

はじめに

■ SIAM™の発表

ビジネスニーズに応える最適なITサービスを様々なITサービスプロバイダから調達し統合し提供する為のガバナンスとマネジメントの方法論**SIAM™ (Service Integration and Management)** が発表されました。

■ DXと、サービスのマルチソーシングの時代へ

従来、ビジネスはITに対して要求を伝えITは、ソリューションとその運用やユーザサポートにより応えてきました。現在、そのような関係は少し様子が変わってきています。

ITの世界では、サービス化の進展や多様なサービスやプロバイダの出現とそのインテグレーションによるビジネスニーズの充足が現実的に取りうる手段となっています。ビジネスが目指すDXに対してもITの協調により進みだしている例も生まれています。

ビジネスはITに様々な面での貢献を求め、ITは、自分だけで全てに対応するのではなくIT市場の適切なサービスやプロバイダを探し必要なら最小限の開発を加えたインテグレーションにより対応する時代となりました。

但し、このようなマルチソーシングでは新たな課題も顕在化しています。例えば、日進月歩のIT市場やサービスの可能性は従来とは違ったIT専門家を必要とします。ビジネスニーズが固まらないうちに開発を進めるアジャイルな方法や、複数サービスや複数サービスプロバイダが協調や協働により迅速な障害対応や品質向上によりビジネス目標達成を目指すこと、或いは、複数のプロバイダに渡るセキュリティの確保等新たなガバナンスやマネジメントの方法やそれを身に着けたタレントを必要とします。

■ マルチソーシングの課題を解決し有効活用するSIAM™へ

SIAM™は、顧客が複数のサービスプロバイダから最大の価値を得ることを目指してガバナンスし、マネジメントし、インテグレートし、保証し、協調する**エコシステム**を作りあげ運営する方法を提供します。

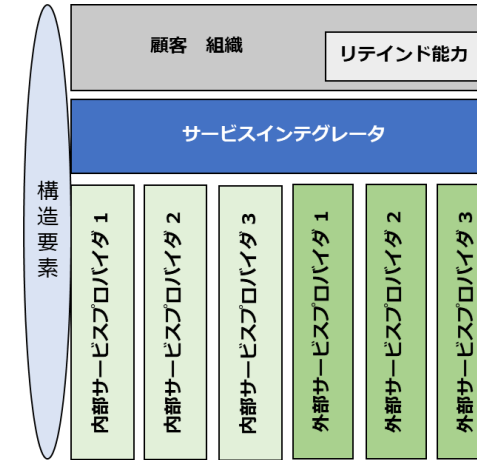


図1 SIAM™エコシステム図

■ 本文の内容

はじめに

I. ITは、シングルソーシングからマルチソーシングへ移行しています

II. なぜ**SIAM™**？

III. SIAM™ 主な**方法論**

役割と責任の明確化

マルチソーシングのサービスマネジメント

協働と協調の推進

実現のためのロードマップ

ツールとパフォーマンス測定

IV. **人材育成**と教育

終わりに

■ SIAM™は、マルチソーシングの価値を最大化するために、エコシステムを提唱します。

(注 エコシステムは、複数の組織や企業が協調して共通の目標を目指す生態系)

SIAM™では現実の組織と役割を見直し、図のような**役割と責任を明確化**することを推奨します。

顧客の目標（ビジネス運営を支えるIT価値を適正なコストで迅速に得る）を実現するために、顧客は（**リテインド能力**により）求める複数プロバイダ環境のガバナンスを明確に表明します（ガバナンスで要請される項目は、需要管理、セキュリティ、契約などがあります）。

ガバナンスの要請の実現に向けて顧客の権限移譲を受けて**サービスインテグレータ**がサービスインテグレーションや協調・協働活動、保証などを主導します。

選ばれたそれぞれの**サービスプロバイダ**が契約・合意に基づき契約サービスの実現や提供を行います。

ビジネス要求変化に際しては、迅速に新たなインテグレーションや開発や変更、或いはプロバイダやサービス入替えにより対応します。

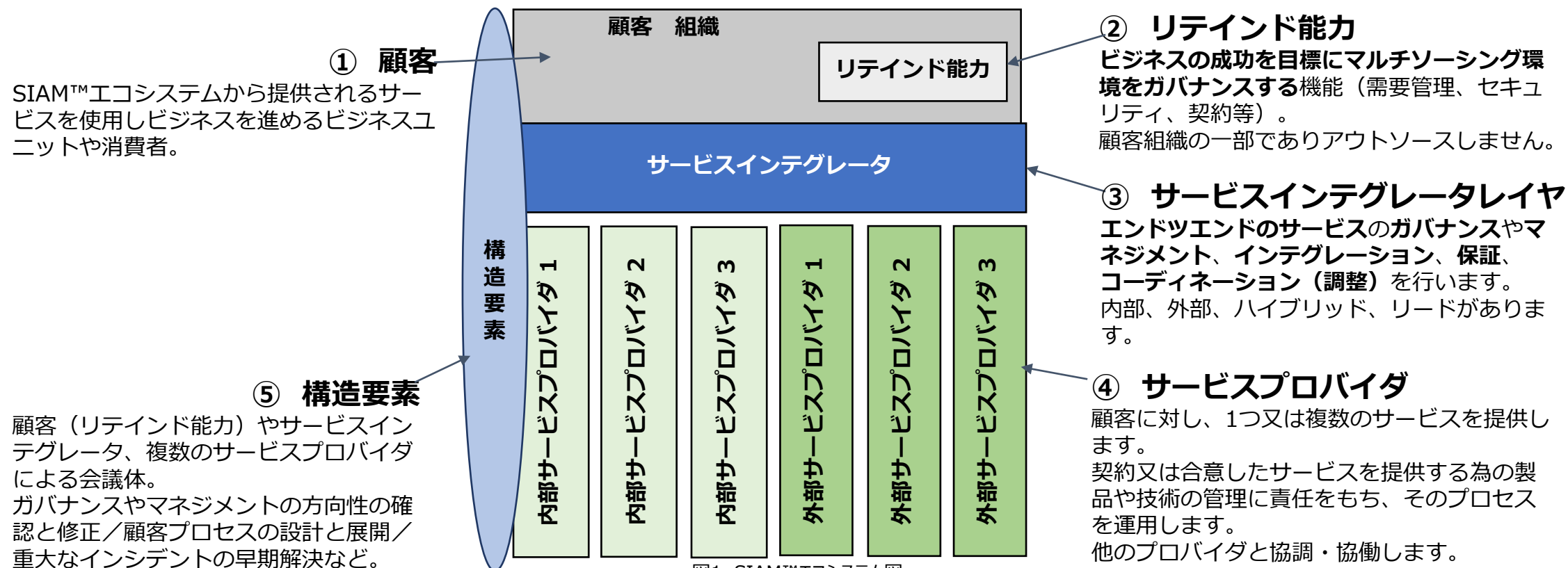


図1 SIAM™エコシステム図

■ 本文ではSIAM™においてどのような**人材**が期待されるか、どう**育成**するかも検討します。

I. ITは、シングルソーシングからマルチソーシングへ移行しています

■ 様々なサービスやプロバイダの台頭と、シングルソーシングの限界

従来ビジネスはITに対して要求を伝えそれに対してITは、ソリューションとその運用やユーザサポートを提供してきました。現在、そのような関係は少し様子が変わってきています。

サービス化： ビジネスはITシステムやその運用保守を必要とするだけでなく、サービスとして提供されることを求め、ビジネスの活動が多岐にわたるにつれそれらに対応した様々なサービスを求めます。

多様なサービスの出現とそのインテグレーション： そのようなサービスのパッケージとしてクラウドコンピューティングサービスも生まれ発展し、多くの場面でIaaSやPaaSサービスによりITインフラの所有から利用への移行を促し、あるいは多数のSaaSサービスの活用により業務アプリケーションは開発しないで利用する、或いはそれらをベースに、**開発は最小限にしてサービス同士を組み合わせ**てニーズを満たすサービスインテグレーションも当たり前となっています。

DX推進の支援： これらの動向は、市場にサービスが多量に存在しビジネスはそれを選び組み合わせることで迅速でコスト効果の高いサービスを手出し、DX等の変革を進める事を可能にしています。

様々なサービスやプロバイダの台頭とそれらの活用で**迅速でコスト効果高くビジネスニーズに対応**できる可能性が出てきています。
幅広いビジネスニーズの全てに一社で対応すること（**シングルソーシング**）はもはや現実的ではなくなっていると言えるでしょう。

マルチソーシングにより、必要なサービスを様々なサービスプロバイダから手に入れ多様なニーズを満たす時代です。

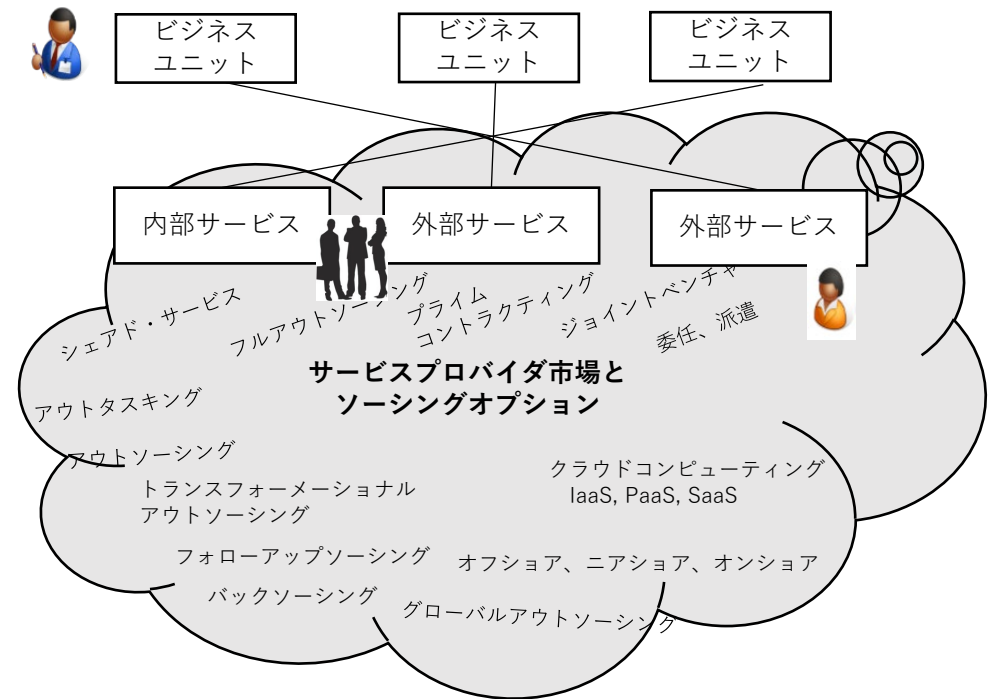


図2 マルチソーシングでの対応が可能になる



ちょっと再確認

- サービスとは？** ITサービスは、IT機器やシステム提供ではなく、それらをベースに顧客に価値を提供する手段です(ITIL®)。
- ✓ サービスは、「おまけ」ではありません。
 - ✓ サービスは、「壊れたら直す修理」ではありません。
 - ✓ 例えば、IaaSクラウドコンピューティングサービスはITインフラストラクチャを管理した状態で提供することでユーザに所有から利用と言う資金の有効活用をもたらします。
 - ✓ 例えば、ITインフラストラクチャ上でeメールアプリケーションにより提供されるeメールサービス (SaaS)は、ユーザがメッセージを作り送り出せばとどいう経路かはサービス内で管理され相手に届きます。

■ マルチソーシングの価値

- 様々なサービス候補から最適なサービスを選び組み合わせ、ビジネス要求を満たすことで、要求への対応が迅速になります。
- 比較的高品質なサービスが期待できます。
- 比較的安価、或いは使用した分だけ支払えばよい場合もあります。

■ マルチソーシングには、課題やリスクもあります。

• ニーズを満たす適切なサービスとその組合せを見付けるのが困難です。

様々なビジネスニーズを様々なITサービスの組合せで満たします。ITの技術動向やサービスの市場動向を見て最適なサービスの組合せを設計するには専門性が必要です。契約期間中にサービスやサービスプロバイダが廃業した際も早急に替わりを探す必要があります。

• 外部プロバイダとの契約の管理が難しい

契約している個々のプロバイダが契約したパフォーマンスを出すことが必要です。パフォーマンスが低い時に改善を要求したり支払やペナルティを要求するにも交渉力が必要です。

• セキュリティやコンプライアンスのガバナンスが重要です。

複数のプロバイダがあるレベル以上のセキュリティやコンプライアンスを維持できていないと、トップマネジメントがマスコミの前で頭を下げることに繋がります。また頭を下げるだけでは再発防止できるとは限りません。

• 複数プロバイダの協調や協働が難しく、煩雑です。

サービスプロバイダが、サービス障害に際して、「切り分けて頂いて自分たちの責任だとなれば対応します」と言う受け身な対応を取ると、障害が長引きます。

• ビジネスで直接活用するエンドツエンドサービスの責任が不透明。

ユーザが使用するのは数多くのプロバイダから提供されるサービスの組合せで構成されるエンドツエンドサービスです。そのようなサービスのパフォーマンスや可用性は誰が責任をもっているのかが不明確となりがちです。

- ビジネス部門がITを通さず直接外部サービスを契約するシャドーIT化が起きかねず、セキュリティのリスクが大きくなります。

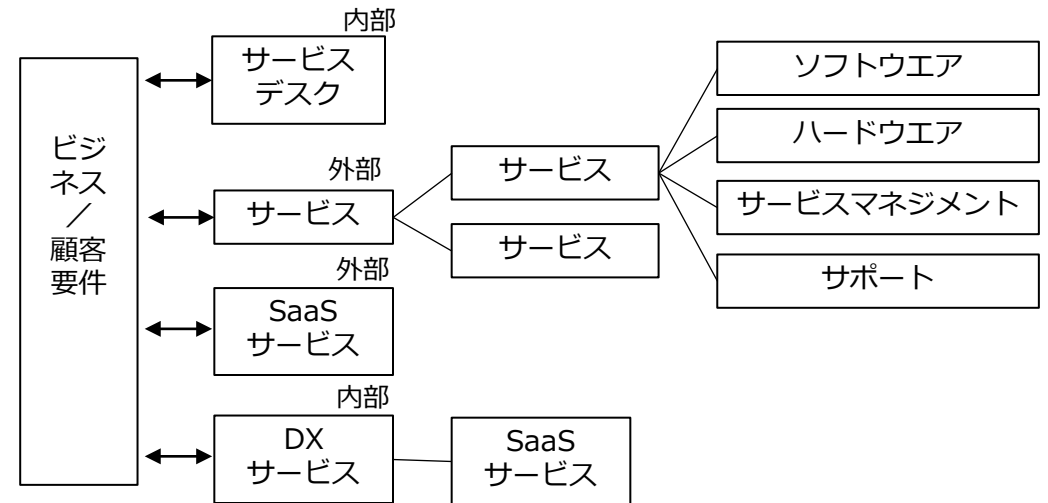
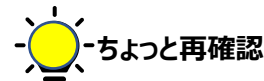


図3 内外のサービスプロバイダから提供されるサービスとインテグレーションの概要



サービスプロバイダとは、サービスを提供する組織です。

内部サービスプロバイダ（ビジネスと同じ企業内からサービスを提供する）

外部サービスプロバイダ（ビジネス組織外の企業からサービスを提供する）

に大別できます。

外部プロバイダは、クラウドサービスプロバイダ、システムインテグレータ、システム運用会社、ソフトウェア開発会社、保守会社、アウトソーサなどがあります。

また、**情報子会社**と言う形態もあります。一般に、企業の情報システム部門の子会社として位置づけられ、ソフトウェア開発や運用などの専門的な活動や技術、工数やサービスを提供しています。外部サービスプロバイダからは、顧客側に見える場合もあるでしょう。

II. なぜSIAM™？：

- SIAM™の活用は、**顧客・ビジネスと、サービスプロバイダ**それぞれに価値を提供します。

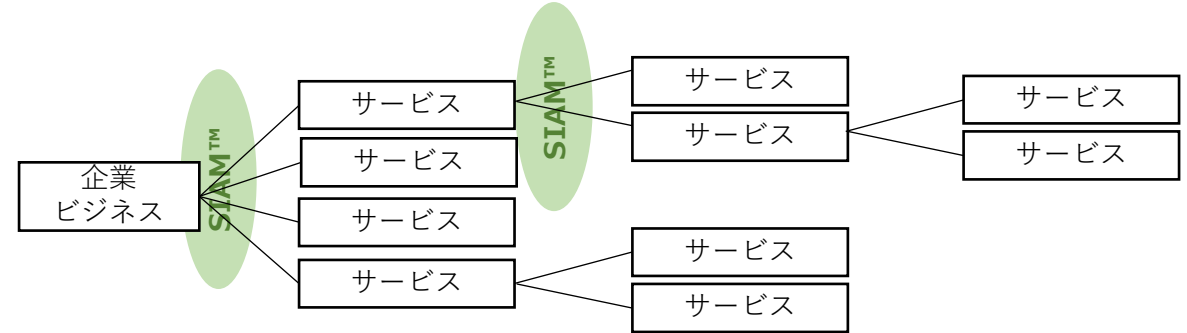


図4 サービスサプライチェーン

- **顧客への価値**： SIAM™は、**顧客・ビジネス**が、複数プロバイダを活用する際に価値を発揮します。複数のサービスやプロバイダによるマルチソーシングの価値を簡便に得ることができます。
 - ・ 要求が満たされない或いは、セキュリティの懸念など、マルチソーシングアプローチの**リスクを最小化**します。
 - ・ 複数プロバイダによる**サービスサプライチェーンの複雑さ**を、サービスの消費者に対して見えなくします。
 - ・ 顧客組織を、サービスプロバイダや技術ではなく、**ビジネスにフォーカス**できるようにします。
 - ・ ビジネスへの貢献やIT革新のための新たなサービスやサービスの**変更を、迅速**に行います。
 - ・ **提供価値とコストの妥当性**を高めます。
- **サービスプロバイダへの価値**： SIAM™は、**サービスプロバイダ**にとっても、価値があります。
 - ・ 他のサービスプロバイダのサービスを組み合わせることにより自サービスを作り上げたり、**自サービスの価値**を上げることが出来ます。
 - ・ SIAM™エコシステムを理解したサービスプロバイダとして、**顧客内で長期的な契約**を得ていくことが出来ます。
 - ・ SIAM™エコシステムにおいて**サービスインテグレータ**となり、顧客のアドバイザーとしてマルチソーシングサービス提供の取り纏めとなる方向もあります。

■ SIAM™ 代表例 — 既にSIAM™移行が始まっています :

例 1. プライムモデルからSIAM™へ移行

イギリス政府は、2012年、フルアウトソーサが現状サービスの維持と運用安定に重きを置き、政府の様々な**要求変化に迅速に対応**しないため**プライム/シングルソーシングモデルからマルチソーシングに移行**しました。

その考えをまとめた“Cross Government Strategic SIAM™ Reference Set”を公開しました。



図5 SIAM™誕生

例 2. ITインフラのフルアウトソーシングをSIAM™に移行

製造業A社では、10年来のプライム型のフルアウトソーシング、即ち全てを一社で対応するのではビジネスニーズの変化に対応しきれないと、**マルチソーシングに切り替え、IT部門自身はリテインド能力（ガバナンス）と内部サービスインテグレータの役割に注力**しています。

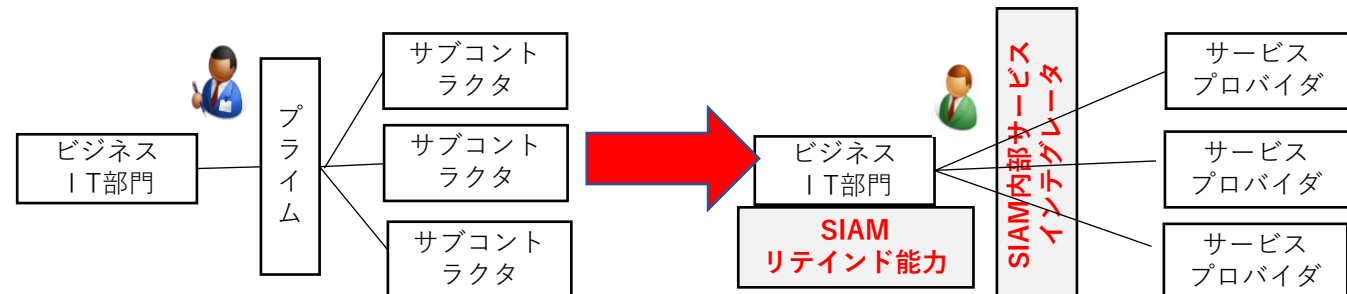


図6 プライムからSIAM™へ

例3. 近年はリモートワーク、テレワークの時代 その実現を支えるマルチソーシング

現在はオンプレミスな社内サービスやクラウド等の社外サービスを、自社オフィス内で使用しています。
それらをリモートのテレワーク環境でも活用できるようにします。
適切なテレワークを実現する様々なサービスの選定と組合せ、セキュリティの確保等のガバナンスが重要となります。

クラウドサービス (SaaSなど)

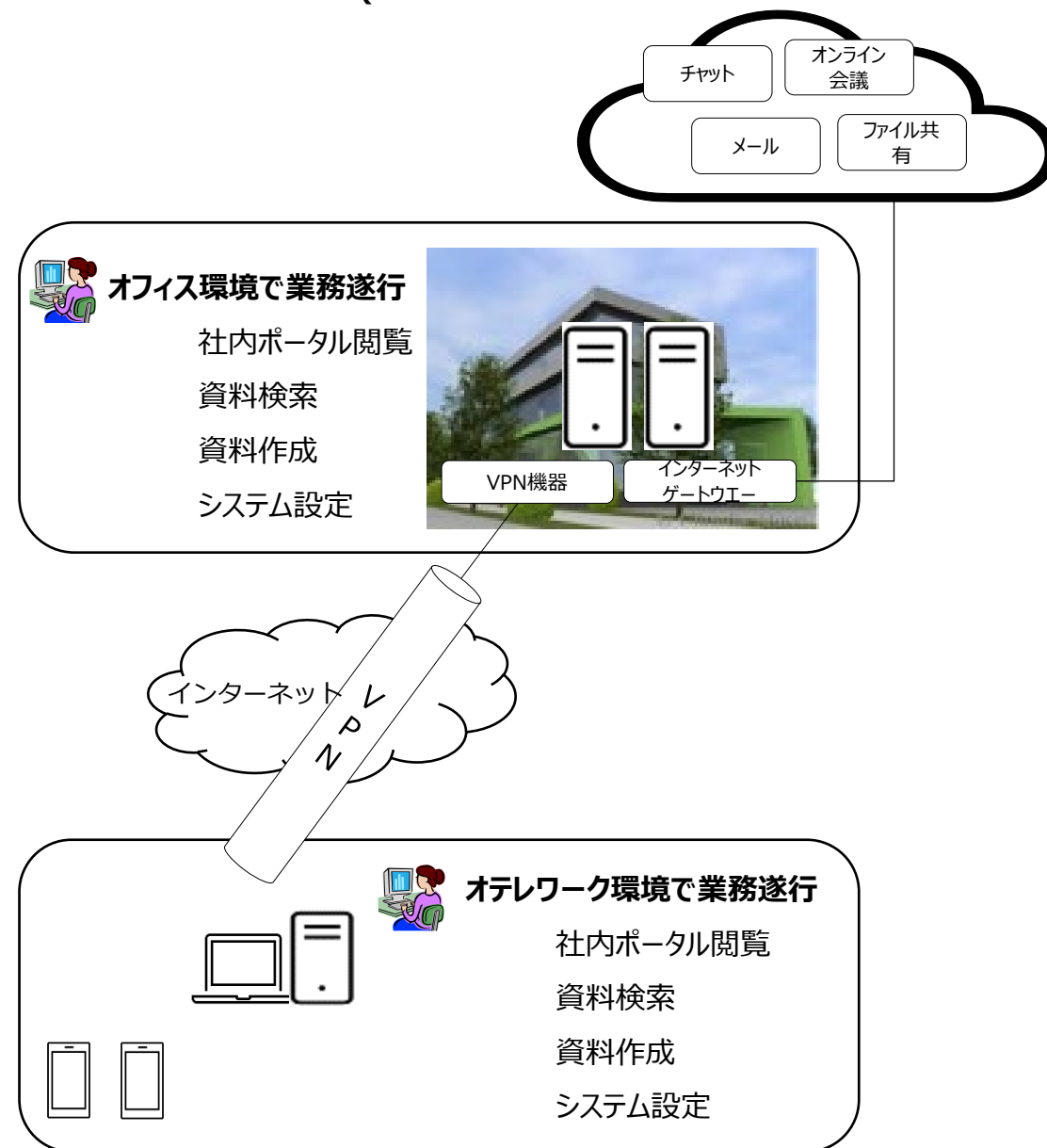


図7 リモートワーク環境実現
参考 総務省「テレワークセキュリティガイドライン第5版」
注 必ずしもリテインド能力やサービスインテグレータは明示的ではありません。しかし、必要になります。

III.SIAM™ 主な方法論

■ どのようにしてガバナンスとマネジメントすることで、マルチソーシングの価値を顧客・ビジネスに提供するのでしょうか？

A) 役割と責任を明確にしましょう。

ガバナンスの責任はどこに : 顧客はリテインド能力を割り当てガバナンスの責任を明確にします。

複数プロバイダのマネジメントの責任 : **サービスインテグレータ**を用意します。

プロバイダはサービスを提供するだけでなく、協調・協働します。

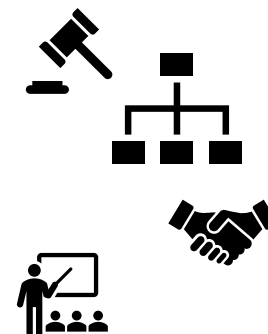
B) ユーザにとって重要な**エンドツエンドサービス**と、**サービスマネジメント**のプロセスを明確にしましょう。

C) 協調と協働を促進しましょう。

D) 現状を再確認し、目指すところを明確にしましょう（マルチソーシング環境への移行のロードマップ）。

E) ツールとパフォーマンスの測定法を考えましょう。

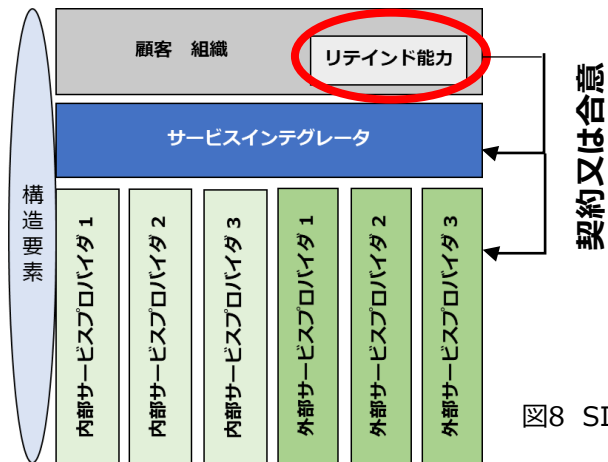
F) 人材育成、教育を計画しましょう。



(次ページから、それぞれにもう少し検討しましょう。)

[SIAM™の主な方法論 - A] 役割と責任を明確にしましょう

- SIAM™の推奨する役割と責任の再定義とは



SIAM™は、図のような三層構造で役割と責任を定義しています。
(顧客層、インテグレーション層、デリバリ層)

これを、契約や合意で確実にすることを推奨しています。

図8 SIAM™エコシステム図

- 役割と責任 : リテインド能力** — 顧客のガバナンスの役割は明確でしょうか？

顧客はITを活用してビジネスを行っています（事業部のユーザなど）。

顧客は、**リテインド能力**をアサインし、複数プロバイダからのサービスで自分の目的が実現できることを求めます。

リテインド能力はガバナンス（統治）のポリシーやルール、ガイドラインを明確にして、複数のプロバイダの世界の中で、きちんと守られるようにします。

マルチソーシング環境でガバナンスする項目は、ビジネス需要やニーズの管理とそれに対する供給の整合、或いは、**セキュリティやコンプライアンス**が維持されること、**契約した内容を満たすこと、支払うこと、ソーシングガイドを策定すること、アーキテクチャガイドを制定すること**、などがあります。

他の役割や責任は外部にアウトソースできますが、ガバナンスの責任はアウトソースできません（顧客IT部門などが用意し**保持（リテイン）**します）。

・役割と責任 : サービスインテグレータの役割は明確でしょうか？

日進月歩の情報技術やクラウドなどのITサービスを調べ、最適なサービスの組合せをIT市場から得るために、顧客・リテンド能力はITの専門家としてサービスインテグレータをアサインし、権限委譲します。

サービスインテグレータは顧客・リテンド能力のパートナーです。

サービスインテグレータは、複数プロバイダの協調・協働のリーダーです。

サービスインテグレータは
顧客の要求を把握しサービスやプロバイダのサービス供給で満たします。
サービスプロバイダとサービスの**選定や契約の支援**
サービスとプロバイダの**入れ替えや新規導入・変更**のリード
運営段階での各サービスプロバイダの**サービス提供**のリード
エンドツエンドサービスのマネジメントのライフサイクルをリード
障害時の応急対策の作成と実施調整
恒久対策や改善の推進

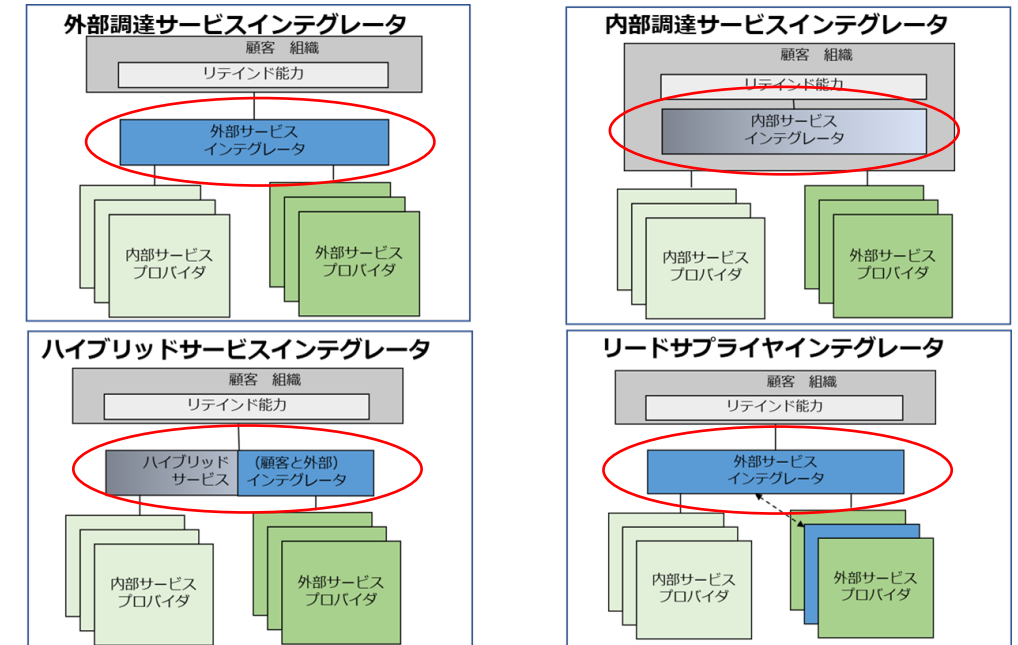


図9 サービスインテグレータの種類

狙いに応じて、様々なサービスインテグレータがあります。

内部IT部門に設けるものを**内部サービスインテグレータ**

外部から調達するものを**外部サービスインテグレータ**

内部と外部を組合せる**ハイブリッド**

外部サービスプロバイダがサービスインテグレータを兼ねる**リードサプライヤインテグレータ**

・役割と責任：サービスプロバイダの役割と責任は明確でしょうか？

SIAM™環境でのサービスプロバイダは、顧客と契約・合意したサービスを提供すると同時に、他のプロバイダと協調・協働することを求められます。

「自社のサービスが障害の原因だと切り分けて頂いたら、詳細を調査します」というリアクティブで非協力的な対応は、障害が長引き、ユーザの不興を買い、ひいてはリプレイスされる原因になりえます（マルチソーシング時代は、替わりのプロバイダを見付けやすいことにご注意）。

現実には様々なサービスとそのプロバイダがあります。

様々なサービスとプロバイダがあります。

特定業務アプリケーションサービス

インフラストラクチャサービスやネットワークサービス

クラウドコンピューティングサービス (IaaS, PaaS, SaaS)

特にクラウドコンピューティングサービスの活用は顧客にもサービスプロバイダにも重要です。

IaaS, PaaSは、顧客にとり、従来ならメーカーから購入していたIT機器を**所有することなく利用**するだけとなり管理負荷の低減や**固定費の変動費化**につながります。

SaaSは、顧客にとり、従来ならゼロから開発していたアプリケーションソフトウェアがサービスとして提供され利用するだけですので、ニーズへの迅速な対応、安価なサービス料金、固定費の変動費化につながります。

何を内部ITに残し、何を外部のサービスプロバイダにアウトソースするかの判断も重要です。

自分たちが保持すべき知的資産(IP)は、アウトソースするべきではありません。

戦略的にアウトソースすると決めたものは（自社内リソースを外に出し）サービスとして調達します。

戦略が変われば、アウトソースをやめ内部に取り込むこともあります。

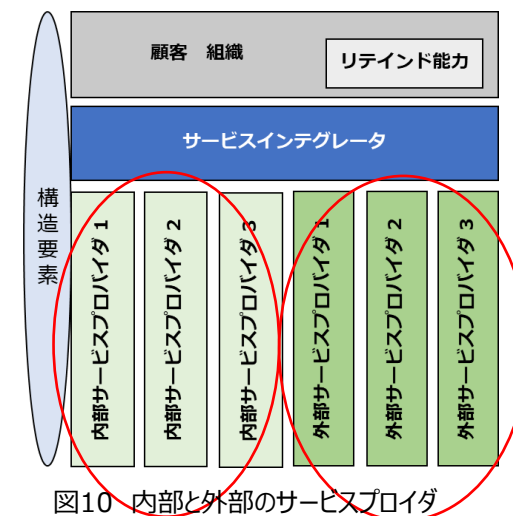


図10 内部と外部のサービスプロバイダ



ちょっと再確認

クラウドサービスを含めて外部にアウトソースした場合、内部リソースが余る可能性があります。より顧客に向かい、価値を向上する活動に向けます。



- **役割と責任**：顧客（リテンド能力）とサービスインテグレータ(SI)、サービスプロバイダが集まって確実なガバナンスやマネジメント、及び協働・協調を図る**構造要素（会議体）**

マルチソーシング環境では、個々のサービスプロバイダとの月次報告会を行うだけでは、確実なガバナンスや協働・協調には十分ではありません。

マルチソーシング環境では、様々な事業上の目的を持つ顧客やSI、プロバイダと言う異なった企業体やグループが集まり顧客ビジネスの成功（と各プロバイダの成功）と言う目標を目指します。

そのために、SIAM™では**三種類の会議体を推奨し、ガバナンスとマネジメント、協調と協働を促進**しています。

ガバナンス ボード

顧客やSI、プロバイダのトップが集まり方向性を決めレビューしていく**ガバナンスボード**

顧客（リテンド能力）とSIの長、サービスプロバイダ各社の長やアサインされたリーダーの集まり。
戦略レベルでは、顧客ビジネスの将来方向に対する各プロバイダのサービス開発の**戦略や方向性の調整**や、セキュリティ・ガバナンスの展開などの検討と定期的な確認による軌道修正を行います。
或いは、インテグレーションレベルや運用レベルでの、ビジネスニーズに対応する新たなサービス設計構築や既存サービス入れ替えなどの変更承認や**統合変更管理、構成管理**を行います。

プロセスフォーラム

SIとプロバイダが集まりサービス提供プロセスを設計展開する**プロセスフォーラム**

SIとプロバイダの各プロセスマネージャの集まり。
例えば、各組織のインシデントマネージャが集まり、インシデント管理プロセスの内容や、重大度の定義などの**インシデント管理プロセスを設計**検討し、それらを自社内で展開します。
例えば、確実なセキュリティのガバナンスとマネジメントの為に、リテンド能力のセキュリティ担当者が提示したセキュリティ目標やガイドラインを受けて、SIのセキュリティマネージャが、各プロバイダのセキュリティマネージャを集めセキュリティ・プロセスフォーラムを形成し、**セキュリティ管理プロセス**や、セキュリティインシデント発生時の応急対策や恒久対策、監査や、月次報告などを定めます。

ワーキング グループ

インシデント発生時の緊急対応を図る**ワーキンググループ**

SIと関連するプロバイダのプロセス責任者の集まり。
例えば、重大なインシデントが発生した際、SIのインシデントマネージャは、そのインシデントの応急対策に関連すると想定されるプロバイダのインシデントマネージャを集めて**ワーキンググループを結成し、迅速な応急対策とサービス復旧**を目指します。応急対策を打った後は、問題管理プロセスに恒久対策を任せます。

図11 構造要素（会議体）

[SIAM™の主な方法論 - B] マルチソーシングのサービスマネジメント

SIAM™では、個々のサービスをきちんとマネジメントする責任は契約した各プロバイダにあります。個々のサービスプロバイダが、顧客／リテンド能力と契約あるいは合意したサービスを提供するためにプロセスやリソースなどを管理し契約・合意事項を満たすのが、**サービスマネジメント活動**です。

個々のサービスをインテグレートしてエンドツエンドで整合させユーザに提供するサービスマネジメント責任は**サービスインテグレータ(SI)**にあるとしています。

顧客／ユーザが求めるものは、個別のサービスではなく、サービスとサービスを組み合わせた**エンドツエンドサービス**となります。

例えば、ユーザの使用するeメールサービスは、デスクトップサービスやネットワークサービス、eメールアプリケーションサービス、サーバやストレージサービス、データセンタ・ハウジングサービスなどの組合せで実現されています。ユーザはeメールサービスを欲しいのであり、これらを構成する個々のサービスを欲しいわけでも、その詳細を知りたいわけでもありません。

つまり、個々のサービスをきちんと管理するサービスマネジメントと、組み合わせてエンドユーザが使用するエンドツエンドサービスをマネジメントする事の両者が必要となります。

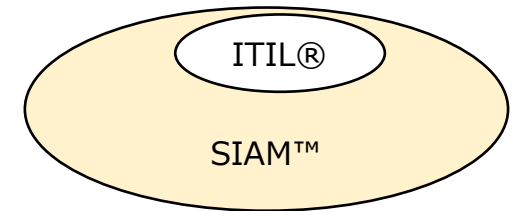
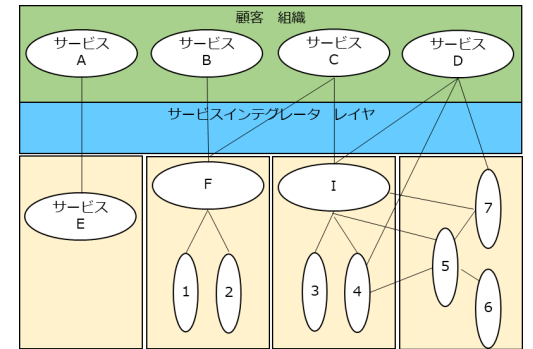


図12 エンドツエンドサービスと2つのサービスマネジメントの関係

ITサービスのマネジメントのベストプラクティスは、**ITIL®**が有名です。

SIAM™におけるサービスマネジメントはITIL®のマルチソーシング環境への拡大とも言えます。

マルチソーシング環境でのサービスマネジメントのライフサイクルは、一般的な、サービスマネジメントのライフサイクルと同様であり、

サービスの設計開発 ⇒ サービスの移行 ⇒ サービスの運用 + サービスの継続的改善

で表せますが、それぞれのサイクルにおける活動は、複数のサービスプロバイダや、SI、或いは顧客（リテンド能力）と言う複数の組織が、分担します（ITIL®やSIAM™で紹介されているRACIモデルの各々の役割をどのプロバイダやSIが持つかの分担）。

顧客・リテンド能力は、自分の求める**ガバナンスやマネジメントがどのように行われるのかの説明**を求め、納得しておく必要があります。でないと、例えばセキュリティ事故に際してその理由を述べ、再発防止を約束する説明責任(Accountability)は果たせません。サービスインテグレータやサービスプロバイダは、複数プロバイダの環境で、**ガバナンス要請にどう応え、サービスをどのようにマネージするかの説明を、発注元顧客に判りやすく説明**できないといけません。

[SIAM™の主な方法論 - C] 協調と協働を促進します。

- SIAM™は顧客、サービスインテグレータ(SI)、各サービスプロバイダが協調・協働する仕組みを提唱します。
例 IT部門にとって（障害等の）インシデントが起こった際に、各プロバイダが**協調した動きをしない**のは困ります。「**切り分けて頂ければ調べて対応します**」とリアクティブで自分の責任範囲かどうかを優先する対応をされると、解決が長引きビジネスが停まります。

① 契約と合意により協調・協働を支えます。

- ✓ 顧客はプロバイダの個々と直接契約します。
- ✓ 顧客はSIと直接契約しますが、**SIとプロバイダ間には契約はありません**。
- ✓ 顧客とプロバイダの契約では
サービスプロバイダ同士が**協調・協働する事が求められ、それを合意**します。
SIを顧客の代理人とすることが明示され、プロバイダがそれを合意します。
- ✓ プロバイダ同士は**協調の合意**をすることが推奨されます。

② 構造要素：フォーラムとワーキンググループを活用し協調・協働を進めることを合意します。

- ✓ SIとプロバイダは**フォーラム**で共通的なプロセスを設計し、各々に展開・導入します。
- ✓ SIとプロバイダは**ワーキンググループ**で重大インシデントに協調・協働して対応します。

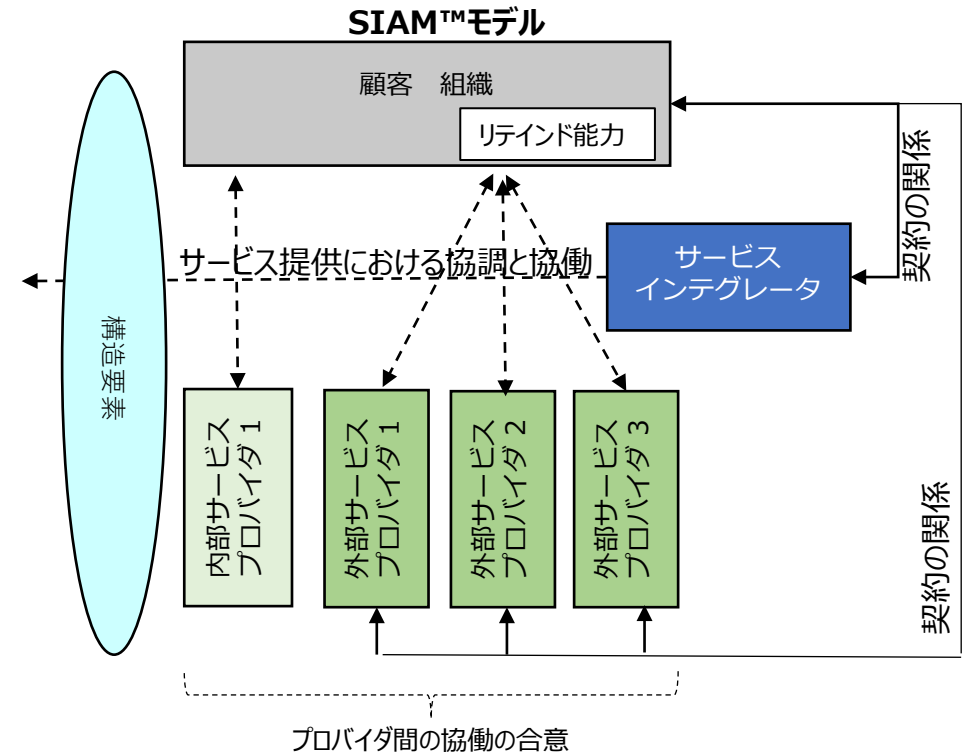


図13. SIAM™における契約と合意の関係図



ちょっと再確認

SIAM™のSIはプライムコントラクタではありません。

SIAM™のSIと各プロバイダは、プライムコントラクタとサブコントラクタのような契約関係にはありません。プライムモデルを続ける場合は、自身の収益を優先するのではなく、顧客ビジネスの目的を果たすことを優先しないと、プライム契約価格とサービス価値が合わなくなり、顧客側で契約を打ち切ることに繋がります。

[SIAM™の主な方法論 - D] 現状を再確認し、目指すところを明確にして**ロードマップ（工程表）**を進めましょう

- 多くの企業、官公庁では、既に複数のプロバイダやクラウドサービスなどを取り入れておられます。
- どういう時にSIAM™を考えればいいのか？

例えば、あり得る現状課題は

A) 重大なセキュリティ事故が起こり、顧客のトップもプロバイダのトップも、マスコミの前で頭を下げている。ビジネスへの悪影響も避けられない。再発防止は必須であるような時。

「再発防止！」の掛け声だけで、多数のプロバイダに渡って本当に防止できるのが危ぶまれる。

B) 新たなビジネスニーズに対して、マルチソーシングで対応し、一体としてサービス供給する必要がある時。

例 DXの実現、IoTによるサービス価値向上、リモートワークの実現 など。

C) インシデントにより、サービスが中断してしまう。いつまでたってもサービスが安定しない時。

例 銀行端末サービスが長期的に停止し、社会的に多大の影響を与え、トップが頭を下げ、再発防止を約束している。

プロバイダが前向きに協力せずインシデントの調査が長引いている。

そのインシデントは再発防止できても、他の個所でまた違うインシデントが起きサービス中断が長引いてしまう。

D) ITコストが下がらず、しかも、ビジネス期待やニーズと乖離してきている時。

例 現サービスプロバイダのビジネスニーズへの対応が遅い。

しかも契約価格が下がらない。

クラウド化の時代にいつまでも自前にこだわり、IT開発・保守・運用費用が高止まりしている。

E) サービスプロバイダとしてより積極策を打ち、顧客・ビジネスとの関係を強化したい時に。

例 他のプロバイダよりも前に出て、**サービスインテグレータ**になり、**より顧客との関係を強めたい。**

例 顧客が、サービスインテグレータを探している。他社が立てば、自分たちはお客様との関係が弱くなる危惧がある。

- このような時には、複数プロバイダが様々な役割で絡んでいますので、SIAM™ロードマップを適用し、確実に進めることが必要です。

- ガバナンスやマネジメントの観点で、前述のような現状課題に気付くときに、それらを明確にし、目指すところをビジネスケースにまとめ、上申し、承認を得て進めます。
- SIAM™では移行のための**ロードマップ**（ディスカバリと戦略→計画と構築→実装→運営と改善）を示しています。

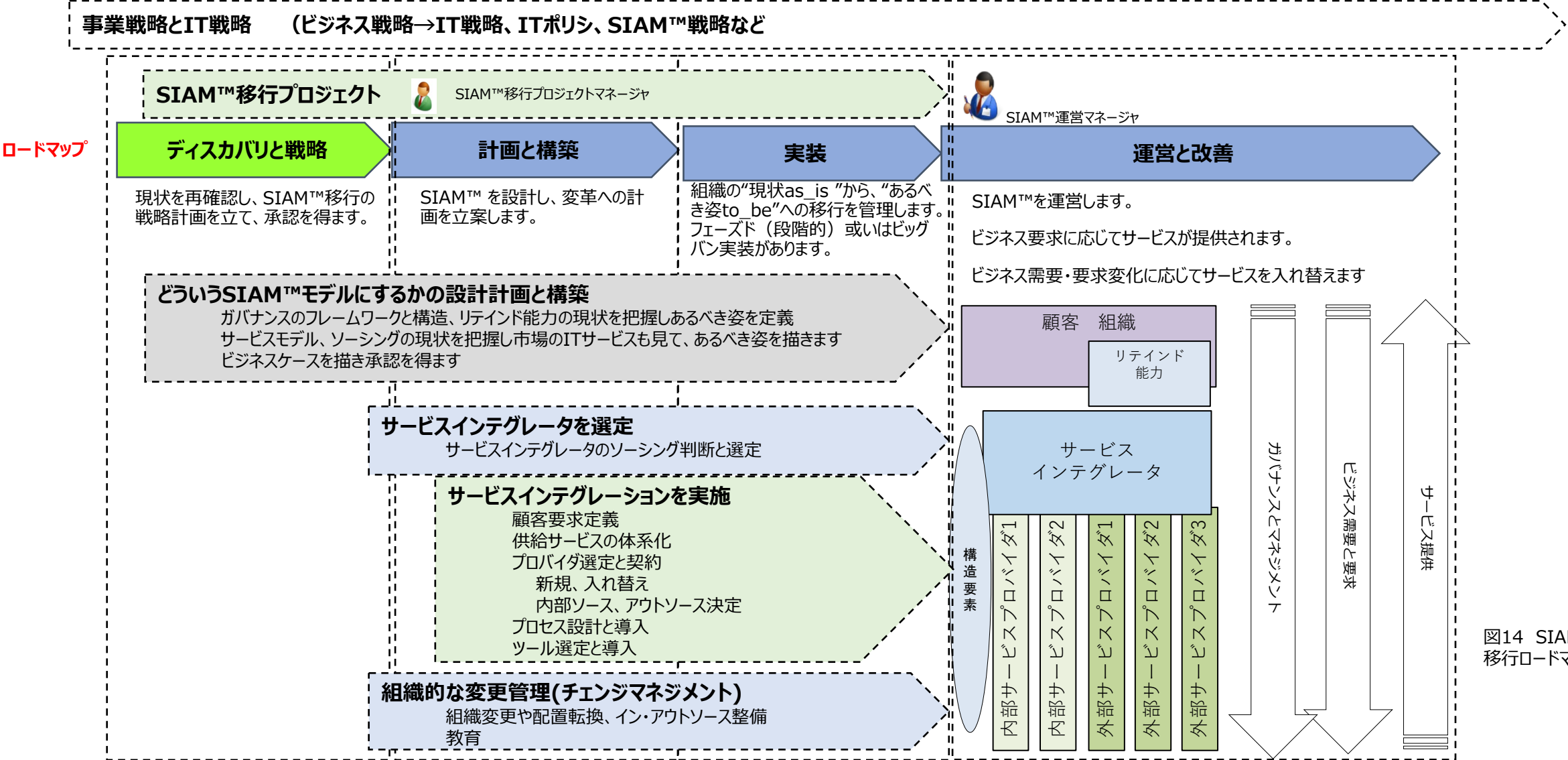


図14 SIAM™
移行ロードマップ

・ SIAM™を始める現実的なヒント ～ロードマップの最初に、範囲を考えましょう～

- ✓ SIAM™のエコシステムは、リテインド能力やサービスインテグレータ、全てのサービスプロバイタを巻き込んで導入する、と言う全社レベルで進めようと言うメッセージに見えます。しかし、現状の課題に対して、全社レベルで再構築するのは、多くの組織や人々の「**変えたくない、変わりたくない意向**」が働き、進めようとする機運をそいでしまう事があります。
- ✓ SIAM™エコシステムは、**全社レベルとは限りません**。SIAM™ロードマップのディスカバリ&戦略ステージでまず、以下のように考えてみましょう。



IoT等のDXで、ビジネスとITが組んで、従来の製品をネットで組み合わせて新たな価値を顧客に提供する場合、IoTの範囲を決め、その範囲内で、SIAM™エコシステムを考えてみます。（従来のIT活用は、この際SIAM™の範囲外としておきます）

セキュリティ障害が発生し、全社レベルで、再発防止する場合は、全社レベルで、全ての外部プロバイダを含めて、セキュリティのガバナンスや管理を見直す必要があります。或いは、海外含めて、セキュリティポリシーやルールなどのセキュリティガバナンスを進める場合も、まずリテインド能力で海外含めてセキュリティやコンプライアンスの能力を、どの組織が責任を持つかを明らかにすることが必要です。これらの場合も、**まずセキュリティやコンプライアンスのガバナンスから対策を打つ**わけで、その他のガバナンス（需要管理やサービス管理など）は、（忘れはしないのですが）とりあえず範囲外としていきましょう。

重大なインシデントでサービスが中断し、しかもマルチソーシング環境で積極的に各プロバイダが対応してくれないために、サービス停止が長引いてしまう場合、イベント管理、インシデント管理、問題管理、ひいては変更管理や構成管理などの、**いわゆるマルチソーシング環境における運用管理の範囲でSIAM™を構想**するのは有効です。

この場合も、サービスの設計構築とリリースやその段階におけるマルチソーシングの運用設計と構築は誰がどのようにやっているのか、ガバナンスや管理をどうすればよいかは、残された課題として、まずは火消しを進めます。

永年ITコストが下らない場合、

特定の声の大きいユーザに対応するために特定の外部プロバイダの費用が高止まりしているのではないか

プライムコントラクトの費用が、価値に相応しくないのではないか

自前にこだわりすぎていないか（クラウドでもっと安価にできるのではないか）

など、それぞれの課題をもう少し**明確にディスカバリ**する必要があるでしょう。

[SIAM™の主な方法論 - E] ツールとパフォーマンスの測定

- 顧客の目指す目的や目標に対して、提供ITサービスが役立っていることを確認する必要があります。

そのためには、マルチソーシング環境全体のデータや情報を収集する必要があります。

- SIAM™では、レベルごとの視点があります。
- それらをサービスインテグレータが集約する際の、ツールに求められるものを考察します。

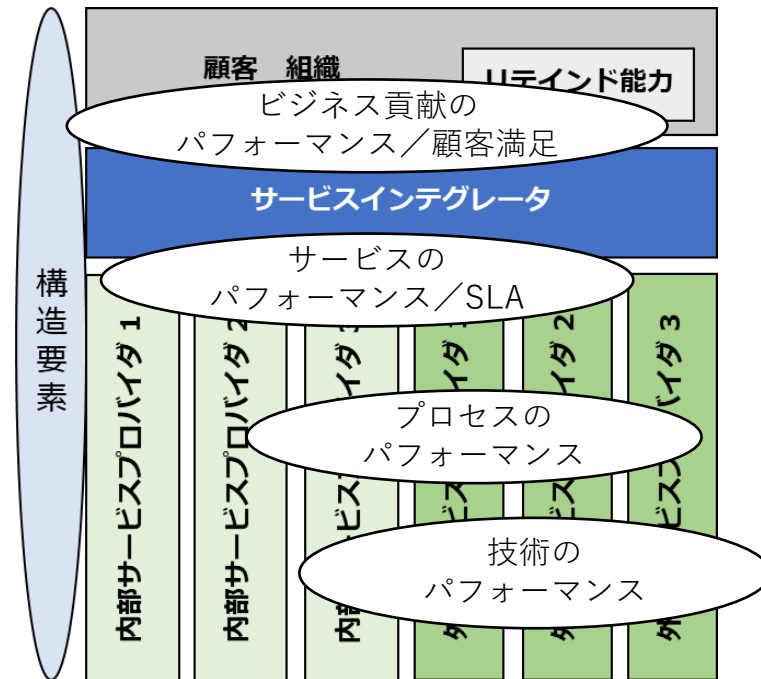


図15 パフォーマンスの体系的測定例

IV. 人材育成と教育提供

- SIAM™で求められる人材の体系 例 （SIAM™やITIL®を参考にモデル化しています。組織や状況により異なります）
- リテインド能力・サービスインテグレータ・サービスプロバイダで、展開されます

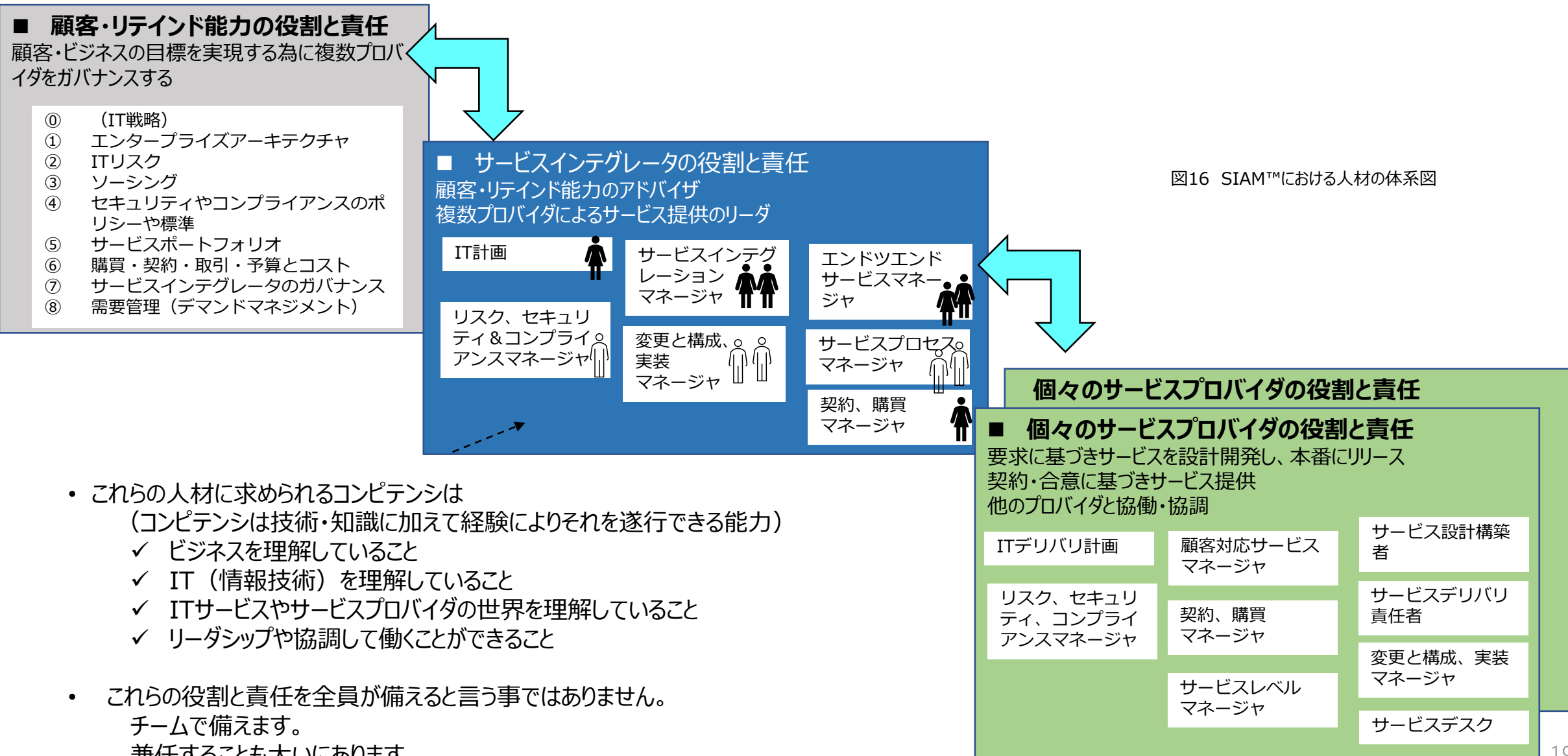


図16 SIAM™における人材の体系図

- これらの人材に求められるコンピテンシは
（コンピテンシは技術・知識に加えて経験によりそれを遂行できる能力）
 - ✓ ビジネスを理解していること
 - ✓ IT（情報技術）を理解していること
 - ✓ ITサービスやサービスプロバイダの世界を理解していること
 - ✓ リーダシップや協調して働くことができること
- これらの役割と責任を全員が備えるという事ではありません。
チームで備えます。
兼任することも大いにあります。
（「一人情シス」などのように、リテインド能力とサービスインテグレータと内部プロバイダを少人数で兼ねることもあるでしょう。）

- **SIAM™の為人材育成**

- ✓ **各役割と責任を果たす人材育成には、まず、目的と目標を明確化します**

リテインド能力は、「良きに計らえ」ではなく、自らガバナンスの役割（例 セキュリティなど）を担い、ガバナンスプロセスを定義、展開し、活動し、サービスインテグレータを指揮して、顧客のビジネス目標達成を目指す人材を必要とします。

人材の持つべきコンピテンシは、ビジネスを理解する事、ビジネスとITの整合、ITガバナンス、プロバイダの価値を理解する事が必要です。

サービスインテグレータは顧客・リテインド能力に対してITに関するコンサルタントとして振舞います。

サービスインテグレーションプロジェクトを進めます。

複数プロバイダの協調したサービス提供をリードします。

エンドツエンドサービスの提供を管理します。

人材の持つべきコンピテンシは、ビジネスの理解、顧客・リテインド能力のパートナーとしての振る舞い、IT知識、プロバイダ市場の知識やプロバイダをリードできることが必要です。

サービスプロバイダは、個々のサービスを提供します。

自社さえよければいいのではなく、他のプロバイダやインテグレータと協働・協調します。

人材の持つべきコンピテンシは、IT知識と理解、提案、ITサービス管理、システム管理など提供しているサービスを支える情報技術が必要です。

- ✓ **人材育成のための教育コース**

教育プロバイダがEXIN®認定ファンデーションとプロフェッショナルコース、及び資格試験を提供しています。

複数プロバイダの環境で働くことは簡単ではありません。

是非、これらのコースを受講されることをお勧めします。

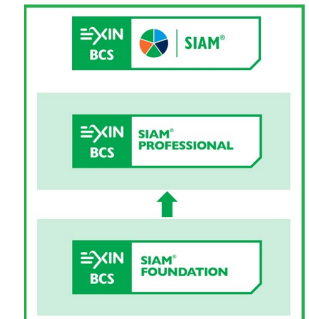


図17 SIAM™教育の体系と資格制度
ファンデーションレベルと
プロフェッショナルレベル

- ✓ **ITIL®を学んだ方々**は、引き続きSIAM™ファンデーションコースによりマルチソーシング環境への拡張を学ばれることをお勧めします。

初めてサービスマネジメントを学ばれる方々はSIAM™ファンデーションコースをお勧めします。

終わりに

マルチソーシング環境のプロバイダのサービスがそれ程複雑ではなく、見通せるならば、リテインド能力やサービスインテグレータは最小限の規模でも良いと思われます。

しかしながら例えば

- 多くの企業やIT部門では、事業のデジタルトランスフォーメーション(DX)、IoTやサービス化、FinTechなどにより顧客価値向上を目指されています。リテインド能力による複数プロバイダのガバナンスやサービスインテグレータを核としたSIAM™が必要でしょう。
- 益々重要視される**セキュリティを複数プロバイダ環境で確実にするならば**、リテインド能力を明確に立て、サービスインテグレータと各プロバイダのセキュリティ管理を確認する必要があります。
- **クラウドコンピューティング**など外部を適宜活用する機会が増えています。
 - ✓ マルチソーシングが益々当たり前になっていきます。
 - ✓ SaaSサービスは、数多くのアプリケーションソフトウェアが使用料だけで使えるようになっていきます。自社開発することなく見つけて使用できれば迅速で安価なIT活用になります。
 - ✓ 新技術(AI, RPAなど) もサービスとして提供されており、試行するのは非常に簡単になっています
- マルチソーシング環境で障害でのトラブルが再発し続けている場合は、是非、考慮してみてください。
- 現在サービスプロバイダであるならば、より顧客との関係を強くするためにサービスインテグレータを目指すことをお勧めします・

ITサービスのマルチソーシング化は必然であり、それを活用してビジネスに貢献することが重要となっています。SIAM™を活用し、ビジネスとITの統合を進められることをお勧めします。

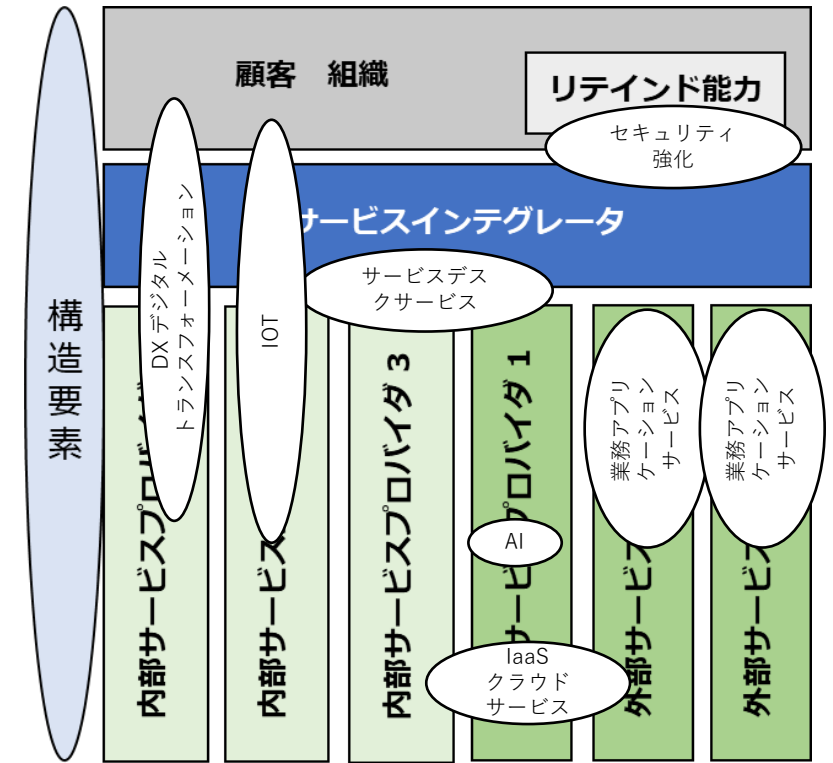


図18 サービスとプロバイダの最適ソーシングを目指す