

ITコントラクターに依存する英国 “ シティ ” の課題

シティの金融機関におけるITプロジェクトでは、ITコントラクターと呼ばれる個人経営のプロフェッショナルを活用するのが一般的である。しかし、ITコントラクターへの過度の依存は、ITガバナンス上のリスクを内包することになる。本稿では、投資銀行を中心にITコントラクター活用の実態を紹介するとともに、問題の解決策について考察する。

国際金融センターとしての“ シティ ”

ロンドンの金融の中心と言えば、スクウェアマイルと呼ばれる“ シティ ”と、ドックランド地区の“ カナリーウォーフ ”である。英国全体では金融サービス業の雇用者数は約100万人に達するが、シティでは12万5千人、カナリーウォーフでは4万人が金融サービスに従事している。

シティ（以下、カナリーウォーフも含める）は、国内より海外取引が圧倒的に多いことから、“ ウインブルドン現象 ”（外国勢ばかりが活躍する英国のテニス大会になぞらえたもの）などと言われることもある。しかし、それこそが国際金融センターたるシティの優位性である。そしてそれを支えているのが、金融の専門家や会計士、アクチュアリー（おもに保険分野でリスク評価を行う専門職）、税務・法律事務所、経営コンサルタント、ITコンサルタントなどの専門家の重層的な人的インフラなのである。

需要が多いITコントラクター

このシティでのIT投資が堅調である。興隆が目覚ましいアルゴリズム取引などフロ

ント系の技術分野、そしてSOX法、パーゼル2（国際決済銀行の新しい自己資本比率規制）、EU金融商品市場指令（投資サービスに関する許認可基準や行動規範などを定めた法令）、BCP（事業継続計画）への対応などが対象である。また、銀行の合併によるシステム統合の案件もいまだに多い。このような状況下で、IT人材の確保は各金融機関にとって大きな課題となっており、採用活動が活発となっている。

人材の採用は、本採用のほかに、独立した個人として業務を受託するITコントラクターと呼ばれる専門家も含まれており、とくに即戦力となるITコントラクターの確保は急務となっている。専門別のITコントラクターの待遇は、2006年11月時点で上から順に、データ管理、ITサービスマネジメント、PKI（公開鍵暗号基盤）、COM+（プログラム部品に関する技術仕様）、PRINCE2（英国商務局が開発したプロジェクトマネジメントの方法論）などとなっている。金額としては、上は1日あたり1,700ポンド（約38万円）程度から、下はヘルプデスクサポート業務の150ポンド（約3万3千円）前後と格差が大きく、また需給関係によっても変動する。



過度のITコントラクター依存のリスク

ITコントラクターの活用は、シティーの金融機関のなかでもとくに投資銀行で多くみられる。企業カルチャーとして、インベストメントバンカー（企業の吸収・合併などを仲介する）やトレーダーと同様に、ITコントラクターの“Hire & Fire”（採用と解雇）を繰り返すといった風潮があることは否めない。

システム開発の場合、とくにフロント系システムの開発では、ITコントラクターをこのように活用することはある程度は有効であろう。それはフロント系システムのライフサイクルが短いからで、基幹業務系システムの開発や維持・運用の場合には成り立たない。システムの規模が大きく寿命も長いことから、導入後のメンテナンスがより重要となるからである。ところが開発時は納期優先となりドキュメント化が後回しになることが多い。導入後のシステム拡張でも、スピードが優先されてますますドキュメント化はなおざりにされる。その結果、業務や個々のプログラムの内容はITコントラクター本人でなければ理解できないという状況に陥りやすい。そのため、短期的な契約という当初の意図と裏腹に、保守段階でもITコントラクターに完全に依存せざるを得なくなって契約が長期化する。

一方、異なった理由でITコントラクターへの依存が常態化してしまうことがある。通常、一定範囲の開発や保守の場合、外部委託のほ

うが管理負荷が軽減され、円滑な組織運営にもつながると考えられがちである。しかし、IT部門のトップは、逆に存在価値を否定されかねないことから、専門のITベンダーとの委託契約関係を望まないことも多い。そこで、本採用の代わりにITコントラクターの採用が行われ、現場がITコントラクター主導の組織になることで、ITコントラクターの雇用の長期化をもたらすのである。

いずれにせよ、ITコントラクターへの過度の依存は、外部委託の小口化を助長することになり、それが長期化するほど知識が個々のITコントラクターに偏在することになり、管理リスクを増大させることになる。

ITガバナンス確立のカギ

このような問題への対処法のひとつは、各種の方法論の適用によるドキュメント化の徹底であろう。たとえば、PRINCE2、SSADM（構造化システム分析と設計手法）、TickIT（ISO9001をIT産業用に制定した規格）などを適用したベストプラクティスを定着させるような試みである。そのためには、採用した方法論を浸透させるための組織の設置が望まれる。この組織には、方法論が適切に実践されているか監視する機能も必要である。

今後、日系企業でも、グローバルなITガバナンスを確立する共通言語という意味で、上記のような方法論の導入は不可欠となるであろう。 ■