



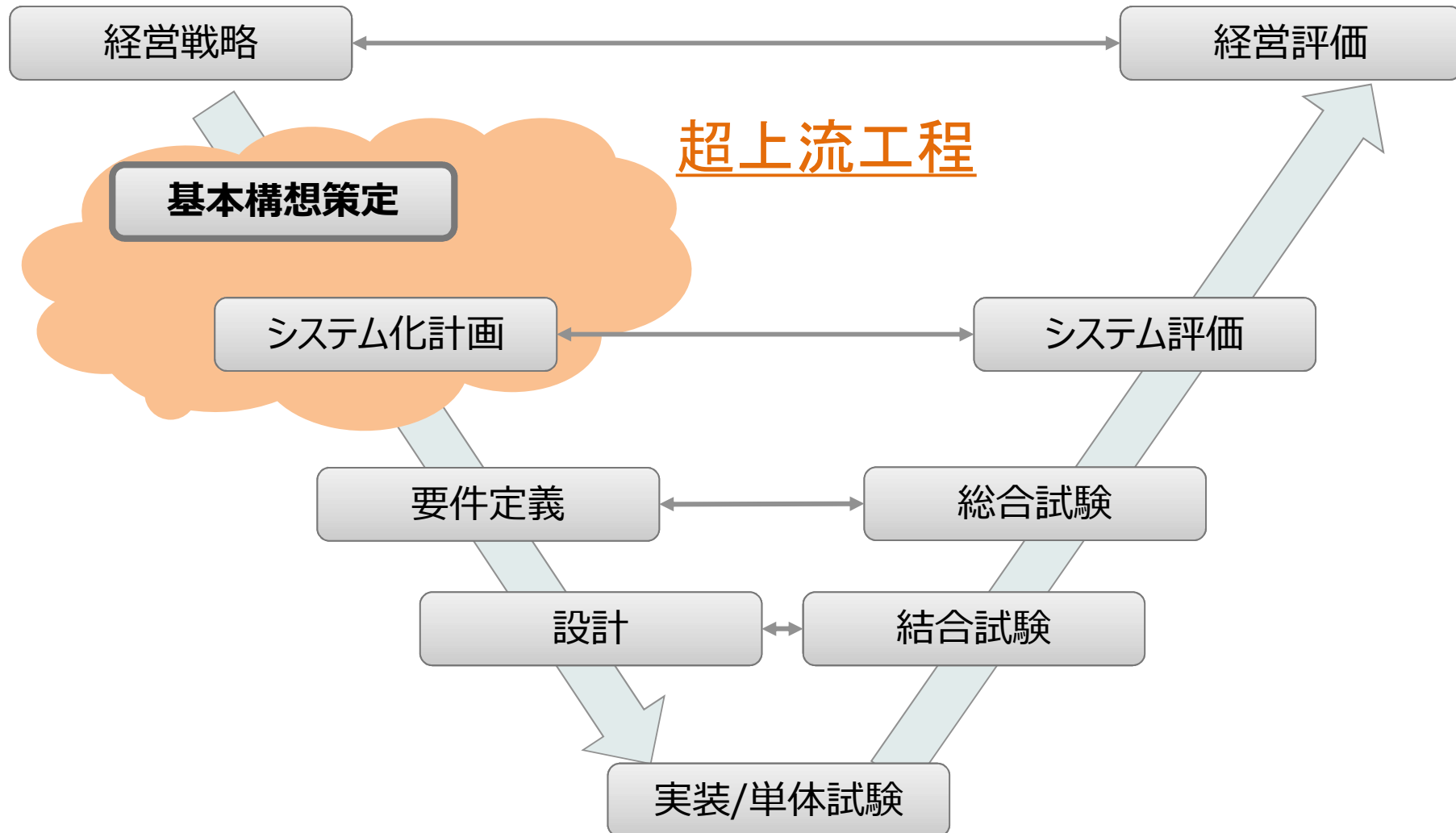
JUAS

2016年度活動成果報告会

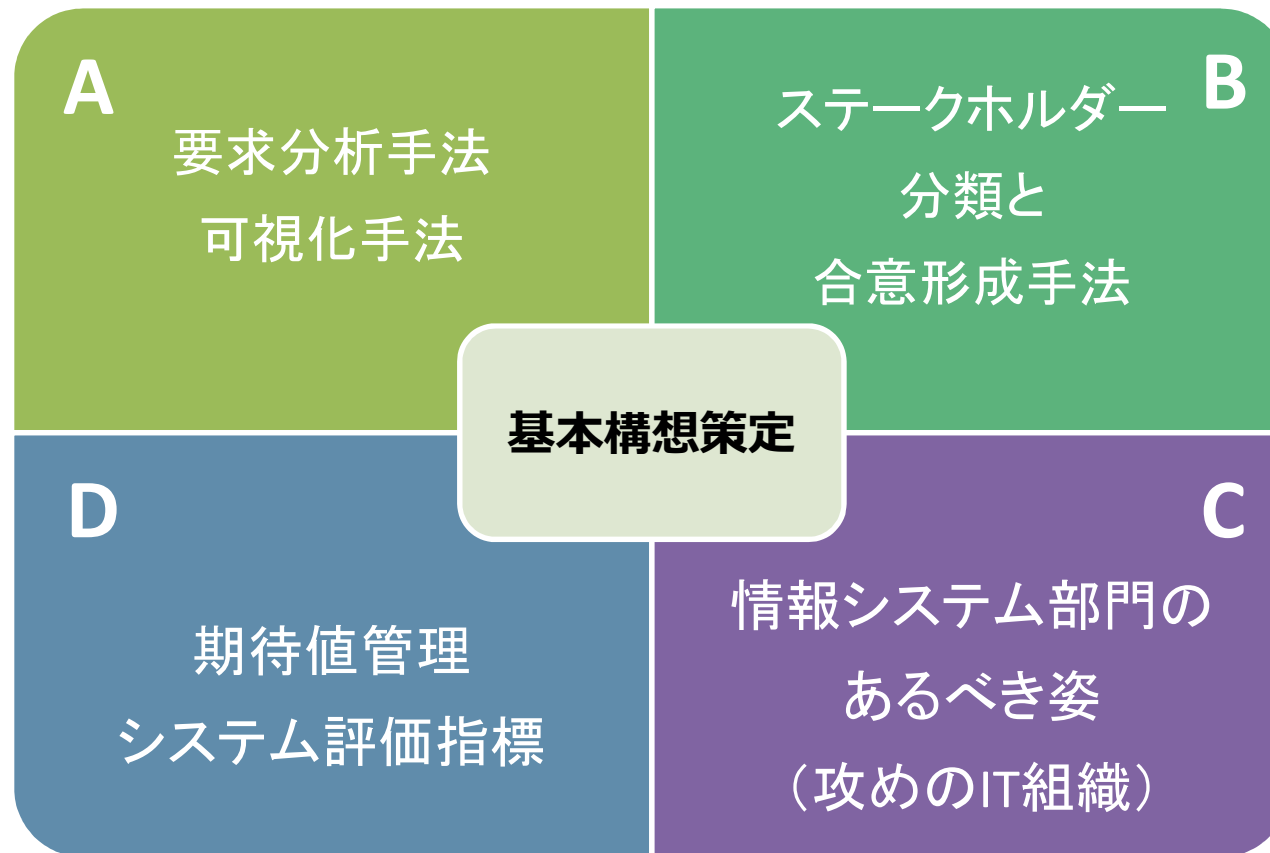
ビジネスプロセス研究会

2017年4月19日

ビジネスプロセス研究会の研究対象



ビジネスプロセス研究会の研究対象

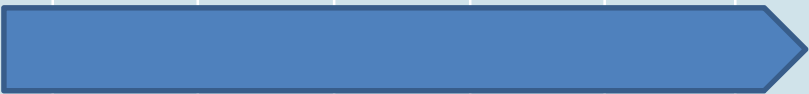


A～Dの分科会に分かれて活動。
2016年度は48名が参加。

ビジネスプロセス研究会方針

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

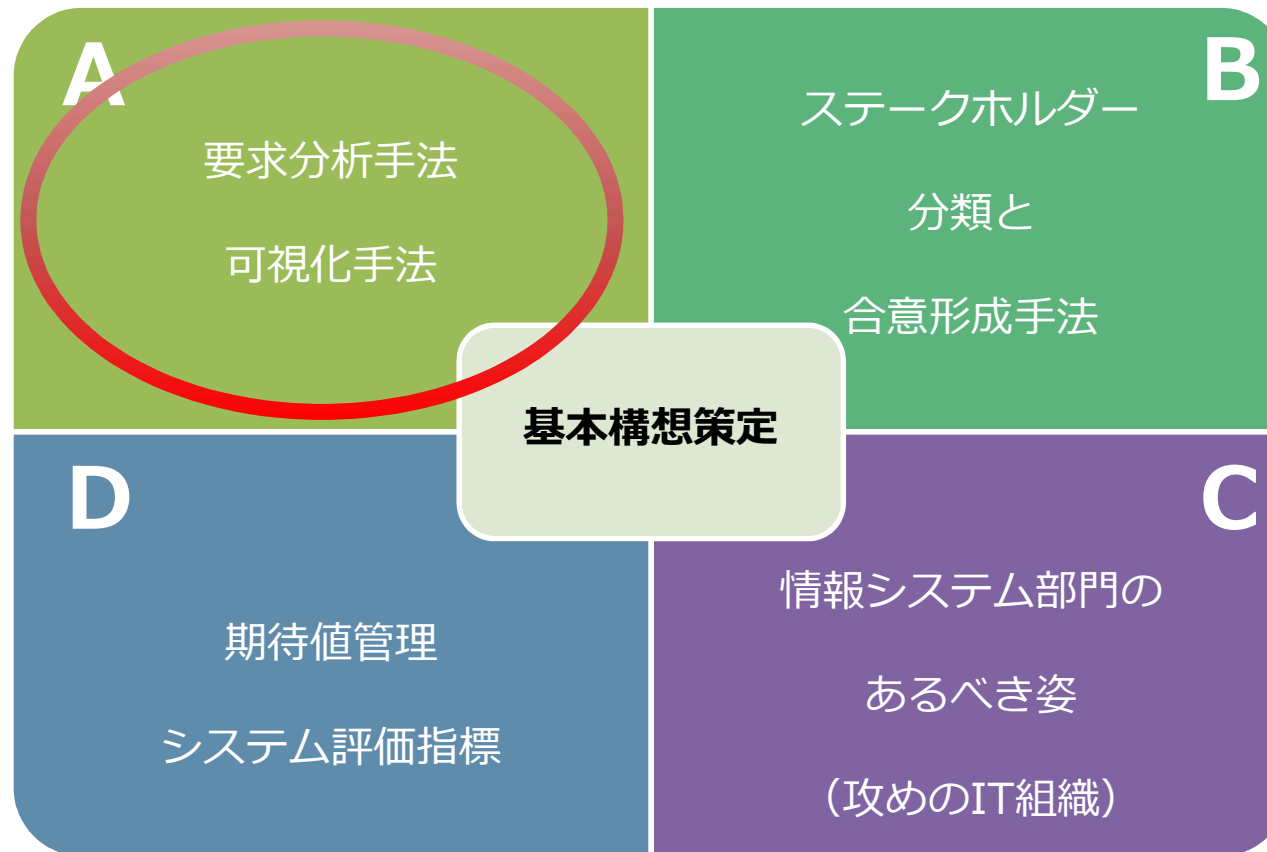
	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
定例会	5/13		合宿 7/29 -30		9/23		11/25		1/27		3/10
追加定例会		6/29									
2015年度活動成果読込											
研究テーマ											
成果物											
マイルストーン											

△分科会リーダ決定
 △研究テーマ決定
 △希望分科会確認(アンケート)
 △参加分科会決定
 △成果物イメージ確定

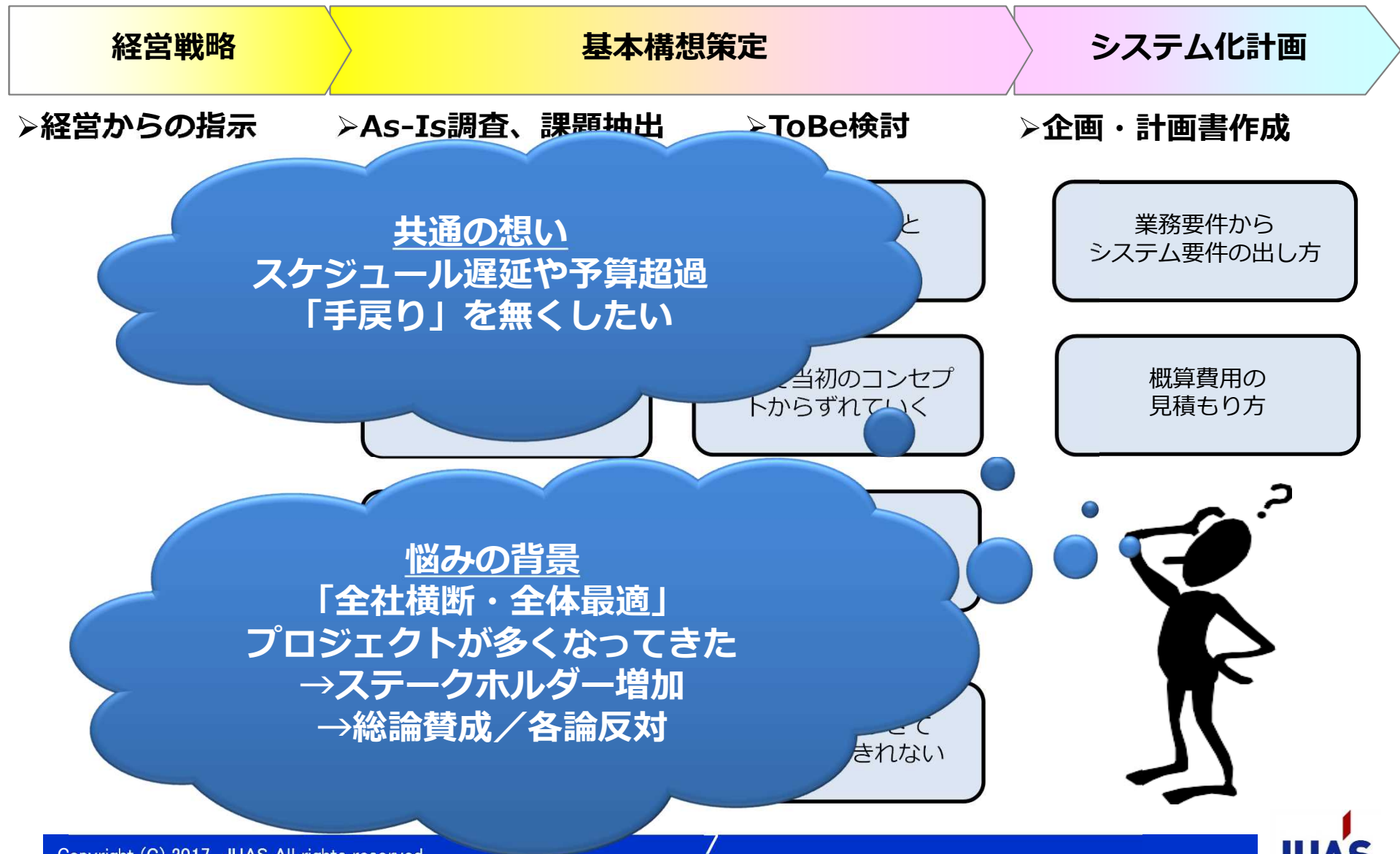
△アカデミー開催
 △成果報告

A分科会の活動方針

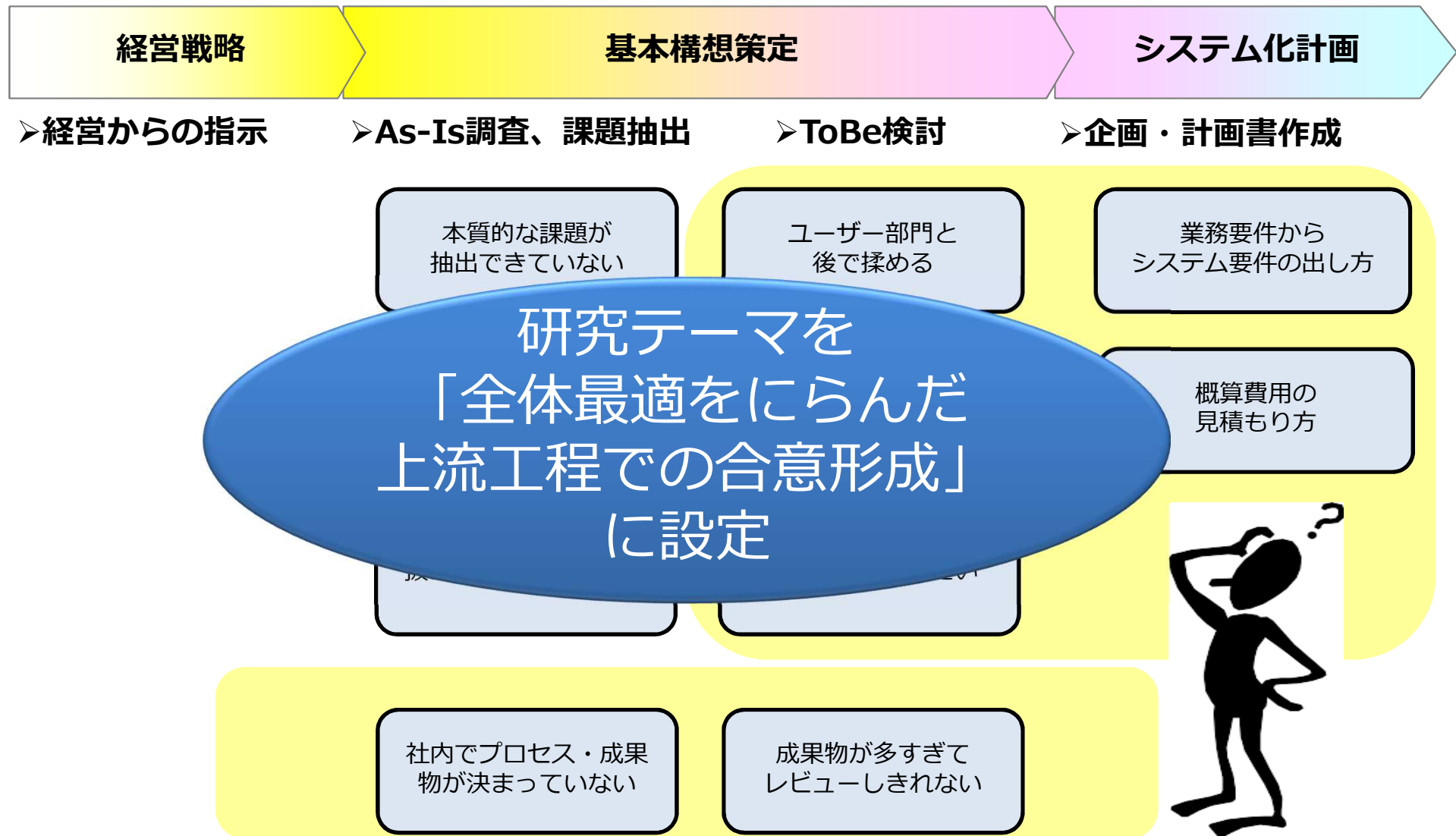
とりわけ可視化、合意形成が活動の最重要キーワードと設定



メンバーの悩み



関心事とテーマ設定



A分科会の過去研究成果

経営戦略

基本構想策定

システム化計画

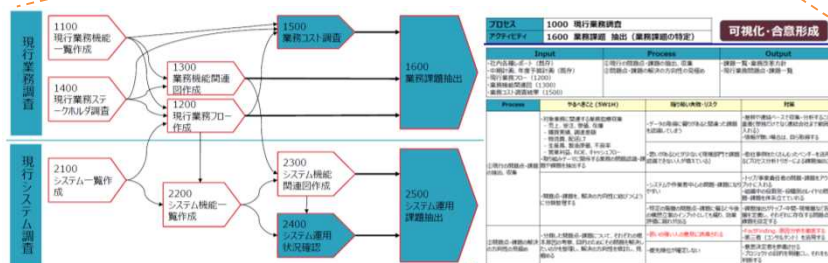
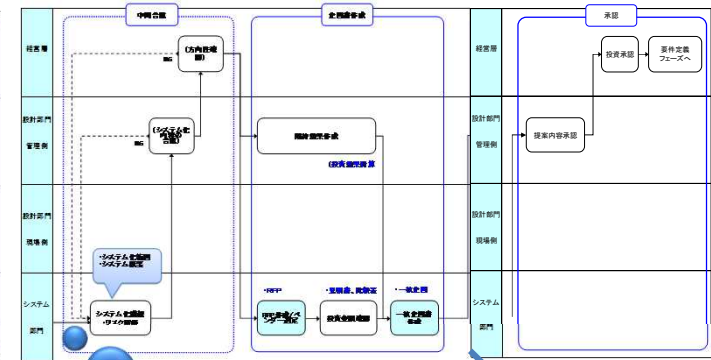
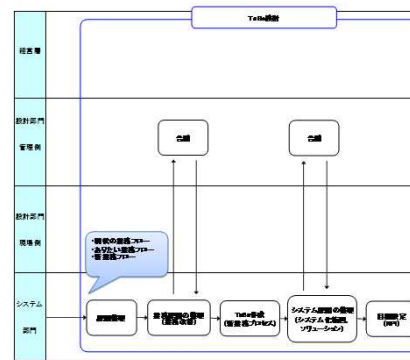
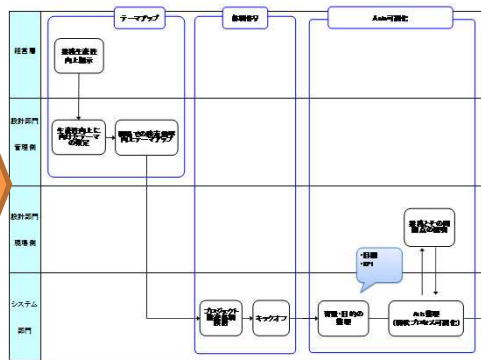
➤経営からの指示

➤As-Is調査、課題抽出

➤ToBe検討

➤企画・計画書作成

2014年
基本構想
策定
プロセス
を定義

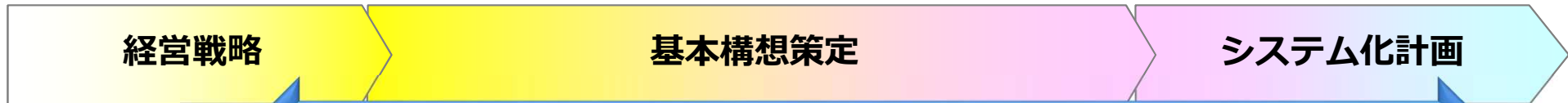


2015年
現状調査
・分析
の深堀

メンバーの関心事

ToBeプロセス
に多い

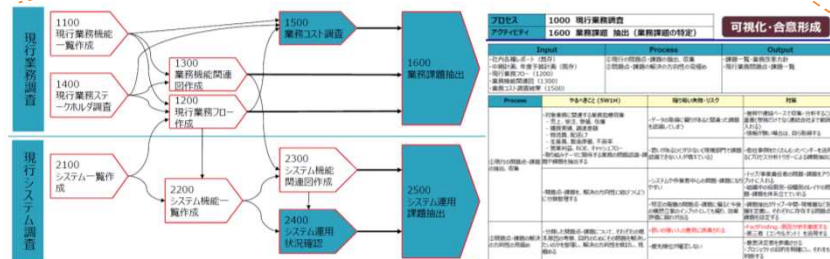
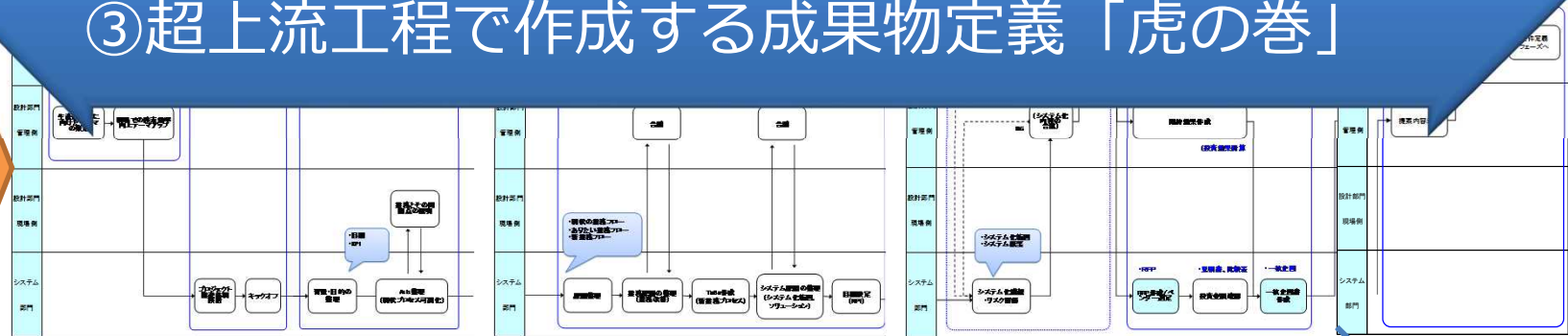
A分科会の過去研究成果



➤経営からの指

- ②ToBeを中心としたプロセス見直し
- ③超上流工程で作成する成果物定義「虎の巻」

2014年
基本構想
策定
プロセス
を定義

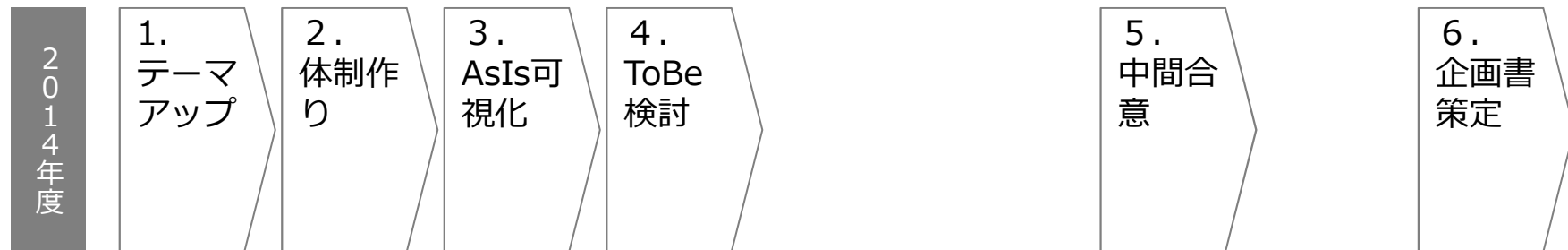


2015年
現状調査
・分析
の深堀

①手戻りを防ぐ
アクティビティ

① 手戻りを防ぐアクティビティ

手戻りしやすいポイントを整理し、プロセスを詳細化した。

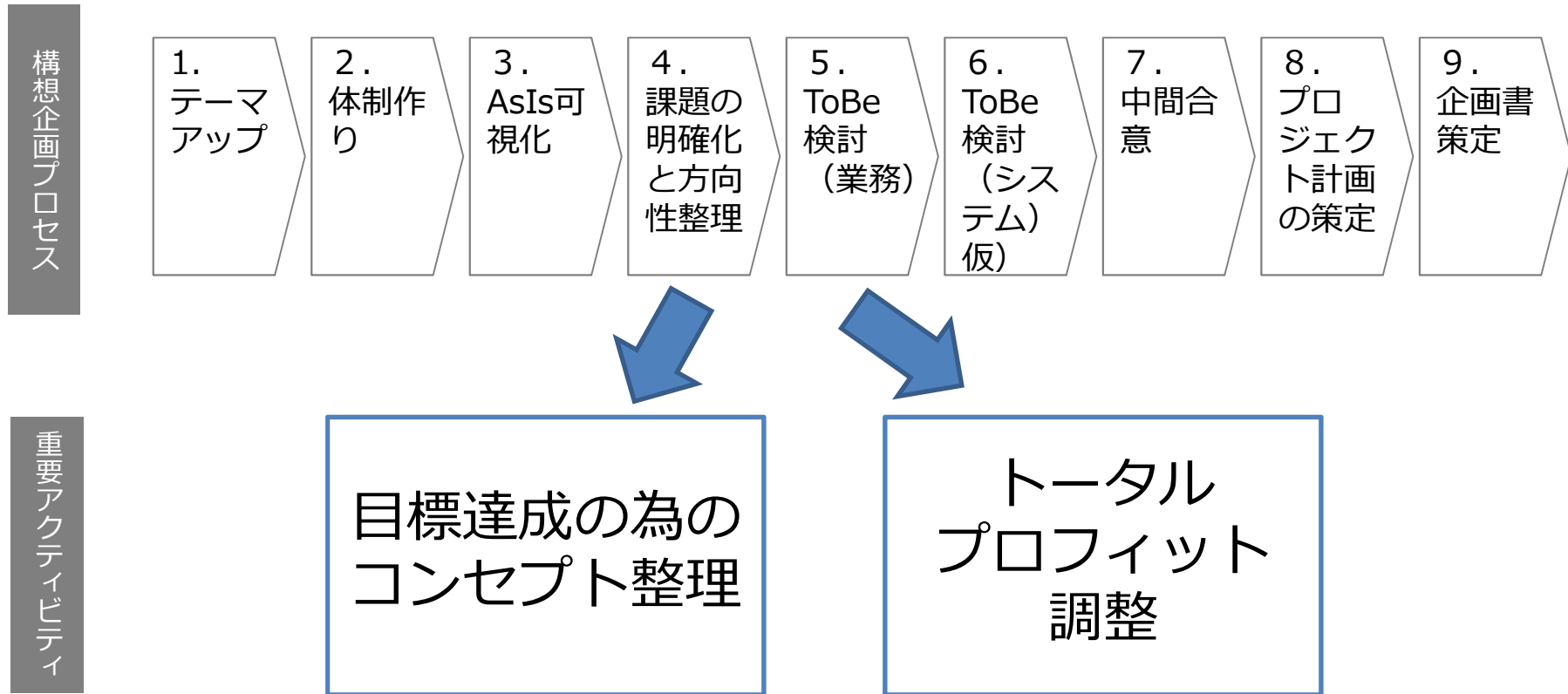


構想企画プロセスの詳細化を実施



事例からこの辺に手戻りの原因がある？

① 手戻りを防ぐアクティビティ



重要アクティビティとして「目標達成の為のコンセプト整理」「トータルプロフィット調整」を抽出

想定ケースを用い、
「陥りやすいポイントと避ける工夫」を整理

「目標達成の為のコンセプト整理」の深堀

本格的なToBe検討前に、課題と対策の方向性が見えてきた段階で、それらをコンセプトとして経営層と中間合意を取ることで、ToBe検討時の手戻りを防ぐことができる考えた。



「目標達成の為のコンセプト整理」とは

全社横断・全体最適化を睨む上で、プロジェクトのゴール・優先度を具体的に経営層に示し、合意しておくことである。

経営層との合意したい事項と報告例

- 具体例を元に、どのような事を報告すべきかを、1枚報告書として考えた

記載事項

1枚
報告書

製造リードタイム短縮対応に伴う報告書

【背景・目的】 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	【期待効果、概算コスト、スケジュール】 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
【検討範囲、検討部門（体制）】 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	【お願い事項】 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
【課題、対応方針】 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	

「トータルプロフィット調整」の深堀

プロジェクトの後工程での手戻りを発生させない為の工夫として、基本構想工程で要求分析を行う過程に3つのポイントがあると推察した。

1. 業務側の巻き込み方
2. ステークホルダと利害の合意（トータルプロフィット調整）
3. 投資規模策定のタイミングと精度



特にToBe検討における各ステークホルダ毎の利害の変化について可視化して合意することの重要性に着目

「トータルプロフィット調整」とは

共通の目的（利益の創出）を達成する為、個々のリソース（人・物・金）の利益・不利益を可視化し、各ステークホルダと調整・合意を行うこと

「トータルプロフィット調整」 事例まとめ

事例1

ステークホルダ調整漏れによる失敗パターン

生産リード
タイム短縮

関係者と直接調整

ステークホルダが漏れていた

漏れていたス
テークホルダ
からの反発

揉めたポ
イント

プロジェクト
が途中で頓挫

NO

事例2

デメリット（盲点）の考慮漏れによる、手戻りパターン

生産リード
タイム短縮

ステークホルダ意識して調整

ステークホルダの把握
他社事例

対策

デメリット考慮漏れ

揉めたポ
イント

システム化
検討開始

法律に引っか
かり、再検討

NO

事例3

成功パターン

生産リード
タイム短縮

トータルプロフィット調整

ステークホルダの把握
他社事例
共通の目標
利害の可視化
数値化／チャート

対策

システム化
検討開始

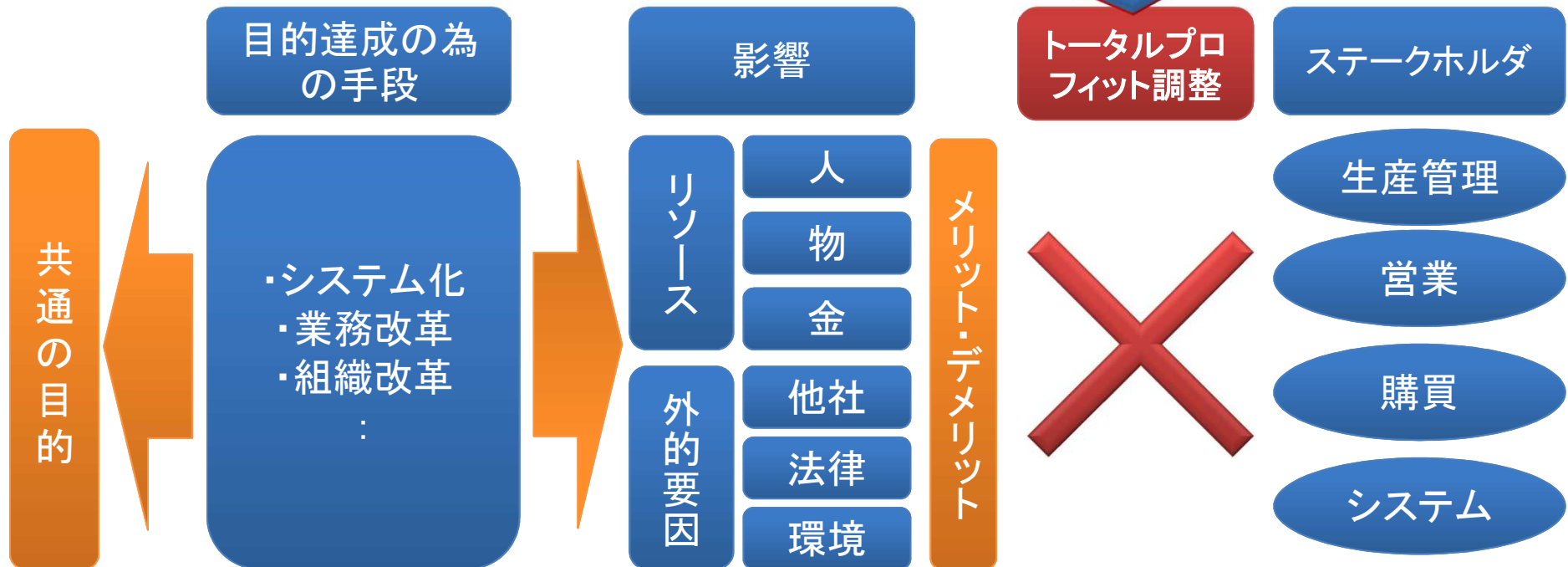
成功！！

単純にステークホルダ毎に整理して
調整するだけではなく、共通の目的
の下で、各ステークホルダの利害を
考慮することが重要！！

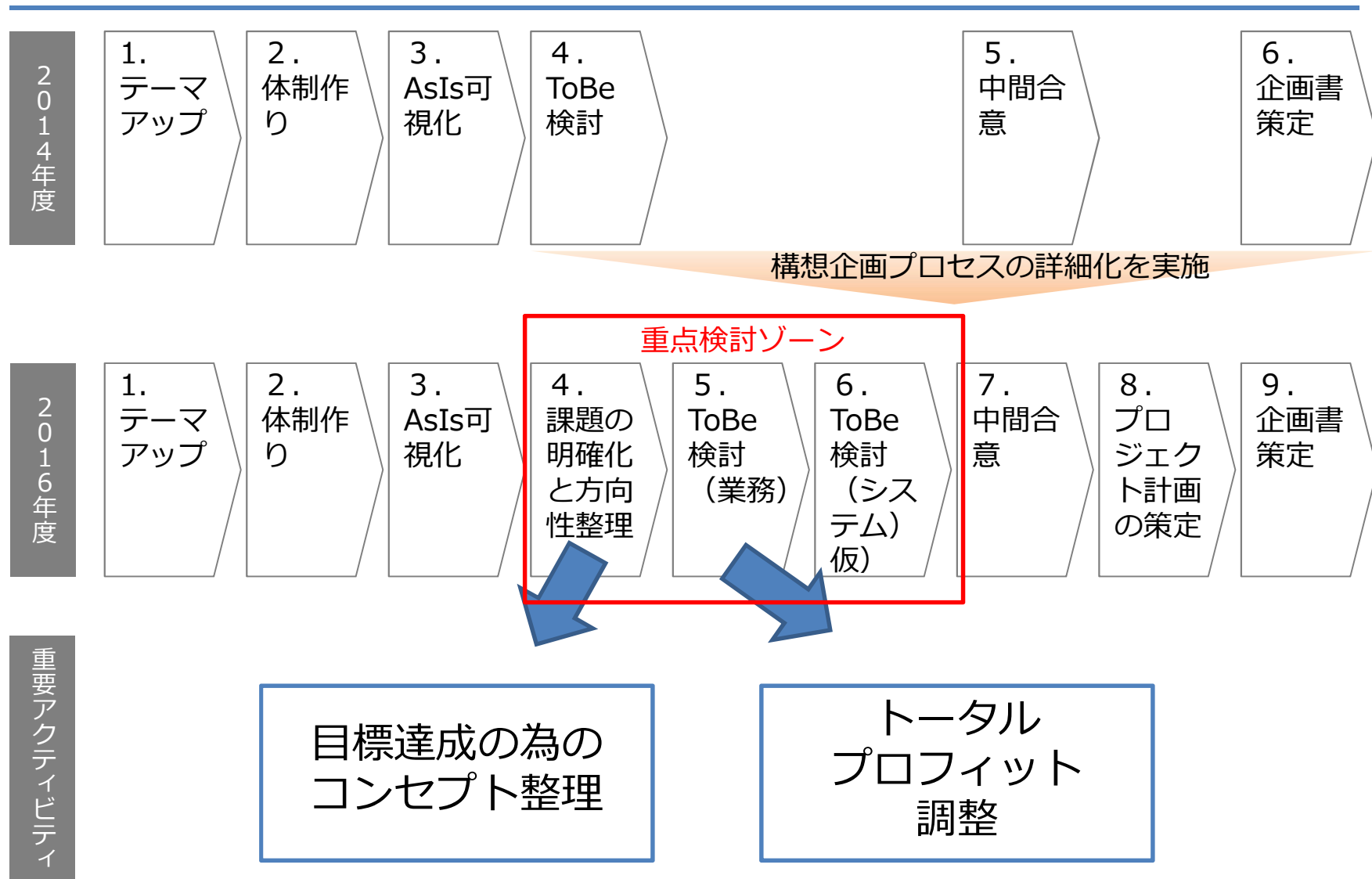
「トータルプロフィット調整」 事例まとめ2

「トータルプロフィット調整」とは

共通の目的（利益の創出）を達成する為、個々のリソース（人・物・金）の利益・不利益を可視化し、各ステークホルダと調整・合意を行うこと



②ToBeを中心としたプロセス見直し



②ToBeを中心としたプロセス見直し

凡例

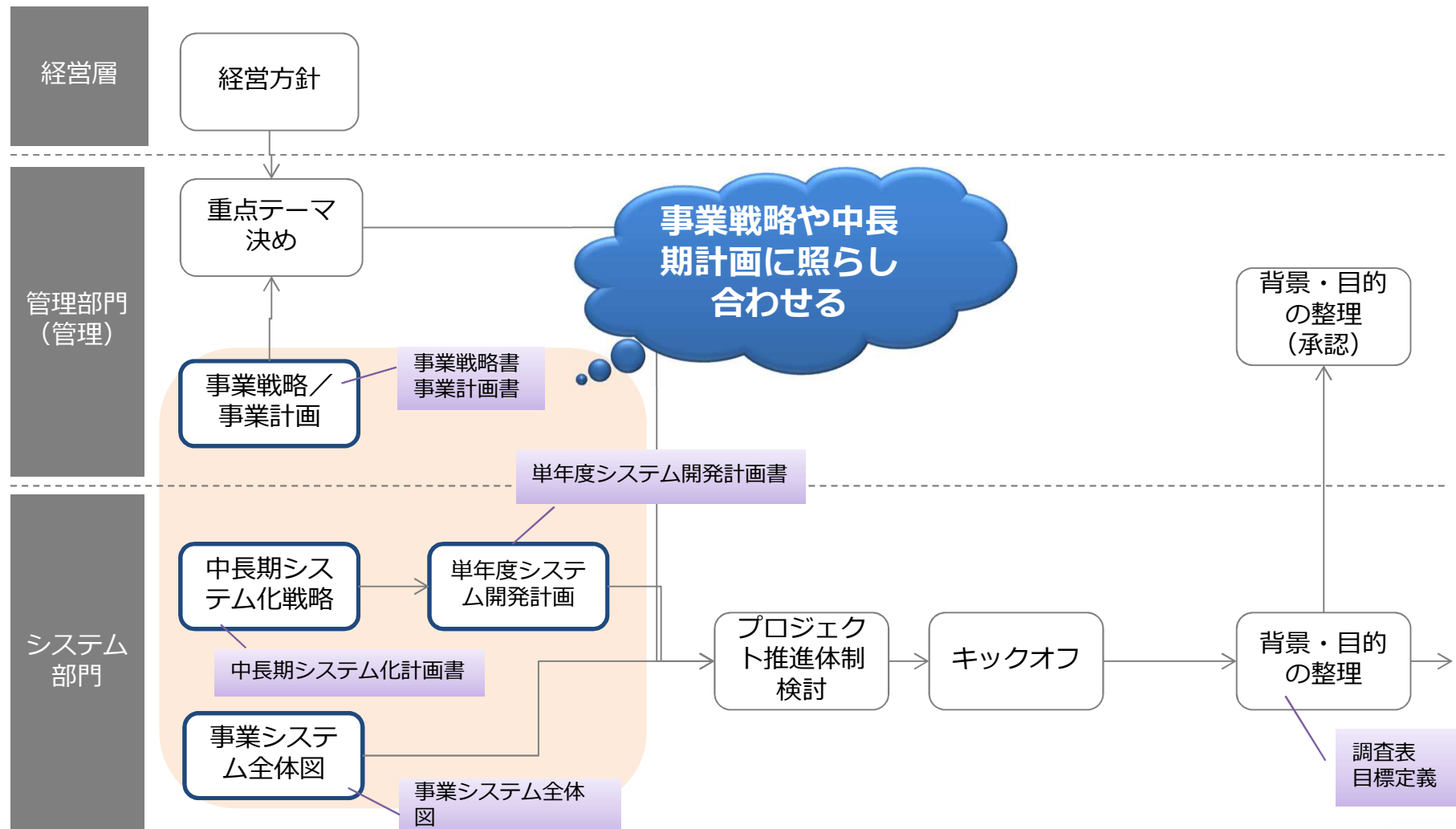
2014年度の
プロセス

2016年度の
更新内容

1. テーマアップ

2. 体制作り

3. AsIs可視化



②ToBeを中心としたプロセス見直し

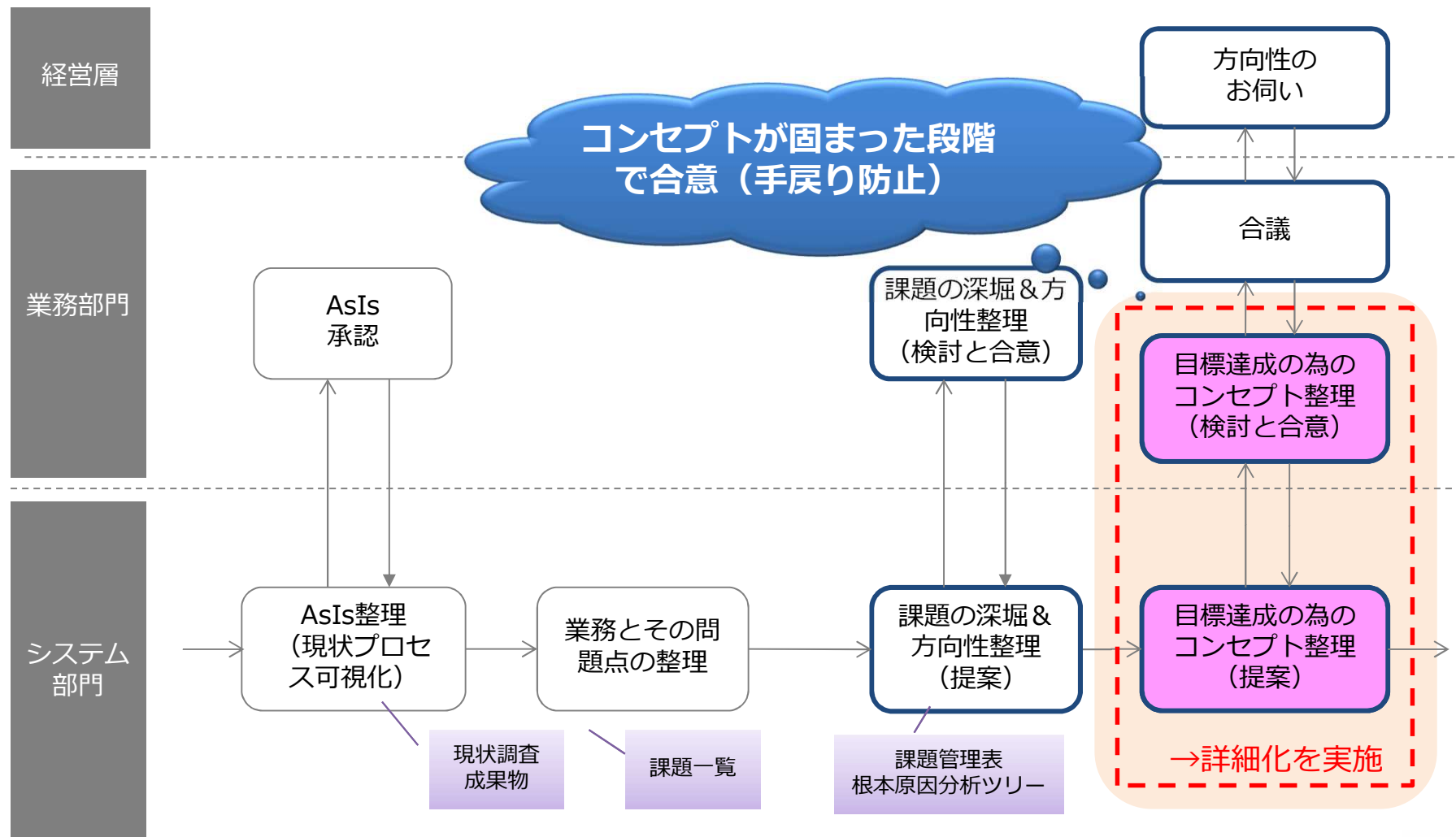
凡例

2014年度の
プロセス

2016年度の
更新内容

3. AsIs可視化(続き)

4. 課題の明確化と方向性整理



②ToBeを中心としたプロセス見直し

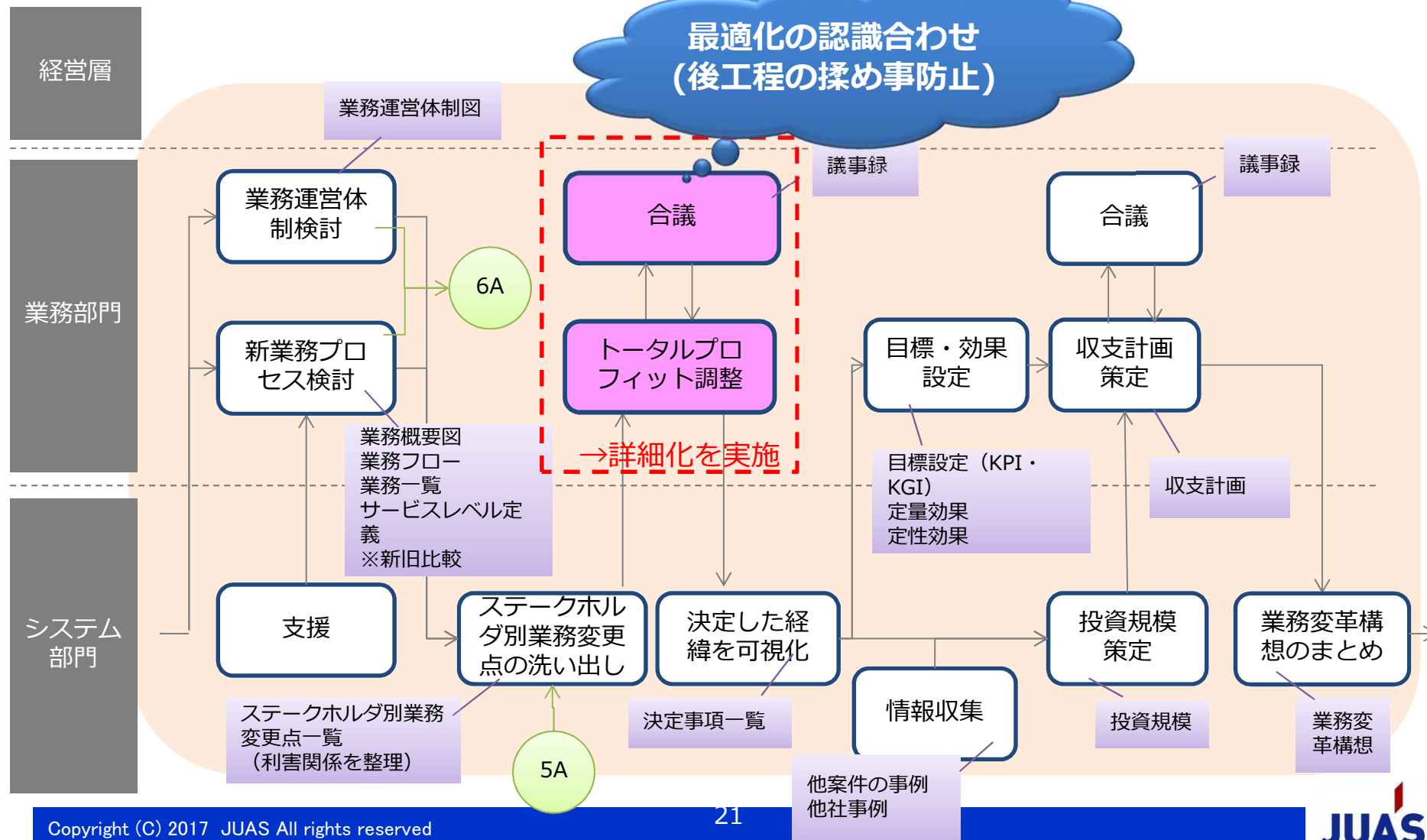
凡例

2014年度の
プロセス

2016年度の
更新内容

業務とシステムの連携

5. ToBe検討（業務）



②ToBeを中心としたプロセス見直し

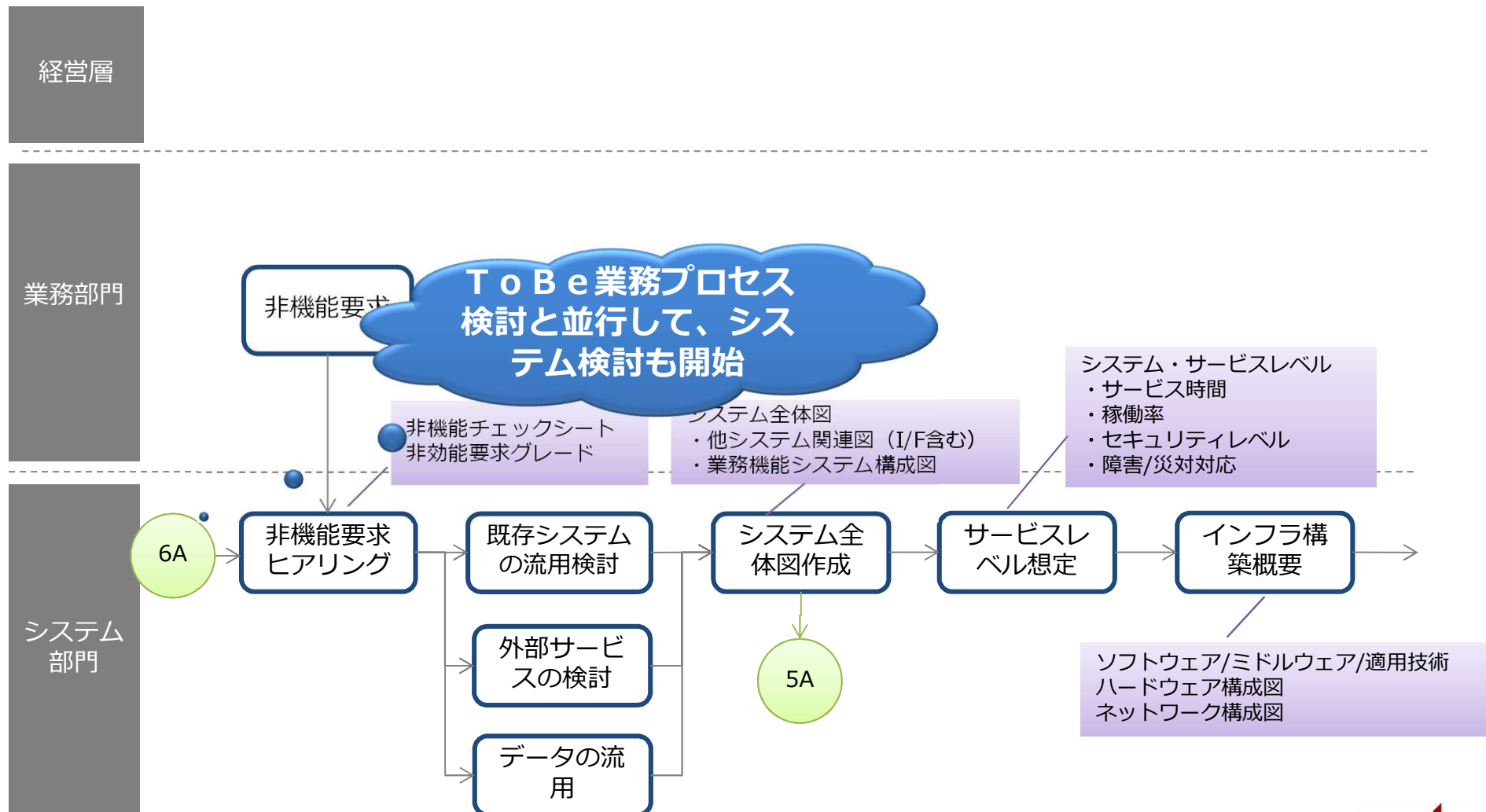
凡例

2014年度の
プロセス

2016年度の
更新内容

6. ToBe検討（システム）

業務とシステムの連携



②ToBeを中心としたプロセス見直し

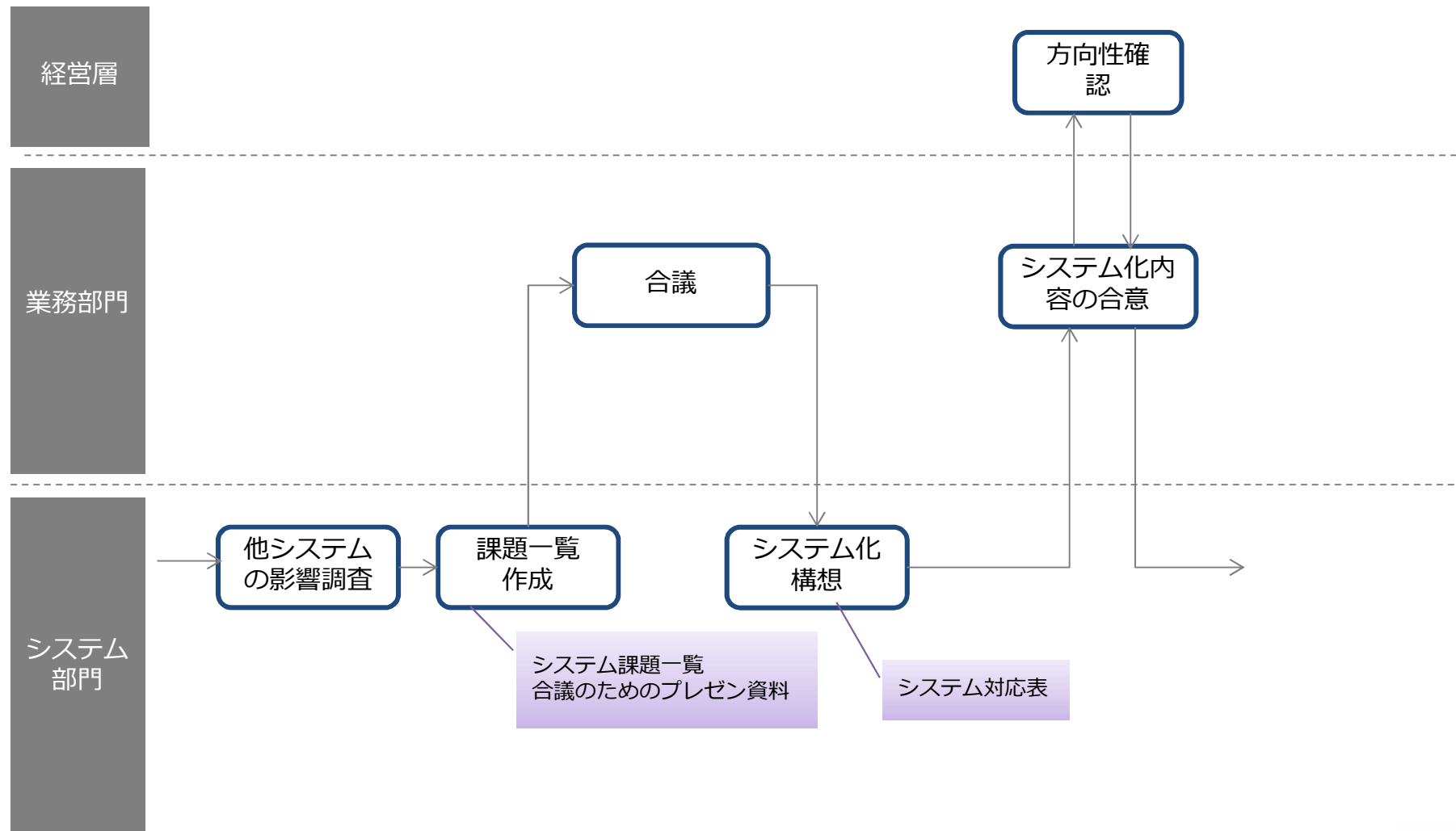
凡例

2014年度の
プロセス

2016年度の
更新内容

6. ToBe検討（システム）

7. 中間合意



②ToBeを中心としたプロセス見直し

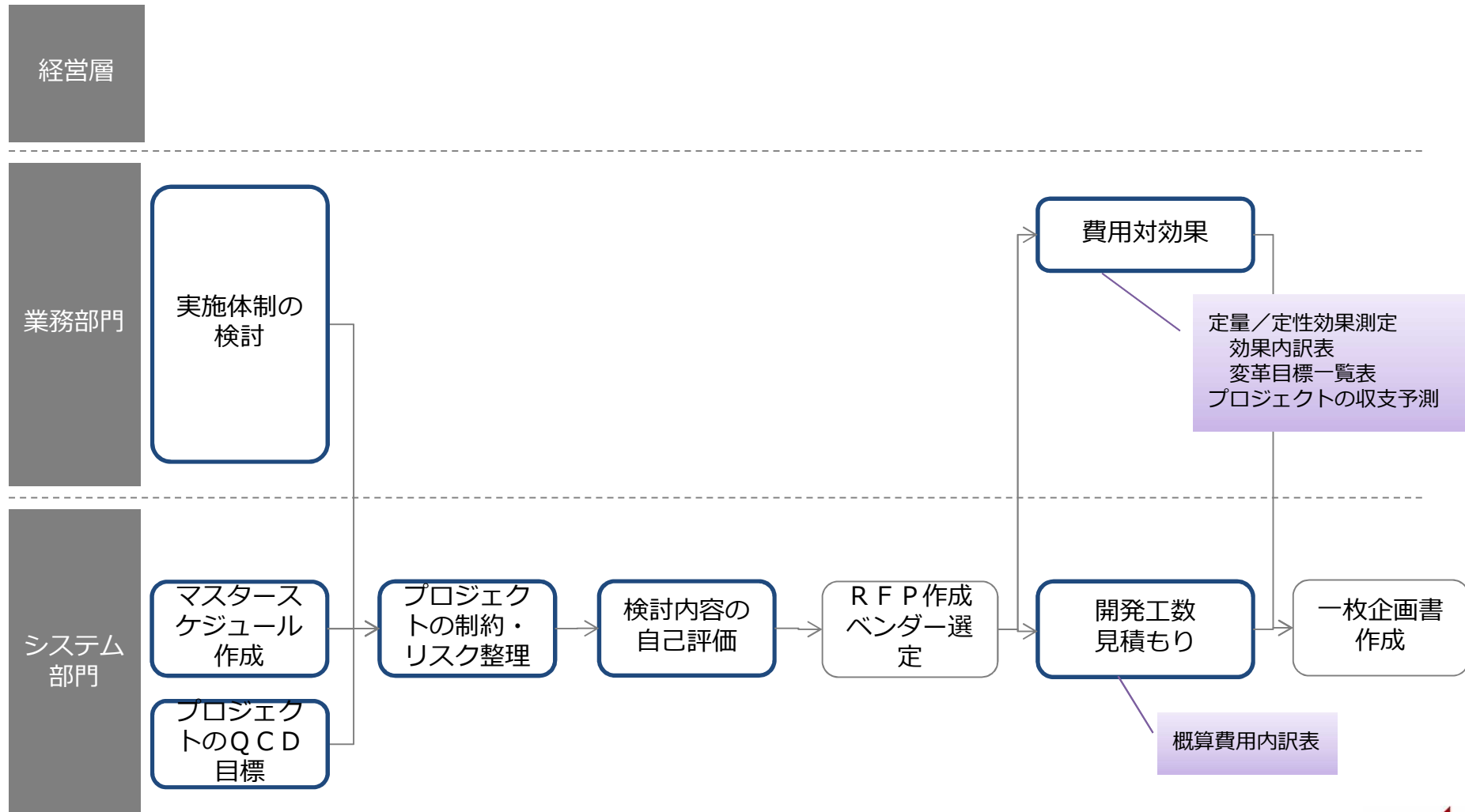
凡例

2014年度の
プロセス

2016年度の
更新内容

8. プロジェクト計画の策定

9. 企画書策定



構想企画プロセス毎のアクティビティを抽出し、「**ステークホルダ**」「**評価**」「**目的/ToDo**」「**成果物**」の観点で整理。各アクティビティで必要となる情報や考え方、すべきこと、必要な成果物などをすぐに確認できる「**虎の巻**」を作成した。

虎の巻

更にこの「虎の巻」の中で特に重要と考えた「**目標達成の為のコンセプト整理**」と「**トータルプロフィット調整**」について、更に深堀した。

～虎の巻～

各アクティビティのポイントを**11**項目の観点で整理！！

AS A分科会 成果物概要サマリー【虎の巻】

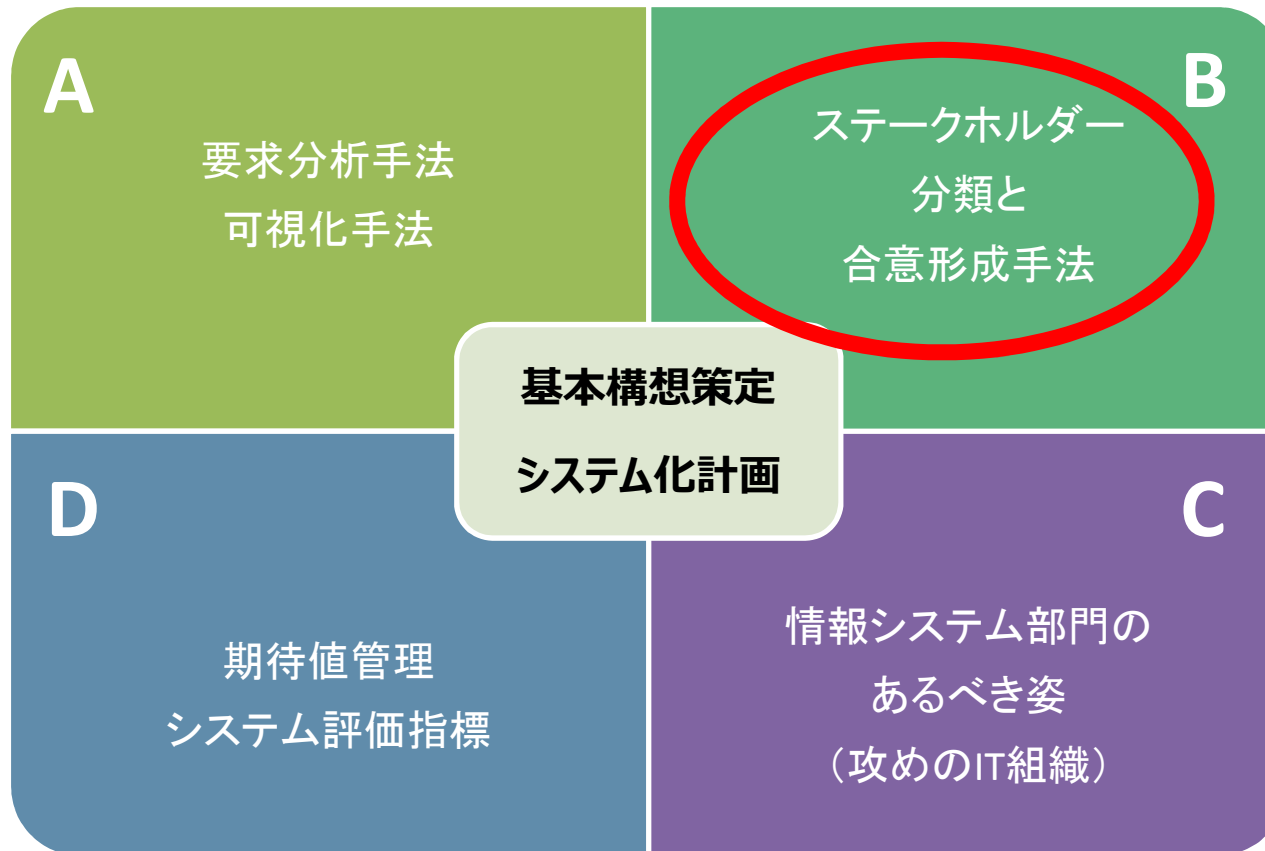
2023/2/14/16

プロセス	アクティビティ	評価					アクション		関連成果物		
		評価方法	評価指標	評価の目的 (評価ミスによる懸念)	評価者 (承認者)	目的 (掘り下げるポイント)	ToDo	インプット	アウトプット		
1. テーマ/プラン											
1. テーマ/プラン	業務生産性向上指示							二項案方針		-	
	生産性向上に向けたテーマの策定	✓				生産性向上の方向性について、テーマを決める際の留意点 門として可視化する必要がある	テーマ決め	二項案方針		-	
	現場での検査効率向上テーマアップ	✓	✓			決まったテーマについて具体的な内容を確認し、改善 する必要がある	具体的な改善方法の検討 プロジェクトの進捗	二項案	二項案方針	二項案方針	
	事業戦略/事業計画	✓	✓			事業戦略（販売戦略）の事業計画と事業計画を 確認する	事業戦略（販売戦略）、事業計画、売上計画、 利益計画、購買計画などを確認する	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	中長期システム化戦略	✓	✓			事業戦略、顧客サービスの向上、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略、顧客サービスの向上、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	年度システム開発計画	✓	✓			事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
2. 体制作り	事業システム全体図	✓	✓	✓		事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	プロジェクト推進体制検討	✓	✓	✓		事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	キックオフ	✓	✓	✓		事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	プロジェクトの背景・目的の共有	✓	✓	✓		事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	背景・目的の整理	✓	✓	✓		事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	As Is 整理 (現状プロセス可視化)	✓	✓	✓		事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
3. プロジェクトの背景・目的の共有	業務とその関連性の整理	✓	✓	✓	✓	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	課題の明確化と方向性整理	✓	✓	✓	✓	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	あるべき姿(ありたい姿)の整理(整理)	✓	✓	✓	✓	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	あるべき姿(ありたい姿)の整理(整理)	✓	✓	✓	✓	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	あるべき姿(ありたい姿)の整理(整理)	✓	✓	✓	✓	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	
	あるべき姿(ありたい姿)の整理(整理)	✓	✓	✓	✓	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	事業戦略の推進、システム化の推進、システム化の推進、 システム化の推進、システム化の推進、システム化の推進	二項案方針	二項案方針	二項案方針	

構想企画プロセスで定義した

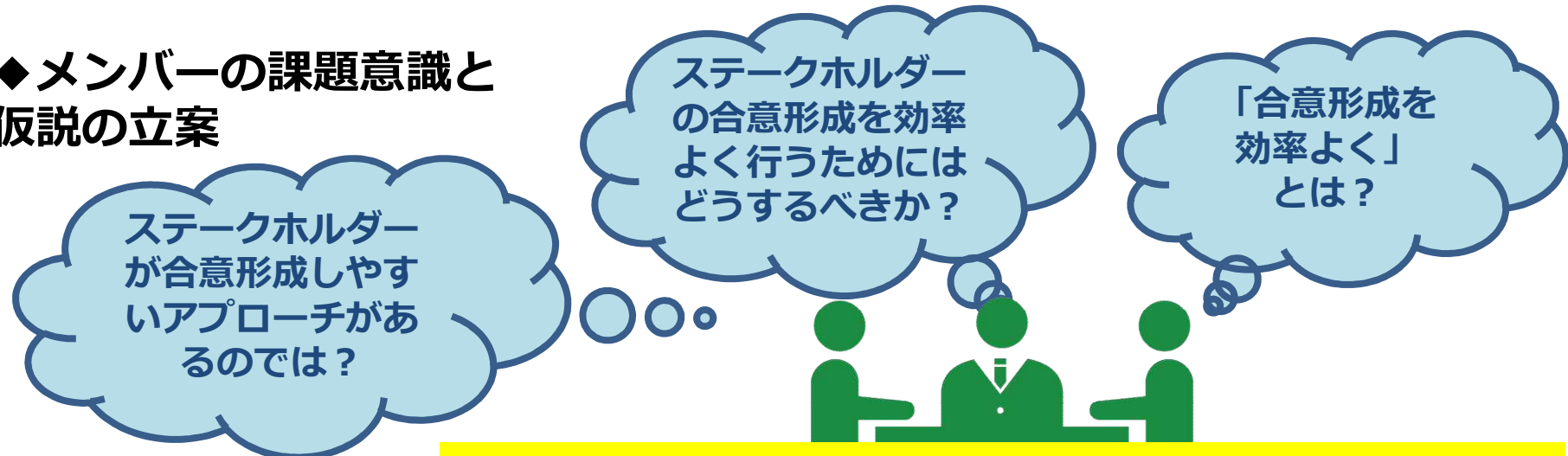
53のアクティビティ全てを網羅！！

B分科会のテーマ

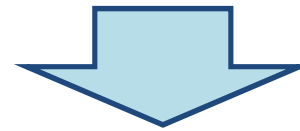


B分科会:課題と研究テーマ

◆メンバーの課題意識と仮説の立案



【仮説】ステークホルダーを分類し、分類ごとに何かいいアプローチ手法があるかもしれない！



◆研究テーマの確定

“超上流工程における合意形成事例”を収集/分析し、ステークホルダーを何らかの分類で分析し、それに対するアプローチ手法をまとめる。

B分科会:ステークホルダー分析



合意形成事例収集の
アンケート実施

行動傾向分析

集まった事例からステークホルダーの性格（行動傾向）をB分科会で検討し、分類わけを行う。

前職×現職

“**DiSC理論の行動傾向**”を参考に
分類・分析する

アプローチ手法
分析

集まった事例から「どのようなアプローチをしたら成功（or失敗）したか」を分科会で分析し、分類分けを行う。

アプローチ手法を“**心理学的手法**”に
焦点をあてて分析する

分析結果

	傾向 1	傾向 2	傾向 3	傾向 4
手法 A	◎			○
手法 B	○	×	×	
手法 C	×		○	×
...				

B分科会:”DiSC理論の行動傾向”とは？

• DiSC理論：人間の4つの分類パターン

人間にはそれぞれの「動機」「欲求」があり、その違いが**行動傾向**として表れています。
DiSC理論はこの人間の行動傾向を「D、i、S、C」の4つのパターンの強弱で表したもので、
「D」は主導型、「i」は感化型、「S」は安定型、「C」は慎重型を意味します。
1920年代のアメリカの心理学者ウィリアム・M・マーストン博士がDiSC理論を開発し、
この理論をベースにして、1960年代に職場における「普通の人」の行動を調査研究し、行動科学者らによって自己分析ツールが開発・発展しました。

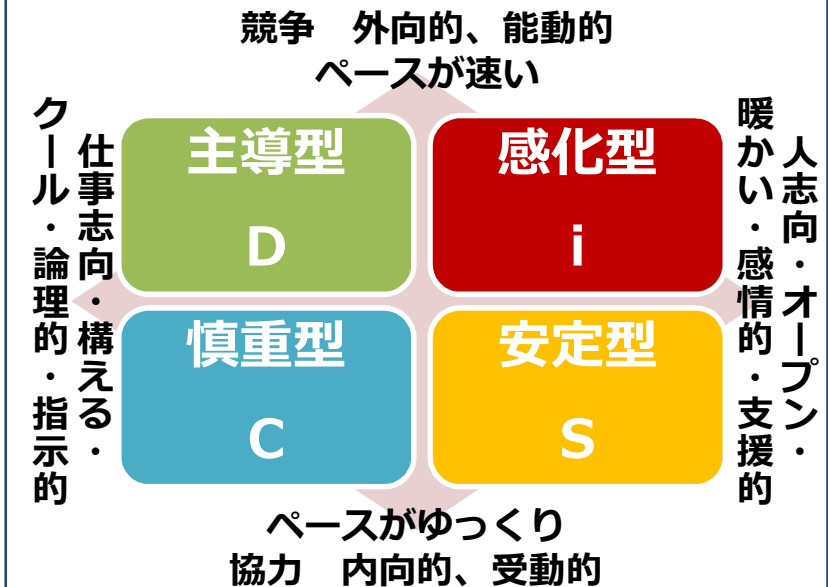
• 自分の行動傾向を知ること

- 自分の行動を説明する言葉を提供する
- 他の人たちが自分をどう捉えているかを説明する
- 自分の行動を調整する際に支援を提供する

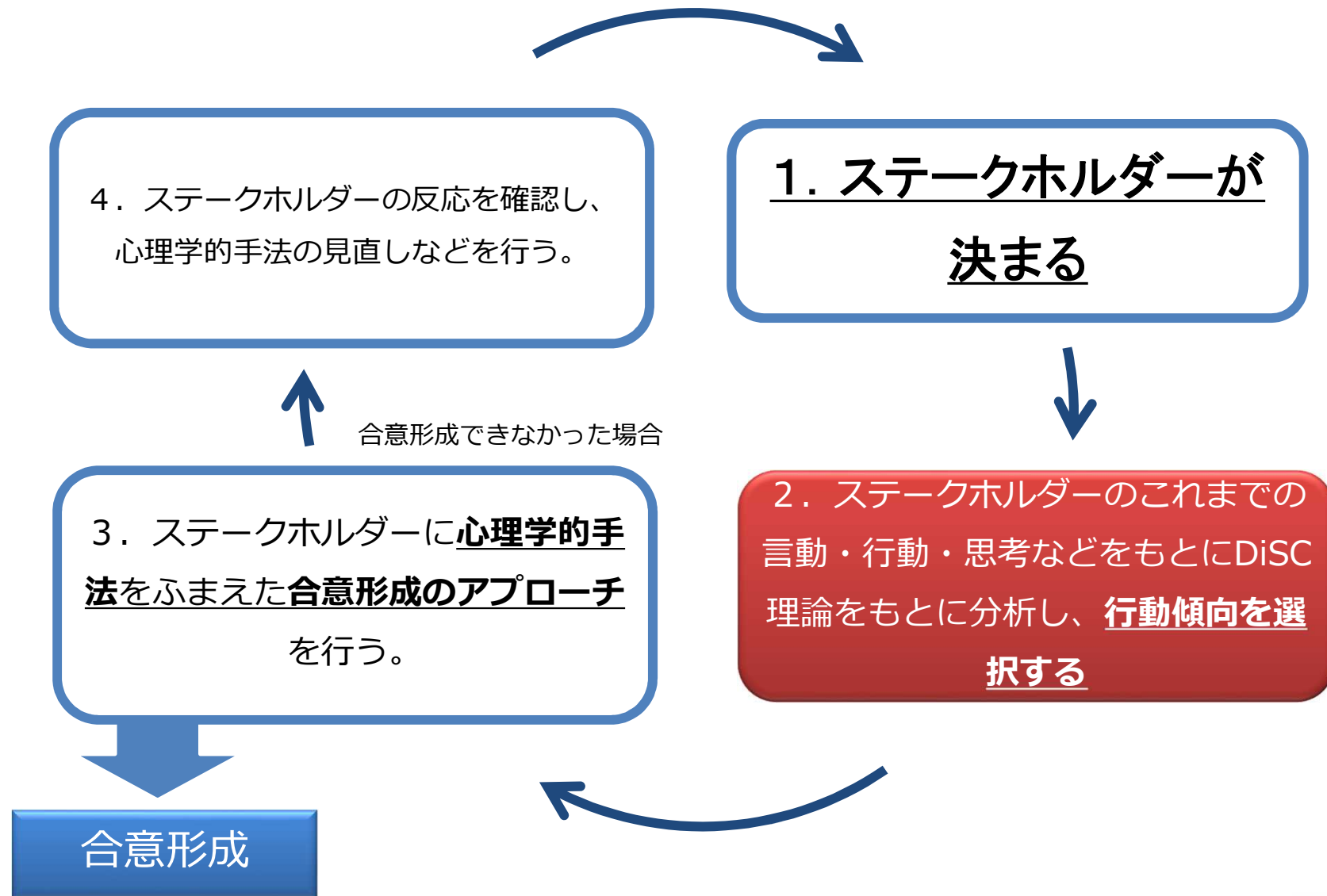
• 他人の行動傾向を知ること

- 他者を理解する
- ほかに人たちと協力して仕事を進めるための戦略を築く
- ほかに人たちとの関係を向上させることを通じて自分自身の効果性を高める

行動傾向4つの分類

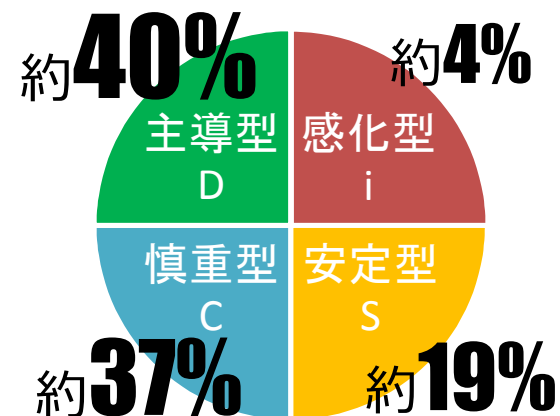
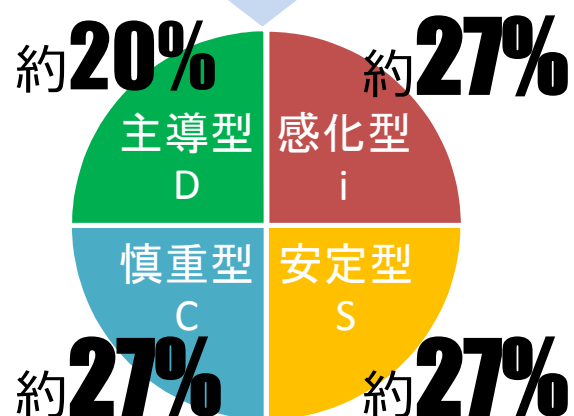


B分科会:ステークホルダー分析とプロセス



ステークホルダー分析結果:行動傾向の分布

DiSC理論の行動傾向の標準的な分布はやや均等

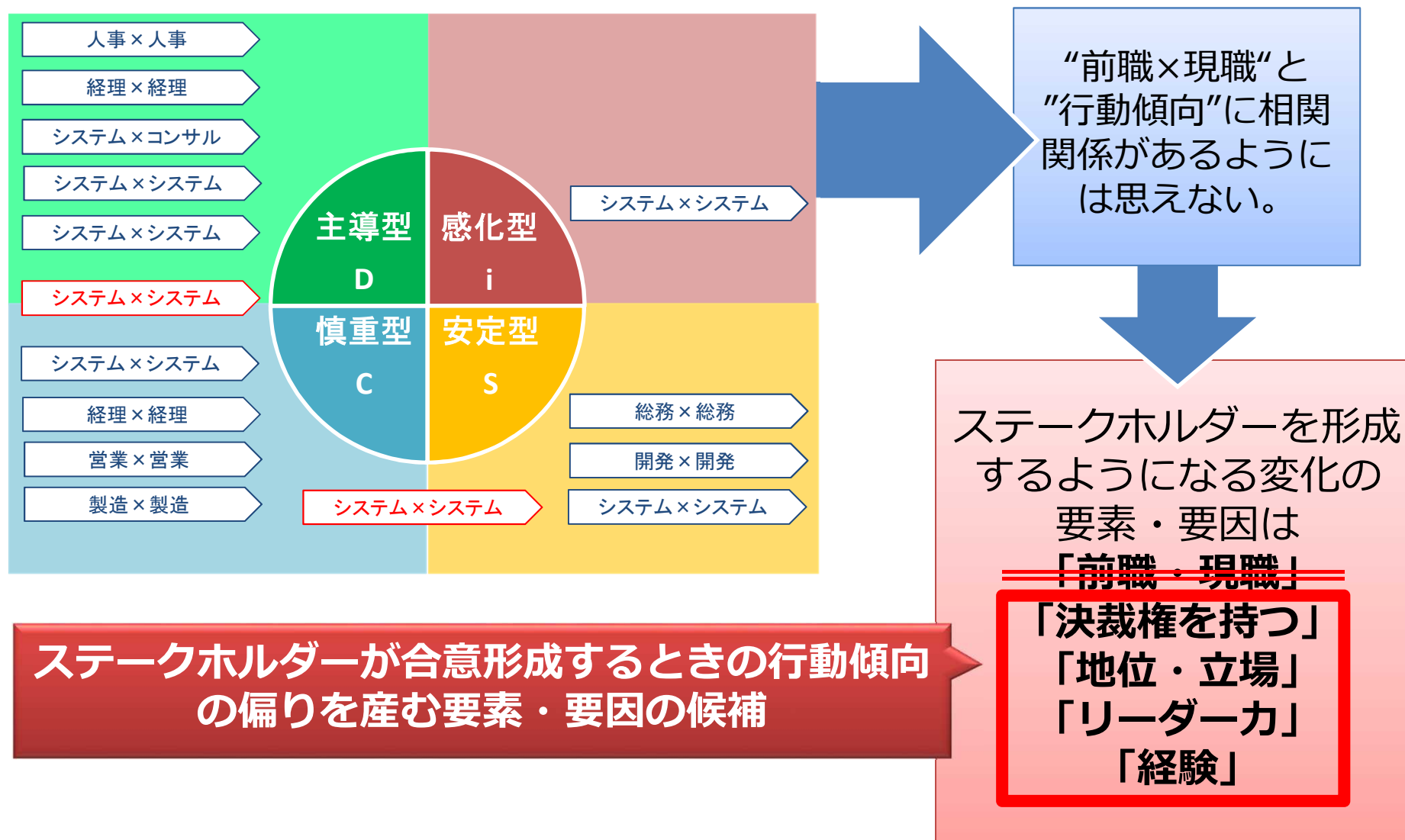


合意形成時のステークホルダーの主行動傾向の分布

研究会に参加した企業を
対象にした結果(つまり平
均的な母集団のはず)な
のに....

標準的な分布と
全然違う！

ステークホルダー分析結果:行動傾向と前職×現職



ステークホルダー分析結果:心理学的手法の分析

心理学的手法を収集

事例より使用例を抽出

超上流工程で有効な手法を選定

業務シーンでの具体例を検討

有効な心理学的手法と
4つの行動傾向を紐付け！

有効だと判断した**17個の心理学的手法**と
DISC理論の4つの行動傾向を紐付け！
どの**合意形成時の段階**で有効なのかを議論し、結果をまとめた。

最終合意までには色々と段階を踏むことが多い。

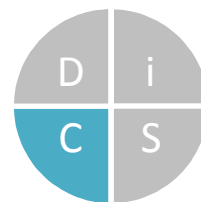
段階を合意までの成熟度合いで考えてみたほうが良さそうだ。

⇒合意形成における段階ごとに有効な手法が変わるかもしれない？

合意形成の段階
(導入→交渉→最終合意)

成果物:心理学的手法 (抜粋)

NO.5 ロー・ボール・テクニック



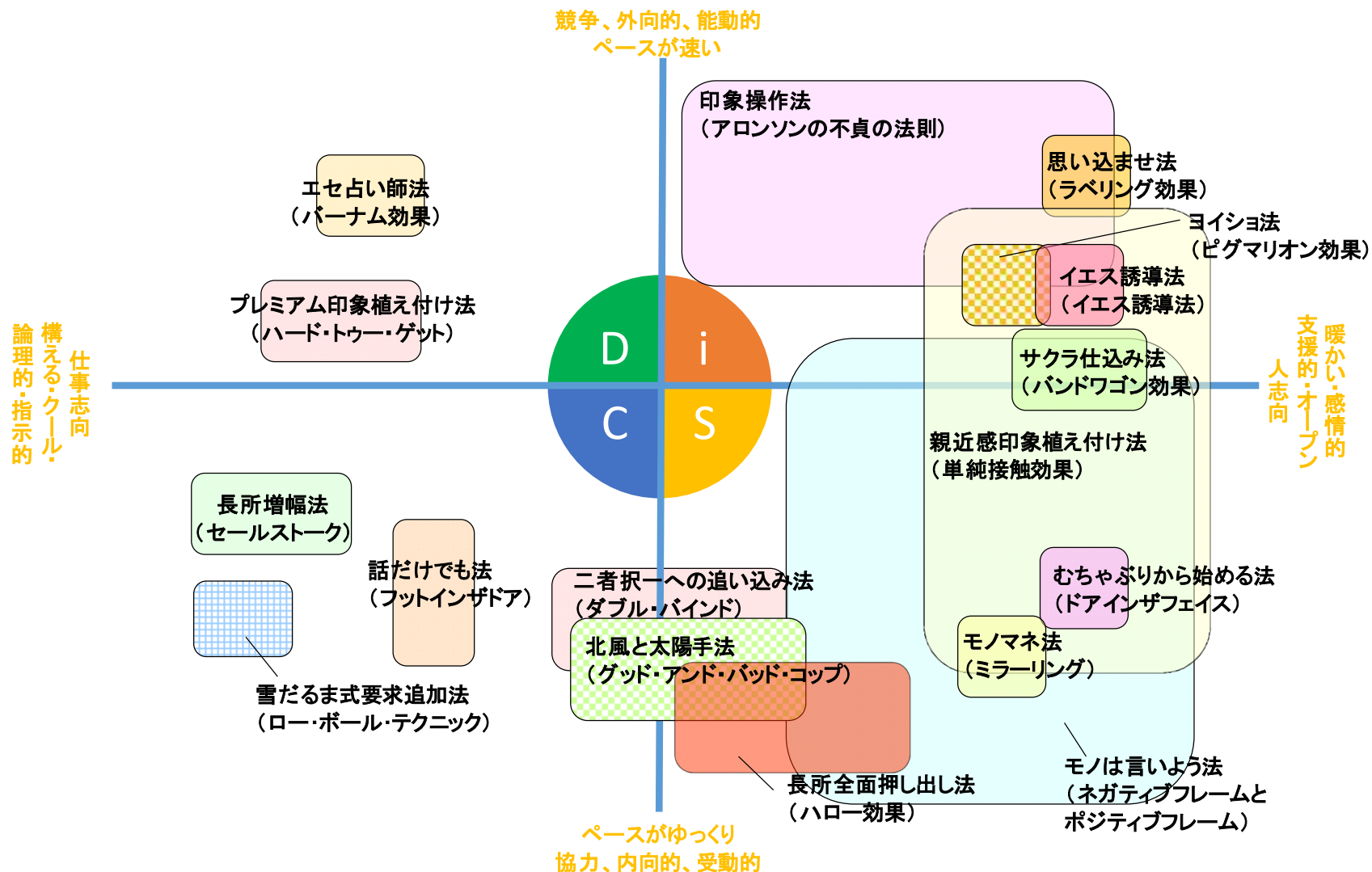
導入

交渉

最終
合意

手法		作戦名	
手法説明	業務シーンでの使用例	作戦名	分かりやすい一言
▼気付いた時にはもう遅い 相手が認めやすい提案をして、それに承諾したら次々とオプションを要求していく方法。 欲しいと思っていた商品が格安で売られている。「ラッキー!」と思って「買います」と言ったとたんに ・「1年保証はありません」 ・「実はこのサービスに加入しないとやすくなりません」 と次々にオプションが提案され、「そうした方がいいよなー」と思って受け入れてしまい、結果的にはとんでもない金額になってしまう。 ロー・ボールとは、受け取りやすい球をまず捕らせてしまえば次の要求も受け入れざるを得ないという意味。	「超上流工程」 — 「超上流工程と超上流工程以外のどちらでも使える」 最初に魅力的な条件を見せて、相手を食いつかせてしまってから、条件をあげていったり、不利な条件を提示するというような手法。後戻りしづらくなる、という人間の心理をつく。 例： ・営業「●●ソフトが今なら10万円で導入できます」 顧客「じゃ、買おう」 営業「実は、●●ソフトは最低5ライセンスからの購入になります。」 「超上流工程以外」 —	雪だるま式要求追加法	スモールスタートは受け入れられる

成果物:心理学的手法と行動傾向マップ



成果物:心理学的手法と行動傾向 × 合意形成段階

		合意形成段階				
		導入	交渉	最終合意		
		ステークホルダーへのテーマ説明	内容調整・アプローチ・根回し	最後の一押し		
行動傾向	主導型 D		プレミアム印象植え付け法（ハード・トゥー・ゲット）			
		エセ占い師法（バーナム効果）				
	感化型 i	サクラ仕込み法（バンドワゴン効果）				
		親近感印象植え付け法（単純接触効果）				
		思い込ませ法（ラベリング効果）				
		ヨイショ法（ピグマリオン効果）				
		印象操作法（アロンソンの不貞の法則）				
			イエス誘導法（イエス誘導法）			
	安定型 S	モノマネ法（ミラーリング）				
		サクラ仕込み法（バンドワゴン効果）				
		親近感印象植え付け法（単純接触効果）				
		長所全面押し出し法（ハロー効果）				
			二者択一への追い込み法（ダブル・バインド）			
			むちゃぶりから始める法（ドアインザフェイス）			
			モノは言いよう法（ネガティブフレームとポジティブフレーム）			
			北風と太陽手法（グッド・アンド・バッド・コップ）			
	慎重型 C	話だけでも法（フットインザドア）				
			二者択一への追い込み法（ダブル・バインド）			
				雪だるま式要求追加法（ロー・ボール・テクニック）		
		長所増幅法（セールストーク）				

2つの分析結果の考察

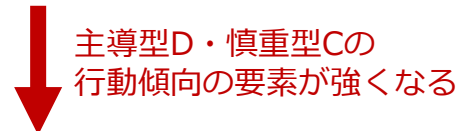
【行動傾向の分析】

ステークホルダーという役割のときに行動傾向の偏りがある。

1. 最初は4つの行動傾向の分布がやや均等の状態



2. ステークホルダー時には主導型D・慎重型C割合多く、感化型i・安定型Sの割合が少ない状態



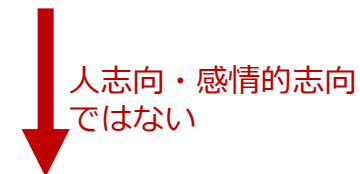
【心理学的手法の分析】

心理学的手法と行動傾向を合意形成の段階別に分けた。

1. 最初（導入・交渉）は4つの行動傾向に有効な心理学的手法多い状態

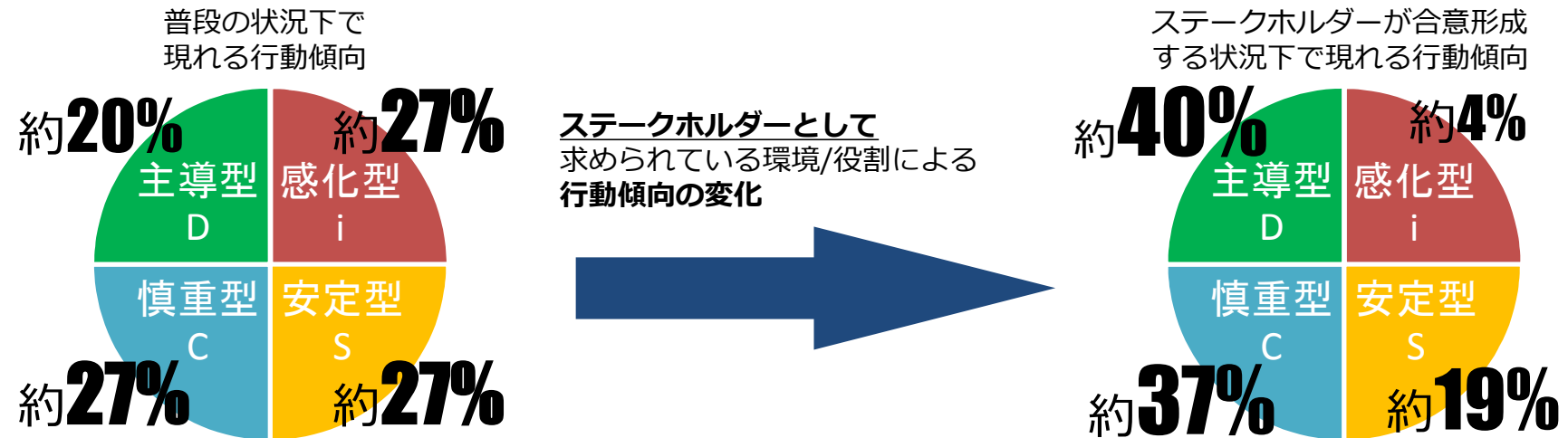


2. 最後（最終合意）は有効的な心理学的手法が減る状態



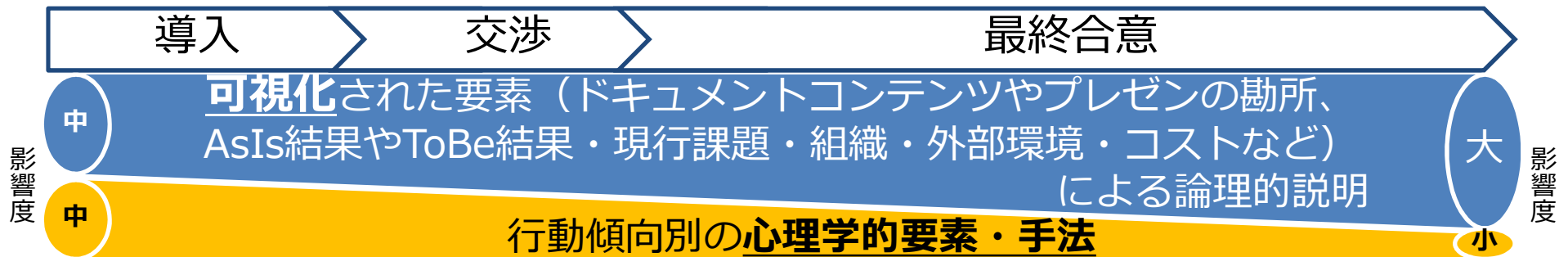
論理性・質・正確性・事実重視・結果重視

総括:ステークホルダー分類と合意形成

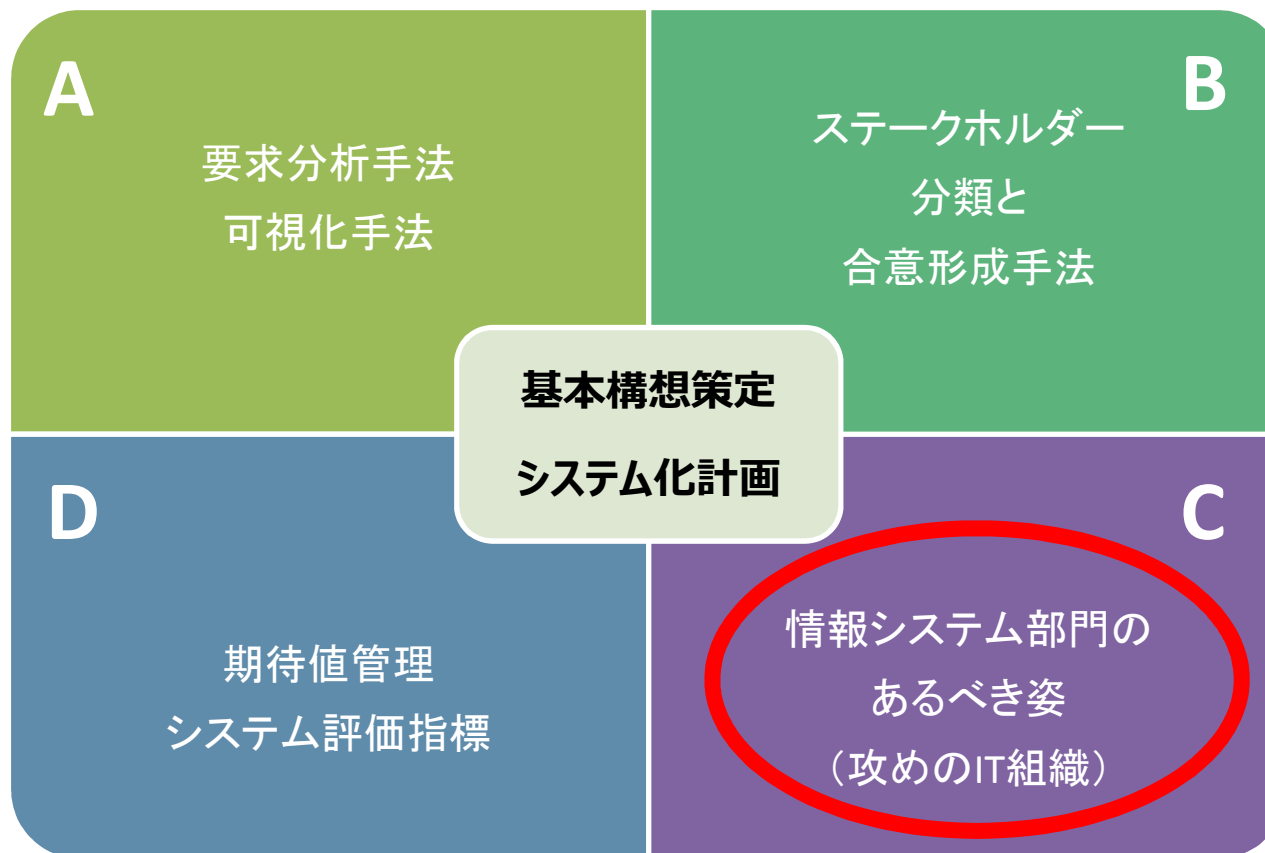


- ・ 行動傾向の変化は合意形成において我々の考えた「導入」「交渉」「最終合意」へと至る段階の変化と考えられないか？
- ・ ステークホルダーの行動傾向分析から考える**合意形成**に影響するものは？

結論：ステークホルダーの行動傾向が合意形成の段階で変化する。



C分科会のテーマ



ビジネスプロセス研究会C分科会(サマリ)

【選定テーマ】

攻めのIT組織に必要な機能とは

上記テーマを元に、以下をポイントに研究した。

- ① 「攻めのIT組織」を実現するために必要な機能とは何か
- ② 攻めのIT組織に必要な機能の成熟度についての考察

【攻めのIT組織とは？】

「要求以上のこと」を「スピード感をもって」具現化すること(=攻める)により
継続的に利害関係者と信頼関係が構築されている



攻めのIT組織のあるべき姿

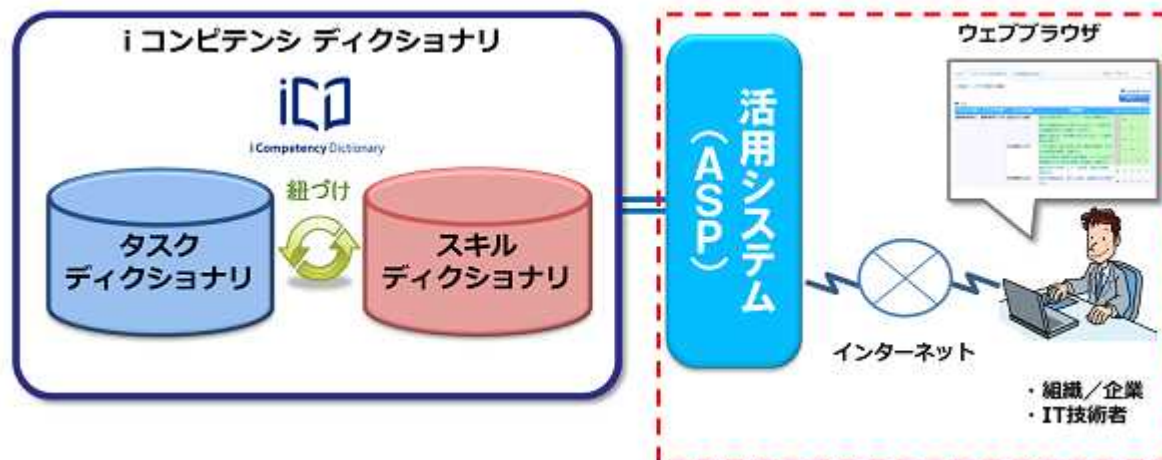
ビジネスプロセス研究会C分科会(サマリ)

【研究内容①】攻めのIT組織評価指標の導出

攻めのIT組織として、特に伸ばす必要がある機能を
IPA提供の「iコンピテンシーディクショナリー」より抽出・整理した

https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/icd.html より抜粋

IPAが提供する「iコンピテンシ ディクショナリ」(以下、iCD)は、企業においてITを活用するビジネスに求められる業務(タスク)と、それを支えるIT人材の能力や素養(スキル)を「タスクディクショナリ」、「スキルディクショナリ」として体系化したもので、企業は経営戦略などの目的に応じた人材育成に利用することができます。



ビジネスプロセス研究会C分科会(サマリ)

【研究内容①】攻めの I T 組織評価指標の導出

タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	評価項目
IT戦略策定・実行推進	基本方針の策定	現状分析・環境分析	組織全体のバリューチェーン（業務の関連）を最新のIT資産との関係を描き上げて把握する 現行情報システムの目的、機能、規模、能力、コストを捉えたIT資産、IT不負資産のリストを作成、更新する 関連他社のシステム構築・導入に関する先進事例、成功事例を収集し、技術動向、他社動向を把握する 現行のシステムアーキテクチャと技術フレームワークを踏まえた主要技術ロードマップを整理（把握）する 現行の業務システムを把握し、事業のIT戦略を推進する上での主要課題を洗い出す
		IT基本方針の策定	中長期経営計画から導出される重点IT化領域について検討し、実現のためのIT基本方針を明らかにする ITガバナンス要件、技術ロードマップ、IT戦略上の課題を踏まえて、組織全体の主要なIT方針を決定、更新する ITポートフォリオ、IT方針が組織全体の方針に準拠していることを検証し、ガバナンスの承認を得る IT基本方針が組織全体で理解されるよう、マネジメント層を活用して周知する
		IT計画の策定	事業に関連する業務の流れ、主要データ、主要情報システムならびにIT技術動向を把握する 事業のIT化の課題解決の方向性を明らかにし、目指すべき事業とシステムの将来像を描く システムの将来像に至るロードマップ（アプリケーションロードマップ）を作成し、実現のために必要なシステム基盤と関連システムの将来像実現の制約事項やリスクを踏まえたリソース（ヒト、モノ、カネ）を評価し、中期的投資原案を作成
		IT基盤戦略の策定	システム基盤のアーキテクチャ、技術フレームワーク、開発方式、技法に関する技術動向、他社動向を把握し、主要な最新のシステム基盤（共通基盤、個別システム基盤）とIT技術動向の調査・分析結果を踏まえて、目指すべきシステム基盤の将来像に至るロードマップ（IT基盤戦略）を策定し、アプリケーションロードマップとの整合性を調整する ロードマップ実現のための実行計画を、優先度や投資対効果を描き出して決し出す IT基盤戦略の実現に向けた活動が進行し、成果を出しているかを評価するための成果指標と目標値を設定する
	事業部門のIT計画の作成	事業部門のIT計画の作成	事業戦略からITに繋がる要素を導き出し、重要性、緊急性を踏まえて重点施策を設定する 関係者から提示された個別の計画案を、事業戦略達成の（トランス、リソース要件を踏まえて）調整し、集約する 事業部門のIT計画の成果と到達目標について、指標を設定し、目標レベルを設定する
		事業部門のIT計画の作成	事業部門のIT計画の成果と到達目標について、指標を設定し、目標レベルを設定する
		IT基盤計画の作成	事業部門のIT計画を踏まえて、IT基盤の開発・改善対象を個別し、優先順位をつけて計画案をまとめる 計画実施に必要な投資、体制、リスク（前提となる環境変化、費用算定準備等）に基づいて、必要なリソースを文 計画案がIT基本方針に照し、IT基盤戦略を推進するように調整する
		IT基盤計画の作成	事業部門のIT計画を踏まえて、IT基盤の開発・改善対象を個別し、優先順位をつけて計画案をまとめる 計画実施に必要な投資、体制、リスク（前提となる環境変化、費用算定準備等）に基づいて、必要なリソースを文 計画案がIT基本方針に照し、IT基盤戦略を推進するように調整する
		IT基盤計画の作成	事業部門のIT計画を踏まえて、IT基盤の開発・改善対象を個別し、優先順位をつけて計画案をまとめる 計画実施に必要な投資、体制、リスク（前提となる環境変化、費用算定準備等）に基づいて、必要なリソースを文 計画案がIT基本方針に照し、IT基盤戦略を推進するように調整する
		IT基盤計画の作成	事業部門のIT計画を踏まえて、IT基盤の開発・改善対象を個別し、優先順位をつけて計画案をまとめる 計画実施に必要な投資、体制、リスク（前提となる環境変化、費用算定準備等）に基づいて、必要なリソースを文 計画案がIT基本方針に照し、IT基盤戦略を推進するように調整する

2784項目

情報収集・活用力

企画創造力

IT統制力

課題発掘力

課題解決力

コスト推察力

社内調整力

投資効果判断力

コンピテンシーディクショナリー「2784」項目より「8」項目に集約

ビジネスプロセス研究会C分科会(サマリ)

【研究内容②】評価指標を基にしたアンケートによる傾向分析と考察

■ 研究会参加企業54社にアンケート（自己評価シート）を実施

建築・土木：1社、素材製造：7社、機械器具製造：14社、商社・流通：5社、金融：8社、社会インフラ：6社、サービス：13社

■ 前述した8項目(※1)に対し、5段階(※2)で自己評価を依頼

【質問例：情報収集・活用力】

競合他社より優位性を保つために、他社事例や世の中の動向(トレンド)等の外部情報を入手し、自社との差を分析することができる。

(※1)

情報収集・活用力	課題解決力
企画創造力	コスト推察力
IT統制力	社内調整力
課題発掘力	投資効果判断力

(※2)

5_発展：自発的に組織が成長している
4_定着：通常業務としてPDCAが回っている
3_存在：業務分掌等、組織・機能として定義されている
2_依存：個人もしくは外部（委託先など）に依存している
1_無：組織・機能が存在しない

ビジネスプロセス研究会C分科会(サマリ)

【研究結果の活用方法】

当研究内容を基に、自社のIT組織の強み・弱みを認識し、
より攻められるIT組織になるための気付きを得ることを目的とします。

当
研
究
結
果
の
活
用
範
囲

【自社IT組織の強み・弱みを知る】 <事実の認識>

自己評価シート※を利用し、客観的な指標により
自社の強み・弱みを知る

※Appendix参照

【他社事例より気づきを得る】 <問題・課題の分析・方針策定>

他社事例を参考に問題・課題の分析を実施し、
解決策の方向性(自社IT組織のあり方)を導き出す

【自社のIT組織を改善】 <解決策の立案>

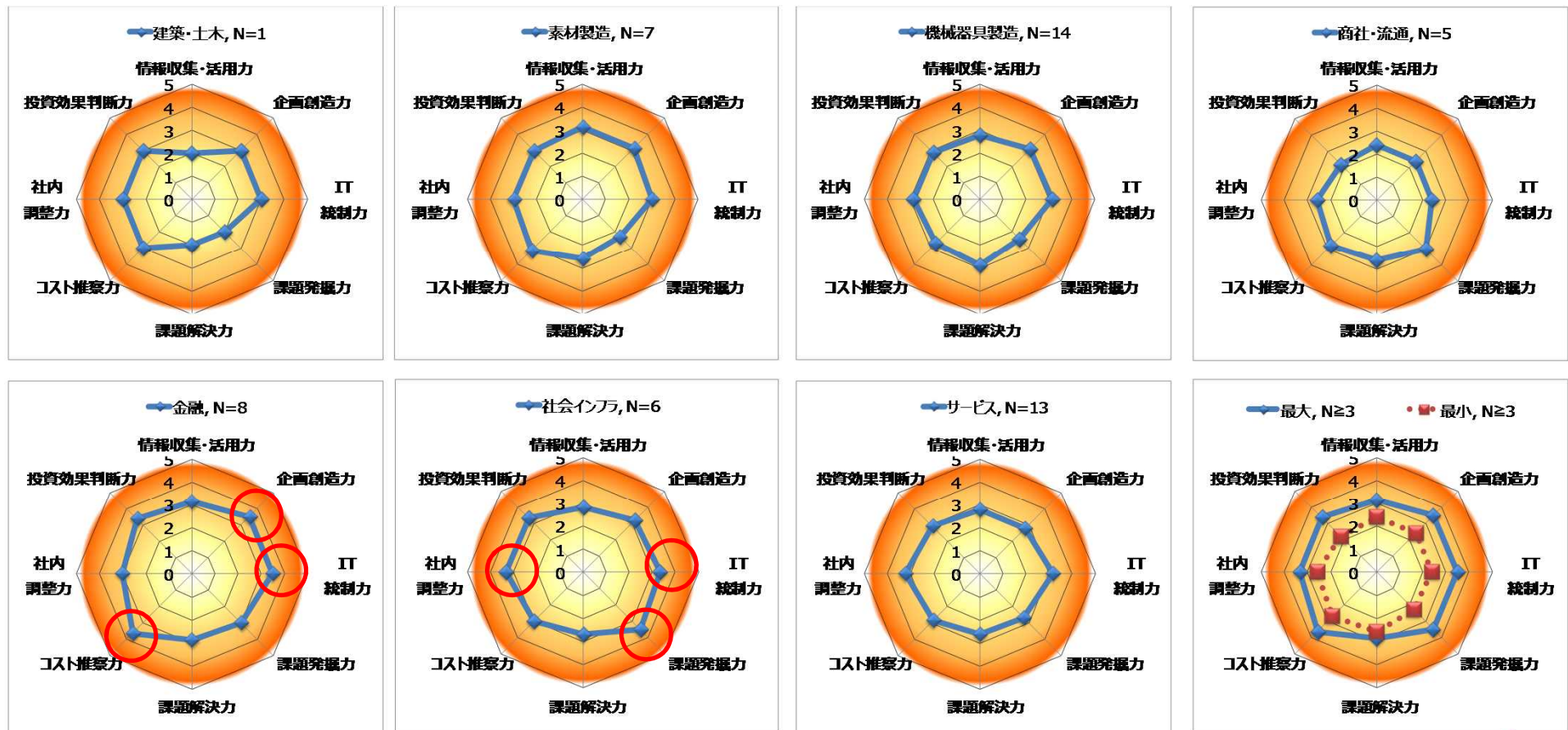
自社のIT組織改善のための具体的な施策を検討・実施する

以下研究成果 (補足資料)

Appendix.アンケート分析結果

【1】業種グループ別比較

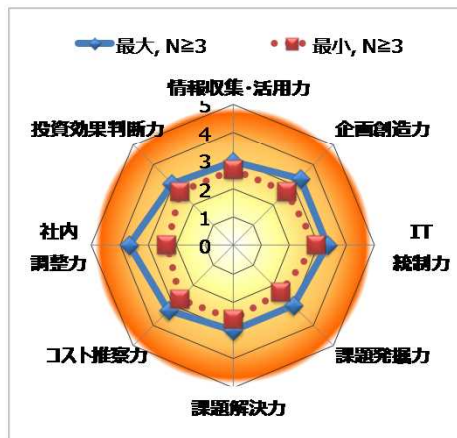
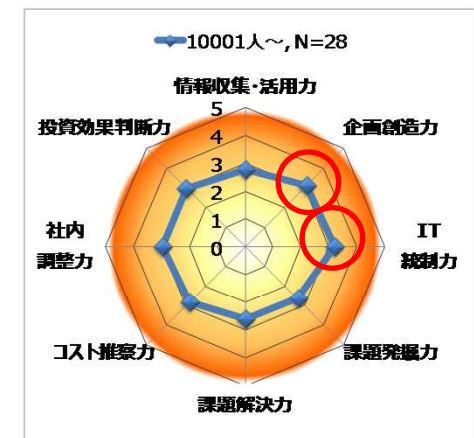
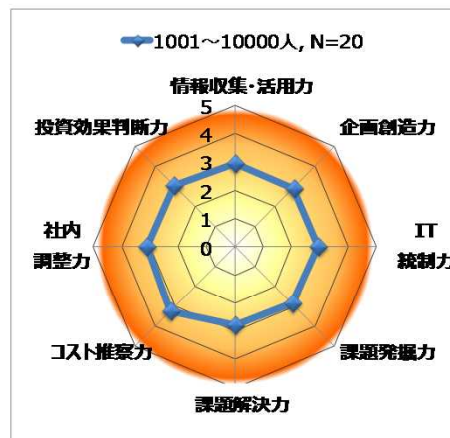
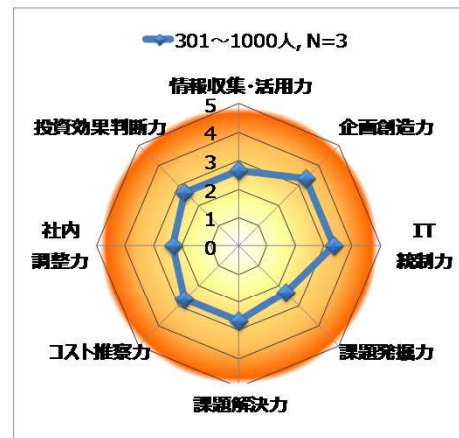
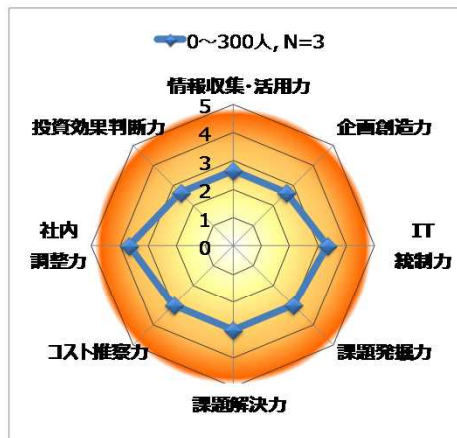
- 金融は「企画創造力」と「IT統制力」及び「コスト推察力」が他より高い
- 社会インフラは「IT統制力」、「課題発掘力」及び「社内調整力」が他より高い



Appendix.アンケート分析結果

【2】連結従業員数別比較

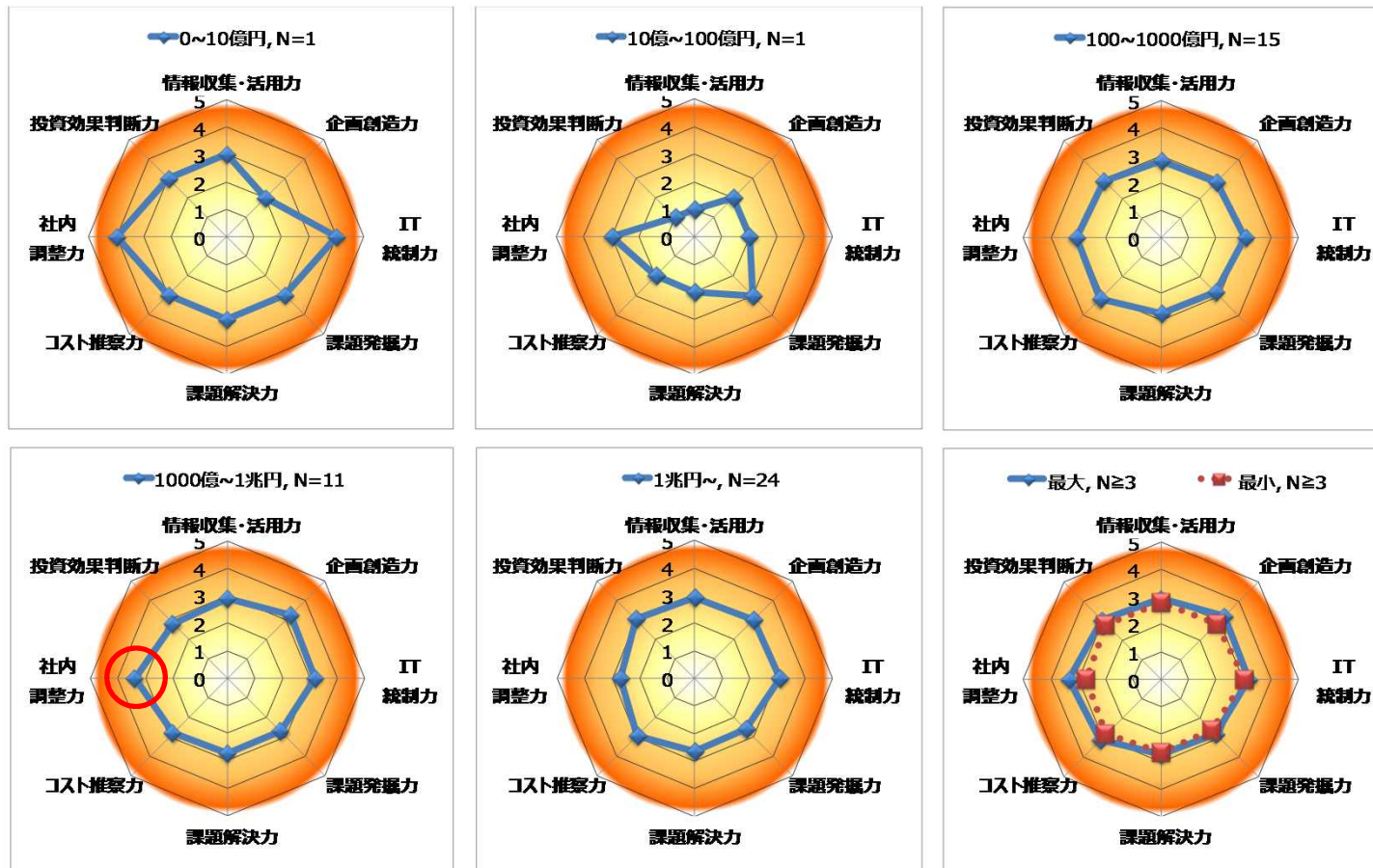
- 従業員数が10,001人以上の場合には、「企画創造力」と「IT統制力」が高い



Appendix.アンケート分析結果

【3】連結売上高別比較

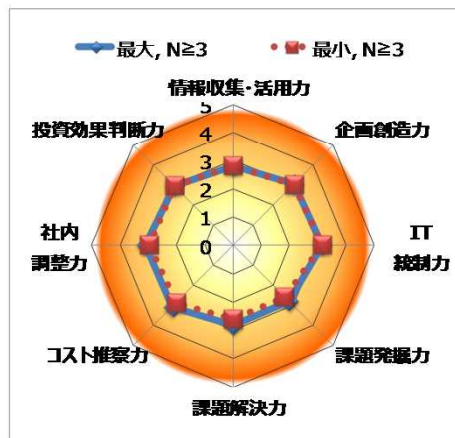
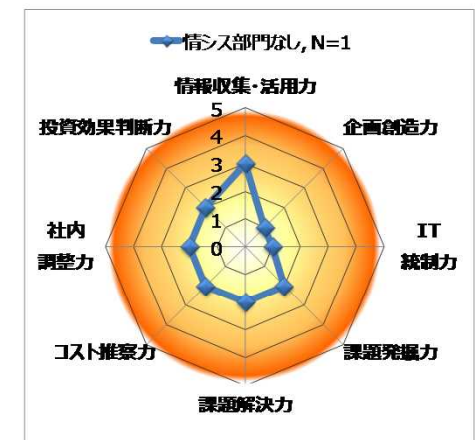
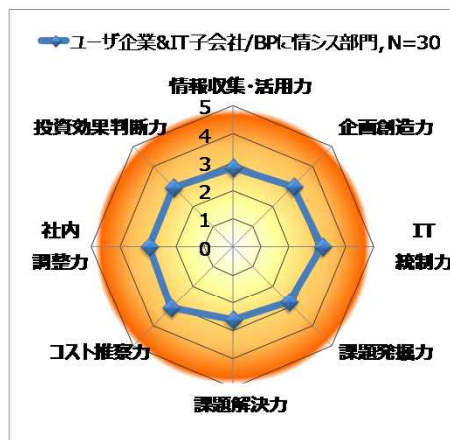
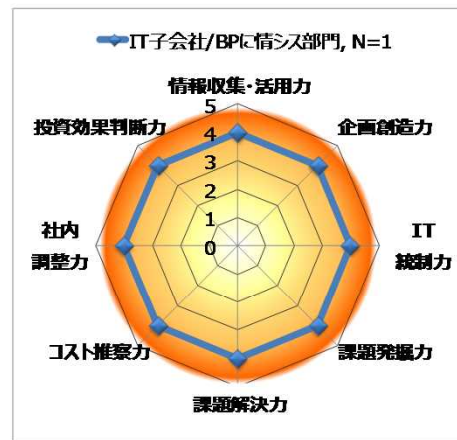
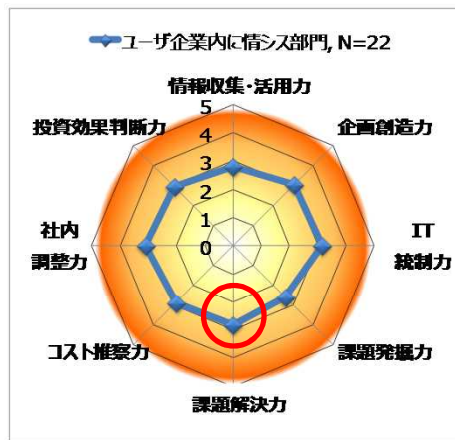
- 売上高が1,000億～1兆円の場合には、「社内調整力」が高い



Appendix.アンケート分析結果

【4】自社形態別比較

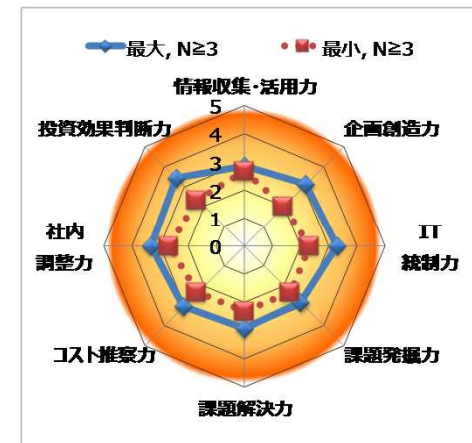
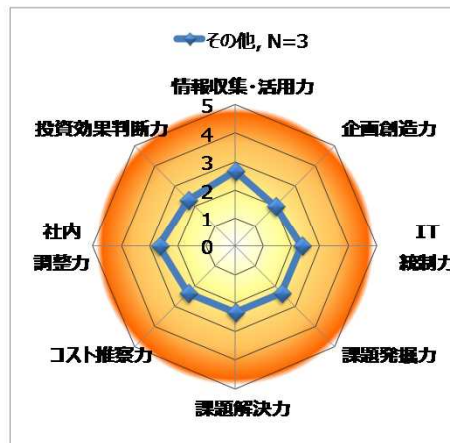
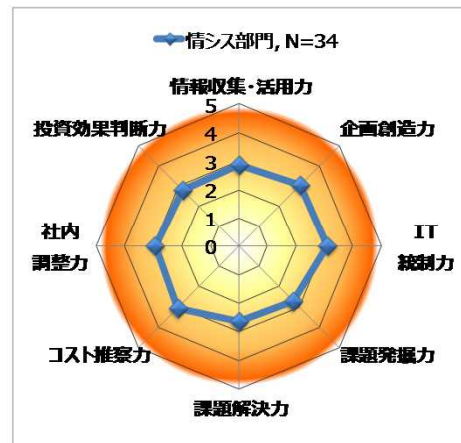
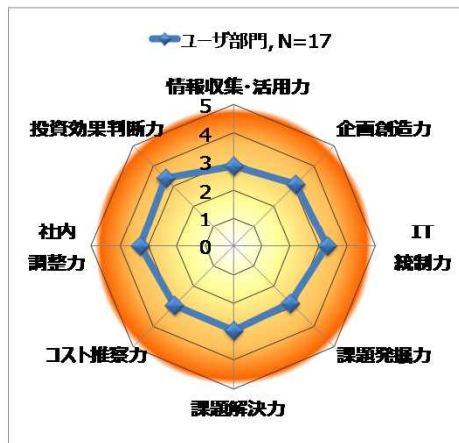
- ユーザ企業内に情シス部門があると、「課題解決力」が「課題発掘力」を上回る



Appendix.アンケート分析結果

【5】予算保有部門別比較

- ユーザ部門が予算保有している場合、情シス部門が予算保有している場合と比べ全体的に上回る



Appendix.評価理由考察

情報収集・活用力

競合他社より優位性を保つために、他社事例や世の中の動向(トレンド)等の外部情報を入手し、自社との差を分析することができる。

なぜ出来ている

- **役員や管理職含めた社員全体**が、外部からの情報収集、活用の**重要度を理解**している
- 組織的なPDCAサイクルが実行できている
 - ① **トレンド等外部情報を入手分析し、自社の開発につなげる部門や組織** (委員会や検討会等含む)がある
 - ② 定例の会議体が存在し、**必須の報告事項と定義**されている
 - ③ 社内有志を募って、テーマ毎に分科会を立ち上げて**業務とは別に自発的に活動**している(自発的に活動する環境を会社が提供している)

なぜ出来ていない

- 企業として本業務が重要な位置づけとなっていない
- 入手情報、分析結果が個別案件内で閉じてしまっている
(組織的に社内共有する仕組みがない)
- 入手情報の活用方法がわからず、将来を見据えた対応が出来ない

Appendix.評価理由考察

企画創造力

IT投資の選択と集中をし、事業戦略に対して最大限寄与するIT企画が
できている。

なぜ出来ている	なぜ出来ていない
•投資案件の優先順位を決める<u>プロセス</u> <u>及び</u> <u>ルールが明確</u>になっている ① 決められた投資基準での意志決定 ② IT企画を審査するプロセスが存在する •<u>投資効果を測定</u>しており、ナレッジとして蓄積している (≡PDCAサイクルが実行できている) •予算策定の段階で、<u>すべての案件を横断的</u> <u>に精査</u>し取捨選択、優先順位づけができて いる	•投資効果の測定を実施しておらず、 振り返りができていない (≡PDCAサイクルが実行できていない) •投資案件の優先順位を決めるプロセス、 ルールが不明確である •“声が大きい人”の意見で方向性が 決まってしまっている

Appendix.評価理由考察

IT統制力

全社（グループ全体）のITテーマを把握したうえで、緊急度や優先度と保有リソースから実施すべき案件を判断し、全体最適が実現できている。

なぜ出来ている	なぜ出来ていない
•IT部門が明確な基準に基づき、IT投資を取捨選択できている •案件を横断的に監視・管理する組織（役割を持った組織）が存在し、全社最適が実現できている •IT投資および事後評価について、ルール化されており適切に運営されている	•IT投資の判断が、案件ごとの個別最適しか考えられていない •予算とリソースが分離されており、統制が効いていない （予算保有部門のエゴでIT投資が行われる） •横断的に監視・管理する組織がなく、全体最適が考慮されていない。

Appendix.評価理由考察

課題発掘力

現行業務の実態及びIT活用状況の把握と分析を行っており、
真の課題が抽出できている

なぜ出来ている	なぜ出来ていない
•知識、スキルが俗人化せず、<u>業務 及び システムを理解する体制が組織として整っている</u> •<u>業務理解、分析力を高めるための人材交流</u>(開発部門や業務部門への出向や異動)をしている •業務システムの本質的な理解をする仕掛けができている	•機器、OS更改を単純更改として済ませてしまう(レベルアップのチャンスを逃す) •ユーザー部門と組織が分かれており、システム部門に業務知識やスキルが身につかない •IT部門が御用聞きとなっており、IT部門メンバーの課題意識が低い •ユーザー部門とシステム部門の定例的な打ち合わせ(情報交換)ができていない

Appendix.評価理由考察

課題解決力

業務が抱える課題に対し、あるべき姿(課題解決後の業務の全体像)を立案すること。

なぜ出来ている

- 能力を持った人材の育成やスカウトを実施できる体制を作っている
- 外部コンサル等の手法やロジックを取り入れるのみでなく、具体的な内容に落とし込み、使いこなすことができる
- 人材交流でシステムの利用現場を知る人間をIT部門に配属させており、IT部門が現場の思いを理解できる体制がある

なぜ出来ていない

- IT課題に対しての適切な選択や解決に向けた手順を明確化できていない
- IT部門が業務の全体像を把握していないため、効果的な改善が出来ない
- 業務課題を提出してくる部門と改善を図る部門の会社が異なる場合がある
- 外部のコンサルを使っているが、完全に依存しており、手法やロジックを取りこむ仕組みがない

Appendix.評価理由考察

コスト推察力

過去のノウハウや他社の情報より、IT企画段階での目安となる概算費用を算出することが出来る。

なぜ出来ている	なぜ出来ていない
•過去の案件をもとに<u>見積基準を策定</u>している •見積に使用できる<u>過去の案件情報を一元管理</u>している •概算費用を算出するための<u>専門的な組織や、開発標準プロセスが定着</u>している	•見積もり基準を策定していない (俗人化、事例共有ができていない) •予算に限りがある •ベンダーに依存しており、社内に基準が存在しない

Appendix.評価理由考察

社内調整力

ステークホルダーを明確にした上でそれぞれの利害を整理し、合意形成出来ている。

なぜ出来ている

- ユーザ部門のトップと円滑なコミュニケーションを図っており、連携がとれている
- ステークホルダとの組織的な合意形成体制があり、ユーザ部門と情シス部門のそれぞれの役割、各プロセスにおける関わり方、責任の所在が明確になっている
- 社内留学制度をとおり、担当者間の交流が盛んに行われている
- IT組織に属するPMO組織が利害関係を調整している
- 「ユーザ部門」ではなく「システムオーナー」と呼び、対象システムに責任を持たせている

なぜ出来ていない

- 攻め方や合意形成プロセスが個人のスキルや人間力に依存
 - ① 役割は定義されているが、組織的な体制や会議体がない
 - ② 個人の裁量に委ねる仕組みになっている
- ステークホルダが意見を覆す
 - ① 一人のステークホルダに権力が集中する
 - ② ステークホルダ自身が管掌部門と合意形成できていない
- 決裁権限とは別の「影の権力者」を把握できていない

Appendix.評価理由考察

投資効果判断力

品質・納期・効果のバランスを考慮し、IT企画として提案すべき費用の妥当性確認が出来ている。

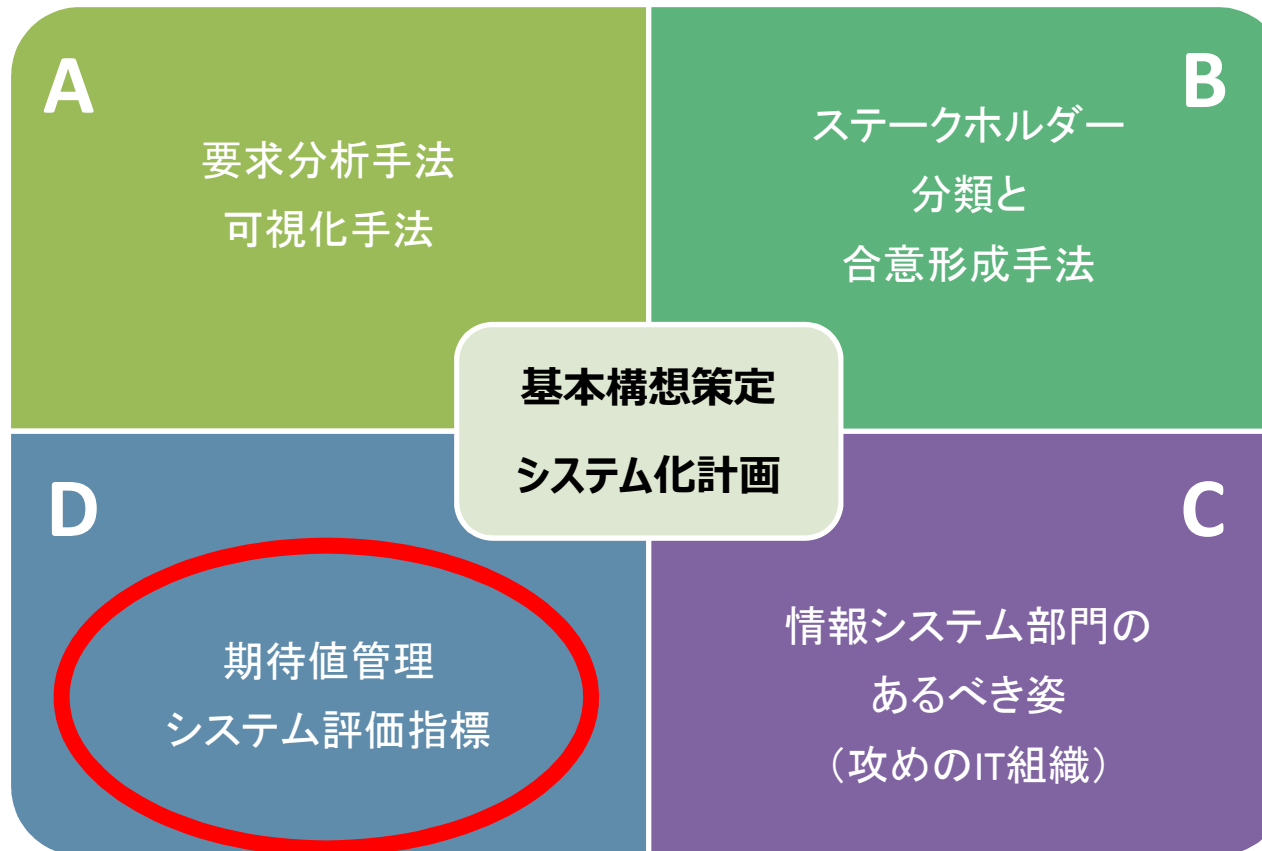
なぜ出来ている

- 投資効果判断を行う専門組織がある
 - ① 情シス内の専門部門が、開発～リリースまでの全体を管理・チェックしている
 - ② 数値に基づいた投資効果を客観的に判断する体制が存在する
- 投資対効果を稼働後に再度測定し、定期的に投資対効果基準を見直した上で、ユーザ部門と効果を共有している
- 品質・納期・効果をスコアカード化している
- 情シスが進みたい方向性は明確化した上で、Q優先、C優先、D優先の複数案を提示しユーザと調整を行っている

なぜ出来ていない

- 開発後の効果測定プロセス(振り返り、費用対効果)の定義がない
- QCDの情報元が異なり、横断的な確認・判断は個人のスキルに依存している
- ルールはあるが、定着していない
- 部分的なチェック機能や役割はあるが、全体を確認できる機能、役割がない
 - ① QCDのうち、一部しか確認できていない
 - ② PJ毎はできているが、全体ではしていない
- 客観的に判断できる専門組織がないため、主観的な判断に依存している

D分科会のテーマ



D分科会の研究 ～概要～

- ◆ 超上流工程におけるビジネスプロセスを研究する
- ◆ 期待値管理とシステム評価指標に着目して研究を進める。

➤ 期待値管理

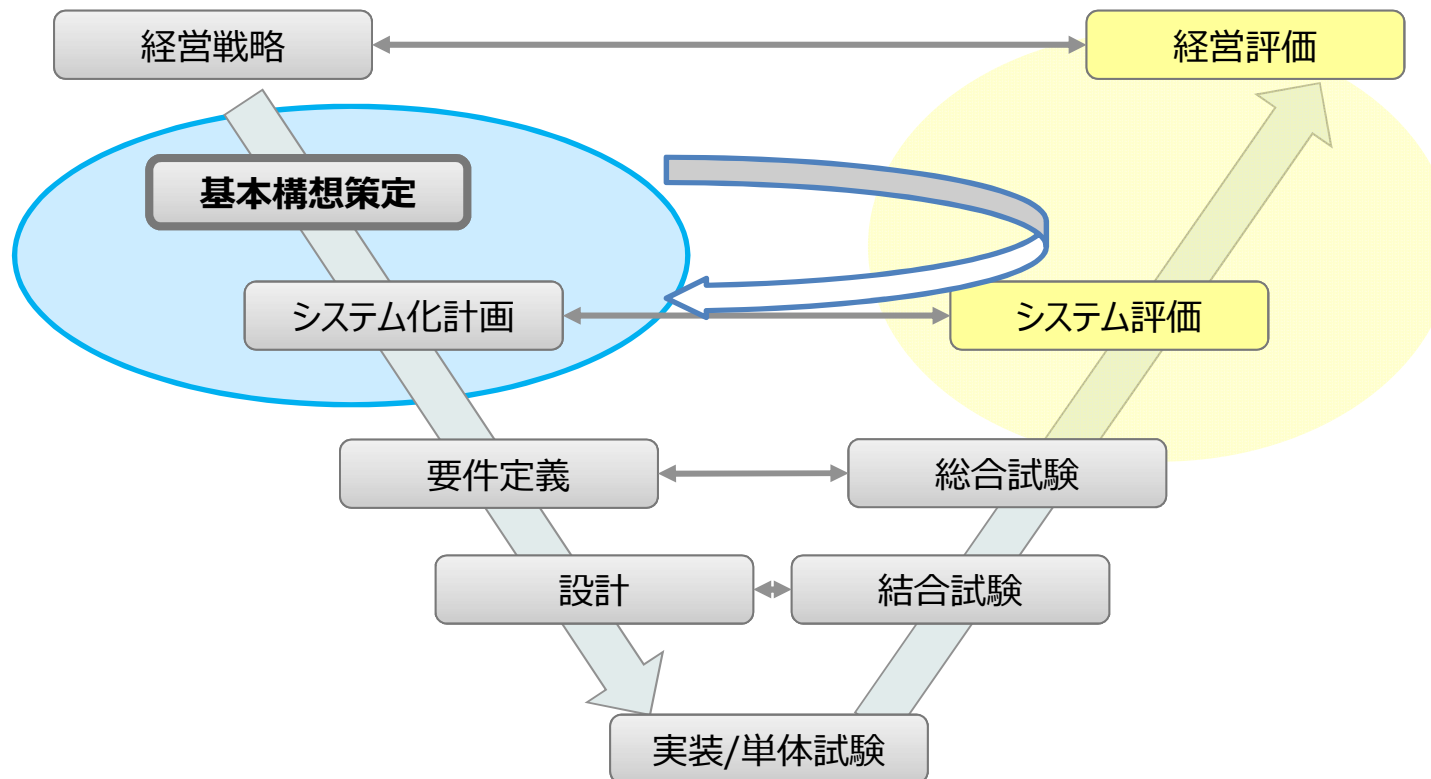
期待値管理を行い、合意形成を得るための手法、考え方、ツールなどを可視化を踏まえて検討する。

➤ システム評価指標

単にシステムの性能評価を指すのではなく、経営評価を含めたシステム評価の指標に着目する。

システム（経営）評価はビジネスプロセスではシステム構築後の位置づけとなっているが要求定義の段階で評価すべき指標が決定されることを想定する。

D分科会の研究 ～研究範囲～



前年度の「期待値管理」研究

期待値管理とは？



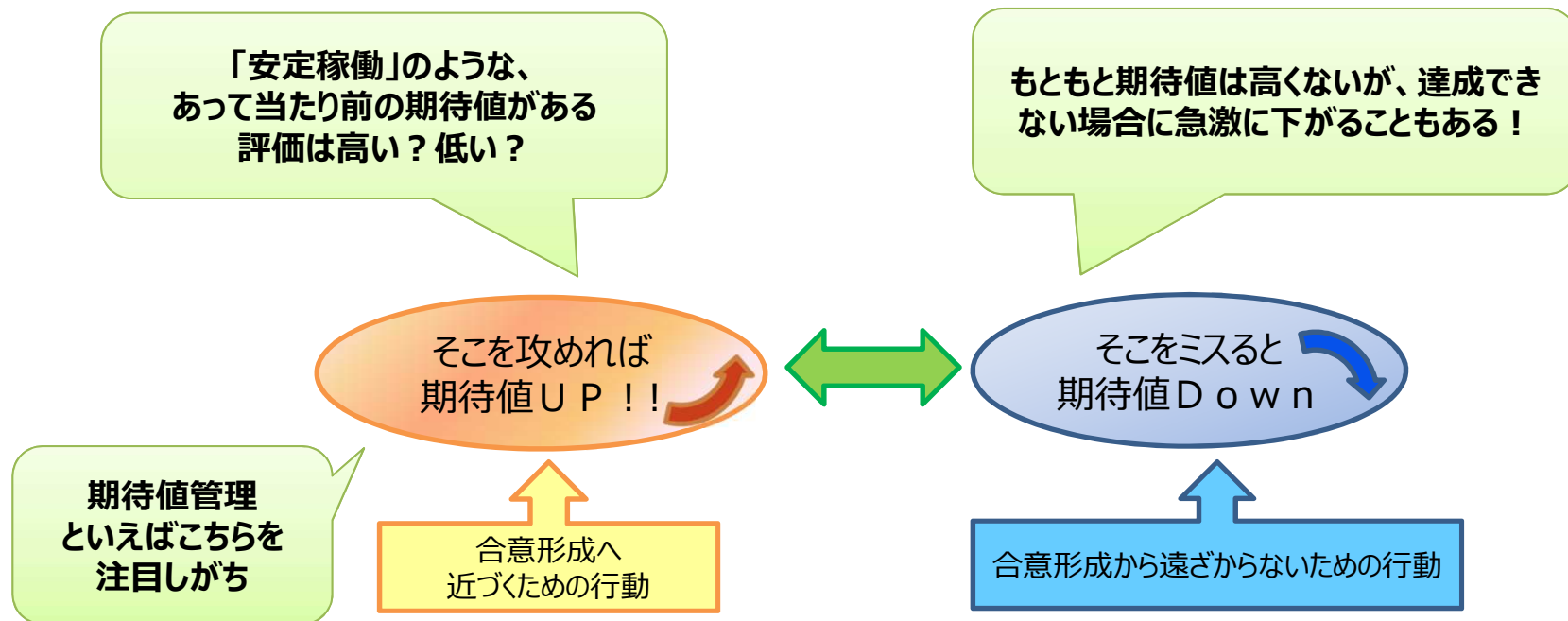
- 期待を上げ過ぎると、合意形成のハードルがあがる
- 期待を下げ過ぎると、そもそもの合意形成が得られない

期待を適正に保つようにコントロールすることが大事

できることとできないことを明確にして、実施範囲と内容を伝える
期待値を上げる、むやみに上がる期待値を抑制するためには
「分析」「説明」「調整」 を継続的に活動することが大事である

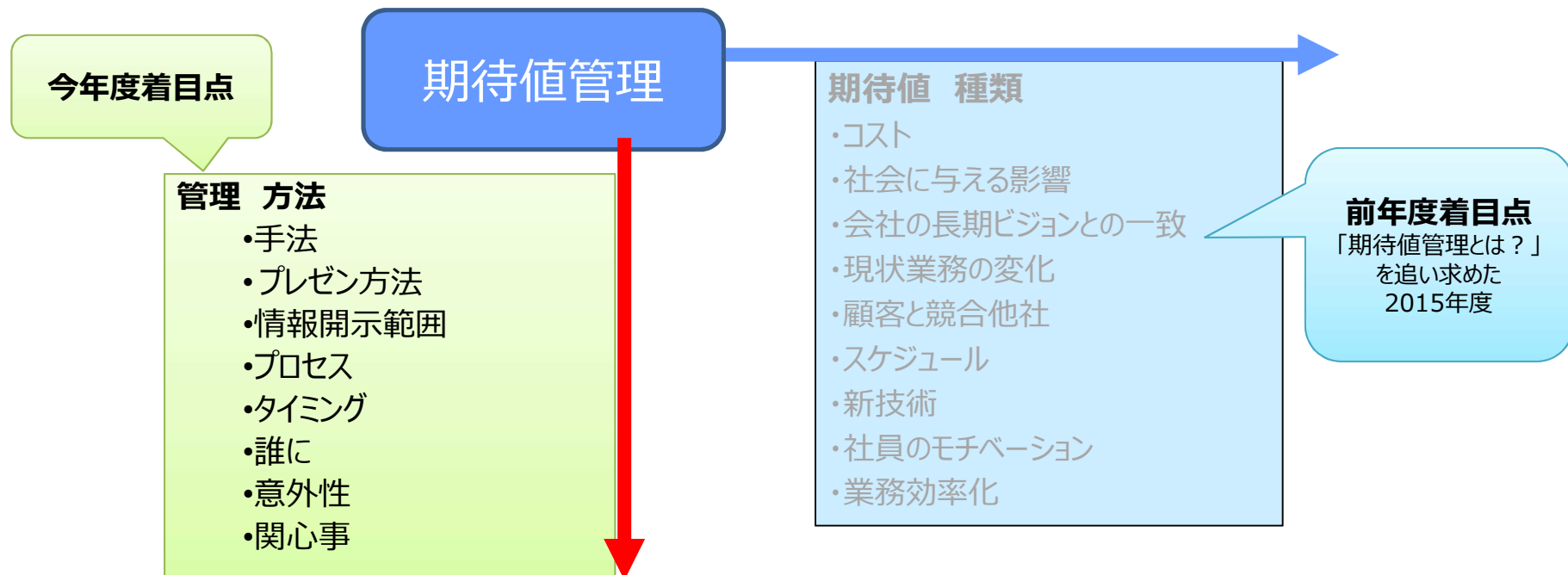
「期待値管理」研究

期待値(管理)の新しい気付き



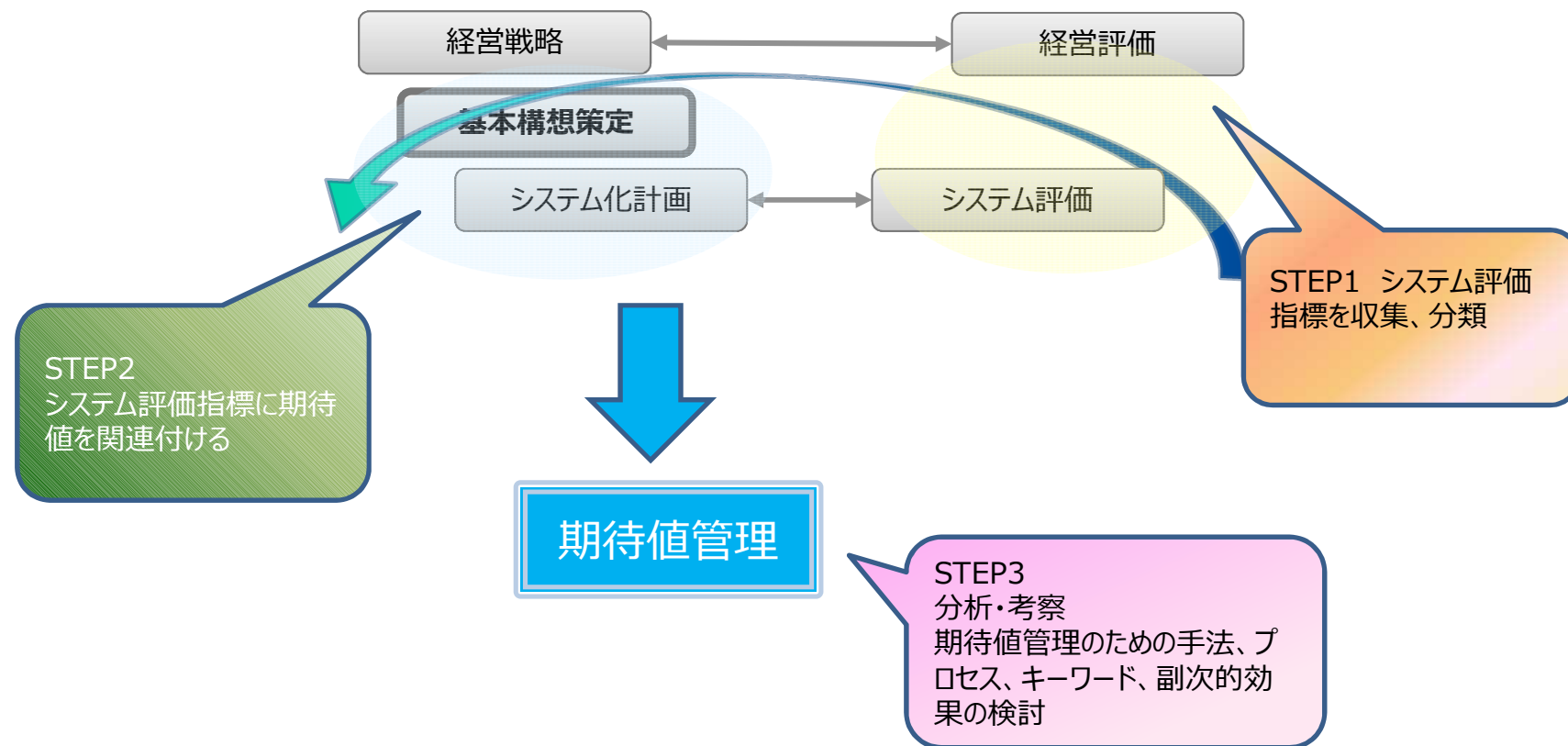
2016年度 研究の流れ

「期待値管理」について前年度は「期待値とは」の観点から種類を洗い出したが、別の角度から**管理の方法**という観点で研究を進める



2016年度 研究の流れ（１）

テーマ：システム評価からアプローチし、
超上流工程の期待値、管理手法を研究



2016年度 研究の流れ（２）

step 1 システム評価指標の収集と分類

step 2 システム評価指標に期待値を関連付ける

2-1 期待値の確定

- ①洗い出したシステム評価指標キーワードと関連する期待値を集約
- ②前年度洗い出された「期待値」と結合
- ③分類 ➡「期待値48項目」を定めた

2-2 システム分類の整理 ➡ 5 分類 39システム

スクラッチ or パッケージの分類 / システムの種類によるシステム分類

2-3 システム分類に対する期待値の関連付け

- ①期待値スコアリングシートの作成（縦軸：システム分類、横軸：期待値）
- ②スコアリング実施

step 3 分析と考察

2-1 期待値の確定

期待値 48 項目（1）

No.	期待値項目	期待値分類
1	経営戦略の実現	経営
2	短期的目標との一致	
3	会社の長期ビジョンとの一致	
4	経営判断の迅速化	
5	経営品質（コンプラ／ガバナンス）	
6	情報の見える化	
7	収益向上（売上／利益）	費用対効果
8	コスト削減	
9	システム資源の有効活用	
10	他社との差別化	競争力の向上
11	業界の優位性確保（リード）	
12	独自性	
13	新規顧客獲得	
14	現場優先（＝ユーザー）のカスタマイズ（個別対応）	顧客
15	顧客満足度／顧客サービスの向上	
16	ブランドイメージの向上	

2-1 期待値の確定

期待値 48 項目（2）

No.	期待値項目	期待値分類
17	業務の可視化	業務改善
18	業務プロセスの標準化	
19	業務効率化	
20	人員の最適化	
21	働き方改革(労務)	社内改善
22	社員のモチベーション	
23	スキルの見える化	
24	社員の育成	
25	情報の有効活用	最新技術
26	先進性	
27	グローバル化対応	
28	最新技術活用 P R	
29	話題性	
30	新しいビジネス(サービス)の創出	
31	情報セキュリティの強化	リスク対応
32	リスク回避	

2-1 期待値の確定

期待値 48 項目 (3)

No.	期待値項目	期待値分類
33	短期納期	システム
34	品質確保	
35	信頼性	
36	導入実績	
37	開発実績(ベンダー)	
38	サポートの幅広さ	可用性
39	安定運用	
40	柔軟性	
41	拡張性	
42	親和性	
43	製品の成長性	
44	法令対応	
45	プロジェクト管理	プロセス
46	BA力(ビジネスアナリスト)	
47	プレゼンカ	
48	コンサルカ	

2-2 システム分類の整理

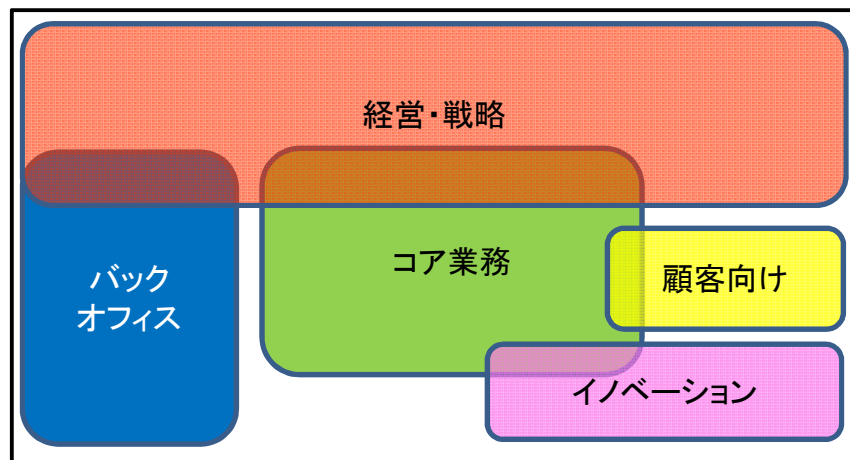
スクラッチ … 超上流工程では実体がなく、以降の工程で開発されるシステム

パッケージ … 超上流工程でシステムとして存在し、選定評価出来るシステム

※他社で開発されたスクラッチシステムを導入するような場合もパッケージとして扱う
(例、航空機の重量管理システム)

超上流工程で合意を得る際の期待値を意識し、5つにシステムを分類

<イメージ>



分類	内容
バックオフィス	業務を効率化するための社内システム
コア業務	企業が収益を上げるための主たる活動に関わるシステム
顧客向け	一般顧客がユーザーとなるシステム(コア業務の一部となる場合もある)
経営・戦略	経営、戦略、営業を支援する情報を提供するシステム
イノベーション	新しい取り組み、価値を創造するためのシステム

2-3 システム分類に対する期待値管理の関連付け

システム分類別に分布（有無）を見るのではなく、定量化（スコアリング）することで、より具体的に可視化できる。

さらに期待値のデータベースとしていろいろな角度から分析できる。

<スコアリングのルール>

- ・ **1 ～ 100** で期待値の大きさを決定する
- ・ 横軸には期待値 48 項目
- ・ 縦軸にはシステム分類（5 分類） × （スクラッチ or パッケージ）
- ・ ステークホルダーは「**経営層**」に固定
- ・ メンバーそれぞれがスコアリングした後、集約する
- ・ 項目だけではスコアがぶれる恐れがあるため、項目説明を補足した

<スコアリングシート集約方法>

- ① メンバー全員で、期待値スコアリングシートへ「スコア」を記載
- ② 期待値スコアリングシートの収集
- ③ 突出したスコアを除外しながら平均ベース（参考値として標準偏差）で 1 枚にまとめる

※ステークホルダーは経営層であり、その視点でスコアリングしたものの、無意識に自分の立場での視点が入っている可能性あり

期待値スコアリングシート

					期待値項目												
					経営						費用対効果			競争力向上			
					No												
No	分類	パッケージ or スクラッチ	対象システム	システム概要	1 経営戦略の実現	2 短期的目標との一致	3 会社の長期ビジョンとの一致	4 経営判断の迅速化	5 経営品質(コンプラ/ガバナンス)	6 情報の見える化	7 収益向上(売上／利益)	8 コスト削減	9 システム資源の有効活用	10 他社との差別化	11 業界の優位性確保(リード)	12 独自性	13 新規顧客獲得
1	バックオフィス	パッケージ	会計システム	財務会計システム	30	10	25	80	65	85	5	55	0	0	0	0	0
2	バックオフィス	パッケージ	購買システム	製品・資材の調達システム	25	20	25	40	35	55	15	50	10	15	10	10	0
3	バックオフィス	パッケージ	人事給与システム	人事台帳・給与計算	25	5	20	35	45	50	5	30	0	0	0	0	0
4	バックオフィス	パッケージ	請求管理システム	残高管理・請求書発行	15	10	15	40	35	55	5	40	5	0	0	0	0
5	バックオフィス	スクラッチ	実績・精算帳票システム		20	15	15	20	15	25	15	30	15	15	10	10	0
6	バックオフィス	パッケージ	ポータル	社内掲示板・会議室予約	15	15	10	5	25	45	5	10	5	10	10	10	0
7	バックオフィス	パッケージ	メール・スケジュール		5	10	10	10	25	20	5	10	5	5	5	0	0

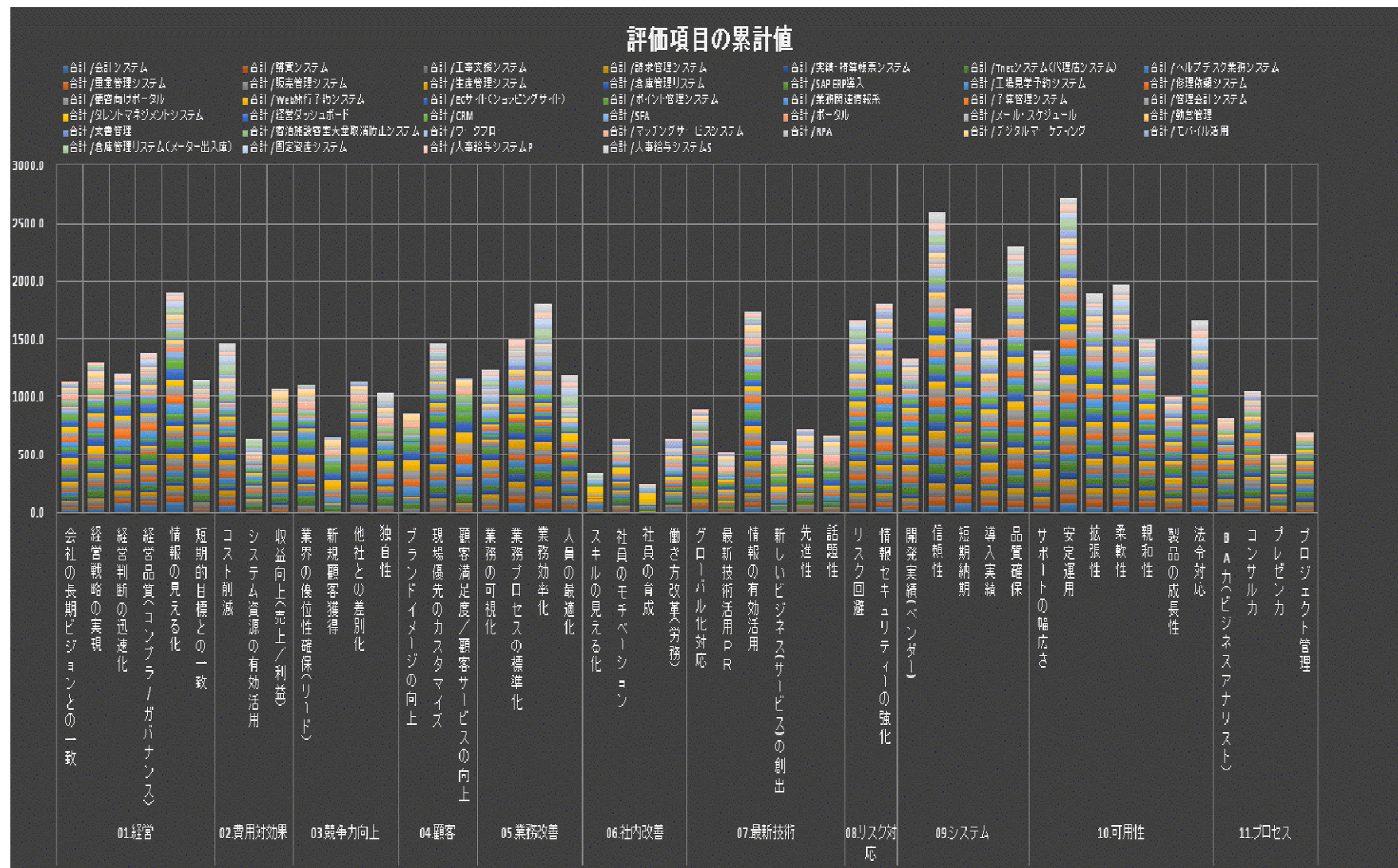
分析と考察

■ 期待値管理傾向分析

「システム別期待値スコアリングシート」のデータを元に
以下の傾向分析を実施

- (1) 期待値項目の累計値
- (2) パッケージとスクラッチの比較
- (3) システム分類別評価
 - ・B.バックオフィス
 - ・C.顧客向け

(1) 期待値項目の累計値



(1) 期待値項目の累計値

<考察>

【期待値分類別】

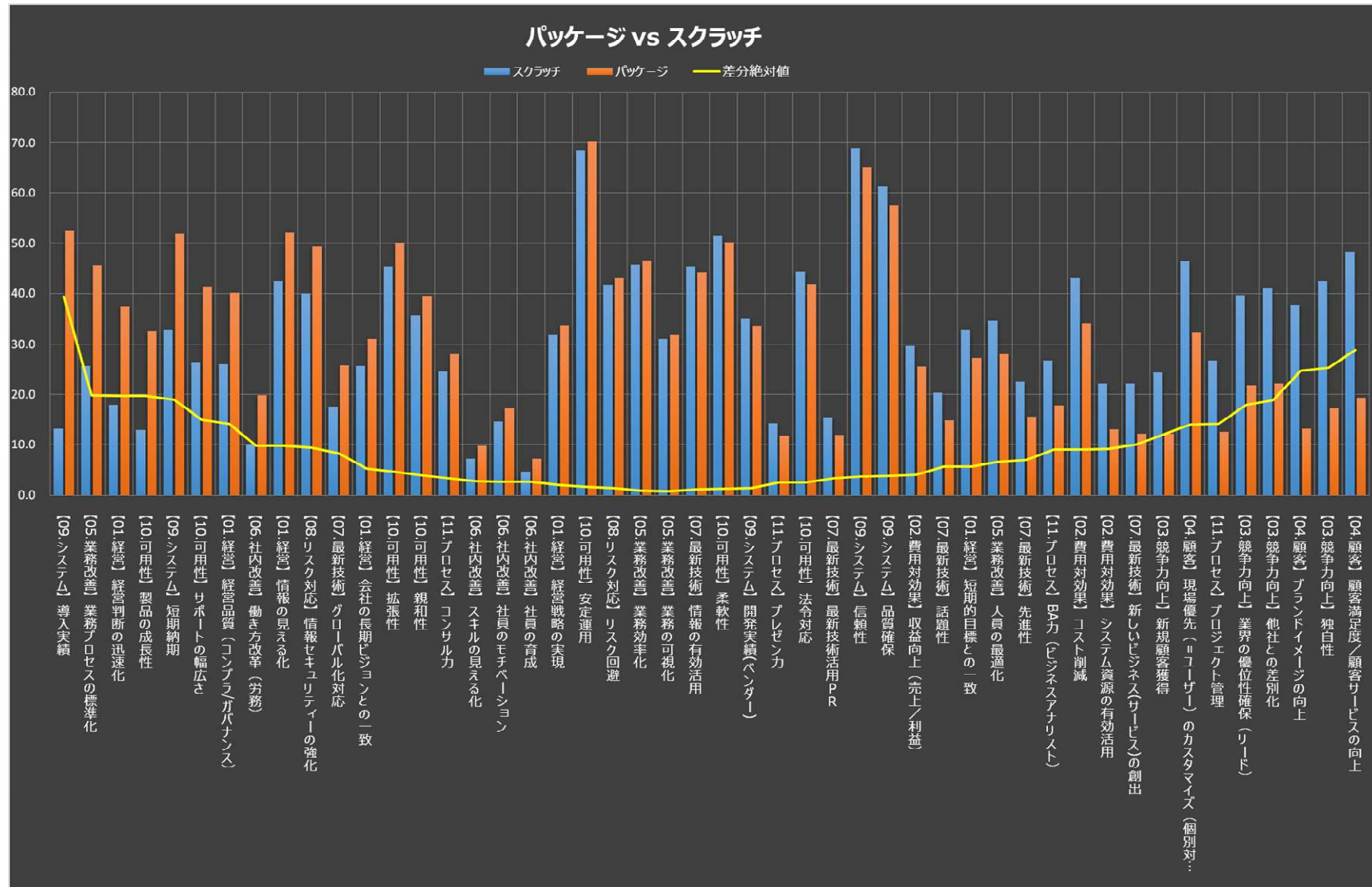
スコア上位	1・・・システム、2・・・可用性、3・・・リスク対応
スコア下位	1・・・社内改善、2・・・プロセス、3・・・最新技術

【期待値項目別】

スコア上位	1・・・安定運用、2・・・信頼性、3・・・品質確保、 4・・・柔軟性、5・・・情報の見える化
スコア下位	1・・・社員の育成、2・・・スキルの見える化、 3・・・プレゼン力、4・・・最新技術活用 P R、 5・・・新しいビジネス（サービス）の創出

あって当たり前の項目が上位を占めている（どのシステムでも当てはまるので、高スコアになる）すなわち、どんな場合の合意形成の場でもその期待値については管理する必要がある。期待値が「低い」項目は、期待が「ない」のではなく、案件によるところが大きい。この項目に関しては、そっとしておくか意外性を用いてサプライズにすることも可能と考える。

(2) パッケージとスクラッチの比較



(2) パッケージとスクラッチの比較

<考察>

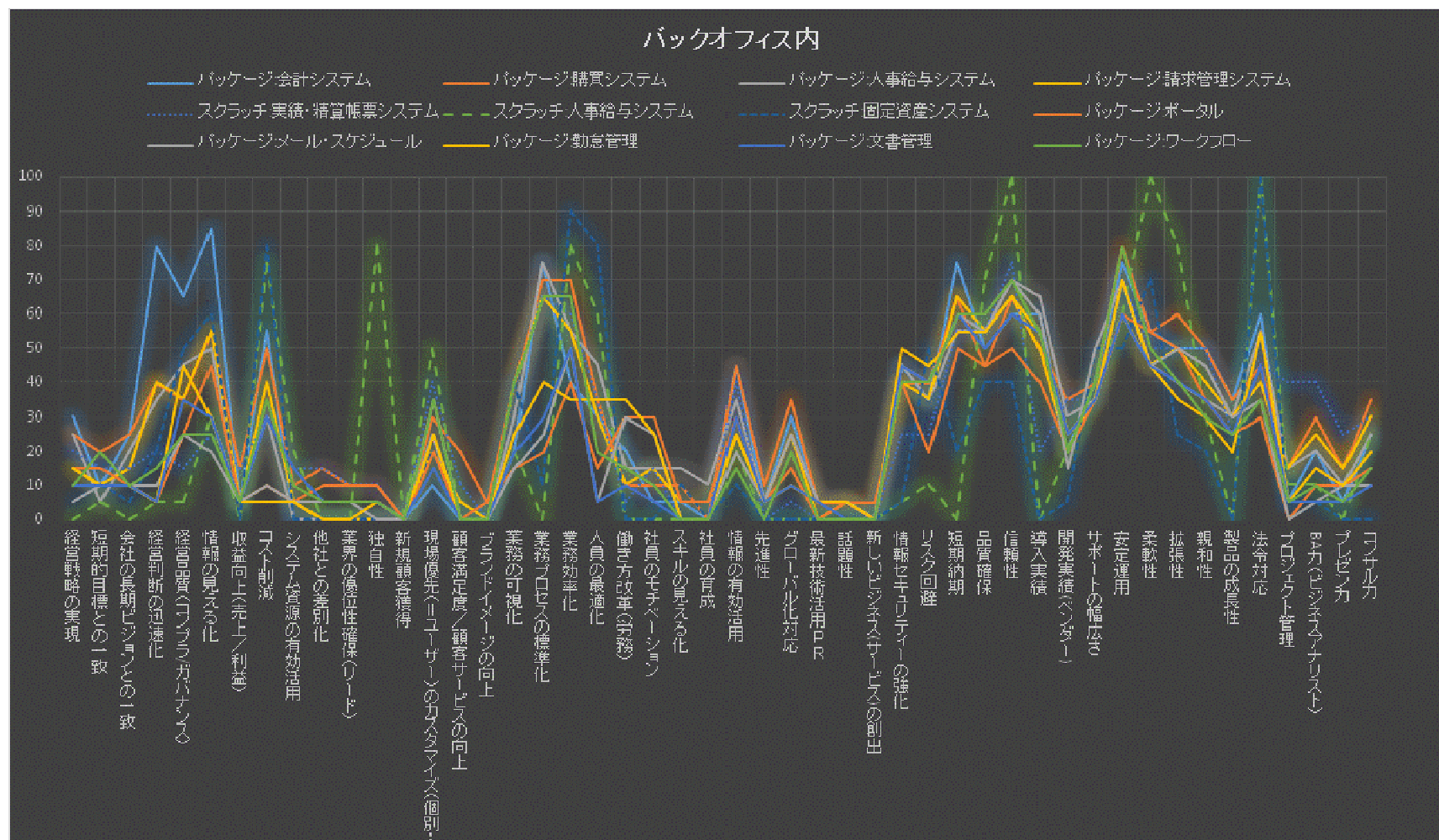
パッケージは、導入実績、業務プロセスの標準化、経営判断の迅速化の項目で差が大きく、スクラッチは、顧客満足度/顧客サービスの向上、独自性、ブランドイメージの向上の項目で差が大きい。

パッケージは、徹底的に“効率化”するシステムに用いるケースが多く、スクラッチは、競合他社と“差別化”するシステムに用いるケースが多い、と読み取れる。

超上流工程において、パッケージかスクラッチかの選択肢が残されている場合には、期待値の各上位項目に着目してアピールすることで、相手の期待値に沿える提案ができるのではないだろうか？

(3) システム分類別評価

<B.バックオフィス>



(3) システム分類別評価

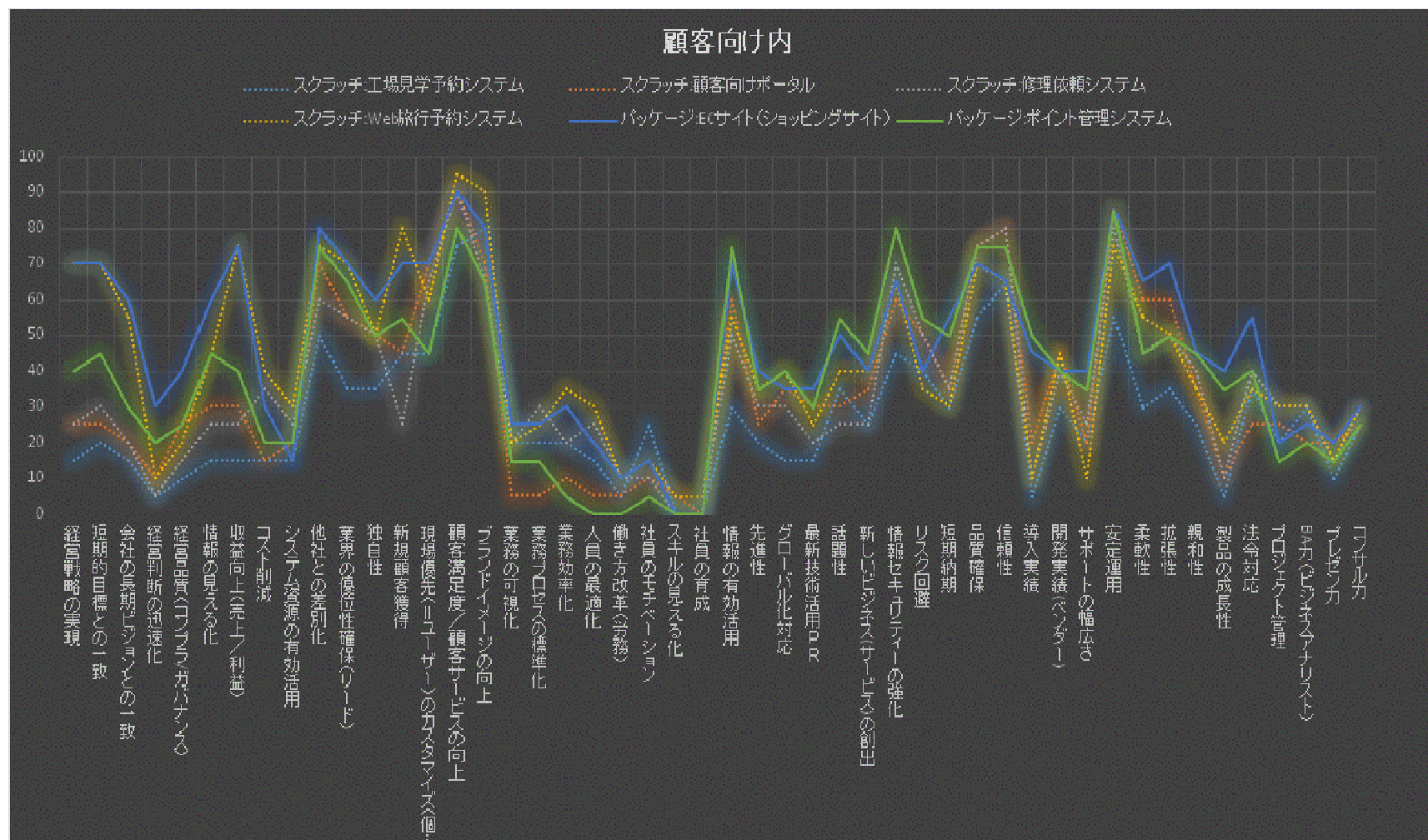
＜B.バックオフィスの考察＞

バックオフィスは、“**業務改善**”の分類で高い。
業務プロセスの標準化、業務効率化、人員の最適化など効率改善を目的としたシステムが多く、期待値もシステムによってあまり変化しない。

これらの期待の高い項目については、よりアピール・理解いただくことが重要であり、さらには、経営に関わる「情報の見える化」、「経営判断の迅速化」に寄与できる点を加えられると、満足度をより高くすることができると考える。

(3) システム分類別評価

<C.顧客向け>



(3) システム分類別評価

<C.顧客向けの考察>

顧客向けは、システムによる差が極めて小さい。当然のことながら顧客の期待値が高いが、顧客サービスに直結する、安定運用、信頼性、情報セキュリティーの項目も高い。

これらの期待値は**あって当たり前**のものであり、顧客の信頼性に直結することは一番注意深く説明、理解を得るが重要と考える。

JUASアカデミー 2017年2月9日

【会員限定】「体感！ナットク！超上流工程における可視化と合意形成～JUAS ビジネスプロセス研究会～」(3816010)

[□このページをPDFダウンロードする](#)

[□簡易見積書をPDFダウンロードする](#)

今年度JUASビジネスプロセス研究会では、システムの基本構想策定を「要求分析手法・可視化手法」「ステークホルダー分類と合意形成手法」「情報システム部門のあるべき姿（攻めのIT組織）」「期待値管理・システム評価指標」の4つのテーマに分けて研究しています。

本ワークショップでは、この成果をもとに、システム化企画プロセスの可視化と合意形成を他社事例との比較から学ぶことを目指します。

開催日時	2017年2月9日(木) 10:00-17:00
カテゴリー	事業戦略策定・事業戦略評価 IS戦略策定・IS戦略評価・IS企画・IS企画評価 業務遂行スキル 専門スキル

セミナーとして開催決定

2017年10月4日(火)

2018年2月23日(金)

ありがとうございました。

JUAS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。