

# DX時代のIT運用は どう変わっていくか

2026年06月01日  
株式会社ITプレナースジャパン・アジアパシフィック  
取締役 最上 千佳子

# はじめに

DX（デジタルトランスフォーメーション）時代において、IT組織はどのような位置付けであり、何を求められていくのでしょうか。

変化が激しく不確実性の高い環境において、IT組織（特にIT運用）が、価値共創を実現するために、これからどのようなポジションに変わっていくのか？取り入れるべき技術、人材育成、組織カルチャの在り方などについて紹介します。

# 講師自己紹介



ITpJ講師一覧

株式会社ITプレナーズジャパン・アジアパシフィック  
取締役

最上 千佳子



## コンサルタント

- 業務プロセス改善支援
- サービス品質向上支援
- 組織の成熟度向上支援
- サービスマインド醸成支援

## 講師

- VSMワークショップ研修
- リーンITファンデーション研修
- ITIL® 研修
- アジャイル・レストラン研修開発

DXの世界的なフレームワーク「ITIL®」  
の公式アンバサダー

2024年5月

PeopleCertの「ITIL® Ambassador」に就任。



The background features a solid orange color on the left side, transitioning into a pattern of overlapping triangles in various shades of orange and brown on the right side. The text is centered on the orange portion.

# デジタル技術と 情報技術(IT)

# 1. みなさんの会社の事業とITの関係はどちらでしょう？

A. 事業をITが下支えしている。  
事業からの要件を元に、  
ITサービスを構築し、運用している。



B. 事業とITが対等である。  
時には、IT戦略が事業戦略を  
牽引することもある。



## 2. デジタルの位置づけは？

- A. デジタル戦略は事業戦略の一部。  
ITはそれらを下支えする基盤  
の位置づけ。



- B. IT戦略の一貫としてデジタル戦略も  
総合的に見ている。  
デジタルとITの戦略が、今や事業を  
牽引し始めている。



- C. デジタル部分は宙ぶらりん。  
まだ、デジタル戦略について積極的  
かつ具体的に検討することも、  
その責任の所在も決めかねている。

# デジタルという新たな挑戦（機会？脅威？）

デジタル技術を、もはや採用しないという選択肢はありません。

これを「機会」とするか「脅威」とするか、その舵取りを自ら積極的に行えるのは、様々な技術変化に適応しながら、ITサービスを提供し続けるスキルとカルチャ（文化）を持つIT運用ではないでしょうか。

これまでの知見を活用し、技術という観点から事業の向かうべき方向を指し示し、事業戦略へのアドバイスができるのではないかと考えます。



# 運用の範囲

**戦略**  
Strategy

方向性とリソース配分を決める

**戦術**  
Tactics

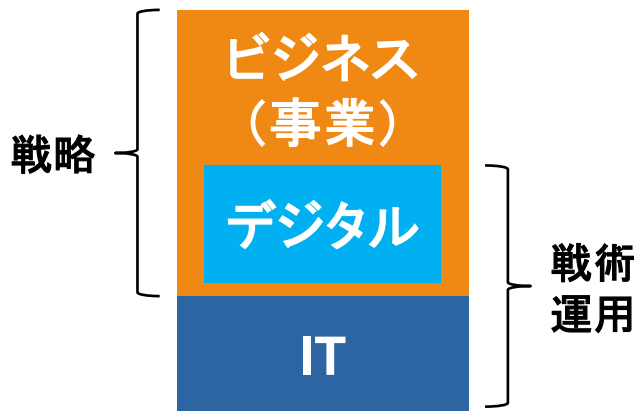
戦略を元に具体的な策を練る

**運用**  
Operation

練った策を実現する

# 戦略はどこで決める(決まる)？！

A. デジタル技術とIT技術を活用する戦略は、  
事業戦略を元に決められてしまう。  
ITはその要件に基づき開発し運用する。



B. 事業戦略・デジタル戦略・IT戦略  
を三位一体となるよう検討を進める。



# 運用の範囲

「戦略」「戦術」「運用」のマネジメントの三階層を考えた場合には、運用はあくまで、戦術を実現する層です。

しかし組織のなかで「運用機能」と表現した場合、その「運用」はどの範囲までの役割と責任を持って動くべきなのでしょうか？

そこに正解はありません。自分達で決めていくことになります。

そして、少なくとも、メンバーが興味を持って（役割を越境して、俯瞰的な目線で）考えることは今後のために非常に大切です。

# アジャイル、DevOpsの影響

ウォーターフォールからアジャイルへと開発手法が変化してきています。それに伴い、運用に求められることも単純な安定稼働ではなく、改善であり、変化です。

旧来から「継続的改善」という考え方はありましたが、現代は改善の速度の感覚が大幅に変わってきています。

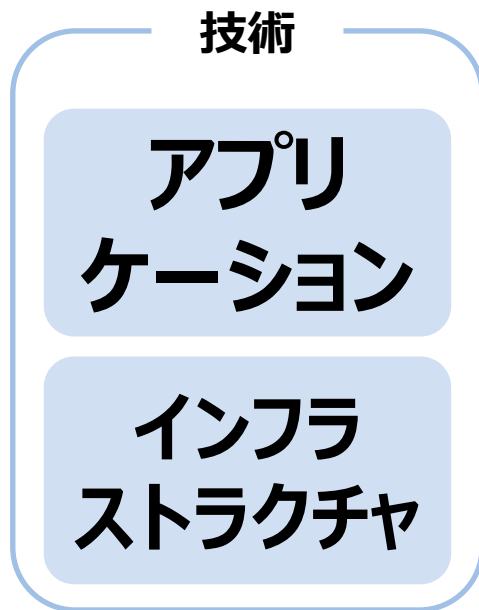
そして何より、DevOpsさらにはBizDevOpsの概念が技術とセットで具体的に広がり、運用に求められることが変化してきています。

DevOps領域においては、「プラットフォームエンジニアリング」という考え方も注目されています。

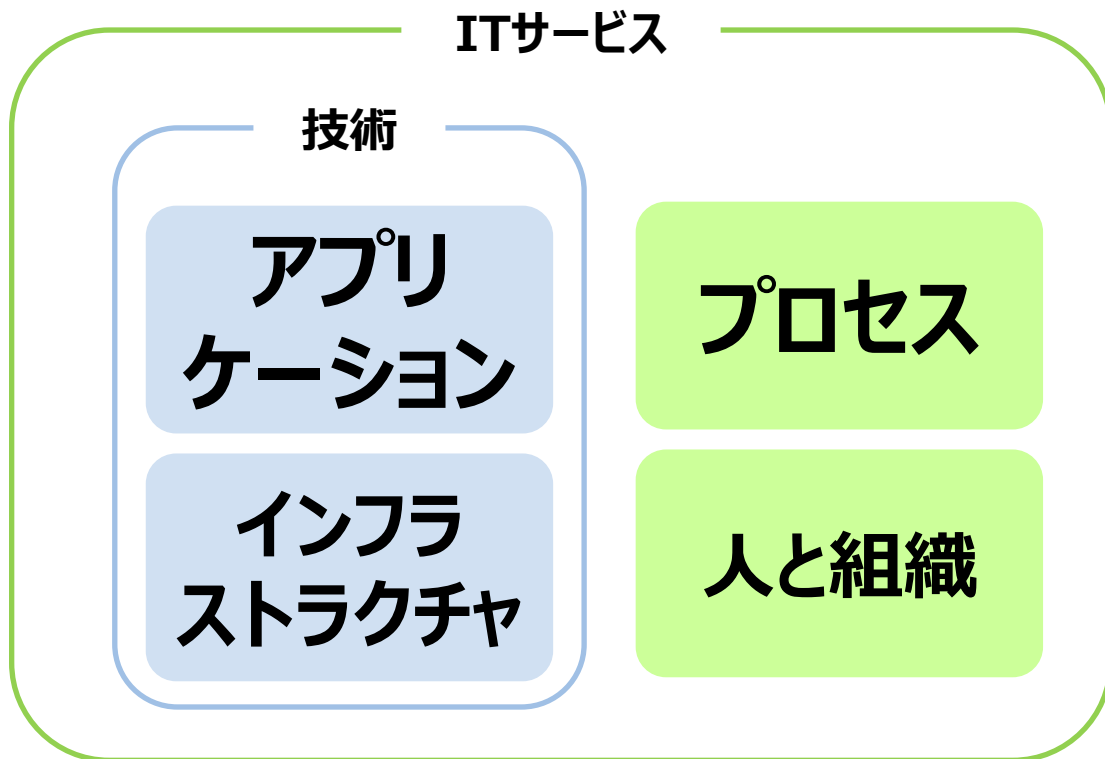
# ITの範囲



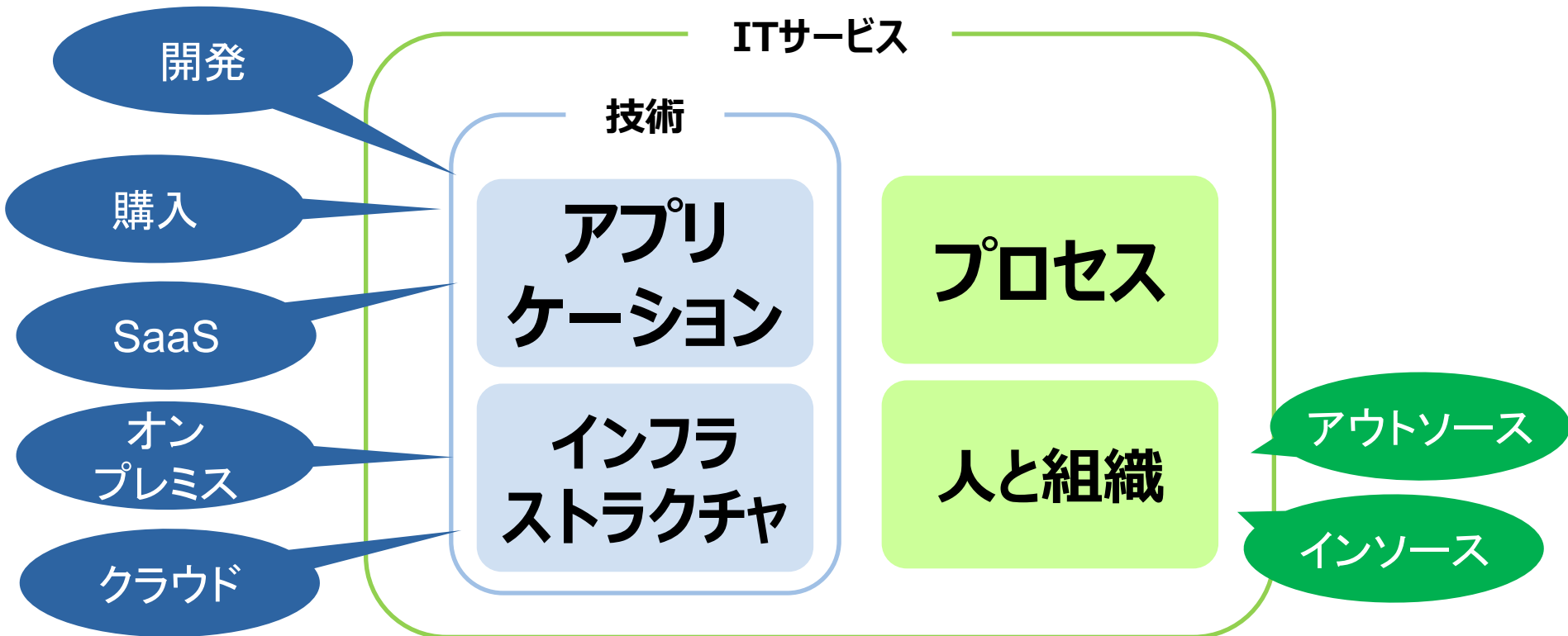
ITは「情報技術」だが、技術だけを運用しているわけではない。



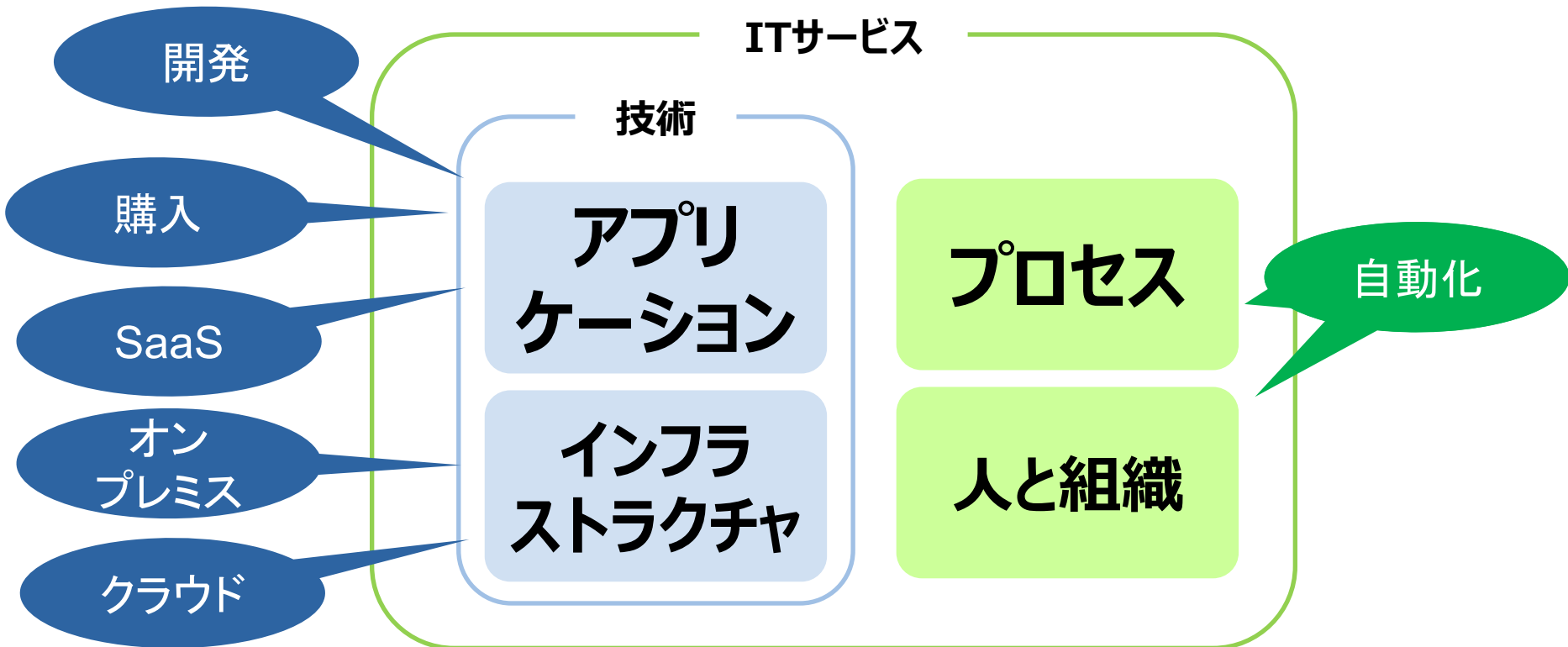
ITは活用され、事業成果に貢献出来てこそ価値が認められる。  
安定稼働とユーザーサポートは必須。そして継続的かつ俊敏な改善。



仮想化が進みインフラストラクチャもコードで管理。どんどん新技術が出現する。マルチクラウド&マルチベンダー環境の管理と統制の課題。



手作業プロセスを自動化しやすくなった。テストも自動化。監視もチューニングもAI活用。AIチャットボットなどでユーザーサポートも自動化。



ユーザー部門が開発した

RPA

ノーコード  
ローコード

ITサービス

生成AI  
AIエージェント

開発

購入

SaaS

オン  
プレミス

クラウド

技術

アプリ  
ケーション

インフラ  
ストラクチャ

プロセス

人と組織

自動化

アウトソース

インソース

ユーザー部門が開発した

RPA

ノーコード  
ローコード

言い換えると、  
どの機能(部門)のどの業務まで  
対応するか。

生成AI  
AIエージェント

ITサービス

技術

アプリ  
ケーション

インフラ  
ストラクチャ

プロセス

人と組織

自動化

アウトソース

インソース

開発

購入

SaaS

オン  
プレミス

クラウド

ロボティクス  
ドローン  
IoT

RPA

ノーコード  
ローコード

言い換えると、  
どの機能(部門)のどの業務まで  
対応するか。

生成AI  
AIエージェント

開発

ITサービス

技術

購入

アプリ  
ケーション

プロセス

自動化

SaaS

インフラ  
ストラクチャ

人と組織

アウトソース

オン  
プレミス

クラウド

インソース

# ITの範囲を決める

- ✓ どの機能(部門)のどの業務までを対応するのか？
  - ✓ どの技術まで対応するのか？ デジタル技術は結局どうする？
  - ✓ インソースするかアウトソースするか自動化するか？
  - ✓ 自動化する場合は、その自動化作業はインソースするかアウトソースするか？
- ・・・「ITの対象外だ」と決めた範囲におけるリスク管理やガバナンスはどうする？！

などなど、決めることは多岐に渡りますが、決めていくしかありません。  
これが戦略であり、アーキテクチャを決めることにつながっていきます。  
また、状況に応じて柔軟に変更していくことも必要です。



これからのIT運用

# 組織の成熟度を上げる



- 5 : どんどん改善し続けている。
- 4 : 3をベースに、改善が始まった。
- 3 : ルールやプロセスが組織内で正式に整備され、実施されている。
- 2 : 気の利く人がノウハウ（手順や得た知識）を共有し始めている。
- 1 : 属人的。情報共有やルールは無い。

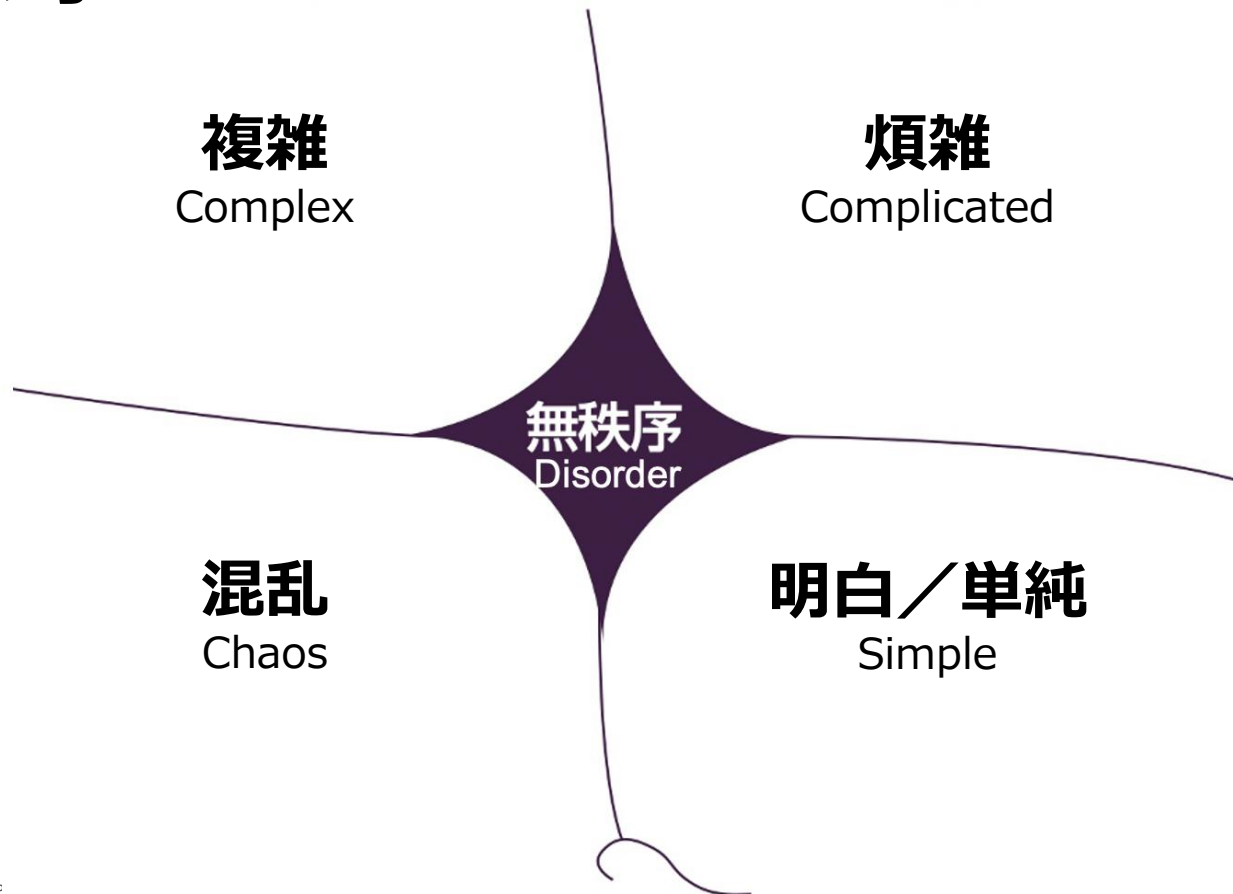
※CMMIをベースに作成

組織として信頼してもらえるか  
組織として価値を出せているか

# 複雑性思考

## クネビンフレームワーク (Cynefin framework)

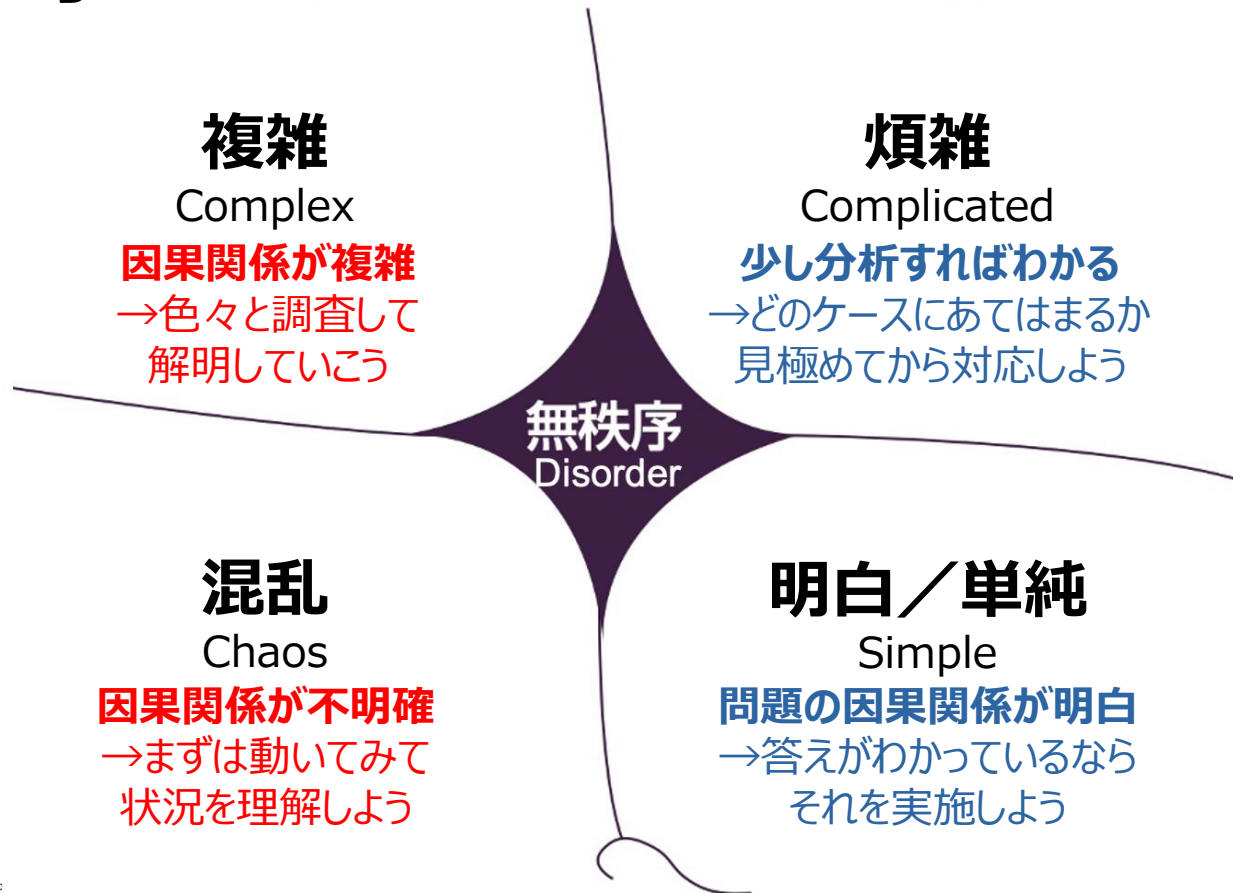
1999年にIBM Global Servicesのデイブ・スノーデン(Dave Snowden)らが提唱したモデル。



# 複雑性思考

## クネビンフレームワーク (Cynefin framework)

1999年にIBM Global Servicesのデイブ・スノーデン(Dave Snowden)らが提唱したモデル。



# 複雑性思考

## クネビンフレームワーク (Cynefin framework)

1999年にIBM Global Servicesのデイブ・スノーデン(Dave Snowden)らが提唱したモデル。

試行していくしかない領域

### 複雑

Complex

**因果関係が複雑**  
→色々と調査して  
解明していこう

### 煩雑

Complicated

**少し分析すればわかる**  
→どのケースにあてはまるか  
見極めてから対応しよう

無秩序  
Disorder

### 混乱

Chaos

**因果関係が不明確**  
→まずは動いてみて  
状況を理解しよう

### 明白／単純

Simple

**問題の因果関係が明白**  
→答えがわかっているなら  
それを実施しよう

過去の経験を活用しやすい領域

# 単純明快なことも、複雑で予測できないことも扱う

答えがわからない

指示待ちではなく、  
自分で考え、試してみる

新技術や新しい考え方を  
どんどん取り入れる

試す、失敗を受け入れる

答えがわかっている

経験・ノウハウを活用する

& パターン化する、自動化する

事前に対策を講じる

# カルチャシフト：マインドセットを変える

手を加えると  
不安定に  
なってしまう

運用だから  
プログラミング  
できない

アジャイル開発  
をしていない  
から大丈夫

運用を考慮せず  
開発されて  
困っている

システムの  
お守りが  
運用の仕事



手を加えないと  
不安定な  
まま

コードを  
書けないと  
運用できない

何が  
大丈夫？

困っているのは  
ユーザー

開発も運用も  
価値創出  
が仕事

さいごに



**IT運用は  
どうあるべきか？**

**HOW**



**価値創出のために  
何をすべきか？**

**WHY**

**事業価値を生み出し続け  
事業を牽引する  
エンジンになる。**



# ITプレナーズは 人材開発・組織育成を支援します

ITIL®  
ITSM

アジャイル  
スクラム

DevOps

組織変革

DX人材  
育成

# コピーライトについて



**Building intimacy and close working relationship with partners**

ITIL® and the Swirl logo are registered trademarks of the PeopleCert group. Used under licence from PeopleCert. All rights reserved.

MarsLander®, Apollo 13 – an ITSM case experience™ are registered Trade Marks of GamingWorks BV.

The PMI Authorized Training Partner logo is a registered trademark of the Project Management Institute, Inc. PMI, PMP, PgMP, PfMP, PMI-ACP, PMI-PBA, PMI-RMP, PMI-SP and PMBOK are registered marks of the Project Management Institute, Inc.

EXIN® is a registered trademark of EXIN.  
SIAM™ is a registered trademark of EXIN.

Scrum.org™, Professional Scrum™, Professional Scrum Master™, Professional Scrum Product Owner™, Professional Scrum Trainer™, PSM™, PSPO™, PST™ are trademarks of Scrum.org and may be registered in the United States Patent and Trademark Office and in other countries.

株式会社ITプレナーズジャパン・アジアパシフィック  
ITpreneurs Japan/Asia Pacific Inc.  
〒102-0084 東京都千代田区二番町3番地 麹町スクエア1F

電話: 03-6380-8944  
www.itpreneurs.co.jp  
japan.info@itpreneurs.co.jp

この資料のいかなる部分も、ITプレナーズの事前の同意なく、コピー、複製、他の言語に翻訳することは許可されません。この資料に含まれる情報は予告なく変更されることがあります。この資料には、著作権で保護された占有情報が含まれています。