

効率的な運用保守体制のあり方

－長期的な効率を求めて－

アブストラクト

1. 背景と本分科会の目的

企業の活動において、ITは不可欠なものになり、大半の業務がシステム化された今日においても、毎年多くの戦略投資と維持・管理の為に定常費用を必要としている。各社において、IT関連予算は上限があるが、システム数の増加、複雑化により、本来重点を置きたいはずの戦略投資より、定常費用の方が肥大化している現状がある。これは、より成長を狙う企業にとって致命的であり、増加し続ける定常費用を抑える取り組みは、喫緊かつ永遠の課題と言える。本分科会では、システムの安定稼働を長期的に担保し、少人数低コストで効率的に運用保守する為、運用保守部門は何をすべきかを明らかにしていく。

2. 効率的な運用保守体制の定義

効率的な運用保守体制とは、単にコスト削減・時間の短縮を追及するのではなく、あらゆるリスクやセキュリティ、内部統制などを含め総合的に考える必要性があり、「長期にわたりコスト削減をしつつ、安定的、高品質なサービス提供を行える体制」と定義した。特に長期的に継続できることに重点を置きたいと考えた。

3. 研究へのアプローチ

本分科会では、「顧客」、「開発部門」、「運用・保守部門」の観点から、それぞれとの関係・連携における課題、および、自部門内の課題を明確化・改善することにより、あるべき姿に近づけ、効率的な体制に転換する為、5つのカテゴリからアプローチすることとした。

5つのカテゴリとは、顧客との関係の観点から「サービス要件」、開発部門との関係の観点から「開発部門との連携」、運用・保守部門自身の課題の観点から「標準化」「自動化」「要員計画」とした(図表1)。

また、自社の現状の運用保守体制がどのような状態

図表1 本論文で述べる5つのカテゴリ

なのかを客観視し、自社の強み・弱みに対して何らかのアドバイスができるツールを作成することとした。



4. あるべき姿へのアプローチ

(1) サービス要件

サービス要件とは、システム運用を遂行するにあたり、サービス提供者が顧客との間で明確にすべきサービスの内容・範囲・品質を指し、その内容をお互いに明確化・合意することが重要である。

次に、その合意内容に応じた運用保守体制を構築し、過不足のないサービスとコストの適正化を図ることが重要である。

最後に、合意した内容は、モニタリングによる評価と見直しを行うことが、形骸化・陳腐化を防止するポイントである。

(2) 開発部門との連携

開発部門との連携とは、開発部門と運用保守部門で生じるギャップにより、非効率なシステムの運用保守に繋がることを防ぐ為、運用保守部門から主体的に運用要件を提示し、企画・開発プロセスで組み込まれるよう働きかけることである。

そして、ポイントとして、運用要件が実際に組み込まれているかを検査できること、発生した不具合の改善をフィードバックできること、運用保守部門の役割の見直しや権限強化が不可欠であること、などをポイントとして挙げている。

(3) 標準化

標準化とは、システムのライフサイクルにおける各プロセスにおいて、合理的な基準を設定・管理・統一していくことを指し、その内容が全プロセスで整合性の取れていること、合意が得られていることが重要であると述べている。

標準化を推進するうえでは、情報システム部門全体を巻き込むこと、推進チームに各部門の有識者を含めること、標準化の浸透にも注力することをポイントとして挙げている。また、標準を策定する際には、標準化の対象を明確にすること、標準が遵守されていることを監査すること、標準の見直しルールを作成することなどをポイントとして挙げている。

(4) 自動化

自動化とは、運用・保守業務を人手に頼らず、ツールやシステムに代行させることを指す。

ポイントとして、定常・定型的な作業が自動化されていること、その前提として、その内容が企画・開発部門間で整合性が取れていること、費用対効果が適切であることを挙げている。また、自動化された内容は時間経過とともに劣化が始まる為、定期的な見直しが必要であること、要員交代などでブラックボックス化させないことなどもポイントとして挙げている。

(5) 要員計画

要員計画とは、特に属人化問題にフォーカスし、「属人化解消による組織の活性化を図り、人材を有効活用していく為の計画」と本論分では定義した。

それを防止する為のポイントとして、まずは、業務の可視化と必要ノウハウ・スキルの可視化。次に、それに基づく人材育成と配置、最後に、計画的な異動やジョブローテーションなどを挙げた。また、プロアクティブな活動の重要性についても言及している。

5. アセスメントツールの作成と有用性評価

定義した5つのカテゴリの検討内容と成果を集約し、理想の効率的な運用保守体制に対して、自組織はどこが弱いのか、あるいは理想にどれだけ近づいてきているかを定量評価・自己診断できるアセスメントツールを作成した。

そして、本分科会参加18社で利用し、アンケート結果から自組織の弱点が明確になったなど、ツールの有用性を確認できた(図表2)。

図表2 ツール診断結果・アドバイスコメント有用性検証



6. 提言

効率的な運用保守体制へのアプローチと現状を可視化するツールの有用性について述べてきたが、これらは、効率的な体制へと転換を図る組織に対して必ず貢献できるものと確信している。

効率的な運用保守体制への転換はすぐに効果が生まれるようなものではなく、場合によっては数年を要するかもしれない。経営者をはじめ、運用保守部門の責任者は確固たる信念を持って粘り強く取り組む必要がある。

また、運用保守部門だけで行う局所的な取り組みではなく、全社的な取り組みとして進めるべきである。その為には、運用保守部門の役割見直しや権限強化が不可欠で、“攻めの運用”“物言う運用”でありたい。本分科会での研究内容が活かされ、一日でも早く効率的な体制が実現すること望んで止まない。