

---

---

# フィールド・イノベーション T o b e 2 0 1 0

## ～ 運用業務改革 ～

新日石インフォテクノ（株）

---

### ■ 執筆者 P r o f i l e ■



加藤 剛

1975年 日本石油㈱（現 新日本石油）入社  
1986年 日石情報システム㈱（現 新日石インフォテクノ）出向  
2003年 新日石インフォテクノ㈱出向  
現在 システム統括部副部長 兼 システム統括グループマネージャー

### ■ 論文要旨 ■

当社は5年前（2003年）に新日本石油㈱と富士通㈱の合弁会社として設立された。親会社に対する良質で低廉のITサービス提供を目指している。

当論文では、当社運用部門における業務改革（フィールド・イノベーション）を目指した取組みについて述べてみたい。

当社ではITサービスマネジメントを意識し、まずは“情報システムの機能を安定的・正確に提供し続ける”を目指して、品質確保を重点にQMS（Quality Management System）・ITIL（IT Infrastructure Library）・ISMS（Information Security Management System）を手本に運用部門改革に取り組んできた。2007年度からは更に、“適正コストで提供し続ける”をターゲットとし、コスト面に重点を置き、フィールド・イノベーション推進に取り組んでいる。

一部実施中の活動もあるが、今回の内容はこのように取り組んでいくという基本方針や意気込みである。真の運用業務改革とすべく、敢えてこの時点で応募させていただき、皆様から忌憚のないご意見を伺い、次のステップに進めていきたいと思っている。

## ■ 論文目次

<b>1. はじめに「フェーズ 1」</b> .....	《 3》
1. 1  当社の現況	
1. 2  新たなスタート	
1. 3  コスト意識での課題	
<b>2. フェーズ 2  現状の可視化</b> .....	《 5》
2. 1  現状の可視化に向けて	
2. 2  運用コスト可視化の取り組み	
2. 3  可視化作業の実施	
<b>3. フェーズ 3-1  運用改革体系</b> .....	《 9》
3. 1  新たな運用部門 B P M	
3. 2  先行する他部門のしくみ	
3. 3  運用部門の実践	
<b>4. フェーズ 3-2  アウトソーシングへの拡大</b> .....	《 14》
4. 1  現在のアウトソーシングの課題	
4. 2  現在目指しているもの	
4. 3  ハウジングの例	
<b>5. フェーズ 4  真の S L A, O L A へ</b> .....	《 16》
5. 1  現状の S L A	
5. 2  運用をキーとした S L A	
5. 3  システムをキーとした S L A	
<b>6. 今までの効果と今後に向けて</b> .....	《 19》
6. 1  今までの効果	
6. 2  更なる改革を目指して	
<b>7. おわりに</b> .....	《 20》

## ■ 図表一覧

図 1	運用品質活動体系 .....	《 3》
図 2	“○を□で◎に”ロゴマーク .....	《 4》
図 3	自らが継続的にコントロールできるしくみ .....	《 5》
図 4	株式会社オーガス総研の“業務プロセス可視化サービス” .....	《 6》
図 5	当社の運用コストの大分類 .....	《 7》
図 6	“業務アプリの運用変更”のプロセス記述例 .....	《 8》
図 7	“業務アプリの運用変更”の算法表現 .....	《 8》
図 8	当社版運用改革体系(当社版 B P M) .....	《 9》
図 9	業務項目一覧とオーダ体系 .....	《 12》
図 1 0	ピーク時のパワーシフト .....	《 13》
図 1 1	あるべき姿 ( T o b e ) への改革パターン例 .....	《 13》
図 1 2	ハウジング費用の算法表現例 .....	《 16》

# 1. はじめに「フェーズ1」

## 1. 1 当社の現況

主に保守・運用機能を担う当社は、新日本石油(株)と富士通(株)の合弁会社として設立された。会社設立の目的からQCD向上のための各種活動を積極的に推進することになった。

2005年5月、運用部門の管理職やキーマン10名が、(株)富士通総研のコンサルタントの指導のもと、課題を合宿形式で洗い出した。その結果、直面するいくつかの課題を明確化し参加メンバー間で共有化することができた。また、オープン化などで大きく変わった運用環境に見合った運用部門に変革出来ていないのではとの意見が多数だされ、“新しい運用部門のあり方”も並行して整理してみることもとなった。

その結果、運用業務を単なるコンピュータの運行・運用として捉えるのではなく、**情報システムの機能を安定的・正確に、かつ、適正コストで提供し続ける“ITサービスの提供”**と捉えることが重要であるとの結論に達した。

フェーズ1は、“情報システムの機能を安定的・正確に提供し続ける”を目指して運用部門改革に取り組むこととした。

そのためには、明確なガバナンスの下、各プロセスの明確化と、各プロセスの妥当性や網羅性で問題ないことを示し、またその実施状況を常にモニタリングしコントロールし続ける“ITサービスマネジメント”活動、すなわち、“組織としてのマネジメント力強化”がキーとなった。

また、その前提として“運用に携わる個々人の意識改革”が重要なキーとなった。すなわち、受身やリアクションの行動様式に代表される今までの運用部門から、能動的やプロアクティブに代表される“攻めの運用部門”に変わるんだという気概である。昨年のLS研セミナー東京海上日動システムズ(株)の事例発表“運用報告は、今までは何か起きたときの障害報告、これからは何事も起こしていないことの証明！”が目指す姿である。

その推進のお手本としては、QMS (ISO9001)、I SMS (現 ISO27001)、ITIL (現 ISO20000)を意識した。というのは、当社で推進している活動を、いずれは外部からお墨付きをもらうという意味で、ISOの認証を視野に入れており、その準備としての意味合いもあったからである。

毎年、上述した運用課題共有化PJ、品質活動の目標、ITIL活動および、3社で取組んだSLA活動、それぞれから運用品質向上に向けたテーマが出される。

それらを個別に実施するのではなく、図1に示すように有効性やコスト等を踏まえ、優先付けし10個以内に絞り込んだ。さらに改善施策を事前に明確にした上で、その実現に向け全員で取り組むこととした。

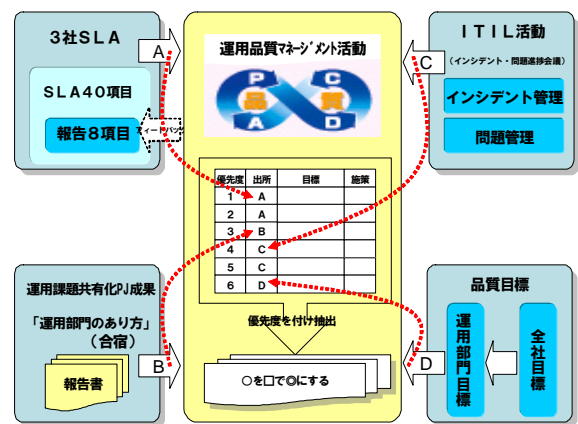


図1 運用品質活動体系

現時点でQMSは取得済みである。ISMSとITILは認証は受けていないものの、同等レベルの活動はしており、いつでも認証は可能な状況と思っている。いずれ3つの統合認証の検討をしていきたい。

また、このような活動や内部統制の対応により、当社の運用業務は、ほとんど文書化されている。また、その文書の規定やプロセスに従って活動し、評価し、改善するといったPDCAサイクルがまわっていると自負している。その活動の一部は事例としては発表させていただいた。今後も、機会があれば積極的に対外発表して行きたい。

2005年8月	LS研セミナー（ITILの活用）
2005年度	ファミリー会論文（キャパプラ、ソリューションフォーラムで発表）
2006年度	ファミリー会論文（ハード障害予知検知、ソリューションフォーラムで発表）
2007年8月	it-SMF Japan ユーザ事例発表（ITIL(インシデント・問題管理)実装時における実現場での課題・問題点と効果的な対策と取組みについて）

推進に当たっては、ただ目標値（◎）を連呼するだけに終わらないよう、現状（○）を具体的な改革手段・方法（□）をもって目標値・目標状態にすること、すなわちプロセスの継続的な改革を特に心がけた。そのため、運用業務改革全体の合言葉を、“○を□で◎に”とし、そのシンボルとして、図2のロゴマークを作成した。

開始から約4年間、様々な活動を通じて、社員の意識改革やマネジメントスタイルは定着でき、目指していた運用部門改革に向け大きく前進した。

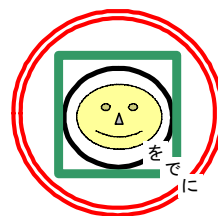


図2 “○を□で◎に” ロゴマーク

## 1. 2 新たなスタート

次に改革の軸足を“情報システムの機能を安定的・正確に提供し続ける”に“適正コストで提供し続ける”を加え、更なる運用部門改革を推進していくことにした。

たとえばフェーズ1の活動でも、トラブルが減り、その異常時対応作業が減り、結果として運用コスト減少というコスト削減効果もあった筈である。この例に限らず、今までコストセンターの位置づけであったことが背景にあったにせよ、運用に係わる活動とコストの関係は意外と捉えられていない。

親会社は毎年、運用コストの削減を求めてくる。その要求に応じてきたつもりであるが、親会社の評価は必ずしもよくない。そのため、運用業務とコストの関係が自社からも親会社からも見える形にし、お互いに現状を共有しながら進める事が必須であると考えた。

そのためには、従来のコストセンターの枠を克服する事が必要であり、図3に示すような、現状の可視化、業務プロセスの実行・監視、業務プロセスの変更を繰り返すアプローチ方法で進めることとした

ここでも、“○（現状）を□（具体的な改革手段、方法）で◎（あるべき姿）に”を合言葉に、継続的な改革に取り組んでいくことにした。

これにより、長い歴史でブラックボックス化や属人化されてきた運用業務が可視化でき、加えて定量表現でき、継続的に業務改善をしていくための仕組みが出来ることになる。

すなわち、“自らが継続的にマネージできるしくみ”である。

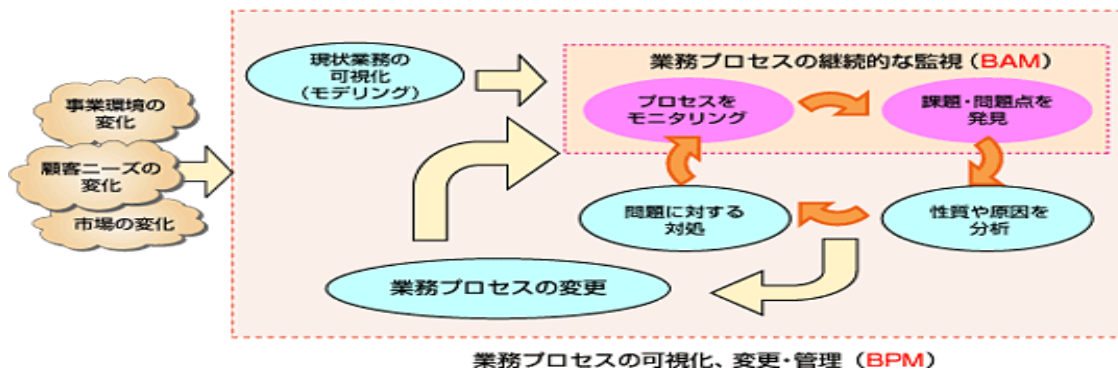


図3 自らが継続的にコントロールできるしくみ

( URL: <http://www.unisys.co.jp/solution/bam/> より引用)

BPM(Business Process Management)、BAM(Business Activity Monitoring)

### 1. 3 コスト意識での課題

運用部門に今までコスト意識が無かったわけではない。今までを振り返ってみると次のように思える。またこの状況は数社に聞いてみたところ同じであった。

- ①運用コストは特にコンピュータ製品のウエイトが高く、主としてそのコストダウン策で済んだ。しかも、製品自体のコストパフォーマンスの向上に助けられてきた。
- ②また、新規業務の追加も煩雑に行われ、その追加業務に対する運用コスト増を、全体コストとして吸収する努力をしてきた。(同じ金額もしくは、微増で追加分を吸収すること、論理的なコストダウン、規模の論理)
- ③金額面は上記が役目を果たしてくれたため、実際に運用業務に携わる人の意識は運用品質やサービスレベル向上に主体があったことも事実である。すなわち、直接的に運用コスト削減に意識を持って取り組んだという実感がほとんどの人には無い。
- ④しかし近年、コンピュータ製品のコストパフォーマンスに大きな期待は出来なく、さらに、運用コストに占める比率も低減しており、リプレースメリットは薄れている。
- ⑤一方、システムの大規模開発は既存システムの再構築主体で、新規は少ない。さらに開発したシステムを使用する期間は長めになってきている。このため、規模の論理も働かなくなってきた。(横ばい、微増)
- ⑥従って、最近では運用コストのキーも“人”に移っている。開発や保守作業では、昔から“人がキー”であったため様々な取り組みがされてきたが、運用では人をキーとした取り組みは遅れているのが現状である。

## 2. フェーズ2 現状の可視化 (As is)

### 2. 1 現状の可視化に向けて

コストを論じるためには、先ず現状の運用業務を、活動内容と工数/金額の両面から可視化する必要がある、早速取り組むこととした。最近では内部統制対応から、各社から可視化ツールが提供されており、導入も検討した。

ベンダ等に提案を求めたり事例を探したが、結果的には、そのようなツールに頼らないで、非常にシンプルに通常のOAツールで行うことにした。それは、次の理由からである。

- ①フェーズ1の活動で、かなりの部分が文書化されていること
- ②社内で先行している他部門や全社の活動と整合性を取ることに
- ③継続的に使っていくため、実務で必要以上の無駄な作業時間が発生しないこと
- ④改革や改善を推進する当事者が理解できるコンパクトなしくみを目指すこと

実は、検討段階で一つ気になるツールとして、図4で示す株式会社オージス総研の“業務プロセス可視化サービス”があった。

理由1、業務改善効果測定として活動基準原価計算（ABC\*）の適用とあったこと。

当社の管理会計はこのABCベースに取り組んでおり、上記②の関連で興味があった。

理由2、当サービスのメリットとして、“メンターリングアプローチにより、お客様が自力で継続できます。お客様に実際に手を動かしていただき、それをレビューするという実践的なメンターリングアプローチを採用しています。サービス終了後も、お客様が自力で業務改善を継続できるようになります”という記述であった。

この文章に後押しされ、“一般的なOAツールでも（なら？）、当社社員に実際に手を動かしてもらい、自分でつくったものなら愛着がわき、継続的な業務改善に利用できるであろう”との、思いに達した。（\*）ABC:Activity Based Costing

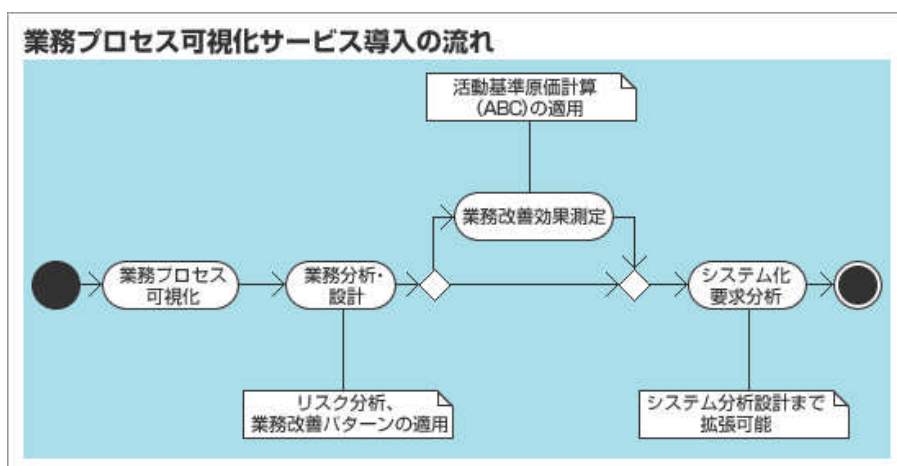


図4 株式会社オージス総研の“業務プロセス可視化サービス”（同社HPより引用）

## 2. 2 運用コスト可視化の取り組み

まず、当社の運用コストを分類してみた。結果的に、①運用に携わる要員費用（社内と協力会社）、②アウトソーシング費用（ハウジングとホスティングがある）、③機器およびそれに関連する費用、の3つに分類できた。

運用コストを低減する為には①や②が着目領域である。③は新たなしくみを考えるまでもなく、従来からの管理でよく、また機器導入時に決まってしまう、リース満了までは大きな改善の手が打てない領域である。実データでは無いがイメージを図5に示す。

OAツールを使って、上記の①、②の内容を、どう表現して行けば良いのか、悩んだ。一番シンプルに考えれば、プログラムの仕様書のように、言葉で記述することである。ただ、欠点は書く人によって自由度がありすぎることである。

(単位：百万円)

分類	①運用に携わる要員費用		②アウトソーシング費用		③機器およびそれに関連する費用
	社内	協力会社	ハウジング	ホスティング	
内訳	200	200	200	150	750
	400		350		
総額	1,500				

図5 当社の運用コストの大分類

時流としてはUML (Unified Modeling Language)も考えられたが、言葉をベースに少しでも曖昧さを減らすべく、以前聞いた事がある“算式表現”で記述することにした。気になってインターネットで調べて見ると、オブジェクト指向にも出てくるきちんとした理論のようなので、本当は違うのかもしれないが、そのあたりは無視して、当社は、“=”と“四則演算” プラス $\alpha$ 位の軽い気持ちで、この方法で臨むことにした。

①算式表現する。

“運用管理グループ作業は定常的業務と個別依頼されるスポット業務に分けられる”  
⇒ “運用管理グループ作業 = 定常的業務 + スポット業務”

②記述はツリー構造を意識して同じレベルのもののみで表現し、階層構造にする。

“運用管理グループ作業は、運用マネジメントとオペレーションの定常的業務と個別の依頼書や必要時に電話で依頼されるスポット業務に分けられる”  
⇒ “運用管理グループ作業 = 定常的業務 + スポット業務

定常的業務 = 運用マネジメント + オペレーション  
スポット業務 = 個別の依頼書分 + 必要時に電話で  
依頼される分

③この記述方法はもう一つのメリットがある。

報告する相手や報告レベルにより編集が容易なことである。一番先頭だけ取れば一行表現になるし、もう少し詳しくと言えは2層目まで、もっとと言えは3層目までというように、要求レベルで採るレベルを変えればよいことになる。

## 2.3 可視化作業の実施

いよいよ、主にExcelを用いて現状(Assis)の可視化作業に着手した。

フェーズ1で取組んだQMSやITILでは、日常作業をプロセスとして記述し、そのプロセスに従って実行し、必要に応じてプロセスの改善を行ってきた。たとえば、“業務アプリの運用変更”のプロセスを記述してみると、図6のプロセス記述となる。

従って今回のフェーズ2では、

- ① フェーズ1でのプロセス記述に、
- ② プロセスを構成している作業の時間や依頼件数を経験値から決め、
- ③ プロセス記述と経験値の二つを合算し算式表現し、
- ④ 図7に示すように具体的に可視化する。

ことである。そのポイントは、業務の定量表現、そのインジケータ（特にKPI: Key Performance Indicator）と標準値の明確化、それらを計算式としてExcel表へ埋め込むこと、である。

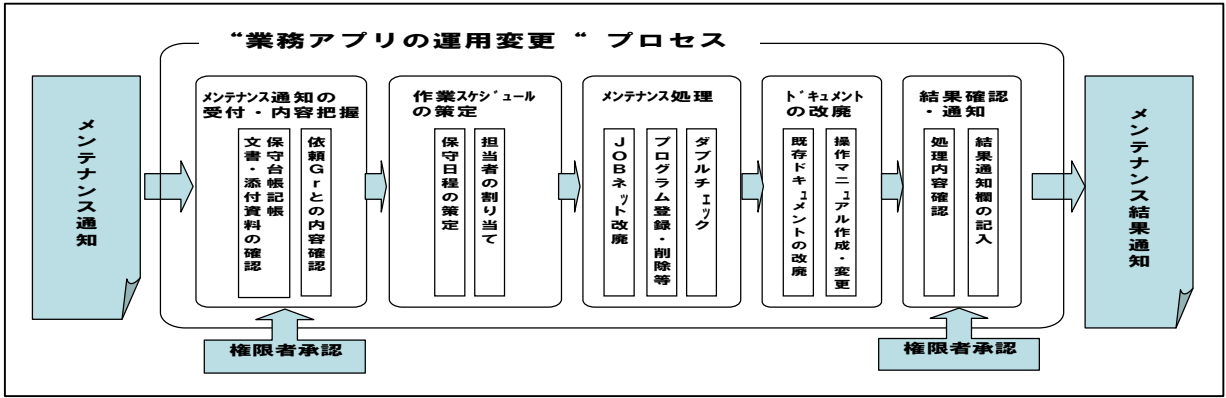


図6 “業務アプリの運用変更”のプロセス記述例

業務の可視化算式	標準値	インジケータ	期初計画値
<b>業務アプリの運用変更</b> = メンテナンス通知の受付・内容把握 + 作業スケジュールの策定 + メンテナンス処理 + ドキュメントの改廃 + 結果確認・通知			
<b>メンテナンス通知の受付・内容把握</b> = 文書・添付資料の確認、保守台帳記帳 + 依頼Gr. との内容確認 文書・添付資料の確認、保守台帳記帳 = 0.5時間/件 × 受信件数/月 依頼GR. との内容確認 = 打合せ時間/件 × 参加者数 × 受信件数/月 = 1時間/件 × 2人 × 受信件数/月 = 2時間/件 × 受信件数/月 = 2.5時間 × 受信件数/月	2.5時間/件	受信件数/月	
<b>作業スケジュールの策定</b> = 保守日程の策定 + 担当者の割り当て 保守日程の策定 = 30分/件 × 受信件数/月 担当者割り当て = 30分/件 × 受信件数/月 = 1時間 × 受信件数/月	1時間/件	受信件数/月	
<b>メンテナンス処理</b> = (作業時間(JOBネット改廃+プログラム登録、削除など)+ダブルチェック時間)/件 × 受信件数 = (2.5時間+0.5)/件 × 受信件数/月 = 3時間 × 受信件数/月	3時間/件	受信件数/月	
<b>ドキュメントの改廃</b> = 既存ドキュメント(システム構成図、プログラム一覧、ファイル一覧)の改廃 + 操作マニュアル作成・変更 既存ドキュメントの改廃 = 30分/件 × 受信件数 操作マニュアル作成・変更 = ジョブネット図変更 + オペレーションマニュアル改廃 ジョブネット図変更 = 1時間/件 × 受信件数/月 オペレーションマニュアル改廃 = 1時間/件 × 受信件数/月 = 2時間/件 × 受信件数/月 = 2.5時間 × 受信件数/月	2.5時間/件	受信件数/月	
<b>結果確認・通知</b> = メンテナンス結果通知(処理内容確認+結果通知欄の記入) × 受信件数 = 15分/件 × 受信件数/月 (= 0.25時間/件 × 受信件数/月)	0.25時間/件	受信件数/月	
<b>業務アプリの運用変更</b> = (2.5時間 + 1時間 + 3時間 + 2.5時間 + 0.25時間)/件 × 受信件数/月 = 9.25時間/件 × 受信件数/月	9.25時間/件	受信件数/月	20件/月

図7 “業務アプリの運用変更”の算法表現例



ここで可視化されたA s i s が今後の作業のベースとなることから、その精度を上げるべく、時間と労力をかけて取り組んできた。下記の作業を繰り返す、まさしくメンターリングアプローチと言え、図7で示すような可視化の表が数多く作成された。

- ① まずは、現在その業務を担当している個人、チームで記述
- ② グループマネージャーや部門内の有識者でレビューする
- ③ 支援チームに所属しているベテランのレビューを受ける
- ④ 当社業務には精通していないベンダに新鮮な目でレビューを受ける

新たな取り組みで試行錯誤であったことに加え、①プロセスの分析に不十分なものがあつたこと、②プロセスの実行時間や件数を数値化することに思ったより時間がかかったこと、などから開始当初は、不安になったり、方法論として疑問を感じたり紆余曲折はあつたが、現在はそれなりの精度になってきていると思っている。

### 3. フェーズ3-1 運用改革体系

#### 3.1 新たな運用部門BPM

(1) 運用部門の新たなBPM (Business Process Management)

可視化できた現状をA s i sとして、前述の他社に学び、図8のような当社版運用改革体系(当社版BPM)を作った。

その概要は、①コスト構造の明確化 (A s i s)、②それに従って実行し、評価し、課題に対処するという実行段階でのp d c aサイクル、③さらに改善・改革を検討し「T o b e」を纏める、④その結果を次年度の実行案 (A s i s) とする、という二つのP D C Aサイクルを継続的にまわす仕組みである。なお、当社の運用業務の特性と現行の予算制度を鑑み、基本的には年度単位の1年サイクルとした。

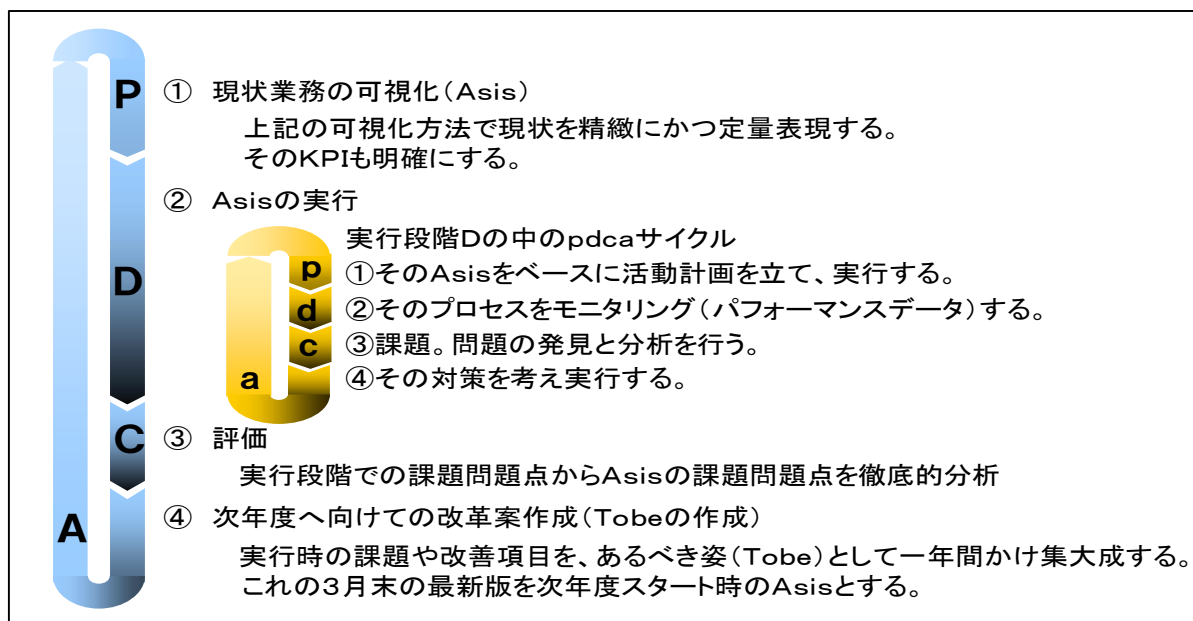


図8 当社版運用改革体系(当社版BPM)

小さなp d c aサイクルは、一般的には、その年の予算値達成のために、定期的なモニタリングや改善活動の繰り返しとなる。もちろんこの過程でも多少の改革もありうるが、

主はA s i sの確実な遂行である。

本格的な運用部門改革とは、大きなP D C Aサイクルそのものと言え、次年度に向けての新たなプロセスを創出する活動である。

したがって、改革とは“現状（A s i s）の算法表現式そのものを変えること”である。算法表現された式が修正されたり、追加されたり、削除されたりすることになり、その修正量が多ければ多いほど改革度合いが大きいと言える。

改革には下記の進め方があり、改革度合いは記述順に小→大と言える。

- ・年初に計画したインジケータ値を減らす（式によっては増やす）ための改革
- ・年初においた標準値の妥当性と、その改善のための改革
- ・仕事のやり方を変える改革、すなわち、式の追加、削除、変更となる改革

この2重のマネジメントサイクルを継続的にまわし、改善を繰り返すためには、ここでもフェーズ1と同様“組織としてのマネジメント力強化”がキーとなっている。また、変化を嫌うのではなく、改革へのチャレンジャーになるんだという、“運用に携わる個々人の意識改革”が重要なキーとなる。

改革では必然的に今までメスの入らなかった“人”に着目することとなり、①算法表現をもとに、②その中で特にコストが掛かっているプロセスに着目して、③そのコストダウンのための改革、を進めて行くことになる。結果として、今まで実施してきた仕事のやり方を別の方法に変えたり、廃止したり、アウトソースしたりと常に変化が求められる。

### 3. 2 先行する他部門のしくみ

開発部門では先行して下記の活動に取り組んでおり、現在は定着し効果も出ている。

#### ①個人やグループでの活動

- ・顧客から依頼のあった有償作業、自社システム向け直接作業、会議・教育などの間接作業すべてに、識別のための“オーダー番号”をつける。
- ・基本的には事前に、オーダー毎に社内・社外の作業工数や金額を見積もり、当社の決裁基準に従い見積協議会で確認される。
- ・各人は毎月、自分が実施した作業をオーダー番号単位に実績をつける。その値を工数集計システムに入力する。
- ・入力されたデータは、オーダー毎に集計され、実績値となる。
- ・マネージャはオーダー単位の見積値と実績値の対比（製造原価率=実績値/見積値）などから、オーダー毎の健全性を確認し、必要であれば対策を打つ。
- ・マネージャは個人毎に有償作業時間の基準値と実績値を対比し、必要であれば仕事の配分見直しや要員間でのシフトなどの対策を打つ。

#### ②部門としての活動(主として原価会議の取組)

- ・前四半期実績の分析
- ・これからの四半期の計画立案
- ・グループごとの仕事内容、仕事量の確認
- ・要員の計画、稼働率や有償作業時間の確保
- ・仕事に合わせたグループ間での調整（シフト）

- ・合わせて親会社との仕事の平準化の依頼や調整
- ・結果として予算達成（損益）のための計画を確定させる

### ③ 全社として

- ・それらのデータを元に、管理会計として、全社予算の達成状況や、部門毎およびプロジェクト毎の健全性を常に監視し対策を打っている。
- ・その管理単位として、開発部門は数種類の活動区分に分けきめ細かい管理をしている。なお、運用部門は現状では区分されていない。

（当社の管理会計については 2007 年度ファミリ会論文にて応募済み(2008/05)）

## 3. 3 運用部門の実践

### (1) 適正コストとは

可視化や運用部門改革の体系が整備されたことから、今回の主目的である“**適正コストで提供し続ける**”に向け、運用業務改革を進めることとした。しかし、そもそも“**適正なコスト**”とは何か？。議論の結論、“**現状の規模・品質・サービスレベル維持**”で、**現状の運用コストを徹底的に下げる**”ことを目指すこととした。

一方、運用に携わる人の多くは、次の二つの意識になっていた。

- ① “運用業務は何時何があるかわからない、計画なんて無理だよ”という意識が先行していた。
- ② コスト部門の意識が強い。予算時は予算値として見積りを行うが、実際にかかった費用は全額もらえるため、実行にあたり予算値以下に抑え、コストダウンしようとする意識は乏しかった。

### (2) 今回の運用部門の取り組み

でも本当だろうか？。

- ・運用品質活動の成果で、トラブルで常に追い回されている状況ではない。従って、トラブルに起因する緊急メンテナンスも少ない。
- ・新システムの追加や既存システムのメンテはおおよその時期は入手できる。
- ・依頼書に基づく個別処理も、例年の実績から、ある精度で見込める。
- ・月次、四半期、半期、年次の集計や報告書作成なども例年事例から見込める。

以上の観点から、運用部門も例外視しないで開発部門と同等のレベルまで高めて行くことにした。

今まで運用部門は、それなりに実績を収集してきたが、収集したデータの扱いが不明確のため、収集で終わっていたと言える。今回は、①予算時や個別依頼時のオーダー整備と、②実行時の組織活動の拡充を行い、改善につながる活動を目指した。さらには、全社のモニタリングの仕組みとリンクして行くこととした。

#### ① 予算時や個別依頼時のオーダー整備

##### ● 定常業務

- ・全てが算法表現されるが、あまりにも数が多くなるので、大きなプロセスに括り（今後それを業務項目と呼ぶことにする）社内・社外の工数や金額を集計する。
- ・その業務項目一つ一つにオーダー番号を振る。
- ・予算値は A s i s に合わせる。すなわち作業内容や標準値や期初計画値を決める

ことである。かつ、その値は予算値という意識ではなく、自分が見積もったコミット値との意識を持つ（対顧客の提示方法は別途として）。

- 以上から、予算値も A s i s もオーダー番号を介在に集約されることになる。つまり、その数値は開発部門で言う見積回答値と同じ位置づけとなる。したがって必要に応じて、予算提出時に見積協議会相当の会議を開催する。

●スポット業務

期中に発行される個別の依頼書にもオーダー番号を振り、見積を行う。また、現行の規定に従って見積内容を承認する会議体を充実させる。

それらの関係を図示すると図9に示すようになる。

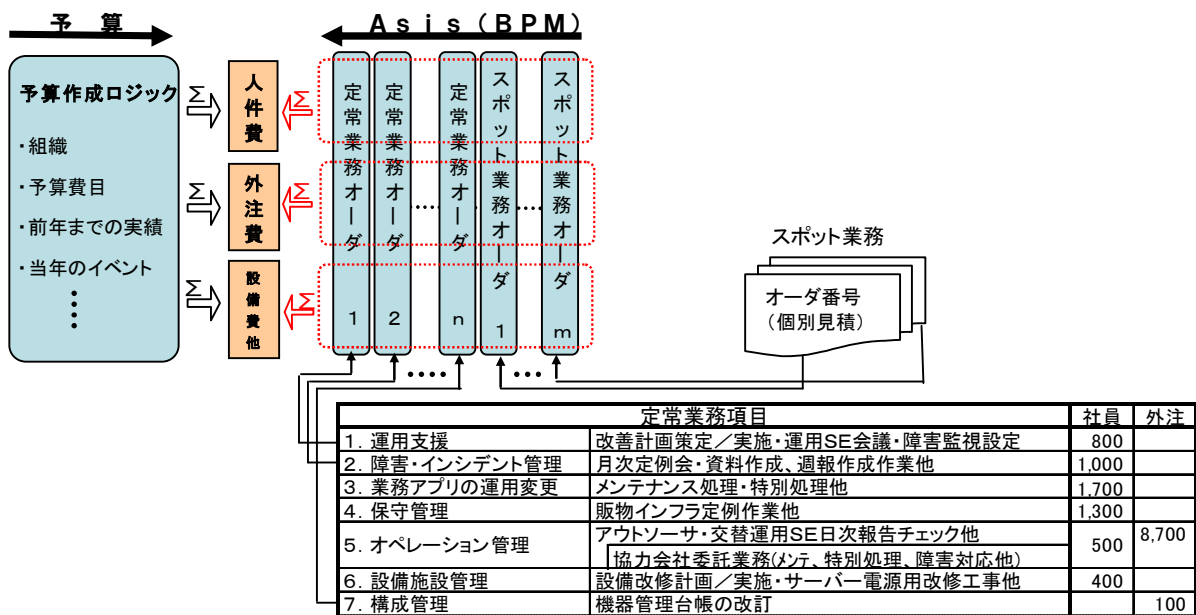


図9 業務項目一覧とオーダー体系

後は、定常業務もスポット業務も“見積値以内に如何に抑えるか”という開発部門と同じ動きになる筈である。マネージャが要員の状況を的確に捉え、グループで受け持った仕事と要員を流動的にコントロールする新たな取り組みを始めることになる。

- 各人は毎月、自分が実施した作業をオーダー番号単位に実績をつける。その値を工数集計システムに入力する。
- 入力されたデータは、オーダー毎に集計され、実績値となる。
- マネージャはオーダー毎の見積値と実績値の対比（製造原価率＝実績値／見積値）などから、オーダー毎の健全性を確認し、必要であれば対策を打つ。
- マネージャは個人毎に基準有償作業時間数と実績値を対比し、必要であれば仕事の配分見直しや要員間でのシフトなどの対策を打つ。

②組織活動の拡充

次に重要なことは、前述の開発部門活動の②で示した原価会議相当の活動である。すなわち、部門全体として、仕事と要員を流動的にマネージする新たな活動である。

品質活動でトラブル件数は減ったとは言え、その発生や対応で計画は乱される。したがって常に全体バランスをみながら、パワーシフトするマネジメントが重要となる。

図10に示すように、うまくマネージできれば、ピーク時の要員数より減らすことができるし、うまくマネージできなければ、ピーク時の要員数を減らすことができず、コスト削減は望めない。ここが今回の一番の踏ん張りどころと言っても過言ではない。

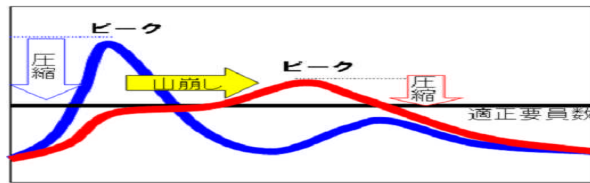


図10 ピーク時のパワーシフト

ただ、情報子会社の良さもある。トラブル以外の作業やイベントは親子間で作業を平準化させる調整が可能であり、より大きな削減効果も期待できる筈である。

(3) あるべき姿 (T o b e) の作成

4月時点のA s i s (=予算)では、算法表現したプロセスやその集合体である業務項目の、標準値やそのインジケータの期初計画値を決める。以降は毎月、標準値とインジケータ値の推移を追いかけ、予算との乖離を分析し、個別の対策を打つことになる。前述の小さなp d c aサイクルである。

その活動と並行して、大きなP D C Aサイクルをまわすことで次年度のあるべき姿を常に模索しておくことにしている。前述の“業務アプリの運用変更”で言えば、毎月の標準値やインジケータの推移を参考に、インジケータの値を減らす方法や、いくつかの標準値を小さくする方法を検討することである。

さらには、作業の仕方そのものを変えること、すなわち、算法表現式を変えることも検討する。図11に示すようにいろんな改革パターンを見つけ、改革案のコスト削減額を比較している。

年度	売上見通し (単位:百万円)	コスト削減の効果 (単位:百万円)	工数換算 (単位:人月)	算式																																													
Tobe -2 2008年度 予想	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>65</td><td>120</td><td>185</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>100</td><td>40</td><td>140</td></tr> <tr><td>計</td><td>165</td><td>160</td><td>325</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	65	120	185	運用部門(2)	100	40	140	計	165	160	325	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>60</td><td>110</td><td>170</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>95</td><td>35</td><td>130</td></tr> <tr><td>計</td><td>155</td><td>145</td><td>300</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	60	110	170	運用部門(2)	95	35	130	計	155	145	300	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>50</td><td>180</td><td>230</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>80</td><td>50</td><td>130</td></tr> <tr><td>計</td><td>130</td><td>230</td><td>360</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	50	180	230	運用部門(2)	80	50	130	計	130	230	360	算式Ⅲ 2008年度予想
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	65	120	185																																														
運用部門(2)	100	40	140																																														
計	165	160	325																																														
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	60	110	170																																														
運用部門(2)	95	35	130																																														
計	155	145	300																																														
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	50	180	230																																														
運用部門(2)	80	50	130																																														
計	130	230	360																																														
Tobe -1 2007.08 時点	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>85</td><td>130</td><td>215</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>125</td><td>40</td><td>165</td></tr> <tr><td>計</td><td>210</td><td>170</td><td>380</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	85	130	215	運用部門(2)	125	40	165	計	210	170	380	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>80</td><td>120</td><td>200</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>115</td><td>35</td><td>150</td></tr> <tr><td>計</td><td>195</td><td>155</td><td>350</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	80	120	200	運用部門(2)	115	35	150	計	195	155	350	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>65</td><td>220</td><td>285</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>95</td><td>50</td><td>145</td></tr> <tr><td>計</td><td>160</td><td>270</td><td>430</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	65	220	285	運用部門(2)	95	50	145	計	160	270	430	算式Ⅱ (検証) 2007.08時点
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	85	130	215																																														
運用部門(2)	125	40	165																																														
計	210	170	380																																														
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	80	120	200																																														
運用部門(2)	115	35	150																																														
計	195	155	350																																														
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	65	220	285																																														
運用部門(2)	95	50	145																																														
計	160	270	430																																														
Asis 2007.04 本予算	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>90</td><td>160</td><td>250</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>130</td><td>55</td><td>185</td></tr> <tr><td>計</td><td>220</td><td>215</td><td>435</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	90	160	250	運用部門(2)	130	55	185	計	220	215	435	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>80</td><td>150</td><td>230</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>120</td><td>50</td><td>170</td></tr> <tr><td>計</td><td>200</td><td>200</td><td>400</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	80	150	230	運用部門(2)	120	50	170	計	200	200	400	<table border="1"> <tr><th>社員</th><th>協力会社</th><th>計</th></tr> <tr><td>運用部門(1)</td><td>70</td><td>275</td><td>345</td></tr> <tr><td>運用部門(2)</td><td>100</td><td>70</td><td>170</td></tr> <tr><td>計</td><td>170</td><td>345</td><td>515</td></tr> </table>	社員	協力会社	計	運用部門(1)	70	275	345	運用部門(2)	100	70	170	計	170	345	515	算式Ⅰ 2007.04時点
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	90	160	250																																														
運用部門(2)	130	55	185																																														
計	220	215	435																																														
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	80	150	230																																														
運用部門(2)	120	50	170																																														
計	200	200	400																																														
社員	協力会社	計																																															
運用部門(1)	70	275	345																																														
運用部門(2)	100	70	170																																														
計	170	345	515																																														

図11 あるべき姿 (T o b e) への改革パターン例

改革案のコスト削減額は、E x c e l 表に計算式が埋め込まれているため、標準値やインジケータ値を変更すると試算できる。場合によっては試行して翌年のA s i s としての算法表現の精度を高めていく。また、年度末近くでは、協力会社との契約に向け、その内容の共有化や推進方法のすり合わせも行っていくことを目指している。

## 4. フェーズ3-2 アウトソーシングへの拡大

前述の現状コスト分析で、もう一つの大きなコスト項目としてアウトソーシングがあった。しかも、当社ではすでに“自ら継続的にマネージできるしくみ”を持たないままハウジング形態やホスティング形態でのアウトソースが始まっている。

運用業務をすべて自前で行う時流ではなく、今後ともアウトソーシング量は増えていく。アウトソーサの協力も得、後追いながら、新たな仕組みを作ることにした。

### 4. 1 現在のアウトソーシングの課題

一般的にアウトソーシングは、数年契約であり、

- ・1年目は、従来に比して10%削減と言った価格でスタートし、割安感を持つ。
- ・2年目以降、発注金額は横ばいである。アウトソーサは内部でコストダウンを目指し利益を拡大する。(ある意味ビジネスとしては当然)
- ・アウトソーサは改善提案をすることを必ずうたうが、増額を目指した受託範囲の拡大、サービスレベルアップが主である。売上ダウンとなるような、提案はしてこない？

したがって、発注者サイドから見れば、

- ・経年するほど割安感は薄れる。継続的な運用コスト削減を求める親会社から見れば、だんだん割高感となる。(システムが安定し品質が向上しても下がらないの?)
- ・親会社からの受託者である当社側で何かしてコストダウンしようとしても、アウトソースした中身はブラックボックスで値引き交渉というコストダウン以外に具体策は見出せない。
- ・当社で出来る範囲として、当社社員作業分の効率化によるコストダウンに取り組むが、運用コスト全体ではわずかな範囲であり、かつ限界もすぐ来る。
- ・同じ作業でも、単金が安いので自前よりコスト削減になるとアウトソーサは言うが、当社の現状は、外部依存が高くかつ安価でお願いしており、削減の期待はできない。

当社でも、最近ハウジング形態のアウトソーシングで問題が起きた。今まで1000円払っていた。そこに新たなシステムを追加したら、1200円を要求された。増額の根拠をアウトソーサは明確に示してくれない。当社は親会社に増額根拠を説明できない。

### 4. 2 現在目指しているもの

#### (1) 効率化のためのアウトソーシング

課題解決のためには、“**アウトソーシング部分の運用コストも継続的にマネージできるしくみを自らが持つ**”必要がある。

今のままでは、変更のあるたびに、ブラックボックスなものを交渉し、価格決め、それ

以降、削減のために何をしたら良いのか見えなくなってしまう。結果として、親会社からのコスト削減要求に応えられなくなる時が来てしまう。従って、当社は自ら常に運用の変革を追求し、コスト削減を実現し続ける仕組みを持たなければならず、持てないならば、積極的にアウトソーシングする事は難しく、必要最小限のハウジングに留まざるを得ない。

毎年毎年金額交渉に明け暮れるより、金額決定のインジケータ（K P I）を明らかにし、その削減努力を自ら積極的に行いたい。そうすればコストダウンのための投資とその効果を親会社にも説明できるし、その正当な理由をもってアウトソーサに値下げを要求したい。

なお、当社のホスティング形態のアウトソーシングは主に効率化を狙ったものである。

## （２）BCP (Business Continuity Plan) のためのアウトソーシング

一方、ハウジング形態のアウトソーシングは、災害対策としてスタートした。

BCPの場合は、効率化分を差し引いても当然コストアップとなる。当社も相当コストアップとなり、今回のハウジング費用をめぐる交渉の背景になっている。

BCPの場合は、保険の意味合いであり、その内容と対価を明確にしておくことが特に重要である。当アウトソーシング開始時、アウトソーサに効率化部分とBCP部分と分けて議論しようとして申し入れたが、総額での議論となってしまった。今回の可視化作業でもここは明確にできず、他の同等レベルのセンターや同業他社との比較で値ごろ感をつかんでの判断となった。今後のテーマとしたい。

## 4. 3 ハウジングの例

アウトソーサの了解も得て、まずハウジング費用を算数表現することに取り組んだ。

現状払っている費用の可視化であり、簡単にできるであろうとスタートしたが、非常に苦労することになった。実際に作成したものは、2社間の機密保持の問題もあり、その内容を述べることはできないが、イメージを理解いただく意味で例題を図12に示す。

ただ、アウトソーサ内部のコスト構造までオープンにしろと言う要求ではなく、2社間で共有できる式で良く、それをもってお互いにコストをマネージできれば良い。

当社の目的は当然、“現状サービスレベル維持でアウトソーシング費を徹底的に下げる”ことである。しかし明確にしたことで、当社にとってはコスト増となることもある。新たなシステムを追加すると、サーバ台数が増え、消費電力量も増え、運行費用も増え、総額にチャージする管理費も計算式で求まり、約束であるから委託料に反映される。

したがって、実はこの状態で当社としてコストダウンさせる策は以外と少ないと言える。とは言え、下記のような点を中心に、実行段階を主とする小さなp d c aサイクルと、次年度に向けた大きなP D C Aサイクルを、前述の社内同様にアウトソーシングでも継続的にまわしながらコスト削減に努めている。

- ・ 中長期ではスペース代、ファシリティ代、ユーティリティ代に関して、
  - 他社や市場の情報を定期的に収集して、標準値を見直し要求をする。
- ・ 短期では運行管理費用が重点で、
  - フェーズ1の活動で障害発生件数を抑えて、障害対応費用を減らす。
  - 決められた定数の妥当性をチェックし、必要であれば見直しを要求する。
  - 巡回監視、常時監視、バックアップ方式で同等レベルの別方式の検討をする。

計算式	標準値	インジケータ	期初計画値
月額委託費用 = スペース代 + ファシリティ代 + ユーティリティ代 + 運行管理費用 + 全体管理費			
<b>スペース代</b> = マシン室利用料 + SE作業室利用料 マシン室利用料 = 坪単価 × 利用坪数 = 100千円 × 利用坪数 = (100千円 × 利用坪数)	@100千円	利用坪数	50坪
<b>ファシリティ代</b> = $\Sigma$ (見積工事費用 ÷ 54ヶ月) * 1)拘束期間(5年=60ヶ月)内 = $\Sigma$ (1/54 × 見積工事費用)		見積り額	5百万円
<b>ユーティリティ代</b> = 時間単金 × 利用時間 × 課金消費電力 = @20円 × (24h×30日) × $\Sigma$ (カタログ値 × 0.8) = @20円 × 720h × $\Sigma$ (カタログ値 × 0.8) = 11,520円 × $\Sigma$ (カタログ値)	@20円/h	カタログ値合計	200kVA
<b>運行管理費用</b> = 常時監視代 + 異常時対応代 + 巡回監視代 + バックアップ取得代 常時監視代 = 常時監視人数(組数) × 単価(組) = 4,000千円 × 組数(4人/組) 異常時対応代 = 機器異常時対応単金 × サーバ異常回数 サーバ異常回数 = サーバ設置台数 × 障害発生率 = @20千円 × サーバ設置台数 × 障害発生率 巡回監視代 = (1監視項目単金 × 延べチェック項目数) × 30 = @100円 × 延べチェック項目数 バックアップ取得代 = 媒体交換代 + データ管理業務費 媒体交換代 = 交換作業単金 × 交換回数 = @5千円 × 交換回数/月 データ管理業務費 = データ管理固定費 + 媒体管理指示費 = 150千円 + 媒体管理指示費 媒体管理指示費 = (1回指示単金) × 依頼回数 = @5千円 × 依頼回数 = 150千円 + 5千円 × 依頼回数 = 5千円 × 交換回数 + 150千円 + 5千円 × 依頼回数 = (4,000千円 × 組数) + (@20千円 × サーバ設置台数 × 障害発生率) + (@3千円 × 延べチェック項目数) + @5千円 × 交換回数/月 + 150千円 + 5千円 × 依頼回数	4,000千円/組 @20千円/回 @100円 @5千円/回 @5千円/回	組数 障害発生率 サーバ台数 延べチェック項目数 交換回数 依頼回数	2組 0.02 150台 1000 10 20
<b>全体管理費</b> = (スペース代 + ファシリティ代 + ユーティリティ代 + 運行管理費用) × 管理係数 = ((100千円 × 利用坪数) + $\Sigma$ (1/54 × 見積工事費用) + 11,520 × $\Sigma$ (カタログ値) + (4,000千円 × 組数) + (@20千円 × サーバ設置台数 × 障害発生率) + (@3千円 × 延べチェック項目数) + @5千円 × 交換回数/月 + 150千円 + 5千円 × 依頼回数) × 0.05	5% (管理係数)		

図 1 2 ハウジング費用の算法表現 (例)

## 5. フェーズ4 真のSLA、OLAへ

フェーズ3では、“現状の規模・品質・サービスレベル維持で運用コスト額を下げるこ  
と”を目指す運用部門改革を述べてきた。

その活動もだんだん収斂してくる（最低コストに近づく）と、次のステップとしては、“現状の規模・品質・サービスレベルで”に着目していくことが必要である。



## 5. 1 現状のSLA (Service Level Agreement)

当社も新会社発足時から親会社とはSLAを結び、アウトソーサとはOLA (Operational Level Agreement)を結んでいる。それぞれの役割を明確にし、目指す品質を共有する意味で目標型で行っている。発注者と受託者間で契約範囲や前提条件を明確にする観点では成果があったと思う。ただ、現状ではコスト要素はほとんど織り込めておらず、その多くは、“障害復旧時間〇〇時間以内”や、“サービスセンタの一次回答率〇〇%以内”といった品質的な要素のものと、“サービス時間は〇〇時から△△時までとする”と言ったような運用条件に関するものがほとんどである。ただ、周りの何社かに聞いてみても同様な状況であり、このような形態が現時点は一般的ともいえる。

SLA活動は、もちろん品質面もあると思うが、過剰機能で複雑なシステムを運用することにコストがかかり、その削減の為の救世主として期待されたと言っても過言ではない。

SLAは特にコスト表現が必須で、サービスと対価の関係を明確にして、利用者と運用者が協力して、コストをマネージして行ってこそ、その役目を果たすことになる。

コストをもってサービスレベル (SL) を論じアグリーメント (A) することが重要と思いつつも、やや形式化・形骸化しているとも言える状況である。もっと厳しく言えば、SLA活動に費やしている時間やコストにその効果が見合っていないとも思われる。今回の活動結果を用いて現行のSLA活動を、今後見直して行く必要があるとも思っている。

## 5. 2 運用をキーとしたSLA

今までの活動のベースであった“現状の規模・品質・サービスレベルで”から一步踏み出し、**本当にそのサービスレベルが必要か**、対価 (コスト) に見合っているかなど、そのサービスレベルに踏み込んでいくことが必要になる。“コスト削減のためにサービスレベルを下げる、変える”という**サービスレベルの変更**の取り組みである。このような活動は、すでに当社内で別立てで推進しているSLA活動と関連してくる。

サービスレベルの妥当性確認は、社内部分であれハウジング部分であれ、①算法表現した業務とコストの関係において、②コストが多く掛かっているプロセスや業務項目に着目し、③それを取り除く検討がされ、④両社で新たな合意点 (=サービスレベル) を見出すことである。コスト削減効果を得たい時期によって、その対応順番は多少変わってくるが。

特に運用上で感じているボトルネック部分を、定量的に表現して議論すると、サービスレベルが変更され、比較的容易に多額のコスト削減につながることもあると思う。

いよいよ利用部門と“真”のSLA議論の開始といえる。利用部門も投資採算管理が厳しくなっており、従来のような意識でいられない状況になってきており、いずれ費用配布が始まればもっと加速されるであろう。

一方、アウトソーサにとってストックビジネスであるアウトソーシングの依頼内容や金額が、毎年毎年少なからず変動する今回のアプローチは嫌がる活動である。

しかし、我々の目標達成のためにはアウトソーサにも、さらに踏み込んでもらう必要があり、実現できれば“アウトソーサ”という言葉自身が不適切かも知れない。“運用パートナー”とでも言うべきかも知れない。

前述の図12を例に、コスト削減のための継続的運用改革の着眼点例をあげると、

- ・ 障害発生率の推移や復旧時間実績などから、システムの2重化をやめるなど障害対策の簡素化を検討する。利用部門と合意が得られれば、サーバ数が減り、消費電力が減り、うまく行けば借用スペースの削減・コスト削減ができる。
- ・ 運用サービスレベルの変更でもサーバ統合や廃止も期待でき、上記と同様になる。
- ・ 常時監視、巡回監視、バックアップ方式は、そのサービスレベルまで含めて見直せば別の方法も考えやすい。
- ・ OLAを議論すると、前述の算式の定数も変わる可能性が多い。

この方法は、相手があり難しい反面、この活動が多額のコストダウンにつながる一番の近道とも言える。可視化のアプローチで業務とコストの関係が明確になり理解されれば、運用のサービスレベルを下げるという、今まで経験したことがないコスト削減策が議論される日も意外と近いのかも知れない。

### 5.3 システムをキーとしたSLA

今まで、複数のシステムの集合体である現状の運用をベースに議論してきた。

個別に作られたシステムがバラバラと運用に渡され、長い歴史の中で現在のスタイルが結果として確立されてきたと思う。従って、いきなり個別システムまでさかのぼって議論することは無理である。しかし、上記のような運用全体を俯瞰したコスト削減策が一巡すると、個別のシステムに遡って考えてみる必要がある時期が絶対来る筈である。

そのためにはシステム単位に細分してコストを把握することが重要である。個人的には、現在進めている可視化レベルがある精度まで高められれば、ある前提条件の元で、システム単位のコスト把握は作り出せると思っている。汎用機の時代より、システムで共有している資源は少ないとも言えるからである。

個々のコストをもって論じると、運用のボトルネックとなっている該当システムのサービスレベルを変えることも可能となるであろう。運用改善のネックとなっているシステムのオーナーに相談すれば、意外とすんなりサービスレベルの変更が可能かも知れない。早く5.2項までの活動が定着し、システム単位の活動に入れるよう願っている。

さらに言えば、出来上がったシステムで議論するのではなく、新規開発時に議論した方がもっと良い。新規開発時“業務遂行部門からのサービスレベル要求”は理想的な形態にエスカレーションして過剰なものとなる。それを前提とした開発費用は当然嵩むし、出来上がった後も複雑なシステムが故に保守費も嵩む。さらには、出来上がった過剰機能で複雑なシステムを運用することは、膨大なコストがかかっている筈である。

開発時に、運用コストも意識しサービスレベルを議論することが出来れば、無駄な開発投資も高価な運用費用も要らない。設計時が重要である。いずれは、運用部隊でそれらの気づきやノウハウを纏め、当社のシステム開発をするに当たっての“設計標準”として、開発者に渡せたらいいなと思っている。2006年11月LS研第2回セミナーで東レ(株)の森田氏が講演され、“各システムの設計時に必ず織り込む運用に関する重要な仕様を決めたもの”である運用設計標準を定めて取り組んでいる事例を発表された。設計標準の必要性を痛感した。

## 6. 今までの効果と今後に向けて

当社で取り組んでいる運用部門改革の取り組みについて記述してきた。今後とも大きな目標達成に向け推進して行くつもりである。

### 6. 1 今までの効果

#### (1) 社員の意識変化

自らが継続的にマネージメントできる仕組みが構築されたので、運用部門も先行する開発部門と同様なマネージメントを実施して行くマネージャ自身の意識が醸成されつつある。これこそマネージメント力の強化であり運用部門改革の効果である。そして、この活動を通じて社員も含めコスト意識の定着が図れるものと確信できた。

#### (2) 業務の可視化効果

活動内容がプロセス表現として可視化してある前提（フェーズ1）で、活動を開始したが、結果として統一したプロセス表現が未整備でA s i sの完成が大幅に遅れてしまった。しかしながら、算法表現で定量化した可視化効果は、一部過去データを使った検証では、現状がA s i sとして正確に写し取れる効果があった。今後は構築したA s i sを基に、継続的に計測、評価し改善する小さいp d c aと、大きいP D C Aを廻して行くことがマネージメント自体の可視化でもあり、運用部門の真のマネージメントとして役立てられる。

#### (3) ハウジングへの適用効果

コスト構造を明確化してコストをマネージメントできる仕組みを持たせたことで、親会社からのコストダウン要求に説明責任を果たせるし、更なるコストダウンに向け、サービスレベルに合わせた適正コストを追求して行くことが出来るようになった。

### 6. 2 更なる改革を目指して

このような課題が当社固有なものか何社かに聞いてみたところ、最近同じような事を親会社から言われている、アウトソーサと交渉したがだめだった、と言う会社も何社かあった。当社固有の問題では無いとの思いを強く持った次第である。

現在推進している活動を完成させ、“自ら継続的に運用コストのマネージが出来るスタイル”を追い求めて行きたい。

当社のミッションを果たすためには、

- ◆ 運用コスト削減のための運用業務改革を自ら行い
- ◆ それをベースに継続的なQ C D活動が出来る形態でアウトソース契約する  
(一式いくらでの契約、不透明な契約は行わない)
- ◆ そのためには管理職の意識や行動がもっとも重要である

との強い決意のもとで推進している。

別の方法として、業務の要否とサービスレベルそしてコストの関係を把握しないまま、まずはアウトソースし、アウトソーサ主導でコストダウンを推進していくアプローチもあるが、当社ではその方法は採らないことを幹部会で確認している。

アウトソースのもう一つの目的として、“本業へのパワーシフト”、すなわち、アウトソースし本業や付加価値の高い領域へ社内要員をシフトすべきと言う売り文句もある。

当社は長年親会社から運用業務を請負っており、また、ノウハウも相当蓄積してきており、アウトソーサの売り文句に乗っかり一気にそこに向かうことは得策とは言えない。中長期的にみれば、親会社と当社のあるべき姿を議論する時が来、運用業務の全面的アウトソーシングと言う日が来るかもしれないが。。

## 7. おわりに

皆さんは次の質問に答えられますか？

- 何故、今の費用と社員数が必要なのか？
- 何故、今の外注要員数が必要なのか？
- 何故、アウトソーシング費用がその額なのか？

当社でも、当初このような基本的な質問にも残念ながら答えられなかった。

これが、“[運用コストを継続的にマネージできるしくみを自らが持つ](#)”という今回の取り組みのスタートであった。

多分、読者が発注者側であればご理解いただけると思う。逆に受託者、すなわちアウトソーサであれば、現時点では少なくとも喜ばれない活動であると思う。

この領域、色々な考え方があると思われるので、是非、論文を読まれた方々から忌憚の無いご意見を頂きたいと思っている。

最後に、企画段階で色々のご助言いただいた関係各位に感謝の意を表します。