

システム運用「人としくみ」

システム運用は、よく「守り」だといわれます。もちろん、企業の ICT インフラストラクチャーや情報処理システムを、長年にわたって守り抜いてきた実績は高い評価に値するものです。しかし、いま、この守りへの期待が大きく変化しはじめています。

システム運用のマネジメント

守りの視点を変える

システム運用は「守り」だといわれます。しかし、守りとはいったい何でしょうか。守ること。外からの変化や攻撃から身を守ること。外の変化も内部だけで片付けてしまう。中に影響を与えないように手を打つ。このことが守りなのでしょう。攻められる。外から攻められる。戦いを挑まれる。攻撃される。その攻撃を食い止める。そして、中は平穏でいられる。それが守り。システム運用の守りとはそういうものなのでしょうか。

システム運用の守りがすべて中にだけ向いていたらどうなるでしょう。外の攻撃に関係なく中だけで守る。自分たちの責任を中に向けてしまう。問題が発生して、それが外からの攻撃だったらば、単に外のせいにしてしまう。自分たちで解決しようとしないう。そこにシステム運用への大きな落とし穴がありそうです。

システム運用が外に目を向けない限り、システム運用が自部門の中にだけ目を向けている限り、この守りは本当の守りとはいえないのではないのでしょうか。守りは自分のためだけ。これは本当の守りとはいえないのではないのでしょうか。自分の城(部門)だけがうまくいっているということ、それでは世の中に残り残されてしまいます。システム運用は、情報処理システムをうまく回し、そして、企業の責任を果たす。そのための一つの歯車なのかも知れません。

歯車は非常に重要な役割を果たします。歯車。この 1 つの歯車の歯が欠けただけでもギクシャクしてしまいます。あるいは、その歯車が回らなくなったら全体が回らなくなってしまう。システム運用は独立したものではありません。この全体を構成している歯車の一つです。そういう意味で考えれば、安定とか安全あるいは信頼というものが何によってもたらされるか、それを考えなければならないと思います。

中に、内にだけ目を向けていたならば、そういう観点からの守りにはなりません。自分のみを守るだけで精一杯になってしまいます。同じことの繰り返しになってしまいます。問題はいつまでたっても解決しません。新たな問題が別の形で浮かび上がってしまうだけです。そうしたことから、守りの視点を変えていかなければならないのです。

これまでのシステム運用は内向きの守りに終始していた感があります。しかし、これからのシステム運用は全体最適を考える必要があるのです。つまり、外向きの問題解決も大切となります。あるいは、問題の捉え方や深掘りの仕方、解決の仕方、それらが外向きに行われなければなりません。各ユーザ部門や開発プロジェクトなど、それぞれの部門は自部門しか見えないものです。自分の所の都合だけを言っているような捉え方をされる場合もありますが、それは、全体が見えていないからです。全体を見る必要もなければ、実際に見ることができないからです。あたかも自部門の都合だけを言っているようですが、それはやむを得ないことでもあります。

しかし、システム運用は全体を見ることができます。企業のすべての通り道であるHUBの役割を果たしています。すべてがこのシステム運用を通過点として通り過ぎていくものなのです。すべてを掌握できるシステム運用部門。そのシステム運用部門が、全体最適を図っていく。全社的な視点。あるいは社会的な視点。こうしたものを含めながら、全体最適を図っていく。システム運用はそういった意味での守りに変わっていかねばなりません。

全体が通過する部門。それがシステム運用。ということは、通過する点で、その点において何をすべきか。真の問題は何か。これを探り解決していくことが大切です。実際に手を打つところ、対策をとるところはシステム運用部門ではないかも知れません。しかし、そういった提言、提案、あるいは指示・指揮、そういうものはシステム運用部門でなければできません。発生している問題、現れている事象、あるいは、傾向として捉えられる問題、こういうものに対して、システム運用は全体的な視点から、これらをしっかりと捉えていかなければならないのです。

このように、2つの大きな視点が必要です。日々の運用、日々の情報処理が正しく行われる。これも非常に細やかな神経を必要とする仕事です。その部分だけを担っていると全体的な視点に目がいきません。足下も大事ですが、上から見ることも大事です。木を見て森を見ずではなくて、木を見ながら森も見る。この2つの視点がシステム運用にとっては重要になってくるのです。そして、そうであるべきなのです。

このためにはどうするか。開発はどんどん SI ベンダーなどの他に依存する形になっていきます。システム運用についても、オペレーショナルな部分はアウトソーシングをする傾向にあります。自社ではオペレーショナルな仕事は持たない。設備も持たない。人も持たない。しかし、それらは、標準化された、本来ならば機械にとって代わってよいもの、これをアウトソーシングしたに過ぎないはずで。

本来のシステム運用。これからのシステム運用。オペレーショナルなものだけではありません。企業の中で、あるいは、社会的な中に位置する企業が、真の目的を果たしていくために必要なシステム運用。そのための新たなシステム運用を考えていく必要があります。

全体の中で、社会の中で、どういう位置づけにあり、どういう存在でなければならないか。個々の開発するシステムよりも、むしろ全体のバランスが社会の調和の中でうまくとられていく。そのためのしくみを運用は考えていかなければならないのです。

守りの視点を変える。いままでの守りはどうだったのでしょうか。これからの守りはどうあるべきなのでしょう。この守りの視点を変える。そのことがこれからのシステム運用の重要なポイントとなります。いままでの守りは、自分の部門を守ることにありました。これはいま、企業が責任を果たす上で企業内の責任を果たそうと終始していたことと同じであったろうと思います。いま企業に求められているものは、企業内の責任を果たすと共に、社会の責任、社会の一員としての責任を果たすことが求められているのです。

それと同じことが、いまシステム運用にも求められています。これは、世の中の流れであるとの捉え方もできます。日本国がグローバルな社会の中で生きていくために変化してきたのと同じように、企業も自社内だけでなく、社会の中でどう生きていくか、どう存在・共存していくか、どう責任を果たしていくか、ここに大きく変化してきています。これと同じ。システム運用はそういう中にいるのかも知れません。

企業と情報処理システムが一体であればあるほど、情報処理システムに求められるものは、企業が求められているものと同じになっていくはずで。そのことをシステム運用は理解しなければいけないと思います。システム運用が、単なるオペレーションの守りに終始することがよければ、もちろんその必要性はありません。しかし、そのほとんどの部分はアウトソーシングし、あるいは、協力会社に委託し、外に向けて、社会に向けて大きく捉えていく必要がありながら、なかなかそういう動きになっていない。そのことがいまのシステム運用に残された重要課題ではないでしょうか。