

若手SEがビジネスアナリシスができるか？



東京海上日動
システムズ
株式会社
横塚裕志社長



日経BP社

同書の中から

1. ビジネスプロセスの設計は、分析や論理思考などSEが得意。
2. SEの2つの役割。①ビジネスアナリシス、②システムを開発・稼働させる
3. SEは、営業プロセス改革・改善のヒントを提示できる。

⇒システム開発部門(概要設計以降)の入社4年生、3人を指名

同書の中から〈続き〉

4. SEが、①業務に詳しくなくともしっかり向き合い、②プロセスを分析する力、があればプロセス設計はできる。

5. SEは、システム構築の延長でビジネスプロセスの設計も手掛けられる筈で、ビジネスサイドの人よりも向いている。

1～5は、今回プロジェクトで実証できた。

6. ルールエンジンを利用して、システムを作らずに作った。業務プロセスの設計がSEの本来の仕事。

汎用ソフトを利用すれば、非定型プロセスの設計・実装ができる（他の事例）。

若手SEによる 代理店業務のビジネスアナリシス 大日程

進
め
方

成
果
物

2011/9-10月

現状の業務プロセス
の調査・記述

対象業務(①以外は非定型)

- ①見積・契約・請求・精算
- ②サービス、クレーム処理
- ③人的販売
- ④マーケティング
- ⑤販売計画

ある程度詳細な(レベル4)

- ・業務プロセスフロー
- ・業務プロセス詳細
- ・プロセス課題一覧
- ・用語集

2011/11-2012/3月

経営戦略・課題の抽出
新しい業務プロセス
・業務ルールの設計

戦略の実現、経営・業務課
題の解決を反映した業務
プロセスの設計

かなり粗い(レベル2)

粗い(レベル3)

- ・業務プロセスフロー
- ・業務上の改革点

ある程度詳細な(レベル4)

- ・左記の成果物
- +業務ルール説明書他

2012/4-7月

新業務プロセスの具体化、
ルール決定、情報標準化
(シート)、ITでの仕組み

左記の業務に対して

- ・直接はITを利用しない人間系の改善
- ・ITを利用して標準化の定着
- ・基幹系システムで実現するもの

詳細な(レベル5)

新しい業務プロセスの仕組み
の構築

- ・顧客情報、顧客プロファイル
の情報の定義
- ・ニーズ・ウオンツ・要求の情報の
定義
- ・顧客サービス要求の情報と記録
- ・以上のIT化

保険代理店「業務の見える化」大日程1

2011/8月	2011/9月	2011/10月
---------	---------	----------

「見える化」
成果物

中流準備

代理店
へ説明

代理店業務の理解
代理店用語集
<ドラフト版>
代理店プロセス参照モデル(レベル4)
・プロセスフロー
・プロセス詳細記述

事業
概要
の
把握

代理店業務プロセスの現状の調査・記述

<ドラフト版>代理店プロセス参照モデル(レベル4)を利用して、現状プロセスを調査・記述する
対象業務(案): マーケティング(プロモーション)、販売、顧客サービス(問合せ、クレーム)、見積・契約・請求・精算、事故処理
成果物: プロセスフロー、プロセス詳細記述、プロセス課題

代理店への
中間報告会

ビジネスアナリスト教育

(3人+α)

ビジネスアナリスとSEの違い
BPMの基礎
コミュニケーション技法
(話す、特に聞く、黙る)

GUTSY-4 3日
階層化アプローチ概要、
GUTSY-4上流、
GUTSY-4中下流

業務領域

対象業務の基礎知識(プロセス、用語)説明
マーケティング(プロモーション)、顧客サービス、人的販売(個人・法人)と購買プロセス

2011/11月	2011/12-1月	2012/2月
----------	------------	---------

「見える化」
成果物

準備

代理店
業務体系表
業務別
インタビュー
シート
(約20)

「見える化」の
最終整理(続き)
含む用語集

代理店戦略確認、業務課題の解決策の設計、
現状プロセスへの反映、業務ルール設計

戦略や経営方針の確認、
業務課題の抽出と解決策の設計、合意形成、
(レベル2と3、プロセス・組織他)
新レベル4プロセス設計、業務ルール設計、
ITへの要求定義
次フェーズの計画(ITによる定着の仕組み)
個別インタビュー:合計9回
全員出席会議:6回 (毎回3H)
個別設定:2回

代理店
業務参照
モデル
への
バージョン
アップ

代理店への最終報告会

ビジネスアナリスト教育
5人

実施前に、上中下流の該当WBSの詳細説明
WBS(13個)の目的・機能、各アクティビティでのインプット
とアウトプット、使用する技法・ツール・事例

業務領域

対象の業務課題インタビューシートの説明
プロモーション、販売パートナーの開拓と管理、人的販売、
顧客サービスと満足度、見積・契約・請求、事故処理他

「ビジネスアナリシス」GUTSY-4のWBS例

WBS番号		成果物名称	対象者	所要H	備考
【220】【225】 レベル2プロセス分析・設計	220-011	現状レベル2プロセス図			業務要求と業務課題の根本原因を追究し、解決策を設計。
	220-811	レベル2プロセス分析シート	全員②	1回 3H	
	220-011	現状レベル2プロセス図<課題付き>			
	225-011	レベル2プロセス設計シート			
【230】 レベル3プロセス分析	230-011	現状レベル3プロセス図			
	230-021	レベル3の問題・課題の引き出し	全員③	1回	レベル3プロセスを分析する。
若手SEが交代で分担、ユーザをリード					
【235】 レベル3プロセス設計	235-011	レベル3プロセス分析・設計シート	全員④	1回 3H	レベル3プロセスを設計する。これには、現在、確立していないプロセスを含む。
	235-502	新しいレベル3プロセス図<プロセス改革要求付き>			
	235-70	組織の役割変更(生じた場合)			
	285-101	ビジネス要求まとめ			
【271】 IT資産調査	271-501	現状システム評価(ITインフラ、アプリケーション、マスタ・データ、利用者スキル)	臨時設定	1回 2H	調査済みの場合は省略
【310】現状のレベル4プロセスの調査・記述	310-101	現状のレベル4プロセスフローチャート			9-10月に作成したものを利用。 ・レベル3単位で25個 ・レベル4単位で85個
	310-102	現状のレベル4プロセス詳細記述書			

9月

準備

101-102 用語集
101-201 バリューチェーン特性
101-301 スコープ全体図

11/29、12/6

戦略

106-051 市場環境分析図
106-202 クロスSWOT分析

106-401 戦略課題分析シート
106-501 業務要求分解シート

(23個)

業務要求

11/25、12/6

ハイ
レベル
業務
課題

112-014 業務課題、
質問・インタビューシート

マーケティング、販売、販売
Enable、見積・契約、
顧客サービス、事故処理

112-301 業務課題一覧表

販売促進、販売パートナー管理、販
売、販売Enable、見積・契約、顧客
サービス、事故処理

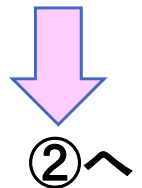
業務課題

(21個)

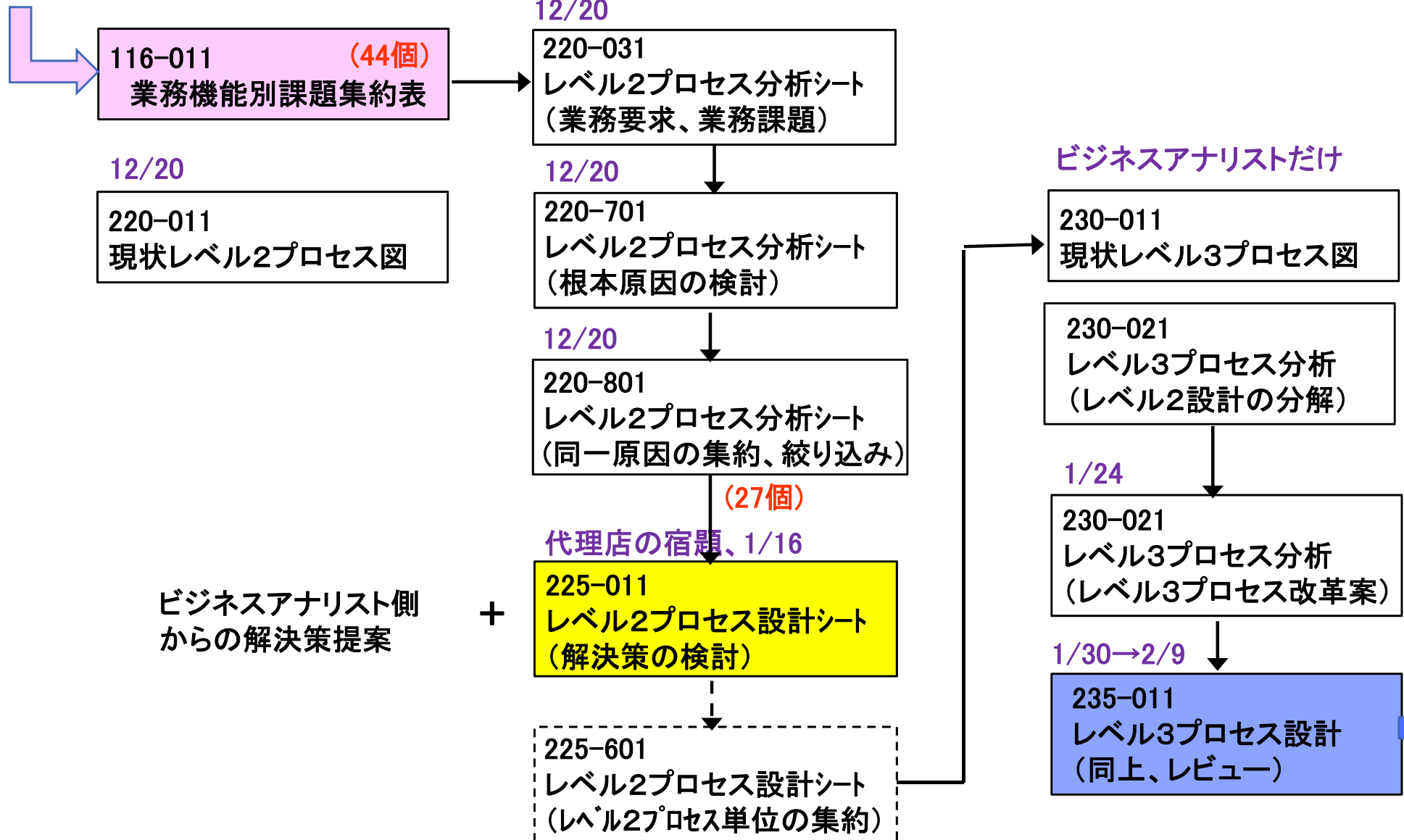
+

ビジネスアナリスト側から
の仮説課題(5個)

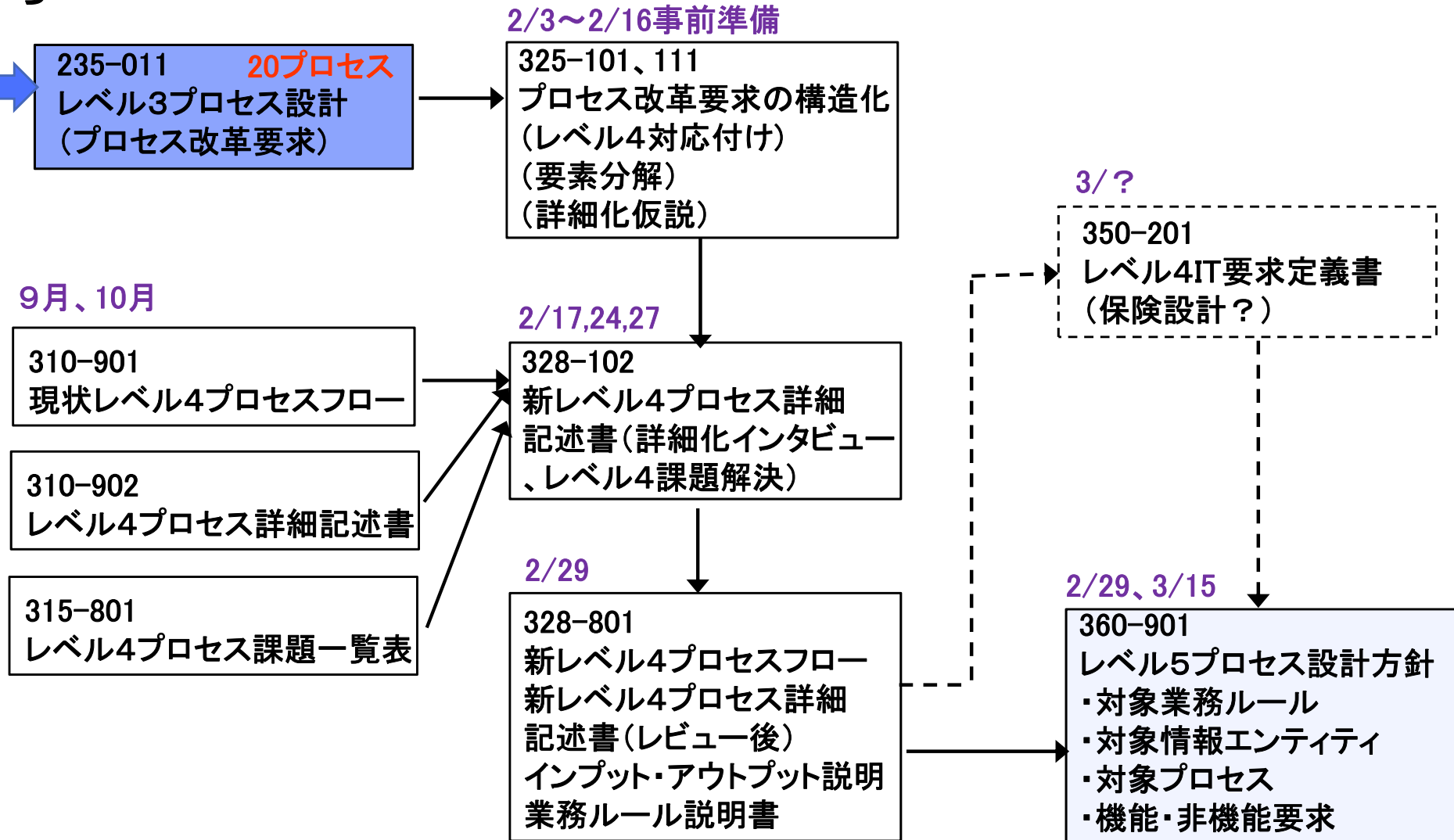
116-011
業務機能別課題集約表



①より



②から



次のフェーズで実現
すべきことに絞り込む
(今回)

次へ

GUTSY-4と業務参照モデルがあれば、知識・経験が少なくても現状プロセスを調査・記述できる

【事前準備】

①対SE: 私が関連する業務用語、そして対応する参照モデルをSEに事前説明

【1回目の調査・記述】(③約2時間)

②対ユーザ: 私が参照モデルのプロセスフローと20-30個のプロセス機能概要をユーザに説明

③対ユーザ: 各SEが担当部分のプロセスについて、参照モデルに沿って、プロセス機能詳細、インプットやアウトプット、業務ルールなどを質問、私が3割位はフォロー質問
別SEが質問へのユーザの回答メモを記録

④対SE: 各SEが記録した回答メモからプロセス詳細記述書として整理、私も入って大まかな共同レビューし、次回の質問点を抽出する

⑤対SE: 各SEが整理・記述したものを私が詳細レビュー、用語訂正や質問追加など

参照モデルをスクリーンに映して質問

【2回目の調査・記述】(⑥約1.5時間)

⑥対ユーザ: 各SEは整理したプロセス詳細記述書をユーザに説明し、間違いがないかを確認、同時に疑問点について質問、これを反映して、調査・記述を終了
(私のフォロー質問はほぼ無し)

整理した現状プロセスをスクリーンに映して確認

- | | |
|---------------|-----------------------------|
| 1. 現状プロセス見える化 | 2カ月間、ユーザ企業訪問10回、
面談約30時間 |
| 2. ビジネスアナリシス | 4カ月間、ユーザ企業訪問14回、
面談約45時間 |

若手SEの感想

- ・事前の勉強会があったが、最初の「見える化」時期が辛かった。やってみて理解できることが多かった。
- ・WBSや事例があっても先のことを理解できても、目先のことが不安で一寸先がヤミだった。
- ・ユーザの「反応」が具体的にでてきたのでやれた。
- ・終わって視野が広がった。中小企業、ビジネスとITの関係。

現在は、情報の標準化の詳細設計、ルール制定、IT構築中

【前提】 ☆対象業務への知識・経験が無くとも良い

参照モデルでプロセス、用語を事前に教育すれば

☆全く新たな業務や概念への理解力があること

☆企業文化か、未知なことへのチャレンジ精神があること

【軽めの課題】

★コミュニケーション技法

話す: ずばっと、核心を質問する……SEは細かなことを聞いたがる

聞く: 沈黙に耐える、あいずち・頷く

★一人で行動できること: 会社を代表しているという責任と言動

☆これで可能なこと: 現状プロセスの調査・記述

【訓練でできる課題】

★機能の要素分解……参照モデルの表面的理解だけでは駄目

★日本語処理(集約化、汎用化、簡略化、抽象化)

★ITをめぐる評価能力……時間軸、人・組織との関係

★ファシリテーション: 第3者的になること、時間コントロール

★相手から出ていない業務要求や業務課題の仮説設定

☆これで可能なこと: ビジネスアナリス

【高度な訓練や経験が必要な課題】

★ベテランノウハウをモデリングする能力……フレームワークを探すこと

☆これで可能なこと: ベテランの経験の形式知化、ルール化

- 101-102_用語集
- 101-201_バリューチェーン特性調査シート
- 101-301 スコープ全体図
- 106-051 市場環境分析図
- 106-202 クロスSWOT分析図
- 106-401 戦略課題分解シート
- 106-501 業務要求分解シート
- 112-014 業務課題インタビューシート (レベル2)
- 112-301 主要課題一覧表
- 116-011 業務機能別課題集約表
- 220-011 現状レベル2プロセスフロー (全体)
- 220-031 レベル2プロセス分析・設計シート
- 230-011 現状レベル3プロセスフロー (全体)
- 230-031 レベル3プロセス分析・設計シート

BABOKの要求との対比

ビジネス要求

ステークホルダ要求

- 325-102_レベル3プロセス設計、レベル4構造化
- 328-901 0レベル4プロセスフロー全体図_ver.3
- 328-901 1マーケティング_プロセスフロー
- 328-901 2販売パートナー管理_プロセスフロー
- 328-901 3販売_プロセスフロー
- 328-901 4見積・契約・請求・更新_プロセスフロー
- 328-901 5顧客サービス_プロセスフロー
- 328-901 6事故処理_プロセスフロー
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_3.3.3-3.4.5_マーケティング
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_3.5.1_マーケティング
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_3.5E_販売Enable
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_3.5X販売活動
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_3.5Y見積・契約・請求
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_3.5Z販売後のアフターフォロー
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_5.2顧客サービス
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_sDR1事故処理
- 328-902 レベル4プロセス詳細記述書_sED販売管理Enable
- 328-904 レベル4インプット・アウトプット説明書
- 328-905 レベル4業務ルール説明書

ソリューション要求 (概要)

ソリューション要求(詳細)

- 360-905レベル5設計方針、作業計画
- 410-401 業務ルール定義書(顧客サービス受付・対応)
- 410-401 業務ルール定義書(顧客ニーズ仮説・特定)
- 410-401 業務ルール定義書(事例検討会開催)
- 412-401 情報エンティティ定義書(顧客情報・プロフィール)
- 412-402 情報エンティティ・属性・プロセスマトリクス(顧客情報・)
- 422-301 レベル5プロセス図(顧客サービス要求、クレーム)
- 422-301 レベル5プロセス図(顧客ニーズ把握)
- 422-301 レベル5プロセス図(事例検討会開催)