

ヒト・コト・モノに着目した属人化が 運用保守に与える影響の分析と対応 - 時間の経過とともに広がる属人化現象、 私たちはどう立ち向かうか！ -

アブストラクト

1. 研究の背景・課題・問題認識

企業の ICT 投資の 7 割が既存システムの運用保守に費やされている。そしてその運用保守の現場では、依然としてシステムの属人化が大きな課題となっている。属人化は、経営側から強く求められている ICT 面の事業継続にも影響を及ぼす可能性も秘めている。ITIL や各社の開発標準(富士通の SDEM 等)でも、運用・保守作業そのものには明確な標準化手法がなく、現場では独自の作業プロセスを確立し実践せざるを得ない。結果、運用・保守要員の一定水準のスキルを確立することは難しい。

当分科会では、脱属人化に向けての対策を論じるだけでなく、根本的な課題・問題を研究して新たなアプローチを確立する必要があると考えた。時間の経過とともに広がる属人化に対して、既に議論し尽くされた感のある対策の手法やツール作成ではなく、属人化の要素となり得る 3 つの観点(【ヒト】【コト】【モノ】)に着目して、「属人化に対してどのように立ち向かっていくべきか」「運用保守する視点から考えるシステムのありたい姿とは何か」ということを研究していくこととした。

2. 研究のアプローチ・進め方

当分科会では、メンバーそれぞれが持つ背景、立場、業務内容の違いからくる認識の差異を修正し、検討範囲を明確にするため、属人化を『業務・作業が個人に依存している状態』であると定義した。

従来のように属人化の解消策や防止策をやみくもに実施するのでは無く、原因に沿った効果的な対策を実施するために、『属人化発生のメカニズム解明』を行った。特徴として顕在化した『属人化の持つ二面性の分析』と『解消が不要な属人化、解消すべき属人化の定義』を明確にした。更に、『属人化の発生原因の分析』方法を特定し、これらを基に、解消する手法として、『属人化の解消策の確立』、予防する手法として、『継続的に実施可能な再発防止プロセスの確立』方法を研究し、現場で活用できる対処方法を立案した。

3. 研究内容・成果

3.1 属人化発生のメカニズム解明

「アクション」と「発生要因」に着目した発生メカニズム表を作成した。属人化は異動・体制変更等のアクションによって突如発生する訳ではなく、業務推進の中で潜在的に進行している事がわかった。また、【ヒト】【コト】【モノ】のどれか一つに課題があると属人化しうる事もわかった。

3.2 属人化の持つ二面性の分析

属人化事例を元に、システム利用者側視点、運用者側視点でのメリット、デメリットを表す表を作成した。複数の視点から属人化を捉えた場合、誰かにとっては「悪い」ことであっても、誰かにとっては「良い」こともあり得る。つまり、属人化は「二面性」を有しており、その二面性が解消に向けた活動に大きく影響していることがわかった。

3.3 解消が不要な属人化、解消すべき属人化の定義

発生メカニズム、二面性を踏まえ、属人化の解消に向けた優先度を可視化するフローを作成した。優先度を元に、解消すべき属人化を「アクションに対するリスクがコントロール下に無い、コントロール下であってもメリットが無い、又はデメリットがメリットを上回る属人化」と定義した。更に、トラブル発生に対して、サービスレベル許容範囲内で対応が可能な属人化を「解消不要」、「業

務に精通し、他者より高度な知識を有しているだけではなく、他者に良い影響をもたらす」属人化を「良い属人化」と分類した。

3.4 属人化の発生原因の分析

属人化を発生要因別に分類した「属人化型表」を作成した。集約した6種類の型をシステムの品質、コスト、納期の面から特徴付けを行った。6つの型の内、3つ(「組織問題型」「開発仕込型」「引継ぎ問題型」)は、属人化している段階で悪い傾向にあるのに対し、残りの3つ(「コスト重視型」「顧客満足度向上型」「高スキル必要型」)は、二面性を持つ属人化に該当し、深刻度やステークホルダーとの関係性で良くも悪くも変化することがわかった。

3.5 属人化の解消策の確立

属人化の進行具合を具体的に把握でき、6パターンの発生型毎に解消策を確認できる「属人化チェックシート」を作成した。属人化の状態にだけ目を向けた画一的な属人化チェックシートではなく、発生型をも絡めた対処策を明示したことにより、具体的な解決策を提示した。チェックシートを分科会メンバーが持ち帰り、実際に自部門や関連部署で使用することで、効果測定を行った。

3.6 継続的に実施可能な再発防止プロセスの確立

属人化が再発するのは、何らかの理由で、継続的に防止策を講じることができず、良い状態を継続できない弊害があるからだ。検討の結果、弊害を乗り越えるためには、組織的サポート、時間・コストの確保、関係者全員の問題意識と義務感を持った業務推進が必要であることがわかった。

上記の検討結果から、属人化対策は、発生型分析、解消、再発防止の各施策を右図のように「連鎖」させることが重要であると考えられる。連鎖のサイクルを回すことで、発生原因を明確にし、効率的な対策を実施することで属人化を解消でき、継続的に防止策も実施することができる。

4. 評価 / 提言

属人化は周りとの関係性を抜きにしては語る事が出来ない。これまで様々な属人化解消の取組みを行ってきたのにも関わらず、結果を出す事が出来なかったのは、関係性についての考慮の薄い、自分達の思いだけを重視した一方的なものであったからだ。

属人化対策には、【ヒト】の持つ力をいかに有効に使うか、ということが重要だ。ルールを作るのも【ヒト】、そのルールを守るのも【ヒト】、属人化を解消しようとするのも【ヒト】であるし、関係性を形作るのも【ヒト】だからである。

関係性を考慮した属人化解消の取り組みとは「悪い」と感じている関係者に「良くなる」方策を提示するのはもちろんのこと、今現在「良い」と感じている関係者についても、「より良くなる」べく、方策を提示することだ。一方的になりがちだった取り組みが双方向、多方向の取り組みに変わり、属人化の解消が加速度的、かつ持続的に進む。

属人化は立ち向かう必要のあるものばかりではない。多極的な視点で正しくメリット/デメリットをあぶり出し、それでもやはりメリットの総和がデメリットのそれを上回るのであれば、その属人化を解消するのは容易ではない。情報システムのメリットを最大化し、デメリットを適切に管理するために、属人化と上手につきあうことも重要だ。

古くからの言葉に、「三方よし」という言葉がある。近江商人の言葉である。本来の意味は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という意味の「三方よし」で、「売り手と買い手だけでなく、世間をも満足させるような取引をすべきである」という考え方である。今回、我々が辿り着いた、「関係性を考慮した属人化対策」は、この理念に近いと考える。つまり、属人化対策の本当の目的は、単にその業務のデメリットを解消することだけではない。世間も含めた関係者全員の利益を最大化することなのである。

「三方よし」の精神で、売り手と買い手の利益だけでなく、世間の利益をも最大化できるようなプロセスを構築できるようになるのが、情報システム部門の目指すべき姿であると考えられる。

属人化対策は、「三方よし」の「ありがたい姿」を実現するための始まりなのである。