

ホワイトペーパー

変革のファーストステップ

運用レスで始めるIT部門変革

目次

今、求められている IT サービスとは	2
優先すべきは、新たな価値の創造に貢献すること	2
IT サービス部門への変革	4
変革に必要な 2 つのアプローチ	4
テクニカル・アプローチの構成要素 (1)	5
テクニカル・アプローチの構成要素 (2)	6
テクニカル・アプローチの構成要素 (3)	7
テクニカル・アプローチの構成要素 (4)	8
テクニカル・アプローチの構成要素 (5)	10
マネジメント・アプローチの構成要素 (6)	10
マネジメント・アプローチの構成要素 (7)	11
IT システム運用の構造改革	12
IT サービスマネジメントの実現に向けて	13
IT 部門を取り巻く内部要因と外部要因	14
「IT サービスマネジメント」を実現する機能・組織	15
変革への強い意志を持って	16

今、求められている IT サービスとは

システム運用とその価値

『ドリルを買いに来た顧客が欲しいのは、ドリルでなく、“穴”である』。これは、企業マーケティングの本質を説く際によく使われる格言ですが、これを情報システムに当てはめると、顧客が求めることはシステムの開発、運用ではなく、そのシステムにより効果を得ることとなります。

システムは開発されただけでは、ビジネス価値を生みません。顧客の手に届き、利用されて初めて価値が出てきます。つまり、顧客にとってはシステムの完成がゴールではなく、スタートであり、システム運用が最も重要であると言えます。

しかしながら、これまでの IT 部門はトラブルなくシステムを動かす続けるためのオペレーション管理や、運用管理など“守り”の運用が中心でした。このような、受け身的なシステム運用では、“ドリル”を提供しているにすぎず、『顧客に価値を提供する活動』とは言い難いと思われれます。

システム化からサービス化へ

クラウドサービスが登場したことで、『システムの安定稼働』という既存運用管理業務の工数を削減することが可能となり、『所有から利用へ』というサービス化への大きな流れができています。実際に企業内でプライベートクラウドを運営する際には、サービスレベルや課金体系を整備し、顧客にサービスカタログを提供するといった社内サービスプロバイダーとしての役割を受け持つ流れが本格化しています。

システム化とサービス化の大きな違いは提供しているサービスの価値を判断する顧客がいるということです。今までのように利用部門の要求に応じて、現場改善レベルの

システム化を進めるだけでは受け身からの脱却は図れません。主軸を自分たちでなく顧客に置き直し、IT インフラの視点ではなく、IT サービスの視点へパラダイムシフトをすることが必要となります。

これからの IT 部門

今、クラウドや新しいタイプの運用管理ツールの登場により、IT 部門におけるシステム運用は大きな岐路に立っています。現状の運用スタイルを変革し、よりビジネスに貢献できる体制を作らなければ、企業価値に貢献することは難しいでしょう。

業務改善と効率化を目指す IT 部門から、企業の発展に貢献するサービスを提供する、価値の高い IT サービス部門への変革が求められているのです。

優先すべきは、新たな価値の創造に貢献すること

IT 部門の存在意義

これまで IT 部門が支えてきた、インフラの維持管理、システムの監視、業務運用は、必ずしも付加価値の高い業務とは言えなくなっています。クラウドによる外部サービスの普及が、スピーディな IT サービス利用の開始をますます容易にしているためです。今までと変わらないバックオフィス業務のシステム化やその維持・運用だけでは、IT 部門が存在意義を出し続けていくことは一層難しくなっていくでしょう。

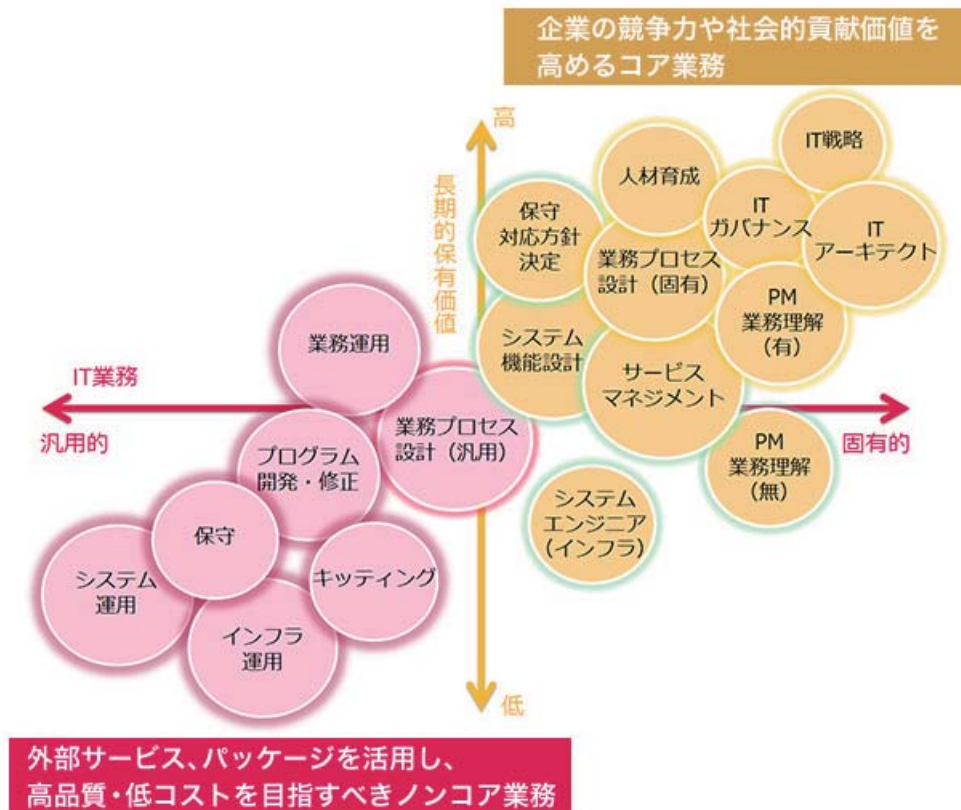
IT 部門がこれから IT サービスの価値を高めていくには、IT 部門が担っていくべき業務や保有すべき技術に関する価値分析を行うことが必要です。価値分析は、2 つの評価軸を持つマトリックスを用いることで明確になります。縦軸

※「ドリルを買った人が欲しいのはドリルではなく穴である」レオ・マックギブナ（国籍不明）の格言。
1968年T・レビット博士が発表した「マーケティング発想法」という本で紹介される。

は、IT 部門の業務や技術を、自社内にそれらを長期保有することにより企業価値や事業の競争力を高めるものが否かで分類し、横軸は、それらが自社固有のものか、汎用的なものかで分類します。

企業の事業戦略と照らし合わせ、長期間自社で保有することが競争力の源泉となるものや企業価値の増大へ直接的につながるもの、かつ企業固有の要件によるものは自社で保有します。反対に、汎用的であって外部調達が可能、かつ当該分野のプロフェッショナルに依頼することでメリットが得られるものは、外部サービスやパッケージを活用します。これは、過剰な自前主義から脱却し、IT 投資の最適な配分を行うことにもつながります。

図 1：IT 部門が提供する業務と技術の価値分析



IT サービス部門への変革

汎用的な業務を減らしていく

IT サービス部門への変革を実現するには、提供する業務と技術の価値分析の結果によって導き出された、監視業務やオペレーションなどの汎用的な運用業務を、ツールやサービスを活用して削減していきます。

高い業務品質を維持しつつ、運用工数やコストを削減していくためには、業務の自動化や、アウトソーシングの活用、集約化などに着手します。企業によって IT サービス部門変革ステージには差がありますから着手する順番は問いません。

削減された運用工数を製品や事業の競争力の付加につなげ、知識集約型の部門に転換することが重要です。

変革に必要な 2 つのアプローチ

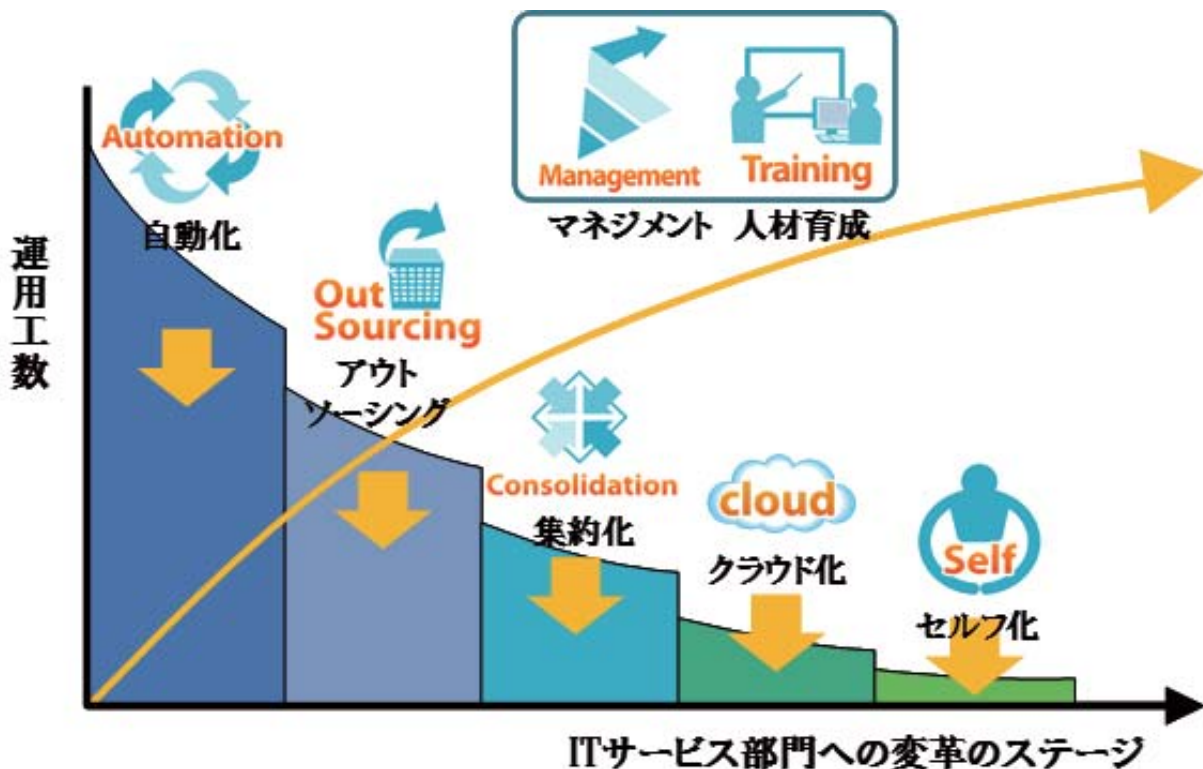
テクニカル・アプローチとマネジメント・アプローチ

IT サービス部門への変革を実現するには実際どうすれば良いのか？まずは、自動化による効率化、定型業務のアウトソーシング、各種業務・設備の集約化などを進めて各業務の生産性と品質の向上を図ります。

企業によって IT サービスマネジメント実現におけるステージには差がありますので、着手する順番は問わず、各々が最も効果的と思われるアプローチから着手します。主にパッケージやサービスを導入して問題を解決するケースが多く、それをテクニカル・アプローチと言います。

また、IT 戦略・計画にのっとり、必要な IT 資源を見定めて調達、その限られた資源を効果的に活用するためには、

図 2：IT サービス部門への変革に向けたアプローチとマネジメント曲線



組織的な能力の向上が不可欠であり、マネジメントに必要なスキルの設定やスキルセットにあった人材育成が重要です。テクニカル・アプローチと連携しますが、組織や機能の設置が必要となるため、マネジメント・アプローチと言います。

この2種類のアプローチによって生産性と品質が向上したテクノロジーを基盤に、事業貢献、企業価値向上に結びつく業務へシフトしていきます。

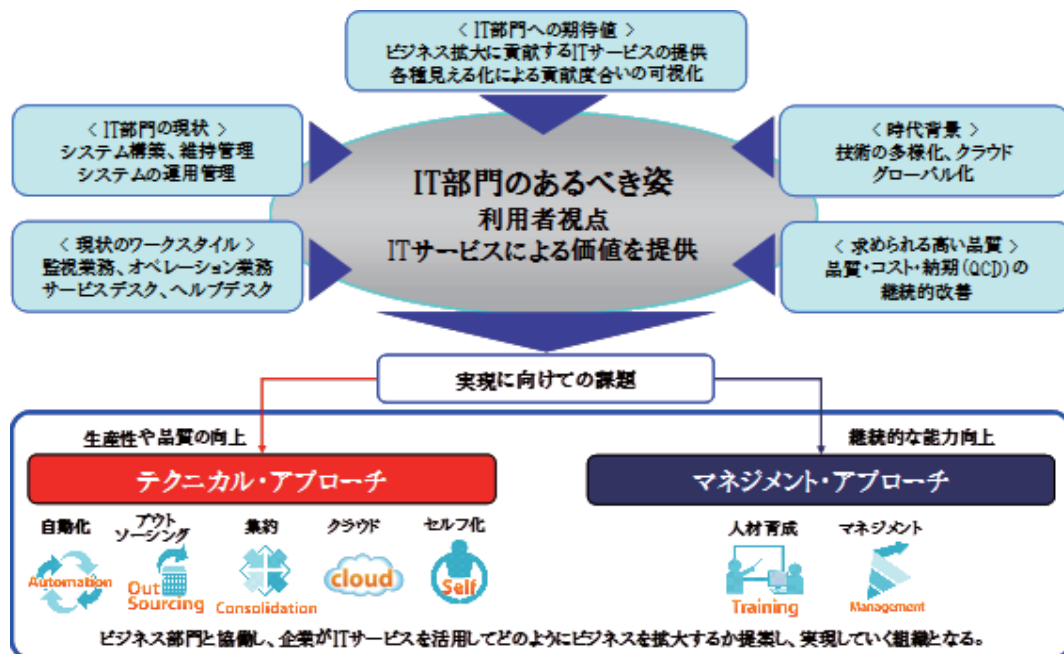
テクニカル・アプローチの構成要素 (1)

1. 自動化 ~ Automation ~

IT部門は、ITサービス提供におけるあらゆる活動において、自動化を検討することができます。自動化の前提としては、対象プロセスの可視化、標準化が必要です。また、自動化は運用工数の削減と品質の向上を両立させることもできます。自動化に向けたアプローチとしては、次の様なアプローチがあります。



図3：クニカル・アプローチとマネジメント・アプローチ



業務プロセスの自動化

～バッチジョブ、データ出力、統合監視～

IT サービスにおける自動化の取り組みが最も早く行われ一般化しているのが、業務プロセスに対しての「自動化」領域です。多くの企業ではジョブ管理製品や、入出力にかかるデータ連携（EAI/ETL）、統合運用管理製品などで自動化を実現しています。運用作業の工数削減と品質向上に寄与しています。

インフラ構築プロセスの自動化

～クラウド環境下の自動プロビジョニング～

インフラ構築の場面でも自動化の必要性が高まっています。仮想化技術の発達によりインフラの利用数が急激に増加する傾向にあります。また、企業では仮想化基盤やクラウド利用などにて数十～数百の利用環境を一度に構築する必要も発生しています。例えば、サーバ構成管理ツールでは、複数のサーバ構築や設定変更の情報を予め定義しておき、それらの情報をベースに 1 回のコマンド操作で複数サーバに対するサーバ構築や設定変更を実現します。多数のサーバ構築や設定変更に大きな効果を発揮します。

システムオペレーションの自動化

～機器操作の自動化、自動化処理監視～

インフラ利用が必要なユーザの利用申請におけるケースでは、「利用申請」、「受付承認」、「インフラ構築」など、複数のプロセスとステップで構成されています。このような複数のプロセスとステップで手順化され、運用されている企業内のワークフローを手順書に従って自動化する機能として RBA(Runbook Automation) 製品などの普及も増加してきています。

管理プロセスの自動化

～ITIL プロセスなどの管理プロセスの標準化、効率化～

ITIL などの管理プロセスも、プロセスフローを自動化す

ることによって、管理工数の削減と統制の強化による品質向上を図ることができます。変更管理、リリース管理を申請書ベースではなく、ワークフローシステムを活用することで、品質指標や、管理指標を収集し、効率的な運営を行うことが可能になります。

さまざまなアプローチによる自動化の効果を確認していくと、品質向上、工削減、標準化などと共に、ユーザの業務プロセスがセルフ化された効果が確認できます。自動化の取り組みによりセルフ化まで到達すると、ユーザは必要な時に必要な情報を確認でき、必要なだけリソースの利用が可能になるなど企業全体のビジネススピードを高めま。結果、自動化の取り組みにより IT システムそのものが企業価値を向上させるものとなります。

テクニカル・アプローチの構成要素 (2)

2. アウトソーシング～OutSourcing～

IT サービスを提供するためのサービス資産最適化のアプローチとして、アウトソーシングがあります。限られた自社の IT サービス資産を有効活用する為に、資産



の「価値分析」を行います。2つの観点から保有すべきか、外部のリソースを利用するか、「企業の IT 戦略」と照らし合わせて決定します。

企業の IT 戦略

「当該資産を長期保有することによって価値を創出できるか」

「汎用的な業務か、あるいは、コア・コンピタンス、競争力の源泉となる固有の仕組みか」

保有価値が低く、コモディティ化された汎用的な資産については、専門事業者にアウトソースすることによって、コストの削減と品質の向上のアプローチを行うことが可能

になります。また、ハードウェアやソフトウェアの維持管理業務を外部委託することによって、IT資産を保有から、サービス利用へ移行し、同時に、保有リスクの低減化を図ることができます。

業務システム運用においては、汎用部分を、適正価格で高品質・低価格な専門会社へ委託することで、本来のITサービスによる価値創出に専念することができます。

アウトソーシング活用の前提は、委託先に“丸投げ”しないことです。丸投げした場合、時間の経過とともに、業務システムの状態や、運用業務が把握できなくなり、“ブラックボックス化”を招きます。ブラックボックス化してしまった場合、委託元は正しい判断をすることが困難になります。より良い製品やサービスを見極める機会を失い、コスト増の要因にもなります。

ベンダロックインを回避し、アウトソーシングを有効活用するためには、ITサービス全体を把握し、サービス提供を軸としたベンダコントロールの機能・組織の設置が不可欠です。また、提供するITサービスを全体最適の視点で可視化し、サプライヤであるベンダをマネジメント&コントロールする手法を策定します。

- ・アウトソーシング戦略の策定 ※ベンダ活用の成果目標 (KGI) の設定
- ・KGI から、CSF に基づく管理プロセスの設計と運営
- ・評価のための指標 KPI の決定とモニタリングの仕組みの設計、構築
- ・SLA に基づく PDCA サイクルによる継続的な評価活動の実施
- ・ベンダ変更可能なサービス仕様書の定義

さらに、サービスレベル管理プロセスを確立し、提供元と委託先の間で SLA 契約を締結します。SLA をコミュニケーションツールとしサービスレベルに基づいた良好なパートナーシップと信頼関係の醸成を目指します。

SLA の締結にあたっては、議論しにくい部分まで踏み込んで「合意」することによって、業務の委託元と委託先のどちらか一方が有利になることなく、相互の自立と成熟の中で、設定したサービスレベル指標に基づいて、継続した安全管理、品質管理、品質向上に取り組んでいくことが、「コスト削減」と「品質向上、信頼性向上」に繋がります。

テクニカル・アプローチの構成要素 (3)

3. 集約化 ~ Consolidation ~

集約化には、主に 4 つの視点から捉えた IT サービスマネジメントによる価値提

供に向けて、「リソースの確保」と「組織的な能力の向上」のためには、集約化の手法があります。集約化の手法

として、主に 4 つの視点で考えることができます。



場所の集約

オフィスやデータセンターなどの物理的な場所を統合することにより、コストを削減するだけでなく、業務上の過度な作業負荷を削減し、リソースの確保を行うことができます。ただし、BCP 上の観点は考慮に入れたうえで、最適な配置を行うことが前提です。

組織の集約

同じような機能を持った組織や、類似しているが別業務プロセスを別々の組織で実施している場合、(つまり個別最適化している場合) これらの組織の業務プロセスを分析し、プロセスの標準化を図ることによって集約していくべきです。業務プロセスの標準化、可視化を行い、担当者を多能工化に向けて教育することで実現することができます。

業務面、アプリケーションの集約

現行の業務アプリケーションを見直し、SOA や BPM といった手法や仕組みを利用して、業務面やアプリケーションの集約化を図ります。モデリングや標準化の手法を活用し、企業の事業活動を支える業務プロセスを効率化する事によって、システム運用の効率化を図ることができます。新規開発時のコスト削減はもとより、アプリケーション保守にかかる工数の削減により、コスト削減、品質向上による成果が期待できます。

物理装置（ITインフラストラクチャ）の集約

ハードウェアを複合サーバ（ブレードサーバなど）により物理的に統合します。ハードウェア集約によって、物理的な台数が減少するため保守費用の低減、管理工数の削減が可能になるほか、冗長化が容易になり信頼性を向上することもできます。

また、OSやミドルウェア、アプリケーションレベルの論理的な統合には仮想化ソフトを導入し、複数のシステムを1台のハードウェアで共有します。仮想化のメリットは初期導入費の低減、サーバのリソース追加、環境の移設が容易なことなどが挙げられます。また、データベースや運用管理ツールのライセンスを重複購入の必要が無く、コスト削減が可能になります。

こうした4つの視点から、経済性、信頼性、保守性、移行性、将来性などの観点でメリット、デメリットを考慮したうえで、集約化の方法およびアプローチを決定します。

テクニカル・アプローチの構成要素（4）

4. クラウド化 ～ cloud ～

ITサービスを提供するためにクラウドを利用することは、これまでにないメリットを得ることができます。また、クラウドを適切に活用することにより、ITサービスにかかる運用工数の削減に、もつな갑니다。クラウドの利用にあたっては、以下の様な特徴を踏まえ、最適なクラウドサービスを選択するとよいでしょう。



アジリティ（俊敏性）

ビジネスの伸縮に応じてリソースの調整を行うことができます。例えば、開発やテスト期間などに、リソースを一時的に大量に利用する場合、ニーズに応じて短期間でリソースを調達したり、返却できる性質は、開発期間や移行期間の短縮、テストの効率化も可能にします。初期段階での厳密なキャパシティプランニングが不要です。

スケーラビリティ

クラウドは、オンプレミスシステムでは困難なリソースの増減に柔軟に対応できるスケーラビリティが大きな特徴です。特にピーク性のある業務に関しては、事前のリソース確保を行うことで、安全性に余裕を持ったシステムを用意することが可能になります。オンデマンドでクラウドを利用することで、少ない投資で今まで不可能だったことができる可能性があります。

※SLA(Service Level Agreement)：サービス提供者と顧客の間に結ばれるサービス水準に関する合意。

※OLA(Operational Level Agreement)：サービス提供者と、同じ組織内の別の部署との間で交わされる合意。

※UC(Underpinning Contract)：外部委託契約：サービス提供者と、サードパーティとの間で交わされる契約。

スピード（短納期）

オンデマンドで必要となる、ITサービスの運用開始を迅速にできることが特徴です。

SaaSなどのITサービスを利用したい場合にもWebインターフェースからの申し込みで利用が開始できるなど、ビジネスのスピードに合わせた利用が可能になります。

コストパフォーマンス（ROI）専門性

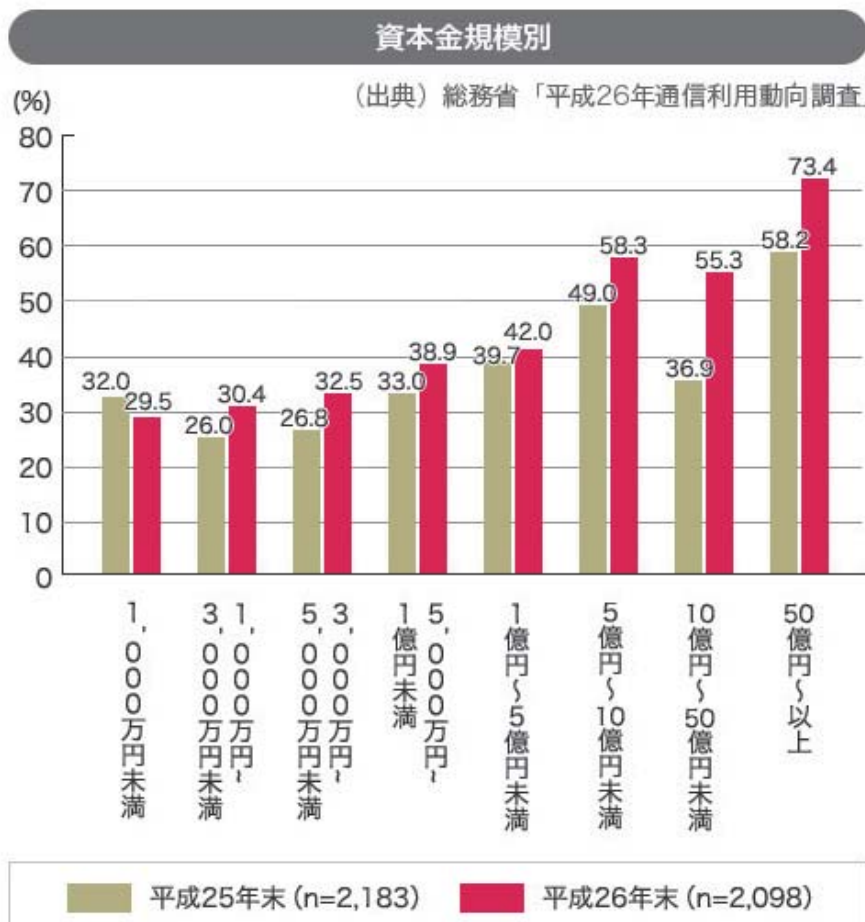
SaaSなどのITサービスを利用することによって、これまで自社で開発していた専門性の高い仕組みを利用することが可能になります。高価な開発費を支払うことなく、専門性の高いITサービスを活用することによって、高いコストパフォーマンスで事業側に価値を提供することが可能になります。

モバイル利用

ビジネスシーンにおける、スマートフォンやタブレット端末などの利用拡大に伴い、IT部門においても、端末の管理やセキュリティ、利用するためのノウハウなどを蓄える必要があります。

クラウドサービスを利用する企業は、企業規模問わず年々増加傾向にあり（図4参照）、自社のクラウド利用に向けた方針を策定し、ビジネス側の業務効率化を支援するためのITサービス基盤として、管理手法を確立して置くことが望ましいと言えます。

図4：国内におけるクラウドサービスの利用状況（出典）総務省「平成27年度通信利用動向調査」



テクニカル・アプローチの構成要素 (5)

5. セルフ化 ～ Self Service ～

セルフ化とは、利用者が自らオンデマンドに IT インフラや、IT サービスを調達することを言います。セルフ化によって、利用者側は必要とする IT インフラや IT サービスを素早く入手することができ、提供者側としては業務効率化とコスト削減を図ることができます。セルフ化にあたっては、2つの利用者視点が存在します。



IT サービス利用者の視点

ひとつめは、利用者によるセルフ化の視点です。パソコンや携帯電話、タブレット端末など調達や、使いたいアプリケーションの利用申請、ユーザIDの登録やパスワードリセット、各種問い合わせなど、プロセス実現のために自動化、標準化された仕組みを提供します。銀行の ATM、インターネットによるクレジットや保険などの申込み手続きなどの例からも、セルフ化により、効率化が図れ、ミスも減少、利用者の自己責任意識の向上も図れています。

システム管理者の視点

クラウド環境を利用した IT リソース調達のセルフ化としては、利用者自らが、次の様なリソースを調達し、利用することができるようになっています。

- ・IT インフラの調達 / 設定 (ハードウェア、ディスク、ネットワーク等)
- ・IT プラットフォームの設定 / 提供 (OS、データベース)
- ・ミドルウェアの導入 (システム監視、ジョブ管理、イベント管理、印刷基盤、バックアップ等)

また、利用部門から IT 部門への依頼業務をセルフ化する

るアプローチによって、以下の様な業務の効率化やコスト削減を図ることができます。

- ・データの入力処理、受付処理
- ・処理実行の指示、データ異常時の対応 (再処理、再入力)
- ・処理結果の確認、帳票 / 結果データの受取り、後処理
- ・情報利活用 (分析 / レポートニング、情報デリバリ、DB クエリ等)

セルフ化の前提として、利用者自らが選択・処理できるようにメニュー化、カタログ化されていることや、IT 部門が受け付けた依頼業務について、標準化され自動化された仕組みでデリバリすることが可能になっていることが重要です。また、セルフ化の実施にあたって、利用者の IT リテラシー向上も不可欠です。FAQ の整備や、継続的な啓蒙、教育も必要です。

マネジメント・アプローチの構成要素 (6)

6. 人材育成 ～ Training ～

人材育成の変革 (スキルセットの変革)



IT サービスを提供するにあたって、最も重要な要素の一つが人材です。サービスは、人が提供するものであり、購入するのでもまた人であり、人が主体となって活動することがサービスの基本です。IT 部門の人材というと、IT の技術に詳しいというイメージがあります。しかし、IT は道具でしかなく、いかに IT を活用して、ビジネスに貢献するか、業務改善を実現するかが重要なものであり、IT に詳しいことは必要条件であり、十分条件ではないのです。

これまでの人材育成は、研修型トレーニング、資格取得を中心と技術スキルの教育が主流でした。IT 部門の人材は IT インフラを中心とした「技術者」的な考え方から、利用

者視点、お客様満足度を高めるために IT サービス利用者の視点を理解し、ビジネスにどのように貢献するかを中心とした「サービス提供者」としての視点が不可欠になっています。

そのためには、これまで一般的に用いられてきた ITSS (Skill Standards for IT Professionals) を参照した IT サービス提供者視点の人材育成の手法に加え、IT サービス利用者に軸足を置いたスキル基準である UISS (Users' Information Systems Skill Standards) を参照した人材育成の手法を採用することも検討すべきです。

実際には、顧客ニーズを把握するための要件ヒアリングや、提案する力などのコミュニケーションスキル、お客様満足度を高めるための活動ノウハウなどのトレーニング、顧客のビジネスの理解をするための業務研修などを行います。こういったアプローチの人材育成を、世代や役割も踏まえ、体系的かつ計画的に実施することによって、これまでの技術スキル偏重型の人材から、IT 部門のサービス化を支える人材を育てることができます。このような人材が多くいる組織は、顧客や利用者部門からの信頼も厚く、頼られる IT 部門になっています。

これからの IT 人材に求められるもの

- ・ビジネスに貢献する、IT サービスを企画、提案、提供する能力
- ・IT サービスを使ってビジネスの需要創出を起こす直観力
- ・顧客や利用者の立場にたって考えられる思いやり（ホスピタリティ）
- ・IT 用語をやさしく伝える能力（コミュニケーション）

マネジメント・アプローチの構成要素 (7)

7. マネジメント ～ Management ～

マネジメントに関しては、IT サービスを提供していくうえで、ビジネス貢献効果を最大化できるような、サービスレベルを設定し、それを実現するための人的資源、コスト、装置などのリソースと組織能力を管理していきます。サービスレベルを設定するにあたっては、ビジネスに対して貢献できる品質指標、ROI を計るためのコスト指標、期限を明確にした納期に関するもので、QCD (Quality : 品質 Cost : コスト Delivery : 納期) の観点から指標を設け評価することによって、本来の目的である IT サービスによるビジネスへの継続的な貢献が可能になります。



ただし、この指標は、一時的なものではなく、様々な外部要因や内部要因で変化していかなければなりません。特に競合他社に対して競争力を高めていくためには、継続的に見直ししていくことが大事になります。

特に、既存の組織や役割分担だけでは十分な対応とはいえません。企画、開発、運用といった役割が組織として別れている場合や、システムごとにも縦割りに企画、開発、運用の要員が異なる場合などには、個別の最適化は実現できても全体での最適化を図る際に、主体となる役割が存在しないケースが発生します。そういった環境下では責任が曖昧であるため、部門間の調整や顧客、経営層との交渉などが難しく、改善が進まない大きな要因となります。

継続的な改善を進めるためには、全体最適の視点から統括・運営する役割と責任を持った「組織と機能」が必要です。この組織と機能により、サービスレベルと、その上のサービスカタログを最新の状態で管理することが、IT サービスマネジメントを実現する上では最も有効です。また、他社との差別化を計るポイントになります。この組織と機能は、自社の強みになるため、アウトソースせずに組織化することをおすすめします。

IT システム運用の構造改革

工数提供からサービス提供へ

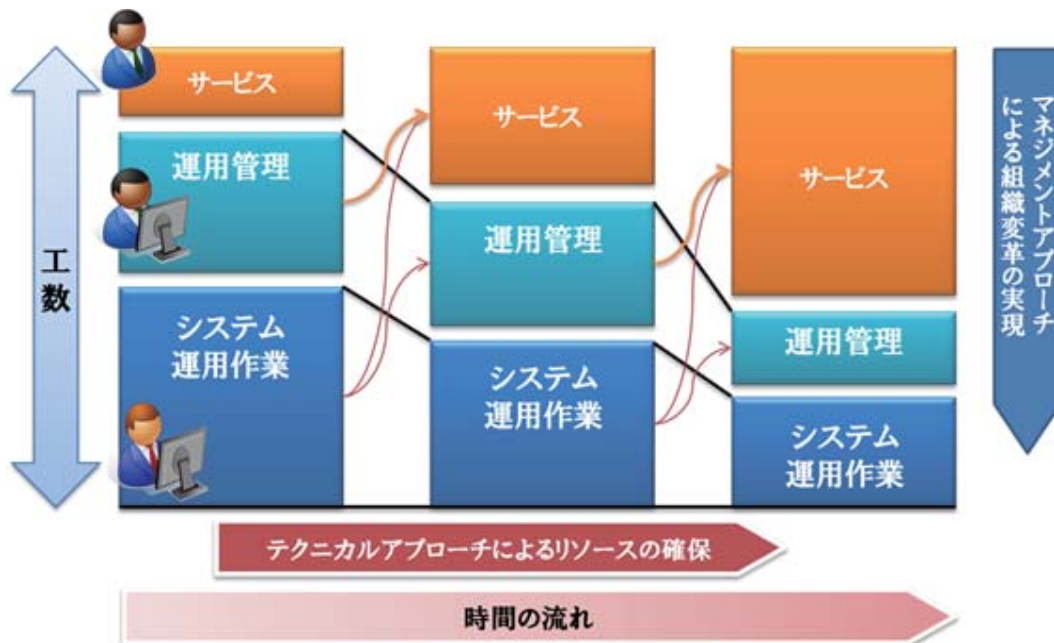
これまでの IT システム運用業務は、作業を中心とした工数提供型でした。自動化が進んできたものの、システム運用管理の現場も手作業や目視による作業や紙による捺印をベースとした業務フローが多く存在しているのが現実です。IT システム運用から、IT サービスの提供者への変革を行うにあたっては、限られたリソースと能力を有効活用していくことが必要不可欠です。

テクニカル・アプローチによって、監視やオペレーションなどの汎用的な業務にかかる運用工数を削減し、そこから生み出されたリソースをサービスにシフトします。

また、シフトするのはリソースだけでなく、能力開発や組織面の変革も必要になります。つまり、人材育成、組織開発も欠かすことができません。

テクニカル・アプローチとマネジメント・アプローチのバランスを取りながら、サービスの導出を如何に最大化するかがポイントです。

図 5：IT システム運用の構造変化



IT サービスマネジメントの実現に向けて

IT サービスマネジメントを実現するためには、まず、IT サービス提供者側の視点を利用者、あるいは、サービス視点へ転換させる必要があります。また、IT システムの運用に関しては、個々のシステムを個々の担当者で運用・管理するような部分最適から脱却し、全体最適の視点で効率化を進め、リソースの重複などを解消することが重要です。

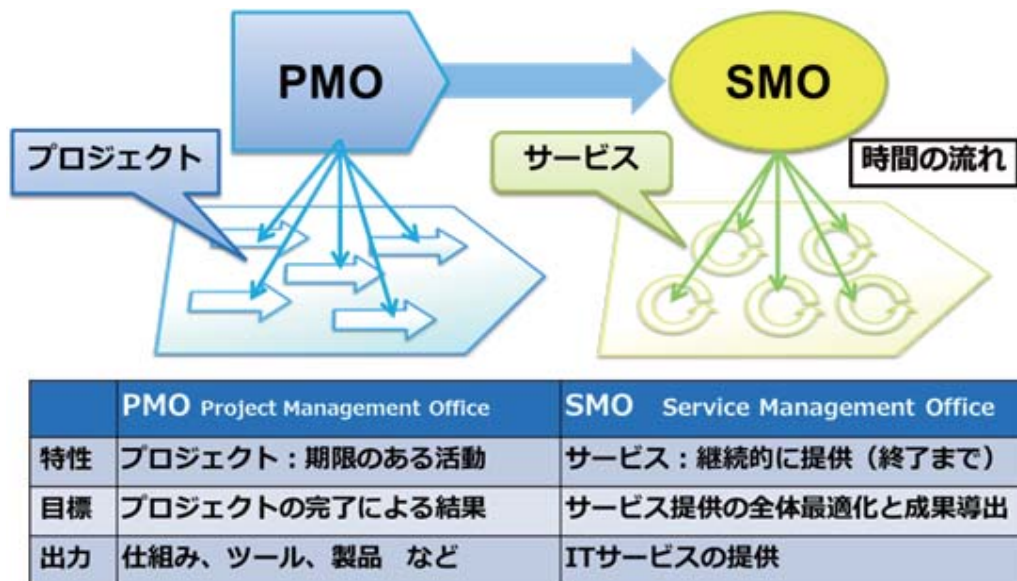
また、IT 部門が IT サービスマネジメントを実現し、サービス資産を最大限に活用、ビジネスに貢献する部門へ変革するためには、サービス視点で横串に管理する、推進組織・機能が不可欠です。これには、IT サービスによる価値の提供を最大化するための組織・機能=SMO (Service Management Office) の設置が有効といえます。

SMO とは、これまでの情報システム部門や顧客・ユー

ザとの垣根を越えて、ビジネス視点、かつ全体最適の視点から IT サービスマネジメントを実現し、事業貢献をするための機能・組織です。

SMO について、企業のプロジェクトマネジメントの現場では一般化している、PMO (Project Management Office) と比較してご説明します。PMO は企業内の様々なプロジェクトを管理し、リソースの最適化を図るものです。例えば、建設会社ではたくさんの工事を並行して進めるために活用されています。工事は、完成がゴールであり、プロジェクトも同様に終わりを迎えます。しかし、サービスにはゴール設定されていないことが多く、また、サービス提供の終了まで継続する義務があります。SMO は、継続的にサービスを改善し、企業価値向上に貢献し続ける役割を担います。

図 6：PMO と SMO の比較



IT 部門を取り巻く内部要因と外部要因

外部要因

今般、お客様や利用者は、自らの意志で IT サービスを選び、投資し、成果を得たいと考えています。また、IT リテラシーも向上しており、これまで以上に、早く、安価で、有効性の高い IT サービスへの関心が高まっています。さらに、タブレット端末やスマートフォン、ネットワーク環境の改善によって、新しい IT 活用の領域も広がっています。IT サービスへの多様化するニーズに応えるためには、個別最適による IT サービス提供からの脱却が不可欠です。

IT 部門の内部要因

前項でも触れましたが、個別の業務に特化したシステム開発や、インフラごとにシステム管理を行うような個別最適された IT 部門では、変化の激しい外部要因への対応できなくなりつつあります。また、属人化になりやすく、組織開発の妨げとなってしまいます。

SMO による全体最適化

個別最適化したシステムを共通プロセスでつなぎ、利用者へ提示するサービスカタログなどを活用し、全体最適化を図る SMO を設置し、効率的な運営を実現します。必要なりソースはテクニカル・アプローチによって導出し、人材育成によって能力の向上を図り、継続的な能力向上を実現します。

図 7：IT 部門を取り巻く内部要因と外部要因



「ITサービスマネジメント」を実現する機能・組織

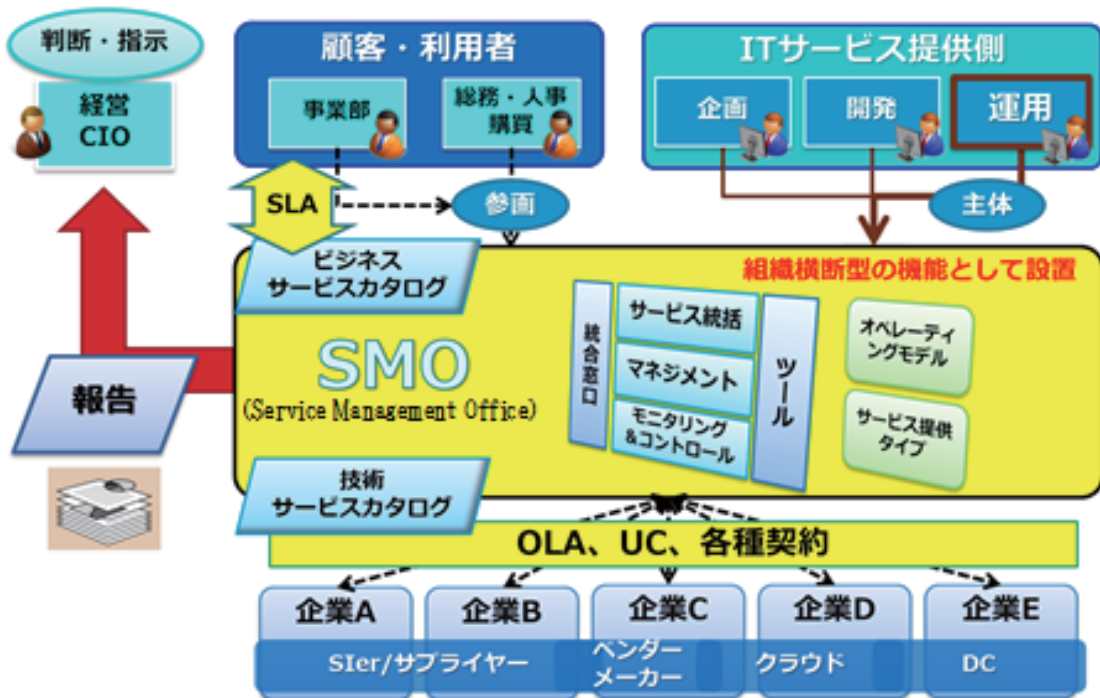
IT サービス提供側により SMO を立ち上げ、お客様や利用者の参画も促し、BRM (Business Relationship Management) を見据えた活動も重要です。お客様や利用者とのコミュニケーションのためには、提供者側視点ではない、利用者が理解できるビジネスサービスカタログを構築し、SLA に基づいた IT サービスの提供を図ります。

また、自らのインフラや提供可能なサービスを可視化するための技術サービスカタログを整備します。技術サービスカタログによって、属人化を抑制し、自らのサービスの提供範囲を把握します。そして、自社だけで提供できないサービスについては、外部リソースを活用します。そのため、SMO にはベンダのソーシングマネジメントの機能も持たせます。SMO は、顧客の要求に対し、迅速に IT サービスを提供できる体制を実現します。

【SMO の主な機能】

1. サービス統括	IT サービスのポートフォリオ管理からコスト管理、全体の統括を行います。
2. マネジメント	活動プロセスの設計、評価指標 (KPI) の設計や各種承認などの活動を行います。
3. モニタリング&コントロール	設定指標をモニタリング・評価し、マネジメントに連携します。 判断の指標となる情報を提供します。
4. 統合窓口機能	SMO への統合窓口機能を持たせます。 全体最適のために窓口を一本化し、統制を実現します。
5. 共通ツールの提供	マネジメントで設計したプロセスと評価指標を設定し、 モニタリング&コントロールにおける情報提供を効率化します。

図 8：ITサービスマネジメントを実現するための機能・組織「SMO」



変革への強い意志を持って

ますます高度化する先端技術、新たなビジネスモデルやデータの爆発的増加、強まるお客様の IT への期待、これらはすべて、私たちのビジネスの展望に劇的な変化をもたらしています。ダイナミクスな変化により、これまでにない新たな価値をお客様に提供することで、企業や団体も新たな価値を得る可能性があります。

お客様は、IT 部門の存在を意識することなく、自社のビジネスに最も貢献するシステムを自由に選択して利用することができるようになってきました。一方、IT 部門も少しずつであるものの、これまでの業務効率化やコスト削減に加え、企業価値の向上、競争力強化のために IT システムを通して企業の成長を担う、新しい部門へ変革しつつあります。

変革には、リソースの確保、人材の育成などハードルは多く、そのロードマップの具体化は容易ではありません。しかし、徹底した IT サービスマネジメントにより、これまでの運用からイノベーションを起こした組織が新しい時代の勝者になり得るのではないのでしょうか。

変革への強い意志を持って取り組む IT 部門がどれだけ生まれるのか、これからの日本企業の IT 部門の将来はそこに懸かっていると考えます。



株式会社ユニリタ

本 社	〒108-6029	東京都港区港南2-15-1	品川インターシティA棟	TEL 03-5463-6383
大 阪 事 業 所	〒541-0059	大阪市中央区博労町3-6-1	御堂筋エスジービル	TEL 06-6245-4595
名 古 屋 事 業 所	〒451-0045	名古屋市西区名駅3-9-37	合人社名駅3ビル	TEL 052-561-6808
福 岡 事 業 所	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2-2-2	博多東ハニービル	TEL 092-437-3200

ユニリタグループ 株式会社アスペックス / 株式会社ビーティス / 株式会社データ総研
備実必(上海)軟件科技有限公司 / 株式会社ビーエスピーソリューションズ
株式会社ユニ・トランド

本資料に記載されている会社名及び製品名は、各社の商標または登録商標です。また、記載内容は改善などのため予告なく変更することがあります。