失敗しないITプロジェクトの極意、要求開発を知る

浅利智英氏
ニッポンダイナミックシステムズ
事業推進ITサービス事業グループ
ビジネスアーキテクト

向中野彰久氏
ニッポンダイナミックシステムズ
事業推進ITサービス事業グループ
ビジネスアーキテクト

企業活動の生命線を握るようになった情報システム。しかし大々的なプロジェクトを組んで導入したにも関わらず、ビジネス環境などが変化した結果、現場でほとんど活用されなくなったシステムも多数存在している。結果、投下したコストはムダになり、競争力がそぎ落とされるという状況が生まれることになる。こうした失敗は、なぜ起きてしまうのか。また十分に利活用されるシステムを作り上げるためにはどうすればいいのか。これを考える上で必要となるのは、経営側からの要求と、システム開発における要件定義との間に存在するギャップを“穴埋め”するという視点だ。

ITプロジェクトが失敗する4つの理由

数年前に行われたある調査によれば、最初に設定したQCD（＝品質/コスト/納期）の目標値を順守できたITプロジェクトを成功したものと考えた時、その成功率は約3割に過ぎず、また失敗の主な要因は要件定義のフェーズに起因しているとの結果が出た。たとえば不明確な目的や要件定義、あるいは要求仕様の変更といった項目で、IT化によって何がしたいのかをはっきりさせないまま、ITプロジェクトに突入してしまったケースだ。

こうして招いたITプロジェクトの失敗は、工数オーバーなどからくる金銭的なロスだけでなく、プロジェクトに参加したユーザー部門の担当者の“IT化恐怖症”も引き起こすことになる。慣れていないITプロジェクトにアテンドされ、本業との掛け持ちで頑張ってきたが使えないシステムができあがり、経営層からは責められる。その結果、もう新しいIT化は考えず、今あるシステムを使って、自分たちのやり方で人力でやっていこうというまさに負のスパイラルに陥ることになる。

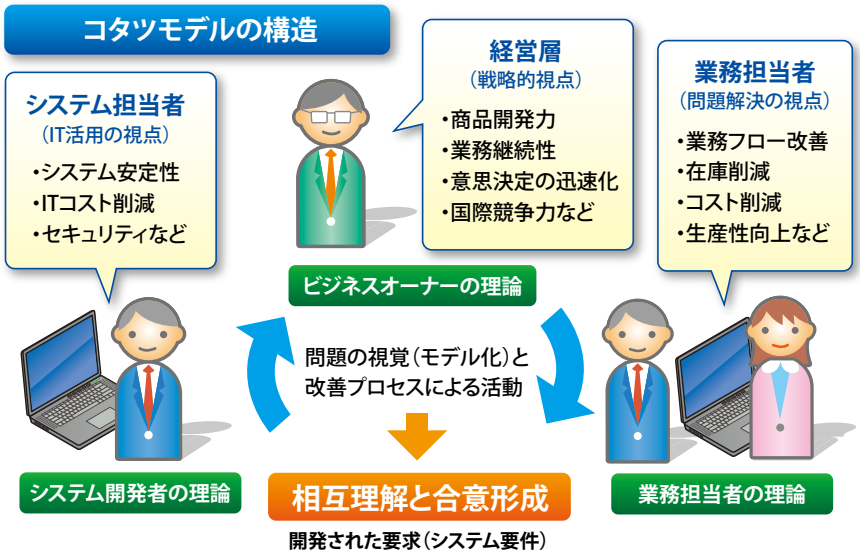
経営分析と従来のシステム開発とのギャップを埋める「要求開発」

それではITプロジェクトを真の成功に導くためには、どのような考え方や取り組みが求められるのだろうか。この点について、同じくニッポンダイナミックシステムズの向中野彰久氏は、次のように説明する。

「通常、システムを構築する場合、要件定義に盛り込まれる内容は、今抱えている問題を解決したいというユーザー部門の視点がどうしても強くなります。もちろんそれも重要ですが、それだけでは目先の問題を解決するシステムにしかなりません。経営層からは便利機能が増えただけという印象を持たれることもあります。そこで後から改修が入り、さらなるコストが発生する。こうした事態を避けるためには、経営戦略的視点と業務視点を持った人たちもITプロジェクトに加わり、IT部門と三位一体になって現状と未来の両方を見据えたシステムを作る必要があります。」（向中野氏）

こうした視点からのシステム構築を目指すうえで、最近注目を集めているのが「要求開発」と呼ばれる手法だ。2005年3月設立の非営利団体である要求開発アライアンスが提唱した方法論で、ユーザー企業にはシステムに対する要求が既に存在しているという前提に立つのではなく、“ユーザー企業の要求そのものを開発する”という考え方に立脚したものだ。いわゆる「超上流」と呼ばれるフェーズに相当する。

この「要求開発」は、経営分析とシステム開発における要件定義との間に位置するもので、要求分析ツリーなど



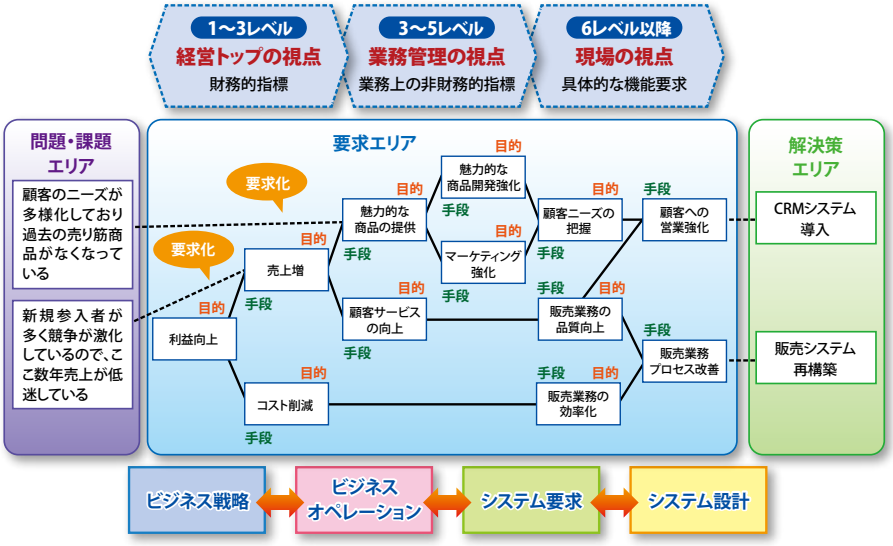
を用いてプロジェクトのゴールを定義する「準備」フェーズ、現状の見える化を図る「立案」フェーズ、あるべき姿の見える化を図る「デザイン」フェーズ、あるべき姿からシステム要件を定義する「シフト」フェーズという4段階で進められる。いわば経営と従来のシステム開発とのギャップを繋ぐもので、ニッポンダイナミックシステムズではこの「要求開発」を用いたシステム開発を支援している。

実際の進め方として、「要求開発」では“コタツモデル”というものを謳っており、戦略的視点を持つ経営層、問題解決の視点を持つ業務担当者、IT活用の視点を持つシステム担当者が膝を突き合わせてセッションを行うことで、合意形成を図りながらITプロジェクトを動かしていく。

それでは最初の「準備」フェーズを例に採って、「要求開発」の実際の進め方を見てみよう。「準備」フェーズではBSC戦略マップを詳細化した「要求分析ツリー」というモデルを描いていく。これにより、通常ならExcelシートにリストアップされ、関連性が見えにくくなりがちな現状の課題と原因、担当部門、担当者といった関連項目のつながりがひと目で理解できる。 たとえばビジネス戦略の部分には「利益向上」が挙げられ、これをターゲットにすれば「売上増」と「コスト削減」という取り組みに落ち、そこからより具体的な施策へとツリー形式で細分化していく。

「より詳細のレベルにまで落ちてくると、業務で必要な施策が見えてきて、この部分をシステム化しようという判断ができます。そこでシステムに求める大きな機能、つまりシステム要求を導き出すことができる。そこを起点として概要設計、基本設計へと進み、各論ベースのユーザー画面やテーブル構成の設計などへと展開していくのです。」（向中野氏）

大企業なら事業部単位で図を分けることもあり、さらには細かい部署単位や1つの課題に対してこの図を作ることもあるという。あるいは全社レベルでこの要求分析ツリーを作り、随時メンテナンスをしていくことで、変化するビジネスにマッチしたシステムへとブラッシュアップし続けることが可能になる。



アジャイル開発との組み合わせで、イノベーションを起こすことも可能に

浅利氏によれば、要求開発はビジネス分析の知識体系であるBABOKや要求工学の知識体系であるREBOKと同じレイヤーにあるもので、スモールスタートでシステムを作り、改善を繰り返すことでシステムの精度を高めていくアジャイル開発とも非常に親和性が高いという。

従来のシステム構築では、最初の企画をベースにシステムを開発するが、要求開発と反復開発との組み合わせでは、たとえばチーム編成を2つに分け、約2か月をかけて要求開発を行い、そこから導き出したシステム要求を約2週間のアジャイル開発で適用していくというサイクルを繰り返し行う。これによって現状にも即し、さらには将来を見据えたシステム化を実現することが可能となる。

「要求開発とアジャイル開発を組み合わせてシステムを構築していくことで、ITベンダーはユーザー企業と一体となって、その企業のイノベーションを起こしていくことが可能になると考えています。」（浅利氏）

一方ユーザー企業には、ITベンダーに“細かいことは任せる、それっぽいのを作ってよ”と丸投げするのではなく、自分たち自身で自社を盛り上げるシステムを作り上げる、という“覚悟”が求められることになる。

「そうした当事者意識を持つためにも、IT部門の皆さまには経営層の方とより親密な関係を築いていただきたいと思います。今の時代、ITがなければ業務の遂行はできません。要求開発を主導するためにも、IT活用の意義をもっと積極的に主張していただきたいと思います。」（向中野氏）

とはいえ一朝一夕にその距離感を縮めていくことは容易ではない。そこに要求開発を採り入れ、コタツモデルを通じて経営層だけでなく、ユーザー部門の課題をも理解できる場を恒常的に設けていくことで、会社レベルでの到達目標を共有化できるようになる。要求開発は、まさにビジネス要求とシステム開発の間に存在するギャップを埋めてくれるものだといえるだろう。

■お問い合わせ先
株式会社ニッポンダイナミックシステムズ
TEL：03-3439-2001　URL：http://www.nds-tyo.co.jp/

本記事はソフトバンク ビジネス+IT発刊「中堅中小企業 情報化の処方箋 第38巻」に掲載されたものです。ⓒ2013 SOFTBANK Creative Corp. All rights reserved.