

2021年5月14日第105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5月14日（金）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、川島、中村、山本、高橋、河村、門野、鈴木（記） 以上8名

4. 議題

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

中村氏が、ArumakaN の顧客に対するビジネスアナリシスのアプローチとして、チェンジとニーズの観点から検討資料を作成頂いたので、資料に沿って説明頂きながら、課題の整理を行った。

創造的なことに時間を割きたいが、標準化されたマネジメント手法を採らず、個別の組織毎に、経験・勘・度胸で組織運営されており、標準化されていないため、組織全体で統合化、共有化ができない。このあたりにニーズがあると感じている。

- ・ ニーズは何処にあるのか

ニーズはステークホルダーが持っている。この場合、ArumakaN の顧客（クライアント）である製造業が、真のニーズに気付いていないのではないか？ステークホルダーがニーズに気付いていないのであれば、如何に気付かせるかが課題になる。例えば製造業（クライアント）の組織内ではなく、組織外のステークホルダー（ユーザ）を含めて、ニーズを探してみてもどうか。今回のモデル会社であれば、ゼネコンやビルオーナー、代理店や保守会社まで含めて、ニーズが把握できているか。

この意見に対し、製品やサービスに関するニーズは、メーカーとして、適切なフィードバックの仕組みが確立しており、製品やサービスに不満はないと認識されている。ただ、ArumakaN から見ると、クライアントの仕事の進め方に問題があるように見えている。

某社ではキックオフで拠点や部門がスローガンを掲げ、年間目標をいくつか発表するが、達成するための施策が立てられず、マネジメントもされずに一年が終わり、当然成果も出ず、評価するシステムもない。しかしながら業務上の案件としてのプロジェクトは適宜マネジメントされており、マネジメント

の重要性も理解されている。恐らくこの製造業でも、製品やサービスのマネジメントは確立された方法論があり、適切にフォローされるため、ユーザの不満は無いのではないかと。

つまり組織運営に課題があり、そこにかかわってくる、外部のステークホルダーは何かという観点で検討してはどうか。実はそこに見えていないユーザ価値があり、それが拾えてないだけかもしれない。真の価値が見つかれば、そこに宝の山があるはず。

一旦整理すると、クライアントのニーズが「マネジメントを活用する」で、ユーザのニーズが「良い製品・サービスの提供」ということになり、ユーザのニーズを達成するために、クライアントのニーズが、必要条件になっていないように思われる。従って「マネジメントを活用する」が本当のクライアントのニーズかどうかを、ユーザのニーズに立ち返って、深掘してはどうか。

繰り返しになるが、業界トップとして連綿製品を供給してきた中で、しっかりフィードバックが確立されており、国による製品ニーズの異なりなども含め、ユーザニーズの分析はできていると判断している。

ライフサイクル全体、つまり、製品導入前から、導入後までの、ユーザのあらゆるタッチポイントでニーズに対応できているかという観点でも、製品・サービスがコモディティ化されてきた中で、業界トップの保守網を整備しており、そこは重視して生き残ってきている。

3年前の研究会で、同製造業の、新しいビジネス創出について、研究活動のテーマとして議論したが、背景として東京オリンピック後、製品の市場が縮小してゆくこと、そのために新しいビジネスを創出しなければならないという事が、トップを含め、喫緊の課題として共通認識になっていると聞いた。しかしながら、社員全般は、そこに向けて一丸となって進む機運になっていないのではないかと。

製造業は製品がコモディティ化し、長い成熟期に入り、その中で市場に最適化し、生き残ってきた。最適化によって、組織維持の重みが増し、新しいものを生み出す文化が退潮したのではないかと。

フォード社長の馬と自動車の話があるが、イノベーションはユーザには思いつかない。今は存在しない新しい価値を生み出せるように、組織文化を変えてゆき、結果クライアント企業がイノベーションを起こし、ユーザに新たな価値を提供することが、真のニーズではないかと。

新しいビジネスを創出する必要があるが、既に現在のビジネスに最適化した組織が新しい文化に変わるには、既存文化の破壊を伴うため、非常に難しい。つまりイノベーションのジレンマが存在する。従ってイノベーションを起こすには、既存の組織では実現できないため、新しい組織の立ち上げが必要。

ArumakaN のクライアント企業では、そのための新しい組織が次々造られているが、うまく機能していない。メンバーとして割り当てられる人も実績的に優秀なメンバー。何故うまくいかないのか。

- ・ 組織文化について

管理者の資質について、上意下達で、上の意向をそのまま押し付ける組織運営ではなく、全員で課題を共有し、できるだけ納得して動いてもらう組織運営が出来ればよいと思う。仮にどんなに優秀な知識を持っている人材でも、組織として、自由に活用できなければ、何にもならない。ArumakaN のクライアント企業では、ヒエラルキーが強く働いていて、こうしたことが、起きているようだ。このため、トップダウンで新しい組織が造られても、この文化が根付いてしまっているため、うまくゆかない。

いのではないか。

近藤さんから、川崎フロンターレの強さの秘訣は、全員が組織の目的を共有しているからとの話が有った。良い組織では、組織メンバー全員が自らの考えで目標を共有する事ができる。例えリーダーがそれを分かっている、組織文化が変わらなければ、実現できない。

ニーズの話として立ち戻るが、組織のありようが課題のような気がしている。コンサルとして、製造業にどうコンサルするか。文化を変えてあげるのが、コンサルの仕事だと捉えている。とすると、今はクライアントに顕在化したニーズがない状態なので、ニーズに気付かせてあげるのが、我々の目的、それが価値になる。

未知の価値に気付くことに時間を使えるようにしたいが、マネジメントの浸透によって、無駄な会議や活動を減らすことで、新しいことに取り組む時間が創出できる。

ただ、時間が出来ても、その時間を使って新しいことに取り組もうとするかどうかと言えば、先ほどの組織文化の話があり、別の要素が必要なのではないか。

- ステークホルダーマネジメント

既存の組織価値の中で人脈を駆使し、政治力学を発揮するタイプの、政治家タイプの上の人が多いが、そうした人物が仮に、目標実現のために重要なステークホルダーであるなら、仲間にしなければならない。ステークホルダーマトリクスを作り、どう対応するかを決めるのが良いのではないか。

課題の共有はできているが、解決策は出ていない。上職では課題の共有はできているが、組織全体の共有課題にまで、落ちていない。それを共有させてあげる方法が必要。フロンターレのように共有できるのが理想。それには上長も、メンバーも含めたステークホルダーマトリクスを作り、分析することで、策を考えられるかもしれない。

- 現在のテーマに沿った活動のゴール

実際にクライアントの価値をつくれるところまで、持ってゆくのがゴール。それにはロードマップを作って、いつ何をやるか、決めて進めてゆく必要がある。今の進め方についても、BABOK のガイドに沿って進められているので、問題ないと考える。最終的にソリューションやデザインにたどり着けると、尚良い。そこまで持ってゆきましょう。

スケジュールをあまり意識せず、必要な議論は省略せず、場合によっては行きつ戻りつしながら、進めてゆけば良いのではないか。やがて全体が俯瞰で見えてくると考える。

今やっているテーマは、実は多くの日本企業の課題ではないかと思う。今回の研究の成果が形になれば、良い指標になるのではないか。

- 宿題

ArumakaN のクライアント企業のステークホルダーマトリクスを作成する（中村）

今回の成果を反映したのち、更に BABOK に沿って、資料を見直す（中村）

(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106回BABOK研究会は、2021年6月第1週の水曜日、6月2日に開催いたします。
時間は19:00～21:00です。

(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) [14.ビジネスアナリシス・アプローチ](#) 中村

(2) [企画書整理【中村】](#) 中村

(3) [現在の姿⇒在るべき姿](#) 中村

8. その他

特になし

—以上—