

I T I Lの適用

－How To I T I L！－

アブストラクト

1. 研究の背景

現代社会において、携帯電話や高速インターネットを利用した様々なサービスが生まれ、それが企業の収益に直接結びつくケースが増えている。もし携帯電話やWebサービスが長時間停止したら大きな経済的損失を与えることになる。このように経済活動においてITの重要性が高まり「IT＝ビジネス」といわれ、新規開発プロジェクトより、構築済のシステム運用・保守フェーズの重要性が高くなっている。その中で、英国政府は運用・保守フェーズに関連したITILというITサービスのプロセス定義を公表しており、欧米ではデファクトスタンダードとなっている。近年日本でもITILに取り組もうとする動きがある。ITILが日本にも本当に有効であるかということを検証し、ITILの適用方法を研究する。

2. 課題認識

研究に際し以下の疑問が発生した。

- ・「ITILは運用の様々な問題解決を即時に行える魔法の玉手箱なのか？」
- ・「ITILの提唱する全プロセスの適用は必要なのか？」
- ・「ITILプロセスを適用することでコスト・要員・工数が増えることはないのか？」
- ・「責任と権限、管理者と実務者という組織管理の考え方が欧米とは異なる日本風土の中ですんなり根付くのか？」

そこで、これらの疑問を解決し、欧米のベストプラクティスをどのように日本企業風土に合わせて適用するかを研究目的とした。

3. 研究のアプローチ

分科会メンバはそれぞれ異なる企業に属し、それぞれ部門や役割も異なり、共通認識を得ることが難しかった。そこで、進め方について3つの案を比較検討した。

- (1) 案1：参加企業からモデル選出
- (2) 案2：導入事例
- (3) 案3：仮想モデル会社を設定

案1は研究内容に説得力はあるが、会社の独自色で出てしまい、違う業種・業態の人にとってはあまり参考にならなくなる。案2は一般論・教科書的にならないかということと、あまり具体的な成果物はまとめるのにくい。案3は仮想モデルユーザ設定が難しいという課題があった。

この3つの案を比較検討した結果、案3を採用し、仮想モデル会社を設立し、同じ土俵に立って研究を進め、ITILプロセスでの「サービスサポート（6プロセス）」「サービスデリバリ（サービスレベル管理）」を研究範囲に絞り込み、「導入計画」→「設計／構築」→「運用／改善」の内、「導入計画」のフェーズをターゲットとし、研究範囲を決定した。

4. 研究成果

仮想会社の現状の課題を解決する手段として、ITIL適用を検討し、シミュレーションした結果、導き出された留意事項を下記にまとめる。

- (1) トップダウンとボトムアップの融合
- (2) 各部門から選出した推進プロジェクトでの推進
- (3) QUICK-WIN事例

また、シミュレーション途中で作成した成果物については活用ツールとして添付する。

下記は、I T I L 適用の効果について仮想会社でシミュレーションを実施した事例の1つである。

事例として、夜間に高頻度にエラーが発生するシステムがある。致命的なエラーではないためそのエラーに対する問合せに連絡を受けた業務アプリケーション担当者は「明日出社後、回復させます」という利用者対応を続けている。

このような場合部分最適の改善案では「オペレータが既知のエラーに対しては即時対応が取れるよう教育し、新規インシデントの場合のみ夜間でも業務アプリケーション担当者に連絡させる」となるが、この事象の全体最適の改善は「インシデントの問題解決を模索し、恒久対応を実施することによってインシデントの発生を抑える」というものである。

上記改善策をI T I L のプロセスにあてはめると、部分最適の場合は「インシデント管理、問題管理の一部である既知エラーデータベースの活用」であり、全体最適の場合は「問題管理及び変更管理、リリース管理」のプロセスまで改善案に盛り込んでいる。

全体最適案を実施しようとするといずれの事例も運用部門が単独で行えるものではなく、開発部門、企画部門等の協力が必要になり場合によっては利用部門を巻き込んだ全社的な動きになってくる。

5. 評価・提言

そこで当分科会では「経営者への提言」・「適用推進者への提言」・「現場担当者への提言」という3つの提言をする。

「経営者」には

- (1) まず会社のビジョン、方向性を明確化した上でシステム運用に対するアセスメントを実施、現状のレベル、自分たちが目指す方向、目的（コスト削減、品質向上）といった具体的な目標を示すこと。
- (2) トップダウンによるプロジェクトの立ち上げや要員配分への配慮といったバックアップ体制をとるとともに現場担当者が持っている目標、改善意識を理解することによってボトムアップによるモチベーションの向上を図る。

「適用推進者」には

- (1) 作業内容を視点とし、モチベーションアップにつながる説明が必要となる。
現場担当者が感じている現状の問題点を解決する方法として、I T I L 適用によるプロセス変更を唱える。このプロセス改善によって解決されるのであれば、現状と比較して作業量が増加したとしても、現場担当者のモチベーションは向上する。
- (2) 投資対効果を視点として、納得につながる説明が必要となる。
中期的（3年程度）計画を立て、最終的なコスト削減率や品質改善内容を中心に必要な資源を唱える。最終的な効果が明確なのであれば、経営者の納得感も高まる。

「現場担当者」には

- (1) I T I L に記載されているとおりにすればよいとは限らない。
- (2) すぐに効果が出そうなところから手をつけ、担当者のモチベーションを上げる。
- (3) I T I L の適用にあたって最も重要なことは自社にとって最適なプロセスを設計し、実行することでありツールはデータ蓄積、共有のための道具でしかない。
- (4) I T I L を道具として使い、自らの業務改善を図ってはどうか。

I T I L の対象範囲の広さ、深さが解るにつれ、時間的に研究対象を導入計画フェーズの限られたプロセスに絞り込まざるを得なかった。しかしながら、当初から「I T I L にはHOWがない」の疑問に対して、狭い範囲ではあるが、「この様にすれば上手く行く、この様にしてはならない」等の提言をまとめあげることができ、この解の一つとすることができた。

「元々英国のコンセプトを日本の企業風土に適用できるか？」との懸念は、組織の部分最適を追求したり、個人の能力に頼ったりする運用が原因で、I T I L をそのまま適用することはできないとの結論に達した。そこで、現場主導（ボトムアップ）と経営層の強いリーダーシップ（トップダウン）によるサポートを融合し全体最適を希求すれば、日本の企業風土に馴染んだ活動ができると結論付けた。

「即効性」、「可視性」、「優先度」、問題分野から、プロセスとして認識し体系的に実装し、「小さく生んで大きく育てる」が如く、QUICK-WINを手に入れたいものである。