

特集

効果的・効率的な IT システムを実現するための IT サービスマネジメント

第 1 章	IT サービスマネジメントとは	2
第 2 章	IT を取り巻く環境と課題	4
第 3 章	ITIL の概要	7
第 4 章	サービスデリバリーとサービスサポート	10
第 5 章	ITIL バージョン 3	14
第 6 章	IT サービスマネジメントの実践	16

効果的・効率的な ITシステムを実現するための ITサービスマネジメント

株式会社 IT&ストラテジーコンサルティング 代表取締役 吉田 俊雄

第7章 ITサービスマネジメントとは

1.1 はじめに

本稿では、現在IT業界及び一般企業の情報システム担当者間で多くの関心を集めているITサービスマネジメントとそのベストプラクティス集である「ITIL」¹（ITインフラストラクチャライブラリ）についての概要とメリットをご説明していきたい。

筆者は「IT（情報技術）に強い経営コンサル」として、利用者側の立場からITを活用しかに組織の利益を向上させるか、もしくは組織目標を達成するかということをテーマにコンサルティングや教育研修などを行っている。

世の中ではITサービスマネジメントもしくはITILとは、IT運用保守の技術論的なことであると認識されており、なぜ筆者のような者が携わっているのか？運用保守現場を知らない経営コンサルに理解できるのか？と疑問をもたれる場合が多い。

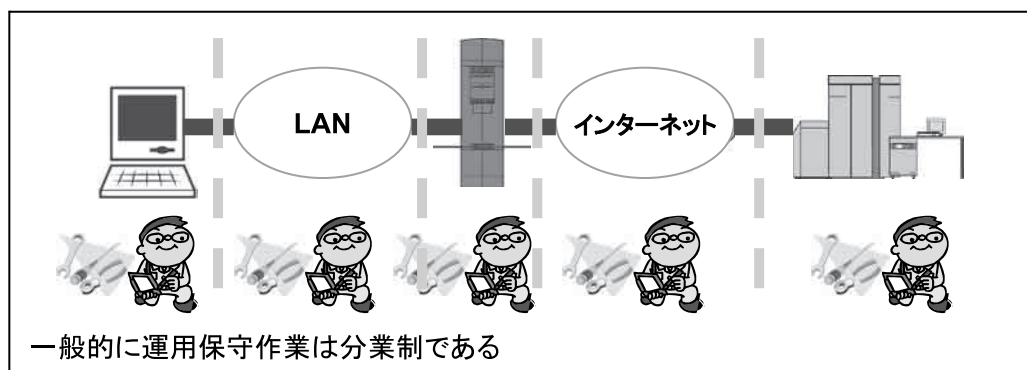
しかし、実はこのITサービスマネジメントもしくはITILとは運用保守の技術論ではなく、「ITサービス」の管理手法であり、最終的な目

的は「利用者の立場に立ったITサービスを提供する」ということである。したがって、筆者がこれまで携わってきたテーマにぴったりマッチするものなのである。

本稿では、そのような技術論的な話ではなくITサービスマネジメントの本質を皆様に理解していただき、皆様の組織の効果的・効率的なIT投資の実現、またITをさらに活用していくためのヒントとして役立つような情報をお伝えしていきたいと思っている。

1.2 ITサービスマネジメントの目指すべきもの

前述のとおりITサービスマネジメントとは、ITサービスの管理手法であるが、その本質は「ビジネス（利用者）の立場に立ったITサービスを提供すること」である。つまり、ITの技術的な観点からの管理手法ではなく、利用者側の視点からの管理手法なのである。では、それが具体的にどういうことであるのか、ひとつの例について図を交えながら説明していこう。



¹ ITIL は英国政府 OGC(Office of Government Commerce)の登録商標である。

一般的にITの運用保守業務は、図のように、分業制をとっている。

PC端末の運用保守を専門にする人、ネットワークの運用保守を専門にする人、サーバの運用保守を専門にする人…と分野ごとに別れて作業が行われている。

これはなぜかという、一人の人間が見られる範囲には限界があるということと、それぞれの分野ごとに必要とするスキルが異なるからである。

つまり、分野ごとに別れて作業をすることにより、それぞれのスタッフは自分の専門分野に特化でき、その分野に関する深い知識を学習し、経験を積むことで質の高い運用保守が提供できるのである。

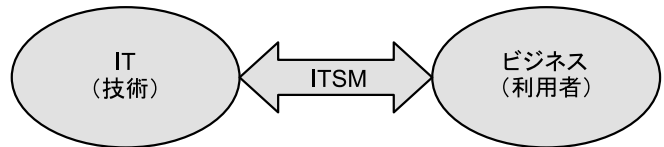
利用者の立場に立ってみるとこの発想はどうであろうか？ ITに関する知識を持っている利用者であれば、このことは理解でき、「ではネットワークについて不明なことがあればネットワークの担当者に聞けばよいのだな」と容易に判断できるであろう。しかし、前述のようにITはさまざまな分野で利用されており、利用者は必ずしもITについて知識を持っているとは限らない。

そのような利用者にとっては、ネットワーク、サーバ…といわれてもいまひとつ理解できない。利用者にとっては、ネットワーク、サーバ…という単体のアイテムを利用しているのではなく、それらすべてをひとつの「ITサービス」として認識しているのである。

このようにITサービスを提供している側と利用する側には認識に大きなギャップ（溝）がある。

このギャップを埋めるための方法論がITサービスマネジメントであり、そのITサービスマネジメントのベストプラクティス集が「ITIL (ITインフラストラクチャ)」なのである。

換言するとITサービスマネジメントとは、IT（技術）とビジネス（利用者）を結ぶものなのである。



1.3 運用保守とITサービスマネジメントの違い

前述のとおりITサービスマネジメントとは「IT（技術）とビジネス（利用者）を結ぶもの」である。

では、これまで行われてきた一般的な運用保守とITサービスマネジメントとはどう違うのか、具体的な事柄をご説明していきたい。

	IT運用保守	ITサービスマネジメント
目的	システムの安定稼働	ユーザの業務をサポート
障害対応範囲	システム障害	ユーザの業務を阻害するもの
障害対応作業	システムの復旧	顧客ビジネスの復旧

運用保守の担当者が業務を行う目的は「サーバをいつでも使えるようにしよう」「インターネット回線が切れないようにしよう」というようなシステムを安定稼働させることである。しかし、ITサービスマネジメントでは「ITを通じて利用者の業務が円滑に進むようにサポートする」ことを目的に業務を遂行していく。

これは実務的には結局同じことをしているように思えるが、さまざまな面で違いがでてくる。その一番の違いは、障害として認識する範囲である。一般的な運用保守では、サーバのダウン、回線切れなど、いわゆるハードウェアやソフトウェアの故障、もしくは不具合を障害と定義するのが通常である。しかし、ITサービスマネジメントでは「利用者側の業務に悪影響を及ぼすものが障害（ITILではインシデントと定義している）である」と考える。

たとえば、「ユーザがパスワードを忘れて電子メールが送受信できない」というのは一般的には障害とは言わない。しかし、ITサービスマネジメントではこれもインシデントであると定義している。この定義は、ITの専門家にとっては違和感のある定義であろう。つまりITの供

給側の立場に立てば「ユーザがパスワードを忘れたのは、ユーザが悪いのであって、我々に落ち度はない。そんなことまで我々が責任を取るの筋違いだ」と考えるであろう。

しかし、ITサービスマネジメントでは「だれに責任があるか」という観点ではなく「業務が止まっていることが問題である」と考える。つまり、「ハードウェアの故障で電子メールが送受信できない」ということと「パスワードを忘れたので電子メールが送受信できない」というのは、両者とも「業務が止まる」という点では一緒であり、ユーザからみたらどちらも本質的には同一なのである。

また、障害発生時の対応に関する考え方も異なっている。一般的な運用保守では、「システムを正常な状態に復旧させよう」という視点で対応していくが、ITサービスマネジメントでは「ユーザの業務を復旧させよう」という視点で対応していく。つまり、大切なのはユーザの業務であり、ITシステムはユーザの業務を円滑に進めるための「ひとつの手段に過ぎない」と考え対応するのである。たとえば、伝票発行を行うためのプリンタが故障したとする。一般的な運用保守を行っている担当者はプリンタを復旧する作業に注力し「あと何分くらいで復旧するから待ってくれ」とユーザに伝えている一方、心のどこかで「プリンタが使えないのなら手書きで伝票発行すればいいじゃないか」と思っているであろう。しかし、そんなことを言ってしまったら自ら管理しているITシステムを否定することになってしまうので、口が裂けても言えないだろう。だが、ITサービスマネジメントの立場ではそれを言うのであり、なぜなら、繰り返しになるがITサービスマネジメントでは「利用者の業務が円滑に進むようなサポート」を行っているのであり、システムを復旧することが目的ではないのである。つまり、ITシステムというのは業務を行うための「ひとつの手段」に過ぎないのであり、大切なのはユーザの業務を円滑に動かすことなのである。

このように一般的な運用保守とITサービスマネジメントは、一見同じことのように思えるが根本的な思想が異なる。

「ITはビジネスを円滑に進めるための道具の一つでしかない」という観点はITサービスマネジメントを理解する上で非常に大切な観点であり、またITに携わる人間が肝に銘じておかなければならないことであろう。

第2章 ITを取り巻く環境と課題

2.1 ITは社会基盤であるが…

ITサービスマネジメントの詳しい説明に入る前に、なぜITサービスマネジメントという考え方が必要か、ITを取り巻く環境と抱えている課題について述べていきたい。

今日の情報技術（IT）は目覚ましい発展を遂げている。たとえば、銀行のオンラインバンキング、官公庁等への電子申請など、ほんの10年前には夢のような話であったことが、いとも簡単にできるようになってきている。

また、このようなコンピュータ技術の発展に伴い、多くの業務がIT化されてきており、IT無くしては成り立たない業務が多くなってきている。

ここ数年、証券取引所において、コンピュータのダウンが原因で証券取引ができないことが何度も起きているが、これはまさにITへの依存度の高まりを示す典型的な事例ではないだろうか？

つまり、これまではITは「業務を効率化するための便利な道具」という位置付けであったが、今日のITは「業務そのもの」という位置付けである。「ITが使えなくなる＝業務が止まる」ということであり、民間企業であれば、ITシステムの停止が原因で倒産ということが今後起こっても不思議ではない。

最近では多くの車にETC（ノンストップ自動料金収受システム）が装着されつつある。昨年の統計によると、利用率は50%を突破している。

筆者の所有する車にも最近ETCを装着したが、料金所で停止せずにすみ、また金銭のやりとりが無いので非常に快適に高速道路を利用できるようになり満足している。

しかし、先日、首都高速を利用した時のことである。通常ではまったく渋滞のない専用レーンがその日に限って渋滞していた。一般車用のレーンはまったく渋滞がなく、不思議に思ったが、ETCを利用すると割引サービスもあるので、そのまま渋滞の中で待っていたのだが、一向に動く気配がなかった。よくよく見てみるとどうやらETCの機器が故障したらしく通行不可能となっており、係員が手動で対応していた。

首都高速は現在距離に関係なく一律固定料金体系となっているが、今後距離に応じた料金体系となるため、ETCの利用率を高めようとしている。仮に首都高速を走る車にすべてETCが搭載され、料金所が完全無人化されたときに、このようなETCシステムの故障が起きたらどうなるのだろうか？ 相当な混乱がおこると予測される。

そのほかにも、JR東日本のSuicaに代表される交通機関の乗車券の非接触ICカード化、医療機関におけるカルテの電子化…ITはすでに社会基盤のひとつであると言っても決して言い過ぎではないであろう。

繰り返しになるが、今日のITは「便利なもの」ではなく「なくてはならないもの」であり、止まってはいけないものなのである。



このような社会基盤であるITを支えているのは日本では実質的にITベンダ（ここではシステムインテグレータも含んだ広義の意味とする）であるが、このITベンダのビジネスモデルは冷静に考えると不思議なことが多々ある。

そのひとつが、RFP（提案依頼書）の作成だ。RFPはITベンダに対する提案を依頼するための要請書であるので、当然発注者側が作成するものである。しかし、驚くことになぜか受注する側であるITベンダがRFPまでを作成している場合が多いのである。提案をする側であるITベンダが、提案依頼書を書くことにどんな意味があるのだろうか？

また、ある程度の規模以上のITベンダのほとんどはコンサルティング部門を保有しており、IT導入の具体的なコンサルティングだけではなく、その前段階として本来であれば利用者側が考える必要がある、戦略立案からIT戦略への落とし込みなどの分野にも踏み込んだコンサルティングを行っている。IT機器の販売やシステム開発・保守などが利益の源泉であるITベンダが、客観性を持ったコンサルティングができるのだろうか？

2.2 人月モデルの功罪

ITベンダが開発・運用保守などの料金を積算する際は、何人の人がどれだけ稼働したかという人月モデルを基本としている。つまり、稼働量によって料金が決定されるためシンプルでわかりやすい料金となるというメリットがあるが、その反面多くのデメリットを抱えている。

人月モデルでの積算では、作業は多ければ多いほど売上げは増加する。つまり作業の効率化を行うと作業量が減るため、売上げが落ちることになる。そのため、必然的に労働集約型ビジネスを行う傾向が高くなるのである。

その典型のひとつが、基幹業務システム（ERPシステム）のカスタマイズの提案である。ERPは、様々な企業での業務プロセスの成功事例を参照に設計されているため、自組織の業務をシ

システムに合わせていくことで、業務改善が行えるというのが正しい使い方であるのだが、そのような使い方をされては利益が取れないので、本来であればする必要などないカスタマイズを提案し、できるだけ収益を上げようとしている IT ベンダが存在するのは事実である。

また、人月モデルで運用保守を受注している IT ベンダにとってはシステム障害が多いほうが結果として売上げがあがるということとなる。

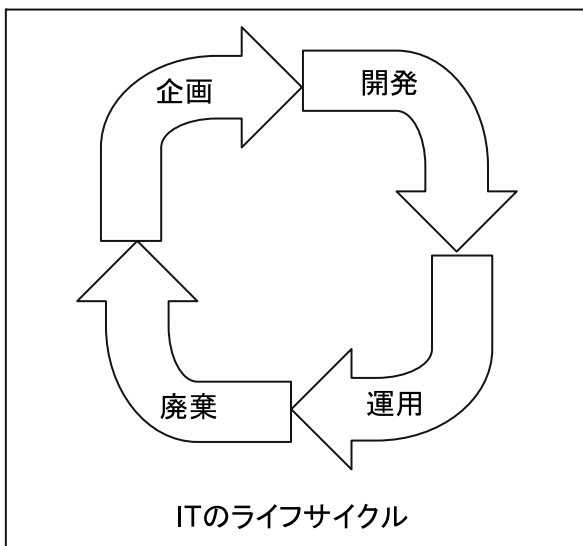
2.3 開発コストの削減が運用コストを押し上げている？

IT がさまざまな分野で利用されるようになり、またビジネス環境の変化が激しい世の中となり、IT システムの開発のスピードが求められる一方でコスト削減が要請されている。

このような状況の中、日本の多くの開発会社は中国・インドなどで開発を行う、いわゆるオフショア開発を活用しコストダウンを図っている。

オフショア開発でコストダウンを図ることは良いことではあるが、実は開発コストを低下するだけでは、効果は少ない。

IT の企画、開発、運用、廃棄といった IT ライフサイクルの観点から見ると、企画・開発にかかるコストはライフサイクル全体のコストから見ると 2～3 割程度であり、運用部分に 7～8 割がかかっているのである。



過去に問題になった1円入札はまさにこのような視点から、開発の受注が0でも運用部分で7～8割の売上げを確保できるので、結果としては利益がでるという発想で行われたのである。

したがって、ITにかかるコストを下げるためには、開発コストを下げる努力だけでなく、運用のコストも下げる努力をしなければならない。

また、開発コストの削減、開発期間の短縮化のために、運用をあまり意識せずに開発が進められた結果、非効率な運用を余儀なくされ、結果としてライフサイクル全体としてのコストが上がってしまっているシステムが多々あるのも大きな問題である。

2.4 利用者側にも問題はある

これまでの文面ではあたかも「IT ベンダは悪である」というような誤解を招くような記述をしてきたが、実はこのようなことが行われているのは、利用者の側にも問題がある。

たとえば、なぜRFP（提案依頼書）をIT ベンダが作っているのかといえば、利用者側がRFPを作成できないからであり、IT ベンダが戦略レベルまでコンサルティングに踏み込むのも利用者側が戦略からITへの落とし込みが正しくできていないからなのである。

また、積算基準が人月モデルとなっているのは、利用者側で正しく投資価値の判断ができないことが原因のひとつなのである。

筆者が以前コンサルティングした企業でこのような会社があった。

業務システムを入れ替えて新しくするため、ITベンダに対して要件定義をしたいが自社のみで要件定義をするのが困難だ、ということで依頼を受け支援させていただいたのだが、具体的な要件をヒアリングしている最中に出てきた言葉は「普通でいい」「他社はどうやってるんだ」ということばかりであった。

自社の業務について一番詳しいのは当然自社のはずであり、また実際に業務を行うのも自社なのだから、こういった要件は当然自社が主導

で決めていかないといけないことのはずである。

つまり、このようなITベンダのビジネスモデルを作ったのは、利用者側の意識の低さでもあるということだ。

2.5 IT担当者・利用者、双方が努力する必要がある

これまで述べてきたように、ITはなくてはならない社会基盤であるにもかかわらず、現実的には多くの問題点・課題を抱えている。

これらの問題点、課題を解決していくには、ITベンダおよびIT担当者と利用者双方が歩みより、努力していく必要がある。

つまり、ITベンダ・IT担当者は利用者の行っている業務や商習慣を理解し、利用者はITのことを理解することが必要なのである。



しかし、「歩み寄れ」といっても一朝一夕にできることではない。長くITに携わってきた人間はどうしても視点がITを中心に考えてしまう、そして利用者側の人間にはITアレルギーの人が多く、両方に明るい人が少ないのが現状である。

最高情報責任者（CIO）の育成が必要だと叫ばれ始めてすでに数年経つが、いまだに明確にCIO教育が行えてないのは、その表れであろう。

このようなITに携わる方がいかに利用者の立場を理解し、使いやすい、そして価値のあるサービスを提供できるか、その解決策のヒントとして活用できるのがITサービスマネジメントなのである。

第3章 ITILの概要

3.1 ITILとは

本章では、ITサービスマネジメントの成功事例（ベストプラクティス）を体系化したITIL（ITインフラストラクチャライブラリ）についての概要をご説明していきたい。

ITILの正式名称はITインフラストラクチャライブラリ Information Technology Infrastructure Library）は英国政府OGC（Office of Government Commerce：英国商務省）が権利を所有しているITサービスマネジメントのベストプラクティスを集めた一連の書籍集である。

この書籍は読み物として1ページ目から読んでいくという類のものではなく、ITサービスマネジメントを行っていく上で必要に応じてリファレンス（参考書）として、活用していくものである。

国家がこのようなものを所有しているというのは非常にユニークな話であるが、これには次のような背景がある。

最初のITILが発刊されたのは1980年代後半のことである。当時英国政府はサッチャー首相の下で行財政改革を行っており、さまざまな支出の見直しを行っていた。

その中で「ITは支出が多い割に効果がでていない」ということに気づき、その理由を分析したところ、ITシステムの運用のやり方が根本的におかしいということが判明した。そのため「ではどのようなやり方が良いのかひとつの体系を作ろう」として始まったのが、このITILなのである。

元々は英国政府の正しいITのあり方を定義するために作られたITILであるが、その内容は特定の組織に特化したものではなく、官民間問わず汎用的に活用できる内容である。そのため、現在では英国だけでなく世界中のさまざまな組織で活用されており、グローバルスタンダード（世界標準）として認識されている。

3.2 ITILの特徴

ITILには以下のような特徴がある。

1. フレームワークである

ITシステムといってもさまざまな形態があるが、上位概念的に見るとどのようなシステムでも共通しているレベルのものがある。それがフレームワークということになるが、ITILに書かれている内容はフレームワークである。

そのため、どのような形態のものでも適用可能なものであるため非常に汎用的であるが、一方で内容が非常に漠然的である。つまりITILに書かれている内容は運用マニュアルとしてそのまま使用できるものではなく、実際に活用する際には自組織に合わせた形で適用していく必要がある。

2. ベストプラクティス集である

ITILに書かれている内容は、ベストプラクティス、つまり世の中のさまざまな成功事例を集めて整理し、体系化したものである。

そのため、ITILに書かれている内容をすべて実現している組織は世の中には存在しないであろう。内容を読んでいると「本当にここまで出来るのか？」と思ってしまうような内容も多々ある。つまり、書かれている内容をすべて実現しなくてはいけないという類のものではなく、「理想的なあるべき姿はこうである」という内容が書かれているのである。

したがって、ITILに書かれている内容は自らの組織のレベルに合わせて取捨選択しながら活用すべきものであり、すべてを行おうとするの

は間違った考え方である。また、よく「ITIL 準拠」という言葉を耳にするが、このような言葉は正しくない。どこまでやれば準拠なのかという定義は存在しないからである。

3.3 ITIL書籍の概要

ITILは前述のように1980年代後半に発刊された。このときに発刊されたのは基本となる10冊の書籍とそれを補完するための30冊の書籍の合計40冊から成り立っていた。

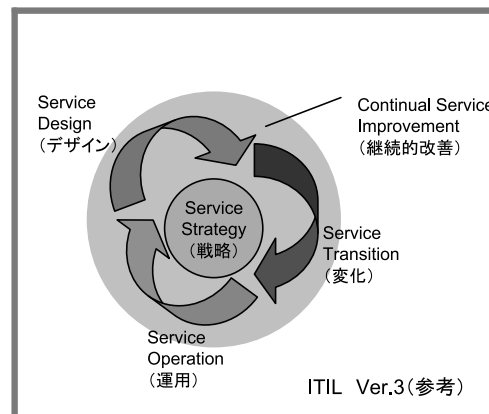
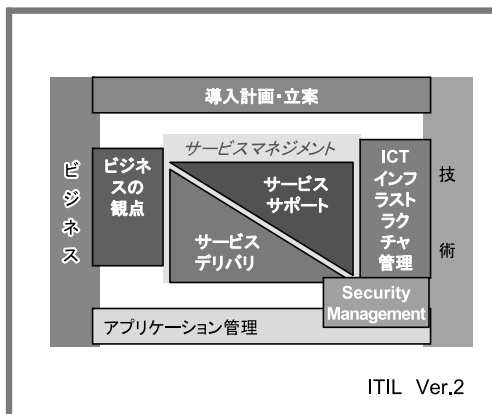
しかし、説明するまでもなくITの技術や利用のされ方は日々変化している。そのため、ITILも変化に合わせて、改訂を行っている。

日本国内でよく知られているのは、2000年前後に発刊されたバージョン2であり、当初（バージョン1）の40冊を7冊に再編成している。

また、2007年5月には、バージョン2の内容を拡大し、ライフサイクルという視点で纏め上げなおしたバージョン3が発刊された。（バージョン3については、第5章で詳細を説明するとして、ここでは日本でよく知られているバージョン2をベースに内容の説明を行う。）

バージョン2のベースは「サービスデリバリ」と「サービスサポート」の2冊であり、これを補完するために残りの5冊があるという構成である（下左図参照）。

サービスデリバリは、長期的な計画と改善、換言すると「どのようなサービスを提供していくか」という設計を行う作業について書かれている。



サービスサポートは、日々の運用とサポート、つまり日常のサービス提供の中で起こりうる障害への対応やシステム変更などへの対応手順が書かれている。

導入計画立案は、IT サービスマネジメントを組織に導入もしくは改善していくための方法が書かれている。

ビジネスの観点、サービスを提供する組織がいかに利用者側のことを理解するかについての方法について書かれている。

アプリケーション管理は、ソフトウェアの開発側とどう連携していくか、または日常的にどう管理していくかという内容が書かれている。

ICT インフラストラクチャ管理は、インフラストラクチャ、つまりハードウェアなどの管理に関する内容が書かれている。

Security Management² (セキュリティ管理) は、情報セキュリティに関することについて BS7799 (ISMS 等の基礎になっている英国のセキュリティ標準規格) を参照にした内容が書かれている。

前述のようにバージョン 2 では、「サービスデリバリ」「サービスサポート」の 2 冊がベースとなっているため通常 ITIL というこの 2 冊のことをさす場合が多く、また他の書籍の内容を理解するためには、この 2 冊の内容を理解しておかないとならないため、多くの解説本、もしくは研修・セミナーなどでは、この 2 冊の説明を中心に行っている。

今回もまずはこの 2 冊の概要について説明していきたい。

3.4 サービスデリバリ

サービスデリバリは長期的な計画と改善、つまりサービス設計を行っていくための方法論が書かれた書籍であり、5 つのプロセスから成り

立っている。

サービスレベル管理は、利用側の代表者 (責任者) と交渉・コミュニケーションなどを行い、SLA³ (サービスレベルアグリーメント) を合意し、その SLA で定められた目標を達成できているかモニタリングなどの活動を行う。

IT サービス財務管理は、IT サービスにかかわるコストの予測 (予算)、実際かかったコストの計算 (会計)、そしてオプション (任意) ではあるが、課金 (サービスのコストを従量制で負担させること) という活動から構成されている。

可用性管理は、システムダウンを最小限に抑え、ユーザが必要とするときにサービスが利用できるようにするため、ディスクの二重化などの冗長性を検討する活動を行う。

キャパシティ管理は、IT サービスにかかわるキャパシティ (容量) を最適な状態に保つための活動を行う。

IT サービス継続性管理は、地震・火災・ウィルス感染など、外部からの脅威により、システムが使用不可能になってしまった場合に対する対応策やリスク管理策を策定し、計画を維持していくことを行うプロセスであり、最近よく耳にする BCP (事業継続性計画) と同じような活動を行う。

3.5 サービスサポート

サービスサポートはサービスデリバリが設計したサービスを実行していく上での作業について説明された書籍であり、5 つのプロセスとひとつの機能から成り立っている。

サービスデスクは、一般的にはサポートデスク、ヘルプデスクなどと呼ばれているユーザとの連絡窓口であり、サービスに対する苦情、要望、障害報告などを一元的に扱う。なお、サービスデスクはプロセスではなく、機能 (組織) につ

² Security Management は、内容が若干古く現在のセキュリティ環境と相違があるなどの理由で日本語化されていない。そのため、本稿では書籍名を英語のまま表記している。

³ 一般的に SLA は、情報システム部門と IT ベンダ間での合意文書を指す場合が多いが、ITIL で定義している SLA は、顧客とプロバイダ間での合意、つまりビジネス側の代表者 (ユーザ部門の責任者や役員など) と IT 側の代表者 (多くの場合は情報システム部門内の運用に責任を持っている部署) との間の合意を指す。

いての説明である。

インシデント管理は、障害（インシデント）が発生した際に、迅速にサービスを回復させる責任がある。一般的な障害対応では、復旧させる仕事と発生原因を追究する仕事を同一作業として行っていく場合が多いが、ITILではこの二つを明確に分けて考える。

問題管理は、実際に起きたインシデント（障害）の根本原因を追求し、既知のエラーにしていくこと、もしくは潜在的インシデントが顕在化する前に原因追及して発生しないようにするなどの活動を行う。

構成管理は、構成管理データベース（CMDB）というサービスを提供するのに必要なアイテムについての情報が入ったデータベースを構築し、維持管理する活動を行う。

変更管理は、ITサービスに関係する構成アイテムや文書などの変更を一元的に管理する活動を行う。

リリース管理は、本番環境へのソフトウェア、ハードウェアの実装などの活動を行う。他にソフトウェアのオリジナルコピーの保管やパソコン等の予備機の管理なども行う。

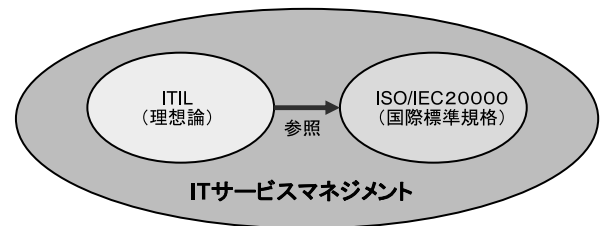
3.6 ISO/IEC20000

ISO/IEC20000 は 2005 年 12 月に BS150000 という英国のローカル規格から ISO に移行した、IT サービスマネジメントの国際標準規格である。

ISO/IEC20000 の要求事項などは、ITIL（バージョン 2）を基礎として考案されており、そういった意味では ITIL とは姉妹のような関係にある。

ITIL と ISO/IEC20000 の相違点は、ITIL がベストプラクティス（理想論、あるべき姿）であり、ISO/IEC20000 が標準規格（最低限やらなければいけないこと）だということだ。

つまり、ITIL という理想論を追い求める過程で「最初のゴール」が ISO/IEC20000 であるということが言える。



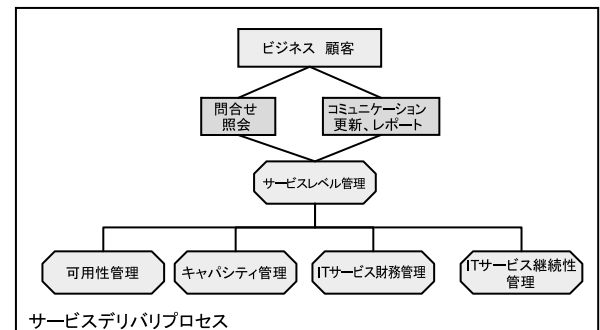
第4章 サービスデリバリーとサービスサポート

4.1 概要

本章では引き続き ITIL 書籍の中心である「サービスデリバリー」「サービスサポート」の 10 個のプロセスとひとつの機能について深掘していきたい。

なお、本稿は IT サービスマネジメントの必要性や概要をご理解いただくことを目的としているので、各プロセス・機能について「その目的」と「必要性」に焦点を絞ってご説明する。

4.2 サービスデリバリープロセス



【サービスレベル管理】

利用側の代表者（責任者）と交渉・コミュニケーションなどを行い、SLA（サービスレベルアグリーメント）を合意し、その SLA で定められた目標を達成できているかモニタリングなどの活動

サービスレベル管理は、提供するサービスについての利用者側の代表者（ITIL では顧客と定義）の要求を理解し、その要求の実現性を検討・調整し、交渉を行い、現実性のあるサービス品質を顧客と合意し、またその合意が守られているかどうかのモニタリングおよび是正措置を行う。

このプロセスは、IT サービスマネジメントを実施していく上で、一番基礎となるプロセスであり非常に重要である。

IT サービスマネジメントに携わるスタッフは、全員がこの合意（SLA）を理解している必要がある。つまり、どのようなサービスを利用者側に提供しなくてはならないか、スタッフ全員が正しく理解していなくては、利用者側の求める品質のサービスは提供できないというのが、ITIL 流の考え方である。

たとえば、システム障害が発生したときの復旧目標時間、ユーザから質問を受けたときの回答時間、サービスの可用性…と IT サービスを提供していく上で、必要な様々な判断基準はすべてこの SLA に従うのである。

【IT サービス財務管理】

IT サービスにかかわるコストの予測（予算）、実際かかったコストの計算（会計）、課金を行う活動

IT サービス財務管理は、サービスにかかるコストを把握するためのプロセスである。サービスを提供している組織、特にユーザ企業の IT 部門の方に「IT サービス財務管理は誰が行っているか？」と質問をすると「それは経理部の仕事であってわれわれ IT 部門ではわからない」という答えが返ってくる場合が多々あるが、企業の経理部が行っている財務管理とは、組織としての利益計算や税務計算のための企業会計としての財務管理である。しかし、この IT サービス財務管理は「IT サービス」としての財務管理である。つまり、サービスにかかるコストや利用組織ごとにかかるコストがいくらかかっているかを把握するための管理会計的な財務管理であるため、経理部門が行っている財務とは別に IT サービスを提供する組織（部門）として行わなければならない。

この IT サービス財務管理を行わないと、サービスとしてコストがいくらかかっているか、また IT に対する投資が適正かどうかの正しい判

断が行えないということになる。

そして、IT サービス財務管理では、オプション（任意）の活動であるが、条件が合うならば課金を行うことを推奨している。課金とは、IT サービスの利用量に応じてコスト負担の割合を変動させていくことであり、「会議室を一時間使ったら 5000 円を部門に振り替える」というのと同様の活動である。この課金を行うことで、利用者はコスト意識を持つこととなり、不必要な IT サービスの利用の抑止が期待できる。

【可用性管理】

システムダウンを最小限に抑え、ユーザが必要とするときにサービスが利用できるようにする活動

可用性とは英語でアベイラビリティ (availability) と呼ぶ。つまり、利用したいと思ったときに利用できる、逆に言えばシステムダウンが起きないサービスを設計する活動である。

具体的には、ネットワークやハードディスクの二重化、機器類を信頼性の高い（障害がおきにくい）ものに変えるかどうかの検討などの活動を行う。

可用性は高ければ良いかという一概にそうとは言えない。可用性を高めるためには、前述のような二重化や信頼性の高い機器を使用するなどの手段が必要である。このような手段を行うには、当然コストがかかる。IT サービスにかかるコストは最終的には利用者側の負担となり、事業を行う際の費用となってしまう。

たとえば、システムダウンがまったくない（可用性 100%）のサービスを提供するには、99.9% のサービス提供よりも相当高いコストがかかることとなり、場合によっては IT サービスのコストが利用者側の利益を圧迫して事業として赤字に陥ってしまう可能性もある。

そのため、可用性管理がどのくらいの可用性を実現するかについては、サービスレベル管理プロセスで利用者の代表である顧客と議論し合意し、そこで合意したターゲット値を満たす可

用性を実現するような設計を行うことが必要となる。

【キャパシティ管理】

ITサービスにかかわるキャパシティ（容量）を最適な状態に保つ活動

キャパシティというと、ハードディスクのディスク容量、メモリの容量など、技術的なキャパシティがすぐに思い浮かぶが、ITILのキャパシティ管理の視点は「事業キャパシティ管理」を把握することを重要視する。

事業キャパシティとは、ITサービスを利用する側のキャパシティのことである。たとえば、業務量に変化が起きると、それに連動して業務を行うスタッフの数を調整する必要がでてくる。この変化はITサービスに対して大きな影響がある。つまり、PC端末を一人一台使用しているのであれば、スタッフの数の変化に合わせてPCの台数を調整する必要がでてくる。このような変化の動向に合わせて最適なキャパシティを準備しようというのがこのキャパシティ管理の活動である。

数年前、とある証券取引所で処理件数の増加に対応できなくなり、一時的にシステムを止め業務を中断するということがあったが、これはまさに事業キャパシティの変化に対応していけなかったことが原因だったのである。

【ITサービス継続性管理】

災害等の外部からの脅威に対する対応策を準備する活動

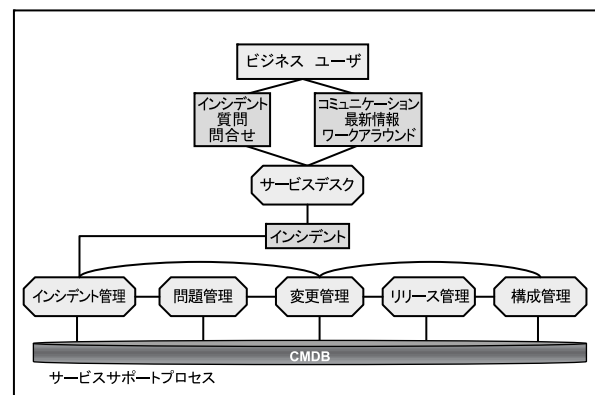
ITサービス継続性管理は、BCP（事業継続性管理）と連動しながら、災害などの脅威に対するリスク管理を行う。また、火災、地震といった自然災害以外の、たとえば、スタッフが誤って機器を壊してしまってサービスが停止してしまうリスク、コンピュータウイルスに感染してサービス提供ができなくなってしまうリスクに対する対応策も考える。

このようなリスク管理は、ニューヨークで

のテロ事件（9.11事件）を契機に多くの企業が取り組みを行っているが、起こるか起こらないかわからないリスクに対する対応であるために、不十分なものとなっている場合が多々ある。たとえば、一昨年夏東京で船舶が架線を切ってしまったことにより電力会社が電力供給できなくなったということがあったが、あるデータセンターではこのような事態に備えて、非常用の発電設備を用意していたにもかかわらず、切り替えに失敗してしまいサービスが停止してしまった。

ITILのITサービス継続性管理プロセスには、このようなこととにならないためには、なにをすべきか、ということが明確に説明されており、このデータセンターを運営している組織も、それを理解し実行していればこのような事態にはならなかったのではないかと思う。

4.3 サービスサポートプロセス



【サービスデスク】

ユーザとの連絡窓口であり、サービスに対する苦情、要望、障害報告などを一元的に扱う

サービスデスクは、一般的にはヘルプデスク、サポートデスクなどと呼ばれている実際のサービス利用者（ITILではユーザと定義）との対応を行う窓口のことであるが、一般的なヘルプデスク、サポートデスクとは、大きな違いがある。

その一番の違いは「自ら情報発信を行い、問い合わせ、苦情などといったユーザからのアクセス件数を減らす」ということである。つまり、

ユーザからの問い合わせに対して、受身的に対応していく（リアクティブな対応）のではなく、問い合わせがこないよう積極的な対応（プロアクティブな対応）を行っていくということだ。

一般的なヘルプデスク、サポートデスクの業績評価として「月間何件のコールに対応したか」という指標をよく用い、これが多い方が、評価が高くなる。しかし、ITILの発想はまったく逆で、これは少ない方が、評価が高いとしている。つまり、ユーザが問い合わせをしてくるという行為は、IT サービスを提供している組織としては悪いことであると考え、そのようなことがおきかないような対応をしていくべきであると考えるのである。

また、ITILバージョン2は基本的にプロセスについての説明をしているが、このサービスデスクだけは、機能（もしくは物理的な組織）についての説明であるので、注意が必要である。

【インシデント管理】

障害（インシデント）が発生した際に、迅速にサービスを回復させる活動

ITILでは、一般的な障害対応をインシデント管理と問題管理の二つに分けて考えるというのは前章で説明したが、インシデント管理では、障害（インシデント）が発生した際に、利用者側の業務への影響を最小限に抑えながら速やかにサービスを回復させる活動を行う。たとえば、パソコンのキーボードをたたいてもマウスを動かしても全く動作しなくなってしまったという時に、強制的に再起動をかけて復旧させるというのが、インシデント管理の活動である。

インシデント管理と問題管理を分けるというのは、ITの世界のこれまでの常識では、少し違和感があるようである。つまり、一般的には障害が発生した際には原因を究明しておかなければ、同じようなことが再度起こる可能性があるもので、原因を追究しつつ復旧作業を行っているのである。

ではなぜ、ITILでは、この作業を分割して考

えるのか？答えは「ユーザの立場に立ったサービスを提供しているから」である。つまり、ユーザの立場からすると「原因追求が大切なのはわかるが、今、ITサービスが使えないために業務が停止しているのだから、とにかく復旧を優先してほしい、原因追及は後回しでよいではないか」と思うわけで、その考え方にしたがってプロセスを策定しているのである。

なお、前章で説明したように、インシデント管理では、狭義のシステム障害だけでなく、ユーザがパスワードを忘れてサービスが使用できないなど、ITが原因で利用者の業務に支障を及ぼしていることなどにも広く対応している。

【問題管理】

実際に起きたインシデント（障害）の根本原因を追求し、既知のエラーにしていくこと、もしくは潜在的インシデントが顕在化する前に原因追及して発生しないようにするなどの活動

問題管理は、インシデント管理が行った障害などの対応について、なぜそのような障害が起きたかという原因を追究する活動（問題コントロール）と、全体的な傾向分析や潜在的なインシデントについて原因を追究する活動（プロアクティブな問題管理）、そして、これらの発見された原因について、どのように対応していくか（修復していくか）を考える活動（エラーコントロール）を行っていく。

つまり、インシデント管理が行う活動は一時的な暫定対応であり、根本的な対応を行うのが問題管理なのである。

インシデント管理と問題管理は、同じ障害に対する対応であるので、密接な関係があり、このふたつの活動をバランスよく行っていく必要がある。一般的には、インシデント管理8割、問題管理2割の割合で着手していくのがよいといわれている。

【構成管理】

サービスを提供するのに必要なアイテムについ

ての情報が入ったデータベースを構築し、維持管理する活動

構成管理は、IT サービスを提供するために必要な構成アイテム (CI) についての情報を一元的に管理する活動であるが、IT サービスを提供するために必要なCIは、コンピュータ機器、ソフトウェアだけではないので、注意が必要である。CIには、SLAなどの書類、手順、サポートスタッフ…など多岐にわたる。

構成情報を一元的に管理するのは、非常に重要である。組織によっては、たとえばネットワークに関する情報を担当者がバラバラに持っていることによって、情報の行き違いが生じてトラブルにつながるということが起こりえる。

また、情報は常に実態と一致していないと意味がない。よくあるのが、情報を扱うデータベースを構築したが、その後きちんと更新されてないために実態と一致しておらず、利用できない情報しか記録がされていないために、結局だれも使用しない無意味なものになってしまう。

このようなことを避けるために、ITILでは「最小限の情報で最大限をコントロールする」ことが必要だと謳っている。つまり、情報はきちんと更新できる必要最小限の範囲で記録を行い、更新していくのが必要であるということである。

【変更管理】

IT サービスに関係する構成アイテムや文書などの変更を一元的に管理する活動

変更管理はその言葉とおり、システムなどの変更を一元的に管理する活動を行う。

変更作業は非常に危険な作業である。とある統計によると、システムに関する障害の8割以上は、変更を行ったことで起きているという結果がでている。つまり、なにかをいじると障害が発生するということである。こういった観点から変更管理は非常に重要な活動である。

ITILでは、なんらかの変更を行う場合には、必ず変更管理に対して変更要求 (RFC) を提出し、変更管理の指示のもと作業を行うこととし

ている。つまり、スタッフは勝手に変更作業を行ってはいけないということである。このような観点から、変更管理は不正の防止や内部統制などにも貢献していると言える。

組織によっては、システム障害への対応としての変更と機能追加などの変更を分けて考えている場合もあるが、ITILではこういった分けをせずに、すべての変更を一元的に扱っていく。

【リリース管理】

本番環境へのソフトウェア、ハードウェアの実装などの活動

リリース管理は、変更管理が構築した変更を実環境に投入する活動を行う。変更管理が扱うのは論理的な変更、リリース管理は物理的な実環境の変更である。「リリース管理は変更管理の一部である」という考え方もあるが、ITILではこの二つを分けて考える。

なぜなら、変更管理というひとつのプロセスが実環境の投入までを管理すると、途中で発生したミスを発見しづらくなる可能性が高く、結果として利用者側の業務に悪影響を及ぼしてしまう可能性があるからだ。つまり、リリース管理は変更管理が行った論理的な変更が正しく行われているかを確認して、安全であることを確認した後に実環境に投入することで、利用者側の業務に対する悪影響を防止するのである。

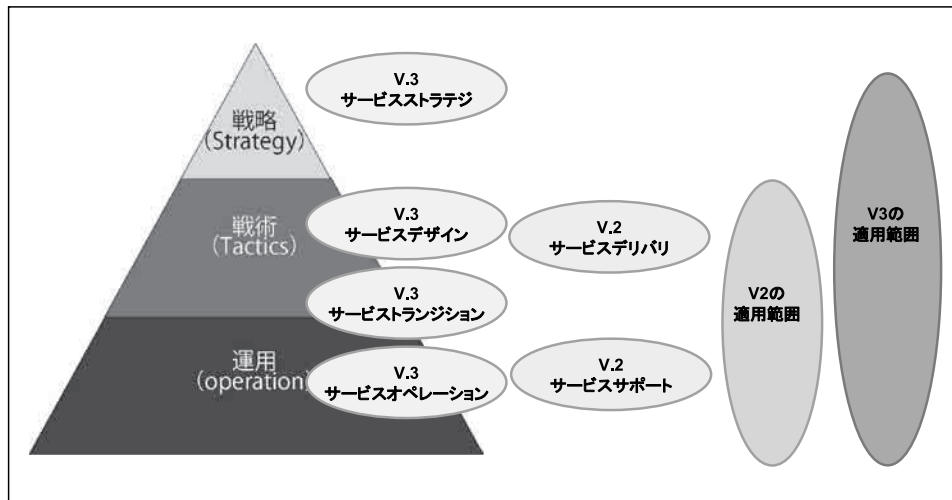
リリース管理は、このほかにもソフトウェアのオリジナルコピーの保管庫 (DSL) やハードウェアのスペアの保管庫 (DHS) の管理も担当する。

第5章 ITIL バージョン3

5.1 ITILバージョン3の特徴

本章ではITILの新しい書籍バージョン3について、その概要を説明する。

ITILバージョン3は2007年5月に発表されたITILの新しい体系である。その大きな特徴は以下の2点である。



1. ライフサイクルアプローチの採用

バージョン2では、サービスの設計であるサービスデリバリー、サービスの運用を行うサービスサポートの2冊を中心として、業務手順であるプロセスアプローチによって業務内容を整理整頓していたが、バージョン3ではライフサイクルアプローチにより内容を再編成した。

これは、バージョン2で提唱したプロセスアプローチという観点が正しく伝わっていない部分があったためである。

バージョン2のサービスデリバリー、サービスサポートに書かれている10個のプロセスはそれぞれに密接な関係性があり、10個のプロセスそれぞれをバランスよく行わなければならないのだが、現状では「まずはインシデント管理からはじめましょう」「うちには可用性管理は必要ない」などと、それぞれのプロセスが独立したものであると誤解されていた。

これらの誤解を解消するために、プロセスアプローチからライフサイクルアプローチに再編成したのである。

2. サービス戦略(戦略)への領域拡大

バージョン2のITILでは、具体的なサービス設計(サービス戦術)であるサービスデリバリーが上位概念という定義であったが、これをもうひとつ上の概念であるサービス戦略まで拡張している。

サービス戦略とは、サービスを提供する組織

自体がどのような方針でサービスを提供していくのか、また提供組織に対して提供する価値をどのように提供していくのかなど、経営上位層が考えるべき要素までITILの内容を拡大している。

5.2 バージョン3の書籍体系

ITILバージョン3では、前述のようにライフサイクルアプローチを採用しており、バージョン2の7冊の書籍を5冊に再編成している。



サービス戦略は、サービスプロバイダ(提供者)組織がどのようなサービスを提供していくか、自身の価値をどう高めていくかについて書かれた書籍であり、バージョン2にはなかった新しい領域である。

サービスデザインは、提供するサービスの設計について書かれた書籍であり、バージョン2

のサービスデリバリの領域が中心となっている。

サービストランジションは、サービスデザインが設計したサービスをどう実環境に投入もしくは移行していくかについて、書かれた書籍であり、バージョン2のサービスサポートのうち、変更管理・リリース管理・構成管理などの領域が中心となっている。

サービスオペレーションは、トランジションが移行したサービスの運用や維持を行っていく手法について書かれた書籍であり、バージョン2のサービスサポートのうち、インシデント管理、問題管理などの領域が中心となっている。

継続的サービス改善では、デザイン→トランジション→オペレーションというライフサイクルを回していくために必要な推進力を維持する方法や品質改善について書かれた書籍であり、バージョン2の導入計画立案の領域が中心となっている。

5.3 バージョン2とバージョン3の関係

バージョン3は、バージョン2の内容をITサービスマネジメントに現在求められていることに合わせて発展させたものである。

従って、バージョン2の内容とは整合性があり、バージョン3の出現によってバージョン2の内容が陳腐化してしまうものではない。

現在、多くの組織が「バージョン3が出来たことによってバージョン2が無効になってしまっているのではないか?」「バージョン2を基に考えた改善計画を見直ししないといけないのか?」などと不安に思っているようであるが、それは大きな誤解である。

バージョン3の内容はバージョン2の内容を発展させたものであるから、バージョン2を基に取り組んでいる組織は、まずはバージョン2に書かれている内容を理解し実践をし、バージョン2で物足りなくなってきたらバージョン3の内容を実践していくというのが正しい使い方である。現在の日本の多くの組織では、バージョン2に書かれている内容を正しく行えてい

る組織は少ない、また戦略レベルまで言及したライフサイクルアプローチという考え方よりも、戦術レベルからのプロセスアプローチの方がITサービスに従事しているスタッフは理解しやすいのではないと思われる。

第6章 ITサービスマネジメントの実践

6.1 ITサービスマネジメントの目標

ITサービスマネジメントを何のために行うのか、この目標をしっかりと認識せずに実践を行っていくことはできない。

ITIL書籍では、ITサービスマネジメントの目標は以下の3つであると説明している。

1. ニーズにあったサービスの提供

利用者とその目的にあったサービスを提供することである。このことは一見ごく当たり前のことのように思えるが、果たして本当に当たり前でできているであろうか?

ITサービスを提供している技術者は往々として利用者のことを無視して、自らの価値観や興味に基づいたサービス提供を行いたいという衝動に駆られる。例えば、最新の技術を使いたい、最高級の機器を使いたい…これらは技術者もしくは職人としては、ごく当たり前の欲求なのだろうが、最新の技術、最高級の機器というのは、当然高価なものである。利用者の立場ではITは業務を遂行するための道具にしか過ぎず、最新の技術なのか最高級の機器であるかはどうでもよいことである。

つまり、ニーズにあったサービス提供というのは、費用対効果も考え、適正レベルのサービスを提供するということなのである。

2. ITサービスの品質の向上

品質の高いサービスを提供するには、当然費用がかかる。ここで言っている品質の向上とは、限られたリソース（資源）の中でできる限り品質を高めるという意味合いである。

ここで考えていただきたいのは、ITサービスの品質とはどう測定するのか?ということであ

る。一般的に品質の高いITサービス（もしくはIT運用）とは「システムダウンが起きずいつでも使えること」と定義するであろう。しかし、利用者としていつでも使えているという状態だとしても、その舞台裏はさまざまである。本当にトラブルなく快適に稼動しているシステムもあれば、実は小さなトラブルが頻発しているのだが、スキルの高いスタッフの迅速な対応により、利用者はそのことを気づかずに済んでいるということもある。つまり、「システムダウンが起きているかどうか」ではITサービスの品質を判断できないのである。

ITILではプロセス単位で業務を区切っているため、それぞれのプロセスについて指標値(KPI:重要業績指標)を定義し、そのパフォーマンス(能力・効率)を測定することが可能である。これらのKPIを活用していくことで、品質を可視化し、向上したかしないかを判断していけるのである。

3. 長期的なコストの削減

無駄なコストを削減するというのは、至極当たり前のことではあるが、ここでやっているコストとは「長期的な」コスト削減である。

わざわざ「長期的な」という言葉を使っているのには、理由がある。ITサービスマネジメントだけではなく、一連のマネジメントプロセス手法を取り入れていくと一時的にはコストが上がる。マネジメントプロセスとは、業務の内容を可視化し、管理していくことである。したがって、このようなプロセスが導入されていないいわゆる属人的な管理に比べると、様々な手続きや書面が増えて、短期的には効率性が下がり、コストアップにもつながる。

しかし、このようなプロセスを正しく導入することによって、大きな事故やトラブルが減少し、長期的にはコストが下がるということである。

6.2 ITサービスマネジメントを実践するための注意点

ITILを参照してITサービスマネジメントを

実践していく上で留意しなければならないこと(はまりがちな罠)がある。

1. ITILは導入するものではない

巷ではよく「ITILを導入する」「ITILに準拠した運用を行う」という言葉を良く聞くが、厳密にはこの言い方は正しくない。

ほとんどの組織においてITILに書かれていることの半分以上はおそらくすでに行っていることである。なぜなら、ITILは世の中の成功事例を集めたベストプラクティス集だからである。

ITILは導入するものではなく、改善を行っていくためのリファレンス(参考文献)であるということである。

この点を正しく認識しておかないと、おかしな方向へと流れてしまう可能性があるので注意したい。

2. 短期間で結果がでるものではない

ITILに書かれているノウハウを断片的に利用すると目先のコストダウンや効率化は可能である。しかし、ITサービスマネジメントを行う真の目的は「利用者の業務をサポートするためのサービス提供」である。ここまでの高い意識を持って実施していかないと本当の意味でのITサービスマネジメントは実現できない。つまり、短期的な結果を求めることは単にこれまでのIT運用の効率化にすぎず、ざわざわITサービスマネジメントを学習・導入するまでの効果は出せない。

このことをきちんと理解し、短期的な結果を求めないことは重要である。

3. トップマネジメントの理解と支援が必要

効果的・効率的にITサービスマネジメントを行っていくには、組織全体の改革も必要となる。また、一般的なIT運用管理とITサービスマネジメントでは、その考え方が大きく変わる。

これらを踏まえてITサービスマネジメントを取り入れていくためには、現場担当者の持っている権限と責任の範囲を大きく超えた活動が必要となる。したがって、現場担当者すべて

任せるのではなく、組織の責任者であるトップマネジメントの関与が重要となる。

多くの組織のトップマネジメントは、「ITに対する管理は現場が行うものであり自分たちが関与することではない」と思っているが、そのような考え方はITサービスマネジメントを効果的・効率的に導入していくことは不可能である。

4. スタッフ全員の意識改革が必要

ITサービスマネジメントを実施していくということは、単に業務プロセスや仕組みを作ればよいというものではない。実際にITサービスマネジメントを実施していくスタッフがきちんとその目的とやるべきことを理解し、自らがその実施に貢献しているのであるという意識を持たなければならない。

多くのITスタッフは「言われたことだけをやっていればよい」と認識しているが、ITサービスマネジメントを行っていくには、スタッフ全員がプロアクティブ（なにかが起きる前に先手を打って対応する）に活動していかなければならないのである。

5. 失敗を恐れない文化が必要

ITサービスマネジメントだけでなく、新たなことに挑戦するには、万が一失敗することもあり得るということをあらかじめ容認する文化がなくてはならない。

今までやったことのないことに挑戦するには、当然迷いが生じる。また、失敗を恐れるあまり大きな変革の提言ができなくなる。もしくは、事なかれ主義で目先のポーズだけの活動となってしまう可能性がある。

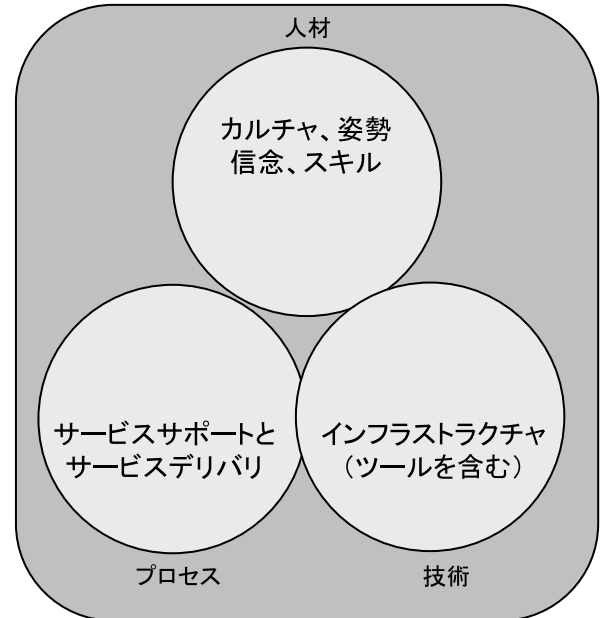
もちろん成果を出すことも重要であるが、たとえ成果がでなかったもしくは失敗したとしても、新たなことに挑戦することは賞賛されるような組織文化がなければならぬ。

6.3 サービスマネジメントのPPT

ITサービスマネジメントを行うのに必要な要素は、人材 (People)、プロセス (Process)、技術 (Technology) の3つであるといわれている。

これらの要素の頭文字をとって「サービスマネジメントのPPT」という。

ITサービスマネジメントを行っていくということは、このPPTの3つをバランスよく改善していく必要がある。



人材— ITサービスマネジメントもしくはIT運用に関わるスタッフの能力は当然のこととして、モチベーション、サービスマンとしての精神などの個々人の要素、そして組織全体としての文化や慣習なども含めた内容である。

プロセス— 業務を行っていく手順や仕事の仕方に関することであり、この仕組み全体的なことをさしている。

技術— ここで言っている技術とは、ハードウェア、ソフトウェアなどのITの機器類のみではなく、これらの管理を行うためのツール類も含めている。

6.4 まずは問題意識の共有からスタート

これまで述べてきたことは、実践のための概念的なことであり、心構え的な説明をしてきたが、ここからはより具体的な説明をしていきたい。

ITサービスマネジメントを導入・実践していくための方法論は、色々なところで色々なアプローチが語られているが、筆者は問題意識の共

有からスタートすべきであると考える。

問題意識の共有は、ITサービスを提供している組織内だけでなく、利用者その他の利害関係者とも共有することが望ましい。なぜなら、ITサービスの改善を行っていくためには、サービス提供者側だけでなく、利用者をはじめとした利害関係者の業務プロセスの変更も必要も出てくるので、彼らの理解と協力が必要だからである。

自らの問題を相手にさらけ出すことは非常に勇気のいることであり、場合によっては自らの評価を下げることに繋がる。しかし、ITサービスマネジメントを正しく行っていくことは最終的には自らの評価を上げていくことになるという点から、ここは是非勇気を持って実行していきたいことである。また、自ら問題点を洗いざらいにすることにより、他の利害関係者も腹を割って話をしてくれるようになり、その利害関係者自身の問題点なども共有でき、お互い一致団結し協力できる体制が構築できるようになるであろう。

6.5 スコープを決める

次に行うのは、スコープ（適用範囲）の決定である。現代の組織では様々なシステムが導入されており、一口にITサービスといっても内容は多岐にわたる。

これらのシステム全体について、いきなりすべてを変革していくのは困難である。従って、最初はある一定の範囲（電子メールサービス、グループウェアなどのアプリケーション単位）でITサービスマネジメントの考え方を入れていき、そこである程度の効果がでたところで、他のサービスにも横展開していくというのが、筆者の経験からもスムーズに行っていく方法である。

6.6 現状を把握する

スコープが決まったら、次に行うことは現状

を把握することである。当初行った問題意識の共有の段階でも現状はおおざっぱに理解できているであろうが、ここではそれを現実的な業務レベルで検証していく作業だと思っていただいても構わない。

具体的には、ITILに定義されているプロセスと自組織の行っているプロセスとを比較し、そのギャップ（差異）をチェックしていく「アセスメント」という手法を用いる。

アセスメントについては、コンサル会社、ITベンダーなど外部の専門家を利用し、彼らがすでに持っているアセスメントツールを利用して行う方法が客観的な評価が行えるので理想的であるが、英国政府OGCが作成したセルフアセスメントツール⁴を利用し、自ら行うことも可能である。

これらの現状を把握し、「まずどこから着手するか」「いつまでにどのレベルにしていくか」を決定し、具体的な改善活動をスタートしていくのである。

6.7 ツールの活用

障害報告の記録やシステムの稼働状況の監視などIT運用管理を行っていくためのツールが世の中には多く出回っているが、近年これらのツールの多くは、「ITIL準拠」を謳っている。効率的にITサービスマネジメントを行っていく際には、これらのツールを活用するのも良い選択肢である。

ただし、ツールを利用する際には、いくつか注意しないとまらないことがある。

＜ツールを利用する場合の注意点＞

1. ツールを導入するだけで、ITサービスマネジメントが行えるわけではない（ツールはあくまでも効率化するためだけのものである）。
2. 何を行いたいのか、その目的をはっきりさせて、それにあったツールを利用する。
3. ツールはできるだけそのまま使い、カスタ

4 セルフアセスメント： <http://www.itsmf.com/bestpractice/selfassessment.asp>

セルフアセスメントの内容については、itSMF Japanのアセスメント分科会が日本語訳を行っており、itSMF Japanの会員であれば、ダウンロードし利用可能である。

マイズは最小限に抑える。

4. ツールでできること、できないことをはっきり認識する。

6.8 ISO/IEC20000 (JIS Q20000) を活用する

これまで述べてきたようにITILは、ベストプラクティス集であり、「こうあるべきだという理想論」を書いているに過ぎない。

従って、ITILを参照にしたITサービスマネジメントを行っている組織の多くに共通する悩みは、「結局どこまでやればいいのか」「いつまでやっていけばいいのか」ということである。つまり、ITILに書かれていることをすべて行うのは不可能なことであり、長期にわたる改善活動を行っているうちに、スタッフのモチベーションが下がりいつの間にか活動が停止してしまうことが多々ある。

そこで、筆者が最近提唱しているのは「最初のゴールとしてISO/IEC20000の要求事項を満たしてみましょう」ということである。

ISO/IEC20000は、これまで述べてきたようにITILをベースにした国際標準規格である。つまり、ITILの理想論の中から最低限やるべきことを抜粋したのがISO/IEC20000と定義できる。

従って、ISO/IEC20000(厳密にはISO/IEC20000-1)の要求事項は、非常に現実性があり、これまでの

例から組織のレベルによっては、半年から1年で達成可能である。

前図ISO/IEC20000の体系を見ていただければわかるとおり、ほとんどのプロセスはITILと共通している。ISO/IEC20000はJIS Q20000としてJIS化されたので、その要求事項も比較的容易に入手できるようになったと同時に、官公庁をはじめとした公共的組織においても、その導入に関する理解が得やすくなった。

筆者も最近では、アセスメントを行う際にITILではなく、ISO/IEC20000の要求事項を参照にチェックを行っているが、なにを行うべきか具体的にわかりやすいと評価をいただいている。

6.9 日本国内での現状と今後の発展

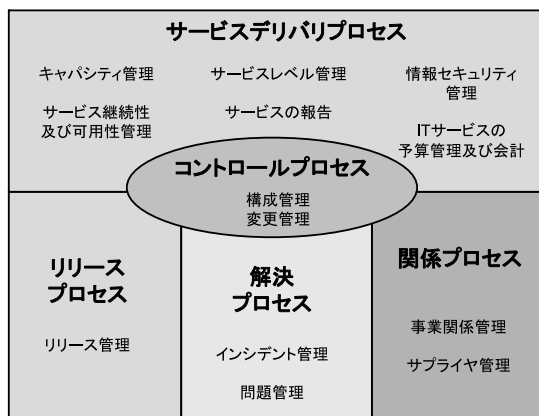
日本国内においては、正直なところITサービスマネジメントという発想は正しく理解されていない。

多くの組織が「運用管理の改善手法」としてITILの書籍について勉強しているところである。もちろん、運用管理の改善としてITILを学習されるのは好ましいことではあるがITサービスマネジメントは、運用管理の域を超えた「ITサービス」をいかに効果的効率的に提供していくかが目的である。

また、残念なことに一部のITベンダーは、自社の製品やサービスをアピールするため「ITIL準拠」という言葉を利用し、その製品・サービスを利用することでITIL書籍に沿ったサービス提供が実現できると誤解させていることもある。

ITサービスマネジメントの今後の発展のためには、考え方を組織として正しく理解し実践を行うことが必要不可欠である。

また、ITILというひとつのベストプラクティスを単に真似るのではなく、それらを超えた自社独自のITサービスマネジメントの体系を構築し、実践を行っていくことで、ITがコストセンターからプロフィットセンターへと変遷していくものと筆者は確信している。



ISO/IEC20000プロセス