

社長の疑問に答える IT専門家の対話術

第 139 回

未来の経営とシステムへ向かう ビジネスシナリオ作成の勧め

未来への行き方を示す「ビジネスシナリオ」が企業に必要な。
脚本には顧客に価値を提供する流れと担い手の役割を書く。
目の前の情報システムの要件を決めるだけでは足りない。

谷島 宣之
日経BP総研 上席研究員

「ビジネスアーキテクチャーとはどのようなもので何を規定すればいいのか」。エンタープライズアーキテクチャー(EA)について本欄で言及したところ読者の方から質問を頂いた。

EAは将来のビジネス、そこで使われるデータ、データを処理するアプリケーション、一連の活動を支えるテクノロジーのそれぞれについてアーキテクチャーを定める取り組みである。アーキテクチャーには構成要素の仕様と要素間の関係、設計の原則と手順を含む。ビジネスアーキテクチャーによって経営者や事業部門の意向を情報システムに反映させるわけだが確かに分かりにくい。

情報システムに関する各種標準を作

成・認証する非営利団体The Open Groupが無償公開している「The Open Group Architecture Framework(TOGAF)」はビジネスアーキテクチャー定義文書に以下を含めるとしている。

- ・組織構造
- ・ビジネスのゴールと目的
- ・ビジネス機能
- ・ビジネスサービス(組織が内外に提供するサービス、情報システムを含む)
- ・ビジネスプロセス
- ・ビジネスロール(スキル要件を含む)
- ・ビジネスデータモデル
- ・組織と機能の相互関係

TOGAFはすべきこと(What)を体系としてまとめたもの。やり方(How)は規定せずEA担当者(アーキテクト)の判断に委ねる。アーキテクトは上記

を決めて記載できる手法を自分で選び、アーキテクチャー定義文書を作る。

ただし、The Open Groupは標準規約であるTOGAF本体とは別に、「TOGAFシリーズガイド」と呼ぶ文書群を公開、TOGAFを実務で使うためのガイドを提供している。TOGAFシリーズガイドは「やり方」に近い。ビジネスアーキテクチャーについては「ビジネスシナリオ」「バリューストリーム」といったガイドがある。

ビジネスの脚本を描こう

ビジネスシナリオは次の5点をそれぞれ特定し、記述する手法である。

問題：解決しようとする障害や顧客の痛点(ペインポイント)。それぞれにランクを付ける。

環境：ビジネスとテクノロジーの双方

に関する、バリューストリーム(価値を生み出す流れ)とビジネスケイパビリティ(ビジネスを遂行する能力)を含むモデル。バリューストリームはいくつかのステージが連なったもので、ステージごとに目的と活動、そこで提供する価値、価値を受けるステークホルダー(関係者)、ステージの開始終了基準を決めていく。各ステージを実行するために必要なケイパビリティを検討し、ストリームに併記する。**成果**：シナリオを実行し、問題を解決して得られる結果を「SMART」に記述する。SMARTとはSpecific(特定の)、Measurable(測定可能)、Actionable(実行可能)、Realistic(現実的)、Time-bound(有期限)である。**ヒューマンアクター**：ビジネスのモデルに登場する人の役割、責任、必要なケイパビリティ。

コンピューターアクター：テクノロジーのモデルに登場するコンポーネントの役割、責任、必要なケイパビリティ。

5点を含むビジネスシナリオを書くための情報を集めるにあたっては、ビジネス側とテクノロジー側からキーパーソンを集め、ワークショップを開催する。情報を引き出す質問の例、SMARTに決める成果の例、ビジネスシナリオ活動のチェックリストがガイドに記載されている。

EAには企業が向かう未来のターゲ

ットと現状のアーキテクチャーをそれぞれ記述し、両者のギャップを調べ、移行計画を立てる。ビジネスシナリオは未来への行き方に相当する。そこにおけるバリューストリームも情報システムも未来のものになる。登場する役者(人と情報システム)の役割と能力も考える必要もある。

従って真の問題を見定める力、未来に向けた構想力、モデルを描く抽象化能力がビジネスシナリオワークショップの参加者に求められる。それだけの人材をビジネス側とテクノロジー側からそろえることは難事だが、それができたとしても質問や成果の例とチェックリストを頼りに実のある議論をしてシナリオをまとめられるだろうか。

ハードルは高いがやり方はある

The Open Groupの藤枝純教日本代表は「日本人は器用だから型から入ったほうが早道」と指摘する。型とはアーキテクチャーモデリング言語Archimateを指す。TOGAFに準拠しており、組織とビジネス機能および両者の関係、ゴールや要件および制約、ビジネスプロセス、アクターのロール、データモデルなどをグラフィカルに表示できる。同言語に対応したオープンソースソフトウェアArchiがある。

やり方(How)を担当者に任せるTOGAFの考えから少々ずれるかもし

れないがこれからEAに取り組もうとする日本企業には近道かもしれない。藤枝氏によると海外のEAワークショップは次のように進められている。

「シナリオの一部をArchimateで表記し、投映する。やや大きめの付箋紙を用意し、賛成・反対・質問について色を決めておき、参加者は自分の考えに合う色の付箋紙を選び、名前と意見を書いてスクリーンに張る。反対や質問の付箋紙が張られた箇所について議論し、納得した人は賛成の付箋紙に張り替える。ワークショップごとに結論を出す。画像と付箋紙を撮影しておけば簡単に議論の過程を記録できる」

賛成反対を示し納得するまで議論を重ね、SMARTなゴールを考え、結論を出す。日本企業にとって極めて高いハードルと言える。「EAの説明をするとコストがかかる、そんな人材はいない、としり込みする日本企業が多い。だが議論をスキップして穴だらけのシナリオを書くから後で多額のコストが発生する。人材が社内にはいないなら社外で探し、連れてくればよい」(藤枝氏)。

谷島 宣之(やじまのぶゆき)。1985年電気通信大学情報数理工学修士課程修了、日経マグロウヒル(現・日経BP)入社、日経コンピュータ編集部配属。日経ウォッチャーIBM版、日経ビズテック、日経ビジネスオンラインの記者、編集委員を経て、2009年に日経コンピュータ編集長。2013年日経BPイノベーションICT研究所上席研究員。2015年から現職。