

Business Requirement Techniques for Delivering Value While Controlling Scope

スコープをコントロールしながら価値を提供するためのビジネス要求を取りまとめるテクニック

翻訳 : Toshiaki Minamiyama PMP

英文スクリプトレビュー: 長谷川澄佳 PMP

00:00 – 00:32

本日のウェビナー、ジョイ・ビーティの「スコープをコントロールしながら価値を提供するためのビジネス要件を取りまとめるテクニック」に参加いただき、ありがとうございます。ジョイは、Seilevel 社で研究開発における副社長であり、より良いビジネス要件定義やモデリングを改善する新しい方法、およびベストプラクティスの研究に携わっています。Seilevel 社は、素晴らしいビジネス分析の研究拠点を持つフォーチュン 500 の会社で、多くのビジネスアナリストに研修を行っています。それではジョイ、お願いします。

00:33 – 14:56

スティーブン、ありがとうございます。皆さん、参加してくれてありがとうございます。セッションの最後に質問の時間がありますので、素晴らしい質問が出てくることを楽しみにしています。もちろん何らかの理由で質問にお答えできない場合もありますが、質問はメールでも受け付けていますので遠慮なく送ってください。みなさんとの会話やメールスレッドに参加できることをうれしく思っています。それでは始めましょう。本日のアジェンダですが、まず最初にビジネス要件とは何かを確認し、ビジネス要件をわれわれの組織に存在するその他の要件とどのように関連づけるかについてお話します。その後、具体的なビジネス要件に基づく 4 つのスコープモデルについて話し、最後にこれらの情報を使用して個々のプロジェクトでスコープをコントロールする方法について説明します。本日の内容のほとんどは、私がカール・ウィグラーと共著した「ソフトウェア要求に関する本」の第 3 版に記載されています。最初の 2 版はカールさんがご自身で書き、私は第 3 版で参加する機会をいただきました。もし本をお持ちで、本日の内容について詳細を確認されたい方は、こちらの本の第 5 章に書かれています。

それでは、ビジネス要件について話しましょう。ビジネス要件はなぜ重要なのでしょうか。比較的有名なスタンディッシュグループの研究で、ほとんどのプロジェクトは失敗する、というものがあります。過去 20~30 年間にわたり、ほとんどのプロジェクトは失敗しているのです。少しは良くなってきてはいますが、それでもほとんどのプロジェクトは失敗しているのです。プロジェクト失敗の主な理由はここに出ている通り、ユーザーからのインプット不足や要件の変更といったものです。みなさんご存知のとおり、みなさんの開発がうまくいっている時にユーザーは要件を変更してきます。要件がきちんとしたものでなかったり、目的が不明確なものであったりします。ですよ？スタンディッシュグループはこれらのことを実際に確認し、プロジェクトが失敗している主な理由であると言っているのです。このリストは、ビジネスステークホルダーと IT の関係に何か大きな問題があることを示しています。ビジネス要件とは、ビジネスステークホルダーが実際に何を必要としているか

を定義するものです。そのため、今日のこのトピックはとても重要なのです。この関係を改善しなければ、この先何年もこれらの問題は起こり続けるでしょう。

ビジネス要件は、目的を定義するものでありとても重要です。私たちは、ビジネス要件を通して、何がゴールであり、何を成し遂げようとしているのかがわかります。また、要件定義は、要件変更の管理や不完全な要件の特定、ユーザーからの入力が必要な部分の明確化などに役立ちます。そのため、ビジネス要件定義はプロジェクトの成功と失敗を左右するものであり、これらの課題のすべてに対応しています。このセッションが終わるころには理解いただけると思います。

それでは、ビジネス要件とは何でしょうか。その定義について話しましょう。ビジネス要件とは、ソリューションと求める結果を実現するための 1 つの、または複数のプロジェクトにつながるニーズを記述した情報の集合と考えています。ちょっとわかりづらいですね。もう一度いいます。ビジネス要件とは、最終的にソリューションを提供し、何らかのビジネスの結果をもたらす 1 つ以上のプロジェクトにつながるニーズが何であるかを集約し、教えてくれる一連の情報です。それが最終目標です。それがビジネス上の成果です。本質的に、ビジネス要件によって、なぜ組織がシステムを開発するのかがわかります。そして、会社が本当に達成しようとしているビジネスベネフィットにつながります。そこに、ビジネスベネフィットをもたらせないのであれば、やっても仕方がないですよ。ここでのポイントは、なぜプロジェクトを実行するのかということなのです。

いろいろなお客様やチームを見ていると、特定の顧客内であっても「ビジネス要件」という言葉は違う意味で使われていることがわかります。そのため、他のタイプの要件にも視点を置いて、ビジネス要件を明確にすることが重要だと思います。少なくとも今日ここではそうします。ビジネス要件には 3 つの異なるレベルがあり、お互いに関連しています。ビジネス要件はヒエラルキーの一番上に位置します。ユーザーと機能上の要件がビジネス要件に続きます。そうなっているべきですが、そうでなければ問題があると言えるでしょう。トレーサビリティについては後ほどお話しします。話をシンプルにするために、このチャートには非機能要件や品質要件が表示されていません。ただ、それらも要件であることは覚えておいてください。さらに、ビジネス要件とはなぜ組織がプロジェクトを行うのかの理由となるものです。ユーザー要件は、ユーザーがシステムに対して行うことができるということであり、最も低いレベルでは、機能要件は開発者が実際に実施するものです。

では、プロジェクトにおいて、ビジネス要件の達成に貢献しない機能要件がある場合、ヒエラルキーはプロジェクト内でのような意味を持つでしょうか？ そのような要件は実施すべきではありませんよね？ 開発チームはそのようなタイプのビジネス要件を構築するべきではありません。ビジネス要件との関連がないからです。繰り返しますが、みなさんの組織では、これらの要件という言葉の定義が違っているかもしれませんが、それはまったく問題ありません。正しいとか誤っているとかを言っているのではないのです。私の働く Seilevel 社では、ビジネス要件の中に機能要件を入れたりしている人がいることを知っていますが、顧客はビジネス要件と呼んでいます。彼らはそれぞれが異なるレベルで働いているので、異なった定義があるのです。繰り返しますが、これは問題ありません。本日は、これをビジネス要件ということで進めていきます。それをどう呼んでいようと大きな問題はありません。

ここにヒエラルキーのそれぞれのレベルの例があります。ここで示す例は、すべて化学薬品のトラッキングシステムを構築するサンプルプロジェクトからのものです。たくさんの化学薬品が倉庫にあり、化学者が実験で化学薬品を手に行っているような、比較的大きな会社を想像できますよね。これらの要件は、何の化学薬品が倉庫にあるのかをトラッキングし、薬品を注文するソフトウェアを開発することに関連しています。最上位のレベルには、そのシステムを構築する理由となる明確な目的があります。このケースでは初年度に化学薬品の購入費を 25%削減することが目的となります。必要のない化学薬品の購入にたくさんお金を使ってしまっているということですよね？このシステムは最終的に支出の削減に寄与します。それについては後ほど説明します。それはどのように実現できるでしょうか。この場合のユーザー要件は、アジャイルのコンセプトで言うところのユーザーストーリーのように書かれています。このケースでは、化学者が薬品を注文することで実験を行うことができる、というように、ユーザーがしたいことが記載されています。わかりやすいですね。

これはユーザーがどのようにシステムを使うかということです。そして、最後に機能要件があります。これはシステムがユーザー要件をサポートするために、しなければならないことをシンプルに記述したものになります。私たちの例では、機能要件の 1 つとして、ユーザーが注文する化学薬品を入れるのにショッピングカートを使うというのがあります。簡単な例でわかりやすいですね。すみません、少し風を引いてしまっていて咳がでてしまい申し訳ありません。気を付けます。ビジネス要件の定義は、さまざまなタイプの情報の集合体であるとお話しました。こちらの画面に 4 つの違ったものが見えますね。ビジネス要件は、ビジネスの機会であり、目的であり、成功の評価基準であり、ビジョンステートメントであります。ではそれぞれについてもう少し詳しく見ていきましょう。ビジネス機会は、ビジネス要件の最初のタイプです。会社の情報システムにとって、ビジネス機会とは、多くの場合解決されたビジネス上の課題だったり、改善されたプロセスであったりします。商品にとって、市場で商品が競争しているところに存在しているというのはビジネス機会であるかもしれません。機会というよりも少し別の呼び方をすることも知れませんが、IT 企業の場合は一般的に課題と言うかも知れません。会社がその目的を達成するのに何が足枷となっているのか、まだマーケットで実行できていないことには、どんなことがあるのかなどを考えることで、ビジネスの機会を特定することができます。

例として、われわれの化学薬品トラッキングシステムでは、ビジネスの問題としてマニュアルで化学薬品の在庫を管理するのはコストがかかりすぎ効率的ではない、ということがあるかもしれません。そこに機会があるので。次にビジネスの目的にすすみましょう。これは私の大好きなトピックの 1 つで、これについては何時間でも話することができます。今日はその一部についてお話しします。ビジネスの目的は組織がプロジェクトを通して利益を得ることです。ですので、これらは定量化できるものとして、数量で記載されます。それは伝統的質に関する目標とは少し異なります。繰り返しますが、定量化ができ、評価できるということが大切なのです。ビジネスの目的はほとんどの場合お金に関連しています。

これは物議をかもし出す議論になり得ますが、もし同意されないようでしたら質問をしてください。ただ、実際のビジネスの世界では、ほとんどのプロジェクトは会社の売上や利益、コストに関連しているのです。つまり、利益を増やすかコストを減らすかという意味です。ビジネスの目的を書く際、お金の代わりに新規顧客数や販売数を使う場合もあります。私たちのケースでは具体的に関連付けできていませんが、最終的にこれらのものはお金に関連づけられるのです。法規制やコンプライアンスのプロジェクトでさえ、お金に関連しています。これらのプロジェクトはたいてい罰金や逮捕を防ぐために

実行されるのです。ですよね？10年ほど前に、私は7つのシステムを1つに統合するというITプロジェクトに携わりました。私は、プロジェクトの目的は7つのシステムを1つに統合することであると言われました。

しかし、それは問題に対する解決策であって、ビジネスの目的ではありませんよね？ただ、ビジネスも、ステークホルダーも顧客も7つのシステムでも1つのシステムでも気にしていませんでした。金銭的な利益ももたらされませんでした。そのようなプロジェクトは会社からの支援もあまり得られません。もし、コストを25%削減することができると言えば、会社のサポートを受けることができるでしょう。われわれの化学薬品トラッキングシステムの目的の1つは、化学薬品の購入費用を初年度に100万ドルから75万ドルに下げることです。金額が明確でない場合は、薬品破棄数や在庫管理時間の削減目標から定量可能な指標を設定することができます。

会社は一般的に問題解決のため、あるいはマーケットでの機会をものにするためにプロジェクトを実行します。そして、ビジネスの目的は機会がどんなものであっても関連付ける必要があります。何が目標の達成の妨げになっているかを確認することで、より多くの問題を見つけることができます。これを繰り返すことで問題と目的のヒエラルキーを作り出すことができます。問題を認識するために、すでにあなたが解決しようとしている問題を理解しているなら、その問題が解決済みかそうでないかを聞かれたときに、あなたの測定可能な目的を明確にすることができます。どうして目的に到達することができないのでしょうか？それが、もう少し詳しくどのような問題を解決しなくてはならないのか教えてください。

あるいはそもそもなぜ目的を気にしなければならないのでしょうか。なぜ化学薬品の費用を100万ドルから75万ドルまで削減しなければならないのでしょうか。その答えは、解決しようとしているビジネス問題のトップレベルなのです。このヒエラルキーを上下してどの目標が真の目的であり、どの目的が解決すべき真のビジネス問題であるのかを知るためには、非常に反復的なプロセスなのです。シンプルに聞こえるかもしれませんが、そうではありません。良いビジネスの目的を引き出すためには、本当の問題を見つけるまで、コンスタントにステークホルダーに「なぜ？」と問い続けなければなりません。なぜそれが問題なのでしょう？なぜ、彼らに答えをもらおうとするのでしょうか。あなたは同じ質問を何度も何度もしていることに気づくでしょう、そして彼らもそれを理解するでしょう。事前に彼らには何度も質問することを伝えておいた方がよいかもしれません。そうすれば彼らも面倒くさがらないでしょう。「なぜ？」はステークホルダーから本当に良い問題と目的を聞き出すのに最も基本的な質問なのです。

次は成功のメトリクスです。ここで話してきたビジネスの目的は、多くの場合プロジェクトが完了してしばらくたたないと評価できません。私たちの例では、コストを次年度に25万ドル削減したいというものでしたが、プロジェクト完了後から1年経たないとその結果はわかりません。ローンチの翌日には目的が達成できたのかはわかりませんが、私は目標を達成するつもりです。そのため、プロジェクト内の成功のメトリクスを持つのです。そのメトリクスが、目的を達成するためにプロジェクトが予定どおりに進んでいるかどうかを教えてください。成功のメトリクスは、あなたの状況に従い、必要な時にテスト期間中やリリース直後といった、プロジェクトの状況に応じて進捗を確認することができます。画面の青字の部分をご覧ください。これはいくつかの異なる成功のメトリクスですが、緑の実際のメトリクスを評価する前に進捗を管理することができます。

私たちの例を使ってこれを説明すると、翌年の化学薬品トラッキングシステムやビジネス目的は評価することはできません。しかし、確認できるものもありますよね？例えば、80%の注文で化学薬品の注文時間を 10 分まで短縮しようとしています。もしリリース直後にこれが確認できれば、全体のビジネス目的が到達できるかもしれませんよね？ここで想定できることは、化学薬品を注文するのに多くの時間を要し、コストの大部分を占めているということです。

14:57 - 30:34

そして、みなさんご自身のプロジェクトで、そういったことを見つけて行かなければなりません。

では、ビジョンステートメントについてお話しします。ビジョンステートメントは、最終的にビジネス目的を達成するためのプロダクトについての記述です。プロジェクトや会社の方向性の確認や、ステークホルダーが携わっている活動の優先順位づけをするのに役立つでしょう。私たちは皆、共通の大きな目標に向かって働いています。ビジョンステートメントは長期目標の簡潔なサマリーとなるものです。時に理想論に聞こえるかもしれませんが、それはそれで問題ありません。予想される市場の現実、エンタープライズ・アーキテクチャー、あるいは企業の戦略的方針に沿った、現実的なものでなければならぬのですが、それでもある程度は理想的なもので構いません。プロジェクトの主要なステークホルダーに、プロジェクトのビジョンステートメントを書くようお願いしてみるのもよいでしょう。そうすることで、ステークホルダー間で目標に対して異なる見解をしているということがわかってくるのです。皆を集めて行っても良いですし、別々に行っても構いません。ビジョンステートメントの説明に 15 分使い、その後彼らに書いてもらってください。時間をかける必要はありません。彼らの会話を促進し、皆のビジョンステートメントが同じでないことを確認して、みんなでそこからまた別のものを作りだすことができるか見ていきましょう。そうすれば、あなたの組織の焦点が定まっていない場合、これが光をもたらすでしょう。これが私の言いたいことです。びっくりするようなことを見つけることで、彼らはビジョンに対して異なるアイデアを持つことができます。

ビジョンステートメントの主要なコンポーネントのフォーマットのようなものがここにあります。一例をあげてみましょう。ビジョンステートメントの主要な部分は、例えば商品のターゲットは誰か、彼らのニーズは何で、どのような機会があるのか、商品は何と呼ばれているのか、どのような商品名をつけるのか、どのような種類の商品なのか、人々が買いたいと思うような機能は何で、どのようなベネフィットがあるのか、社内外の他の商品とは何が違うのか、といったものです。商品価値の簡潔な記載の中で、すべてをカバーしきれないかもしれませんが、それはそれで構いません。ビジョンステートメントを初めて作成する場合は、全てではなく、いくつかピックアップしてやってみてもよいでしょう。これは化学薬品トラッキングシステムのビジョンステートメントの一部です。全体のもはもっとも長いものになります。全部をこのスライドに記載しようとするとびっくりしてしまうので、全部は載せません。ですが、例えばこれですが化学薬品トラッキングシステムは、化学薬品を注文する必要がある科学者のためのものです。化学薬品トラッキングシステムは、化学薬品の倉庫とベンダーとのただ 1 つのアクセスポイントを提供する情報システムなのです。残りは目を通しておいください。

ビジョンはプロダクト全体に適用され、全体のビジョンは、プロダクトの戦略的なポジショニングや会社のビジネス目的が変わっていくにつれ、比較的ゆっくりと変化していきます。これはスコープのコンセプトですが、スコープは特定のプロジェクトに紐づいており、全体のビジョンの実現に関連しています。プロダクトのビジョンですが、大きくイメージしてみてください。プロダクトスコープはいくつかに分かれます。そしてそれらのスコープはビジョンよりもっとダイナミックに変わっていくのです。

なぜなら、ステークホルダーがスケジュール、予算、リソースに応じてそれぞれのリリースの内容を調整するためです。現在のリリースの範囲は明確であるべきですが、将来のリリースの範囲は、見て行けばいくほどあいまいなものになるでしょう。この点については、ウォーターフォールであろうとアジャイルであろうと変わりません。それはあまり大事なことはありません。もしくは別のますます増加する反復的なアプローチでもです。大事なことは範囲が 2 週間定義できるか、または 6 か月間定義することができるかです。いずれにしても、時間が経つにつれあなたが見つけようとしているスペクトルはどんどんあいまいになっていくのがわかるでしょう。

いったんここで止めて、みなさんが使える 4 つの異なる範囲モデルの話をしてください。すばらしいプロダクトビジョンであったとしても、範囲を管理しないと失敗してしまいます。私がここまで話したものが完璧だったとしても、あなたがそれぞれの範囲の境界線を正しく理解しないまま管理しようとすると失敗してしまうのです。ではこれらの 4 つのモデルについて詳しく話していきましょう。最初に言うておきますが、本当に明確にビジネス要件を定義することができれば、この 4 つのモデルはすべてビジネス要件と関連づけることができます。ですので、要件を書いてしまえば、それで終わりということではありません。すべては範囲に関連づけられているということ、これらのモデルを使って見ていきましょう。

一つ目の範囲モデルはコンテキストダイアグラムです。コンテキストダイアグラムはシステム上の範囲の境界を定義し、システムとインターフェースする全ての外部に存在するものに接続します。必ずそうであるというわけではありませんが、たいいていの場合ダイアグラムは、中心にある円、つまりシステムに向かって描かれます。それがあなたが実際に使っているシステムです。システムは、ソフトウェア、ハードウェア、人的リソースなどで構成されます。ダイアグラム上のボックスはシステムとインターフェースする外部に存在するもので、ユーザーグループ、他のシステム、ハードウェアであったりします。そしてその線は、システムと外部に存在するものとの間で方向的に流れる物理的、あるいはどのような形であれデータの出入力を示します。それはあなたのシステムに流入する、またはあなたのシステムから流出するものかもしれません。したがって、実際にはこの特定のモデルをトップレベルのデータフロー図と考える人もいます。もしあなたがデータフロー図に詳しいのであれば。なぜなら、これらのインターフェースを介してシステム間のデータや情報の流れを見ることができ、わかりやすい図で示すことができるからです。他に言えることは、このモデルはシステムに直接相互作用するもののみを表示することです。私たちが一瞬で目にするモデルの量とは対照的に、これは重要なことなのです。繰り返しますが、システムがあり、それに直接繋がるものが描かれています。ご覧になったことがない方もいると思いますので、画面に一例を表示します。そして、はい、明らかに画面をみただけで、これはデータフローダイアグラムであることがわかりますね。これは、トップレベルのデータフロー図のようなものです。よりわかりやすい見ためのデータフローダイアグラムにするためには、もう少し掘り下げてみる必要があります。

それでは化学薬品トラッキングシステムからの例です。この場合、購入者が外部のエンティティとなります。ここでは画面の左上ですね。彼女がベンダーへシステムから受け取った化学薬品リクエストを持っていき、何か処理を行うとしましょう。彼女、または彼女が使っているシステムは、ベンダー注文の状況をシステムに返却します。いかがでしょうか。システムから購入者に向かって線がでていますね。これは化学薬品のリクエストです。そしてベンダー注文状況がシステムに返っていく線があります。これは、このモデルが様々な異なる人やシステムが皆さんのシステムと相互に関連しあっていることを示す、とてもシンプルな例です。二つ目の範囲モデルは他のモデルと密接に関連するエコシステムマップです。このモ

デルでは、開発されたシステムに関連するすべてのシステムが記載されています。そのため、要件のあるすべてのインターフェースを特定することができます。このモデルでは四角いボックスがシステムで、矢印はシステム間を流れる主要なデータオブジェクトとその方向を示しています。その部分はコンテキストダイアグラムと似ていますね。このモデルと今私たちが見たコンテキストダイアグラムでは 2 つの大きな違いがあります。最初に、このモデルはシステムのみを表示し、ユーザーグループは表示しません。次に、このモデルは対象のシステムに直接インターフェースしないシステムを表示します。これはとても大きな違いです。それらのシステムは非直接的にあなたのシステムに影響を与えたり、またはあなたの別のシステムから影響を受けるかもしれません。このモデルは私たちが開発したすべてのインターフェースを理解したり、システム間のインパクトを理解したりするのに役立ちます。

たとえば、データが私のシステムから別のシステムに流れ、さらに別のシステムに流れる場合や、そして私がシステムに変更をした場合、私のシステムから直接インターフェースされていないとしても、だれが 2、3 離れたシステムにインパクトを与えたのか知っておく必要があります。私のデータが下流に流れることで不具合を起こしてしまう可能性があるからです。このダイアグラムではシステム 4 からシステム 3 へデータが流れ、私たちのシステム、システム 2 ですが、には直接データは流れてきません。ですが、システム 3 と 4 の間のインターフェースには気をつける必要があります。私たちのデータは、システム 4 からのデータに関連しているからです。ですよね？これがここでのポイントになります。このモデルはデータ入出力の影響がないとわかるまで続けられます。自分のデータが影響を受けたりシステムに影響を与えたりしないことがわかるまで、システムを追加し続けるのです。

このモデルを作成するために、影響のあるすべてのシステムを特定することから始めるのがよいでしょう。紙に書き出し、システムはどのように接続されて、どのようなデータが流れているのかを明確にしていくのです。化学薬品トラッキングシステムでの例を見てみましょう。ダイアグラムの中心に私たちのシステムがあります。それでは、この場合こちらを見てみましょう。化学薬品トラッキングシステムが購入システムにどのようにリクエスト出しているかわかりますね。矢印は中心の図から上に上がっていきます。そして、購入システムは注文をベンダーに出します。左側にあるのがベンダーです。このように図示することに意味があるのです。私たちが出したリクエストがベンダーへの注文に変わっていくところがわかるためです。例えば私がいくつかのデータ項目をリクエストしたり、購入システムとベンダー間のインターフェースに気づかずに障害を起こさせてしまうかもしれません。このモデルはそういったことを明確にするために非常に有用なのです。そうです、エコシステムマップはリグレッションテストでも非常に有用です。このモデルは開発チームだけでなく、テストチームにとっても価値のあるものです。なぜなら、可能な影響の流れを理解することができるからです。では、3 つ目のスコープモデルに移りましょう。個人的に最も好きな、機能ツリーです。これは商品の機能を理論的なグループに組織化して描かれており、機能を階層的にさらに詳細に分けています。これからお見せしますが、私たちが構築している製品はそのライン上、3 つの中心で楕円形になります。最上位の機能は L1 機能と呼ばれています。私たちのモデルでは、青いボックスで示されています。代用の機能として L1 は L2 と呼ばれるようになり、その代用として L3 になります。そして、L2 は L1 から分岐し、L3 は L2 から分岐します。ここではどんどん詳細に入ってみます。彼らは通常は L3 より先にはいきません。もしダイアグラムを分割する場合は、それより先に行くことができます。

4 つのレベルを合わせることができないことがすぐにわかるでしょう。私がこのモデルが好きな理由は、予定されている全ての機能の簡潔なレビューであり、1 ページに収まるからです。たいていの場合は L2 の機能まで、システムのサイズにもよ

りますが、時に L3 の機能まででしたら 1 ページに収まります。役員チームにみせるにはとてもよいモデルです。要件ドキュメントを作成する際、このモデルを最初の数ページに入れて、ここで要約するといいいでしょう。リリースから特定のプロジェクトから得られるすべての機能概要を簡単に理解できるので、役員はこれをととても気に入るでしょう。そしてその時点では、パターンや色を使ってツリーを作り、スコープ内外のさまざまな機能をハイライトすることができます。ですので、実際にこの特定のモデルでリリース計画を行うことができます。このモデルにはある種の改作が必要なのです。

これは、化学薬品トラッキングシステムでの例です。化学薬品を注文するという L2 機能を持った L1 機能があります。右に向かって検索し、左側に薬品注文機能があります。それらは L2 の機能で、さらに、すべては読み上げませんが、たくさんの L3 機能があります。研究と薬品の注文については次の詳細で見ることができます。例ですが、いくつかの分岐は緑色で、化学薬品の注文は最初のリリースに含まれているためです。ですが、その他は明らかに後続のリリース用であり、オレンジと黒で記載されているものはリリースされません。今回は入れ忘れてしまいましたが、こういう色を使用する場合は、その色の意味を明確に表す注釈が必要です。

繰り返しますが、フィーチャーツリーです。これについてもう 1 つ大切なことは、これはステークホルダーとブレインストーミングをするのに適したツールであるということです。まだツリー構造を作成する必要のない、プロジェクトの初期段階に、ステークホルダーにブレインストーミングをしてもらい、効率的にプランチを整理してもらおうのです。こうすることで機能が整理され、考えていなかった機能を見つけることができます。機能ツリーを使うと、このような素晴らしいことが起こり得るのです。

それでは、4 つ目はイベントリストです。これはシステム上で特定の動作を引き起こすきっかけとなる、すべての外的イベントを特定するものです。イベントリストには、コンテキストダイアグラム、ユースケース、あるいはユーザーストーリーのような外部エンティティによる行動やビジネスイベントを反映します。システムまたはエコシステムマップが私たちのシステムで行動を引き起こす役目をしているかも知れません。これはタイムトリガーイベントになる可能性があり、このモデルを利用してスコープを管理し、異なるリリースごとにイベントを割り当てることができます。それではもう少し理解を深めるために例を見ていきましょう。

ここに化学薬品トラッキングシステムのイベントリストの一部があります。イベントの例としては、化学者が化学薬品を注文するというのがあります。あるいは、ベンダーが取り寄せ注文を行うものであったり、OSHA に対応したレポートを作成しなくてはならない時のタイミングイベントであったりします。こちらをご覧ください。今回のリリースのスコープが何であるかを他と区別するために括弧を使っています。もしあなたがこれらの事をスプレッドシートやツールを使っている場合には、このダイアグラムに列を追加してリリースの番号を記載することができます。括弧を使う必要はありません。その方法を使う場合はパワーポイントを使えばきれいに見えますね。以上があまり多くの人がやっていない、システムのスコーピングのユニークな方法です。

では、2 つ目のトピックです。次はこれら両方のモデルを使ってスコープをコントロールする、このプレゼンテーションの中で最も重要なポイントの 1 つです。あなたが何か見つけたいものがあるなら素晴らしいですが、もしスコープクープを行っていたり、スコープが何であるかを定めることができないユーザーがいる場合、これを通してどのように助けることができるでしょうか？たとえば皆さんがこれら全ての要件とスコープモデルを作成し、ツールで文書化したり、ビジネス要件文書やビジョンとスコープ文書などを作成するのはとてもいいスタートですね。ですが、ここに大事なことがあります。皆さんご経験があると思いますが、皆が文書を読むとは思わないください。さらに言えば、文書に何が書かれているかは、誰も覚えていないということです。

このことを踏まえ、あなたがすべての要件定義を終えても、人々は何が書かれていたか覚えていない、またはそもそも読む事さえしない場合があります。彼らに積極的に伝えなくてははいけません。周りを喚起するために、毎回のミーティングの初めに、スコープをリマインドする必要があります。やりすぎに聞こえるかもしれませんが、とても効果があるのです。私はどのミーティングでも、皆のビジネス目標を思い出させます。実際にとても効果があります。プロジェクトが進むにつれ、人々の理解の幅が広がるのが見えてきます。もし誰かが、この要件が必要だけれど、そのことがマップされていないと言えばそのことについて説明します。ミーティングの最後の目的について話し合っている時に。これ以外に有効なのは、ステークホルダーと同じビルや同じエリアにいるのであれば、スコープモデルを見えるところに貼ることです。私は最近 7 つのビジネス目的がある会社で仕事をしました。その会社では、ビジネス目的を 3 から 4 フィートの大きさの紙にプリントして壁に貼っていました。文字通り、みなさん 1 日に少なくとも 1 回はその壁の横を通りますので、毎日ビジネス目的を目にすることになるのです。このようにステークホルダーにビジネス目的をリマインドするには、いくつかのテクニックを使うことができます。繰り返しますが、セッションの最初に、達成したい目標をリマインドするとよいでしょう。では見てみましょう。おっとすみません。スライドを表示するのを忘れていました。不必要なスコープをプロジェクトの初期段階でカットするためには、スコープを理解し、要件定義がきちんとできていることが前提となります。このウェビナーの後で、あなたは良いビジネス要件のスコープモデルを持つようになるでしょう。それぞれのサイクルの初期段階で、何をスコープイン・アウトするかを決めるのに、それを使うことができます。繰り返しますが、これは皆さんが良い仕事をして、目的を特定できているということが前提になります。4 つのスコープモデル、あるいは少なくともそのいくつかを作成することが、その役に立つでしょう。

ビジネスの目的はスコープを決めるにあたり、おそらく最も重要な要素であると思います。実際、要件を定量化し、利益に寄与しないものは思い切って省略したり、リリースを後ろ倒しにすることができます。例えば、目標 100 万ドルのプロジェクトに、1 万ドルの機能を追加するのに、そのコストが 8 千ドルかかるとしたら、おそらくその機能は排除する必要がありますよね？目標が 100 万ドルで、利益が二千ドルしかない場合、その 2 千ドルは大きな金額ではありませんよね。それはリスクとして追加します。これについては役に立ちそうなモデルをつかってもう少し説明します。ただ、プロジェクト開始の初日からリリースされるまで、このような考え方をすることは非常に有効です。なぜなら個々の機能や要件の価値を継続して考えているからです。スコープ内であるからと言って、それが予算やスケジュールに収まっているとは限らないのです。面白いポイントですね。スコープ内の要件だからと言って、自動的に構築されるとは限らないのです。スコープに含めるか否かを決めるには別の何かが必要なのです。ではそのモデルを見ていきましょう。これは目的のチェーンと呼ばれるモデルです。要件とビジネス目的を結び付け、金銭的利益をそれぞれの要件、または一連の要件と結び付けます。スライドの右側に機能レベルの要件の記載がありますが、あまりにたくさんの項目ですのでこれをするのはおすすめしません。一度にするには 20 種類程度が適当でしょう。したがって、ヒエラルキーのどのレベルを基本的に把握する必要があるの

かを理解するために、このモデルでは個々の要件が全体的なビジネス目的にどれほど貢献しているかを示すリンクとヒエラルキーを作成します。次に感情ではなく事実に基づいて要件を選択し、除去することができます。ステークホルダーがやってきて、「週末にすばらしいことを思いついた。機能 X を是非実装してほしい」といった局面に出会ったことがあると思います。彼らはそれが最高のアイデアであると信じて疑わなかったり、あるいは、他社もやっているから自分たちもやらなくてはならないと思っていたりするのです。でもそれは意味のないことですよ。それが良いアイデアであるか否かは議論の必要があります。

ではそれぞれの要件、あるいは一連の要件の評価をしていきましょう。先ほども言いましたが、これは一度に 10~20 の項目について行うことをお勧めします。正確である必要はありません。定量化については、例えば要件はビジネスの目的に対しておよそ千ドル、10 万ドル、あるいは 100 万ドル貢献するといったような、おおまかな指標を得ることが大切なのです。それぞれの要件が、どの程度ビジネス要件に貢献するかの概算値を得ることが目的なのです。このコンセプトは、プロジェクトの期間中ずっと使うことができます。ですので、ある役員が週末に思いついた新しい機能を持ってきたとしても、この定量的分析を用い、その機能を追加すべきか否かを言うことができます。彼らは論理的な人々ですので、自分の思いついた機能に興味していたとしても、基本的に理論がありますので、合理的な会話をすることができます。それでは、化学薬品トラッキングシステムで実際の例を見ていきましょう。倉庫での在庫記録や化学薬品を入れる容器のイメージといった、いくつかのハイレベルな要件を考えてみてください。倉庫での在庫記録は、任意のタイミングで実際に倉庫品目を確認できるシステムのことです。先ほどお話しした倉庫の自動化機能のことですね。これは研究室から化学薬品のリクエストを送信した際、それが倉庫にあるか、システム上で確認できるということです。次に化学薬品の容器のイメージとは化学薬品容器の実際の写真であり、研究室の助手がその薬品がどのような形をしているのか、正しいものをリクエストしているか判断するのに使われます。化学薬品がどのようなものかわかる写真です。私たちの目的は、支出を 25 万ドル削減することでした。左上の濃い青の四角を見てください。在庫記録装置は、研究の助手が、購入しようとしている化学薬品の在庫が倉庫にあることを知っているため、無駄な化学薬品の購入を防ぐことができるので、ビジネス目的に貢献します。倉庫に在庫があり、購入しなかった薬品は平均 1 つ 200 ドルで、去年は倉庫に実際に存在するのに不必要に購入した薬品は 500 個でしたので、 200×500 で 10 万ドルの利益をこの要件だけで得たこととなります。

駆け足で進めましたが次を見てみましょう。化学薬品の容器についても対応する意味があるのかを見てきましょう。どのように支出を減らすことができるでしょう。少し変に聞こえるかもしれませんが、アシスタントは容器を見てそれが何の薬品かわかるので、間違った購入を防ぐことができます。青いボトルを買い替えようとしているのに、赤いボトルの写真がでてくれば間違った薬品を見ていることがわかるでしょう。分析の結果によると、昨年購入ミスが 50 回ほど発生したことが分かりました。1 つ 200 ドルの化学薬品が 50 回誤って購入されたことになり、1 万ドルになります。この 2 つの機能を見てみましょう。25 万ドルの削減をしようとしていることを思い出してください。1 つは全体の目標に対して大きな貢献をしていますが、もう 1 つはそうでもありません。ですので、実際にはおそらく 2 つ目の機能をカットすることになるでしょう。デモンストレーションとしてわかりやすくお伝えするためにこの 2 機能について説明しています。実際には同様の作業を 10~20 の異なる機能について行い、どの機能にフォーカスすべきか、そうすべきでないかを明確にしていきます。私がこのモデルを好きなのは、ステークホルダーや開発者にとってとてもわかりやすく、小さな要件を任意に簡単に追加することができるからです。プロジェクトにはたくさんコストもリスクもかかりますよね？実際には、私たちはそれらのほとんどを

必要としません。本当にそれほど価値を追加していません。統計によると、ソフトウェアの約 65%の機能がほとんど、もしくはまったく使用されずにいます。したがって、これらのテクニックを使って不必要な要件を最初からスコープから外すのに非常に有効なのです。

私たちの研修で、このようなプロジェクトがなぜ失敗するのかの原因を把握する実習をしています。ビジネスアナリストを開発者の役割で入れ、彼らに要件、ビジネス目的を渡し、その目的や要件を満たすソリューションを紙上でデザインするように言います。

研修中はこの演習を何ラウンドかこなします。彼らはソリューションの検討に白熱し、楽しみながら紙に図を書いていきます。そしてソリューションはどんどんふくれあがっていきます。そして、スコープとは関係のないものをソリューションに入れ始め、ビジネスの目的は達成されなくなってしまうのです。わざとやっているわけではなく、楽しんでるのです。彼らはただ熱心に取り組んでいるだけです。そして、この演習では、開発者や彼らが興味を持ち熱心にソリューションに機能を追加したり、6つの実際に必要としない事項を書き出ししたりしました。そして、彼らがしたことはすべて、実際にソリューションに複雑さをもたらしたただけでした。プロジェクトの利益を上げることなく、リスクを追加したのです。

機能や要件の価値を定量化することは、トップレベルの要件がビジネス目標にどのように結びついているかを特定するのに役立ちます。ただし、最初にお話したとおり、全体要件のヒエラルキーの中でトレーサビリティを維持することが必要です。機能の要件は、ユーザーの要件に適合しなければならず、ユーザーの要件はビジネスの目的に合致する必要があります。そして、全ての要件はスコープの境界内にある必要があり、ビジネス目的に結びついています。したがって、ビジネス目的に合致しないすべての要件は、自動的に範囲外に位置させ、排除する必要があります。スコープ外の要件がある場合は、境界を変更するかどうかを決めなければなりません。要件がビジネス目的と関連している場合は、スコープを変更しても良いでしょう。ですので、あなたはただ決定を下すだけで、ビジネス要件やビジネス目的を追加する方法を理解できないからといって、境界を変更してはいけないということではありません。それらはすべてテーブルの上のオプションなのです。素晴らしいのは、それが正しいかどうかを把握するために、特定の機能の価値を定量化することができます。スコープやビジネス要件が絶対に変更されないというのであれば、すべてがうまくいっているということです。ただ、実際はあなたが進むに応じて要件は変わっていくものです。スコープ変更は悪いことではないのですが、ネガティブなものとしてとらわれています。

しかし、スコープ変更が顧客のニーズを満足させることを目的にしているのであれば、それは良いことなのです。実際アジャイルは全体的なコンセプトに基づいて構築されており、変更は当たり前のことで、悪いことではないと言っています。今言ったように、私たちはコントロールしなければなりません。絶対に厳重にと言うのではなく、変更をきちんと管理するためにスマートにコントロールする必要があるということです。アジャイルではそれがとても上手く行われています。厳重な変更プロセスが必要という意味ではありませんし、アジャイルではそういうアプローチはしません。ですが、私たちがどのように変更を処理するか背景には、スマートなプロセスがあるということがポイントなのです。したがって、スマートコントロールの鍵となるのは、変更をスマートな方法で管理して、プロジェクトの価値を下げることなく、不要な変更を行わないようにすることです。それは、リリースの途中で変更が起こらないようにすること、つまりリリースを後方に設定することです。優

先順位づけができるということです。要件を追加するためには何かをカットすることだったりします。週末に思いついた新しい機能を実装する代わりに何をあきらめることができるか、ということなのです。

スマートにコントロールするというのは、スコープを決める際に思いつきや感情で決めるのではなく、合理的な根拠に基づいて決めるということです。ここでは変更のための決定プロセスと呼びます。要件が出てきた時に、ビジネスアナリストは「これはスコープ内のものですか」と聞く必要があります。出された要件の1つが明らかにスコープ外のものであったとします。それが重要なものであればスコープを再定義するべきでしょうし、それも面白いかも知れません。しかし、それは後続のリリースに対処するか、別プロジェクトで行うべきでしょう。別の可能性として、その要求が明らかに定義されたプロジェクトスコープ内にあるということです。その要件の優先度が高いのであれば、スコープの要件と現在のプロジェクトを統合することができます。新しい要件を実装するために、他の要件を延期またはキャンセルしたり、開発スケジュールを延長してリソースを調整することが必要になる場合があります。覚えておいてください、これら2つの選択は非常にお金がかかります。スコープの再定義や予算の追加には注意が必要なのです。スクリーン上の赤い部分は、明らかでない場合は高価なものです。私がまとめてここで言及していることは、新たに提案された要件がスコープに入る可能性があり、それほど重要でないか、またはそれほど価値のない要件を範囲外に押し上げる可能性があるということです。新しく提案された要件はスコープの範囲外になる可能性があります、依然として範囲を広げるのに十分な価値があります。ですので、境界があると思って境界内に立ち往生してはいけません。それは結局ビジネスにとって生産的である必要はないのです。

45:20 - 47:24

さて、スライドの最後のトピックになりました。ビジネス要件、4つのスコープモデルそして積極的に管理する方法についてお話ししてきました。この時点で、まだそういった経験がなく、質問がある方は画面に入力ください。まだ時間はありますので、皆さんの質問と考えを参考のためにいくつか紹介しましょう。どなたか最初に質問されていましたが、私がお話した書籍については後ほどご紹介します。スクリーンの中央、箇条書きの1つ目ですが、「Software Requirement 第3版」があります。本日の内容の多くはこの本のチャプター5に記載されています。左側の本はスコープのビジュアルモデルの本で、お話しした内容について詳しく記載されています。もう少しこの件についてお話しします。他にもたくさんの資料があります。では質疑応答の前に2つほど共有させてください。こちらの画面が私の連絡先です。projectmanagement.comにも情報がありますので、遠慮なくご連絡ください。Email、ツイッターでもどちらでも大丈夫です。ビジネス目的と機能を結び付ける、ビジネス目的チェーンに興味がおありの方は、ウェブサイトから報告書もダウンロードできますので参照ください。この後ウェビナーにスラッシュをつけると、正しいページに遷移しダウンロードできます。先ほどお話しした、1万ドルや100万ドルの機能の話について、今日ウェビナーでお話ししたよりはるかに詳細が記載されています。そのモデルについては本にも記載されていますので、興味のある方はたくさんの場所で勉強することができます。ご質問がありましたら、どんどんメールをください。ではQ&Aセッションを始めましょう。

47:25 – END

最初はアンソニーからの質問です。

ビジネス上の課題は、外的環境を分析したり、予測時のようにビジネスレベルのリスク分析をベースにしてあげられます。

ステートメントとして読みました。それは本当の事だと思います。ビジネスの問題。どこでそれらを見つけることができるでしょうか？素晴らしい質問です。チャット画面にいる方、どんどん参加して皆さんが思う回答を入力ください。アンソニーさんの言うビジネスレベルとは、私が思うに、たとえば企業の経営陣や IT 企業であれば顧客、またはマーケティングやセールス、あるいは財務部門であったりすると思いますが、彼らがリスクとは何かを理解しているかということです。それらのリスクは大きなビジネス上の問題になり得るものなのです。ただ、リスクの多くは実際には顕在化しません。ですので、次年度の組織上のリスクや定量化できるような大きなリスクの特定には、本当に良いリスク分析を行う必要があるのです。そのような場合、それは明らかにプロジェクトを導くビジネス上の問題です。

私の経験から 1 つ言えるのは、ビジネスアナリスト、プロダクト・マネージャー、プロジェクト・マネージャーといった役職の人たちの多くと一緒に仕事をしてきました。これは本当に重要なポイントです。ビジネスの課題があり、そこからビジネスの目的ができ、そのビジネス目的がプロジェクトにおいて何をすべきか教えてくれます。しかし問題なのは、既に進行中のプロジェクトについては、そんなに下流の方まで関わらないということです。それはそれで問題ありませんが、やるべきことはなぜそれを行い、何を解決しようとしているのかを分析することです。では、例を 1 つあげてみましょう。ウェブサイトを更新するとします。なぜ更新するのでしょうか。顧客満足度は低いです。ですがそれはビジネス上の課題ではありません。最終的にはそれらを結び付けて、なぜ顧客満足度が低いことを気にする必要があるのか考えなくてはなりません。そしてあなたは答えを見つけるかも知れません。顧客がサイトにいる時間がこれまでよりも長くなって、あ、すみません、短くなっています。以前より短くなり、そしてなぜそれが問題なのか聞きます。彼らは以前ほど購買しなくなりました。はい、それでは収益の問題に着手したいと思います。このように、プロジェクトの途中であったとしても、もともとの問題は何かであったかを確認することが大事なのです。アンソニーさん、回答が長くなってしましますみません。ですが、短い回答としても見ることができますよね。次はショニーンからの質問です。

要件をリスト化する前に、状況証明の同意を取っておくことはどの程度重要でしょうか。

理想から言うと絶対にやっておくべきですが、実際にやるのは難しいでしょう。ですので、重要ではあるが、必ずしも必要ではないといったところでしょうか。現実的には、既に把握している要件の 8 割程度は、おそらくビジョンステートメントやビジネス要件を文書で作成していないでしょう。それはそれで構いません。あなたが今いるところで立ち止まり、一度戻りそしてやってみましょう。いいですか？ビジネスの課題や目的を紙に書きだしてみるのは、ビジョンステートメントは 1～2 時間で書くことができるので、明日にでもやってみましょう。試してみてください。ドラフトを書き、1～2 週間かけてステークホルダーに回覧し、賛同してもらえるかみるのです。そして、既に出てきた要件を既存の課題や問題と結びつけることがとても大切なのです。なぜなら、そうすることでビジネスの目的を達成するために必要な要件とそうでない要件の精査ができるのです。

では、急いで質問を読んでいます。

メトリクススライドにビジネス目的の測定という記述がありますが、プロジェクトの最終局面にいる場合、その妥当性を確認するべきではないでしょうか。

検証するか、測定するかはプロジェクトのどのフェーズにいるかによって異なります。プロジェクトが完了に向かっている場合は、ビジネス目的の検証でしょう。検証と確認の意味について議論されることがあります。

検証とはある意味正しいビジネス目的を持っているかということ、そして最終的にその目的を満たしたかということです。プロジェクトの初期段階でプロジェクト全体にとって適切なビジネス目標を立て、それが正しい目標かということを確認すること。なぜかと言うと、プロジェクトの途中で役員が変わったりすることもありますので、その際にはビジネス目的が変更されたかどうか確認する必要があるのです。

それはよくあることです。経営陣の誰かがそれを変更した場合、どのように変更されたか把握する必要があります。すべての要件の優先順位を見直すことになるかもしれません。私もその経験がありますが、これは大変な作業です。ですが、もしそれをしなければ、プロジェクトを終わらせることができなくなってしまうかもしれません。ですので、プロジェクトの終わりにビジネス目的が達成されたかどうか振り返ることは大切なことなのです。

明確になりましたでしょうか。次はアジャイルの質問です。まだ読んでいませんが、面白そうな質問ですね。デミトリーからの質問です。

アジャイルの理論は、要件のドキュメント化に時間をかけず、文書に記載されていない要件はチームにリマインドし認識させます。要件の信頼性と迅速性の最終的な境界はどこにあるのでしょうか？

すばらしい質問ですね。アジャイルの方法論の中には要件を文書化しないという記述はどこにもありません。そういうことは一切言っていない。それは間違いなく物事を評価することについて書かれています。どのようなものかわかりますね？デミトリーの言う適切な製品の文書化の有用性について見てみましょう。紙に書くことが、結果を出すのに有用であることもあるのです。

つまり、要件を文書化しないということではないのです。要件がチームメンバーの頭の中だけにだけあるのも好ましくありませんし、マニフェストにもそのような記載はありません。プロセスのためのプロセスを作っていけないという意味なのです。プロセスにフォーカスするのではなく、プロダクトにフォーカスする必要があります。正しい成果を得るためには、時には文書化が必要であったりするので。

素晴らしいアジャイルプロジェクトでも多くのことは紙やツール上に残されています。ユーザーストーリーではなくエピック形式で行われることもあります。スコープモデルはもちろん作成しますが、ラフなドラフト版を作成し、リリースごとに繰り返し使っていきます。アジャイルプロジェクトのスプリント 1 でエコシステムマップを作成し、スプリント 2 ではそこに追加していき、スプリント 3 でさらに追加するといった形です。それを繰り返し行いますが、アジャイルだからそれらを作成しないということではありません。そうしてしまうと、ギャップが出てしまうのです。要件の精査に時間をかけすぎないことで、アジャイルプロジェクトを早く実行できると思うのです。

もし皆さんの会社がこのコンセプトを理解するのが難しければ、別の呼び方をしてもいいです。要件と呼ぶ必要はありません。ですが同じ作業を行う必要があります。なぜなら、ウォーターフォールとアジャイルプロジェクトでは、やっていることの深さやタイミングが大きく変わることになるからです。次はキャロルからの質問です。どのモデルを使うのがベストか、どうやって決めるのですか？

難しい質問ですね、キャロル。この回答は状況によります。私たちの業界ではよく使われる回答です。前のスライドで使った書籍を見てみましょう。一番左の本です。本の最後に図があり、そこにプロジェクトのタイプ別にモデルを作成するタイミングの素晴らしいガイドラインがあります。異なるタイプのプロジェクトで頻繁に使用する約 20 種類のモデルがあります。1 つのモデルですべてのプロジェクトに適用できるものではありません。それぞれのモデルは、異なる視点からシステムを示します。全ての異なるシステムを示すモデルであったり、さまざまなデータを示すモデルもあります。その他、人々がどのようなプロセスを進めているのかを示しているモデルもあります。このように一つのプロジェクトでは複数のモデルが必要になります。そして、どのようなモデルが必要なのかプロジェクトの特徴を考えてみてください。もっと詳しく知りたい方は、一番簡単な方法は、私にメールいただければ当社のウェブサイトにも図は載っていますのでお知らせします。コピーを差し上げましょう。プロジェクトのレポートを進めている場合、最もよく使われているモデルを知ることができます。とても大きなトピックで、素晴らしいトピックです。私の好きなトピックの 1 つです。キャロルの質問には正しく回答できていないかもしれませんが、では、急いで見ていきましょう。すべての質問を読む時間はおそらくありませんが、あと数分ありますので、続けます。次はシュリンからの質問です。

ビジネス分析の計画中に、要件をリストするのに要する時間をどのように見積もればよいでしょうか。

こちらもとても複雑な質問ですね。今日は良い質問が多いですね。いくつかの方法があります。回答をする前に、1 つお伝えさせてください。10/11～10/13 にオーランドで行われる PMI グローバル大会に行かれる方もいらっしゃると思いますが、私も参加させていただき予定です。そして、この質問と同じトピックを 1 時間お話しさせていただきます。では、ビジネス分析の要件作業をどのように見積もるでしょうか。

要約すると、あなたが集会にいらっやらないとしても、いくつかできることがあります。あなたが使える業界標準メトリックの数は、プロジェクト全体の約 15%は要件定義に費やす必要があります。あなたができることのもう 1 つは、私は見積

りツールを持っており、それについてお話しするつもりです。ツールをご覧になりたい方と、共有できることを楽しみにしています。

それはエクセルのシートで、記入して使うことができます。ビジネスプロセスの数やスクリーンの数、レポート数、関連システム数をカウントし、合計が算出されて見積もりを取得することができます。回答としては、完璧な業界スタンダードとなっているツールはありませんが、見積もりの方法はいくつかありますし、少なくとも、プロジェクトにおいてリーズナブルな見積もりを出すことはできます。すばらしい質問ですね。この件についてはお伝えできることはたくさんあります。繰り返しますが、もっと質問がある方や見積もりシートについて知りたい方は、メールでご連絡ください。

さて、ジョージさんからの質問です。簡単に定量化できない要件を評価するにあたり、合意点を導き出すよい方法がありますか。

すばらしい質問ですね、ジョージ。定量化できないものはたくさんあります。その場合、私は Workshop のようなものを開催し手助けします。議論が必要な事柄をまとめ、合意が必要なメンバーを召集します。ひとつひとつの事柄についてブレインストームし、定量化するやり方が間違っていることを明確にします。場合によっては、自分の組織外の業界標準の指標を見てもよいでしょう。他にできることは、定量化できるものを仮定することです。そして、推測していきませんが、鍵は仮定を書き留めていくことです。そうすれば、前提事項が間違っていた場合、そこに戻って要件の評価を修正することができるからです。

いつでも戻って確認できるようにしておきたいということです。ここで鍵となるのは、ある時点で、予測しなければならない場合があるということです。繰り返しますが、予測したことを書き留め、確認し、それが正しいかそうでないかを見つけることで、次回どうすればよいかわかります。

ジョンからの質問で最後にしたいと思います。スティーブン。

分析では、コストの要件も合わせて行うべきでしょうか？

目的のチェーンを見た場合、ジョンの言う通りです。価値ではなく、構築にかかるコストを考慮すべきです。純利益を見ているので、利益からコストを引いた合計をみるのです。いいですか？1万ドルの機能を構築するのに100万ドルのコストがかかればやらないですよね。

皆さん、ありがとうございました。素晴らしい質問でした。今回取り上げられなかったものについてはメールをください。projectmanagement.comにも投稿してください。ありがとうございました。よい一日をお過ごしください。

ジョイ、素晴らしいプレゼンテーションをありがとうございます。参加者の皆さんもありがとうございました。終了前にご連絡があります。PMI 会員資格をお持ちの方でライブ、または録音版でウェビナーをご覧の方は、自動的に 1PDU が PMI にレポートされます。PDU がプロフィールに反映されるまでは 2~3 週間かかります。反映されない場合は [pmi.org](https://www.pmi.org) のコミュニティサポートまでお問い合わせください。本日のウェビナーは録音され、24 時間以内に [projectmanagement.com](https://www.projectmanagement.com) に反映されます。リンクとダウンロード用スライドは、オンデマンドのウェビナーページを参照ください。本日は参加いただき、ありがとうございました。またお会いしましょう。