
DX組織を支える ITサービスマネジメントシステム

～JIS Q 20000-1:2020の概要と特徴～

2020年9月25日

(一財) 日本情報経済社会推進協会 (JIPDEC)

ITSMS専門部会 副主査

< (株) ヒルアビット 代表取締役 >

黒崎 寛之

本日のアジェンダ

- JIS Q 20000-1:2020 特徴と概要
 - マネジメントシステムとは
 - SMSの意図した成果
 - DX組織におけるSMSの位置づけ
 - 特徴と概要
- DX組織におけるSMSの役割
 - DXが求められる背景
 - 事例から見るDX組織に必要な要素
 - SMSがDX組織を支援する
 - DX組織におけるSMSの活用モデル（例）
- まとめ

ITIL® is a Registered Trade Mark of AXELOS Limited.

はじめに

ビジネスのデジタル化の加速により、データとデジタル技術を活用した新たなサービスが続々と生まれる時代を迎えています。

このようなサービスをマネジメント(管理)する仕組みを整備することは、ビジネス成功に必須の要素であると共に、企業においても**ビジネスとITの一体化**、すなわち

「DX (デジタル・トランスフォーメーション) 組織」への変革、醸成

は重要な課題と言えます。

■ DXとは

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、**顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。**

(2018年12月発表 経済産業省『DX推進ガイドライン Ver.1.0より)

- **JIS Q 20000-1:2020の
特徴と概要**

ITSMSユーザーズガイド改訂のお知らせ

まずはじめに、2020年8月18日に

「ITSMSユーザーズガイド -JIS Q 20000-1:2020 (ISO/IEC 20000-1:2018)対応-」

が改訂されました。

JIS Q 20000-1:2020の要求事項について一定の範囲でその意味するところを説明しているガイドです。

本ガイドは、2019年4月に発行した「ISO/IEC 20000-1:2018の概要 ～2011年版からの変更のポイント～」の内容も含めて改訂し、JIS Q 20000-1:2020に沿って解説しており、主な読者は、ITSMS認証取得を検討もしくは着手している事業者において、実際にITSMSの構築に携わっている方及び責任者を想定しています。

下記URLより、ダウンロードが可能です。



https://www.jipdec.or.jp/library/publications/smpo_doc.html#12

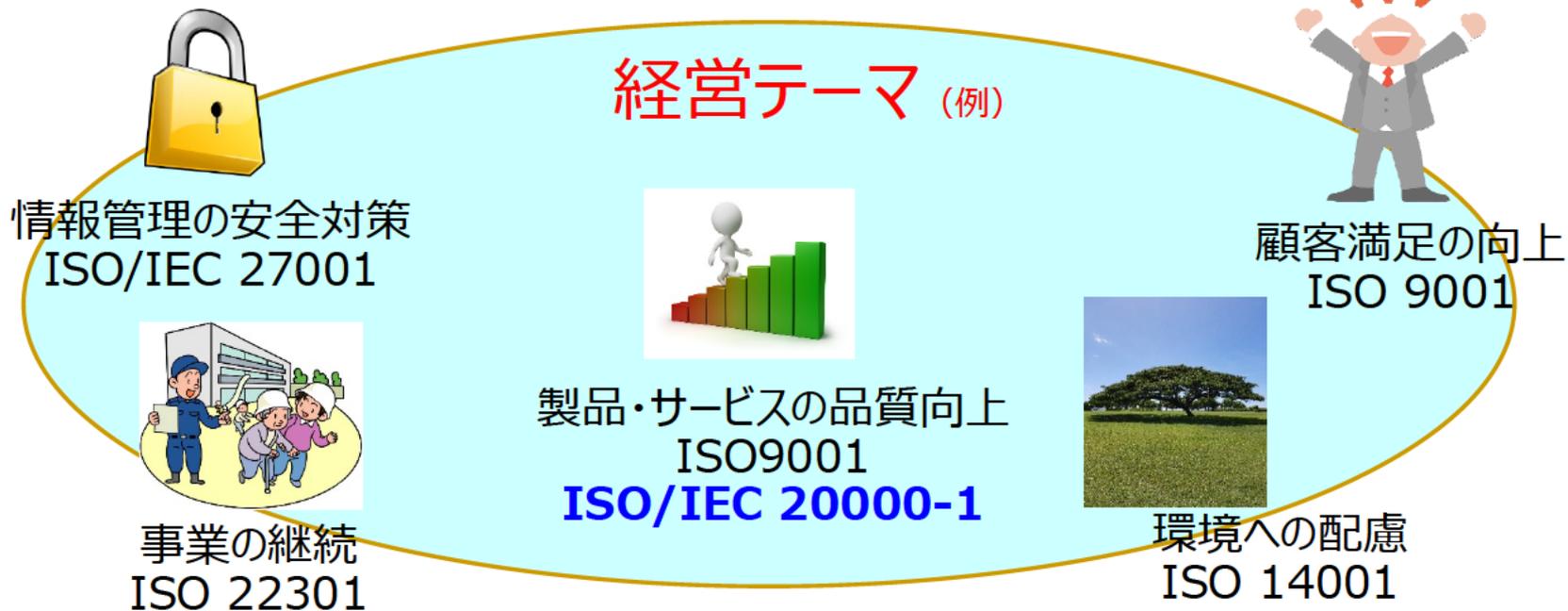


そもそも、マネジメントシステムとは

3.1.9 マネジメントシステム

方針、目的及びその目的を達成するためのプロセスを確立するための、相互に関連する又は相互に作用する、組織の一連の要素。

JIS Q 20000-1:2020より引用



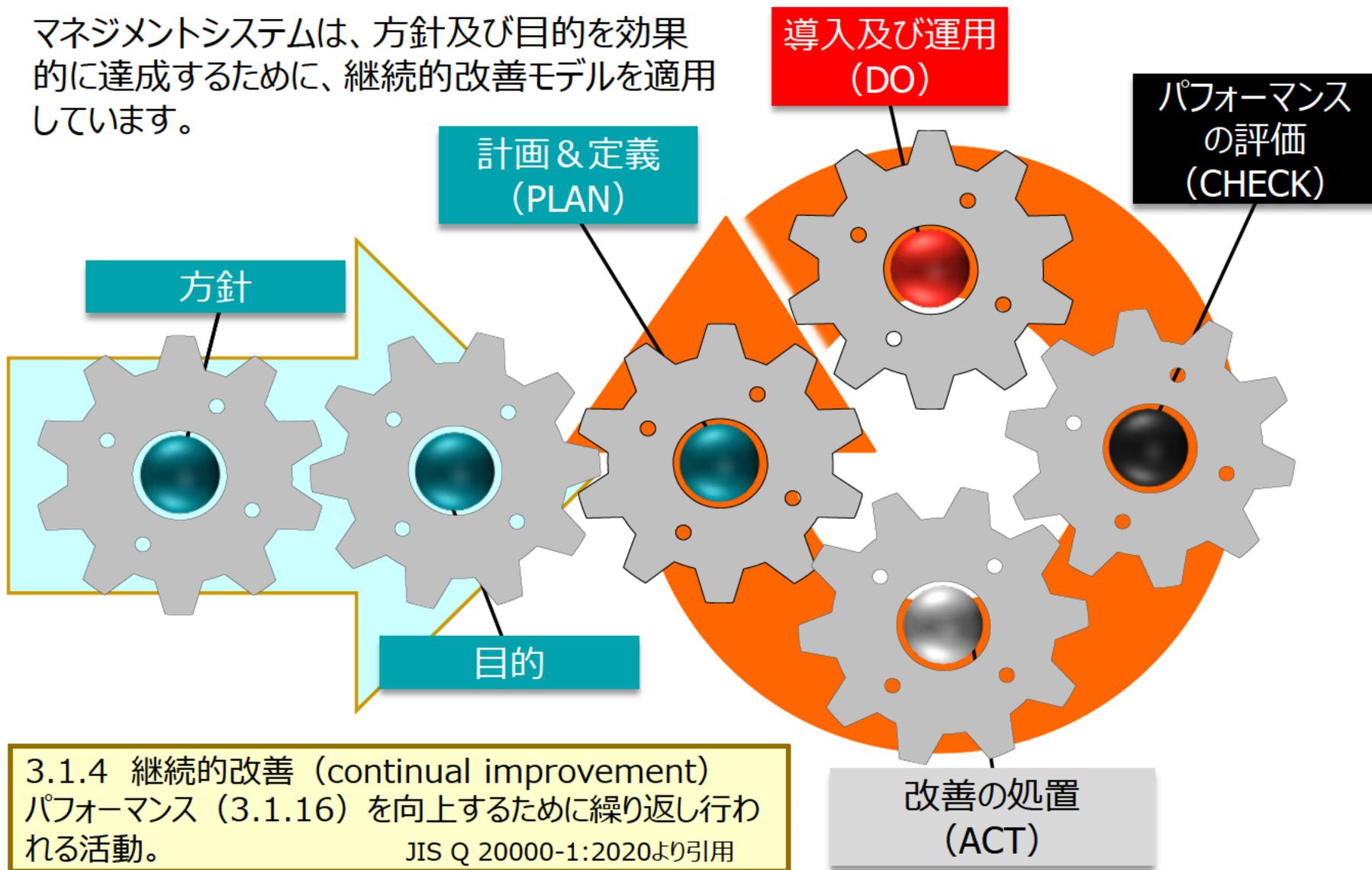
マネジメントシステム規格は、

組織の『経営ビジョンや経営テーマを実現』する

ための体系的な管理の仕組みと基準（必要最低限の仕様）を提供します。

マネジメントシステムの原理

マネジメントシステムは、方針及び目的を効果的に達成するために、継続的改善モデルを適用しています。



3.1.4 継続的改善 (continual improvement)
パフォーマンス (3.1.16) を向上するために繰り返し行われる活動。
JIS Q 20000-1:2020より引用

SMSが意図した成果

SMSは、サービスの計画立案、設計、移行、提供及び改善を含むサービスライフサイクルの管理を支援するものであり、合意された要求事項を満たし、顧客、利用者及びサービスを提供する組織に対して価値を提供する。

JIS Q 20000-1:2020（序文）より引用

【SMSの役目】

変化し続ける
サービスの要求事項に、
提供サービスを
合致させ続ける

ニーズにあうサービスを開発、提供しなくてはなりません。
時間と共に変化するニーズに応じてサービスも変化させなければ、いずれビジネスの役に立たず、信頼されなくなります。

サービスの
品質を継続的に向上させる

可用性の低いサービスでは、ビジネスの役には立ちません。さらに、サービス中断を繰り返すのでは、信頼を失います。

サービス提供コストの増加を、
（中・長期的に）抑制・低減する

要求が高ければ、コストも相応にかかります。
ニーズとコストの適正化が必要となります。

DX組織におけるSMSの位置づけ

JIS Q 20000-1:2020では「サービスマネジメント」及び「サービスマネジメントシステム」について以下のように定義しています。

3.2.22 サービスマネジメント

価値を提供するため、サービスの計画立案，設計，移行，提供及び改善のための組織の活動及び資源を，指揮し，管理する，一連の能力及びプロセス。

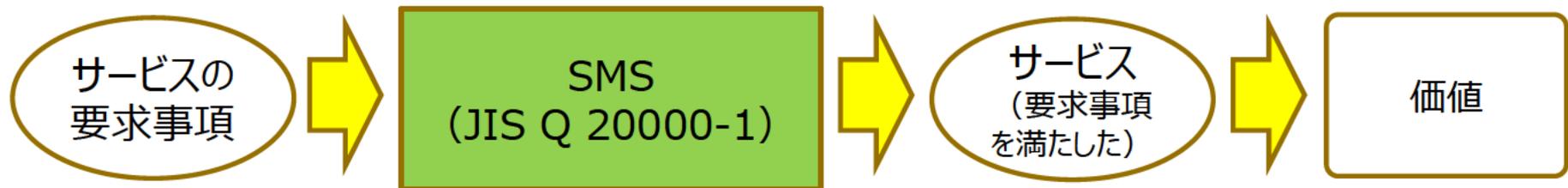
3.2.23 サービスマネジメントシステム

組織のサービスマネジメント活動を指揮し，管理するマネジメントシステム。

JIS Q 20000-1:2020より引用

SMSは、サービスの要求事項をインプットとして、サービスを通じて“価値”を提供するための仕組みです。

この構造はDX組織が必要とする活動と合致することから、その活動を推進していくエンジンとして活用できると考えます。



特徴と概要

- **JIS Q 20000-1:2020の特徴は以下の通りです。**

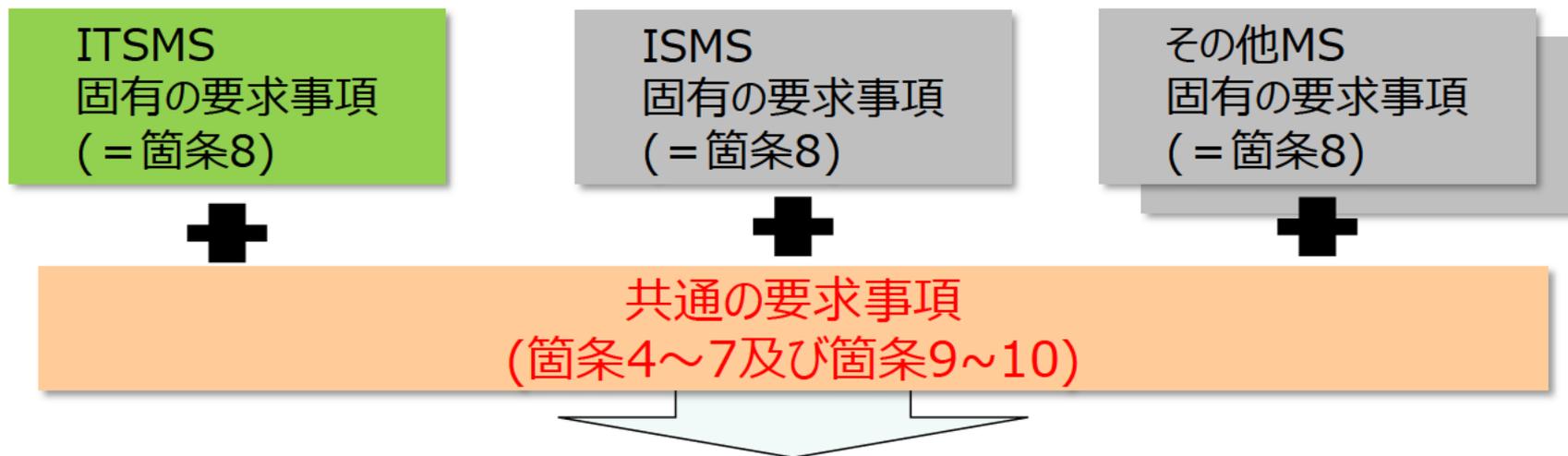
- ① **全てのマネジメントシステム規格で使用される上位構造（HLS）を採用しています**
- ② **サービスマネジメントの成長傾向を考慮し、ベストプラクティス及び様々なガイドラインとの整合性を高めています**
- ③ **サービスマネジメントに最低限必要な活動が網羅されています**
- ④ **知識、サービスの計画など、新たな箇条が追加されています**
- ⑤ **リーダーシップ及びコミットの中で「価値の認識」について要求されています**

特徴と概要

①上位構造（HLS）への再構成

JIS Q 20000-1:2020では、ISO/IEC 専門業務用指針第1部の統合版 ISO 補足指針の附属書SL（最新の2019年版では附属書SLが附属書Lとなっています）に従って、全ての新しいISO MSSに共通の上位構造（HLS：High Level Structure）、用語、テキストを採用しました。

【ユーザーズガイド「0.2.3 ISOマネジメントシステム規格（MSS）共通要素の概要」参照】



複数のマネジメントシステムを運用する場合において、MSSの整合化によって統合マネジメントシステムの実施がより容易なものとして運用することが可能となりました。

特徴と概要

②サービスマネジメントの成長傾向の考慮とベストプラクティスとの整合性向上

- サービスマネジメントの成長傾向について、サービスの管理及び提供は常に変化するものと捉えて、現在及び未来のサービスマネジメントの動向がJIS Q 20000-1 (ISO/IEC 20000-1) に依然として当てはまるように進化させる必要があると考え、**サービスのコモディティ化※**、内部又は外部のサービスインテグレータによる複数の供給者の管理にも留意しました。
- DXを背景にビジネスとITの一体化が推進される中、このような状況に柔軟に対応するため、要求事項を満たす手段の選択に自由度が増すように組織が「どのように実現するのか」ではなく、「何をすべきか」により焦点が当てられました。

その結果

日本でもかなり浸透しているIT サービスマネジメントのベストプラクティスであるITIL®との整合性が考慮されたことはもちろんですが、他の様々なサービスマネジメントの方法論として活用できるガイドライン (DevOps、Agile、Lean、SIAM、Veri SMなど) の適用も容易になりました。

【ユーザーズガイド「1.2 適用」参照】

【ユーザーズガイド「1.2 適用」参照】



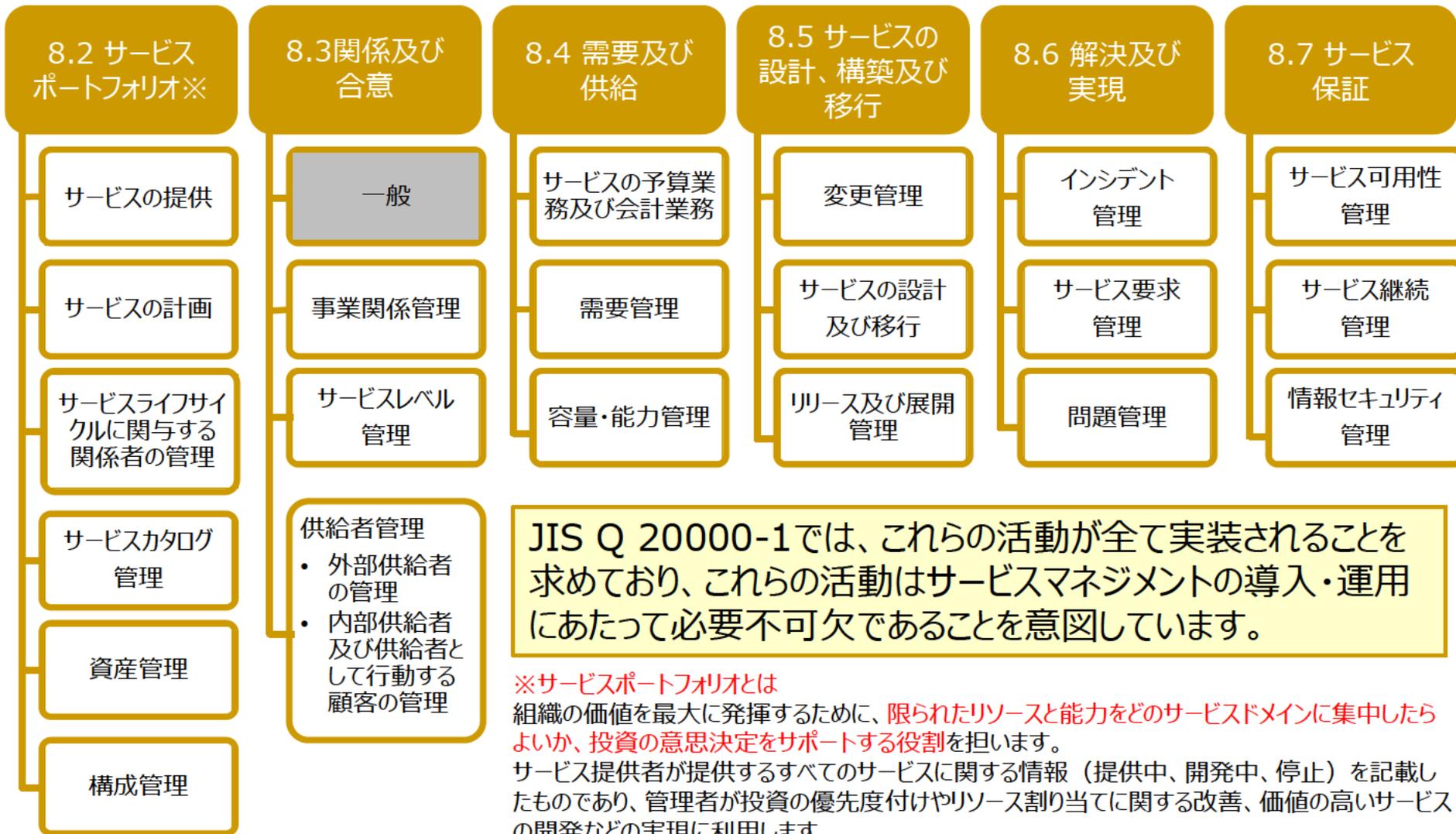
※サービスのコモディティ化とは：

一般的にサービスのコモディティ化とは、サービスの差別化が困難な状態のことを指し、付加価値の高いサービスが競争の台頭により差別化要因が失われ、量産的なサービスに成り下がってしまうことを指します。

一方、運用上、個々の顧客のニーズに合わせることは必ずしも容易ではない、あるいは望ましくない部分もあります。したがって、それらの部分をコモディティ化し、顧客に対して価値を保証する部分とバランス良く提供することで、高品質のサービスを継続的に提供することができると考えられます。

特徴と概要

③最低限必要なサービスマネジメント活動を網羅



特徴と概要

③最低限必要なサービスマネジメント活動を網羅

プロセス名	プロセスの主な活動
8.2.1 サービスの提供	活動及び資源の調整を確実にを行い、SMS及びサービス提供のために必要とされる活動を実施する。
8.2.2 サービスの計画	既存のサービス、新規サービス及びサービス変更に対するサービスの要求事項を決定する。また、利害関係者のニーズに基づいて、サービスの重要性を決定する。
8.2.3 サービスのライフサイクルに 関与する関係者の管理	サービスのライフサイクルに関与する他の関係者の評価及び選定のための基準を決定し、適用する。 その一環として、他の関係者が実施するプロセスパフォーマンスならびにサービスの要求事項に 応える際のサービス及びサービスコンポーネントの有効性の測定と評価を行う。
8.2.4 サービスカタログ管理	サービスカタログ（サービス、その意図する成果及びサービス間の依存関係）を作成し、維持する。また、自らの顧客、利用者及びその他の利害関係者に対して、サービスカタログの適切なアクセスを提供する。
8.2.5 資産管理	関連する方針、規格、法令、規制及び契約上の要求事項などの義務を満たすよう、サービスを提供するために使用されている資産を管理する。
8.2.6 構成管理	何をCIとするかを定義し、構成情報の監査（たな卸し）や構成情報の更新権限を厳重にコントロールすることにより構成情報の正確性を確実にする。

特徴と概要

③最低限必要なサービスマネジメント活動を網羅

プロセス名	プロセスの主な活動
8.3.2 事業関係管理	適切な頻度で、サービスのパフォーマンスの傾向及びサービスの成果をレビューする。 また、苦情処理プロセスを備えるとともに、顧客満足度の定期的な測定とフィードバックを行う。
8.3.3 サービスレベル管理	サービスを利用する顧客と提供する組織との間で合意したサービスレベルを管理する。 サービスレベル目標に照らしたパフォーマンスや作業実績を定期的にレビューし、改善する。
8.3.4 供給者管理	供給者の提供するサービスレベル等をSLAその他の文書で合意する。 契約やSLAなどの合意内容に基づき、供給者のパフォーマンスの測定と評価を行う。 また、契約上の紛争を処理するためのプロセスを提供する。
8.4.1 サービスの予算業務及び 会計業務	財務管理の方針及びプロセスに従って、サービスまたはサービスのグループ予算業務及び会計業務を行う。サービスに対して効果的な財務の監理及び意思決定ができるように予算化する。 適切な頻度で予算に照らして実際の費用を監視及び報告し、財務予測をレビューし、費用を管理する。
8.4.2 需要管理	サービスに対する現在及び将来の顧客需要の理解に責任をもつ。 適切な頻度でサービスに対する現在の需要を決定し、将来の需要を予測する。 また、サービスの需要及び消費を監視及び報告する。
8.4.3 容量・能力管理	サービスを利用する顧客と企業の事業活動において、現在と将来必要とされるキャパシティの要求を正しく把握し、キャパシティ計画を立案し、サービスの提供に必要なリソースのパフォーマンスを維持管理する。

特徴と概要

③最低限必要なサービスマネジメント活動を網羅

プロセス名	プロセスの主な活動
8.5.1 変更管理	変更管理方針を作成し、変更管理方針に基づきサービスを提供するため必要な構成アイテムの変更を正しく、安全に、かつ効率的に実施する。変更要求を記録し、緊急性や影響度により分類し、評価し、CIの変更を管理する。変更実施後のレビュー及び分析を行う。
8.5.2 サービスの設計及び移行	サービスの要求事項を満たしたサービスを提供するために、サービスの導入を計画し、設計し、計画・設計通りにサービスを導入する。また、導入したサービスのライフサイクルを管理する。
8.5.3 リリース及び展開管理	変更管理プロセスで承認された変更を、サービスを提供する本番環境に正しく反映させるための管理を行う。 リリースにあたっては計画を策定するとともに、その成功、失敗を測定し、分析を行う。
8.6.1 インシデント管理	可能な限り素早くサービスを復旧させ、企業の事業活動への影響を最小限に抑えるため、インシデントを記録、分類、優先順位付け、解決や正式なクローズ等を定義し、手順に従い管理を行う。
8.6.2 サービス要求管理	顧客と合意したレベルで確実にサービス要求に対応するために、サービス要求を記録、分類、優先順位付け、解決や正式なクローズ等を定義し、手順に従い管理を行う。
8.6.3 問題管理	インシデントや問題の根本原因を追究、解決し、再発を防止する。 また、インシデントの傾向分析に基づき予防処置を講じる。 問題解決については、その有効性を監視、レビュー、報告する。

特徴と概要

③最低限必要なサービスマネジメント活動を網羅

プロセス名	プロセスの主な活動
8.7.1 サービス可用性管理	サービス可用性に関するリスクを評価する。 また、サービス可用性に関する要求事項及び目標を決定し、監視し、計画外の非可用性については処置をとる。
8.7.2 サービス継続管理	サービス継続に関するリスクを評価する。サービス継続に関する要求事項を特定し、サービス継続計画を策定する。サービス継続計画は適切なタイミングで試験を行う。試験後や実際に計画が発動された際にはレビューし、不備があった場合にはレビューし、是正処置をとる。
8.7.3 情報セキュリティ管理	情報セキュリティ方針に基づき、セキュリティコントロールを文書化し、運用する。 セキュリティインシデントをインシデント管理手順に従い管理し、識別された改善のための処置については改善処置にインプットする。

特徴と概要

④-1 新たな箇条の追加（「7.6 知識」）

7.6 知識

組織は、SMS 及びサービスの運用を支援するために必要な知識を決定し、維持しなければならない。

知識は、関連性があり、有用で、適切な人々が利用可能にしなければならない。

JIS Q 20000-1:2020より引用

「7.6 知識」は、サービス利用者の自己解決の支援や、サービスを提供するスタッフの効率的な作業を可能にするナレッジの必要性を考慮し、追加されました。

「7.6 知識」の活動は、情報の共有、コラボレーション、及び学習を通じて、組織、提供者、顧客、及び利用者が、SMS及びサービスの効果的な運用と利用を支援するのに役立つ関連知識を適切に利用できるようにすることを狙っています。

【ユーザーズガイド「7.6 知識」参照】

【ナレッジ管理活動の例】

戦略の定義

✓ ナレッジを識別、取得、維持するための戦略を立案する

ナレッジの継承

✓ 問題の解決、意思決定支援のため、ナレッジを抽出、共有する

評価と改善

✓ ナレッジの利用実績を分析し改善する

特徴と概要

④-2 新たな箇条の追加（「8.2.2 サービスの計画」）

8.2.2 サービスの計画

既存のサービス，新規サービス及びサービス変更に対するサービスの要求事項を決定し，文書化しなければならない。

組織は，組織，顧客，利用者及び他の利害関係者のニーズに基づいて，サービスの重要性を決定しなければならない。組織は，サービス間の依存関係及び重複を判断し，管理しなければならない。

～ 以下、省略 ～

JIS Q 20000-1:2020より引用

サービスとサービスマネジメントの方針／目的／事業ニーズ及びサービスの要求事項との整合を図るために、サービスとしてどのような対応が必要となるのかについて意思決定を行うことを要求している、新規の細分箇条です。

この箇条は、8.2のタイトルにもなっている「サービスポートフォリオ」を象徴するような箇条であり、組織の価値を最大に発揮するために、限られたリソースと能力をどのサービスドメインに集中したらよいか、投資の意思決定をサポートすることに役立ちます。

【ユーザーズガイド「8.2.2 サービスの計画」参照】

特徴と概要

④-3 新たな箇条の追加（「6.2.2 目的を達成するための計画」）

6.2.2 目的を達成するための計画

組織は、自らのサービスマネジメントの目的をどのように達成するかについて計画するとき、次の事項を決定しなければならない。

- a) 実施事項
- b) 必要な資源
- c) 責任者
- d) 達成期限
- e) 結果の評価方法

JIS Q 20000-1:2020より引用

箇条5.1a) で、トップマネジメントは組織の戦略的方向に適合するサービスマネジメントの目的を確立する必要があることが示されています。目的を確立した上で、その目的をどのように達成するかについて、**実施結果の評価方法も含み具体的に決定するための箇条**が追加されました。

この箇条は、活動の成果を測定し、要員が達成感を得ることに役立ちます。

【ユーザーズガイド「6.2.2 目的を達成するための計画」参照】

特徴と概要

⑤「価値の認識」に関する要求事項の追加

トップマネジメントの果たすべき重要な役割として、以下の要求事項が追加されました。

5.1 リーダーシップ及びコミットメント

トップマネジメントは、次に示す事項によって、SMS に関するリーダーシップ及びコミットメントを実証しなければならない。

～ 抜粋 ～

d) 組織及びその顧客のために何が価値を構成するかを決定することを確実にする。

JIS Q 20000-1:2020より引用

サービス提供者として自組織にとっての価値に加え、顧客にとっての「価値とは何か」を要員が十分に認識した上で、SMS活動ならびにサービス提供活動を遂行することを要求しています。

この要求事項は、サービスマネジメントにおいて重要な原則の1つでもある“顧客志向”にも関連しており、「価値を創出する」というDX組織の活動にも通じる考え方と言えます。

【ユーザーズガイド「5.1 リーダーシップ及びコミットメント」参照】

★ 箸休め・・・

リーダーシップとマネジメントの差



- リーダーシップの機能
 - 方向性の設定
 - ・ 将来に向けてのビジョンづくり
 - 人材をあるべき方向に向かわせる
 - ・ コミュニケーション
 - ・ ビジョンと戦略の理解
 - モチベーションと意欲の高揚
- マネジメントの機能
 - 計画立案と予算設定
 - 組織化と人材配置
 - ・ ポリシー、規則の作成
 - ・ モニターする仕組み作り
 - コントロールと問題解決

マネジメントが過剰で、リーダーシップが不足すると・・・

- いったん成功後、経営者が傲慢になる
- 社内重視、官僚主義が広がる
- リーダーよりも経営管理者を重んじる



“マネジメントの成功は、リーダーシップとのバランスが重要”

特徴と概要

⑤「価値の認識」に関する要求事項の追加

ここでは、「価値」について、サービスという用語の定義から紐解いてみましょう。サービスという用語は以下のように定義されています。

3.2.15 サービス

顧客が達成することを望む成果を促進することによって、顧客に価値を提供する手段。

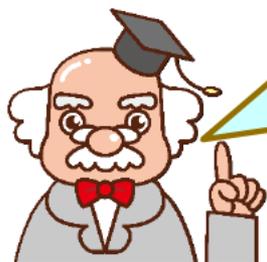
JIS Q 20000-1:2020より引用

サービスとは、顧客に価値を提供する一つ的手段としています。ここで、価値とは、サービスという概念の中核を担い、**有用性と保証**という要素から構成されます。

有用性とは、「目的への適合性」と定義され、顧客のニーズを満たすために製品又はサービスによって提供される機能性を指します。

保証とは「使用への適合性」と定義され、製品又はサービスが合意された要件を満たすこと
の確約・保証のことを指します。つまり、**顧客ニーズを満たすために何を行い、どのようにそれを保証するかにより、価値を創出し、価値を顧客に提供することをサービス**といいます。

【ユーザズガイド 付録「3 用語及び定義における各用語の解説」参照】



1/4インチ・ドリルが欲しいわけではない
1/4インチの穴が欲しいのだ

ハーバード・ビジネス・スクール名誉教授
セオドア・レビット



ここまで新たな特徴を中心にJIS Q 20000-1:2020についてご紹介してまいりましたが、詳しくは

**「ITSMSユーザズガイド
-JIS Q 20000-1:2020 (ISO/IEC 20000-1:2018)対応-」**



https://www.jipdec.or.jp/library/publications/smpo_doc.html#12

をご参照下さい。



- **DX組織におけるSMSの役割**

DXが求められる背景

■ あらためて、DXとは

- 企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。
(2018年12月発表 経済産業省『DX推進ガイドライン Ver.1.0より])

■ 今、DXが求められる背景：「2025年の崖」(経産省のDXレポート※)

- 複雑化・老朽化・ブラックボックス化したシステムによる、国際競争への遅れや経済の停滞などを指す言葉
- 2025年までに予想されるIT人材の引退やサポート終了などによるリスクの高まりなどがこの停滞を引き起こすとされる。
- ユーザー企業が取るべきアクション
 - 2020年までにシステム刷新の経営判断
 - 「DX推進システムガイドライン」を踏まえたプランニングや体制構築、さらにはシステム刷新計画策定、共通プラットフォームの検討などの必要性



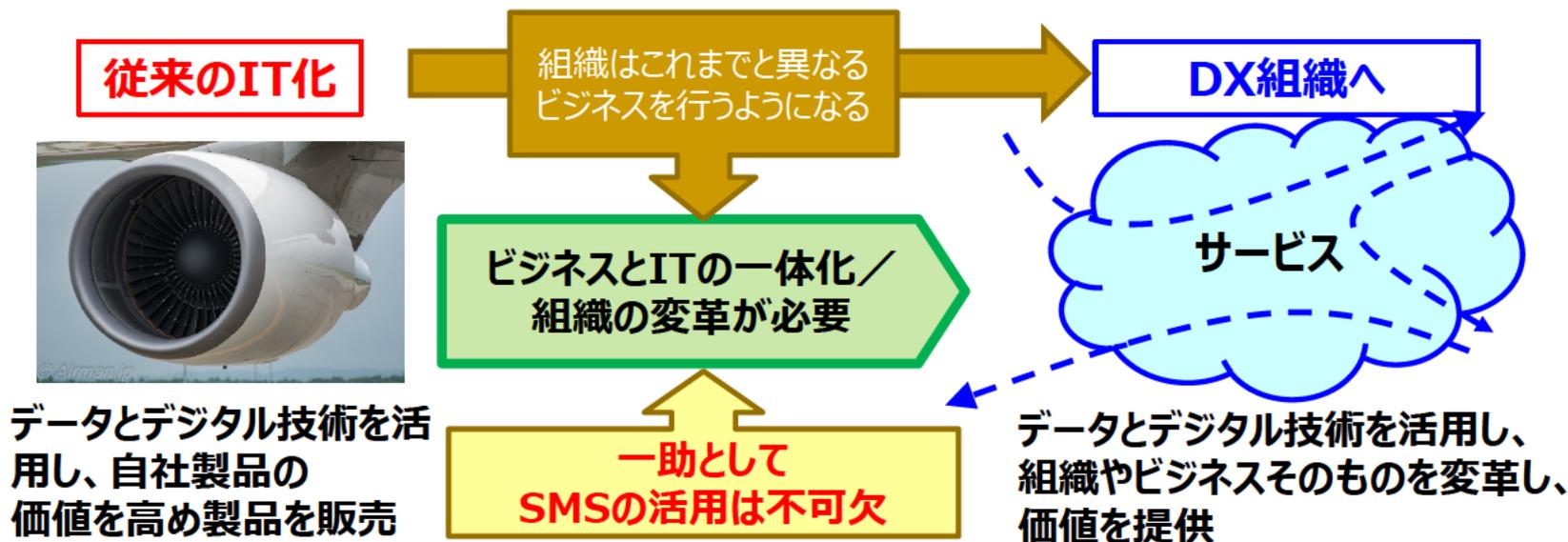
※ DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html

事例から見るDX組織に必要な要素

参考：DX事例（ロールス・ロイス社）

- 「顧客が求めるものは、航空機のエンジンそのものではなく、それが生み出す“推進力”だ」
 - 航空機エンジンをモノではなくサービスとして販売する事業戦略を立案
 - 製造販売する航空機エンジンにIoTセンサーを取り付け、そこから発生するデータをもとにエンジンの出力及び稼働時間を計算、「Power By The Hour（時間当たりの出力）」という従量課金サービスを提供
 - IoTセンサーのデータを適切なタイミングでの整備、交換部品や整備士などのリソース管理にも利用
 - 数多くのデータをもとに航空会社に対してコンサルティングサービスにも注力



SMSがDX組織を支援する

DX推進のために必要な要素

課題

SMSの適用（例）

DXを推進するためには

- ビジネスモデルの変革
- 業務やプロセスの変革
- 企業文化、風土の変革

が必要



組織の変革
ビジネスとITの一体化

リーダーシップの発揮

変化に対する抵抗への対処

能力と意欲の不足の解消

優れた**CX**※の実践
(顧客志向、価値の追求、スピーディ且つ柔軟)

活動の成果を認識
(達成感)

活動の継続

5. リーダーシップ

6.2 目的及びそれを達成するための計画

7.2 力量
7.3 認識

7.4. コミュニケーション

8.4.2 需要管理
8.4.3 容量・能力管理

8.5 サービスの設計、構築及び移行

8.2.2 サービスの計画
8.3.2 事業関係管理
8.3.3 サービスレベル管理

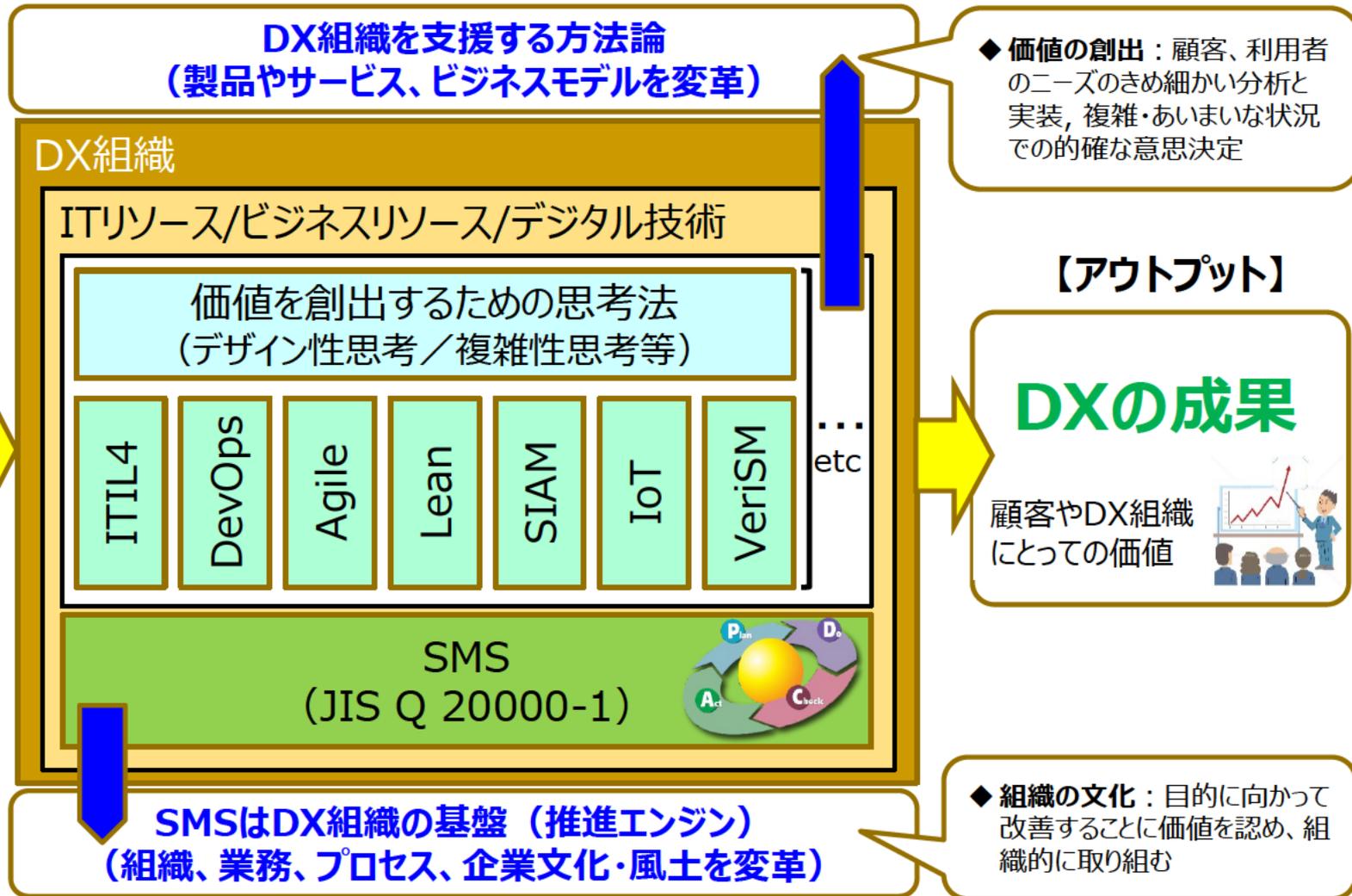
8.1 運用の計画及び管理
9.1 監視、測定、分析及び評価

10.2 継続的改善

※CX : Customer experience (顧客体験)

企業や企業ブランドと顧客との間で生じる一連のやりとりを通じて顧客が意識的・無意識的に得る満足度やロイヤリティ、およびその度合い、あるいは、それを向上させる取り組みのこと

DX組織におけるSMSの活用モデル（例）



SMSは、“やるべきこと（仕様）”であり、多様な方法論を束ね、それらと組み合わせることによってDX組織を支える推進エンジンとなります。

まとめ・・・

組織の文化を作ることにはできない
文化は結果である
人々の振る舞いが文化につながる



TOYOTA KATA creating Lean Culture

SMS (JIS Q 20000-1) は、サービスのライフサイクルのマネジメントを支援するものであると同時に、マネジメントシステムであることの特徴を活かし、

『組織管理や運営の基盤となる仕組みを組織内に根付かせるためのツール』

として、組織文化の変革や醸成に大きく役立つと考えます。

SMSが要求する個々の要求事項について、その意図や背景を十分に理解し、最適なSMSを構築することで、DX組織の運営基盤として、また推進エンジンとして利用されることを切に願います。

ITSMS専門部会 委員(順不同)

氏名	所属
委員	
塩田 貞夫	洛ITサービス・マネジメント株式会社【主査】
黒崎 寛之	株式会社ヒルアビット【副主査】
大島 明彦	株式会社日立システムズ
岡田 雄一郎	コニカミルタ株式会社
駒瀬 彰彦	株式会社アズジェント
中村 良和	日本マネジメントシステム認証機関協議会

ご清聴ありがとうございました

■ 問い合わせ先

(一財) 日本情報経済社会推進協会 (JIPDEC)

TEL: 03-5860-7576 FAX: 03-5573-0561

Web: <https://www.jipdec.or.jp/>

登録商標など

- 引用された社名、製品名は各社の商標もしくは登録商標です。