

アプリケーションアウトソーシングの適用と効果

－「コスト適正化、コア業務注力」のための処方箋－

アブストラクト

1. アプリケーションアウトソーシングに着目した背景

当分科会で共通認識した情報システム部門の課題は、IT投資が増大し投資効果が見えづらい状況下で「コストの適正化や削減」が求められている。さらに、情報システム部門が真の意味で企業貢献するためにはIT企画立案などの「コア業務注力」が命題になっている。

このことに対し、従来から「アプリケーション保守に関わる管理運営をアウトソーシングし外部に任せること」がその手段にならないだろうかという思いがあった。しかし、実際に適用しようとした時に具体的な検討はいかにすべきか、どのような効果を示すべきか、そしてビジネスとして取り組むために何を留意すべきかが分からなかった。当分科会では、メンバ構成が委託側/受託側半々であることを活かし、各人が相手方に何を望むかを本音で議論し、アプリケーションアウトソーシングを適用するためにはどのような手順で行えば良いのかを研究することとした。研究した成果物として、実践手引書となり「アプリケーションアウトソーシングの適用ガイドライン」を作成することとした。

2. 事例研究

当分科会では、各人が抱えてきた仮説や文献知識のみでこのテーマを論じることは説得力に欠けると考えた。そこで、アプリケーションアウトソーシングの先行事例を調査し、実態を検証することで具体性をもたせることとした。委託側2社・受託側2社のアウトソーシングの総括担当者にヒアリングさせて頂き、会社名を伏せる代わりに適用のきっかけ、現状、課題等について可能な限り開示させて頂くことで内容を取りまとめ、各社の了解の基に掲載している。

委託側がアプリケーションアウトソーシングに期待する部分や受託側がアウトソーシングビジネスを提案する際の参考になると思うので是非ご覧頂きたい。

また、ヒアリングに先立ち、その立場の違いから委託側向けと受託側向けに2種類作成したヒアリングシートも別途資料として添付している。アプリケーションアウトソーシングの導入の要点、評価要素を並べ項目選択する形を取っており、委託側/受託側それぞれこれからアプリケーションアウトソーシングを検討する時のツールとして利用して頂けるものと自負している。我々としてもヒアリングシートの作成を通して、体制・契約期間・管理指標・評価基準等のあるべき姿をヒアリング前にイメージすることが出来て有意義であった。

3. アプリケーションアウトソーシングの課題と対策

前項で述べた事例調査や文献調査などにより浮かび上がってきた課題、当分科会のメンバがもともと抱えていた課題を以下の3つの切り口で分類した。

- ・導入前/導入後
- ・委託側/受託側
- ・組織/技術/効果効率/その他

ここで挙げた課題に対し、組織/技術/効果効率/その他の4つの観点から対策の指針を提示している。アプリケーションアウトソーシング導入前/導入後の課題管理に役立つものである。

4. アプリケーションアウトソーシング適用手順と効果検証

マシン運用などの所謂運用アウトソーシングと比べて、アプリケーション保守のアウトソーシングは適用事例が少ない。また、方法論など受託側に委ねることが多いためか、その実施方法や効果測定、作業内容や範囲など不透明な点が多い。さらに、工数、効率、諸費用についての妥当性なども検証されて

LS 研：アプリケーションアウトソーシングの適用と効果

いるとは言いきれない。これらに踏み込み、具体的な手順として「準備」「計画」「移行」「実施・評価」の4つのフェーズに分けてガイドラインとして取りまとめた。本報告では、そのダイジェスト版を要約している。各フェーズの主な作業は以下のとおりである。

(1) 準備フェーズ

目的と期待効果の明確化、現状課題の認識、委託対象の検討、アウトソーシング絞込み、RFP作成、リスクの洗い出しについて等

(2) 計画フェーズ

委託先決定、詳細内容の検討・決定（費用・保守内容の決定、契約書の作成）
保守対象範囲の選定、保守プロセスの検討、SLAの検討、セキュリティ関連（知的財産権含む）、導入計画書作成等

(3) 移行フェーズ

ドキュメントの引継ぎ、アプリケーションの引継ぎ、アプリケーション保守作業引継ぎ、瑕疵担保期間アプリの取扱い等

(4) 実施・評価フェーズ

マネジメント内容、意思伝達と情報共有、契約の更改、契約外の扱い、取り組みの評価等

5. まとめ

各社のアプリケーションアウトソーシングに期待することは、以下のように様々である。

- ・コスト削減やコアコンピタンス対応
- ・情報システム部門の変革
- ・固定費の変動費化
- ・最新技術の適用、外部リソースの有効利用 など

しかしながら、研究を通じてアプリケーションアウトソーシングという取り組みは、それらに対する「万能薬」ではないと我々は考えるに至った。

それどころか、以下のような落とし穴がいくつも挙げられる。

- ・従来の請負受注と代わりばえしない
- ・仕様や作業のブラックボックス化による不透明性の増長
- ・委託側／受託側での処理の2重化による効率ダウン
- ・処理の空洞化による品質ダウン
- ・案件の増大によるコスト上昇
- ・安易な要員リストラによるモチベーションダウン

そこで、アプリケーションアウトソーシングの効果的な適用のために、明確な指針を立て、取り組み自体をぶれないようにリスクマネジメントすることが一番大事であるとの結論に至った。

そのための指針として、以下の8つの処方箋を提言する。

- 処方箋① 目的第一の考えを持ち続けること
- 処方箋② 目的に応じた評価要素を事前検討すること
- 処方箋③ 基本計画書などを作成しコミットメントを得ること（特に、委託側の経営層に対し）
- 処方箋④ 変化に対応する耐性（≒柔軟性）を備えること
- 処方箋⑤ SLA見直しなどを必要に応じて実施すること
- 処方箋⑥ 委託側／受託側の役割を明確に設計すること、また必要に応じて見直すこと
- 処方箋⑦ 必要なマネジメント要素は何かを考えPDCAサイクルで実践すること
- 処方箋⑧ 委託側／受託側の信頼関係を築くこと

アプリケーションアウトソーシングはこの8つを十分に検討すれば、必ず成功するとは言えるほど簡単なものではない。しかしながら、我々は8つの処方箋に沿って「アプリケーションアウトソーシングを育てる」と言う真摯な志と実行力が、成功の扉を開けるカギなのだと考えている。

本研究が、これからアプリケーションアウトソーシングの導入を計画されている方々の参考になれば幸いである。