
少人数ではじめた IT サービスのクオリティ向上

～ なぜ成功と失敗に分かれたのか ～

宝ネットワークシステム (株)

■ 執筆者 Profile ■



宮崎 智子

1992年 宝酒造 (株) 入社
1999年 宝ネットワークシステム (株) 出向
2010年 現在 システム企画・開発部 所属
企画グループ担当

■ 論文要旨 ■

当社は 2005 年から、IT サービスのクオリティ向上を目的として「IT サービスマネジメント」に取り組んだ。直接の背景は、内部統制と大規模パソコンリプレースへの対応のためである。少人数でスタートした 5 プロセスの取り組みのうち、「インシデント管理」の成功、「構成管理」の失敗が顕著であった。「インシデント管理」は、入力の動機づけができたことから、全社での利用が促進され、「対応時間の削減」、「ナレッジの活用」、「トラブル再発防止」の各効果が得られた。「構成管理」は、目標達成によるメリット感を共有できなかったことから、データの陳腐化が進み、利用が限定的となった。今後は改めて目的や目標の共有化を図るとともに、定期的な啓蒙活動を行い、データ精度の向上と利用促進を追求していこうと考えている。

■ 論文目次 ■

| | |
|----------------------------------|-------|
| <u>1. はじめに</u> | 《 3》 |
| 1. 1 当社の概要 | |
| 1. 2 取り組み前のITサービスマネジメントの実態 | |
| 1. 3 当社を取り巻く環境の変化 | |
| <u>2. ITサービスマネジメントの概要</u> | 《 4》 |
| 2. 1 ITサービスマネジメントの全体構成 | |
| 2. 2 ITサービスマネジメント取り組みの経緯 | |
| 2. 3 当社ITサービスマネジメントの特徴 | |
| <u>3. 「インシデント管理」への取り組み</u> | 《 5》 |
| 3. 1 運用開始までの取り組み | |
| 3. 2 運用開始以降の取り組み | |
| 3. 3 取り組みの効果 | |
| <u>4. 「構成管理」への取り組み</u> | 《 9》 |
| 4. 1 運用開始までの取り組み | |
| 4. 2 運用開始以降の取り組み | |
| 4. 3 取り組みの効果 | |
| <u>5. 取り組みの検証</u> | 《 11》 |
| 5. 1 取り組みの比較 | |
| <u>6. 今後の取り組み</u> | 《 12》 |
| 6. 1 インシデント管理 | |
| 6. 2 構成管理 | |
| <u>7. おわりに</u> | 《 13》 |

■ 図表一覧 ■

| | |
|------------------------------|-------|
| 図1 2009年度売上構成比 | 《 3》 |
| 図2 ITサービスマネジメントの全体構成図 | 《 4》 |
| 図3 2009年度トラブル要因構成比 | 《 9》 |
| 表1 取り組みの経緯 | 《 5》 |
| 表2 対応区分の定義 | 《 7》 |
| 表3 運用開始以降のPDCAサイクル | 《 8》 |
| 表4 基準の成果物 | 《 10》 |
| 表5 取り組み比較表 | 《 11》 |

1. はじめに

1.1 当社の概要

当社は1999年4月に宝酒造株式会社の情報システム部が分社化して、宝ネットワークシステム株式会社として設立された。設立当初は外部販売事業も行っていましたが、2004年3月に宝ホールディングス株式会社を100%株主とする宝グループの情報システム機能子会社となり、宝ホールディングス、宝酒造、タカラバイオなどのIT基盤を支えている。

現在は、①システムの運用および保守サービス、②業務アプリケーションの開発、③情報機器およびサプライ品の販売、④情報機器の賃貸借、の4つの事業を展開している。2009年度の売上比率を図1 2009年度売上構成比に示す。

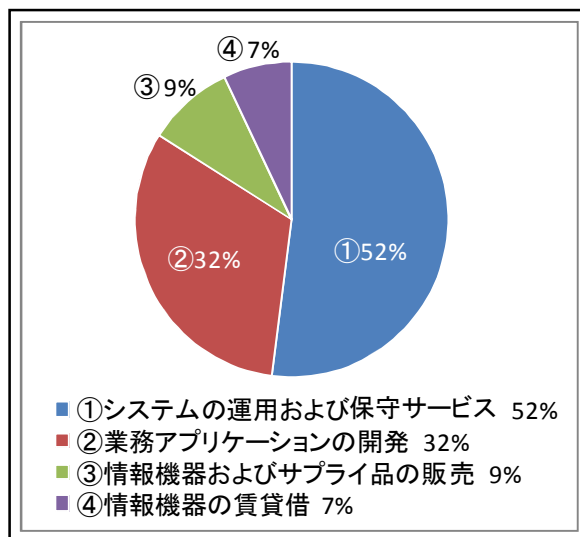


図1 2009年度売上構成比

2005年当時の組織は、情報機器の販売、賃貸借、運用および保守などのインフラの業務を受け持つ部署（以下インフラチームという）と、業務アプリケーションの開発から

運用および保守までを行う複数の部署（以下アプリチームという）に分かれていた。

1.2 取り組み前のITサービスマネジメントの実態

当社が宝酒造から分社して6年が経過した2005年当時、当社のITサービスマネジメントは、いくつかの課題が浮き彫りとなっていた。

情報システム部時代のなごりで、顧客とSLAなどのサービス品質に関する取り決めがなく、定期的な報告もなかった。その中でユーザーの要求は上がる一方だが、トラブルがなく当然と思われていた。業務の属人化によって担当者ごとのサービスレベルの差が見え始め、ユーザーが期待するサービスレベルと当社が提供できるサービスレベルの差が生じ始めていた。業務やサービスレベルを「見える化」する仕組みもなかった。

ハードウェア資産は、社内で簡易に作成したツールを利用して設置場所など基本情報の管理を行っていたが、保守契約などの付帯情報は管理していなかった。このツールには、基本情報の変更理由や変更履歴を管理する機能がなかった。担当者以外が資産管理情報を簡単に閲覧することができなかつたので、情報の属人化に拍車がかかっていた。

1.3 当社を取り巻く環境の変化

2004年3月に当社は宝ホールディングス株式会社の100%子会社となり、それまで手掛けてきた外部販売事業から撤退することを決定した。情報システム機能子会社として宝グループ各社に対するITサービスのクオリティ向上とコスト削減が大命題となった。徐々に少人数化が進行し2005年に42名であった社員が、2010年には31名となった。しかし、社員数の減少とは反対にITサービスのクオリティ向上を求められるのに対し、担当者個別で提供できるITサービスの品質は限界を見せていた。

当社が IT サービスマネジメントに取り組む直接的なきっかけは、2005 年 4 月に改正された金融商品取引法に基づく内部統制の IT 全般統制対応で「インシデント管理」が課題として大きくクローズアップされたこと、2007 年 12 月から行われた宝グループの大規模パソコンリプレースに備えて「構成管理」、「変更管理」の取り組みを開始する必要が生じたことである。

2. IT サービスマネジメントの概要

2.1 IT サービスマネジメントの全体構成

2010 年現在、当社の IT サービスマネジメントは、「インシデント管理」・「問題管理」・「構成管理」・「変更管理」・「リリース管理」の 5 つのプロセスで構成されている。

「インシデント管理」は、インフラ業務のすべての事象（トラブル・問い合わせ・作業など）から始めて、2007 年には全業務まで拡大した。

「問題管理」は、「インシデント管理」におけるトラブルの中で、恒久的対処が必要な事象を管理しており、プロアクティブな活動につなげている。

「構成管理」は、ライセンス、ハードウェア、サーバ構成の情報を対象として、基本情報から保守契約などの付帯情報も管理できる。

「変更管理」は、「構成管理」の変更を対象として、変更理由、変更履歴を管理している。

「リリース管理」は、「インシデント管理」で簡易的に管理されていたリリース作業を切り出して、リリースが確実に実行されるように計画から実施記録までを管理している。

ツールとしての全体構成は、図 2 IT サービスマネジメントツールの全体構成図のとおりである。

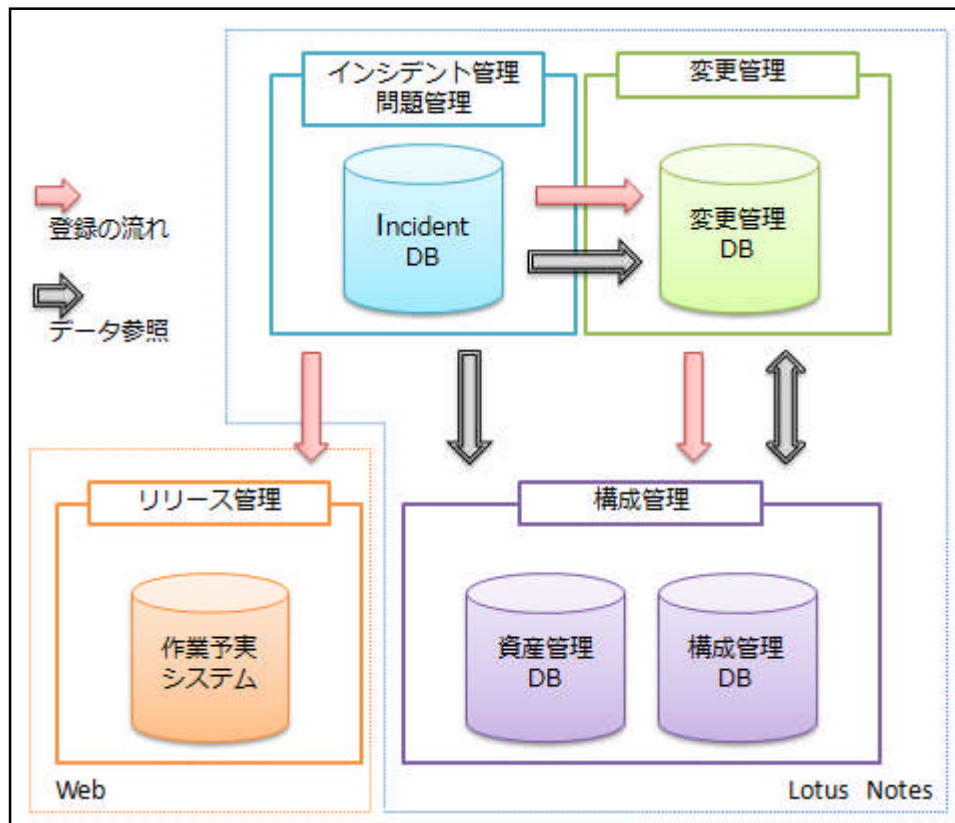


図 2 IT サービスマネジメントの全体構成図

2. 2 IT サービスマネジメント取り組みの経緯

当社が行ってきた取り組みの経緯を簡単に列挙する。

| 年 月 | 取り組み | 成果物 |
|---------------|---|---|
| 2005 年 4 月 | 内部統制の IT 全般統制対応にむけて「インシデント管理」の検討を開始 | |
| 10 月 | インフラチーム 6 名で「インシデント管理」・「問題管理」の運用を開始 | IncidentDB、マニュアル、用語集 |
| 2006 年 4 月 | 顧客への定期的な報告会を開始 | |
| 10 月 | 2007 年 12 月にはじまる宝グループの大規模パソコンリプレースにむけてインフラチームで資産管理方法の見直しを開始 | |
| 2007 年 7 月 | アプリチームが「インシデント管理」・「問題管理」の運用を開始 | |
| 11 月 | 「構成管理」・「変更管理」の運用を開始 | 変更管理 DB、資産管理 DB、構成管理 DB、ITService Management ガイドライン、構成管理プロセスフロー、資産管理/構成管理データベース管理情報 |
| 12 月 | 宝グループの大規模パソコンリプレースが開始 | |
| 2010 年 4 月 | 「リリース管理」の検討を開始 | |
| 7 月 | 「リリース管理」の運用を開始 | 作業予実システム、運用ガイドライン、操作マニュアル |

表 1 取り組みの経緯

2. 3 当社 IT サービスマネジメントの特徴

インフラチームの取り組みとしてインフラ業務に特化して運用をスタートした。少人数で運用を開始したため、それぞれ管理者と利用者という立場を意識するのではなく、全員が共通の目的・目標を持っていた。

現在の各プロセスにおける成熟度を COBIT^{*1)} 成熟度モデルに当てはめると、それぞれレベルに開きがあることが分かる。特に高レベルと位置付けることができるものが「インシデント管理」であり、登録件数の推移と登録内容の活用状況から、「レベル 4」の「管理され測定が可能」な状態にあるといえる。逆に最も低レベルと判断できる「構成管理」は、情報の更新が滞っている状況から、「レベル 1」の「その場対応」にとどまっているといえる。

特性が違う「インシデント管理」と「構成管理」であるが、本論では両方の取組みを比較し、なぜ成功と失敗に分かれたか、その要因を検証する。

3. 「インシデント管理」への取り組み

2005 年 4 月、内部統制の IT 全般統制に対応するため、「インシデント管理」の取組みをインフラチームにて開始した。

IncidentDB に登録するインシデントは、インフラに関するすべての事象（トラブル・問合せ・作業など）を対象とした。「業務の見える化」と「報告書の活用」を行うことで、「サービスレベルの標準化」と「対応時間の削減」を目指して運用してきた。現在ではアプリチームも参加し、内部統制の IT 全般統制にも欠かせないシステムとして IncidentDB は利用されている。

3. 1 運用開始までの取り組み

インシデント管理の運用は、2名で検討を開始した。インシデント管理は、今までにない作業が増えるため「やらされ感」を持たないことが重要と考え、チームのメンバーが納得できる目的・目標の明確化（1）と、その目標に沿った対象範囲と各項目の定義（2）、統一された基準の明文化（3）、作業の敷居を低くすべく入力者の作業負荷軽減を配慮したツールの作成（4）を行った。

（1） 目的・目標の明確化

各担当者が独自のルールで記述すると、ナレッジとして使えない情報になってしまうことが想定できる。そこで、全員が納得できる目的・目標を共有する必要があると考えた。目的・目標は単なる「内部統制対応のため」というような「やらされ感」では目指す姿に到達することが困難であると考えた。目的は、メンバーのモチベーションを維持・向上するための内容と、当社として当然のミッションを結合したものとして、「自分達の業務を数値化してユーザーに明確にアピールする」というものに決定した。目標は具体的に「顧客への報告書として活用できること」とした。

（2） 対象範囲と各項目の定義

自分達の業務を数値化する目的から、IncidentDBに登録する対象範囲をすべての事象に設定した。登録する対象を、障害が発生している「トラブル」のほかに、ユーザーからの「問合せ」、運用業務で他に影響を及ぼす可能性のある「作業」などに分類した。

すべての項目に対して、登録する内容の具体的な記述方法や、トラブルの影響範囲、トラブルの原因などの分類の定義を行った。

（3） 統一された基準の明文化

チーム全員のサービスレベルを標準化するためには、統一した基準を明文化しておくことが必要である。目標にある「顧客への報告書」として活用するには、記述方法や用語の統一が不可欠である。そこで、（2）で決定した対象範囲や各項目に書くべき内容の定義を「マニュアル」化し「用語集」の機能も準備した。

（4） 入力者の作業負荷軽減を配慮したツールの作成

入力者の負荷が少しでも軽減できるように配慮を行った。状況を表すフェーズを、「受付」・「対応」・「結果」の3つに分類し、各フェーズに必要な情報が画面内に表示されるようにした。また、問合せを受けながら入力できるように、入力項目の並び順や選択項目を活用するなどの工夫を行い、あわせて入力中に記述方法や用語集を簡単に確認できる機能も付加した。

3. 2 運用開始以降の取り組み

インシデント管理の運用がスタートしてから半年間は、インフラチーム6名全員が対応

内容、記述方法の標準化を目指して勉強会を定期的開催（１）、全員で運用ルールの見直し（２）を行った。全員が初めて取り組む内容なので、先輩・後輩といった上下関係のない「フラットな立場」で質問・指摘を行うことにした。勉強会の中で決定したルールを徹底的にマニュアル化（３）した結果、フラットに指摘を行える環境が維持できた。作業の負荷を軽減するために、ツールのこまめな機能改善（４）を行った。インシデント管理が定着しはじめた頃から「お当番制」の導入（５）と報告書としての活用（６）を始めた。

（１） 勉強会を定期的開催

チーム全員が目的・目標を共有し、対応や記述方法の標準化をするために、隔週で勉強会を行った。勉強会のテーマは、その時々成熟度に合わせた内容にするよう工夫した。

最初は「記述方法」に関する内容から始め、「トラブルと問合せの違い」、「クローズのタイミング」、最終的には「対応レベル」に関する内容について話し合った。

インフラ業務は、アプリケーション業務と比較して作業内容が分かりやすいという利点もあり、実際に登録されているインシデントを元に、「どういう対応をすれば良いのか」、「どういう記述をすればメンバー全員に伝わるのか」などの検討を重ねた。

（２） 全員で運用ルールの見直し

勉強会の中で、メンバーの認識がずれていると思われる点について話し合いを行った。対応区分が「トラブル」の場合、影響範囲や原因の追求をしなければいけないが、ユーザーからの問合せ内容によっては、「トラブル」か「問合せ」かの判断に迷い、入力者としては原因を追求する必要のない「問合せ」に区分してしまう傾向があった。そこで、表２対応区分の定義にある「問題が発生している」状況とは何かを話し合い、「ユーザーが困っていること」と定義し、「ユーザーが業務に支障がでて困っていることは、すべてトラブルである」と明確に位置づけた。

| | |
|------|---------------------------------|
| トラブル | 問合せの内容が、「現在、問題が発生している」場合に選択する。 |
| 問合せ | 問合せの内容が、「現在、問題が発生していない」場合に選択する。 |

表 2 対応区分の定義

インシデントが「クローズ」するタイミングにも各人で相違があった。ユーザーからの問合せに回答したタイミングで「クローズ」とするのではなく、現象が解決したことを確認して初めて「クローズ」とすることで、サービスレベルの標準化を図った。

（３） 徹底的にマニュアル化

勉強会で討論し決定したことは、その都度マニュアルに追記・変更を行った。フラットな立場で指摘を行うための基準としてルールを明確にしておくことで、後で述べる「お当番制」でも恣意的な指摘が発生しないようにするためである。

（４） こまめな機能改善

ツールの操作性に関する機能改善の要望があった場合も、勉強会でより良い改善方法を検討した。定型化した作業の入力を補助する「テンプレート機能」など、作業負荷を軽減するための改善をこまめに行った。

（５） 「お当番制」の導入

「お当番制」とは、チームのメンバーが順番に、前日「クローズ」したインシデントの「記述方法が基準に則して入力ができているか」、「対応方法の内容が妥当か」を、ローテーションを組んで確認し、指摘する制度である。

当番が確認した際に、記述や対応方法に指摘事項がある場合は、その内容をチーム全員にメールで報告する。この「お当番制」は、インシデント管理の定着と標準化に最も効果があった。また、他人の仕事への取り組み方を知る機会にもなり、フィードバック効果による「気づき」も促進された。

(6) 報告書としての活用

インシデントの登録が定着しはじめた 2006 年 4 月から、当初の目標のとおり「顧客への報告書」として活用を始めた。報告書として活用することで、報告書を作成するタイミングまでに管理職が内容の確認を行い、問題管理も行えるようになり、入力者の意識向上を図ることができた。

3.3 取り組みの効果

IncidentDB の登録者数、登録件数は順調に推移し、2005 年 9 月から 2010 年 3 月までに 23,745 件のインシデントを蓄積できた。

運用開始以降の取り組みを振り返ると、PDCA サイクルが循環し定期的に運用改善を行っていたことがわかる。定期的な勉強会や統一した基準を徹底的にマニュアル化することから、誰が見てもわかる内容の「使えるナレッジ」の蓄積によって、業務の見える化につながり、対応時間の削減（1）、サービスレベルの向上（2）、トラブルの再発防止（3）の効果が得られた。

| | |
|-------|--|
| Plan | 徹底的にマニュアル化 |
| Do | 報告書としての活用 |
| Check | 全員で運用ルールの見直し 勉強会を定期的開催 「お当番制」の導入 |
| Act | こまめな機能改善 |

表 3 運用開始以降の PDCA サイクル

(1) 対応時間の削減

ナレッジの活用によって、問合せを受けてから回答を行うまでのリードタイムの圧縮ができた。例えば、ユーザーが問合せを行う場合、実際に行った操作を覚えていないことが多い。その際、表示されるエラーメッセージを過去の情報から検索し、IncidentDB に登録されたメッセージと一致すれば、ユーザーが行った操作を容易に確認でき、原因の特定に時間を要さない。

また、IncidentDB には進捗状況が記録されているので、担当者不在の場合に他のメンバーが対応を行ったり、進捗が芳しくないインシデントに関して他のメンバーから指摘されることで、対応が停滞しない環境になった。

(2) サービスレベルの向上

担当者の職務に関係なく IncidentDB に同じ事象があれば、対処方法を直ちに回答することができた。「お当番制」の採用によって、他人のインシデントを問い合わせ以前に参照する機会が増えるため、他人の対処内容を記憶の断片として解決の糸口に活用でき、サービスレベルの標準化、向上にもつながった。

(3) トラブルの再発防止

トラブルに関する対応を管理する以前は、重大な問題としてクローズアップされないトラブルについて、原因調査がおざなりになっていた。IncidentDB の構築によって大小問わずトラブル原因の調査状況を管理できるようになった。

2009 年度は 1 年間に発生したトラブルの原因を分析し、「トラブルの原因の約 30%が、設定ミス、作業ミスのヒューマンエラーである」という状況を明らかにできた。これによって、リリース管理を切り出した「作業予実システム」を構築することの必要性が認識できた。

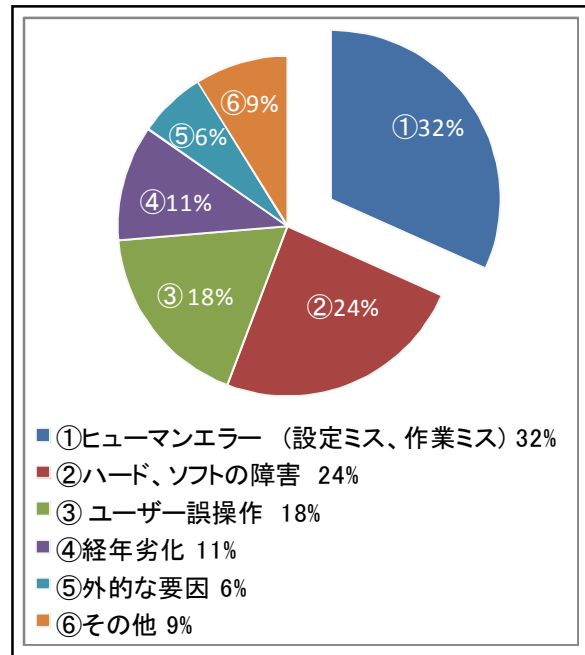


図 3 2009 年度トラブル要因構成比

4. 「構成管理」への取り組み

2006 年 10 月、宝グループの大規模パソコンリプレースに備えて、「構成管理」の取り組みを担当者 4 名で開始した。

「構成管理」では、サーバ構成の管理と、ハードウェア、ライセンスの調達から撤去までのライフサイクル管理を行うことで、「サービスレベルの標準化」、「対応時間の削減」、「コスト削減」を目指した。この「構成管理」は、当社が宝グループの IT 基盤を支えるための重要な情報を管理するはずであったが、ハードウェア以外は定着しなかったプロセスである。

4.1 運用開始までの取り組み

構成管理は、今まで行っていなかったライセンス、サーバ構成の情報を管理するため、各プロセスの定義や実運用に沿ったフローの作成などの、IT サービスマネジメントに関する各プロセスの定義（1）に時間をかけた。その中で管理項目やツールに必要な機能の抽出（2）を検討し、「インシデント管理」と同様に統一された基準の明文化（3）を行った。「構成管理」の情報はコストに直結するため、データの正確性を重視したツールの作成（4）とデータ登録の負荷軽減のためにデータ投入の協力体制（5）を整えた。

(1) ITサービスマネジメントに関する各プロセスの定義

各プロセスにおける「適用範囲」、「役割と責任」、「活動」などを定義した。

構成管理のプロセスフローは、「調達」、「運用」、「撤去」の 3 つのフェーズに分類し、実運用に則った 12 個に分けてフローを作成した。

(2) 管理項目やツールに必要な機能の抽出

(1) で検討したプロセスフローを元に、必要な管理項目、各項目の更新タイミング、

更新担当者の洗い出しを行った。

構成管理は、変更管理やインシデント管理のプロセスに密接に関係しているため、データ連携が重要である。基盤であるLotus NotesがRDB形式ではないために、各データベースの連携方法を考慮する必要があった。また、データの変更を一度に反映する「一括登録」などの必要な機能も検討した。

(3) 統一された基準の明文化

インシデント管理で成功した「統一された基準の明文化」に倣い、(1) (2) で決まったことは詳細まで明文化した。

| 基準 | 成果物 |
|-----------------------|-----------------------------|
| 適用範囲、役割と責任、活動 | IT Service Managementガイドライン |
| プロセスフロー | 構成管理プロセスフロー |
| 管理項目、更新のタイミング、更新担当者など | 資産管理/構成管理データベース管理情報 |

表 4 基準の成果物

(4) データの正確性を重視したツールの作成

(2) で検討した機能を中心に、データの正確性を重視したツール（変更管理DB、資産管理DB、構成管理DB）を作成した。

(5) データ投入の協力体制

インシデント管理と異なり、運用開始までにデータを登録する必要がある。各担当者で分散されている情報を収集して、データを登録するのは作業負荷が高いため、他のメンバーの協力を仰いだ。

4.2 運用開始以降の取り組み

運用開始以降は、宝グループの大規模パソコンリプレースが本格化し、チームとしての積極的な取り組みは行えなかった。各プロセスの担当者は各人で運用を進め、担当者からの依頼ベースでの機能改善 (1) のみを行った。

(1) 担当者からの依頼ベースでの機能改善

ハードウェアの担当者は、明確な利用目的を持っていたため積極的な運用を行った。準備した登録・閲覧の機能だけではなく、管理資料を作成するための「アウトプット機能」などの複数の依頼に対して機能改善を行った。

4.3 取り組みの効果

ハードウェアは、閲覧者が増えたこともあり、問合せに対する対応時間の削減という限定的な効果は得られた。しかし、ライセンスとサーバ構成については、「5. 取り組みの検証」で述べる原因から情報の陳腐化が進行していたため、期待する効果を得ることはできなかった。

5. 取り組みの検証

5.1 取り組みの比較

インシデント管理と構成管理は目的が異なるため単純に比較することはできないが、両方の取り組みを比較し、構成管理が順調に進まなかった原因を考察した。全員が納得できる目的・目標設定と共有（1）、運用開始後の定期的な取り組み（2）、アウトプットとしての活用（3）が行われなかったことから、「入力に対する動機づけが足りなかった」ことが失敗の原因と考える。

| 取り組み | | | インシデント管理 | 構成管理 |
|--------|------------------|---------------|--------------------------|-----------------------|
| 運用開始以前 | 目的・目標の明確化 | (1) | あり | あり |
| | 対象範囲と管理項目の定義 | | あり | あり |
| | 統一された基準の明文化（成果物） | | マニュアル | ガイドライン |
| | | | 用語集 | プロセスフロー データベース管理情報 |
| ツールの作成 | | 入力者の作業負荷軽減を配慮 | データの正確性を重視 データ投入の協力体制 | |
| 運用開始後 | 目的・目標の共有 | (1) | あり | なし |
| | 教育 | (2) | 勉強会を定期的開催 | なし |
| | 運用改善 | (2) | 全員で運用ルールの見直し | なし |
| | | | 「お当番制」の導入 | |
| | ツールの改善 | (2) | こまめな機能改善 | 担当者からの依頼ベースでの機能改善 |
| | 基準の明文化 | (2) | 徹底的にマニュアル化 | なし |
| アウトプット | (3) | 報告書としての活用 | なし | |

表 5 取り組み比較表

(1) 全員が納得できる目的・目標設定と共有

インシデント管理は「やらされ感」を持たないようにチームのメンバーが納得できる目的と目標を設定し、メンバー全員で共有することを念頭に活動が行われた。「全員が納得できる目的・目標の設定」を行うことで、具体的なゴールイメージと取り組んだ結果のメリットに実感を持つことができる。「目的・目標の共有」は、各担当者が持つ「どのような状態にしたいか」というゴールイメージのずれを修正できる。

対して、構成管理は目的・目標は明確であったが、各担当者の業務であるため、取り立てて「やらされ感」を意識していなかった。また、各担当者の中には明確なゴールイメージがあると考え、「目的・目標の共有」を行っていなかった。そのため、各担当者は、取り組んだ結果のメリットを実感できず、各担当者のゴールイメージしか持っていなかった。

(2) 運用開始後の定期的な取り組み

インシデント管理は、全員で取り組む「勉強会」や「お当番制」を行ったため、目的意

識の共有や運用改善を定期的に行うことができた。「運用開始後の取り組み」を行うことは、目的意識の共有や運用改善によって品質の維持・向上につながる。また、「定期的」に取り組みを行うことは、当初の目的とのずれを客観的に認識し修正する効果を持続することにつながる。

対して、構成管理は運用開始以前のプロセスフロー作成などルール化する取り組みに重点を置いたが、運用を開始してからは担当者レベルの活動しかなく、取り決めたルールが守られないことがあった。定期的な活動がなかったため、情報の陳腐化が表面化しなかった。最新の情報を維持していることが構成管理の生命線であるため、一旦陳腐化が始まると「使えないもの」として利用価値が下がり、その後の更新頻度が低下した。

(3) アウトプットとしての活用

インシデント管理は、「アウトプット」を顧客に対する定期的な報告会の資料として活用できた。「アウトプットとしての活用」を行うことは、当初の目的であった「自分達の業務を数値化してユーザーに明確にアピールする」ことを達成し、顧客からの反応があるため、より一層入力への動機づけを高める。

対して、構成管理は顧客に対して最新情報を提供する機会がなく、社内での有効活用もされなかったために、作業の優先順位が下がっていった。

6. 今後の取り組み

6.1 インシデント管理

インシデント管理は、当初設定した目標を達成し順調に運用されている。IT サービスのクオリティをより向上させるために、現在も有効活用されているナレッジの精度を高める努力として、登録精度の向上 (1) と、そのナレッジを有効活用するユーザーへの情報公開 (2) を行いたいと考えている。

(1) 登録精度の向上

本来インシデントで管理する対象は、すべての事象（トラブル・問い合わせ・作業など）であったが、登録する対象が広いとそれだけ入力の負荷が増える。今後は、顧客への報告が必要な「トラブル」以外のインシデントは、情報の分類を行いナレッジとしての活用頻度の高さと重要性を考慮して対象の取捨選択を行う。

取り組みが全社規模になるに従い、「お当番制」の目的意識が薄れ、十分に機能していない。アプリケーションは、データベース構成やプログラムロジックがアプリケーションごとに異なるため、対応状況の理解に時間がかかり指摘が難しい。他の業務のインシデントを参照してもナレッジベースとはなりにくく、フラットな立場での指摘によるメリットが得られにくい。しかし、「お当番制」による指摘がインシデント精度向上には最も重要な役割であり、他人の仕事を知る良い機会であること、フラットな立場での指摘によるフィードバック効果など、「お当番制」の持つ意味合いについて再度全社的な啓蒙を行っていく。

(2) ユーザーへの情報公開

インシデントの中で、ユーザーが有効に活用できる情報を公開する。ユーザーは、ナレッジを活用して必要な情報を即座に得ることができるため、利便性が向上する。当社にと

っても、入力者がユーザーを意識してより分かりやすい記述を心がけることで、ナレッジとしての精度も上がる。簡単な操作マニュアルとしても活用することができ、ユーザーからの問い合わせが削減するなどメリットにつながると考えている。

6. 2 構成管理

構成管理は、情報の陳腐化によって期待する効果は得られなかった。昨今、当社に求められている宝グループの IT ガバナンス構築にむけて、対象範囲の拡大と、より正確な管理の必要性が増している。「5. 取り組みの検証」で比較した構成管理の失敗要因の取り組みについて社員全員での目的の共有と段階的な目標の設定（1）、定期的なチームとしての活動（2）、定期的な棚卸し（3）、を行う必要があると考えている。

（1）社員全員での目的の共有と段階的な目標の設定

宝グループにおける IT ガバナンス構築にむけて、業務アプリケーションも管理対象に含め、目的と目標の再設定を行う。最終的な目的達成に向けて段階的な目標を設定する。

（2）定期的なチームとしての活動

目的意識の共有や運用改善を行うための定期的な活動を行う。担当者レベルではなく、チームとして活動を継続できるように、各人が抱えている課題・問題を共有し、解決方法を検討する。

（3）定期的な棚卸し

棚卸しのタイミングを作り、定期的にグループ各社の資産の活用状況を確認する。棚卸しにより情報の陳腐化が表面化する効果、遊休資産の有効活用によるコスト削減の効果の他、データの必要性を肌で感じることによって入力の動機づけにもつながると考えている。

7. おわりに

我々は、「作業は 1 人でできるが、仕事（業務）は 1 人ではできない」と考えている。目的のない業務はなく、目標のない業務改善もあり得ない。人と人をつなぐのが業務である。目的、目標をどのくらい明確にしているか、共有できているかが業務のクオリティを分ける。つまり、いかに「次」が見えているかである。IT の分野には技術屋の「職人気質」が強く、共同作業が苦手な人も多い。技術ばかりにのめり込むと、ややもすればそこに「次」不在の作業が生まれがちである。コミュニケーションの方法は千差万別であり簡単ではないが、共同作業が苦手な人が多いからこそ、「次」に向けた業務に取り組んでいかなければならない。

脚注

*1) Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) とは、情報システムコントロール協会 (ISACA) と IT ガバナンス協会 (ITGI) が 1992 年に作成を開始した情報技術 (IT) 管理についてのベストプラクティス集 (フレームワーク) である。COBIT はマネージャ、監査人、IT ユーザーに一般に通じる尺度や判断基準、ビジネスプロセスやベストプラクティスを提供して情報技術を利用して得られる利益を最大化するための補助とし、企業内の適切な IT ガバナンスや内部統制の開発の補助となる。(以上「Wikipedia」から引用)