

2021年4月7日第104回BABOK研究会議事録

PM学会中部支部

IIBA日本支部

1. 日時

2021年4月7日(水) 19:00~21:00

2. 場所

Zoom (Web会議システム)

3. 出席者

(敬称略順不同)

近藤、中村、大橋、川島(由)、門野、清水、高橋、河村、鈴木(記) 以上9名

4. 議題

(1) PM学会PDU支給について(河村)

(2) 仮想企業ArumakaNのBA活動をテーマとしたBABOKの体系的学習

(3) その他連絡・相談事項など

5. 議事

(1) PM学会PDU支給について(河村)

PMIJのPDU承認規定が改正され、外部団体の活動やセミナーがPDUを発給するには、新たな規定に沿った申請が必要となった。PM学会の活動に対しても同様のため、今後PM学会としての対応が決まるまで、研究会参加者にPM学会を通じたPDUは発給されない。

(2) 仮想企業ArumakaNのBA活動をテーマとしたBABOKの体系的学習

まずはArumakaNの活動について、「[進め方](#)」に記載された質問事項に沿って、中村氏から質問があった。

Q:プロジェクトの前段階では、社長が、年度初めに、方針を述べます。この方針は、展望と戦略が混ざったものと考えればよろしいのでしょうか？ビジネスアナリシスの最終的なアウトプットは何でしょうか。⇒ A:ビジネス成果が上がるのが最終的な目的なので、アウトプットはビジネス成果を上げるための目標設定になる。BA 用語では要求定義を作成すること、プロジェクトマネジメント用語でいえば、SOW (Statement of work : 作業範囲記述書) が作成されることになる。

Q:一般的に“戦術”に落とし込む作業は、次年度の方針を立てるまでに決まっているものなのでしょうか？⇒ A:方針が経営計画、事業計画を指すのであれば、経営計画、事業計画というのは、大体3か年単位で作成される。但し、経営環境も毎年変わるので、単年度で見直しされる事が多い。経営環境の変化によって、課題が生じた場合、BABOK の視点から戦略を見直し、戦術を検討し、必要に応じて計画見直しが実施される。

Q:戦術に落とし込んだ場合の成果物 (Output) はプロジェクト憲章？だとすれば、目標値も決めるのでしょうか？⇒ A:プロジェクト憲章はあくまで、プロジェクト立ち上げ時に、その目標・目的、資源などを明確化するためのもので、経営戦略によっていくつかのイニシアチブが作成され、それをもとに立ち上げられるプロジェクトがあれば、その個々のプロジェクト毎に作成される。経営戦略のアウトプットがその目標や目的になる可能性はあるが、アウトプットではない。目標値 I はそれぞれ決定される。一般にビジネス目標に該当する KPI は BA で、プロジェクト成果物についての KPI はプロジェクトで決定される。

引き続き、ArumakaN の活動内容について、現在の戦略を確認し、どう進めるのが良いかを検討した。

ArumakaN はコンサルのため書籍を販売している。BA 活動するうえで、書籍の内容を研究会メンバーで共有する必要があるかについて、中村氏から確認があった。

書籍がどういったユーザ層に何を訴求することを狙っているのか、例えば料理の本なのか、英語の本なのか、何を扱っているか分からなければ戦略は立てられない。そういった意味で、書籍について知る必要はあるが、BA が直接 ArumakaN の価値を造るのではなく、いかにして BABOK に沿って価値を造るかを考えてゆくのがテーマなので、価値を形作っている書籍の内容に立ち上がった議論は、しないほうが良いという話になった。

続いて、中村氏に作成いただいた、「[13-②a.ステークホルダーからの要望要求事項 \(Requirement\)](#)」、「[新たな出版の“カタチ”を提案する action matrix](#)」に沿って、ArumakaN のビジネス要求、ステークホルダー要求、ソリューション要求、更にアクションマトリクス、戦略マップ、顧客層・非顧客層分析など、検討いただいた結果を説明頂いた。

近藤氏より、ビジネス要求、ステークホルダー要求に基づいて、ソリューション要求が定義され、その一つのソリューションとして、書籍販売が位置付けられており、更に戦略マップなども出来ている。これはこれで、流れとしては問題ないとの指摘を頂いた。ただ、書籍販売は一つのソリューションで、訴求範囲は書籍を読む層に限られるため、書籍販売以外もソリューションを考える必要があるのではないか。との指摘があった。

イノベーター理論によれば、アーリーマジョリティやレイトマジョリティに直接影響を与えることは難しく、CHASM を超えるためにはアーリーアダプターを動かすことが必要になる。アーリーアダプターは必要を感じれば自ら書籍を読んで行動を起こすことが期待できるが、アーリーマジョリティやレイトマジョリティは書籍購入のハードルを下げて本から学びを得て改革を進めるという行動が期待しにくい。そのため、アーリーマジョリティやレイトマジョリティを狙った書籍販売戦略とは別に、アーリーアダプターを動かすために、他の戦略も考えてゆく必要があるのではないか。一つは成果を見せること。ArumakaN がコンサル会社であれば、アーリーアダプターに対して、コンサル活動を行い、彼らに成果を出させる手段を、考えてゆく必要があるのではないか。

ArumakaN の定量的目標をはっきりさせる必要があるのではないかとの、意見が出た。本が何冊売れるのかという目標なのか、あるいは他の数値目標なのか。それによって何をするのか明確になるのではないか。

ArumakaN の目的は製造業にマネジメントの考え方を浸透させることであるから、数値目標は浸透した結果が目に見える何かである必要がある。それは頭で理解しただけではなく、行動が変わらなければ形にならない。そこに KPI を設定すればよい。例えば、無駄なプロジェクトがなくなる、手戻りがなくなるなど。部分的にでも良いので、なにかパイロット的に KPI を決めて、アーリーアダプターに成果を出してもらえれば、経営層にアピールできるマネジメントの適用事例になる。

ありがちな例として、ゴールや目的を決めない会議が多いとすると、会議をマネジメントし、場合によっては不要な会議をなくすなどで、会議時間を減らすことができれば、一つの事例とできる。

もし、対象企業のプロジェクトに問題があり、それをコンサルできる立場だとした場合、どういう風に改善させるのか、そのひとつひとつがソリューションになる。そのやり方を、詳細に決めてゆくと、プロジェクトのソリューション要求ができる。

製造業のマネジメント定着は多分エンドレスなテーマで、プロジェクトは有期性なので、個々のプロジェクトがソリューション対象ではなく、次々続くプロジェクトによって、継続して成果を出し続ける、プロダクトマネジメントという概念に近いものが、ソリューションの対象かもしれない。確かにプロジェクトだと、終わったら終了となるので、一気に成果を狙いがちだが、個々のプロジェクトで少しずつ成果を出しつつ、CMMI のレベルをあげて、目的に向かってゆけばよいのではないか。

ISO9001 の認定を受けた事例で、要件は満たしていたので、認定機関による外部認定は通ったが、社内的に目標数値が達成できなかった。分析してみると、達成目標が高く、現場リソースが足りていないと思われた。ヒアリングすると数字上リソースは足りているように見える。しかし調べてみると、売上に結びつかない会議・活動が多く、それが圧迫しているようだった。そうしたことが見える化されていないことも問題。まずは見える化してゆく必要がある。見える化は重要。

プロジェクトは実態があれば必ずデータが残るはずなので、それを残す仕組み、データとして収集する仕組みをどうするかなど、検討してはどうか。ただデータが収集しやすい形になっていないことが課題との意見も出た。例えばハンコ文化が消えないため、議事録が紙で回覧されるとか、MBO 目標管理は実施しているが、経営と現場の認識が乖離しているとか、REDMINE を浸透させるため、有志で使っているが、なかなか浸透させられない。など、山積する課題で議論が盛り上がった。

今日の成果は、書籍以外のソリューションを考えるという方向性を出せたこと。宿題としては、そのソリューション要求を実行可能な形で纏めてくること。あるべき姿をビデオや絵コンテで纏められると、イメージを共有しやすいので、出来ればそれも作成できるとよい。

(3) その他連絡・相談事項など

特になし

6. 次回予定

(1) 日程

第 105 回 BABOK 研究会 2021 年 5 月第 1 週の水曜日は、5 月 5 日で祝日なので、日程変更を相談させて頂き、別途連絡いたします。 時間は 19:00~21:00

(2) 場所

ZOOM (Web 会議システム) 予定

(3) 議題

仮想企業 ArumakaN の BA 活動をテーマとした BABOK の体系的学習

7. 成果物

(1) [進め方](#) 中村

(2) [13-②a.ステークホルダーからの要望要求事項 \(Requirement\)](#) 中村

(3) [Action Matrix](#) 中村

8. その他

特になし

—以上—