

システム運用「人としくみ」

システム運用の組織文化を語るには、ちょっと範囲が広すぎるかも知れません。一般的に、組織文化と企業文化は同義語との理解があるからです。しかし、企業文化には、経営理念や経営哲学などのトップ経営者によって醸成されるものが多く含まれると考えますので、ここでは組織文化。とくに、組織を構成する人々の間で共有された価値観や信念、あるいは、習慣となった行動が絡み合って醸し出される、暗黙のルールのようなものを組織文化として考えることにします。

システム運用のマネジメント

システム運用の組織文化について考える

システム運用という組織を構成する人々の中にある文化にはどのようなものがあるでしょうか。ここでいう文化とは、システム運用に携わる人たちの間で共有された価値観や信念、あるいは、習慣などを指します。もちろん、システム運用という組織には、各企業によって明文化された組織文化もあるのですが、これは、企業によってまちまちであり、共通した捉え方をすることは困難ですし、意味もないと考えます。従って、ここでは、それぞれの企業に共通した暗黙のルールのようなもの、風土・体質のようなものをとり上げていきたいと思えます。

まず、システム運用という組織にいまある文化とはどのようなものでしょうか。そして、これからも大切にしたい文化とはどのようなものでしょうか。これを整理してみます。システム運用に携わる人たちに共通している文化は、次の3つのキーワードに整理することができます。つまり、真摯(献身的)、忍耐、善行の3つです。

まず、もっとも特徴的なものが、システム運用に携わる人たちの仕事への取り組み姿勢が、非常に真面目で熱心であることです。システム運用に携わる人たちの行動規範のうち、この真摯さが基盤となっているということは、おそらく誰も疑うことはできないでしょう。非常に献身的であるともいえます。時間や労力を厭わない姿勢がシステム運用に携わる人たちにはあります。

とくにこうしたことは、障害発生の場合の対応に現れていますが、こうした姿勢にどんなに企業は助けられていることかと思えます。障害を途中で投げ出す人はいません。最後まで対応する、やり遂げるといった組織文化ができあがっています。その原因が誰

にありとうと、どこにありとうと、企業にとって損失になることを放ってはおけない文化があります。しかし、こうした文化の陰で、システム運用に携わる人たちが犠牲になっているという現実も見過ごしてはならないと思います。仕事だからと割り切って考える以上の献身さがそこにはあることを忘れてはなりません。

こういう事実もあります。会社を離れて食事に行く。あるいは、みんなと楽しい飲み会を行う。しかし、その場所(会場)は、決して地下にある店は選ばないのです。携帯電話やポケベルの電波が届かない店は避けるのです。これは、勤務時間外のことであってもです。システム運用に携わる人たちにとって、プライベートな時間などもてないのです。良いか悪いかは別の問題として、こうした行動規範ができあがっているのです。そして、こういう人たちによって、企業の情報処理システムは守られています。

また、システム運用というものは地道な仕事でありながら、この道を決して外すことなく継続して行うことができるという忍耐力を有しています。繰り返しの仕事が多い中で、非常に変化が激しい職種であるのも、このシステム運用という職種の特徴でもあります。その中にありながら、それらの一つひとつをこつこつと地道に確実に作業していく仕事に従事しています。これも決して手を抜くこともなく、投げ出すこともなく、この忍耐力には頭が下がる思いです。

新規システムの導入時などは、とくにそのことに感謝せざるを得ません。新たな業務システムを本番運用に乗せるとき、たいていは一度でうまくいくことなどありません。いろいろなところに、いろいろな問題が発生して、何度も何度もやり直しをしなければならないことが多いものです。たいていの場合、これらの問題はシステム運用側の原因ではありません。業務部署の問題であったり、システム開発側の問題であったり、あるいは、メーカーの問題あることが多いものです。しかし、システム運用がうまく回らない限り、業務システムを開発した意味がありません。システム運用に携わる人たちは、この目的を達成するまで、忍耐づよく献身的に、システム導入作業にあたっています。

最後の 3 つ目ですが、これは、システム運用に携わる人たちに悪人はいないということです。善行児童ならぬ善行システム運用人なのです。決められたことはしっかりと守り、決して悪いことには加担しないという組織文化をもっています。これは、社会人である以上当然のことともいえますが、実社会では、いろいろな倫理違反も多いのが現状です。しかし、悪意をもって何かをしでかした後のことを、システム運用に携わる人たちは考えてしまうのです。

何か問題があった後は、必ずその修復や対策を講じなければならないことを、身をもって体験しています。だからかも知れません。あるいは、何か悪事が働いた後の、影響の大きさを知っているからなのかも知れません。いずれにしても、システム運用に携わる人たちには悪人はいないということ、そして、悪事を見逃すことはないという組織文化がしっかりと根づいています。

このように、システム運用にはこれからも大切にしたい組織文化があります。しかし、これらは、ある意味で言えば、自分たちの世界を、自分たちの立場を、小さく狭くしているからできていることでもあると考えることもできます。できるだけ問題・障害が発生しないように、自分たちの守る範囲を絞って活動していることにより守られているともいえるわけです。よく、他部署から、システム運用は守りだとか、システム運用は受け身だといわれますが、これは、こうしたことからきているのかも知れません。

では、いまある組織文化に、新たにとり入れたい文化にはどのようなものがあるでしょうか。そのあたりも考えていきたいと思います。

本来あるべき組織文化は、システム運用という組織が、環境の変化を予測し、これに適応できるものでなければならないと考えます。いまや情報処理システムは企業経営にとって欠くことのできないインフラストラクチャーともいうべき重要業務です。その根幹にシステム運用があるのです。このシステム運用は、組織として、全社的な立場でものごとを捉え、変化を恐れず、リスクに立ち向かっていく勇気が必要なのではないでしょうか。あるいは、新しいことに果敢に挑戦する気構えとしくみづくりが必要なのではないでしょうか。

新しいことには必ずリスクが伴います。その確率が高くなります。失敗があり得るわけですが、しかし、これを許す風土が大切だと思います。失敗のないところに進歩はありません。失敗や間違いのない組織では、いかにして間違いを発見し、いかにしてそれを早く直すかを知ることができないからです。できるだけ変化から逃れ、変化を起こすのを他に委ね、その変化した結果だけを受け入れて、あとは真摯に忍耐をもって善行人であるというのでは、成長する組織文化を醸成することはできません。

マネジメントは、システム運用に携わる人たちを動機づけ、その人たちの献身と力を引き出すための努力をすべきと考えます。そのためには、人の強みを引き出して、能力以上の力を発揮させ、並の人に優れた仕事ができるようにしてやらなければなりません。マネジメントがリスクと責任を背負い、システム運用に携わる人たちが尻込みをしないように、奮い立たせてやるのが大切だと思います。