



TOKIO MARINE

ITを経営の力とするために

2014年 5月 20日

東京海上ホールディングス 顧問

澁谷 裕以（しぶや ひろゆき）

東京海上ホールディングス株式会社

<http://www.tokiomarinehd.com/>

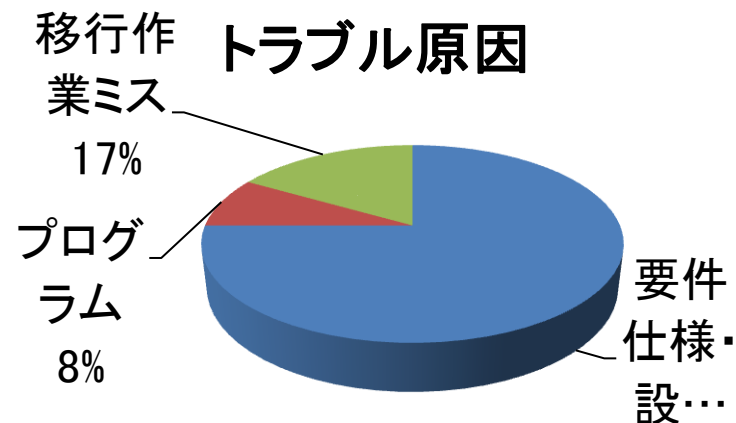
TOKIO
MARINE
GROUP

システム開発は失敗するもの？

- 世界中で、7～8割のシステム開発は失敗されている。
 - ✓ 日経コンピュータ誌の調査「システム開発の成功率」
 - 2003年の調査 (2003.11.17号)
26. 7% → 73. 3%の失敗率
 - 2008年の調査 (2008.12.1号)
31. 4% → 68. 9%の失敗率
- これでは、とてもITは「経営の力」になどならない。

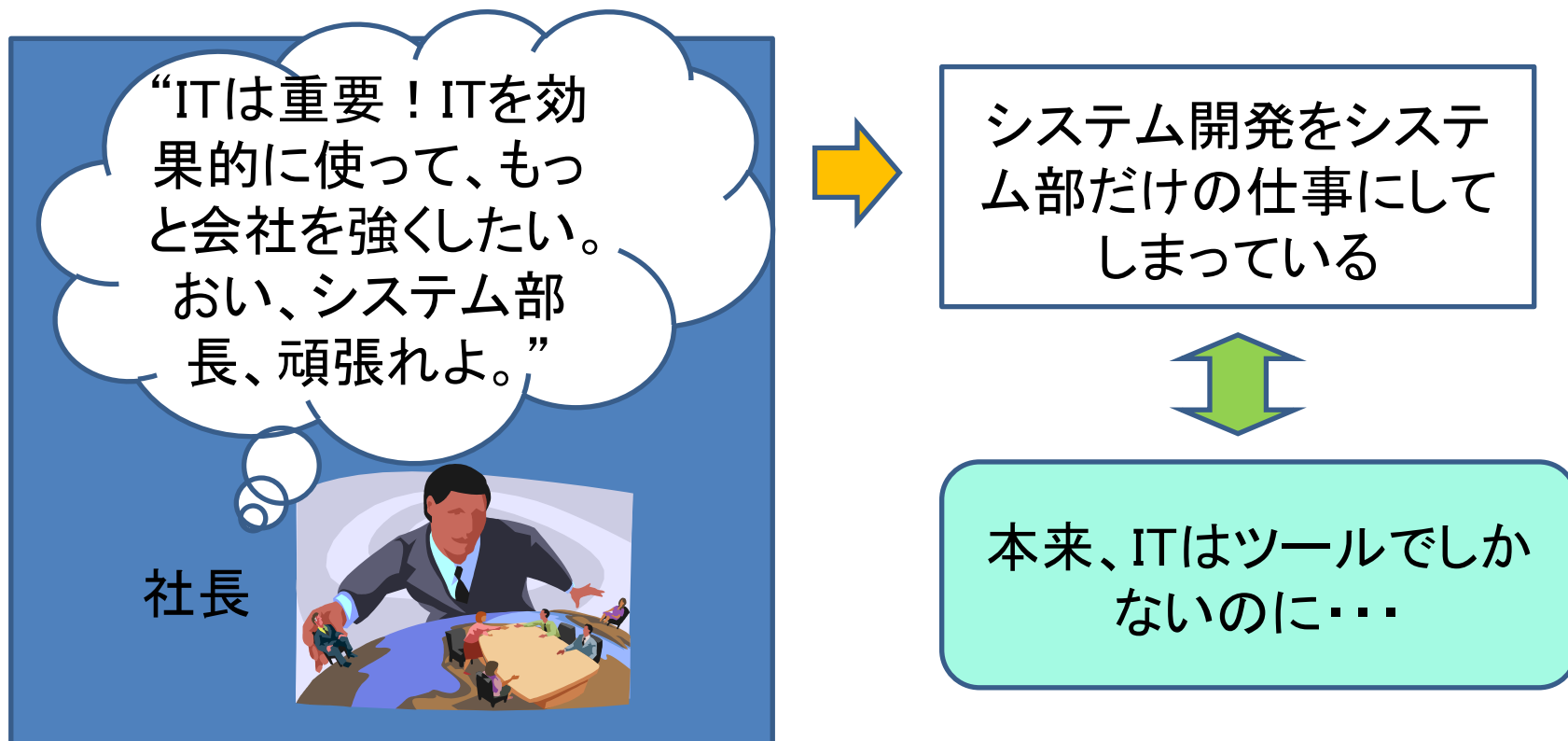
一番の原因は要件ギャップ問題

- 一番多く、かつ深刻な失敗は「こんなものを頼んだ覚えはない」となること。いわゆる要件ギャップ問題。
- 東京海上でもシステム開発が急増し始めた1990年代の後半、システムトラブルが多くて経営問題となったが、何故を繰り返して分析してみると、トラブルの8割は上流工程でのコミュニケーションギャップだった。

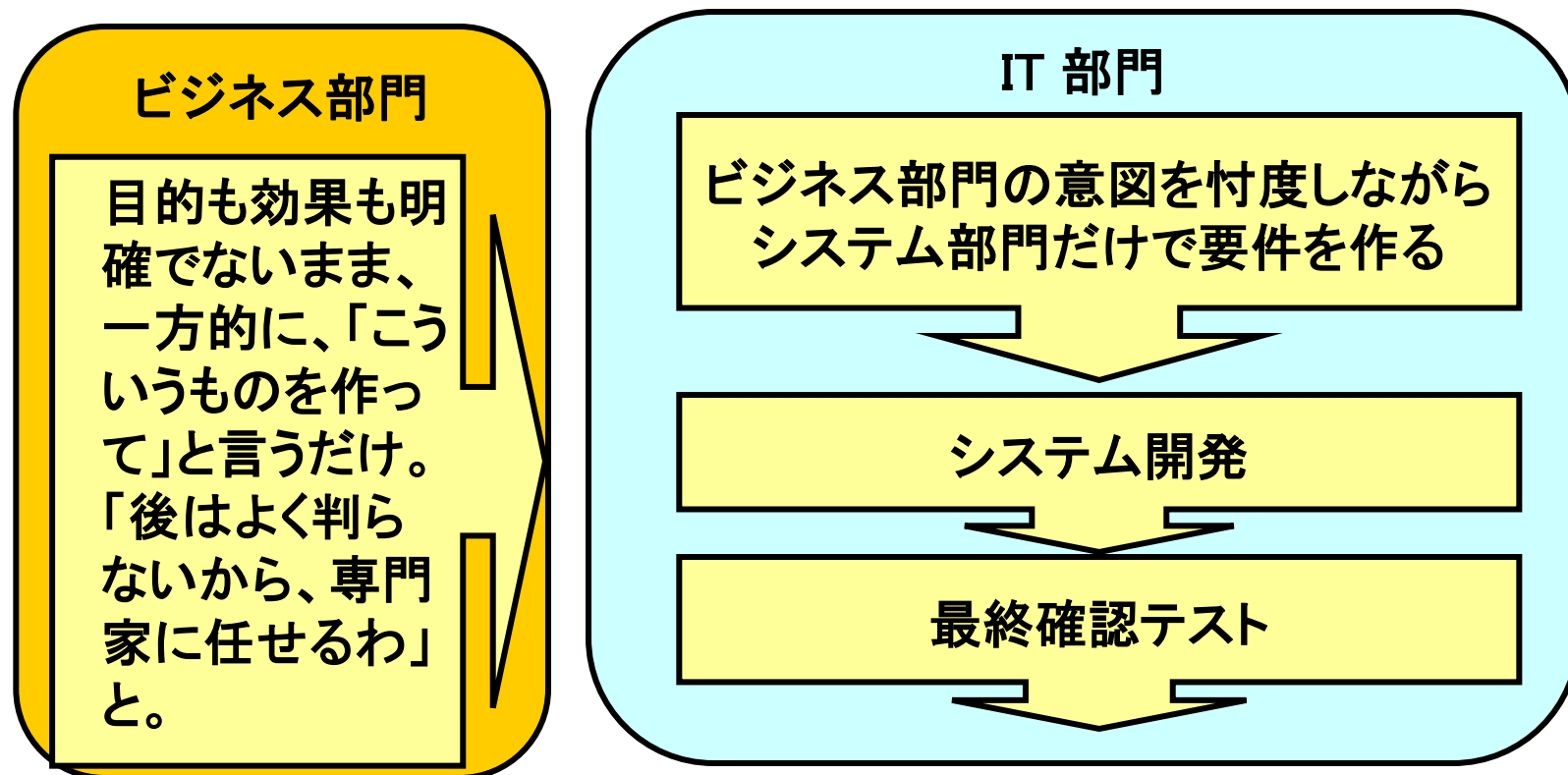


失敗するシステム開発に共通すること

- グループ会社の多くの失敗事例をみると、失敗する会社には顕著な共通点がある。



「システム開発はシステム部の仕事」としている 会社のパターン・・・これでは要件ギャップが出る



- ✓ ここまで極端でないにしても、双方の対話が不十分なままでは、必ず誤解が生じ、「こんなものを作ってくれと頼んだ覚えはない」になる。

コミュニケーションは擦れ違うもの

ビジネス部門

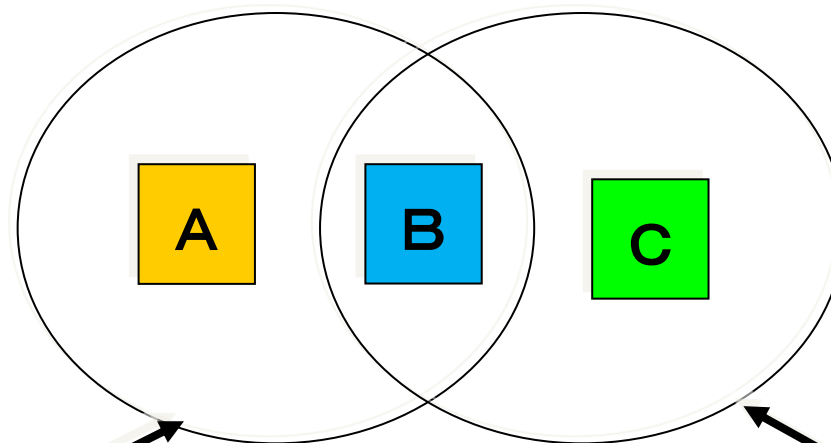


伝えたつもり
の要件

システム部門



受け取った
要件

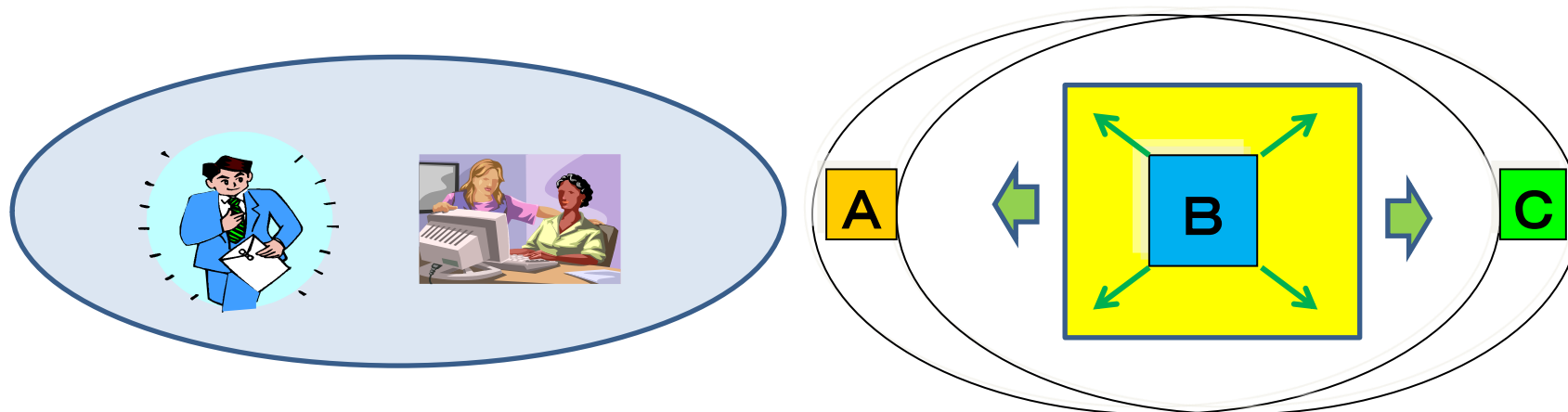


人が相手が言ったことをどう理解するかは、その人の知識、過去の経験、トラウマなどに大きく左右される

システムは目に見えないだけに、より一層
正しく伝えることが難しい

コミュニケーションの質を高めるためには

- 目的を共有して、対等な立場で対話を繰り返すことしか、理解を共通化できる途はない。
- きちんと向き合って対話を繰り返せば、双方に様々な発見や気づきがあり、それが新しい価値につながる。・・・イノベーション
- このような対話を繰り返すことができる組織としての「構え＝態勢」をつくることができるかどうかポイント。

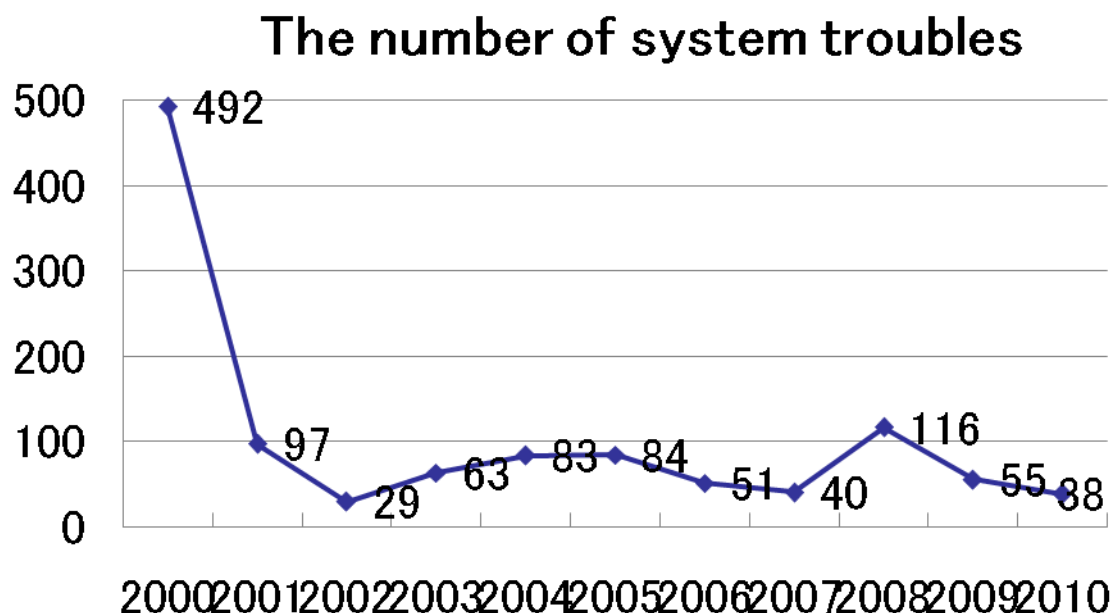


組織としての「構え＝態勢」が重要

- イノベーションは強い思いを持った個人が組織との摺り合わせのなかで暗黙知を形式知として表出し、他の形式知と摺り合わせることで新たな価値を付け加えていく「知識創造」(野中郁次郎＋竹内弘高)。システム開発も、まさに同じ。
- システム開発は本来イノベーティブな仕事。しかし、本当にそうするためには、思いを実現しようという商品・施策の企画立案者が、その仕事を自分のこととして捉え、最後までやりぬく「構え＝態勢」を組織としてつくっていかないと、失敗を繰り返すことになる。コミットメントこそ知識創造のファンデーションであり、システム開発を成功に導く最大の鍵。

東京海上での経験

- 東京海上は2000年に、ビジネス部門がシステム開発を自分の仕事として捉え、しかるべき責任と役割を果たす「アプリケーション・オーナー制度」という「構え＝態勢」をつくることにより、トラブルを8割減らした。



結語

- 日本の政府・公共機関および多くの企業は、システム開発の7－8割が失敗であり、その殆どの原因は「システム開発を専門家の仕事」としてしまっていることだという実態に真摯に向き合い、システム開発に関わる「構え＝態勢」を変革する必要がある。
- 日本の情報サービス産業は、いまだに要件定義局面からの一括請負契約が4割もある(JUAS調査)という実態を直視し、発注者のオーナーシップやコミットメントを促すように動かなければならない。
- 今こそITを行政や経営の真の力とし、グローバルな競争力を高めて行く時。組織としてシステム開発に向き合う「構え＝態勢」の重要性はかつてなく高い。