

システム運用品質向上の取り組み

—運用現場の余力創出を第一歩として—

システム運用の重要性が叫ばれる最近の状況にあって、一般的な運用部門の実態をみると、人材の固定化やノウハウの属人化により、システム運用業務の品質改善が実施されていないケースが多い。本稿では、こうしたシステム運用業務の課題解決の方法として、運用現場の余力を創出して管理業務に振り分けることで運用品質を向上させる取り組みについて述べる。

システム運用の重要性

企業が事業を計画し、業務運営を行っていくには、これに対応するIT戦略の立案から、システム化計画・システム構築を実施し、安定したシステム運用を継続していくことが必須である。事業の成果を享受するためには、情報システムの安定稼働が大前提なのである。

にもかかわらず、経営基盤を揺るがしかねないシステム障害が多く発生していることも事実である。それぞれの企業では、情報システムの管理・統制に漏れがないか再確認する必要性に迫られていると言えよう。

運用部門が抱える問題点

そこで、システムの安定稼働を重要任務とするシステム運用部門の実態をみてみると、一般的には以下のような問題があるように思われる。

ひとつは、とくに大型汎用コンピュータによるレガシーシステムの運用・維持管理業務がわかる人材が固定化し、ノウハウが属人化していることがあげられる。

また、運用メンバーが作業内容をよく理解していないため、単純な維持管理作業を繰り返

返し“やらされている”ように感じ、モチベーションが低下しているという状況もある。

さらに、技術的な問題として、オープン系システムの場合、技術の入れ替わりが激しいため、技術離散が発生し、運用業務の効率化を阻害していることもあげられる。

この結果、システム運用部門のメンバーは日々の作業を着実に消化する作業に専念するものの、システム運用業務全体として品質改善が実施されていないといったケースをよく目にする。

運用品質の向上のために

上記の状況は結局、人の問題ということになるが、運用メンバーは日々の作業に追われ、運用品質の改善を実施していく余裕がなく、また、そもそも改善スキルの不足により、実施したくともできないといった状況に陥っているのである。

こうした問題を解決するためには、まず現状の運用を可視化し、運用業務の効率化を実施して、日常業務で手いっぱいの運用部門に余力を生み出す必要がある。この余力でオペレーターの育成を実施し、また余力を管理業務へと振り向けることにより、運用品質をレ



ベルアップさせることが可能となる。

現状の運用を可視化する

現状の運用を可視化すると、現状の問題点や課題の整理、原因の分析を行うことが容易となる。運用の可視化とは、業務プロセスを目に見える形で詳細化することで、業務内容と業務成果についてそれぞれ可視化を行う。

業務内容については、業務プロセスを詳細に分解し責任の所在を明確化することで、プロセスの重複や漏れをチェックしていく。

業務成果については、運用部門への問い合わせ対応件数や所要時間のように、定量的な業務の把握を行う。さらに、運用業務ごとに業務特性の分析を実施し、具体的に実現可能な改善目標を設定する。

運用業務効率化の具体例

運用業務効率化の方法としては、開発部門で実施してきた障害対応のノウハウを標準化することにより、運用オペレーション現場の負荷を低減することなどが考えられる。

通常、システム障害が発生すると、運用オペレーターが開発部門へ連絡し、開発部門の指示で障害対応を実施していくことが多い。こうした開発部門の障害対応のノウハウを、「基本スキルセット」「汎用的な行動指針（セオリー）」「システム固有情報（インフォメーション）」の3つの要素に分類し、それぞれの内容を明確に定義して運用部門で共有するこ

とが必要である。

基本スキルセットでは、基本的な機器の対面操作を整理する。

汎用的な行動指針（セオリー）では、アプリケーション以外の障害復旧対応の多くはパターン化し標準化できることに着目し、障害の正確な報告・対応を徹底するために、共通の障害対応に関する行動指針を定義する。

またシステム固有情報（インフォメーション）では、監視項目設定、システム構成、連絡体制などを定義する。

オペレーターの育成・教育

基本スキルセットについてはマニュアル化し、育成プログラムを導入して運用オペレーターの育成を実施する。また、オペレーターが対応可能な障害を中心に、障害対応手順を標準化し、また、障害発生メッセージと対応履歴を管理・蓄積することで過去事例に基づく対応ができるようにし、オペレーターのスキルの向上を図る。

実際にこのような方法で、定常のシステム運用において突発的に発生する障害に対して、アプリケーションに起因する障害を除き95%の障害を運用部門（オペレーター）で解決可能とした例もある。

なお、運用品質改善の取り組みは、安定したシステム運用を維持していくためにも、継続的に実施していくことが大切である。 ■