

# プロジェクトを成功に導くポイント 7. 移行（システム・業務）

株式会社クロスフィールド

設楽 和彦

クロスフィールド レポート TOP ページへ  
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

## 1.はじめに

これまで掲載してきた「プロジェクトを成功に導くポイント」シリーズの最終回のレポートとなります。このシリーズでは、システム導入プロジェクトにおける主要なフェーズを進めるうえでの成功ポイントをお伝えしてきました。最終回は、システム導入における最後の重要な作業である「移行」に焦点を当ててご説明いたします。

システム導入プロジェクトでは必ず発生する作業ですので、プロジェクト経験者であれば、移行において実施する内容は大抵のことはご存知かと思えます。

ただ、いざ移行の検討となると、「検討漏れが途中で発覚した」「各チームの要件をとりまとめる人材がない」「チーム間で整合性がとれていない」等の事態が多々発生しているのが実態ではないでしょうか。

一方で、世に出回っている書籍をみても、体系的に「移行」を扱ったものはあまりなく、経験によらざるを得ない状況かといえます。

本レポートでは、システム導入プロジェクトにおける移行作業について、(ページ数の関係から詳細に述べることは難しいですが、) 業務への影響を極小化しつつ、効率的に進めるためのポイントをお伝えしていきたいと考えています。

ただ、移行といっても、業務システム、BI、WEBサイト等、多様なシステムにおける移行があり、やるべき事はほぼ一緒でもシステム特性によって考慮すべきポイントは変わります。

本レポートでは、弊社クロスフィールドの得意とする業務システム(販売、購買、製造、会計など)の導入で、なおかつシステムスコープが広範囲に渡るプロジェクトにおける移行のポイントをお伝えしていきます。

## 2. 移行作業のステップと重点を置くべき観点

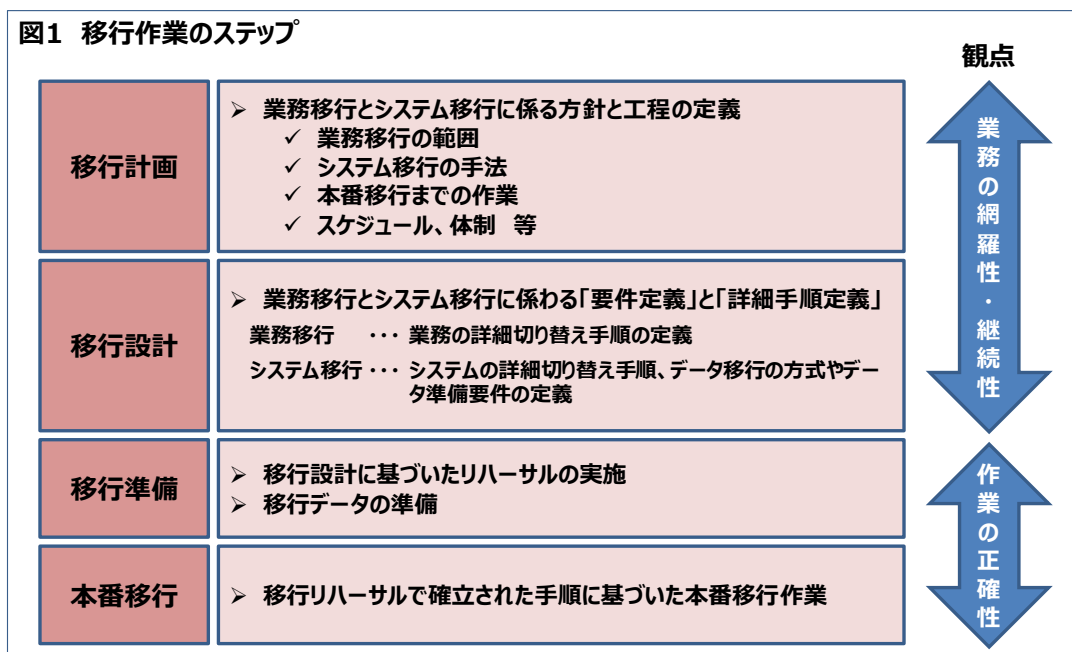
移行は、大きく『業務移行』と『システム移行』に分けられます。

『業務移行』は、システム導入により影響を受ける業務について、新システムを利用した業務運用に切り替えるための一連の作業を指します。

また、『システム移行』は、旧システムから新システムへのシステム切り替え、および新システムで利用するマスタやトランザクションデータの移行に係わる一連の作業です。

この『業務移行』と『システム移行』を行うための計画策定から本番実行に至るまでの一連のステップ（※1）は、下記のような流れで進められていきます。（図1参照）

※1 プロジェクトによって各フェーズの名称は異なりますのでご注意ください。



これらの作業は、「如何に業務とシステムを切り替えていくか」を主眼にして進めていくこととなりますが、各フェーズにおいて重点をおくべき観点は変わります。

『移行計画』と『移行設計』フェーズでは、如何にすべての業務を止めずに混乱なく切り替えられるか【=業務の網羅性・継続性】に重点が置かれます。

プロジェクトによっては、いきなりシステム的な切り替え手法から議論を始めるケースも見受けられますが、それでは移行すべき範囲の網羅性が担保されず、後になって検討の手戻りが発生するというリスクが生じてしまいます。そのリスクを極小化するためには、「どの業務が影響を受けるのか（=対象範囲の定義）」と「業務を如何に止めることなく継続させるか（=切り替え手段と手順の確立）」の整理を行うことが重要となります。

一方で、『移行準備』と『本番移行』フェーズにおいては、如何に正確に実行できるか【=作業の正確性】に重点を置きます。

特に『移行準備』は、『移行設計』で定義された手順をいかに正確に実行できるかを主眼において検証を行います。もし移行手順に不備があれば改善を行うという作業を繰

り返し行うことが必要となります。

この検証を進めるにあたっては、移行に携わる関係者に「本番移行において初めて実行する作業は無い」ことを十分に理解してもらい、かつ浸透させることが重要です。

以前、私が移行リーダーをしていたプロジェクトで、移行リハーサルまでは作動していた移行プログラムが本番で突然動かなくなり、夜を徹しての想定外の移行作業を行ったことがあります。原因は、移行担当者が、本番移行直前に良かれと思ってプログラムを修正してしまったことにあります。修正した内容が他の移行プログラムに影響を及ぼしていたのです。

それでは、これから各フェーズにおいて考慮しておくべきポイントを説明していきたいと思います。ただ、挙げだすと切りがないので、本章で挙げた【業務の網羅性・継続性】と【作業の正確性】という観点から考えたときに重要と思われるものを説明いたします。

### 3. 移行計画・移行設計のポイント

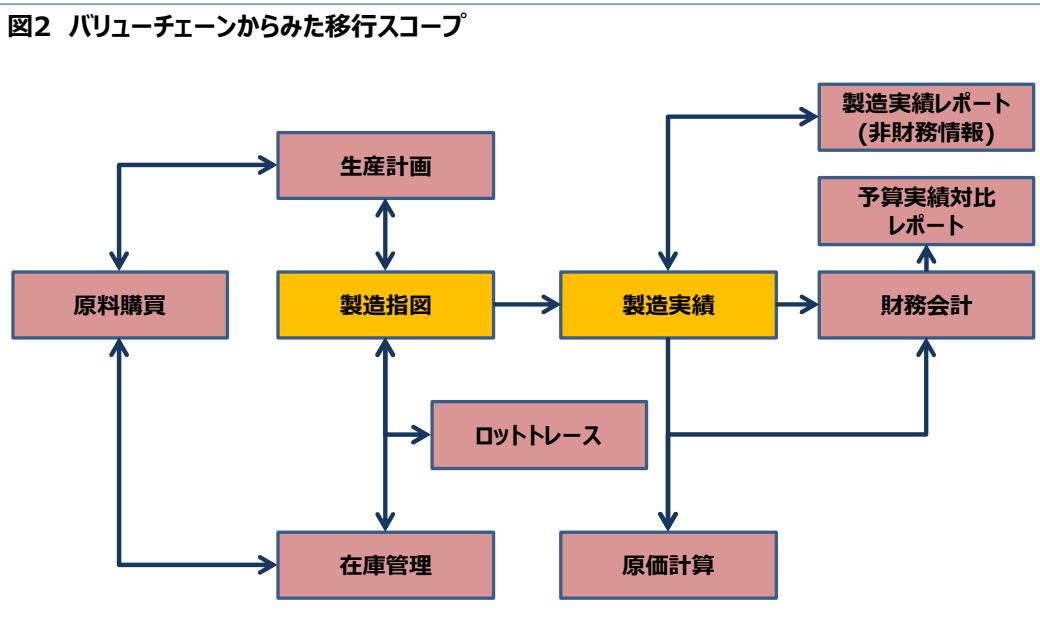
#### ポイント 1) 業務移行はシステムが対象とする業務だけではない

移行計画において一番初めに検討するのが、移行対象となる範囲（以下、移行スコープ）の定義です。

導入対象システムが直接的に対象とする業務（以下、コア業務）を移行スコープとして定義して検討を始めてしまうプロジェクトが、たびたび散見されます。例えば、製造の工程管理システムを構築している場合、導入対象システムが実装している製造指示や工程実績収集等の機能を利用する業務にフォーカスをあてて検討を始めてしまうケースです。

当然、コア業務に対する移行検討は必要ですが、業務システムに関する移行スコープ定義での重要なポイントは、コア業務の前後に存在する業務（以下、周辺業務）への影響の有無を移行計画の早い段階で洗い出すことです。

下図（図 2）にあるように、例えば製造の工程管理業務は、その前後において多様な周辺業務（購買、在庫、原価計算、製造実績レポート、予算実績対比レポート等）と密接に係わっています。新システムに変わることによって、周辺業務にどのような影響を与えるのかを想定することが必要となります。



網羅的に影響範囲をとらめるためには、まずはコア業務がバリューチェーン上のどこに位置づけられるかを整理します。導入対象システムが必要とする、もしくは生成した情報を活用する業務はなにか、を特定し、その業務に与える影響を把握していきます。特に対象システムの対象業務がバリューチェーン上の真ん中にある場合には、周辺業務も広範囲におよぶ傾向にありますので、移行スコープの検討にあたっては、業務に精通した関係者をまきこんだ体制を確立しておくことが重要です。

## ポイント 2) 移行計画は要件定義が終わりしだい始める

移行計画の策定を早めに始める理由は、3つあります。

1つ目は、影響範囲の整理に時間を要するためです。

移行による業務への影響範囲と影響の大きさを特定するには、前述のように周辺業務への影響も視野に入れた検討が必要となります。始めは概要レベルで整理を始めていきますが、徐々に詳細にブレイクダウンしていく作業が必要になりますので、相当の時間を要します。

2つ目は、業務切り替え方針の合意形成にも相当の時間を要するためです。

通常は、業務を止めることなく切り替えを行うことを大方針として検討していきますが、それでも何らかの業務制約（業務の一時停止、切り替え時の特殊業務の実行等）が発生します。その方針に対する関係者との合意形成を図るためには、ひとつずつ丁寧に業務従事者に説明をしていくことが必要となります。

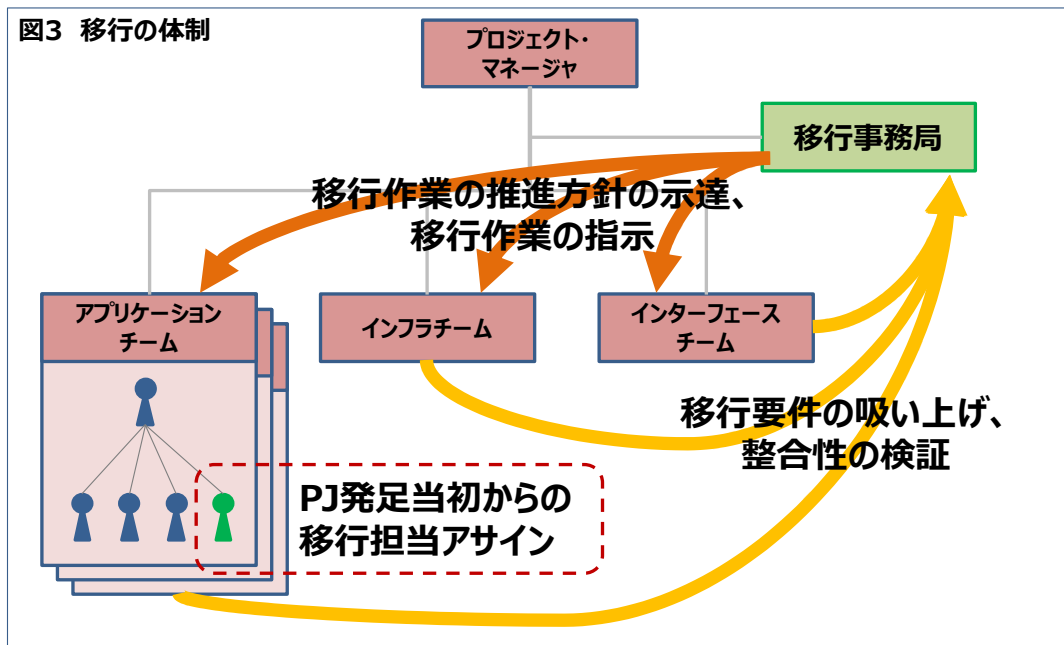
3つ目は、システム移行（特にデータ移行）のために特別に必要なシステム機能やツールを早期に特定するためです。

プロジェクト発足当時に最も予見しづらい作業として挙げられるのが、移行に必要なシステム機能やツールの開発です。「プロジェクト予算を超えてしまった」、「開発体制の再考が必要」等の事態が発生すると、その調整には相当の時間を要します。その調整のリードタイムを十分に確保するという効果があります。

### ポイント3) 移行チームは、取りまとめ役（移行事務局）と業務プロセスを理解したリソースを確保する

「移行チームを作ったのはいいが、業務のことを知っているメンバーがおらず、結局、業務を良く知っている他チームに相当の負荷をかけてしまった」、「各チームに移行を任せていたら、整合性がとれていなかった。もしくは、移行漏れが後で発覚した」等の事態は、良く耳にする話です。

このような事態をまねく原因には、一連の移行作業を遂行する体制がプロジェクト計画策定時に考慮されていないことが挙げられます。プロジェクト計画策定時から、移行を統括するチーム（以下、移行事務局）と各チームにおいて移行窓口担当者のアサインを想定しておくことが必要です。（図3参照）



移行事務局には、可能であれば「業務を幅広く知っている人材」と「導入システムの機能に詳しい人材」をアサインすることが望まれます。ただこのような要件を満たす人材の確保は難しいケースが多々あると思いますので、その場合は、「各チームに指示を出して、かつ各チームから提示された要件をとりまとめるスキルセットを有している人材」の確保を中心にアサイン計画を立ててください。

また、各チームの移行窓口担当者には、プロジェクト発足当時からアサインする人材を決めておきます。よくあるケースとして、移行準備等の作業工数を各チームで見込んでいなかったため、他の作業に追われ、なかなか移行作業に着手できずに移行作業が遅延することがあります。

プロジェクト予算の関係から潤沢なリソースの確保は難しいケースもあるかと思いますが、プロジェクト予算策定時に盛り込んでおくべき要素として勘案しておくことが望まれます。

## 4. 移行準備・本番移行のポイント

前述のように、移行準備・本番移行において重要な観点は、如何に正確に実行できるか【＝作業の正確性】です。

### ポイント 1) 移行手順は、詳細に記述する。

移行準備において、まず留意すべきなのは、なるべく移行手順書を体系的に、かつ詳細に記述することです。移行手順書には、移行作業の What, When, Who, How が記述されます。業務移行およびシステム移行のいずれにおいても作成が必要です。

移行手順書は、移行事務局が旗振りを行い、下表（図 4）のように体系的にとりまとめていくことをお勧めします。

また、「作業手順書」は、作業者がその資料を読むだけで全ての作業を漏れなく実施できるように詳細に記述することが重要です。作業着手時に作業者に判断を求めたり、毎回微妙に作業内容が変わってしまったりするような記述は避けるべきです。

**図4 作業手順書の体系**

文書	目的	内容	管理者
切替 マスタスケジュール	切替作業のチェックポイントや、 切戻しポイント設定のため	作業グループ別の ・作業スケジュール ・チェックポイント ・切戻しチェックポイント ・PMへの連絡タイミング	移行事務局
時間別 作業スケジュール	並走する作業の前後関係を チェックし、全体整合性を把握 するため	各作業グループが実施する作業群の ・作業開始、終了時間 ・他作業との前後関係 ・作業管理者	移行事務局
作業手順書	作業者が自分の実施する作業 内容を把握するため	各作業群の ・作業手順、実施者 ・参照する資料等 ・作業完了後のチェック手順	各チーム

### ポイント 2) 移行リハーサルは最低 3 回実施する

移行リハーサルは、最低 3 回は実施することが必要です。さらにプロジェクト期間に余裕があれば、4 回目を実施することが望ましいと考えています。

各リハーサルの実施目的は、下記のとおりです。

1 回目：移行設計で定義した移行手順や移行ツールなどの問題点および対応策の策定

2 回目：1 回目で検出された問題が解決されていることの確認、および計画したタイムテーブルに対する実績とのギャップ確認と対応策の策定

3回目：2回目で検出された問題が解決されていることの確認、および本番と同等のスケジュールによる移行作業の実行

そして、3回目が想定どおりにうまくいかなかった場合の保険として、4回目を計画しておきます。

ここで留意しておきたいのは、移行作業において『発生したミスに対してどのようにリカバリをしたのかを必ず記録として残しておく』ことです。リハーサル後の改善策の検討において重要な参考情報となるという点のほかに、本番移行において、万が一同じか類似の事態が生じた場合の対処方法検討における参考情報として活用するためです。

なお、このような詳細なログを残すという行為は、記載の要否の判断や記載内容が人によってバラツキが生じます。そのため、移行リハーサルを実施する前には、必ず移行担当者を全員集めて、作業において発生したミスは些細なことでも、必ず記録として残すように周知徹底しておくことが重要です。

### ポイント3) 移行リハーサル後の環境を使って、統合テストを行う

これは、パッケージシステムの大規模バージョンアップや既存システムの大規模改修のプロジェクトにおいて考慮しておくポイントです。

昨今、パッケージソフトウェアが一般的に利用されるようになってきており、システムのライフサイクル管理においてバージョンアップはごく一般的なイベントになりつつあります。

このようなプロジェクトにおける統合テスト(※2)は、移行リハーサル後の環境で実施することをお勧めします。

※2 総合テスト、システムテスト等様々な呼び方がありますが、本レポートでは『統合テスト』を「新システムの機能を一連の業務シナリオに沿って動かすことによって業務が回ることを確認するテスト」と位置づけます。

これにより、バージョンアップされた既存環境が移行作業を経た後、想定どおりに機能を実装できたかを確認することが可能となります。また、移行データ(特にトランザクションデータ)を使って一通りの業務を検証することによって、移行データを問題なく新環境で活用できるかも検証できることとなります。

なお、この検証を行う場合、移行リハーサルと統合テストのスケジュール整合がとれている必要がありますので、プロジェクト計画策定時から移行リハーサルとテストの実施順序と日程に留意するようにしてください。

## 5. 最後に

移行は、導入対象システムの機能だけでなく、従来の業務運用やシステム導入後の業務運用が導入企業によって異なるため、画一的な進め方や移行要件の定義が難しい領域です。そのため、プロジェクトの早い段階からプロジェクト内部だけでなく、業務関係者を巻き込み、試行錯誤しながら時間をかけて取り組むことが求められます。

プロジェクトの初期段階においては、とかくプロジェクト関係者が業務要件定義に注力しがちな状況だとは思いますが、移行の体制や進め方の検討も考慮にいたったプロジ



ェクト計画を策定いただきたいと思います。

なお、（余談ではありますが）システム導入の成功事例を実際に該当企業に訪問してインタビューする機会がある方は、ぜひとも移行の進め方や体制作りについてインタビューされることをお勧めします。体系的なナレッジが不足している移行においては、そのまま活用できるわけではありませんが、先人の知見が役に立つケースが多々あります。