

# “超上流工程”における検討のポイント

昨今、プロジェクトの複雑化・高度化に起因する手戻りの防止、ROI（投資対効果）の適正化、適切なベンダー委託の実現を目的として、設計工程よりさらに上流の“超上流工程”の重要性が注目されはじめている。しかし一般的に方法論としては未確立の分野である。そこで本稿では、野村総合研究所（以下、NRI）が提唱する超上流工程のポイントについて紹介する。

## “超上流工程”とは

現在、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）のソフトウェア・エンジニアリング・センター（SEC）で、ソフトウェア開発のライフサイクル全般におけるユーザー、ベンダーの役割分担に関する新たなガイドラインづくりが行われている。そのなかで、設計・開発・テスト・運用・保守よりさらに上流の、「1. システム化方針の策定」「2. システム化計画」「3. 要件定義」の3工程が超上流工程と定義されている。

## 超上流工程が注目される理由

いままでもシステム化計画や要件定義は、システム開発の上流工程として実施されてきているが、いまあらためて超上流工程が注目されるのは以下のような理由による。

### ①後工程での変更・手戻りリスクの防止

まず背景として、IT投資の目的が省力化から戦略的情報活用にシフトしているために、情報システムに求められるものも高度化していること、また、部門やグループ企業といった縦割りでない、広範な組織を横断的にカバーする、ITをてこにした業務改革が求

められているために、システムの要件が複雑化していることがある。そのなかで超上流工程での十分な検討を行わないまま進めると、ベンダーへの委託仕様も十分に明確にならないことも加わって、後工程での変更や手戻りが激増してしまう。こうしたことから、情報システムが事業インフラとして不可欠な存在となり、システムの品質が経営の品質に直接の影響を与えるようになった現在、設計工程よりさらに上流で“要求・要件の品質を高める”ことがより重要視されている。

### ②ダイナミックな業務改革効果の導出

従来の取り組みでは、業務改革に対する目的目標が不明確なまま開発に突入し、その結果ROIも薄まってしまっていたという教訓がある。これを反省点として、超上流工程の段階から経営、ユーザー部門、IT部門の三位一体の体制編成やプロジェクトの枠組み検討が必要であるという認識が高まっている。

## 超上流工程での検討項目

それでは、超上流工程では具体的にどのような検討が必要なのだろうか。NRIが考えるROIとQCD（品質・コスト・納期）向上のポイントを以下に紹介する。



### ①経営の認知とプロジェクト化

大規模案件であっても、スタート時にはユーザー部門、IT部門ともに他のプロジェクトを手がけながら兼務するという形態が意外に多い。経営がひとつのプロジェクトとして認知し、予算と権限を付与することが必要で、期間を決めて組織化することも有効である。

### ②“プレ構想フェーズ”の活動

とくに大規模な業務改革プロジェクトの場合、数人のキーマンで、改革の必然性、目的、達成目標、方向性と優先順位、推進体制の5つのテーマについて徹底的に議論し、経営、ユーザー部門、IT部門で共有するためのビジョンをとりまとめる“プレ構想フェーズ”を設けることが有効である。

### ③ライフサイクルを見通したシナリオの策定

システムのプロジェクトは、本稼動～安定化により完了とされるが、業務改革プログラムはシステムの本稼動が開始地点であり、さらにシステムの展開、定着、改善というプロセスが続く。そのため、超上流工程でシステムのライフサイクル全般を見通したシナリオ(体制変遷・投資計画など)を策定し、プログラム全体のROIを評価する必要がある。

### ④徹底した優先順位議論

改革の課題や目標には多くのテーマがあり、またその範囲やレベル、手順にもさまざまなバリエーションがあり得る。それらの検討事項に対して徹底した優先順位の議論を行うことは、プロジェクトの有効性を高める。

その際は、優先順位間のトレードオフ発生にも注意を払うことが大切である。

### ⑤目的志向のアプローチ(目標の構造分析)

まず事業戦略に基づいた仮設定として財務・顧客視点のCSF(主要成功要因)を抽出し、これを達成するためのさらなるCSFの要素分解・要素間の関連整理を行う。そして各要素は何をどう変えれば達成できるか議論することで、個別の改革内容と目的との整合性をつねに担保した検討が可能となる。

### ⑥複眼的な横断的アプローチ

業務改革には組織のみならず、業務分野や地域に対しても横断的アプローチが必要である。さまざまな“狭間”や“隙”をなくし、業務用語の標準化を図り、各々の個別ニーズを束ねて全体最適化することが求められる。

### ⑦情報の活用面からの検討

ITをてこにした業務改革は、技術そのものの検討だけでなく、データベース、トランザクション、ネットワークといった視点から、情報の高度活用や情報の整流化・同期化などについて検討することも必要である。

以上のほかにも、組織・人材強化策、ITアーキテクチャー最適化計画、パートナー活用戦略、多角的な投資効果説明のためのプロセスの整備、投資規模・複雑性適正化を目指した早期での非機能要件検討、内部プロセス統制に対する対処方針等々、超上流工程ではプロジェクトのいわば「外堀」も考慮に入れておくことを提唱する。 ■