

# ITプロジェクト失敗の本質

## The essence of failure in IT project

甲斐荘正晃<sup>†</sup>

Masaaki Kainosho<sup>†</sup>

<sup>†</sup>大妻女子大学 短期大学部

<sup>†</sup> Junior College Division, Otsuma Women's University

### 要旨

IT を活用した企業改革がなかなか進まない,あるいは失敗に終わってしまうケースは依然として少なくない. それらの事例を見てみると,失敗するケースに共通するパターンがあることに気が付く. これらの事例を教訓として活かすことは,IT を活用した企業改革を推進する人間にとって貴重な「転ばぬ先の杖」となる. 本稿では IT 導入を伴う企業改革プロジェクトが失敗するパターンを紹介すると共に,改革を成功させるための「業務プロセス改革」「IT 活用改革」「意識改革」の3つの視点の重要性について論じる.

## 1. はじめに

我が国の企業を取り巻く環境が激変する中,多くの企業でビジネスモデルの変化に則した業務改革が不可欠となっている. しかし企業活動における IT 利用が当然のこととなっている今日においても,IT を活用した企業改革の失敗を数多く目にする.

これら過去の事例からの教訓は,IT を活用した社内改革を成功させる上で貴重な「転ばぬ先の杖」として活用されるべきと考える. 本稿では,著者が経験の中で知りえた「IT 活用による企業改革プロジェクトの失敗パターン」を紹介すると共に,その中から企業改革を成功させるために持つべき視点を探る.

## 2. 経験から学んだ改革プロジェクト失敗の 11 パターン

IT を活用した企業の社内改革がなかなか進まない,あるいは失敗に終わってしまう事例を見てみると,失敗するケースに共通する「改革の失敗パターン」があることに気が付く. これらの中には,たったひとつの原因で全体の成果が達成できなくなるケースもあれば,いくつかの原因が重なった結果のケースもある. 本章では,著者がこれまでのシステム構築,経営コンサルティング活動の中で目にしてきた 11 の「改革の失敗パターン」[1]を紹介する.

### 2.1. 経営トップがリーダーシップを示そうとしない

会社の経営トップが「IT を活用した社内改革」に対して,どの位本気なのかによって,その言動を見ている管理職層の意識と行動は大きな影響を受ける. 実際の業務にあたる担当クラスに一番影響力のあるのは,職場での直属の上司にあたる管理職層である. 自分の上司が「IT を活用した社内改革」に対して,どの位本気なのかによって,現場の担当者クラスの意識と行動が変わってくる.

多くの企業で見られる典型的な改革プロジェクト活動失敗のパターンは,経営陣が自らのリーダーシップを示そうとせず,プロジェクト活動を社内の特定に部署や担当者に任せきりにしてしまうケースである. 実際には社内で承認された活動としてプロジェクトの推進を行うわけであるから,経営トップの意志でもあるが,活動の企画に直接に携わらない管理職層や一般の社員には,そのあたりの事情は伝わりにくい. 直接活動の推進に携わる人間には,直接間接的に「それでなくても忙しいのに,どうして今やる必要があるのだ!」といった声が聞こえてきて,推進担当者の社内改革へのモチベーションを下げってしまうケースも少なくない.

### 2.2. 経営層の意識が一枚岩でない

企業の経営陣の中にも,改革活動やコンピュータ・システムの導入に対する温度差があり,プロジェクト

が必ずしも経営層全員の十分な理解が得られずにスタートするケースも少なくない。改革活動やコンピュータ・システムの導入に対して距離を置く経営者は、多くの場合自らの過去の体験から、業務改革やそれに伴うコンピュータ・システムの導入に対する不信感を持っていることが多い。

このような状況で進められる改革プロジェクトは、活動の様々な場面で理解の得られていない経営層からの不協力的な言動にさらされることとなる。

### 2.3. 社内プロジェクト活動への疲労感が高い

企業の改革に熱心な経営トップを有する企業では、その意向を受けて社内に複数の改革プロジェクトが次々と立ち上がることになる。このような企業で問題になるのは、実際のプロジェクト活動を進める担当者の負担感である。

社内で有能と思われる担当者は、同時にいくつものプロジェクトに参画することが少なくない。プロジェクト活動が所属する職場の仕事と兼務となると、時間のやり繰りが大変となる。このような状況に置かれると、プロジェクトの必要性には共感できても、疲労感から「実際の活動はほどほどに」という担当者の意識が出てきても不思議ではない。

### 2.4. 社員の危機意識が不足している

会社が倒産するかしないかの瀬戸際に立ったときの改革活動は、危機意識が社内に浸透しているため、成功する確率が高いことが知られている。しかし、企業が改革に取り組むのは倒産寸前とは限らない。むしろ目前に危機が迫っているときよりは、将来的な事業継続への不安感から取り組みを開始するケースの方が多い。企業の経営者は事業の将来的なリスクを誰よりも早く察知して、危機感を持つ。しかし、経営者が感じるほどには、一般の社員は会社の将来に対して危機意識は持ちえない。事業の売上げがダウンし、会社が赤字を出しても、毎月の給与がもらえている間は、「経営が何とかしてくれるだろう」という依存意識から抜け出せないのが一般の社員の感覚である。

社内で危機意識が共有されておらず、社員の経営への依存心が強い企業での改革活動は失敗する危険が非常に高くなる。現場の社員や管理職層の「何とかしてくれるだろう」の意識が、「自分は今のままで構わないはず」という恒常性につながり、改革の大きな抵抗勢力となってしまう。

### 2.5. 社内抵抗勢力の存在

会社の中では「恒常性」すなわち「これまでのやり方を変えたくない」という心理が、さまざまな形で顔を出しては、改革活動への抵抗勢力となる。

改革への反対理由には、改革が人員削減に繋がりわが身に影響が降りかかることへの警戒や、改革によって社内のパワーバランスが変わる事への警戒、自分が軽んじられたことへの不満、活動に賛成している自分のライバルへの対抗心なども加わってくる。いずれの理由にしても、改革に反対するこれらの理由は「表立っては言えない反対理由」である。そのため正面から「それはおかしい」と反論するケースは少なく、表面的には賛成しつつも水面下で改革への批判意見を言ったり、もっともらしい理由を作っては改革活動への協力を拒否したりする「面従腹背」の形で現れる。どんな会社での改革活動でも発生するこのタイプの抵抗勢力は、非常に巻き込みが難しい厄介な存在となる。

### 2.6. 社内の「けものみち」が温存される

大手や中堅を問わず大抵の会社には、業務のやり方の中に「けものみち」がある。ここで言う「けものみち」とは、今は人間が通っているけど、わけもなくクネクネ曲がっており、通る人が「何でこんなにクネクネしているのだろう。きっと昔はイノシシなんかの獣が通っていた道をそのまま道路にしたのだろうな」と思うような道のことを指す。言い換えれば「過去に自然発生的、もしくはその当時の事情を反映して出来た社内の業務のルールや手順で、今となってはその妥当性を誰も明確に説明できなくなっているルールや手順」の事である。

過去からの「しがらみ」や「暗黙の決め事」として継承されてきたこれらの「けものみち」は、その存在理由を説明できる人間がいなくなっている場合も多く、廃止や改訂にも困難を伴う。この「けものみち」はプロジェクトが効率的を目指す改革を進める上で、重大な阻害要因となることが少なくない。

## 2.7. 改革の浸透努力が不足

実際の改革プロジェクトでは、プロジェクトが様々な検討を行った結果生まれた「新しい業務プロセス」が、その成果を現場に落として実践する段階で抵抗に合い、改革活動が頓挫してしまうケースが多い。

その原因は、プロジェクトが描いたあるべきプランの出来が悪かったとは限らない。むしろ多くの頓挫したケースでは、現場の管理者や担当者による「プロジェクトチームのエリート達は頭でっかちで、現場のことなんかわかっていない。彼らの作ったプランなんか、現場じゃ役に立たない」という思い込みが原因となっている。人間誰しも、他人に言われたとおりにやるだけの「やらされ仕事」は面白くない。自分なりの知恵や工夫を盛り込むことで、仕事に対する誇りやプロ意識を持つことができる。そんな意識を持つ現場のプロ達にとって、本社プロジェクトチームの作った改革プランは、たとえそれが実際にはよく出来ていたとしても、感情的に「使えない」ものとして映ってしまい勝ちである。

## 2.8. 改革の手段が目的化

改革後のあるべき姿を実現するためには、改革の目的を達成するための「施策」や「手段」を決めなければならない。ここで決められた施策や手段が実行に移されることで、はじめて改革の目的を達成することができる。しかし、往々にしてプロジェクト活動を進めていく過程の中で、改革の「手段」であったはずのものが目的化してしまうことがある。

社内の業務改革プロジェクトで、改革のための再重要な手段としてコンピュータ・システムの導入を選んだ場合、往々にしてこの「手段の目的化」が発生する。その結果、プロジェクトの目指した本来の改革目標は忘れ去られ、手段であったITの導入をただで改革の成果を出す前に解散してしまうプロジェクトが数多く存在する結果となる。

## 2.9. ITソリューションの効果を盲目的に過信する

IT関係の雑誌には、ITを高度に利用して成功を収めた企業事例が並んでいる。業務改革を成功させるために、コンピュータ・システムの活用が効果的であることは疑う余地はない。しかし「最新のITソリューションを導入すれば、うちの会社の業務改革も成功するはず」という信仰にも似た思い込みが、企業改革が失敗する原因となるケースも少なくない。

最近では「ERPを入れれば黙って業務改革が出来る」といった論調は影を潜めてきたが、古くは経営情報システムと呼ばれたMISに始まり、営業効率化のためのSFA、顧客管理のためのCRMなど、ITソリューションと呼ばれる「導入すれば、すべてバラ色」のような誤解を招き兼ねないセールストークが溢れているのも事実である。業務のやり方や社員意識の改革を後回しにしておいて、ITソリューションだけで会社の改革が出来るなどという上手い話はない。メディアで報道される成功事例の影には、数多くの報道されない失敗事例があるのも事実である。

## 2.10. 根深い現場のコンピュータ・アレルギー

現場でのコンピュータ・システムへの抵抗感、コンピュータ・アレルギーが社内改革の阻害要因となるケースも少なくない。

コンピュータ・アレルギーの原因には、英語が主体となっているコンピュータの専門用語に対する「カタカナ語アレルギー」や「キーボード・アレルギー」などがある。いずれのケースでも、社員にコンピュータに親しんでもらえる努力を怠ると、改革を成功させる大切なパートナーとなるはずのコンピュータの力を現場が活用できない結果となり、計画した改革が進まない結果につながる。

## 2.11. 改革推進のノウハウが欠如

計画した社内改革がうまくいかない理由に、社内に改革推進のノウハウや推進する要員に必要な能力が足りない場合がある。

社員数に十分余裕のある企業であれば、業務改革などの社内プロジェクト活動が常時いくつも実施され、その結果としてプロジェクト活動のノウハウも蓄積されているケースが多い。しかし中堅や中小企業などでは、いざ改革活動のメンバーを社内で招集しても、プロジェクト活動を進めるためのノウハウが社内に決定的に不足していることが多い。このようなケースでは改革の実行と併せて、プロジェクト活動のノウハウ作りという2つの難題に同時に取り組むこととなってしまう。

## 3. 失敗から学ぶ改革成功に必要な視点

今日の企業において業務改革を進めるためには、ITの力を借りなければならないことは広く理解されている。また最近では導入するITを有効活用するためには、関連する業務プロセスなどの業務改革を同時に進めることの必要性も理解させるようになってきた。しかし本稿で取り上げた11の改革失敗のケースを見てみると、経営層を含めた社員の意識をいかに改革に向けさせるかが、必要な要素であることが見えてくる。従来から関連性が理解されていた「IT改革」と「業務改革」の2つの視点に加えて、今後は社員の「意識改革」の視点が企業改革を成功させる上で重要性を増してきている。[2][3][4][5]

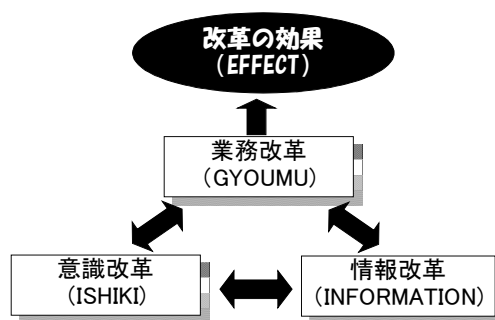


図1 改革に必要な3つの視点

## 4. まとめ

本稿では、著者がこれまでのシステム構築、経営コンサルティング活動の中で目にしてきた11の「改革の失敗パターン」を紹介しながら、今後の企業改革を成功させる上で欠かせない視点としての「意識改革」のポイントを洗い上げた。

このような「IT改革」と「業務改革」そして「意識改革」の関連性に関する研究は、まだ緒に就いたばかりである。今後、様々な改革プロジェクトやIT構築プロジェクトでの経験を踏まえて、企業改革における意識改革の必要性が広く理解され、そのためのノウハウが共有・活用されることが望まれる。

### 参考文献

- [1] 甲斐荘正晃, 桐谷恵介, プロフェッショナルCIOの教科書, 中央経済社, 2010.
- [2] Kainosho, Y., "Application of Inner Branding Method in Business Reform", The Journal of Economic Studies, Osaka Prefecture University, Vol.52, 2007, No.2, pp.139-154.
- [3] 甲斐荘正晃, "インナーブランディングとその業務改革・情報改革への適用", 経営システム, 日本経営工学会, Volume 20, 2010, No.4, pp.212-216.
- [4] 甲斐荘正晃, "企業改革とこれからのCIOの役割", 情報システム学会誌, Vol.6, 2011, No.2, pp.33-38.
- [5] 甲斐荘正晃ほか, 経営工学の実践, 中央経済社, 2011, pp.125-136.