

運用組織の運用力を決める行動性向

～ 運用現場のマインドセット

Internet Week Show Case
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

2022-06-24

概要

運用組織の「運用力」は、スキルセットとマインドセットの二つにより形作られます。

このうちスキルセットは明示的で比較的わかりやすいため、育成や評価が積極的に行われてきました。一方、組織文化の形成や個々人の行動に大きな影響を及ぼすマインドセットについては、暗黙的で捉えにくいため育成や評価が難しく手付かずのままになってきたのが現実ではないでしょうか。

本セッションでは、今まであまりフォーカスが当たってこなかった運用現場のマインドセットについて、日本MSP協会MSP運用課題整理WGにおける整理・議論を踏まえて解説していきます。

よくあるマネージャのぼやき

- うちには新しいことや現状を変えることをやろうとしない。
- うちには前例の無いことやちょっと違うことをやろうとしない。
- うちにはあらゆることをネガティブに捉える。

なぜそれが良くないのか、なぜそれが起きるのか

明確にしないといつまでも何も変わらない

日本の運用力

日本の運用は従来レベルが高いと考えられてきた



クラウドの普及や対応できる人材の不足により
レベルが高い組織とそうでない組織に二極分化

一部の先進的な企業を除くと
全般的に運用力、特に人材面での力不足が顕著に

運用組織の運用力を決める行動性向

よくある行動性向

- ・ **保守的:** 新しいことや現状を変えることをやろうとしない。
- ・ **硬直的:** 前例の無いことやちょっと違うことをやろうとしない。
- ・ **否定的:** あらゆることをネガティブに捉える。



低い運用力

業務(ビジネス)

低い生産性

低い評価

技術

古い技術力

低い技術力

育成

育たない人材

定着しない人材

運用組織の運用力を決める行動性向

あるべき行動性向

- ・ **先進的:** 新しいことや現状を変えることに躊躇しない。
- ・ **柔軟:** 前例の無いことやちょっと違うことにすぐ対応しようとする。
- ・ **肯定的:** 基本的にポジティブに捉える。



高い運用力

業務(ビジネス)

技術

育成

高い生産性

新しい技術への対応

育つ人材

高い評価

高い技術力

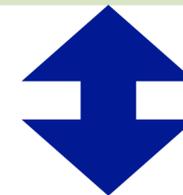
定着する人材

運用組織の運用力を決める行動性向

あるべき行動性向

高い運用力

- ・ **先進的:** 新しいことや現状を変えることに躊躇しない。
- ・ **柔軟:** 前例の無いことやちょっと違うことに対応しようとする。
- ・ **肯定的:** 多くの面でポジティブに捉える。



この差は何から生まれるか

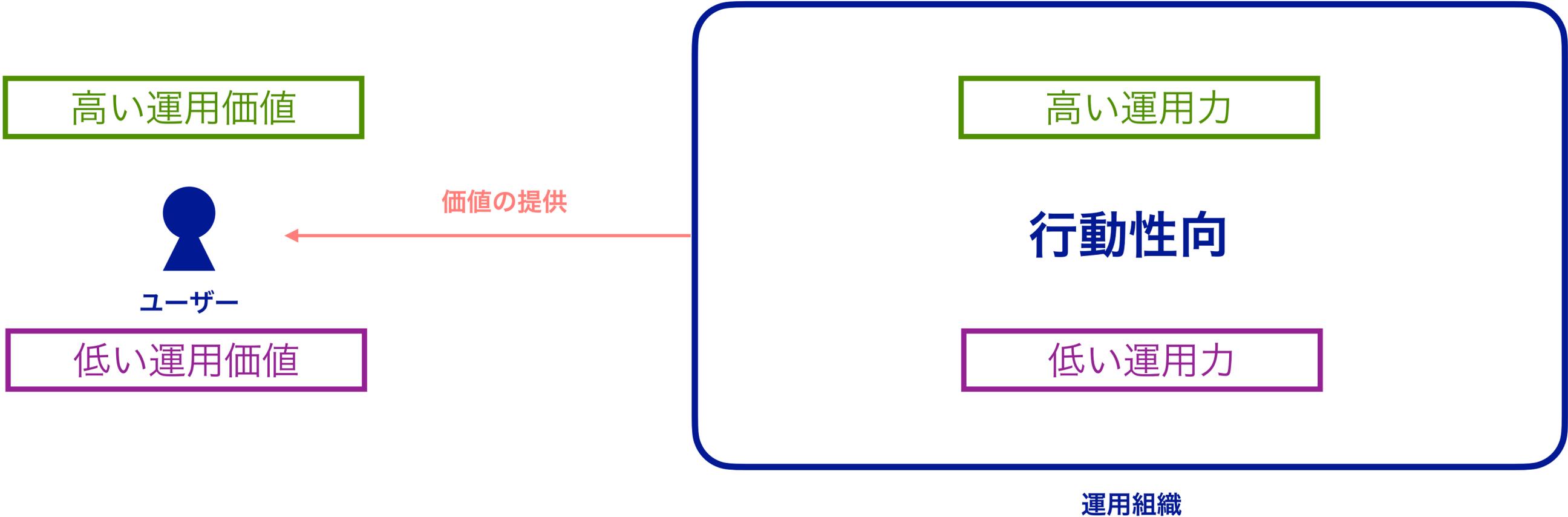
- ・ **保守的:** 新しいことや現状を変えることをやるうとしない。
- ・ **硬直的:** 前例の無いことやちょっと違うことをやるうとしない。
- ・ **否定的:** あらゆることをネガティブに捉える。

よくある行動性向

低い運用力

運用組織の運用力を決める行動性向

運用力は、運用価値に直結する



その差はどこから生まれるか？

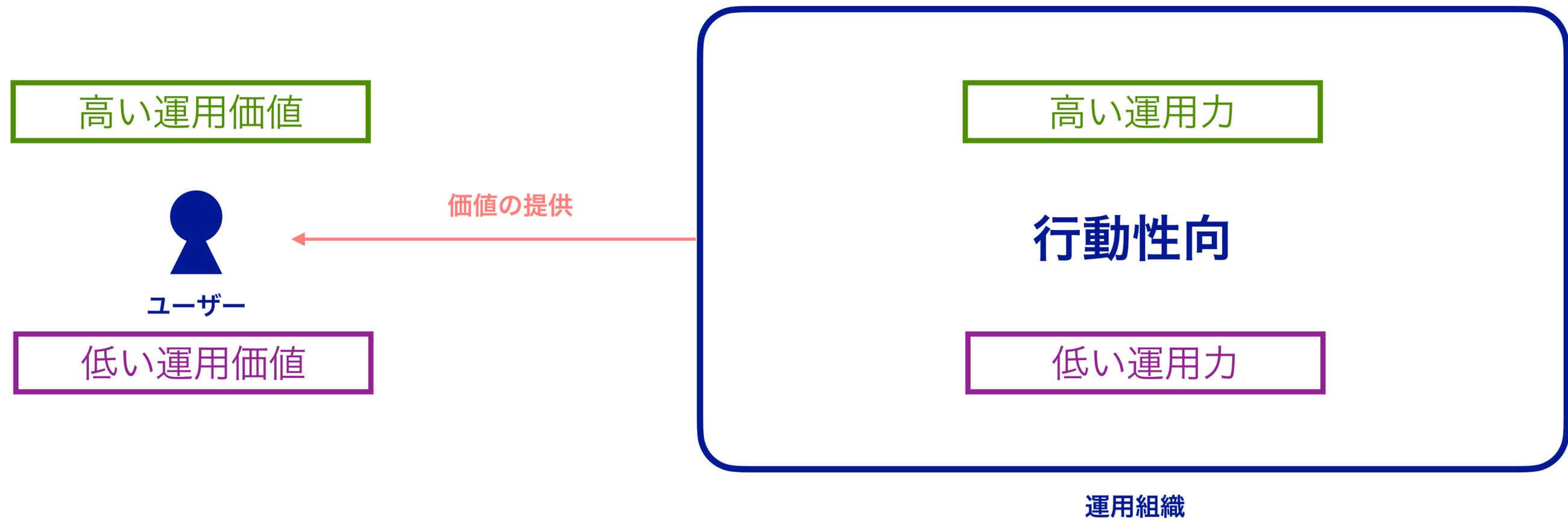
アジェンダ

1. 運用組織の行動性向を形成するもの
2. スキルセット
3. マインドセット
4. リーダーシップの重要性和難しさ
5. 役割別マインドセットの考え方
6. まとめ

1. 運用組織の行動性向を形成するもの

運用組織の行動性向と運用価値

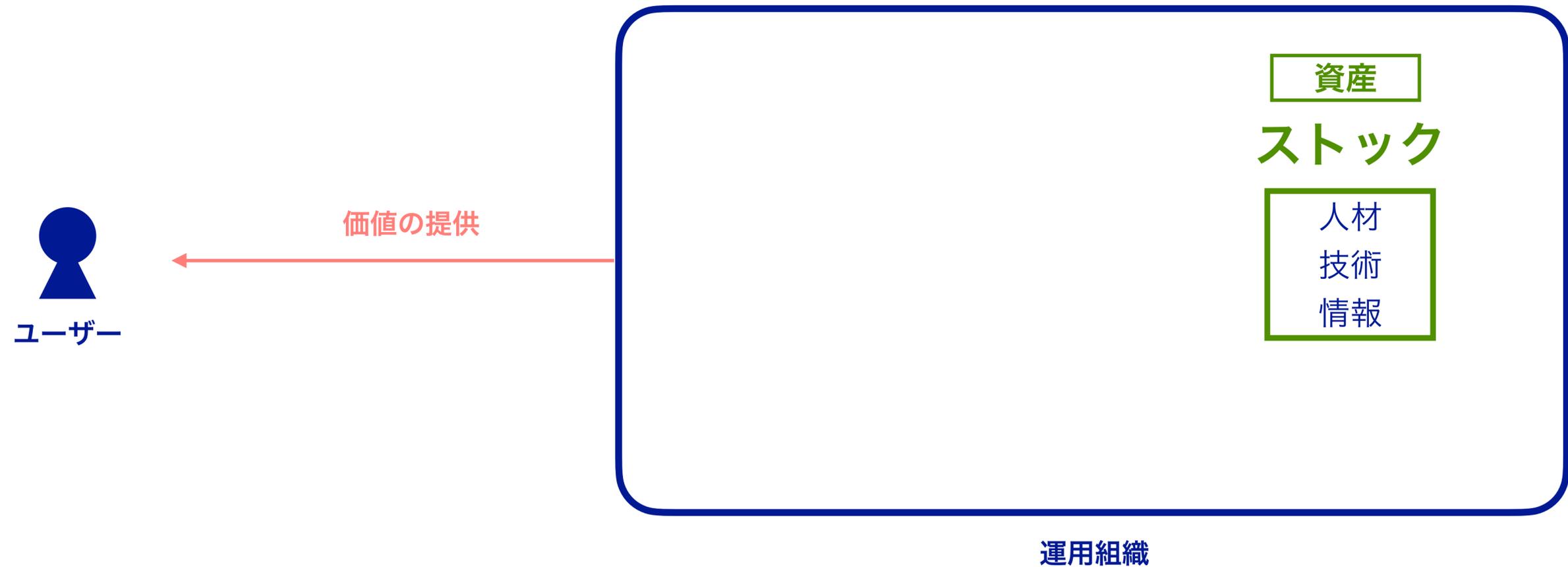
運用力は、運用価値に直結する



その差はどこから生まれるか？

運用組織の行動性向と運用価値 (ストック)

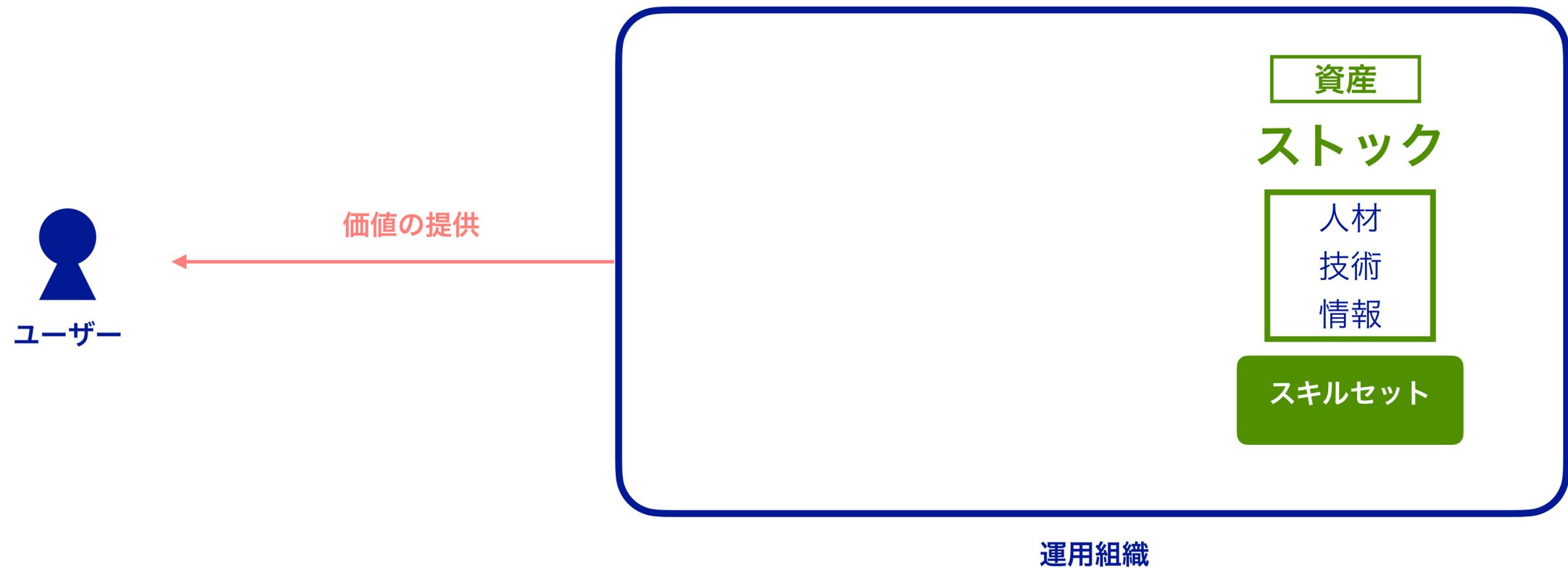
運用組織の価値の源泉は、運用組織の資産(人材、技術、情報)



人材、技術、情報の無い組織が、高い価値を生むことはできない

運用組織の行動性向と運用価値 (ストック)

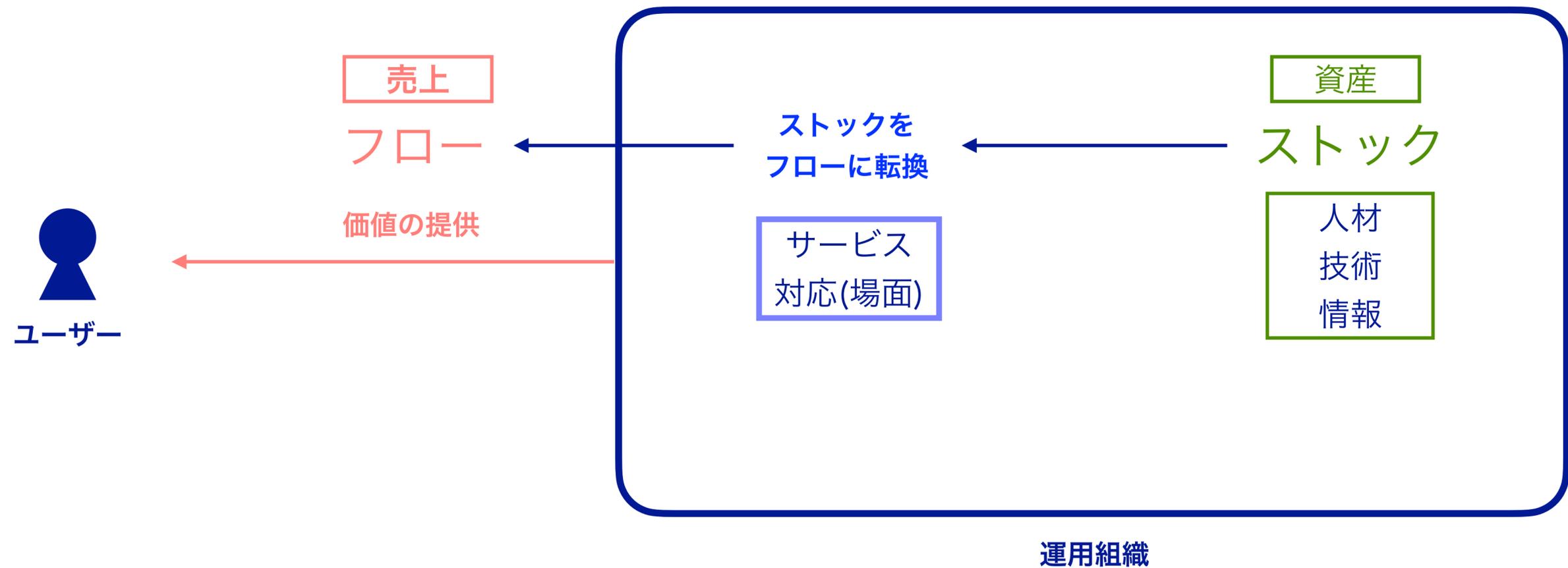
運用組織の価値の源泉は、運用組織の資産(人材、技術、情報)



人材、技術、情報の無い組織が、高い価値を生むことはできない

運用組織の行動性向と運用価値（フロー）

運用組織の価値は、運用業務個々の活動で実現される

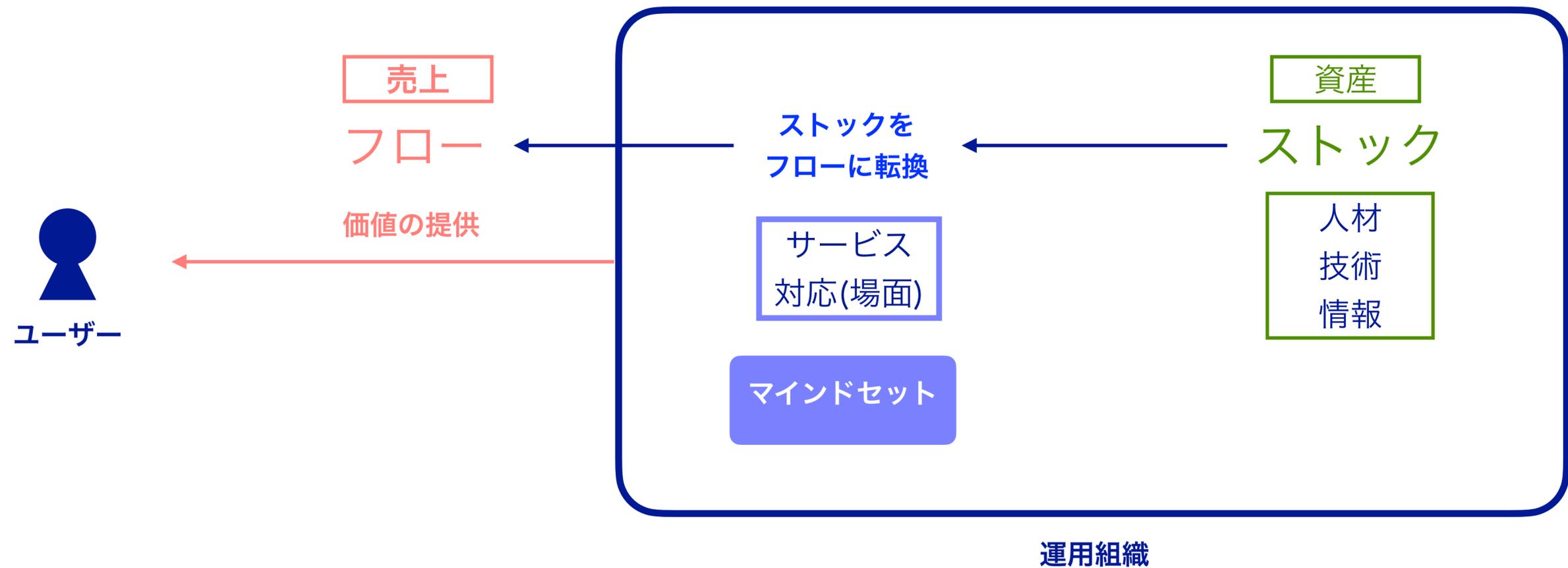


運用現場の考え方やふるまいが、ストックを運用価値に転換する

ストックがあればそれがそのまま運用価値になる、わけではない

運用組織の行動性向と運用価値（フロー）

運用組織の価値は、運用業務個々の活動で実現される

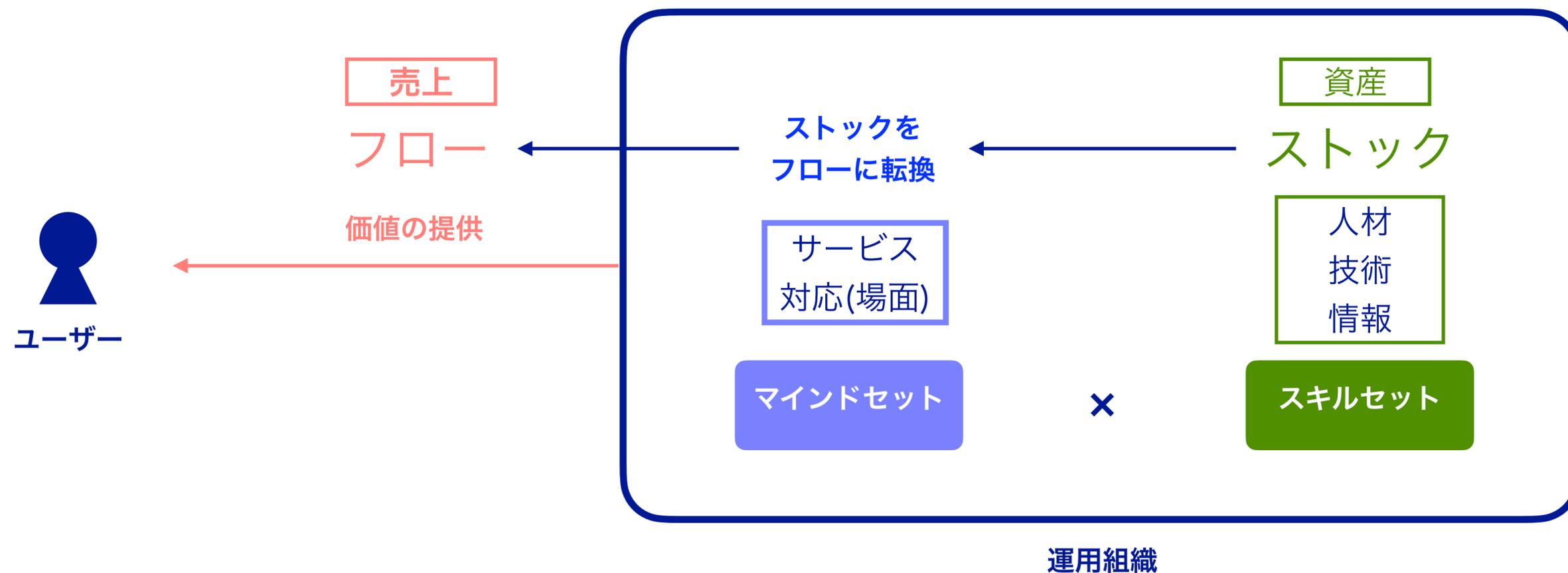


運用現場の考え方やふるまいが、ストックを運用価値に転換する

ストックがあればそれがそのまま運用価値になる、わけではない

運用組織の運用価値を決める行動性向

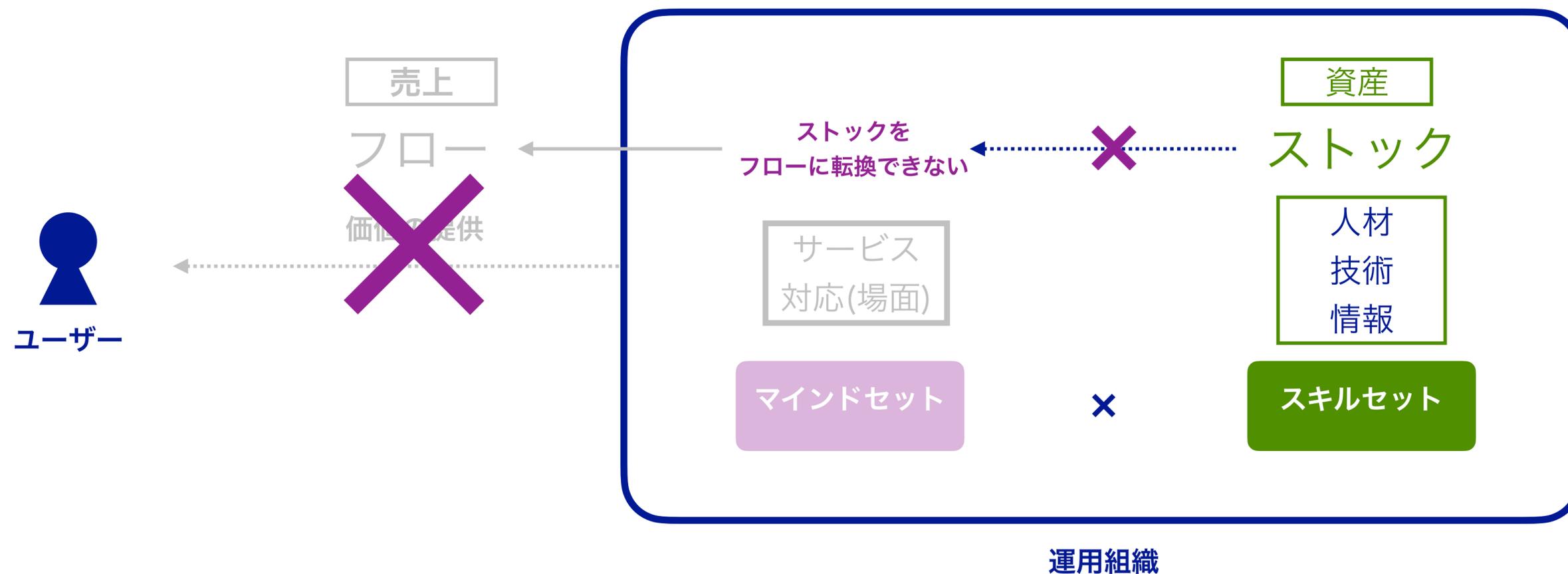
運用組織の価値は、マインドセットとスキルセットで決まる



両者が噛み合うことではじめて「高い運用力」が生まれる

運用価値の出ない運用組織(1)

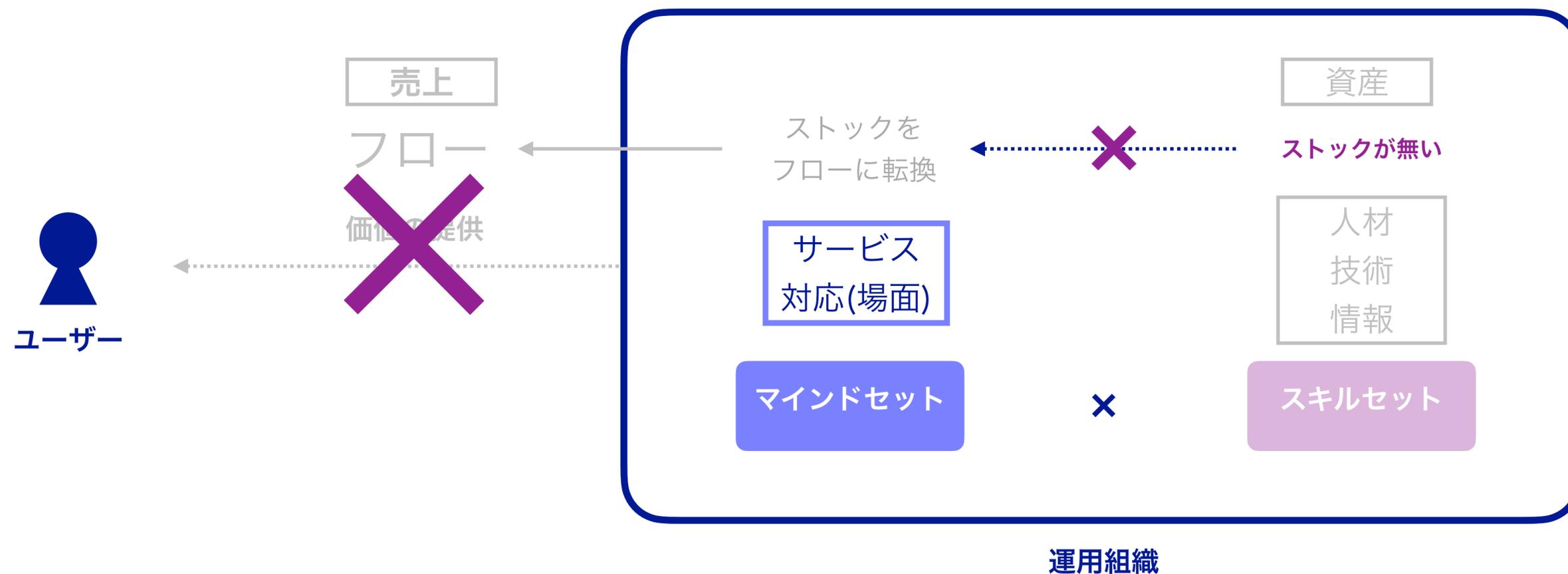
技術力はあるけど成果が上がらない運用組織



マインドセットに問題がある可能性

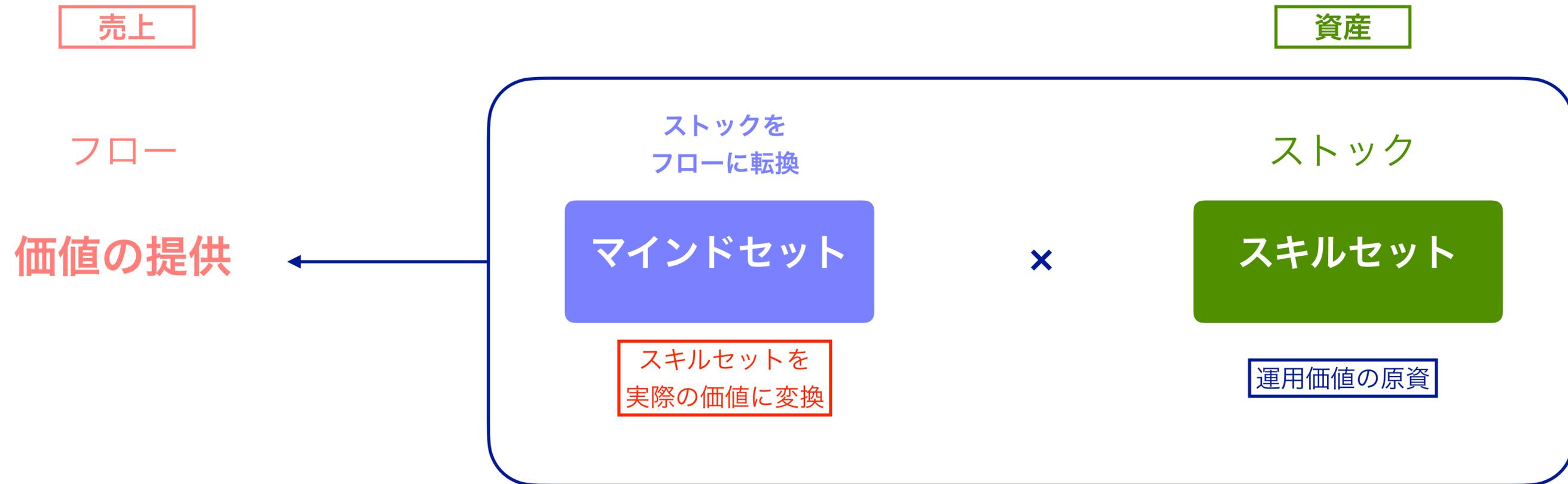
運用価値の出ない運用組織(2)

モチベーションはあるけど成果が上がらない運用組織



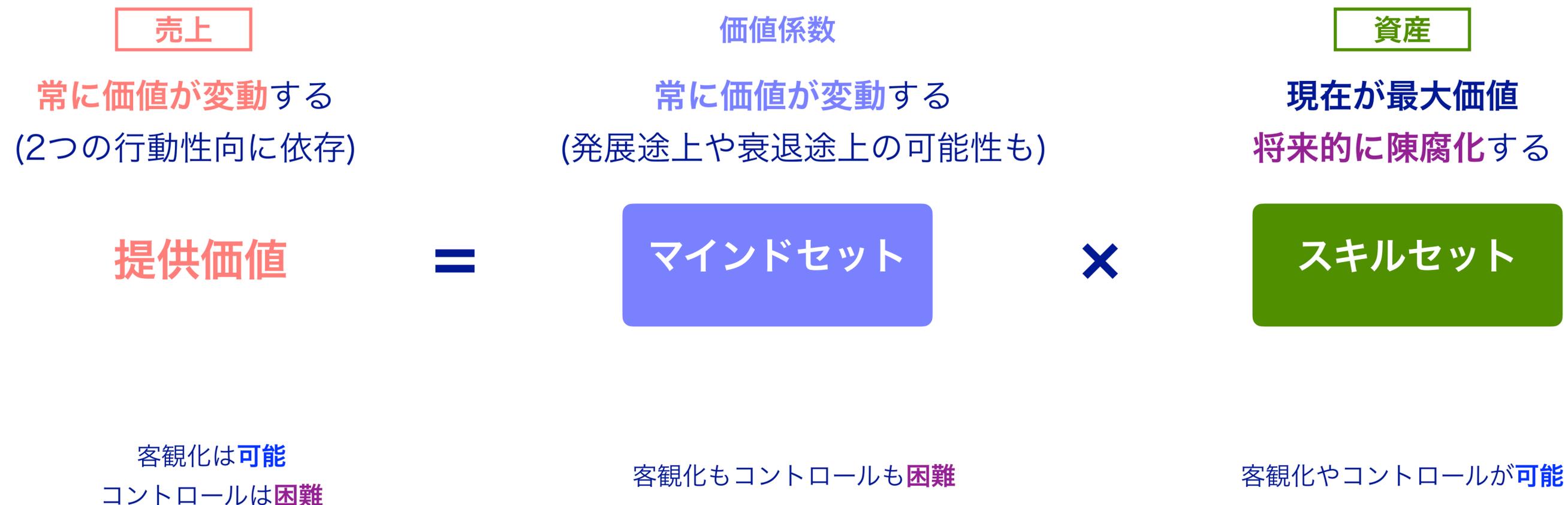
スキルセットに問題がある可能性

まとめ: 運用組織の運用価値を決める2つの行動性向



両者が噛み合うことではじめて「高い運用力」が生まれる

参考: 運用組織の運用価値変数



2. スキルセット

運用組織の行動性向



スキルセットとは

訓練や経験によって身に付けることのできる技能のうち
その運用現場の業務において**必要なものの組み合わせ**

組織的に継承していくスキルセット

その組織において、誰かしらできる人がいる必要があるスキルの組み合わせ。
能動的に育成し、継承していく必要がある。

個人に依存したスキル

その組織に、特定の期間在籍した特定の人ができるスキルの組み合わせ。
個人の退職や異動によって、組織からは失われる。

全てのスキルセットを継承することは現実的ではないので、取捨選択が必要

スキルセットという行動性向

スキルセットが行動を決める

人は、自分の持つ専門性やスキルセットに従って行動する。
自分の専門性やスキルセットを明確に持たない人は行動決定ができない。

スキルセットが自信に繋がる

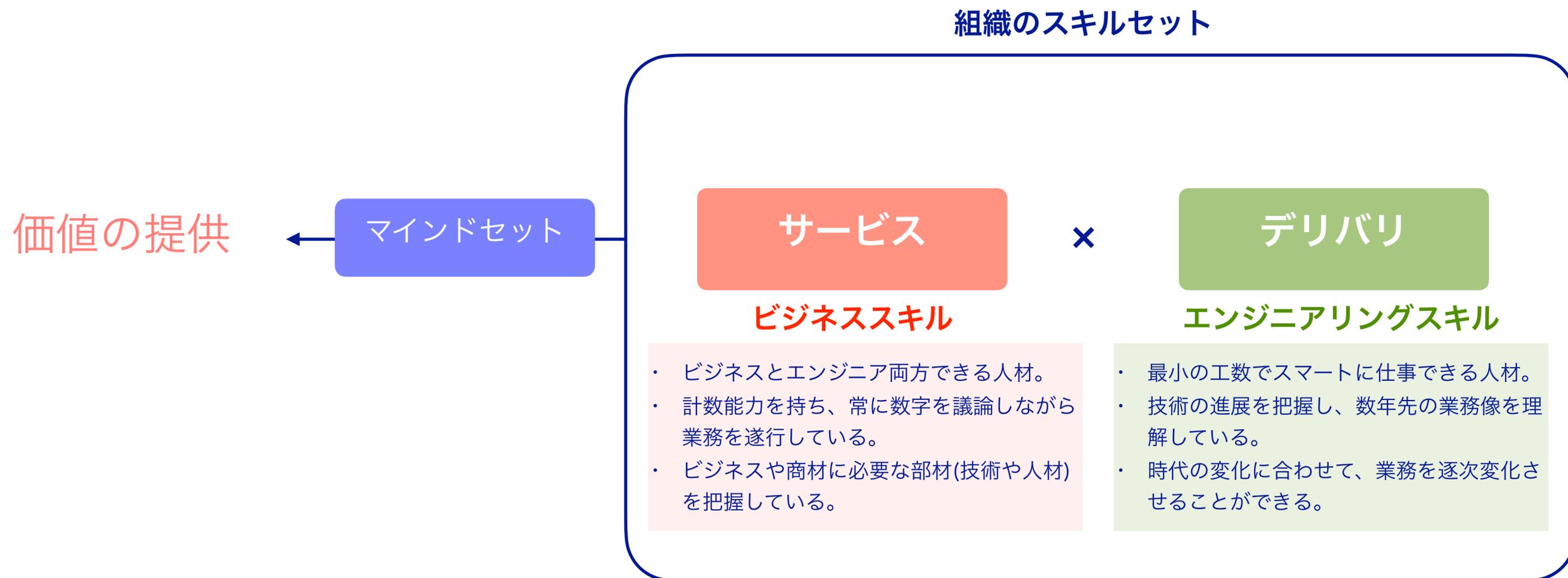
専門性やスキルセットそのものが、その人の一般的な「自信」に繋がる。
自信と承認欲求が上手く合致すると、自信を持った行動ができるようになる。

スキルセットが成長に繋がる

現在持つ専門性やスキルを基に、次のスキルセットを獲得しやすい。
多様なスキルセットを持つ人ほど、学習コストが低下するため成長しやすい。

スキルセットとその変化によって、人の行動は変わる

運用組織のスキルセット



運用要員のスキルセット

個人のスキルセット

社会人スキル

社会人として最低限身につけておくべきこと

業務スキル

業務遂行に必要な社内特有の知識

専門スキル

職種で共通。社外でも通用するスキル

運用要員の社会人スキル

個人のスキルセット

社会人スキル

社会人として最低限身につけておくべきこと

(例)

- ・ 人の話を聞くことができる
- ・ 適切にメモできる
- ・ 人に説明できる

国語能力と計数能力は極めて重要だが、軽視されがち

運用要員の業務スキル

個人のスキルセット

社歴の長い人が有利だが、社外ではスキルとして評価されにくい

業務スキル

業務遂行に必要な社内特有の知識

(例)

- ・ 業務遂行に必要な社内特有の知識。
- ・ 社内のシステム構成や作業手順への理解。

運用要員の専門スキル

個人のスキルセット

社内では業務スキルほどには重視されない

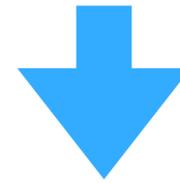
- ・ 職種で共通。社外でも通用するスキル
- ・ ITSSやベンダー資格

専門スキル

職種で共通。社外でも通用するスキル

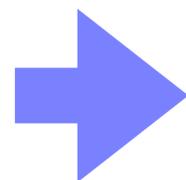
スキル育成上のギャップ

世間からは、社会人スキルだけ見える



社会人スキル

スキル育成上のギャップが生まれる



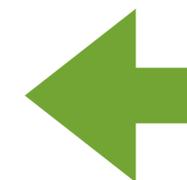
業務スキル

社内からは、業務スキルだけ見える



専門スキル

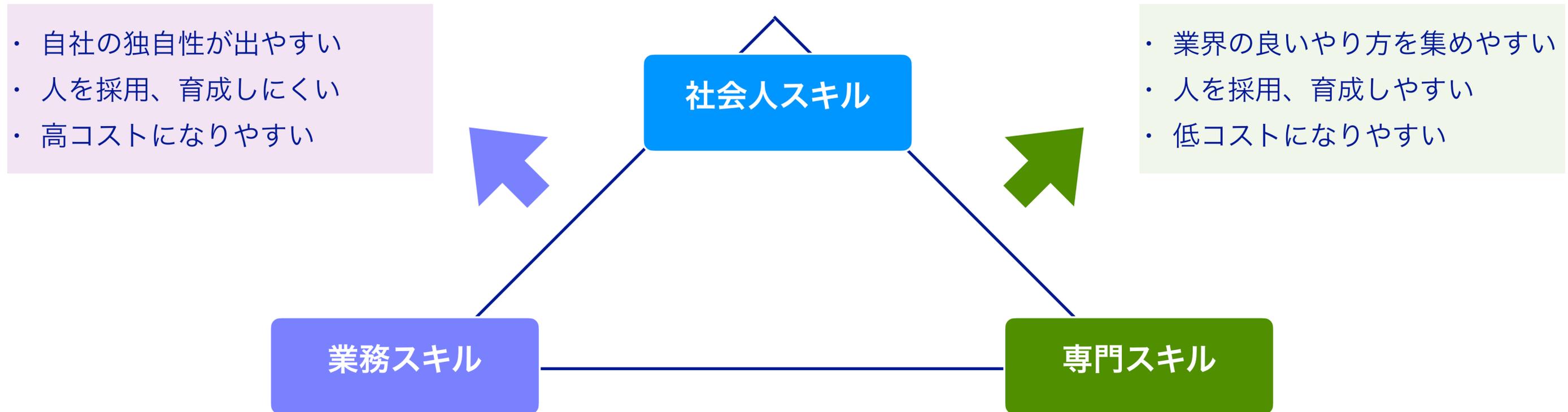
同業からは、専門スキルだけ見える



育成する側、される側がいずれを求めているのか明確にする必要がある

スキルセットの特性

スキルの特性を知った上で、育成やスキル整備を進めるべき

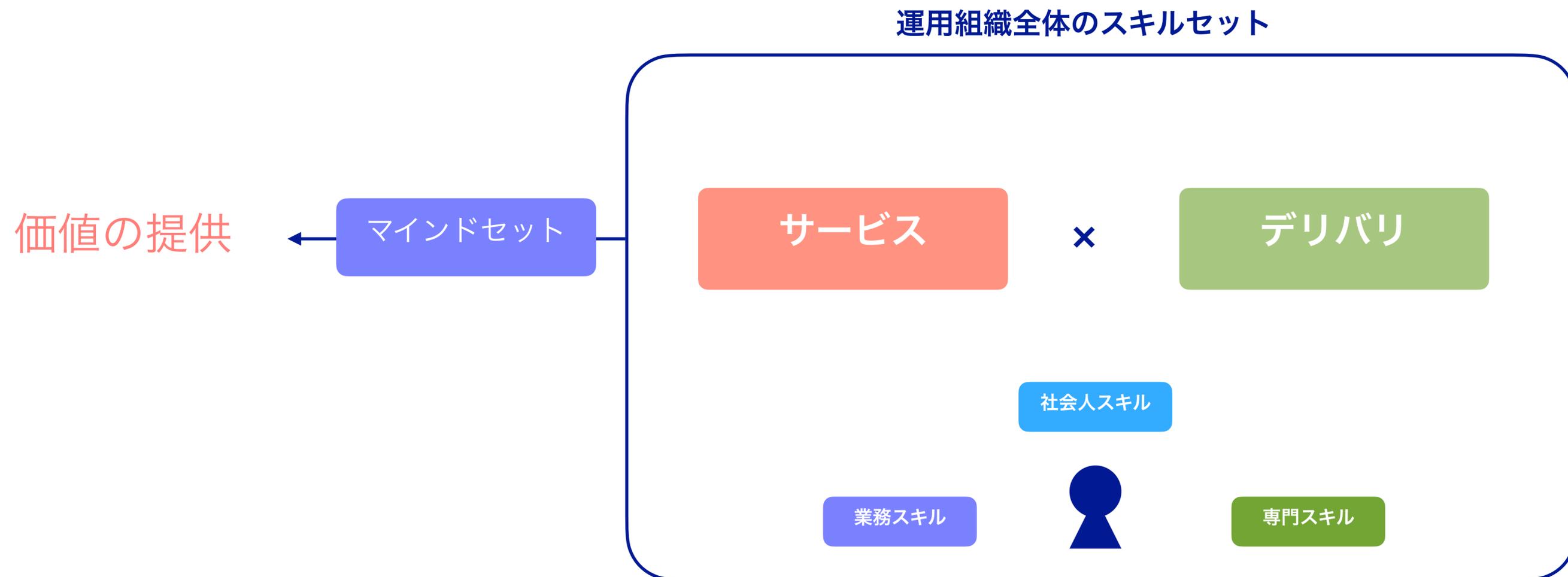


一般的には、**業務スキルの独自性は運用組織の足枷**になることが多い

スキルの開発・育成と並行して、業務の独自性を減らしていくことも大事

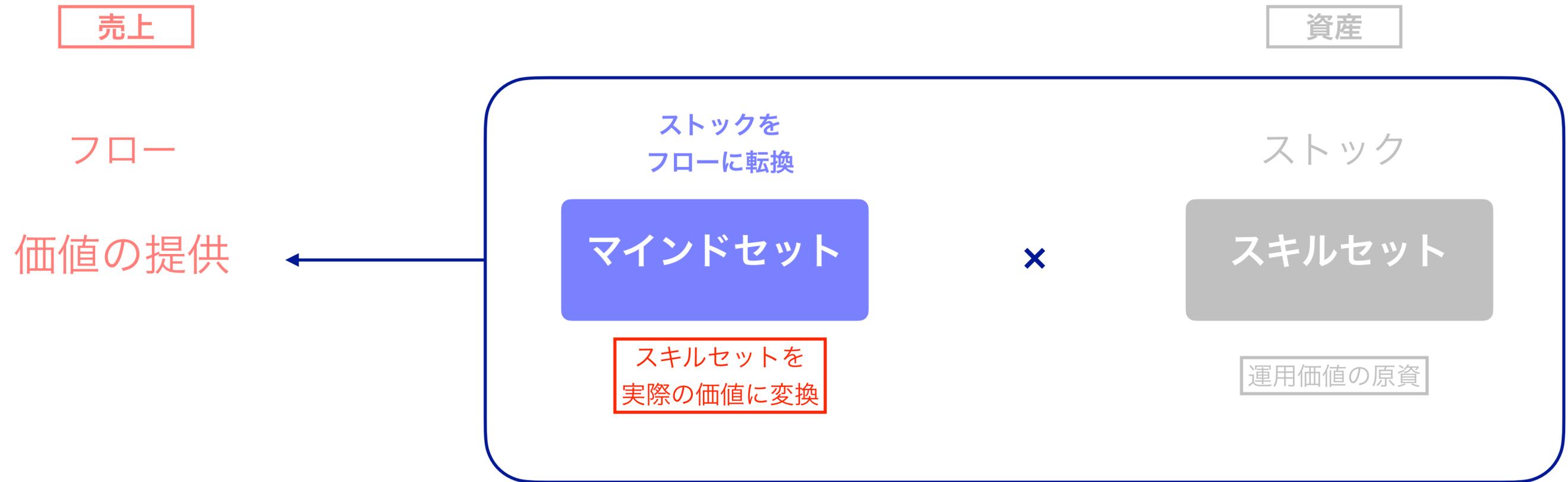
まとめ: 運用組織全体のスキルセット

組織のスキルセットと要員のスキルセットが相互作用している



3. マインドセット

運用組織の行動性向



マインドセットとは

運用現場や個人が持っている「思考のクセ」の組み合わせ

組織的なマインドセット

- ・ その組織が持つ、良いクセや、悪いクセ。
- ・ 個々人では発現しないが、集団(組織)になると具現化するクセがある。

個人的なマインドセット

- ・ 個々人が持つ、良いクセや、悪いクセ。
- ・ 真似しやすい悪いクセや、影響力のある人のクセは、他人に波及しやすい。

マインドセットは目に見えないため、あまり施策を行うことができなかった

マインドセットという行動性向

マインドセットが行動を決める

人は、自分の過去や現在の環境や、過去に感じた感情などに従って行動する。
これらは、明示的な記憶や感情だけでなく、深層的なものも影響する。

マインドセットは非明示的

その人がどんなマインドセットを持っているかは非明示的。
本人も、自覚しているマインドセットと自覚していないマインドセットがある。

マインドセットは相互に影響する

個人の内面にある複数のマインドセットが相互に複雑に影響しあう。
組織内では、各個人の影響力を伴ったマインドセットが複雑に影響しあう。

マインドセットとその変化によって、(良くも悪くも)人の行動は変わる

組織のマインドセット

組織には、多様なマインドセットが存在している

時間軸のマインドセット

- ・ 歴史的なマインドセット (過去のトラブルや役員のちょっとした一言)
- ・ 将来像によるマインドセット (組織の将来が楽観的、悲観的)

立場軸のマインドセット

- ・ 役割によるマインドセット (リーダーシップなど)
- ・ ヒエラルキーによるマインドセット (社長は殿様、役員は家老、社員は足軽)

物理軸のマインドセット

- ・ 物理的な状況によるマインドセット (立地、閉鎖空間など)
- ・ 選択肢の制約によるマインドセット (極端に投機的もしくは保身的になる、など)

経済軸のマインドセット

- ・ 経済状況によるマインドセット (黒字による余裕、赤字による切迫、など)
- ・ 予算によるマインドセット (手厚い対応、ギリギリの対応、など)

参考: ヒエラルキーによるマインドセット

殿様



封建的身分制度的なマインドセット

(一度上がった身分は下がらないため関係と考え方が固定化・内向き化する)

家老

営業部長

技術部長

奉行

営業課長

営業企画課長

開発課長

運用課長

侍大将

営業1GM

営業2GM

請求GM

契約GM

基盤GM

アプリGM

運用1GM

運用2GM

足軽



命令
する人

命令
される人

組織のマインドセット

今回は「リーダーシップ」の観点から運用組織のマインドセットについて解説

時間軸のマインドセット

- ・ 歴史的なマインドセット (過去のトラブルや役員のちょっとした一言)
- ・ 将来像によるマインドセット (組織の将来が楽観的、悲観的)

立場軸のマインドセット

- ・ **役割によるマインドセット** (リーダーシップなど)
- ・ ヒエラルキーによるマインドセット (社長は殿様、役員は家老、社員は足軽)

物理軸のマインドセット

- ・ 物理的な状況によるマインドセット (立地、閉鎖空間など)
- ・ 選択肢の制約によるマインドセット (極端に投機的もしくは保身的になる、など)

経済軸のマインドセット

- ・ 経済状況によるマインドセット (黒字による余裕、赤字による切迫、など)
- ・ 予算によるマインドセット (手厚い対応、ギリギリの対応、など)

(参考) 個人のマインドセット

運用現場で良くある個人のマインドセットの対比

- 成長指向 vs. 非成長指向
- 興味指向 vs. 経済指向
- 広範指向 vs. 局所指向

4. リーダーシップの重要性と難しさ

組織のマインドセット (立場軸: リーダーシップ)

日本では、リーダーシップ不足を指摘する声が多い

立場軸のマインドセット

- ・ 役割によるマインドセット (リーダーシップなど)
- ・ ヒエラルキーによるマインドセット (社長は殿様、役員は家老、社員は足軽)

リーダーシップとは

- ・ リーダーの地位; リーダーシップ; 指導者の資質, 統率[指導]力
- ・ the set of characteristics that make a good leader

良い指導者であるための資質

良い指導者が必要で、成り手が欲しいというのは組織として当たり前の要求。
しかし、「良い指導」や「資質」というものをどう捉えるかが難しい。

set of characteristics

リーダに求められる特徴、特色、特質の組み合わせ。
つまり「誰にもできること」ではないことを意味する。

「選ばれし人」というイメージが強い

リーダーシップの重要性と難しさ

日本の運用現場では、リーダーシップの育成に苦しんでいる

リーダーシップの重要性

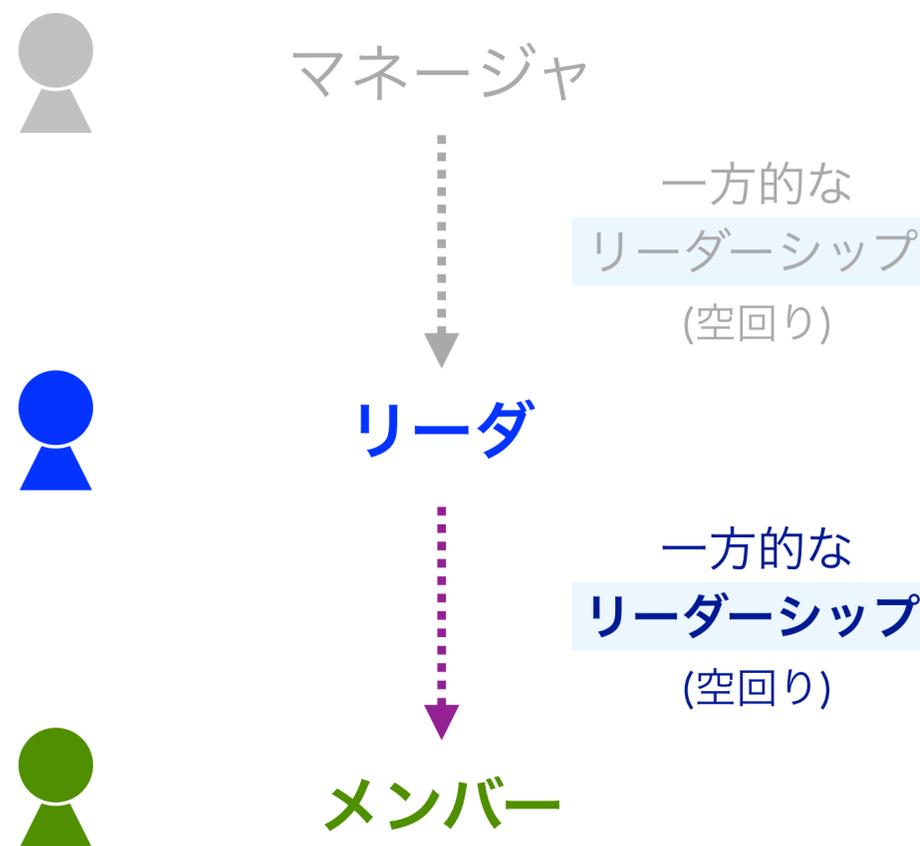
ビジネスや物事を進める上で、方向性を定めるリーダーシップは不可欠。
リーダーシップの無い登山や冒険は、遭難し、その生存を脅かす。

リーダーシップの難しさ

なりたい人がリーダーになっても、適性が無いと空回りしてしまう。
不適切なリーダーシップは、現場やメンバーを疲弊させ、リソースを消耗・離散させる。

リーダーシップの現実

日本では、リーダーシップ育成に偏重

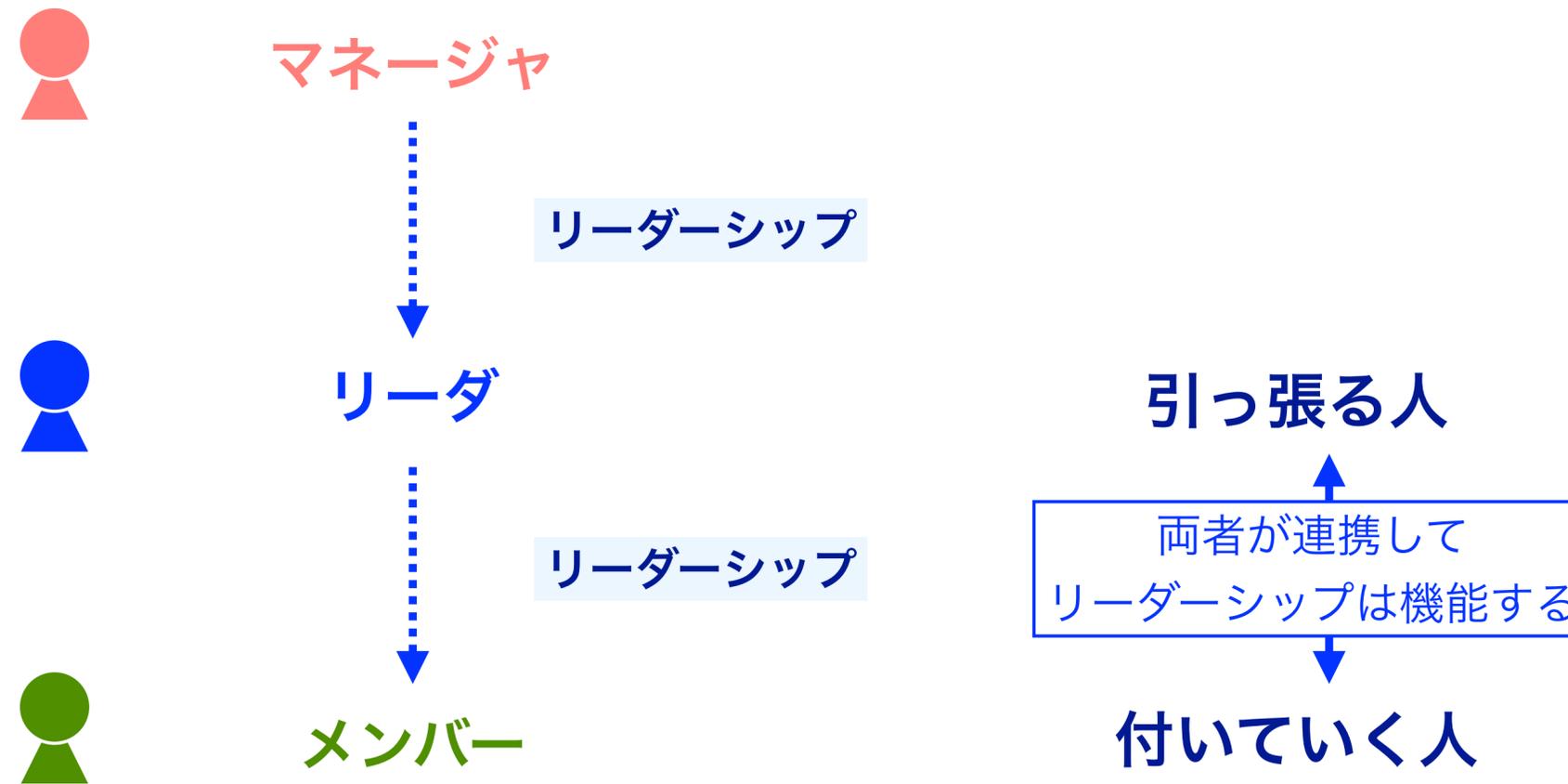


付いていく人の気持ちが変わらないリーダーシップ

「付いていく人」が置き去りになって空回りしている

リーダーシップ単体では機能しない

日本では、リーダーシップ不足を指摘する声が多い、が

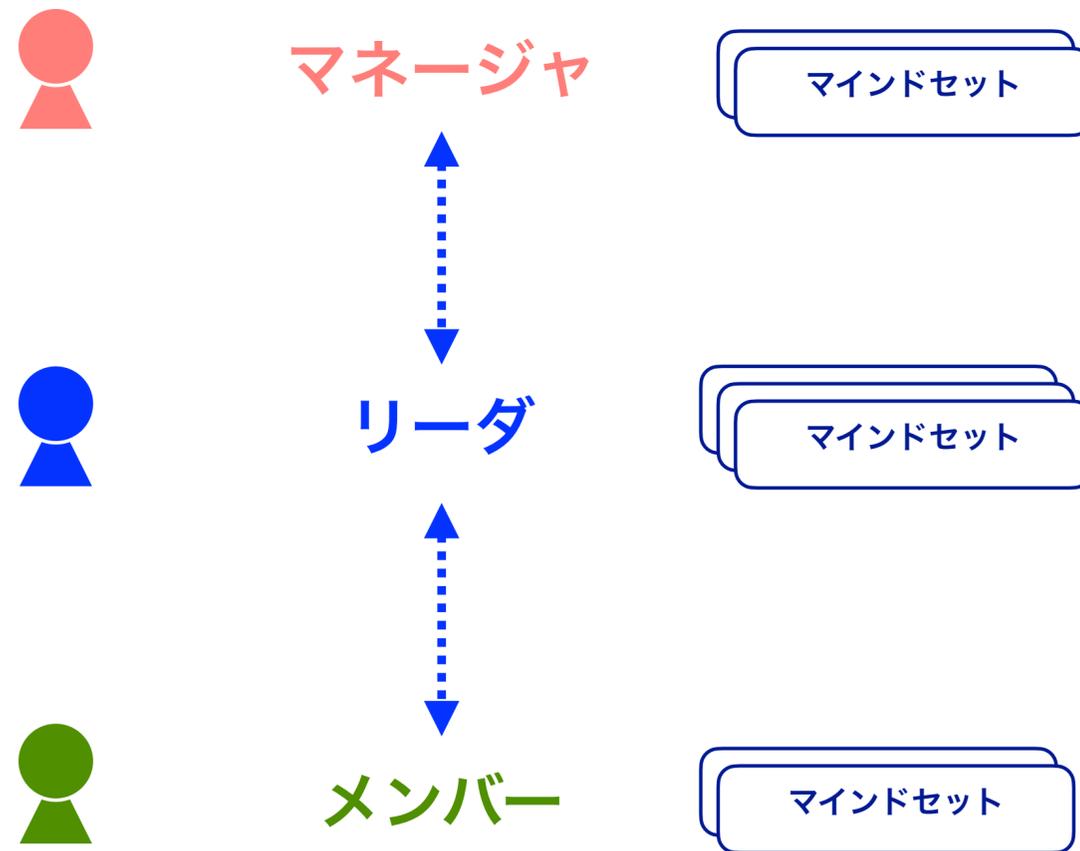


むしろリーダーシップを活かすために**必要な土壌**が日本には欠けている

5. 役割別マインドセットの考え方

役割別のマインドセット

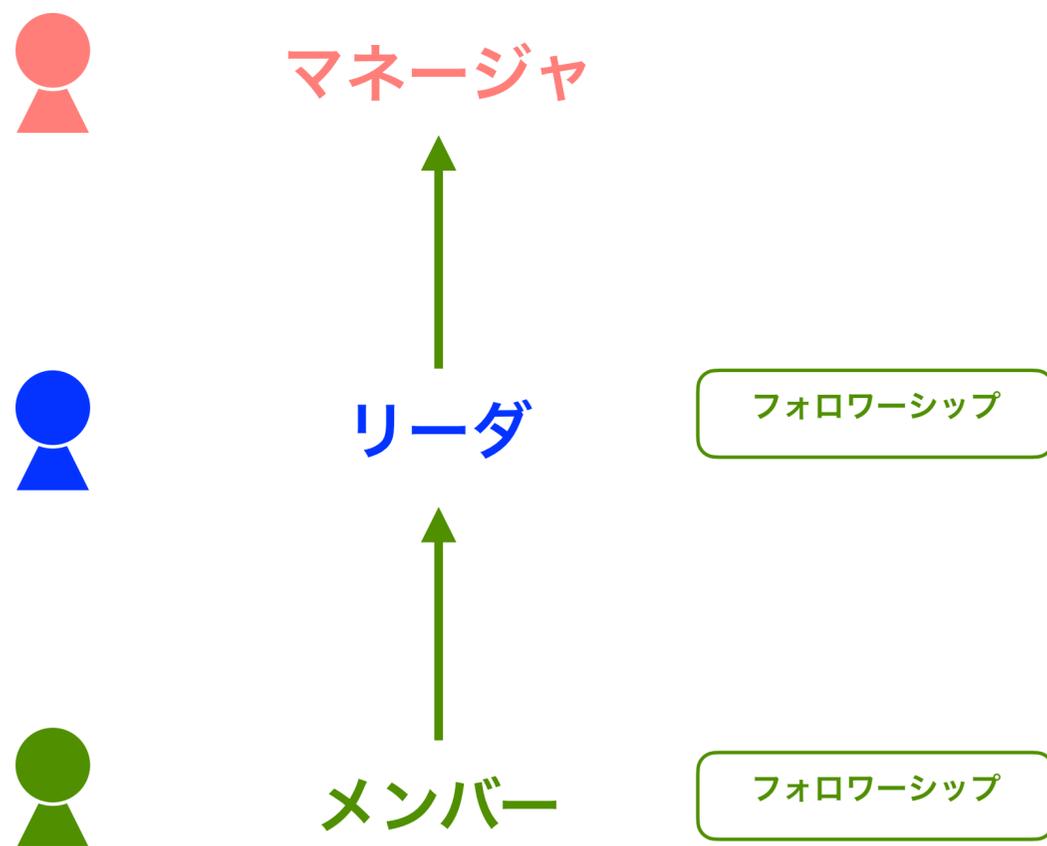
役割間の関係は一方向ではなく双方向



役割間の関係に応じて、それぞれが複数のマインドセットを持つ必要がある

役割別のマインドセット (フォロワーシップ)

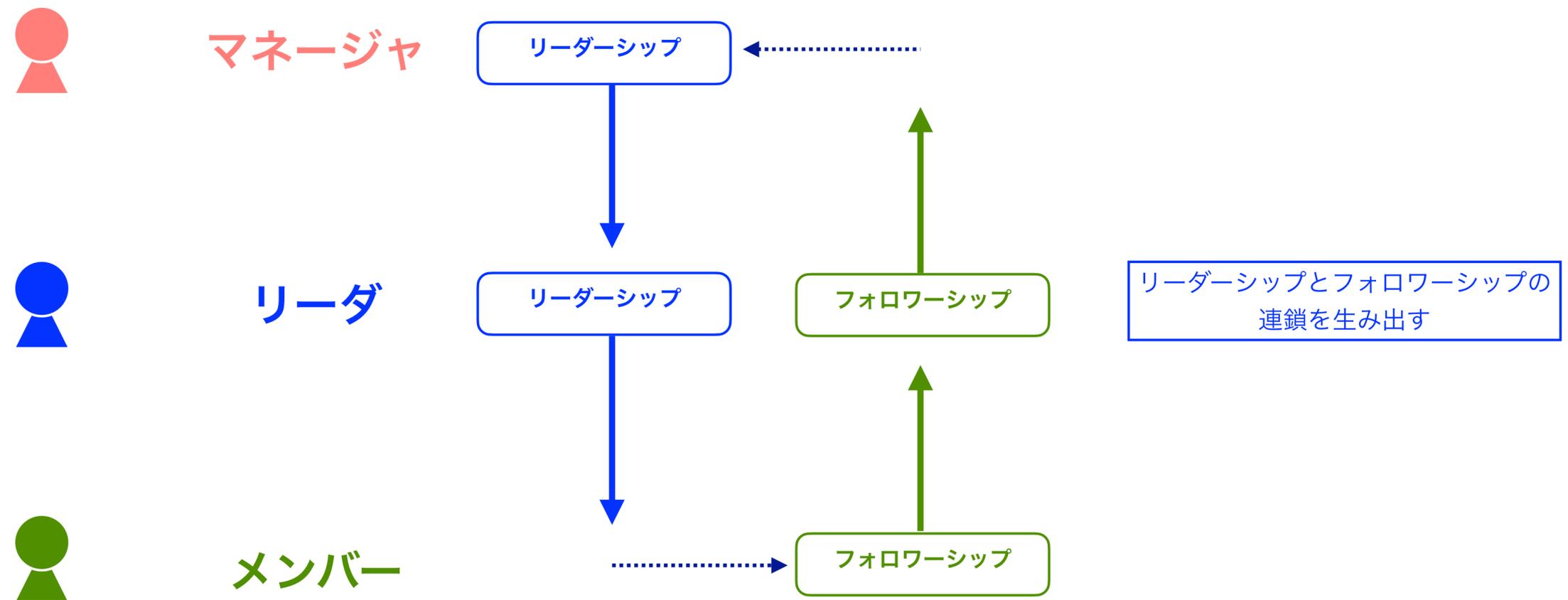
自発的に、リーダーや他のメンバーに働きかける行動を生み出すマインド



組織が最大成果を挙げるために上司や先輩を使い倒す意識

フォロワーシップとリーダーシップ

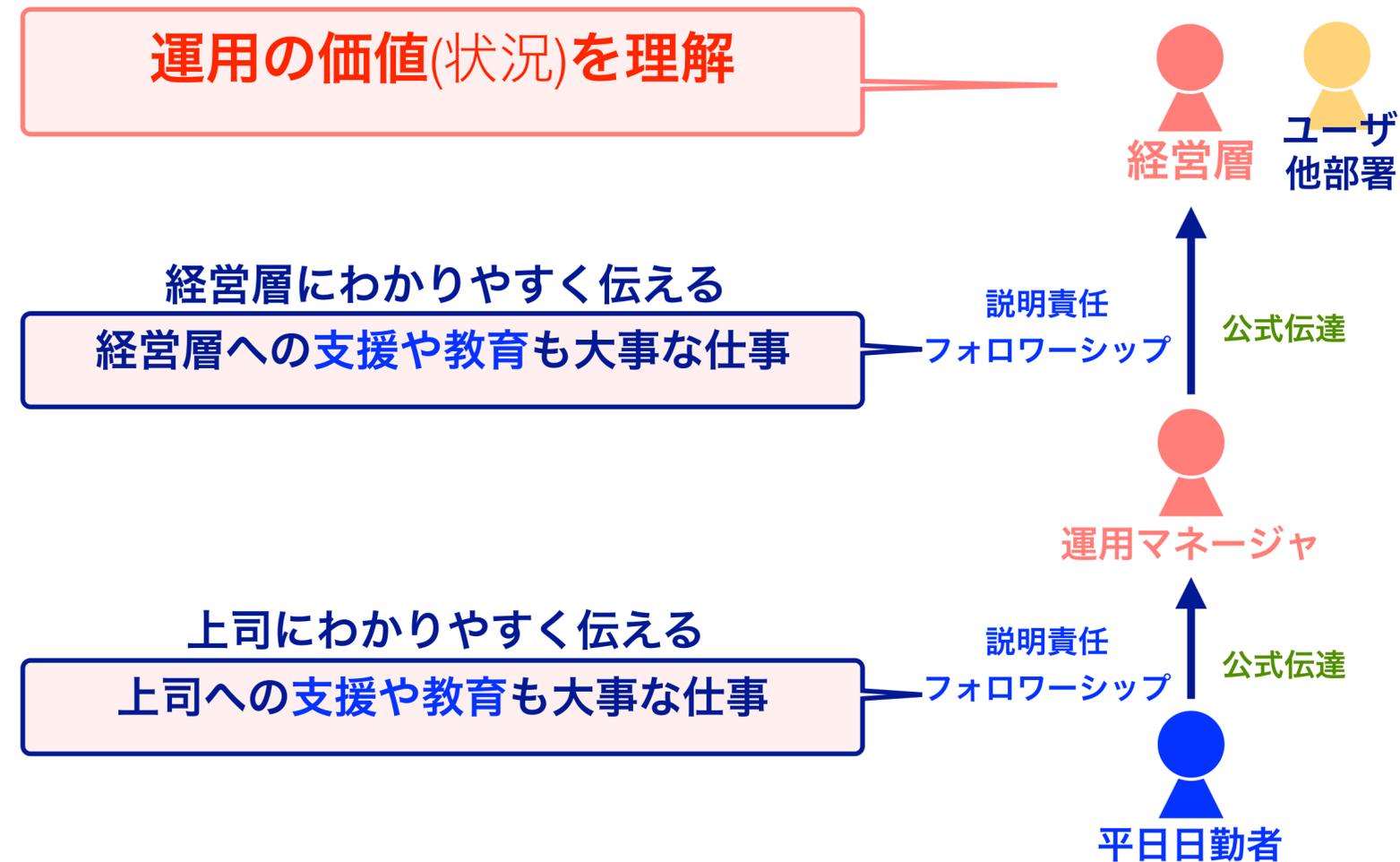
フォロワーシップを前提としたリーダーシップと自発的なフォロワーシップが相互作用することで連鎖的に成果が生まれやすくなる



組織が最大成果を挙げるために上司と部下がお互いを活用する意識

参考: 現場の課題感を上に伝える

現場からの「フォローシップ」が重要



「上司やお客様を教育する」という視点も重要になってきている

役割別のマインドセット (オーナーシップ)

主体的に、ものごとを「**自分の事**」とする行動を生み出すマインド



マネージャ

オーナーシップ



リーダ

オーナーシップ



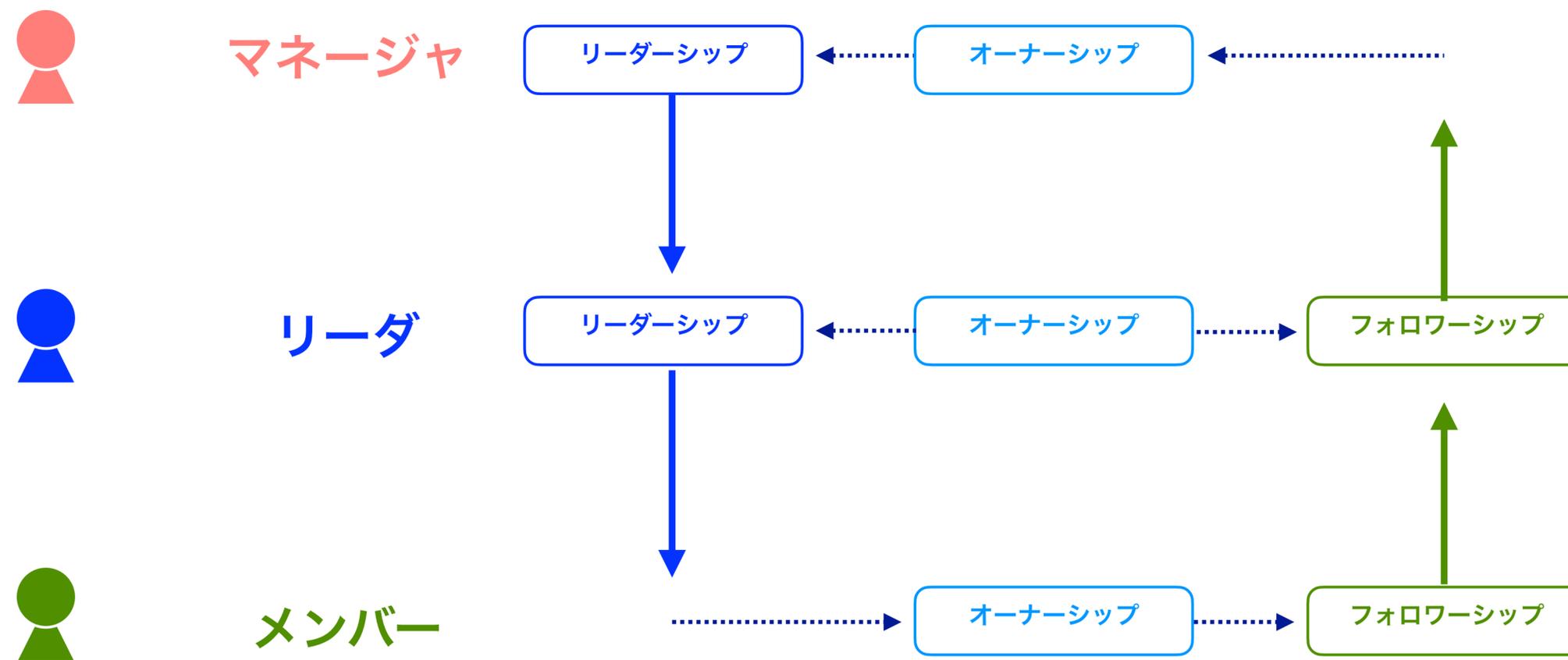
メンバー

オーナーシップ

業務の放置や責任の曖昧化を防ぐため、運用においては極めて重要

オーナーシップの位置付け

リーダーシップとフォロワーシップを実効性のある形で繋ぐもの



運用組織のコアコンピタンスはオーナーシップから生まれる

運用組織に必要な3つの「*シップ」

役割間の関係は一方向ではなく双方向



役割間の関係に応じて、それぞれがマインドセットを持つ必要がある

運用組織の「リーダーシップ」

フォロワーシップとオーナーシップに助けられながら
リーダーシップを発揮する

良い指導者であるための資質

良い指導者が必要で、成り手が欲しいというのは組織として当たり前の要求。
フォロワーシップとオーナーシップが確立されていれば、要求レベルは下げられる。

set of characteristics

リーダに求められる特徴、特色、特質の組み合わせ。
フォロワーシップとオーナーシップが確立されていれば、できる人は増える。

「選ばれし人」でなくともできる可能性が高い

3つの「*シップ」の無い運用組織 (1)

フォロワーシップを考えないリーダーシップ



誰も付いてこないため、空回りする

3つの「*シップ」の無い運用組織 (2)

オーナーシップの無いリーダーシップ



責任感や当事者意識が希薄で、空疎に受け取られる

3つの「*シップ」の無い運用組織 (3)

フォロワーシップのないオーナーシップ



自分の内側に籠って機能不全になりやすい。一匹狼的な人に多い。

3つの「*シップ」の無い運用組織 (4)

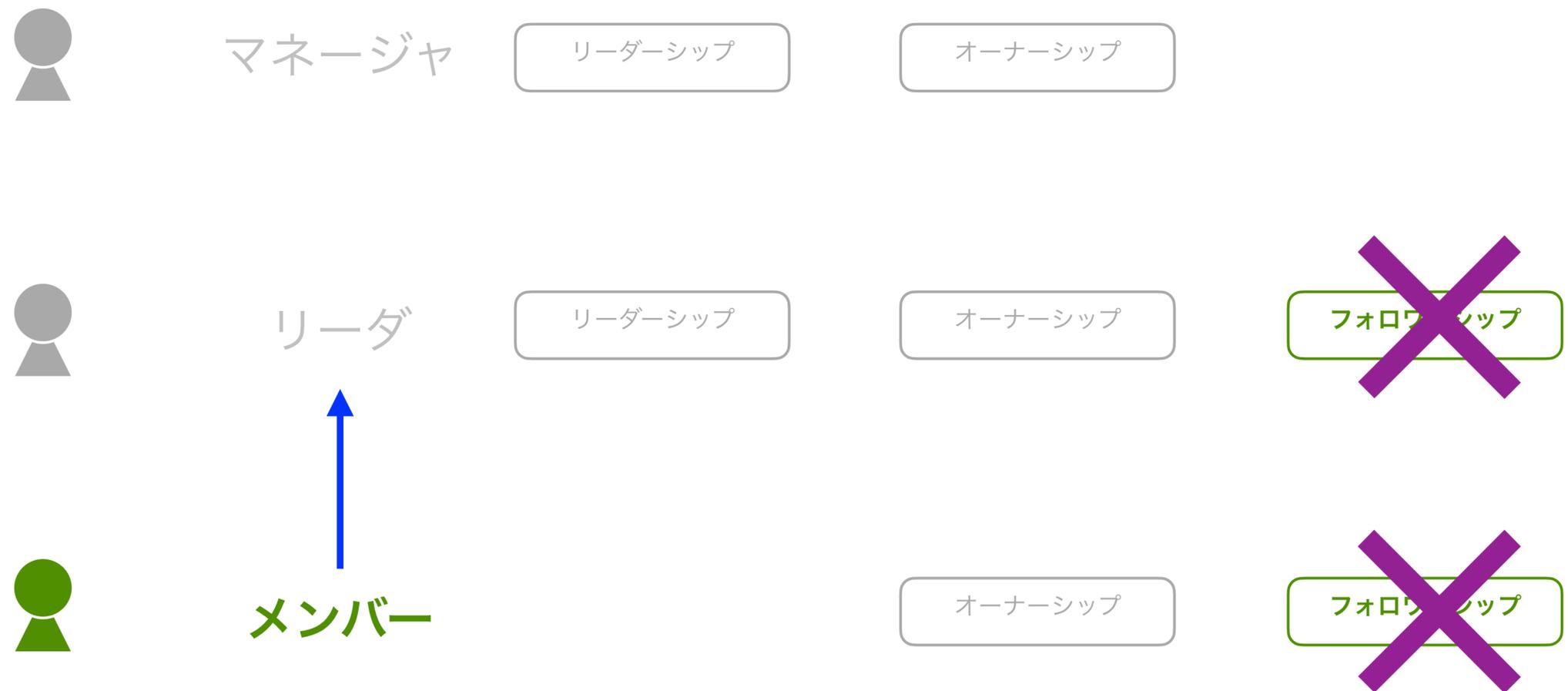
フォロワーシップを考えないオーナーシップ



独善的になりやすい。後進が育たない。

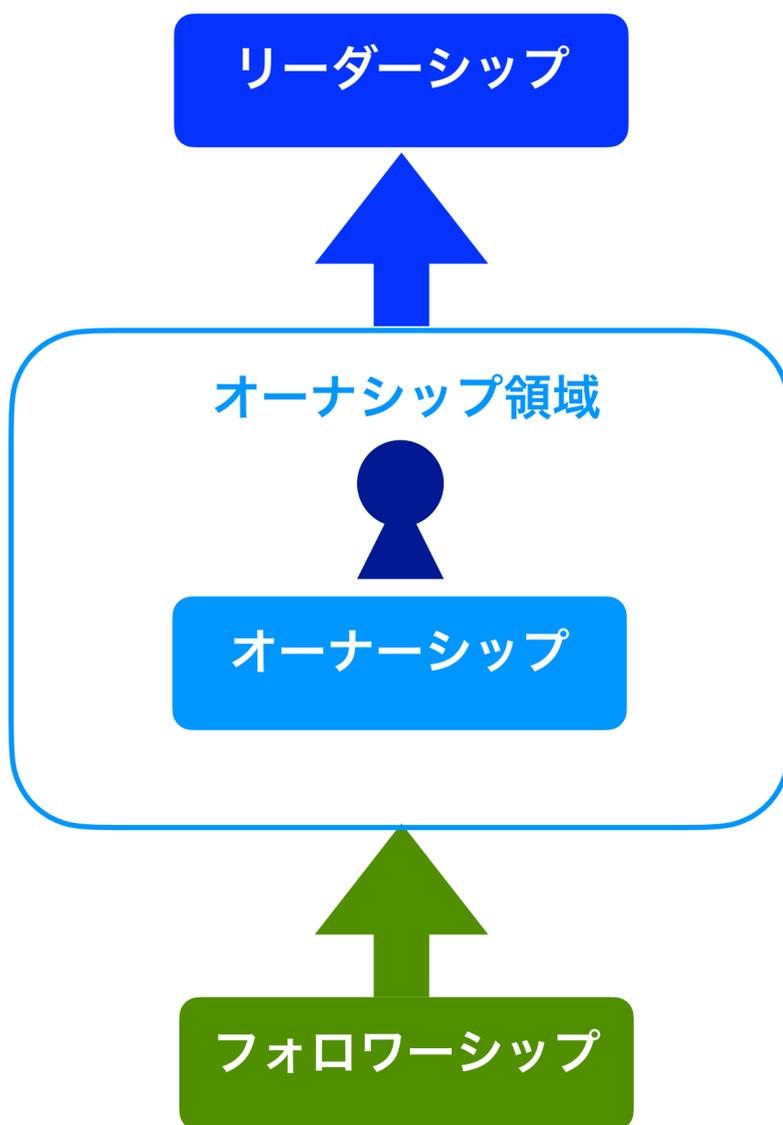
3つの「*シップ」の無い運用組織 (5)

フォロワーシップを知らないメンバー



指示待ちになりがち。人が育たない。

3つの「*シップ」の育成



3つの「*シップ」の育成には順番がある

Step3. リーダーシップ

イメージは部活の主将や部長

リーダーシップの発揮の仕方を明確に定める。(サーバント型など)
リーダーとして「自分が何ができるか」を考え続けることが重要。

Step2. オーナーシップ

イメージは部活の2年生(レギュラー)

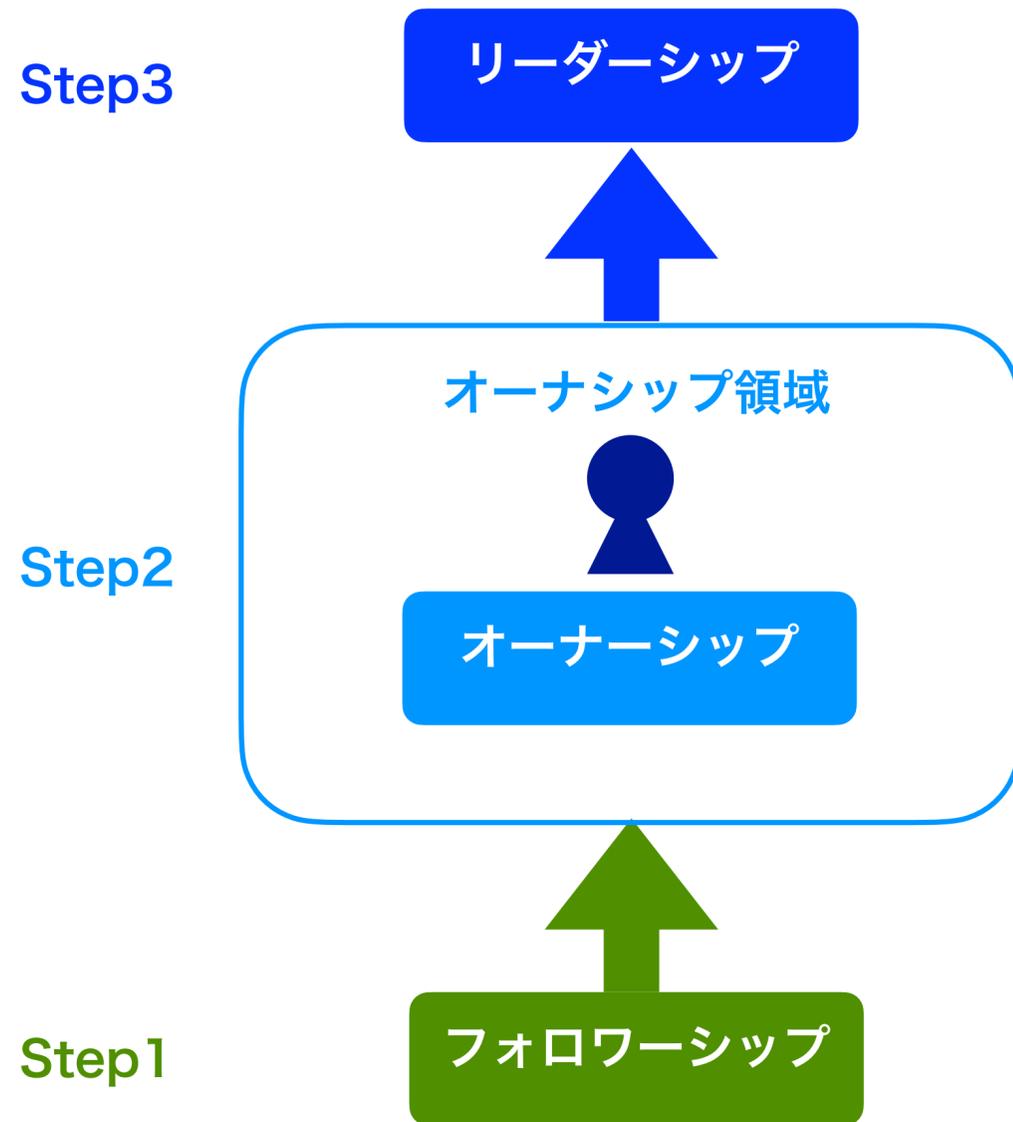
オーナーシップを発揮すべき「オーナーシップ領域」を明確に定める。
オーナーとして何が求められるか、を自分で考えるのが最初の一步。

Step1. フォロワーシップ

イメージは部活の新入部員

リーダーや他のメンバーへのフォロワーシップを育成する。
リーダーや他のメンバーが何を求めているか、を理解するのが最初の一步。

オーナーシップとフォロワーシップ どちらが先か？



オーナーシップが先に育つ場合もある

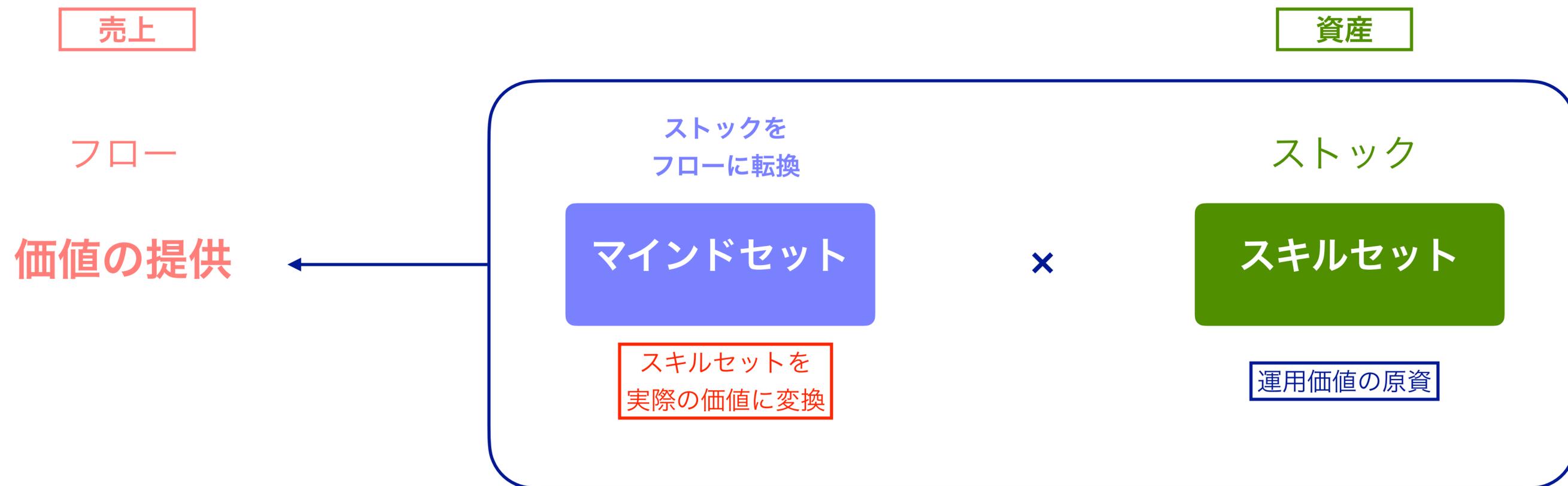
講師(波田野)は、早期にオーナーシップを確立したが、他は無かった。フォロワーシップに気付いたきっかけはサーバント型上司との出会い。

オーナーシップ「しか無い」人の育成が必要

オーナーシップしか無いエンジニアには、古株、頑固な人が多い。オーナーシップが阻害要因になる場合も多いため、他の*シップの育成が必要。

6. まとめ

まとめ: 運用組織の運用価値を決める2つの行動性向



両者が噛み合うことではじめて「高い運用力」が生まれる

まとめ: 運用組織に必要な3つの「*シップ」

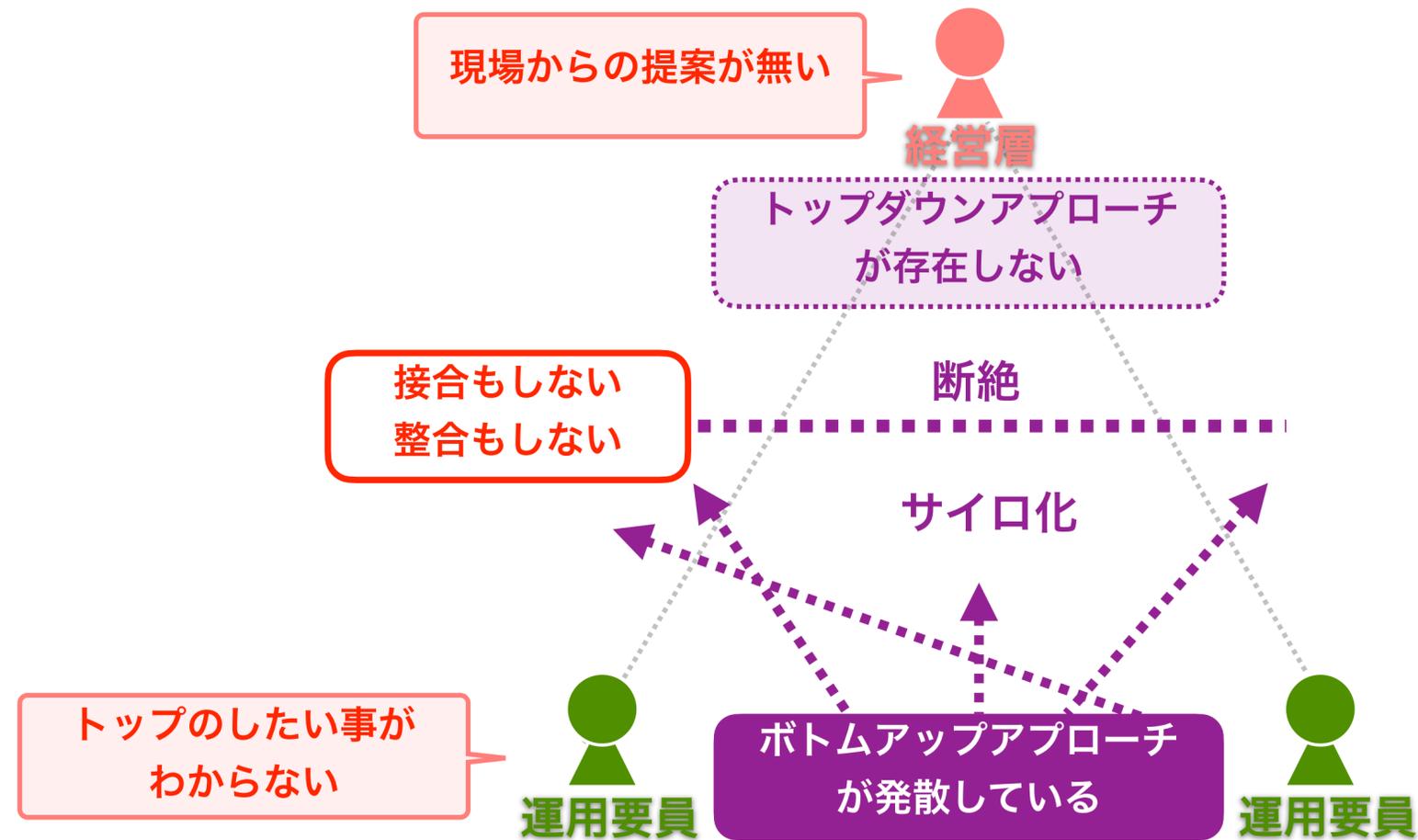
役割間の関係は一方向ではなく双方向



役割間の関係に応じて、それぞれが複数のマインドセットを持つ必要がある

参考: 断絶する日本の経営と運用

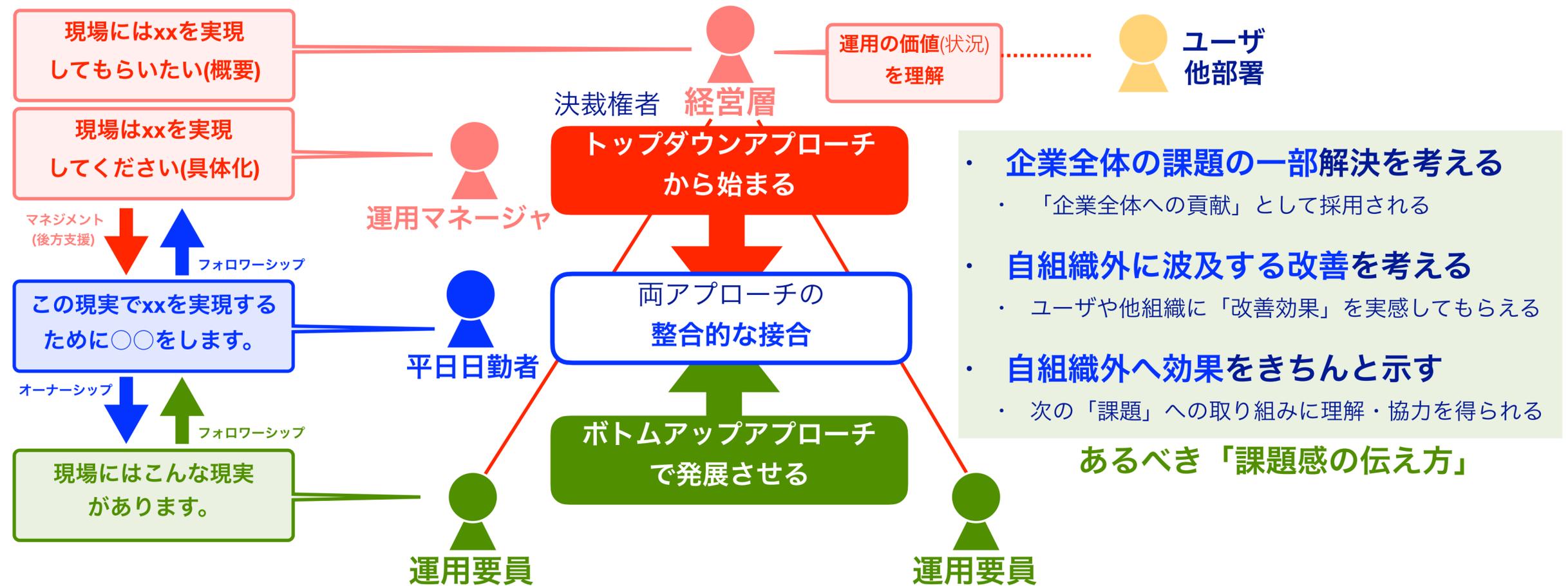
ビジネス貢献やその姿勢が見えないことが原因



「運用はいつも忙しそうだが、何をしているのかわからない」と言われる

フォロワーシップとオーナーシップで日本の運用を変えていく

現場からの「フォロワーシップ」を経営層に届けられるかが肝



運用現場の現実を言語化して伝えられることができていますか？

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/>

Operation 運用設計 Lab

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