

インタビュー / NTTソフトウェア

物事を変えていく「強い意思」と「継続力」が
EAを導入する上で最も重要な要素となる

はじめに、2005年2月に、社内組織として「EAコンサルティングセンタ」を設立されましたが、その目的などについてお話ししていただけますか。

小泉 これまで社内のEA（エンタープライズ・アーキテクチャ）経験者が培ってきた知識やノウハウを一括に集約・共有して、社内のEAスキル保持者のレベルアップと育成を図ることが目的です。また、多くの実用的なテンプレートを作成し、共有することで、公共分野や金融分野、産業・流通分野といった各業種のお客様のニーズに合った経営分析やシステム化用件の整理などを迅速かつ低コストで提案していきます。

同センタの設立の背景でもある、企業システムの現状について、どのように捉えていますか。

小泉 多くの企業システムの現状は、急速に進展するビジネス環境に適合するために、柔軟な情報システムの統合や分割といった迅速な対応が求められている一方で、さまざまなアプリケーションやパッケージソフト、既存システムが混在し、システム全体のコスト増加や柔軟性の低下を引き起こしていると思います。また、自治体や公共機関では、新しい行政制度などへの対応や庁内業務の効率化、住民サービスの向上といった課題解決に向けて、情報化投資の最適化を目的としたEAシステムの導入や既存システムの見直しが急速に進められています。

このような状況の中、EAが注目されていますが、EAについて、簡単にご説明いただけますか。

小泉 定義する立場によって、さまざまな捉え方があると思います。例えば当社は、EAを導入されるお客様に対して最適化を目的としたコンサルティングを行う立場です。その観点からEAを言葉で定義すると、「組織



NTTソフトウェア㈱
エンタープライズ・
ソリューション事業グループ
営業SE部門
部門長
小泉 信義氏

全体のビジネス戦略や業務プロセスと情報システムを可視化し、全体最適の観点から、業務やシステム改善を継続していくための設計・管理手法」と言うことができます。ここで言う「組織」とは企業とは限りません。企業や自治体などの集合体を「組織」として定義することもありますし、個々の企業や自治体を指す場合もあります。その定義は導入の目的などにより異なります。

「可視化する」とありましたが、具体的にはどのようなことを指しているのでしょうか。

小泉 言い換えれば「目に見える状態にする」ということです。つまり、組織全体のビジネス戦略や、業務プロセスと情報システムの関係性を「目に見える形、読み取れる形できちんとドキュメントとして残しましょう」ということです。「EAは企業の設計図である」と呼ばれるのは、このようなところに依るところが大きいと思います。

以上のようなことを要約すると、EAは、組織の中の複雑な業務やシステムの状態をしっかりと把握し、変わり行く企業環境に対応するための改善活動を継続していくための“仕組み”ということになります。

EAを導入するためには、どのようなことが必要になるのでしょうか。

小泉 EAを導入するあたり、ユーザー側である企業や自治体が持つべき知識として、まず「自社の業務・ビジネス戦略に関して、理解している」こと。そして「ITや業務のビジョンを持っている」ということが最も重要です。EAの導入を支援する側、いわゆるベンダー側は、個々のユーザーの内情を全て把握することはできませんし、EAの維持・管理は最終的にはユーザー自身が行うものですので、自社の戦略や業務ビジョンを把握していなければ、EAを維持・管理していくことはできません。また、ビジネス戦略は比較的ラフに描かれることが多く、実際の業務やITまで話がつながらないケースがほとんどです。これに対して、そのつなぎのイメージができていくということは非常に重要です。

つまり、ITの知識についても身に付けておく必要があるということでしょうか。

小泉 ベンダーはITの専門家ですので、深い知識を持っています。しかしユーザーも、なるべく幅広い知識、判断と理解できるだけの知識は必要です。ユーザーが自らの組織の戦略をかみ砕いた方向性を持ち、さらにITの知識をもって、活用するビジョンを明確に保持していないと、結局は誰かの知識に頼らざる得なくなり、最終的には自分たちが思い描いていた方向に、なかなか向かうことができなくなってしまいます。

EAを導入するには、どの部分から進めて行くといいのでしょうか。

小泉 EAの導入を進めていく上で、まずその目的と導入する範囲を決める計画をしっかりと行う必要があります。EAというと「企業全体に対して導入する」という印象を受けるのですが、実際にEAを導入している企業

を見てみると、全ての領域でEAを実施している企業は、まだまだ少ないのが現状です。もちろん、企業の規模や可視化のレベルによって異なりますが、全組織の業務やシステムを詳細に可視化してEAを取り組むと、おそらくEAの導入（EA Productの作成）だけで、最低でも1年近くの歳月が必要となります。これでは導入までに多大なコストがかかり、1年後にはビジネスやシステム的环境が変化しているかもしれません。

このようにならないためには、どこから進めて行くのですか。

小泉 やはり、EAを導入する「目的」と「範囲」を定義することです。目的に応じて、ある程度スコープを絞り、スモールスタートさせながら次第に成長させていくというやり方が、最もやりやすいのではないのでしょうか。EAを導入する際にも、限られた予算と時間の中で効果を出していくことが求められてきますので、短期間で少しずつ導入を行い、効果を見ながら大きくしていく手法が、現実的で進めやすいと思います。

最後に、EAの導入を進めて行く中で、必ず社内に抵抗勢力が出てくると思われませんが、どのように対処していけばいいのでしょうか。

小泉 ただ漠然と「何か理想的で最適なものに向かっていく」というスタンスでは、必ず抵抗勢力が出てきます。地道ですが抵抗勢力に対しては、説明を繰り返し、納得してもらうまで話し合うしかありません。それを行っていくには「強い意思」と「努力の継続」が必要です。物事を変えるということに対する「強い意思」と、その努力を続けていく「継続力」が、EAを導入する上でも最も重要な要素になります。