効果が過度に重視され、戦略的效果が評価されない

長期的効果が評価されず、目先の効果数値のみが評価される

システム改革の投資において、システム開発と必要な基盤整備は一体であることの認識が欠けた

定性的効果の定量的説明力の不足

経営システム改革の戦略的アプローチの意識が不在

トラブル回避などシステム信頼性向上が理解されない

－ 問題解決の目標

システム基盤充実による信頼性向上の重要性を幹部に理解させ、投資効果は直接的数値のみでないことを認識の上必要な投資認可を得る

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

システムの投入効果は、人員削減やコスト低減だけではなく、運営モデルの改革による基本的改革がさらに重要であることの理解に向け説得する

目先の直接的効果はそれだけで終わるが、ビジネスモデルの変革は他の大きな可能性を含んでいることの理解の取り付けが必要

システム開発は、それが利用される利用基盤や環境の整備があつて初めて達成できることの理解説得

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

着手時における投資計画の構築システムとの関係と効果へのインパクトの総合的理解の取得

即時的目先の効果よりも、基本的プロセス改革が本当のビジネス改革であり、本質的效果が得られることの理解の取り付け

戦略的経営システムについて幹部と常時議論を深める

具体的手法と技術<手法・ツール名>

投資効果の評価

短期投資と長期投資

最適投資の方法

事業の投資戦略

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

投資効果説明困難効果の定量化不足非量的効果説明の失敗非量的効果の理解不足

－ 備考

なし

058 統合システムの構造が複雑冗長になり、ランニングコストが高く修正も困難

－ 事例 No.---BAps-058

－ 事例の概要

統合システムの開発において、システム構成の最適化意識特に利用コストの認識が弱く、完成システムが冗長、複雑になり、利用リソースが多岐にわたるため、その保守、運営のランニングコストが異常に大きく、加えて性能も悪い。これらの問題を解決するには、基本的システム構造を再構築する必要がある、膨大な作業と資源が必要なため、実行が非常に困難である。

－ 事象発生背景

複雑、多岐、にわたるシステム構成

開発者はシステムコスト、特に利用コストの認識が弱い

利用者は開発者に対してシステム利用のコストに関する要求をしていなかった

－ 発生原因

直接原因

システム構成、必要インフラ、選択技術、保守容易性、等への着手時妥当性評価の欠落

開発者における利用コスト意識の欠如

間接原因

システム構成と運用時必要インフラの関連認識不足

計画時の運用コスト概念の欠如

システム構造計画の失敗

－ 問題解決の目標

各システムの簡素化と統合による、性能向上と必要インフラ基盤の最小化による運営

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

必要最小限規模へのシステムの縮小

低コストリソースの導入

より効率的資源利用技術の適用

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

高効率システム概念の習得

運営コスト低減の目標設定

最小リソースの最大活用による構築
外部サービス機能の効果的活用
実務オペレーションを考えたシステム構造最適化
ランニングコスト視点から見たコスト意識
システム開発における最適化の理解

具体的手法と技術<手法・ツール名>

最適システムアーキテクチャ
機能構成評価
システム最適化
ランニングコスト評価

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

実行環境の認識不足システム技術能力不足ランニングコスト意識の欠如

- 備考

なし

061 内部組織ごとの思想が異なる

－ 事例 No.---BAps-061

－ 事例の概要

地域毎に異なる商品管理システムを採用していた為、システムを一元化することを提案。商品企画スピードアップ等の様々なメリットを紹介したが、従来のやり方に対する執着が強く、理解が得られるのに時間を要した。また、この調整が長引いたため仕様決定/設計に遅延が生じ、導入準備期間が短くなり、結果的に、求めた効果が得られずにシステムも使われなくなった。

－ 事象発生の背景

全体組織は複数の事業部門から構成されている
各事業部門の管理手法が異なる

－ 発生原因

直接原因

各ステークホルダーへの協力依頼の不足
ステークホルダーの見極め不足

間接原因

トップの意思/方針が不明瞭

－ 問題解決の目標

課題の優先順位付けを行う

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

統一による問題発生の有無の判断
最適統一システムの設計

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

課題の優先順位付け
システム改革のためのトップダウンの明確な方針の表示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

組織間協調精神の確立
組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定
目的達成時の効果の相互認識

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

組織間調整の不足全体最適化意識不足トップの意思/方針が不明瞭

- 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-062

－ 事例の概要

社内の経営情報の利用に関し、管理部門相互や、各事業部門での経営データの定義、管理指標の利用などがまちまちであり、統一がとれていない。その結果、全社共通の尺度での情報収集が難しく、また、共通指標での事業評価などが十分にできないばかりでなく、業務の連携、経営システムの情報化推進の大きな障害になっている。

－ 事象発生の背景

事業部門別の歴史的背景による管理システムの存在

全組織を統一した評価の共通指標がない

－ 発生原因

直接原因

管理システムの不統一

全社共通管理指標の未設定

間接原因

全社管理部門の統一管理意識弱体

システム統一意識の欠如

経営情報の利用レベル、方法がまちまち

各事業部門の個別独立運営意識が強い

情報化推進が弱く、常識的問題発見が遅れた

－ 問題解決の目標

組織を統一した管理指標の統一と利用システムの一元化

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

事業部門の壁を越えた管理システム統一の議論展開

全社共通の管理指標の制定

情報利用の能力育成と効果認識

経営システム情報化の概念と技術の習得

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

総合的視点での経営の認識の必要性のトップマネジメントの啓蒙

全体最適化による効果の提示と認識

運営方法、基礎作業の標準化など、本質問題からの改革着手

世の中の現状理解と自分たちの位置の認識

経営情報活用に関する問題整理

具体的手法と技術<手法・ツール名>

経営情報システムの基本

経営情報活用

主要管理指標

企業情報システムの構築と処理モデル

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

標準化意識の欠如全体最適化意識不足システム統一意識不在

－ 備考

なし

063 管理コード等が内部組織ごとに異なり業務運営に障害となっている

－ 事例 No.---BAps-063

－ 事例の概要

複数事業部門を有する企業に於いて、事業部門ごとに、製品・部品・管理・顧客等々のコード体系が異なり、事業部を越えたコーポレートレベルの情報収集、集計、情報編集等に多くの労力を必要としている。顧客へのサービスの一元化にも事業部相互の確認が必要となり、場合によっては、同一顧客に対し複数の事業部門から担当者がコンタクトし、クレームを招いている。

－ 事象発生の背景

事業部門別に歴史背景が異なりそれぞれ独自の管理体系がある

多様な製品群があり、複数事業部門から同一機能製品が生産されている

膨大なコードシステムがあり、一元化管理の限界がある

部品などは常に増加していて、異なる事業部門間での統一調整がきわめて困難である

－ 発生原因

直接原因

膨大な既存のコード体系があり、現時点では組織間相互の調整の限界を超えている

間接原因

個別に発展した事業部門別のコードシステム展開

コード類の保守管理に多大な労力が必要

既存設計資料などの連続性確保困難

膨大なコード類と一元化の困難性

組織間コード統一メカニズムの不在

－ 問題解決の目標

現実レベルで可能な範囲でのコード体系統一の実行

新たな標準コード体系を設定して、今後発生する対象から適用する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

コード類標準化ルールの制定

利用頻度の高いコードの優先標準化

コード管理部門の設定

コード変換機能、シソーラスの設定

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

部門縦割りシステムの排除

事業部門特色の少ないところからの標準化の推進

標準化に対する意識改革

新たな標準コードの設定と適用ルール の 制定

管理の一元化推進

管理の自動化によるコード類の自動設定

具体的手法と技術<手法・ツール名>

コード体系と標準化

コード変換技術

関連情報検索

部品表

シソーラス

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

情報共有意識の欠如組織運営意識の欠如問題意識の欠如標準化意識の欠如

－ 備考

なし

064 情報共有意識の未確立によるチーム活動の障害

－ 事例 No.---BAps-064

－ 事例の概要

営業部門において情報の共有により市場への対応を戦略的に進めることが計画されたが、営業担当者は自分の集めた情報は自分の情報であるという意識が強く、情報の共有が進まない。情報が共有されない結果、同じ顧客を同じ企業の者同士が取り合うという状況が発生した。すべての情報を、共同で一元管理して、市場への全体最適化を進めるという意識を持つことは担当者間の競争意識とも関連するため困難を伴っている。

－ 事象発生背景

比較的大きな組織で、営業担当者が多数在籍する

基本的には担当顧客は分担が決められている

個人の評価は受注実績に基づく部分が大きい

個人が集めた市場情報、顧客情報は個人の権利であるという意識が伝統的に続いている

－ 発生原因

直接原因

個人が収集した情報を共有することは、社内の競争者を有利にすることにつながる

個人の努力による情報の共同利用に関する評価基準が定められていない

間接原因

自分の集めた情報が他人に利用されることに不安や不満を感じる

情報共有により営業効率を上げようという思想が理解されない

情報の提供とそれにもとづく成果に対する評価制度が確立されていない

－ 問題解決の目標

収集された情報を組織内で共有して効果的な営業戦略を実行するシステムを構築する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

情報共有によるチーム営業の認識向上

情報共有に関する評価制度の明確化

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

市場対応の戦略的方法とコンセンサスの確立

情報共有に関する方針の相互合意

市場開拓者の評価基準の明確化

協力者の実績評価

他人の開発した市場、顧客を利用するルールの確立と相互承認

具体的手法と技術<手法・ツール名>

情報公開と情報共有

マーケティング手法

情報の価値評価

チーム活動

－ 分類

区分

■ ビジネス全般

□ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

○ 組織間障害

○ マネジメント

◎ 問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

チーム活動認識不在全体最適化意識欠如情報一元管理意識不在個人権利の評価不在

－ 備考

なし

066 表示画面へのこだわりによる膨大なコストアップ

－ 事例 No.---BAps-066

－ 事例の概要

ERP パッケージを導入する際、現場から「使い勝手が悪い」との意見・苦情が出されたため、入力画面の殆どを現状の伝票と同じデザインに変更した。これには莫大なコスト(時間・お金)がかかり、さらにアップグレードする際にも困難が生じている。

－ 事象発生背景

組織全体最適化の意識が薄い

－ 発生原因

直接原因

組織全体最適化の意識が薄い

変革への抵抗

現場優先主義(システムを現業に近づけるアプローチの採用)

変革による利点をトップマネジメントが現場に上手く伝えていなかった。

間接原因

トップが考える以上に、現場の声が大きかった

－ 問題解決の目標

現場とトップのコミュニケーションの機会を多く設ける。

システム変革によるメリットを現場に上手く伝え、双方が納得してから変革に取り組む。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各事業部門の現行システムの理解と分析

統一による問題発生の有無の判断

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

統一システムの合意、開発

各事業部門の意識改革

システム改革のためのトップダウンの明確な方針の表示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

主体的ステークホルダの摘出

組織間協調精神の確立

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定

目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

全社改革の困難

－ 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-068

－ 事例の概要

A社では、外部設計を行なうのはユーザー側の責務で実施することとし、ベンダーは仕様承認の会議でそれを了承する手堅い運用を行っていた。それでも仕様変更は多く当初開発規模よりも仕様変更規模の方が大きい状況が続いていた。

－ 事象発生の背景

要求変更があってもユーザー担当者には直接ペナルティがない。

仕様変更・手戻りがあるとコスト増になるという認識事態がユーザー担当者には希薄

－ 発生原因

直接原因

ユーザー側の仕様のつめが甘い

間接原因

とりあえず作っておいたほうが安心という文化

とりあえず先に進んで見かけの進捗を良く見せようという文化

－ 問題解決の目標

検討不足に起因した仕様変更の撲滅

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各ユーザー部門にコスト意識を持たせるプロセス

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

細かい案件単位に調達を実施する

コストの観点からプロジェクトスコープと調達コストを厳しく精査するプロセスの導入

仕様変更は別案件というプロセスの導入(対象システムでは仕様変更が激減 1/10 以下)

具体的手法と技術<手法・ツール名>

要求仕様の妥当性確認

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

仕様変更の嵐要求仕様の管理不足

－ 備考

なし

070 内部組織ごとに人事考課の処理方法が異なり、処理機能ごとのシステム連携がない

－ 事例 No.---BAaps-070

－ 事例の概要

製造業A社は人事考課システムが対象者別に複数に分かれており、また人事マスタ、教育管理その他、それぞれが個別システムとして構築-運用されている。結果として全社的な人事戦略の実行やタレントマネジメントに関する情報の集約に時間とコストがかかっている。

－ 事象発生の背景

人事考課システムの概念・システムの不統一

－ 発生原因

直接原因

現行の業務ありき、かつ着手可能な部分からシステム化を進めたため、類似の複数システムが構築されてしまった

情報を一元管理することのメリットが現場まで伝えられていない

間接原因

現行業務への影響を理由に一元化に対して積極的な支援が関係者より得られない

－ 問題解決の目標

経営方針/事業戦略に照らし、何が一番優先すべき事項なのかをまず明確にした上で、具体的なあるべき姿を全社で共有する

優先事項の実現のため、必ずしも全てにおいて改善につながらないことを認識し、明確な方針を徹底して遂行するというコミットメントをユーザーから得る

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

最適統一システムの設計

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

統一システムの合意、開発

統一管理部門の設置

管理業務の一元化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

RFP(提案依頼書)の作成

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
- システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

関連システムの連携不足システム仕様の連携情報一元化

- 備考

なし

074 各種データの連携性がなく定期報告の作成に多大な手作業が必要である

－ 事例 No.---BAps-074

－ 事例の概要

月次報告などの定期的レポートの作成には、多岐にわたる経営情報システムからの情報を手作業で分離編集する必要があり、これらレポートの作成に多大な労力と確認作業が必要となっている。

－ 事象発生背景

種々の処理システムが個別独立している

システム間連携機能不備

統一的な情報検索やデータ抽出不可

－ 発生原因

直接原因

システム間連携機能弱体

システムの個別処理

間接原因

総合評価システム指向の不足

時間軸での情報集計意識の欠如

情報共有、一元化処理意識の欠如

情報編集自動化の発想に欠ける

－ 問題解決の目標

経営情報の総合的編集を目的に応じて柔軟に自動編集できる

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

情報の自動抽出と連携インタフェースの構築

複数のシステムから特定データを自動抽出し編集する

システム間情報インタフェースの開発

ビジネスインテリジェンスツールの活用

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システムごとの情報定義の統一

抽出情報定義の一元化

抽出、連携インタフェースの統一

情報抽出、レポート編集自動化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスインテリジェンス

システム間情報連携

経営評価指標の標準化

ー 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

○ 組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

◎ 問題意識・認識

組織能力・人材

○ システム仕様

○ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

システム間情報連携認識不足情報連携技術未熟経営情報の標準化変化への対応柔軟性

ー 備考

なし

075 事業部間の主張による類似運営組織最適化の遅延

－ 事例 No.---BAps-075

－ 事例の概要

業績を事業部単位で評価するため、縦割り意識が強くなってしまい、共通業務の水平展開・人員共通化を行おうとしても、人件費の配賦基準を決められず、短期間でもとの体制に戻ってしまう。

－ 事象発生背景

全体組織は複数の事業部門から構成されている

各事業部門では製造品目および製造工程が異なり、テンプレートにはまらない

各事業部門の管理手法が異なる

今後の高効率経営のために、管理手法の統一を図りたい

組織全体最適化の意識が薄い

－ 発生原因

直接原因

組織としての統一的推進能力の欠如

間接原因

自部門の都合を優先し、全体最適化の意識がない

担当者への丸投げ

部門間の改革及び協力意識の欠如

不具合の原因を他に求める風習

－ 問題解決の目標

事業部門の境界を越えた共通業務部門の構築と運営

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

関連業務の洗い出し

統一による問題発生の有無の判断

最適統一部門の設計

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

業務統一の合意、開発

管理業務の一元化

各事業部門の意識改革

幹部経営陣の強固な業務改革意識

具体的手法と技術<手法・ツール名>

経営幹部の明確な意思表示

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

本質的業務機能の構築と機能の最適化

目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

■ ビジネス全般

□ 情報システム

レベル

◎ トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

◎ 組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

全体最適化の理解

－ 備考

なし

076 部門間での共通部品化・共通作業の集約化ができない

－ 事例 No.---BAps-076

－ 事例の概要

情報処理会社であるA社では、各事業部門に類似したアプリケーションを受注・開発していたが、ノウハウ・モジュールの共有化を部門間で図ることはなく、類似の業務を無駄にこなしていた。

－ 事象発生背景

組織全体最適化の意識が薄い

部門毎の業績評価

－ 発生原因

直接原因

会社ではなく、部門毎に業績を評価するため、他部門と協力するという意識が薄い。

間接原因

経営トップが複数部門が類似業務を遂行していることによる無駄を認識できていない

－ 問題解決の目標

組織改編により、業務レベルでの重複がなくなり、組織全体としての効率が高まる。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

類似業務を複数部門が遂行することにより発生する無駄を経営トップに認識してもらう

業務視点で効率化が図れるよう組織を改編する

各部門が自己防衛に走らないような業績評価の仕組みを確立する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

複数部門による類似業務の遂行による損失を分析し、経営トップに上奏する

組織改編の実行(類似業務を特定部門に集約する、もしくは要員を移動させる)

売上・損益以外の評価指標を確立する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

組織改編

部門評価指標の見直し

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

類似した業務業務の重複重複した組織機能組織の自己防衛組織の壁

- 備考

なし

080 利用者のシステム理解力と要求能力の不足

－ 事例 No.---BAps-080

－ 事例の概要

ベンダーから新システムの説明を受け、パッケージと思い導入したが、実際にはパッケージは未完成のものであった。更に、提案依頼書に記されている機能も満たされず、利用者側もそれをチェックできる体制がなかったため、非常に使いづらいシステムが構築されてしまった。

－ 事象発生背景

利用者側に、IT に精通している人材が極めて少なかった。

－ 発生原因

直接原因

ベンダーの説明が不足していた

基本構想段階の取り組みが不十分

利用者側の体制不備

間接原因

ベンダー主導のシステム開発

－ 問題解決の目標

カスタマイズの発生が少ないパッケージの選定

コンサルがユーザーの立場として PJ に参画し、ベンダーとのやり取りやチェックを行う提案を実施。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各事業部門の現行システムの理解と分析

統一による問題発生の有無の判断

最適統一システムの設計

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ユーザー側の要求を代弁できる人材のアサイン

具体的手法と技術<手法・ツール名>

主体的ステークホルダの摘出

本質的業務機能の構築とシステム機能の最適化

目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

人材の不足ベンダー依存の危険性

－ 備考

なし

081 システム変更にかかる時間がかかる

- 事例 No.---BAps-081

- 事例の概要

A社は、業務プロセスの見直しを実施し、それに応じたシステムの変更作業に着手した。しかし、パッケージにアドオンした部分の設計書が整備されておらず、データの格納場所や設定情報の明記がなされていなかった為、それらの調査に時間を費やすこととなった。また、アドオン部分の変更を想定した設計になっておらず、機能の変更にかかる時間がかかるシステムとなっていた。

- 事象発生背景

A社はもともとパッケージシステムを使っていたが、パッケージの機能に業務フローを合わせるという視点が抜けており、アドオン開発を付け足すことで業務に合わせたシステム構築を行っていた。ところが、そのアドオンを設計せずに追加しており、その部分がスパゲティコードになってしまっていた。

- 発生原因

直接原因

システム設計能力の不足

ドキュメント整備の怠慢

間接原因

組織全体最適化の意識が薄い

要求が不明確

システム開発プロセスの成熟度が低い

- 問題解決の目標

パッケージを使用するのであれば、パッケージの機能に業務フローを合わせ、アドオン開発は出来るだけ避けること。

スクラッチであれば、仕様書を的確に残すことはもちろん、追加開発がありうる前提で複雑なプログラムは避けることが重要。

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

最適統一システムの設計

業務プロセスの簡素化、標準化、最適化

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

各事業部門の意識改革

システム改革のためのトップダウンの明確な方針の表示

具体的手法と技術<手法・ツール名>

本質的業務機能の構築とシステム機能の最適化

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- ◎ 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

システムドキュメント管理の不備

- 備考

なし

082 連携するシステムの調査不足により新システムとのインタフェースが手作業になってしまった

- 事例 No.---BAps-082

- 事例の概要

業務の一部を新システムに切り替え、既存システムからデータが自動連携される運用を想定していたが、既存システムからキーとなるデータを直接取得できないことが判明した。インタフェースを構築する予算は取れず結局、既存システムからデータを手で抜き出し、担当者が加工してから新システムにアップロードする手運用となった。

- 事象発生の背景

今後の高効率経営のために、管理手法の統一を図りたい
組織全体最適化の意識が薄い

- 発生原因

直接原因

新システムの本稼動までに十分な時間的余裕がなかった。
どのようなデータを、どのような形で連携すべきかの調査が不十分

間接原因

新/旧システムの受け持つ業務範囲が不明確

- 問題解決の目標

新システムと旧システムの GAP を完全に洗い出した上で、移行する業務を決定してから本稼動の時期を決定する

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

業務プロセスの簡素化、標準化、最適化
スコープ(範囲・期間等)の明確化

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

要求開発の重要性認知に時間を割く

具体的手法と技術<手法・ツール名>

システム鳥瞰図の作成

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
- ◎ 知識・技術
外部環境の変化

キーワード

開発予算の不足結合テストの不備

－ 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-086

－ 事例の概要

ファッションデザインスタジオ向けのアーカイブシステム開発で、発売されて間もないデータベースソリューションを採用したものの、メーカーの保守サービスが手薄で、システム運用開始後のメンテナンスに支障が生じた。

－ 事象発生の背景

LAMP(Linux+Apache+MySQL+PHP、一時期ブームになった、オープンソースのみで組まれた動的 Web 環境)に関する知識が普及する前の時代であった

－ 発生原因

直接原因

データベースの採用が、開発担当者の「好み」と「思い込み」で決められていた。

間接原因

データベースを低コストで構築することが求められた

既存のデータベースソリューションが高価であった

－ 問題解決の目標

ニーズに最も適した技術や製品を選択できる体制を構築する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

実績の少ないソリューションの導入には十分な調査・検討が必要

長期的な技術動向を見極めたうえで、採用するソリューションを決定すべき

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

要素技術の選択にあたっては、複数のメンバーの評価を以て行う

具体的手法と技術<手法・ツール名>

技術ロードマップの策定

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

安易な判断担当者の自己過信

－ **備考**

なし

－ 事例 No.---BAps-087

－ 事例の概要

教育事業を営む大手A社は、県内の模試を取り仕切っていた。処理すべきデータ量の増大に伴い、現行の模試処理システムでは、処理に支障が出ることとなり、システム改造の必要に迫られた。その改造をB社に依頼したが、双方ともにシステムを熟知している人材がおらず改造作業が難航した。

－ 事象発生の背景

現行システムを開発したのは別のベンダーC社であったが、開発関連のドキュメントを残しておらず、しかも経営の不振でC社は解散

A社は、システムを維持・管理する部署をもっていない。(コンピュータシステムに関心のあった先生が運用を主導していた)

－ 発生原因

直接原因

システムを熟知した人材の不在

ドキュメントの不備

間接原因

A社は、あたかも自社の一部門のようにC社に完全に依存していた。しかし、ある日この関係が破綻した。

－ 問題解決の目標

A社は、責任を持ってシステムを維持管理できる体制を整えておく

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

自社の経営に主要な構成要素を、自社でマネジメントできるようにする。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システムに責任を持つ部門を設立する、もしくは人材を育成する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

システムまわりのドキュメントを整備する

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

管理体制の不備ベンダー依存の危険性

- 備考

なし

- 事例 No.---BAps-088

- 事例の概要

ERPの導入による経営効率の向上には、業務プロセスの検証、標準化が欠かせないが、各部門で販売品目が異なり、業務プロセスも異なる。それぞれの部署の最適化を目指すのか、全社的に共通するような業務の見直しが必要なのかが決定できない。その結果、結局、事業所単位・部署単位の縦割り経営を解消できない。

- 事象発生背景

全体組織は複数の事業部門から構成

各事業部門では製造品目および製造工程が異なり、テンプレートにはまらない

各事業部門の管理手法が異なる

- 発生原因

直接原因

業務プロセスの分析不足

間接原因

業務のあるべき姿の位置づけ(目標)の不明確さ

パッケージ導入期間が不明瞭

- 問題解決の目標

主目的と例外の明確な判断

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各事業部門の現行システムの理解と分析

統一による問題発生の有無の判断

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

統一システムの合意、開発

管理業務の一元化

各事業部門の意識改革

経営幹部によるシステム導入目的の明確化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

トップの明確な意思表示

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

本質的業務機能の構築とシステム機能の最適化

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定

目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

基本方針の明確化妥協点の選択異種業務の標準化

－ 備考

なし

090 モジュール化ができずに同じ不具合が多発した

－ 事例 No.---BAps-090

－ 事例の概要

教育事業を営む大手A社が主催し、全県規模で行われる統一模試の処理システム。処理データの増大に伴い改造の必要に迫られた。模試は年間を通して10数回開催され、その都度発生するデータを遅滞なく処理する必要があった。開催ごとの処理条件が(微妙に)異なっており、この模試処理システムでは開催別の処理モジュールが用意されていた。年間開催スケジュールに支障が出ないよう、差し迫っている処理モジュールから順次改造することになった。しかし開発期間に余裕がなく、それぞれの処理モジュールに共通の処理が多く含まれることが予想されたが、全体の整理がないまま改造作業に入ったため、同じような不具合が各モジュールで発生する事態となった。

－ 事象発生の背景

模擬試験ごとに微妙に処理条件の異なるシステム

模擬試験という、納期が絶対の処理であった。

全体の整理を行う作業期間が取れないまま、開発・修正作業に入ってしまった。

－ 発生原因

直接原因

実装開始を急いだ結果、部品の共通化などシステム全体を見通した配慮に欠け、不具合が入り込む余地を大きくした。

間接原因

納期が絶対のシステムで、根本策の作業期間が読めないため当面策に走ってしまう

－ 問題解決の目標

十分なシステム構造設計作業期間の確保

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

実装開始を急いだとしても、必要なステップは踏まなければならない。システムの全体最適化のために時間を割くべきであった。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

モジュール構成の整理と、根本策(全体整理)に必要な時間の見積

具体的手法と技術<手法・ツール名>

トレーサビリティマトリクスの整備

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

急いては事を仕損じる急がば回れ準備の不足

- 備考

なし

093 設計時点で利用環境の確認を怠ったため満足な性能が得られなかった

- 事例 No.---BAps-093

- 事例の概要

対話型システムにおいて、業務形態の実態をよく理解しないままシステムを構築した。その結果、システムの応答性が悪く、利用者がストレスを感じ、作業効率も低いものとなってしまった。更に開発後に応答性を改善することは多大な困難を伴った。

- 事象発生背景

多くの担当者が同時に利用する生産管理の基幹システム
システム機能要求に検討の焦点を当て、性能面の対応を怠った

- 発生原因

直接原因

システム計画時に運用時の応答性評価を怠った

間接原因

実務環境の想定と理解が不十分であり、集中負荷があることに気づかず一般的処理以上の対策はしなかった
利用の継続による、システム情報の蓄積、機能の増加などの発生予測をしなかった
適切なシステム運用マネジメントの機能がない

- 問題解決の目標

想定される利用環境の変化、あらゆる利用方法においてシステム全体で適切な応答性を確保する

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

基盤性能の強化である程度の応答性向上を図る
運用面から利用時間の分散を図り負荷集中を避ける
長期間不使用のデータをオフライン化する
緊急を要しない情報編集をオフライン化する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

開発時のシステム応答性への意識向上
利用環境と負荷の大きさの推定分析

応答時間設計のモデル化
システムの応答性悪化回避設計
十分な利用環境の調査認識
十分な応答性設計
低頻度利用情報のオフライン化
利用環境基盤の高度化投資

具体的手法と技術<手法・ツール名>

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

システム実行環境の認識不足システム構築技術未熟実行環境想定不足

－ 備考

なし

096 システムは想定外の利用のされ方をするため、想定外の利用からの保護策をとる必要がある

－ 事例 No.---BAps-096

－ 事例の概要

計画時の利用環境の認識不足のため、予想されなかった利用方法に起因するシステム不良の発生は多い。想定外の利用方法、誤入力、集中利用、など、十分な予測と発生予防のプロテクトが必要である。

－ 事象発生の背景

ローカルな利用を対象として作成したシステム

想定外の利用方法への配慮が少ない

利用限界の検証がされていない

－ 発生原因

直接原因

本来公式な利用を考えていなかったシステムが公開利用された

開発元の規模と環境が基本

利用限界のチェックがされていない

間接原因

予想されなかった集中利用や異常利用の発生

システムに処理能力を越える集中負荷による処理機能の低下

予期しない誤入力によるシステムダウンの発生

利用環境の検討、処理能力の限界等の検討未完

－ 問題解決の目標

良いシステムは利用限度を認識の上活用、他システムで代替できるものはクリティカルな業務には利用しない

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

利用限界を認識して利用

修正変更なシステムには必要なプロテクトをかける

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システムの利用限界の認識と異常利用発生時の保護機能の設定

異常利用パターンの洗い出し

異常負荷試験の徹底

利用方法の想定ミス

異常利用の自動判定によるシステム保護

テストランにおける異常利用のシミュレーション不足

具体的手法と技術<手法・ツール名>

システム信頼性

システムテスト

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

○ 組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

○ 問題意識・認識

組織能力・人材

◎ システム仕様

○ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

システム標準化意識不足利用環境の想定認識不足利用限界プロテクト不在システム利用限界の設定脱落

－ 備考

なし

- 事例 No.---BAps-097

- 事例の概要

A社向けアーカイブシステムを開発したB社は、データベースに発売間もないソリューションを採用した。しかし、細部を理解できる技術者が限られており、システムメンテナンスに支障がでた。

- 事象発生背景

当該ソリューションは LAMP(Linux+Apache+MySQL+PHP、一時期ブームになった、オープンソースのみで組まれた動的 Web 環境)であるが、これらの知識・運用ノウハウが普及する前の時期であった。

- 発生原因

直接原因

データベースの選択は、コスト面と担当技術者の好みで決められていた。担当技術者は、将来そのソリューションが主流になると思っていた。

間接原因

データベースを低コストで構築することが求められた。

既存の DB ソリューションが高価であった。

- 問題解決の目標

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

実績の少ないソリューションの導入には十分な調査・検討が必要

長期的な技術動向を見極めたうえで、採用するソリューションを決定すべき

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

具体的手法と技術<手法・ツール名>

- 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

◎ 組織能力・人材

システム仕様

○ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

担当者の自己過信実績不足のソリューション

－ 備考

なし

099 間に合わせて追加した機能が見直されることなく、システムの保守を阻害

－ 事例 No.---BAps-099

－ 事例の概要

納品直前に出された要求に応じて、間に合わせて作ったソフトがそのままシステムに組み込まれ、見直されることなく使い勝手の悪いものとなっている。(他の処理の操作性と整合性がない)

－ 事象発生背景

システム稼働が最優先された

－ 発生原因

直接原因

間に合わせの機能について、落ち着いてから再検討する予定が反故にされてしまった

間接原因

要求引き出し時の洗い出しが不十分であった。(開発側、ユーザー側双方のスキル不足)

－ 問題解決の目標

間に合わせて作ったソフトウェアが後日確実に置き換えられるプロセスを確立する

そもそも、間に合わせのソフトウェアに頼らずに済むようにする

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

変更管理プロセスを導入し、納期直前であっても規定のプロセスに乗っ取った変更管理を行う。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システム稼働を優先させ、仮処置ですませておいた部分を、他の処理との整合性をもたせるよう整理する。

具体的手法と技術<手法・ツール名>

変更管理ボードもしくは変更管理ツールの導入

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

○ マネジメント

◎ 問題意識・認識

○ 組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

完成前に終止符実行されなかった改善計画

－ 備考

なし

101ERP 導入に伴う入力作業の増大

－ 事例 No.---BAps-101

－ 事例の概要

ERP システム運用につき、BOM(BillofMaterials、部品表)作成に多大な時間を費やし、日々の製造業務においてもリアルタイムに実績入力しなければ、経営陣が求める情報を与えることができず、入力だけで時間を取られてしまう。また、各部門で異なる作業をしており、かえって入力作業のためだけの人員を各部門に増やす結果となってしまった。

－ 事象発生の背景

全体組織は複数の事業部門から構成されている

各事業部門では製造品目および製造工程が異なり、テンプレートにはまらない

各事業部門の管理手法が異なる。

組織全体最適化の意識が薄い

－ 発生原因

直接原因

新規システム運用に必要な作業にかかる時間に対する計画性の欠如。

間接原因

自部門の都合を優先し、全体最適化の意識がない

システムを変えることへの抵抗

経営陣とシステム導入プロジェクト担当者が、現場では現行業務と並行で作業を進めなければならないという実態を無視

－ 問題解決の目標

事業部門の境界を越えた全社統一管理システムの構築と運営

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

システム導入目的、スコープ、業務プロセスの明確化とソリューション要求の詳細な分析

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

上記に基づいた FIT/GAP 分析。

統一管理部門の設置

各事業部門の意識改革

具体的手法と技術<手法・ツール名>

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

目的達成時の効果の相互認識

- 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

◎ 問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

ニーズとシステムのミスマッチ

- 備考

なし

103BA 計画を立案しても遂行できない

- 事例 No.---BAps-103

- 事例の概要

基幹業務システム再構築において、ステークホルダ要求及びソリューション要求定義後、外部環境の変化等により要求が陳腐化した。そのため、自組織(ユーザー組織)内で BA スキルを育成し、ビジネスプロセスを再定義後、ビジネス要求及びソリューション要求仕様の妥当性を検証することになった。しかし、リソース不足により、これらの BA タスクを遂行できない。

- 事象発生の背景

システム再構築プロジェクト自体は基本設計の途中であり、それと並行する形で BA を再度実施した

BA タスク実施に際し、ベンダーからの技術支援を受けた

BA タスク実施は、年度途中でのトップの判断であった

プロジェクト予算が年度で固定。かつプロジェクトチームが定常組織として編成

外部環境の変化の影響が大

ステークホルダが多く、意思決定プロセスが不明確かつ遅い

- 発生原因

直接原因

BA タスクを実行するリソースが不足した

他タスクが優先され、BA タスクは後回しになった

間接原因

BA タスク要員(ユーザー組織側)は全員が他タスクとの兼務

システム再構築プロジェクト内に事業部門代表(業務チーム)が存在しない

システム再構築プロジェクトの全体スケジュール自体が度々見直される。

BA タスクのアウトプットや効果について、ステークホルダ間で認識が共有されていない

BA 再実施(=目先の仕事増加)に対するユーザー組織要員の疑問、反発

通常の組織異動にあわせてプロジェクトメンバーが入れ替わるため、プロジェクトに対する熱意に乏しい

- 問題解決の目標

BA の意義・効果・手法に関する関係者の認識が統一されている

十分なリソース・体制の元で、適切に BA タスクが遂行される

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

BA タスクのゴール、アプローチ、アウトプットイメージについての認識共有(ステークホルダー、ユーザー側要員)

BA プロトタイピングを通じた、ユーザー側要員の認識改善とスキル向上

ベンダー側支援範囲の拡大

次年度以降の予算化(含、体制強化)の促進

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ステークホルダーに対する BA 教育の実施

自組織内(ユーザー組織)でのビジネスアナリストの育成

ベンダーと BA タスク支援を契約

BA 体制維持-強化のための予算交渉

具体的手法と技術<手法・ツール名>

予算交渉

ベンダーによる BA タスク支援

BA の教育

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

リソース不足外部環境の変化手戻り他業務との兼務

－ 備考

なし

105IT システム化を急がず、新業務プロセスを手作業でトライアルすることで、必要最小限の業務ルールを決めて、適切な IT システム構築を図る

－ 事例 No.---BAps-105

－ 事例の概要

製造業A社では、検討した新業務プロセスが本当に実務に最適なプロセスになっているのかを、IT システムを構築する前に検証しなかったために、中途半端な IT システムになってしまった。

－ 事象発生の背景

IT システムの構築を急ぐばかりに、ユーザー要件の洗い出しが中途半端なまま新業務プロセスの IT システムが構築されて、実業務に適用できない場合がある。

－ 発生原因

直接原因

新業務プロセスが不完全な検証しかされていない

間接原因

現行の業務プロセスの課題分析が不十分で、対策の漏れ抜けが発生している

－ 問題解決の目標

新業務プロセスが実業務に適用できるかを適切に検証する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

現行の業務プロセスの課題分析が不十分にならないように、無理な日程計画を立てない

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

新業務プロセスを検証する期間をスケジュールに設けて、要員や工数の計画をした上で、検証(トライアル)を実施する。

具体的手法と技術<手法・ツール名>

プロジェクト日程計画の作成

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

調査検討の不足計画の妥当性欠如

－ 備考

なし

108 ユーザー受け入れテストの検証要員がない

- 事例 No.---BAps-108

- 事例の概要

プロジェクト遅延により、当初考えていたユーザーのアサインが難しくなった。社内に代替要員がおらず、検証作業に影響が発生。

- 事象発生 배경

- 発生原因

直接原因

効率化による事務要員のスリム化

特定のユーザーへの業務の偏り

間接原因

ユーザースキルに依らない事務体制が未確立

- 問題解決の目標

ユーザー受け入れテストを行う検証作業メンバーの確保

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

具体的手法と技術<手法・ツール名>

- 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

○ マネジメント

問題意識・認識

◎ 組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

課題管理と対応策の甘さ

－ 備考

なし

109 テストケースの作成不備

－ 事例 No.---BAps-109

－ 事例の概要

新商品開発のプロジェクトにおいて、ユーザーである事務部門が現業の多忙さによりテストケースを作成する時間をとることができない。また、システム部門もユーザーの業務を把握しておらず作成ができない。

－ 事象発生背景

全社的な構造改革プロジェクトの中での新商品開発案件のため、マニュアルの改訂などのタスクも並行して走っている

ユーザー部門は少数精鋭

システム部門は子会社を抱えており、内製の割合が高い

－ 発生原因

直接原因

ユーザー部門でのテストケースに対する工数の割り当てが不十分

テストケース作成に向けたユーザーとシステム間の事前調整

間接原因

特になし

－ 問題解決の目標

期限内のテストケースの作成

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

特になし

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

外部からエキスパート要員を調達

職員の役割をテストケースの最終検証のみとした、外部要員への大幅な権限の付与

具体的手法と技術<手法・ツール名>

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

テストの重要性認識不足優先度付けの不備人員不足

－ 備考

なし

110 いたずらに機能が肥大してしまった

－ 事例 No.---BAps-110

－ 事例の概要

ユーザー企業の要員がサブリーダーとしてシステム要件定義を主導したが、金に糸目をつけず機能を追及し、機能が肥大してしまった。

－ 事象発生背景

ベンダーとしてはリスクを考慮し、二段階契約を希望したが、最終的にユーザーの意向をのみ、一括契約で受注した

業務要件定義での未確定部分をシステム要件定義で行うことになったが、ユーザー側の要員がシステム要件定義を主導し、ベンダーは抑止することができなかった

－ 発生原因

直接原因

予算を意識せず、ユーザーの観点中心でシステム要件定義を行ってしまったこと

間接原因

業務要件定義が不十分なままシステム要件定義に入ってしまった

機能の確定に関して、ユーザー側の権限・裁量が強すぎた

－ 問題解決の目標

基本的なプロジェクトフェーズを遵守してプロジェクトを進める

要件/機能の確定に関し、ユーザー/ベンダー双方の視点が反映されるような仕組み・体制を確立する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

二段階契約の締結

事前に仕様確定のための、適切な仕組み・体制を作る

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

一括契約を採用した場合のリスクを明確にし、そのリスクを取ることをユーザー・ベンダー双方で合意する

契約条項で仕様確定の方法を規定する

提案/契約段階で仕様確定のための体制を明確にしておく

見積り精度を向上させる

具体的手法と技術<手法・ツール名>

二段階契約の導入

変更管理システムの確立

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
外部環境の変化

キーワード

二段階契約仕様確定の仕組み・体制の不備機能の肥大

－ 備考

なし

112 イレギュラー業務もある程度受け入れるシステム上の機能の作りこみをする

－ 事例 No.---BAps-112

－ 事例の概要

ユーザー要件に従って、様々な機能をシステム上に構築したが、使い勝手が悪いとの苦情が多発した。想定した業務シナリオに従って、自分でシステムを使って見たが、違和感を覚えるような機能は見当たらなかった。

－ 事象発生背景

イレギュラー業務を考慮しないまま、理想論で設計が進んでしまう

－ 発生原因

直接原因

定型業務のみで設計を進めた。

当初はイレギュラー業務はなくす予定であった

間接原因

イレギュラー業務は排除できないのに、理想論で話が盛り上がってしまった

－ 問題解決の目標

イレギュラー業務はなくせないで、どのくらい加味してシステム上の機能に織り込むのかを決定する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

ユーザーが言う『イレギュラー業務はしない』を疑う。現実には、都合よく進まない

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

現状のイレギュラープロセスを無視せず、現状の業務プロセスモデルを作成する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

現状のイレギュラー業務のシステム化以外の対応手段を1つ1つ検証しながら、迂回方法が無いイレギュラー業務のみシステムに織り込む

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

イレギュラー業務の処理例外処理のシステム化処理の標準化

－ 備考

なし

113 エンドユーザがシステム要件定義を承認したが、形式的承認に過ぎなかった

－ 事例 No.---BAps-113

－ 事例の概要

システム要件定義をエンドユーザが承認したものの、実際にはソフトウェア詳細設計のレビューになってエンドユーザから多数の指摘事項があり、システム要件定義が形式的にしか承認されていないことが発覚した。

－ 事象発生の背景

ホームページでシステム要件定義を公開してエンドユーザにレビューしてもらうようにしたが、実際には業務多忙により、レビューしてもらえていなかった

－ 発生原因

直接原因

システム要件定義をきちんと確認してもらえていなかった

間接原因

エンドユーザをプロジェクトにうまく巻き込めていない

情報システム部がエンドユーザに対して影響力を持っていない

－ 問題解決の目標

エンドユーザも一体となつてのプロジェクト遂行

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

エンドユーザにプロジェクト計画段階から参画してもらう

エンドユーザの要求を簡単に吸い上げる仕組みを作る

エンドユーザに対し、プロジェクトへ協力するようにトップダウンで指示してもらう

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

エンドユーザ部門の代表者をプロジェクト体制に組み込む

仕様確定-変更の体制-仕組みを明確にし、それを遵守する

適切な引き出し手法の実施

経営層にプロジェクト-オーナーとしてプロジェクトに参画してもらう

具体的手法と技術<手法・ツール名>

適切なプロジェクト体制の確立

変更管理システムの確立

要求ワークショップの開催/アンケートの実施

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

エンドユーザの協力仕様変更の多発決まらない要求合意形成が困難手戻りの発生

－ 備考

なし

114 組織統合における会社間の仕様調整ができない

－ 事例 No.---BAps-114

－ 事例の概要

企業統合案件において、トップダウンによる方針決定があるものの、各業務のレベルで自社業務を優先したい両社担当者によって仕様の調整ができない

－ 事象発生の背景

事務統合の全体的な方針はトップのレイヤーにて決定済み

両社を調整するための PMO には外部のコンサルタントが入る

－ 発生原因

直接原因

新業務における ToBe の観点での各業務の判断基準の未設置

PMO の外部コンサルタントが業務を把握していない

間接原因

自分たちで意見を調整して相互合意に持っていくという意思がなく、外部コンサルタントに依存した

－ 問題解決の目標

各業務レベルでの両社の仕様の調整

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

まず、自身の意図を明確にし、その上でコンサルタントを含む第三者の支援箇所を決めていく

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

PMO に、業務ノウハウを持った第三者メンバーを追加

具体的手法と技術<手法・ツール名>

仕様のまとまらない箇所を全て起票させる

起票されたものについて、第三者の意見を参考に、自らが判断

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

組織間合意不在方針の保持と柔軟性

－ 備考

なし

117 特定の技術やベンダーに依存することはリスクが高く、技術ロードマップを掌握しないものづくりは、将来、合理的でない費用が発生する可能性がある

- 事例 No.---BAps-117

- 事例の概要

クライアントPCのOSサポート期間が切れ、膨大な費用を払って新OSでアプリ動作検証を行った

- 事象発生の背景

ITスキルの高くない企業であったため、使い易いUIにするという理由から、3階層システムにせず、クライアント側にアプリを持つシステムにした。

- 発生原因

直接原因

現場のUI要望重視が行き過ぎ、その対応のため、VBでアプリ作り込み

間接原因

短期と長期のバランスをとることができず、かつ、選択にはリスクが伴うことが理解されていない

- 問題解決の目標

システム要件に入る前に、利用する技術の動向リサーチ-評価を行うステップを入れることをルールとする

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

採用するITを決定する前に、その将来性を評価する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ITロードマップ・技術ロードマップに基づき技術の採否を決定する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

技術ロードマップ・ITロードマップ

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

○ 組織能力・人材

○ システム仕様

◎ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

情報インフラ技術ロードマップ特定技術への依存によるリスク

－ 備考

なし

118 既存システムの情報不足により、システム移行の納期・予算オーバー

－ 事例 No.---BAps-118

－ 事例の概要

ERP パッケージをカスタマイズし導入したシステムで保守・運用の属人性が高かった。発注元は、保守の柔軟性、標準化された運用、従量課金に移行させることで、ビジネス変化に迅速に対応かつ適切な使用料金の IT サービス提供を希望。が、要件定義に難航、納期・予算をオーバー。

－ 事象発生の背景

既存システムと新システムの受注ベンダーが異なっていた

既存 ERP パッケージの現状調査が不十分

システム構築側(ベンダ側)の業務知識不足(ビジネス、システム運用)

－ 発生原因

直接原因

既存 ERP パッケージの現状調査が不十分

間接原因

多重請負構造、発注元に技術のわかる人材がいなかった

カスタマイズした部分についての知的所有権の問題

営業/プロジェクトマネジャー間コミュニケーション、ネゴシエーション力不足

BA として立ち回れる能力・スキルのある人材がプロジェクトにいなかった

－ 問題解決の目標

BA として活動できる人材育成

発注元-受注先の責任範囲の明確化

ステークホルダの早期特定と対応

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

BA の役割をアサイン

契約締結時における書類(テンプレート)のレビュー、継続的な改善

ステークホルダの早期特定

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

企業文化・ポリシーの理解、ステークホルダ特定のためのワークショップ

契約締結におけるレビュー

具体的手法と技術<手法・ツール名>

人材教育 (BA、契約、知的所有権)

PMO 組織の設立、役割の見直し

ワークショップによる情報収集

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
 - 問題意識・認識
 - ◎ 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

調査検討の不足 BA スキルの不足属人性の障害

－ 備考

なし

119 システム要件定義の品質が低く要件確認からやり直すことになった

- 事例 No.---BAps-119

- 事例の概要

システム要件定義をA社が行ったが、A社が作成したシステム要件定義はユーザー要件を正しく反映できず、B社がそれ以降を引き継いだが、ユーザーの承認を得ていない要件・プロジェクト標準に沿っていない要件があるなど、A社の成果物の品質が低くB社は最初の実行確認からやり直さなければならなかった。

- 事象発生背景

ベンダーに任せきりで、ユーザーの関与が足りていないにも関わらず、システム要件定義に関してA社は力量が不足していた。

- 発生原因

直接原因

A社のシステム要件定義の作業品質の低さ
プロジェクトフェーズの終了判定が正しい加減であった
ベンダー間の引き継ぎがきちんとなされていない

間接原因

要件定義にユーザーが関与しながら、ベンダーに任せきりになってしまった。

- 問題解決の目標

各フェーズの成果物をユーザーがきちんと確認・承認してから、次フェーズに移行されるようになる

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各フェーズの成果物をユーザーがきちんと評価し、承認する
A社の不十分な要件定義をユーザーに問題提起する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

フェーズの終了判定基準、成果物の受入れ基準を明確にし、基準を満たさない場合は再作業を行うようにする
プロジェクト標準を遵守する
ユーザーの承認(=確定)の仕組みを明確にする

具体的手法と技術<手法・ツール名>

フェーズの終了判定基準、成果物の受入れ基準の作成

プロジェクト標準の確立-周知徹底

変更管理システムの確立

- 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

○ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

○ 組織間障害

○ マネジメント

◎ 問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

複数のベンダー仕様変更の多発手戻りやり直し仕様の受入れ

- 備考

なし

121 業務部門と情報システム部門に深い溝がある

－ 事例 No.---BAps-121

－ 事例の概要

大規模システムを段階的に再構築する際、どの部分を優先的に再構築するかで業務部門と情報システム部門との間で意見が折り合わない。

－ 事象発生背景

情報システム部門としてはデータ管理の見直しを抜本的に変えるため、基盤となるデータベース部分から再構築したい

業務部門としては直接的なシステム再構築の効果を出すためにお客さまセンターが使うオンライン系の再構築を優先したい

－ 発生原因

直接原因

両者のコミュニケーション不足および組織の壁

段階的開発・移行に対するフィージビリティの確認不足

間接原因

効果を刈り取りたい業務部門とメンテナンス性を向上させたい情報システム部門とのシステム再構築に対する思いの違い

現行システムに我慢を重ねてきた業務部門と再構築失敗は許されない情報システム部門

－ 問題解決の目標

業務部門と情報システム部門間の意思の疎通や日常の業務連携の強化

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

業務部門、情報システム部門のそれぞれの課題認識や要求事項の見える化

コミュニケーション不足の解消

部門 vs. 部門ではなく、問題 vs. 私たちという認識の醸成

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

両部門の混合型チームを形成しワークショップを実施

要求事項の他社ベンチマークによる過剰な要求がないかの判定

要求事項のコスト対効果の算定による要求事項の絞り込み

具体的手法と技術<手法・ツール名>

要求ワークショップ

ファシリテーション

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

ビジネスとシステムのケイパビリティ乖離

- 備考

なし

122 全体最適の認識不足

－ 事例 No.---BAps-122

－ 事例の概要

グループ企業でそれぞれの組織が、サプライヤとの受発注取引や会員管理の仕組みなど、類似の機能を保持していたため、グループ全体として見ればムダが多い

－ 事象発生の背景

もともと別々の事業体として発足した経緯があった

統括組織企業がグループ全体の効率化を検討していた

－ 発生原因

直接原因

類似の業務機能を各組織が保持

間接原因

もともと別々の事業体として発足していたが、法改正により連携強化することとなった

－ 問題解決の目標

統括組織に各事業体の類似機能を集約する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

組織全体が、システム統一によるマネジメントの合理性と効果を理解する

十分な権限が付与されたタスクフォースが中心となって類似機能を整理する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

各事業体の業務機能とそのオーナー部署の整理と、共通機能の洗い出し

共通機能を担う共同機能組織の役割分担と事業モデルの策定

具体的手法と技術<手法・ツール名>

標準化システムの導入、或いは適切なパッケージソフトの導入

BPR

要求ワークショップ

ブレインストーミング

ビジネスルール分析

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

全体最適化視点の欠如効率性の軽視

- 備考

なし

123 グローバル拠点間で生産品質管理がバラバラ

－ 事例 No.---BAps-123

－ 事例の概要

グローバル拠点間で生産管理のやり方がバラバラで、生産活動の品質にバラツキがあることがわかった。生産管理の品質を拠点間でそろえるためにシステムを統一しようとしたが業務プロセスが異なるため統一できない。

－ 事象発生背景

グローバルでの生産管理パッケージシステムの導入を検討していたが、業務のやり方が違うことが分かった

－ 発生原因

直接原因

業務プロセスの標準がない

間接原因

各拠点の取引先からの発注頻度や発注制度が違うため、拠点ごとに個別業務をやっていた

－ 問題解決の目標

各国の業務プロセスを調査し、業務プロセスのスタンダードを策定する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

グローバルな業務、品質管理基準の制定と実行の確認

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

各拠点へのヒアリングの実施による拠点ごとの業務のやり方の違いの整理

業務プロセス標準を策定

具体的手法と技術<手法・ツール名>

業務プロセス標準の拠点への訪問説明とフィットギャップ分析

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
 - エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

業務プロセス標準化グローバルなシステム統一システム最適化

－ 備考

なし

124 現場多忙により現行業務の棚卸が出来ない

－ 事例 No.---BAps-124

－ 事例の概要

現行業務の見直しというトップダウンの決定がなされるも、ユーザー部門のノウハウホルダーは現業が忙しく業務分析を行うことが出来ない

－ 事象発生背景

ユーザー部門の人数は少ない。

事務企画の位置づけとなる部門の人間は業務の詳細まで把握しておらず、詳細についてはユーザー部門のノウハウホルダーのみ

－ 発生原因

直接原因

限られたユーザーに対する偏った作業負荷

間接原因

ナレッジデータベースを未構築

－ 問題解決の目標

システムリニューアルに備えた現行業務の棚卸し

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

外部コンサルタントによる業務分析を実施

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ノウハウホルダーによるインタビューなどもコンサルタントが行い、分析結果を作成

具体的手法と技術<手法・ツール名>

インタビュー

観察

アンケート

－ 分類

区分

■ ビジネス全般

□ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

○ 意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

業務評価の不備

－ 備考

なし

125 現場の運用をしっかりと把握しなかったため、システムと現場の業務との不整合が発生

－ 事例 No.---BAps-125

－ 事例の概要

パッケージ導入にあたり、現行の運用は変えず、運用に影響しないよう機能を作りこむ方針で臨んだが、実際にはシステム部との確認しか行わず、現場との運用検討は実施しなかった。このため、現場の業務との不整合が多発した。

－ 事象発生の背景

この業種ではシステム構築はパッケージ前提で、一部改造や設定変更で対応するのが一般的である。業務ノウハウも十分あり、ユーザーとの付き合いも長かったが、”現行通り”ということを経験してしまっていた。

－ 発生原因

直接原因

現場の運用実態を把握できていなかった

間接原因

現場を確認していないシステム部の意見をベンダーが鵜呑みにした

”現行通り”という条件を甘くみてしまった

付き合いの長いユーザーということでの慢心

－ 問題解決の目標

現場の運用実態を正しく把握する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

エンドユーザを巻き込んで”現行の運用”を明らかにする

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

提案時～プロジェクト立上げ時にエンドユーザへの依頼事項を明示する

エンドユーザ部門の代表者をプロジェクト体制に組み込む

BA の視点で考える (IT はソリューションの一部であり、全てではない)

具体的手法と技術<手法・ツール名>

プロジェクト管理の基本の復習・再確認 (現行通りという仕様はありえない)

プロジェクトチームに対し、BA の教育を行い、システム要件以外の要求にも意識を向けさせる

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

現行通りの仕様パッケージ導入業務との不整合現場の運用

－ 備考

なし

126 コンピュータが老朽化し、性能不足の状態に陥っている

－ 事例 No.---BAps-126

－ 事例の概要

コンピュータの老朽化が進むにつれて、キャパシティーが不足し始め、ユーザーから性能アップの要望が強くなったが、機種更新にはシステム改築や予算処置など時間が必要であり、その間の業務処理に支障をきたした。

－ 事象発生の背景

コンピュータの老朽化が進むと、性能が低い上、リース費が高留まりして、最新型機とのギャップが大きくなる

－ 発生原因

直接原因

コンピュータの老朽化によって、新しいユーザーニーズに応えきれず、キャパシティー不足が発生する。

間接原因

性能とコストをバランスさせた新型機への乗換えタイミングが適切に設計されていない。

コンピュータの性能アップ&低価格化のスピードを読み間違えている

－ 問題解決の目標

ユーザーニーズの増加を加味したキャパシティプランニングと新型機の性能向上/コスト変化トレンドを予測して、新型機へのベストな交換次期を算出する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

世の中のコンピュータのトレンドを分析する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ユーザーニーズの増加と、それに応じた必要キャパシティー予測をする

最新型機の性能と価格のトレンドを分析して、将来を予測する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

新型機への乗換えタイミングを分析結果からベストな時期を算出する

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

性能不足リース費用コンピュータの老朽化

－ 備考

なし

128 業務部門ごとに所有するシステムの情報統合が困難である

－ 事例 No.---BAps-128

－ 事例の概要

新サービスとして、顧客単位で事業部横断でサービス提供しようとしたが、システム個々に収集した顧客情報のひもづけが困難で、難航

－ 事象発生の背景

個々の業務部門がそれぞれWebサーバーを立て、それぞれで顧客情報を収集。

－ 発生原因

直接原因

業務部門間の横連携が不足(隣の事業部から仕様を借りてきたがらない)

間接原因

事業の将来を見通した業務部門の事業独立性(裁量範囲)と、本社部門の権限の切り分けは難しいことが多いと考えた

－ 問題解決の目標

全社標準と、部門固有の要求の両立

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

EA／コーポレートアーキテクチャの確立

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システムを立てる際に、類似の取組やシステムはないか、社内をくまなく調査する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

◎ 組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

○ 組織能力・人材

○ システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

顧客情報集約裁量範囲部門間横連携

－ 備考

なし

130【成功事例】-事業部門リーダーの強いコミットメントによる要求アナリシス(ステークホルダー要求)の遂行

- 事例 No.---BAps-130

- 事例の概要

基幹業務システムの再構築におけるステークホルダー要求の仕様化において、事業部門リーダーが強いリーダーシップを発揮し要求の仕様化とモデリング及び要求の検証に必要な調整を行った。結果として、スケジュールの遅延はあったものの、完了基準に合致した要求アナリシスを完了させることができた。

- 事象発生背景

大規模な基幹業務システム再構築

ユーザー企業にとって当該ベンダーと契約するのは初

対象事業部門は、中核部門であるとの意識が高い

要求アナリシス(ステークホルダー要求)におけるベンダー側の手法(アプローチ)の蓄積と整備”

- 発生原因

直接原因

事業部門リーダーの要求アナリシス(ステークホルダー要求)のゴールとアプローチへの理解
事業部門リーダーの強いリーダーシップ(基礎コンピテンシ)”

間接原因

事業部門リーダー及び IT 部門リーダー、コアメンバーを対象とした 1 ヶ月間におよぶパイロットの事前実施

パイロットを通じた要求アナリシス(ステークホルダー要求)アプローチのカスタマイズと合意

事業部門リーダーがプロジェクトの成功の必要性を認識

事業部門リーダーとベンダー側との密なコミュニケーション

プロジェクト状況に合わせたビジネスアナリシス計画(スケジュール、アプローチ)の定期的な見直し

- 問題解決の目標

基幹業務システム(レガシー)再構築による保守効率の向上⇒ステークホルダー要求仕様の定義と合意

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ステークホルダ要求仕様定義計画の立案と合意

ビジネスプロセスモデリングによるシステム使用タスクの抽出

現行システム分析による使用プログラムの抽出

ビジネス非機能要求の収集

ステークホルダ要求仕様の定義と合意

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスアナリシスの計画とモニタリング

プロトタイピング

スコープモデリング

見積もり

要求アナリシス

インタビュー

シナリオとユースケース

プロセスモデリング

ビジネスルール分析

非機能要求の分析

用語集

受け入れ基準と評価基準の定義

ガイド、サンプル、テンプレートの作成

- 分類

区分

□ ビジネス全般

□ 情報システム

レベル

◎ トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

－ 備考

なし

131 ユーザー自身が自社業務の特異性を把握していない

－ 事例 No.---BAps-131

－ 事例の概要

外部ベンダーへのビジネス要件の提示時において、細かな仕様について記載内容が荒いため、ベンダー側で業界標準の仕様に準じて開発を実施。結果的にトラブルが発生。

－ 事象発生背景

ユーザー側担当者は生え抜きであり、他社の仕様については把握していない

－ 発生原因

直接原因

要件定義作成時のユーザー⇔システムにおける仕様の確認不備

間接原因

ユーザー側における自社固有業務の範囲における認識が不十分
業界標準通りに運営する企業は少ないことの認識不足

－ 問題解決の目標

固有業務に対する正しい認識を獲得する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

システム側による、業界標準の仕様の提示

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

要件定義フェーズにおける承認プロセスの厳格化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ベンダー側で、個社業務に関する開発チーム向けマニュアルの作成

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示
組織間障害

- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

－ 備考

なし

132 システム間共有、連携の不足

－ 事例 No.---BAps-132

－ 事例の概要

データベースの一元化が進まず、個別部門での情報管理をしている。そのため、聞き出さないと、どの情報が取れているのかが解らない。データは多量にあるが、業務改革に活かされない。

－ 事象発生背景

全体組織は複数の事業部門から構成されている

各事業部門の管理手法が異なる

今後の高効率経営のために、管理手法の統一を図りたい

－ 発生原因

直接原因

情報の一元化意識の不足

間接原因

業務改革における実行力が弱い

データがどこにあるのか解らない

－ 問題解決の目標

事業部門の境界を越えた同類事業の管理情報統一

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

同類事業での用語の統一

統一による問題発生の有無の判断

最適管理の設計

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

統一情報の管理組織の設立

管理業務の一元化

各事業部門の意識改革

具体的手法と技術<手法・ツール名>

トップの明確な意思表示

徹底的な議論による解決策導出の意識改革

組織間手法の本質的相違の有無の評価と特定
目的達成時の効果の相互認識

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

情報の多元管理

－ 備考

なし

133 システム再構築の投資効果が説明できない

－ 事例 No.---BAps-133

－ 事例の概要

巨額の費用をかけてシステムを再構築しようとしたが、再構築の効果を経営層に説明できない

－ 事象発生背景

既存システムの老朽化対策が中心で、ビジネス的な効果があまりない再構築

景気の低迷による投資判断の厳格化

－ 発生原因

直接原因

再構築の理由を技術的な言葉で説明しており、経営層がそれを理解できない

間接原因

経営層側が持っているニーズに対する情報システム部門の確認不足

経営課題とシステム再構築の動機の紐付け確認不足

コスト効果分析の不足

－ 問題解決の目標

経営層に理解できる効果説明

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

老朽化対策と同時に、新たな改革や機能を盛り込む

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

経営層のニーズ・課題認識(ビジネスニーズ)の明確化

システム再構築に関わる業務課題-システム課題とビジネスニーズとの整合性確認

コスト以外の効果(コンプライアンス対応等の定性効果)や放置リスクについての説明の充実

具体的手法と技術<手法・ツール名>

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

投資効果説明投資における基礎効果説明インフラ投資の考え方

－ 備考

なし

134 システム設計に利用可能な形で、ビジネス及びステークホルダ要求が仕様化されない

－ 事例 No.---BAps-134

－ 事例の概要

新業務システムの構想策定において、as-is と to-be のビジネスプロセスモデリングを実施したが、構想策定だけにフォーカスしたアプローチ (PowerPoint でのビジネスプロセスモデリング) を採用したため、アウトプットを後工程で利用することが困難であった。

－ 事象発生の背景

構想策定プロジェクト、工程単体での発注であった

コンサルタント(ビジネスアナリスト)のみの参画で、IT アーキテクトは参画しなかった

－ 発生原因

直接原因

コンサルタントが後工程でのアウトプットの利用を考慮していない

間接原因

コンサルタントは構想策定部分しか意識していない

コンサルタントのシステム構築(アプリケーション構築)に関する知識が不足している

コンサルタントのビジネスプロセスモデリングツールの扱いに関するスキルが不足している

ビジネスアナリシスからシステムリリース(あるいはメンテナンス)までの一貫した開発手法が未成熟

－ 問題解決の目標

ビジネスプロセスモデリングからシステム構築までが、断絶することなく、シームレスに遂行される

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

ビジネスプロセスモデリングからシステム構築までがシームレスに繋がる体制・手法を整備する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ビジネスプロセスモデリングの体制に IT アーキテクトを加える

システム構築全体を見据えたビジネスアナリシス手法の整備、採用

後工程でのツールとの親和性の高いビジネスプロセスモデリングツールの採用

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスアナリシスの計画とモニタリング

プロトタイピング

採用する手法・ツールの検討

要求アナリシス

インタビュー

プロセスモデリング

その他

ビジネスアナリシス手法の整備

採用したツールに関する教育

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

◎ 組織・実行責任者

エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

◎ 問題意識・認識

○ 組織能力・人材

システム仕様

○ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

ビジネスプロセスモデリング後工程との断絶コンサルタントモデリングツール

－ 備考

なし

135 システムのブラックボックス化により業務要件を定義できない

– 事例 No.---BAps-135

– 事例の概要

業務部門側で要件定義を始めようとしたが、既存のホストシステムが行っている処理の内容が分からず、業務部門側で要件を出せない。システム部門も 20 年前のシステムであり中身を理解できる人がいない。

– 事象発生背景

大規模システムの再構築案件

古いシステムであり一部の設計書やプログラムソースが失われている

数百万ステップの大規模システムであり、分析するには非現実的な時間がかかる

– 発生原因

直接原因

システムのブラックボックス化

間接原因

業務部門側が現行機能の保証を要求。またシステムは情報システム部門が把握しておくべきという認識が強い

情報システム部門としては要件を出すのは業務部門側という認識が強い

– 問題解決の目標

何とかして旧システムの中身、特に機能を把握して必要な修正をすること

– 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

業務部門と情報システム部門の歩み寄り

要求の絞り込み

両部門で意見が対立しているので、トップマネジメントに指針を出してもらい、それに沿って推進していく

全ての現行機能を保証するのではなく、現行保証する部分を絞り込む方向で調整する
業務部門と情報システム部門、双方が責任を持つ体制を作る

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

分からなくなった業務処理はトップダウンで要件を出すという方針を業務部門と合意

現行保証範囲の限定(法定帳票等の外部制約の処理のみ詳細な現行調査をする)

押しつけあいにならないよう、両者の役割分担を検討(業務部門側でできる要件出しとそうでないものとの明確化、情報システム部門側での現行調査など)

具体的手法と技術<手法・ツール名>

リバースエンジニアリング

インタビュー

観察

文書分析

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

システムのブラックボックス化現行仕様が不明ドキュメント不備現行通りの仕様

－ 備考

なし

137 従業員IDの統一的管理ができていない

- 事例 No.---BAps-137

- 事例の概要

各拠点の従業員のID管理が統一されておらず、システムで管理するデータへのアクセスコントロールやデータ管理者が不明確になっている

- 事象発生背景

システムが乱立しており、ID管理もまちまち

ID管理は拠点ごとにおまかせ

- 発生原因

直接原因

ID管理の標準ガイドラインがない

間接原因

何をどのように管理したいかが不明確

正社員以外にも現地採用スタッフや関係会社社員など、管理対象が複雑でよく理解できていなかった

- 問題解決の目標

ガイドラインに従ってID管理が実行される

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

ID管理の標準ガイドラインの策定

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ID管理の現状と課題の把握

ID管理上の運用設計とルールづくり

具体的手法と技術<手法・ツール名>

各拠点の SME を集めてのガイドライン検討会

ベンチマーキング

インタビュー

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

ビジネス側のマスタ DB 意識不足

－ 備考

なし

138 商品単位のビューに加え、顧客単位でのビューを設けたい

－ 事例 No.---BAps-138

－ 事例の概要

通販商品の販売管理はできていたが、商品ベースでの販売管理になっており、顧客単位での分析ができていない。そのため、顧客対応が十分にできておらず、効率的なPR活動もできていなかった。

－ 事象発生背景

顧客情報は販売商品単位に保持

ダイレクトメールを打つときは無作為抽出

顧客単位の債権管理ができていない

－ 発生原因

直接原因

販売管理の視点が販売商品ベースになっており、顧客は単なる属性値として管理していた

間接原因

顧客を管理するという発想そのものがなかった

顧客を統合的に管理する仕組みがなかった

－ 問題解決の目標

顧客情報を管理できるようシステムの再構築と業務プロセスの見直し

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

顧客情報ベースで情報を管理できるよう、システムの再構築と業務プロセスの見直しを行う

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

顧客視点の販売管理システムの構築

顧客管理のための業務プロセス見直し

具体的手法と技術<手法・ツール名>

BPR

ビジネスルール分析

プロセスモデリング

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

情報管理方法の不備

－ 備考

なし

143 データの整合を取るのに苦労した

－ 事例 No.---BAps-143

－ 事例の概要

業務手続の標準化を目的にプロジェクトがスタートしたが、例外処理が多く、部門単位で異なる明細管理を行う必要があり、データの整合を取るのに非常に苦労した。

－ 事象発生の背景

この企業では扱っている商品の殆どが特注品であり、一般の販売・仕入れに比べ、例外処理が多い業務形態であった

－ 発生原因

直接原因

例外処理が多く存在した

間接原因

業務手続をどこまで標準化(一本化)すべきかが十分に考えられていない

業務手続を一本化することに拘りすぎ

－ 問題解決の目標

業務手続を実態に即した形で整理し、適切な範囲に絞り標準化する(無理に一本化はしない)

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

特注品を主体とした事業における業務標準化のあり方の研究(システム構築)

何の目的で標準化を行うのか考える

どの程度、厳しく標準化をするのかを考える

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

経営者や経営企画部が、業務手続の標準化が業務改善において、どんな効果をもたらすのかを考える

業務手続標準化の方針-基準を策定する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

エンタープライズアナリシスを実施し、ビジネス要求を正しく捉える

組織の業務システム全体を可視化する

要求の体系化と優先順位付けを行う

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
マネジメント
- 問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

データの整合例外処理プロセス標準化部門特有の処理全体最適化

－ 備考

なし

145 データ移行の遅延

－ 事例 No.---BAps-145

－ 事例の概要

マスターデータはプログラムで移行したが、管理者の最終確認が追いつかず、開店日にレジでエラーになる商品が続出した

－ 事象発生背景

開店日は動かせないので、売れ筋商品を優先して処理した
スキャンできない商品は部門キーで金額手打ちした
全商品単品管理可能となったのは開店10日後だった

－ 発生原因

直接原因

移行要求の見積不足

間接原因

コード体系の変更
新規料金体系
コード管理者の日常業務も繁忙
システム仕様確定の遅れ

－ 問題解決の目標

計画的な移行

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

仕様確定前の先行移行と差分更新
一括承認プログラムの準備
一時的要員割り当て
余裕をもってデータ移行をして、事前に確認する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

移行要求の定義
前提条件と制約条件の定義
能力ギャップのアセスメント

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスルール分析

データフロー

プロセスモデリング

見積もり”

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

計画遅延補助バック手段不在工程管理失敗

－ 備考

なし

146 注文受付に多くの情報チャンネルがあり、リアルタイムな変更対応ができない

- 事例 No.---BAps-146

- 事例の概要

お客さまの注文を受け付けるチャンネルとして、電話、インターネット、ハガキ、FAXで受け付けられるようになっていたが、それぞれのチャンネルで別管理している。そのため、インターネットで受けた注文のキャンセルを、同日に電話で受け付けても、内容が確認できない上に、直接的にはキャンセルすることができず、電話受付センター側で手持ちメモで対応していた。

- 事象発生の背景

受発注管理はシステムで一元化されていたが、各チャンネルの受け付け結果がシステムに反映されるのにバッチ処理を回す必要がある

電話受付センターは手持ちでメモをつくり、業務部に伝票を回してキャンセル処理を行ってもらっている

- 発生原因

直接原因

受付チャンネル別の伝票処理が1日1回のバッチ処理

間接原因

もともとはハガキと電話での受付がメインだったが、インターネットの利用者が急増し、チャンネル間の同期が求められた

- 問題解決の目標

各チャンネルの最新情報を一元管理し、リアルタイムで更新し、共有できる

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

データ処理のリアルタイム化(バッチ処理からリアルタイム処理への変更)

チャンネル別データ管理から一元管理へ移行

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

課題の大きさ-緊急性を把握した上で、対応策を決める抜本的な改善が必要か、運用で暫定的に対処できるかを定める

抜本的な改善を行う場合は電話受付センター、業務部、情報システム部を交え、業務プロセスの改善プロジェクトを立ち上げる

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネス要求の特定

ビジネスプロセス分析

ヒアリング-インタビュー

As-Is、To-Be 分析

要求ワークショップ

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

情報の一元管理情報の同期バッチからリアルタイムへの移行多様な問合せ受付チャネル

－ 備考

なし

147ドキュメント化されていない仕様が多い

－ 事例 No.---BAps-147

－ 事例の概要

ユーザーが Microsoft Access ベースで自社開発したシステムをベンダーが再構築したが、各部門でドキュメント化されていない様々な工夫があったため、評価段階で運用上の問題が多発した。

－ 事象発生背景

中小規模の企業で本格的システムの導入は今回が初めて

既存システムは、ユーザーが独自に便利ツールとして開発したもので、本格的に構築したものではない。その後業務拡張に伴い、利用しやすいよう改修していったものである。

－ 発生原因

直接原因

そもそも既存システムにはドキュメントが存在しない

間接原因

機能と運用実態の全貌が把握できていない(不明)

”現行通り”が仕様となっており、システム導入の狙いが曖昧である

－ 問題解決の目標

機能と運用実態の全貌をドキュメント化する

要求の明確化と優先順位付けがなされる

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

機能と運用実態を明らかにする

何を目的に、何を優先事項としてシステムを導入するのかを明らかにする

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

エンドユーザへのヒアリングの実施

マネジメント層を巻き込んだ BA の実施

具体的手法と技術<手法・ツール名>

インタビュー

ワークショップ

エンタープライズアナリシスの実施

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

ドキュメント不備現行通りの仕様現行仕様が不明エンドユーザが開発

－ 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-148

－ 事例の概要

スタンドアロン入力～バッチ更新を複数台からリアルタイム更新したいという要求に対して、ベンダーと情シス担当者の判断で新しいアーキテクチャを採用したが、現場の要求するパフォーマンスを出せない。

－ 事象発生背景

ベンダーの売りたい製品を前提とした提案

実環境ではなく、デモのみを見て採用

導入したソフトウェアだけでなく、サーバー、ネットワーク、処理タイミングなど複合的な要因

－ 発生原因

直接原因

利用環境における、実行性能確認の欠如

間接原因

機能によるソリューション選択

マルチユーザー可能となり処理が特定時間に集中

－ 問題解決の目標

性能要件を明確にする

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

要求の体系化と検証

キャパシティプランニング

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

前提条件と制約条件の定義

提案ソリューションのアセスメント

具体的手法と技術<手法・ツール名>

非機能要求の分析

リスク分析

問題のトラッキング

受け入れ基準と評価基準の定義

ベンダーのアセスメント

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
 - 組織間障害
 - マネジメント
- 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
- 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

調査検討の不足システム技術能力不足

－ 備考

なし

149 非機能要求の定義をユーザー側に依存するベンダー

－ 事例 No.---BAps-149

－ 事例の概要

非機能要求を引き出そうとしても、システムにどのような品質を求めてよいかをユーザーが答えられない。ベンダーが類似事例等から適当な非機能要求を定義しても、ステークホルダ要求に根拠がないため、妥当性を検証できない。

－ 事象発生背景

大規模な基幹業務システム再構築

ユーザー企業のシステム部門要員は、システム構築の経験、スキルに乏しい

ベンダーが要求アナリシスを支援。ただし、非機能要求分析を担当したのはインフラ・アーキテクト

－ 発生原因

直接原因

ビジネス要求、ステークホルダ要求として、品質に係る要求を引き出せていない

間接原因

性能要求に紐づけてビジネス要求を引き出すべきベンダーの能力不足

エンタープライズアナリシス、要求アナリシス(ステークホルダー要求)において非機能要求を引き出すアプローチが採られていない

ビジネス要求が定性的で KPI が定義されていない

ステークホルダ要求の品質属性の分析が不十分

非機能要求はソリューション要求として定義されるという思い込み

非機能要求に係る基礎数値やユーザープロフィールの収集が不十分

ユーザー企業にシステム構築の経験、スキルが乏しく、比較対象を持っていない

－ 問題解決の目標

性能要求を導き出してくれるベンダーの支援を受ける

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

ビジネス要求における KPI の定義

ステークホルダ要求の品質属性の分析

非機能要求に係る網羅的な基礎数値やユーザープロフィールの収集

上記を含む非機能要求分析アプローチの整備

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

KPI を明確にしたビジネス要求の定義

ステークホルダー引き出しの際の品質属性の収集、定義

非機能要求に係る網羅的な基礎数値やユーザープロフィールの収集

非機能要求の定義

要求のマネジメント

具体的手法と技術<手法・ツール名>

BA テクニク

エンタープライズアナリシス

メトリクスと KPI

要求アナリシス

インタビュー

シナリオとユースケース

プロセスモデリング

非機能要求の分析

受け入れ基準と評価基準の定義

その他

非機能要求分析に関するガイド(テンプレート、チェックリスト)の作成”

ー 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識

◎ 組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

非機能要求はビジネス側では理解不能

－ 備考

なし

150 目的不明のまま導入され、利用されないシステム

－ 事例 No.---BAps-150

－ 事例の概要

全社で情報共有すべくグループウェアを導入したが、全く活用されていない。

－ 事象発生背景

団塊世代のノウハウが継承されないまま退職が続く

PC に向かう暇があるなら外へ出て売って来い！という社風

システムの利用状況をモニターしておらず、情報提供に対する評価も無い

－ 発生原因

直接原因

目的不明のままの導入とマネジメント層の意識不足

不明確な期待効果

間接原因

IT戦略の欠如

ビジネスプロセス・評価基準改革を伴わないIT導入のみ

モデレータ、ファシリテータの不在”

－ 問題解決の目標

システムの活性化、システムの利用定着

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

マネジメント層の率先垂範

日報ワークフローの組み込み

システム利用の評価

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ビジネスニーズの定義

ステークホルダの分析

能力ギャップのアセスメント

要求トレーサビリティのマネジメント

組織の準備状況のアセスメント”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

受け入れ基準と評価基準の定義

インタビュー

ブレインストーミング

フォーカスグループ

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

古い慣習への固執無駄なシステム投資

－ 備考

なし

151 複数の部署に跨るシステムにおける利害関係の調整

－ 事例 No.---BAps-151

－ 事例の概要

業務プロセスが複数の部署に跨るため、一部の部署でデータインプットのみのような工数持ち出しのケースが発生することで、その部署から協力が得られない。

－ 事象発生背景

工数の持ち出しのみで利益の出ない部署から『使わない』もしくは『新業務プロセスに逆行する機能』を要求され、話しが全く纏らない。

－ 発生原因

直接原因

利害関係の衝突で、全体最適の業務プロセスに合意が得られない。

間接原因

全体の目的、ユーザーが行う1つ1つの作業の意義や間接的な効果が理解されていないので、入力側のモチベーションが続かない。

－ 問題解決の目標

複数のステークホルダーに目標と効果を個別に説明し説得することで、プロジェクトの味方につけて、全体最適なシステムを構築する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

全体最適化の理解を徹底する

データ登録する側に意識づけを行い、モチベーションダウンを防ぐ

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

複数のステークホルダーに目標と効果を個別に説明し説得することで、トップダウンアプローチをとる

利益が発生しにくい部署の実ユーザーには、役割/効果を明確化して、意義を個別に説明する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

データ登録の状況を可視化できるダッシュボード機能を作る

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

システムの利害関係全体最適化の理解入力と効果

－ 備考

なし

153 関係者の意識の低さにより長期間停滞しているプロジェクト

－ 事例 No.---BAps-153

－ 事例の概要

基幹業務システム再構築は、外部環境要因等により、すでに数年の停滞が発生している。そもそのプロジェクト目標(ビジネス要求)が曖昧であるため、プロジェクトの進め方やスコープの再設定を検討する際に、曖昧な判断が下され、かつそれが繰り返される

－ 事象発生背景

ビジネス要求は、組織目標あるいはプロジェクト方針として、数年前に定義済み

システム再構築プロジェクト自体は基本設計の途中

組織としての不祥事対応等により、ビジネス要求が変化している

組織、プロジェクトへの批判が強い状況

既にプロジェクトに膨大な投資を行っている

建前と本音を使い分ける組織風土

－ 発生原因

直接原因

ビジネス要求が定性的であり、優先順位が不明確

ビジネス要求の陳腐化

間接原因

対外的な説明のしやすさから、ビジネス要求が総花的になりがち

過去の投資の妥当性を否定しにくい環境、組織風土

ステークホルダが多く、意思決定プロセスが不明確”

－ 問題解決の目標

再定義したビジネス要求に基づき、プロジェクトを遂行する。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

ビジネス要求を再定義することの必要性を経営層に認識してもらい、ビジネス要求を再定義する。

ビジネス要求の優先順位の定義

意志決定のためのプロセス体制を明確にする

トップから上記の方針・体制に対する支持の表明をしてもらう

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ステアリングコミッティ、変更管理委員会を設置し、その体制・プロセス・権限を明確にする

問題解決の目標(ビジネス要求)の具体化(定量化)と優先順位の定義

最新のビジネス要求に基づいたステークホルダ要求、ソリューション要求の検証と軌道修正
要求のマネジメント

具体的手法と技術<手法・ツール名>

エンタープライズアナリシス

メトリクスと KPI

ゴールモデリング)

要求の検証、及び要求のマネジメント

カバレッジマトリックス

ステアリングコミッティ

変更管理委員会

ー 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

停滞するプロジェクト陳腐化した目標サンクコスト曖昧なビジネス要求システム再構築

－ 備考

なし

157 ユーザーの機能追加要件の内容が理解できない

- 事例 No.---BAps-157

- 事例の概要

ユーザー要件に従って、様々な機能をシステム上に構築したが、すぐに機能追加の要望が発生した。想定した業務シナリオに従って、自分でシステムを使って見たが、違和感を覚えるような機能は見当たらなかった。

- 事象発生背景

現場に行かないと、ユーザーの使い方が分からない

ユーザー要件に利用頻度が反映され難い

- 発生原因

直接原因

現場の使い方を、IT 部門が熟知していない

現場は当り前の業務プロセスを言わない

間接原因

現場はしばしば開発側が考えた前提からかけ離れたシステム利用の仕方をする

システムは業務プロセスの一部を担うものに過ぎず、システムを利用しない事務処理の観点からニーズが生まれることもある

- 問題解決の目標

ユーザーの利用状況を加味したシステム上の機能の設計をする

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

利用者と開発者の認識の乖離を無くす

どんなタイミング(日、週、月、期・・)で、どのくらいの頻度で、どんな業務が発生するのかを調べる

システムと事務処理がどのような関係にあるのか把握する

例外事項をどのように処理しているのかを調査する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システムの利用状況の理解向上の為、現場に机を並べて現場の作業の状況を監視

具体的手法と技術<手法・ツール名>

観察

ジョブ・シャドーイング

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

マネジメント

問題意識・認識

○ 組織能力・人材

◎ システム仕様

○ 知識・技術

外部環境の変化

キーワード

ユーザーの利用状況システムの利用頻度業務との不整合システムの使い方

－ 備考

なし

159 要求アナリシス(ステークホルダ要求)工数の過小見積もり

- 事例 No.---BAps-159

- 事例の概要

基幹業務システムの再構築(現行踏襲型)における要求アナリシス(ステークホルダ要求)の工数を、ファンクションポイント法及びパイロット実績より見積もったが、実際は見積もりを超過し数ヶ月スケジュールが遅延した。

- 事象発生背景

大規模な基幹業務システム再構築

システムのオープン化がプロジェクト目標であり、ビジネスプロセスは現行踏襲

要求定義からシステムリリースまでの一括請負契約

商品の多様なバリエーションと既存システムのスパゲッティ構造のため、ビジネスプロセスが複雑

ユーザー企業にとって当該ベンダーと契約するのは初

- 発生原因

直接原因

実作業量の積算過少

見積技術の習熟不足(ファンクションポイント・パイロット見積)

間接原因

プロジェクト規模に対しスケジュール・コスト共に厳しい中での一括請負契約であり、見積りへのプレッシャー大

RFP(提案依頼書)に記載されている機能が過小

例外ビジネスプロセスの過小見積り

現状踏襲型であるためステークホルダ要求(機能要求)が具体的かつ詳細

ベンダーがユーザー特性及び業務に未習熟

ベンダーとユーザーの信頼関係が未成熟

- 問題解決の目標

基幹業務システム(レガシー)再構築による保守効率の向上⇒スケジュール通りのシステム構築の遂行

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

見積りメトリクス、事例、Lessons Learned の蓄積 (特に現行踏襲型プロジェクトに対して)

RFP の精緻化

ユーザーとベンダーの密かつ率直なコミュニケーション

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

十分なパイロットの実施

現実に即した見積り

ビジネスアナリシス計画の実施状況のモニタリングと柔軟な見直し

具体的手法と技術<手法・ツール名>

BA テクニック

ビジネスアナリシスの計画とモニタリング

プロトタイピング

スコープモデリング

見積もり

ー 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

要求分析の不足工数見積りへの外圧

－ 備考

なし

160 要求アナリシス(ステークホルダー要求)において、ビジネスルールが網羅的に抽出できない

- 事例 No.---BAps-160

- 事例の概要

要求アナリシス(ステークホルダー要求)において、インタビュー(トップダウンアプローチ)にてビジネスルールを抽出しようとしたが不十分に終わった。代替として現行システムの調査(ボトムアップアプローチ)を実施したが、作業工数がオーバーした。

- 事象発生の背景

要求の一種としてビジネスルールを捉え、ステークホルダー要求の引き出しの際にビジネスルールも合わせて抽出・定義するアプローチを採用

インタビューにてビジネスルールの抽出・定義に関するガイドをパイロットを通じて作成、ビジネスアナリストへあらかじめ提示

- 発生原因

直接原因

ステークホルダー要求仕様の定義に必要なビジネスルールの定義・種類・粒度・記述方法(=ビジネスルール分析手法)について、アプローチの検討が不十分

間接原因

システム構築全体を通じたビジネスルール分析手法がベンダー側で未成熟

ビジネスアナリストの対象ドメインに対する知識が不十分

IT化により、事業部門がビジネスルールに熟知していない

要求アナリシス全般におけるスケジュール及び工数がタイトで余裕がなかった

システム構築の後工程のスケジュールがタイトで、本来ステークホルダー要求仕様の定義に必要なビジネスルール以上のビジネスルールの抽出・定義が要求された”

- 問題解決の目標

基幹業務システム(レガシー)再構築による保守効率の向上⇒ステークホルダー要求仕様の定義と合意

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

システム構築におけるビジネスルール分析手法の研究、整備

ビジネスアナリストの対象ドメインに対する業務知識の蓄積

ビジネスルール分析工数を加味したシステム構築、特に要求アナリシスの作業見積もりの実施

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ステークホルダ要求仕様定義計画の立案と合意

ビジネスプロセスモデリングによるシステム使用タスクの抽出

現行システム分析による使用プログラムの抽出

ビジネス非機能要求の収集

ステークホルダ要求仕様の定義と合意”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

(BA テクニック)

ビジネスアナリシスの計画とモニタリング

プロトタイピング

スコープモデリング

見積もり

要求アナリシス

インタビュー

シナリオとユースケース

プロセスモデリング

ビジネスルール分析

非機能要求の分析

用語集

受け入れ基準と評価基準の定義

(その他)

ガイド、サンプル、テンプレートの作成

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

ユーザーの利用状況システムの利用頻度業務との不整合システムの使い方

－ 備考

なし

163 流用できると思ったシステムが実際にはうまく流用できなかった

－ 事例 No.---BAps-163

－ 事例の概要

流通業で、ある地域のセンターのシステムを流用して他地域のセンターのシステムを構築する計画で始めたが、実際には地域で業務の運用方式が異なり、機能の見直しが必要になった

－ 事象発生 배경

A社のB地域のセンターのシステムを構築した実績があり、それを流用して同じ会社のC地域とD地域のセンターをほぼ同時期に立上げようとしたが、地域毎に業務に使用している機械・機材が異なっており、当初予定した方式では必要時間内に業務を完遂できないことがわかり、システムの見直しを行うことになってしまった。

－ 発生原因

直接原因

同じ会社でも地域毎に、ある業務を行う機械や方式が異なっていた

間接原因

簡単にシステムが流用できると思ってしまった見通しの甘さ

ユーザーの(IT だけでない)業務システムを十分な調査・把握できていない

エンドユーザを巻き込むことができていない

－ 問題解決の目標

システムの流用が可能かどうか適切な判断が下せるようになる

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

システムの流用について適切に判断する

(IT だけでない)各業務システムの共通点・相違点を把握する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

システムの流用が可能となる前提条件について明確にする

ユーザーの業務システムについて学ぶ、あるいは教えてもらう

具体的手法と技術<手法・ツール名>

システム流用事例の研究・蓄積

ユーザーへのヒアリング

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
組織間障害
マネジメント
問題意識・認識
組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
外部環境の変化

キーワード

事前調査の不足要件定義の不備

－ 備考

なし

165 顧客満足度の低下を招いた業務ルール変更

－ 事例 No.---BAps-165

－ 事例の概要

技術サポートセンターの電話不通を減らす為に、受付担当と対応担当を分けたが、対応担当の評価基準は処理件数のままだったので、易しい相談ばかり優先して、複雑な(=重要顧客が多い)案件を後回しにするようになり、顧客満足度は却って低下した。

－ 事象発生の背景

相談(有料)件数の増大圧力

契約社員稼働率平準化

スキルレベルのバラツキ

－ 発生原因

直接原因

対応件数という安易な評価指標にしたこと

間接原因

顧客への提供価値の理解不足

業務プロセス分析不足”

－ 問題解決の目標

対応担当を評価するのにふさわしい指標の設定

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

ビジネスニーズの定義

ビジネスケースの定義

要求の優先順位付け

要求の体系化

要求の検証

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

エンタープライズアナリシス

要求アナリシス

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスルール分析

機能分解

メトリクスとKPI

根本原因分析

プロセスモデリング

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

業務評価の不備サービスの本質の認識誤り

－ 備考

なし

166 行き当たりばったりのシステム保守

－ 事例 No.---BAps-166

－ 事例の概要

本社で設計開発されたシステムの改修要望への対応ルールが決まっておらず、担当者をたらい回しにされた挙げ句、「検討します」という回答しか返ってこない。反面、他部門からの要望で予告無しに仕様変更されることもある。

－ 事象発生背景

拠点毎に分散設置してそれぞれ保守運用していたサーバーを本社へ集中し一括管理とした
それに合わせた保守運用業務プロセスは考慮されていない
現場の業務を理解している要員が本社に居ない
新規開発案件が優先され、既存システム改修は常に後回し

－ 発生原因

直接原因

拠点からの要求に対応するルール・体制が明確になっていない

間接原因

本社は利用者(実務上の顧客)に対して何をしなければならないか(何が重要か)の認識がない

拠点の保守運用業務が、十分に本社に移管・吸収されないままになっている

本社と拠点のコミュニケーション不足

業務とITの乖離

－ 問題解決の目標

拠点からの要望に迅速かつ適切に対応できるようにすると共に、以前と同じサービスレベルを維持する

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

拠点からの改修要求への対応方法を決める。

本社でのサーバーの一括管理に合わせた保守運用プロセスを構築する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

改修要求の申請～認可～対応までの手順と体制を明確にする

拠点毎に行っていた保守運用業務プロセスを分析し、それを基に新しいプロセスを構築する

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスプロセス分析

ヒアリング・インタビュー

要求ワークショップ

観察

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- ◎ システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

本社で集中管理改修要求のたらい回し本社と拠点のコミュニケーション

－ 備考

なし

168 当初の予想よりも処理件数が多くなり、業務が滞った

－ 事例 No.---BAps-168

－ 事例の概要

本社集中購買方式へ移行し、システムもそれに合せて更改したが、製品種類および原材料点数が要求定義時点よりも大幅に増大し、仕入交渉・承認作業が滞り、発注できない

－ 事象発生の背景

要求定義時点での作業負荷見積により人員配置・教育

定番品よりもスポット品が増えた

技術革新で次々新しい原材料・部品が出てくる

顧客の仕様・品質要求も多様化

－ 発生原因

直接原因

環境変化に対応可能な業務システムになっていない

当初の前提条件の見積りがあまかった

間接原因

特定品種大量生産時代のままの組織風土

業務改革手順もウォーターフロー

全社からの要望に対する優先度が恣意的

－ 問題解決の目標

環境の変化に応じて、柔軟に業務プロセスを変更できる組織となる

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

マネジメント層に環境の変化が業務プロセスに与える影響の大きさについて認識してもらう

将来の環境変化を意識して、柔軟な業務プロセスを構築する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

マネジメント層に対し、BPR(ビジネスプロセスリエンジニアリング)の教育を実施する。

タスクフォースを立ち上げ、業務プロセスの改革を行う。”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

外部環境分析

BPR

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

予想より処理件数が多い BPR システムの柔軟性システム導入後の環境変化

－ 備考

なし

170 不要項目入力負荷による業務のボトルネック化

－ 事例 No.---BAps-170

－ 事例の概要

システム導入後、現場担当者のリテラシが追いつかず、業務がそこで遅滞するようになった。
改善の為に再度分析してみると、ほとんどの項目は別処理で入力済みの物の重複作業になっていて、逆に本来必要な項目が一覧できるようになっていない。

－ 事象発生背景

手書き運用の業務を忠実にシステム化

手書きでは、顧客名や商品名等を都度転記していた

複数の伝票を並べて見られたのが画面切り換えにより効率悪化

－ 発生原因

直接原因

業務分析の未実施

間接原因

業務手順とデータ項目の関連に対する無理解

ITへの過度(無根拠)な期待

－ 問題解決の目標

ビジネスニーズに合致したソリューション導入

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

入力の自動化(必要な業務をすれば自動的に入力されるなど)と入力の一元化(入力しなければ業務が完了しない)仕掛けを入れる

情報リテラシ教育

マネジメント層の意識改革

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

ビジネスニーズの定義

ビジネスケースの定義

要求の優先順位付け

要求の体系化

要求の検証

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネスルール分析

機能分解

プロセスモデリング

データモデリング

インタフェース分析

－ 分類

区分

□ ビジネス全般

■ 情報システム

レベル

トップ・幹部マネジメント

○ 組織・実行責任者

◎ エンジニア・現場実務者

課題

意思決定・明示

組織間障害

○ マネジメント

問題意識・認識

◎ 組織能力・人材

システム仕様

知識・技術

外部環境の変化

キーワード

業務分析の不足システム設計誤り IT への過度な期待

－ 備考

なし

186 経営層の情報システムに対する基本理解が欠落している

－ 事例 No.---BAps-186

－ 事例の概要

経営統合した企業組織の経営層が、自ら主導権争いを演じ、全社最適の観点からのあるべき情報システム統合方針の決定に至らない。

－ 事象発生の背景

価値観が食い違い、自組織と異なる文化に対して理解・適応することができない

自組織に閉じた論理にもとづいて、自組織最適の観点からの主張にはしる

主導権争いに陥り、主体性をもつての全社最適の観点からの、経営改革の目的と目標策定に至らない

経営基盤としての情報システムに対する基本理解に欠け、主体的な情報システム統合方針の意志決定にも至らない

－ 発生原因

直接原因

経営層による経営基盤としての情報システムに対する基本理解の欠落

間接原因

組織それぞれの現行の業務とシステムへの執着

経営改革に対する経営の目的と目標およびコミットメントの欠如

－ 問題解決の目標

経営層による最適化・標準化された情報システム改革の目標の明示と、達成に向けてのコミットメント

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

優秀なシステムインテグレータを入れたシステム統合計画策定プロジェクトやコンサルタントを入れた検討を実施すること

経営層による情報システム統合方針に関する明確な言明と実行のコミットメント

経営層によるミドルマネジメント層・現場への方針の落とし込み

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

対話を通じた経営層の経営改革に対する意識の醸成と経営目標の策定

対話を通じた経営層の経営基盤としての情報システムに対する基本理解の獲得と、情報システム改革目標の策定

具体的手法と技術<手法・ツール名>

文化、価値観の壁を超える経営層による経営改革および情報システム統合方針の討議
その一部としての経営戦略/事業戦略/情報戦略の策定

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

組織文化の劣化

- 備考

なし

187 情報システム利用組織の抵抗にあい、情報システム統合方針の決定ができない

－ 事例 No.---BAps-187

－ 事例の概要

経営統合した企業の情報システム利用組織が、それぞれ現行の業務と情報システムの存続にこだわってシステム統合方針に抵抗。

－ 事象発生背景

経営統合した組織の価値観が食い違っており、また、それぞれの領域において現行業務は最適に近い状態であった。

－ 発生原因

直接原因

自組織に閉じた論理にもとづいて、自組織最適の観点からの主張にはしり、組織それぞれの現行の業務と情報システムに執着する

現行の情報システムが最善との基本認識から、情報システム変更に対する強い抵抗を示す

間接原因

長い歴史に裏付けられたその領域においては最適化されている現行業務と情報システムが存在している

自組織と異なる文化に対して理解・適応することができない

現行業務と情報システムの正当化と変化の拒否

－ 問題解決の目標

統一・標準化された情報システム基盤に対する基本理解の醸成と合意形成

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

トップマネジメントの判断とリーダーシップの確立

統一・標準化されたシステム統合方針の確立に向けての経営層のコミットメント

業務標準化とこれを基盤とした情報システム統合方針の確立

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

経営層コミットメントのミドルマネジメント層および現場への伝達・浸透

ミドルマネジメント層、現場の業務標準化とシステム統合方針についての合意形成

情報システム統合方針確立にあたっての業務分析を含む事前の十分な調査”

具体的手法と技術<手法・ツール名>

経営層/ミドルマネジメント層/現場の縦と横の場の共有・コミュニケーション

経営ビジョン、業務分析と情報システム分析

業務の標準化/シンプル化

要求の共通部分(再利用可能)と派生部分の切り分け

要求管理(スコープ管理と優先度管理)

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- ◎ 組織間障害
- マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

－ 備考

なし

－ 事例 No.---BAps-206

－ 事例の概要

給与計算をベースとした古い人事システムを動かし続けていたA社。人事部は、アウトプットとして欲しいものを情報システム部に要求するため、古いシステムを抜本的に見直すことなく、継ぎ接ぎだらけのシステムをメンテナンスしていた。

－ 事象発生の背景

古い人事システムの心臓部は「給与マスタ」と呼ばれるわずか1000バイト／人の半角カナ文字をベースとしたデータ群であった。入力も出力も必ずこの心臓部を通るため、システムは「給与マスタの支配下」にあり、思い切った改革ができずにいた。

－ 発生原因

直接原因

人事から依頼するシステム改訂は、いつも緊急で情報システム部では抜本的な改訂ができないまま、急場をしのぐ処理を繰り返していた

間接原因

継ぎ接ぎだらけのシステムのため、データの収集法もばらばらになっていた

－ 問題解決の目標

人事に関する全データを統合したDBの構築

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

全ての業務の洗い出し

「給与マスタの支配下」からの脱却

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

複数の人事部キーパーソンの専任

全ての業務の洗い出し

業務効率化を実現するシステムの構築

情報システム部との連携強化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

BPR

プロセスモデリング

インタビュー

要求ワークショップ

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- ◎ 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

改革必要性への認識不足

－ 備考

なし

207「順調、オンスケ」の定例報告に安心して、事実確認を怠った結果、大きな遅延を招いた

－ 事例 No.---BAps-207

－ 事例の概要

ERPを全社システムとして統合することに伴い、人事システムも刷新することになった。人事部では、数年前に新人事システムを稼働させていた。現行システムの機能に不備はないため、全社の動きに同調するものの、現行システムの単純移行を情報システム部に要求した。情報システム部からは、毎月の定例進捗報告で「順調、オンスケ」の報告があり、人事部も安心していった。しかしながら、リリース3カ月前になって、大幅に遅延していることが判明。急遽人員を投入し、半年遅れてのリリースとなった。

－ 事象発生の背景

人事部では、単純移行を要求しており、毎月の進捗で「順調、オンスケ」の報告を聞き安心していた

情報システム部も、担当者の口頭報告を鵜呑みにして事実確認を怠っていた

－ 発生原因

直接原因

「単純移行」という要求により、発注側の現状分析を疎かにし、ERP導入上の問題点を洗い出すことすらも省略した

間接原因

ERP導入上のあるべきプロセスを省略したことで、開発担当者も「問題点の指摘」をする場を失い、無責任に「順調、オンスケ」と報告した。

現場・現物主義によらず、口頭報告のみを鵜呑みにした

進捗報告体制・ルールの不備

－ 問題解決の目標

計画に沿った正しい進捗管理の実践

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

人事部からも専任者を出し、現行DBとERP移行時の問題点の洗い出しを行う

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

進捗報告体制・ルールの確立

移行スケジュールの関係部署の合意

移行時の問題点の把握

進捗管理時の確認方法の事前確認

具体的手法と技術<手法・ツール名>

進捗管理に適用する具体的な確認手段の選定

コミュニケーションマネジメント計画

- 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- 組織・実行責任者
- ◎ エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
- 問題意識・認識
- 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

全体管理の不備パッケージへの過信パッケージのミスマッチ

- 備考

なし

208 技術トレンドが変わったとき、コード体系のメンテナンスが困難になった

- 事例 No.---BAps-208

- 事例の概要

全社の関係部門が集まり、スキル管理システムを構築した。教育受講歴、資格取得歴、作業履歴等の歴情報は現場のニーズにも合致し有効なシステムが構築できた。しかし、作業履歴の登録にはタイムリーさやコード体系の面から問題が残った。

- 事象発生の背景

1980年代に開発したスキルシステムは、当時のレガシーな技術をベースにコード体系を整備した。コード体系は、技術部が窓口となり、毎年見直しを進めていたが、オープン化、ネットワーク化の進展に伴い技術領域が広がり、コードのメンテナンスが困難になってきた。鳴り物入りで開発したスキルシステムだが、運用10年目、コード体系のメンテナンスの継続困難を理由に新システム移行まで中断することとなった。

- 発生原因

直接原因

ホストから、オープン化への移行時に発生した技術キーワードの急速な変化に追いつけなかった

間接原因

オンライン端末の整備が十分でないため、入力工数に比して、現場で十分利用できない環境のため、技術トレンドの変化に全社的に対応しようという機運が起きなかった

- 問題解決の目標

コード体系をアプリケーションと独立して運用するシステム

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

C/Sシステムを構築し、検索機能を充実した現場で活用できるシステムを構築する
スキル項目のコード体系を廃止し、フリーキーワードの入力方式とする

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

AsIs分析、ToBe設定

課題の整理、優先度の決定、

システムの維持・メンテのルール化

具体的手法と技術<手法・ツール名>

目標・ゴールの設定と目的の明確化

複数案の中から最適案を選ぶ意思決定分析

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- ◎ マネジメント
 - 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

システム柔軟性の欠落変化への認識不足ニーズとシステムの不マッチ

－ 備考

なし

209 現場の自由度を高めるか、全社の統一が優先か

－ 事例 No.---BAps-209

－ 事例の概要

新スキル管理システムは、以前の反省を踏まえ、現場での利用を最優先に開発した。スキルのコード化は止め、フリーキーワードによる入力と検索が可能なシステムを開発した。その結果、現場のニーズはある程度満たされたが、全社の統計や分析には適さないシステムが出来上がった。

－ 事象発生の背景

80年代に開発したスキルシステムは、当時のレガシーな技術をベースにコード体系を整備した。コード体系は、情報システム部が窓口となり、毎年見直しを進めていたが、オープン化、ネットワーク化の進展に伴い技術領域が広がり、コードのメンテナンスが困難になった。そのため、新システムではスキルのコード化は取りやめた。

－ 発生原因

直接原因

現場任せで独自のフォーマットが増え、活用の目的や趣旨が明確でないものが乱立した

間接原因

現場のニーズを重視するあまり、全社としてのニーズの分析が疎かになった

全社としてどうスキルデータを分析-活用するか、が曖昧だった

現場の声を過剰に取り入れてしまった

－ 問題解決の目標

現場が使いやすく、全社としても集計-分析しやすいスキル管理システムを実現する。

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

現場のニーズと全社のニーズをすり合わせる場・仕組みを作る。

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

全社タスクフォースを立ち上げ、その中で現場のニーズと全社のニーズのバランスを取る
ある程度大まかなスキル区分を設定し、その区分に沿ってスキルデータを入力するようにする

具体的手法と技術<手法・ツール名>

ビジネス要求分析

フォーカスグループ

意志決定分析

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- ◎ 意思決定・明示
 - 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
 - 組織能力・人材
 - システム仕様
 - 知識・技術
 - 外部環境の変化

キーワード

現場ニーズと全社ニーズコード体系の複雑化制度設計

－ 備考

なし

210 他人の情報は見たいが、自分の情報は見られたくない

- 事例 No.---BAps-210

- 事例の概要

スキル管理システムは人事部の管轄であるが、現場からは他部署の状況やある技術を持った人物の検索にも使用したいというニーズが高かった。しかし他部署、他人の情報は知りたいとする一方で、自分の部下の情報が他部署に知られたくないとする意見も多く調整が難航した。

- 事象発生背景

他部署の情報は、組織全体情報としては全員が見られるようにしたしかし、現場では「その経験・技術を有しているのは誰か」を知りたがった

計画的な育成には、在籍部署が明確で指導者がいることが望まれる

一方、都度のプロジェクトへの参画メンバーの決定には、適任者を自由に検索できる仕掛けが望まれる

- 発生原因

直接原因

各ステークホルダのニーズはあくまでも自己本位である

ステークホルダから相反するニーズが出されている

間接原因

人事部では、個人情報の取り扱いに慎重だった

- 問題解決の目標

センシティブな問題に配慮しつつ、ルールを定めて、ある程度割り切って運用にする

- 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

人事部他部署の情報は見たいが、自部署の情報は見られたくないとする本音に向き合った議論を行う

各ステークホルダの要求を引き出し、整理した上で運用ルールを決める

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

人事と現場の代表者が集まり、個人情報の運用ルールを決定する

人材育成、個人情報管理、適任者の検索、3つの観点の要求事項を明確にし、優先順位をつける

具体的手法と技術<手法・ツール名>

要求の引き出し

要求ワークショップ

要求アナリシス(優先順位付け-体系化)

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- トップ・幹部マネジメント
- ◎ 組織・実行責任者
- エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
- 組織間障害
- マネジメント
- 問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
- システム仕様
- 知識・技術
- 外部環境の変化

キーワード

情報開示の範囲 情報開示の権限 個人情報の取り扱い

－ 備考

なし

213 不適切な目標設定により、全社最適に必要な人材配置を阻害

－ 事例 No.---BAps-213

－ 事例の概要

部を業績管理の単位とするメーカー系のA社。インフラ系の開発部署は、親会社への依存度が高く、親会社からの発注量減少に伴い、業務アプリ系部署への人員シフトを計画した。しかしながら、予算上、インフラ部署も目標売上高を従来ベースに設定したため人員シフトは実施しなかった。

－ 事象発生の背景

業務アプリ開発部署は、顧客に近く、顧客のニーズを把握できるが、インフラ技術に弱い面があった。人員シフトは、この弱みを補う機会と見られた。インフラ開発部署は、親会社依存度を下げ、外販比率の向上により従来以上の目標売上を設定した。全社の外販比率の向上のためには、両部署の連携が必要だったが、部毎の業績管理の仕掛けが連携を難しくしていた。

－ 発生原因

直接原因

業務アプリ開発部署は、慣れないインフラ技術部分を外注にて対応し、リスクを内在させていた

インフラ開発部署は、慣れない提案活動で受注確率が低く、ロスを生じさせていた

間接原因

振替価格制度や内販買い取り制度の導入により、両部署の強みを生かす戦略はとられなかった

－ 問題解決の目標

部の最適でなく、全社の最適を図る

－ 問題解決のヒント

問題要因の排除、軽減<方向性・方針>

各部署の強みと弱みを認識し、連携できる体制を構築する

問題解決の行動、プロセス<具体的施策>

各部署の強みが発揮できる管理会計制度の導入

具体的手法と技術<手法・ツール名>

SWOT分析

管理会計制度の比較検討

全社最適のための評価基準の設定

－ 分類

区分

- ビジネス全般
- 情報システム

レベル

- ◎ トップ・幹部マネジメント
組織・実行責任者
エンジニア・現場実務者

課題

- 意思決定・明示
組織間障害
- マネジメント
問題意識・認識
- ◎ 組織能力・人材
システム仕様
知識・技術
外部環境の変化

キーワード

ミッションに対する必要資源割り当てせず

－ 備考

なし

第 6 章 事例の観察と典型的な課題要因



6.1 事例観察の視点

先にも述べたように、事例収集は、発生現象、その発生原因、解決策、の三つの視点を中心に行い、統一様式に収録した。これらの事項は、ビジネスの現状認識とその対策についての基本的事項である。具体的には各視点について下記のような情報に配慮した。

現象の視点

- ・ 何が起こっているか
- ・ 誰が、どのような組織がどう関与しているか
- ・ 関係する組織内部の特徴的な課題や問題、文化は何か
- ・ 取り巻く外部環境はどうなっているか
- ・ どのような障害が存在するか
- ・ 現在どのような状況になっているか

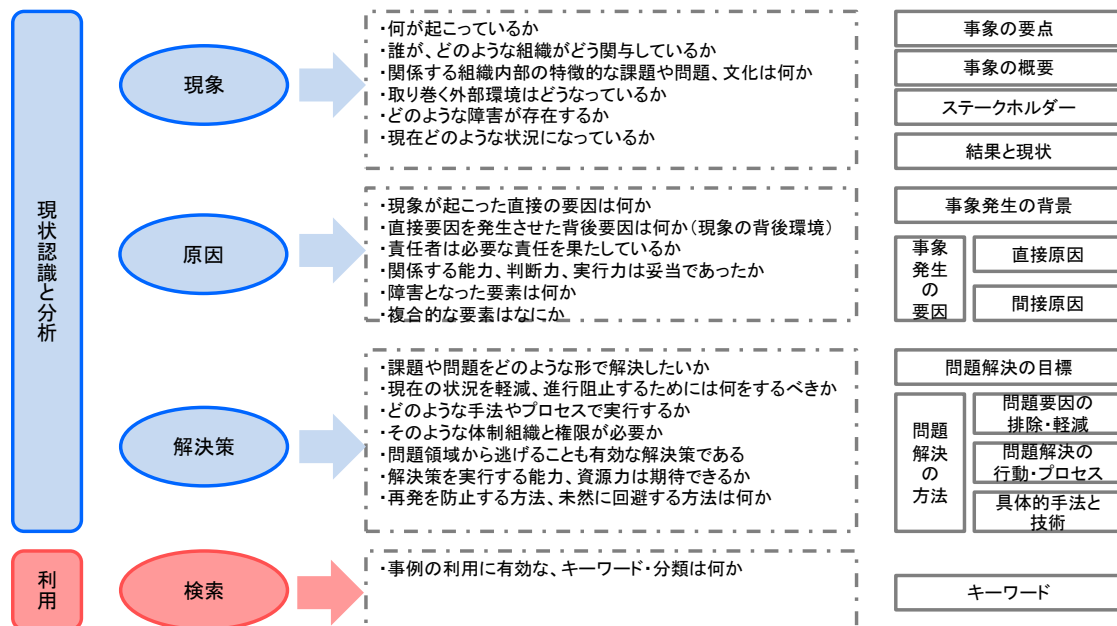
原因の視点

- ・ 現象が起こった直接の要因は何か
- ・ 直接要因を発生させた背後要因は何か(現象の背後環境)
- ・ 責任者は必要な責任を果たしているか
- ・ 関係する能力、判断力、実行力は妥当であったか
- ・ 障害となった要素は何か
- ・ 複合的な要素はなにか

解決策の視点

- ・ 課題や問題をどのような形で解決したいか
- ・ 現在の状況を軽減、進行阻止するためには何をすべきか
- ・ どのような手法やプロセスで実行するか
- ・ どのような体制組織と権限が必要か
- ・ 問題領域から逃げることも有効な解決策である
- ・ 解決策を実行する能力、資源力は期待できるか
- ・ 再発を防止する方法、未然に回避する方法は何か

図 5 事例から学ぶビジネスアナリシスの基本を捉える



6.2 事例分析と評価の視点

－ 事例の分析と評価の視点

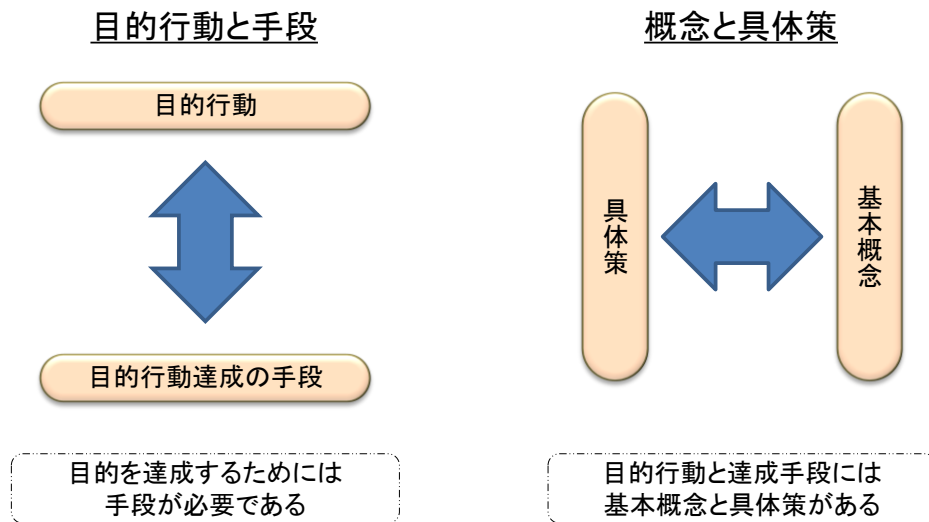
良い事例を集めるためには、事例がどのように利用されるかを考えることが基本となる。事例の活用において、どのような視点から事例を観察し、そこから何が得られれば有効かを考える。一般的には、どのような事象が起きていて、その発生の背景環境はどのような状況であって、原因は何であったかという関心があり、解決のためにはどのような行動がとられて結果はどうであったのかということを知りたい。その中でも、特に発生事象と原因の関係、さらには原因の本質的問題を知り、自分たちが抱える問題と比較することができれば効果的である。

事象発生の原因に関しては、どの立場の人のどのような行動に原因があったのかという区分をしてみると、問題発生の概念的な分布をとらえることができる。具体的に言うならば、方針や基本概念や意思決定の問題（「目的行動の基本概念」）なのか、具体的ビジネス展開の問題（「目的行動の具体策」）なのか、実行部署の戦術の問題（「達成手段の基本概念」）なのか、或いは現場の実行能力（「達成手段の具体策」）の問題なのかという領域に分類してみる。前者の二つの問題を「目的行動」、後者の二つの問題を「目的行動達成の手段」とよぶことにする。

これを視覚的に表すならば、ビジネスの基本方針や戦略に関する上流側の問題（「目的行動」）と、与えられた条件により実務展開をする下流側の問題（「目的行動を達成する手段」）に分けることができ、さらにそれぞれは計画の問題（「基本概念」と呼ぶ）なのか、実行の問題（「具体策」）なのかに分けることができ、結果として2X2=4領域の区分によって議論できる。当然限りなく領域の境界に近い問題と純粋にその領域固有の問題とがあるが、要因は複数の原因が集まったものであることが多いので、あまり厳密に定義する必要はない。評価には種々な視点からの概念があるが、今回はこのような視点からの評価を中心に今後の議論を進めていくこととした。

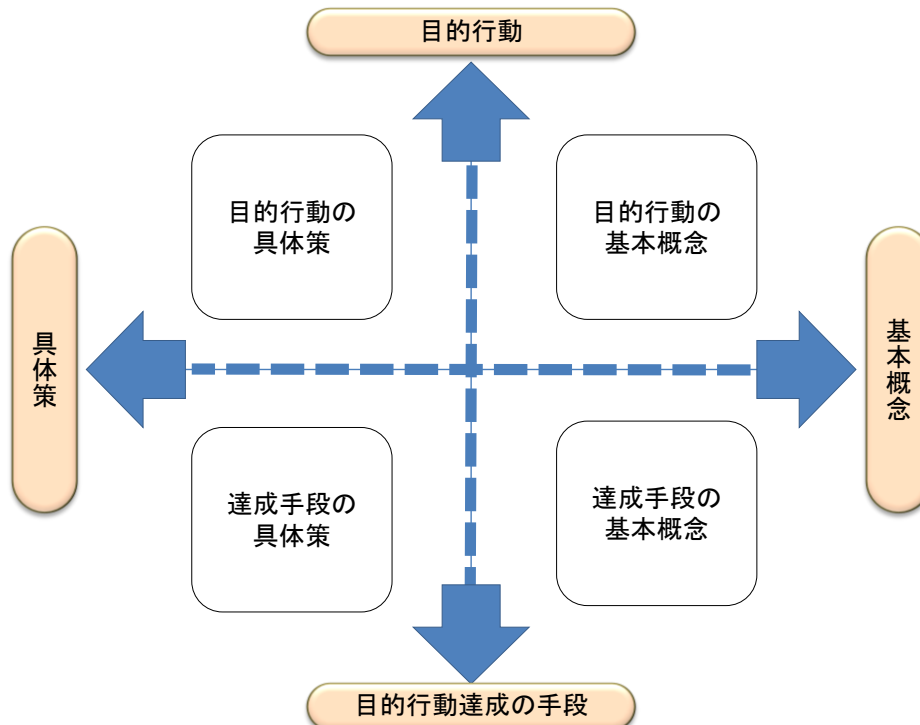
事例の多くを占める経営システムと経営情報システムとが関連する問題では、上流側の問題「目的行動」は経営者とその方針や実行戦略や手段に関する行動であり、下流側の問題「目的行動を達成する手段」は経営情報システムの構築と運営に関する行動に該当する。さらに、計画の問題「基本概念」は経営側の問題としてはトップマネジメントの意識、方針、戦略などであり、情報システム側ではシステムの基本概念やシステム構造などに関する問題であり、実行の問題「具体策」は経営側では事業の推進戦略、製品計画、推進体制などであり、情報システム側ではシステム構築技術や技術者の能力などが該当する。

図 6 目的行動と手段：概念と具体策



—この両者の結合で目的行動の達成構造を表現できる—

図 7 目的行動と行動達成手段の関係 一般化モデル



—多くの問題解決の行動領域はこれらの組み合わせである—

第 7 章 事例分析の試行



集められた事例の整理の段階で、どのように分離整理することが後の利用に効果的かの種々の議論があり、どんな事例があるかをいかにして検索するかという議論が中心になった。また、事例を現象面で捉えて分類すること、それらの事例の発生原因は何か、そしてその解決策は何か、などをどう関連付けて分析評価するかなども多々議論された、その中でも最も多くの議論のあった、発生事象とその原因についての考察を中心に以下紹介する。

なお、事例は収集段階では200余件になり、その中から事例として適切なもの100余件について記述の整備をして報告の対象としたが、ここに紹介する分析評価はその途中段階において実行したもので、分析相互間の参照事例とその数は一定ではない。

7.1 問題発生要因の構成

－ ビジネスシステムの構築と運営における課題、問題の分析

ビジネスシステムの構築運営におけるビジネスサイドとその構築を担当する情報システムサイドとの間に発生する多くの問題に関して、発生事象とその原因に関する分析を仮説として提案した四領域に分類してプロットしてみた。具体的領域は、ビジネス視点、業務プロセス視点、システム視点、技術力視点、である。それぞれの領域に対して、二つの特徴的なテーマを与えて具体的な原因要素を書き出したのが、下記である。

<ビジネス視点>—目的行動の基本概念

【経営文化】

- ・ 組織特有の経営形態、経営システム意識、環境認識
- ・ 歴史的伝統、偉大な先輩の実績、社是・社訓
- ・ 旧システムへの執着、改革への反抗勢力、危機感

【経営戦略】

- ・ 経営の基本方針、事業目的、市場戦略、明確な目標
- ・ 実行戦略、経営改革、投資戦略、明確な意思表示
- ・ 組織体制、人材育成、パートナー、アライアンス

<業務プロセス視点>—目的行動の具体策

【業務基盤】

- ・ 業務システムの標準化、簡素化、調整合体制、改革意識
- ・ 組織全体の運営方の統一、指示の徹底、意識の統一
- ・ 構築システムのプロセス仕様、運用ルール確立

【基盤情報】

- ・ 情報標準化、共通基本指標
- ・ 情報定義、定義辞書、統一コード体系、統一マスタ
- ・ 標準化維持機能・組織、標準情報保守体制、調整、変換

<システム視点>—達成手段の基本概念

【実務プロセス】

- ・ 実務プロセス知識、構造的理解、要求の理解力
- ・ 実務の処理システム上への最適変換の構造、簡素化
- ・ 発生する課題の予測能力と予防対応策

【処理システム】

- ・ 実務処理を実現する最適機能構成、アーキテクチャ選択
- ・ 外部導入システムの適合性評価、変化・変更対応評価
- ・ 機能・性能バランス、関連システム・外部連携最適化

＜技術力視点＞—達成手段の具体策

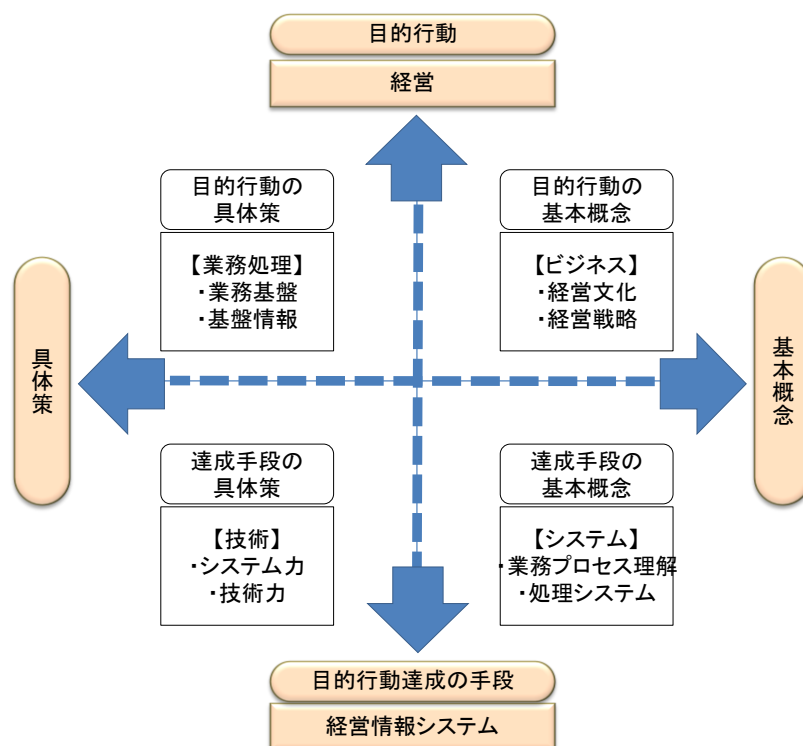
【システム力】

- ・ 利用実務の理解、利用環境理解、利用性追及
- ・ 性能追及と変化、変更への迅速対応構造
- ・ 発生課題の予測と予防、バックアップ・トレーサビリティ確保

【技術力】

- ・ 技術の統一性、標準技術、汎用性、継続性、信頼性
- ・ 先端技術の監視と適用、移行・適用信頼性・効果評価
- ・ 発生問題分析、原因追及、処理能力

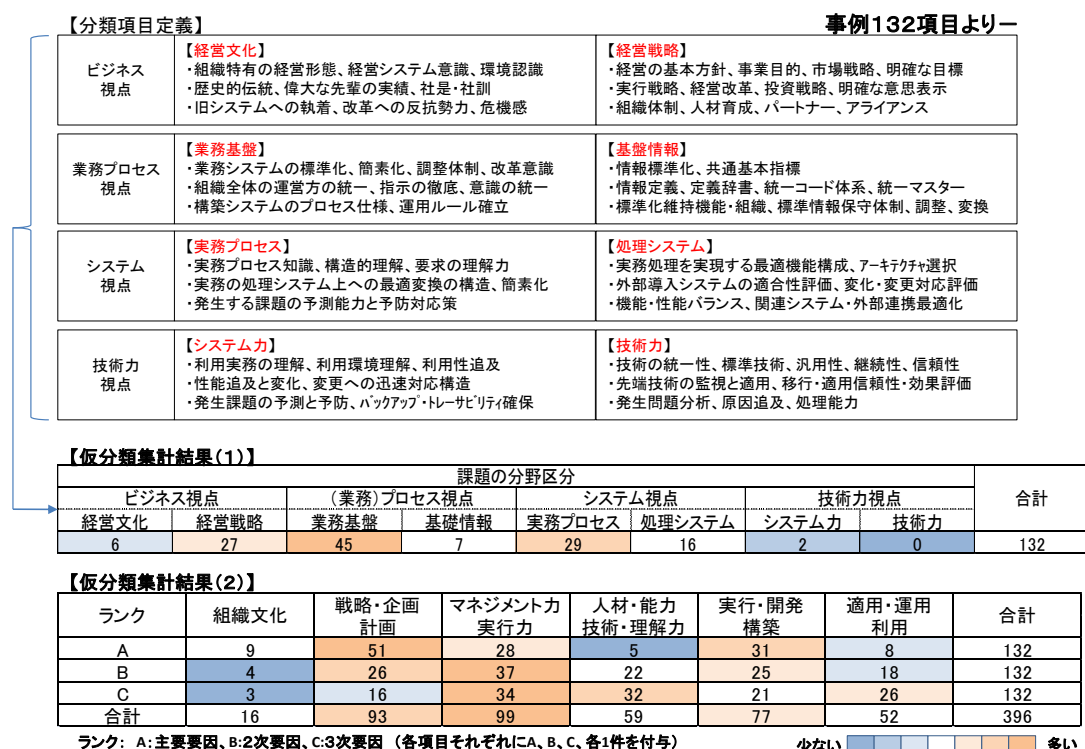
図 8 ビジネスシステムの構築と運営における課題、問題



7.2 事例の分類分析－1

収集の途中経過である132件の事例を該当する項目に最も近いと思われる領域にプロットしてみたのが【仮分類集計結果(1)】である。また、これらの要因を総合した少し異なる6つの視点、「企業文化」、「戦略、企画、計画」、「マネジメント力、実行力」、「人材、能力、技術、理解力」、「実行、開発、構築」、「適用、運用、利用」から分類してみたのが【仮分類集計結果(2)】である。事例の原因要素は一つとは限らないので、主要因、2次要因、3次要因、ま

図9 ビジネスシステムの構築と運営における課題、問題の分類



この分析結果から明らかになったことは、システム構築上の問題の第一は、業務のプロセス視点から見た業務基盤に関する諸要因であり、続いてシステム構築者の視点から見た実務プロセスの理解やシステムの最適化などに関する要因と、幹部マネジメントの方針や意志の明確化、戦略や意思決定に関する要因であり、この3者が突出している。

この結果を反映した総合的な判断からは、主要要因では戦略、企画、計画力が最大課題であるが、3次要因までの合計では、マネジメント力やそれに伴う実行力が最大要因となっている、それに続き、戦略、規格、計画力、そして実行、開発、構築力が要因課題となっている。技術に関する人材や能力、或いは運用、利用面の要因は主要因にはならず2次、3次の主要因になっている。

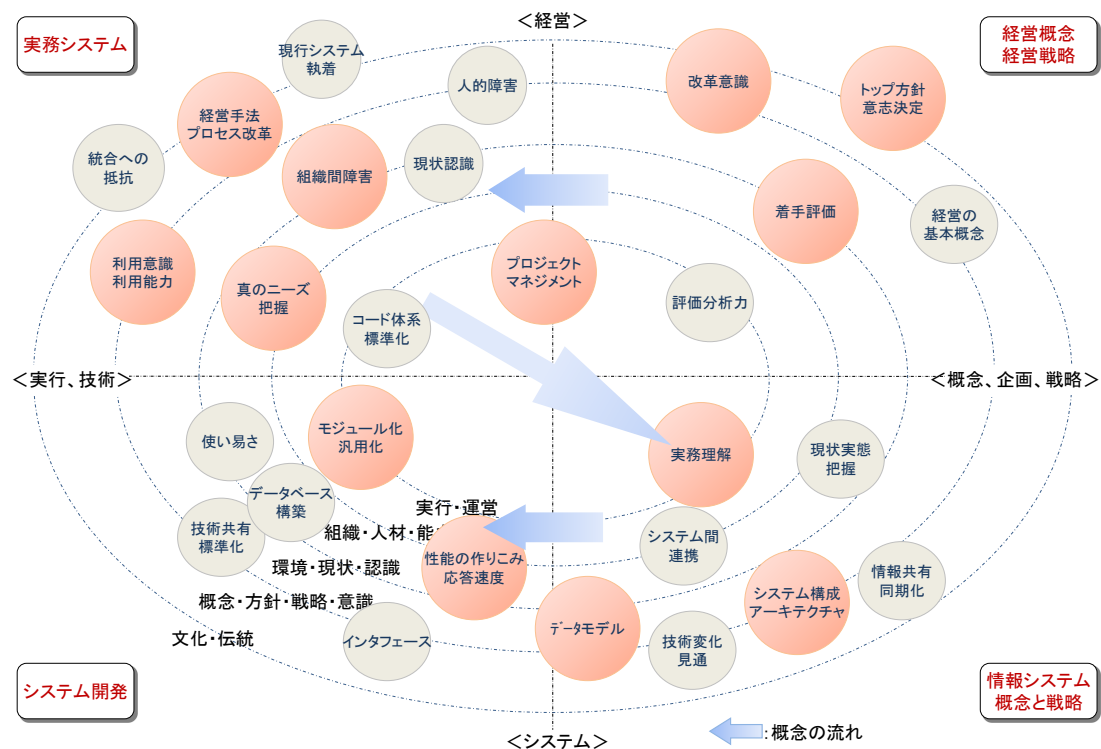
これらの分析から見る限り、戦略、企画、計画、の構築と、その構築と実行に関わるマネジメント力を充実することが問題解決と回避の鍵であることが裏付けられる。

7.3 事例の分類分析－2

同じ事例情報から問題の発生原因となった諸課題を概念的に表した図を「システム開発における課題発生的主要原因」として表示する。ここで矢印は、システム開発のニーズとシステム構築の流れを示したものであり、この流れが領域を越える境界で種々の課題が発生していることが分析から観察される。

今回の事例では、システム技術に関する例が少なく、統計的には偏重があるが、技術そのものが問題発生的主要原因として意識されることが少ないとも言えるのではないかな。言い換えれば、技術上の問題はマネジメントの判断でカバーできるということかもしれない。

図 10 システム開発における課題発生的主要原因



7.4 事例分析から見る問題パターンと発生要因 ～三つの問題領域と四つの問題発生要因から

ビジネスにおける問題発生の変因は無数にあるが、主なものを見ると大きく三つの問題領域と四つの発生変因に類別できる。

－ 三つの問題領域とは

(1) 自己組織内で解決できる問題

ビジネス上の多くの問題はこのカテゴリーで属し、自分達が実行できるかどうかで結果が決まる問題であって、本質的に他者の影響を受けないで実行できるものである。そのため自組織内にある諸種の障害を解決することが成功の鍵となる。殆どの業務改革活動や経営体質の改革などはその典型例である。

(2) 外部との競争

ビジネスとは、競争者との競争のマネジメントであるともいえる通り、すべてに競争が伴う。新製品の開発や価格競争、シェア争い、高度技術など、どれをとっても競争が存在する。この問題で厄介なのは、競争者が互いに次々と優位を目指して競争するので、終わりのない戦いになることである。これらの競争は単一項目の競争ではなく総合的なものであり、独自の価値を提供でき、それが市場に認められるかによるところが多く、ブランドのように単純な競争にはならないものもある。場合によっては競争を回避して、別の分野に逃げることも解決の戦略ともなる。

(3) 外部環境への対応

前述の外部との競争は、特定の相手であることが多いが、外部環境への対応の問題は、政治、経済、国際問題、などグローバルにビジネス上に降りかかってくる問題である。例えば、自国内における人件費の高騰、資源価格の高騰、為替の変動、天候不順による資源の高騰、特定原料の輸出規制、国際的な感情問題、非買運動、など常に何かが起こっている。どれらの問題が自分のビジネスにどう影響するかの形態は千差万別であるが、常に変化できる体質を持った経営をしていなければならない。

－ 四つの要因とは

(1) マネジメントの不明確な意思表示と不適切な意思決定や行動

事例を整理してみると、トップマネジメントあるいは幹部の不明確な意思表示、意思決定の遅延、決定の放置、などのためにプロジェクトが遅延・停滞している問題が多い。組織内の行動

は、その責任者の明確な意思と率先実行、実行の速さが不可欠であることの認識が欠けているマネジメントがビジネス上の問題発生の大きな要因になっていることが裏付けられる。

(2) 環境の変化とその対応への困難性

経営、日常のビジネスが変化への対応のマネジメントであると言っても過言ではない。一日単位の変化から中期的な問題までそのスパンは広いが、変化に対してどのように対応するかは迅速な判断が必要であるが、意思決定のないまま放置されたままさらに環境を悪化させている問題が多い。経済環境の急激な変化、市場の急減な変化、競合からの挑戦的な製品の出現、業界他社の突然のM&A、などは昨今では珍しくない。このような問題は常に起こることを想定して思考の中に置いておくか想定できる問題はその準備をしておくこと同時に、むしろこちらから問題を仕掛ける先行的立場をとる攻撃ができれば最大の防御になる。

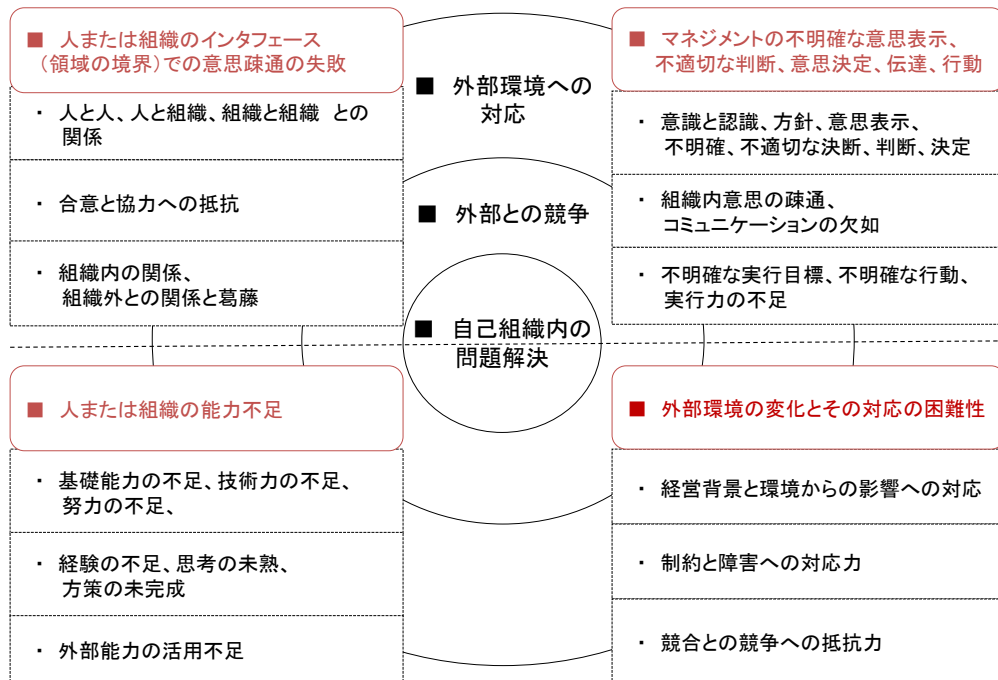
(3) 人、または組織の境界での意思疎通の失敗

ビジネスは基本的に人と人との関係が基盤として存在する。長く伝統的な組織間の関係も、その基本は人と人との関係である。サービス提供者と顧客との関係においても同様であり、発注者と受注者との関係も同じである。これらの間には組織により複雑に分離された単位があり、その間の関係がビジネスに種々な問題を発生させている。発注者と受注者との間の要求とその理解に関する伝達の問題は情報システム構築における最大の問題にもなっている。組織の境界を越えるときに意思疎通に関する何らかの誤解が発生していないかの確認は基本的に重要である。

(4) 人、または組織能力の不足

人、または組織においてはその能力の限界がある。すべてを備えていることは困難であるという認識が必要である。種々の発生問題を見ていると、明らかに必要な能力がないまま計画し実行して問題を起こしていることが多い。しかも自分たちの能力が不足していることに気づいていない。例えば、システムを構築してもそれを利用する現場にその利用能力がないために利用が定着できずに効果が出ないことがしばしば見受けられる。利用者に対しての適切なトレーニングを提供することにより問題はほとんど解決できる。計画力や、開発力が不足すれば、適切な外部組織を利用することも可能である。自分たちの能力の限界を知ることが重要である。

図 11 ビジネスにおける課題発生領域



7.5 具体的行動から見た8つの典型的な問題発生要因

今回収集した事例を対象に、下記に示す8項目の典型的な問題発生要因を取り上げて分類を試みた。さらに、3つの職位レベルにおけるそれら要因の位置づけ分類も試みた。

－ 8項目の問題発生要因は：

(1) 方針、意思の明示と意思決定

基本方針の明示、・迅速な意思決定、・判断、指示の明示、・迅速な許可、認可

(2) 問題意識と問題の認識

ビジネス環境の認識、・自己状態の認識、・問題意識と認識、・改革意識

(3) 実行のマネジメント

実務課題の認識、・解決判断力、・現場指導力、調整力、交渉力、・実行力、リーダーシップ

(4) 組織能力と人材

組織能力と実行力、・個人能力、専門家、・外部能力活用力、アライアンス、サービス利用、人材育成、トレーニング、支援

(5) 知識と技術力

経営モデル、・問題解決モデルと手法、・実行計画と仕様の構築、・知識と技術力、適用力

(6) 要求とシステム仕様

改革、システム構築における真のニーズの抽出および理解、・実行計画と仕様の構築、・最適化

(7) 組織間の障害

問題解決における組織間障害、・伝統的習慣、歴史背景、・反対勢力

(8) 対外環境による障害

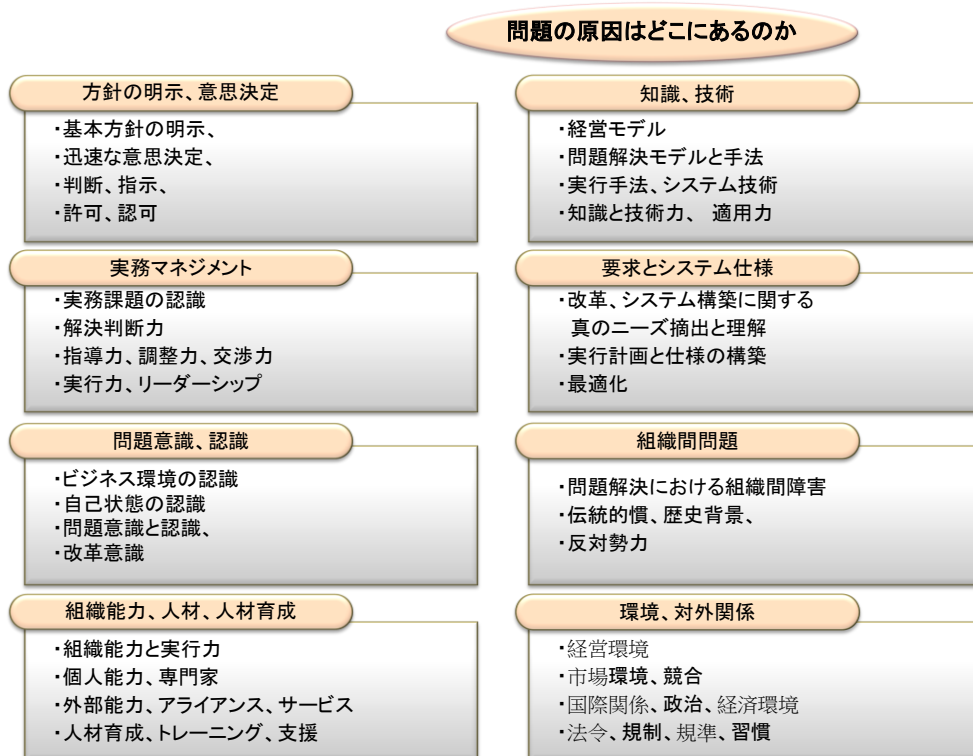
経営環境、・市場環境、競合、・国際関係、政治、経済環境、・法令、規制、規準、習慣

これら8項目のうち(1)～(4)は主にマネジメントと人材に関する問題であり、(5)(6)は実行部門の能力に関する問題であり、(7)(8)は組織外部との関係に関するものである。

－ 3つの職位レベル

- (1) トップおよび幹部マネジメント
- (2) 組織、事業、実行責任者
- (3) エンジニア、現場実務者

図 12 典型的な8つの課題発生要因



7.6 事例の分布

「典型的な問題発生要因」をベースに「発生要因」と「職位階層」をマトリックスとして最終的に選択した事例108件を分類した。さらに主要因と副要因とを分類表示した。当然ではあるが、上位職位階層における方針や意志決定の不明確さが最大の問題要因となっているほか、実行責任者層においては、マネジメントと問題意識や認識の問題のほか、システム仕様の理解と組織間の障害に問題があることが明確に示されている。現場実務者層では、人材と能力のほか、システムの理解の問題があることがわかる。実務知識や技術にあまり指摘がないのは、この分野の事例が少ないことが原因と思われるが、言い換えればビジネス上の重要問題発生の要因は上流過程に多いことを示しているとも理解できる。なお、実務マネジメントと意識や認識の問題が副要因としても集中的に多いことは、ビジネス上の諸問題はマネジメントの意識と実行力で大きく左右されることを示している。実務責任者や実行レベルでは要求や実行内容の理解のレベルに関する問題が多いことは、組織間の障害の問題とともに、関係者相互のコミュニケーションの重要性を示している。

図 13 事例における課題の職位階層と要因との関係

	職位階層	意思決定・明示	マネジメント	問題意識・認識	組織能力・人材	知識・技術	システム仕様	組織間障害	外部環境による障害	(合計)
◎	トップ・幹部マネジメント	18	3	2	2	0	0	3	今回この評価をしていない	28
	組織・実行責任者	8	15	16	5	0	7	8		59
	エンジニア・現場責任者	0	2	4	7	1	7	0		21
	(計)	26	20	22	14	1	14	11		108
	(割合)	0.24	0.19	0.20	0.13	0.01	0.13	0.10		1.00
○	トップ・幹部マネジメント	3	14	10	6	3	5	7	今回この評価をしていない	48
	組織・実行責任者	2	27	23	11	8	17	14		102
	エンジニア・現場責任者	2	3	6	7	12	4	0		34
	(計)	7	44	39	24	23	26	21		184
	(割合)	0.04	0.24	0.21	0.13	0.13	0.14	0.11		1.00

職位階層	意思決定・明示	マネジメント	問題意識・認識	組織能力・人材	知識・技術	システム仕様	組織間障害	外部環境による障害
トップ・幹部マネジメント	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●
組織・実行責任者	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●
エンジニア・現場責任者	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●● ●●●●●●●●●●

事例の編集を通してどのように纏めれば役立つのかについて多くの議論を重ね、種々なモデルを作って編集を試みた。議論の多くは、利用者は事例に何を期待するか、どう表現するか、そのためにはどのような編集をしておけばよいかということであった。事例の収集は発生した問題の現象から捉えることが中心になったが、その裏には現象が起こる理由がある、そこが重要であり参考になるという視点は一貫して変わらなかった。さらに、起こった問題をどのように解決したかという課題に注目したが、事象は表面的には同じ現象であっても、発生

の背景はさまざまであり、また解決の方向、目標や組織の置かれている環境も異なることから、発生事象との関係で解決方法をモデル化して整理することはあまりにも多様にわたるという判断があり、結果的には発生事象とその原因を主体とした議論に集約された。

7.7 人間と組織とビジネスアナリシス

ビジネス上の問題を考えると、組織が大きくなると問題の構造が複雑になり、経営技術の発達とともに多様化され組織的に専門化された組織が生まれ、それがまた問題を複雑にしているという因果関係が生じる。組織ができると境界ができ、その境界に内部特有の目標とコミュニケーションの壁ができる。この壁がまた新たな問題発生の源になっているという現実が観察される。組織ができると、自分の責任範囲を守る意識が働き、他の組織での問題が見えなくなると同時に、そこは自分の責任ではないという意識が働く。与えられた条件で自分の組織の責任を果たすことを考える習慣が成長し、他の部門へ踏み込まなくなるし、踏み込めなくなる。このことは事前に問題発生の原因をつぶす機会を著しく失うことになる。今回の事例の整理をしてマネジメント層の意識と判断に起因する問題が多いことが確認されたが、トップマネジメントを一つの組織であると考えれば、組織間の意思の疎通、コミュニケーションの大切さが理解できる。トップマネジメントは一人で一つの組織だと考えることもできるし、幹部マネジメントというグループ組織を考えることも可能である。個人や小規模経営者の場合には、トップマネジメント個人の中にこれら多様な機能が総て存在して組織間の壁がないはずであるが、ビジネス上には大きな組織と類似の問題が発生していることを考えると個人の中にいる別の人間に異なる視点からの意識を持たせる何かが必要なのかもしれない。ビジネスアナリシスを考えるとき、このような視点からの問題解決のアプローチを認識することが大切であるということに改めて認識した。

今回の事例をベースとした活動において、多くの議論や整理の試行をしてきたが、ここにはその一部を記すにとどまった。ビジネスにおける課題や問題の発生やその原因を左右する大きな要因の裏付けが確認できたことは成果である。その多くの要因はシステムや技術だけではなく、ビジネスを実行する人間であり、人間の集まりである組織であり、それらの間の意思疎通であり、組織の文化がビジネスのパフォーマンスをきめているということを物語っている。ビジネスアナリシスにおいては、そのシステム概念や技術は基本的要素であるがそれを活かし、結果を生むのは人間であることが確認されたとと言える。

BAsps ワーキンググループ参加者一覧



－ **報告書編集グループ**

- ・ 福 浩邦(主幹事)
- ・ 山崎 正彦(副幹事)
- ・ 上田 靖之
- ・ 越野 徹
- ・ 神津 広相

－ **これまでにワーキンググループで活動された方々(五十音順、敬称略)**

- ・ 内山 明子
- ・ 瀬川 那由他
- ・ 中谷 秀雄
- ・ 新田 一樹
- ・ 高橋 正憲
- ・ 原山 太郎
- ・ 針生 徹

その他、諸般の事情からお名前を掲載できなかった多数の方々