

## 初めてのビジネスアナリシス

### GUTSY-4 を使った東京海上日動システムズの成功事例

ビジネスアナリシス(BA)にどう取り組めばよいか各社の模索が続く中、日本初の BA の方法論として 2012 年に登場した「GUTSY-4」が具体的な成果をあげ始めている。

3 月 8 日に開催されたバリューチェーンプロセス協議会 (VCPC) のメンバーズミーティングで、東京海上日動システムズの古川翔太氏が、1 年間にわたって保険代理店向けのシステムに GUTSY-4 を適用して BA に取り組んだ事例を発表した。その概要をレポートする。



古川 翔太 氏 (東京海上日動システムズ人事部)

## GUTSY-4 を活用して BA にチャレンジ

東京海上日動システムズは、東京海上グループ各社のシステムの中核を担う会社として、システムの企画から設計、開発、運用まで一手に手掛けるシステム企業。同社が BA に取り組むきっかけとなったのは、社長の横塚裕志氏が日本初の BA の方法論「[GUTSY-4](#)」を知ったからだという。GUTSY-4 の開発者である渡辺和宣氏の勧めを受けて、同社は今回のチャレンジに踏み切った。

## メンバーは入社 4 年目の若手 4 人

BA に実際に取り組んだのは、古川氏を含む 4 人のメンバー。いずれも入社 4 年目で 20 代の若手ばかりで、みな BA のことはほとんど知らなかった。

通常、BA を実践するには豊富な実務経験と多くの知識が必要だ。そのため、ビジネスアナリストはそれほど若くないことが多い。それなのに、BA を知らない若者たちが取り組めたのはなぜか。

その答えは「GUTSY-4」だ。GUTSY-4 とは、業務のプロセスを階層化して、業務参照モデルと、階層ごとの WBS およびアクティビティをきめ細かく整備した膨大な体系。WBS の総数は約 100 個、アクティビティは約 500 個もあり、これだけあればほとんどの業務はカバー

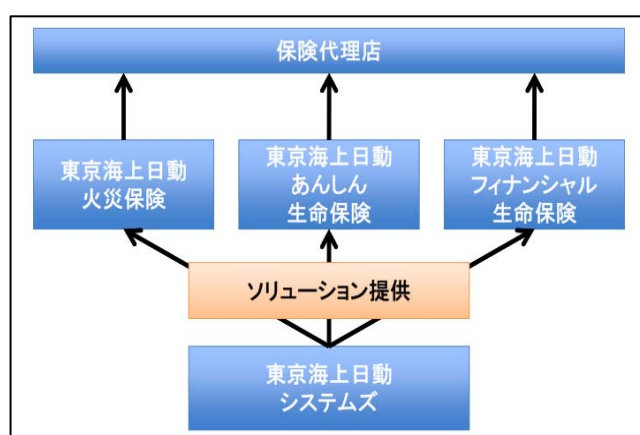
できる。したがって、これに添って作業を進めれば、実行すべきことは書いてあるから、迷ったり余計な回り道をしたりせずに自然にBAが実践できるわけだ。そのうえ、BAにあまり詳しくない人は、これを実践しながらBAを学習できる効果もある。

古川氏らは、社内の公募制度を利用してプロジェクトを立ち上げ、GUTSY-4を使いながら、文字どおり“Learning by Doing”でBAを実践した。

## 保険代理店プロセスを対象に1年間のプロジェクト

同社はグループ企業である東京海上日動火災保険、東京海上日動あんしん生命保険、東京海上日動ファイナンシャル生命保険の3社にソリューションを提供しており(図)、その保険代理店はのべ4万店にのぼる。

今回のプロジェクトでBAの対象としたのは、その保険代理店だ。保険代理店システムに対しては「もっと使いやすいシステムに」「より良いビジネスプロセスに」というニーズが挙がっていた。それらを踏まえ、今回のプロジェクト目標は「保険代理店プロセスの見える化&よりよいプロセスの構築」と設定。2011年9月から2012年8月までの1年間にわたってBAに取り組んだ。プロジェクトのフェーズは、次の3つである。



フェーズ1 : 現状プロセスの見える化

フェーズ2 : 戦略からの課題抽出

フェーズ3 : 解決策の実装

### フェーズ1 : 現状プロセスの見える化

保険代理店には、販売、契約管理、事故処理など、実にさまざまな業務がある。それらを「見える化」するために、まずこのフェーズでは、GUTSY-4の保険代理店プロセス参照モデルを用いてインタビューをプロセスごとに実施した。保険代理店プロセス参照モデルは製造業のプロセス参照モデルを保険代理店用にカスタマイズした。インタビュー回数は計10回。その結果をプロセス参照モデルと比較しながらプロセスを記述していった。作業で難しかったことは「抽象化」。システム開発時には「構造化」はよく行うが、その逆の「抽象化」はあまりやらないからだ。

### 用語集の重要性を実感

このフェーズの成果物は、「プロセス詳細記述書」「プロセスフロー」「用語集」の3つであるが、中でも古川氏は「用語集が一番だいじ」だと実感したという。一般的な言葉でも、保険業界では現場ごとに異なる意味づけをしていることがよくある。たとえば「クレーム」という言葉は、保険会社では「事故処理」のことを指すが、代理店では「お客様からの苦情」を意味する。そのまま話を進めたら、認識の違いから誤解を生みかねない。だが、用語集のおかげでインタビューもスムーズに進んだという。

### 全体共有で理解が進む

こうしてプロセスを「見える化」した結果、システムが使われている部分といない部分をはっきりと浮かび上がった。古川氏は「メディアでよく聞く“使われないシステム”という言葉が肌で感じた瞬間だった」と振り返る。そして、システムを作る側としては、「ユーザーのリテラシに依存しない使い勝手を作らなければいけない」と強く思ったという。

このフェーズの最後には、結果を関係者全員で共有した。システムを作る側と使う側が直接じっくり話す機会はあまりないことが多いが、この全体共有によってコミュニケーションが活性化し、理解が進む節目となった。

## フェーズ2：戦略からの課題抽出

次のフェーズでは、社長へのインタビューと担当者へのインタビューから、課題を抽出した。つまり、社長からはトップダウンで事業戦略の実施に対する課題を、そして担当者からはボトムアップで業務上の課題を聞き出し、最終的には戦略と業務双方の面から課題を洗い出す作業だ。それができたら、出てきた課題を詳細化し、優先順位を付けて、プロセスの再設計へとつなげていく。

このフェーズで作成する成果物は、主要課題一覧表、スコープ全体図、市場環境分析図、戦略課題分析シート、業務要求分解シート、クロス SWOT 分析図など数多くあるが、すべて GUTSY-4 に用意されたものに記入したりマッピングしたりして完成させていく。

作業の結果、社長のインタビューからは11の戦略課題が、担当者のインタビューからは37の業務課題が顕在化した。それを「業務機能別課題集約表」にマッピングしてまとめ、全体で共有して俯瞰し、業務プロセスの再設計案を作成した。こうして要所要所で成果物を全体で共有し合意することが、その先のアクティビティを行ううえで重要なポイントになったという。

## フェーズ3：解決策の実装

ここまでに、抽出した課題に対しての、解決策となるプロセス再設計案が作成できているので、フェーズ3でそれらを実装した。解決策には、非IT化のものもあったが、もとも

と BA の対象が IT に限定されないことを考えれば、それは当然の帰結だろう。

実装は、限られたコストと期間を考慮したうえで、解決策ごとにアナリストと保険代理店がチームを組んで作業にあたった。

## ゴールではなく、ここからがスタート

以上の作業を通じてわかったことは、ビジネスアナリシスによる多くの効果だ。実際に業務の理解が進み、それがプロセス改善につながったことは見てきたとおりで、そればかりでなく、理論の習得、コミュニケーションの活性化、信頼関係の構築、スキルの向上など、BA の実践を通して多くの貴重な体験ができたという。

今後はこれらの経験を生かしながら、社会の変化とユーザーの声を読み取り、ユーザーとシステムの垣根を越えたシステムを作ることが重要で、「ここからがスタート」と古川氏は締めくくった。

同社ではこの取り組みを社内展開するため、GUTSY-4 の社内研修を準備中。その初級編として、SE とビジネスアナリストの両方に必要なスキルを体系化するという。



古川 翔太 氏（東京海上日動システムズ人事部）

## 経験に頼らずに結果を出せる

GUTSY-4 の開発者である渡辺氏は「普通なら、20 代の若者にはたしてできるのか不安に思うでしょうが、できるのです」とニコリ。プロジェクト期間中、渡辺氏は極力前面に出ないようにしたという。出ると、プロジェクトのメンバーが渡辺氏に頼ってしまうからだ。それでも立派に成果を出せたのは、個人の経験に依存しない GUTSY-4 と、それに素直に取り組んだ古川氏らの真摯な努力の結果だろう。

なお、渡辺氏が雑誌『日経コンピュータ』で連載している「実践！ビジネスアナリシス」は、3月21日号で全6回の連載が終了するが、古川氏らが使用したアクティビティについてポイントが説明されているので、ぜひお読みいただきたい。



渡辺 和宣 氏  
（プロセスデザインエンジニアリング代表取締役社長）

(参考) GUTSY-4 のプロセスモデルと BABOK の要求の関係

