

エクスペリエンス指向アプローチによる システム開発上流工程の取り組み

Deployment of "Experience Oriented Approach" for Business Analysis

渡辺 薫

Watanabe Kaoru

高田 宗幸

Takada Muneyuki

小豆島 秀典

Azushima Hidenori

河崎 宜史

Kawasaki Takafumi

システム開発の上流工程においては、現場の課題を整理し、現状と将来像を見える化することで、課題解決への展望をステークホルダー全員で共感・合意することが求められる。

日立グループは、2009年に「エクスペリエンス指向アプローチ」を発表して以降、広範な顧客と、多様なプロジェクトへの本格的な適用、試行、および適用可能性のディスカッションを実施してきた。その結果、体系化された手法・ノウハウが、システム開発のBA（ビジネスアナリシス）工程の生産性と品質の向上に寄与することが実証され、基本的な適用パターンを得ることもできた。また、個別プロジェクトへの適用だけではなく、各企業におけるBA工程の標準化に資する可能性も明らかとなってきた。

日立グループは、これらの実績を踏まえ、手法・ノウハウの充実と、実プロジェクトへの適用推進を加速していく。

1. はじめに

「エクスペリエンス指向アプローチ（Experience Oriented Approach）」（以下、Exアプローチと記す。）は、システム開発上流工程の要求分析・要求開発、およびシステム企画工程において、創造性の発揮と段階的な合意形成を促進する「協創プロセス」を実現するためのさまざまな手法・ノウハウを体系化したものである。

Exアプローチは、プロジェクトごとにどの手法・ノウハウをどのように適用するかについては個別に検討することを基本としており、一般的な開発標準のように工程、成果物を厳格に定めたものとは異なっている。しかし、Exアプローチの手法・ノウハウは多岐にわたっているため、プロジェクトごとにまったく新規に適用方法を検討していくことは現実的ではない。

一方、1年間の実プロジェクトへの適用、試行などを通じて、効果的な適用のパターンが明確となってきた。

日立グループは、Exアプローチの標準的な適用方法・

工程に加え、これらの基本的なパターンをプロジェクトの特性に応じてカスタマイズしながら適用することで、Exアプローチの効率的かつ幅広い展開を推進し、システム開発上流工程を支援している。

ここでは、Exアプローチの基本的なパターンの概要として、現場課題整理、現状および将来像の見える化、営業力強化、BA工程標準化それぞれへの適用について述べる。

2. 現場課題整理への適用パターン

業務現場で起きている問題の「本質的課題」や、現場で働く人の「潜在的ニーズ」を見える化し、「なるほど、これが真の課題だったのか」とステークホルダー全員で共感できるようにする「理解の感動」のフェーズにおいては、単に現場の課題を抽出・整理するだけではなく、フェーズ終了時に、ステークホルダー全員の共感に基づいて、高いモチベーションで具体的なアクション、解決策の検討を開始できる状態にすることが重要である。

このフェーズにおいては、現場観察の手法である「エスノグラフィー調査」がまず適用すべき手法として挙げられるが、上述のような状態を実現するためにはエスノグラフィー調査に加え、さまざまな手法を有機的に連携することが効果的であることがわかってきた。

このフェーズにおける手法類の典型的な適用パターンを図1に示す。

「インタビュー」、「エスノグラフィー調査」、「ワークショップ」による現場情報の収集と、「エクスペリエンス表記手法」、「課題整理フレームワーク」による構造化を交互に繰り返すことによって、初期のScopeを堅持しつつ円滑な次フェーズへの連携が可能となる。

一般に現場課題としては、業務効率化、生産性向上が主な対象とされているが、Exアプローチでの上述パターン

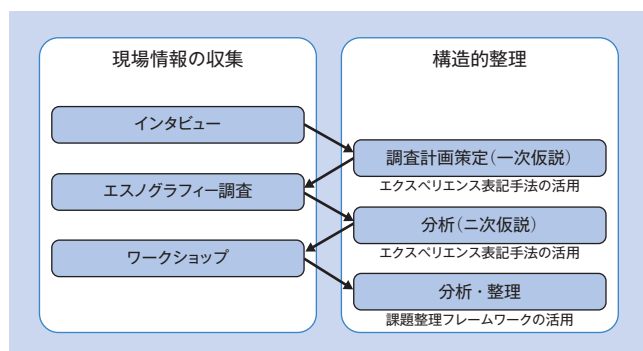


図1 | 現場課題整理への典型的な適用パターン

Exアプローチでは、インタビュー、エスノグラフィー調査などによる現場情報の収集と、エクスペリエンス表記手法などによる構造化を交互に繰り返すことで、現場の課題を着実に整理する。

の適用においては、単にそれらの実現をめざすだけでなく「営業プロセス・スキル」、「プロジェクトマネジメントのプロセス・スキル」、「事務品質」などに関する現状および課題の見える化や、「顧客満足度向上のための改善ポイントの抽出」、「導入したシステムが活用されていない理由の調査」、「システム導入を円滑にするための展開計画策定」など、幅広い分野でより詳細かつ具体的な実績を積み重ねている。

3. 現状および将来像の見える化への適用パターン

「理解の感動」で共有した課題に対して、「こうすれば解決できる」とステークホルダー全員で合意する「展望の感動」のフェーズにおいては、現状および将来像を見える化し、課題の解決策として経営の目標と整合性があること、また、実行可能であり、妥当な範囲で効果が検証（机上検

証を含む。）されている状態を実現すること、および業務要件定義に着手できる準備を整えることが重要である。

Exアプローチではこれを確実に推進するために、現状および将来像を五つのレベルで整理する（図2参照）。

特に重要なのがモデルレベルの表記であり、「エクスペリエンス表記手法」の適用が効果的であることがわかった。業務の流れを「人間視点」で「目的」と「実現する価値」を中心に整理するこの手法は、経営目標を具体的に見える化することで、関係者間の合意形成や、解決策と経営目標の整合性確保の効果的な推進を可能とする。

また、大きな変化を伴うなどの特に重要な解決策に関しては、「シーケンスモデル」、「画面・帳票プロトタイプ」などを用いることが効果的である。これらの手法の適用により、ワークショップ、プロトタイピングなどによって、プロセスレベルおよび仕様レベルに見える化し、期待効果の検証と次フェーズへ向けてのモチベーション向上を図ることができる。

このように、体系化されたExアプローチの手法は、解決策ごとの効果の識別、実現可能性の検証、要件定義の検討ポイントの抽出などの検証を効率的かつ短期間で実現する。このパターンは、金融機関における大規模なイメージワークフロー導入プロジェクトなどにおいて実績を有している。

4. 営業力強化への適用パターン

Exアプローチのエクスペリエンス指向という視点は、自動化などによる生産性向上を対象とするシステム開発に



図2 | 現状および将来像の表記レベル

整理された課題を確実に解決していくために、方針・戦略・モデル・プロセス・仕様の五つのレベルで現状および将来像を示す。

比べて、要求分析・要求開発が難しいと考えられている「顧客満足度向上」、「営業力・提案力の強化」の検討にも有効である。例えば「営業力・提案力の強化」という目的は、これだけでは表現が漠然としていて具体的に何をどうすればよいかわかりにくい。従来は、「顧客を訪問し、商品を説明し、提案する能力の強化」というように、業務プロセスによって現場でわかりやすい表現にすることが通常であった。しかしながら、このような表現は経営者にとっては内容が細かすぎて理解しにくい。また、一見わかりやすいと思われるその表現も、顧客への訪問はいつどの程度必要で、そこで何を達成すればよいかなどの具体的なイメージや実際に果たすべき目的は示されておらず、結局は理解されにくいという欠点があった。

Exアプローチにおいては、エクスペリエンス指向の視点を用いることが効果的であるとわかった。プロセスを、「人間視点」かつ「実現すべき価値」という二つの視点から表現することで、「営業力・提案力の強化」をより具体的かつ理解しやすく表現できる。表現の例を図3に示す。

顧客の視点では、「自分に最適な金融商品を、信頼できる人からわかりやすく説明してもらった」というエクスペリエンス（経験価値）を得ることを通じて、「具体的に検討する」段階から、「納得する」段階に移行するという表現になる。一方、営業担当者の視点では、顧客を「納得する」という次の中間目標に移行させるためには、顧客が前述のエクスペリエンスを得るために必要な「ヒアリングした内容を基に、十分に検討して設計した商品をていねいに説明する」ことが重要という表現になる。

こうした整理により、「顧客満足度向上」、「営業力・提案力の強化」の具体的な実現イメージを明確にすることを起点に、さらにその実現方法について、具体的かつ効率的に検討することが可能となる。このパターンは、金融機関のダイレクトチャネル、営業支援システムなどの構想検討やプロジェクト企画において実績を有している。

5. BA工程標準化への適用

BA (Business Analysis) とは、ビジネス上の問題を解決し、組織に価値をもたらすことを目的に実施する一連の活動のことである。システム開発におけるBAの工程は、企業の経営戦略に情報システムを活用するために、経営者をはじめとする幅広いステークホルダーから要求を引き出し、分析・整理作業を通じて「システムに対するビジネス上の要求事項」を整理し、プロジェクト推進の可否、プロジェクトのスコップ、対応ソリューションなどを決定するための一連の活動となる。

現在、多くの企業は、BA工程に関して、「IT部門以外のユーザーにとってBAは、IT寄りの方法論や書籍が多いため敬遠しがちである」、「BA工程のノウハウが属人的になっており、その品質、期間が一定でない」、「BAを行ったにもかかわらず、導入後ステークホルダー間で意見が異なる場合が多い」などの課題があると考えられる。

こうした課題の解決策として、さまざまな開発標準や、カナダに本部をおく国際非営利団体IIBA^{※)} (International

※) IIBA, BABOK, Business Analysis Body of Knowledgeは、International Institute of Business Analysisの登録商標である。

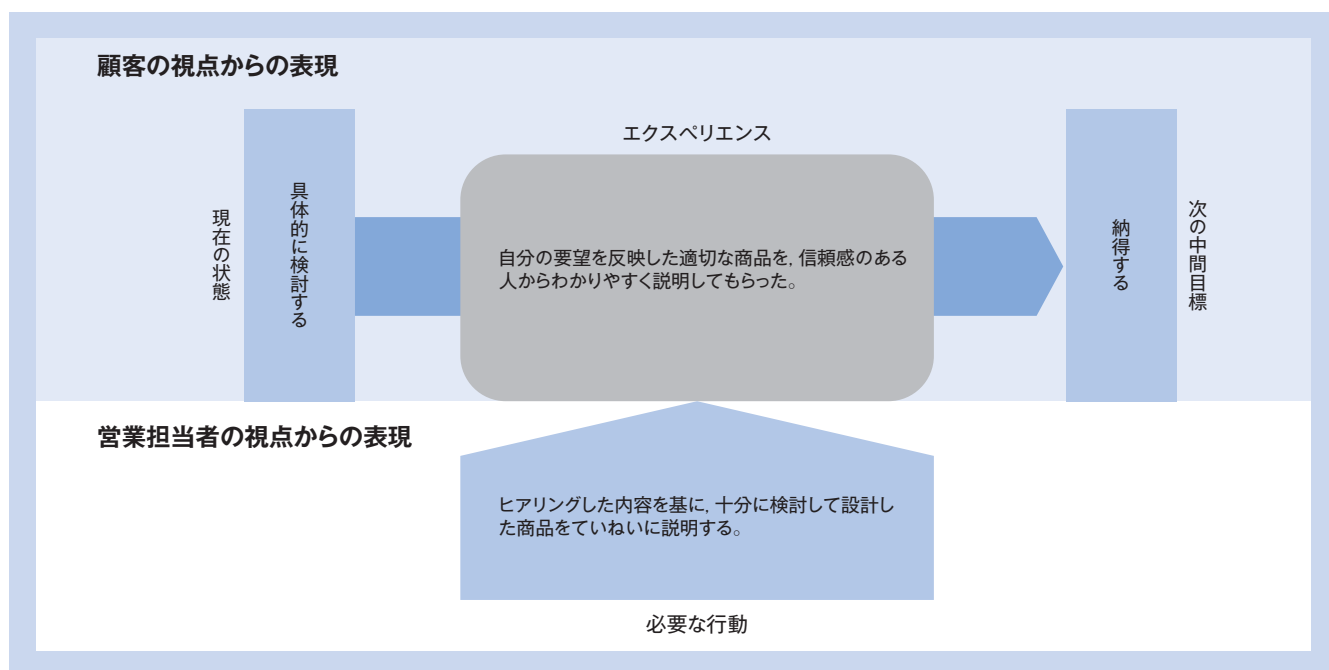


図3 | エクスペリエンス指向での表現例

エクスペリエンス指向は、顧客・営業担当者それぞれの視点での表現を明確にする。

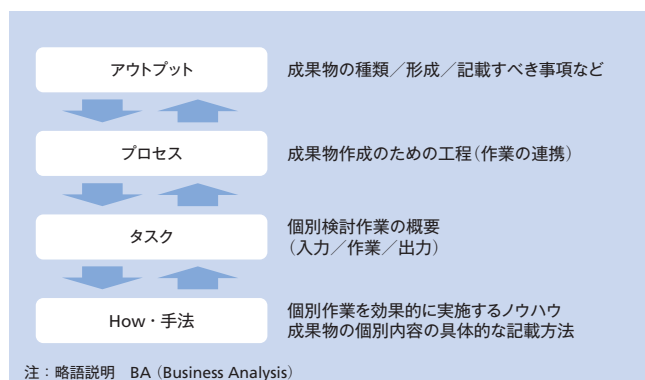


図4 | BA工程に必要な知識体系

ExアプローチはBA工程の推進に必要な手法・ノウハウに関する具体的な知識を体系化している。

Institute of Business Analysis) が策定した BABOK (Business Analysis Body of Knowledge)^{*)}などの知識体系が開発、紹介されているが、現在までに紹介されている標準、知識体系は「成果物」、「プロセス」、「タスク」に関するものが中心であり、BA工程の推進に必要な要素のうち、「手法・ノウハウ」に関するものは少ない状況にある(図4参照)。

またBA工程は、一般には要求分析・要求開発という作業で構成されると考えられているが、実際の企業におけるBA工程には、段階的な意思決定プロセスが含まれる。すなわち、BA工程は、どのような内容、形式でさまざまなステークホルダーや経営層の合意を取得すべきかなど、企業の文化そのものを十分に反映したものでなければならず、「形式的・画一的な標準化にはなじまない」と言える。

Exアプローチは、個々のプロジェクトにおいて、創造性の発揮と段階的な合意形成を促進することを主眼とする「How」を体系化したものであり、言い換えると、各企業の文化および個別のプロジェクトに応じて柔軟に組み合わせて活用可能なものである。

これらの理由から、日立グループは、BA工程の能力向上にあたっては、まったく新規に標準やプロセスを策定するのではなく、既存の標準・プロセスをベースに、企業の文化に応じて、段階的かつ必要な範囲でExアプローチの手法やBABOKの体系などを取り入れ、効果を検証しながら進めていく「継続的改善」の手法が有効であると考えており、この適用手法に関して社内外の有識者らとディスカッションを重ねている。

6. おわりに

ここでは、Exアプローチの基本的なパターンの概要として、現場課題整理、現状および将来像の見える化、営業力強化、BA工程標準化それぞれへの適用について述べた。

Exアプローチは2009年夏の発表以来、着実に導入事例を積み重ね、それぞれのプロジェクトからのフィードバックにより、知識体系も段階的に充実してきた。また幅広い有識者とのディスカッションを通じて、新たな適用可能性や拡張すべき領域も明確になってきている。

日立グループは、今後とも具体的なプロジェクト支援を通じて知識体系の充実や適用パターンの拡充ならびに人材育成などに取り組み、Exアプローチの展開を推進していく。

執筆者紹介



渡辺 薫

2006年株式会社日立コンサルティング入社、日立製作所 情報・通信システム社 融合事業推進本部 所属
現在、Exアプローチの事業化推進に従事
Exアプローチプログラムディレクター



高田 宗幸

2008年株式会社日立コンサルティング入社
現在、電力・ガス業界、金融業界を中心としたコンサルティング業務に従事
Exアプローチリードファシリテーター



小豆島 秀典

1992年日立製作所入社、情報・通信システム社 金融システム事業部 金融システム第二本部 所属
現在、損害保険業界に対して提案から開発、運用までのITソリューションに関する各種プロジェクトに従事



河崎 宜史

1992年日立製作所入社、デザイン本部 ユーザエクスペリエンスリサーチセンタ 所属
現在、人間中心設計活動、ならびにExアプローチの知識体系化および人材育成に従事
Exアプローチリードエスノグラファー
ヒューマンインタフェース学会会員、プロジェクトマネジメント学会会員