



VeriSM™マネジメントメッシュにDevOpsの糸を通す ～ デジタル時代のサービスマネジメントにはDevOpsが不可欠～

1. はじめに

最初に、デジタル時代の企業戦略における変化について論じたい。ここでデジタル時代とは何かといえば、製品やサービスにデジタル技術を組み込み、様々な製品やサービス、ビジネスプロセスがデジタルで繋がっている時代のことを、本稿ではデジタル時代と呼ぶことにする。

では、このようなデジタル時代の企業の競争優位性は、これまでの企業の優位性戦略とは何が異なるのであろうか。従来のビジネス戦略では「ブランディング」によって時間をかけて「消費者基盤」を築くことで、マーケットシェアを獲得することにある。その消費者基盤の大きさによって優位性を獲得できるということである。ここでは、デジタル技術を使ったコネクティビティへの注力が低いことに注目すべきである。

ところが、デジタル時代では商品やサービスにデジタル技術を組み合わせることで、消費者との「コネクティビティ」を実現し、さらにビジネスモデルにフリーミアムなモデルを取り入れながら、グローバルにサービスを投入し、消費者を一気に獲得する。この特徴は、指数関数的に消費者が繋がっていくスピードである。「変化の速度：ベロシティ」が高速であり、「俊敏性：アジリティ」も高いため、次から次へと新しい試みをリリースして、発展していく。今や品質はスピードであると言われるくらい、スピードが加速度的に増している。つまりデジタル時代の競争優位性は、アジリティ、フレキシビリティ、コネクティビティである。

そして、このデジタル化の波は、製品やサービスをデジタル化しやすいと考えられるテクノロジー企業だけで

はなく、デジタル化しにくい分野にもインパクトを与えている。例えば、ウーバー (Uber) のような配車サービスは、デジタル技術をサービスに取り入れたデジタルディストラクタの代表例としてよく引き合いに出される。しかし、ウーバーはテクノロジー企業ではない。サービスやビジネスプロセスにデジタル技術を取り入れ、消費者の不満足を取り除き、リーズナブルな価格で満足度の高いサービスを提供することに成功したのである。そこには、アジリティ、フレキシビリティ、コネクティビティが存在する。

このように、デジタル化の波は全ての企業にインパクトを与えること、そして全ての企業は製品やサービス、ビジネスプロセスにデジタル技術を取り込み、デジタル最適化やデジタルトランスフォーメーションを実現すべきである。それは、全ての企業がサービスプロバイダになることを意味している。

- デジタル最適化：組織が革新的な技術を使用して既存の製品やサービスを拡張する方法 (出典：VeriSM™ - A service management approach for the digital age)。
- デジタルトランスフォーメーション：営業からマーケティング、製品、サービス、新しいビジネスモデルに至るまで、組織のあらゆる分野に渡るデジタル技術の適用に関連する変化を指す (出典：VeriSM™ - A service management approach for the digital age)。

2. サービスマネジメントは組織全体のケイパビリティ

次に、前述のように全ての企業がサービスプロバイダとなり、デジタル最適化やデジタルトランスフォーメーションを実現し、デジタル時代の優位性である、アジリティ、フレキシビリティ、コネクティビティを得るにはどうすればよいのかを論じたい。

まず全ての企業がサービスプロバイダとなるため、サービスマネジメントの取り組みが必須となる。このサービスマネジメント領域では、ITIL® が IT サービスマネジメント（以下 ITSM）のベストプラクティスとして世界でも認められているが、ITIL® は IT サービスに対する IT 組織と関連サプライヤにおけるマネジメントである。

デジタル時代では IT ケイパビリティはデジタル技術やイノベーションを担うと考えられるため、ITIL®/ITSM は重要ではあるが、それだけでは十分ではない。マーケティング、セールス、カスタマサポート、人的資源 (HR) など企業内の様々なケイパビリティをインテグレーションした組織全体のサービスマネジメントケイパビリティが必要となる。

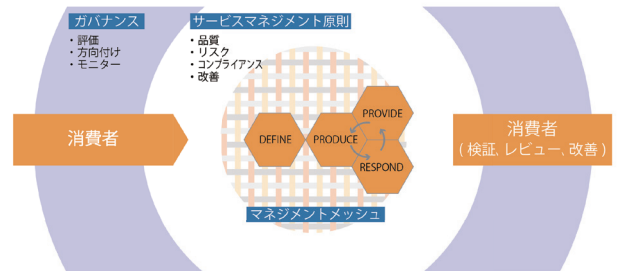
これには、ITIL® も参考にすることはできるが、デジタル時代のサービスマネジメントのモデル（オペレーティングモデル）やアプローチは、VeriSM™によって提供されている。いまや、サービスマネジメントは、IT ケイパビリティだけのものではなく、組織全体のケイパビリティになったことを意味する。

VeriSM™については、ePlugOne ホワイトペーパー 2017 年 11 月号「デジタル時代のサービスマネジメント - VeriSM™」
<http://www.eplugone.com/whitepaper/ePlugOne201711.pdf>
 を参照されたい。

3. VeriSM™マネジメントメッシュに DevOps の糸を通す

これまでに、デジタル時代のサービスマネジメントには、VeriSM™が参考になることを論じた。そして、こ

の VeriSM™モデルに含まれるマネジメントメッシュのマネジメントプラクティスに、DevOps を組み入れなければ、アジリティ、フレキシビリティ、コネクティビティを得ることはできないことを論じたい。

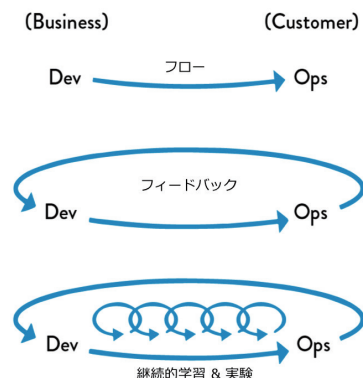


VeriSM™シチュエーション分析では、次のような場合に、マネジメントメッシュに DevOps を取り入れると良いことが示されている。

- 開発チームと運用チームの間でもめ事を解消し、サイロを破りたいという要求
- 展開に関連する運用上の動揺、欠陥およびエラーを排除する意欲
- サービスと製品の開発と展開に伴う手作業の削減の要求
- 問題のあるサービスや製品に起因する火消をやめたい欲求

(出典：VeriSM™ - A service management approach for the digital age)。

また、DevOps Handbook -How to create world-class agility, reliability, & security in technology organization (Gene Kim, Jez Humble, Patrick Debois, John Willis 著) では、次のような「3つの道 (The three ways)」を紹介している。



(出典：The DevOps Handbook: Figure 5)

この第1の道では、Dev から Ops へのフローにおいて開発と運用のサイロを破り、流れを整流化しつつ、自動化などの仕組みを導入し手作業による非効率を低減し、エラーを Ops に流れ込まないようにする。

さらに重要なポイントは、第2の道である Ops から Dev へのフィードバックである。ここでは、リリースされたソフトウェアやサービスに対して、Ops や消費者からの素早いフィードバックをすることで、問題を迅速に解決したり、品質を向上したりする。

そして、第3の道ではそれを組織に定着するための継続的学習&実験である。

この DevOps を全ての組織の全てのケイパビリティに組み込むことは、VeriSM™マネジメントメッシュに DevOps の糸を通すことであり、サービスマネジメントに対してアジリティ、フレキシビリティが組み込まれることを実現する。

ちなみに、コネクティビティを組み込むのは、VeriSM™マネジメントメッシュのエマージング技術として、IoT や 5G network などの技術をサービスやビジネスプロセスに組み込むことで実現できるだろう。

4. ガバナンスとサービスマネジメント原則の必要性

VeriSM™マネジメントメッシュは、サービスごとに「環境」「リソース」「エマージング技術」「マネジメントプラクティス」の4軸を検討するときに役立てることができる。そして、個々のサービスを検討する際に組織としての方針やコンプライアンスの拠り所となるのが、VeriSM™モデルの外側リングと中間リングにあるガバナンスとサービスマネジメント原則である。

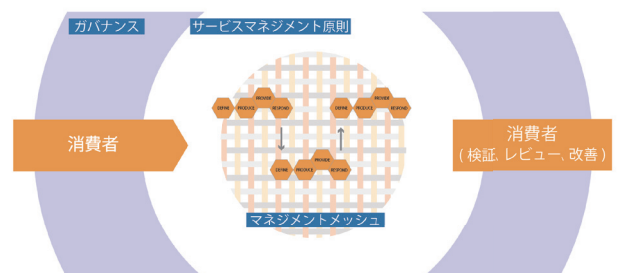
ガバナンスがないと、組織のケイパビリティに対するガバナンスが効かず、「リソース」「リスク」「効果(価値)」が全体最適化されず、個別最適化されてしまう。また、サービスマネジメント原則は、ガードレールとして品質やコンプライアンスを組織に示す。

デジタル時代では様々な技術を様々な組織から調達して組合せ、容易に迅速に、比較的安価にサービスを個別に作ってしまうことができる反面、組織としてのガバナンスとサービスマネジメント原則がないと、バラバラに分断され、ユーザエクスペリエンスが統一されない、消費者からみて品質が低いサービスとなってしまう。さらに、消費者が繋がっているデジタル時代では、ソーシャルメディアなどを使って、リリースされたサービスの品質についての評判が、瞬く間にマーケットに拡がるため、それによって企業の存続を危うくすることもある。

5. まとめ

VeriSM™は、デジタル時代のサービスマネジメントのモデルとして、どのように組織のケイパビリティやオペレーティングモデルを構築すべきかを示す有用なモデルである。そして、そのモデルに含まれるマネジメントメッシュは、組織のデジタル戦略に整合されたオペレーティングモデルを考えるうえで重要となる4つの軸を与えてくれる。

本稿ではここまで、VeriSM™マネジメントメッシュに、DevOps の糸を通すことを論じたが、DevOps の他に Agile や Lean を含めることも必要となるであろう。



(出典：VeriSM™ - A service management approach for the digital age)。

さらに、現在のサービス環境を考えればマルチプロバイダ環境でインテグレーションすべきであることがほとんどであるため、SIAM® をマネジメントメッシュの糸に通すことは必須になると考えられる。

このように、デジタル時代では様々なマネジメントプラクティスを組合せて、組織にテラリングされたオペレーティングモデルを開発することが必要となる。

[著作権等]

本稿に含まれる情報は著作権で保護されており、DIG2ネクスト株式会社の明確な許可無しに複製されたり、第三者に開示されたりすることはできません。

VeriSM™ is a registered trade mark of IFDC.
SIAM® is a registered trade mark of EXIN Holding B.V.
EXIN® is a registered trade mark

ITIL® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

IT Infrastructure Library® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

COBIT と COBIT のロゴは、米国及びその他の国で登録された情報システムコントロール財団 (Information Systems Audit and Control Foundation, 本部：米国イリノイ州) 及び IT ガバナンス協会 (IT Governance Institute 本部：米国イリノイ州：www.itgi.org) の商標 (trademark) です。COBIT® の内容に関する記述は、情報システムコントロール財団および IT ガバナンス協会に著作権があります。

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)–Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2016
PMBOK® Guide is a registered mark of Project Management Institute, Inc.

Agile Alliance and the Agile Alliance logo are marks of Agile Alliance.
Agile Practice Guide was jointly by Agile Alliance® and was developed in collaboration with members of the Agile Alliance®.

[筆者]

DIG2 ネクスト株式会社
代表取締役 鈴木寿夫

ITIL®/IT サービスマネジメントの普及促進をするために、2008年に会社を設立し教育事業およびコンサルタント事業を行う。

ITIL® V2 サービスマネージャ認定資格取得のための研修立ち上げに携わり、ITIL® V3 エキスパート認定資格は日本第1号資格取得者として、多くの資格者を育てた実績をもつ。ITIL® に関しては16年以上の経験と実績をもつ。

