

第4回: 思いがけない再開

承前

週末、結城翔太は都内の貸会議室で開催された「ビジネスアーキテクチャ研究会」の末席にいた。独学で得た知識を、より実践的なものにするためだ。

登壇者が紹介された瞬間、翔太は息を呑んだ。「本日の講師は、戦略コンサルタントの西園寺玲子（さいおんじ れいこ）様です」壇上に上がったのは、あの書店で『企業羅針盤』という言葉に懐疑的な視線を向けていた、あの女性だった。

「皆さん、ビジネスアーキテクチャを『綺麗な図を描くこと』だと思いませんか？」玲子の第一声は、会場の空気を一瞬にして凍らせた。「現場の実態を伴わないアーキテクチャは、ただの絵画です。しかし、現場の要望だけを聞き入れる開発は、ただの継ぎ接ぎ工事です。この『抽象』と『具体』の断絶こそが、多くのプロジェクトを失敗させる元凶なのです」

その言葉は、翔太の胸に痛いほど突き刺さった。講演後、翔太は意を決して玲子に名刺交換を求めた。「あの...書店で、お見かけしました。結城と申します」玲子は翔太の顔を見ると、微かに口角を上げた。「ああ、あの時の熱心な立ち読みの方ね。それで？ あなたは羅針盤を見つけられたのかしら」

翔太は、現在抱えているフレッシュデライト社の「食材宅配サービス構築プロジェクト」での苦悩、部分最適の壁、そしてBAcへの期待を素直に打ち明けた。玲子は腕を組み、冷徹な視線で彼を見据えた。「あなたは今、新しい武器を手に入れて興奮しているだけよ。BAcの概念図を顧客に見せたところで、『で、システムはいつできるの？』と言われるのがオチだわ」翔太は言葉に詰まった。図星だった。月曜日の定例会で、まさに学んだばかりの「ケイバビリティマップ」を披露しようと考えていたからだ。

「結城さん、あなたの役割は『翻訳』よ。経営者の語る『戦略』という空の言葉を、現場が動ける『戦術』という地の言葉に翻訳する。そのためにBAcという辞書を使うの。辞書をそのまま相手に読み聞かせてどうするの？」玲子の指摘は厳しかったが、そこには確かな道筋が示されていた。「もし本気でそのプロジェクトを変えたいなら、来週の火曜、私のオフィスにいらっしゃい。少しだけ、思考の整理を手伝ってあげる」

そう言って立ち去る玲子の背中を見送りながら、翔太は武者震いにも似た感覚を覚えていた。ただの知識（インプット）が、実践（アウトプット）へと変わる予感がした。

「つまり、フレッシュデライト社は『食を通じたQOL向上』を掲げているのに、現場は『食材配送の効率化』と『アプリの使い勝手』という、別々の指標で動いているわけね」

西園寺玲子の個人事務所。洗練されたミニマルな空間で、翔太はホワイトボードに向かっていった。「はい。マーケティング部は『ユーザー体験』を、物流部は『コスト削減』を主張し、IT部門はその板挟みで仕様が定まりません。僕がこれまでやってきた要件定義は、その妥協点を探すだけの作業でした」

玲子はコーヒーを一口飲むと、ホワイトボードに一本の線を引いた。「妥協点を探すのではなく、『価値の流れ(バリューストリーム)』を繋ぎなさい」

彼女が示したのは、顧客がサービスを認知してから、実際に料理を食べて満足するまでの、一連の体験の流れだった。「いい？ 配送の遅延は、単なる物流の問題じゃない。『料理を楽しむ時間を奪う』という、QOL向上への直接的な阻害要因なの。アプリのUIも同じ。注文のしやすさは、家事の時短という価値に直結する」

翔太の目が見開かれた。「バラバラに見えていた各部門の要望が、一つの線で繋がる...！」「そう。BAcの視点で全体俯瞰図(ビッグピクチャー)を描き、BAの視点でボトルネックを特定する。これが『二つの羅針盤』を合わせるということよ」

その夜、翔太はオフィスに戻り、新たな資料作成に取り掛かった。これまでの「機能要件一覧」ではなく、「価値実現シナリオ」というマップを作り始めたのだ。マーケティング部の「レコメンド機能」も、物流部の「在庫管理」も、すべては「顧客の夕食という特別な時間」を実現するための、相互に依存する機能(ケイパビリティ)として再定義していく。

作業を進めるうち、翔太の中である確信が生まれた。(これなら、伝わる。彼らが本当に守りたかったものが何なのか、この図なら示せる！)

しかし、不安もあった。これまで「仕様書」での会話に慣れきった顧客や開発チームが、この抽象度の高いアプローチを受け入れてくれるだろうか。「翻訳者になれ」という玲子の言葉が、頭の中でリフレインしていた。翔太は、専門用語を極力排し、フレッシュデライトの社員たちが普段使っている言葉で、そのマップを書き換えていった。