

システム運用「人としくみ」

システム運用に携わる人たちは、とくにシステム開発部門や業務部署から、「新しいことに挑戦しない、受け入れない」という評価をされがちです。一方で、システム運用に携わる人たちには、「いつも尻拭いをさせられている、押し付けられている」という被害者意識が根強く残っています。ここにはプラスとマイナスほどの大きなギャップがあり、この何十年とこのギャップは開いたままです。システム開発は、最新の ICT を駆使していく傾向にあります。かたやシステム運用は、過去の資産をしっかりと守り続けていかなければならないという宿命を背負っています。ここに、どうしても矛盾があるのです。システム運用の改革には、あるいは、新しいシステム導入には、これを先導するマネジメントの役割が不可欠です。

システム運用のマネジメント

改革の先導役になる

システム運用に携わる人たちのイメージは、非常にまじめで穏健で、つねにものごとを真摯に受け止め、精いっぱい努力する。そういうイメージがあります。これはおそらく何十年にもわたってこういう姿が受け継がれているものでしょう。また、もう一方では、他からの評価ですが、これは、新しいことに挑戦しない。いつも守りだけだ。なぜ彼らは変わらないのか。こういう言葉がたびたび聞かれます。

確かにそれも事実でしょう。しかし、システム運用は、企業のインフラストラクチャーあるいは社会のインフラストラクチャーと何ら変わらない、同じ性質をもっているものであろうと思います。社会のインフラストラクチャーである水道あるいは電車が止まったらどうなるか。家庭や企業そして乗客が騒ぎ立てるに決まっています。“なぜだ！”“何とかしろ！”“原因は何だ！”と。うまくいって当たり前の世界なのです。しかし、ひとたび問題が出れば、“何だお前らは！”“どうなってるんだ！”“ちゃんと仕事をしてるのか！”となります。これが、インフラストラクチャーを守る人たちの宿命なのです。

そうなってくると、攻めよりも守りの傾向が強くなります。文句を言われまい。他への影響を避けよう。というように、新しいことへの挑戦はことごとく尻つぼみになってしまいます。しかし、システム運用はそれだけではいけないのです。社会の環境、ICTの革新、企業ビジネスの変化。このように、企業のインフラストラクチャーといわれ

るシステム運用の形態は、時々刻々と、あるいは、日々変化していかざるを得ないのです。

守りと攻め。変わっていかねばならないこと。新しいことに挑戦しなければならぬこと。こうしたことを、システム運用の現場に携わる人たちに求めることは、非常に難しいことです。日々の運用に関する業務をこなすだけで精いっぱいなのです。新しいことを考えようにも、そこには不安がつきまといます。何か新しいことをすると問題が起こる確率が高い。1つ問題が起こるといことは、その次にまた新しい問題が出てくることを彼らは体験的に知っているのです。だから、どんどん臆病になっていくのです。もともと臆病な性格であるわけではありません。システム運用を通じて、臆病な文化ができあがってしまうのです。

このような実態を受け止めていくことも大切です。受容するマネジメントが大切です。そうした中で、日々発生するさまざまな事柄への「切り分け」が大切です。何を優先するか。何の重要度を上げて取り組まなければならないのか。何を先に手を付けなければならないのか。こうしたことは、システム運用に携わる人たちに判断させることは無理があります。これはマネジメントの仕事であるべきでしょう。

新しいことへの挑戦。あるいは、現状の問題にしてもその切り分け。プライオリティの付け方。これらの先導役はマネジメントが行わなければならないと考えます。運用に携わる人たちは、決められないのです。問題は感じていてもそれを決められないのです。決めてやる必要があるのです。それがマネジメントの役割となります。

ずっと昔の話ですが、システム運用はモグラ生活だといわれたことがあります。[これは民放の歌番組でコンピュータが用いられ、そこに登場する人がモグラのお兄さんと呼ばれていたことからきているようでした]マシン室の中に入り込んだまま出てこない。マシン室の中しか仕事がない。ユーザとの調整も電話で済ませる。たまにはスケジュール調整会議などいくつかの会議もあったものの、日々の仕事の中心はマシン室の中です。マシン室は窓もありません。そういう穴蔵の中で仕事をしたのです。それが昔のシステム運用でした。

もちろん今は、マシン室の中に入り浸りになることはありません。状況監視にしてもマシンの監視にしても、監視端末や監視盤を設置した現代的なオフィスの中で行えるようになっていきます。あるいは自分のパソコンからすべてを掌握することもできます。しかし、目はどこを向いているか。それは、昔のモグラの生活と同じような形態です。大きく外を見ることができない。現状を把握するだけで精いっぱいなのです。

現状を見ながら、つまり、現状は足下、足下を見ながら 50 メートル先、100 メートル先を見ること、あるいは、周りを見渡すことは困難なことです。人間の視野は、その首のもたげ方によって変わってくるものです。下を向けば上は見えません。そうしたシステム運用に携わる人たちを束ねている人がマネジメントなのです。マネジメントは、運用に携わる人たちと同じ視点・視野であってはいけなはずです。むしろ、上からものを見る。先を見る。そういう力を備えていなければなりません。日々起こる問題、変わっていく企業の環境・状況・経営方針、こうしたものとシステム運用を、どう結びつけていくのか、どう位置づけていくのか、それがマネジメントの仕事なのです。

新しい技術を導入すれば解決する問題。人の配置をし直せば解決する問題。新しいしくみをつくれれば解決する問題。いろいろな問題解決の方法があります。しかし、それをシステム運用に携わる人たちに求めることはできません。従ってマネジメントがそれを行っていく必要があります。

先導役であるべきマネジメントは、新しい技術にも目を向けていなければなりません。多くの技術がさまざまな問題を解決してくれるはずです。システム開発とシステム運用を結びつける役割も、マネジメントが行う必要があります。このように、システム運用に携わる人たちのモチベーションをどう高めていくか。あるいは新しい技術の導入はどのようにしていくのか。運用のしくみを新しい環境にどう合わせていったらよいのか。マネジメントは、こうしたことへの先導役にならなければならないのです。

つまり、これからのシステム運用をめざし、技術面、組織面、人材育成の面など、さまざまな事柄に関する、攻めを決断し、攻めを促し、攻めの先導役に立つのは、マネジメントの仕事に他なりません。