

ITアウトソーシングを支える プロフェッショナルサービス

—ITアセスメントサービスとITサービス マネジメント ソリューション—

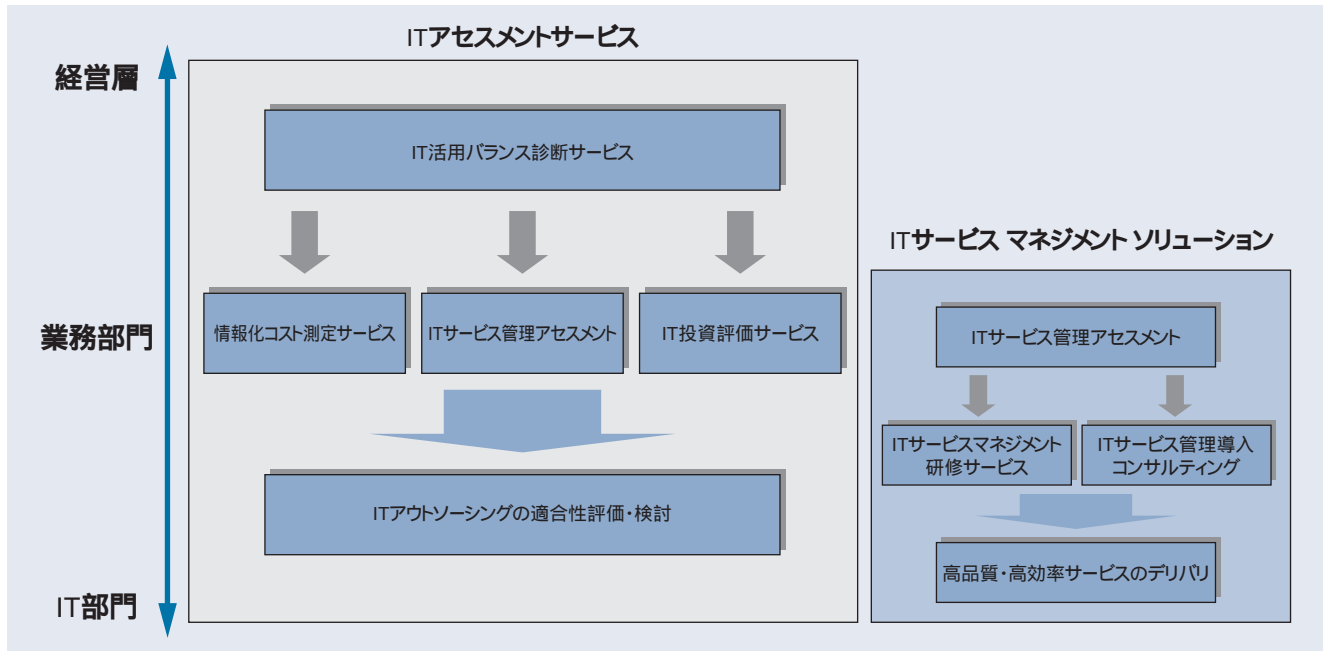
Professional Services for Successful IT Outsourcing

石井 幸一 Kôichi Ishii

亀山 伸 Shin Kameyama

赤津 雅晴 Masaharu Akatsu

萩野 美穂 Miho Hagino



ITアセスメントサービスとITサービス マネジメント ソリューションの概略

ITアセスメントサービスは経営層からIT部門までの幅広い範囲をアセスメント対象としており、顧客の状況を的確に把握して適切な施策へと導くことができる。

企業の情報システム部門には、経営戦略に適合したITサービスを提供し、経営に貢献することが求められている。これを実現するために、情報システム部門は従来のシステム運用・保守を中心としたミッションから、ITサービスを提供する「サービス・プロバイダ」へ転換することが課題になっている。また、「情報化投資に対する効果を最大限引き出す」という経営効率上の目標は、情報システム部門だけの問題にとどまらず、「ITガバナンス」の確立と、「エンドユーザーによってITが有効に活用されているか」という点にも及ぶ。

情報システム部門が「目指すべき姿」に転換するに

は、現状を正しく認識し、具体的な改善策を立案し、実行していくことが必要である。このため、自分自身による診断よりも、専門家グループと協力してアセスメントを行い、改善策を立案していくことが望まれる。

日立製作所は、各種のITアセスメントサービスとITサービス マネジメント ソリューションを提供し、プロフェッショナルサービスに支えられたITアウトソーシングを実現することによって、顧客企業の情報システム部門が経営からの期待に応えられるように支援している。

1 はじめに

最近、「変化に適応する経営」の重要性が多方面から唱え

られ、企業の情報システム部門についても、「変化に適応するIT」や「経営戦略に適合するIT戦略」を基軸としていくことが期待されている。従来のシステム運用・保守を中心としたミッションから、ITサービスを提供する「サービス・プロバイダ」への

転換が求められていると言うこともできる。この課題を解決するために、アウトソーシングサービスプロバイダの活用や、業務の高効率化手法の取り込みを含めた情報システム部門の組織能力を向上することが必要になってきている。

ここでは、情報システム部門が経営から期待されるミッションを実現していくために重要な項目、および、それをサポートする日立製作所のソリューションについて述べる。

2 ニーズに適合したITサービスの提供

経営戦略に適合したITサービスを提供するためには、ビジネスに及ぼす影響を考慮し、適正なコストでサービスを提供することが重要になる(図1参照)。

従来の情報システム部門は、開発したシステムを運用、保守するといふ「プロダクトアウト」的な性格が強かった。しかし、「経営ニーズ」に適合したITサービスを提供するためには、「マーケットイン」型の業務プロセスの確立が必要になってくる。このような情報システム部門の「あるべき姿」を検討するうえで参考になることから最近注目を集めているのが、ITIL¹⁾(Information Technology Infrastructure Library)である。ITILは1980年代に英国で開発され、ベストプラクティス「最良の事例」を記述した書籍として出版されてきており、1990年代後半には、ITサービスマネジメントにおける事実上の世界標準と言えるまで認知されるようになった。

また、「情報化投資に対する効果を最大限引き出す」という目標の実現については、情報システム部門だけの問題にとどまらず、競争優位性の構築を目的に、IT戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向に導く組織能力と定義される「ITガバナンス」の確立と、「ITが有効に活用されているか」という点も重要である。これについては、COBIT(Control Objectives for Information and Related Technology)²⁾と

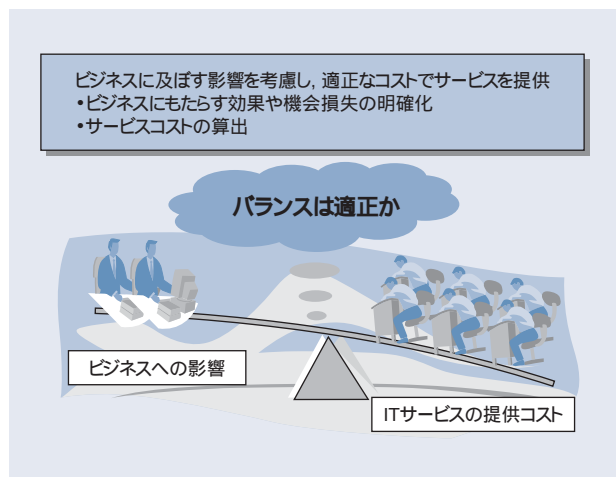


図1 ニーズに適合したITサービスの考え方

情報システム部門が目指すべきことは、ビジネスのニーズを理解し、コストとのバランスのとれたITサービスを提供することである。

呼ばれるISACA(Information Systems Audit and Control Association: 情報システムコントロール協会)³⁾が制定したITガバナンスのフレームワークが有用である。

日立製作所は、さまざまな視点から顧客のIT活用における課題を分析して改善施策を提言するために、COBITやITILなどのマネジメントフレームワークをベースとした独自の「ITアセスメントフレームワーク」を開発した。

3 ITアセスメントサービス

3.1 課題の抽出と対応策の検討方法

情報システム部門の「あるべき姿(To Be)」を考えるうえで、ITILを参照することなどにより、さまざまな有用情報を得ることができる。

一方、「現状(As Is)」については、「可視化」がきちんと行われているケースは比較的少ない。また、自部門だけでの「セルフアセスメント(自己査定)」によって課題と対策を検討していくことは難しいのも現実である。このような観点から、専門家グループとの共同作業によるアセスメントを行ったほうが、いっそう効率的かつ確かな診断が得られる場合が多い。

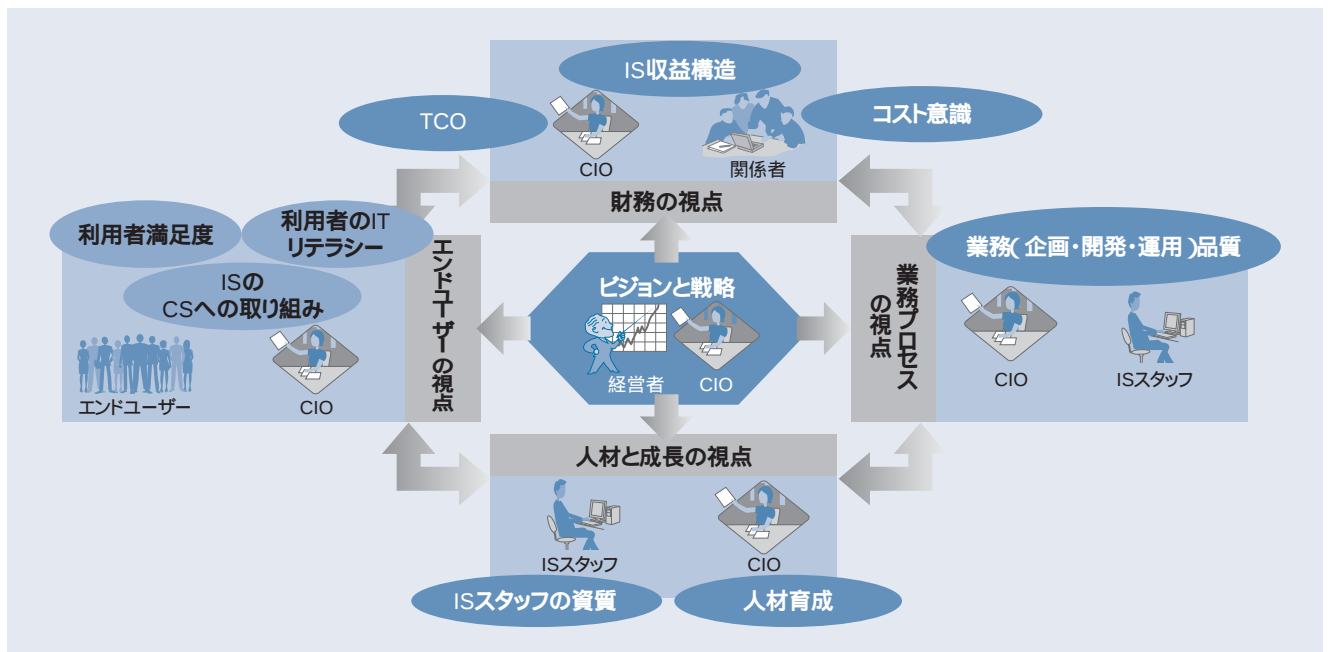
3.2 「IT活用バランス診断」サービス

「IT活用バランス診断」では、経営者、業務部門、および情報システム部門の3者の関係を踏まえたITマネジメントの課題を包括的に分析する。

業績評価手法の「バランスト・スコアカード」の考え方を適用し、トップのビジョンとそれを支える四つの視点(財務・顧客・業務プロセス・人材と成長)から多角的な分析を行い、顧客のITシステムの投資効果やITマネジメントの課題を明確化する(図2参照)。

日立製作所は、人間の「健康診断」にあたる「IT活用バランス診断」サービスから、「人間ドック・精密検査」にあたる「情報化コスト(TCO)測定サービス」、「ITサービス管理アセスメント」など、顧客のニーズに応じてさまざまな「ITアセスメント」サービスを用意している(図3参照)。この中で、「ITサービス管理アセスメント」サービスは、情報システム部門によるITサービス提供プロセスの「あるべき姿」と「現状」とのギャップの分析と改善策の検討を行ううえで有用なものであり、次章で述べるITIL関連の「ITサービスマネジメントソリューション」の中の一つのサービスとしても位置づけられる。

- 1) ITILは、英国政府OGC(Office of Government Commerce)の登録商標である。
- 2) COBITは、ISACA(Information Systems Audit and Control Association)の登録商標である。
- 3) ISACAは、Information Systems Audit and Control Associationの登録商標である。



注：略語説明 IS(情報システム部門)、TCO(Total Cost of Ownership)、CIO(Chief Information Officer)、CS(Customer Satisfaction)

図2 IT活用バランス診断サービスのコンセプト

バランス・スコアカードの考え方を適用し、トップのビジョンとそれを支える四つの視点である「財務・顧客・業務プロセス・人材と成長」から多角的な分析を行う。

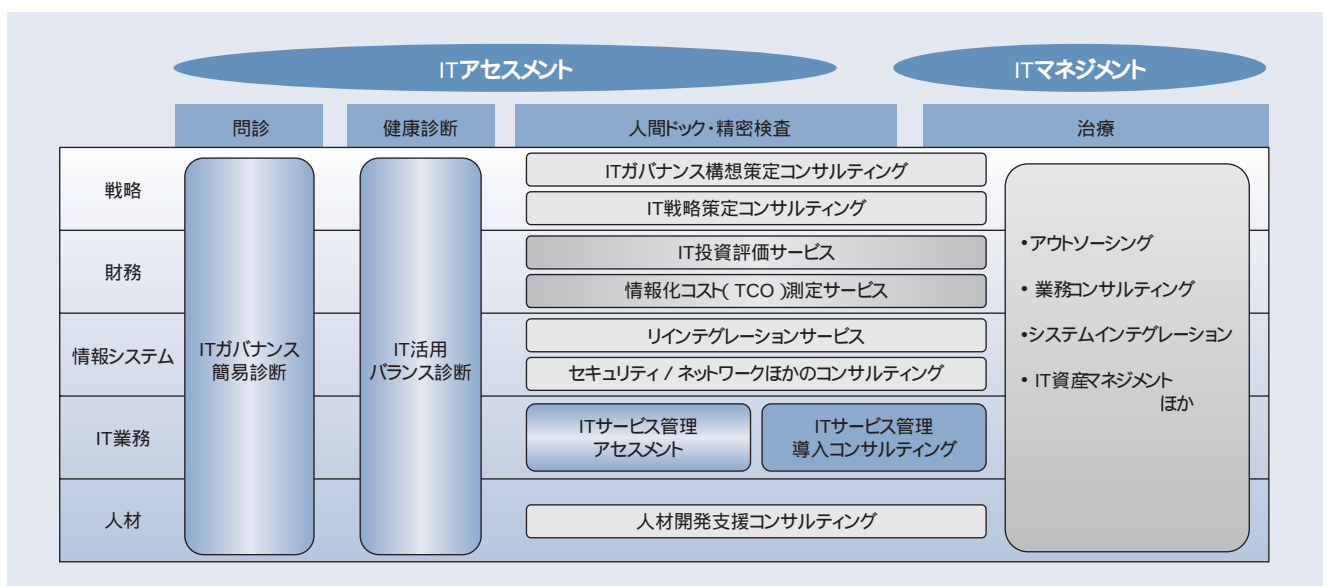


図3 日立製作所のITアセスメント関連のサービスメニュー体系

顧客のニーズに適合するソリューションを提供するために、さまざまなアセスメントやコンサルティングサービスを用意している。

4 ITサービス マネジメント ソリューション

4.1 ITILと関連活動

日立製作所のITサービス マネジメント ソリューションでは、ITILをベースとしたサービスを提供している。ITILとそれに関連する日立製作所の活動について以下に述べる。

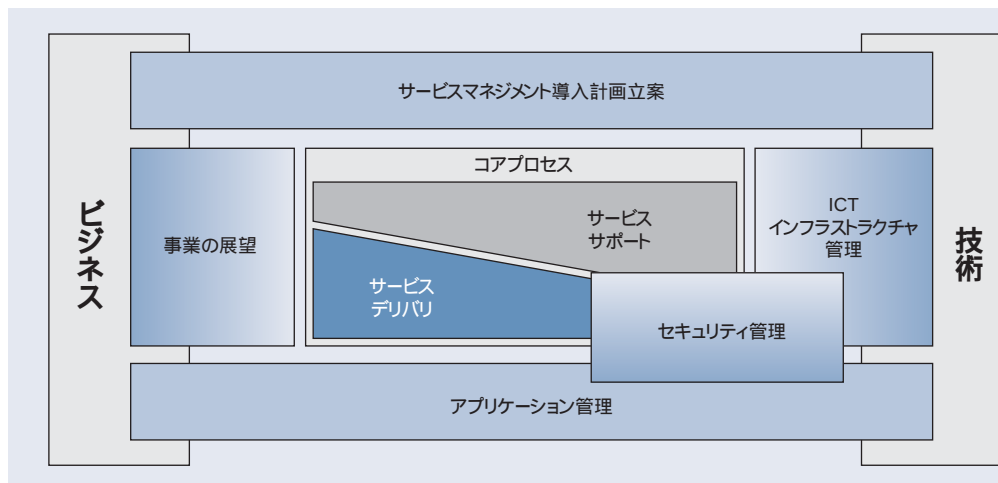
(1) ITILフレームワークの七つの領域

ITILフレームワークには、「事業の展望」、「サービスサポー

ト」、「サービスデリバリー」、「サービスマネジメント導入計画立案」、「アプリケーション管理」、「ICT(Information and Communication Technology)インフラストラクチャ管理」、および「セキュリティ管理」の計七つの領域が含まれる(図4参照)。

この中で「コアプロセス」と言われる中心的なものが、「サービスサポート」と「サービスデリバリー」の二つであり、「ITサービスマネジメント」と言ったときに、この二つを併せたものを指すことも多い。

(2) 「ITサービスマネジメント」の構成



注：略語説明
ICT(Information and
Communication Technology)

図4 ITIL関連の主な出版物
itSMF Japanの「ITサービスマネジメント」から作成したものを示す。ITILがビジネスと技術との橋渡しを目指していることを表現している。

「ITサービスマネジメント」は、「サービスサポート」と「サービスデリバリ」の二つの中核分野に分かれる。「サービスサポート」は、日常の運用とサポートに関するプロセスを主な対象としている。一方、「サービスデリバリ」は、主に中長期的な計画と改善に関する事柄を対象としている。

(3) ITIL書籍の日本語版

OGC(Office of Government Commerce : 英国の政府機関)のITIL書籍のうち、「サービスサポート」と「サービスデリバリ」については、itSMF Japan(IT Service Management Forum Japan)⁴⁾によって日本語に翻訳されたものが販売されている。また、「サービスマネジメント導入計画立案」については、2005年前半に出版予定で、itSMF Japanによる日本語版作成が進められている。

日立製作所は、itSMF Japanの設立メンバーとして参画し、出版担当でもあることから、ITIL書籍の日本語版作成の中心メンバーとして活動している。

4.2 ITサービス マネジメント ソリューション

日立製作所は、「ITサービスマネジメント」において、「People(人)」、「Process(プロセス)」、「Product(ツール・技術)」が重要な要素であると考えており、この三つの要素すべてについて関連するソリューションを用意している(図5参照)。

主なサービスは以下のとおりである。

(1) 「ITサービスマネジメント研修サービス」

「ITILファンデーション」資格を取得することが可能な資格試験付きのeラーニングコースと、「ITIL ITサービス マネジメント エッセンシャル」という座学のコースを用意している。業務上まとまった時間を確保しにくい人にとっては、eラーニングコース(標準学習時間は合計16時間)が有用である。また、短期間に集中してプロジェクトメンバーの教育を行いたい場合などには、座学のコース(2日間)が利用できる。

4) itSMF Japanは、2003年9月3日に特定非営利活動法人として設立された会員制のユーザーフォーラムである。

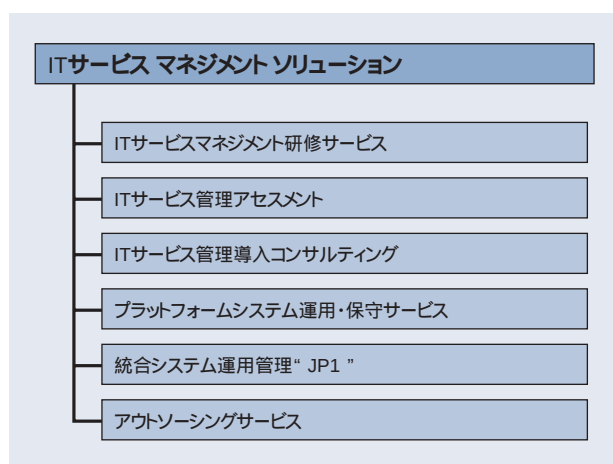


図5 日立製作所のITサービス マネジメント ソリューション

「People(人)」、「Process(プロセス)」、「Product(ツール・技術)」のすべての分野をカバーしている。

(2) 「ITサービス管理アセスメント」

ITILをベースにした日立製作所独自のアセスメントシートを用いて、顧客が運用するITサービスの提供プロセスを診断し、短期間で問題点と課題を整理して、解決の方向性を明確にする。さらに、アセスメントを通じ、ITILの理解を深める支援も行う。

(3) 「アウトソーシングサービス」

日立製作所のアウトソーシングサービスでは、運用アウトソーシングから包括アウトソーシングまで、顧客ごとに適切な形態の選択ができる。「ITアセスメント」によって適切な形態を提案するとともに、優れたITサービスマネジメントにより、サービス品質の向上やコスト削減など、「経営ニーズ」に適合したITサービスの提供に貢献できる。

5 「ITサービスマネジメント」導入事例

5.1 A社の事例

システム運用のアウトソーシングを実施しているA社は、2003

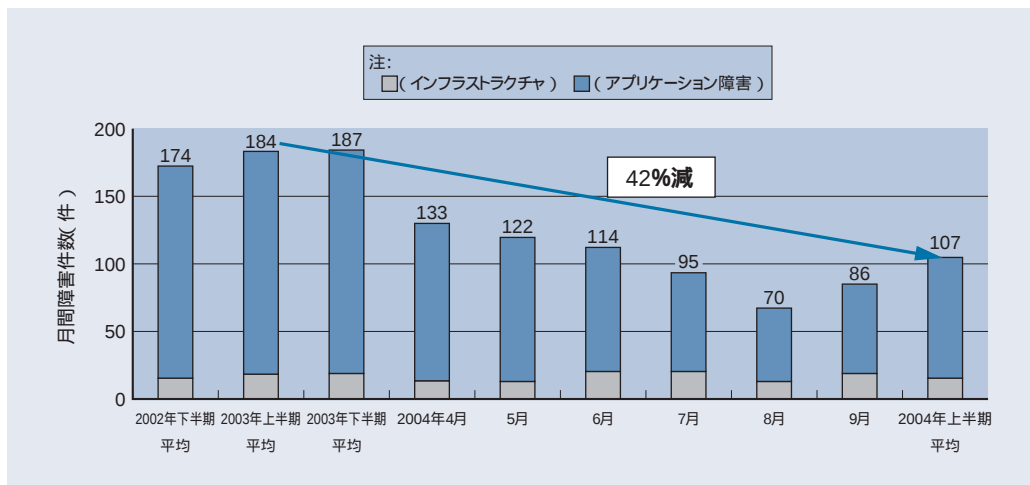


図6 A社の障害件数の推移
トランザクション実行エラーを含む障害のトレンド分析・解決により、障害件数が減少している。

年4月から「IT維持運用改善プロジェクト」を発足させ、(1)現状のアセスメント、(2)改革に向けた実行計画の策定、(3)改革実施、および(4)適用後の評価というフェーズ分けにより、プロジェクトを推進することにした。そして、「運用品質の向上および運用コストの20%削減(2002年下半期比)」を目標として、2003年10月から「ITIL」の適用を推進している。「サービスデスクの強化」と「サービスレベルの明確化」から優先して着手し、現在では、ITILのほとんどのプロセスが稼働し、障害件数42%減(図6参照)、運用人件費17%減(2004年上半期末時点)など、確実に成果が上がってきている。

改革のポイントとしては、以下の項目があげられる。

- (1)「サービスデスク」の設置による窓口一元化と障害レベルに応じた総合障害統制
- (2)SLA(Service Level Agreement: サービスレベル合意書)に基づく「サービスレベル管理」の徹底
- (3)統合システム運用管理ソフトウェア「JP1 Version7i」の導入による統合監視強化

5.2 B社の事例

5.2.1 事例の概要

現在、B社と日立グループは、B社の情報システム部門を情報子会社化するアウトソーシングプロジェクトを推進している。このIT部門も「プロダクトアウト」型の組織であったが、ITILに基づいた「ITサービスマネジメント(以下、ITSMと言う)」を導入することにより、B社のニーズに適合したITサービスを効率的に提供する組織への転換を図っている。ITSM導入のプロセスについて以下に述べる。

5.2.2 ITSMの導入プロセス

(1) ITサービス管理アセスメントによる現状把握

アセスメントでは、情報システム部門の部課長クラス、担当者、業務部門の部課長クラスに対して、約3か月の期間で実施した。その結果、以下のような課題が明確になった。

- (a) ITサービス提供に関する手順書などはあるものの、必ずしも順守されていない。

(b) それぞれのIT運用業務に対する責任分担が不明確である。

(c) IT運用業務を委託している外部ベンダーの管理が不十分である。

(d) ユーザー業務の重要性和、その業務に関連するITサービスの品質に明確な関連づけがない。

(e) IT運用業務に対する人員配置が必ずしも適切ではない。

(2) ITSMの導入

ITSMの基本は、運用業務プロセス、人、および技術を管理することである。この事例では、アセスメントの結果に従い、運用業務プロセスの改善と人の管理に注力した。

運用業務プロセスの改善については、まず、ITILのすべての分野を対象として、運用管理基準書を作成した。この基準書では、運用業務の責任分担や外部ベンダーの管理基準を定義しており、プロセス改善の基礎として使用する。ここでは、時間および工数の制約ですべての分野を同時並行で改善することは困難であったため、アセスメントで明確にした優先順位に従い、人材の最適配置を含めてプロセス改善を段階的に進めている。

人の管理については、主な運用担当者に、手順の順守などITSMの重要性を理解するようにITILの教育を行った。さらに、運用責任者にはITILの「ファンデーション」資格の認定を取得してもらった。

(3) SLAの導入

従来のSLAは、リソースレイヤと呼ばれるサーバ稼働率やネットワーク帯域などを保障することが多かった。リソースレイヤのSLAは定量的なレベル設定が容易であるという長所を持つ。しかし、ユーザー業務で要求されるレベルとの関連づけが難しいという短所がある。この事例では、ITSMの導入によってユーザー業務とリソースレイヤの関連を明確化することにより、ユーザー業務でのサービスレベルの設定を可能にした。ただし、SLAの導入には、モニタリングの導入やサービスレベル管理の工数などコストが発生することから、すべての

ユーザー業務をSLAの対象とすることは現実的ではない。このため、アセスメントによってユーザー業務の重要性を把握し、コストとのバランスを考えながらSLA対象業務を決定した。

5.2.3 ITSM導入による予想効果

ITSMを導入することにより、以下の効果が期待できる。

- (1) 運用プロセスと責任の明確化による安定したITサービスの提供
- (2) B社のニーズに適合したITサービスの提供による顧客満足度の向上
- (3) 運用プロセスの効率化と人員の最適配置による運用コストの削減

6 おわりに

ここでは、経営戦略に適合したITサービスの提供における、情報システム部門の現状把握と、「あるべき姿」への転換の必要性、および、それをサポートする日立製作所のソリューションについて述べた。

ビジネスに貢献するITサービスの提供のためには、専門家グループといっしょに行うアセスメントと改善策の検討や、ビジネスの継続性を実現するバックアップソリューションなどのアウトソーシングサービスの活用が有効である。情報システム部門に期待されるミッションを自部門のリソースとアウトソーシングのそれぞれについてどこまでの範囲で活用し、実現していくかは、各企業の経営戦略やIT戦略、現況によって異なる。しかし、(1)ハードウェア製品とソフトウェア製品の標準化・コモディティ化の進展、(2)システム運用の標準化の進展、(3)アプリケーションパッケージの普及・拡大、(4)SOA(Service Oriented Architecture: サービス指向アーキテクチャ)やウェブサービスの普及などのITトレンドに伴って、ITアウトソーシングを活用するメリットが今後ますます増大していくものと予測される。

日立製作所は、これからも、さらに進んだITアセスメントサー

ビスとITサービスマネジメントソリューションを開発し、経営に貢献できるITアウトソーシングの実現を支援していく考えである。

参考文献など

- 1) 八木 隆, 外: 運用管理の「手本」『ITIL』, 日経コンピュータ, 68~76 (2004.1)
- 2) 八木 隆, 外: 「ITIL」導入のプロセスと効果を知る, 月刊コンピュータワールド(2004.7)
- 3) 八木 隆, 外: ITサービスの手本として利用 運用管理の改善に役立つ, ITIL大全, 16~19(2004.11)
- 4) ITSMF Japanホームページ, <http://www.itsmf-japan.org>

執筆者紹介

石井 幸一



1978年日立製作所入社, 情報・通信グループ アウトソーシング事業部 マネッジドサービス技術センタ 所属
現在, サービスマネジメント技術の開発に従事
情報処理学会会員
E-mail: koishii @ itg. hitachi. co. jp

赤津 雅晴



1987年日立製作所入社, システム開発研究所 第一部 所属
現在, 情報システムのモデリング, 分析技術の研究開発に従事
工学博士
電気学会会員, 経営情報学会会員, 電子情報通信学会会員
E-mail: akatsu @ sdl. hitachi. co. jp

亀山 伸



1995年日立製作所入社, 中央研究所 PS部 所属
現在, ITILに基づくサービスマネジメント技術の開発に従事
工学博士
情報処理学会会員
E-mail: skameyam @ crl. hitachi. co. jp

萩野 美穂



1991年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 ITソリューション部 所属
現在, ITサービスマネジメント関連商品のコンテンツ開発・ソリューション適用支援に従事
E-mail: mhagino @ itg. hitachi. co. jp