

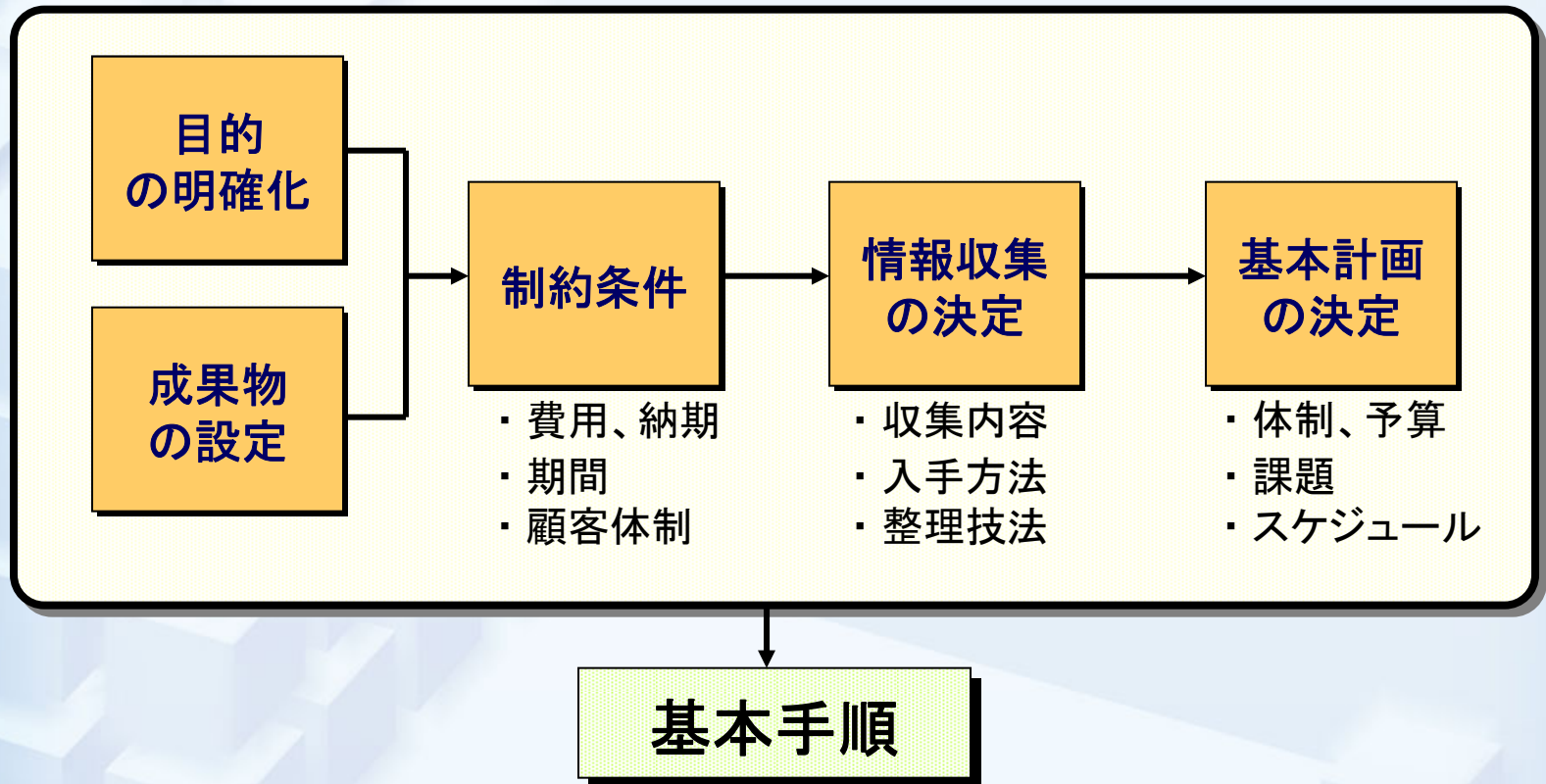
## 第4章

# 要件定義作業の準備と基本スキル

- 4-1 基本要件と基本手順
- 4-2 体制とメンバーの役割
- 4-3 責任者の役割と品質・リスク
- 4-4 「4・5・3」のマネジメント法則
- 4-5 「コミュニケーション」の基本と応用
- 4-6 「ドキュメント」作成と表現
  - A) 情報整理
  - B) 表現方法

## 4-1 基本要件と基本手順

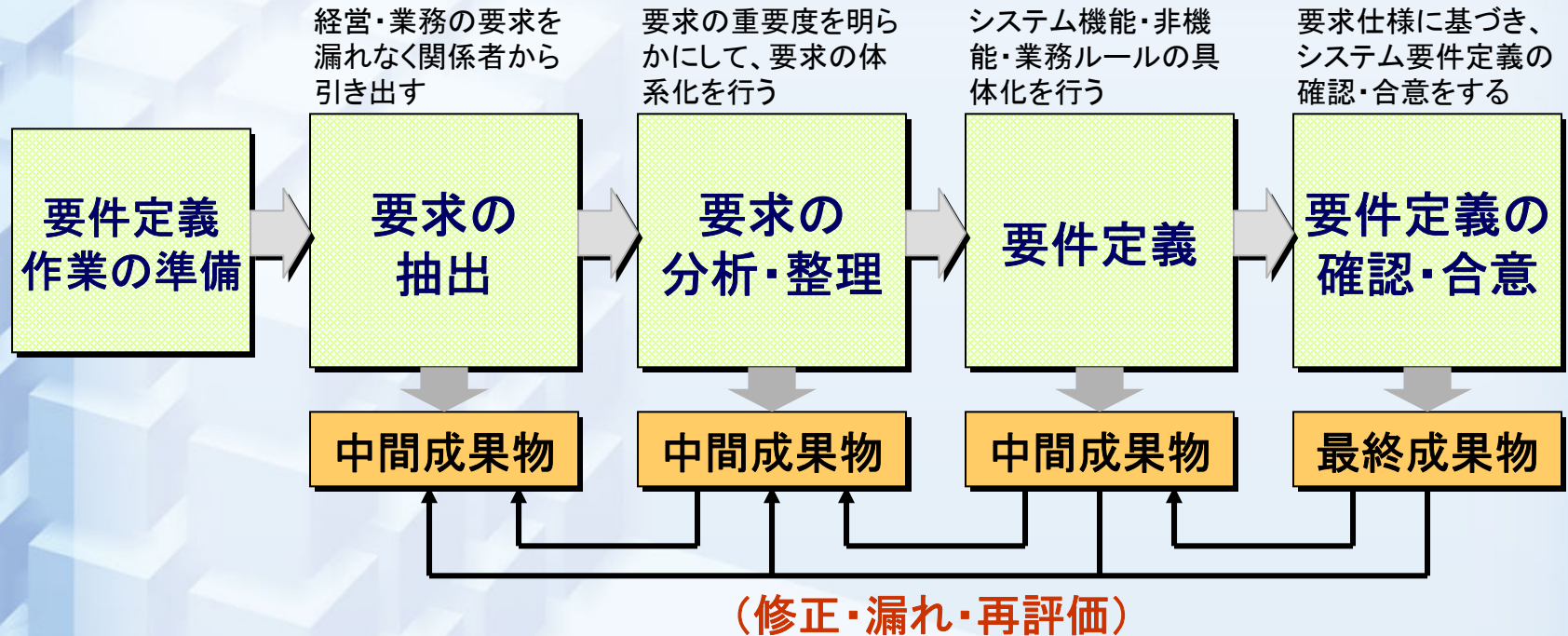
### 1) 基本要件



- ① 「目的の明確化～基本計画の決定」により、具体的な「基本手順」を決める。
- ② 「制約条件・情報収集の決定」を決めて、基本計画をつくる。
- ③ 「基本計画」は余裕をもち、「基本手順」は柔軟性を持つ。

## 4-1 基本要件と基本手順

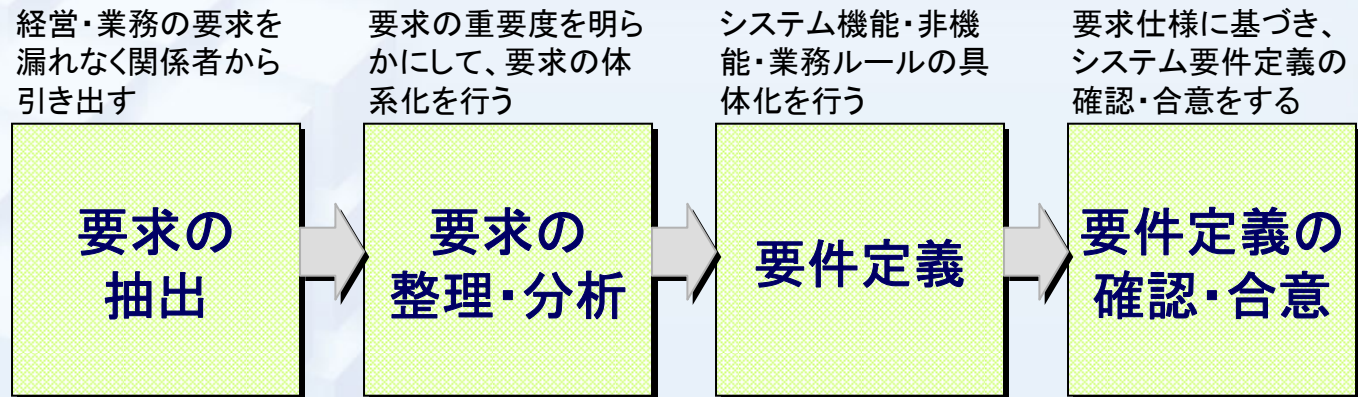
### 2) 基本手順



- 「要求の抽出」は顧客作成の資料・データを活用する。
- 準備フェーズで、要求の深さ・範囲／成果物に応じた各フェーズの工数・期間を決める。
- 各フェーズへの戻りが必ず発生すると想定する。

## 4-1 基本要件と基本手順

### 3) 手順を決める要因



### 【基本手順を決める要因】

- |              |     |                 |
|--------------|-----|-----------------|
| ● 要件定義書の内容   | --- | スコープの広さと深さ      |
| ● 作業上での課題    | --- | 課題の量と質、ベンダの力量   |
| ● 抽出技法の採用    | --- | 技法の対象範囲と時間      |
| ● リスク要因への対応  | --- | 不透明要因への対策と時間    |
| ● 顧客の協力度合い   | --- | 作業分担と時間確保、能力    |
| ● マイルストーンの設定 | --- | 中間チェック・レビューの実施  |
| ● 制約条件への対応   | --- | スケジュール・作業時間・コスト |

## 4-1 基本要件と基本手順

### 4) 必要要件

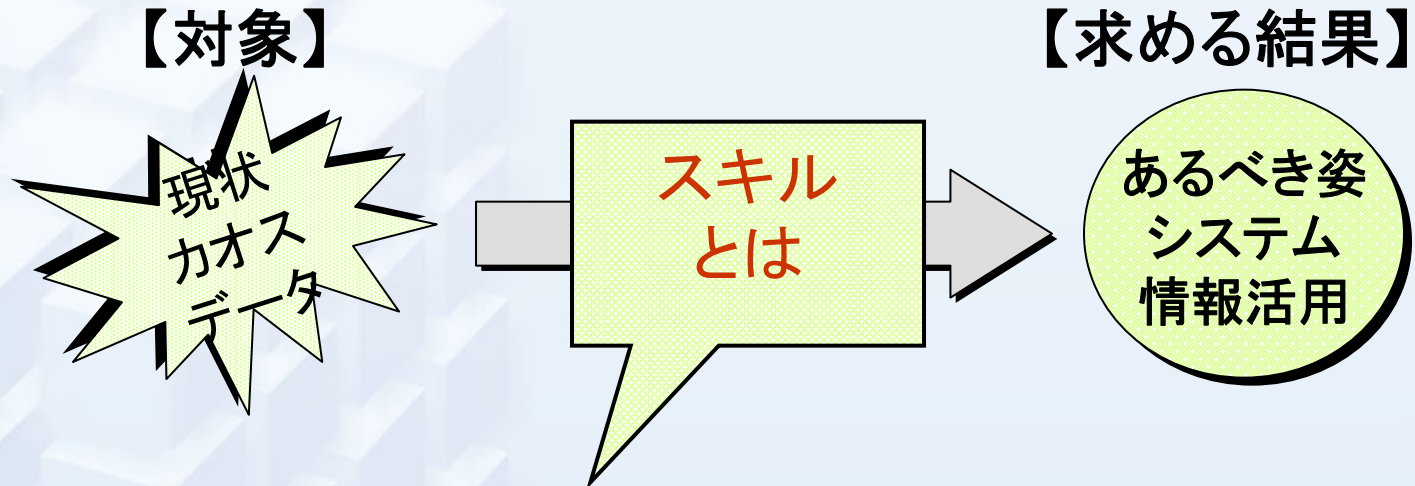
- 作業の効率と成果物の精度を重視すると、次のような作業に関する環境・条件をみたすことが必要になる。



- ・ **スキル** ———— 成果物をだすために、ベンダメンバーが保有すべき実践できる技術
- ・ **技法** ———— 情報収集・顧客とのコミュニケーションを効率よく実施できる方法
- ・ **テンプレート** ——— 作業の進捗推進と管理・成果物作成の支援
- ・ **業務知識・IT技術** —— 経営・マネジメント知識、顧客に関する業務知識・情報、IT関連知識
- ・ **作業環境** ———— 顧客とのリアルでの情報共有、ペーパーレス、ベンダ情報、作業共有

## 4-1 基本要件と基本手順

### 5) スキルとは



① 対象を認識し、問題点を特定することができる

② 対象の「求める結果」の仮説設定ができる

③ 対象の「求める結果」を導きだせる

④ 「結果」に対して、顧客の理解・確認が得られる



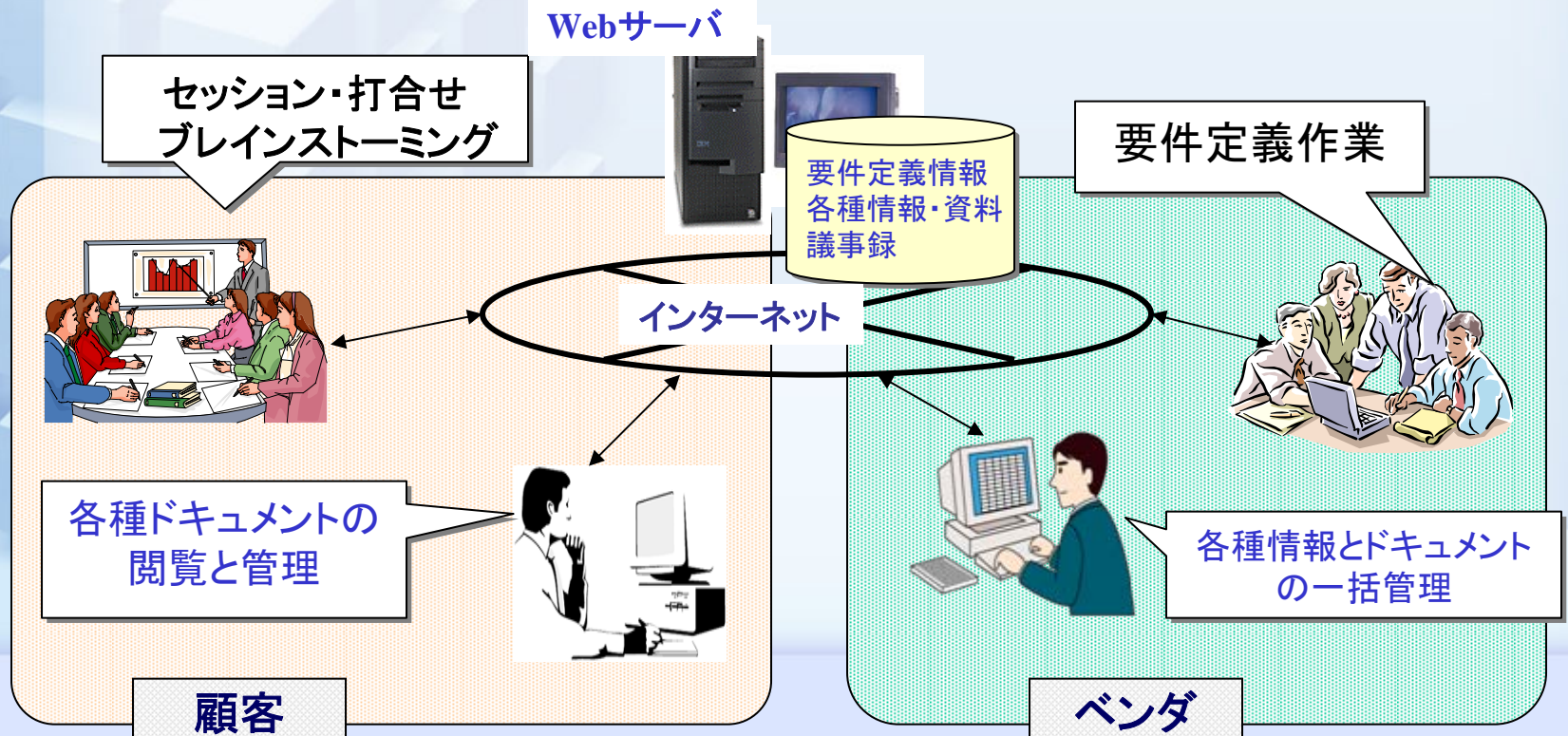
# 第4章. 要件定義作業の準備と基本スキル

## 4-1 基本要件と基本手順

### 6) 作業環境

- ドキュメントの一元管理
- 作業の精確性と生産性の向上

- ドキュメントのリアル更新と作成
- ドキュメントの同期化(顧客とベンダ)
- ノンペーパーによるビジュアル資料
- セッション方式による合意形成
- テンプレート群の提供



## 4-2 体制とメンバーの役割

### 1) 組閣の手順

#### STEP 1) 顧客体制の条件

- ・ 経営者の役割明示、実行責任者の指名
- ・ 意思決定の対象事項、ルート、決定者の明示
- ・ 顧客プロジェクトの組織的位置付け(最終責任者の下)

#### STEP 2) 顧客メンバーの条件

- ・ 経営者の承認を受けたメンバー構成
- ・ メンバーの「要件定義作業の目的・目標・スコープ・期待効果」の理解
- ・ メンバーの担当役割の明確化と作業時間の確保

#### STEP 3) ベンダの組閣

- ・ 顧客の体制と制約条件の確認と対応
- ・ 必要スキル、人員、スケジュール、予算の確定
- ・ 要件定義作業における問題点・課題の整理



# 第4章. 要件定義作業の準備と基本スキル

## 4-2 体制とメンバーの役割

### 2) 組閣の背景と理由



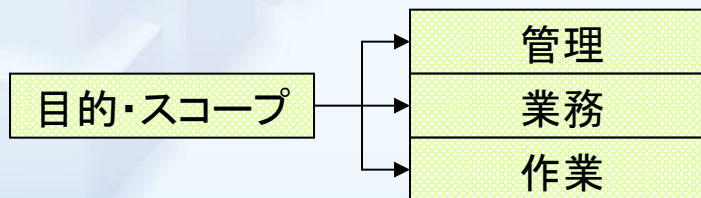
- 顧客の現状を踏まえて、要件定義作業の必要になった「背景・理由・事情」をおさえる。そして、目的・目標を理解することが大事。

- (例)
- － システムが古くなり、業務が支障
  - － 事業が変わり、システムが支障
  - － 業界での競争力の強化が必要
  - － システム/情報活用基盤を作る

### 3) メンバーの役割

参加メンバーが「作業の背景・理由・目的」を理解して、要件定義作業に入ることが大事である。

#### a. 現状業務の把握

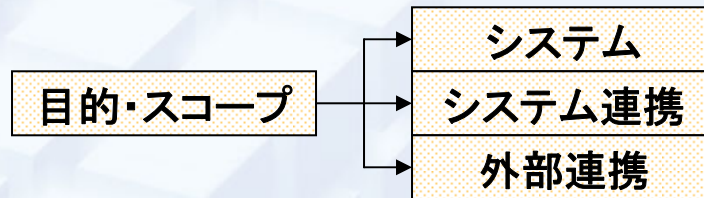


- 目的・スコープの対象になる範囲を、顧客より情報提供をしてもらう。

- 管理 ー 利益管理、指標管理...
- 業務 ー 取引先関連、仕組み...
- 作業 ー 商品特性、取引条件...

## 4-2 体制とメンバーの役割

### b. 現行システムの把握



- 目的・スコープに関連している稼動システムの実体をおさえる。

システムー稼動システムの全て

PC作業(単独・連液)

システム連携ーサブシステム間の  
データ授受

外部連携ー取引先とのデータ授受

### c. 顧客情報の入手と理解

- ・ 会社方針の問題点・課題への理解
- ・ 事業環境(業界動向・競争相手・・・)の情報

### d. メンバーの作業

- ・ 関係者からの情報収集(要求・問題点)と整理
- ・ 問題点・課題への改善策・具体策の作成
- ・ セッション(意見交換・討議)への参加
- ・ 要件定義への評価、意見
- ・ 要件定義の成果物への評価、合意

## 4-2 体制とメンバーの役割

### 4) キックオフ

- 顧客・ベンダを含めて、今後の作業をスムーズに進めるために、キックオフ・ミーティング開催が望ましい。

#### 【目的】

- ・ 顧客メンバーとベンダメンバーの意思統一
- ・ メンバー間の懇親とコミュニケーション

#### 【アジェンダ】

- A. 「要件定義作業の目的・目標・期待効果」の確認
- B. 「作業の推進体制・基本スケジュール」の確認
- C. 当面の作業スケジュールの案内と意見交換
- D. 自己紹介と参加表明

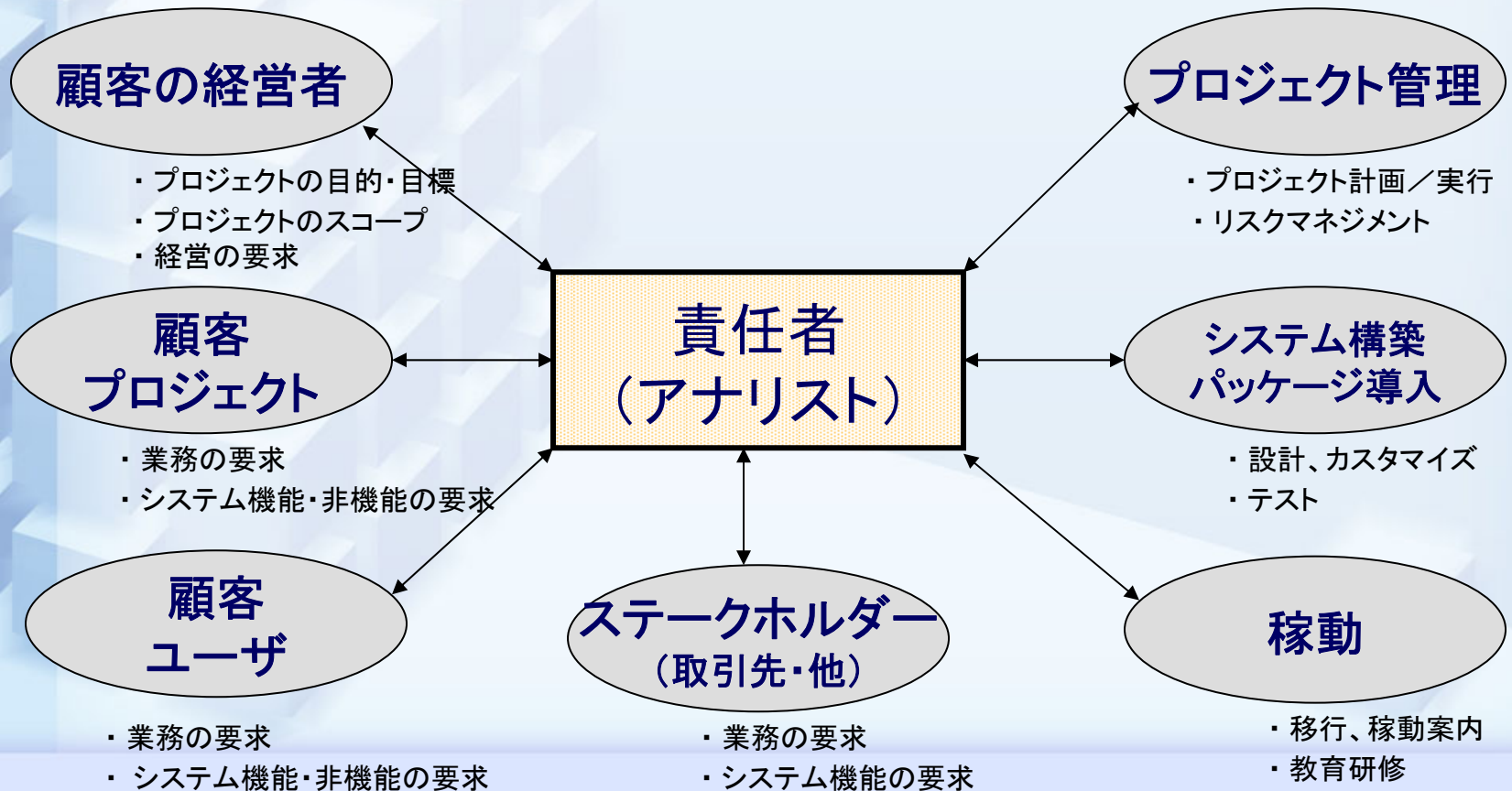
#### 【留意点】

- ・ 経営者なり実力者の参加が必要である。
- ・ メンバーへの教育をかねての「研修」要素も取り入れる。
- ・ 顧客メンバーの発言機会を設ける。

## 4-3 責任者の役割と品質・リスク

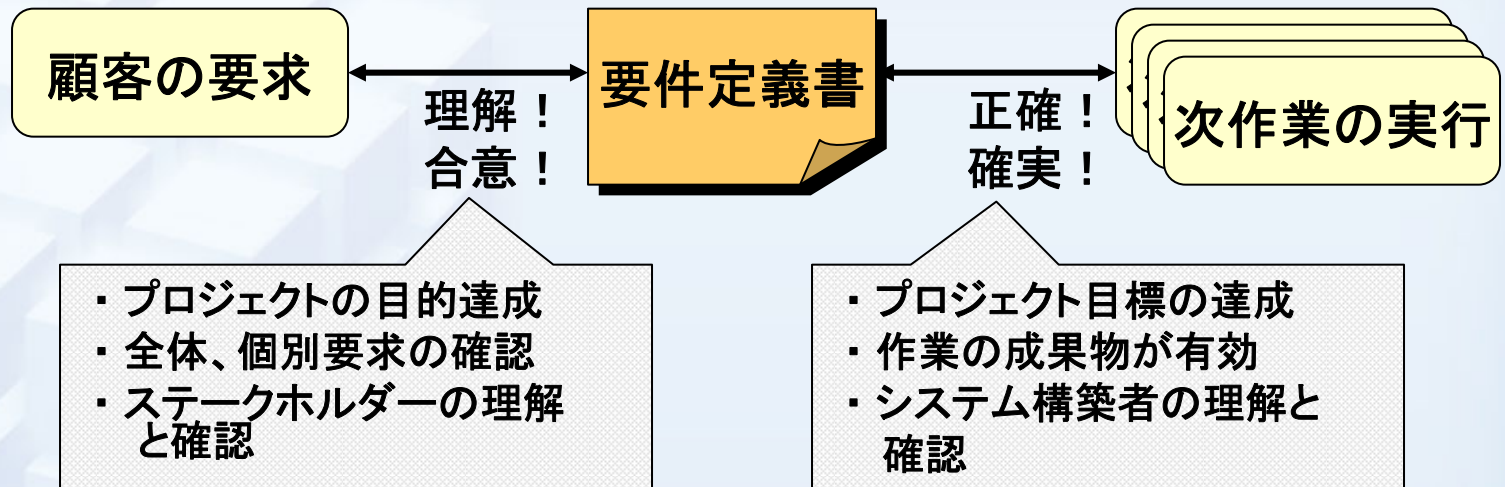
### 1) 責任者の役割

- 責任者(アナリスト)は、「顧客特性・基本手順・品質・リスク」をマネジメントをしながら、要件定義の成果物を作る責任がある。



## 4-3 責任者の役割と品質・リスク

### 2) 品質の基準



### 3) 品質向上のために

- 顧客を含む関係者の協力と自主性・愛着の発揮。
- 顧客要求の具体化と全体整合性による作業の重視。
- 問題点の整理とその優先に応じた解決策の明確化。
- 次作業の成果物と最終成果物との整合性と連携。



## 第4章. 要件定義作業の準備と基本スキル

### 4-3 責任者の役割と品質・リスク

#### 4) 顧客要求からのリスク

○=大いに関係あり、△=多少関係あり、- =関係なし

要求の内容	リスク	顧客	ベンダ
経営	・ 要求の不理解、誤解	△	○
	・ プロジェクト目的・スコープの不確実、未決定	○	△
	・ 経営、マネジメント知識の欠如	-	○
業務	・ 要求の不理解、誤解	△	○
	・ 経営、マネジメント知識の欠如	-	○
	・ スコープと個別業務の不整合	○	○
システム機能 ・非機能	・ 新技術、未経験の技術	-	○
	・ 情報技術の知識	△	○
	・ 性能、品質属性(信頼性・再利用性……)	-	○
業務ルール	・ 改定業務ルールの未決定、未着手	○	△
	・ 経営者の未承認、未確認	○	-
全体	・ 顧客の参加度合いの少なさ、顧客メンバーの弱さ	○	-
	・ プロジェクト進捗が見えない	○	○
	・ メンバーの交代	△	○

## 第4章. 要件定義作業の準備と基本スキル

### 4-3 責任者の役割と品質・リスク

#### 5) 基本手順からのリスク

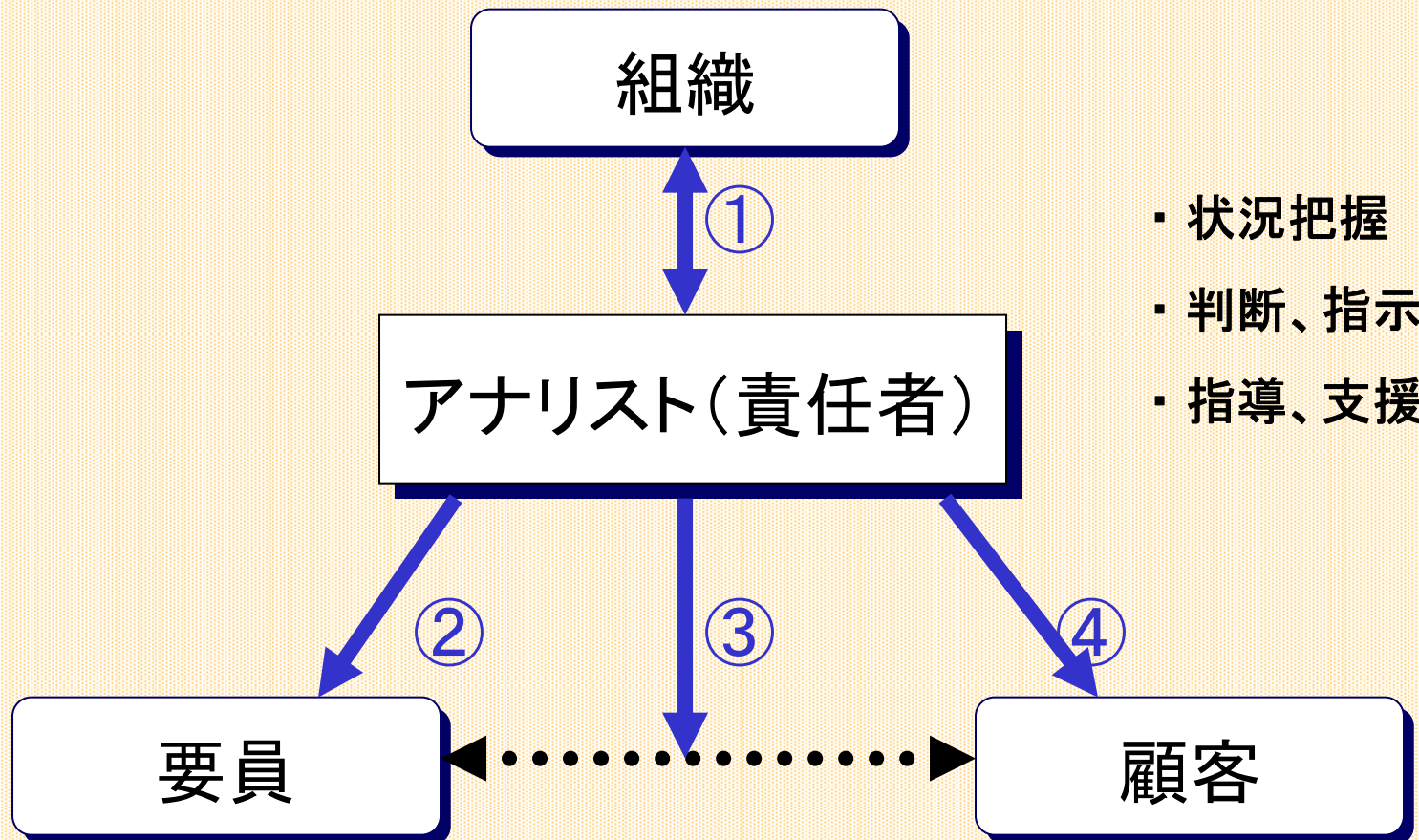
○=大いに関係あり、△=多少関係あり、- =関係なし

要求の手順	リスク	顧客	ベンダ
要件定義作業の準備	・ 顧客プロジェクトの体制不備、メンバー不足	○	-
	・ プロジェクト目的、目標、期待効果への理解不足	○	○
要求の抽出	・ 要求スコープのズレ、未決定	○	○
	・ 要求への不理解、情報の収集不足	-	○
要求の分析・整理	・ 要求の優先度、重要度の判断	○	-
	・ 要求の体系化、分類化、評価	△	○
	・ 問題解決策の未定	○	○
要件定義	・ システム機能と業務ルールの棲み分け	○	○
	・ 新技術、未経験技術の利用	-	○
	・ 性能、品質属性(信頼性・再利用性……)	-	○
要件定義の確認・合意	・ プロジェクト目的、目標との整合性	○	○
	・ 顧客の理解、納得、合意の内容	○	-
全体	・ 時間、スケジュールの配分	○	○
	・ プロジェクト進捗が見えない	○	○

## 4-4 「4・5・3」のマネジメント法則

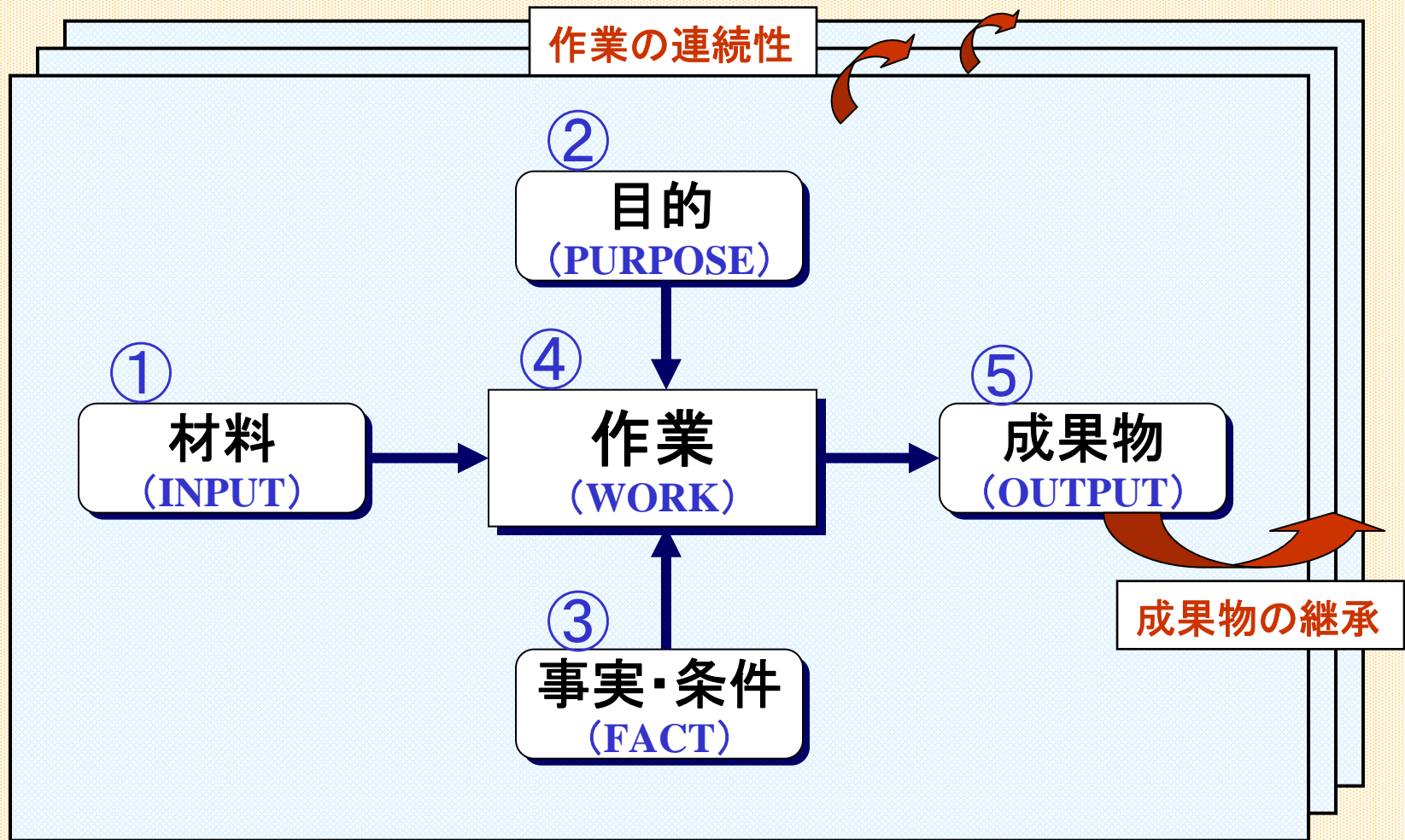
[4・5・3の法則]

A) 「4 Relation」の管理



## 4-4 「4・5・3」のマネジメント法則

### 2) 「5 Box」の作業構造



### 4-4 「4・5・3」のマネジメント法則

#### 3) 「3 View point」の視点

##### ① 重点管理

- ・ ABC分析を行い、「A」を重点扱い
- ・ 感情的でなく、合理的に判断
- ・ 「今、何を」を重点に置くか

##### ② 「ゴール」から見る

- ・ ゴール(終結)から逆算
- ・ スケジュール、コストの課題
- ・ クリティカルパスをゴールから見る

##### ③ 「事実」を押さえる

- ・ 課題発見、課題解決策の提示
- ・ 「4 Relation」の状況把握
- ・ 「5 Box」の判断、指導、指示



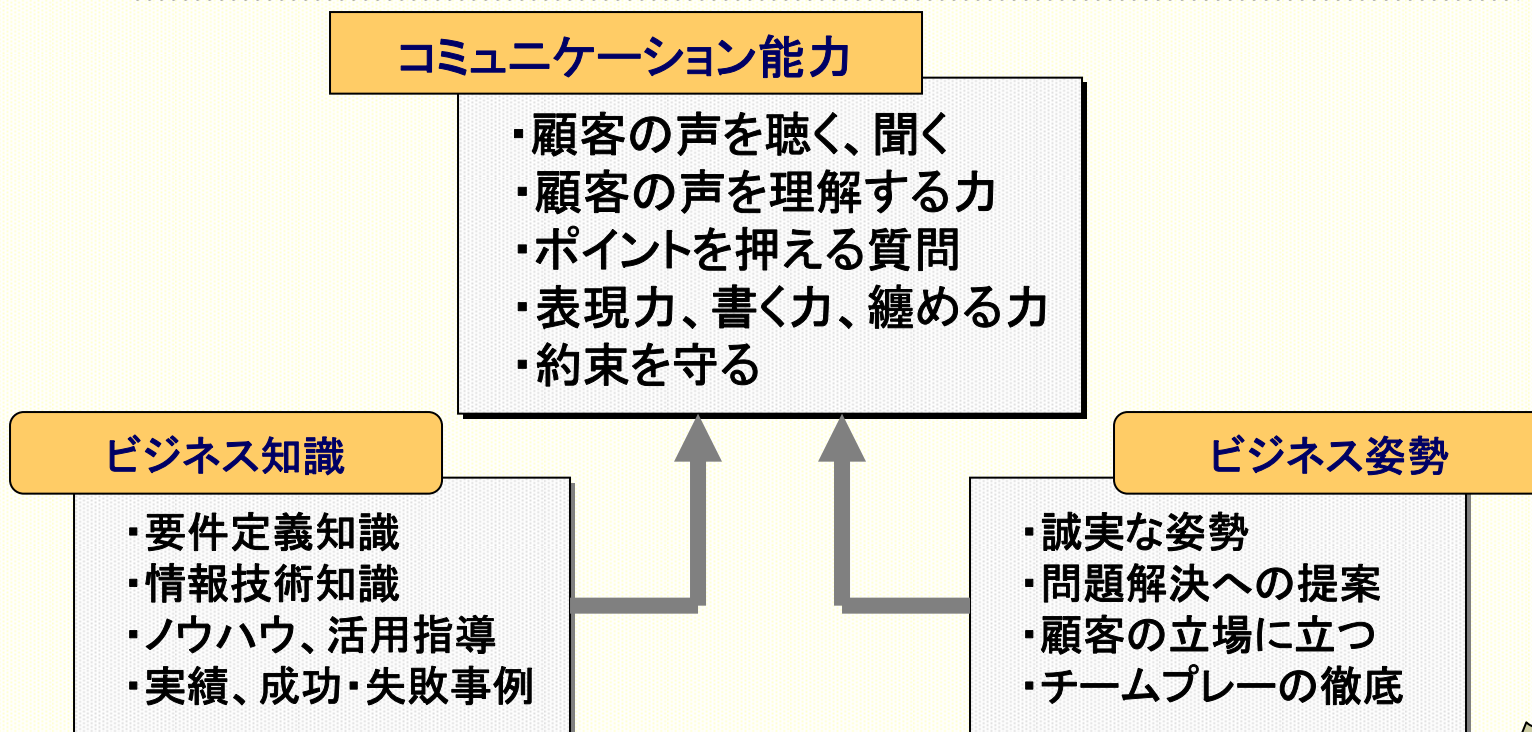
## 4-5 「コミュニケーション」の基本と応用

### 〔 コミュニケーション 〕

#### A) コミュニケーションとは

社会生活を営む人間が互いに意思や感情、思考を伝達しあうこと。  
言語・文字・身振りなどを媒介として行われる。

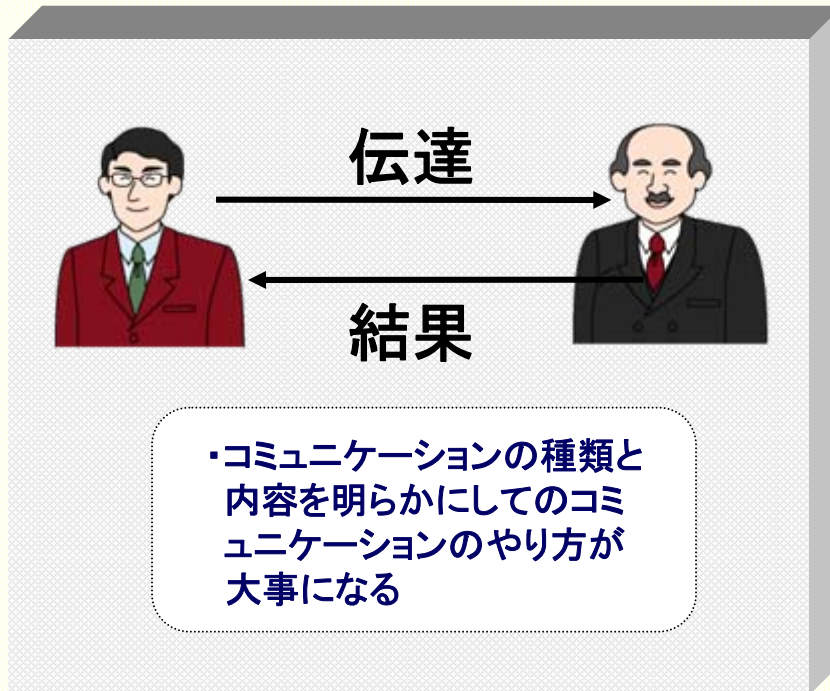
—辞書より—



## 4-5 「コミュニケーション」の基本と応用

### B) コミュニケーションの種類

コミュニケーションは、発信者が「何か」を伝えて相手が「**意味のある・反応する・役立つ**」時に価値がある。顧客・社内を含めて同じことが言える。故に、社内で行っていないことは顧客にもしていないことになる。



種類	内容
情報を理解してもらう	・情報共有 ・情報提供
回答をもらう	・判断、選択、指示 ・意見、アドバイス
行動を起こしてもらう	・顧客のアクション ・自社のアクション

# 第4章. 要件定義作業の準備と基本スキル

## 4-5 「コミュニケーション」の基本と応用

### C) コミュニケーション媒体の比較

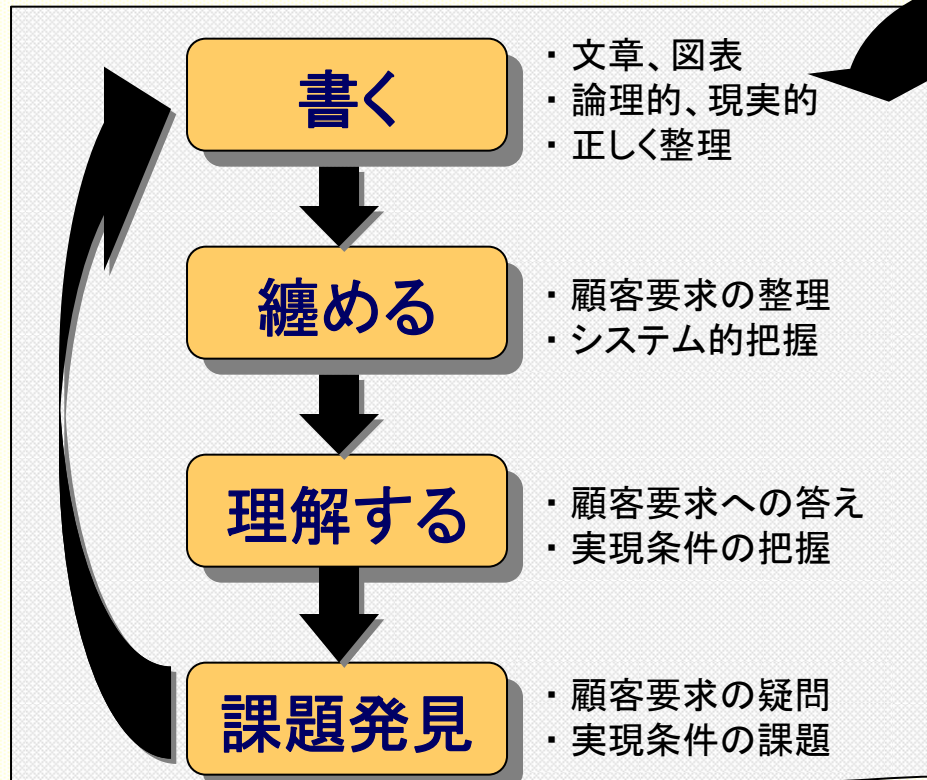
● スピード・工数・情報伝達を基準にした評価内容である

機能 媒体	①内容の保存	②内容の 再利用	③双方向の やり取り	④一斉同報	⑤送る側の 負担	⑥受ける側の 負担
電子メール	◎	◎	▲	◎	○	◎
FAX	○	▲	×	○	○	◎
電話	×	×	◎	×	▲	▲
郵便	○	▲	▲	○	▲	○
会議	○	×	○	◎	▲	▲
対話	×	×	◎	×	▲	▲
ドキュメント による対話	◎	◎	◎	×	▲	▲

\* 媒体の評価 ◎=最も適している ○=適している ▲=少し不適 ×=不適である

## 4-5 「コミュニケーション」の基本と応用

### D) コミュニケーションと「書くこと」



顧客・社内に対し

「書くこと」を通しての  
コミュニケーションが  
要件定義の向上  
に繋がる

ドキュメント作成

「書く」ということは、「**漏れ・抜け・矛盾・無知**」に気づくこと。

## 4-6 「ドキュメント」作成と表現

### 〔ドキュメント〕

#### A) 情報整理—手順と視点

##### 1. 情報の収集

- ① 「各論の項目(見出し)」を基準にして、情報を集める。
- ② 入れる情報と棄てる情報を選別する。

##### 2. 情報の選択

##### 3. 情報の分類

- ① 「項目(見出し)」の目的に応じて、整理の分類を決める。
- ② 表現の目的が、並列型か比較型かを定める。

#### 並列型

##### ■ 記述の順序を次の方法で行い、情報を整理する

- ・ 重要度——顧客にとって、重要性の高い順序
- ・ 時間 ——作業・意志などの順序により決める
- ・ 構造 ——業務(営業・生産・経理)などに使用

#### 比較型

##### ■ ある事項に対して複数項目を比較して、情報を整理する

- ・ マトリックス(縦・横)の表にする
- ・ 縦軸 ——判断すべき事項、重要性の高い順
- ・ 横軸 ——比較対象とする事象なり項目



## 4-6 「ドキュメント」作成と表現

### A) 情報整理—サンプル

・これからの流通環境の変化に柔軟に対応できる事業活動の基盤を提供する

#### 並列型

- ① 変化に対応でき、効率的で正確性の高い業務処理(作業・物流・他)を実現する
- ② 取引先管理・営業支援等に必要に応じた的確性の高い情報を提供する仕組みを創る
- ③ 社外との様々なデータ交換を可能にし、運用管理のしやすい仕組みを創る
- ④ 大量のデータ処理と多様な **重要性の高い順序** を整備する

移行対応

#### 並列型

- A. 現行システムの調査・整理
- B. 次期システムの検討
- C. 業務処理としての確定
- D. 相違点の整理
- E. 移行処理システムの設計
- F. 移行処理の作業手順

作業順序(時間)

#### 比較型

比較項目	オブジェクト	パッケージ	手作りシステム
	多目的管理 (大福帳)	単一目的管理	単一目的管理
管理技法	起点・基幹計・明細・履歴	起点・基幹計・明細	残高・集計
データの一貫性	過去・現在・未来一元管理 (売上・受注)		集計レベルの管理 連続性は少ない

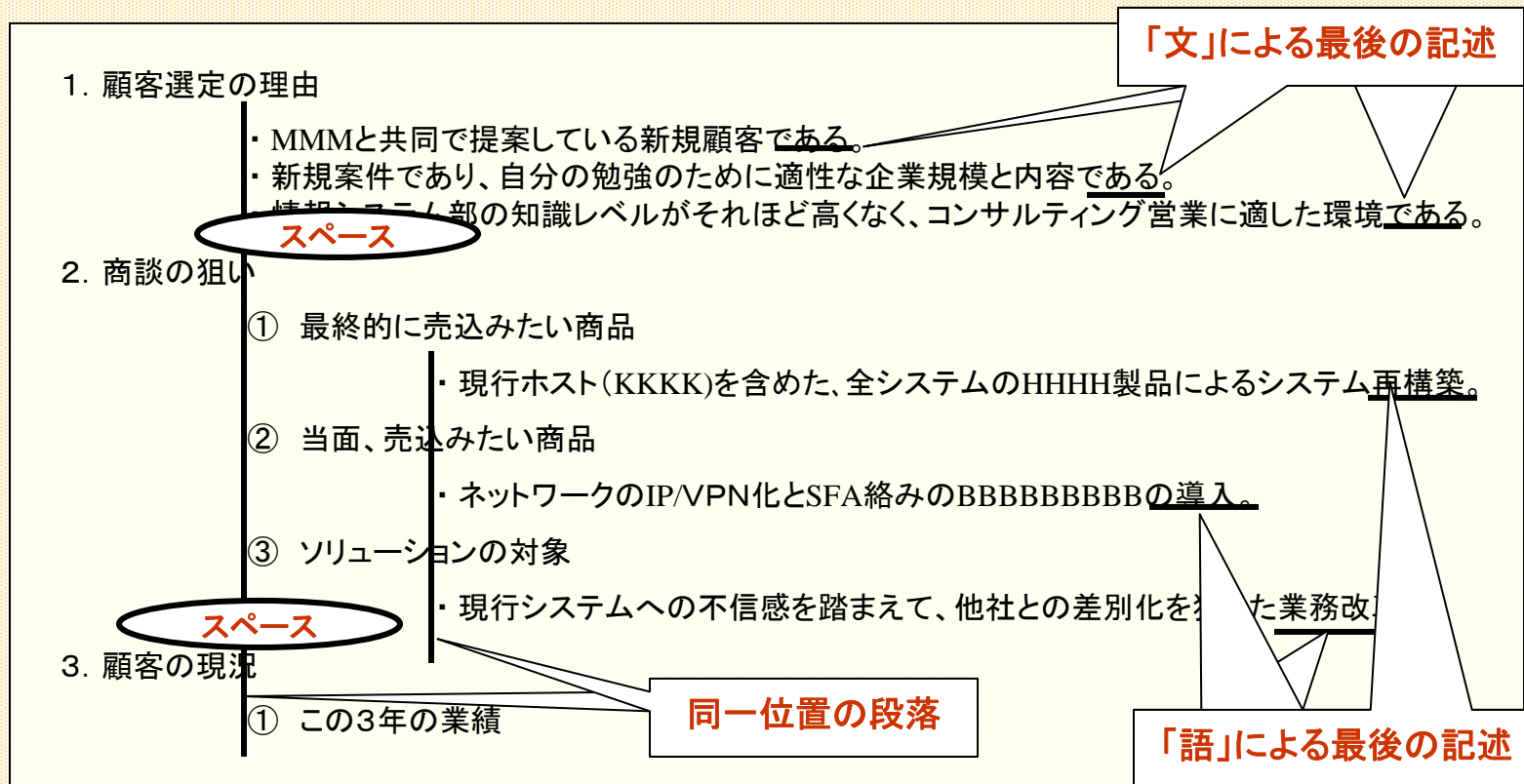
比較の対象項目(アピール順)

判断すべき事項

## 4-6 「ドキュメント」作成と表現

### B) 表現方法—「段落・並列」の記述

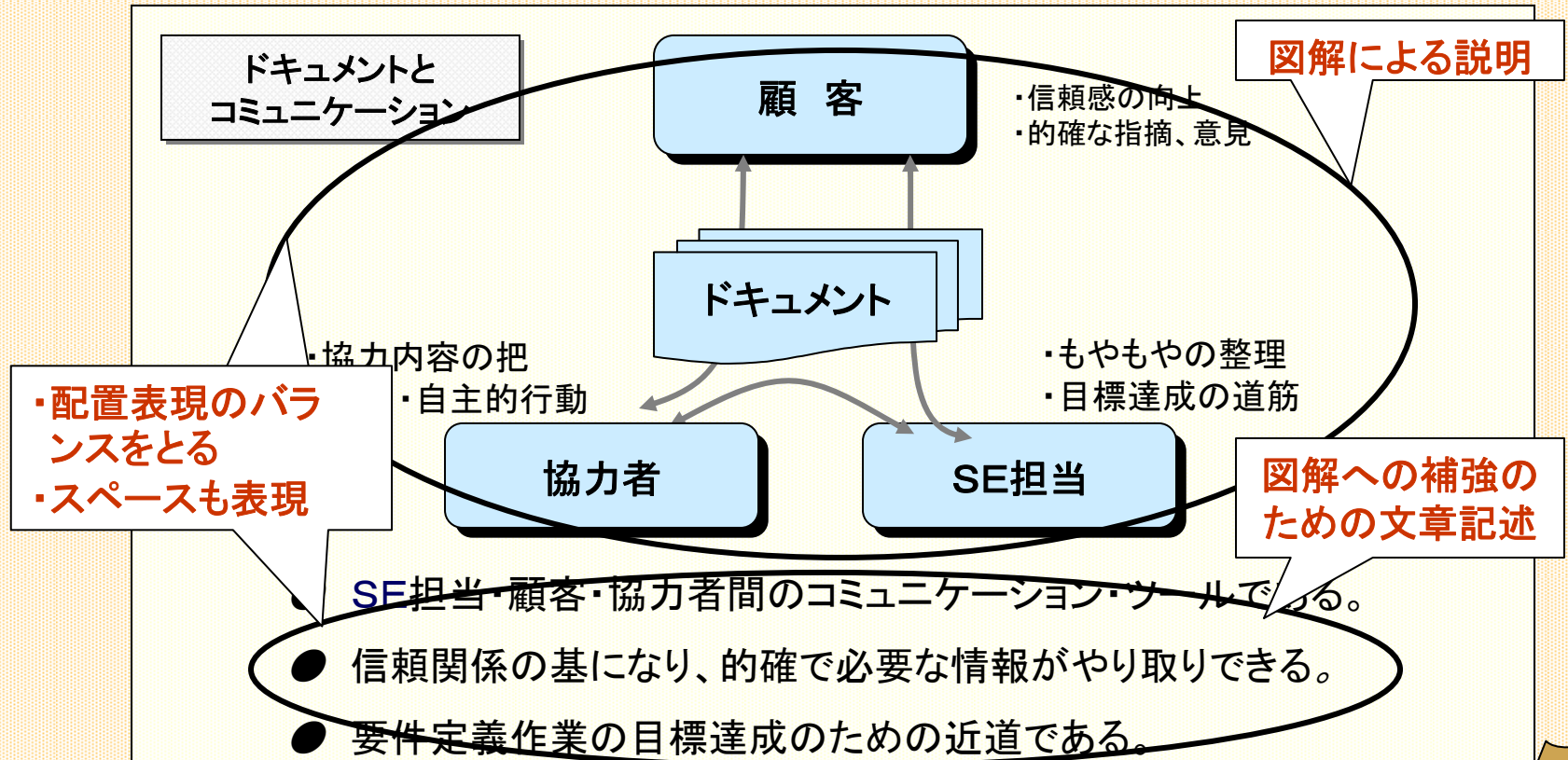
- 文章の記述の開始位置は、必ず段落をつける。
- 並列した記述の最後は、同じ種類で並べる。(文／句／語)
- スペースも表現の一つとして扱う。



## 4-6 「ドキュメント」作成と表現

### B) 表現方法—「図解と文章」の使い分け

- 分かりやすい図解にして、理解と判断しやすいものにする。
- その図解に対して、補足説明なり理解支援に文章の記述をする。
- 「図解と文章」記述のそれぞれの良さ生かす表現にする。



# 第4章. 要件定義作業の準備と基本スキル

## 4-6 「ドキュメント」作成と表現

### B) 表現方法—文章記述

- 主語／述語をはっきりさせる。また、「…が、」は避ける。
- 修飾語の乱用を避け、具体的な単語を使う。
- 句点(.)を正しく打ち、「ある」調か「ます」調に統一する。



MMM製PCの価格が高いため、GGからEEEE製のPCを導入しているが、社内的にはハードの選択が悪いと言われている。

この接続は避ける。後にくる文章が「肯定か否定か」分からない。理解しづらい。



MMM製PCの価格が高いため、GGからEEEE製のPCを導入している。しかし、情報システム部が選択しているPCを初めとするハードウェアの選択に関して、他部門より悪い評価があがった。

主語がない



弊社のA在庫が、過剰であり月平均を上回っている。そのため、資金繰りを圧迫している。

修飾語



弊社のA在庫が、月平均1.5月を0.8月上回っている。そのため、資金繰りを圧迫している。



弊社のA在庫が、過剰であり月平均を上回っている。そのため資金繰りを圧迫しています。

「ある」調に統一



弊社のA在庫が、過剰であり、月平均を上回っている。そのため、資金繰りを圧迫している。

読点(トウテン)

読点



## 4-6 「ドキュメント」作成と表現

### B) 表現方法—名称・表記

- ドキュメントとして、要求されなくても基本として記述する項目がある。
- 期間なり時間軸の表現は、その数字表現をする。
- 使用する言葉は統一をする。

#### 基本記述項目

- ・ 「タイトル・氏名・作成日付」「相手名」など。
- ・ 簡単な報告、メモのときに考慮する。
- ・ 「ページ」表示を挿入する。

#### 時間軸表示

(単位:千円)

	2005.3	2005.4	2005.5
A営業課	30,000	35,200	33,100
B営業課	28,500	24,400	30,800

#### 記述表現

- ・ 「取引先・得意先・仕入先・消費者・・・」など。
- ・ 「部門・部署・組織・・・」など。
- ・ 顧客と相談して統一表現を用いる