

「失敗の歴史を繰り返さないために」【藤田 芳夫】(08.07.22)

事務所で席の移動をするために資料を整理していて、懐かしいものが出てきた。5年前に「情報の科学と技術」という雑誌に寄稿した論文である。タイトルは「プロジェクトマネジメントとは～情報システム利用者にとってのプロジェクトマネジメント～」である。この中で、プロジェクトの失敗事例として、システム構築プロジェクトが失敗する要因を以下の3点あげていた。

- ① 要件定義が決まらない
- ② コミュニケーション不足
- ③ プロジェクトマネージャが不適格

実は、同じような話を最近コンサルティングの現場で複数耳にした。業種も規模も異なる企業なのだが、たまたま近い時期に基幹システムの刷新を行っており、いずれも予定時期をオーバーしたのだそうだ。情報システム構築プロジェクトが遅延する理由はさまざまにあると思うが、特によく言われるのが「各部門の調整が難航して要件定義が固まらない」ということである。

どうすればよいかは、「使われない情報システム」というテーマで2年前に書いていた原稿（これは結局、日の目を見なかった）があった。筆者は、情報システムが使われるシステムとなるために必要な項目を、以下の4点と考えている（図参照）。

- ① 経営者自身が経営戦略に立脚した情報戦略を明確にすること
- ② 情報戦略実現のために各部の利害関係を調整すること
- ③ 全体最適によって実現できる成果を各部門に対して明示にすること
- ④ システム化の効果を測定して周知すること

情報システム構築の失敗の要因と、解消するための手段は、書籍でも雑誌でも繰り返し語られるテーマなのであるが、全体最適の視点が欠けてしまうと失敗のほうが続けられてしまうのである。

図 全体最適を実現する情報化計画

