

SIAM™において望まれるサービスプロバイダ(SP)

はじめに

ビジネスにとって最も重要なことは、IT側からコスト効果の高い様々なサービスが提供されビジネスを支援してくれることです。

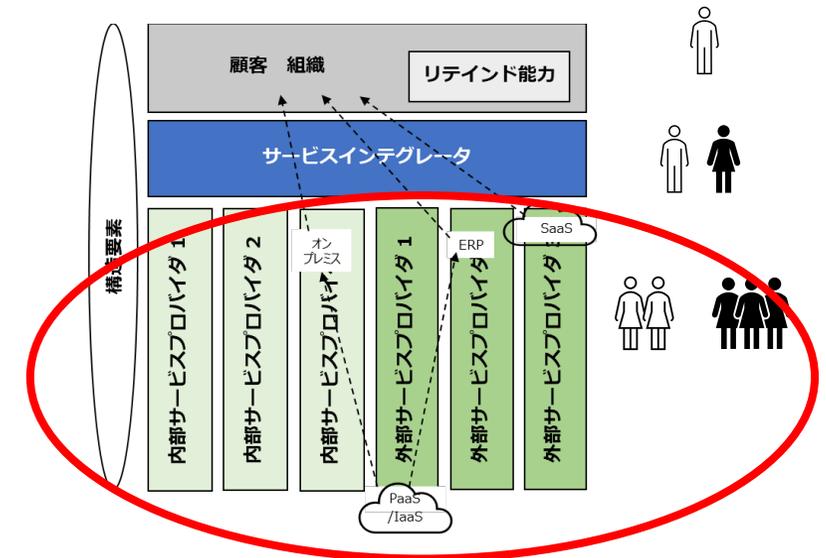
顧客の求める様々なサービスを提供するサービスプロバイダ群とその協調が、キーとなります。

お客様やSIに、SIAM™環境へのサービスの提案を求められた時に、どのように対応していけばいいのでしょうか？

SIAM™環境における様々なサービスプロバイダの役割と責任、それらをどう組織化し立ち上げ運営すればいいのか、人材育成は、どうすればいいのかなどを検討します。出来るだけ、(SP側からではなく)顧客やサービスインテグレータ視点で検討します。

はじめに

- I. サービスとサービスプロバイダとは何か
サービスとは何か、サービスインテグレーションとは何か
サービスプロバイダの例
内部、外部、情報子会社、
クラウドサービス、
開発と保守、運用サービス、DevOps
 - II. サービスプロバイダの役割と責任
サービスプロバイダにおける代表的なプロセスと活動
サービス提供における協調と協働
 - III. サービスプロバイダにおけるコンピテンシと人材育成
- 終わりに

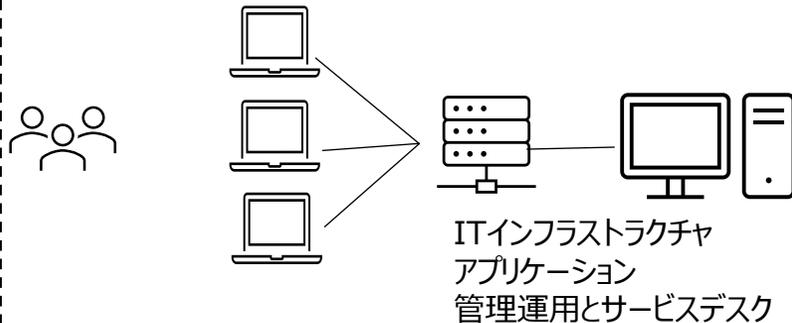


I. サービスとサービスプロバイダ

■ 再確認 : サービスとは? サービスインテグレーションとは、サービスプロバイダとは?

- サービスは、顧客に価値を提供するための手段 (by ITIL®)
- サービスプロバイダは、顧客・ユーザにサービスを提供します。その為のITシステムや諸活動を管理します
- 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。
 - ✓ サービスは、「壊れたら直す修理」だけではありません。サービスは「おまけ」ではありません
 - ✓ 例 ITインフラストラクチャを管理した状態で提供するIaaSクラウドコンピューティングサービス
 - ✓ 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)により情報伝達が迅速になります。

例：ITシステムと管理運用等を組み合わせたサービス



例：自動車にインターネットサービスを組み合わせたサービス

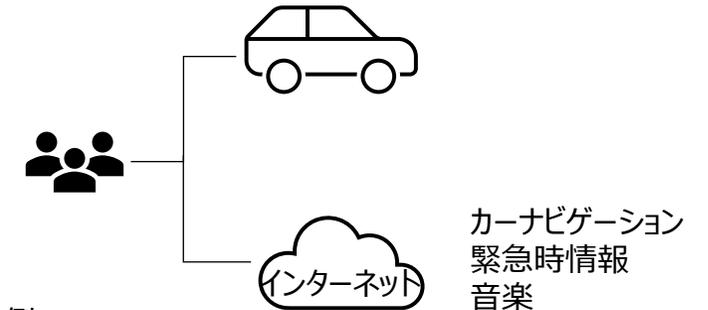


図4 サービスの例

• ITサービスはどうやって作られるのですか?

- ✓ ITシステムの設計開発や、管理運用や、他のサービスを組み合わせて作られることがあります
- ✓ サービスと別のサービスを統合して新たな価値を持つサービスを提供することがあります
- ✓ ITサービスの設計や実現の進め方は、様々です
 - 要件を定義して設計し開発しテストしリリースするウォーターフォールなアプローチ
 - クラウド等を取り入れたインテグレーションアプローチ
 - 小規模な設計開発と運用を繰り返すDevOpsなどのアジャイルなアプローチ

■ **再確認： サービスインテグレーションは、サービスと他のサービス、或いはシステムをインテグレートして新たな価値を提供する活動**

サービスインテグレーションは、ビジネス／顧客要求に、複数プロバイダの複数サービスで対応する活動

例えば

- 顧客ビジネスニーズに複数の提供ITサービスを整合
- 重複したサービスの整理や不足するサービスの充足
- エンドツエンドのSLAの不整合を削除
- 関連するサービスの変更やリリースを指揮
- 重大インシデントの複数プロバイダでの応急対策と恒久対策
- 各サービス契約に対する監査や品質保証
- 月次報告会とプロセスパフォーマンスのレビュー
- 全体を統合した継続的改善
- ITSMツールの共通化

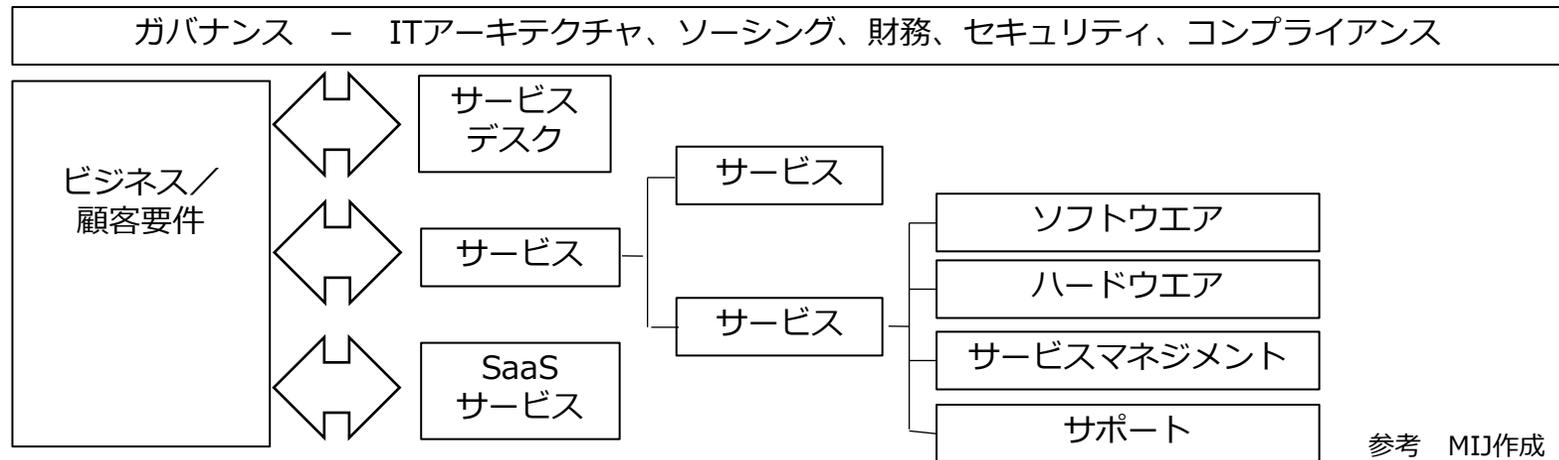


図5 インテグレートされるサービスとガバナンスの概要

■ **SIAM™はサービスインテグレーションと継続的な運営を組み合わせ、変化し続ける顧客のニーズに対応し続けるための方法論のあつまり**

■ 様々なサービスプロバイダ

- サービスプロバイダとは、サービスの提供者
- 顧客との関係からの分類

✓ 内部サービスプロバイダ

顧客と同じ組織内でサービスを提供する組織

例 DX等ビジネスと協働で進めるサービスの設計開発・運用活動は、要件が固まりにくいいため、外部より内部が向きます

例 設計部門に属するCAD/CAM/CAEサービス提供のプロバイダ

✓ 外部サービスプロバイダ

顧客とは別な外部の組織で、サービスを提供する企業、組織

自社開発サービスの提供のみならず、外部サービスも取り入れ新たなサービスとして提供することもあります

例 クラウドコンピューティングサービスプロバイダ (IaaS, PaaS, SaaS)

ネットワークサービスプロバイダ

開発サービスプロバイダ、運用サービスプロバイダ

✓ 情報子会社、IT子会社

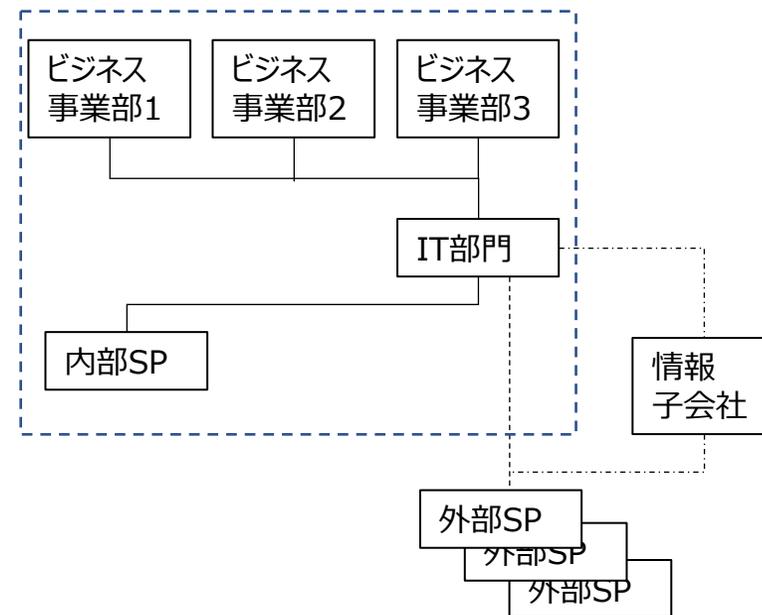
顧客・IT部門が、親会社となり設立したIT子会社

例 開発、運用、サービスデスクなど、顧客の対応できない情報技術や勤務体系、地域性などカバー
外部サービスプロバイダからは、顧客側と見られるでしょう

• 提供するサービスのタイプからの分類

- ✓ クラウドサービスプロバイダ IaaS, PaaS, SaaS
- ✓ インターネットサービスプロバイダ ISP
- ✓ ネットワークサービスプロバイダ
- ✓ デスクトップサービスプロバイダ
- ✓ ハウジング・ホスティングサービスプロバイダ
- ✓ 開発と保守サービスプロバイダ
- ✓ 運用サービスプロバイダ、
- ✓ アウトソーシングサービスプロバイダ (顧客ソースを引き受けてサービスとして提供するアウトソーサ)

などなど



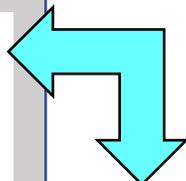
II. サービスプロバイダ(SP)の役割と責任

SPは、顧客の求めるサービスを提供する

SPは、他のプロバイダと協調・協働でサービスを提供する

顧客・リテインド能力

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



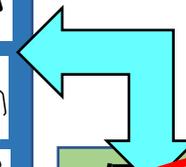
サービスインテグレータの役割と責任

IT計画	サービスインテグレーションマネージャ	エンドツエンドサービスマネージャ
リスク、セキュリティ&コンプライアンスマネージャ	変更と構成、実装マネージャ	サービスプロセスマネージャ
		契約、購買マネージャ

サービスインテグレータの主な役割と責任を代表例として示します
(義務という事でも、これで充分という事でもありません)

SPの役割と責任は、顧客側のリテインド能力のガバナンスの要請に対応し、サービスインテグレータ(SI)のリードのもとで

- ・ ビジネスの要求するサービスの設計開発や他のサービスとのインテグレーション
 - ・ サービスの変更管理
 - ・ サービスのデリバリ
 - ・ 継続的サービス改善
- となります。



個々のサービスプロバイダの役割と責任

ITデリバリ計画	顧客対応サービスマネージャ	サービス設計構築者
リスク、セキュリティ、コンプライアンスマネージャ	契約、購買マネージャ	サービスデリバリ責任者
	サービスレベルマネージャ	変更と構成、実装マネージャ
		サービスデスク

II. サービスプロバイダの役割と責任

(1). サービスプロバイダは、概ね以下のような役割と責任を持ちます（顧客やサービスインテグレータとの関係で、役割や責任や規模（人数）が決まります）。

個々のサービスプロバイダの役割と責任		
ITデリバリ計画	顧客対応サービスマネージャ	サービス設計構築者
リスク、セキュリティ、コンプライアンスマネージャ	契約、購買マネージャ	サービスデリバリ責任者
	サービスレベルマネージャ	変更と構成、実装マネージャ
		サービスデスク

- ✓ これらは、SIAM™やITIL®などに基づく代表例で、あくまでもサンプルです
- ✓ 実際の組織化では、例えば、顧客対応サービスマネージャが、契約・購買やサービスレベルマネジメントを兼任する、などがあります

各役割と責任の概要

ITデリバリ計画

自組織の現状から将来に渡ってのサービスの設計開発提供の計画。技術、クラウド化、人材、ツールなど。

リスク、セキュリティ、コンプライアンスマネージャ

自組織を信頼されるプロバイダとするためのガバナンス（統治）します。

顧客対応サービスマネージャ

顧客、SIに対するプロバイダの代表。サービスの要求把握、提案活動、契約や請求、サービス提供品質改善、サービスのデリバリ計画をリードします。

契約・購買

顧客からの引合いへの対応、見積もり、契約、請求、及び、外部への発注と購買。

サービスレベルマネジメント

提供サービスの品質の確認と報告、改善を指令します。

サービス設計・構築

自組織で新たなサービスを企画し設計開発する場合があります。
顧客要求に基づきサービスを設計開発する場合があります。
まるっきりの新規開発では無くても他のサービスを組み合わせる場合があります。

サービスの変更と構成管理、実装管理

提供サービスの変更とリリースを、提供中のサービスに悪影響なく行います。

サービスデリバリ

サービスをデリバリします。
ITシステムやサービスの可用性、キャパシティ、セキュリティを維持管理します。
インシデントに対応し応急対策します。
ユーザのサービス要求に対応します。
ユーザ登録削除、PC配布、など。
サービスを継続的に改善します。

サービスデスク

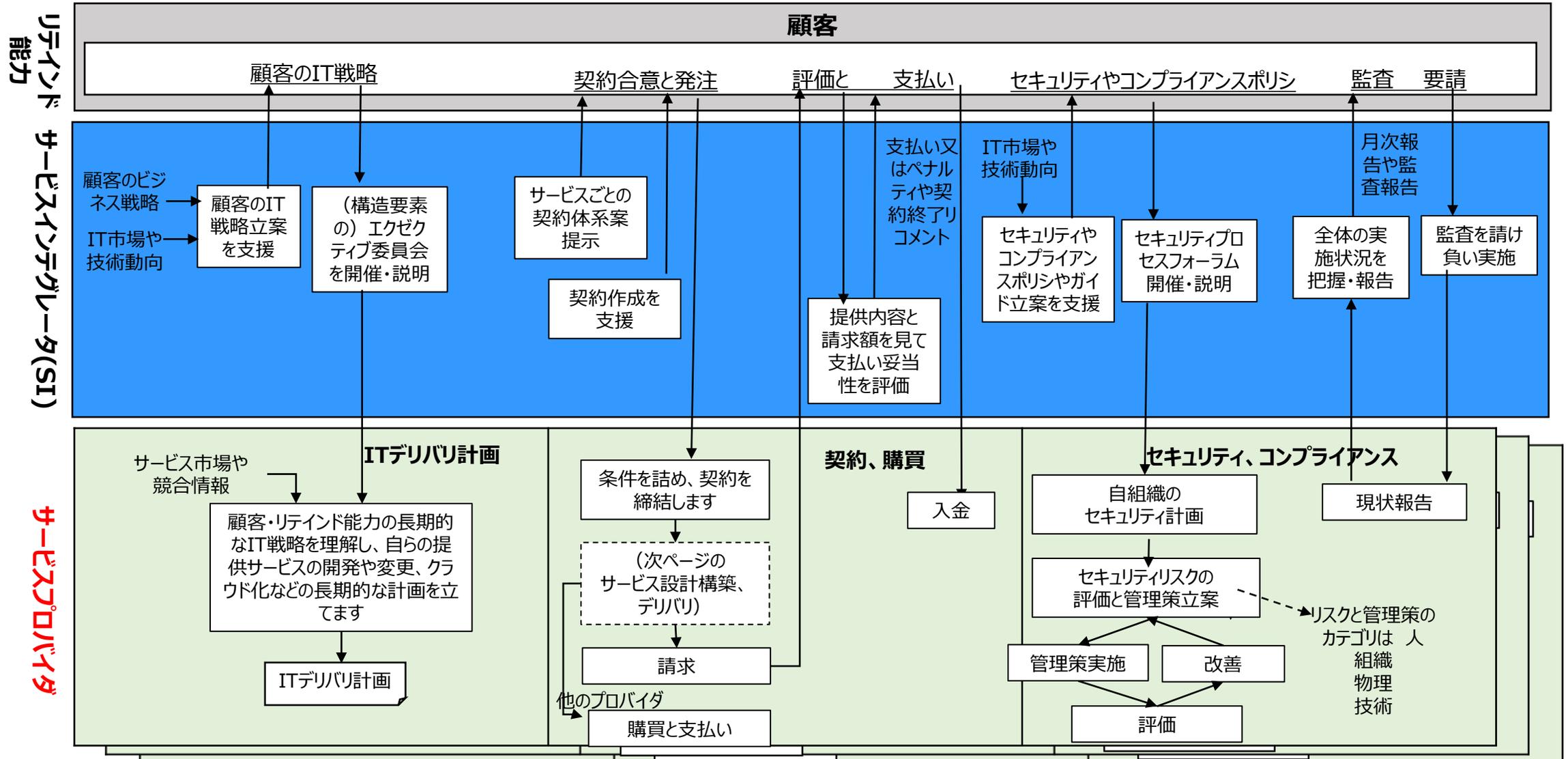
ユーザの支援要求に応えます。

(2). サービスプロバイダの代表的なプロセスと活動 (1/2) (図は、ITデリバリ計画、契約・購買、セキュリティとコンプライアンス)

サービスプロバイダは、サービスを提供する役割と責任を、プロセスと活動により果たします。

サービスプロバイダは、自身がどのようにサービスを設計開発し提供し改善するか**のプロセスと活動を顧客やSIに説明**できないといけません。

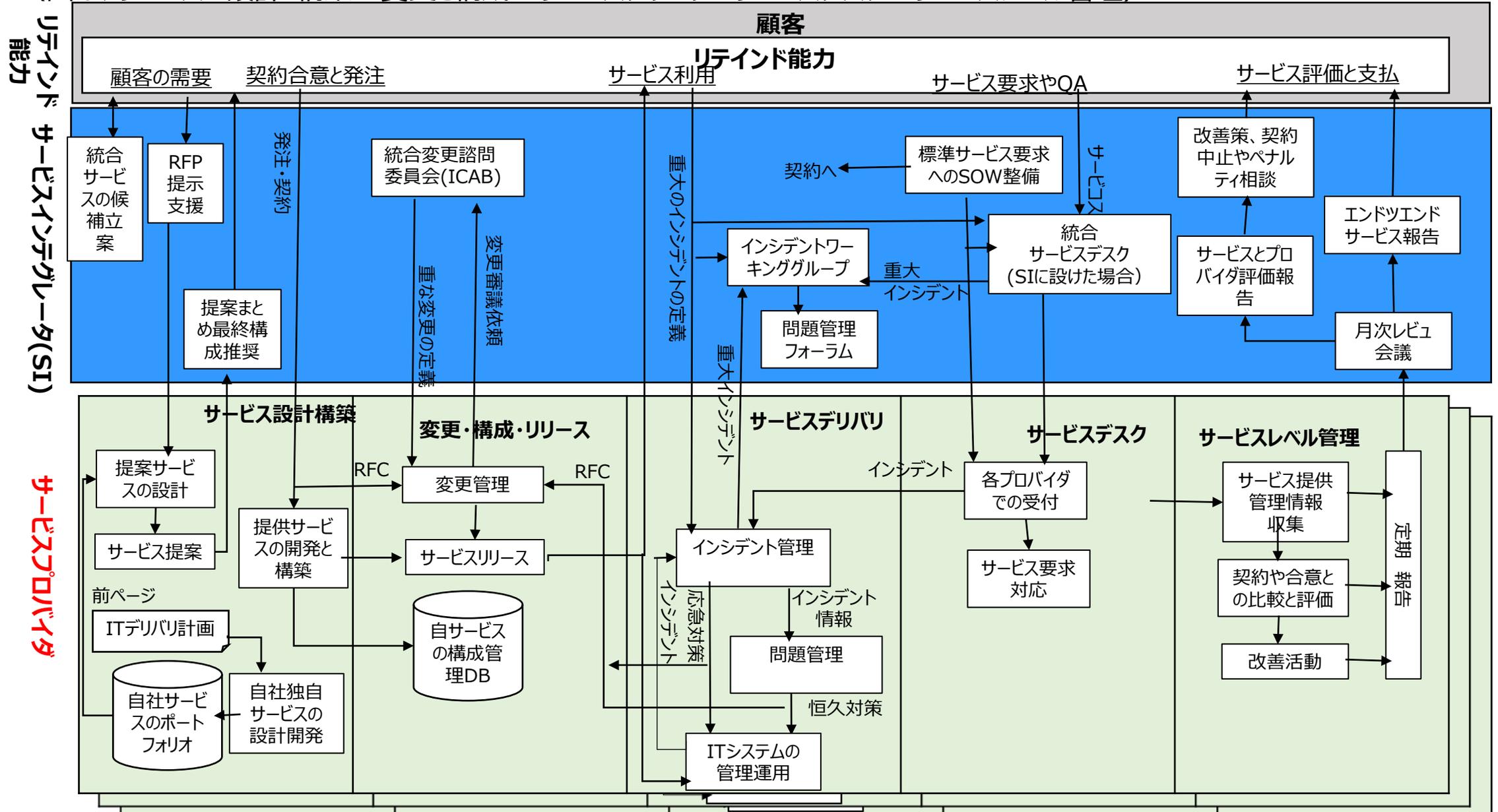
サービスプロバイダは、他のサービスプロバイダとは通常は競合ですが、SIAM™環境では協調します。



他のプロバイダも同様の役割と責任を持ち、必要な場合協調した活動を行います

(2). サービスプロバイダの代表的なプロセスと活動 (2/2)

(図は、サービスの設計・構築～変更と構成～サービスデリバリ～サービスデスク～サービスレベル管理)

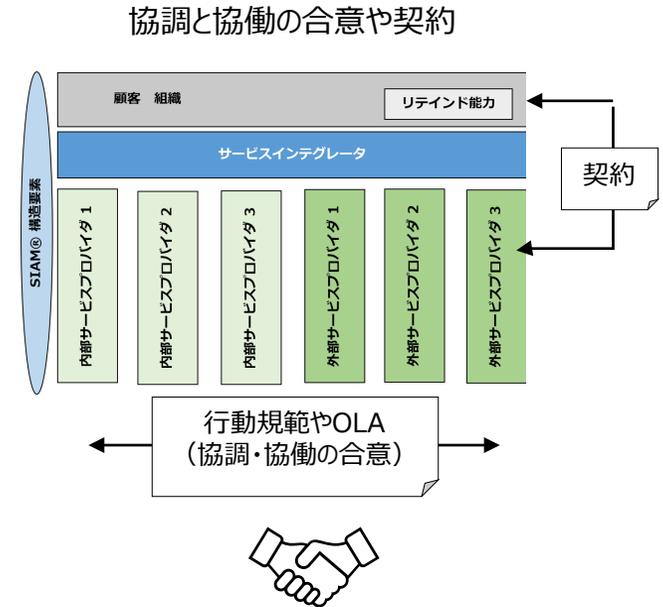


他のプロバイダも同様の役割と責任を持ち、必要な場合協調した活動を行います

(3). サービス提供における協働と協調 (1/2)

・ サービスプロバイダ同士の協調と協働

- ✓ 顧客と各サービスプロバイダ間の**契約**では
 - サービスインテグレータ(SI)を顧客の代理人として認めます。
 - サービスプロバイダ同士が、協調・協働します。
- ✓ 各サービスプロバイダ同士とサービスインテグレータは、「**行動規範 Rule of Conduct**」、又は**OLA**をまとめ、協調・協働します。例えば以下をまとめ合意します。
 - **プロセスフォーラム**で協調・協働の為のプロセス設計・導入
前ページのサービスの設計～サービスのデリバリのフェーズでは、**プロセスフォーラム**で、各プロバイダとサービスインテグレータは共通なプロセスを設計し導入します（少なくとも重大さの定義やデータのやり取りのタイミングは合わせます）
 - **ワーキンググループ**でインシデントの早期対決の為の協調
重大なインシデントにおいては、即座に**ワーキンググループ**に参集し他のプロバイダと応急対策に当たります（「切り分けて頂いたら対処します」と言うリアクティブな対応はしません）。
 - **重大な変更**は、SIに上げ、統合変更管理(iCAB)で審議します。
 - 全体で活用する**構成情報**は、SIの管理する構成管理DBに上げます。
 - これらの協調・協働活動は、例えば月の件数を見込み、契約や見積もりに含めることにより**プロアクティブな対応**を取れるようにすることが望まれます。



(注) 複数のプロバイダ間の協調と協働を進めるには、**プライムコントラクト**を設け、他のプロバイダをサブコントラクトする方法もあります。

SIAM™におけるサービスインテグレータは、プライムコントラクトではありません。

SIAM™のリードサプライヤインテグレータモデルも、プライムではありません。

プライムは、プライム契約とサブ契約の関係ですが、SIAM™では、サービスインテグレータと他のプロバイダ間には契約はありません。

プライム-サブコントラクトモデルでは、顧客はサービスプロバイダの協調と協働をプライムコントラクトに任せることで管理が楽になりますが、一方で、プライムコントラクトが、既存サービスの安定的提供を重視して、顧客要求の変化への対応が遅くなる危険があることや、顧客から見て、プライムコントラクトの価格に対する価値が明確でないこと、内部サービスプロバイダがその枠外になることなどがリスクです。

(3). サービスプロバイダの協働と協調 (2/2)

・ 開発と運用の協調と協働



✓ 近年、開発と運用間の協調を進める方法が提唱されています。

➤ DevOps & Agileなプロジェクト管理

従来(Waterfall) 、顧客要件の全てが明確になり合意できないまま開発開始することがあり、結果納期遅延やコストオーバーラン等の大きなトラブルになりビジネスもプロバイダも疲弊することがありました。

近年、全ての顧客要件が明確にならなくても、幾つか明確になったもので開発し導入し運用し、使いだす中でフィードバックし改善しつつ、残りの要件に対応していく方法が出ています。

このような進め方は、IoTやwebベースのITサービスを開発するなどの「顧客要件がまとまりにくい」際に有効と言えます。

また、一旦webサイトを開発したら、それをテストし本番に移行する際も自動化が図れる可能性があります。

➤ マルチソーシング環境では、DevとOps（開発と運用）が別会社になることがあります。

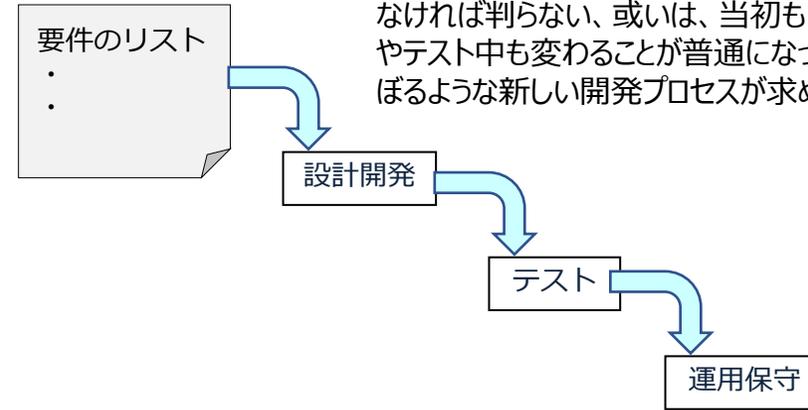
同じ会社でも、上記のように組織の壁や役割責任の違いから協働・協調が難しいことがあります。別会社になればなおさらです。

なるべく同じ会社で組ませるか、或いは、個々の契約を請負ではなく、準委任や工数契約にして、役割責任を成果物契約にしない方が良い場合もあります

(参考) Waterfall

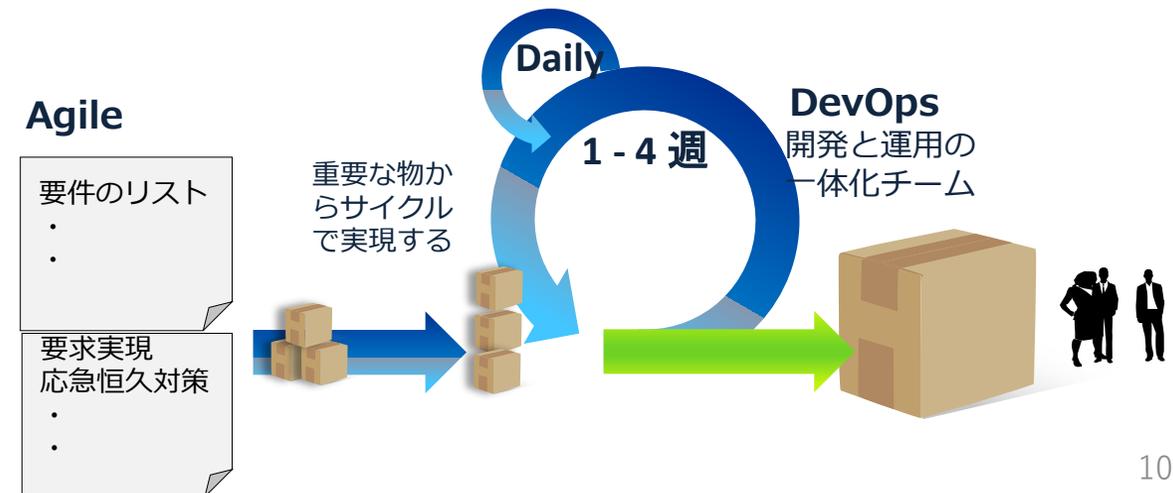
上流から下流にプロセスを進め、下から上に手戻りをしないことで、生産性や品質の高い成果物を作り上げる開発プロセスのモデル

✓ WebベースのシステムやDXの対応などでは、要件はやってみなければ判らない、或いは、当初も一部しか固まらず、開発やテスト中も変わることが普通になっており、滝を上流にさかのぼるような新しい開発プロセスが求められます。



(参考) Agile/DevOps

要件が決まったところから開発し本番で使い、開発しつつ改良を加えるアプローチ



III. サービスプロバイダ(SP)に必要なコンピテンシの検討

- **SPと言うチームで備えるべきコンピテンシ**

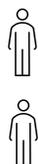
- ✓ **コンピテンシ**とは、知識・スキル・態度や性格・経験の組合せにより、求められる役割と責任を果たす力量
- ✓ 下記全てを備える個人はいないでしょう。チームで備えるようにします。

ITデリバリ計画	顧客対応サービスマネージャ	サービス設計構築者
リスク、セキュリティ、コンプライアンスマネージャ	契約、購買マネージャ	サービスデリバリ責任者
	サービスレベルマネージャ	変更と構成、実装マネージャ
		サービスデスク

サービスプロバイダ(SP)のチームに必要なコンピテンシ	
<p>SPチームは、ビジネスを理解できなくてはなりません</p> <ul style="list-style-type: none"> • 対応している顧客・ビジネスの中長期のビジネス戦略、ビジネスの競合、ビジネスプロセスと課題を理解 • ビジネスニーズの把握や優先度の理解 • 顧客の求めるガバナンスを理解し対応します 	<p>SPチームは、提供サービスを支えるIT（情報通信技術）、或いは他のプロバイダの世界を理解し、改善を図ります</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT機器やネットワークの理解 • クラウドサービスなどの動向 • セキュリティ技術 • 自社サービスの内容や価値、SLAなど
<p>SPチームは、顧客・ビジネスのリテインド能力やSIのパートナーと見なされる</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自社のサービスビジネスの内容や価値、優位点を理解します • 顧客要求を満たしつつ、自社の利益を確保します • サービス提供を改善します 	<p>SPチームは、協調して約束したサービス提供を促進します</p> <ul style="list-style-type: none"> • 自社の提供サービスをどのように提供しているかを理解します • サービス提供プロセスとその管理を理解します • 自社サービスのインシデントは早急に応急措置を取り、問題は根本原因を究明し再発防止を図ります • 他のプロバイダと協調・協働してインシデント対応や問題解決に当たります <p>• セルフモチベ-ティブで課題解決力があること（下記）</p>



- これらのコンピテンシは、主にSI内部でのシェアやOJTにより蓄積されるものが多いと言えます。
- **セルフモチベ-ティブ**：顧客・ビジネスが何か言ったからそうするだけではなく、エコシステム全体に貢献・改善するにはどうすればよいかを、指示待ちではなく、自ら考えることが必要です。
- **課題解決力**：新たなビジネス要求への対応や、インデントの応急対策や恒久対策、ガバナンスなどの課題や問題に際して、解決策に向けてどう対応するべきかを、アクション可能な作業単位に分解し、活動計画を作り、行動し、レビューし、再検討するサイクルを迅速に回せることが必要です。



• **SPの個々の役割と責任において備えるべきコンピテンシ**

- ✓ SPの個々の役割と責任は、定義し、計画して、人をアサインし、育成する必要があります。
(コンピテンシとは、知識・スキル・態度や性格・経験の組合せにより、求められる役割と責任を果たす力量)

個々のサービスプロバイダの役割と責任		
ITデリバリ計画	顧客対応サービスマネージャ	サービス設計構築者
リスク、セキュリティ、コンプライアンスマネージャ	契約、購買マネージャ	サービスデリバリ責任者
	サービスレベルマネージャ	変更と構成、実装マネージャ
		サービスデスク

個々の役割と責任	その人材に必要な代表的コンピテンシ	人材育成方法 例
ITデリバリ計画 	顧客・ビジネス戦略の理解、自社のサービス戦略の理解、ビジネス・IT整合、IT方向の理解、DX：デジタルトランスフォーメーション	クラウドコンピューティングコース
リスク、セキュリティ、コンプライアンス 	リスク分析、セキュリティ管理、ITに関する法律	ISO27000セキュリティ管理コース OJT
サービス設計・構築 	ビジネスニーズ把握とITサービス設計と構築 プロジェクト管理、Agile/DevOps契約締結や契約終了	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
変更と構成、実装マネージャ 	変更評価と追跡 構成情報の維持管理	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
サービスデリバリ 	サービス設計、開発、提供の管理プロセス 可用性管理、キャパシティ管理、変更管理、リリース管理、 構成管理、インシデント管理、問題管理 ツールに関する知識	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
サービスデスク 	標準サービス要求の定義と対応手順 受付、FAQ,等の手順、ユーザ対応	SIAM™コース、ITIL®コース OJT
サービスレベルマネジメント 	サービスレベル管理、月次ミーティング開催 ペナルティ	SIAM™コース OJT
契約・購買 	Iサービス価値の定義、価格付け、リテインド能力との交渉	OJT

- ✓ これらは、専任、又は兼任でアサインされます。
- ✓ 或いは顧客対応サービスマネージャは、サービスレベルマネジメントと契約を組み合わせた役割とすることもできます。
- ✓ これらの役割を担う人材はJob Descriptionが定義され、それに対して割り当てられ、教育やOJTなどの育成がなされます。

● コンピテンシに基づくJob Descriptionの例

- ✓ SPの個々の役割と責任は、Job Descriptionにより定義されることが望ましいでしょう。それにより、目指すものが明確になり、育成計画も立ち、定期評価もやりやすくなります。

個々のサービスプロバイダの役割と責任		
ITデリバリ計画	サービス設計構築者	サービスデリバリ責任者
リスク、セキュリティ、コンプライアンスマネージャ	変更と構成、実装マネージャ	サービスデスク
	契約、購買マネージャ	サービスレベルマネージャ

代表例です

- ✓ 以下は、コンピテンシを取り入れたJob Descriptionの例です（SIAM™やITIL®などを参考に作成しています）。

職務の名称	顧客対応サービスマネージャ	
役割と責任 目標 概要	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 担当する顧客・サービスインテグレータにに対し、自社を代表して、顧客要求を満たすサービスの提案・受注・契約をリードし、設計開発・展開を確認し、日々のサービス提供品質を顧客に対して保証します。契約を更新し、成長させます。 ➢ 責任はレベルによります。例えば、レベル1：契約金額年間1億円まで レベル2：契約金額年間5億円まで 等。 	
必要なコンピテンシ	リーダや代表として 振舞う事が出来る	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客やサービスインテグレータ、他のプロバイダとのやり取りで、自社を代表できる ➢ 自社の提案や設計開発、サービス提供の改善をリードできる ➢ 顧客、サービスインテグレータ、他のプロバイダとの協調・協働を進めることが出来る ➢ セルフモチベ-ティブにふるまえ、課題解決を出来る
	顧客や自社の ビジネスを理解できる	<ul style="list-style-type: none"> ➢ DXデジタルトランスフォーメ-ションを学んでいる ➢ 顧客のビジネスプロセスや競合を理解できる ➢ ビジネス課題を解決するITサービスを理解できる ➢ 自社サービスの価値を説明し、自社の利益を出しつつ販売・契約できる ➢ 顧客・SIの「パートナ管理の狙い」を理解できる ➢ 様々な契約種別とリスク、価格付けを理解できる
	IT（情報技術）を理解できる	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 最新のITの知識がある（アプリケーション、サーバ、ストレージ、デスクトップ、など） ➢ 関連するアプリケーションの知識がある ➢ クラウドサービスとその仕組みの知識がある
	サービス提供プロセスを理解できる	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ITサービスマネジメントを理解できる ➢ マルチソーシングでの協働と協調を理解できる インシデント管理や問題管理の勘所 変更管理、構成管理 サービスの設計開発



- ✓ 必要な職務に応じて、これらを開発し、アサインした人材に展開します



終わりに

ビジネスにとって最も重要なことは、IT側からコスト効果の高い様々なサービスが提供されビジネスを支援してくれることです。

様々なサービスと提供する様々なサービスプロバイダとその協調が、キーとなります。

各サービスプロバイダは、市場では競合であるとしても、ある顧客に対するSIAM™エコシステム内では、協調・協働して働きます。

しかしそうはいつでも、顧客ビジネスの要求の変化やITサービス市場における技術革新、サービス価格の低下などにより、いつ他社にリプレースされるかはわかりません。同様に他社をリプレースして、自サービスのシェアを高め、顧客価値を高めることも十分にあり得ます（決して足を引っ張らず、サービスの内容、機能や顧客への価値、価格などで勝負します）。

一旦契約すれば、様々なサービスプロバイダが、他のプロバイダと協調・協働して、サービスを提供するエコシステムの一員として振舞います。

SIAM™エコシステム内では、サービスプロバイダは、単にサービスを提供するだけでなく協調・協働して活動できる人材を育成していくことがキーとなります。

