

Creating Bulletproof Business Cases for Rock-Solid Projects

堅実なプロジェクトのための完全無欠なビジネス・ケースを作り上げる

レビュー：羽田邦雄 PMP

00:00 – 04:07

このウェビナーは効果的なビジネス・ケースを作るための必要要素について説明しています。完全なスコープと現実的な費用便益分析によって、真の問題が解決できることを目的としています。高度に実用的で、繰り返し可能なビジネス・ケースの計画および立ち上げの5つのプロセスについて説明していきます。そして最後に、プロジェクトを提言・正当化する際、経営コンサルタントとして助言するのに役立つヒントをいくつかお話しします。では始めましょう。いくつかの投票型質問をしています。質疑応答の時間は最後に設けています。

これは、このセッションの簡単な概要です。効果的なビジネス・ケースの必要性、要素の概要についてお話しした後、ビジネス・ニーズからコストの正当化、計画の実施、評価まで主要な5つのステップについて説明していきます。最後にヒントと質疑応答があります。では、概要としての7つのポイントです。最初の投票型質問です。投票してくださった方、ありがとうございます。驚きませんが、主にプロジェクトマネジメント関連の聴衆ですね。今から参加された方、「あなたの主な職務は何ですか?」という質問に投票を行っています。まだ投票していない方はすぐにログインし、該当する職務をクリックしてください。まだまだたくさんの方が参加されていますね。やはり、プロジェクト・マネジャーの方が多いですね。こうしている間に、「プロジェクト・マネジャーとビジネス・アナリストが半々(Equal PM and BA)」が10-11%にまで票を伸ばしてきました。

ビジネス・ニーズを満たさないプロジェクトの一般的なニーズについて取り上げることが、私がこのプレゼンをする動機です。そこには様々な理由がありえるので広範囲なトピックですが、私が思うに、現場の最前線において効果的なビジネス・ケースが準備されていないということが主な理由のひとつです。ある役員の方の決断によってプロジェクトが始まったケースや、ニーズが不明確だけれども何かアクションを起こさなければならない状態など。そこには大量のスコープ・クリープに繋がる不明確なスコープがあります。不適切なアプローチを使って始めた場合もしかりです。なぜなら、自身の力量とニーズを理解しなければ、間違ったアプローチを使うことになるからです。一例として、ウォーターフォールがより効果的な状況でアジャイル・アプローチを使う、逆の場合も同様です。また、ソフトウェアを購入する必要がある場合に、独自に開発したソフトウェアが必要だと考えるかもしれません。

最後に、私にとっては最大の目的になりますが、ビジネス・ニーズを満たしていないとみなし、開始したプロジェクトを企業が打ち切ることがあります。何千、何百万ドルも費やしたあげく、行き場がなくなりお蔵入り

してしまうのです。アメリカだけでも、毎年何十億ドルも費やしたプロジェクトが打ち切りになったのを見てきました。500 億ドルのプロジェクトもたまたに見かけます。これが、効果的なビジネス・ケースが必要な理由です。

04:08 -07:25

プロジェクトを誤って正当化している状況の見分け方は、人々が裏で話していることです。「どうしても〇〇を使うべきだ (〇〇には ERP システムや SAP や Oracle のようなソフトウェアが入ります。)」や、あなたの組織でも聞いたことがあるかもしれませんが、スポンサーが、「要求事項会議に多くの時間を使いたくない、アプリケーションを仕上げてくれ！そもそも、そのためにパッケージを購入したのだから」と言っている、などです。時には、スポンサーは手をたたき急がせます。3 つ目は「このプロジェクトでは、絶対アジャイルを使わなければいけない！スケジュールが遅れている、追いつかなければいけない。」など、これらはプロジェクトの正当性という意味では全く正しくないやり方です。

これが起こりうる一因はビジネス・ケースへのアプローチが効果的でないことです。私が参考になると思った IT ビジネス・ケースの本から引用です。

「まず第一に、予算化された IT プロジェクトの 50%以上が正式な ROI ガバナンスがされていないという市場調査がある」

2,3 年ほど前の物ですが、私はこの調査はまだ有効だと思います。コストとベネフィットや ROI を考慮せず開始したプロジェクトはとても恐ろしいです。この調査では大部分のビジネス・ケースが不完全だという結果でした。そして、これはみなさんも思い当たる節があるかもしれません。

「皮肉にも、ほとんどの企業は 10 万ドルの IT 投資の理由づけより、50 万ドルの経費報告書をより細かく精査する」

これを対面でお話すると、毎回皆さんうなずき、笑いが起こります。実にその通りだからです。これは変えなければなりません、そしてそれがみなさんが(このウェビナーに)参加されている理由だと願っています。引用している本はジャック・キーン氏の「Making Technology Investment Profitable: ROI Road Map From Business Case to Value Realisation」の第 2 版です。

ふたつ目の投票型質問を見てください。「あなたの組織において、ビジネス・ケースに欠如していることは何ですか?」。解決策によってプロジェクトを開始するという意見でほぼ一致していますね。23%が「They are not being done – business cases themselves are missing (ビジネス・ケースそのものが欠如している)」という答えです。それより多い 48%が「They(executives) “lead with a solution” and don’t explore the business problem enough (経営の上層部は解決策の指導はするが、ビジネス上の問題は十分に調査しない)」と言っています。その原因と対応策については、それだけでひとつのプレゼンになります。いずれにしても、それは確実に食い止めるべきことで、効果的なビジネス・ケースはそれに対抗するひとつの方法だと思います。

07:26 - 10:21

先に進む前に、ビジネス・ケースを概要レベルで見てください。私が好きな(上記の)本からの定義ですが、これをここでのベースとしたいと思います。

「ビジネス・ケースとは事業に責任を持つ意思決定者のために書かれた文書で、それにより現在および将来の事業価値や現在の投資機会に関連するリスクを評価できるものである。」

素晴らしい定義です。いかなるビジネス・ケースにも当てはまると考えますのでスライド上ではあえて「IT」という言葉を除いています。すべては意思決定、コストやベネフィットの観点で事業価値があるものについて提言すること、そしてその際に受け継ぐリスクについてです。

異なるステップを見ていく前に今日のトピックであるビジネス・ケースの概要ですが、SARIE と呼ばれるアプローチをご紹介します。SARIE とは、問題解決アプローチです。初めて聞いたときの事は忘れてしまいましたが、少なくとも 90 年代からあるアプローチです。何かといいますが、ビジネス・ケースにアプローチする 5 つのステップからなるフレームワークです。SAIRE の「S」は問題もしくは好機かもしれない状況 (situation) を示します。「A」は問題の根本原因、好機の主となる効果ドライバーの分析 (analysis) を意味します。「R」は提言 (recommendation) で提案やその他いろいろなことを指しますが、このステップについてお話しするときに詳しく説明します。「I」は実施 (Implementation) アプローチを計画する段階です。プロジェクト計画ではなく、ハイレベル・ロードマップの事を指していて、後ほど説明していきます。最後に「E」は評価 (evaluation) です。我々が取り掛かろうとしているビジネス・ケースによって解決策が実行されることになりませんが、それによるベネフィットの実現計画を作成します。これが SARIE の概要です。

SAIRE の詳細に移る前に、気になっているので 3 つめの投票型問題を見せていただけますか。「誰がビジネス・ケースに責任を持つか？」プロジェクト・マネジャーなのか、ビジネス・アナリストなのか、PMO が責任を持つべきか？ 圧倒的多数の方がスポンサーと回答しています。80%以上がスポンサーという回答です。私も確実に同意します。クイズではないのですが、どれぐらいの方がこれについて考えているか知りたかったので。

10:22 - 12:25

実施と立ち上げの観点からオーナーシップを考える場合は、別問題です。違いをはっきりさせるために RACI についてお話ししたいと思います。私たちプロジェクト・マネジャーもしくはビジネス・アナリストがビジネス・ケースを準備する場合、RACI の「R」としてビジネス・ケースを立ち上げる責任があります。準備者と呼びましょう。またはビジネス・ケースの立ち上げを依頼された場合だと、スポンサーもしくは依頼者はあなたの仕事を信頼し依頼していると思いますので、信頼されたアドバイザーと呼びます。「A」はビジネス・ケースを承認する人を指します。一人またはそれ以上の役員、複数名のチームかもしれません。組織内の意思決定者を指します。ビジネス・ケースを立ち上げる時、社内外の当該分野専門家に助言を求め、ベンチマーキングやより良い他の解決策を取り入れたりします。最終的に、内部関係者全員にビジネス・ケースを知らせます。それは、最上位のプロジェクト・マネジャー、プロジェクト・チーム、経営幹部かもしれません。RACI は、ビジネス・ケースの取り組みとして誰が何を行うかを設定するよい方法です。

では、SAIREに戻りましょう。オーナーシップの観点では最初の3つは準備者もしくは信頼されたアドバイザーに責任があると思っています。私たちが状況を噛み砕き、分析し、そして提言するからです。提言を受け意思決定され、その後、実施することや結果の評価にはそのビジネス自体が責任を持つのです。評価は私たちの責任になってはいけません。どのようなプロジェクトからベネフィットが得られるか、実施するかどうかの意思決定、進むかどうか、予算化するかどうかはビジネス次第なのです。

12:25 – 16:15

ビジネス・ケースのプロセスの核心に迫っていきましょう。それぞれについてお話していきます。状況 (situation) から始めましょう。Situationとは、ビジネス・ニーズ、論理的根拠、ビジネス・ケースで解決しようとしている問題の事を示します。繰り返しますが、問題および好機です。問題しか考慮しない人もいますが、私を含めその他多くの人が好機も考慮します。効果的なビジネス・ケースでは、何よりも先に、解決しようとしている問題について同意が得られているということだと、私は確信しています。原因の分析やもちろん提案をする前にです。あまりにも多くの事が開始され、48%の方が、組織に欠如しているのは、すぐに解決策に飛びつくこと、と言っています。

そうですね、多くの人は勘や直感に頼ります。他にも、予算がありその予算サイクル内に使わなければ没収されるのでプロジェクトを開始するなどは、間違っただけです。我々が好んで使う状況説明のフォーマットは問題について説明するものです。ビジネス上の痛手は何か、好機、期待されるビジネス上の利益は何か。これが「a」部分で、「b」部分はどのような結果になっているか？、自分が働いているのがどこであれ、会社や自分の組織で何が起きているのか、そのことで組織は何に注意を払っているのか？最後に影響は何か？結局のところ、出費や収入の低下など、この状況を続ける影響は何か？です。

私たちのビジネス・ケース コースのケーススタディを例としてお見せします。Speedy Mortgage社は迅速ではありませんでした、問題を抱えていました。ローン返済と申し込みが低迷していたので、ローン処理の担当役員はオンラインのローン申し込みシステムを導入したがっていません。解決策へ飛びつきたかったので、ビジネス・ケースの作成を依頼しました。きちんとするために、ビジネス・ケースの準備者は調査を行った後、次のような記述書を用意しました。「ローンの申し込みを処理するには平均45日必要であり、返済済みローン1件当たり、\$100ドルのコストが発生し、承認および最終返済の遅延を引き起こしている。」そんなに高額には思えませんが、すべてを加算すると実際には5%のローンが破棄されています。どうということかと言うと、顧客が諦めるので返済されず、ローン1件当たり\$10,000、または年間百二十万ドルの減益になります。これは相当な影響です。

ビジネス・ケースにおいて、問題だけにとどまらずもたらす結果とインパクトが重要な理由は、「だから何？」現象が起こるからです。どうということかと言うと、組織内の誰かが毎日問題を報告してきたとします。「だから何？」というような乱暴な回答はしませんが、「結果とインパクトが何か教えてよ」と心では思うことでしょう。なぜなら、対応が必要なのか否か、記録として追加するべきか、このまま放置してもよいものか判断しなければならぬからです。「だから何？」現象を回避するためにも、もたらす結果とインパクトを知ることは重要なことです。

16:16 – 22:19

例を見ていきましょう。私の意見では、状況はとても重要で、たいていのケースに含まれているものです。2, 3 の例を見てみましょう。

1 つ目を見てください。「より多くの記録を処理するためには、データベースを Access から Oracle へとアップグレードする必要があります。」これは、あるビジネス・ケースに記載されていた問題記述です。有効な記述だと思いますか。どうでしょうか。実際は「いいえ」です。これは解決策です。より多くの記録を処理する能力がない、という記述になっています。ヒントは、あなた自身が「これが不足している、あれが不足している」と言っていると気づくかどうかです。そのような場合は、それは偽りの解決策です。問題の記述ではありません。

次です。「現在開発中のプラットフォーム、Cold Fusion には、強化能力に限界がある。新規リリースの遅延につながっており、年間 10 万ドルの費用が発生している。」私たちが見てきた状況記述だと思いますか?はい、そうですね。状況、影響、インパクトが含まれています。何名かは「いいえ」と言っていますね。興味深いです。

最後はどうでしょうか。「登録システムの自動化は登録処理に必要な人員を削減し、年間 5 万ドルの節約になります。登録が早く処理されるのでお客様の満足度も上がります。」これはどうでしょうか。たくさんの方が「Yes」と言っています。何名かは「いいえ、解決策だ」と言っています。「ベネフィットだ」という人はいますか?確かに解決策について触れられていますが、実はベネフィットについて述べられています。ビジネス・ケースに含まれていれば重宝されますが、状況記述ではそうではありません。ビジネス・ケースを形作るために前に進むのではなく、何よりも先に問題を捉え、正しい状況記述にして、それらに同意を得ておくことがとても重要だと思います。なぜなら状況記述の大きさが解決策の大きさを物語るからです。

SAIRE の「A (分析)」へ移りましょう。状況について同意が得られれば、自信をもって問題解決に挑めます。問題の根本原因への到達を助けてくれるテクニックがたくさんあり、様々な状況で使えるツールをお見せしています。これはツールボックスの様なプレゼンテーションではなく一覧ですが、問題分析を行う際、あなた自身のツールボックスに入っているとよいと思うものです。

そして、そこから進み解決策の提言を作成します。問題の根本原因の分析が終われば、ビジネス・ニーズに対応するために我々が何を提供する必要があるかが分かるのです。必要なことに注目するだけでなく、現状の達成能力にも注目し、ビジネス・ニーズに対応するために必要となる新たな達成能力とのギャップを埋める必要があります。スタッフの再配置やトレーニング、新規採用に限らず、パッケージやプロセスの再設計による自動化などなど、様々な解決策によってそのギャップを埋めることが可能です。また、依存関係によってはイネーブラーが必要かもしれません。このイネーブラーは非常に重要です。Speedy Mortgage の例で見ますと、解決策の一部にオンラインローン申し込みシステムが含まれていた場合、その導入のためにはセキュリティ基盤の追加が必要になるかもしれません。恐らく現時点ではないでしょうから、導入前に環境設備がされている必要があり、実施するには時間と費用が発生し、この解決策の主要部分となることでしょう。

もう一つ、全く、あるいは十分には考慮されていないと思うことがあります。新しい解決策が組織自体そして組織内の特定部門やシステムに及ぼす影響です。解決策の実施の段階に入ったとき、これは結構頻繁に起こる問題なのです。実際、私自身経験があります。昨年ウェブサイトの再設計を行った時です。私はバックエンドのトレーニング管理システムの責任者だったのですが、組織に及ぼす影響を十分に考慮しませんでした。最後はリスク、前提条件、制約条件です。これらはビジネス・ケース・プロセスの最初から最後まで付きまとうでしょう。ここで、リスクについてお話しし、それを私の提言の一部に含め、また皆さんがリスクを軽減、回避、その他のアプローチを計画する際のハイレベルな考え方を示したいと思います。リスクへの対応にはいくつかの方法がありますね。それによって引き起こされることについては、ビジネス・ケースの視点から、私は大変興味があります。なぜなら、もし人員を追加したり、追加のプログラミングをしなければならない場合、時間と費用が発生することになるからです。もちろん、どんな仕事にも前提条件と制約条件はあります。ビジネス・ケースはそれらを入れておける格好の場所なのです。

22:20 - 26:24

では、何が「提言」に含まれるのか、さらに深く見ていきましょう。先に言いましたが、根本原因分析は問題の真の原因を掘むためのよい方法です。問題の根本原因に到達できれば解決策がどうあるべきかが導かれる、と私はいつも思います。時間を割き、その原因について適切な人々の同意を得れば解決策がより明白なものになり、めったに失敗することはありません。ただ、やるべきことはまだあります。つまり、ある程度実現可能な別の解決策を検討する必要があります。解決策は複数あるかもしれませんからね。何もしないという代替案も含め、異なる代替案があります。何らかの判断をするという時には、解決策案によっては費用便益分析を行うことになるかもしれません。ビジネス・ケースにおいて最も仕事量が多いのが「R」（提言）で、あと2つの主要部分について時間を割きたいと思います。

提言するためには、フィジビリティを検討し、今日はあまりお話しませんがギャップ分析をし、費用便益分析を行います。フィジビリティに関しては、最終的に実行可能なアプローチを考える必要があります。ケースによっては費用便益分析が必要かもしれませんが、複数のアプローチがあるかもしれません。また複数の実施可能な方法で、一つの問題を解決する場合もあるでしょう。我慢できるかもしれないし、回避できるかもしれない。最悪部分だけに対応する最少アプローチ、もしくは一括解決を取るかもしれない。順位づけしたい複数のアプローチが間違いなくあるのです。

フィジビリティ分析の整理にとっても役立つ TELOS というフレームワークがあります。これはゴール・目的を意味するギリシャ語から来ていますが、フィジビリティの5つのポイントを示すフレームワークです。TELOS は考慮する必要があるフィジビリティの各特徴に対応しています。私が思うに、最も重要なのは「運用 (Operational)」です。もし解決策がビジネス・ニーズと組織のニーズを満たさなければ、残りのものは気にする必要がないからです。(上から)4目ですが、一番重要だと考えますので最初に見ていきます。そして「運用 (Operational)」に組織の影響 (Organisational impact) も追加できると私は考えます。考慮している特定の解決策が、組織にどのような影響を与えるかです。

TELOS の「T」(Technology)は、現時点で技術的達成能力を持ち合わせているのか、それとも追加する必要があるのかです。そして、効率的にできるかどうかです。

「E」(Economic) は経済です。ハイレベルにおいて、費用とベネフィットが、財務的フィジビリティの正式な分析を行うだけの価値があるかどうかです。

「L」(Legal) は法律です。法的もしくは倫理的な問題になるかどうかです。先週この発表を行った際、国務長官に従事している人はこう言いました。「法律の一部なのでやらなければならないことが山ほどあります。」このように組織によっては法的なフィジビリティがたくさんあります。

そして最後は、「スケジュール(Schedule)」です。もしある役員が今年中に解決しなければならないと言えば、それは確実に制約条件になります。法的理由か、競争力の理由か、或は役員だからか、いずれであってもです。当然討議するべきですが、確実にフィジビリティの問題になります。もしビジネス・ニーズを満たすものであれば、特定の期日までに仕上げなければならないのですが、われわれが提案する解決策に影響を与えますよね。パッケージによる解決か一時的な解決にするかを進言しなければいけないでしょう。

26:25 – 32:25

そして、提言の一部として費用便益分析が含まれています。先程の調査でお見せした通り、多くのビジネス・ケースに欠けている部分です。特定するベネフィットには、通常、有形ベネフィットと無形ベネフィットの 2 種類あります。有形ベネフィットは測定可能で、例えば売上高や市場シェアの向上、費用削減など事業経営者に提示できるものを指します。無形ベネフィットはお金で測定できるものではなく、社員のモラル、顧客満足度、アンケートのランキングなどビジネス成果の向上につながるものを示します。これらはビジネス・ケースにおいて確実に考慮されるべき無形ベネフィットです。

コストはベネフィットより簡単に決定することが可能です。昔の私を含め多くの人がコストから始め、そしてベネフィットに取り掛かります。問題はコストに時間を費やし過ぎて、ベネフィットをまとめ上げるのに十分な時間、努力とエネルギーが使えないということです。先に言ったビジネス・ケースについての書籍によいヒントがあります。それには、ビジネス・ケースにおいてコストには全体の 1/4 以上の時間を割かない、3/4 の時間をコスト・ベネフィットの時間に費やすこととあります。提言の中にベネフィットに関するよい意見をまとめるためにです。これはとてもよいアドバイスです。

コスト・ベネフィットを考える際には財務分析も関係してきます。私たちプロジェクト・マネジャーがファイナンシャル・アナリストである必要はないとしても、ツールについては当然知っている必要があります。たくさん手法はありますが、顧客と業界全体の両方の観点から見て私が最も一般的だと思った 4 つを取り上げています。基礎的なもの 2 つと上級のなもの 2 つがあります。2 つの基礎ツールは初期のプロジェクト投資のみを見るものですが、ビジネス上の関心事ですので我々にとっては興味深いものです。投資回収期間と投資対効果があります。投資回収期間は初期投資を回収する財務上の年月を示します。スライドのグラフのように表せ

ます。「回収に 1.64 年必要である」というように説明します。例えば、ガソリン代を節約したいので電気自動車を購入したいとします。排気物質などの無形ベネフィットは置いておいて、単純にガソリン代を節約します。ガソリンを節約する 10 年間で回収期間とすることができます。ただしここには車の維持費、電気代、バッテリー交換費などは考慮されていません。初期検討として、新しい電気自動車に〇〇ドルを初期投資し、ガソリン代節約にかかる期間を見るのみとなります。

投資対効果 (ROI) または ROR、平均収益率は、純便益を初期プロジェクトコストで割った平均です。3 – 4 年間の平均便益を初期プロジェクトコストで割ると 23.2% と出ます。ここで思いついたのですが、恐らくどの企業にもハードルレートと呼ばれるものが存在します。投資回収期間と投資対効果において、例えばすべてのプロジェクトは 1.5 年以下でなければならない、ROI が最低でも 20% 以上でなければならない、そうでなければ検討すらされない、などあるかもしれません。各自、自分の組織におけるハードルレートを確認してください。これらの計算は、基礎ツールを使って自分自身でできますし、Excel を使ってもよいです。また会社の財務担当に相談もできるでしょうし、より複雑な 2 つのツールの場合は、特にそれをお勧めします。私があらゆるビジネス・ケースで使われるべきだと思う上級ツール 2 つは、内部収益率 (IRR) と正味現在価値 (NPV) です。

内部収益率 (IRR) は提案したプロジェクトの投資によって数年後に得られる仮定の収益率です。投信の収益割合のようにお考えください。似ているのは、投信が運営費にマーケティングを考慮に入れるのと同様に、内部収益率は割合算出のために現在進行中の運用費を見ます。例えば内部収益率が 45%、現行利子率が 5% という状況であれば、そのプロジェクトは投資という意味でよい状態と言えます。よって内部収益率は経時的な運営費を考慮します。

正味現在価値 (NPV) は、将来これらの利益が約束されるけれども今日における価値ははいったいいくらぐらいなのか、インフレの影響で将来的にお金の価値が下がること、また銀行、株、不動産などの投資手段を活用すればお金を稼ぐことができることを考慮に入れます。複雑な計算式には触れませんが、Excel によって算出可能です。数字がゼロより大きければ、その組織にとってよい投資を意味します。なぜなら、正味現在価値の将来の利益は、銀行投資によって得られる価値より多いからです。計算式の一部に資本コストが利用されているので、資本コストを上回ることができれば正味現在価値はゼロより大きくなるのです。潜在的によりよい投資を意味します。組織によってはこの 2 つに対してハードルレートが存在するかもしれません。

32:26 – 36:23

結果を提示するときには、エグゼクティブ・サマリー（要約）があると役立ちます。このスプレッドシートは一例です。数年前に見つけ、本日お話ししている 4 つのツールを反映させました。今日お話ししていることについては、左上の角に投資回収 (Payback period) 期間と投資対効果 (ROI) が示されていて、スプレッドシート上で計算ができます。右上の角に現在の資本コストを入力すると達成が期待できる利益が表示されます。内部収益率 (internal rate of return) と正味現在価値 (net present value) もこのスプレッドシートで算出できます。これらは、スプレッドシートの下のコストや期待される利益などの補助的数字をもとにスプレッドシートが算出しています。私のウェブサイト上にこのバージョンがありますので、もし入手したい人がい

ましたらリソースエリアからこのスプレッドシートをダウンロードできます。これらを算出するにはとても重宝するスプレッドシートです。経理の専門家やファイナンシャル・アナリストでなくても計算できます。

ビジネス・ケースの残り2つは提言を実施、測定するためのロードマップについての考え方です。実施のアプローチとは計画のことです。ビジネス計画とビジネス・ニーズに取り組むこととなりますが、それに必要となる能力を獲得するためのハイレベル・アプローチです。例えばソフトウェアを購入するのか開発するのか、または組み合わせるかもしれません。コストですが、思った通りの現金支出・収入を上層部が許可できるように、支払方法や支払期日などの予算の観点を含め、コストを提示することが必要です。

先に出てきましたリスク、前提条件、制約条件です。いききに展開するのではなく、異なるフェーズや反復がありますね。従って、ハイレベルな観点を提供するようなものであり、プロジェクト計画書ではありません。ビジネス・ケースはプロジェクト計画に良い情報を提供することができますが、具体的なプロジェクトの遂行方法を指示するものではないのです。それは、必要な達成能力の取得に向けたウォーターフォール・ロードマップが存在するという自信感を経営層にもたらせるのです。あなたの提案に信頼をはぐくませるのです。

ビジネス・ケースの最後の要素である評価サマリーは、ビジネス利益の測定基準と評価基準を設定し、同意を得ることでベネフィットの測定計画を立てることです。そのことで、提案中のプロジェクトやプログラムが期待されるビジネス利益に貢献することを示すことができます。プロジェクトが脱線しベネフィットを提供できなかった場合、プロジェクトもしくはプロジェクト・マネジャーが責任を負うことはめったにありません。スポンサーが責任を負うべきですよ。したがって、私たちは十分に気を付けなければなりません。そこで私たちができることは、節約したコスト、増益、顧客満足度の増加、測定方法などいろいろなことを提言することです。そして提言には報告能力も追加されるべきですよ。顧客満足度を測定するために、現時点でベースラインがないなら設定した方がいいし、評価の際の報告方法も提示した方がいいです。これが、実施後の測定と報告についてです。

36:24 -

ではおさらいしましょう。SAIRE アプローチでは、信頼されたアドバイザー(私たち)が根本原因分析用のデータを収集し、実際に分析を行い、状況記述を準備します。提言ではそのほかにも様々なことが起こります。成果物、費用便益、リスクと前提条件、実施のアプローチについてお話ししました。ギャップ分析についてはほとんど触れませんでした。提言の段階ではとても役立ちます。プロジェクトもしくはプログラムが予算化され、開始の意思決定がされれば、憲章の作成開始、プロジェクト計画の作成、着手と進み、実施段階に入ります。そしてプロジェクト・プログラムが終結し、評価のためのメトリクスに関するレポートが集まります。以上がビジネス・ケースの要約です。

質疑応答に入る前にまとめです。ここでは回避したいいくつかの落とし穴と今までお話ししてきたことの要点のようなものを示します。

もちろんみなさんご存じのとおり、解決策によって先導されることは避けたいですね。今日のビジネス・ケースやプロジェクトに最も欠けていることだからです。私はコンサルタントのお気に入りの質問をいつもします。「この解決策でどのビジネス問題を解決しようとしているのか」と。

2 番目は、プロジェクト専門職として私たちは解決策の要求には応じないようにすることが重要と思っています。応じてしまうと注文受付係になってしまいます。私は、注文受付係から影響力者へ、信頼されるアドバイザーのなり方という発表を行いました。今年フェニックスで行われる(PMI) グローバル・コンGRESSでも発表します。そのことは、ビジネス・ケース通りに進められるケースを作りあげるために、いかに解決策の要求に支配されないかについて考えるよい方法です。

3 番目は主要ステークホルダーを省かないこと。今日の最初に、全く考慮しなかったという、私の例を少し話しましたね。

4 番目は「満足のいく」という言葉もしくは概念を避ける。それは、問題解決のための容易な解決策をみつけるということであり、辛うじて満ち足りる程度の解決策ということです。異論を唱える人がいるかもしれませんが、私が言いたいことは、直感、直感的解決策を避けるということです。

5 番目はビジネス・ケースにおいて表面的な機能にばかり注目し錯覚させることを避ける。必ずベネフィットを強調してください。

6 番目は、1 つの提言のみを提示しないこと。たいていくつもの代替案があります。理由とともに最も有利な提言を勧めます。ただしそのほかの案を勧めない理由も提示します。

7 番目は、ステークホルダーに対して(情報を)詰め込み過ぎないこと。聴衆は常に待てない、計画概要を欲しがっていると思うことです。ただし付録に裏付け情報を入れること。

8 番目は、解決策もしくは意思決定の責任を持たないこと。そうしないとビジネス・プロジェクト自体の責任を持つことになり、失敗したときに責めを負うことになるため。

9 番目は、ビジネス・ケースの費用の正当化をしないこと。言い換えれば費用便益分析をしなさいということです。

10 番目は、総所有コストを含めること。

11 番目は、ステークホルダーにとって重要な基準を提言とビジネス・ケースに含めること。基準を調べ、意思決定の評価に使われる基準を調べます。そしてそれらに集中してください。

12 番目は、物事をでっち上げないこと。組織内のビジネス・ケースの問題について多く聞いてきましたが、人々はどこからともなくベネフィットの数字を想像します。そこには正当性はありません。絶対しないでください。

40:00 - END

これらが、完全防備なビジネス・ケースのための 12 のヒントです。発表はここで終わり、質疑応答に移ります。今日の発表の目的である、効果的で完全防備なビジネス・ケースの必須要素と構成要素、あなた自身のビジネス・ケースの計画・遂行を助ける 5 つのステップをカバーできたと思います。ところで、私のウェブサイトからビジネス・ケースのテンプレートをダウンロードしていただけます。Word ファイル形式のもので、無料でダウンロードしていただけます。 <http://www.watermarklearning.com/resources/> でメンバー登録していただければ先にお話ししましたスプレッドシートとビジネス・ケースのテンプレートをダウンロードしていただけます。そして今後ビジネス・ケースを作成する際に、いくつかある落とし穴にはまらないようにしてください。

(スライドに)テンプレートをダウンロードできる URL です。記事、ウェビナー、参考文献一覧などたくさんあります。ウェブサイトの Resources に行ってください、メンバー登録していただくと、役立つ情報にアクセスしていただけます。

Q&A

質問:解決しようとしているビジネス上の問題は何ですか?

回答:先にお話ししました通り、解決しようとしている問題は、解決策に飛びついたがために、ビジネスが持続的に経験している痛みが管理されない、もしくは一部しか管理されないことです。Speedy Mortgage の例ではオンラインのローン申し込みソフトウェア パッケージの導入という解決策に飛びつきました。申し込みを加速させるかもしれませんが、申し込み受付の加速をもって処理には障害や障壁が残ります。中枢に横たわっている痛みを解決したことはならないのです。むしろシステムにより多くの人アクセスし、さらなる遅延を引き起こし、状況をより悪化させるかもしれないのです。このようなことを解決しようとしているのです。もう一つ腹立たしいのはお金の浪費です。ビジネス・ケースが作成されていない場合、プロジェクトの打ち切りにつながるがしばしばあります。ビジネス・ケースがあればプロジェクトが打ち切りにならないと言っているわけではありません。ビジネス・ケースがあればプロジェクトが成功する確率が上がると言いたいのです。

質問:利益獲得の好機を逃した際、一般的な「B」効果を通過させる方法は?

回答:あらゆる好機において何かしら問題は解決できることをわかってください。私がかがいていた時に読んだリン・スタートアップ(著者: エリック・リース)という本があります。私は彼の表現がとても気に入りました。彼は、好機は私たちの顧客の問題を解決することだと言っています。例えば利益獲得の好機があったとします。解決しようとしている問題は何か、誰のためなのか。タイミング良くローンが得られないお客がいるかもしれません。それはお客の問題を解決する私たちの能力を追加する好機なのです。もう一つの例です。Mark Learning 社のオンライン登録システムを構築することは、常に人を置かなくても、セルフ登録ができるようにする好機なのです。お客 (Mark Learning 社) が 24 時間年中無休で登録できるようにすることでした。新規システムを追加することでその問題を解決しようとしています。これが好機のようなものなのです。

質問:スポンサーシップの弱い組織において、スポンサーをより強く、積極的にさせるためにはどの様にビジネス・ケース開発を活用したら良いですか?

回答:私は、それは認められない、時間がないと言う(制限が多い)組織で働いていました。ビジネス・ケースに自由度があれば、それは助けになると思います。そこで SAIRE の要素を用いて、スポンサーを参加させましょう。解決策をもって解決しようとしている問題は何か、質問をします。消極的なスポンサーであっても、達成したいことについては発言すると推測します。ただそんなに関わらないだけかもしれません。。。(録画終了)