企業価値を向上させる
アプリケーション運用保守の確立
－アプリ運用、どうしよう－
皆で一緒に考えよう！

アブストラクト

1. 研究の背景・目的

近年、企業の統合、内部統制、国際会計基準導入等、企業経営を取り巻く環境変化が著しい中、企業がその変化に対応するに伴い、情報システム部門も常に対応し続けることが不可欠であり、企業は情報システムの価値を維持するためのアプリケーション運用保守に継続的なＩＴ投資を行ってきている。この景気低迷が続く中では、企業もＩＴ投資費用を抑える傾向があり、運用保守にかける費用の削減圧力は強い。

このような状況の中、限られたＩＴ予算内でより効果的にアプリケーション運用保守を行うことが望まれている。当分科会では、アプリケーション運用保守と企業価値向上との結び付きを明らかにし、プロアクティブで効果的なアプリケーション運用保守ができないかと考え研究することとした。

2. 研究アプローチ

当分科会における「アプリケーション運用保守」の範囲を「システムの大改訂とインフラを除く、カットオーバー後のシステム対応部分」と定義した。

当分科会参加メンバーの現場の視点から、現状の課題を把握するために、日々のアプリケーション運用保守業務の中で抱えている問題点を洗い出した。次に、洗い出された問題点を分類・整理しつつ、それぞれの関連を紐付けることで、普段現場が感じている問題の根本原因を探っていった。そして、アプリケーション運用保守担当者が企業価値の向上を意識して業務を遂行するためには、次の３つのことが必要であると考えた。

(1) 企業や所属部署の目標を達成する。
(2) 日々の活動と企業価値向上のつながりを理解する。
(3) 日々の活動がどの程度企業価値向上へ貢献できたか確認できる。

日々の活動と企業価値向上のつながりについては、アプリケーション運用保守担当者の業務が生み出す価値が、企業の目標にどのようにつながっているかを論理的に明示できるツールが必要である。そこで、バリュードライバーツリー(Ｖａｌｕｅ　Ｄｒｉｖｅｒ　Ｔｒｅｅ　Ｄｉａｇｒａｍ)をアプリケーション運用保守担当者の業務に適用することを考えた。

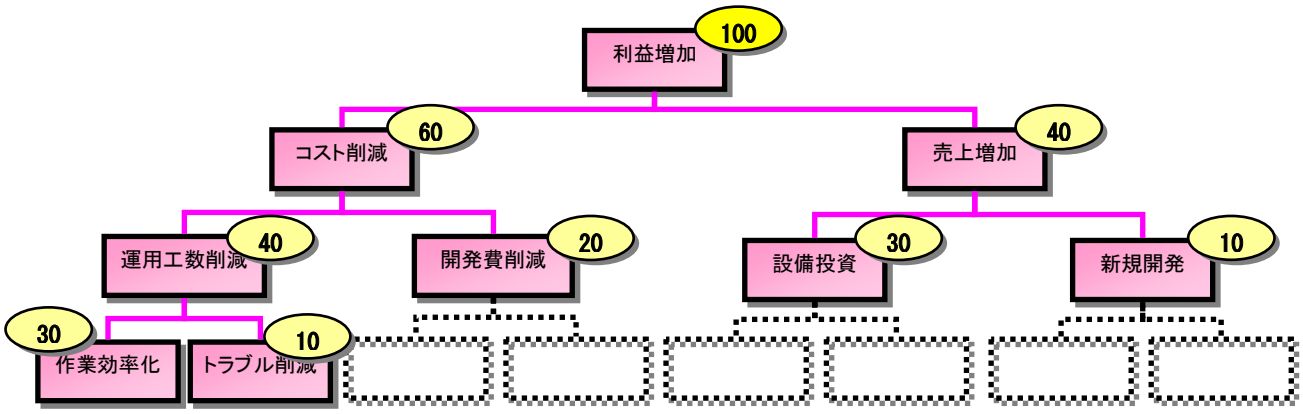
3. 企業価値を向上させるアプリケーション運用保守を実施するためのプロセス

バリュードライバーとは企業価値に影響を与える要因で、一般的には原価や人件費、生産量が利用される。上下の関連性を元にバリュードライバーを紐付け、ツリー上にしたものをバリュードライバーツリーという。これを応用し、アプリケーション運用保守担当者の業務をバリュードライバーとし、ツリー状で結び付けることで、企業や所属部署の目標とアプリケーション運用保守担当者の業務とのつながりが明確にする。

次にアプリケーション運用保守担当者が、企業や所属部署の目標に対してどの程度貢献しているかを理解するため、重み付けを数値として加える。最上位の目標は重み付けを１００として、下位層は上位層の目標を達成するための貢献度を考えて数値を按分していく。結果、下位層へ相対的に重み付けの数値が割り振られ、アプリケーション運用保守担当者が行っている各業務に関する目標への貢献度が明確になる。

同時に、貢献度を継続的に評価するために必要となる、定量的に評価が可能かつ継続的に測定可能な評価項目を決める。

図表１　バリュードライバーツリー



そして､バリュードライバーツリーを作成後（Ｐｌａｎ）､アプリケーション運用保守業務の実行（Ｄｏ）、実行結果の評価（Ｃｈｅｃｋ）、分析・改善（Ａｃｔｉｏｎ）というＰＤＣＡサイクルを回す。

4. 効果的な活用に向けて

4.1 アプリケーション運用保守担当者とその上司の評価

当分科会参加メンバーが各々自社の業務に当てはめてバリュードライバーツリーの運用を行った。約２ヶ月の運用後、アプリケーション運用保守担当者と部長・本部長等の上司双方に評価を受け、指摘事項の改善を行った。

アプリケーション運用保守担当者の評価をまとめると、バリュードライバーツリーは企業価値を意識し、アプリケーション運用保守担当者の業務の重要度を確認するには有用だが、重み付けの設定について工夫する必要があるという結論に至った。

上司（部長・本部長）の評価をまとめると、バリュードライバーツリーは上司（部長・本部長）が現場の活動を把握し、お互いを結び付けるには有用だが、ＰＤＣＡサイクルについての施策やバリュードライバーツリーの有効な活用方法の例を提示する必要があるという結論に至った。

4.2 バリュードライバーツリーの改善

アプリケーション運用保守担当者、上司（部長・本部長）の双方がバリュードライバーツリー導入に向けて挙げた課題についてその改善策を検討した。

(1) 重み付けの表現方法を変更
(2) 各業務に割り当てる人や時間の表現を追加

これらの改善策を実施することにより、下記の効果が期待できる。

(1) 容易に重み付けができる。
(2) 最下位の業務の重み付けが見た目上小さくなりすぎることがなくなり､モチベーションが下がることを回避できる。
(3) バリュードライバーツリー上で、直感的に各業務の重要度、優先度、各業務に割り当てる人や時間の分配が理解しやすくなる。
(4) 各業務に割り当てる人や時間の分配が容易に把握できることで､アプリケーション運用保守業務に限らず組織全体のリソース配分にも当てはめることができる。

5. 結論

当分科会では、企業価値の向上とアプリケーション運用保守担当者の業務という関係性を見出しにくい両者をつなげるため、企業の目標とアプリケーション運用保守担当者の業務をツリー状にして関係性を表現するバリュードライバーツリーを考え出した。作成・運用後、改良を加えることで、業務の優先順位や各業務に割り当てる人や時間の分配を､より視覚的に分かりやすくする効果も得られたと考える。実際に本論文で提案したプロセスは、アプリケーション運用保守担当者だけでなく組織全体で活動する必要がある。アプリケーション運用保守担当者が経営目標を意識し、業務を遂行することは、必ず企業価値向上に直接結び付くと確信している。