

# IT プロフェッショナルの思いとビジネス期待とのギャップ

戸沢義夫<sup>†1</sup>

高度 IT 人材の重要性・必要性についての認識が高まる中、共通キャリア・スキルフレームワークが制定され、レベル4以上をプロフェッショナルとしている。IT の重要性はビジネスに活かされた時に真価が発揮されるという立場から、IT プロフェッショナルとはどういう人材なのかについて考察する。特に、サービスマネージャの人材像について IT プロフェッショナルと認識されにくい理由など、ITIL<sup>®</sup>の進化などを踏まえて議論する。

## Gap between self-consciousness of IT professionals and expectation of business management

Yoshio Tozawa<sup>†1</sup>

Highly IT skilled people are being realized as much more important and needed. Common carrier skill framework has been newly defined as an integration of three skill standards, ITSS, UISS, and ETSS. The level 4 is specified as professional level. The concept of IT professional is not well recognized especially outside of IT industry. Service manager is investigated as an example of IT professional. Gap between self-consciousness of IT professionals and expectation to IT professionals from business management is discussed.

### 1. はじめに

IT 分野では、IT についての専門知識や専門スキルが他者との差別化になる。その専門性を身に付けていることを保証してくれること（学位や資格など）に対する IT プロフェッショナルの要望は高い。日本では、かなり前から情報処理技術者試験[1]が実施され、その試験に合格したかどうか専門性を保証するひとつの手段になっている。最近では、IT ベンダーが付与する資格や、グローバルに通用する非営利団体（PMI[2]や IIBA[3]など）が認定する資格などいろいろ増えてきている。

大学を卒業したり大学院を修了して得られる学位（学士や修士など）は知識やスキルの専門性を保証するものであるが、なぜか日本では IT 分野の専門性という観点からはあまり重要視されていないように思われる。これは IT 教育を実施している立場からは残念なことである。

「IT プロフェッショナル」という用語が広く通用することから、IT プロフェッショナルについてわかった気になっている人は多いと思われる。しかし、ビジネスサイドから IT プロフェッショナルに期待されていることは、従来の IT プロフェッショナル自身が描いているイメージとは異なっているのではないかとの思いが、本論文を書いている動機である。

### 2. IT プロフェッショナル

IT 分野での教育機関や人材育成組織が目指していることの重要な要素に「IT プロフェッショナル」の育成がある。IT プロフェッショナルとは何かについて、IT 業界内部の人

にはこんなものを指すというある程度共通認識があると思われるが、IT 業界の外から見た場合に明確なコンセンサスがあるとは思われない。IT 業界内側の人が、自分たちはプロだと主張して、それを IT 業界外部の人に認めさせようとするのは容易ではない。一歩間違えると、IT プロフェッショナルは「井の中の蛙」になりかねない。

#### 2.1 IT 人材の流動

IT 人材白書 2013[4]によると、2013 年のメッセージとして、IT 企業からユーザー企業、WEB ビジネス企業への人材流動が起こっていることが示されている（図 1 参照）。特に、IT 企業からユーザー企業の情報システム部門へ中途採用で移るケースが増えているのが最近の特徴である。

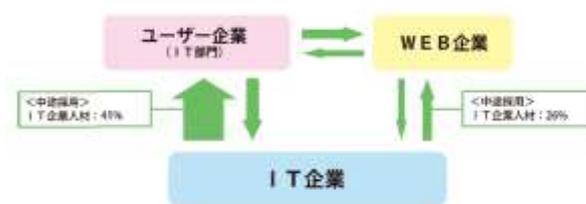


図 1 IT 人材の動き（出典：IT 人材白書 2013 33 ページ）

Figure 1 Movement of IT human resources

採用する側は IT プロフェッショナルを求めている。IT プロフェッショナル本人が自分の専門性をどう考えているかと、採用する企業が IT プロフェッショナルに何を期待しているかとの間にギャップがある可能性がある。

ビジネスの立場に立つ人が IT プロフェッショナルに何を期待しているかを的確に把握し、それに沿った人材育成が求められている。残念ながら大学がこの期待に応えられていないのは、しばしば指摘されることである[5]。

<sup>†1</sup> 産業技術大学院大学  
Advanced Institute of Industrial Technology

## 2.2 IT プロフェッショナルの思考パターン

IT はどんどん進化しており、最新の IT をどのようにビジネスに活かすかが企業の競争力を生む上で重要である。IT はビジネスに役立てられるかどうかのポイントで、IT プロフェッショナルは IT とビジネスを結びつける役割を期待されている。IT とビジネスの2つの側面のうち、どちらを重視するかで2つのパターンに分けられる。

### (1) シーズ志向

IT のテクノロジーに重点を置くのがシーズ志向である。IT の世界では、今までできなかったことができるようになるように、テクノロジー（ハードウェア、ソフトウェアを含めて）が進歩してきた。あるものは、同じ目標に向かって基準軸（速度や容量など）上の達成点を高めている。他のものは、同じ目標に対して異なるアプローチをとることにより、品質が良くなったり、手間が少なくなったり、拡張性などの柔軟性が得られたりと、目標の到達点とは別の観点でのメリットを得ている。

シーズには新しいソリューションも含まれる。今までできなかったことが新しいソリューションによりできる（問題が解決する）ようになる。パッケージソフトウェアなどはこのカテゴリーに含まれる。

今までできなかったことをできるようにするのがシーズ志向での優先事項で、できないことができるようになることがどれだけビジネス価値を持つかについての考慮は最優先ではない。シーズ（新しいテクノロジー）をビジネス価値に変える部分は自分たちの役割ではなく、誰か別の人の仕事と考えている人も多い。

### (2) ニーズ志向

IT がビジネス価値を生むには、新しいテクノロジーをどのようにビジネスに活かすかが重要である。IT をビジネスに活かすという意味は、他社との差別化を意識して競争力を強化するもの、現在やっている業務を強化する（スピード、コスト、エラー削減（品質）など）もの、新たな顧客を創造しようとするものなどさまざまである。

ニーズ志向の場合、IT がビジネス価値を生むために、単にテクノロジーだけに特化するのではなく、マネジメントや、ビジネス・モデル、仕事のしかたなどまで含めた広い視野を持っている。重要な部分がテクノロジー以外のところにあたりるので、シーズ志向の人からみると IT プロフェッショナルと呼ぶのはふさわしくないとされる場合もある。

## 2.3 経営層から IT 部門への期待

2012年のJUASの調査[6]によると、経営層が情報システム部門に期待している期待領域は広がってきており、「ビジネスモデルの変革」を期待する経営層は6割、「ビジネスプロセスの変革」を期待する経営層は8割に達している。従来はできなかったことが、ITの進化により可能になる、新しいビジネスモデルや新しいビジネスプロセスが求められ

ている。ITプロフェッショナルに期待される役割は、ビジネス寄りにシフトしており、ITプロフェッショナルを保守的に捉えるとビジネス期待とのギャップが生じてしまう。

Software Japan 2013の高度IT人材育成フォーラムで「情報システムユーザーの期待に応える高度IT資格制度の創設に向けて」と題したセッションが行われた。JUASの角田千晴氏がIT部門やIT人材への期待についての講演を行ったが、高度IT資格制度についてはかみ合っていなかった。経営層がIT人材に期待していることが、高度IT資格制度で十分に反映されていないからである。

## 3. 共通キャリア・スキルフレームワーク

共通キャリア・スキルフレームワークは、ITSS（ITスキル標準）、UISS（情報システムユーザースキル標準）、ETSS（組込スキル標準）の3つのスキル標準を、統一しようとしたものである。3つのスキル標準は独立に定義されたものであるが、結果的には知識体系（Body of Knowledge）に共通な部分が非常に多い。IT分野で仕事をする人の立場から見ると、自分はITの知識を十分に持っているからITの専門家なのであり、他人と差別化できていると思っている。その場合、専門家を測る尺度が3つあるのは嬉しいことではない。3つのスキル標準の統一は望ましいことだといえる。

共通キャリア・スキルフレームワークでは、3つの人材類型と共に下記に挙げる6つの人材像に整理された。

- ストラテジスト
- システムアーキテクト
- プロジェクトマネージャ
- テクニカルスペシャリスト
- サービスマネージャ
- クリエータ

ITSSでは11職種が定義され、「ITアーキテクト」「プロジェクトマネジメント」「ITスペシャリスト」「ITサービスマネジメント」は職種であり、その下に専門分野が定義されていた。共通キャリア・スキルフレームワークでは職種ではなく人材像となっている。人材像とは別に知識体系（BOK）が定義されており、知識体系の「マネジメント系分野」の大分類に「プロジェクトマネジメント」と「サービスマネジメント」が知識体系として位置づけられている。

共通キャリア・スキルフレームワークでは、人材像としてのプロジェクトマネージャに知識体系のプロジェクトマネジメントが対応し、人材像としてのサービスマネージャに知識体系のサービスマネジメントが対応するようになっている。プロジェクトマネジメントもサービスマネジメントも、どちらもマネジメント系の知識体系である。これらの人材像では、テクノロジー系の知識体系より、マネジメント系の知識体系がプロフェッショナルとして重視されているのは注目に値する。

#### 4. IT サービスマネジメント

人材像としてのサービスマネージャが IT プロフェッショナルだという部分に違和感を感じる人は多いかもしれない。そこで、その違和感がどこからくるものなのかについて考察してみたい。

IT サービス・マネジメントの分野は、共通キャリア・スキルフレームワークの中では、プロジェクトマネジメントと同レベルの扱いになっている。この分野では高度情報処理技術者試験「IT サービスマネージャ試験」が実施されており、この試験に合格するとスキルレベル4に相当すると見なされている。

日本での用語「IT サービス・マネジメント」の普及は比較的新しい。情報処理技術者試験が 2009 年に「IT サービスマネージャ試験」に改称される前は、「テクニカルエンジニア（システム管理）試験」であり、その前は「システム運用管理エンジニア試験」であった。以前は「運用管理」と呼ばれていた分野である。

IT スキル標準では、当初、職種名は「オペレーション」であった。専門分野は、オペレーション、サービスデスク、ネットワークオペレーション、システムオペレーションの4つで、最高位のスキルレベルは5までしかなかった。2006 年に見直しがあり、職種名を「IT サービスマネジメント」に変更し、専門分野は、サービスデスク、オペレーション、システム管理、運用管理に改訂された。この改訂により運用管理でスキルレベル7が定義されるようになった。

#### 4.1 IT プロセスモデル

情報システム部門の主要な仕事が IT サービスの提供であり、そのためには属人性を排除し、プロセスとして管理するのがよいとの考え方は 20 年以上前からあった。情報システム部門の仕事の 8 つのプロセスに分けて考えるのが適切であるとして、IBM が整理・体系化してまとめたものが IT プロセスモデルである。図 2 は 1995 年に提示していたものである。

IT サービスのためにプロセスをきちんと整備するというのは、現在の ITIL® [7] の基本になっている。1995 年の段階で既に、サービス・レベル、サービス・レベル・アグリーメントが意識されていたことは注目に値する。IT サービス・マネジメントが日本で認知されるようになったのは新しいが、グローバルにはかなり前からある考え方である。

#### 4.2 運用管理に対する従来の見方

システム開発に携わる多くの人は、仕事の終わりを「運用」に手渡した時と考えている。運用は開発者のスコープ外で、システムや業務アプリケーションの運用が始まった後までシステム開発が続くのは悪いことだと思っている。運用後にシステム開発者が関与するのは、システムにバグがあった場合や、運用後に見つかる新しい要件に対応する場合である。運用という業務はシステム開発とは全く別であり、システム開発者が持っている IT の専門性は、運用ではほとんど必要ないと考えている場合も多い。

特に、システム開発では「設計」が重要な要素になるが、開発後の運用部分だけを取り出すと、設計に相当する部分

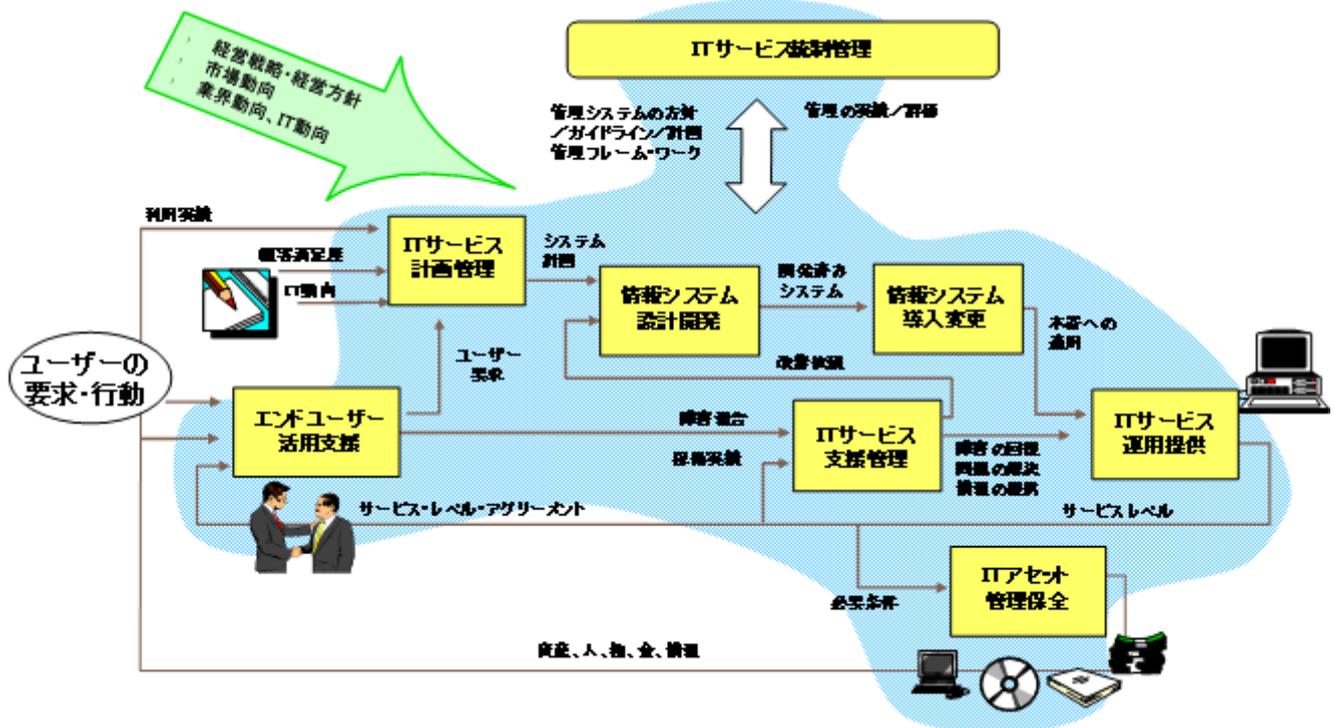


図 2 IT プロセスモデル (1995 年) 出典 : <http://www.krsaborio.net/ibm/research/acrobat/9601.pdf>

Figure 2 IT Process Model (1995)

は見当たらない。運用では、専門性はあまり要求されず、運用に必要なシステム操作を間違えずに行うことが重要視される。どのように運用するかはマニュアル化することができ、運用する人はそのマニュアルに忠実に従って仕事をすることが求められている。

運用はきちんと行わないと業務に支障がでるので大事なしごとである。しかし、運用自体は業務や会社に対して付加価値を生んでいるわけではない。純粋にコストと見なすことができる。付加価値を生まない仕事のコストを下げるのは経営上大事なことである。運用業務を自社の社員にやらせるのはもったいない。運用業務はアウトソースするのがよい、との考え方は主流を占めるようになってきた。

つまり、運用業務はアウトソース可能で、専門性がなくてもできる業務と見なす人が多い。今でも、「運用管理」という言葉の語感に専門性を要求しない業務という意味合いがあるので、サービスマネジメントと用語を変えたのにはそれなりの意味がある。

#### 4.3 運用管理のノウハウ

昔は、ひとつの業務アプリケーションは1つのシステム上で動かすもので、同一システム上で多くの業務アプリケーションを同時に動かすことはあまりなかった。しかし、業務アプリケーションが増え、一つのシステム上に複数の業務アプリケーションがあったり、ひとつの業務アプリケーションがいくつものシステムにまたがって運用されるなど、システム全体が複雑になると、運用管理のよしあしでシステムトラブルの影響の大きさに違いがでることがわかってきた。

システムの運用管理のベストプラクティスを集め、そのコアになる部分を抽出し、ドキュメント化したものが ITIL<sup>®</sup>である。ITIL<sup>®</sup>は IT service management の世界標準として知られている。運用管理に携わる人は ITIL<sup>®</sup>で定義している概念・用語を正しく理解していると、運用管理を適切に行う基礎を持つことになる。また、互いにコミュニケーションする場合に、共通認識できる用語・概念があるので、初対面に近い場合やグローバル環境でも、スムーズに理解し合えるなど多くのメリットがある。

運用管理に必要なノウハウが、ITの専門知識かどうかというと、必ずしもそうではない。ただ、システムがなんらかの理由で動かなくなった場合に、復旧したり、原因を追究して再発防止の対策をとるためには IT の知識が必要になる。しかし、ITIL<sup>®</sup>で重要とされているのは IT の専門知識とは別の部分（プロセスなど）にある。

#### 4.4 運用の重要性

多くの IT の専門家が、システム開発に焦点を当てている一方、システムを使う立場の人たち（ユーザー）からは運用の重要性が注目される。企業が IT にかけているお金のうち、既存の業務アプリケーションを使い続け維持するためにかかる費用の割合は全体の 7～8 割である。新しいシス

テム開発のために投資できるのは 2 割強に過ぎない。システムの運用管理にかかるお金の方が、新システムへの投資額よりはるかに多い。

何にお金が使われているかという点で、（経営者から見ると）運用管理は極めて重要である。

#### 4.5 運用管理担当者のジレンマ

現在では、ほとんどの業務がなんらかの IT の支援で成り立っているため、システムが止まると業務ができなくなり直接的な影響がでる。ユーザーには、新しいことができるようになることは特に望まないけれど、今できていることができなくなることは避けて欲しいという思いがある。ユーザーのこの思いは、運用管理を担当する人にとっては大きなプレッシャーである。

今動いているシステムを止まらないように動かし続けるには、システムがハード的に故障した場合は言い訳可能で運用担当が悪いと怒られることは少ないが、ソフトウェアのリリースアップやバージョンアップなどが原因でシステムが止まったりすると、運用管理者は非難され、怒られる。新しいソフトウェアはバグやエラーを含んでいるもので、それらが原因でシステムが止まるとハードの故障とは違い、システム管理者のせいとされ、怒られる。運用管理の立場からは、バグやエラーが出尽くした枯れたシステムを使い、できるだけ手を入れないようにして、怒られたくないというメンタリティーが確立している。

IT はどんどん進化しており、最新の IT を有効活用することが、他社との差別化になり、競争力を強化することにつながるという考え方がある一方、運用管理の立場からは、バグやエラーのある最新の IT を使うよりは、最新ではないけれどエラーが出尽くした枯れたシステムを使って運用する方がいいということになる。この行動パターンは、IT プロフェッショナルは最新の IT に通じていて、最新の IT に積極的に取り組む人たちと思う立場からは、それと逆であるので、IT プロフェッショナルに見えないことになる。

今動いているシステムのどこかを変えると、バグやエラーが誘導されたり、システムが止まったり、誰かの業務に悪影響を与えたりする可能性がある。何もしなければ生じなかった問題が、システムのどこかを変えることにより発生する。このことから「変更管理」が非常に重要であることが ITIL<sup>®</sup>で強調されている。

#### 4.6 運用における仕事のモード

運用で（ユーザーから見て直接的に）重要なことは、今まで動いていたシステムが動かなくなった場合に、それとできるだけ早く対処することである。動いているのが普通の状態なので、動かなくなるのは異常状態である。異常が発生すると何らかの形で業務に影響がでるので、業務への影響が最小限になるようにすることが求められる。最近のテクノロジーでは、システムが動かなくなったことを自動的に監視して検知できるようになってきているが、以前は

システムが動かなくなったと気付くのは、システム管理担当者よりユーザーであることが多かった。

ユーザーはシステムが動かないと気付くと、運用担当者に電話し、急いで復旧するようにと要求する。システムの復旧を求めるユーザーからのリクエストは最も優先度が高く、すぐ対処しなければならない。

システムが動かないという異常状態を発生させたこと事態がシステム管理の問題であり、異常状態を普通の状態へ急いで復旧することが運用での最優先事項である。運用管理の仕事は、ユーザーからのリクエストがトリガーとなり、それへの対応が求められるのでリアクティブである。

運用管理者の最も優先度の高い仕事がリアクティブであることは、IT業界の他の仕事と比べても特徴的である。一般に、ITの専門家（特に、システム開発に携わる人）は自分の判断で何をすべきかを決めるので、プロアクティブな行動をとるものである。それに比べて、リアクティブな行動が主になるのはITの専門家らしくない。

早く復旧して欲しいというユーザーからのリクエストに応えるのに、復旧を目指すのと再発防止を目指すのでは対応が異なる。業務ができなくて困っているから、システムが動かなくなった原因を追及するのではなく急いで復旧させるのが、ITIL®での「インシデント管理」である。動かなくなった原因を追及し、その原因を取り除いて再発防止の対策をとるのが、ITIL®での「問題管理」である。

ユーザーからのリクエストがトリガーになり、リアクティブに行動する点では同じだが、インシデント管理と問題管理は、復旧を目的にするか、再発防止を目的にするかで、目的が異なっている。インシデント管理と問題管理を区別し、それぞれプロセスとして管理すべきであることを明確にした点で、ITIL®の貢献は非常に大きい。

#### 4.7 トラブルを未然に防ぐプロアクティブな仕事

今まで動いていたシステムが動かなくなったのを解決するのは（ユーザーにとって）目立つ活動である。しかし、システムが動かなくなることで自分が問題なので、そのようなトラブルが発生しないように未然に防ぐことが本来は重要である。優れた運用管理担当者は、トラブルを未然に防ぐために多大の努力をしている。しかし、システムが動いているのが普通の状態とと思っている人にとって、トラブルが発生しないのはあたり前であるため、トラブルを未然に防いでいる人の活動はほとんど見えない。またそのような活動は重要視されない。

優秀な運用管理担当者の仕事が、トラブルが未然に防がれているために、何をやっているかが見えなくなっているのは皮肉である。優秀であれば優秀であるほど、トラブルが発生しないために返って目立たなくなる。特に、二重化などのお金をかけてトラブル対策するのではなく、マネジメントが優れていてトラブルが未然に防がれている場合は、外部からはほとんどわからない。

トラブルが発生してからどうするかというリアクティブな行動ではなく、トラブルを未然に防ぐプロアクティブな行動の方がより重要である。特に、マネジメントレベルでのプロアクティブな活動は極めて重要であるが、その活動は目立たないし外部からはわからない。このような活動をしている人は、残念ながらITプロフェッショナルと見なされていないのが現状だと思われる。

#### 4.8 プロセス志向

産業界が経験した多くのシステム開発の失敗から、高度IT人材が不足しており、特にプロジェクト・マネジメントが重要であるとの認識は大学にまで広まってきている。プロジェクト・マネジメントのノウハウはPMBOK®[8]にまとめられており、PMBOK®を教える大学も増えている。共通キャリア・スキルフレームワークの知識体系(BOK)では、プロジェクト・マネジメントの小分類にPMBOK®の知識エリアがそのまま引用されている。

知識を身に付けているかどうか ITプロフェッショナルかどうかの差別化になるという考え方からは、共通キャリア・スキルフレームワークでPMBOK®の知識エリアを参照しているのは間違いではない。しかし、PMBOK®で大事にしているのは、プロジェクト・マネジメントでのプロセスである。

PMBOK®と同じようにITIL®もITサービス・マネジメントのプロセスに焦点を当ててノウハウが記述されている。ITIL®では、ITサービス・マネジメントをライフサイクルととらえ、5つの段階に分け、26個のプロセス（および4つの機能）が定義されている。ITサービス・マネジメントがうまくいかない場合は、プロセスのどこかに問題があるのだから、問題ある部分を特定して、そのプロセスがきちんと機能するようにすればITサービス・マネジメントが適切にできるようになる。

プロセス志向で、プロセスに焦点を当てることは、専門家の専門性に依存して（属人的に）仕事をするのではなく、誰がやってもプロセスが機能するようにすることである。従って、プロセス志向は、ITプロフェッショナルを見えなくする方向に作用する。

プロセス志向で重要な人材は、ITの専門性よりも、プロセスが機能しているかどうか、プロセスが機能していない場合の原因はどこにあるか、プロセスが機能するようにするためには何をすればいいかを見極められる人である。プロセス志向で求められる人材と、一般的に考えられているITプロフェッショナルの人材像にはギャップがあるように思われる。

#### 4.9 サービス・レベル

サービス・マネジメントで重要になる概念に「サービス・レベル」がある。サービス・レベルは、ITサービス提供者が守るべきもの（違反してはいけないもの）と単純に考えがちだが、それは正しくない。多くの人が誤解している。

サービス・レベルはお金をかければ向上できるものである。サービス・レベルとそれを維持するための費用は、バランスが重要になる。サービス提供者はユーザーが必要としている本当のサービス・レベルを正しく認識し（ユーザーの言うことをそのまま受け取ってはいけない）、そのためにどれだけ費用がかかるかをユーザーに納得してもらい、その合意の上でサービスを提供すべきである。ユーザーとのコミュニケーション、ネゴシエーションが要求される部分で、ITの専門性と違った（ソフト）スキルが必要になる。

#### 4.10 IT サービス・マネジメントと IT プロフェッショナル

IT プロフェッショナルを IT のテクノロジー系の知識を活かした専門性を発揮する人と考えると、IT サービス・マネジメントではそれに当てはまらない部分が非常に多い。システムの運用は完全に自動化するのは困難で、どうしても人に頼る部分がでてくる。しかし、それは専門家でなくてもいい（だからアウトソースする）という考えがあり、ユーザーからのリクエストに（リアクティブに）応えるのが業務だと思われている。

プロアクティブにトラブルを未然に防いだり、必要なプロセスを整備する仕事はあるのだが、それらは目立たないし、どんな仕事をしているかが外からはわかりにくい。そのため高度 IT 技術者の仕事と見なされていない場合が多いと思われる。

### 5. ITIL® 2011 年版[9]

ITIL®は 2000～2001 年にかけて、ITIL® version 2 として 7 冊の書籍にまとめられた。7 冊のうち、特にサービスマネジメントの 2 冊、「サービスサポート（青本）」と「サービスデリバリー（赤本）」が有名で、この頃から IT 運用管理のデファクト・スタンダードと認知されるようになった。

2007 年に、ITIL® version 3 として、全面的に改定された。ITIL®全体が IT サービスマネジメントであると規定し、IT サービスマネジメントをライフサイクルの観点でとらえる形で、5 冊の書籍に集約した。ライフサイ

クルは次の 5 つの段階に分けられている（図 3 参照）。

- サービスストラテジ
- サービスデザイン
- サービストランジション
- サービスオペレーション
- 継続的改善

その後、2011 年に version 3 を改訂する形で 2011 年版に新しくなった。図 4 に ITIL® 2011 年版で定義されている 26 のプロセスを示す。図 3 で示したライフサイクルを 5 つの段階に分ける考え方に変更はなく、2007 年版で定義されたプロセスはほとんど踏襲されている。2011 年版で全面的に書き替えられたのはサービスストラテジの部分である。

#### 5.1 2007 年版から 2011 年版への進化

ITIL®が目指すところは、IT はビジネスに貢献することに意義があるという考え方である。それも、新しい業務アプリケーションや新しいシステムを開発するというよりは、ビジネスで使われる IT サービスを提供することによるビジネスへの貢献である。以下に 2011 年版で強調されるようになった部分を示す。

##### 5.1.1 リアクティブからプロアクティブへ

システムの運用からキャリアを始めた人にとっては、仕事のトリガーはユーザーからのリクエストであり、リアクティブに仕事をするのが当たり前と考えがちである。しかし、ITIL® version 3 になった時点で、リアクティブな行動よりプロアクティブな行動が良いとのメッセージが ITIL®のあらゆる部分で打ち出されるようになった。2011 年版では、「リアクティブからプロアクティブへ」のメッセージがより強くなっている。

##### 5.1.2 ビジネス価値（Business Value）

ITIL®のプロセスがビジネス価値とどう関係しているかの記述が強化され、徹底されている。以前は、情報システム部門はコストセンターと見なされており、提供するサービスのビジネス価値についてあまり議論しなくても良かった

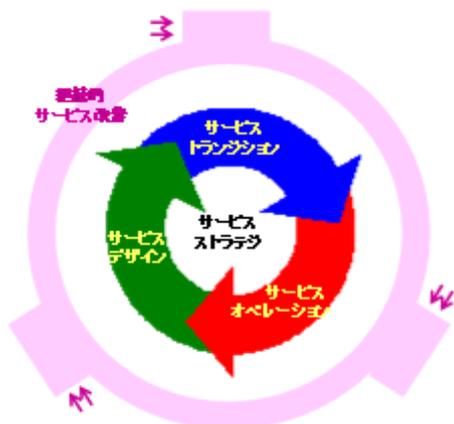


図 3 サービスマネジメントライフサイクル  
Figure 3 IT Service Management Lifecycle

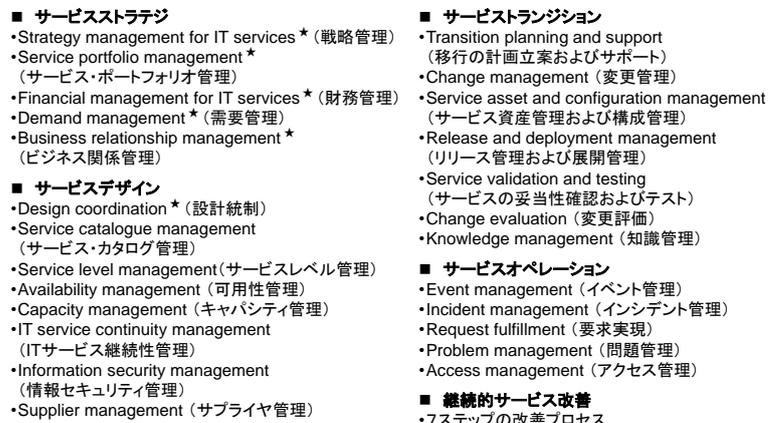


図 4 ITIL®プロセス（2011 年版、\*は 2011 年版で新しく追加）  
Figure 4 ITIL® processes defined in ITIL® 2011 Edition

た時代がある。しかし、ある程度のサービス・レベルを維持するにはコストがかかるので、そのサービスを利用する人たちがコストに見合ったビジネス価値を享受しているかどうか重要である。サービスのビジネス価値はその利用者側が判断するべきものであるが、サービス提供者サイドもビジネス価値を知っており、サービス利用者と共通認識に立っていることが重要である。

2011年版では、ビジネス価値の記述がすべてのプロセスに書かれるようになり、読者は必然的にビジネス価値を意識するように仕向けられている。

### 5.1.3 プロセス志向の強化

IT サービスマネジメントを適切に行うには、それを支えるプロセスをきちんと定義し実行しなくてはならない。プロセスが大事だという考え方は、version 2 の段階から明確になってはいたが、2011年版では、プロセスの記述がより統一化され、2007年版より徹底されている。すべてのプロセスについて、原則として次の項目が記述されるようになった。

#### 1. 概要

プロセスの目的、目標、適用範囲、  
事業に対する価値 (Value to Business)、ポリシー (基本方針)、基本概念

#### 2. 活動、手法、技法

#### 3. トリガ、インプット、アウトプット、インタフェース

#### 4. 情報管理

#### 5. CSF と KPI

重要成功要因(CSF: Critical Success Factor)

重要業績評価指標(KPI: Key Performance Indicator)

#### 6. 課題 (チャレンジ) とリスク

特に、プロセスがうまくいっているかどうかを判断するための CSF と KPI の記述が強化されている。

### 5.2 2011年版への進化が必要になった背景

昔、情報システム部門は業務部門を支援するために、業務部門に付随した組織であることが多かった。業務部門ごとに設置されていた情報システム部門が集約され、企業全体(グループ全体)を支援する組織の形になっていったが、情報システム部門の運営は与えられた予算で賄うコストセンターである点が変わらなかった。企業内の一部門である限り、サービス利用者は特定され、利用者の自由意志で他社の IT サービスを選択することはほとんど起こらない。IT サービスの新たな顧客を獲得したり、客離れを心配したりする必要はない世界であった。

その後、情報システム部門を別会社として独立させるケースが多くなり、コストセンターとして管理・運営してきた情報システム部門が、企業経営という観点でのオペレーションを求められるようになってきた。顧客の要求を的確に理解し、顧客が納得できるサービス・レベルを顧客と合意したサービス価格で提供することの重要性が高くなった

のである。

コストセンターであれば、言われたことにリアクティブに対応していればよい。しかし、企業経営であれば、顧客が望んでいることを先回りしてプロアクティブに対処することが求められる。組織形態が企業内の一部門から、独立した一企業に変化したことが 2011年版の改訂でサービスストラテジが大きく書き換わったことと関係していると考えられる。

### 5.3 ITIL®の今後

筆者の私見であるが、ITIL®は情報システム部門の業務を対象にして整備されてきたため、IT サービスの利用者は親会社だったり、グループ企業だったり、特定の企業に限定したサービスを想定していると思われる。サービス内容は顧客の要求に合わせて個別に柔軟に対処するのが当然と考えられている。

IT サービスをクラウド環境で提供することは現時点では想定していないようである。ITIL®ではクラウド・サービスへの言及はほとんどなく、2011年版になって5冊全体でわずか1ページだけである。

また、IT サービスの価格をどのように決めるのがよいかについても触れていない。

今後、IT サービス・マネジメントをライフサイクルで捉える部分は変更ないと思われる。IT サービスを顧客へ提供する組織が、企業の一部門だけでなく、独立した企業に適用できる形に拡張する余地は残されている。この部分が将来充実してくるのではないかとと思われる。

### 5.4 ITIL®の認定資格

ITIL®では Qualification Scheme[10]が明確になっており、資格 (qualification) を次の5つのレベルで定義している。

#### ① ITIL Foundation

#### ② ITIL Intermediate Level

#### ③ ITIL Managing Across the Lifecycle

#### ④ ITIL Expert Level

#### ⑤ ITIL Master Qualification

ITIL®全体はライフサイクルをベースにしているので、ライフサイクル全体のマネジメントの専門家として③レベルが定義されている。その上に④レベルのエキスパート、⑤レベルのマスターがある。

③レベルになる前の段階で、②インターミディエイトレベルが定義されている。このレベルは、将来マネジメントやチームリーダーを目指していて ITIL®ライフサイクルの5段階の知識を身に付けていく人と、実際に業務を行っていて、ITIL®の特定のプロセスに特化して専門性のある人を区別して9つの資格を認定している。

マネジメントやチームリーダーを目指す人には、ライフサイクルの個々の段階ごとに資格を認定する。

• Service Strategy

• Service Design

- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement

業務上の専門性を資格として認定するのは次の4つに分けられている

- Service Offerings and Agreements
- Release, Control and Validation
- Operational Support and Analysis
- Planning, Protection and Optimization

このレベルの資格は、何の専門家を目指しているか、どのような役割を担いたいかにより、どの資格を取得するのが良いかが示されている。例えば、Release, Control and Validation qualification 資格であれば、

- Release Manager
- Security Administrator
- IT Operations Manager
- Database Administrator
- Security Manager

の役割担っている人、目指す人に適しているとされている。

資格と業務上の役割（職種）とが対応している、資格を持っているとどのような業務を任せられるかがわかるので良いと思われる。

## 6. ディスカッション

### 6.1 IT プロフェッショナル資格の持つ意味

ある資格を持っていることが、業務上でどのような役割を果たせると期待してよいか、どの仕事を任せてよいかに関係していることは極めて大事である。そうでないと IT プロフェッショナルとして採用していいかどうか判断しにくい。知識をたくさん知っていても実践できなければ仕事を任せられないからである。日本の大学の学位が、どの仕事を任せてよいかとあまり結びついていないのが、企業の立場からの不満である。

一般に、ある仕事をさせてみて、それが良ければ次の仕事を頼む、というように仕事はまわるものである。誰かにあの人はいいと言ってもらえることが本質的に大事である。本当のプロフェッショナルは、自分でプロだと主張しなくても、その人が過去にやった仕事から周りの人たちがプロだと認めるものである。

資格は、初対面のケースで最初の仕事をさせてもらう際に効力を発揮する。しかし、2回目以降は、最初の仕事の成果でプロフェッショナルとしての評価・判断されるものであり、いつまでも資格に頼るものではない。

### 6.2 先回りが求められている。

多くの IT プロフェッショナルは、こういうことをして欲しい、こういうものを作って欲しいと頼まれた場合、その仕事を他人にまねできない優れた形で実施できると信じている。それはその通りかもしれないし、与えられた仕事を

期待以上の成果でやり遂げられるのはプロフェッショナルと呼んでいいと思う。

しかし、ビジネスが IT プロフェッショナルに求めているのは、先回りである。ビジネスサイドがこのようなことをしたいと言ったときに、それをきっかけにこれからどうするかを考えるのではなく、「既にこれができるように考えて（準備して）あります」という応対である。サービス・マネジメントでのトラブルが発生してからリアクティブに対応するのではなく、トラブルを未然に防ぐプロアクティブな行動に似ている。

### 6.3 高度 IT プロフェッショナル認定の課題

共通キャリア・スキルフレームワークでは、レベル1から7までの7段階のレベルが定義されている。レベル4はプロフェッショナルとして業務を遂行できるレベルであるが、情報処理技術者高度試験だけでは業務遂行能力を判定できないため、現在はレベル4を公に認定する仕組みがない。

情報処理学会が、レベル4の認定証を発行しようとする動きがあるが、IT プロフェッショナル側だけの都合・動機で認定しても、ビジネスサイドが IT プロフェッショナルに何を期待しているかを考慮しないと、茹で蛙状態の IT プロフェッショナルを生み出すだけになりかねない。IT がビジネスに貢献するためには、ニーズ志向が不可欠で、先回りできる人材が重要である。情報処理学会にこのような意識がどの程度あるのか不透明である。現在の取り組みに危機を感じる所以である。

## 参考文献

- 1) 情報処理推進機構：情報処理技術者試験  
<http://www.jitec.ipa.go.jp/>
- 2) Project Management Institute  
<http://www.pmi.org/>
- 3) International Institute of Business Analysis  
<http://www.iiba.org/>
- 4) 情報処理推進機構：共通キャリア・スキルフレームワーク（第一版・追補版）、2012  
<http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/csfv1.html>
- 5) 日本経団連：産学官連携による高度な情報通信人材の育成強化に向けて(2005)  
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20120521/397641/>
- 6) 日本情報システムユーザー協会：企業 IT 動向調査 2013  
<http://www.juas.or.jp/servey/it13/>
- 7) ITIL® Home : <http://www.itil-officialsite.com/>
- 8) PMI : PMBOK® Guide - Fifth Edition, 2013  
<http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388701>
- 9) ITIL® 2011 Edition 5 冊セット [日本語書籍], TSO 発行, 2013
- 10) ITIL® Qualification Scheme  
<http://www.itil-officialsite.com/ITILQualificationScheme.aspx>