

Title	ITサービスマネジメントのサービス品質ならびに人材面に関する現状と課題
Author(s)	本田, 祐吉
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 75-78
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7506">http://hdl.handle.net/10119/7506</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 1 B 1 1

# IT サービスマネジメントのサービス品質ならびに人材面に関する現状と課題

○本田 祐吉 (エヌアイシー・ネットシステム株式会社)

### 1. はじめに

サービスマネジメントの範囲は幅広く、全ての分野に関することを扱うのは難しい。その範囲は、サービス業に分類できる業種は勿論のこと、さらに拡大すれば行政をも含めた全ての産業をその領域として捕らえることも可能である。

本論文で取り扱うサービスマネジメントは、現在あらゆる産業のインフラ基盤として浸透している、IT サービスを中心とした具体的なマネジメント方法に焦点をあてている。

特にサービス品質の考え方や具体的な管理方法、ならびにこれらに係わる人材を含めた現状と課題について論じている。

### 2. サービスとマネジメント

一般的にサービスとは、経営やマーケティングさらにオペレーションズ・リサーチといった分野において、それらの領域の一部として取り扱われていた。

経済活動の中でサービスとは、人や組織の価値の創造に役立つ活動そのものであり、市場取引の対象となる活動であることから、最終的にビジネスに結びつくものである。

また、サービスそのものは、どちらかというところ人の勘や経験という個人のノウハウに依存するようなものとして対応されており、この領域に科学的な考え方や手法を導入してサービスを分析するという、学問的な取り組みは少なかったと言える。

一方で、近年の IT の進展には目覚ましいものがあり、IT は社会経済を支えるインフラ基盤としてなくてはならぬ必須要素となっている。ひとたびシステムダウンが発生すると、それによる影響は波及的に広がり、社会生活に大きく影響し、経済活動が一時ストップすることも珍しくない。

このように今や IT に依存するサービスは、その重要度ならびに影響度が増していることから、マネジメントの手法のもとに管理されるべき時代となってきた。

しかし、サービス分野に係わる研究開発は、製造業の研究開発活動とは異なり、高くないのが現

状である。すでに米国ではサービスマネジメントという学問的な取り組みが進んでおり、一方で日本は大きく遅れをとっているのも周知の事実である。

今後は、サービス分野に変革をもたらし、生産性を高める手法やマネジメント方法を定着させることが重要であり、また社会の要請でもある。

### 3. IT サービスマネジメント

一般に IT サービスマネジメント (以下 ITSM と記述) は、人、プロセス、テクノロジー、情報を統合的にマネジメントすることにより、顧客にとって価値ある IT サービスを適切なコストと高い品質で提供するためのものである。

IT の世界では 1980 年代に英国政府が中心となり ITSM に関してベストプラクティスの観点から体系化を進めて完成した IT Infrastructure Library (ITIL®) のガイドラインが基本となっている。

さらに ITIL®の内容を発展させ 2000 年 11 月に BSI (英国規格協会) により制定された BS15000 を 2005 年 12 月に ISO (国際標準化機構) が ISO20000 として国際標準化し、ITSM の国際規格を完成させた。

しかし、ISO20000 が制定されたからといって ITSM が完成したことにはならず、有効なサービス管理の方法を如何にして確立し、実際に運用するかが大きな課題となっている。

#### 3.1 IT 運用管理と ITSM

IT 運用管理と ITSM との間には、考え方ならびに取り組み姿勢の面で大きな違いがある。

IT 運用管理は、従来の考え方に則りシステムの安定稼働が大きな目的であって、システム障害を減少させるための検討や、システムの復旧を如何にして迅速に行うかに主眼が置かれていた。従って目標管理値のような指標は、どうしても技術的な数値が中心となる傾向にある。

これに対して ITSM は、技術的な側面に立ったものではなく、全ての面で顧客のビジネスを中心に考えるものである。従ってシステム障害は、そ

の障害によってビジネスにどれだけの影響を与えたかが重要な視点となる。

さらに、信頼性の高い IT サービスを提供するのが基本であるが、これらの IT を使用して顧客ニーズに如何にして応える価値の創造を行うかが、重要なポイントとなる。

### 3.2 IT 運用管理方法の進展

IT 運用管理は、システムの安定的な提供に重きが置かれていたこともあり、どちらかと言うとサービスの品質に拘った考え方で対応してきた。

最も良い例は、ITIL®の誕生である。1980 年代当初の視点は、IT インフラストラクチャの信頼性を如何にして上げ、システムを安定的に稼働させるかに重きが置かれていた。また、その中心はエンジニアが主体となった技術専門家により対応していた。所謂 ITIL®の V1 と呼ばれた時代である。

その後、1980 年代後半にビジネスニーズに基づいたサービス品質と費用対効果が求められるようになり、顧客満足度を上げる試みが行われるようになった。この時期は ITIL®の V2 と呼ばれる時期で、1990 年の後半に日本においても ITIL®の考え方が広まり、現在では IT サービスを提供するプロバイダーは ITIL®の導入なしにサービス提供が難しくなっているのが現状である。

そして、ITIL®の V2 がさらに発展し、本来のサービスマネジメントであるべき内容になってきたのが 2007 年に発表された ITIL®の V3 である。

### 3.3 ITSM の発展

ITIL®の V3 により、ITSM の枠組みが確立され、従来のシステム運用からさらにビジネスの領域に踏み込み、ビジネスと IT の融合を実現するような取り組みに変貌した。

このような背景には、IT がビジネスに密着した投資であり、ビジネスの変革に必須のものであることが大きな要因となっているだけでなく、さらにサービス全体をプロセスからライフサイクルへと発展させたことも大きく影響している。

従って、今後の ITSM の進む方向は、ビジネスを意識した取り組みが重要視される。

## 4. ITSM の実践

ITSM の実践方法として以下のような仕組みを確立し、対応することが望まれる。

### 4.1 ビジネスとの連携

ITSM を確実に機能させるために、以下の項目に示すビジネス目標を明確に設定し、その目標を達成するために ITSM で行うべき具体的な内容を定めるべきである。

#### 4.1.1 ビジネス戦略の明確化

ビジネスの戦略が明確になっていれば、ビジネスを展開して行く上で ITSM をどのように機能させるべきかが明らかになる。適用領域の大きさ、リスク発生時の事業継続性方針、コンプライアンスに係わる対応方針、セキュリティに対する方針等、企業としてビジネスを展開する上での戦略が明確になっていると、IT システムの適切な投資範囲が定められるので、無駄のないビジネス展開が可能になる。

#### 4.1.2 ライフサイクルマネジメントの実践

従来の IT サービスは、システムの安定運用を重要視してきたが、ITIL®の導入が進む中で、IT サービス全体を要件把握・企画・予算・計画・調達・設計・構築・運用・評価・最適化という一連のプロセスをライフサイクルとして考え、それぞれのプロセスに対してフレームワークでマネジメントする手法が考えられている。

特にビジネス側のニーズを把握するとともに IT サービスとしての価値を創造し、ポートフォリオ管理を通じてビジネスの要件を確実にまとめることが重要である。

#### 4.1.3 人材の育成と体制整備

ビジネスと ITSM の領域を確実に把握し、その結果を分析した後に、しかるべき対応ができる人材の配置と育成が重要である。一般的にビジネスあるいは IT に強い人材を配置することは容易であるが、これらの両分野を適切に理解し、対応する能力をもった人材の配置は大企業であっても難しい。

ビジネスならびに ITSM の領域では、今後益々専門性が問われてくることから、両分野を理解し課題の抽出とその対応を円滑に対応できる人材が特に重要である。

また、これらの人材を中心としてビジネスと ITSM を円滑に機能させるための組織体制を整備することも必要である。

#### 4.1.4 サービス現状把握とレビューの実施

経営 TOP 層は ITSM の現状を確実に把握しかつそれに対応して行かなければ、競争社会の中で生き残ることは出来ないし、ビジネス変革を推し進めることは難しい。

これらに対応するためには、現時点での ITSM の状況を確実に把握するために、サービスレビューを確実に実施し、その内容を十分に把握するだけでなく、常にプロアクティブな行動により対処する必要がある。

複雑なインフラシステムを最良の状態に運用

するためには、これらの状態を多様な側面の要素から可視化できるようにする工夫が必要である。

当然のことであるが、可視化の対象は、システムだけでなくビジネスを含めたものである必要がある。これらが具備されてはじめて、サービスレビューが意味のあるものになる。

一般的に言われている PDCA サイクルの実践こそが、ITSM を確実に推進させるキーワードである。

## 4.2 サービス品質の確保

ITSM のなかで、サービス品質が占める領域は大きい。特にサービス品質の中では、サービスプロバイダーが顧客との間で締結する SLA(Service Level Agreement) が大きな比重を占めることは言うまでもない。

SLA の目標を達成するには、コストは勿論のこと、信頼性の高いシステムの構築と運用が求められるし、さらにコンプライアンスで代表されるような法令遵守、J-SOX 対応、情報漏えい対策等の対応も必須である。

特に重要なことは、ITSM がビジネスを成功に導く方法や、時代の変化にすばやく対応して顧客のビジネス戦略を確実にサポートするための価値の創造を提供することである。

### 4.2.1 可用性

IT サービスを利用している顧客がストレスを感じるのはサービスを利用できない時である。これはシステムの可用性に関連する。可用性とは、システムを常に使用できる状態に維持することである。

技術の進歩により現在のシステムは、信頼性が高くなったことから非可用性が大幅に減少した。反対にビジネスの側面から見ると、非可用性時におけるビジネスインパクトは年々増大し、さらに重要視される傾向にある。

ITSM の面から見るとビジネスにおける影響を極力少なくすることが重要であるが、特に考慮すべきことは、システム的な非可用性の影響と、IT システム以外（例えば、物の具体的な輸送手段や製造組み立てラインの機械的な要因）で生じる非可用性との関連である。

非可用性に関して双方があまりにもかけ離れた内容である場合は、双方の調整が必要になる。あくまでもバランスのとれた可用性を確保することが、ITSM を投資と見るビジネス側の視点で重要と言える。

### 4.2.2 キャパシティ管理

ITSM におけるキャパシティ管理は、ビジネスキャパシティ管理、サービスキャパシティ管理、リ

ソースキャパシティ管理の3つに分類される。以下にこれらのキャパシティ管理の概要を示す。

- ①ビジネスキャパシティ管理：IT サービスに対する将来のビジネス要件を検討し、明確化するとともに、ビジネス上必要な IT サービスを支えるための適切なキャパシティを適切なタイミングで、確実に計画・実装すること
- ②サービスキャパシティ管理：ビジネス要件に基づく実際の利用パターンを分析して、運用中の IT サービスのパフォーマンスを監視する。また、SLA の目標値を満足する IT サービスを提供する
- ③リソースキャパシティ管理：一般的に広く定義されるキャパシティ管理であり、IT インフラストラクチャの各コンポーネント部分の稼働率を監視し、さらに SLA の目標値を達成し維持するために、ハード・ソフトのリソースの利用を最適化する

これらの中で特に①と②のキャパシティ管理がビジネスとの関連が強いものであり、重要であることは言うまでもない。とかく③のキャパシティ管理に力を入れる傾向にいままではあったが、これは誤りである。

### 4.2.3 サービスマネージャーの設置

サービス品質をきめ細かく確実に管理することにより、信頼性の高い IT サービスを提供することが可能になるが、これらを常にビジネスの立場にたって考える人材（サービスマネージャー）を設置することにより、ビジネスとの距離が縮まり、双方にとって有効に機能する。

一般的にサービス品質は、システム上のハードやソフトに起因するものと理解されるが、今後は従来以上に人材に依存する要素が多くなり、サービスマネジメントの重要性が問われることになる。

最近では、地下鉄の駅にサービスマネージャーが配置される時代となったことから、その重要性が認識できる。

## 5. ITSM の課題

ITSM を円滑に運用するためには、以下に示す課題の改善を行う必要がある。

### 5.1 ITSM の研究体制の整備

日本における ITSM に係わる研究は遅れており、現在産業界が中心となって独自のビジネス展開のなかで戦略を示しながら進んでいる状況である。特に ITIL® を推進している itSMF(The IT

Service Management Forum)の活動が注目される。日本でも ITIL®の活動は盛んであるが、まだまだ産業界に閉じた活動となっている。

本来であれば、産学で研究体制を整備する必要があるが、ITSM の領域を研究する学者が少なく、大学にて専門的に研究する体制も未整備である。

どちらかという、アカデミックな領域が少なく、より具体的なビジネス面が中心となっていることも、研究が進まない一つの要因として挙げられる。

しかし、米国では着実に ITSM の分野が研究されており、日本との差が開くばかりである。特に IBM 社の取り組みは、歴史があり自社の戦略自体が ITSM を目指しており、最近では ITSM の IT を取りサービスマネジメントというキーワードでこの分野のリーダーシップを取りながら進んでいるのが現状である。

今後の研究活動の方向としては、サービスという大きな領域を IT やビジネス、さらに経営といった要素の領域からアプローチする必要がある。

より具体的には、産業界からこれらの分野の業務に従事している実務管理者を大学院等へ招聘し、大学の教員とともに ITSM を整理することからスタートすべきと考える。

また、ITSM を学問として取り扱うことが出来るように学際的な立場で、サービスをサイエンスとして研究する学部を創設することも重要である。

## 5.2 ITSM に携わる人材の育成

どのような研究分野でも、その分野を専門に研究する人材が必要となるが、現在の日本には ITSM の分野で活躍する、あるいは研究する人材を育成する学部学科がないのが現状である。

唯一 IT 人材の育成に関しては、独立行政法人の情報処理推進機構 (IPA) が IT スキル標準 V3 を発表して啓蒙活動を行っている。

しかし、この IT スキル標準 V3 であるが、情報サービスの適用に必要な実務能力を明確化・体系化した指標であるが、ここの定められた内容だけで、ITSM の分野に必要な人材が育成されるかは疑問が残る。

さらにこのスキル標準を産業界全体で活用することで共有化を図り、産学における IT プロフェッショナルの教育訓練等の有効な共通の枠組みとして機能させると言われているが、思惑通りに簡単には動かないのが現実である。

今後必要なのは、IT スキル標準 V3 の体系化された内容を基本に、より具体的な実務レベルのプロセスを明確化することと、これらのどの内容も各種の側面から可視化されるように工夫する必要がある。

現在の IT スキル標準 V3 は、企業の中における IT スペシャリストの育成に主眼が置かれ、さらにその上のビジネスとの連携した体系作りまでは融合されていないのが現実である。どちらにしても、早期に ITSM に携わる人材の育成は急務な課題である。

## 5.3 サービスの可視化

ITSM をさらに発展させるためには、サービスを可視化する仕組みを作ることがポイントとなる。

そのためには、サービス全体をサイエンスとして捉え、さらに可視化を通じてさらに現状分析の結果からプロアクティブな行動を起こすことが重要である。これらを可能にするためにも、産学の専門家が知恵を出し合って、有効なサービス指標やその管理方法を研究し、新たな方向を策定すべきである。

## 6. 提言

ITSM の歴史は IT システムの運用管理の時代まで遡るが、現在必要な ITSM はシステム寄りの立場でなく、今まで以上にビジネスに軸足を置いたサービスマネジメントが求められていることを十分に理解かつ認識した上で、早急に産学で検討を進め ITSM の研究開発体制ならびに人材育成体制を確立すべきである。

## 7. おわりに

IT サービス業に携わる者として、常日頃思い抱いていた ITSM に関してサービス提供側の現場の立場で感じたことをまとめた。ITSM に関連している関係者に少しでもお役に立てることが出来れば幸いである。

## 参考文献

- [1] ISO20000 認証取得の取り組み (エヌアイシー・ネットシステム社内資料)
- [2] 「IT スキル標準 V3」独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)
- [3] 「IT サービスマネジメント ITIL 入門」itSMF Japan, ISBN 90-77212-23-x
- [4] 「システム運用業務における ITIL/ISO20000 の有効性と課題」本田祐吉、第 22 回年次学術大会、研究・技術計画学会、2007. 10. 27 ~ 28
- [5] 「ISO20000 認証取得によるサービスマネジメント面における改善効果と課題」本田祐吉、第 23 回年次学術大会、研究・技術計画学会、2008. 10. 12 ~ 13