

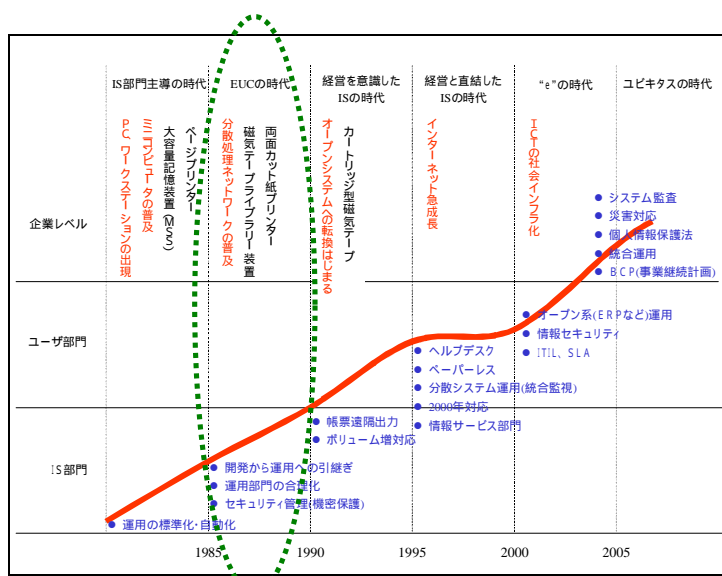
システム運用「人としくみ」

システム運用は長い歴史の上に成り立っています。コンピュータが採用されはじめた初期のころは、運用担当者の作業効率を上げることを主目的とした運用改善が行われていました。その後、年を経るごとに内から外へと運用改善の目標が広がり、今では、企業経営そのものを支える盤石な情報システムのインフラ運用にまで至っています。こうしたシステム運用は、どのように進化してきたのか、その歴史を5回に分けて振り返ってみます。今回はその2回目です。

2. これまでのシステム運用

2.2 システム運用の歴史【2】

EUCの時代(1985年～1990年)のシステム運用はどのようなものであったのかを、
 図-11(前回レポートと同じものです)を用いて振り返ってみます。【一部、「開発から運用への引継ぎ」に関する内容については、前回(第7回)のレポートで記述したものと重複します】



(図-11) システム運用の歴史

この時代は、情報システムのインフラが、分散処理ネットワークとして企業内あるいは企業グループ内に広がりはじめた時期でした。PCの普及ももしはじめて、それぞれの企業では一人当たり何台のPCが導入されているかとの議論も活発だった頃でした。

分散処理は部門コンピュータの普及によって形づくられていきました。小型のコンピュータがはじめ、各メーカーからの積極的な売り込みがあったことも事実です。しかし、こうしたキッカケをつくったのは、メインフレーム中心(集中処理)の情報システム部門への強い反発でもありました。

全体最適を追求する情報システム部門、部分最適を余儀なくされる業務部門、ここに相容れないものがあります。全体最適を優先するとどうしても制限・成約が多くなります。そして、制限・成約が多いと激変するビジネスへの対応が鈍足になってしまい、業務部門の不満は募る一方です。こうしたことも、分散処理ブームを加速させました。

さらに、情報システム部門に対しては、コスト増という難題がもち上がっていました。なぜ、間接部門である 1 つの部門がこんなに予算をとる必要があるのか、との非難が沸き起こっていました。情報システム部門からみれば、この予算は業務部門の業務効率化のためにシステム化し運用しているだけなのになぜ非難されなければならないのか、という逆の不満もありました。

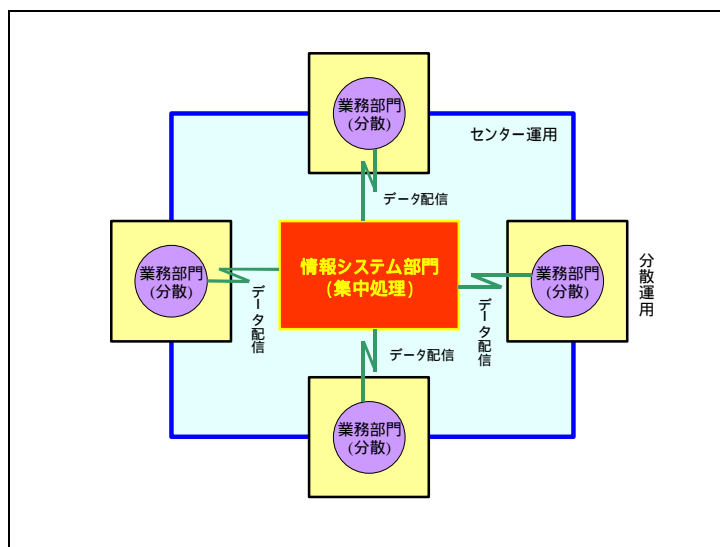
それならば、システム開発の予算は業務部門がとればよいではないか、というところまで議論が発展したこともありました。費用対効果を考えれば、業務部門が責任をもって予算獲得すべし、という論理でした。そして、実際、そのように対応した企業も決して少なくはなかったようです。業務部門が予算を確保したのなら情報システムがお手伝いしますよ。こんな風潮があったことも事実です。こうして、業務部門による業務システムの開発が拡大していき、それぞれの業務部門に中小型コンピュータが設置され、これを運用していくようになりました。

分散処理は、メインフレームによる集中処理から分散方向に進んだというよりも、集中処理とはかけ離れたところに分散処理が点在するようになったともいえます。このようにして、業務部門によるシステム開発やシステム運用が増え続け、一時は情報システム部門不要論もではじめたものです。このあたりから、情報システム部門は、全社を取りまとめて業務システム開発の優先順位づけをしシステム開発を行うという従来方式から、業務部門の要請に応じてシステム開発技術者を派遣するという方式に変更していきました。

このようなことが背景となって、情報システム部門は、システム開発とシステム運用という部門の役割分担がより明確になったといえます。そして、新たなシステム運用部門は、自部門の使命や果たすべき役割を明確にしなければならなくなりました。「図 - 11 システム運用の歴史」に示されている「運用部門の合理化」や「開発から運用

への引継ぎ」という Beacon ユーザ会の研究テーマは、このようなことを背景に生まれてきたものと考えられます。

分散処理が進みだすと、メインフレームで行なっている業務処理(基幹システムといいます)との連携を否が応でもとらなければならなくなってきました。それは、基幹システムからのデータをもとに、分散コンピュータによる業務処理を行なう必要がでたり、基幹システムがもつデータを分散側で二重登録しなければならないなど、業務運用上の不都合がはじめたからです。このような集中処理と分散処理の連携は、社内ネットワーク(専用回線)を介したデータ伝送という形で行なわれました。いまで言うと、一種のデータのネットワーク(インターネット)配信ということになります。



(図 - 1 2) データ配信

企業では、すでに、このデータ伝送(配信)に関するツール開発を行い、運用システムに組み入れていたところも多かったようです。しかし、この時代以前の社内ネットワークは、専用回線を用い OS に依存した通信システムを使っていましたが、部門コンピュータを用いた分散処理では、Ethernet を用いた社内 LAN だったため通信手順が全く異なり、ツールの再開発を余儀なくされました。

このツールの主要な機能要件としては、データ伝送のスケジューリングができ、どの業務システムのどのデータファイルからどこ(業務部署)に配信するのかを定義し自動化すること、データ伝送の予実績が記録されていること、データ量によって伝送時間(通信時間)を要するのでデータ圧縮すること、などでした。

分散処理が加速する中で、システム運用部門の合理化についてもずいぶん議論が行なわれました。システム運用部門にかかるコストがいつも議論の的になりました。情報システム部門として、開発と運用の役割分担があまり明確になっていなかった時代はよかったのですが、この時代のように明確に定義されだすと、システム運用部門の存在価値をどのように示すかが大きなテーマになってきました。金食い虫だとかコストセンターだといわれるようになってきました。システム運用部門は、自ら業務システムをつくり出している訳でもなく、自らデータ量を増やしているわけでもないのに、こうしたことにかかるコストがかかりすぎるといのです。

コスト削減とかコスト抑制という問題は、それまでもシステム運用にとっては永遠のテーマでした。【これが 1990 年代の経営を意識した I S の時代に入ると「T C O (Total Cost of Ownership)」という言葉で代表されるようになります】しかし、このコストという問題がより鮮明に浮かびでてきたのです。そして、かかるコストに見合うだけの成果をあげているか否かという議論に発展するようになります。ここで、システム運用の合理化に取り組みはじめました。まだまだ合理化できるところがあるじゃないか。こうした議論を経て「運用改善」への取り組みがさらに続いていったのです。

運用合理化の一つの手段として、システム運用部門の分社化が話題に上ったのもこの時期です。システム運用部門がプロフィットセンターとしての位置づけを目指した場合、その専門性を活かして 1 つのビジネスを展開できるのではないかと、というのがその大勢の考え方でした。そして、1990 年代の情報システム部門はどうあるべきか、こうしたことが真剣に検討・議論されたものです。