

運用設計入門コース (第4回)

運用のステークホルダー

運用設計ラーニング

2023-10-23

<https://www.opslearn.jp/>

「運用に関わる人」には
どのような人々が含まれるでしょうか？

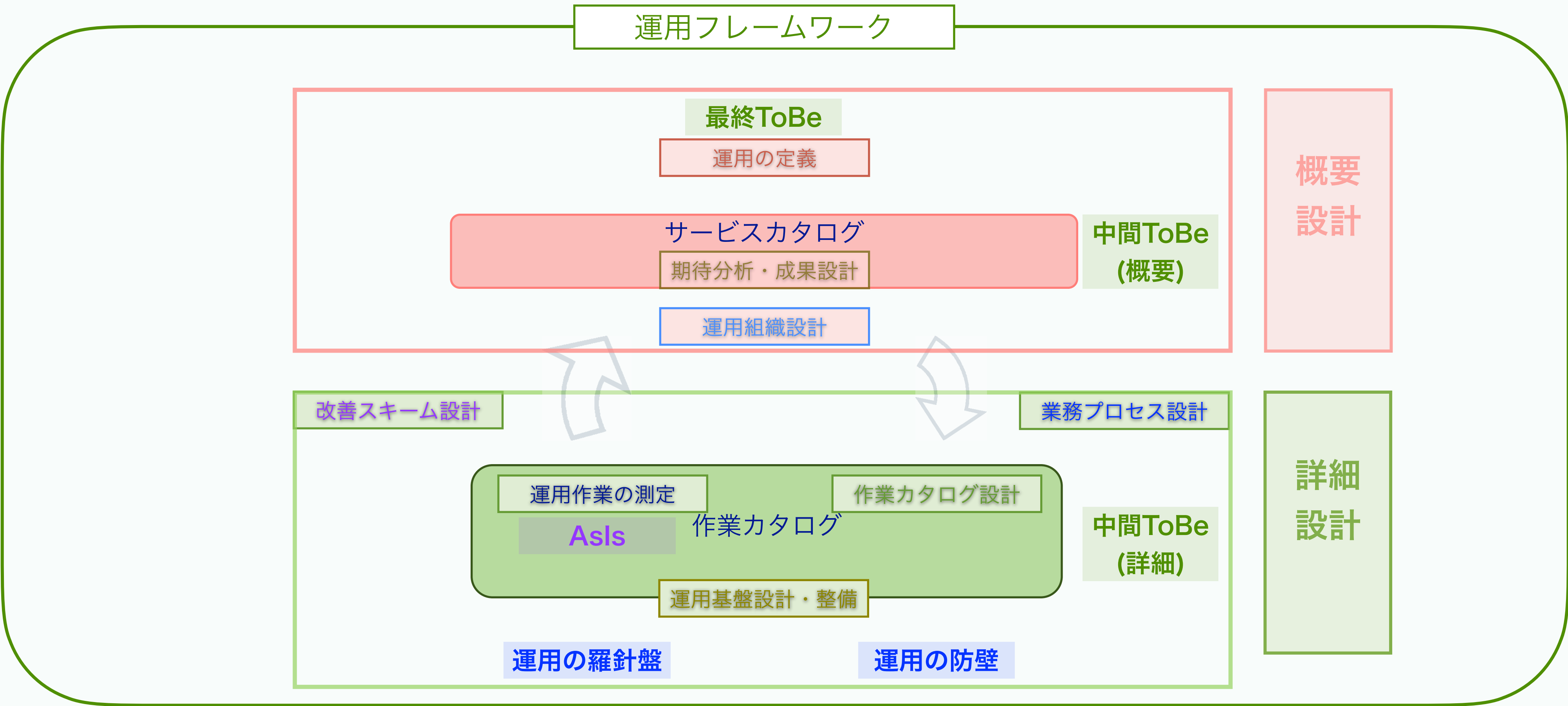
今回の講義のテーマ

「運用のステークホルダー」とは 誰のことか

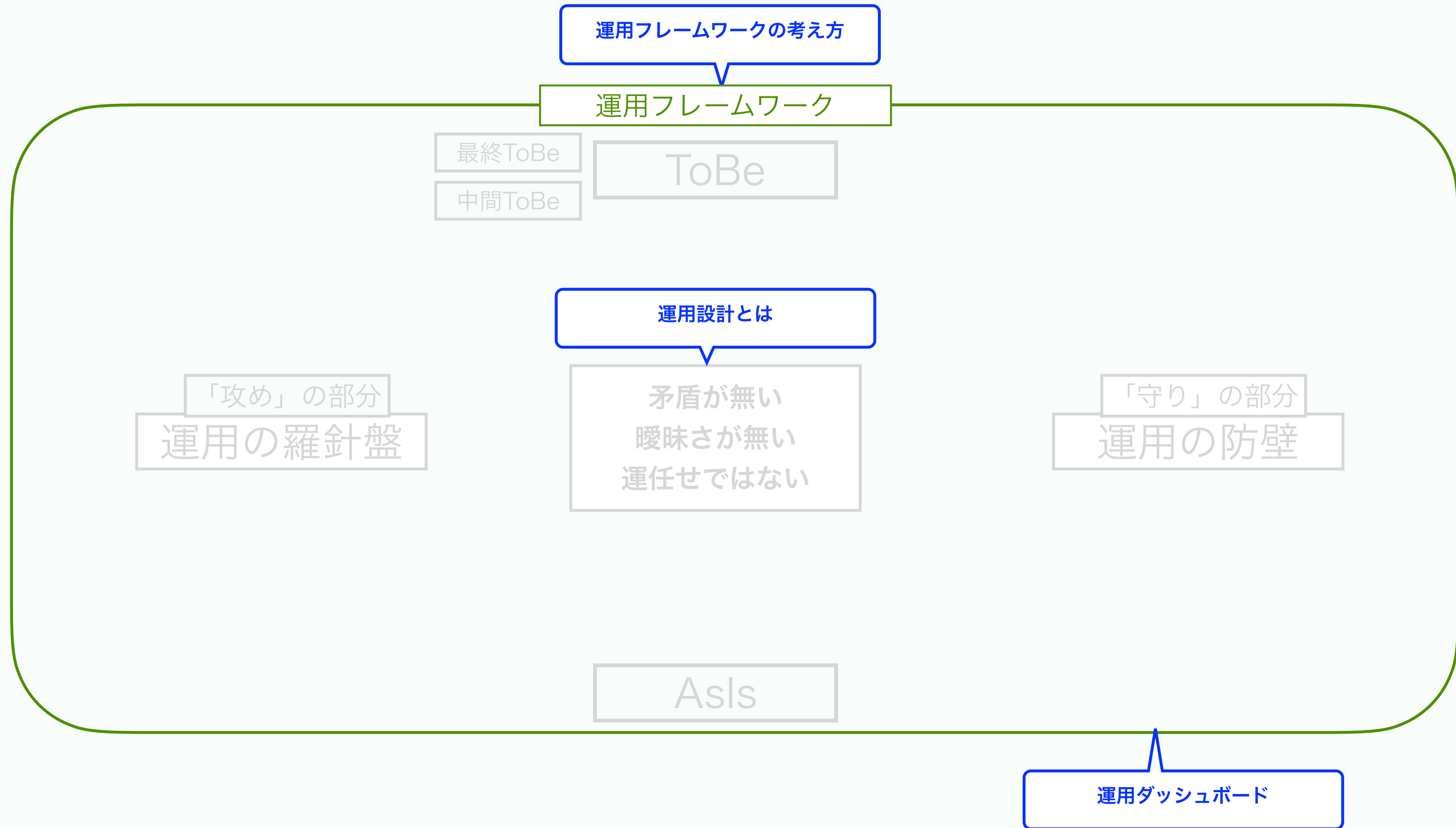
「運用」は、誰に対して、誰と一緒に
仕事をしていくのか

復習

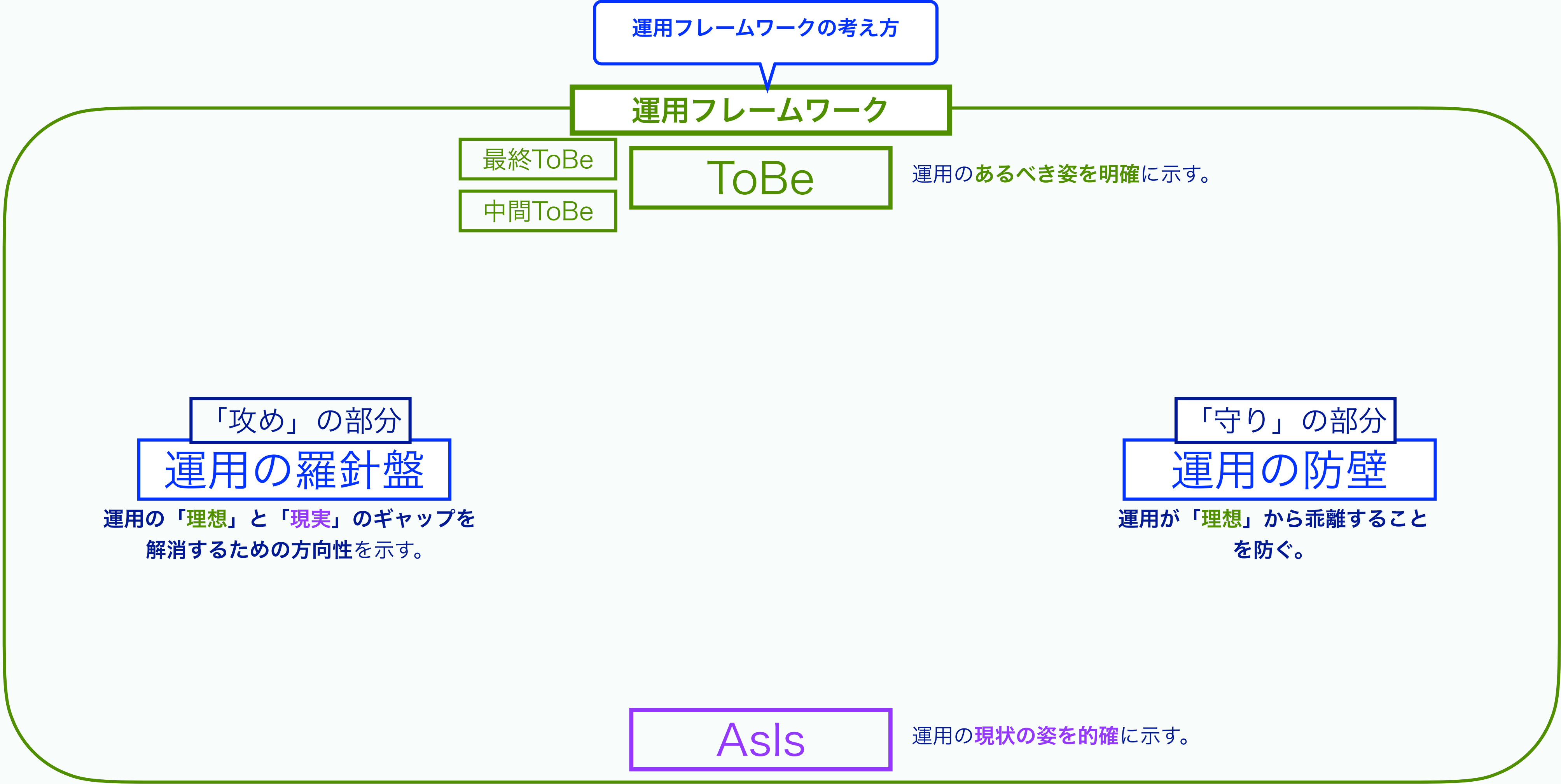
OpsLearn 運用設計モデル (概要)



運用設計 導入コース (全体像)



運用設計 導入コース (運用フレームワーク)



運用におけるあらゆる「拠り所」となる枠組み

運用設計 導入コース (運用設計とは)

運用フレームワーク

運用組織への**対価や評価を最大化**することを目的に、
運用活動の遂行及び運用リソースの活用の枠組みを構築・最適化し続けること。

運用設計とは

矛盾が無い
曖昧さが無い
運任せではない

「運用組織に**非合理的な業務運営**を持ち込まないための仕組み作り」

運用設計 導入コース (運用ダッシュボード)

運用フレームワーク

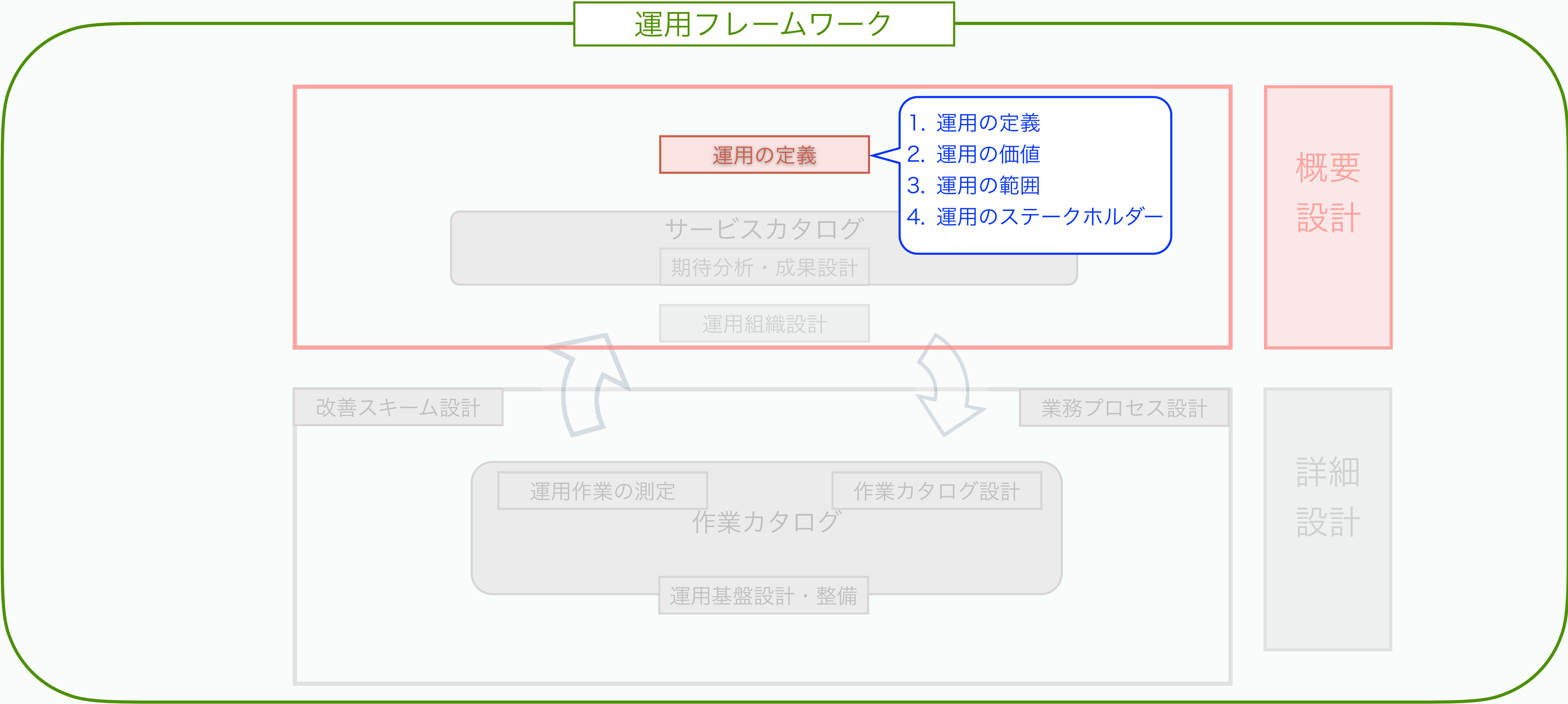
運用フレームワークの「全ての要素」が
視覚的に集約されている、情報画面

「ここを見れば運用の全てがわかる」と言える場所

一つの「運用フレームワーク」に
一つの「運用ダッシュボード」

運用ダッシュボード

運用設計 入門コース (全体像)



運用設計 入門コース (1. 運用の定義)

運用フレームワーク

運用の定義

1. 運用の定義
2. 運用の価値

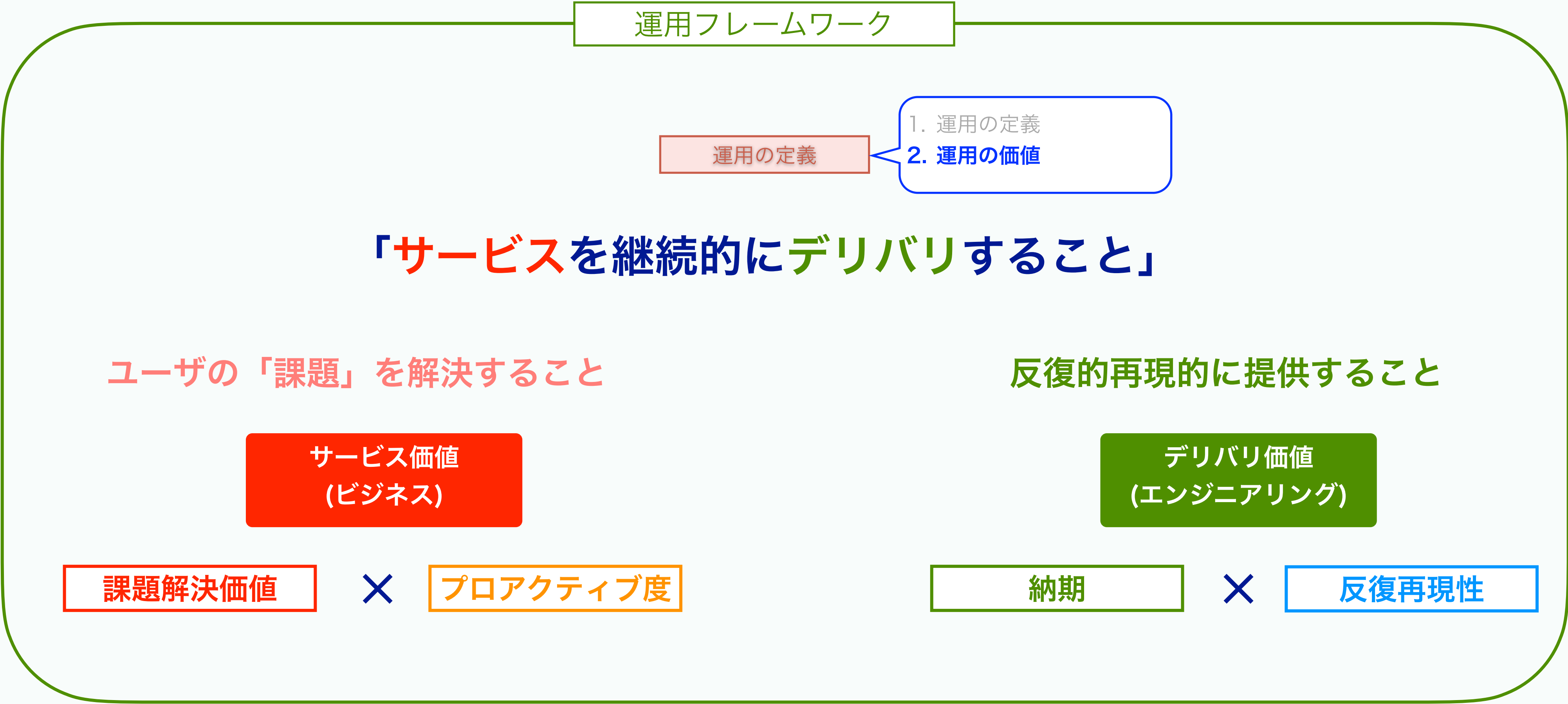
「運用とは何であるか」は**運用設計の最初に決め**なければならない

「運用の専門性」に基づいて
「運用」を定義するべき

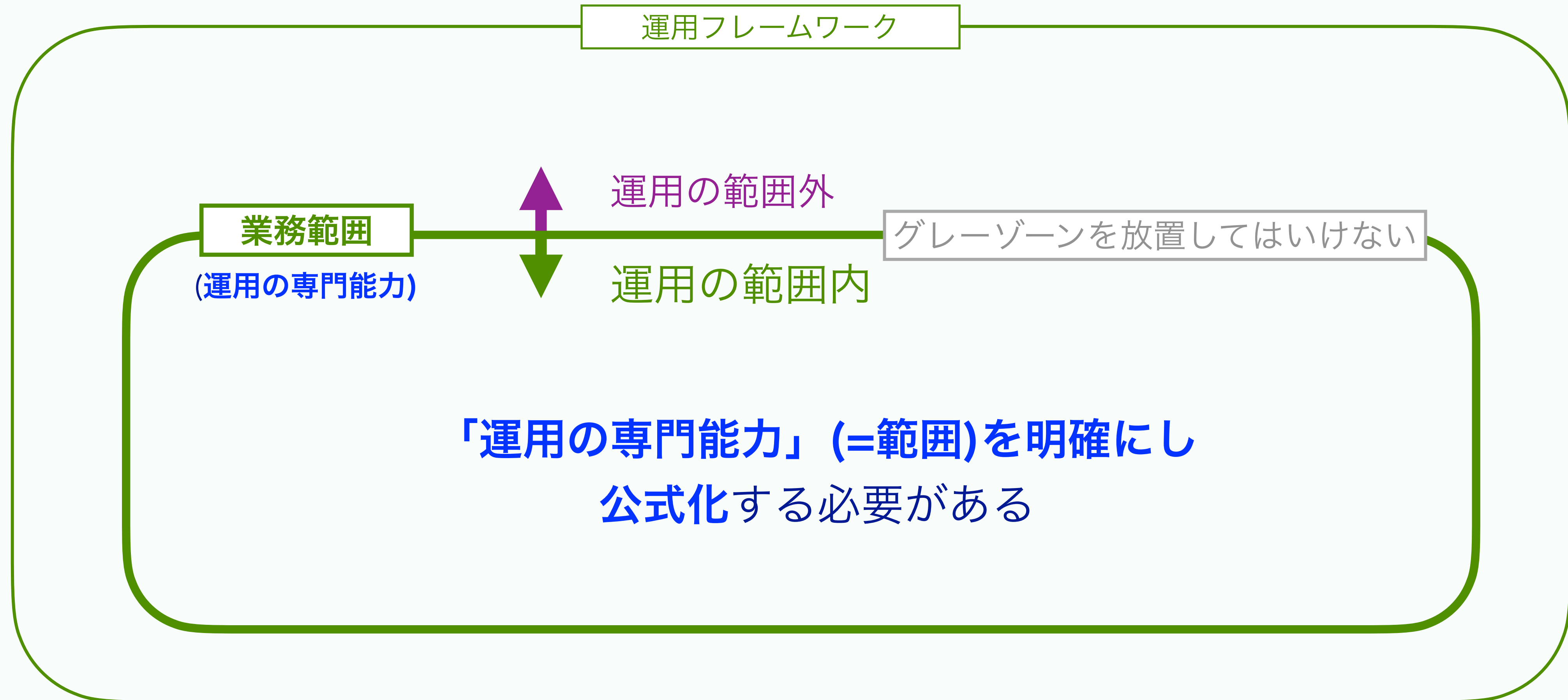
反復的な業務
再現的な業務

各現場にとって**最適な「運用」の定義**

運用設計 入門コース (2. 運用の価値)



運用設計 入門コース (3. 運用の範囲)



事後課題1

Q. 今回の講義を受講した結果、ご自分の理想的な「運用の範囲」はどこまでだと考えますか？ わかりやすく記述してください。

- ・ **顧客の期待と自運用組織の得意分野を明確にしつつ、運用組織で対応可能な範囲を設定する。**
- ・ 運用組織が得意とするもので、**不得意なものは断る・代替案を提示する**ことが必要。（基本的に依頼されると、不得意でも対応しがちなため。）
- ・ 契約、各種運用ドキュメント記載されているあらかじめ顧客と合意した範囲。**成果を言語化できる業務。**
- ・ 「該当のサービス、作業に対して、**コストを回収できている**」**作業**と、**新たに売上を取りに行くための準備作業**（教育、業務環境の整備、営業活動など）の2要素のみで構成されている状態が、理想的な運用範囲。
- ・ 顧客に提供しているシステム（サービス）のアプリケーション部分に関する作業。**それ以外**の基盤やN/W、セキュリティ等は担当部署へ、パッケージ等の外部ベンダーサービスを利用している場合は**該当ベンダーへのエスカレーション**を行い、業務担当側は顧客と他部署/ベンダーとの窓口（サービスデスク）を行う。

事後課題2

Q. 今回の講義を受講した結果、現在の運用の範囲は何によって決まったと考えますか？ わかりやすく記述してください。

- ・ **顧客と運用の範囲を取り決めた、運用規約、運用設計書。**
- ・ **初期構築時の運用設計や運用契約がベース**とあるが、**後で業務の押し付けや運用カバーが追加**となった。
- ・ **過去からの対応実績。**
- ・ **顧客と開発担当と協議した結果。**
- ・ 該当サブシステムの開発当初に決めた責任範囲から、**明示的・暗黙的を問わずに必要な迫られた際に場当たりの運用範囲を拡大縮小して決まっている。**

事後課題3

Q. 今回の講義を受講した結果、現在運用において発生しているグレーゾーンはどんな原因によって起こっていると考えますか？わかりやすく記述してください。

- ・ 「顧客」との取り決めが不十分な点が発生し、それを事前に方針決定していなかった場合。
- ・ 運用設計がされていない、または不十分な状態で開発担当からシステム運用受入を行ったため
- ・ 運用範囲が曖昧な部分の運用押し付けや緊急依頼や障害による追加運用が発生した。
- ・ 突発的な作業などで運用作業かを明確にせず過去より行ってしまっていた作業。
- ・ 運用明細に記載はあるが、受け手により判断が異なるような表現で記載がされているためにグレーゾーンの原因になっている。
- ・ 開発不備や、ユーザ起因の仕様伝達ミスにより、暫定的に対応を実施する必要が出てきたとき。
- ・ ユーザーの担当変更により、引継ぎから漏れてしまったと思われるユーザー側の作業がグレーゾーンとなっている。また、運用組織も担当によってはユーザー側の作業を代行してしまうことがある為、よりグレーゾーンとなっている。

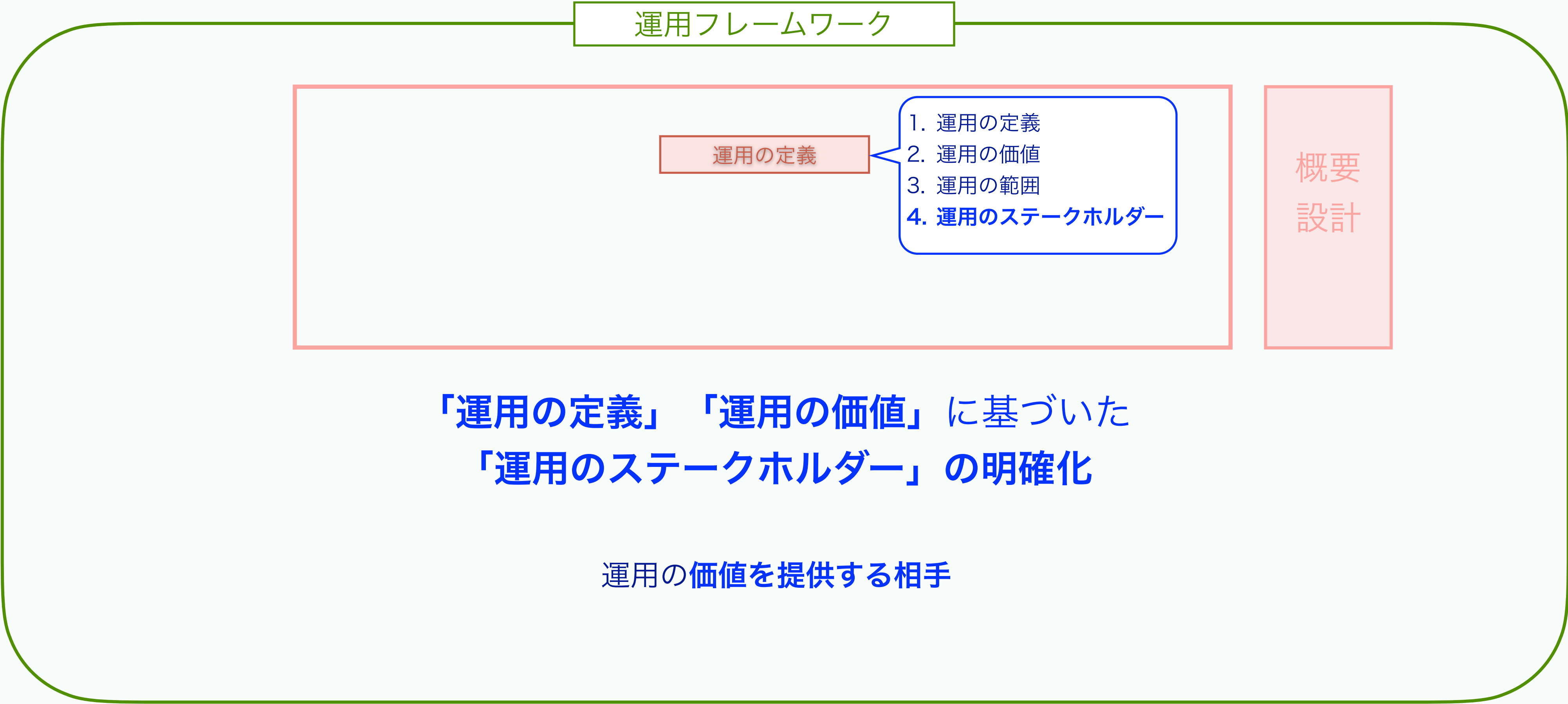
事後課題4

Q. 今回の講義を受講した結果、現在運用業務において発生している「グレーゾーン」に対して、どのように対応すべきだと考えていますか？

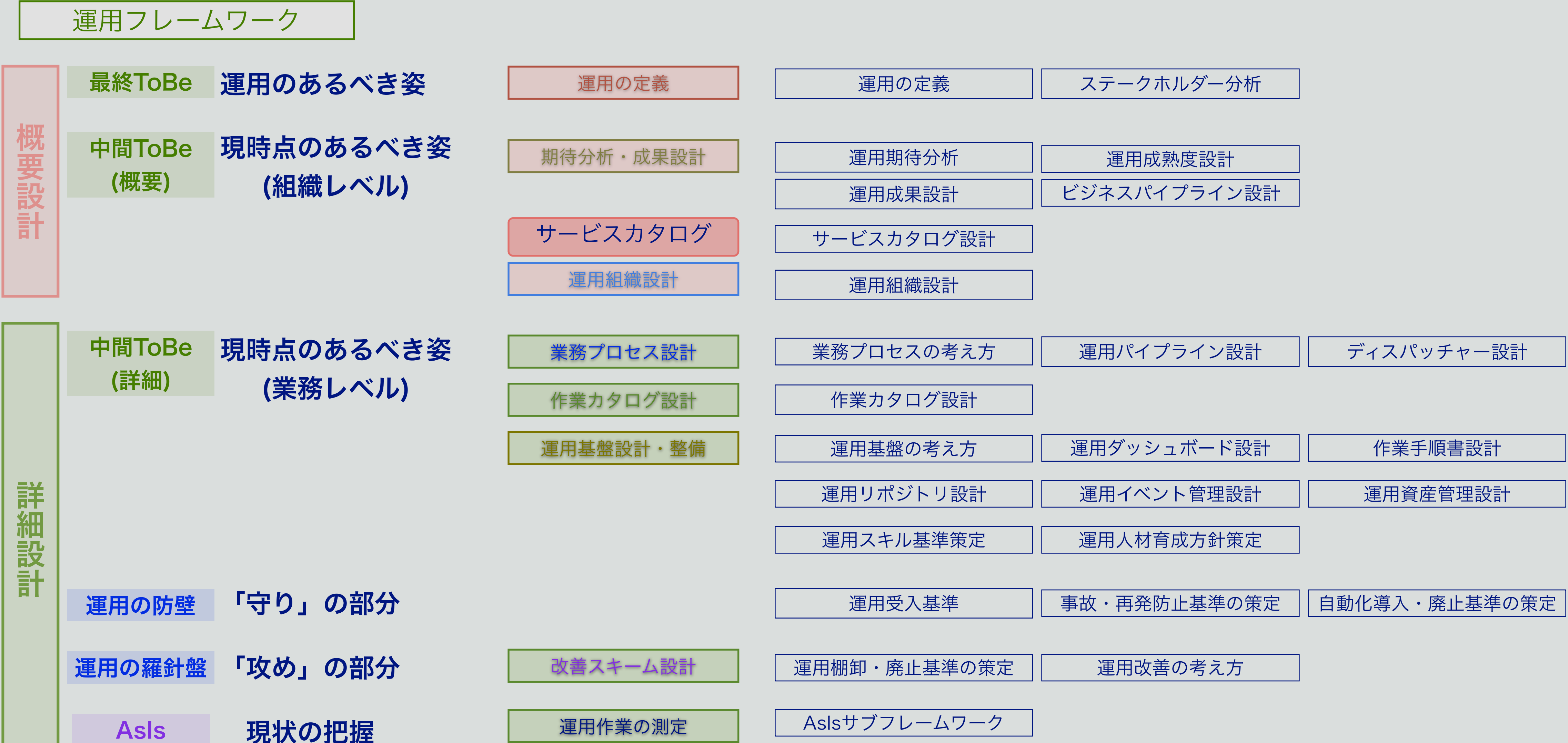
- ・ そのまま**放置せず**に、運用範囲に含めるのか営業も巻き込んで顧客と調整する。
- ・ 運用の範囲について、**定期的に顧客と棚卸を行う**機会を設ける。運用の範囲について、定期的に定型的な運用作業以外の運用業務にも目を向けた上で、**運用組織内で棚卸を実施**する。
- ・ **部内での公式化**を行い、取り込むのか取り除くのかの明確化を行うべき。
- ・ その運用業務への期待が何か、成果を言語化できるかどうかを意識して**関係者で認識合せを行い明確な線引き**を行う。
- ・ ユーザ、他部門が**定量的に理解できるように明文化**する。明文化した上で、該当の作業に**必要なコストを正しく回収できるように調整**をして、**コストが取れないのであれば、なるべく穩便にクローズ**するために一定の期間を定めて、それ以降の対応はしない旨を通達する。
- ・ **グレーゾーンの一覧／明確化**を行い、顧客のシステム部門、**ユーザ部門と対応方針を決定**していく。（運用業務の変更がある場合はサービスメニューやSLA台帳を更新し、公開化する）

学習ガイド

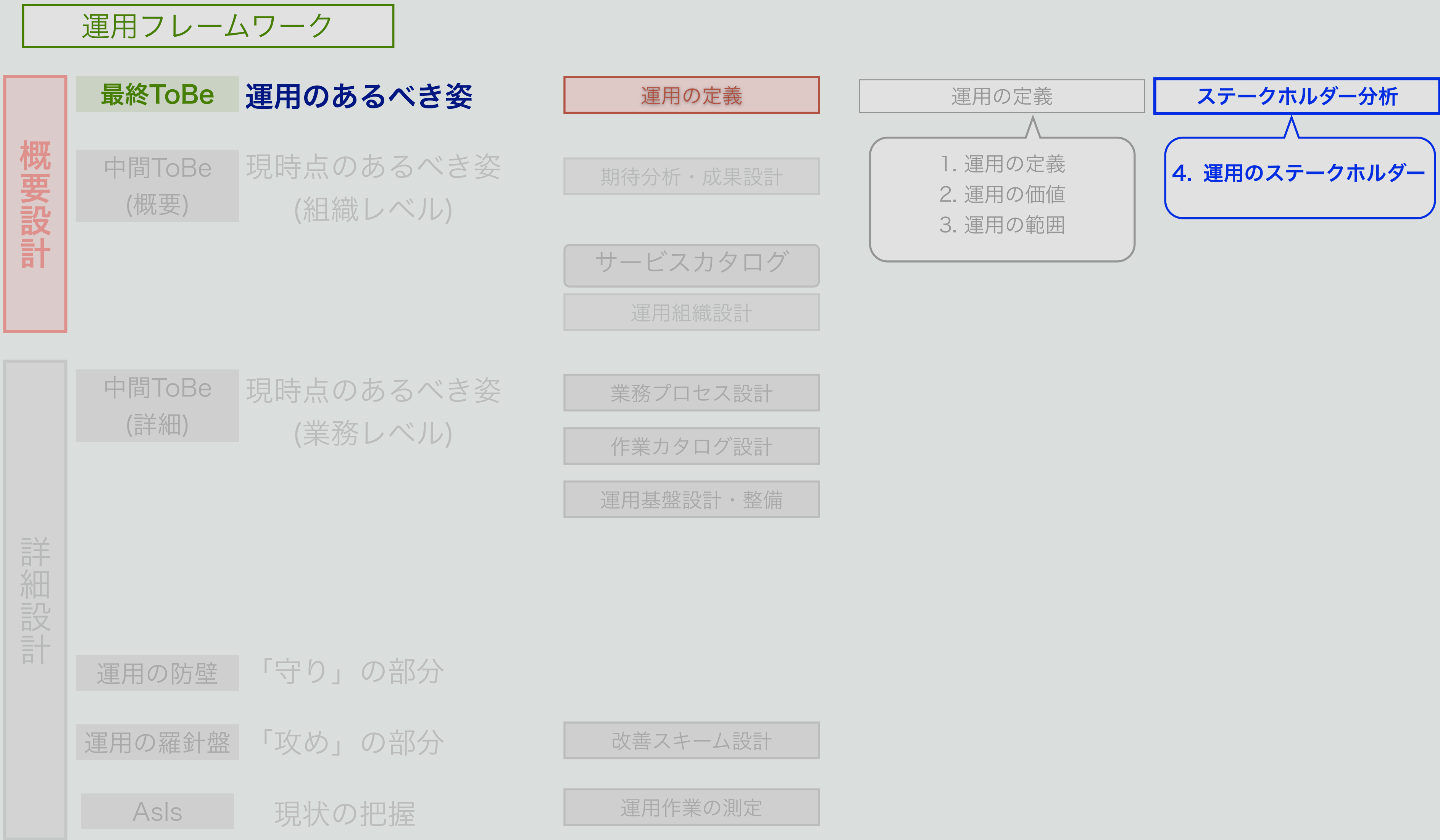
講義の位置付け



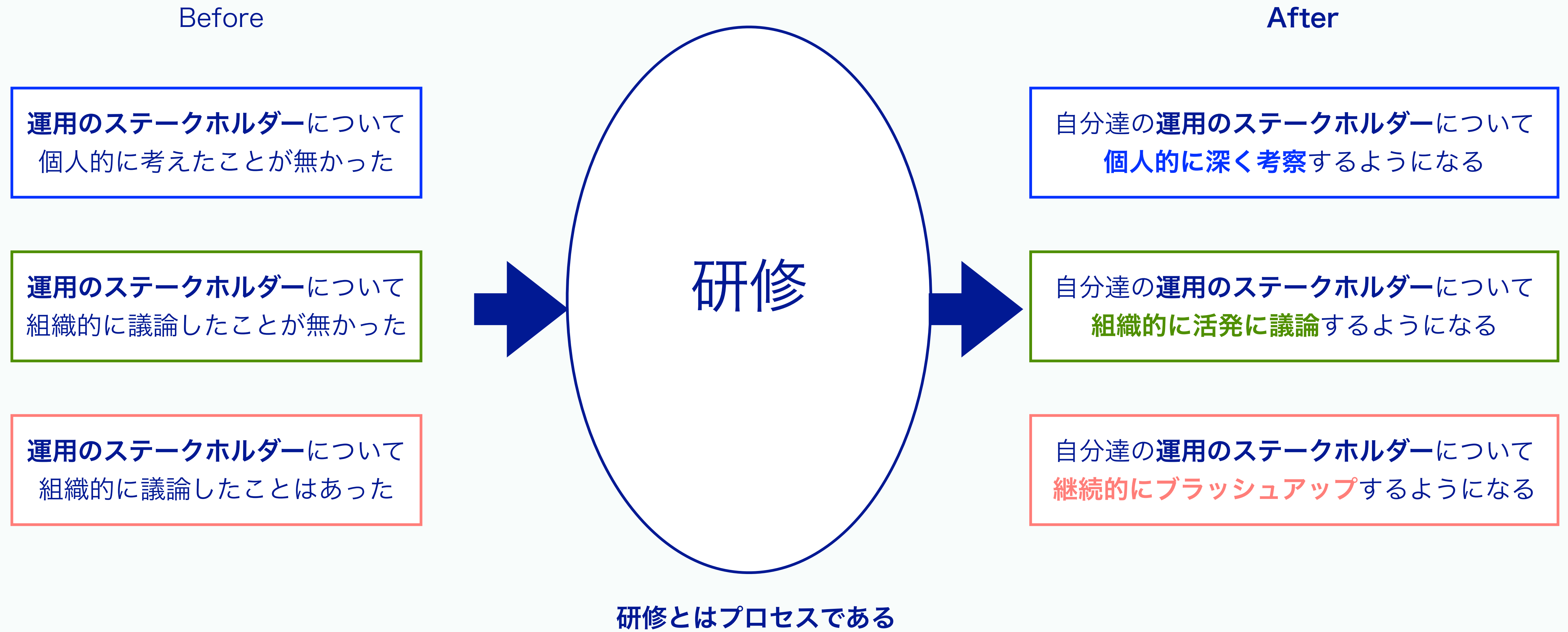
参考: OpsLearnの運用設計モデルの設計項目



参考: OpsLearnの運用設計モデルの設計項目 (入門コース)



研修による変化 (受講者への期待)



運用あるある

「運用のステークホルダー」とは何か

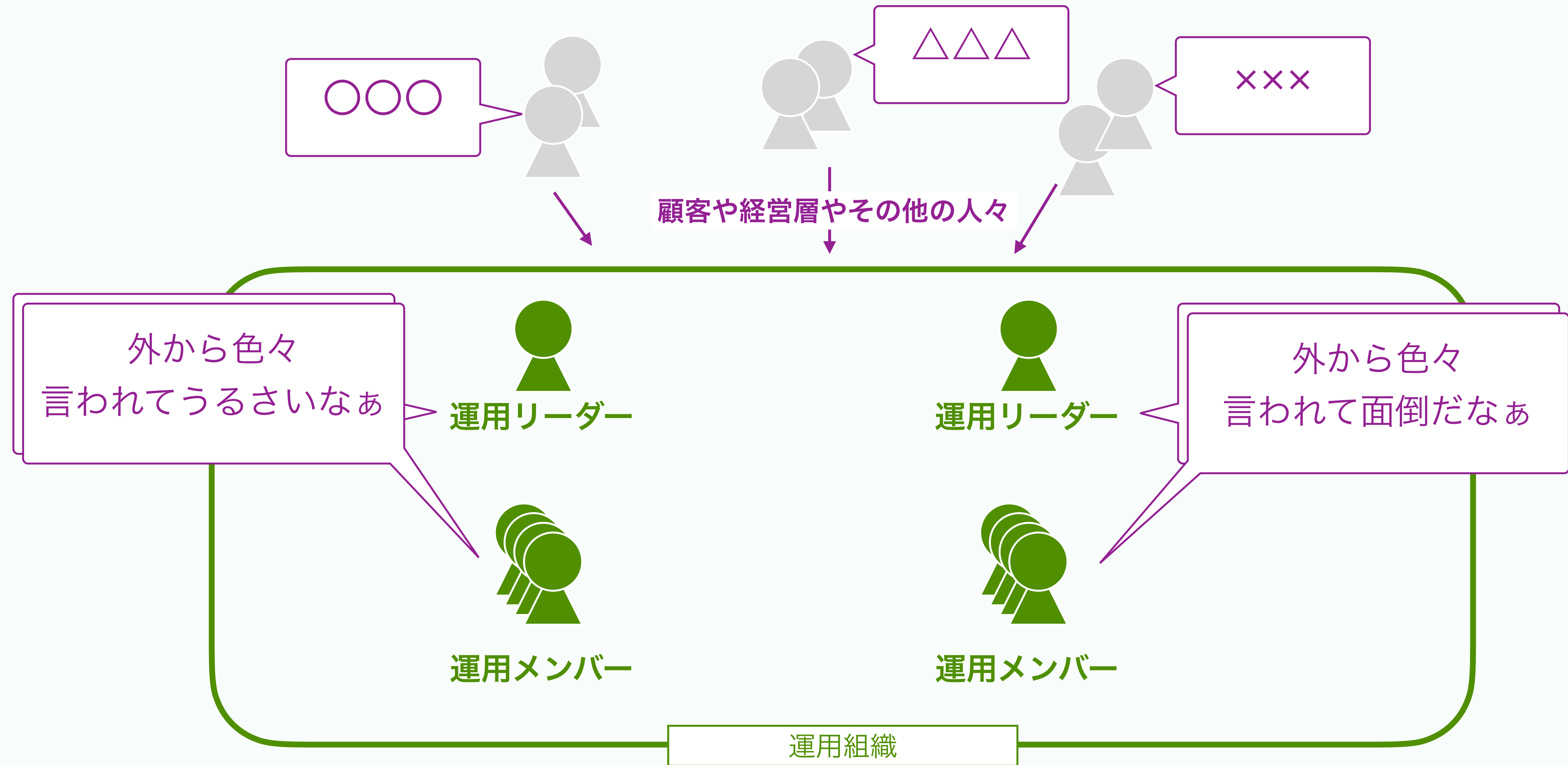
「運用に関わる人」には
どのような人々が含まれるのでしょうか？

事前課題1: 「運用に関わる人」はどこまで

現在の「運用に関わる人」には、どのような人々が含まれると考えていますか？

- ・ 依頼元: 顧客のシステム部門、顧客のユーザ部門、顧客の経営層
- ・ 運用担当側: 運用担当、運用管理者、運用責任者、運用担当側の経営層
- ・ その他: 運用担当からのサポート先（協力ベンダー）
- ・ **利用者(顧客)～テクニカルサポートまでの全ての人**
- ・ システムを使用するユーザから、システム担当者、システム管理者、費用を出す経営者を含めた人
- ・ 運用の業務フローに関わってくる人

運用あるある: 「運用に関わる人」がきちんと見えていない組織



ワーク1: なぜ「外から言われてうるさい・面倒」と思うのか

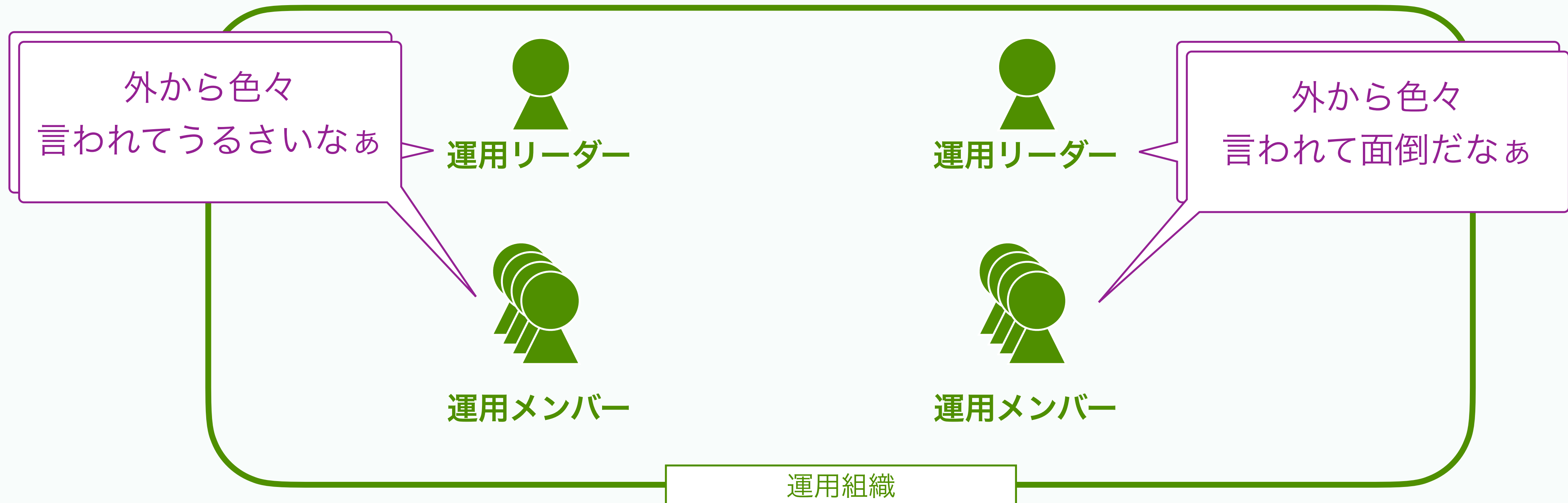
なぜ、外部から色々と言われると
一般的に「うるさい」や「面倒」と思うのでしょうか？

運用あるある

組織の「防衛本能」

組織は防衛本能がある

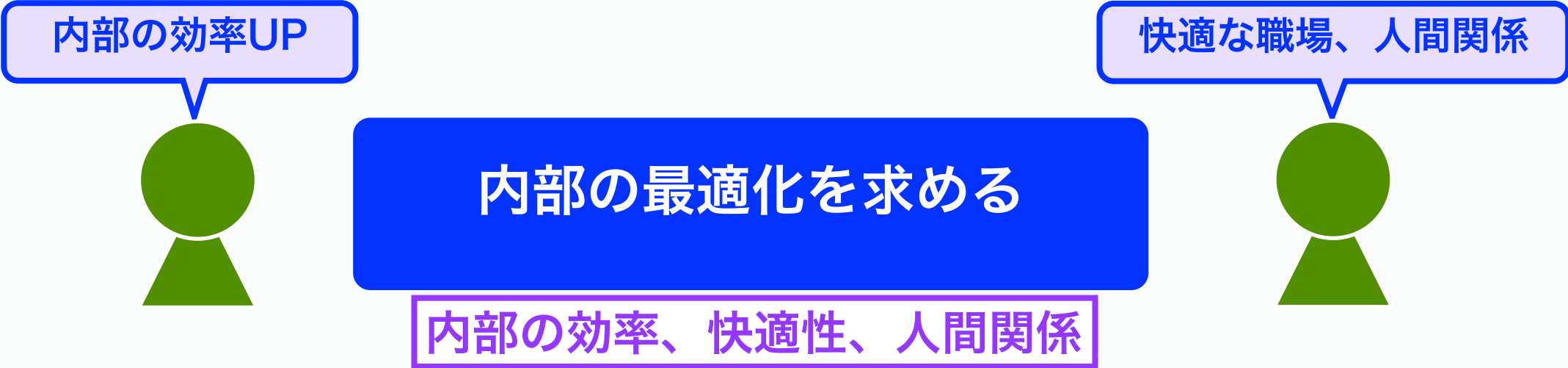
組織は、本能的に「自分達の組織を守ろうとする」



組織の防衛本能1: 局所最適化の習性



組織は「自己目的化」「自己最適化」する



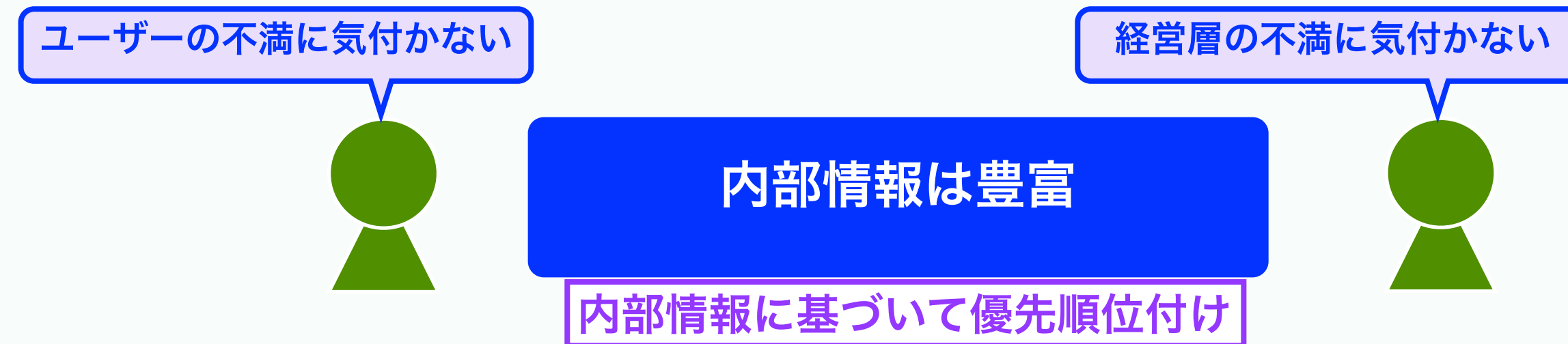
外部への適応 < 内部の最適化

運用組織

組織の防衛本能2: 情報の不均衡



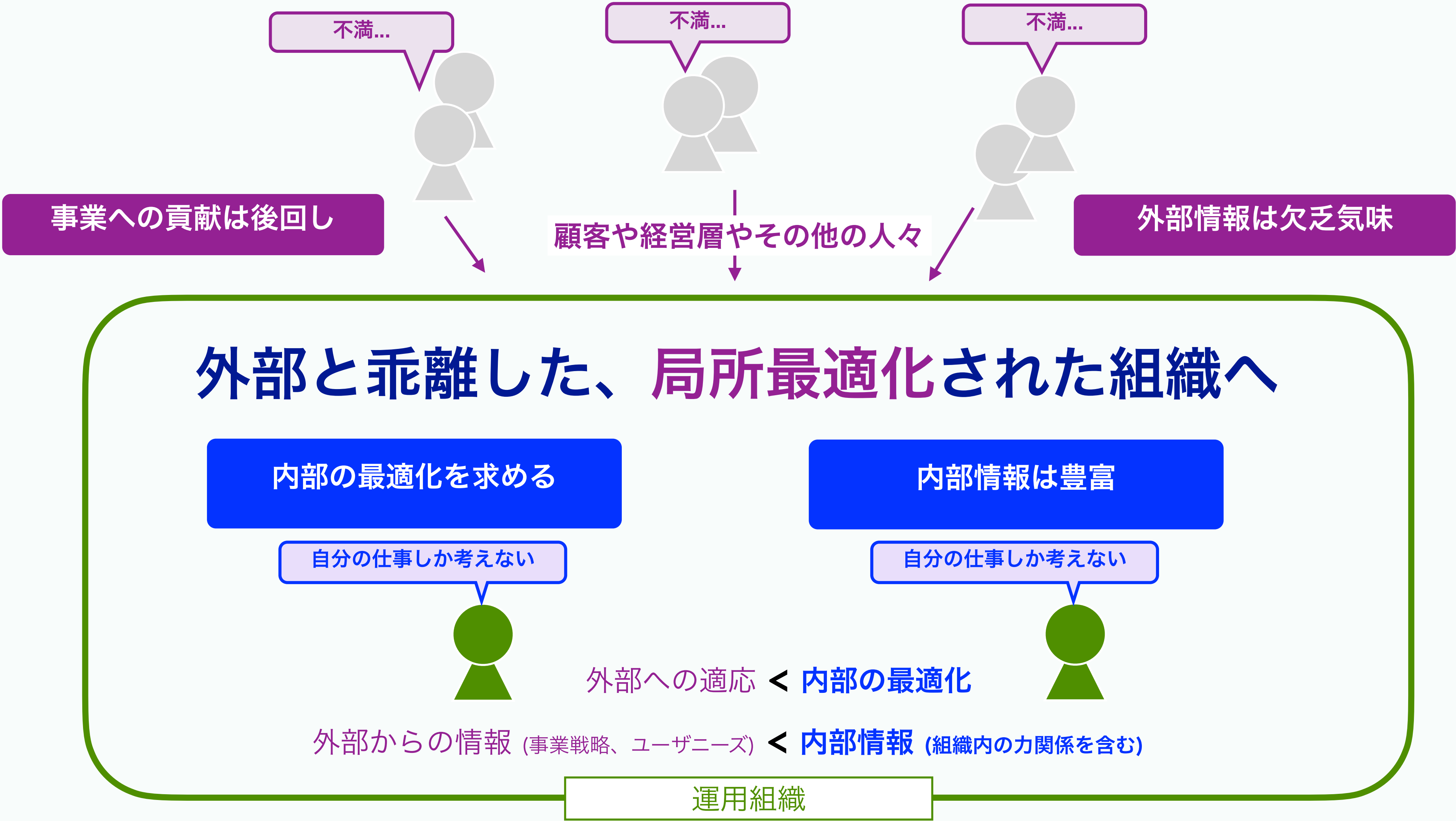
組織は、豊富な内部情報に基づいて行動する



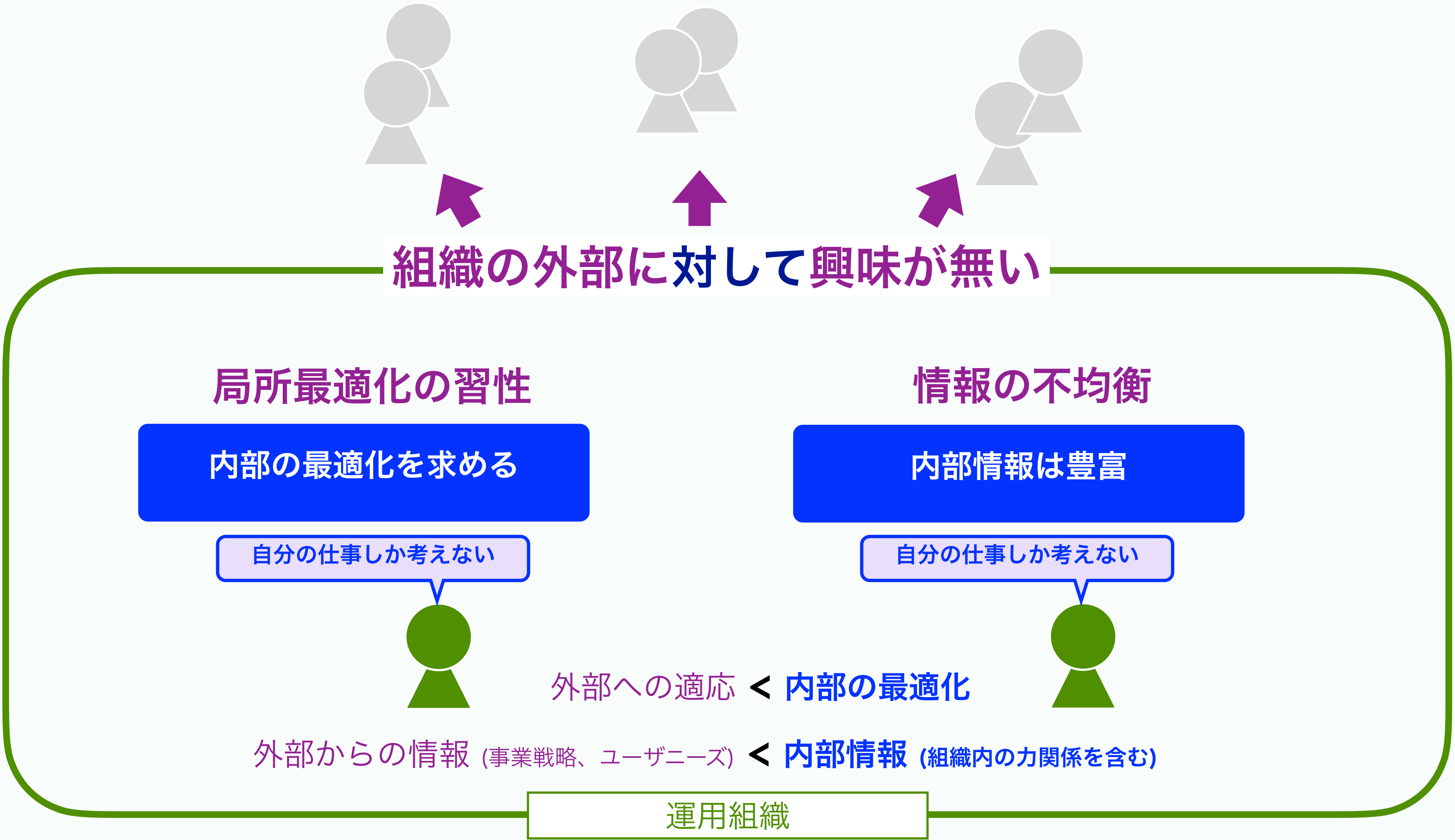
外部からの情報 (事業戦略、ユーザニーズ) < 内部情報 (組織内の力関係を含む)

運用組織

防衛本能の結果...



「外から言われてうるさい・面倒」と思う理由



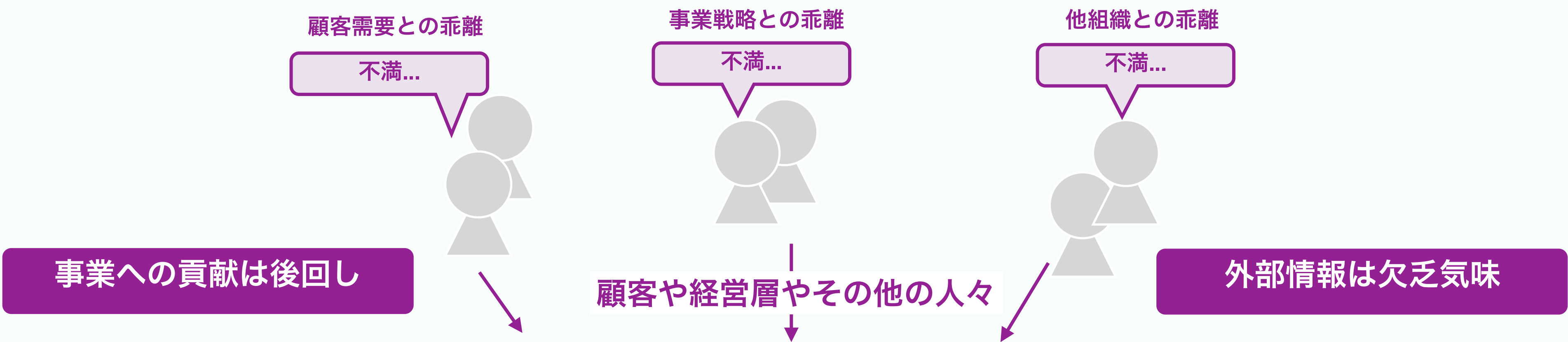
ワーク2: 「組織防衛本能」の思い出

組織が持つ「局所最適化の習性」や「情報の不均衡」について
過去に何か心当たりはありますか？

運用あるある

顧客や経営層と乖離する「運用組織」

運用あるある: 顧客や経営層と乖離した運用組織



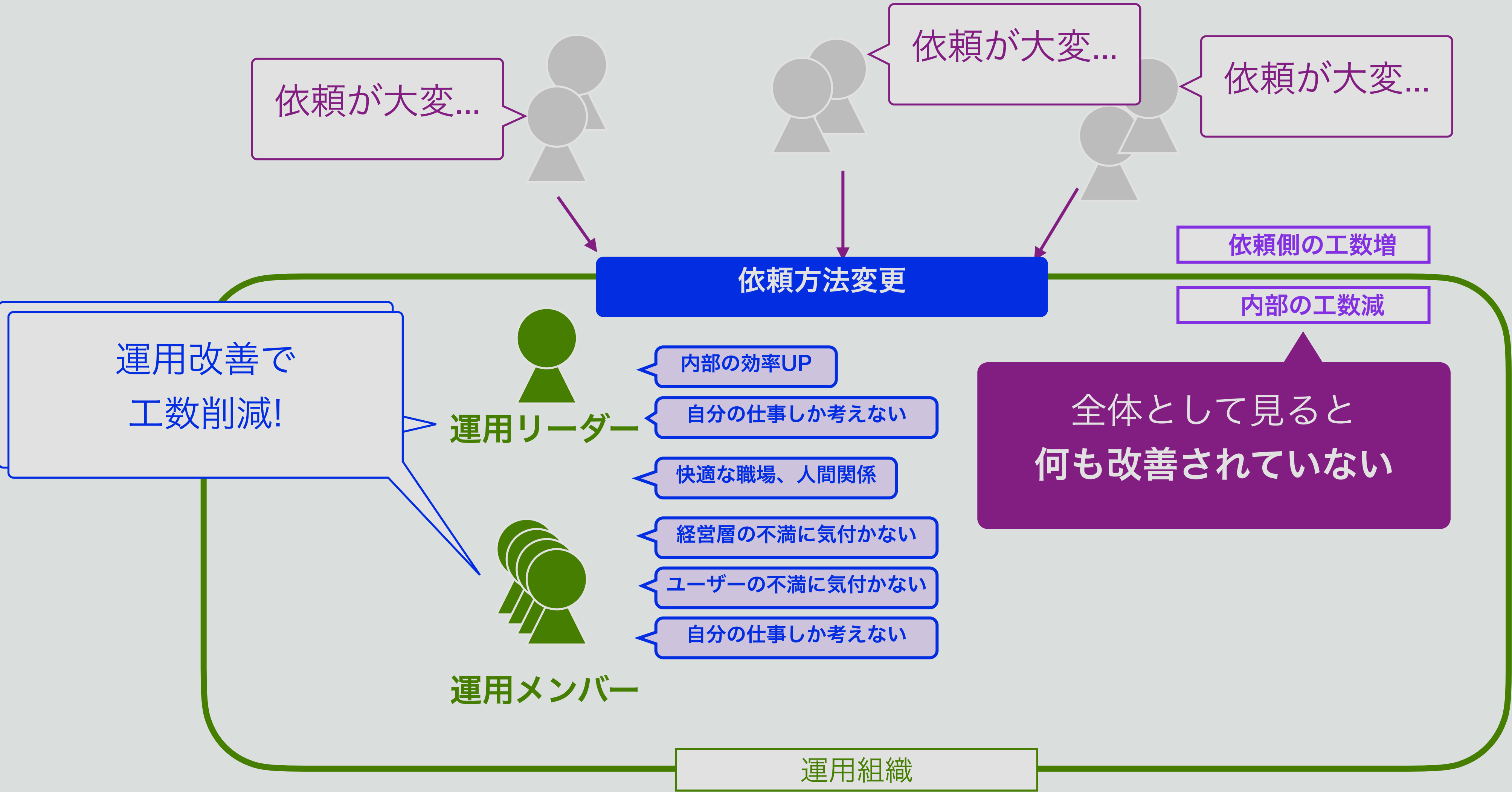
外部と乖離した、局所最適化された組織へ

- ・ **経営方針と乖離** (事業戦略との乖離)
- ・ **ユーザニーズと乖離** (顧客需要との乖離、他組織との乖離)

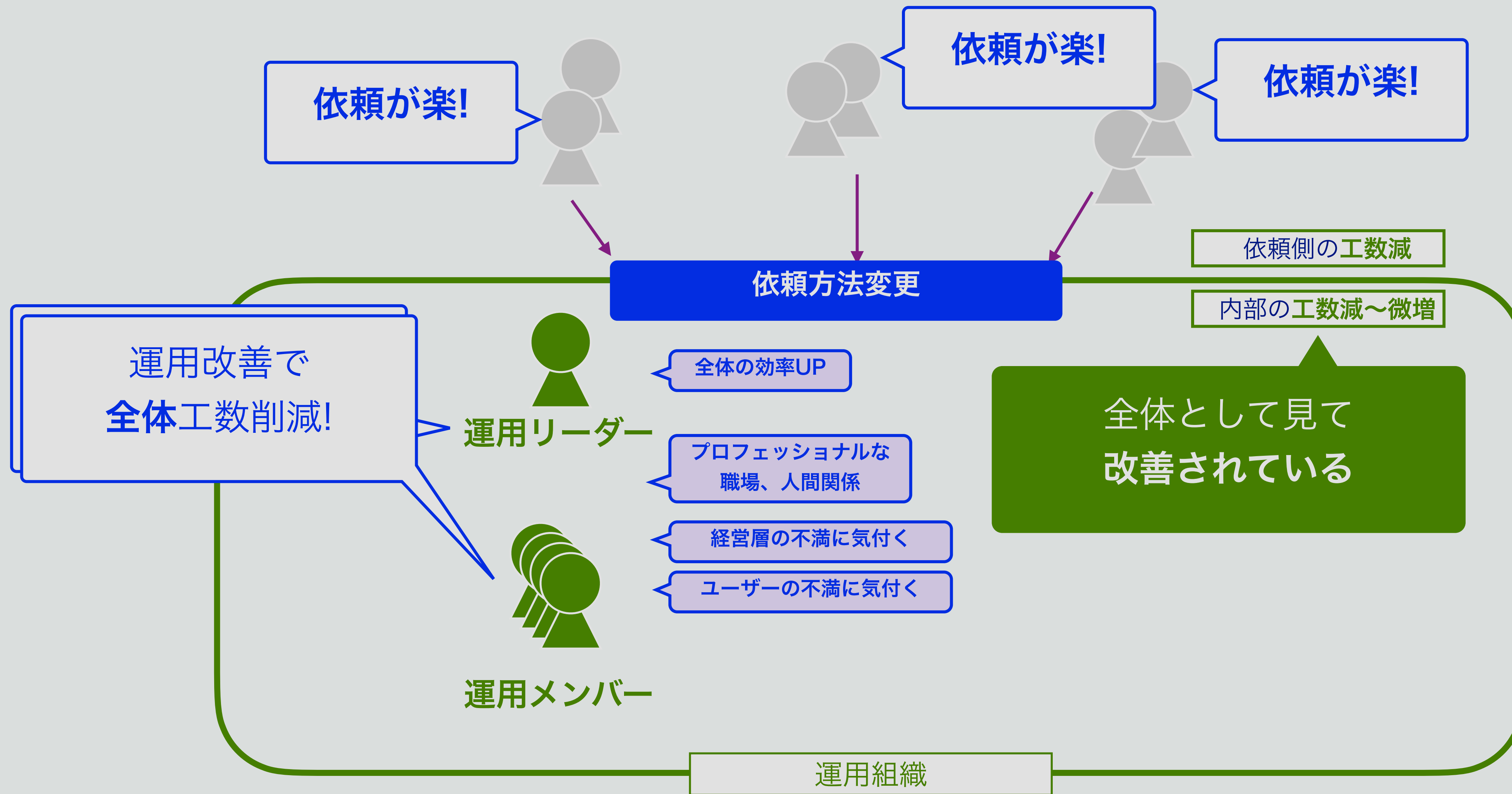
外部からは、硬直化した、変化に対応できない組織、として見られる

運用組織

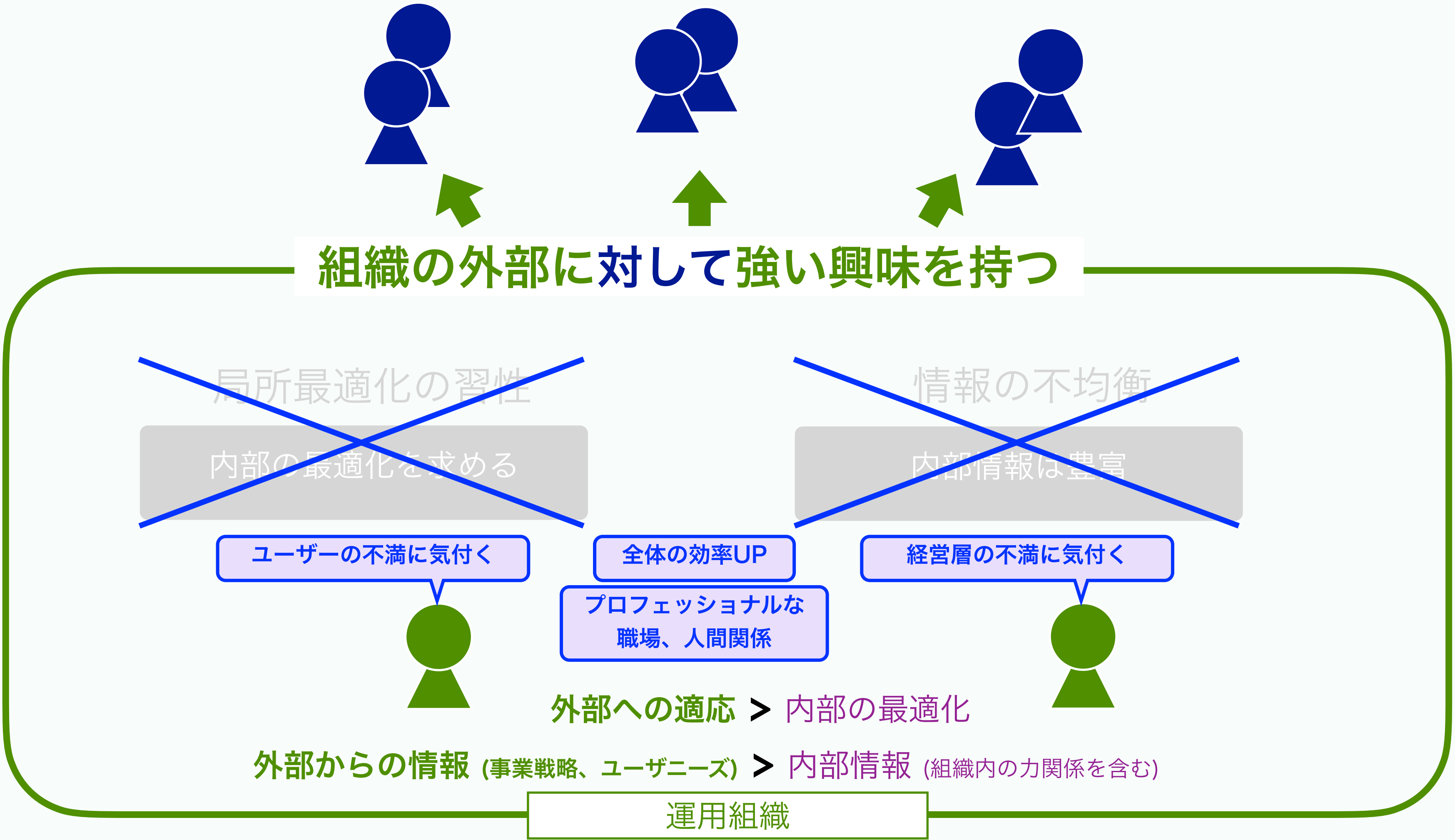
参考: よくある「運用改善」



参考: あるべき「運用改善」



強い組織は外部に強い興味を持っている



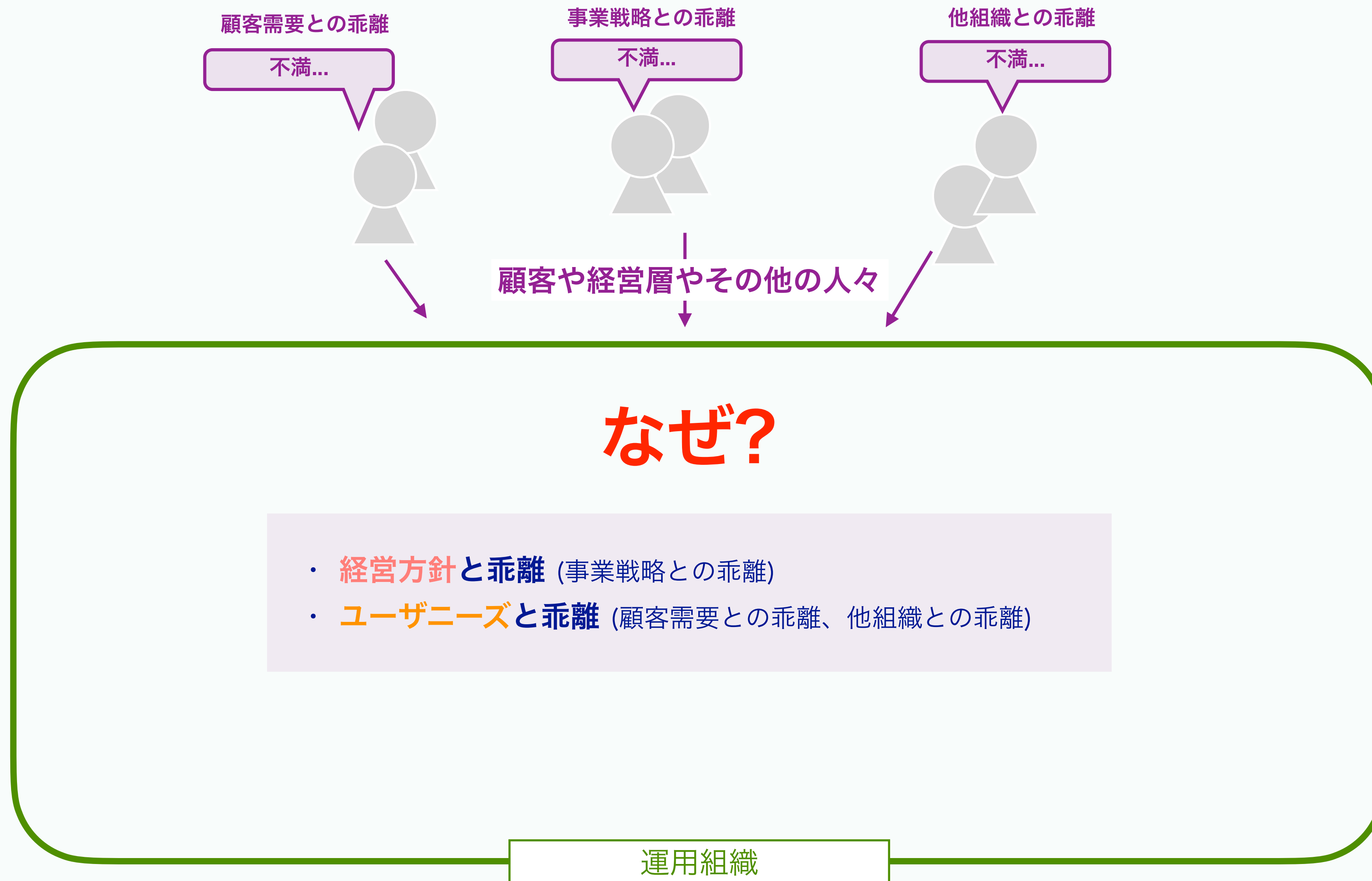
ワーク3: 「組織防衛本能」への対応

組織が持つ「局所最適化の習性」や「情報の不均衡」という本能に抗うためには、まず最初になにをするべきと考えますか？

運用あるある

乖離した「運用組織」からの脱却

なぜ顧客や経営層と乖離するのか？



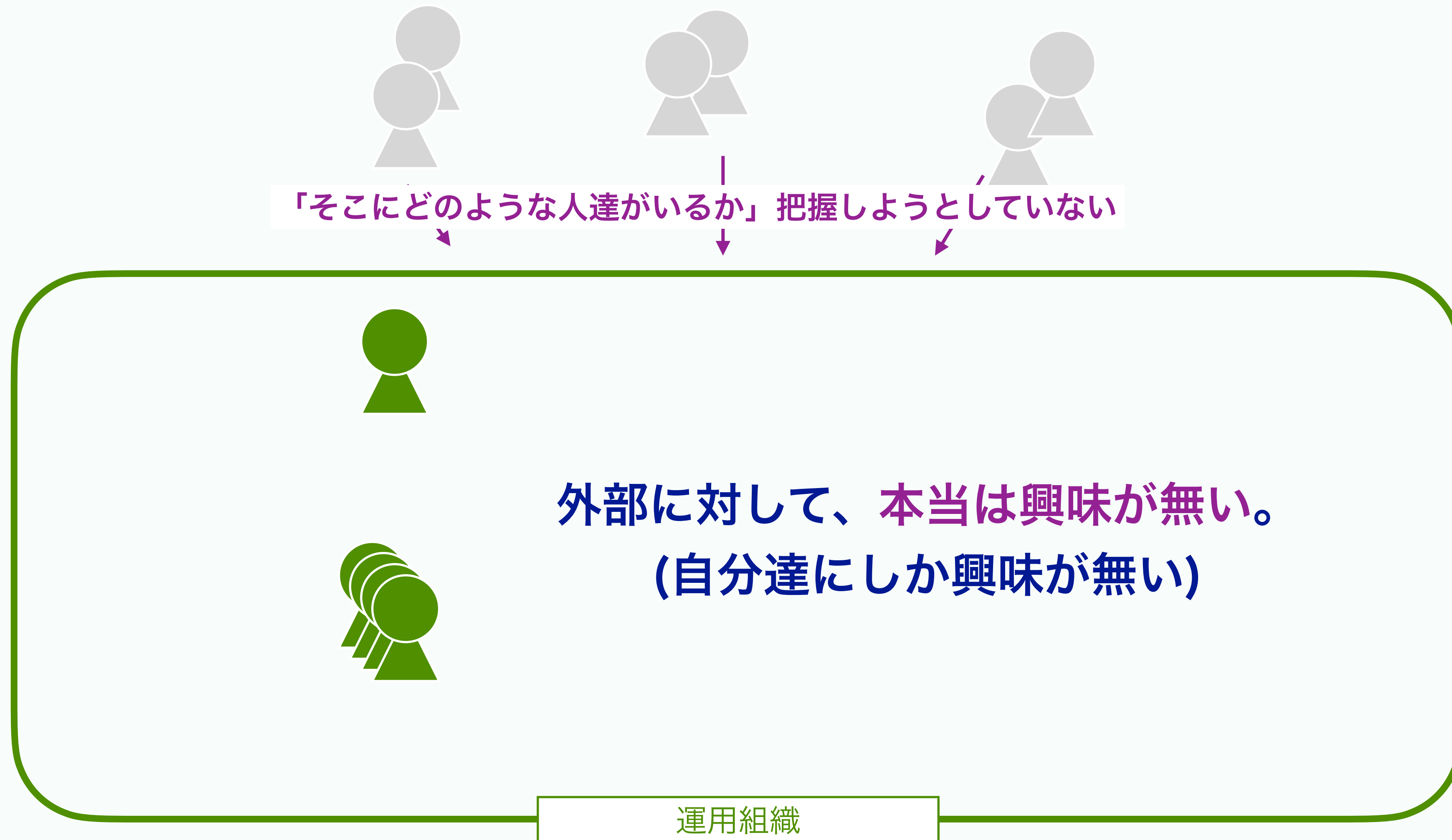
予告 事後課題1: 「外部との乖離」

運用組織が、外部と乖離していると感じますか？

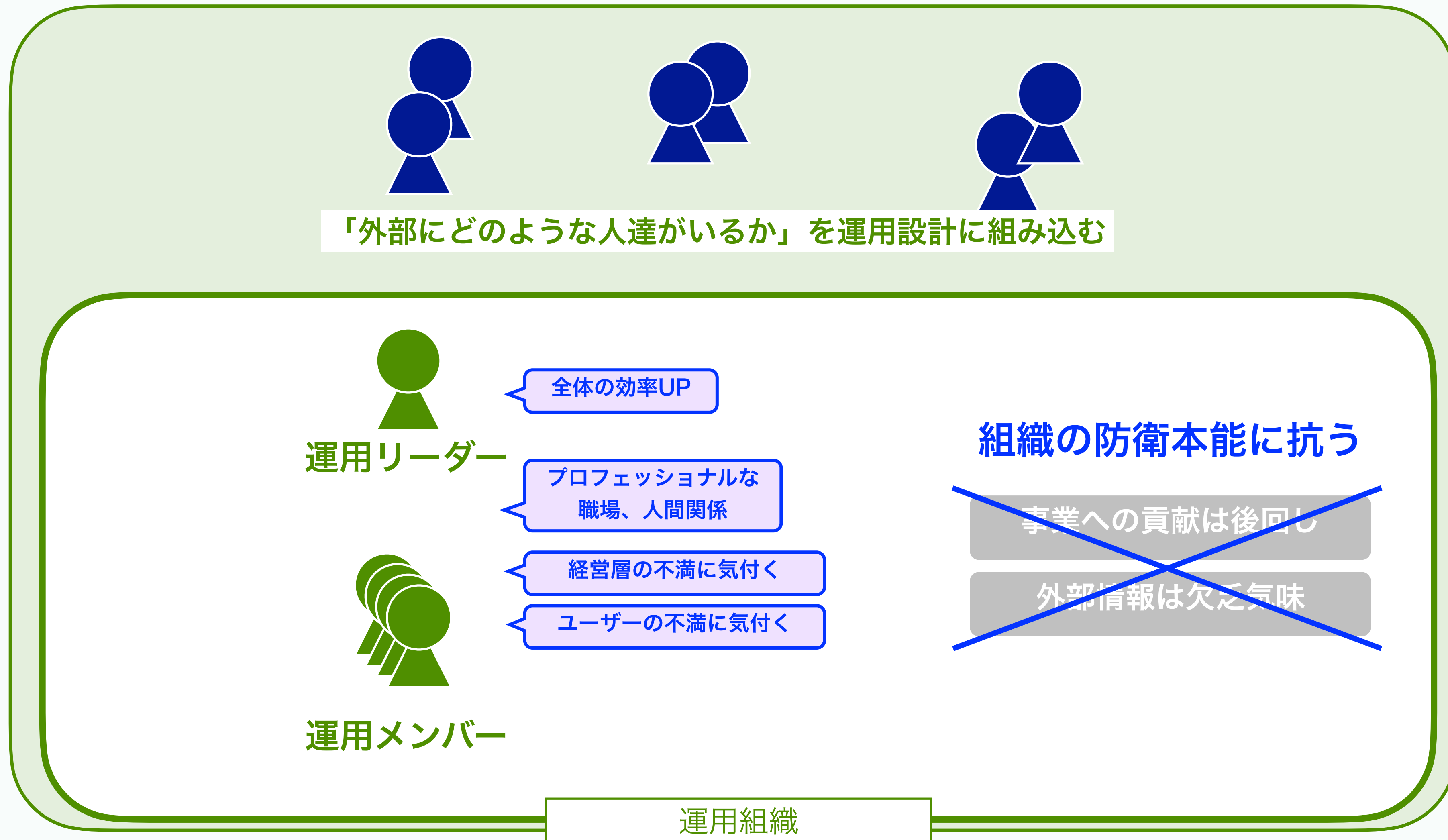
感じていればその理由を、感じていなければその理由を記述してください。

- ・ 外部と乖離していると感じている場合は、なぜ乖離が生じてしまったのか、について考えて、ご回答ください。
- ・ 外部と乖離していると感じていない場合は、なぜ乖離を生じずに済んでいるのか、について考えて、ご回答ください。

乖離の原因: 「運用のステークホルダー」を積極的に把握していない



乖離の解消: 「運用のステークホルダー」を積極的に把握する



予告 事後課題2: 「外部との乖離の回避」

運用組織が、外部と乖離せずに、上手く協調して業務を行っていく上で、
どのようなことが大事だと考えますか？

事前課題2: 「運用に関わる人」の分類

「運用に関わる人」は、どのように分類できると考えていますか？

- ・ 顧客（ユーザ）、顧客（システム部）、開発担当、
- ・ ユーザーの経営層、運用組織の経営層
- ・ 協力会社、保守担当(HW、SWベンダー)、一次対応担当(サポートデスク、DCオペレーター)
- ・ 運用組織の管理職、運用担当者、対向システムの運用者
- ・ 競合他社

「ステークホルダー」とは

「ステークホルダー」とは

「ステークホルダー」とは

企業に対して利害関係を持つ人。

株主・社員・顧客だけでなく、地域社会までも含めていう場合が多い。

(出典: スーパー大辞林)

**視野に入る人だけが「ステークホルダー」
とは限らない。**

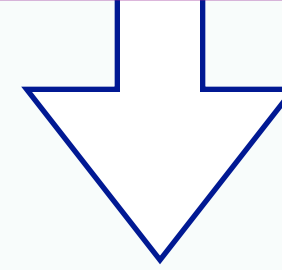
「ステークホルダー」とは

ステークホルダーは「ビジネスモデル」で決まる

企業に対して利害関係を持つ人。

株主・社員・顧客だけでなく、地域社会までも含めていう場合が多い。

このままでは曖昧



ステークホルダーを具体化する

どのようなビジネスモデルにおいて、利害関係にあるのか？

視野に入らない人でも、
ビジネスモデルに含まれている人は「ステークホルダー」となる。

「ステークホルダー」とは

「ビジネスモデル」の4要素

ビジネスモデル

利益を生み出す仕組み。

特に、情報技術やインターネットを利用して、消費者や取引先とのアクセス手段・商品や行為の選択・決済・配送まで一連の経済行為をシステム化し、さらにそれをモデル化したものを指す場合が多い。

(出典: スーパー大辞林)

ビジネスモデルの4要素

ユーザー

Target

誰に

提供価値

Value

どんな価値を

運用能力

Capability

どう実現して

収益モデル

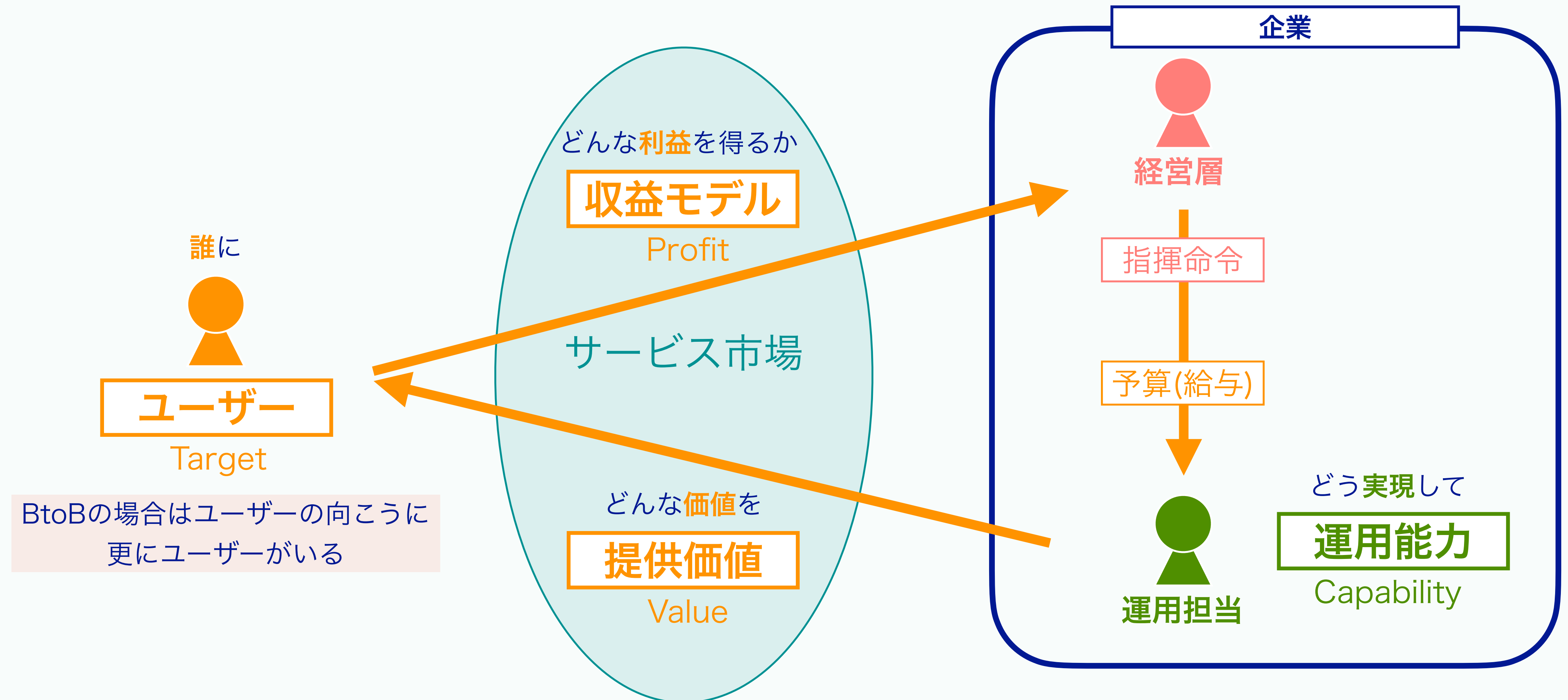
Profit

どんな利益を得るか

「ステークホルダー」とは

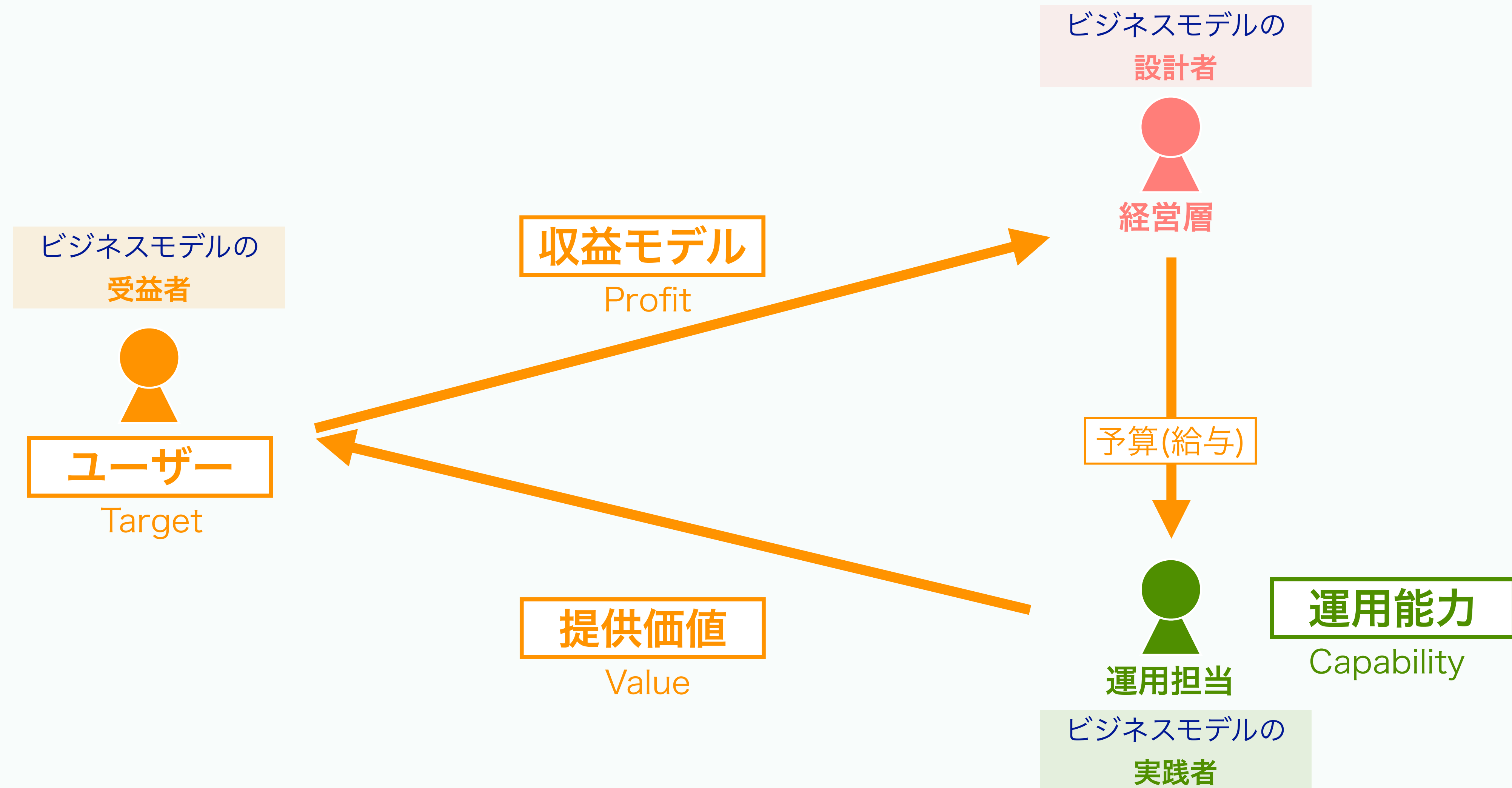
「ビジネスモデル」の基本構造

どんな**ユーザー**に、どんな**価値**を、どう**実現**して、どんな**利益**を得るか



「ステークホルダー」とは

「ビジネスモデル」におけるステークホルダー (基本形)



事前課題3: 最も重要な「運用に関わる人」

最も重要な「運用の関係者」は誰だと思いますか？

- ・ 顧客（ユーザ）、利用者、顧客システム部門（運用/保守担当と利用ユーザの窓口、運用費の支払い部門）
- ・ 運用マネージャ、運用組織の担当者

事前課題4: なぜ、最も重要な「運用に関わる人」なのか

最も重要な「運用の関係者」は「なぜ最も重要」なののでしょうか？

- ・ 顧客
 - ・ 顧客が運用の範囲や契約の承認（最終判断）をするため。
 - ・ システムをどのように利用したいかを決定するから。
 - ・ システムをお役様から預かり、運用を任せられているから。
 - ・ システム利用がなければ運用が成り立たないため。
 - ・ 運用を求める（期待している）張本人であるため、期待がなければ、運用の範囲が定まらず、運用業務が成立しないため。
- ・ 運用部門
 - ・ 実作業を行う関係者のため。
 - ・ 利用ユーザと運用/保守担当との窓口（橋渡し）を行い、運用/保守担当から提出された費用に対して顧客側の稟議/承認を取りまとめるため。

予告 事後課題3: 「業務が属するビジネスモデル」

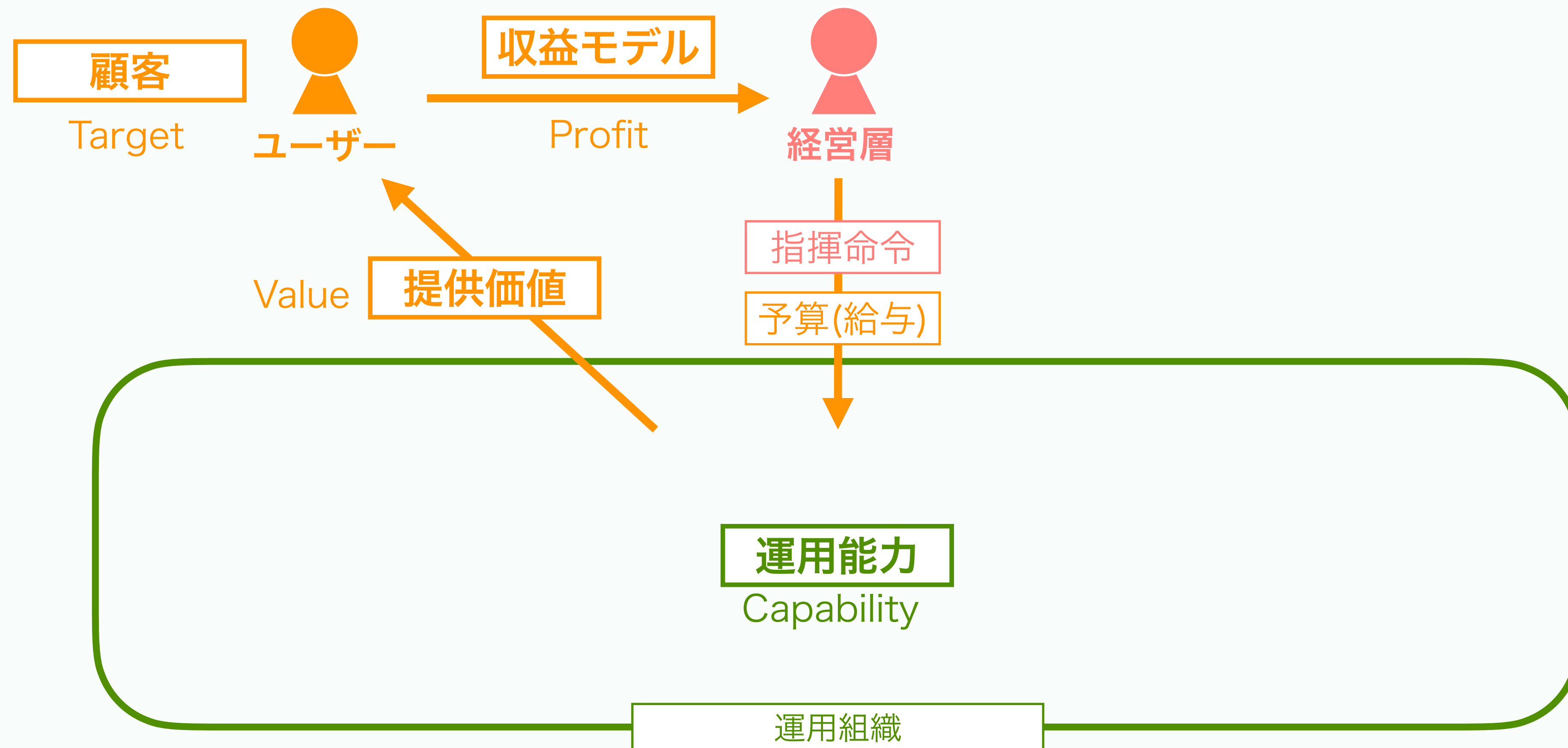
現在の業務が属するビジネスモデルは、どのようなものだと考えていますか？

- ・ ご自分が、どのようなビジネスモデルの一端を担っているか、という視点で考えてみてください。
- ・ 正解はありませんので、お気軽に記述してください。

運用の「ステークホルダー」

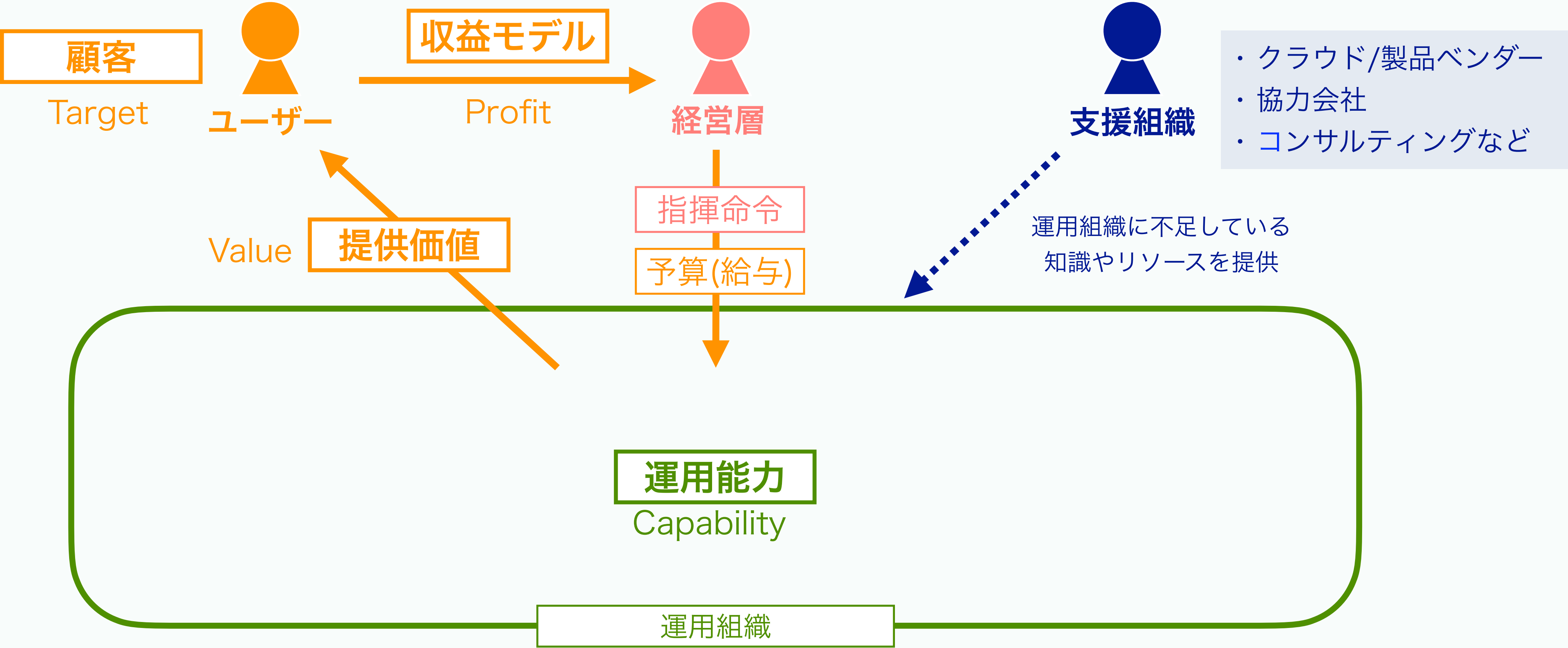
運用組織から見たビジネスモデル

運用組織は、経営層の考案したビジネスモデルに従い、ユーザーに価値を提供する



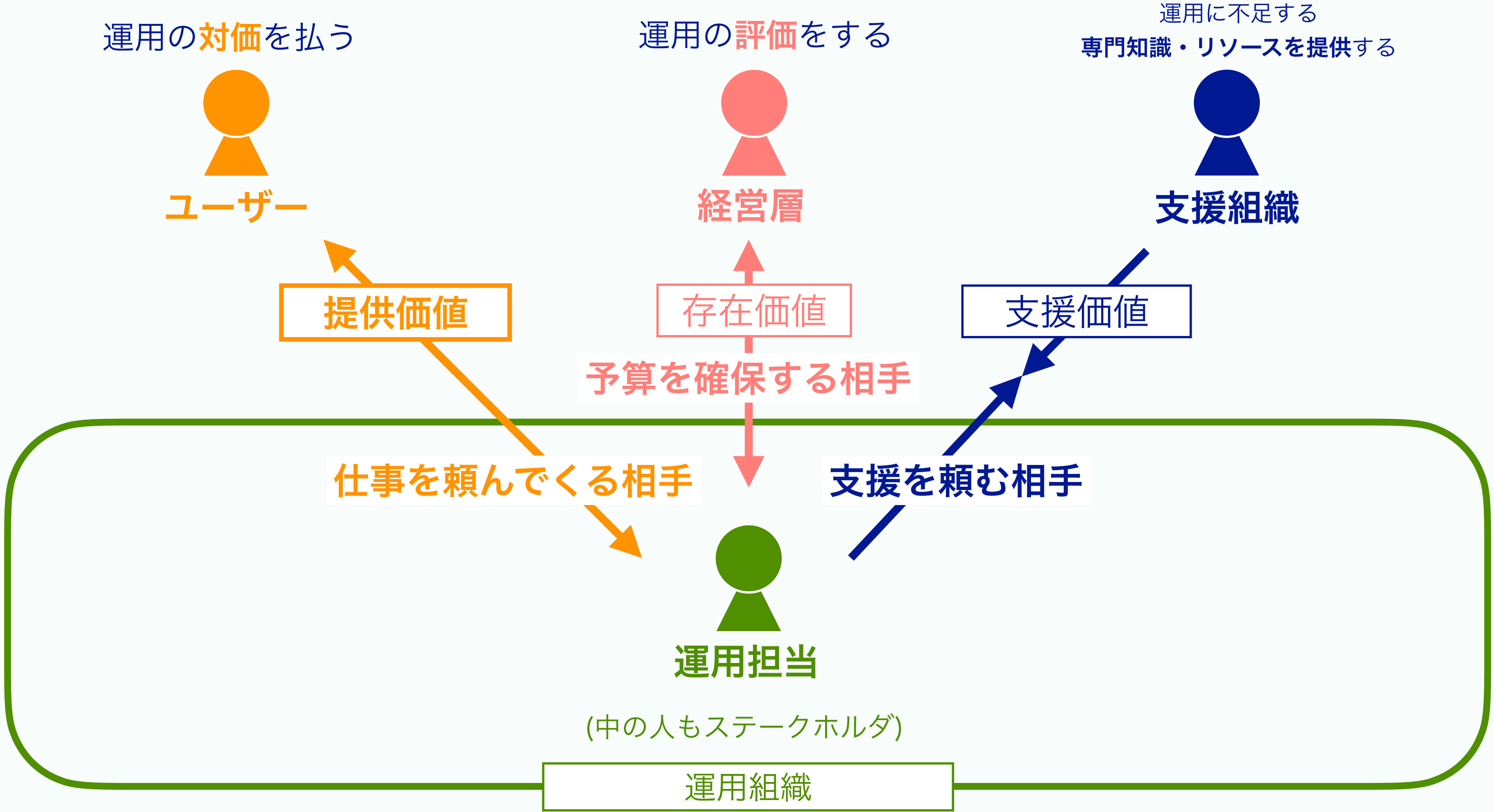
運用組織を支援する専門組織

運用組織が**単独ではできないことを支援してくれる組織も大事なステークホルダー**

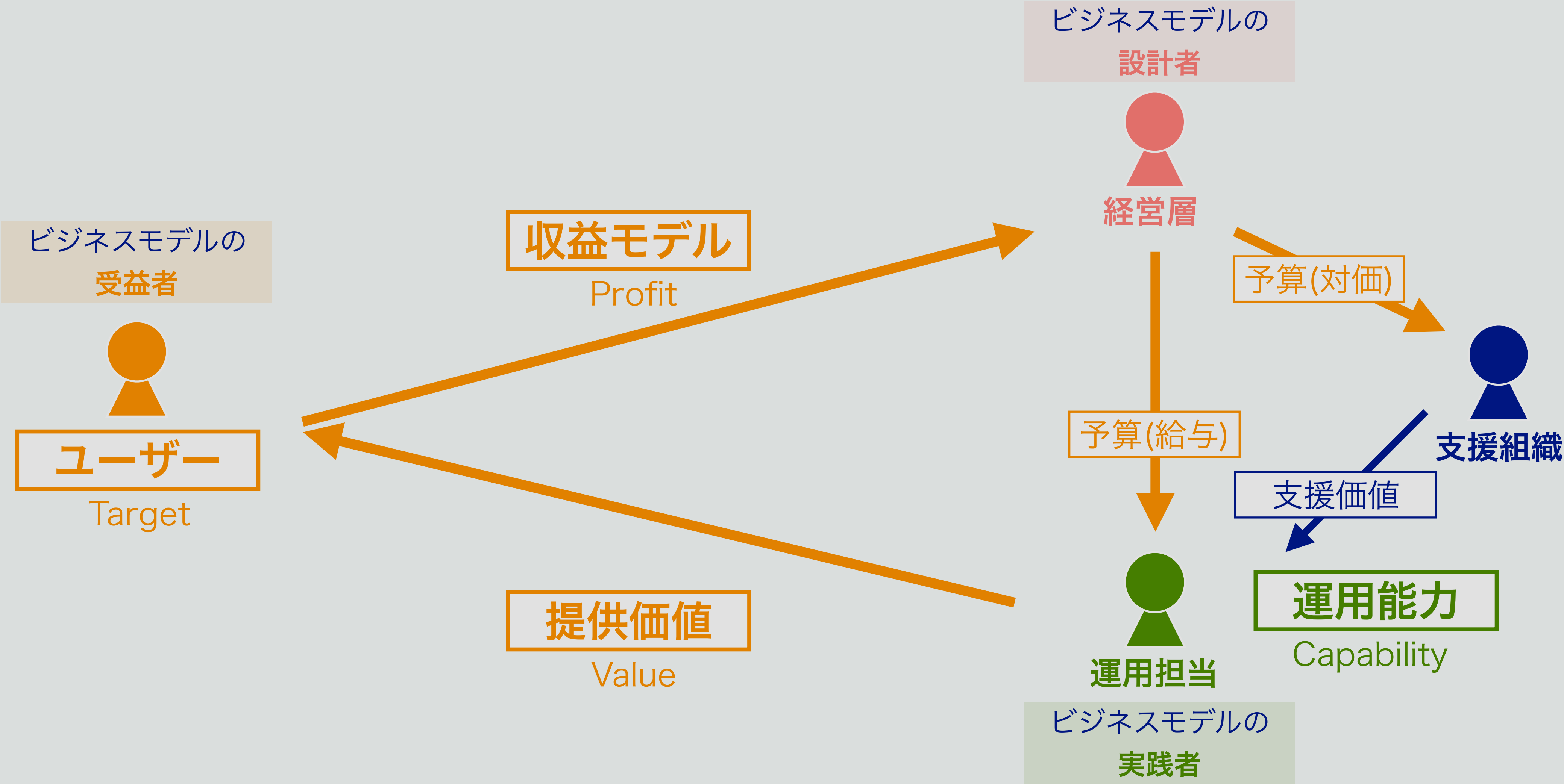


運用組織から見た主要ステークホルダー

運用組織には、4つの主要なステークホルダーが存在する



参考: 「ビジネスモデル」におけるステークホルダー (運用観点)



ワーク4: ステークホルダーとの関係性

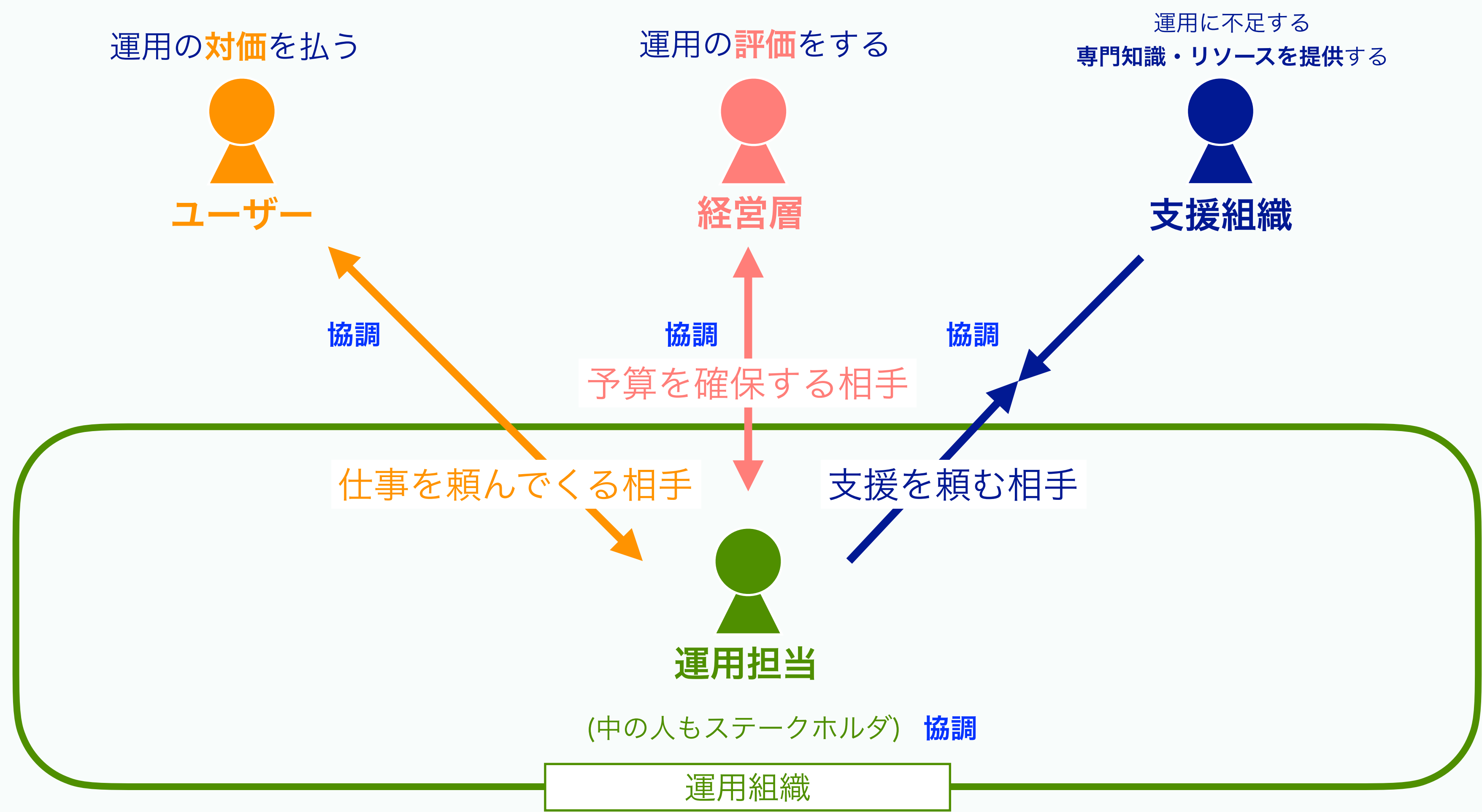
運用組織は、運用のステークホルダーに対して、
どのような関係を構築するべきと考えますか？

運用の「ステークホルダー」

運用設計による「運用のステークホルダー」との関係構築

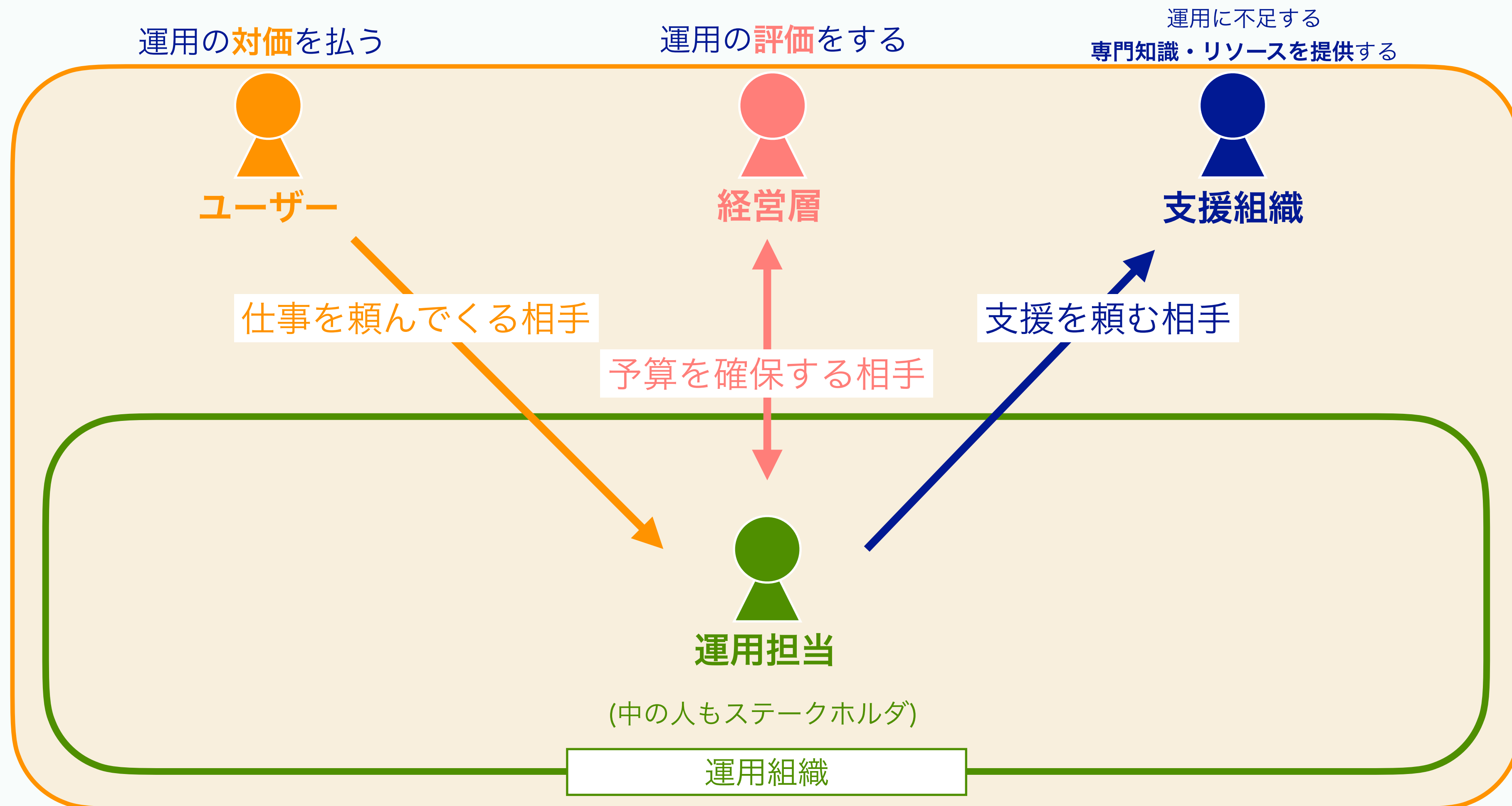
運用組織とステークホルダーの関係

運用組織は、4つの主要なステークホルダーと協調して業務を遂行する



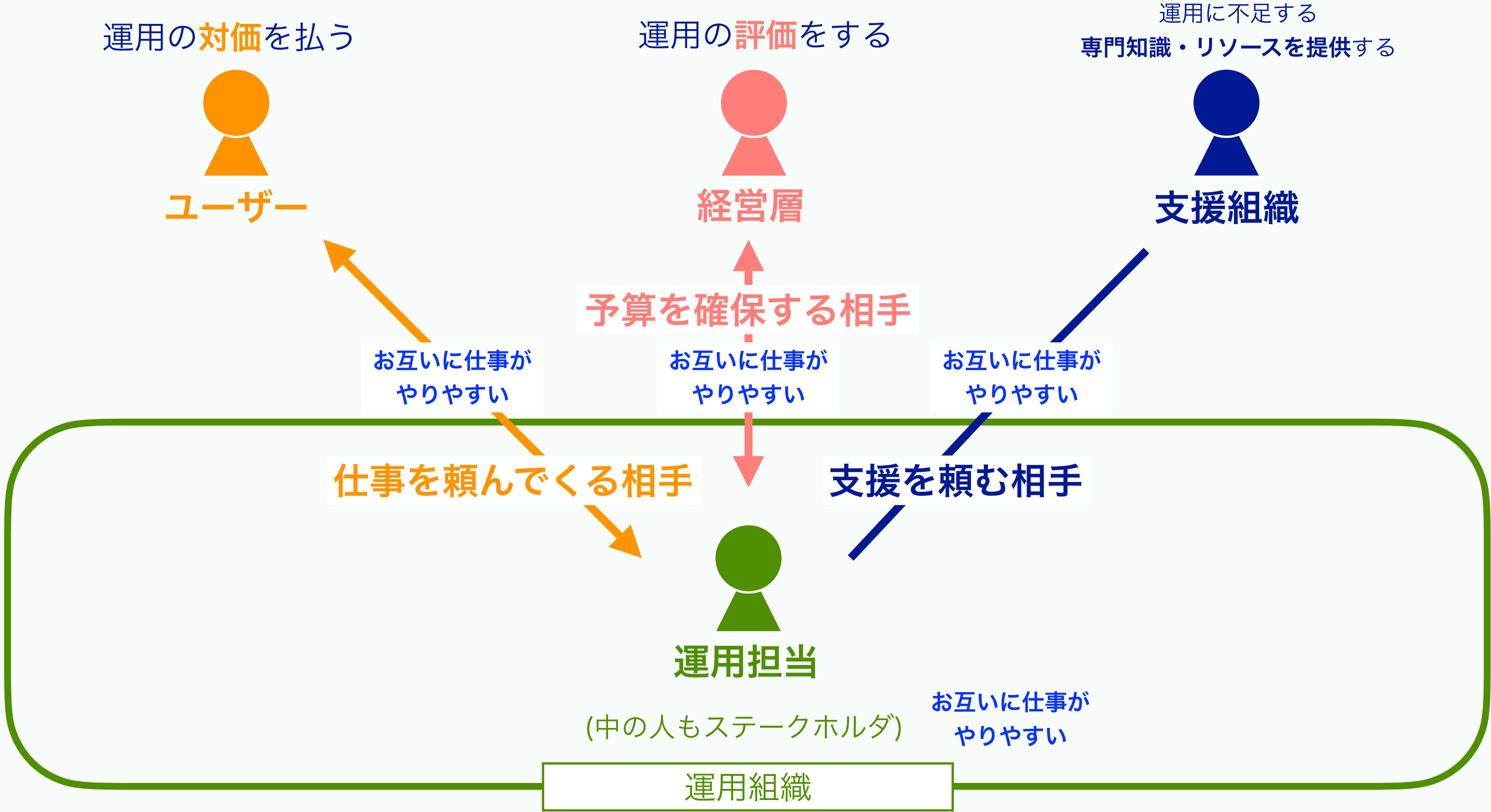
「運用設計」の範囲はステークホルダー全体

運用設計では、4つの**主要なステークホルダーと協調する仕組み**を設計する必要がある



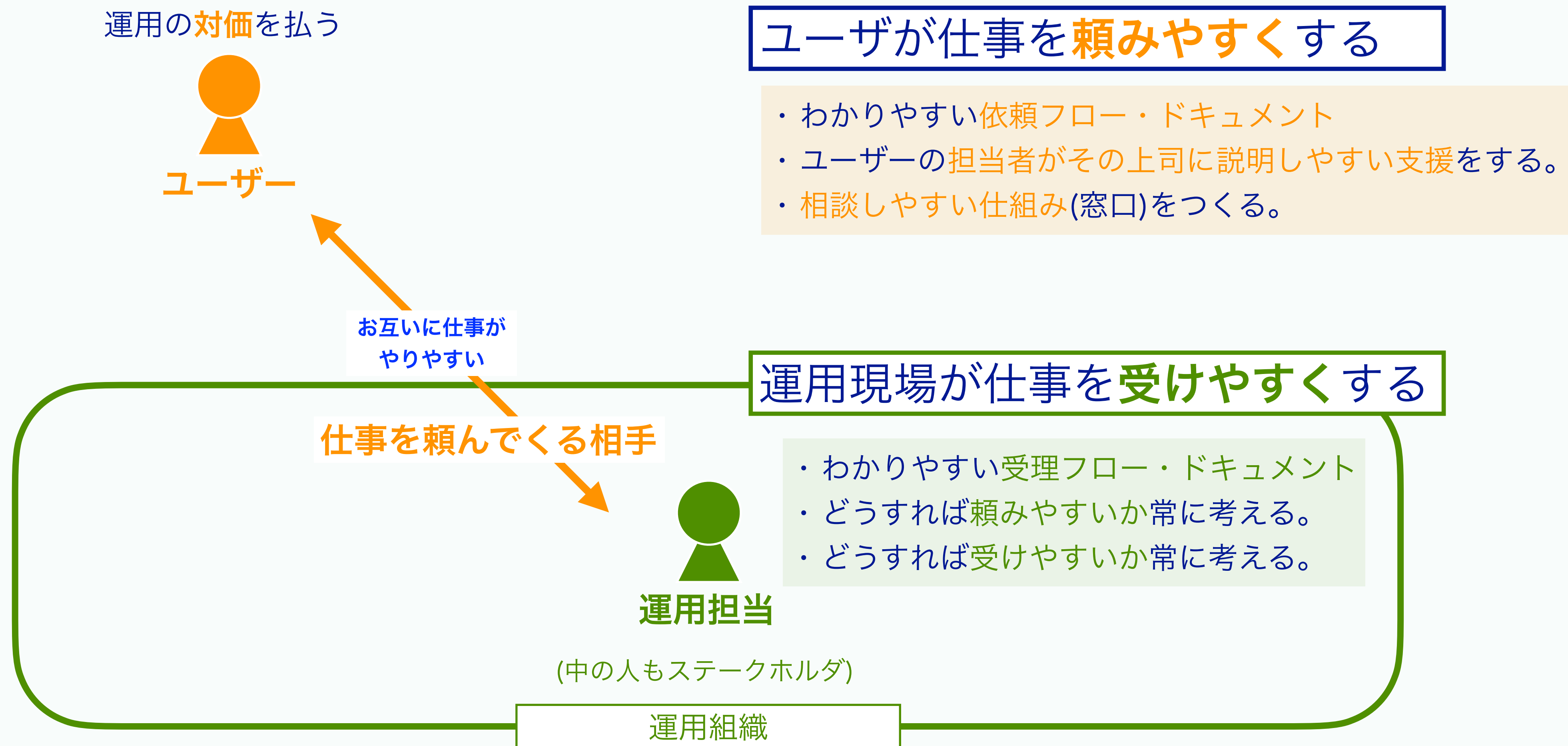
運用設計により「お互い仕事やりやすく」する

運用設計の到達点の一つは、ステークホルダーとお互いに仕事をやりやすくすること



運用設計により「お互い仕事やりやすく」する (対ユーザー)

運用設計で、**ユーザが仕事を頼みやすく、運用組織が仕事を受けやすくする**



運用設計により「お互い仕事やりやすく」する (対経営層)

運用設計で、**経営層が評価しやすく、運用組織が評価されやすくする**

経営層が**評価しやすく**する

- ・ わかりやすく迅速な**実績・成果レポート**
- ・ 運用組織がその**上位組織に説明しやすい支援**をする。
- ・ 経営層の**期待を聞き出すための機会・仕組み**をつくる。

運用の**評価**をする



経営層

予算を確保する相手

お互いに仕事が
やりやすい

運用現場が**評価されやすく**する

- ・ わかりやすい**実績・成果基準**
- ・ どうすれば**評価しやすいか**常に考える。
- ・ どんな**実績が成果になるか**常に考える。



運用担当

(中の人もステークホルダー)

運用組織

運用設計により「お互い仕事やりやすく」する (対支援組織)

運用設計で、支援組織が支援しやすく、運用組織が支援されやすくする

外部組織が支援しやすくする

- ・ わかりやすく適切な支援依頼内容
- ・ 支援組織がその上位組織に説明しやすい手助けをする。
- ・ 支援組織の強みを聞き出すための機会をつくる。

運用に不足する
専門知識・リソースを提供する



運用現場が支援されやすくする

- ・ わかりやすい被支援対象・状況情報
- ・ どうすれば支援されやすいか常に考える。
- ・ どんな実績が成果になるか常に考える。



(中の人もステークホルダ)

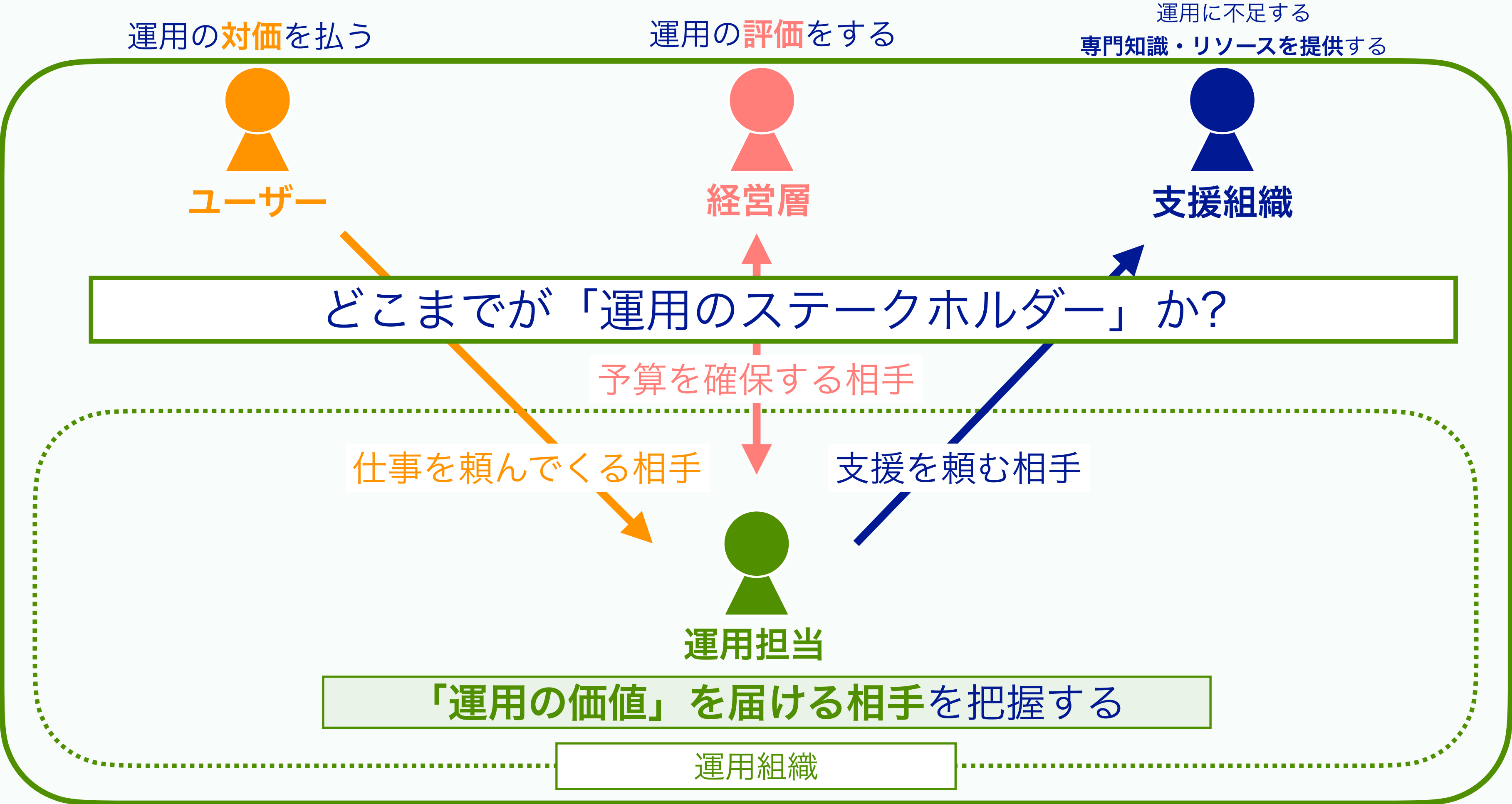
運用組織

お互いに仕事が
やりやすい

支援を頼む相手

運用設計で「運用のステークホルダー」を明確にする

「運用」の業務範囲となり得る最も大きな外側を明確にし、協調していくために
運用設計により、**ステークホルダーを明確に把握し、関係を定義**して必要がある



予告 事後課題4: 「最も協調できているステークホルダー」

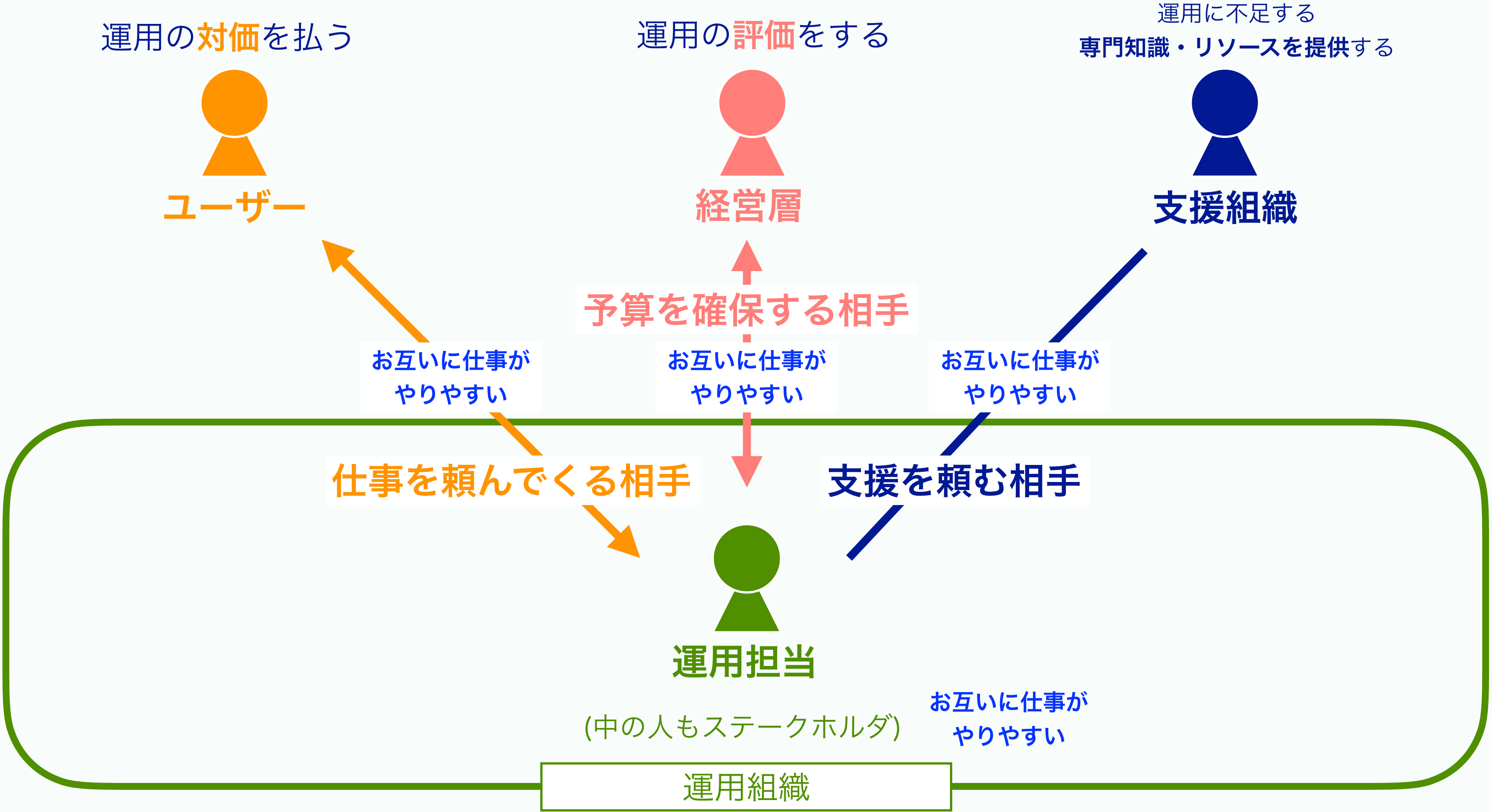
Q. (運用メンバーを除く)主要なステークホルダーのうち、現在の運用において最も上手く協調できているのは、どのステークホルダーですか？
上手く協調できている理由はなんですか？

- ・ 主要なステークホルダー、「ユーザー」「経営層」「支援組織」のうち、最も上手く協調できているのは、どのステークホルダーですか？
- ・ 上手く協調できている理由について、簡単に考察してください。

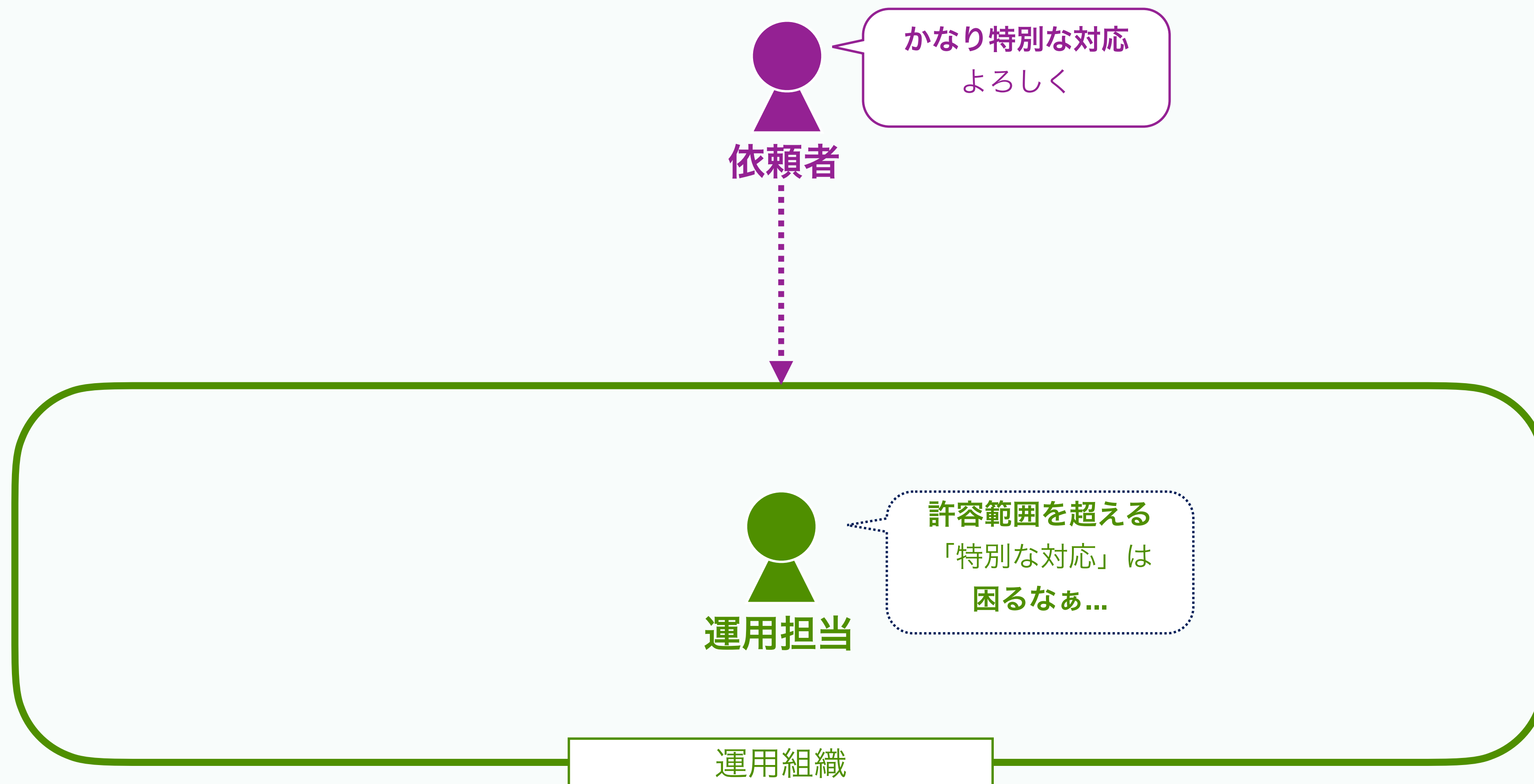
運用の「ステークホルダー」

「運用のステークホルダー」の範囲

「運用のステークホルダー」はどこまでか？

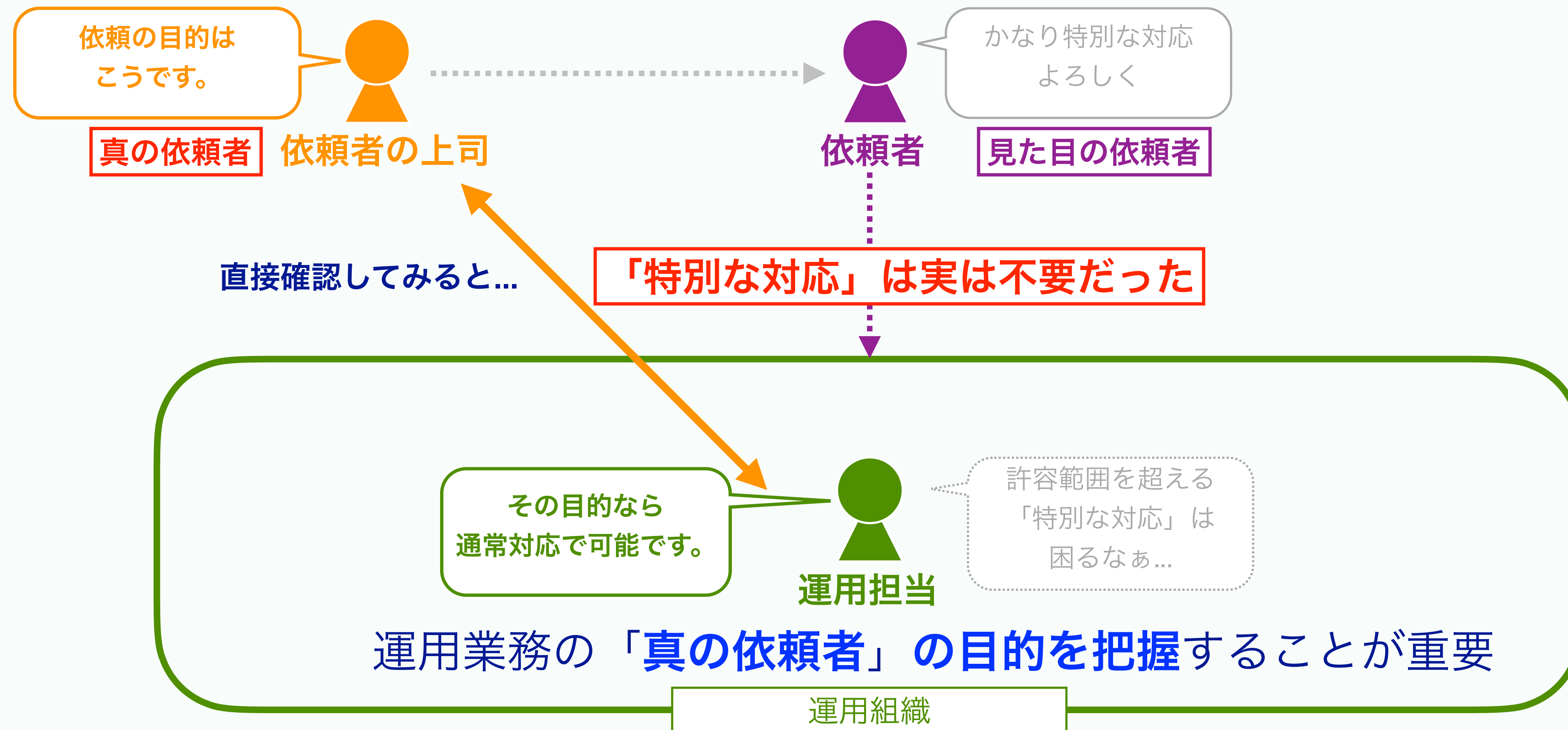


例: 「運用でカバー」や「特別対応」の発生



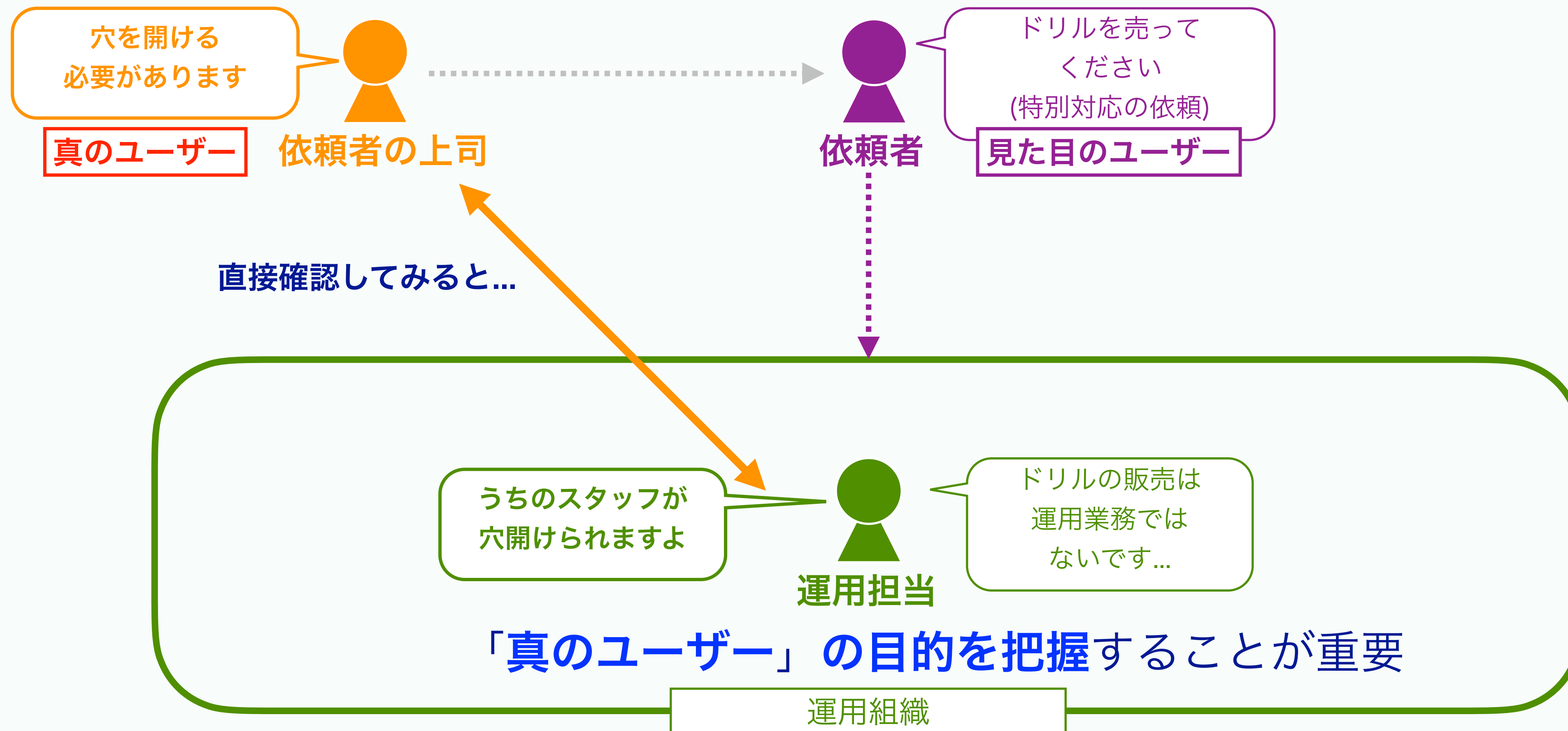
「運用でカバー」や「特別対応」が実は不要な場合もある

依頼者が**依頼の目的**を理解していないことがある



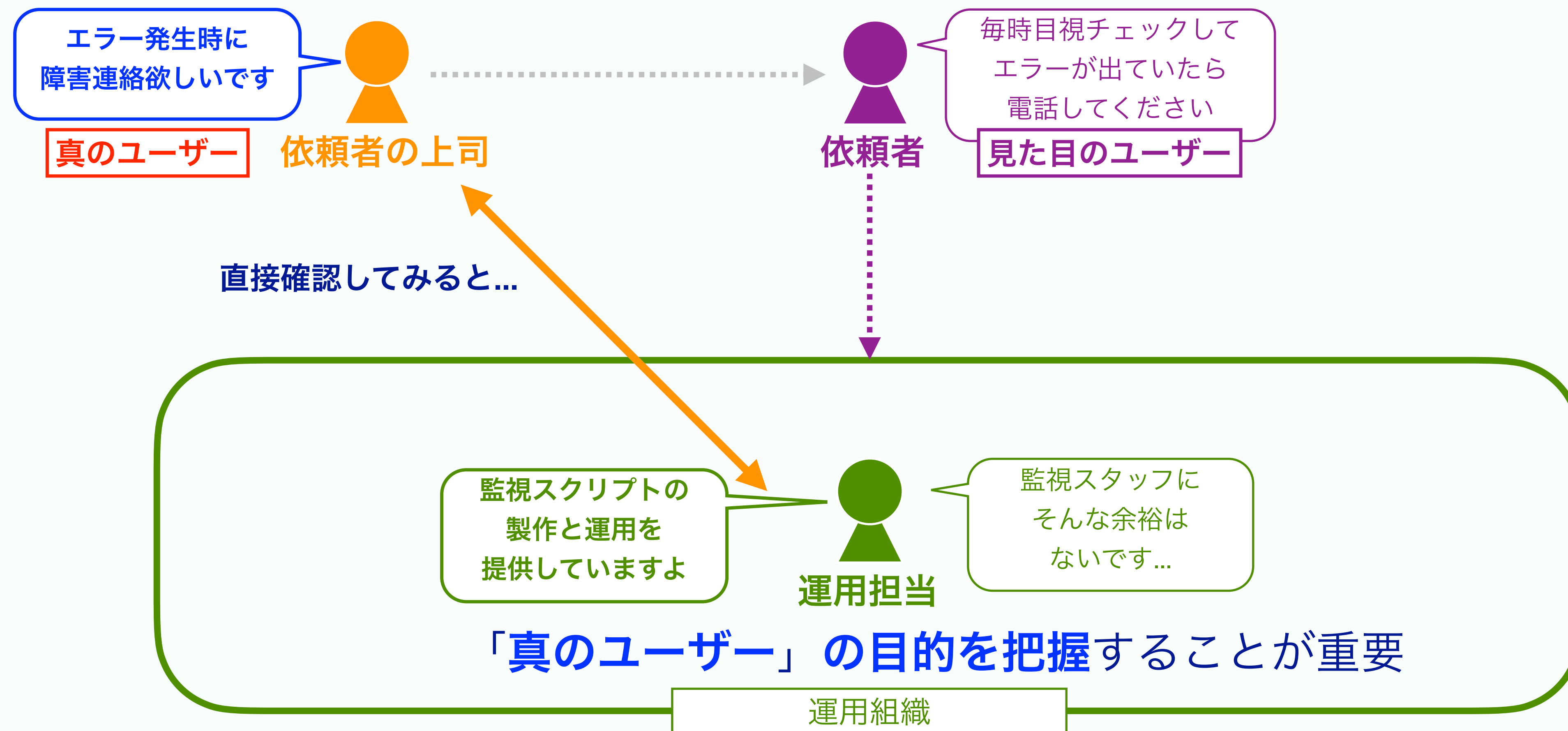
例: 真のユーザーの目的を知る (ドリルの穴の譬え)

レビットの「ドリルの穴理論」で例えると



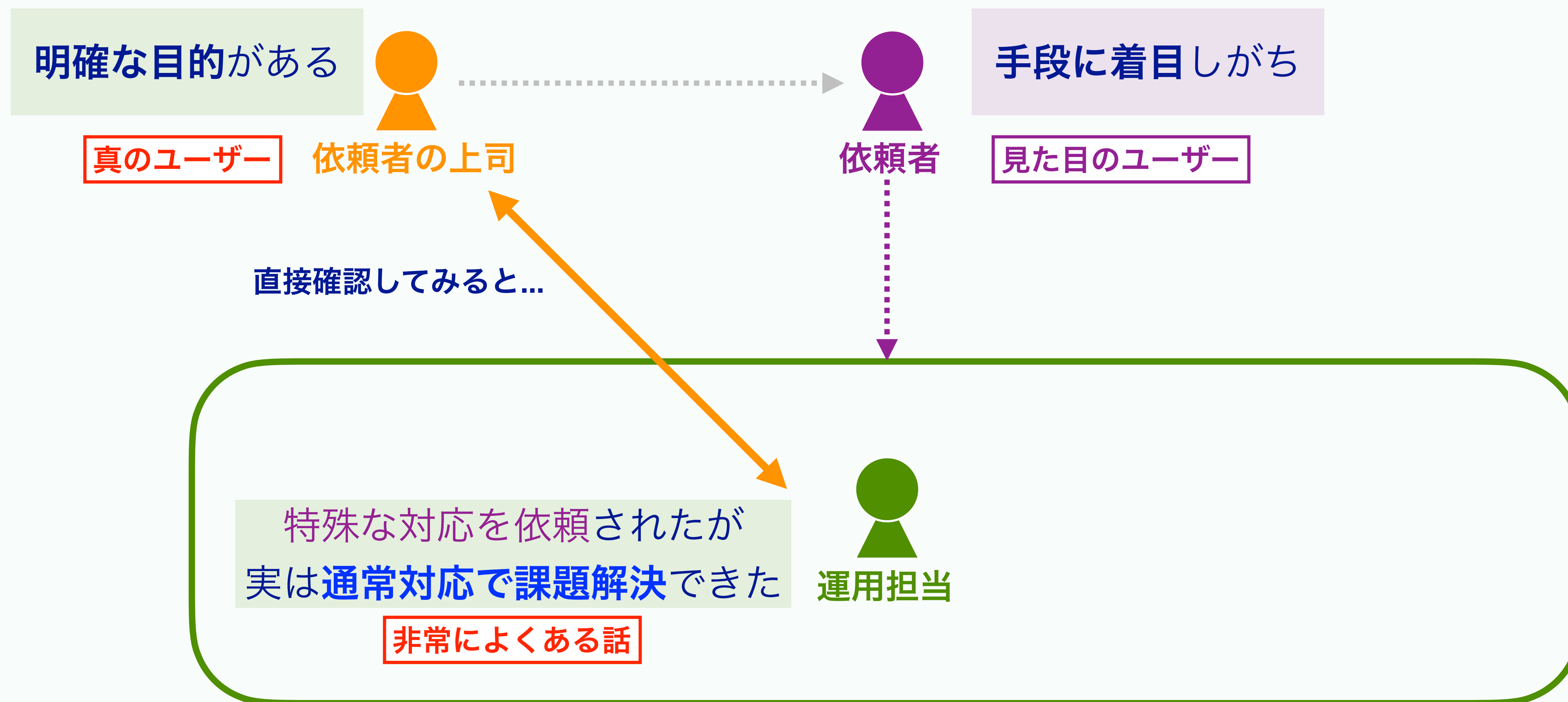
例: 真のユーザーの目的を知る (障害監視)

「障害監視」で例えると



回避できる「運用でカバー」や「特別対応」が実は多い

依頼者が**依頼の目的**を理解していないことがある



参考: 「運用でカバー」における「他のユーザーへの視点」

特定のユーザーに**無償で特別対応する**、ということは

本来は**他のユーザーに提供するべきリソースを**
横取りさせている

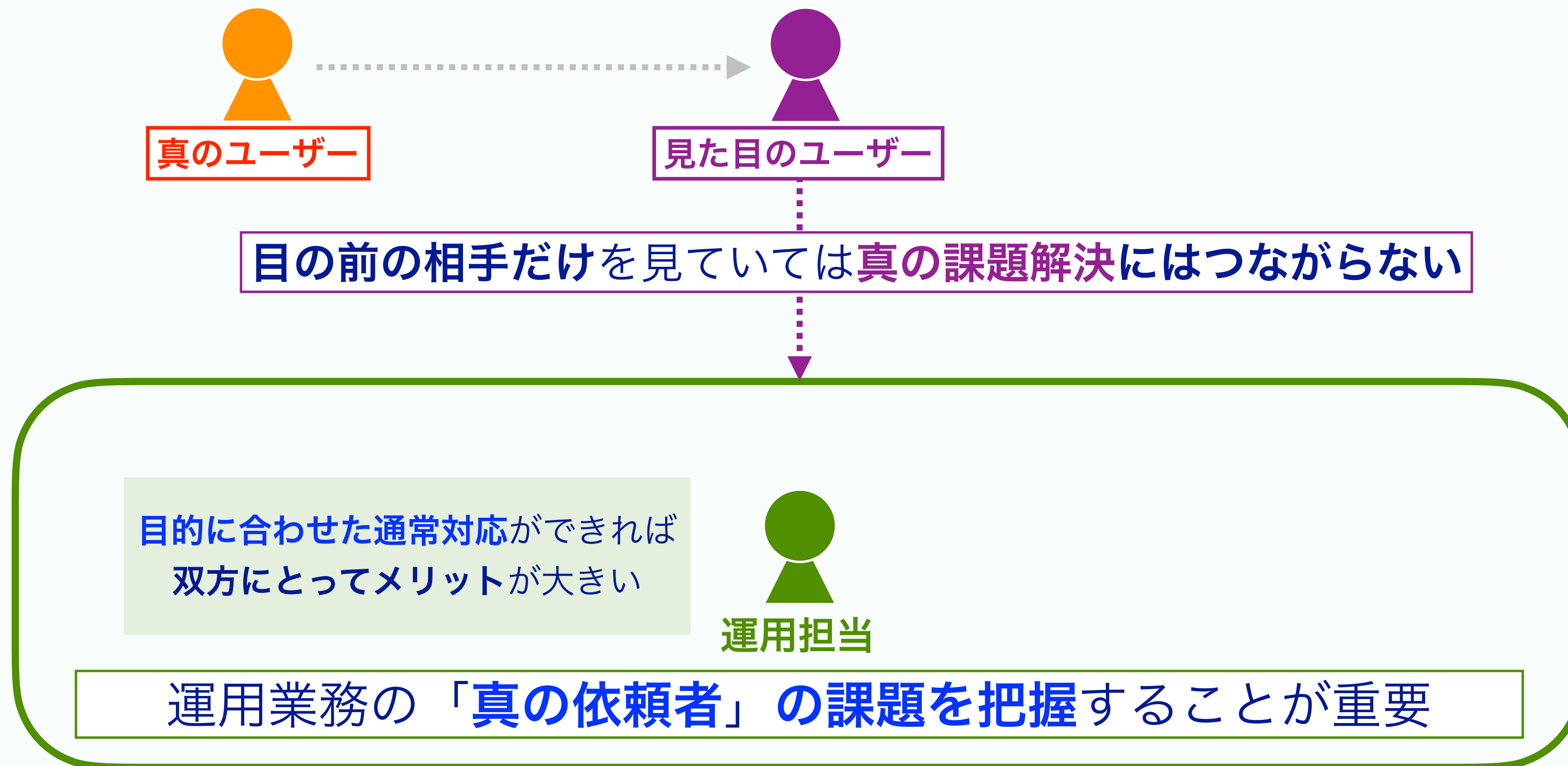
他のユーザーにとっては「**自分へのリソースを万引きされている**」ことに等しい

支払った料金を他人に消費されている

という視点を持つことも重要

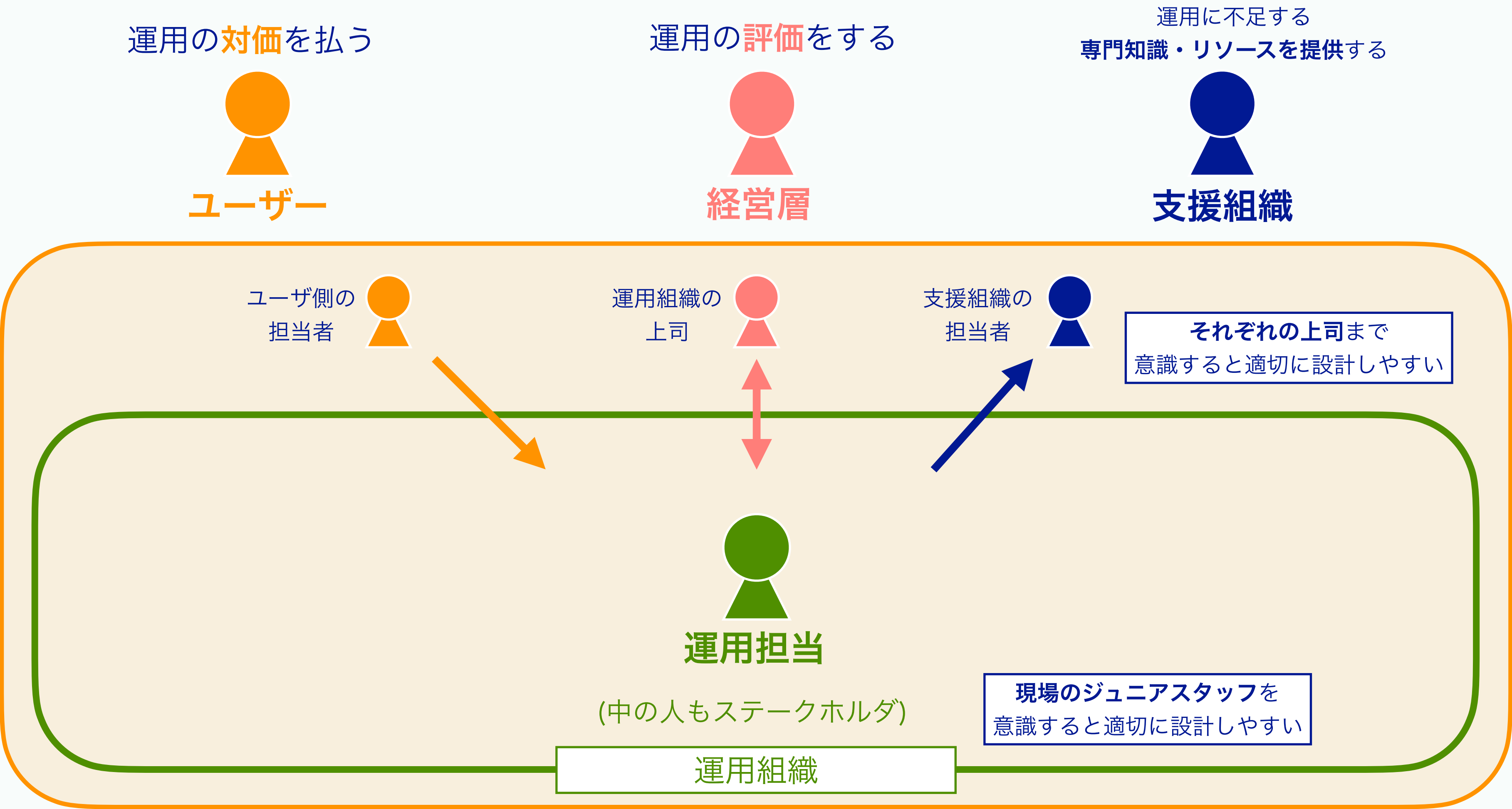
目の前の相手だけ見ても「課題」は解決しない

運用業務とは「**ユーザーの課題**」を解決すること



最初は直接接点のあるステークホルダーを意識する

当初は**直接接する**ステークホルダーを意識し、**徐々に範囲を拡げていく**

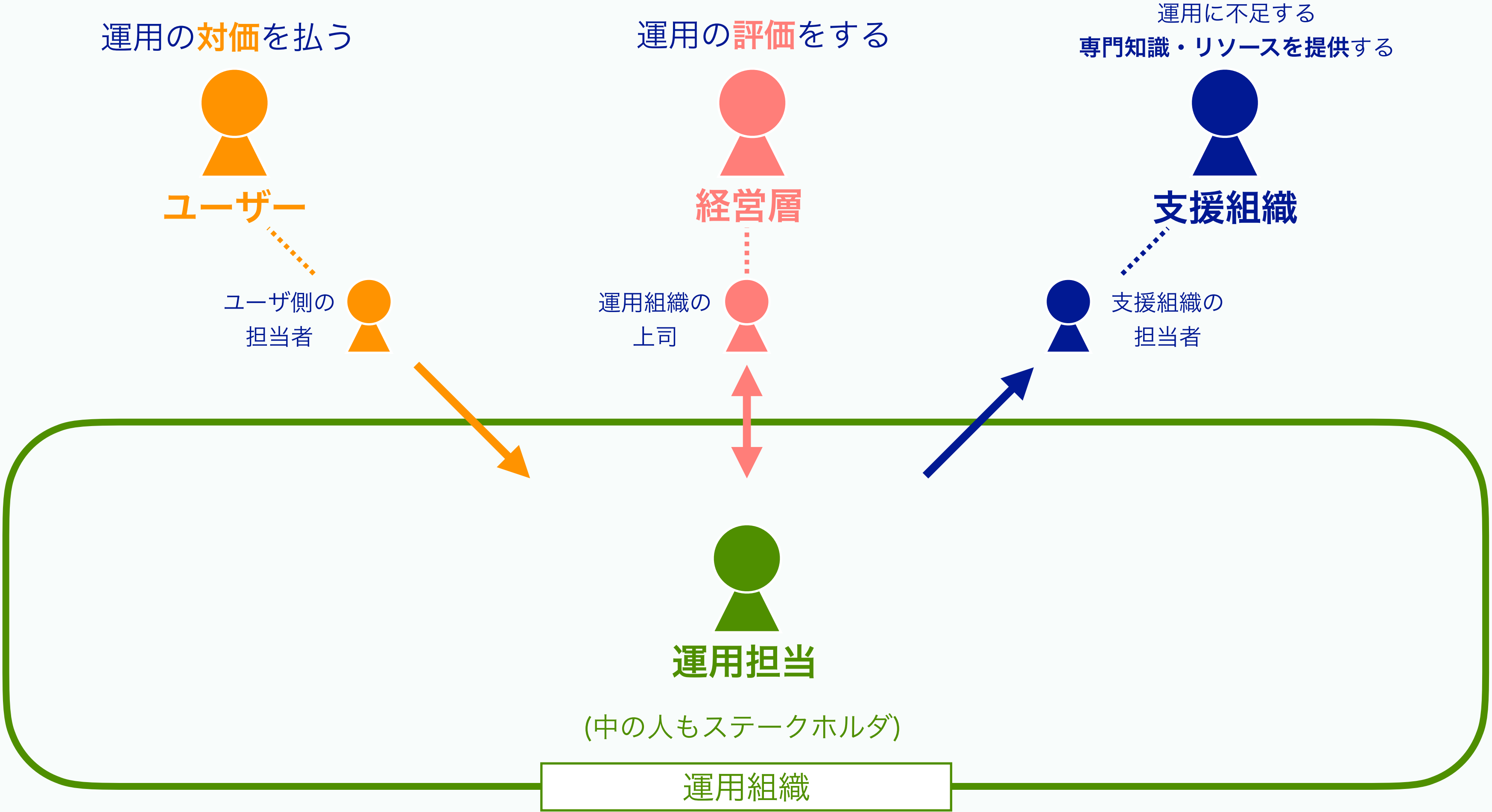


運用の「ステークホルダー」

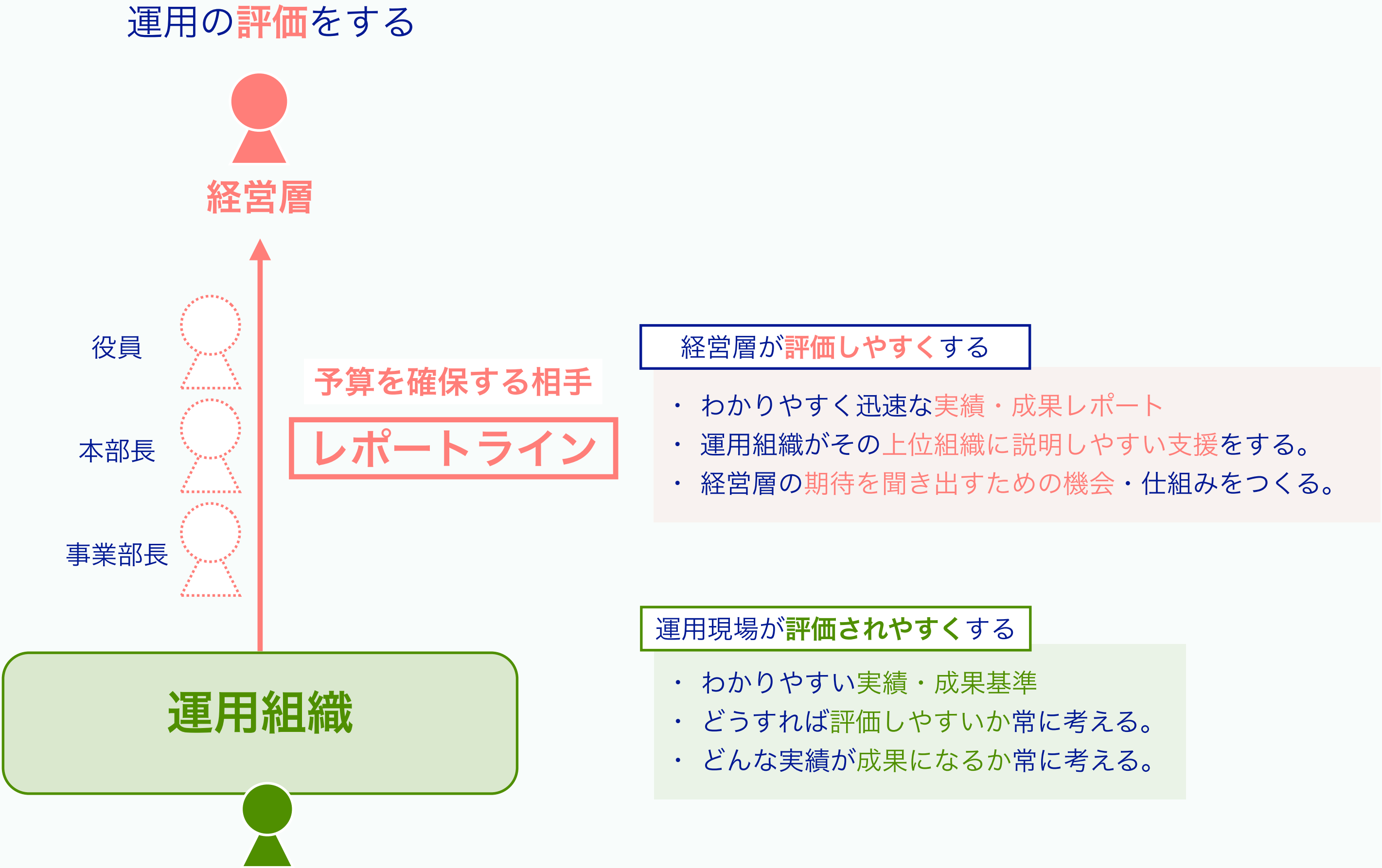
「運用のステークホルダー」と3つのライン

ステークホルダーをラインで意識する

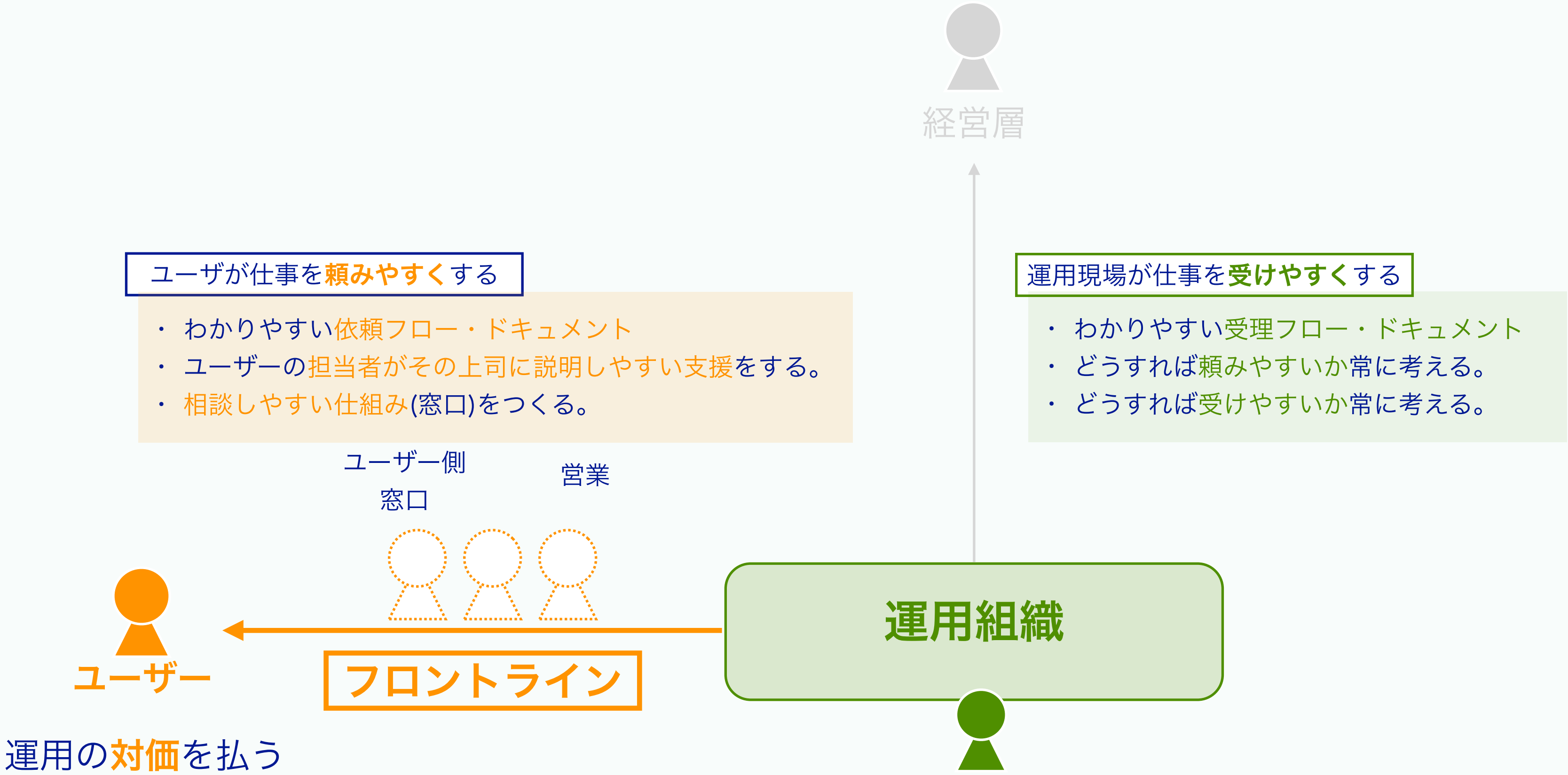
直接接点のあるステークホルダーの先を、ラインとして意識する



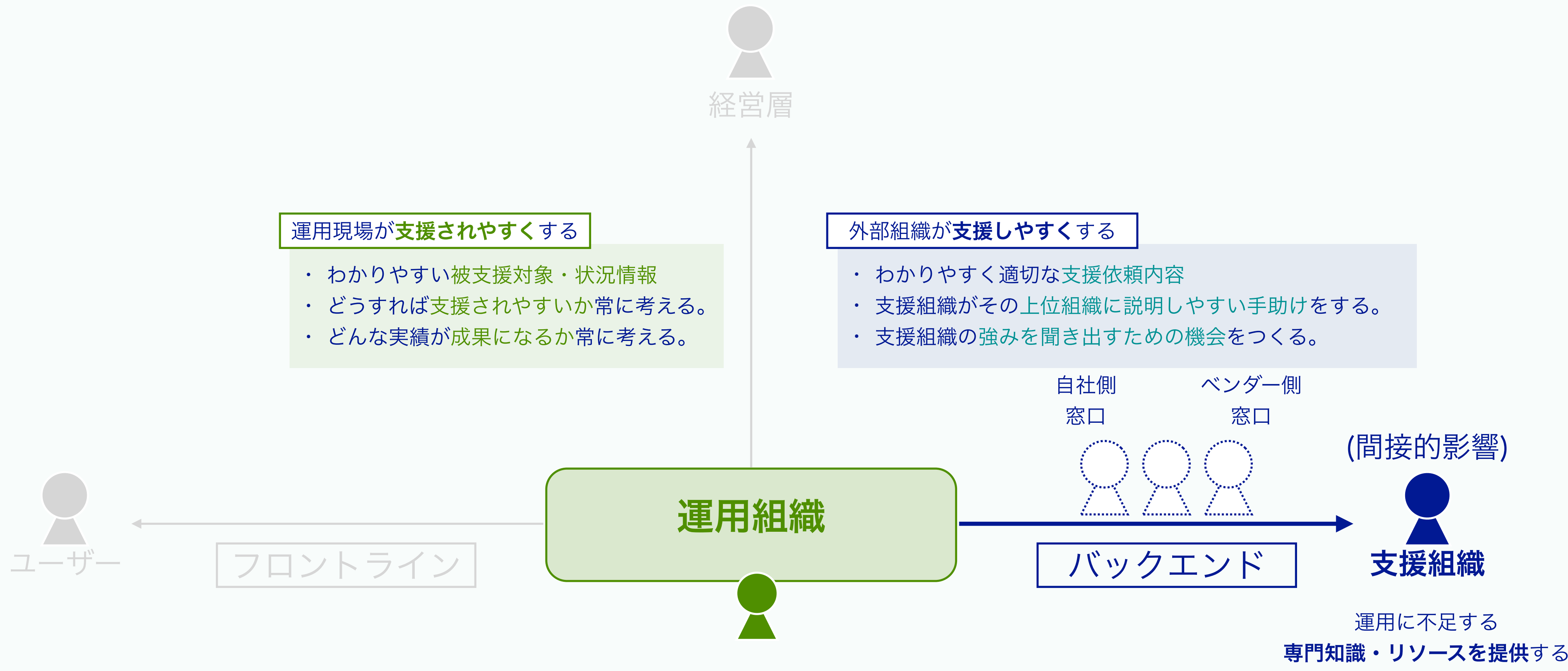
経営層に対する「レポートライン」



ユーザーに対する「フロントライン」



支援組織という「バックエンド」ライン

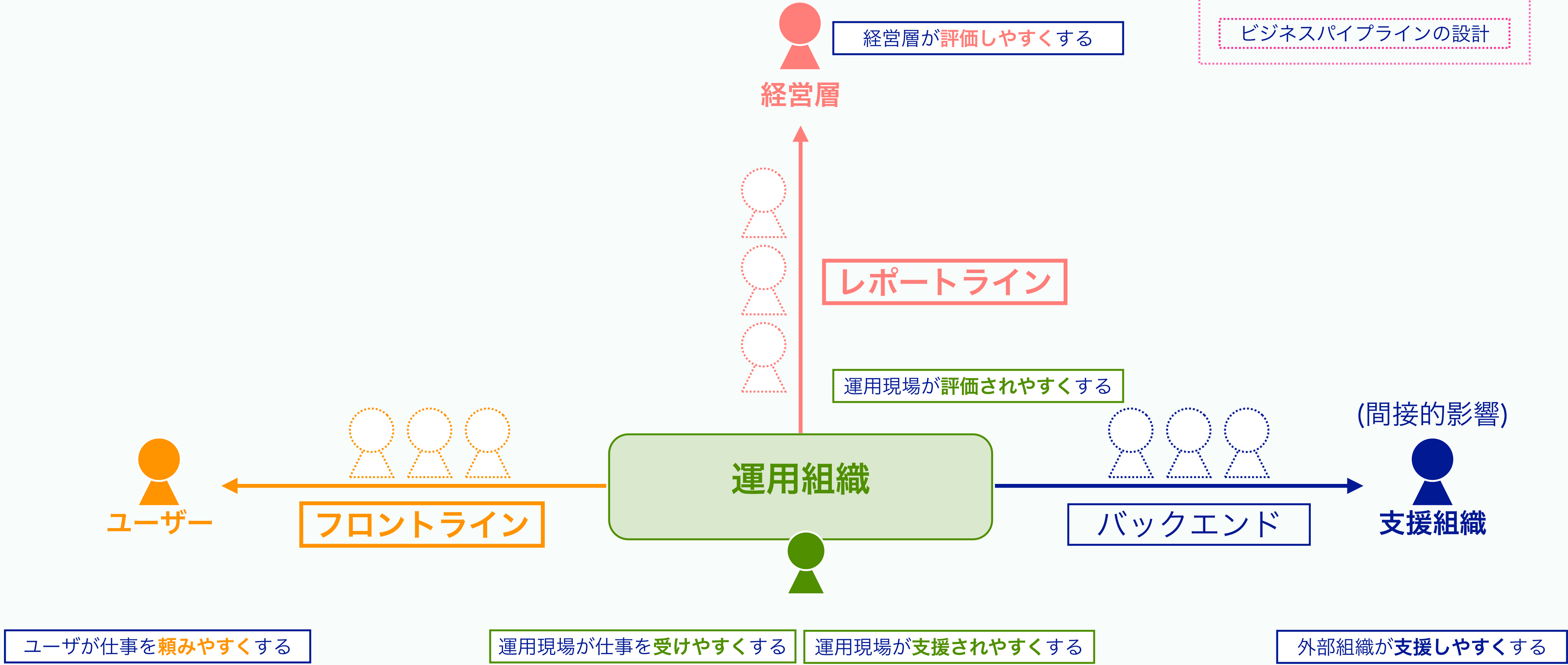


「運用のステークホルダー」と3つのライン

詳細は

期待分析・成果設計

ビジネスパイプラインの設計



ワーク5: 最も上手くいっているライン

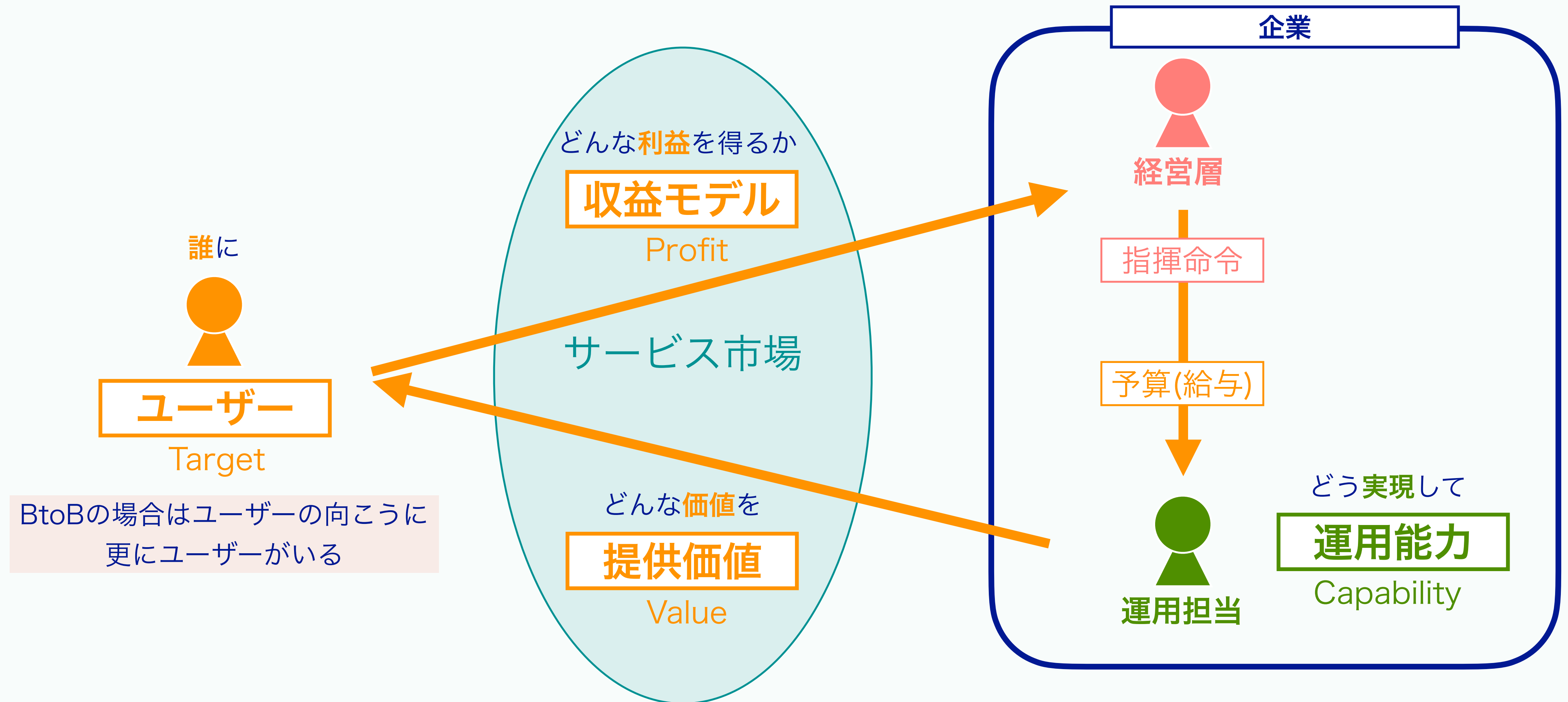
レポートライン、フロントライン、バックエンドラインのいずれが
現状の運用において、最も上手く行っていると思いますか？
その理由も含めて、考えてみてください。

運用のステークホルダー

まとめ

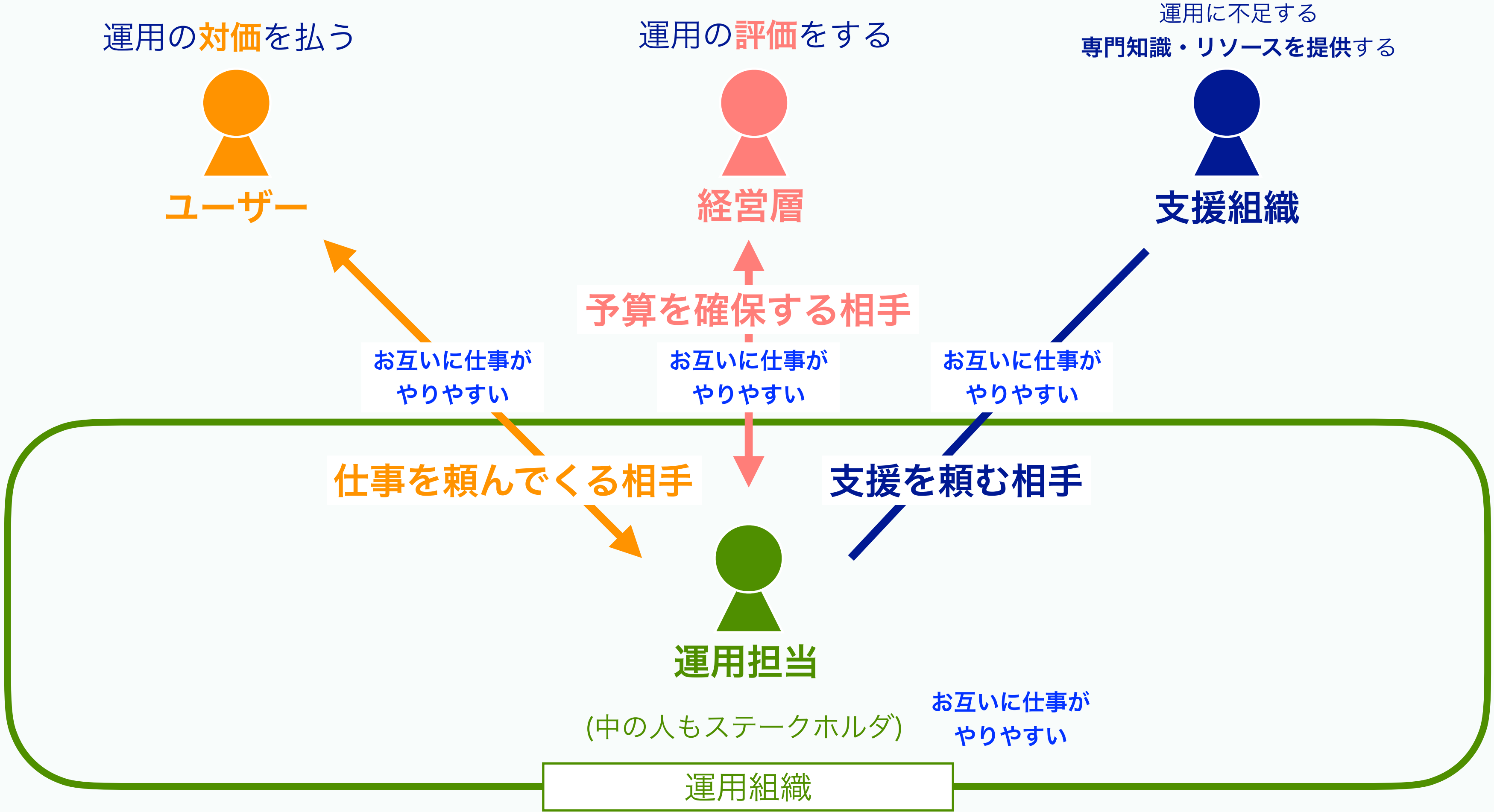
まとめ: ステークホルダーは「ビジネスモデル」で決まる

どんな**ユーザー**に、どんな**価値**を、どう**実現**して、どんな**利益**を得るか

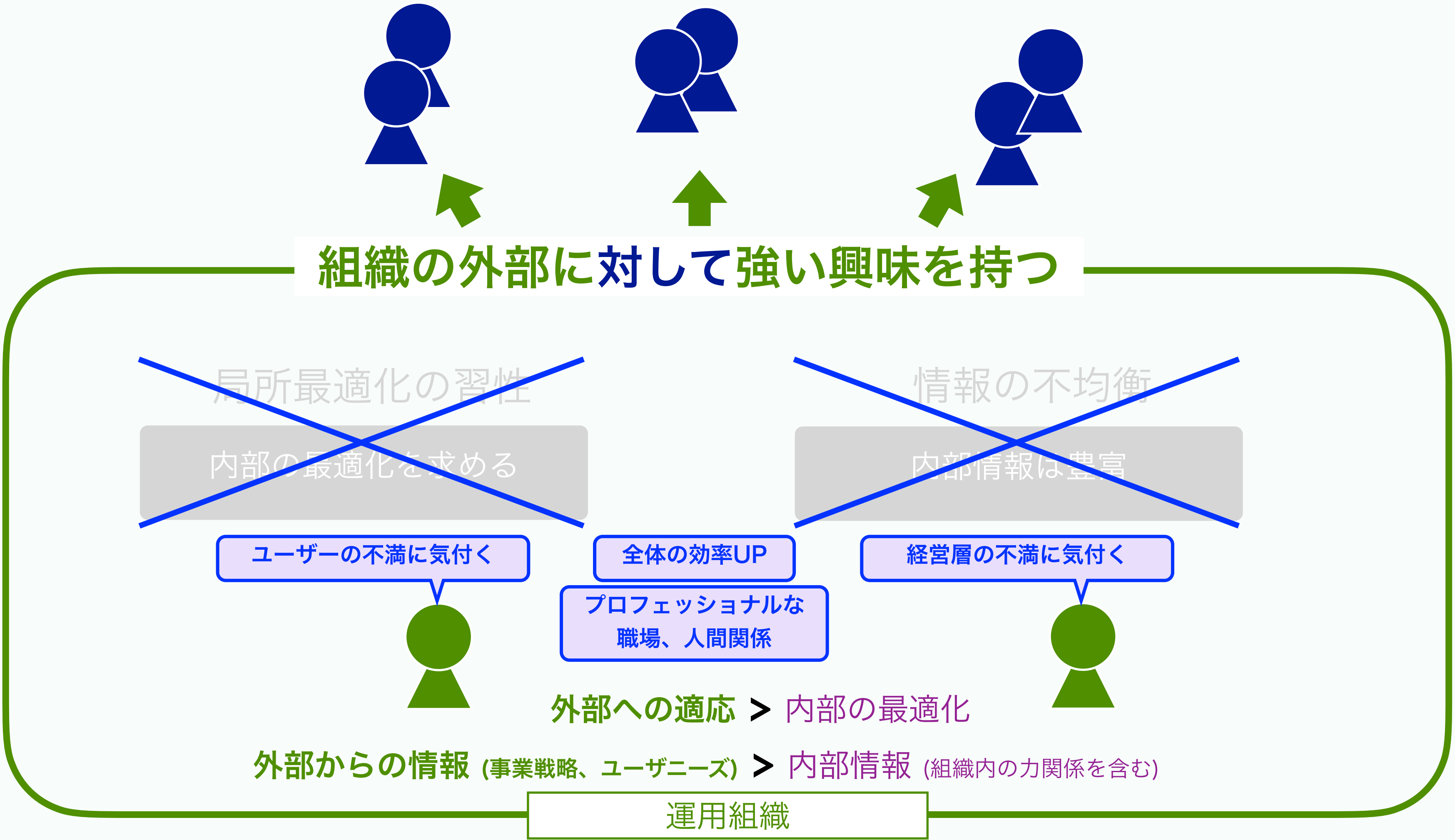


まとめ: 運用設計により全ての「ステークホルダー」と協調する

運用設計の到達点の一つは、ステークホルダーとお互いに仕事をやりやすくすること



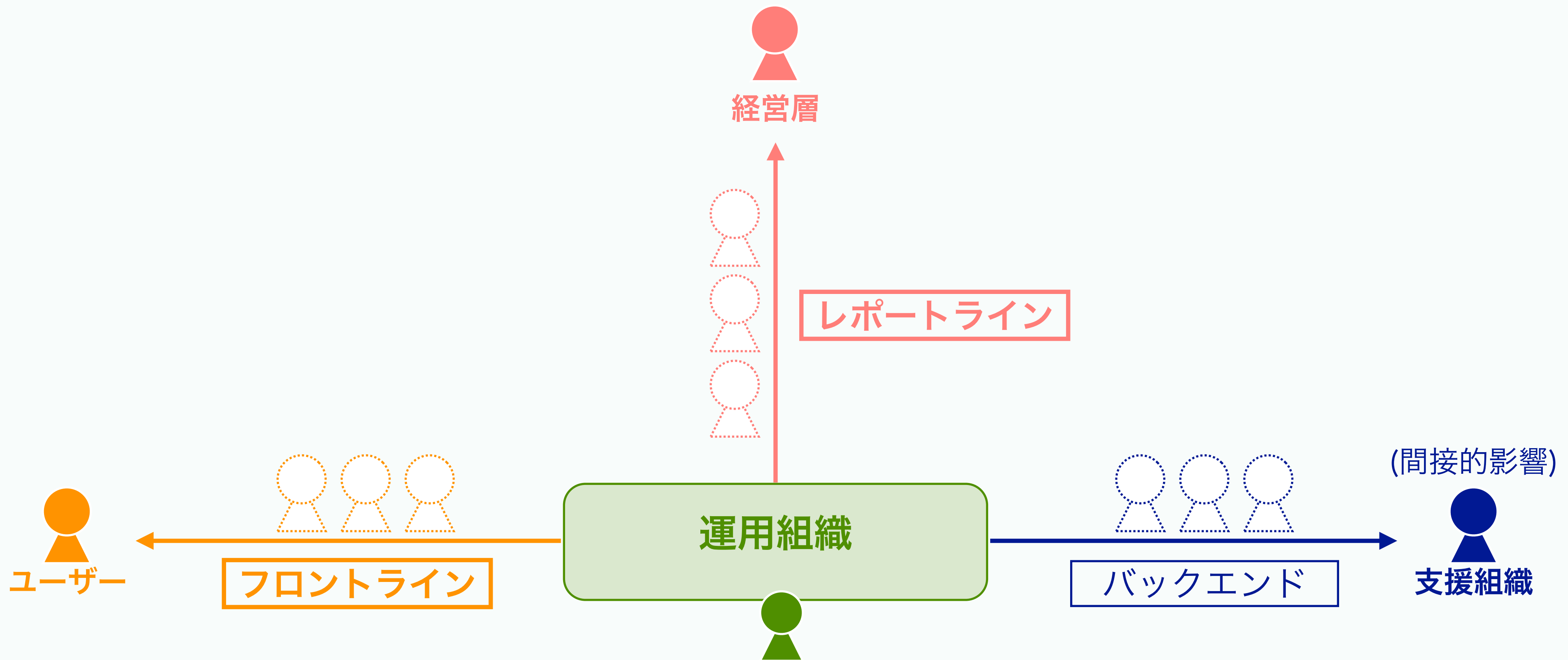
まとめ: ステークホルダーを熟知する「強い運用組織」を目指す



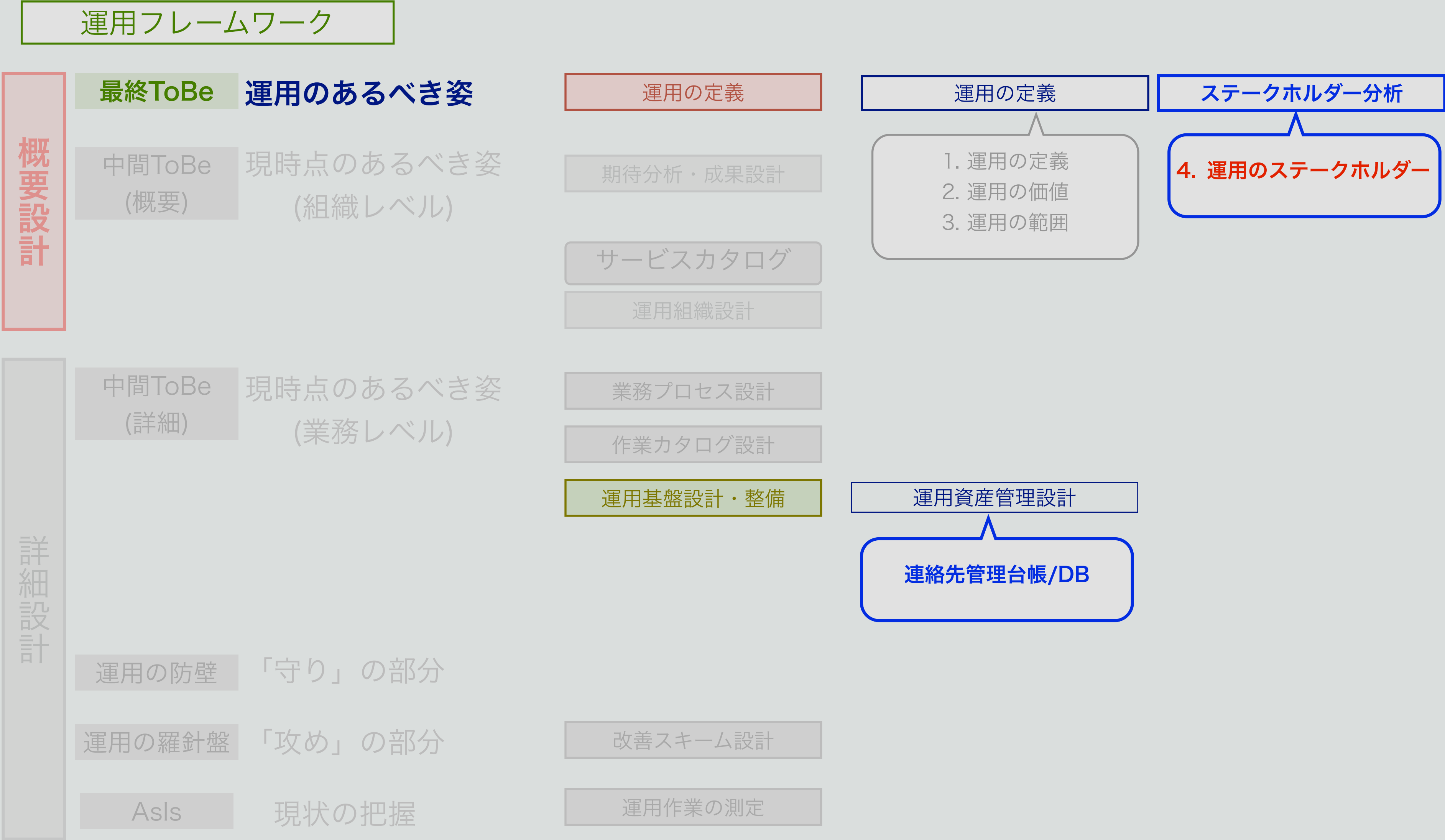
今後のアクション

今後のアクション

自分達の「運用のステークホルダー」を点検しましょう

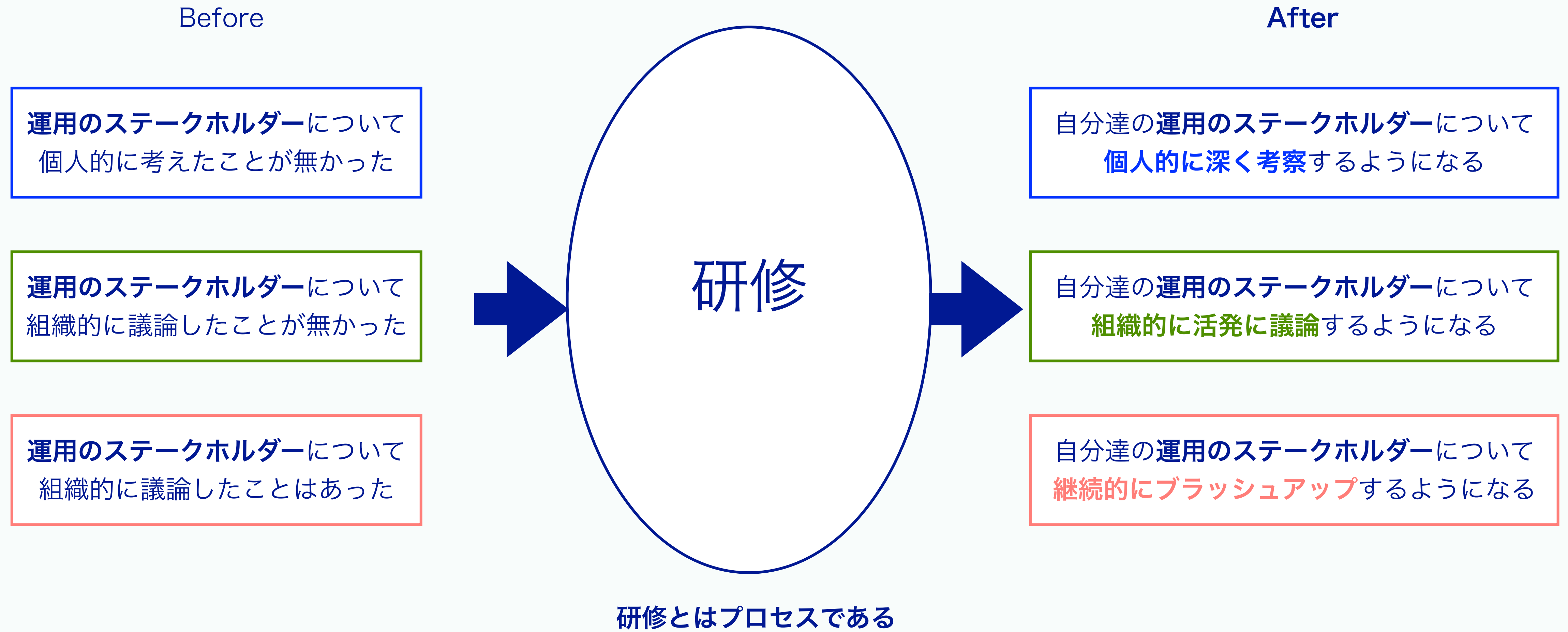


参考: 運用のステークホルダーと「連絡先管理台帳」



講義のふりかえり

研修による変化 (受講者への期待)



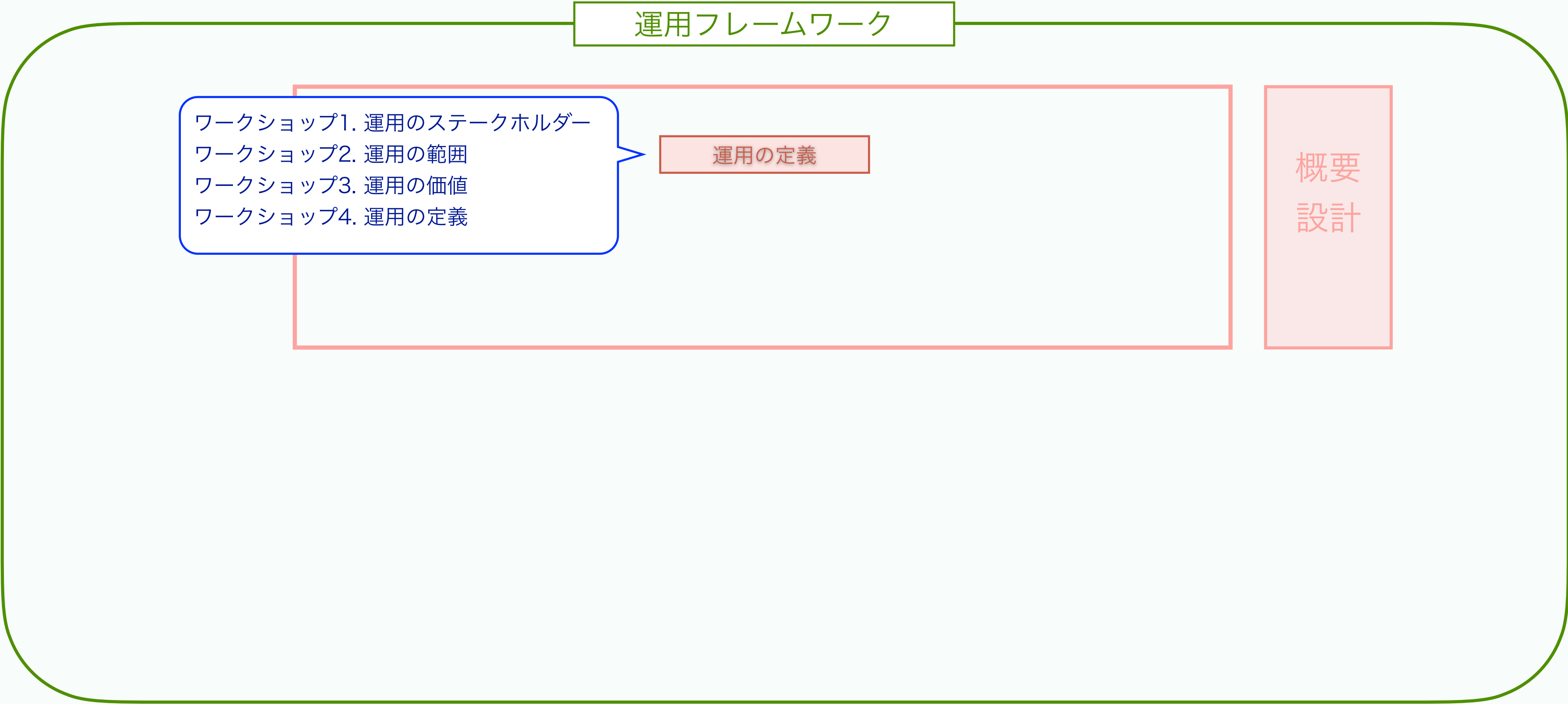
今回の講義のテーマ

「運用のステークホルダー」とは 誰のことか

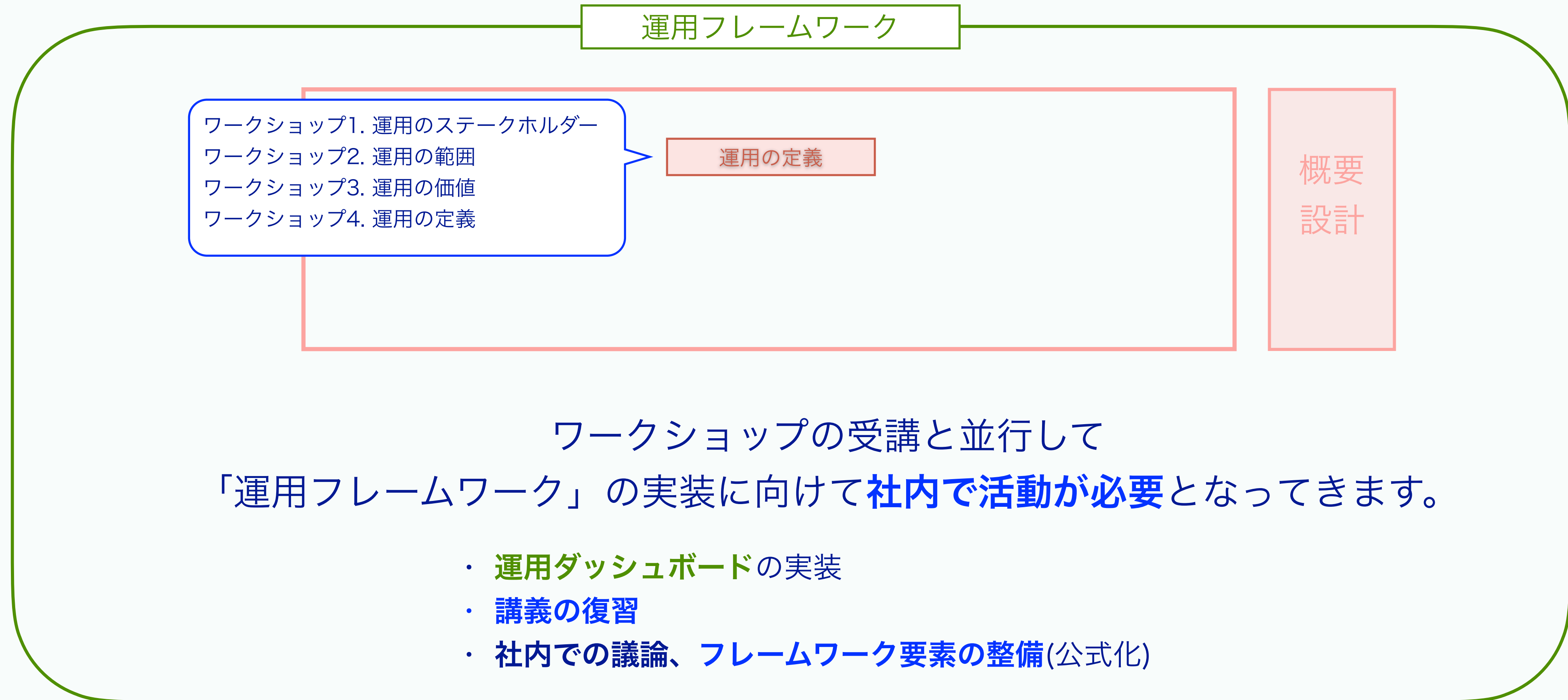
「**運用**」は、誰に対して、誰と一緒に
仕事をしていくのか

ワークショップに向けて

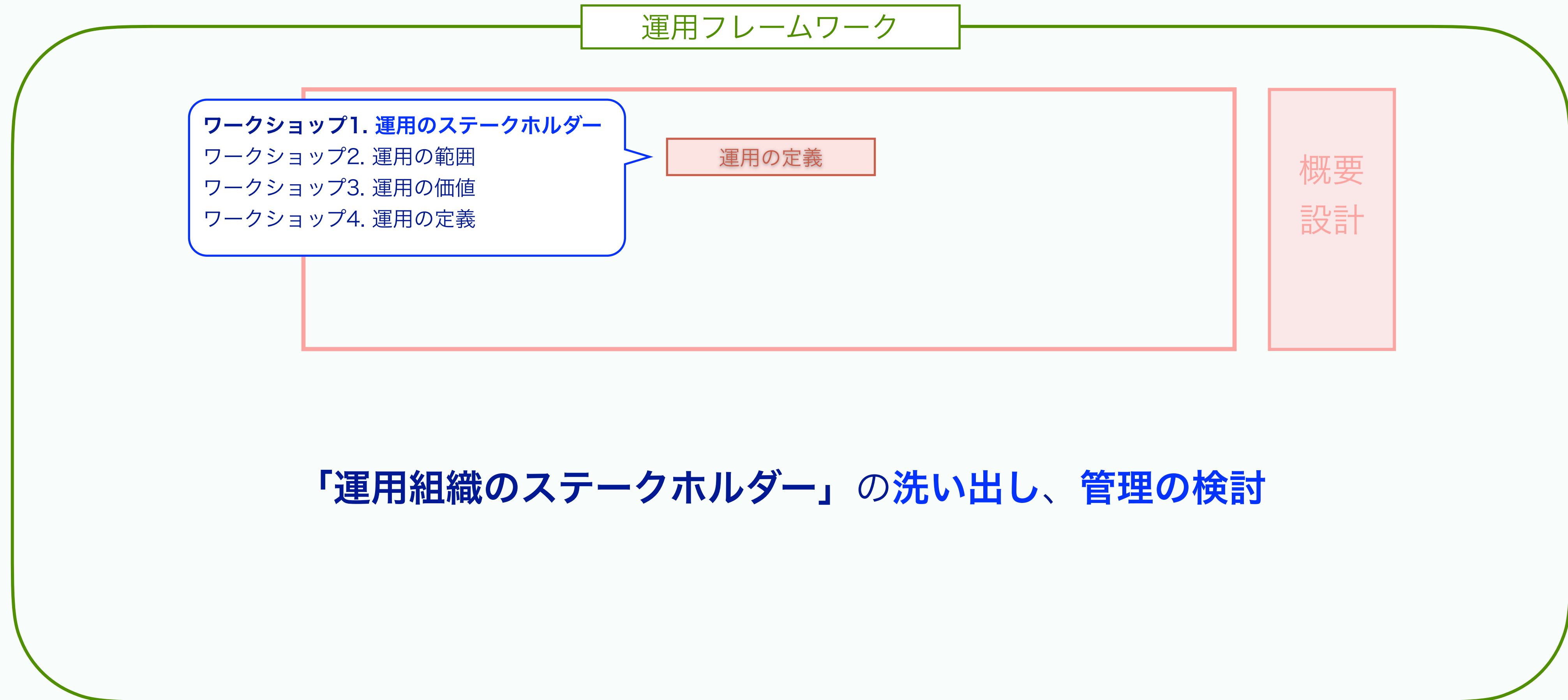
今後のワークショップ



ワークショップは「実務に向けた準備」



次回のワークショップ



Operation 運用設計 Learning

<https://www.opslearn.jp/>