

システム運用管理における効率的なITIL設計の実践

岡田 香織

Effective ITIL Design Techniques

Kaori Okada

システム運用管理のデファクトスタンダードとして注目されているITIL®の適用を試みる企業が増えているが、実装する段階となるとITIL特有のノウハウやメソッドが必要となってくる。しかし実際には、アセスメントでは抽出されなかった新たな課題が現れ、その課題に対処するためには既存のメソッドに加えて新たな施策が必要となる。本論文では実装フェーズにおける意識改革の重要性と参加型・課題解決型ワークショップによる意識喚起のための施策と効果を中心に、既存手法を組み合わせた効率的な実践方法を提示し有効性を考察する。

There is an increasing number of enterprises trying to adopt an Information Technology Infrastructure Library (ITIL(r)) which has been widely recognized as the de facto standard for IT service management. However, when it comes to the assessment and implementation phases, unique know-how and methodologies are required. Furthermore, in reality, new problems not identified in the assessment phase tend to surface in the later phases. To deal with these problems, new approach is required in addition to the existing methodologies. This paper focuses on the importance of a change in the way of thinking in the implementation phase, awareness-raising by means of participatory and problem-solving workshops and their effects and presents an efficient implementation method combined with the existing methods and some observations on its effectiveness.

Key Words & Phrases : ITIL ,SMFD-TE ,IBM Accelerator ,ITサービスマネジメント ,高可用性
ITIL, SMFD-TE, IBM accelerator, IT service management, high availability

1. はじめに

2001年に英国政府調達庁により出版されたITIL V2 (Information Technology Infrastructure Library) [1] は、欧米のみならず日本においてもシステム運用管理のデファクトスタンダードとして急速に注目され、「ITIL準拠のシステム運用管理」を目標として適用を試みる企業が増えている。ITIL適用を試みる際の主な理由は、

- ・ TCOの削減
- ・ 高可用性の運用管理の実現
- ・ 親会社からのITIL準拠体制移行へのプレッシャー

など動機は様々である。

その適用にあたっては、アセスメントフェーズで、課題点を明確にし、解決策としてITILの少数のプロセスの適用から始めるというアプローチが主流であ

る。アセスメント結果の適用については、各ベンダーが推奨するツールに広範なカスタマイズを施して導入することにより対応するケースが多い。しかし、プロセスや組織がそれに伴って変わっていないために、当初の目的であったTCOの削減や高可用性の実現が達成できない場合が多い。

ITILは各プロセス間の関連性が非常に重要な体系であるため、プロセス間連携や拡張性、PDCA (Plan-Do-Check-Action) をまわすためのワークフローも必要になる。さらに具体的な適用段階(実装フェーズ)に入ると、既存のプロセスや役割からあるべき姿への移行において、アセスメントフェーズ時には現れなかった課題が出てくることが多い。例えば、既存のプロセスとのギャップを具体的にどのように埋めるのか、担当者のモチベーションをどのように保持するかという課題である。これらの「変革への抵抗」への対処を含めてITILを適用する時には、ITIL特有のノウハウやメソッドが必要となってくる。

提出日：2005年8月31日 再提出日：2006年3月23日

IBMにはSMFD-TE(System Management Framework Design and Template Edition [2])のメソドロジーのによって経験や実績をまとめたITIL準拠のソリューション「IBM Accelerator (旧IRM Accelerator [3])がある。本論文では、これをあるべき姿として位置づけ、「変革への抵抗」などの課題への対応策を体系化し、ITIL適用時の既存手法を組み合わせた効率的な実践について述べる。以下第2章では、アセスメントフェーズにおけるアプローチについて、第3章では実装フェーズのアプローチについて、「IBM Accelerator」のメソドロジーを紹介し、第4章ではそれに加えた新たな具体的な施策を述べる。第5章ではこれらをITIL実装の効率的な実践としてまとめ、第6章では今後の課題につ

いて考察する。

2. アセスメントフェーズ

2.1 アセスメントの実施手順と課題

通常システム運用管理を考える時と同様に、ITILの適用においても、プロセス、組織、テクノロジーの3つの側面から課題や対応策を考える。アセスメントフェーズは、現状を確認し、評価する目的で実施する。

現状調査では、インタビューや現状の手順書類などの文書調査を主として、ITILベースの成熟度分析マトリックス(表1)やITILのプロセスフロー(図1)をあるべき姿として位置づけ、それとの比較によるギャッ

表1. ITIL成熟度分析マトリックス(抜粋)

	無関心(1)	認識(2)	有効(3)	成熟(4)	世界クラス(5)
フォーカス	プロセスの基礎				
ミッションの定義	インシデント管理のミッションについて何の合意も理解もされていない。ほとんどの関係者は既知のプラクティスを無視している。	ミッションに関する一般的な理解はあるが、完全に理解または同意していない。インシデント管理は、「インシデントをできるだけ迅速に解決すること」と考えている関係者もいる。ミッションはIT部門によって作成される。	ほとんどの関係者がミッションを定義し、理解している。ミッションは、通常のサービス運用をできるかぎり早く再会する手段としてとらえられている。ITの優先度に対するフォーカスが反映されている。	関係者全員がミッションを定義し、理解し、合意している。ミッションは、すべての重大なインシデントが解決され、サービスの中断を最小限に抑えることに関連している。また、プロセスを利用する顧客がミッションの定義やサービス影響の優先度付けに関与したが、ミッションは主にIT問題に関連している。	関係者全員がミッションを定義し、理解し、推進している。ミッションは、ITプロセス全体とビジネスによるITの利用と一致している。インシデント管理のミッションは、定義され、ビジネスで合意されているSLAと一致している。また、プロセスを利用する顧客と共に作成されている。意志決定はミッションに基づいて行われる。
目標達成の設定	インシデント管理の達成目標については、合意も理解もされていない。	達成目標についての一般的な理解はあるが、顧客には完全に理解または同意されていない。特にビジネスニーズの明確さに欠けており、サービス目標の定義も不十分である。	ほとんどのIT関係者によって達成目標が定義され、理解されているが、すべての要素が測定可能というわけではない。達成目標は、サポートされているサービスの一部に関連しているが、すべてのサービスに関連しているわけではない。積極的で現実的な達成目標である。	達成目標が定義され、測定可能であるが、その他のIT部門やビジネスとの調整が取れているとは限らない。達成目標は、サポートされているサービスの大半に関連している。具体的で積極的かつ現実的な達成目標である。一部は時間ベースである。	ユーザを含めた関係者全員が達成目標を定義し、理解し、支持している。達成目標はITおよび事業達成目標とも一致している。文書化されており、利用され、改善のために測定されている。サービスレベルも定義されており、ビジネス要求と一致している。品質は高く、ユーザのニーズも満たしている。プロセスの満足度が測定されている。

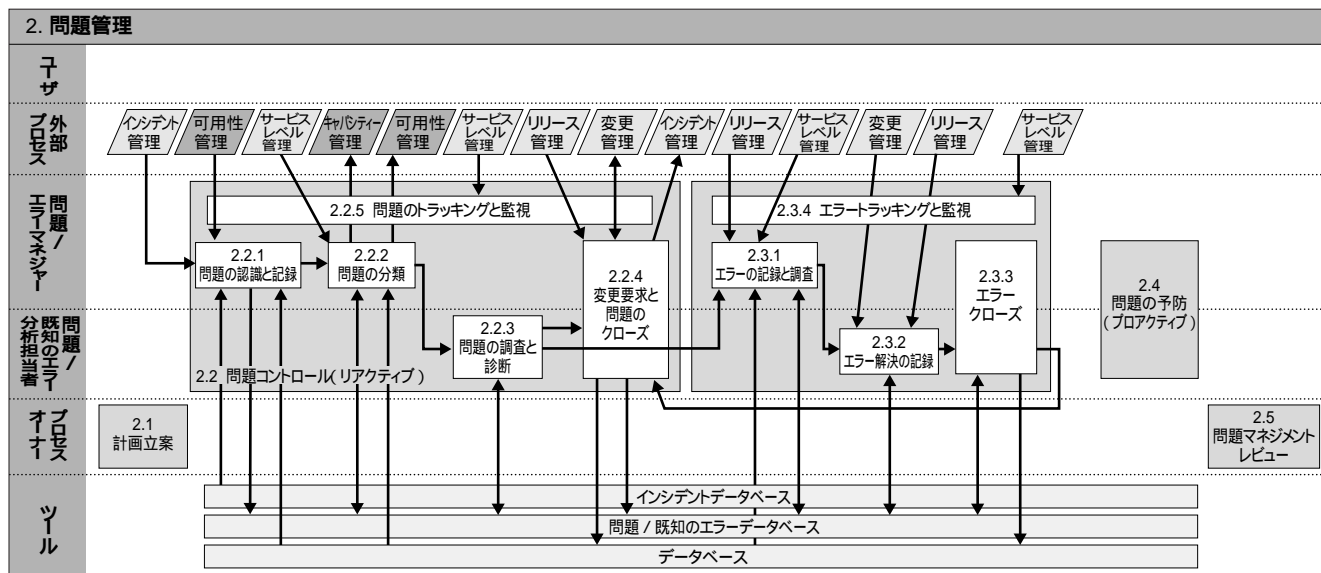


図1. ITIL問題管理プロセスフロー(LOVEM表記法 [4] による)

分析を実施し課題を明確化していく(成熟度分析マトリックスはIBMのベストプラクティスとナレッジを基にITIL全般および各プロセスをプロセスの基礎、デリバリ、インターフェース、組織的要素、ツール、測定とコントロールの6つの局面から5段階評価で成熟度を測るための評価表。表1はその一部。プロセスフローはプロセス表記法であるLOVEM(Line Of Visibility Enterprise Modeling) [4]によりITIL各プロセスのフローをIBMのベストプラクティスとナレッジに基づいて作成されている。)その結果成熟度分析からは、6つの局面において5段階評価で現状の評価を点数で確認することができ、さらにプロセスフローからは、あるべき姿のプロセスと比較した場合の問題点が可視化できる。

課題点を抽出し、課題の発生頻度や業務への影響度から優先順位をつけ、優先度の高いものから必要な改善策を提案する。アセスメント自体の位置づけにもよるが、現状を正しく理解し、評価し、改善点を明らかにする上ではこれで十分である。

ただし、次フェーズとなるITILの実装を意識してアセスメントを実施する場合には、アプローチに工夫が必要である。重要なことは参加者のITILの理解度をいかに高めるかであるが、インタビューへの回答や必要な書類の提出だけでは、ITILの概念の表面的な理解に留まり、当事者意識が薄れてしまう。ITILの重要性や業務に及ぼす影響度を理解するまでには至らない。

そこで、今回工夫した点は次の2点である。

- (1) ITILの理解度を上げるための参加型・課題解決型のワークショップの開催
 - (2) 成熟度分析マトリックスによる自己評価
- これら2点についての考慮点を次に述べる。

2.2 参加型・課題解決型ワークショップの開催

参加型・課題解決型ワークショップの参加者に期待する理解度のレベルと実施時の考慮点を以下に挙げる。

(1) 参加者の条件と選定

① マネジメント層

マネジメント層にはITILの概要と、ビジネス目標に沿った運用管理の実施において、ITILが及ぼす影響についての理解が必要である。ITILの重要性やITILを適用することのメリットを理解してもらう必要がある。

② IT側担当者

IT側担当者には各プロセスレベルの詳細と重要性の理解が必要である。できれば、ITILのファウンデーションレベルの資格を取得していることが望ましい。

③ ビジネス側担当者

マネジメント層、IT側担当者以外に、ビジネス側の担当者の参加が必要である。そもそもITILはビジネスニーズ(顧客のニーズ)と一致したITサービスの提供を行うことが目的であるので、アセスメントフェーズのワークショップにおいては、IT側の担当者だけではなく、ビジネス側の担当者を必ず参加者として選定する。例えば提供サービスのコンテンツの責任者や提供サービスの企画実施部門の担当者などである。

ITILを適用する場合に、IT側担当者だけの意識改革であると、問題解決時の優先順位の考え方1つを取っても非常に温度差がでる。IT側、ビジネス側双方が参加したディスカッションにより設定した定義でなければ、適用後にビジネス側担当者の合意や支持を得られず、定着化に支障をきたす結果になることが多い。このフェーズからビジネス側担当者に参加してもらい、参加者意識、当事者意識を同様に持ってもらうことは、実装フェーズの結果に大きな影響を与える。

(2) 参加型ディスカッションの実施

ワークショップでは(1)で選定した参加者をできるだけ一同に集め、ITILの概要や必要なプロセスの教育を実施する。ただし、ただ講義を聞いてもらうだけではとっせん他人事で終わってしまう可能性がある。参加型にする必要がある。講義の前に課題を与え、講義の後には参加者自身に講義で得た知識を前提に、課題点や実施している改善施策を発表して、ディスカッションを行う。このディスカッションには、十分に時間を費やす必要がある。必ず参加者全員が発表することも重要である。IT担当者の意見も、ビジネス側担当者の意見も等しく引き出し、ディスカッションを通してお互いの課題点について共通の認識を持ってもらうと意識の改革が見られるようになる。

これらの要点を網羅することにより、単にITILの知識の習得だけではなく、運用管理とITILについて深く考えてもらうことができる。

2.3 成熟度分析マトリックスによる自己評価

ここで用いる成熟度分析マトリックス(表1参照)は、itSMFで提供されている無料のセルフアセスメント・ツール[10]などの通常自己評価に使用するマトリックスより分析する詳細レベルが5段階と細くなっており、IBMのベストプラクティスと実績から作られている。できている/できていないといった評価ではなく、あるレベルに達するためには何をなすべきかがわかる。

通常はインタビュー形式で妥当と思われるレベルを中心に分析を行うが、ここでは自分自身で自己評価を行ってもらう。成熟度が低いレベルから高いレベルまで、プロセス面、組織面、テクノロジー面において何を実施すべきなのか、文書を読み、理解し、判断

する。これにより自分たちの「まずさ加減」についての認識が深まる。

これらの点を工夫することにより、アセスメントの段階で、当事者意識を持つと同時に、ITILについての十分な理解を得ることができる。

3. IBM Acceleratorの適用

3.1 「IBM Accelerator」とITILの位置づけ

「IBM Accelerator」(以下、Acceleratorと記述) [3] は、アセスメントから設計・構築までを網羅するITIL準拠のソリューションであり、ワールドワイドにおけるIBMの経験や実績がSMFD-TEメソッド [2] にのっとってまとめられている。実施すべき項目の順番や成果物が明確になっているので、タイトルのとおり早く(Accelerator)、効率的に、ITIL準拠という品質を確保しつつ実装を進めることが可能となる。また実績に基づいているので、プロジェクトを遂行する上での安心感につながる。これらの理由から、実装フェーズにおいてITILプロセスのより詳細レベルのあるべき姿と位置づけた。

Acceleratorは、ITILのサービスマネジメント領域の以下のプロセスを網羅している。

- ・ サービスデスク (サービスサポート)
- ・ 構成管理 (サービスサポート)
- ・ インシデント管理 (サービスサポート)
- ・ 問題管理 (サービスサポート)
- ・ 変更管理 (サービスサポート)
- ・ リリース管理 (サービスサポート)
- ・ サービスレベル管理 (サービスデリバリー)
- ・ ソフトウェアアセット管理 (他)

(ただし、サービスデスクは機能)

これらのプロセスに対応して体系化されたドキュメント類とサービスが提供される仕組みである。

3.2 「IBM Accelerator」の概要

Acceleratorは、ITILを実装する際に必要なドキュメントやノウハウを

- ・ プロセス
- ・ 組織
- ・ テクノロジ
- ・ 情報

の4局面から整理している。

- ・ 具体的に実行されるべき作業項目や手順
- ・ 役割と責任範囲の定義と必要スキルの定義
- ・ 必要な役割のテンプレート
- ・ 最適なツールとカスタマイズコード
- ・ 評価基準やレポートの定義

について、ドキュメントと必要なワークショップを組み

合わせた形で、それらをサービスという形で提供する。特徴は、プロセス、組織、テクノロジーの局面毎にワークショップを中核として位置づけて、各々のタイミングで合意、確認をとりつつプロジェクトを進めていくことである(図2)

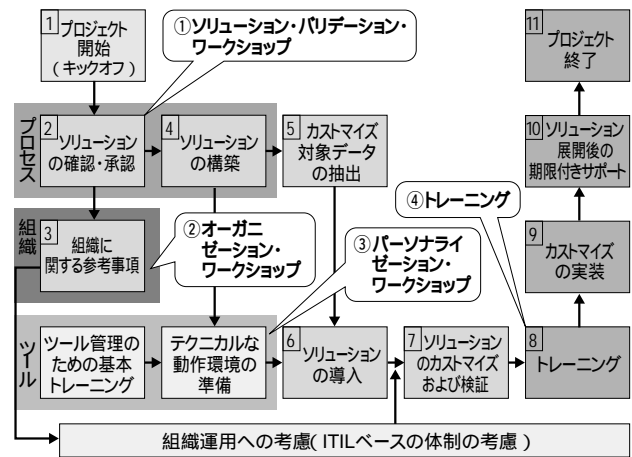


図2. IBM Acceleratorの進め方

3.3 ワークショップの特徴

Acceleratorは4種類のワークショップを中核としている。各々の目的・特徴は以下の通りである。

(1) ソリューション・バリデーション・ワークショップ (プロセス面)

プロセスの概要設計を中心として、ソリューション全体の骨子について確認・了承を得る。プロセスの概要設計においてはプロセス表記法であるLOVEM [4]によりアクティビティの流れが明確にわかっている(図1参照)

(2) オーガニゼーション・ワークショップ(組織面)

各役割の定義や責任範囲、必要とされるスキルについて詳細なテンプレートを基に確認する。

(3) パーソナライゼーション・ワークショップ(ツール類)

実際のツールへの設定項目を意識しながら、必要項目の値を決定して割り当てていく。

(4) トレーニング

ツールの使い方についてのトレーニング内容ではなく、プロセス、組織体系、必要なルールやポリシーなどについて整理されており、ワークショップではロールプレイのシナリオにより、具体的かつ実践的に取り組む。

以上4種類のワークショップで、ITILのあるべき姿を確認し、実装する上で決定しなければならない項目を網羅する。ワークショップで合意をとりつつ進めることができるので、手戻りが発生しにくく高品質でありながら効率が良い。

3.4 Accelerator適用の課題

これまで述べたようにAcceleratorは有効なソリューションである。しかし、これはあくまでもお手本であり、例外的な状況が実際のプロジェクト遂行時には発生してくる。

例えばITILの理解も十分で、ITILの先進事例になるとういう意気込みがあり、担当者はITILのファウンダーの資格をほぼ全員が有するまでのレベルがあっても、実装フェーズに入るとネガティブな「雰囲気」が生じる。「変革への抵抗」である。具体的には、特に次の2点が課題である。

- (1) 新プロセスフローを具体的な業務に当てはめた場合どのように変わるのか、明日入社して席について自分は何をしたらよいのだろうか、という現行業務とのギャップ
- (2) これまで蓄積してきたスキルの活用ができるのか、新たな役割は自分の将来へどのように影響するのか、などのモチベーションの保持に関する不安
これらの課題に対しては、ギャップをいかに可視化し、それに対して現場をどのように意識付けし、管理し、導いていくかが最も重要である。

4. ITIL適用時の具体的施策

ITIL適用時の施策を、工夫した点を中心に、プロセス、組織、テクノロジーの3つの側面から以下に述べる。

4.1 プロセス面の施策

- (1) プロセスの新旧比較フローの作成
現行の提供サービスをプロセスの観点から整理するために棚卸しを行い、新旧プロセスを「可視化」し(LOVEM(プロセス表記方法)使用)、そのギャップを明確化する。その際の留意点は、以下の3点である。
 - ① 棚卸しによりある程度業務を層別し、特に定常作業と非常定常作業という観点から典型的な業務を抽出する。
 - ② 抽出した業務のプロセスについて、新規に追加されたアクティビティは色をつけて表し、変更点を明らかにして具体的な業務レベルで可視化する。(LOVEM表記を使用)
 - ③ 役割はITILにおける新規の役割名称と実業務担当者の呼称を併記し、混乱のない様にする。
ここでの効果は、「可視化」したことにより、3.4節で述べた課題(1)に対して、担当者が日常行っている業務単位で具体的に新旧のプロセスフローを確認できたことと、課題(2)に対しては、これまでと全く違う業務内容になるわけではないという認識を持つことにより、不安感が解消できた事である。また、副次的効果として、提供されているサービス内容がほぼ同一であるのに対応が属人的であったり、作業も手順書も標

準化されていない、などの問題点が明確になった。

(2) 定常作業と非常定常作業の層別

同じプロセスで対応できる作業は定常作業としてまとめる。

(3) 標準化ルール of 策定

定常作業化のために、手順書や申請書類に標準化ルールを策定し、整理する。エスカレーション先や責任者の設定については、組織局面で整備される役割と責任範囲の定義に基づいて行う。これらをツールに設定し自動化することにより、作業工数の効率化と提供サービスの品質の向上につながる。プロセスのあるべき姿の提示のみでは、ここまでの成果は得られない。

(4) サービスカタログの作成

定常・非常定常化作業の層別結果からサービスレベルの基礎となるサービスカタログの作成を行う。サービスカタログの項目には、ITILで規定された KPI (Key Performance Indicator) を評価指標として取り入れ、監査や評価基準と結びつける。項目としては以下を網羅する。

- ・ サービスカテゴリ
- ・ サービスの概要
- ・ 詳細：適用範囲、作業内容、作業頻度
- ・ サービスレベル：サービスエレメント(サービスレベル目標値を設定する対象項目)、サービスレベル目標値
- ・ レポート
- ・ 担当者

この段階においては、現行業務をサービスカタログとして整理するに留まることが多いが、整理する際にサービスを提供される顧客(エンドユーザ含)の視点から整理されたレベルのサービスカタログを作成すると、評価基準やビジネスへの貢献度を確認することにもつながる。これは、3.4節で述べた課題(2)に対する解決策として位置づけることができる。また、実際に現行運用として提供しているサービスをベースにプロセスフローやサービスカタログを作成することは、現行の提供サービスをITILの視点から分類することにもつながる。さらに、今後取り組むべきITILの範囲について明確になるという効果もある。

2つの課題の効果としては上述の通りであるが、この時点でガバナンスに関する考慮も合わせて行う必要がある。具体的には、基本方針、プロセスの目標、プロセスのミッションを明確に定義することである。日本においては、そもそもこれらを運用管理部門主体の改革や見直しのプロジェクトにおいて意識

することは、あまり文化的にもなじみのない企業が多い。検討のタイミングとしては、まず3.3節で述べたプロセス面を確認する「ソリューション・バリデーション・ワークショップ」がある。年間目標や部門目標などを取り入れた形で基本方針案を提示し、基本方針やミッションの定義がなぜ必要か、自分たちの組織に当てはめるとどうなるか、というレベルの認識を持ってもらう。他のワークショップや必要に応じたディスカッションの場を経て、当節で述べたような具体的な施策(定常化・非定常化の層別、標準化ルール策定、優先度の定義など)を検討していく段階になると、必ず何のためにこの施策を検討しているのかということを考える必要が生じてくる。決めた施策を実行させる(してもらう)ためには絶対的な真理に相当するものが必要となり、ガバナンスが必要となる。ワークショップを通じたディスカッションや具体的検討が進んでくると、基本方針やミッション定義の持つ重要性があまり抵抗感なく認識され、受け入れられてくるのである。逆に、ディスカッションを経ずに形式的に定義するだけでは重要性の認識がされていないので、真のITILによる運用管理の改革にはならない。ワークショップやディスカッションを通して議論の場に引き込み、積極的な参加を得ることにより初めて本当に設定したことになる。

4.2 組織面の施策

(1) 業務と役割のマッピング表の作成

Acceleratorでは必要な役割と責任範囲についてITILの観点から整理が行われ、必要な役割とスキルレベルのプロファイルができる。これを実業務の観点から整理し、実際にメンバーの割り当てを行う必要がある。あるべき姿としての役割は、組織の規模や業務内容によって不必要な役割も出てくるので、他の役割に吸収するか削除するなどの対処を行う。これらの条件や現在のスキル保有状況を調査し、

- ・ 新チーム名
- ・ ITILの役割名
- ・ サービスカテゴリ (実業務)
- ・ サービス詳細 (実業務)
- ・ 必要スキル
- ・ 担当者名

といったカラムのマッピング表を作成し、メンバーを割り当ててチーム編成を行う。その際に、正に3.4節で述べた課題(2)が出てくる。各自役割と責任範囲については理解しているものの、高度な製品スキルを伴わない役割などは敬遠されてしまう傾向があり、コミュニケーションスキルやマネジメントスキルを認められた上での割り当てであっても、自分のこれまでの目標や将来像と違うということで途端に後ろ向きな対応になってしまうのである。

(2) 成熟度分析による自己評価の実施

ここでは課題(2)への対処としてもう一度業務担当者自身に自己分析してもらう。これにより実装時の評価の要点を理解できることと、担当者自身に目標や課題を再認識してもらう効果がある。

(3) チーム内でのディスカッションの実施

ディスカッションの場はできるだけ週1回程度設ける。実際にプロセスを回した結果不都合と感じた点や、ITILの知識や解釈で不明な点などを出してもらい、定期的にコミュニケーションを図れる体制を作る。

(1)から(3)までの施策の実施は、課題(2)への対処であるが、組織面全体に対しては

- ・ 組織の位置づけの明確化
- ・ 製品以外のスキルの重要性の認識

といった効果が認められる。成熟度分析やディスカッションを通して、単なるITILの役割の割り当ての実施ではなく、担当者自身や所属組織の位置づけが明確になることで、将来のキャリアを考える上でも方向性を見いだしやすくなる。また、製品スキル以外にも組織で必要とされる様々なスキルや能力を認識することで、従来より先さらに広範なキャリアの選択があることを認識し、モチベーションを保持する効果が見いだせた。

4.3 テクノロジ面の施策

(1) レポート機能の見直し

Acceleratorで提示されているレポートの作成機能はあくまでひな形である。実際には、現状報告、次期投資の策定に関する報告、マネジメント層にアピールし改善を促すための報告、などのレポートの作成目的や提出先を考慮する必要がある。さらに、定期的か非定期的かなどの作成頻度や、そのために必要となるKPIについて、担当者によく吟味する必要がある。

(2) エスカレーションパスの設定時の考慮点

実業務においてはイレギュラーなケースが必ず出てくるので、特にツールの導入当初は柔軟性のあるパスの設定が必要である。課題点としてあげるほどの大きな抵抗ではないが、担当者の業務のワークロードに直接関係するところなので、柔軟性を持たせることは抵抗を和らげる効果につながる。

5. ITIL実装の効率的実践のまとめ

これまでに述べた施策上の考慮点や工夫は、筆者がAcceleratorなどの既存のメソッドにのっとってプロジェクトを進めてきた経験に基づいている。ITILはツールを導入・構築すれば適用されたことにはなら

表2. ITIL実装の施策

適用フェーズ	施策	目的・特徴および効果
アセスメント	ITIL概要 ワークショップ	マネジメント層,担当者(IT,ビジネス双方)にITILの教育を行い,ITILの知識を基に課題点などのディスカッションを行い,ITILの適用目的と理解を深める.参加型・課題解決型.
アセスメント/ 実装	成熟度分析による 自己評価	成熟度分析マトリックスにより運用管理のレベルを自己評価し,成熟度の低いレベルから高いレベルまでの内容を理解する.モチベーションの保持.参加型.
実装	プロセスの 新旧比較フロー	実際の提供サービスメニューに基づき現行フローと新プロセスフローを作成しITIL実装で追加されたアクティビティを明確にする.新旧対応,変更点の明確化.
実装	定常作業と 非定常作業の層別	重複作業や手順の標準化が可能な作業の定常化.作業の効率化と属人性の排除.定常作業,標準のカバレッジの可視化.
実装	標準化ルール の策定	定常作業の手順書や申請書の標準化を行い,ルールを設定する.
実装	サービスカタログ	サービス内容を明確にし,KPIを評価指標として取り入れ,監査や評価基準に対応する.
実装	基本方針策定	基本方針として部門目標などを取り入れて作成し,ワークショップを活用してディスカッションを実施し,策定する.ガバナンスの基礎.
実装	コミュニケーション プロセスの確立	週1回,担当者およびプロセス管理者により問題点や疑問点をディスカッションし,定期的にコミュニケーションを図る.
実装	業務役割マッピング表	新しい役割と必要スキル,整理された現行業務をマッピングした割り当て表.
実装	レポートの見直し	作成するレポートの目的や提出先の再吟味により必要なKPIを決定しレポートを作成する.

ず,意識改革に基づくプロセス・組織・テクノロジー3局面の包括的な適用がなければ継続的な改善を実施し定着させていくことは難しい.ワークショップによるアプローチや成熟度分析の活用はどれも既存のアプローチであるが,参加者の意識改革を行い,「変革への抵抗」を防ぐための施策は新しく工夫を施した点である.特にビジネスニーズ(顧客のニーズ)と一致したITサービスの提供というITILの目的を常に意識させるための施策は,既存のAcceleratorなどと組み合わせることによりITILの実装をより効果的かつ効率的に行うことにつながる.意識改革を伴う実装アプローチでなければ,真の適用である定着化に繋げることは難しい.以上で述べたことを表2にまとめる.

6. おわりに

本論文では現時点におけるITIL実装の効率的な実践事例と考慮点を述べた. Accelerator, SMFD-TEのようなメソッドを活用し,網羅性や高品質性を確保しながら,ITILの目的である「ビジネスニーズ(顧客のニーズ)と一致したITサービスの提供」のために,参加型各種ワークショップの実施や成熟度分析自己評価,基本方針策定,サービスカタログの作成などを具体的に実施する.その際に,マネジメント層はもとより,ビジネス側担当者にアセスメントフェーズから参加してもらうことにより,意識改革において確実に効果が見いだせる.さらに現状プロセスとの比較やサービスカタログによるITIL視点からの現状整理,成熟度分析自己評価による将来の方向性への認識などを通して,モチベーションの保持を図ることが可能となり「変革への抵抗」に対処できる.これらは,ITILの実装における効果的な施策である.

今後は実装後の定着フェーズを重視して,文化的にいまだ日本において取り込みが遅れているガバナンスに関連する分野を考慮していくべきであると考えられる.ビジネス目標や達成目標と合わせた形で運用の基本方針を作成するのであるが,その位置づけや重要性について十分な理解が得られていないことが多い.しかし,本来基本方針は運用管理のガイドラインとしてあらゆる施策の実施において守られるべきものである.例えば新規開発システムを運用に引き継ぐ際,基本方針に違反した場合にはそれがどんなに巨額の投資により開発されたものであれ,運用を受けられないことになる.今後は「IT is Business, Business is IT」システム運用管理からサービスマネジメントへの意識改革」といった,ビジネスとの関連性やサービス提供に関する意識改革の要素をより強化させたITILの適用を目指し,継続的な改善を行いたい.また,Accelerator以外の「ITサービス・マネジメント・ソリューション」や,ITILを包含した新しいプロセス・モデルである「IBM Process Reference Model for IT (PRM-IT)」の適用についても検討していきたい.

参考文献

- [1] ITサービスマネジメント, itSMF Japan, ISBN4-902286-00-9, 2001-2003
- [2] 宮本良磨「分散システム環境の変化とハイレベル・デザインの必要性に関する一考察」, ProVISION No.34, pp83-84, 2002
- [3] <http://www.ibm.com/services/us/index.wss/offering/its/a1000210>
- [4] LOVEM (Line of Visibility Enterprise Modeling), <http://www.ibm.com/services/us/index.wss/offering/bcs/a1006593>, 2006/03/07

