

2021年8月4日第108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8月4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、中村、大喜、川島、浜口、河村、鈴木(記) 以上7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

(2)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

前回事例企業で作成した事業戦略の階層 MAP を、CLD とロジックツリーに展開する事が宿題になっていたが、その先で改革案をうまくマネジメント層へ展開できるか、課題があると考えている。マネジメント層は、要員は充足していると認識しているが、現場は人員不足を感じている。現場の独自判断で、事業方針に沿わない業務、定常業務でない作業が、数多く行われている事が原因だが、マネジメント層に展開した結果、無駄な作業をやめさせて、課題解決に繋げられるか、確信が持てない。本社の品質監査のタイミングがあったため、相談のために纏めた資料を見てもらおうとしたが、時間が取ってもらえず説明できなかった。

実はマツダの改革に取り組んだ方と会話する機会があり、TOC-CCPM の取り組みについて、話を聞くことができたが、きっかけは直談判だったとのこと。トップダウンで

なくてもきっかけ作りは可能という事例だが、あくまで理解のある役員のバックアップがあったことも事実。事例企業で直談判するのであれば、相手に響くよう、資料をビジュアル的に見やすく、短時間で説明できるように纏めて、個別に打ち合わせを設定することも可能だが、そもそも相手が聞いてくれなければ、当たって砕けて、終わってしまうので、躊躇している。

一般論として、マネジメント層は、ラインからのボトムアップ提案には拒否感を感じてしまうのではないかと懸念している。これに対し、例えば本社にシンパが居れば、本社経由で PUSH してもらおうとか、何か対外的なトラブルが発生して、改革の機運が生じたときに、それを追い風とする、などのアイデアが出された。また、マネジメント層とフランクに会話できるようなシチュエーション、例えば喫煙所での立ち話やゴルフコンペ、たまたま社長が釣り好きなどを活用する、というアイデアもあった。

やはり、マネジメント層は、「変わらなければいけない」という意見は持っていますが、慣習を変えるような提案は受け入れて貰いにくい。ボトムアップで始めることは厳しいのではないかと懸念している。近藤座長の経験上、スモールスタートで成果を出して、広げていくような、アダプティブアプローチを取るにしても、結局マネジメント層のバックアップがないと、難しいということだった。

近藤座長から、何かを変えるという、改革案は壁が高いので、IT を盾にする方法はあるか。という提案があった。IT 導入による合理化という切り口であれば、やり方批判ではないので、マネジメント層や現場にも受け入れられやすいのではないかと懸念している。「経験、勘、度胸のゼロ戦有視界飛行で飛ぶのではなく、グラスコックピットで、遠くまで見通して、最適ルートで飛ぶ現代の旅客機にしましょう」という、たとえ話をしてもよい。

マネジメントコックピットという IT ツールの形であるが、その実見える化する情報は今回 EXCEL に纏めた、事業戦略の階層 MAP であるため、事業戦略上の課題を、マネジメント層や現場にも、一目瞭然にすることができる。その結果、課題についての共通認識が生まれれば、自然に改革の流れが生まれる可能性がある。IT ツールの導入で改革が推進できれば、DX と言ってもよいかもしれない。

マネジメントコックピットに使えるツールについては、近藤座長に心当たりがあるとのこと、次回までに発掘しておいていただく。

(2) その他連絡・相談事項など

とくになし

6. 次回予定

(1) 日程

第 108 回 BABOK 研究会は、2021 年 9 月第 1 週の水曜日が月初(1 日)となるため、皆さんへアンケートを実施して日程を決めたいと思います。

(2) 場所

ZOOM(Web 会議システム)予定、※ZOOM の URL は前週の開催通知で連絡いたします。

(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

とくになし

8. その他

とくになし