

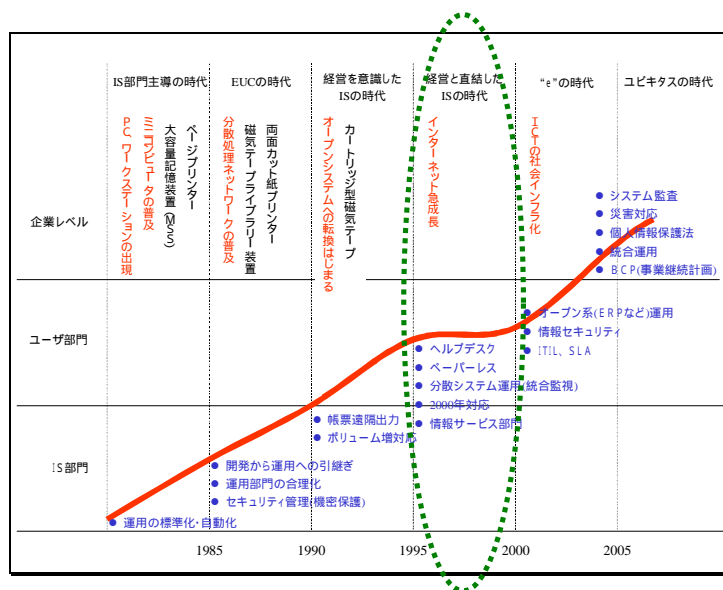
## システム運用「人としくみ」

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的が広がり、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4回目です。

これまでのシステム運用

### システム運用の歴史【4】

前回は経営を意識した IS の時代について説明しましたが、今回は経営と直結した IS の時代(1995年～2000年)について、図 - 1 4 (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。



( 図 - 1 4 ) システム運用の歴史

1995年～2000年の経営と直結した IS の時代といっても、実はある意味、経営や業務システムを横目で見ながら... という状況であったといえます。つまり、オープンシステムを用いて、業務部署が単独(SIベンダの力を得て)でシステム化していった。そこには将来的にいろいろな運用上の問題が予見されるものの、まずは自部門だけの責任

を果たすべく、自部門管轄だけのシステム運用を続けていた... というように、システム開発では、十分、経営と直結していたものの、システム運用については、まだ、ここまでの状況ではなかったわけです。

1995年～2000年というこの期間、なぜ、システム運用が自部門管轄だけのシステム運用を続けていたか。それは、2000年問題への対応を迫られていたからだということも、大きな要因として考えられます。2000年問題は国家的・世界的な問題でした。なにせ、2000年を迎えるとコンピュータシステムが誤動作を起こすのではないかと、との危惧が広がったのですから。もちろん、これには明確な理由がありました。だからこそ、この2000年問題へは国家の威信をかけて取り組まざるを得なかったのです。それだけ、この時期には、ICT(コンピュータシステム)は、企業のみならず、国家や世界にも深く浸透していたということになります。

2000年問題への対応は、すべてのコンピュータシステムの見直し・改変を余儀なくされました。もう相当なボリュームのシステムが稼動していましたから、各企業はこれらに見直し・改変には多くの工数とコストをつぎ込まざるを得ませんでした。システム運用の面からも、2000年が過ぎるまでは、既存システムはそっとしておきたい、いじりたくない、というのが正直な心情でした。そして、極力、そのように努めました。

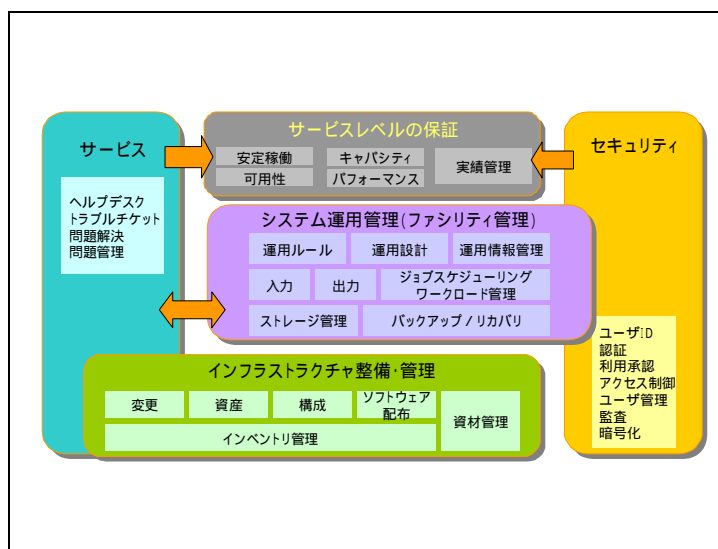
このように、従来のメインフレーム中心のシステム運用には、波風を立てないようにそっとしておく風潮はあったのですが、これとは逆に、ICTの変化には目覚しいものがありました。インターネットが急速に普及し始めたのもこの時期です。そして、ERPシステムの導入が本格的に拡大していったのもこの時期でした。このように、コンピュータシステムは、本格的な分散処理の時代となっていったのです。

企業のシステム運用部門がオープン化に出遅れたのは、2000年問題への対応という、こうした背景があったからではないかと思います。1990年代からのバブル崩壊に伴う厳しい企業経営と、ICTの急激な発展、そして、企業が生き残りをかけたビジネス展開、こうした諸々の変化の中で企業情報システムが構築されていきました。

メインフレームは、2000年対応のためにそっとしておきたい、企業活動は活発にならざるを得ない、ICTはどんどん進化しビジネスの可能性を拡大している。こうした中で、業務部署を中心とした業務システムの分散化が進んでいきました。システム運用部門は、じっと堪えなければならない立場を守りながらも、情報システムの分散化による将来の問題を懸念し、全社的なシステム運用のあるべき姿を模索しはじめました。

そして、それと併行して、独立したシステム運用の姿も描きはじめるようになりました。その結果が、システム運用部門は情報サービス部門である、と結論づけた企業が多かったようです。そこで、情報サービス部門とはどのようなことを指すのか、その部門が責任を果たすためにはどのような機能が求められるのかなど、多くのことを検討しいろいろな場で議論されました。組織のあり方、運用のしくみのもち方、人材育成の方法などについても積極的な研究が行なわれました。

統合運用管理(監視)、統合サービス管理、ヘルプデスク、SLA(Service Level Agreement)などの言葉があちこちで見られるようになったのもこの時代のことです。図 - 15 は、このような時代を背景に、当社が目標とした統合運用管理の概念図です。この概念図を見ると、分散されたシステム運用のさまざまな機能・役割を、何とか統合していきたいとの思いが伝わってきます。あえて、統合化を謳わざるを得なかった時代、システム運用のあるべき姿を追求しなければならなかった、ICT の混沌とした時代であったと思います。



( 図 - 15 ) BSP の統合運用管理モデル

システム運用の統合化、つまり、当時の統合運用管理がめざしたものは次の4点が中心に議論されていました。

その1つはシステム運用管理業務を統合しようとするものでした。ネットワーク環境下にあるコンピュータやネットワーク機器、業務システム、運用管理など、これらのすべてを統合管理しようとするものでした。具体的には、システム全体の障害・稼働の監視、構成管理、プログラム配布やバックアップの自動化、セキュリティ管理、コン

コンピュータ電源のオン・オフなど、日常のシステム運用で発生する業務のすべてを、メインフレームから分散サーバーを含めて統合化して管理できるしくみが望まれていました。

2つ目はスケジューリングシステムの統合化です。分散環境による分散処理が一般的に多く利用されるようになり、これに伴って、ERP パッケージなどの導入も加速していました。ERP パッケージの多くは、直接、業務部門(SI ベンダ)で開発し導入されることが多いため、スケジューリングシステムは統一されずにバラバラなものが使用されていました。分散環境におけるシステム運用の負荷(運用コスト)が問題になりはじめ、総コスト(TCO)削減の観点からも、異なったスケジューリングシステムを論理的に統合化できるしくみが望まれたのです。

3つ目はファイル転送の統合管理と監視についてです。当時は、企業内外の分散化が進む中で、システム(コンピュータ)間のファイル転送が増加傾向にありました。しかも、ビジネススピードの加速は留まることを知らない状況でもありました。このような状況を受けて、ファイル転送処理の重要性が認識されるようになってきたのです。それぞれの分散システムがバラバラにファイル転送処理をしていたのでは、全体のスケジューリングの整合性やファイル転送の障害発生時の対応に支障が出る恐れが十二分にあることを危惧し、統合管理・監視の仕組みづくりが望まれました。

そして統合化についての4番目ですが、これは統合化ヘルプデスクというシステム構築でした。アウトソーシングを積極的にすすめていくと、数が増せば増すほど顧客ごとの対応はリスクとコストの増大を招くこととなります。この問題を解決するために、統合化ヘルプデスクというシステムを構築する必要性がでてきたのです。統合化ヘルプデスクの最大の狙いはサービスレベルによる差別化であり、アウトソーサーとしては最大の目玉として独自の考え方をとり入れたシステム構築を希望していました。

1995年～2000年というこの時代は、アウトソーシングについても積極的な議論が行なわれた時期でした。つまり、この時期は、アウトソーシングについて、業務委託を発注している側も受託側も同じような悩みを抱えていました。これを一言でいえば、アウトソーシングの本来の狙いであるはずの、発注側は「コストの削減」であり受託側は「利益の確保」というところの悩みです。

アウトソーシング事業は、一種の流行のように急激に導入されてきましたが、当時は、経営的には十分な効果を出すまでには至っていないのが実態だといわれていました。この頃のアウトソーシングに関する動向を大別すると、おおよそ次の2点をあげるこ

とができます。

#### 標準化・統合化の環境が整備されていない

アウトソーサー(受託側)の受注優先と、顧客(発注側)のコスト削減策としてアウトソーシングを選択するといった思惑が急速に一致したために、お互いの運用環境を整備しないままに実行に移してしまっていました。本来ならば、アウトソーシングすることによって仕事のやり方などが変わっていかねばならないのに、これらの見直し(標準化)に十分な検討時間もかけずに顧客はコスト削減を目指し、アウトソーサーは受注を優先させ、とにかく実施してしまったのです。この結果、顧客にとっては仕事が複雑になり、融通がきかないなどの不満が出はじめていました。また、アウトソーサーは、顧客ごとの運用形態から脱却できないため、統合化のメリットを享受できずに十分な利益を確保できないという現実に直面していました

#### 分社化から外販中心のアウトソーサーへ

企業のシステム部門が分社化され何年か経ち、親会社からは、現在の厳しい企業環境を背景に自立するよう求められていました。一方、分社化した情報処理会社としても、社員のモチベーションを高め専門性の高い企業への変身を志して、外販率を高めたアウトソーサーの道を歩もうとしています。しかし、いままでも親会社への依存度が高く、独自のしくみや考え方をもつことのできなかつたことが影響して、なかなか新たな企業への変身ができずに悩んでいました。運用の現場は現行業務をこなすのに精一杯で、企業戦略に基づいた将来の姿を描くことができないでいたのです