

# 駄目なシステム運用管理の科学

2010CAUAシンポジウム in 大阪

学校法人根津育英会 小野成志

2010年12月8日

# システム管理



設計

構築

運用

段階	コストへの影響	上流との関係	工学的アプローチ
設計	○		○
構築	○	強い	○
運用	見えない？	弱い？	??

# システム管理

設計

構築

管理

プロジェクト

終わりの  
ない運用

# 問題

設計・構築に成功しても運用  
は不幸なままである

# 大学における位置づけ (PPM)

魅力的

花形

問題児

金のなる木

負け犬

図書館

情報

強み



# 実は大学自身も...

魅力的

花形

問題児

金のなる木

負け犬

大学

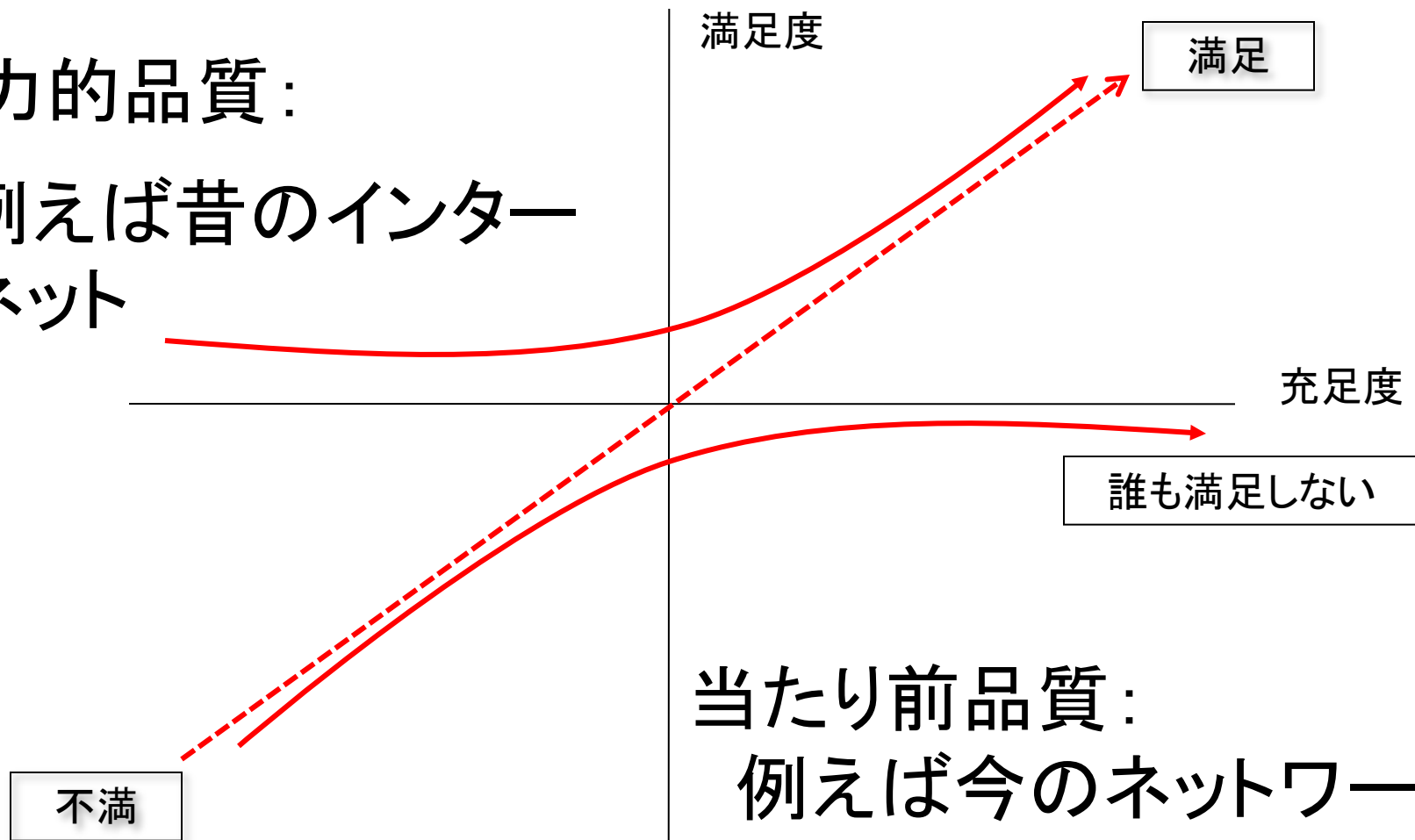
強み



# 魅力的品質と当たり前品質

魅力的品質：

例えば昔のインターネット



当たり前品質：

例えば今のネットワーク



# 魅力的品質と当たり前品質

区分	魅力的品質	当たり前品質
顧客	喜ばれる	できて当たり前
組織	自由	管理
目標	革新	安定
資金	少ない	多い
人材	高度な専門性	一般化した技術
要求	挑戦	熟練
運用	不安定も可	ミスが許されない
傾向	急速に当たり前品質化	変化しない

# 「当たり前品質」化した業務

- 際限のない要求
  - ひとたび受け入れれば当たり前と思われる
  - わがままを聞かざるを得ない
- 未熟な組織風土
  - 文書がない
  - 属人化

# 当たり前品質のユーザ

- クレーム
  - 声の大きい利用者や部署
  - 遅いと言われる

# 当たり前品質の業務

- 業務

- 多様:すべてを把握することが困難
- 無駄:明らかに使われていないものに手をかける
- 突発的:予期せぬ業務で残業

- サービス

- 現場が知らぬうちに多様化する
- 押しつけられる
- 現場の対応は考えてくれない

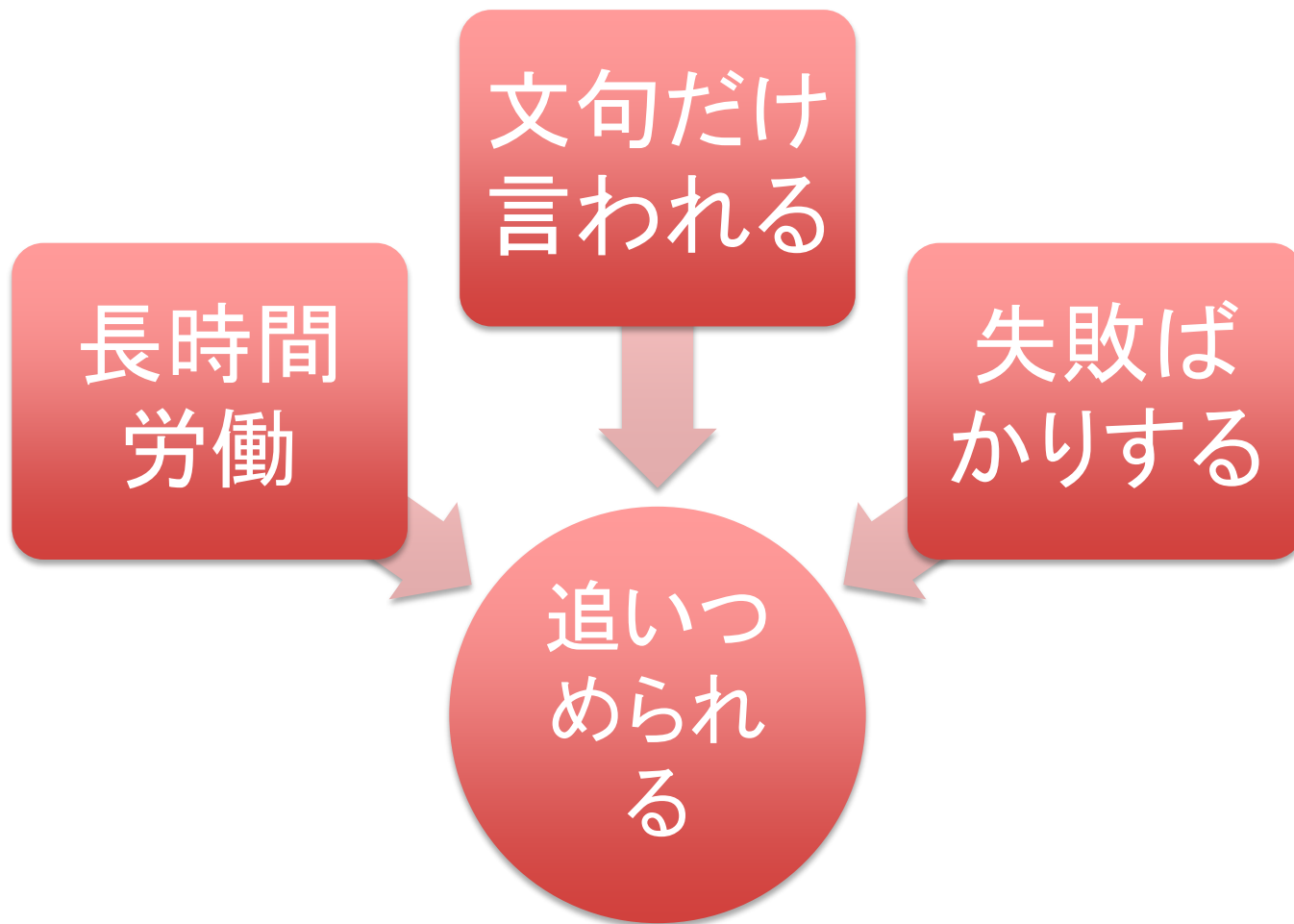
# 当たり前品質の体制

- マニュアル
  - 全くないか不十分
  - どんنادキュメントが必要かもわからない
- 属人化
  - ノウハウが継承されない
  - 人事異動で混乱

# 当たり前品質の改善

- 業務目標
  - 後ろ向き
- 改善
  - トラブルが多いが前向きになれない
  - 改善の時間がない
  - 新しい仕組みを作る時間の余裕がない
- コスト削減
  - そもそも運用コストが見えない
  - どこをどう削減すべきかわからない

# 当たり前前品質の心理



# これはどこかで聞いた話

CAUA第9回研究分科会

波田野 裕一

[http://www.ctc-g.co.jp/~caua/event/9thbunkakai/pdf/9thbunkakai\\_report04.pdf](http://www.ctc-g.co.jp/~caua/event/9thbunkakai/pdf/9thbunkakai_report04.pdf)

しかし、実はもっと普遍的...



# 「当たり前品質」問題の普遍性

- 大学固有の問題ではない
- システム運用固有の問題でもない



「負け犬」になれば誰にでも降りかかってくる

# なぜ起こるのか

- 外部環境の急速な変化
  - 競争環境の激化
- 人材と組織のミスマッチ
  - 時代の変化について行けない組織体制
  - 変革の只中での手探りの運用
  - 「運用でカバー」を可能にしてしまう体質

# 運用と研究

- 実運用は研究者の域を超えている
  - 負け犬運用は研究者の責務ではない
- 運用担当者は実用的な運用技術を求めている
  - 運用ツールの研究は盛んであり、有用
- 「運用でカバー」の科学の必要性

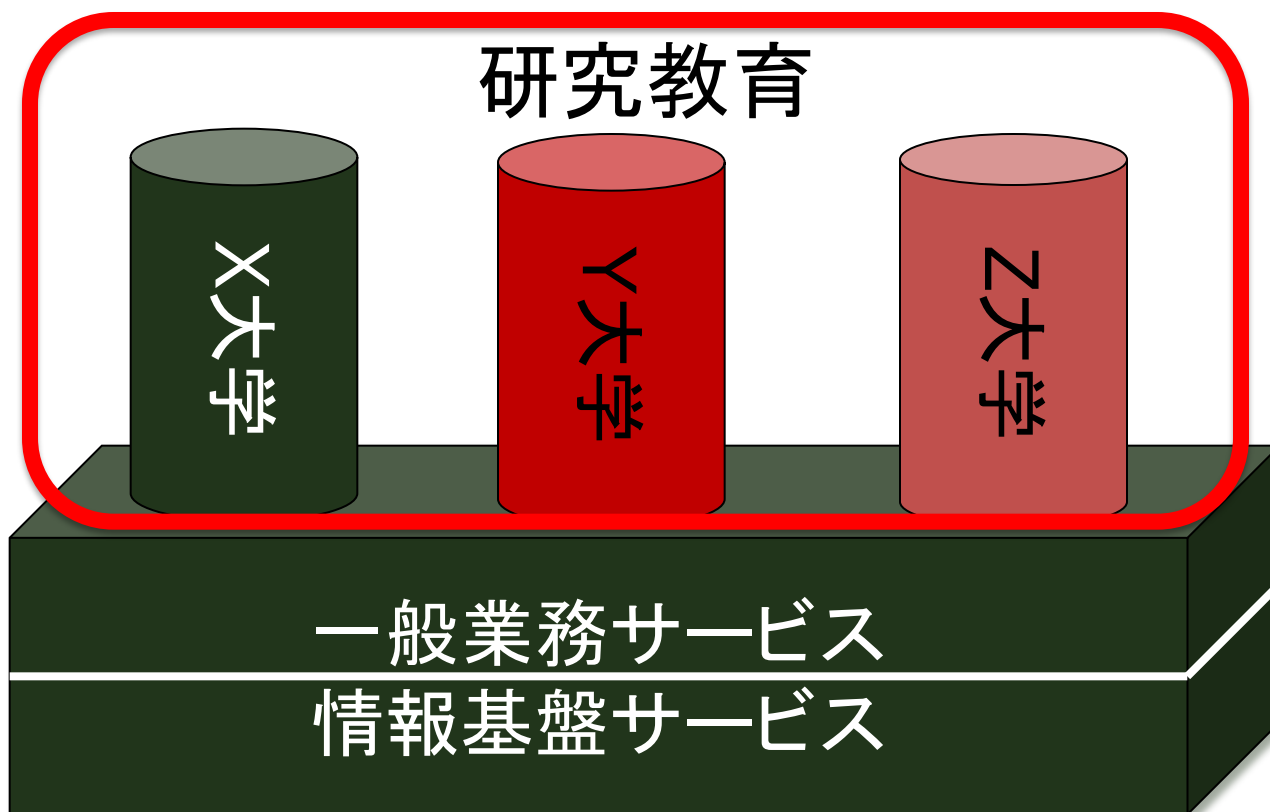
# 研究の可能性

- 思い切った発想の転換
- (あまり仲の良くない?)隣接領域の探索
  - OR
  - 経営工学
  - プロジェクトマネジメント

# アウトソーシングの科学

- 経営学
  - 「負け犬」からの脱却
  - コストセンターからプロフィットセンターへ
- プロジェクトマネージメント
  - ベンダー、ユーザ、エンドユーザという階層構造の確立
- Win-Win (非ゼロ和ゲーム) の関係を構築する

# シェアードサービスの可能性



# 問題

- 競争関係にある大学が本当に連携できるのか
  - 現状もパレート最適解なのではないか？
- ビジネスモデルとして成立するのか
- だれがサービスを請け負うのか

# アウトソーシングの目標

魅力的

花形

問題児

金のなる木

負け犬

運用管理

強み





# 金のなる木

- Gパンからフォーマルスーツへ

# まとめ

- 「負け犬」からの脱却
  - パラダイム転換の必要性
- 「運用」に対する科学的アプローチ
  - 経営的視点の必要性
- アウトソーシングの手法の再評価
  - 「負け犬」を「金のなる木」に