

「JISA・ビジネスプロセス doing スクール」開催報告 ～ビジネスに貢献するITをどのようにつくればいいのか～

情報サービス産業協会 政策委員会 ビジネスアナリシス部会

今春 JISA では、「ビジネスプロセス」を設計する超上流スキルの育成を目的として、座学ではない『learning-by-doing』の実践スクールである、「ビジネス戦略を反映したビジネスプロセス構築」、「ビジネスモデル創造ワークショップ」、「UX 検討プロセスを活用した顧客体験創造ワークショップ」の3コースを開講した。その特徴は、実際にビジネスプロセスをデザインし、それをレビューする実践的なトレーニングを行なっている点にある。

3ヶ月に亘った研修内容について、参加の声をもとにスクールの目指すところと、その研修成果について報告する。

1. ビジネス戦略を反映したビジネスプロセス構築

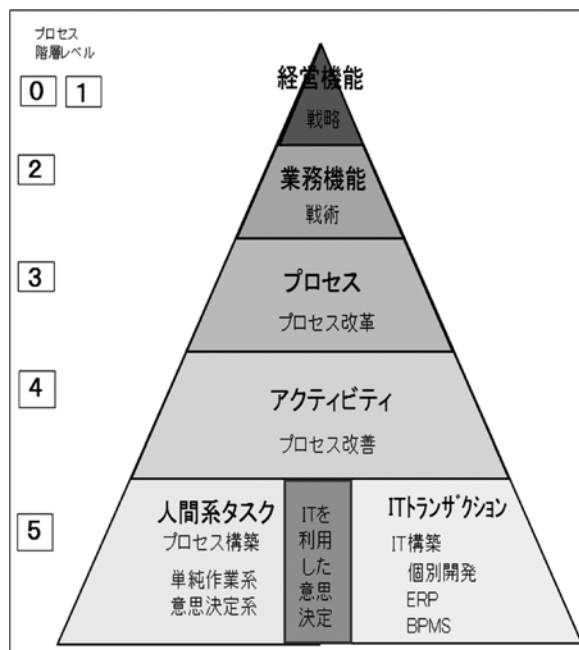
講師：渡辺 和宣 特定非営利活動法人 バリューチェーンプロセス協議会 理事長

研修概要

日本では「ビジネスプロセス」の意味は一般化されていない。ある時は、業務手順や作業手順と言われたりするが、経営者の意思決定、商品企画、研究・開発も立派なプロセスである。こうし

たプロセスへの考え方が、ビジネス成果を人の属人的能力に依存した業務運営だけでなく、「業務の効率化」とITの目的を大きく矮小化してしまっている。

実は、企業の戦略立案も、業務担当者の作業も、全てプロセスであり、左図のように階層化している。すなわち、一段下位レベルにいくと、プロセス数が約10倍位、増加する階層構造である。





「超上流」とは、図のレベル1～レベル4までの全てへのビジネスアナリシスとなる。本コースは、その中下流に位置付けられ、図のアクティビティ、人間系タスクやITトランザクション、そしてその中間に位置する「ITを利用した意思決

定」(現在、ここはブルーオーシャン領域)も対象とした。この上流のレベル0～3までのビジネスアナリシスは次回コースとなる。

本コース10日間の内容を下記に挙げる。10問の演習により理解を深められるようにした。

1. 戦略を業務機能、プロセス、アクティビティ等へと構造化する考え方と「方法論」
2. 企業全体の業務を知るための「参照モデル」の紹介、個別業務の概要説明
3. コミュニケーション(特に非言語)と論理思考(特にシステム思考)
4. 現状プロセス(アクティビティ)の調査・記述
参照モデルを利用して質問を重ねていくことで、フロー、個別プロセス詳細、業務ルール、インプット・アウトプットをもれなく効率的に調査・記述できる。質問事項は参照モデルが提供するので、業務知識よりもコミュニケーション能力の方が重要となる。
5. 現状プロセス分析
アクティビティの現状課題だけでなく、上位階層で定義されたプロセス改革を構造化してどのように反映するかも分析の対象となる。
6. 新プロセス設計
現状の継続機能、プロセス分析の結果を反映して、新プロセスを設計する。成果物は、新フロー、新プロセス詳細機能、業務ルール、インプット・アウトプット、用語集。
7. 定型的プロセスだけでなく、意思決定・非定型的プロセスからもIT要求を引き出す
プロセス詳細機能について、ステークホルダ、プロセス機能、インプットやアウトプット、ルール、組織等で詳細に記述してあれば、ここからIT要求への質問を生成できる。
8. 全てのIT要求に合理的な優先順位を付ける
これに最も有効なのが戦略への貢献度であり、関係者間の納得も得やすい。

講師総評

受講生は7名と少なかったが、前述したようなビジネスプロセスへの不十分な理解からすれば止むを得ないだろう。しかし、10日間のうち、土曜日が6日とハードな日程にも関わらず、受講者はそれぞれ明確な目的を持って参加していた。顧客へもっと効果のあるシステム提案をしたい、そのために潜在的なIT要求をも引き出したい、上流工程スキルを習得したい、そしてIT産業の地位を高めたい…。30代から40代初めの問題意識が高いメンバーであった。

研修コンテンツは、CIOやビジネスアナリストの属人的能力に依存せず、戦略をビジネスプロ

セスやIT要求に落とし込むために、私が約10年間をかけて開発した方法論GUTSY-4と業務参照モデル、および適用事例からのものである。講義や演習でのWBS・技法・ツール・事例は、方法論を構成するプラクティス(形式知化されたノウハウ)である。したがって、帰社後にこれらを利用すれば、必ず同様の結果が出せる。日本の伝統的武芸には必ずそれぞれの「型」があり、今回はこれに相当するプラクティスを訓練した。効果までに期間がかかる教育ではなく。

方法論は、ある製造業において11名の中小企業診断士を中心とするメンバー、東京海上日動システムズ社の4名の若手SEに対してもOJTで適用した。しかし、純粋な教育コースとしては今回が初めてである。そのため、350枚のPowerPoint資料には詳細説明としてNoteを付

けたり、実際の事例を演習問題に修正して準備した。

座学説明の際には、必ず実例を合わせて説明するようにした。そして、IT 要求の引き出しを含めた 10 問の演習は、必ずグループで行うようにした。人間は、人と会話すれば頭脳が活性化するからである。演習自体は時間不足で途中で終わらざるを得ないことがあったが、受講者からは、宿題にしてもらった方がじっくり考えられて良いという意見があった。プラクティスを習ったので、自分一人でも宿題を考えられるという自信が受講者に湧いたためであろう。

最後に、受講者が研修で印象に残った言葉として、「仮説を持たずしてユーザのところへ行くな」「考え始める前にまずどう考えるかを考えよ」「先人が開発したフレームワークを使わないのは、石器時代の頭脳のまま思考すること」があった。7 割の受講者から「ぜひ社内展開したい」、3 割からは「機会があれば社内展開したい」との声が上がった。

ビジネスプロセスからアプローチするメリット

1. 戦略をビジネスプロセス、そして IT に反映できる（構造化して）
2. まず、ビジネスプロセスを改善する、できる（参照モデルを利用して）
3. 改善されたプロセスから重要な IT 要求をもれなく引き出せる（業務観察法に近い）
ビジネスプロセス（業務機能）からなので、効果の少ない、ない IT 要求は出ない
4. 意思決定系プロセスからも IT 要求を引き出して IT 化できる（今まで IT 適用外）

かつて、手荷物は鉄道便であったが、トラックによる宅急便にとって代わられた。同様に IT は有力だが手段に過ぎず、それを利用する目的は業務やビジネスプロセスの効率と効果の向上である。効率とコストを考慮すれば鉄道便であるが、



家までという利便性の効果では断然、宅急便である。

したがって、IT からではなく、ビジネスプロセスから IT をアプローチするのは至極、当然である。上流や超上流を担当するためには、長い経験を要するというのも、一般常識に縛られた誤りである。

セミナー参加者の声



要件定義や顧客インタビューで上手く要求をひき出し、本来の要求に対して希薄なものをそいでいくという考えや方法を学んだことは、要求定義を上手くまとめていくための有効なスキルになる。



「仮説を持っていかないと、お客様にインタビューするのは時間の無駄」というキーワードは大変印象に残った。



顧客を知るツールとして有効だと思った。



今回学んだことは、社内の要求定義プロセスの作成に応用出来そうである。



仕事の中で講座の内容を活用できたら、初めて達成を感じる事が出来ると考えている。

2. ビジネスモデル創造ワークショップ

講師：宗 雅彦 IIBA 日本支部 研究担当理事

川村 智紀【ワークショップサポート】 東京海上日動システムズ株式会社 経営企画部 プロデューサー

研修概要

アップルやグーグル、アマゾンやフェイスブックといったグローバルにビジネスをリードする企業は、ビジネスモデルというビジネスコンセプトの全体像を描き出したうえで、モバイルやSNSといったICTをビジネスモデルに結合することで、優れた製品やサービスを生みだし、業界地図を塗り替えてきた。モバイルやSNSに限らず、ますます発展するICTは、優れたビジネスモデルと結合することで、顧客や利用者にとって使いやすい、顧客経験価値（ユーザーエクスペリエンス）が高い製品やサービスを生み出すことができる。ICTも有効利用してビジネスを変革し、ビジネスが生み出す製品やサービスの価値を高めるためには、なによりも優れたビジネスモデルを創造する力が必要になっている。

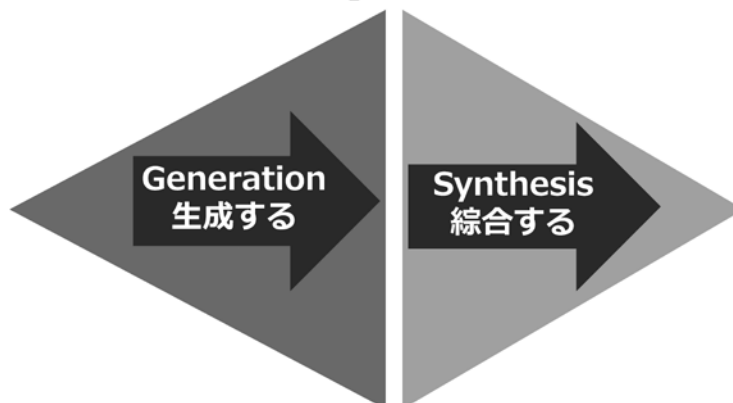
このような観点から、このコースは、お客様からスマホを活用したビジネス変革について相談を受け、あるいはICTを活用した新しいサービスや事業の企画提案の必要がある方のために用意し

た。ビジネスモデルをビジネスプロセスとしてデザインしICTを結合することでビジネス変革を実現するための創造的問題解決プロセスの習得を目指す。また、実践による習得を重視し、Learning by doing! でワークショップを中心に研修をすすめている。

創造的問題解決プロセスとは、改善を目的とする伝統的な問題解決プロセスではなく、革新（イノベーション）のニーズにも応えるために、システム思考というビジネスモデルやICTシステムの全体像を考え最適化する方法や、デザイン思考という創造的思考法を融合してデザインした。また、ワークショップのテーマとしては、まさに現在進行形のビジネス競争をとりあげ、スマホやSNSといったICTを結合して、変革したビジネスプロセスの創造を目指す。

ICTサービスビジネスには、さまざまな変革のニーズがある。進化するICTを活用したビジネス変革の相談を受けることもあり、また、新しい製品・サービスや事業を自らが手がけなければならないこともある。この創造的問題解決プロセスによるビジネスモデル創造ワークショップは、そのような課題解決を目指している。

「創造的問題解決プロセス」の中核プロセス



ビジネスモデルを創造しデザインする

講師総評

このビジネスモデル創造ワークショップは、JISAの新しい取り組みであるビジネスプロセス/doing スクールの1コースとして設定した。しかし、その目標自体が「ビジネスモデルを創造し ICT を結合して革新する」ことをガイドするための実行可能なプロセスや手法を具体的に提供するという大変創造的なものであった。強いビジネスモデルで海外勢が業界をリードすることを許している現状において、ICT サービスビジネス企業に限らず日本企業が「ビジネスモデルを創造し ICT を結合して革新する」ことをガイドするためのワークショップを提供するという、これ自体挑戦的な目標設定が背景にあったからである。

この目標を達成するために、システム思考とデザイン思考を融合した創造的問題解決プロセスをコースの基盤とすることとした。また、共に企画・運用にあたった川村さんとはよく相談してワークショップのテーマを現在進行形のビジネス競争と設定して臨場感を高めるとともに、Learning by doing! のコンセプトを尊重して「まず実践。あとから理論」という進め方を採用している。

ワークショップは3か月間の間の水曜日の夜、1回3時間、計7回（総計21時間）行った。ワークショップのテーマは、いま、まさに ICT を活用したビジネスモデル革新競争が激しく進む小売業のビジネスに設定している。このテーマの解決策を、創造的問題解決プロセスでガイドすることで、ICT を結合したビジネスプロセスという形で表現したビジネスモデルを最終成果物と設定した。

「優れたビジネスモデルを創造し ICT を結合して革新する」。この重要なテーマの解決をガイドするという挑戦的な目標を、21時間と決して十分とはいえない時間内に達成するにあたって、以下のようにうまくいった面とうまくいかなかった面の両面があった。そこで、振り返りにもとづいて、今後の発展の方針について以下のように考え



ている。

- システム思考とはなにか。デザイン思考とはなにか。まずは手法を実践してみるアプローチは、その意義や内容を体感するうえで有用でした。システム思考のサービス設計のモデリング技法と格闘してみたり、チームで楽しく協創するデザイン思考の手法に盛り上がってみたり。一方、小さな部分の実践・体験から始め、あとから全体を総合するというアプローチでしたから、全体のプロセスがどうつながっているか、混乱する受講生がいたようです。しかし「ああ、あれがここにこつながるんだと気づいて大変おもしろかった」という受講生もいますから、今後は混乱がないように、また全体に部分がどうつながるのか、つながりがより理解しやすいようにカリキュラムを再構想、再設計します。それにあたっては全体の中でどこの部分に取り組んでいるのかが分かるように、必要な理論・体系の解説も充実させていく方針です。
- このワークショップの目標設定自体が挑戦的ですから、21時間という制約も含めてのぞましいワークショップの進め方を再構想したいと思います。また将来的にはより Learning by doing! の側面を強化し、プロジェクトで現実のビジネス問題の創造的に解決にとりくむカリキュラムにも発展させていきたいと考えています。

セミナー参加者の声



イノベーションを生み出すにあたっての思考プロセスを体系立てて学ぶことが出来た。



顧客や経営や市場環境の観点から分析し、提案を検討する訓練ができたため。将来経営者になった際に役に立つ。



「システム思考とデザイン思考」というキーワードは大変印象に残った。普段の帰納的思考と演繹的思考だけでは、新



たなイノベーションには繋がらず、多様なメンバーで「ひらめき」を集めていく手法を交えて発想を広げていくことには大きな可能性を感じた。

ビジネスモデルの創造の面白さについて、ワークショップを通じて感じる事ができた。初めは何をやっているかよくわからないのが、だんだんと繋がってくる進め方が面白く、実際にやることについていたと思う。

※参加メンバーでの記念写真



3. UX 検討プロセスを活用した顧客体験創造ワークショップ

講師：齋藤 善寛

- ・株式会社セカンドファクトリー シニア UX ストラテジスト
- ・文科省委託事業：「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」講師

研修概要

UX（体験価値）というキーワードがIT分野において注目を浴びもてはやされているが実際にシステム開発時にどのようにUX検討プロセスを

導入してよいかイメージされにくい。

本セミナーは実際に Doing することを主眼とし理解、分析、発案、具体化、評価の発案までのプロセスをビジネスの現場のフィールドワーク行いながら、プロジェクトテーマであるIT×移動販売における新規ビジネス創出をチーム別に実践した。



1日目	2日目	3日目
<p>講義：UXの重要性 講義：マインドマップ 演習：マインドマップ 講義：ブレインストーミング 演習：ブレインストーミング</p>  <p>発表：チーム発表 講義：課題にむけて 講義：ユーザーインタビュー 演習：インタビュー計画 演習：ユーザーインタビュー実践</p>	<p>講義：行動観察とまとめ作業 作業：行動観察計画確認 演習：エスノグラフィー調査実施</p>  <p>作業：フォトボード作成 ※観察の気づきのまとめ 講義：アイデアを形にする 講義：匠メソッドより ビジョンを形に 作業：アイディエーション 発表：中間発表</p>	<p>講義：プレゼンテーション 作業：アイディエーション 作業：発表準備 発表：最終発表</p>  <p>演習：学び・気づきのまとめ 発表：学び・気づきの発表 アンケート記入 終了</p>

研修の流れはHCD（人間中心設計）プロセスに基づく

一日目：UXの基本的な概念から、情報に向き合う技術としてマインドマップの実践、チームの知恵を引き出す活動としてブレインストーミングやユーザーインタビューを実践。

二日目：調査計画を行い国際フォーラムの移動販売ならびにユーザー観察を行う。午後は匠BusinessPlaceの萩本順三氏による匠メソッドの基礎講座ならびに観察に基づいたアイデアをベースにビジョンの可視化を行った。

三日目：ビジョン、コンセプト、キャッチコピーといったアイデアを具体的に表現する手法を学

ぶ。最終発表では手書きのスマートフォンの画面を用いてアクティングアウト（シナリオを寸劇で表現）体験マップなどを用い顧客価値を聞き手に魅力的に伝える手法を実践した。

日ごとの体験が クリエイティブ活動へとつながる

本研修はプロセスの習得のみならず日常の気づきから新しいビジネスチャンスが生み出されるといような意識を持ってもらえるように工夫がされている。例えば一日目の自由なランチタイム終了後に今無意識で体験したランチタイムについてのブレインストーミング課題とした。

講師総評

3日間を通して全員が積極的にクリエイティブ活動を楽しめる場づくりができた。UX 的アプローチを実践する機会としては価値を感じていただけたのではないと思われる。

Doing スクール 3 日目にして参加者が自ら Doing し始めた

3 日目の最終発表直前の昼食はプロジェクトテーマで観察の対象となった国際フォーラムの移動販売サービス会場へと自然と足が向いてしまっていた。移動販売業者にインタビューをするなど、受講者一人一人のマインドが変わったように見受けられる。

これらはビジネス創出において意識しておきたい大変重要な姿勢であり、三日間の短期間においても参加者全員に変化が見られたことは大変うれしく思っている。

別フィールド人材とのコラボレーション

最終発表で提案されたものはユーザ視点に基づ



くものとはなっていたが画期的なアイデアには至らなかった。これは下記のような課題があるのではないと思われる。

ソフトウェアエンジニアを中心とするメンバーで構成されたチーム活動には硬さや偏りがみられた。新ビジネスのアイデア創出活動においては日ごろからさまざまな身の回りのビジネスに関心を持ち続けること（課題①）と、自分と異なるフィールドの人材とのコミュニケーションが重要であることを改めて感じた次第である。（課題②）

全体的な満足度は高いが、機会がないと組織への展開が難しいと感じさせてしまった可能性あり。UX プロセスとシステム開発の接点について意識させる改善が必要と感じた（課題③）。もっとも心に残ったキーワードとして Break The BIAS、観点（気づき）を意識する等から、ブレインストーミングは行っているものの本セミナーで意識して実践いただいた本質にせまるような価値創造活動を実践できていないのではないかと予測される（課題④）。

セミナー参加者の声



新規ビジネスの立ち上げの疑似体験が出来た。普段の業務では体験出来ないことなので、気づきが多かった。



「価値」を考えていくことは、後工程でも役立つ事が分かった。また、フィールドワークを行い、他の人の行動を視察することが刺激的だった。

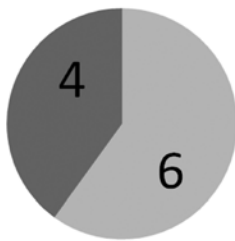


グループワークが多く、実際に体験してみてもどこが難しいか、苦手とする部分などを知ることが出来た。

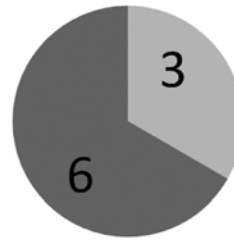


UXの各プロセスを行う意味や考え方を知ることが出来た。また、匠メソッドについて学ぶことが出来た。

アンケート結果より考察 (回答数 10)



セミナーの満足度



組織への展開

※研修風景





4. JISA・ビジネスプロセス doing スクールの今後について

JISA では、平成 26 年度よりビジネスアナリシス部会を設置し、顧客企業の立場で新しいビジネスモデルを企画立案するフレームワークを構築するとともに、実行する人材（ビジネスアナリスト）の育成に取り組む活動をしている。

今回のビジネスプロセス／doing スクールでは、総勢 40 名のメンバーが、新たなビジネスを創造するといった非常に難易度が高い目標設定に対し、Learning by doing しながら、熱心に課題

に取り組んでいた。

ビジネスを創造できる新たな人材の育成を目標に、レベル別や、テーマを絞った内容のセミナーを引き続き開催していく予定である。JISA 会員各社においては、このような実施趣旨を理解いただき、積極的な参加を期待する。なお、詳細については JISA 事務局まで連絡頂きたい。

（ビジネスアナリシス部会 担当事務局 大原）