

業務とシステムをつなぐものとしての ITアーキテクチャー

自社のシステム部門の能力に限界を感じ、またシステムの管理を適切に行うことが困難だという企業が増えてきた。その大きな理由のひとつは、システム管理の根幹であるシステムの全体構造（ITアーキテクチャー）が明確化されていないことにある。本稿では、ITアーキテクチャーの重要性、その確立を通じたシステム部門強化の道筋について考察する。

システム部門で強まる2極化の傾向

最近、「ビジネス環境の変化に対してシステムが追随できなくなってきた」とか、「システム要員が自社の事業戦略を踏まえたシステムの方向性を指し示すことができなくなった」というCIO（最高情報責任者）の声を聞くことが増えてきたようである。

その理由を考えてみると、システム部門で“カネ”と“ヒト”のリストラが行われた結果、“モノ（システム本体）”の管理が手薄になったことが大きいのではないかと感じる。この問題に加えて、システム部門が改善レベルの小さな開発を中心にしてきた期間が長かったため、システム全体の方向性を指し示すことができるだけの業務経験が不足していることもあげられる。

すなわち、最近のシステム部門には、業務とシステムの両面から考えられる人材が少なくなっているのである。コンピュータしか知らない（業務を知らない）システム部員と、システムを知らないユーザー部門出身のシステム部員という2極化が進みつつある現状を放置すれば、やがてシステム部門は弱体化してしまう。

業務とシステムをつなぐもの

システム部門は、本来、業務とシステム（技術）をどのようにつなげるかということが活動のテーマである。その点で、EA（エンタープライズアーキテクチャー）やSOA（サービスオリエンテッドアーキテクチャー）といった概念が流行している背景には、システム部門として本来行うべきことを軽視してきたことへの反省があると言えるのではないだろうか。

EAは、業務、データ、アプリケーション、基盤の4階層でシステムの全体像を把握しようという考え方である。データ、アプリケーション、基盤の各アーキテクチャーは業務を支えるものであり、技術指向が強すぎるとシステムは有効に機能しないというのがEAの立場である。

SOAは、業務プロセスの迅速な変更を可能とするためのシステムの考え方である。そのため、単にシステムの作り方ではなく、業務プロセスの改善までを視野に入れている。

EAやSOAといった考え方が前提としている業務とシステムのつながりは、システム化構想や概要設計フェーズで検討されるシステ



ム構造に表現される。このシステム構造がITアーキテクチャーと呼ばれるものである。

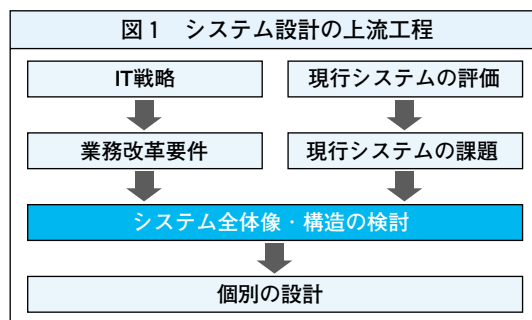
システム化の事例をとおして

ITアーキテクチャーについてのしっかりとした検討が欠如すると、大規模開発にどのような影響を及ぼすだろうか。ひとつの事例をとり上げてみよう。

ある企業では、以下のような手順と体制でシステム設計の上流工程を実施した。

- ①IT戦略から業務改革要件の導出までを業務企画チームが実施
- ②現行システムの課題抽出を開発チームが実施
- ③新業務フローの設計を開発チームが実施
- ④新システムに必要なIT基盤の設計を基盤チームが実施

この事例では、図1の例と異なり「システム全体像の検討」がひとつの工程と位置付けられていない。その結果、委託側がシステムに対する共通認識をもてず、ベンダーもいわゆる消化不良で、個別設計に着手できないまま時間を無駄に費やしてしまった。また、委託側、受託側の双方でシステムの全体像についての共通認識がないため、個別設計での判断が局所的な見地でしかできなかった。さらに、個別の設計が正しいかどうか判断できないまま開発が進んでいった。その結果として、明文化された要件だけが実現された、小回りの効かないシステムになってしまった。



ITアーキテクチャーは、システムをどのように作るかの指針である。これを明確に示さずに多くのパートナーを巻き込んだ大量生産工程（基本設計以降の工程）には絶対に入ってはいけないことを示す事例である。

システム部門の強化も視野に入れて

システム化の上流においてシステム構造を検討することは、リスクを低減させるだけでなく、柔軟性の高いシステムの構築を可能とする。しかし、ITアーキテクチャーの検討には大規模開発の経験が不可欠である。残念ながら多くの企業では、経験不足のため荷が重い作業になっているのが実情である。

そのため、昨今の野村総合研究所（NRI）に対する依頼も、ITアーキテクチャーの検討・設計を通して大規模開発経験のノウハウを社内に蓄積することを意識したものが増えてきている。適切なパートナーとともにITアーキテクチャーをベンダーに指し示す（少なくとも一緒に考える）ことにより、システム部門を強化することも、企業にとって大きな収穫となるはずである。 ■