

DevOps 視点での開発・運用部門の組織のあり方

ービジネスを成功に導く DevOps の取り組みー

アブストラクト

1. 背景

いつの時代も、ビジネスを取巻く環境の変化は急速で、さらにその傾向は強まる一方である。その中で、情報システム部門は、経営部門、ビジネス部門、利用部門、お客様などに対して、価値あるサービスを素早く提供していくことを強く要求されるようになってきた。これを踏まえ、開発部門と運用部門が協力してシステムを変更する DevOps が取り組み始められている。しかし、DevOps を採用した企業の殆どが開発部門と運用部門の工数削減に留まっており、本来の目的である「企業としての差別化、競争力の向上」に繋がった活動になっているとは言い難い。

企業が提供する商品やサービスを他企業と差別化することによって生き残り、さらに成長していくためには、各組織が合意形成を図れる仕組みと、関係者全員がビジネスに貢献することを目的として取り組む「広義の DevOps」が必要となる。情報システム部門（開発部門と運用部門）を取り囲む外部環境は、不確実性が一層強くなり、アジャイル視点の柔軟性のある対応が必要となってきた。その際、ステークホルダー（経営部門、ビジネス部門、開発部門、運用部門）が全体視点の共通目標を持ちながら、各部門の個別目標についても意識しなければならない。また、目標に向かって継続的に改善活動することも重要となる。これらの活動の実行には、全てのステークホルダーが各組織間の避けて通れない利害関係の衝突を理解して取り組むことが、ビジネスを成功に導くポイントとなる。

当分科会では、ビジネスの成功を第一義に考え、ステークホルダーが一体となった継続的な改善活動の中で、ビジネス価値の創出を最大化する「広義の DevOps」をどのように取り組めばよいかについて、研究することとした。

2. 問題点の抽出と課題解決へのアプローチ

分科会メンバー各社に対するアンケートにより、DevOps の取り組み状況を調査したところ、以下の問題に分類することができた。

問題点 1：経営部門、ビジネス部門、開発部門、運用部門が一体となった活動を実践できていない。

問題点 2：組織やプロジェクトに合った効果的な取り組みができない。

この問題点に対して、原因分析を行い、以下を課題として設定した。

課題 1：「利害調整」、「共通認識」、「柔軟性」、「自律性」、「継続性」の観点で、ステークホルダーが一体となって取り組む改善サイクルを確立する。

課題 2：組織やプロジェクトの特性に応じて、DevOps の取り組みを導くことができるようにする。

上記の課題より、当分科会では、理想とする DevOps の活動を定義し、課題解決のアプローチを図ることとした。理想とする DevOps とは、「広義の DevOps」をベースとして、各々の部門が、全社視点の共通目標を意識して、他部門と協調しながら、それぞれのミッションを果たし、ビジネス目標に貢献していることと定義した。（図 1）

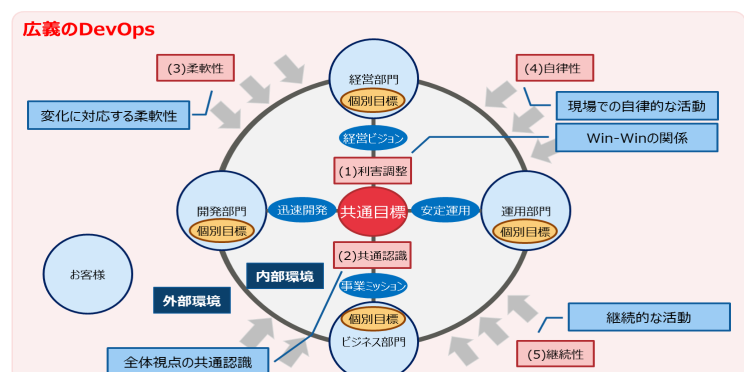


図 1 理想とする DevOps の取り組み

この理想とする DevOps の活動ができるようになるために、「Bella 実践モデル」(improving Business-value by using LightLy our prActice-model)を作成した。

当モデルは、当分科会が独自で定義したフレームワークである。「経済目的」、「プロジェクトの複雑度」、「ステークホルダー」の適用タイプを起点として、活動計画を定義して DevOps の実践を図るものである。

(図 2) 当モデルの実践にあたり、「目的共有メニュー」、「特性要因図」、「プラクティスシート」、「ガイドライン」の活用ツールを作成した。

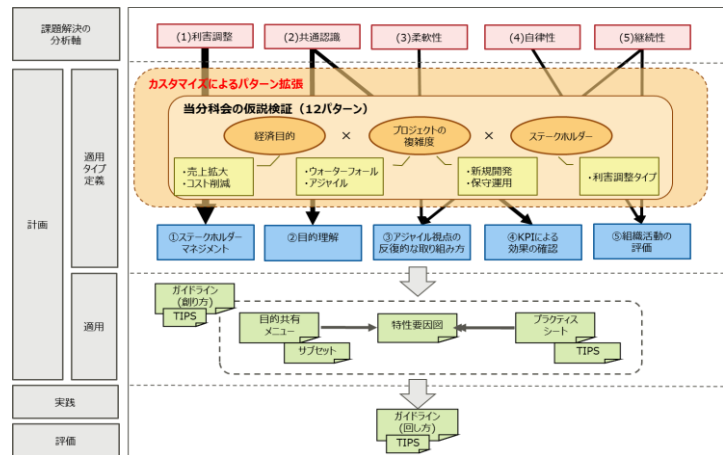


図 2 Bella 実践モデル概要

3. 検証・評価

Bella 実践モデルを分科会参加企業 12 プロジェクトに対して適用し、ステークホルダーが一体となった DevOps の活動を通じて、ビジネスを成功に導くことができたかを検証した。(表 1) KGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標) 達成率が 70%以上だったのは 5 つのプロジェクトであった。

アーリーアダプターの特性をもつ推進者が多く存在し、かつコミュニケーションスタイルのタイプがサポーター型、プロモーター型の人材が多いプロジェクトでは、KGI

の達成率が高い傾向があった。特に、このタイプの特性を持つ人物がそれぞれの部門にいるプロジェクトでは、そのメンバーを中心に利害調整が円滑に進み、効果のある活動に繋がっていたと考察している。

Bella 実践モデルにより一定の成果を得られることは実証できたが、今後、適用タイプ別の取り組み方のバリエーションを充実させて、より多くの現場で使いやすいものにしていく必要がある。当分科会では、探索的に Bella 実践モデルを確立してきたが、現在も分科会メンバーのプロジェクトでは、Bella 実践モデルを活用した活動は続いている。今後も継続して取り組んでいく必要があると考えている。

4. まとめと提言

当分科会では、ビジネスへの貢献を目的とし、価値を提供し続けるために、全体視点で必要な改善サイクルは何なのか、その中でそれぞれの組織が DevOps をどのように取り組めばよいのかについて、研究を進めてきた。開発部門や運用部門に留まらず、経営部門やビジネス部門も含めたステークホルダーが一体となって活動する「広義の DevOps」をベースとした理想の DevOps を定義し、これを実践できるようになるために Bella 実践モデルを作り上げた。そして、参加企業に適用することで、有効性を確認することができた。

Bella 実践モデルは、各社各様の取り組み方を導けるようにするものであり、形だけ真似しても効果がでるわけではない。しかし、活用する現場が多くなるほど、知見が蓄積され、より利活用しやすくなる効果も高いものになっていくと考えている。SoE (System of Engagement: 顧客との関係を築くシステム) のトレンドが本格化し、試行錯誤を繰り返して価値を探索していくビジネスモデルが加速する中で、日本企業もこの変化に追随しなければ、取り残されていくだろう。そのような中で、皆様方に当モデルを利用して頂き、企業や組織はどうあるべきか、DevOps についてどう取り組めばよいかを真剣に考えるきっかけになるのであれば幸いである。是非とも多くのプロジェクトで利用されることを期待する。

表 1 Bella 実践モデル検証結果

プロジェクト	経済目的	プロジェクトの複雑度	ステークホルダー		KGI達成率
			推進者数	コミュニケーションスタイル	
システム更改	売上拡大	単純	3名	サポーター型	90%
システム保守①	売上拡大	単純	1名	サポーター型	70%
業務改善①	コスト削減	単純	1名	コントローラー型	55%
業務改善②	コスト削減	単純	0名	サポーター型	15%
業務改善③	コスト削減	単純	2名	プロモーター型	25%
サービス開発	売上拡大	煩雑	4名	アナライザー型	60%
保守開発①	コスト削減	煩雑	0名	コントローラー型	36%
EUC	コスト削減	煩雑	1名	プロモーター型	35%
保守開発②	売上拡大	複雑	1名	コントローラー型	15%
システム保守②	売上拡大	複雑	5名	サポーター型	90%
システム保守③	売上拡大	複雑	4名	プロモーター型	100%
品質改善	コスト削減	複雑	4名	プロモーター型	100%