



# 第15回 SEと消えたチーズ

山崎 秀夫 (株)野村総合研究所  
妹尾 稔 名古屋商科大学



絵 細田直子

## SE業務の何が問題か？

我が国でも21世紀に入って、ナレッジマネジメントが流行し始めている。これは情報処理の世界では、グループウェアやイントラネットによる企業内の情報共有の第二段階としてとらえられている。しかし、人材流動化の激しい米国企業では、それとともに情報システム部門のあり方にかかわる問題としてナレッジマネジメントをとらえる向きが多い。その結果、情報システムの開発業務においてもプロジェクトの終了時におけるドキュメント作成要求が以前にも増して厳しくなっている。その徹底ぶりは、いわゆる、人にユニークな知識にも及んでいる。元来、ソフトウェア開発は俗人的な要素を色濃く持つといわれ、ドキュメントを書いても書いてもシステムの障害は減らず、その根源的なサポートは特定の開発者に頼りきる傾向が強い製品であった。とりわけ個々の企業で開発されたカスタマイズ製品としてのビジネス・ソフトウェアの場合には、システム開発者の退社により、自社のビジネスシステムを誰も理解できなくなるという状況が出現する場合もあり、かつて情報システムの安全保障問題と声高に叫ばれていたものである。昔はSEはシステム作りの主役だった。

今日のナレッジマネジメントの隆盛を背景とした米国企業のトレンドは、ドキュメント化をさらに徹底させるとともに、製品開発に関するドキュメント化が難しい俗人的なノウハウに関しては、開発担当者にセミナーを実施させ、それをビデオテープにとることで補うという試みまで真面目に行われている。これらの要求は、当然協会会社との契約内容にも及び、ドキュメント化徹底は無論のこと、ビジネスモデル特許を意識した秘守義務契約なども取り交わされている。

## SEの知識をめぐる争い

また、直接SEが巻き込まれた、ビジネスモデル特許に関する係争も出てきている。たとえばインターネット書店で有名なアマゾン・ドットコムとディスカунタで有名な小売業ウォルマート間の2年前の係争である。

事の起こりは、アマゾン・ドットコムが自社の物流のための仕組みを開発するために、ウォルマートから十数人のSEをバラバラに引き抜いたことに起因する。恐らくはアマゾン・ドットコムも意識的にシステム・エンジニアの大量引き抜きを行う意図はなく、たまたま同社に移籍した開発リーダーが、プロジェクトの進展の中で昔の仲間に声をかけ、結果として一定期間の間に多くのシステム・エンジニアがウォルマートから移

籍したということのようである。しかし問題はウォルマートの主張である。同社は移籍した十数人が頭の中に持つ暗黙の知識のパズルを集めれば、ウォルマートの物流の仕組みが再現できるため、今でいうビジネスモデル特許に違反すると主張をしたのである。製品でもなく、設計図などの文書でもなく、SEの持つ知識が裁判上争われた例である。さすがに裁判所も判断できず、両社に和解を勧告したようであるが、その後米国のビジネスモデル特許の研究は急速に進んでいる。

興味深い点は、我が国の情報システム開発の特徴として、米国のように必ずしも仕様そのものが十分ドキュメント化されておらず、開発要求内容が口頭で伝えられる、後から後から追加変更要求が入ってくるといった状況下では、開発された情報システムの最終ドキュメントが不十分のまま放置され、開発者の個人ノウハウとしてしか残らない部分がとてつもなく大きくなる傾向が強い。21世紀の我が国でもシステム・エンジニアの頭の中にある暗黙の知識が、訴訟の対象になるかもしれない。そうなれば、その影響は米国企業よりもさらに大きくなるのが予想される。システム・エンジニアはおちおち転職もできなくなるのである。たとえ転職が認められても、競業避止義務契約にサインしなければ退職金が出ないという時代がくることも予想される。

## もはやSEは脇役なのか

さてこの情報システムに関する過度のドキュメント化（過度の形式知化）の問題、一方で色濃く残るノウハウの属人性（過度の暗黙知化）の問題をナレッジマネジメントの先進国である、米国はいかに解決しているのだろうか。すでにドキュメント化（形式知化）の徹底の問題は冒頭に申し上げた。俗人化の解決法としては、システム開発業務の専門分化がある。読者は米国企業でのビジネス・アナリストという職種の出現をご存知だろうか。情報システム部門は書いても書いてもちっとも障害のなくなる山のようなドキュメントを書く問題をどう解決するのか。SEの俗人ノウハウ（暗黙知）にサポートの多くを依存する事態をどう変えるのか。1つの答えは、システム開発で求められる知識とは、システム・エンジニアの間で引継ぎを可能とするための技術知識と、エンドユーザー顧客との確認を得るための業務知識の2つに分けて考えるということである。重要な点は、この2つの知識の差異は、単に情報として形になる知識（形式知）の差異よりも、物の見方や判断、理解などの知識（暗黙知）の差異の方が想像以上に大きい点である。別の言い方をすれば、業務知識を担当するビジネス・アナリストとシステム・エンジニアでは、

求められるコンピテンシー（思考特性、行動特性）がお互いに異なるのである。たとえば経理システムの開発であれば、ビジネス・アナリストは公認会計士ないしはそれと同等の知識、経験者であり、エンドユーザの視点から物を見る。人事システムであれば、人事業務の経験者や人事系のコンサルタント経験者であり、人事の仕事の視点から物が見られる人物である。物作り屋の視点から物を見るシステム・エンジニアとは世界観が異なる。ビジネス・アナリストは情報システム開発においてはシステム・エンジニアとともに開発側のチームに属し、ユーザ側と業務プロセスや活用のビジネスシーンを議論する。業務担当者と同じ言葉を使い、同じ物の見方をするため、エンドユーザ側の信頼を得ることができる。また、開発チームに属するため、開発側とのコミュニケーションもスムーズである。こうして過度の文書化（過度の形式知）の原因であった、エンドユーザとシステム・エンジニアの不信感も解消に向かう。ビジネス・アナリストが活躍している企業では、たとえ開発ドキュメント（仕様書）が大雑把でも、なぜか大きな障害の数が少なくなるのである。また、開発にかかわる俗人的な知識（暗黙知の集中問題）に関していえば、これまでシステム・エンジニアだけに集中していたあいまいなノウハウが、ビジネス・アナリスト側とシステム・エンジニア側に別れることとなる。スタッフの退社や異動を考えた場合、これは情報システムのリスク管理上大きな進歩である。リスクが半減するからである。

今我が国企業でも米国企業でも“チーズはどこへ消えた”などの絵本や寓話が好まれている。ビジネスにも創造性を高めるストーリーやイメージが重要な知識経済時代が始まった。これまでシステム・エンジニアはスペック（仕様）をまとめ、そこから後の物作りを考えていけばよかった。しかし変化するビジネスの寓話やイメージを作り出し、エンドユーザに夢を与えるためには、別のコンピテンシーを持った人物がシステム開発の主役として活躍する新たな時代が到来した。現にERPパッケージの開発提携では、たとえば会計事務所とソフトウェア企業がチームを組んでいる事例が目立ち始めている。この主役は会計士の方である。古いチーズをなくしたSEは新たなチーズを探しにいかねばならなくなったのである。

そこで、SEはいつまでも情報技術だけに固執するのではなく、業務知識の吸収や創造性を高めるためにも積極的にユーザの現場に入り込み業務内容や問題点を直接肌で感じる機会を多く持つ必要がある。

（平成13年4月16日受付）

訂 正

本誌42巻6号(2001年6月号) pp.606-607に掲載されましたコラム「SEの知恵袋 第15回SEと消えたチーズ」の本文中、「俗人」と表記されている5カ所はすべて「属人」の誤りでした。お詫びして訂正します。

