

私の失敗学

EUC(エンドユーザーコンピューティング)の失敗編

富永 宏志

2018/3/20



プロローグ

「なんでそんなこと、俺たちでやらなけやいけないの？」

「そんなのーIS部門ーの仕事だよ？」

「俺たちがーISーの仕事をするつもりはないよ！」

当時(1990年頃)は、コンピュータを扱う部門のことを情報システム部門(Information System、IS部門)といていた。そこに属するわたしは、情報システムの利用者側に、いままで考えられなかった画期的な提案をしたときの話。

「EUC*を活用してプログラムレスで、要求を実現しませんか?」(*End User Computing)

第1章 EUCでパラダイムシフトをめざす

EUC(エンドユーザーコンピューティング)は、「情報システム部門以外の人々が、自分たち自身でコンピュータを操作して、自部門の業務に役立てること」と定義されています。

情報システムを利用形態から分類すると、次の4つになる。

- ① 基幹業務系システム
- ② 情報検索系システム
- ③ コミュニケーション系システム(グループウェア)
- ④ パソコンの利用

現在では基幹業務系システムを除けば、すべてEUCが中心となっているから、もはやEUCなんて表現は不要なのかもしれない。それほどにEUCがあたり前になったのは、なぜか？

1. パソコン登場はエポックメイキング



実は、1990年代に従来のコンピュータ部門のバラダイムシフトが起こっている。この解がEUCだったと思う。何がそうさせたのだろうか。

パソコンと名のつくものは、すでに出始めていた。Windows の登場はそのエポックだ。

EUC化への段階を3つに分類すると

① パソコンの利用

個人の生産性向上や創造性の向上のために、パソコンのワープロや表計算ソフトを利用する。

② コミュニケーション系システム

社内利用を対象とした電子メールや電子掲示板などのグループウェアを利用する。

③ 情報検索系システム

基幹業務系システムで収集蓄積したデータを、利用者が任意な切り口で検索加工して情報を取り出し、そのデータをパソコンで利用する。

これらを実現する最初のツールが、『パソコンの登場』である。

第2の波は、RDB(Relational Data Base、リレーショナルデータベース)の定着

RDBは、80年代末からはじまりましたが、このころに定着したさまざまなシステムの主なデータベースの位置づけになりました。

それ以前のファイルデータは、専門家でなければ扱うことが難しく、情報処理の仕事は専門的な教育訓練を受けたものだけが使う領域で、情報システム部門の人たち専任の仕事だった。

RDBの登場は、わずかな知識でデータを取り扱うことを可能としました。つまり専門家でなくても情報処理の仕事を比較的簡単に行うことができる時代になった。

第3の波は、ユーザの要望にISが対応できないことが常態化

一般的に分かりにくいことですが、経営環境の変化が著しい時代になって、経営からの要請、換言すれば社内の各部門から要請が膨大になったがISが対応できなくなった。情報システムは企業のあらゆる業務で使われている。そのため激変する経営環境に対応するために、情報システムへの変更要求や追加要求は激増した。さらに、顧客消費動向の把握をしたい現場の要求があり、この対応するために日常業務で収集蓄積したデータを多様に分析する新たな要求も出されてきた。

しかしながらバブル崩壊の影響で、情報システム部門の経費に対する削減圧力も強くなり、コストダウンの実現に努めざるをえない。当然のことながら人員も増えません。

IS部門の経費を削減することより、逆にISに投資をして、全社的に効率を向上することで経費節減を実現することや、コンピュータの活用によってビジネスチャンスの拡大に向けた方が、全体的には経費削減は効果的ではないかと思うのだが、当時はコストダウン旋風の吹き荒れる中で、投資対効果を明確にできないことを提案しても、

よほどの将来を俯瞰するビジョンを持つトップでない限り認めてもらえない雰囲気は充満していた時代でした。

そんな情報システム部門では、さらに厳しい環境変化も同じ時期に起こりつつあった。

巨大化・複雑化した情報システムの運営、LAN、電話などのネットワーク環境の運営や、急速に発達したインターネットへの対応、情報セキュリティへの対応や、EUCの推進などの要求です。

要求を実現する処置が追いつかずバックログが溜まっていくだけの状態で、毎日、改善をどうやって実現させればよいのか？に頭を抱えている時代でした。



第四の波は、最大の波・コンピュータアレルギーの解消

コンピュータはパソコンの出現により、急速に価格性能比が良くなり、学生が日常的に使うツールとしても定着し、そんな若者たちが大勢入社してくる時代になって、コンピュータアレルギーが急速に解消されたと思う。半面、デジタルデバイドという言葉が生まれ、キーボードになれない年齢の高い人たちは、たちどころにいままで若い人たちに仕事を教える立場から、教えてもらう立場に逆転してしまった。

常にコンピュータが身近にあり、あたり前のように誰もが使える時代になり、IS部門に依存しなくても自分たちで何とかすることができるようになった時代でした。

2. EUC利用の拡大

IS部門で提案したEUCは、この波により 90 年代後半から急速に拡大しEUCという言葉そのものがもう役目を終えたといわれほど浸透し現在に至っています。

また、大量の対応待ちであった Y2K 対策プログラムを廃棄し変わりの機能を実現する手段となったこともこの動きに拍車をかけたように思います。

EUCの効果

EUCの効果は、プログラム開発の削減に貢献している。

実際にメインフレーム主体の情報システムにおいて、EUCのほとんど行われていない90年代以前と比べて、基幹業務系システムが開発運用するプログラムでの業務割合は、入力処理が30%、計算(演算)処理が20%、出力処理が50%でした。

ところがEUC化が進んでことにより、出力処理のうち請求書や財務諸表など基幹業務系システムを除いて、管理や分析に用いる帳票は不要とすることができ、その結果帳票の80%が削減され、しかも、入力処理も表計

算ソフトを活用することで、30%から10%に減少したといわれている。

EUC化によって、開発すべきプログラムの60%はそもそも開発自体が不要となった。これはEUC化の絶大な効果です。

一方、コンピュータ機器そのものの進歩で計算処理スピードも格段にアップしています、利用者には実感はないものの、それらハードとソフトの進歩もEUCが定着した大きな要因です。

つまり、よい提案を安く実現でき、しかも現状のままでも対応は可能(すでにパソコンが職場にあり、それを使える人もいる)、そういう状態になっていたからこそユーザ部門に提案したわけである。

マーケティングミックスにマッカーシーの4Pという概念がある。

4Pとは、製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion)をさす。

要は、良い品で良い価格で売れる場所で適度な宣伝をすれば、売れることを示している。

EUCは、まさに4Pの提案であり、事実現在4つの情報システムの分類のうち3分野で主役となった仕組みである。

3. なぜEUC化に時間がかかったか？

わたしたちが、EUCを最初に提案したのは80年代も末、展開が顕著になったのは90年代も後半、少なくとも5年以上の停滞期間というタイムラグがあった。日本におけるEUC化の進みもほぼ同じペースだったと思う。このEUC進展期は、ほとんど手ごたえはなかった。エンドユーザからは冷やかな反応しかなかったことを思い出す。

やっと少し感触が変わったのは、Y2K(2000年問題)の手段として展開しはじめたころからで、つまり、外圧があって初めてユーザに変化が現れた、そのように思います。

すばらしい提案で、おおきな効果が見込めるにもかかわらず、なぜこれほどまでに長い時間が必要だったのだろうか。ここからは、その謎を解き明かす振り返りをしてみます。

第2章 ユーザー部門への提案を振り返ると

1. 現場がEUCを拒否する理由がわからん

話は1990年代半ばのこと。

「自分たちのことは、自分たちの職場で対応してもらおう」

世の中は、第3波のEUDの時代がすでに来ていた。

しかし、社内の職場は、本業でない情報システムの専門的な知識はほとんど持ち合わせていない。いたし方あり

ません。

IS部門にだされる各職場からの要望は、「実力不足」「人材不足」などを理由としてズルズルと引き延ばしてもいました。当時これが常態化しており、このままでは「我々IS部門の存在意義が問われかねない」。そういう焦りと危機感がありました。



すでに第2波のRDB(リレーショナルデータベース)は世の中に普及し、当然ながら社内でも導入は完了している。ユーザーはRDBにアクセスすれば、いつでもデータは手に入る。

パソコン(PC)は身近にある。ほしい情報はすぐ入手できる。EUC化は、すこしの投資で実現でき、むしろいまま

でもよりも格段に安い予算で実現可能です。

EUCが展開できれば、IS部門の負担が低くなるし、開発プログラムの費用も60%削減可能です。IS部門もプログラム開発が不要になり、依頼されている業務の在庫が自然解消できる、なんと大きなメリットでしょう。

つまり、IS部門にとっては素晴らしい提案で、職場も恩恵を受けるわけですから、お互いに喜ばしいことです。

——うまくゆかない理由がない

とっていました。

しかしながら、提案直後から、ユーザーの拒絶に直面しました。

最大の問題は、第4波であるコンピュータアレルギーです。このアレルギーの解消が壁になりました。

それでも、

——ちゃんと説明(PR)したのだから、職場が乗ってくる(提案を歓迎する)のがあたり前だろう、なぜそれが理解できないの？

——ユーザーも冷静に考えれば、すぐに展開したい、と相談にくるだろう……。これで決まり！

と考えていたものです。

拒否されたのはなぜなのか。そのときは、まったく理解できておりませんでした。

そして、IS部門の独りよがり修整し、実際にEUCが展開されるまでには、それから数年を要しています。

2. 導入は職場によって温度差が

どうして拒否されるのか、その理由を探して「なぜなぜ」を繰り返したところ、全ての部門で停滞したかといえば、けっしてそうでなく、部門によって導入までには大きな差があったのです。

たとえば、調達部門の企画担当、技術管理部門、ソフトウェア開発部門などでは、かなり早い段階から導入が

始まっています。これらの部門は、最初に導入した後も継続し拡大展開しています。

良い提案(と思っている)が、受け入れられない理由は、どこにあるのか？
受け入れた部門と、拒絶反応を示した部門の違いは、どこにあるのか。
その違いは重要な切り口であると考え、振り返りをさらに進めてみます。

導入した部門に共通する特徴

結果として、今まで気づいていなかった次の特徴がわかってきました。

1. 日頃からISと連絡を取り合える密接な関係にある
2. 事業改善・改革の推進を積極的に推進している部門である
3. これらに加えて、IS部門へのシステム開発にはユーザー要求(スペック)を書面にして提出できる部門である。
4. さまざまな人材(業務経験が豊富で、新人からベテランまで)がいる部門である
5. 取引先、経営陣、設計部門などからだされる、要求に対応するサービス部門である

加えて、積極的な職場に共通する特徴です。

1. 自分たち自身も対応しなければならない膨大な要求を抱えている
2. 情報処理のスキルも人材も、ある程度はもっている
3. IS部門で所持している自分たちの情報(データベース)は、どのようなものがあるかをよく知っている

彼らは、課せられた業務を、いかに迅速に解決するか、を常に考えています。

ちょうどそこに、われわれIS部門からの提案が届いた、というグッドタイミングだったのです。当初の反応は、——正直いってまだよくわからないが、ISが何か面白そうな提案してきたから、とりあえず聞いてみるか。です。

ISからの提案を自分たちで少しチャレンジしてみると、

——これって、想像以上に大きいな効果が得られそうだ！

となり、

——上手にIS部門を使えば、われわれの業務改善の有効な手段になるぞ・・・

と変わったのです。

さすがに、はじめは手こずっていたようでしたが、彼らにはコンピュータアレルギーはありません。既存の情報システムと業務に精通しているベテラン、ある程度の基礎知識をもった若手のリソースをもっていたのです。ことは積極的に進んでいきました。

たとえば、IS部門の正規化されたデータベース(RDB) (※後述)をそのまま利用するには、自分たちに専門知識が必要となる。これでは自分たちには負担が大きいと、理解しました。

そこで、自分たちが扱いやすいようにしてもらえれば使えと、気づいたのです。(データウェアハウス※後述) IS部門にとっては容易に対応できることです。



このように、問題点がはっきりしてくるので支援もしやすく、短期間で効果を生み出したのです。

導入には、上記の「導入した部門に共通する特徴」をIS部門がつくってあげると、成功することになります。

- ・やれる人材がいて
- ・コレはいける、と理解し
- ・IS部門からのサポートをもらえれば、やれると思える

これらが、あらためてわかりました。気づいてみればあたり前のことながら、当時は気づきもしておりませんでした。

一方、導入を拒否する部門は、自分たちの「本来の仕事は」そもそもこれこれであって、それ以外はよけいなパワー掛けたくない。また、IS部門はラインをサポートするのが仕事だろう、との思いがベースにあります。

自分たちが負担してまでやる理由がない、自分たちはシステムのユーザーであって構築する立場ではない、当然その機能の詳細やDBなんか知らない、というもので、ほとんど興味も示さない。むしろ拒絶反応となって現れたようでした。

実際に彼らにも、もし実現すれば会社としても莫大な効果が期待できる行すべき改善業務がありましたが、とりあえず、情報システムのことは「今のままでいいや！」との思いが共通しています。

3. 打開は成功例を分析

拒否反応の職場にも、コンピュータアレルギーのない若手があります。しかし、彼らの職場の大半の上司はアレルギーのあるベテラン上司達でした。上司は業務に精通しています。当期の目標達成が優先です。

部下が「コンピュータで業務改善をしたい」と提案したとしても、「いまの業務をまずやれ」と指示されます。

上司にとってみれば、「やる人もいない、負担もしたくない、そもそもやる必要がない」と思っています。

要は「自分たちの仕事ではない」との思いが本音でしょう。

これでは、提案に乗ってくる訳がないですね！

反省点は次のことだと気づきました。

- ・ユーザーが求めているホンネを理解してなかった
 - ・ほとんどの部門では、コンピュータアレルギーが解消してなかった
 - ・IS部門の踏み込んだサポートがなければ、うまく導入できなかった
- これらを理解せずに、突き放した状況での提案だったのです。
いまおもえば、ひどい提案のし方でした。

ホンネの目的と実際的手段

EUC化を提案したときわたしたちは、「EUCにすれば、いいことがあるよ、やれるよ！」と、メリットを力説しました。ところが提案側のホンネには、相手の要望に自分たちが「応えられない、できない」バックログの解決手段と考えています、それはユーザー側に敏感に感じ取られていたようです。
手段であるはずの「EUC」が、「ユーザーに広げること」が目的となっていたのです。これが失敗でした。

——このEUCを導入すれば、みなさんの問題解決につながりますよ…

——わたしたちも支援を惜しみませんから…

と、わかりやすく伝えて、理解してもらえれば、おそらくもっと早い段階で展開できたと思います。

実際にEUC化が拡大したのは、コンピュータアレルギーの解消した人たちの割合が増え、業務改善に有効な手段に「これは使える」とユーザーが認識したことにありました。

提案が受け入れられなかったのは、すべてつくる側の論理で推し進めたことにあります。

さらに手段を目的にした提案だったからです。ユーザーの求めることへの理解に乏しく、寄り添っていなかった結果だと思います。

第3章 データベースの正規化、データウェアハウスの具体例

1. データを使いやすくする

前の章で、「正規化されたデータベース」のことを述べましたが、具体的な例で説明します。

データベースの正規化とは、効率よくデータを活用するために、データを整理しておくことです。

データ管理の方法であるリレーショナルデータベース（以下、RDB）は、関係データベースといわれ、データを、行（タプル、レコード）と列（カラム、属性）の2次元構造で表します。

しかし、実際に使用される情報を、そのままの行と列の表の状態が無理にRDBに押し込むと、莫大なデータ量となります。さらに、これらを維持整備（データの整合性を取る）するために複雑な手続きをしなければならないこととなります。正規化は、そんな無駄をなくし、効率よく管理するための手段です。

でもこれだけでは、RDBをご存知ない方は、何のことかサッパリですよ！

実際に、データベースの正規化だけで説明書がつくられているくらいですから、ここでは概要を理解いただくためもう少しだけ説明を続けます。



よく見かける請求書を例にして紹介します。

請求書に書かれていることには、顧客名、自社名、請求額、発行日、担当者、商品、単価、個数、金額、支払い期日などがあります。RDBでは、これらの項目を列で表します。100人に売ったのであれば1人分で1行、100人分で100行となり、これで二次元の請求書DB(売上データ)が完成します(これを第1正規型といいます)。

この表一つあれば、売上総計、商品別売上金・売上数量、取引先別売上金などなど、様々な分析が可能です。

でもこの表でシステムを構築すると、効率が非常に悪いことになります。もし、取引先の社名、商品名、単価が変わると、すべてのデータを変更しなければなりません。また入力時に全角・半角を混同して入力した場合、データ上はそれぞれ別のモノになってしまいます。

そこで、取引先マスター、商品マスターをつくります。そして、売上データには取引先コードと商品コードを入れ、データを分割します。実際にレポートをつくるとき、売上データと取引先・商品マスターを組み合わせて名称、単価を付けるようにします。(第2正規型といいます)

このように分割・分類をすることにより、たとえ取引先の社名、商品名、単価が変わってもマスターの1件だけを更新すれば整備することができ、大量のデータを見直す必要はなくなります。このようなDBを設計することを「データベースの正規化」といいます。

また、データウェアハウス(直訳すれば「データの倉庫」、以下DWH)とは、「意思決定のために、基幹系などの複数システムから必要なデータを収集し、目的別に再構成して時系列に蓄積した統合データベース」のことをいいます。

データ分析や意思決定に役立つデータベースです。ひとことでいえば、前述した「請求書DB」のような一つのDBですべて(分析・レポート)ができるものといえます。したがって、一般には時系列に整理された大量の統合業務データ、あるいはその管理システムのことを指しています。

ユーザーにとって、専門の知識が要らないDWHが便利なのは明らかですが、システムを構築するには正規化されたDBでなければ効率が悪すぎるので、実際はつくる側の論理で正規化されたデータベース構築で提案することになります。

システム構築時に、EUC利用者のことを当初から考えてDWH化したDBを用意すべきなのですが、そこまで

考慮しておけばいいのですが、なかなか考えが及びませんでした、当時は！

2. 相手の目線で考える

人材一つとっても、コンピュータアレルギーのない若者たちが職場に入ってきましたが、若者たちの考えは、上司や先輩とは同じではありません。つまり、まだユーザー部門においてコンピュータアレルギーは解消されていない事実を無視して、自分たちIS部門にとって都合がいいように解釈していたのです。

「EUC提案」は、ユーザーのためとっていましたが、実はIS部門(開発する側から)の目線の提案でした。それも具体的にユーザーが使いやすいようにしたものにせず提案してしまいました。

こちらが、どんなにいいと思っていたとしても、相手は利用してからでなければ評価できません。あたり前のことなのですが、残念ながら、なかなか気づかないものですね。「実感」です。

第4章 顧客と提案者のすり合わせ

前章で、「我々の提案が受け入れられないのは」で

すべては、つくる側の論理で、手段を目的にし、ユーザーの求めることを理解せず、さらに寄り添っていない結果だったことを述べました。

この考え方は、マーケティングミックスのマッカーシーが提唱した4P(製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion))の考え方で簡単にいいかえると、

「良い品で良い価格で売れる場所で適度な宣伝をすれば、売れる」

まさにIS部門からの提案が、この論理(プロダクトアウト)そのものだった、と納得したものです。

1. 4Pから4Cに、時代は変わった！

マーケティングミックスの世界でも、90年代後半から「4Pから4C」になっている。

4Pはもう古く、現代にはマッチしていない、といわれています。

現代にマッチしたといわれる4C(*末尾の注を参照)とは？

- ・Customer Value (顧客にとっての価値)
- ・Cost to the Customer (顧客の負担)
- ・Communication (コミュニケーション)
- ・Convenience (入手の容易性)

わたしたちが製品やサービスを買うのは、なぜでしょうか？ 欲しかったからでしょう。言葉をかえれば、「それを買くと、問題が解決できる、あるいは、そう信じられる」と思えるからだと思います。つまり「問題解決の手段になると判断したから」です。「製造者がよい製品をつくったから」ではないのです。

これは、仕事の場でも同様です。



たとえば、「この部品は、要求するスペックをクリアしており、購入価格も格段に安いですよ！」。こんな話しに、安いからを判断基準にして、工場で部品の仕入れ先を選定したら、痛い目にあったという経験ありませんか？

生産改善を担当していたとき、筆者には何度も痛い目にあった記憶がよみがえります。製造を担当するものとしては、製造の責任でラインを止めることは、絶対してはならないことです。その理由が部品仕入れ先の都合が原因だったとしても、「何を考えているんだ？ こんなことで大損害を受けるなんて、問題外だろう！」。思い出したくもないお叱りの声がいまでも聞こえてきます。

安定したラインを維持した上で、コストダウンのために安いと思った部品を選んだつもりの結果でした。ようは安易に生産コスト改善に走ったのです。

この例では、購入価格が安いから飛びついたのですが、品質にバラツキがあったり、供給に遅延が発生したり、不具合が発生して対策を依頼しても改善に長時間を費やしてラインを止めてしまったりと、そういう大問題を生んだ要因となりました。

ちょっと横道ですが、そんな失敗から、

①スペックや価格をみるのは当然ですが、②納品までの期間、在庫量や供給体制・サービス要員数、③検査などの技術レベル、などを判断基準としました。

つまり Customer Cost、Convenience、Communication を考えました。

その結果、材料費は勿論同じ条件なら安い方を選択しますが、価格は高くてもトータルコストを考慮し、確実に予定どおりに良品を納品できる仕入れ先、これができる場所を選択して生産改善を実現しました（Customer Value、Customer Cost）。

本題に戻して、

我々ISの提案は、「安くて良いモノだから使え！」と同様だったのです。2Pの、製品(Product)と価格(Price)だけの提案でした。

これではうまく展開できなかつたのはあたり前で、前述の安い部品を提案した業者とかわりなかつたのです。

「ユーザーが本当に欲しいサービスは何かを見ていない、エンドユーザーの負担も考慮していない、ユーザーサポートの体制もない、ユーザーとのコミュニケーションも構築できていない」のですから。

やはり「4Cは重要！」をつくづく感じたものです。

2. 4Pは古い、ということへの違和感

4Cは理解できました。それでも「4Pは時代遅れで、誤った考えだ！」とするには、違和感をもっています。なぜなら、良い製品を適正な価格で、正しく紹介する、そうすればユーザーに必ず伝わる、と今まで信じていたからかもしれません。それだけでなく、「お客様は神様です」を、「金を払うお客様は何を言っても許される」と思っている人、つまり、VOC(顧客の声)は神様の言葉と考えるべきとする世の中に変わったから、でもあります。声の大きい顧客の求めにそった、行き過ぎた(誤った)顧客志向になっているようにしか思えません。世の中も、クレマーやモンスターペアレントの話に尽きることがありません。インターネットサイトで購入した商品の送料をユーザーが決める実験もありましたが、結果は、実際のコスト以下を選ぶ人が多かったと記憶しています。送料なんて払いたくないと考える人がいるから、想像していたとおりの結果だったと思います。つまり採算性や原価を無視して、VOC(だと思っている)で決めること、そのことに不合理さを感じるのです。これが私の感じている違和感です。

顧客が負担しても良いと思う価格が、そのモノ・サービスの価値だ、との考え方もあります。また、その価値にちかづけるための努力、これは当然です。やるべきことは、やらねばならない、これも当然だと思います。ですが必要不可欠なコストは発生します。また、仕事としている人に適切な利益がなければ事業は成り立ちません。単純に「4Pは誤った考え」とするには、やはり誤った判断をしてしまうリスクがあると思います。世の中の風潮やトレンドだ、と声の大きさを判断することなく、真の Customer Value は何かをつかむ。その上で、送り出す側の必要不可欠なことも考慮(例えば原価、安全など)した上で判断することが重要だと思います。

3. EUC 構築の際どうすればよかったのか！

どうすればよかったのか、いまさらながら考えてみます。

最大の要因は何か？

「コミュニケーション不足」に尽きるように思います。

前述のように、うまく展開できた部門がありました。その部門とは利害がぶつかることもあり、頻繁に意見を戦わせました。

しかし、これは双方向のコミュニケーションができていた結果ともいえます。

日常的に相互に部門を訪問しています。両部門で定例会ももちました。

俗に「ケンカするほど仲が良い」といいますが、「身近な存在」です。

この関係になると、「門前の小僧、習わず経を読む」ではないですが、彼我の業務に精通しています。つまり、お互い「どこが痛いの?」、が理解できています。

私の経験でも、トラブルが発生した際に彼我の部門で速やかに合同対策チームを発足させ、すぐに対応活動をはじめたことがあります。これも理解できたからこそその成果だったと思います。



EUCを当初から採用したユーザー部門は、提案内容を聞いただけで、その意味を理解し、さらに将来性もわかったのでしょう、自分たちの役に立つことだ、と早々に判断し採用したのです。

それに比べ、採用しない部門は、既存システムの改善要求をしてきたり、新規システム開発を要請してきたりと、従来のみでした。だから、積極的に取り組まず、新しい提案の採用にもつながりませんでした。

4. 相手の思いと自分の理解は、掛け算で減衰する

「なぜこんな要求をして来るの?」

と、わたしたちIS側が、部門側の背景・真の悩みを聞き取ることができていれば、要求の真意をより深くつきつめられ、ユーザーと改善方法を導き出し、解決策を協働で見つけることも可能だったでしょう。

おそらく要求以上の解を導き出すすばらしい改善提案を行うことも不可能ではないように思えます。

一般的にも、情報システム開発において、要求スペックを100%実現したものを見たことがありません。

システム運用後にシステムの効果を評価する場で「要求スペックを満たしていない」、とお叱りを受けることをたびたび経験しています。

なぜそうなるか。IS部門がユーザー業務に精通していないため、相手の要求を深耕することができません。つまり提示されたスペックをIS部門が理解したものが、そのシステムの効果がマックスとなります。

一般的に要求するレベルの8割も実現で来ていれば、開発は成功した判断しています。わたしたちもそうでした。つまり、スペックに表現したことが6割なら、その8割を実現すると、真の要求に対し実現できるのは48%でしかありません。

実際のところ業務の分業化が進んだ現在、ユーザー側のことを熟知していないIS部門に、スペックを100%明記できるスペックライターはいないでしょう。

求めるスペックとのギャップを埋めるためには、密なコミュニケーションがとれる「身近な存在」になるしかないので

す。

しかし実際にそんな関係を構築するのは、かなり高いハードルがあるのが現実です。

「お客様は神様です」の真意は？

三波春夫の「お客様は神様です」は、皆さんもご承知の有名な言葉です。

この言葉は——「お客様は神様だから、お客さまの言うことを聞け」ではありません。

あるインタビューで彼が、この言葉の真意を問われた際に、

「歌うときに私は、あたかも神前で祈るときのように、雑念を払って澄み切った心にならなければ完璧な芸をお見せすることはできないと思っております。ですから、お客様を神様とみて、歌を唄うのです。」

と語ったそうです。

「お客様は神様です」とは、この意味です。

また、経営の神様といわれる松下幸之助も、お客様は神様です、とっています。

これも「お客様の声をよく聞け、そこにはメーカーがつくらなければならない真の(解決すべき)課題が含まれている」の意味で使われています。

雑念を払い、ユーザーの真の課題は何か。

これを一番において提案をしていかなければならない、といまさらながら反省と実感と提案です。

(注)

(*4Cは、ロバート・ラウターボーンが「マーケティングあるいは、ラウターボーンの4C」と称し90年代に入ったところから唱えている概念のことで、顧客(カスタマー)の立場からの視点を重点に捉え「プロダクトアウトのマーケティングの概念をマーケットインの発想へ」と転換したとされたもの。

この4つの頭文字をとり4Cと表記され、「売り手側の目線ではなく買い手の目線で考えるべき」を唱えています。

「4Cとは！」だけで本がありますので、ここではエッセンスを簡単に紹介します。

Customer Value (カスタマー・バリュー) は、顧客にとっての価値とは何かを問うています。「ターゲットにとってのメリットは何か？ 悩みがどうすれば解決できるのか？」つまり、顧客が求めているものは何かを明らかにすることを意味しています。

Customer Cost (カスタマー・コスト) は、顧客が負担する費用を意味しターゲットが節約できる金額や時間、あるいは避けられるリスクなどを掴むことです。例えば「購入時の製品価格だけでなく、購入から運用し廃棄まで全体的にいくらかかるのか？」を問うています。

Convenience (コンビニエンス) は、顧客にとっての利便性を考えることで、顧客が可能な限り早く、手間をかけずに製品情報や製品を入手できる方法などです。つまり「欲しいものが欲しいときに受け取れるか？」をつかむことです。

Communication (コミュニケーション)は、売り手と買い手の双方向のコミュニケーションで、これを生み出す手段、方法などです。つまり「一方通行の情報ではなく、問い合わせに答えてくれたり、新たな提案をしたりできる」ことを指します。

(写真)

1頁および11頁は、筆者提供。その他は、(株)ロコ 伊藤昭氏提供、本文の内容とは関係ありません。

以上