クラウド時代の
情報システム企画の進め方
－視界良好！曇らせないコツは企画にあり－

アブストラクト

1．研究の背景・課題

近年、ビジネスを取り巻く環境は急速に変化しており、多くの企業が変革を迫られている。環境変化によって生じる課題について、その早期解決のため、「すぐに使える IT」、「作りこまない IT」、「資産を持たない IT」であるクラウドへの期待が高まっている。しかし、実際にクラウドを採用しようとした時、具体的にどのような手順で何をすべきかは、未だ明確になっているとは言い難い。また、クラウド固有の検討項目も多く、それらを網羅的に検討するための実用的なナレッジが存在しない。

当分科会では、多くの企業がクラウドの有用性を知りつつも、その採用に踏み切れていない状況を解決するため、メンバー12 名がクラウド利用者、提供者それぞれの立場で意見を出し合い、原因分析と対策検討を行った。その結果、(1) クラウドの採用を考慮した企画プロセスの体系的な整理、(2) 現場のノウハウを反映させたクラウド評価項目の作成、(3) クラウドの向き・不向きを判断するための指標の作成の 3 点を研究対象とし、具体的な研究を行うこととした。

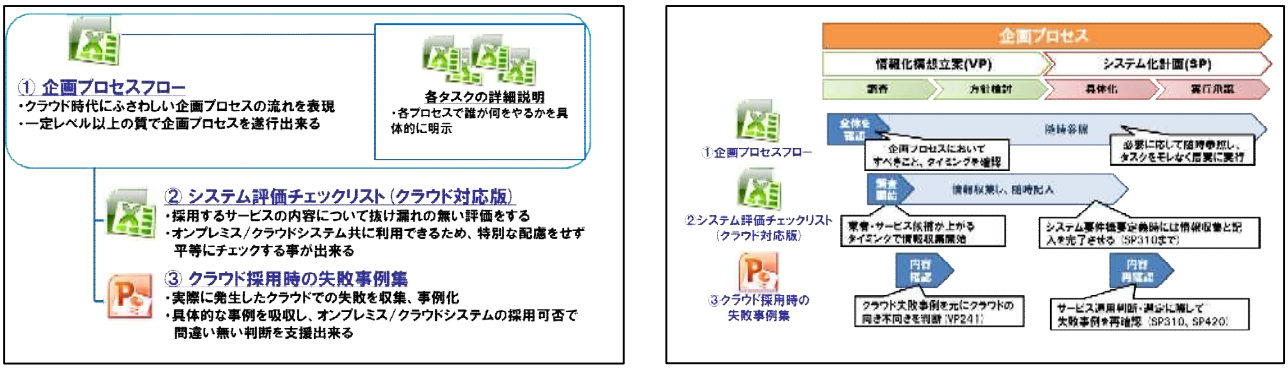
2．研究手順

現場の声を多く取り込み、実際に企画担当者が使える成果物を作成することを目指し、「分科会メンバー企業での実態把握」、「クラウド採用企業へのインタビューによる実体験に基づいた情報収集・考慮ポイントの明確化」、「成果物作成」、「アンケートによる成果物の評価・検証」の手順で研究を行った。

3．研究成果と想定効果

上記手順にて「①企画プロセスフロー」、「②システム評価チェックリスト(クラウド対応版)」、「③クラウド採用時の失敗事例集」の 3 点の成果物を作成した。また、成果物体系と成果物活用のタイミングをドキュメント化し、現場での利用しやすさを追求した（図 1)。

図１　成果物体系と成果物活用のタイミング



「①企画プロセスフロー」は、企画フェーズで実施すべきプロセスの前後関係をフロー図にまとめたものである。各プロセスのインプット／アウトプットを具体的に示す詳細資料と組み合わせることで、どういった順序で具体的に何を検討すべきかを明確にした。特徴として、(1) クラウドの特徴を考慮した検討ポイントの明示、(2) オンプレ／クラウドの効率的な判断タイミングの明示、(3) 企画プロセスフローの見やすさの向上の 3 点が挙げられる。たとえば、プロトタイプ利用に関するプロセスの追加と、確認漏れや手戻りを防止するための失敗事例参照、チェックリスト活用を企画プロセス内に組み込んだ。

このように従来の企画プロセスフローではカバーし切れなかったクラウド固有の検討項目を追加し、それぞれの実施タイミングを明確にしたことで、精度の高い企画の実現が期待できる。

「②システム評価チェックリスト」は、クラウドサービスの内容を抜け漏れなく評価するための 78 項目を 11 の大分類、30 の小分類で整理したものである。既存のチェックリストや各種ガイドラインにある可用性やセキュリティ、サポート関連の項目に加え、法規・制度への対応や、モバイル・多言語対応などの確認項目を加えることで網羅性を高めた。さらに、検討項目それぞれについて、なぜその確認が必要なのか、という目的を明示することで、各企業において優先順位の判断を可能にした。また、実際の企画の現場でそのまま活用しやすいように、複数のクラウドやオンプレミスを横並びで比較・評価できるようにした。このチェックリストを活用することで、担当者の知識や経験に依存せず、クラウドサービスの内容を適切に評価できると想定している。

「③クラウド採用時の失敗事例集」は、分科会メンバーの経験やクラウド採用企業へのインタビュー、アンケートで明らかになった失敗体験を事例としてまとめ、そこで得られた教訓（リスク要因・ノウハウなど）を記載したものである。研究開始当初、クラウドの向き、不向きの指標を作成することを目標としていた。しかし、調査の結果、技術の進化に伴ってクラウドを適用できる領域が広がりつつあること、企業の方針に左右される部分が大きいことが明らかになったため、クラウド採用の可否を各社で判断できる材料として、失敗事例を公開することとした。ただの読み物ではなく、実際の企画フェーズで活用できるように、②システム評価チェックリストと同じ大項目で分類した。これにより、どういった観点に注意してチェックリストの各項目を評価すべきかの裏付けを行った。加えて、失敗事例の中で代表的なものを PowerPoint 版にまとめ、システム利用者や経営層などと、安易にクラウド採用のリスク・企画の重要性を共有できるようにした。

4．検証

34 名（9 社）へのアンケートを実施し、3 つの成果物が現場で活用できるかを検証した。その結果、企画プロセスフローについては 64%、システム評価チェックリストについては 88%、クラウド採用時の失敗事例集については 85%が「活用できる」との好意回答であった。特にクラウド採用時の失敗事例集について、「通常は表に出てこない情報が共有されており有用」、「経験の少ない担当者に有効」など多くの好意的なコメントが寄せられた。このことから、成果物の活用が、クラウド採用に関する課題解決に効果的であると判断した。また、否定的な回答として「プロセス数が多く、実行しようとすると時間がかかる」、「大規模プロジェクトを意識したフローになっているが、もっとお手軽に導入することを考慮したプロセスがあっても良い」といった検討項目の多さについての指摘があった。クラウドに対する一般的な期待として、「すぐに使える」という点が挙げられるが、それとのギャップが顕在化したものと言える。しかし、研究の結果として、「クラウドを候補として検討する場合、企画フェーズに関して、オンプレミスの場合に比べて、より綿密な調査、検討が必要となる」という結論に至っており、この部分にこそ、クラウドを検討し、採用する上での重要なポイント（期待と実態の相違）が潜んでいる。

5．考察

今までのオンプレミス前提のものに比べて、クラウドの採用を考慮した場合、企画フェーズでは検討項目が増え、時間がかかるものになった。これは実際にクラウド採用プロジェクトを経験した担当者へのインタビューで得られた「現場の声」を反映させたためであり、当分科会での新たな発見である。クラウドは簡単に使い始めることができるが、安易にクラウドの採用を決めると、後続フェーズでの手戻りの発生や運用フェーズでの工数増大に悩まされるリスクがある。クラウドのコントロールはあくまでもサービス提供者側にあり、採用した企業はユーザーとして使うしかないことを理解しておかなければならない。この点を踏まえると、契約までに多くの項目を前倒しで検討する必要があるため、クラウド時代に企画フェーズでのプロセスが重厚になるのは必然であると言える。

上記の発見は、クラウドの有用性を損なうものではない。企画フェーズにて適切な検討を行うことで、特にクラウドを採用することになった場合、構想から安定運用までの期間の短縮、トータルでのコストの抑制が可能になる。システム開発プロセスの全体を見渡し、企画フェーズにおいて抜け漏れのない検討を行うことで、その後の追加開発や追加運用の発生を抑制できる。適切な検討をした上で、リスクを理解して使えば、クラウドはビジネスにとって非常に強力な武器となる。当分科会の成果が、クラウド採用の積極的なチャレンジの一助となれば幸いである。