

# I T I L に準拠した運用プロセスの インプリメント方法 - 3つのSで特化し3つのPを継続改善 -

## アブストラクト

### 1. I T I L は、なぜ導入できない?

I T I L は、I T サービス品質向上やコスト削減およびリスクマネジメントができる最も有効なフレームワークであり、今や情報収集段階から導入段階に入っている。しかし I T I L を導入したいが、どこから手をつければよいかかわからないと嘆きの声が多いことも事実である。I T I L はデファクトスタンダードとまで言われているにもかかわらず、どうしてこのようなことが起こるのだろうか?

### 2. 特化と継続が重要

当分科会メンバ各社の I T I L 導入状況を調査した結果、2社の部分的導入を除いて、12社は導入できていない状況にあった。その導入を阻止している原因を調査すると以下の2つが存在する。

- (1) I T I L の提唱するプロセスをどの範囲まで適応すればよいかわからない。
- (2) I T I L で本当に品質向上やコストダウンが図れるか、経営層への理解が得られない。

一方、部分的導入している2社の特徴を調査してみると、以下の共通した存在に気づいた。

- (1) 特定の目的(障害の削減など)に**特化**し、最低限必要な I T I L のエッセンスを自社運用に取り込んでいる。しかし、導入後の改善活動を**継続**し、品質を維持していくことに苦慮している。

上記の各社の状況から、I T I L 導入を阻止している最大の要因は、目的を関係者(ステークホルダ)の視点に基づいて設定していないためであり、I T I L 導入成功のキーワードは「**特化と継続**」にあることが見えてきた。そこで当分科会では、I T I L 導入に成功するためのガイドとすべく、「特化と継続」を具現化した、2つのツール「**3Sインプリシート**」と「**登山式ロードマップ**」を作成した。

### 3. 目標・範囲・指標を明確にせよ

我々が考える**特化**とは、「どの業務を」「どこまで改善し」「最終的な到達地点がどうあるべきか」を明確にしておくことであり、その視点として以下の「**3つのS**」を考案した。

**目標 (Summit) : 改善後のあるべき姿 範囲 (Scope) : どの業務を改善するか 指標 (Scale) : どこまで改善するか**

そして、目的を明確にするための視点「**3つのS**」と、改善をすべき重要な運用管理の3要素である、「**3つのP**」(People(人・組織)、Process(管理方法)、Product(ツール、技術))を柱とした「**3Sインプリシート**」を作成した。このシートは、当分科会メンバ各社の現状分析から、I T I L 導入までの重要な検討項目を厳選し、項目毎に検討時のノウハウ等も記載している。このシートの使用により改善手順が標準化されるため、どんな業種・業態であっても膨大なベストプラクティスから「**3つのS**」にマッチしたものを抽出し、迷うことなくピンポイント型 I T I L 導入が実現できる。(図1参照)

#### 【3Sインプリシート】 Input(目標設定・現状分析)

3S				現状・課題認識		
目標	範囲	対象業務	指標	現状	原因	3P
1次回答まで の時間を短く (ユーザ) したい	各支店 システム	オリジナル システム	1次回答 時間 3分以 内	1. 技術開発グループでインシデント情報を記録していないために、既知エラーがわからない 2. 技術開発グループではユーザからの問い合わせにすぐ答えられるが、同じ問い合わせがシステムソリューショングループに入ると、すぐに答えられない	技術開発グループのインシデント情報の記録がない 技術開発グループのインシデントを管理する運用プロセスやルールがない	People (人・組織) 技術開発グループにインシデントを取りまとめる体制がない Process (管理方法) 技術開発グループにインシデントを管理する運用プロセスやルールがない Product (ツール・技術) インシデント管理する情報共有DBが存在しない

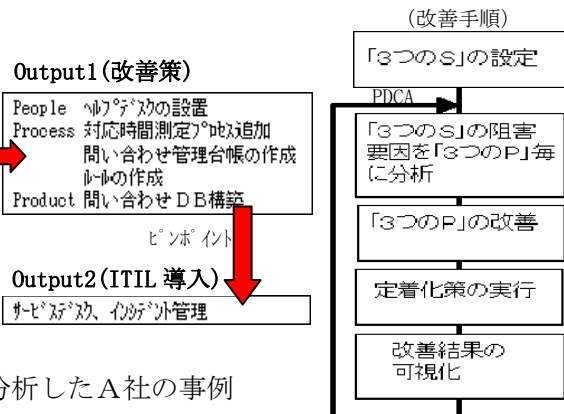


図1 3Sインプリシートで分析したA社の事例

#### 4. 改善状況を可視化せよ

I T I L は導入した瞬間から陳腐化や形骸化が始まる。つまり、導入よりも**継続**が重要であり、品質の維持と改善の継続は難しい。この**継続**を支援するツールが「**登山式ロードマップ**」である。これは、I T I L を「**導入期→実践期→成熟期**」の3つのフェーズに分類し、一連の改善計画がどの位置まで到達しているのかを客観的に確認できるツールであり、以下の特徴がある。(図2参照)

- (1) 改善の道りを山登りと想定し、X軸を「達成予定時期」、Y軸を「改善レベル」としたマトリックス表である。Y軸を1合目～山頂とし、各合目毎に指標（定量化、定性化）を設けており、改善状況を可視化している。
- (2) 1～2合目が導入期、3～7合目が実践期、8合目～山頂までが成熟期であり、サービスレベルやKPI（重要業績評価指標）に裏づけされた、顧客満足や経営改革を見据えた効果の指標の達成および品質維持のフェーズである。前述3項の「**3Sインプリシート**」は、導入期から実践期までの具体的な施策を網羅している。

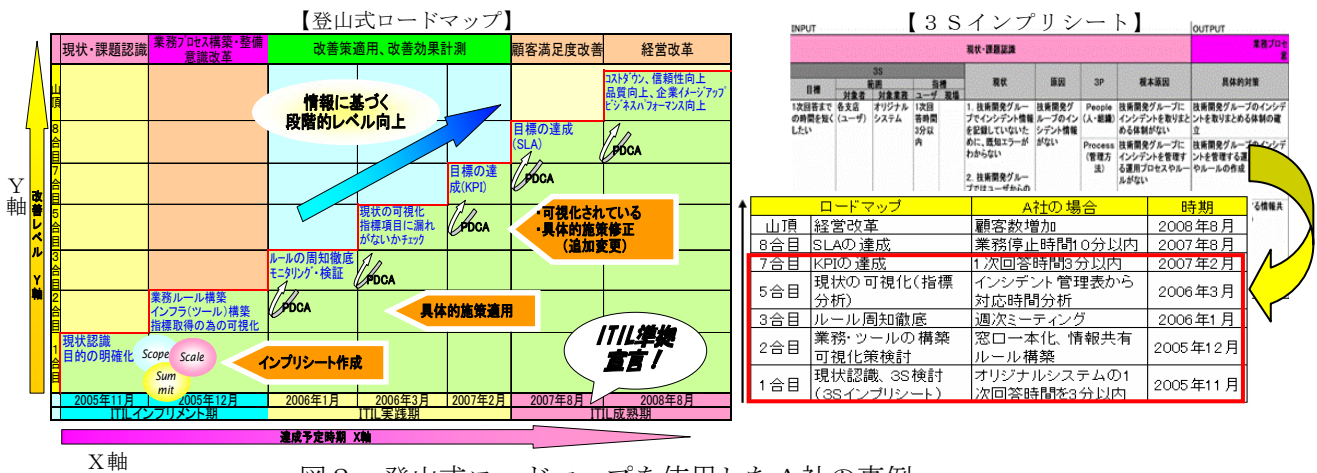


図2 登山式ロードマップを使用したA社の事例

このツールは、下記の目的で活用することにより、大きな効果を得ることができる。

- (1) ボトムアップで改善提案しトップダウンで実行
 

一連の改善計画がビジュアル的に判断できるため、経営層に理解を得やすいものになっている。このマップを活用して、ボトムアップで作成した「3Sインプリシート」の実行計画を経営層へ提言し合意を得ることにより、**トップダウンによる強い組織活動**に繋がられる。
- (2) 改善活動の継続力向上と形骸化の防止
 

各合目毎の改善レベル（指標）を、PDCAを繰り返しながら段階的にひとつひとつクリアし、山頂を目指すことが出来る。山頂までの長い道りを息切れすることなく、各合目毎に達成感を味わいながら、**継続的な改善活動**に繋げることができる。

#### 5. 2つのツールを使いA社がこう変わった

今までI T I L を導入できなかったA社が、この2つのツールを使い、明確になった提案で、経営層の理解を勝ち取り、「サービスデスク」と「インシデント管理」のI T I L 導入に成功した。

そして、目的としていた一次回答率の短縮に向けて、3つのPに則った以下の対策を実行している。

(1) People(人・組織)	サービスデスクの設置（一次回答の一本化）
(2) Process(管理方法)	インシデント管理台帳の作成、エスカレーションルール作成
(3) Product(ツール・技術)	インシデント管理のための情報共有DBの作成。

A社の現在の改善レベルは対応時間の可視化まで完了し、達成状況は「5合目」にある。

#### 6. 3つのSで特化し、3つのPを継続的に改善せよ

本研究の成果である「3Sインプリシート」、および「登山式ロードマップ」は、**3つのSで特化し、3つのPを継続的に改善**するための手法を実用化したものである。

さらに、A社を含む3社の事例研究により、有効性を実証しており、実務で使えるものと確信する。これら2つのツールを携えて登り詰めた山頂には、分け隔て無く（業種・業態を問わず）、すばらしい景色（成功）が待ち受けていることを確約する。ぜひご活用いただきたい。