

第20回デジタル業務改革／BPMフォーラム 会場イベント「デジ改Live！」来場者のご質問とご回答

番号	キーワード	ご質問	ご回答
1	プロセスオフィス	デジタル業務改革を進める上で、プロセスを管理する部門(プロセスオフィス)が日本で、今後定着していくために、どのような視点で取り組むことが期待されますか。改革に取り組む人々への励ましのメッセージもいただければ幸いです。	プロセスオフィスの位置づけは改革推進組織の位置づけかと。ビジネスアナリスト中心の組織であり、本社直下又は、CDO/CIO直下が理想だと思います。社内が事業幹部(ビジネスオーナー)がプロセスオーナーを兼ねるもしくは、その部下がプロセスオーナーになる方向で、取り組まれることをお勧めします。プロセスオフィスメンバーは、ぜひビジネスオーナー、プロセスオーナーから、改革のモチベーションを具体化・引き出し、信頼を勝ち取る動きをしていただきたいです。まずは、自社なりの改革の型を見出し、それをEA指針に盛り込み、宣言することで、一定程度の統制の取れた改革活動になると思います。ぜひ改革にまい進していただきたいです。
2	全体最適	様々な技術や改革があるものの個別最適になりがちです。全体最適を目指すためにの意識改革、進める人材、組織、現状可視化の方法などをご教示いただければと思っています。	全体最適の基本は、全社でルールや取り組み方を決め、厳守することで効果の期待できることに絞るのが基本だと思います。各部門で部門に適した方法でやるのが最適であれば、それは無理に共通化の枠には入れず必要最小限のルール適用を可能にすべきと考えます。やり過ぎは成長や変化を阻害することもあるので、気を使うべきだと思います。
3	デジタル業務改革のステージ3	DXのステージ3にたどり着くための絵を描くタイミングはいつが良いのでしょうか？ステージ2が目標だったため、ステージ2にいる今、改めてステージ3を目指すことに少なからず社内での抵抗があります。2から3へのうまい進め方のアドバイスをいただけたらと嬉しいですね。	ステージ3の構想は、ステージ2に取り掛かってからでよいかと。ステージ3は、ステージ2を進めないと、組織的に達成イメージが共有することが難しい可能性があるので。ただ、その構想検討は、一部のコアメンバーで行い、ステージ2のメドが見えてから、全体を巻き込んで実行計画にするとよいと思われます。
4	BAstの普及の障害	様々な改革にはビジネスアナリストが必要だと考えています。日本企業にBA(ビジネスアナリスト)が本格的に根付かない理由は何だと思いますか(文化的・組織的な壁などもあれば)また、BAが入ることで、実際のビジネス成果(効率や成功事例、失敗事例)にどれほどのインパクトが出るかと考えますか？	特に、BAstの主業務である、要求定義の具体的な方法論が見えていないからでは、と考えています。BAとしての具体的な型(フレームワークとメソッド)を見出さないと専門職として活動が難しいかと、と考えています。テクニカルキーマンに少しそれを触れていますので、ご参考になさってくださいと、幸いです。
5	生成AI活用への人材・役割・組織	生成AI時代(エージェント含む)において、効果を最大化するために、今後どのような人材、役割が必要と考えますか？また、組織として考慮すべき心構えなどもあれば合わせてご教示ください。	生成AIとAIエージェントは異なる役割ですね。それぞれの機能と役割と限界を整理することから始める必要があると思います。生成AIは改革仮説を作るために大きな貢献をします。日常オペレーションに利用する場合には、確定判断と、要検討する判断を区分し、要検討に対して生成AIが支援するイメージです。
6	5年先のシステムアーキテクチャの記述レベル	5年先の計画を立てる内容は、システムのアーキテクチャと長期利用のデータの扱いと機能群のソーニングでなどの青写真レベルであり、細かな機能は計画に含まないと思っているのですが、どのレベルまで計画しますか？	長期のゴールを設定することだと思います。そのデジタル業務改革として描くゴールに到達するには、それに必要なアクションを現時点で考えることになります。アクションを実行するに際し、企業として必要となる取り組みや方針などを決めることになります。デジタル業務改革のプロジェクトやその関係者はその決めをガイドラインなどとして準備し、その取り組みや方針を遵守して改革行動を継続していくことで、一貫性のあるデジタル環境下の拡張性ある事業運営が実現できる。
7	EA普及への施策	横川様のお話の中でEAが企業内に少ないとありました？たしかにそう思います。企業内の育成では限界もあると感じております。裾野を広げる努力が必要だと思います。たとえば、大学などの講義で扱うなど産学連携がなければ、いつまでも状況は変わらないのではないのでしょうか？	当面は、EAの指針(デジタル業務改革の指針や改革成果物の基準など)が必要と考えています。各企業ではシステムまたはプロジェクトにおいて、個々の開発開始に先立ち、開発方針などを設定し、それを遵守するシステム開発標準や物事の審議決定の仕方などを決めていきたいと思います。これらに類することを全社レベルの体系としてまとめることだと思います。ITが全社の共通の財産にするにはどうしても越えなければならないステップだと思います。頑張ってください。
8	EAとMVVの違い	EAとミッション、ビジョン、バリューの使い分けや決定的な違いなどあれば、補足説明していただけませんか。	ミッション、ビジョン、バリューは、事業の方向性ですね。EA指針は、全社が視野で、位置づけは、MVVと同列かなと思います。EA指針では、事業のミッション・ビジョン・バリューを実現するためのサービス・業務上の問題を明確し、解決策をデジタル業務改革で行うなら、それをテーマにせよ、という文脈かと。
9	BA指針の設定単位	EA指針のうち、BA指針については、どのような単位で作成していくのでしょうか(全社レベル、事業単位など)。ビジネスアーキテクチャーの指針についての考え方をもう少し教えていただければと思います。	BAの指針レベル(企業としての事業・業務改革の統制指針等)は、全社共通で良いと考えます。BAのガイドライン(ビジネスモデルの選択肢・範囲や、記述手法等)については、事業単位の設定で良いと考えます。
10	EA指針の具体的中身	EA指針、方針、ガイドラインの具体的な中身と維持管理の方法をお伺いできると嬉しいです。	現在、ご紹介できるように研究・整備です。お待ちください
11	AIベースのアジャイルとEA	AIにより「コーディングの民主化」が起きた今、1ヶ月かけて要件定義を作るより、1週間で3つプロトタイプを作る方がよい、という話もありますが、これがEAに与える影響をどうお考えでしょうか。	EAは企業がどんな改革を行うかの方針・指針かと。アジャイルをするにせよ、その成果物がどのようなシステムと連動し、そのメンテナンスはどうなるか、の規約のようなものは必要だと思います。EAは、固定的ではなく、技術の進展やメソッドの変化に合わせて改定すべきものですね。
12	FVモデル	FVモデルのV字モデルの左側で障害検知する方法について教えてください。プロトタイプなどなんらか検計しながら作っていく考え方はでしょうか？	要求定義、要件定義の内容に誤り・抜け漏れがあることを、設計フェーズの検討で捉えることが基本になります。つまり、現工程の品質は次工程で評価する。例えば要件定義の成果物は次工程の設計工程で評価し、前もって設定した設計工程で発見する不具合の数を超えれば、その原因を究明し、必要によっては前工程(要件定義工程)に戻り、品質を確保した上で、設計工程を継続する。V字モデルの左側各工程で、このプロセスを繰り返し、左側工程で作成した成果物は、できるだけ左側工程で品質を確保し、右側工程の組み立て・テストは確認テストレベルで済むようにしたいのがFVモデルの考え方です。※2件の質問を1つにまとめて回答しております。
13	FVモデル	鈴木様のフィードバックV字モデルについて、どんなことを各工程で前工程評価を実施しているかのもう少し具体的に教えていただけたらと幸いです。	
14		横川さんの、本日お伺い出来なかった。本質課題を見つけるための仕組みについてお聞かせください。	このフェーズでは、事業上の重要課題を捉えて、成り行きの危機感を明らかにし、改革のモチベーション(WHY, WHAT)を組織的に惹起することが最も重要を思われます。実際のフレームワークとしては、クロスSWOT分析が一般的ですが、事業上の脅威を、マクロ・ミクロの事業環境変化から、シッカリ、客観的に引き出す姿勢が最も重要かと。そのうえで、事業の目指すMVVに向かえない、到達できない可能性をしっかりと議論されるかが成功の分かれ目になるかと。付度文化の経営会議では難しいですね。