

# 運用のサービス化による 役割分担の明確化

## —委託側/受託側双方が納得するサービスを目指して—

### アブストラクト

#### 1. 研究の背景と目的

**背景:** ICT は企業の経営課題解決、競争力強化の原動力となっている。ICT システムの運用を誤れば、多くの利用者に影響を与え、サービスの存続にかかわる重大な事態を引き起こしかねない。ICT システムを安定稼働させるため、企業はシステム運用・保守に多くの費用を費やしている。運用品質を維持し、システム運用・保守費用の削減を図るため、ICT システムの運用を専門のベンダーにアウトソーシングする流れが活発となっている。ICT システムの運用をアウトソーシングすることはすなわち、委託側は他社に自社の生命線となる ICT システムの運用を委託することとなり、受託側は顧客の重要な ICT システムの運用を受託することとなる。アウトソーシングを成功に導き、利用者へ安定した ICT サービスを提供する手法が求められている。

**目的:** 研究を行うにあたり、分科会メンバーにて「システム運用に対する思い」についてディスカッションした結果、「利用者により良いサービスを提供したい」という共通の意見と共に、「委託側」、「受託側」それぞれの立場から、相手に対しての不満や厳しい意見が挙がった。立場の相違により、システム運用に対する考え方が大きく異なっていることが明確になった。



図 A-1 システム運用に対する委託側/受託側それぞれの思い

そこで本分科会では「委託側/受託側双方が納得するサービスを目指すこと」をテーマとし、運用アウトソーシングを成功に導く効果的な手法を提言することを研究目的とした。

#### 2. システム運用の現状と課題

分科会メンバーがこれまでのシステム運用において経験した「失敗事例」を収集(113件)し、①役割分担と失敗の関係性、②失敗が業務に与える影響時間、③失敗の原因、の観点から分析を行った。

分析の結果、“**役割分担と運用の失敗に相関がある事**”を確認した。結果の考察から下記2点を運用アウトソーシングにおける課題と捉えた。

【課題1】システム運用の契約時において、委託側/受託側間のサービス委託範囲および内容に対する共通認識を形成できる仕組みを作る。

【課題2】システム運用を行なっていく中で、委託側/受託側間のサービス委託範囲および内容に対する認識が乖離しないよう補正できる仕組みを作る。

#### 3. 解決策の検討

**仮説の構築:** 分科会メンバー各社で実際に使用している契約書および運用報告書の収集・確認・利用方法ヒアリング、および他業種で用いられる契約書式の分析を通じ、仮説の構築を行った。

## 【仮説 1：導入フェーズにおける受託側・委託側の納得感の醸成】

“最終的に受委託契約する作業項目だけでなく「**契約しない作業項目を明確に可視化する**」こと、受委託した作業項目の実施基準(例として作業件数、等)についても同様に「**契約されなかった実施基準を明確に可視化する**」ことで委託側、受託側双方の共通認識を形成することができる。”

## 【仮説 2：運用フェーズにおける受託側・委託側の納得感の醸成】

“**「契約した役割分担・実施基準に準じて運用状況を評価する**」仕組みを作ることで、運用中においても委託側・受託側双方で、共通認識を維持することができる。”

仮説に対する解決策の提案:前節の仮説に対する解決策を下記に提示する。

## 【解決策 1】

ICT 業界の運用サービスにおける受委託契約書は、契約する作業項目・実施基準だけが記述されていることに着目し、「**システム運用サービスの全体像**」を表現できる**契約手法**を構築した。実現にあたり、システム運用におけるベストプラクティスとされる「ITIL2011」をベースに、前節の「失敗事例」の分析で特に“役割分担と運用の失敗に相関”のある項目を重点的に盛り込んだ「サービスカタログ」を創出した。

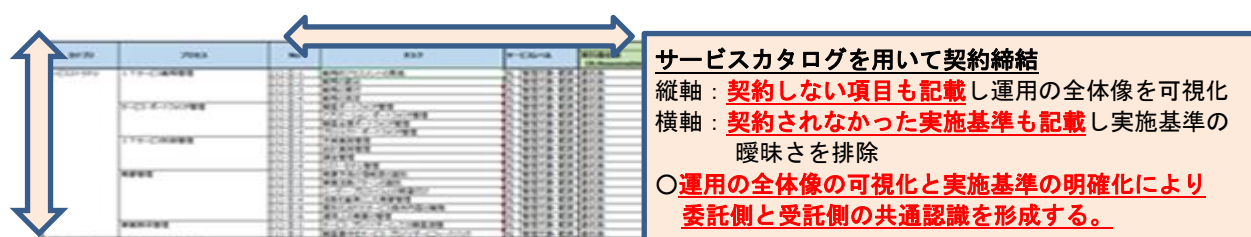


図 A-2 システム運用サービスの全体像を表現できる契約手法の構築

## 【解決策 2】

仮説 1 と同様、従来の運用報告書は運用実績の報告が中心となっていることに着目し、「**契約した役割分担・実施基準に準じて運用状況を評価**」する手法を構築した。コンセプトとして“重要指標を定量的測定”すること、“定量化した重要指標を適宜に共有”できること、“設備投資や人的負担を抑え効率的に実現”できること、を目的に「サービスダッシュボード」のモデルを作成した。

## 4. 解決策の評価

本分科会で創出した手法の有用性を検証した結果、収集した失敗事例 113 件のうち 87 件 (77%) において有用であることが証明された。本手法で役割分担不明確によって起こる運用中の失敗を未然に防ぐ事が出来る。失敗にまでは至らずとも、運用期間が経過すると導入当初の取り決めが不明瞭となるプロジェクトが大多数であることが本分科会の調査より判明しており (役割分担未定義率が 0% のプロジェクトは 113 件中 5 件のみ)、これらの運用中の“失敗を未然に防ぐことが可能な手法”であると考えられる。

## 5. 提言

- (1) 受委託契約の締結時に本分科会の研究成果である運用サービスの導入手法を用いて「サービスカタログ」を作成、これを基に受委託契約の条件交渉を進め、更に、サービス仕様書として契約書に組み込む事を提言する。
- (2) 契約上で役割分担を取り決めても、担当者の異動/世代交代等により、役割分担の形骸化、委託側と受託側間の意識のズレが生じる。これを防ぐ手法として、本分科会では、契約された役割分担を基準に運用状況を管理、評価する仕組みを導入する事を提言する。

クラウドサービスが一般化してきた現在において、目指すべき「運用のサービス化」の姿とは、運用状況を委託者/受託者双方が把握共有し、委託者が必要な運用項目を選択する事でオンデマンドに受託者からサービスを受けられる環境を整備する事である。本分科会で提言する「サービスカタログ」、「サービスダッシュボード」を共通の言語 (プロトコル) とし、委託者・受託者の対話が促進される事が、納得感の醸成、運用レベルの向上に繋がり、利用者への安定した ICT サービス提供を目指す我々が向かうべき方向性である。