

2.1 事業部門と情報システム部門の役割分担に関する教訓 (G1)

教訓
G1

システム開発を情報システム部門だけの仕事にせず、各事業部門が自分のこととして捉える「態勢」を作ることが大切

問題

Windows95の登場、PCの廉価化、インターネットの普及等をきっかけに、90年代後半から企業の活動にITが不可欠となるだけでなく、競争の激化にともない、商品の複雑化が進み、すべての商品がシステム開発をともなう形で出されることとなり、従来とはレベルの違う量のシステム開発が行われるようになってきた。

しかしながら、急激に増大したシステム開発を成功させるためのポイントも十分掴めないまま実施したことにより、システムトラブルが多発し、企業の本来活動に支障をきたし、経営問題となった。

原因

コンサルタントも入れた分析の結果、システムトラブルの8割は、上流の要件定義局面でのコミュニケーション・ギャップから問題が生じていることが判明した。コンサルタントからは、以下のような問題事象も指摘された。

- ① ビジネス側の要件の確定が遅い（期日までに決めなくてはいけないというマインドが乏しい）。
- ② 要件の変更が多い。
- ③ 要件を最終的に文書で確認していない。
- ④ その要件が他システムにどのような影響を与えるかの分析が甘い。
- ⑤ 要件が設計に正しく反映されたかを複数の眼でチェックしていない。

④、⑤については、情報システム部門内での仕事の進め方に関する問題であり、これらについても抜本的な改善が必要であるが、①～③については、事業部門が「システム開発を情報システム部門の仕事」として任せきりにするのではなく、事業部門も情報システム開発において一定の役割と責任を果たすようにしないと、本質的に解決できない問題であると考えた。

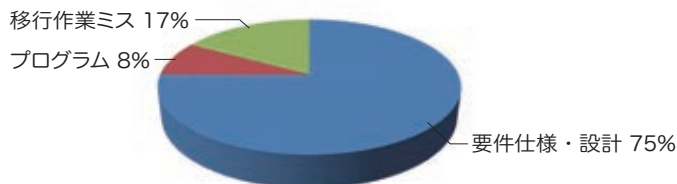


図 2.1-1 システムトラブルの原因²

² 東京海上日動火災保険株式会社の例、1999年

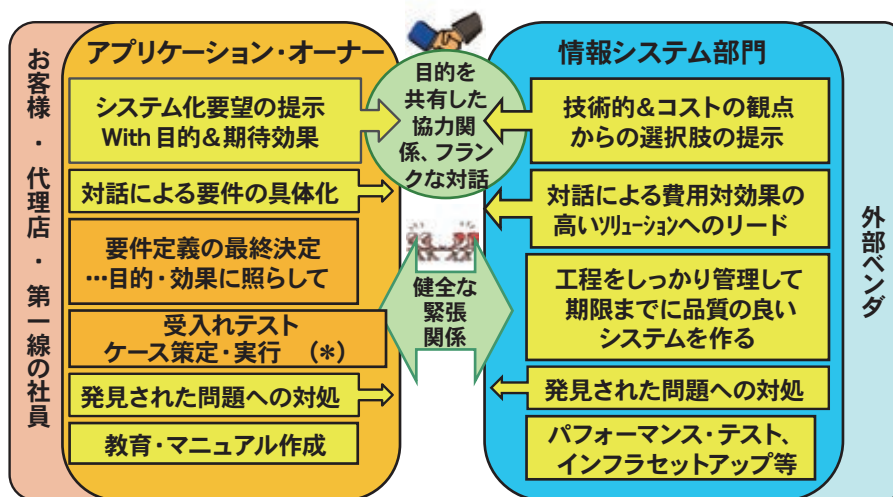
対策

この問題を解決するために、システム開発におけるビジネスサイドの役割と責任を明確化し、コミュニケーションの質を高めることとした。

そのためには、お互いの理解を補正し合い、「言いたいこと」と「聞いて理解したこと」が同じになるまで、対等な立場でオープンなダイアログを繰り返すことができる「態勢」づくりが必要である。この態勢を「アプリケーション・オーナー制度」と呼ぶ。アプリケーション・オーナー制度のポイントは以下のとおり。

- ① システム開発は、情報システム部門に任せきりにすべき仕事ではなく、自分の考えた商品や施策を具体化するために行う自分自身の仕事であるという「オーナーシップ」の考え方を持たせる。
- ② 事業部門に、要件の詳細が固まるまで、情報システム部門と対話を繰り返す責任を持たせ、要件定義の最終責任を負わせる。
- ③ 事業部門に、要件定義どおりにシステムが出来たかどうか受入れテストを実施する責任を負わせる。

→「事業部門は要件定義に責任を持つこと」とするだけでは、表面的な責任に留まり、要件の揺り戻し等の問題は解消しないので、要件を定義した以上、その要件どおりシステムが出来たかどうかを確認する UAT (User Acceptance Test、ユーザ受入れテスト) のテストケースを作ってテストすることが重要である。実際に手を動かさず (ハンズオンの) 責任にしない限り、本当に責任を取ることにならない。

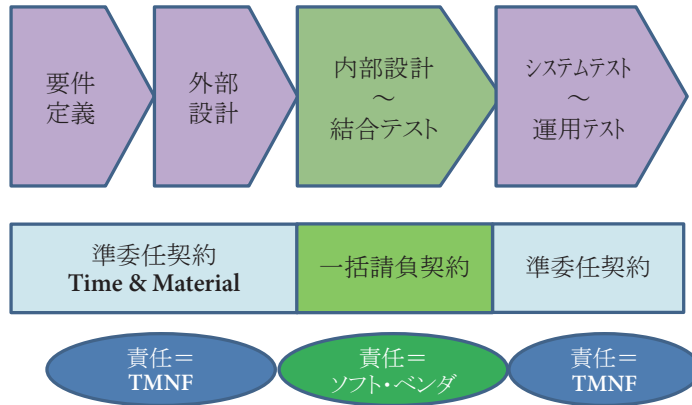


* 要件定義に責任を持つ以上、要件通りできたかの受入れテストも実施することが重要。このように手を動かさず責任にしない限り、表面的なものになる。

図 2.1-2 アプリケーション・オーナー制度：責任と役割分担³

³ 東京海上日動火災保険株式会社の例

因みに、この制度に基づく、東京海上日動火災保険株式会社の情報システム部門とソフトベンダとの契約関係は以下のとおりである。この責任態勢は、アプリケーション・オーナーが要件定義～外部設計の工程、及びシステムテスト～運用テストの工程に責任を持つことで裏打ちされている。



※図中の TMNF (Tokio Marine Nichido Fire) とは、東京海上日動火災保険株式会社のこと

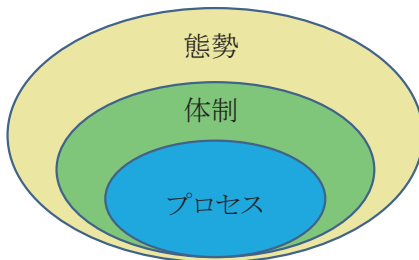
図 2.1-3 情報システム部門とソフトベンダの契約関係⁴

効果

2000 年からアプリケーション・オーナー制度を導入したことにより、東京海上日動火災保険株式会社では 2000 年度から 2001 年度にかけてシステムトラブルが 8 割削減され、以降 10 数年、同じ水準を保っている。

教訓

システム開発を情報システム部門だけの仕事にせず、各事業部門が自分のこととして捉える「態勢」を作ることが大切。因みに、「態勢」とは以下のとおり。



- “態勢” には 以下のようなものが含まれる。

- ✓ 経営者の姿勢
- ✓ 社員のマインドセット
- ✓ 方針・規定
- ✓ 組織・体制
- ✓ PDCA サイクル
- ✓ たゆまぬ改善

図 2.1-4 態勢・体制・プロセスの関係⁵

⁴ 東京海上日動火災保険株式会社の例

⁵ 東京海上日動火災保険株式会社から提供