

連載

社長の疑問に答える IT専門家の対話術

第142回

未来の企業設計者が持つべきもの 抽象化能力、利他の心、当事者意識

アーキテクトには抽象化能力、利他の心、当事者意識が必要だ。
顧客に資する事業の本質を把握してこそ、未来の企業像を描ける。
自力で自分の仕事をやり抜く姿勢も欠かせない。

谷島 宣之
日経BP総研 上席研究員

世界の組織と連携し、お互いが再利用できる成果物を作り、それをオープンにすることで、新たな価値を創造できる。こうしたオープンアプローチを進めるにあたっては、どのような価値をどう提供していくのか、組織の将来像を設計しなければならない。そのための有効な手法がエンタープライズアーキテクチャー(EA)になる。

以上はオープン標準の策定と認証を手掛けるグローバルな非営利組織The Open Groupの藤枝純教日本代表(一般社団法人CRM協議会会長を兼務)からの提案である。2019年4月4日号から本欄でオープンアプローチとEAの効果、世界の動向、必要性、成功条件、疑問点、信頼性確保や顧客体験改善の

やり方を連載してきた。10回目の本稿ではまとめとしてオープンアプローチとEAを推進するアーキテクトが備えるべき3条件を示す。

本質を把握する抽象化能力

「何よりもまず抽象化能力が必要」と藤枝氏は指摘する。アーキテクトは事業の仕組みに加え、所属先や外部の組織の構造と関係を確認し、将来の姿を設計する。事業も組織も複雑であり抽象度を上げて考えないと新たな全体像を描けない。抽象度を高め、事業や組織の本質を把握することで設計情報など成果物の再利用が可能になる。

抽象化の一例として「The Open Group Architecture Framework (TOGAF)」が持つ「エンタープライズコンティニューム」という考え方を紹

介する。TOGAFはThe Open Groupが無償公開しているEA設計手法で、コンティニューム(連続体)はTOGAFを使って設計ないし開発した成果物を分類する枠組みを指す。

エンタープライズコンティニュームにおいては設計情報などの成果物を「ファウンデーション」「共通システム」「業種別」「組織固有」に分ける。ファウンデーションは最も抽象度が高くあらゆる組織が参考にできるもの、共通システムはそれより具体的で多くの組織が再利用できる何らかのシステムである。さらに具体的にしていくと業種別の設計情報になり、最終的に特定組織に固有な設計情報になる。

EAの取り組みにあたってはファウンデーションや共通システムに分類される既存の設計情報を参照あるいは流

用しながら次第に具体化していき組織固有なアーキテクチャーを設計する。既存の設計情報がみつからなかった場合、「自組織の機能のうち業種共通にできるものはあるか」などと再利用を考えつつ設計し、情報を蓄積していく。

利他の心を持って全体像を設計

組織の機能について固有のものか業種共通なのか、といったことを判断するためにアーキテクトは顧客の視点を持たなければならない。顧客に価値を提供できる固有の機能がなければ磨きをかける。さほど特徴が無く他の組織にもある機能であれば、共通システムや業種別の設計情報、それらに基づいて開発された業務パッケージソフトやクラウドサービスを使って実装する。

顧客の視点を持つとは「顧客や社会に資する価値は何かと考え抜くこと。自分の組織の都合ばかり考えているようでは価値を提供できない」(藤枝氏)。たとえ営利組織に所属していてもアー

何よりもアーキテクトが必要だ

表 オープンアプローチとエンタープライズアーキテクチャーに関する10回の記事内容

掲載号	題名	内容
4月 4日	価値を創り出すアプローチ「オープン」を再考しよう	提案:世界の組織や人が連携し、再利用できる成果物を作り、それを公開する
18日	日本企業が抱える5つの課題オープンアプローチで達成を	効果:生産性向上、攻めの経営、世界展開、品質担保、そして人材確保に役立つ
5月 2日	増えるアーキテクト認証者世界の企業や政府で標準に	動向:エンタープライズアーキテクチャー(EA)手法TOGAFを扱える認証者が各国で増えている
16日	あらゆる中長期活動に欠かせないエンタープライズアーキテクチャー	EAの必要性:価値を生むビジネスやデータの論理モデルを設計してこそ、ITを使いこなせる
30日	信頼できるシステムの設計が急務そのための七つ道具を用意しよう	信頼性確保:「なぜその設計にするのか」を問い、正しいかどうかを検証、設計の動機と根拠を記録
6月13日	エンタープライズアーキテクト成功のための10カ条	成功条件:経営戦略、ビジネス、ITを結びつけて企業の未来を設計する際に実施すべき事項
27日	未来の経営とシステムへ向かうビジネスシナリオ作成の勧め	EAの難所:顧客の痛点を見定め、価値を生み出す流れとビジネスを遂行する能力を定義
7月11日	「企業設計」への疑問誰がどのように担うのか	疑問点:オープンアプローチとEAについてしばしば出る質問7点への回答
25日	CX成功企業は4社に1社カギは「顧客の旅」の設計	顧客体験(CX)の改善:カスタマージャーニー(顧客の一連の体験)の設計が不可欠である
8月 8日	未来の企業設計者が持つべきもの抽象化能力、利他の心、当事者意識	人材像:EAを使ってオープンアプローチを進められる人材の3条件

キテクトには利他の心が求められる。

藤枝氏は「1969年にオープンと利他の考えが広まり出した」と見る。1969年はUNIXが開発され、インターネットの原型であるARPANETの運用が始まった。情報システムにおけるオープンアプローチの元年である。同じ1969年、米国の心理学者アブラハム・マズローは彼が唱えた欲求5段階説に6段階目として「自己超越」を追加した。人間の欲求は生理的なものから始まり、安全、社会的、自尊心、自己実現と、より高い段階を求めていくが自己実現の次に自己超越があるとした。マズローがオープン動きを知っていたかどうかは分からないものの自己中心ではないという点は共通する。

ただしここで言う利他は自己主張が強い欧米文化を超えるものとして出てきた。「一般論として日本人は欧米人ほど自己主張しない。それはオーナーシップの不在につながる」(藤枝氏)。これは自分の仕事であり自分の力でや

ってのけ、責任を果たす。それがオーナーシップである。「顧客や上司に言われたことだけやればよい」という姿勢ではアーキテクトは務まらない。

EAはどちらかと言えばトップダウンのやり方だが、現場で少しずつ始められる。TOGAFは反復型を採用しており、ある部門のアーキテクチャーを現場で作成し、繰り返し修正を重ね、大きなアーキテクチャーにしていける。

たとえ経営陣や事業部門から要請が無くても、情報システムの責任者は顧客に資する組織になるためにEAが必要であると説き、活動を始めてほしい、と藤枝氏は呼び掛ける。それが情報システム責任者のオーナーシップ発揮になる。

谷島 宣之(やじまのぶゆき)。1985年電気通信大学情報理工学修士課程修了、日経マクロウエル(現・日経BP)入社、日経コンピュータ編集部配属。日経ウォッチャーIBM版、日経ビズテック、日経ビジネスオンラインの記者、編集委員を経て、2009年に日経コンピュータ編集長。2013年日経BPイノベーションICT研究所上席研究員。2015年から現職。