

取捨選択できる運用組織

Internet Week 2022

運用設計ラボ合同会社

シニアアーキテクト 波田野 裕一

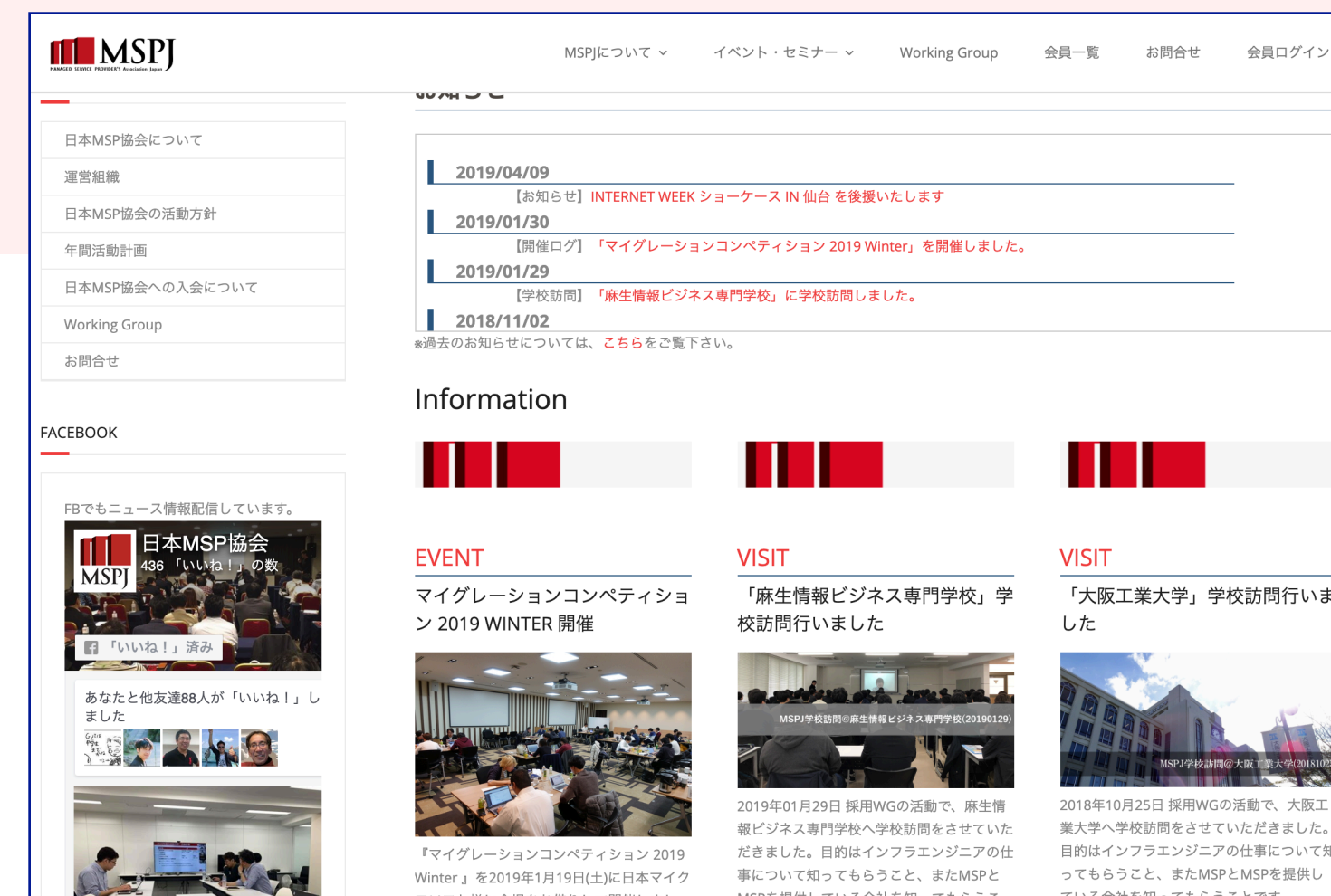
2022-11-21

日本MSP協会

IT情報基盤の運用サービスを提供するマネージド・サービス・プロバイダ及びIT情報基盤の運用に携わる技術者等と協力し、**運用の技術向上と品質向上、運用技術に携わる人材の発掘と育成、運用に関連する様々な評価軸を整理して明確化**するために日本MSP協会を設立します。そして、利用者にとって最適なIT情報基盤の選定と、適切なコストで安全かつ効率的に基盤を運用する指標を提供することで、さらなるIT産業界の活性化に貢献していきます。



<https://mispj.jp/>



概要

運用組織は、サービスやシステムの安定稼働や付加価値向上のために、日々多種多様な運用業務を遂行しています。これらの運用業務には、運用組織の専門領域に合致する主要業務として整備が進められているものがある一方で、本来は運用組織が行うべきではない「専門外の業務」を抱えて苦勞しているという運用組織も少なくないのが現実です。

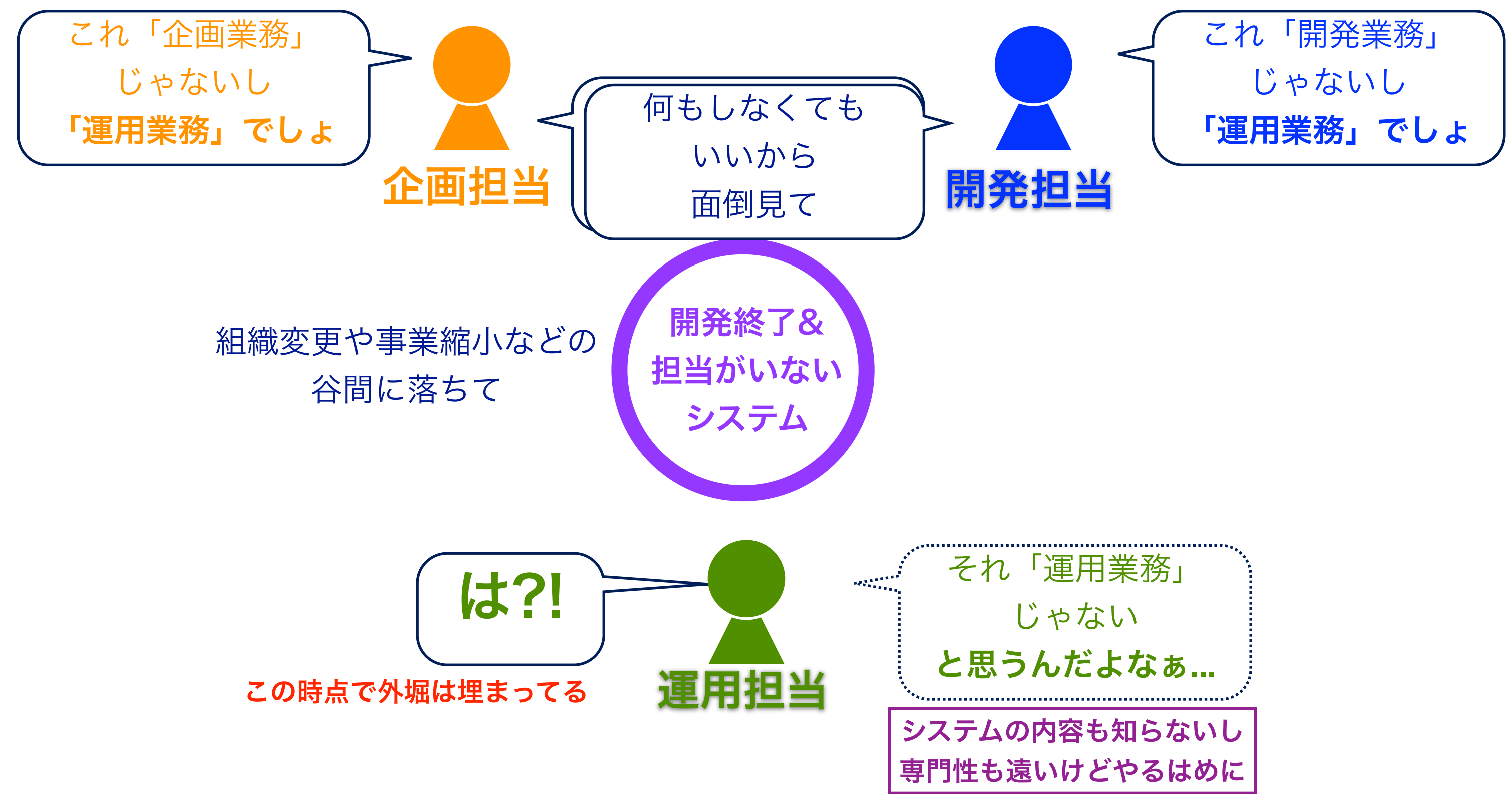
本発表では、運用組織がなぜ「専門外の業務」を抱えてしまうのか、それを避けるためにはどのような考え方が必要なのか、もし「専門外の業務」を抱え込んでしまった場合どのような手を打つべきなのか、について解説していきます。

アジェンダ

1. 運用組織あるある
2. 運用組織がなぜ「専門外の業務」を抱えてしまうのか
3. 「専門外の業務」を避けるための考え方
4. 「専門外の業務」を抱え込んでしまった場合の考え方
5. 取捨選択できる運用組織へ
6. まとめ

1. 運用組織あるある

運用組織あるある (企画 vs. 開発 vs. 運用)



運用技術を磨いてきたはずなのに「なんでも屋」さんになっている

運用組織あるある

何もしなくてもいいから
面倒見て

開発終了&
担当がない
システム

廃止できないということは何かしら使われているので
「何か」があると対応しないといけないし、結局怒られる。

運用組織あるある (お客様や他部署 vs. 運用)

お客様
他部署

開発担当がいなくなったので、運用で面倒見て

サーバ(インスタンス)の面倒見ているなら
中で動いているプログラムの面倒も見て

24時間稼働しているならAの面倒も見て
(外部からの夜間連絡先として使われる、など)

Bやってくれているんだから、Cもやってくれるよね
(BとCは似て非なるもの)

お金払って(費用配賦して)いるからDもやってくれるよね
(Dは料金や予算の想定外)

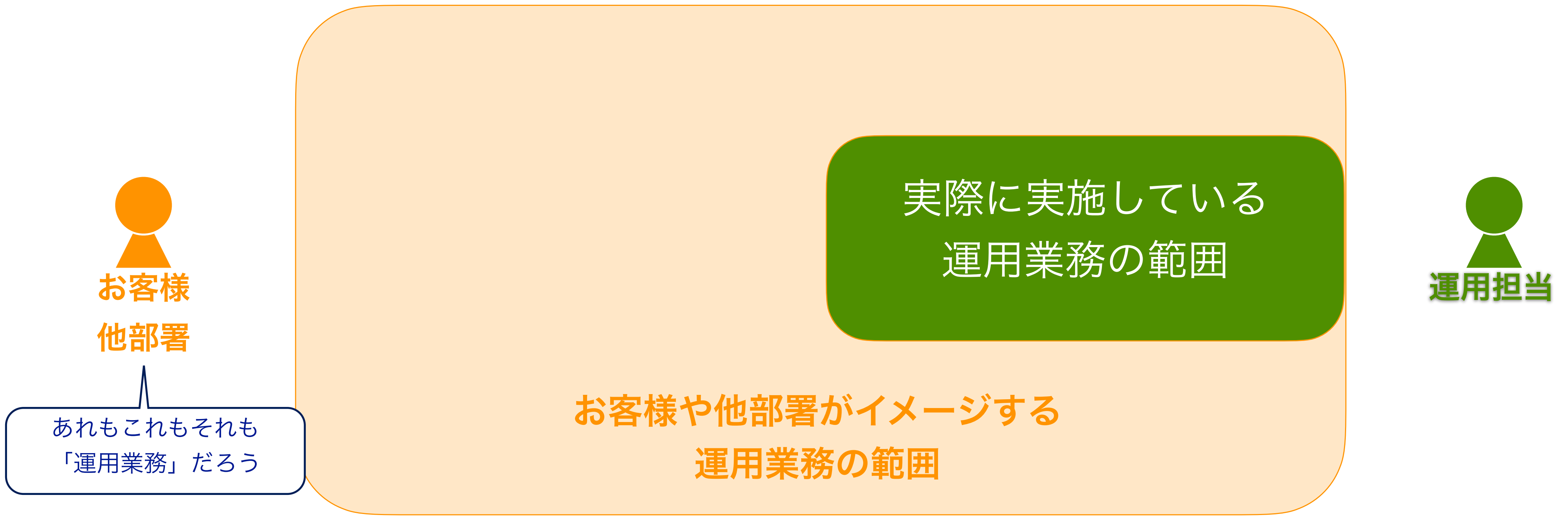
運用担当

それ「運用業務」
じゃない
と思うんだよなあ...

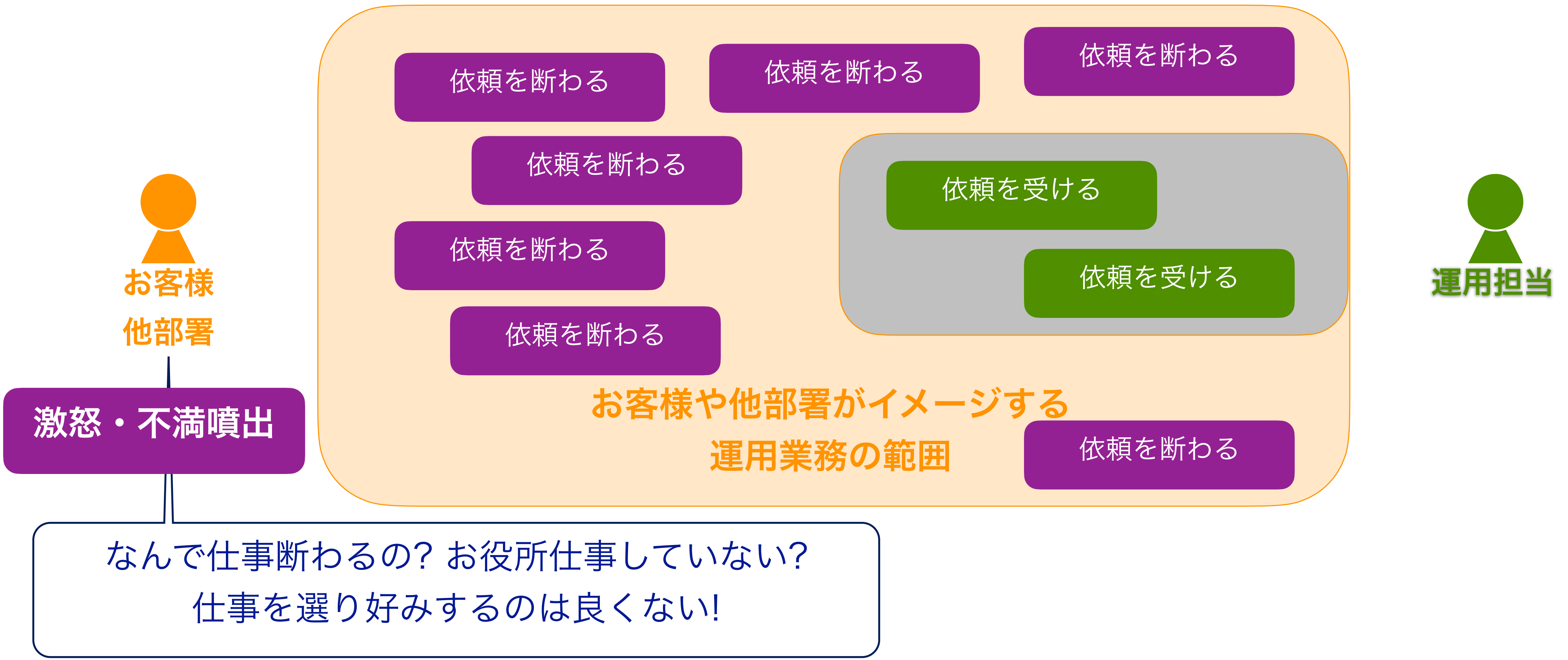
運用技術を磨いてきたはずなのに「なんでも屋」さんになっている

2. 運用組織がなぜ「専門外の業務」を抱えてしまうのか

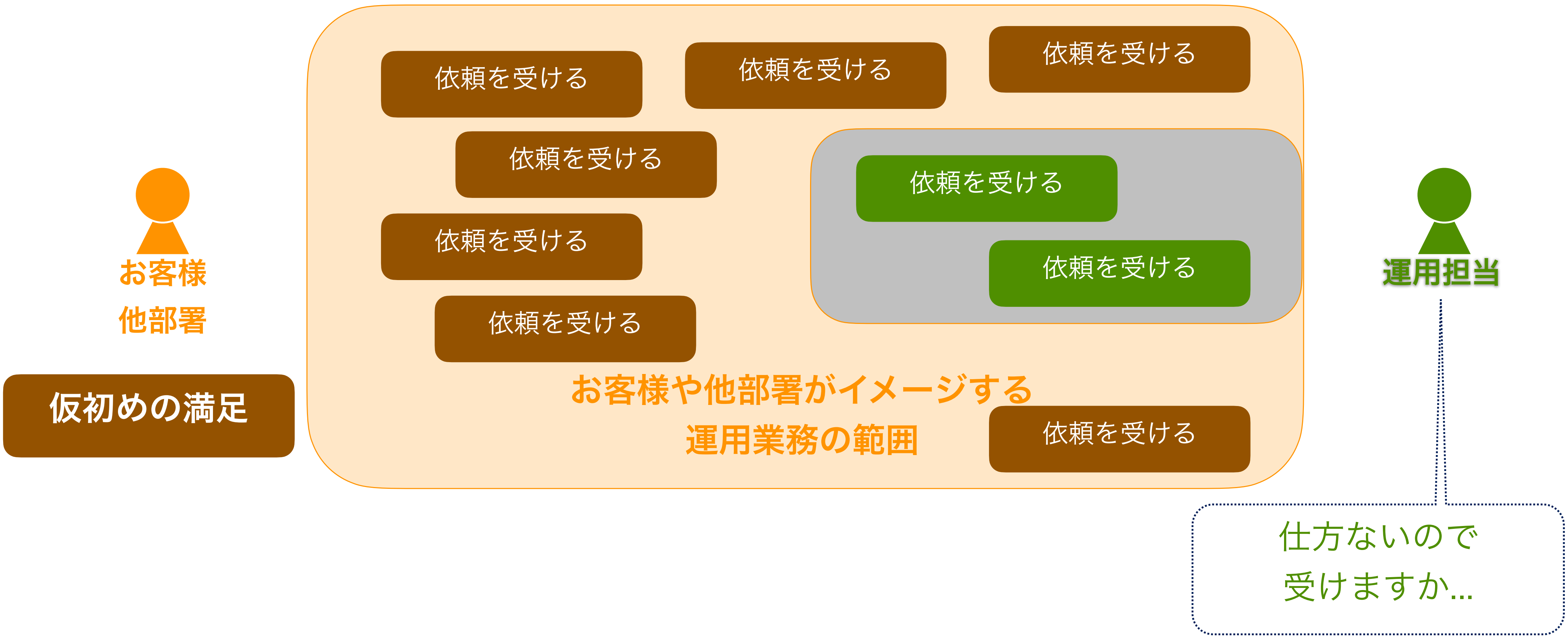
「運用」の範囲のイメージが異なる



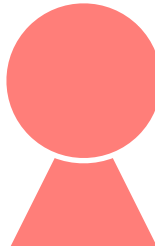
「運用」の範囲の認識ギャップが運用への満足度を下げる



「専門外の業務」を抱える瞬間 = 仮初めの満足

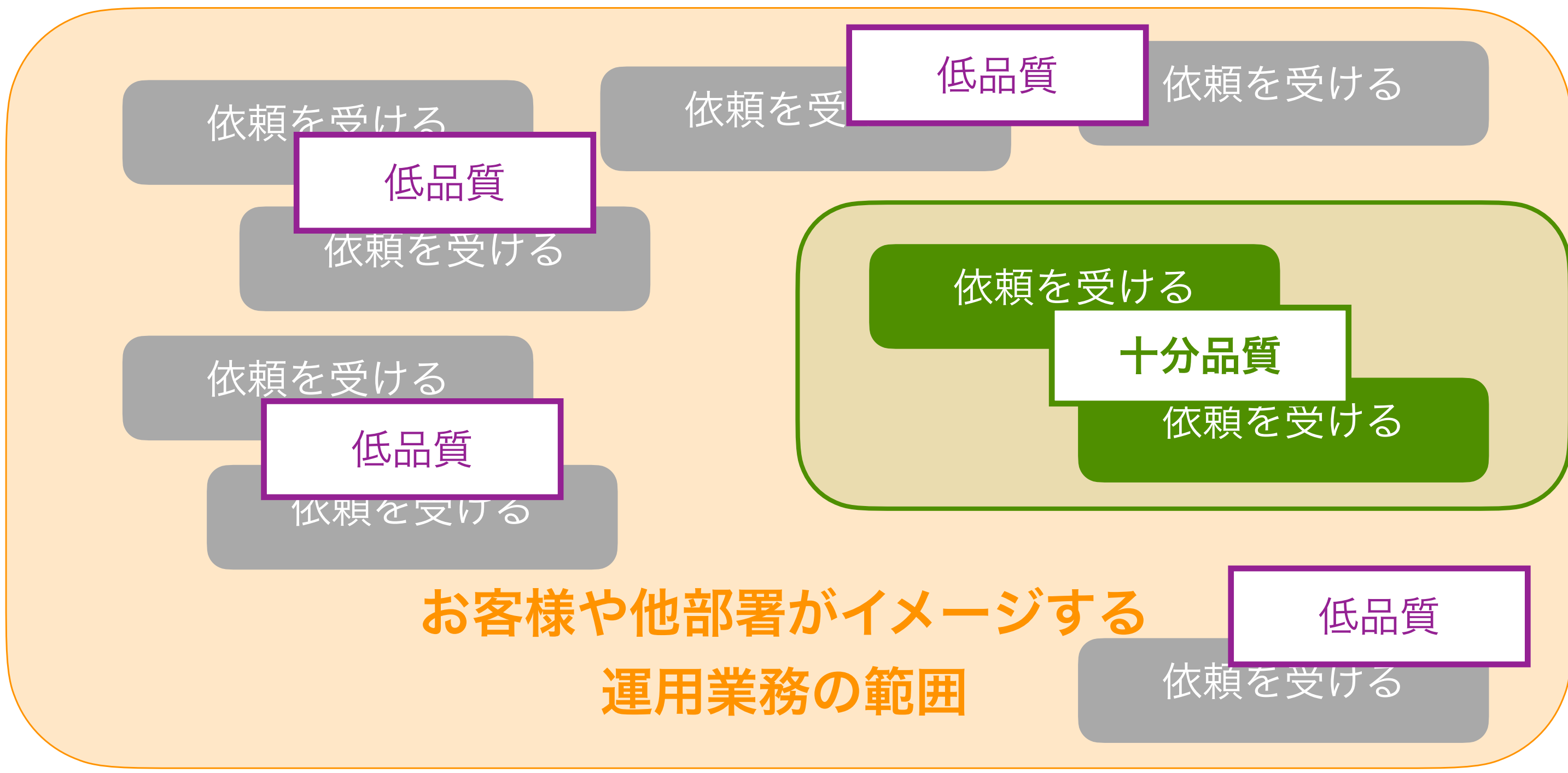


「専門外の業務」を抱えた結果 = 生産性と満足度は下がる

経営層  うちの運用は品質が低い


お客様
他部署

激怒・不満噴出

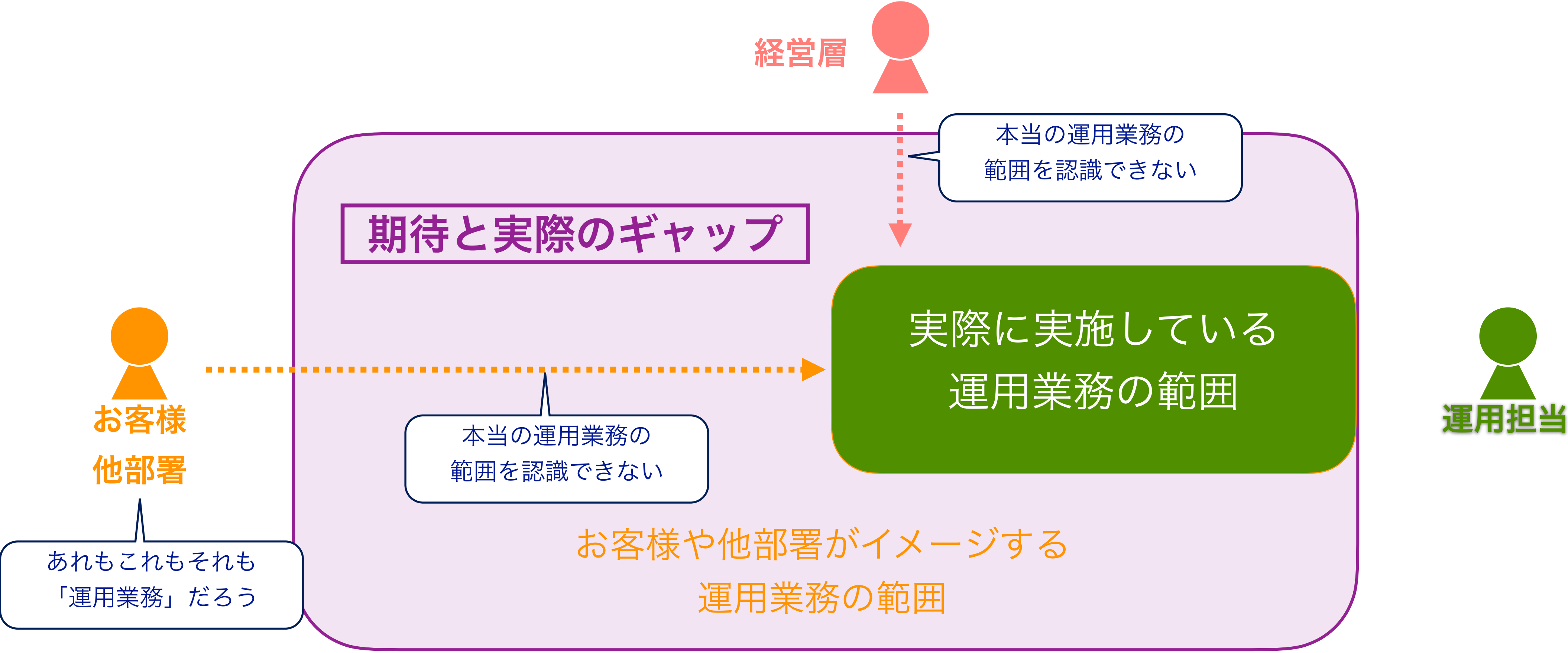



運用担当

なんで頼んだ仕事をきっちりできないの?
品質が低すぎる!

得意じゃない仕事に工数を取られて
生産性低下

なぜ「専門外の業務」を抱えてしまうのか (外的要因)



運用組織の専門能力にそぐわないのに、無理にギャップを埋めようとした結果

なぜ「専門外の業務」を抱えてしまうのか (内的要因)

- ・ レベル0: **自分達の業務範囲・専門領域を把握できていない。**
提供側が把握していないものを、外部が把握できるわけがない。
- ・ レベル1: **業務範囲・専門領域の周知努力をしていない・周知が弱い。**
伝える努力をしなければ、伝わらない。
- ・ レベル2: **業務範囲・専門領域の拡大努力をしていない、努力が見えない。**
「専門外」に甘んじていると、消極的・「お役所的」に見える。

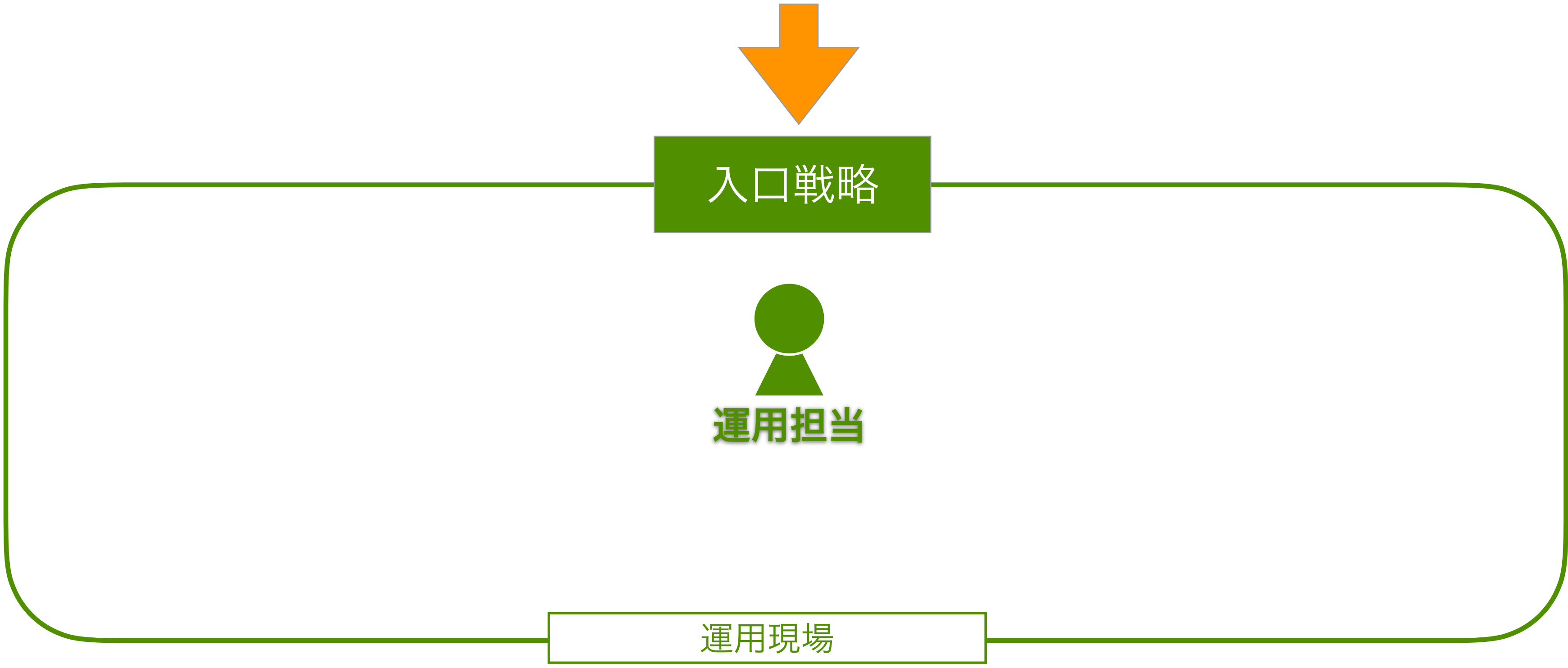
理想

- ・ レベル3: **業務範囲・専門領域が明確で、需要の変化(拡大・縮小)に追隨できる。**

3. 「専門外の業務」を避けるための考え方

入口戦略

運用組織の入口で、期待値をコントロール



入口戦略の3ステップ

Step1

サービスカタログの提供

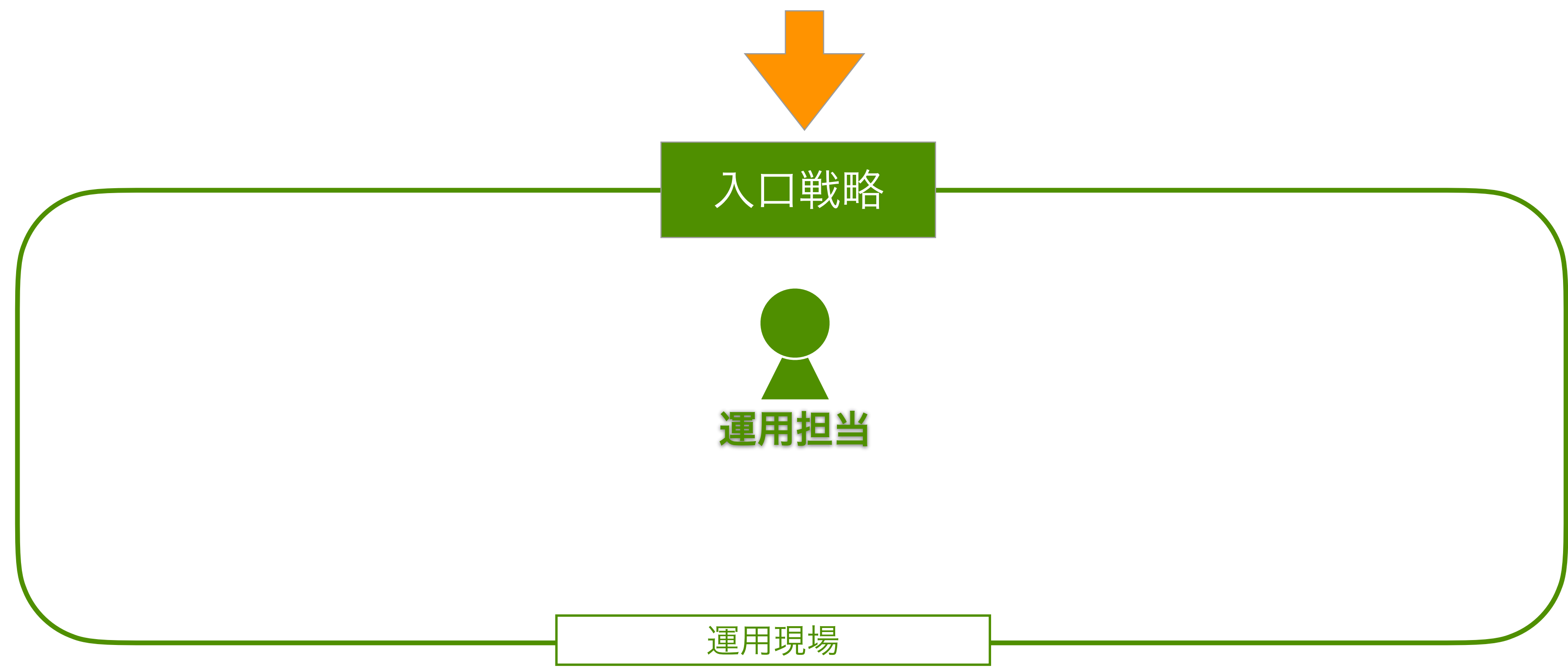
Step2

相談窓口の開設

Step3

期待に対する最適化

運用組織の入口で、期待値をコントロール



入口戦略の3ステップ

Step1

サービスカタログの提供

- ・ レベル0: 自分達の業務範囲・専門領域を把握できていない。
- ・ レベル2: 業務範囲・専門領域の拡大努力をしていない、努力が見えない。

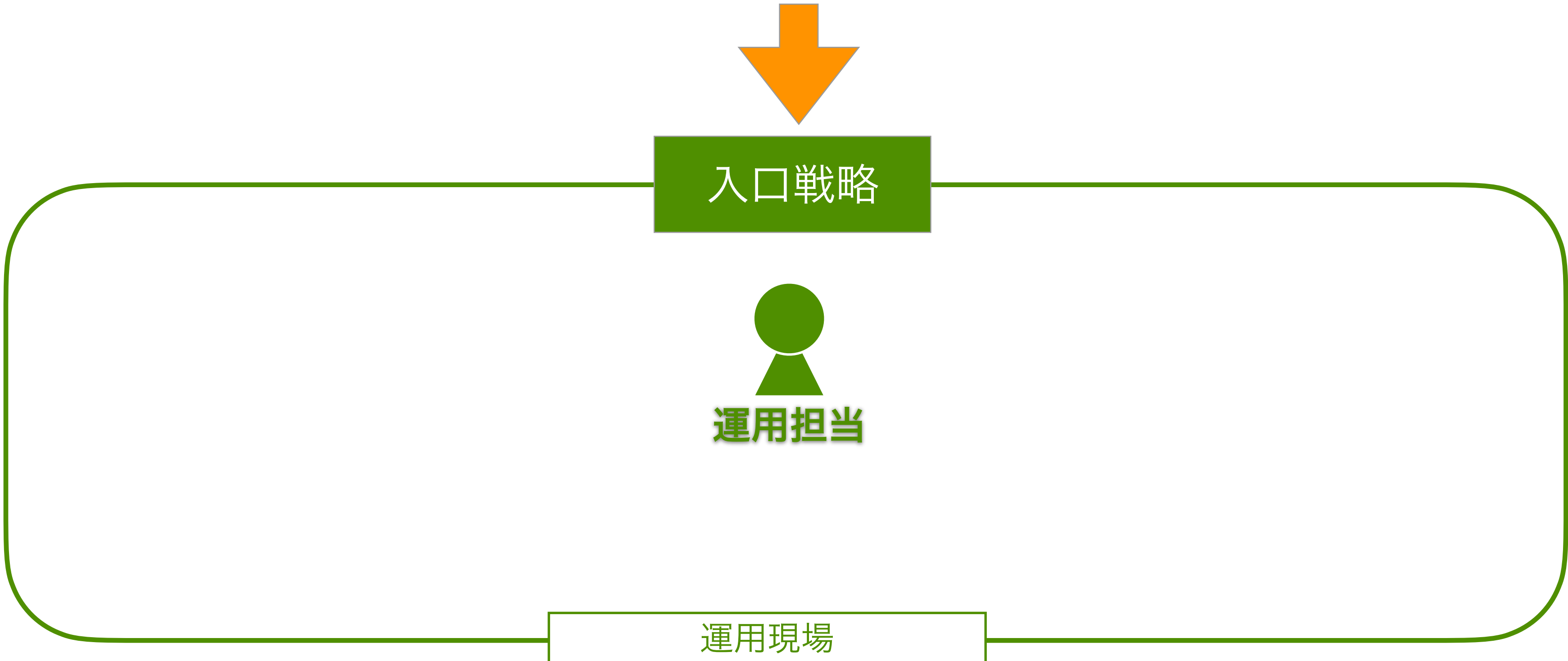
Step2

相談窓口の開設

- ・ レベル2: 業務範囲・専門領域の拡大努力をしていない、努力が見えない。
- ・ レベル3: 業務範囲・専門領域が明確で、需要の変化(拡大・縮小)に追随できる。

Step3

期待に対する最適化



入口戦略 ステップ1

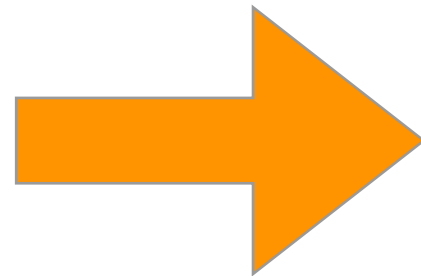
Step1

サービスカタログの提供

- ・ レベル0: 自分達の業務範囲・専門領域を把握できていない。
- ・ レベル2: 業務範囲・専門領域の拡大努力をしていない、努力が見えない。



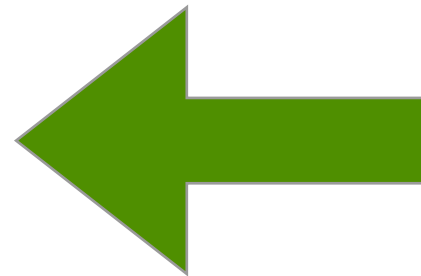
お客様
他部署



運用組織の主観ベース

サービスカタログ

現在の運用業務の
範囲と依頼方法の
すべてを明記



運用担当

Step2

相談窓口の開設

Step3

期待に対する最適化

双方が全く同じものを見て、共通認識を醸成する。

「隠れメニュー」など存在しないことを明示する。

入口戦略 ステップ2

Step1

サービスカタログの提供

Step2

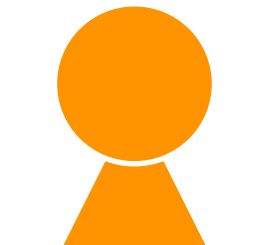
相談窓口の開設

Step3

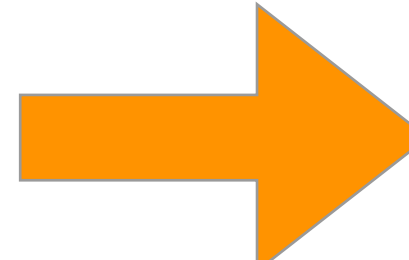
期待に対する最適化

- ・ レベル2: 業務範囲・専門領域の拡大努力をしていない、努力が見えない。
- ・ レベル3: 業務範囲・専門領域が明確で、需要の変化(拡大・縮小)に追随できる。

準備段階



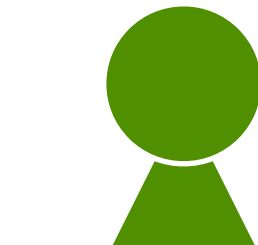
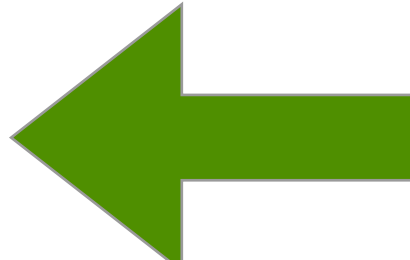
お客様
他部署



やや客観的
サービスカタログ

現在の運用業務の
範囲と依頼方法の
すべてを明記

相談窓口を明記



運用担当

運用マネージャ
運用アーキテクト
が対応する

サービスカタログに未掲載の「専門領域」への需要を把握する。

サービスカタログの各サービスに合致しない要求を拾う。case文のdefault条件に相当する。

入口戦略 ステップ3

Step1

サービスカタログの提供

Step2

相談窓口の開設

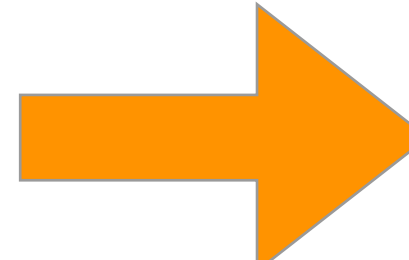
Step3

期待に対する最適化

- ・ レベル2: 業務範囲・専門領域の拡大努力をしていない、努力が見えない。
- ・ レベル3: 業務範囲・専門領域が明確で、需要の変化(拡大・縮小)に追随できる。

実装段階

お客様
他部署

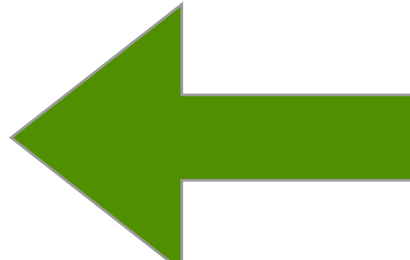


双方にとって客観的
サービスカタログ

現在の運用業務の
範囲と依頼方法の
すべてを明記

相談窓口を明記

対応できる業務は
新サービスとして追加



運用担当

対応できない業務は
明確に断わる。
専門組織を紹介する。

リソースは有限

運用業務の拡大 (=相対的に専門外の業務が縮小)。**運用組織の専門領域の明確化。**

専門領域が明確な組織ほど、「専門外の業務」を依頼される機会は減っていく。

参考: 「専門外」の捉え方

Step1

サービスカタログの提供

Step2

相談窓口の開設

Step3

期待に対する最適化

- ・ **「運用」の本質としての「専門外」**

顧客環境の「構築」や「開発」は本質的には「運用」ではない。

- ・ **本質的には「運用」だが、現在は対応できていない「専門外」**

現在は専門外であっても、将来的には専門領域内に含まれる可能性がある。

- ・ **「運用」の範囲だが、対応できることに気付いてない「専門外」**

運用組織は専門外だと認識しているが、実際には専門領域として対応できる「宝の山」

まとめ: 入口戦略

Step1

サービスカタログの提供

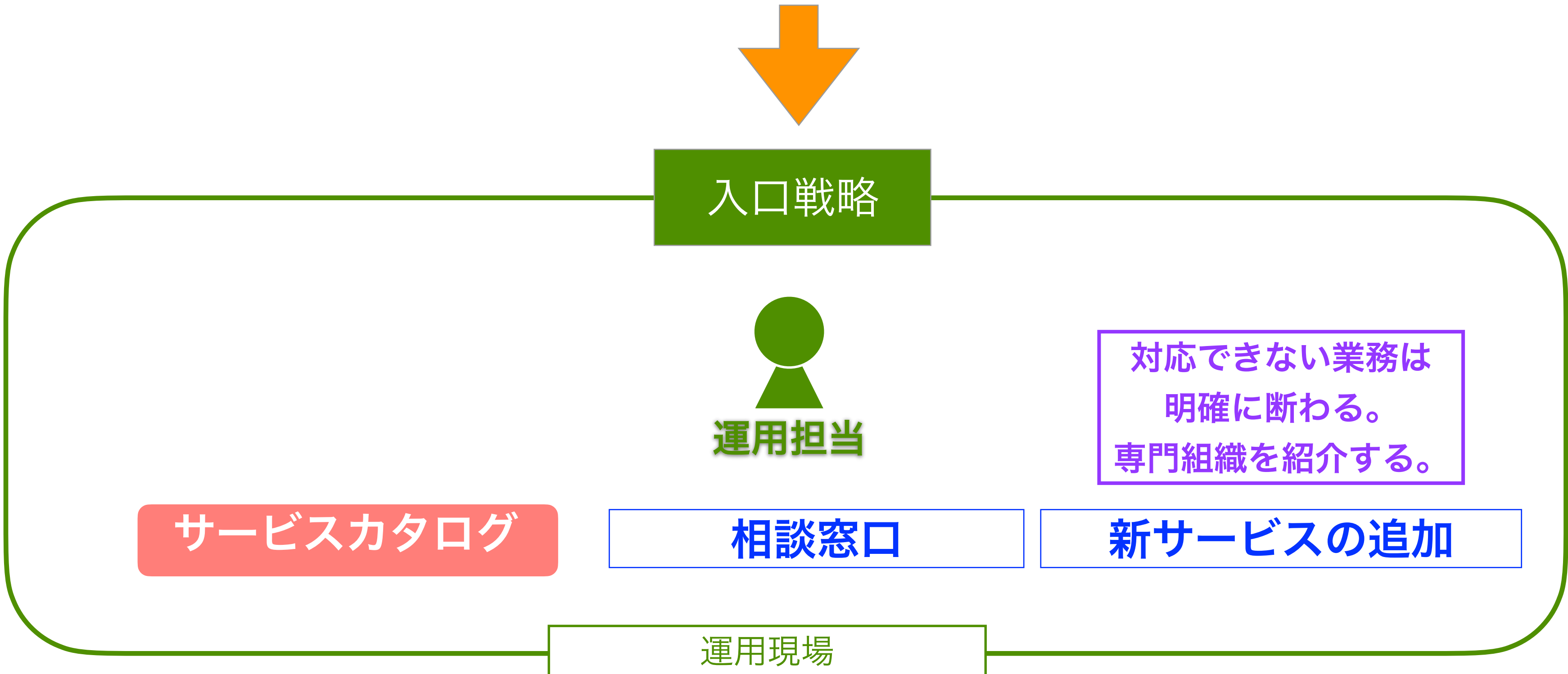
Step2

相談窓口の開設

Step3

期待に対する最適化

運用組織の入口で、期待値をコントロール



入口戦略から「運用業務のライフサイクル」が始まる

Step1

サービスカタログの提供

Step2

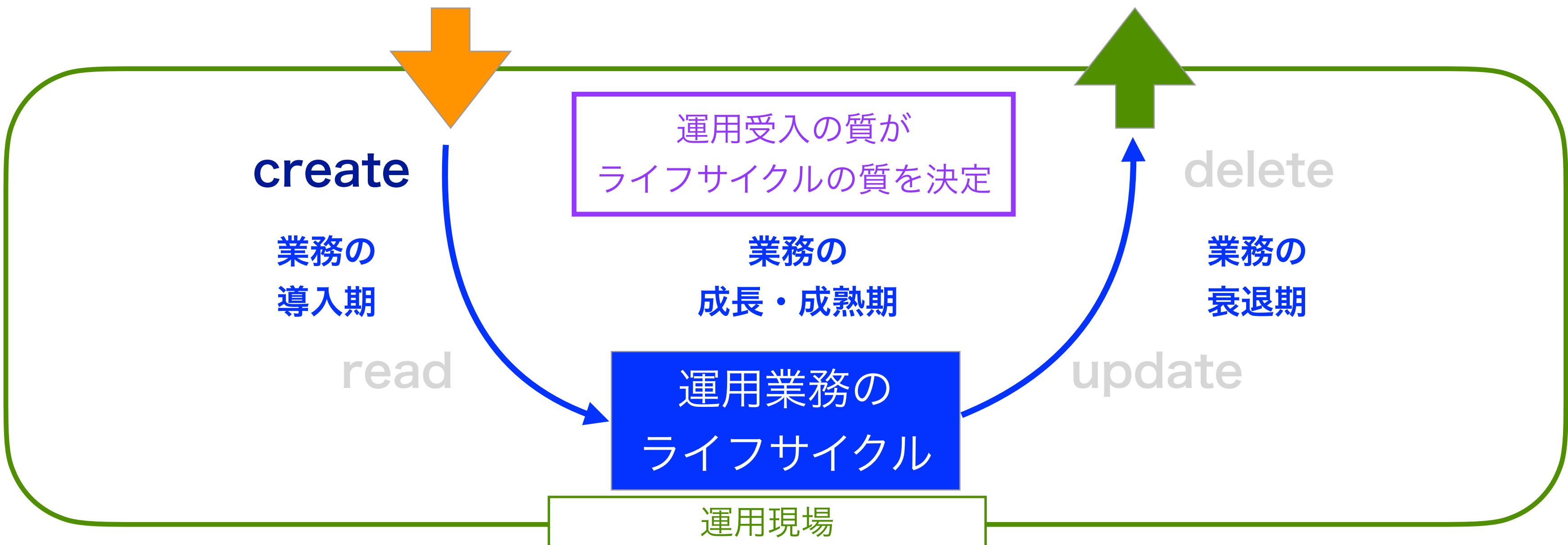
相談窓口の開設

Step3

期待に対する最適化

入口戦略によって、「運用業務のライフサイクル」の質が決まる

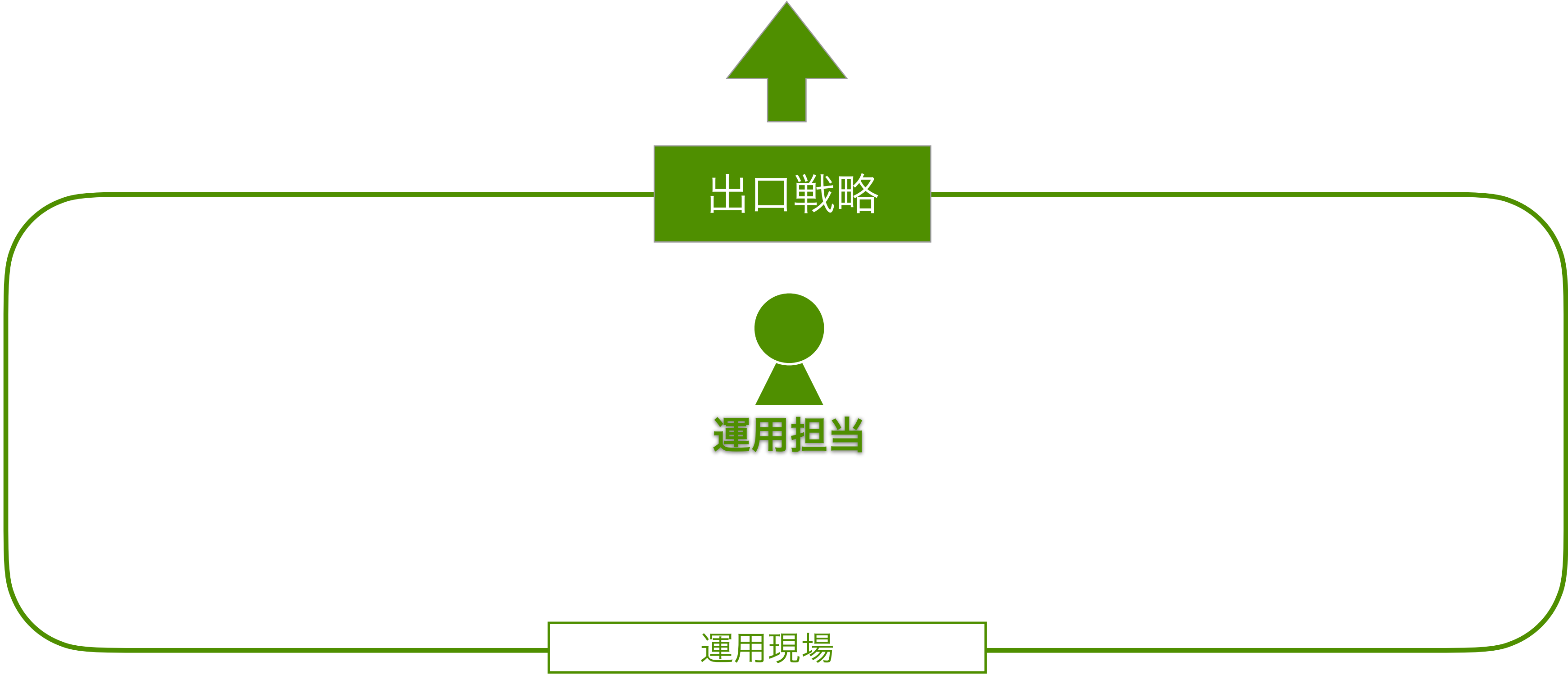
運用受入に苦労する業務は、ライフサイクルもスムーズに回らない。



4. 「専門外の業務」を抱え込んでしまった場合

出口戦略

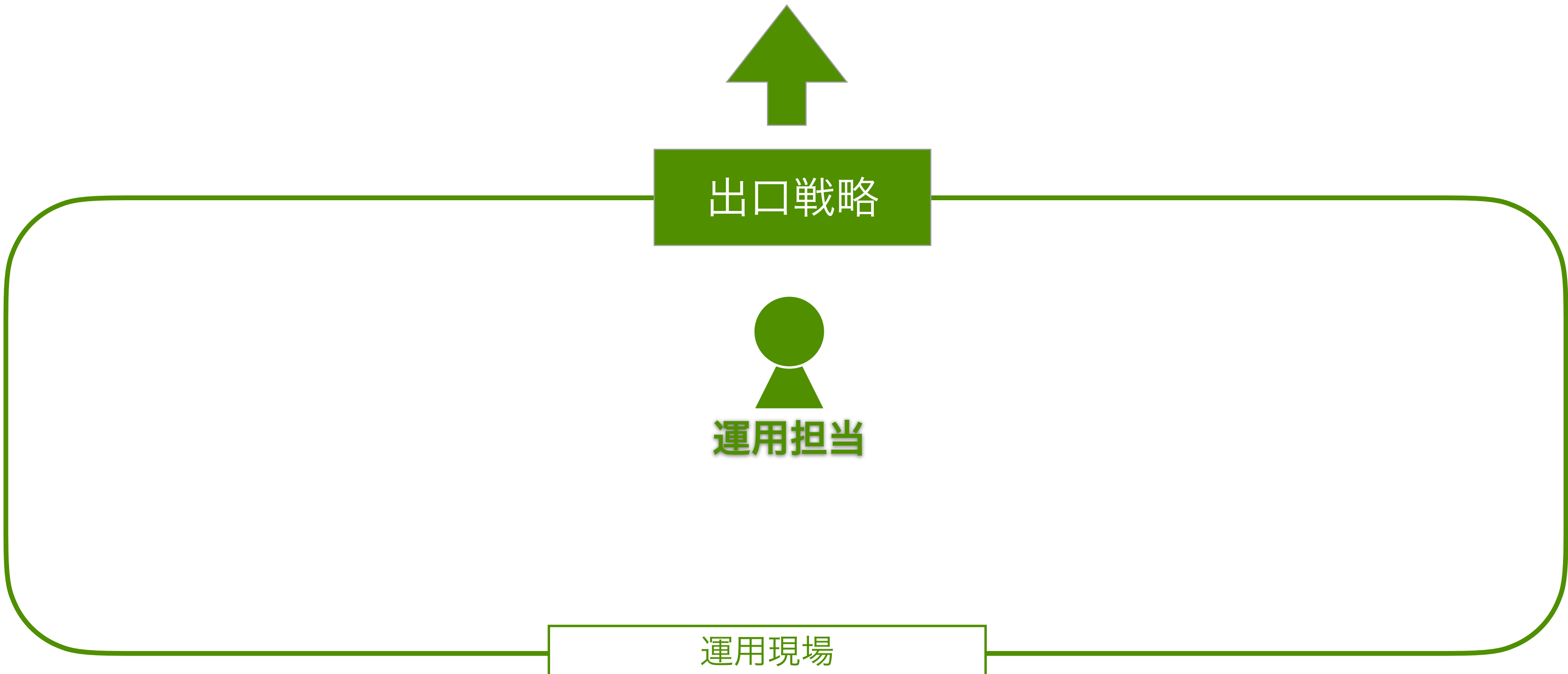
運用組織の出口で、期待値を補正



出口戦略の3ステップ



運用組織の出口で、期待値を補正



出口戦略 ステップ1

Step1

業務の定期棚卸し

Step2

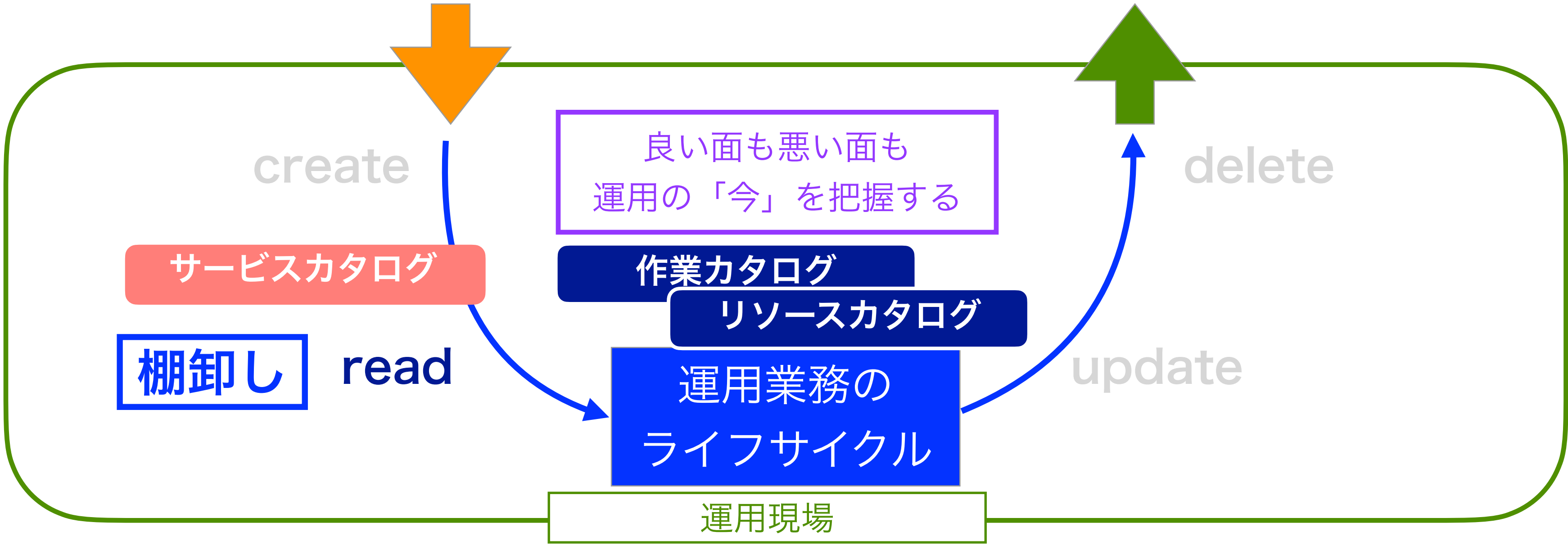
業務の内部整理

Step3

外部との交渉

定期的に、全ての「運用サービス」や「運用リソース」の棚卸しをする。

同時に一括して行うことは困難なので、計画的・順次的・定期的に実施する。

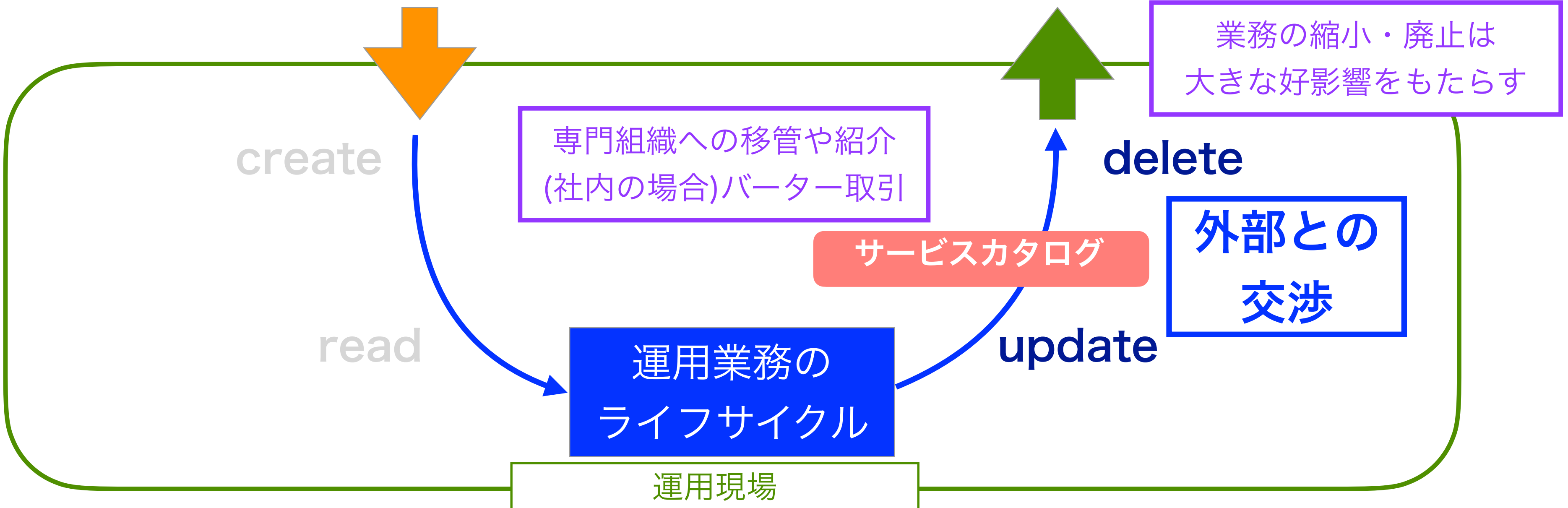


出口戦略 ステップ3



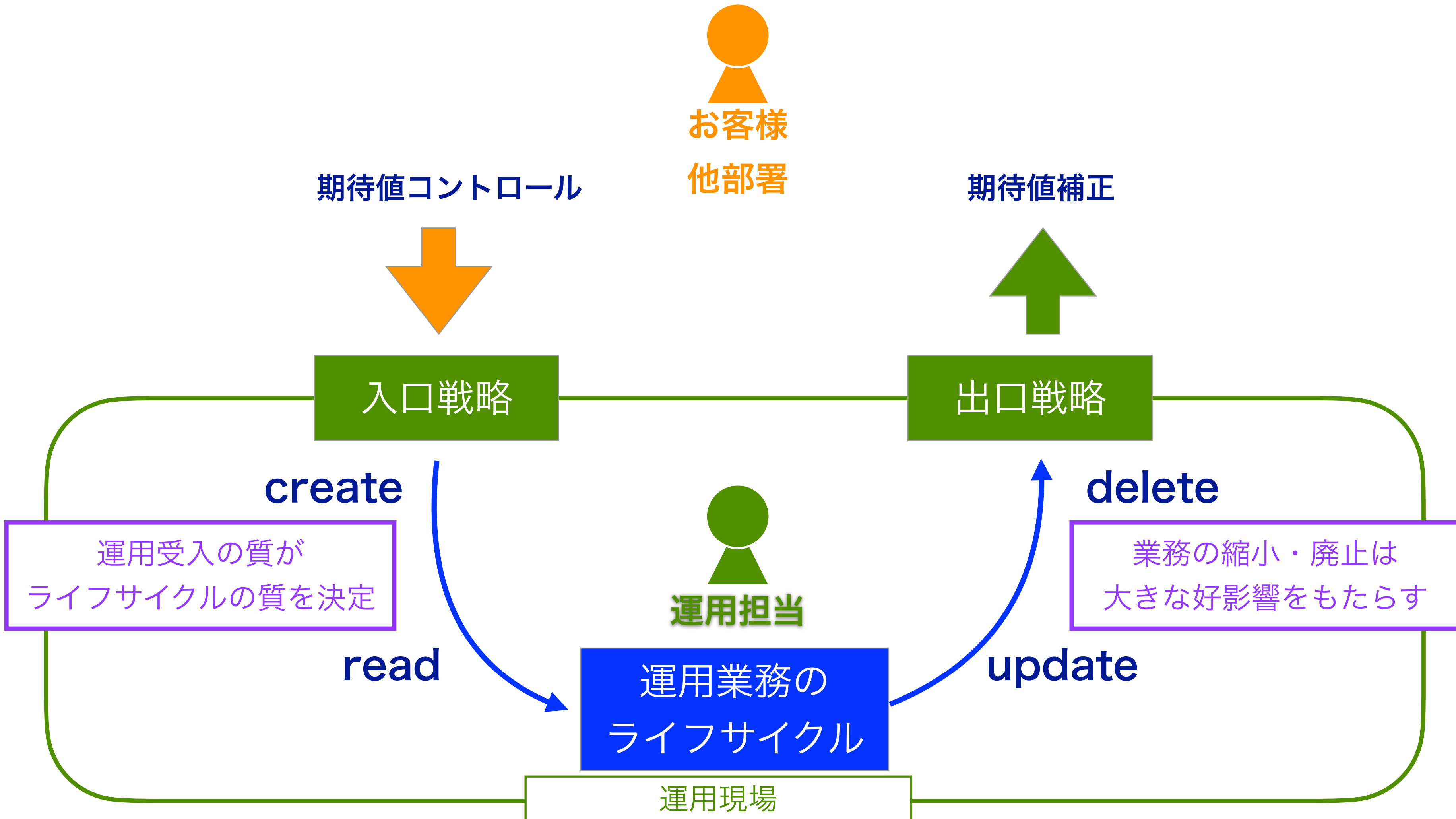
運用組織だけではできない整理について、顧客や他部署と交渉する。

明確な方針と交渉材料が固まっているかどうかで交渉の成否が決まる。

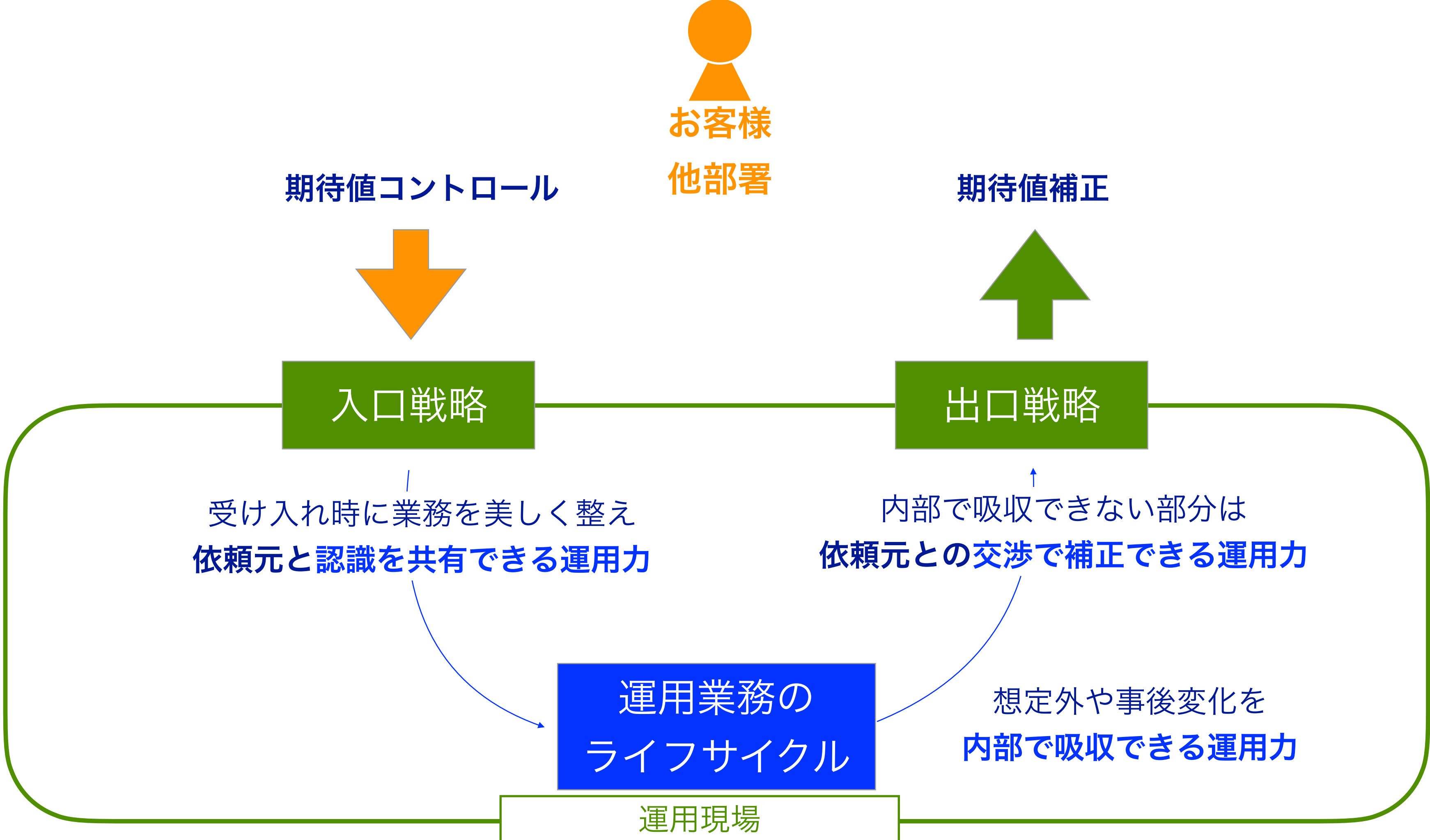


5. 取捨選択できる運用組織へ

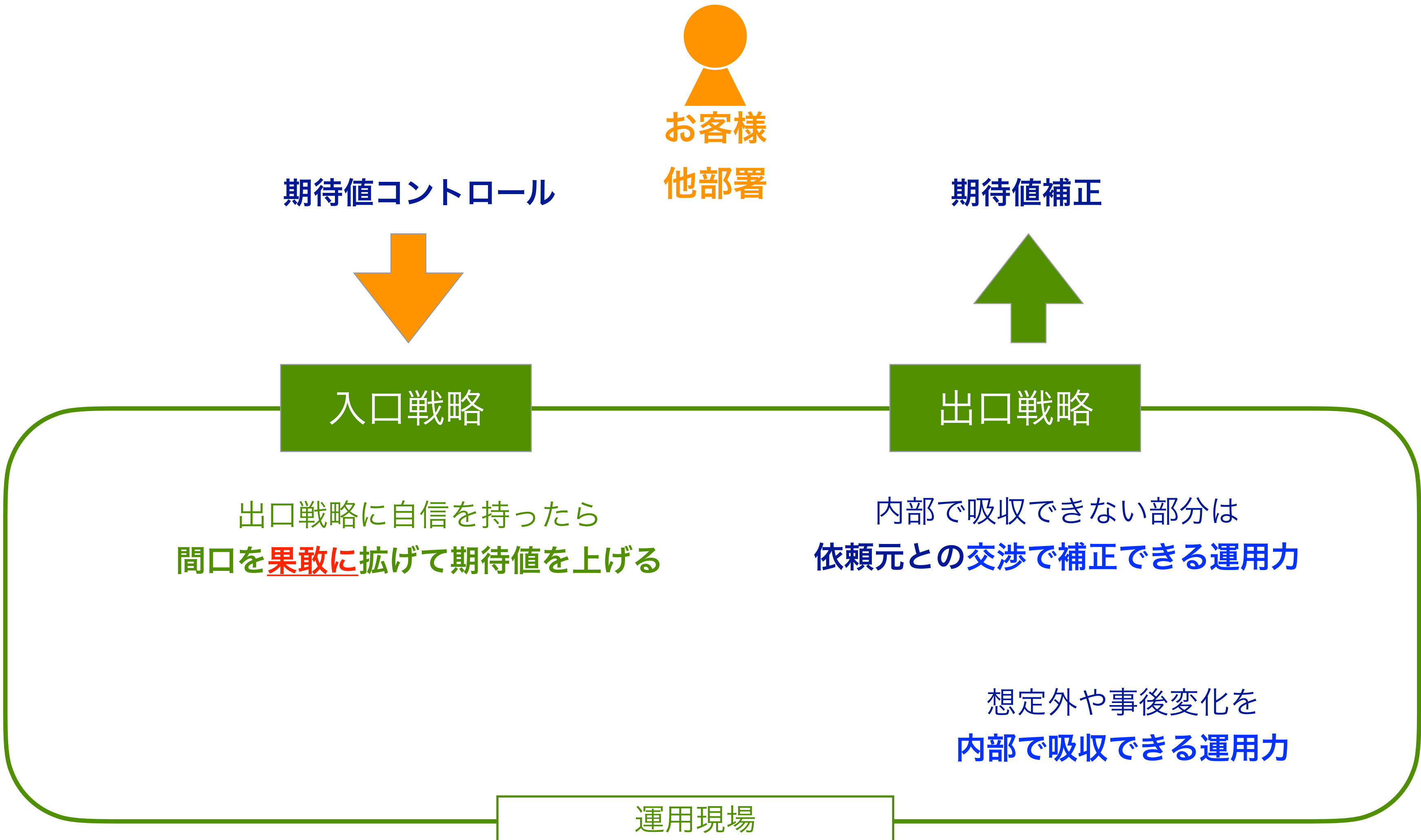
「取捨選択できる運用組織」の入口戦略・出口戦略



基本: 入口戦略で整え、出口戦略で補正する

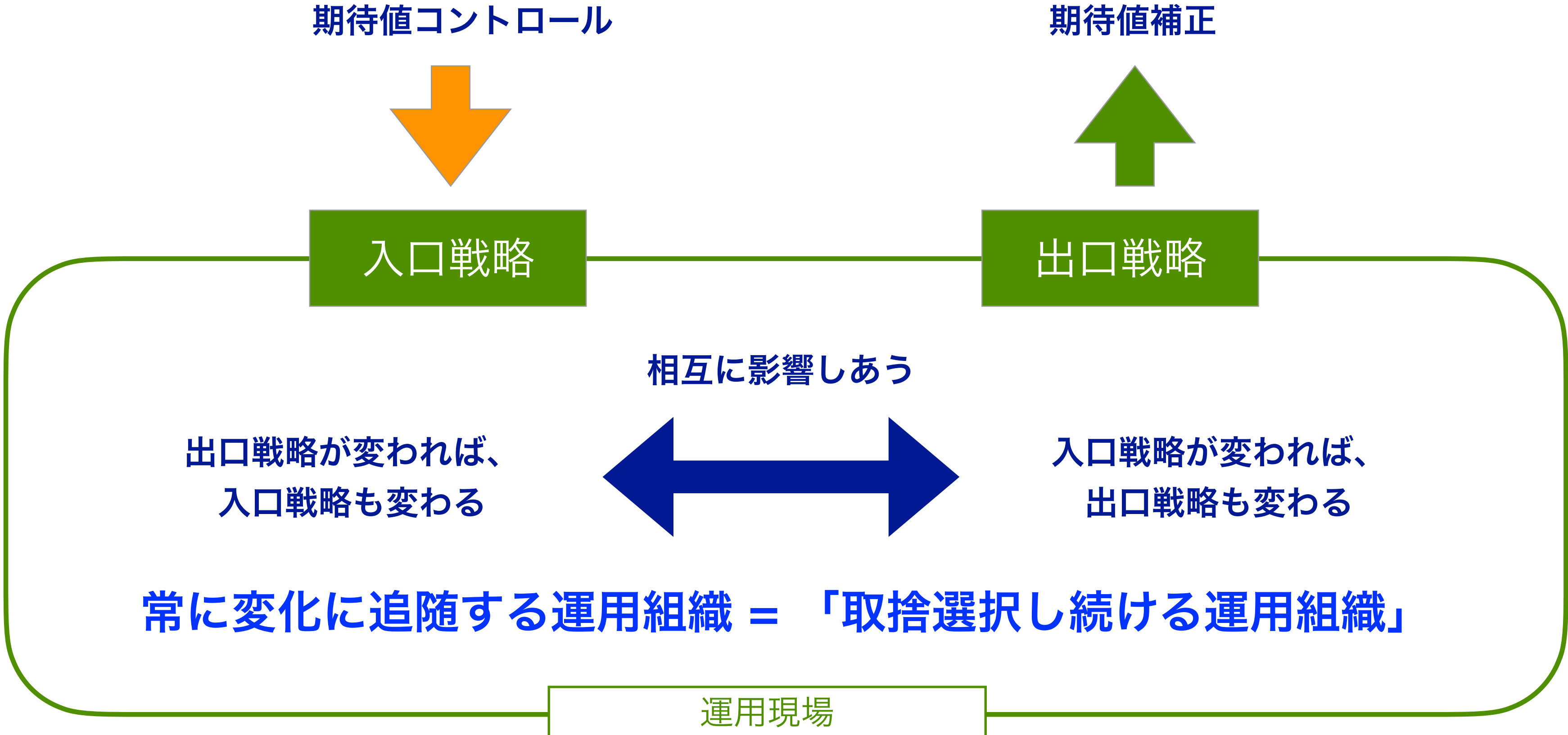


応用: 出口戦略を前提に、入口戦略の間口を拡げる



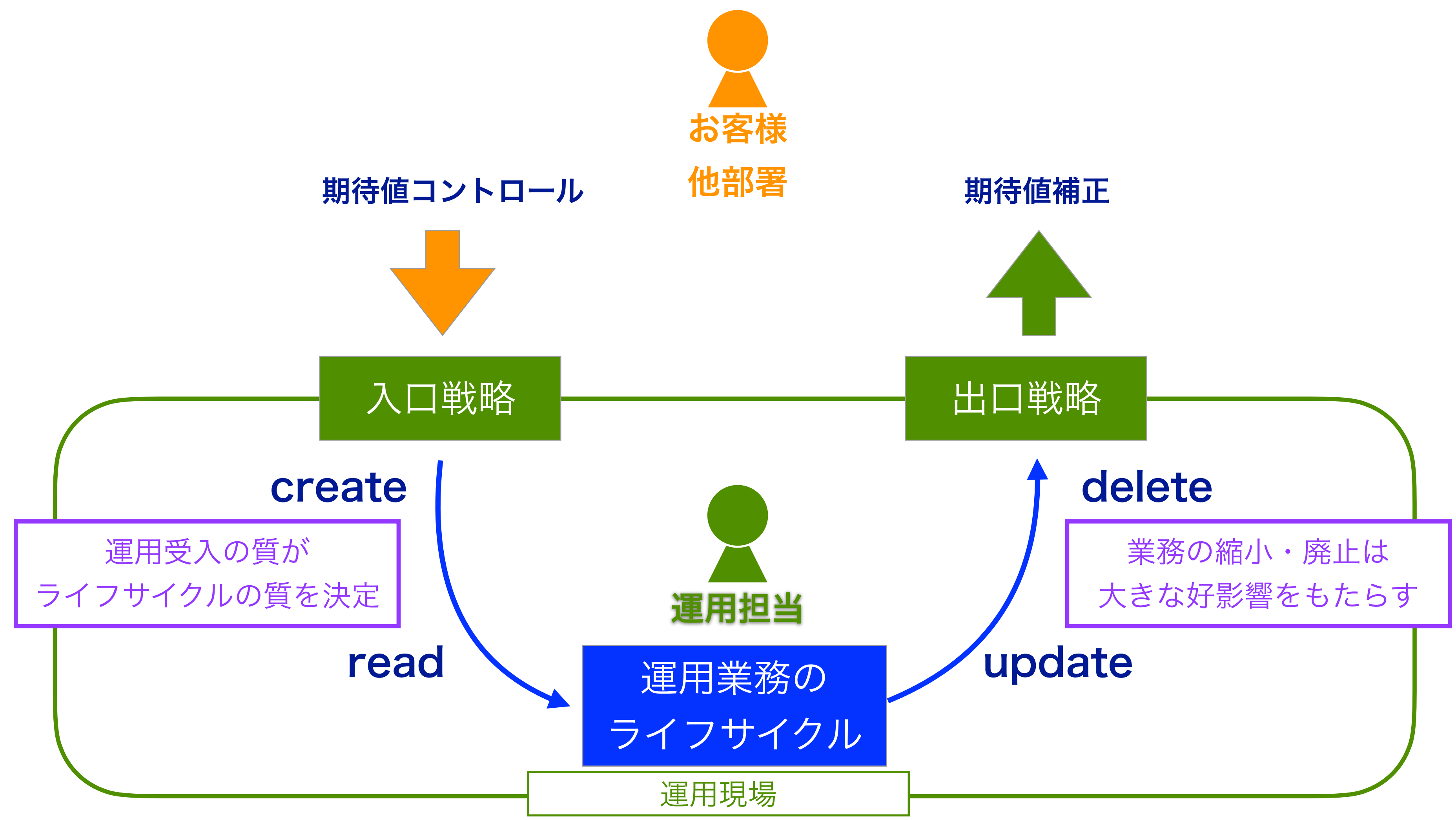
入口戦略も出口戦略も変化する

ビジネス環境も、技術トレンドも変化していく

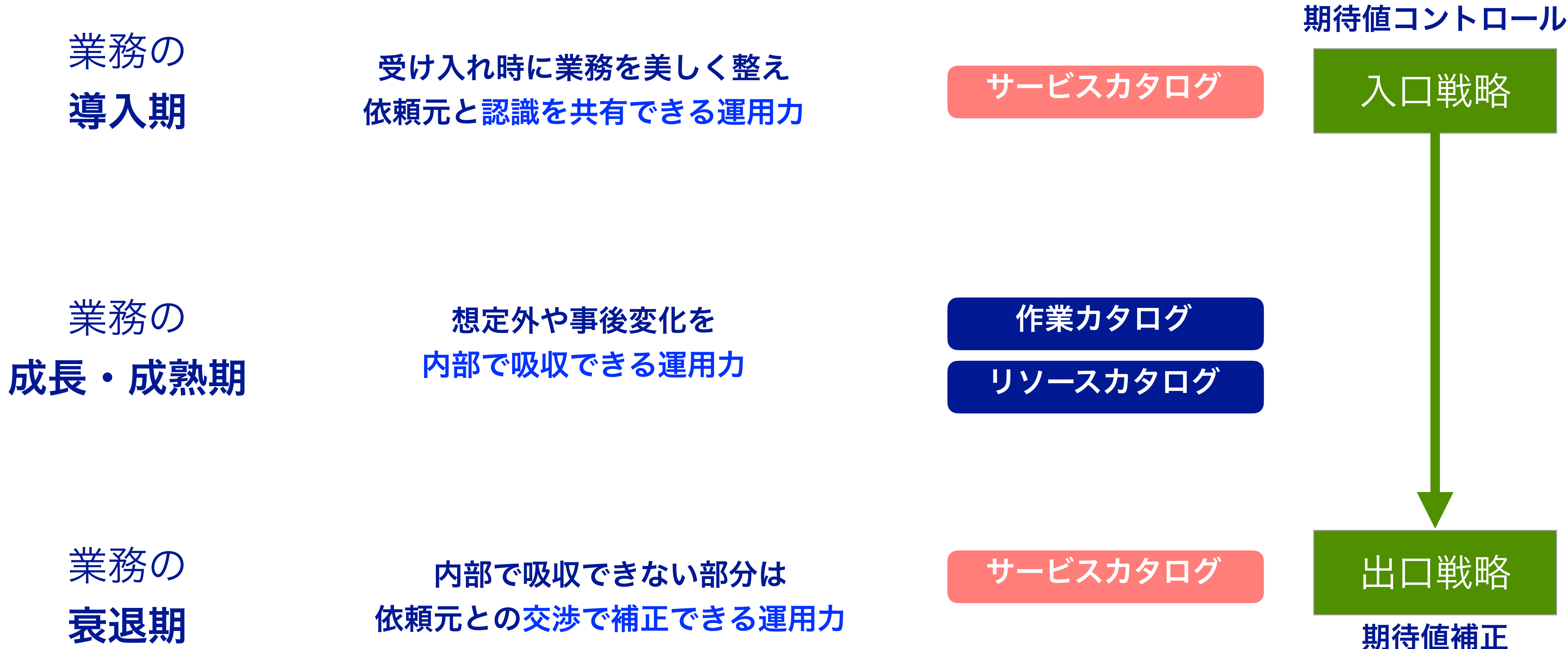


6. まとめ

「取捨選択できる運用組織」と入口戦略・出口戦略



「取捨選択できる運用組織」へ



業務範囲・専門領域が明確で、需要の変化(拡大・縮小)に追従できる運用組織へ

参考: 過去の発表資料

過去の発表資料は
OpsLab.jp というサイトに置いてあります。

<https://www.opslab.jp/publish/>

講演依頼もサイトで受け付けていますので、お気軽にご相談ください。

Operation 運用設計 Lab

<http://www.operation-lab.co.jp/>