

---

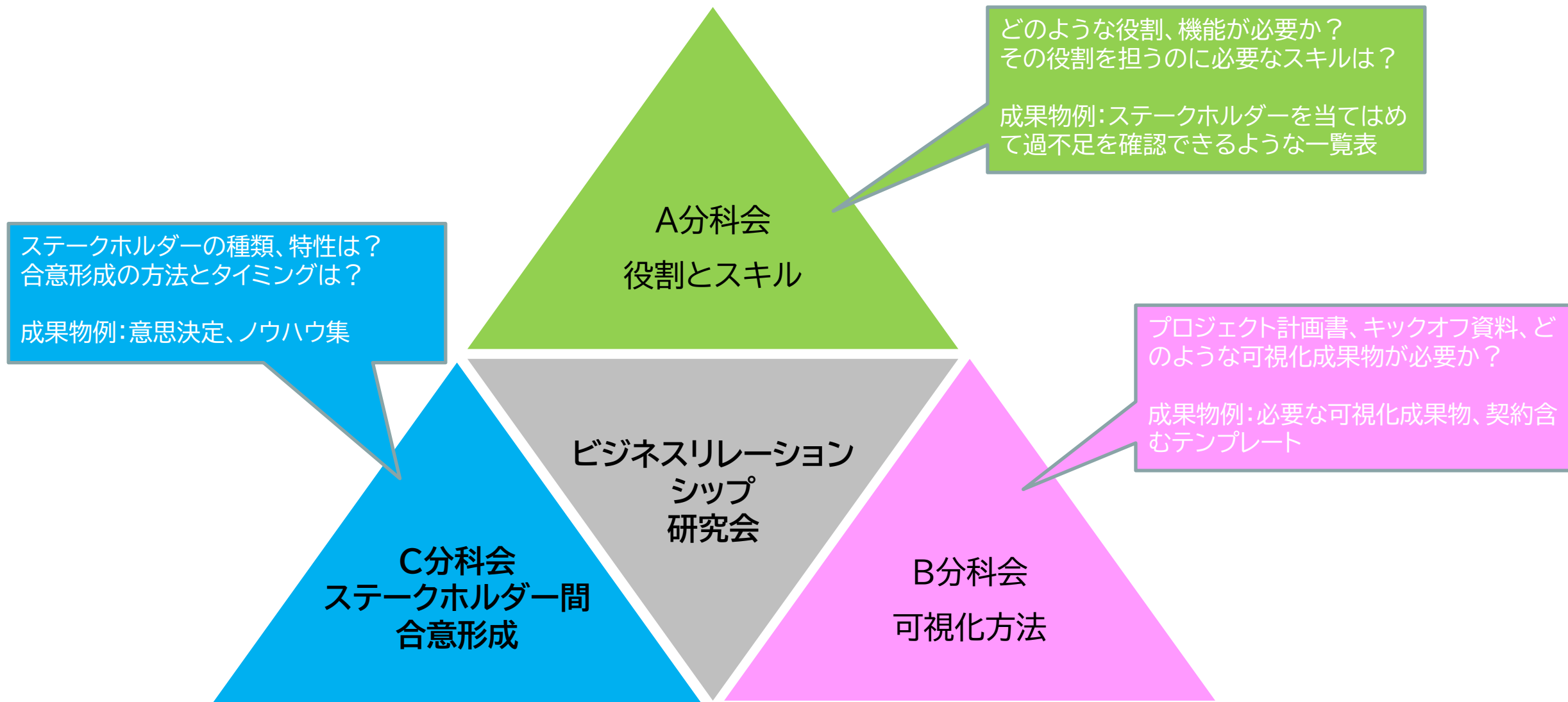
# 2023年度 JUAS ビジネスリレーションシップ研究会 活動成果報告

2024年4月11日(水)

---

ビジネスリレーションシップ研究会

# 2023年度ビジネスリレーションシップ研究会分科会活動



---

2023年度 ビジネスリレーションシップ研究会  
分科会A

## 超上流工程における役割とスキル

2024年4月

---

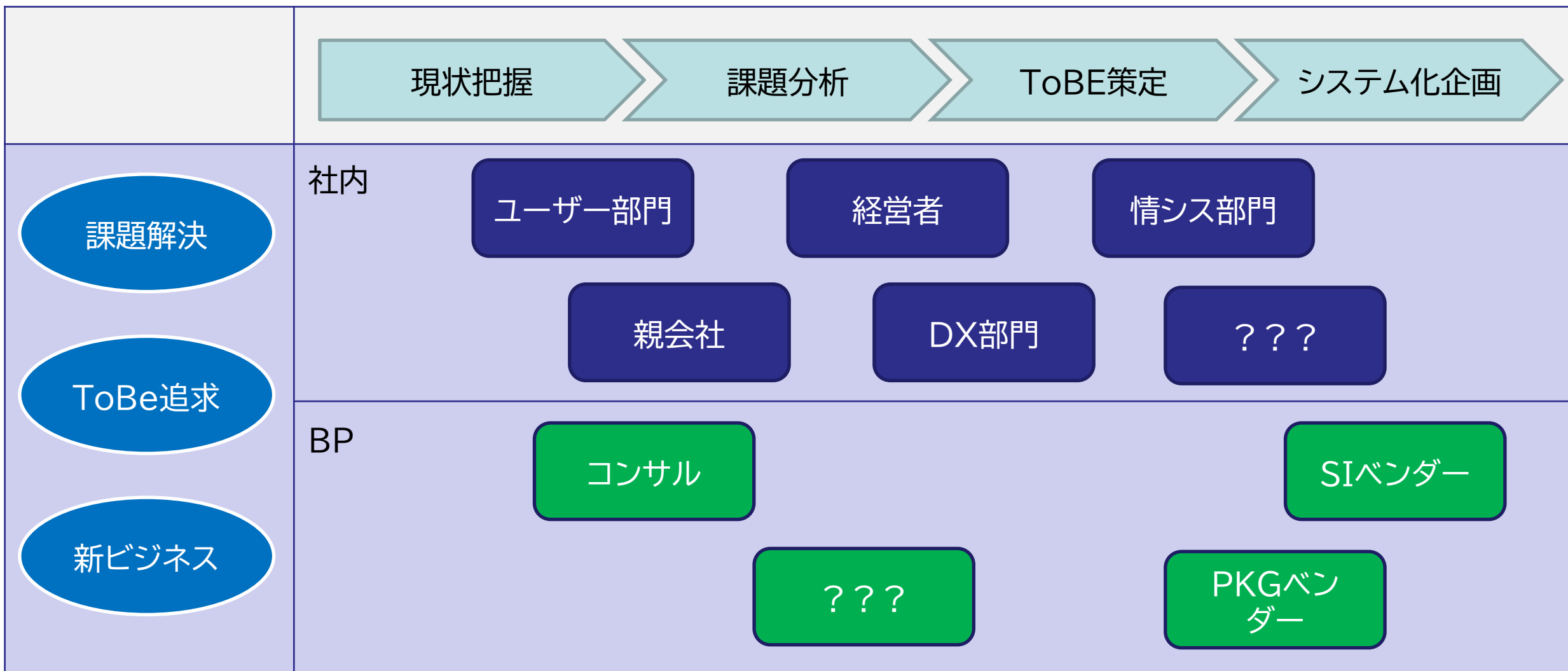
分科会A

# 分科会A アジェンダ

---

1. 研究会、および分科会について
  1. 超上流工程での役割分担と協調活動
  2. 分科会について
  3. 活動履歴
2. 分科会研究内容報告
  1. 役割・スキル定義の必要性
  2. 役割・スキル定義の進め方
  3. 超上流工程のスコープと工程
  4. 超上流工程の体制
  5. 分科会の成果物
  6. 成果物の活用イメージ
3. 研究のまとめ
  1. まとめ
  2. 申し送り事項

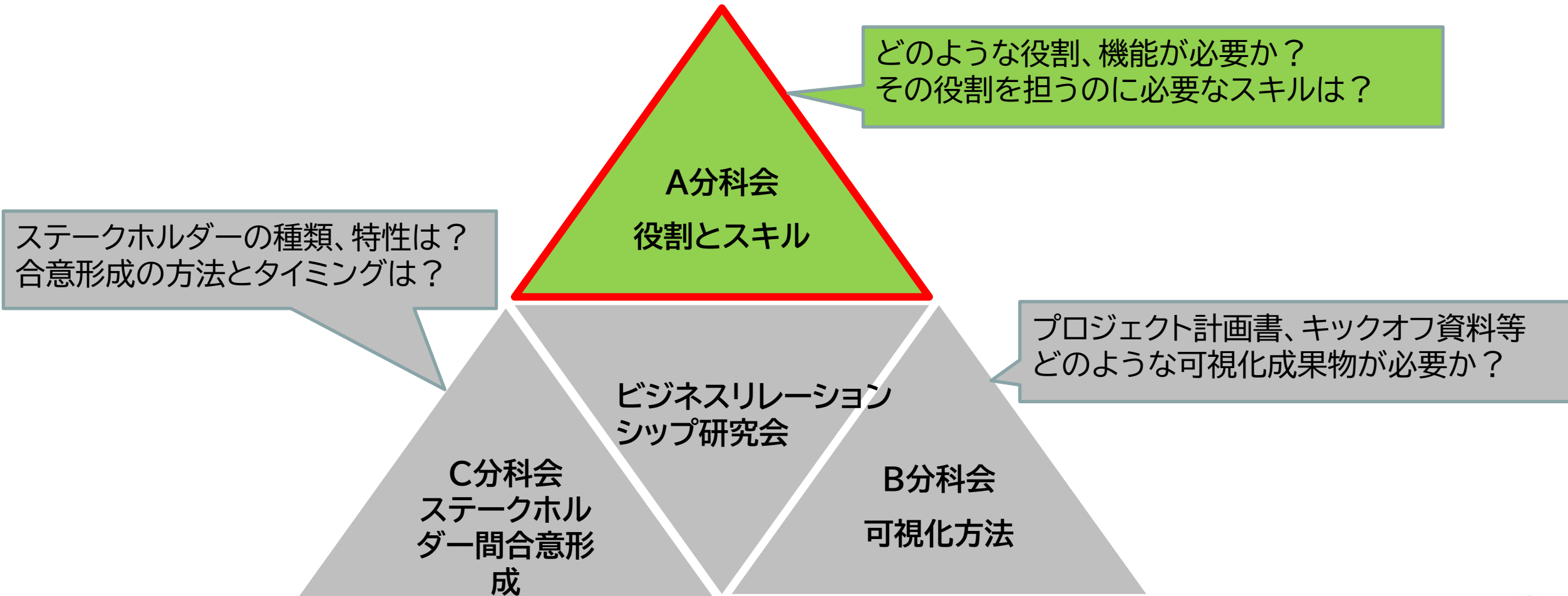
# 1.1 超上流工程での役割分担と協調活動



多くのステークホルダー(登場人物)が存在するが関係(リレーションシップ)は明確?  
役割、InputOutput、ルール(責任と権限)、契約、担当領域、...

## 1.2 分科会について

ビジネスリレーションシップ研究会は3つの分科会に分かれて研究を行う。  
当分科会は「役割とスキル」をテーマとし、超上流工程においてどのような役割と機能が必要か、またその役割を担うために必要なスキルについて研究を行う。



## 2.1 役割・スキル定義の必要性

IT開発プロジェクトは構想(要求定義)、計画(要件定義・概要設計)、実施(開発)の順に進めることが多いが、構想工程については必要な登場人物や役割、スキルが一般化されておらず、また案件の特性にも応じて様々な進め方がされている。その結果、後続の工程において手戻りや進行不具合が発生することがある。これらの状況を改善するため、超上流工程における必要な役割やスキルを分析、一般化し、超上流工程における検討漏れが発生しないようにしたい。

### 構想工程における失敗事例

ユーザー部門主体でクラウドパッケージ導入が決定され、システム部門の巻き込みが遅れた結果、要件定義で多数の不備が混入し、不具合が多発した。

社内(国内)規定と海外規定に差があることを認識できず、海外パッケージへの置き換えに手戻りが生じた。

サービス提供範囲が不明確なままプロジェクトが立ち上がり、サービス未提供部分を別ベンダーに追加発注して対応する羽目になってしまった。

自社リソース不足により外部委託のみでチームが立ち上がり、連携先のお他システムとのコミュニケーションがうまくいかなかった。

システム化について主管部門ではなく、システム部門中心に進めてしまい、関連部門の巻き込みが不十分であったため、要件調整や根回しに多大な時間を要した。

## 2.2 役割・スキル定義の進め方

役割・スキル定義の整理のため、「超上流工程」を以下のSTEP1/2にて定義し、その前提のもとでSTEP3を行う。

STEP1:超上流工程のスコープ、プロセスの定義

STEP2:超上流工程における登場人物、体制の定義

STEP3:超上流工程の各プロセスの実施内容、登場人物、役割、必要スキルの整理

### STEP1

超上流工程のスコープの、プロセスの定義  
**検討範囲、実施内容の明確化**

### STEP2

超上流工程における登場人物、体制の定義  
**検討対象の明確化**

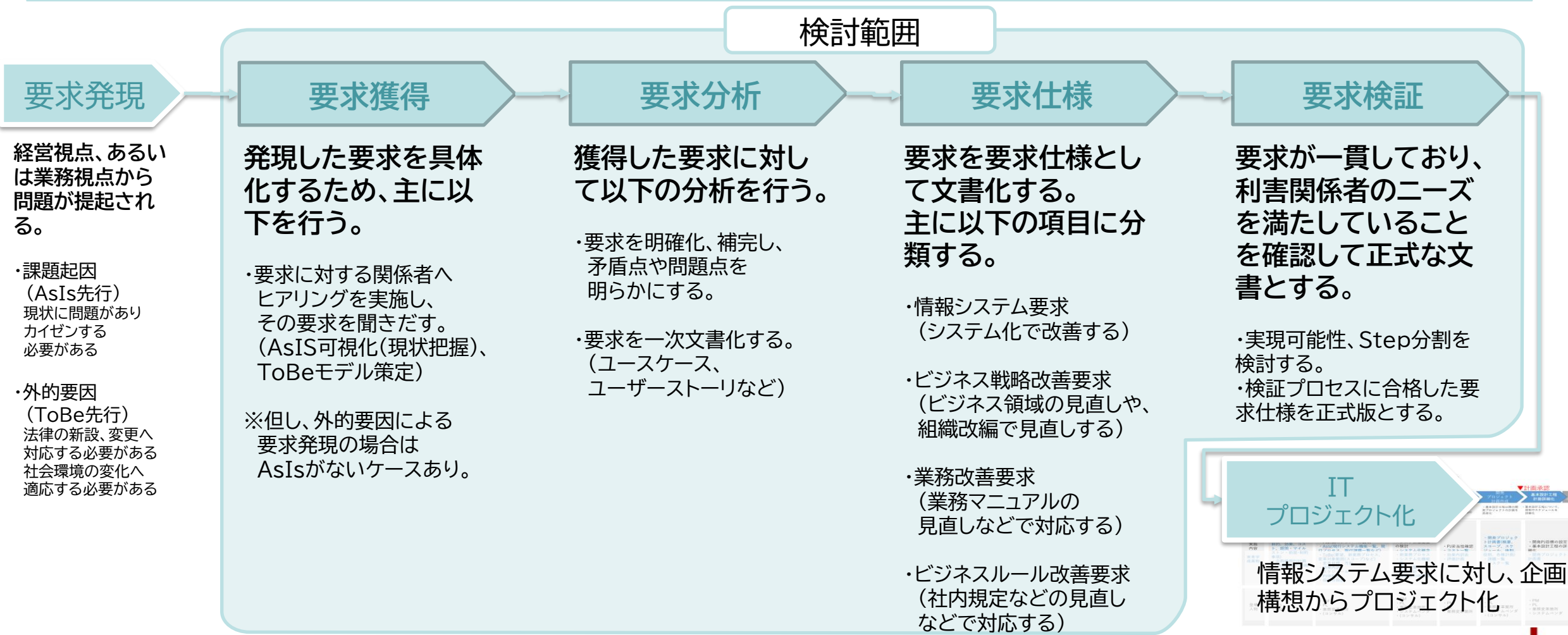
### STEP3

超上流工程の各プロセスの実施内容、登場人物、役割、必要スキルの整理  
**超上流工程における、役割・スキルの明確化**



## 2.3 超上流工程のスコープと工程

当検討会では超上流工程を①要求発現、②要求獲得、③要求分析、④要求仕様、⑤要求検証の5つと定義する。ただし①については主な要求の発現元となるビジネスニーズが各社によって大きく事情が異なり、一般化が困難なため、役割・スキルの検討は行わず、②～⑤を検討の中心とする。



# (参考)要求定義と要件定義

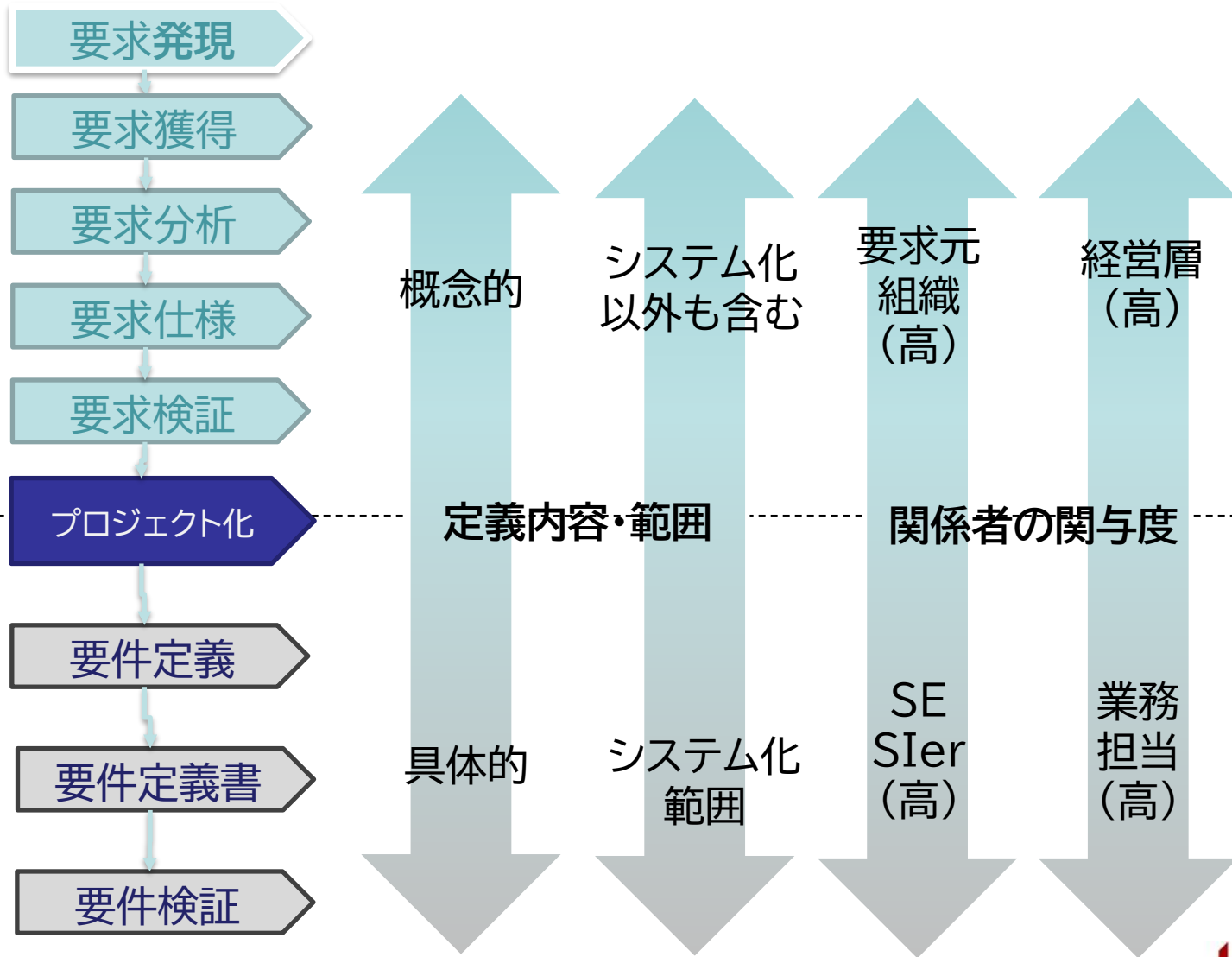
要求定義と後続工程である要件定義について、以下の通り整理した。

## 要求定義

- 要件定義の前に定める。(ただし、案件の規模に応じてプロジェクト化後に要件定義と同時に対応するケースあり)
- システム利用ユーザが所属する組織(会社)を中心に行う。
- 現状を整理し「要望・希望」を中心にまとめる。  
⇒要件定義の基礎、大枠となる。
- 情報システム要求以外(組織改正して対応する要求等)の対応含めまとめる。

## 要件定義

- 要求をベースにシステム構築の仕様を定義する。
- システム開発を行うSE、SIerを含めて(中心に)実施する。
- システム化について実現できる具体的な手段・機能を決める
  - ✓ 機能や非機能要件
  - ✓ 業務要件や運用要件
  - ✓ 外部連携
  - ✓ 予算や開発スケジュール など
- プロジェクト化を通して情報システム要求に対してまとめる。



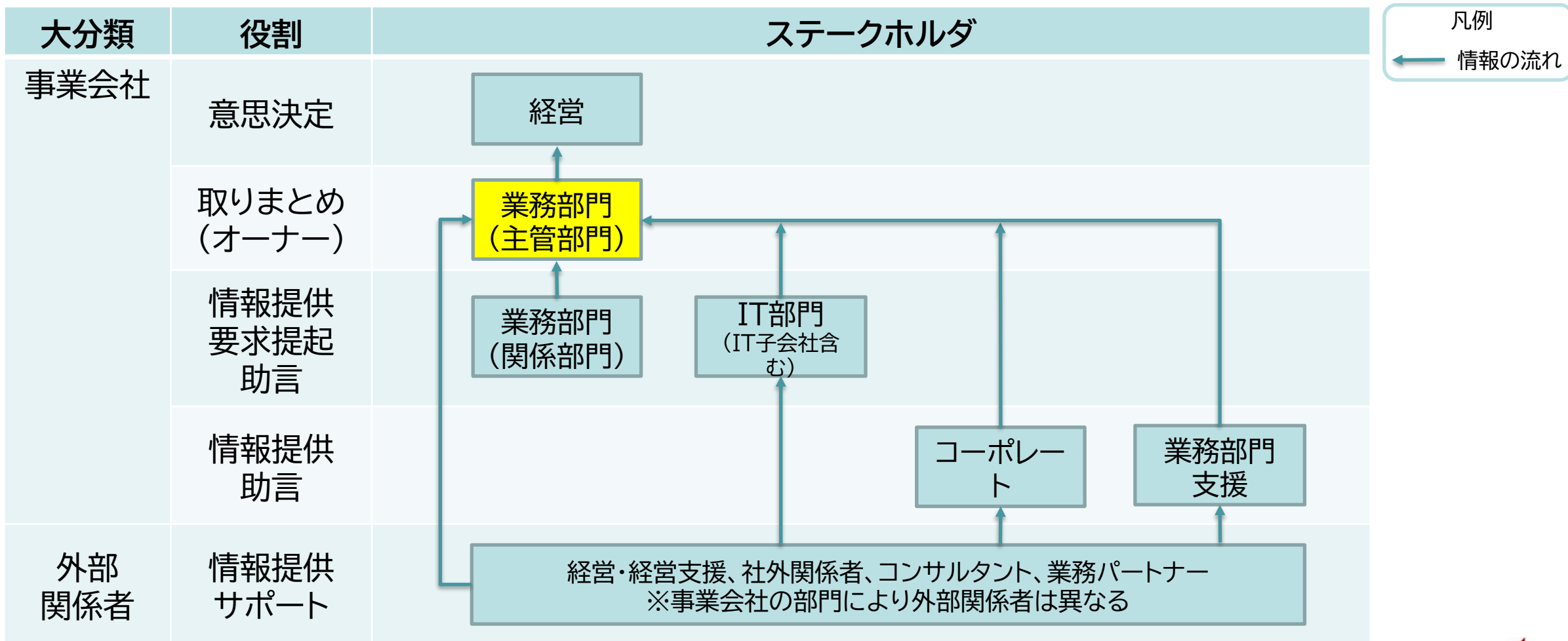
## 2.4 超上流工程の体制

当分科会で超上流工程の役割を議論するために、登場人物を整理する必要がある。C分科会で作成されたステークホルダーマトリクスを一定の粒度でサマライズし、当検討に用いることとする。

大分類	登場人物	(参考)ステークホルダーマトリクスでの小分類
事業会社	経営	代表取締役、CFO、CIO、CISO、プロジェクトオーナー役員
	コーポレート	経営企画、経理・財務、法務・知財、人事、広報、総務
	業務部門支援	品質保証、調達
	IT部門	情報システム部門、セキュリティ部門、情報システム子会社
	業務部門(主管)	営業部門、業務部門、開発部門、生産部門
	業務部門(関係部門)	CS部門、企画部門、業務機能子会社
外部関係者	経営・経営支援	株主・投資家、官公庁、自治体
	社外関係者	顧問弁護士、会計士、広告代理店、監査法人、経営コンサルタント
	ITベンダ	システム現行運用・保守ベンダ、IT・PMOコンサルタント、システム開発ベンダ
	コンサルタント	アウトソーシングベンダ、業務コンサルタント
	業務パートナー	大学・研究機関、競合他社、業界団体、ユーザー、顧客、サプライヤー、物流会社、販売代理店

## 2.4 超上流工程の体制

当検討として前提とした、超上流工程を進めるための体制及び役割は以下の通りとする。**業務部門(主管部門)**が**取りまとめ**となり、**IT部門**や**関係部門**が**支援**する。



## 2.5 分科会の成果物

当分科会の成果物として、超上流工程で実施する内容を工程ごとに以下のようにまとめた。次項より、各工程での実施内容・役割・スキルについて詳細をまとめる。なおスキルについてはIPAが発行している「i コンピテンシディクショナリ2022(※)」を参考にしてまとめた。

※<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/history/icd.html>

大工程	大工程概要	工程	実施内容(概要)
要求獲得	トップダウン(またはボトムアップ)により発現した要求(の種)から、現状(AsIs)・あるべき姿(ToBe)・課題を整理し、要求を明確にする	AsIs把握	ステークホルダーの識別
			現状システムの理解
			現状システムのモデル化
		ToB策定・要求詳細化	課題の抽出と原因分析
			課題解決に向けたゴールの設定
			ゴール達成手段の抽出
		ToBe・要求の合意・承認	要求の記述と詳細化
			課題解決に向けたゴールの合意・承認
			要求内容の合意・承認

(次ページへ続く)

## 2.5 分科会の成果物

当分科会の成果物として、超上流工程で実施する内容を工程ごとに以下のようにまとめた。次項より、各工程での実施内容・役割・スキルについて詳細をまとめる。なおスキルについてはIPAが発行しているi コンピテンシディクショナリ2022(※)を参考にしてまとめた。

※<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/plus-it-ui/history/icd.html>

(前ページからの続き)

大工程	大工程概要	工程	実施内容(概要)
要求分析	要求獲得で得た要求の内容を分類、構造化、優先順位付けなどを行い、ステークホルダーと合意する	要求分析	要求の分類
			要求の構造化
			要求の割り当て
			要求の優先順位付け
		要求分析内容の合意	要求の優先順位の合意
			要求の利害関係における合意
要求仕様化	要求分析で得られた要求を既定の書式や表記法で記述する	要求の仕様化	システム要求の仕様化
			ソフトウェア要求の仕様化
要求検証	要求仕様書の一貫性等内容確認し、ステークホルダーと合意した要求を満たしていることを確認する	要求の検証	要求の検証
		要求の合意・承認	要求の妥当性確認
			要求の最終合意・承認



## 2.5.1 「要求獲得(AsIs把握)」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

- この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、「要求発現」で得た「対応すべき要求」を基に現状分析を実施する。そのため、主管部門での、ゴール(スコープ)の概略を見据え、業務分析(現状)のスキルが特に求められる。ステークホルダーを特定し、協力の要請や調整も生じるため、ステークホルダーマネジメントも求められる。

### 実施内容

- 要求発現で得た「対応すべき要求」を基に現状の分析を行う。  
ステークホルダーの識別: 獲得すべき要求を想定し、関係者を洗い出す。  
現状システムの理解 : 関係者へのヒアリングおよび、関係者からの情報提供により現状システムについて理解する。  
現状システムのモデル化: 現状システムをモデル化し、関係部門に内容確認してもらい認識を合わせる。  
課題の抽出と原因分析 : 要求(あるべき姿)を仮定し現状とのギャップ(問題)から課題を抽出し、原因を分析・特定する。

### ステークホルダの役割・スキル

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
コーポレート	情報提供・助言	弱	・関連知識(法務・知財、広報等) ※案件による
IT部門	情報提供・助言	中~強	・要求分析手法(現状分析) ・システム戦略立案手法(現行システムの調査・分析手法)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	・ <b>要求分析手法(現状分析)</b> ・ <b>システム戦略立案手法(現行システムの調査・分析手法)</b> ・ <b>システム企画立案手法(ステークホルダー・マネジメント)</b>
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中~強	・システム戦略立案手法(業務プロセス)
コンサルタント	サポート	弱~中	・要求分析手法(現状分析) ・システム戦略立案手法(現行システムの調査・分析手法)



## 2.5.2 「要求獲得(To-Be整理)」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

- この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、To-Beの視点から要求を詳細化する。そのため、主管部門での、適切な達成手段(解決策)を導くスキルが必要となる。
- 必要に応じて、IT部門・関連部門から情報提供や内容確認、コーポレート・コンサルタントからの助言の協力を仰ぐ。

### 実施内容

- 現状や課題をもとに、あるべき姿の設定と解決策の検討を行う。
  - 課題解決に向けたゴールの設定 :あるべき姿を整理し、要求に対する課題・問題を定義したうえでゴールを設定する。
  - ゴール達成手段の抽出 :ゴール達成に向けた各課題解決への達成手段を検討する。
  - 要求詳細化 :現状、あるべき姿、課題・問題、達成手段を整理し、要求として詳細化する。

### ステークホルダの役割・スキル

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
コーポレート	助言	弱	・関連知識(法務・知財、広報等) ※案件による
IT部門	情報提供・助言	中~強	・システム戦略立案手法(ユーザのビジョン、ゴール、ビジネス戦略の把握)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法)</b></li> <li>・<b>システム戦略立案手法(ユーザのビジョン、ゴール、ビジネス戦略の把握)</b></li> <li>・<b>コンサルティング手法</b></li> </ul>
業務部門(関係部門)	情報提供・要求提起・助言	中~強	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)</li> <li>・システム戦略立案手法(ユーザのビジョン、ゴール、ビジネス戦略の把握)</li> </ul>
コンサルタント	情報提供・サポート	案件判断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法)</li> <li>・コンサルティング手法</li> <li>・市場機会の評価と選定(業務動向把握手法)</li> </ul>





## 2.5.3 「要求分析」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

- この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、「要求獲得」で得た情報を基に要求分析を実施する。そのため、主管部門での、**要求分析手法のスキル**が特に求められる。
- 必要に応じて、IT部門・関連部門から情報提供や内容確認、コーポレート・コンサルタントからの助言の協力を仰ぐ。

### 実施内容

- 要求獲得で得た要求の内容を分類、構造化、優先順位付けなどを行うことで、分析を行う。
  - 要求の分類 : 要求内容を整理(目的・対象業務・関係者・優先度・難易度・コストなどで分類。
  - 要求の構造化 : 要求を構造化(EX.5w1h)し、各要求の因果関係や整合性を確認。
  - 要求の割り当て : 詳細化・構造化した要求に対し、業務やシステムの変更パターンを作成。
  - 要求の優先順位付け : 業務やシステムの変更パターンに対し評価項目を設け、優先順位を明確化。

### ステークホルダの役割・スキル

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
コーポレート	助言	弱	・関連知識(法務・知財、広報等) ※案件による
IT部門	情報提供・助言	中~強	・システム戦略立案手法(情報システム戦略) ・システム企画立案手法(技術問題解決手法)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	・ <b>要求分析手法(要求の整理手法)</b> ・システム戦略立案手法(事業戦略の把握・分析の手法)
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中~強	・関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)
コンサルタント	サポート	案件判断	・要求分析手法(要求の整理手法)



## 2.5.4 「要求仕様化」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

- この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、関係部門・IT部門と一緒に、「要求分析」で整理した内容を各社の規定書式等に落とし込み文書化する。そのため、**業務部門(主管部門・関係部門)・IT部門**で、**要求の仕様化手法スキル**が求められる。
- 複数部署で仕様化を行う場合は、事前にスキルの共有を行い、**スキルレベルを合わせる必要がある**。

### 実施内容

- 要求分析で整理した要求の内容について、以下観点で仕様化する。
  - ビジネス／プロダクト要求 : ビジネス(業務)や、プロダクトに対する要求
  - システム要求 : 導入・構築するシステムにおける機能や、前提・制約条件など
  - ソフトウェア要求 : 導入するソフトウェアの機能や、入出力など

### ステークホルダの役割・スキル

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
IT部門	情報提供・助言	中~強	• <b>要求分析手法 (要求の仕様化手法)</b> ※各ステークホルダ共通
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中~強	

Point!



## 2.5.5 「要求検証」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

- この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、要求仕様書に矛盾がないか、関係者の要求を満たしているかを確認(検証)する。また、要求について経営へ報告し、承認を得て予算の確保などを行う。そのため、**主管部門での要求を推進するスキル**及び、**経営の要求について総合的な評価を行うスキル**が必要となる。
- 必要に応じて、業務部門支援(品質保証)へ要求仕様の品質(社内の規定等を満たしているか)の評価を得る。

### 実施内容

- 要求仕様について以下を行う。
  - 要求の検証 : 一貫性、無曖昧性完全性を満たし誤りがないことを確認する。
  - 要求の妥当性確認 : 要求仕様書の確認する。(関係者と合意した要求を満たしていること)
  - 要求の承認 : 業務部門(主管部門)から経営へ報告し、要求仕様について承認を得る。

### ステークホルダの役割・スキル

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
経営	意思決定	強	・(企画)要求分析手法 — 要求の評価手法 ・企業活動—経営・組織論 ・(企業活動)経営・組織論 — コスト・効果性分析 ・(戦略)市場機会の評価と選定—(ビジネス環境分析手法、業界動向把握の手法) ・(戦略)システム戦略立案手法 — 情報システム戦略
業務部門支援	助言	中	・(企画)要求分析手法 ・(企画) 要求分析手法—要求の評価手法 ・(支援活動)品質マネジメント手法 — (品質管理に関する手法、基礎)
IT部門	助言	弱~中	・※「要求分析」と同様
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	・(企画)要求分析手法 — 要求の評価手法 ・実行・実践力 — 革新力 ・コミュニケーション力 — (自分の考えを伝える力、共感を呼ぶ力)
業務部門(関係部門)	助言	弱~中	・※「要求分析」と同様



## 2.5.6 必要なスキルの一覧

前項までに記載した、各工程を進めるにあたって必要なスキルの一覧をまとめると以下のとおりとなる。

工程・必要になる代表的なスキル	業務部門 (主管部門)	業務部門 (関係部門)	IT部門	コーポレート	業務部門支援	経営
<b>要求獲得(AsIs把握)</b>						
現状分析	○	○	○			
現行システムの調査・分析手法	○		○			
ステークホルダー・マネジメント	○					
関連知識				○		
<b>要求獲得(ToBe整理)</b>						
ビジネス・ゴール・ビジネス戦略の把握	○	○	○			
関連知識		○		○		
<b>要求分析</b>						
要求の整理手法	○					
事業戦略の把握・分析の手法	○					
情報システム戦略			○			
技術問題解決手法			○			
関連知識		○		○		

(次ページへ続く)

## 2.5.6 必要なスキルの一覧

前項までに記載した、各工程を進めるにあたって必要なスキルの一覧をまとめると以下のとおりとなる。

(前ページからの続き)

工程・必要になる代表的なスキル	業務部門 (主管部門)	業務部門 (関係部門)	IT部門	コーポレート	業務部門支援	経営
<b>要求の仕様化</b>						
要求の仕様化手法	○	○	○			
<b>要求検証</b>						
要求の評価手法	○				○	○
コスト・効果性分析						○
情報システム戦略			○			
技術問題解決手法			○			
品質マネジメント手法					○	
関連知識		○				

# 2.6 成果物の活用イメージ

前項までの分科会成果物は、**主管部門が超上流工程の遂行計画を行う際、各工程における必要な役割やスキル保有者を確認し、一般的なあるべき姿とのGapを確認するために利用することを想定している。**ただし冒頭にも述べた通り、超上流工程は各社の業務スタイルや置かれた状況により進め方が異なることが多いため、その点も考慮して利用する必要がある。



主管部門

- ・必要なステークホルダー、スキル保有者の確認
- ・ステークホルダーにとっても、自身の役割、関与タイミングの確認が可能

比較 Gap確認

比較 Gap確認

比較 Gap確認

比較 Gap確認

### 2.5.1 「要求獲得 (AsIs把握)」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、「要求発現」で得た「対応すべき要求」を基に現状分析を実施する。そのため、**主管部門での、ゴール(スコープ)の範囲を見直し、業務分析(現状)のスキルが特に求められる。**

必要に応じて、IT部門・関連部門から情報提供や内容確認、コーポレート・コンサルタントからの助言の協力を仰ぐ。

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
コーポレート	情報提供・助言	弱	関連知識(法規、知財、広報等) ※案件による
IT部門	情報提供・助言	中～強	システム構築立案手法(情報システム戦略)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法) システム構築立案手法(ユースケース分析、ゴール、ビジネス戦略の把握) コンサルティング手法
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中～強	関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)
コンサルタント	情報提供・助言	サポート	要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法) コンサルティング手法 非構造的な情報と決定(業務動向把握手法)

### 2.5.2 「要求獲得 (To-Be整理)」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、To-Beの観点から要求を詳細化する。そのため、**主管部門での、目的達成手段(解決策)を導くスキルが必要となる。**

必要に応じて、IT部門・関連部門から情報提供や内容確認、コーポレート・コンサルタントからの助言の協力を仰ぐ。

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
コーポレート	助言	弱	関連知識(法規、知財、広報等) ※案件による
IT部門	情報提供・助言	中～強	システム構築立案手法(ユースケース分析、ゴール、ビジネス戦略の把握)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法) システム構築立案手法(ユースケース分析、ゴール、ビジネス戦略の把握) コンサルティング手法
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中～強	関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)
コンサルタント	情報提供・助言	サポート	要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法) コンサルティング手法 非構造的な情報と決定(業務動向把握手法)

### 2.5.3 「要求分析」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、「要求獲得」で得た情報を基に要求分析を実施する。そのため、**主管部門での、要求分析手法のスキルが特に求められる。**

必要に応じて、IT部門・関連部門から情報提供や内容確認、コーポレート・コンサルタントからの助言の協力を仰ぐ。

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
コーポレート	助言	弱	関連知識(法規、知財、広報等) ※案件による
IT部門	情報提供・助言	中～強	システム構築立案手法(情報システム戦略)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	要求分析手法(要求の抽出手法、整理手法) システム構築立案手法(事業戦略の把握、分析手法)
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中～強	関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)
コンサルタント	サポート	案件判断	要求分析手法(要求の整理手法)

### 2.5.4 「要求仕様化」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、関係部門・IT部門と一緒に、「要求分析」で整理した内容を各社の規定書式等に落とし込み文書化する。そのため、**業務部門(主管部門)・IT部門で、要求の仕様化手法のスキルが求められる。**

必要に応じて、IT部門・関連部門から情報提供や内容確認、コーポレート・コンサルタントからの助言の協力を仰ぐ。

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
IT部門	情報提供・助言	中～強	システム構築立案手法(情報システム戦略)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	要求分析手法(要求の仕様化手法) ※各ステークホルダ共通
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中～強	関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)
コンサルタント	サポート	案件判断	要求分析手法(要求の整理手法)

### 2.5.5 「要求検証」のステークホルダの実施内容・役割・スキル

この工程では、業務部門(主管部門)が中心となり、要求仕様と矛盾がないか、関係者の要求を満たしているかを確認(検証)する。また、要求について経営へ報告し、承認を得て予算の確保などを行う。そのため、**主管部門での要求を推進するスキル及び、経営の要求について経営内情を把握するスキルが必要となる。**

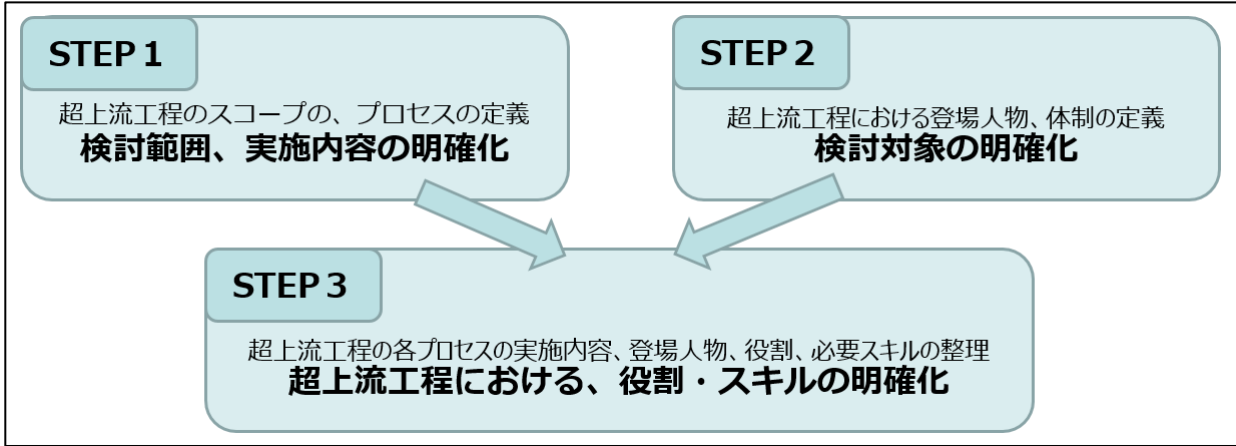
必要に応じて、業務部門(関係部門)・関係者の品質(社内の規定等)を満たしているかの評価を得る。

ステークホルダ	役割	関与度	代表的なスキル
経営	意思決定	強	(企業) 要求分析手法 - 事業の理解手法、企業活動一環貫、組織論 (企業) 経営、組織論 - コスト、効率性分析 (経営) 市場競争の理解と事業 - ビジネス戦略分析手法、業務動向把握手法
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	(企業) 要求分析手法 - (企業) 要求分析手法 - 要求の評価手法 (企業) 品質マネジメント手法 - (品質管理に関する手法、業務)
業務部門(関係部門)	情報提供・助言	中～強	関連知識(インダストリ、ビジネスプロセス)
IT部門	助言	前～中	システム構築立案手法(情報システム戦略)
業務部門(主管部門)	取りまとめ	強	(企業) 要求分析手法 - 要求の評価手法 コミュニケーションスキル - (経営)の考え方を伝える力、共通理解力
業務部門(関係部門)	助言	前～中	※「要求分析と同様」



# 3.1 まとめ

A分科会では超上流工程のプロセスを定義し、それぞれにおける登場人物とその役割、および必要なスキルについて定義した。研究を通じて、各工程においてキーとなるのはやはり業務部門(主管部門)であり、発現した要求に対して適切なステークホルダー・スキル保有者を集めることができるかが成功の鍵となることが分かった。



**事例**

ユーザー部門主体でクラウド移行が導入が決定され、システム部門の巻き込みが遅れた結果、要件定義で多数の不備が混入し、不

サービス提供範囲が不明確なままプロジェクトが立ち上がり、サービス未提供部分を別ベンダーに追加発注して対応する羽目になりました。

適切な超上流工程の計画による手戻りリスクの解消へ！

社内(国内)規定と海外規定との認識できず、海外ハウスの導入がうまくいかなかった。システム化について主管部門と関連部門の間に温度差があり、要件調整や根回しに多大な時間を要した。

## 3.2 申し送り事項

今期の研究会では時間不足や掘り下げ不足にて検討できなかった項目を以下に記載する。  
一般化して定義した成果物の効果測定と、各社・各プロジェクトへ適用するにあたってどのような点を考慮すると  
うまく活用できるのかどうかを検証する必要がある。

No	項目	内容
1	成果物の有効性確認 (実証実験)	<ul style="list-style-type: none"><li>・今回作成した成果物を用いて、各社の過去案件を利用した実証実験を行い、成果物の有効性を確認する。</li><li>・その事例において、当成果物で定義したスキルを持つ者が参画していれば問題を解決できたか(問題が起こらなかったか)を検証する。</li><li>・実際の案件へ成果物を適用してみて、良いギャップ、悪いギャップを洗い出して分析、成果物への反映を行う。</li><li>・プロジェクトの特性や各社の特性に合わせた成果物の適用方法を検討する。業界やITリテラシーの高低などによりどのような考慮が必要かを検討する。</li></ul>
2	成果物の内容の他部門 への周知、習熟	<ul style="list-style-type: none"><li>・今回定義した超上流工程の進め方について、業務部門(主管部門)へ理解してもらうための教育を行う。</li><li>・スムーズに理解してもらえないと思えないため、アプローチ方法をいくつか検討する。</li></ul>



---

2023年度 ビジネスリレーションシップ研究会  
分科会B

# 超上流工程におけるステークホルダの可視化

2024年4月

---

分科会B

1. テーマ
2. 仮説立案
3. 検証
4. 研究結果
5. 所感
6. Appendix

# ビジネスリレーションシップ研究会分科会活動方針

どのような役割、機能が  
必要か？  
その役割を担うのに必要なスキルは？  
成果物例：ステークホルダーを当てはめて過不足を確認できるような一覧表

ここですよ



A分科会  
役割とスキル

プロジェクト計画書、キックオフ資料、どのような可視化成果物が必要か？  
成果物例：必要な可視化成果物、契約含むテンプレート

ステークホルダーの種類、特性は？  
合意形成の方法とタイミングは？  
成果物例：意思決定、ノウハウ集

C分科会  
ステークホルダー間合意形成

B分科会  
可視化方法

# 課題感、関心事

まずはステークホルダーについてメンバーの課題感や関心事から…

普段の活動でステークホルダー候補の情報収集

テーマアップ、プロジェクト企画推進

超上流のためのステークホルダーの抽出

可視化手法…？

こんな感じです



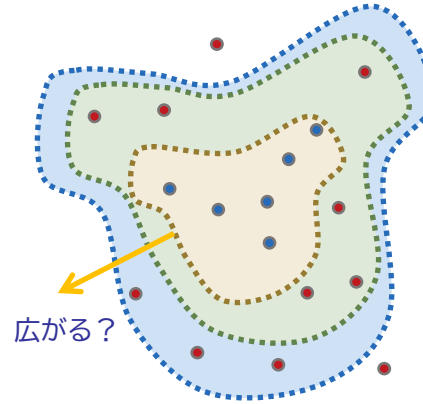
# ステークホルダーについて考えてみる…

- ・プロジェクトの規模や目的によって対象は変わってくる。
- ・似たプロジェクトであれば参考にできる可能性がある。
- ・プロジェクトの段階によって注視する対象が変わってくる。
- ・予め候補を一覧化して取捨選択すれば抜けもれを防げるのではないか。
- ・ステークホルダによって期待することが違う。必ずしも期待どおりにはない。
- ・ステークホルダーに関する情報は、表に出せるものと出せないものがある。
- ・立場が違くとステークホルダーの位置づけは変わる。
- ・中心メンバーとして欲しい人はある程度定まる可能性。
- ・直接関係ないように見えて影響力を持つ人がいる。
- ・ビジネスをエコシステムとして見ると範囲は大きく広がる。

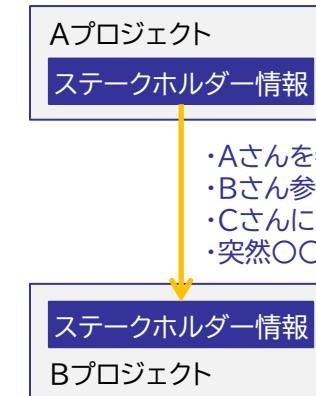
：



ステークホルダーマップ×段階



プロジェクト間の情報共有



- ・Aさんを巻き込んでおくべきだった
- ・Bさん参加してもらって正解だった
- ・Cさんに話を通しておこななくて失敗した
- ・突然〇〇が××になって…

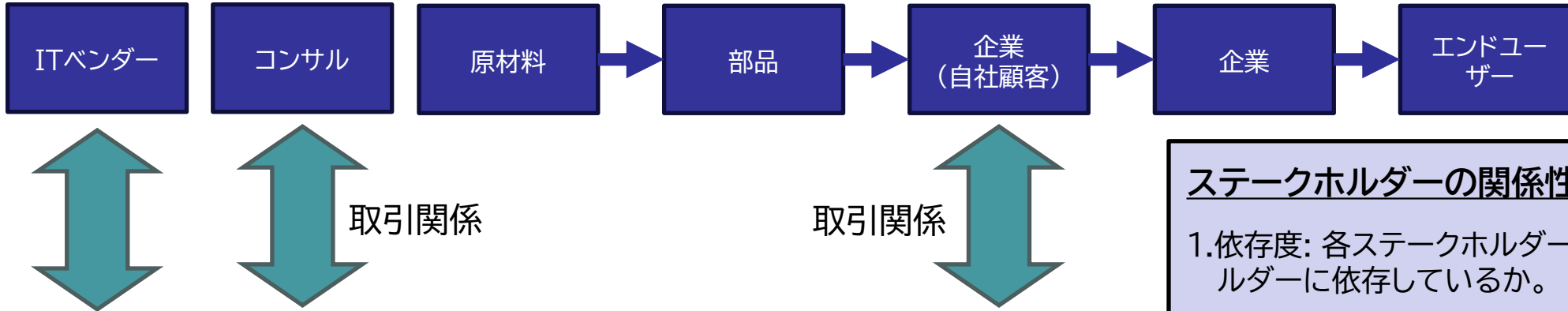
ステークホルダー一覧×段階

ステークホルダー	段階 →			
	方針策定段階	企画段階	提案段階	実行段階
A	メンバーアサイン	主担当者	主担当者	情報共有
B	情報共有	メンバーアサイン	担当者	主担当者
C	N/A	情報共有	メンバーアサイン	担当者
D	N/A	N/A	情報共有	アサイン
E	N/A	N/A	N/A	N/A

どうやって整理(可視化)しよう…?

# ステークホルダー候補全体像の整理(1)

金、もの、サービス提供の流れ(エンドユーザーからみたサプライチェーン)



自社ないし、自グループ

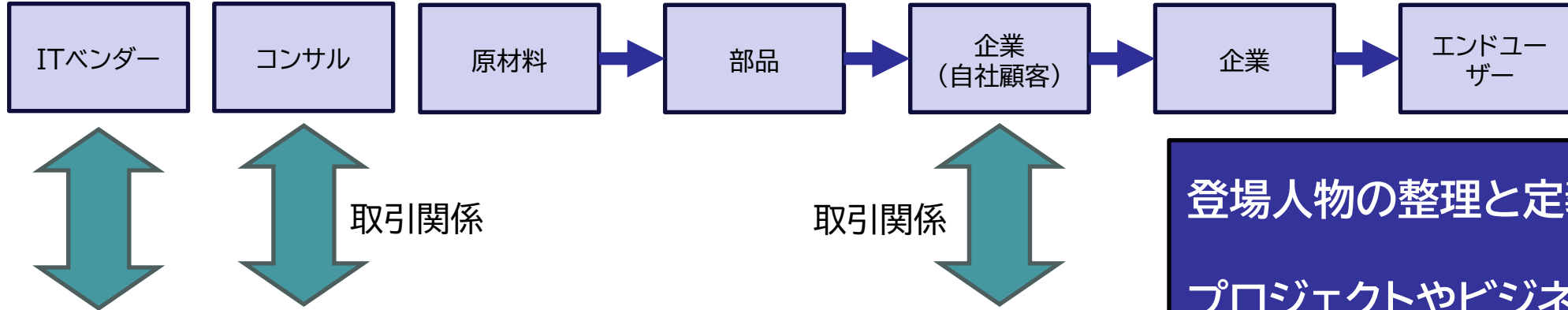


## ステークホルダーの関係性の要素

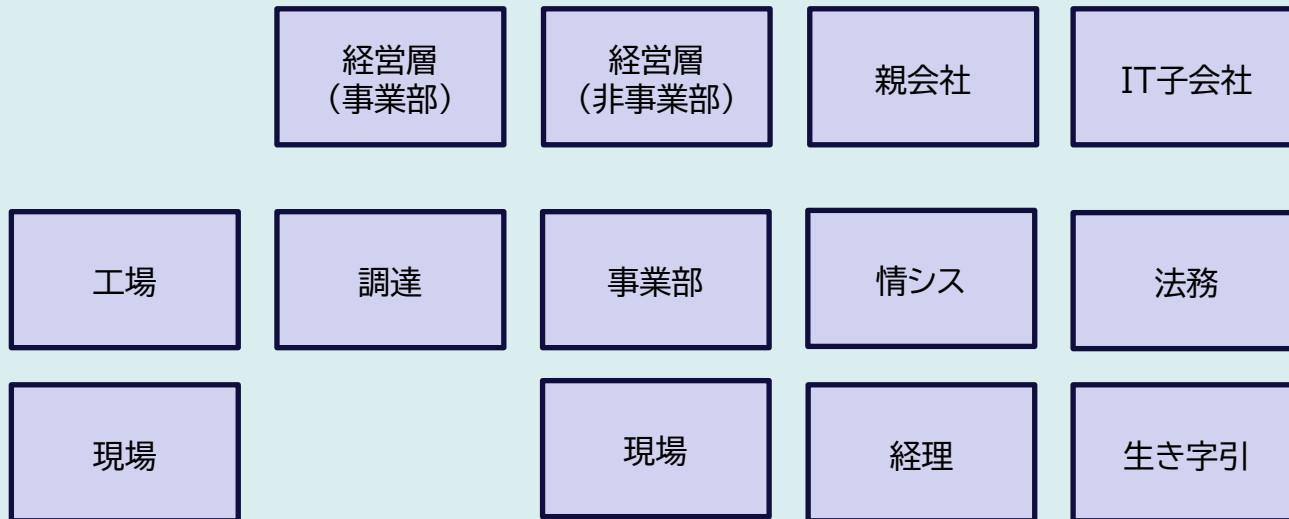
- 1.依存度: 各ステークホルダーがどれだけ他のステークホルダーに依存しているか。
- 2.影響力: 各ステークホルダーが他に与える影響の大きさ。
- 3.戦略的重要性: 短期・中期・長期での戦略的な価値。
- 4.リスク: 関係性が崩れた場合のリスク度合い。
- 5.コミュニケーション: 情報の流れやコミュニケーションの頻度。
- 6.価値の提供: どのような形で価値を提供しているか(資本、リソース、知識など)。
- 7.コスト: 関係性を維持するためのコストや投資。
- 8.合意と納得: 目的や価値観の一致度。

# ステークホルダー候補全体像の整理(2)

金、もの、サービス提供の流れ(エンドユーザーからみたサプライチェーン)



自社ないし、自グループ



## 登場人物の整理と定義:

プロジェクトやビジネスに直接関わるステークホルダーだけでなく、より広範囲にわたるビジネスの影響を受けるか、またはビジネスに影響を与える全ての個人や組織。これには顧客、サプライヤー、競合他社、規制機関などを含むもの。

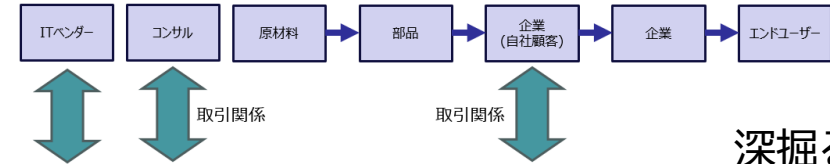
# 深掘りテーマの決定

## 登場人物の整理:

プロジェクトやビジネスに直接関わるステークホルダーだけでなく、より広範囲にわたるビジネスの影響を受けるか、またはビジネスに影響を与える全ての個人や組織。これには顧客、サプライヤー、競合他社、規制機関などを含むもの。

- ・登場人物含めて、別プロジェクトにもナレッジを引き継げるようにする！
- ・過去のプロジェクトはビジネス視点が欠け、成果が出なかった。今回はその反省から、ビジネス視点でステークホルダー分析、可視化を行えるようにする！

金、もの、サービス提供の流れ(エンドユーザーからみたサプライチェーン)



自社ないし、自グループ



深掘りテーマは  
こうなりました



そのために何が必要かを深掘りテーマとして研究、検証し、成果としたい！！



1. テーマ

**2. 仮説立案**

3. 検証

4. 研究結果

5. 所感

6. Appendix

# 仮説立案:ステークホルダーの可視化について

## ステークホルダーとは

プロジェクトの主要な利害メンバー。スポンサーや部門長、経営者といったエグゼクティブサイドや、システム利用者やサービス受益者といったエンドユーザー、関連部門(この辺がグレーゾーン)、外部ベンダー(新規、既存)、監査部門や規制当局(社内のAuditや経理、公的機関の事もある)など。

## 1. ステークホルダーの候補

会社内での部署、役職といった観点だけでなく、カネ、モノ、サービスの流れの中で出てくる関係者(サプライヤーや顧客、パートナー)や直接商取引に関わらないが会社に影響力を持つ存在(株主や自治体、規制当局)も候補に入れる。

## 2. ステークホルダーとフェーズの関係性

プロジェクト進行に伴ってプロジェクトに中心的に関わる登場人物が変遷していくが、後のフェーズで関わる登場人物への働き掛け開始タイミングや、関与が薄れた登場人物との継続的な関わり方などを総合的に計画、実行していく必要があるのではないか？

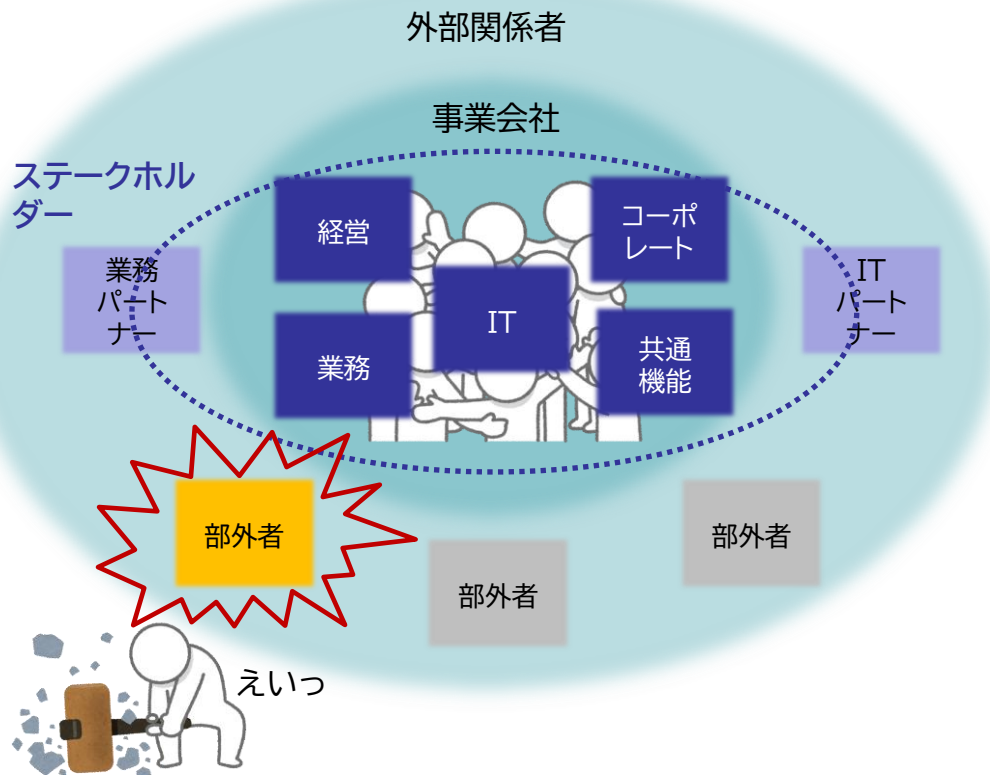
## 3. ステークホルダーとの関係性

各々のステークホルダーについて依存性、影響力、戦略的重要性、リスク、コミュニケーション、価値の提供、コスト、合意と納得といった要素で目指すべき関係性が変わってくる事がある。

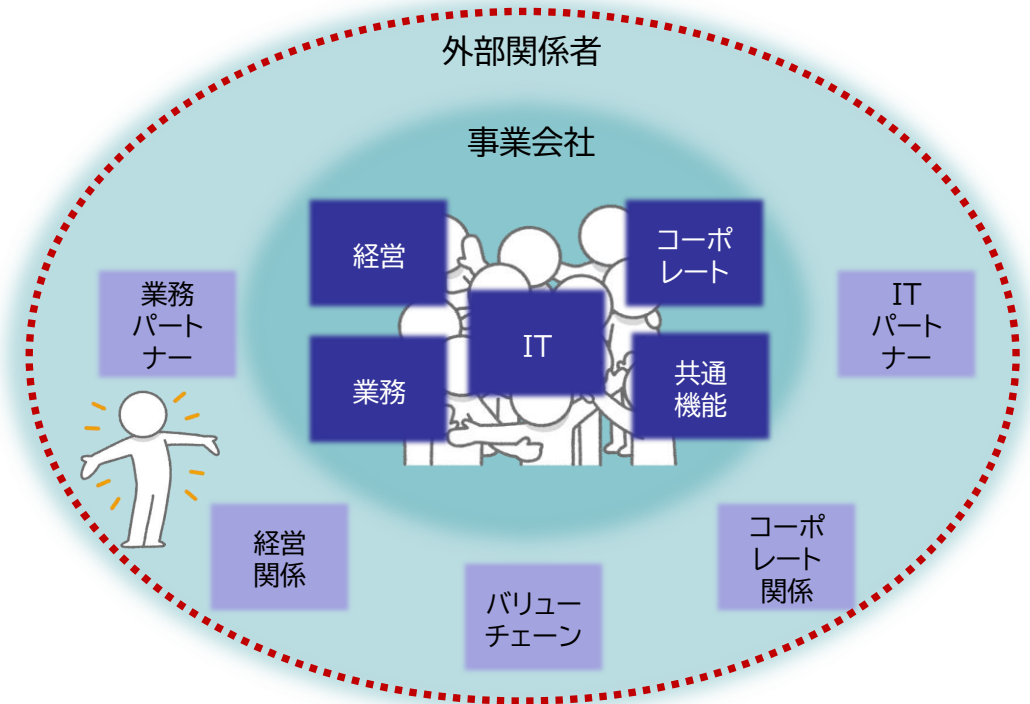
# ステークホルダーの候補

思わぬ人からの横やりが入ったり、プロジェクト外部要因の考慮が欠けて失敗したことを考えると、視野を広げビジネス視点でステークホルダーの可視化を行った方が良いのかも？

## 個別プロジェクト視点(ミクロ視点)



## ビジネス視点(マクロ視点)

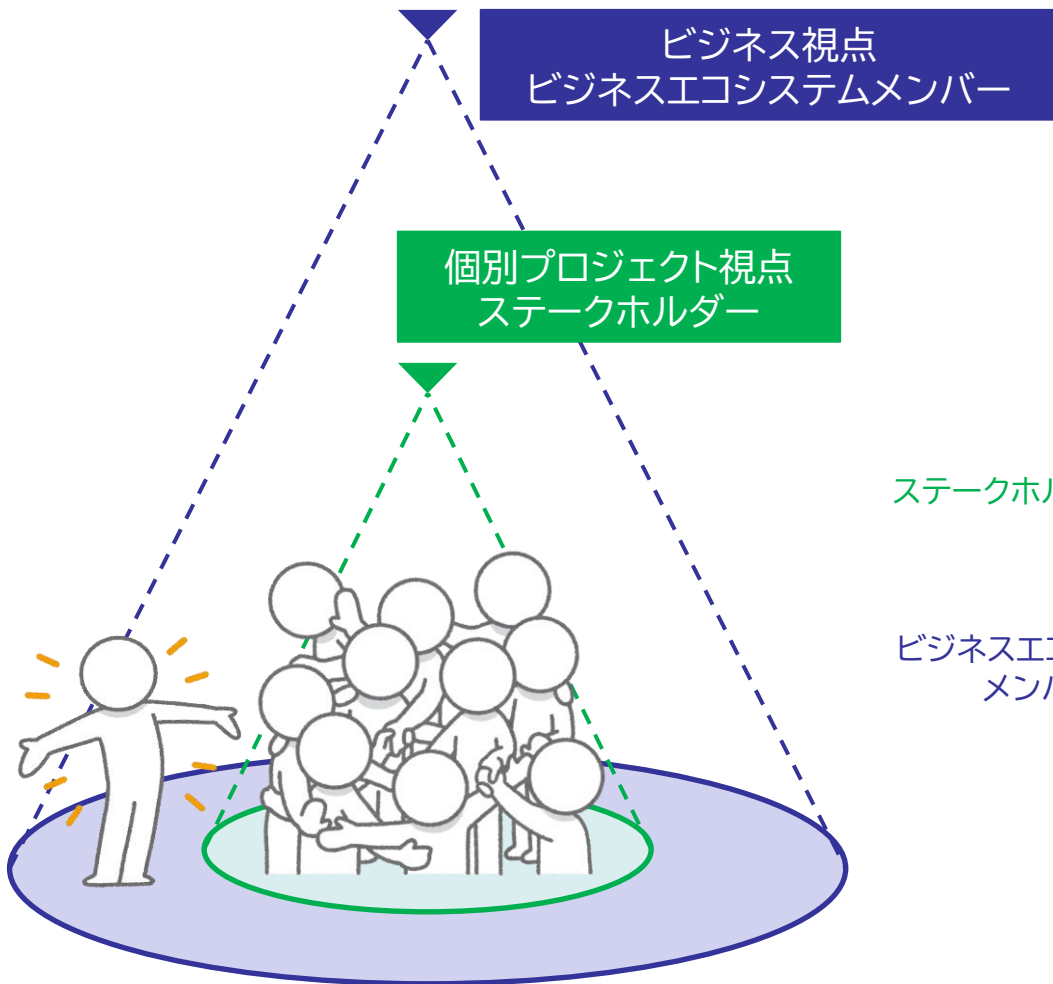


ステークホルダーのような何か

直接影響しないと思っていた人からの横やり

# ビジネスエコシステムメンバー

ビジネス視点により広い範囲の関係しそうな人の洗い出しが可能になる！！



ステークホルダーのような何かを「**ビジネスエコシステムメンバー**」と命名！  
ビジネスやプロジェクトの直接的なステークホルダーだけでなく、ステークホルダーではないが、広いビジネスエコシステム内で相互依存関係にある個人や組織。これらはプロジェクトに間接的な影響を及ぼすか、またはプロジェクトの結果から間接的に影響を受ける。

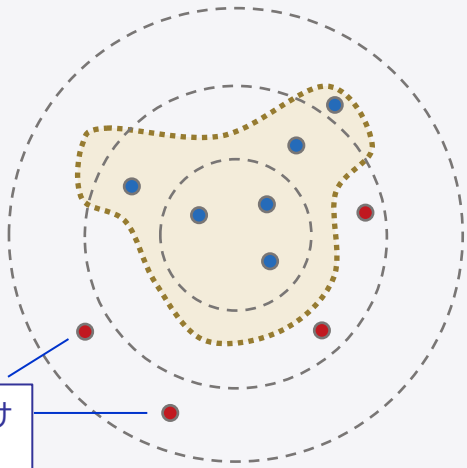
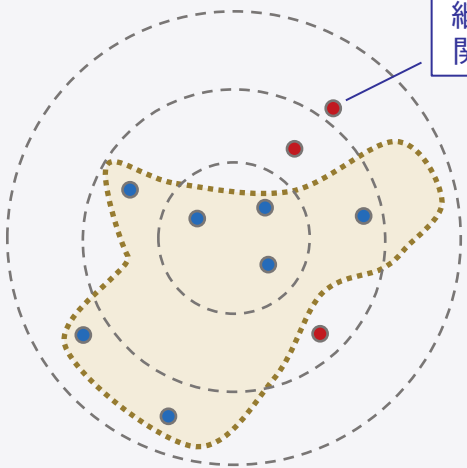
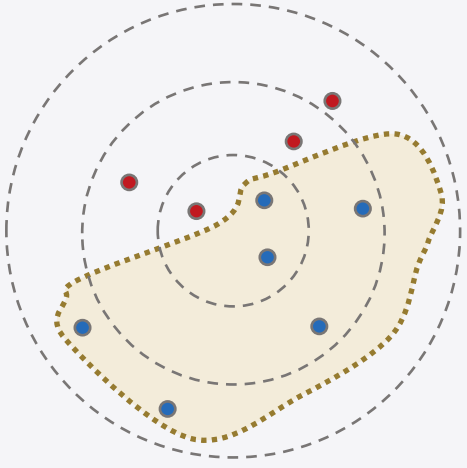
ステークホルダー

ビジネスエコシステム  
メンバー

分類	例
自社	経営、業務、IT、コーポレート
グループ会社	グループ会社
パートナー	ITベンダー、コンサルタント、大学、研究機関、BP
バリューチェーン	直接の契約関係企業、契約関係にない企業、エンドユーザー
公的機関	国、自治体、官公庁
団体	自社の所属する団体、自社サービスやプロダクトに関係する団体
顧客	自社の顧客
スポンサー	投資家、スポンサー
マーケティング	メディア、広告代理店
競合他社	競合他社

# ステークホルダーとフェーズの関係性

プロジェクト進行に伴ってプロジェクトに中心的に関わる登場人物が変遷していくが、後のフェーズで関わる登場人物への働き掛け開始タイミングや、関与が薄れた登場人物との継続的な関わり方などを総合的に計画、実行していく必要があるのではないか？

フェーズ	1. プロジェクト企画検討時	2. プロジェクト開始時期	3. プロジェクト実行時期
登場人物			
例	経営層(CFO、CIO他)が指揮し、 経理部門(部門長、担当管理職) IT部門(部門長) あたりで実施	経営層(CFO、CIO他)は関わりが薄れ、 経理部門(部門長、担当管理職、担当者)は 担当アサイン IT部門(部門長、担当管理職)は担当管理職 が加わって実行	経理部門、IT部門とも部門長の関与が薄れ、 システム運用担当や開発ベンダーなどが参 画して実行

# フェーズとの関係性を整理すると？

関係性を整理すると、便利なものができるかも？

各ステークホルダーとの築くべき関係性定義

- ステークホルダー毎、段階毎の変動を表現

ステークホルダーX企画段階(フェーズ？プロセス？判断基準？)マトリクス(仮)

ステークホルダー	方針策定段階	プロジェクト企画段階	プロジェクト提案段階	プロジェクト実行段階
A	メンバーアサイン	主担当者	主担当者	情報共有
B	情報共有	メンバーアサイン	担当者	主担当者
C	N/A	情報共有	メンバーアサイン	担当者
D	N/A	N/A	情報共有	アサイン
E				

▲ トリガーポイントは何？

ABCDEはだれ？候補は？誰を選ぶ？ぬけもれ？ →「登場人物」の概念を整理

それぞれに応じた関与度合いや関係構築方法がある？

# 関与度評価マトリクス

ステークホルダーの関与度合いを管理するツールとして、関与度評価マトリクスがある。これを用いると、現在の状況と望ましい状況の記述によって、その差をコミュニケーションギャップとして明確にできる。

## 関与度評価マトリクス

	不認識	抵抗	中立	支援型	指導
メンバー1				C	D
メンバー2			C、D		
メンバー3	C		D		
メンバー4		C		D	

C:現在の関与度 D:望まれる関与度

### <関与度>

- 不認識 : プロジェクトの存在を認識していない
- 抵抗 : プロジェクトに抵抗する
- 中立 : プロジェクトに対して抵抗も支援もしない
- 支援型 : プロジェクトに協力的
- 指導 : プロジェクトをリードする



# 関与度評価マトリクスの拡張と修正

より広い範囲をステークホルダ候補とする前提で、この関与度評価マトリクスを見ると、少し違和感が。そこで「直接的な関係は薄いですが、意見や見解を求めたい」という関与度として「諮問」を追加。また「抵抗」という言い方が強すぎると感じたので「難色」と改めた。

## 関与度評価マトリクス

	不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導
メンバー1					C	D
メンバー2				C、D		
メンバー3	C			D		
メンバー4			C		D	

変更

追加

C:現在の関与度 D:望まれる関与度

### <関与度>

不認識：プロジェクトの存在を認識していない

諮問：意見や見解を求めたい

難色：プロジェクトに難色を示す

中立：プロジェクトに対して難色は示さないが支援もしない

支援型：プロジェクトに協力的

指導：プロジェクトをリードする



# 関与度評価マトリクス×プロジェクトフェーズ＝BE評価マトリクス

プロジェクトのフェーズ毎に関与度評価マトリクスを用意することによって、「**BE関与度評価マトリクス**」とした。

## 関与度評価マトリクス

	不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導
メンバー1					C	D
メンバー2				C、D		
メンバー3	C			D		
メンバー4			C		D	

C:現在の関与度 D:望まれる関与度

### <関与度>

- 不認識 : プロジェクトの存在を認識していない
- 諮問 : 意見や見解を求めたい
- 難色 : プロジェクトに難色を示す
- 中立 : プロジェクトに対して難色は示さないが支援もしない
- 支援型 : プロジェクトに協力的
- 指導 : プロジェクトをリードする



## プロジェクトのフェーズ

テーマアップ・企画化(前半)

テーマアップ・企画化(後半)

プロジェクト企画の推進

...

# 仮説: 関与度評価マトリクスで視点を拡張

## これまで経験してきた事

Aさんを巻き込んでおくべきだった

Bさんに参加してもらって正解だった

Cさんに話を通しておかなくて失敗した

突然〇〇が××になって

⋮

## 把握しておくべきだった人

ユーザ部門の役職者ではないが影響力のある人

後続フェーズで必要となる△△の人

直接関与しないが□□に関わる部署の人

経営に関わる別ビジネスの◇◇プロジェクトの人

⋮

登場人物の中で、その関与の度合いや影響の強さを評価し整理し、どの登場人物と何を握ればよいかの**可視化(ステークホルダー一覧のような何かのツール)**となるのではないかな?

このツールを使用することで、プロジェクトの人物理解:

- ・プロジェクトに登場する各人物の重要性と行動が明確になる。

影響範囲の明確化:

- ・プロジェクトがビジネス領域においてどの範囲に影響を与えるかが理解できる。

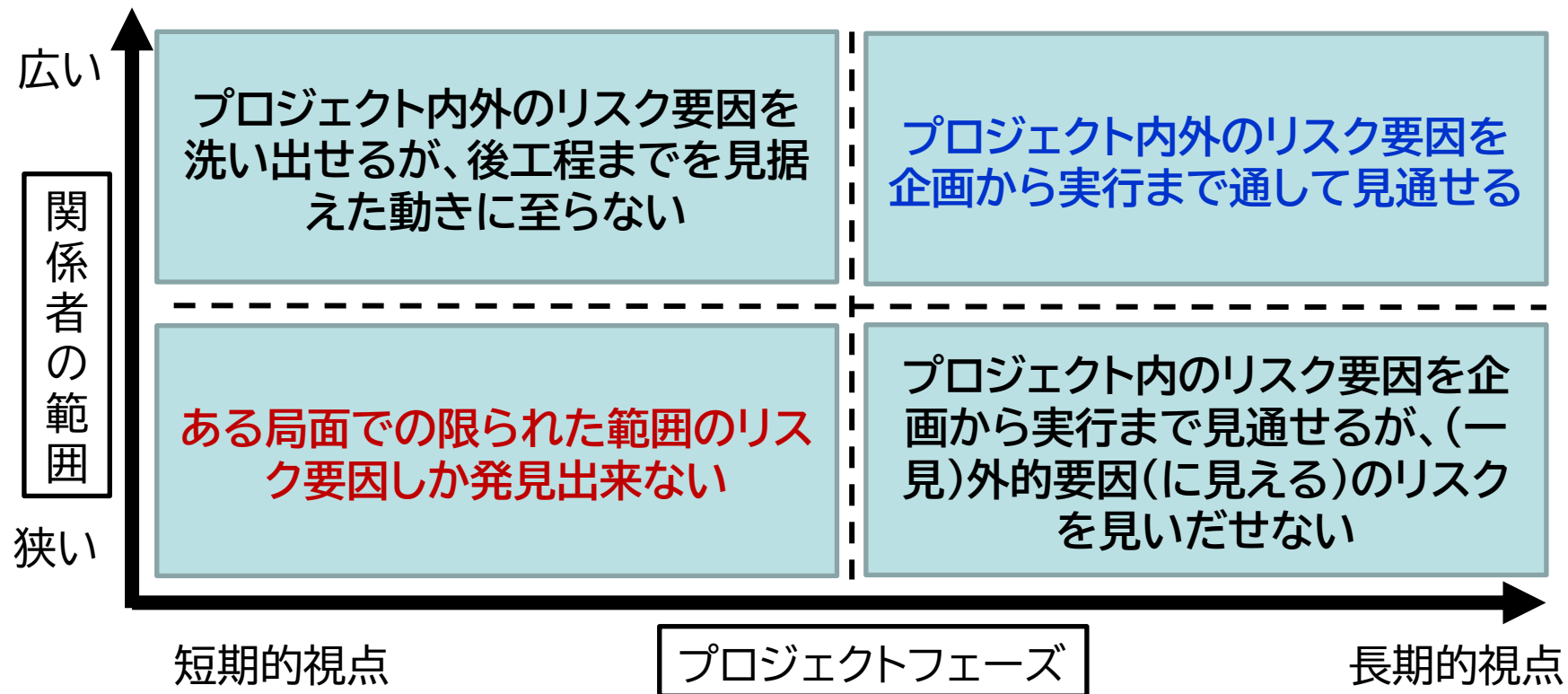
- ・その影響の程度を把握できるようになる。

となり、プロジェクト推進者にとって、これはプロジェクトをどのように進めるべきかを考えるためのきっかけとなることを期待。

# 仮説につながる導入頁

## ・ 関与度評価マトリクスを使用した可視化手法の仮説

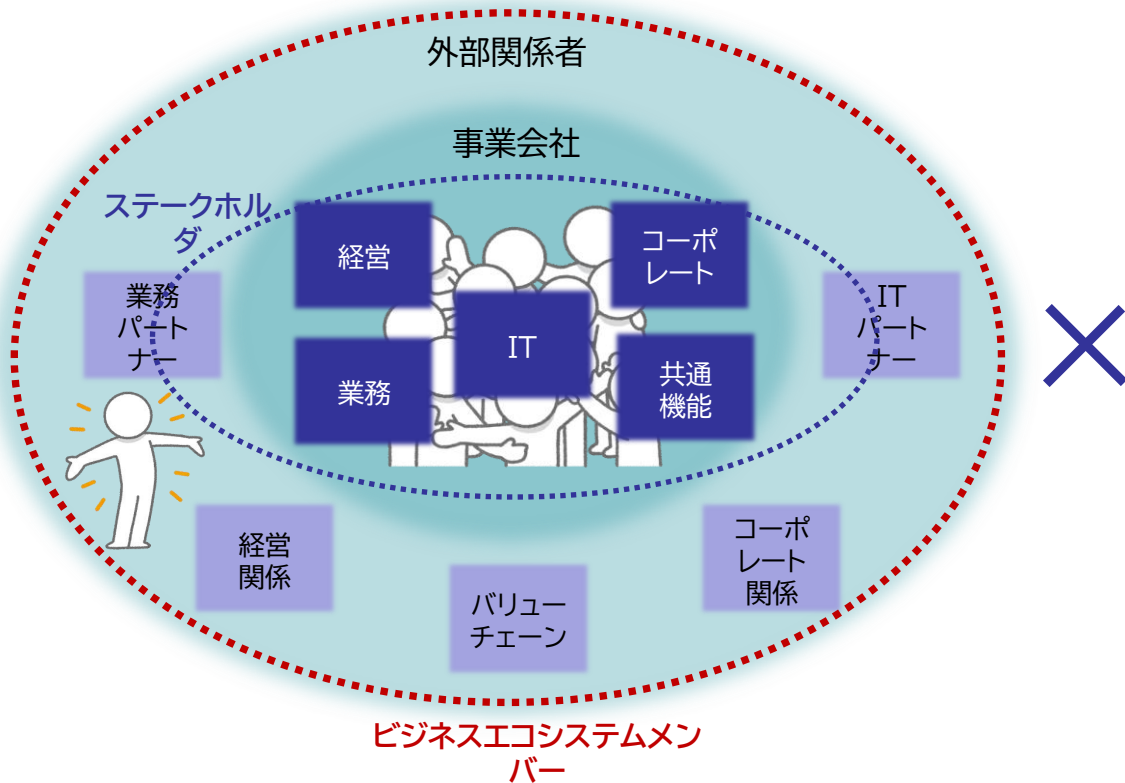
- ステークホルダーの範囲をビジネス視点で広げ洗い出して関係性を可視化、プロジェクトフェーズを通じた変遷まで可視化する事でプロジェクトリスクを下げる事が出来るのではないか



# 仮説検証と実用性評価

仮説検証と実用性評価として、各メンバーが関わったプロジェクトの超上流工程を対象に、「**ビジネスエコシステムメンバー**」の「**BE関与度評価マトリクス**」を作成した。

各プロジェクトのビジネスエコシステムメンバー



BE関与度評価マトリクス

	不認識	諮問	抵抗	中立	支援型	指導
メンバー1					C	D
メンバー2				C、D		
メンバー3	C			D		
メンバー4			C		D	

C:現在の関与度 D:望まれる関与度

<関与度>

不認識：プロジェクトの存在を認識していない

諮問：意見や見解を求めたい

抵抗：プロジェクトに反対する

中立：プロジェクトに対して難色は示さないが支援もしない

支援型：プロジェクトに協力的

指導：プロジェクトをリードする

1. テーマ
2. 仮説立案
- 3. 検証**
4. 研究結果
5. 所感
6. Appendix

# 検証: 本社IT部門視点

## ■プロジェクト概要と背景

**概要:** グループ全体で管理されている経営・事業運営上必要なデータを連携し提供するためのデータ基盤構築プロジェクト

**背景:** グループの領域各社のマスタのサイロ化、関連システムの陳腐化によりデータドリブンな経営/投資が困難な状況にあった。

- 課題:**
- ・データ提供にあたって領域各社のデータオーナー(データを統括する人)の承認/合意。
  - ・データ項目に関する説明やメンテナンスをデータオーナーに実施いただく承認。
  - ・全社横断的に利用するデータ基盤の構築という初の試みに際しての規約の制定。
  - ・データマートの拡充や改善に向けた試みのための意見集約。

## ■BE関与度評価マトリクスの適用

**気づき:** 各関係者と握りたい内容や接触タイミングが洗い出せていなかった。

**反省点:** プロジェクト開始時点で各関係者との認識合わせについて握りたい内容とタイミングを決めておくべきだった。

大分類	中分類	ビジネスエコシステムメンバー分類		関与度評価マトリクス					担いたい内容	トピックス	
		小分類		不認識	諮問(仮)	抵抗	中立	支援型			指導
事業会社	経営	1 代表取締役					C,D			部門活動方針	経営計画書
		2 CFO					C,D			部門活動方針	経営計画書
		3 CIO					C,D			部門活動方針	経営計画書
		4 CISO					C	D		部門活動方針	経営計画書
		5 プロジェクトオーナー役員					C		D	部門活動方針	経営計画書
コーポレート	経営企画	6 経営企画		C			D			中長期的な会社としての計画	計画予算の執行可否
		8 経理・財務		C	D						
		10 法務・知財									
		11 人事									
共通機能	IT	12 広報									
		13 総務									
		7 品質保証									
業務	IT	9 調達									
		14 情報システム部門	責任者、リーダ						C,D		
		15 セキュリティ部門	責任者、担当								
		16 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ				C	D		要件/仕様	仕様書
		17 営業部門	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
		18 業務部門	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
		19 開発部門	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
		20 生産部門	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
		21 CS部門	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
		22 企画部門	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
外部関係者	経営	23 業務機能子会社	責任者、担当	C				D		新規システム導入	仕様書
		24 株主・投資家									
		25 官公庁									
		26 自治体									
		29 顧問弁護士									
コーポレート	経営	30 会計士									
		31 広告代理店	営業、責任者、担当								
		32 監査法人									
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当								

# 検証:子会社IT部門視点

## ■プロジェクト概要と背景

概要: 公共インフラ事業会社における、ある業務部門の基幹システム再開発プロジェクト。

背景: アーキテクチャの陳腐化、システムの複雑化により、抜本的なシステム変更や環境変化への迅速な対応が困難な状況にある。

課題: 業務プロセス見直しや、デジタル技術を活用した自動化などによる業務効率化。

- ・システム支援による現場判断の高度化。
- ・法制度変更などに対応可能な変更容易性。
- ・将来の高度化に向けた機能の分離と拡張性

## ■BE関与度評価マトリクスの適用

気づき: 適用したことでステークホルダーに対する意識が不足していたことがわかった。テーマアップの段階でプロジェクトオーナー役員には本来「指導」の立場をとってほしかったことが図示されたが、実際には「中立」の立場をとっており、関与度が不足していた。

反省点: 経営に影響のあるプロジェクトにはテーマアップの段階でプロジェクトオーナー役員に関与してもらうべきだった。

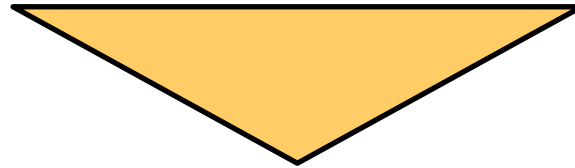
大分類	中分類	ビジネスシステムメンバー分類	関与度評価マトリクス					関与内容	ドキュメント
			不認識	諮問(傍)	抵抗	中立	支援型		
事業会社	経営	1 代表取締役				CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		2 CFO				CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		3 CIO				CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		4 CISO				CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		5 プロジェクトオーナー役員				C	D	基本方針	企画書サマリ(案)、補助資料
	コーポレート	6 経営企画					CD	基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		8 経理・財務					CD	基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		10 法務・知財					CD	基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		11 人事							
		12 広報							
		13 総務							
		17 品質保証							
		9 調達							
IT	14 情報システム部門	責任者、リーダー				CD	基本方針	企画書(案)、企画書サマリ(案)、補助資料	
	15 セキュリティ部門	責任者、担当				CD	基本方針への理解	企画書サマリ(案)	
	16 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ				CD	作業内容	仕様書、契約書	
	17 営業部門	責任者、担当							
	18 業務部門	責任者、担当							
	19 開発部門	責任者、担当							
	20 生産部門								
	21 CS部門								
	22 企画部門								
	23 業務機能子会社	責任者、担当				CD	基本方針 課題や要望	企画書(案)、企画書サマリ(案)、補助資料 ヒアリング結果	
外部関係者	経営	24 株主・投資家							
		25 公行							
		26 自治体							
	コーポレート	29 顧問弁護士							
		30 会計士							
		31 広告代理店	営業、責任者、担当						
		32 監査法人							
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当						
		34 システム運用運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当						
		35 IT-PMOコンサルタント	営業、責任者、担当				CD	課題や要望 作業内容	ヒアリング結果 仕様書、契約書
	業務パートナー	36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当				CD	課題や要望 作業内容	仕様書、製品紹介
		37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当				CD	課題や要望 作業内容	仕様書、製品紹介
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当				CD	課題や要望 作業内容	仕様書、製品紹介
44 大学・研究機関									
パブリック	27 協賛会社								
	39 ユーザー(ビジネス顧客)								
	40 顧客(取引のある顧客)	責任者、担当				CD	課題や要望	ヒアリング結果	
	41 サプライヤー								
	42 物流会社								
43 販売代理店									



# 検証:導入前後のシミュレーション

## ■BE関与度評価マトリクス導入前

- 1.プロジェクト発足時に考慮に入れる関係者の洗い出しが不足しており、範囲の狭いステークホルダーを設定していた。
- 2.各担当者の役割が明確化されておらず、本来担ってほしい役割を果たしてもらえないことがあった。
- 3.必要な関係者に接触するタイミングがわからず、本来もっと早く巻き込むべきメンバーがいたことに後で気づくことがあった。
- 4.自部門と他部門との関係性があいまいで、経験でしか知ることのできないプロジェクトの進め方をしていた。



## ■BE関与度評価マトリクス導入後

- 1.各フェーズごとに必要となる関係者(ビジネスエコシステムメンバー)が可視化され、抜け漏れを防ぐことができる。
- 2.マトリクスにプロジェクトに必要とされる役割が定義されており、関係者に事前に割り当てができるようになる。
- 3.プロジェクトフェーズを3フェーズ(テーマアップ企画化<前半>・テーマアップ企画化<後半>・プロジェクトの推進)に分けて作成することで、各フェーズにおいて接触が必要となる関係者が可視化され、接触タイミングが明確化される。
- 4.マトリクスの作成によって、ビジネスエコシステムメンバー全体の関係性が明確化され、未経験者のプロジェクト推進の足掛かりとなる。



# 検証:導入前後のシミュレーション評価

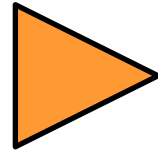
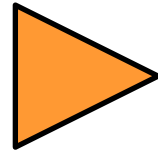
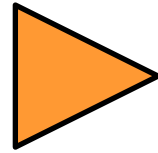
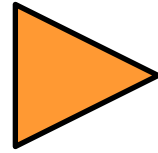
## BE関与度評価 マトリクス導入前

関係者の洗い出し不足

不明確な役割分担

不明瞭な関係性

関係者との接触タイミン  
グのミス



## BE関与度評価 マトリクス導入後

関係者が可視化され  
抜け漏れ防止に

役割が定義され割当が  
容易に

フェーズごとに関係者が  
定義され明瞭に

フェーズ分けにより  
接触タイミングが明確に

### ■評価

- ・プロジェクトの企画化、推進においてブラックボックス化してしまっていた部分が明示され、コミュニケーション不足によるプロジェクトの失敗を防ぐことができる。
- ・Bynameで作成することでより深い関係性が明示され、組織ではなく「特定個人」を味方につけたい場合に有効であると考えられる（裏評価マトリクス）

# 可視化手法の実用性検証結果

従来プロジェクト企画段階で用いられる資料（実施計画書、企画書、仕様書・・・etc）

- 会社単位などざっくりとした体制図は記載している場合もあるが、詳細には記載されていない
- プロジェクトフェーズごとの記載がないため、関係者との接触タイミングがわからない
- 各関係者との握りたい内容については記載がない

プロジェクトの失敗

- より詳細な単位、より広い範囲での関係者（ビジネスエコシステムメンバー）が不明瞭だった
- もっと早く相談すべきだった人、ちゃんと企画詳細が定まってから巻き込むべきだった人がいた
- 各関係者の役割、握りたい内容がふんわりしていた

プロジェクトの企画化、推進においてブラックボックス化してしまっていた部分が明示され、コミュニケーション不足によるプロジェクトの失敗を防ぐことができる。

- ・ビジネスエコシステムメンバー一覧の可視化
- ・各関係者の関与度レベル分けの可視化
- ・握りたい内容とドキュメントの可視化

1. テーマ
2. 仮説立案
3. 検証
- 4. 研究結果**
5. 所感
6. Appendix

# 可視化手法とその検証結果

- ・登場人物含めて、別プロジェクトにもナレッジが引き継げるようにする！
- ・過去のプロジェクトはビジネス視点が欠け、成果が出なかった。  
今回はその反省から、ビジネス視点でステークホルダー分析、可視化を行えるようにする！



ステークホルダーをビジネスエコシステムメンバーに拡張し、関係性とプロジェクトの変化をBE関与度評価マトリクスで可視化することで、リスクを軽減できないか？

→ BE関与度評価マトリクスを使用した可視化手法の仮説**検証**



BE関与度評価マトリクスの利用は、必要なステークホルダーの選定を明確化し、関係者と握りたい内容や接触タイミングを整理し可視化することで、プロジェクトリスクの低減につながりそうということがわかった！

# 来年度への宿題事項

## 2023年度成果

- ・ステークホルダーに関する考察を深める中でより範囲を広げる必要があると考え、**ビジネスエコシステムメンバー**を定義した。
- ・プロジェクトフェーズに重きを置き、**3フェーズ**を定義した。
- ・プロジェクトメンバーの関与度に重きを置き、**関与度の再定義**を実施した。
- ・ビジネスエコシステムメンバー、関与度、プロジェクトフェーズを掛け合わせ、**BE関与度評価マトリクス**を作成し、検証を実施した。



## 2024年度宿題事項

- ・BE関与度評価マトリクスの「握りたい内容」「必要なドキュメント」について、検討を重ね明確に定義する。



1. テーマ
2. 仮説立案
3. 検証
4. 研究結果
5. 所感
6. Appendix

# BE関与度評価マトリクスの説明:全体像

- ・ビジネス視点まで広げたステークホルダーに対し、フェーズ別に「関与度評価」、「握りたい内容」、「握るためのドキュメント(可能であれば記述)」により構成

ビジネス視点まで広げたステークホルダー

大分類	中分類	ビジネスエコシステム メンバー 分類		関与度評価マトリクス						握りたい内容	ドキュメント	
		小分類		不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導			
事業会社	経営	1 代表取締役					CD			基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		2 CFO						CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		3 CIO						CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		4 CISO						CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		5 プロジェクトオーナー役員					C		D	基本方針	企画書サマリ (案)、補助資料	
	コーポレート	6 経営企画						CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		8 経理・財務						CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		10 法務・知財						CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
		11 人事								経営に影響する規模なので オーナー役員の影響力を		
		12 広報										
		13 総務										
		共通機能	7 品質保証									
			9 調達									
	IT	14 情報システム部門	責任者、リーグ						CD	基本方針	企画書 (案)、企画書サマリ (案)、補助資料	
		15 セキュリティ部門	責任者、担当					CD		基本方針への理解	企画書サマリ (案)	
	業務	16 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ						CD	作業内容	仕様書、契約書	
		17 営業部門	責任者、担当									
		18 業務部門	責任者、担当						CD	基本方針 課題や要望	企画書 (案)、企画書サマリ (案)、補助資料 ヒアリング結果	
		19 開発部門										
		20 生産部門										
		21 CS部門										
		22 企画部門										
	外部関係者	経営	23 業務機能子会社	責任者、担当					CD		課題や要望	ヒアリング結果
24 株主・投資家												
コーポレート		25 官公庁										
		26 自治体										
		29 顧問弁護士										
		30 会計士										
ITパートナー		31 広告代理店	営業、責任者、担当									
		32 監査法人										
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当									
		34 システム現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当					CD		課題や要望	ヒアリング結果	
		35 IT・PMOコンサルタント	営業、責任者、担当						CD	作業内容	仕様書、契約書	
		36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当					CD		施策や提案	提案書、製品紹介	
業務パートナー		37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当									
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当					CD		施策や提案	提案書、製品紹介	
バリューチェーン		44 大学・研究機関										
		27 競合他社										
	27 業界団体											
	39 ユーザ(サービス受益者)											
	40 顧客(取引のある顧客)	責任者、担当						CD	課題や要望	ヒアリング結果		
	41 サプライヤー											
	42 物流会社											
43 販売代理店												

再開発に何を期待するか  
現行システムから何を活かすか

業務とシステムが一体となり主導  
情報子会社は積極支援

全体的に中立

経営に影響する規模なので  
オーナー役員の影響力を



## 3フェーズ

- ・ テーマアップ・企画化(前半)
- ・ テーマアップ・企画化(後半)
- ・ プロジェクト企画の推進

望まれる関与度はフェーズにより異なると想定

握りたい内容はフェーズにより異なると想定

# BE関与度評価マトリクスの説明

## ・関与度評価マトリクスのコンテンツの解説

#	コンテンツ	内容
1	フェーズ	テーマアップからプロジェクト企画推進までにおいて、考慮すべきビジネスエコシステムメンバーが大きく変化する点でフェーズ分け。
2	関与度	現状の関与度およびプロジェクト推進時に期待する関与度を表す指標
3	ビジネスエコシステムメンバー分類	事業化会社内、外部関係者について考慮すべき機能単位に分類わけをした。
4	関与度評価マトリクス	ビジネスエコシステムメンバー分類毎に関与度を設定。 現状の関与度を“C”／期待する関与度を“D”とする。
5	握りたい内容	ビジネスエコシステムメンバーとプロジェクト推進視点で何を握りたいか その内容や、ドキュメントなど

## ・補足：フェーズ解説

#	略称	内容	やること
1-1	フェーズ1	テーマアップ・企画化(前半)	企画化の計画、企画の概要を練る(コンセプトの可視化)
1-2	フェーズ2	テーマアップ・企画化(後半)	企画の予算化、決裁の材料が揃うまで(実現可能性の確認して予算化)
1-3	フェーズ3	プロジェクト企画の推進	プロジェクト立ち上げ



# BE関与度評価マトリクスの説明

## ・補足: 関与度の解説

#	関与度	内容
2-1	不認識	知らない(プロジェクトの存在を認識していない)
2-2	諮問	(プロジェクトを進めるうえで後々問題にならないように)意見や見解を求めたい、専門的知識について教えを乞いたい、ルールや既定策定に向け意見を求めたい
2-3	難色	難色を示す、納得のいく説明を要する、苦言を呈する
2-4	中立	少なくとも反対しない、難色を示さないが支援もしない
2-5	支援型	(前向きに)支援する、プロジェクトに協力的
2-6	指導	プロジェクトを主導する

# 本社IT視点の事例 その1(概要)

## ■プロジェクト概要

- ・グループ各領域/各社にて管理されている経営・事業運営上必要なデータを連携し提供するためのデータ基盤構築プロジェクト

## ■システム規模

- ・大きめ **全社横断のデータ基盤立ち上げプロジェクト**

## ■経営的な背景

- ・コロナの影響によるIT投資抑制。

## ■システムの経緯と背景

- ・各領域/各社で管理されているデータについて本社であってもデータ提供依頼に関する交渉に時間がかかっていた。
- ・各マスタにて管理されているデータの粒度・項目の意味が統一されておらず、ユーザビリティが悪かった。
- ・各マスタのメンテナンス頻度がまちまちでデータの鮮度に問題があった。
- ・各マスタのデータについてインデックス/ディクショナリが整備されておらず、必要なデータの検索が難しかった。
- ・上記4つの理由により、グループ全体が目標とするデータドリブンな経営のためのデータ活用が困難な状況にあった。

## ■必要性

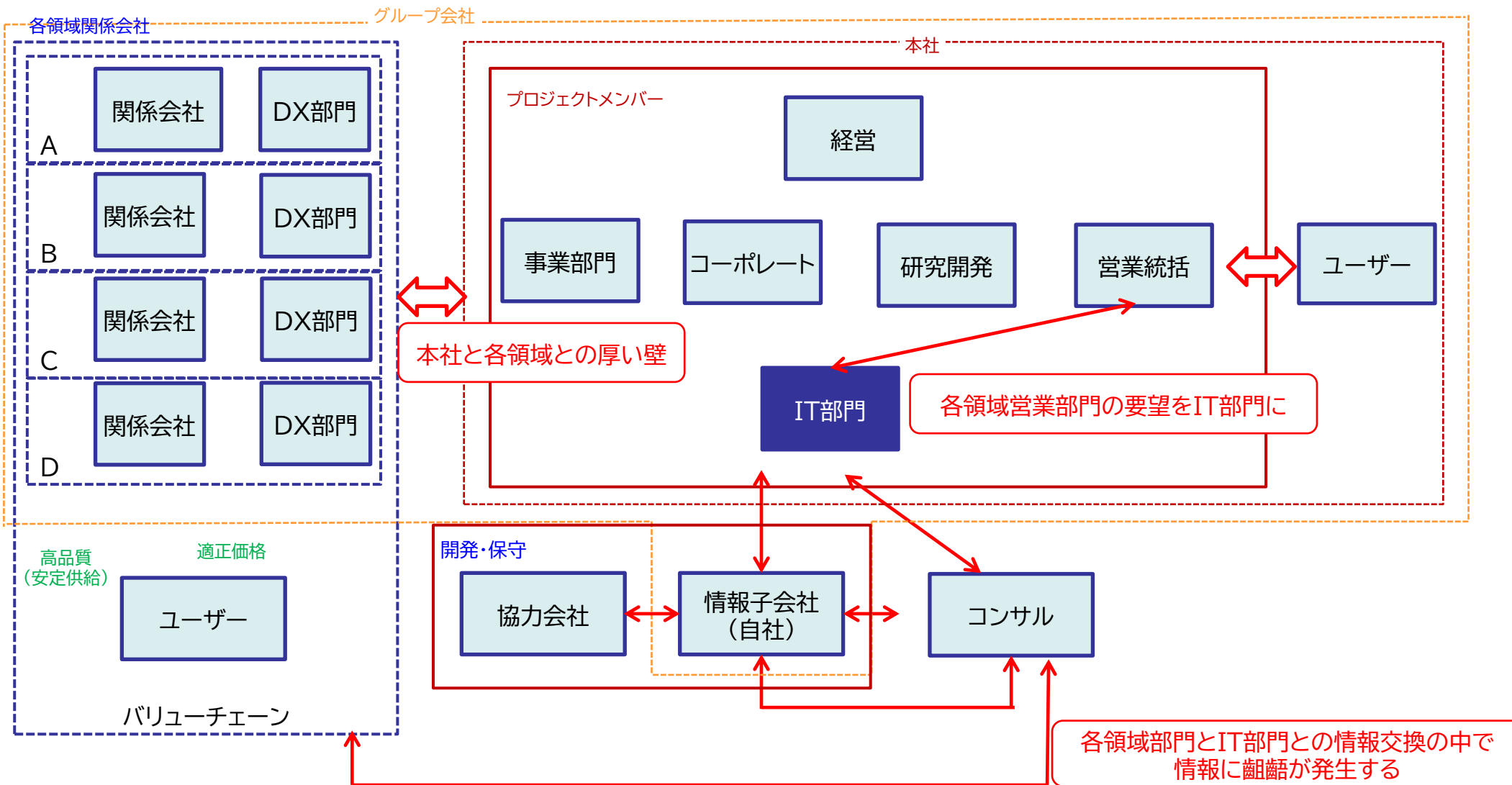
- ・データ提供にあたって各領域/各社のデータオーナー(データを統括する人)の承認/合意が必要。
- ・データ項目に関する説明やメンテナンスをデータオーナーに実施いただく承認が必要。
- ・全社横断的に利用するデータ基盤の構築という初の試みのために規約の制定が必要。
- ・ユーザニーズに応えるためデータマートの拡充や改善に向けた意見集約が必要。

**全社DX部門との連携が必要**

## ■自社の立ち位置

- ・本社IT部門として企画の立ち上げ段階で参画し、各データマートの改善や改修計画について策定する。

# 本社IT視点の事例 その1（関係図）



# 本社会社IT視点の事例 その1（関与度評価マトリクス）

## フェーズ:プロジェクト企画の推進

大分類	中分類	ビジネスエコシステム メンバー 分類		関与度評価マトリクス						握りたい内容	ドキュメント	
		小分類		不認識	諮問(仮)	抵抗	中立	支援型	指導			
事業会社	経営	1 代表取締役					C,D				部門活動計画	
		2 CFO					C,D				部門活動計画	
		3 CIO					C	D			部門活動計画	
		4 CISO					C	D			部門活動計画	
		5 プロジェクトオーナー役員					C		D		部門活動計画	
	コーポレート	6 経営企画			C			D				中長期的な会社としての計画
		8 経理・財務										
		10 法務・知財										
		11 人事										
		12 広報										
		13 総務										
		7 品質保証										
	共通機能	9 調達										
		14 情報システム部門	責任者、リーダ							C,D		
	IT	15 セキュリティ部門	責任者、担当		C,D							
		16 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ					C	D			システム構築/運用計画
	業務	17 営業部門	責任者、担当		C	D						各業務部門の要望
		18 営業部門	責任者、担当		C	D						各業務部門の要望
		19 開発部門			C	D						各業務部門の要望
		20 生産部門			C	D						各業務部門の要望
		21 CS部門			C	D						各業務部門の要望
		22 企画部門			C	D						各業務部門の要望
		23 業務機能子会社	責任者、担当		C	D						各業務部門の要望
24 株主・投資家												
外部関係者	経営	25 官公庁										
		26 自治体										
		29 顧問弁護士										
	コーポレート	30 会計士										
		31 広告代理店	営業、責任者、担当									
		32 監査法人										
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当									

経営企画が経営とIT部門との橋渡ができていない

・情報システム部門と事業領域との認識の差異がある  
 →DX方針の展開が不足している  
 →各領域の壁が厚く全社的な取り組みの足並みがそろわない

不認識	知らない	
諮問	意見や見解を求めたい、専門的知識について教えを乞いたい、ルールや既定策定に向け意見を求めたい (プロジェクトを進めるうえで後々の問題発生を防ぐため)	拡張
難色	難色を示す/納得のいく説明を要する/苦言を呈する(反対勢力)	
中立	少なくとも反対しない	
支援型	(前向きに) 支援して欲しい	
指導	そのフェーズを主導してほしい	
抵抗		
不承知	難色を示す/納得のいく説明を要する/苦言を呈する	
不同意	難色を示す/納得のいく説明を要する/苦言を呈する	
未承諾	難色を示す/納得のいく説明を要する	
難色	難色を示す/納得のいく説明を要する/苦言を呈する(反対勢力)	
諮問		
有識者	専門的知識について教えを乞いたい	
知見者	専門的知識について教えを乞いたい	
外部相談役	専門的知識について教えを乞いたい なんか・・・役職みたい・・・	

# 本社IT視点の事例 その1(概要)

## ■プロジェクト概要

基幹システム更新プロジェクト

2000年前後に稼働したERP、CRM (SAP) を新バージョンに更改し、ITSMツールを新ツールに移行するプロジェクト

## ■目的

- 事業買収などにより、組織・業務・システムの重複が生まれ非効率化していた組織・業務プロセス改革を行う事
- 併せて、SAP ECC6.0をS/4 HANAに移行しシステム保守期限のリスク解消を行う事

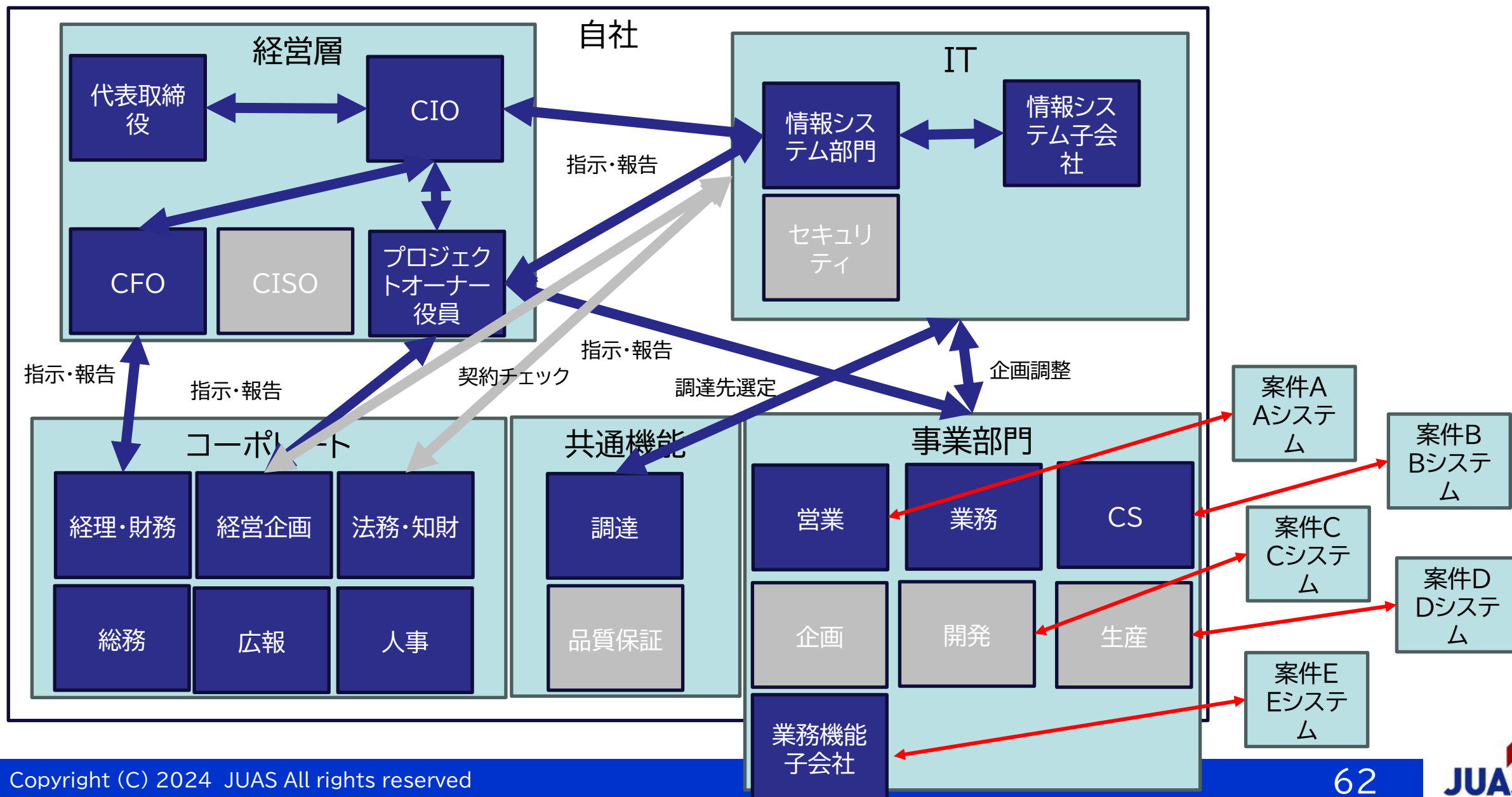
## 成果:

プログラム開始後、遅延や予算超過が発生し一部プロジェクトスコープを縮小して完了（部分的に活動継続）

## 問題点:

- 体制面
  - 対象業務領域が広範囲に渡り、業務プロセスオーナー/ 担当部門がプロジェクトリーダーとして推進する事を模索したが、CIO/ IT部門が中心となって推進する事となった
  - 社内で複数の利益創出施策が走っており、キーユーザーが重複し業務プロセス検討がリソース不足（質、量とも）に陥った
- 技術面
  - SAP S/4 HANAのリリースの都度、構成やライセンスの変更を要しツールの安定まで手戻りを強いられた
- 組織面
  - 並行して従業員削減なども行っており、業務プロセス実行前提が変わったり、参画工数が確保出来ないといった手戻り・遅延要素を生み出した
  - プロジェクト長期化に伴い、役員体制変更やキーメンバーの異動・退職などが発生しプロジェクト運営にも混乱、構築し直しを強いられた

# 本社IT視点の事例 その2 (関係図)



# 本社会社IT視点の事例 その2(関与度評価マトリクス)

ビジネスエコシステム メンバー 分類			関与度評価マトリクス						握りたい内容	ドキュメント	
大分類	中分類	小分類	不認識	諮問(仮)	抵抗	中立	支援型	指導			
事業会社	経営	1 代表取締役				C	D			役員レベルへの指導	
		2 CFO				C		D		投資許容度確認と経理業務オーナー	
		3 CIO						D	C		IT部門としてのリソース投入
		4 CISO									
		5 プロジェクトオーナー役員						C	D		業務オーナーとしてのプロジェクト主導
	コーポレート	6 経営企画	責任者				C	D			優先度調整
		8 経理・財務	責任者、リーダ				C		D		投資規模許容度と経理業務リード
		10 法務・知財	責任者	C			D				-
		11 人事	責任者				C/D				-
		12 広報	責任者	C			D				-
		13 総務	責任者	C			D				-
		共通機能	7 品質保証								
	9 調達		責任者	C			D				-
	IT	14 情報システム部門	責任者、リーダ					D	C		IT部門としてのリソース投入
		15 セキュリティ部門									
		16 情報システム子会社	責任者	C				D			依頼に基づいた情報提供
	業務	17 営業部門	責任者				C		D		業務オーナーとしてのプロジェクト参画
		18 業務部門	責任者				C		D		業務オーナーとしてのプロジェクト参画
		19 開発部門									
		20 生産部門									
		21 CS部門	責任者				C		D		業務オーナーとしてのプロジェクト参画
		22 企画部門									
		23 業務機能子会社		C			D				-
外部関係者	経営	24 株主・投資家									
		25 官公庁									
		26 自治体									
	コーポレート	29 顧問弁護士									
		30 会計士									
		31 広告代理店									
		32 監査法人		C			D				-
		33 経営コンサルタント									
	ITパートナー	34 システム現行運用・保守ベンダ	責任者、担当	C				D			依頼に基づいた情報提供
		35 IT・PMOコンサルタント	責任者、担当					D	C		ベンチマーク、社外事例の提供
		36 システム開発ベンダ	責任者、担当					C/D			次フェーズ以降の協力
	業務パートナー	37 アウトソーシングベンダ	責任者、担当	C				D			次フェーズ以降の協力
		38 業務コンサルタント									
		44 大学・研究機関									
		27 競合他社									
	バリューチェーン	27 業界団体									
39 ユーザ(サービス受益者)										-	
40 顧客(取引のある顧客)			C			D				-	
41 サプライヤー			C			D				-	
42 物流会社			C			D				-	
43 販売代理店			C			D				-	

# 子会社IT視点の事例 その1(概要)

## ■プロジェクト概要

- ・公共インフラ事業会社における、ある業務部門の基幹システム再開発プロジェクト。

## ■システム規模

- ・特大 **規模が大きく経営に影響するプロジェクト**

## ■経営的な背景

- ・外部要因(料金制度変更)によりIT投資額の抑制が必要となり、プロジェクトを分割することになった。

## ■システムの経緯と背景

- ・運開から約20年が経過しアーキテクチャが陳腐化している。
- ・度重なる機能追加によりシステムが複雑化している。
- ・上記2つの理由により、抜本的なシステム変更や環境変化への迅速な対応が困難な状況にある。

## ■必要性

- ・業務プロセス見直しや、デジタル技術を活用した自動化などによる業務効率化が必要。
- ・システム支援による現場判断の高度化が必要。
- ・法制度変更などに対応可能な変更容易性の確保が必要。
- ・将来の高度化に向けた機能の分離と拡張性の確保が必要。

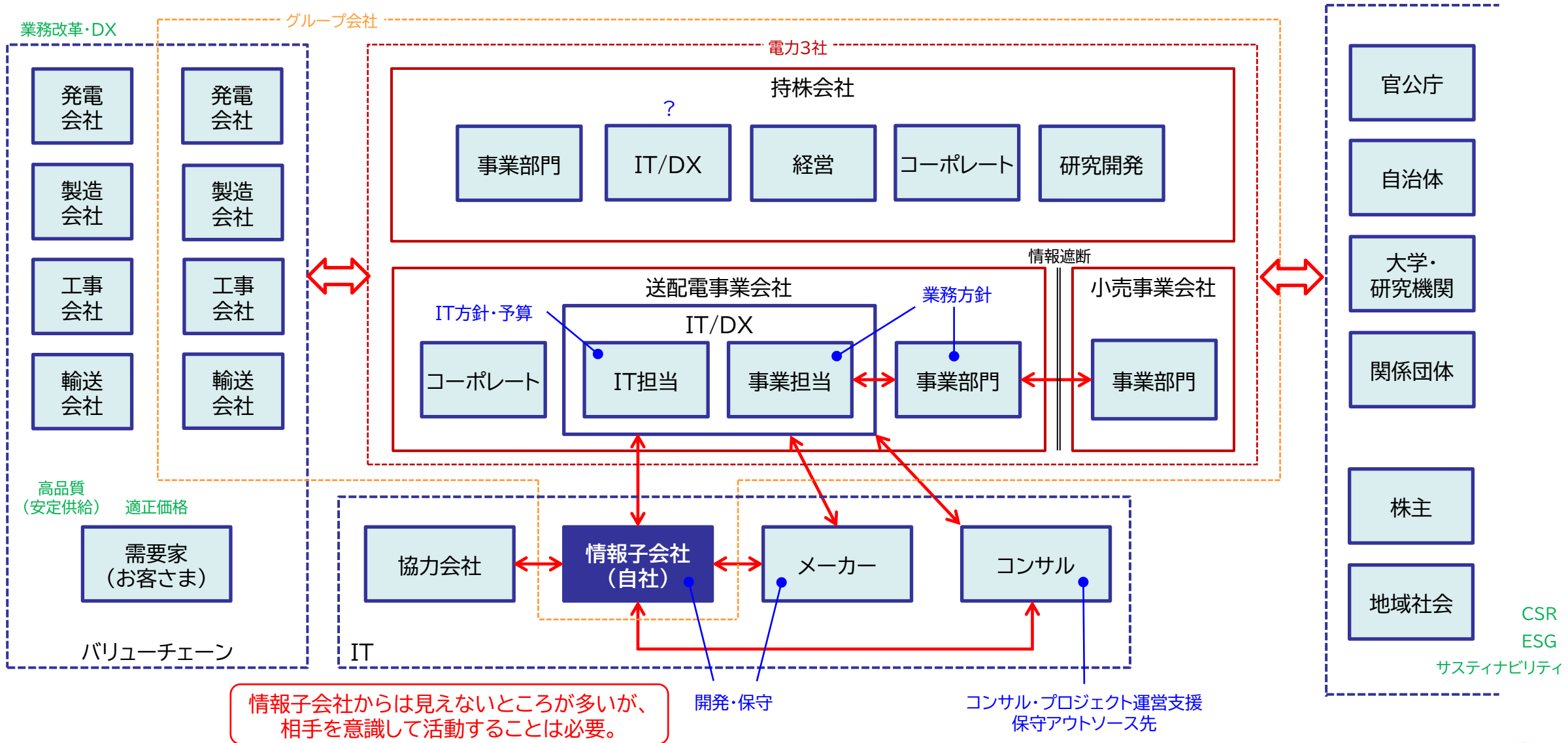
**システムが古くDX対応が困難なため最新化する**

## ■自社の立ち位置

- ・IT子会社で現行システムの開発と保守の経験があり、再開発も中核を担う。上流工程から参画している。



# 子会社IT視点の事例 その1(関係図)



# 子会社IT視点の事例 その1(関与度評価マトリクス)

フェーズ:テーマアップ・企画化(前半)

大分類	中分類	ビジネスエコシステムメンバー分類		関与度評価マトリクス						握りたい内容	ドキュメント
		小分類		不認識	諮問(仮)	抵抗	中立	支援型	指導		
事業会社	経営	1 代表取締役					CD			基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		2 CFO						CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		3 CIO						CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		4 CISO						CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		5 プロジェクトオーナー役員					C		D	基本方針	企画書サマリ(案)、補助資料
	コーポレート	6 経営企画						CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		8 経理・財務						CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		10 法務・知財						CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
		11 人事									
	共通機能	12 広報								経営に影響する規模なので オーナー役員の影響力を	
		13 総務									
	IT	7 品質保証									
		9 調達									
	業務	14 情報システム部門	責任者、リーダー						CD	基本方針	企画書(案)、企画書サマリ(案)、補助資料
		15 セキュリティ部門	責任者、担当					CD		基本方針への理解	企画書サマリ(案)
	業務	16 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ						CD	作業内容	仕様書、契約書
		17 営業部門	責任者、担当								
18 業務部門		責任者、担当						CD	基本方針 課題や要望	企画書(案)、企画書サマリ(案)、補助資料 ヒアリング結果	
19 開発部門											
20 生産部門											
21 CS部門											
22 企画部門											
23 業務機能子会社		責任者、担当							課題や要望	ヒアリング結果	
外部関係者	経営	24 株主・投資家									
		25 官公庁									
		26 自治体									
	コーポレート	29 顧問弁護士									
		30 会計士									
		31 広告代理店	営業、責任者、担当								
		32 監査法人									
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当								
	ITパートナー	34 システム現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当				CD			課題や要望	ヒアリング結果
		35 IT・PMOコンサルタント	営業、責任者、担当						CD	作業内容	仕様書、契約書
		36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当				CD			施策や提案	提案書、製品紹介
	業務パートナー	37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当				CD			施策や提案	提案書、製品紹介
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当				CD			施策や提案	提案書、製品紹介
	バリューチェーン	44 大学・研究機関									
		27 競合他社									
		27 業界団体									
		39 ユーザ(サービス受益者)									
40 顧客(取引のある顧客)		責任者、担当					CD		課題や要望	ヒアリング結果	
41 サプライヤー											
42 物流会社											
43 販売代理店											

# 子会社IT視点の事例 その2(概要)

## ■プロジェクト概要

- ・お客さまの情報を一元化するDBの構築と、それらを源泉とするCRMシステムの構築

## ■システム規模

- ・特大

## ■経営的な背景・必要性

- ・人口減による契約数の減少が見込まれる中、より顧客1人ひとりのニーズにあった商品・サービスの提供が求められる。
- ・契約情報、見込み客、会員サイト等様々な顧客情報があるが、顧客接点をそれぞれのシステムで管理しており、一元管理ができておらず、顧客のLTVを追うことができない。
- ・顧客のデータを蓄積し、お客様さま1人ひとりにあったレコメンド、商品開発に活かす。

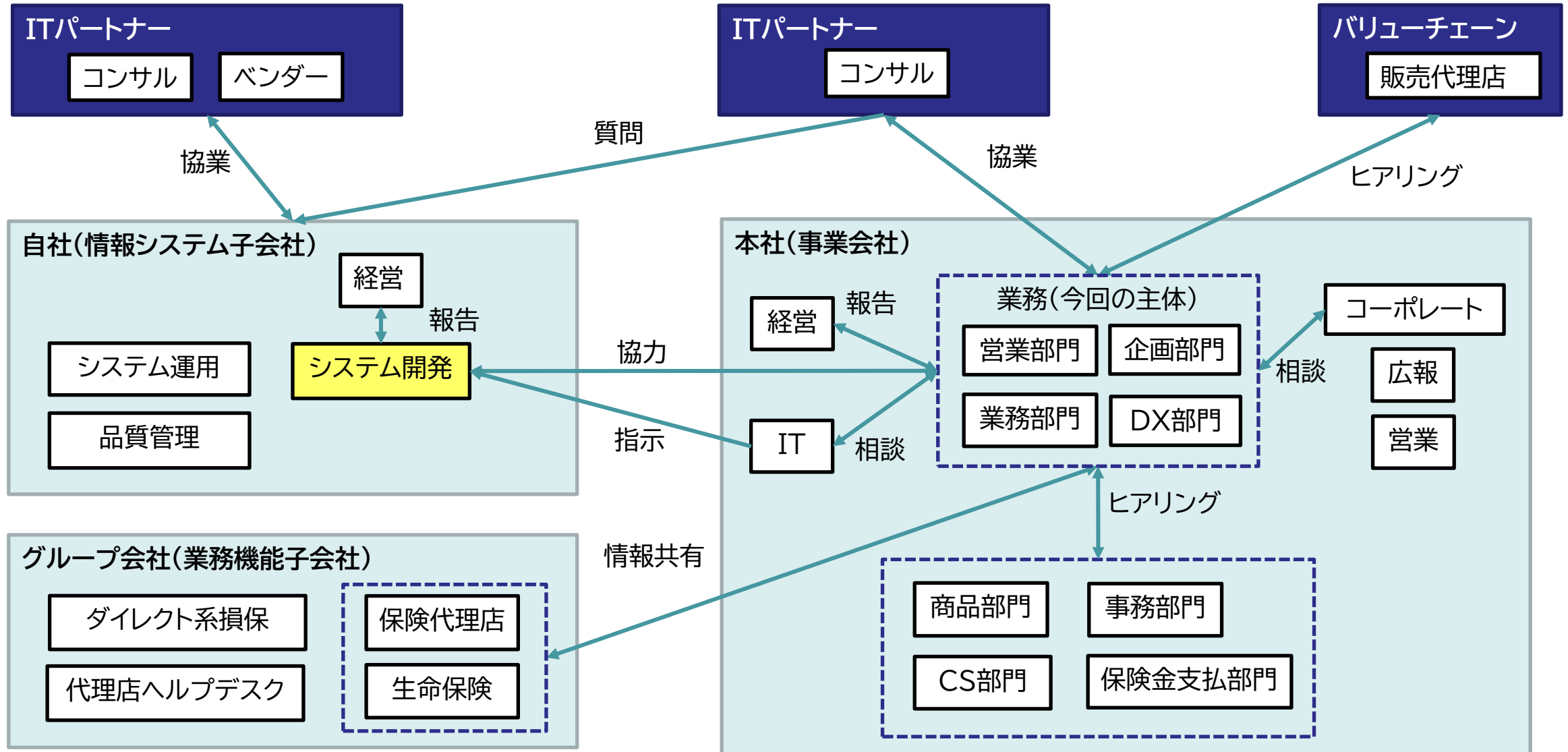
## ■自社の立ち位置

- ・IT子会社でシステム開発、保守、運用を行っている。
- 当プロジェクトではシステム開発の企画構想段階で、要求の把握、検討の大きな方向性、フィジビリティ確認等を実施。

## ■結果

- ・費用対効果が出ないことにより、開発着手しないこととなった。

# 子会社IT視点の事例 その2(関係図)



# 子会社IT視点の事例 その2(関与度評価マトリクス)

フェーズ:テーマアップ・企画化(前半)

大分類	中分類	ビジネスエコシステム メンバー 分類		関与度評価マトリクス						握りたい内容	ドキュメント	
		小分類		不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導			
事業会社	経営	1 代表取締役		C			D			検討方向への大まかな了承		
		2 CFO										
		3 CIO			C			D			検討方向への大まかな了承	
		4 CISO										
		5 プロジェクトオーナー役員						C,D			検討方向への大まかな了承	
	コーポレート	6 経営企画			C	D					検討方向への大まかな了承	
		8 経理・財務										
		10 法務・知財										
		11 人事										
		12 広報										
		13 総務										
	共通機能	7 品質保証										
		9 調達										
	IT	14 情報システム部門	責任者、リーダー			C,D					検討方針	
		15 セキュリティ部門	責任者、担当									
	業務	16 情報システム子会社	責任者、担当、主管ベンダ			C,D					検討方針、超概算コスト	
		17 営業部門	責任者、担当							C,D	大まかな進め方(当事者としてのファシリテ-	
		18 業務部門	責任者、担当	C	D						検討方針	
		19 開発部門										
		20 生産部門										
		21 CS部門		C	D						検討方針	
		22 企画部門						C,D			検討方針	
		23 業務機能子会社	責任者、担当			C,D					検討方針	
外部関係者	経営	24 株主・投資家										
		25 官公庁										
		26 自治体										
	コーポレート	29 顧問弁護士										
		30 会計士										
		31 広告代理店	営業、責任者、担当									
		32 監査法人										
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当									
	ITパートナー	34 システム現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当									
		35 IT・PMOコンサルタント	営業、責任者、担当							C,D	大まかな進め方(当事者としてのファシリテ-	
	業務パートナー	36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当									
		37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当									
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当									
		44 大学・研究機関										
		27 競合他社										
	バリューチェーン	27 業界団体										
		39 ユーザ(サービス受益者)										
40 顧客(取引のある顧客)												
41 サプライヤー												
42 物流会社												
43 販売代理店												

# 子会社IT視点の事例 その3(概要)

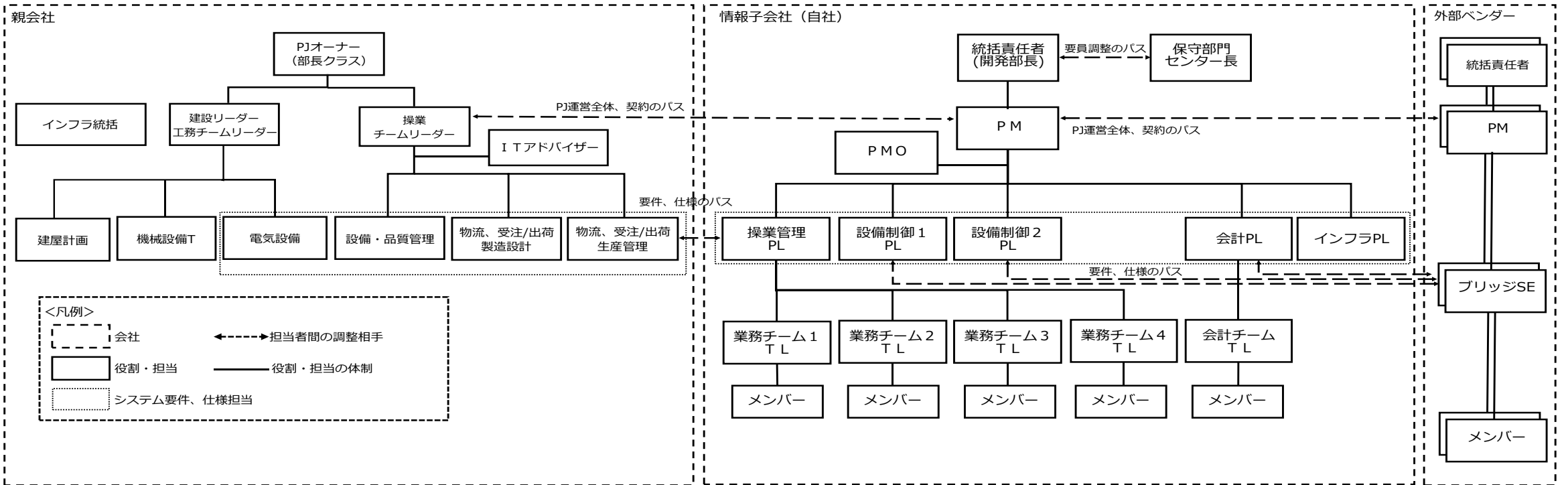
## ・親会社 生産設備新設・増強プロジェクト

### 背景、目的

鋼種XXの高受注環境への対応、〇〇鋼への市場参入を図るため、生産設備を新設、増強(生産能力アップ)。  
製造プロセスを見直し、製造コスト改善 および 棚卸資産圧縮を図る。

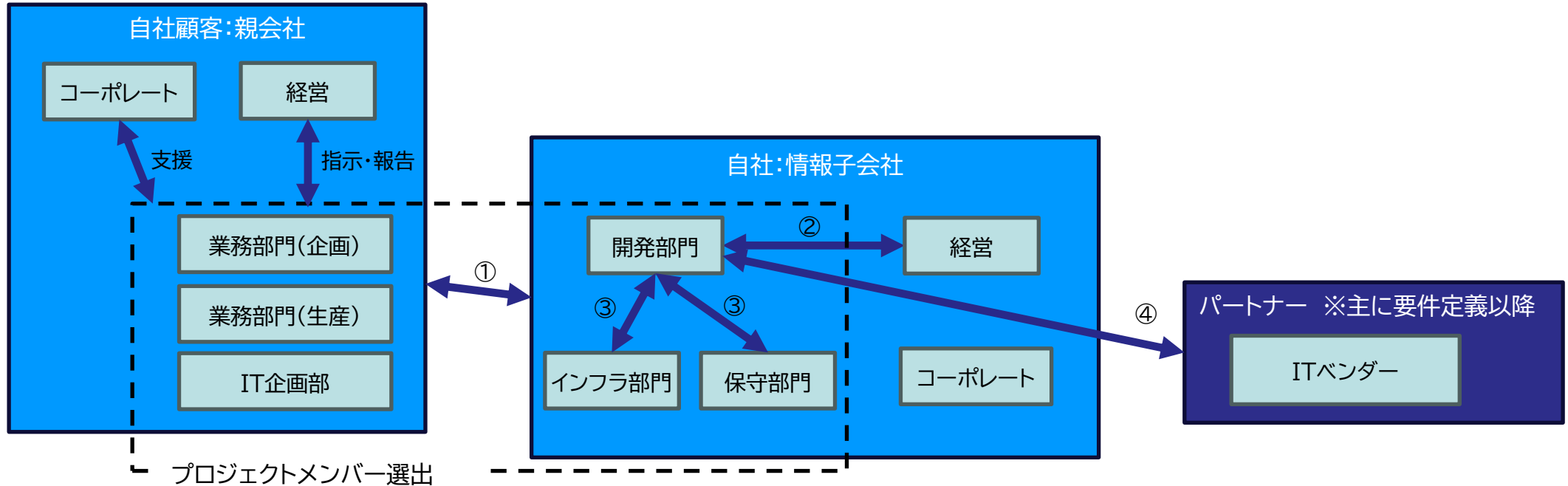
➡ 情報システム部門として、以下を担当

- ① 操業管理システム構築 (製造設計、プロセス設計、操業計画、実績管理、収支管理...) ※主に既存システム改修
- ② 設備制御システム構築 (設備制御指示、現物状況把握、実績収集...) ※新規スクラッチ開発
- ③ ネットワークインフラ整備



# 子会社IT視点の事例 その3(関係図)

## プロジェクト企画の推進フェーズ



矢印	方向	ドキュメント	補足
①	親会社→自社	親会社内 企画書	これを基に親会社と協働でシステム企画書を作成
①	自社→親会社	システム企画書	親会社と協働プロジェクトで作成
②	自社:開発部門→自社:経営	プロジェクト概要書	システム企画完了後、次フェーズ以降の社内決裁に使用
③	自社:開発部門→自社:保守部門、インフラ部門	プロジェクト計画書	要件定義開始時
④	自社:開発部門→パートナー	発注条件書	要件定義開始前の契約時
		プロジェクト計画書	要件定義開始時
④	パートナー→自社:開発部門	見積書、サービス仕様書	要件定義開始前の契約時

次フェーズ(要件定義)以降の  
関係性

# 子会社IT視点の事例 その3(関与度評価マトリクス)

(1)テーマアップ・企画化(前半)

大分類	中分類	ビジネスシステム メンバー 分類		関与度評価マトリクス						備考
		小分類	不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導	担いたい内容	
事業会社	経営	1 代表取締役	C			D			経営戦略の整合、方向性の 大まかな了承	
		2 CFO	C	D					投資規模の承認	
		3 CIO	C	D					IT部門の注力度、方向性の 大まかな了承	
		4 CISO	C	D					セキュリティ懸念	
		5 プロジェクトオーナー役員						C,D	プロジェクト情報 (方針含む)	
	コーポレート	6 経営企画		C,D					経営戦略との整合	
		8 経理・財務		C,D					投資規模の承認	
		10 法務・知財							-	
		11 人事							-	
		12 広報							-	
	共通機能	7 品質保証							-	
		9 調達							-	
		14 情報システム部門	責任者、リーダ	C	D				IT部門の注力度	
		15 セキュリティ部門	責任者、担当						セキュリティ懸念	
16 情報システム子会社		責任者、担当、主管	C	D				IT部門の注力度	このタイミングでは、情報システ ム子会社へ知らされていない	
業務		17 営業部門	責任者、担当	C			D		プロジェクト情報 (方針含む)	
		18 業務部門	責任者、担当	C			D		プロジェクト情報 (方針含む)	
		19 開発部門	責任者、担当	C			D		プロジェクト情報 (方針含む)	
		20 生産部門	責任者、担当			C	D		プロジェクト情報 (方針含む)	
		21 CS部門	責任者、担当	C			D		プロジェクト情報 (方針含む)	
	22 企画部門	責任者、担当					C,D	プロジェクト情報 (方針含む)		
	23 業務機能子会社	責任者、担当	C,D					-		
	24 株主・投資家							-		
外部関係者	経営	25 官公庁						法令関連の確認		
		26 自治体		C,D				法令関連の確認		
	コーポレート	29 顧問弁護士						反対されない事		
		30 会計士						反対されない事		
		31 広告代理店	営業、責任者、担当					反対されない事		
	ITパートナー	32 監査法人	営業、責任者、担当					反対されない事		
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当					経営戦略との整合		
		34 システム現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当					-		
		35 IT-PMOコンサルタント	営業、責任者、担当					-		
		36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当					-		
	業務パートナー	37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当					-		
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当					-		
		44 大学・研究機関	営業、責任者、担当					-		
		27 株式会社		C,D				-		
バリューチェーン	27 業界団体		C,D				-			
	39 ユーザ(サービス受益者)						-			
	40 顧客(取引のある顧客)						-			
	41 サプライヤー						-			
42 物流会社						-				
43 販売代理店						-				

(2)テーマアップ・企画化(後半)

大分類	中分類	ビジネスシステム メンバー 分類		関与度評価マトリクス						備考
		小分類	不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導	担いたい内容	
事業会社	経営	1 代表取締役							企業提案の承認	
		2 CFO							企業提案の承認	
		3 CIO					C	D		IT部門の注力度、対応方針、案件優先 度
		4 CISO					C	D		企業提案の承認
		5 プロジェクトオーナー役員							C,D	プロジェクト情報 (方針含む)
	コーポレート	6 経営企画							経営戦略の整合	
		8 経理・財務		C				D		プロジェクト情報 (方針含む)
		10 法務・知財		C						契約や知財確認
		11 人事		C						体制構築への協力
		12 広報								-
	共通機能	7 品質保証						C,D		標準制定への協力
		9 調達						C,D		購買の協力
		14 情報システム部門	責任者、リーダ		C			D		対応方針、リソース確保、案件優先 度、組織見直し、大日程スケジュール
		15 セキュリティ部門	責任者、担当							セキュリティ懸念
業務	16 情報システム子会社	責任者、担当、主管	C				D		リソース確保	
	17 営業部門	責任者、担当					C,D		提案内容と体制構築	
	18 業務部門	責任者、担当					C,D		提案内容と体制構築	
	19 開発部門	責任者、担当					C,D		提案内容と体制構築	
	20 生産部門	責任者、担当					C	D	提案内容と体制構築	
	21 CS部門	責任者、担当					D		提案内容と体制構築	
	22 企画部門	責任者、担当	C					C,D	提案内容と体制構築	
	23 業務機能子会社	責任者、担当					D		次フェーズ以降の協力	
外部関係者	経営	24 株主・投資家						-		
		25 官公庁						C,D	法令関連の確認	
	コーポレート	26 自治体						C,D	法令関連の確認	
		29 顧問弁護士							反対されない事	
		30 会計士							反対されない事	
	ITパートナー	31 広告代理店	営業、責任者、担当						反対されない事	
		32 監査法人	営業、責任者、担当						反対されない事	
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当						経営戦略との整合	
		34 システム現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当						-	
		35 IT-PMOコンサルタント	営業、責任者、担当						-	
	業務パートナー	36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当						-	
		37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当						-	
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当						-	
		44 大学・研究機関	営業、責任者、担当						-	
バリューチェーン	27 株式会社		C,D					-		
	27 業界団体		C,D					-		
	39 ユーザ(サービス受益者)							-		
	40 顧客(取引のある顧客)							-		
41 サプライヤー							-			
42 物流会社							-			
43 販売代理店							-			

## (3)プロジェクト企画の推進

大分類	中分類	ビジネスシステム メンバー 分類		関与度評価マトリクス						備考
		小分類	不認識	諮問	難色	中立	支援型	指導	担いたい内容	
事業会社	経営	1 代表取締役						C	D	企業への支援
		2 CFO						C	D	企業への支援
		3 CIO						C	D	IT部門の注力度、対応内容、案件優先 度
		4 CISO						C	D	企業への支援
		5 プロジェクトオーナー役員							C,D	プロジェクトオーナーとしての企業推進
	コーポレート	6 経営企画						C	D	企業への支援
		8 経理・財務						C	D	企業への支援
		10 法務・知財						C	D	企業への支援
		11 人事						C,D		体制構築への協力
		12 広報								-
	共通機能	7 品質保証						C	D	企業への支援
		9 調達						C	D	企業への支援
		14 情報システム部門	責任者、リーダ					C	D	対応内容、継続的なリソース確保、案件優先 度、組織見直し、大日程スケジュール
		15 セキュリティ部門	責任者、担当							継続的なリソース確保
業務	16 情報システム子会社	責任者、担当、主管					C	D	継続的なリソース確保	
	17 営業部門	責任者、担当					C,D		企業への支援	
	18 業務部門	責任者、担当					C	D	企業への支援	
	19 開発部門	責任者、担当					C,D		企業への支援	
	20 生産部門	責任者、担当					C	D	企業への支援	
	21 CS部門	責任者、担当					C,D		企業への支援	
	22 企画部門	責任者、担当						C,D	プロジェクトオーナー部門としての企業推進	
	23 業務機能子会社	責任者、担当					C	D	企業への支援	
外部関係者	経営	24 株主・投資家							-	
		25 官公庁						C,D	法令関連の確認	
	コーポレート	26 自治体						C,D	法令関連の確認	
		29 顧問弁護士							必要な時の支援	
		30 会計士							必要な時の支援	
	ITパートナー	31 広告代理店	営業、責任者、担当						必要な時の支援	
		32 監査法人	営業、責任者、担当						必要な時の支援	
		33 経営コンサルタント	営業、責任者、担当						企業への支援	
		34 システム現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当						C,D	継続的なリソース確保
		35 IT-PMOコンサルタント	営業、責任者、担当							継続的なリソース確保
	業務パートナー	36 システム開発ベンダ	営業、責任者、担当						C,D	継続的なリソース確保
		37 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当							継続的なリソース確保
		38 業務コンサルタント	営業、責任者、担当							継続的なリソース確保
		44 大学・研究機関	営業、責任者、担当							継続的なリソース確保
バリューチェーン	27 株式会社		C,D						-	
	27 業界団体		C,D						-	
	39 ユーザ(サービス受益者)								企業への支援	
	40 顧客(取引のある顧客)								企業への理解、フォト等への参画	
41 サプライヤー								企業への理解、フォト等への参画		
42 物流会社								企業への理解、フォト等への参画		
43 販売代理店								企業への理解、フォト等への参画		



---

2023年度 ビジネスリレーションシップ研究会  
分科会C

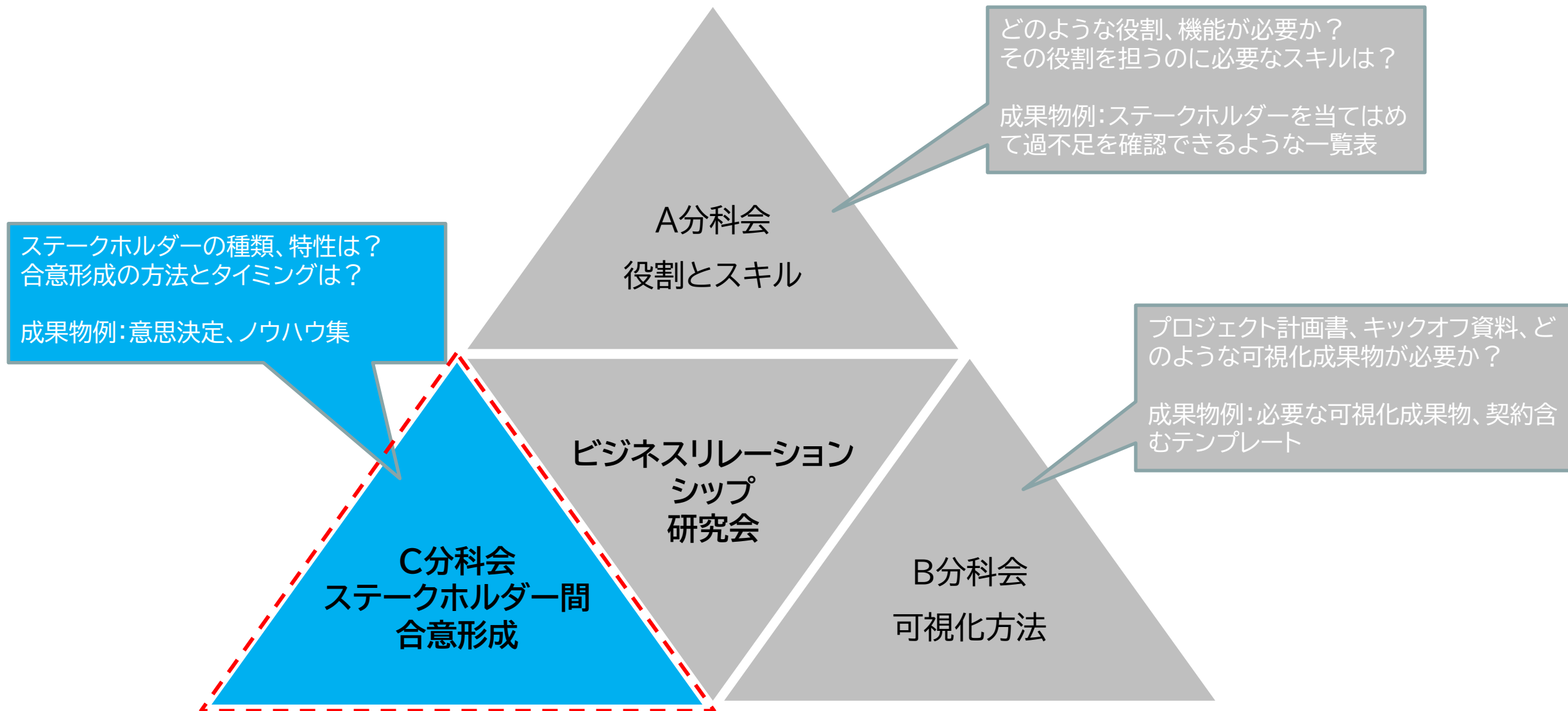
# 超上流工程におけるステークホルダー間合意形成

2024年4月

---

分科会C

# 2023年度ビジネスリレーションシップ研究会分科会活動



# 研究方針

ステークホルダー間合意形成について、プロジェクトによりステークホルダー、合意の種類、タイミングはそれぞれ異なる。そのため、事例から画一的なとりまとめを行うと合意形成における真の着目点がぼやけてしまうと考え以下の方針とした。

①ステークホルダとステークホルダ間の合意について整理を行う

②ステークホルダ間の事例を収集する

③それぞれの事例から、勘所を抽出する

## 1. ステークホルダー一覧

2. ステークホルダー整理

3. 合意形成マッピング

4. 合意形成のプロセスと課題

5. 合意形成の勘所

6. 申し送り事項

# ステークホルダー一覧

当研究会で扱う、ステークホルダーについては、他分科会と共通認識ができるよう下記一覧の29種類に定義した。

大分類	中分類	小分類	大分類	中分類	小分類		
事業会社	経営	1 代表取締役	外部関係者	経営	18 株主・投資家		
		2 CxO			19 官公庁・業界団体		
		3 経営企画			20 経営コンサルタント	営業、責任者、担当	
		4 プロジェクトオーナー役員		コーポレート	21 顧問弁護士		
	コーポレート	5 品質保証			22 会計士		
		6 経理・財務		23 広告代理店	営業、責任者、担当		
		7 調達		IT	24 現行運用・保守ベンダ	営業、責任者、担当	
		8 法務			25 IT・PMOコンサルタント	営業、責任者、担当	
		9 人事			26 開発ベンダ	営業、責任者、担当	
		10 広報		業務	27 アウトソーシングベンダ	営業、責任者、担当	
	IT	11 情報システム部門			責任者、リーダー	28 業務コンサルタント	営業、責任者、担当
		12 セキュリティ部門			責任者、担当	29 ユーザ(サービス受益者)	
		13 情報システム子会社		責任者、担当、主管ベンダ			
	業務	14 営業部門		責任者、担当			
		15 業務部門		責任者、担当			
		16 業務機能子会社		責任者、担当			
		17 ユーザ					

# 分科会C アジェンダ

---

1. ステークホルダー一覧

## 2. ステークホルダー整理

3. 合意形成マッピング

4. 合意形成のプロセスと課題

5. 合意形成の勘所

6. 申し送り事項

# ステークホルダー整理(関心-権限)

権限 強

ニーズを満たすべき層(主要なステークホルダー)

品質保証部門

経理・財務部門

調達部門

株主・投資家

営業部門

セキュリティ部門

重要な層(重要なステークホルダー)

代表取締役

CxO

プロジェクトオーナー  
役員

経営企画

業務部門

情報システム部門

業務コンサルタント

関心 弱

重要でない層  
(主要でないステークホルダー)

法務部門

人事部門

広報部門

会計士

経営コンサルタント

顧問弁護士

官公庁・業界団体

広告代理店

関心 強

ユーザー

業務機能子会社

IT・PMOコンサル  
タント

情報システム子会社

現行運用・保守バンダー

開発バンダー

アウトソーシングバンダー

ユーザー(サービス受  
益者)

気を配るべき層(意義のあるステークホルダー)

権限 弱

1. ステークホルダー一覧

2. ステークホルダー整理

## 3. 合意形成マッピング

4. 合意形成のプロセスと課題

5. 合意形成の勘所

6. 申し送り事項



# 合意形成マッピング



		To		事業会社														外部関係者															
From		中分類		経営				コーポレート				IT			業務			経営		コーポレート		IT		業務									
大分類	中分類	小分類	代表取締役	CxO	経営企画	プロジェクトオーナー役員	品質保証	経理・財務	調達	法務	人事	広報	情報システム部門	セキュリティ部門	情報システム子会社	営業部門	業務部門	業務支援子会社	ユーザ	株主・投資家	買収・兼併	経営コンサルタント	税理士	会計士	広告代理店	現行運用・保守ベンダ	IT-PMO	開発ベンダ	ソフトウェアベンダ	業務コンサルタント	ユーザ (サービス提供者)		
事業会社	経営	代表取締役	■																														
		CxO		■																													
		経営企画			■																												
		プロジェクトオーナー役員				■																											
	コーポレート	品質保証					■																										
		経理・財務						■																									
		調達							■																								
		法務								■																							
	IT	情報システム部門												■																			
		セキュリティ部門													■																		
		情報システム子会社														■																	
		ユーザ																															
	業務	営業部門															■																
		業務部門																■															
業務支援子会社																		■															
ユーザ																																	
外部関係者	経営	株主・投資家																															
		買収・兼併																															
		経営コンサルタント																															
	コーポレート	税理士																															
		会計士																															
		広告代理店																															
	IT	現行運用・保守ベンダ																															
		IT-PMO																															
		開発ベンダ																															
	業務	ソフトウェアベンダ																															
		業務コンサルタント																															
		ユーザ (サービス提供者)																															

縦に発信側ステークホルダー、横に受信側ステークホルダーを配置し、ステークホルダー一覧で定義した29種類のステークホルダーについて、合意形成の有無を可視化するためのワークシートを定義した。

# 合意形成マッピング 活用法

## <合意形成マッピングの期待>

それぞれのステークホルダー間の合意形成(セル)に



… 「合意が必ずある」




… 「場合によってある(ある場合もある)」



… 「ほとんどない」

に色分けし、合意形成の傾向分析や、合意経験の少ない方に参考となるチェックシートとして、仕上げる

プロジェクトの内容や、置かれた状況によってステークホルダー間合意形成はさまざまである。

合意形成マッピングを汎用的、画一的にまとめると、ほとんどが  になってしまう。よって、それぞれの事例を深掘りする際の可視化フォーマットとして活用し、傾向を見極める。

# 合意形成マッピング 工程別

縦軸に時系列イベント

時系列イベント			ステークホルダー																															
			事業会社								外部関係者																							
			経営		コーポレート		IT		業務		経営		コーポレート		IT		業務																	
			代表取締役	CxO	経営企画	役員	品質保証	経理・財務	調達	法務	人事	広報	PM	PMO	情報システム部	情報システム子会社	ゼネライ	PM	PMO	営業部門	業務部門	業務機能子会社	株主・投資家	官公庁・業界団体	顧問弁護士	経営コンサルタント	顧問弁護士	会計士	広告代理店	現行運用・保守ベンダ	IT・PMO	開発ベンダ	主要ツール	サポートツール
大分類	中分類	合意形成内容																																
経営戦略	予算説明																																	
	プロジェクト化																																	
	プロジェクト化(手配)	子会社との支援委託発注																																
企画構想 ph1: スコープ明確化	プロジェクト体制構築																																	
	プロジェクトキックオフ																																	
	定例進捗会議	作業進捗、課題対応方針																																
	システム化方針レビュー①	品質保証部門との下ネゴ																																
	システム化方針レビュー②	経営企画部門との正式合意																																
?	RFI発信会	RFI発信																																
	?	PKG製品売り込み																																
	記者会見	PKG活用の公言																																
	経営会議	公言内容に基づく経営指示																																
	プロジェクト進捗定例報告会	経営指示のPJ内展開																																
企画構想 ph2: システム概要明確化 ph3: 費用対効果 ph4: PJ計画書作成	システム方針再検討	RFP発信																																
	プロジェクトキックオフ																																	
	定例進捗会議	作業進捗、課題対応方針																																
	企画構想書事前確認	関係者との下ネゴ																																
	計画レビュー①	品質保証部門との下ネゴ																																
	計画レビュー②	経営企画部門との正式合意																																
	RFP発信会	サポートツール系のRFP発信																																

さらに、合意形成の発生タイミング(工程)を考慮し、縦軸に工程を配置する。  
合意の発信側、受信側で配置する記号を変えて、可視化する

# 分科会C アジェンダ

---

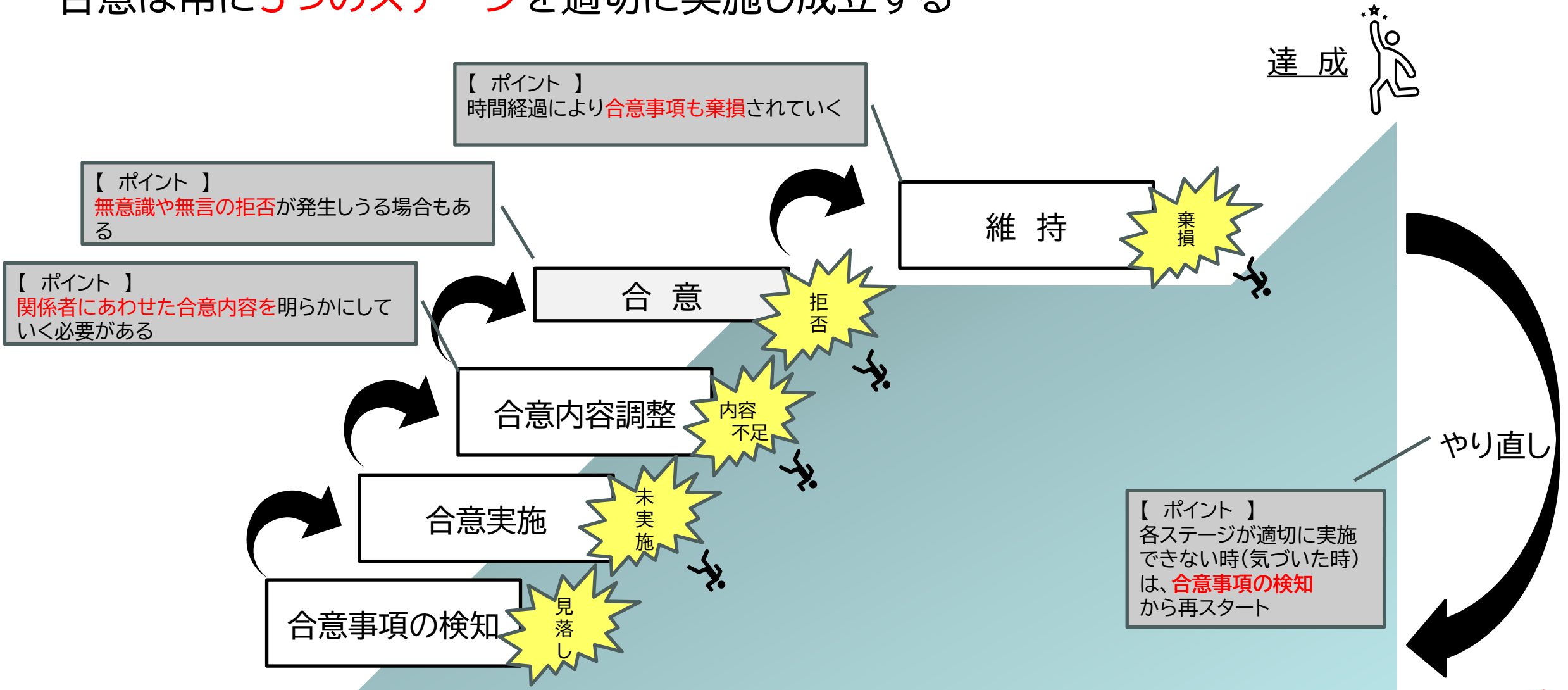
1. ステークホルダー一覧
2. ステークホルダー整理
3. 合意形成マッピング

## 4. 合意形成のプロセスと課題

5. 合意形成の勘所
6. 申し送り事項

# 合意形成のプロセス

合意は常に**5つのステージ**を適切に実施し成立する

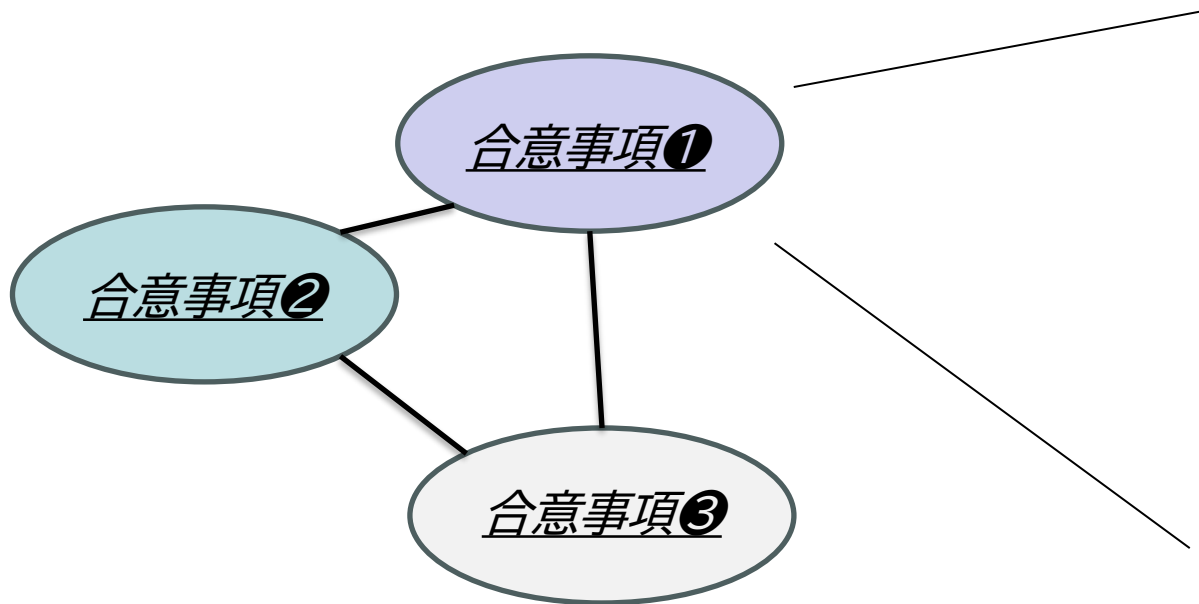


# 合意の特性(1/3)

合意事項の関係性も踏まえて検討していくことが重要である。

合意事項には**相関関係性**がある

合意事項も複数の合意形成で形成されており、**階層構造**が存在する。



## 合意事項①

合意事項①-1

合意事項①-2

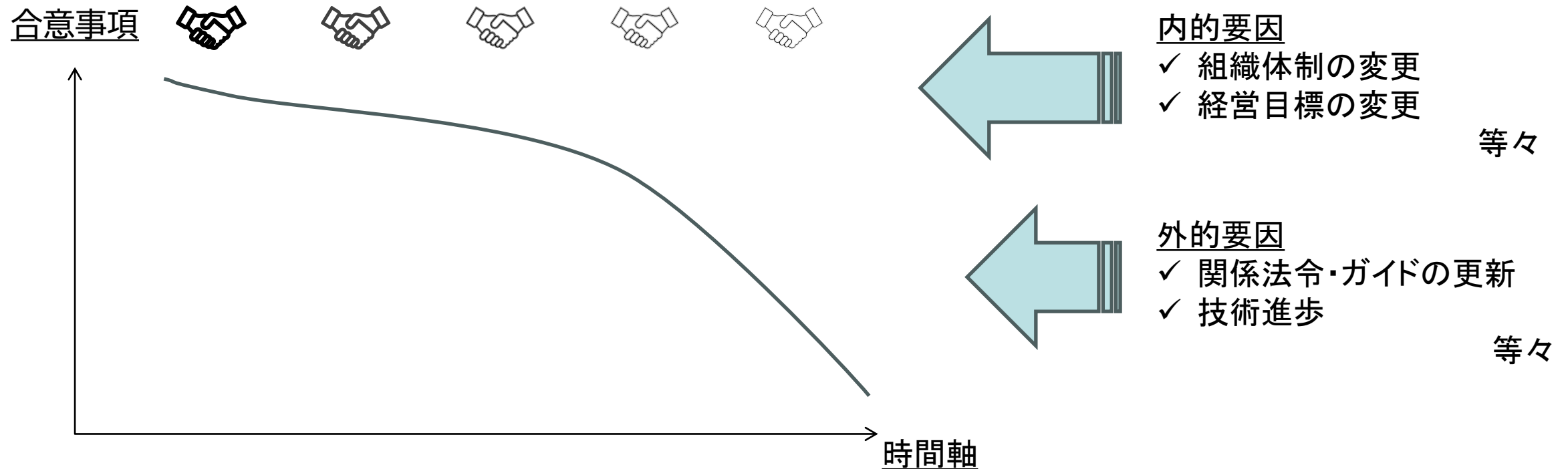
合意事項①-2-1

合意事項①-2-2

合意事項①-3

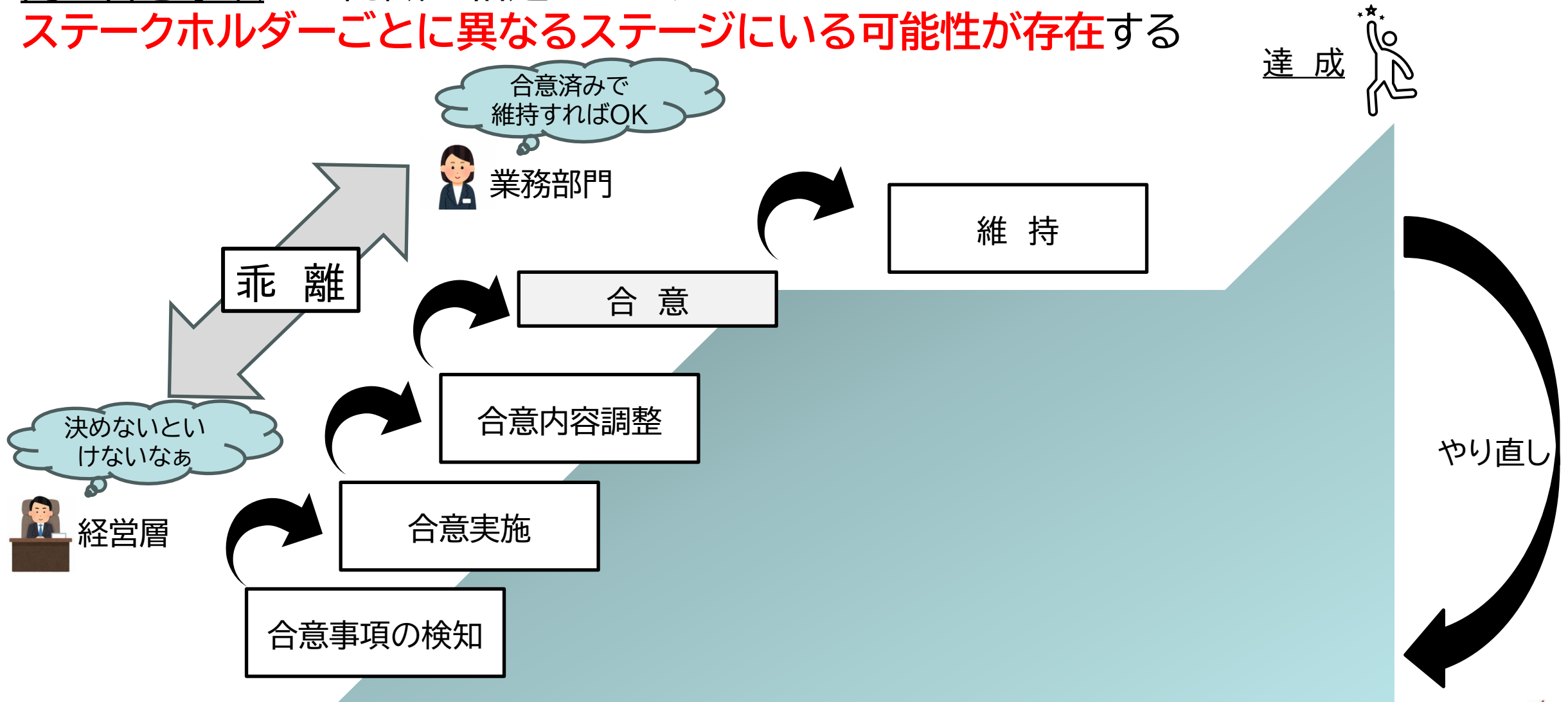
# 合意の特性(2/3)

合意事項は時間経過とともに徐々に棄損していく



# 合意の特性(3/3)

同じ合意事項でも認識の相違により、  
ステークホルダーごとに異なるステージにいる可能性が存在する





# 分科会C アジェンダ

---

1. ステークホルダー一覧
2. ステークホルダー整理
3. 合意形成マッピング
4. 合意形成のプロセスと課題

## 5. 合意形成の勘所

6. 申し送り事項

# 合意形成の勘所

合意の各ステージで発生する事例を取り上げる

5.1 合意を維持する事例

5.2 合意を維持できず棄損される事例

5.3 あいまいな合意の事例①(現行踏襲)

5.4 あいまいな合意の事例② (アジャイル暗黙の認識)

達成



維持

棄損

合意

拒否

合意内容調整

内容不足

合意実施

未実施

合意事項の検知

見落とし

やり直し

---

## 5.1 合意を維持する事例 (交代する経営層に繰り返し合意形成)

# 5.1.1 合意形成マッピング

大きな業務改革を伴うプロジェクトの場合、経営層/業務部門/プロジェクト推進部門間の合意形成が重要となる。かつ人事異動の頻度が高い会社も多く、下記ステークホルダー間では慎重な合意形成が必要となる。

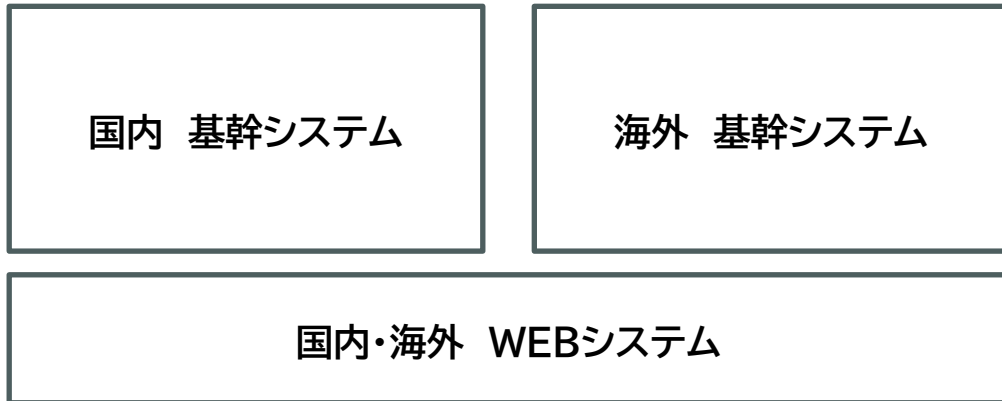
To

From		事業会社														外部関係者											
大分類	中分類	小分類	経営				コーポレート				IT			業務			経営		コーポレート		IT		業務				
			代表取締役	CxO	経営企画	プロジェクトオーナー役員	品質保証	経理・財務	調達	法務	人事	広報	情報システム部門	セキュリティ部門	情報システム子会社	営業部門	業務部門	業務推進子会社	ユーザ	株主・投資家 E-投資 E-調達	経営 E-調達 E-投資 E-運用	コーポレート E-調達 E-投資 E-運用	IT E-調達 E-投資 E-運用	業務 E-調達 E-投資 E-運用			
事業会社	経営	代表取締役	■																								
		CxO		■																							
		経営企画			■																						
		プロジェクトオーナー役員				■																					
	コーポレート	品質保証					■																				
		経理・財務						■																			
		調達							■																		
		法務								■																	
	IT	情報システム部門									■																
		セキュリティ部門										■															
		情報システム子会社											■														
	業務	営業部門													■												
		業務部門														■											
		業務推進子会社															■										
ユーザ																	■										
外部関係者	経営	株主・投資家																		■							
		E-調達 E-投資 E-運用																				■					
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																					■				
	コーポレート	経営 E-調達 E-投資 E-運用																						■			
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																							■		
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																								■	
	IT	経営 E-調達 E-投資 E-運用																									■
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																									■
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																									■
	業務	経営 E-調達 E-投資 E-運用																									■
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																									■
		経営 E-調達 E-投資 E-運用																									■

## 5.1.2 プロジェクトの発足

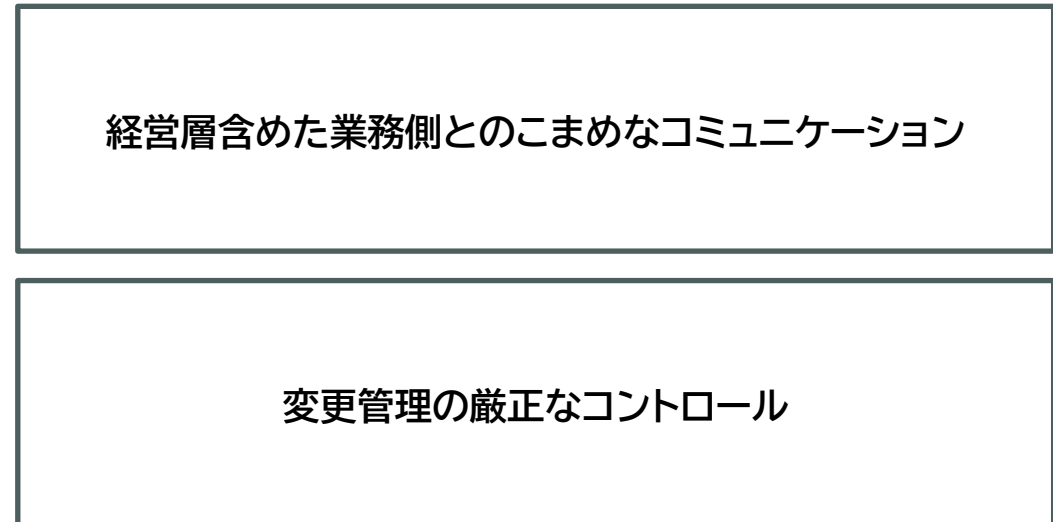
- ・グループ会社の基幹システム×2(国内・海外)+WEBシステム×1(国内&海外)をEOSを契機に刷新するプロジェクトが発足
- ・業務側の改革に対するコミットメントが非常に重要。特に経営層含めた上位レベル。しかし年度末付近に経営層の異動がある
- ・さらにこのような案件は要件変更が多発することが予想される。変更管理が非常に重要であり、どのように変更管理をコントロールするかが  
    キーポイントとなる

### プロジェクトの全体



大きな業務改革を伴う  
大規模プロジェクト

### 大事にすること



## 5.1.3 計画の策定

- ・上記課題を解決するためにプロジェクト発足時に経営層を巻き込んだかなり重厚(四半期+フェーズ転換時)なコミュニケーション計画を立てる

### コミュニケーション計画(海外の例)

No.	会議名	議題
1	ステアリングコミッティ (四半期ごとには必ず実施、ほかは都度)	プロジェクトにおける重要課題の意思決定を行う。 ・方式方針決定・全体スケジュールの変更・全体費用の超過・コンセプトキープ
2	フェーズごとの確認会議	フェーズ計画内容の確認と承認を行う。
3	週次進捗会議	各チーム(アプリ/基盤/業務)の進捗状況の報告と確認を行う。
4	月次進捗会議	プロジェクトオーナーへのプロジェクト進捗状況の報告と確認を行う。 ※他並行に実施するプロジェクトと合同開催
5	システム会社週報会議	アプリ/インフラのWBSレベルの進捗確認/課題確認/対応策確認を行う。
6	課題確認会議(内際)	課題のステータスと対応ステップの確認を行う。
7	基幹との課題確認会議(内)	WEBと基幹を連携する上で発生する課題の確認/対応策検討を行う。
8	基幹との課題確認会議(際)	WEBと基幹を連携する上で発生する課題の確認/対応策検討を行う。
9	リスク洗出し会議	リスクの洗出しと対応の確認を行う。
11	業務要件定義会議(内際)	業務要件を確定するための検討会議を行う。
12	業務要件定義会議(内)	業務要件を確定するための検討会議を行う。
13	業務要件定義会議(際)	業務要件を確定するための検討会議を行う。
14	IT基盤方式検討会議	IT基盤方式検討会議を行う。

経営陣も参加する会議体

# 5.1.4 実際の会議体

実際に経営層を含めた会議体をプロジェクト期間中しつこく実施してきた

①2015.4.2    ②8.5    ③11.19    ④2016.08.10    ⑤11.02    ⑥2017.3.8    ⑥5.17    ⑦9.19

<p><b>システム検討委員会①</b></p> <p>目的:企画フェーズにおけるトップ間での意識合わせ</p> <p>A社:システム部門 取締役、担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>営業部門 部長、リーダー</p> <p>B社(グループ会社、営業):社長、担当役員、部長、課長</p>	<p><b>システム検討委員会②</b></p> <p>目的:企画フェーズにおけるトップ間での意識合わせ</p> <p>A社:システム部門 取締役、担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>営業部門 部長、リーダー</p> <p>B社(グループ会社、営業):社長、担当役員、部長、課長</p>	<p><b>分計終了ステコミ</b></p> <p>目的:分計Phにおける課題整理・認識合わせ</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p>	<p><b>開発フェーズ進捗報告①</b></p> <p>目的:開発Phにおける課題整理・認識合わせ</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p>	<p><b>コミュニケーション会①</b></p> <p>目的:システム会社も含めた認識合わせの場</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p> <p>システム会社:役員他</p>	<p><b>コミュニケーション会②</b></p> <p>目的:システム会社も含めた認識合わせの場</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p> <p>システム会社:役員他</p>	<p><b>開発フェーズ進捗報告②</b></p> <p>目的:開発Phにおける課題整理・認識合わせ</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p>	<p><b>テクニカルリリース承認</b></p> <p>目的:テクニカルリリースの承認</p> <p>A社:システム部門 取締役、担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>営業部門 部長、リーダー</p> <p>B社(グループ会社、営業):社長、担当役員、部長、課長</p>
--	--	---	--	---	---	--	--

⑧9.22    ⑨10.20    ⑩11.30    ⑪12.22    ⑫2018.1.25    ⑬2.05    ⑭2.28

<p><b>稼働承認会議①</b></p> <p>目的:Xシステムの稼働承認</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p> <p>システム会社:役員他</p>	<p><b>稼働承認会議②</b></p> <p>目的:Yシステムの稼働承認</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p> <p>システム会社:役員他</p>	<p><b>システムテスト報告</b></p> <p>目的:STにおける課題報告と認識合わせ</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p>	<p><b>変更管理承認会議</b></p> <p>目的:変更管理の整理と認識合わせ</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p> <p>システム会社:役員他</p>	<p><b>稼働後報告①</b></p> <p>目的:X/Yシステムの稼働後の障害状況報告</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p>	<p><b>稼働承認会議③</b></p> <p>目的:Zシステムの稼働承認</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p> <p>システム会社:役員他</p>	<p><b>稼働後報告②</b></p> <p>目的:Zシステムの稼働後の障害状況報告</p> <p>A社:システム部門 担当部署の部長、リーダー、担当</p> <p>B社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長</p> <p>C社(グループ会社、営業):担当役員、部長、課長、担当</p>
--	--	--	--	---	--	---

## 5.1.5 勘所(プロジェクトの結果)

・前述の会議体を実施した結果、プロジェクトは無事にシステム稼働した

### 実施ができた点

- ・コンセプトキープや変更管理の整理などは経営レベルで対応することができ、システム稼働は守ることができた

### 提言(改善可能な点)

- ・パワーが非常に多くかかる
  - 資料作成、日程調整など非常に労力がかかるため、プロジェクト特性に合わせて調整可能
- ・スピード感も遅くなる
  - 大きな変更管理はすべて会議体で判断するため、判断は遅くなる。  
変更管理の権限委譲を再検討する必要あり。

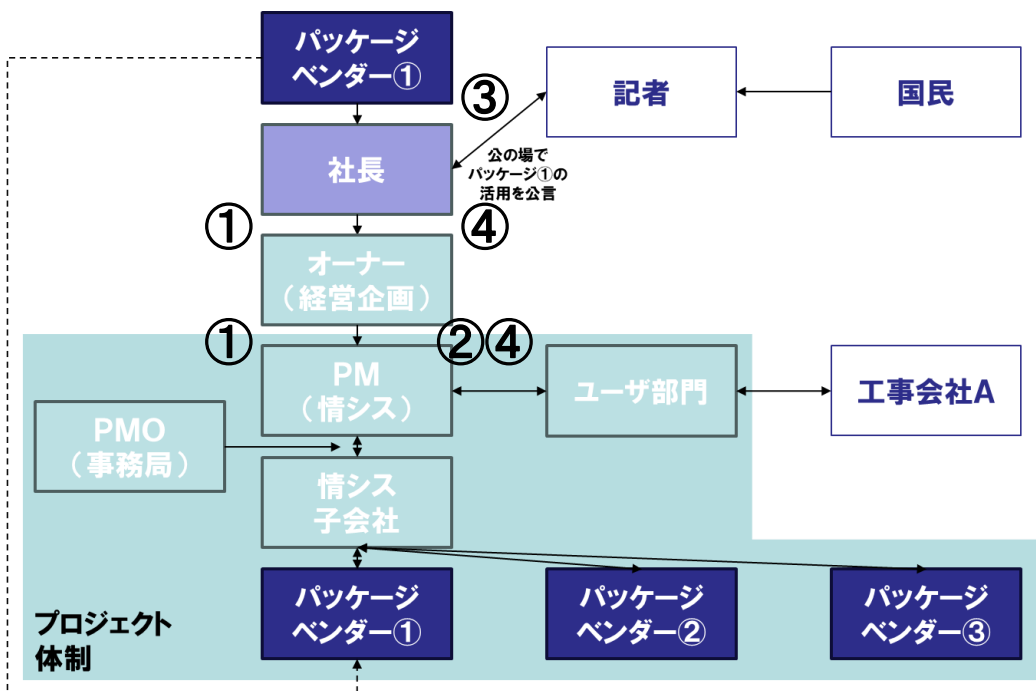


---

## 5.2 合意を維持できず棄損される事例 (社長の方針転換)

# 5.2.1 案件概要説明

- ① パッケージ導入を前提とした企画構想の立上げを、経営会議にて社長含めて合意。
- ② 企画構想Ph1にて、パッケージを2種類に絞り、進めることでプロジェクトオーナー(経営企画部門)との合意。
- ③ 別のパッケージベンダーが社長へのトップ営業を行い、企画構想Ph2を進めている最中に、公の場で社長が当該パッケージを検討する旨、公言。
- ④ 社長公言のパッケージを導入前提として、企画構想Ph2を進めることにプロジェクト内で認識。



企画構想	202a年					202b年度										
	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
イベント			▼経営企画会議 (立上承認) ①							▼経営会議 (パッケージ検討指示)						
工程			▼経営会議 (立上承認)							▼品質保証会議 (方針レビュー①) ③④						
						企画構想Ph1				▼経営企画会議 (方針レビュー②) ②						
											企画構想Ph2	Ph3	Ph4			

# 5.2.2 案件における合意形成工程別マッピング

時系列イベント			ステークホルダー																												
			事業会社								外部関係者																				
			経営		コーポレート		IT		業務		経営		コーポレート		IT		業務														
			代表取締役	経営企画	プロジェクトオーナー	品質保証	経理・財務	調達	法務	人事	広報	PMO	情報システム部門	情報システム子会社	営業部門	業務機能子会社	株主・投資家	官庁・業界団体	顧問弁護士	経営コンサルタント	顧問弁護士	会計士	広告代理店	現行運用・保守ベンダー	IT・PMO	開発ベンダー	主要ツール	サポートツール①	サポートツール②	アウトソーシングベンダー	ユーザー(サービス受益者)
経営戦略	予算説明		●	●	○	●	●	←①																							
	プロジェクト化			○	●					●																					
	プロジェクト化(手配)	子会社との支援委託発注								○		●																			
企画構想 ph1: スcope明確化	プロジェクト体制構築			○						○	●	●	●																		
	プロジェクトキックオフ			●						○	○	●	●																		
	定例進捗会議	作業進捗、課題対応方針		●						●	○	○	○																		
	システム化方針レビュー①	品質保証部門との下ネゴ		○	●					○	○		○																		
	システム化方針レビュー②	経営企画部門との正式合意		●	○	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
?	?	PKG製品売り込み	●																				○								
	記者会見	PKG活用の公言	○												●																
	経営会議	公言内容に基づく経営指示	○		●																										
	プロジェクト進捗定例報告会	経営指示のPJ内展開			○						●	●		●																	
	システム方針再検討	RFP発信				●				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	?	?																													
企画構想 ph2: システム概要明確化 ph3: 費用対効果 ph4: PJ計画書作成	プロジェクトキックオフ			●						○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	定例進捗会議	作業進捗、課題対応方針		●						●	○	○	○																		
	企画構想書事前確認	関係者との下ネゴ		●	●	●				○	○		○																		
	計画レビュー①	品質保証部門との下ネゴ		○	●					○	○		○																		
	計画レビュー②	経営企画部門との正式合意		●	○	●				○	○		○																		
	RFP発信会	サポートツール系のRFP発信				●				○	○		○																		

## 5.2.3 勘所(案件の振り返り)

- ・パッケージ2種を検討するという当初の合意が維持できずに棄損し、別パッケージ導入を前提として進めることとなったが、想定外のパッケージベンダーとの体制構築が必要となり、プロジェクト内の混乱、およびプロジェクトコストの超過が発生した。

### プロジェクト推進体制側から見た(合意が棄損した)原因

- ・パッケージ2種が検討対象であることを、経営層のうちプロジェクトオーナー役員とは合意していたが、社長との**合意が不足**していた。
- ・社内規定により本プロジェクト規模の決裁権はプロジェクトオーナー役員にあり、社長へは経営会議での報告で良いと考えていた。

### プロジェクト推進体制側から振り返った反省点

- ・合意が棄損しないようにするには？  
2種のパッケージ選定理由(裏を返せば2種以外は選定に値しないことの理由付け)を明確化し、社長含めて合意しておく必要があった。
- ・合意が棄損した後にとるべき行動は？  
社長から「別パッケージの検討指示」があった際、前出の2種類と合わせて3種類のパッケージの検討を**やり直して合意する**必要があった。

---

## 5.3 あいまいな合意の事例①(現行踏襲)

# 5.3.1 合意形成マッピング

要件定義・基本設計フェーズにおける業務部門－システム部門のシステム要件の合意について、ステークホルダー間であいまいさを排除した合意形成が必要となる。

From		To														外部関係者																		
大分類	中分類	小分類	事業会社														外部関係者																	
			経営				コーポレート				IT			業務			経営		コーポレート		IT		業務											
			代表取締役	COO	経営企業	プロジェクトオーナー役員	品質保証	経・財	調達	法務	人事	広報	情報システム部門	セキュリティ部門	情報システム子会社	営業部門	業務部門	業務機能子会社	ユーザ	主+投資	監公・監業界団体	経営コンサルタント	税務・会計士	広告代理	現行運用・保守ベンダ	IT-PMOコンサルタント	開発ベンダ	アウトソーシングベンダ	業務コンサルタント	ユーザ(サービス受給者)				
事業会社	経営	代表取締役	■																															
		COO		■																														
		経営企業			■																													
		プロジェクトオーナー役員				■																												
	コーポレート	品質保証					■																											
		経理・財務						■																										
		調達							■																									
		法務								■																								
	IT	情報システム部門												■																				
		セキュリティ部門													■																			
		情報システム子会社														■																		
	業務	営業部門																																
		業務部門																																
		業務機能子会社																																
ユーザ																																		
外部関係者	経営	株主・投資家																																
		監公・監業界団体																																
		経営コンサルタント																																
	コーポレート	税務・会計士																																
		顧問弁護士																																
		会計士																																
	IT	広告代理店																																
		現行運用・保守ベンダ																																
		IT-PMOコンサルタント																																
	業務	開発ベンダ																																
		アウトソーシングベンダ																																
		業務コンサルタント(サービス受給者)																																

業務部門 = 営業部門

## 5.3.2 プロジェクト概要

### プロジェクト概要

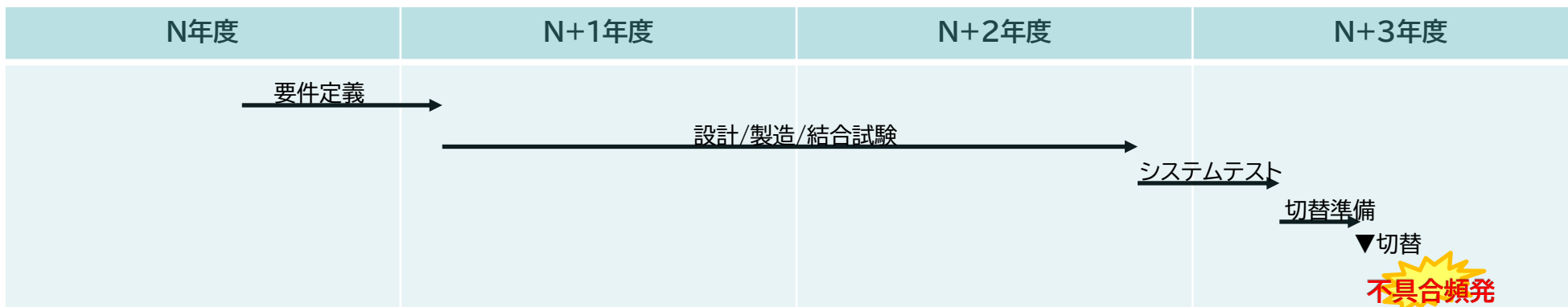
- ・Webシステムのハードウェア老朽取替プロジェクト
- ・旧システムはパッケージを利用
- ・新システムはスクラッチ開発
- ・新旧システムで開発ベンダーが異なる
  - ※発注者から見た元請は情報システム子会社
- ・開発手法はウォーターフォール開発

項目	旧システム	新システム
パッケージ/スクラッチ	パッケージ利用	スクラッチ開発
開発ベンダー	A社	B社

### プロジェクト経過

- ・当初計画通りにシステム開発が進んだ。
- ・システムテストフェーズでは期待値の範囲内の不具合が摘出された。
- ・システム品質は十分と判断し、予定通りシステム切替を実施したもののリリース直後から不具合が頻発し、その都度、緊急修正対応を行った。

システム開発スケジュール



## 5.3.3 勘所(プロジェクトの振り返り)

### 不具合の傾向

- ・不具合を分析した結果、約7割が要件定義・基本設計フェーズで混入していた。(例:旧システムの仕様の開示/理解が不十分なまま設計を進めていた)  
※要件自体が誤っていたため、システムテストで低品質を知得できなかった。

### 不具合混入の遠因

- ・パッケージ利用からスクラッチ開発に切り替えるため、本来であれば、開発工期を十分に確保すべきであったが、一般的なスクラッチ開発と同様の開発期間でプロジェクトを計画したことにより、要件定義/基本設計フェーズに十分なリソースを割り当てられなかった。
- ・業務部門は新システムの要件として、「旧システムと同様」、としていたが、旧システムはパッケージ利用であることから、詳細な要件は営業部門も十分に把握できていなかった。(要件にあいまいさが含まれたまま合意した気になっていた)

### 悪かった点

- ・要件に関する関係者の合意形成にあいまいさが含まれていた  
⇒それにより、開発工期を十分に確保できずに一般的なスクラッチ開発と同様のスケジュールでプロジェクト計画してしまった

### どうすべきか(提言)

- ・「現行と同様」のキーワードが出る場合、合意に不足が出る予兆である。  
「同様」とは、なんであるかを深掘りするアクション、ユーザー部門の知識、スキルレベルのチェックが必要



---

## 5.4 あいまいな合意の事例②(アジャイル暗黙の認識)

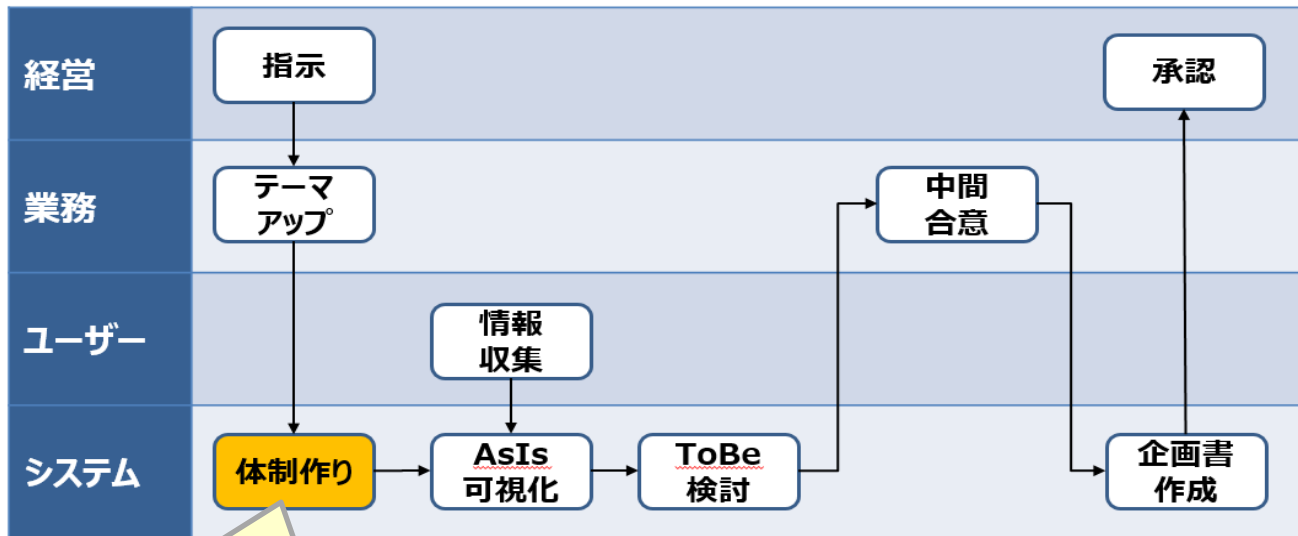
# 5.4.1 事例概要

## <プロジェクト特性>

- ・現場業務におけるマニュアル／情報管理アプリのSaaSの契約期限を迎え、システム刷新する案件
- ・保有するマニュアル類は、多数のセクションがあり、それぞれマニュアルや規則が異なるため、**大量に保有している**
- ・現行課題として、業務開始に向けて必要な文書を探し出すための時間にムダが発生していた
- ・新システムでは、**現行課題を解決し、ムダな時間の削減を目指す**

## <システム開発特性>

- ・上記要件以外が決まっていないことから、従来のウォーターフォールでなく、**アジャイル開発を採用**
- ・開発ベンダーは情報システム子会社
- ・当時情報システム子会社のアジャイル開発経験はなし(※今後、開発知見を増やしていくという経営レベルでの意向があった)



## <開発期間>

- ・想定:半年 ⇒ 実績:1年  
(※想定の2倍の工期になってしまった)

特にこのプロセス

# 5.4.2 合意形成マッピング

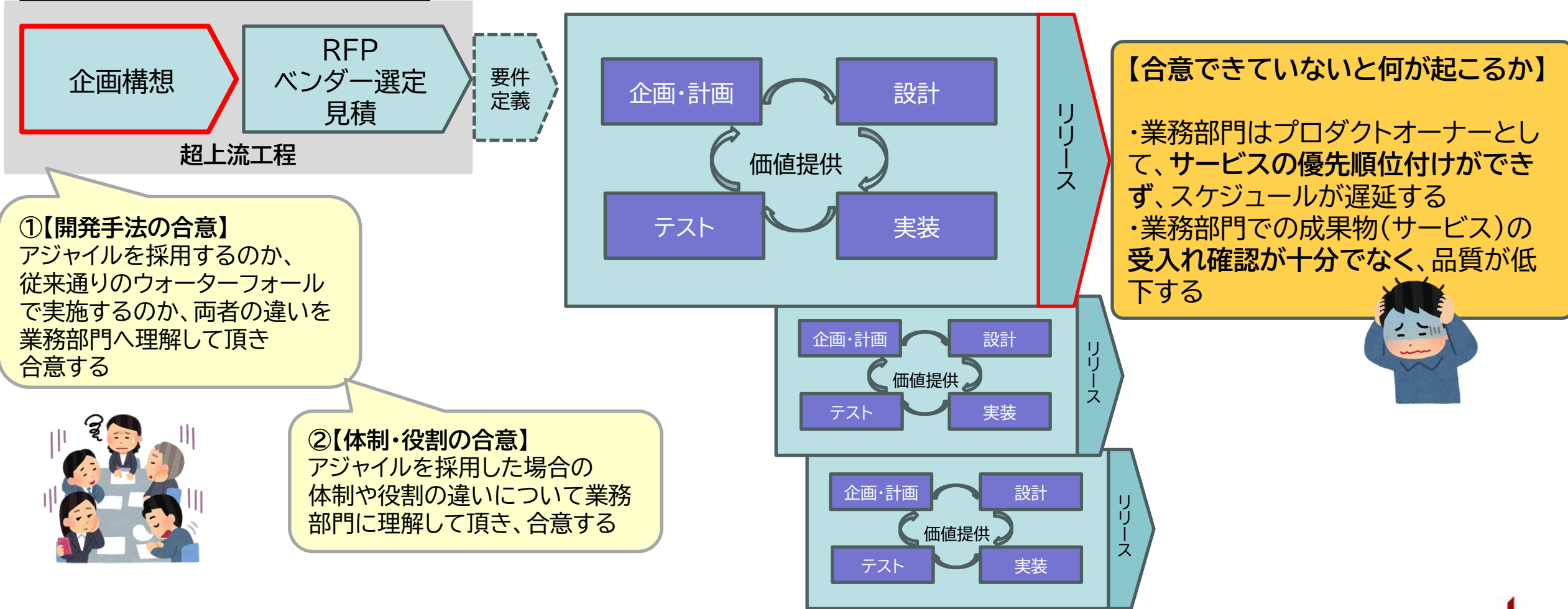
開発手法としてアジャイルを適用する場合、情報システム部門と業務部門の間でウォーターフォールとの違いを意識し合意形成を図る必要がある。

From		To														外部関係者															
		事業会社														外部関係者															
		経営				コーポレート				IT				業務				経営		コーポレート		IT		業務							
大分類	中分類	小分類	代表取締役	CxO	経営企画	プロジェクトオーナー役員	経理・財務	調達	法務	人事	広報	情報システム部門	セキュリティ部門	情報システム子会社	営業部門	業務部門	業務機能子会社	ユーザ	主・役員	公・行・業界団体	経営コンサル	開弁機計士	代理	銀行運用・保守ベンダ	IT・PMOコンサルタント	開発ベンダ	アウトソーシングベンダ	業務コンサルタント	ユーザ(サービス受注者)		
事業会社	経営	代表取締役	■																												
		CxO		■																											
		経営企画			■																										
		プロジェクトオーナー役員				■																									
	コーポレート	品質保証					■																								
		経理・財務						■																							
		調達							■																						
		法務								■																					
	IT	情報システム部門											■																		
		セキュリティ部門												■																	
		情報システム子会社													■																
		ユーザ																													
	業務	営業部門														■															
		業務部門															■														
業務機能子会社																	■														
ユーザ																		■													
外部関係者	経営	株主・投資家																													
		官公庁・業界団体																													
	コーポレート	顧問弁護士																													
		会計士																													
	IT	広告代理店																													
		銀行運用・保守ベンダ																													
		IT・PMOコンサルタント																													
		開発ベンダ																													
	業務	アウトソーシングベンダ																													
		業務コンサルタント																													
官公庁・業界団体																															
ユーザ(サービス受注者)																															

# 5.4.3 アジャイル適用時の合意形成ポイント①

開発手法としてアジャイルを適用する場合、超上流工程において情報システム部門と業務部門が合意すべき事項は何か？タイミングは適切か？合意できていないと何が起こるのか。

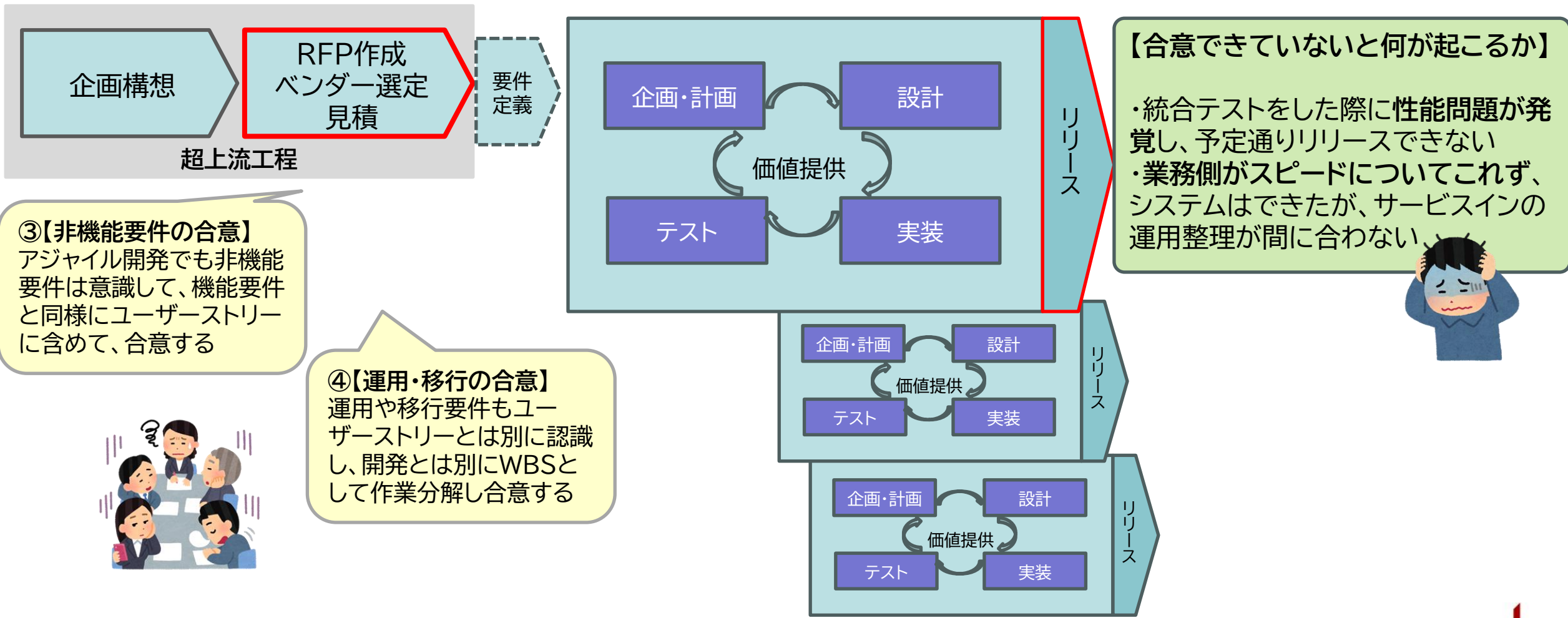
## 企画構想(PJ立上げ時)



# 5.4.3 アジャイル適用時の合意形成ポイント②

開発手法としてアジャイルを適用する場合、超上流工程において情報システム部門と業務部門が合意すべき事項は何か？タイミングは適切か？合意できていないと何が起こるのか。

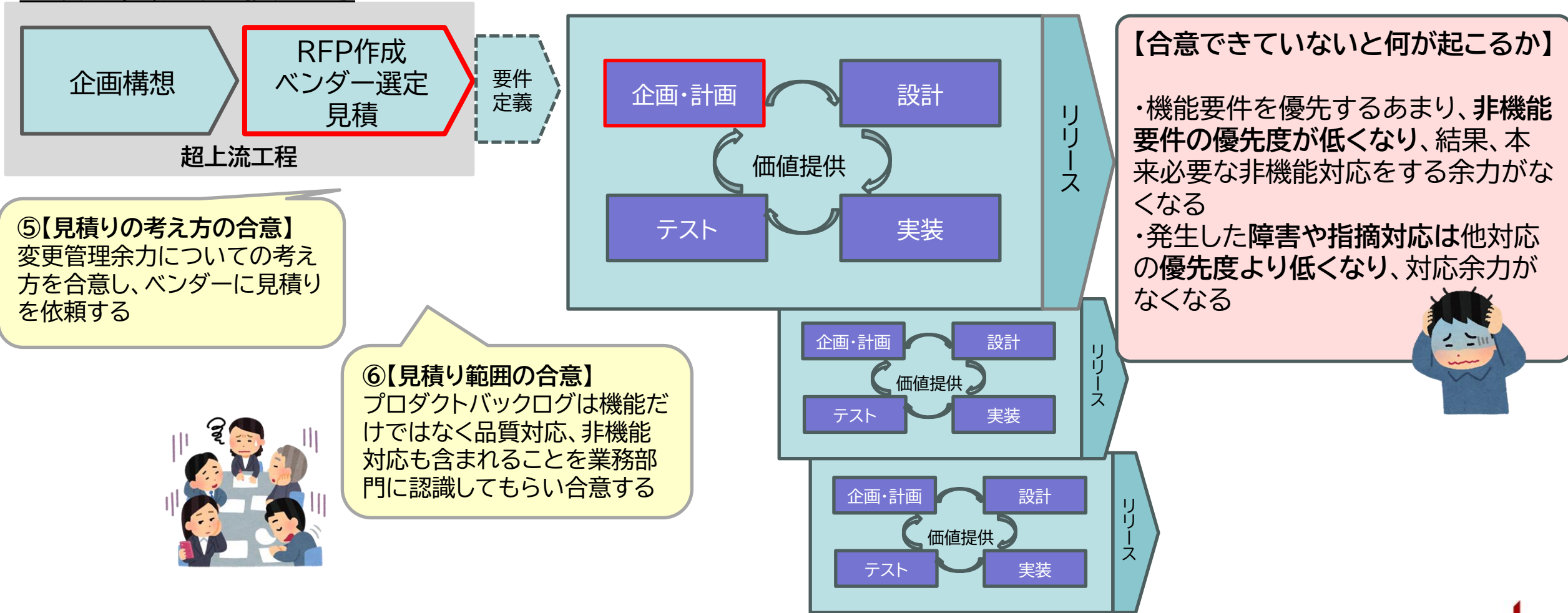
## ベンダーとの交渉時



# 5.4.3 アジャイル適用時の合意形成ポイント③

開発手法としてアジャイルを適用する場合、超上流工程において情報システム部門と業務部門が合意すべき事項は何か？タイミングは適切か？合意できていないと何が起こるのか。

## 工数・費用見積り時



## 5.4.4 勘所(プロジェクトからの教訓)

- ・アジャイル開発での合意のあいまいさから、開発フェーズで課題が発生しQCDに影響を与える状況に陥った。

### 悪かった点

- ・ 開発手法をアジャイルと決定したが、アジャイルと従来型(ウォーターフォール)の違いについて業務部門の認識が不十分であった。業務部門に説明したものの、そもそもシステム部門も認識不足であり十分な説明ができていなかった。
  - 業務部門は体制や役割について従来型と同じと認識し、次工程以降の体制準備を始めてしまった
  - 業務部門は成果物についても従来型と同じであると認識し、開発段階で違いを認識することとなった
  - 業務部門は機能に対して変更が発生する前提で、変更相当分が見積りとして必要であることを認識していなかった
  - 非機能要件を提示する役割と目的を明確化できていなかった。

### 教訓・対策

- ・ アジャイル知識のないステークホルダーへ、研修実施などを通して知識を補完する
  - アジャイルを採用した場合の役割・責任について明文化し、業務部門へ説明する
  - 業務部門にアジャイルにおける受入れ確認方法について説明資料を作成し、説明会を実施する
  - アジャイルの同類の実装経験から非機能要件決定に向けたインタビューリストを作成し、適宜バックログに入れる
  - QCDのどれを優先するか判断軸を予め合意し、バックログへの取り込み時に優先順位の判断をする

# 分科会C アジェンダ

---

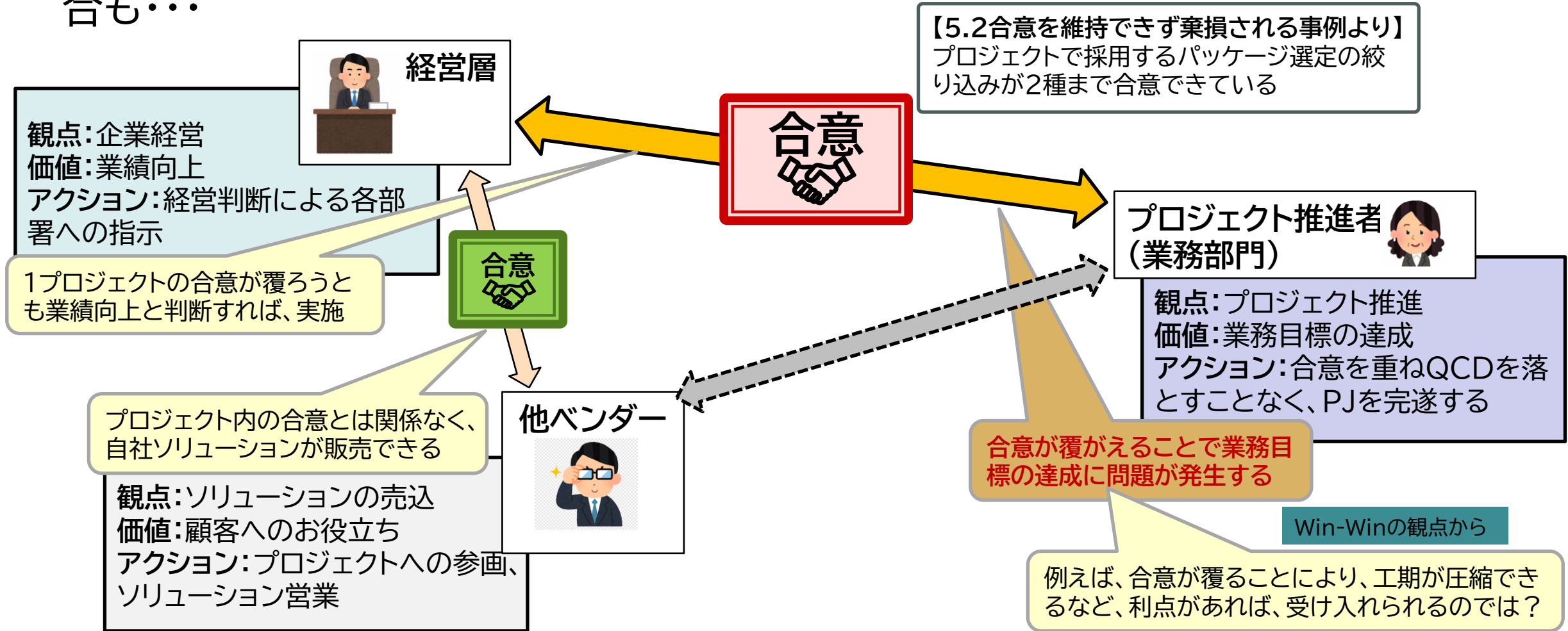
1. ステークホルダー一覧
2. ステークホルダー整理
3. 合意形成マッピング
4. 合意形成のプロセスと課題
5. 合意形成の勘所

## 6. 申し送り事項



## 6. 合意形成の気づき(申し送り事項)

合意は、ステークホルダーによって価値が変わる。  
合意が棄損されても、ステークホルダーによっては想定以上の目標達成になる場合も...



# 最後に

研究会の**ステークホルダー**であるC分科会メンバーが

本業の合**間**を縫って

**合意**の難しさ、必要性を議論し、今年度の活動を実施してきました。

この活動を通して**形成**した、**リレーションシップ**を

今後も継続、維持し、**ビジネス**に活かしていきたいと思えます。

ご清聴ありがとうございました。