

1. 開催日時 平成 25 年 2 月 27 日 (水) 18 時 30 分 ~ 20 時 30 分
2. 場所 日本経済大学渋谷キャンパス 大学院棟 246 ホール
3. 講演者 (株)インテック S I 事業本部流通ソリューション部
部長 今村信一氏
(株)インテック 首都圏本部アカウントソリューショングループ
シニアコンサルタント 桐谷恵介氏
4. 出席者 16 名
5. テーマ システム要件定義の実際
~ 要件定義は属人的な「芸術」である ~

6. 発表概要 (講演資料については学会 HP に掲載しますのでご参照下さい。)

要件定義は情報システム構築の成否を決める重要な作業であるが、極めて曖昧な結果になることが多い。その曖昧な要件定義をいかに乗り越えて成功に導くかについて開発現場の実体験を通じたアプローチ方法についての講演でした。以下が要旨です。

(1) IT ホールディングスグループ紹介 (2009 年 3 月売上高 業界第 2 位他の紹介がありました。)

(2) 要件定義の失敗がシステム構築の失敗に直結する

情報システム構築は長い歴史があるが、絶対に失敗しない情報システム構築方法は無い。また、情報システムが出来上がってから期待効果が想定どおりでない等の問題も生じている。IPA (情報処理推進機構) で情報システム構築の失敗を調査 (2005 年) した所、プロジェクトの進め方の中で、「顧客要求の確定に関し疑問であった」との回答が多数を占めた。また、ユーザあてのアンケート調査でも「失敗プロジェクトにおける原因のうち 50% 以上が要件定義にある」との回答が 70% に達している。この結果から見ても情報システム構築の失敗原因の多くは要件定義工程にある。実際の情報システム失敗事例として、要件定義時に言葉の定義が不明確なまま推移し「想定期待効果との乖離」が情報システム構築後に判明した案件、要件定義工程を要件は現行システムと同様とのユーザからの申入れで省略した結果、構築内容が現実のシステム内容と大幅に異なり情報システム構築後半に問題が生じ、その時点から要件定義を行なう大幅な手戻りが発生し予算 4 倍、納期 6 ヶ月遅延の事例紹介があった。(注 各事例は大規模開発でウォーターフォール開発方法採用)

(3) 要件定義の抱えるシビアな現状

A. 現在の情報システムは企業活動全般に影響を与え、また、企業を取巻く急激な環境変化もあり要件定義は以前と比較し複雑な内容を定義する必要があり格段に難易度が高くなっている。情報システムを製品として見た場合、他の製造品と比較し多様な機能を保有する特徴がある。情報システムのケースのみでなく、ものづくりで良く言われる QCD (Quality, Cost, Delivery) について情報システムについては Q の確保と評価が困難で Q 次第で他の要素に大きな影響を与えることとなる。

B. 情報システム構築時の機能実現方法については他の業界 (例 建築業界) と比較し情報システム構築時には「あいまい」な言葉に依存して最終工程まで行なわれている。また、ユーザに取り常識的なことは定義されないことが多く暗黙知を前提としてシステム担当者は要件定義を行なっている。

(4) あるべき要件定義とは

要件定義は開発前にどのような機能が発注者 (顧客) から要求され、何を具体的に行なうかについて条件、前提を整理して開発ベンダーと発注者 (顧客) が合意し文書化するものと考えているが、しかしながら、

A. 膨大な機能についてどこまで合意されたかが曖昧で常識的な事は暗黙の合意、また、言葉による定義は解釈が異なることは解消されず、どこまで曖昧さの幅を縮小できるかがポイントとなる。

B. 情報システム構築の要件は絶対的なものは無く、利害関係者間の合意形成により作られるので合意の無い要件は意味が無いことになる。

- C. 要件定義の手順や手法には理論は無く構築する情報システムの特性と担当リーダーの個性により合意形成等に色々な方法がある。
- D. 要件定義は合意形成等,人間関係に依存する度合いが多いので芸術であり担当リーダーは芸術家(マエストロ)の役割を演じる。

(5) 要件定義を進めるマエストロの実際

上記の要件定義マエストロとして同社の社員の実例紹介があった。

例示として,独断者タイプ・マエストロ(議論に強く強力なリーダーシップを保有),呪術的指導タイプ・マエストロ(顧客との合意形成醸成が上手い,議事録や決まったことに拘る),朴訥粘りタイプ・マエストロ(温厚で粘り強く未体験のことは慎重で事前に良く調査し顧客との衝突を回避するので、顧客からの信頼も厚いが臨機応変な対応は不得手である。)がありました。

(6) プロフェッショナル要件定義

実経験から学んだプロフェッショナル要件定義として7ステップの提示がありました。

第1ステップは、議論の軸となる情報システム構想を明示する。第2ステップ以降,曖昧さ,暗黙知への備え,可視化を徹底する,関係者(特に実務権限者)との良好な関係作り,課題に関する優先度付け,そして顧客(発注者)と合意形成を行なうことが重要なステップとのことでした。

(講演は以上)

7. 主要な討議内容

- (1) 要件定義は芸術との事であるが、科学にならないとまずいのは無いか。
- (2) 曖昧さをどの段階で明確にするかを決定する解決方法論が必要と考える。
- (3) 業務要件は顧客として決定すべきではないか。
- (4) そもそも要件定義は顧客が行なうべきではないのか。
- (5) 要件定義の曖昧さは,要件定義以降の設計書ボリュームと要件定義書ボリュームを比較すると曖昧さを判断する尺度になるのではないか。(注 ボリュームは文書の枚数等で測定)
- (6) 現在は、ウォーターフォール開発よりアジャイル開発が多くなって来ていると感じている。その場合は,要件を明確にするためにユーザ負担も相応になるのでこの方法も要件の不明確さを回避する方法として選択可能ではないか。
- (7) 要件定義を担当する人材育成方法についてはどの様に考えているか。

以上

(記録：伊藤重隆)