

オペレーション業務の信頼性向上には、組織マネジメント、プロセスマネジメント、業績評価・報償制度、人材教育等さまざまな仕組みが必要と思われます。あなたが担当するオペレーション業務の質を高めるためには、どのような活動、取り組みが重要であるとお考えですか。

"以下の両立と協調

人の信頼関係をベースとしたコミュニケーションとオペレーション

組織の業務関係をベースとしたコミュニケーションとオペレーション"

上記のあらゆる取組みをバランスよく実施していく必要がある。一つでも欠けると成り立たない。

"・チームとは何かを管理側、現場側双方から考えること。（「みんな」の定義）

・業務改善に関して「がんばっている」ではなく、エンジニアリングとして現状分析・改善設計・開発・検証・仮運用/フィードバック・導入時チェック・本番運用と記録を残しながら進められる能力を身に付けること

・エンジニアリングとしての改善成果・システム開発導入など一連の手順を行えた場合表彰する。

・多様な才能と資質を尊重し、業務に適合した範囲で個性を伸ばすよう指導すること。

・個人に依存する部分を極力最小化し技術・情報を共有すること。（技術を持っていても使わなければ意味が無いことを教える：自分がいないと大変だろうと考える技能者は基本的に不要）

・管理側は経営的視点から論理的にプライオリティ付けや指示を与えること。

・業務多忙で人的リソースの恒久的な増員要求があっても、本当にボトルネックになっている部分は何らかの分析をおこなわせること。（管理側と現場側でもっとも深刻な問題となる事例であるが、現場や現場管理者が感じているよりも安全で効果的な効率削減方法が事実存在する。そうしたアイデアを現場のオペレータが一番知っていることを管理側は常に意識していることが必要と感じている）"

"オペレーション業務の質を高めるには、

-スキル向上「日々のOJT、及び大規模事故を想定した初動対応訓練」

-プロセスマネジメント「業務実態(仕事量、障害発生頻度、MTTR等)を鑑みた、業務プロセスの見直し」

-内部コミュニケーションの推進

等が挙げられます。"

"システム運用部門の評価制度の確立が重要だ。現状は、障害が無くて当たり前で、障害によってマイナス評価される減点法が主流となっており、完璧に業務を遂行しても評価は上

がらない仕組みになっている。このままでは、運用業務担当者のモチベーションは上がらないであろう。障害発生率減少、手順の改善などをプラス評価する仕組みを取り入れる必要がある。"

"オペレーションは終わりの無い戦いです。

- ・人材育成に関してきちんと予算をとる。
- ・オペレータにキャリアパスを提示する。

といった対策を行わないと、「一生今の仕事をするのか?」という疑問が生まれそれが転職のきっかけになるようです。

教育制度を充実させれば離職者が減り、結果的にオペレーションの効率化に繋がるとおもいます。"

"業務プロセスの全般的な見直し、開発系部門、カスタマフロント部門との連携強化を日々の業務とともに課題化し継続的に検討、変更していく。"

"2点あります。

① 「個人情報保護法」実施に伴う、**セキュリティ遵守体制**

弊社は、お客様のセンター運用を主としておりますので、社員のコンプライアンス及び「個人情報保護法」に関する内容を周知徹底させるのが急務と考えております。

② **人材育成**が最重要課題と捉えています。

特に、技術者を主体とする当社では、コンピューターの安定稼動が顧客満足度の点から重要視されており、又、常にコスト改善策を求められており、システム改善及び運用改善に必要な技術・知識が必須となります。

近年、技術力の上に「論理力」に注視されているように感じます。

様々な提案・改善に関する説明力やプレゼン能力に期待が大きくなっております。

IT業界においては、セキュリティ・レベル・アップとコスト削減が常に背中合わせであり、経費として捉えられる傾向にあります。

\*質問なのですが、今回の調査主旨は、「高信頼性社会を支える高信頼性組織」とありますが、コンピューター・システムに対する信頼性ですか?それとも、情報取扱いに関する信頼性ですか?"

経験・知識を身に付け担当者同士で**情報共有**をし、全員が周知することが重要だと思いません。

"ドキュメントの整備  
人材確保  
社内全体の情報流通  
セキュリティ、プロセス策定に関するポリシーの確立"

担当者同士で情報の交流を活発に行い、情報を共有資産として質的に向上させていくことなど。

"・情報共有のためのドキュメントの充実  
・業務の効率化  
・個々人の業務負荷の把握"

"管理者が適切なマネジメントを行い、一人に仕事が集中しないようにコントロールする必要がある。仕事の種類によって評価を変えるのではなく、できた仕事の質によって評価すべき。でないと、いわゆるハズレの仕事をせざるを得なくなっている人はモチベーションが下がって、結果的に出来上がる仕事の質も低下するものと思われる。一度ハズレの仕事を引き受けると、よく知っているからという理由や、他の人がやりたがらないので延々と同じ仕事をする事になりがちになる。"

普段あまり納期に追われるような仕事はないため、逆に、たまに発生する期限付きの作業などでグループ作業が発生する場合に統率がとりづらい。また、会社の他部門は、工程管理そのものがほとんど存在せず、社内にノウハウと意識がほとんどない。グループウェアの機能や、プロジェクト管理のソフトウェアを常に使用することで、自部門だけでも少しは管理しやすくなるのではないかと思う。

組織内で抱えるべきオペレーション業務や提供すべきサービスの内容・レベルなどを明確にすることが必要であると考えております。

"人材教育や業績評価制度はもちろん必要な制度の一つではあるが、それ以前に業務を行っている組織間での情報共有が必要不可欠である。オペレーション前後のミーティングや意識あわせが定例化されていることが、当たり前のようにでなかなかできないことでもあるが、重要なことだと考える。"

"PDCA のプロセスが共有されるだけで、随分と良くなると思う。特に、C、A はなおざりにされることが多い。"

オペレーション品質を高める活動がいくつかあるうち、全体への予防活動の啓蒙、対応プロセスの作成と確認、平時からの訓練が必要と考えられる。

"ひとりひとりの意識を常に高いところにもっていく必要があります、仕事への達成感や働き甲斐が、オペレーション品質を高める大きな要因となっていると考える。"

"日次、月次で行う定常的な業務は、手順書と作業の完了基準を整備して、それをもとに運用できればそれなりの信頼性は得られると思う。

一方、障害対応など非定常業務で状況に応じて処理していくタイプの業務では、基本的な対応プロセスの手順は決められても、作業者の判断によって作業の質が左右されることが多いので、作業者の判断能力を向上させる取り組みが大事だと思っています。"

よりサービスを提供するための新しい技術の習得に関する人材教育

"オペレーション部門と研究部門の区分けが必要だと感じている。

また、オペレーション部門でも専門職と作業員の分離がある程度必要。

<経緯>

現在属している組織は元々オペレーション部門として設立されたが、1年前に研究部門と合併して新組織となった。そしてオペレーション部門の人員が研究職を経験することにより個々の能力は伸びた反面、研究もできる人間が増加したことにより研究対象が広範囲になり、オペレーション部門の人員がオペレーションと研究の同時進行という場面が増加した。結果として、オペレーション部門が過負荷に陥り、モチベーションやオペレーション品質の低下を招いていると感じている。

<提案>

- オペレーション部門と研究部門の間にはある程度の境目が必要
- オペレーション部門から単純作業を他社または他部門へアウトソースすることが必要
- その上で作業部門<->オペレーション部門<->研究部門の自由な人員の移動
- 研究部門の人にもオペレーションを体験してみたい。

<行っていること>

- 単純作業のアウトソーシングを進めている
  - + マニュアル作成、人員確保など簡単ではない
  - + 今は楽をするために努力する時期
- 運用関連ツールの見直しを進めている
  - + チケットシステムで作業や障害の見通しをよくする
  - + 専門家でなくても障害の切り分けができるような検知システムの構築"

トップダウンではなく、ボトムアップな継続的な品質維持活動。例えば、放置されている危険を部門横断的に改善できるフレームワークを確立できると、大きな価値を生み出せると思います。