

I T I Lによるインシデント管理と問題管理の導入

－ 7つのフェーズで見る導入のツボ －

アブストラクト

1. I T I Lに寄せられる期待と現実

I Tを取り巻く社会環境が変わる中で、I T I L (IT Infrastructure Library)はその課題を解決するために多くの企業から期待を寄せられている。しかし、I T I Lをこれから導入しようとする企業にとって、「どこから始めればいいのか」ということは非常に大きな悩みである。

I T I Lの青本（サービス・サポート）や赤本（サービス・デリバリ）を読んでも、書いてあるのは完成型であり導入の進め方の記載はない。そこで、緑本（サービスマネジメント導入計画立案）を紐解くことになるが、ここでの記載はI T I L全般に関してのことであり、具体的にインシデント管理と問題管理の導入にどう適用するかについては多く語られていないのである。それに加え書籍に書かれているプロセスや機能が現状の各会社組織にマッチしないことも多く、I T I Lの導入を一層分かり難いものにしてしている。また、既にI T I Lを導入した企業においても「やるが増えた割に効果が見えてこない」「担当者毎にやり方、取り組み方がまちまち」など、担当者のモチベーションがあがらず、ルールに従った運用を継続できない状況に陥ってしまっているところも少なくはないのである。

そこで、当分科会では参加企業のI T I L導入状況を分析し、以下の傾向があることを突き止めた。

- ・ ステークホルダとの合意形成が不十分
- ・ 導入の流れに問題があり準備不足

これらを解決するための方策を研究成果として報告する。

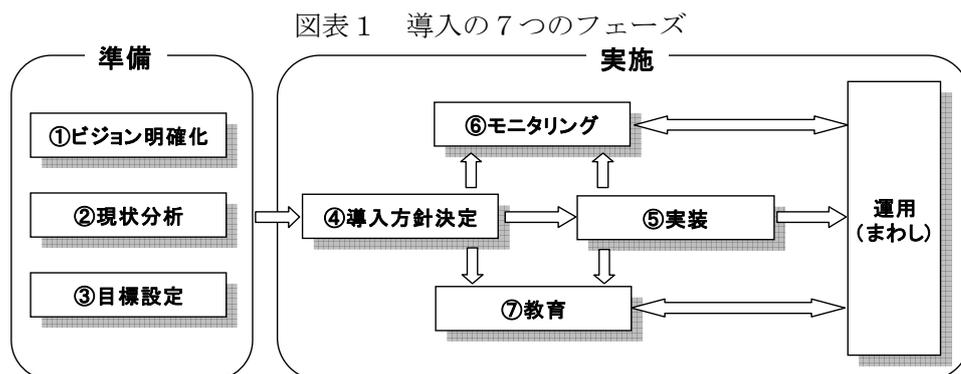
2. ステークホルダとの合意

導入に際してはステークホルダ（＝利害関係者）を明確にし、それぞれと事前に入念な調整を行うことの重要性を認識しなければならない。しかし、具体的にどこの誰とどういった合意を取ればいいのかは、それぞれの企業や導入推進者の立場によって各自で考えなければならないのである。そこで我々は、導入推進者が自社や顧客の状況に照らし合わせてステークホルダをイメージしやすい「相関マトリクス」を作り上げた。この相関図を参照することにより、各社ともステークホルダが明確になるであろう。

3. 7つのフェーズという視点

導入の流れに関しては導入フェーズを7つに分け、段階的に進めていくことが効果的であるという結論に達した（図表1）。そして、それぞれのフェーズで実施すべき事項を落とし込んでいった。さらに行うべきことを5W1Hの形式でまとめたものが「フェーズ別5Wマップ」である。導入にあたり何を実施しなければならないのかをフェーズ別に整理して記載した（図表2）。

- ①ビジョン明確化
- ②現状分析
- ③目標設定
- ④導入方針決定
- ⑤実装
- ⑥教育
- ⑦モニタリング

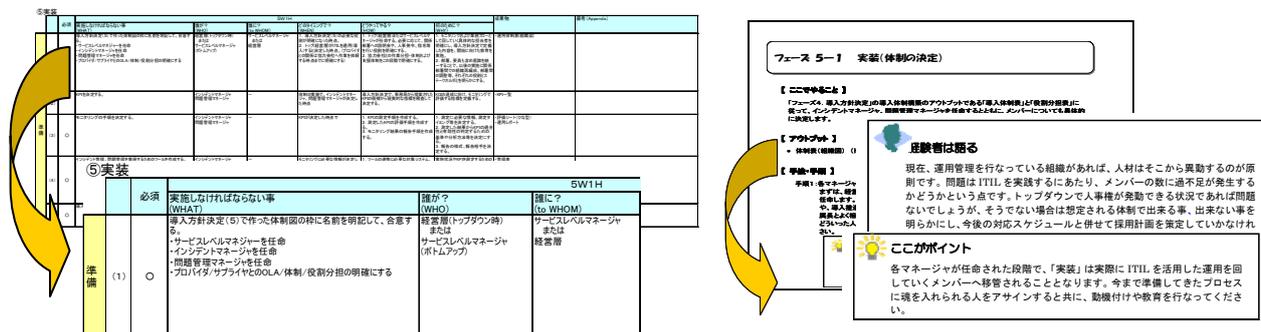


4. そう上手くいくものか

ところが、実施内容の具体性が増すほど建前と現実が異なることに気がついた。メンバーからも、「書いてあることは分かるけれど、これだけでは使い物にならない」という意見が聞かれるようになった。程度の差こそあれ、各企業には個々の事情があり、取り組みへの積極性、組織構成に違いをもたらし、その考慮なしのベストプラクティスでは、到底導入は上手くいかないということを、身をもって知ることになったのである。

導入を阻む要因はこのような点にこそあると感じた我々は、これを解決する方法を示すことでの確な導入方法を提案できると考えたのである。幸いなことに当分科会には異業種の多くのメンバーが参加しており、多方面からのノウハウの集積が可能であった。そこからさらに丁寧に議論を重ねて完成させたのが「フェーズ解説」である。このノウハウ集は、当分科会だからこそ成し得ることができたと言えよう（図表2）。

図表2 「フェーズ別5Wマップ」と「フェーズ解説」



5. 当分科会参加の企業で検証を実施

成果物に対して、品質改善の取り組み方の異なるA社とB社で検証を行った。A社では、すでにQMS (Quality Management System) のプロジェクトを実施しているが、さらなる顧客満足の向上のためITILの導入を検討している。しかし既存のQMSとの二重管理では現場の理解を得ることができない。そこで、ITILと比べて何が不足しているのかを明確にするために、既存の運用と「フェーズ別5Wマップ」を比較することから始めた。その結果明らかになった不足点については「フェーズ解説」を参照することで、これから直面するであろう課題を事前に認識し、一歩踏み出すための不安を取り除くことができた。

一方、系統立ったマネジメントシステムを未採用のB社では、導入の過程で経営層や推進メンバーの説得から入ることになる。彼らの多くは変化を好まない人たちであり、どのように説得すれば良いのかが課題であった。ガイドラインには、登場人物の明確化とアプローチの方法が書かれており、これらの人たちに対する説得の場面で十分活用することができた。さらに、「フェーズ別5Wマップ」を基に今後の実施内容とスケジュールを具体化することで正確な導入計画を立案できている。

このように、ITILを導入するにあたって、どこから始めればよいのか分からない企業に対しても、既に導入してみたものの上手く運用をまわしていない企業に対しても、ガイドラインは新たな「気づき」を与え、改善へのもう一歩を踏み出すことを可能にする有効なツールとなることが分かった。

6. 自信を持って前進しよう

この「フェーズ別5Wマップ」と「フェーズ解説」は、ITILの緑本とは異なり、導入に必要なポイントを気づかせアクションに繋げることができるようにしたガイドラインである。誰もが遭遇するであろう導入時のつまづきや、実施すべきことが分からないといった悩み、走り出したが上手くいってないことに対して、答えやヒントを示しているものである。これから日本版SOX法の適用も浸透して行き、ITを含めた統制が求められる中で、運用に関してITILの活用を検討、あるいは見直す企業も多いと思う。そのような中であってこのガイドラインは、様々な色の本を抱え窮地に追い込まれる担当者諸君のベストパートナーとなるに違いない。常に近くにおいて頂き、さらに一歩、自信を持って踏み出して欲しい。