

連載 企業および社会における情報システムの意味を考える

第20回 新情報システム学序説の発刊に寄せて その3

大島 正善 (MBC:Method Based Consulting)

5月号に引き続いて、今回も序説で私が担当したところについて、意図やポイントを説明したいと思う。今回は8章の「情報システムの企画」という章について書くことにする。

1. 序説8章における“企画”のスコープと基本的な考え方

“人間中心の情報システム”というコンセプトの中で、情報システムを企画するということは、従来の考え方と何が違ってくるのであろうか？従来から、コンピュータ・システムを中心とした情報システムを企画する場合も、多くはシステム化の狙いや、事業や業務がどう変わるのかということ、企画の中心的テーマであった。しかしながら、現実には、情報システムはビジネスを遂行する上での“お荷物”となっていることも多数聞かれる話である。つまり、ビジネスの変化に迅速に対応できない情報システムの問題である。

そのようになってしまっているのは、企画とは無関係のことが理由であると思っている方も多くいるのではないか。しかし、企画が成功するということは、つまるところ、開発が終わった情報システムがまさに、仕事で使えるものになっていることが条件であり、変化に迅速に対応できる仕組みになっていることも、企画が成功したというための条件と考えるのが適切である。

そういう観点からすると、情報システムを企画するということは、情報システムの“開発”を企画することではなく、運用含めたライフサイクル全体を通じた仕事での使われ方と変化への対応についても、その範疇に含まれると考えるのが適切といえる。その点については、従来からも、そのような視点で行われている企画がある一方、“コンピュータ・システムを開発する”ことだけを意識した企画も行われているのが実態ではなかろうか。仕事の中でどう使われるのか、あるいは、組織活動をどう改善できるのかという視点を中心において情報システムの企画作業を位置づけることが大切である。こういった運用の視点については、今回の序説においては、それぞれの節の中で記載しているが、いわゆるToBeモデルを作るということも含めて、その意味を改めて見直したいという意図を含めたつもりである。

特に、日本では、開発までの責任を負うSIというサービスが広く活用されており、そういったSI企業が関与する企画には、稼働後に業務でどう活用するのか？という視点が極端に欠けているのが実態である。ユーザー企業自身が情報システムの企画を立案できる実力を持った企業は、日本では、それほど多くはない。情報システムの企画書に、新しいコンピュータ・システムのアーキテクチャやシステム構成、ネットワーク構成、アプリケーション体系、システム運用方法などが書かれても、現場の業務でどう使われているのか？ということ（ビジネス・アーキテクチャよりも、より具体的な使われ方のモデル）を掘り下げた企画書というのは、まったくないとは言わないが、あまり多くはない。

その意味では、序説の“情報システムの企画”は、まったく新しい考え方を取り込んだわけではなく、従来から語られているベストプラクティスといわれている手法の一部を整理した内容となっている。ポイントは、コンピュータ・システムを使った情報システムの開発の企画ではなく、稼働後の組織の仕組みとしての情報システムをどう作りこむのか、ということ強く意識した点にある。

2. ToBe モデルを“絵に描いた餅”にしないためのポイント

ToBe モデルを作ることの重要性はよく知られているし、実際、ある程度の規模以上のシステム開発の企画では、一般的に作られているとあってよいのではないかと。しかし、企画書に描かれたToBe モデルは、“絵に描いた餅”にすぎず、後続工程で役立たないという経験を持った方も多いのではないかと。

どのようなモデルを作るのがよいのか、その視点は10章の「対象世界と組織活動のモデリング」に例が示されているので、8章では詳細に触れていない。ただ、ToBeモデルが表現する内容には、5W3HとSMRATという基準があることについて触れている。5W3Hは5W1Hに二つのH（How Much とHow long）を加えたものである。SMARTは、Specific, Measurable, Achievable, Time-boundの頭文字をとったものである。つまり、情報システムのToBeモデルが、実現されている状態がイメージできる程度に具体的であることが必要ということである。

まさに“絵に描いた餅”の対極のモデルとして表現すべしということであるが、実際に行われていることは、ToBeモデルには、「x x と x x と x x を表現すべし」というプロジェクトのガイドに従って、図を描いているだけということが行われることが多い。描いたToBeモデルは、情報システムが構築後に、どのように現場で使われ、情報がどのようにビジネス・プロセスを連鎖してPDCAが完成するのかを、具体的にイメージできるように表現され合意されなければならない。それができて、初めて成功をイメージできるのである。

情報技術の多くの言葉が、輸入された翻訳語であるため、具体的なイメージを持ってないまま、その技術に取り組むことが非常に多くのプロジェクトの失敗につながっているというのは、言い過ぎであろうか。オブジェクト指向しかり、SOAしかり、BIしかり、ベストプラクティスしかり、ERPしかり。言葉には、必ず、その言葉が対象とする、具体的なものがある。抽象概念だとしても、概念を具体化したものが必ずある。リンゴ¹といえ、誰もが、そのイメージを持つことができる。であるから、リンゴについて語るとき、人々の間で誤解が生じることはまずない。

情報技術に関する言葉は、それぞれ人々が勝手にイメージを持つか、イメージを持たずに、海外

¹ よく知られているように英語には不可算名詞と可算名詞がある。apple といえ「リンゴというもの」という抽象概念になり、an apple といえ「ひとつひとつの具体的なリンゴ」ということになる。日本語でリンゴといったとき、実は二つの理解が可能であるが、日本人は文脈で瞬時にどちらのことを言っているのかを判断している。ただし、日本語には、明確に区別する表現方法がないので、クラスという概念を理解することが困難になっているのと、抽象概念には、必ず具体的対象がある、という基本が忘れられがちな理由でもあるのかもしれない。抽象概念をわかったつもりで使うと、やけどを負う。

のトップノッチが宣伝しているから悪いものであるはずはない、と考えて取り組み、失敗しているプロジェクトは、私もたくさん知っている。そうならないためにも、当たり前すぎて忘れがちな5W3HやSMARTといった具体性のある基準を企画の良し悪しの判断に用いることをお勧めしたい。

以上