

システム開発はユーザーに要件を語ってもらえない限り始まらない。いかにユーザーの協力を取り付け、本音を引き出すかが重要だ。

三益半導体工業の根岸課長は、「ユーザーに『苦勞している伝票を見せて下さい』と聞くことが大切」と話す。するとあるユーザーは、2日ばかりで3年前の伝票を探し出したという。『「データを出して下さい」、『例外条件を示して下さい』だけでは協力を得ることは難しい」(根岸課長)。

要求を聞くときは最初が肝心だ。「最初の5~10分のうちにユーザーの考えが把握できないと、もう話してもらえない。ただし最初のところには建前も含まれているから注意が必要だ」(同)。

相づちや受けとめ方にもコツがありそうだ。「ユーザーの発言から3~5秒後に『そうですね』と答える。話の腰を折らないことだ。即座に発言を反復すると、ユーザーはなぜか不機嫌になる。少なくとも理解できない業務について、おうむ返しの対応は良くないだろう」(同)。

### 意味が通らなければ「すぐ確認」

ユーザーの話をうのみにすると失敗することが多い。行間を読むことが必要だ。「ユーザーはSEに『それくらいなぜ読めなかったのか』と言い、SEは『そうおっしゃったじゃありませんか』と昔の議事録を取りだそうとする。こうした会話をしているには良いビジネスとは言えない」と、富士総研の八島氏は語る。

最もはまりやすい落とし穴は、言葉の意味が部署によって違ったりSEの認識と違うことが原因だが、これは完全にはなくなる。「意味が通らない」と感じたら、すぐ確認するというのが唯一の対処策だ。

さらにユーザーは要件のすべてを語らないし発言は変化する、という点も頭に入れておく必要がある。「ユーザーとの会話は『これは~ということですね』と『ほかにないですね』の繰り返し」と、日本アイ・ビー・エムで流通業向けのソリューション営業を担当する高口亜由美スペシャリストは語る。

「一見ムダなようだが何度も同じ事を聞いたり確認したりする。ユーザーは1度話したことを覚えているとは限らない。繰り返して聞くことで思い出してもらおうことが大切だ」(富士総研の八島氏)。

### よい「たとえ」は応用が効く

作り手の側から説明したり提案する際にもノウハウがある。原則は「ユーザーにとって分かりやすい言葉と、たとえ話を使う」ことだ。

「情報技術の内容をきちんと理解しているSEほど、分かりやすいたとえ話ができる。中途半端な人ほど専門用語を振り回しがちだ」と、NECホームエレクトロニクスの橋本主任は語る。「上手なたとえだと、ユーザーの質問にもそれを使って答えられる。別のたとえ話が必要になったら下手なたとえだろう」(同)。

「だれと話をするか」という点も重要だ。「打ち合わせにはユーザーの中でシステム的な思考ができる人に参加してもらおう。パソコンに強い人物ではなく、業務マニュアルを正しく作れるような人だ」と、味の素システムテクノ(本社東京)の半井孝一SI第1事業部長は語る。

ユーザーとの折衝が多いと、システム開発はえてして遅れがちだ。作り手側が主導権をとって進めることが必要なこともある。「最初に問診票に記入してもらおう。いきなりインタビューに入ると、ずるずると作業が伸びてしまう」(日本IBMの高口氏)。三井建設情報システム部の鷹羽良明部長は「80点のところまで打ち切る必要が出てきたら、自ら出向いて『ここでやめます』ときちんと説明する」と言う。

図4●システム開発における利用者とのコミュニケーションの注意点

