

SIAM

サービス・インテグレーションと マネジメントの原則とプラクティス



Dave Armes • Niklas Engelhart
Peter McKenzie • Peter Wiggers

SIAM: SERVICE INTEGRATION AND MANAGEMENT
サービス・インテグレーションとマネジメントの原則とプラクティス

SIAM

Service Integration and Management

サービス・インテグレーションと マネジメントの原則とプラクティス

Dave Armes

Niklas Engelhart

Peter McKenzie

Peter Wiggers



奥付

タイトル: SIAM: Service Integration and Management
サービス・インテグレーションとマネジメントの原則とプラクティス

シリーズ: ベストプラクティス

著者: Dave Armes, Niklas Engelhart, Peter McKenzie, Peter Wiggers

レビューア: Hans Boer (IBM Netherlands), Johann Botha (getITright), Daniel Breston (Qriosity), Brian Broadhurst (TeamUltra), Peter Brooks (itSMF South Africa), Dave van Herpen (Sogeti), Kevin Holland (NHS, UK), Charlotte Lee (IBM UK), Jeannine McConnell (ServiceNow), Markus Müller (ABB), Charlotte Newton (IBM UK), Tobias Nyberg (Galestro), David Nyman (Avega group), Harold Petersen (UXC Consulting), Léon-Paul de Rouw (Ministerie van BZK, Ministry of the Interior, Netherlands), Suresh GP (TaUB Consulting), René Visser (Pink Elephant)

日本語監修: itSMF Japan 出版担当理事 中村 輝雄 (日立製作所)

日本語

取りまとめ: 八木 隆 (日立製作所), 米井 達哉 (日立製作所)

日本語版

レビューア: 青木 保壽 (富士通), 岩村 郁雄 (日本アイ・ビー・エム システムズ・エンジニアリング)
岡田 雄一郎 (日本電気), 川瀬 訓範 (日本電気), 品田 京子 (個人), 相馬 優子 (ウィブ
ロ・リミテッド), 中井 秀有 (日本アイ・ビー・エム), 吉見 英哲 (日本アイ・ビー・エム)

発行者: Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net

デザイン/レイアウト: CO2 Premedia, Amersfoort

NURコード: 981 / 123

ISBN Hard copy: 978 94 018 0078 5

ISBN eBook: 978 94 018 0072 2

初版: 2016年11月

版權: © Van Haren Publishing, 2016

All rights reserved. 発行者による書面の許可を得ずに本出版物の一部または全部を印刷、複写、マイクロフィルム撮影、またはその他の方法で複製することを禁止する。

本出版物の作成には十分な注意を払っているが、本出版物に含まれる可能性のある誤りまたは不完全性に起因する損害に対して、著者、編集者、発行者はいかなる責任も負わない。

商標表示

ITIL®はAXELOS Limitedの登録商標である。

IT4IT®はThe Open Groupの登録商標である。

COBIT®はISACAの登録商標である。

目次

序文	X
前書き	XII
1 はじめに	1
1.1 サービス・インテグレーションの発展	2
1.2 マルチソーシング環境における違いとは	2
1.3 サービス・インテグレーションが異なるのはなぜか	4
1.4 サービス・インテグレーションの概念モデル	5
1.4.1 SIAMインテグレーション・モデル	6
1.5 効果的なサービス・インテグレーションの利点	7
1.6 サービス・インテグレーション(SIAM)のモデル例	8
1.7 交差部分の管理	10
1.8 本書の構成	13
1.9 ケーススタディ	14
1.9.1 ケーススタディ1 – グローバルな大規模自動車メーカー	14
1.9.2 ケーススタディ2 – グローバルなエネルギー企業	17
1.9.3 ケーススタディ3 – 欧州の銀行	21
1.9.4 まとめ	23
2 基本概念と用語	25
2.1 ソーシングとは	25
2.1.1 職務の分離	25
2.1.2 ソーシング・タイプ	26
2.1.3 保持されている組織	26
2.1.4 サービス・インテグレーションおよびSIAM対サービス・オーケストレーション	28
2.1.5 サービス・インテグレーションおよびSIAM対クラウド・サービス・ブローカー	29
2.2 アウトソーシングにおける事業関係	29
2.2.1 関係タイプ	30
2.2.2 関係計画立案の利点	32
2.2.3 サービス・インテグレーションに及ぼす影響	34
2.3 サービス・インテグレーション機能のソーシング	35
2.3.1 なぜサービス・インテグレーションをアウトソースするのか	36
2.4 サービス・ソーシングのタイプ	39
2.4.1 ソーシングの代表例A - 内部	39
2.4.2 ソーシングの代表例B - 外部	41
2.4.3 ソーシングの代表例C - マルチ	44
2.4.4 ソーシングの代表例D - マトリクス	49
2.5 SIAMの従うべき原則	51
2.5.1 交差部分の統合	52

2.5.2	サービス・プロバイダは企業ではない	53
2.5.3	すべてのサービス・プロバイダはそのサービスをカプセル化する	54
2.5.4	サービスの統合はサービスである	56
2.5.5	サービスは資産である	57
2.5.6	責任を伝達する	57
2.5.7	ITSMはサービスに作用する(プロバイダやその資産には作用しない)	58
2.5.8	合意はプロバイダ別ではなくサービス別に定義および確立される	59
2.6	プロセス統合	59
2.6.1	統合されたプロセスの直接的および間接的な管理	62
2.7	統合する側と統合される側	63
2.7.1	契約と合意 -逆方向の要件の伝達	64
2.7.2	資産は連通管である	65
2.7.3	SIAMは再帰的である	67
3	サービス・インテグレーションの人材とプロセス	69
3.1	人材の観点	69
3.1.1	必要なコンピタンス	71
3.2	コラボレーションのカルチャを有効にする	73
3.2.1	関係憲章	73
3.2.2	マルチサプライヤ関係	75
3.2.3	共同ガバナンス	75
3.2.4	共有されるKPI	75
3.3	SIAM機能の範囲の定義	76
3.3.1	サービスデスク	76
3.3.2	サービス・インテグレータの重要な能力	77
3.3.3	説明責任型およびイネーブラ型のサービス・インテグレータ	79
3.3.4	プロセスのコントロールと実行	80
3.3.5	SIの計画立案プロセスの範囲	82
3.3.6	サービス戦略段階のサービス・モデルの使用	83
3.4	サービス・インテグレーションによって影響を受けるその他のプロセス	86
3.4.1	ナレッジ管理	86
3.4.2	サービス・カタログ	87
3.4.3	構成管理	88
3.4.4	イベント管理とモニタリング	88
4	データとツール	91
4.1	はじめに	91
4.1.1	オープングループのIT4IT	92
4.2	マルチソーシング・アーキテクチャの基本原則	93
4.2.1	アウトプット対成果	94
4.2.2	ツールおよびデータ統合の要件を識別する	95
4.2.3	ツール設計を簡略化するための原則	97
4.3	マルチソーシングのデータへの影響	98
4.3.1	基本データ	100

4.3.3	顧客およびコンシューマ・データ	103
4.3.4	サービス・プロバイダのデータ	103
4.3.5	まとめ	104
4.4	運用ツールの全体像の定義	104
4.4.1	トップダウンのアーキテクチャ・フレームワークの定義	104
4.5	ツール構成	106
4.6	共通ツール・ガバナンスとソーシング	111
4.6.1	自己所有の共通プラットフォームとソーシングされる共通プラットフォーム	112
4.6.2	共通ツール・ガバナンス	114
5	マルチソーシング・フレームワークにおけるサービス・プロバイダのソーシング	117
5.1	はじめに	117
5.2	ソーシング・プロセス	118
5.2.1	サードパーティの助言取得	118
5.2.2	ソーシング・プロセスのコスト推進要因	119
5.2.3	サービス・フレームワーク	119
5.2.4	適用範囲	120
5.2.5	RFIとRFP	123
5.2.6	契約交渉と署名	125
5.2.7	移行とトランスフォーメーション	126
5.3	契約の側面	127
5.3.1	可逆性と出口計画	127
5.3.2	定義	129
5.3.3	作業範囲記述書	129
5.3.4	サービス・カタログとサービス要求カタログ	129
5.3.5	価格設定とチャージバック	129
5.3.6	請求処理とチャージバック	130
5.3.7	サービスレベル	131
5.3.8	運用データの管理	137
5.3.9	知的財産	138
5.3.10	その他のマルチソース項目	139
5.4	マルチサービス・プロバイダ環境におけるアウトソーシングされた契約の管理	140
5.4.1	エコシステムの内容	140
5.4.2	サービス・インテグレータの管理	140
5.4.3	プロジェクトと変更	141
5.4.4	ステップイン	142
5.4.5	オンボーディング	143
5.4.6	業務委託	144
5.4.7	マルチサービス・プロバイダ環境におけるパフォーマンス測定	144
5.4.8	ベストプラクティス例:マルチサービス・プロバイダ共通KPIモデル	145
5.4.9	契約変更、再交渉、および更新	147

5.5	クラウド・サービスの影響	148
5.6	結論	149
6	ガバナンスとマネジメントの戦略	151
6.1	SIAMガバナンスの形式化	151
6.1.1	SIAMの管理	156
6.2	SIAM導入の実践的な教訓	160
6.2.1	組織的な変更と後援	160
6.2.2	職務の分離	162
6.2.3	運用データと知的財産の管理	163
6.2.4	利害の衝突(CoI)管理計画	163
6.2.5	アウトプット/成果指向管理	164
6.2.6	モデル駆動サービスベース設計	166
6.2.7	ソーシング・モデル非依存性	168
6.2.8	役割および責任の標準化	168
7	継続的サービス改善(CSI)	171
7.1	CSI手法	171
7.2	SIAMにおけるCSIとイノベーション	173
7.3	イノベーションとCSIのフレームワーク	174
7.4	CSIを実現する組織化	178
7.5	向上カルチャ	179
7.5.1	相互作用の中の相互作用	182
7.5.2	CSIに向けた5つの成功戦略	183
7.5.3	CSIの推進要因	183
7.5.4	CSIの阻害要因	185
7.6	CSIの契約	187
8	結論	191
8.1	基本概念と用語	192
8.2	人材とプロセス	194
8.3	ツールとデータ	195
8.4	複数のサービス・プロバイダからのソーシング	196
8.5	ガバナンス	197
8.6	継続的サービス改善(CSI)	197
8.7	飛躍の準備	198
	付録A 用語集	199
	図一覧	203
	参考文献	205
	著者経歴	207

序文

数年前、私が英国でITIL基礎コースを開催していたときのことである。1人の代表者が、ITILの考えはマルチベンダのアウトソーシング環境でどのように機能するのかと執拗に尋ねてきた。私は、実際のところまだ本格的に取り組まれてはいないと答えた。すると、彼は「それに関する本があってしかるべきだ」と反論し、私は同意すると同時に、実質的にその本の執筆を申し出ているのではないかと尋ねた。彼はそのことを認めた。当時の私はたまたま、iSMF Internationalの出版構想に関して新しい題目を見つける仕事を担当していたため、その執拗な代表者が約束を守ってくれることを強く願った。

その代表者こそDave Armesであり、その時点で、今あなたが読んでいる本が着想され、製作が始まった。その後、この手のことによくあるように、しばらくの間、たいしたことは起こらなかった。しかし、出張中に、私はさらに2人の興味深い男性に出会った。彼らはITサービスマネジメント下のマルチベンダ・アウトソーシングと思われる彼らの作業環境で格闘中だった。Niklas Engelhartにはスウェーデンのコースで、Peter McKenzieにはオーストラリアのコンファレンスで出会った。両名はうかつにも、このトピックに関する本への貢献に関心があると同意した。著者が3名となり、私は自信をもって出版社に話をすることができた。iSMF Internationalから出版する手段は既になくなっていたが、我々は皆、Van Haren Publishingがプロジェクトに示した熱意と支援に喜んだ。

これで、才能ある人材を集めるという私の主な役割は終わった。オランダのPeter Wiggersが後からこの3人に加わった。この4か国にまたがる国際的な広がりによって、計画立案と進捗に関する会議ではタイムゾーンの問題があったが、間違いなく価値が付加された。ちなみに、著者のほとんどは、いまだに直接会ったことがない。

Daveと初めて会話した時以来、マルチサプライヤの供給に関する問題と関心は増してきた。実際、あまりに注目されるようになったため、流行のステータスと大げさな頭字語であるSIAMが割り当てられた。ITILの時と同様に、その名前が作られて定着する前にプロジェクトが進行していることに励まされた。

そのため、SIAMの考えが人気を博していたことは本のタイトルを決定するのに役立ち、AXELOSが発行した最初のSIAMのホワイトペーパーに情報を提供する機会も得た。これらの論文は1つのアプローチの例に基づいていたのに対して、本書は一般的であることを目指している。独自のSIAM手法に役立てるために、一連の幅広い概念を探し求めている方々にとっては、適切な組み合わせであろう。

すべてのベストプラクティスと同様に、本書は他の人々においてもうまく行くと思われていることを文書化したものであり、類似の状況で類似の問題をもつ人々にとって有効な出発点を形成するはずである。もちろん、すべての「ベストプラクティス」の手引きと同じように、答えは1つだけでなく、本書には特定の状況に適応するために必要な提案が記載されている。業界はブログ、WEBセミナー、会議でのプレゼンテーションで、SIAMに関する新しい考えを次々と目にしている。これは、今後数年間で確実に増え、今以上に注目する必要があると同時に確実に注目されるITSM領域であることを示している。

本書は、将来的なさまざまな助言への基礎を提供することを目指している。その適用範囲は多岐にわたっており、読者が触発されて、自らの経験を文書化してコミュニティで共有することを願っている。SIAMの世界は進化し、アプローチは変化して、プラクティシオンは将来のベストプラクティス・アプローチの開発に貢献する必要がある。

著者らには、現実の世界での経験を示すための傷跡がある。そして、他の人々がこの著作から学び、間違いを避けられるよう努力してきた。本書によって、同じ道を通ってきた先人の舵取りがない場合と比べて、読者が早く適切な道に到達できるよう願っている。また、その道を歩んで行く途中で、後に続く人々のために道を残していただくことを期待している。

この類の本は、著者らが始めたとしても、最終仕上げは、時間をかけて思考と経験をプロジェクトに追加してきた熱心な校閲者の知恵の結集による。そのため、以下の方々の支援を評価し、感謝したい：

Hans Boer、Johann Botha、Daniel Breston、Brian Broadhurst、Peter Brooks、Dave van Herpen、Kevin Holland、Charlotte Lee、Jeannine McConnell、Markus Müller、Charlotte Newton、Tobias Nyborg、David Nyman、Harold Petersen、Léon-Paul de Rouw、GP Suresh、René Visser

Ivor MacFarlane

前書き

サービス・インテグレーションとマネジメントに関する教科書の表紙にスカイダイビングのフォーメーションの写真が使われるのはなぜか。実はかなり多くの類似点がある。スカイダイバが「ボディ・フライング・サービス」を提供する「サービス・プロバイダ」で、ロード・オーガナイザがサービス・インテグレータ(SIAMサービス・プロバイダ)であると考えれば、以下があてはまる。

- サービス・インテグレータ(ロード・オーガナイザ)は、成果がどのようなものでなければならぬか、およびサービス提供の制約について説明する。これには非常に重要な時間制限も含まれる。何しろ重力が作用するのである
- サービス・インテグレータはサービス・プロバイダ(スカイダイバ)に対して、成功が証明されているテクニックに関する助言を行うが、最終的にはサービス・プロバイダが、与えられた仕事をどのように行うかを決めなければならない。失敗すれば、実施後のレビュー(ビデオ報告)が不快な経験となり、パフォーマンスについて責任を負うことになる
- 共通のKPI(成功するフォーメーション)は全員にとって成功か、誰にとっても不成功かである。サービス・プロバイダの良好な個別パフォーマンスは、そのサービス・プロバイダに対する精査や影響を回避するが、真の目標ではない
- あらゆるサービス・プロバイダは以下を実行する必要がある
 - 自分の時間枠を知る
 - 自分の時間枠で適切に飛ぶ
 - 他のサービス・プロバイダに対して問題を引き起こさない
 - 成果について個人が説明責任をもつ
 - 他のだれかが自らの仕事をしない場合でも、自分が被害者とならないようにする

ひとたびタスクが進行中になったら、サービス・プロバイダは共通の目標を追い求めなければならない。急降下している最中に絶えずコミュニケーションを取る機会は多くない。降下はすばやく(時速約125マイル)、航空学の一般規則を引用すれば、あらゆる離陸には何らかの着陸があるものである。コントロールされた安全な着陸を伴う順調な飛行と危険な事象との違いは、飛行士の調整次第である。

本書では、スカイダイバにとってのライフセーバである相互の説明責任がSIAMにとっても不可欠であることを示している。パートナーシップの「成熟」を実現する基礎があつてこそ、競合しながらも協力しあうサービス・プロバイダが指揮者の意図に沿って働くことができる。各サービス・プロバイダは実行に関して信頼され、実行しない場合は責任を負わなければならない。

自分の時間枠を知り、自分の時間枠で適切に飛ぶ…。

このスカイダイビングの例えを、本書を読む際に心に留めて、「通常」のITSMとの類似性が全体像ではないことを思い出していきたい。SIAMを展開するときには、機会も落とし穴の可能性もある。読者が我々の経験から恩恵を受け、独自のSIAM展開の成功事例を増やしていただくことを願う。

2015年9月
著者チーム

1 はじめに

サプライヤからハードウェアおよびソフトウェアを購入し、独自のスキルのある人材を開発して、こうしたコンポーネントを使って自社の事業にサービスを提供する従来のIT組織は、もはや有効ではない。現在、すべての大規模なIT組織は、競争優位性を維持し、業界内の変化のスピードについていくため、増え続ける数多くのサービス・プロバイダから提供されるサービスを消費していく必要がある。こうしたIT組織は、すべてのものを「サービスとして(aaS: as a Service)消費するケイパビリティを含む、より低コストのリソース・プールと提供モデルを活用する必要がある。つまり、IT組織は現在、サービス自体を提供するのと同様に、他者によって提供されるサービスを統合し、オーケストレーションする必要がある。これには、組織が変化することが求められる。プロセスを変え、スキルを変え、カルチャを変える必要がある。

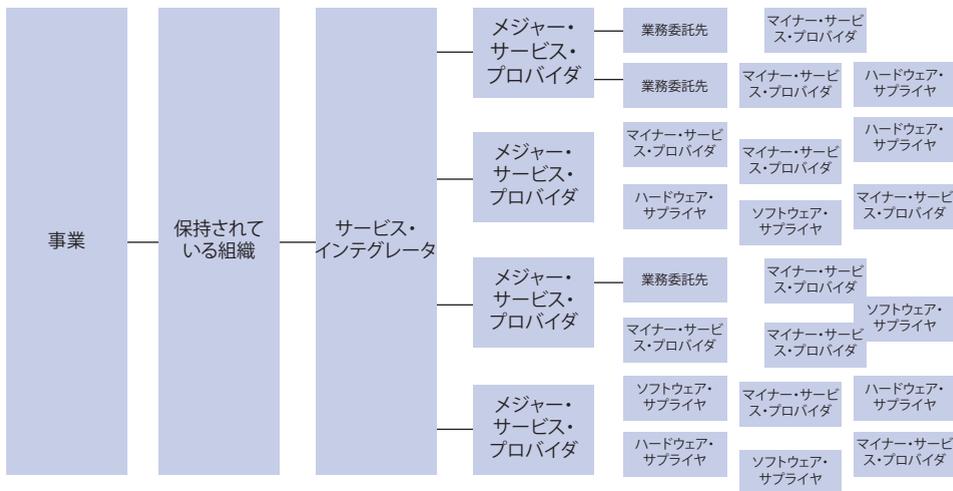


図1.1 サービス・インテグレーション

サービスとサービス・プロバイダを統合するプラクティスには、サービス・インテグレーション(SI)、マルチサプライヤ・インテグレーション(MSI)、サービス・インテグレーションとマネジメント(SIAM)など、多くの異なる呼称がある。本書の目的に沿い、システム・インテグレーションとの混乱を避けるために、プラクティスをサービス・インテグレーションと呼び、SIAMという略語を用いるものとする。サービス・インテグレーション活動の実施について主に責任をもつ組織単位をサービス・インテグレータと呼ぶものとする。

本書の著者らは、20年以上の間、総合的に組織と協力して、複雑なITの管理を支援しており、直近の10年間は、SIAMのアーキテクチャと導入の領域に焦点を当てている。マルチソーシングされた組織のコンサルタントおよびリーダーとしても活躍しており、SIAMが提示する課題に対して、数多くのアプローチを通して多大な利益を提供してきた。この数ページに記載されている原則は進化を遂げ、米国、欧州、アジアのほとんどの業界を対象に、幅広い適用範囲と種類の組織で堅牢性が実証されている。目標は、IT専門職と

マネージャに手引きを提供し、マルチソーシング環境から最適なものを入手する際に重要なことについて、「経験に基づいた光」を投じることである。

1.1 サービス・インテグレーションの発展

マルチサプライヤ・サービス・インテグレーションの概念は新しいものではない。IT業界のあらゆる分野で何年もの間議論されており、他の業界ではさらに前から一般的なプラクティスとして議論されていた。組織は、より少ないリソースとより短い時間でより多くのことを行わなければならない。従来からあるITの圧力はなくなる。しかし、業界は成長しつつあり、サプライヤとサービス・プロバイダは、組織を助けるために、ますます広範囲にわたる一連の提供物をもつ段階にいる。その結果、マルチソーシングが全盛で、競争によってコストは下がるが、関係する組織の数が増えるにつれて著しく複雑になるという犠牲を伴うようになっていく。この複雑さは「aaS」の汎用品やクラウドベース・モデルを扱うときにはさらに高まる。こうした場合、受けるサービスに対してコストは低減するが、サービス内のカスタマイズのレベルが下がるため、サービス・インテグレーションの必要性が大きくなる。

現在のIT業界は、Dan McNichollが『Master of the Outsourcing Game, an Interview』(McNicholl, 2005)の中で述べているアウトソーシングの第4世代にあたる。

- 第1世代 - 自前
- 第2世代 - 単一サプライヤへの大規模アウトソース
- 第3世代 - 複数の専門プロバイダにまたがるマルチソーシング(ゆるやかな連合)
- 第4世代 - 共通目標に焦点を当てた統合サービス・プロバイダ(厳格なガバナンス)

その結果、サービス・インテグレーションの定義は次のようになる。

サービス・インテグレーションとは、一連の原則とプラクティスであり、マルチソーシングの利益を最大化するために必要な、サービス・プロバイダ間の協調的な作業関係を促進する。サービス・インテグレーションは、サービス、サービスを構成する技術、サービス運用に必要な提供組織とプロセスを、単一の運用モデルに結び付けるようにする。

スカイダイビングの例えに戻ると、サービス・インテグレーションは、すべての当事者(顧客を含む)に対して以下を確実にする。

1. 必要な成果、期待および説明責任を完全に認識している
2. こうした成果を提供することが可能である
3. これらの成果に対して明確な説明責任をもつ

1.2 マルチソーシング環境における違いとは

マルチソーシング環境の導入と管理が異なるのはなぜか。関係する組織間の境界と、組織を結び付ける契約の厳格さによって、さらに複雑化する。IT業界は、第2世代の単一

ソース・モデルで必要とされる交渉とコラボレーションへの取り組みを学んでいるが、複雑さが著しく増加すると、ひずみが現れてくる。これは、作業を完了しなければならない方法や責任を負う人物に対する強力なアプローチがあることを確実にすることは、関係する当事者が複数になるとさらに複雑になる。当事者が異なる組織を代表している場合や、異なる組織との結びつきがある場合はなおさらである。個々の作業には以下の処理が必要となる。

- 仕様
- 文書
- 契約
- 提供
- インテグレーション/オーケストレーション
- 報告
- ガバナンス

サービス・プロバイダからの「aaS」およびクラウドベースの提供の増加は、プロバイダの数が増えることによって、サービス・プロバイダ間で必要となる統合のレベルをさらに高めるが、こうしたサプライヤの顧客事業に関する認識を低下させている。この隔たりの拡大に対する認識はますます高まりつつある。サービス・プロバイダは自社のサービスレベルの提供を確実にするが、業務サービスと業務価値を支援するのに必要な統合は、保持されている組織の責任であることに変わりはない。この2つのサービス(外部のITサービス・プロバイダから保持されているIT組織向けに提供されるものと、保持されているIT組織から業務サービス/プロセス向けに提供されるもの)のパフォーマンスのギャップがあまりにも大きくなると、顧客はSIAMを検討する必要がある。本書の目標は、この移行を成功裡に管理したいITリーダーやマネージャ向けのフィールド・ガイドを提供するとともに、サービス・インテグレーションの利益を最大化し、落とし穴を避けるための手引き、体系、および教訓を提供することである。

複数の当事者が共通の目標に向かって作業する際の最も生産的な方法が信頼関係であることは、広く理解されているが、それでも顧客は、相互不信という下地に基づいた、ITにおけるソーシングの呪文に耳を傾ける。このことは、サプライヤを「ベンダ」と呼ぶことや、ガバナンスを「ベンダ管理」と定義すること、つまり真っ先に商業上の側面を念頭に置く傾向から明らかである。幅広い分野でパートナーを戦略的に受け入れる組織が最も成功することを示す一連のデータが増えている。

ありがたいことに、SIAM導入を白紙から開始する必要はない。IT以外の分野を見ると、困惑するほどのサプライ・チェーンを管理する数多くのエンジニアリング企業や製造業者がおり、こうしたサプライ・チェーンは最終製品を作成するために適切な場所に正確な時期に部品が届くことを確実にしなければならない。こうした部品は複数の異なる外部企業から届く。ときには複数の企業が単一の部分の組み立てを行うこともある(パラレル・サプライ)。さらに重要なのは、契約は成果としての部品の提供と品質に整合され、方法は指定されないことである。自動車産業はこのアプローチの好例である。

学問から得られる例は付加的な洞察をもたらす。2009年にノーベル経済学賞を受賞したElinor Ostrom(Ostrom, 2009)は、現実のコミュニティが水産業や灌漑システム、農地といった公共のリソースを管理する仕組みを観察し、リソース管理の成功に通じる、以下のような多数の要因を特定した。

- 要因の1つはリソースそのものである。定義可能な境界をもつリソース(例えば、土地は、はるかに容易に維持することができる
 - 明確に定義されたサービス
- 2番目の要因はリソース依存性である。リソース枯渇という認知できる脅威がなければならず、代わりを見つけるのは困難でなければならない
 - IT予算に対する圧力
- 3番目の要因はコミュニティの存在である。保全を推進する濃密なソーシャル・ネットワークと社会規範をもつ小規模で安定した集団があるとなお良い
 - サービス・プロバイダを含む我々のITコミュニティ(「我々」であり、「我々と彼ら」ではない)
- 最終条件として、コミュニティベースの適切な規則と手続きを定め、あらかじめ設定された責任のある使用へのインセンティブと使いすぎへのペナルティを与える
 - 我々のSIAMの原則とプラクティス

サービス・インテグレーションは、コミュニティベースの規則と手続きを提供する。これは、エコシステム運用(フォーメーションを組んだスカイダイビング)と、SIAMコミュニティの最終的な生き残りを含む、効果的なサービス・インテグレーションの利益(安全な着地で完了するフォーメーション)を統治し、統制のとれたリソース管理に依存する。

1.3 サービス・インテグレーションが異なるのはなぜか

業界内の変化にもかかわらず、認められている正式なSIAMのコンピタンスはまだ存在せず、業界標準は必要な手引きを提供するまでに至っていない。

ITILは1980年代後半からITの管理に向けた手引きと体系を提供してきたが、主に、単一の組織が単一のプロセス一式を用いて提供するITサービスに基づく。ITILはモデルに依存せずに機能するが、より従来型の単一のサービス・プロバイダ・タイプをベースにしている。

COBITは、エンタープライズITのガバナンスに向けた包括的な参照フレームワークである。本書では2012年に公表されたCOBIT 5を参照する。COBIT 5は、IT監査の観点からIT戦略の観点へと進化し、情報技術が企業の事業達成目標を支援する方法のあらゆる側面を網羅している。

COBITで定義されているイネーブラ・プロセスの一部として、重要な概念と要素を確認できるが、サービス・インテグレーションの概念はまだ完全には扱われていない。「計画プロセス APO09 - サービスアグリーメントの管理」では、サービス・インテグレーションが概念的かつハイレベルな観点から取り上げられているが、現在のCOBITでは、サービス・インテグレーションのヒントはプロセス「APO10.3 - サプライヤーとの関係および契約の管理」のみである。このプロセスでは、アクティビティ番号8で、各サービス・サプラ

イヤの役割と責任を定義し、正式なものとする。複数のサプライヤが集まって1つのサービスを提供する場合、サプライヤの1社に主請負業者の役割を割り当て、契約全体の責任を負わせることを検討することと述べられている。構築、実行、モニタリングのプロセスは、SIAMの分野に対する具体的な参照を含まない。この領域の専門技術については、明らかにさらなる精緻化が必要である。COBIT参照モデルの将来のリリースにおいて、より具体的なサービス・インテグレーションの内容については、「APO09およびAPO10 サービスアグリーメントの管理とサプライヤーの管理」が適切な参照箇所である(図1.2参照)。

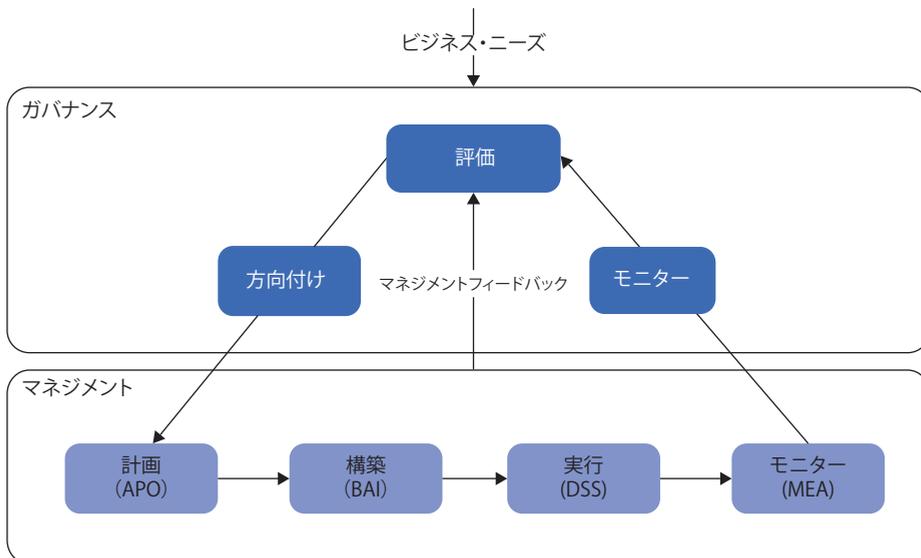


図1.2 COBITの主要なフレームワーク(出典: ISACA, 2012)

この文献は、ITILやCOBITを作り上げた人々の理解の上に立ち、この人々から与えられた体系を利用して、マルチソーシング環境でより効果的に作業するために採用する必要があるもののみを強調している。

1.4 サービス・インテグレーションの概念モデル

組織が1つ以上のサービス・プロバイダからサービスを調達する場合はいつでも、一定レベルの統合が必要になる。統合はそれ自体がサービスであり、顧客が内部で保持しているIT組織が提供するか、外部の組織にアウトソースすることができる(さまざまなタイプのソーシング戦略については、2章「**基本概念と用語**」で議論する)。

モデルが何であれ、サービス・インテグレータは、サービス顧客とそのビジネス・プロセスの成果を支援するために必要な集約されたITサービスの提供に対して、常にエンド・ツー・エンドの責任を負う。サービス・プロバイダ間の依存性が、統合アプリケーション(フロント・オフィス、バック・オフィス、ミドルウェア)を通すなど機能的であるか、非機能的(サーバ、ストレージ、ネットワーク)であるかにかかわらず、SIAMは常に調整された管理とガバナンスを提供することを求められる。

単一サービス点(SPOS)はSPOC(単一窓口)に類似しており、サービス・ユーザまたはコンシューマは、要求、インシデント、変更などに関するインタフェースをもつ。SPOSは、サービスの同意、設計、リリース、運用、管理、および統制を行うための、顧客のただ1つのインタフェースになる。

サービス・インテグレータの基本的な目標の一部は以下のとおりである。

- すべての顧客に対して単一サービス点として機能することで、顧客にとっての複雑さを減らす
- 標準とサプライヤの調整およびコラボレーションを通じて、運用安定性を向上させる
- サービス・プロバイダ間のプロセスを効果的かつ効率的に統合および編成することで、開発期間を短縮する
- 以下によってITサービス・プロビジョニングのコストを削減する
 - プロバイダ間の相違と重複を除去することによる効果と効率の向上
 - 各サービスの適用範囲の定義が適切であることの確認(適用範囲の経済)
 - サービスマネジメントのリソースおよびケイパビリティの再利用による規模の経済
 - 複数のプロバイダのサービスを効果的に編成することによる、サービス・コストとサービス品質の間に必要なバランスの実現

完全に成熟し、統合された環境において、サービス・インテグレータの主要な責任は、単一サービス点(SPOS)としての役割を果たすことであり、このSPOSによって、サービスの顧客の目標、要件、望ましい成果などが合意され、さらにすべてのサービスとそのプロバイダに正式に伝達される。

1.4.1 SIAMインテグレーション・モデル

概要の観点で、SIAMモデルは、インテグレータが顧客とそのコンシューマから参加プロバイダとそのサービスを「覆い隠す」マトリクスである。これは、基になるサービスを顧客が完全に認識している「オープン」方式としても、基になるプロバイダやサービスを顧客が認識しないクローズ方式としても、実行することができる。この体系は、サービス・プロバイダのすべての活動がサービス・インテグレータによって管理されることを意図していない。管理されるのは、統合のために提示されるカプセル化されたサービスへのインタフェースのみである。サービス・プロバイダは、その運用の基本的な側面を内部的かつ独自のプロセスに従って管理することを期待される。これは実行責任がサービスの説明責任に整合しているためである。

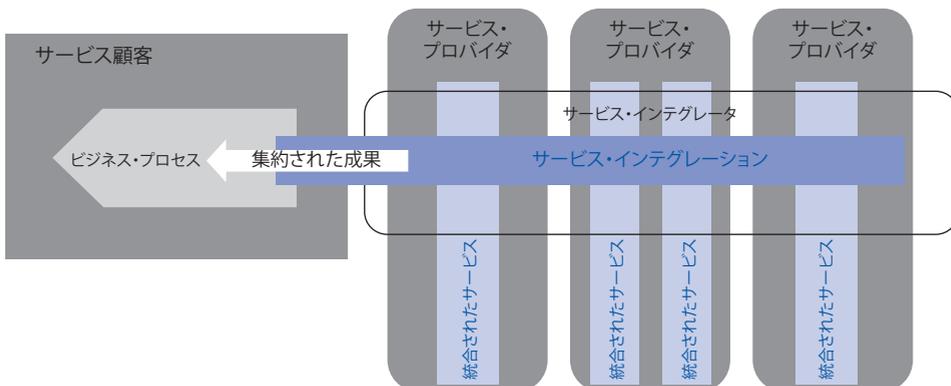


図1.3 SIAMインテグレーション・モデルの概要

SIAMは、集約されたITサービスのガバナンスと管理に用いられ、SIAMモデルの設計と導入は、ITサービスマネジメントの原則に基づいている。サービス・インテグレータは、集約された成果に対してエンド・ツー・エンドの責任を取り、サービスの統合を管理するために、リソース、ケイパビリティ、およびキャパシティをもつ必要がある。この中には、顧客の社内ITプロバイダとサードパーティのプロバイダの両方が含まれる。サービス・インテグレータの特徴を以下に示す。

- サービス・インテグレータは、複数のプロバイダとこれらが提供するサービスから集約されたサービス提供の説明責任を持ち、それを実現(導入方法による。本章で後述する「**サービス・インテグレーション(SIAM)のモデル例**」を参照)させる
- 顧客のビジネス・プロセスとユーザは、エンド・ツー・エンドの集約されたサービスを通じて、あらゆる提供サービスを消費する
- サービス・インテグレータは、SIAM機能内で統合されたサービスのガバナンスと管理をしばしば設定する
- 顧客は、基になっている参加プロバイダとそのサービスを認識している場合と認識していない場合がある

SIAMケイパビリティをもつ必要があるのはサービス・インテグレータだけではない。SIAMは、統合されるケイパビリティをもつサービス・プロバイダにも依存する。

1.5 効果的なサービス・インテグレーションの利点

マルチソーシング環境において、アウトソーシングの利点は一般によく理解されており、以下が挙げられる。

- より広範囲のリソース・プールとスキル・プールの利用機会
- 方法論と構成済みツールの利用機会
- 最適化された方法論とリソース・プールの拡大によるコストの削減
- 柔軟性

このモデルを「クラウド・ソーシング」に拡張すると、以下のような利点が追加される。

- 構成済み環境による導入期間の短縮
- 資産コストの高度な活用による付加的な費用対効果
- 大量生産を通じた、低コストでの品質向上

しかし、企業ITのサービスで単一の外部当事者のみによって提供可能なものは非常に少ない。一般に、保持されている組織は、事業固有のデータや他のサービスとの統合、ITソリューション事業の背景に対する独特な洞察を提供する。したがって、各組織に特有の方法で、外部ソースのサービスを選定、導入、運用、および統合しなければならない。これは、保持されている組織の代理人としての役割を果たすサービス・インテグレータの役割である。ガートナーの論文「Scoping the Office of the CIO」(Lee Weldon, Gartner, 2012)の中で、Weldonはこのことを、「IT組織が事業に価値を提供する方法に対して、一貫性があり、透明で、効率的なアプローチを確実にする」または「物事を適切に実施する」と述べている。

アウトソーシングとクラウド・ソーシングの利点は、個別のサービスレベルという点では明確だが、これらの利点は、サービス間で必要な統合が弱いと著しく損なわれる可能性がある。例えば、2つのサービスの統合に、保持されている組織内の一連のリソースを追加で取り入れると、コストは増加し、利益は減少する。同様に、2つのサービスの間にギャップがあって、支援対象の事業サービスの全般的なパフォーマンスや可用性が制限される場合、エンドユーザの認識に影響が及び、ひいてはSIAM機能と保持されているIT組織の信頼性にも影響が及ぶ。

成熟したサービス・インテグレーション機能(または本書での呼称であるSIAM機能)をもつことにより事業が達成可能な利点は複数ある。以下の一覧は最も重要な利点である。

- サービス・プロバイダをまたがった、管理の向上、リスク低減の支援および一貫性の向上
- サプライヤをまたがった相互作用の調整による明瞭性の向上、重複によるコストの削減、およびリソース調整の改善によるサービスの向上
- コスト削減とサービス改善の促進による顧客満足度の向上
- サプライヤをまたがった相互作用の調整と管理を行うサービス・インテグレーションに基づいた、単一チームとしてのIT運用。単一窓口と説明責任により、重大なサービス停止が発生した場合でも、サービス・プロバイダ間での責任追及は起こらない
- 標準化されたITサービスの提供によるITコストの削減を支援する、最適化されたリソース利用。これによって、事業イノベーションを支援するためのリソースに余裕が生まれる
- 新しいサービスやサービス・プロバイダ(例えば、SaaS)の導入の簡易化。事業によって開始される新しいITサービスおよびソリューションは、検証済みの導入手続きを利用して、定義済みの構造に迅速に統合できる
- 移行の大幅な簡素化によるサービス・プロバイダの迅速な切り替え。サービス・インテグレーション全体で、明確に定義されたサービス適用範囲と標準化されたインタフェースを実現し、ニーズが生じた場合に、事業を混乱させることなく、単一のイネーブラに対するサービス・プロバイダの置き換えを促進する。これはプロセス相互作用の標準化により、1つのサービス・プロバイダの変更が他のサービス・プロバイダに与える影響を最小限に抑えることができるためである

1.6 サービス・インテグレーション(SIAM)のモデル例

最も広く公表されているサービス・インテグレーション・モデルの1つは、英国政府が英国公共部門のSIAMエンタープライズ・モデルとして発表されたものであり、ホワイトペーパー「An example ITIL®-based model for effective Service Integration and Management」(Holland, Axelos.com, 2015)で説明されている。

このモデルでは、説明責任を負うSIAM機能のコンポーネントについて述べられており、インテグレータはサプライヤからのエンド・ツー・エンドのサービス提供に説明責任を負う(ホワイトペーパーに記載されている図1.4の図式を参照)。

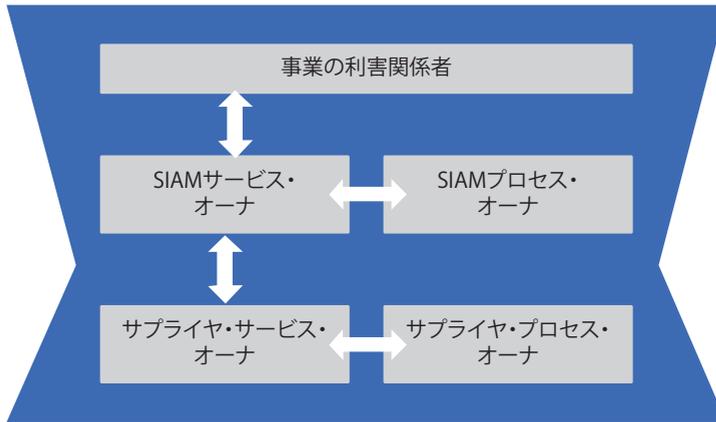


図1.4 SIAMのハイレベルの概念図

このモデルでは、さらにサービス・コンポーネントの説明に進む。これらはSIAMエンタープライズ・モデルの一部としてSIAM機能に含めることができる。図1.5を参照。



図1.5 英国公共部門のSIAMコンポーネント・モデル

このモデルでは、以下の項目を含む「コアSIAM」という概念も導入されている。

- 事業/顧客関係管理
- SIAMの設計
- サービス・カタログおよびポートフォリオ管理
- ツール一式の統合
- 事業およびサービスの継続性
- マルチサプライヤの調整
- サプライヤおよびサービスの保証
- IT情報セキュリティ
- サービスデスク
- サービストランジションの計画立案および支援
- 運用統制室
- ナレッジ管理
- サービスの妥当性確認およびテスト
- 運用サービスマネジメント

論文「An example ITIL-based model for effective Service Integration and Management」(Holland, Axelos.com, 2015)で示されているように、これは比較的大規模で成熟したSIAM機能を構築する方法の1つである。このモデルは、正しい組織調整によって規模を変更できるが、既存のサービス・プロバイダの契約とプロセスが存在する環境では(役割と責任が既に定義され、サプライヤが機能している)、SIAM機能をかなり変更することになる。

経験上、このようなモデルは、SIAM機能の導入に対する全体的な方向性を示すために利用できるが、「イネーブラ型」アプローチが、手始めとして、より容易な方法となる場合がある。

「イネーブラ型」のSIAM機能は、サービス・プロバイダのサービスを集約サービスに統合できるよう、標準、プロセス、報告、およびその他の実現機能が準備され、事業ニーズに応えられることを確実にする役割を担う。イネーブラ・モデル内の関係を図式化したものを図1.6に示す。

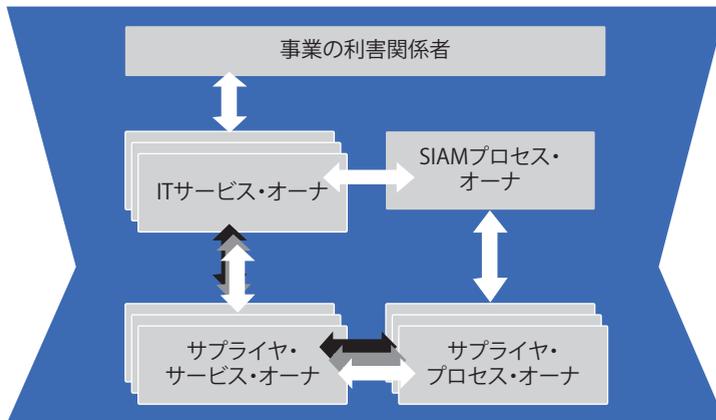


図1.6 イネーブラ型SIAMのハイレベルの概念図

1.7 交差部分の管理

SIAMは従来(の非統合)サービスマネジメントと同じサービスマネジメント・イネーブラに基づいている。今日、ITILの「4P」(人、プロセス、製品、パートナー)やCOBITの7つのイネーブラなど、さまざまな「パラダイム」または「グループ化」のイネーブラがある。これらは両方とも、どのようなサービス提供状況にも適切なプラクティスである。SIAMはサービス・インテグレーションの管理およびガバナンスとの関連性が深く、運用実行との関連性は浅いため、本書ではCOBITに重点を置くが、ITILも活用する。最終的に、成功に向けた習熟が重要なのは、ITSMとSIAMの一般的な領域であり、特定の標準ではない。他のパラダイムに従ってイネーブラの変更、拡張、強化、または精緻化を行うことを選択することもできるし、可能でさえある。重要なのは、SIAM導入において、サービスの管理とガバナンスのあらゆる側面を網羅する体系化されたアプローチを利用することである。

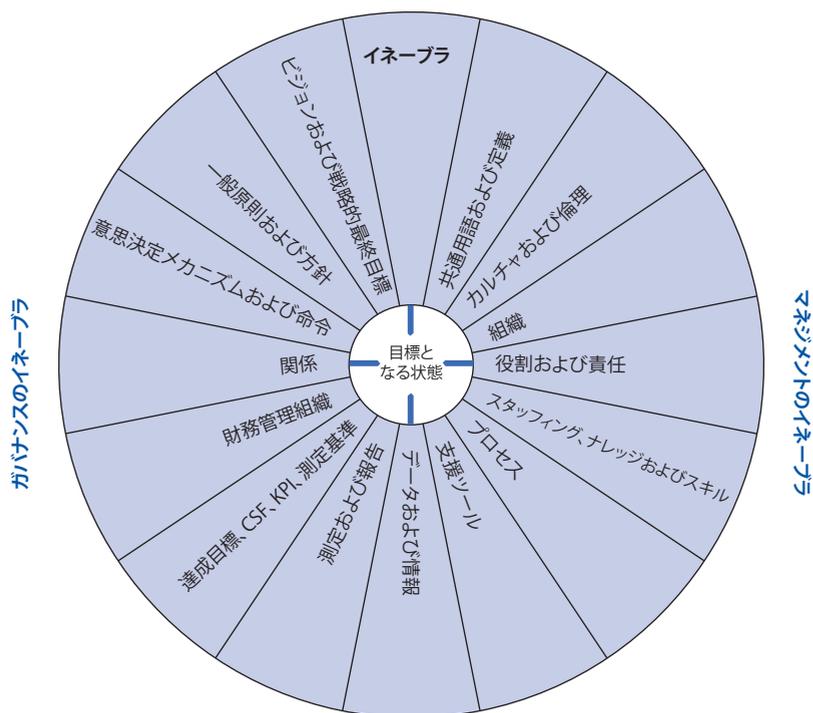


図1.7 SIAMのイネーブラ

前述のイネーブラは、3つのレベルで確立することが可能で、以下のようにそれぞれ固有の特徴と目標をもつ

- 戦略 – ビジョンと長期的関係。事業全体を支援する
- 戦術 – 中期的で予算レベル。特定のビジネス・プロセスを継続的に支援する役割を担う
- 運用 – 日常の運用。ユーザおよびその他の運用上の利害関係者を支援する

これによって、最も適切なガバナンスと管理のレベルで意思決定が可能になる。

イネーブラと3つのガバナンス・レベルを使用することは、もちろんSIAM固有ではなく、それどころか適格なサービス提供では常に使用すべきである。SIAMでの違いまたは精緻化は以下のとおりである。

- イネーブラの共通設定および体系であり(可能な限り)、サービス間の各交差部分向けに特化したものや固有のものではない
- 導入には種類または変型がある場合があるが、設計されたイネーブラは、統合された提供の交差部分すべてで確立される必要がある

複数のITサービスの集約された提供を管理するために、管理とガバナンスのイネーブラは、サービス・インテグレータ、サービス・プロバイダ、およびこれらのサービスの間の交差部分すべてに適用される必要がある。これらのイネーブラは、SIAM機能の極めて重

要な部分であるため、全サービス共通とする必要があり、あらゆる当事者はこれを認識して採用すべきである。図1.8を参照。

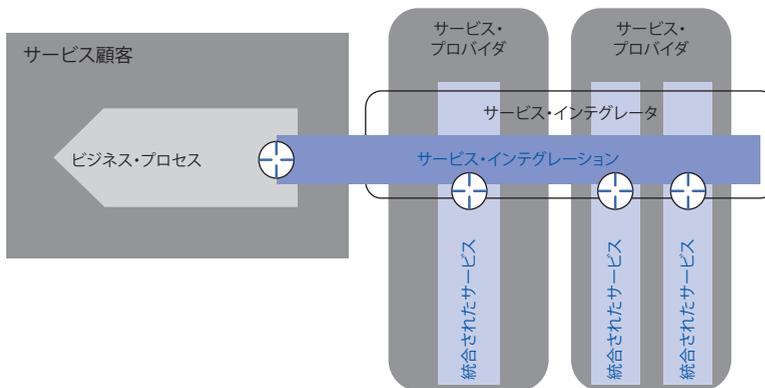


図 1.8 イネーブラは、統合を行うサービスと統合されたサービスの交差部分すべてに適用される

これらのイネーブラが固有の状況の要件から相互にやりとりする仕組みを設計することは、サービス・インテグレータの責任であるが、参加しているすべてのサービス・プロバイダが合意および導入しなければならない。プロバイダが異なると、イネーブラの採用と導入を行うための前提条件やケイパビリティが異なることに注意することも重要である。サービス・インテグレータは、さまざまなプロバイダが一定の制限の中でさまざまに振る舞う状況に対応するケイパビリティをもつ必要がある。サービス顧客はサービス・インテグレータの同質な行動のみを経験すべきであることが重要である。

この設計によって、サービスに対する顧客の要件と要望が、サービス・インテグレータを通してすべての参加サービスに伝達されることが確実にになり、提供および集約されたサービスの成果が、必要なビジネス価値を支援する。

サービス・イネーブラのさまざまな観点と次元を設計および導入する方法については、本書の次章以降でさらに議論し詳述する。

プラクティショナのヒント:

- プロバイダが異なると前提条件とコンピタンスは異なる。すべての当事者に厳格な標準を強要しないようにすること。優れたサービス・インテグレータは違いを受け流して管理し、顧客にはシームレスに見えるようにする
- 最初から隅々まで網羅する必要はない。最も重要なサービスや最も重要な交差部分から始め、徐々に作業を進めること。ただし、追加分が発生するたびに必ずすべてのイネーブラを網羅すること

1.8 本書の構成

前述のように、サービス・インテグレーションの概念には、多数の次元がある。これらは以下の章で取り上げる。

- 2章では、サービス・インテグレーションの基本概念と用語のほか、概念モデルについて取り上げる
- 3章では、必要とされる人およびプロセスについて説明する
- 4章では、ツールとデータ管理への影響について議論する
- 5章では、サービス・インテグレーションの重要な側面としてのソーシングについて取り上げる
- 6章では、ガバナンスについて取り上げる
- 7章では、継続的サービス改善(CSI)に焦点を当てる
- 8章で最終見解を述べて、本書を締めくくる

「プラクティシオナのヒント」は全章に挿入され、重要な「お持ち帰り情報」として読者を助ける。

本書の構成に関する背景を提供するために、図1.9と表1.1に示すとおり、COBITのイネーブラに対する対応を示して理解しやすくする。

表1.1 COBITのイネーブラ

章	説明対象	COBITのイネーブラを(部分的に)説明する項目
2 基本概念と用語	SIAM機能の定義とサービス・インテグレーションの概念モデル	原則、方針、およびフレームワーク
3 人材とプロセス	SIAM機能を実行する人材とプロセス	プロセス カルチャ、倫理および行動 人材、スキル、およびコンピタンス
4 データとツール	情報共有のためにデータの記録、収集、および分析を行うツール化のフレームワーク	情報 サービス、インフラストラクチャおよびアプリケーション
5 複数のサービス・プロバイダのソーシング	サービス・インテグレーション・エコシステムのソーシング・プロセスと契約の側面	組織構造
6 ガバナンス	サービス・インテグレーションのガバナンス	組織構造 カルチャ、倫理、および行動
7 継続的サービス改善(CSI)	時間の経過に伴う改善	プロセス
8 結論	まとめと最終考察	該当なし

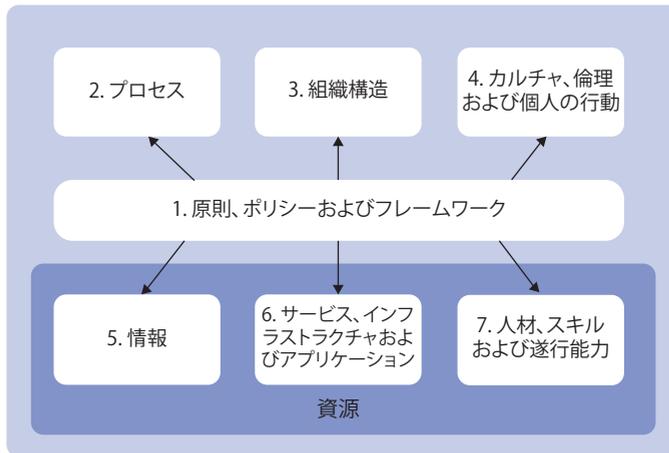


図1.9 COBITの事業体のイネーブラー (ISACA, 2012)

1.9 ケーススタディ

本書全体を通して、成功が実証されているアプローチの一部を示す、3つのケーススタディを参照する。それぞれが、大規模な契約変更を伴い、あるいは伴わずに、SIAM機能を確立および管理するという課題についてさまざまな観点を示す。

- 「説明責任のある」大規模なSIAM機能を導入してコスト効率を推進するグローバルな自動車メーカー
- 契約変更をほとんど行わずに「イネーブラ型」のSIAM機能を導入し、サプライヤをまたがったコラボレーションに焦点を当てて継続的サービス改善 (CSI) を推進する、グローバルなエネルギー生産企業
- 「説明責任のある」SIAM機能を導入してサービス向上とサプライヤをまたがったコラボレーションを推進する、大規模な欧州の銀行

1.9.1 ケーススタディ1 – グローバルな大規模自動車メーカー

状況/背景:

この会社はグローバルな自動車メーカーで、42か国で操業していた。1年あたり数十億ドル相当の、10年に及ぶ大規模な一体式のアウトソーシング契約があった。10年間で、この大規模な契約の一部が市場に出されており、「偶発的なマルチソーシング」の状況が生じていた。10年契約の終わりに近づいたため、複数のサービス契約を統合するためのビジネス・ケースが作成され、ローカルではるかに少数のグローバルなサービス契約に対して実施された。これは、従来のモデルからグローバルに標準化されたサービス契約への変更に取り組む、大きな一歩であった。

このアプローチの主な特徴を以下に示す。

- グローバル・レベルの最適化に対応するための、グローバルに標準化されたサービス契約のビジョン

- 以前のグローバルなサービス契約の満了によって、効果的な「未開地」が導入された。すべてのITアウトソーシング契約全体でグローバルに調整された変更を同時に実施した
- この会社は、アウトソーシング・サービスの非常に成熟したコンシューマだった
- 1年あたり数十億ドルのIT支出があった

ソリューションの側面と制約

ビッグバン移行日が1日しか予定されなかった非常に新しいアプローチで、大規模な移行であったため、明らかに移行リスクがあった。このリスクを軽減するために、計画立案に約1年、市場に出すための契約のまとめにさらに1年が予定された。

コスト効率は市場アプローチの推進要因だったが、結果として生じる商業体制を継続して維持できることは、大きな検討項目だった。会社がこうした大規模な移行を再度正当化できる可能性は低かったため、ソリューションでは、他のサービス・プロバイダに大きな影響(したがって移行コストも)を与えることのない、サービス・プロバイダに関する将来的な変更がサービス・プロバイダ・ベースで許可されなければならなかった。

IT組織にとっての重要業績評価指標の1つは、新しいプロジェクト費用に対する保守費用の比率であった。つまり、事業分野に新しいケイパビリティを追加する費用と比較した、総IT費用のうちの「現状維持」費用である。目標は、IT支出全体に占める保守コストの比率を下げ、より多くの予算をサービスの拡大に割り当てることであった。

契約一式は以下と整合された。

- インフラストラクチャのタイプ(例えば、ミッドレンジ・ホスティングやネットワーク)
- 各事業部門のアプリケーションと統合の責任をもつ事業部門の連携アプリケーション契約(例えば、製造アプリケーション)
- アプリケーションと情報の統合全体に責任をもつエンド・ツー・エンドのアプリケーション・サービス・インテグレータ
- SIAM機能を含むテクニカル・インフラストラクチャ・サービス・インテグレータ。後に変更される
 - この一式は、入札段階で2つの部分に分割された。インフラストラクチャ・システム・インテグレーションの適用範囲がサービス・インテグレータの役割と相当異なっていることが認識された
 - サービス・インテグレータの役割は、すべてのITサービス全体で活動する必要があったのに対して、インフラストラクチャ・サービス・インテグレータはインフラストラクチャ一式に限定された
 - サービス・インテグレータの適用範囲は、それに求められる成果と整合しなければならないという認識があった

計画立案段階で、将来的な契約一式に関して入札を依頼される可能性がある企業が、エンド・ツー・エンドのプロセスのマッピングに携わる機会を与えられた。これは、ソリューションが提案される方法と互換性をもたせるために、将来のサプライヤがプロセスの構築方法に影響を与えることを確実にする革新的な方法であった。これによって、サプライヤに「不自然な行為」、つまり、コストを不必要に高めるような方法で契約の仕様を実行することを求めなくて済む。

標準化は、ソリューションの主要な特徴で、以下に対応した。

- 移行/導入コストを最小化し、効率を最大化するための、契約標準化の要求。最も重要な目的は、将来的な移行コストを削減することである
- 1つのサプライヤにおける変更が他のサプライヤまたは顧客に与える影響の削減。外部への不必要な依存性なしでサプライヤ内のイノベーションを実現する
- 利害の衝突の管理に関する顧客の懸念への対処
- 統合管理に入札を希望する候補者は、サービス・インテグレーションの役割とすべてのサービス・プロバイダの役割との間に生じる利害の衝突を管理できることを実証する必要があった
- 1,000以上あった地域別のアウトソーシング契約の取り決めを100以下に減らすためのグローバル化された契約
- 権限と責任の整合という重要な原則は、会社とサービス・プロバイダの両方にとって、サービスのカプセル化によって最適な成果が得られることを確実にするために導入された

導入計画

- 移行計画には、一晩、それも深夜に新しい役割と責任、課金、およびサービス測定に移行する、すべての契約サービスが含まれていた
- 多数のサプライヤが在任の要員を使用して、従来のシャドウ/リバーズ・シャドウ・アプローチを採用したにもかかわらず、新しい契約条件は直ちに移行された。重要な(そして革新的な)側面は、新しいサービス・プロバイダは彼らの要求に従って以前の在任者を雇ったが、新しいサプライヤはアウトプットとSLAに関して説明責任をもったことであった。顧客はそうした雇用を管理する必要はなかった
- サービスデスクは別のサービス・プロバイダ契約であった。サービス・プロバイダ一式として扱われ、サービス・インテグレータの一部ではなかった
- 全契約で、単一の標準化された機能横断的な業務範囲が用いられた。すべてのサプライヤが、サービス・インテグレータおよび他のサプライヤを雇用するための標準方式をもっていた。これによって、プロセスの高度な統合と自動化やサービス・プロバイダをまたがったオーケストレーションが可能になった
- サービス・インテグレータは顧客の代理として認識され、サービス・プロバイダに指示する(定義された適用範囲内で)権限をもっていた
- サービス・インテグレータは、信頼できる唯一の情報源として、ITSMツールを提供した。このツールは、他のすべてのサービス・プロバイダに対して、高度に自動化および標準化された方法でコミュニケーション・ハブとして作用した。サービス・プロバイダのツールとサービス・インテグレーション・ツールの間のすべての相互作用は、Webサービス・インタフェースを介して行われた。マイナー・サービス・プロバイダには、Webサービスと同様に処理される、定義済みのXML形式でスプレッドシートを送受信するための電子メール・ゲートウェイを使用することもできた。保持されている組織はサービス・インテグレーション・ツールを使用した
- すべてのSIAM報告はITSMツールとデータに基づいて実施された。サービス・プロバイダは、統合されたデータにアクセスできたが、SLAの報告は自らの責任であったため、必要なデータを取得することを確実にする必要があった

結果と学んだ教訓

導入は成功とみなされて、最初の5年間の最後にSIAM契約が更新された。

- 移行は成功し、非常に高度なリスクおよび危機管理計画によって、ビッグバン・アプローチから生じる事業運営への影響はほとんどなかった
- 新しいアウトソーシング取引および契約モデルにより、約15%の節約が達成された
- システム統合計画の整合からサービス・インテグレーション・モデルへの移行後、毎年完了するプロジェクト作業の量は増加したものの、別の同様の節約が達成された。これは、新しい機能に対する保守の支出の比率に関するKPIにおいて大幅な改善であった
- 移行では、導入効果を増やすためにサービス提供要員が利用された。これによって、いつもと同じ人々が前もって参加したため、良好なエンゲージメント、サービスへの移行、およびトレーニング・コストの削減が実現した。マイナス面は、要員にとってサービス提供の優先度で変革活動を実施するのが困難であったことである
- 保持されているIT組織は、推定合計人数の10%に満たず、「小規模」と考えられたが、新しいモデルに関連するコミュニケーションと教育が必要になるほど大きかった。保持されている組織は、一般に、「変化への準備ができています」チームであり、変化をチャンスととらえた
- 導入の早い段階で、SIAM機能は、標準プロセスがさまざまな地域に手作業で導入された場合、標準プロセスが非常に異なった使われ方をすることを学んだ。これによって、変更プロセスの自動化に著しい修正が生じた

この導入は、ソリューションの規模と相対的新規性によって、非常に高いリスクを伴う極めて初期のものであったため、相当量の計画立案とリスクの軽減を行う必要があった。計画立案と設計の多くは、最初の原則の観点から検討しなければならなかった。そのため、契約交渉を含め、計画に2年を要した。

1.9.2 ケーススタディ2 – グローバルなエネルギー企業

状況/背景

26か国で事業を展開し、あらゆる会社機能を支援する、グローバルなエネルギー企業のIT部門は、3年間にわたるアウトソーシングの大きなプログラムを経験していた。その期間中、メジャー・サービス・プロバイダを選定しており、以下の5つの主要サービス領域に分割された。

- サービスデスクやデスクサイド・サービスを含む、インフラストラクチャおよびエンドユーザ・サービス
- 2つのサービス・プロバイダに分割されたアプリケーション保守サービス。1つはサブサーフェス・アプリケーション向け、もう1つはサーフェスおよびエンタープライズ・アプリケーション向け
- アプリケーション開発サービスが、新しい開発プロジェクトに対する選定候補リストの入札者であった、2つのプロバイダとのフレームワークの合意を通して調達されていた
- セキュリティ・ツールとIDおよびアクセス管理を含むセキュリティ・サービス
- サービス・インテグレーション・サービス

こうした主要な契約に加えて、小規模なローカルの提供チームがあった。これらは保持されているリソースとローカル・サービス・プロバイダの両方で、世界中の運用資産に組み込まれていた。保持されている組織は、こうしたメジャー・サービス・プロバイダとローカル提供チームのガバナンスと管理に集中していた。

アウトソーシング・プログラムの目標は以下のとおりであった。

- コストの削減 – 運用およびプロジェクト
- サービスの改善
- 新しいサービスの開発と展開にかかる時間の短縮
- 新しいスキルと専門技術の入手

アウトソーシング契約の移行後、予算と顧客およびコンシューマの満足度フィードバックに基づき、何かを変えなければならないことに概ね合意した。目標は達成されていなかったのである。

解決する必要があった主な問題を以下に示す。

- 保持されている組織は、サービス・プロバイダのアウトプットに集中し過ぎて、エンドユーザに提供されるサービスの視点を失っていた
 - 報告と測定基準は、各サービス・プロバイダの情報の集約に基づき、すべてのレビューを経て公表されるまでに4～6週間を要していた
 - 保持されている要員は以下のいずれかの状態であった
 - サービス・プロバイダに対して受動的 – 提供のための体系は用意しないが、要求に応じて承認を行う
 - サービス・プロバイダに対して指令的 – タスク・レベルでサービス・プロバイダ内の個別のリソースを指揮するため、保持されている組織への提供リスクを容認する
- SIAM機能は、段階的なプロセス導入の3年に及ぶ変革の提供に集中しており、サービス・プロバイダからの承認を得るのに苦労していた
- すべてのサービス・プロバイダが、導入の定義と実行が貧弱な同じITサービスマネジメント・ツールを使用することを義務付けられており、統合されたツール・スイートは、サービスの提供を実現するどころか阻害していた
- 保持されている組織の焦点が、サービス・プロバイダの境界に集中していたため、効果的なコミュニケーションに障壁が生まれ、意思決定と計画立案に影響を与えていた

ソリューションの側面と制約

- 顧客は、契約期間の最中に大規模な契約変更を行いたくなかった。2017年に計画された更新は、新しい方法で契約する機会となっていたが、当面、最初の一連のアウトソーシングで期待されていた利益の一部を達成する必要があった
- 顧客は、サービス・プロバイダが説明責任を放棄することを許す契約上の免責事項すべてを誘発することなく、エンドユーザ・エクスペリエンスの観点で意義のある単一の連続のデータに人々を集中させる必要性によって制約を受けていた。データ分析に基づく発見は、適用除外と適用範囲境界に関する長々とした議論から解放され、成果を

達成する方法に集中する必要があった。エコシステムは全体として、リアルタイムの測定基準とほぼリアルタイムのデータに対応する必要があった

- 顧客は、エンドユーザがITから受け取っているエクスペリエンスを測定し、その背景におけるサービス・プロバイダの結果に重点を置く必要があった。顧客はそのデータを利用して、各サービス・プロバイダとの個別の契約署名で定められた2年間の長期計画ではなく、投資および変革の取り組みを推進したいと考えていた
- 顧客は、以下のいずれかについて、すべてのパートナーがコラボレーションする方法を見つける必要があった
 - サービス改善またはコスト削減の点で顧客に直接の利益をもたらすもの
 - 次の回に利益が顧客にもたらされることを確信し、短期に投資可能なもの
- 顧客は、対象や優先順位を調整するために契約上の議論に囚われることなく、組織がデータにおける新しい発見と事業の観点からの新しい優先事項にすばやく対応できるようにする必要があった
- 意義のある達成または目標として認識できる言葉を使用して、すべての利害関係者に対して、成功と将来の計画に関するコミュニケーションと最新情報を提供する必要があった

導入計画

状況に対処するために、以下のような一連の目標が定義された。

1. 保持されている組織の焦点をサプライヤ中心から顧客中心に変える
 - a. 保持されているリソースは、エンドユーザに提供されているサービスに関するすべての問題を理解し、そのエンドユーザの影響に基づいて優先順位付けができる必要があった
 - b. エンド・ツー・エンドの事業サービスと集約された事業サービス・ラインの測定を実施し、ユーザが受けるサービスを測定する
2. 全チームでコラボレーションと改善を行うカルチャを確立する
 - a. チーム間の内部コラボレーション
 - b. 保持されているIT組織とサービス・プロバイダ間の外部コラボレーション
 - c. 優先度を理解するための事業部門との外部コラボレーション
3. 一連のベースライン測定を確立し、報告に投資して、コラボレーションの支援および将来的なすべての改善計画立案の基礎となる、単一の基本データ・セットを提供する
4. 組織内の必要な機能を統合して、より迅速な意思決定とより緊密なコラボレーションを促進する
5. SIAM契約を更新して、短期および長期のサービス成果に基づく複数の目標を可能にする
6. 利害関係者にとって何らかの意味をもつ言葉で、ビジョンと進捗の両方の継続的なコミュニケーションを確立する

結果と学んだ教訓

この会社の場合、経験は多くの点で肯定的なものとなっている。ITのさまざまな部門とサービス・プロバイダの間のより緊密なコラボレーションによって、より前向きで創造的な業務関係が生じた。内部のIT再編によって、チームを事業ドメインに連携させることで、各ドメインの戦略、プロジェクト、および運用を単一のチームにまとめる事業サービス・ライン・モデルの重要性が改めて強調された。

この変革によって達成された具体的な結果を以下に示す。

- 契約上のSLAの数を本当に重要なものに減らすことに基づく契約再交渉によって、大幅な節約が実現し、信頼性と効率性が向上した
- IT測定基準の大きな改善：
 - インシデントおよびサービス要求のバックログは65%減少
 - P1インシデントは30%低下
 - P2インシデントは45%低下
 - 全体的なインシデント解決時間は30%短縮
 - 顧客満足度は90%に向上
 - 計画された停止時間は40%減少
 - 変更の失敗<1%
 - 優先変更 <7%
- 新しいITケイパビリティの導入：
 - サプライヤ横断的な個のサービス要求タイプをもつオンライン・ユーザ・セルフサービスの導入
 - 報告所要時間を4週間からリアルタイムに短縮
 - サプライヤ横断的なインシデント解決SLAの導入(92%の順守)
 - 要求とタスクの両方のレベルでサービス要求目標を導入し、達成率は90%に向上
- 関連業績：
 - すべてのサービス・プロバイダは、単一のツール一式で作業したか、リアルタイムの報告とダッシュボードを促進する単一のツール一式に統合した。ツールは、効果的なリアルタイムのデータおよび分析を達成するために統合されている
 - CMDBはエンドユーザ・エクスペリエンスのモニタリングに連携され、上位40個のアプリケーション・サービスを測定した。事業サービスでの提供に必要なすべてのサービス・プロバイダ・サービスが、リアルタイムで測定および監視され、インシデントの登録用にITSMツールに統合されている

この変革を通して原則に関して学んだ教訓は、成功するSIAMの導入は組織に向けて実施できるものではないということである。最高のアウトソーシング・パートナーがいたとしても、保持されている組織も進んで新しいアプローチを採用しなければならない。このケーススタディでは、保持されている組織に影響を与える以下の変更が行われた。

- サプライヤ中心から顧客中心に移行した
- エコシステム全体でコラボレーションと改善を行うカルチャを確立した
- 一連のベースライン測定を確立して報告に投資した
- 迅速な意思決定とより緊密なコラボレーションを行えるように組織を適応させた
- SIAMサービスをソーシングする場合、契約が適切な方法で実施されなければならないことを認識した
- ビジョンとそれに向けた進捗の両方について継続的にコミュニケーションした

大幅な契約変更がなくても、適切なカルチャを確立することによって、大きな価値を実現できる。

1.9.3 ケーススタディ3 – 欧州の銀行

状況/背景

ある欧州の銀行の(すべての会社機能を支援する)IT組織は、5年間にわたる第1世代のアウトソーシング契約を導入および管理していた。この期間中、以下の主要サービス領域に分割されたメジャー・サービス・プロバイダを確立および管理していた。

- 3つの外部サービス・プロバイダと多数の小規模内部アプリケーション管理グループに分割されるアプリケーション保守サービス
- インフラストラクチャ・サービス・プロバイダからのサービスデスクとデスクサイド・サービスを含む、データセンタおよびエンドユーザ・インフラストラクチャ・サービス。このサービス・プロバイダはサービス・ガーディアンとしてエンド・ツー・エンドの管理を確実にするための契約も結んでいた
- ネットワーク・プロバイダからのネットワーク・サービス
- テレコム・プロバイダからのテレフォニー・サービス

保持されている組織は、こうしたメジャー・サービス・プロバイダのガバナンスと管理に集中していた。

契約の更新が近づいてきたとき、この機会を利用して、現在の環境を再評価したところ、多数の不備が特定された。主な不備は以下のとおりであった。

- 外部のサービス・プロバイダによるサービスレベル・パフォーマンスは必要なサービスレベルを満たしていたが、エンドユーザの満足度は非常に低かった
- インフラストラクチャ・リソースの野放しの増加
- サービス・ガーディアン・プロバイダとその他のサービス・プロバイダとの間で、適用範囲に関する議論が多数行われていた。サービス・ガーディアンは、エンド・ツー・エンドの責任を負っていたため、自らの適用範囲を超える作業を強いられた
- サービス・インテグレーション機能は半分だけ導入された。いくつかのサービス・プロバイダは、サービス・インテグレータを迂回して銀行と直接運用をしていた。これによって、サービス・インテグレータは役に立たなくなった
- 内部の解決者グループのサービスレベル・パフォーマンスが欠如していた
- 複数の契約間で問題管理のサービスレベルの定義が一貫していなかったため、不十分な問題管理が存在していた

分析の結果、アウトソーシング・プログラムに関する以下の目標が設定された。

- 運用コストの削減
- サービスの改善
- サービス・インテグレータおよびサービス・プロバイダをまたがったコラボレーションによるエンド・ツー・エンド管理の向上

ソリューションの側面と制約

ソリューションの一部として、メジャー・サービス・プロバイダと内部部門を含むその他のサービス・プロバイダが区別された。この新しいソリューションは、これらのメジャー・サービス・プロバイダの管理を向上させるために必要であった。

メジャー・サービス・プロバイダとの新しい契約には、以下の追加要素が含まれており、これらはすべての主要サービス・プロバイダで均等にされた。

- サービス・ガーディアンというインテグレータの役割の認知と遵守
- 保持されている部門による、自身が内部サービス・プロバイダであることの認知
- サービス・プロバイダ間のデータの透明性(商用データは例外)
- マルチサプライヤ共通KPIモデル。エンド・ツー・エンドの結果に対する貢献に関して、あらゆる主要サービス・プロバイダが説明責任をもつ
- マルチサプライヤ・ガバナンス体系

導入計画

同一の一貫性ある条項、条件およびサービスレベル一式、実質的には標準化された機能横断的な作業範囲を用いて、すべてのアウトソーシング契約を同時に更新するためのプログラムが設定された。

アウトソーシング・エンゲージメント・プログラムは、銀行のインフラストラクチャ、ネットワーク、およびテレフォニーの調達部門が共同で実施し、全契約の一貫性を支援した。初めて、非常に重要で部門横断的なコラボレーションが必要になった。

交渉段階では、初めにサービス・ガーディアンと合意した役割および責任を定めるアプローチであった。その結果、これらの役割と責任が、他のメジャー・サービス・プロバイダにとって制約となり、変更の余地が制限された。同じ役割と責任が内部のサービス・プロバイダと共有された。

変革計画には、以下のようないくつかの改善プロジェクトが含まれた。

- サービス・ガーディアン・プロバイダが主導するすべてのメジャー・サービス・プロバイダとのラウンド・テーブル・ワークショップを利用した、適用範囲内のすべてのITILプロセスに関するマルチサプライヤRASCI(Responsible[実行責任者]、Accountable[説明責任者]、Supporting[支援者]、Consulted[協業先]、Informed[報告先])テーブルの定義
- 内部を含め、すべてのサービス・プロバイダ間における定義済みのRASCIテーブルのOLAへの取り込み
- サービス・サポート体系における新しいサービス・プロバイダの位置付けを確実にするための新人研修手続きの開発と導入
- 共通KPIモデルとマルチサプライヤ・ガバナンスの導入

結果と学んだ教訓

- 契約更新の結果、期待されたコスト削減が達成された
- 非常に重要な事業サービスのエンド・ツー・エンドの可用性は、サービス・ガーディアンの役割開始時には95%であったが、集約されたサービスへの重点変更の結果、99%以上になった
- 変更された期待と必要な行動に対応するため、全レベルの利害関係者を対象としたコミュニケーション計画が必要である

- 相互の信頼と敬意を得るために、オープンなコミュニケーションと議論が必要である。人が衝突を避けるために合意するようにみせかけて遂行しない、偽のコンセンサスは役に立たない
- こうしたタイプの変更は、一夜では起こらない。カルチャの変化という側面も必要である
- 共通KPIモデルに関して、1年目は協調を学習および開始し、2年目は測定と報告の安定化およびプラクティスの改善を行い、KPIの成果が本当に向上したのは3年目であった

1.9.4 まとめ

これらのケーススタディは、英国政府の事例(Holland, Axelos.com, 2015)に関する知識をもたず、それぞれ独立して実施された。サービス・インテグレーションのプラクティスのコミュニティが確立されていなかったことを考えると、これらが独立して開発され、一部異なるアプローチを用いていることは、驚きではない。興味深いことは、類似しており、「成功する」導入との関連性があるように見える要因である。本書の残りの部分を通じて推奨されているのはこうした類似性であり、(少なくとも今のところは)「画一的な」答えはないことに注意したい。本書では、成功との相関性が高いパターンと、問題との相関性が高い「反パターン」に対する注意を、「プラクティシオナのヒント」として強調する。

驚くほど明らかな所見の1つは、サービス・インテグレーションが単に技術の問題ではないということである。エコシステム(象徴的な関係)のパートナーとしてサービス・プロバイダに関する人々の考え方を換え、役割の明瞭さを確実にすることは、非常に重要な要因である。プロセスに対する変更は、このエコシステムの考え方と役割の明瞭さを支援できる。契約上の合意はプロセス・モデルを支援できる(すべきである)。技術はプロセスの効率を1桁向上させ、分析において莫大な価値をもつ。ところが、経験が示すのは、人々の働き方に変化がなければ、他の要素は期待された価値を実現しないということである。

サービス・インテグレーション・コミュニティの中では、まだ多数のトピックに関して意見の相違がある。読者が自分自身の判断を行えるように、こうした意見の相違の理由を分析しなければならない。本書の著者は、集団でも個人でも、このような分析に多くの時間を費やしており、本書に含まれる推奨はその結果である。しかし、著者が読者に奨励するのは、Thomas J. Watson (IBMの初代社長)の言葉のとおり、「考えよ!」である。