

システム運用「人としくみ」

システム運用のマネジメントを考えると、飛行機の操縦士(パイロット)を思い浮かべることがあります。飛行機というインフラストラクチャーに、多くの乗客という生命を乗せて、安全・安心・快適に目的地まで予定通りに送り届けることが操縦士の役割と考えると、システム運用のマネジメントも、これと同じような役割と立ち居振る舞いを求められていると考えるからです。

システム運用のマネジメント

システム運用にとって大切なことは、情報処理システムを停止させることなく、いかに継続させていくかということ、そして、企業が経営責任や社会的責任を果たす上で、いかに効果的にサポートしうるか、という2点に集約することができます。

情報処理システムは、いまや完全に企業ビジネスのインフラストラクチャーとなっています。このインフラストラクチャーを、システム運用の3つのキーワード、つまり、安定性・安全性・信頼性の3つを大切にしながら、情報処理システム、つまり、企業ビジネスを停止させることなく継続させていくことが、システム運用にとって重要な役割となっています。

また、情報処理システムを安定的に継続させることに加えて、企業の経営責任および社会的責任を満足するように、情報システム処理に関するすべてのデータを論理的に蓄積(証跡)し、しかるべき監査人に証左を示すことができるようにすることも、最近では重要なシステム運用の役割となっています。

この2つの大切な役割を果たすのは、いったい何か。いろいろな表現はあるのですが、これは「人としくみ」ではないかと思えます。「しくみ」のことを、システム運用では「運用システム」といいます。システム(system)という言葉は、機構、組織、体系、制度、方式、方法、手順などいろいろな訳し方がありますが、運用システムは、これらのすべてを持ち合わせたもののように考えることができます。

運用システムにはいくつかの存在理由をあげることができます。どうしてシステム運用のシステム化(必ずしもコンピュータを使ったものだけではない)が必要だったのかということです。その1つは、情報処理に要する作業が属人的なものにならないようにし、これらの作業の質がある一定水準以上に保たれることです。2つ目は、作業の処

理手順や実際のコンピュータ操作などの履歴・証跡を残せるということです。そして 3 つ目は、システム化する(この場合はコンピュータを用いる)ことにより、繰り返しの処理が容易になることです。4 つ目は、人の判断ミスを最小限に防ぐことができること。最後の 5 つ目ですが、これはシステム運用にかかるコストを低減することができるということです。

このようなことを目的とし、長い年月を経ていまの運用システムがあるわけですが、この運用システムの構築は、これから先も終わることのない永遠の作業になっていくものと考えます。

そして、こうした「しくみ」をつくるのも人であり、そのしくみに従って情報処理システムを運用していくのも人なのです。その意味では、システム運用のすべては、人に始まり人に帰着すると言っても過言ではありません。システム運用に限ったことではありませんが、最後は人の影響を受けるのが世の中の常です。このしくみを使って効果を出すも出さないも、善悪も、つまりは人しだいということになります。

このような、システム運用に携わる人たちをどのようにマネジメントしていったらよいか、いくつかの観点から考えてみたいと思います。

その前に、「しくみ」について少し整理をしておきたいと思います。「しくみ」はいつたいどのようにしてつくられるのでしょうか。先ほどは、運用システムの構築は、終わりのない永遠の作業だといいましたが、これは、「しくみ」は、改善の継続によって生み出されるということと共通しています。

一昔前までは、システム運用の改善は、ハード的なもの、つまり、自動化を目指したものでした。IT 革命といわれるように、ハードウェアは日進月歩で、低コストで省力化につながる新しい機器が次々と販売・導入されました。新技術を用いた業務システムもどんどん開発されました。業務システムの構築ラッシュで業務量はどんどん増えていきました。企業や社会からの要請で、24 時間・365 日のコンピュータ稼働も当たり前になってしまいました。さらに、要員不足の解消やコスト削減の要請にも対応しなければなりません。このようなことを背景にしながら、それらの解決には、運用システムを改善していくことが有効な手段だったのです。

最近では、これらの地道な継続的改善に加え、法規制・倫理問題・環境問題などの社会からの要請や、スピードや透明性など、経営からの要請も強くなってきています。そして、コスト削減については永遠のテーマです。このように、従来は、自社の効率向

上を目的とした「ハード」的な運用改善が主だったのですが、最近では、「ソフト」的なもの、つまり、社会的責任を果たすに必要な運用改善への取り組みが、強く求められるようになってきています。

さらに、このような運用システムという「しくみ」は、最近では、さまざまな人たちによって部分的に構築されていく傾向にあります。もともと、運用システムは、システム運用に携わる人たちによってつくられてきたのですが、急速な IT 革新に加え、企業や社会からのさまざまな要請が増え、しかもそれらにはスピードを要する事柄が増えてきたことから、いまでは、ある意味では、業務システムの構築と同様に考えられるようになってきたのです。

また、分散化や分散処理が進んだことによって、それぞれの部門ニーズによって、それぞれの部門で「しくみ」がつくられるようになり、一企業内に、異なったいくつもの「しくみ」ができあがってしまっているケースさえあります。

このような状況下では、社会や企業が求める、透明性のある情報処理にはほど遠いものとなってしまいます。企業の社会的責任を果たすのにも、大きな支障となってくることは明白です。こうしたことの解決も、システム運用部門には求められています。そして、これらの背景を前提にした人材の育成はどうあるべきか、システム運用のマネジメントにはどのようなことが求められているかを、次回のレポートでは考えていきます。