

SEPG Japan 2005

ITILに基づくITサービスマネジメント の導入事例

2005年10月12日

◎株式会社 日立製作所
中央研究所

亀山 伸

はじめに – 本プレゼンテーションの概要

本プレゼンテーションでは、某企業のIT部門を日立製作所との合併でIT子会社化する、アウトソーシング・プロジェクトの一環で実施された、ITILベースのITサービスマネジメント(ITSM)導入事例で得られた「『IT運用プロセスを設計・導入』するプロセス」に関するノウハウを報告します。このプロジェクトは現在も推進中であるため、最終成果の評価はまだですが、現在に至るまでに苦労した点やそれらに対処するために工夫した点などを紹介させていただきます。

Contents

1 背景

2 ITILおよびITSMの概略

3 ITSMの導入

4 まとめ

Contents

————— **1** 背景

————— 2 ITILおよびITSMの概略

————— 3 ITSMの導入

————— 4 まとめ

1

本プロジェクトの背景

アウトソーシング(O/S)・プロジェクトの経緯

顧客ビジョン

- ・経営効率の向上
- ・経営資源の集中
- ・etc.

方針

- 機能再編
- ・競争力強化
- ・機動力強化
- ・コスト削減
- ・etc.

施策

- IT組織のアウトソーシング
- ・人材の有効活用
- ・ITインフラ運用の効率化
- ・外部ノウハウの活用
- ・etc.

ITSM導入の背景

O/S時の課題

- ・ITガバナンスの維持
- ・IT運用業務の効率化
- ・etc.

ITILベースの
ITSMの導入

- ・役割
 - ・実施/説明責任
 - ・成果物
 - ・etc.
- の明確化

Contents

————— 1 背景

————— 2 ITILおよびITSMの概略

————— 3 ITSMの導入

————— 4 まとめ

2-1. ITILとは？

- ◆ ITインフラの運用業務を目的別に2つにカテゴライズ
- ◆ ITインフラの運用業務を機能別に11のプロセスに分類
- ◆ それぞれのプロセスで以下を定義
目的、役割、責任、活動内容、手順、入力情報、成果物、CSF/KPI、スキル、etc

サービスサポート(日常的なIT運用)		サービスデリバリ(長期的なIT運用)	
障害の対応	サービスデスク	ITサービスの管理	サービスレベル管理
	インシデント管理	稼動/性能の管理	キャパシティ管理
	問題管理		可用性管理
変更の計画/導入	変更管理		ITサービス継続性管理
	リリース管理	運用コストの管理	ITサービス財務管理
	構成管理		

IT運用業務の改善

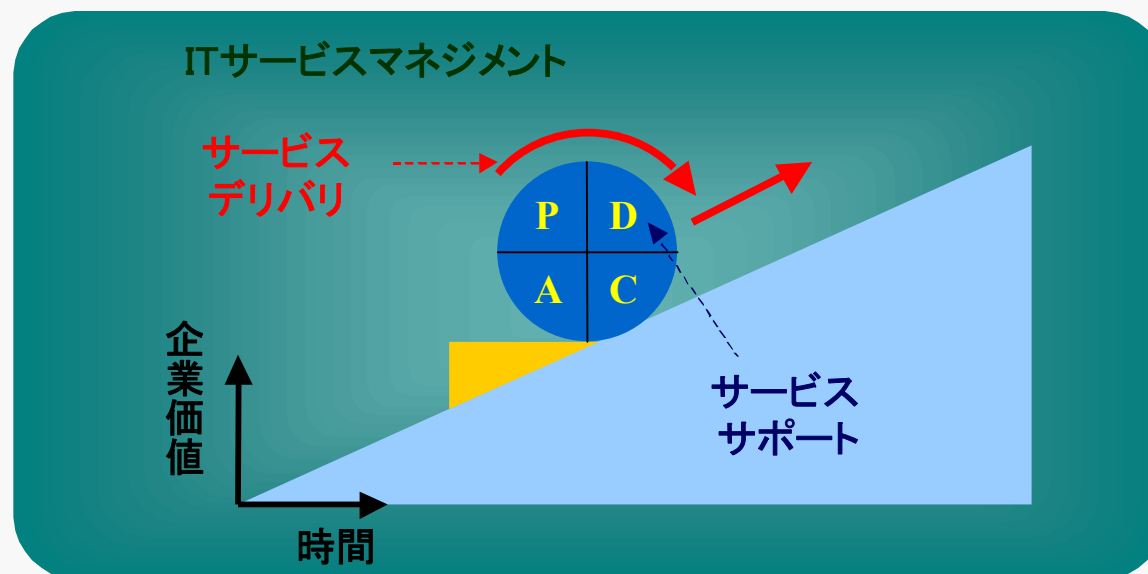
2-2. ITSMとは？

ITサービスとは？

- ◆ある業務を遂行するためにITインフラが提供する一連の関連した機能群

ITSMとは(狭義)？

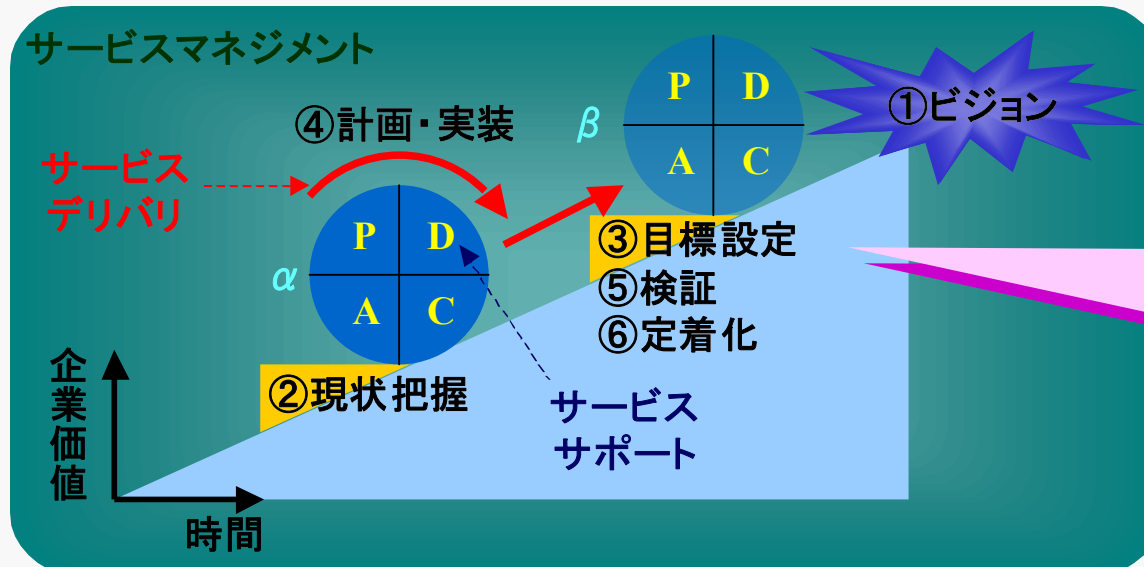
- ◆「サービスサポート」と「サービスデリバリ」のプロセスをPDCAで管理し、長期的観点でITサービス提供の効率、効果の向上を図ることを目的とした管理手法



2-3. ITSM導入プロセス

◆ITILではITSM導入プロセスも記述

#	フェーズ	概要
1	ビジョンの設定	事業戦略とIT戦略に基づきIT組織が目指すビジョンを設定する
2	現状の把握	ビジョンに対して、IT組織の人、プロセス、テクノロジーの観点で、現状を調査、分析する
3	目標の設定	ビジョンおよび現状に基づき、実現可能な導入目標を設定する
4	導入計画立案、実装	目標実現のための計画を立案し、実装する
5	導入後レビュー	実装後、期待された成果が実現されたかをレビューし、必要であればさらに処置する
6	ITSMの定着化	実現された状態を定着させるための施策を継続的に実施する



【現状】
第4フェーズ実施中

【ITSMの目的】
ビジョンに基づき現状(α)から目標状態(β)へ組織の能力を向上させ、この改善を継続的に繰り返すこと

Contents

————— **1** 背景

————— **2** ITILおよびITSMの概略

————— **3** ITSMの導入

————— **4** まとめ

3-0. ITSM導入に対する顧客要件/制約

◆ITガバナンスの維持

IT組織を外部子会社化した後も、最低限のコントロール体系が親会社に残るようなITガバナンスの仕組みを構築する(たとえばSLAの導入)

◆現状のIT運用業務からの円滑な移行

IT運用業務が親会社からIT子会社に移る際に、障害やサービスレベル低下の発生を防ぐ

◆日立主体のITSM導入

顧客企業にはITSM導入に割ける十分なスタッフがいないため、日立主体で導入を進める

◆段階的なITSM導入

すべてのIT運用業務に対してITSMを同時に導入することは現実的に不可能であるため、効果が出やすい業務から順次導入する

◆運用スタッフの移籍モチベーションの維持・向上

外部子会社への移籍によって親会社の運用スタッフのモチベーションが低下しないような施策を実施する

◆将来的にIT子会社は独立採算制に移行

将来的には課金等によって独立採算が取れる組織を目指す

3 -1. フェーズ1:ビジョンの明確化

目的	顧客企業の事業戦略とIT戦略に基づき、IT子会社が目指す組織像を設定する
本フェーズの重要性	<ul style="list-style-type: none">・ITSM導入プロジェクトの目的/目標を明確にし、参画者の目的意識を醸成する・プロジェクト推進に必要なリソース(資金、人材)の投入の確約を得る
課題	プロジェクト推進の主体が日立であったため、顧客企業の運用スタッフの参画意識やモチベーションの低下が懸念された
対応策	顧客運用スタッフに目的意識を持ってもらうために、顧客の管理職に対して、IT子会社のビジョンやプロジェクトの目的、メリットを伝達する打合せを複数回開催してもらった

Key : 管理者層の積極的参画、コミットメントの獲得

3 -2. フェーズ2:現状把握

目的	IT子会社のITSM業務を設計するために必要となる基本的な情報を、現状の運用業務を調査することで収集する
本フェーズの重要性	業務フロー、運用スキル、運用ツールなどの現状を鑑み、実現可能なITSM導入の設計を可能にするための情報を獲得する
課題	<ul style="list-style-type: none">・明確な運用手順書等がなく運用スタッフの経験とスキルで実施されている業務があり、明文化が困難・調査に非協力的な運用スタッフが存在・運用スタッフの負担が高くなならないような調査手段が必要
対応策	<ul style="list-style-type: none">・運用スタッフのキーパーソンを把握し、キーパーソンの認識、経験、ノウハウを核に現状を調査・日立側スタッフが顧客運用スタッフに張り付いて調査を実施

Key : キーパーソンとの協力体制の形成

3 -3. フェーズ3: 目標の設定

目的	最も効果が期待できる導入範囲と、導入プロジェクトの短中長期的なマイルストーンを決定する
本フェーズの重要性	現状業務からの連続性と改善効果の実現の両者を実現できるような目標(CSF/KPI)設定を行う
課題	目標(CSF/KPI)を、IT子会社の能力/実力の範囲で顧客要件に整合させる
対応策	<ul style="list-style-type: none">・目標が本当に顧客ニーズに沿っているかを顧客IT部課長と綿密に打合せ、検討した・顧客要件が実現困難だと思われる場合には、顧客IT部課長と根気良く話し合い、実現可能なレベルで合意した・運用スタッフに達成感を持ってもらうために、最初は実現容易な目標を設定した

Key : 関係者との緊密な意思疎通の実施

3-4. フェーズ4: ITSMの設計

目的	現状業務とITILプロセスをシームレスに統合した新規業務プロセスを設計する
本フェーズの重要性	活動内容、目的、役割、責任、手順、入力情報、成果物、CSF/KPIなどを現状を加味して定義する
課題	<ul style="list-style-type: none">・測定可能なKPIを定義する・明文化されていないために統一されていない既存業務を再定義する必要がある
対応策	既存の運用プロセスを文書化・図表化することで可視化し、それに基づいて新規運用プロセスを設計し、さらに定期的に運用スタッフにレビューしてもらった

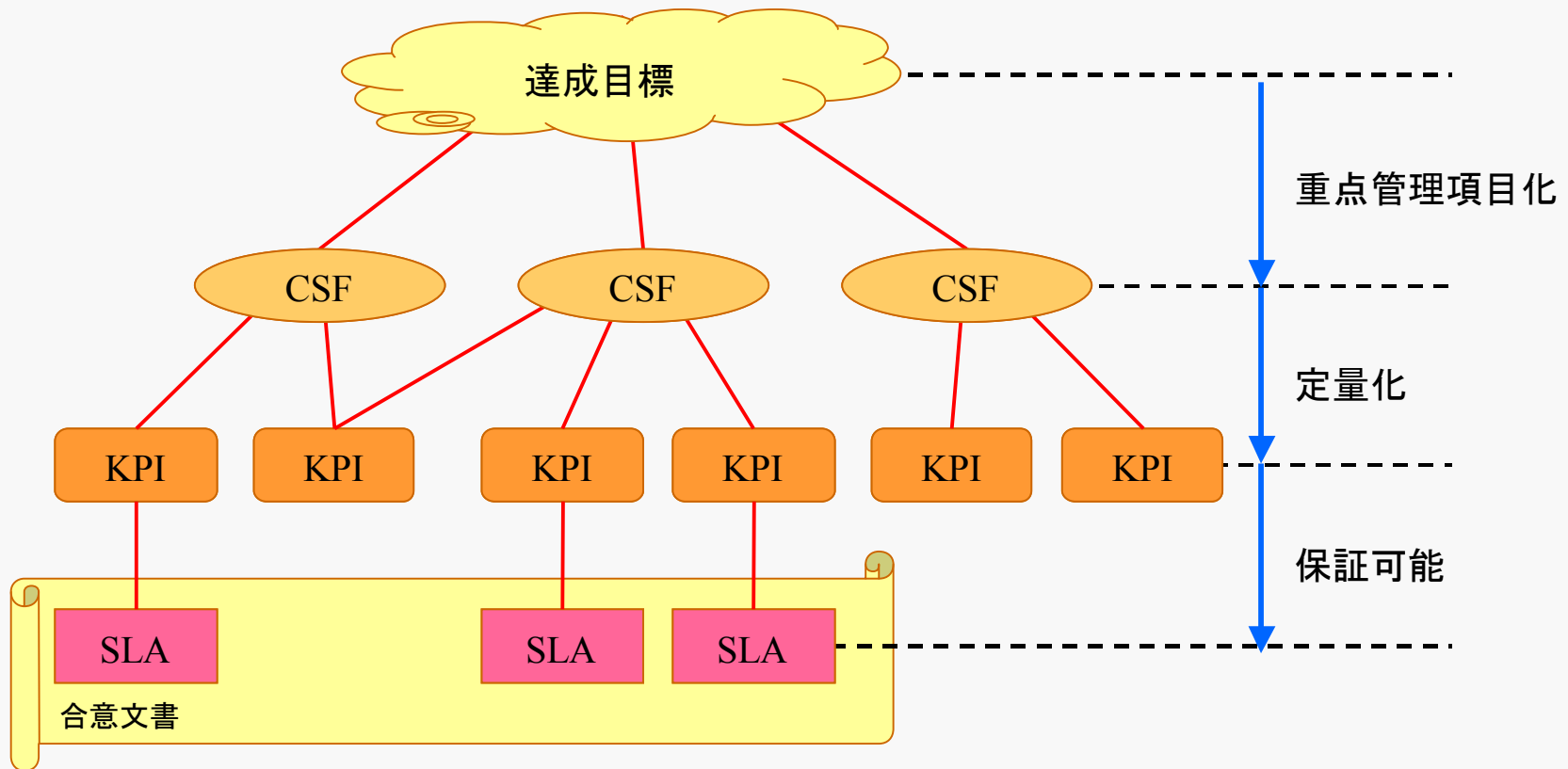
Key : 具体的なガイドライン(ITIL)と現場との密接な連携

3 -5. フェーズ5: ITSMの実装

目的	既存業務に与える影響を最小限に抑えながら、新規業務を導入し運用を開始する
本フェーズの重要性	<ul style="list-style-type: none">・既存業務との連続性を保証する・KPI/SLAの監視、測定、傾向分析、報告を開始する
課題	<ul style="list-style-type: none">・新しい運用プロセスを円滑に実装するためには、運用スタッフに対する習熟活動が必要・KPI/SLAの監視、測定、傾向分析の実施のために追加的な工数が発生
対応策	<ul style="list-style-type: none">・新運用プロセスのマニュアルを充実させた・運用スタッフに対して早い時期からの周知、教育を徹底した・必要であればプロセス設計者が運用スタッフに一定時期張り付いてプロセスの習熟を支援した

Key :ドキュメント整備と周知、教育

3-6. 【補足】CSF、KPI、およびSLAの関係



Contents

————— **1** 背景

————— **2** ITILおよびITSMの概略

————— **3** ITSMの導入

————— **4** まとめ

4 -1. 現在までの成功要因

ITSM導入プロジェクトは第4フェーズ時点までは大きな問題は発生していない

- ◆IT部長からのコミットメントの獲得
プロジェクトが滞り始めたら支援を依頼することができた
- ◆キーパーソンの活用
環境の変化(すなわちITSM導入)に対して消極的な運用スタッフを説得していただいた
- ◆緊密な報告
IT部課長および運用スタッフと日立側スタッフの緊密な意思疎通はやはり重要である
- ◆ITILという明確なガイドライン
ITILをベースにすることで、ITSMの中長期的な改善方針を想定することができた
- ◆実現可能な目標の設定
初期の目標は達成が簡単すぎると思われるくらい低いほうが、プロジェクト推進に対して有効である
- ◆運用プロセスの効果/効率の可視化
業績が定量評価できるようになったため、運用スタッフのモチベーションの維持に貢献した
- ◆切迫感
O/S開始日が決定しているため、時間のプレッシャーが良い意味で原動力になっている
- ◆ビジネスライクな割り切り
SLAによる運用業務の評価など、ある程度ビジネスライクな業務遂行の動機も有効である

4 -2. 今後の課題

- ◆ **ITSM導入プロセスの第5、6フェーズの推進**
ITSM導入後レビューと定着化のフェーズでは、いくつかの新たな問題点が発生することが考えられる。特にITSMの定着化に関して明確な方法論が確立していないため、十分な検討が必要である
- ◆ **独立採算制に対する仕組み作り**
ITインフラ運用のコストモデルを構築し、予算ポリシーや課金ポリシーを検討する
- ◆ **運用スタッフのモチベーションの維持・向上施策の実施**
モチベーションの管理はやはり重要な課題のひとつである
- ◆ **プロジェクト全体を通じた評価**
プロジェクト全体を通してみることで、これまでうまくいっていたフェーズでも、方法論などを再検討する必要が発生しうる
- ◆ **ITSM導入プロセスの定式化**
導入プロセスの汎用化を行い、日立のソリューションとして提供する

ご清聴ありがとうございました。
ご質問・ご意見をお願いします。

SEPG Japan 2005

ITILに基づくITサービスマネジメントの導入事例

<http://www.hqrd.hitachi.co.jp/crl/>

2005年10月12日

⊙ 株式会社 日立製作所
中央研究所
亀山 伸