

システム運用「人としくみ」

システム運用のマネジメントは、ややもすると安定志向に入りがちなもの。障害が発生したときの責任の重さを思うと、すべての指揮・行動が萎縮してしまうのかも知れません。以前のレポートで「油壺」の話を書きました。何もせずそっとしておきたい。そうすれば、何も手が加わらないのだから、問題は起きないはずだ。新しいことをするから障害が発生するのだという考えです。実際、システム運用部門には、このようなマネジメントが多かったようです。

システム運用のマネジメント

マネジメントの役割

マネジメントは、何にとって必要なのでしょうか。システム運用の場合は、この運用の目的を果たすために必要だと考えます。つまり運用の目的とは、安定的かつ継続したシステム運用を行うことと、さまざまな変化への対応を迅速に行っていくことです。しかし、この目的は絶えず先へ先へと進みますから、システム運用は永遠にこの目的に向かって進んでいくこととなります。

そして、誰に対してマネジメントをしていく必要があるのでしょうか。日々のシステム運用に携わる人たちは、いくつかの層に別れています。それは、オペレータ、業務担当者、スケジューラ、データ管理者などです。こうしたいろいろな役割をもった人たちで、日々のオペレーションを行っています。

そして、システム運用では、これらの役割をもつ人たちのすべてを、誰か(たとえばマネジメント)がコントロールするということが不可能です。なぜならば、あまりにも ICT 革新が早く、あまりにも環境変化が早く、あまりにもいろいろな問題が発生します。そうした中で、瞬時にいろいろな判断をしなければなりません。このように、瞬時に判断し、瞬時にいろいろな対応をしていかなければならないからです。

このように、瞬時の対応を行っていかないと、企業ビジネスのインフラが寸断されたり停止してしまいます。このことは事業の継続を脅かすことにもなります。企業生命の停止にもつながる可能性が大きいのです。

そのためには、日々のオペレーションを完全に切り替えることなくスムーズに行えることが大切です。そういうしくみをつくっていく、あるいは、しくみを整理し体系立

てていくという、いわゆる先導役にマネジメントは立たなければなりません。

良いしくみのもとでは、極論を言えば、何らマネジメントを必要とはしません。しかし、しくみだけで物事はうまくいかないものです。なぜならば、そのしくみを動かしているのが人だからです。人がすべてを取り仕切ることになります。この人たちによって、良くも悪くもなります。

一方、しくみはこの人たちを最低限、あるいは、一定水準でサポートする手段でもあります。そして、このしくみもまた永遠に改善されていくものです。周りの環境がどんどん変わっていく、社会からの要請もどんどん変わっていく、ICT 進化も早い、そういうものの一つひとつに、しくみは対応していかなければならないからです。

このように対応させていく、その方向づけはマネジメントの一つの役割です。そうした中で、この運用に携わる人たちをどう動機づけしていくか、モチベーションをどう維持向上させていくか、これもマネジメントの一つの役割です。

また、マネジメントはいろいろなところにアンテナを張っていなければなりません。世の中の動向、企業が置かれている立場、社会からの要求、経営からの要求、各部署からの要求、そして、部門の中の人たちからの要求、あるいは、彼らのステップアップのための希望・要求などです。

さらに、ICT の動向についても注意が必要です。システム運用を考えると、このシステム運用は、情報システム構築の最後のフェーズになります。今までのシステム運用のインフラストラクチャーと、これからの新しい ICT 動向。これらをどううまく取り入れマッチングさせていくか、それを考え指示するのもマネジメントの役割です。

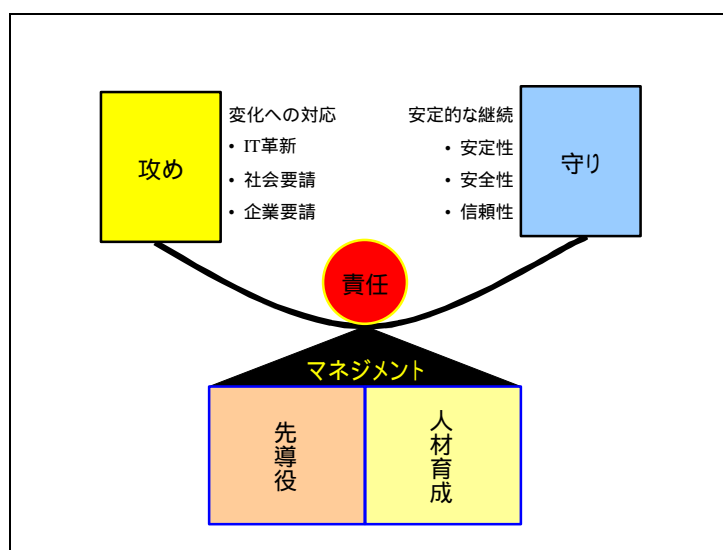
しかし、日々のオペレーションでは、なかなか先の方までは見通せないものです。ほとんどは、足下の状況の確認だけです。あるいは、いま起きた問題にどう対応するか、それが主となっていることが多いものです。ある面、これも止むを得ないことです。

ところが、マネジメントはもっと先、100メートル先、200メートル先、ことによつたら 1 キロメートル先、こういう先を見通して先導役にならなければなりません。なぜならば、社会の変化、ICT の変化など、いろいろな変化は、われわれが想像するよりも遙かに速いスピードで押し寄せてくるからです。然るに、そういう変化に対応するだけの力、あるいは、労力、期間、そういうものは、そのスピードに追いつくこともできないくらい遅いものです。

これをどのように早めていくか。それは、いかに情報を先取りし、いかに判断を瞬時に行うかにあります。それもマネジメントにとって重要な一つの仕事です。マネジメントは、ややもすると、安定性・安全性・信頼性、この守りの世界を頑なに守ろうとします。まさに農耕民族のようです。毎年畑を耕し、種をまき、水をやり、刈り取って、また翌年それを繰り返す。しかし、世の中の変化はそれほど甘いものではありません。どんどん変わってきます。土地も改良しなければいけない。温暖化などによって天候も変わってくる。天候に適した作物に変えなければいけない。あるいは、時にはそれだけでは足りず、野に出て狩りをし、狩猟型の経営をしなければいけないということもあるでしょう。

守ること。これも大切なことですが、攻めること。いまでは、これも重要な状況・役割となっています。これらにどう対応するか。そのためには、どのような人材を育てなければいけないかを、しっかりと考えていかなければなりません。やらされ感で進めていく農耕民族の部下を育てるのか。農耕する人と狩りをする人の両方をどう育てていくのか。同じ人間が両方を持つのか。それぞれの役割を持たせるのか。システム運用は、守りも大事。変化への対応も大事。この2つに向かい合える、そういう人材を育てなければならないのです。

図 - 3 1 は、ここまで述べたことを書き表したものです。システム運用のマネジメントは、攻めと守りのバランスを上手にとりながら、システム運用の先導役としての役割と部下の人材育成をマネジメントしていかなければなりません。



(図 - 3 1) マネジメントの役割

とにかく、システム運用では、日々のオペレーションだけに目を向けてしまう傾向があります。日々のシステム運用がうまくいっていれば、“ああ、今日も問題がなくて良かった”。“ああ、今日も何事もなくて良かった”。そういうことだけで日々を過ごしてしまっただけでは時代遅れになってしまうし、経営も曖昧なものになってしまいます。いまの時代は、システム運用こそ、経営と均衡を保ちながら、経営と同じスピードで日々のシステム運用を行っていかなければならないのです。