

## スコープ・マネジメント ——合理的な意思決定をファシリテートする技術

門 田 卓 士

**要 約** プロジェクトの後半になって当初たてたプランがうまく立ち行かなくなり、結果として予算超過、期間延長、機能漏れを引き起こすことが多々あります。失敗の主な原因のひとつには、IT で実現したいことの不正確さおよび不完全さがあります。正しい要求を導き出すためにもスコープ・マネジメントはプロジェクトの肝となります。数々の IT プロジェクトを成功に導いてきたケンブリッジが、スコープ・マネジメントの手法をご紹介します。

### 1. はじめに

筆者がケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社（以降、ケンブリッジ）という、ファシリテーションを武器とするコンサルティング会社に入社してから15年になります。入社当時である1998年頃のケンブリッジは、五反田にある雑居ビルの一室にオフィスを構える小さな会社で、コンサルタントも24名だったと思います。そんな小さな会社が1部上場企業のお客様の情報システム部と一体となって、情報化戦略の立案や、基幹システムの導入をスピーディに実施しており、そのジェットコースターに乗ったようなスピード感とファシリテーションの威力に驚いたものです。当時はファシリテーションという言葉を知っている人はほとんどいませんでした。近年になって、ファシリテーションは一般的な存在になり書籍も増え、それを実践したり、生業にしたりする人も多くなってきました。しかし、ケンブリッジがこれまでたくさんのお客様と共に汗をかき、実践しているものとは少し違うような気がしています。

そこで今回、筆者がケンブリッジのプロジェクトで培ったファシリテーションのノウハウを筆者なりに整理して、ケンブリッジらしいアプローチの一つである「スコープ・マネジメント」に絞ってご紹介します。

昨年になりますが、当社コンサルタントが2年の歳月をかけて出版させていただいた「業務改革の教科書」<sup>[1]</sup>のように、当社のノウハウを積極的にオープンにすることが、お客様の利益となるだけでなく、当社自体の利益にもなると考えております。

本稿も、読まれる方のプロジェクト成功に多少でもお役に立てれば幸いです。

### 2. 要求定義を難しくする原因

少し古い資料ですが2008年の日経コンピュータのプロジェクト実態調査<sup>[2]</sup>によると、品質、コスト、納期の三つが当初計画通りの成果を納めたプロジェクト、つまり成功したプロジェクトは31.1%と低い水準であったそうです。プロジェクト成功の定義は一つではありませんが、プロジェクトの実態として分かりやすいので、よく引用させていただいております。プロジェクト失敗の原因を他の資料で調べてみると、要求仕様決定の遅れ、要求分析作業の不足、開発規模の増大など、全体の4割は要求定義フェーズに起因する失敗だったそうです（かつて、失敗の9割が要求定義に起因するという資料も見たことがあります）。

そもそも要求定義はビジネスで実現したいことを、システム機能要求として具体化していく作業です。そのため、ビジネスとシステムの両方に精通していなければできない作業であるばかりでなく、プロジェクトに集まった人たちのビジネス要求そのものが一致していないことが多く、システム要求がまとまらないといったことが起こりやすいフェーズでもあります。これらの問題を解決する鍵がファシリテーションです。

ケンブリッジが実践する要求定義には、プロジェクト関係者のコミュニケーションを円滑にし、現状を捨て新しく変わるといふ不安な心理である現状維持バイアスを撤去し、合理的に意思決定を行うファシリテーションの技術がちりばめられています。これらの技術は、実現する範囲（スコープ）を明確にする技術であることから、ケンブリッジでは「スコープ・マネジメント」と呼んでいます。次章以降で順に説明していきます。

### 3. コミュニケーションを円滑にする技術

取引コストというのがあります。これはアメリカの経済学者の R. H. Coase 氏が提唱したもので、「何かを市場で取引したり、変化を起こしたりするには、しがらみを振り払ったり、頭が固く難しい人を説得したり、騙されないように注意を払ったりする時間や労力（取引コスト）が、本来の目的を達成するために必要な時間や労力（生産コスト）とは別に必要で、その工数は意外と大きく無視できない」<sup>[3]</sup>というものです。これを本稿で要求定義に当てはめると、要求定義は要求をヒアリングして成果物を作成する生産コストにあたる部分と、利害関係者との調整、交渉、意識合わせ、そもそも利害関係者を見つけるといった取引コストにあたる部分に分けることができます。要求定義における取引コストも意外と大きく無視できないといった点は変わりません。

要求定義における取引コストとは、おもにステークホルダーとのコミュニケーションに関わるコストです。しかし、このコミュニケーション・コストを小さくするためのタスクは具体的にどのようなことを実施すればよいかイメージが難しい。そのため、一般的には管理工数として見積るのですが、多くのプロジェクトの管理工数は、内部タスクの進捗管理と課題管理にとどまり、コミュニケーションを円滑にし、取引コストを小さくする具体的なタスクが含まれていません。

どうすればコミュニケーションを円滑にできるか、本章では要求定義フェーズで実践できるいくつかの具体的な方法についてご紹介します。

#### 3.1 ステークホルダー分析

ステークホルダーとは、利害関係者や重要関係者と訳され、プロジェクトの成功に関わる人物のことです。プロジェクトに直接関与するステークホルダーだけでなく、プロジェクトに直接関与しないステークホルダーがいるので、プロジェクト開始後すぐにステークホルダーの洗い出しとコミュニケーション方法を定めるステークホルダー分析を行います。また、ステークホルダー間に上下関係や対立関係があるので、構図として理解しておきましょう。

コミュニケーションを円滑にするためには、コミュニケーションを必要とする相手を正しく見つけることが大切です。また、ステークホルダーは、それぞれ立場が異なるため課題意識もバラバラです。ですから直接接触し、課題意識を探るだけでなく、プロジェクトへの期待値もあらかじめ確認しておきましょう。

### 3.2 ノーミング

皆さんのプロジェクトでも最初にキックオフ・ミーティングを実施していると思います。ときどき自分たちが主催しないキックオフ・ミーティングに参加させていただくと、役割分担や期待値について十分な情報交換がされておらず、チームの「ノーミング」ができていないと感じる時があります。お前はこれが担当だと一方的に言われても、腹落ちしていなければ人はなかなか動くことができないものです。

そこでプロジェクトの最初にノーミングを実施することをお勧めします。ノーミングとはタックマン・モデルでいうチームが形成された状態から一気に統一された状態にチームを持っていくためのプロセスです(図1)。なお、ノーミングについては当社の影山が書いた「プロジェクトを変える 12 の知恵」<sup>[4]</sup>を合わせて参考にしてください。

ケンブリッジが実施するノーミング・セッションは、次のような手順で行います。

- 1) プロジェクトの概要や目的の共有
- 2) メンバーの役割
- 3) メンバーの決意表明
- 4) 期待値の交換
- 5) グラウンド・ルールの決定

この手順のポイントは、プロジェクトの概要や目的を共有することではなく、プロジェクトオーナーや他のメンバーからの期待を受けて、チームの中でどのような役割を担いどのような行動を取るのかを、本人の言葉でメンバー一人ひとりに決意表明してもらうことです。チームは一人ひとりが自立して役割を果たさなければ成り立ちません。分かり切ったことかもしれませんが取上げて自分の言葉で、声に出してもらうことでコミットメントを高めるのです。

ノーミング・セッションだけではノーミングされたチーム状態に持っていくことができないことも少なくありません。その場合は、チームの状況を見ながらしっかりストーミングを行います。ノーミングできない理由の多くは、目的が違うのではなく、表現が違うだけだったり、目的の実現手段が違うだけだったり、単なるコミュニケーション不足だったりします。ストーミングした状態を乗り越えパフォーマンスするためには、相手をリスペクトして、相手を理解するために耳を傾け、実現する手段ではなく目的の認識をきちんと合わせることを徹底します。ストーミング状態を面倒くさいと嫌々対応していると、ノーミングどころかチームがまとまらず逆効果になります。大変なストーミングを乗り越えた先には高いパフォーマンスを出せるチームが生まれます。それはプロジェクト成功の大きな原動力になりますから、大変な作業ですがチームが混乱したストーミング状態を前向きに楽しむこともお勧めします。

ノーミング状態にすぐに進めないことも、ノーミング・セッションを行うから早期に発見できるのです。



図1 タックマン・モデル

### 3.3 アイスブレイカー

人は信頼できる相手でなければ、腹を割って意見を言い合うことができません。お互いを理解し、打ち解け合い、信頼できるプロジェクトチームを作り上げることが何よりも大切です。まず、自分の心を開放することから始めましょう。仕事でプライベートを明かすことに抵抗がある人も少なくないと思いますが、参加メンバーの趣味や嗜好、出身など、お互いの共通点を見つめることができれば、会話の糸口も広がり仕事の話もしやすい環境が作られていきます。そんなアイスブレイカーをいろいろ実践してみてください。アイスブレイカーとは「会議や講演で、参加者がリラックスして臨めるように行う簡単なアクティビティ」のことです<sup>[5]</sup>。地味なアプローチですがアイスブレイカーを楽しんでいるプロジェクトは、プロジェクトが円滑に進んでいることが本当に多いのです。ケンブリッジ社内では、プロジェクトがうまく進んでいるかを確認するのに「アイスブレイカーやっている？」と聞くことがあるぐらいです。

### 3.4 チームの意見としてまとめる

下手なことを言って自分自身が不利になるようなことがあると思うと、なかなか発言ができなくなります。そのため、コスト削減、合理化、効率化、売上アップなど誰も反論しえない大義名分や能書きばかりで、組織全体で「なぜ、必要か」について議論が深まらないという、いわゆる「思考停止状態」のプロジェクトに陥ってしまいます。

このような状態にならないように筆者がファシリテーターとして意識しているのは「個人としては…」という意見を引き出すことです。プロジェクトメンバーは、いろいろな組織から集まった個人で成り立っており、プロジェクトメンバーである以前に現業部門の代表です。自分の一言で、将来の仕事のあり方などが決まってしまうわけですから、そのストレスはかなり高いことを理解しなければなりません。

この「個人としては…」という言葉は、会社や立場を除外して、プロジェクトの目的を達成するためにはどうすればよいか？という意見を言うてもらった時の接頭語みたいなものです。「この意見には責任を取りませんよ」といった意味でもあります。そのようにして出てきた意見は、素直ないいアイデアであることが多い。このようにして集められた意見は、チームの意見としてまとめて発信することで、チームメンバーが発言するハードルが下がり、腹を割った議論ができるようになります。

また、セッションで検討している内容が、業種、業界も違う別の会社でも通じるような内容の場合は、恐らく「思考停止状態」になっています。このような状態のままで、まとめた要求は、プロジェクトで解決したい問題の本質をとらえきれておらず、プロジェクト失敗の原因と

して挙げられている「要求分析作業の不足」の状態にあります。

### 3.5 広報活動

プロジェクトでの決定事項をひっくり返す、いわゆる卓袱台返しをするのは、思いもよらないプロジェクト外の関係者です。卓袱台返しまでに至らなくても、「あいつら何やっているのだから解らない」といった反発はしばしば聞きます。特に組織全体の業務改革プロジェクトの場合は、改革の影響を受ける部署から反発されることが多い。なぜなら、自らの業務を良くしようと試行錯誤しているのにもかかわらず、組織全体での業務改革だといって、外部からよく分からない動きを勝手にされるのは、あまり気分がいいものではないからです。

そこでプロジェクトが検討している内容を広報活動として外部に常に発信することをお勧めします。人は結果だけ聞いてもなかなか内容をきちんと理解することができないため、結果報告だけでなく検討過程から報告すべきです。

具体的には、プロジェクトの状況を新聞のように発信したり、プロジェクトのオーナーが役員会や、直接レポートラインにない事業部の会議でも積極的に出向き、情報の共有と意見や反応を伺ったりします。外部の反応が分かるだけでも対応方法を考えることができ、大変な作業ではあるがプロジェクトの成果もよりよいものになります。

## 4. 現状維持バイアスを撤去する技術

人間が本来持っている能力である認知バイアスについて考えます。認知バイアスとは、人が難しい問題や未知の問題に取り組む時に暗黙のうちに用いている簡便な方法のことで、ある程度のレベルで正解を短時間で導き出す可能性があるが、論理的な手段とは程遠いため優れた意思決定を阻害することがあります。このような認知バイアスは、フレーミング効果やアンカリング効果など、これまでたくさん発見されていますが、特に要求定義に関係があるのは「現状維持バイアス」だと考えます。本章では、現状維持バイアスを回避し、改革を推進するケンブリッジの進め方を紹介します。

### 4.1 現状維持バイアスとは

現状維持バイアスとは、人は新たに得る喜びより、今あるものを失う悲しみの方がより強く感じるため、損失を回避つまり現状を変えたくないとの心何処かで思ってしまう心理的な働きです。このような如何にも人間的な思考が、抵抗勢力となって改革の歩みを遅くしています。

要求定義とはシステムを作るというだけではなく、業務変革であることを理解し、失う物以上に新しく得る物の方が、メリットがあることを理解してもらいながら進めることが大切になります。

### 4.2 抽象化して考える

現状維持バイアスを回避するためには、唐突に新しいものに変わりますと出すのではなく、なぜ新しい方がよいのか論理的に筋道を立てて説明することが必要になります。まず、現行業務や機能の実現方法ではなく「何のために」実施しているのか、その業務の目的を確認します。次にプロジェクトのゴールと現在の目標を比較して、新しい目的に修正します。さらにその目的を達成するために、保有している様々な情報、知識、技術などを駆使するとどのような選択

肢があるかを洗い出し、ベストの方式を新しい業務や機能として選択します。これにより、現状業務や機能と比べ、プロジェクトのゴールに沿ったより良い業務や機能であると、誰が見ても分かりやすいため、現状維持バイアスをほぼ回避することができます。また、ECRSの原則（図2参照）などの業務改革のフレームワークを適用することで、現状に縛られることなく、将来の業務や機能を検討する手助けになります。

さらに、業務については担当している人が一番詳しいことは分かっています。「こうしなければならない」と業務の担当者と言い切られてしまうと、われわれコンサルタントを含めた担当外のメンバーは意見を言いにくい状態になります。図2のように抽象化することで、参考となるさまざまなアイデアが集まりやすくなります。

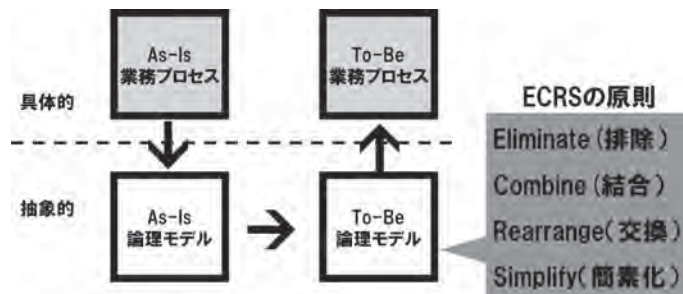


図2 抽象化して考える

#### 4.3 なぜ作るかを議論する

抽象化して考えることにもつながるのですが、要求定義においてはシステムを「どのように作るか」より「何を作るか?」、「何を作るか?」より「なぜ作るか?」を深く議論することが大切です（図3）。なぜ作るかが腹落ちしたら現状維持バイアスが無くなり、建設的な議論ができるようになります。

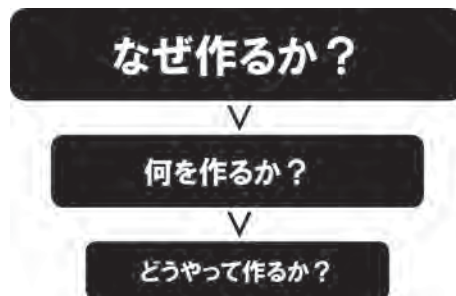


図3 なぜ作るかをしっかり議論する

## 5. 合理的な意思決定を行う技術

要求定義とは、新しい業務と新しいシステムをどのようにしたいかを定める作業のことで、ステークホルダーの意見の一致を図らなければなりません。また、プロジェクトが決定したことをあとからひっくり返されないように、第三者から見ても納得性が高いものにしなければなりません。本章ではケンブリッジが要件定義で実践している意思決定基本や、方法論、ツールについてご紹介します。

### 5.1 一般的な意思決定

以前「『何を実現したいかを決めてください。』と利用者に詰め寄っても、何も出てこない」とぼやくPMに会ったことがあります。確かに、意思決定するのは利用者やプロジェクトオーナーであって、ケンブリッジや開発ベンダーではありません。しかし、要求定義は意思決定の千本ノックに例えるほど意思決定の連続であるのにもかかわらず、意思決定の技術を持たずに結論だけを迫っても決められるわけがない。決めるのが難しいから要求定義の支援を求められているわけですし、そもそもシステムを構築する以前に要求定義のプロとして、意思決定の千本ノックを打つノッカーとしての技術を当然のように持っているべきだと考えます。

千本ノックを打つノッカーとしての技術とは、意思決定を代行することではなく、意思決定を促すためのプロセスを持っているということです。車を買う、家を買うなどの意思決定などでも共通に言えることですが、人は良い結果につながる意思決定を行いたいと考えています。しかし、意思決定とは行為に先立つ選択であり、必ずしも意思決定した内容が正しい結果につながるとは限りません。また、将来的に失敗と判断された場合、なぜそのような意思決定が為されたのかを問題として取り上げられる可能性もあります。

そのような状況の中で、意思決定を行う上で抛り所になるのがプロセスです。一般的な、合理的に意思決定を行うプロセスを次に示します。

- 1) 問題を提起する
- 2) 評価基準を明確にする
- 3) 選択肢を挙げる
- 4) 選択肢を評価する
- 5) 最良な選択肢を選ぶ

これらの五つのステップは一つひとつ細かに説明するまでもなくご理解いただけると思います。こういった経緯でなぜそのような意思決定がされたのか、意思決定までにどのような検討をしてきたのかをチームだけでなく、外部の人から見ても分かりやすく納得感があることが重要です。

プロジェクトの外部の人から見たときに、意思決定のプロセスの良し悪しと、結果の良し悪し、の相関関係は表1に示したようになります。未来の結果を直接選ぶことはできませんが、あまりロジカルではないのですが、深く考え抜いた意思決定のプロセスは正しい結果に導くものです。必ず成功するとは言えませんが、プロジェクトの成功につながることであれば、積極的に取り入れるべきだと考えます。

表1 プロセスと結果マトリクス<sup>[6]</sup>

		結果	
		良い	悪い
意思決定のプロセス	良い	当然の成功	不運
	悪い	まぐれ	当然の失敗

## 5.2 バージェンス・モデル

前節の一般的に合理的な意思決定で紹介した選択肢を広げて、評価基準に基づき絞り込む意思決定を支援する方法論をケンブリッジではバージェンス・モデルと呼んでいます（図4）。バージェンス・モデルのネーミングは発散させる（Divergence）、収束させる（Convergence）に由来しています。

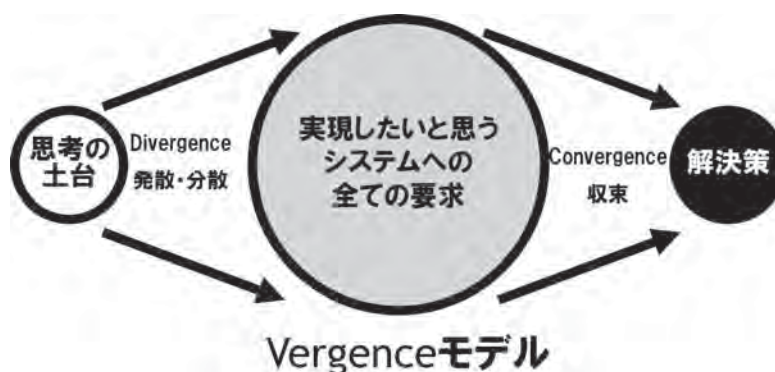


図4 バージェンス・モデル

これは、要求定義に関わる人たちが欲しい、実現したいと思うシステムへの要求をすべて拾い上げ、優先順位をつけて要求を絞り込むという極めて単純なものです。このバージェンス・モデルの中で重要となる、①思考の土台を揃えること、②選択肢を発散させること、③評価軸を使って絞り込むこと、④それを記録すること、これらについて次節以降で詳しく紹介します。

## 5.3 思考の土台を揃える

バージェンス・モデルで一番大切なことは、解決したい課題や目的、意思決定に向けたプロセスをプロジェクトに関わる人全員と合意していることです。つまり関係者の思考の土台を揃えることにあります。しかし、生まれも育ちも違う人が集まっているのですから、プロジェクトが向かうべき方向すら合っていないことが多い。また、iPhoneのようなスマートフォンが出てくるまでは、利用者はスマートフォンが欲しいとは思わなかったように、企業における情報システムも利用者は現行の問題点は指摘できるが、見えないものを欲しいということは難しい。そこで、図5に示すように、将来あるべき姿と現状の間のギャップを見つけ、そのギャップ



ブを埋める方法、つまり見えないニーズを明確化します。ニーズをステークホルダーと合意することが土台を揃えるということです。ニーズが明確になれば、実現方式を考えるだけです。

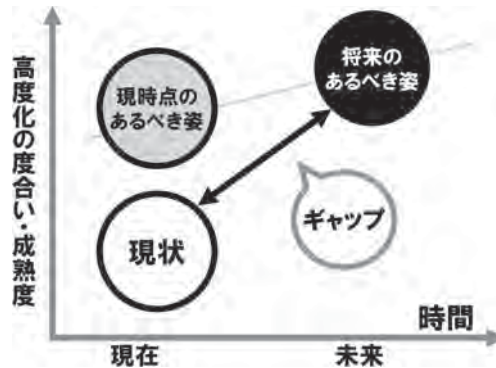


図5 将来あるべき姿と現状の間のギャップ

この思考の土台を揃える作業は、規模にもよりますが1ヶ月もかかる作業ではありません。もし、プロジェクト全体としてモヤモヤが解決できない場合は、要求定義の前フェーズである方針検討（コンセプト・フレーミング）などに戻ることも考えるべきでしょう。思考の土台が揃わない間は慌てて先に進むべきではありません。

#### 5.4 選択肢を発散させる

土台が揃ったら実現する方法のアイデアをたくさん挙げていきます。システム構築に向けた要求定義の場合は、機能要求を洗い出すことになります。漏れなく機能要求を抽出するために、事前に将来業務フローを作成しておきそれに沿ったブレインストーミングを行います。また、参加者の視野を広げるために、RFIプロセス、インターネットの情報、専門家から収集したソリューションや技術の要素を積極的に取り込みます。

この発散の段階では、「これはできない、あれは無理」などと言って、挙げられた機能要求やアイデアが最初から無かったことにするのはなく、ブレインストーミングと同じように、アイデアを批判せず、アイデアを融合させて改良することを積極的に行います。挙げられた機能要求やアイデアは、5.6節で述べるファンクショナリティ・マトリクスに記録し、全体を俯瞰しながら絞り込みます。

#### 5.5 選択肢を絞り込む

システム全体の評価は投資対効果で行うのが一般的ですが、機能要求一つひとつの投資額、効果額の算定を行うことは困難であるため、表2に示す三つの軸でシンプルに評価します。ビジネス・ベネフィットは効果にあたり、組織受入態勢、および技術的容易度はコストにあたり

表2 三つの評価軸

評価軸	説明
ビジネス・ベネフィット	プロジェクト・ゴール CSF 達成のために、その要求の必要性、重要性を評価する
組織受入態勢	トレーニング、特殊技術のある人材の雇用、組織変更、カルチャーの変更など、その要求を組織で受け入れるときのハードル、難しさを評価する
技術的容易度	その機能が技術的に実現可能か、実現するにあたってどのぐらいのコストがかかるかを評価する

各評価軸は H、M、L の三段階の状態を、「ビジネス・ベネフィットが High とは ×× な要求である」など具体例を複数挙げて定義し、プロジェクトの関係者の間で合意します。

各機能要求に対して、三つの評価軸ごとに H、M、L で評価します。これをベースに概ね図 6 に示すように実装の優先順位をつけていきます。洗い出された要求をすべて実現に向けて取り組むのも良いのですが、三つの意味でベストな方法ではないと考えます。

一つ目は言うまでもなくコスト面です。なんでも作ればできるかもしれませんが予算的に厳しくなる可能性があります。後から実現範囲を見直し再度見積りを取るぐらいなら、この段階で優先順位をつけて、最優先の A の機能のみ、A と B の機能のみ、全機能を実装した場合などと、いくつかのパターンで見積りをもらっておけば、再見積りのために時間を失うことはありません。

二つ目に全部盛りのシステム開発には時間がかかります。そのため、新しいサービスをビジネスに投入する時期が遅くなり、ビジネスのスピードに答えられなくなります。

三つ目に譲れない要求を決めることができないということは、頭に汗をかいて変革を考えることを放棄している可能性があるからです。

ビジネス・ベネフィット	組織受入態勢	技術的容易度		
		H	M	L
H	H	A	A	A
	M	A	A	B
	L	A	B	B
M	H	B	B	B
	M	B	B	B
	L	B	B	C
L	H	B	C	C
	M	C	C	C
	L	C	C	C

**凡例**

A	最優先
B	次に優先
C	その次に優先

図6 三つの評価軸と優先順位

優先順位を決めることは意外と難しいと思います。ビジネスにおいて優先順位を低いと決めることは、他社と比較して負けてもいいことを決めることでもあるからです。そこで、やらないと意思決定するのではなく「後で実施する機能」つまり、優先順位の高い要求の実現が完了

してから、改めて実装するか考える機能とします。それを行うだけでも優先順位を低く評価するといった意思決定のハードルを低くすることができます。

5.6 すべてを記録する

5.1節で示したように意思決定においてその検討プロセスが重要になりますので、その結果だけを記録しても意味がありません。議事録を読めばわかるかもしれませんが、第三者はそこまでの時間と労力をかけてその検討プロセスを理解しようとはしてくれません。そのため、第三者が「全然検討できていないじゃないか！」と刺激即反応でひっくり返すようなことにならないような見せ方が大切です。そこで必要なのは分厚い文書というより「あの機能は検討した？」という質問に、「あれは、××の理由で優先順位が下がっていて、第2フェーズで対応します。」と資料を指し示しながら即答できるコミュニケーションツールだと考えます。

ここでケンブリッジが提唱するバージェンス・モデルで検討してきたすべてがひと目で分かる記録方式であるファンクショナルリティ・マトリクス (FM) をご紹介しましょう。FMは、図7に示すような、エクセルなどを使って表現した要求の名称をグルーピングして、実行フェーズを色分けしただけの一覧表です。何も特別なツールではありません。

ファンクショナルリティ・マトリクス (略して FM)

		1	2	3	4	5	6
A	注文管理	受注情報 取り込み	受注情報 登録	受注確認 書発行	与信 依頼	与信結果 確認	
		H/M/M	H/M/M	M/M/L	M/L/L	M/L/L	
B	部品管理	部品情報 登録	部品情報 変更	部品在庫 表示	部品在庫 情報更新	部品発送 依頼	部品情報 削除
		H/M/M	H/M/M	M/M/M	M/M/M	M/L/M	M/L/L
C	顧客管理	顧客情報 登録	顧客情報 変更	顧客情報 削除	関連会社 一覧表示		
		H/H/M	M/M/M	M/M/M	M/M/L		

図7 ファンクショナルリティ・マトリクスの記述方式

図8を見ればご理解していただけると思うのですが、バージェンス・モデルで、選択肢を発散させた要求全てが記録され、絞り込んだ要求が色分けされており、その理由もビジネス・ベネフィット、組織受入態勢、技術的容易性の評価結果がH、M、Lとしてそれぞれ表示されています。

注目して欲しいのが、実現したい要求だけでなく、実現しない要求も記録として残っていることです。意思決定とは複数の選択肢から最善のものを選択することですが、裏を返せば、選択しないことを決めていることでもあります。選択しないと決めた要求も残しておかなければ、意思決定の記録としては不十分です。

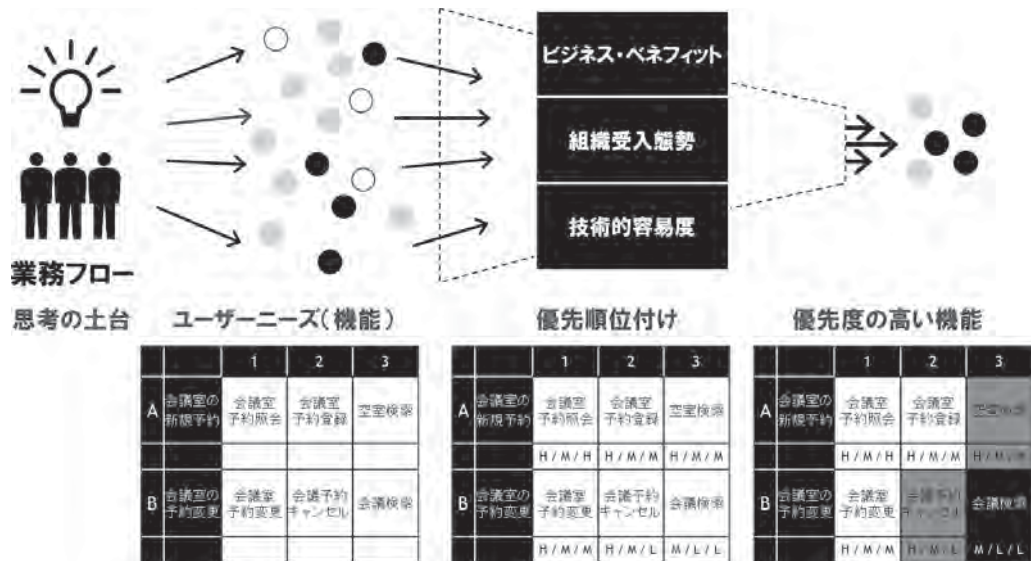


図8 ファンクショナリティ・マトリクスの記述方式

また一覧性が高いことも重要です。要求定義で怖いのは、要求漏れです。一覧性があるだけで要求漏れが防げるとは思っていませんが、たくさんの有識者によってこのFMをレビューすることで、要求漏れを少なくすることができるはずで

とあるプロジェクトの役員報告で、A3の紙に500近い優先順位付けされた要求が印刷されたファンクショナリティ・マトリクスを見ながら、「これだけ検討した結果、白い要求（第1次フェーズのセル）を実装すれば成功するのだな？」と言ってほとんど説明することなく了解してもらったことが何度もあります。おそらく役員は書かれたすべてを読んで理解して了解したわけではないと思います。きちんと検討しているプロセスを見て、後は任せたと判断していただいたと思います。

## 6. おわりに

要求定義はこれだけ実施すれば成功するといった、狼男を撃つ銀の弾丸はありません。しかし、成功に導くための正攻法はあります。それは過去に成功したプロジェクトの軌跡であり、失敗から学んだいわば先人の知恵や基本です。合理的な意思決定など基本を理解して、プロジェクトに合った方法にアレンジして、プロジェクトを成功に導きましょう。

参考文献 [1] 白川克/榊巻亮, 「業務改革の教科書—成功率9割のプロが教える全ノウハウ」, 日本経済新聞出版社, 2013年9月  
 [2] 「プロジェクト実態調査」, 日経コンピュータ 2008年12月1日号, pp.38-40, p.43, <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NC/20081126/319990/>  
 [3] R. H. Coase “The Problem of Social Cost” Journal of Law and Economics 3 (1), 1960, Reprinted in R. H. Coase “The Firm the Market and the Law”, University of Chicago Press, 1988  
 [4] 影山明, 「プロジェクトを変える12の知恵」, 日経BP社, 2011年6月  
 [5] 大角祐司, 「一つ上の会議/プレゼン術! 活気を呼び込む「アイスブレイカー」」, ITpro, 日経BP社, 2012年2月,

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20120130/379702/>

- [6] J・エドワード・ルッソ/ポール・J・H・ショーメーカー 著, 齋藤英孝 訳, 「勝てる意思決定の技術」, ダイアモンド社, 2003年2月, P19
  - [7] シーナ・アイエンガー 著, 櫻井祐子 訳, 「選択の科学」, 文藝春秋, 2010年11月
  - [8] 永井祐介, 「たった1日でチームを大変革する会議」, サンマーク出版, 2012年4月
  - [9] 野村総合研究所, 「なぜ、日本人はモノを買わないのか? : 1万人の時系列データでわかる日本の消費者」, 東洋経済新報社, 2013年7月
- (上記参考文献中の URL は 2014 年 4 月 30 日時点で存在を確認)

**執筆者紹介** 門 田 卓 士 (Takushi Kadota)

1998年ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ株式会社入社、プロジェクトマネージャーを担当、数多くのお客様のシステムの業務改革、IT プランニング、要求定義を歴任。現在クライアントパートナーとして活動中。

