

# 運用業務から企画への反映

## －問題のタネから企画の花を－

### アブストラクト

#### 1. 研究の背景／課題

企業が環境の変化に対応した自らの改革・改善を行うためには、企業全体を変革しえる企画を起こす必要がある。特に企業投資の23%を占めるIT投資を担う情報システム部門に対しては、改善にとどまらない積極的な企画を起こすことが求められている。

今まで企業戦略や運用改善の企画を起こすため、様々なデータが活用されてきた。しかし、全てのデータが活用されておらず、残されたデータには企業を変革するための重要なヒントが隠されている。これらのデータを有効に活用できるのは、情報システム部門の中でも普段から大量の生データを扱っている運用部門である。

一方、運用部門は安定運用・コスト削減・業務の効率化といった運用改善の要求に対して様々な取り組みを行ってきたが、運用改善を超える企画を起こすところまで至っていない。その大きな理由は、企画立案に携わる機会が少なく、運用部門に標準的な企画立案の手法が確立されてこなかったことが挙げられる。なお、企画を起こすことに関しては、ITILのV3以降において言及されているCSI

(Continual Service Improvement：継続的サービス改善)を参考にできるが、具体的な方法までは示されていない。

本分科会では、活用されていないデータが存在すること、もしくは、活用しているデータも全てを活かし切れていないことが問題であると考えた。また、システムを横串で見ることのできる運用部門から積極的な企画立案が行えていないことが問題であると考えた。よって、本分科会では、「運用部門が企画案を導出するまでのプロセスを明確にする」ことを研究課題とした。

#### 2. 研究のアプローチ

企画を起こすことに不慣れな運用部門が企画案を導出するためには、企画立案までの流れを明確にし、様々な企画に適用可能な枠組みが必要だと考えた。そして、その枠組みを企画案導出フレームワーク

(以下、企画案導出FW)として形成することが最も効果的であると考え、企画案導出FWを定義することから取り組んだ。

企画案導出FWとは、日常の運用から発生する異常値やトラブルなどの問題のタネから企画を起こすまでのプロセスを体系的、かつ網羅的にまとめた枠組みである。これを用いることにより、企画の提案に不慣れな部門においても最適なプロセスで企画案が導出できる。

#### 3. 研究手順／評価

企画案導出FWを定義することで、運用データ収集から企画立案までのプロセスを明確にし、その手順に従って運用部門が企画を起こせることを検証した。また、企画案導出FWの有用性も評価した。このとき、企画を起こすための運用データは十分に可視化されていることを前提としている。

##### 3.1 研究手順

###### (1) 企画案導出FWの定義

一般的なフレームワークに関する情報やメンバーの職場で企画を起こす際の課題を収集し、企画案導出FWの満たすべき条件を設定するために、以下の点について議論した。

- ① 運用として捉える範囲（運用管理・業務運用・システム運用・アプリ保守・インフラ保守）
- ② 問題のタネから企画を起こすまでの企画案導出FWのイメージ・構成
- ③ 具体的な事例を踏まえたプロセスとそのインプット・アウトプット

(2) 企画案導出FWの条件

企画案導出FWによって作成される企画は、企業全体の変革も視野に入れたものでなければならない。そのためには、フレームワークは以下の条件を満たす必要がある。

- ① 運用データにもとづいた企画を起こせること
- ② 運用部門から起こす企画、経営層からの指示で起こす企画の両方に対応できること
- ③ 組織としての企画を起こせること
- ④ 企画プロセスの品質が保証されること

(3) 企画案導出FWの作成

企画案導出までを以下のプロセスで定義した。[図1]

- ① 日常運用でのPDCAサイクル
- ② 改善サイクル
- ③ ボトムアップ・トップダウン型の問題提起
- ④ 問題分析結果
- ⑤ 思いがけない効果
- ⑥ 不採用案のリサイクル

(4) WBS (Work Breakdown Structure) の作成

企画案導出FWのプロセスはWBSを用いて構成した。

トップダウン型およびボトムアップ型の事例を適用し、運用部門、または経営層からの指示で起こす企画について、内容の過不足を精査した。

(5) 検証基準の作成

企画案導出FWの有用性を評価する検証基準として、以下の5つを設定した。

- ① 運用データにもとづいた企画案を作成できるフレームワークであるかどうか
- ② 組織としての企画案を作成できるフレームワークであるかどうか
- ③ 企画案のプロセス品質が保証されるフレームワークであるかどうか
- ④ フレームワークの各種工程に抜け漏れがないかどうか
- ⑤ フレームワークが実用可能かどうか

(6) 検証作業

メンバー各社にて、検証基準をもとに作成したアンケートにより、企画案導出FWの有用性を評価した。

[図2]

図1 企画案導出FW

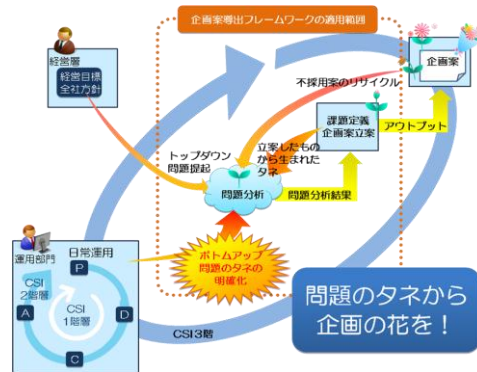
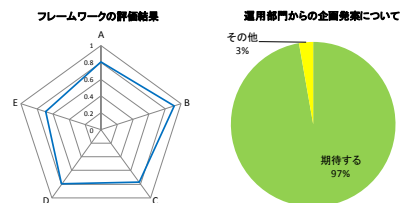


図2 有用性評価結果



3.2 評価

本分科会で作成した、企画案導出FWの有用性に関してメンバー各社にてアンケートを取得し、「3.1.(2) 企画案導出FWの条件」にて述べたフレームワークが満たすべき4つの条件を満たしていることを評価結果として確認した。また、企画案導出FWを適用することにより、従来の企画立案プロセスでは見えていなかった企画立案工程にて新たに見つかった問題・課題・企画をもとに、連鎖的に企画を起こしていく「連鎖的企画立案」という思いがけない効果も見えるようになった。

4. 総括／提言

本分科会で作成した企画案導出FWは、検証結果が示す通り97%の人が本研究成果に期待しており、有用性も高いとの評価を頂いた。特に組織として企画案を作成できるフレームワークであり、企画業務経験の少ない者にとっては、必要な工程を漏れなく検討することができるとの評価を頂いた。

一方、実際に企画案導出FWの自社展開が可能なのか、また、企画案導出FWに沿って活動した際にスピードが感じられないなどの指摘もあり、これらの課題に対して今後実践を踏まえた検証・改善が必要だと感じた。

企業が環境の変化に対応するためには、企画を起こし続ける必要がある。そのために、今回作成した企画案導出FWを成熟させるだけではなく、埋もれた問題のタネを導き出す手法や、企画案から企画書を起こす手法を明確にしていかなければならない。残された課題は多いが、継続して研究されることを期待する。