

# 企業活動を支えるアプリケーション運用保守のあり方

## - アプリ運用保守の価値評価 -

### アブストラクト

#### 1. アプリケーション運用保守の現状

アプリケーション（以下、アプリと記す）運用保守の現場では、時代の変化へタイムリーな対応が求められている。一方で現状資産の保守や運用のコストを下げ、新規の開発へ投資を増加させていくことも求められている。しかし、相反する2つの要求を両立させられる効果的な対策が見つかっていない。

そこで、アプリ運用保守に携る我々は、『企業活動を支えるアプリケーション運用保守のあり方』という研究に取り組んだ。

メンバー各社の状況を確認したところ、一様にアプリ運用保守にかかるコストの削減課題があがった。LS 研 IT 白書におけるアンケート結果でも、現在の新規投資と固定的経費の割合が3：7に対して、目標とする割合は4：6であり固定的経費を可能な限り削減し新規投資に回すことが望まれていることがわかる。さらに、昨今の経済状況からしても今後、今まで以上のコスト削減を望まれることが推察できる。そこで当分科会では、アプリ運用保守を見える化し、不要な保守作業をゼロにすることでコスト削減することが企業活動の支えに繋がると考えた。

#### 2. 本当にコスト削減が求められているのか

検討を進めるにあたって、経営的視点での考えを反映しているかを確認したいと考え、LS 研幹事の方々にヒアリングを実施したところ、共通して以下のような意見があがってきた。

- ・継続的な事業では、保守コストの比率が高いのは当たり前である
- ・どんなにお金がかかってもやりたい案件はある
- ・安定したシステムを提供することが重要だと考える
- ・アプリの運用保守には、不要なものはない
- ・保守運用を実施する人は利用者と共通認識をした上で実施案件を決定する必要がある

このような意見を伺い、コスト削減だけが求められているのではないことが分かった。

アプリ運用保守に求められていることが、必ずしもアプリ運用保守の現場に正しく伝わっていないという現状が、経営層やシステム利用部門とアプリ運用保守部門との価値観に対するギャップとなって現れている。このギャップは具体的には、一方的なコスト削減だけを迫られているという誤解に繋がったり、本当にやりたい案件が後回しになったり、または実施すらできない状況を招いたりしている。

ギャップを取り除き共通認識を持つためには、アプリ運用保守案件の価値を定量化することが有効であると考えた我々は、アプリ運用保守の評価基準策定に取り組んだ。

#### 3. アプリ運用保守の評価基準

アプリ運用保守の現場では、様々な利害関係者との調整によって案件の優先順位を決めているが、必ずしも誰もが納得しているとは言えない。そのことがギャップとなって現れている。あらためて「企業活動を支えるアプリケーション運用保守のあり方」とは何かを考え、それは限られた予算や期間でより大きな効果をもたらす案件を優先的に実施することと定義し、優先度を評価基準の軸とした。

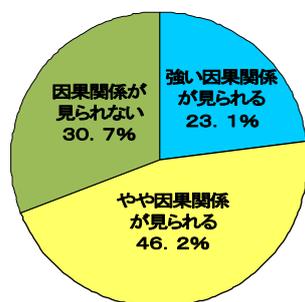
案件の優先順位の決定には、アプリ運用保守担当者や利用部門それぞれの立場での判断が含まれている。そこで、過去案件の優先度を分析することで決定要因を導き出し、企業活動を支えるものであるかを検証する。ニーズを満たしていれば、この決定要因を基準とすることで、新規案件が定量的に評価でき、その根拠も明確で納得性も高くなる。

案件の優先度決定に何が影響を与えているかを明らかにするために、各社で過去に実施した50件程度（計600件）の案件を持ち寄った。案件の管理項目が各社バラバラであったため、共通的に使用している「対応工数」、「納期」、「効果（実害有無）」、「影響（システム影響範囲）」、「実施リスク」、「代替手段」の6項目に絞り、この項目と当時の「実施順位」の関係について分析を行った。

分析に当たっては、工学・心理学・経済学などの分野で因果関係の有無と強さの推定に用いられる回帰分析を使用した。結果は、図表1の通り、強い因果関係がある項目を特定できなかった。

因果関係がみられないと感じたメンバーからの意見で、日ごろの案件調整は、利用部門の先にいるお客様への影響を考慮して反映することが多く、工数や期間だけでは決められないという意見があがってきた。つまり、メンバー各社の業種や経営方針、IT方針が多様で評価の観点も異なっていたためであり、同一の基準で案件を評価することはできないのではないかと推測した。そこで、各社ごとに評価に使用する管理項目を選定しなおし、再度回帰分析を行ったところ、実態に近い満足する結果が得られた。つまり、方針や環境の異なる他社間で同一の基準を設けるのではなく、様々な目的に応じた各社ごとの評価基準を作成することが、実状にあったものであると確認することができた。

図表1 回帰分析結果

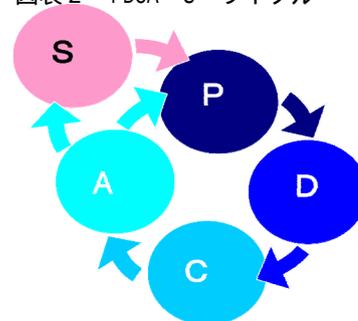


#### 4. 評価基準を活用する

現在、アプリ運用保守の計画（Plan）や実施（Do）に対するチェックでは、実施案件の費用や期間に対する予実チェックはできていても、案件自体の価値は評価できていない。案件の価値評価（Check）を行うことで、企業活動に貢献するためのPDCAサイクルが回せるようになる。さらに、この評価から価値を生み出すために、当分科会では定量的評価方法を利用する具体的な活用として、PDCAに”S”（Suggestion）を加えたサイクルを考案した。（図表2参照）

メンバー各社では、このPDCASサイクルを活用した以下のような取り組みが始まっている。

図表2 PDCA”S”サイクル



##### (1) 案件の優先順位付け

案件の重複時に、重複した案件の価値を数値化し比較することで、より価値のあると判断した案件を優先的に対応する。

##### (2) 価値評価ポイントでの費用算出

案件実施に対する価値を数値化し、開発費用を人月換算から価値基準へシフトする。これにより、投資効果を明確にし、顧客満足度向上につなげる。

##### (3) 案件の価値を数値化し、アプリ運用保守の実績を評価する

案件の価値を数値化し、前年実績と比較することで今年の実績を評価したり、翌年度の予算策定の妥当性評価に使用する。

##### (4) インシデントの優先順位付け

発生したインシデントを、一定の基準により数値化し比較することで、ビジネスに与えるインパクトの大きいインシデントの対応を優先的に行なう。

#### 5. 結論

当分科会では、案件の“評価基準”を導き出すための手法を確立した。この手法により導き出した評価基準を用いることで、案件の価値が数値化できるようになり、関係者が同じ尺度で案件を語る事が可能となる。よって、アプリ運用保守を行う上で様々な問題の原因となっている価値観に対するギャップを取り除くことで、関係者全員が同じ目標にむかって一枚岩となることができる。さらに、この評価基準を有効に活用するために考案したPDCAに”S”(Suggestion)を加えたサイクルは、アプリ運用保守を起点とした業務改善などの付加価値を生み出す。これこそが、「企業活動を支える運用保守」にとどまらず、企業活動の価値を高める「攻めの運用保守」の実現である。