

システム運用「人としくみ」

システム運用は、その時代を背負いながらも絶えず新しいものに挑戦し、躍動的(保守的かつ進歩的)に活動していく“生きもの”なのです。先に2回にわたりこれらのシステム運用の特徴について述べてきましたが、今回はその第3回目(最終回)です。

運用改善は永遠の地道な活動ですが、その活動によって「継続は力なり」を実績で示しています。それが、システム運用の姿そのものなのです。

システム運用とは何か

システム運用の特徴【3】

運用は一生 = 継続は力なり

今になると「事務改善」という言葉が懐かしくさえ感じますが、もともとコンピュータは、事務改善のために一般企業に導入され始めたのではなかったでしょうか。約50年ほど前に導入されたコンピュータ、その当時ほとんどすべての事務は人手で行われていました。日本経済が急な上り坂を必死に登りはじめた頃でした。この上り坂を登り続けるには、なんとしても従業員の事務効率を向上させる必要がありました。そこで、コンピュータが利用されはじめたということです。

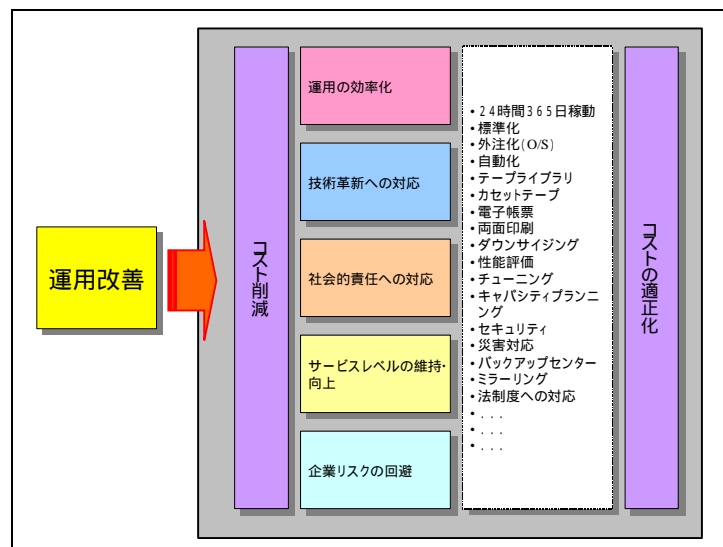
事務改善は、事務処理のやり方を根本から見直し、それをシステム化するという方法を採用していました。そして、いろいろな管理手法が採用され始めたのもこの頃でした。属人的な事務処理から、誰もが単純な過ちをおかすことのないように、事務処理の手順・手続きを標準化し、マニュアルによって基準(ルール)化し、その上で事務処理のスピードアップを狙って、コンピュータを利用したわけです。こうした事務の改善(効率化)を推進していったのは、いまでいう情報システム部門でした。このような背景がありますから、「改善」はもともと、情報システム部門のもっとも得意とするところだったのです。

コンピュータが一般の企業で、事務処理用に使われはじめて約50年になりますが、システム運用はこの間、休むことなく働き続けてきました。もともとは人手を必要とするコンピュータでしたが、業務処理の高度化と広がりに対応するために、絶え間ない「運用改善」を行いながら、現在のシステム運用の姿を築き上げてきたのです。

これらの運用改善は、あくなきコストとの戦いであったとさえ言えます。もちろん、それは今でも続いている永遠のテーマです。システム運用は、業務システムの必要性からでた一連のシステム化から見ると、もっとも下流工程に位置しています。業務処理をシステム化する場合の予算は、ほとんどが上流工程で使い果たしてしまいます。当初はシステム運用に割り当てる予定であった予算でさえ、システム開発やコンピュータ機器導入、そして、ソフトウェア購入のための費用で消費してしまい、開発から運用への引継ぎという段階では、ほとんど予算は使い果たしていることが多いものです。もっと最悪なことは、システム運用に必要となるであろう費用を見込んでいないというケースです。これもよくあることです。

このようなことが起因しているのでしょうか。システム運用における改善は、つねに、コスト削減からはじまりコストの適正化で終わるといふ宿命を背負っています。もちろん、コストの適正化には終わりはありません。これは未来永劫ずっと付きまとうシステム運用の大きな課題です。しかし、これがシステム運用を強い組織にしているのではないのでしょうか。

図 - 6 は、このようなシステム運用における改善の要素を概念的に表したものです。



(図 - 6) 運用改善の概念図

この図 - 6 にあるように、システム運用における「運用改善は」、コスト削減とコストの適正化に挟まれた、つぎの 5 つの要素から成り立っていると考えられます。すなわち、運用自身の効率化、技術革新への対応、社会的責任への対応、サー

ビスレベルの維持向上、 企業リスクの回避という5つの要素をもっています。システム運用では、これらの観点からの改善が継続的に行われているのです。しかも、これは繰り返しになりますが、これらの運用改善がつねにコストを削減し、あるいは、抑制する中で行わなければならないということです。

これら5つの要素について、表 - 1 にその概要を説明します。

運用改善の要素	説明
運用自身の効率化	いわゆるオペレーションの効率化やセンター運営の効率化という取り組みで行った運用改善です。人の介入を少なくすることで、ミスの発生を防ぎ、運用効率を向上させることを目的としました。オペレーションの自動化はこの手段として用いられたものです
技術革新への対応	これだけが独立したものではなく、 ～ のために必要なものでした。しかし、新たな業務システムが開発され運用に引き継がれると、新旧雑多な技術が混在しシステム運用が煩雑になることから、あえてこうした技術革新への取り組みも必要となりました
社会的責任	環境問題が深刻になりペーパーレスへの取り組みが必要になったなど、 の企業リスクの回避と相まって、企業として取り組まざるを得ない課題、しかも、急(スピード)を要する緊急性かつ優先度の高い運用改善の一つでした
サービスレベルの維持・向上	システム運用部門がコストセンターとして見られ、そのコストに見合ったサービスを提供しているか否かの論議が盛んだったころ、いろいろな取り組みが行われました。もちろん、サービスレベルについては、その後もシステム運用部門にとっては重要な位置づけになり、サービスの透明性についてのさまざまな取り組みは、いまも行われています
企業リスクの回避	情報システムが企業ビジネスのインフラとして認識されるようになり、今まで以上に注目されるようになってきました。この中でも、災害対応としてのバックアップセンターや、情報(データ)漏洩の防止、すべての人に対するセキュリティの強化、最近では法規制への対応など、さまざまな取り組みの必要性がでてきています

(表 - 1) 運用の改善要素

システム運用を言い表すものとして「開発は一度、運用は一生」という言葉があります。業務システムは、その時代の最新技術を用いて、その業務システムが最大効果を出せるように設計・開発すればよいわけです。そうした業務システムが、ある意味では点でばらばらに開発されていきます。つまり、開発は、業務システムを開発するその時点だけを考えればよいのです。しかし、システム運用は、こうした業務システムが生き続けている限り、ずっと運用していかなければなりません。システム運用の活動は一生つづくのです。

このように、システム運用におけるこれらの運用改善は、永遠の地道な活動ではありますが、こうした活動を継続的に行ってきたという確かな実績をもっています。まさに、「運用は一生」という言葉をもって「継続は力なり」を適切に言い表せる、これがシステム運用そのものなのです。