

## システム運用「人としくみ」

企業が多額のコストをかけてでも実現しようとするコンピュータ・システム。その中核をなすのが業務システムということになります。この業務システムは一種の生き物のようです。加工機械のように、決まった原料を投入すれば均一の製品ができあがるというものではありません。開発された業務システムは、人間の一生のような生き方をするのです。赤子から大人へと成長し、人間としての社会貢献で一生を終えるまで、業務システムと人間の時間経過は似たものとして考えることができます。その一生の中で、最大の効果や価値を引き出すために、システム運用はどのように関わるべきなのでしょう。

### システム運用のマネジメント

#### システム運用の価値創造について考える（後）

つぎに、システム運用が業務システム総体の価値を高めていくことについて考えてみます。業務システム総体への価値を高めていくことに関して、2つの考え方をとり入れてみます。1つは業務システムそのものへの関与を高めることによって業務システムの価値を高めるという考え方。もう1つは、システム運用が管理・保管している情報を活用し、業務システムへは間接的な関与で業務システムの価値を高めるという考え方です。

業務システムそのものへの関与を高めるということは、現状では一般的にシステム開発部門が担当している保守業務をシステム運用部門が担当するということになります。私は、システム運用が本来の価値ある業務を行うには、あるいは、企業が本来の業務システムによる価値創造を願うならば、システム運用部門が業務システムの保守業務を担当すべきであるとの考えをもっています。

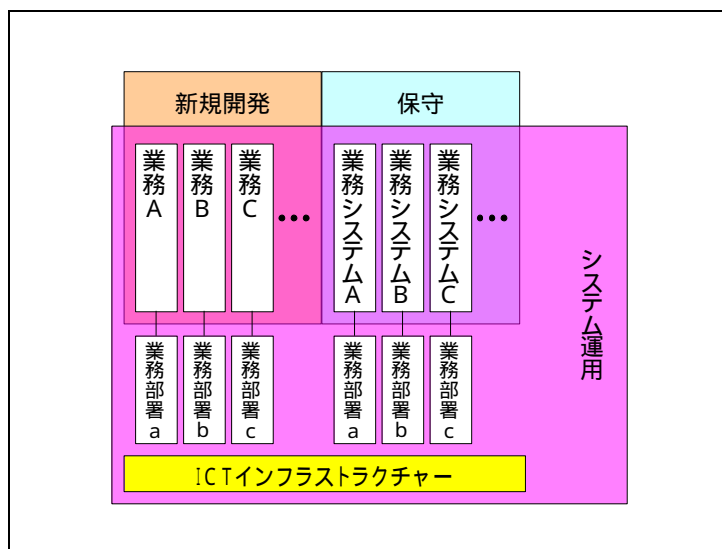
その理由は、システム運用は、業務部署などいわゆるユーザとは最も近いところに位置しているということです。すなわち、企業や業務部署の要望や問題などの動きを直に感じることができる所に位置しているということです。また、システム運用は、業務システム総体を通じて企業内の業務のすべてを見渡せる立場にあるということも、システム運用部門が保守業務を担当すべきであるとの理由のひとつです。

企業内の業務システム総体を見渡しながらか、さまざまな環境変化を迅速に察知しこれに対応していく。そうした中で、全体の最適化を考え価値創造あるいはシステム全体

の価値を高めていくことができるのです。この前提には、システム運用部門が業務システムの保守を行うことができるということがあります。

現状の保守部隊は、実際には、システム開発部門でもなくシステム運用部門でもないところに位置していることが多いようです。宙ぶらりんなのです。結局は、業務部署からの要望を受け付け、小刻みな業務システムの改修を行うだけの請負業務になっています。そして、業務システムは、増改築によって継ぎ接ぎだらけになり、だんだん壊されていってしまうのです。そうしたことがわかっていながら、ほとんどはここに手をつけられずにいます。ここには、システム運用というものは「オペレーションである」との古い認識が働いていることがあると、私は考えます。だから、この認識を改める必要があると思うのです。

つぎに、システム運用が管理・保管している情報を活用し、業務システムへは間接的な関与で業務システムの価値を高めるという考え方について述べてみます。この考え方は、私がシステム運用に関してもっとも大切にしたいものです。図 33にあるように、システム運用は企業内のすべての業務システムと IT インフラを包括的に掌握できる立場にあります。



(図 33) システム運用の包括的立場

そして、システム運用にはすべての業務処理に用いたデータをはじめ、すべての業務処理結果のデータや IT インフラストラクチャーの稼働状況などが蓄積・保管されています。しかし、これらのデータは、一般的には、予め開発・構築された業務システムによってしか利用されることはありません。企業や業務部署が、新たなデータや情報を

必要とする場合は、新たな業務システムを開発するのが一般的となっています。

最近の重要課題となっている日本版 SOX 法や内部統制(IT 統制)対応に関しても、新たなシステムを開発したり、現状の業務システムへの大幅な改修を行ったりしています。もちろん、こうしたことも必要でしょう。しかし、法律はどんどん改正になり、業務システムも日々変更されていきます。このような環境変化に逐次対応していくことは大きな負担になるばかりか無駄も多く発生します。そして、いつかはスピードに乗り遅れ失速してしまう可能性が大きいと思います。

もちろん、データが不足しては情報化することはできません。必要不可欠なデータは業務システムや運用システムによって確保されなければなりません。そうした前提は必要なのですが、これらのデータを活用するための新たなシステム開発は最小限にすませるべきです。日本版 SOX 法対応についても同様のことがいえます。ある時点で、十分な要件を満たすシステムを開発したとしても、それらを取り巻く環境は変化していきます。その変化に対応するためにまたシステムを開発するという無駄な循環をなくすべきと私は考えます。ここに、システム運用が関わることにより、今あるデータを何らかのしくみを用いることにより活用することができるのです。すべてのデータはあるのですから。そして、すべての業務部署と最も近いところに位置しているのがシステム運用なのですから。

システム運用のオペレーション(コンピュータ操作)は、自動化ツールを用いたりアウトソーシングすることは可能です。しかし、本当に必要な「運用」。つまり、業務システムや企業が期待する効果を導き出せるのはシステム運用以外にはあり得ないのです。システム運用は、そうした視点に立って企業情報処理の運用を行っていかねばならないのです。

もう一つ付け加えたいことがあります。それは、結果的にはシステム運用における情報活用につながることなのですが、業務システムの定期監査についてです。とくに、新規業務システムについてはある一定期間の監査をシステム運用が行うべきと考えます。

新たな業務システムにはいろいろな問題があります。机上での設計と実際の業務に大きな隔たりがあることもたびたびです。本来、一発で理想の効果を得られることなどあり得るはずありません。何度か状況を見ながら修正していくのです。そして、できるだけ当初計画の価値(効果)を引き出していくのです。ところが、業務システムを開発してシステム運用に引き継いだと思うやいなや、システム開発部門は引き上げ、“多

少の問題は”ということで日常のやりくりで何とかしていくということが実態となっています。

システム監査は、こうしたことを防ぐと共に、業務システムが本来求めていたことが実現されているか否かを事実のデータをもとに明らかにするものです。業務システムの開発において、システム監査を前提としたしくみも開発しておくことがもっとも望ましいことですが、それでなくても開発工数や費用の削減が求められる上に、開発はなかなか計画通りには行かないもので、カットオーバーに間に合わせるためには業務要件以外には手をつけたがらないものです。つまり、そうしたシステム監査要件は組み込まれることはほとんどないものです。

開発された業務システムが、その処理で残したさまざまなデータは、システム監査に必要な要件を十分に満たしているはずですが、このデータを活用することで、定期的なシステム監査を行うことができます。業務部署とシステム開発部門とシステム運用部門が、これらをもとに整備したデータ(ここで情報化される)をもとに、業務システムが狙った効果の評価を行い、問題を把握し、今後の対応を検討するのです。これを繰り返すことで、本来業務システムが狙った効果以上の効果を引き出すことができると確信しています。

業務システムは、開発しただけでは単なる固体(実際にはソフトだが)に過ぎません。これだけでは何ら価値を生み出すことはできません。むしろコストでしかないのです。だから、この固体に魂を吹き込み、血液を通わせ、本来期待すべき価値(システム化効果)を引き出してやらなければならないのです。そして、この役割を担うのがシステム運用なのです。