

システム開発トラブルは誰に相談したらよいか

株式会社ほんま コンサルティング事業部 代表取締役 (中小企業診断士)

一般社団法人アドバンスト・ビジネス創造協会 (ABC協会) SUCCシステム活用相談センター 本間峰一 氏

システム開発トラブルへの備えと対策が必要だ。今回は、生産現場の改善指導やシステム開発のアドバイスも行う本間峰一氏に、経営者としてトラブルを解決する糸口を見いだす方法を聞いた。

「システム開発が大幅に遅れている」

「法外な追加費用を請求された」

「高い金額を費やしたのに効果がでない」

「利用部門が新しいシステムに反発している」

「エラーやトラブルが多発して仕事にならない」

「ベンダーが一方的にサポート停止を宣言してきた」

このところ、情報システム開発にかかわるトラブルに悩まされる企業が急増しています。ところが、ほとんどの経営者は情報システム開発の素人のため、トラブルが起きたときに、誰に相談したらよいかわからなくて困っています。相談相手が見つからないままに対策立案を現場任せにしてしまい、トラブルが泥沼化してしまうこともあります。

本稿では、システム開発トラブルに巻き込まれたとき、経営者は「誰に何を相談すべきか」を紹介します。

経営者として知っておきたいシステム開発トラブルの特徴

本題の相談の話に入る前に、情報システム開発トラブルと、ほかのビジネストラブルとの違いを整理しておきます。

1. プロジェクトの当事者が多い

企業の情報システム、特に基幹業務システムの構築プロジェクトは、情報システム部だけでは構築することはできません。仕様検討、マスターデータの設定、システムテスト、本番運用などの構築工程全体にわたって、現業部門の利用者の関与が必要になります。

また、システム開発の全部もしくは一部を、外部業者（ベンダー）に委託して開発することも多くあります。必然的にほかのプロジェクトに比べて関与する人員の数がちがちです。

また、システム開発は何年かに1回しか行われないうのが普通なので、大半のメンバーをシステム構築経験のない素人が占めるプロジェクトになることが多くなります。一般的なプロジェクトでは、経験豊富なベテランがプロジェクトを主導することができますが、システム構築プロジェクトは必ずしもそうとはならない傾向があります。こうしたこと

が、トラブルが起きた際の解決を難しくしてしまいます。

2. トラブル原因は^{ふくそう}輻輳しやすい

システム開発トラブルは、誰か1人の過失や1つの要因だけによって発生することは稀で、さまざまな原因が輻輳して起こるのが普通です。そのため、システム開発トラブルの解決策を検討するうえでは、さまざまな視点からの原因分析が必要になります。この作業は簡単ではありません。トラブル案件の多くは、ベンダー側だけでなくユーザー企業側にも問題があるのが一般的で、どちらか一方だけに責任を負わせることは困難です。

たとえば、システム本番を迎えるために欠かせないシステムへのマスターデータの設定作業やテスト作業は、ユーザー部門が主体にならないとできません。これらの作業が間に合わないことをベンダーのせいにしても、解決にはつながりません。

3. SIベンダーはトラブルの責任を取らない

日本の大手システム事業者の多くは、SI（システムインテグレータ）を名乗っています。インテグレータ（統合



「受注生産企業の業務改善と情報システムトラブル解決の二本柱で、日本企業の業績向上を支援しています」と、いまの主な活動領域について説明する本間峰一氏

する者)という言葉から、SIベンダーがシステム構築プロジェクト一切を仕切ってくれると、イメージする人がほとんどでしょう。ユーザー企業はSIベンダーのいわれるままにしていれば、システムができあがると考える経営者も多いと思います。

しかし、実際には、SIベンダーが構築責任の発生するシステム構築作業の一括請負受託までを行うケースは稀です。一括受託は開発予算が膨れあがって赤字になってしまうリスクがあるため、SIベンダーが請け負うのはソフトウェア開発のみで、開発工程以外の工程は受託責任が発生しないように、準委任契約による支援業務だけを行うのが一般的になっています。なかにはシステムトラブルが発生した際も、傍観者に徹するベンダーさえいます。

システム開発リスクが心配なら、ベンダーもSIなどという言葉を使わずに、

「ソフトウェアの受託開発だけ」とすればよいのですが、実態はご説明のとおりです。

さらに、売り込むときはSIという言葉を使いながら、契約書はソフトウェア開発受託契約という詐欺まがいのベンダーもいますので注意を要します。

4. パッケージに業務を合わせても大丈夫か

「最新のERPパッケージシステムの仕様に業務を合わせる」

近年システム開発トラブルが増えていく要因の1つに、この言葉があります。90年代に海外製ERPパッケージベンダーがいただいたもので、「当社のERPパッケージは海外の優良企業の業務内容に合わせてつくられているので、標準機能に業務を合わせることで無駄な業務がなくなり経営効率が高まる」というPR文句です。

日本の企業では、この言葉を信じてERPパッケージを導入しようとして混乱が生じるケースが頻発しています。企業にはそれぞれ発展してきた強みと歴史があり、システムに業務を合わせると、それが損なわれる可能性があるからなのです。しかも、日本企業の大半は取引先の要望に合わせて仕事をする受注生産型企業のため、ERPパッケージの仕様に業務を合わせると、取引先からの要望に対応できずに仕事を失う可能性も心配されます。結果的に、ほとんどの企業がERPパッケージに業務を合わせることを断念することになります。

業務をERPパッケージに合わせることを断念した多くの企業は、SIベンダーの勧めに従ってパッケージソフトを改造(カスタマイズ)して、業務に合わせようとした。ところが、現在のパッケージソフトは、ベンダーでさえも簡単に改造することはできません。そのため、改造には、一からシステムを開発するよりも多額な費用がかかってしまい、さらに、いったん改造してしまうとメンテナンスも難しくなってしまいます。

こうしたことが原因となって、パッケージシステム導入によるトラブルに発展している企業が増えているのです。

図表 システム開発トラブルの相談は誰にするべきか

相談順	相談相手	どんな相談をすべきか	相談時の留意点
1	プロジェクト関係者	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト現場で何が起きているのか ・プロジェクト内で解決できるのか 	<ul style="list-style-type: none"> ・相手に対するクレーム合戦や責任転嫁論争になりやすい
2	ベンダー経営者、責任者	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の経験に基づいた打開策 	<ul style="list-style-type: none"> ・経験不足のベンダー経営者もいる ・責任を押しつけられないように言い訳に終始する人もいる
3	弁護士	<ul style="list-style-type: none"> ・ベンダーとのトラブル調停をお願いする ・法的対応の可能性を相談する ・契約にあたって気をつけておくこと 	<ul style="list-style-type: none"> ・いきなり裁判ではなく和解交渉が基本 ・裁判に勝ってもシステムが完成するわけではない
4	トラブルコンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブル解決のための具体策を相談する ・プロジェクトのテコ入れを相談する 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンサルタントによっては、かえってトラブルが泥沼化する危険性もある
5	システム活用コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> ・どうやってシステム導入効果を具体化すればよいか ・エンドユーザーをリードするにはどうしたらよいか 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベンダーは普通はここまで対応はしないので、相談できるコンサルタントは限られる ・つくり直しは最終手段であり、つくり直しを提言するコンサルタントには気をつける

経営者は誰に相談したらよいか

ここまで述べたような特徴をもっているシステム開発トラブルですが、実際にトラブルが発生した際、経営者は誰に相談したらよいのでしょうか。具体的な相談相手には、次のような立場の人がいます。それぞれの人たちに期待できる相談内容と基本的な相談順を整理します（図表）。

1. まずはプロジェクト関係者の意見を聞く

システム開発トラブルに遭遇した場合、最初にすべきことは開発現場で何が起きているのかを、冷静かつ客観的に把握することです。このことはシステム開発トラブルだけでなく、ほかのトラブル案件でも同じです。

トラブル発生時には、できるだけさまざまな立場の関係者に意見を聞いて回ることが重要です。聞き方も1対1で

聞くほうがよい場合もあれば、あえて意見対立を顕在化させるために複数討議をしたほうがよい場合もあります。

トラブルが感情的な問題に起因している場合には、表面的なクレーム合戦に終始してしまうケースや、自分たちの責任問題になることを避けるために、ベンダーやユーザー責任だけを一方的に主張する関係者もいますので、注意しましょう。

もしも、社内だけの調査では原因究明や解決策の立案が難しいと思われるなら、4で紹介するような、外部のトラブルコンサルタントに調査を頼むことも考えられます。

2. ベンダーの経営者に打開策を相談する

システム開発ベンダーの幹部クラスの間には、過去にさまざまなトラブルに遭遇した経験をもっているのが普通です。自社のシステム開発に問題が生じる傾向がでてきたら、ベンダー経営者

を呼んで、懸案事項をストレートに伝えることには意味があります。

従来であれば、この段階でベンダーの助言や努力によって、トラブルが解決するケースが大半でした。ところが最近では、言い訳ばかりを繰り返して相談相手にならないベンダー経営者も増えています。

ベンダー経営者が自社防衛に走ると、システム開発トラブルが裁判に発展する可能性もあります。ベンダー経営者との面談に関しては、最初は様子見くらいに考え、その人が人間的に信頼できるかどうかを見きわめてからつこんだ相談をすることをお勧めします。

3. 弁護士に相談する

ベンダー側の対応がリスク回避に終始し、昔のようなパートナー的な運命共同体関係が築けなくなったことから、弁護士に相談したり、裁判にもち込まれたりするトラブル案件が増えています。特にベンダーとユーザーの関係が

悪化し、両者の調停（和解交渉）が必要になった場合は、弁護士でない調停はできません（弁護士法72条）。

しかし、システム開発トラブルは専門性が高いうえに、裁判で争うために大量の証拠資料を用意しなければなりません。口約束がトラブルの原因となっていることも多く、文書記録をそろえるだけでばく大な工数と時間がかかりますので、弁護士が関与したからといって、すぐにトラブルが解決できるわけではありません。

最近のベンダーは、トラブル発生に備えて契約書の条文もスキのない文面にしていきますので、ベンダー優位の契約書を取り交わしてしまっているのは、弁護士が活躍する場も限られます。

さらに忘れてはならないことは、たとえ裁判に勝訴しても、金銭的な問題の解決までで、システム自体が完成するわけではない、ということです。弁護士に相談するのは契約前が最善です。また弁護士に相談するからといって、すぐに法律的に白黒をつける交渉にもち込むことも得策ではありません。弁護士への相談に並行して、次のシステムトラブルコンサルタントへの相談も考えるようにしましょう。

4. トラブルコンサルタントに

相談する

システム開発トラブルの相談役として注目されているのが、システムトラブル解決を専門とするコンサルタントです。トラブルが起きたときに、経営者が具体策を相談する相手として期待されています。

ただし、ITコンサルタントを標榜して

いるからといって、誰でもトラブル解決ができるわけではないことには気を付けましょう。特にSE（システムエンジニア）出身のコンサルタントは、初期段階の要件定義が不十分だから要件定義からやり直せというような理想論をい出すことがあります。これでは、現場と対立する危険性があります。

トラブル解決のコンサルタントの役割は、理想のシステムをつくることではなく、最低限の対策でトラブルを抑えるように助言することです。このことは数かずの修羅場を経験してきた人間でないと難しく、情報システムの専門家だからといってできるとは限りません。コンサルタントの人選は、慎重に行ってほしいと思います。

5. システム活用コンサルタントに 相談する

システム開発トラブルというと、本番時に期間までに完成しないと、費用が膨れあがったといった問題をイメージする人も多いかと思いますが、実際に経営者や利用者から相談されるのは、トラブル解決策の相談よりも、せっかく導入したのに新システムは伝票を出力するだけで、経営効果がほとんどあがっていない、といった内容が多くなってきました。

たとえば、最新のパッケージシステムを使ってシステム構築したのに、従来システムよりも入力の手間がかかるうえに、やっていることは従来システムと同等で、経営改善効果にはほど遠いといった話です。

こうしたケースでは、前述のトラブルコンサルタントではなく、システム活用

を支援する経営コンサルタントに相談しましょう。

ITに詳しくない経営者は、最新のERPパッケージや業務パッケージを使えば、すぐにも経営メリットのある情報システムが実現できると期待しがちです。ITコンサルタントのなかにもそうした話をする人がいますが、それは机上の空論にすぎません。

たとえば、生産管理システム活用で経営効果をあげようとするれば、システムの機能以前に、生産計画の立案方法やマスターデータの設定内容などを検討する必要があります。

エンドユーザーに対してこうしたことを助言するのが、システム活用コンサルタントの仕事です。残念ながらSIベンダーにはこうした提案までできるコンサルタントは、少ないというのが現状です。

さらに、システム活用を相談するはずだったのに、最初から解決策としてシステムをつくり直すことを推奨するコンサルタントには注意しましょう。つくり直しはあくまで最終手段です。

依頼を受けて、まずは現在のシステムで活用していくことを検討するのが、システム活用コンサルタントとしての正しい姿です。



システム開発トラブルが多く起きているにもかかわらず、トラブルについて相談できるコンサルタントを探すのは困難でした。そのため、アドバンスト・ビジネス創造協会（ABC協会）では、トラブルを抱える企業にコンサルタントを紹介するための仕組みとして、「システム・トラブル相談センター（<http://www.abc-a.jp/stcc.html>）」を開設しています。