



2024年度 サービスマネジメント研究会 ＜活動成果報告資料＞

2024年度の部会長／副部会長／事務局の紹介

	氏名	所属
部会長	木村 恵己 (きむら よしみ)	ENEOSシステムズ株式会社
副部会長	三好 寛 (みよし ひろし)	株式会社N T Tデータ
副部会長	清水 祐一 (しみず ゆういち)	東京海上日動システムズ株式会社
副部会長	今川 茂樹 (いまがわ しげき)	株式会社イージフ
副部会長	河野 章人 (こうの ゆきんど)	TOTO株式会社
JUAS事務局	五十井 薫 (いかい かおる)	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
JUAS事務局	張 軒棟 (ちょう けんとう)	一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

募集要項より（本研究会の目的・ゴール）

「新しいサービスの提供」や「顧客指向での問題解決」に向けて、皆さんの“経験・知識・想い”を持ち寄り、

「これまでにない価値の発見・創出」にむけて“知見”を得ませんか？

目指すコミュニティの姿（イメージ）



一人一人の悩み等を共有して、
チームメンバの“経験・知見・想い”によって
(コミュニティの場を使って)
解決を図っていただきたい

2024年度の活動形態、スケジュール

#		開催日時等	開催場所
1	全体会1回目	6/5(水)15:00-17:00 チームでなじむ	JUAS会議室
2	全体会2回目	8/9(金)15:00-17:00 活動計画策定	JUAS会議室
3	各チーム(分科会)で コミュニティ活動	期間 : 2024年8月～2025年2月 開催頻度 : 各コミュニティで決定 活動時間目安 : 1時間×隔週×7ヶ月＝約14時間	現地/リモート等は各コミュニティで決定
4	幹事団主催の勉強会	7月～2025年2月にかけて計4回＋数回 開催 ※事例紹介＋トレーニング（グループワーク）	JUAS会議室
5	JUASスクエア2024	9/4(水) - 5(木)	ハイアットリージェンシー 東京(西新宿)
6	合宿	10/11(金)13:00 - 12(土)12:00	沼津会場
7	最終報告会	2025/3/18(火) 午後	JUAS会議室
8	活動成果報告 (動画と資料)	2025/4/10(木) 公開 ※全16研究会、他	・ JUASwebチャンネル ・ JUASホームページ

2024年度サービスマネジメント研究会 分科会研究テーマ

チーム	研究テーマ	頁
チーム「い」	令和的チーム運営	P6
チーム「ろ」	令和に求められるリーダーシップ ～最適なスタイルとは？～	P27
チーム「は」	サービスマネジメントにおける人間関係と人財育成の関係性について	P50
チーム「に」	サービスマネジメントの将来像に関する調査と分析	P73
チーム「ほ」	運用・保守の課題の可視化 ～システム・ハザード・マップのご提案～	P91
チーム「へ」	「メンタルヘルス」と「キャリアプラン」について	P115
チーム「と」	「生成AI活用の現状」と「生成AI活用の今後のイメージ」について	P136
チーム「ち」	ビジネスパートナーとの共創を進めていくために ～共創による業務品質向上と改善推進～	P162

JUAS主催サービスマネジメント研究会 活動報告 チーム「い」

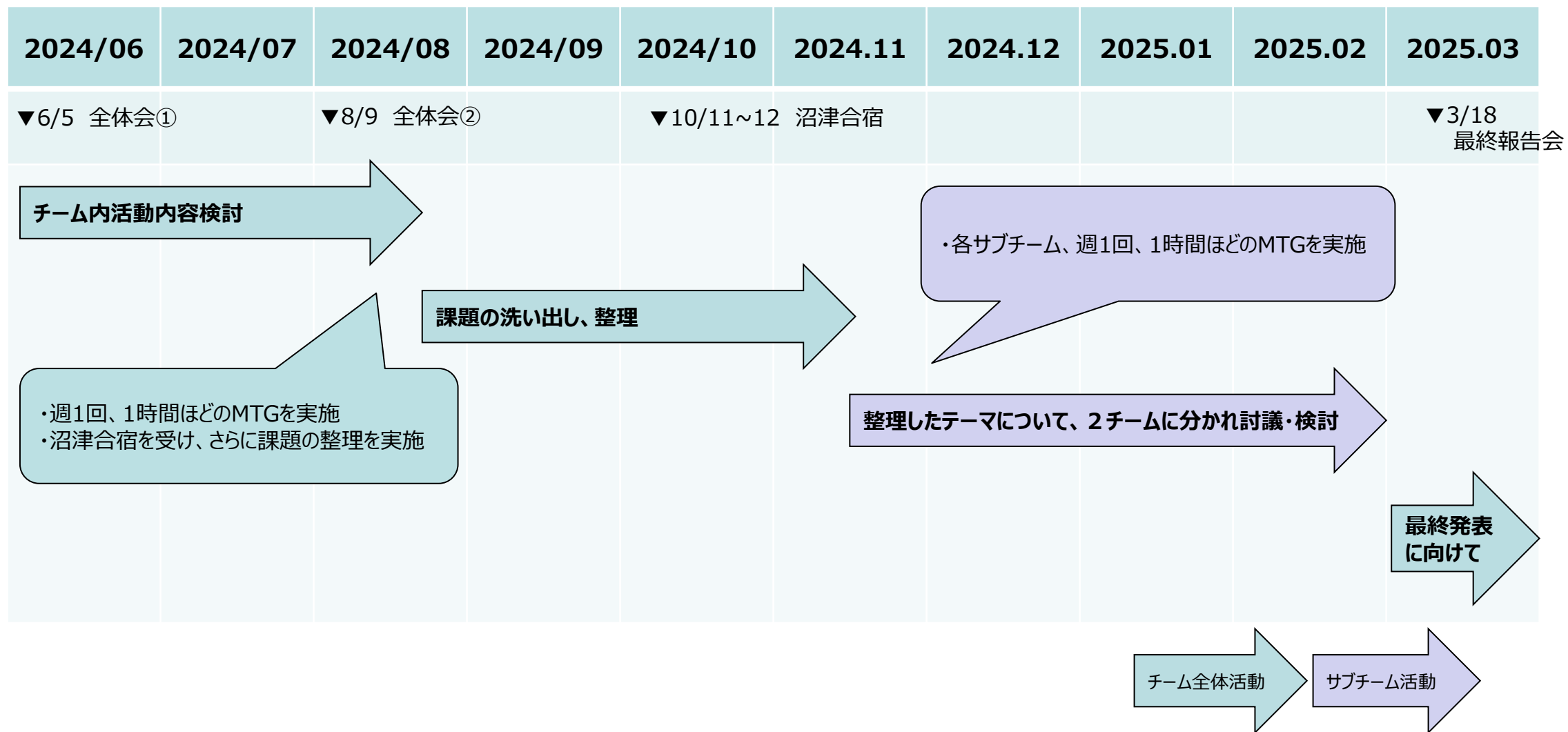
テーマ：令和的チーム運営

目次

1. 活動概要（メンバー紹介／活動スケジュール）
2. 活動報告
 1. 課題定義・GOAL設定
 2. トライアル結果（チーム運営）
 - 原因・対策
 - 施行・分析
 - 最終提案
 3. トライアル結果（スキル継承・属人化）
 - 課題の深掘り
 - 分析 1 ～ 3
 - 最終提案
3. 総括（まとめ／感想）

1. 活動概要

・活動スケジュール



2. 活動報告

2.1. 課題定義・GOAL設定

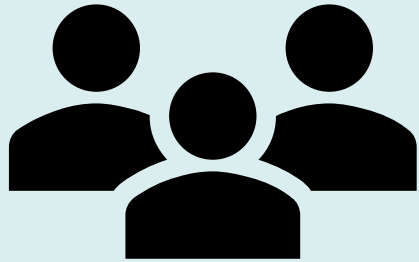
チーム「い」は、**チームビルディング**をテーマに、各メンバーが直面している課題の洗い出しを行いました。

2.1. 課題定義・GOAL設定

洗い出した課題を整理し、下記2つに分類しました。

1

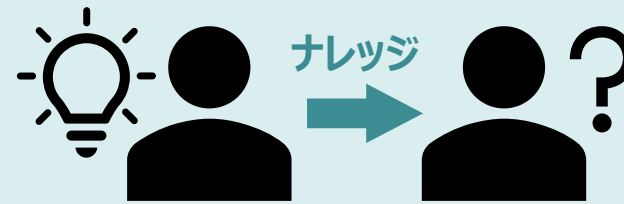
チーム運営



チーム内のコミュニケーションや、
チーム力向上に対する課題

2

スキル継承・属人化



スキルの継承・習得、そこから
引き起こされる属人化の課題

2.1. 課題定義・GOAL設定

①**チーム運営** に関する課題の具体例は以下の通りです。

テレワークにより話しかけづらくなり、働きづらさを感じる

話しかけたいけどやめておこう...

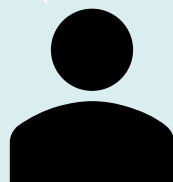


上司の求める報告のレベルがわからない



もっと詳細を教えてくださいほしいのに

報告

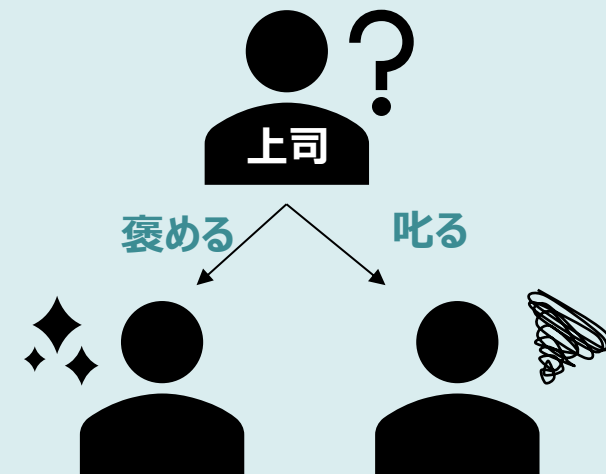


部下



上司

部下のモチベーション維持をする方法を見出せない



2.1. 課題定義・GOAL設定

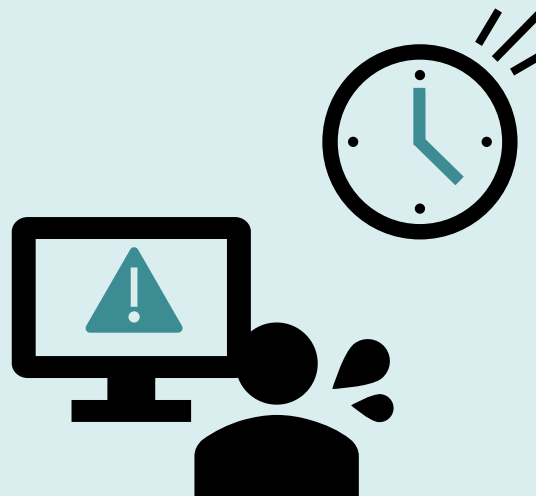
②スキル継承・属人化 に関する課題の具体例は以下の通りです。

マニュアルが最新化されておらず
手順がわからない

実態と合っていないくて
参考にならない・・・



障害などのイレギュラー対応に
時間がかかる



気をつけるべき観点
に気づけない

何を気を付けたら
いいんだろう



2.1. 課題定義・GOAL設定

①チーム運営、②スキル継承・属人化 それぞれの課題解決に向けて、チーム「い」として、令和的チームビルディングのヒントを提案します。

課 題

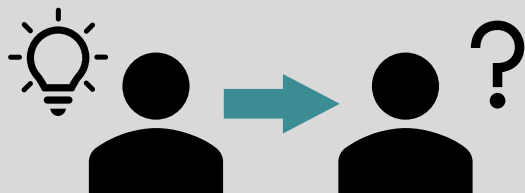
1

チーム運営



2

スキル継承・属人化



解決策のご提案

令和的チーム
ビルディングのヒント



2.2. トライアル結果（チーム運営）

原因・対策

先に説明した課題がなぜ起きるのかをチームで検討しました。

原因

テレワークにより話しかけづらくなり、働きづらさを感じる

仕事以外の
キャラクター
を知らない

リモートで相手
の状況が
見えない

雑談するき
っかけがな
い

上司の求める報告のレベルがわからない

上司からの
指示が曖昧

上司の仕事
のスタイルを
知らない

周囲の報告
レベルがバ
ラバラ

部下のモチベーション維持をする方法を見出せない

相談・会話
する機会が
少ない

部下の性格
や価値観を
把握できて
いない

共通項

「相手のキャラクターや価値観への理解が不足している」

対策

共に働く仲間との相互理解を深めるためのツール
「わたしのトリセツ」を提案します。

2.2. トライアル結果（チーム運営）

施行・分析

施

行

分
析

パーソナルな部分だけでなく、仕事のスタイルを共有したい。
→その人の業務での接し方に関して、相互理解を深める設問を用意。
また、対象者の業務でモチベーションの上がるポイントも共有



作ったものはやってもらわないと意味がない。
→取り組みやすさを重視し、設問数は必要最低限に選定。
フォーマットもできるだけポップに



チーム「い」で試行してみた結果、個々人の業務に臨むにあたっての
ポリシーを垣間見ることができた。
一方で、設問内容については、「●●みたいな質問もあってよい」と
いった意見や、フォーマットについてもこうしたほうが良いといったように
改善の余地あり。



2.2. トライアル結果（チーム運営）

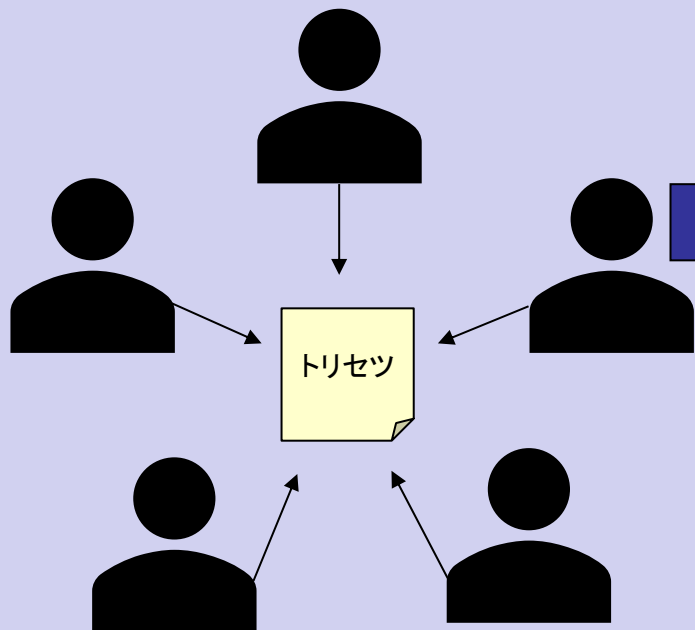
最終提案

トリセツを、お互いを理解する第1歩として作成することを提案します。

⇒これがきっかけとなり、チーム内に相互理解する意識・雰囲気生まれることに繋がればと考えています。

＜最終提案＞

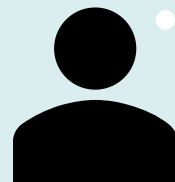
お互いを理解する
第1歩としてトリセツを作成



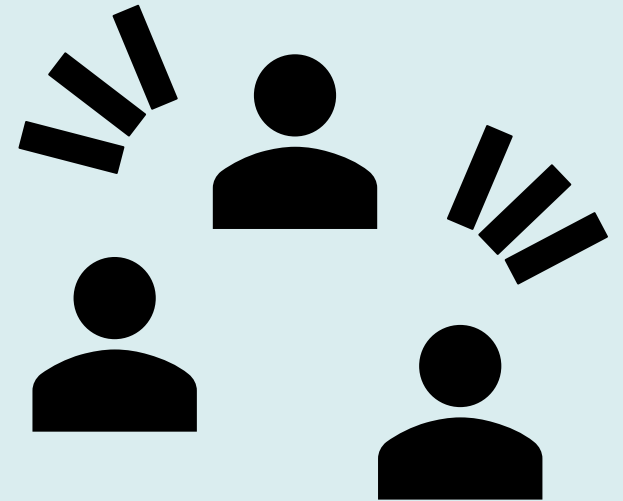
チームの仲間として
自分のことを伝える
相手を知る意識を持つ

私は…

どう考えている
のか確認しよう



チーム内にお互いを
理解していく雰囲気生まれる



2.3. トライアル結果（スキル継承・属人化）

課題の深堀り

JUAS合宿にて「脱属人化・スキル継承」のための実施施策やアイデアを募りました。

最も多かった回答は **勉強会の開催** でした！

必ずペア作業

ローテーション

資格取得

とにかく手を動かす

手順書の作成
定期的な更新

事例・ナレッジ共有

社内ブログの作成



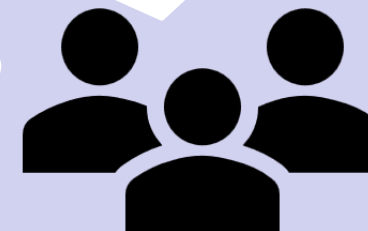
チーム内でさらに討議を重ねたところ、さらにこんな課題が見つかりました。

効果的な勉強会ってどんな勉強会だろう？

目的は達成できた？

そもそも目的を検討・共有した？

同じ「勉強会」でも
いろんなやり方がある…！



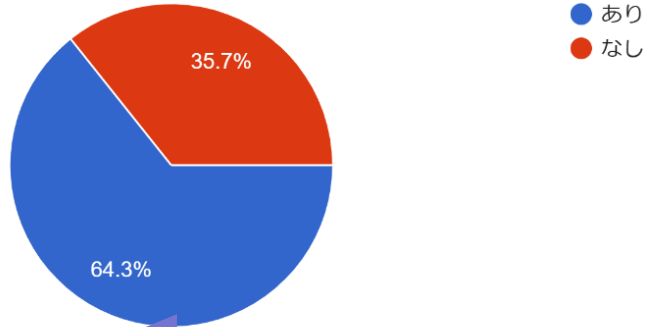
2.3. トライアル結果（スキル継承・属人化）

分析 1

開催者側は勉強会の手ごたえを感じられていない

？

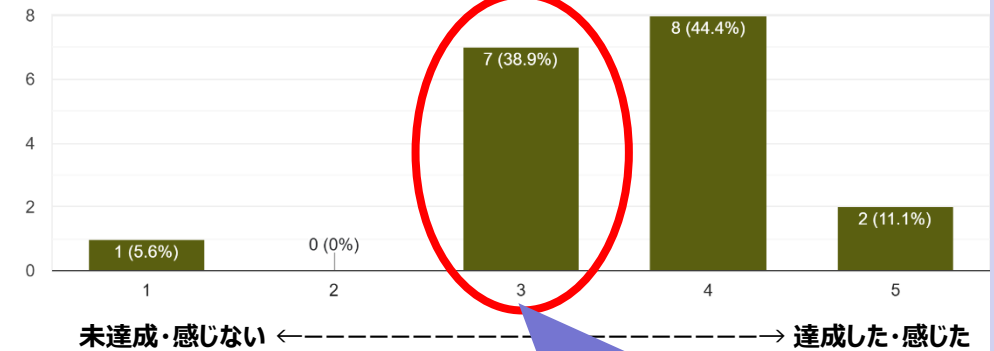
勉強会を開催したことがありますか？
（内容や規模問いません）



64.3%が勉強会を開催している！

？

勉強会に参加したことがある方に質問です。
勉強会にでて、当初目的は達成できましたか？
または勉強会に参加してよかったと感じましたか？



しかし、半数近くの開催者は
「3（どちらでもない）」を選択している…

2.3. トライアル結果（スキル継承・属人化）

分析 2

開催者側と参加者もコミュニケーションの必要性を感じている

Q.勉強会に参加するうえで、難しいと感じることや、もっとこうだったらいいのに、と思うことがあれば教えてください。



A.開催者のみが話す一方向の研修より、**双方向の研修**だと理解しやすいと感じます。



A.少人数で参加者と主催側がより**コミュニケーション**をとれる勉強会のほうが参加者としては良いと思う
(主催者側の負荷は考慮しないが)

Q. 勉強会を開催するうえで、意識したことや気を配ったことを教えてください。

A.こちらが説明するだけにならないように**対話**をすること。



A.前提知識にばらつきがあるため、どこまで理解しているかを**確認しながら**進行的した



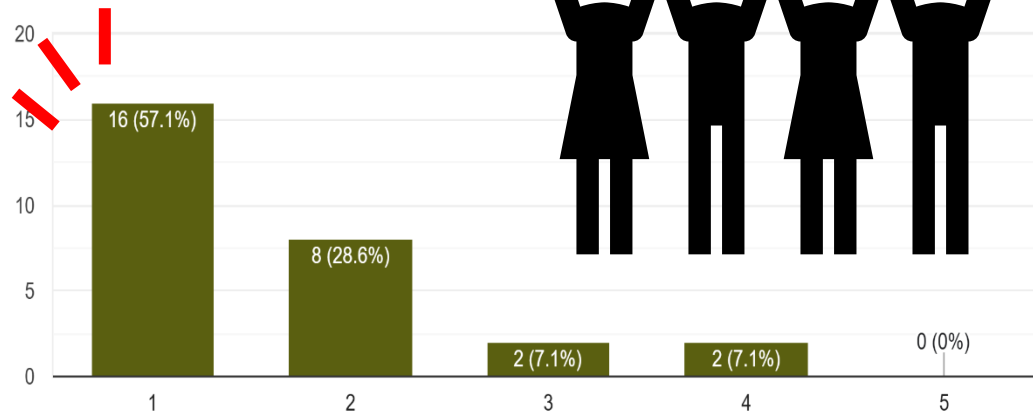
2.3. トライアル結果（スキル継承・属人化）

分析 3

属人化を避けるためにいつでも確認できる資料がほしい

アンケートの結果、約**6割**の人が
属人化を避けた方が良いと回答

属人化するのは避けるべきことだと思いますか
28件の回答



他にも...



属人化業務を汎用化すべき

いつでも確認できる資料が
整備されていてほしい



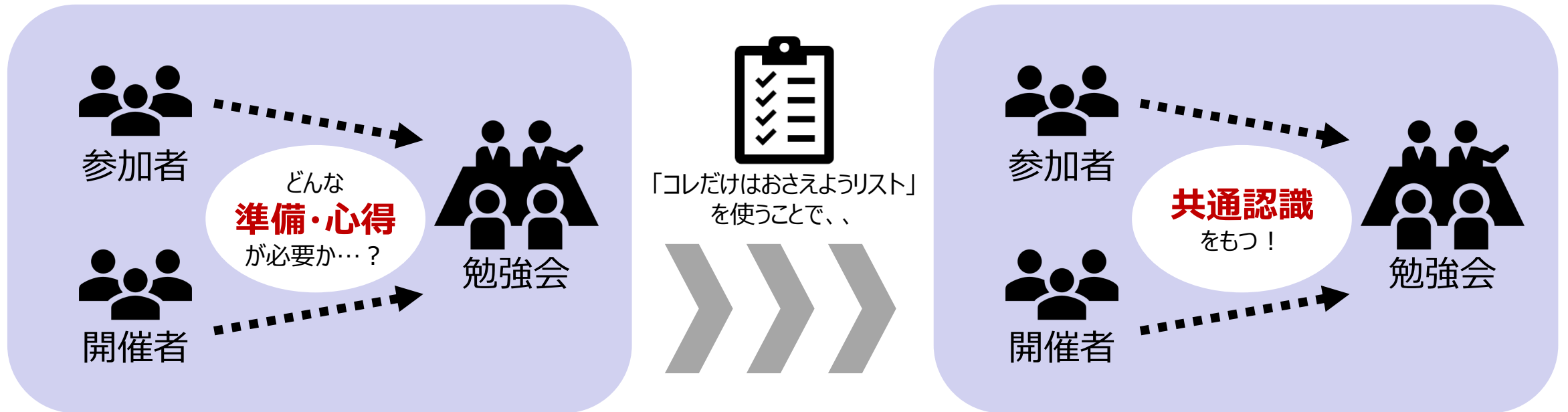
といった現場の声がたくさん！

2.3. トライアル結果（スキル継承・属人化）

最終提案



勉強会の開催および受講に向けて、参加者も主催者も共通認識を持つために『**コレだけはおさえようリスト**』を作成することを提案いたします。



2.3. トライアル結果（スキル継承・属人化）

～コレだけはおさえようリスト～

1

目的の明確化と共有

目的に沿った具体的な目標を設定して共有する

例：「新しいツールの基本操作を習得する」を参加者に勉強会のはじめに共有する。

2

双方向のコミュニケーションがとれるオンラインツールの活用

質問しやすい勉強会環境づくりをする

例：ブレストができる環境を整える。（付箋共有アプリ(Miro等)・ブレイクアウトセッション・リアクション送信）

3

振り返り材料の確保

勉強会後に自分で学習することにも、他者に継承することにも活用できる資料を残す

例：開催者は録音・録画・資料の共有、管理をする。参加者は提供されたものを参照できるように管理する。

3. 総括

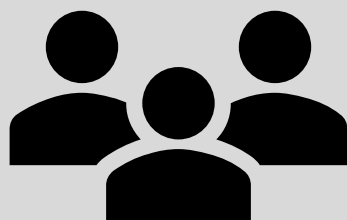
まとめ

チーム「い」は、①チーム運営、②スキル継承・属人化 それぞれの課題に対して、下記の令和的チームビルディングをヒントとして提案します。

課 題

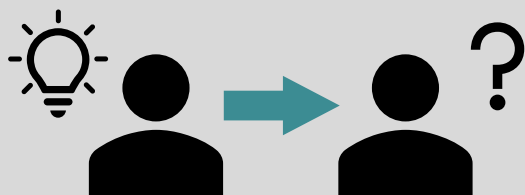
1

チーム運営



2

スキル継承・属人化



提 案

1

チーム運営

お互いを理解する第1歩として『トリセツ』を作成

2

スキル継承・属人化

勉強会開催と受講に向けて、『コレだけはおさえようリスト』を作成

3. 総括

感想（1/2）

- 研究会に参加し、各社同様の課題を持っていることが改めて分かった。チーム活動のみならず、沼津合宿での他チームとのディスカッションを通じて、課題となっている原因の分析、対策を検討できた。当内容については自社でも持ち帰り、今後の円滑なチーム運営に向けて実践していきたい。
- 今まで自社の課題のみで悩んでいたが、他社の状況や考え、アイデアを話し合いの中で共有し合うことで、新たな知見を得ることができた。時代の変遷により環境も変化していくため、流れに上手く寄り添って柔軟なコミュニケーション手段を多く知っていることが重要なのではと感じた。
- 得た情報で分析や議論を進めていく中で、seminarや勉強会も開催するだけではなく、双方向の意識が大切であることが分かった。業務多忙になってくると開催が目的になってしまうため、開催することでどのような効果を期待しているのかを忘れずに実施していきたい。
- 会社という大きな枠組みの中でいかに円滑なコミュニケーションをとることができるのか、このコミュニケーションに対する工夫は今後も業務遂行に密に関係してくるものと改めて認識した。
- 今回得た創意工夫を柔軟に活用し、サービスマネジメントの質を高めていきたいと思う。
- それぞれが悩みを持ち寄り話し合うことで、どこの職場でも同じような悩みを抱えていると体感した。一方で、これまでも同様の悩みに対して解決策が提案されているにも関わらず私たちの悩みが絶えていない、ということは、これからも向き合い続ける必要がある難しい課題なのだと認識した。今回の研究会活動だけにとどまらず、常によりよい職場(チーム)づくりのために貢献していきたい。
- 自身がコロナ禍入社で、新人のころは職場・仕事の雰囲気や同僚の人となりを掴むのに苦労した。今回のJUASチーム研究での成果を活かし、これからは受け入れる側として、新規参加者の心理的障壁をなるべく取り除くことに努めたい。

3. 総括

感想（2/2）

- 業務の種類や現場での役割が各々違う中で、どの現場でも同じような課題を持っていると感じた。若い技術者の方が多く、プロジェクト運営をを良くしていかうと日々考えてらっしゃるのが印象的だった。
- チーム外の方とも会話する機会もあり、良い刺激になった。
- はじめて研究会に参加して、社外の方々と関わる機会が増え、刺激ある時間になった。メンバーの方々は、主体的に発言される方が多く、私は入社二年目で未熟ということもあり、そんなメンバーのみなさまに必死についていったなという感覚がある。もっとスキルや経験を増やして、次回はメンバーと同じ目線で議論できるように頑張りたい。
- 今回は、自分の自発的な発言が少なかったと反省している。聞く側になることが多かったため、次回は積極的に発言していきたい。
- チーム運営やスキル継承の問題は他社でも発生しており、それに対する様々な取り組みや考え方を聞くことができ、今後の参考になった。
- 様々な企業の方と意見を交わす中で、新たなアイデアや発想を得ることができた。業界や役割が異なっても共通の課題が多いことに気づき、異なる視点を取り入れる重要性を実感した。
- 今回検討した一案は、さらにブラッシュアップを重ね、より実践的で効果的なものへと高めていきたい。今後も良いチームビルディングを実現し、強固な組織づくりに貢献できるよう努めていく。

令和に求められるリーダーシップ ～最適なスタイルとは？～

サービスマネジメント研究会 チーム「ろ」

1. 検討経緯・背景

- 1-1 研究テーマを決めたきっかけ
- 1-2 リーダーシップの重要性について

2. 活動方針

- 2-1 アプローチ方法
- 2-2 活動スケジュール

3. 情報収集・結果

- 3-1 合宿でのヒアリング内容
- 3-2 ヒアリング結果/傾向

4. 考察

意見から得た気づきとそれに対する一般的なリーダーシップ理論

- 4-1 ITスキルよりもヒューマンスキル
- 4-2 リーダーシップに正解はない
- 4-3 サポート型リーダーの重要性

5. まとめ

- 5-1 チーム「ろ」が提案するリーダーシップ理論
- 5-2 全体振り返り

1. 検討経緯・背景

1-1. 研究テーマを決めたきっかけ

1-2. リーダーシップの重要性について

1-1. 研究テーマを決めたきっかけ

- ▶ チーム「ろ」…「人財」に関心のあるチーム
- ▶ 「リーダーシップ」「チームマネジメント」「チームワーク」等のキーワードで議論

⇒共通の課題として「リーダーシップ」に重要なファクターが潜んでいる事が分かった為、深掘りしていくことに。

案件の取りまとめ、メンバーのフォロー、
在宅中心の働き方…
リーダーシップに正解はあるのだろうか？



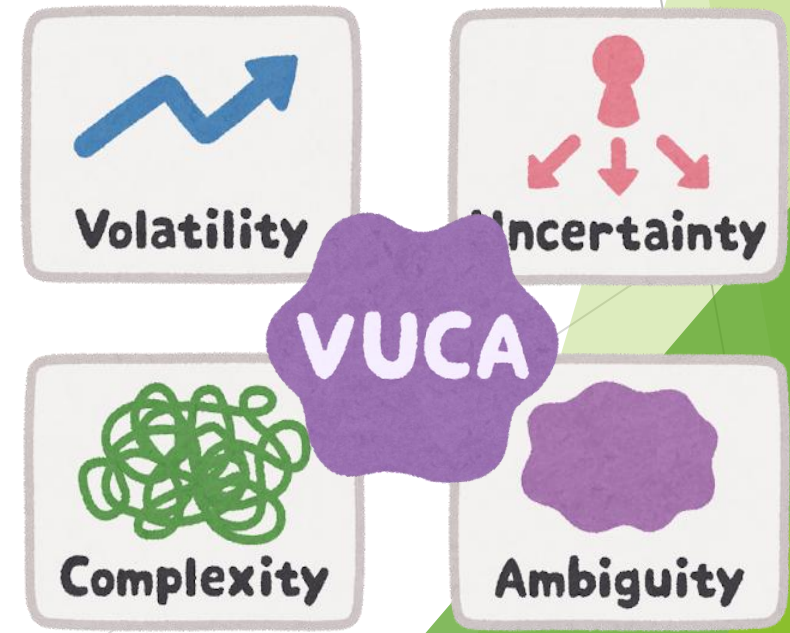
1-2. リーダーシップの重要性について

- ▶ いつの時代でもリーダーシップの重要性は語られてきたが、VUCAの時代において従来のリーダーシップの在り方を見直す論調が増えてきている。
特に、環境の変化や予測困難性に対応する為「変化に適応するリーダーシップ」の重要性が大事ともいわれている。
⇒今の時代に即したリーダーシップとは何かを定義したい。

※VUCA

以下の頭文字をとった言葉で、
現代の予測困難で不安定な環境を指す概念。

- Volatility (変動性)
- Uncertainty (不確実性)
- Complexity (複雑性)
- Ambiguity (曖昧性)



2. 活動方針

2-1. アプローチ方法

2-2. 活動スケジュール

2-1.アプローチ方法

アプローチ方法

①ブレインストーミングセッション チームメンバーで議論し、研究の方向性を定める



②フォーカスグループインタビュー 多様な意見を収集し分析する事で深みと広がりを持たせる

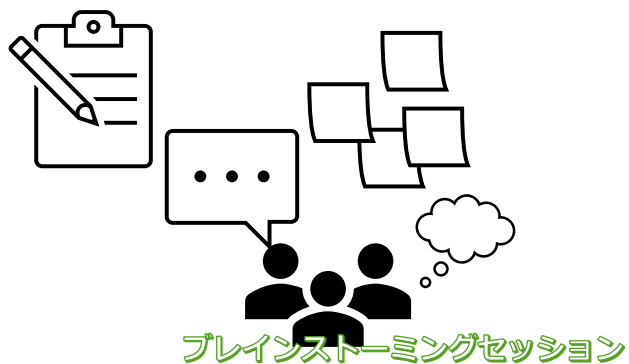


③デスクリサーチ 調査結果を既存理論と関連付けることで信頼性や妥当性を高める。

2-2.活動スケジュール

テーマ深掘

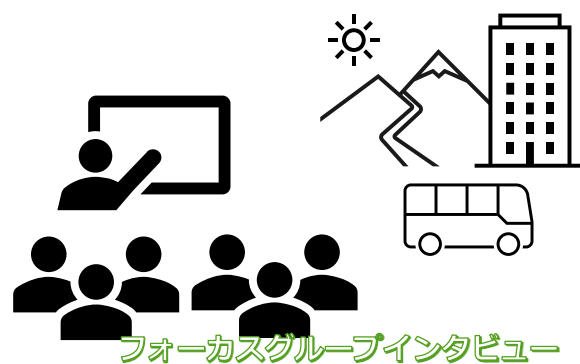
チームメンバー各自で考える
リーダーシップに求められる
スキル・人物像を持ち寄り議
論



2024年6月～9月

データ収集

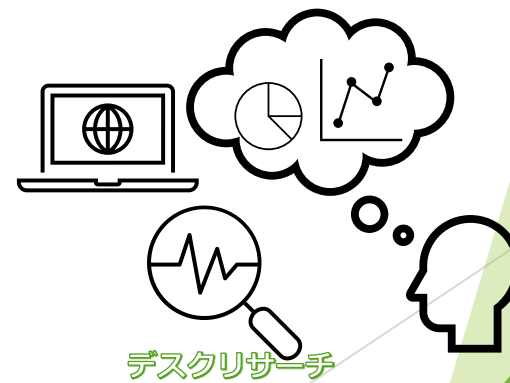
合宿でより多くの方と議論し、
情報収集



2024年10月

データ分析 関連付け

集めた情報の整理し、
既存文献と関連付けて分析



～2025年2月

3.情報収集・結果

3-1.合宿でのヒアリング内容

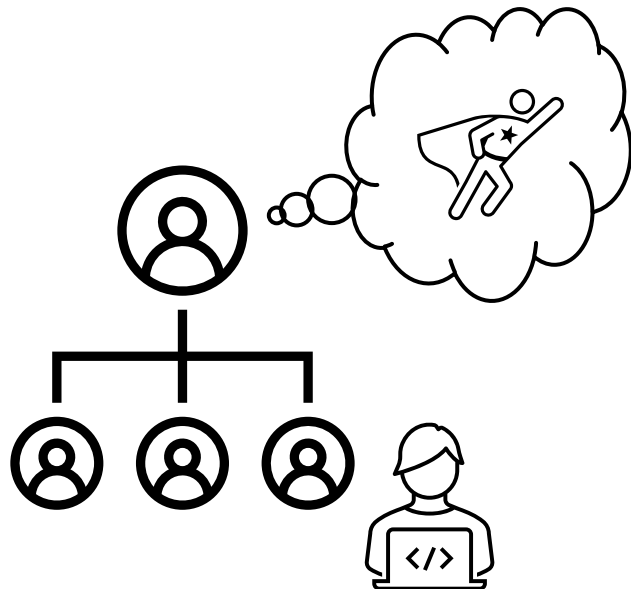
3-2.ヒアリング結果/傾向

3-1.合宿でのヒアリング内容

- ▶ リーダーシップに一番重要なスキルは何かを以下2つの観点で各チームにヒアリング

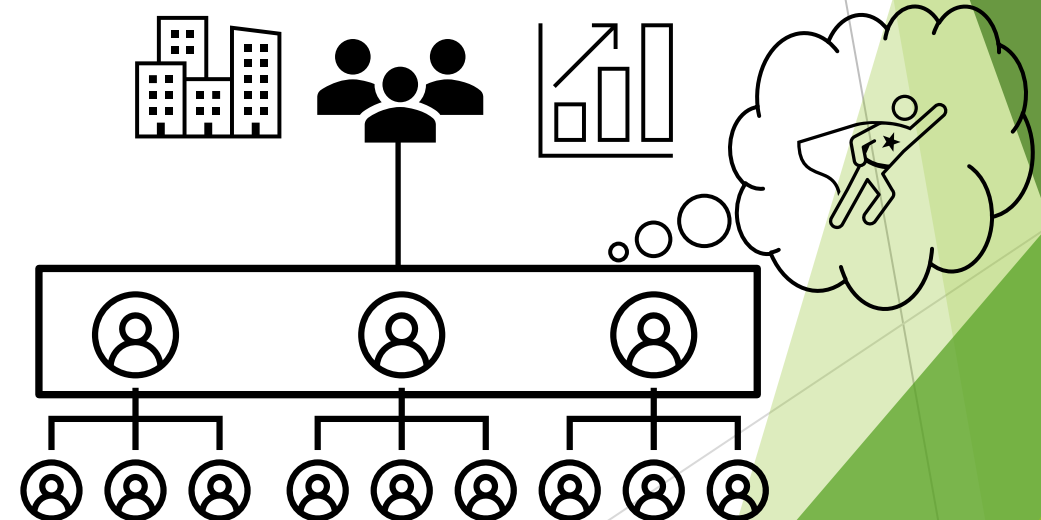
①個人目線

自分が属しているチームや組織の理想的な
リーダー像



②会社目線

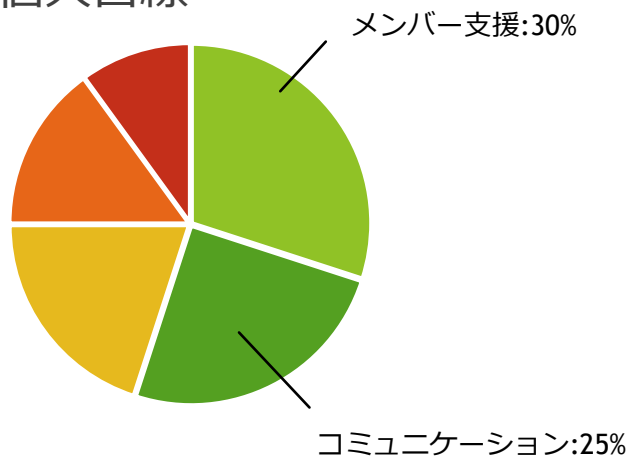
会社組織として求められている理想的な
リーダー像



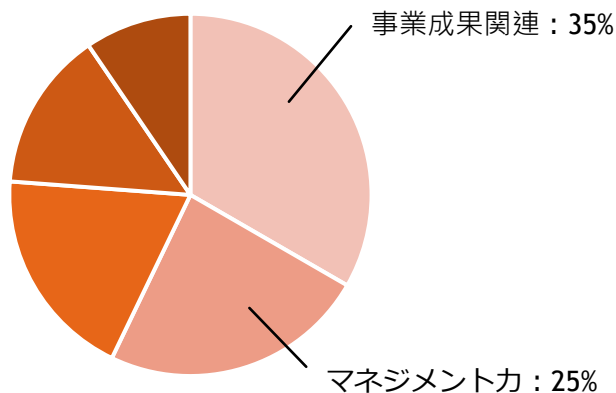
3-2.結果/傾向（チームヒアリング）

▶ 各チームにヒアリングした結果以下のような回答が得られた。（計58名）

①個人目線



②会社目線



分類	例
メンバー支援・育成関連：30%	・メンバーの心理的安全性のケア/確保 ・メンバーの能力向上支援
コミュニケーション関連：25%	・対話重視/傾聴能力 ・情報共有/ネットワーク構築
業務管理関連：20%	・タスク把握や進捗管理
目標/ビジョン関連：15%	・ミッション遂行や方向性提示
その他：10%	・評価など

分類	例
事業成果関連：35%	・利益追求/コスト管理 ・数字による評価
マネジメント力関連：25%	・全体最適化 ・人材育成/リソース管理
ビジョン・戦略関連：20%	・将来の方向性の提示
調整力関連：15%	・部門間や会社間調整
その他：5%	・制度設計など

スキルより心理的安全性など
コミュニケーションが大事

中にはリーダーの2番手を作る、
ファンを作ることが大事という
意見も

各自の状況などによって
変わる

3-2.結果/傾向（幹事団）

▶ 例として3種類のリーダーシップの型をヒアリング

①サーバント・リーダーシップ：

メンバーを支援してコラボレーションを促す

②オーセンティック・リーダーシップ：

正直に率直に信念を貫きメンバの共感を得る

③シェアード・リーダーシップ：

リーダーを固定せずに皆がリーダーとなり、同時に皆がフォロワーになる

チームヒアリングの結果からも
メンバー支援の大事さが伺えた

4. 考察

意見から得た気づきとそれに対する一般的なリーダーシップ理論

4-1. ITスキルよりもヒューマンスキル

4-2. リーダーシップに正解はない

4-3. サポート型リーダーの重要性

4-1.ITスキルよりもヒューマンスキル

- ▶ IT企業でも、技術力以上にヒューマンスキルが重視される
- ▶ リーダーに求められるスキル：
 - 共感性：メンバーの感情や状況を理解する力。
 - 傾聴力：メンバーの意見をしっかりと聞き、受け止める力。
 - 双方向コミュニケーション：一方的な指示ではなく、対話を通じて信頼関係を築く。

4-1に対する一般的なリーダーシップ理論

▶ ヒューマンスキルの重要性 ⇒ ～PM理論～

☆リーダーがとるべき行動をPとMの2つの機能で捉えるリーダーシップ理論

P (Performance function : 目標達成機能)

M (Maintenance function : 集団維持機能) ※特に重要

M機能の4つの具体例

- ・ 人間関係を良好に保ちチームワークの強化
- ・ メンバーとの円滑なコミュニケーション
- ・ メンバーの観察、小まめな声かけ
- ・ メンバー間のトラブル、対立の解決を図る積極的なサポート

4-2. リーダーシップに正解はない ～柔軟なスタイルの活用～

- ▶ 予測困難で変化の激しい時代において、リーダーシップの在り方は多様化している
- ▶ 固定された「正解」はなく、状況やメンバーに応じて柔軟に対応することが求められる

4-2 に対する一般的なリーダーシップ理論

▶ 柔軟なスタイルの活用 ⇒ ～S L 理論～

(S L : Situational Leadership)

☆部下の状態や状況、成熟度に合わせて、
リーダーシップのスタイルを変える理論のこと
成熟度が低い順に・・・

①教示的リーダーシップ

(具体的指示を与える、一方通行型のリーダーシップ)

②説得的リーダーシップ

(説明し、疑問にも答える、双方向型のリーダーシップ)

③参加型リーダーシップ

(対話のもと、決定権を委ねていく、双方向型のリーダーシップ)

④委任的リーダーシップ

(決定権の他、業務遂行の責任を委ねる、最小限のリーダーシップ)

4-3. サポート型リーダーの重要性 ～引っ張るだけでなく支える力～

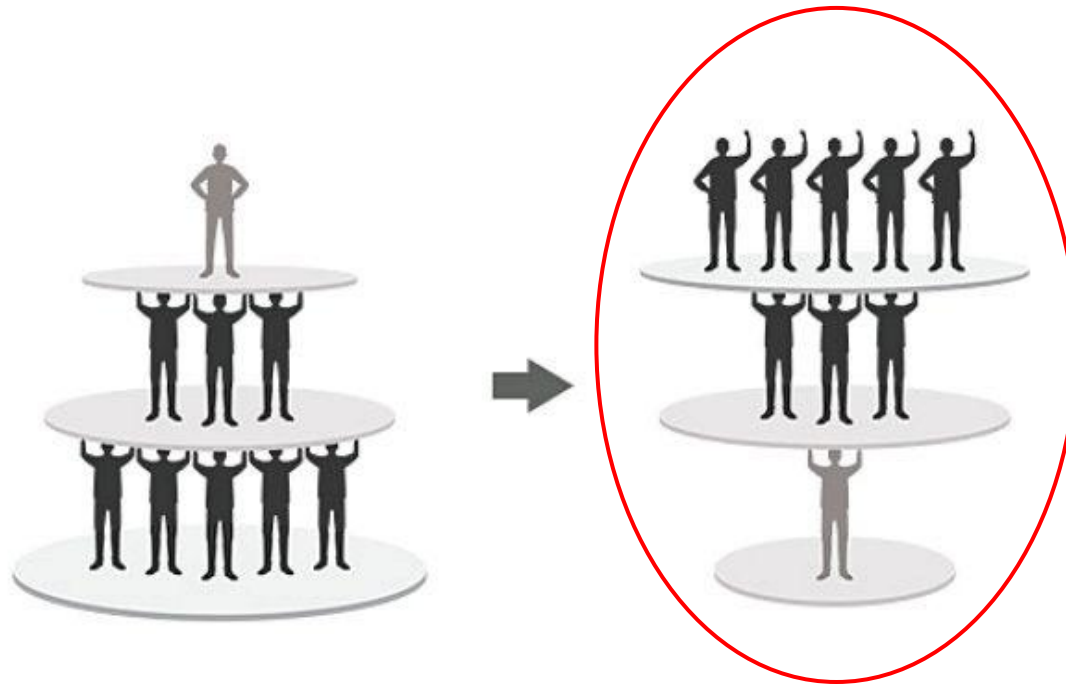
- ▶ カリスマ性や技術力よりも、人間性やコミュニケーション力が求められる
- ▶ リーダーはメンバーを「引っ張る」だけでなく、「支える」役割も重要
- ▶ 心理的安全性の確保が、チームの創造性と生産性を高める鍵。

4-3に対する一般的なリーダーシップ理論

▶ サポート型リーダーの重要性 ⇒ ～サーバントリーダーシップ～

☆ 支配型リーダーシップの反対がサーバントリーダーシップ。

つまり、対象の相手となる人に奉仕を行い、その後相手を導く支援型のリーダーシップ



5. まとめ

5-1. チーム「ろ」が提案するリーダーシップ理論

5-2. 全体振り返り

5-1. チーム「ろ」が提案する リーダーシップ理論

▶ PM理論で己を知る

自分のリーダーシップの発揮具合を理解し弱点を伸ばす

▶ SL理論で臨機応変に対応

各メンバーの状態に応じたリーダーシップの発揮

▶ サーバントリーダーシップの発揮

メンバーへ奉仕を行い結果に導く支援型のリーダーシップ

ただし・・・

リーダー一人ですべてを対応するには無理がある



5-1. チーム「ろ」が提案する リーダーシップ理論

- ・ チーム内に信頼できるNo.2の人材を育成する
- ・ 自分のファンを作る



**心理的安全性を確保しメンバー一体となって
プロジェクトを推進できるチーム創り**



5-2.全体振り返り

- ▶ 現代に求められているリーダーシップとは、という難しいテーマに対してチーム内外で意見交換をすることでチーム「ろ」が考えるリーダーシップ理論というものを考案することができた。
- ▶ 様々な立場の方が集まり議論することで幅広い意見を聞くことができた。チーム内に信頼できるNo.2や自分のファンを作るなど刺さりやすい言葉も収集できた。
- ▶ これからリーダーになる人には貴重な意見として現場チームに持ち帰ることができる。
- ▶ 仮説を立てたはいいが時間が足りず検証まで行き着かなかった。今後の業務で実践してみて結果をチームメンバーと共有したい。

サービスマネジメントにおける 人間関係と人財育成の関係性について

チーム「は」

2025年3月18日

0. 目次

1. 導入・課題の提示
2. 仮説
3. 調査の方法
4. 調査の結果／考察
5. 問題整理とアクションプラン
6. 他企業での事例から見る心理的安全性
7. 心理的安全性を高めるには

1. 導入・課題の提示

チーム「は」は、「人間関係」、「人財育成」に関する課題を抱えており、以下課題解消に向け、以下の観点で取り組みを行った。

課題

「人間関係」を改善し、「人財育成」を進めることで

- ①生産性は向上するか？
- ②社員は定着しやすくなるか？

課題解消に向けた取り組み

- ・ 他チームからのヒアリング
- ・ 目的、代替手段の関係性の深掘り
- ・ 関係者からのアンケート結果、分析

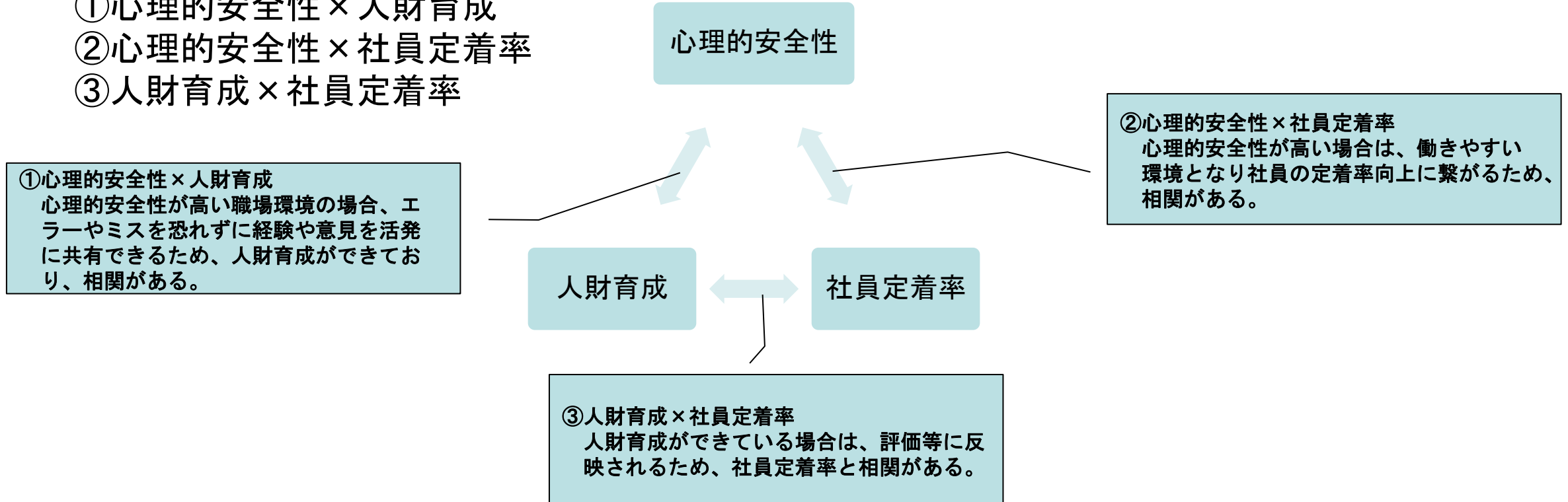
「人間関係」の改善＝「心理的安全性の向上」、「人財育成」の関係性について、仮説をたててヒアリング結果を行い、分析した。

2. 仮説

仮説：心理的安全性、人財育成、社員定着率の関係性

心理的安全性は人財育成と社員定着率それぞれに関係し、
以下①、②に相関があるとき、③においても相関があると仮説を設定した。

- ①心理的安全性 × 人財育成
- ②心理的安全性 × 社員定着率
- ③人財育成 × 社員定着率



3. 調査の方法

調査方法

【調査手法】

Webによるアンケート調査形式とした。

調査協力者が所属する社内環境における心理的安全性（7問）、人財育成（5問）、社員定着（3問）に関する質問（計15問）を実施した。実際の質問内容は以下リンク参照。

【調査協力者】

121名が対象である。

調査協力者はJUASサービスマネジメント研究会の参加者、およびチーム「は」のメンバーが所属するそれぞれの社内でIT業務に関連する計121名を対象とした。調査協力者の方々については、20代から60代の男女である。

【調査期間】

1か月間とした。

調査期間は2024年11月22日から2024年12月23日である。

【分析方法】

心理的安全性・人財育成・社員定着率の相関関係进行分析した。

心理的安全性・人財育成・社員定着率の3点に対してそれぞれ相関関係があるのかを、アンケート回答結果を相関係数の大きさと解釈（※）を用いて分析した。
また、年代や職位による傾向があるのか確認するため、年代と職位毎に分けて分析した。

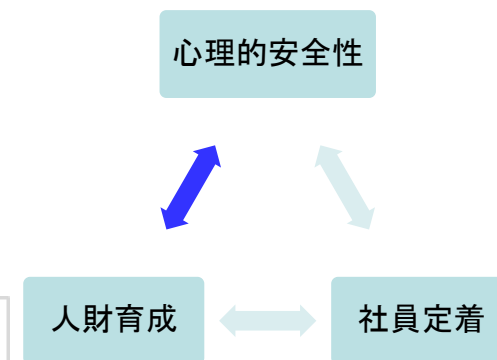
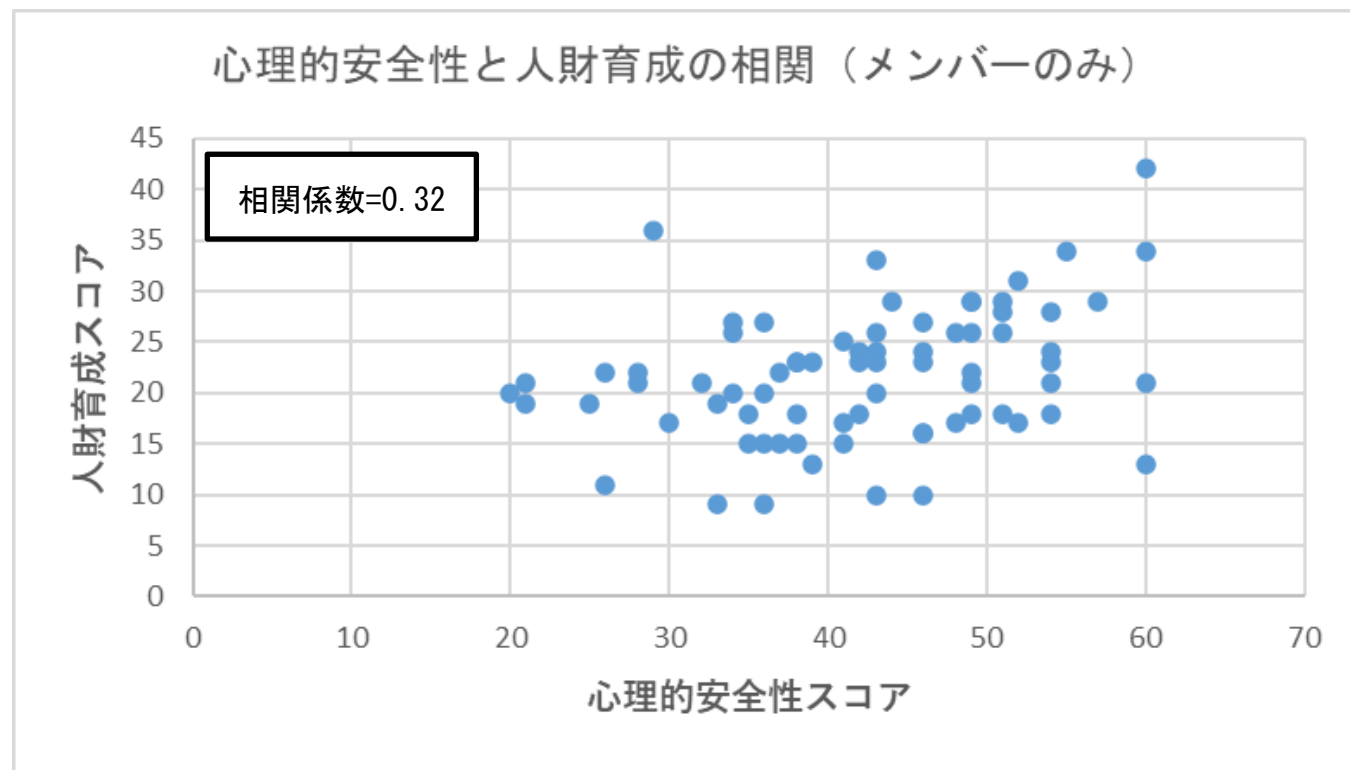
※1:相関係数の大きさと解釈
大きさ | 解釈

0.0~0.2	ほとんど相関がない
0.2~0.4	低い(弱い)相関
0.4~0.7	比較的高い(強い)相関
0.7~1.0	高い(強い)相関

4. 調査の結果／考察

心理的安全性と人財育成の相関関係

- ・ 心理的安全性と人財育成には、相関関係が認められた。
- ・ 心理的安全性が高い職場では、人財育成が良好に機能すると考えられる。



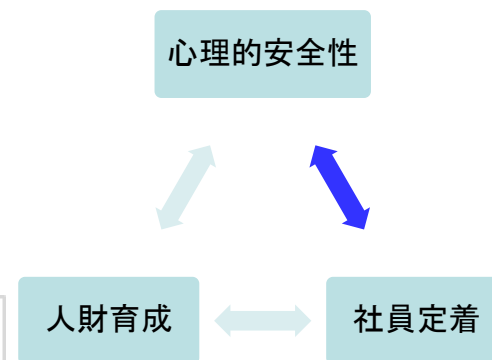
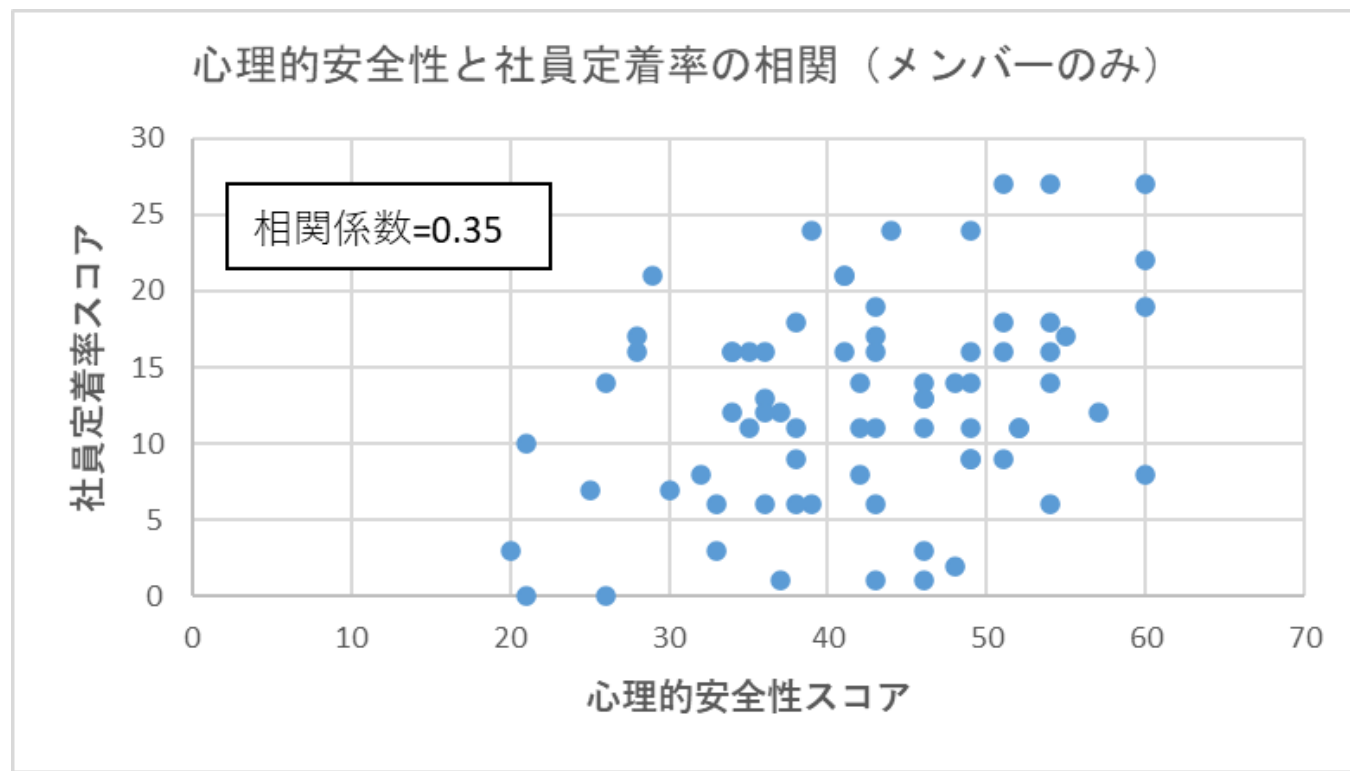
※1:相関係数の大きさと解釈

大きさ	解釈
0.0~0.2	ほとんど相関がない
0.2~0.4	低い(弱い)相関
0.4~0.7	比較的高い(強い)相関
0.7~1.0	高い(強い)相関

4. 調査の結果／考察

心理的安全性と社員定着率の相関関係

- ・ 心理的安全性と社員定着率には、相関関係が認められた。
- ・ 心理的安全性が高い職場では、社員定着率が高いと考えられる。



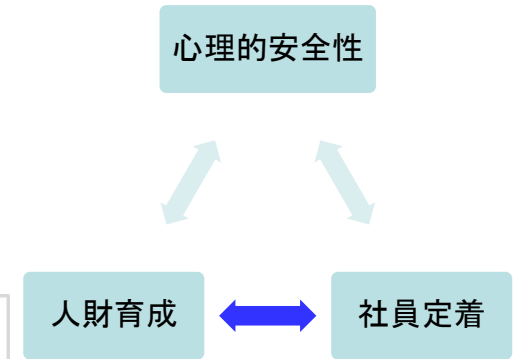
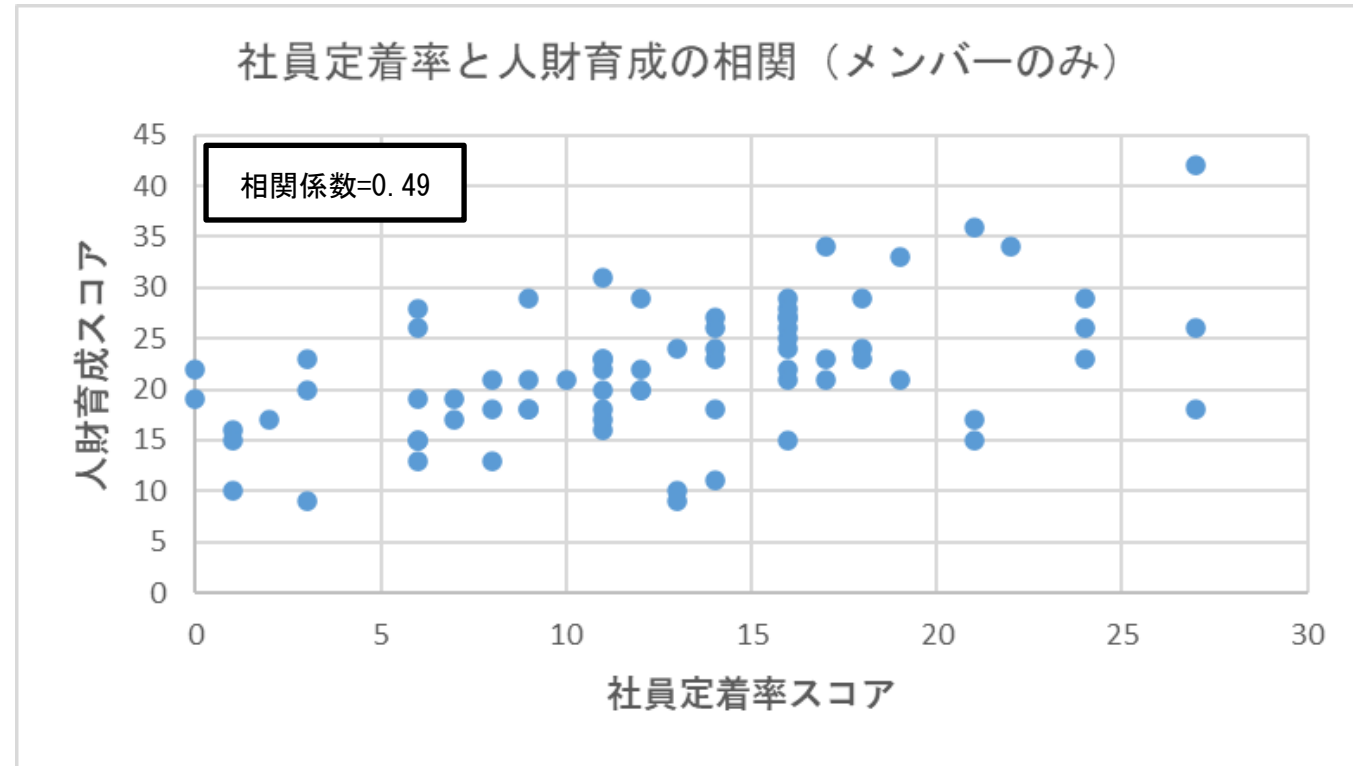
※1:相関係数の大きさと解釈

大きさ	解釈
0.0~0.2	ほとんど相関がない
0.2~0.4	低い(弱い)相関
0.4~0.7	比較的高い(強い)相関
0.7~1.0	高い(強い)相関

4. 調査の結果／考察

社員定着率と人財育成の相関関係

- ・ 社員定着率と人財育成には、相関関係が認められる。
- ・ 社員定着率が高い職場では、人財育成が良好に機能していると考えられる。



※1:相関係数の大きさと解釈
大きさ | 解釈

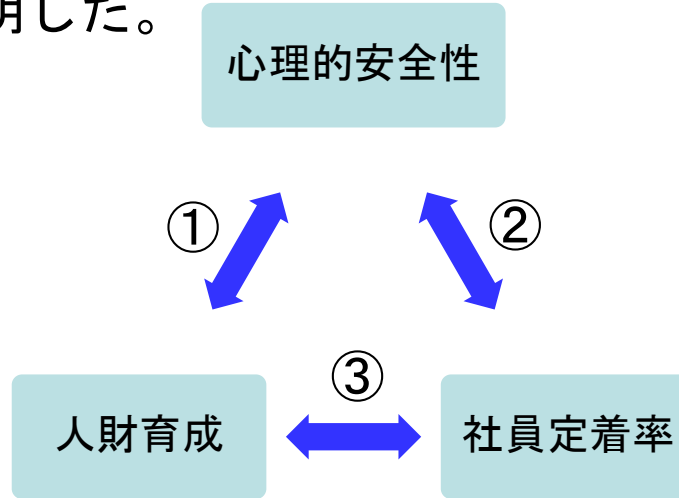
0.0~0.2	ほとんど相関がない
0.2~0.4	低い(弱い)相関
0.4~0.7	比較的高い(強い)相関
0.7~1.0	高い(強い)相関

4. 調査の結果／考察

心理的安全性・人財育成・社員定着率の相関

仮説「心理的安全性は人財育成と社員定着率それぞれに関係し、以下①、②に相関があるとき、③においても相関がある」ことが判明した。

- ①心理的安全性×人財育成
- ②心理的安全性×社員定着率
- ③人財育成×社員定着率



職場の心理的安全性、人財育成、社員定着率には相関関係が認められた。

心理的安全性が確保されている職場では、人財育成が良好に機能（会社からの育成メニュー・自己研鑽）し、結果として従業員満足度が向上して定着率が高くなるという正のフィードバックが働いていると考えられる。

4. 調査の結果／考察

職場における心理的安全性の回答（１）職位別　ーリスクを取れるかー

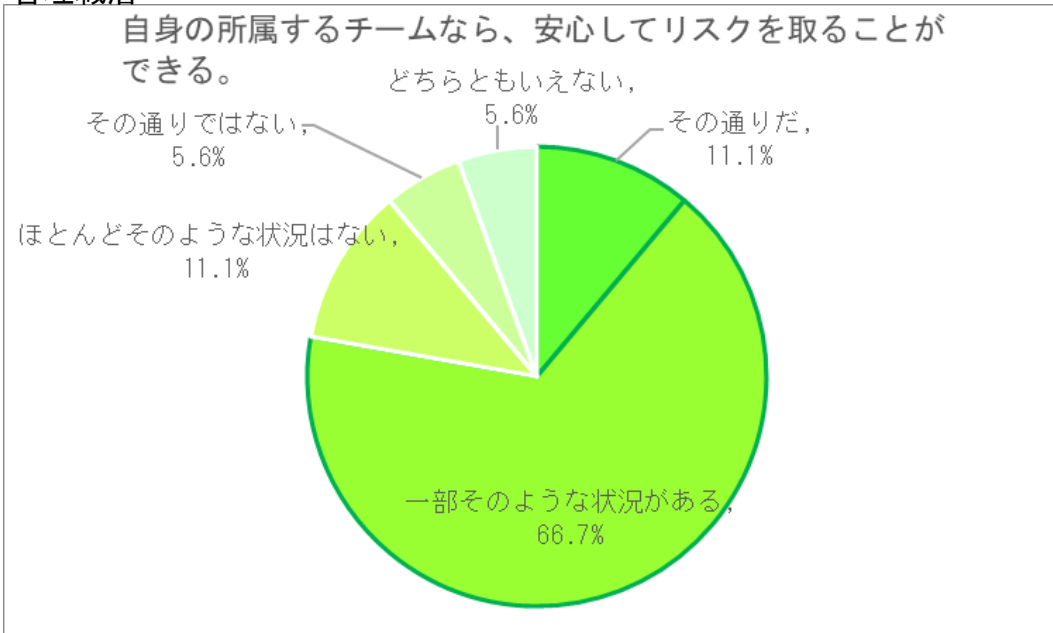
<管理職層>

自分の所属する組織について、安心してリスクを取ることができると感じている。

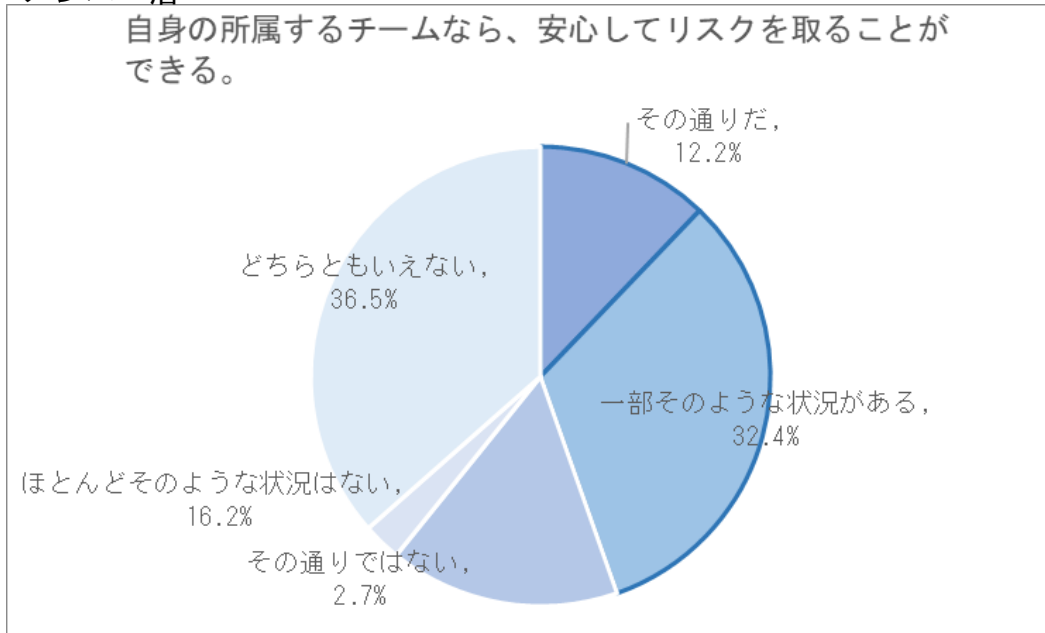
<メンバー層>

自分の所属する組織について、リスクを取ることができると感じている割合が、管理職層より相対的に低い。

管理職層



メンバー層



4. 調査の結果／考察

職場における心理的安全性の回答（２）職位別 ―自分は尊重されているか―

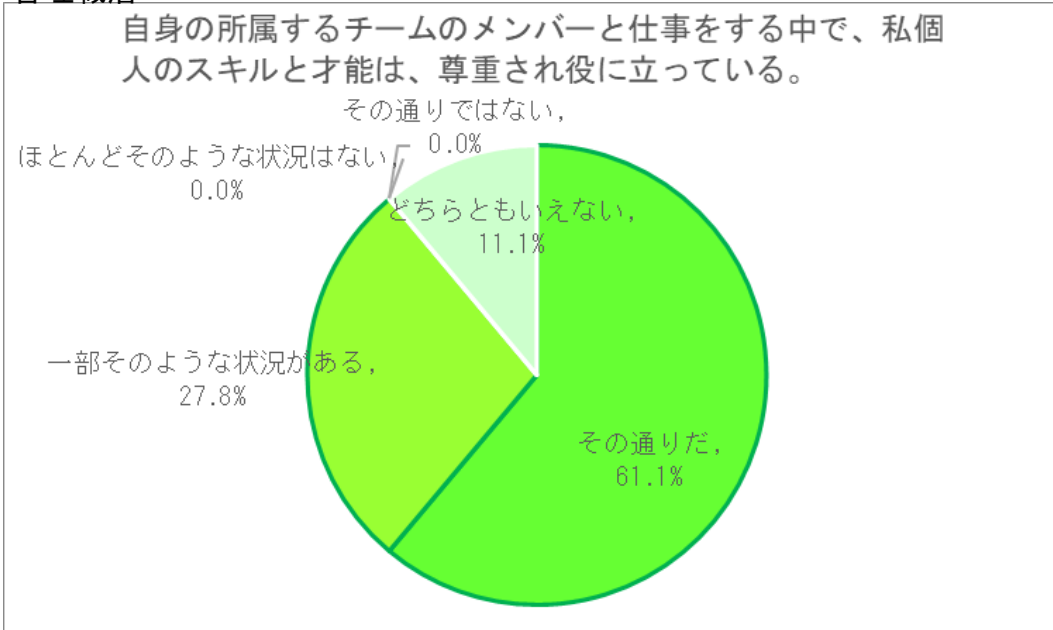
<管理職層>

自分の所属する組織において、自分は尊重されていると感じている。

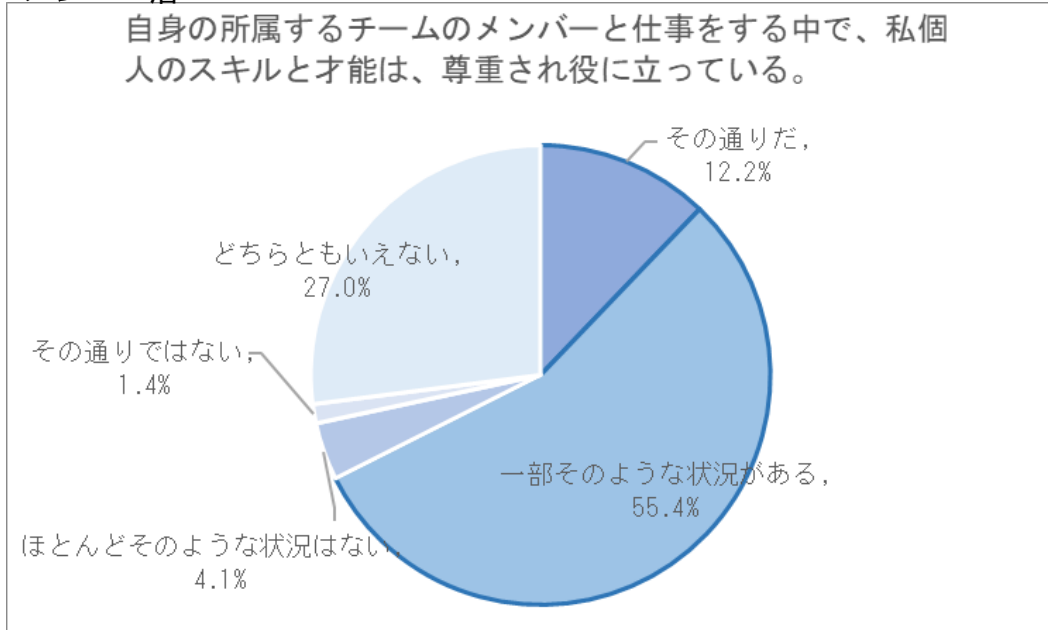
<メンバー層>

自分の所属する組織において、尊重されていると感じている割合が、管理職層より相対的に低い。

管理職層



メンバー層



4. 調査の結果／考察

職場における心理的安全性の回答（3）職位別 ―助けを求めやすいか―

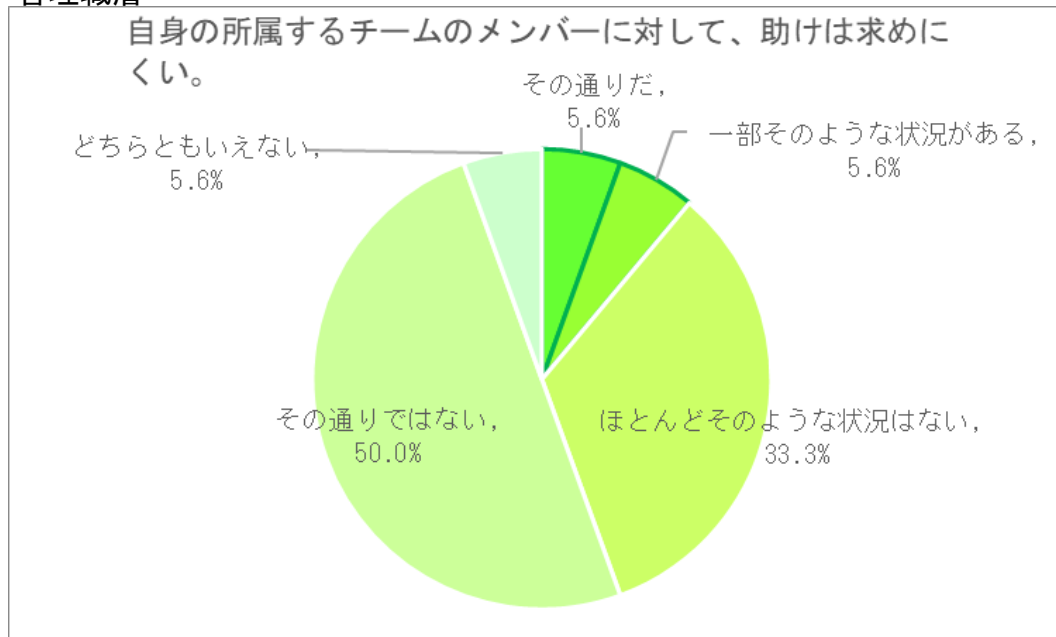
<管理職層>

自分の所属する組織について、助けを求めやすいと感じている。

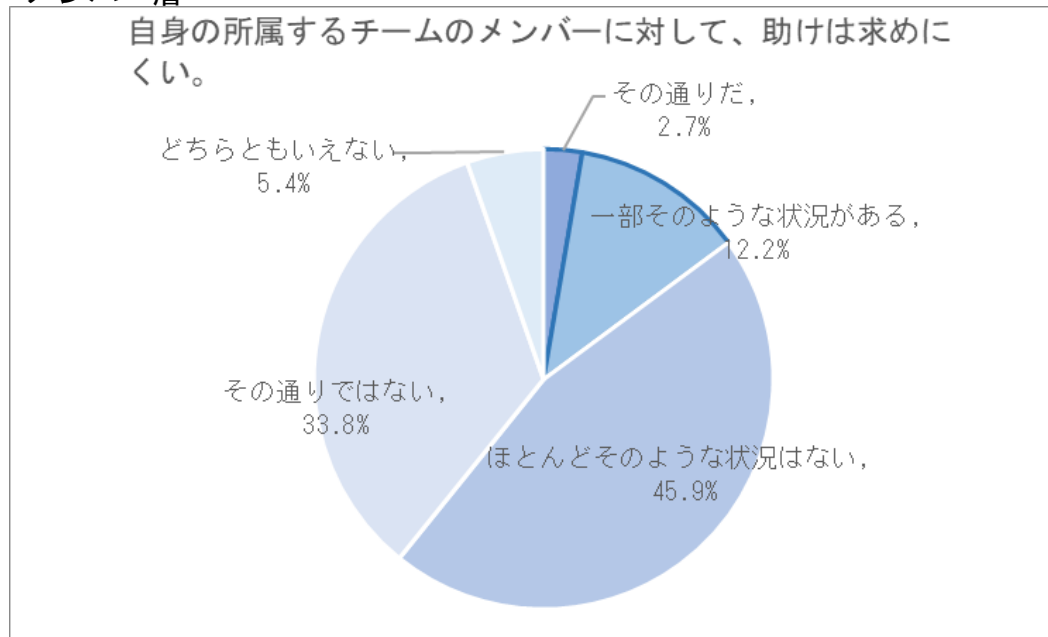
<メンバー層>

管理職層と感じ方に大きな乖離はない。

管理職層



メンバー層



職場における心理的安全性が高いと考えている割合は、管理職層とメンバー層とで評価に乖離が発生しているケースが認められる。管理職層は、自分の所属する組織の心理的安全性の評価を慎重に行う必要があるとともに、メンバーに高く評価していることが伝わっていない可能性を考慮すべきである。

4. 調査の結果／考察

職場における人財育成の回答（１）職位別 ―職場のＩＴスキルは高いか―

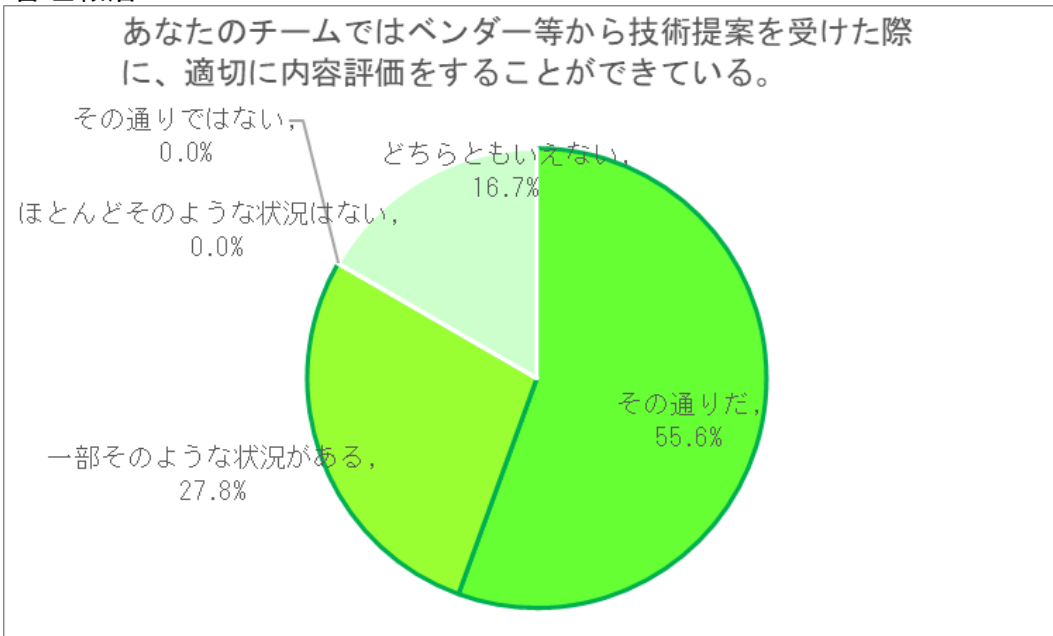
<管理職層>

自分の所属する組織について、ＩＴスキルが高いと感じている。

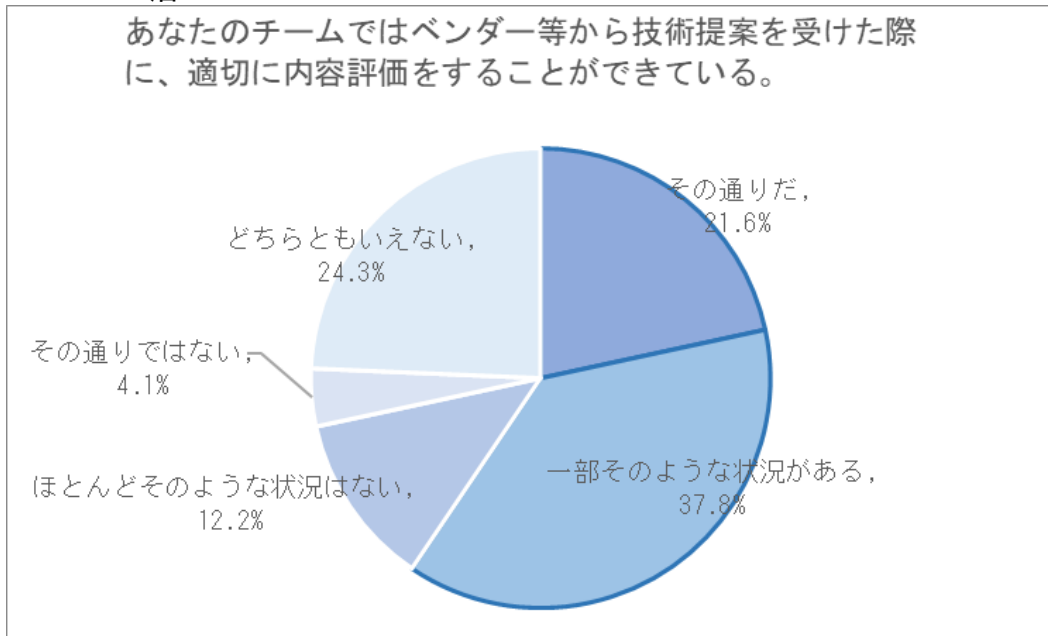
<メンバー層>

自分の所属する組織について、ＩＴスキルが低いと感じている。

管理職層



メンバー層



4. 調査の結果／考察

職場における人財育成の回答（2）職位別　－スキルの偏りはあるか－

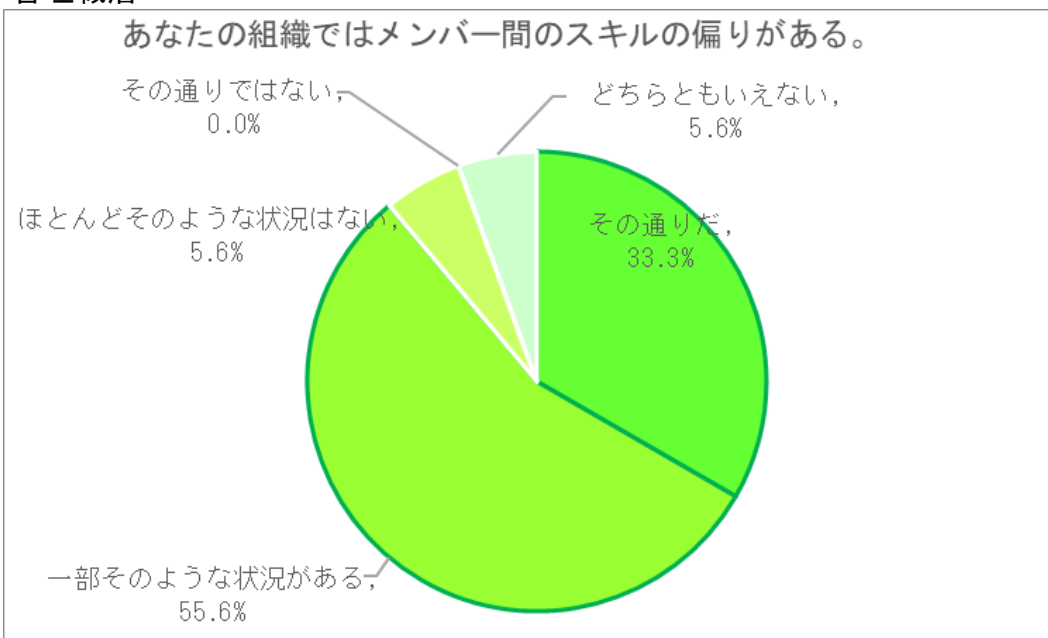
<管理職層>

自分の所属する組織では、スキルに偏りがあると感じている。

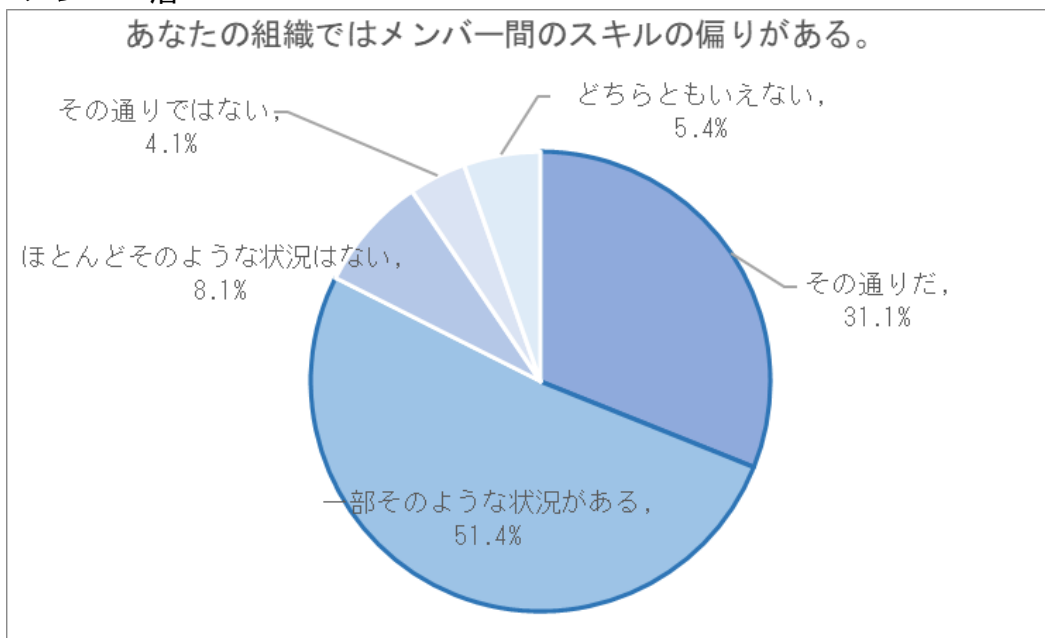
<メンバー層>

自分の所属する組織では、スキルに偏りがあると感じており、管理職層と同様の割合である。

管理職層



メンバー層



管理職層は、所属する組織のスキルを高く評価している。その一方で、メンバー層は相対的に低評価である。

管理職層は、メンバーに高く評価していることが伝わっていない可能性を考慮すべきである。

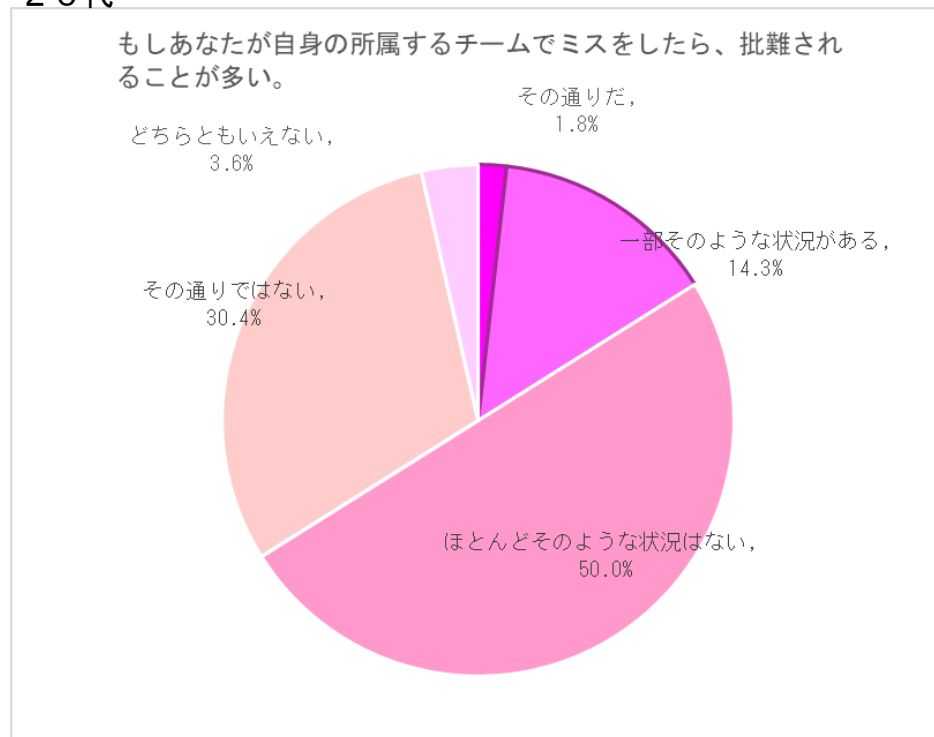
4. 調査の結果／考察

職場における心理的安全性の回答（１）年代別 ―業務上のミスの批難―

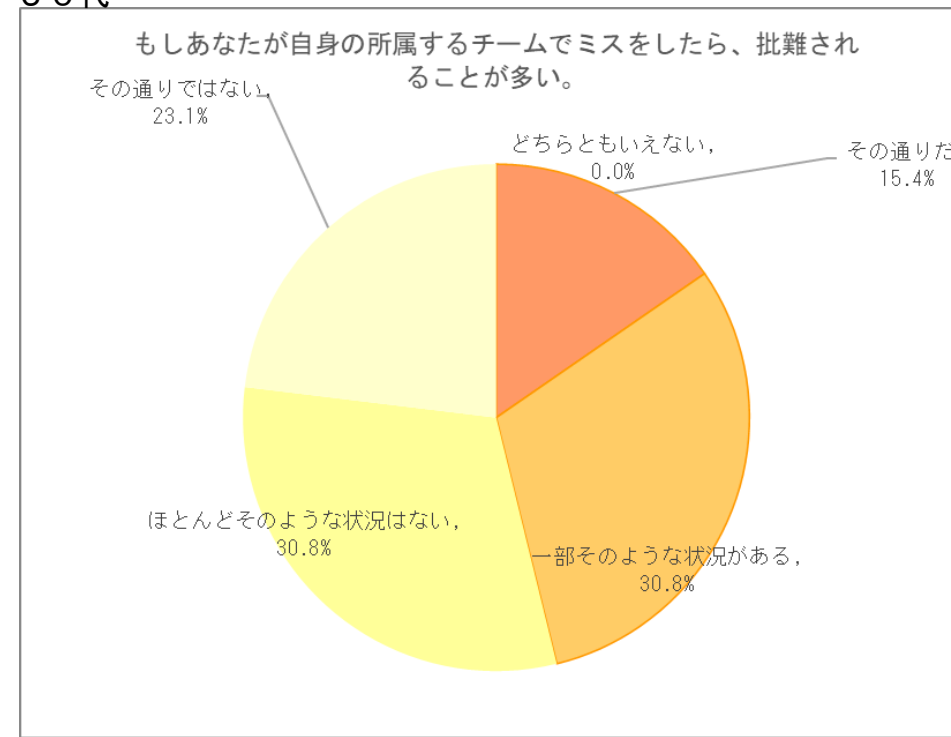
< 20代と50代の比較 >

若手と比較して年齢を重ねるほど、ミスに対する責任が重くなっている。

20代



50代



4. 調査の結果／考察

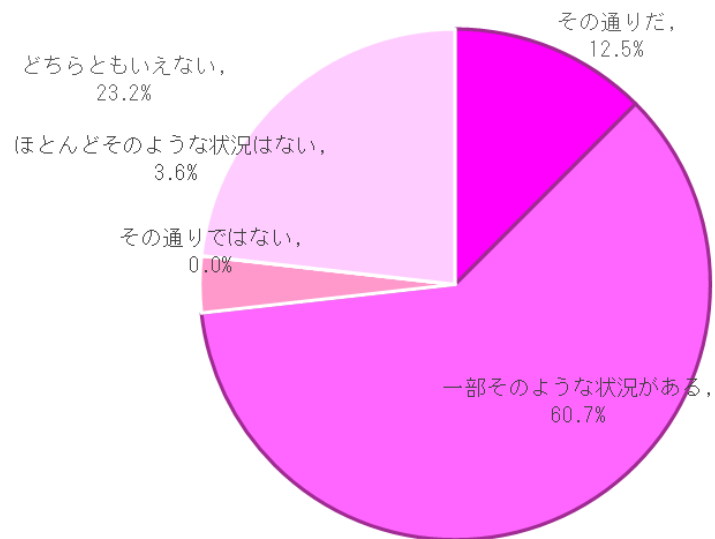
職場における心理的安全性の回答（２）年代別 ―自分は尊重されているか―

< 20代と50代の比較 >

50代においては予想どおり自身を尊重されていると感じる割合が高く、20代でも肯定的な意見が多い。

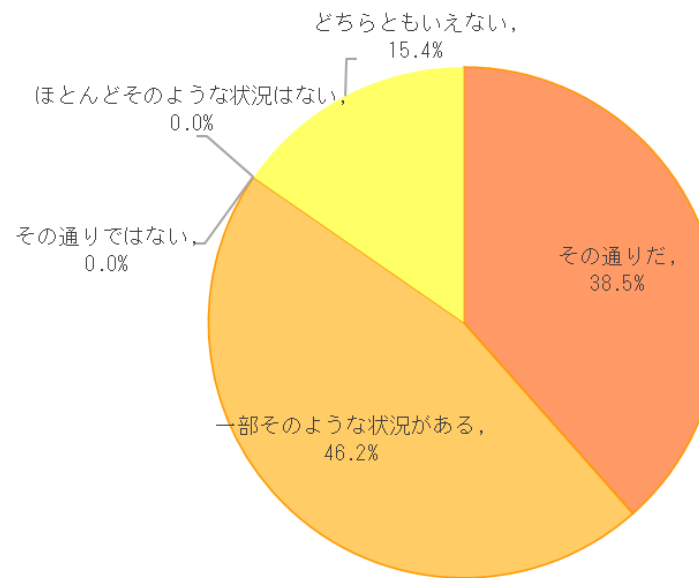
20代

自身の所属するチームのメンバーと仕事をする中で、私個人のスキルと才能は、尊重され役に立っている。



50代

自身の所属するチームのメンバーと仕事をする中で、私個人のスキルと才能は、尊重され役に立っている。



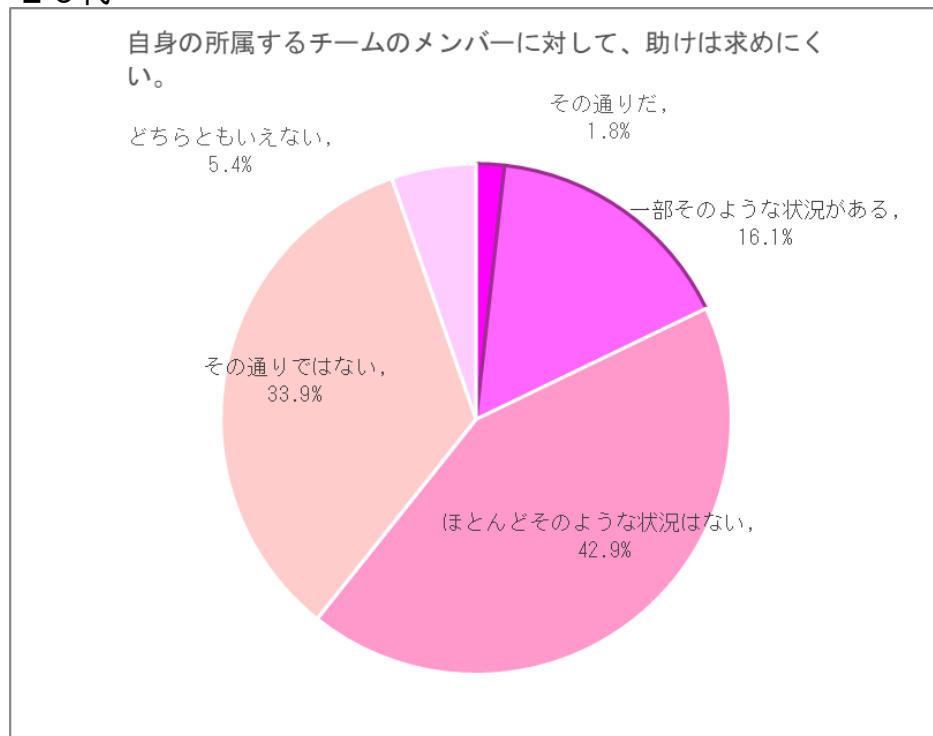
4. 調査の結果／考察

職場における心理的安全性の回答（２）年代別 ー助けを求めやすいかー

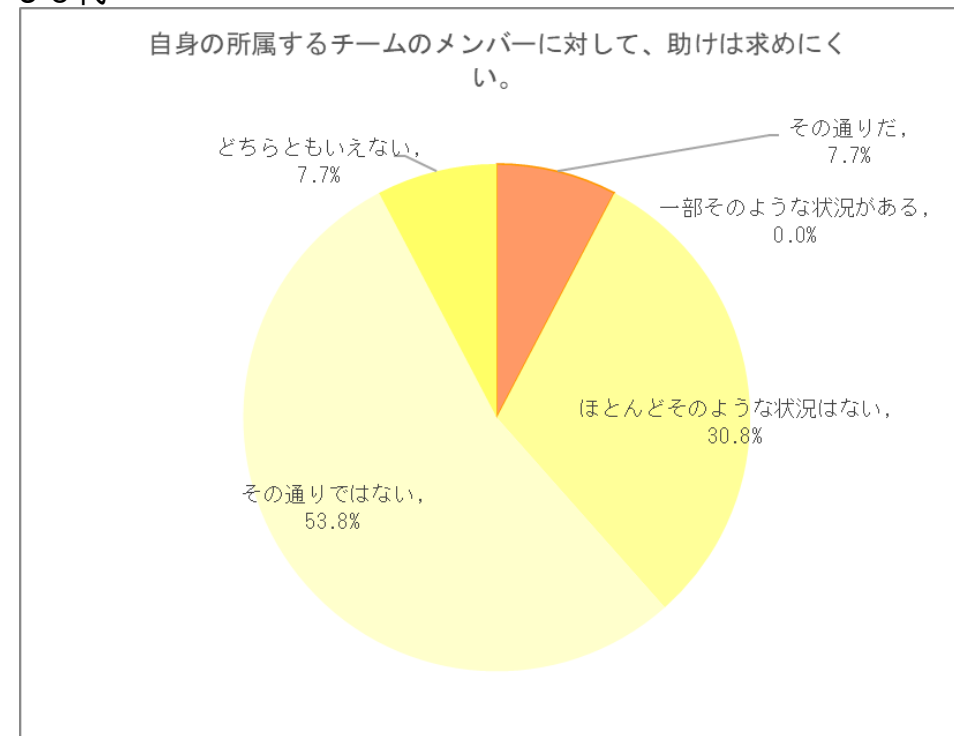
< 20代と50代の比較 >

50代の一部では周囲に頼りづらい方もいる。20代はベテランと比較して周りに頼りやすい環境が整備されている。

20代



50代



4. 調査の結果／考察

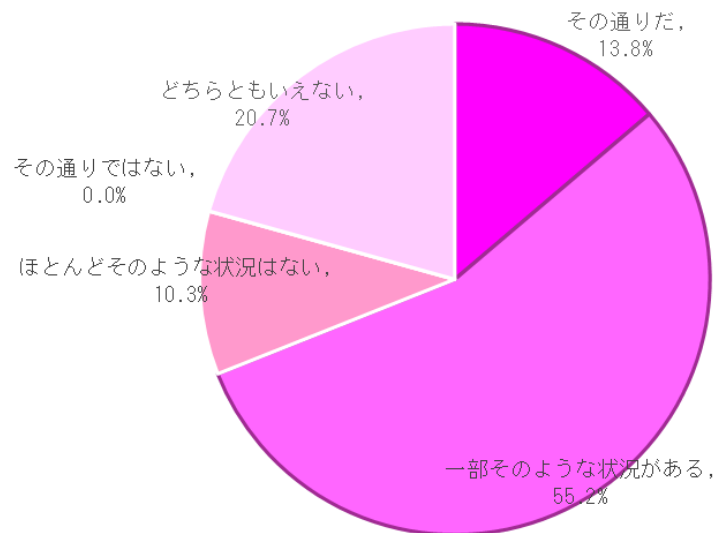
職場における人材育成の回答（１）年代別 ―ベンダ評価ができていないか―

< 30代と40代の比較 >

経験の差もあるとは推測するが、ベンダ評価について「その通りだ」回答した割合に約3倍の差がついた。

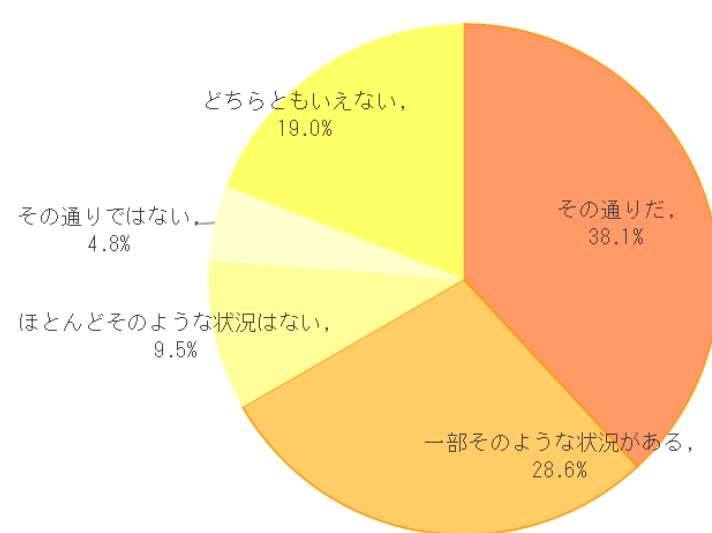
30代

あなたのチームではベンダー等から技術提案を受けた際に、適切に内容評価をすることができる。



40代

あなたのチームではベンダー等から技術提案を受けた際に、適切に内容評価をすることができる。



4. 調査の結果／考察

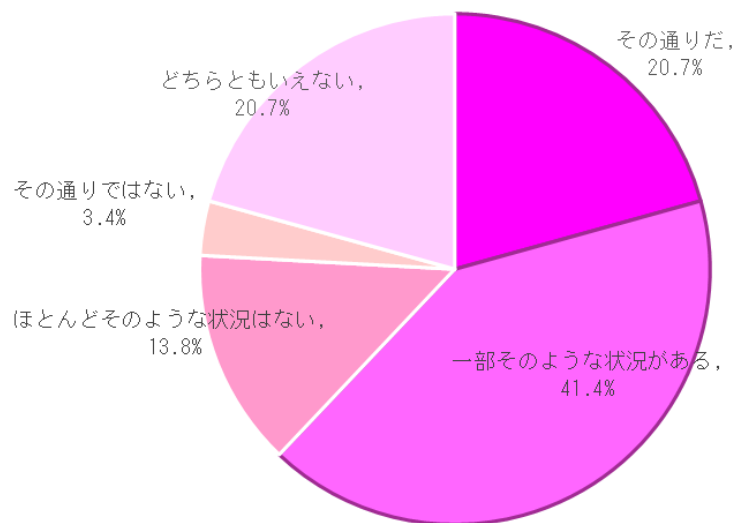
職場における人材育成の回答（２）年代別 一属人化業務の有無一

< 30代と50代の比較 >

30代は自身がいないと業務が遂行できないと感じている一方、50代は自分がいなくても業務が遂行できていると感じている。

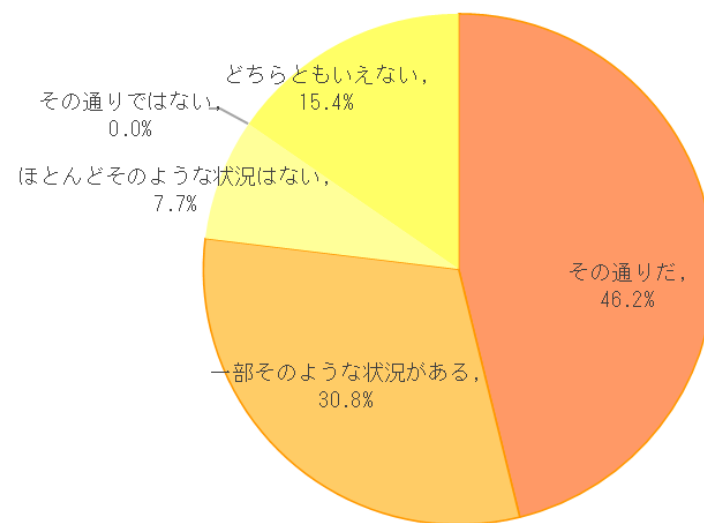
30代

あなたが所属するチームから抜けた場合、混乱なく業務が遂行できる。



50代

あなたが所属するチームから抜けた場合、混乱なく業務が遂行できる。



4. 調査の結果／考察

役割別／年代別アンケート結果

※アンケート結果は別途資料を参照

- ・ 心理的安全性

各役割／各年代において、「心理的安全性が確保されている」とする回答が多い。
時代背景もあってか、過去に比べてホワイトであろうとする努力がうかがえる。

- ・ 人材育成

責任を伴う判断が必要なケースでは役職者、ベテラン層に肯定的回答が多く、
最新動向に関する質問は若手層に肯定的な回答が多い。
各人のスキルに偏りがあると全世代で感じていることが分かったが、
属人的な業務をなくす取り組みができていると読み取ることが出来る。

- ・ 社員定着

上記、アンケート結果を見るに、一定程度の心理的安全性は確保され、属人化解消について
取り組まれているように伺えるが、特にベテラン層にて、ネガティブな回答が目立った。

5. 問題整理とアクションプラン

問題：チーム内でのスキルの偏りによる生産性の低下
離職率増加によるリソースの減少

- ・ 特定のメンバーへの業務集中
- ・ ベンダーの作業評価を適切に実施できない
- ・ 力をつけた若手の外部流出

分析：問題を解消している組織の特徴

- 心理的安全性と人財育成に相関あり
- 心理的安全性と社員定着率に相関あり（担当職）
- 人財育成と社員定着率に相関あり（担当職）
- どの年代・役職においても組織内のスキルの偏りは課題としてとらえる割合が多い。他方で、偏りを感じていないと回答した人のほとんどは心理的安全性スコアが高い。
- 心理的安全性の組織評価に管理職レベルと担当職レベルで多少の乖離あり。

- **挑戦できる環境**が十分に整っていれば、メンバーの**技術力は向上**する。
- 担当職レベルでは**働きやすさ、環境を重視**している。
- 担当職レベルでは**（自他ともに）成長実感を得られれば**会社を離れる可能性は低下する。
- 心理的安全性評価は**客観的視点**でも確認し、より良い組織風土の醸成を心がける必要がある。

問題解決へのアクションプラン

組織内の心理的安全性を高めてモチベーションの向上、成長実感をさせる。

6. 他企業での事例から見る心理的安全性

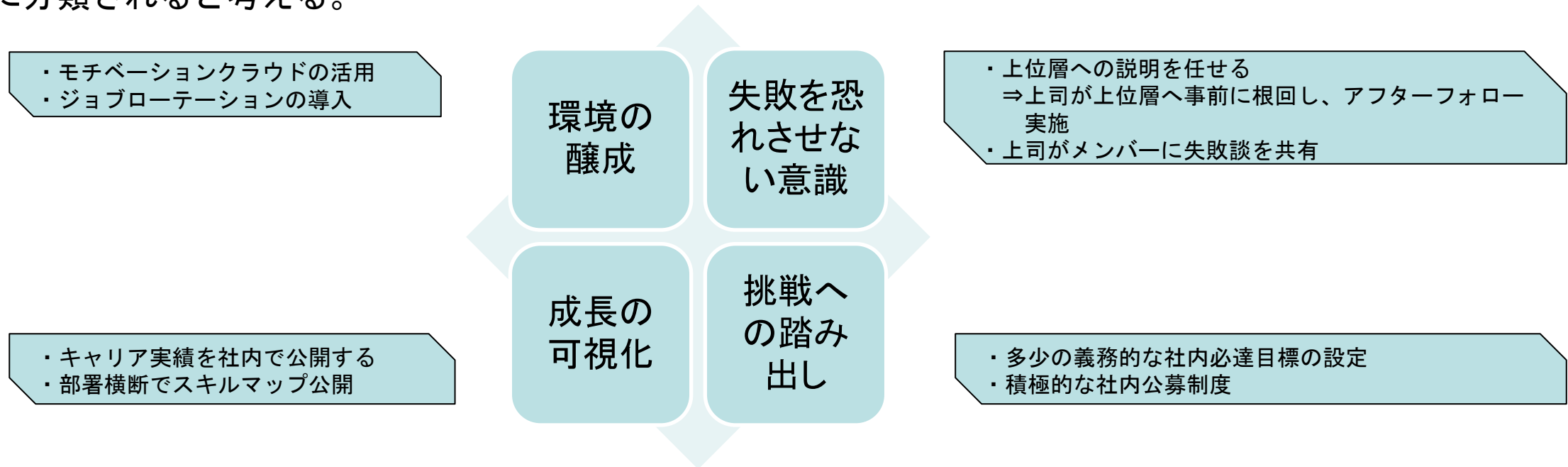
合宿で得た事例と考察

心理的安全性を居心地の良い組織、対立の全くない組織という見解と勘違いしないことが必要。

≠ぬるま湯的な組織

お互いを尊重し対立を恐れずに指摘し合える関係、成長意欲を高めて、メンバーと相互成長できる関係性を目指す必要がある。

合宿では様々な意見が出たが心理的安全性が高い組織のアクションを大きく分けると下記のようなイメージに分類されると考える。



7. 心理的安全性を高めるには

1. 信頼関係を築く

- ～積極的に傾聴する～相手の話を遮らず、共感しながら聞く
- ～感謝や承認を伝える～ 「ありがとう」「助かったよ」と言葉で伝える
- ～オープンなコミュニケーションを促す～質問しやすい雰囲気を作る

2. 否定や批判を避ける

- ～意見を頭ごなしに否定しない～ 「それは違う」ではなく「面白い視点だね」と返す
- ～ミスを責めない文化を作る～ 「誰が悪いか」より「どう改善できるか」に焦点を当てる

3. 役割や責任を明確にする

- ～期待されることを明確に伝える～不安を減らし、安心感を与える
- ～権限を委譲する～裁量を与えることで、自己効力感を高める

4. フィードバックの文化をつくる

- ～ポジティブなフィードバックを増やす～ 「良かった点」を具体的に伝える
- ～建設的なフィードバックを心がける～ 「もっとこうすると良くなるよ」と改善提案を加える

5. 多様性を尊重する

- ～価値観や意見の違いを受け入れる～ 「そんな考え方もあるんだね」と肯定的に捉える
- ～心理的安全性の重要性をチームで共有する～学び合いの文化を作る

「否定しない・責めない・認め合う」文化を作ること。
まずは小さなところから実践してみる。

JUAS サービスマネジメント研究会

サービスマネジメントの将来像に関する調査と分析

2025年4月3日

チーム「に」

- 活動あらすじ - ITSMにおける将来像の課題感と研究アプローチについて -
- アンケート内容
- アンケートの分析・考察からの仮説
- まとめ

ITSMにおける将来像に関する課題感と研究アプローチについて

●活動あらすじ

①. ITサービスマネジメント将来像に対しての問題意識

- ・ 労働人口不足
- ・ システムの多様化、保守運用は複雑化
- ・ 生成AI活用などのDX活用が急務



②. メンバー各々の課題をフリーディスカッション

- ・ スキルアップの時間が無い
 - ・ 人的リソースの最適配置に苦慮（内製、外注の使いわけ）
 - ・ 組織レイヤごとの視点※の違いやコンフリクト
 - ・ 外部知見が不足、組織文化が凝り固まっているため変化が難しい
- ※ ベンダ/ユーザ企業視点、経営視点から広範な分析結果



アンケート実施
傾向と課題の
考察を得られた

③. アンケートによる実態調査と傾向分析

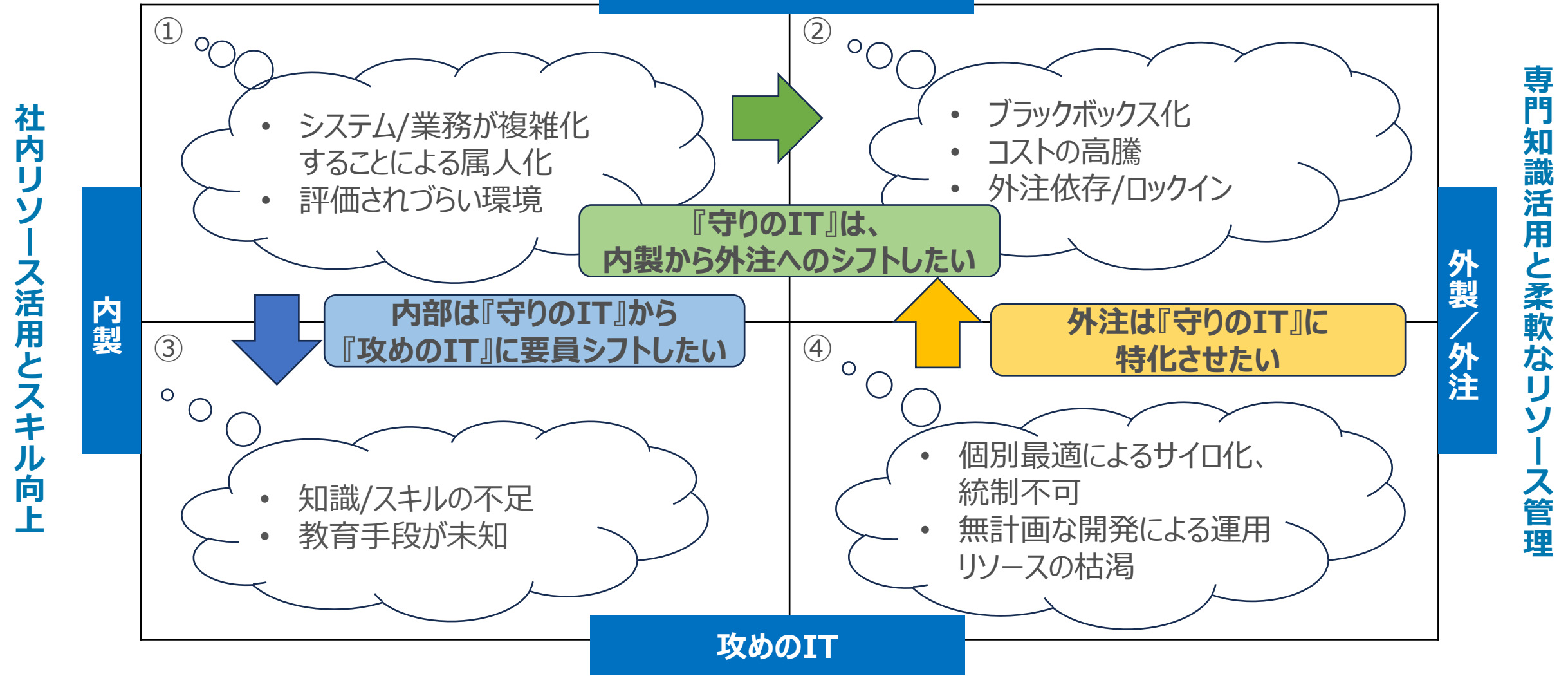
- ・ 人的リソースの内製/外注実態調査、最適配分に関する意見収集
- ・ 最適配置に向けての課題収集

④分析の結果、、、



課題感の整理 - IT戦略における内製・外注のバランス考慮が必要？ -

安定性・効率性を重視（基幹システムの保守・運用）



柔軟性・俊敏性を重視（新規事業立上げ・DX推進）

アンケートの内容

1. 所属確認の質問

- あなたが所属する**会社**の分類を回答してください。（ユーザ企業 / IT企業）
- あなたが所属する**部門**の分類を回答してください（情シス / それ以外）
- あなたの**仕事内容**の分類を回答してください。（複数選択可）

2. 会社のITSM運営実態に関する質問

- **会社方針**について一番近いものを回答してください。（1つ選択）
 - 自社**正社員で内製**する（概ね7割以上は自社正社員で構成）
 - 自社**正社員と外部委託が半々**程度（概ね4～6割程度は自社正社員で構成）
 - **外部委託をメイン**とする。（概ね3割以下は自社正社員で構成）
- あなたが考える「**会社方針がそうなっている理由**」を入力してください。
- ITサービスマネジメントの**内製を行う場合、どのようなシステムか**、近いものを回答してください。
- ITサービスマネジメントの**外部委託（派遣社員を含む）を行う場合、どのようなシステムか**、近いものを回答してください。



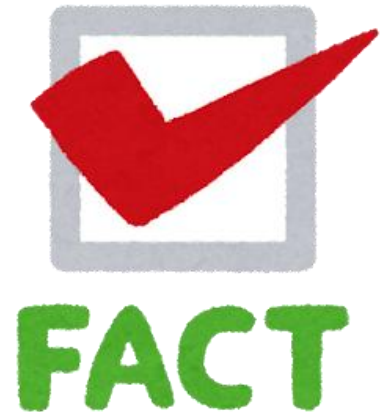
3. ITSMの将来像に関しての質問

- あなたが考える**ベストな戦略**について一番近いものを回答してください。（1つ選択）
- **内製 or 外部委託（派遣社員を含む）の観点において、課題**だと感じているものを回答してください

- ① **IT部門の内製・外製の適切な配分は、立場に応じて様々な課題がある**
 - ✓ ユーザ企業とIT企業とで内製・外注に対する将来像と課題感に違いはなかった。
 - ✓ 一方で実態の配置は特色がみられた。（ユーザー企業：スキル不足、リソース不足／IT企業：リソース不足）

- ② **上流工程は内製化したい、が、社員教育だけでは内製化は進まない。**
 - ✓ ITサービスマネジメント将来像の課題上位は教育・育成。
 - ✓ 課題の傾向は人員配分関わらず共通している。
 - ・ 時間的な余裕、役割整理ができていたとしても社員強化は進まない。

- ③ **ITサービスマネジメントの将来像推進は断捨離が必須。**
 - ✓ 現場は人が足りない。採用や教育への意見が多かった。だが進んでいない。
 - ・ 現場の抱えるタスク・課題をすべて解決することは人的リソース・時間的に不可能。
 - ・ 目の前に見える課題の優先度・要否を見直してみては？



● ① IT部門の内製・外製の適切な配分は、立場に応じて様々な課題がある

- ✓ ユーザ企業とIT企業とで内製・外注に対する将来像と課題感に違いはなかった。
- ✓ 一方で実態の配置は特色がみられた。（ユーザー企業：スキル不足、リソース不足／IT企業：リソース不足）

● ② 上流工程は内製化したい、が、社員教育だけでは内製化は進まない。

- ✓ ITサービスマネジメント将来像の課題上位は教育・育成。
- ✓ 課題の傾向は人員配分関わらず共通している。
 - ・ 時間的な余裕、役割整理ができていたとしても社員強化は進まない。

● ③ ITサービスマネジメントの将来像推進は断捨離が必須。

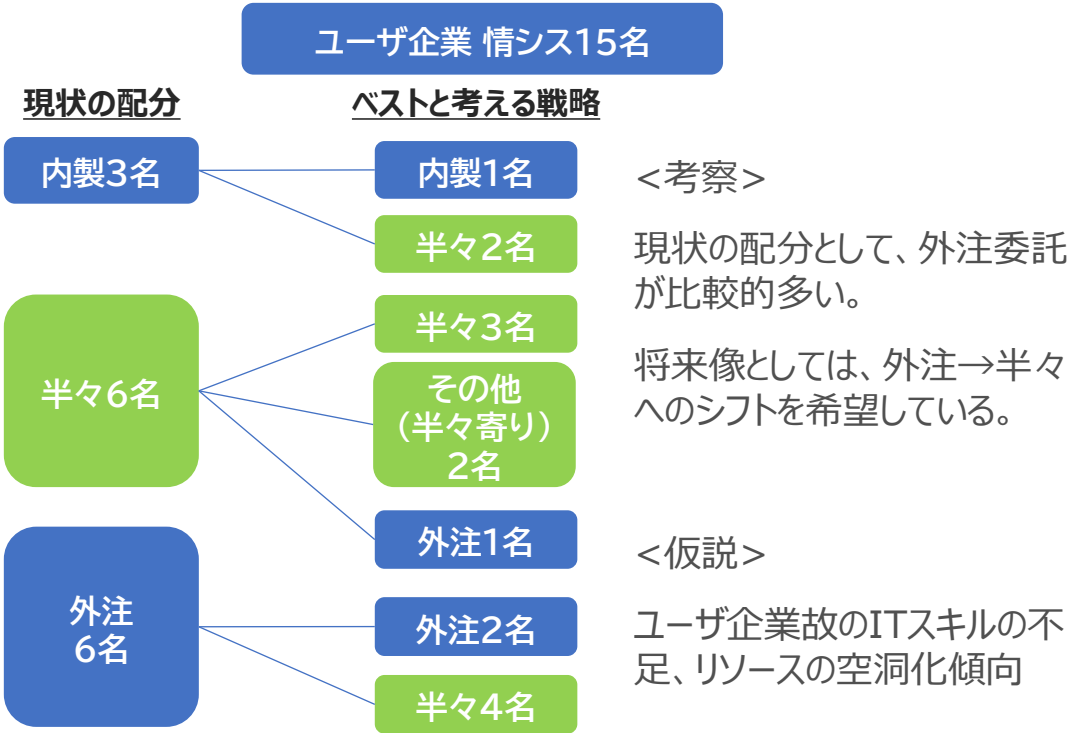
- ✓ 現場は人が足りない。採用や教育への意見が多かった。だが進んでいない。
 - ・ 現場の抱えるタスク・課題をすべて解決することは人的リソース・時間的に不可能。
 - ・ 目の前に見える課題の優先度・要否を見直してみては？

アンケート分析結果と課題の特定 -情シス部隊のケース-

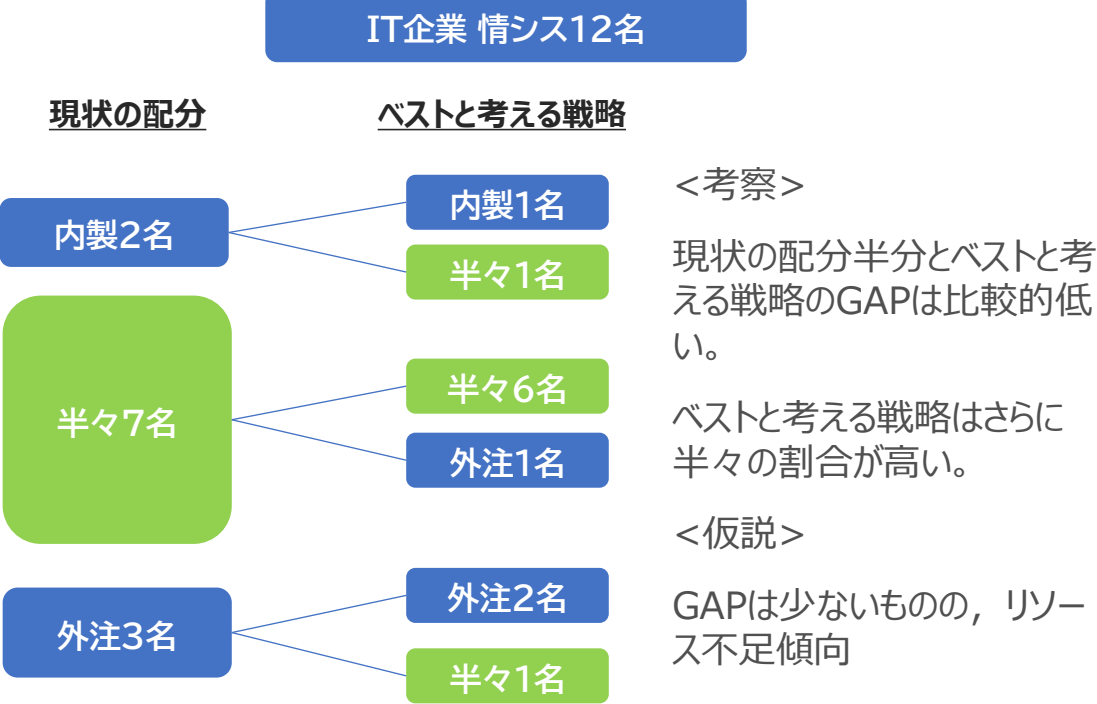
分析と仮説まで
提言なし

情報システム部門の最適な人員計画について

アンケート回答者 7割（27/37名）が情シス役割。
現状の配分に対して、ベストと考える戦略は内製/外注半々の構成だが、ユーザ企業とIT企業では実態が異なる。



外注が多く、内製化を進めたい



一見、バランスのよい体制に見える

- ① IT部門の内製・外製の適切な配分は、立場に応じて様々な課題がある
 - ✓ ユーザ企業とIT企業とで内製・外注に対する将来像と課題感に違いはなかった。
 - ✓ 一方で実態の配置は特色がみられた。（ユーザー企業：スキル不足、リソース不足／IT企業：リソース不足）
- ② 上流工程は内製化したい、が、社員教育だけでは内製化は進まない。
 - ✓ ITサービスマネジメント将来像の課題上位は教育・育成。
 - ✓ 課題の傾向は人員配分関わらず共通している。
 - ・ 時間的な余裕、役割整理ができていたとしても社員強化は進まない。
- ③ ITサービスマネジメントの将来像推進は断捨離が必須。
 - ✓ 現場は人が足りない。採用や教育への意見が多かった。だが進んでいない。
 - ・ 現場の抱えるタスク・課題をすべて解決することは人的リソース・時間的に不可能。
 - ・ 目の前に見える課題の優先度・要否を見直してみては？

アンケート分析結果と課題の特定 -情シス部隊のケース-

半々がベストな体制なのか？ => 否。半々の体制は方法論。

運営実態が理想像に近いはずのIT企業であっても将来像に対する課題は教育・育成。体制を整備したとて社員スキル習得の本質的な課題は解決できないと想像される。



ユーザ企業 情シス15名

#	課題	票数
1	外部委託が多く、自社正社員の ITスキルや業務知識が空洞化 してきている。	8
2	内製に必要な十分な ITスキル向上の教育をすることが難しい。	7
3	システムや業務領域ごとに、内製 or 外部委託をどのように使い分けると最適になるか 判断することが難しい。	7
4	内製に必要な業務量は時期によって波があるため、常時一定人数を抱えておくことは余剰人員に繋がるため内製化することが難しい。	5
5	外部委託が多く、外部委託にかかる費用が大きい。	5

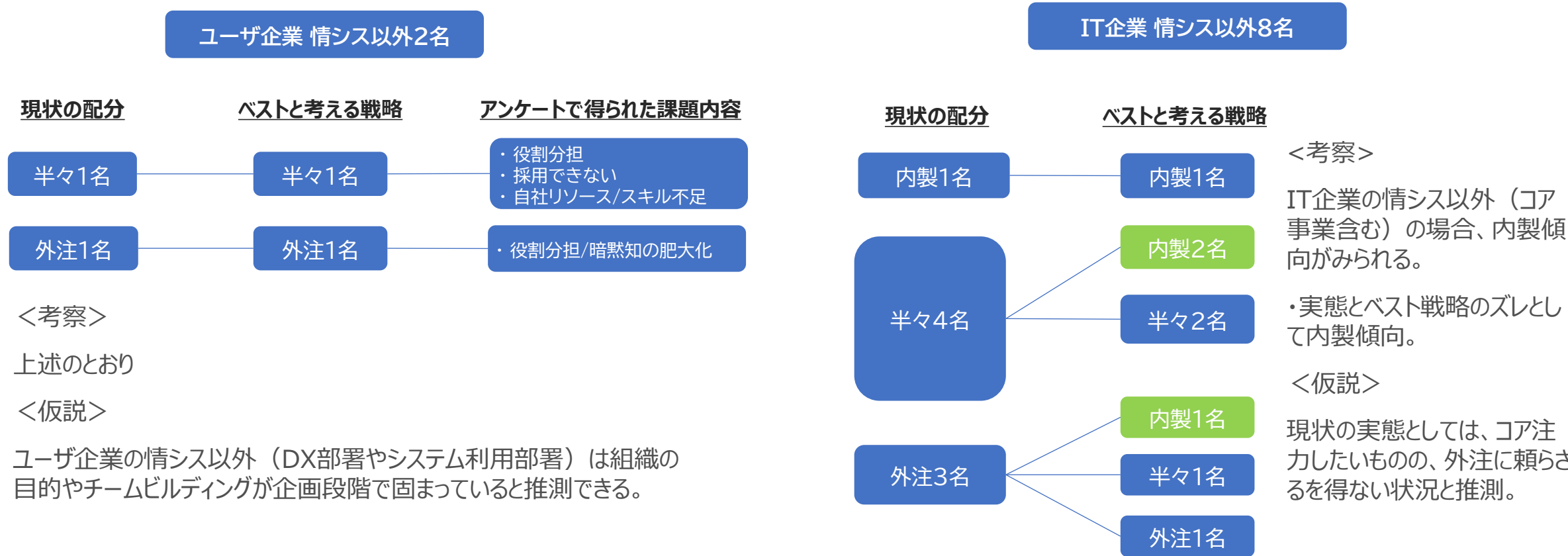
IT企業 情シス12名

#	課題	票数
1	外部委託が多く、自社正社員の ITスキルや業務知識が空洞化 してきている。	6
2	求める人材 を労働市場から採用できない、または自社内に見当たらず調達できないため、内製に必要な十分な社員数を確保できない。	6
3	内製に必要な十分な ITスキル向上の教育をすることが難しい。	5
4	内製に必要な業務量は時期によって波があるため、常時一定人数を抱えておくことは余剰人員に繋がるため内製化することが難しい。	4
5	外部委託先に、自社の要望を正確に伝えることが難しい。	4

アンケート分析と課題の特定 –情シス以外のケース–

システム利活用など目的ドリブンの部署の人員計画について

- ユーザ企業は、サンプル数が少ないものの、**IT技術の不足を外部調達によって解決**する傾向。
- IT企業においては、コア事業に位置付けされた領域で人材の不足故の外部調達傾向であるが、**ベストは内製化を希望**する傾向にあると推測できる。

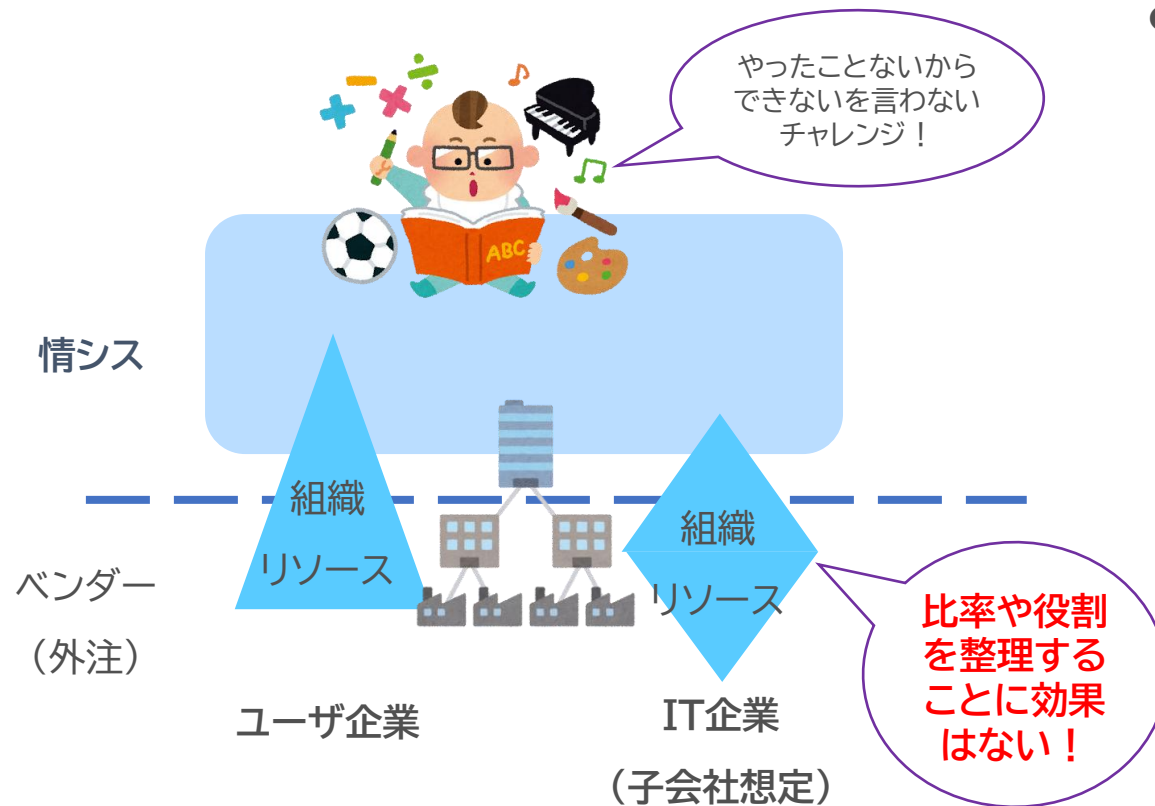


提言：情報シスが求める人材・スキルは外注を増やしても増えない

社員の強化を意識しているものの、課題設定をまちがえていないか？

業務を外注することにより社員の時間を抽出したところでIT部隊の強化にはつながらない。

→ 業務は外注からさらに委託されていく。**業務品質の責任意識が重要。**



● 青(アンケート収集)領域の主要課題は人材不足・強化

✓社員のスキル強化（これだけでは足りない）

業務リテラシ

システムリテラシ

✓組織の役割整理の観点

活動にオーナーシップを持つ

→ 外注の能力を活用する場合、請負ではなく伴走型

市場技術のリサーチを欠かさない。ウチのやり方は特異だからNG

✓上位とのコミュニケーションプロセスの整備

経営意思の実行責任の認知

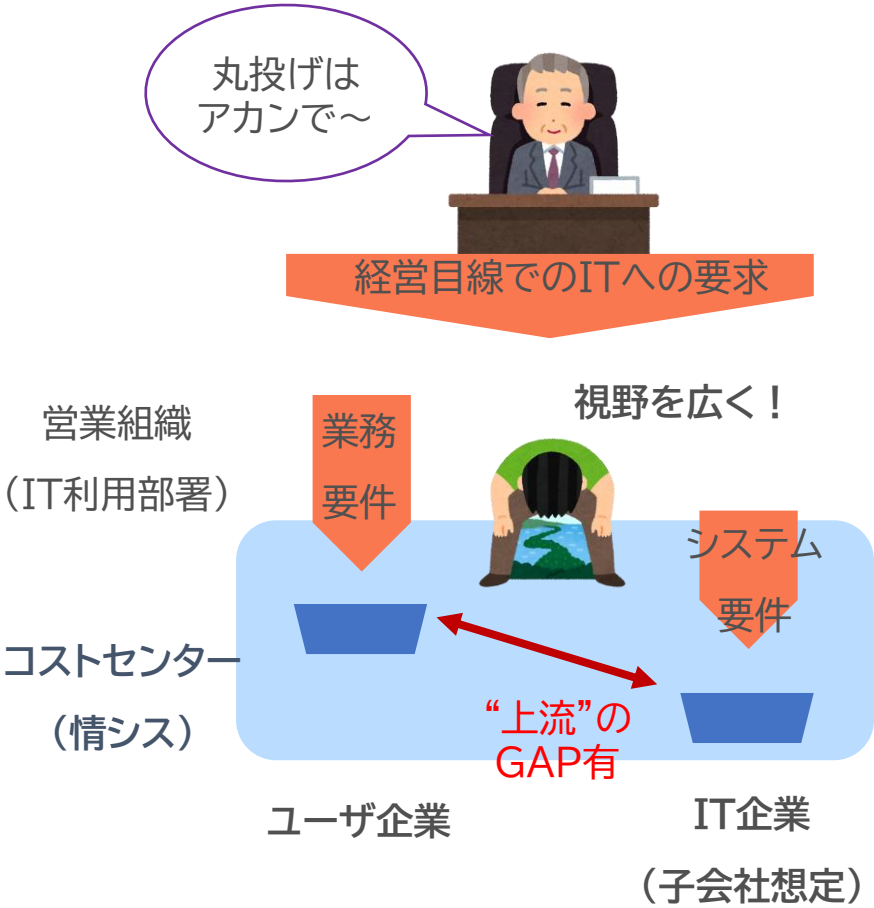
求められている目標の理解にGAPが無い

提言：情報システム部隊の目指すケーパビリティ

社員の強化施策の視野狭めてないですか？

強化したい要素は視野の拡張、オーナーシップ。教育カリキュラム。

ユーザ企業はシステム、IT企業は業務の要求管理に視野を広げる必要がある。



役割	ユーザPM	システムPM
目的	業務側のニーズを反映したシステム導入を推進すること。	システム開発や導入プロジェクトを管理し、クライアントの要望に応えること。
責任	業務要件の整理とシステム化企画の実施。	プロジェクト全体の進行管理、品質、コスト、納期の管理。
業務内容	業務担当者との連携、課題分析、要件定義。	開発チームとの調整、進捗報告、問題解決策の提案。
視点	業務視点からのシステム導入と業務改革が中心。	技術的視点からのシステム最適化が中心。
コミュニケーション	社内外の関係者と密接に連携し、業務変革を推進。	クライアントとの調整や報告が主な業務。

情シスのプロジェクトマネージャが担う必要がある領域

- ① **IT部門の内製・外製の適切な配分は、立場に応じて様々な課題がある**

- ✓ ユーザ企業とIT企業とで内製・外注に対する将来像と課題感に違いはなかった。
- ✓ 一方で実態の配置は特色がみられた。（ユーザー企業：スキル不足、リソース不足／IT企業：リソース不足）

- ② **上流工程は内製化したい、が、社員教育だけでは内製化は進まない。**

- ✓ ITサービスマネジメント将来像の課題上位は教育・育成。
- ✓ 課題の傾向は人員配分関わらず共通している。
 - ・ 時間的な余裕、役割整理ができていたとしても社員強化は進まない。

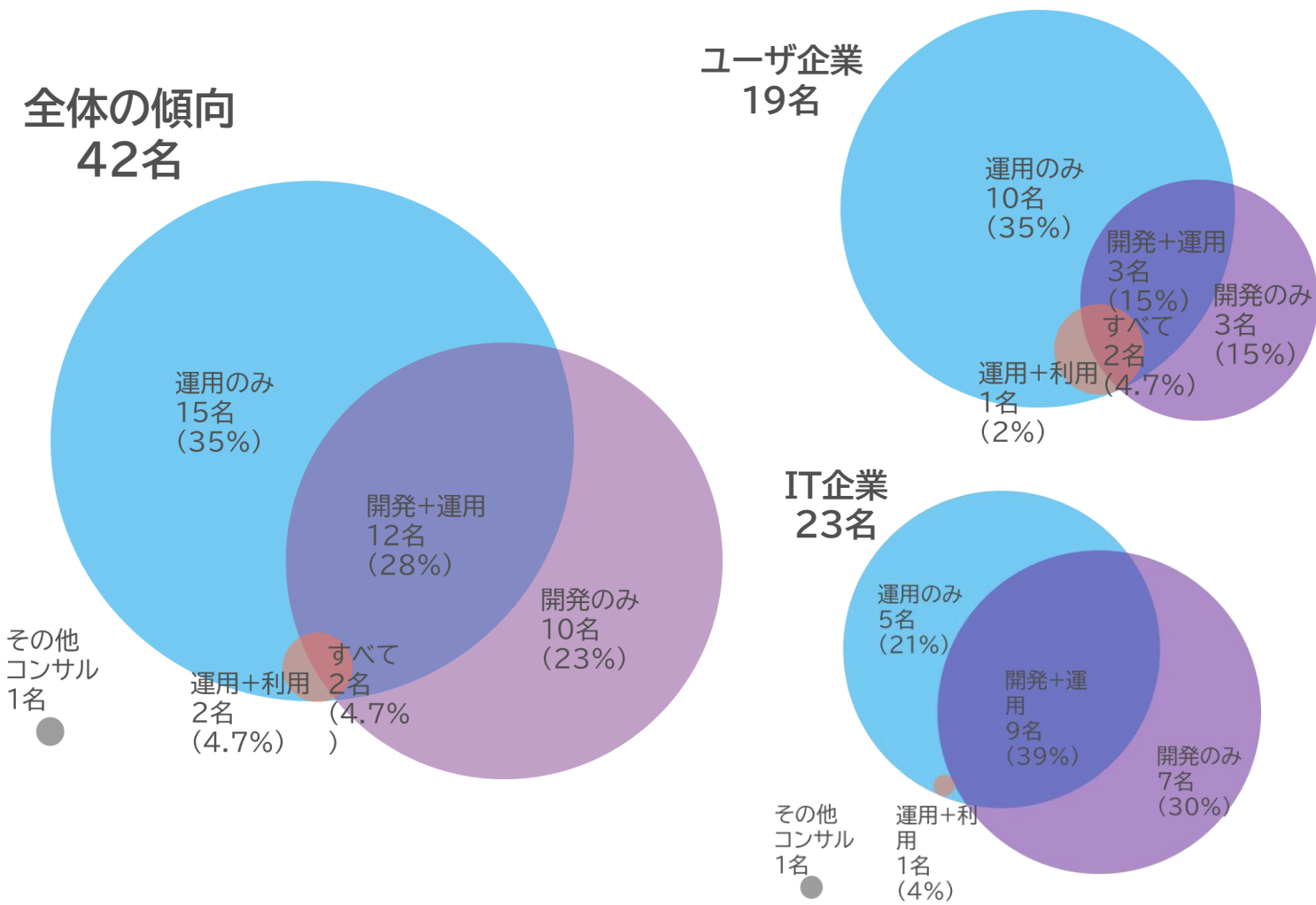
- ③ **ITサービスマネジメントの将来像推進は断捨離が必須。**

- ✓ 現場は人が足りない。採用や教育への意見が多かった。だが進んでいない。
 - ・ 現場の抱えるタスク・課題をすべて解決することは人的リソース・時間的に不可能。
 - ・ 目の前に見える課題の優先度・要否を見直してみては？

アンケート分析と課題の特定 –携わる業務ごとの課題分析–

開発・運用保守の業務配分

アンケートの回答者の業務ごとに傾向があるかを分析した。



アンケートに協力して下った方の業務比率は左記の通り。

ユーザ企業

運用のみ > 開発 + 運用 > 開発のみの順で続く。

特にシステム利用に携わる人が全体を通じて少ないのが特徴。

IT企業

開発に携わる人が大きく増える。
事業会社の方よりも開発に重きをおいていることがわかる。

IT人材不足の悩み

アンケートのユーザ企業がIT企業※かにより、悩み事には多少のばらつきがあるもののIT人材不足への悩みは共通していた。しかし、採用は難しく、教育には時間を要する。チーム内で議論を行った結果、**現在の保有人材の中で成果を出さねばならないとの見解に至った。** ※IT企業は参加名簿からIT子会社であると推測

悩み	ユーザ企業 全19名	IT企業 全23名	
	運用のみ 10	運用のみ 5	開発運用 10
派遣社員の業務範囲を定義することが難しい。	1	3	0
外部委託が多く、自社正社員のITスキルや業務知識が空洞化してきている。	5	2	7
外部委託先に、自社の要望を正確に伝えることが難しい。	2	4	1
求める人材を労働市場から採用できない、または自社内に見当たらず調達できないため、内製に必要な十分な社員数を確保できない。	4	3	7
内製に必要な十分なITスキル向上の教育をすることが難しい。	3	1	6
内製に必要な業務量は時期によって波があるため、常時一定人数を抱えておくことは余剰人員に繋がるため内製化することが難しい。	3	3	2
システムや業務領域ごとに、内製 or 外部委託をどのように使い分けると最適になるか判断することが難しい。	5	1	2

提言：断捨離～会社がときめく！断捨離メソッド～

目を向けるべきは、断捨離opsでサステナブルなオペレーションを実現すること！

- プロセス・手順を簡単に→自動化, 生成AIでやりますよね
- やらない範囲を決める→外部リソースの活用と無駄の削減
- 定期的な業務の見直し→継続できる仕組み化が必須



ムダな仕事が無くしたら人いらんやん

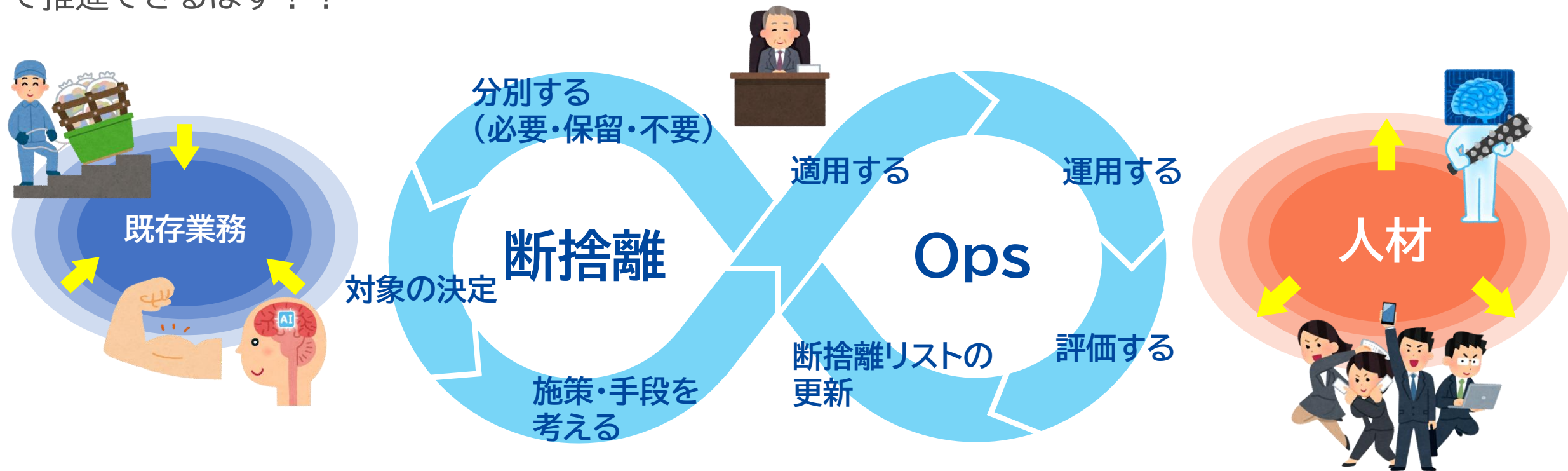


更新されない
ドキュメント

まとめ

ITSMの将来を明るくするための現場の視点は、人材の量と質を強化することに目を向けがち。しかし、最初に取り組むべきことは、マネジメント層による既存業務の断捨離の意思決定であり、次に既存業務の効率化(仕事の仕方の見直し等)であると考えます。

その後、自社が注力する事業領域(ITSMのアウトソーシングサービス提供、内製化等)に対し、戦略的なIT投資(人材獲得、教育、AI導入など)を推進するステップを踏むと、DXによる攻めのIT、守りのITを平行して推進できるはず！！



サービスマネジメント研究会 チーム「ほ」 活動報告

運用・保守の課題の可視化 ～システム・ハザード・マップのご提案～

2025年3月18日

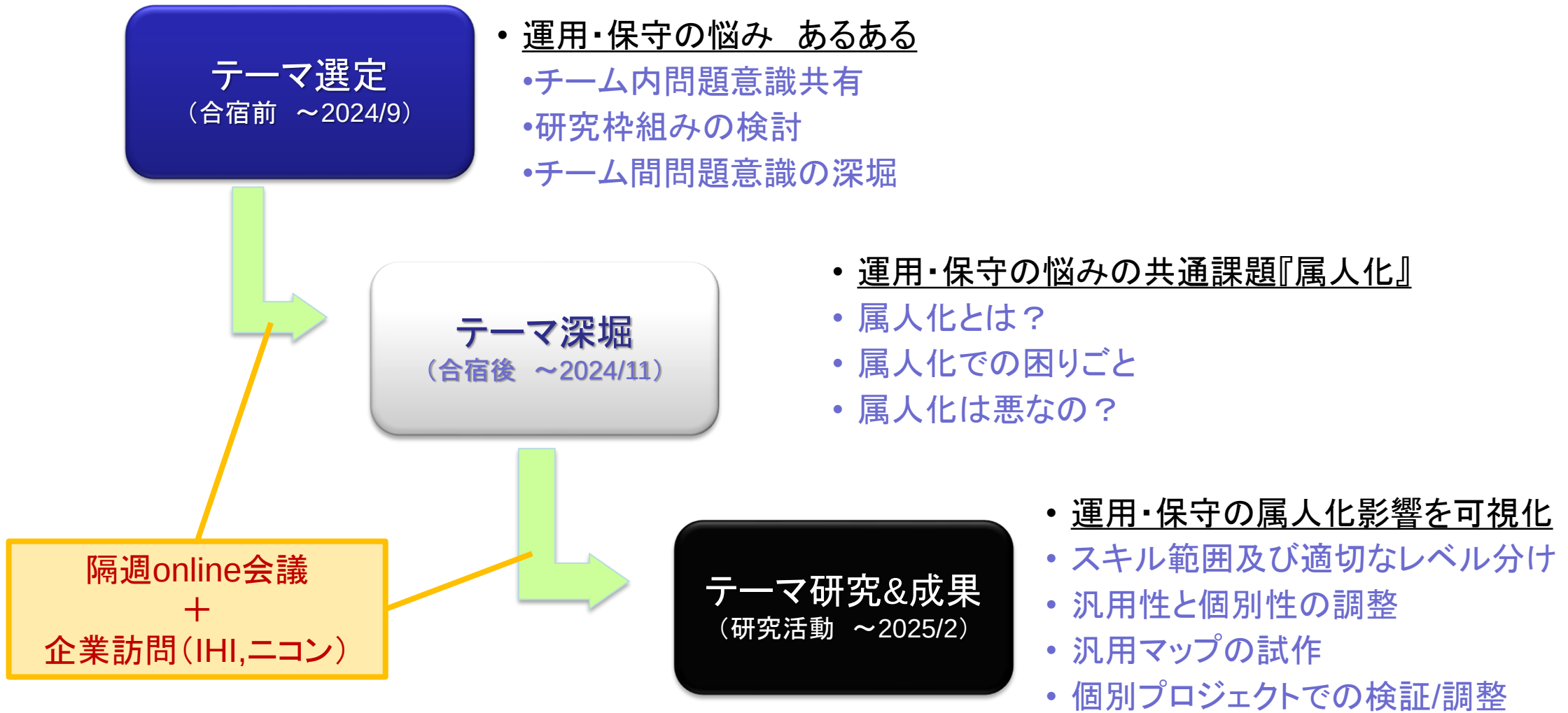
0. 目次

1. チーム『ほ』メンバー紹介
2. 活動スケジュール
3. チームビルディングと課題の共有
4. 運用保守課題のグルーピング
5. 合宿での意見交換と属人化の再考
6. 運用保守の特性と課題のリフレーミング
7. 運用保守ハザードマップの提案
8. 運用保守ハザードマップの構造
9. 運用保守ハザードマップの動作紹介
10. ハザードマップ活用の効果
11. 今後の展望

12. Appendix

- ① JUAS サービスマネジメント研究会
- ② サービスマネジメント研究会内分科会
- ③ 分科会「ほ」の選定テーマについて
- ④ ～ ⑩合宿意見交換ケース
- ⑪ 運用・保守ハザードマップの使い方

2. 活動スケジュール



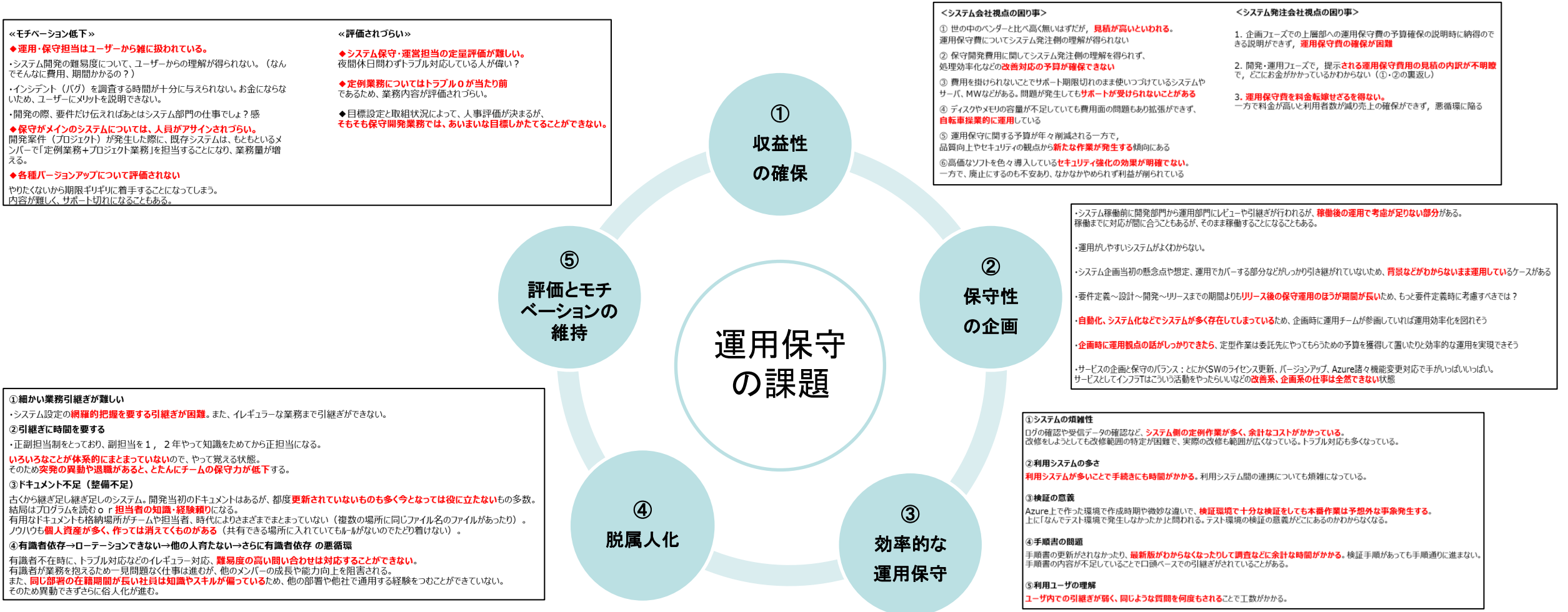
3. チームビルディングと課題の共有



4. 運用保守課題のグルーピング

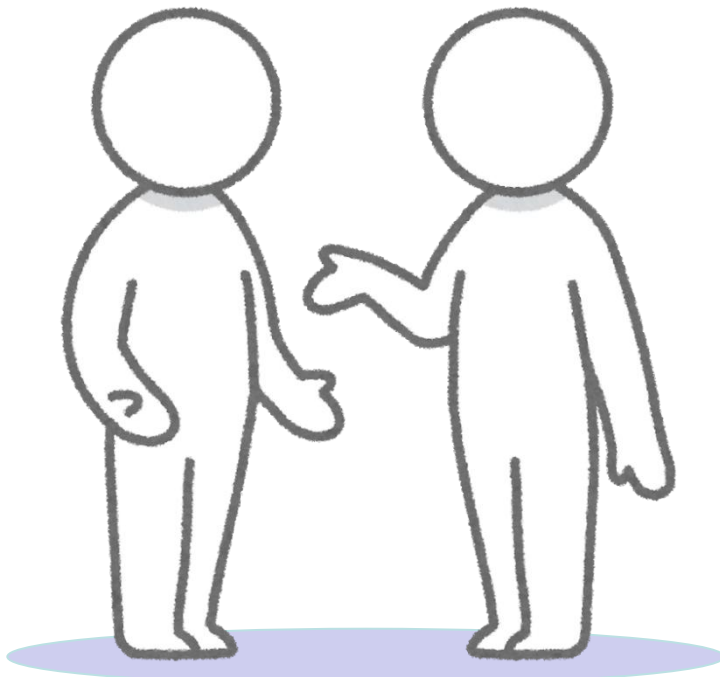
◆システム運用保守の課題まとめ

「ほ」チームで話し合った結果、全ての課題は循環していることが分かった。

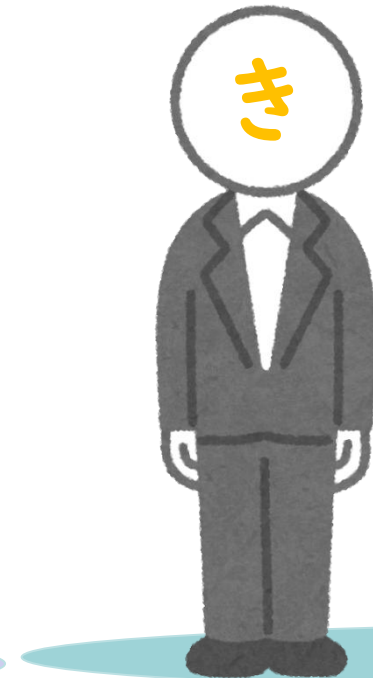


5. 合宿での意見交換と属人化の再考

運用・保守で
属人化は悪？



各チームとの対話



グローバル企業
の属人化回避例



製造業での脱属人化
ナレッジ整備



6. 運用保守の特性と課題のリフレーミング

- サービス業は、物理的な商品ではなく、サービスを提供する仕事で具体的には以下のような特徴が挙げられます。
 - **無形性**: 第三次産業の提供する便益は形がなく、目に見えないものです。
 - **同時性**: サービスの生産と消費が同時に行われることが多いです。
 - **消失性**: サービスは保存ができず、時間とともに消えてしまいます。
 - **個別性**: サービスは顧客ごとに異なる経験を提供することが多く、標準化が難しいです。
 - **労働集約性**: サービス業は通常、人手が多く必要とされるため、労働集約型の産業とされます。
 - **関係性の重視**: 顧客との関係性が非常に重要です。信頼関係やリピーターの確保がサービス業の成功に直結します。
 - **場所依存性**: サービスの提供場所が重要であり、顧客がサービスを受けるためにその場所に行くことが一般的です。

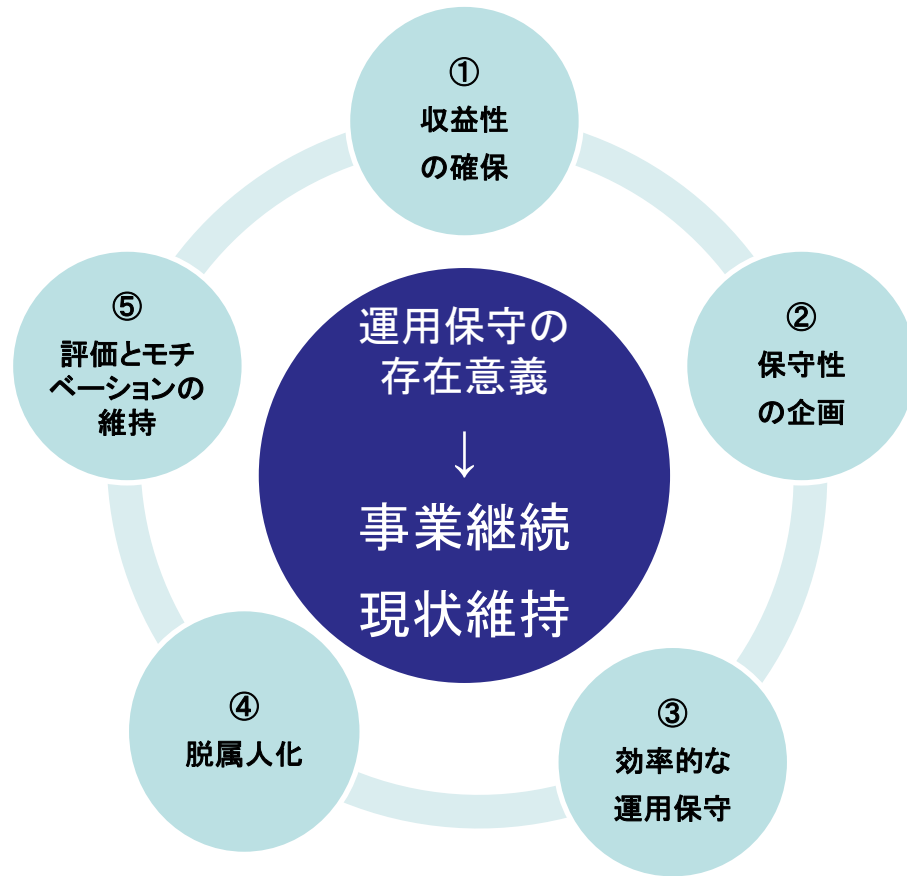
なぜ属人的業務の運用・保守が「属人化する」と認知される？

リフレーミング

「属人化した運用保守」の何処に課題？

まず課題を
可視化しよう

7. 運用保守ハザードマップの提案



事業継続性が損なわれる要員配置

= 属人化の根本課題

事業継続性が損なわれる状態を可視化する。

運用保守ハザードマップ
(tool)を作成

8. 運用保守ハザードマップの構造

事業継続に必要なシステム群 × 事業継続に必要な運用保守スキル群
に要員を配置(マップ化)

要員の欠員による影響(ハザード)をシミュレートするツール

運用保守の要員スキルマップではわからない事業継続性を評価する

ASIS

Asis	運用保守	プログラミングスキル	データベース管理	システム設計・分析	バージョン管理	テストスキル	障害診断	API管理	ミドルウェア対応	セキュリティ対策	クラウド技術	監視とアラート対応	ジョブ管理	インシデント管理	障害対応	セキュリティ	バックアップとリストア	運用自動化	システム変更管理	ドキュメント管理	監査対応
システム01	4	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25	3.25
システム02	4	2.15	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05
システム03	2	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
システム04	12	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
システム05	2	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20
システム06	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
システム07	1	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60	7.60
システム08	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
システム09	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
システム10	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90

欠員による影響をシミュレートすることで、必要な策を共通認識できる

TOBE

ToBe	運用保守	プログラミングスキル	データベース管理	システム設計・分析	バージョン管理	テストスキル	障害診断	API管理	ミドルウェア対応	セキュリティ対策	クラウド技術	監視とアラート対応	ジョブ管理	インシデント管理	障害対応	セキュリティ	バックアップとリストア	運用自動化	システム変更管理	ドキュメント管理	監査対応
システム01	4	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05
システム02	4	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05	2.05
システム03	2	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70	4.70
システム04	12	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70
システム05	2	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20
システム06	2	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60
システム07	1	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
システム08	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
システム09	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90
システム10	2	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90

9. 運用保守ガードマップの動作紹介

[illegible]

10. ハザードマップ活用の効果

観点	マネージャ視点	プレイヤー視点
収益性	効率的な人材配置によりコスト削減が可能	スキルが適切に評価され、報酬に反映される
企画の円滑化	必要なスキルを持つ人材を迅速に特定し、プロジェクトをスムーズに進行できる	自分のスキルがプロジェクトに活かされ、達成感が得られる
運用保守の効率化	業務の標準化が進み、効率的な運用が可能になる	明確な手順と役割分担により、業務がスムーズに進む
脱属人化	個人依存のリスクが低減し、組織全体の柔軟性が向上する	知識を共有し、チーム全体で協力して業務を進められる
評価の適正化	客観的なスキル評価により、公平な人事評価が可能になる	スキルが正当に評価され、キャリアアップの機会が増える

11. 今後の展望



運用・保守の課題解決

研修参加までは
運用・保守業務に携わる一員として
漠然と不安感を抱えていた



研修を通じて
運用・保守業務の不安感を把握する
方法を手に入れた



研修後は各自の職場で
運用・保守業務の不安感に見える化し
課題を解決したい

12.

APPENDIX

①JUAS サービスマネジメント研究会

◆ 研究会概要・方針

運用保守とは、単なるオペレーションや、言われたとおりにシステムを作ること、だけではなく、顧客の期待に応えられるサービスを提供することが運用保守であり、サービスマネジメントそのもの。本研究会で「新しいサービスの提供」や「顧客指向での問題解決」に向けて、“経験・知識・想い”を持ち寄り、「これまでにない価値の発見・創出」にむけて”知見”を得ていく。

「新しいサービスの提供」や「顧客指向での問題解決」に向けて、皆さんの“経験・知識・想い”を持ち寄り、
「これまでにない価値の発見・創出」にむけて”知見”を得ませんか？

目指すコミュニティの姿（イメージ）



一人一人の悩み等を共有し、

チームメンバの“経験・知見・想い”によって
(コミュニティの場を使って)

解決を図っていただきたいと思います

②サービスマネジメント研究会内分科会

◆ 研究内容

事前アンケートの結果で興味のある内容が近い方同士で8グループに分け、各分科会毎に研究テーマを決定し一年を通して活動を実施。

分科会	テーマ概要
分科会「い」	サービス,人材
分科会「ろ」	人材
分科会「は」	人材
分科会「に」	将来像
分科会「ほ」	サービス
分科会「へ」	サービス
分科会「と」	AI等の先端技術
分科会「ち」	ITコスト,IT投資

リスク Risk # サイバーセキュリティについて研究したい # 高度化・多様化するサイバー攻撃にどう対峙するか # システム障害に向き合ってみた # セキュリティを高める運用方法とは？ # システム運用とコンプライアンス # 災害発生時のシステム運用の継続性について # 災害・障害発生時の業務の継続性について # 監査対応・統制活動	サービスマネジメント Service Management # 品質を議論したい # システム運用を自動化したい # システム運用とITILを学びたい # 開発における運用の関わり方 # システム運用のコスト管理/収支管理のあり方 # 運用の属人化が止まらない # 開発プロセスの進化に合わせた運用とは # 人不足の中で集中すべき業務とは	人財 Human Resources # リーダーシップとは # チームワークを醸成したい # 活き活きとした運用チームにしたい！ # チームマネジメントを上手にやりたい # 人間関係・心理的安全性 # 運用現場のモチベーション向上について # システム運用担当者のスキルアップ # 将来を見据えた人材像と人材育成 # 上長、他部門、関係者の巻き込み方 # 求められるコンピテンシーとは？
AI等の先端技術 Technology # 今どきのクラウドって？ # 運用管理ツールの最新動向 # AI(ChatGPT等)をどのように活用するか # 最新テクノロジーの動向と活用方法 # 仮想現実(VR)等のシステム運用での利用方法は？	ITコスト・IT投資 Cost・Investment # ITコスト削減の実現法は？ # 効果が見通しづらいIT投資の管理手法は？ # IT投資のROIを上げる戦略とは？ # 適正なコストとは何か？ # コストとリスクのバランスをとるための運用管理手法	将来像 Future Image # これからのIT組織の役割と責任は？ # 組織変革による業務効率性の向上 # ビジネスパートナーとしてのIT部門のありかたとは？ # ビジネス部門とシステム運用部門との今後の関係性 # 企業として内製化を進める領域と強化方法 # DXが進む世の中でのサービスマネジメントの在り方

③分科会「ほ」の選定テーマについて

テーマ	属人化の解消
選定の背景	システムは要件定義～開発～保守運用の工程において、運用保守の期間が一番長く、システムを利用するお客様にとっても一番身近に感じる工程であるが、実際には ①収益性が見込めない/②保守性の企画が不足/③非効率な運用保守/④属人化/⑤評価されにくいなどの多くの課題を抱えている。 その中で、「属人化」に絞って話を進めることで一通りの課題を解決していけるのではないか、という仮説のもと、このテーマを選定。
ゴール	システムのハザードマップを作成して属人化している部分を可視化し、対応策を練る
アウトプット アジェンダ	①運用保守の困り事のあるあるやその解決方法を収集 ②運用保守スキルの達成基準を明確化させる ③縦軸と横軸を完成させ、メンバー各々のハザードマップを作成 ④可視化したハザードマップを見て話し合い、結果まとめ

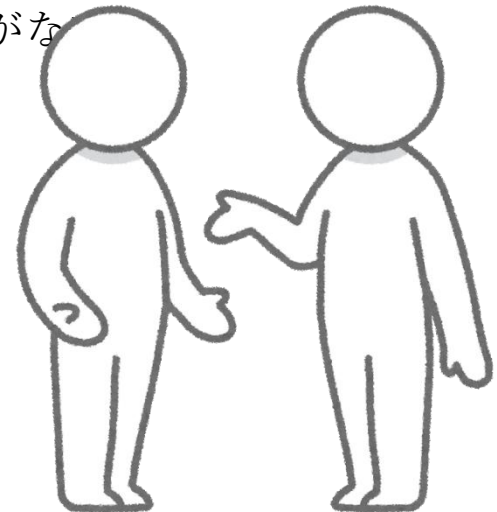
④合宿意見交換 ケース Y

- 条件や背景

- 定型的な作業は手順書により引継ぎが容易である。
- システム設定の網羅的把握が必要な問い合わせは存在する。
- 契約関連業務では担当システムの範囲が広い。
- 手順書の最新化が行われず、格納ルールがシステムごとに異なる。

- 課題

- システム設定の網羅的把握を要する引継ぎが困難。
- 対応期日に余裕がなく、特定のメンバーに負担が集中している。
- イレギュラーな契約の引継ぎが不十分で、過去の経緯を追う際にアクセス権がな
- 新任担当者には手順書が使いづらく、運用保守の効率が低下している。



⑤合宿意見交換 ケース T1

- 条件や背景

- 3つの工場で多くの生産ラインとシステムを管理しています。
- 生産管理システムとFAシステムが主要で、多様な技術が使用されています。
- 社内15人、外部10人が15システムの保守・運用・開発を担当しています。
- 新ライン立ち上げや新商流対応が優先されています。

- 課題

- 各工場やラインごとに個別最適が進行し、全体的なシステム統合と最適化が不足しています。
- 多様な技術やシステム構成が乱立し、管理が複雑化しています。
- 開発への要員移動で、保守業務担当者が不足し、トラブル対応にリソースが偏っています。
- システムドキュメントが分散管理され、一元的な管理が欠如しています。
- 改善要望とトラブル対応が工数に偏り、システム改善が後回しになっています。
- 社内の管理工数が多く、無駄な手続きが業務効率を低下させています。



⑥合宿意見交換 ケース S

- 条件や背景
 - － お財布を握っている組織への申請が必要。
 - － ビジネス要件が未確定。
 - － SaaSやマネッジドサービスの利用が増加。
 - － セキュリティ対策やルールが複雑化。
 - － 過去の実績の活用が不明確。
 - － 新しいサービスに対する関心が高い。
- 課題
 - － 運用保守費の見積もりが困難で予算確保が難しい。
 - － 費用対効果を示すことが難しく、説明が困難。
 - － 組織的な取り組みとして運用保守計画が疎かになる傾向がある。



⑦合宿意見交換 ケース K

- 条件や背景
 - 給与控除システムは団体契約のデータを他団体や損保会社に提供する。
 - システムには団体ごとの固有処理が多く、必要な知識が多岐にわたる。
 - 特定の有識者が長期間在籍し、特定の知識やスキルを持っている。
 - 同じ部署に長期間在籍することで社員は新たな経験を積めない。
- 課題
 - 特定の社員に依存しており、業務の停滞や遅延が発生する。
 - 有識者依存が他のメンバーの成長や能力向上を阻害する。
 - 長期間同じ部署にいることで社員のモチベーションが低下する。
 - 異なる部署やプロジェクトでの経験が不足している。



⑧合宿意見交換 ケース U

- 条件や背景

- システム企画の段階では、運用項目の洗い出しが重要であるが、多くの関係者が関与するため認識の一致が難しい。
- 要件定義の段階では、機能や仕様の決定が優先され、運用に関する要件が考慮されにくい。
- 要件定義の業務量が多く、運用項目が後回しになりがちである。
- 情報共有や意見の調整が不足しており、運用項目が完全に網羅されないことがある。

- 課題

- 関係者の認識が一致せず、運用計画の精度が低下している。
- 運用項目が網羅されないため、システム運用の初期段階で問題が発生する可能性が高まっている。
- 運用項目の洗い出しが後回しになることで、システム運用に重大な支障を来す可能性が
- 円滑なシステム運用を実現するため、関係者全員の協力と運用項目の早期かつ正確な洗い出しが求められている。



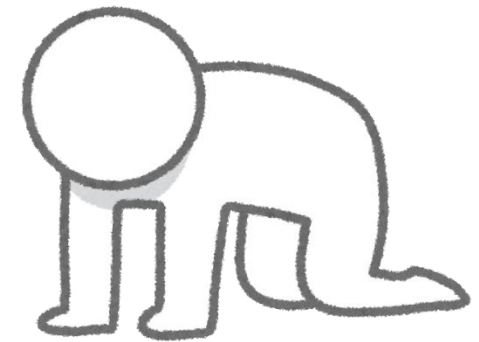
⑨合宿意見交換 ケース W

- 条件や背景

- ある企業は、特定のSaaSを用いてCADドキュメント管理や製品の販売管理を行っている。
- SaaSはローコード・ノーコード開発に対応している。
- このシステムは、特定製品向けにカスタマイズされている。
- 導入から5年が経過し、ユーザー満足度向上を検討中である。
- 利用者は設計、製造、営業部門、カスタマーセンターで、24時間365日稼働している。
- システム利用者は社内関連者のみで、製品顧客は含まれない。
- 海外出張中、社長が関連会社幹部からクレームを受けた。
- システム運用保守担当者は、ユーザー満足度調査と保守への反映を指示された。

- 課題

- 海外関連会社幹部からシステムの使い勝手にクレームがあった。
- ユーザー満足度を向上させるため、保守の見直しが必要である。
- システム運用保守担当者は、5つの立場のユーザーに満足度調査を計画。
- システム利用の満足度調査で共通する課題を見極める必要がある。



⑩合宿意見交換 ケース T2

- 条件や背景
 - 提供し続けているサービスの開発と保守を一つのチームでやっている
 - 数年提供してきたサービスのため、SW のバージョンアップなどしなければならない保守作業がたくさん
 - 10 人以内の少人数チームでコスト面も人を増やすのが難しい
- 課題
 - やらないといけない保守系作業に追われている
 - やった方がいい改善系は後回しになりがち
 - 根本的にやった方がいい、長期目線でやらないといけないサービス企画系をやる余裕がない
 - 人員入替で保守タスクの効率を上げるのも課題・特定分野の知見は特定の人に集中しているという属人化の危険性



⑪運用・保守ハザードマップの使い方

<ツールの目的>

本ツールは属人化の見える化を目的としています。
担当システムの適正担当数に対するスタッフのスキル保有状況を診断し、属人化の状況をハザードマップ形式で表現します。
※欠員がでて業務を遂行することができるという基準で診断します。

	ハザードモデル (v0.1) Σ (従事者の知識と経験×従事率) ÷ 適正数 ↓
4～	知識と経験があるスタッフがだぶついている
3～4	知識と経験がある余裕のあるスタッフ
2～3	知識または経験が十分ではないが余裕のある
1～2	知識または経験が十分ではなく余裕もないスタッフ
～1	知識または経験が余裕もないスタッフ

<ツールの使い方>

(1)下記の黄色セルに診断対象となる「担当システム名」、「適正担当人数」、「必要スキル」を記入する。
使用しない行は－（ハイフン）を入力すること。

担当システム名	適性担当人数
1 システム a	3人
2 システム b	3人
3 月例対応	2人
4 プロジェクト	2人
5 －	1人
6 －	1人
7 －	1人
8 －	1人
9 －	1人
10 －	1人

必要スキル
1 プログラミングスキル
2 システム設計・分析
3 データベース
4 オンライン画面
5 障害解析
6 障害対応
7 セキュリティ対策
8 パートナー会社開発管理
9 事業会社との交渉
10 チーム運営
11 システム変更管理
12 ドキュメント管理
13 照会対応
14 －
15 －
16 －
17 －
18 －
19 －
20 －

(2)下記の黄色セルに診断対象となるスタッフ数を記載する。
スタッフ数： 5 人

(3)「スタッフx」シートにスタッフごとの知識・経験の有無を回答する。

	無	有	回答基準
知識	0	1	独力で必要な知識を得るための資料を探すことができれば「1」
経験	0	1	独力で実施した経験があれば「1」

(4)全スタッフの回答が揃ったら、「ハザードマップ」シートにて診断結果を確認可能。 → A s I s （現在）
C31～54セルを1→0に変更することで、スタッフに欠員が出た際のシミュレーション診断結果を確認可能。 → T o B e （欠員シミュレーション）

☆補足
・知識と経験の有無は以下の図の通り、数値化しています。

		経験有	
	1		3
知識無			
	0		2
		経験無	
			知識有

2024年度 チーム「へ」 報告

目次

1. チームメンバーと活動スケジュール
2. はじめに
3. メンタルヘルス
 - 現場から聞こえた声(みんなの憂鬱・・・)
 - 課題まとめ
 - 厚労省が定めるメンタルヘルス対策指針に課題をプロット
 - 効果的な各社の事例
 - メンタルヘルス対策におけるチームからの提案
4. キャリア
 - アンケート -結果-
 - アンケート -考察-
 - キャリアに纏わるコミュニケーションと課題
 - サービスマネージメントの近年5年の変化
 - キャリアプランを明確に持たない考え方
5. まとめ

活動スケジュール

9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	★沼津合宿（10月11/12日） ・リード：結城					★発表会
テーマ決め		テーマ発表内容の検討		テーマ発表資料作成		
★第2回目分科会 ・9月30日（月） ・オンライン		★第4回目分科会 ・11月25日（月）		★第6回目分科会 1月27日（月）		
		★第3回目分科会 10月28日（月） ・オフライン（赤坂）	★第5回目分科会 ・12月23日（月） ・オフライン（豊洲）		★第7回目分科会 2月17日（月）	

はじめに

チーム「へ」ではサービスマネジメントレベル
顧客満足度、運用効率、技術革新、人財管理、財務管理、リスク管理のうち
特に人財管理について 下記の様な関心を抱いているメンバが多く参加していた。

当時の付箋

チーム運営：目指すべき組織とは？
運用の属人化を排除するには(属人化が止まらない)
メンバーのメンタル維持
ローテーション：保持すべき業務知識
人的機動性を担保したチーム運営
人材育成
ITSMの知識を通じて、最終的に従業員の満足度を上げたい。



合宿までに サービスマネジメントレベルを支える人に焦点をあて
メンタルヘルス と **キャリアプラン** について各社の情報を下に課題と提言をまとめることにした。

【メンタルヘルス】現場から聞こえた声(みんなの憂鬱・・・)

当チームでの分科会や沼津合宿でのヒアリングや経て現場の「実際の声（不満）」の一例を紹介

適切な業務量？

業務閑散期にこそ、業務知識が広がる業務を担当させてよ！

充実感も成長性も感じられない業務ばかりで。向上心ある自分にはつらい環境だよ。

日々残業しても終わらない業務
これって業務量おおくない？



仲間（上司と部下）とのコミュニケーション

何かというと「頑張れ！」みたいな雰囲気出さないで！
精神論はもう要らない。

「本音で話せ」というが、本音を言える雰囲気ではないし、
本音言える人いないじゃん！

インデント発生したらちゃんと報告してよ！報・連・相って大事でしょ？

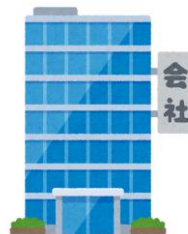
いくら声掛けしても本音言わないじゃん。



会社のサポート

悩みを相談したところで何もしてくれないじゃん。もう言ってもムダ

ちゃんとした業務マニュアル作ってよ！
「生き字引」だよりの業務が業務の属人化につながってるの！



立場と役割を明確にして！

若手がすぐ辞めちゃう環境の原因って実は会社の問題があるんじゃないの？

【メンタルヘルス】課題まとめ

ヒヤリング結果からメンタルヘルスにまつわる課題を整理すると、以下の**5つに分類**される。

課題	概要	課題に至る要因（仮説含む）
①コミュニケーション不足	本音を話せる雰囲気不足 上司からの精神論による対応 部下の回答不足	・威圧的な態度をとる ・話を聞かない、自分の話ばかりする ・話に共感できていない（否定ばかりする） → コミュニケーション力の欠如
②役割・評価の不明瞭	各従業員の立場や役割、評価が不明瞭	・そもそも役割定義や評価基準が曖昧なものしかない ・双方で役割や評価基準の認識がズレている → 双方の適切なコミュニケーション不足
③ハラスメントの意識不足	良かれと思った励ましの言葉が傷つける 過保護によるモチベーション低下	・ハラスメントの知識不足 → コミュニケーション力の欠如
④メンタル状態を把握できていない	ストレスチェックの効果実感不足 メンタル不調が察知できていない	メンタルヘルスは実施しているがチェックが目的になっている。メンタルヘルスチェックだけでは、メンタル状態を測れない。 → メンタル状態の把握を補う手段が不足
⑤適正な業務割り当てではない	若手の自己有用感の低下 業務モチベーションの維持が困難	・部下のやりたいこと/能力を把握できていない ・部下が困難なことでやり切れると思いついて → 部下の気持ちが汲み取れていない 双方の適切なコミュニケーション不足

→ 上記から課題に至る要因は、総じて「コミュニケーション力の欠如/コミュニケーションの深さ」によるものと考えられる。

【メンタルヘルス】課題まとめ：具体例

ヒヤリング結果からメンタルヘルスにまつわる課題を整理すると、以下の**5つに分類**される。

課題	概要	具体例
①コミュニケーション不足	本音を話せる雰囲気不足、 上司からの精神論による対応、 部下の回答不足	【本音の会話？（仲間（上司と部下）とのコミュニケーション不足）】 上司であるAさんは日頃から部下であるBさんに対し、「何かあったら本音でなんでも会話しよう！」と気にかけていました。Bさんがいざ、Aさんに相談すると、「頑張れ！」「前向きに行こう！」などと精神論ばかりで具体的対策に繋がる会話はできていないと感じていました。それ以降、BさんはAさんに相談することはなくなってしまいました。Aさんからすると、Bさんは業務が滞っていても全く「報告・連絡・相談（報・連・相）」してくれないと感じてしまっている状況でした。 この事例では、互いのコミュニケーション（話す・聞く・質問する・共感する）不足による意識の違いからくる課題があると感じました。
②役割・評価の不明瞭	各従業員の立場や役割、 評価が不明瞭	【私たちの業務の配分おかしくない？】 同じ部署で働くCさんとDさんですが、Cさんは常に多忙。Dさんは比較的余裕がある業務配分となっていました。一見、Dさんの業務状況は良好と思えるのですが、Dさんは向上心があるタイプのため、今の状況に不満を持っており、当然ながらCさんについても業務過多となっている現状に不満を持っていました。 この事例では、部内での業務の配分に配慮されていない（立場・役割が明確になっていない）ことや、Cさん・Dさんの評価が正しくないことも起因し、それぞれが不満を持つ結果となってしまうと感じました。
③ハラスメントの意識不足	良かれと思った励ましの言葉が 傷つける、過保護による モチベーション低下	【「頑張れ！」って言葉大っ嫌い！】 Eさんは常に、業務に対して真摯に向き合い、チーム内の業務も円滑にできるよう、自分は日々精一杯業務をこなしていましたが、上司から「その調子で頑張ってください！」と励まされたのですが、Eさん自身、業務に全力を尽くしているのに、「頑張ってください！」と言われることで、周りから見た自分は『まだ、努力不足なのか？』『何がゴールなのか？』と逆に孤独感を感じていました。 この事例では、良かれと思い励ましの言葉をかけたのですが、タイミング次第では相手を傷つける言葉になってしまうことを知りました。

【メンタルヘルス】課題まとめ：具体例

(前スライドつづき)

課題	概要	具体例
④メンタル状態を把握できていない	ストレスチェックの効果実感不足、メンタル不調が察知できていない	【えっ？仕事辞める？】 Eさんは日々楽しそうに仕事をしていましたが、「仕事が辛かった」という理由で突然退職してしまいました。Eさんへの印象は関係者との関係は良好で、明るい性格やハキハキした受け答えをしていたこともあり、関係者はEさんが「仕事が辛い」と感じていたことに愕然としました。 この事例では、Eさんと接する限り良好な状態だとしても、Eさん自身が「辛い」状況だった場合、会社側は本人にどのように接すればよかったのかを深く考えさせられました。
⑤適正な業務割り当てではない	若手の自己有用感の低下、業務モチベーションの維持が困難	【うちの会社ってホワイトハラスメント？】 Fさんは部署の中では若手に分類されます。部内の雰囲気は自分に対して優しく接し、業務負担を軽減するよう配慮されていることを実感していますが、過保護にされることで自己有用感が失われ、業務へのモチベーションを維持するのが難しくなっていました。 この事例では、現代社会において、ハラスメント問題に正しい対処をするべき問題です。しかし、本事例のように、会社側の配慮不足がモチベーション低下の原因となることを学びました。

【メンタルヘルス】厚労省が定めるメンタルヘルス対策指針に課題をプロット

前スライドの課題に対する対策を、厚労省が定めるメンタルヘルス対策指針にプロットすると「一次予防」に関するものである。

一次予防①：
メンタルヘルス不調を未然に防止する取組

一次予防②：
メンタルヘルス不調を未然に防止する取組

二次予防：
メンタルヘルス不調を早期に発見し、適切な措置を行う取組

三次予防：
メンタルヘルス不調となった労働者の職場復帰の支援等を行う取組



【メンタルヘルス】効果的な各社の事例

メンタルヘルスの一次予防における当チーム、沼津合宿でのヒアリングおよびアンケート実施結果から効果的な対策事例は下記の通り。

事例1	O社の取り組み
分類①	1次予防（未然防止）
分類②	ラインケア
実施方法	指名制の1 on 1
期待する効果	指名制を導入することで、報告しづらい上司以外にも相談できる。また、他部署の人にも指名できるので、希望する業務内容を聞くことができるなどキャリアプランの相談も可能となる
実際の効果	期待される効果を概ね発揮。上司によって期待される効果にばらつきがあるが、本人の希望が通りやすい

事例2	C社の取り組み
分類①	1次予防（未然防止）
分類②	ラインケア
実施方法	PMメンター という新規PM・高難易度PJに初めて挑むPMがメンターに相談できる体制
期待する効果	教育の側面もありながら、頼れる存在がいることで心の拠り所となる
実際の効果	教育という側面では効果あり・メンタル的なところでは人による。所属グループによってPJの規模や進め方が異なるので、人によっては詳細なことまでは相談できないが、逆に所属グループでは得られないPMとしての在り方・進め方を学ぶことができる。一方、実務としては所属グループの経験豊富なPMに相談していることが多い。不足している箇所はそれぞれの所属グループでカバーしている。

【メンタルヘルス】効果的な各社の事例

メンタルヘルスの一次予防における当チーム、沼津合宿でのヒアリングおよびアンケート実施結果から効果的な対策事例は下記の通り。

事例 1	K社の取り組み
分類①	2 次予防（早期発見）
分類②	ラインケア
実施方法	社外委託先の提供するW e b システム
期待する効果	個人のストレスチェック検査結果は、各自が自己のストレス状況を把握し、セルフケア に役立てる
実際の効果	自身が感じている結果と相違があった場合には、会社からのアクションはないため効果に対する実感は感じられない。

事例2	M社の取り組み
分類①	3 次予防（復帰支援）
分類②	事業場内産業保健スタッフによるケア
実施方法	1 日30分の散歩や集中できることを探すなどの宿題や、会社の前まで来る通勤訓練、復帰前の上司との面談設定など、 復帰の支援 を行う。
期待する効果	復帰することだけでなく、無理に早期復帰して再休職してしまうことを防ぐ。
実際の効果	上記取り組みのおかげか、休職して辞める人はほぼおらず、効果的に感じる。 ただ、本人が復帰したくとも産業医の復帰水準に到達できず、復帰まで時間がかかってしまうことあり。

【メンタルヘルス】効果的な各社の事例

メンタルヘルスの一次予防における当チーム、沼津合宿でのヒアリングおよびアンケート実施結果から効果的な対策事例は下記の通り。

事例 1	I社の取組み
分類①	2次予防（早期発見）
分類②	事業場外資源によるケア
実施方法	パルスサーベイの実施
期待する効果	従業員の定点観測による状況悪化の観測やセルフモニタリング
実際の効果	期待される効果を概ね発揮。上司による結果確認からフォローの実施が可能

事例2	T社の取組み
分類①	2次予防（早期発見）
分類②	ラインケア
実施方法	課長以上と若手（1～3年目）が部署関係なく1年間のメンターメンティを組む
期待する効果	評価者ではない上位指導者が付くことで、忸度なしの意見交換ができる。様々な所属での考え方が身につく。
実際の効果	期待される効果を概ね発揮。ただし自身の課題の解決が環境面によるものだと、外部の課長では難しい側面もあり

【メンタルヘルス】効果的な各社の事例

メンタルヘルスの一次予防における当チーム、沼津合宿でのヒアリングおよびアンケート実施結果から効果的な対策事例は下記の通り。

事例1	S社の取り組み
分類①	1次予防（未然防止）
分類②	ラインケア
実施方法	社内SNSがあり、 褒め合うためのツール として機能、匿名でいいねが押せる仕様
期待する効果	モチベーションの維持
実際の効果	投稿するひとに偏りが生じてしまう。義務感で行う人もいるため、本来の目的に沿っているかは不明。

事例2	CA社の取り組み
分類①	1次予防（未然防止）
分類②	ラインケア
実施方法	1回/週、 部門を超えて社員と会話 する
期待する効果	仕事、趣味問わず話す機会を設けてリフレッシュする
実際の効果	効果あり、孤独感の減少や横のつながり強化に効果的

【メンタルヘルス】メンタルヘルス対策におけるチームからの提案

JUAS研究会内のヒヤリング、アンケート結果より、
メンタルヘルスの課題に対する主要な対策は、ラインケアによるコミュニケーション施策「1on1/メンター制」

職場における各社のコミュニケーション施策として効果的な活動（以下）が確認できたが・・・

- ✓ **指名制の1on1**：報告しづらい上司以外、他部署の人の指名など希望する相手を相談可能となる。
- ✓ **PMメンター制**：新規PM・高難易度PJに初めて挑むPMがメンターに相談できる体制。
- ✓ **管理職と若手のメンターメンティ制**：評価者ではない上位指導者が付くことで、忖度なしの意見交換ができる。
- ✓ **Hashigake**：1回/週、部門を超えて社員同士が仕事、趣味問わず話す機会を設けてリフレッシュする。

重要なのは手段ではなく目的/効果であり、コミュニケーションにおける意識（以下）ができていることである

- ✓ **孤立感の軽減**：定期的なコミュニケーションで、孤立感を軽減し精神的なサポートを得る手助けとなる。
- ✓ **ストレスの緩和**：他人と話すことでストレスや悩みを共有し、気持ちを軽くすることができる。
- ✓ **信頼関係の構築**：互いの意見を理解/尊重し良好な人間関係を築くことで、困ったときに互いに頼れる存在になる。

これらを理解し意識できれば、おのずと手段に対する向き合い方が変わる

【キャリア】アンケート -結果-

Q1.キャリアプランは必要だと思いますか？

Q2.キャリアプランを形成していくにはスキルや経験や教育などが
必要になると思うが、自社が自慢できるキャリアプランに
役立つ施策やコンテンツ*はありますか？

Q3.会社は従業員のキャリア形成のため計画策定や計画に沿った
活動の支援をしていますか？

Q4.（Q3で「はい」を選択した方は）ご自身にとって会社による
支援は役立っていると思いますか？

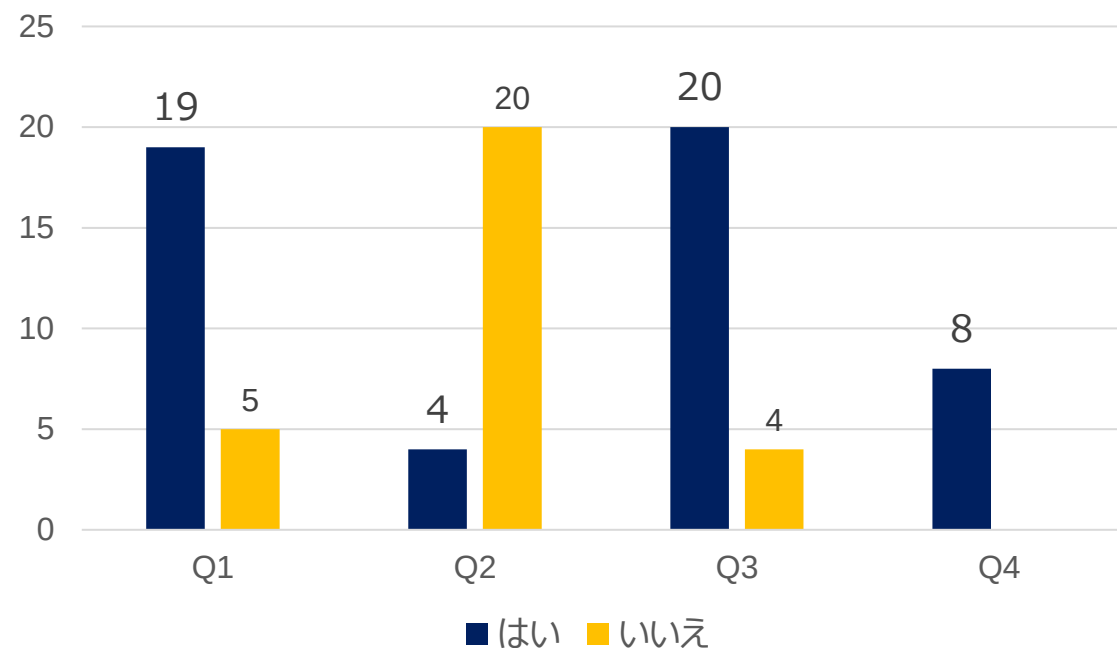
=====

Q2*：キャリアプランに役立つ施策やコンテンツとは？

⇒キャリアチャレンジ制度、キャリア相談室、
Udemy、挙手性の異動希望制度、
目標設定とふりかえり、各年次での研修

=====

アンケート結果



回答者数は24名でした。ご協力ありがとうございました。

【キャリア】アンケート -考察-

— 考察 —



キャリアプランの必要性を感じている人は多い



何らかの施策が行われていても、
紹介できるほど優れていると感じる人はごくわずか



技術習得のサポートはあるものの、
役立っている実感がない方もいるのでは



IT業界やサービスマネジメントは数年でも変化が激しいため、
中・長期の目標設定をしても計画通りにならないのでは

— 提案 —



キャリアプランは
自己実現の手段として自律的に作成する



会社は自立自走する従業員に対し、
よりよいコミュニケーションの機会を提供する



従来型のキャリアプランニングからの脱却

【キャリア】キャリアに纏わるコミュニケーションと課題



1on1/メンター制

1:1でキャリア形成に関する相談をできる場

- ・指導者教育の不足
- ・心理的安全性の確保
- ・1on1の目的が不透明



目標設定

企業によってまちまちだが、半期や中長期単位で目標を設定

- ・求められる人物像との乖離
- ・主体的な目標設定ができていない



フィードバック

業務の成果を評価する場

- ・フィードバックについての教育不足

コミュニケーション手法やキャリアについて考えるうえで有益な情報を**共有・教育**

個人の思いや価値観に向き合うための**時間を十分に確保**

コミュニケーションの**目的・目標を明確化し、周知**しておく

1:1ではない**多くの人の意見が聞ける
少人数でのコミュニケーション**

心理的安全性のために
相手を理解する姿勢を見せる

人生設計を考慮した
広い視点でのキャリア設計

【キャリア】サービスマネージメントの近年5年の変化



【キャリア】キャリアプランを明確に持たない考え方



エフェクチュエーション的思考の活用

目先の経験を積み上げ続ける

- 手中の鳥
⇒現在利用可能な手段から始める
- 許容可能な損失
⇒投資可能な範囲を明確に、その範囲内で行動
- クレイジーキルト
⇒多様なステークホルダーとの協力関係を構築
- レモネード
⇒予期せぬ出来事を機会として活用
- パイロット・イン・ザ・ブレイン
⇒主体的に未来を創造する姿勢を持つ。

アジャイル思考的キャリアプラン

短期的な目標設定の見直しを繰り返す

- 短期目標の設定
- フィードバックの活用
- 柔軟な対応
- 失敗を成長の材料にする。
- コラボレーション



小さいことを重ねることが、とんでもないところに行くただひとつの道だ（イチロー）

* メンタルヘルス

メンタルヘルス向上がもたらす長期的なビジョンから、従業員1人1人がメンタルヘルス施策の目的を意識し、より良い職場環境を作ることによって従業員の集中力、創造力、組織の連帯感が高まり、結果的に仕事の効率が向上すると考える。サービスマネージメントの目的でもある「サービス品質の向上」、「顧客満足度の向上」、「業務の効率化」、「生産性の向上」を推進するには、従業員に対し**健康で幸せに働ける環境を持続的に向上させていくことが重要**である。

* キャリア

アンケートより、従業員はキャリアプランの必要性和職場の支援を認識しているが、実効力には欠けると感じているのではないかと考察した。
企業では1on1やMBO（目標管理制度）等の施策が導入されているが、多くの課題が存在している。
そのため、より効果的にするための改善点を整理してきた。
さらに、変動する環境への対応として劇的に変動する現代の環境下では、従来型の中長期思考のキャリアプランでは対応が難しいことから**エフェクチュエーション的思考やアジャイル試行的なキャリアプランの構築についても検討**。

感想

JUAS研究会を通じて、サービスマネジメントに限らず各社の具体的な取り組みが非常に参考となりました。チームメンバーには1つの目的に向かい積極的な意見の中、活動を過ごせたこと感謝します！

社外の様々な業種業務のみなさんとITサービスに関する課題を共有することができました。社内では気づけないような視点や解決策を得ることができ、大変有意義な活動になったと感じています。ありがとうございました！

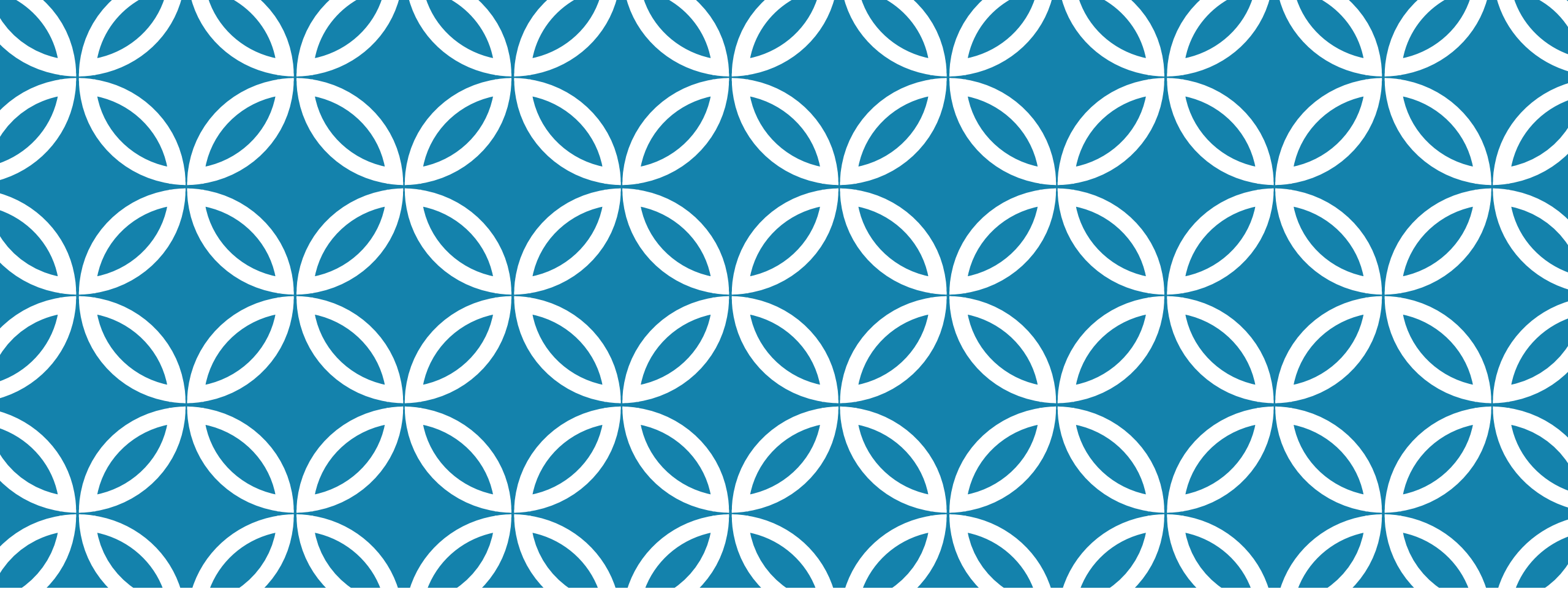
様々な会社と情報共有や意見交換をする中で、新たな視点や取り組みを得ることができました。自社だけでは気づけないことも多く、JUASというコミュニティが用意されている有益性や有難さを改めて感じました。1年間を通して非常に有意義な活動を行うことができたと感じています、ありがとうございました。

サービスマネジメントを提供するにあたって資源である人の課題についてフォーカスして研究できたことが有用であった。今一度各社の実態の把握やメンタル・キャリアの課題について取り組めてよかったです。

JUASの研究会を通し、サービスマネジメントとは奥が深いと思いました。今回様々な企業様の現状をお聞きすることができ、貴重な体験ができたと思いました。今回の経験を元に自社におけるサービスマネジメント力を高めていこうと思いました。

他社の風土醸成で意識している取り組みや他業種の様々なお話を聞くことができ、多くの刺激を受けることができました！貴重な経験をありがとうございました！

社外の方と様々なことをテーマに議論していく中で自身のキャリア観を見直すことができました。今後も広い視野を持って業務に取り組みたいと思います。ありがとうございました。



J U A S サービスマネジメント研究会 活動報告

2025年3月18日
チーム「と」

目次

1. 活動概要

2. 生成 A I 活用の現状

2. 1. 生成 A I の活用事例

2. 1. 1. 生成 A I の活用事例① (Excelマクロ生成)

2. 1. 2. 生成 A I の活用事例② (生成AIの回答が正しいとは限らない)

2. 1. 3. 生成 A I の活用事例③ (仮想会議)

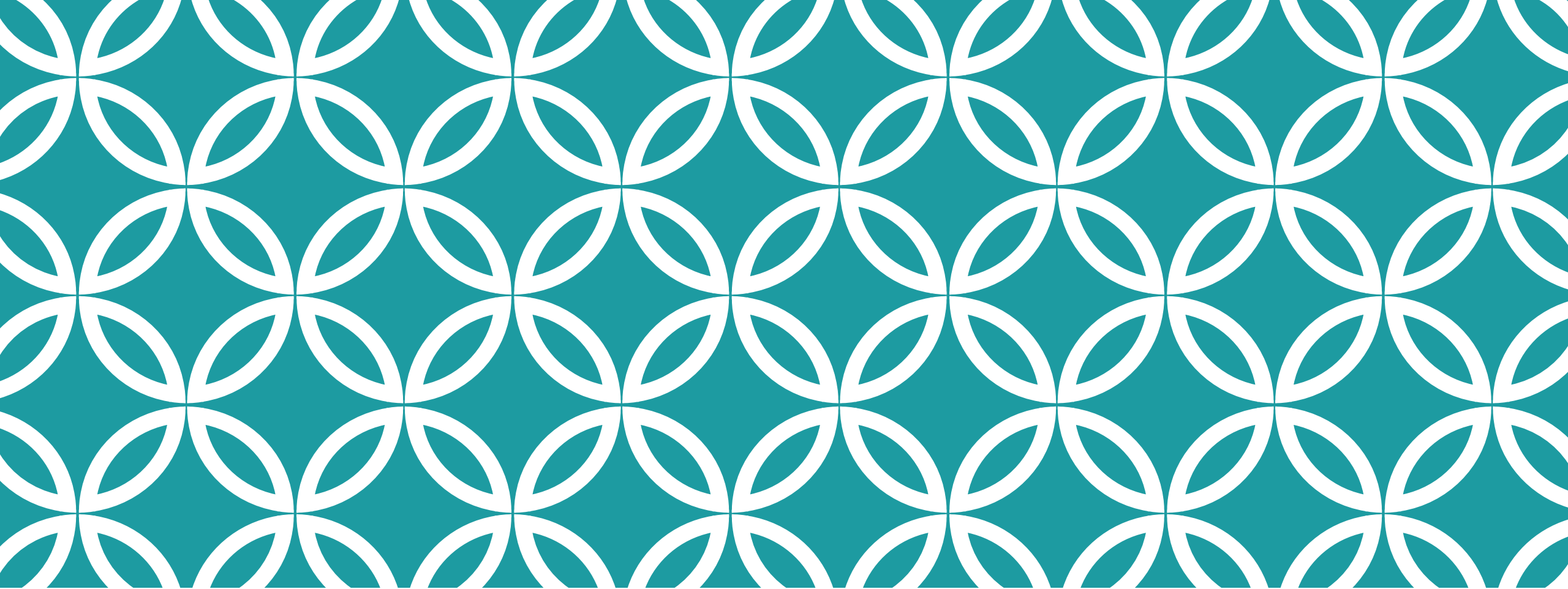
2. 1. 4. 生成 A I の活用事例④ (エラーログの調査)

2. 2. 現状のサービスマネジメントにおける期待

3. 生成 A I 活用の今後のイメージ

3. 1. 10年後のイメージ① インシデント管理

3. 2. 10年後のイメージ② 行動データに基づくアシスタント



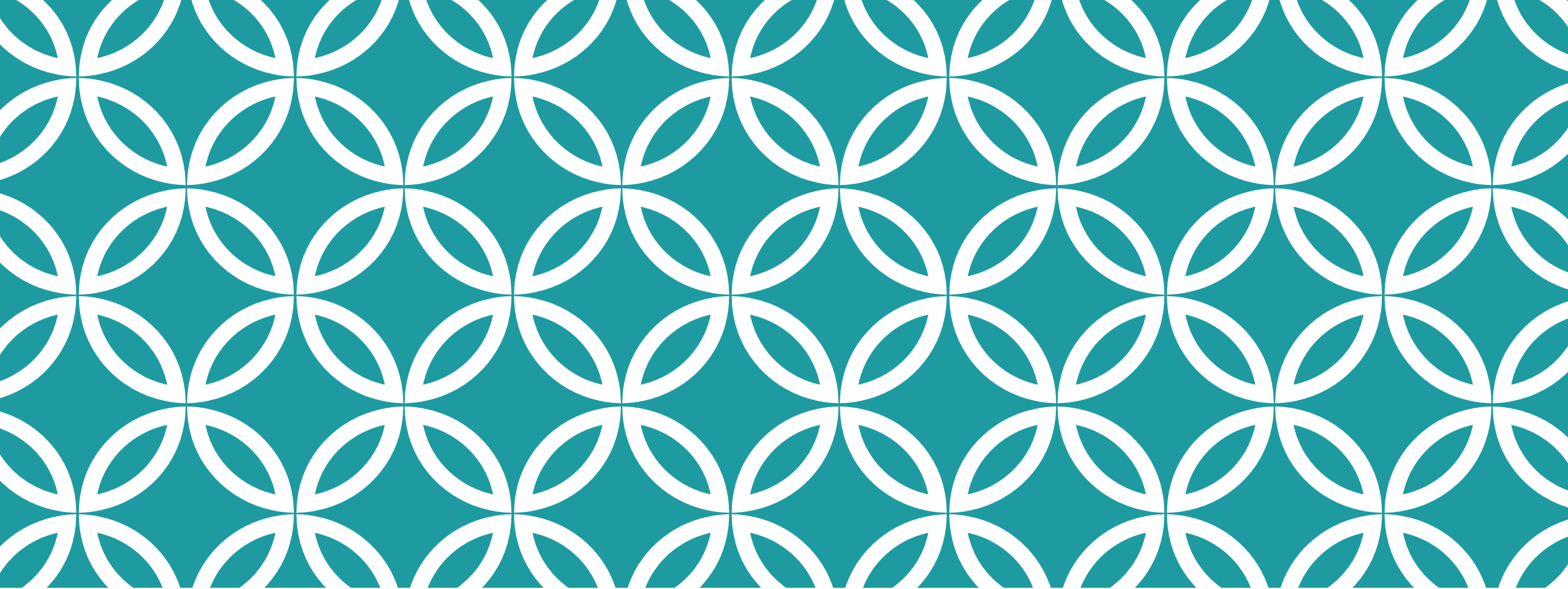
活動概要

チーム「と」活動記録

	2024年							2025年		
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
研究会活動	6/5 第1回 定例研究会		8/9 第2回 定例研究会		10/11 ~ 10/12 沼津合宿					3/18 最終報告会
分科会活動 (研究会)	初回顔合わせ チーム ビルディング テーマ検討		活動計画 策定		チーム間 交流会					
分科会活動				9/3 第2回 分科会		11/1 第4回 分科会	12/5 第6回 分科会	1/16 第8回 分科会	2/12 第10回 分科会	
			8/22 第1回 分科会 (web)	9/26 第3回 分科会 (web)		11/15 第5回 分科会 (web)	12/26 第7回 分科会 (web)	1/27 第9回 分科会 (web)	2/28 第11回 分科会 (web)	

チーム「と」活動記録（分科会）

回数	日付	場所	議題
1	2024/8/9	JUAS会議室	活動計画策定
2	2024/8/22	Web会議	各社事例まとめ、共有
3	2024/9/3	ミダックホールディングス 会議室	AIって何？
4	2024/9/26	Web会議	導入に際してどのように技術的・社内的ハードルを乗り越えたか？
5	2024/10/3	Web会議	合宿に向けて
6	2024/10/11 2024/10/12	沼津合宿	各チーム(幹事団)へのヒアリング、意見交換等
7	2024/11/1	JUAS会議室	合宿の振り返り、今後の取りまとめ方針
8	2024/11/15	Web会議	取りまとめ役割分担、AS-ISとTO-BEのまとめ方検討
9	2024/12/5	JUAS会議室	発表資料作成準備
10	2024/12/26	Web会議	発表資料作成準備
11	2025/1/16	JUAS会議室	発表資料作成
12	2025/1/27	Web会議	発表資料作成
13	2025/2/12	JUAS会議室	発表資料作成
14	2025/2/28	Web会議	発表資料作成



生成 A I の活用事例

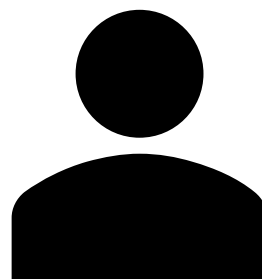
生成AI、“全社員で”活用できていますか？

アイデア出し

議事録作成

ヘルプデスク

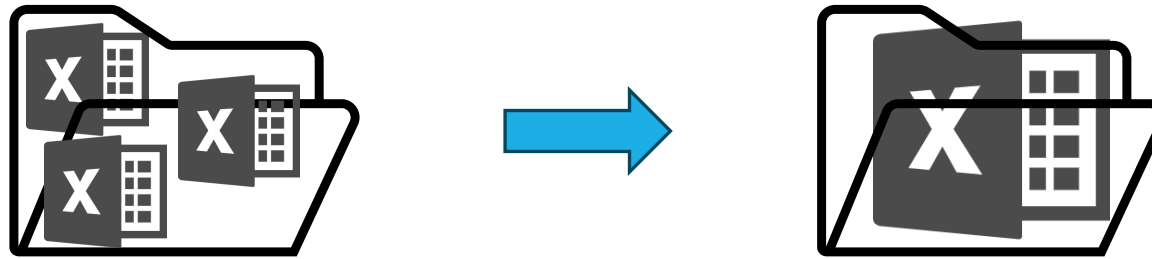
コード生成



生成 A I の活用事例

①生成 A I によるコード生成（ExcelマクロをMicrosoft Copilotで生成）

- マクロ作成経験がほぼ 0 の担当者がMicrosoft Copilotで下記の処理を実装
 - 指定したフォルダ配下のExcelファイルから必要な情報を集約先Excelに転記する



- 最終形のマクロを完成させるまでに、担当者は10回ほどプロンプトを投入。
- プロンプトへの投入については、生成されたマクロを動かし、発生したエラーもCopilotに投入し、再度マクロを生成。（トライ&エラー）

【結果】

生成AIを活用して生成されたコードを検証する人は、ある程度コードを読める必要はあるものの、トータルとして大幅な時間短縮が見込める

生成 A I の活用事例

①生成 A I によるコード生成

【 Copilot を利用したマクロ生成を行った感想】

- Excel のマクロは初心者であったが、やりたいことを実現するマクロを作成することができた。
- プロンプトの内容からコード生成すること自体は可能であるが、いかに自分の実現したいことを言語化できるか、ということが求められると感じた。
- 生成されたコードがやりたいことを実現できているのか、やってはいけないことをやってしまっていないか、を検証できる人は必要。
- 返ってきたコードにはコメントも挿入されていたので、ここは何をしているコードなのか、ということがわかりやすかった。

生成 AI の活用事例

②生成AIからの回答が常に正しいとは限らない... (ハルシネーション)

(例) 論理回路

プロンプト)

論理回路で、NAND,NOT,ANDのいずれかを使用してOR回路を作成してください
様々な方法を返してくれたものの、中にはこのような回答もあった。

(NGパターン)

- $OR(A, B) = NOT(NAND(NOT(NAND(A, B)), NOT(NAND(A, B)))) \Rightarrow AND(A, B)$
- $(A \text{ NAND } B) \text{ の } NOT \Rightarrow AND(A, B)$

【正しい回答を得るための対策】

- 学習に使用するデータの正確性
- “あいまい”なことを聞かない
- 生成された情報を人間が検証する

AND(A, B)

A	B	Out
0	0	0
0	1	0
1	0	0
1	1	1

OR(A, B)

A	B	Out
0	0	0
0	1	1
1	0	1
1	1	1

生成 A I の活用事例

③仮想会議の実施

会議テーマ・前提条件・会議参加者のキャラクターをプロンプトとして入力し、
A I 上で討議をさせる。

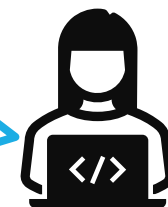
(例) 人狼ゲーム

■プロンプト

会議テーマ	人狼ゲームを実行する
前提条件	人狼ゲームのルール
会議参加者	参加者の職業や性格

人狼のルールを参照し、
人狼ゲームを実行してください。
https://www.***.com/***/***/jinro/

そのルールで、下記の役割分担でゲームを実施してください。
村人：法律学者
占い師：科学者
霊媒師：システムエンジニア
狩人：数学者
人狼：哲学者
狂人：警察官

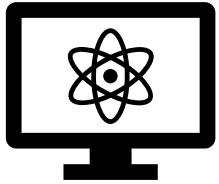


生成 A I の活用事例

③仮想会議の実施

■実行結果：AI上で、ルール通りのゲーム実現が可能

⇒村人側の勝利



Azure Chat

ゲームの進行：

夜のフェーズ1：

人狼（哲学者F、哲学者G）が秘密裏に相談します。

哲学者F：「まず誰を襲撃する？」

結果：

哲学者たちが法律学者Aを襲撃し、法律学者Aが死亡。

結果：

人狼側（哲学者F、哲学者G、狂人H）が全て処刑され、

村人側（法律学者B、科学者C、システムエンジニアD、数学者E）が勝利。

■サービスマネジメントで活用すると。。??

- ・実際に会議を開催しなくてすむため、準備時間等の工数削減が可能になる。
- ・専門的な意見を反映することができるため、検討事項の漏れを減らせる。

生成 A I の活用事例

④エラーログの調査

エラーログから、エラーの原因と対応方法を教えてもらう。

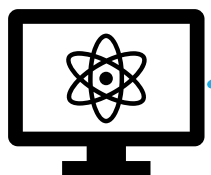
■プロンプト

以下のエラー内容を教えてください。

```
2025-01-20T20:00:00.000Z 093****-4**9-4**4-b**6-7***** ERROR Error: Request failed with status code 502 at createError (/var/www/html/node_modules/axios/lib/core/createError.js:15:28) at settle (/var/www/html/node_modules/axios/lib/core/settle.js:17:31) at XMLHttpRequestAdapter.createError (/var/www/html/node_modules/axios/lib/adapters/http.js:15:28) at XMLHttpRequestAdapter.createError (/var/www/html/node_modules/axios/lib/adapters/http.js:15:28) at XMLHttpRequestAdapter.createError (/var/www/html/node_modules/axios/lib/adapters/http.js:15:28)
```



■実行結果



Copilot

エラーメッセージを確認しました。これは「502 Bad Gateway」エラーで、サーバーが別のサーバーから無効な応答を受信したことを示しています。

以下のような原因が考えられます：

1. サーバーの過負荷: サーバーへのアクセスが集中しすぎている場合。
2. DNSの問題: ドメイン名の解決に問題がある場合。
3. ファイアウォールの設定: ファイアウォールが正しいリクエストをブロックしている場合。
4. サーバーのメンテナンス: サーバーがメンテナンス中である場合。

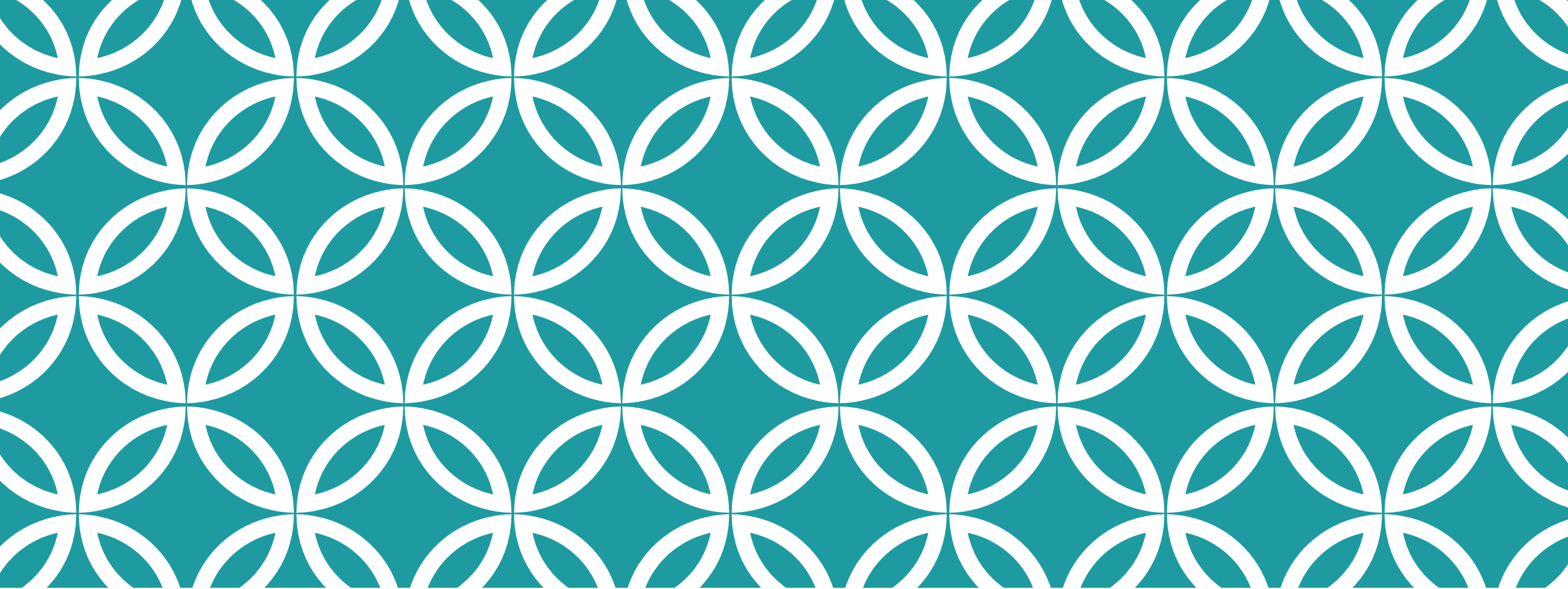
対処法としては以下の方法があります：

1. サーバーの再起動: サーバーを再起動して負荷を軽減します。
2. DNS設定の確認: DNS設定が正しいか確認します。
3. ファイアウォールの設定確認: ファイアウォールの設定を見直し、必要に応じて調整します。
4. サーバーの状態確認: サーバーのメンテナンス情報を確認し、必要に応じて対応します。

エラーコード・参考リンク

原因

対処法



現状のサービスマネジメントにおける期待

現状のサービスマネジメントにおける期待

サービスマネジメントとして、現状においてA I 活用は道半ばと考える。

- ChatGPTやCopilotの活用については、現状においても可能。
⇒前述のコード生成、仮想会議、エラーログの調査については、現状でも活用可能なレベル。

生成A I の活用事例

①生成A I によるコード生成

【マクロの作成をCopilotに依頼した結果まとめ】

- 初回のプロンプト投入で、自分の作りたいマ
- できたものを実際に動かしつつ、言葉足らずに期待する結果を得ることができた。
- マクロを実行した結果、発生したエラーにつ



生成A I の活用事例

③仮想会議の実施

会議テーマ・前提条件・会議参加者のキャラクター・プロンプト・役割

A I 上で討議をさせる。

(例) 人狼ゲーム

■プロンプト

会議テーマ	人狼ゲームを実行する
前提条件	人狼ゲームのルール
会議参加者	参加者の職業や性格

人狼のレ
人狼ゲー
https://v

そのルー
村人：法
占い師：
霊媒師：
狩人：数
人狼：西
狂人：警

生成A I の活用事例

④エラーログの調査

エラーログから、エラーの原因と対応方法を教えてもらう。

■プロンプト

以下のエラー内容を教えてください。

ログ



■実行結果



Copilot

エラーメッセージを確認しました。これは「[502 Bad Gateway]」エラーで、サーバーが別のサーバーから無効な応答を受信したことを示しています。

以下のような原因が考えられます：

1. サーバーの過負荷：サーバーへのアクセスが集中しすぎている場合。
2. DNSの問題：ドメイン名の解決に問題がある場合。
3. ファイアウォールの設定：ファイアウォールが正しいリクエストをブロックしている場合。
4. サーバーのメンテナンス：サーバーがメンテナンス中である場合。

対処法としては以下の方法があります：

1. サーバーの再起動：サーバーを再起動して負荷を軽減します。
2. DNS設定の確認：DNS設定が正しいか確認します。
3. ファイアウォールの設定確認：ファイアウォールの設定を見直し、必要に応じて調整します。
4. サーバーの状態確認：サーバーのメンテナンス情報を確認し、必要に応じて対応します。

エラーコード・参考リンク

原因

対処法

現状のサービスマネジメントにおける期待

サービスマネジメントとして、現状においてA I 活用は道半ばと考える。

- ただし、生成A I を使う上で、**生成A I の回答が100%正しい訳ではない。**
 - ⇒生成A I の回答を利用する場面にもよるが、正確性が求められる場面では人間が最終的に回答内容を精査する必要がある。
 - ⇒原因は、現状の生成A I は「**学習の過程で誤った知識を正解として学習したり、正確性よりも文脈を重視して回答する**」ため、**正しくない答えを出される場合がある**と推測する。
 - ⇒将来的には生成A I が自分の答えを**セルフチェックした上で正確性を高めて回答する**ようになってほしい。

生成A I の活用事例

②生成AIからの回答が常に正しいとは限らない...
(ハルシネーション)

(例) 論理回路

プロンプト)

論理回路で、NAND,NOT,ANDのいずれかを使用してOR回路を作成してください
様々な方法を返してくれたものの、中にはこのような回答もあった。

(NGパターン)

- $OR(A, B) = NOT(NAND(NOT(NAND(A, B)), NOT(NAND(A, B)))) \Rightarrow AND(A, B)$
- $(A \text{ NAND } B) \text{ の } NOT \Rightarrow AND(A, B)$

【正しい回答を得るための対策】

- 学習に使用するデータの正確性
- “あいまい”なことを聞かない
- 生成された情報を人間が検証する

AND(A, B)			OR(A, B)		
A	B	Out	A	B	Out
0	0	0	0	0	0
0	1	0	0	1	1
1	0	0	1	0	1
1	1	1	1	1	1

現状のサービスマネジメントにおける期待

サービスマネジメントとして、現状においてA I 活用は道半ばと考える。

- しかし、「普及」という意味ではこれからの世界
 - NEC殿・PagerDuty殿ともにメインサービスのオプションとしてAI機能を提供

WebSAM IT Process Management V2 - AIオプション

WebSAM IT Process Management

WebSAM IT Process Management V2

特長/機能

AIオプション

製品体系/価格

イベント・セミナー

各種資料

資料請求・お問い合わせ

「AIオプション」トライアルキャンペーン実施中！

通常利用料 5,000円/月.人 が今なら3カ月0円で、お試しください！
キャンペーン申込期限：2025年2月28日まで

キャンペーン詳細は「問い合わせ」よりご連絡ください。

お問い合わせ

※ 本キャンペーンは、WebSAM IT Process Management V2(40,000円/10ユーザー/月) を購入している必要があります。

PagerDuty

推奨プラン 製品 機能一覧 導入

製品・アドオン

PagerDutyの優位性

PagerDuty Operations Cloud

現代の企業におけるミッションクリティカルな業務のためのプラットフォーム

Incident Management

AIや自動化を活用し、インシデント対応を効率化することで、運用・開発チームの担当者は少ない労力で速やかに障害を解決できるようになります。

Add-on

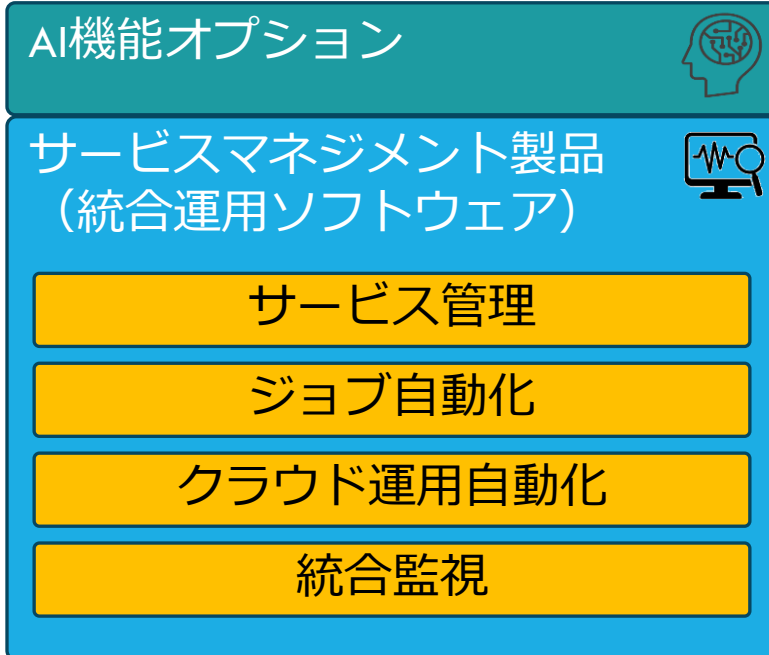
- AIOps
- Automation
- Runbook Automation
- ステータスページ
- ステークホルダーコミュニケーション
- PagerDutyサービス
- Jeli

現状のサービスマネジメントにおける期待

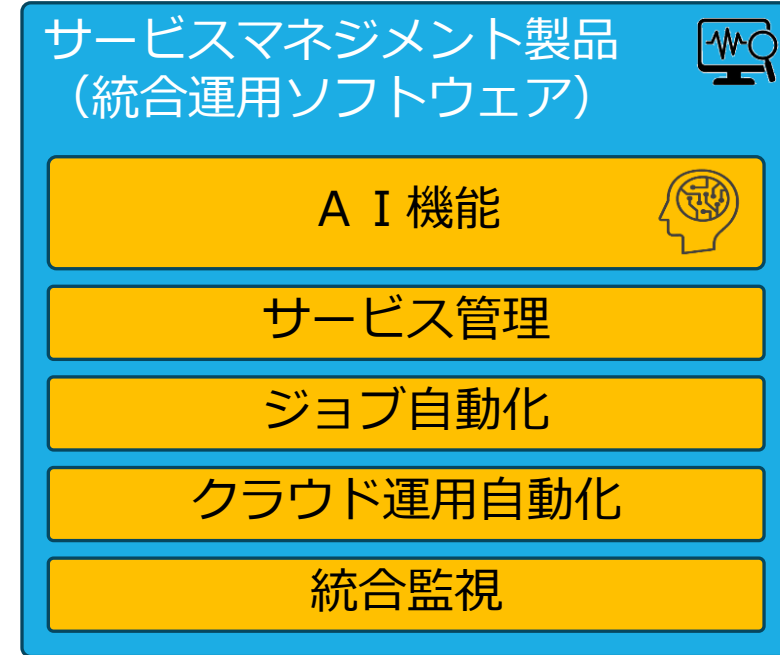
サービスマネジメントとして、現状においてA I 活用は道半ばと考える。

- しかし、「普及」という意味ではこれからの世界
 - NEC殿・PagerDuty殿ともにメインサービスのオプションとしてA I 機能を提供
 - ⇒ A I 機能（オプション）の導入事例として開示されている情報が乏しい（見つからない）。
 - ⇒ 統合運用ソフトウェア製品のメインサービスの一部としてA I 機能が実装されることで、一般的な普及につながるのではないか。

現状



期待



現状のサービスマネジメントにおける期待

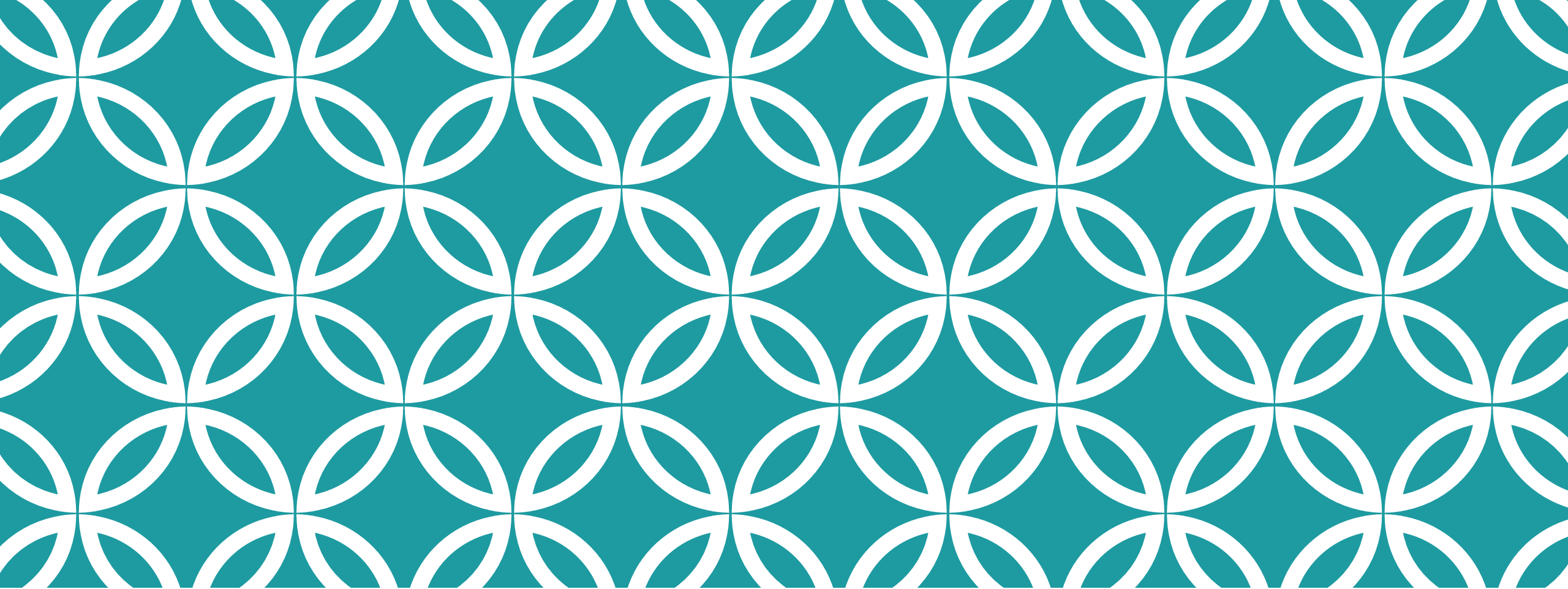
A I をとりまく環境として、下記 2 点は重要な論点と考える

- シングularity (技術的特異点：AIが人間を超える時期) として、
 - 2045年にSingularityが起こる (レイ・カーツワイル氏[2005年]⇒孫正義氏[2016年に言及])
 - 実現する年の中央値が2040年である (スチュアート・アームストロング氏[2012年])
 - 2030年にも到達するのではないかと予想 (松田卓也氏[神戸大名誉教授]・齊藤元章氏[スーパーコンピュータ開発者])と諸説あり、少なくともこれから5～10年でA I が人間に近づく可能性が高いと考えられる。
- これから5年以内にAGI (汎用人工知能) が到来し、そのAGIによりASI (人工超知能) が到来すると予想されている
- 10年後のサービスマネジメントに向けて、サービスマネジメントにおけるA I 活用の期待について、チームで議論した結果、下記2点にフォーカスしたいと考えた。

①インシデント管理

②行動データに基づく
アシスタント

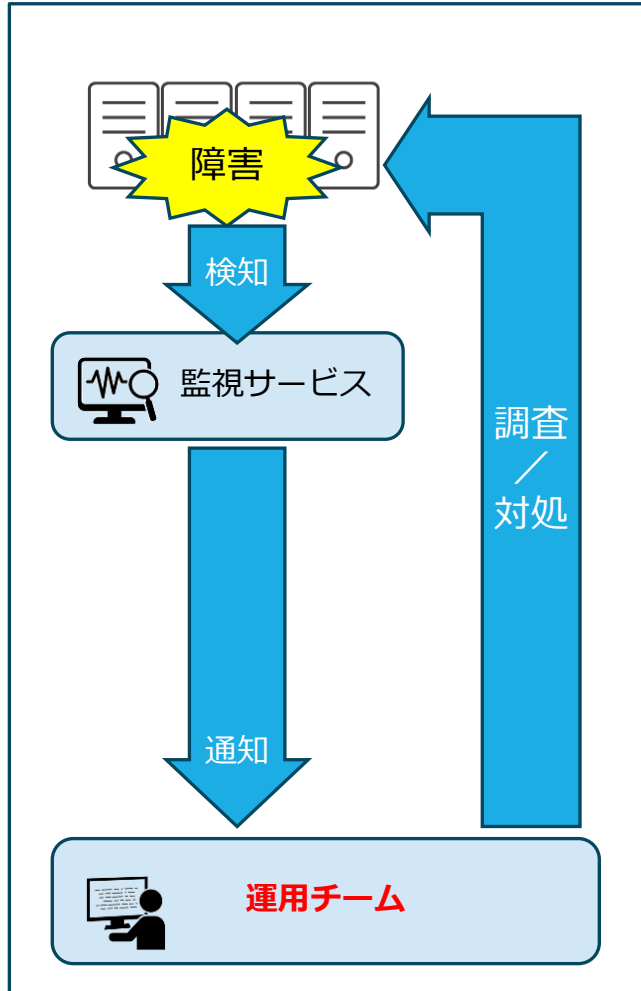
参考資料：<https://behavioral-economics.hatenablog.com/entry/2025/01/07/090000>
<https://www.hitachi-systems.com/report/story/izumi/35.html>
<https://crystal-method.com/blog/singularity/>
<https://a-idea.ai/singularity/>



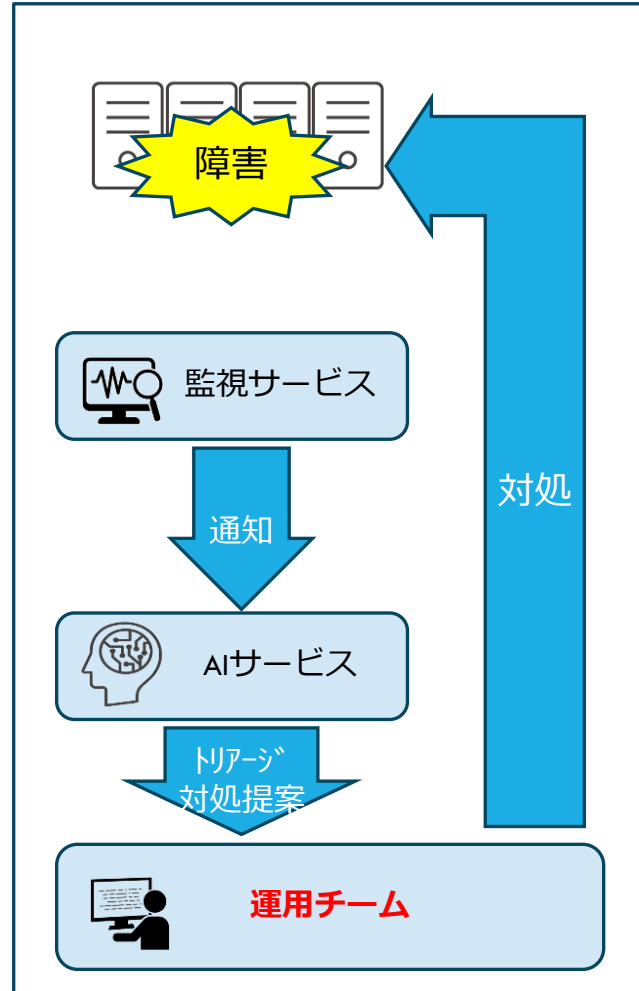
A I 活用の 10 年後のイメージ

10年後のイメージ① インシデント管理

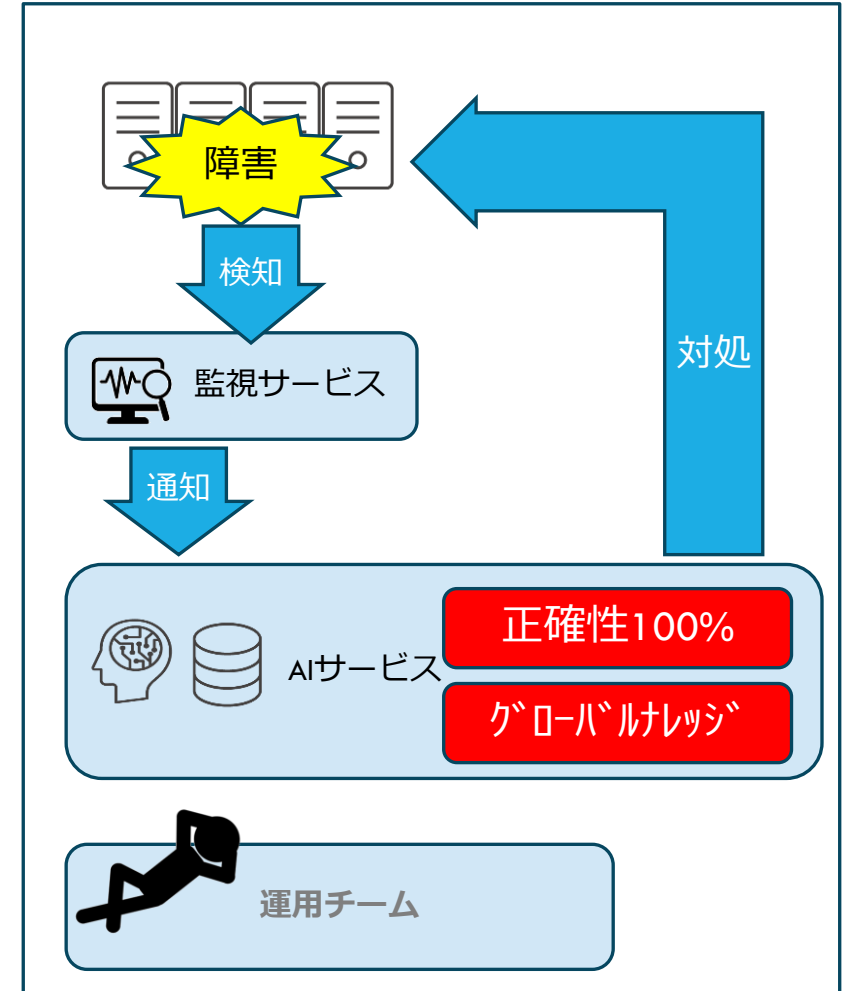
現状



現状（先進企業）



未来

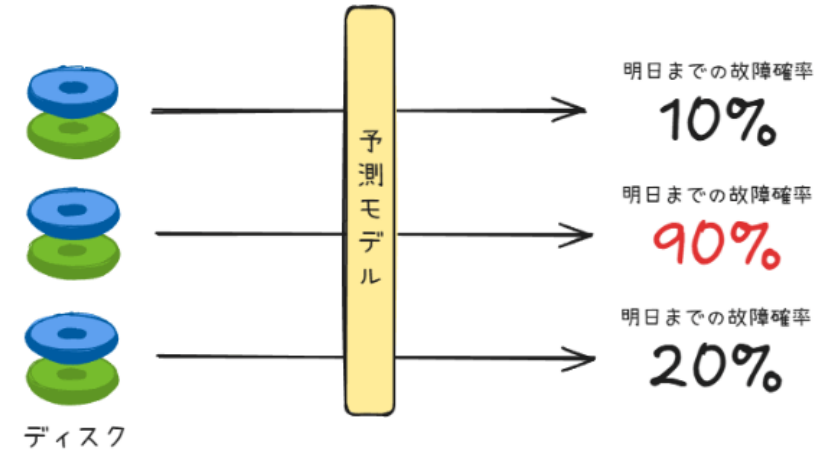
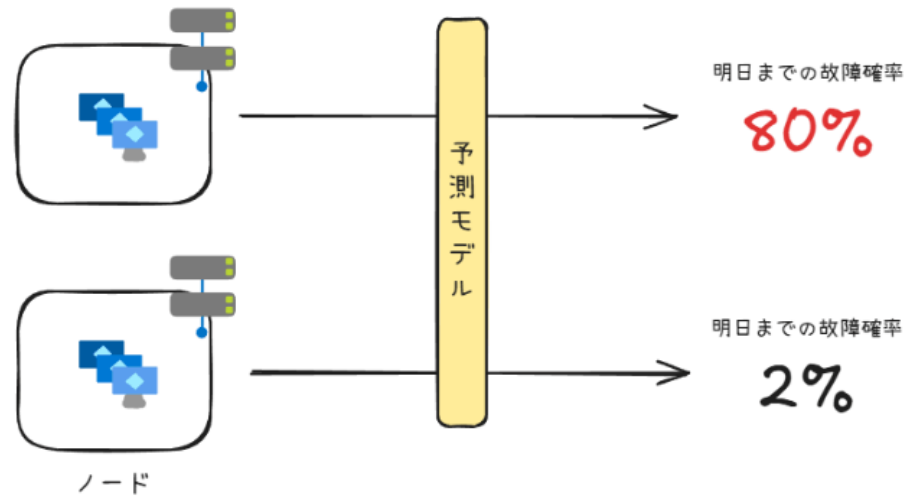


AIの正確性の課題から **人の最終判断** は必要

運用業務から **解放**

10年後のイメージ① インシデント管理

先進企業の取り組み Microsoft



故障の予測モデルアルゴリズムすでに完成、**高精度での予測**が可能に



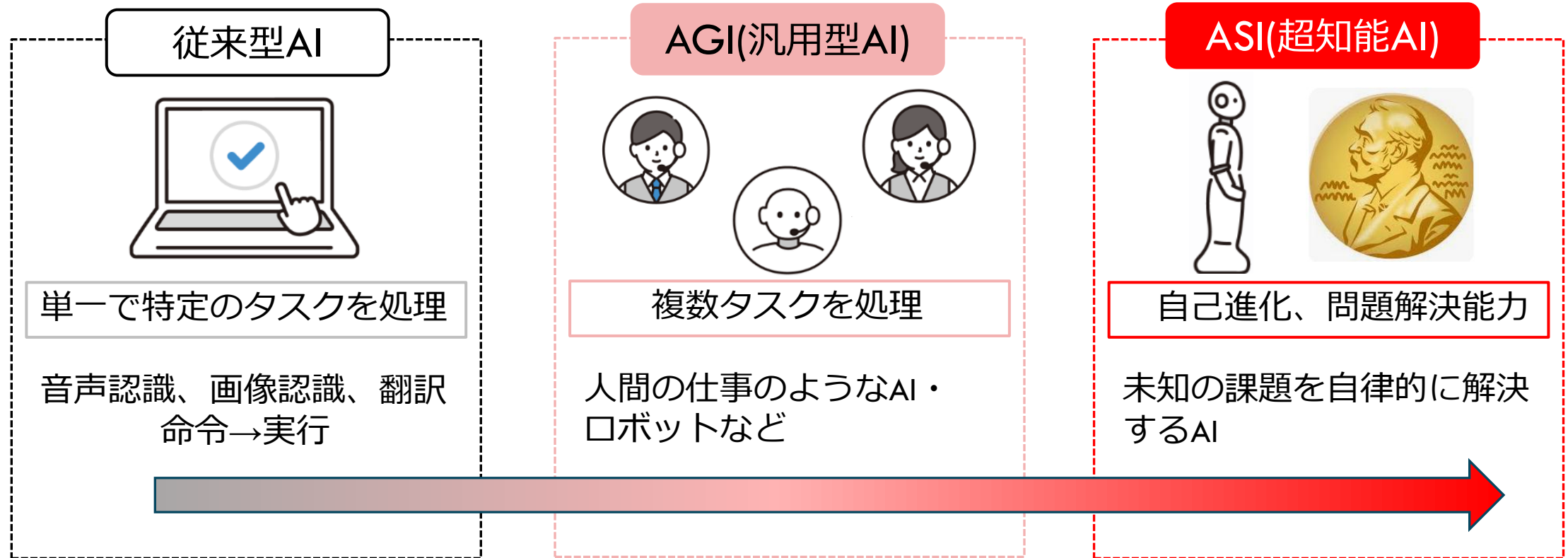
10年後は・・・

予測アルゴリズムが**精度向上(100%)**、**市場普及(誰でも使える)**
が実現すればAIのみのインシデント管理は夢ではない！

10年後のイメージ① 実現に向けて考えること-1

システム・IT	・高度なAIの開発または調達（サービス利用）をどのように実現し、インフラ（5G/6G等の高速通信等）やセキュリティ要件も含めて、継続的に運用できる体制や仕組みがあるか？
業務	・AIと人間の役割分担を明確でき、AIに対する理解度を向上できるか？ ・業務をAI主導の観点を踏まえて改善または改革していけるか？（現場の意見の取り扱い） ・常に変化する環境に対応できるような冗長性をどこまでもたせる業務にするか？
スキル	・AIや機械学習の基本が理解できているか？ ・データ分析と解釈能力およびAIツールの活用スキルをどうやって向上させるのか？ ・セキュリティや倫理的AI利用に関する知識があり、それらを意識して利用できるか？
リソース	・人的リソース：AI導入の経験者、社内業務に精通している経験者など、各分野のメンバーを集めることができるか？メンバーの習熟度はどうか？社内または社外からどのように集めるか？ ・物的リソース：（オンプレの場合）高性能設備 や 大容量データストレージシステムに対して、処理に耐えられ、セキュアなインフラ環境が準備できるか？継続的にその環境を維持できるか？ ・財務リソース：システムアップグレードやライセンスとサブスクリプション費用、および人材教育のための資金が用意できるか？その費用対効果を関係者に説得できるか？ ・情報リソース：データとして十分に収集できるか？インシデントの履歴や解決策のデータが保持できているか？そのデータの有効性（資料の更新状況、環境変化など）も加味されているか？

10年後のイメージ② 行動データに基づくアシスタント



※従来型AI：タスクや問題に特化
限定的な範囲での活動

※AGI：汎用的な知能を持つ
ことで複数のタスクに対応で
きる、人間のような柔軟性

※ASI：人間の知能をはるかに
超えるため、未知のタスクも解決

10年後のイメージ② 行動データに基づくアシスタント

【内閣府】

「ムーンショット計画」

2030年までに、望む人は誰でも特定のタスクに対して、身体的能力、認知能力及び知覚能力を強化できる技術を開発し、社会通念を踏まえた新しい生活様式を提案する。

2050年までに、望む人は誰でも身体的能力、認知能力及び知覚能力をトップレベルまで拡張できる技術を開発し、社会通念を踏まえた新しい生活様式を普及させる。

【Open AI】

AGIが新たな発見や発明をすることで、人類の進歩を加速させることが期待されている。また、医療や教育の分野では、AGIがより高度な診断や個別化された教育を提供することで、人々の生活を向上させることが期待できる。



「内閣府」 <https://www8.cao.go.jp/cstp/moonshot/sub1.html>

10年後のイメージ② 実現に向けて考えること

システム・IT	・膨大なデータ処理を自動化する方法の策定。 ⇒従来のように人間が一つ一つ記録するのは現実的ではないため、記録段階からAIを活用することになるか？
業務	・データ取り扱いに関する法整備の検討。 ⇒日常におけるあらゆる事象を記録するようになると、データの公開範囲を限定して第三者のサービスへ提供することは困難となる。ベネフィットと引き換えにプライバシーの侵害をある程度許容する法整備へ向かうか？
スキル	・AIに要件を適切に伝えることができる方法（声の強弱、文法、論理展開）の検討 ⇒現状でもCopilotを議事録に活用している会社では、会議の構成の方をCopilot議事録に寄せていく傾向があるという（最後にアクションアイテムを読み合わせるなど）。将来的にはメールの構文のように社会での不文律ができている可能性がある。
リソース	・大規模なストレージと計算資源、大容量の通信経路 ⇒行動データをオンプレで処理するには容量が大きすぎるため、クラウド上で実施されることになる。センシティブな個人データを管理できる国産のクラウドサービスが提供できるか？大容量の通信経路を確保できるか？

ビジネスパートナーとの共創を進めていくために ～共創による業務品質向上と改善推進～

サービスマネジメント研究会 チーム「ち」

IT投資・コスト

～ビジネスパートナーと共創を進めていくには～

1. 活動概要
 1. チーム活動報告
 2. どのような未来(価値)の実現を目指すのか
2. 課題の検討とアプローチ
 1. 現状課題の整理
 2. 課題に対するアプローチの検討
 3. アプローチ(1) 適切な評価と報酬の設定
 4. アプローチ(2) 透明性のあるコミュニケーションの確立
 5. アプローチ(3) 継続的な業務改善の仕組みづくり
3. まとめ
4. チーム「ち」メンバーより ～当活動に関するコメント～

1.活動概要

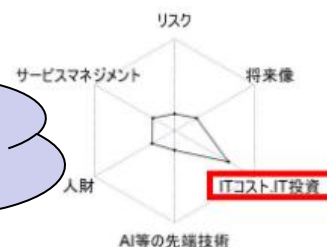
1. チーム活動報告

2. どのような未来(価値)の実現を目指すのか

1-1. チーム活動報告(1)

・チーム紹介

ITコスト、IT投資に関心があるメンバーが集まったチームです

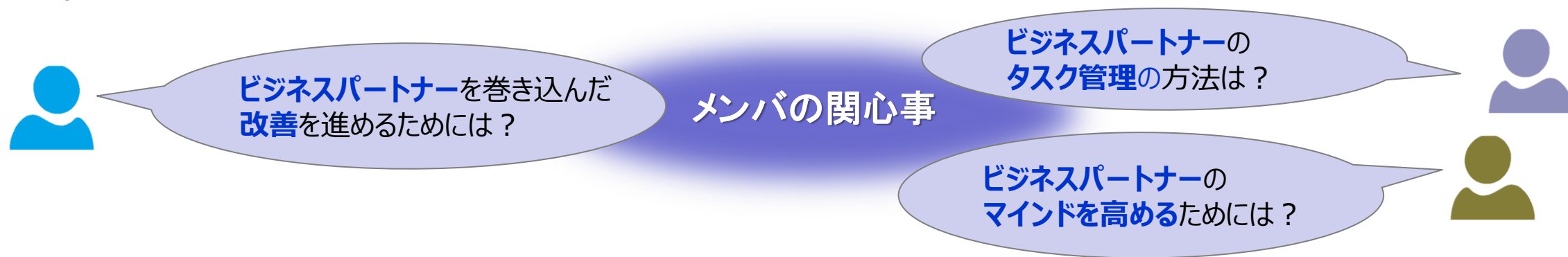


・活動実績

No	日程	活動	内容
1	2024/6/5 (水)	全体会	チーム発表
2	2024/8/9 (金)	全体会	計画策定
3	2024/8/14 (水)	個別分科会	各自の課題共有、ディスカッション
4	2024/8/29 (木)	個別分科会	各自の課題共有、ディスカッション
5	2024/9/6 (金)	個別分科会	各自の課題共有、ディスカッション
6	2024/9/13 (金)	個別分科会	各自の課題共有、ディスカッション
7	2024/9/20 (金)	個別分科会	合宿に向けてのテーマ取りまとめ
8	2024/9/25 (水)	個別分科会	合宿に向けてのテーマ精査
9	2024/10/11 (金)	合宿	他チームへのインタビュー
10	2024/11/14 (火)	個別分科会	報告内容検討、ディスカッション
11	2024/11/26 (火)	個別分科会	報告内容検討、ディスカッション
12	2024/12/13 (金)	個別分科会	報告内容検討、ディスカッション
13	2025/1/22 (水)	個別分科会	報告内容検討、ディスカッション
14	2025/1/31 (金)	個別分科会	報告内容検討、ディスカッション
15	2025/2/6 (木)	個別分科会	報告資料構成決定
16	2025/2/14 (金)	個別分科会	報告資料レビュー
17	2025/2/26 (水)	個別分科会	報告資料精査
18	2025/3/6 (水)	個別分科会	報告資料精査
19	2025/3/13 (木)	個別分科会	報告資料最終チェック

1-1. チーム活動報告(2)

本活動を開始するにあたり、IT投資・コストに関連するテーマとしてディスカッションを行いました。



ビジネスパートナーに関係する事項が共通課題であることが判明

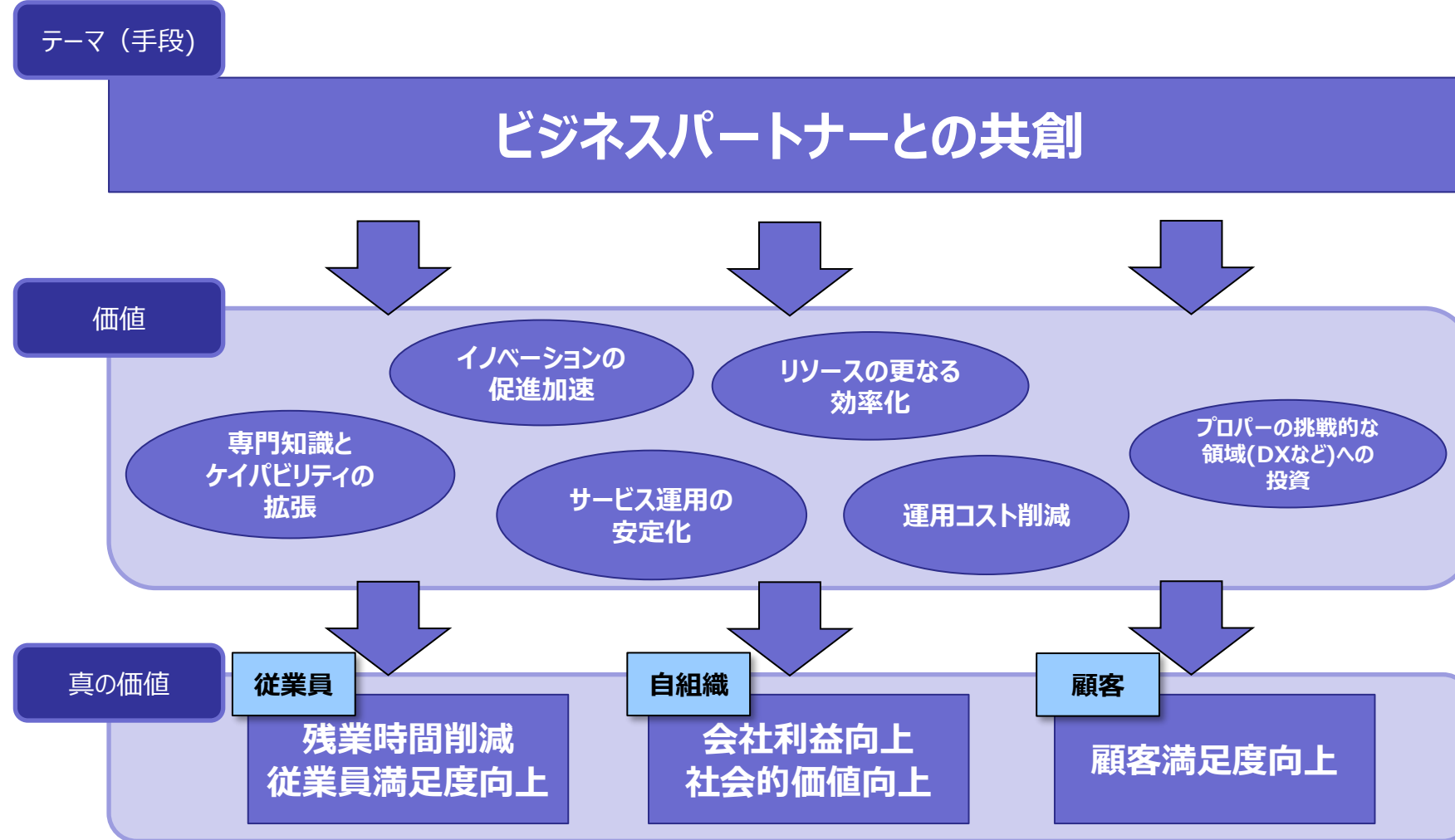
テーマ決定

ビジネスパートナーとの共創を進めていくためには？

どうすればビジネスパートナーの業務品質を向上できる？
どうすればビジネスパートナーが自ら改善を推進してくれる？
ビジネスパートナーに対してどのようにアプローチすれば良い？

1-2. どのような未来(価値)の実現を目指すのか

本活動では、ビジネスパートナーとの共創によって、従業員/自組織/顧客に対する価値提供を実現することを目標と考えました。



2. 課題の検討とアプローチ

1. 現状課題の整理
2. 課題に対するアプローチの検討
3. アプローチ（1） 透明性のあるコミュニケーションの確立
4. アプローチ（2） 継続的な業務改善の仕組みづくり
5. アプローチ（3） 適切な評価と報酬の設定

2-1. 現状課題の整理(1)

チーム「ち」メンバーによる議論および合宿時のヒアリング結果より、現状でビジネスパートナーと協働で業務改善を進めようとした場合の課題として、以下のような現状がありました。

No	課題	現状の問題点	実態の例
1	コミュニケーションの改善	職場環境に慣れていなかったり、コミュニケーションが適切に取れていないため、改善の意思やアイデアがあっても、言い出す機会や勇気がない。	・現状は、自分の作業を行えば良いと思っており、プロパー含めて仲間意識は薄い（もしくは、仲が良かったとしても、仕事上の仲間意識が薄い）。 ・プロパーは基本リモートで、ビジネスパートナーは必要な時に出社する程度であるため、相談し辛い。 ・ビジネスパートナーの働きが、プロパーに適切に伝えられていない。
2	評価基準の明確化	業務改善が個人／社内の評価や報酬に直接反映しない、または、評価基準がない、評価基準があっても評価タイミングが不明確なため、業務や品質の改善をする意思が沸かない。	・会社を通しての評価はするが、メンバ単位での評価は行っていない。 ・評価基準の定量化が難しい。 ・ビジネスパートナーが実施できるKPI(評価基準)しか出てこない。 ・ビジネスパートナーの業務に対して発注側の理解(業務知識や経験)が不足しており、正しく評価されていない。
3	モチベーション維持の仕組み	今まで指示を受けたことを確実にやることを求められていたため、パートナーが指示以外の対応を自ら率先的に対応しようとしにくい。	・ビジネスパートナー自身、業務や品質の改善について指示待ちとなっており、主体性があまり感じられない。 ・ビジネスパートナー自身、ニーズの変化について行けていない。 (指示を確実に対応⇒共創)

2-1. 現状課題の整理(2)

(前頁の続き)

No	課題	現状の問題点	実態の例
4	リソース不足の解消	業務や品質の改善をするまでのリソースの余裕がないため、対応したくても対応できない。	・通常業務をこなすだけで、リソースがほぼフル活用されている。 ・増員してまで業務改善する経済的合理性がない。
5	業務目的/役割の明確化	ビジネスパートナーが業務の目的や役割を理解できていないため、業務改善の必要性を感じていない。	・プロパーがビジネスパートナーの作業責任者に対して、業務の目的や役割を説明していない場合がある。
6	業務品質に関するスキル向上	ビジネスパートナーの作業責任者が運用業務や品質に関する経験と知識がないため、業務や品質の改善の必要性を感じていない。感じていても、どう対応すれば良いのか解っていない。	・求めているスキルを持つ技術者が集まらない。 ・特にマネジメントの側の視点を持って業務を遂行できる人が少ない。 ・業務参画前にスキルが適切か判明することが難しい。
7		業務や品質改善の文化がビジネスパートナー会社にないため、改善の必要性を感じていない。	・自ら業務を楽しみ、品質を向上させようとするビジネスパートナーの意識やマインドが低い。 ・ビジネスパートナー自身、業務や品質の改善について指示待ちとなっており、主体性があまり感じられない。
8		業務や品質改善のルールや基準の取り決めがないため、改善の必要性を感じていない。	
9		OLA(Operational Level Agreement)に記載されていたり、指示された業務をただ単にこなせば良いと思い込んでいるため、業務改善の必要性を感じていない。	

2-2. 課題に対するアプローチの検討

チームにおいて課題解決のための道筋を整理/検討した結果、以下の3つのアプローチが見出されました。

- 1) 透明性のあるコミュニケーションの確立
- 2) 継続的な業務改善の仕組みづくり
- 3) 適切な評価と報酬の設定

各アプローチは排他的ではなく、相互を補完するものと考えます。

2-3. アプローチ（１） 透明性のあるコミュニケーションの確立

信頼関係の構築なくして、理想的な協業は成り立ちません。プロパー側は、ビジネスパートナーに対し業務の目的や期待する役割を明確に伝え、定期的な対話の場を設けることで、率直な意見交換ができる関係性を築く必要があります。

○コミュニケーション機会の改善

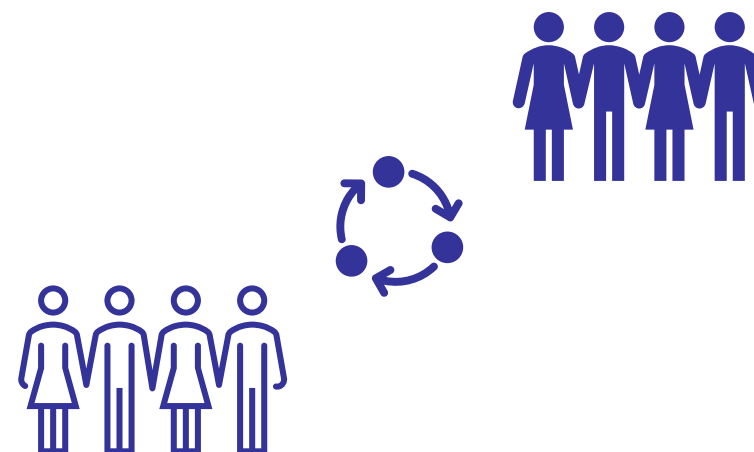
1. 週に1回は拠点に集まって対面で話す場を作る
2. 「プロパーとベンダー」だけでなく、「ベンダーと現場部門」、「ベンダー間」など幅広く会話できる場を作る
3. 畏まらずにコミュニケーションが取れる場（チャットルーム等）を作る
4. 職場案内、体験など、現場部門の業務を知る機会を作る

○関係強化のきっかけづくり

1. 個人／チームで一定の成果や改善活動を収めた人を表彰するなど、感謝をフィードバックする機会を作る
2. ビジネスパートナーの良い面を他のメンバーがいるところで褒める
3. ビジネスパートナーの自発的な行動を尊重する、マイナスの表現を使わない

○目的意識の醸成

1. ビジネスパートナーに業務の目的や役割・期待を説明し、目的意識を高める
2. 改善活動は強制ではなく、ビジネスパートナー自ら気付くように誘導する
3. 改善活動をプロパー、ビジネスパートナーと一緒に推進する
4. 依頼については、ビジネスパートナーが腹落ちして、理解するまで説明する



2-4. アプローチ（２） 継続的な業務改善の仕組みづくり

業務改善の活動は継続できる仕組みとしないと、その活動を維持することが難しいです。
「ムリなく」「ムダなく」活動できるような仕組みづくりが必要となります。

○プロパー（発注側）主導による文化の醸成

1. ビジネスパートナーとの協働をより理想的なものにするためにプロパー主体となってパートナーを巻き込み、業務改善の文化を生み出す

○業務改善活動の定着化

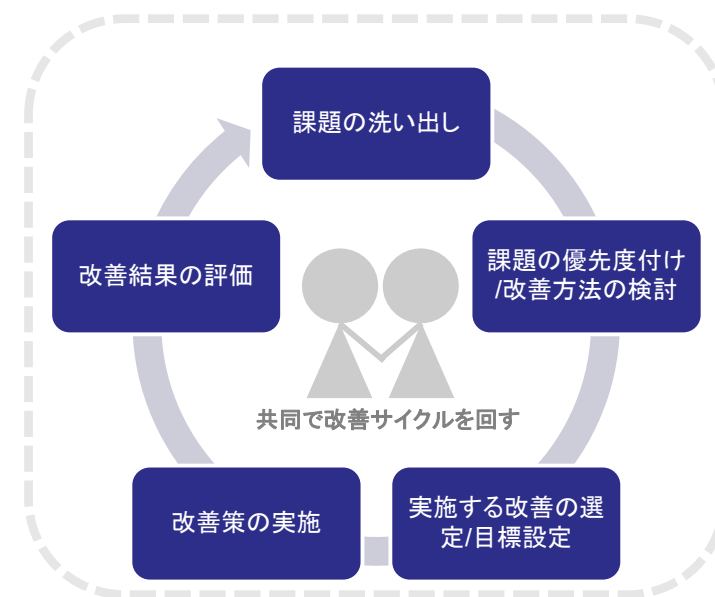
1. プロパーとビジネスパートナー共同で課題の洗い出しと、改善策の検討および実施を行い、改善結果を評価する
2. 継続的な業務改善の仕組みとして定着するよう、活動のサイクルを定義したうえで実行する

○スモールスタートから始める

1. 最初からハードルを高くせず、実現可能な範囲でミニマムに導入する
2. 成功実績を積み上げるとともに、徐々に大きな課題にもチャレンジできるような制度に範囲を拡大していく

○両社がメリットのある仕組みづくり

1. 改善活動は目標を設定の上、契約内容に定義する
2. 改善活動により効率化など成果を出せたら単価アップや、案件化しての改善実施で増員を可能にするなど、ビジネスパートナー側にもメリットのある施策とする



2-5. アプローチ（3）適切な評価と報酬の設定

改善を含む成果や活動自体の実績、およびそれに対する適切な評価、報酬を設定することにより、現状より業務をよくしていくことに対するモチベーションが生まれます。

○定量的なパートナー（ベンダー）評価

1. 定期的な評価の実施：月次でビジネスパートナーの作業別工数を確認し評価する
2. 定量的な評価基準の設定：問い合わせ件数やインシデント件数などの数値を基にパフォーマンスを評価し、QCD（品質、コスト、納期）の観点から評価を行う
3. KPIの設定：発注者・ビジネスパートナー双方合意でKPIを設定し、ビジネスパートナーがPDCAを実行できるKPIを策定する

○適切な評価管理

1. 月次・年次の実績報告会の実施：月次で業務実績・実績工数を報告し、対応インシデント数や改善項目数、工数、課題事項を把握・共有する
2. 業務改善の明確な定義と評価方法の確立：業務改善という項目を業務の一つとして内容と評価の方法を明確に定義する

○報酬の設定

1. 定期的な実績報告会で得られる定量的な結果より、ビジネスパートナー各社の年次評価と契約更新を行う



参考：月次評価項目の実例（各社の報告アジェンダの例）

目次

<A社維持・運用 月次報告>

- 1. インシデント別KPI設定値
- 2. 月次インシデント業務
 - ① 発生インシデント件数(月度)
 - ② 拠点別インシデント件数推移 (月度)
 - ③ 発生インシデント件数分析(月度)
 - ④ システム変更管理 (月度)
 - ⑤ 継続インシデントスケジュール(月度)
 - ⑥ インシデント発生/完了/継続 LT分析
 - ⑦ インシデントロギングの実績
- 3. 月度工数実績
 - ① 固定/変動工数実績 (月度)
 - ② 作業区分別工数 (月度)
 - ③ 拠点別作業区分別工数 (月度)
 - ④ 拠点別工数実績 (月度)

- 4. 月度まとめ
- 5. 改善活動実績
- 6. 体制
 - ▶ 前回の指摘/宿題/変化点 ◀

改善活動実績

インシデントによる定量的な作業量把握

作業時間による工数把握

B社 月次報告 アジェンダ

- 1. 前月の指摘事項と対応
- 2. 障害報告
- 3. 変更管理
 - 1. 当月の変更管理実績
 - 2. 来月の変更管理予定
- 4. サービスレベル報告
 - 1. 監視サービス
- 5. 維持運用インシデント対応件数・作業時間・工数
 - 1. 維持運用の対応インシデント件数・作業時間・工数
 - 2. 維持運用対応予定インシデント
- 6. テーマ推進状況
 - 1. 継続的改善活動
 - 2. 年間テーマ案件
- 7. ハードウェア対応
- 8. 共有事項

改善活動実績

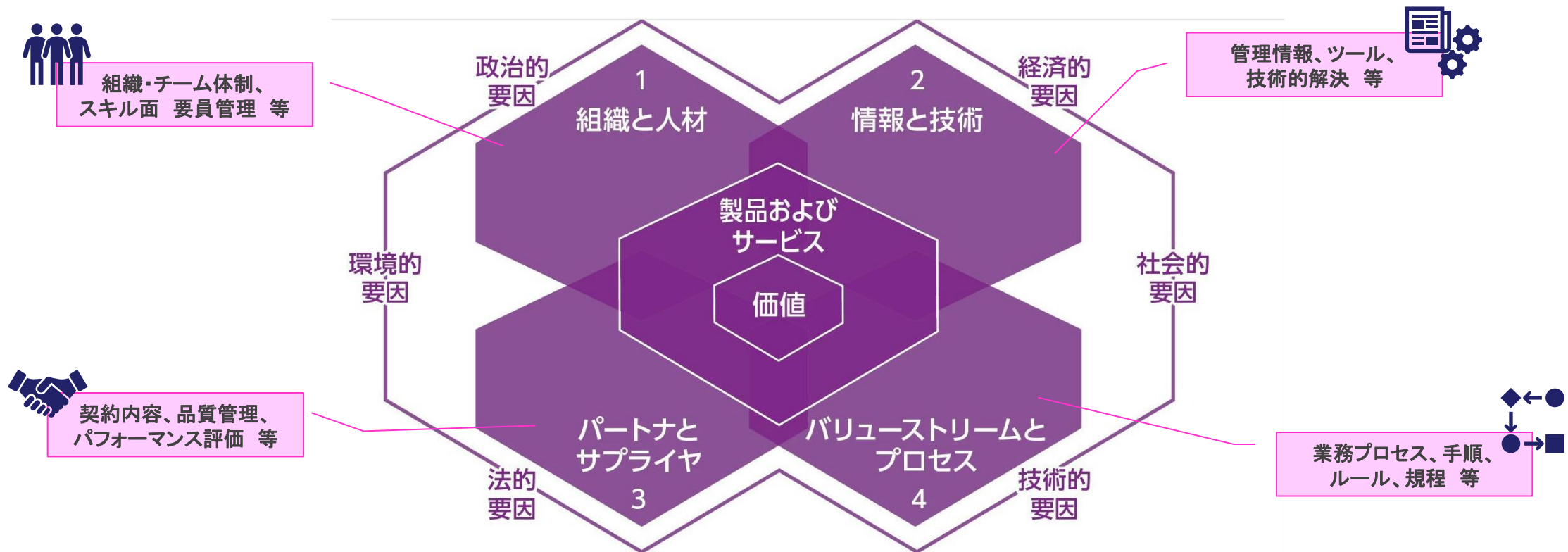
インシデントによる定量的な作業量把握

作業時間による工数把握

各社でアジェンダの構成は違うが、各々
・「インシデントによる定量的な作業量把握」
・「作業時間による工数把握」
・「改善活動実績」
を含み、定量的な指標による適切な月度評価を行っている。

参考:「サービスマネジメント4つの側面」によるアプローチ

- ITIL®4の「サービスマネジメントの4つの側面」
本活動においては「サービスマネジメントの4つの側面」である、組織/人、情報/技術、パートナーとの関係、プロセス/ルールの観点により課題に対する解決のアプローチを検討しました。

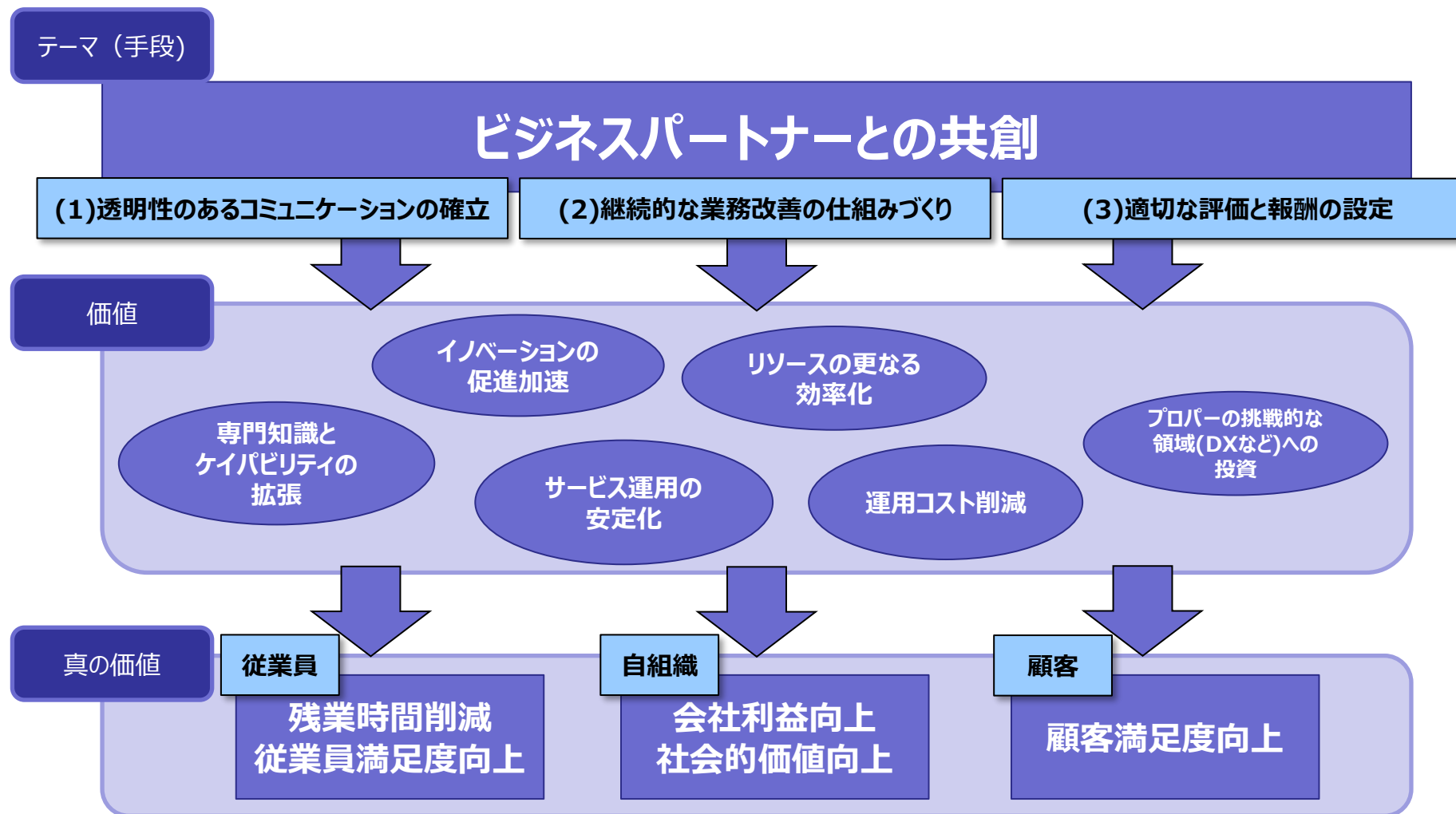


Copyright © PeopleCert group 2022. Used under permission of PeopleCert. All rights reserved.

3. まとめ

目的と価値（再掲）

前述したアプローチによりビジネスパートナーとの共創をすることで、従業員/自組織/顧客に対する価値提供を実現できると考えています。



チーム「ち」メンバーより ～本活動に関するコメント～

メンバーよりコメント(1)

◆本活動に参加した感想/自社業務への活用 ...etc

- ・ チームには様々な社風/環境のメンバーが集まったが、本質的に同様の課題があることは興味深かった
- ・ ベンダーの立場として、顧客が抱える「お困りごと」に対するアプローチを学ぶ場となった

- ・ 各社の困りごとやノウハウの共有で、自社との比較や業界の実情が判り大変参考になった。
- ・ 業種/年齢など多様なメンバーの様々な考え方に触れて、楽しく活動が出来た。

- ・ 研究会の活動過程でこういう思考プロセスがあるよ。だったり、こういうクラウドサービスがあるよ。といった紹介があり、勉強になった。
- ・ 他社と仕事以外での交流する機会があまりなかったので良い刺激となった。

- ・ 分科会での議論で自分の企業での課題に対して、あまり考えたことのないアプローチを聴くことができ、参考になった。
- ・ 合宿で様々な企業の方に本音を聞くことができ、非常に参考になった。

メンバーよりコメント(2)

◆本活動に参加した感想/自社業務への活用 ...etc

- ・ 今までビジネスパートナーのパフォーマンス向上について、悩んでいたが、今回他社の方々と検討することで、少し方向性が見えてきた。
- ・ 会社は違えど運用業務として、皆さん同じ悩みを抱えていることを知れて良かった。

- ・ みんな似た悩みを抱えていて安心してつも課題の根深さを再認識しました...
- ・ 色々な立場の方から意見をもらいかなり参考になりました。今回整理した内容を元にビジネスパートナーさんも巻き込んで一緒に悩みつつよりよい解決を目指します！！

- ・ 同じ課題についても、会社、業界、立場が異なると、着眼点も異なるため、大変勉強になりました。
- ・ 他社のお悩みを聞くことで、自社はどうか？を考え、知るきっかけとなりました。

- ・ 様々な目線からの意見や考えを聞くことができ、大変勉強になった。
- ・ 自分より年次が高い方々の視座の高い考え方に触れることができ、自分の中にも取り入れたいなと感じた。
- ・ 自社に取り入れられる部分は取り入れたい。

2024年度サービスマネジメント研究会 幹事団コミュニティ講演

日時	タイトル・講師
2024.07.16	「デザイン思考による課題・問題解決 ～思考のプロセス～Part1」 木村 恵己(ENEOSシステムズ株式会社)
2024.07.22	「デザイン思考による課題・問題解決 ～思考のプロセス～Part2」 木村 恵己(ENEOSシステムズ株式会社)
2024.11.22	「障害管理の事例 ～FireFightActionの取り組み～ 東京海上日動システムズ事例」 清水 祐一(東京海上日動システムズ株式会社)
2024.12.12	「運用者向け課題・問題解決の手法 ～目的ベースで捉え、本質を見抜く～①」 木村 恵己(ENEOSシステムズ株式会社)
2024.12.19	「運用者向け課題・問題解決の手法 ～目的ベースで捉え、本質を見抜く～②」 木村 恵己(ENEOSシステムズ株式会社)
2025.01.17	「伝え方が9割 ～伝えるをマネジメントしよう～」 今川 茂樹氏(株式会社イージフ)
2025.02.07	・システム運用に関わる方の課題解決型人材の育成のポイント ・システム運用の費用対効果を評価する際のポイント 三好 寛(株式会社NTTデータ)

JUASで1番参加人数の多い研究会 幅広い年代・役職の方が参加（65名）

●20代 若手メンバー

他社の方との交流の場に参加するのも初めてだったので、最初はとても不安だった。会社によって同じTOOLでも使い方が全く違ってたりした。他社の方と交流をすることがとても楽しかった。

●30代 中堅メンバー

同じリーダークラスの参加者が多かったので、悩みや課題に共感出来ることが沢山あった。課題解決に向けての議論も活発でスムーズに行えた。

●40～50代 ベテランメンバー

全く新しい知見を得られ、また思いのほか気づきを沢山得られた。思い切って参加してとても良かった。



皆様のお悩み・課題をテーマとして議論

※ 応募時の申込時アンケートから、チーム分けを行い、議論・研究を行い課題可決に結び付けていただきます。

◆人財 Human Resources

#チームマネジメントを上手にやりたい #リーダーシップとは
#将来を見据えた人財像と人財育成 #人間関係・心理的安全性

◆サービスマネジメント Service Management

#運用の属人化が止まらない #システム運用とITILを学びたい
#開発における運用の関わり方 #品質を議論したい

◆将来像 Future Image

#これからのIT組織の役割と責任は？ #組織変革による業務効率性の向上
#ビジネスパートナーとしてのIT部門のありかたとは？

◆AI等の先端技術 Technology

#AI(ChatGPT等)をどのように活用するか
#最新テクノロジーの動向と活用方法 #運用管理ツールの最新動向

◆ITコスト・IT投資 Cost・Investment

#ITコスト削減の実現法は？ #適正なコストとは何か？
#効果が見通しづらいIT投資の管理手法は？

◆リスク Risk

#システム障害に向き合ってみた #サイバーセキュリティについて研究したい
#システム運用とコンプライアンス #監査対応・統制活動

2025年度サービスマネジメント研究会 募集要項

合宿あり

■研究会テーマ

サービスマネジメントの進化・変革に関する研究

■幹事団

部会長 木村 恵己（ENEOSシステムズ株式会社）
 副部会長 三好 寛（株式会社NTTデータ）
 副部会長 清水 祐一（東京海上日動システムズ株式会社）
 副部会長 今川 茂樹（株式会社イージフ）
 副部会長 河野 章人（TOTO株式会社）

(1)研究会概要・方針

運用保守とは、単なるオペレーションや、言われたとおりにシステムを作ること、だけではないはずです。顧客の期待に応えられるサービスを提供することが運用保守であり、サービスマネジメントそのものです。「新しいサービスの提供」や「顧客指向での問題解決」に向けて、皆さんの”経験・知識・想い”を持ち寄り、「これまでにない価値の発見・創出」にむけて”知見”を得ませんか？

(2)対象者

入社2年目の若手から係長・課長・部長レベルまで参加しています。2年以上継続参加いただける方も大歓迎です。本研究会は1企業5名まで（それ以上の場合は、ご相談ください。）

(3)開催予定日・開催方法

チーム活動は、少人数（5～10名程度）で行います。募集時のアンケートを元に同じお悩みを持つチームを編成し、各チームでテーマを決め、1年間活動します。

◆年間スケジュールは以下の通りです。

会合	日時	活動内容	開催場所
第1回	2025年6月6日(金) 15:00～18:00	・オリエンテーション ・メンバー交流	JUAS会議室
第2回	2025年7月18日(金) 15:00～17:30	・各チームのテーマ、スケジュール策定	会場調整中
第3回	2025年8月8日(金) 15:00～17:30	・各チームの課題策定、合宿プレ	JUAS会議室
第4回 (合宿)	2025年10月3日(金)13:00～2025年10月4日(土)12:00		沼津会場
分科会 活動	第2回～最終報告まで、調査テーマを研究いただきます。 年間の活動目安:1時間×隔週×7ヶ月＝約14時間		現地/リモート 各分科会で決定
第5回	2026年3月16日(月) 15:00～18:00	最終報告会	JUAS会議室

◆下記は任意参加となりますが、可能な限りご参加ください。

【幹事団講義・事例紹介】JUAS会議室開催

- 2025年 8月22日（金）13:00～17:30 課題設定、解決手法 第1部
- 2025年 9月12日（金）13:00～17:30 課題設定、解決手法 第2部
- 2025年11月14日（金）15:00～17:30 テーマは要望を聞いて決定
- 2025年12月12日（金）13:00～17:30 テーマは要望を聞いて決定
- 2026年 1月23日（金）13:00～17:30 テーマは要望を聞いて決定

【JUAS主催イベント】

- 2025年 9月 4日（木）10:00～18:00 JUASスクエア
※ハイアットリージェンシー東京開催
- 2026年 4月中旬 成果報告会(Jフェス) You Tube放送

2025年度のサービスマネジメント研究会で

お会いしましょう ♥

Thank you

