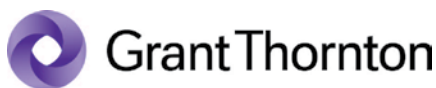


システム開発プロジェクトはなぜ失敗するのか



アドバイザー
高倉 隆行

Grant Thornton LLP

会計・税務・アドバイザーを行う「グローバル6」の会計事務所です。会計監査・レビュー、税務申告書作成やコンサルティングをはじめ、M&A関連やシステム導入支援のアドバイザーサービスなど幅広いサービスを提供しております。サステナビリティ、ESGについては、GAP分析（あるべきと現状の乖離分析）、ESG戦略や規定の策定支援、GHG排出量の測定支援、ESGメトリックスへの保証業務等幅広く行っております。日米において経験豊富なプロフェッショナルがお客様の業務をサポートします。お問い合わせ・ご質問は下記までお気軽にご連絡ください。

連絡先

アドバイザー（太陽グラントソントン・アドバイザーズより出向）
高倉 隆行
Takayuki.Takakura@us.gt.com



日系企業グループ統括リーダー
渡辺 久美子
Tel: 312-602-8479
kumiko.watanabe@us.gt.com

初めに

システム開発プロジェクトについて、「社運を賭けた一大プロジェクト」、「10年ぶりの基幹システム刷新」といった言葉を耳にすることがあります。一方で、システム開発プロジェクトの成功率は約3割という説があります。衝撃的な数字に思われるかもしれませんが、個人的には現実離れた数値ではないようにも思います。私はIT監査人として、様々なシステム開発プロジェクトの評価を行ってきました。失敗プロジェクトの理由はそれぞれ異なりますが、よくある失敗の原因と対策を紹介したいと思います。

失敗の原因

要件定義が不十分

システム開発プロジェクトの難しい点として、システムが完成するまで実物を確認できないことが挙げられます。しかもシステム開発会社（開発者）はシステムには詳しいものの、プロジェクト開始時点で自社（発注者）の業務を完全に把握している訳ではありません。そのため、要件定義においては開発者からの質問に対応するだけでなく、発注者がどのような業務を行っているのか、新システムにどのような機能が必要なのかを丁寧に説明し、開発者に理解してもらう必要があります。厳しい言い方にはなりますが、納期・予算が限られている場合、発注者が伝えきれていない要件が盛り込まれずにプロジェクトが終了することになります。

また、大規模プロジェクトになると複数の部署、会社からメンバーがプロジェクトに参画します。同じ部署内では暗黙の了解、阿吽の呼吸で通じていたものが、関係者が増えると一気にコミュニケーションが難しくなり、伝言ゲームのように本来の内容から外れていくことが

よくあります。発注者が「伝えたはず、言わなくても分かるはず」ではなく、「どこかでコミュニケーションのエラーが起きる前提」で丁寧に要件定義を行うことが重要です。

課題、目的が曖昧

プロジェクトを立ち上げる前には課題があり、その課題解決のためにプロジェクトの目的が立てられます。そして、プロジェクト目的の達成のためにメンバー全員が日々の活動を行います。ただし、そもそも課題を定義しきれていないために、何を解決したいのかが不明瞭なまま見切り発車的に開始するプロジェクトが案外多いように思います。例えば、漠然と業務の効率化を目的としているプロジェクトがあったとしても、「どの部門の、どの業務を、どの程度効率化したい」という具体的な目的がないと、関係者間で認識の不一致が生じることに繋がります。

一方でプロジェクトの目的を詰め込みすぎたために、何を優先してよいか分からなくなるケースもあります。目的の優先順位がないため、その都度、関係者との調整に多大な時間を要することになり、プロジェクトの遅延につながる可能性もあります。

必要以上に楽観的

システム利用者の立場からは、システムは正しく動いて当たり前という意識が少なからずあるのではないかと思います。しかし、システム開発の現場は短時間で大量の開発、テストが必要になる労働集約的な要素もあり、開発者の立場からすると、システムは常に正しく動くものではありません。ただし、こういったギャップがプロジェクト内で声を大にして語られることは少ないような気がしま

す。発注者の立場からすると、要件を伝えたから正しく動くはずという思い込みの元、十分なユーザーテストが行われないうまま、本番稼働を迎えトラブルが発生するといったケースも散見されます。

またプロジェクトの進行過程においては、往々にして想定外のことが起こります。例えばキーマンの突然の退職などで慌てることもあるかもしれませんが、実はプロジェクトを進行する上では十分に起こり得ることです。そのため、プロジェクトの各工程においてどのようなリスクがあるのかといったことは事前に検討しておくべきことであり、リスクがある前提でスケジュール・人員を計画すべきです。ただし、なぜかすべてが上手くいく前提でスケジュールが計画されているプロジェクトも多く、本番稼働直前に炎上する、もしくは要員の大量投入で何とか本番稼働に間に合わせているのが実情かもしれません。

対策

チーム全体で取り組む

重要なプロジェクトでは会社のエース級の人材がメンバーに任命されるケースもありますが、大規模なプロジェクトになると一人ですべてを遂行することはできません。そうするとチーム全員で取り組むことが重要です。例えば、製造業の大規模な基幹システムの刷新においては、少なくとも以下のように各部門が分担して、システムの開発状況を複数の観点から本番稼働前にチェックしておくことが必要です。

- 業務
(営業・購買・工場・倉庫・人事部門等)
- システム(情報システム部門・システム開発会社等)

- 会計(経理部門等)
- 内部統制(内部監査部門等)
- 監査(経理、内部監査、各業務部門等)

各部門が当事者意識を持ってシステム開発に取り組み、プロジェクトの節目において異なる角度からチェックを行い、論点が正しいか、論点に漏れがないかを十分に検討した上で、次の工程に進んでよいかどうかを判断すべきです。また、自社内ですべての要員を確保できない場合は、類似プロジェクトの経験が豊富な人材の採用、外部の専門家の利用を検討すべきです。

プロジェクトの目的に立ち返る

プロジェクトにおいては様々な利害関係者の衝突が起きます。その場合に、どちらを優先するのかが難しい問題です。また声の大きい部門の要望が通ったために、他部門にしわ寄せがいくことも考えられます。ただし、ここで優先すべきは、どちらの解決策がプロジェクトの目的に沿うかです。個別最適を追求しすぎると、中途半端なシステムが完成することになります。あくまでプロジェクトの目的に沿って、全体最適を追求すべきです。

また、各メンバーがプロジェクトの目的を理解していると、課題が発生した際にも、プロジェクトの目的を指針として、各メンバーが自主的に解決策の検討を行うことができ、課題の早期解消にも繋がります。

そういった意味でも、プロジェクトの目的は時間をかけて構築すべきものであり、メンバー全員が納得できるレベルまで落とし込むべきものと考えます。

プロジェクトのリスク管理を行う

プロジェクトは一度きりです。しかも



通常業務と異なり、不確定な要素が多い中で、当初計画した納期までに予算内で品質を満たす必要があります。プロジェクトによりリスクは変わりますが、事前にリスクの発生確率と影響度を分析した上で、対応策を検討しておくことで、もしリスクが実現した際には早期の対応が可能となります。プロジェクトを行う際は、リスクは起こりうるものだという考え方の元、事前に十分な検討を行ってください。

とは言うものの、プロジェクトのリスクをどのように検討、特定すべきかについて悩まれるかもしれません。その場合は、自社の過去に実施したプロジェクトにおいて、どのようなリスクが発生したかを調査して、自らのプロジェクトに当てはめて検討することも効果的です。また、外部の専門家の知見を利用するのも一案です。

最後に

システム開発プロジェクトの失敗に焦点を当てたため、ややネガティブな話になってしまいましたが、私自身はプロジェクト型の仕事が好きです。特に、異なる専門分野を持ったメンバーと協力してプロジェクトの成功を目指すことに魅力を感じています。皆様のプロジェクトが無事成功することを祈っております。