

Ops to Dev 実現に向けた現場力強化 ～ ITSM の強み発揮と Business Analysis の活用～

運用局面はユーザにとって、投資価値を存分に得るべき場であるとともに、利用につれ明らかになる課題やニーズを、次の戦略・企画・開発に活かす段階でもある。日々の業務から炙り出した良質な提案や改善の実施は、現場ならではの強みであり特権でもある。

ITIL® V3 が提唱する IT ライフサイクルと継続的改善は、本来上記を支援・強化するフレームワークである。2007 年の発表、2011 年の改訂を経て、登場から 8 年。運用のベストプラクティスだった V2 から、概念の面では進化したものの、残念ながら活用は依然として運用中心の感が否めない。

*ITIL® is a Registered Trade Mark of AXELOS Limited

一方で時代は、Cloud、Big Data、Mobile、Social など Systems of Engagement (以下 SoE) [1] の新興を迎え、大きく変貌してきた。素早さや柔軟性を重視・強調する DevOps や Agile が注目を浴びる中、Systems of Record (以下 SoR) [1] を前提とする IT サービスマネジメント (以下 ITSM) や ITIL® は、“旧来の管理指向アプローチ”と見なされる事も少なくない。

ITSM の価値が一層問われる中、現場から超上流への提言や改善 (Ops to Dev) を加速する具体策はないものか。また、SoE が隆盛する時代に、ITSM 従事者

は今後、自身の立ち位置や強みをどこに求めるとよいのか。本文ではその一助として、コアスキルの継承等、技術伝承に着目した現場力強化を紹介するとともに、Ops to Dev を補強する Business Analysis 分野の積極的活用を提言したい。

I ITSM の不都合な真実

『IT サービスマネジメント実態調査結果』(2014 年 8 月 itSMF Japan) [2] では、国内の IT 業界団体および itSMF Japan 会員企業を対象とした調査結果 (有効回答 334 件) として、ITIL® の各ライフサイクルの活用現状 (図 1) が示されている。それによると、“開始済” “一部開始済” のプロセスは、Service Strategy (SS) で 24.2%、Service Design (SD) で 36.9% に過ぎず、Service Operation (SO) の 50.2%

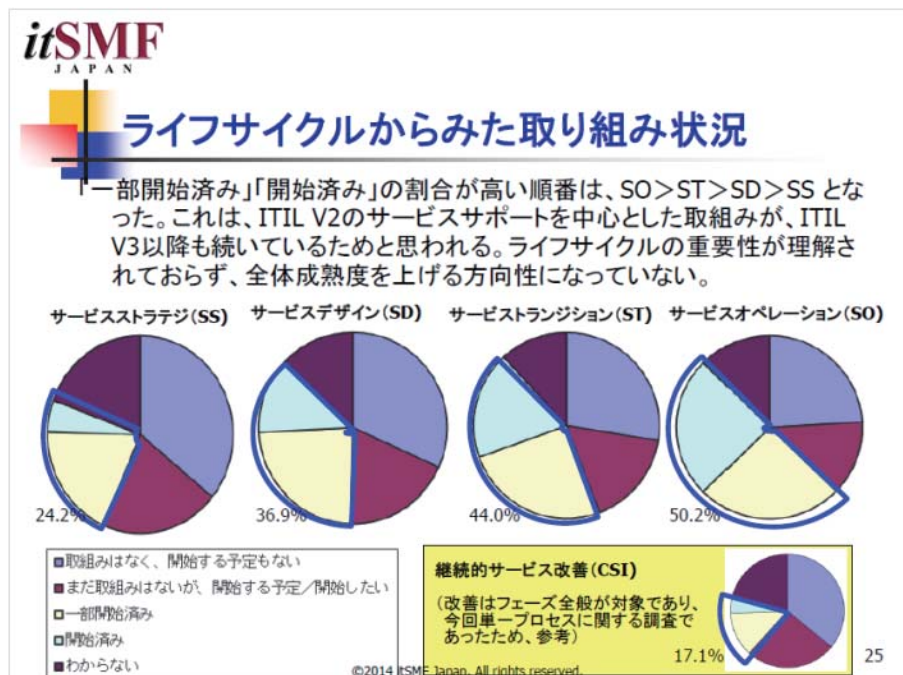


図 1

とはかなりの隔りがある。上流工程での ITIL® 活用は進んでおらず、ライフサイクルの重要性が訴求されつつも、ITSM 全体の成熟度を上げるに至っていない実情が見受けられる。

I-1. ビジネス要求との隔り

プロセス別の調査結果（図2、図3）では、システム管理に直結する領域である程、開始率が高い傾向が見られる（例：情報セキュリティ管理、IT サービス継続性管理、等）。

そのような中、2011年の改訂ではSDにデザイン・コーディネーション（以下 Design Coordination）[3] が新たに組み込まれた。ビジネス上の成果を明確化するプロセスとしてサービス設計が論じられており、特筆すべき進化である。しかし残念なことに、開始済／一部開始済との回答は15.9%に過ぎない。

ITIL® の定義するプロセスは、ビジネス要件よりシステム要件が中心で、活用もシステム管理中心に進んでいる事を、改めて痛感させられる。SSのプロセスは、財務管理・事業関係管理・戦略管理・需要管理・ポートフォリオ管理の5つだが、いずれもシステム要件やITサービスに軸足があり、ビジネスや業務に関する要件整理やマネジメント論は、必ずしも語られていない。SDではその度合いが一層強く、企画・設計・開発を対象局面としつつも、各プロセスはITシステム的设计・管理の視点を中心にまとめられている。ビジネス要求と隔りが生じがちなのは、ある面で当然の帰結でもある。

財務管理・事業関係管理・戦略管理・需要管理・ポートフォリオ管理の5つだが、いずれもシステム要件やITサービスに軸足があり、ビジネスや業務に関する要件整理やマネジメント論は、必ずしも語られていない。SDではその度合いが一層強く、企画・設計・開発を対象局面としつつも、各プロセスはITシステム的设计・管理の視点を中心にまとめられている。ビジネス要求と隔りが生じがちなのは、ある面で当然の帰結でもある。

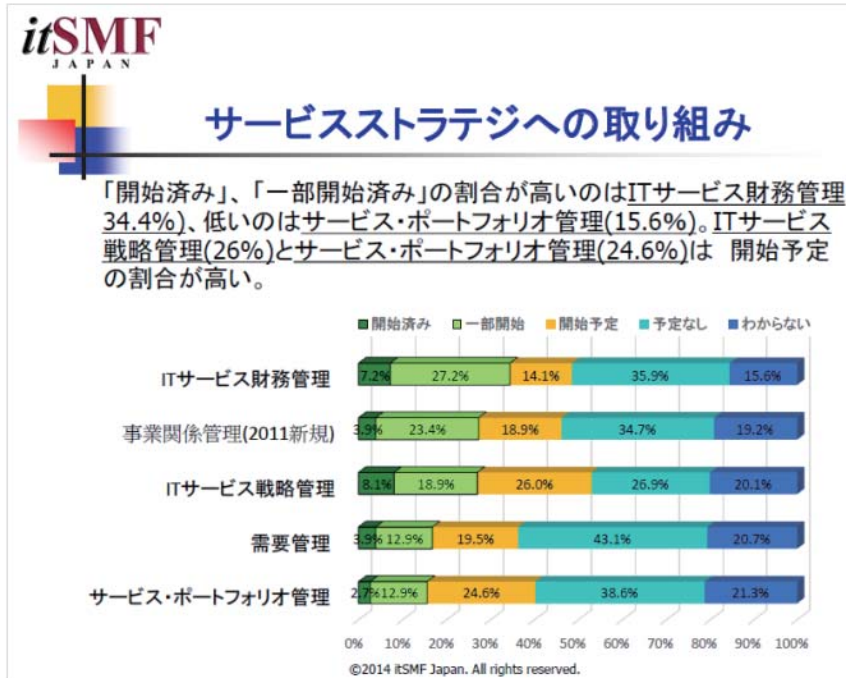


図 2

21

I-2. 概念とプレーヤーの不一致

SSやSDでの開始率の伸び悩みは、概念とプレーヤー（従事者・活用者・推進者）が、役割や活用視点の面で不一致な点も原因と考える。

ITSM従事者やITIL®活用者と、実際に推進できる責任者・権限者は、現実にはアンマッチないし乖離している場合がある。例えばSSで扱う“ITサービス戦略”を遂行する責任や権限は、現実にはサービス責任者／部門長およびそのスタッフ等にある。彼らがITIL®やフレームワーク活用のよき理解者・推進者かどうかは、全く状況次第な面がある。

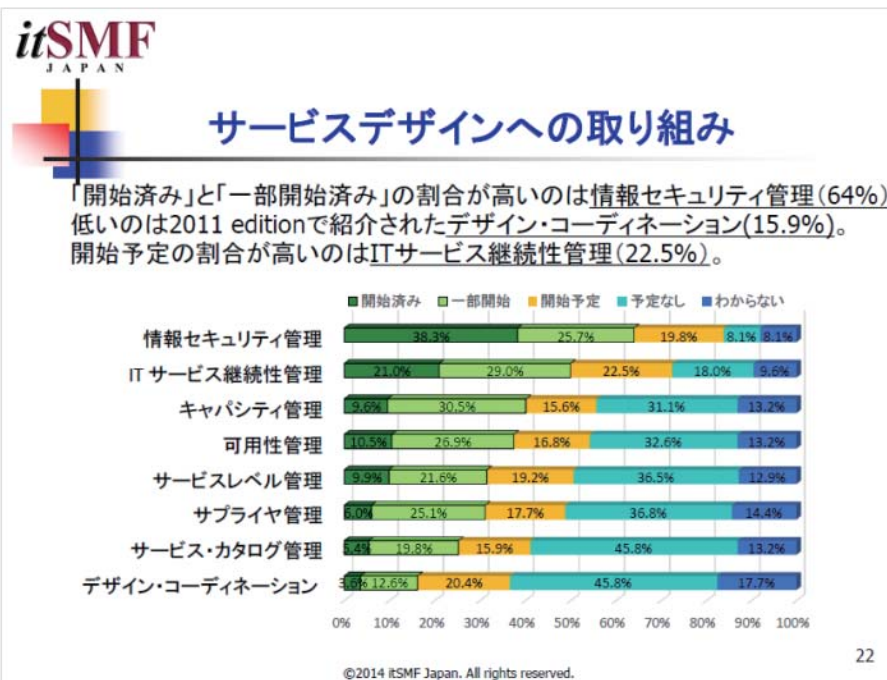


図 3

22

加えて“IT サービス”という概念はその性質上、組織活動や複数プロジェクトから得る成果（プログラムマネジメント）を論点としている。日常作業で活用しやすいシステム管理の領域はともかく、戦略・企画など超上流のアプローチは、組織やチームを動かさなければ計画も実行も進まない。結局のところ、責任者・部門長の視点・観点では有用ながら、現場としての指針や解決策提供としては、具体性や実践面で遠い内容に見えてしまう。

運用から超上流へのフィードバックや、ライフサイクルでの成熟度を求めるのであれば、プレーヤーに寄り添う補強やブリッジも必要となる。この Missing Link を解消するシナリオと補強策を、以降で紹介したい。

II Ops to Dev – Missing Link 解消のシナリオ

現場のコアスキルを強みと再認識し、長期的な伝承を図る一方、それらを活かし、ニーズや要求をマネジメントできる力を育成する、これを Missing Link 解消のシナリオと考える。

II-1. 強みの追求－現場の責務と強みの再認識

現場には必ず、それぞれの現場なりの、固有スキル・絶滅危惧スキルや暗黙知・経験知などが存在する。これらを整理して見える化し、継承すべきスキルとして定義し、後継者を決めて伝承していく事が、現場の責務でもあり強みにもなる。

SoR の領域では、'70～'80年代に構築された基幹業務の保守・改修や IT 基盤更改が、ITSM の主要業務となる事も多い。業務・基盤の両面で、個別状況を踏まえた固有スキル、維持・継承が懸念される絶滅危惧スキル、言語化して説明しづらい暗黙知・経験知、などが存在する。これらは現場のコア・コンピテンシーでもあるが、適切な捉えなおしと伝承を進めない限り、失われたまま二度と戻らない事態になりかねない。技術伝承の課題は、世代交代による 2007 年問題でも話題となったが、現段階でも解消とは言い難い実態がある。

「ユーザが全て知っていると思わない方がいい」とは、お客様のユーザ部門責任者から頂いたアドバイスである。「基幹システムをゼロから作り上げた世

代とは異なり、システムありきで業務を進めてきたのが現ユーザ世代。業務要件の本質やビジネス要求の原点を、必ずしも十分理解しているとは限らない。ユーザに、根幹も含めて全て把握し総合的に説明せよ、とは所詮無理な要求。一方で IT サービスは、維持・保守も仕事として進めており、稼働中の資産を保全するのもプロとしての業務。必要なら専門家として現システムを徹底的に分析・整理・把握し、今後についての改善・提案をすべき。」と強い思いも伺った。難しさも多いものの至極当然のご意見である。

コアスキルの伝承をいかに進めるかは、SoR の領域で今後一層加速する懸念であり、進め方によっては ITSM にとっての重要なビジネスチャンスでもある。

II-2. Design Coordination での挑戦－まとめる力の強化

持てる強みを真に活かし、期待に見合う対応力を発揮するには、業務やシステムへの精通だけでなく、要求・要件を適切に整理し、まとめあげる力も必要になる。

Design Coordination は、サービス設計を通じてビジネス上の価値追求を目的としている点で、まさに解の 1 つとなるプロセスではある。しかし、約 10 頁の記述はサービスデザイン・パッケージ (SDP : Service Design Package) の作成ステップ、関連するプロセスやインタフェースの紹介などに留まっている。SDP に書き上げるビジネス要件やサービス関連の各種要件を、まとめるための手段や手法は記載されておらず、実践的な詳細にまでは踏み込んでいない。

当領域を補強する概念および道具として、近年注目の Business Analysis に関する標準を推奨したい。いわゆる業務分析よりも扱う範囲は広く、「成功裡推進には的確な“要求事項のマネジメント (Requirements Management)”が重要」との認識に立ち、プロセスや各種の手法が体系化されている。Change Management (変更管理ではなく変革の成功や価値の創出など) も意識した内容になっており、コンサルティングやファシリテーションで使われる手法も含め、多数概説されている。

標準書としては IIBA の BABOK®[4] が先駆的で、2015年4月には6年ぶりの大改訂を経て V3 が発表された（日本語版は今後発行）。PMI® から昨年、新しい Practice Guide として『Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide』[5] が刊行されている。さらに PMI® では、Requirements Management Knowledge Center of Excellence (CoE) を発足させ、Web ページでの情報提供を進めると共に、Requirements Management に関する Practice Guide の発刊予定も発表している。標準の世界でも当分野の機運は大いに高まっており、両者とも資格制度も含めての促進・活用が進められている。残念ながら日本語版は今後の段階だが、将来的な活用の広がりも含め、まとめる力の強化を体系的に進める手段として大いに期待できる。

III 現場力源泉の継承—技術伝承の実際と考慮点

IT 人材のスキル領域や熟達度については、多くの企業で IT 職種別のスキルレベル定義や育成制度が運用されている。ここではそれらに付加して、いわばお客様や IT サービスの現場ごとに存在する固有かつ重要なコアスキルを、いかに継承・伝承するかを論点とする。

筆者が携わってきた IT アウトソーシングサービスでは、技術伝承を確実に進める目的から、開発と運用の二分野で下記の取組みが行われてきた。

<技術伝承概要>

- 2007 年開始、各組織・グループ毎に計画策定、年単位での PDCA を推進
- 伝承対象
開発：50-60 項目（業務機能中心）
運用：8-9 分野（基盤技術単位）
- 参画人数
開発：伝承者 67 名／継承者 95 名（組織総数 約 260 名）
運用：伝承者 9 名／継承者 10 名（組織総数 約 120 名）
- 伝承工数
伝承者・継承者毎に月 1-2 人日程度 を計画、実施実績を半期報告

<技術伝承プロセス（年単位での PDCA）>

- ① コアスキル定義と技術伝承範囲の策定・更新（ステークホルダーとの必要性合意）
- ② 伝承者・継承者の任命と技術伝承計画の策定（キャリアの考慮、個人業務目標の設定）
- ③ 技術伝承の実施（伝承内容の文書化、OJT、実務での代行、研修受講、勉強会など）
- ④ 技術伝承の進捗確認と完了結果の評価（個人業務評価に反映）
- ⑤ 実績を踏まえた次年度計画へのフィードバック（計画変更・工数調整など）

<コアスキルおよび技術伝承の対象（例）>

- ① 開発
 - 業種・業態・お客様固有の業務機能およびその実装詳細
 - アプリケーション資産の詳細および開発・リリース等に関する考慮点
 - お客様業務に関わる各種制度・規制・関係会社・取引先などに関する考慮点 等
- ② 運用
 - 基盤／機器の設置環境や機能、外部連携、使用／管理上の考慮点
 - 機器更新・延命に関する方針および管理、考慮点
 - 周辺設備、安全基準、制度・規制、事業継続性などに関する詳細 等
- ③ 共通
 - 障害時の問題判別・復旧手順
 - 業務調整に関する各種ノウハウ
 - 内部統制に関する各種対応事項 等

上記を成功裡に推進する上での鍵は以下である。

<技術伝承 推進上のポイント>

- ① 伝承項目の適切な洗い出し（固有／絶滅危惧スキルなどに留意）
- ② 長期視点での計画・継続と必要工数の確保（単年完了としない／投資も必要）
- ③ 定期報告と合意によるステークホルダーの支援確保（お客様および社内外の理解）

技術伝承を長期に継続して進めるには、お客様およびマネジメント層の積極的な意思決定と協力・推

進が不可欠である。伝承すべきコアスキルの定義、長期にわたる組織的なPDCAの運営など、トップダウンで進めるべき内容も多い。厳しいビジネス環境の中、伝承工数の確保も容易ではなく、現場/マネジメント双方にとって、工夫を要する課題となってきた。

経営環境の変化や優先事項の発生による先送りで、進捗は必ずしも計画通りではないが、2007年の開始以降常に、取組みの改善・継続と状況の可視化は図られてきた。残念ながら効果の定量評価には至っていないものの、継承者から伝承者への技術伝承は、文書化やOJTでの継承活動や、業務評価も含めた計画・実績の確認により、確実に進んできた。現場力の源泉を意識し、必要性を共有、歩みを可視化し、ステークホルダーの支持と協力を得ることで、個人の育成やキャリアも含め、現場力強化のための計画的で総合的な環境が、確保されていると考える。

IV “変えたい何か”の導出と整理—要求事項のマネジメント

“要求事項のマネジメントが不十分だとプロジェクトは失敗する”とは様々な場面で語られてきた共通認識である。ITIL®はDesign Coordinationの記述において、以下の興味深い結論を紹介している。

- ・問題の大多数（80%以上）は要件定義局面に起因している
- ・ごく少数（10%未満）は設計・開発に起因する—開発者は、正しく成果物は開発しているが、正しいことを開発していない
- ・プロジェクトの時間の大半が、開発とテスト局面に充当される
- ・要件定義には12%未満の時間しか割り当てられない
（注：ITIL®での”requirements”は、ITIL®日本語版用語集に準拠し”要件”と記述）

さらにPMI®では、世界規模での年次調査結果（『PMI’s Pulse of the Profession®』）[6]として下記のデータ他を公表している。

- ・不明瞭な要求事項収集に起因するプロジェクトの失敗：37%（2014年）、32%（2013年）
- ・目標未達となった失敗プロジェクトの47%は、要求事項のマネジメントが貧弱
- ・プロジェクト/プログラム費用の5.1%は、貧弱な要求事項のマネジメントにより浪費
（注：PMI®での”requirements”は、PMI®日本語版用語集に準拠し”要求事項”と記述）

上記調査報告書のタイトルが語るとおり、プロジェクトやプログラムを成功させる上で、要求事項のマネジメントは、コアとなるコンピテンシーである。ITサービスの遂行においても同様であることは言うまでもない。

問題はこれを効率よく身につける事が難しい点にある。ニーズの背景となる業務やシステムへの精通、方法論の活用や文書化のスキル、ヒアリングやまとめの巧みさ等、多くの要素が求められるが、どうしても“基本的な研修+OJTでの体得”にならざるを得ない。経験の重要さは普遍的としても、必要な要素を予め体系的・総合的に把握できれば、スキル育成も成熟度向上も効果的に進めやすい。一連のBusiness Analysisに関する標準書は、まさに朗報と認識する。

IV - 1. Business Analysis の活用による Design Coordination の補強

BABOK® V3の紹介記事[7]によれば、Business Analysisのコンセプトは「ニーズを定義し、ステークホルダーに価値あるソリューションを推奨することにより、エンタープライズにおけるチェンジを可能にする専門活動」とのこと。直訳から想像する“業務分析”とは異なり、大所高所から幅広いスコープを指向した概念となっている。狙いどころはまさに、ITIL® V3 SDのDesign Coordinationと一致する。

PMI®の『Business Analysis for Practitioners』では、要求事項を以下の8つに分け、幅広く捉えた上で、5つの領域で手段・手法を解説している。

< 要求事項の定義 >

- ビジネスに関する要求事項
(Business Requirements)
- ステークホルダーに関する要求事項
(Stakeholder Requirements)
- ソリューションに関する要求事項
(Solution Requirements)
- 機能に関する要求事項
(Functional Requirements)
- 非機能に関する要求事項
(Nonfunctional Requirements)
- 移管に関する要求事項
(Transition Requirements)
- プロジェクトに関する要求事項
(Project Requirements)
- 品質に関する要求事項
(Quality Requirements)

< Business Analysis 5つの領域 >

- ① ニーズのアセスメント
(Needs Assessment)
- ② ビジネス分析の計画
(Business Analysis Planning)
- ③ 要求事項の導出と分析
(Requirements Elicitation and Analysis)
- ④ トレーサビリティとモニタリング
(Traceability and Monitoring)
- ⑤ ソリューションの評価
(Solution Evaluation)

特に上記③では、導出と分析での具体的な手法を、5つのカテゴリに分けて整理し、個別に概説している(図4)。一般的なものから馴染みの薄いものまで、手法を概観し活用に向けた参考とできる。

(図4) < カテゴリ別モデル一覧 >

Category	Example Models
• Scope models	• Goal and business objectives model
	• Ecosystem map
	• Context diagram
	• Feature model
	• Organizational Chart
	• Use case diagram
	• Decomposition model
	• Fishbone diagram
	• Interrelationship diagram
• Process models	• Process flow
	• Use case
	• User story
• Rule modes	• Business rules catalog
	• Decision tree
	• Decision table
• Data models	• Entity relationship diagram
	• Data flow diagram
	• Data dictionary
	• State table
• Interface models	• State diagram
	• Report table
	• System interface table
	• User interface flow
	• Wireframes
	• Display-action-response

IV - 2. 現場力強化の方程式 - ITSM + Project Management + Business Analysis

ライフサイクルと継続的改善によるITサービスの強化がITIL®の骨子であるが、成功裡にマネジメントを進める上で、関連する他のBest Management Practice Guideも推奨されてきた。例えば、予定のQCDで目標達成するためのProject Managementや、複数プロジェクトから成果を得るProgram Managementは、PRINCE2®やMSP®といった形で位置づけられてきた。

ここで新たにBusiness Analysisを、ITSMでの現場力強化の方程式に付け加えたい。“変えたい何か”を導き出す、具体的ノウハウが総括された標準書は、運用での気づきを基に、地に足のついた提案を進める上で、十分参考になる。要求事項のマネジメントに関する実践ガイドは、プロジェクトを成功裡に進める上でもヒントとなる。

ライフサイクルと継続的改善には、短期間のコンサルティングや、サービスインで終了となるSI等では、実現しづらい価値や強みがある。ITSMに従事する現場がそれらを意識し強化していくことは、単なる人材育成だけではなく、長期での価値や強みの発揮につながる重要な取組みである。

V 今こそ Ops to Dev –現場から超上流へ

SoRを主戦場とするITSMや、それを進める現場の人財を、いかに強化していくかを論点に、強みの継承・伝承や補強手段を述べてきた。スマホやネット、アプリやソーシャルの隆盛を前に、基幹業務と言いつつも現実には、SoEのバックエンドとなっていくのがSoRの運命かもしれない。しかし、適切な伝承やまとめる力の育成なくしては、SoEとの有効な連携すらままならない事態になりかねない。加えて少子化ニッポンでは、あらゆる分野で後継者不足も著しく、我々の足元も全く他人事ではない。現場力強化はあらゆる面において喫緊の課題である。

SoRの強みと魅力を再認識し、あらゆる手段と努力を尽くし、今こそMissing Linkを乗り越えて、現場から超上流へと提言・提案を進めたいものである。

参考文献

- [1] 「Systems of Engagement and The Future of Enterprise IT - A Sea Change in Enterprise IT」 Geoffrey Moore, AIIM White Paper, 2011
- [2] 「ITサービスマネジメント実態調査結果」 特定非営利法人 itSMF Japan, 2014年8月
- [3] 「ITIL® 2011 edition Service Design」 4.1 DESIGN COORDINATION (P.86-97), 2011, AXELOS
- [4] 「A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide)」 International Institute of Business Analysis
- [5] 「Business Analysis for Practitioners : A Practice Guide」 Project Management Institute, 2014
- [6] 「PMI's Pulse of the Profession® In-Depth Report : REQUIREMENT MANAGEMENT A core competency for project and program success」 Project Management Institute, August 2014
- [7] 「[超上流と運用保守もカバーした「BABOK」新版入門] BABOK Guide V3の概要」 IT Pro 連載, 清水千博, 2015/06/1



武上 弥尋

IBM Certified Executive Project Manager, PMP。日本IBMに入社後、製造業担当SEやサービス事業でのSI開発に従事。2000年以降、公共公益、官公庁、医療、運輸などの管理職ないしPMとして、提案活動やプロジェクト運営を実施。2004年からはアウトソーシング・サービスの統括プログラムマネジャーとして金融業・製造業を担当、併せてPMO統括、品質保証、PM育成なども推進。2009年日本IBM PM Profession Leader。2014年よりPMI日本支部理事。

itSMF Japanの許可なく無断転載を禁じます。

itSMF Japan 会報誌「Newsletter」2015.7月号掲載 会員寄稿
第8回 itSMF Japan Newsletter Contribution Award 特別賞受賞