

“システム基盤”視点のシステム最適化構想

システム基盤整備活動の第2層

業務の変化に追従できる“俊敏性”を求めてシステム化に取り組んでいる企業は多いと思われるが、実際にその検討を進めようとするときさまざまな課題が浮かび上がることが少なくない。本稿では、この問題に対する解決策として、“システム基盤”視点のシステム最適化構想について考察する。

低下したシステムの“俊敏性”

最近、業務スピードにシステムが追従できなくなってきたという話を、お客様から伺う機会が増えてきた。この背景には以下の3つの構造的な問題があり、それが絡み合って悪循環に陥っていることが、システムの“俊敏性”低下の理由になっていると考えられる。

システム自体が複雑になった

過去にIT投資が絞られた時期があり、その状況下でも新規ニーズに対応しなくてはならなかったため、システムが継ぎはぎ状態になっているケースが少なくない。また、抜本的な見直しを行う余力がない状態でシステム改善を続けたため、必要以上にシステムが膨張しているケースもある。これらの理由により一般にシステムは複雑化してきている。

全社的なシステム統一ができていない

欧米の企業では、本社システム部門の統制下で全社的にシステム構造の統一性を保つのが基本である。しかし日本では、本社は現場の業務を支援する立場に立っていることが多く、本社システム部門が上に立ってシステム全体の方向性を指し示し、ユーザー部門を説得することが難しいことも多い。その結果、

統制が効かないシステムと化すことになる。

システム部門のスキルが低下した

要員が削減されたことや、あいまいなレベルで要件をまとめるような仕事に慣れてしまったこと、大規模システムの企画経験が減ったことなどにより、システム部門がスキルを失っているケースもみられる。とりわけ、コスト削減のみを目的としたアウトソーシングを行った場合、自らが主体的に考える機会が激減して、システムの全体像をとらえる能力が低下する傾向が顕著である。

このように、問題はベンダーだけにあるのではなく、発注者側の問題も大きいと言える。発注者側が、正確にシステムを把握した上で方向性を指し示すことができなくなってしまっているわけである。

システム最適化構想の検討で出会う問題点

このような状態を是正するためには、明確な方針のもとで全社的にシステムをシンプルに再編し、その状態を維持し続ける必要がある。日本でも、このような考えに立って目指すべきシステムの方向性を検討する企業が増えてきたが、その際に次のような壁にぶつかることが多い。

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
ITアーキテクチャーコンサルティング部長
嵯峨野文彦（さかのふみひこ）



専門はシステム基盤を中心としたシステム化構想

最初の壁はシステムの可視化不足

システム化構想を検討しはじめると、自社システムの全体像や課題が的確に理解されていないなどの問題点が浮かび上がることがある。まずはじめに手をつけるべきことは、システムの課題を浮き彫りにするための、システム全体像の把握（可視化）である。

検討段階の壁は検討方針のぶれ、リーダーシップ不足

実際の検討段階では、議論を収束させられずに時間ばかり費してしまうことがある。その原因は、全体像の可視化不足からくる方針のぶれや迷い、利害関係者が多すぎて議論の方向が定まらないことなどである。

最後の壁は説明力不足

構想の検討で把握した課題や検討事項などを、システム部門が経営者やユーザー部門にわかりやすく説明できていないケースがある。システム用語に明るくない相手にいかに理解してもらうかはシステム部門の課題である。

“システム基盤”視点の検討の意味

以上の問題の解決策として有効なのは、“システム基盤”視点のシステム最適化構想の検討である。この場合のシステム基盤とは、単なるハードウェアやミドルウェアの構成だけでなく、データベースの配置やアプリケーション構造なども含んだ、いわゆる“広義のシステム基盤”である。言い換えれば、業務とそのアプリケーションを除くすべてを含んだ

ものとしてシステム基盤をとらえ、標準化をはじめとした全体最適を図ろうというものである。個別機能を議論する前に、システムの全体像を巨視的にとらえることで、はじめてシステムの方向付けが可能となる。

“システム基盤”視点の検討が有効なのは、情報システム部門主導での活動が可能で、しかもシステムを大局的にとらえた議論が容易だという点にも理由がある。システム部門のリーダーシップのもとで検討が進められるため、議論の発散を抑えることができる。一見、システム部門の独断による活動のようだが、システム部門主導でもシステム全体をスリム化し、経営やユーザー部門に十分に効果説明を行えた事例もある。その上で、ユーザーのニーズを十分に満たす業務アプリケーションについての検討を進めていけばよいのである。

“システム基盤”視点から最適化されたシステムは、巨視的にシステムを方向付けているためシステムの骨格のぶれが少ない。つまりシステムの方向性（構造）を維持することが容易になるため、システムの“俊敏性”の低下を防止できる。また、信頼性・性能などの非機能要件の確保に向けた対応策が標準化されるため、信頼性も向上する。さらに、システムの作り方が標準化されるため、要員のローテーションが容易になる。標準化されたシステム管理によりシステム管理レベルが向上し運用品質の向上も可能になる。このように多くの課題解決につながるのである。