

食品工場

IT
導入指南

連載ナンバー 002

(株)アップワード
代表取締役
情報システムコーディネーター
●高橋貞二

●たかはし・ていじ
1956年5月20日埼玉
県生まれ。千葉商
科大学付属高校卒業
後、東京急行電鉄(株)
に入社。(株)エスイー
ラボ、(株)インテンシ
ア・ジャパンを経て、
現在、(株)アップ
ワード代表取締役。

IT開発プロジェクト
実施上の注意

前回は、中堅企業がIT化を進めるときには
困難な点が多々ある話しました。
そこで今回は、全社規模のIT開発プロジェクトを行う際の
注意点を取り上げます。

要件(調査)分析について

通常のIT開発プロジェクトは、一
般的に左記のような流れとなります。

- ①要件(調査)分析
- ②要件定義
- ③外部(基本)設計
- ④内部(詳細)設計
- ⑤プログラミング
- ⑥総合テスト
- ⑦システムテスト
- ⑧運用

今回は、上記の中で最初に行われる
要件(調査)分析について説明します。

企業で新しくITシステムを導入し
た場合、経営者からは「欲しい情報が
出ない!」、現場部門からは「こんなも
のでは使いづらく業務効率が悪い!」
といった話をよく耳にします。そして、
「業務を知らない、現場を知らない人
間が作成したからではないか」という
話になることが多くあります。

しかしながら、プロジェクト担当者
が悪かったというのは大きな間違い
で、全社的にIT開発を行う体制が弱

かったと考えてください。

プロジェクト失敗の原因とは

プロジェクト失敗の原因を掘り下げ
ていきますと、

- ・トップや利用者は要望を伝えただけ
で、後はプロジェクト担当者任せ
きりで全社的に十分な協力や援助を
行わなかった
- ・業務改善を行わず進めてしまい、単
に現状を機械化しただけになった
- ・プロジェクト部門主導で検討が進
み、肝心の利用部門の参画が不十分
なまま、要件定義や外部設計が行わ
れた
- ・課題を全社で共通認識し、部門間の
合意が十分取れた計画でなかった
- ・要件定義終了後や、設計段階におい
ても各部門がそれぞれ勝手に追加の
要望や仕様変更を行った

などの理由が考えられます(食品製造
業以外の企業でも同じ理由です)。

いろいろな問題はありますが、IT
化の目標・方針が曖昧なまま、要件定
義を開始していることが最も大きな原
因のひとつです。ほかには意思決定ル
ールが曖昧であったり、各部門での問
題や課題の優先順位などが全社の共通
認識になっていないことも原因になる
ことが多くあります。

昔からシステム開発会社で「予算と
納期だけを決定しているプロジェクト
は失敗する」とよく言われているのは、
まさにそのことを物語っているのでは
ないでしょうか。

IT化計画の立案

ITシステムを開発する時の最大の
ポイントは、まず新システムの「IT
化計画の立案」にあります。これをま
ずはじめに行う必要があります。

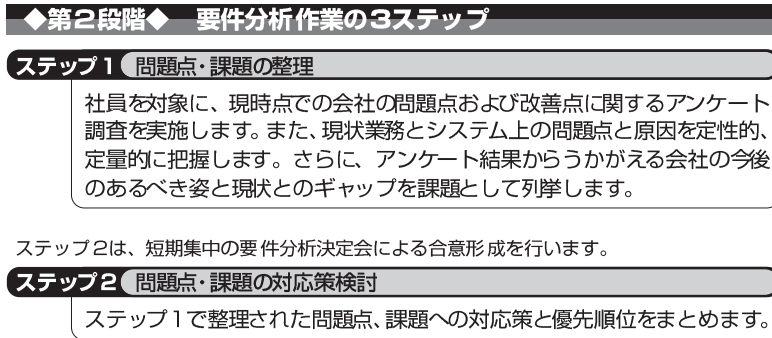
この「IT化計画の立案」を行うた
めには要件分析を行い、自社の実情を
明らかにしなければいけません。そこ
でまずは要件分析を行えるプロジェク
トチームを作ることが大変重要なポイ
ントとなります。その方法のひとつを
紹介します。

【第1段階】

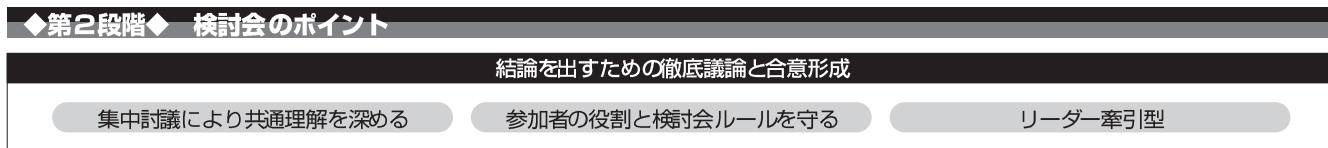
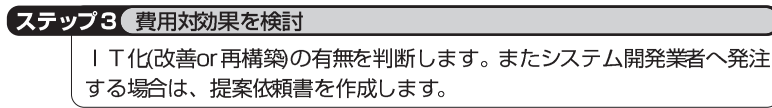
要件分析チーム作り

(新IT化プロジェクトチームの原点)
要件分析を行い、自社はIT化を行
っていく必要・価値(投資対効果)があ
るか、事前に検討を行います。

要件分析の目的は「全社の改善プロ
ジェクトに対し目標達成・業務遂行の
問題点やニーズを分析し、解決策とし
てのIT化の計画を確立して全社に浸
透させていくこと」です。



業務：××××××××××	業務 ID：××××
問題No. 原因	原因No./補足No.
業務：××××××××××	業務 ID：××××
原因No. 解決策	補足No. 補足
業務：××××××××××	業務 ID：××××
補足No. 補足	関連No.



参加者の役割

マイ・プランの作成*

- ◆全員対等の意識
- ◆ノートをとらない理解から体得へ
- ◆フリーディスカッションは禁止
- ◆コントロール・ディスカッション
- ◆建設的に発言
- ◆参加者は全期間参加する
- ◆検討会ルールを遵守



リーダーは

- ・ベクトル合わせの船頭役
- ・中立の立場で...
- ・システム開発会社のコンサルタントでも可

プロジェクト・メンバー

- ・部門のニーズの把握 (部門の専門家として)
- ・全社の立場でプラン (部門利益代表ではない)

検討会ルール

目的

1. 時間の有効活用
2. 計画の効率向上

- ◆相手の立場・主張・意見を理解
- ◆話を中断しない・させない
- ◆集中
- ◆適切な表現を心がける
- ◆テーマから脱線しないように
- ◆自分の意思決定
- ◆論拠を明確に
- ◆全員の合意
- ◆対案なければ賛成

*マイ・プランとは、参加メンバー自身が、自ら考え、理解し、納得し、実行するプラン

要件分析チームは、自社要員のみで実施する体制と、システム会社に協力を依頼して共同で実施する体制のどちらかを選びます。最も重要なポイントであるメンバーの選定は、次のことに注意しながら行います。

- ・関連部門の中心人物であり、決定権があるメンバーで構成をする
- ・リーダー、サブリーダーを明確にして、ほかのメンバーはそれを尊重する
- ・メンバーは全員が役職、部門、年齢

- #### 「システム計画書」(例)
- 1 プロジェクトの目的と I T 化ニーズ
 - 2 主要機能と業務目的
 - 3 検討課題「問題領域」
 - 4 問題点：原因と結果
 - 5 解決策：業務改善課題
 - 6 解決策：システム化要求
 - 7 システム・イメージ図
 - 8 システム開発の優先順位
 - 9 システム開発スケジュール

経営層の方(社長が理想)が参加し、定期的な報告を受け、全社にアナウンスを行う

【第2段階】要件分析作業

要件分析の具体的な進め方は、左図の3ステップで進めていきます。図中に各ステップのポイントを明記します。

下図に、要件分析の中で



●食品工場 I T 導入指南

I T 開発プロジェクト実施上の注意点

行われる検討会の進め方の一例を紹介
します。これはコンサルティング会社
やハードメーカーなどで行われている
短期集中型の合意形成を意識した検討
会のポイントを図解したものです。

これは I T 化の検討だけではなく、
通常の会議の生産性を上げるためにも
役立ちます。

今回のまとめ

- ① 何のために I T 化を行うか、目的を
文章化して明確にする。
- ② 要件分析を行い、I T 化をする場合
のメリットとデメリットを確認する。
- ③ 業務改善と I T 化を行うか、行わな
いかの決定をする。
- ④ I T 化を行う場合は、目標を細分化
する。

- ・大目標 3～5項目ほど
 - ・中目標 5～10項目ほど
 - ・小目標 10～30項目ほど
- 当然すべての目標が達成できるわ
けではありません。状況が変わり
ましたら、消去法で目標を消して
いきます。大目標は当然達成目的
としますが、それ以外の目標はつ
ねに状況を確認して、達成方法を
検討します。

⑤ I T 開発開始

・要件定義

- ・外部設計 (基本設計)
 - ・内部設計 (詳細設計)
 - ・プログラミングほか
- #### 要件分析を行う際の アドバイス
- 将来を考える経営層と、今が大切な
現場では I T 化の考え方が違いま
す。また違って当然です。それを踏
まえてどのように自社が I T 化を行
うか、この目標を設定することが一
番重要です
 - 全社的な I T 化を一度に大きく前進
させることは困難な点が多くあり、
自社の状況を考慮して少しずつでも
段階を踏み継続して発展させること
も必要です。経営者にはこの判断が
大きな問題となります。
 - I T 化推進のためには、経営者の前
向きな姿勢と優秀なリーダーと全体
を網羅するプロジェクトチームの存
在が不可欠です。
 - 自社で I T 化を行うことが難しい場
合は外部の力を借りなければいけま
せん。自社の状況に適した信頼でき
るパートナーを選ぶことを考えなけ
ればいけません。

◇ 次回は要件定義から外部設計 (基本
設計) について説明する予定です。

創刊12年目！わが国唯一、HACCPに特化した専門誌！

食の安全と品質保証のための 月刊 HACCP

HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT

11月号 特集「フードサービスの衛生管理の課題と効果的な衛生指導」
「畜産物の生産段階におけるHACCP導入」(予定)
現地ルポ・安堂畜産株式会社 (山口県)

<http://www.keiran-niku.co.jp>

創立8年目！経験豊富な講師陣と最適の教育プログラムを提供するHACCP専門の研修機関！

日本HACCPトレーニングセンター Japan HACCP Training Center

<http://www.jhtc-haccp.org>



第15回HACCPコーディネーター
養成ワークショップ 開催！
11月15～17日 かやの木会館 (東京都台東区)

問合せ 株式会社鶏卵肉情報センター

本 社 〒467-0827 名古屋市瑞穂区下坂町1-24 TEL052-883-3570 FAX052-883-3572
東京支社 〒162-0801 東京都新宿区山吹町332 5F TEL03-3267-4595 FAX03-3268-1106
info@keiran-niku.co.jp