

「サービス指向」の組織をつくる

研究理事

淀川高喜



ここで述べることは、顧客へのサービスを最重視する組織をつくるという話ではない。

システムの世界では、サービス指向のアーキテクチャー（全体構造）が注目されている。それは、企業の業務システムを、サービス（共通業務機能部品）の集まりとして構成することである。サービスとは、「契約管理」とか、「料金計算」といったひとまとまりの（自己完結の）業務機能を持つソフトウェアである。

各サービスは、他からの要求に基づいて、「サービス規約」に決められたとおりに処理を行い、決められた「インターフェイス」（接続手順）に基づいて結果を返す。他から見れば、サービスのなかでどのようにして結果がつくられているかは知らなくてもよい。お互いに「サービス規約」と「インターフェイス」さえ守ってさえいれば、それぞれのサービスのなかの処理をどう改良しようと、サービスを実行する場所をどこに移そうと、システム全体としては、それに影響を受けずに稼働を続けることができる。サービス同士のこうした緩やかな関係を「疎結合」という。

今日のように変化が激しい経営環境のもとでは、変化に迅速に対応できるシステムが必要となる。システムを疎結合のサービスの集まりとして設計しておく、一部のサービスを追加したり、既存のサービスの組み合わせ方を変えたりすることによって、新たな業務システムを速やかに実現できるので、サービス指向のアーキテクチャーを採用したシステムは変化への対応に優れたシステムとして注目されている。

企業の組織についても、このサービス指向の考え方があてはまる。疎結合の自己完結する業務機能（サービス）の集合体として、企業の組織を構成するのである。

そうすれば、サービスの組み合わせによって、需要の変化に応じた新たな業務プロセスを速やかに造ることができる。社内で行っていたサービスを、効率の良いところへ集中させたり外部へ移管したりすることもできる。世界中のどこへサービスを移しても実行できる。企業統合においても、統合前の両社のサービスを再利用して新会社の業務を組み立てることができる。

このように、サービス指向の組織構造は、変化への対応の俊敏性、移植性、再利用性に優れている。本来、システムは、企業活動の一部をコンピュータのなかに移して実行するものである。だから、システムだけでなく、人間が行う業務処理や情報処理も含めて、企業活動全体をサービス指向の考え方で設計すれば、俊敏で柔軟な企業を実現することができるのだ。

たとえば、企業グループ内の共通業務処理を独立したサービスとして切り出して、海外の業務センターで集中処理したり（シェアードサービス）、外部のベンダーに移管したり（ビジネスプロセス・アウトソーシング）する企業が多くなってきた。これは、サービス指向の組織の実現例といえる。

現時点での実施対象は間接業務や後方事務処理の一部に限られているが、これからは、顧客サービス、商品供給、商品開発など、企業活動の全領域にわたり、サービス指向の組織設計が有効になってくるはずだ。

実際にサービス指向の組織を設計するうえでまず重要なことは、サービス規約とインターフェイスを明確にできるように、サービスを切り分けることである。これは、人間が行うことでもシステムに実行させることでも同じである。

そして、人間が構成する組織が行うサービスについては、人間の能力を引き出すために特に考慮すべきことがある。

それはたとえば、サービスを、企業のビジネスにとって意味のある、成果を生み出す単位に分割する。そうすれば、担当者は、ビジネスへの自分の貢献を実感できる。また、サービスを、自己完結できる業務ごとに分割する。そうすれば、担当者は、自分の実行責任を明確に意識できる。さらに、サービスを個人ではなくチームで行える大きさに設定する。そうすれば担当者は、サービスの中身を属人化させることなく、チームが協力してサービスの改良に取り組むことができる。そして、サービスの性能、効率性、品質を透明化し、担当者の評価に反映させる。それによって、担当者は、サービスの改良を絶えず行う意欲が持てる。

システムの場合は、サービスをどういう単位で切り分けて実際のハードウェアの上に載せるかという、「実装」の巧拙によって、システム全体の性能が変わってくる。人間の組織においても、「実装」の仕方次第で組織全体の能力が違うということだ。

俊敏で柔軟な事業構造を望むならば、企業はサービス指向の組織とシステムを設計する技術を磨く必要がある。

（よどかわこうき）