

脱・IT 後進国への特効薬： これを飲まずして何を飲む

～システム運用部門からビジネスパートナーへの誘い～

I はじめに

国内 IT 産業、ならびに IT 部門は、まさに「イノベーションのジレンマ」の真っ只中にいる。IT 先進国として世界を牽引してきたというのは幻想になりつつあり、世界に遅れをとり、IT 後進国と認識されつつあるようです。「OA 化(注1)が進んだのは確かであるが、それが IT 化(注2)と呼べるか？」という意見も出てきています。IT という言葉が生まれ、世間に広まったのは 1995 年と言われています。あれから 20 年経ちました。しかし、この分野でも「失われた 20 年」の雰囲気が滲み出ているように思われます。

なぜ、このような状況に陥ってしまったのでしょうか。今後進むべき姿やビッグピクチャを描くことを推奨する書籍は多く存在します [1][2][3][4]。また、特定分野ごとに、現状の問題・課題を示し、それら問題・課題解決が達成された理想の姿を描くことで、読者に気づきを与える書籍やフレームワーク(注3)が多く存在します。更に、独自にフレームワーク(理想形)を策定し、組織一丸となってその導入に邁進しているケースもあります。うまくいっていない場合は、堂々巡りを繰り返しているように思われます。

国内に ITSM(IT Service Management) という考え方や ITIL® を広げ始めたのは今から 10 年ほど前、itSMF Japan が設立された頃です。さて、当時から今まで、理想形として描かれたもの、それらを実現するために推奨されたプロセスや考え方、ツールなどはどこまで組織変革を支援してきたのでしょうか。それら変革が当初の目標通りに進んでいることをどれだけの人が明言できるのでしょうか。理想像(必要性、考え方、描き方など)自体は浸透したとしても、現在の姿から理想の姿に到達するまでに採るべき作法を描いたものがなく、IT 部門やサービスプロバイダ、CIO と言われている方々は五里霧中状態でコトを進めてきたのではないのでしょうか。

そんな中、世の雑誌、カンファレンス、セミナーのタイトルを賑わせているのは、また「変革」です。「またか!」とうんざりしている読者は多いのではないのでしょうか。今まさに、クラウドの出現、グローバル進出の支援拡大により、IT 部門もビジネス部門も、それらを取り巻くコンサルタントやベンダも「変革」に追われています。

みなさんは、また同じ道を歩みますか? みなさんがまた同じ道を歩まないようにするために、本稿では、その特効薬となり得ると筆者が考えるフレームワークを紹介します。その後、「システム運用部門からビジネスパートナーへの変革」にフォーカスし、その領域において、組織能力を醸成するために役立つフレームワークと ITSM/ITIL® の融合により脱・IT 後進国を目指して進むべき方向に言及していきます。

注1:OA化:作業の効率化や生産性向上を目指した各種取り組み。

注2:IT化:経営革新を支え、活用することで新たな価値を生み出すこと。

注3:フレームワーク:汎用的な機能や業務を定めた枠組み。

ITIL® is a Registered Trade Mark of AXELOS Limited

II 今までのフレームワークの課題

今まで、IT 部門や IT サービスプロバイダの関心は「プログラム開発」や「システム管理」という言葉が代表するように、情報システムの開発・運用が中心でした。現在は IT 戦略・企画立案、プログラム&プロジェクトマネジメント、及びサービスマネジメント等が中心になってきています。今後 IT のビジネスへの貢献を最大化していくためには、ビジネス部門の運営の手法を IT 部門運営においても取り入れていく必要があると考えられています [5]。技術中心の考え方や作法に固着しては、周りの環境の変化に対応できず、競争に負けてしまう。事業運営を進めるために必須となる技術思考オンリーから抜け出した儲けを意識した知識やスキルを身に付けていくと

いう大きな挑戦が求められています。ここで、今までの業務を支えてきたフレームワークの問題、課題について触れておきます。

1 リソースベースの限界

従前より、組織運営はリソース中心に議論されてきました。しかし、それだけでは、前もって定めた目標の達成が難しいままであり、良くなったとしても一時的なものとなるが多かったように思われます。リソースを活用し収益に繋げる組織能力が備わり、それらリソースを使いこなし成果を生み出すエンジンが未整備だったからではないでしょうか。

2 静的な組織能力の限界

リソースベースの組織論の限界が認識された頃、組織能力を表現するプロセス指向が台頭してきました。ITIL®もその一つです。ITSMを効果的に進めるためのプラクティスが集められ、今の形となっています。しかし、この取り組みも限界に来てしていると囁かれ始めています。数年スパンで、数名の Thought Leader により策定され浸透していくのですが、時代の変革や事業スピードから静的なものと捉えられ、かつ特定領域での業務改善を指向するフレームワークであり、今、IT部門やサービスプロバイダが求められている変革にはフィットさせにくいと捉えられてきています。

III ITリソースをビジネス価値に変える能力

「ITリソースをビジネス価値に変える能力」は誰が持つべきでしょうか？ CIOだけが持つべきものではないはずです。IT部門やサービスプロバイダー丸となって持つべきものと考えべきです。

では、今まで、こういったことを目的に作られたフレームワークは無かったのでしょうか？組織能力向上と言えば、CMMI®などに代表されるマチュリティモデルが思い浮かぶと思います。能力向上を謳っていますがソフトウェア開発の領域に限ったものであり、かつプロセス改善が中心です。組織変革を目的としたものとしては不足感があります。ITIL®はITサービスマネジメント、COBIT®はITコントロールといったように、全てがスポットソリューションの域を出ていないのです。個々の目的に合った使い方を進めれば良いのですが、それだけでは組織変革のゴールにはたどり着けません。

筆者は、先の問題、課題を解決する特効薬として、IVI (Innovation Value Institute) が策定し普及を進めている IT-CMF (IT Capability Maturity Framework) [6] の活用が有効で、ITIL®と強力な効果を発揮するものと期待しています。IT-CMFは、従来から普及されている静的なフレームワークの対極にあり、「急激に変化する環境に対処するために組織内外の資源を統合、構築、そして再構成する能力」(ダイナミック・ケイパビリティ)を備えています([6]の表1を参照)。ここ数年、経営戦略論の分野で最も活発に研究されている領域の一つです。

以降、IT-CMFについていくつかの特徴を紹介していきます。

1 IT-CMFとは

IT-CMFとは、IT組織の組織能力(ケイパビリティ)を向上させる、経営(マネジメント)のベストプラクティスとともに、IT組織のパフォーマンスについて、包括的な評価の基盤を提供するフレームワークです。IT組織全体で、継続的にパフォーマンスの向上ができる、CIOとIT管理職向けの管理システムとなりえるものです。このフレームワークを活用することで、組織は、より高いビジネス価値と革新(イノベーション)の継続的な提供を目指し、それらを実現できるようにするものです。

IT-CMFは、アイルランド国立大学メイヌース校とIntel社が共同で設立した非営利のテクノロジー研究・教育機関であるIVIが策定しました。組織のパフォーマンスを向上させる、実証されたベストプラクティスについて研究、開発、普及などに取り組んでいます。原型となるモデルは、インテル社のIT部門の組織運営能力を管理するために開発された標準です。ITの価値をビジネス部門や投資家に定量的/定性的に可視化する術がなく、IT部門の変革を必要としたことからこのフレームワークが生まれました。

このフレームワークは、組織変革の能力をアセスメントすることに活用できます。組織能力全体をざっと評価する「エグゼクティブ・アセスメント」、個々の組織能力別に詳細に評価する「クリティカル・ケイパビリティ・アセスメント」、変革テーマに該当する組織能力の集合に関して評価をする「クラスタ・アセスメント」、他業種/同業種他社とのベンチマークを可能とする「業界ベンチマーク・アセスメン

ト」を実施できます。IVIは、IT-CMFを適用した結果を蓄積し、その後のベンチマークデータとして活用する仕組みを持ちます。この点も、特筆すべきポイントであると考えます。

2 なぜ IT-CMF が生まれたか

インテル社のIT部門に所属するMartin Curleyらの論文[7]によると、CIO(Chief Information Officer)に対して、「ITコストの削減」と「ビジネス価値の最大化支援」を同時に達成せよと言われているものの、為すすべもなく、ITの経営判断をせよと迫られていたことが事の発端であると解釈できます。CIOの役割が明確に定義されたのは、1996年、米国クリンガー・コーエン法です。その後、大学では教育カリキュラムが策定され、人材育成が始まりました。そこに欠けていたのは、ITの経営を支援する、しかもITコストの削減やビジネス価値最大化という側面を持った問題解決策でした。CIOがやらなければいけないことは書かれていましたが、そのための策がなかったのです。IT-CMFの原型は、2000年前半に、当時もインテル社IT部門で勤務していたCurley氏が試行錯誤を重ね、ITコストの削減とビジネス価値のアップの仕方などを追求し、インテル社IT部門の運営を変革した際の取り組みなのです。

CIOに対する要求は益々増大し、CIOはChief Innovation Officerと置き換えられるようになったのが2007年頃と言われています。その頃には、CIOが解決すべき領域は多方面にわたり、個々の領域ごとに意思決定や変革をリードしなければいけなくなりました。個々の領域(例えば、プログラム/プロジェクト管理、ソフトウェア開発、サービス管理など)には、それぞれの目的に対応するプラクティス集や標準フレームワークなどが誕生していましたが、どれもInnovationには適していなかったのです。そこにあったのは、特定領域に閉じた世界でのプロセス間の関係により表現された静的なフレームワークだけでした。今も増え続け、バージョンアップが繰り返されています。ITIL®もそのひとつです。

ITサービスマネジメントは、ビジネスへの価値提供という観点で捉えれば一つのコンポーネントになります。ビジネスへの価値提供のためにはその他にイノベーションマネジメント、ビジネス思考、エンタープライズ・ワイドの戦略思考など、多岐に渡る

ケイパビリティも必要になったのです。つまり、CIOやIT部門の人々は、ある問題解決のテーマに合った形で組織能力を再利用/再構成し、無駄のない価値提供ができるパターン化されたもの(ITとビジネスの融合領域におけるハイレベルなデザインパターンと表現しようと思います)が必要になったのです。

Curleyらは、IT-CMFを策定する際に、158もの既存のフレームワークを調べ上げ、そこから静的なフレームワークの問題点は、1) 包括性の欠如、2) 共通言語の欠如、3) ビジネス価値指向の欠如、4) 静的な性格をもつ、5) フレームワーク策定のエコシステム機能不全、の5つであると結論づけました。ITIL®もその一つです。ITIL®が悪い/劣るということではなく、今の世の中の環境の流れにあわなくなってしまったということだと思います。

その際、CIOやIT部門がカバーすべき範囲をどれだけ含んでいるかという視点とビジネス価値指向の内容が含まれているかという視点でスコアリングも実施しました。その結果、158フレック中90%はカバー範囲が限定的でありビジネス価値指向とは言えないもの、2.5%はカバー範囲は広いもののビジネス価値指向ではないもの、残りの7.5%はカバー範囲が限定的であるがビジネス価値指向であるものということが判明しました。つまり、カバー範囲が広く、ビジネス価値指向を謳っているものは皆無ということです。

現在、みなさんが置かれている環境の変化にあわせて、上記の5点の問題・課題を持つフレームワークを使い続けて良いのでしょうか? 人材不足など対応できない理由はあるにしても、早急に対処すべき変革問題を解決する手助けに適さないフレームワークは選ぶべきではないと思います。IT部門やCIO、ビジネス部門を取り巻く環境の変化のスピードが益々増す中で、備えるべきケイパビリティも変えていく必要性が出てきているのは周知の事実です。可用性やSLAが中心となっていたのは昔の話で、安定稼働が当たり前になってからは、IT部門やサービスプロバイダは別の軸で評価されるようになってきています。その解がIT-CMFの導入なのです。

ITIL®に置き換わるというのではなく、ITIL®とIT-CMFを融合させ、ITとビジネスの融合領域における変革を進めるものにご理解ください。もし、

ITIL®の導入と共にビジネス価値を意識した組織変革を進める場合には、IT-CMFとの強連携による業務の刷新を目指すことになるでしょう。そのためのアセスメント、変革のために実施すべきこと、その変革が達成できているかを測る指標がIT-CMFに織り込まれているのです。

3 IT-CMF 導入の実績

IT-CMFは、2010年の夏にファーストバージョンがリリースされました。以来、現在まで、世界各国の主要な企業や組織において活用されています。最初の18ヶ月で350ほどの組織を対象にしたアセスメントが実施されたことから、このフレームワークに寄せる期待の大きさが分かります（この数字は驚異的なレベルと思います）。また、オープンイノベーション型によるフレームワーク策定を進めており、80を超える組織で構成されるコミュニティーが形成され、当フレームワークの更新をし続けています。産業界に閉じることなく、産官学で進められている点も評価に値します。

国内においても、産においてはNTTデータ、富士通、学においては東工大、早稲田大学、国際CIO学会、経営情報学会などが関わっており、今の拡大中です。国内外の他団体のカンファレンス、itSMF地域別カンファレンスでの講演実績があり、その必要性はヨーロッパや北米を中心に広がり、国内でも広がりつつあります。

4 IT-CMFの将来性

文献[6]の表1にあるように、現在、IT-CMFがもつマクロ・ケイパビリティ（最上位のケイパビリティの分類）は4つ、クリティカル・ケイパビリティは33あります。本フレームワークは、ITやビジネスの融合領域を継続的にウォッチし続け、変革に必要な問題や課題を捉え、その変革に必要な道を示し続けることが期待できます。クラスタ、ならびにクリティカル・ケイパビリティが成長し続けることができるような柔軟性をもつフレームワーク（ダイナミック・ケイパビリティの考え方がベース）であるからこそ期待できる拡張性も持っています。産官学連携により、オープンイノベーション型でフレームワークを構築しているため、強力なエコシステムが機能していとも言え、こちらも期待できます。静的なフレームワークでは、長い年月をかけ、数年ごとにバージョンアップされるのを待つしかありません。

が、そういった現象は起こりえないのです。クリステンセンが言及している「イノベーションのジレンマ」が生じないようにするために、IT-CMFはデザインされているのです。

IT-CMFは、最新の組織経営のテーマにより生み出された考え方をベースに設計されています。Living（生きた / 現実問題とその解決策を映し出している）フレームワークであり、かつ常に変化をし続ける知識体系でもあると言えるのです。

IV おわりに

本稿を読んでいただいたことで、次の10年、20年を生き抜くために目指すべき方向性をご理解いただけたかと思います。脱・IT後進国を目指すために、ITIL®の導入 / 普及と共にIT-CMFとのコラボが必須になってきているのは間違いありません。IT-CMFには、itSMFだけではなく、AXELOSなど関係組織におけるフレームワーク策定に対しても多くの気づきを与えるものであると期待しています。今後、itSMF Japanは、IVIや関連組織とともに、ITとビジネスの融合領域におけるフレームワークの策定とその普及をリードしていくべきであると考えます。

IT-CMFは、新たに挑戦すべき特定テーマが生まれると、それに対するケイパビリティのクラスタを定義し、問題解決に寄与するプラクティスを考え出すことを継続的に進めています。その例が「クラウド活用」です。IT-CMFクラウド・ライフサイクルがそれです。コアとなるフレームワーク以外にも、今後、益々その効果が発揮される場面が増えてくると期待しています。

欧米とは異なる日本独自に抱え込んでいる問題や課題、変革ニーズもあると思っています。今後、国内主導によるコミュニティー形成を促進し、「IT後進国」の汚名を晴らせる日が来ることを願っています。

参考文献

- [1] J.A. Zachman, A Framework for Information Systems Architecture, IBM SYSTEMS JOURNAL, 26(3), (1987).
- [2] O. Renn and K. Walker, Global Risk Governance: Concept and practice Using the IRGC Framework, Springer Science and Business Media,

400, (2007)。

[3] Richard Norman, Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 256, (2001)。

[4] Tucker, R.B., Driving Growth through Innovation: How Leading Firms are Transforming their Future, Second Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 380 (2008)

[5] 鎌田春雄, 近野章二, 神野俊昭, IT部門の組織能力向上を支援する運営最適化ソリューション, 日立評論, 89(09), 32-35 (2007)。

[6] IVI, About us, <https://ivi.nuim.ie/about-us/ivi-japan-0>, (2012)。

[7] Martin Curley, Jim Kenneally, and Ralf Dreischmeier, Creating a New IT Management Framework Using Design Science - A Rationale for Action and for Using Design Science -, Practical Aspects of Design Science, EDSS 2011, pp.96-115, (2011).



株式会社日立製作所
横浜研究所 主任研究員

近野 章二

1996年日立製作所入社。入社当初はソフトウェア開発管理における生産性向上の研究に従事。2001年より長年、ITガバナンス分野におけるITアセスメントの研究を担当。最近は、グローバル市場向けITサービス提供に関するGr内業務標準の策定、および組織機能変革へのサービス思考適用の研究に従事。

ITIL® は、AXELOS Limitedの登録商標です。

COBIT は、Information Systems Audit and Control Association (ISACA) および IT Governance Institute (ITGI) の登録商標です。

CMMI は、米国に於けるCarnegie Mellon Universityの登録商標です。

itSMF Japanの許可なく無断転載を禁じます。