

大企業でも失敗するシステム導入

中小企業の方は『うちにはコンピュータに強いヤツがいなくて…』と、情報システム投資に二の足を踏んでおられる方も多いかと思います。

実際、中小企業の情報システムの導入には、大きく二つの課題があります。

- ・専任のシステム担当者がいない。または、いても保守運用が中心で、ノウハウ的にも作業負荷的にも、新しいシステムの導入まで手が回らない。
- ・そもそも、システムを導入した時の費用対効果は測定が難しいため、長い時間と多額の費用がかかるプロジェクトには、決裁が下りにくい。

一方、専任のシステム担当者が数十人いるような大企業でも、システムの導入に際して難しい課題を抱えることがあります。日経コンピュータの2014年の調査では、3割のプロジェクトが失敗しているそうです。

実は、システム導入の成否を左右するのは、コンピュータに強い人材の存在よりも、いかに現場をうまく巻き込めるかにかかっています。今回は悪い見本として、大企業でのシステム導入失敗事例をご紹介します。

古いシステムを継続利用して経営効率が悪化

D社は、東京に本社がある卸売業で、社員600名、売上高1000億円の大企業です。オフコンをサーバー、パソコンを端末として、国内10拠点からデータ入力・照会できる販売管理システムを、25名のシステム課員が自社内で開発してきました。

オフコン、パソコンはメーカー保守が切れるので都度更新していましたが、販売管理システム自体は15年以上前の設計をもとにしており、業務の実態と合わなくなっていました。具体的には、紙の出力が必要でデータ加工や他システム連携ができない、新事業である製造受託に対応していない、などです。

取締役からの『営業員に対して端末オペレーターが増えて効率が下がっている』という指摘を受けて、システム課では新しい販売管理システムの導入プロジェクトを立ち上げました。

システム刷新のプロジェクト発足

プロジェクトメンバーは、利用現場の多忙を理由にシステム課員だけから選ばれました。

メンバーは、次のようにプロジェクトを進めました。

まず、端末オペレーターからヒアリングを行い、要件定義書(*1)を作成しました。作成した要件定義書は、取締役ならびに営業の部長クラスに承認を得ました。

次に、システム業者数社に要件定義書を含めた提案依頼書(*2)を送り、見積提案を集めました。プロジェクトメンバーの多数決による選考の結果、内容の評価が高かった E 社を抑え、金額の安かった F 社の提案が選ばれました。

しかし順調に進んだのもここまで、プロジェクトは迷走をはじめます。

リーダーの暴走とプロジェクトの迷走

システム導入段階でまず取り組んだのは、『要件定義書の見直し』です。自分たちで作成した要件定義書には不備があるだろうから F 社にて見直してほしいとの要望です。ところが、端末オペレーターへの再ヒアリングでは、F 社の技術者には発言権が与えられず、プロジェクトメンバーが質問する形になりました。

結局、何も新しい要件が出ることはなく、時間だけを浪費することに。プロジェクトリーダーが、F 社に対し尊大な態度で当たったり、F 社から提出された議事録や中間報告書の様式が気に入らないといった些末なことをあげつらったりしたこともあり、プロジェクトには不信感が漂い始めました。

要件定義書の作成は頓挫し、最終的に F 社との契約は解除になりました。D 社ではやむを得ず現行のシステムを継続使用する方向に落ち着きました。

システム導入成功のために

この事例には、次のようにたくさん問題が含まれています。

- ・プロジェクトメンバーに、システム利用者が入っていなかった。
- ・要件定義書の作成を、プロジェクトメンバー（システム課員）だけで行った。
- ・作成した要件定義書を、システム利用者を確認しなかった。
- ・システム業者の選定を、プロジェクトメンバー（システム課員）だけで行った。
- ・システム業者からの提案に対して正当な評価ができず、金額のみで選定した。
- ・導入段階での再ヒアリングにて、F 社が主体となって動けなかった。
- ・プロジェクトリーダーが、F 社と良好な関係を築けなかった。

コンピュータシステムの利用者は、あくまでも現場で業務を行っている方たちです。一人の従業員がさまざまな業務を兼務しているという中小企業の特徴を活かせば、少ない人数でも効率よく要件定義ができます。『システムの仕事だからシステム屋に任せておけばよい』

と業者に丸投げせず、ジョブローテーションを活用した当事者として参加できる体制づくりが必要です。

最近減りつつありますが、システム業者に対して『うちは得意先だから』と高圧的な態度で接すると、コミュニケーションがうまくいかずにプロジェクトを難航させます。一緒にすばらしいシステムを作り上げていくパートナーとして、互いに尊重できる関係を構築することができれば、プロジェクト成功への近道となります。

*1 要件定義書：システムの利用者が何を実現したいのかを元に、それを実現するために実装しなければならない機能や、達成しなければならない性能など明確にした文書。

*2 提案依頼書：RFP (Request for Proposal) ともいう。システムの導入に当たり、業者に必要なシステムについて示して提案を依頼する文書。機能、性能、ハードウェア、ソフトウェア、運用、開発、テスト、納期、保守、データ移行、品質保証、契約、提案方法などを記載する。