



はじめに

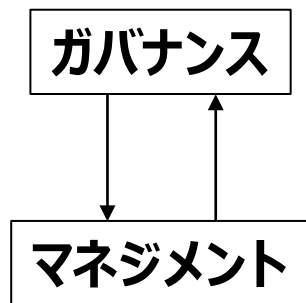
SIAM™では、**リテインド能力**と言う聞きなれない言葉が紹介されています。

また、**ガバナンス**と言う聞きなれてはいますが、**意味が今一つ理解できない言葉**も出てきます。

これらをなるほどと理解して、リテインド能力を育成したり、役割をアサインしたり、組織化する際の基礎を検討します。

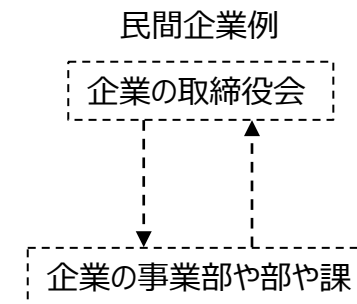
- **ガバナンス（統治）**とは、顧客・ビジネスの求める期待やニーズが、複数の内外のサービスプロバイダが満たされていることを確かにする仕組みです。
- **ガバナンス**は方向性を与えますが、それを受けて**マネジメント**が、実現します。

「こういう事は当然やってる筈だ！何故やってなかったのか?!」と言っても後の祭りです。
何を実現してほしいのかは、きちんと明示しておく必要があります。
明示しないまま、頭を下げてても説明責任を果たしたことにはなりません。



ポリシーやルール、ガイドラインを与えます。
それに従っているかをマネジメントからの報告で確認し、必要なら是正します。
例 セキュリティポリシーを定め展開します。

ポリシーやルール、ガイドラインに基づき、自らの活動を管理します。
途中経過や結果を報告し、ガバナンスに沿っていることを確認します。
例 ポリシーを受け、セキュリティ管理を行います。



■ SIAM™エコシステムでは、顧客・ビジネス側が、ガバナンスの責任を負っています。



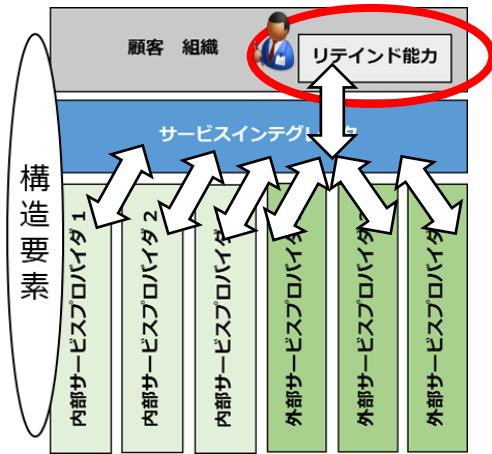
- 多数のプロバイダに広がるサービス提供が確実に適切にガバナンスされるようにリテインド能力と言う機能を（アウトソーシングしないで）自前で保持します。
- リテインド能力は、マルチプロバイダ環境で守るべき方向性やポリシー、ルールやガイドを定めます。
- リテインド能力は、サービスインテグレータに権限委譲します。
- サービスインテグレータ(SI)と共に、多数のプロバイダに展開します。
SIと各プロバイダはサービス提供に当たり、ガバナンス要請を守るべくマネジメントします。
適宜、その実現状況を確認・監査し、是正することで、ガバナンスを実現します。

- SIAM™では、マルチソーシング環境では少なくとも以下の8項目をガバナンスするべき項目だとしています

- ① エンタープライズアーキテクチャ
- ② ITリスク
- ③ ソーシング
- ④ セキュリティやコンプライアンスのポリシーや標準
- ⑤ サービスポートフォリオ
- ⑥ 購買・契約・取引・予算とコスト
- ⑦ サービスインテグレータのガバナンス
- ⑧ 需要管理（デマンドマネジメント）

次ページから検討しましょう

■ マルチソーシング環境でガバナンスすべき項目の概要



ガバナンス項目を展開し確認する

① エンタープライズアーキテクチャ

サービスやITのアーキテクチャを全社レベルで定め、各サービス選定や統合において、それに従うようにすることで、ITサービスの整合と無駄なコストの発生を抑えます。

このようなアーキテクチャが無いと、各サービスの選定や統合、開発、導入などにおいて、個別最適により実現され、全体として、無駄や不足が発生する可能性があります。

一般にサービスインテグレータ(SI)や各プロバイダのアーキテクトや設計者とのEA委員会を持ちます。

② ソーシング

サービスの提供において、内部プロバイダ（顧客・ビジネスと同じプロバイダ組織）か外部プロバイダからかの基準と判断を行います。コアコンピテンシであるか。IP（知的資産）、セキュリティ、コストなどの戦略的判断から、内部をやめてアウトソーシングする、或いは、現在のアウトソーシングを内部に戻す判断を行います。一般にリテインド能力のソーシングマネージャはIT（情報技術）やクラウドサービスなどプロバイダの動向についてSIの支援を得て、これを行います。

③ ITリスク

マルチソーシング環境全体にまたがるリスク（例 プロバイダの廃業によるサービス提供の中断、セキュリティ等）を分析し、対応し、レビューし、改善します。

一般に、SIや各プロバイダのリスクマネージャとのリスクガバナンス委員会を持ちます。

④ セキュリティやコンプライアンスのポリシーや標準 **（次ページ）**

セキュリティやコンプライアンス（法令準拠）のポリシーやガイドラインを定め、サービスインテグレータ(SI)や各プロバイダ群がそれらに従い運営されていることを確認することで、顧客・ビジネスや顧客データを守ります。

このガバナンスが無いと、個々のサービスプロバイダが良かれと考える独自のやり方になり、セキュリティ事故につながります。

一般にSIやプロバイダのセキュリティマネージャなどとのセキュリティガバナンス委員会やセキュリティプロセスフォーラムを持ちます。

④ セキュリティのガバナンス 概要説明 (1/2)

セキュリティ事故の再発を防止し、信頼されるサービス提供の為には、情報セキュリティマネジメントシステムをマルチソーシング環境に融合し、展開します。

現実のITの世界は複数の企業が絡んでいます。

ITの**セキュリティリスク**は、人的、物理的、技術的等様々な側面を持ちます。

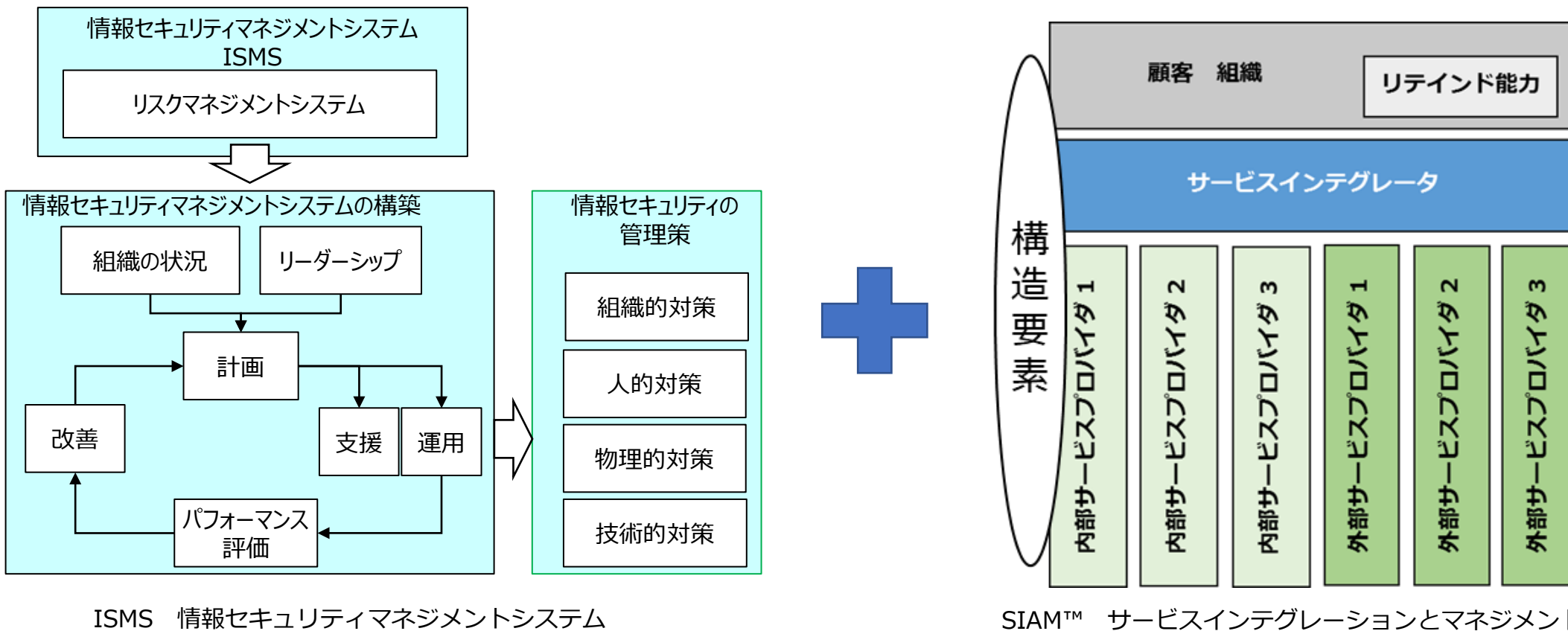
そのような環境でのセキュリティ事故の再発防止は、一つだけの対策を一社に打つだけではすみません。

ISMSとSIAM™の融合が、効果的です。

リスク例

- ✓ 故意の破損、盗難
- ✓ 記憶媒体の不正使用
- ✓ ユーザIDの誤り
- ✓ 不正な方法でのシステム侵入
- ✓ 悪意のあるソフトウェアのアップロード
- ✓ フィッシング
- ✓ 停電、ハードウェア故障
- ✓ ネットワークの障害
- ✓ データ誤入力、誤削除、
- ✓ 供給者との合意におけるセキュリティ、など

このようなセキュリティ事故は二度と起こしません

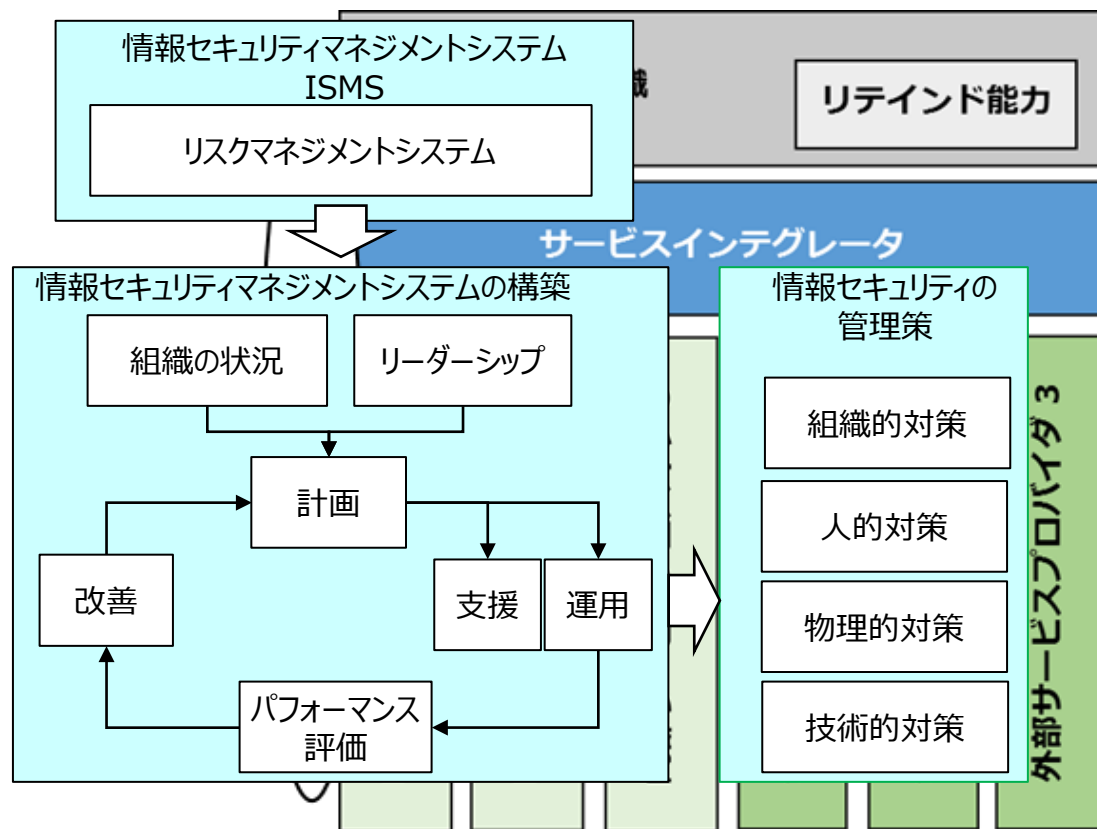


④ セキュリティのガバナンス 概要説明 (2/2)

情報セキュリティマネジメントシステムをマルチソーシング環境に展開

顧客・リテンド能力の求めるセキュリティポリシーやルール、ガイドラインにのっとり、救数のプロバイダがセキュリティ管理を行う事で、早期にリスクに対応し、セキュリティインシデントの解決と再発防止を実現します。

- リテンド能力のセキュリティ責任者が、セキュリティポリシーやガイドを定め、表明します。
- サービスインテグレータのセキュリティマネージャは、各プロバイダのセキュリティマネージャと共に、全体のリスクを洗い出します。
- リスクに対する各プロバイダの対策（**管理策**）を計画します。
組織的、人的、物理的、技術的対策
- 全メンバーに**教育**します。
- 各プロバイダは、プロバイダ内で展開します。
- **セキュリティインシデント**が発生したら、プロバイダはサービスインテグレータに報告し、対処します。
- サービスインテグレータは必要に応じて他のプロバイダに展開します。
- 定期的（例 3か月毎）に、**リスク分析と対処策の更新**を行います。
- リテンド能力は、定期的（例 6か月毎）に環境全体を**監査**し、不適合があれば是正します。

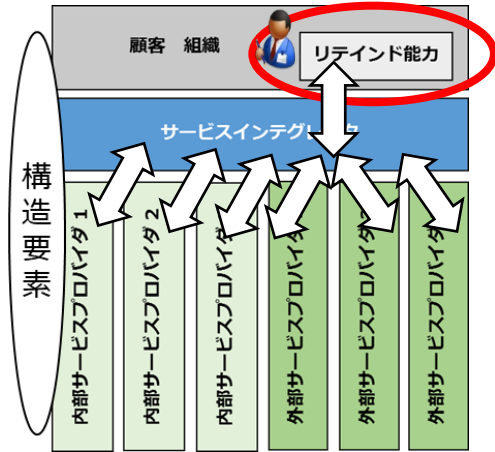


ISMSとSIAM™の融合

■ マルチソーシング環境でガバナンスすべき項目の概要（続き）

⑤ サービスポートフォリオ

サービスポートフォリオはサービスプロバイダから提供される個々のサービスやエンドツェンドサービスのカタログ形式です。これは、新規の設計開発や、新たなサービスの契約など、リテインド能力が各プロバイダと契約或いは合意したサービスが載っています。ここに載るという事は顧客・ビジネス側が費用を払う事を承認しているものとなり、予算化する対象となります。顧客・ビジネス側は、このポートフォリオのリストを見て、求めるサービスを見付け、要求していきます。リテインド能力のサービスポートフォリオマネージャがこのカタログリストの責任者となります。



ガバナンス項目を展開し確認する

⑥ 購買・契約・取引・予算とコスト

ITの予算管理を行います。需要管理の要求に基づき、候補プロバイダにRFPを出し、提案を求め、IT予算に基づく費用を交渉し、選定し、契約します。サービスを活用し、支払います。発生するコストに相応しいサービス価値であることを(SLAなどを見て)確認します。プロバイダとの契約においては、ビジネス目標達成の為に他のプロバイダと協調・協働することを求めます。SIがそれをリテインド能力に成り代わってリードすることを明示します。なお、近年のDXな環境では、成果物を定義できないことが多々あります。その場合、いわゆる請負契約は結べないことがあり、工数ベースの契約になることもあり得ます。

⑦ サービスインテグレータのガバナンス

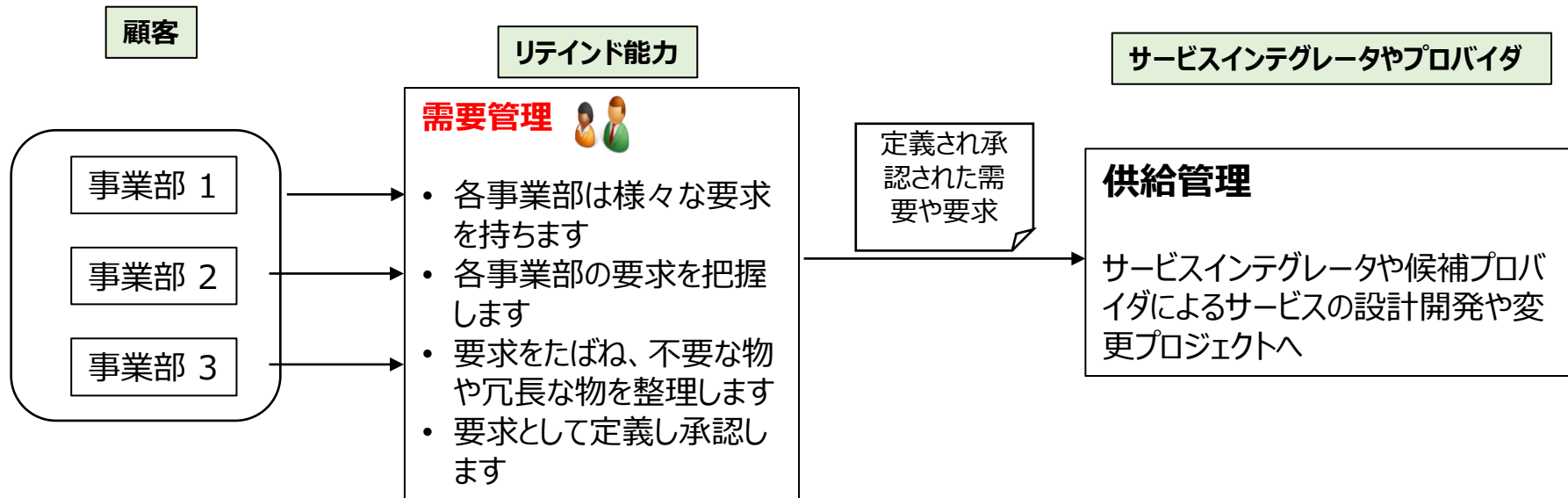
リテインド能力は個々のプロバイダと直に契約しますが同時に、リテインド能力は、SIと契約します。リテインド能力は、SIが、サービスの設計開発、提供、運営改善においてプロバイダの協調や協働をリードしていることを確認します。或いは、リテインド能力が進める（上記①～⑦の）ガバナンスをリテインド能力に成り代わって進めることなどを確認し、SI契約価格を支払い、契約更新します。

⑧ 需要管理（デマンドマネジメント）（次ページ）

顧客・ビジネス要求を全て無条件に満たそうとすれば、際限なくIT費用が掛かかります。需要管理は、様々な顧客・ビジネスの要求をたばね、その（マルチプロバイダでの）実現には幾らかかるかの概略費用と共に、ビジネス的な投資の可否判断や優先度付けを行う事を言います。需要管理の中では複数の事業の要求が並べられ評価され、要求が却下されることも統合されることもあります。需要管理の出力は判断され決定された要求ですから、それに対してはIT予算が割り当てられ、ITサービスプロバイダ側が対応します。需要管理は、各事業部の要求取りまとめ代表とリテインド能力の需要管理者、SIの代表の（月一回等の）定期的なミーティングで行います。

⑧ 需要管理（デマンドマネジメント） 概要説明

- ✓ SIAM™では、顧客のビジネス要求を満たすべく、複数の適切なITサービスを、統合して提供します（需要と供給）。
- ✓ 顧客側のリテインド能力は、需要管理により、ビジネス要求・ユーザ要求をきちんと把握し、評価します
- ✓ 需要管理は、サービスインテグレータの供給管理とパートナーになります
- ✓ 声の大きいユーザの要求だけを聞いていると、供給側ITコストは削減できません
- ✓ 特にそのユーザ要求に対して、外部プロバイダが直接相対している場合、コストを下げようという動機が働きません（プロバイダは顧客要求を満たし客満を得ることが使命と考えており、それが、レベニューを増やす元と考えています）

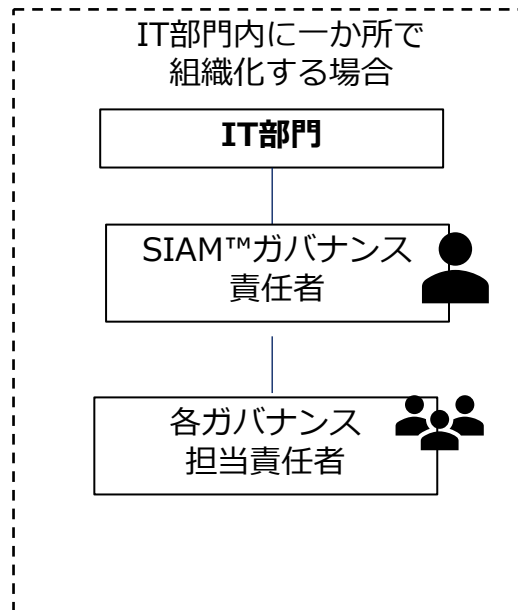


■ リテインド能力って、組織なんですか？？

- ガバナンス能力は、そのような役割を果たす能力であり、SIAM™では、前述の8項目を挙げています。
- これらを、どのように組織化するかは、その状況によります。
各ガバナンス担当責任者は、複数又は一人となります。
他のガバナンス担当と兼任することも可能です。
- リテインド能力は、アウトソースしないで自前で保持するものですが、要素技術は外部の支援を得ても良いものです。

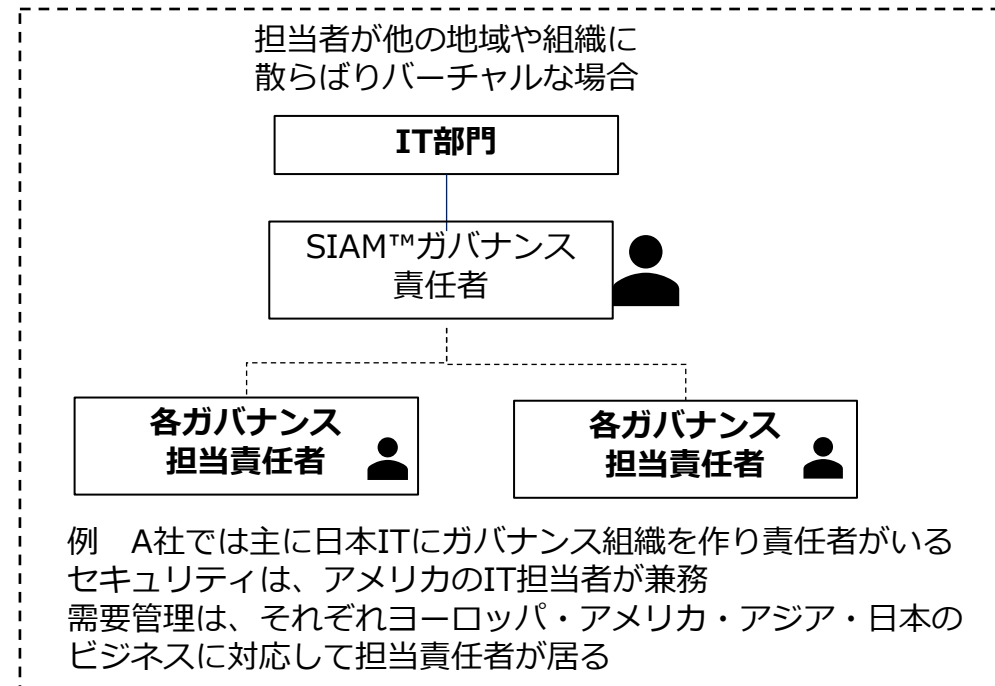
例 セキュリティのガバナンス責任者 : 自前でリテインド能力に用意
セキュリティの要素技術者 : サービスインテグレータから支援を受ける
或いは、外部要員を契約する

組織化の例



各ガバナンスの担当責任者と全体の責任者を設けます

- ① エンタープライズアーキテクチャ
- ② ITリスク
- ③ ソーシング
- ④ セキュリティやコンプライアンスのポリシーや標準
- ⑤ サービスポートフォリオ
- ⑥ 購買・契約・取引・予算とコスト
- ⑦ サービスインテグレータのガバナンス
- ⑧ 需要管理 (デマンドマネジメント)



■ リテインド能力の担当者の育成は、何を指して、どのようにやればいいのでしょうか？

- 担当責任者の責任や目的・目標を明確にします。
- 知識と経験を定義します。
- 必要な教育やOJTを行います。
- 各担当者同士のやり方をシェアし、良いものは見習います。


SIAM™ガバナンス
責任者


各ガバナンス
担当責任者

<p>顧客・ビジネスに関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> • ビジネスの狙いや競合や強化策に対する対策を理解する • ビジネスプロセスを理解する • ビジネスに対するITの貢献を把握する • ビジネスのITに対する期待や要望を理解する 	<p>IT（情報通品技術）に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> • 最新の情報技術をウォッチする • 担当ガバナンスの為に役立つ技術を理解する 例 セキュリティ管理システムISMS クラウドコンピューティング
<p>外部プロバイダとの協調に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> • 外部プロバイダとの契約を理解する • プロバイダのサービスの評価する • パフォーマンスが悪い時の改善策や、ペナルティ、契約終了を理解する • プロバイダとのwin winの関係を作る 例 SIAM® 	<p>リーダーシップ</p> <ul style="list-style-type: none"> • 担当するガバナンスを実現し維持する 例 セキュリティ • 担当ガバナンス項目の目的や目標を明らかにする 例 セキュリティポリシーやルール、ガイド • サービスインテグレータやプロバイダからなる仮想的なチームをリードする

各ガバナンス担当責任者に必要なコンピテンシ
(コンピテンシ：知識・経験と実務能力)

- 顧客の規模、外部プロバイダ数、サービスの数と複雑さ、契約金額などによって、各ガバナンス担当責任者のレベルや数が異なります

終わりに

複数のプロバイダ、特に外部プロバイダ環境では、「こうであってほしい」という方向性やルール、ガイドラインを明確にしておくことは、非常に重要です。

SIAM™では、リテインド能力をきちんとアサインし、ガバナンスの要件を明確にしましょう。かなりの部分で、サービスインテグレータに権限移譲し、自らは軽くします。

(実際、IT経費増の要となります)

少しややこしい概念でもありますので、**同じリテインド能力の方々ともシェアし合い、理解を深め、ガバナンスプロセスを設計構築展開し、常に改善**しましょう。

