

アプリケーションオーナーとIT部門の役割

商品やチャネル提供サービスの多様化・迅速化が進んでいる。アプリケーションオーナーのシステム開発への関与度が低下し、システム開発の機能・品質・コスト・スケジュールなどに問題が生じるケースが目立ってきている。本稿では、アプリケーションオーナーとIT（情報技術）部門の果たすべき役割と対応策を提言する。

アプリケーションオーナーとは

部門別収益管理の導入などにより、システム資産、システムコストに対するオーナーシップの明確化が求められている。アプリケーションオーナー（主管部門、依頼部門）には、ITを活用し自らの戦略・事業を遂行できるよう、IT部門と連携を取りつつ、自立的な活動を行うことが本来求められていた。

顕在化してきた問題点・課題

しかし、企業活動のBASE（B：ボーダーレス……企業の壁を超えた、A：アジャイル……俊敏で、S：スリム……高効率で、E：エターナル……ロングライフな）化が急速に進展し、ITの戦略的位置づけが高まる中、アプリケーションオーナー、IT部門は変化に追従しきれず、IT運営にひずみが生じるケースが目立つようになってきた（図1参照）。

このひずみについて、代表的な問題点・課題をあげてみる。

(1) アプリケーションオーナーについて

IT投資、コストに対する意識が低い。投資計画、開発計画に対して、費用対効果の観点での評価が不十分となり、IT

コストの肥大化や効果の薄いシステムの開発が行われてしまう。

ITの戦略的位置づけが高まっているにも関わらず、アプリケーションオーナーのシステム担当の位置づけ、役割が組織内で明確になっていない。重要度の認識が十分行われず、アプリケーションオーナー内での調整もなされないまま、IT部門と対峙してしまう。

兼務などによりアプリケーションオーナーのシステム担当の十分なマンパワーが確保されていない。IT戦略、IT企画策定が十分推進できなくなり、IT部門に丸投げしてしまう。

期中に発生する案件に対して、アプリケーションオーナーが、当該システム担当チームの繁閑を考慮することができない。また、重要度、緊急度、想定効果などを考慮した優先順位の見直しもできない。その結果、すべて「すぐやれ、何でもやれ」と指示してしまう。

システム開発プロセスにおいてアプリケーションオーナーとして果たすべき役割（仕様定義、レビューやテストへの参画等）を十分果たしていない。また、必要

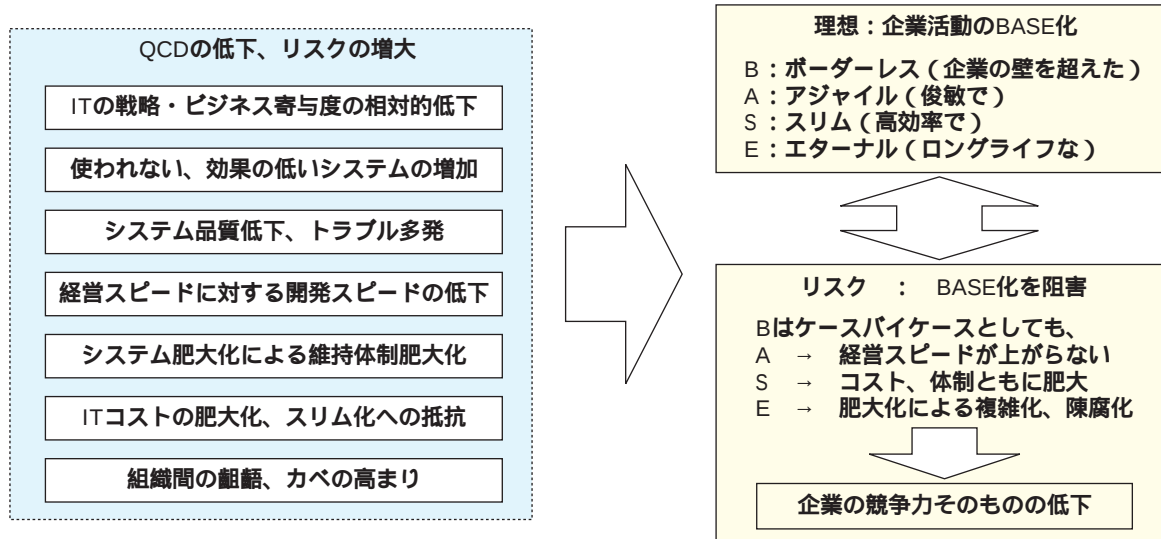


図1 改善が滞ることによるリスクの例

なタスクに十分参画していないため、システムリスクの内容・レベルを理解していない。その結果、システム機能の充足度や品質の低下を招いてしまう。

アプリケーションオーナーとして、商品改定にともなう対応プロセスが明確に認識されていない。さらにシステム開発プロセスとの関連性が明確にされていない。この結果、要件定義や仕様確定が軽視されたり、本番稼働ぎりぎりまでなんとかなるはずだとの誤解を生み、システム品質の低下を招いてしまう。

アプリケーションオーナーとして、開発したシステムの導入効果などを評価しておらず、作りっぱなしとなっている。また、一旦作ったシステムについて、利用部門の満足度やニーズをヒアリングしよ

うというスタンスに欠け、その結果、効果の見えないシステムが増加してしまう。

(2) IT部門について

IT部門の活動プロセスが不明確である。アプリケーションオーナーが「どのタスクで、どういう役割で」参画していいか認識せず、担当者同士の属人的な活動により進めてしまっている。

IT部門における意思決定（予算審査、案件審査等）の考え方、基準が不明確である。アプリケーションオーナーから見て、何がどうなったのかよくわからないブラックボックス的状况を作り出している。IT部門においてもコスト意識が不十分であり、費用対効果の観点でのシステム仕様の決定が不十分となってしまう。ま

た、作り手の趣味に走りがちで、ユーザーのシンプルな要件に対してゴージャスに作りすぎたりしてしまう。

IT部門の要員は一般的に在籍期間が長くなりがちで、指示待ちの受け身状態に陥りやすい。アプリケーションオーナーへのITに基づいた積極的な改善提案などが行われなくなってしまう。

開発に追われ、送り出したシステムの活用状況や活用促進のための支援がおろそかになってしまう。

上記を総括すると、「どちらか」が変わることだけでは問題解決にはならず、「どちらも」変わる、そして相互に支援・刺激し合うこと以外に解決の糸口は見いだせないことになる。

改善・強化の基本方針

改善の基本方針としては、当たり前の話に

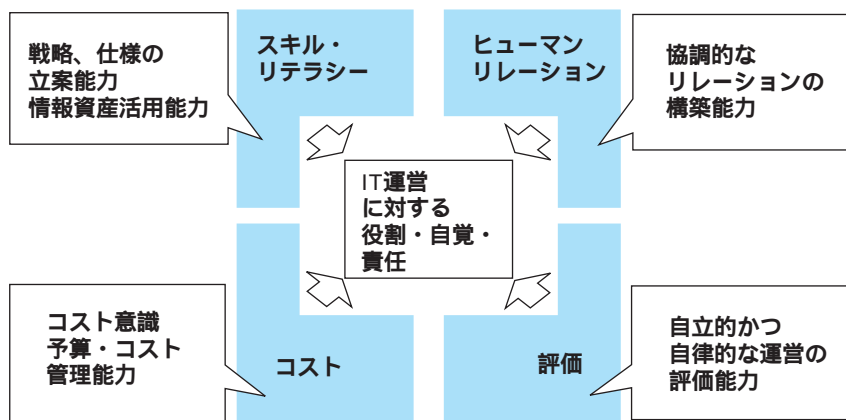


図2 アプリケーションオーナーに求められる能力要件（能力、意識）

なるが、「アプリケーションオーナーが果たすべき役割を果たせるようになること」「IT部門も説明責任（アカウントビリティ）を果たすこと」の2つにほかならない。ただし、これらは一朝一夕に実現するものではなく、まずはITの特性を理解しているIT部門からの活動がベースとなる。

また、実施に当たっては、アプリケーションオーナーとして保有すべき能力要件を明確にし、これを如何に向上させるか、という観点からの取り組みも必要となる（図2参照）。

IT部門のやるべきこと

アプリケーションオーナーについての変革のために、IT部門は図3にあげた施策を始め、アプリケーションオーナーの自立的活動を支援する必要がある。また、自立化したアプリケーションオーナーは、IT部門に対して説明責任を要求してくるはずであり、IT部門サイ

ドはこれに応え、活動を継続的に実施する必要がある。

図3で「ITプロセスの成熟度向上」をまず手がけるべき事項として示したが、実施のポイントは「マネジメント・バイ・ルール」の徹底、すなわち、ルール化（属人性・恣意

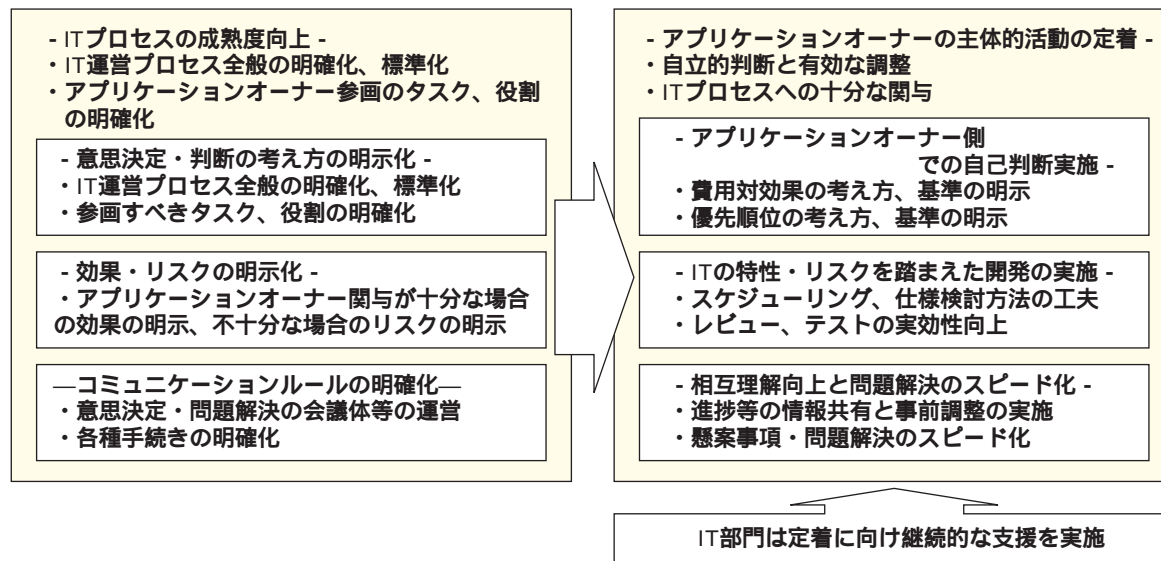


図3 改善の取り組み例

性の排除、プロセス・根拠・基準の明確化）、可視化（属人的な暗黙知から組織知化へ、第三者が監査可能な業務運営に）、周知徹底（IT部門、アプリケーションオーナー全体での改善推進と意識改革の徹底）の3点に尽きるのではないだろうか。

さらに、システムサービス提供者として、自らのケイパビリティ（遂行能力）を明示し、これを高める活動も必要となる。このためには、定期的に外部機関を活用してシステム資産、人的資産、システムコストやコスト効率性、システムプロセス成熟度について同業および他業界とのベンチマーク評価を実施し、弱点の把握・補強を行う必要がある。

この活動を怠ると、経営およびアプリケーションオーナーから、自社のIT部門に任すより外部を活用した方がQCD（品質・コス

ト・納期）に優れるとの判断が下され、アウトソーシングや部門売却に進みかねない。IT部門による積極的な改善・強化が望まれる。

さらなる権限と責任の移管

ここまで述べた取り組みが軌道に乗ってきた段階で、アプリケーションオーナーが明確になっている部分のシステム予算を、IT部門からアプリケーションオーナーに移管することができる。同時に、運用コストやインフラ部分のコストなども、利用量に応じコスト配賦されなければならない。

予算管理の仕組みが整備され、さらなる権限と責任の移管が行われれば、アプリケーションオーナーとIT部門は、より戦略的かつ自立的な活動を実現できるのである。

（野村総合研究所 水野 満）