

ビジネスを活かすITサービスの 実現に向けて

情報システムの運用段階・活用段階を通じたバリューアップ

浦松博介



川浪宏之



CONTENTS

- I 情報システムを使いこなすことの重要性
- II 使いこなせていない現状の情報システム資産
- III 情報システムを使いこなすためのマネジメント
- IV ビジネスの視点からITの品質を管理する
- V ビジネスとITの融合に向けて
- VI 情報システムの価値のさらなる向上に向けて

要約

- 1 情報システムはさまざまな企業活動を下支えし、業務効率化によるコストダウン、売上増、経営の意思決定の迅速化といった価値を提供する。こうした価値は、システムの構築が終了し業務で活用されて初めて発揮される。
- 2 これまでの情報化運営は、いかに早く多くのシステムを構築するかが優先され、構築した情報システムを環境変化に合わせて拡充・改善したり、ユーザーの情報活用力を向上させたりといった取り組みは十分ではなかった。
- 3 企業の情報化が非定型的な領域へシフトするなか、構築した情報システムをいかに使いこなしていくかに力点を置いた情報化運営が求められている。それには、情報システムをIT（情報技術）サービスにとらえ直すことが必要となる。
- 4 事業部門が情報システムを使いこなす、期待効果を確実に刈り取るには、ビジネスの視点からの情報システムの適切な管理が求められる。それには、事業部門と情報システム部門とがビジネス用語を用いて意思疎通できる環境を整え、事業とITの両方の視点を持った人材の育成や役割の配置が不可欠である。
- 5 こうした諸課題の解決策として脚光を浴びているマネジメント手法がある。ITの品質をビジネスの視点から管理していこうとする活動であるビジネスサービス・マネジメント、および事業部門と情報システム部門の関係を強化し、両者が一体となった情報化運営を実現しようとするビジネスリレーションシップ・マネジメントである。企業は、これらのマネジメント手法を積極的に活用しながら、活用局面にこだわった情報化運営への転換を図るべきである。

I 情報システムを使いこなすことの重要性

1 情報システムの価値が発揮されるのは使われはじめてから

企業の情報システムは、営業、販売管理、財務会計、経営の意思決定などさまざまな企業活動を支えている。業務の効率化によるコストダウンや、販売チャネルへの効率的な情報伝達による売り上げ目標の達成、経営の意思決定の迅速化・精度向上などを実現させ、その価値を発揮する。

これまでの企業の情報化は、さまざまな企業活動を支える情報システムを「つくる」ことに力点を置いてきた。ところが、情報システムが上に挙げたような価値を発揮するのは、情報システムをつくる段階ではなく、つくり終わり、実際に事業で運用されるようになってからである（図1）。

野村総合研究所（NRI）では、情報システムを構築することを「つくり」、その安定運用および事業側での活用のことを「まわし」と称し、情報システムのライフタイム（生涯）を「つくり1年、まわし10年」という言葉で表現している。この言葉には、情報システムをつくりっぱなしにするのではなく、10

年（中長期）に及ぶ活用の段階においてもしっかり使いこなしていくことが、情報システムの価値という視点から見て重要であるという意味を込めている。

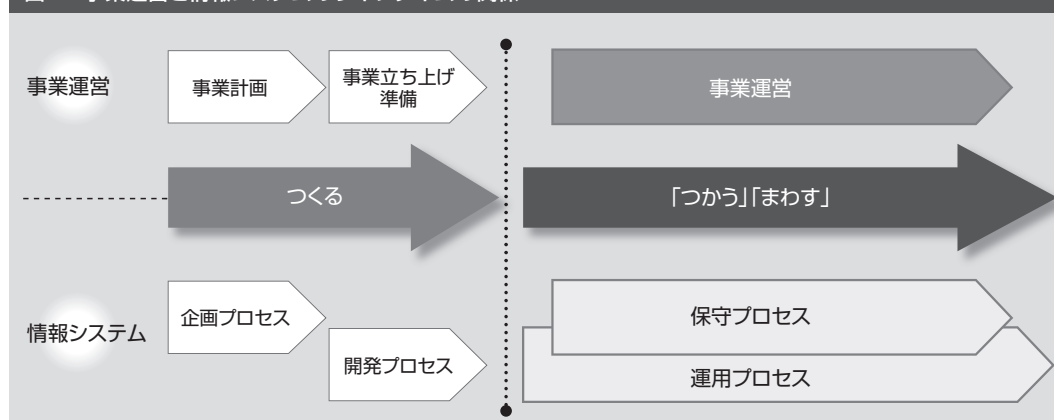
2 使いこなすことの重要性の高まり

かつて、企業の情報化の主要な領域は、定型業務の効率化・自動化だった。ところが現在は、新規事業の創出支援や経営の意思決定支援など、従来と比較すると非定型的、あるいは試行錯誤を繰り返しながらの高度な情報分析が求められる領域へと移ってきている。そのため、これまで以上に、情報システムを使いこなすことの重要性が高まっている。

定型的な業務を自動化するといった旧来の（今では当たり前となっている）情報化の場合、情報システムによって提供されるべき機能は明確であり、その機能が情報システムで実現された後も、事業環境に大きな変化がない限り、情報システムの改修は少なくて済んでいた。この場合、事業部門の要求に沿ってつくってしまえば、その後は業務プロセスに組み込まれて活用されるため、事業部門は当初期待したとおりの価値を比較的容易に享受できた。

しかし、eコマース（電子商取引）などの

図1 事業運営と情報システムのライフタイムの関係



新規事業の創発や、情報分析などの経営の意思決定支援といった非定型的な業務が情報化の対象となってきた昨今は、事業部門の要求に沿って情報システムをつくっても、そのまま活用できるわけではない。つくり終わってから、事業部門の新たな要求に情報システムを適合させていくことが求められる。そしてそのためには、事業部門のビジネスを正しく理解し、そこで起こるさまざまな環境の変化を先取りして情報システムを機動的に提供するとともに、利用者が情報システムを十分に使いこなせるよう適切なサポートが不可欠となる。

3 経済産業省もITの価値を認識

企業が情報システムを使いこなすことの重要性は、国家も認識し始めている。2006年6月に経済産業省が公表した「新経済成長戦略」は、企業がIT（情報技術）を高度に利用し生産性を高めることによってイノベーション（革新）が起こり、そのイノベーションが新たな需要を喚起し、さらにその需要が新たなイノベーションを生むなどの好循環（マクロ経済面での「まわし」）をもたらすとしている。そして、この好循環が実現した場合の経済成長への追加寄与度を約0.4%と試算している。

経済のグローバル化の進展に伴う企業間競争の激化、団塊世代社員の大量定年退職、法制度運用の厳格化など、企業を取り巻く環境が激変するなかで、わが国の国際競争力を維持・向上させるためにも、企業はこれまで以上に情報システムを効率的、効果的に使いこなしていくことが求められている。

II 使いこなせていない 現状の情報システム資産

1 「つくる」ことだけで手一杯

これまでの企業の情報化は、先行投資的な考え方のもと、事業部門の要望に応えるために多くの期間、人手、コストをかけて手厚いシステムづくりが進められてきた。それゆえ、多くの企業は、情報システムをつくることだけで手一杯となり、使いこなすことは事業部門の自助努力に任せ、より使いやすくするために必要な改修へのリソース（経営資源）の投下も可能なかぎり抑制してきた。

新規システムへの情報化投資が一巡した現在、本来であれば、既存の情報システム資産を事業のライフサイクルに沿って適切に管理し、事業と情報システムの融合を追求していかなければならないところである。しかし、多くの企業は、供用開始後の情報システムに対し、さらに貢献価値が発揮されるような投資を十分に行っていないのが実態であろう。

2 情報技術の変化への対応で手一杯

1990年代後半から始まったITのオープン化の潮流は、従来よりも初期投資額を低く抑えた情報システムの構築を可能にした。そして、多くの企業でこうしたオープンなITの採用が進み、現在ではさまざまな事業活動の情報化にその技術が利用されている。

しかしその一方で、情報システムの短寿命化や採用された技術間の互換性の問題が顕在化してきており、情報システム部門は、オープンなITの延命措置や、それらと複雑に絡み合うIT資産間の技術面での互換性の確保などに多くの時間を割かなければならなくな

った。その結果、情報システムの維持管理費が上昇しており、事業部門が情報システムを使いこなすために必要な経費の確保が困難となる状況も散見される。

3 活用マネジメントの近代化の遅れ

上述のとおり、これまで企業の情報システム部門は、企業の情報システムを「つくり」出すことに力点を置いてきた。そのため、情報システムを構築する段階での、情報システム部門の作業効率の向上や人的エラーの低減を目的とした研究、作業の自動化ツールなどの導入に積極的だった。しかし、情報システムを活用する段階となると、活用状況を測定し、より活用しやすい情報システムを実現するなど運用の改善面で十分な取り組みをしている企業は多くない。

たとえば、自社の情報システムの障害の発生状況などは早期に検知できても、要因の分析には時間を要してしまうことがある。それは、情報システムの利用者のミスオペレーションや入力情報の誤りなどを検知することが難しいためである。

また、事業部門からどのような種類の問い合わせが日々何件来ているかといった情報の収集も、これらを網羅的に収集・分析する環境の整備が遅れているため、処理に多くの時間を費やしてしまう。

経営者が事業部門でのIT利用の高度化を切に願っても、その利用状況を適切に捕捉、分析、改善するためのマネジメントが手作業に近い状態となっているため、必要なときに必要な情報を使って適切に判断することは難しい状況となっている。

Ⅲ 情報システムを使いこなすためのマネジメント

1 「つくり」から「まわし」へ力点をシフト

もちろん、事業環境や技術動向が激しく変化するなかで、「つくり」の1年の間に、「まわし」の10年を見据えた情報システムをつくり上げることは現実的に不可能である。そこで、こうした変化の激しい時代だからこそ、初めからあれもこれも詰め込みすぎて「つくり」だけで手一杯になってしまうのではなく、まずは小さく生み、「まわし」を通じて大きく育て上げるマネジメントが重要になる。

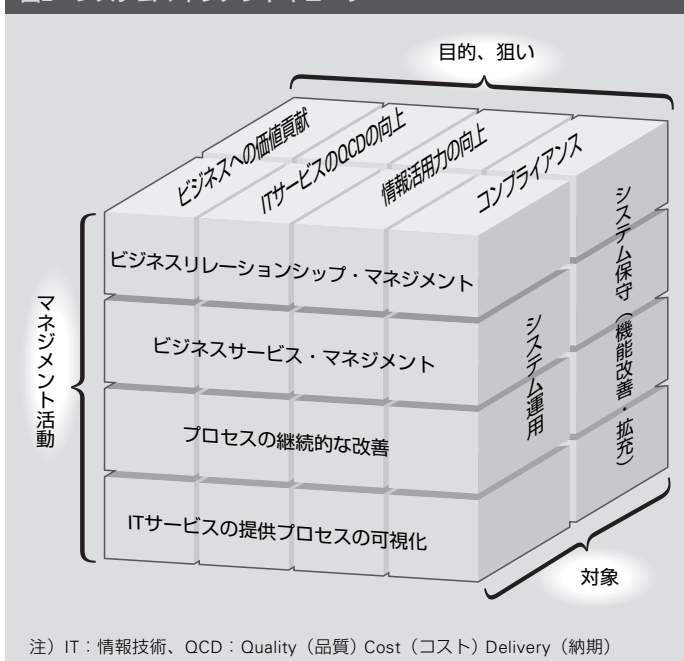
具体的には、事業部門で情報システムを使ってみた結果を即時に収集・分析し、活用のためのサポートを強化したり、不足している機能を機動的に補強したりする仕組みを組み込むことで、こうした「まわし」に力点をシフトさせていく。それが情報システムの中長期的な価値を一層向上させるだろう。

2 「まわし」の10年を支えるマネジメント

「まわし」の10年を支えていくマネジメントを、NRIでは「システムマネジメント」として体系化している（次ページの図2）。

システムマネジメントでは、情報システムのライフタイムを通じてビジネスへの価値貢献、ITサービスのQCD（品質、コスト、納期）向上、情報活用力の向上、コンプライアンス（法令遵守）の4つを管理活動の目的・狙いとし、また以下の項で概要を述べる「ITサービスの提供プロセスの可視化」「プロセ

図2 システムマネジメントキューブ



スの継続的な改善」「ビジネスサービス・マネジメント」「ビジネスリレーションシップ・マネジメント」の4層のマネジメント活動を定義している。

（1）ITサービスの提供プロセスの可視化とプロセスの継続的な改善

「まわし」の10年間、情報システムが事業活動をしっかり下支えしていけるためには、まず安定的な情報システムの運用の実現が前提となる。こうした観点から、システムマネジメントでは、ITサービスの提供プロセスの可視化および同プロセスの継続的な改善を基盤と位置づけ、情報システムの運用業務の品質を適切に管理できることを活動の第1ステップとしている。

このステップは、まだ情報システム部門内に閉じた活動であり、事業活動と情報システムとの融合を図る前段の足場固めと位置づけ

られる。具体的な活動は、次節に述べるISO（国際標準化機構）のISO20000（ITサービスマネジメントの国際規格）のフレームワークに基づき展開することになる。

（2）ビジネスサービス・マネジメント

情報システムの運用業務の品質の管理が可能となった後のステップでは、ビジネスと情報システムの連携を強化する。この活動をビジネスサービス・マネジメント（BSM）と呼ぶ。

ビジネスサービス・マネジメントとは、情報システムを「事業に供するITのサービス」としてとらえ、ITサービスを事業活動に適応させる活動である。つまり、情報システム部門が管理しているハードウェアやネットワークなどを、企業が顧客に提供するビジネスサービスと紐付けし、ビジネスサービスを構成する一要素として情報システムの品質を管理する活動を指す。

（3）ビジネスリレーションシップ・マネジメント

最後のステップでは、ビジネスと情報システムの融合を模索する。この活動をビジネスリレーションシップ・マネジメント（BRM）と呼ぶ。

ビジネスリレーションシップ・マネジメントでは、①事業において情報システムを活用させる、②事業活動の変化に情報システムを適合させる——という2つの活動を実践する。

ここでは事業部門と情報システム部門の中間的な役割を果たすビジネスリレーションシップ・マネージャーを配置し、事業部門と情

報システム部門との密接な連携を図る。それにより事業部門における情報システムの活用を向上させることが可能となる。また、事業環境の変化を先取りしてITサービスを機動的に適応させられるので、ライフタイムを通じて情報システムの価値を高めることができる。

3 ISO20000の適用

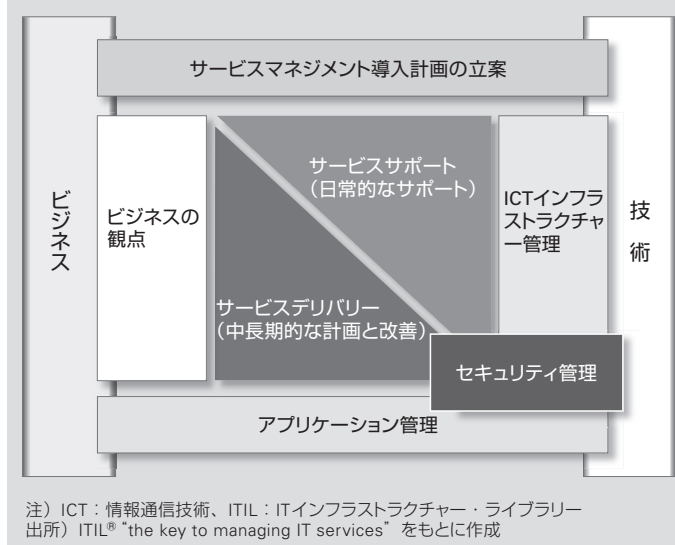
筆者たちの唱える「まわし」の10年のマネジメントを支える取り組みは、国内外を問わず活発化している。上述の「ITサービスの提供プロセスの可視化」「同プロセスの継続的な改善」の基準となるISO20000がまさにそれである。

ISO20000は、1980年代後半にITサービス管理のベストプラクティス（最良の事例）集として英国で取りまとめられたITIL（ITインフラストラクチャー・ライブラリー）を基に、2005年12月、ISOが標準化した情報システムの運用・保守の国際規格で、情報システム部門が事業部門に適切なITサービスを提供し続けるためのフレームワークを提供している（図3）。

ITILは、これまで標準的な管理手法が存在していなかったシステム運用・保守の領域に、唯一のグローバルスタンダードとして登場し、情報システムの品質向上や、システム運用・保守コストの削減に悩む多くの企業から注目を集めている。

目的は、そのフレームワークとベストプラクティスをもとに自社のシステム運用・保守プロセスを標準化し、標準プロセスを遵守、徹底させることで、各プロセスの品質のバラツキを抑え、ITサービス全体の品質の底上げ

図3 ITILの全体フレームワーク



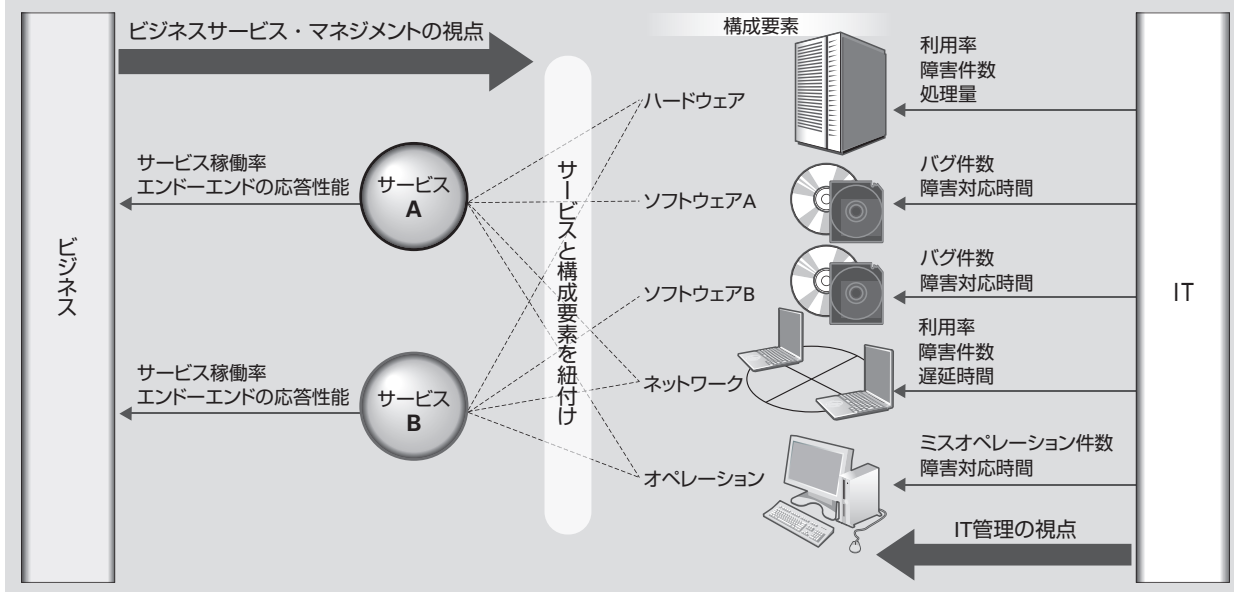
を図ることである。プロセスマネージャーという組織横断的な役割を配置し、このプロセスマネージャーを中心に、プロセスの有効性や効率性を継続的に改善していくことも提唱している。

ITILのフレームワークに沿ってプロセスを整備することで、これまでブラックボックス化していたシステム運用・保守業務が可視化され、受け付けた問い合わせ、クレームの件数や内容、発生したシステム障害の件数や傾向、実施したシステム変更の件数や、そうした変更に伴って発生した障害の原因など、さまざまな有用な情報が蓄積される。

これらの情報を通じて、障害削減策の検討や障害発生時の復旧時間の短縮施策が検討でき、情報システムの安定運用に向けて、次の一手を見出すことを可能としている。

情報システム管理基準のフレームワークに従って情報システムの運用業務のプロセスを整備し、各プロセスの品質をコントロール可能な状態とすることは、情報システムの安定

図4 ビジネスサービス・マネジメントの視点



運用という観点からは非常に大きな効果が期待できる。

Ⅳ ビジネスの視点からITの品質を管理する

1 情報システムをITサービスととらえ直す

ビジネスと情報システムを融合させていくには、これまでの情報システムだけに閉じたマネジメントから、ビジネスに開かれたマネジメントへと視点を移し、従来のハードウェア、ソフトウェア、ネットワークといった構成要素の単位の管理から、事業部門が理解できる共通用語を用いた管理へと近代化を図る必要がある。

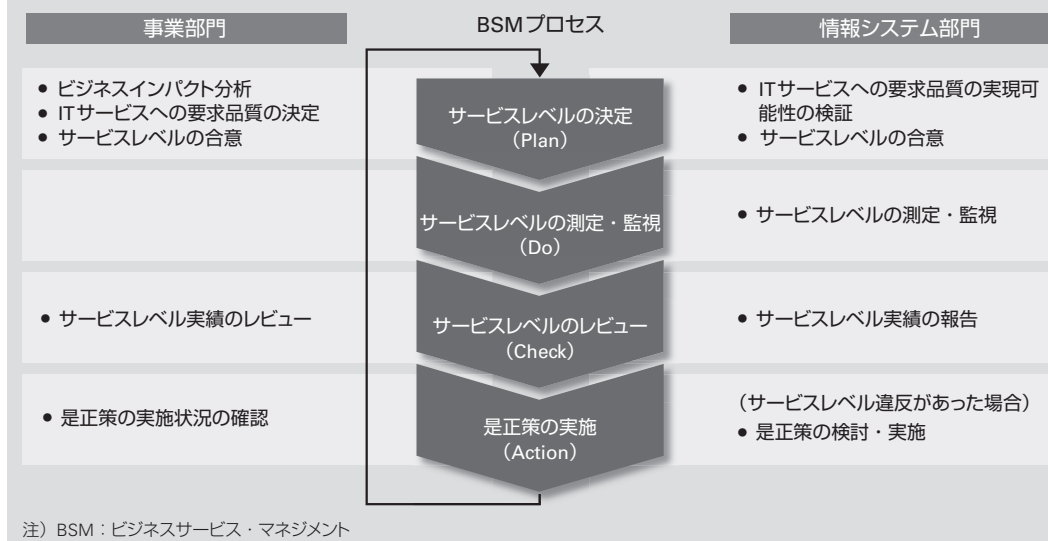
一般的に、事業部門は情報システムを、自身がビジネスを遂行するうえで提供されるさまざまな支援（サービス）の一つととらえており、自分たちの要求どおりにサービスが提

供されているかどうかに関心がある。そのため、事業部門と情報システム部門の間では、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなど、技術的な構成要素の単位で議論するのは通常難しい。事業部門と情報システム部門が円滑なコミュニケーションを図るには、情報システムを、事業部門の活動に資する一つのサービス（ITサービス）として定義し直す必要がある。

そのためには、情報システムの技術的な個々の構成要素とビジネスに供用するITサービスとを紐付けし、ビジネスの視点でITサービスの品質を管理する必要がある。前述のように、このような新たな情報システムの管理手法を、ビジネスサービス・マネジメントと呼ぶ（図4）。

ビジネスサービス・マネジメントとは、企業が顧客に提供するサービスに求められる品質をもとに、それを支えるITサービスの品質を導き出し、こうしたサービスの品質を定

図5 ビジネスサービス・マネジメントにおける事業部門とIT部門との役割



量的な指標を用いて継続的に監視・管理することで、ITサービスの品質、ひいてはビジネスサービスの品質を維持・向上させていく活動である。

2 事業部門が主導してITサービスの要求品質を決定する

ITサービスの品質を決定するに当たっては、事業部門が、自身のビジネスリスク管理活動の一環として、主導的な立場を発揮していく必要がある。事業部門は、自身の事業のITへの依存度や、ITサービスが停止した場合の代替策の有無などを考慮し、ITサービスに求める可用性（定められたサービス提供時間にサービスが提供される比率）や性能（オンラインレスポンス、単位時間当たりの処理量等）などの品質を決定する。

事業部門がITサービスの品質を検討する際の手順は以下のとおりである。

- ITサービスが自身の事業活動に与える影響度を分析（ビジネスインパクト分

析）し、事業のITサービスに対する依存度を明確化する

- ITサービスの費用対効果や、ITサービスの提供が受けられない場合の代替策の有無を考慮したうえで、ITサービスに対する要求品質（案）を決定する
- 情報システム部門は、事業部門から提示されたITサービスの要求品質を情報システムの各構成要素に分解し、要求品質の技術的な実現可能性を検証する
- 事業部門と情報システム部門は、技術的な実現可能性や費用対効果などを考慮のうえで、ITサービスの品質を確定する

事業部門が顧客に提供するビジネスが、オンライントレードなどITサービスそのものである場合には、ITサービスへの依存度が高くなるのが一般的である。その場合、事業部門のITサービスに対する要求品質は必然的に高いものとなる。

一方、人事システムなど、社内の間接業務を対象としたITサービスの場合は、サービ

スの提供が受けられなくなっても顧客への影響度は低く、比較的安価に代替策を講じることも可能なため、ITサービスへの要求品質は低くなる。

また、ITサービスの品質は、単に決定するだけではなく、品質が維持されているかについて、継続的に監視・管理をしていく必要がある。日常的な監視は、情報システム部門が主体となって運用するのが現実的だが、事業部門も、四半期や半期などのサイクルで、ITサービスの品質について確認すべきである（前ページの図5）。

3 ITとビジネスの双方の感覚を備えた情報化運営へ

ビジネスサービス・マネジメントは、単なる管理手法としてだけでなく、情報システムの実務担当者に適切なビジネス感覚を植えつけることができる観点からも有用である。これまでの情報システムの運用業務は、ハードウェア、ソフトウェア、ネットワークなど、個々の情報システムの構成要素の可用性などが技術的な管理の主眼であった。したがって、情報システムの実務担当者は、それがITサービス全体のなかでどのような位置づけにあるのか意識することなく、全体の管理をしていた。

こうした状況下で、障害を起こさないことに注意して情報システムの運用業務を日々遂行した場合、情報システムの実務担当者は近視眼的になり、状況判断は技術的な視点に傾倒することになる。その結果、技術的な側面からシステム障害を理解することはできても、それが事業にどれだけの影響を与えるのか、その重大さを皮膚感覚で実感できなくな

る。そしてその感覚の違いは、最終的に事業部門と情報システム部門の間の誤解や不信感となって現れる。

こうした感覚のずれは、ビジネスサービス・マネジメントで解消することができる。

ビジネスサービス・マネジメントには、情報技術を中心とした近視眼的なマネジメントから、ビジネスを遂行するために必要な情報システムのマネジメントへと脱却を図り、事業部門と情報システム部門の相互コミュニケーションを活性化させる働きがある。個々の情報システムの構成要素の管理をビジネスに供用するITサービスと明確に紐付ければ、たとえば個々の構成要素のトラブルがITサービスの品質にどう影響を及ぼすのか、またITサービスの品質の低下はその先の業務運用にどう波及していくのかといった連鎖を可視化できるようになる。

これにより、情報システムの実務担当者はITとビジネスの感覚を兼ね備え、情報システムの個々の構成要素をどう管理したらよいのか、また事業部門から要求されるITサービスの品質を達成するためにはどのように情報システムの構成要素を組み合わせるべきか、というような諸課題に対し、ビジネスを遂行する視点から対応できるようになる。

情報システムの安定運用には、情報技術とビジネスの双方の感覚を兼ね備えたこのような実務担当者の存在が不可欠である。

昨今、情報システムのコスト削減の観点から、情報システムの運用業務を外部に委託する企業が増えているが、現実的には、双方の感覚を持った実務担当者を外部に期待するのはなかなか難しい。情報システムの運転・運行など比較的定型的なルーチンワークを外部

に委託するのはよいが、これらを管理する実務担当者は、情報技術とビジネスの感覚を兼ね備えている必要があることから、自社の情報システム部門内で確保・育成すべきだと考える。

V ビジネスとITの融合に向けて

1 事業部門と情報システム部門とを結びつけるビジネスリレーションシップ・マネジメント

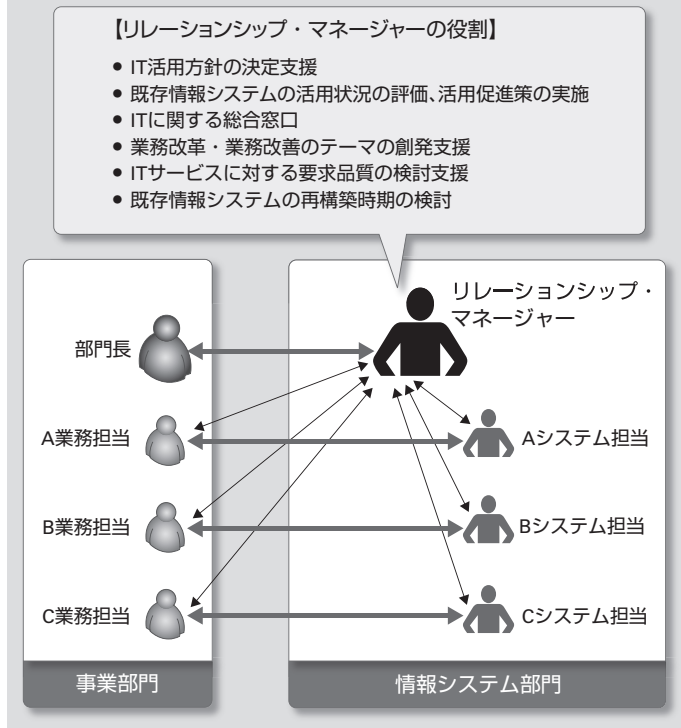
事業部門と情報システム部門との間には、システム開発および運用をはじめとして、その他、非公式な交流を含めればさまざまな接点がある。しかし、その多くは担当者レベルでの点と点のつながりでしかなく、ビジネス全体を見渡せる情報システム部門の担当者はきわめて少ないのではないだろうか。

事業部門においても同様である。事業部門の担当者も、自分が担当している業務はよく理解しているが、必ずしも部門全体のビジネスを理解しているわけではなく、各業務の間に横串を刺して今後のIT活用をどう進めたらよいかを語れる担当者は少ない。

各部門がこうした局所的な業務・システムの専門集団と化してしまった原因の一つとして、事業部門と情報システム部門の部門対部門のリレーションの弱さを指摘できる。これは、効率を重視した情報システム運営の分業体制の弊害ともいえるものである。

ビジネスリレーションシップ・マネジメントは、こうした担当レベルでの点と点のつながりを部門対部門の面のつながりとしてとらえ直し、両部門のリレーションを包括的に管理・強化する。ビジネスリレーションシッ

図6 リレーションシップ・マネージャーの位置づけおよび役割



プ・マネジメントは、事業部門と情報システム部門とを結びつけるいわば「のりしろ」的な役割を果たすわけである。

2 中心的な役割を果たすリレーションシップ・マネージャー

ビジネスリレーションシップ・マネジメントはまだ新しい概念であり、現時点で、汎用的なフレームワークや管理手続きは存在していない。具体的な導入に当たっては、各企業における情報システムの重要性や、事業部門とIT部門との風通しのよさなどを考慮したうえで、各企業に最適な方法を個別に検討することが必要である。

図6は、ビジネスリレーションシップ・マネジメントの一つの実践例である。この場合、一般的にリレーションシップ・マネー

ヤーと呼ばれる役割を配置する。リレーションシップ・マネージャーは情報システム部門内に、通常の開発・運用の組織とは別に配置されることが多い。

リレーションシップ・マネージャーのミッションは以下の2つである。

- ビジネスとITの両方の視点をもってビジネスにおけるIT活用方針を打ち出すことで、情報システム資産のバリューアップを図る
 - 事業部門が実施するIT関連業務を支援し、事業部門が業務改革・業務改善により一層専念できるような体制を整える
- リレーションシップ・マネージャーは、IT（情報システム）部門に所属していながら、大半は事業部門の立場として業務を担当する。たとえば、ビジネスの環境分析や、ITを活用した新たなビジネスモデルの検討、今後のITの活用方針の策定などで事業部門長の補佐的な役割を果たす。

3 リレーションシップ・マネージャーの役割

リレーションシップ・マネージャーに期待される役割は以下のとおりである。

①IT活用方針の決定支援

事業部門の中期計画・単年度計画へのIT活用方針の組み込みなど

②既存情報システムの活用状況の評価、活用促進策の実施

エンドユーザーへのアンケート、改善要望の収集など

③ITに関する総合窓口

機能拡充に関する要望の収集、情報システム部門への依頼、全体案件の管理など

④業務改革・業務改善テーマの創発支援

新技術やITを活用した他社の業務改革事例の紹介など

⑤ITサービスに対する要求品質の検討支援

ビジネスインパクト分析、要求品質（案）の作成など

⑥既存情報システムの再構築時期の検討

既存システムの柔軟性・機動性の評価、新技術の適用可能性の評価など

既存情報システムの活用促進、継続的な業務改革・業務改善の創発などを通じ、リレーションシップ・マネージャーは、運用中の既存情報システムを早期に陳腐化させることなく、逆に一層のバリューアップが図れるよう、事業部門に積極的に働きかけていく。また、前述したビジネスサービス・マネジメントにおける事業部門側の活動を支援し、ビジネスリスクの低減、および技術的な実現可能性の両側面から、適切なITサービスの品質要求を決定する役割を果たす。

また、リレーションシップ・マネージャーに期待される役割の⑥で述べた既存情報システムの再構築の時期の検討は、事業部門および情報システム部門の重要な共通課題の一つである。情報システムを構成する基盤技術が古くなれば、自ずと柔軟性・機動性は低下し、企業間の競争の足かせとなりかねない。

再構築時期はリレーションシップ・マネージャーが単独で意思決定できるものではないが、リレーションシップ・マネージャーは向こう数年間のうちに発生する事業環境の変化に既存の情報システムが対応できるのか、今後台頭する新技術を活用することでより効率的なシステム構築が可能になるのか、という点に常に目を光らせておくことが求められる。

VI 情報システムの価値の さらなる向上に向けて

これまでに述べたとおり、情報システムは、そのライフタイムの間、求められる機能が常に変化するものであり、つくりっぱなしのシステムは、時間の経過とともに相対的な価値が低下していく。仮に、一件もシステム障害を起こさない磐石なシステムの運用態勢を築いたとしても、激しい環境変化のなかで機動的に対応できないような情報システムは、早晩、陳腐化し、価値を失ってしまうことになる。

それを防ぎ、情報システムをそのときどきの状況に応じて適切に改善し運用していくには、こうした価値低下の要因をプロアクティブ（積極的に促すよう）に排除するとともに、「まわし」の10年を通じて、より使いやすい情報システム、より付加価値の高い情報システムをつくり込んでいくことが求められる。そのためには、まずIT部門の足場をしっかりと固めるとともに、事業部門と一体となり、活用局面にこだわった情報化運営を実践していくことが必要である。

第Ⅳ、Ⅴ章で紹介した、ビジネスサービス・マネジメントとビジネスリレーションシップ・マネジメントを実現するには、情報システムに対する事業部門のオーナーシップが不可欠である。

これまでの事業部門の主な役割は、情報システムのユーザーとして、IT部門にやってほしいことをまとめ、伝えることであり、情報システムを実際につくってまわすことは、IT部門の責任となっていた。ビジネスサー

ビス・マネジメント、ビジネスリレーションシップ・マネジメントを実現していくためには、事業部門は単なるユーザーではなく、情報システムのオーナーとして、より積極的に情報システムの「つくり」と「まわし」に関与していかなければならない。

情報システムのオーナーの役割としては、環境変化を見据えたIT活用戦略の策定、ビジネス視点での最適なITサービスの要求品質の提示、ITの活用促進に向けた継続的なエンドユーザー教育などが挙げられる。ITサービスは、ビジネス全体から見ればあくまでも構成要素の一つにすぎず、事業部門がビジネス全体のなかでのITサービスの位置づけを明確にし、適切にマネジメントしていくことが求められる。

こうした活動は、従来のようなIT部門内だけの改善活動ではなく、事業部門を含めた情報化運営の抜本的な見直しである。これらを自社の情報化運営に根づかせていくためには、経営者自らが事業部門に働きかけ、情報システムに対するオーナーシップを醸成させていくことが不可欠である。

著者

浦松博介（うらまつひろすけ）

産業ITマネジメントコンサルティング部グループマネージャー上席システムコンサルタント

専門はIT戦略、システム化構想策定、IT調達支援、運用プロセス改革など

川浪宏之（かわなみひろゆき）

産業ITマネジメントコンサルティング部上級システムコンサルタント

専門はIT運営組織改革、ITガバナンス、ITサービスマネジメントなど