

米国における ITSM 最新動向

vol.1

Toyota Financial Services

成熟に向けた実践的なライフサイクル・アプローチ



特定非営利活動法人

itSMIF
J A P A N

itsmif

目 次

| | |
|-----------------------------------|---|
| はじめに | 2 |
| 米国先進ユーザへのアンケート | 3 |
| 導入事例詳細 | |
| Toyota Financial Services | |
| 成熟に向けた実践的なライフサイクル・アプローチ | 6 |

はじめに

ライフサイクルをベースにした ITIL® V3 が発表されてから、ITIL® V2 からどのように移行したらよいのか、あるいは、初めて ITIL® V3 のプロセスを導入するのだがどうしたらよいのか、などと切実な悩みをよく耳にします。事業モデルや IT インフラストラクチャが異なる中で、一様のやり方で ITIL® プロセスが導入・展開できるわけではありません。V2 における運用部門主体のプロセス改善という限定した取り組みから、V3 では、多様な視点から企業経営や提供するサービス形態に直結する戦略策定に始まるライフサイクル・マネジメントにどう取り組むのかという高い目標に向かったの挑戦が必要となってきます。

今回、itSMF Japan は、ITIL® の導入・展開が進んでいる米国企業に対しアンケートを行い、その中から複数社を訪問し、インタビューを通じてその取り組みを紹介できる運びとなりました。事例として紹介する3つの企業は事業モデルも異なり、個々のプロセスの成熟度も三社三様ではありますが、以下のような共通点が見られます。

- 上位マネジメント（CIO レベル）の積極的な関与とサポート
- 強化すべきプロセスの優先付けとそれらの包括的な管理の実施

各事例は、概要から始まり、重要成功要因、回答者からのメッセージ、アプローチ、プロセス等から構成されています。まだ、道半ばの取り組みもありますし、その効果はこれから享受するものもあり、これらの最終的な評価は、まだまだたねばならないと思います。しかしながら、事例中には、多数の有益な情報も含まれており、日本での導入検討や運用を実施されている皆様にとって、ITIL® に対するアプローチのヒントを提供できるものと思います。

本冊子が皆様のお役に立てば幸いです。

itSMF Japan 出版担当理事

渡辺 悟



米国先進ユーザへのアンケート

主旨

itSMF Japan では、米国ユーザ企業へのヒアリングに先立ち、2009年11月に ITIL® 導入事例の事前調査としてアンケートを実施しました。対象は、itSMF USA から推薦された企業、あるいは itSMF USA のオンラインセミナーやコンファレンスなどで事例を発表していた企業です。下記は、回答をいただいた企業（7社）のアンケート結果です。

サマリ

- ・V2のプロセスではインシデント管理、変更管理、IT サービス継続性管理の導入が進んでいます。効率性や有効性の向上を目的とした取り組みと同時に、事業継続性への意識や、リスク管理の意識が高いことがうかがえます。
- ・V3のプロセスでは上記に加えて、ナレッジ管理、要求実現、サービス報告への取り組みが進んでいます。サービスデスクや情報セキュリティ管理の取り組みもみられることから、より事業や顧客を意識したサービス品質向上の方向に関心が広がっているようです。
- ・質問の回答からは、各組織が取り組むべき組織の課題を十分に検討したうえで、取り入れるべきプロセスを取捨選択していることがうかがえます。
- ・回答していただいた組織のほとんどが ITIL® の導入の具体的な利点を知覚し、次の取り組みに積極的です。

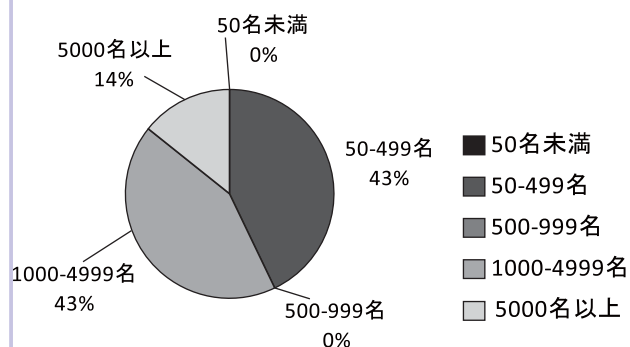
回答企業の業種

- ・ 情報
- ・ 電力
- ・ 金融 / 保険
- ・ 航空

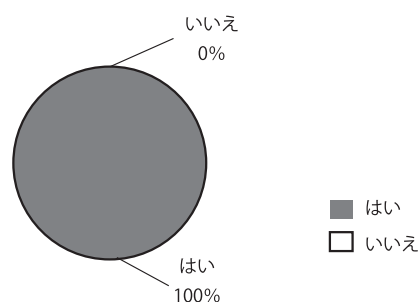
回答者の役職

- ・ ディレクタ
- ・ プログラムマネージャ
- ・ プロセスマネージャ
- ・ プロセスアーキテクト

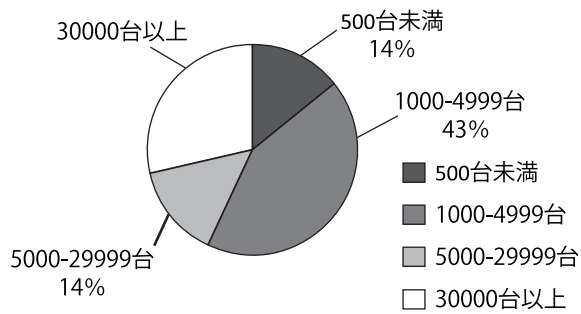
IT 部門の規模



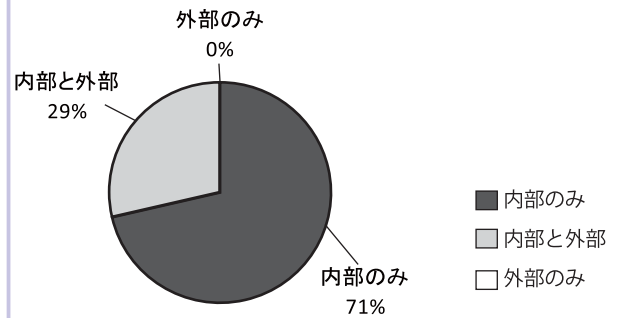
サービスマネジメント部門が独立しているか



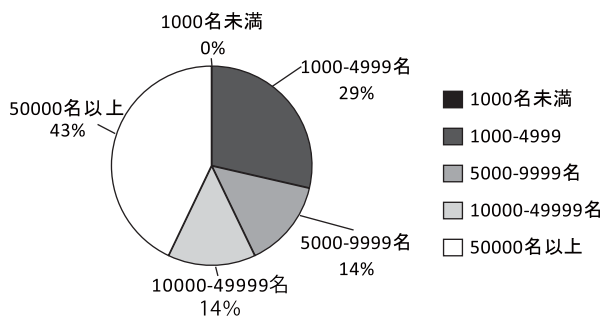
IT 部門で管理しているサーバ数



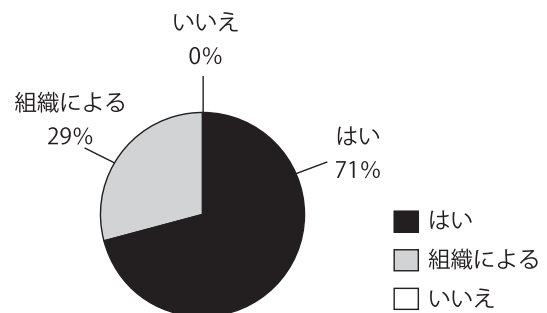
IT サービスの提供範囲



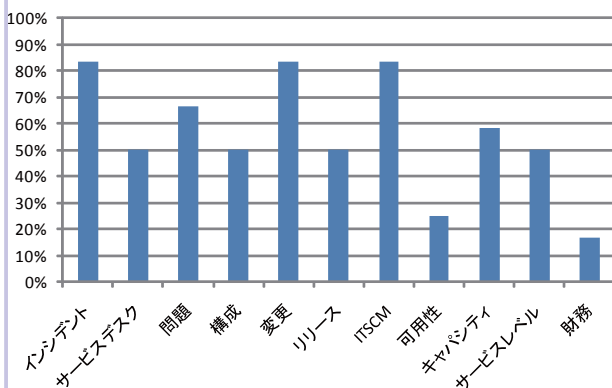
ユーザ数



ITIL® V3 の導入を他の組織に推奨するか



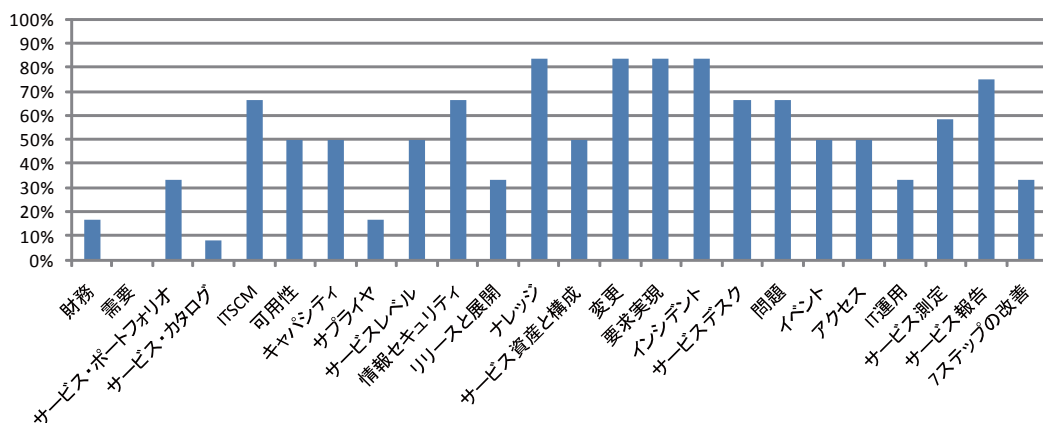
導入済みのITIL® V2 プロセス



ITIL® 導入の主な理由

- ・ IT サービスの品質向上
- ・ コスト節減、効率性向上、ベストプラクティス、技術的でないプロセスへの歩み寄り
- ・ コスト可視化、サービス品質、コスト削減
- ・ サービスとコストベースの改善
- ・ 効率性向上、サービス可用性向上、開発のコントロール、可用性向上と手直しの削減によるコスト削減、リリース品質の向上
- ・ 効率性と有効性の改善

導入済みのITIL® V3 プロセス



最初に導入した ITSM プロセスとその理由

- ・サービスデスク / インシデントツールを既に購入していたから
- ・インシデント、問題、変更 / 組織内で一番成熟していたから
- ・インシデント、問題、変更 / サービス品質と、コスト可視化を可能にするサービスカタログを改善するため
- ・インシデント、問題、変更 / コントロールするために必要のように思えたから
- ・インシデントと変更 / インシデントをコントロールし、回復時間を改善すること、変更をコントロールし、テストの正しい実施と、切り戻し計画の作成を確実にすること、これらがサービス品質と可用性を向上するから
- ・インシデントとサービスデスク / その機能をインソースすることに決定したから

導入を予定している ITIL® プロセス

- ・可用性、ナレッジ、サービスレベル
- ・インシデント、問題、変更
- ・イベントと需要も含む、V2 から V3 への移行が次の挑戦
- ・継続的に CSI は必要、次に導入するのはサービスカタログ

V3 を導入する / V2 からアップグレードする理由

- ・ライフサイクルアプローチはロジカルで利害関係者にとっても理解でき、全てのプロセスを結び付けている
- ・V2 の手法の採用で、組織にとって多くの利益を獲得してきたから、V3 が現れた際に適切な部分に投資するのは理にかなっていた
- ・IT ライフサイクルを通して ITSM の原則を取り入れることは、真の利益につながる ; さもなければ、一部の問題だけを解決するに過ぎない
- ・業界に遅れないために V3 に移行している
- ・V3 に記載されているプロセスの多くをすでに実施していたので自然に V3 用語を用いることができた
- ・サービスストラテジの IT 戦略と事業戦略を結びつけることやサービスポートフォリオを作成することなど、すでにライフサイクルアプローチに挑戦していた
- ・会社の DNA としてカイゼンは実施している (CSI)
- ・V3 はより事業に整合し、エンドツーエンドのサービス観点がある

ITIL® の導入の主な利点

- ・V3 はより包括的で、プロセスも追加されている
- ・共通のプラクティスと手法がコミュニケーションの課題を削減し、より効率的なリソースの活用を可能にする
- ・全員がこの利点と、継続的に改善していく必要性を理解すること
- ・良いサービスは偶然生まれない ; 時間をかけて入念に計画、設計、移行、運用、改善される必要がある
- ・業界基準を保てること。より完全なツールキットである
- ・IT と事業戦略を結び付ける
- ・ライフサイクルアプローチの導入は、全ての組織が事業に対する価値をもたらすことに集中させる
- ・IT を日用品から戦略的事業パートナーに変える
- ・効率性が向上し、IT 組織が技術中心から事業中心に転換する

導入を推奨する ITIL® V3 プロセス

- ・全部
- ・変更、リリース、インシデント、問題、サービスレベル / それぞれが多分に依存し合っているから
- ・サービスカタログ / その他すべてのプロセスの内容を提供するから
- ・全てが必要 / 特定の責任分野を無視することはできないから
- ・最も価値が創出できる領域を明確にするためのアセスメントを実施すること / これがスターティングポイントになるから
- ・組織の戦略を、サービスマネジメントプロセスの開発の役割が認識すること / これがとるべきアプローチについての意思決定の基本になるから
- ・組織の戦略を IT が提供するサービスがどのように支えるかを理解すること
- ・変更



Toyota Financial Services

～成熟に向けた実践的なライフサイクル・アプローチ～

2010年3月10日、カリフォルニア州ロサンゼルス郊外のトーレンス (Torrance) にて、Toyota Financial Services のサービスマネジメント担当マネージャである Dave Howard さんにインタビューいたしました。トヨタ車オーナーのさまざまな金融ニーズに対応するために設立された企業です。

設立： 1983年

売上： 88億ドル (2009年度)

従業員： 3,300名 (2009年3月現在)

URL： <http://www.toyotafinancial.com/consumer/tfs.portal>

概要

Toyota Financial Services (以下 TFS) が ITIL® プロセスの多くを組織に導入したころには、一種のライフサイクル・アプローチのようなものをすでに利用していました。従って、V3 のアイデアはごく自然に受け入れられました。今では、事業の重要性を理解することによって、事業戦略を IT 戦略に関連付けています。このケーススタディでは、好例を探している組織のために、同社のさまざまなプラクティスをご紹介します。

重要成功要因

【変更コントロール】

TFS の全インシデントのうち、変更から発生するインシデントは 5% のみです。本番環境に投入されるすべてのものは、開発工程を通して変更管理下に置かれます。

【プロセスの関連付け】

すべてのプロセスをできるかぎり適切に関連付けるようにしました。これにより、目標としていた次のレベルの成熟度に到達できました。

背景

TFS の ITIL® の道のりは、2003 年末から 2004 年初めあたりに始まりました。当時、TFS の IT は Toyota Motor Sales (設立 1957 年。米国におけるトヨタ自動車の販売・マーケティングを担当) によって運用されていて、TFS の IT 部門は一部アプリケーションの開発を主に行っていました。そのうち、製造組織の優先度の種類と、TFS のそれは異なるという事実に直面しました。例えば、週末にインシデントが発生しても、製造側や供給側はあまり気にしません。なぜならディーラーが車両の供給を担っているからです。しかし TFS 側は、週末に問題が発生すると取り引きを行うことができません。

このような違いのため、両組織は 2004 年に分離され、それぞれ独自に IT 運用を行うようになりました。このとき、TFS はサービスマネジメント・プロセスを整備していませんでした。TFS は、最適なフレームワークを探し、主に、汎用的でベンダ依存でないという理由から、フレームワークとして ITIL® を選びました。TFS がまず着手したのは、変更管理、インシデント管理、およびサービスデスクの導入で



Toyota Financial Services オフィス前にて

した。そこからさらに深掘りをして、それらのプロセスは素早く実行できるようになり、成果もかなり出るようになりました。そしてCIOがひっきりなしにやって来て、「次のプロセスはどうだね？」と尋ねるようになりました。「それに取り組むこともできませんが、リソースが必要です」と答えると、「わかった。必要なものなら何でも調達しろ」と。それは良かったのですが、課題は、それらすべてのプロセスを取り入れることができるほど組織が成熟していなかったことです。

多くのプロセスを導入していたTFSにとってV3の登場は朗報でした。なぜなら、V3がもたらしたライフサイクル型のアプローチは、その当時に当社がすでに利用していたものに類似していたからです。V3は、TFSが試行していたプロセスの関連付けを実現し、目標としていた次のレベルの成熟度へと導いたのです。またV3は、V2のサービスサポートとサービスデリバリー以外の他の書籍に記載されていた領域の幾つかに注目するきっかけにもなりました。それらの中にはすでに導入済みのものもありましたが、改めて見直すことになったのです。

アプローチ

TFSはすでにライフサイクル・アプローチのようなものを利用していたので、V3になって急に変わったことはありません。事業戦略をIT戦略に関連付けるために行ったことの1つに、全社的なバランススコアカードと、ITスコアカードの作成があります。これらのスコアカードを関連付けて、どのように達成するかを検討しました。それから、BIA (Business Impact Assessment : ビジネス・インパクト・アセ

スメント)に近いものを実施して、ビジネス・サービスの重要性を把握したのです。

また、サービス・ポートフォリオ拡張の一環として、「ビジネス・リファレンス・モデル」というものを作成し、銀行、保険、ディーラ、経理といった事業ラインと、それらのラインごとのさまざまな活動を明確化していきました。事業を定義し、次にその事業のビジネス・サービス、といった具合に分類していったのです。財務、リスク、経理についても明確化し、ITサービス、そして、現金管理、セールス・トレーニング、妥当性確認などを行うITアプリケーション、さらに、現金管理をサポートするアプリケーション、ITサービスなどのように分類していきました。開発者はサービス戦略を理解する必要はないが、事業の達成目標と、それが戦略とどのように結び付くかを理解する必要はあるというのが同社の考えです。戦略を設計するわけではありませんが、その結び付きは理解する必要があります。

事業戦略がIT戦略とどのように結び付くかを理解すると同時に、事業にとって不可欠なアプリケーションを識別しました。また、アプリケーションを「ゴールド」、「シルバー」、「ブロンズ」というカテゴリごとに分類しました。

このような一覧を作成することによって、関係を理解できるようになりました。現在は、BSM (Business Service Management : ビジネス・サービスマネジメント) に取り組まろうとしているところです。

プロセス

【サービス・ポートフォリオ管理】

サービス・ポートフォリオには、ビジネス・サービスとITサービスの詳細を示しています。このポートフォリオを利用してリアルタイムでITサービスをモニタリングしています。

【サービス・カタログ管理】

サービス・カタログについて検討し始めたころ、それはサービスレベル管理の管理下にありました。現在は、V3に記載されているとおりのサービス・カタログ管理と、要求実現について検討しています。

【IT 財務管理】

IT 財務管理は、通常最も困難な役割の 1 つとされていますが、導入済みの領域で最もうまくいっているものの 1 つが IT 財務管理があります。TFS は 3 人の専任要員を IT 財務管理に置いています。これらの要員は会計士で、コストを常に監視しています。

【サプライヤ管理】

サプライヤ管理は、TFS が特に力を注いでいる領域と言えるでしょう。TFS にはサプライヤ管理グループがあり、サービスレベルの観点からベンダに注目し、ベンダとの契約にサービスレベルやパフォーマンスに関する条項が含まれているかなどを確認しています。

TFS はさまざまなレベルのリソースを利用してきました。最初は関連会社だけでしたが、そのうち請負業者も利用するモデルへと移行しました。25 から 30 の ASP と取り引きしており、そのほかにも多くのベンダ契約、ソフトウェア契約、ライセンス管理などを扱っています。ベンダを評価する基準も設定しています。それほど詳細なものではないですが、取り引きしてきたベンダには適切なものです。現在は、ベンダ管理情報の一部と CMDB との関連付けを開始しています。これは V3 と V2 の違いの 1 つで、例えばサーバのサービス契約やライセンスがうっかり失効したりしないようにできます。

【変更管理およびリリースと展開】

TFS にとって、変更管理は実に効果的でした。リリース管理は導入が最も難しいプロセスだという前評判でしたが、かなりの成功を収めていて、今後の向上も見込まれています。リリース管理では、「これはリリース管理、これは要求管理」のように切り分けるのではなく、それぞれ適切に分類するようにしています。これはより成熟した組織の観点であり、すべてのものが関連付けられています。

【サービスデスク】

24 時間 365 日体制のサービスデスクがあります。内部リソースではなく、アウトソーシング・サービスを利用しています。

【イベント管理】

イベント管理へのアプローチとして、組織内部で実行していることを調べ、分類を行いました。アラートによって生成された単なるイベントかどうか、どのタイプのイベントか、インシデントなのか、それとも単なる要求かなどです。サービス要求は現在も取り組んでいる領域です。

【モニタリング】

他の組織と同様に TFS も仮想化に取り組んでおり、親デバイスを配置し、仮想化インスタンスをコンポーネントとして配備しています。現在は総合モニタリングへと移行しており、それを強化するプロジェクトに力を入れています。また、総合モニタリングと仮想化の観点から議論を重ねています。インフラストラクチャの観点から、コンポーネントおよび仮想化インスタンスをモニタリングする必要があるという結論になりつつあります。サービス・ポートフォリオやビジネス・サービスの観点からは、それらをサービスごとに報告し、そのサービスの基本となる部分がサービスレベルや可用性を満たしているかどうかを確認します。

【COBIT®】

COBIT® フレームワークをサービスマネジメントの上位に位置づけ体系化しています。たとえば、COBIT® A-16 の変更のコントロール活動は、TFS のサービスマネジメントの変更管理方針の基になっています。基本的に、多くのコントロール策を変更管理、インシデント管理、および問題管理に利用しています。



トヨタオフィスにて

【ISO/IEC 20000】

ISO/IEC 20000 は TFS のようなタイプの組織にとってはあまり価値を認めていません。TFS は、外部にサービスを販売しているわけではないので、認証の取得や能力をアピールしなくてもよいかからということです。ISO/IEC 20000 は、自分たちがやっていることを内部で検証する必要がある組織のためのものであると考えています。そのような検証は他の方法で行うことができるし、高価な費用を払って認証を取得する必要はありません。TFS の経験によると、自分たちは CMMI のレベル 5 だと言う会社の多くは、実際に仕事をしてみるとそのレベルに達していません。

ツール

インシデント管理、変更管理、リリース管理、可用性管理、サービスレベル管理、構成管理などの活動でツールを利用しています。サービス・カタログ管理にも利用する予定です。

また、必要なアクションを通知するレポート用に BSM ツールも利用しています。例えば、コールセンターについてのレポートには、アプリケーション、サービスレベル、可用性、アプリケーション重要度、そのアプリケーションの重要度をゴールド、シルバー、ブロンズの 3 段階で示したものが含まれます。分単位の停止時間や可用性の割合も示されます。色分けの機能もあり、月ごとに違う色で示すことができます。アプリケーションの重要度は、1 から 3 の 3 つのレベルで分岐表に示され、より多くの情報が必要な場合はドリルダウンすることもできます。例えば、重要度の理由、SLA 上の推奨値、最小値、目標値、特定のタイプのインシデントに関するパフォーマンスなどの情報です。マネージャが確認できるように、該当するインシデントの詳細を集めることができます。そしてマネージャは、その情報を使って IT 用のダッシュボードを作成し、事業側に見せて理解してもらうことができます。このツールには、特定の CI や場所を検索する機能もあります。

組織

サービスマネジメントの中核チーム自体のメンバ

は 20 人です。ただし、プロセスを利用しそれに従うという観点から、IT 組織全体が ITSM に関わっています。

トレーニング

ITIL® の導入を始めたときに、IT 部門の約 95% の要員に V2 のトレーニングを受けさせました。これは一斉にやったので、かなりの労力を要しました。V3 が導入されたときは、中核チームを V3 へのブリッジ・コースに参加させるとともに、特定の要員を選んで V3 ファンデーションを受けさせました。中核チーム・メンバーの一部は V2 のプラクティショナ を持っています。V3 のインターミディエイト・トレーニングを受ける資格のある要員も数人います。TFS は少なくともファンデーション・レベルは取得すべきだと考えており、マネージャ向けファンデーションや運用担当者向けファンデーションなど、幾つかのタイプのファンデーション・コースがあれば良いと思います。

利点

多くの利点があり、それは V2 でも V3 でも同様です。停止時間の減少、回復時間の改善、および可用性の向上から財務上の利点を得られます。これがサービスマネジメントの効果であり、それはすべてのもを関連付けることで発揮されます。TFS はユーザが作業を行える時間を 1 時間 45 ドルという数値で表しているため、インシデントの削減と可用性の向上の利点は顕著に現れます。サービスマネジメントを導入したてのころは、重大なインシデントが週に 2、3 件発生していました。今ではそれが月に 1 件程度になっています。優れた変更管理プロセスがあるからです。インシデントが発生しても、優れたインシデント管理プロセスでそれに対応し、さらに問題管理プロセスでインシデントを再確認しています。構成管理もあります。将来的な変更スケジュールも作成しているので、インシデントの原因をかなり正確に特定することができます。業界の標準や通念では、インシデントの 80% は変更により発生するとされていますが、これは TFS には当てはまりません。TFS では、変更により発生するインシデントはおそらく 5% 程度で、その他はハードウェ

アやソフトウェアの障害に起因するものです。これは主に、変更コントロールを整備しているためです。本番環境に投入されるすべてのものは、開発工程を通して変更管理下に置かれます。また、リリース・プロセスの成果物を再利用することからも財務上の利点を得ています。同じものをリリースのたびに再作成しなくてもよくなり、リソースを節約できることがコスト削減につながっています。

V3から得られる利点は、活動とプロセスがより明確になることです。例えば、V2のインシデント管理にはイベント管理と要求実現が含まれていますが、それらの領域をどのように扱うかは実際に説明されていません。V3ではこれらの領域をそれぞれプロセスとして具体的に uptake、いかに管理し改善するかの手引きを提供しています。利点を得るまでにかかる時間はプロセスによって異なります。インシデント管理の場合は比較的早く利点が現れました。前に存在していなかったプロセスは特にそのような傾向にあります。これに対して構成管理は利点を得るまでに長い時間がかかり、しかも直接的な利点を感じる人はそれほど多くないでしょう。ITサービス継続性管理はサーバ停止などが発生するまでその利点が得られないでしょう。

組織の成長に伴い、要員は今では ITIL® の用語やプロセス名を熟知するようになりました。これには良い点と悪い点があります。要員がプロセスを知るようになるのは良いことですが、それらのプロセスの実施を期待されるのは悪い点です。上記が現在の状況です。

課題

ITSM 導入における最大の課題は、人々に業務のやり方を変えさせることと、新しいまたは改善されたプロセスのほうが効率的で、環境のパフォーマンスを向上させるということに気付かせることです。このような利点を組織に売り込むことは、常に課題です。

Dave さんからのメッセージ

ITIL® はフレームワークです。このフレームワーク

をいかに取り上げて実際に適用するかというところで、多くの組織が失敗を犯します。そのような組織は、書籍を読んで「これとこれをしなければならない」と鵜呑みにしますが、それが必ずしも自組織に当てはまるとは限らないのです。ですから、実践的な観点から考える必要があります。例えば、リリース管理を途中まででも実施できているなら、「CP (Concept Proposal: 概念提案)」や「システム強化」などといった、何らかのカテゴリをすでに設定しているでしょう。その場合、リリースのタイプを「大規模」や「小規模」にするのではなく、「CP」や「システム強化」に分類すればいいのです。

V3 プロセスの追加はそれほど難しいことではありませんでした。少し意識を高めればよいのです。同僚に「知ってるかい、君達はベンダ管理をやっているんだよ」と言うと、彼らは「そうなのかい？ 知らなかったよ」と言うでしょう。すでにベンダ管理をしているにもかかわらずです。ですがその後は、意識的にベンダ管理の要素を加えていくようになります。

私がお勧めしたいのは、V3 か V2 かにかかわらず ITIL® を使ってみることです。ITIL® の道のりに踏み出したばかりの組織は、最大の弱点を突き止めて、そこから始めるべきです。V3 とライフサイクル・アプローチの採用から組織が得る利点は、組織の最終目標と戦略に沿った戦略を策定できるということです。戦略を策定しサービス・ポートフォリオを理解することで、ライフサイクル全体を支え、「我々はなぜこれを行っているのか」という観点からのアプローチを取ることができます。これは V2 には欠けている要素です。



Dave Howard さん

編集後記

2010年3月初旬、itSMF Japanとしては初めて、米国企業を訪問し海外事例収集・調査を実施いたしました。訪問先各企業、ご担当者様のご協力もいただき、このたび、事例集として取りまとめることができました。ご意見などお寄せいただければ幸いです。

(編集関係者一同)

- **ご意見**：本冊子へのご意見・ご要望は、itSMF Japan 事務局宛にメールにてお送りください。

メールアドレス： info@itsmf-japan.org

- **米国における ITSM 最新動向**

2010年7月22日発行

編集人： itSMF Japan 出版担当理事 渡辺 悟 (日本アイ・ビー・エム)

編集取りまとめ： 中井 秀有 (日本アイ・ビー・エム)

- **編集委員 (アイウエオ順)**：小林 一郎 (東芝インフォメーションシステムズ)、
小山 條二 (富士通)、西岡 信博 (東京海上日動システムズ)、八木 隆 (日立製作所)

- **著者 / 発行所**：特定非営利活動法人 itSMF Japan

東京都港区芝 5-16-7 芝ビル 6F-A

電話：(03)5439-5591 Fax：(03)5439-5592

URL： www.itsmf-japan.org

- ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

- その他記載の組織名 (会社 / 団体 / 機関) は、それぞれの会社 / 団体の商標または登録商標です。

- 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

itSMF
J A P A N