

システム運用「人としくみ」

「運用」という言葉。私たち、いわゆるシステム屋さんからしてみればごく普通の言葉なのですが、この言葉の意味となると、人によっていろいろな受けとり方があるものだという事に気づいたのは、ごく最近のことです。それは、いまから 10 年ほど前でしょうか。新聞や雑誌などの広告にこの言葉が頻繁に現れるようになったことです。とくに、信託などの金融業界で出されている広告。ここには資産運用という内容の広告が目を引きました。金融業界では日常的にこの運用という言葉が用いられていたようです。しかし、システム屋さんというのは視野が狭いのでしょうか。運用という言葉はシステム特有の言葉だと思っていた節があったのです。もちろん、私がそうでした。

システム運用のマネジメント

システム運用の価値創造について考える（前）

私には「運用」という言葉を何度か変えたいと思った時期がありました。この言葉には、なんとなく暗いイメージがあったからです。世の中には「3K」という言葉がありました。

3K（さんけい）はブルーカラー（現業系、技能系）とされる職種について、仕事が「きつい(Kitsui)」「汚い(Kitanai)」「危険(Kiken)」ことを意味する。そのような職場を 3K 職場（さんけいしょくば）とも言う。近年の IT サービス業界をさす 3K は「きつい」「帰れない」「給料が安い」と、時代・業界によって該当する意味は諸説あるが、劣悪な労働環境を指す代名詞であることには変わらない。 出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

私たちの運用では、3K = きつい、帰れない、暗い に近い意味に用いられていたように記憶しています。もともと 3K という言葉は良い意味で用いられるものではありませんでしたが、運用に携わる人たちもこの 3K を背中で感じながら勤務していたものと思います。

このような暗いイメージを払拭するために「運用」という言葉を新たな言葉に置き換えたいと思ったのです。もちろん、私はこの運用という仕事には一種の誇りのようなものをもっていましたから、「運用」という言葉が好きでしたし、本心ではずっと大切にしていきたい言葉だとも思っていました。ところが周りでは、暗い、受身だ、モチベーションが低いなどネガティブなイメージでしか運用を見てくれません。これは運用という言葉自体が悪いのだと、本当に真剣に考えたものです。だから言葉を変えようと思ったのです。

しかし、先に述べたように、「運用」という言葉はシステム屋さんだけの言葉ではないこと。運用という言葉には、“そのものもつ機能を生かして用いること”という意味があること。そして、運用術という言葉があり、これは、“そのものの本来の価値を生かすように巧みに使う方法”という意味であること。さらに、金融業界などで用いる運用には“資産を増やす(資産価値を高める)”という意味が感じられること。「運用」という言葉に疑問を感じ始めてからは、運用に関するいろいろなことが見えるようになってきました。そして、「運用」という言葉は、決してネガティブな意味ではないということに確信をもてるようになりました。

そこで、私たちが用いる運用という言葉がシステムに限ったものとするため、あらためて「システム運用」とすることにし、そのシステム運用の意味(定義)を、“システムのもつ本来の価値を生かすこと”としたのです。この意味こそ、私がずっと抱いていた「運用」そのものの意味を適切に言い表していると強く感じたものです。コンピュータ・システムの仕事に携わって約 40 年。私は、このシステムを通じて運用という仕事に魅力を感じていたし、ここに少しでも関われることに誇りを抱いていました。運用は、システムのもつ本来の価値を生かす(産み出す)ことなのです。

業務システムは、一般的には、システム開発部門によって開発されます。しかし、この業務システムは、開発しただけでは単なる固体(実際にはソフトだが)に過ぎません。これだけでは何ら価値を生み出すことはできないのです。むしろコストでしかありません。だから、この固体に魂を吹き込み、血液を通わせ、本来期待すべき価値(システム化効果)を引き出してやらなければならないのです。そして、この役割を担うのがシステム運用だと思うのです。

システムのもつ本来の価値。これはどういうことかを考えて見ます。本来の価値とは、期待効果と言い換えることもできます。あるいは責任効果とでもいいでしょうか。システム化(業務システムの開発・構築)による期待効果です。“これだけのコストをかけた開発した業務システムによってこれだけの効果が見込めます”というものです。費用対効果の効果でもあります。

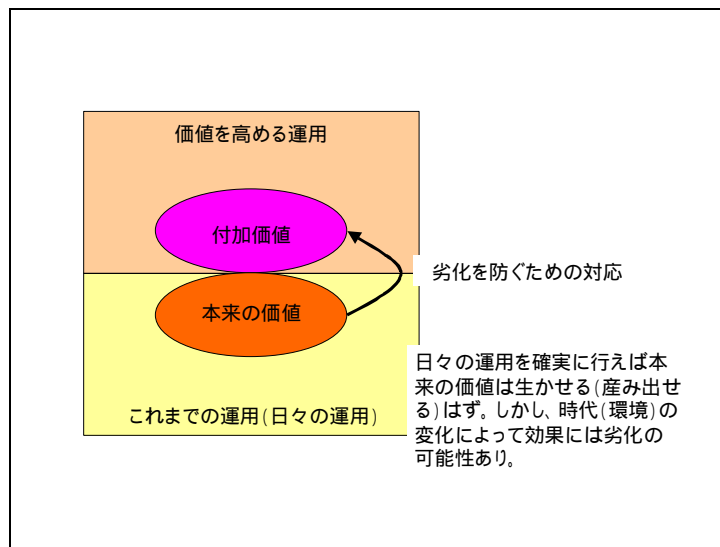
システム開発では、こうした効果に、“期待”とか“見込み”という頭文字をつけますが、本来、これは責任効果であるべきなのです。そして、この責任を果たすのは誰か。もちろん業務部署であることは明らかですが、これを開発したシステム部門にも相応の責任があるはずで、システム開発は、ある意味では一過性のものです。システム開発の役割はあくまでも業務システムを開発することであって、その業務システムを

日々絶え間なくコンピュータ・システムによって処理していくのはシステム運用の役割なのです。

「開発は一度、運用は一生」という言葉があります。開発しただけの業務システムは単なる固体に過ぎません。この固体自体にはなんら効果を期待することはできないのです。システム化の効果は長期間にわたって継続して出し続けるものです。しかも、瞬間風速であってはなりません。継続して効果を出し続ける必要があるのです。業務システムを処理し続けることによって効果が生まれてくるのです。こうした継続した処理の積み重ねが大切です。こうしたことはシステム運用にしかできないことです。運用は継続です。だから「運用は一生」なのです。

システム運用には、このような魅力があります。多額のコストをかけて開発した業務システム。ここには企業経営上の大きな期待があります。企業の存続を左右するものもあるでしょう。この鍵を握っているのがシステム運用なのです。とくに、いまの時代はシステムのないビジネスなど考えられるわけありません。まさに、企業のインフラストラクチャーであり、企業ビジネスの根幹を担っているわけです。そして、さらに、システム運用には、永遠の継続した成長があるということも大きな魅力です。運用は生きものです。継続した改善が大切です。この継続した改善が企業も個人も成長させていくのです。

そして、システム運用に携わる人たちは、この仕事に対する強い誇りをもっています。システム運用は、企業ビジネスの HUB(ビジネスのすべての通り道)的役割を担っているということ。本来、知ってか知らずしてかは別として、企業ビジネスの大半を掌握しているのです。そして、企業経営の全体を見通せるところに位置しています。システム運用に携わる人達は、そういう役割を担うことができる立場にあるわけです。システム運用で掌握しているさまざまな情報を活用することによって、いまある業務システムに、新たな大きい価値を付け加える(付加価値)ことができますし、その活用次第では、経営のマネジメントに直接関与することができるわけです。



(図 3 2) システム化の価値創造

図 3 2 は、システム運用が果たすべきシステム化の価値創造についてまとめたものです。システム運用そのものは、業務システム(の総体)本来の価値を生かすように、コンピュータ・システムを巧く使っていくことにあるわけですが、この本来の価値そのものは、日々の運用を確実に行っていきさえすれば生かせるはずで、そのように、業務と業務システムは設計され開発されているからです。

しかし、企業を取り巻く環境は時代と共に大きく変化し続けていますから、この変化によって本来の価値は劣化していく可能性が高いわけです。この環境変化には、事業環境、市場、組織内の変化、そして、社会の変化、法律の規制・緩和、ICTの革新などが含まれます。これらの変化によって事業計画(アクションプラン)の修正が行なわれずから、個々の業務システム、あるいは、業務システム総体の価値への影響もあり得るわけです。

業務システム総体の価値が劣化することで、次の2つの現象が現れます。1つは、ある特定の業務システムが、業務部署でだんだん使われなくなっていくということ。2つ目は、その特定の業務システムに変わる新たな業務システムが再構築され、古い業務システムが置き換えられることです。

1つ目のだんだん使われなくなっていく業務システムは、そのことに誰も気づかず運用し続けられることが多いようです。実際には無駄なことをしているわけですが、このことに誰も気づかないのです。業務部署の担当者も、自分だけが必要ないのであって他の人は必要かも知れないと思っているとか、それ以前に他のことなど気にもとめ

ていないということが気づかない原因であるかも知れません。

2つ目の新たな業務システムで置き換えられるということについてですが、これは、環境の変化に対応するためのシステム改修(保守)を行えばすむことであっても、いままでの業務システムの詳細を知らないために改修できないということが理由としてあげられます。とくに、5~10年以上使われた業務システムにはこうした傾向が強く表れません。まして、昨今のようにSIベンダなどへ業務システムの開発を委託した場合はなおさらのことといえます。業務システムの開発部門やSIベンダは「作る」ことに主眼をおきますから、「今あるものを活かす」という考え方には乏しいものです。業務システムの改修は、そのすべてを理解していないとできないもので、これは面倒だし大変な工数を必要とするものです。

こうしたことは、最近の日本を取り巻く(もちろん日本だけではないが)社会環境に似たところがあるように思います。人や技術などいろいろなものが国境を越えて入り込んできます。今までの安定していた(落ち着いた)社会・文化に異文化が入り込んでくるのです。それによって社会的な混乱が起き、それを防止するための対策を行う。そして、これを繰り返すことになります。これからは、このようなことに多くの労力・コストを必要とする時代になってきます。そのため、いま政府は、社会インフラに相当する法整備に努めています。

これとシステム運用は似通ったところがあると考えます。社会インフラとシステム運用は非常に似通っていると思うからです。このような業務システム総体の劣化を防ぐために、システム運用は、そのインフラストラクチャーに異文化が入りやすいように整備しておく必要があります。システム運用にとっての異文化とは、新しいICTを用いた業務システムやネットワーク・コンピュータ機器・OSなどをいいます。このインフラストラクチャーである運用システムの整備には2つの重要なポイントがあります。1つは、運用システムに異文化が入ってくるときは、その異文化そのものが身を正して(ある規則に従うなど)入るようにすること。そして、2つ目は、運用システムに入った後も規則に従うよう監督・指導することです。