

エンタープライズ・アーキテクチャー

エンタープライズ・アーキテクチャー(EA)は、企業情報システムにおける全体最適を実現するための組織的な取り組みです。その原点はIBMのジョン・A・ザックマンが組織全体の活動をデータと機能(プロセス)の二つの視点を中心としてモデル化することの必要性を説いたことにありますが、以後その具体的な手法は年々進化し、適用領域を広げてきました。米国や日本の政府機関では既に採用されており、最近では国内企業にあってもEAの導入計画を進めている例が多く見られるようになってきました。

EAがあらためて注目されるのは、それが、経営と情報システムについての諸問題を抱える企業の救世主的な解決策であるからです。すなわちEAは、「従来からのシステムが個別最適を求めてきた結果、社内に多くの異システムや異機種が混在しており、もはや整理不能になっている」「次々と新しいIT(Information Technology: 情報技術)が登場する中で、どこに向かってシステムづくりを進めていいのかが分からない」「経営のニーズを素早く柔軟に反映するシステムになっていない」「暗黙知が属人化しており、継承する仕組みが社内にはない」「そもそもITの投資効果が分からない」といった深刻な悩みを解消する仕組みです。

本号ではまるごと一冊、このEAを特集しました。EAは、経営層・ユーザー部門と情報システム部門が同じ土俵に乗って、情報システムのあるべき姿を検討して理解するコミュニケーションのための仕組みでもあります。そのことを編集にも生かしたく、各コーナーに反映させています。

Perspectives in this Issue

Enterprise Architecture

Enterprise architecture (EA) is an organizational method aimed at realizing total optimization in corporate information systems. The starting point for this method lies in the advocacy by IBM's John A. Zachman of the need to create models centering on the two perspectives of data and functions (processes) for activities involving the whole organizational structure. However, ever since then, there has been an annual increase in actual methods along with an expansion in the ranges of application. These methods have already been introduced by government agencies in the United States and Japan, and there have been more and more cases recently of Japanese companies working on plans to introduce EA.

The reason that so much interest is again being shown in EA is that it provides a life-saving method of problem-solving for companies facing various problems relating to management and information systems. More specifically, EA offers ways of solving a variety of frequently expressed serious concerns such as the following: "Owing to the fact that past systems have required individual optimization, a large number of different systems and machines exist together within the same company, and it's become impossible to manage them all"; "With the emergence of more and more innovations in the field of information technology (IT), it has become increasingly difficult to determine the direction in which system-building should proceed"; "Systems aren't structured in such a way as to be able to reflect business needs rapidly and flexibly"; "Tacit knowledge is increasingly becoming subject to private ownership and there are no structures available for handing this on to the future"; "The effectiveness of IT investment is an unknown quantity."

The current issue of the magazine is devoted exclusively to the topic of EA. EA is a communications system in which the managerial class, the user division and the information system division all stand on the same ground to study and reach an understanding of what constitutes the ideal information system. With the intention of taking this consideration into concern in the editing process, it is reflected in some form in every section of the magazine.

トップダウンとボトムアップ

経営改革・業務改革の方法には大別してトップダウンとボトムアップとがあり、現場の意見を重視する国内企業ではボトムアップが多く採られます。確かに、ボトムアップ的な方法は社員全員が同じ理念を共有して改革を進めるTQX(Total Quality Control: 全社品質管理)運動やISO取得などの活動には有効ですが、EAIはトップダウンで進められます。今日の情報システムが当面している幾つかの問題は、その時点で最適だと判断したシステムを現場ごとに次々と導入してきたボトムアップの手法を積み上げてきた結果ともいえ、EAIはこの反省に立って抜本的にシステムを見直すものであるからです。

EAIはよく都市計画の設計に例えられます。ビジネス戦略とIT戦略との整合性の中でシステムの全体図という地図を描き、あるべきシステム(企業全体における情報システムの最適化)への道筋を示していくわけですが、その全体図と道筋が正しいかどうかを判断する最高意思決定者はトップ・マネジメントになります。EAIはその下に機能する仕組みであり活動です(下図参照)。

そこで、EAプロジェクトの参画経験者からも、最大のEA成功要因として「経営トップの積極的なリーダーシップ」が一様に報告されており、情報システムの諸問題を「もはや先送りすることは許されない」という強い決意で取り組むことが期待されています。

また、経営トップには、精神的なバックアップだけでなく実務的なバックアップも望まれています。例えば、EAプロジェクト推進者にITシステムを統制するための強大な権限を与えたり、EA専任担当部署を設けたりして、EAが社内的に普及しやすい環境づくりを進めることです。

EAI手法に沿って作業を続けていけば、確実に理想のシステムに近づけるといわれます。しかし、EAの導入過程で業務プロセスやデータ・モデルを整理するのは大変な作業であり、難作業を続けていくうちに、いつの間にかモデル図などを描くことが目的になってしまうことがあります。こうした弊害を避けるためには、情報システムの技術者が「全体最適の実現」という問題意識を常に再確認すると同時に、自社特有の知的資産を生かしたりする工夫を重ねることです。また、具体的な成果を全社員に発信し、EAの考え方を理解し、自分たちの作業に積極的に協力してもらうことも大切になります。すなわち、EAの実践段階においてはボトムアップ的な活動も組み入れることになります。

トップダウンで進められるEAの効果には多大なものがありますが、ボトムアップ的な効果も小さくありません。何より、自社のビジネス戦略とIT戦略についての全社員の理解が深まります。とりわけ技術者にとっては、日々携わっている仕事で経営上どんな役割を果たしているかが分かり、自分たちが目指すシステムづくりが明瞭になることで、“やる気”も一段と高まるはずで

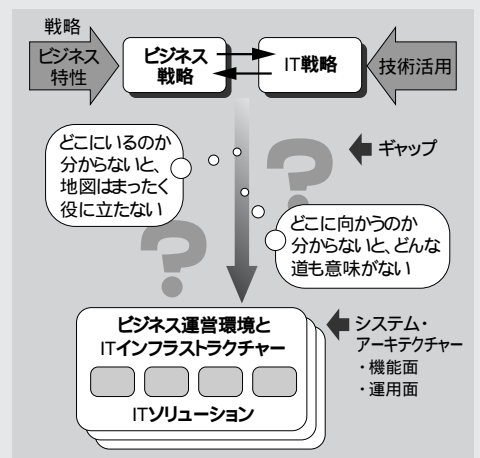


図. EAIは都市計画に似ている