ＩＴＩＬV3 実装へのアプローチ

FUJITSU ファミリ会　LS 研究委員会　2010 年度「ＩＴＩＬ　Ｖ３実装へのアプローチ」

■ 執筆者Ｐｒｏｆｉｌｅ ■

＜共同執筆有志メンバー＞

［１］東京海上日動システムズ株式会社
　　ＩＴサービス管理部　　小川　創也

［２］株式会社サンモアテック
　　システム事業部　　野島　達也

■ 論文要旨 ■

ＩＴＩＬＶ３の導入は、なぜ進まないのか？
２０１０年度ＬＳ研究のテーマとして、掲題のテーマについて、ユーザー企業の現状、今までの取組み状況を本音ベースで収集、分析した。

ＩＴＩＬを導入しても、うまく回らないといった課題は、今までのＬＳ研でも報告され、その対策が研究されてきたが、いっこうに解決されていないようである。

当分科会では、長年の課題に対して、ＩＴＩＬの書籍だけでは足りない、アセスメント手法、導入と推進に必要な体制の整備を中心に、Ｖ３導入に向けた支援ツールを提供することで、ＩＴＩＬ　Ｖ３の導入に一歩を踏み出す後押しをすることを目的に、独自に研究を進めてきた成果をここに示す。

一方で、研究の一定の整理がつき、あらためて研究成果を振りかえると、「導入」のフェーズでは、「プロジェクトマネジメント」フレームワークのとの共通点が感じられた。
私たちはＩＴＩＬのことはＩＴＩＬの書籍に書かれていると思い込みがあったように思う。
わからない、わからない、といっているＩＴＩＬの導入手順については、やはり、ＩＴＩＬの書籍には十分書かれておらず、導入のプリンシプルは、「プロジェクトマネジメント」で整理されているのである。

このことに当分科会の中で気が付かなかったので、結論についても当分科会独自の整理となった。
しかしながら、詳細さは足りないと思うものの、本質的な方向性は、プロジェクトマネジメントと一致しているものと自負する。

「プロジェクトマネジメント」手法の活用については、本論文で述べてはいないが、当分科会で作成したツールやガイドラインを活用しながら、本来のプロジェクトマネジメントのフレームワークを活用することにより、積極的にＩＴＩＬ　Ｖ３の導入に着手し、より多くの企業に期待する効果の獲得、成功事例を実感していただくことを期待する。

■ 論文目次 ■

１．はじめに ……《 4》
１．１　研究の背景
２．ＩＴＩＬ　Ｖ３の導入は、なぜ進まないのか？……《 4》
３．プロセスに関する処方箋……《 5》
３．１　考え方
３．２　ツールの作成
３．２．１　進め方
３．２．２　V3 関連質問の検討
３．２．３　関係プロセスの洗い出しと重み付け
３．２．４　アドバイスコメントの作成
３．２．５　簡易アセスメントツールのブラッシュアップ
３．２．６　簡易アセスメントツールの診断結果
３．３　簡易アセスメントツールの検証
３．３．１　検証内容
３．３．２　検証結果
４．人に関する処方箋 ……《 10》
４．１　考え方
４．２　問題点と解決方法
４．３　解決方法の妥当性検証
４．３．１　検証方法
４．３．２　検証結果
４．４　ガイドラインの作成
４．４．１　アンケート結果の分析
４．４．２　ＩＴＩＬ導入推進役の役割と心構え
４．４．３　ステークホルダー別アプローチ手法
４．５　ガイドラインの検証
５．研究成果のまとめ ……《 18》
６．おわりに……《 19》

■ 図表一覧 ■

図１　回答選択画面 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《　6》
図２　プロセス関連マトリックス図・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《　7》
図３　簡易アセスメント診断結果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《　8》
図４　ＲＡＣＩモデル・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《 12》
図５　アンケート内容（抜粋）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《 13》
図６　ＩＴＩＬの実装に向けたアプローチ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《 19》

表１　簡易アセス面ツール回答状況とスコア・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《　9》
表２　アンケート作成の観点・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《 12》
表３　ステークホルダーの再定義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・《 12》

１．はじめに

１．１　研究の背景

ＩＴＩＬをＶ３ベースで運用している企業の導入事例、成功事例は、国内だけでなく、世界的にも少なく、導入はそれほど浸透していない。

ＩＴＩＬの書籍（Ｖ２）は、２０００年初頭に日本語化され、今まで各企業が独自のプロセスで運用してきたＩＴの運用部門に対して、ベストプラクティスを提供し、多くの企業のＩＴ運用の見える化、品質向上に貢献してきた。

このＩＴＩＬ　Ｖ２は、ＩＴが企業にとって事務処理計算に使われていた時代をベースに、その運用のベストプラクティスをまとめたものである。

今や、ビジネスにおけるＩＴの活用は、メールやＴＶ会議等のコミュニケーションの手段、電子化されたドキュメントの保管・蓄積場所としても、その活用範囲が広がり、さらに一般に普及した携帯電話、パソコン等のデバイスを活用して、消費者に直接サービスを提供することも、今や珍しいことではない。

このように、ＩＴの活用範囲や、ＩＴのステークホルダーが変化するなか、いまどきのＩＴを取り巻く環境をベースに改良されたものがＩＴＩＬ　Ｖ３である。

ＩＴＩＬ　Ｖ３は、ＩＴサービスの戦略から設計、構築、運用までを一貫したライフサイクルとして捉えている点が特徴で、多種多様なサービスが存在する中、サービスが求められる成果や効果を意識し、継続的にマネジメントしていくことを、ＩＴサービスマネジメントの本質として捉えている。

しかし、残念ながら現時点でＶ３を導入した企業の事例は少なく、Ｖ３ベースでＩＴＩＬを導入したいと考えている企業が多い思われるものの、実際に導入に取り組んでいる企業は少ないようである。

２．ITIL V3 の導入は、何故進まないのか？

ＩＴＩＬ　Ｖ３が、いまどきのＩＴを取り巻く環境に即したモデルであるのに対し、導入、実装はなぜ進まないのか？

本テーマの研究に参加した１５社には、ＩＴＩＬをＶ２で導入しており、Ｖ３に移行しようとしている企業と、これからＩＴＩＬを導入しようとしている企業がある。

Ｖ２を導入済みの企業は６社のうち、ＩＴＩＬを導入しているものの、トラブル件数が減らない、プロセスがうまく回っていないなど、導入効果をはっきりと感じることができず、効果を出すにはどうしたらいいのか、Ｖ３の導入に着手することで、現在抱えている課題を改善するチャンスである一方で、成果や効果を出すにはどうしたら良いのか、そのノウハウがないことが課題のようだ。

一方、ＩＴＩＬを導入していない企業８社のうち、これからＩＴＩＬ　Ｖ３の導入を考えている企業２社と意外と少ない。

この２社は、初めて企業にＩＴＩＬを導入するには、当然ながら失敗なく、スムーズに導入したいと考えるものの、参考となる書籍や、導入企業の事例が少ないため、どのように進めたら良いのか、導入に関するノウハウが、なかなか手に入らいないことが課題のようである。

ＩＴＩＬをＶ２で導入済みの企業、これから導入しようとしている企業、何れの企業も、ＩＴＩＬ　Ｖ３をうまく導入し、実装したいという思いがあるものの、求めているノウハウに違いは明らかである。

ＩＴＩＬ　Ｖ３で、ＩＴサービスマネジメントに必要な４つの要素、プロセス、ピープル、プロダクト、パートナーの「４つのＰ」にあてはめると、企業が求める成果や効果に紐付けるには適切な「プロセス」、失敗なくスムーズに導入する「人（ピープル）」へのアプローチが必要と考えた。

そこで、当分科会では「プロセス」と「人（ピープル）」の課題を解決することで、ＩＴＩＬ　Ｖ３を導入したいと考えている企業を支援する、２つの「処方箋」の提供を目指すこととした。

- **プロセスに関する処方箋**
  できている部分とできていない部分を把握し、導入するプロセスの判断に役立てる。
- **人に関する処方箋**
  組織をうまく巻き込むためには、関係者にどのように接すると効果的かを示す。

３．プロセスに関する処方箋

３．１　考え方

分科会メンバーへの「運用部門における課題」についてのアンケート結果では、「トラブルの削減」（６０％）が一番多く、次に「システム運用作業の標準化、効率化」（５３％）、「トラブル回復時間の短縮」（４７％）や「問い合わせ件数、対応工数の削減」（４７％）などが続く。

ＩＴＩＬを導入しようとする目的は様々であるが、このような課題を解決したいという動機が多く、企業が抱える課題意識は、ＩＴＩＬ　Ｖ２のころと、あまり状況が変わっていないことから、効果が十分実感できていないことが見て取れる。

ＩＴサービスを成果や効果に紐付けるＶ３への期待がある反面、Ｖ３ではＶ２に比べ、プロセスが細分化され、プロセス数も増えたことから、すべてのプロセスを一斉に導入す

るには負担が大きく、効果を出すために、できるだけ導入するプロセスの範囲を絞った、スモールスタートできるモデルを提供したいと考えた。

自社の課題にフィットするプロセス範囲を把握するためには、課題解決に有効なプロセスを知ることが重要である。有効なプロセスを見つけるために、ＩＴＩＬに関するアセスメント手法を探したが、ＩＴＩＬ　Ｖ３に対応した手軽なアセスメントツールが殆ど無く、コンサルテーション、有料のアセスメントサービスは存在するものの、手軽に使えるアセスメント手法が無いことが分かった。

そこで、当分科会では各企業が手軽に、自己診断できる簡易アセスメントツールを提供することで、自社のプロセスの強み弱みを定点で把握し、成果・効果を出すためポイントを認識することで、ＩＴＩＬ　Ｖ３の実装に導くことができるものと考えた。

３．２　ツールの作成

３．２．１　進め方

ＩＴＩＬ　Ｖ３はＶ２と全く別個のものではなくＶ２を継承し、より発展させたものである。そこで、一からアセスメントツールを作るのではなく、公開されているＶ２アセスメントツールを参考に、Ｖ３新規のプロセス部分を追加し、Ｖ３版を作ることにした。

このアセスメントツールを作成するにあたり留意した点は、以下の通りである。

(1) ＩＴＩＬ　Ｖ３ベースでの強み弱みが一目でわかるようにする。（レーダーチャートで表す。）
(2) アセスメント結果が悪かったプロセスに対して、導入のヒントとなるコメントを提示する。
(3) 弱い単一プロセスを示すだけでなく、そのプロセスに関連の深いプロセスも提示する。（Ｖ２の経験から、導入効果は複数プロセスのバランスが重要。）
(4) 自社にとって優先度の低いプロセスをフィルタリングする機能を設ける。（明らかに自社にとってマッチしないケースがある。）
(5) 極力ＩＴＩＬ用語は使わずに一般的な用語を使用する。（ＩＴＩＬの知識がなくても回答できるようにすることで、回答者が答えやすく、より現状に近い回答を引き出す。）
(6) 手軽に行えるように質問数を絞る。

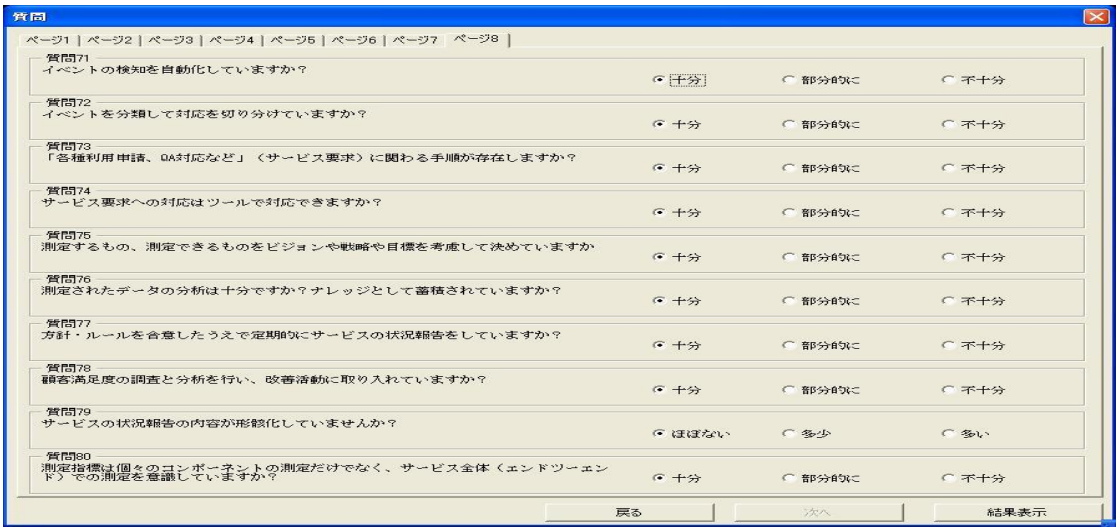
３．２．２　V3 関連質問の検討

ＩＴＩＬ　Ｖ３では４つのライフサイクルステージに２６のプロセスと４つの機能が存在する。

Ｖ３の特徴でもある「サービスストラテジ」分野（「戦略策定」「需要管理」「サービスポートフォリオ管理」）について、質問に盛り込むことも検討したが、事前の現場に確認した感触から、今回の回答を想定する「インフラ運用・保守」「アプリ運用・保守」といった担当者に馴染みが少なく、回答が難しい場合が想定されることから、このアセスメントツールの対象から除外した。したがって、残る２３プロセス、４機能のうちＶ３より加わった１３プロセス、３機能についての質問を検討することとした。

具体的にはこれらのプロセスや機能の達成目標、役割、活動などを分析し、それぞれ、ポイントとなる活動は何か、あるいはこれらが行われていなければどうなるかを逆説的に分析するなどして、各プロセス３問程度の質問に集約した。その結果、追加で３０問を作成し、合計８０問とした。（図１）

図１　回答選択画面



３．２．３　関係プロセスの洗い出しと重み付け

次に、その質問がどのプロセスと関連を持つかを検討した。

Ｖ２の導入時には、プロセス毎に導入することでの利点が示されており、単純にそのプロセスを導入すれば、効果が得られるようにも思われた。導入したのに効果が得られないという企業の経験から、複数のプロセスをセット、バランスよく導入する必要で高めていくことが重要との意見も聞かれた。

そこで、質問の回答から、一つのプロセスを評価するのではなく、複数のプロセスに関連付けし、さらにプロセスとの依存度を重み付けることにより、プロセスと効果をリアルに表現できるように工夫した。

例えば、Ｖ３で追加されたプロセスに「サービスカタログ管理」については、以下の質問と回答を作成した。

●質問５４：稼動中の全てのサービスが一覧表として確認できますか？
●回答　　：十分／部分的に／不十分

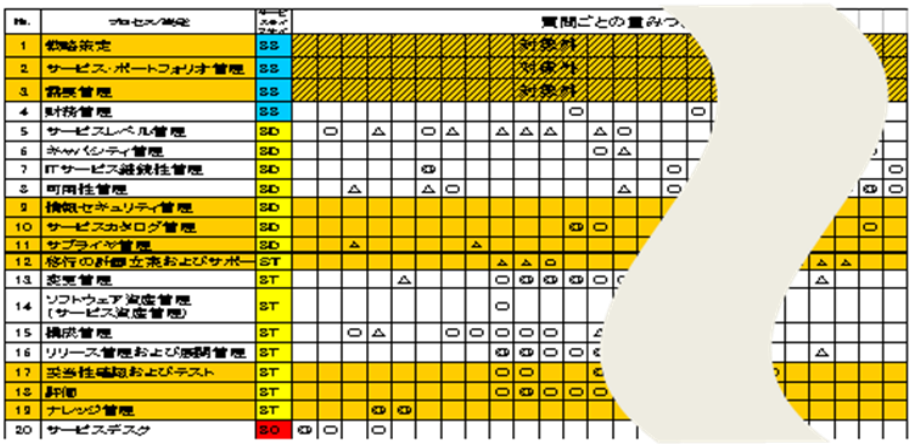
この質問の内容を吟味し、該当のサービスの内容が顧客と合意されサービスレベル管理の延長としてカタログ化されているか、またその内容は常に最新で整合性のあるものになっているか、という点で、それぞれ「サービスレベル管理」と「構成管理」というプロセスへの関係性を強く持たせている。

これらを、当分科会メンバーの運用経験を踏まえて吟味・修正を繰り返し、図２のような「プロセス関連マトリックス図」を作成した。

その上で、本簡易アセスメントツールの評価手法として、以下のとおりに定義した。

・質問が、どのプロセスと関連性があるのかを３段階で評価して重み付けを行う。
・重み付けについては、３段階で点数を配分してプロセス毎の達成率を計算する。
（◎＝６点、○＝４点、△＝２点）

図２　プロセス関連マトリックス図



No.	プロセス/機能	サービスタイプ	質問ごとの重みつ…																		
1	戦略策定	SS	対象外																		
2	サービス・ポートフォリオ管理	SS	対象外																		
3	需要管理	SS	対象外																		
4	財務管理	SS											○				○				
5	サービスレベル管理	SD		○		△		○	△		△	△	△		△	○					
6	キャパシティ管理	SD													○	△					
7	ITサービス継続性管理	SD						◎										○			○
8	可用性管理	SD			△			△	○							△		○		◎	○
9	情報セキュリティ管理	SD																			
10	サービスカタログ管理	SD												◎	○					○	
11	サプライヤ管理	SD			△					△											
12	移行の計画立案およびサポー	ST									△	△	○						△	△	
13	変更管理	ST					△				○	◎	◎	◎	○				△		
14	ソフトウェア資産管理（サービス資産管理）	ST									○										
15	構成管理	ST			○	△			○	○	○	○	○		△						
16	リリース管理および展開管理	ST									◎	◎	○	○	◎				△		
17	妥当性確認およびテスト	ST									○	○			◎						
18	評価	ST									○	◎	○	○	○						
19	ナレッジ管理	ST				◎	◎														
20	サービスデスク	SO	◎	○		○															

３．２．４　アドバイスコメントの作成

今回のＶ３ベース簡易アセスメントでは、導入に向けた第一歩を踏み出すために、診断後にアドバイスコメントを提供している。コメント内容はＩＴＩＬの各プロセスのＣＳＦ（重要成功要因）や活動内容などをメンバーで吟味して、重要と思われるエッセンスを独自にまとめたものである。また、全プロセスについてのコメントを出力するのではなく、アセスメント結果のワースト３のみ出力するようにし、合わせて主要な関連プロセスもコメント欄に示すようにした。

３．２．５　簡易アセスメントツールのブラッシュアップ

作成したＶ３ベースでの簡易アセスメントツールのプロトタイプが、自社に活用できそうか、現場の意見を聞いた。その結果判明した、主に使い勝手に関わる問題について、見直しを実施した。

・質問の表現を見直す
・回答の選択肢を選び易い表現にする
・回答が特定の選択肢に集中しないように工夫をする

３．２．６　簡易アセスメントツールの診断結果

現在の運用状況を視覚的に把握し、現状の強み弱みを確認しやすくするために、数値化された評価レベルをＶ３ベースのレーダーチャートで図３のように示した。

(1) レーダーチャート

レーダーチャートはＳＳ／ＳＤ／ＳＴ／ＳＯ／ＣＳＩにＶ３のプロセス／機能毎に色分けされて表示し、それぞれの項目の得点を表している。

(2) スコア表

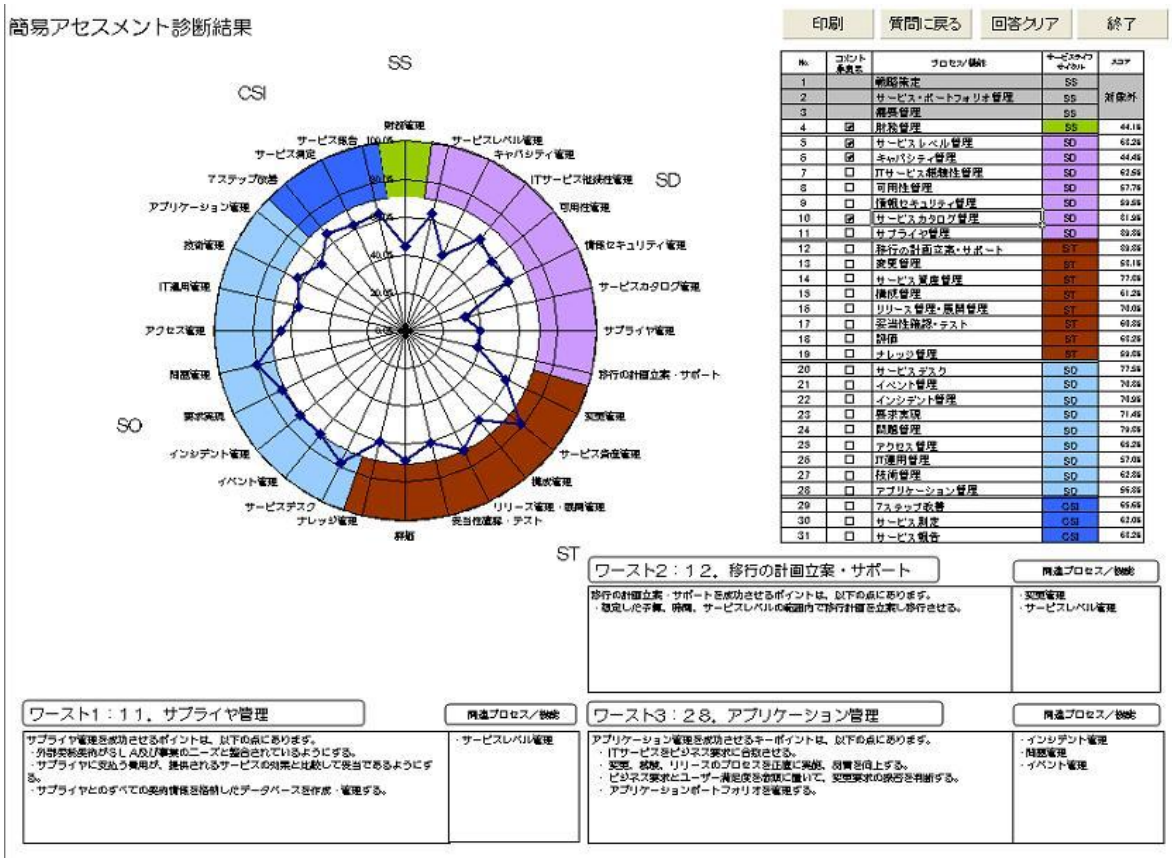
レーダーチャート右側の表にＶ３のプロセス／機能毎の得点をスコアとして数値化している。スコアは入力された回答から自動計算し、０～１００の間で表示する。スコアはすべての質問に、第１選択肢の「十分」で答えたときに１００となる。

(3) ワースト１～３

画面下部にはスコアの低い順に３つ、プロセス／機能毎を表示し、導入のヒントを表示している。ヒントの右側に関連するプロセスを表示している。

また右上の表の「コメント非表示」にチェックを入れることによって、画面下部に表示しているスコアの低い「ワースト１～３」の項目を繰り上げることができる。

図３　簡易アセスメント診断結果



３．３　簡易アセスメントツールの検証

３．３．１　検証内容

当分科会で作成した、ＩＴＩＬ　Ｖ３に基づいた簡易アセスメントツールの妥当性を確認するために、分科会参加企業に持ち帰って、その診断結果をもとに検証することにした。

検証のポイントは以下の２つである。

(1) スコアの妥当性検証

すでにＩＴＩＬを導入済みで、特に一定程度の効果をあげている企業はプロセスのスコアが高いこと。それに比べ、現在課題を抱えており、これから導入しようとしている企業（未導入企業）はスコアが低くなることを確認する。

(2) Ｖ３対応の検証

分科会参加企業には、ＩＴＩＬ　Ｖ３を実装している企業がないことから、新規追加されたプロセスのスコアが低めに出ることを確認する。

３．３．２　検証結果

検証に使用したサンプル数は、ＩＴＩＬ未導入企業６社、ＩＴＩＬ導入済み企業４社の計１０社である。

(1) スコアの妥当性検証

各社から集めた診断結果は、当然ながらそれぞれプロセスの強弱やレーダーチャートの偏りが様々で、単純には比較できない。そのため、今回便宜的に、診断結果に表示されるＶ３のプロセス／機能毎のスコア２８個全体の平均値をとり、未導入企業、既導入企業（導入済みの企業）をその値で比較した。

その結果、未導入企業が平均５７．０％であったのに対して、既導入企業は８１．２％とスコアは２４．２％高くなった。これにより、スコアの妥当性が検証できたと考える（表１）。

さらに、この検証において、既導入企業の内訳を見ると、導入済み６社のうち、４～５年を経過している２社については８４．９％と、より高水準のスコアになることが分かった。このことから、このツールは導入時だけでなく、導入後の実装フェーズにおいても、成熟度を測定できるツールとして手ごたえを得ることができた。

表１　簡易アセスメントツール回答状況とスコア

	企業数	平均スコア	備考
回答があった企業	１０社	６７．７％	回答数は１７件
未導入企業	６社	５７．０％	
既導入企業	４社	８１．２％	
既導入企業（４～５年経過）	２社	８４．９％	既導入企業４社に含まれる

(2) Ｖ３対応の検証

回答した全企業のプロセス／機能別の平均スコアでは、サービスオペレーション（ＳＯ）の分野（例えば、インシデント管理、問題管理等）全般でスコアが安定かつ高い結果となった。これはＩＴＩＬ　Ｖ２に含まれる基本的なプロセス・機能のため、かなり浸透し導入が進んでいるということを示している。

一方、既導入の企業でもＩＴＩＬ　Ｖ３で新たに追加されたプロセス（例えば、サービスカタログ管理、移行計画立案、要求実現、アクセス管理、継続的改善（Ｃ

ＳＩ）など）については、従来からのＶ２のプロセスと比較してスコアは低くなっており、実態を示したものとなった。

今回の検証にて、各社のＩＴＩＬ導入の実態と診断結果が合っている結果となり、スコアも各社の導入状況を反映していると判断できた。
上記のことを踏まえ我々の作成したツールが妥当であることが検証できたと考える。

４．人に関する処方箋

４．１　考え方

３章のアンケート結果のように、ＩＴＩＬを導入している企業の中でも依然として、品質や効率に課題があり、うまく導入できていないと考える企業が多いようである。
現場にうまく導入できていない状況をヒアリングすると、「やることが増えたわりに効果が見えてこない。」「取り組み方が正しいのかわからない。」といった声が聞かれ、各社それぞれの状況が、「うまく導入できていない」という抽象的な表現に集約されていることに気がついた。
そこで、当分科会では「うまく導入できている」状態を、「ＩＴＩＬのプロセスが実施されており、期待した効果も実感できている状態」と定義し、それを実現する施策を検討することにした。

では、ＩＴＩＬの導入に成功する企業と失敗する企業の違いはどこにあるのだろうか。
当分科会では、「導入したがうまくいっていない」と感じている企業は、総じて「ＩＴＩＬを導入したが、効果が見えない」という状態に陥っており、現場の品質改善活動に取り組む姿勢が、この問題の根本にあるのではないかと考えた。
ＩＴＩＬのプロセスを導入する場合、従来の手順の変更したり、今まで足りていなかった工程が増えることにより、一般的に現場の業務量が増加することになる。

当分科会の中で、各社の状況をブレーンストーミングすると、この業務量の増加を負担と思うか、思わないかが、勝ち組になるか、負け組になるか、その分かれ道のようである。ＩＴＩＬ（Ｖ２）の導入事例について、公表されている多くは成功事例であり、失敗事例についてはあまり公表されることがない。

そこで、分科会の利点を活かし、当分科会では参加各社の本音を確認すると、以下のような事例をきくことができた。

・Ａ社のケース
　ＩＴＩＬを導入することを組織決定し、ＩＴＩＬに準拠したツールを導入したものの、例えばインシデントが発生するたびに、ツールに設けられた項目を埋めることが仕事になり、仕事が増えただけで、インシデントが減らない。
・Ｂ社のケース

運用プロセスは明確化され、順守されており、大きなインシデントも発生せず、
特に問題ないように見えるものの、現場担当者のモチベーションがあがらず、
形骸化を懸念している。

つまり、うまく導入できたかどうかは、ＩＴＩＬという手法を使い、実際にプロセスを運用している人が、効果を実感できること、その効果に自分が貢献していることを実感しているかがポイントであり、運用している人の心に響かせる方法を検討した。

４．２　問題点と解決方法

現場の担当者と一言で言っても、提供するＩＴサービスには様々な人間が様々な立場で関わっている。それぞれが異なる考え方、異なる価値観を持っている。例えば新たなプロセス導入に対し、インフラ構築に携わる担当者からは理解を得られても、アプリケーション保守の担当者からも同じように協力を得られるとは限らない。

だが、ＩＴサービスを効果的にマネジメントしていくためには、関係する全ての担当者の協力が必要不可欠であり、ＩＴＩＬのプロセスを新たに導入する場合（Ｖ２からＶ３に移行する場合も含む）、ＩＴＩＬ導入を推進する立場にある担当者（ＩＴＩＬ導入推進役）は、以下のような課題と向き合うことになる。

＜課題＞

- 単純にプロセスの導入だけを試みても、期待した成果は得にくい。ＩＴＩＬ導入推進役は、現場の担当者のモチベーションを向上させなくてはならない。
- 導入したプロセスは、目的が理解されないと形骸化しやすいため、ＩＴＩＬ導入推進役は、現場の担当者が改善活動にとって何が重要と考えているかを、まず理解しなくてはならない。
- ＩＴサービスの提供には様々な人間が様々な立場で関わっている。ＩＴＩＬ導入推進役は、関係するすべての担当者からの協力を得なければならない。

このように「ＩＴＩＬを導入したが、効果が見えない」という問題に対し、現場にとってやらされ感やプロセスの形骸化に要因があるとするならば、上記のように解決すべきいくつかの課題が存在する。そして、ＩＴＩＬ導入推進役が、プロセス導入を進める上で実践すべき手法として、現場の「人」に対する以下の３つのアプローチ手法が有効となるではないかという仮説を立てた。いずれも主体はＩＴＩＬ推進役となる担当者である。

解決手法　(1)現場の担当者のモチベーション向上が非常に重要である。
(2)現場の担当者の気持ちや考え方を理解し軽視しない。
(3)役割や立場によって異なる考え方に合わせて接し方を変える。

４．３　解決方法の妥当性検証

４．３．１　検証方法

前節で挙げた３つの解決手法が妥当かどうか検証するために、アンケートを行うこととした。また、同時に役割や立場による考え方の違いを分析し、ガイドライン作成の基礎資

料とするための質問項目も設けることにした。アンケートは、表２の観点を盛り込んで作成した。

表２ アンケート作成の観点

目的	観点	質問項目の一例
解決方法(1)の検証	改善活動にとって人のモチベーションは重要な要素であるか	改善活動に人（モチベーション）は何番目に大事か
解決方法(2)の検証	改善活動において大事な要素は何だと考えているか	改善活動に次のどの要素が大事か 「人、金、ツール、時間、プロセス」を順位付けして下さい
解決方法(3)の検証	役割・立場（ステークホルダー）の確認	どのような業務を担当しているか
	役割・立場によって感じ方がどのように違うのか	うまくいった改善活動と要因、及びうまくいかなかった改善活動と要因は何か

なお、アンケート作成に先立ち、どのようなステークホルダーが存在し、どのような役割を担っているのかを確認するために、ＲＡＣＩモデル（図４）を活用することとした。このＲＡＣＩモデルでは以下の６つをステークホルダーとしている。

しかし、上記のような役割で構成されている企業は決して多くないものと思われる。実際、ひとつの部署が複数の役割を担っていることが多いだろう。そのため、当分科会では実態に即してステークホルダーを再定義し、表３にある３つのステークホルダーに絞って研究することとした。

図４　ＲＡＣＩモデル

機能	サービスストラテジ				サービスデザイン							サービストランジション							サービスオペレーション					継続的サービス改善		
	サービスストラテジ	財務管理	需要管理	サービスポートフォリオ管理	サービスカタログ管理	サービスレベル管理	キャパシティ管理	可用性管理	ITサービス継続性管理	情報セキュリティ管理	サプライヤ管理	サービス資産管理および構成管理	移行の計画立案およびサポート	変更管理	サービスの妥当性確認およびテスト	評価	リリース管理および展開管理	ナレッジ管理	イベント管理	インシデント管理	要求実現	問題管理	アクセス管理	7ステップの改善プロセス	サービス測定	サービス報告
サービスレベルマネージャ	A/R	A/R	A/R	A/R	A/R	A/R	A	A	A	A	A	A/R	A	A	I	A	A	I	I	I	I	I	I	I	I	A
IT運用管理	C				C	C	C	R	R	R	R	R	C	C	C	C	C	R	A/R	R	R	C				
アプリケーション管理	C				C	C		C	C	C	R	R	R	R	R	I	R	I	C	C	C	R				
技術管理	C				C	C	R	C	C	C	R	R	R	R	R	I	R	I	C	C	C	R				
サービスデスク					C	C						I	I		I		I	R	－	A/R	A/R	A				
顧客（サービスオーナー）	I			I	I	I	I	I	I	I				A	I	A	I									

Responsible 実行責任者（作業が確実に行われることに責任を負う）
Accountable 説明責任者（最終的な責任）
Consulted 協議先（支援する）
Informed 報告先（知る必要がある）

表３　ステークホルダーの再定義

再定義後のステークホルダー	ＲＡＣＩのステークホルダー
アプリケーション管理	アプリケーション管理
インフラ管理	ＩＴ運用管理（例）オペレータ等） 技術管理
サービスデスク	サービスデスク

※　再定義後のステークホルダーは、管理者（マネージャ・責任者）／担当者に分ける

このアンケートを当分科会に参加している各社で実施し、１５社１８３名からの回答が得られた。次節では検証結果について述べる。なお、アンケートの抜粋を図５に示す。

図５　アンケート内容（抜粋）

Q1　あなたは現在どのような業務を担当されていますか？
該当するものすべてにチェックしてください。

- ☐ インフラ(サーバ／ミドルウェア)の運用全体(複数のインフラにまたがって)を統括(管理者)
- ☐ アプリケーションの運用全体(複数のシステムにまたがって)を統括(管理者)
- ☐ サービスデスクの運用全体を統括(管理者)
- ☐ インフラ(サーバ／ミドルウェア)の運用担当(実作業者)
- ☐ アプリケーションの運用担当(実作業者)
- ☐ サービスデスク(実作業者)
- ☐ その他

また、業務の経験年数を教えてください。

業界経験 ☐ 年　　現在の業務 ☐ 年

Q11　改善活動をうまく進めるには、次のどの要素が大事だと思いますか？優先順位をつけてください。
(1～5の数字で入力してください。数字の小さいほうが重要な要素となるように入力をお願いします。)

- ☐ 人　(モチベーション)
- ☐ お金　(研修・教育などにかける費用)
- ☐ ツール　(運用管理ツール等の導入)
- ☐ 時間　(適切なスケジュール)
- ☐ プロセス　(何をどうまわす(運営する)かのルールや手順等)

４．３．２　検証結果

アンケートの回答を分析した結果、「人（モチベーション）」が改善活動に最も重要な要素であると思っている回答者が全体の７割にも登った。また、改善活動に必要な要素はステークホルダーによって異なるということがわかった（例）サービスデスク管理者：１番目「人」、２番目「プロセス」、アプリケーション管理者：１番目「人」、２番目「ツール」）。

この結果から、改善活動には、①「人」のモチベーションを向上させること、②現場の人の気持ちや考え方を理解してプロセス導入を進めること、これら２点がＩＴＩＬ導入を成功させる非常に重要な要素であることが判った。これにより、ＩＴＩＬを「導入したが、効果が見えない」という状態、つまり、現場にとってやらされ感やプロセスの形骸化が生じる状態に陥らないために、必要な解決手法であることが検証できた。

次に、アンケートの回答をステークホルダー別に集計したところ、次節で述べるように、回答の傾向に特徴があることが確認でき、③役割・立場によって異なる考え方に合わせて接し方を変えることの重要性についても検証することができた。

この回答の傾向を掘り下げることにより、各ステークホルダーへの具体的なアプローチ方法が見えてくると考え、分析を進めた。

４．４　ガイドラインの作成

４．４．１　アンケート結果の分析

アンケートの回答を各ステークホルダー別に集計すると、ステークホルダー別の特徴が見えてくる。

以下に、各ステークホルダー別の特徴について、例を記載する。

(1) アプリケーション管理

「改善目標として立てた内容」において、管理者と担当者の回答が大きく異なっており（サービス品質の向上（管理者：６６．７％、担当者：２６．３％）、属人性の排除（管理者：８３．３％、担当者：２７．３％））、管理者と担当者の間での意識のズレが大きいと考えられる。さらに、管理者はコミュニケーションをとっているつもりだが、担当者はそう感じていないケースが多いと考えられる。また、「業務の重要度／役割の理解」「業務に誇りを持っているか」およびフリー回答から、担当者が今の仕事に満足していないことがわかる（（重要度／役割の理解（管理者：１００％、担当者：３６．４％）、誇り（管理者：１００％、担当者：５４．４％））。

① アプリケーション管理者

総じて改善意識が高く、その目的を正しく理解している要員が多い。

自分の経験をもとにコミュニケーションをとる傾向がある。そのため、正確に言葉で伝えず暗黙の了解があることを前提に活動してしまい、管理者が思っている役割などが担当者に正しく伝わらないことも多い。

② アプリケーション担当者

管理者ほど改善意識が強いとは言えず、その目的を正確に理解していないケースが見られる。

自分の業務の重要度・役割を正しく認識していないため、誇りを持って仕事をできていない人もみられる。これは、アプリ担当者は開発が上、運用が下という意識が強いためと考えられる。（開発は価値を生み出す（喜ばれやすい）、運用は動いて当たり前（できなかったら怒られるが、できても褒められない））

(2) インフラ管理

「改善がうまくいかなかった要因」において、管理者と担当者ともに「十分なコミュニケーションがない」「役割や範囲が不明確」「活動スケジュールが適切ではない」の３点を多く挙げていることから（管理者：５０．０％、担当者：４１．７％）、活動計画（背景、目的、目標、作業範囲、スケジュール、体制）を関係者で合意することが重要だと考えていることがわかる。また、「業務の重要度／役割の理解」「業務に誇りを持っているか」およびフリー回答から担当者の仕事に対する意識の高さが伺える（重要度／役割の理解（管理者：９４．４％、担当者：９１．７％）、誇り（管理者：８３．３％、担当者：１００％））。

① インフラ管理者

プロセスやツールに対しての意識はインフラ管理者よりもインフラ担当者の方が高い傾向がある。

また、インフラ担当者と一緒になった改善活動となっていない（インフラ担当者に全権委任している）場合がある。

② インフラ担当者

インフラ担当者は何事もはっきり決めたがり、役割が明確でないとやる気が出ない傾向が見られる。逆に明確になった役割以外の作業は敬遠しがちである。また、周囲のやる気にも左右されやすい。

アプリケーション担当に比べて少数精鋭で職人気質な人が多い。普段から問題意識は持っているが、具体的な行動に移しにくい（権限の問題など）。

(3) サービスデスク

「実施した改善活動」において、管理者、担当者ともに「ノウハウの蓄積／共有」であると回答している（管理者：８７．５％、担当者：５４．５％）。意欲的に改善活動を進めることができた要因としては、「作業が効率化されるため」という回答が多く（管理者：７５．０％、担当者：６３．６％）、改善意識が高いことが見受けられる。サービスデスクの現場では担当者が流動的である場合が多いため、現場では属人化の排除を目的とした、ノウハウの蓄積／共有、作業の標準化・効率化、プロセスやツールが重要だと考える傾向がある。

① サービスデスク管理者

属人性を嫌い、情報の共有・見える化に積極的に取り組む。普段の作業は指標管理に終始することが多く、ユーザーへのサービス窓口であることは理解していながら、ユーザーの顔が見えない（顧客満足を実感できない）ため、誇りを持って仕事をできていない人もみられる。

② サービスデスク担当者

自ら改善活動を牽引する立場ではなく、どちらかというと与えられた仕事に対して従順である場合が多い。改善のプロセスも、ルールであることを明示すれば従ってもらえる可能性が高い。与えられた仕事（個人の作業）の範囲内における、改善意識は非常に高い。

４．４．２　ITIL 導入推進役の役割と心構え

どれだけすばらしいプロセスや考え方が存在したとしても、現場の人（ステークホルダー）に受け入れられなければ絵に描いた餅である。プロセスとして表面上実施できたとしても、期待した効果を得ることはできない。

ＩＴＩＬによるプロセス改善を実施する場合、ＩＴＩＬ導入推進役は、ＩＴＩＬ導入を推進しプロセスの改善を図ることに対して責任を負う。ＩＴＩＬ導入により期待した効果を得るためには、実際に手を動かすことになる現場の人、つまりステークホルダーの協力をいかに得るかがポイントとなる。各ステークホルダーはそれぞれの担当業務によって、気にするところ・こだわるところが違うため、ステークホルダー毎にアプローチ方法を変えることが有効である。次節では、前節でのアンケート集計結果をもとに考察した、各ステークホルダー別のアプローチ手法について示す。

ＩＴＩＬ導入推進役は、誰がステークホルダーなのかをしっかりと分類・把握し、ステークホルダー別のアプローチ手法を参考にしながら、適切なタイミングで、適切なアプローチを実施することが大切である。このマネジメントを成功させるために、ＩＴＩＬ導入推進役にとって重要と思われる姿勢を七ヶ条としてまとめた。

＜推進役の心構え七ヶ条＞

① まず、自分自身が活動の必要性を納得せよ。

② ＩＴＩＬ導入の目的・目標を明確にせよ。

③ 効果の実感がモチベーション向上のカギ。

効果が実感できる単位でマイルストーンを置け。Small Start, Quick Win。

④ 現場に“やらせる”ではなく、現場と“一緒にやっていく”気持ちで。

⑤ 立場が違えば考え方も変わる。ステークホルダー毎にアプローチ方法を変えよ。

⑥ 味方を作れ。

⑦ 進め方に“唯一の正解”はない。早く自分自身の進め方を確立せよ。

４．４．３　ステークホルダー別アプローチ手法

ＩＴＩＬを効果的に現場に導入するために、ＩＴＩＬ推進役が各ステークホルダーに対して行うべきアプローチ方法（マネジメント手法）とその具体例を考案した。以下にいくつかのアプローチ方法とその具体例を記載する。

(1) アプリケーション管理

① アプリケーション管理者へのアプローチ方法

・改善の必要性を担当者と共有させる

担当者に改善の必要性を説明することなく作業をさせても、効果は出ない。どのような作業が必要なのかを担当者に理解させた上で作業させる。

具体例）

改善活動の目的をアプリケーション管理者へ説明する。その後、アプリケーション管理者自身にキックオフ用資料を作成させ、アプリケーション担当者に対してＩＴＩＬ導入の目的・目標を説明するキックオフミーティングを開催させる。

② アプリケーション担当者へのアプローチ方法

・改善の必要性を考えさせ、合わせて効果も理解させる

目的や効果を理解せず、ただ作業させると心理的な負担が高まる。改善の目的を正しく説明し、理解させる必要がある。

具体例）

改善活動の具体的な進め方と、実施した後の効果についてアプリケーション担当者にも考えてもらい、アプリケーション管理者との合意形成までを実行させる。

(2) インフラ管理

① インフラ管理者へのアプローチ方法

・担当者と問題意識・課題を共有させる

担当者の抱えている問題や課題を明確にし、現状を正確に把握させる。

具体例）

ノウハウの共有・蓄積方法をインフラ管理者に考えさせる。

② インフラ担当者へのアプローチ方法

・活動計画を説明し、納得してもらう

活動計画（背景、目的、目標、作業範囲、スケジュール、体制）を明確にする。それを関係者全員で共有し、その場で活動に対して合意させる。

具体例）

改善活動のキックオフミーティング時にインフラ管理者より活動目的・目標を説明し、インフラ担当者からの意見（具体的な活動など）を活動内容に織り込むことで自らの業務の一つとして真剣に取り組むように仕向ける。

(3) サービスデスク

① サービスデスク管理者へのアプローチ方法

・サービスデスク管理者が自らの業務に誇りを持てるようにする

対顧客で最も前線となっている。外からの声が集約されるポジションであり、顧客は“サービスデスク”の評価＝その企業の評価とする傾向がある。そのことを、社内で周知させ、サービスデスク管理者が自らの業務に誇りを持てるような環境作りをする。

具体例）

企業のＩＴサービスを統括する責任者(例：ＣＩＯ)にサービスデスク業務の重要性とサービスデスク業務が企業の顔であることを社内にアピールしてもらう

② サービスデスク担当者へのアプローチ手法

・管理者が示した改善活動ルールを確認する

改善活動のやり方（プロセスやツールなど）が管理者から指示されているかを確認する。

具体例）

現状実施している朝会（夕会）で、サービスデスク担当者が困っていることや問題点などを共有させる。

４．５　ガイドラインの検証

これらの各アプローチ方法の有用性を検証するため、当分科会参加企業の協力者にガイドラインを実際に読んでいただき、ガイドラインに記載のアプローチ方法に納得ができたかどうか、ガイドラインが活用できそうかといった観点でアンケートを実施した。

アンケート集計の結果、９４％の回答者から“活用できる”という回答を得ることができた。これにより、ガイドラインに記載の各アプローチ方法は有用であることが検証できた。

５．研究成果のまとめ

ＩＴＩＬ　Ｖ３を導入したいと考えている企業にとっては、Ｖ３は多くのプロセスがあり、何から手をつけていいかわからない、Ｖ２を導入しても効果を実感できていない等、導入に伴う不安な要素が多く、なかなか踏み出せないというのが現状のようである。

このようなとき、自社の課題にフィットする強化すべきプロセスにヒントを与える、プロセスに関する処方箋『ＩＴサービスマネジメント簡易アセスメントツール』、導入・改

善活動を推進するステークホルダーにモチベーションを根付かせる処方箋『心に響く処方箋～３Ｓの運用カイゼン～』は、導入推進者によって、心強い道しるべになることであろう。

さらに、当研究ではＩＴＩＬの実装へのアプローチというテーマに対して、これまでに述べてきた２つの処方箋を、ＩＴＩＬを導入する前の重要な基礎作りとして捉え、「ＩＴＩＬの実装に向けた導入アプローチ」として、以下の(1)～(5)の手順を提案する（図６）。

(1) 自社の意思決定

ＩＴＩＬの新規導入、追加プロセスの導入、または現行プロセスの改善を実施するため、「ＩＴＩＬ導入の目標や目的」「推進体制」「スケジュール」などの項目を決定し、以降は選任された推進役を中心に進めていく。

(2) プロセスに関する処方箋

(1)で選任された推進役は、自社の業務内容を把握するため、調査の目的・目標・対象・項目と評価方法を決定し、アンケートなどを活用しながら自社の業務内容を調査する。

次に、調査結果をもとに『ＩＴサービスマネジメント簡易アセスメントツール』を用いて自社の現状がＩＴＩＬの各プロセスに照らし合わせてどのような状況なのかを診断し、診断結果をもとに導入・改善の対象とするプロセスを決定する。

(3) 人とプロセスの関係の明確化

推進役は、(2)で決定した導入・改善の対象とするプロセスや業務がどのステークホルダーとどのような関係にあるのかを『ＲＡＣＩモデル』を用いて明らかにする。

これにより、導入・改善の対象プロセスに影響力のあるステークホルダーが明らかになり、アプローチすべきステークホルダーを決定する。

(4) 人に関する処方箋

推進役は、(3)で決定したステークホルダーにどのようなアプローチをすればよいか検討するため、『ＲＡＣＩモデル』、『心に響く処方箋～３Ｓの運用カイゼン～』、『推進役の心構え七ヶ条』を活用して、そのステークホルダーに対して有効なアプローチ手法を確立し、実行する。

(5) 継続的実践

推進役は(1)～(4)の各アプローチを実施後、導入・改善活動を推進するとともに、(1)～(4)の各アプローチの実践結果をまとめ、評価する。評価結果は、次の活動を推進していくためにフィードバックされ、以下のような目的に利用される。

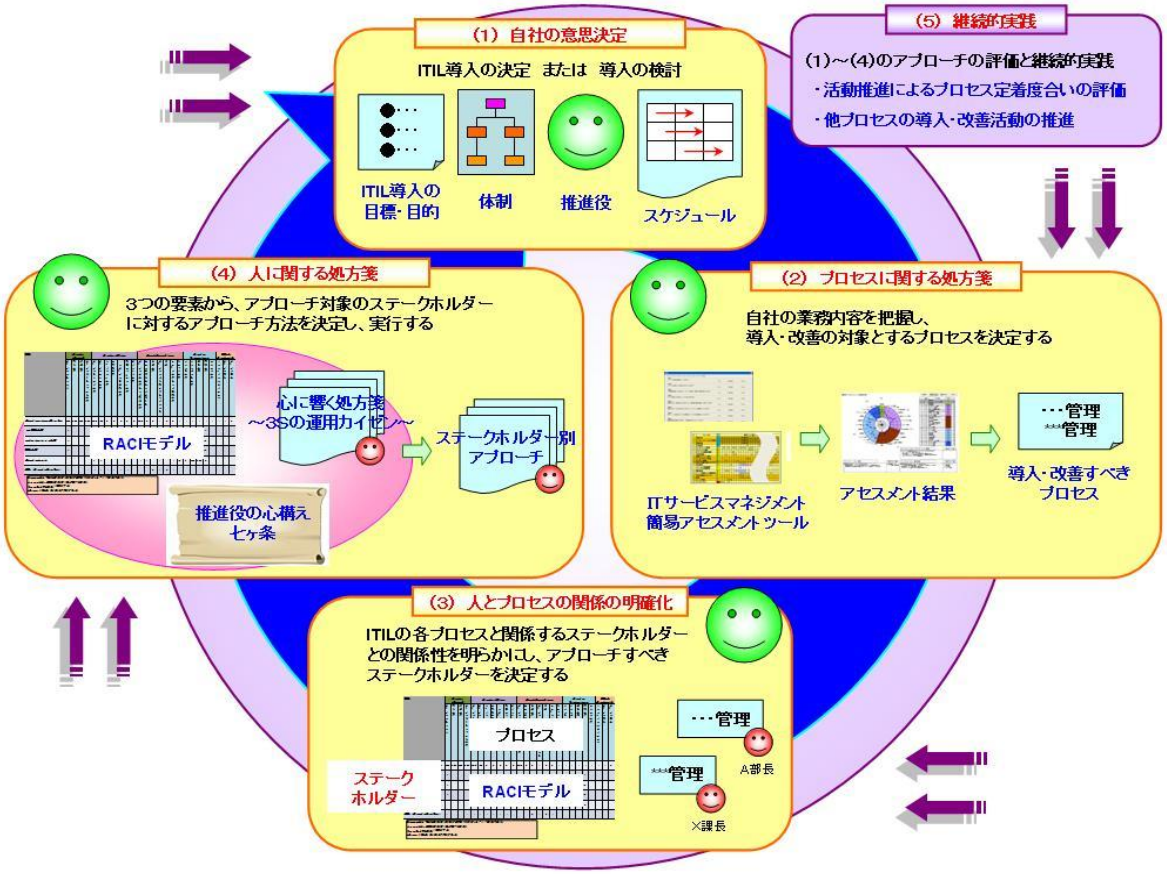
・今回の導入・改善活動の推進によるプロセス定着度合いの評価

・他のプロセスに対する導入・改善活動の推進

評価をもとに、現行プロセスの定着度合いの向上や他のプロセスの導入・改善を検討するため、(1)～(4)のアプローチを継続的に実施していく。

このように、(1)～(4)を順に実施し、(5)で実施結果を評価した上で次の活動へつなげていくことで、継続して導入・改善活動を推進することができるのである。

図６　　ＩＴＩＬの実装に向けたアプローチ



６．おわりに

この研究で、当分科会はＩＴＩＬ　Ｖ３に一歩を踏み出せない企業の後押しとなる２つの処方箋と、ＩＴＩＬを実装するためのアプローチを提案した。

研究のまとめが一段落し、少し離れた目線で振り返ると、新たな気づきがあった。

そもそも、ＩＴＩＬの導入とは何なのか？

実は、ＩＴＩＬの導入とは、「ＩＴＩＬを導入する」というプロジェクトであることに気がついた。そのように考えれば、導入をうまく進めるためには、ＰＭＢＯＫや、ＰＲＩＮＣＥ２といった、プロジェクトマネジメントのノウハウを活用するのが自然である。

日本の企業は、導入から効果の出し方まで、ＩＴＩＬの書籍に書かれているものと、ついつい思いがちであるが、導入はプロジェクトマネジメントを活用すべきである。

そこで、当分科会では独自に「ＩＴＩＬの実装に向けた導入アプローチ」という、４つのステップを提案したが、これからＩＴＩＬを導入しようと考えている企業、Ｖ２からの移行を模索している企業におかれては、実績のあるプロジェクトマネジメント手法に、プロセスに関する処方箋『ＩＴサービスマネジメント簡易アセスメントツール』、導入・改善活動を推進するステークホルダーにモチベーションを根付かせる処方箋『心に響く処方箋～３Ｓの運用カイゼン～』を組み込んで活用することも検討いただきたい。

参考文献

［１］ITIL®V3 ファンデーション・ハンドブック、TSO、日本語版第1版

［２］ITサービスマネジメント用語集、itSMFジャパン、日本語版第１版

［３］ITIL®V3 コア書籍 サービスストラテジ、TSO、日本語版第１版

［４］ITIL®V3 コア書籍 サービスデザイン、TSO、日本語版第１版

［５］ITIL®V3 コア書籍 サービストランジション、TSO、日本語版第1版

［６］ITIL®V3 コア書籍 サービスオペレーション、TSO、日本語版第１版

［７］ITIL®V3 コア書籍 継続的サービス改善、TSO、日本語版第１版

［８］ITIL®V3　ポケットガイド、Van　Haren　Publishing、日本語版１版

［９］ITIL®V3　ファンデーション、Van　Haren　Publishing、日本語版１版

［１０］item Japan、アセスメント分科会、OGCのセルフアセスメント日本語訳資料 バージョン２．０１

［１１］ITサービスの品質向上　－身の丈に合った運用サービスの実現と継続－：2008年度研究成果報告書（第17分冊）、FUJITSUファミリ会　LS研究委員会

［１２］ITIL V3への適用に向けての検討　：2008年度短期分科会活動報告書、FUJITSUファミリ会　LS研究委員会