IT サービスマネジメントの構築・運用における課題と対処策

Problems and Actions in Construction and Operations of IT Service Management

津 村 正 彦

要 約 IT サービスマネジメント（以下，ITSM と呼ぶ）規格がいち早く ISO 化され ISO/IEC 20000 となった．これを契機に ITSM が普及するものと思われる．ITSM の主要な特徴は，PDCA アプローチとプロセスアプローチである．本稿では ITSM の構築・運用における留意事項，課題と対応策を述べている．主要な事項は，企業ですでに採用されている ISO 9001 や ISMS を活用して ITSM のマネジメントシステムを構築すること，および，円滑な運用を行う面で難しさのあるプロセスアプローチの導入についてである．これらを実際の ITSM の構築・運用の経験に基づいて記述した．

Abstract IT service management (hereinafter called ITSM) standard was promptly developed in ISO and was published as ISO/IEC 20000, which leads the expected spread of ITSM. The main features of ITSM are the PDCA approach and the process one. This paper discusses some attentions, the problems and the actions in building and operations of ITSM. And main issues are the following : One is the building the management system of ITSM to use ISO 9001 and ISMS that has already been adopted in business enterprises and organizations. And another one is the process approach where the smooth operation will be performed with much difficulty. These discussions are based on the experience of actual construction and operation of ITSM.

1. はじめに

IT を用いて企業活動を支援する IT サービスの品質向上は，IT が企業活動に占める割合の増加とともに重要さを増している．これに伴い，IT サービスの最前線であるシステム運用に対する IT の安定稼働の維持・向上の要望は，ますます強力なものとなっている．一方，IT システムは複雑さを増しており，システム運用は多くの課題を抱えることとなっている．このような状況において，システム運用の管理に関するベストプラクティス（最適慣行）の集大成である ITIL[*1] が注目され，日本においても普及が進んでいる．加えて，ITIL を経営者によりトップダウンで実行されるマネジメントシステムとして纏めた BS 15000[*2] も採用されつつある．BS 15000 は，IT サービスの品質向上の仕組みの提示に加えて，審査機関による認証システムを有している．認証取得によるアピール効果もあり，アウトソーシングサービスを含めた IT サービスを提供するベンダーを始めとして，情報システム運営会社[*3] および企業の情報システム部門で採用されていくものと思われる．最近の認証取得状況[*4] を見ると，英国，インド，韓国，日本等でおおよそ 70 箇所が認証取得している．更に，BS 15000 は昨年 12 月に国際規格になり，ISO 20000[*5] として発行されたので，採用する企業はますます増えていくと思われる．

企業が ISO 20000 を採用すること，すなわち IT サービスマネジメント（以下，ITSM）を構築し，運用するには，いくつかの考慮すべき事柄がある．

一つは，複数のマネジメントシステムの運用である．最近では，多くの企業が ISO 9001[*6] や ISMS[*7] といったマネジメントシステムを導入している．ITSM もこれらと同様マネジメン

トシステムであり，関係も深い．したがって，これらをうまく使うことが構築の時間や負荷の軽減となるし，また実際の運用も効率的に行える．

もう一つは，サービス管理方法や体制の見直しが必要となることである．プロセスアプローチを取り込むためにシステム運用におけるサービス管理方法や体制の見直しが必要となるし，サービスの提供先である顧客や企業の IT 利用部門およびサービスを行うために必要となる社内関連部門や関連企業との関係の見直しも発生する．これらを，日々の安定稼働を優先しながら進めていかなければならない．

日本ユニシスはアウトソーシングサービスにおいて，いち早く ITSM を構築し BS 15000 の認証を取得したが，本稿ではこの経験を踏まえ，ITSM の構築，運用に関する留意事項，課題，および対応策を纏めた．ITSM を構築される方々にとって参考になれば幸いである．

なお，本文での ISO 20000 は ISO 20000-1 : 2005 を示し，認証を取得した BS 15000-1 : 2002 との大きな相違はない．従って，日本ユニシスの認証取得経験は ISO 20000 でも適用可能であるので，本稿では最新の規格である ISO 20000-1 : 2005 を使うものとする．

2. IT サービスマネジメントとは何か

2.1 IT サービスマネジメントの目的

IT サービスを巡っては，ビジネス上の意思決定やビジネスを実行，管理する側と，IT を提供する側との間に，相反する課題がある．具体的には，ビジネス上の意思決定者から見ると，IT システムが飛躍的に高度化したことに伴い，IT を利用した高付加価値な製品やサービスが作り出せないか，といった要望がある．また，ビジネスの実行者や管理者から見ると，よりビジネスにフィットした情報をタイムリーに出力できないか，コストをもっと低減できないか，といった要望がある．一方，IT サービスの提供者（以下，サービスプロバイダ）からすると，高度化・複雑化した IT システムの円滑な稼働を基本としたサービス品質の維持や向上，管理の負荷拡大とそれに要するコスト増大が課題となる．

このような課題に対して ITSM では，以下の目標を示している．

・顧客のビジネスおよびその顧客の現在と将来のニーズに一致したサービスの提供
・IT サービスの品質向上
・IT サービス提供の中長期的なコストの削減

ITSM は，図 1 に示すように，IT システムとその IT 利用者の間に位置づけられるものであり，IT システムのもつパフォーマンスを適切に IT 利用者に提供することを目標としている．加えて ITSM の特筆すべきことは，IT 利用者である顧客のビジネスにフォーカスしていることである．この一つとして，顧客のビジネスを円滑に進めるために，適切なサービスレベルをサービスプロバイダと顧客の間で取り交わす SLA（Service Level Agreements）がある．

ITSM は，ISO 20000 を頂点として，ITIL を含め，図 2 で表すことが出来る．ISO 20000 は 2 部構成になっている．第 1 部（ISO 20000-1）はサービスマネジメントの仕様（Specification）としてまとめられており，認証審査の対象となる．第 2 部（ISO 20000-2）は，サービスマネジメントの実施標準（Code of Practice）としてまとめられており，第 1 部を補完している．BIP 0005 はマネージャのためのサービスマネジメントガイドであり，次に ITIL がある．

このように ISO 20000 と ITIL は連携しており，内容も一貫したものとなっている．実際のサービス提供においては ITIL を参照しながら，その組織にフィットした手順書やマニュアル

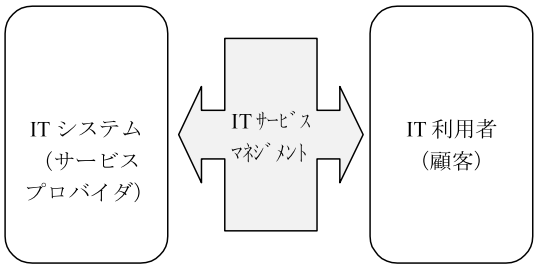

図 1　ITSM の位置づけ

図 2　ITSM の体系

を作成することとなる．

2. 2　ISO 20000 の特徴

ISO 20000 の特徴の一つは図 3 で示す PDCA（PLAN, DO, CHECK, ACT）アプローチである．

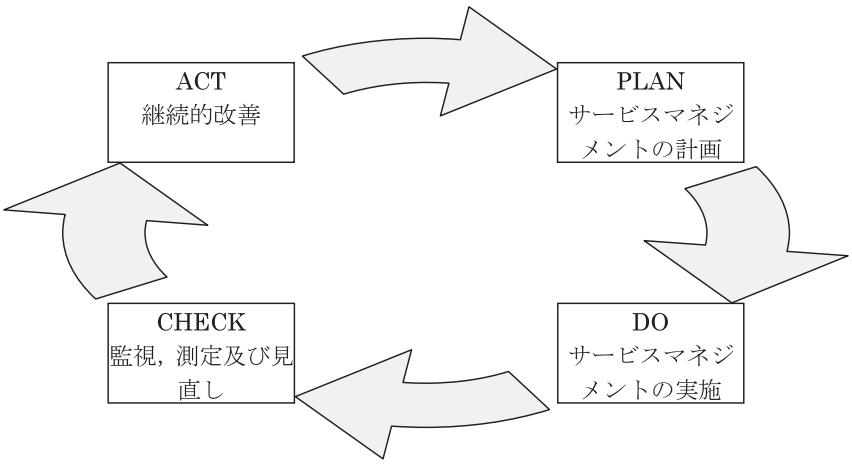

図 3　PDCA アプローチ

PDCA アプローチの採用，すなわち最初から多くの改善を目指すのではなく，まず改善のための仕組みつくりから始め，順次改善を行い，その結果を評価し，次の改善を行うことで，組織にとって無理なく確実に，かつ組織にフィットした改善を積み上げることが可能となる．この PDCA アプローチを含め，ISO 20000 は品質管理システムとして広く認知されている ISO 9001 がベースとなっている．また，セキュリティマネジメント規格である ISMS も参照されている．

もう一つの特徴はプロセスアプローチである．プロセスとは「定められた目標に向けて行われる，論理的につながりのある一連の活動」で，ISO 20000 はサービスマネジメント全体およびサービスの新設や変更に関するプロセス群(本稿では，便宜上，メインプロセスと呼ぶ)と，IT サービス提供を行う個々のサービスマネジメントに関するプロセス群（本稿では，便宜上，サブプロセスと呼ぶ）で構成されている．

プロセスを整備する活動を通して，関係者のプロセスに対する役割，責任が明らかになり，KPI[*8] の設定へと結びつき，結果として，管理体制の体系化，効率化が図れる．たとえば，担当者独自の技量で行っていた業務が可視化でき，そのパフォーマンスを定量化することが可能となる．

2.3　ISO 20000 の構成

ISO 20000 の構成を図 4 に示す．図中の 3 章から 5 章までがメインプロセスとなり，6 章から 10 章までがサブプロセスとなる．メインプロセスは，ISO 9001 や ISMS と同様の枠組みを持ったマネジメントシステムである．サブプロセスは，ITIL をベースとしたシステムの運用に関する種々のマネジメントシステムで構成されている．

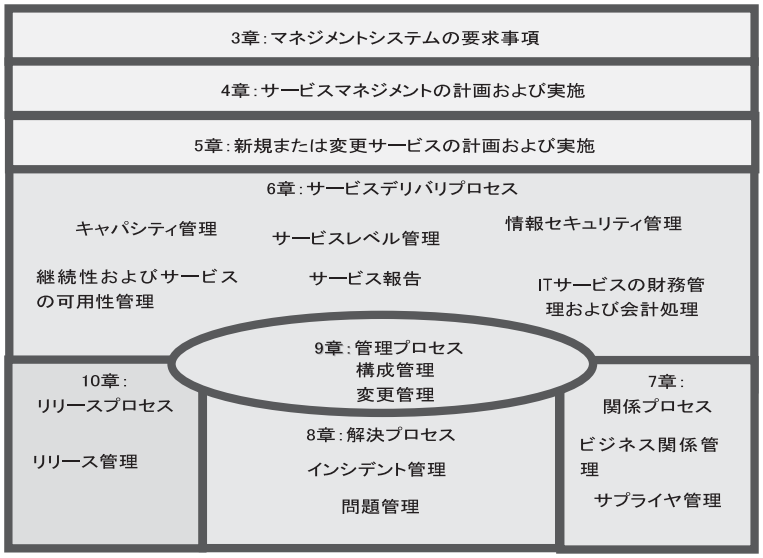

図 4　ISO 20000 の構成

以下，各章を簡単に触れる．

（メインプロセス）

3 章：IT サービス全体に対する効果的なマネジメント及び実施を可能にする方針ならびに実施体制を含んだマネジメントシステムとして，経営者の責任，文書化，力量，認識および訓練に関する要求事項が規定されている．

4 章：ITSM の PDCA に関する要求事項が規定されている．

5 章：新規サービスまたはサービスの変更が，合意されたコストおよびサービス品質で遂行され，管理されるための要求事項が規定されている．

（サブプロセス）

6 章：サービスデリバリプロセス，以下の各管理で構成される．

・サービスレベル管理：サービスのレベルを定義し，合意し，記録し，管理するための要求事項が規定されている．

・サービス報告：合意された，タイムリーな，信頼性の高い，正確な報告書を作成すること．また，これらの情報をもとに，意思決定および効果的なコミュニケーションを行うための要求事項が規定されている．

・継続性およびサービスの可用性管理：顧客と合意したサービスを，いかなる状況でも提供するための要求事項が規定されている．

・IT サービスの財務管理および会計処理：サービス提供コストの予算を立て，会計処理を行うための要求事項が規定されている．

・キャパシティ管理：顧客と合意した，現在および将来の要求を満たすための十分なキャパシティを常に確保するための要求事項が規定されている．

・情報セキュリティ管理：サービス活動において，情報セキュリティを効果的に管理するための要求事項が規定されている．ISMS が導入されていれば，当該要求事項は満足される．

7 章：関係プロセス，以下の二つの管理で構成される．

・ビジネス関係管理：顧客とサービスプロバイダとの間に良好な関係を築き，維持するための要求事項が規定されている．

・サプライヤ管理：サプライヤ（第三者供給者）を管理し，品質の高いサービスを顧客に継続して提供するための要求事項が規定されている．

8 章：解決プロセス，以下の二つの管理で構成される．

・インシデント管理：サービスの標準作業の一部ではなく，サービスの品質を中断または低下するか，そのおそれのある事象（これはどうしたら良いかと言った問い合わせも含む）をインシデントと定義し，インシデントを出来る限り速やかに復旧する，または問い合わせやサービス要求に答えるための要求事項が規定されている．

・問題管理：インシデントの原因を積極的に識別し，分析し，問題を管理して解決することによって，ビジネスの中断を最小限に食い止めるための要求事項が規定されている．

9 章：管理プロセス，以下の二つの管理で構成される．

・構成管理：サービスおよびサービスの構成要素を定義し，管理するための要求事項が規定されている．これらの構成要素は CMDB（構成管理データベース）に格納される．CMDB にはインシデントや問題情報等も格納される．

・変更管理：サービスを構成する要素の変更を，サービスの品質を維持・向上させる目的で評価し，承認し，実施し，レビューするための要求事項が規定されている．

10 章：リリース管理：サービスの品質を維持・向上させるためのサービス構成要素の変更を，本番環境へリリースするための要求事項が規定されている．

3. ITSM 構築と留意事項

ITSM の構築は次の手順で行う．

まず，メインプロセスを構築する．これは，従来の ISO 9001 や ISMS と同様，経営者の役割定義や，マネジメントサイクルとして PDCA で行うべきことを定義し，その実施要領を文書化していく．すでに ISO 9001 や ISMS が構築されている場合は，それらとの整合性をとることが重要である．ITSM が，IT サービス提供の全体を範囲とするマネジメントシステムであることを考えると，ITSM のマネジメントサイクルで ISO 9001 や ISMS のマネジメントサイクルを統合することが，もっとも円滑である．この方法は次節に記述する．

次に，サブプロセスを構築する．これは実際のサービス実施に深く関係している．多くの場合，サービス実施は，システム運用や業務アプリケーション保守と言った技術分野を中心とした組織体制で行われており，ITSM のプロセスアプローチの適用は短期間で行えないところである．それゆえ，組織は従来のままで，全技術分野を横断した機能としてプロセスを位置づけ，プロセス活動を支援する目的で組織共通のデータベースによる情報の一元化を進める．この方法についてもインシデント管理や問題管理を例に，次節に記述する．

3.1　メインプロセス構築・運用における留意事項

以下にメインプロセス構築・運用における留意事項を述べる．

3.1.1　マネジメントシステムの複層化

ITSM の構築を手がける組織は，すでに ISO 9001 や ISMS と言ったマネジメントシステムを運用している場合がある．組織におけるマネジメントシステムの運用を考えた場合，共通化により極力運用負荷を減らし，効率のよいマネジメントシステムの構築を目指すことは当然である．このために，図 5 に示すようにマネジメントシステムを複層化した．ここで，メインサイクルは ISO 20000 のメインプロセスで構成される PDCA サイクルを表している．また，図中の受託開発サイクルは ISO 9001 が導入されている．また，異なる範囲を対象とする ITSM があれば，当該 ITSM のサブサイクルが入る場合もある．ISMS サイクルは ISMS 独自の管理を行うサイクルを表している．

次に，ITSM における複層化の構造を図 6 に記す．ここでのサブサイクルは，ISO 20000 のサブプロセスで構成される．複層化された構造では，サブサイクルがメインサイクルの Do フェーズに入り込むことになる．メインサイクルは，ITSM に関して組織の方針を決め，年度計画を作り，内部監査，マネジメントレビューを通して，継続的な改善を進めていくサイクルであり，年間 1, 2 回程度のサイクルで運用される．サブサイクルは，サブプロセスを使って実際のサービスを提供し，継続的改善を図っていく．したがって月に 1 回程度のサイクルで運用される．ここで発生するいくつかの問題は，メインサイクルで吸収し解決が図られ，必要に応じて他の範囲で運用されている ITSM のサブプロセスや ISMS，ISO 9001 にも予防処置として反映される．

3.1.2　プロセスアプローチ

ITSM で定義されるプロセスの構築は，組織対応，運用を行うにあたって，いくつかの困難を伴う．プロセスアプローチを図 7 に示すが，多くの組織では，システム運用，保守といった技術分野を中心とした組織形態となっている．これに対して，ITSM のプロセスアプローチは，これらを横断したインシデント管理やサービスレベル管理と言ったプロセスでの管理を求めて

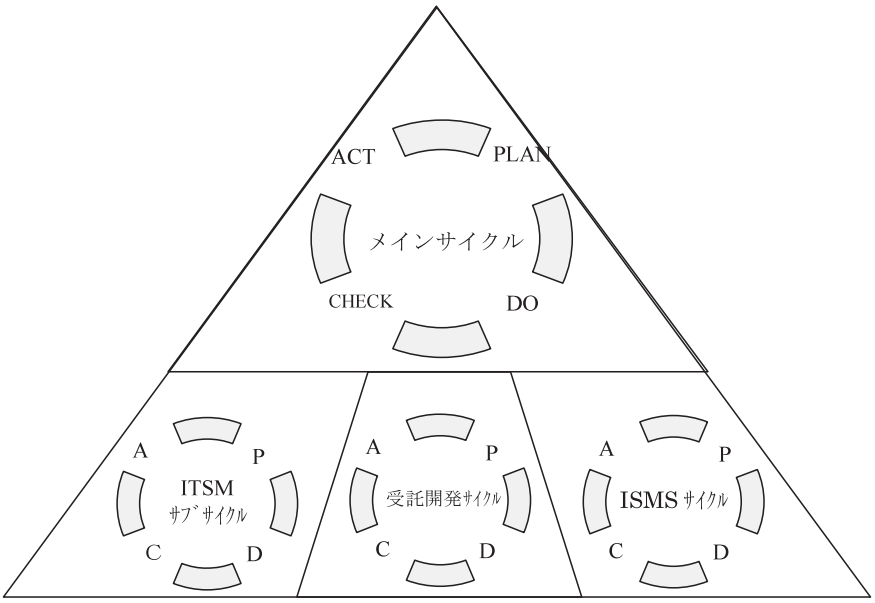

図 5　マネジメントサイクル複層化の例

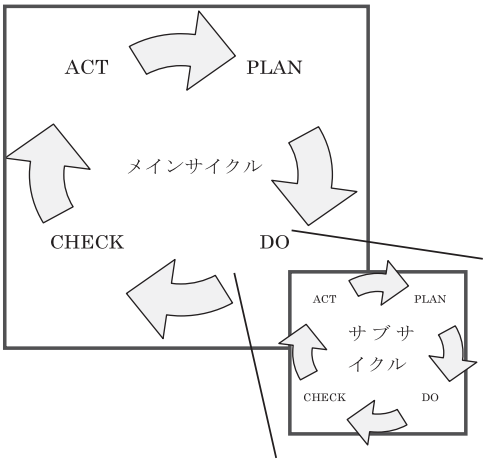

図 6　複層化の構造

いる．したがって，組織運営は縦と横のマトリックス型の様相を呈する．しかし，組織は従来の技術分野のまま，マネジメントが横の機能も受け持つ形で実現するほうが実質的と考えられる．詳細は次節に述べる．

3.2　サブプロセス構築・運用における留意事項

サブプロセスの構築・運用上の留意事項を以下に記す．

3.2.1　インシデント管理と問題管理

インシデント管理は，まず障害や顧客のサービスに関する要求事項を受付，記録し，定義された優先順位で対処されることが要求される．また，インシデントの受付から終結までを一貫

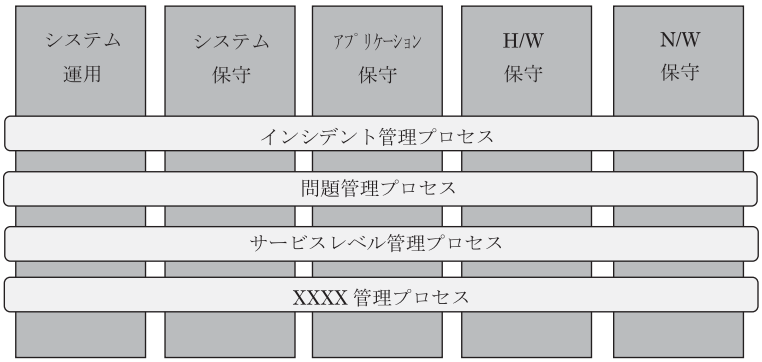

図 7　プロセスアプローチ

して管理する必要がある．このためには，受付の一元化を含め終結までの管理を一つの組織で行う，ITIL で言う「サービスデスク」のような，インシデントに関する対顧客向けの一本化された受付機能が望ましい．しかし，情報システム部門や情報システム運営会社において，専門化された「サービスデスク」が置かれているとは限らない．従って，障害やサービス要求の種類によって受付組織が異なる場合の一元化が必要となる．この場合，受付組織によってはインシデント記録内容が異なることもある．これは，障害やサービス要求にすばやく対処するための各組織の工夫の結果であり，貴重なものであるが，インシデント管理プロセスとして共通化を図るには，極力共通の記録内容とすべきである．そして，関係する組織が共通で使用できるデータベースへのインシデント情報の蓄積により，情報の一元化を図る．

インシデント管理者は，インシデントの進捗状況をチェックしペンディング状態のものがあれば処理を促し，インシデントの早期終結を進めること，および，解決したインシデント情報を後刻検索することによるインシデントの早期対応に役立たせるための仕組みづくりを行い，インシデント管理の効果を明確にしていくことに注力すべきである．

3.2.2　サービスレベル管理

多くのサービスプロバイダにとって，顧客との間で締結されるサービスレベルを自組織だけで満足させることはできない．サービスプロバイダをサポートする組織や企業があって，はじめてサービスレベルを維持することができる．サービスレベル管理では，顧客と締結したサービスレベルを維持，向上させるための管理が必要となるが，この中で，サポートする社内の組織や第三者供給者（以下，サプライヤ）との間で，サポートサービスに関する役割分担や定量的な約束事を，OLA（Operational Level Agreements）や契約として合意しておくことが重要である．顧客との SLA 締結において，サポート側から得るサービスを考慮していればよいが，定量的にサポート側との約束を取り付けていない場合が見受けられる．このために，ITSM 構築において表 1 に例を示すサービスレベル調査表を作成し，サービスレベルの関係者を整理する必要が出てくる．

サービスレベル調査表の作成は，顧客とのサービスレベルを維持するために，必要となる自組織，社内他部署，サプライヤとの間で守るべき取り決めについて，具体的に洗い出す．たとえば，顧客とのサービスレベルである障害件数は，社内のソリューション主管部が対応する障害件数，H/W の障害件数，S/W（インフラ）の障害件数，N/W の回線障害件数，オペレー

ションの誤り率，空調や電源の障害件数等に分解される．これらについて各々 OLA を定める必要がある．定められない場合は，サービスプロバイダがリスクを背負うこととなる．

表 1　サービスレベル調査表（例）

サービスレベル	ｻｰﾋﾞｽﾌﾟﾛﾊﾞｲﾀﾞ	社内他部署	H/W保守	SW保守	N/W保守	ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝ	電源/空調
障害件数	障害範囲定義	障害件数	障害件数	障害件数	全回線障害件	ミス件数	障害件数
稼働率							
バッチ終了時間							
XXX							

3.2.3　CMDB（構成管理データベース）

CMDB は，ITSM にとってサービス実施に関する基本的な情報を格納するもので，サービスの定義を含め，サービスの対象となる H/W, N/W, S/W（オペレーティングシステム，ミドルソフトウェア等）および業務アプリケーションや関連する文書が対象となる（これらをコンポーネントと呼ぶ）．一方，ISMS 構築は情報資産のリスクアセスメント，リスクコンントロールが中心である．両者は情報資産を取り扱う面で共通であり，ITSM と ISMS 双方の要求を満たすデータベースを構築することが望ましい．さらには，資産管理機能も持たせたいとの要求が出てくる．したがって，これら三つの要求事項を満たす CMDB を構築することが望ましい．以下にそれぞれの要求事項を示し，CMDB 構築の留意点を挙げる．

- ITSM：インシデント管理，問題管理において，既存の障害情報や障害の傾向を提供すること．変更管理において，対象となるコンポーネントと他のコンポーネントの関係情報を提供すること．これらのために構成管理において最新のコンポーネント情報に更新すること．
- ISMS：資産の価値付け情報を持つこと．価値とは機密性，完全性，可用性の程度であり，それぞれ対象となる情報資産のアクセスに関する厳密さ，内容の厳密さ，使用の即時性を表す．CMDB としては，コンポーネントに価値付け情報を含める必要がある．
- 資産管理：対象となる資産の，設置場所，所有者，権利関係，資産価値，償却に関する情報，ライセンス情報，契約情報との関係がもたれることとなる．

このように構築された CMDB の管理においては，データの完全性の維持が重要な要素である．コンポーネント更新時の CMDB へのタイムリーかつ完全な反映の仕組みつくりである．ITSM，ISMS，資産管理の 3 つの機能を持つ場合，CMDB 更新組織が異なる可能性がある．異なる組織で CMDB の更新を行う場合は，完全に手順化し，CMDB 更新の連動を図る必要がある．また，定期的な CMDB のたな卸し方法も決める必要がある．

3.2.4　変更管理

変更管理は，本番リリースに当たって，当該変更を行うことによる，ビジネス上の利点を確認すること，セキュリティを含めてリスクを評価すること，関係者の合意をとること等が要求事項となっている．この変更管理の実装は，以下のようになる場合が多い．

変更管理の対象の多くは，業務アプリケーションの新規開発または改造である．この場合は，顧客から新規開発，改造の依頼を受けての見積が，変更管理の前半のプロセスである．その後，開発作業が行われ，テストを終了して，本番にリリースする段階になって，変更管理の後半のプロセスが実施されることになる．変更管理の主要な部分は前半で行われ，後半は本番リリースに当たっての確認を行うというところが実態である．場合によってはこの間に相当な時間差ができることになる．時間差がある場合は，後半の確認において環境変化のチェックが主要なポイントとなる．

① 変更管理の前半プロセス

顧客より新規開発，改造の要求を受け，開発内容の確認，H/W やインフラ S/W への影響，他の業務アプリケーションへの影響やリスク，セキュリティへの影響やリスクをチェックし，開発を実施するか否かを判断する．

② 変更管理の後半プロセス

本番リリースに当たって，前半で確認した影響やリスクが環境の変化に伴い再確認する必要があるのか，結果，リスクがあるならば，その対処方法が適切か等を確認して，本番リリース方法を判断する．

重要なことは前半と後半の双方を管理する機能を持つことである．

4. 課題と対応策

ITSM 構築の留意事項は 3 章で述べたが，この中で，ITSM 構築に当たって主要な課題は

① 複層化を含めたマネジメントシステムの構築と運用

② プロセスアプローチの構築と運用

である．本章では，この 2 つテーマについて，実装の観点から課題と対応策と題して述べる．

4.1 複層化を含めたマネジメントシステムの構築と運用

マメジメントシステムを複層化する必要性は，3 章で述べた．マネジメントシステム，いわゆる PDCA サイクルによる継続的改善の仕組みは，企業においては業務計画や経営計画の分野に採用されている．そして，複層化も階層化された組織構造においてすでに実行されていると思われる．したがって，この概念は受け入れやすいであろう．課題となるのは，メインサイクルとサブサイクルが連動して，ITSM を実現するための仕組みである．

メインサイクルとサブサイクルが同一組織である場合は，職制を通して ITSM を推進していくことになるが，規模の大きなシステムや，いくつかの地域にまたがって ITSM を構築する場合，たとえば，サービスを主管する部署でメインサイクルを実行し，地域の異なる場所でサービスを提供する，すなわち，サブサイクルを実行する場合は，メインサイクルとサブサイクルの連動を図る機能が重要となる．

この場合は，サブサイクルに「ITSM 監視・評価」機能を定義し，メインサイクルの推進も含めて ITSM 管理責任者を定義し，これによってサブサイクルの PDCA における C(Check) を強化することにより，ITSM の定着化を進めていく方法が有効である．

このようなマネジメントシステムの定着，言い換えれば PDCA の定着には，職制によるレビュー，第三者による内部監査，認証取得後の審査員による定期的なサーベランス審査等の C(Check) が大切である．これらの各 Check 機能の連携を図り，それぞれの Check 機能の効果

を上げるためにも，メイン，サブ両サイクルを管理する前述のITSM管理責任者のようなITSM推進役が必要である．

4.2 プロセスアプローチの構築と運用

プロセスアプローチは，ITSM構築，運用において最大の難関である．3章でも述べたが，組織は従来の技術分野を中心とした組織のままで，マネジメントクラスがインシデント管理等のプロセスを分担して実行する形が実質的である．この場合，組織毎に関係の深いプロセスを担当するようにする．たとえば，システム運用は，障害や不具合に最初に接するので，インシデント管理を担当する．障害や不具合の修復は，業務アプリケーションの関与が大きいので，アプリケーション保守が担当する．サービスレベルは，顧客との接点，サプライヤとの接点が大きな要素であるゆえ，サービスプロバイダの営業的な組織や企画的な組織が担当する．

このような方法の場合，プロセス実行のための役割を明確にすることが大切である．ITILでは，ARCI権限マトリックス[*9]が載せられているが，これを参考に，責任者，関係者を定める．各プロセスの実施要領や手順書の作成，整備も重要である．

このように，役割を決め，処理手順を決めても，なおプロセス運用の定着は難しい．従来の技術的分野を中心とした業務をこなすことに時間が必要であり，プロセス運用に時間が裂けないからである．

このための対応方法として，以下がある．

① プロセス運用の負荷を極力減少させる．このためにITILツールを導入すること．

② プロセス担当を一つの組織だけが行うのではなく，業務多忙時は別の組織が担当するよう，主担当組織と副担当組織を決めておく．

③ プロセスの連携，主担当と副担当の情報交換，プロセス担当者の意識高揚のためにも，プロセス担当者による会議体を設定し定期的に開催する．このリーダは上記のITSM管理責任者が適任である．

④ プロセス毎にKPIを設定し，プロセス活動の目標を明確にする．たとえば，インシデント管理において，インシデントの種類ごとの発生件数，対処時間をKPIとして，発生件数の減少，対処時間の短縮を目標とする等がある．

④の目標を的確に決めること，言い換えれば，ITSMを構築し運用する目的を明確に示すことが重要である．

以上で，現時点における実質的な方法を述べたが，進めるべきことは，組織化してプロセスアプローチを実践することである．その契機として，3章で述べた「組織化されたサービスデスクが置かれていない」場合のインシデント対応にプロセスアプローチを導入することを勧めたい．

組織化された「サービスデスク」を持たず，インシデントの受付組織が異なる場合，多くは，専門家が自らインシデントの受付も行い，インシデント管理と問題管理が分離されていない．このような場合，3章に述べた方法で，インシデントの記録内容の共通化を進め，インシデント情報が蓄積されていくことにより，既知のインシデント情報に基づいた対処が専門家を必要とせずに出来るようになる．ここまで来ると，インシデント管理として新たなサービスデスク機能を既存の組織から分離，ないしは新設することが有効となる．分離した後は従来の専門家

からなる組織は問題管理を行う組織となっていく．この結果，インシデントに対する素早い対応と，専門家による問題対処への集中ができ，問題管理の重要な機能である予防処置も進み，障害の減少につながる．結果，顧客満足を得ることとなる．

5. おわりに

日本ユニシスでは，アウトソーシングサービスの品質向上を目的として，アウトソーシングビジネスプロセス（OSBP : Outsourcing Business Process）を規定しているが，今回 OSBP に ITSM を導入し改訂した．現在，新しい OSBP の普及を進めている．特徴は，ISO 20000 に準拠していること，及び，アウトソーシングサービスで最も重要となる顧客リレーション管理とサービスレベル管理に力点をおいていることである．

顧客リレーション管理では顧客満足や苦情の把握に努めること，サービスレベル管理では提供するサービスの定義やサービス毎のサービス品質目標の標準化を進めており，「サービスカタログ」として文書化している．こうした継続的で地道な活動が，冒頭に述べた顧客ニーズの把握と適合，品質向上，コストの削減という ITSM の目的につながると考えている．

一方，昨今，SOX 法[*10] の日本版制定の動きを契機に，内部統制が話題になっている．内部統制における IT 統制の全体統制を見た場合，ITSM はかなりの部分をカバーできると考えている．ISO 20000 及び ISO 20000 の情報セキュリティ管理に，ISMS の新規格である ISO 27001 を適用すれば，両者が認証システムを持っていることにより，認証取得と言う第三者による評価を，企業の IT 統制の状態としてステークホルダーに明確に表示できるメリットがある．しかも，これらが国際規格 ISO であることも意義がある．

最後に，ITSM 構築において，ご協力を賜りました，関係各社，各位に紙上を借りて厚く御礼申し上げます．

＊1　ITIL : IT Infrastructure Library の略．IT 英国政府が，公的機関および欧米の IT 先進各社の運用管理業務を調査し，IT 運用の知識・ノウハウを集め，ベストプラクティスとして明文化した文書群．

＊2　BS 15000 :　IT サービスマネジメントに関する英国規格．2 部構成でパート 1 はサービスマネジメントの仕様を記述し，パート 2 はサービスマネジメントの実施標準を記述している．認証はパート 1 が基準となる．

＊3　情報システム運営会社：企業の情報システム部門が分社化して独立した会社も含めて，業務アプリケーションの開発，情報システムの運用を専門的に行う会社．

＊4　認証取得状況：http：//www.bs 15000 certification.com/に認証取得に関する情報が掲載されている．2006 年 5 月現在，認証取得は 70 箇所．

＊5　ISO 20000 : IT サービスマネジメントに関する英国規格 BS 15000 をベースとして開発された国際規格（2005 年 12 月 15 日の発行）．組織が効果的かつ効率的に管理された IT サービスを実施するためのフレームワークと評価仕様を示している．BS 15000 と同様で 2 部構成となっている．

＊6　ISO 9001：品質マネジメントシステムの規格．製造やサービス提供といった業務プロセスの維持や改善によって，製品やサービスの質の向上を図るためのものである．ISO 9001 の規格は，効果的な品質マネジメントシステム運営の基本となる枠組みを提供するために開発された一連の規格を表す総称．

＊7　ISMS : Information Security Management System を表す．情報セキュリティにおけるベストプラクティス（最適慣行）をまとめ，基本的な管理項目を規定するために英国で作成された規格 BS 7799 を管理基準として，企業において構築された情報セキュリティマネジメントシステムを指す．また，BS 7799 をベースとして日本で開発された「ISMS 適合性評価制度」を基準として企業において構築された情報セキュリティマネジメントシステムも含める．

＊ 8　KPI：Key　Performance　Indicator（重要業績評価指標）．業務の主要な業績を測定することが可能な数値．

＊ 9　ARCI 権限マトリックス：プロセスおよび活動に関連した組織の役割と責任を，A−：説明責任（Accountability），R−Responsibility（実行責任），C−協議先（Consulted），I−通知（Informed）に分類して設定すること．説明責任を負うとは，プロセスおよび活動に対して最終的な責任があるということ．

＊ 10 SOX 法：2002 年 7 月制定された米国の企業改革法（Sarbanes−Oxley act）．証券取引委員会（SEC）登録企業の経営者に年次報告書の開示が適切である旨の宣誓が義務つけられ，さらに，これについて公認会計士等による監査を受けることとされている．

参考文献

［1］　津村　正彦，「IT サービスマネジメントの構築とその意義」，社団法人情報サービス産業協会 JISA 会報 No.77, 2005.4 P 23

［2］　津村　正彦，「日本ユニシスが，わが国で初めて IT サービス規格 BS 15000 を取得」ISO マネジメント 2005 年 7 月号日刊工業新聞社出版局

［3］　BS 15000−1：2002　日本規格協会発刊英和対訳版

［4］　BS 15000−2：2003　日本規格協会発刊英和対訳版

［5］　ISO/IEC 20000−1：2005

［6］　ISO/IEC 20000−2：2005

［7］　ITIL サービスマネジメント導入計画立案　itSMF Japan 発刊

［8］「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」平成 17 年 12 月 8 日　企業会計審議会内部統制部会

執筆者紹介

津　村　正　彦（Masahiko Tsumura）

1969 年，同志社大学工学部電子工学科卒業．同年，日本ユニバック(株)(現日本ユニシス(株)）に入社．大型汎用機のカストマーエンジニアとして顧客サービスに携わる．その後，基本ソフトウェアの導入・保守・利用技術業務を担当．社会公共部門システム関連の企画担当を歴任し，2000 年，アウトソーシング事業部に異動．アウトソーシングサービスの顧客への提供及びアウトソーシングのビジネスプロセス（OSBP）の開発に従事．2001 年，当時，まだ日本での事例が少なかった BS 7799 の認証取得にプロジェクトリーダとして参加．2001 年 10 月にアウトソーシングサービスで BS 7799 の認証を取得．2002 年 5 月に ISMS 適合性評価制度による認証を取得．2004 年，IT サービスマネジメント構築プロジェクトのリーダとして OSBP の整備，改定を行い，日本初の BS 15000（ISO 20000）の認証を取得．現在はビジネス開発本部ビジネス企画室アウトソーシング推進センタに所属．OSBP の普及推進，IT サービスマネジメント構築サービス，ISO 20000 認証取得支援サービス等を行っている．公認情報システム監査人(CISA)．ISMS 主任審査員．公認情報セキュリティ主任監査人．Masahiko.Tsumura@unisys.co.jp