

従業員1万名超大手企業人事給与システム構築事例紹介

—大規模プロジェクトの成功要因—



ERPソリューション事業部
ERPソリューション部
ITスペシャリスト

渡辺 佳枝

Yoshie Watanabe

ERPパッケージを核として大規模システム構築を行う場合、一般的なシステム構築に比べて、システム規模の割に納期／コスト／保守運用性等に厳しい目標値が設定されている事が多い。目標を達成するためには、一般的なプロジェクト管理に加え、ERPパッケージ独特のアプローチが必要となる。

本文では、当社がOracle E-Business Suiteを用いて実現した従業員1万名超の大手企業の人事給与システム再構築プロジェクトを例にあげ、ERPパッケージを用いた大規模プロジェクトの成功要因について述べる。

1. はじめに

当社では1996年からオラクル社の認定パートナーとしてERPパッケージ "Oracle E-Business Suite" (以下EBSと略す) を中核としたシステム構築サービスを行っている。EBSはFinancials (統合会計)、Human Resources (人事管理)、Projects (プロジェクト管理)、SCM (Supply Chain Management)、CRM (Customer Relationship Management)、PLM (Product Lifecycle Management)、およびBI (Business Intelligence) のすべてを統合したアプリケーションで、世界で13,000社、日本で500社を超える企業に導入されている。EBSはオラクル社のデータベースおよび開発ツールで構築されたアプリケーションなので、ERPパッケージとしての機能を提供するだけでなく、Java、XML、CORBA、HTMLといった業界標準のテクノロジーに準拠しており、変化の激しいビジネス環境に対応する企業インフラとしての標準性、柔軟性を備えている。

当社のサービス分野の中心は統合会計と人事管理である。1997年には他社に先駆けて独自のEBS導入ソリューション「QSSERIES (キューエスシリーズ)」を発表し、高品質・短納期のシステム構築を実現してきた。QSSERIESは当社の経験に裏打ちされた導入方法論／リファレンスモデル／プリセットモデル／テンプレートから成り、統合会計分野向けの「QSFIN」と人事管理（人事情報管理・給与計算）分野向けの「QSHRMS」がある。その後日本オラクル社がパートナーのテンプレートの公式認定を開始した。

時点で最初に認定されたソリューションの1つでもある。特に人事管理分野に関しては、日本初の人事管理モジュール群（以下Oracle HRMSと略す）の導入プロジェクト以来の経験に基づく豊富なノウハウの蓄積と高い技術力を有しており、これまでにQSHRMSをソリューションコアとして、当社主導の大規模プロジェクトをいくつも成功させてきた。

ERPパッケージは業務パッケージとは異なり「インストールすれば直ぐ動く」ものではない。例えばQSHRMSの導入方法論では、図1、表1に示すようなフェーズでプロジェクトを推進することによって初めて各企業に適したシステムとしてサービス・インすることができると定義している。一方、パッケージを利用しない通常のシステム構築プロジェクトとは違い、機能実現にパッケージとしての制約がある。このようにERPパッケージを利用した場合のシステム構築アプローチが通常のパッケージ導入や通常のシステム構築プロジェクトと一部異なるためか、導入に失敗／遅延するケースが少なくない。文献や雑誌でもERPパッケージの導入効果への疑問や失敗事例などが何度も取り上げられている。

そこで、ここでは成功事例として、当社がOracle HRMSの人事情報管理モジュール（以下HRと略す）と給与計算管理モジュール（以下Payrollと略す）を用いて実現した従業員1万名超の大手企業の人事給与システム再構築プロジェクトを紹介したい。当プロジェクトは納期・コスト・品質目標を達成し、順調なサービス・インを迎えることが出来たが、実は開始当初から当社にとって以下のよ

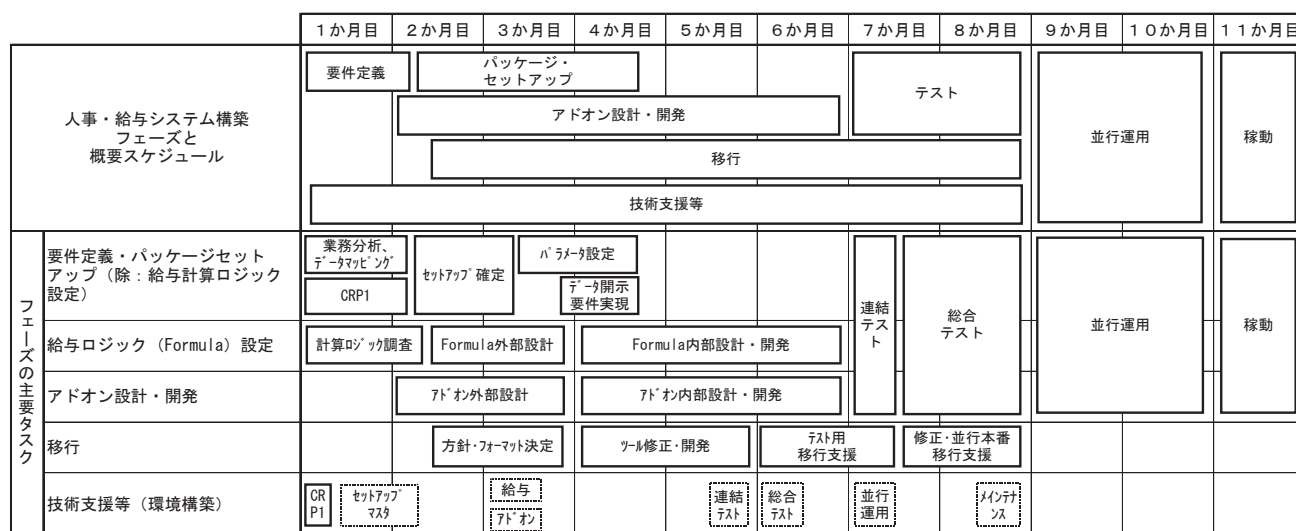


図1 QSHRMS導入スケジュールの典型例

表1 QSHRMSの各フェーズ

フェーズ	内容	主な成果物
導入戦略	ー プロジェクトの目的をオーソライズし、対象範囲、導入の方針を決定する	ー プロジェクト実行計画書
要件定義	ー 導入戦略に基づき、現行業務プロセス・システムの調査を踏まえ新業務要件・モデルを作成する ー プロトタイプにより新業務モデルのパッケージへのマッピングを行い、標準機能の設定内容およびギャップ部分の対応方式（ソリューション）を決定する	ー 要件定義書 ・新業務・システム概念図 ・新業務フロー・機能一覧 ・給与計算概要設計書 ・Fit&Gap分析書 ・セットアップ定義書 ・アドオン開発要件定義 ー 開発計画書（工数見直し・スケジュール・リソース等）
パッケージ・セットアップ	ー 要件定義に基づきパッケージのパラメータ設定、(データの保有形態、利用者とその利用権限定義等)を行う	ー セットアップ済みプラットフォーム
アドオン設計／開発	ー ソリューションの詳細仕様を確定し、アドオン機能のプログラム開発を行う	ー アドオン開発詳細設計書 ー アドオンプログラム
テスト	ー パッケージモジュール間、パッケージとアドオン機能間、外部システムとの連携を確認する ー 処理性能の検証・チューニングを行う	ー テスト計画書 ー テスト結果報告書
移行	ー 移行対象データ、移行方式を決定し、データ移行を行う	ー 移行計画書 ー 移行済みデータ
技術支援等	ー 稼働環境の決定を行い、開発環境、本番稼働環境を構築する	ー 稼働環境 ー システム運用マニュアル

うな難しい条件が揃っていた。

- ・旧システムが手作りの手厚いシステムであったため、パッケージに合わない部分は追加開発（アドオン）でカバーして欲しいという要望が多く出た
- ・管理するデータ量や種類が非常に多い上に、旧システムが機能毎の個別システムだったためデータが統合されておらず、各データを連携するためのバッチが多数存在していた
- ・職種により給与体系や支給日が異なったり海外勤務も多い複雑な給与計算が要求された
- ・給与計算の複雑さと対象者数の多さから、計算パフォーマンスが不安視されていた
- ・ありがちなことではあるが既存システムのドキュメントは十分でなかった上に、プロジェクト開始当初、人事給与業務担当者や既存システム有識者が多忙であり、専任での参画のかたちをとれなかった

また、大規模プロジェクトであるためアドオン部分の生産性や品質の確保も大きな課題だった。

このように難しい点がありながらも、新しいシステムを予定通り2004年初にサービス・インさせることができた。サービス・イン以降、大きなトラブルもなく年間の業務イベントをこなし、現在も順調に稼働している。ここではこのプロジェクトの「成功要因」について、通常の手作り開発と異なる部分である、フィット&ギャップ

方針の徹底／EBSの標準機能の活用／アドオン開発量の抑制／人事給与規程の理解／ベンダとの協力、の5点に絞って説明する。

2. 成功要因その1 ～フィット&ギャップ方針の徹底～

EBSを中核としたシステム構築ではプロトタイプ手法を用いて要件定義を行う。プロトタイプを通じて「フィット&ギャップ分析」、即ち各要件候補がEBSの機能で実現可能なのか、実現できない場合そのギャップをどのように取り扱うのか見極める。高品質な要件定義がプロジェクトの成否を左右するのは、EBSでも一般のシステム開発でも同様である。

パッケージの標準機能が隔々まで完全にお客様の理想と一致することはまずありえないため、フィット&ギャップ分析を行うと大小様々な改善要望が大量に発生する。大量の要望を全て一旦持ち帰って整理後に対応方針を検討していくのでは、要件定義に膨大な時間を要してしまう。したがってプロトタイプの出た要望については、できる限りその場でパッケージにフィットするのかギャップになるのか、ギャップだとしたらどのような方針で解消するかを決定していく必要がある。

当プロジェクトでも様々な要望が出た。以下が要望の例

である。

- 1) ユーザインタフェース（見た目）に関する要望
 - a. 従業員番号という項目名を社員コードに変更したい
 - b. 呼称欄は使わないから画面から消したい
 - c. 画面の色を変更したい
 - d. 画面のボタン名を変更したい
 - e. システムのメニューを変更したい
- 2) データ開示範囲に関する要望
 - a. 給与の支給額は給与担当者だけに開放したい
 - b. 考課は人事担当の幹部社員だけが更新できるようにしたい
- 3) 監査証跡に関する要望
 - a. データ更新の履歴を残したい
- 4) 業務要件に関する要望
 - a. 特定月だけ給与と同時に賞与扱いの支給を行い給与明細に載せたい
 - b. 冬季賞与の所得税率を上げて年調が必ず還付になるようにしたい
 - c. 社会保険の月変時に標準報酬月額のみ金額だけでなく等級も出力したい

EBSはデータベースのトップメーカーであるオラクル社のERPパッケージ製品だけあって、強固かつオープンなデータベース構造に支えられた柔軟な機能を有しているため、かなりの要望をパッケージへのパラメータ設定によって満足することができる。例えば画面遷移、ボタン名称、メニュー構成や組み込む機能の変更、ユーザID毎に処理対象とするデータ制限などがパラメータ設定により容易に実現できる。前述の例では1)のdとe、2)、3)、4)bをパラメータ設定で解決できた。しかし1)a～cと4)a、cは標準機能ではどうしても実現できなかった。

では残った要望をどう取り扱うか。対処方法は2つある。1つはギャップと捉えて機能をアドオンし、EBSに組み込む方法である。EBSではアドオン開発のための開発標準や部品、データ更新時のデータ整合性を保証するAPIなどが用意されており、バージョンアップに支障のないアドオン開発が可能であり、必要に応じて機能をアドオンすること自体に特に問題はない。しかし個々のギャップについてアドオンの概算工数を出して優先順位をつけ、予算と工期に見合った範囲で要件として取捨選択するという作業が必要となる。この作業には膨大な労力がかかるため、対象となる要望が多すぎると要件定義の品質低下や遅延を招いてし

まう。

そのため、当プロジェクトではできる限りもう一つの対処方法を採用した。それは「ギャップと捉えず、業務をEBSに合わせることにより、極力標準機能内で要件を実現する」という方法である。アドオンをすれば、当然設計・開発・テストの工数がかかるし、標準機能に比べればバグを内蔵する危険性も高い。さらにサービス・イン後もバージョンアップや日本オラクル社から配布される機能追加プログラム（パッチ）の適用時に念のためアドオン機能範囲の動作確認をしなければならない。当プロジェクトでは開発・テスト工数の削減、品質確保、保守運用性向上の観点から、パッケージに極力業務を合わせて頂くという方針を早くからお客様に説明し、ご理解・ご協力いただいた。その合意のもとにプロトタイプを実施したため、プロトタイプの場合半数以上の要望を「代替の標準機能を利用する」「アドオンせずパッケージに合わせる」「業務運用で回避する」という形に収めることができた。前述の例では1)のa～c、4)a、cをこの方法で解決できた。それによって、要件定義フェーズで真のギャップについて十分な検討を行う時間を確保し、正確な要件定義を行うことができた。

3. 成功要因その2 ～EBSの標準機能の活用～

先に述べた通り、当プロジェクトでは極力、標準機能内で要件を実現するというプロジェクト方針を徹底した。その「標準機能の利用」にもポイントがある。ここでは、既存機能の特性の理解／機能改善情報の把握／新機能の採用、の3点を当プロジェクトにおける標準機能利用のポイントとして順に説明する。

3.1. 既知の機能の特性を理解して利用する

Oracle HRMSは非常に柔軟且つ拡張性の高いシステムである。例えば人事情報を管理するための機能一つを取っても、企業の人事規程に沿った役職や資格等級制度を実現するための「キーフレックスフィールド」、画面単位に不足項目を追加管理できる「付加フレックスフィールド」、新たな情報管理体系を無制限に追加できる「特別情報」「その他情報」、イメージ情報などを扱える「写真」「添付」機能、主に給与関連情報を管理するが人事情報保持にも使える「エレメント」など、様々な枠組みの機能を利用で

きる（図2参照）。・

Oracle HRMSがERPパッケージの中でも特に柔軟かつ拡張性が高い故に、要件を標準機能で実現できる場合には実現方法が複数存在することが多い。そのため、パッケージのどの機能をどのように利用して要件を実現するのかを決定する作業が非常に難しい。QSHRMSの導入方法論ではこれを「マッピング」と呼んで、要件定義フェーズの重要なタスクの一つと位置付けている。

ではマッピングのキーポイントとは何か。それは要件の用途や特性に合った機能を利用するということだ。例えば前述の人事情報管理領域の一つである「特別情報」には、データベース上のデータ量を節約できるという長所と、格納した情報をキーとして検索をする場合のレスポンスが他の人事情報管理領域に劣るという短所がある。「その他情報」はその逆でデータ量は多くなるが検索には適している。そして「特別情報」「その他情報」とも、情報管理体系を自由に設定できる長所と、給与計算式の中で直接参照できない（参照するためにはアドオンが必要）という短所がある。一方「エレメント」は給与計算式の中で利用する情報として最適だが、情報の更新速度がやや遅く、履歴の一覧性にも欠けるという短所がある。これらの長所、短所はマニュアルにも記述されておらず、データ構造の解析と経験から当社が独自に割り出したものだ。適さない機能を選択すると後に結局アドオン機能が必要になったり、パフォーマンスチューニングの工数が膨れ上がったりするため、当プロジェクトではマッピング時に各担当者間で十分に議論

を行い、情報の用途、データ量、データ開示要件等に適した機能の利用を徹底した。

例えば、当プロジェクトで最も議論が盛んだったポイントの一つは「評価・考課結果をどこに保持するか」だった。人事担当者やマネージャが年間の人事評価や半期毎の業績評価を参照・更新する以外に、年間の人事評価は基本の給与支給額の算出に、半期の業績評価は賞与考課として賞与額の算出にそれぞれ利用するため、旧システムではこの情報を人事システムと給与システムにそれぞれ保有してバッチで連携させていた。新システムでは一箇所にまとめることにしたが、評価結果という人事情報としての側面と、給与計算の一要素としての側面を併せ持つ情報であるため、検索レスポンスの悪い「特別情報」は適していないと決めたものの、履歴を含めた情報の参照・更新に便利な「その他情報」に格納するか、給与計算に便利な「エレメント」に格納するかで議論を重ねた。最終的には、情報検索は別途用意するEUC環境で十分便利に行えるが、給与計算のパフォーマンス悪化を防ぐために極力給与計算を標準機能で行うべきだと判断し、給与計算に便利な「エレメント」に情報を格納するという結論になった。この時点で十分に議論を重ね対応を検討したため、後に機能・性能上で問題となることはなかった。

3.2. 機能改善情報を把握して利用する

EBSの機能拡張・改善のサイクルは非常に早い。数か月・

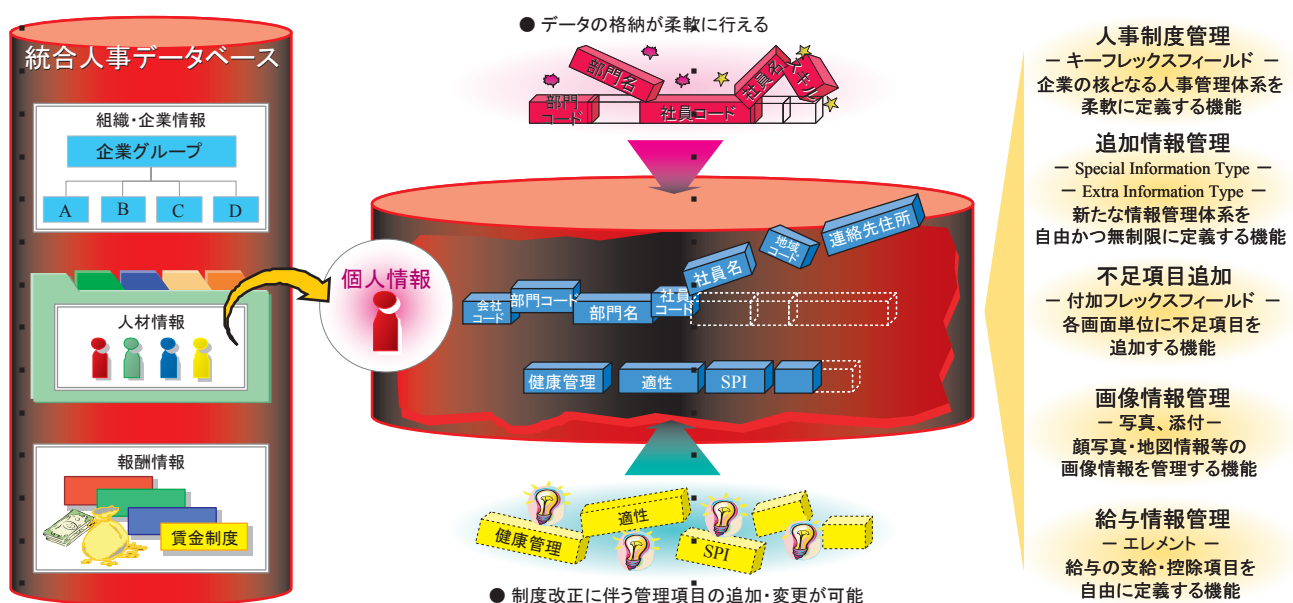


図2 EBSの柔軟性

に1回「ファミリー・パック」と呼ばれる機能拡張・改善プログラム群がリリースされる他、不定期に個別機能がリリースされる。それらの情報はパートナー向けのWebサイトで公開される。日本オラクル社や米国オラクル本社のカスタマーサポートセンターが公式に運営するサイトの他に、オラクル社内の技術者やパートナーが情報を公開／交換するためのサイトもある。各パートナーはこれらのサイトを通じて常に製品情報を入手できる。

Webサイトの仕組み自体は他のパッケージベンダと大差ないかもしれない。しかし情報のオープン性ではおそらくオラクル社が図抜けているのではないと思われる。例えばパートナーや顧客は前述のカスタマーサポートセンターを通じてオラクル社に機能拡張要望を提出することができる。そしてその機能拡張要望がオラクル社内でどのように取り扱われているかについても一部（オラクル社が公開する範囲で）知ることができる。またOAUG (Oracle Applications Users Group) というEBSのユーザ会を通じて、機能拡張要望に優先度を付けてオラクル社に申し入れし、状況をユーザ会に報告してもらうというプロセスもある。

このように非常に有益な情報公開の仕組みがあるのだが、一つ大きな問題がある。それはパートナー側で情報収集のアクションをおこさない限り、ほとんど情報が入ってこないということだ。製品の新機能紹介や設定手順例、最新機能に対するマニュアルの差分、製品の不具合情報の告知や修正プログラムの入手方法、機能拡張要望の対応状況など、ほとんどが逐次Webによって公開されていくため、最新情報を得たければ常にWebサイトをチェックして回っていないといけない。この作業は多くのパートナーに軽視されているようだ。おそらく大変面倒で労力がかかるという理由と、自分の過去の経験で十分問題が解決できると考えているからであろう。

過去の経験だけを頼りにプロジェクトを進めがちであるが、当社では極力Webサイトからの情報を得て、意識的にメンバ内での共有を行っている。なぜなら先に述べたとおり、EBSの機能拡張・改善のサイクルが非常に早いため、前のプロジェクトで発生した問題に対して次のプロジェクトまでに製品面で改善が施されていることが多々あるからだ。つまり過去の経験では、「回避」しなければならなかった問題が、次のプロジェクトでは「解決」されていることがあるのである。この取り組みは当プロジェクトでも非常に有益だった。情報共有の手段としてはメーリングリストやノウハウ蓄積・検索用のドキュメント・サーバを利用した。

当プロジェクトにおける具体的な例としては、給与計算速度の問題があった。Payrollはかつてその給与計算速度が問題になり、ベンダの技術者からも「Payroll内部に計算ロジックをセットアップするのではなく、外部プログラムで事前計算をしておき、給与計算当日には支給額合計や所得税計算等を行うだけにした方が良い」という意見が出ていた。しかし外部プログラムの開発をするよりPayrollの標準機能を用いてパッケージ内で計算ロジックをセットアップするほうが明らかに生産性も品質も良いので、パフォーマンスの問題さえなければPayroll内部でできるだけ多くの計算ロジックを実現したいところだ。どこまで内部で持てるのか判断が難しいため、他社のプロジェクトではほぼ全部の機能を外部プログラムで実現している例もある。

しかし当社ではメンバによるその後の情報収集でPayrollの計算性能が向上したという情報を得ており、事前に社内環境等で検証していたため、当プロジェクトではPayroll内にほぼすべての給与ロジックを設定することにした。結果的には今回の給与計算時間は労せず「1時間以内」という予定範囲内に収まり、過去のプロジェクトで最低5人月必要だった給与計算のチューニング工数をほぼ全部削減することができた。

3.3. 新機能を積極的に利用する

EBSを用いたシステム構築プロジェクトも、一般のプロジェクト同様、過去の経験と知識を生かすことによりスムーズに運営できるようになっていく。過去のプロジェクトの成果をソリューションとして整備、活用することで、より高品質・短納期のシステム構築を実現できるようになる。一方、製品の新しい機能や技術を利用するには、一般的にある程度のリスクを覚悟する必要がある。

しかし時には、有用な新機能を積極的に利用する勇気が大幅な工数削減に繋がることもある。今回のプロジェクトでも、前述のファミリー・パックで提供されたPayrollの新機能「按分」の採用により、複雑な日割り給与計算を標準機能で実現できた。日割りとは、給与対象期間の途中で給与支給・控除に関する条件が変更になった場合に、変更前後の金額をそれぞれの日数分だけ支給・控除することである。例えば基本給が月の中間時点で20万円から24万円に増額されたとすると、月間で20万円と24万円の半分ずつ、計22万円支給するということである。どの項目を日割りするのか、日割りに用いる日数は暦日か営業日か、途中で退職

した場合はどうするのかなど、会社毎、支給・控除項目毎に様々なルールがあるため、計算を実装するとなると大変難しく、通常のプログラミング言語で実装した場合、最低でも数千ステップのアドオン開発になる。この計算がプロジェクトの途中に一部標準機能で実装できるようになり、アドオン開発を避ける事ができたのである。

ファミリー・パックに含まれる新機能は有用なもの、日本では無意味なもの、バグフィックスに近いものなどさまざままで判断が大変だし、機能説明を読んで期待したとおりの仕様ではないこともある。利用実績が少ない機能の場合、未知のバグが内蔵されているというリスクもある。また問題が発生した場合、サポートセンターのエンジニアも該当機能に関する知識や経験が少ないため、問題の状況を共有するだけで時間がかかる。事実、前述の按分機能も、プロジェクト内での動作確認とサポートセンターへの仕様確認を経て採用したにも関わらず、結果的には思ったとおりに動かない部分があり、一部設計変更を余儀なくされた。それでも全体としては工数面でも品質面でも新機能採用のメリットがあったと評価している。

4. 成功要因その3 ～アドオン開発量の抑制～

これはもちろん3. にも依存するが、その他の点でもいくつかポイントがあった。ここでは、QSHRMSを活用する／関係者と合意する／EBSの導入を前提とした実現可能な新業務フローを作成する、という3点について説明する。

4.1. QSHRMSを活用する

前述のとおり、当社にはQSHRMSという人事給与分野のEBS導入ソリューションがあり、導入方法論／リファレンスモデル／プリセットモデル／テンプレートで構成されている。

QSHRMSには2つの活用方法がある。一つはまずQSHRMSをそのまま利用して短期間で業務運用を開始し、必要に応じて順次機能拡張して行く方法で、もう一つはQSHRMSの各構成要素をプロジェクト内で随時部品として利用していく方法である。前者は日本オラクル社の短期導入ソリューションテンプレートのコンセプトである「Oracle NeO」と一致するため、当社ではこのテンプレート活用方法を「NeO型」と呼んでいる。一方後者はお客様に合わせたEBS導入を行うことが前提であり、当社のサービスメニュー

を「カセット」という単位に細分化しQSHRMSの構成要素と組み合わせてお客様に提供するため、「カセットプラン型」と呼んでいる。当プロジェクトは「カセットプラン型」でお客様に全てのカセットを選択していただいたケースであり、QSHRMSの各構成要素を部品として活用した。特にテンプレートは、そのまま利用するものから開発のベースとして利用するものまで様々な形で、アドオン開発量の削減及び品質向上に寄与した。例えばアドオン帳票の開発については、前述のユーザ会の調査で他のパートナーから「1プロジェクトで数百帳票を開発している」という報告があったのに対し、QSHRMSテンプレートを利用した当プロジェクトでは40帳票程度しか開発を行わずに済んだ。

4.2. 業務担当者との合意

前述のとおり、「極力標準機能内で要件を実現する」という方針でプロジェクトを遂行したが、実際に業務担当者に納得して頂くのは非常に難しかった。業務担当者の要望を受けられない場合、トップダウンで方針を周知徹底するだけでは業務担当者の「割り切れない思い」は消えない。当プロジェクトでは業務担当者に賛同して頂くために、まずEBSの標準機能やQSHRMSについて飾らずに説明し、それらにより既存の問題が解決できそうな点があるか、一緒にアイデアを出していただいた。これにより、例えば、「月中の自己都合退職者は退職当日に残給与と退職金を支払う」という手作業は、Payrollの「支給日を変更して個人別に給与計算できる」という機能でシステム化できることがわかった。また、Business ObjectsをベースとしたQSHRMSの検索用テンプレートによる自由なレポート作成環境を構築することにより「簡単なチェックリストでもシステム部門に開発依頼するため時間とコストがかかる」という不満を解消できた。

このような検討を繰り返すことにより「アドオンしなくてもEBS導入には充分メリットがある」ことを納得していただき、プロジェクト方針を最後まで貫く事ができた上に、プロジェクト後半からは積極的にシステム運用手順整理やレポート開発などを進めていただくことができた。

4.3. EBSの導入を前提とした実現可能な新業務フローの作成

ERPパッケージの導入でよく発生する問題に、要件定義

の第一歩としてお客様が現行業務フローを作成した後、パッケージ決定以前に「理想の新業務フロー」を作成してしまい、いざパッケージ選定に入るとそのフロー通りに業務を進めることができない、というものがある。特に業務改善を伴う新システム構築プロジェクトでは、パッケージ選定以前に業務改善内容を検討するような手順をとっているケースが多く、問題が顕著である。

ERPパッケージは万能ではないし、プロジェクトによって程度の差こそあれ、先に述べたように業務をERPパッケージに合わせることも必要である。プロジェクトの効率を考えれば、EBSで実現できるかどうかわからない「単なる理想の新業務フロー」ではなく、最初からEBSで実現可能な「ベター」で現実的な新業務フローを作成すべきである。部分的には、EBSの導入によって以前のシステムより不便になる部分もありうるのだから、「夢」を描いて少しずつ現実に戻されるより、最初から良くなる点、悪くなる点を明確にしたほうがプロジェクト進行上の誤解やトラブルも減少する。もちろん、最初から「EBSを導入する」と決まっているプロジェクトは少ない。当社は当プロジェクトにシステム化構想・パッケージ選定の段階から参画していたため、早い段階からEBSを前提とした業務改善提案を行いつつ現行業務やシステムやデータの調査を行い、本格的にパッケージが決まってからEBSで実現可能な新業務フローを作成し、プロトタイプ等を通じて少しずつ修正していくことができた。

5. 成功要因その4 ～人事給与規程の理解～

人事給与システムを構築する場合は、既存システムの仕様調査や業務担当者へのヒアリングの他に、人事給与規定集を熟読し、会社の戦略や思想を理解する必要があると思う。特に当プロジェクトでは人事給与の業務担当者や既存システム有識者がプロジェクト専任になれず、ヒアリング時間も限られていたが、ヒアリング以前に人事給与規程によって業務理解を深めておくことにより短時間で要件の理解や仕様確認を行うことができた。

規程を理解することによる効果は、時間の節約や、仕様間違いによる手戻りやバグを防ぐという品質上の効果に留まらない。今回のプロジェクトでは、既存システム通りの給与ロジックをEBSで実現すると追加工数がかかる、という局面があったが、給与規程に沿ってEBSでも実現可能な新仕様を考え、業務担当者に了承いただいて、無用な開発を避

けることができた。また、規程と現行システムの不整合を発見して新システムで修正できることも意外に多くあった。

6. 成功要因その5 ～ベンダとの協力～

当プロジェクトでは、お客様、日本オラクル社の担当営業の方と当社で定期的にミーティングを行った。このミーティングでプロジェクト遂行上の問題を共有することにより、必要に応じて有識者の方からアドバイスや最新のEBS情報を得たり、サポートセンターの問題解決状況を伺ってスケジュールや問題回避策の検討に反映したりすることができた。

7. おわりに

当プロジェクトではこのようにお客様に満足頂けるシステムを提供し、プロジェクトの納期・コスト・品質目標を達成し、順調なサービス・インを迎えることができた。今後はこのプロジェクトで得た知識と経験を生かし、一層自信をもって次期プロジェクトに臨むことができる。また、QSHRMSをより充実したソリューションにするためのフィードバックを行い、既存の構成要素の強化や新規要素の追加を継続的に実施中である。具体的には、テンプレートの追加、持株・グループ会社対応などを行っている。QSHRMSをより多くのお客様にご採用いただけるよう、今後とも努力していきたい。

最後に、お客様やベンダをはじめとした関係者の尽力が最大の成功要因であり、関係各位のご協力に深く感謝の意を表する。

<問い合わせ先>

ERPソリューション事業部

ERPソリューション部 ERP第1チーム

Tel. 044-540-2954 渡辺 佳枝

yoshie-watanabe@exa-corp.co.jp

本文中の会社名、製品名、およびサービス名などはそれぞれ各社の商標または登録商標です。