

# 日立グループの経験とノウハウを活用した アウトソーシングサービスの提供

Outsourcing Services Based on Experiences and Know-How in Hitachi Group

石川 太郎 Taro Ishikawa  
今村 純 Jun Imamura

高木 健二郎 Kenjiro Takagi  
山下 良介 Ryosuke Yamashita

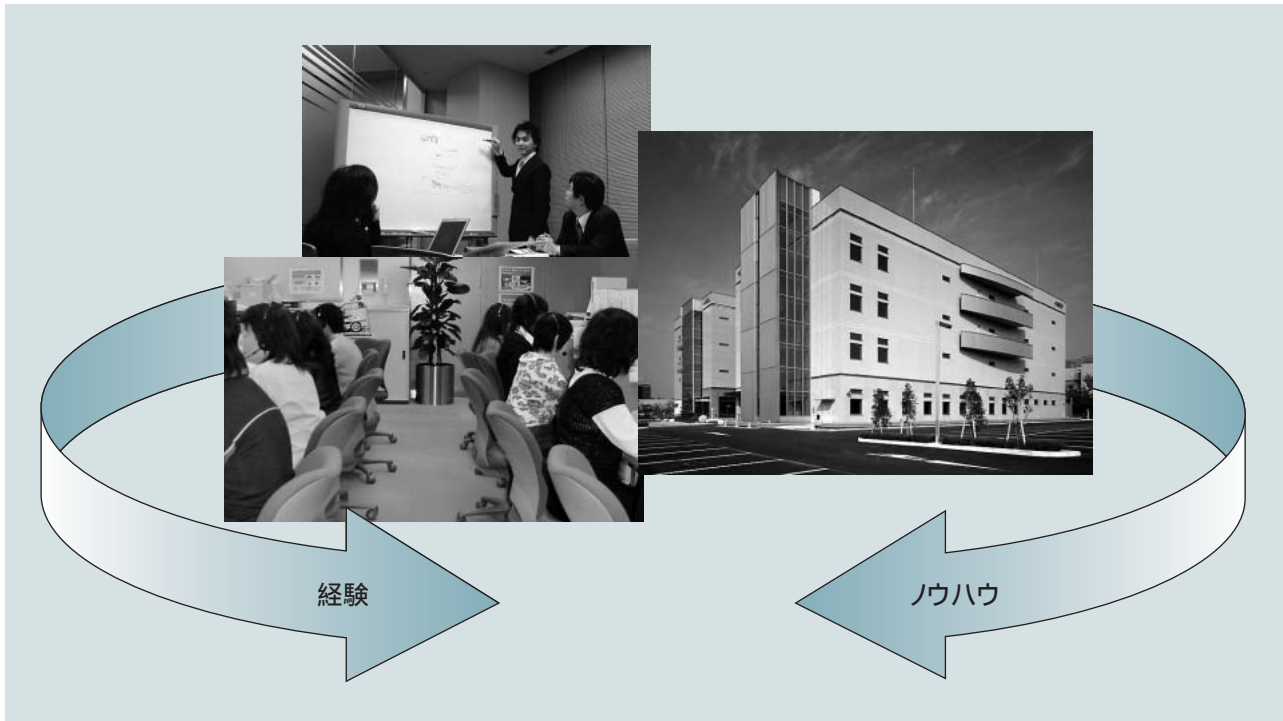


図1 経験とノウハウを活用し、日立グループが提供するアウトソーシングサービス  
日立アウトソーシングサービスは、過去からの豊富な経験とノウハウを基に、より専門性の高いサービスへと発展していく。

戦略的な投資を進めようとする企業においては、アウトソーシングサービスの位置づけが、「単純な「コスト削減」や「ITポートフォリオの最適化」から、「必要な人材やITリソースの調達」へと変化しつつある<sup>1)</sup>。すなわち、単なる業務の代行ではなく、より専門性の高いサービスが求められている。このような中、日立グループは、グループ内で培った経験やノウハウを基に、高付加価値で、かつ、企業の業務基盤を支えるサービスとして、お客様の業務に最適な唯一のアウトソーシングサービスを提供している。

現場の視点が生きたIT運用サービス、IT運用のベストプラクティスであるITIL<sup>1)</sup>の活用、BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)サービスなどを、お客様の業務に応用することで、新しい価値uVALUEの協創をめざしている。

## 1.はじめに

日立グループのITアウトソーシング事業は1959年にスタートして以来、現在まで1,200社以上の実績に基づく豊富な経験とノウハウの蓄積がある。この経験やノウハウは、ITの運用においては非常に重要である。特に、昨今では、ITとビジネスとの関係が密接であることへの認識が向上するに従って、高い専門性が求められてきている。また、BPO(Business Process Outsourcing)は、従来、ノンコア業務を担うサービスとして位置づけられてきたが、近年では、よりコアな業務を担うようになるなど、価値創造のための転換が求められている。このような、高い専門性やコアな業務サービスの提供においては、自社での経験を含むサービスの歴史が、その安定性を生む源となる。

ここでは、日立アウトソーシングサービスの中から、企業価値を高めるIT運用サービスの事例と、IT運用のベストプラクティスであるITIL(IT Infrastructure Library)によるノウハウの蓄積とその提供、および、単なる請負サービスではない価値創

1) ITILは、英国および欧州連合各国における英国政府OGC(Office of Government Commerce)の商標または登録商標である。

造のためのアウトソーシングサービスの事例について述べる(図1参照)。

## 2. 企業価値を高めるITアウトソーシング

### 2.1 システムを安定稼働させるデータセンターサービス

ますます重要度が増している企業のITシステムの安定稼働を実現するため、全国20か所にデータセンターを展開し、お客様のミッションクリティカルなビジネスを日立グループならではの信頼性でサポートしている。

また、長年のデータセンター運営の経験から、データセンターの信頼性を十分に確保し安定稼働を実現するためには、表1に示す3要因のすべてをバランスよく満たすことが必須であると考えている。このうちの一つでも要因を満たさない場合には、お客様に満足していただける品質には至らないというのが日立グループのポリシーである。

立地要因においては、地震・津波などの激甚災害に耐える立地条件と市場ニーズへの対応の双方をバランスよく見極めながら立地選定を行ったうえで、設備および運用については以下の方針でセンター品質の管理・向上を図っている。

設備要因としては、データセンターにおけるセキュリティ対策は業界最高レベルをめざしている。データセンター周辺ではフェンスおよび赤外線センサと監視カメラでの集中監視による敷地防御、ビルへの立ち入りに関しては24時間365日の有人監視、ビル内執務スペースへの立ち入りについては専用ICカードによる入退出管理を行う。さらにマシンルームへの立ち入りについては生体認証を導入し、マシンの操作ログを記録することで部外者の侵入などに備えることなどがその例である。

特にノウハウが重視される運用要因では、サーバやデータへのアクセス時のログ収集や、クリティカルオペレーションについては、必ず2人体制で行う仕組みなどを通じて、不正アクセスや情報漏洩(えい)、ヒューマンエラーの発生を防止する仕組みを幾重にも施すとともに、自動化ツールの導入などを通じて高品質のサービスを安価に提供する努力も継続して定期に行っている。また、上記の運用をISO27001( ISMS:Information Security Management System )、ISO20000、ITILなどを参考にすることによってこのような取り組みを標準化し、センター全体の運用品質を洗練されたものに向上させるために、日々品質改善に努めている。

### 2.2 オフィスのITを支えるオンサイトのサービス

IT運用は、データセンターで預かるミッションクリティカルなシステムだけでなく、標準的なオフィスのITでも重要である。

事実、企業のITの多くは、PCやLAN( Local Area Network )といったオフィスのIT( 以下、オフィスITと言う。 )上で使用される。しかし、昨今では、企業のIT部門において、より戦略的な

表1 データセンター安定稼働のための要因

安定稼働には立地、設備、運用の3要因をバランスよく満たすことが必要である。

要因	要件
立地	リスク回避とユーザーの利便性をバランスよく満たす立地選定
設備	安定稼働を実現するに足る設備仕様
運用	システムを安定稼働させる習熟した運用体制

ITの開発や導入のため、オフィスIT管理に人的リソースを掛けられないという問題も生じてきている。

このような問題を解決するため、オフィスのIT機器の提供と、そのライフサイクルサポートを十分なセキュリティレベルで提供するサービスは、間接的に企業の価値を高めるIT運用であると言える。

### 2.3 ITILへの取り組み

ITの運用には、ITILの知見を欠かすことはできない。ITILは、ITサービスの品質とコストのバランスを継続的に改善するためのフレームワークである「ITサービスマネジメント」のベストプラクティス集であり、1980年代後半に英国の政府機関が作成したものである。ITILの普及を目的とした団体であるitSMF( IT Service Management Forum )は世界中で37の国と地域で活動しており、今なお増え続けている。

日立グループは、ITILの優位性とこれまで培ってきた運用についての考え方の類似性にいち早く着目し、他ベンダーやユーザー企業とともにitSMF Japanの立ち上げに積極的に関わってきた。また、ITILを日本に普及させるために、関連する書籍の日本語版出版活動の取りまとめに努めてきた。現在、ITILがよりいっそう利用しやすくなることを目的としたリフレッシュプロジェクトが実施され、日本語化を積極的に推進している。また、社外研究会にも積極的に参加しており、導入事例などを研究している。

一方、社内およびグループ企業に対するITILの普及活動も積極的に行っている。具体的にはデータセンターなどのアウトソーシングサービスを提供しているスタッフや管理者に、eラーニングの提供や講習会、ワークショップを行い、ITIL関連資格の取得を促している(図2参照)。

日立グループは、お客様組織へのITILの導入を支援する「ITサービス管理導入コンサルティングサービス」も提供している。このサービスでは、過去の経験や前述した活動で得た経験をナレッジとしてITILのフレームワークで整理し、お客様のビジネスの要件に沿った最適なプロセス構築の実現をめざしている。

また、プロセスに関する特徴だけでなく、プロセスを実行する「人」の教育にも着目している。人の意識が低ければ、プロセス構築のモチベーションを維持するのは困難である。たとえ完成度の高いプロセスを構築しても、すぐにプロセスは形骸(がい)化して改善サイクルは停止する。このような問題を解決

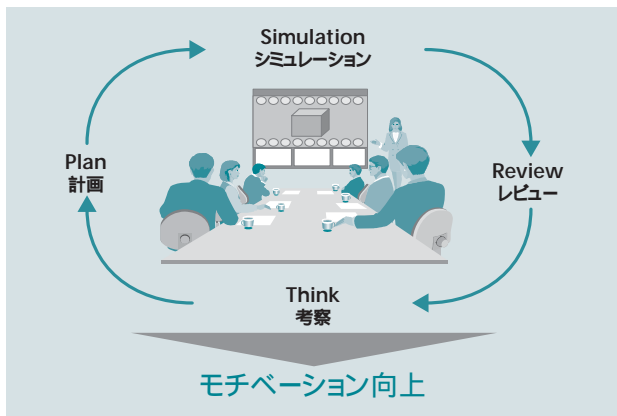


図2 ITILシミュレーションワークショップの概念  
ITIL(IT Infrastructure Library)プロセスを十数名で体感し、人の意識を高め、プロセス構築のモチベーションを維持できる。

するためには、「ITILのメリットを十分理解すること」が重要である。「ITILシミュレーション・ワークショップ」はこのような問題の解決を支援する。このワークショップをコンサルティングサービスと融合することで、より品質の高いITサービスを提供できる組織づくりを支援する。

### 3. 経験を活用したBPOサービス

#### 3.1 コンタクトセンターサービス

##### (1) BPOとしてのコンタクトセンターソリューション

日立グループは、1995年からパソコンなどのサポートコンタクトセンターを開設し、その後Windows<sup>2)</sup>サポートなどの技術的な対応のアウトソーシングや、お客様のコア業務のアウトソーシングなどを行っている。

しかし、コンタクトセンター業界にも価値創造のための転換が求められている。これまでのコンタクトセンターは、お客様の意識調査でも「コストセンターである。」という回答が半数を占め、アウトソーシングに求めることもコスト低減であるという結果が出ている<sup>2)</sup>。

これまでのコンタクトセンターの市場は、第一世代の問い合わせ・電話中心から、第二世代のテレマーケティング中心の時代、そして第三世代ではマルチコンタクト化と成長してきた。このような情勢の中、お客様のコストを低減するとともに、お客様との価値協創、つまりプロフィットを生み出すことを求め、第四世代を迎えている(図3参照)。日立グループもこの第四世代に対応するために、コンタクトセンターのアウトソーシング事業に取り組んでいる。

##### (2) 「経営指標」から「運用パフォーマンス指標」への展開と実現のためのプロセス可視化

コンタクトセンターは、お客様との接点業務が中心である。

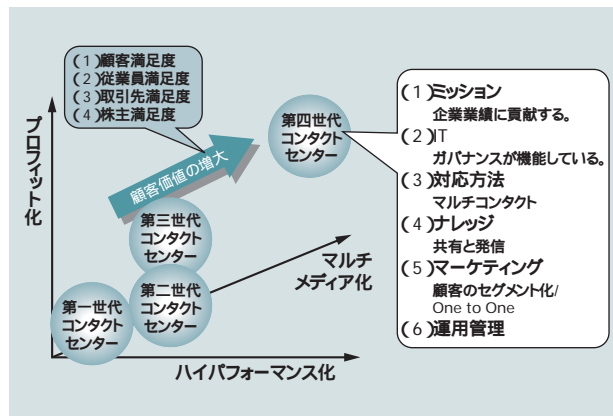


図3 次世代に向けたコンタクトセンターの革新方向<sup>2)</sup>  
コンタクトセンターの市場は、お客様のコストを低減し、プロフィットを生み出すことを求め、第四世代を迎えている。

中でも営業BPOは、調査や販売促進活動といったお客様の営業活動そのものの一部分を行うため、プロフィット化を強く意識したソリューションの一つである。

しかし営業BPOにおいても、これまでの経験上、経営層から「コストセンター」と評されることが多い。なぜならばお客様の経営層が求める「経営指標」とコンタクトセンターの日常運用が実現する「パフォーマンス指標」にはギャップがあり、経営に対する貢献度がわかりにくいためである。

ゆえに、経営層にとって意味のある経営指標と、コンタクトセンターの日常運用パフォーマンス指標の関係をわかりやすく可視化することが求められている(図4参照)。

そこで、企業の「経営指標」を、コンタクトセンターのお客様(エンドユーザー)の視点を反映し、日立グループの実施する「運用パフォーマンス指標」へ展開する。これにより、お客様組織の中でのコンタクトセンターの役割を明確にするとともに、経営指標を意識した運用を行うための指針とする。そのうえで、そのパフォーマンス指標を実現するためのプロセスへの可視化は、「人材」、「システム」、「仕組み・仕掛け」による三つの要素で実施する。

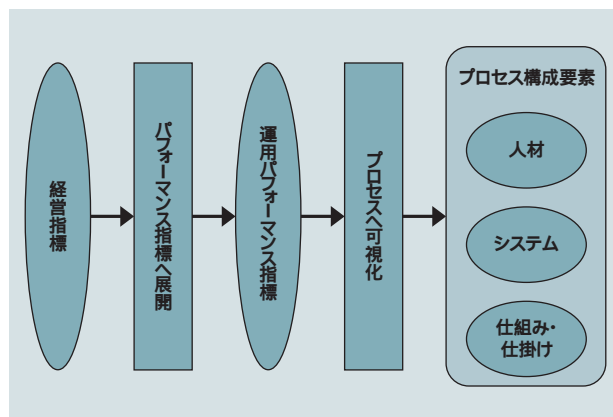


図4 実行プロセスの可視化への展開の考え方  
経営指標からパフォーマンス指標へ展開し、それを実現するプロセスを可視化する。

2) Windowsは、米国およびその他の国における米国Microsoft Corp.の登録商標である。

これにより、偏りのないバランスの取れたプロセスが構成され、確実にパフォーマンス指標を達成することで経営指標に貢献できるとともに、各要素で日立グループの総合力が生きたソリューションが提供できると考えている。

### 3.2 人材マネジメント支援サービス

日立グループの総合力を生かしたBPOとして、人材マネジメントの支援サービスがある。企業活動の源泉として重要な要素である「人」の価値を高めるためには、HCM( Human Capital Management:人材マネジメント)という広い視点の中で人材育成を考える必要がある<sup>3)</sup>。つまり、人材価値の可視化と、効率的な活用を実現する戦略的な人材育成の仕組みが重要な意味を持つ。そのため、従来から提供してきたe-ラーニングのサービスに加え、米国Saba社(Saba Software Inc.)と提携し、人材マネジメントを効率的に支援するツールである「Saba Enterprise Suite」を利用したHCMソリューションの提供を開始した。

#### 執筆者紹介



**石川 太郎**  
1995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 サービス事業開発本部 プロジェクト第一部 所属  
現在、アウトソーシング事業企画に従事



**今村 純**  
1989年株式会社日立家電(現 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 データセンター本部 サービス推進部 所属  
現在、データセンターの事業企画に従事

### 4. おわりに

ここでは、日立グループの経験とノウハウを活用したアウトソーシングサービスの取り組みについて述べた。

日立グループは、今後も、情報システムの企画・開発・運用から業務サービスまで、一元的に提供していく。アウトソーシングサービスは、多くのお客様へサービス提供させていただいている経験に加え、日立グループ自身の豊富な経験・ノウハウを土台にした、現場の視点が活かされたサービスである。この経験とノウハウを、お客様業務に応用することで、新しい価値uVALUEを協創し、お客様の業務に最適な日立グループ独自のアウトソーシングサービスを提供していきたい。

#### 参考文献

- 1) 山野井, 外: ユーザーの満足度を高めるアウトソーシングサービス, uVALUE Report(2007.4)
- 2) 社団法人 企業情報化協会: IT協会がコールセンター/コンタクトセンターに関する実態調査を実施, NEWS RELEASE(2005.9)
- 3) 佐々木: 企業成長を支える人材マネジメント要件, 日立評論, 85, 6, 397~400(2003.6)



**高木 健二郎**  
2002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 サービス事業開発本部 ITマネジメントビジネス開発部 所属  
現在、ITサービスマネジメントに関するコンサルティングに従事



**山下 良介**  
1999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 ビジネスプロセスサービス本部 カスタマーサービス部 所属  
現在、コンタクトセンターの業務設計に従事