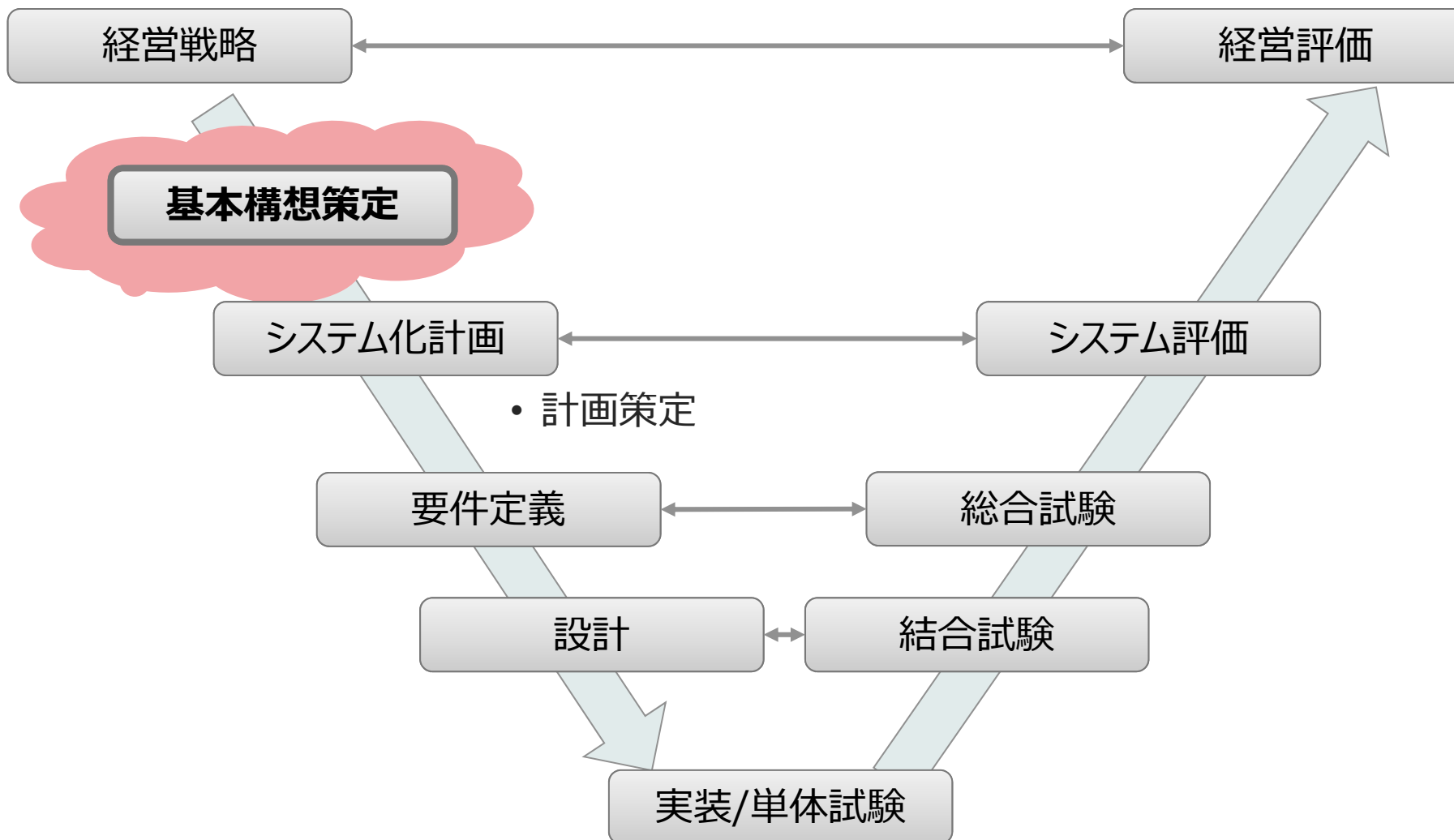


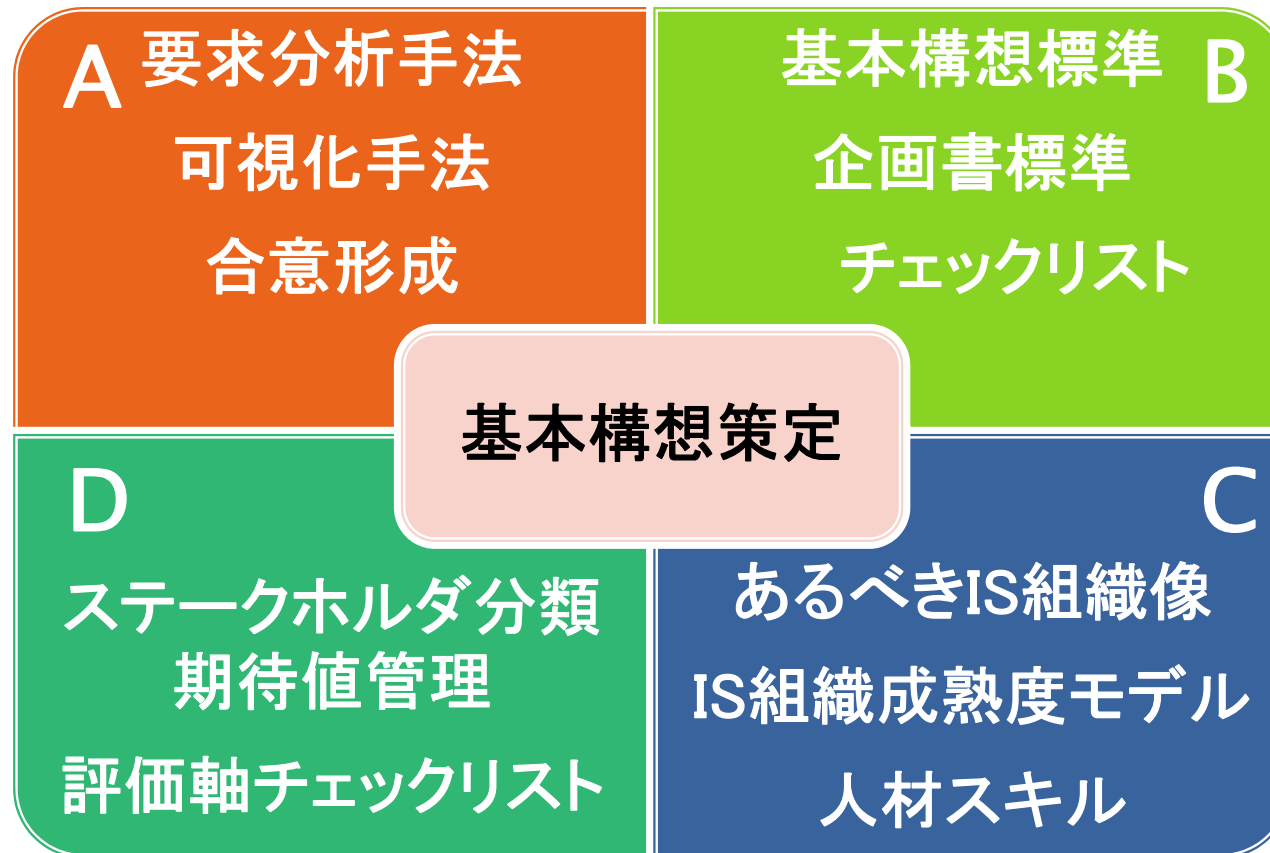
2016年4月21日

ビジネスプロセス研究会

超上流工程と当研究会の関心事



分科会編成とテーマ



分科会編成とテーマ



研究会方針

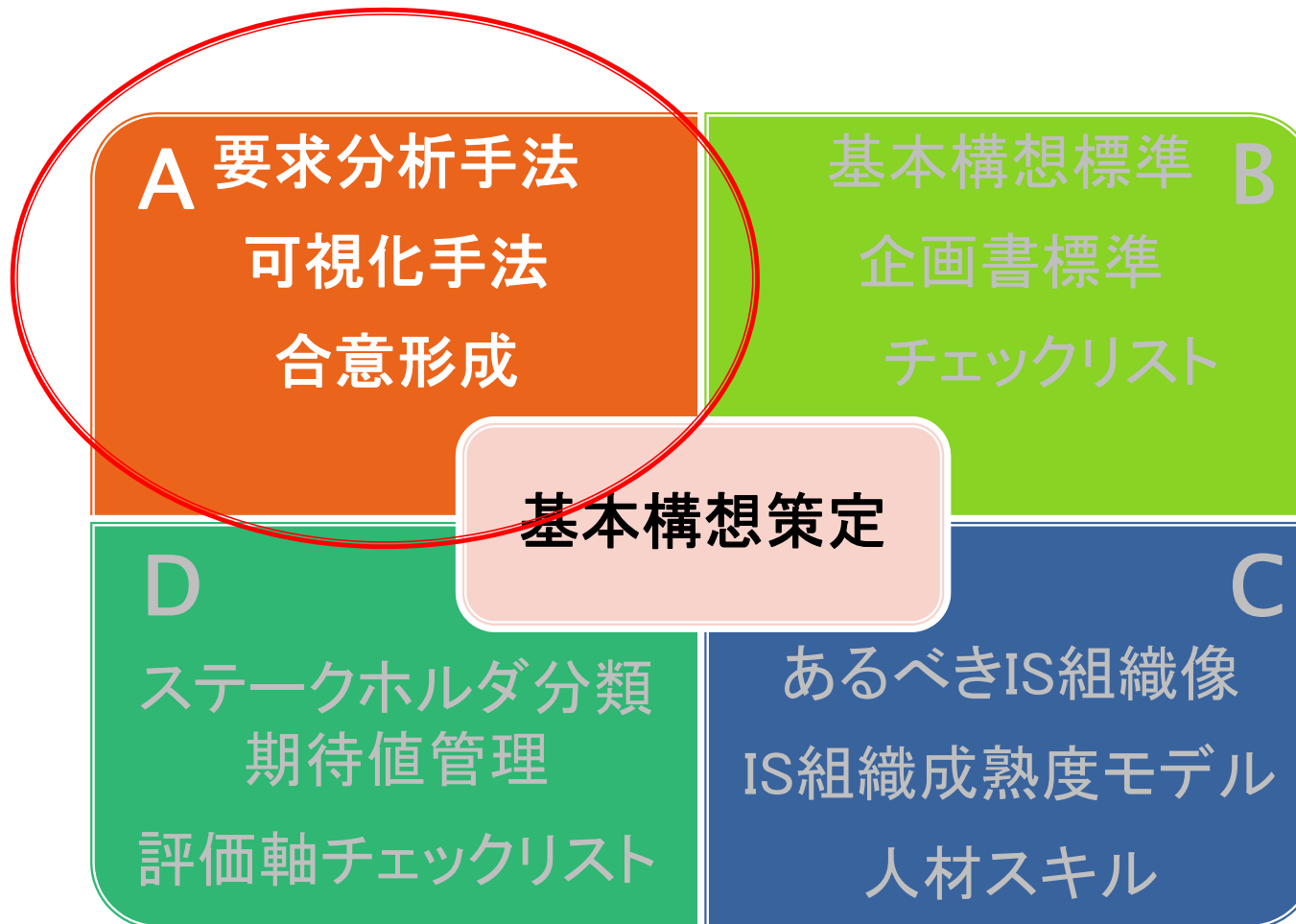
1. 事例紹介、議論を活発にするために積極的に発言してください。
せっかく参加するならば、何か持って帰りましょう。
何かもらうには、何か与えましょう。
2. 事例を紹介ください。
いろいろな方が集まって、いろいろな視点が存在します。
いろいろな視点で事象を観て、会議室外では秘密を口外しない。
3. 協力できることは進んで手を挙げてください。
研究会は自主運営です。
研究会、分科会運営にご協力ください。
4. 毎回、懇親会を
人脈は後々大きな財産となります。
積極的にコミュニケーションをとってください。

スケジュール

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
定例会	5/15 ▽			8/21 ▽			11/6 ▽		1/15 ▽		3/4 ▽
合宿			7/10 ~11								
分科会	決定										
2014年度活動成果読込											
研究テーマ			議論								
成果物					作成						
個別研究会		6/26 ▽			▽	▽		▽		▽	

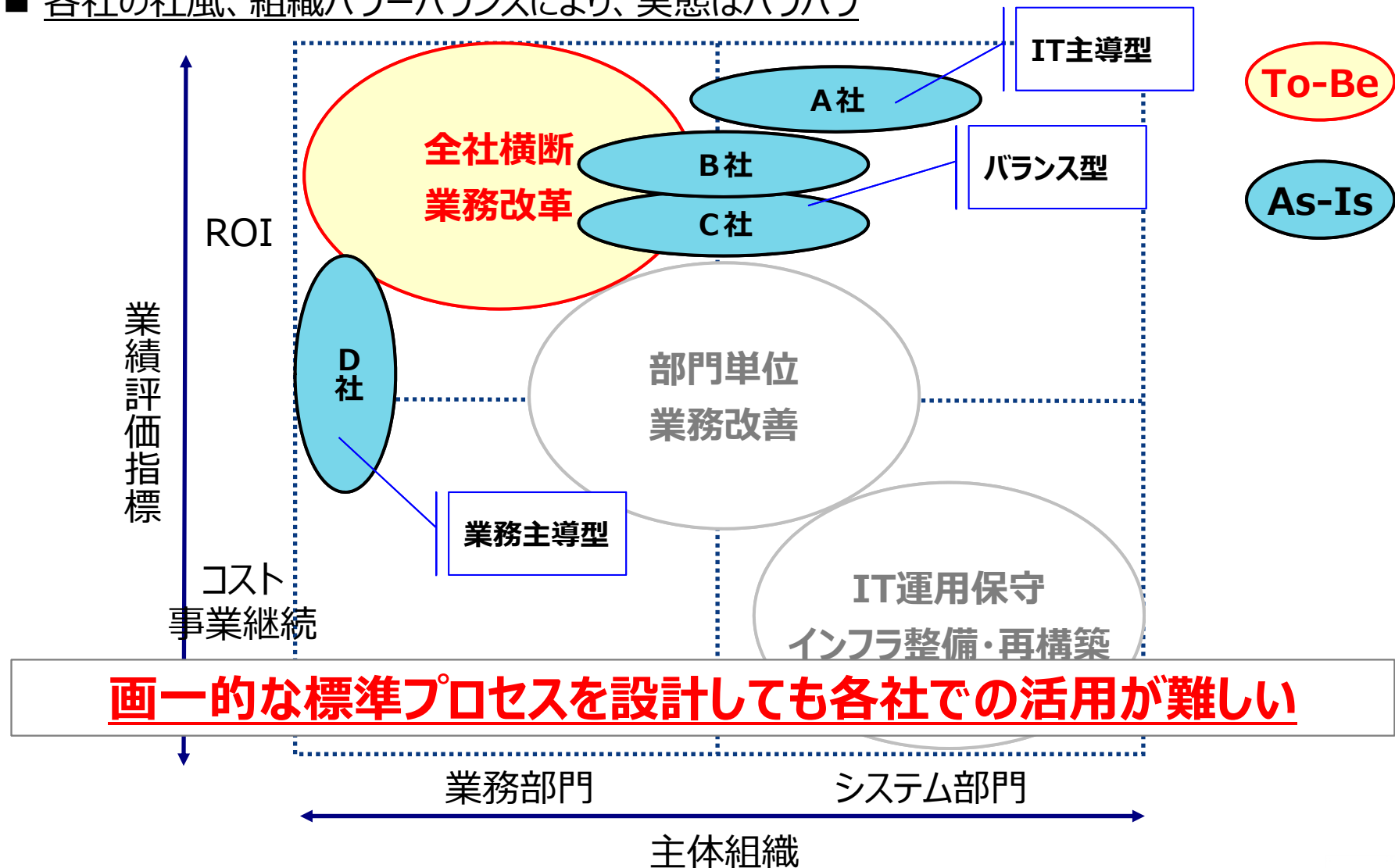
総勢 46名

分科会編成とテーマ



タイプ分類に対する各社のマッピング (全社横断業務改革の場合)

- 構想策定プロセスは、取組テーマや実行する主体組織によって異なる
- 各社の社風、組織パワーバランスにより、実態はバラバラ



最終的なテーマアップ

テーマ「現状調査・分析プロセスに絞り、 アクティビティを深掘り」

現状調査・分析（AsIs）において

- 構想策定プロセスは、取組テーマや実行する主体組織によって異なる
- 各社の社風、組織パワーバランスにより、実態はバラバラ

画一的な標準プロセスを設計しても
各社での活用が難しい

- 陥りやすいリスクが多い
- 事実（数字）を事実として全員が同じレベルで理解した状態でないと後工程でトラブルの元となる
- システム部門の対応で業務部門との最初の接点となる一番大変な部分

業務部門・IT部門 双方が現状を正しく
理解し、課題認識・解決の方向性を合意

プロセスとアクティビティモデル

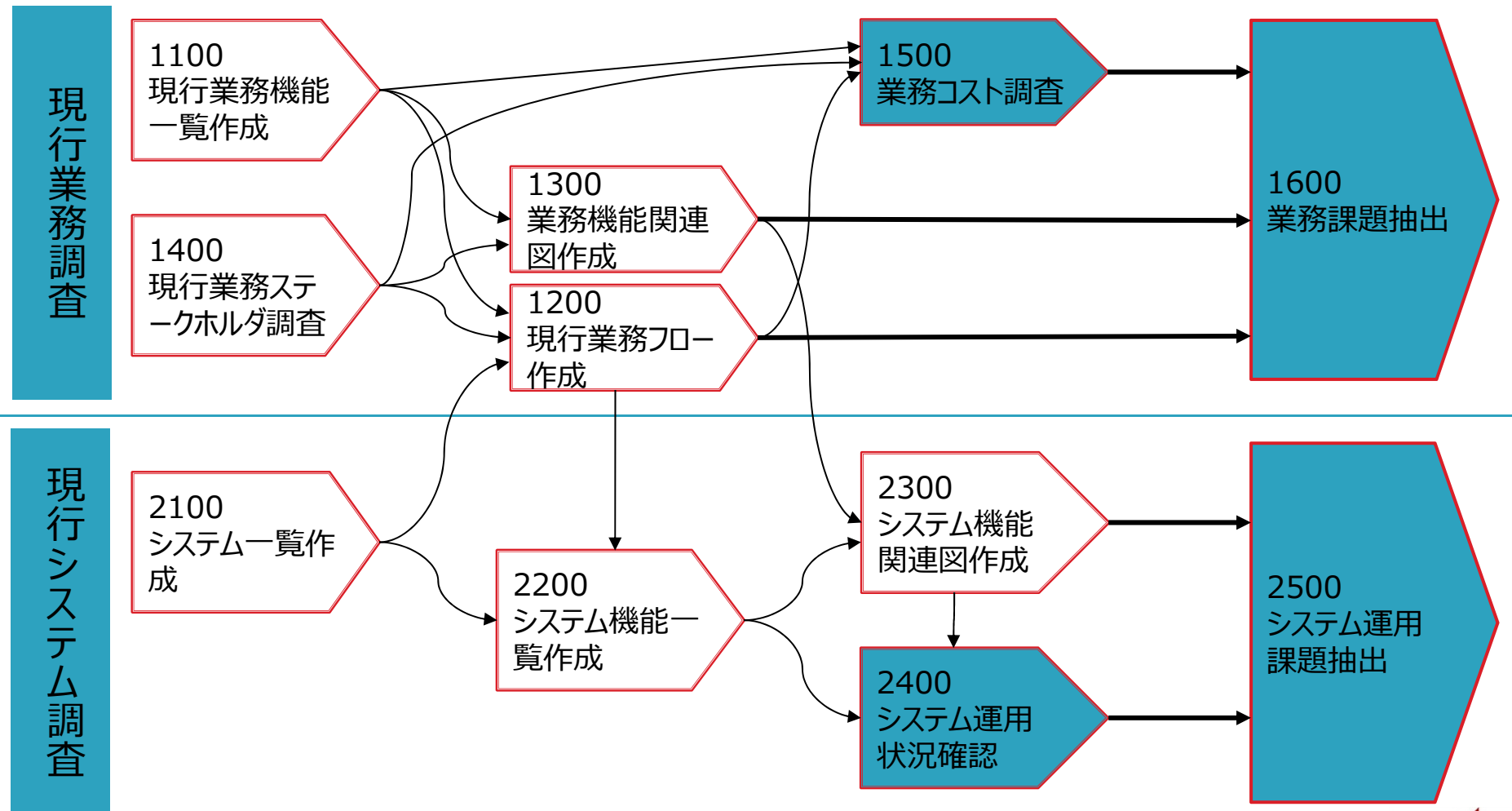
プロセス	アクティビティ	作業例
1000 現行業務調査	1100 現行業務機能一覧 作成	既存ドキュメント調査・収集 アウトソース・契約状況 業務ヒアリング
	1200 現行業務フロー 作成	既存ドキュメント調査・収集 アウトソース・契約状況 業務ヒアリング フロー作成
	1300 業務機能関連図 作成	組織・業務分掌 システム機能
	1400 現行業務ステークホルダー 調査	組織図・業務分掌 利用者
	1500 業務コスト調査 調査	ヒアリング 実績記録
	1600 業務課題 抽出	アンケート調査 業務ヒアリング 問合せ、変更申請状況 現行インシデント調査
2000 現行システム調査	2100 システム一覧 作成	既存ドキュメント調査・収集 ヒアリング 作成・更新
	2200 システム機能一覧 作成	既存ドキュメント調査・収集 システム調査 作成・更新
	2300 システム機能関連図 作成	既存ドキュメント調査・収集 システム調査 ヒアリング 作成・更新
	2400 システム運用状況 確認	現行インシデント調査 パフォーマンス状況 (レスポンス, CPU, メモリ, DISK)
	2500 システム運用課題 抽出	現行インシデント調査 ヒアリング

2.2 各アクティビティの関係性

機能
調査

運用
調査

基本構想策定 現状調査・分析 (AsIs)



プロセス	1000 現行業務調査
アクティビティ	1100 現行業務機能一覧 作成

可視化

Input	Process	Output
・現行業務マニュアル・規程集（既存） ・現行業務フロー（既存） ・システムマニュアル（既存）	①現行業務の調査 ②現行業務一覧の作成	・現行業務機能一覧 ・業務／システム機能マッピング

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①現行業務の調査	・業務部門に対しインプットになり得るドキュメントを例示し、その存在有無を確認し収集する ・各機能の実施状況（担当者のレベルや工数など）のヒアリング	・ドキュメントが点在しており、業務担当者すら存在を知らない ・ドキュメントが最新化されていない ・必要がない機能（システムが変わることと落とされる機能）まで調査してしまう。	・洗い出す機能の粒度を決定し、事前合意を徹底する ・各機能の担当者を特定しておく
②現行業務機能一覧の作成	・収集したドキュメントより機能一覧のドラフトを作成 ・原則、業務部門にて実施。不可の場合、IT部門やコンサルにて支援	・品質（記述量・粒度・正確性）が、作成者に依存する	・ドラフト作成は、今後のテンプレートとなる為、スキル・経験のある担当にて実施する。必要に応じ、コンサルや他社テンプレートを活用する。
	・業務担当者により、作成したドラフトに抜け漏れ、変更が無いか確認させ、加筆・修正する	・依頼した担当者が忙しく、“やっつけ仕事”となり、抜け漏れが発生する。または、業務そのものを理解できていない。	・チームビルディング(目的意識、役割・責任、モチベーション)への注力 ・※評価対象の業務として指示することも効果的 ・時間工数の確保
	・関係者代表にて、加筆・修正された一覧をレビューし最終化する	・抜け漏れは、必ず発生する	・今後の活動で、抜け漏れが発覚した場合のプロセス（変更申請→確認会→修正→バージョン管理）の方法を予め定めておく

プロセス	1000 現行業務調査
アクティビティ	1200 現行業務フロー 作成

可視化

Input	Process	Output
・現行業務マニュアル（既存） ・現行組織図、業務分掌（既存） ・現行業務機能一覧（1100） ・ステークホルダー一覧（1400）	①業務ヒアリングの準備 ②現行業務ヒアリング ③現行業務フロー作成	・現行業務機能一覧(最新版) ・現行業務フロー(最新版) ・現行業務の課題・問題一覧(初期版)

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①業務ヒアリングの準備	・現行組織体制の把握 ・対象業務スコープの明確化	(組織や組織間情報の漏れ) ・関係する組織が漏れる ・部門間の情報が漏れる ・ヒアリング対象が部課長レベルの場合、実務内容が把握できない	・業務機能と関連組織を明確にし文書化する ・業務部門の最大限の協力を得る ・業務を把握している担当者をアサインする
②現行業務ヒアリング	・業務部門の担当者に業務のヒアリングを行い、作業手順、課題・問題点を把握する	(目的との乖離、レアケース漏れ) ・フローを正しく作成することが目的となり、課題・問題の把握が疎かになる ・細かい要望や不満を聞く場となる ・レアケースが漏れやすい (工数をかけすぎる) ・詳細に入るときりがなく、終わらない ・同じ組織でも拠点によるローカル・ルールがある場合がある	・目的や成果物レベルを明確にし全員で共有しておく ・現行使用しているシステム(メニュー、画面、帳票etc)を把握しておき、業務に漏れが無いようにする ・可視化スコープや粒度、深さを事前に合意する ・ヒアリング体制を各拠点を巻き込んだ体制にする。
③現行業務フロー作成	・ヒアリング内容をもとに業務フローを作成する ・関係者を集め、加筆・修正されたフローをレビューし最終化する	・業務ごとに粒度や表記ルール、用語が統一されていない ・現場担当者が把握しておらず、後工程で追加が発生する場合がある	・成果物作成指針を事前に作成する ・業務部門内で現場担当者への確認を必ず取ってもらう ・業務シナリオに沿ってプロセスを整理する

プロセス	1000 現行業務調査
アクティビティ	1300 業務機能関連図 作成

可視化

Input	Process	Output
・現行業務フロー(既存) ・経営戦略調査結果 (テーマアップ) ・現行業務機能一覧 (1100) ・チェンジマネジメント管理対象一覧(1400) ・ステークホルダー一覧(1400)	①対象の業務機能・組織・システムの特定 ②情報 (データ) 連携の整理	・業務機能関連図 ・インターフェース一覧

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①対象の業務機能・組織・システムの特定	業務機能一覧より、業務機能、実行部門を特定し、システム化されている場合は、そのカバー範囲をマッピングする。	(属人化による抜け漏れ) ・担当者個人で抱え、パソコンや外部Webを利用して実施している業務・システム機能の特定が漏れる	・資産一覧 (ツールやソフト) も調査対象とし、抜け漏れが無いかマッチングを行う
②情報 (データ) 連携の整理	・機能間、部門間、システム間での情報 (データ) の連携を特定し、業務機能関連図を完成する	(データ分断、抜け漏れ) ・部門毎のヒアリングでは、連携元のデータソースの意味や、連携先でのデータ利用方法が把握されておらず、業務全体の流れを把握することが難しい、また項目レベルでの抜け漏れが発生する ・業務機能一覧に記載されずらい、社外 (システム) とのデータ連携が漏れる	・現行インターフェース一覧を作成 (活用) し、抜け漏れを確認する

プロセス	1000 現行業務調査
アクティビティ	1400 現行業務ステークホルダー 調査

可視化

Input	Process	Output
・組織図（既存） ・現行業務一覧（既存） ・業務分掌・マニュアル（既存）	①現行組織体制の把握 ②ステークホルダー一覧の作成	・チェンジマネジメント管理対象一覧 ・ステークホルダー一覧

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①現行組織体制の把握	・取り組みテーマに関係する組織・体制を把握する ・新業務システムの対象ユーザを特定する	・関係するステークホルダーが漏れる	・全体俯瞰しスコープ・関係組織を見える化する(取り組みテーマに関係する組織は、社内だけでなくグループ企業や取引先まで、漏れないように注意)
	・各作業担当者の「プロセスオーナー」への影響度をつかむ	・洗い出す担当者の数が膨大になる	・担当者の洗い出しを、フロー内の主要な作業のみにしぼる
	・関係組織の把握	・役割分担が明確にならない	・意思決定者を参画させる ・最終確認の対象者を階層化して、より現場の声を反映し設定する
②ステークホルダー一覧の作成	・プロジェクトに直接かわらない関係者を含めて一覧化する	・システムスコープ外の業務関連部門が漏れる場合がある	・関係者を含めレビューを行い、漏れないようにする
		・ステークホルダーの優先度がわからなくなる（重みづけができない）	・聞き取りの際に影響度を踏まえて詳細に役割を確認する
		・人の異動、退任によりPJ推進に影響がある(今のステークホルダーでないと進められない)	・影響確認、事前調整を行う
		・ステークホルダーに問題があり業務改革を推進できない	・上位者へ問題をエスカレートする ・ステークホルダーの異動、退任の時期を待つ

プロセス	1000 現行業務調査
アクティビティ	1500 業務コスト調査

可視化

Input	Process	Output
・現行業務機能一覧(1100) ・現行業務フロー (1200) ・ステークホルダー一覧(1400)	①業務工数調査 (計測／記録、処理件数算定、ヒアリング)	・業務コスト調査結果

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①業務工数調査 (計測／記録、処理件数算定、ヒアリング)	・調査対象とする業務、ユーザーを特定する(電話、メール、会議、自席作業) ・システム実績データや業務時間計測、ヒアリング等により、業務工数を調査する	・システム作業以外の工数を漏らす	・システム作業以外のローカルでの管理資料作成維持の工数をカウント
		・個人のスキル差が反映されにくい	・確認対象者を増やしてもらう ・それぞれの担当者のスキルに、大きな違いがないことを確認する
		・通常時・異常時で時間が異なるが、通常時の時間しか図れない	・ヒアリングでもいいので通常時と異常時の状況を把握しておく
		・主業務の他に実施する事前、事後の作業が漏れる	・業務の全体像を把握する ・記録する作業の定義を明確にする
		・現場に計測・ヒアリングしにいくと、作業時間などを普段と異なる動きをする。	・日々ビデオを撮る

プロセス	1000 現行業務調査
アクティビティ	1600 業務課題 抽出（業務課題の特定）

可視化・合意形成

Input	Process	Output
・社内各種レポート（既存） ・中期計画、年度予算計画（既存） ・現行業務フロー（1200） ・業務機能関連図（1300） ・業務コスト調査結果（1500）	① 現行の問題点・課題の抽出、収集 ② 問題点・課題の解決の方向性を見極め	・課題一覧・業務改革方針 ・現行業務問題点・課題一覧

Process	やるべきこと (5W1H)	陥りやすい失敗・リスク	対策
① 現行の問題点・課題の抽出、収集	・対象業務に関連する業務指標収集 - 売上、受注、単価、在庫 - 購買実績、調達差額 - 物流費、配送LT - 生産高、製造原価、不良率 - 営業利益、ROE、キャッシュフロー ・取り組みテーマに関係する業務の問題認識・課題や課題を抽出する	・データの取得に偏りがあると間違った課題を認識してしまう	・推移や連結ベースで収集・分析することが重要(単独だけでなく連結会社まで範囲に入れる) ・情報が無い場合は、自ら取得する
	・問題点・課題を、解決の方向性に結びつくように分類整理する	・思いがあるひとが少ない(現場部門で課題認識できない人が増えている)	・他社事例をたくさんもったベンダーを活用する(プロセス分析トリガーによる課題抽出)
		・システムや作業者中心の問題・課題になりやすい ・特定の階層の問題点・課題に偏ると今後の構想立案のインプットとしても偏り、効果評価に漏れが出る	・トップ/事業責任者の問題・課題をアウトプットに入れる ・組織中の役割別・役職別のレイヤの問題・課題を体系立てていれる ・課題抽出がトップ・中間・現場層など各階層を定義し、それぞれに存在する問題点・課題を設定する
② 問題点・課題の解決の方向性を見極め	・分類した問題点・課題について、それぞれの根本原因の考察、目的のためにその問題を解決したいのかを整理し、解決の方向性を検討し、見極める	・思いの強い人の意見に誘導される	・FactFinding、原因分析を徹底する ・第三者（コンサルタント）を活用する
		・優先順位が確定しない	・意思決定者を参画させる ・プロジェクトの目的を明確にし、それをもとに判断する

プロセス	2000 現行システム調査
アクティビティ	2100 システム一覧 作成

可視化

Input	Process	Output
・現行業務フロー（既存） ・現行業務一覧（既存） ・現行システム一覧（既存） ・経営戦略調査結果（テーマアップ）	①現行情報システム体系の調査、整理	・現行システム一覧（更新2100版）

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①現行情報システム体系の調査、整理	・現行の情報システムを洗い出し、業務カバー範囲などを明確にする ・現行のシステム（またはサブシステム）毎に以下の項目を一覧化する - 目的 - 対象業務範囲 - 利用部門 - 所管部門 - 提供機能 - 適用技術 - システム構成（サーバ配置）	・IT部門管理対象外のシステムが漏れる	・IT部門の管理対象外のシステムやツール類の調査も入れる様にする
		・業務部門（シャドーSE）が作成したマクロ・ツール類の記載粒度/管理すべきか判断に迷う	・あらかじめスコープとして、ITとして対応すべき範囲・記載粒度を決めておく

プロセス	2000 現行システム調査
アクティビティ	2200 システム機能一覧 作成

可視化

Input	Process	Output
・現行システム制約条件（既存） ・システム機能一覧（既存） ・現行システム一覧（2100） ・現行業務フロー（1200）	①現行機能の調査 ②ヒアリング ③システム機能の確認	・システム機能一覧（更新版）

Process	やるべきこと (5W1H)	陥りやすい失敗・リスク	対策
①現行機能の調査	・機能レベル（目的、対象業務、提供機能とその概要、導入技術など）での調査を行い、まとめる	・全網羅的に調査し終わらない	・前工程で策定した情報化構想に沿って調査の範囲や焦点を最適化する
		・機能が漏れる(オンライン系は業務機能一覧に入ってくるが夜間バッチなどのジョブが抜けやすい)	・トランザクションを網羅的に調査する
		・ドキュメントが最新化されておらず情報を誤る	・日々の保守運用にドキュメント最新化の時間をとる
	・業務ヒアリング結果をもとにシステムの機能概要を整理する	・機能概要の粒度が揃わない	・概要としての記述項目・記述内容を定義しておく
②ヒアリング	・対象システムの機能概要・構成・規模・運用状況を確認する ・機能概要について業務ヒアリング結果と突合する	・ヒアリング相手の選定ミス(異動・退社しているケースがある)	・ヒアリング対象を複数にする
③システム機能の確認	・システムの機能と業務の紐付けを行い、機能の概要やシステムの制約条件を明らかにする。	・機能一覧の粒度が細かすぎる／大雑把すぎる ・細かすぎて作業時間の増加	・作業粒度を予め決めておく

プロセス	2000 現行システム調査
アクティビティ	2300 システム機能関連図作成

可視化

Input	Process	Output
・経営戦略調査結果（既存） ・データ連携図（既存） ・システム機能一覧（2200） ・業務機能関連図（1300）	①外部環境、周辺システムとの関係の調査 ②システム機能関連図作成	・システム機能関連図

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①外部環境、周辺システムとの関係調査	・対システムヒアリング結果をもとに構成を確認し・対向システム・連携先を抽出する ・対向システム連携先を目的対象業務ごとに分類する	・目的・対象業務の分類ミス	・分類の基準を設けておく
	・対向システム部門/連携先に機能概要・構成を確認し、システム構成についてシステムヒアリング結果と突合する	・ヒアリング相手の選定ミス ・IT部門管理対象外のシステムが漏れる	・ヒアリング対象を複数にする ・組織情報を含めた業務機能関連図(1300)を事前作成する
②システム機能関連図作成	・業務フローや業務スキーム図などに、現行システムをマッピングして、現行システムの業務カバー範囲を俯瞰できる図を作成する		

プロセス	2000 現行システム調査
アクティビティ	2400 システム運用状況 確認 1/2

可視化

Input	Process	Output
・現行システム統計(既存) ・システム運用課題一覧(既存) ・インシデント一覧(既存) ・システム機能一覧(2200) ・システム機能関連図(2300)	①既存資産調査 ②システムリソース調査 ③システム運用調査 ④ライフサイクル調査	・システム規模調査結果(データ量) ・現行システム運用状況

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①既存資産調査	・アプリ資産, HW/ P P 資産, データベース資産などを調査する(管理部門への問い合わせ等)	・使用されていない資産や、共通資産を区別して調査しない事により、新システムで実現すべき規模を見誤る可能性がある	・既存資産使用状況や資産の区分(共通/個別)を明確にして調査する ・また、現行システムや周辺システムの資産量やシステムの使用状況、運用状況など、新システムの実現性を向上させるために、定量化できるものは、極力、数値化を行い整理しておくポイントとなる
		・確認すべき固定資産の対象漏れ(固定資産除却漏れ)	・システム導入時に固定資産とシステムを結びつけた資料を作成する
②システムリソース調査	・システムキャパシティ限界, ネットワークキャパシティ限界, システム情報(データ量(マスタ、トランザクション)、機能数、I/F数などを調査する		

プロセス	2000 現行システム調査
アクティビティ	2400 システム運用状況 確認 2/2

可視化

Input	Process	Output
・現行システム統計(既存) ・システム運用課題一覧 (既存) ・インシデント一覧 (既存) ・システム機能一覧(2200) ・システム機能関連図(2300)	①既存資産調査 ②システムリソース調査 ③システム運用調査 ④ライフサイクル調査	・システム規模調査結果 (データ量) ・現行システム運用状況

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
③システム運用調査	・システムリソースの利用状況 (ユーザー数、ユーザー利用状態、利用頻度、HW使用率、DB使用状況、マスタデータ・トランザクションデータ使用率&増加率、NW使用状況、負荷分散、バックアップ、セキュリティ機能、バッチ処理時間、利用場所、運用コスト) の確認を行う ・システム運用方法(定期メンテナンス時期、セキュリティ監査時期、パッチ適用方針 など)を調査する ・システム部門に障害状況・課題認識を確認し、抽出した機能の課題と突合する	・単純な現行システムの数字集めになると、その後の課題抽出で課題が見えないという状況に陥る	・各調査項目に関連した現状の前提条件を明確にする(例 セキュリティ監視の前提は全社セキュリティポリシーに準拠)
④ライフサイクル調査	・現行システム統計、システム能力調査結果をもとに、ハードウェア・ソフトウェアの利用年数、保守状況を調査する ・システム規模調査結果、システム能力調査結果をもとに将来予測を行う		

プロセス	2000 現行システム調査
アクティビティ	2500 システム運用課題 抽出

可視化・合意形成

Input	Process	Output
・現行システム調査結果 ・現行システム制約条件調査 結果 ・システム機能関連図 (2300) ・システム規模調査結果 (データ量) (2400) ・現行システム運用状況 (2400)	①システム運用課題確認 ②他社・技術動向	・現行システム課題一覧

Process	やるべきこと (5W1H)	陥り易い失敗・リスク	対策
①システム運用課題確認	・システム運用の課題について課題一覧表やインシデント一覧表を元に確認する	・個の改善を目的とした、あるいは運用担当者の問題意識に終始した課題抽出となり、大局視点での課題抽出ができない ・業務が複雑な状態のままシステムに置き換えようとする(経年変化で仕組みにひずみ等があっても現場で課題認識がないケース等) ・運用担当者が変化を嫌い課題提起しない(動いてるからいいという発想) ・アウトソースベンダーに丸投げしているため課題がわからない ・課題抽出を行う人が情報の取捨選択をしまい、抜け漏れが発生する ・優先度が高い事項と低い事項が混在する ・各ユーザー (ヒアリング／調査への回答者) のバイアスが入り込む	・経営戦略調査結果を基にした、前提となる経営環境をベースにした課題抽出を行う ・これまでのやり方に捕われることなく、むだな業務や非効率な手順がないか、客観的に評価し、課題を抽出していく ・基準を設けずにありのままの事実のみをヒアリングする ・最初から途中途中で取捨選択をしない ・大まかな (3段階程度の) Priority 付けによって重要度を評価する ・法制度対応関連、影響業務の範囲、回収コストなど、重要度を判定するための情報を合せて収集する
②他社・技術動向	・競合他社に比べて遅れている、古い技術を適用したまま など	・最新技術の適用が達成すべき課題にすり替わってしまう可能性がある	・他社・技術動向調査は、実現できる事(What)を中心にまとめる

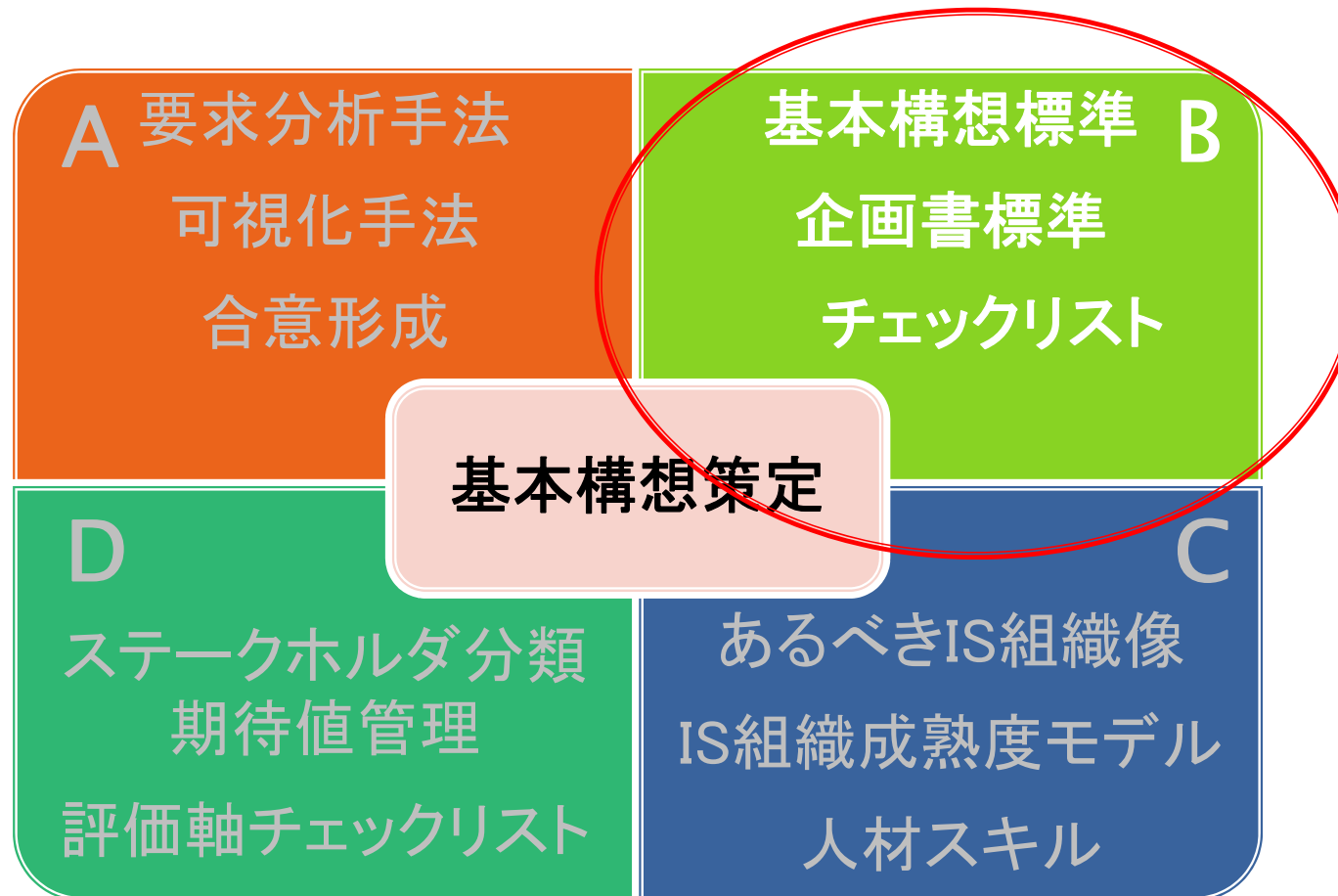
総括

- ①基本構想策定では、テーマや会社の風土（組織・体制）によりプロセスが異なるため、画一的な標準プロセスを設計しても各社での活用が難しい。
- ②現状分析・調査は、『業務部門・IT部門 双方が現状を正しく理解し課題認識・解決の方向性を合意する』第一歩である
- ③現状分析・調査以降のプロセスを進めるにあたり、**現状分析・調査における事実・課題確認の合意形成（≡可視化）が重要**
- ④今後、深掘りした現状分析・調査の各アクティビティとそれぞれの「やるべきこと」「陥りやすい失敗・リスク」「対策」を一覧化したものの各社で活用していく。

『現状調査は、基本構想立案の鑑。各アクティビティを深掘りし、陥りやすい失敗・リスクと対策を明示した事は、準備段階でのチェック、改善対策にも有益であり、すぐに活用していく』

『やるべきことと、陥りやすい失敗とリスク及びその対策を明示できたことで、構想策定時に拾いきれなかったタスクの防止につながる。今後、当社の標準化で定義している部分と比較して、足りない部分を補充し、社内に展開することを検討している。』

分科会編成とテーマ



テーマ 及び 選定経緯

【選定テーマ】

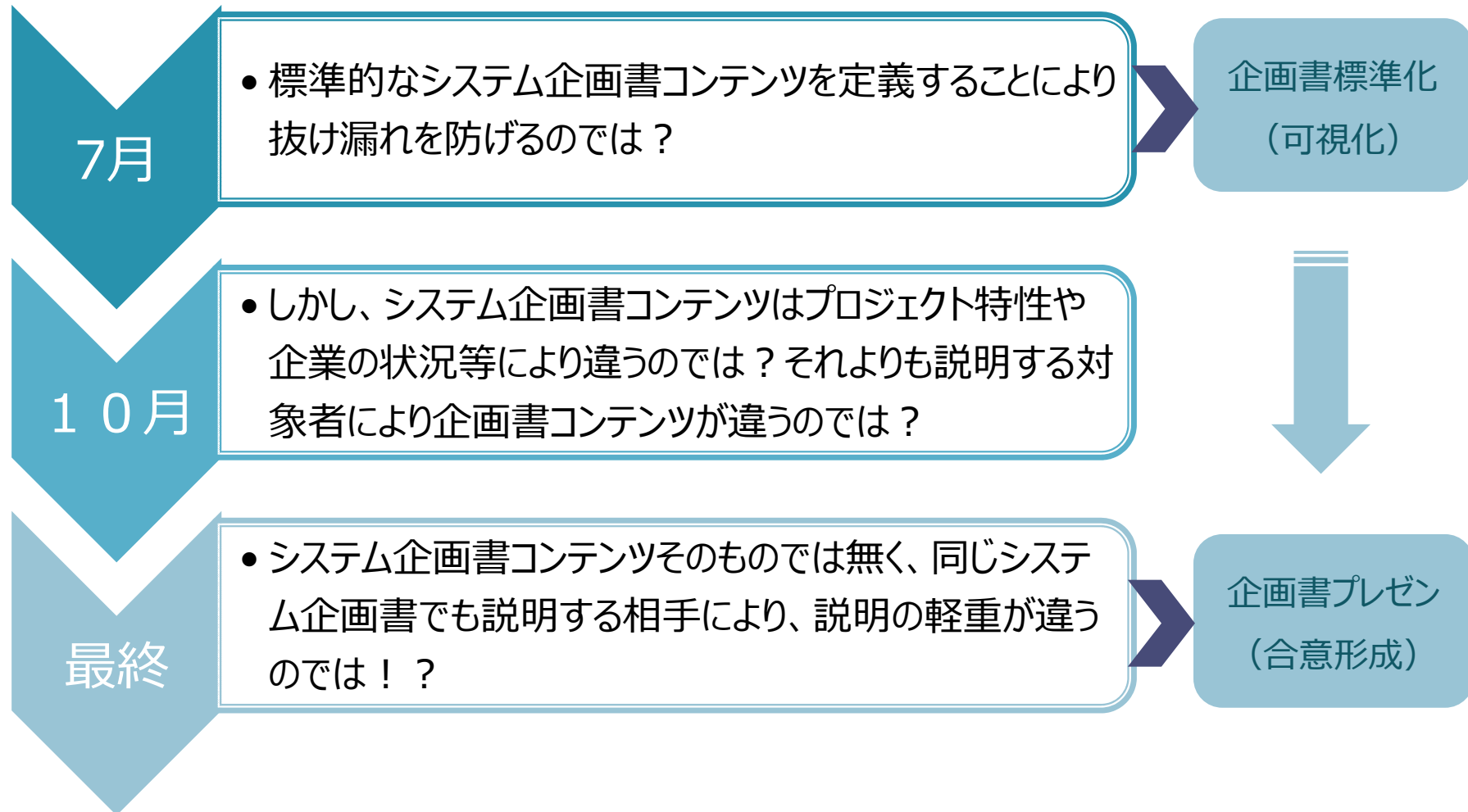
合意形成対象者の特性にあわせた
システム企画書のプレゼンテーションとは

システム企画書を説明する合意形成対象者のバックグラウンド（経歴など）や
現職の違いにより、説明を手厚くする必要のあるコンテンツは何か？

※合意形成対象者：決裁者のみでなくプロジェクトを進める上で押さえておく必要がある人

テーマ 及び 選定経緯

テーマ選定の経緯は以下の通りである。



検討結果

【前提①】合意形成対象者について

①バックボーン（合意形成対象者のキャリアや得意とするエリア）

バックボーン	説明
業務	企業の扱う <u>製品やサービスに直接的に関わることを指す</u> (社外・グループ外へ販売するIT製品やサービスはここに属する)
営業（IT以外）	付加価値の与えられた <u>IT以外の製品やサービスを顧客へ販売すること</u> を指す
営業（IT）	付加価値の与えられた <u>ITに関わる製品やサービスを顧客へ販売すること</u> を指す
開発（製造）・技術	開発、設計、製造することで上述の <u>製品やサービスに付加価値を与えること</u> を指す
管理	企業の扱う <u>製品やサービスに間接的に関わることを指す</u>
経営企画・財務・ 総務・人事等	製品に付加価値を与えたり販売したりと直接的に製品には関わらないが、 <u>企業活動を継続するために必要な活動を行うこと</u> を指す
IT	社内に対しITを通じたサービスを提供することにより、 <u>業務の効率化やビジネスの付加価値向上などに寄与すること</u> を指す
IT開発	<u>社内の業務／管理部門の課題解決をするためのシステム開発を行うこと</u> を指す
IT企画・ITコンサル	企業の扱う製品やサービスに間接的に関わる <u>部門の課題をIT知見から解決に導くこと</u> を指す
IT運用	<u>稼働後のITサービスの安定稼働のため、保守・運用を行うこと</u> を指す

②現職

現職	説明
経営層	<u>IT部門以外を管掌している役員および役員に準ずる部門トップ</u> (本部長，副本部長など含む)
部門長	<u>IT部門以外の部や課など各層の職長</u>
IT経営層	<u>IT部門を管掌している役員および役員に準ずる部門トップ</u> (本部長，副本部長など含む)
IT部門長	<u>IT部門の部や課など各層の職長</u>

検討結果

【前提②】IT企画書コンテンツについて（コンテンツとプレゼン時の勘所）

企画書コンテンツ		プレゼンの勘所	
1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	会社として 向かっている方向 が理解できているか？
		世の中の動向(トレンド)	本プロジェクトが対象としている 事業分野における世の中の向かっている方向性や動向 が掴めているか？
		顧客の動向	本プロジェクトが対象としている事業分野における 世の中の向かっている方向性や動向を受けた顧客の方向性や動向 が掴めているか？
		競合他社の動向（優劣）	本プロジェクトが対象としている事業分野における世の中や顧客の動向に対する競合他社の方向性や動向に対して、 自社の状況(勝っている点/劣っている点) が掴めているか？
		競合他社の動向（参入状況）	本プロジェクトが対象としている事業分野における 競合他社の参入状況 が掴めているか？
	2.目的	本プロジェクトの必要性	上述の内部環境(会社方針)や外部環境(世の中や競合他社の動向)から、 何故本プロジェクトが必要であるか(本プロジェクトの目的) が明確になっているか？
2.目指す姿	1.目指す姿	ビジョン	本プロジェクトが達成すべき 目指す姿(ビジョン) が明確に描けているか？
	2.顧客満足度	ビジネス面（メリット）	本プロジェクトが目指す姿を実現することによっての 顧客のメリット(顧客にとって何が嬉しいか？) が明確になっているか？
		ビジネス面（優位性）	本プロジェクトが目指す姿を実現することによって、対象としている事業分野において 他社と比べてどれだけ優位な立場になれるのか が明確になっているか？
		システム利用面	本プロジェクトが目指す姿を実現することによっての システム利用者のメリット(利用者にとって何が嬉しいか？) が明確になっているか？
		品質面	本プロジェクトが目指す姿を実現することによって、 最近起きた業務的な問題がどう解消されるのか が明確になっているか？
		業務面	本プロジェクトが目指す姿を実現することによって、 業務のリードタイムがどれだけ短縮できるか が明確になっているか？
	3.アプローチ	方法論	本プロジェクトが達成すべき目指す姿に対して、 どのようなアプローチで達成しようとしているのか(方法論) が明確になっているか？
		リスク面	本プロジェクトの目指す姿達成に向けて障壁となる為替、自然環境、法令/政治、社会情勢(スト・テロ)などの リスクは何か があるか、また、それら リスクに対してどのように対処するか が明確になっているか？

検討結果

【前提②】IT企画書コンテンツについて（コンテンツとプレゼン時の勘所）

企画書コンテンツ		プレゼンの勘所	
3.システム概要	1.アーキテクチャ	実装方法（構成）	どのようなネットワーク、サーバ、パッケージを使って 実装 するかが明確になっているか？
		実装方法（拡張性）	拡張性・発展性 が考慮されたコンセプトになっているか？
		選定方法	どのような方法で 実装方法を選定したかのプロセス が明確になっているか？
		評価結果	どのような方法で 実装方法 を選定したかの 評価結果 が明確になっているか？
		既存システムへの影響	既存システムに対する影響 が明確になっているか？ また、どのような実装方法で それら影響を解消 するのかが明確になっているか？
4.体制	1.体制	要員	本プロジェクトを達成するために 十分なスキルを持った要員 で体制が組まれているか？
5.投資	1.投資	投資額	本プロジェクトにおける 投資額 が明確になっているか？
	2.売上	売上増	本プロジェクトを達成することにより、 どれだけの期間でどれだけの売上増 が見込めるか？
	3.利益	利益増	本プロジェクトを達成することにより、 どれだけの期間でどれだけの利益増 が見込めるか？
	4.投資効果	回収期間	本プロジェクトの 投資額をどれだけの期間で回収 することができるか？
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	目指す姿を達成するまでに、 いつの時点でどのような状態になっていなければならないのか が明確になっているか？

IT企画書の概ねのコンテンツとプレゼンの勘所が明確化された

検討結果

【データ収集結果】 メンバーからアンケート方式にて 32 名のデータを収集

No.	バックボーン	現職	バックボーン x 現職
1	業務 開発(製造)・技術	経営層	開発(製造)・技術／経営層
2	業務 開発(製造)・技術	IT経営層	開発(製造)・技術／IT経営層
3	IT IT開発	IT経営層	IT開発／IT経営層
4	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
5	管理 経営企画・財務・総務・人事等	経営層	経営企画・財務・総務・人事等／経営層
6	管理 経営企画・財務・総務・人事等	経営層	経営企画・財務・総務・人事等／経営層
7	業務 営業 (IT)	IT経営層	営業 (IT) ／IT経営層
8	業務 営業 (IT)	IT部門長	営業 (IT) ／IT部門長
9	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
10	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
11	管理 経営企画・財務・総務・人事等	IT経営層	経営企画・財務・総務・人事等／IT経営層
12	業務 営業 (IT)	IT経営層	営業 (IT) ／IT経営層
13	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
14	IT IT運用	IT部門長	IT運用／IT部門長
15	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
16	業務 開発(製造)・技術	経営層	開発(製造)・技術／経営層
17	業務 営業 (IT以外)	IT経営層	営業 (IT以外) ／IT経営層
18	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
19	IT IT企画・ITコンサル	IT経営層	IT企画・ITコンサル／IT経営層
20	業務 開発(製造)・技術	IT経営層	開発(製造)・技術／IT経営層
21	IT IT開発	IT経営層	IT開発／IT経営層
22	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
23	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
24	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
25	管理 経営企画・財務・総務・人事等	経営層	経営企画・財務・総務・人事等／経営層
26	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長
27	業務 開発(製造)・技術	経営層	開発(製造)・技術／経営層
28	業務 開発(製造)・技術	部門長	開発(製造)・技術／部門長
29	業務 開発(製造)・技術	部門長	開発(製造)・技術／部門長
30	IT IT開発	IT経営層	IT開発／IT経営層
31	管理 経営企画・財務・総務・人事等	IT経営層	経営企画・財務・総務・人事等／IT経営層
32	IT IT開発	IT部門長	IT開発／IT部門長

○分類サマリ1：バックボーン

営業 (IT)	3
営業 (IT以外)	1
開発(製造)・技術	7
経営企画・財務・総務・人事等	5
IT開発	14
IT企画・ITコンサル	1
IT運用	1

○分類サマリ2：現職

経営層	6
部門長	2
IT経営層	11
IT部門長	13

○分類サマリ3：バックボーン x 現職

営業 (IT以外) ／IT経営層	1
営業 (IT) ／IT経営層	2
営業 (IT) ／IT部門長	1
開発(製造)・技術／IT経営層	2
開発(製造)・技術／経営層	3
開発(製造)・技術／部門長	2
経営企画・財務・総務・人事等／IT経営層	2
経営企画・財務・総務・人事等／経営層	3
IT企画・ITコンサル／IT経営層	1
IT運用／IT部門長	1
IT開発／IT経営層	3
IT開発／IT部門長	11

検討結果

【データ収集結果】「プレゼンの勘所」と「バックボーン×現職」

企画書コンテンツ			対象者 合意形成	バックボーン ※得意とする分野 アP7イ-1No.	業務												管理				IT							
					営業 (IT)		営業 (IT以外)		開発(製造)・技術						経営企画・財務・総務・人事等				IT開発				IT企画・ITコンサル		IT運用			
					現職		IT経営層		IT部門長		IT経営層		経営層		部門長		IT経営層		経営層		IT経営層		IT部門長		IT経営層		IT部門長	
					平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章
プレゼンの勘所					平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章	平均	章		
1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	会社として向かっている方向が理解できているか？	5.0		3.0		5.0		5.0		5.0		5.0		4.6		5.0		4.1		5.0		5.0		5.0		
		世の中の動向(トレンド)	本プロジェクトが対象としている事業分野における世の中の中向かっている方向性や動向が揃っているか？	4.0		3.0		5.0		3.7		5.0		2.0		3.4		4.0		3.0		1.0		3.0		3.0		
		顧客の動向	本プロジェクトが対象としている事業分野における世の中の中向かっている方向性や動向を受けた顧客の方向性や動向が揃っているか？	4.0		3.0		5.0		5.0		5.0		3.0		3.4		4.0		2.8		1.0		3.0		3.0		
		競合他社の動向 (優劣)	本プロジェクトが対象としている事業分野における世の中や顧客の動向に対する競合他社の方向性や動向に対して、自社の状況(勝っている点/劣っている点)が揃っているか？	3.0	4.0	3.0	3.0	4.3	4.2	4.3	3.0	4.2	3.0	2.8	3.4	3.8	4.0	4.1	2.5	3.0	1.7	1.0	1.0	1.0	3.0			
		競合他社の動向 (参入状況)	本プロジェクトが対象としている事業分野における競合他社の参入状況が揃っているか？	3.0		3.0		3.0		2.3		3.0		1.0		3.4		4.0		2.5		1.0		1.0		1.0		
		2.目的	本プロジェクトの必要性	5.0		3.0		5.0		5.0		4.0		3.0		4.6		3.7		3.0		1.0		5.0		5.0		
	2.目指す姿	1.目指す姿	ビジョン	本プロジェクトが達成すべき目指す姿(ビジョン)が明確に描けているか？	4.0		3.0		5.0		5.0		5.0		5.0		4.6		5.0		4.5		5.0		5.0			
2.目指す姿	2.顧客満足度	ビジネス面 (メリット)	本プロジェクトが目指す姿を実現することによっての顧客のメリット(顧客にとって何が嬉しいか？)が明確になっているか？	4.0		5.0		5.0		5.0		5.0		4.0		2.6		3.7		3.9		3.0		5.0		5.0		
		ビジネス面 (優位性)	本プロジェクトが目指す姿を実現することによって、対象としている事業分野において他社と比べてどれだけ優位な立場になれるのかが明確になっているか？	3.0		5.0		5.0		4.3		3.0		3.0		2.6		3.3		3.0		1.0		1.0		1.0		
		システム利用面	本プロジェクトが目指す姿を実現することによってのシステム利用者のメリット(利用者にとって何が嬉しいか？)が明確になっているか？	4.0		5.0		5.0		3.7		5.0		1.0		3.0		3.0		4.1		1.0		5.0		5.0		
		品質面	本プロジェクトが目指す姿を実現することによって、最近起きた業務的な問題がどう解消されるのかが明確になっているか？	5.0	3.6	5.0	4.3	5.0	4.0	5.0	3.8	5.0	4.1	5.0	3.1	2.6	3.0	3.3	3.3	4.6	3.6	5.0	2.8	5.0	3.5	5.0		
		業務面	本プロジェクトが目指す姿を実現することによって、業務のリードタイムがどれだけ短縮できるかが明確になっているか？	4.0		5.0		5.0		3.7		5.0		2.0		2.2		2.0		3.0		1.0		3.0		3.0		
	3.アプローチ	方法論	本プロジェクトが達成すべき目指す姿に対して、どのようなアプローチで達成しようとしているのか(方法論)が明確になっているか？	4.0		3.0		1.0		2.3		4.0		2.0		3.4		2.7		2.8		1.0		3.0		3.0		
		リスク面	本プロジェクトの目指す姿達成に向けて障壁となる為替、自然環境、法令/政治、社会情勢(スト・テロ)などのリスクは何かがあるか、また、それらリスクに対してどのように対処するかが明確になっているか？	1.0		3.0		1.0		1.0		1.0		3.0		3.0		3.7		2.8		5.0		1.0		1.0		
	3.システム概要	1.アーキテクチャ	実装方法 (構成)	どのようなネットワーク、サーバ、パッケージを使って実装するかが明確になっているか？	2.0		1.0		1.0		1.0		3.0		4.0		1.0		3.3		4.1		5.0		5.0		5.0	
			実装方法 (拡張性)	拡張性・発展性が考慮されたコンセプトになっているか？	2.0		1.0		1.0		1.0		3.0		3.0		1.4		3.3		3.7		1.0		5.0		5.0	
			選定方法	どのような方法で実装方法を選定したかのプロセスが明確になっているか？	2.0		1.0		1.0		1.0		3.0		3.0		1.4		3.7		3.7		1.0		5.0		5.0	
評価結果			どのような方法で実装方法を選定したかの評価結果が明確になっているか？	2.0		1.0		1.0		1.0		3.0		2.0		1.4		2.3		4.1		1.0		5.0		5.0		
既存システムへの影響			既存システムに対する影響が明確になっているか？また、どのような実装方法でそれら影響を解消するのかが明確になっているか？	2.0		1.0		1.0		1.0		3.0		3.0		1.8		3.0		3.7		1.0		5.0		5.0		
4.体制	1.体制	要員	本プロジェクトを達成するために十分なスキルを持った要員で体制が組まれているか？	5.0	5.0	5.0	5.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2.6	2.6	3.3	3.3	4.3	4.3	1.0	1.0	5.0	5.0	5.0		
5.投資	5-1.投資	投資額	本プロジェクトにおける投資額が明確になっているか？	5.0		3.0		3.0		3.7		3.0		5.0		3.4		3.7		4.3		5.0		5.0		5.0		
	5-2.売上	売上増	本プロジェクトを達成することにより、どれだけの期間でどれだけの売上増が見込めるか？	4.0		3.0		3.0		3.0		2.0		2.3		3.0		2.3		2.6		1.0		5.0		5.0		
	5-3.利益	利益増	本プロジェクトを達成することにより、どれだけの期間でどれだけの利益増が見込めるか？	4.0		3.0		3.0		4.3		2.0		3.0		3.4		2.3		3.0		1.0		5.0		5.0		
	5-4.投資効果	回収期間	本プロジェクトの投資額をどれだけの期間で回収することができるか？	3.0		3.0		3.0		2.3		2.0		2.0		2.2		2.3		2.5		1.0		1.0		1.0		
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	目指す姿を達成するまでに、いつの時点でどのような状態になっていなければならないのかが明確になっているか？	3.0	3.0	1.0	1.0	3.0	3.0	3.7	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	5.0	5.0	4.5	4.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0		

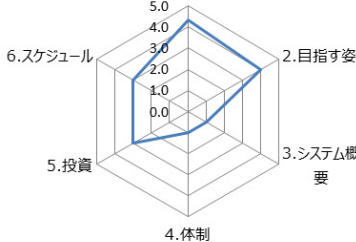
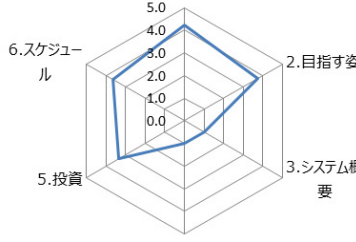
検討結果

【分析結果①】バックボーン×現職の特徴

バックボーン (得意分野)		現職	企画書コンテンツ		重要度 (説明注力度)		特徴	チャート	
業務	営業 (IT)	IT 経営層	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	5.0	4.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する経営層を担っているということもあり、「背景と本プロジェクトの必要性」や「目指す姿」に関しては総じて非常に高い興味を示している。また、「体制」と「投資」の「投資額」についても非常に強い興味を示している。つまりは、 端的に、会社の方針に沿っているか？ビジョンは明確か？いくらかかるのか？誰がやるのか？といったことを重点的に説明する必要 があると想定される。故に、全項目を満遍なく説明し、ある意味どこを聞かれてもそれなりに答えられるようにする必要があるが、詳細な補足資料の準備は不要である。また、IT関係以外の営業をバックボーンに持つIT経営層と同じような傾向が表れた。	
					2.目的	世の中の動向(トレンド)			4.0
						顧客の動向			4.0
				競合他社の動向(優劣)		3.0			
				2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0			
					本プロジェクトの必要性	5.0			
			1.目指す姿		ビジョン	4.0			
			2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	4.0				
				ビジネス面(優位性)	3.0				
				システム利用面	4.0				
				品質面	5.0				
				業務面	4.0				
		方法論		4.0					
		3.アプローチ	リスク面	1.0					
			3.システム概要	実装方法(構成)	2.0				
				実装方法(拡張性)	2.0				
				選定方法	2.0				
				評価結果	2.0				
	既存システムへの影響			2.0					
	4.体制	要員		5.0	5.0				
	5.投資	1.投資	投資額	5.0					
		2.売上	売上増	4.0					
		3.利益	利益増	4.0					
		4.投資効果	回収期間	3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	3.0	3.0					
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性		3.0	3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的		世の中の動向(トレンド)			3.0	
					顧客の動向			3.0	
		競合他社の動向(優劣)			3.0				
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)		3.0				
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
営業 (IT)	IT 経営層	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性		3.0	3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。	
				2.目的		世の中の動向(トレンド)			3.0
						顧客の動向			3.0
			競合他社の動向(優劣)			3.0			
			2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)		3.0			
				本プロジェクトの必要性	3.0				
		1.目指す姿		ビジョン	3.0				
		2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3				
			ビジネス面(優位性)	5.0					
			システム利用面	5.0					
			品質面	5.0					
			業務面	5.0					
	方法論		3.0						
	3.アプローチ	リスク面	3.0						
		3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0				
			実装方法(拡張性)	1.0					
			選定方法	1.0					
			評価結果	1.0					
既存システムへの影響			1.0						
要員	5.0		5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0	IT関係の営業をバックボーンと持ったうえでITを管掌する部門長を担っていることもあり、「目指す姿」の「顧客満足度」に非常に高い興味を示している。加えて、「体制」に対しても非常に高い興味を示している。これは、業種柄、 IT利用者の立場に立った視点での考え方 を持っているためと考えられる。一方、「システム概要」に関しては全く興味を示していない。これはIT関係の営業とは言え、ITの実現方法より前述した利用者側の視点であることに起因していると思われる。		
			2.目的	世の中の動向(トレンド)				3.0	
				顧客の動向				3.0	
		競合他社の動向(優劣)		3.0					
		2.目指す姿	競合他社の動向(参入状況)	3.0					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	1.目指す姿		ビジョン	3.0					
	2.顧客満足度	ビジネス面(メリット)	5.0	4.3					
		ビジネス面(優位性)	5.0						
		システム利用面	5.0						
		品質面	5.0						
		業務面	5.0						
方法論		3.0							
3.アプローチ	リスク面	3.0							
	3.システム概要	実装方法(構成)	1.0	1.0					
		実装方法(拡張性)	1.0						
		選定方法	1.0						
		評価結果	1.0						
		既存システムへの影響	1.0						
要員		5.0	5.0						
4.体制	1.投資	投資額		3.0					
	2.売上	売上増		3.0					
	3.利益	利益増		3.0					
	4.投資効果	回収期間		3.0					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン		1.0	1.0				
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	3.0		3.0			

検討結果

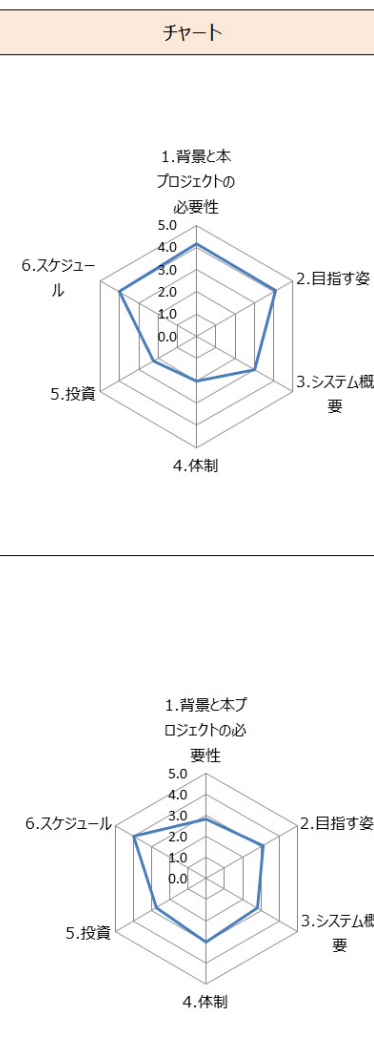
【分析結果①】バックボーン×現職の特徴

バックボーン (得意分野)		現職	企画書コンテンツ			重要度 (説明注力度)	特徴	チャート			
業務	営業 (IT以外)	IT 経営層	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性 世の中の動向(トレンド) 顧客の動向 競合他社の動向 (優劣) 競合他社の動向 (参入状況)	5.0 5.0 5.0 3.0 3.0	4.3	IT以外の営業をバックボーンに持ったうえでITを管掌する経営層を担っているということもあり、「背景と本プロジェクトの必要性」や「目指す姿」に関しては総じて非常に高い興味を示している。つまりは、端的に、 会社の方針に沿っているか？ビジョンは明確か？といったことにポイントを絞って説明する必要がある と想定される。「システム概要」など具体的な話については総じて興味を示していないので、その点については説明も準備も不要と想定される。また、IT関係の営業をバックボーンに持つIT経営層と同じような傾向が表れた。			
				2.目的	本プロジェクトの必要性	5.0					
			2.目指す姿	1.目指す姿	ビジョン ビジネス面 (メリット) ビジネス面 (優位性) システム利用面 品質面 業務面 方法論 リスク面	5.0 5.0 5.0 5.0 5.0 1.0 1.0	4.0				
				2.顧客満足度							
			3.システム概要	1.アーキテクチャ	実装方法 (構成) 実装方法 (拡張性) 選定方法 評価結果 既存システムへの影響	1.0 1.0 1.0 1.0 1.0	1.0				
				4.体制	要員	1.0					
	開発 (製造)・ 技術	経営層	経営層	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性 世の中の動向(トレンド) 顧客の動向 競合他社の動向 (優劣) 競合他社の動向 (参入状況)	5.0 3.7 5.0 4.3 2.3		4.2	「背景と本プロジェクトの必要性」のうち、「背景(会社方針との整合性、顧客の動向)」に対して非常に高い興味を示している。また、「目指す姿」の「ビジョン」や「顧客満足度(特にビジネス面、品質面)」も非常に高い興味を示している。やはり技術畑ということで現場業務に精通し、顧客の動向から会社の目指す姿をロードマップで描き、中長期にわたる技術開発を経験してきたことからこのような傾向が出たのではなかろうか。また、当然、ものづくりに対する品質へのこだわりも非常に強い。一方で、「システム概要」や「体制」には全く興味を示していないことから、 業務改革の旗振り役として、会社の方向性に合っていること、ビジョンが明確になっていることさえ説明できれば、実現方法に関する詳細は説明も準備も不要 と想定される。	
					2.目的	本プロジェクトの必要性	5.0				
				2.目指す姿	1.目指す姿	ビジョン ビジネス面 (メリット) ビジネス面 (優位性) システム利用面 品質面 業務面 方法論 リスク面	5.0 5.0 4.3 3.7 5.0 3.7 2.3 1.0		3.8		
					2.顧客満足度						
				3.システム概要	1.アーキテクチャ	実装方法 (構成) 実装方法 (拡張性) 選定方法 評価結果 既存システムへの影響	1.0 1.0 1.0 1.0 1.0		1.0		
					4.体制	要員	1.0				

検討結果

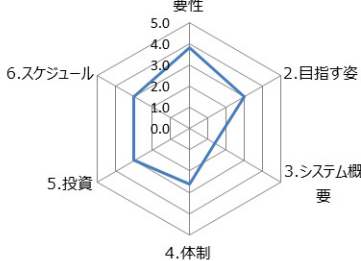
【分析結果①】バックボーン×現職の特徴

バックボーン (得意分野)		現職	企画書コンテンツ		重要度 (説明注力度)	特徴
業務	開発 (製造)・ 技術	部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	会社方針との整合性	5.0	「背景と本プロジェクトの必要性」のうち、「背景（会社方針との整合性、世の中の動向、顧客の動向）」、「目指す姿」の「ビジョン」や「顧客満足度（特にビジネス、品質、業務）」へ非常に高い興味を示している。やはり技術畑で現場業務に精通し、顧客動向から会社の目指す姿をロードマップで描き、中長期にわたる技術開発を経験してきたことからこのような傾向が出たと想定される。当然、ものづくりに対する品質へのこだわりも非常に強く、開発(製造)・技術をバックボーンに持つ経営層と同じ傾向が表れている。違いとしては、「システム概要」や「スケジュール」に関しては興味を示している。これは職責上、経営層よりも現実性を見定める必要があることからこのような傾向が表れたと思われる。つまり、 全項目を満遍なく説明し、ある意味どこを聞かれてもそれなりに答えられるようにする必要 がある。また、 それなりの根拠のある説明が求められるため補足資料の準備も必要 と想定される。
				世の中の動向(トレンド)	5.0	
				顧客の動向	5.0	
			2.目指す姿	競合他社の動向（優劣）	3.0	
				競合他社の動向（参入状況）	3.0	
				本プロジェクトの必要性	4.0	
			2.目指す姿	ビジョン	5.0	
				ビジネス面（メリット）	5.0	
				ビジネス面（優位性）	3.0	
				システム利用面	5.0	
				品質面	5.0	
				業務面	5.0	
			3.システム概要	方法論	4.0	
				リスク面	1.0	
				実装方法（構成）	3.0	
			4.体制	実装方法（拡張性）	3.0	
				選定方法	3.0	
				評価結果	3.0	
			5.投資	既存システムへの影響	3.0	
				要員	2.0	
				投資額	3.0	
			6.スケジュール	売上	2.0	
				利益増	2.0	
				回収期間	2.0	
			6.スケジュール	マイルストーン	4.0	
				会社方針との整合性	5.0	
				世の中の動向(トレンド)	2.0	
	IT 部門長	IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	顧客の動向	3.0	「背景と本プロジェクトの必要性」のうち、「背景（会社方針との整合性）」と「目指す姿」の「ビジョン」や「顧客満足度（特に品質面）」も非常に高い興味を示している。やはり技術畑ということで現場業務に精通し、顧客の動向から会社の目指す姿をロードマップで描き、中長期にわたる技術開発を経験してきたことからこのような傾向が出たのではなかろうか。ただし、現職がIT部門長ということもあり、経営層や部門長と比べると、これら点に関する細かい点は求められないと想定される。一方で、「投資」と「スケジュール」に対しては非常に高い興味を示している。やはり立場上、 描いたビジョンがいつできるのか？いくらで出来るのか？といったことは興味ある と思われる。したがって、当然、その次にはその 根拠として実現方法についても端的に答えられる必要がある と想定される。
				競合他社の動向（優劣）	3.0	
				競合他社の動向（参入状況）	1.0	
			2.目指す姿	本プロジェクトの必要性	3.0	
				ビジョン	5.0	
				ビジネス面（メリット）	4.0	
			2.目指す姿	ビジネス面（優位性）	3.0	
				システム利用面	1.0	
				品質面	5.0	
			3.システム概要	業務面	2.0	
				方法論	2.0	
				リスク面	3.0	
			4.体制	実装方法（構成）	4.0	
				実装方法（拡張性）	3.0	
				選定方法	2.0	
			5.投資	評価結果	2.0	
				既存システムへの影響	3.0	
				要員	3.0	
			6.スケジュール	投資額	5.0	
				売上	1.0	
				利益増	3.0	
			6.スケジュール	回収期間	2.0	
				マイルストーン	4.0	



検討結果

【分析結果①】バックボーン×現職の特徴

バックボーン (得意分野)		現職	企画書コンテンツ			重要度 (説明注力度)	特徴	チャート					
管理	経営企画・ 財務・ 総務・ 人事等	経営層	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	4.6	3.8	ITの専門家ではなく、また、技術畑でもないため、システム的な観点の興味は示していない。また、それ以外の観点に関しても総じてそこまで高い興味を示したものは存在しない。唯一、他の経営層と同様に、「背景と本プロジェクトの必要性」のうち、「背景（会社方針との整合性）」と「目指す姿」の「ビジョン」に対しては比較的高い興味を示している。つまりは、 会社の方向性に合っていて、ビジョンが明確になっていることさえ説明できれば、それ以外の説明や準備は不要 と想定される。ただし、属人的な要素でもあるが、管理部門と言う特性上、保守的な傾向が強く、革新的なアイデアや技術についてはあまり前向きで無く、注意が必要な可能性がある。					
					世の中の動向(トレンド)	3.4							
				2.目的	顧客の動向	3.4							
					競合他社の動向（優劣）	3.4							
				2.目指す姿	競合他社の動向（参入状況）	3.4							
					本プロジェクトの必要性	4.6							
			2.目指す姿	1.目指す姿	ビジョン	4.6				3.0			
					ビジネス面（メリット）	2.6							
				2.顧客満足度	ビジネス面（優位性）	2.6							
					システム利用面	3.0							
				3.アプローチ	品質面	2.6							
					業務面	2.2							
			3.システム概要	1.アーキテクチャ	方法論	3.4					1.4		
					リスク面	3.0							
					実装方法（構成）	1.0							
					実装方法（拡張性）	1.4							
					選定方法	1.4							
					評価結果	1.4							
			4.体制	1.体制	既存システムへの影響	1.8						2.6	
					要員	2.6							
			5.投資	1.投資	投資額	3.4							3.0
					売上増	3.0							
				3.利益	利益増	3.4							
			4.投資効果		回収期間	2.2							
			6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	3.0							

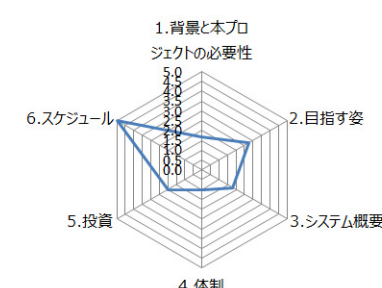
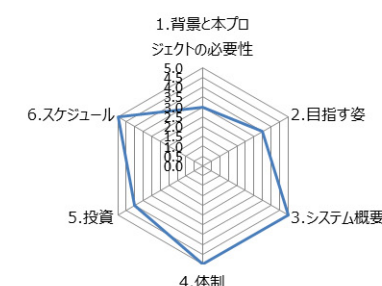
検討結果

【分析結果①】バックボーン×現職の特徴

バックボーン (得意分野)		現職	企画書コンテンツ				重要度 (説明注力度)	特徴	チャート
IT	IT 経営層	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	5.0	4.1	IT開発をバックボーンに持つ、IT経営層と いうだけあり、全項目に対して総じて高い 興味を示している。これはIT開発をバック ボーンに持つ、IT部門長と非常に似てい る。ただし、違いはIT経営層が「背景と本 プロジェクトの必要性」を重要視しているの に対して、IT部門長は「体制」や「投資」 を重要視している。それぞれの職責で役割 分担が自然とできているということだろうか。 IT経営層はより経営的な視点が求めら れ、IT部門長はより実務的な視点が求め られることから納得できる結果と言える。 つまりは、 全体的に万遍なく説明でき、質 問に答えられる必要はあるが、IT部門長 と比べて、背景やビジョンといった全体像 の語に重きを置いた説明が求められると 想定される。		
				世の中の動向(トレンド)	4.0				
				顧客の動向	4.0				
				競合他社の動向 (優劣)	4.0				
				競合他社の動向 (参入状況)	4.0				
				本プロジェクトの必要性	3.7				
			2.目指す姿	1.目指す姿	ビジョン				5.0
				2.顧客満足度	ビジネス面 (メリット)				3.7
					ビジネス面 (優位性)				3.3
					システム利用面				3.0
				品質面	3.3				
				業務面	2.0				
		3.システム概要	1.アーキテクチャ	方法論	2.7				
				リスク面	3.7				
				実装方法 (構成)	3.3				
			2.顧客満足度	実装方法 (拡張性)	3.3				
				選定方法	3.7				
				評価結果	2.3				
	4.体制	1.体制	既存システムへの影響	3.0					
			要員	3.3					
			投資額	3.7					
		5.投資	売上増	2.3					
			利益増	2.3					
			投資効果	2.3					
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	5.0	5.0					
IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性	4.1	3.0				
			世の中の動向(トレンド)	3.0					
			顧客の動向	2.8					
			競合他社の動向 (優劣)	2.5					
			競合他社の動向 (参入状況)	2.5					
			本プロジェクトの必要性	3.0					
	2.目指す姿	2.顧客満足度	1.目指す姿	ビジョン			4.5		
			ビジネス面 (メリット)	3.9					
			ビジネス面 (優位性)	3.0					
			システム利用面	4.1					
			品質面	4.6					
			業務面	3.0					
3.システム概要	1.アーキテクチャ	方法論	2.8						
		リスク面	2.8						
		実装方法 (構成)	4.1						
		実装方法 (拡張性)	3.7						
		選定方法	3.7						
		評価結果	4.1						
4.体制	1.体制	既存システムへの影響	3.7						
		要員	4.3						
		投資額	4.3						
	5.投資	売上増	2.6						
		利益増	3.0						
		投資効果	2.5						
6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	4.5	4.5					

検討結果

【分析結果①】バックボーン×現職の特徴

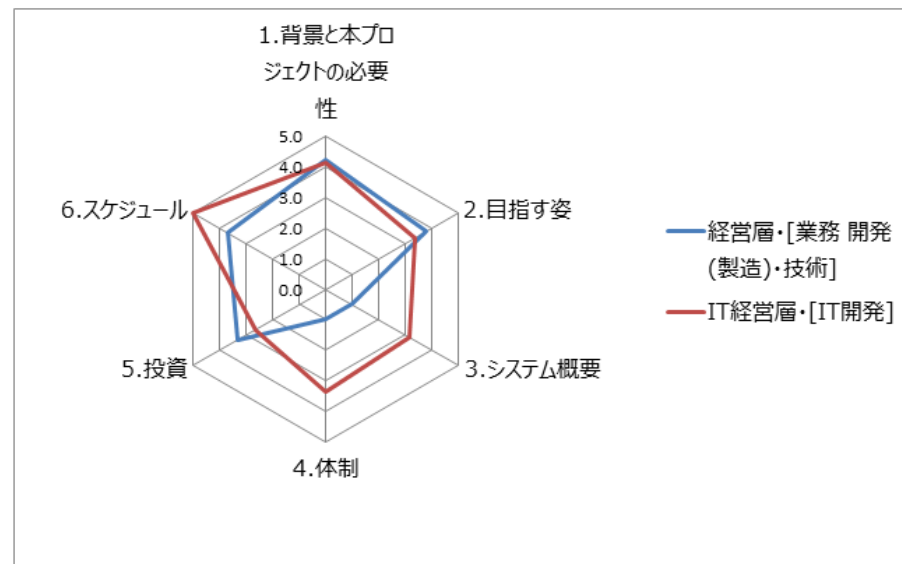
バックボーン (得意分野)	現職	企画書コンテンツ				重要度 (説明注力度)	特徴	チャート
IT	IT コンサル	IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性 世の中の動向(トレンド) 顧客の動向 競合他社の動向(優劣) 競合他社の動向(参入状況)	5.0 1.0 1.0 1.0 1.0	1.7	コンサルをバックボーンとして持つだけあり、「背景と本プロジェクトの必要性」の「背景（会社方針との整合性）」や「目指す姿」の「ビジョン」、「システム概要」の「アーキテクチャ（実現方法）」、「スケジュール」といったプロジェクト達成に向けた考え方に関する項目に対して非常に高い興味を示している。※ただし、左記スコアは各章毎は、平均値となり低くなっている。上記以外の項目に対しては総じて興味が低い。ただし、今回の調査対象となる母数が1名なため、属人的な傾向と思われる。 
	IT 運用	IT 部門長	2.目指す姿	2.顧客満足度	1.目指す姿 ビジョン ビジネス面(メリット) ビジネス面(優位性) システム利用面 品質面 業務面 方法論	5.0 3.0 1.0 1.0 5.0 1.0 1.0	2.8	
			3.システム概要	1.アーキテクチャ	実装方法(構成) 実装方法(拡張性) 選定方法 評価結果 既存システムへの影響	5.0 1.0 1.0 1.0 1.0	1.8	
			4.体制	1.体制	要員	1.0	1.0	
			5.投資	1.投資 2.売上 3.利益 4.投資効果	投資額 売上増 利益増 回収期間	5.0 1.0 1.0 1.0	2.0	
			6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	5.0	5.0	
	IT 運用	IT 部門長	1.背景と本プロジェクトの必要性	1.背景	会社方針との整合性 世の中の動向(トレンド) 顧客の動向 競合他社の動向(優劣) 競合他社の動向(参入状況)	5.0 3.0 3.0 1.0 1.0	3.0	IT運用をバックボーンに持つ、IT部門長というだけあり、全項目に対して総じて高い興味を示している。これはIT開発をバックボーンに持つ、IT経営層やIT部門長と非常に似ている。ただし、「システム概要」や「体制」、「投資」、「スケジュール」といった実行レベルの話に関してはIT部門長以上に高い興味を示している。これはIT開発は開発完了時点でIT運用へ引き渡すのに対し、IT運用はそのシステムが使われ続ける限り面倒を見なければならず、より詳細な情報を押さえておく必要があるためと考えられる。つまりは、全体的な説明はもちろん必要であり、すべての内容に満遍なく答えられるようにしておくことも当然必要であるが、それ以上に、アーキテクチャ、投資、スケジュール等、どのような根拠に基づき、どれだけ実現性が高いかを立証し説明できることが求められると想定される。ただし、今回の調査対象となる母数が1名なため、属人的な傾向と思われる。 
			2.目指す姿	2.顧客満足度	1.目指す姿 ビジョン ビジネス面(メリット) ビジネス面(優位性) システム利用面 品質面 業務面 方法論	5.0 5.0 1.0 1.0 5.0 3.0 3.0	3.5	
			3.システム概要	1.アーキテクチャ	実装方法(構成) 実装方法(拡張性) 選定方法 評価結果 既存システムへの影響	5.0 5.0 5.0 5.0 5.0	5.0	
			4.体制	1.体制	要員	5.0	5.0	
			5.投資	1.投資 2.売上 3.利益 4.投資効果	投資額 売上増 利益増 回収期間	5.0 5.0 5.0 1.0	4.0	
			6.スケジュール	1.スケジュール	マイルストーン	5.0	5.0	

検討結果

【分析結果②】比較1

< [業務 開発(製造)・技術]をバックボーンとする「経営層」 VS [IT開発]をバックボーンとする「経営層」 >

企画書コンテンツ	経営層 [業務 開発(製造)・技術]		IT経営層 [IT開発]
1.背景と本プロジェクトの必要性	4.2	>	4.1
2.目指す姿	3.8	>	3.3
3.システム概要	1.0	<	3.1
4.体制	1.0	<	3.3
5.投資	3.3	>	2.7
6.スケジュール	3.7	<	5.0



比較コメント

大きな傾向の差異は見受けられなかった。

ただし、現場に対し理解が深い[業務 開発(製造)・技術]をバックボーンとして持つ経営層としては、IT企画の背景や必要性・目指すべきゴールイメージがマストであると想定され、IT開発を背景に持つ経営層より説明を手厚くする必要がある。

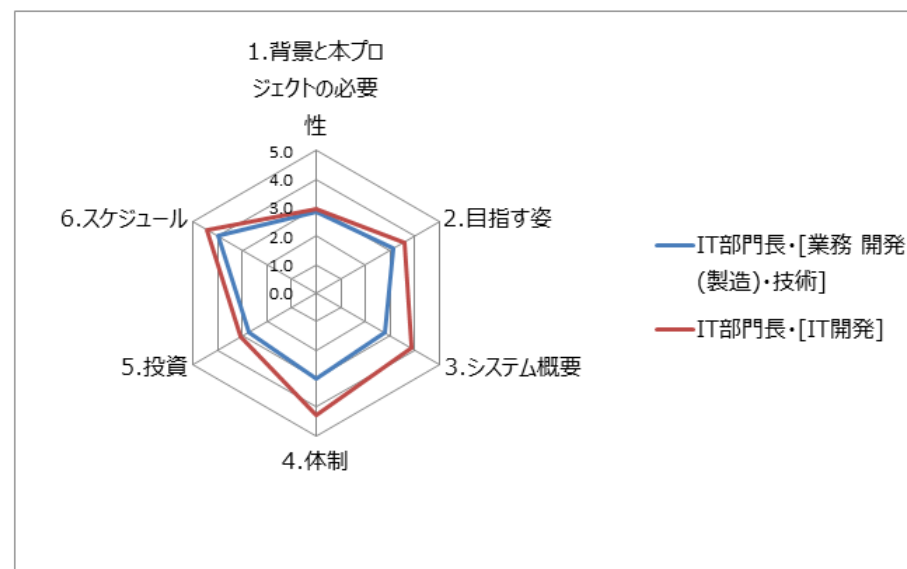
また、[IT開発]をバックボーンであっても、経営層という立場上、[業務 開発(製造)・技術]と同じく今後の目指すべきゴールイメージや背景などは一通り説明は必要である。反面、システム構築関連については、ITを管掌する経営層であっても[IT開発]であれば軽く説明程度に抑え、[業務 開発(製造)・技術]に至っては聞かれなければ説明は不要と考えられる。

検討結果

【分析結果②】比較2

< [業務 開発(製造)・技術]をバックボーンとする「IT部門長」 VS [IT開発]をバックボーンとする「IT部門長」 >

企画書コンテンツ	IT部門長 [業務 開発(製造)・技術]		IT部門長 [IT開発]
1.背景と本プロジェクトの必要性	2.8	<	3.0
2.目指す姿	3.1	<	3.6
3.システム概要	2.8	<	3.9
4.体制	3.0	<	4.3
5.投資	2.8	<	3.1
6.スケジュール	4.0	<	4.5



比較コメント

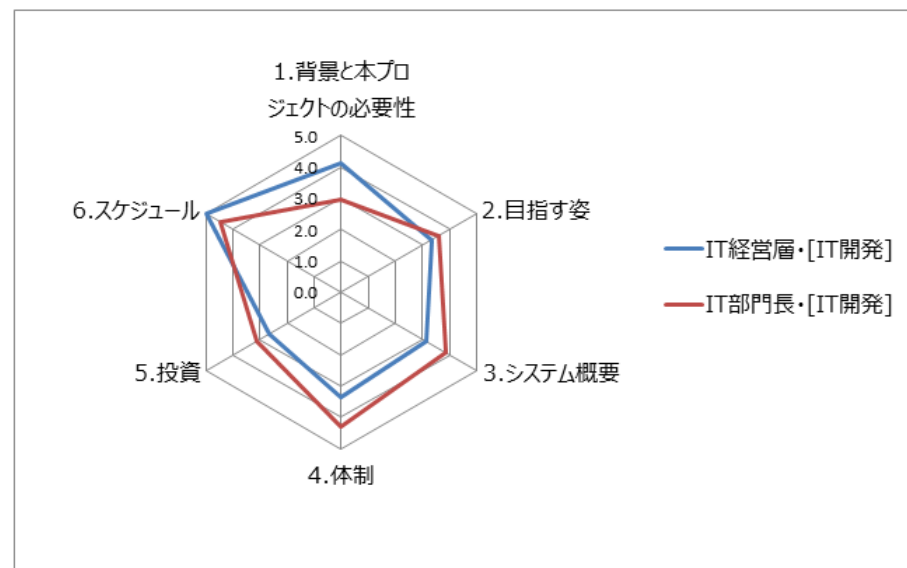
両名とも同様の傾向を示している。ただし、どのようなバックボーンであれIT部門長という職責上、目指す姿やシステムのアーキテクチャ・構成等は必要である。ただし、より現場を知っている [業務 開発(製造)・技術]をバックボーンとしているIT部門長の方が、背景・必要性を重点的に説く必要がある。それは、現場の悩みや実態をこれまでのキャリアから理解しており、共感出来るポイントでためであると想定される。また、[IT開発]をバックボーンにもつIT部門長は、スケジュールやマイルストーンがプロジェクトマネジメントを円滑に遂行することが重要であることを、これまでのシステム開発のプロジェクト経験を通じ理解しているからであるため、重点的に説明や補足資料等を準備しておけばスムーズに合意形成が図れると想定される。

検討結果

【分析結果②】比較3

< [IT開発]をバックボーンとする「経営層」 VS [IT開発]をバックボーンとする「IT部門長」>

企画書コンテンツ	IT経営層 [IT開発]		IT部門長 [IT開発]
1.背景と本プロジェクトの必要性	4.1	>	3.0
2.目指す姿	3.3	<	3.6
3.システム概要	3.1	<	3.9
4.体制	3.3	<	4.3
5.投資	2.7	<	3.1
6.スケジュール	5.0	>	4.5



比較コメント

同じくIT開発をバックボーンにもつITを管掌する経営層とIT部門長において、興味の方向性に大きな乖離は無く、全項目に満面なく興味を持つ。ただし、興味の深さ（＝説明の手厚さ）はIT部門長の方が深く説明する必要がある。当然、詳細な内容まで把握することはIT部門長の職責として必要なことではあるが、IT開発を長年通じた生粋のスペシャリストとして、ITにおけるアーキテクチャは元よりプロジェクトマネジメントに於ける体制やスケジュールの項目にも深く説明が必要となる。ただし、背景や必要については業務部門の意向などが多いため取り立てて深く説明は不要と想定される。

検討結果

【IT企画書の合意形成難易度番付】

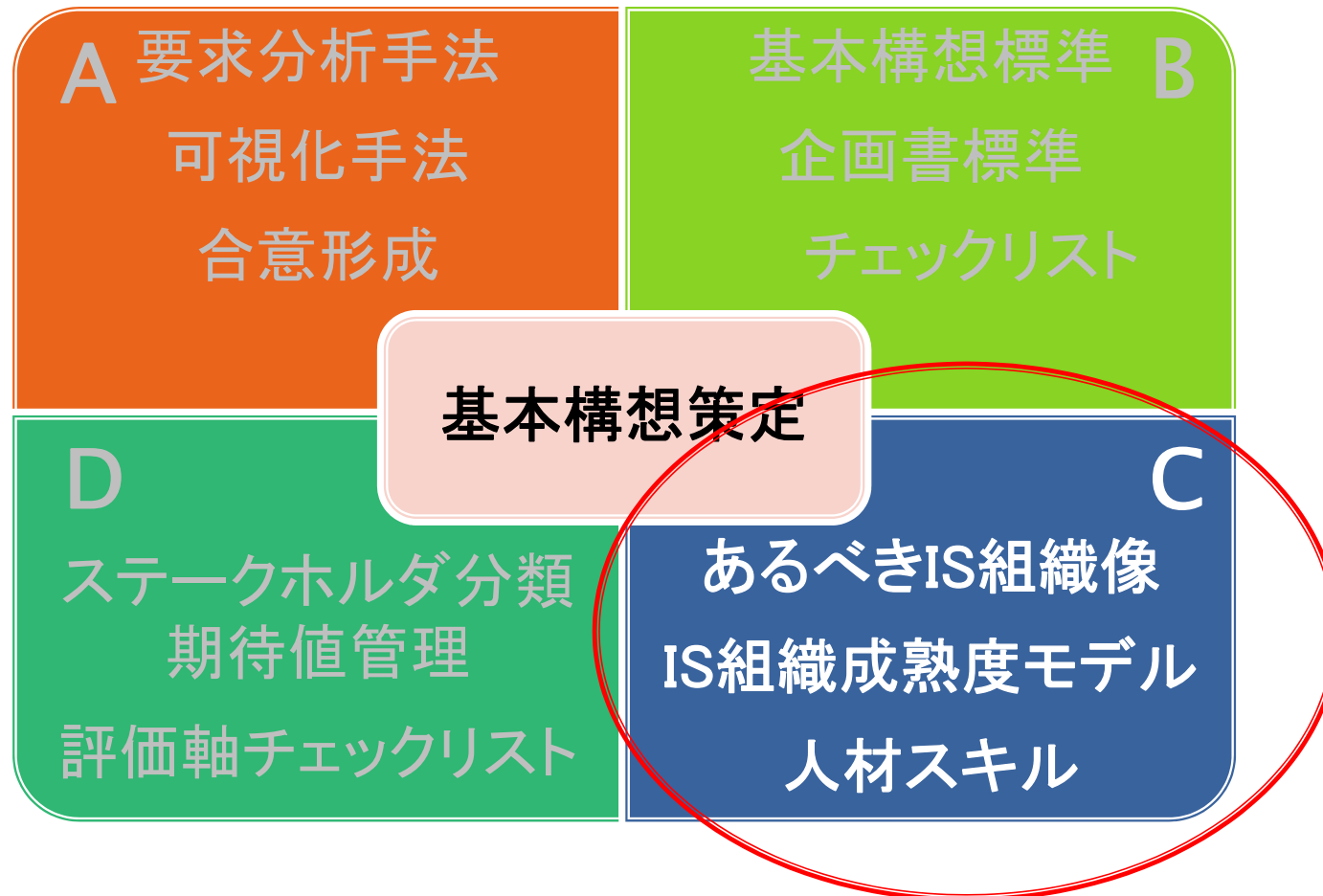
番付	四股名	説明		戦力分析
横綱	IT運用をバックボーンに持つIT部門長	特徴	まわしを取られたら終わり	
		対処法	各コンテンツ万遍なく深く説明が必要が、システム概要～スケジュールについては、言葉を選びながら一点の隙も与えないよう細心の注意を払い続けた説明に終始することで勝機を見出せる	
大関	IT開発をバックボーンに持つIT部門長	特徴	得意の型に持ち込まれたら終わり	
		対処法	各コンテンツ万遍なく深く説明が必要が、プロジェクトの必要性やビジョンから始まりシステム概要，体制，スケジュールと流れるような説明をすることで勝機を見出せる	
関脇	IT開発をバックボーンに持つIT管掌の経営層	特徴	ツッパリを喰らったら終わり	
		対処法	説明の入りとしてプロジェクトの必要性やビジョンについて端的に明確に伝えることが必要。立ち合いをうまく乗り切ることで勝機を見出せる	

検討結果

【IT企画書の合意形成難易度番付】

番付	四股名	説明		戦力分析
小結	IT営業をバックボーンに持つIT管掌の経営層	特徴	油断したら終わり	
		対処法	プロジェクトの必要性やビジョンはシステム概要等の説明を理解してもらえると、それ以降のシステム概要の話はあまり興味がないため、気を抜きがちになる。 そうすると人・金・スケジュールで一撃必殺技を喰らうため最後まで気を抜かず、抜かりなく説明することで勝機を見出せる	
平幕	人事や総務等管理系バックボーンを持つ非IT管掌の経営層	特徴	守りに徹されたら終わり	
		対処法	保守的であり、革新的なプロジェクトの場合には、「難しい」、「分からない」と言って拒む傾向があるため、平易な言葉で懇切丁寧な説明を心掛けることで勝機を見出せる	

分科会編成とテーマ



導入～検討テーマの決定(～H27/8月)

- 当初は「要件定義から考える、あるべき I S 組織」をテーマとして検討を進める方針とした。
- まずは、システム開発（要件定義含む）におけるステークホルダーは誰か？ I S 部門の関わり方は？等々の詳細を共有。

発見



- ・各社において、関係する部門やキーマン、推進体制、各工程における役割分担や責任範囲、IS組織の関わり方は似ているようで異なっている。
- ・ISがやるべき仕事だからといって、必ずしもIS部門に適任者がいるとは限らない。（ユーザ部門も同様）

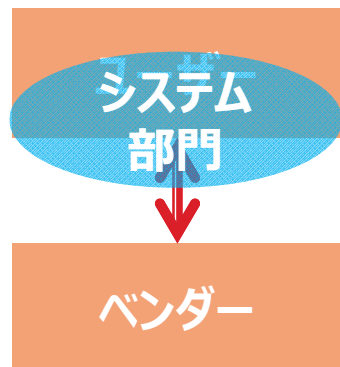
要件定義を起点にダイレクトに組織像にアプローチするのは困難

⇒まずは「組織」ではなく「人」の面からのアプローチへ

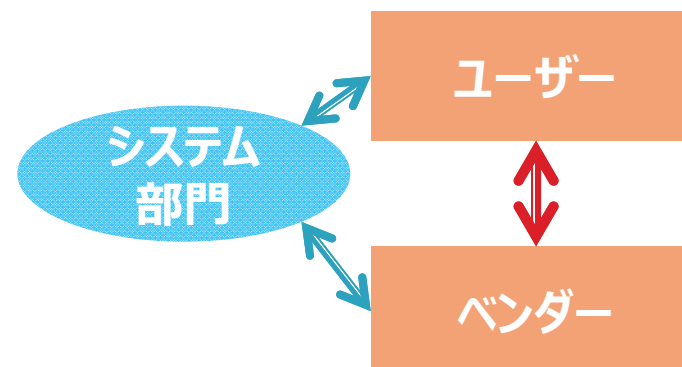
導入～検討テーマの決定(～H27/8月)

～要件定義における I S 組織の関り方～ (要件定義の実施箇所)

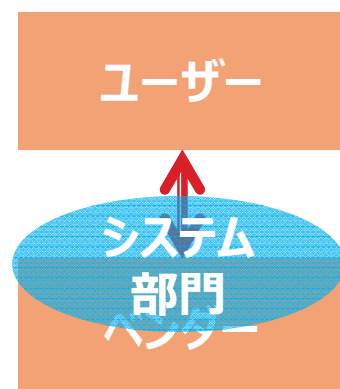
A : ユーザ部門と一緒に要件定義



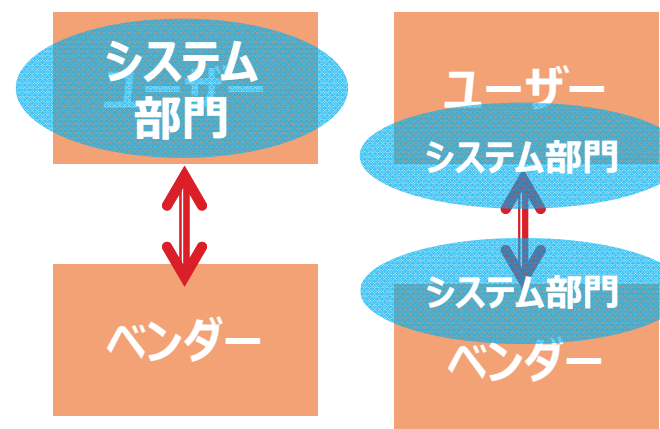
B : ユーザとベンダーの間に管理・橋渡し



C : ベンダーと一緒に要件定義



D : ユーザ・ベンダーの代わりに要件定義



＜分科会 C の検討テーマ＞

要件定義を担える人材像から考える理想の I S 組織

「あるべき要件定義」の仮説と検証(H27/8～9月)

各社の要件定義における課題を踏まえて、「あるべき要件定義とは？」を議論するため、以下の仮説を立てたうえで、その検証を実施することとした。

仮説

開発体制の計画にあたって重要なのは、「あるべき要件定義」を行うための体制は、「どの部署（例：ユーザ部門⇔開発部門）が何の役割を担うべきか」ではなく、
「どのような人材であれば役割を担うことができるか」である。
（「あるべき組織」ではなく「あるべき人材」）

【検証方法】

各社の要件定義における失敗事例と失敗の要因を深掘り・共有化を行い、共通点を見出すことにより、要件定義のあるべき体制を「組織」の観点からアプローチする。

「あるべき要件定義」の仮説と検証(H27/8～9月)

各社の失敗事例の共有

各社の失敗事例を共有化する過程で、以下の内容が判明した。

- ✓ 各組織がどこまでやるべきか、という観点で共通点を見出そうとしたが、
そもそも組織の役割が各社バラバラであり、一概に組織論では語れない。
- ✓ 「要件定義」フェーズの実施組織や粒度・深さ（概算算出？基本設計？先行予算
執行？等）が各社異なるので、「誰」がではなく、「何」を「どこまで」やるべきか、について認識
を合わせることにした。



検証結果

やはり組織の面から要件定義のあるべき姿（体制）を描くのは、困難であり、
どのような人材・スキルが必要なのかという観点からアプローチすることにした。

理想の上流工程の掘り下げ～(H27/10～ H28/1月)

「何」を「どこまで」やるべきか(理想の上流工程)

上流工程（要件定義含む）には、どのような人材・スキルが必要なのか。



- ①各社の要件定義前後のフェーズの実施内容を確認。
- ②各社で共通する要件定義を含む上流工程のフェーズにおいて、課題と理想像を導くため掘り下げを実施。



上流工程（要件定義含む）に必要なスキルセットを導き出す

理想の上流工程の掘り下げ～(H27/10～ H28/1月)

- ①上流工程（要件定義含む）における課題のあるフェーズの洗い出し
- ②各フェーズの問題点や理想像（あるべき姿）、必要なスキルセットを掘り下げ

STEP②【横軸】

各フェーズにおける問題点や失敗事例から項目を掘り下げ

STEP①【縦軸】

上流工程で課題があり、検討を行うフェーズの洗い出し

	タスク要素	現状・問題	理想の状態	...	必要なスキルセット
システム化計画					
...					
要件定義					
プロジェクト計画策定					

議論を繰り返し、「問題点からみる上流工程スキルセット一覧表」が完成

理想の上流工程と必要なスキルセット(H28/1～2月)

理想の上流工程(掘り下げ検討)の結果①

1 - 1

•【システム化計画】①スコープ(システム化範囲) 定義

- 課題…曖昧な記述が含まれている事がある。前提、制約、スコープ外の記述が不足していることがある。
- 必要なスキルセット…現行業務知識を正確に理解していること。現行システム仕様を把握していること。業務を理解し、システムへの期待が明文化できること。

1 - 2

•【システム化計画】②期待効果算出

- 課題…定量効果に対する根拠に乏しいことがある。定量効果を示さず、定性効果のみ提示することがある。
- 必要なスキルセット…期待効果を算出するために必要な情報を収集することができること。

1 - 3

•【システム化計画】③体制構築

- 課題…知識を持ち合わせていない人がアサインされることがある。関連する業務の担当者をアサインできないことがある。体制に組み込まれた人が、プロジェクトにおける役割を理解していない。
- 必要なスキルセット…プロジェクトを成功させる上で必要なスキルを明示できること。その上で、スキル保有者がアサインできるよう、関連部署に根回しができること。プロジェクトでの役割を明確に定義できること。

理想の上流工程と必要なスキルセット(H28/1～2月)

理想の上流工程(掘り下げ検討)の結果②

1 - 4

•【システム化計画】④全体スケジュール

- 課題…予算規模から経験則でスケジュールを決めている。ユーザー要望の本番リリース日から逆算して、妥当性のないスケジュールを決めている。
- 必要なスキルセット…現行業務知識を正確に理解していること。現行システム仕様を把握していること。新規業務(システム)のイメージが描けること。開発各プロセスにおける作業負荷、リスク要因を経験則から導き、工数/金額として算出できること。

1 - 5

•【システム化計画】⑤概算見積り

- 課題…概算算出の前提知識が不足している者が、ベンダーに確認することなく算出している。過去類似案件の金額を流用し、最新事情(業務事情、IT環境)を考慮していない。スコープ定義の完了を待たず、算出している。
- 必要なスキルセット…現行業務知識を正確に理解していること。現行システム仕様を把握していること。新規業務(システム)のイメージが描けること。開発各プロセスにおける作業負荷、リスク要因を経験則から導き、工数/金額として算出できること。

下記のフェーズは、経営層の判断フェーズとなるため検討除外とした。

2. 年次計画(予算化) - 対応案件の決定
3. 要件定義フェーズの着手判定

理想の上流工程と必要なスキルセット(H28/1～2月)

理想の上流工程(掘り下げ検討)の結果③

4-1 ①

•【要件定義】①現状分析(業務)

- 課題…現行業務の全体像を把握している人材がないことがある。現行業務システムの全体像を把握している人材がないことがある。
- 必要なスキルセット…現行の業務を正確に理解していること。現行システムの仕様を把握していること。エンドユーザが抱える課題、問題点を洗い出す能力を備えていること(現場を理解していること)。

4-1 ②

•【要件定義】①現状分析(システム)

- 課題…最新のPGソース、設計書、仕様書間で、内容が乖離していることがある。
- 必要なスキルセット…設計書、仕様書の内容を正しく理解できること。PGソースを読めること。

4-2

•【要件定義】②業務要件の洗出し(課題の解決方法)

- 課題…現状分析から課題を漏れなく正しく抽出できていないため、要件が不足する。全体を俯瞰して、該当業務を最適化するために、どうシステム化するか、考えられる人がいない(業務とシステムの観点)。
- 必要なスキルセット…現行の業務を正確に理解していること。現行システムの仕様を正確に把握していること。現行業務における問題意識と、それに対する改善のアイデアを導き出せること。

4-3 ①

•【要件定義】③新業務フローの設計

- 課題…新業務の全体像を明確にイメージできる人材がない(漠然としたイメージで設計を進めることがある)。全体を俯瞰して、該当業務を最適化するために、どうシステム化するか、考えられる人がいない(業務とシステムの観点)。
- 必要なスキルセット…現行業務を把握し、課題、問題点を洗い出すことができる。業務とシステムの全体を俯瞰して、最適な業務・システム設計を行うことができる。

理想の上流工程と必要なスキルセット(H28/1～2月)

理想の上流工程(掘り下げ検討)の結果④

4-3 ②

•【要件定義】③新業務フローの設計

- 課題…新業務フローの設計に、システム利用者が参加しておらず、業務に即したフロー図となっていない。
- 必要なスキルセット…ステークホルダーを把握し、業務に精通した利用者のアサインを調整できる。利用者は業務フローを正確に伝えることができる。利用者からの情報で、最適な業務フローを導き出す、或いは設計することができる。

4-4

•【要件定義】④システム化要件（システム全体概要）

- 課題…経験とセンスが問われ、設計担当者によっては低品質の設計資料となることがある。例えばIT技術に偏った人間が設計した場合、処理方式を重点的に記述することがある（設計書を読むために過度のIT前提知識が必要となり、業務系の人間には難解な書類となる）。
- 必要なスキルセット…現行の業務を正確に理解していること。現行システムの仕様を把握していること。インフラ設計の知識をもっていること。

4-5

•【要件定義】⑤システム化要件（機能概要）

- 課題…システム全体概要との整合性が取れていない、もしくは分かりにくいことがある。
- 必要なスキルセット…システム設計の経験が豊富である事。プログラム開発の経験を持っていること。DB設計の経験が豊富であること。インフラの基礎知識を持っていること。

4-6

•【要件定義】⑥非機能要件

- 課題…ユーザー部門からは情報が出てこないことがある。
- 必要なスキルセット…現行の業務を正確に理解していること。現行の業務量を把握できること。インフラ設計の知識をもっており、正しいキャパシティ設計を行えること。

理想の上流工程と必要なスキルセット(H28/1～2月)

理想の上流工程(掘り下げ検討)の結果⑤

5-1

- 【プロジェクト計画策定】①開発体制（社内）
 - 課題…体制、役割の通りには機能せず、「やるべき部署（者）」ではなく「実施できる部署（者）」にタスクが集中することがある。
 - 必要なスキルセット…プロジェクトの特性を見抜き、必要なスキルを見極める力を持っていること。要員毎の保有スキルやスキルレベルを把握できていること。要員毎の処理能力キャパシティや、現在の業務状況（繁忙）を把握できていること。

5-2

- 【プロジェクト計画策定】②スケジュール
 - 課題…開発規模に応じた期間を検討する前に、既に本番リリース日が決定されていることがある。
 - 必要なスキルセット…システム化要件や開発規模、開発資源に応じて適切な開発スケジュールを立てられること。開発スケジュールの妥当性を説明できること。

5-3 ①

- 【プロジェクト計画策定】③品質要件
 - 課題…プロジェクトの特性に応じてテーラリングする時間を確保できず、サンプル資料を利用している。
 - 必要なスキルセット…プロジェクト特性を踏まえた必要なタスクを、正確に見積もることができること。品質管理業務に関する知識があること。

5-3 ②

- 【プロジェクト計画策定】③品質要件
 - 課題…発注元と開発先との間で、品質管理要領の内容を共有、合意していない。発注元として、開発先の品質管理レベルを把握できていない。ひいては、開発先の担当者が一定の品質基準を担保するだけの根拠が無い。
 - 必要なスキルセット…品質管理業務を正しく理解し、他者を教育できること。

理想の上流工程と必要なスキルセット(H28/1～2月)

理想

上流工程で必要とされるスキルセットが明確になり、**「該当スキル保有者がプロジェクトメンバーとして各々の場面に配置されていること」**が1つの理想のIS組織と定義できる。

現実

現実として、分科会メンバーの所感では該当スキルを保有している割合は低いと感じている。(該当スキルを必要数保有できていないと考えている)

調査 分析

上記内容を踏まえ、各社のスキル保有率を計測し、理想とどの程度乖離しているのか調査・分析することとした。

上流工程スキルセット一覧表の分析(H28/ 2月)

スキルセット保有状況について評価を行いグラフへプロット

- 「問題点からみる上流工程スキルセット一覧表」から、各フェーズにおける各社のIS組織に所属するスキルセット保有者の有・無等を下記により評価を実施。

◎ : 80 ~ 100%

○ : 50 ~ 80%

△ : 20 ~ 50%

× : 0 ~ 20%

※評価は各分科会メンバーがそれぞれ自社のIS組織を評価。

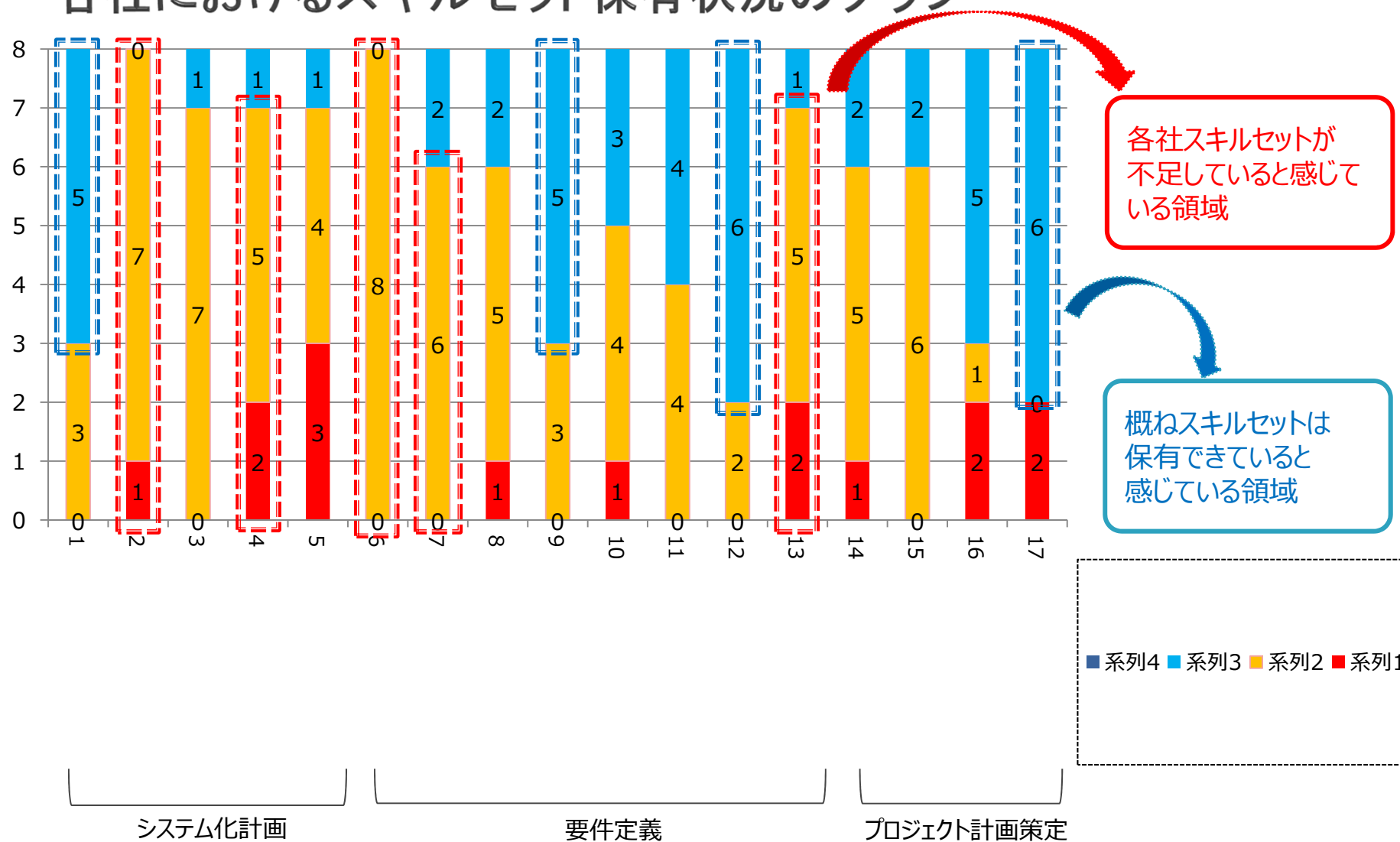


評価結果

各社の上流工程スキルセット評価グラフが完成 (次ページ)

上流工程スキルセット一覧表の分析(H28/ 2月)

各社におけるスキルセット保有状況のグラフ



上流工程スキルセット一覧表の分析(H28/ 2月)

各社におけるスキルセット保有状況の傾向

概ね習得が必要な
スキルセット
(不足能力)

【システム化計画：期待効果算出】

期待効果を算出するために必要な情報を収集することができる能力。

【システム化計画：全体スケジュール】

現行システム仕様と業務知識の正確な理解。新規業務（システム）のイメージが描ける能力。

【要件定義：現状分析】

エンドユーザが抱える課題、問題点を洗い出す能力。（現場の理解）

【要件定義：非機能要件】

インフラ設計の知識をもっており、適切なキャパシティ設計を行える能力。

概ね満たしている
スキルセット
(保有能力)

【システム化計画：スコープ策定】

業務を理解し、システムへの期待が明文化できる能力。

【要件定義：新業務フロー設計】

業務とシステムの全体を俯瞰して、最適な業務・システム設計を行うことができる能力。

【要件定義：システム化要件】

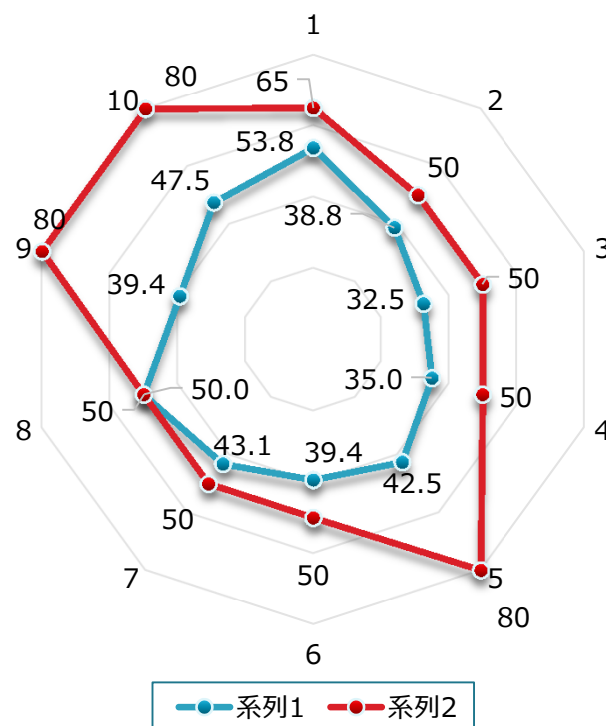
プログラム・DB開発の経験。インフラの基礎知識。

【プロジェクト計画：品質要件】

プロジェクト特性を踏まえ、必要なタスクを正確に見積もる能力。品質管理業務に関する知識。

要件定義における失敗事例に関連した分析(H28/ 2月)

失敗要因と関係が深いプロセスとそのスキル保有率



分析結果

“失敗事例から導出した、超上流から上流工程プロセスでのあるべきIS組織のスキルの保有率”に対して、メンバー所属の8社平均のスキル保有率との乖離が大きかったスキルは「**現状分析**」「**開発体制**」「**品質要件**」の3つである。よって、上記3スキル保有率を向上させることで、効率的に**失敗リスクを回避できるIS組織を構成できる**と考えられる。

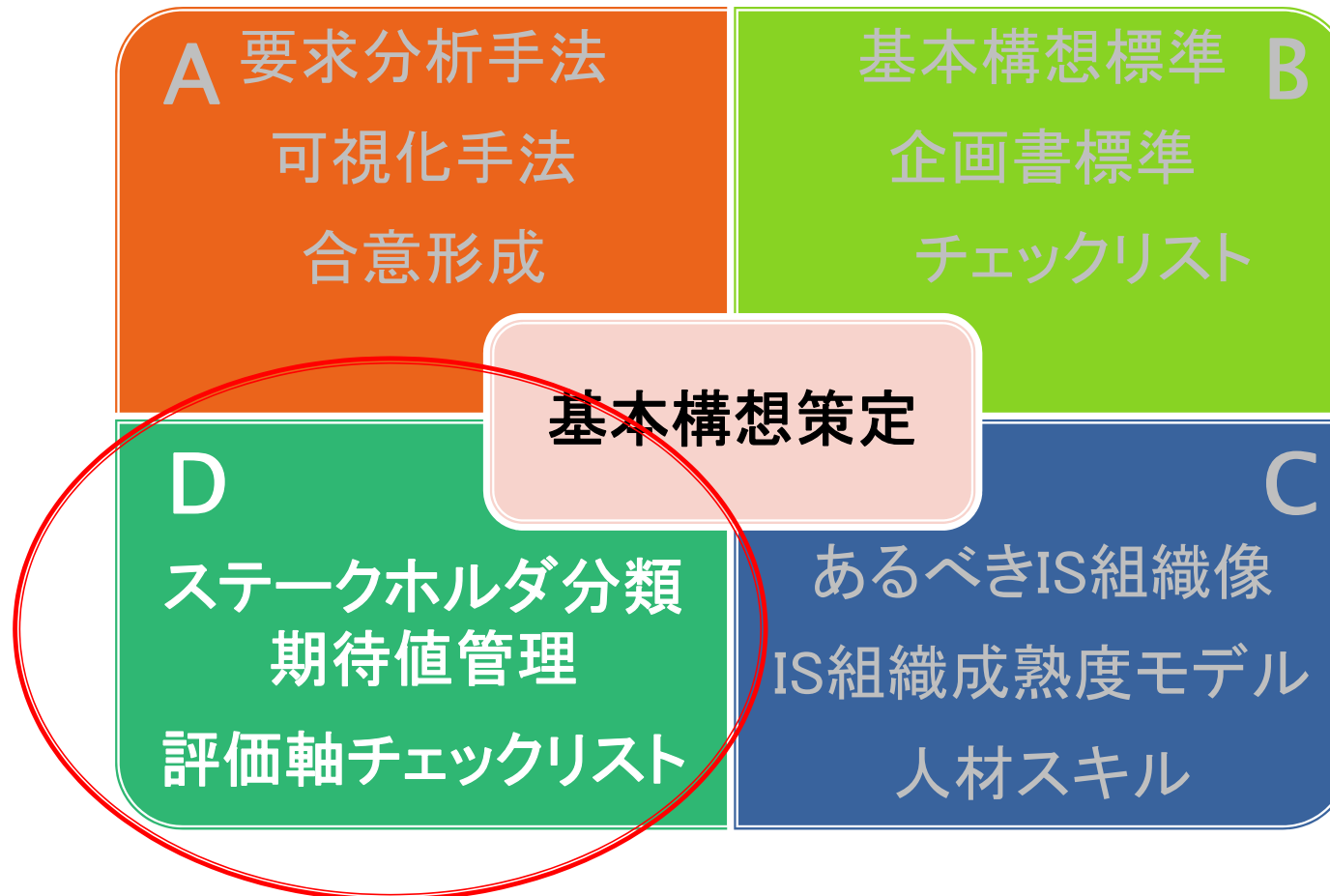
あるべきIS組織像の検討を通して(H28/ 2月)

あるべきIS組織像を検討するうえで、現状の各社のIS組織の構成が異なった為、シンプルに比較や検討を行うことができなかったが、**上流工程プロセスのスキルを共通項として整理し、失敗事例も含めて検討を実施することで、スキル保有率という形であるべきIS組織像を表現**することができた。

今後の展望

現実問題として、既存のIS組織において、そのスキル保有率を向上、維持することは容易ではない為、今後は**プロジェクトの単位で、必ずスキル保有者をアサインできるような、柔軟なチーム構築スキームの検討ができれば、よりあるべきIS組織が実現できる**のではないかと考える。

分科会編成とテーマ



研究の背景・目的

基本構想を策定し、
次フェーズのシステム化計画に移行するためには、
ステークホルダーの期待値に合わせた行動をし、
合意形成を得る必要がある。

ステークホルダーを特定し、
期待値を確認しないまま基本構想を進めると、
どこかでボタンの掛け違いが生じる。
場合によっては、合意形成に至らない可能性もある。

研究の背景・目的

◆可視化

ステークホルダーごとの期待値を「可視化」できるツールを提示する。

◆合意形成

可視化したツールを元に各ステークホルダーの期待値に合わせた行動(事前の根回しやプレゼン)を実施することで、基本構想策定の合意形成に至るプロセスをスムーズにする。

基本構想時の「ボタンの掛け違い」を発生させないようにする。

期待値管理

ステークホルダーごとにある



- できることとできないことを明確にする
- 実施範囲と内容を明確に伝える



むやみに上がる期待値をコントロールするために



継続的活動することが重要

期待値管理

適度な期待がよい

上げ過ぎると・・・合意形成のハードルが上がる

下げ過ぎると・・・合意形成が得られない



自分も相手に期待がある(思い込み)
暗黙の了解



明確にして自分の期待値
も管理する

研究の成果 成果物概要

基本構想作成時の合意形成を得るために、ステークホルダー別の期待値を変化させるアクションを可視化する

ステークホルダー別にどのような関心事があるか可視化できないか？

ステークホルダー別の関心度の違いを可視化できるツールを作成できないか？

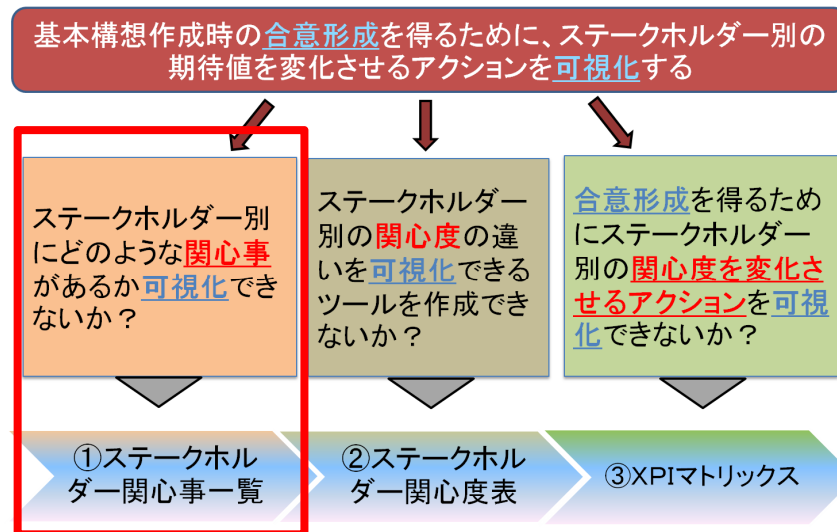
合意形成を得るためにステークホルダー別の関心度を変化させるアクションを可視化できないか？

①ステークホルダー関心事一覧

②ステークホルダー関心度表

③XPIマトリックス

①ステークホルダー関心事一覧 (1 / 4)



■ステークホルダー別の関心事（期待）を可視化した事例集 （作成フロー）

分科会のメンバが各自、
自社のステークホルダーをイメージ
し、
ステークホルダーごとに
どのような関心事があるかを列挙

関心事を
キーワードごとに分類

①ステークホルダー関心事一覧 (2/4)

ステークホルダー	関心事	事例	関心が ない事
1) 経営層	会社の 長期ビジョン との一致	・ITの長期的なビジョン・展望・目指す姿(20年後、30年後)が会社の長期ビジョンと合致していること(夢が必要) ・会社の経営戦略・事業戦略と合致していること ・長期に至るまでの毎年のIT投資額が売上・利益に対して妥当なこと(売上の2%くらい?) ・自社の強みが活かされていること(勝てるIT戦略であること) ・会社を良い方向にリードすること	・夢過ぎてダメ ・業務改善には興味ない ・細かい内容は不要
	短期的目標 との一致	・既存ビジネス/サービスとの整合性、シナジーが活かされていること ・売上、利益貢献は大きく出すこと、そのために必要な方策・要望を出すこと ・利益に貢献できていること	
	コスト	・利益に貢献できていること ・売上、利益貢献は大きく出すこと、そのために必要な方策・要望を出すこと	
	社員の モチベーション	・従業員の満足度を高めること ・会社(従業員)の技術力を向上させること ・社員の市場価値向上に貢献できること	
	社会に 与える影響	・ブランドイメージを損なわないこと(情報漏えいが発生しないこと) ・法令順守すること(コンプライアンス) ・お客さまや株主の信頼を損ねないこと ・競合他社と比べて、自社のIT基盤が遅れていないこと、キャッチアップする計画があること ・他社での成功事例があること(自社がファーストユーザだとリスクあり) ・社会に貢献すること	
	顧客と 競合他社	・お客さまに満足なサービス(商品)を提供すること ・お客さまや株主の信頼を損ねないこと ・競合他社と比べて、自社のIT基盤が遅れていないこと、キャッチアップする計画があること ・他社での成功事例があること(自社がファーストユーザだとリスクあり。)	
	新技術	・世の中のトレンドを踏まえていること(IoT、インダストリ4.0、オムニチャネル、クラウド)	

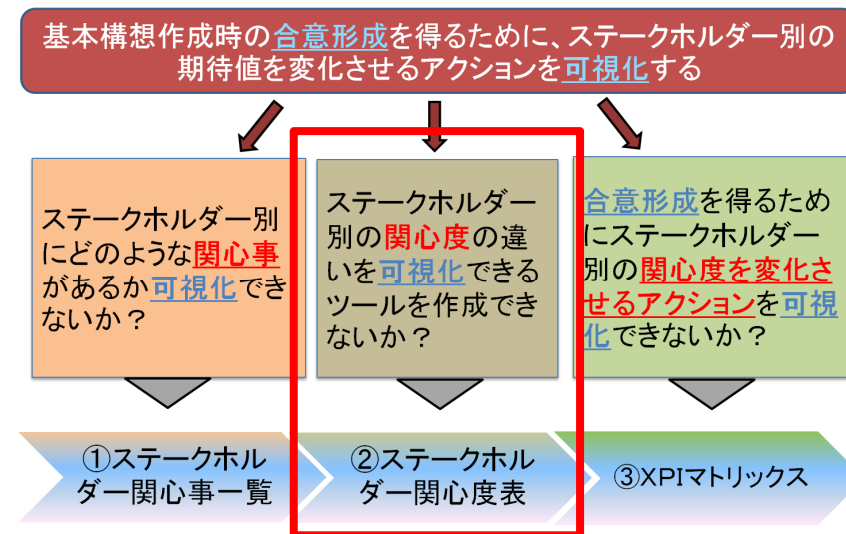
①ステークホルダー関心事一覧 (3/4)

ステークホルダー	関心事	事例	関心がない事
2) ユーザ部門 (管理)	会社の長期ビジョンとの一致	・ユーザ部門の部長、ひいては経営層の理解が得られていること (トップダウンの方針と整合していると安心)	・データ入力追加などはイヤだ ・20年後、30年後にはそこまで興味ない(その前に異動になる)
	短期的目標との一致	・部門の目標達成に貢献できること ・システム化の方針が短期的な業務実施計画や目標と合致していること ・部門として会社に対して成果を上げること	
	業務効率化	・現場(ユーザー)をトータルで楽にすること ・効率化による人員削減は実施されないこと	
	社員のモチベーション	・他部門に負けないこと(優位な立場でいたい) ・効率化による人員削減は実施されないこと (効率化した分が人減らしではなく質の向上に寄与すること)	
	コスト(予算・費用対効果)	・費用対効果が出ること(特にユーザ部門予算の場合) ・部門として会社に対して成果を上げること	
	社会に与える影響	・情報漏えいが発生しないこと	
	顧客と競合他社	・お客さまに満足なサービス(商品)を提供すること	
	システムの安定稼働	・システムが停止しないこと ・いつでもサポートしてくれること ・マニュアルが充実していること	
	現状業務の変化	・現在の業務フローがどう変わるのかイメージできること ・システムが大きく変わる場合は、事前に教育や現場トライアルが計画的に実施されること	
	スケジュール	・関連する業務や、社員の採用・教育にも関連するため納期が守られること	
	新技術	・新しいシステムの使い方について、定着支援してくれること (急にタブレット化してもおじいちゃんはいらない)	

①ステークホルダー関心事一覧 (4/4)

ステークホルダー	関心事	事例	関心が ない事
3) ユーザ 部門 (現場)	業務効率化	・現在の業務負荷が軽減されること。業務改善が重要。 ・直近の業務が楽になること ・効率化による人員削減は実施されないこと(効率化した分が人減らしではなく質の向上に寄与すること)	・プラスなしに自分たちの作業は増やしたくない
	短期的目標との一致	・自分のやりたいこと(目的)が達成出来ること	
	現状業務の変化	・ユーザビリティへの影響がないこと(良いも悪いも、変わる事に敏感)	
	社員のモチベーション	・効率化による人員削減は実施されないこと(効率化した分が人減らしではなく質の向上に寄与すること) ・システムを利用する上でのストレスがなくなること(通信が遅い、すぐに落ちる、2度手間がある等の不満が大きい)	
	システムの安定稼働	・システムが停止しないこと ・いつでもサポートしてくれること ・マニュアルが充実していること ・システムを利用する上でのストレスがなくなること(通信が遅い、すぐに落ちる、2度手間がある等の不満が大きい)	
	スケジュール	・(現在のシステムに不満がある際は)早めに新しいシステムが稼働すること	

②ステークホルダー関心度表(1 / 2)



■ステークホルダー別の関心度（期待値）の違いを可視化できるツール

（作成フロー）

ステークホルダー関心事一覧を元にツールを作成

②ステークホルダー関心度表(2/2)

■ステークホルダー関心度表

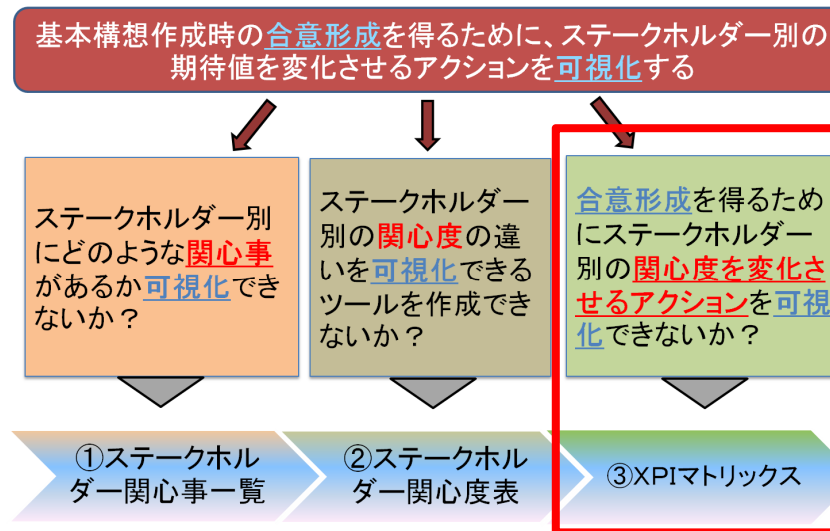
	会社の長期ビジョンとの一致	短期的目標との一致	システムの安定稼働	業務効率化	社員のモチベーション	コスト(予算・費用対効果)	納期遵守(スケジュール)	社会に与える影響	新技術	顧客と競合他社	現状業務の変化
経営層											
ユーザ部門(管理)											
ユーザ部門(現場)											

ステークホルダーを具体的に
想定した



【B分科会の成果物】
合意形成対象者と企画書
コンテンツにおけるプレゼ
ンの勘所の対比表

③XPIマトリックス (1 / 8)



■ステークホルダー別の関心度を変化させるアクションを可視化したマトリックス

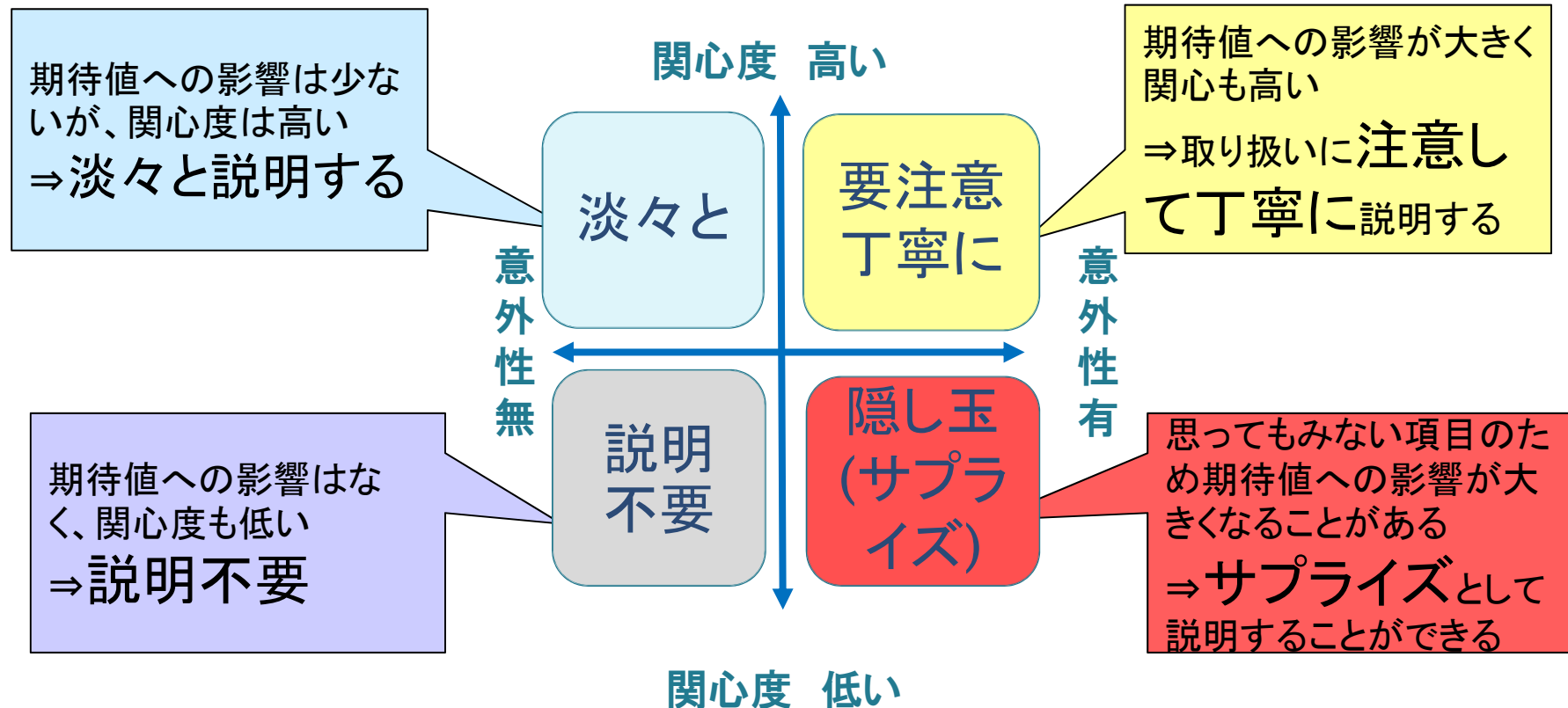
- ▶ 「関心度の高さ」と「意外性の有無」が期待値に影響を与える要因であると定義した。（「関心度」がまず基底にあり、それを変化させる要因として「意外性」があると定義した）

③XPIマトリックス (2/8)

(作成フロー)

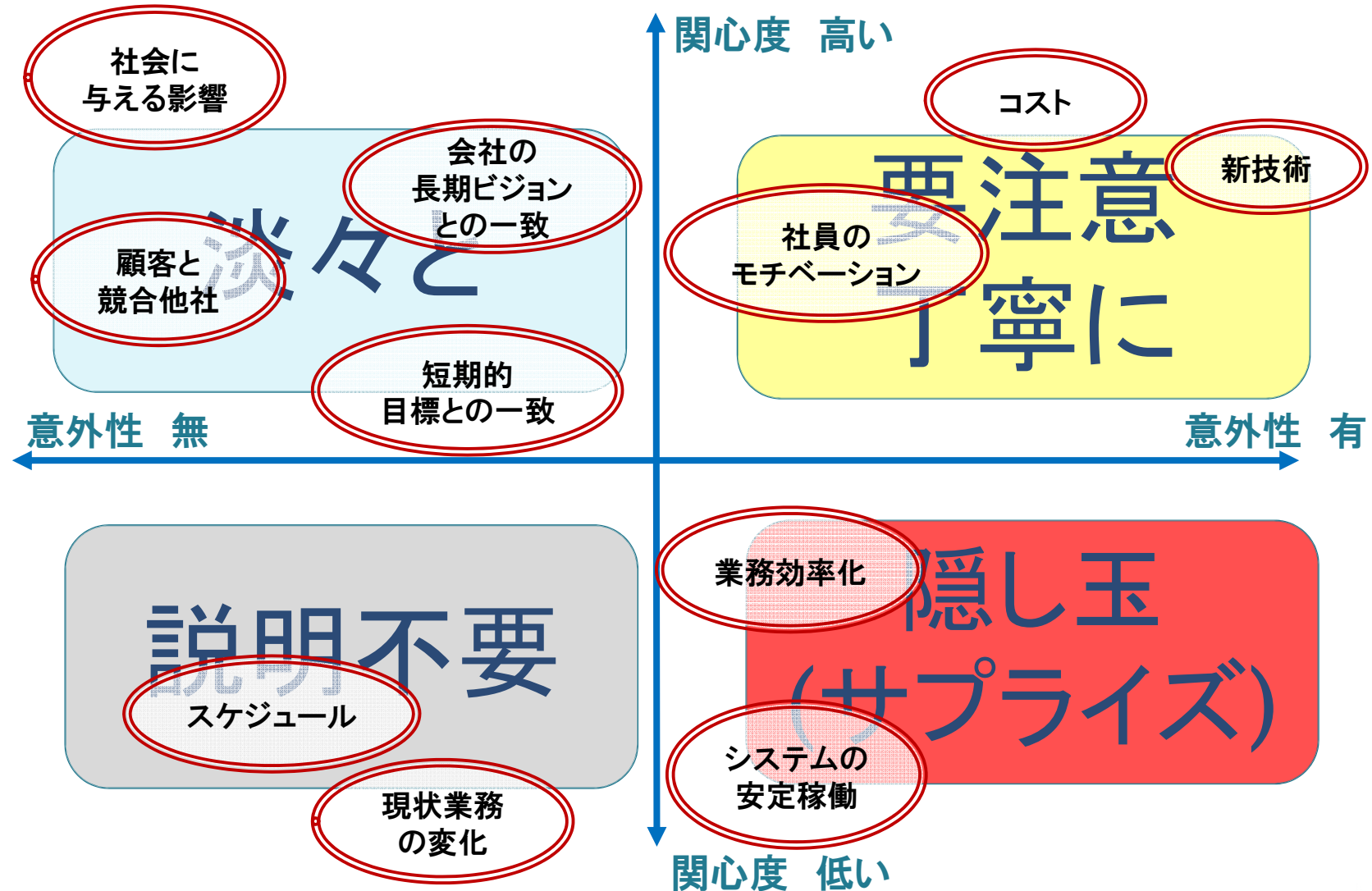
ステークホルダー別に、下記のマトリックスに関心事をプロットした

⇒象限ごとのアクションと重ね合わせ、基本構想策定時の合意形成を得るためのアクションを可視化する



③XPIマトリックス (3/8)

■ステークホルダーが経営層の場合



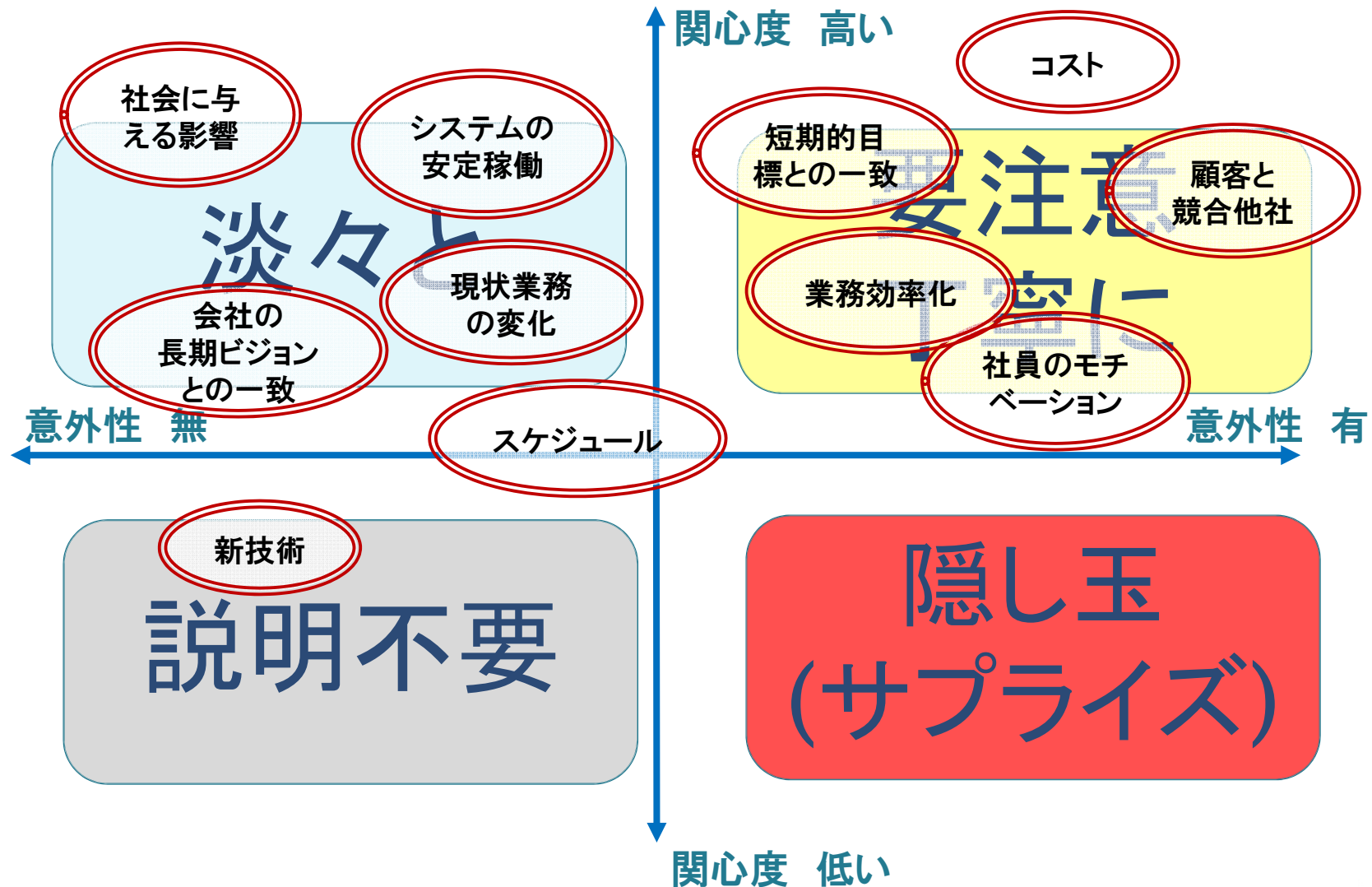
③XPIマトリックス (4/8)

■ステークホルダーが経営層の場合 ＜考察＞

- プレゼンの際は、全般的に細かい内容の説明は不要
- 会社だけでなく社会的に影響がある内容に関心あり
- 「コスト」「新技術」は関心度も意外性も高いので重要
⇒コストの裏付けや新技術のリスク対策も押さえておく

③XPIマトリックス (5/8)

■ステークホルダーがユーザ部門(管理)の場合



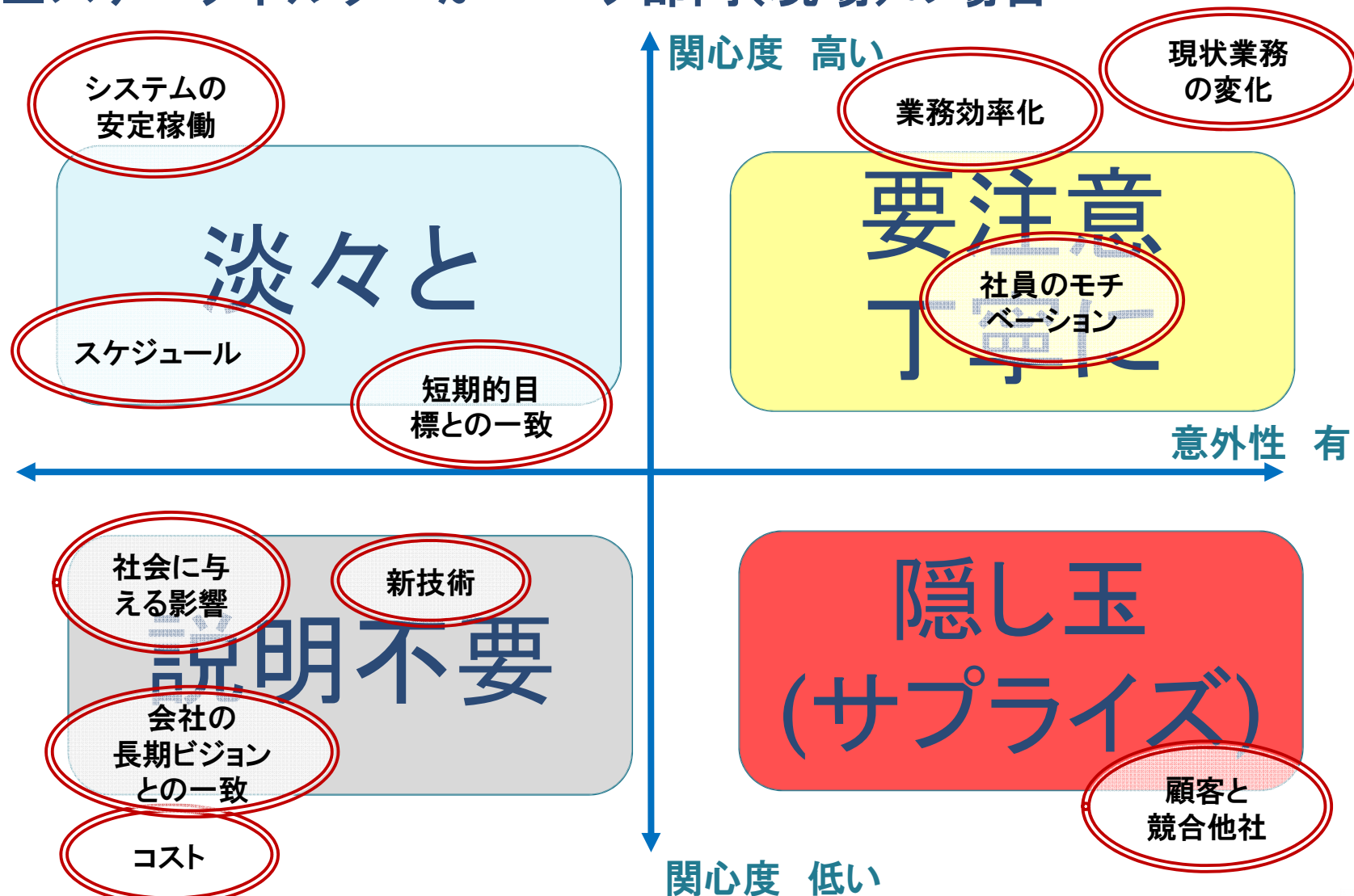
③XPIマトリックス (6/8)

■ステークホルダーがユーザ部門(管理)の場合 ＜考察＞

- システムオーナーであるので、すべての項目の関心度が高い
- プレゼンの際は、すべての関心事を過不足なく説明
⇒すべての関心事を満たすプレゼンの内容にする
必要あり

③XPIマトリックス (7/8)

■ステークホルダーがユーザ部門(現場)の場合



③XPIマトリックス (8/8)

■ステークホルダーがユーザ部門(現場)の場合 ＜考察＞

- 経営層とは相反するプロットとなった
- プレゼンの際は、会社規模に影響を与える内容の説明は不要
- 個々人の業務に関わる細かい内容に関心あり
- 「現状業務の変化点」「業務効率化」「社員のモチベーション」は重要
⇒十分な説明を省くと不信感につながる可能性あり
- お客様への影響や競合他社との比較の説明は、サプライズ的な効果が期待できる

ご清聴、ありがとうございました。

ビジネスプロセス研究会への参加を
お待ちしております。