

情報システム部門の技術力再生のために —標準の再整備と内製化の取り組みが必要—

1990年代以降に急激に進んだオープン化は、情報システムを特定ベンダーの技術の束縛から解放することを目的の1つにしていた。しかし、それが皮肉にも企業の情報システム部門（以下、IT部門）のベンダー依存を強める結果をもたらしたケースは少なくない。本稿では、技術力の回復という観点からIT部門が何をすべきかを提案する。

オープン化がIT部門に残した負の遺産

いまや情報システムが重要な経営基盤の1つと認識されるほど、あらゆる産業で情報化が急激に進展したのは、1990年代に台頭してきたオープン系技術の進化によることは間違いない。IT部門は、企業に情報化の波が押し寄せるなかで、要員とコストのスリム化という経営の要請を受けながら、事業部門からの膨大なシステム化要求に短納期で対応する必要に迫られ続けた。このニーズに応える手段がオープン化であった。

特定のベンダーに開発から運用までを任せられるケースが多かったメインフレーム（大型汎用コンピュータ）と違って、オープンシステムは多様なベンダーの技術や製品の組み合わせを通じて、早く低コストで、しかもユーザー自身でシステムを開発するための有効な手段と考えられた。

しかし実際には、IT部門は膨大なシステム化要求を“こなす”ことに手いっぱい、技術の選定や使いこなし、稼働後の運用方法などの重要事項の決定をベンダーに頼らざるを得なくなった。こうしてIT部門はベンダーの技術戦略に振り回され、メインフレームの時

代以上に、技術をベンダーに依存する体質を強めるようになってしまった。

こうした経緯が、現在、ITコストの肥大化や大規模プロジェクトの失敗などさまざまな問題の原因となっている。根雪のようにただ積み上がっていくシステムの運用・保守コストは、IT部門がオープン系技術を適切にコントロールできていなかった証にほかならない。未曾有の経済不況に直面し、ITコストの大胆な削減に取り組む企業が増えているが、必要な技術の蓄積をしてこなかったIT部門にあっては、どこから踏み出したらよいかわからないということも少なくないであろう。

技術力の再生は最重要課題

よく言われるように、オープン化によってシステムの複雑度が増した現在、コスト削減や安定稼働にはシステム横断で全体最適を実現することが必要とされている。そのための技術的な条件は、仮想化やSOA（サービス・オリエンテッド・アーキテクチャ）などに代表される、ハードウェアおよびソフトウェア技術の急激な進展によって整ってきている。さらに、今後はクラウドコンピューティング（必要なコンピュータリソースを必要なだけ

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング部
上級システムコンサルタント
川浪宏之（かわなみひろゆき）
専門はIT組織改革、ITガバナンスなど



インターネットを通じて利用するサービスの形態)のような新たなサービスも普及すると思われる。

これらの新技術や新サービスは、これまでのシステムの構造を根底から変えると考えられている。これまで、システム単位で個別導入されてきたサーバーは統合サーバーに集約され、ソフトウェアはモジュール化により柔軟に組み合わせて使うことが可能となる。企業のなかには、IT資産を持たずに、ハードウェアやソフトウェアをインターネットを通じてサービスとして利用するところも出てくるであろう。

過去にメインフレームからオープン環境へシステム構造が移行したのと同じように、新技術やクラウドコンピューティングが、いま新たな時代を開こうとしている。新技術や新サービスを自社のものとして使いこなすには、IT部門が、個別システムを横断する明確な技術戦略を打ち出し、個々のシステムの開発・運用を確実に統制していくことが不可欠となる。IT部門は、目新しい技術やサービスに振り回された過去の過ちを繰り返すわけにはいかない。そのための鍵は、オープン化によって衰退した技術力の再生である。技術やサービスの本質を見極め、自社への適用の可否を判断し、さらにその適用を強力に推進できる技術力こそ、これからの時代に最も必要なものである。

以下では、技術力の再生を可能にする手段

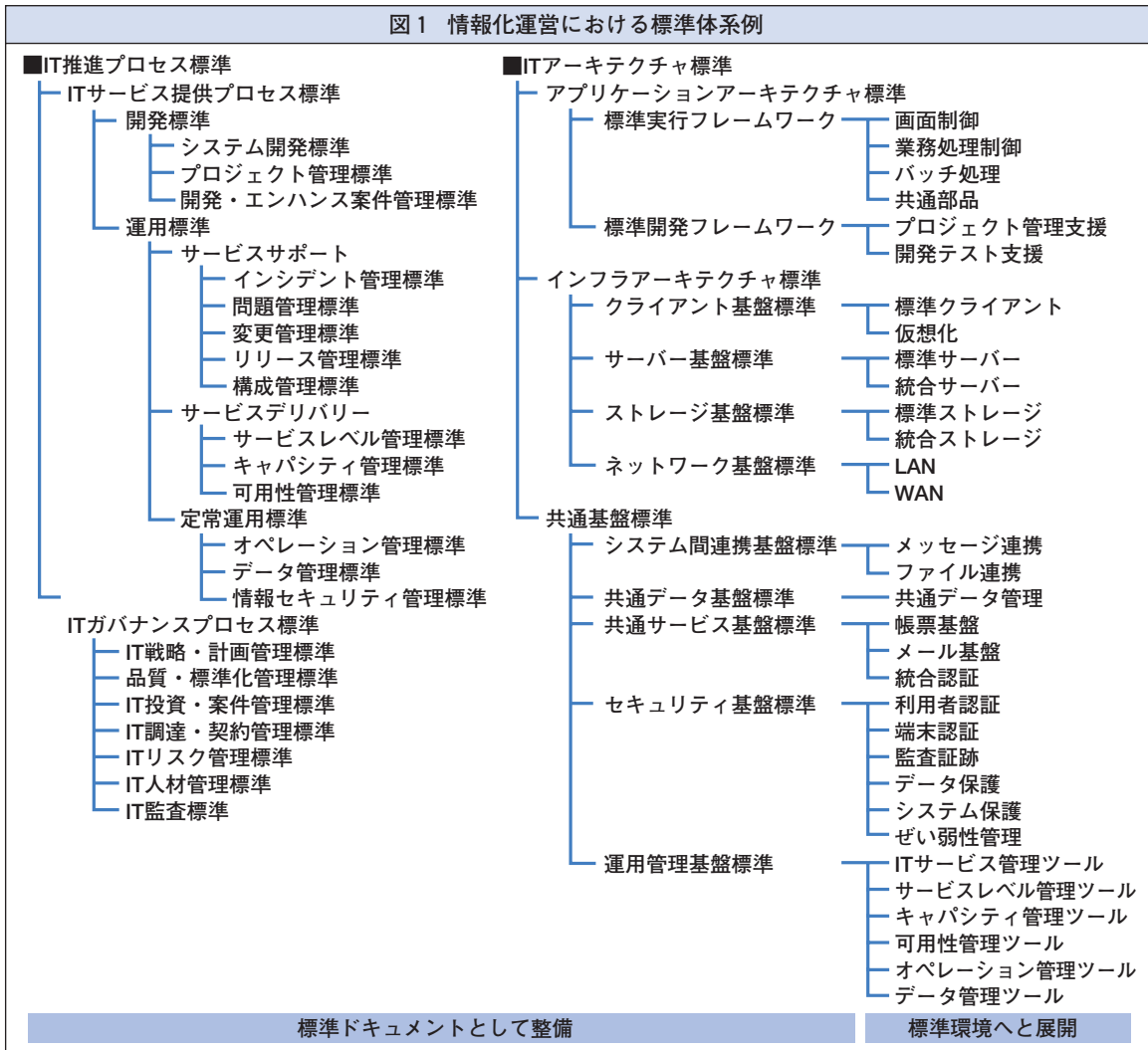
として、標準の再整備と内製化という2つの取り組みを提案したい。

標準の再整備を通じた技術の蓄積

技術力再生のための1つの柱は標準化の再整備である。開発プロセス標準や運用標準をはじめとするさまざまな標準は、どの企業でも長年をかけて整備してきているはずである。しかし、部署ごとにバラバラに標準を策定して管理していたり、新技術に対応した改訂がなされずに陳腐化していたり、周知や教育が不徹底で形がい化しているケースがよく見られる。まずこれらの標準を再整備する必要がある。

これから再整備する標準は、現在の仕事のやり方や技術をそのまま引き写しにしたり、他社で使っている標準化のさまざまなルールをそのまま流用したりするのでは意味がない。標準とは、現在および将来のシステム計画や、新たな技術・サービスの動向を踏まえた上で、自社の要員とコストの効率を最大限に高めることのできるものでなければならない。それは、IT部門がこれまで培ってきたスキルやノウハウを基に、今後の技術のロードマップや自社の情報化の方向性を踏まえて戦略的に策定することによって可能になる。標準の再整備がIT部門の技術力の再生に有効なのは、このように標準が技術動向と密接に結び付いていることに大きな理由がある。

備えるべき標準の範囲は非常に多岐にわた



り、一朝一夕に全体を整備できるものではない。そのため、図1のような標準体系に照らして段階的に標準の策定を進めていくことが有効である。また、標準を順守徹底するための推進体制もあわせて確立していく必要がある。各種の標準は全体最適を目的とするものであり、短期的または部分的に見れば割高で非効率とされる場合もあろう。こうした表面

的な評価に惑わされないようにするため、活動を推進する組織には強い権限を与えることも必要である。

標準は、IT部門やグループ内のシステム子会社が開発する一部のシステムのみに限定的に適用するものではない。ベンダーに対しても自社の標準を積極的に開示し、開発・運用のなかで標準を順守徹底させなければ効果は

得られない。これまでは、開発を委託したベンダー固有の開発プロセス標準が、開発の都度、適用されてきた。そのため、各開発工程における仕事の進め方や成果物などが、システムごとにバラバラとなっている。これでは、発注者側であるIT部門が仕事の進ちょく状況や成果物の品質を適切に管理することが困難であるだけでなく、後工程での手戻りの発生や運用・保守業務の煩雑化を招いてしまう。

これからの標準化では、これまで適用外とされてきたベンダーの仕事の仕方にまで踏み込むことが求められる。そのため、戦略や目標を共有して標準化をともに推進していく真のパートナーシップを、ベンダーとの間で確立していくことが必要になるであろう。

こうして、標準の再整備と順守徹底は、技術力の再生を可能にするとともに、システム開発の効率化や全体最適、ベンダーへのガバナンスなどにも大きな力となる。

技術の“目利き力”を養うための内製化

「技術は外から買えばよい」という割り切った考え方もある。しかし、その技術が自社にとって最適かどうかを見極める“目利き力”を買うことはできない。今後、技術やサービスがますます多様化、高度化していく時代では、こうした技術の目利き力はいつそう重要となる。技術の目利き力を高めるには、セミナーや研修などでの知識の取得では不十分である。ベンダーの宣伝文句が本当に正しいの

かを見極める力を養うには、自ら実際に技術を経験すること以上に有効な手段はない。

しかし、これまで開発・運用の実務をベンダーやシステム子会社に丸投げしてきたとすれば、IT部門にはこうした実務経験を養う場は残っていないのが実情であろう。実際、現在IT部門にいる30代半ば以下の要員の大半は、開発・運用の実務をほとんど経験したことがないのではなかろうか。社員をシステム子会社に出向させて実務経験を積ませる企業も多いが、システム子会社からさらに協力会社へ業務委託するケースも増え、実務経験を積む機会は少なくなっているようである。

そこで提案したいのが、あえてシステムの一部を内製化することである。内製化は、これまで外部活用を進めてきた情報化運営の流れに逆行するものとも言える。しかし、システムの一部であっても、内製化という実務経験の機会を確保しない限り、IT部門に求められる技術力の蓄積は難しくなっている。内製化を通じて、これまでの企画や管理という立場からは見えなかったさまざまなものが見えてくるであろう。こうした経験を通じて得た技術力こそが最大の武器になるはずである。

いったん手放した開発・運用の実務を再び自社に引き戻すことは想像以上に困難かもしれない。しかし、内製経験のある熟練世代の要員が社内に残っているいまのうちにやらなければ、自社で技術力を育成していく機会はさらに失われていくであろう。 ■