

運用設計入門コース (第3回)

運用の範囲

運用設計ラーニング

2023-10-02

「運用の範囲」は
どこまででしょうか？

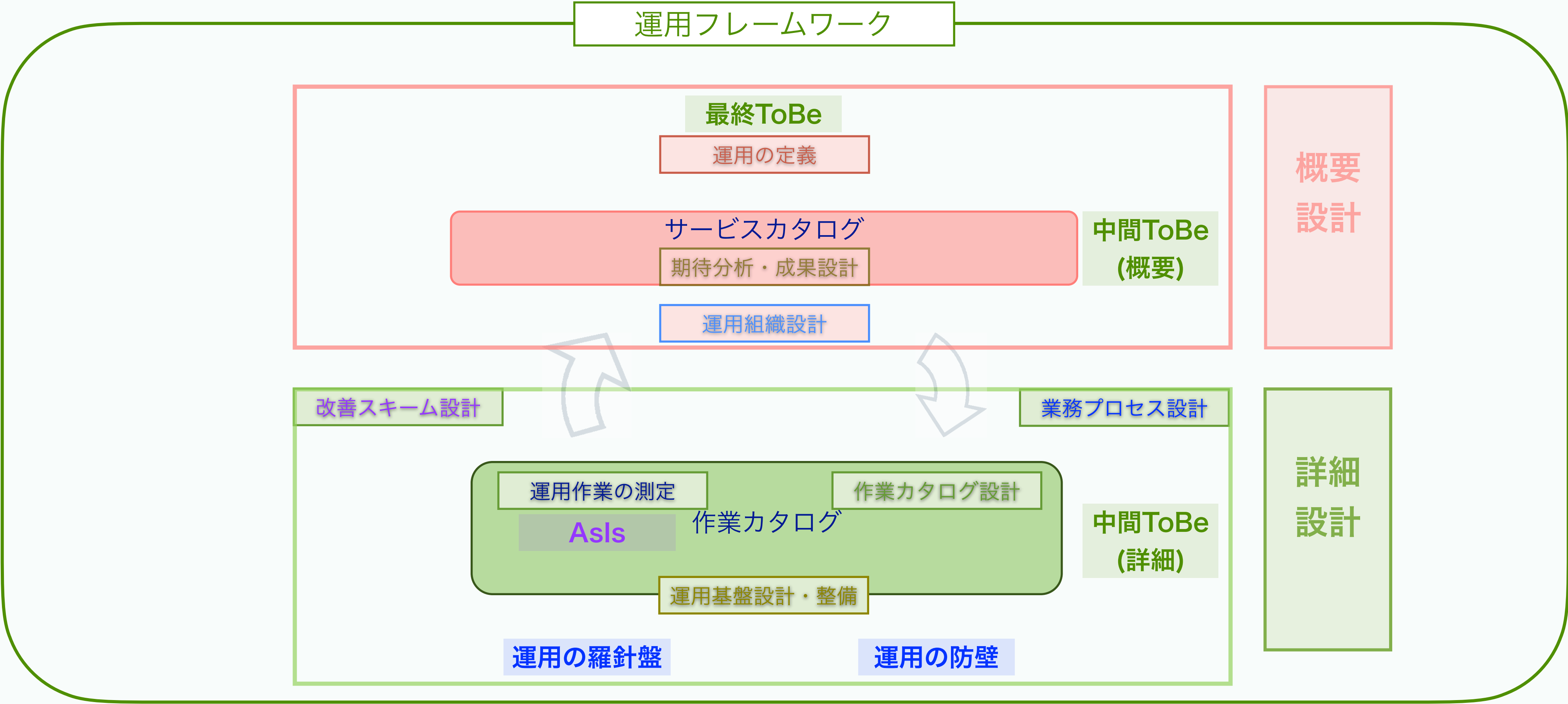
今回の講義のテーマ

「運用の範囲」は どこまでか

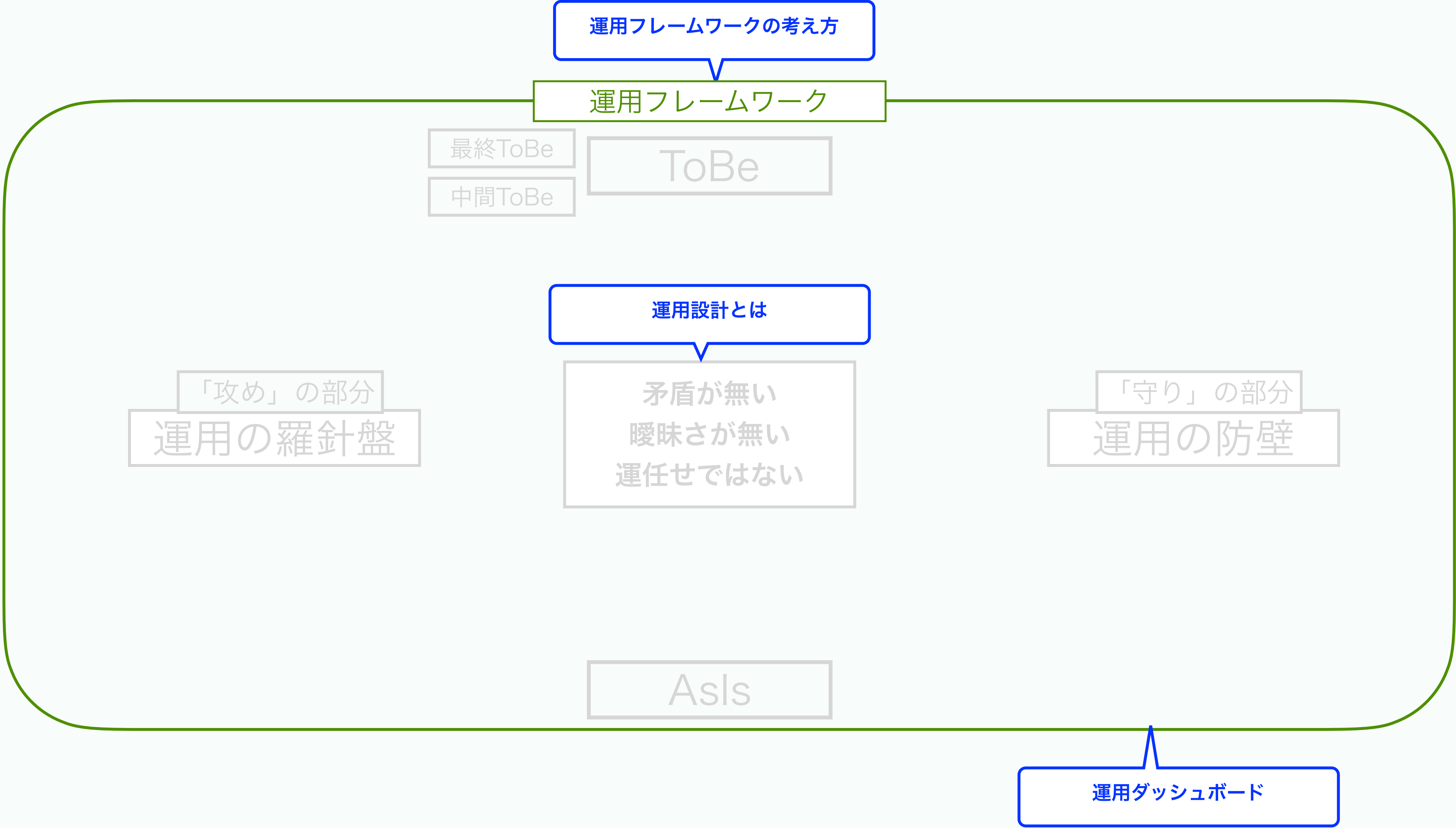
「運用」は、ユーザーのどのような要求まで
応えていくべきか

復習

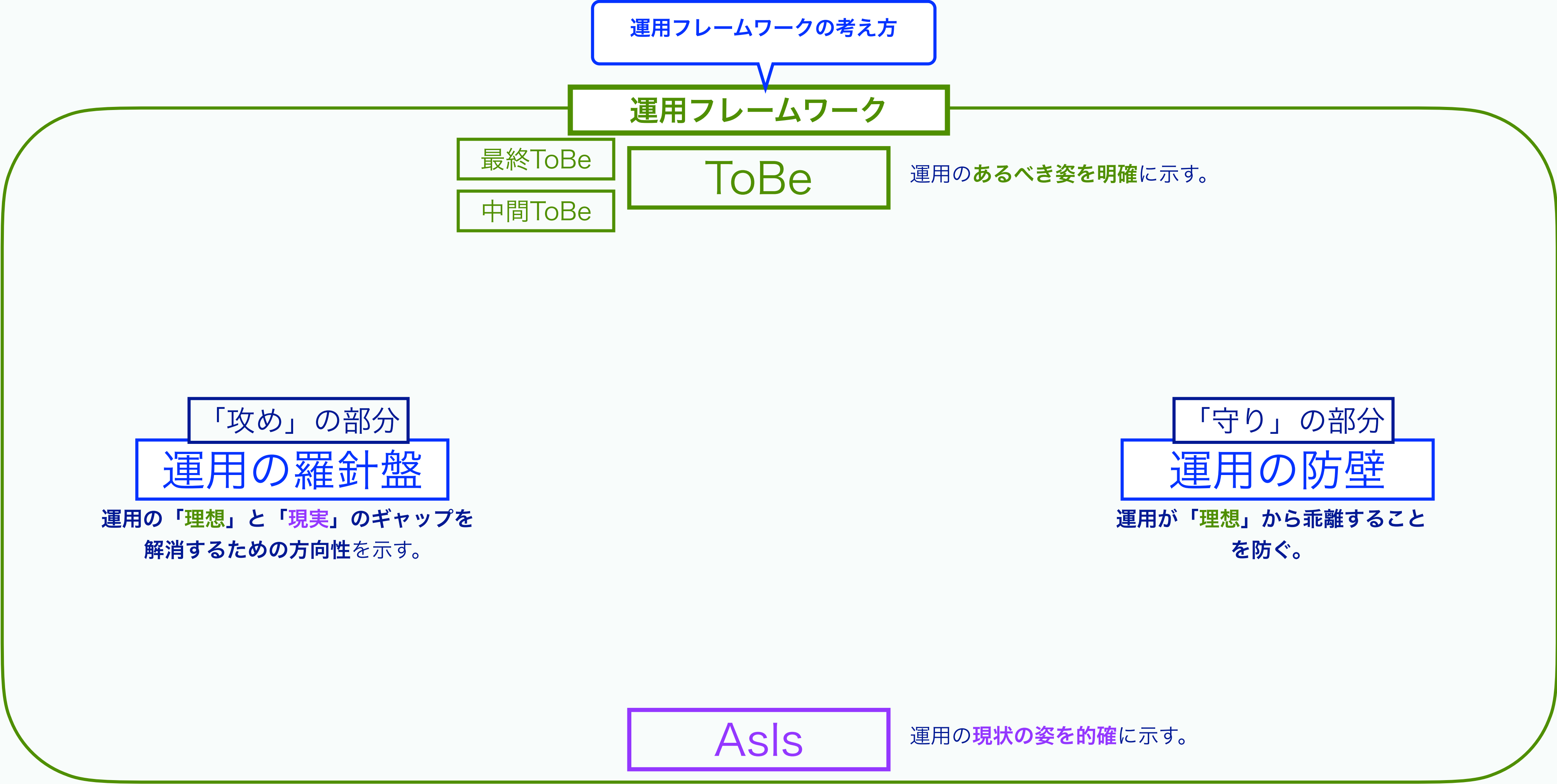
OpsLearn 運用設計モデル (概要)



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

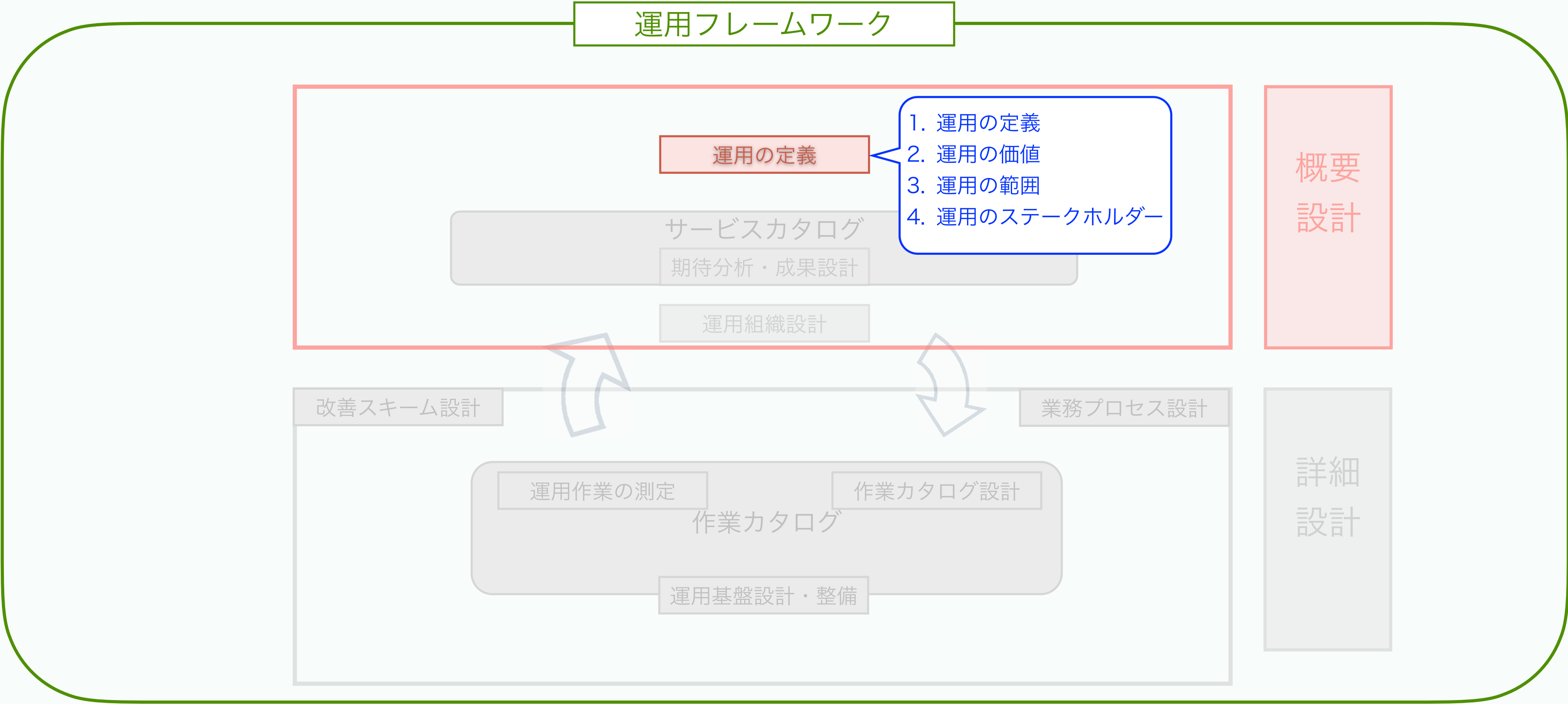
運用フレームワークの「全ての要素」が
視覚的に集約されている、情報画面

「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

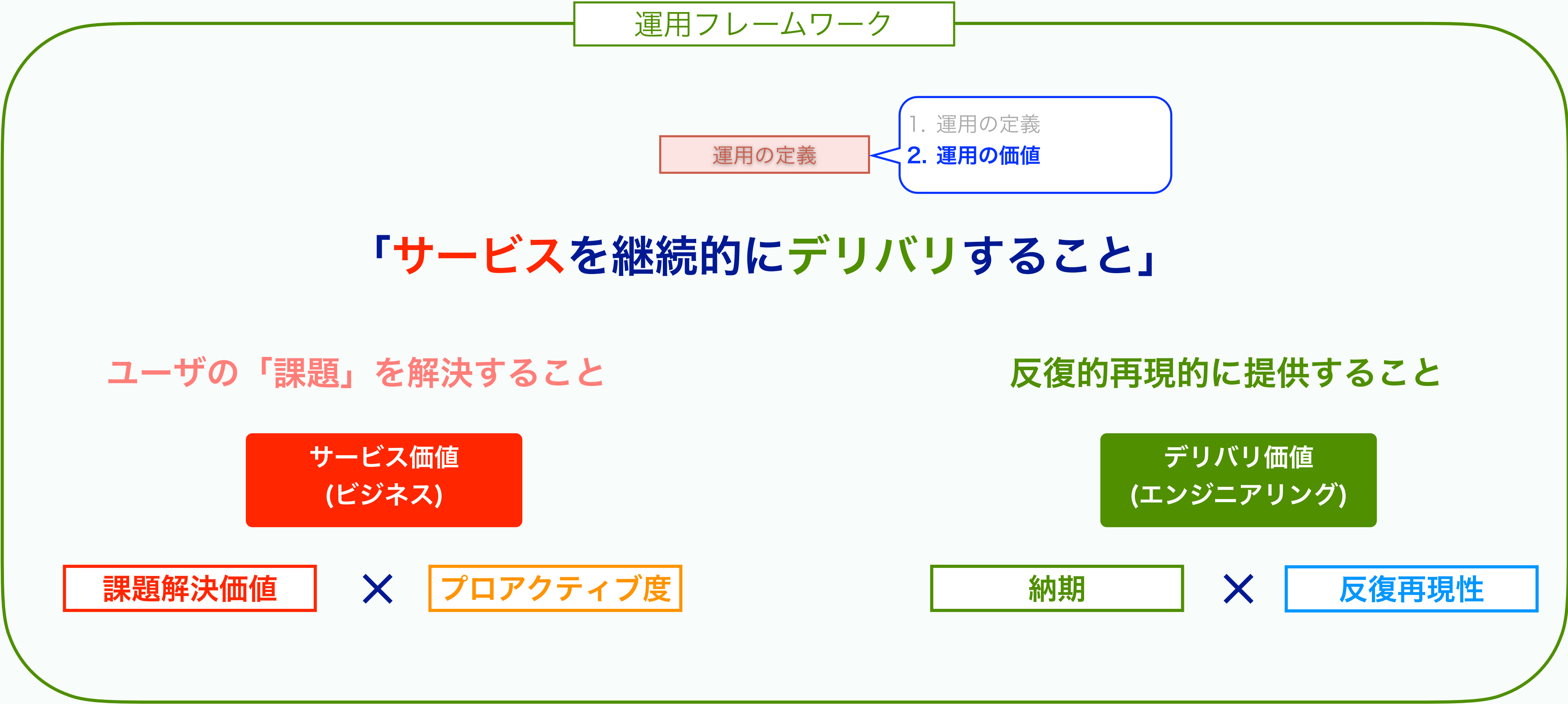
「運用とは何であるか」は**運用設計の最初に決め**なければならない

「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)



事後課題1

Q. 今回の講義を受講した結果、ご自分の運用の「現在の価値」はどのようなものだと考えますか？ わかりやすく記述してください。

- ・ 日々の業務に対して、顧客に感謝されること
- ・ 運用経験を活かし、ユーザーの問い合わせに即時対応、依頼の真意を理解し解決できる
- ・ 業務知識を活かし、課題を根本解決するような提案ができる
- ・ お客様の業務の効率をあげるための情報を提供し続け、お客様の業務変更、改善に速やかに対応する。
- ・ 顧客からの予算削減要請が毎年あり、運用の価値を顧客が理解していない。

事後課題2.1

Q. 今後、ご自分の運用の「サービス価値」を高めるために、必要なことは何だと考えますか？

- ・ **迅速かつ丁寧**な対応
- ・ お客様の**業務を深く理解**する。
- ・ お客様の**業界や業務の課題を把握**する。
- ・ 顧客から提供される課題解決だけでなく、こちらから顧客の**課題を事前に提示し解決に導く**こと。
- ・ システムを利用する**前後の工程でユーザーがどんな業務**を行っているのか、システムから**出した情報がその後の業務でどう活用**されているのかを理解することで、今後の提案内容や運用作業に活かし、サービス価値を高めたい。

事後課題2.2

Q. 今後、ご自分の運用の「デリバリ価値」を高めるために、必要なことは何だと考えますか？

- ・ 各種資料・手順書作成
- ・ 対応記録
- ・ 社内ドキュメント作成の自動化やチーム内でノウハウを共有しあうことで納期を短縮する
- ・ チーム内に自動化ツールを作るノウハウがあるメンバーが少ないのでノウハウを伝授していく
- ・ 誰もが運用できるシステムとなるように整理された状態にする。

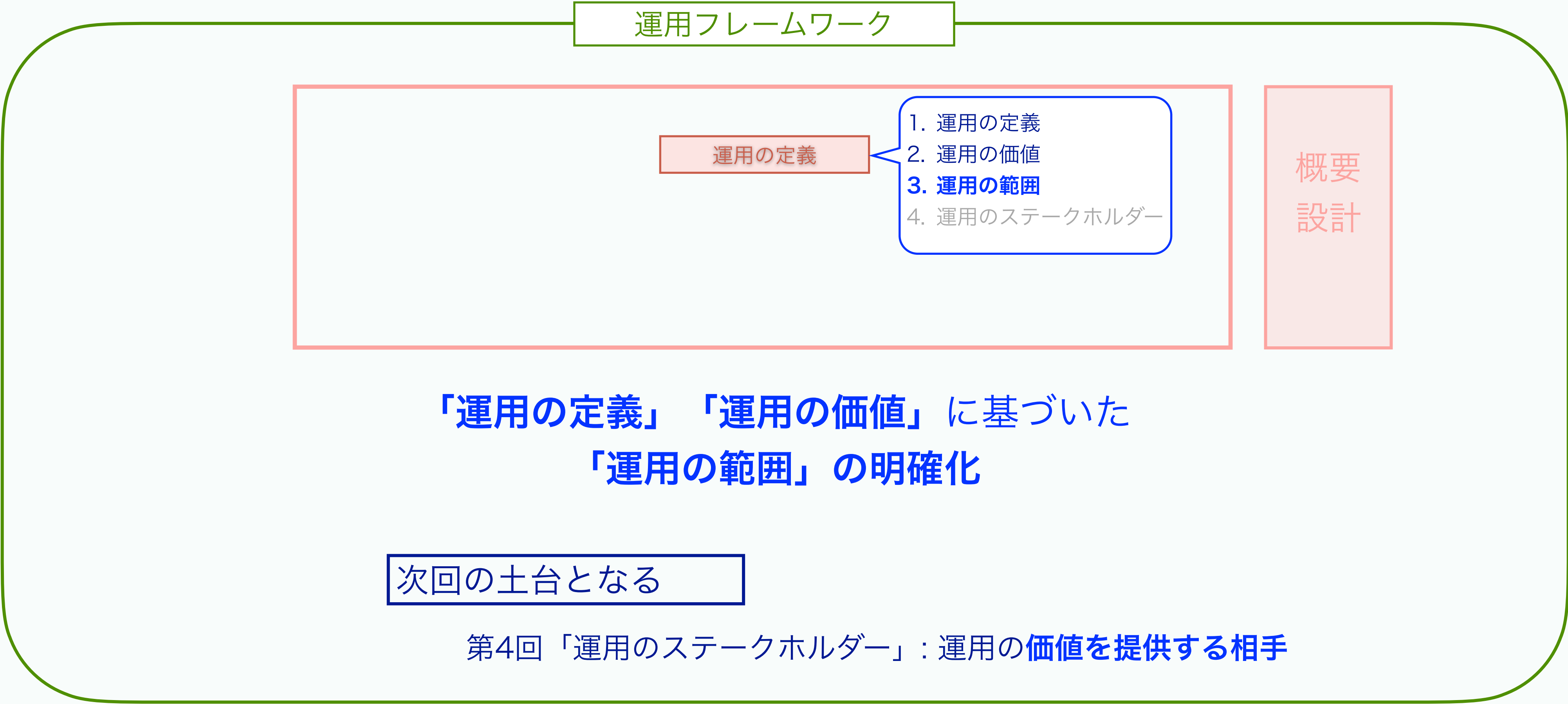
事後課題3

Q. 今回の講義を受講した結果、ご自分の「運用の価値」を明確化、増大させるために、**最初にするべきこと**は何だと考えますか？

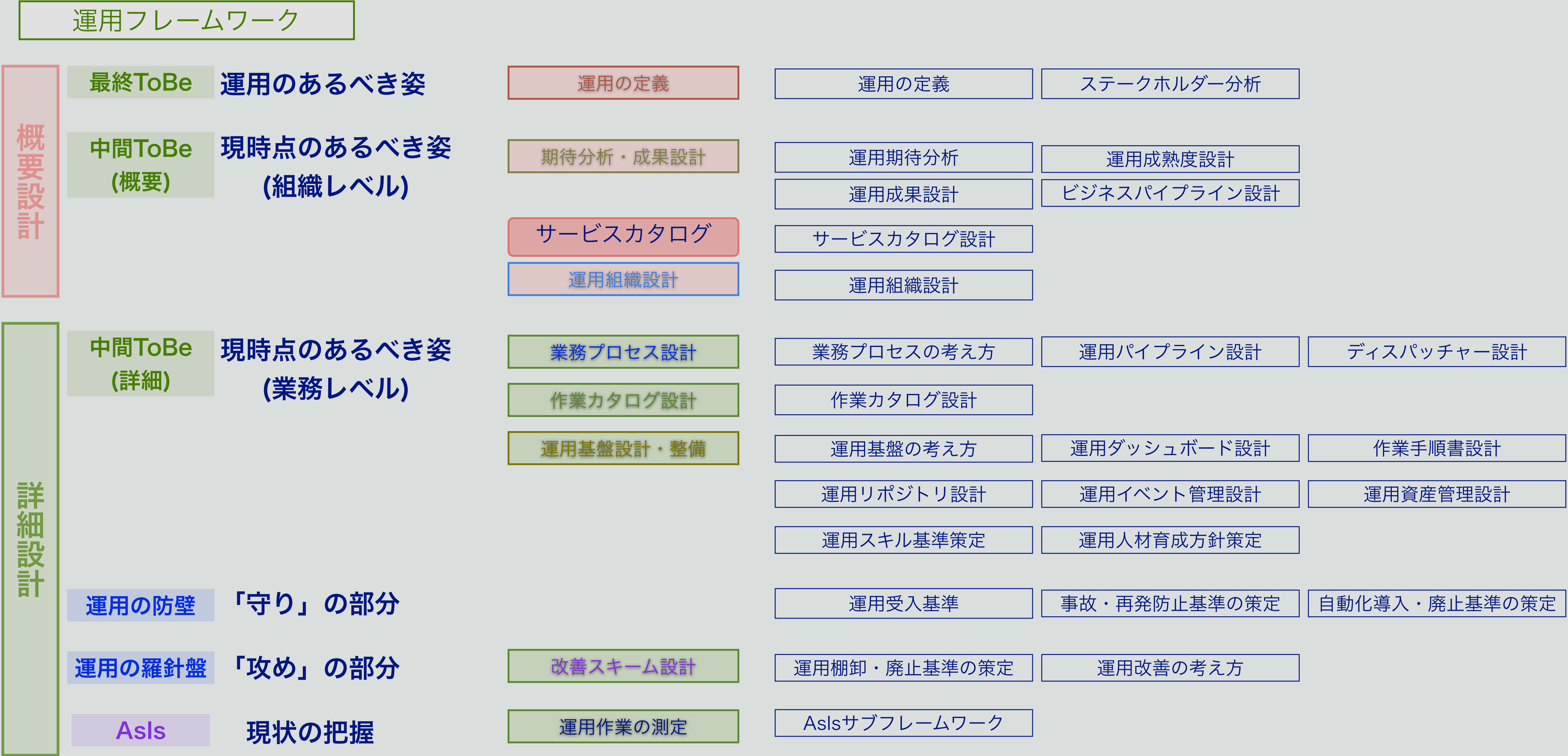
- ・ サービス価値を高めるために、お客の信頼を得る
- ・ ユーザーの業務を知ること
- ・ システムの理解を深めること。
- ・ 運用の価値の見える化。

学習ガイド

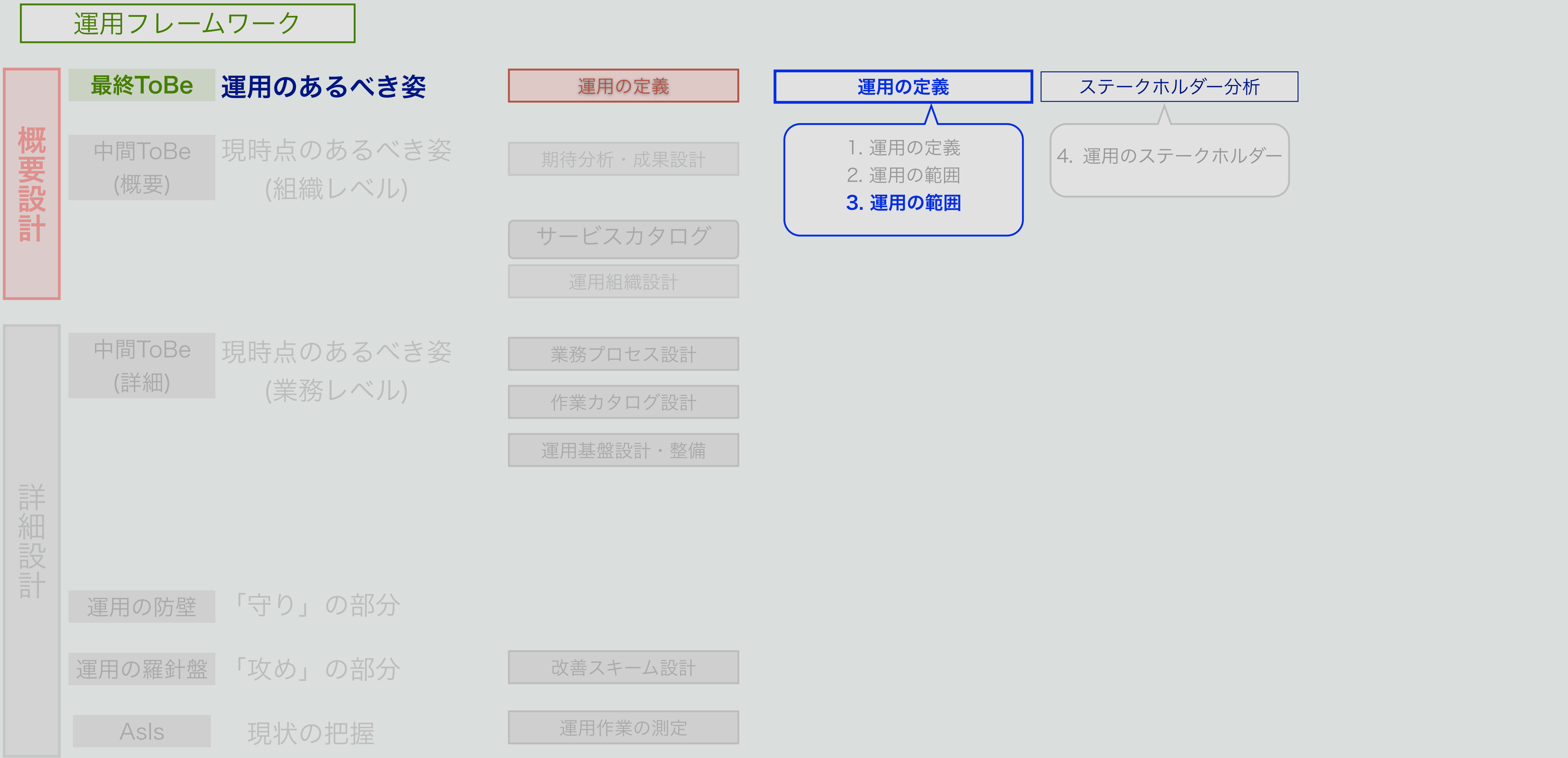
講義の位置付け



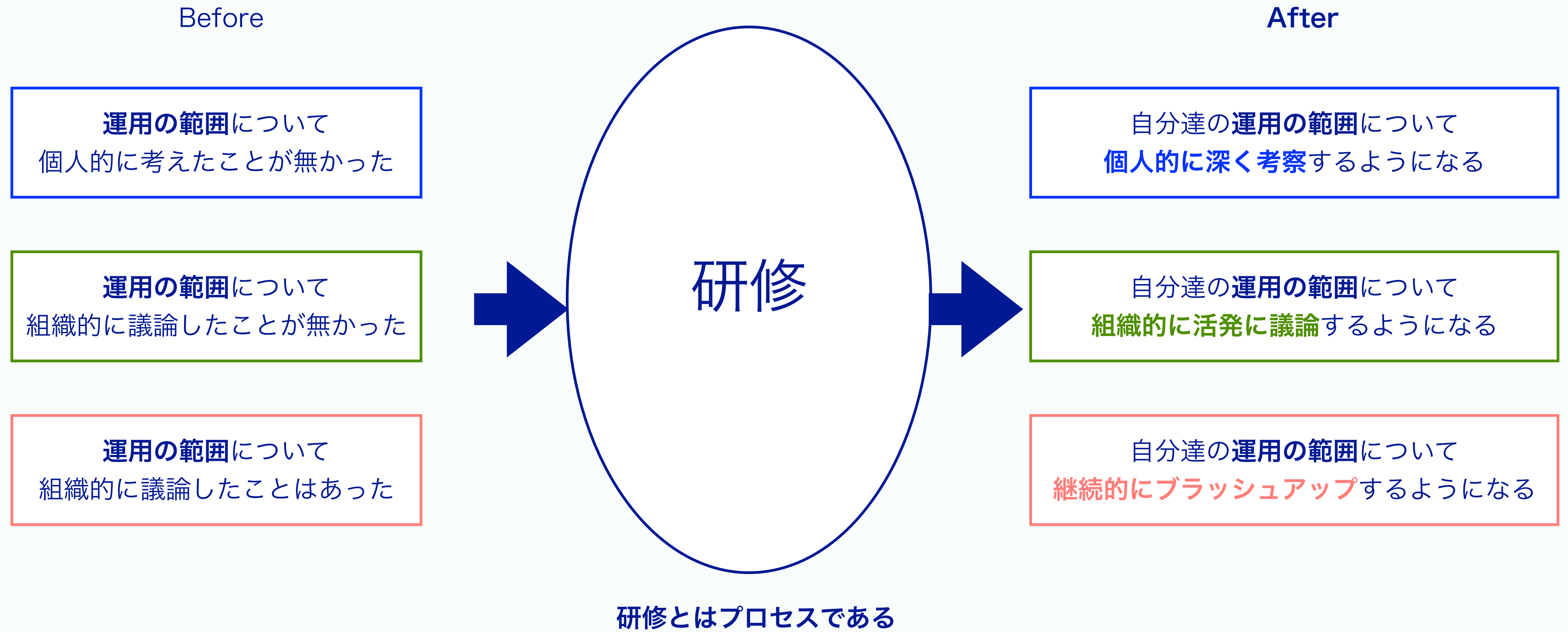
参考: OpsLearnの運用設計モデルの設計項目



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

「運用の範囲」とは何か

みなさんの「**運用の範囲**」は
どこまででしょうか？

事前課題1: 「運用の範囲」はどこまで

現在の「運用の範囲」は、どこまでだと考えていますか？

個人として、もしくはチームとしての「運用の範囲」をどこまでだと認識しているか、一文で表現すると、どのようなものになるでしょうか？

「運用の範囲」はどこまでか

「運用の範囲」を説明できないと...



あれもこれもやってもらえますよね



これは運用の仕事ですよね



運用は何をやっているのかわからない

「運用の範囲」がわからない運用にユーザーは...?

業務範囲が不明瞭だから

- ・ 業務の「押し付け」をされる。
- ・ 「運用でカバー」をさせられる。



あれもこれもやってもらえますよね

そこは「運用でカバー」してください

「運用の範囲」がわからない運用に開発担当は...?

業務範囲が不明瞭だから

- ・ 業務の「押し付け」をされる。
- ・ 「運用でカバー」をさせられる。



これは「開発業務」じゃないから
「運用業務」でしょう

そこは「運用でカバー」してください

「運用の範囲」がわからない運用に経営層は...?

業務範囲が不明瞭だから

- ・ 業務の「押し付け」をされる。
- ・ 業務が評価されない。



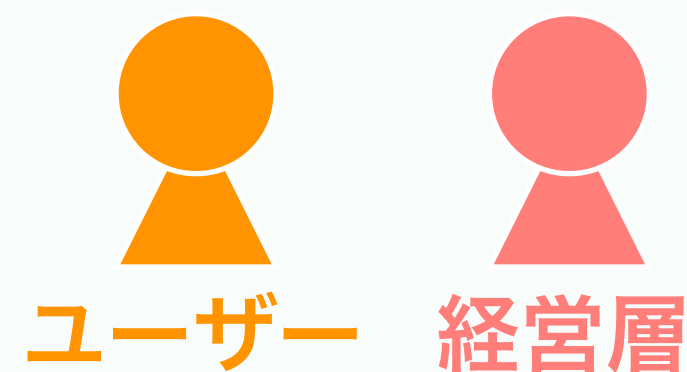
経営層

担当の決まっていない業務は
運用で巻き取らせよう

運用はいつも忙しそうだが、
何をしているか良くわからないから
他の部門より評価は低くしよう

「運用の範囲」を明確にしたがらない人達

「運用の範囲」を明確にしたがらない日本の組織



曖昧な方が**仕事を色々振れる**^(潜在的に)と思っている



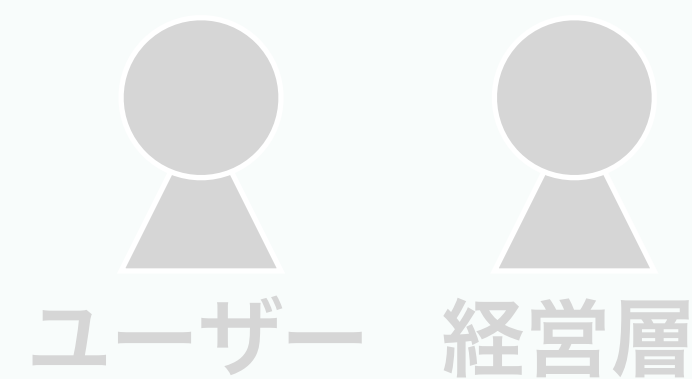
曖昧な方が**優位に立ちやすい**^(潜在的に)と思っている



曖昧な方が**仕事が楽・有難味がある**^(潜在的に)と思っている

「運用の範囲」を明確にしない結果

運用組織は大きなデメリットを被っている



仕事の「押し付け」の多発

「運用でカバー」の常態化

低い「業績評価」

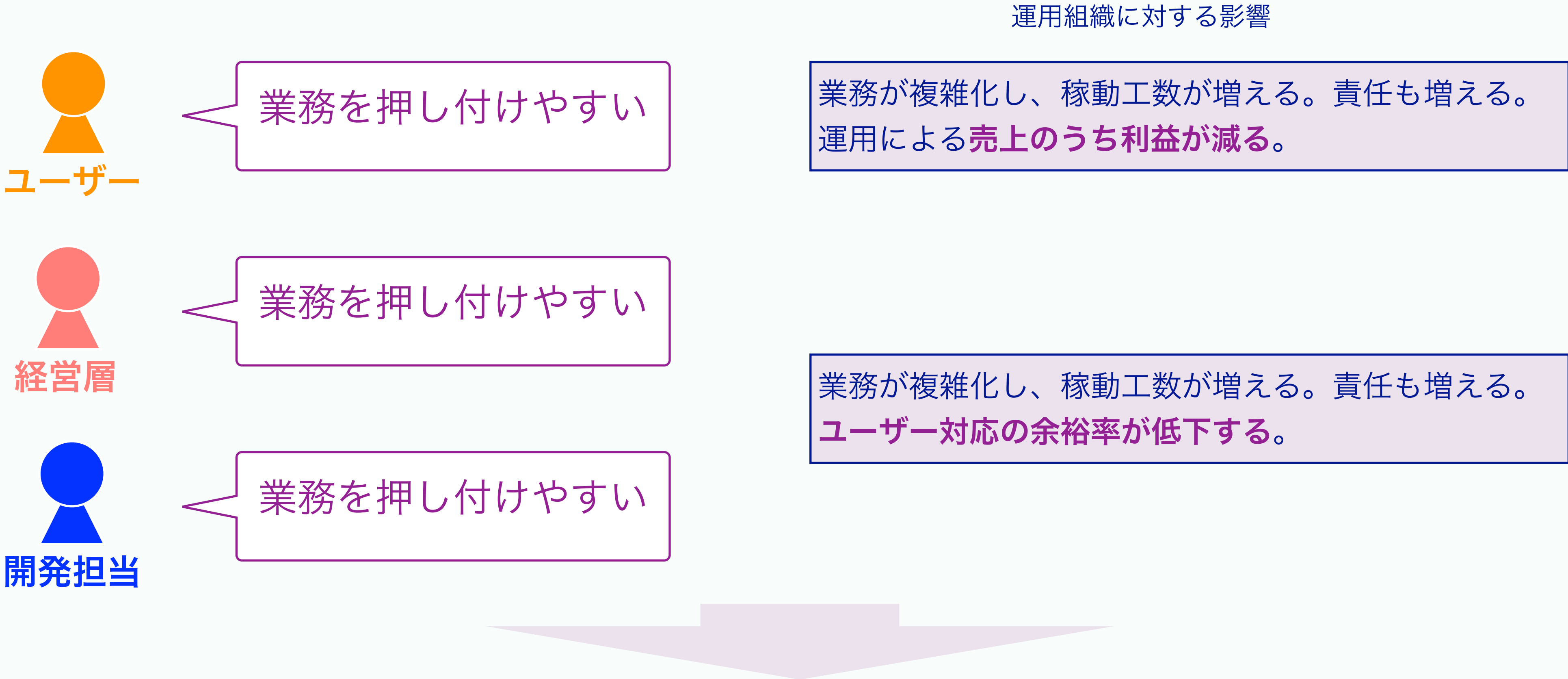
ワーク1: 「運用の範囲」に対する思い

運用の範囲を明確にすることについて、過去の経験を踏まえて、
どのように考えているか書いてください。

運用あるある

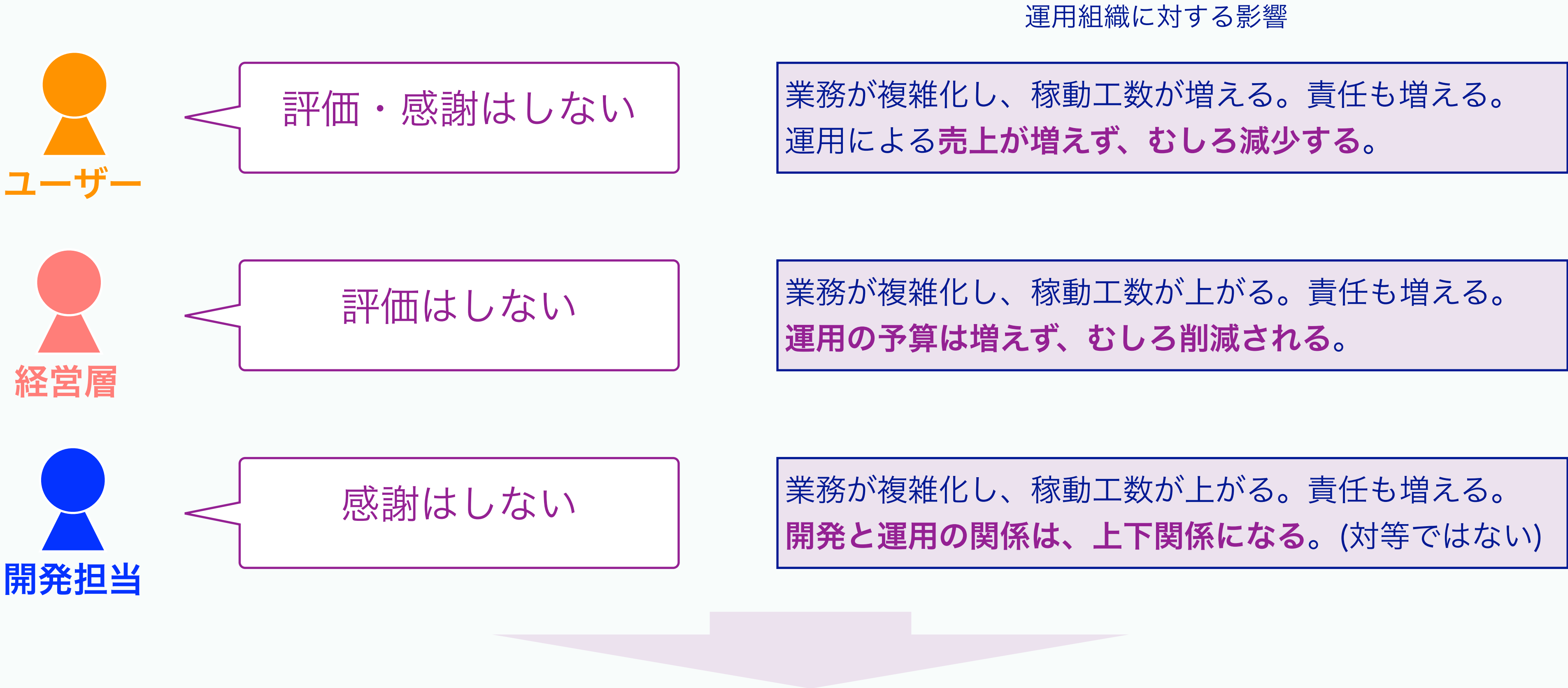
「運用の範囲が曖昧」が意味すること

「運用の範囲が曖昧」の運用組織への影響 (1. 押し付け)



仕事の押し付けや「運用でカバー」が頻発する運用現場へ

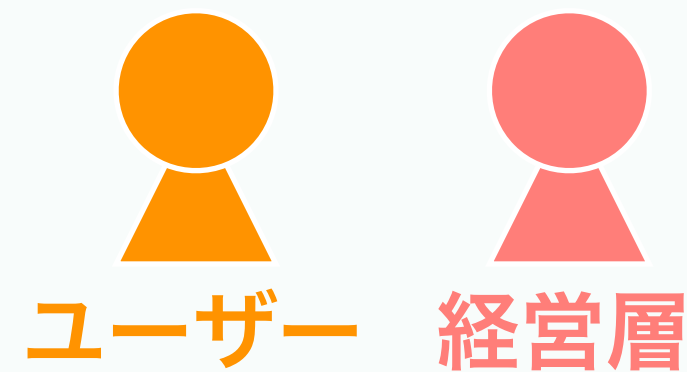
「運用の範囲が曖昧」の運用組織への影響 (2. 評価・感謝)



評価されず、予算や人員を削減される運用現場へ

「運用の範囲」を明確にしない結果

お互いに曖昧さを求めるが、曖昧さが運用無価値に繋がる



曖昧な方が仕事を色々振れると(潜在的に)思っている

でも、曖昧な仕事に高い評価はしない



曖昧な方が優位に立ちやすいと(潜在的に)思っている

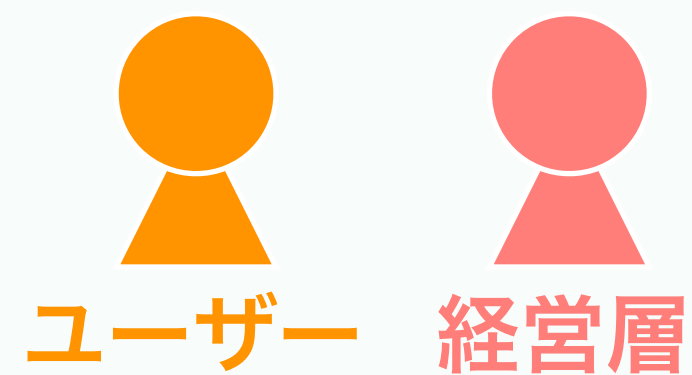
仕事を振るけれども感謝はしない



曖昧な方が仕事が楽・有難味があると(潜在的に)思っている

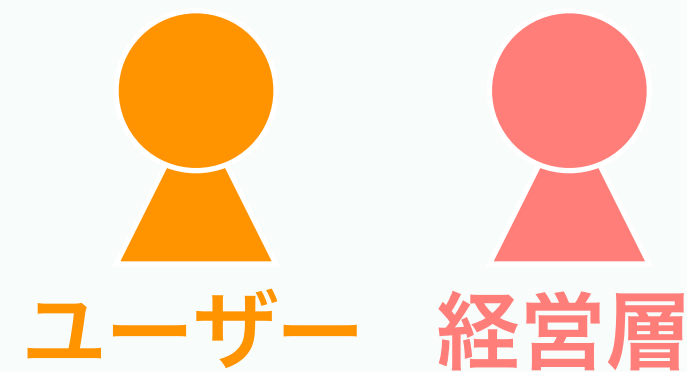
曖昧な仕事では劣位に立たされるし、
評価も感謝もされない

なぜ「運用の範囲」が曖昧なままになっているのか？



なぜ？

なぜ「運用の範囲」が曖昧なままになっているのか？



ユーザーからの「運用への期待」が明確ではない。
経営層からの「運用への期待」が明確ではない。



開発担当からの「運用への期待」が明確ではない。



自分たちの運用への「期待」を理解していない。

ワーク2: 「運用の範囲」が曖昧なこと

「運用の範囲」が曖昧であることによるデメリットを回避するために、
どのように意識を変えていくべきだと思いますか？

運用あるある

「運用への期待」を明確にしていこう

「運用の範囲が曖昧」の原因と考えられるもの

- ・ 運用組織が、**運用への期待を把握**できていない
- ・ ユーザーや経営層、開発現場が、**運用への本当の期待を認識**できていない

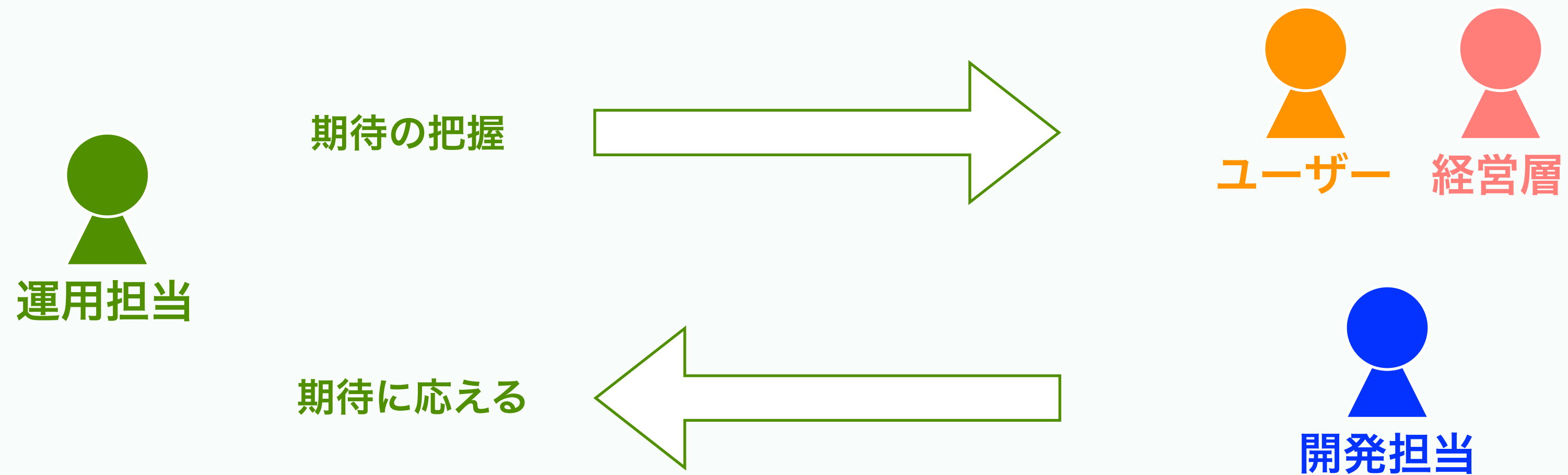


「運用の範囲を曖昧にしておいた方がメリットがある」と
運用組織も誤認し、運用組織の外部からも誤認されている

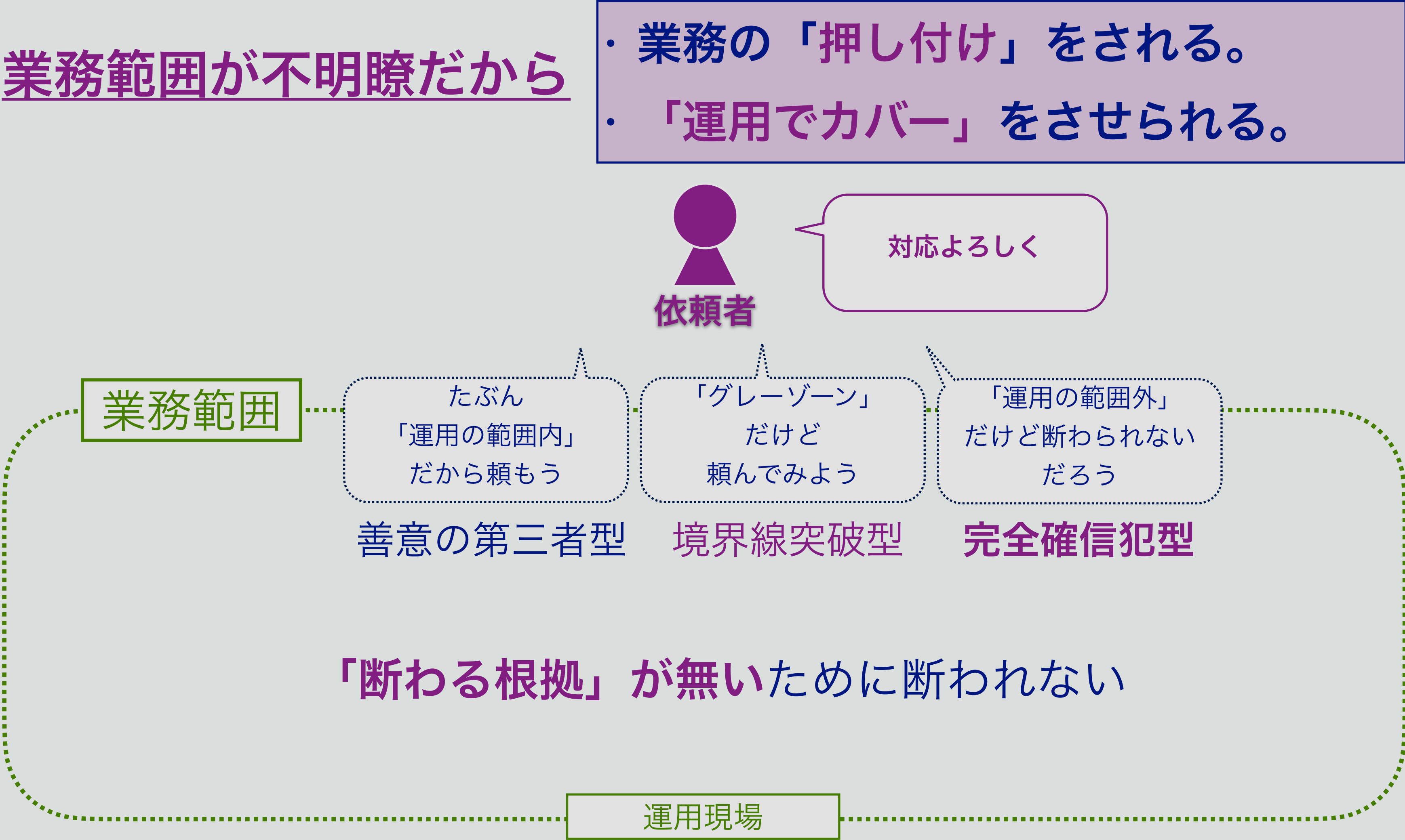
その結果、「押し付け」「運用でカバー」「低評価」が常態化してしまう。

「押し付け」「運用でカバー」「低評価」からの脱却

- ・ 運用組織外部から**運用への本当の期待を把握**できるようにする
- ・ 運用組織が、**運用への期待に応え**られるようにする



参考: 範囲が不明瞭だから起こる「押し付け」「運用でカバー」



参考: 範囲が不明瞭だから起きる「低評価」

業務範囲が不明瞭だから

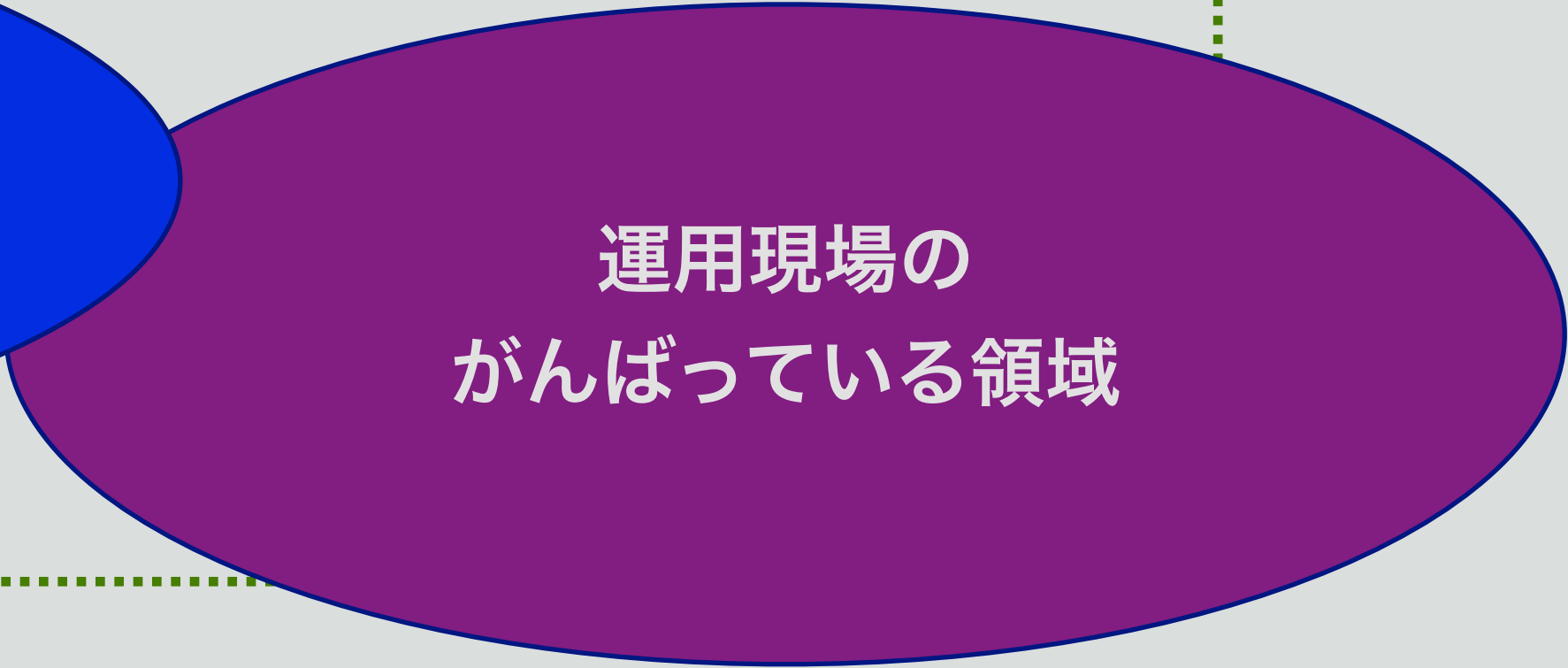
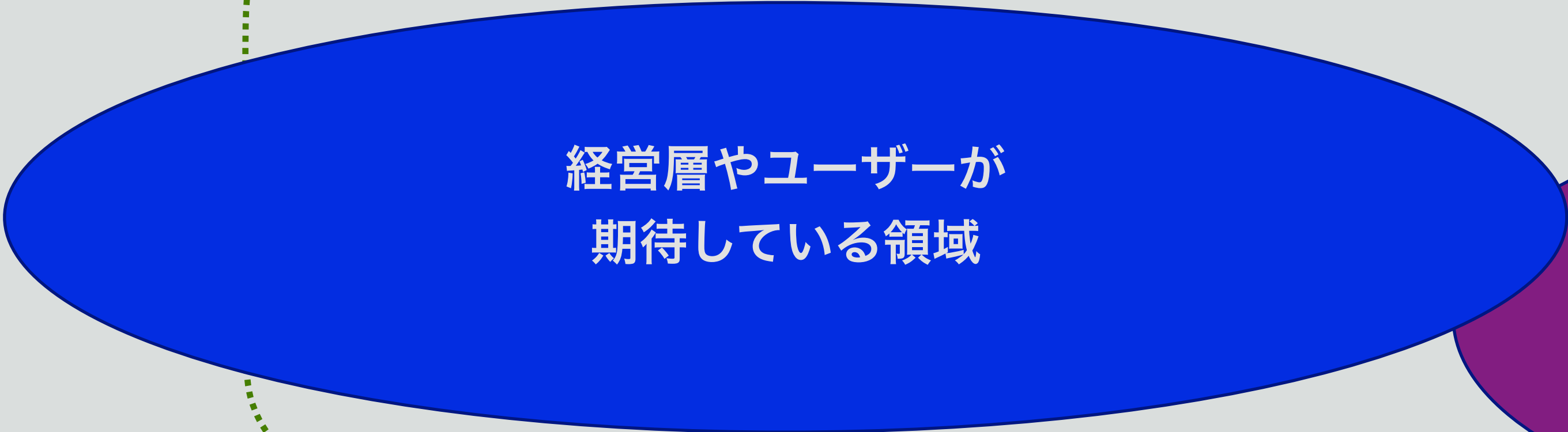
がんばっても評価されない



目に見える形で
成果が上がって
ないんだよなあ...

業務範囲

運用現場の努力の方向性が間違う&分散して非効率・無駄になっている



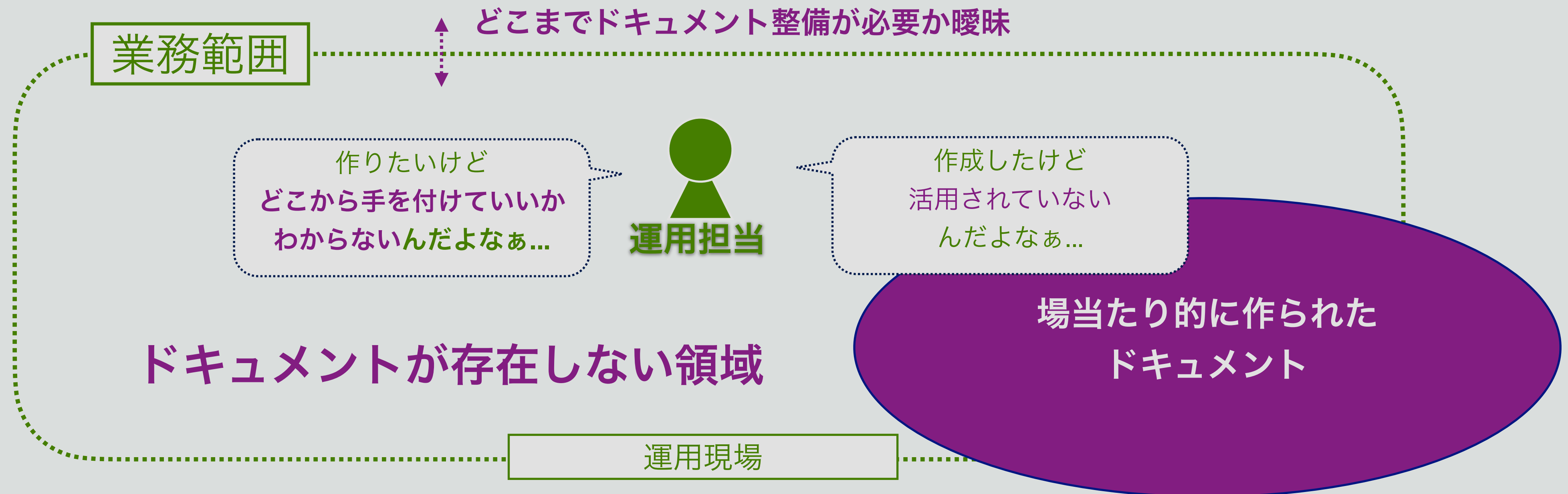
運用現場

参考: 範囲が不明瞭だから「ドキュメント整備が完了しない」

業務範囲が不明瞭だから

ドキュメントを整備が完了しない

整備の優先順位と掛けるべき工数が決まらない



ワーク3: 「運用への期待」の把握

運用への期待を把握できるようになるために、
どんなことが必要だと思いますか？

ワーク4: 「運用への期待」の対応

運用への期待に応えられるようになるために、
どんなことが必要だと思いますか？

「期待」とは

「期待」とは

「期待」とは

よい結果や状態を予期して、その実現を待ち望むこと。

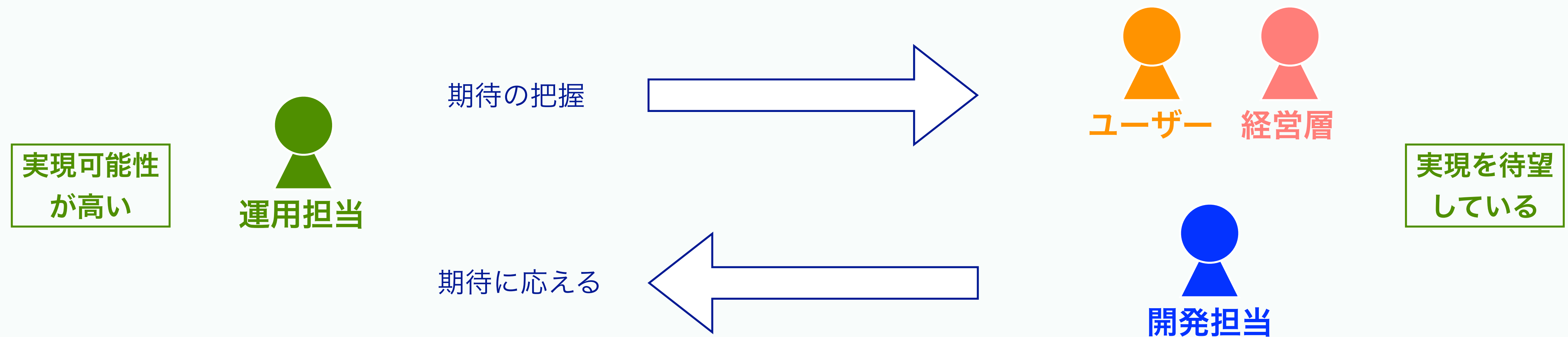
(出典: スーパー大辞林)

「実現性の低い」ものや「待ち望まれていない」ものは
「期待」とは言えない。

「期待」とは

「期待」には「待望」と「実現可能性」が必要

- ・ 運用組織外部からは**良い結果や状態を待望**されている
- ・ 運用組織には、**良い結果や状態を実現する力**がある



運用の範囲

運用組織外部からの期待

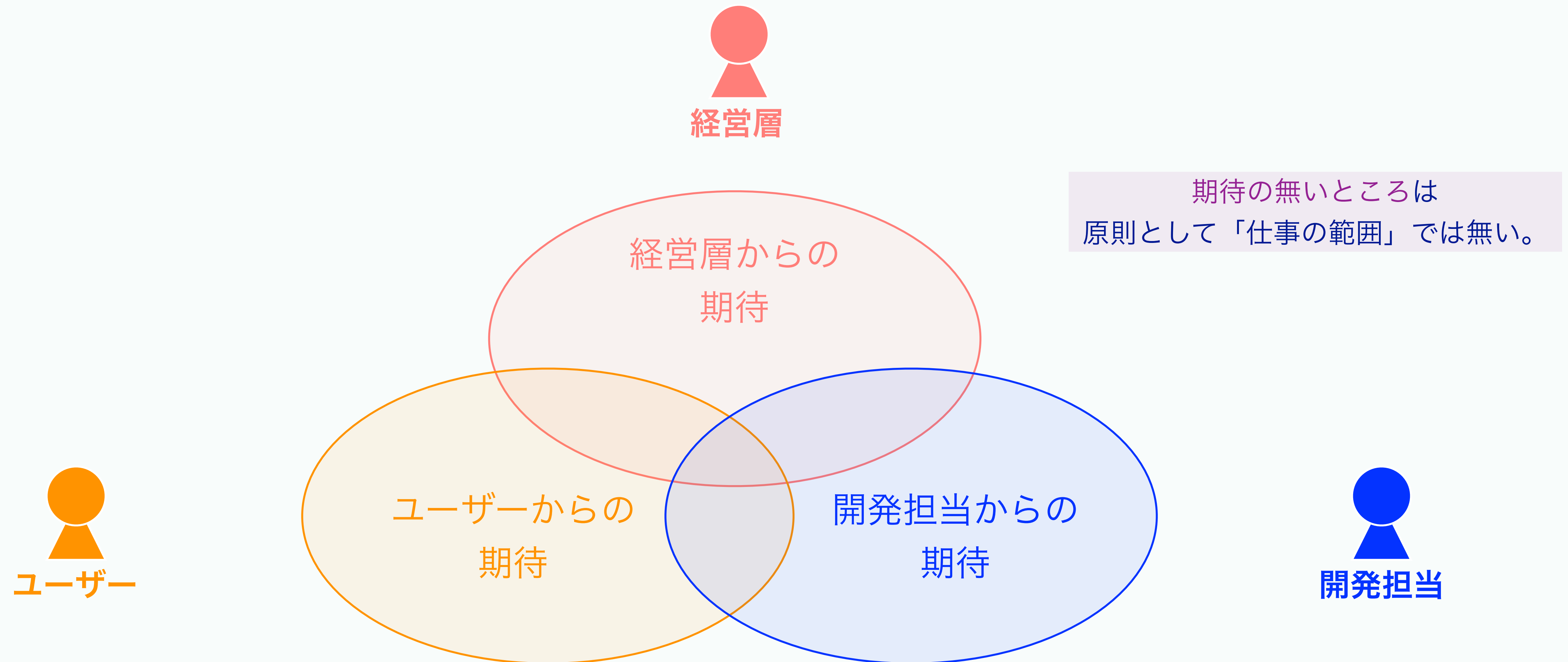
事前課題2: 「運用の範囲」の決定

「運用の範囲」は、何によって決まると考えていますか？

現在の運用の範囲は、何によって決まっているか、最も根本的な理由を考えてみてください。

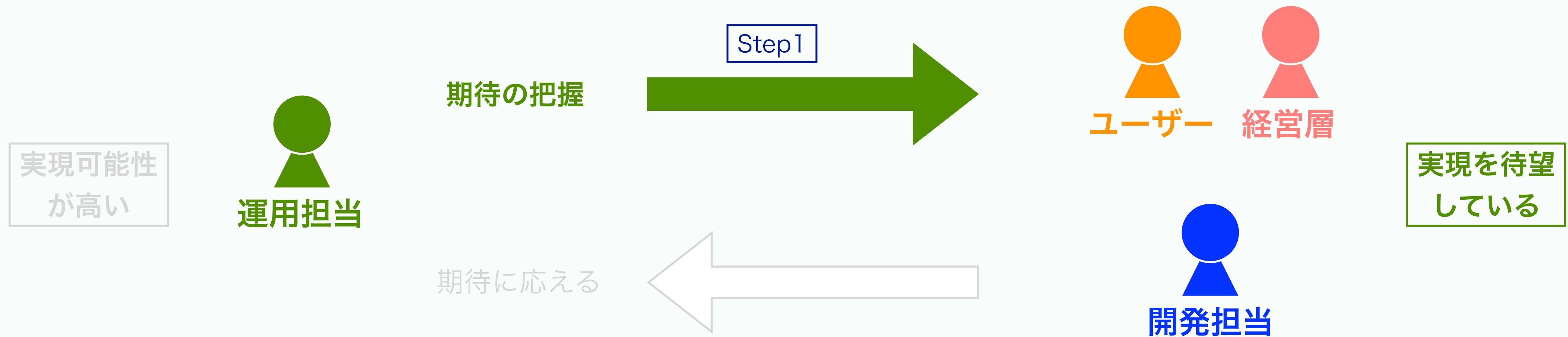
運用組織外部からの期待

ユーザー、経営層、開発担当、それぞれに運用に対する「期待」がある



「運用の範囲」を決める (Step1: 「期待」の把握)

- ・ 運用組織外部からは**良い結果や状態を待望**されている
- ・ 運用組織には、良い結果や状態を実現する力がある



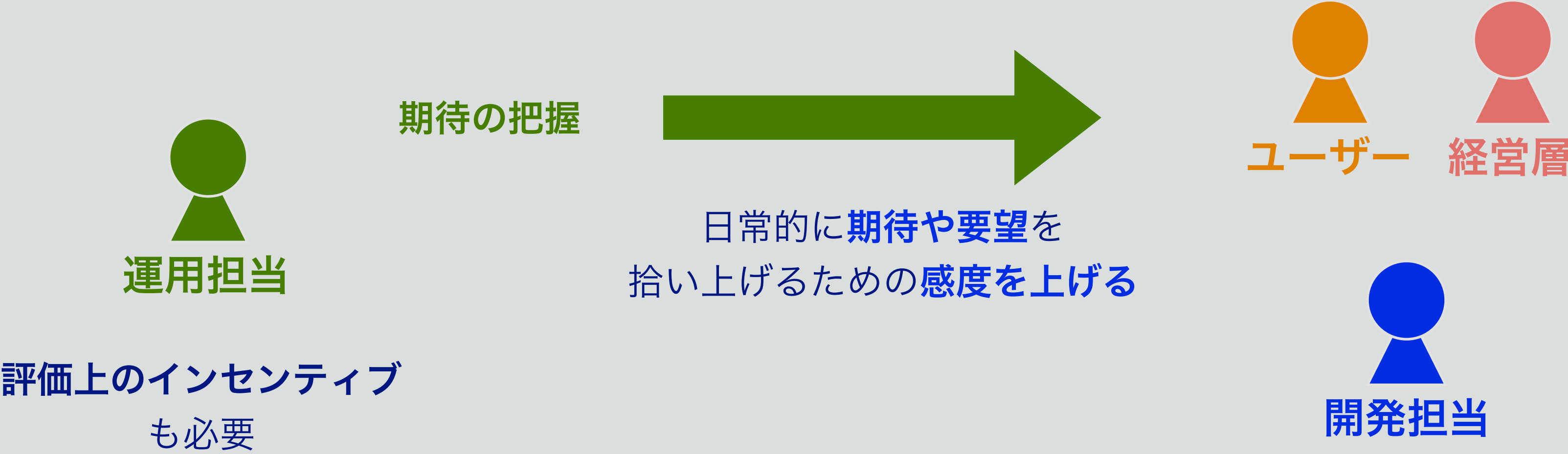
参考: 期待や要望に敏感であることの大切さ

日々寄せられる期待や要望は「**仕事の発生要因**」として面倒だと思いがち

仕事が増えるのは避けたい やっかい事に巻き込まれたくない 責任が増えるのは勘弁して欲しい

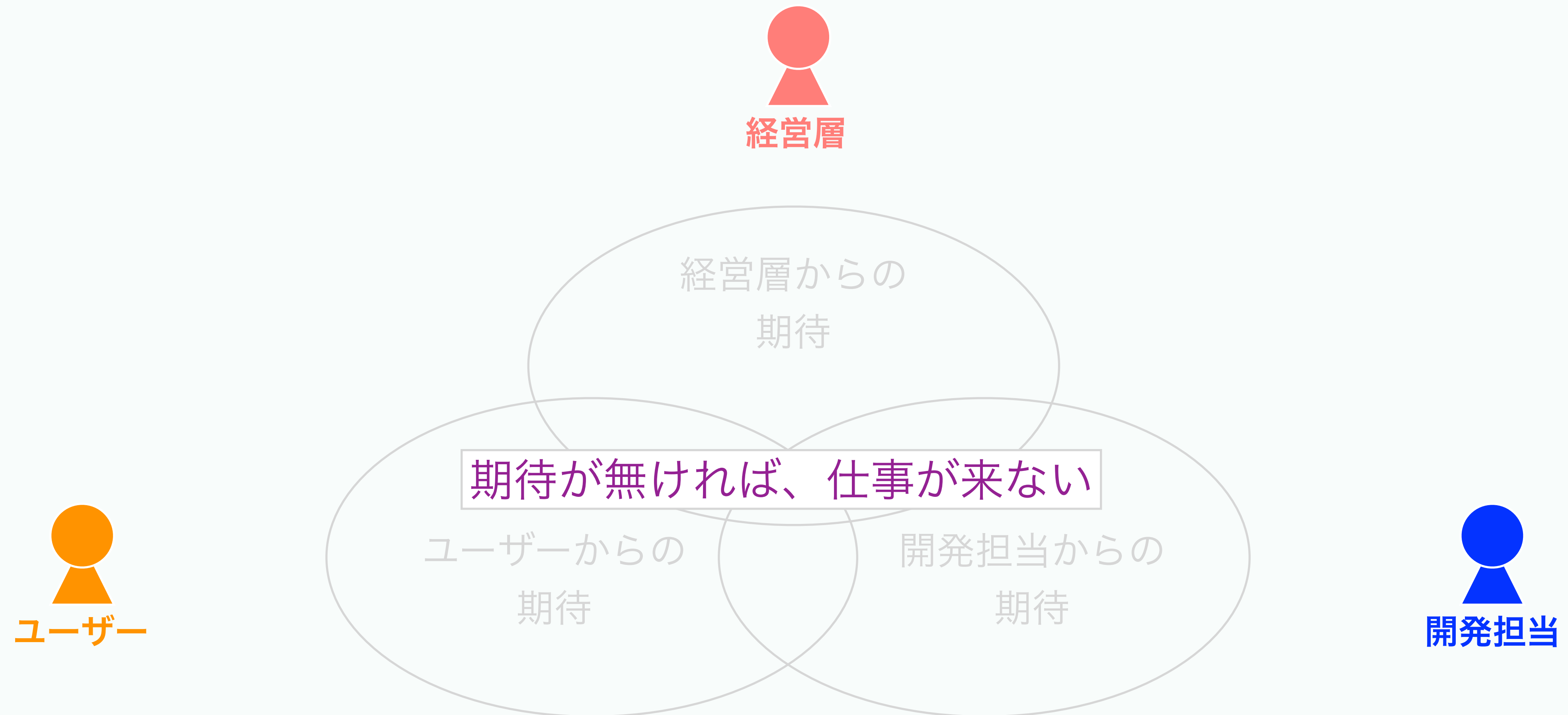
ちょっとした期待や要望がきっかけで
運用の大きな成果に繋がるタネになる可能性がある。

大きな成果になれば、運用の評価向上、運用リソースの増加に繋がる。

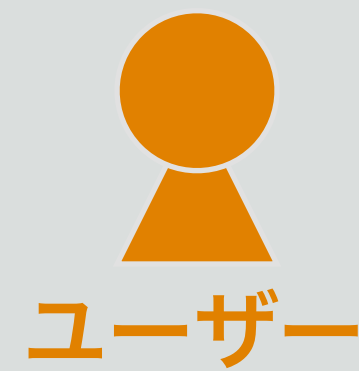


「期待があること」の重要さ

運用に対する「期待」が無ければ、運用の存在意義も無くなってしまう



参考: 「押し付け」や「運用でカバー」も期待の一種



業務の押し付け
運用でカバー要求

「運用で対応できる」と考えている



業務の押し付け

「運用で対応できる」と考えている



業務の押し付け

「運用で対応できる」と考えている

仕事を振られるということは、そこに**需要が有り**、
運用に対する**何らかの「期待」**が有る

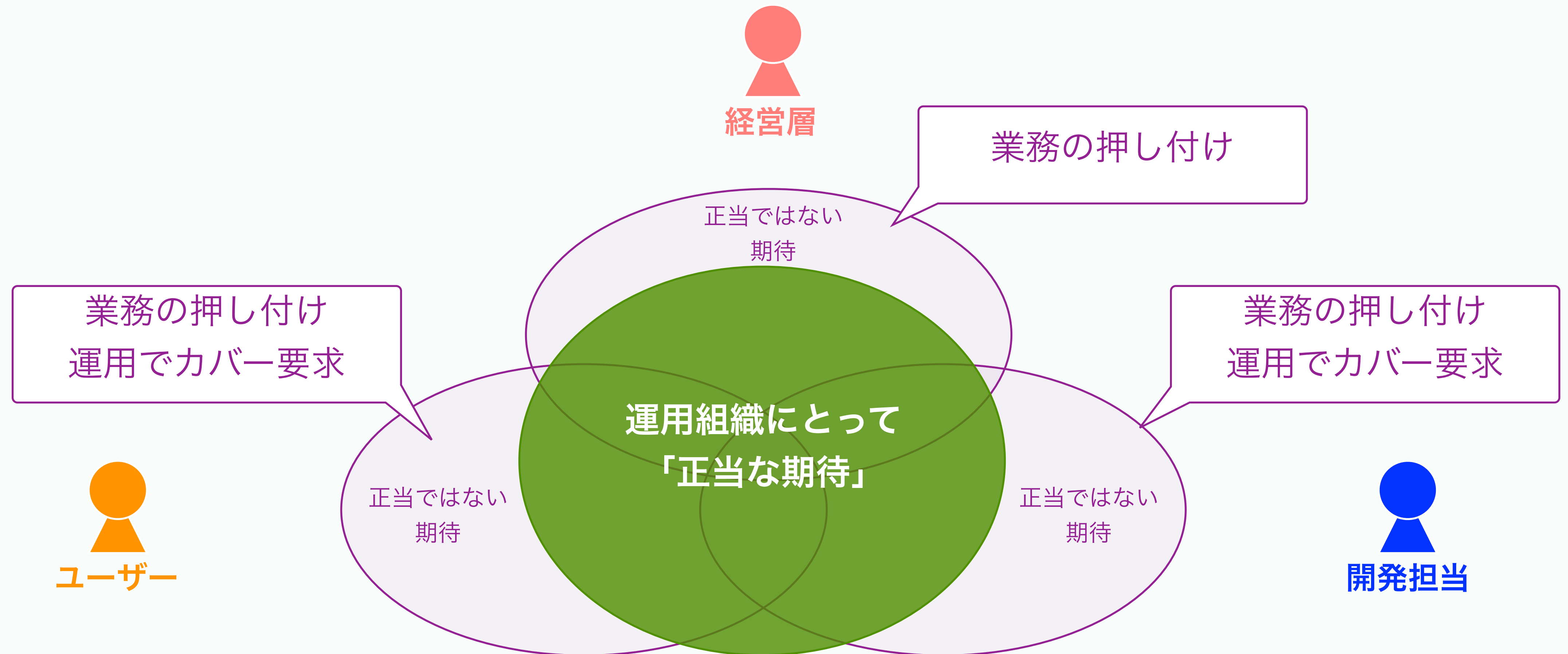
運用にとって「正当な期待」と「正当ではない期待」

運用リソースは有限のため、全ての「期待」に応えることはできない



運用にとって「正当な期待」と「正当ではない期待」

運用にとって「正当でない期待」が「押し付け」や「運用でカバー」を生む



ワーク5: 「正当な期待」と「正当ではない期待」の違い

運用への期待において、「正当な期待」と「正当ではない期待」は
どのような基準で区別すべきだと思いますか？

運用組織にとって「正当な期待」と「正当ではない期待」の基準

運用組織にとって正当な期待

運用組織が得意なもの

運用組織が評価されるもの

運用組織にとって正当ではない期待

運用組織が不得意なもの

運用組織が評価されないもの

期待が正当か否かを判断する基準

基準1

運用組織が得意か不得意か

基準2

運用組織が評価されるか評価されないか

運用の範囲

運用組織への「期待」を実現する力

運用組織にとって「正当な期待」と「正当ではない期待」の基準

運用組織にとって正当な期待

運用組織が**得意なもの**

運用組織が評価されるもの

運用組織にとって正当ではない期待

運用組織が**不得意なもの**

運用組織が評価されないもの

期待が正当か否かを判断する基準

基準1

運用組織が**得意**か**不得意**か

基準2

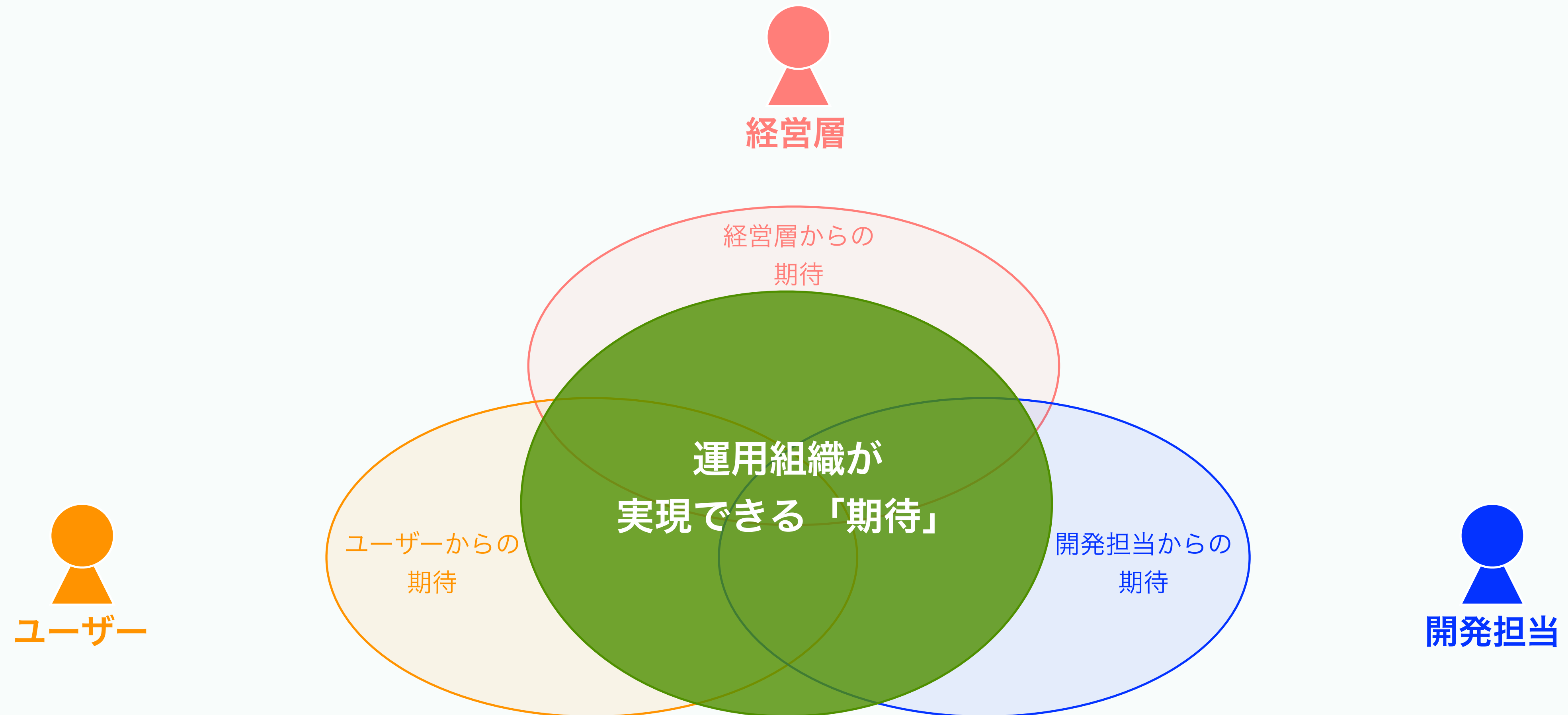
運用組織が評価されるか評価されないか

運用組織への「期待」を実現する力

有る(得意)なのか、無い(不得意)なのか

運用組織が実現すべき「期待」

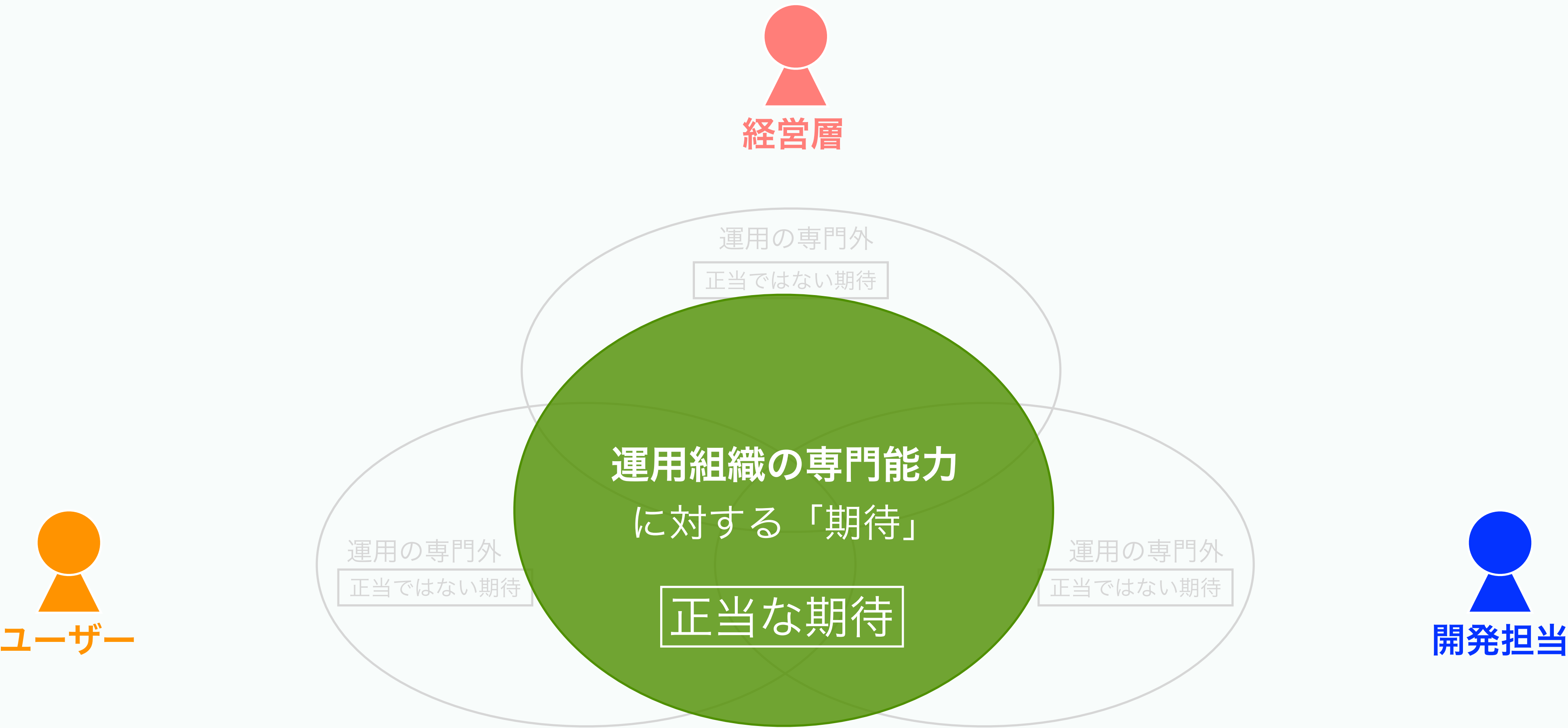
運用組織は、**実現できる**(=得意な)**範囲**で「期待」に応える



運用組織への「期待」を実現する力

運用組織に対する「正当な期待」を実現する力が「**運用の専門能力**」

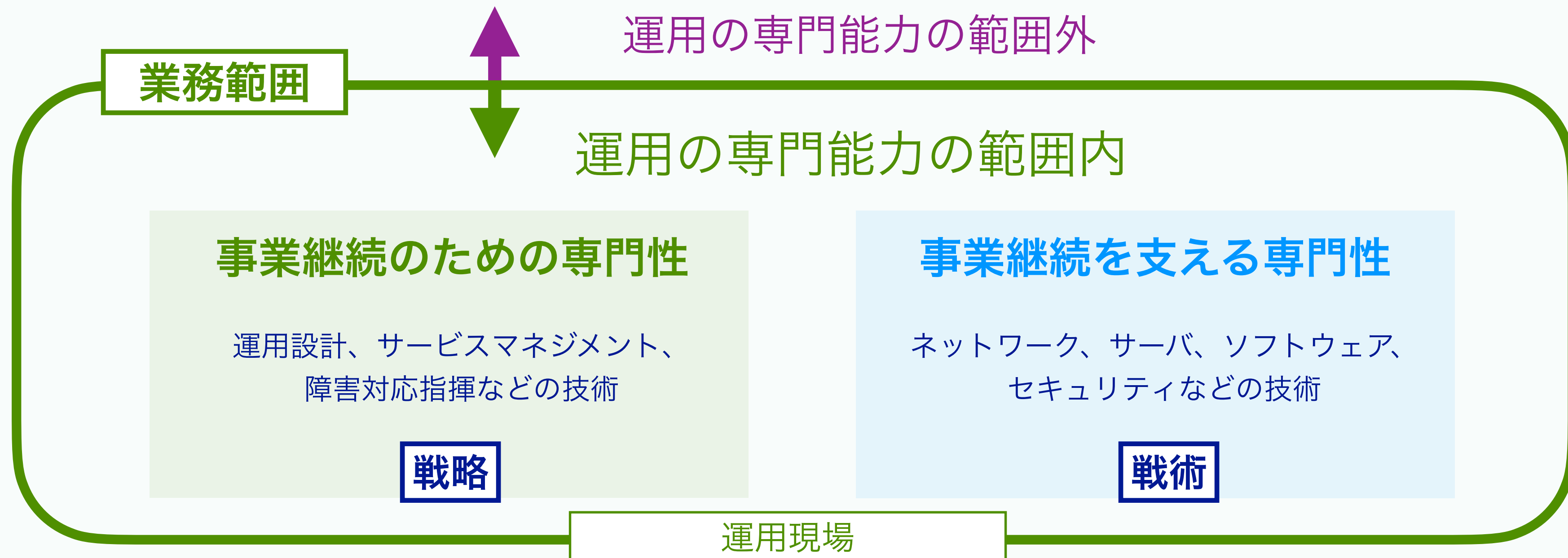
運用組織が**得意なもの**



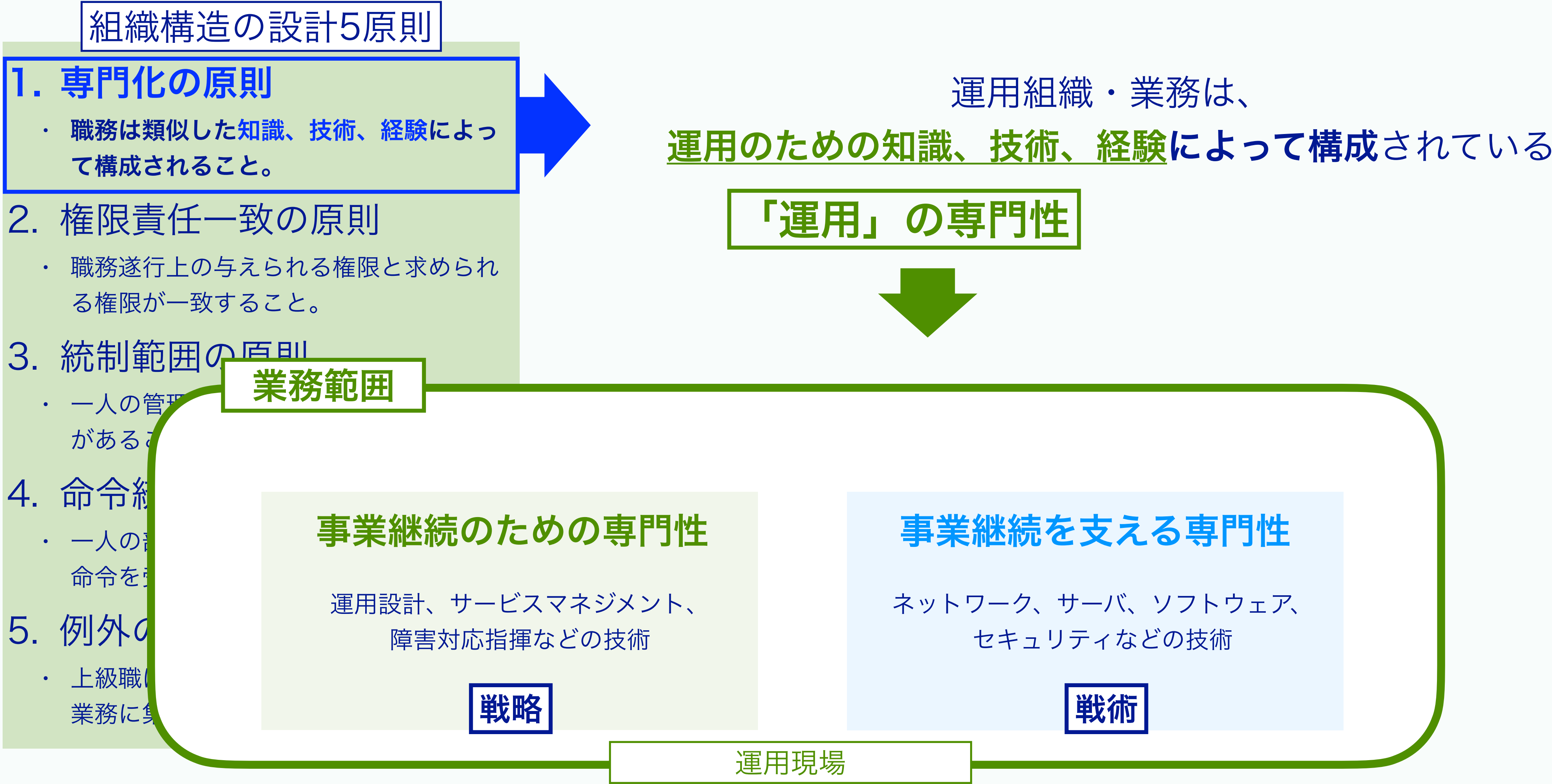
運用の「範囲」と運用における「専門能力」は表裏一体

「運用への期待」に対して**専門能力を発揮する**のが運用組織

「**運用の専門能力**」(=期待に応えられる範囲)を明確にする必要がある

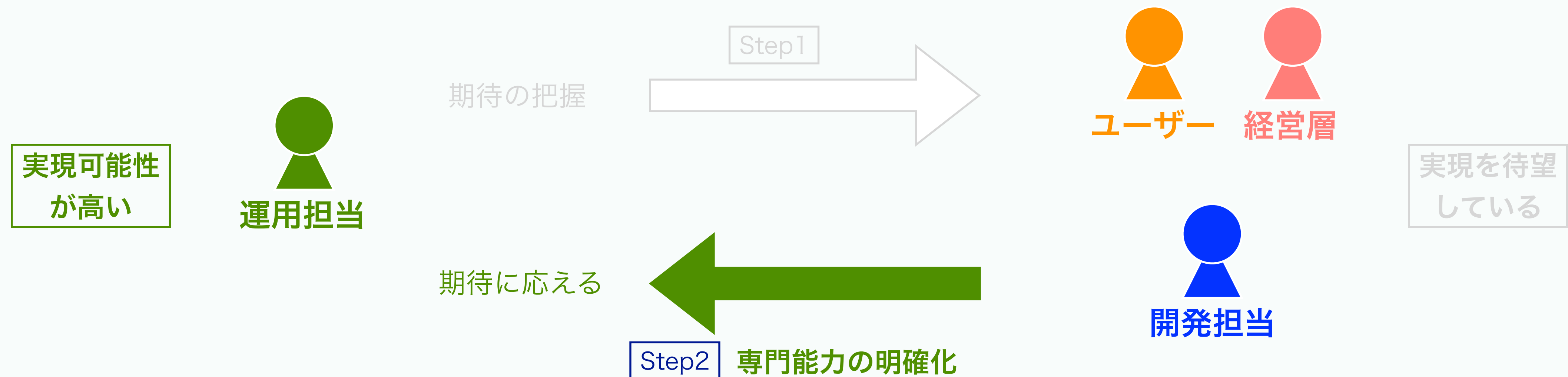


運用組織は「運用」の専門組織



「運用の範囲」を決める (Step2: 「専門能力」の明確化)

- ・ 運用組織外部からは良い結果や状態を待望されている
- ・ 運用組織には、**良い結果や状態を実現する力があることを明確にする**



参考: 「運用の範囲」の曖昧さによる専門能力へのダメージ

- ・ 専門能力が曖昧になり、**人材のパフォーマンスを下げる**
 - ・ 「なんでもできます」は「得意が何もありません」に等しい。
- ・ 成長ロードマップが曖昧になり、**人材が育たない**
 - ・ 何をゴールと考えて、何を学べば、どのように活躍できるのかがわからない。
- ・ 不要不急な専門外業務が増え、**必要な業務を圧迫するようになる**
 - ・ 運用業務として本当に必要なのか、実は不要不急なのか現場で判断が付きにくくなる。

運用の範囲

運用組織への「期待」を実現すべき範囲

運用組織にとって「正当な期待」と「正当ではない期待」

運用組織にとって正当な期待

運用組織が得意なもの

運用組織が**評価されるもの**

運用組織にとって正当ではない期待

運用組織が不得意なもの

運用組織が**評価されないもの**

期待が正当か否かを判断する基準

基準1

運用組織が得意か不得意か

基準2

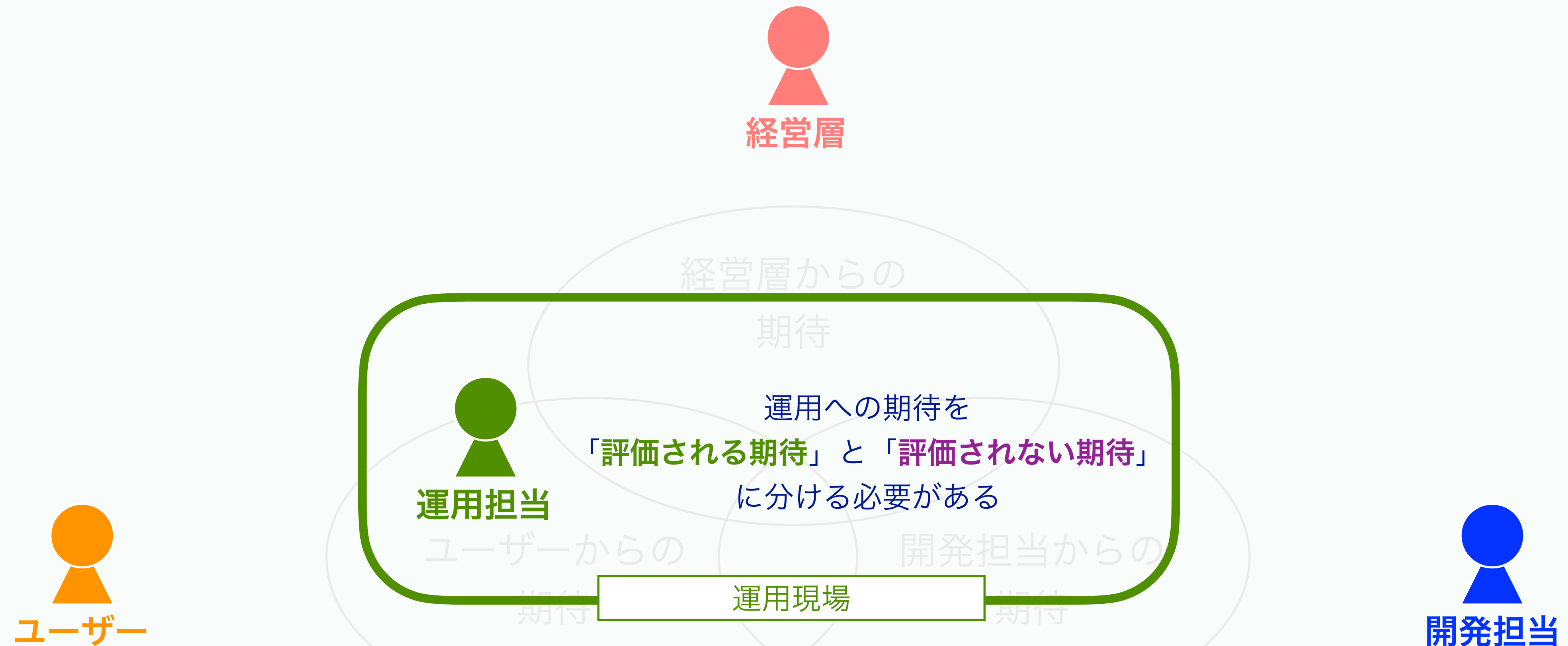
運用組織が**評価される**か**評価されない**か

運用組織への「期待」を実現するメリットがあるのか

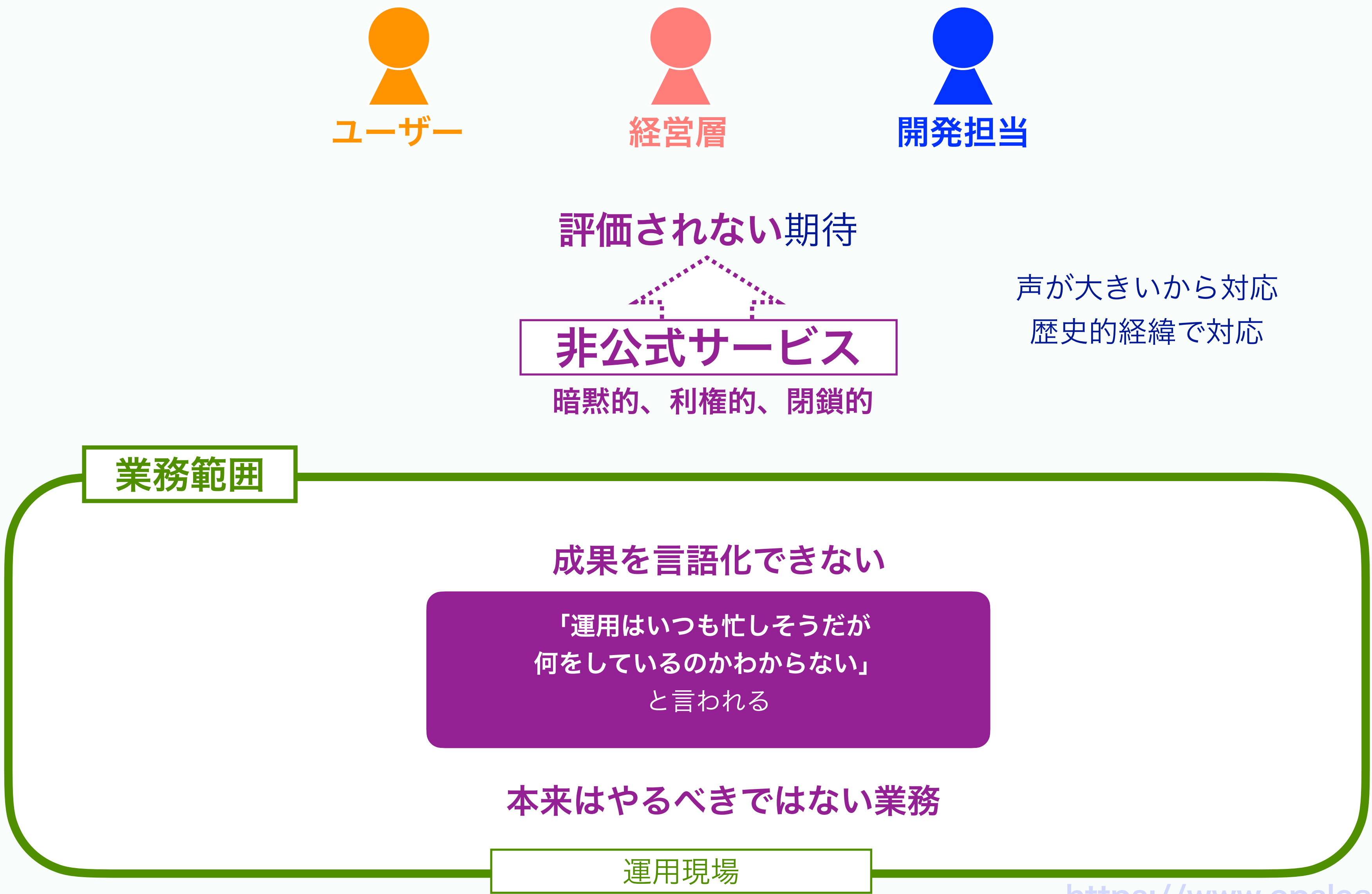
実現すべき(評価される)なのか、実現すべきではない(評価されない)のか

運用にとって「評価される期待」と「評価されない期待」

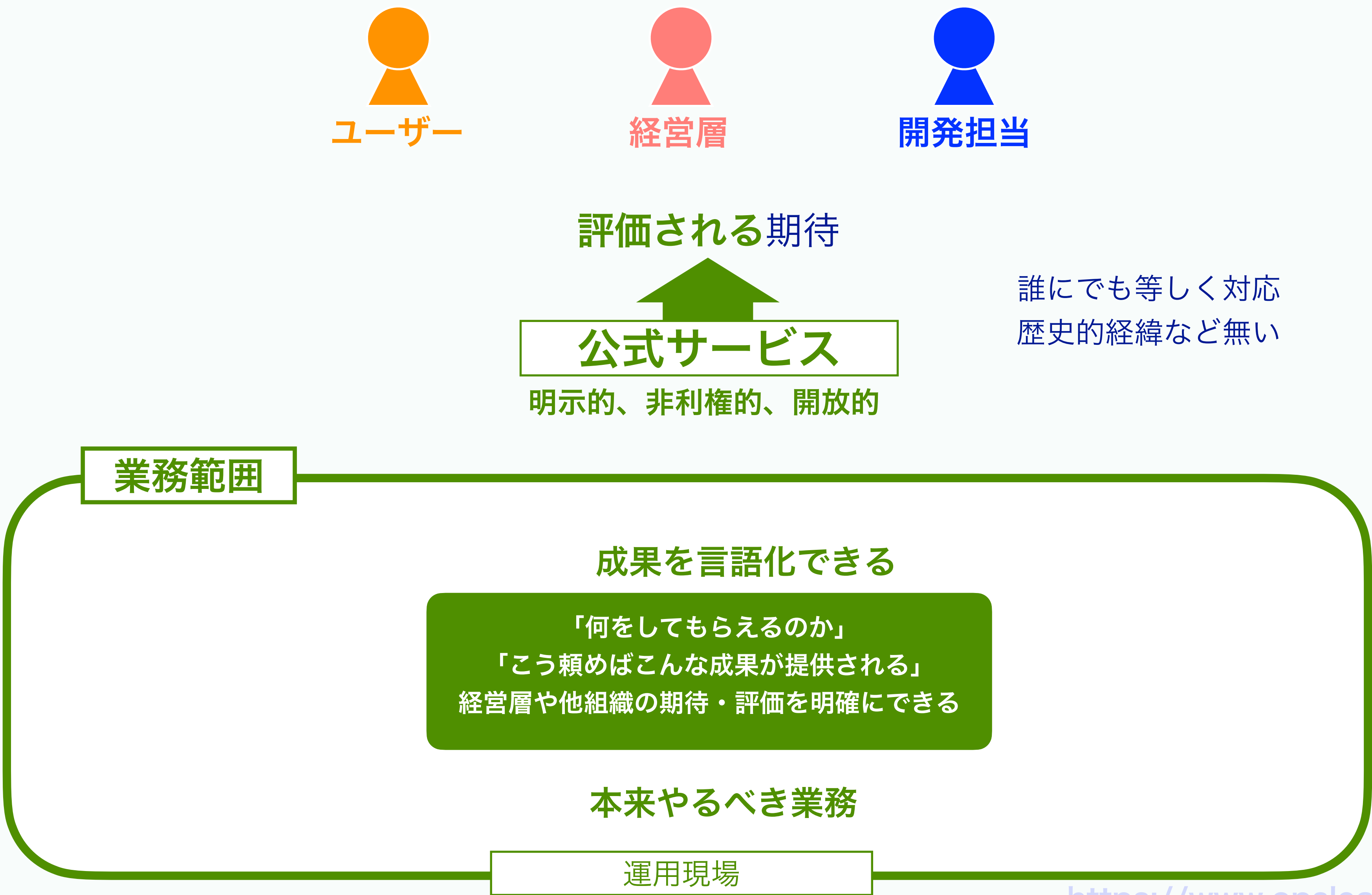
運用リソースは有限のため、全ての専門領域に対応することはできない



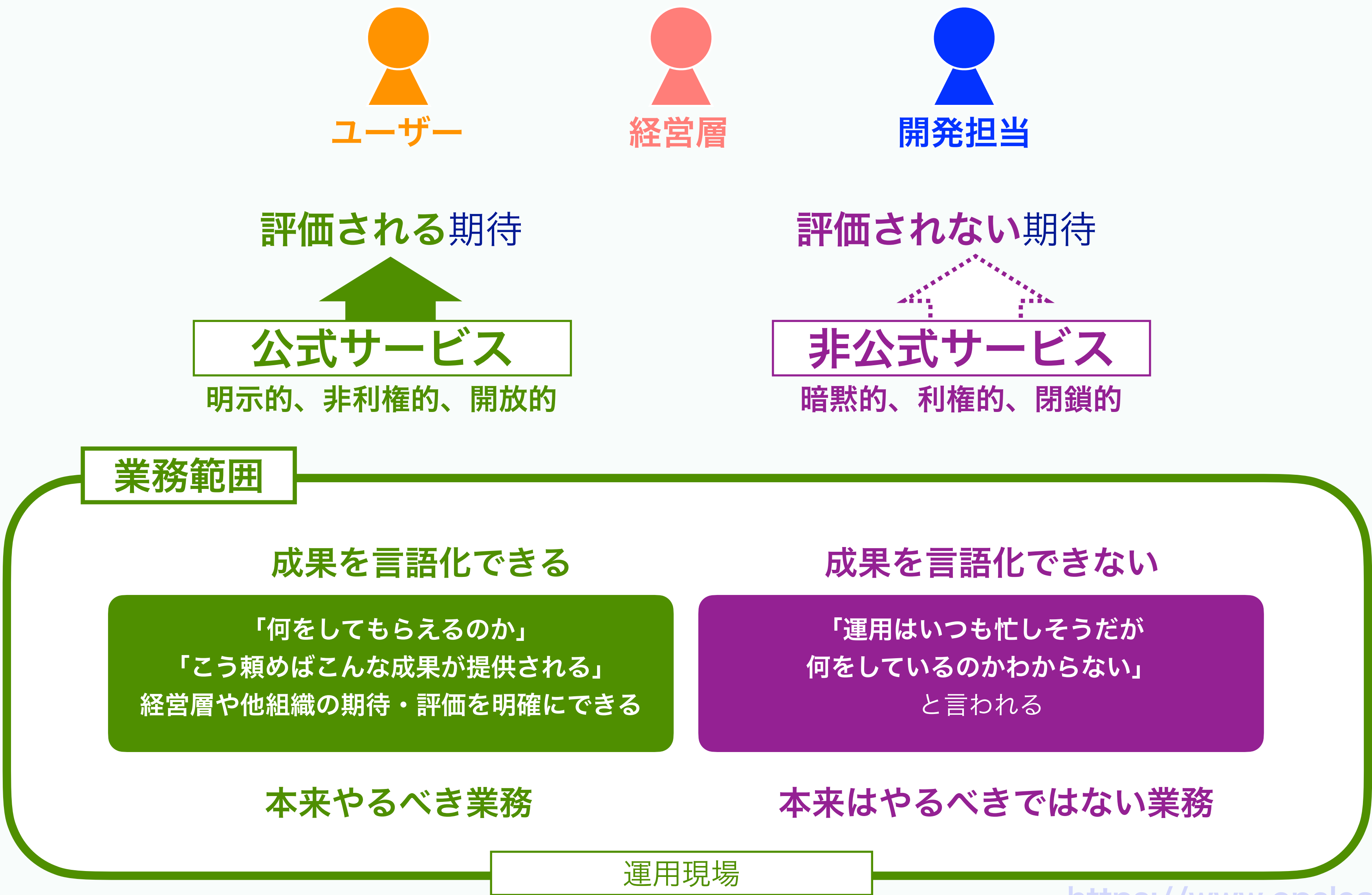
ありがちな運用の範囲



あるべき運用の範囲



「あるべき運用の範囲」と「ありがちな運用の範囲」



運用組織が確実に実現できる「期待」の公式化

漠然とした運用への期待に、**明確な線(公式)**を提示する

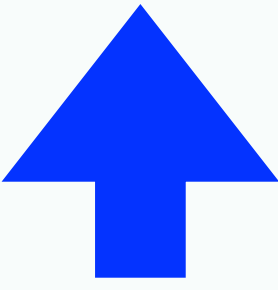


運用組織内部での共有



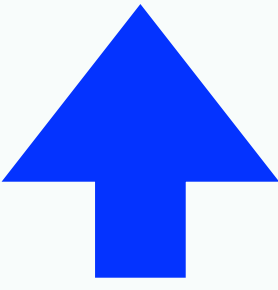
運用マネージャ

運用範囲を決裁



運用アーキテクト

運用範囲を設計



運用エンジニア

運用範囲
を提案

運用範囲
を認識

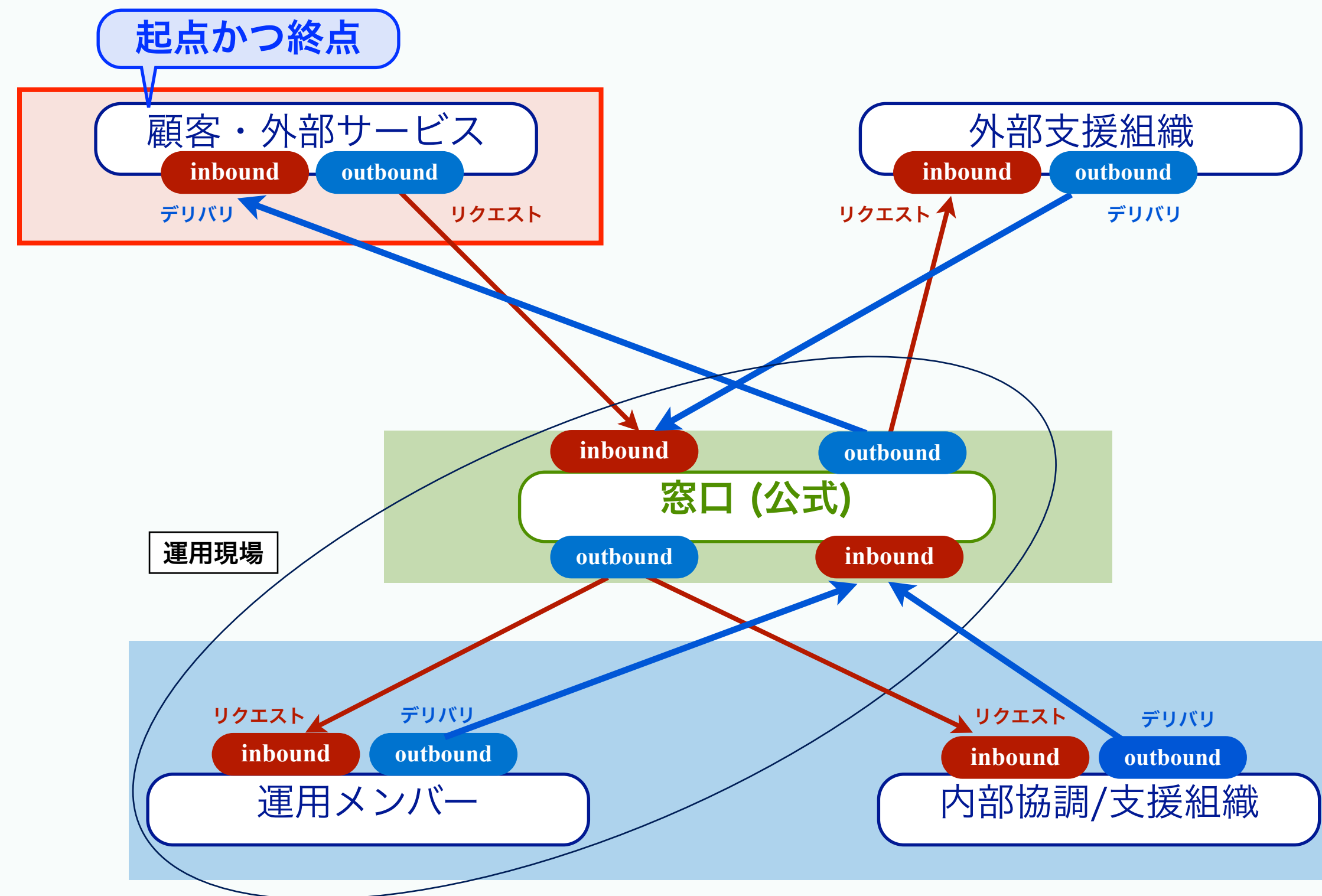
運用組織で決定



運用組織の共通認識

公式化 = 全てのリクエストを運用窓口で受ける

運用窓口を通したリクエストは全て公式として扱う



運用窓口を通さないリクエストは全て非公式として扱う (保証も評価もできない)

「運用の範囲」を決める (Step3: 「範囲」の公式化)

- ・ 運用組織外部からは良い結果や状態を待望されている
- ・ 運用組織には、**良い結果や状態を実現する力があることを明確にする**



予告 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。

予告 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。

ワーク6: 運用の範囲が変わるとき

運用の範囲が、未来永劫変わらないということはまずありません。
どんなときに、**運用の範囲は変わる**のでしょうか？

運用の範囲

運用の範囲の変化

運用の範囲の変化

運用組織の環境の変化

IT技術の変化
経営状況の変化



運用組織の専門性の変化

期待の変化による専門性の変化



運用担当

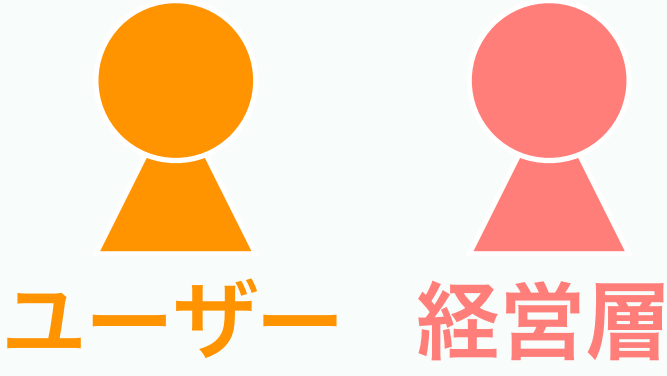
期待する側の環境の変化

ビジネスの変化
経営状況の変化

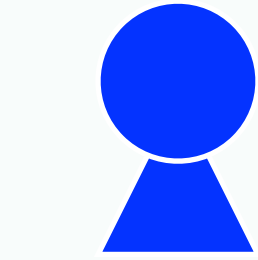


期待する側の期待の変化

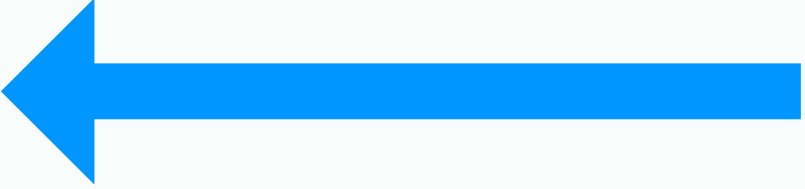
環境の変化による期待の変化



ユーザー 経営層



開発担当



運用の範囲の変化への迅速な対応

運用組織の環境の変化

IT技術の変化
経営状況の変化



運用組織の専門性の変化

期待の変化による専門性の変化

期待する側の環境の変化

ビジネスの変化
経営状況の変化



期待する側の期待の変化

環境の変化による期待の変化



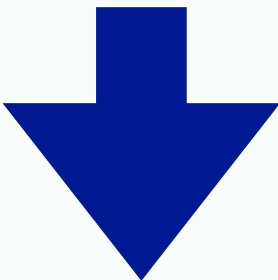
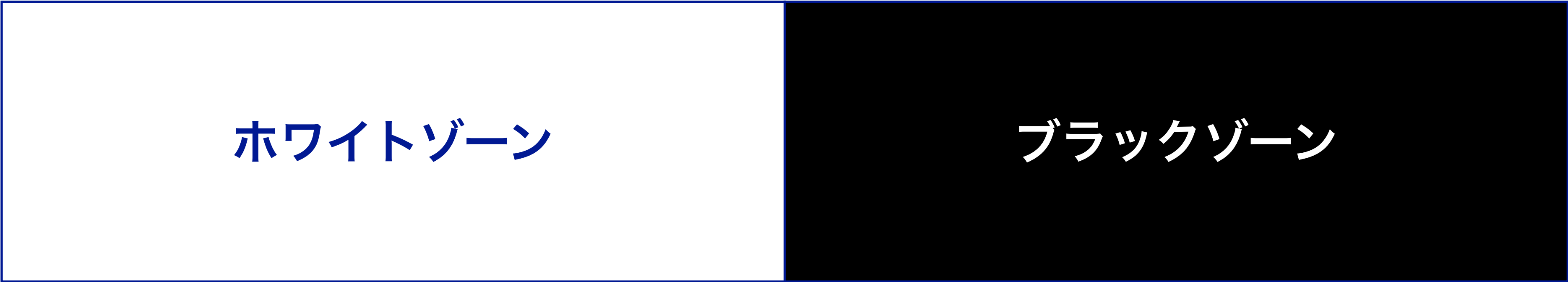
運用の専門性と運用への期待を棚卸し、
運用の範囲の見直しを定期的に行う必要がある

業務には必ず「グレーゾーン」が生まれる

正常時

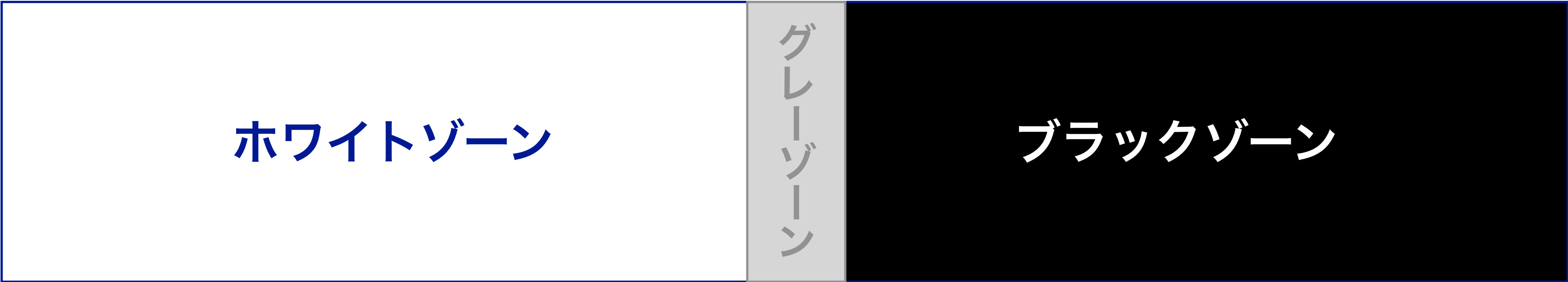
専門領域・合法

非専門領域・非合法



環境変化や状況変化など

異常時



事前課題3: 「グレーゾーン」の存在

みなさんの「運用の範囲」には、運用で行うべきなのかが曖昧な「グレーゾーン」はありますか？ その原因はどのようなものでしょうか？

- ・ グレーゾーンが有る場合は、なぜグレーゾーンが生じてしまったのか、について考えて、ご回答ください。
- ・ グレーゾーンが無い場合は、なぜグレーゾーン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。

事前課題4: 「グレーゾーン」への対応

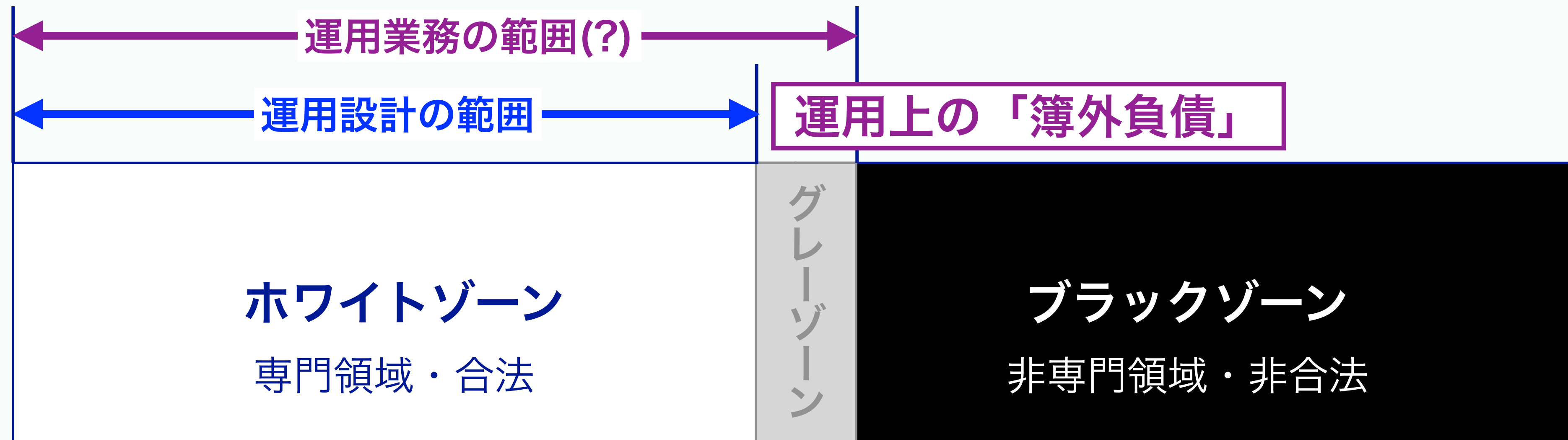
運用業務において「グレーゾーン」が発生した場合、どのように対応すべきだと考えていますか？

グレーゾーンの内容に応じた対応方法について、わかりやすく記載してください。

運用の範囲

「グレーゾーン」への対応

「グレーゾーン」は運用設計がされていない



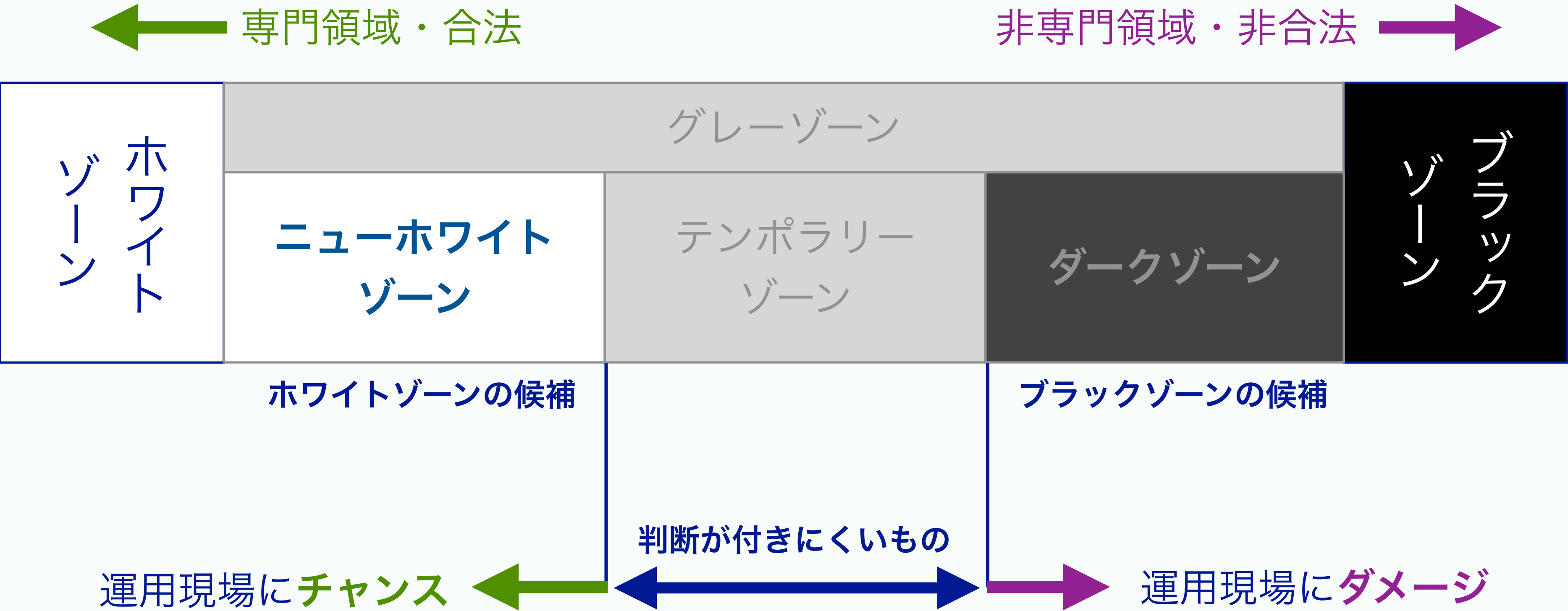
運用業務に「設計されていない業務」が存在している異常状態

グレーゾーンの放置・容認は、あらゆる「運用あるある」を生み出す

発生したまま放置しないことが重要

「グレーゾーン」の種別

異常時

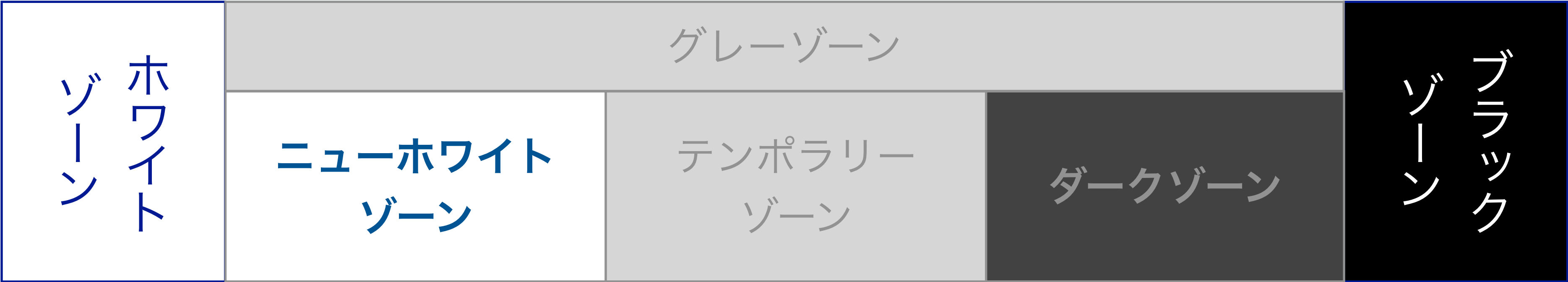


ニューホワイターゾーンの扱い

異常時

← 専門領域・合法

非専門領域・非合法 →



ホワイトゾーンの候補

- ・ 運用上の課題の発見になる。
- ・ 新たな需要である場合もある。

運用現場にチャンス ←

積極的に拾うことで評価や技術を高めやすい

宝の山

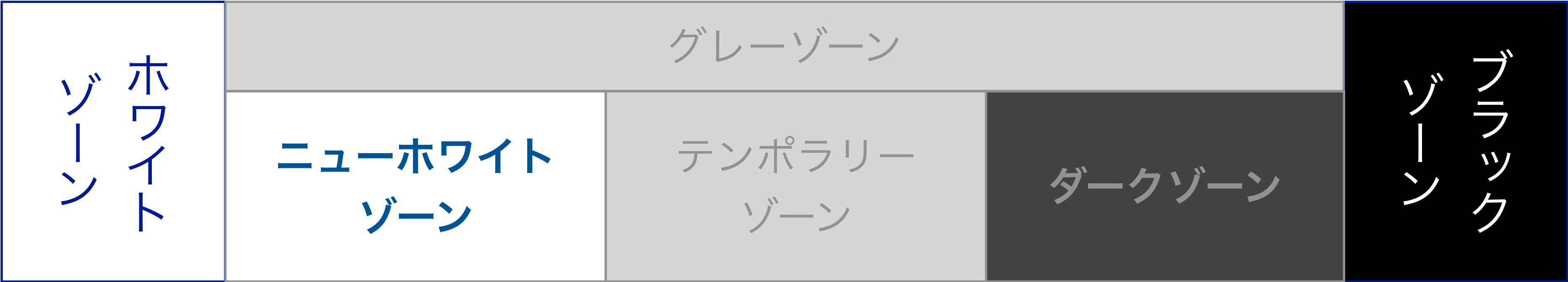
可能な限り、迅速に
運用の範囲内であることを公式化する。

ダークゾーンの扱い

異常時

← 専門領域・合法

非専門領域・非合法 →



ブラックゾーンの候補

- ・ 現場リソースを過剰に消費する。
- ・ 法令・規約違反がある場合も。

→ 運用現場にダメージ

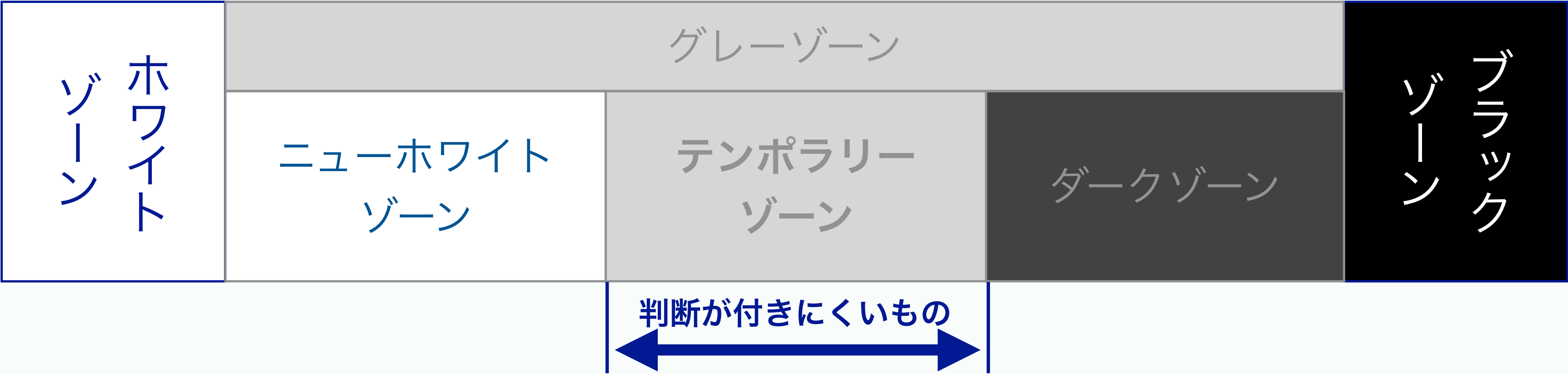
可能な限り、迅速に
運用の範囲外であることを公式化する。

追加の予算や工数で対応する覚悟が必要

リスクの山

テンポラリーゾーンの扱い

異常時



グレーゾーンで最もパターンも発生件数も多くなりやすい

- ・ テンポラリーゾーンの発生を前提として運用設計を行う。
- ・ 発生状況や発生形態を把握し、定期的に全体レビューをする。
- ・ 期間と範囲を限定して受け入れる仕組みを整備する。

発生したまま放置しないことがとにかく重要

予告 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。

- ・ グレーゾーンが有る場合は、なぜグレーゾーンが生じてしまったのか、について考えて、ご回答ください。
- ・ グレーゾーンが無い場合は、なぜグレーゾーン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。

予告 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？

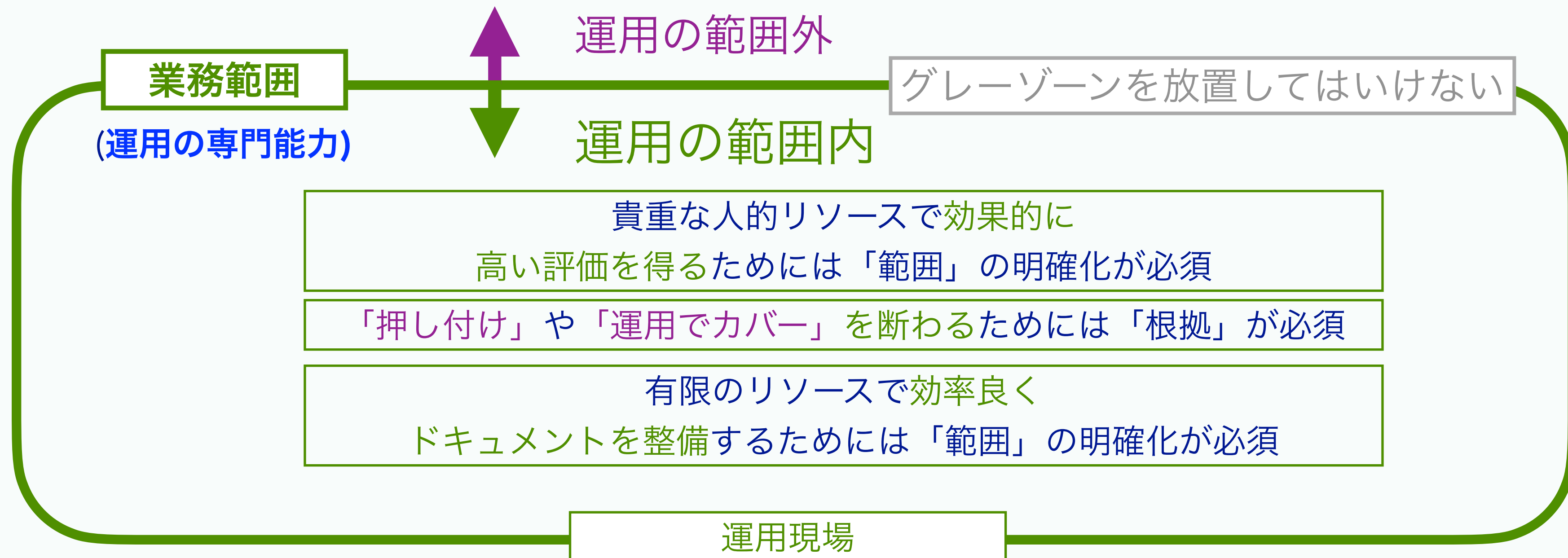
運用の範囲

まとめ

まとめ: 運用の範囲

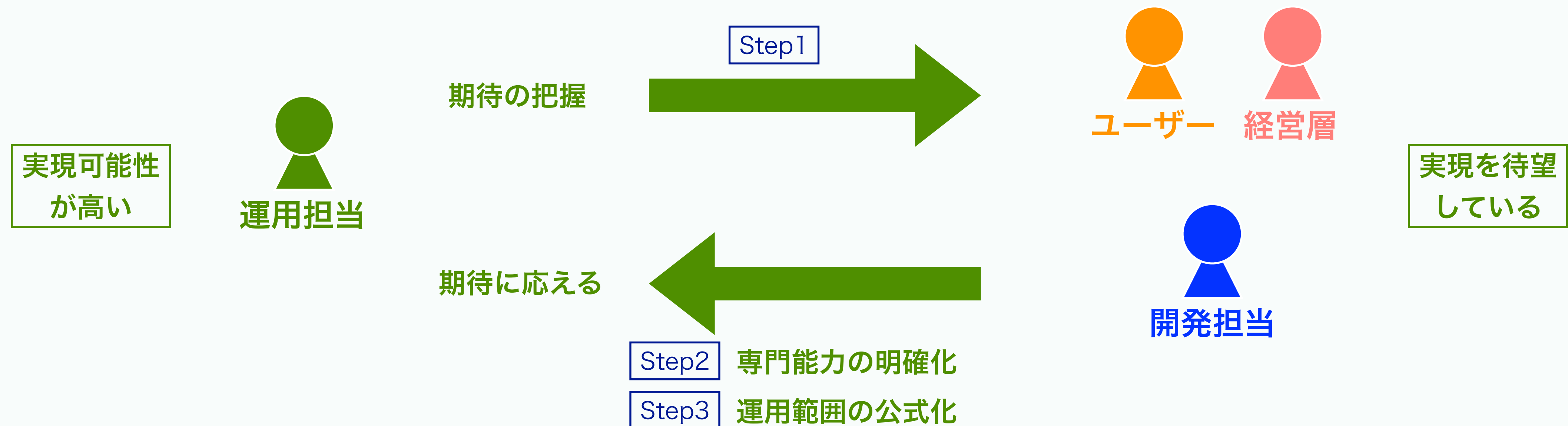
「運用設計」においては**業務範囲**の定義が不可欠

「運用の専門能力」 (=範囲) を明確にし、公式化する必要がある



まとめ: 運用の範囲の決まり方

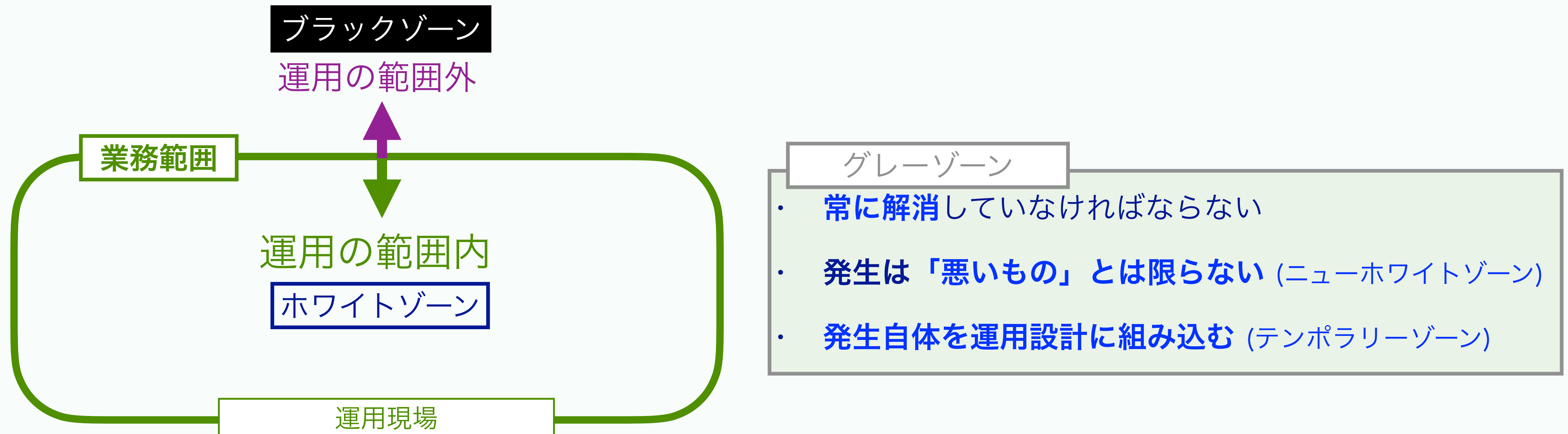
- ・ 運用組織外部からは良い結果や状態を待望されている
- ・ 運用組織には、**良い結果や状態を実現する力があることを明確にする**



まとめ: 「グレーゾーン」への対応

「グレーゾーン」は運用設計・公式化がされていない

グレーゾーンの放置・容認は、あらゆる「運用あるある」を生み出す

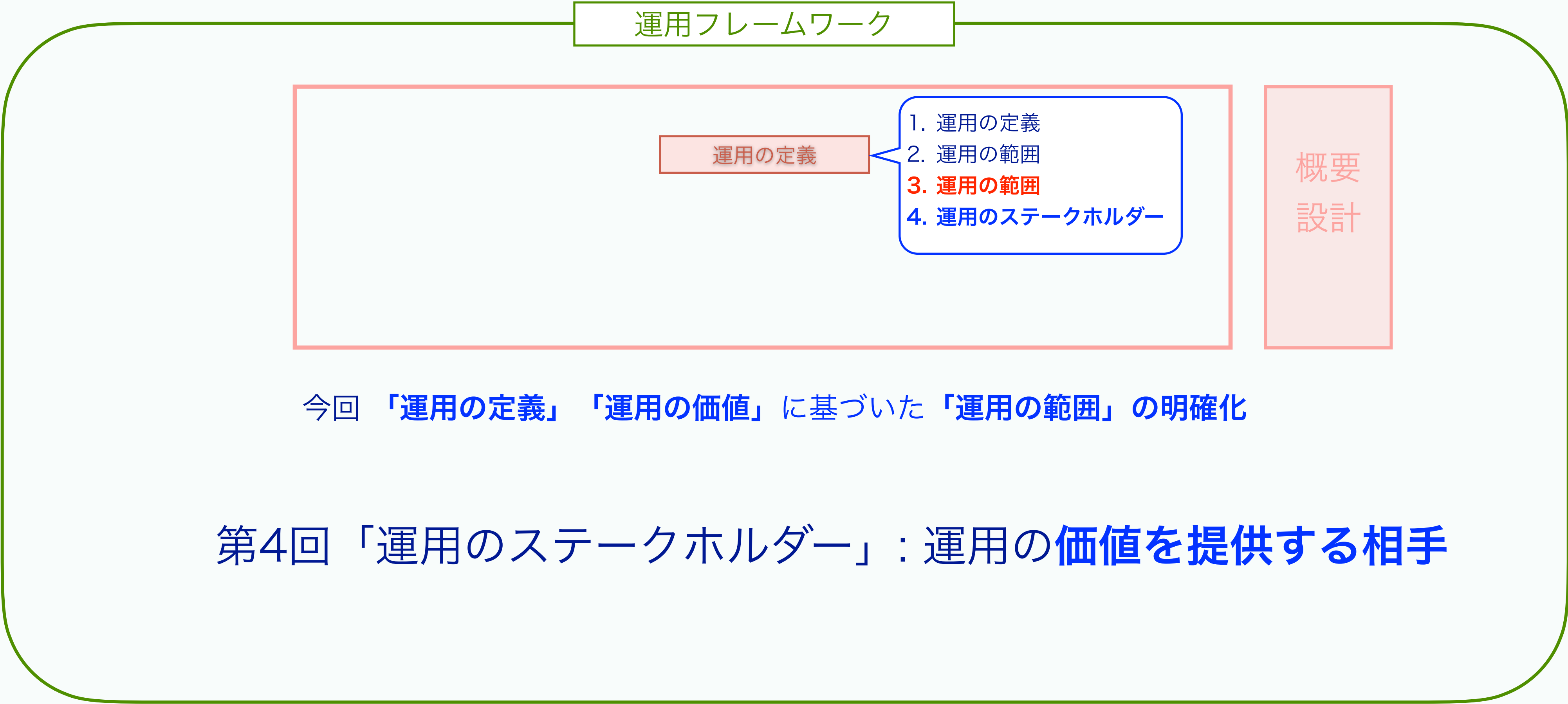


今後のアクション

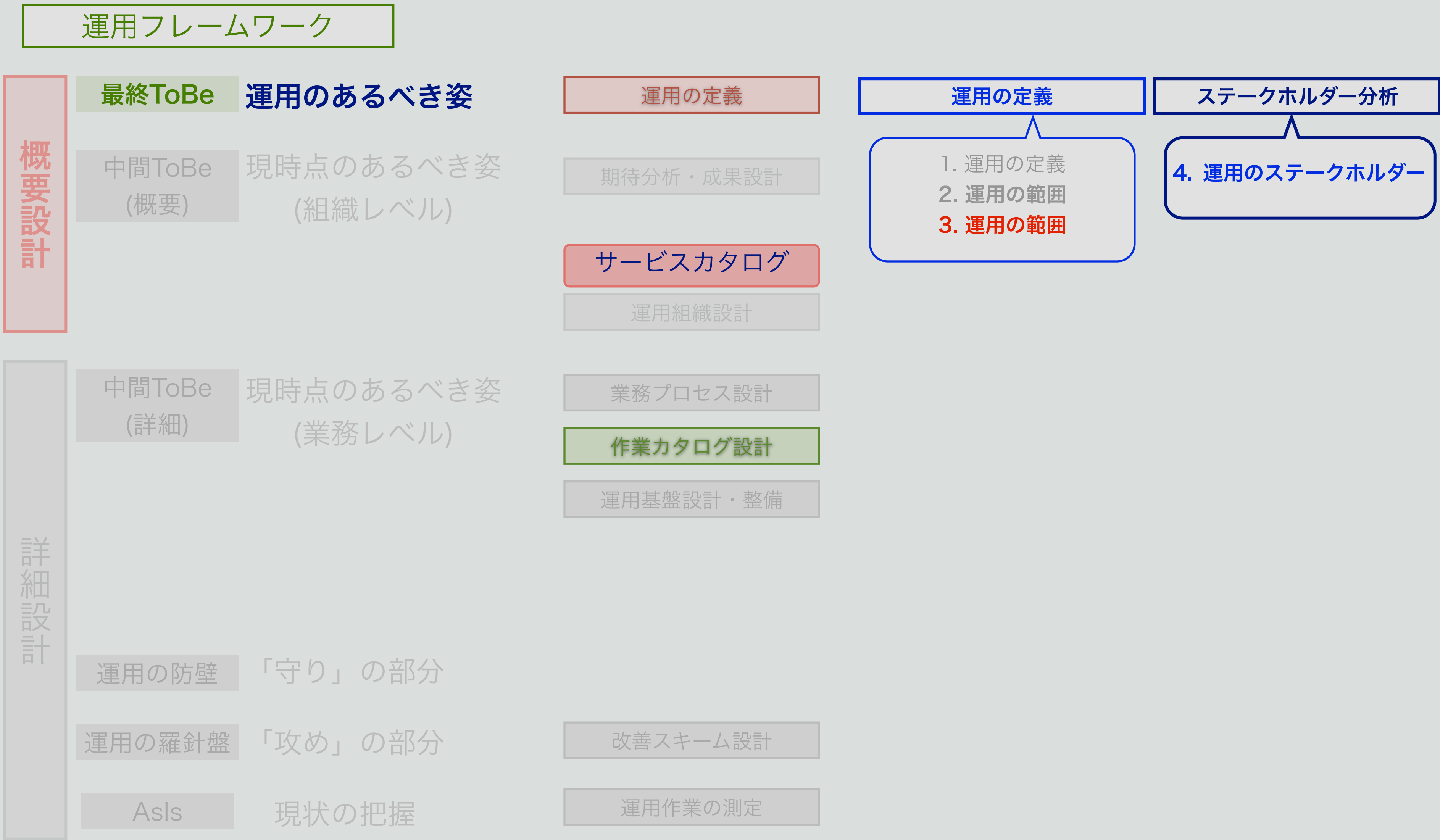
今後のアクション

自分達の「運用の範囲」を点検しましょう

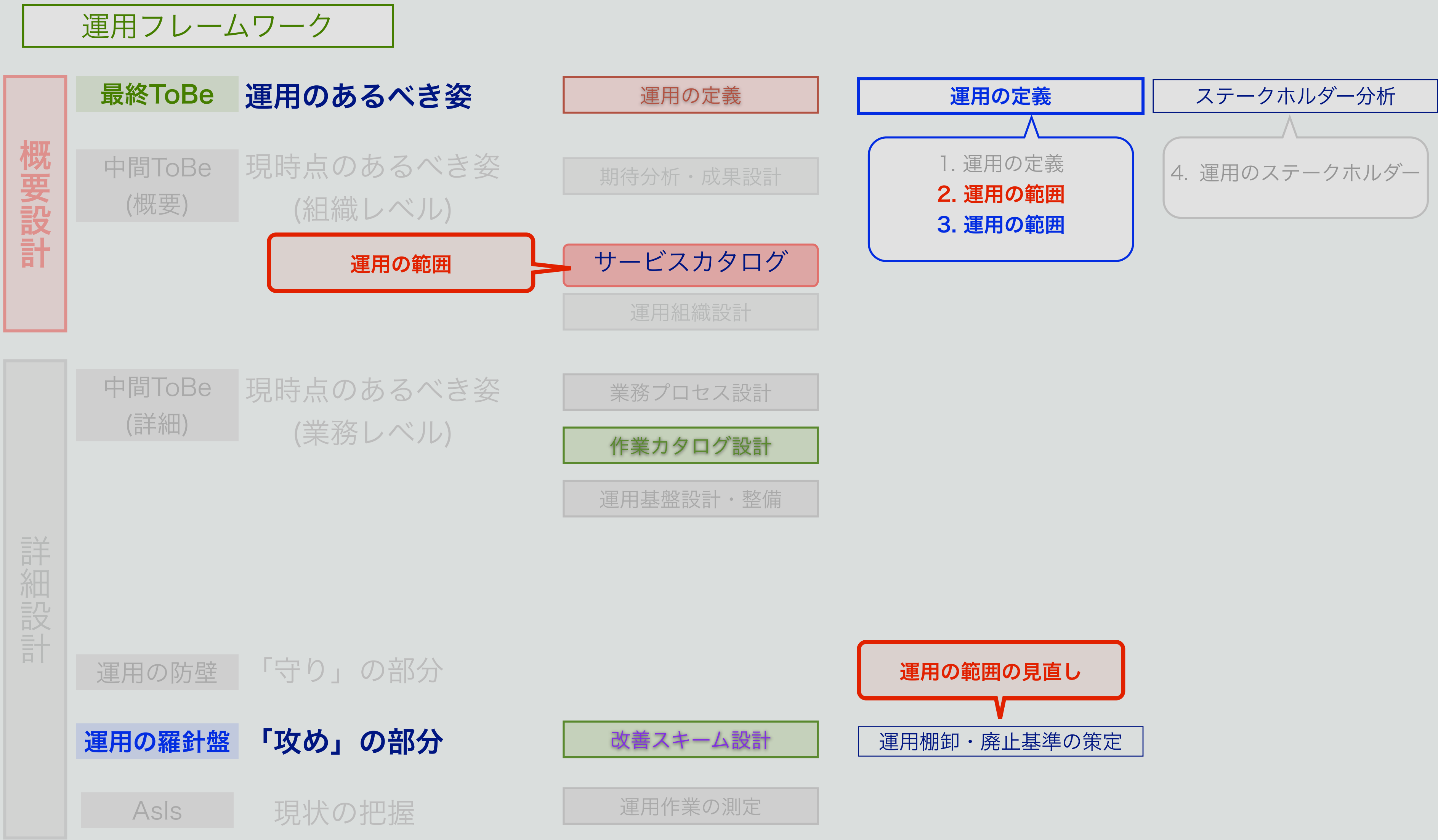
今後の講義



参考: 運用の範囲と「サービスカタログ」「作業カタログ」

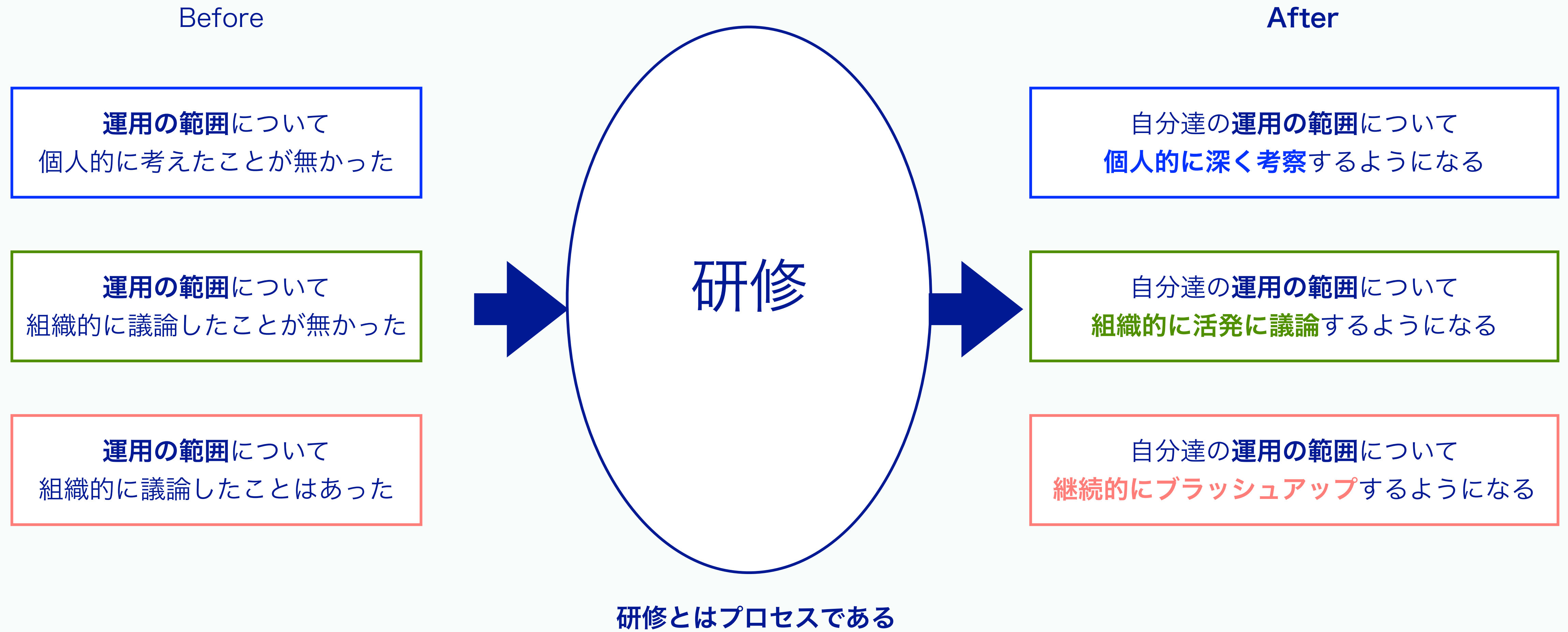


参考: 運用の範囲と「サービスカタログ」「運用棚卸・廃止」



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

「運用の範囲」は どこまでか

「運用」は、ユーザーのどのような要求まで
応えていくべきか

Operation 運用設計 Learning

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