

# 米国における ITSM 最新動向

vol.2

Austin Energy

公共機関におけるサービス品質向上への取り組み



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	
Austin Energy	
公共機関におけるサービス品質向上への取り組み . . . . .	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。

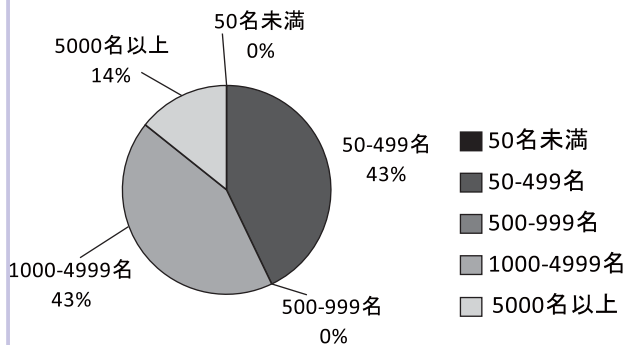
### 回答企業の業種

- ・ 情報
- ・ 電力
- ・ 金融 / 保険
- ・ 航空

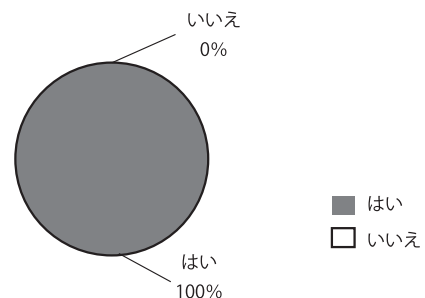
### 回答者の役職

- ・ 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

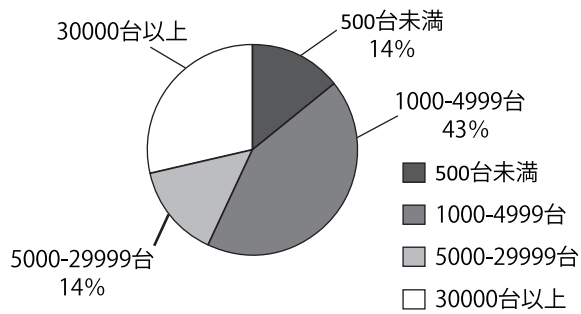
### IT 部門の規模



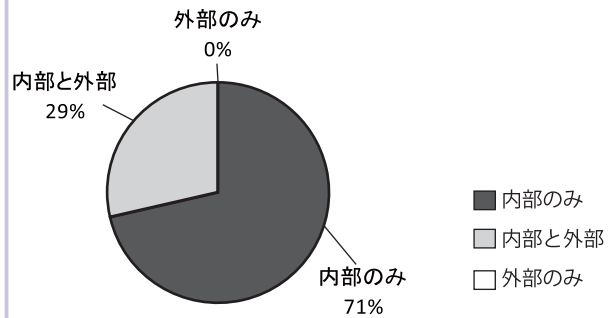
### サービスマネジメント部門が独立しているか



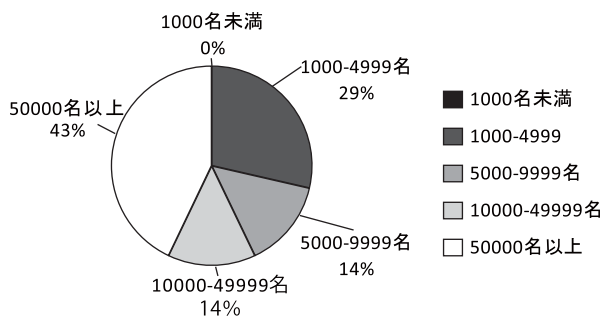
### IT 部門で管理しているサーバ数



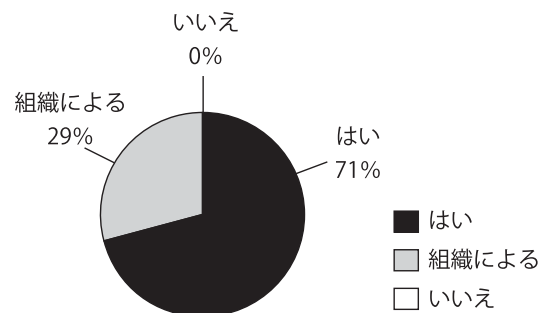
### IT サービスの提供範囲



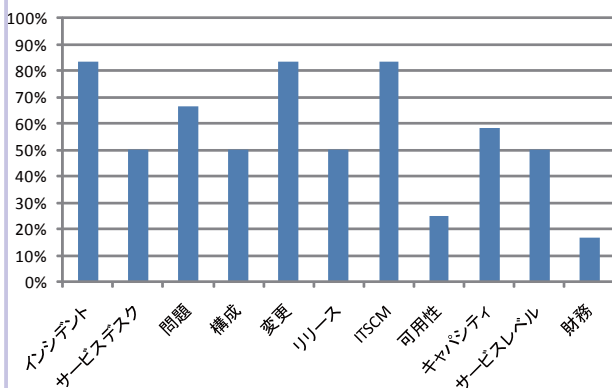
### ユーザ数



### ITIL® V3 の導入を他の組織に推奨するか



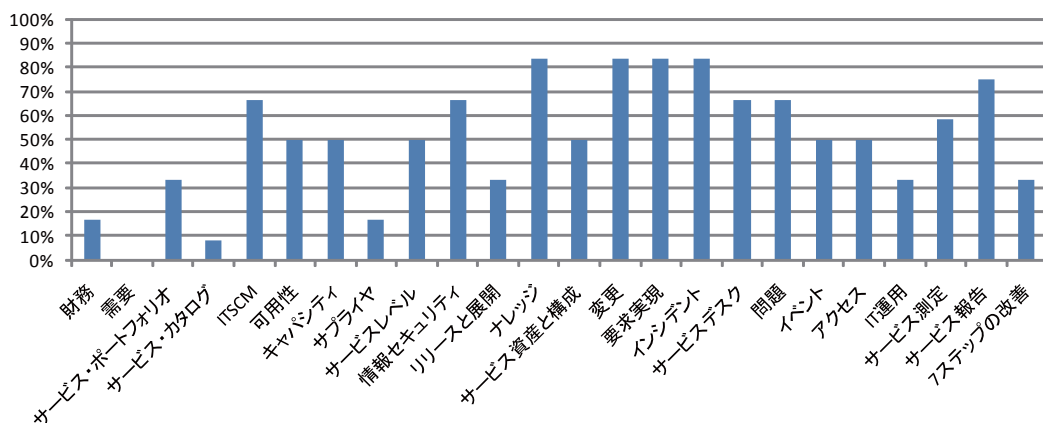
### 導入済みのITIL® V2 プロセス



### 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

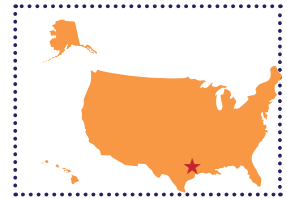
- ・ライフサイクルアプローチはロジカルで利害関係者にとっても理解でき、全てのプロセスを結び付けている
- ・V2 の手法の採用で、組織にとって多くの利益を獲得してきたから、V3 が現れた際に適切な部分に投資するのは理にかなっていた
- ・IT ライフサイクルを通して ITSM の原則を取り入れることは、真の利益につながる ; さもなければ、一部の問題だけを解決するに過ぎない
- ・業界に遅れないために V3 に移行している
- ・V3 に記載されているプロセスの多くをすでに実施していたので自然に V3 用語を用いることができた
- ・サービスストラテジの IT 戦略と事業戦略を結びつけること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



# Austin Energy

## ～公共機関におけるサービス品質向上への取組～

2010年3月9日、テキサス州オースティン（Austin）にて、Austin EnergyのWEB、品質 & マネジメントサービスサービス事業部事業部長であるDebbie StarrさんとITクオリティ・プログラム・マネージャであるRobin Trustyさんにインタビューいたしました。Austin Energyはオースティン市が運営する電力会社で、自治体が運営する電力会社としては全米第9位です。

設立： 1976年

売上： 10億ドル（2009年度）

利用者： 90万人

URL： <http://www.austinenergy.com/index.htm>

### 概要

Austin Energy（以下AE）は、独自の方法でITSMとITIL®の考えを組織に導入しています。中にはITIL®書籍に書かれているとおりではないプロセスもありますが、AEは努力を重ねて徐々に最善の解決策を見つけ、ISO/IEC 20000認証を目指して組織を成熟させつつあります。

### 重要成功要因

1. エラーと停止を削減するために重要なプロセスに注力しています。AEには、従来からインシデント管理と変更管理のプロセスがありましたが、それらは未成熟なものでした。AEでは、まずこれらのプロセスから取組みを始め、次に他のプロセスも一緒に成熟させています。
2. 一般に、組織が何かを合意し、書面にするには時間がかかるものですが、AEではプロセスと方針を短期間で文書化しています。
3. 重要なプロセスそれぞれに明確な方針を定めています。今のところ、インシデント管理、セキュリティ管理、および変更管理の方針が整備されています。リリース管理の方針は作成中です。
4. 可能な限りのプロセスの自動化および効率化と、意思決定者が活用できるナレッジの創出を

図り、導入したプロセスの活動をサポートしています。AEでは、インシデント管理をサポートするツールを導入しており、変更管理と構成管理をサポートするツールの導入も計画しています。

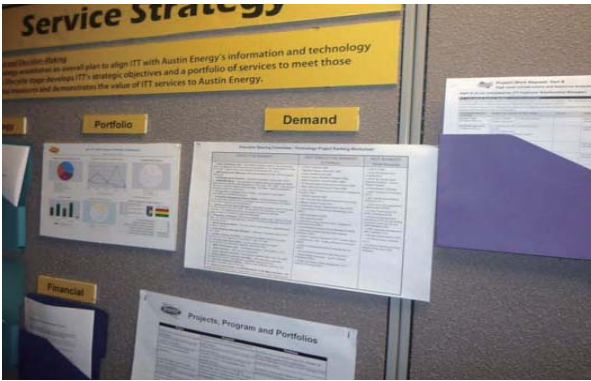
5. ISO/IEC 20000 認証を取得します。

### 背景

AEは、テキサス州のオースティン市が運営する機関としては、最大の収益を上げている機関です。そのため、AEのIT部門であるITT（Information Technology & Telecommunications：情報通信技術）は問題をお金で解決する傾向があり、長年の間、ITTのプロセスは非常に未成熟でした。変えようという何らかの努力はあったものの、実際にプロセスを導入し、ITTを成熟したIT部門として機能させることに重点が置かれるようになったのは、現在のCIOが就任した2004年ごろのことでした。CIOのAndres Carvalloは、ITIL®の概念を導入し、プロセスを正しく文書化して従うことを推進する取り組みを始めました。

ビジネス・プロセスの改革は、組織がITIL®のようなフレームワークを使用したいと考える主な理由





オフィスの廊下に掲げられた ITIL®V3 プロセス図と説明

の1つと言えるでしょう。プロセスを導入した後、全員が実際にそれに従っているかどうかを測定し、効率を上げることがより重要です。また、トップ・マネジメントが事業の結果を適時に把握することと、測定を行うことは、常にとりわけ難しい部分です。

### アプローチ

ITIL® の導入を強力にサポートしていた CIO は、AE の役員レベルの賛同も得ようとしてしました。2004 年に導入を始めたころ、ITT はコンサルタントを使って AE の役員を対象とした半日のワークショップを実施しました。合間に仕事をしたりしないように、社外のとある場所に全員を集め、コンサルタントが ITIL® の概念、なぜそれが重要であるか、またなぜ公益事業にとって重要であるかについて説明しました。並行して ITT でも、ITIL® のファンデーションや意識向上のトレーニングをスタッフに受けさせました。

2005 年、ITT は、セルフ型のアセスメント・ツールを使用し、自部門のベースラインを測定しました。しかし、セルフ型のアセスメントには先入観が入ってしまうので、外部コンサルタントを使ってもう一度アセスメントを実施しました。そのアセスメントによると、ITT のプロセスはかなり未成熟で、5 段階評価で 0 か 1 でした。そこで、同部門は ITIL® V2 に取り組み、最終的にはすべてのプロセスの導入に乗り出しました。コンサルタントより、各プロセスの即効性のある成果が示され、出発点としてサービスデスクとインシデント管理に焦点を当てるのがよいことも明らかにされました。また、既存の変更管理プロセスを成熟させることも推奨されました。

ITT は導入された V2 プロセスそれぞれにプロセ

ス・リーダを任命しました。各プロセスにはプロセス・リーダとスポンサが割り当てられ、スポンサはさまざまな取り組みをサポートします。当初は、他のチーム・メンバ 1～2 名に支援させ、品質チームの 1 名をアドバイザーに割り当てようとし、各プロセスのために新たな要員を雇いませんでした。各プロセスごとに 6 カ月ぐらいかけることを想定していましたが、そううまくはいきませんでした。例えば、プロセス・リーダは 1 週間に 6 時間ぐらいを想定していましたが、確保できた時間は 2 週間おきに 1 時間程度でした。彼らは本来の業務を削るわけにいかず、戦略を練ることにあまり時間を割くことができなかつたのです。結局、品質チームがプロセス・リーダと調整しながら、プロセスの取り組みの大半を推進することになりました。

### プロセス

AE では、インシデント管理と要求実現が一緒になっており、サービスデスクで処理しています。AE の ITT はビジネス・ニーズに基づいてアクセス管理プロセスを開発しました。また、測定やレポートのために幾つかの項目をモニタリングする必要があったので、イベント管理プロセスも開発しました。AE の事業は絶えず変化し、ポートフォリオは事業のやり方を変える「変革プロジェクト」にかなり重点を置いたものになっています。このため、インシデント・レベルの測定はいつも困難です。サービスデスクがインシデントの解決に対し、より大きな責任を引き受ける、例えば、上位レベルのタスクを行う他のスタッフの負荷を引き受けることができるように、サービスデスクを成熟させようとしています。同時に、ささいなことで電話しないように AE の職員をトレーニングしています。ITT は、事業ユーザにナレッジベースへのアクセスを提供し、事業ユーザが必要に応じて自分で調べものをするようにしました。

最も大きな取り組みは構成管理です。ツールは選択済みですが、構成情報を含む多種多様なデータベースがあるため、すべてを統合しなければなりません。コントロールしたり、データを収集したりすることは、どのような IT 組織にとっても最も難しいことかもしれません。構成管理に時間がかかった



理由には、1) ツールの成熟と内部ツールのアップグレードを待っていたことと、2) 事業が後援しているプロジェクトにリソースを割り当てるといった業務のやり方があります。構成管理に事業の関心を向けさせることは非常に困難でしょう。事業は、ITT 固有のプロジェクトより、まず事業のプロジェクトにリソースを割り当てたいと考えることが多いようです。事業のプロジェクトでとても忙しい人々に ITT のプロジェクトへ注目してもらうのに、長い時間を要しました。

AE では、サービスストラテジはどちらかと言うと理念や、上位のマネージャがやっていることに関するものだと捉えています。サービスストラテジと事業を整合させるために、主に次の3つのことを行っています。1) ニーズについて話し合うために、年次の戦略セッションを事業と実施する。2) ニーズおよび IT のサービス改善とプロジェクトについて話し合うために、隔週の「技術リーダーシップ・チーム」ミーティングを事業の主要な利害関係者と実施する。3) 提供しているサービスに対する満足度を確認するために、顧客と従業員の満足度調査を実施する。

AE の最上位のマネージャが集まってプロジェクトのポートフォリオ管理について話し合い、役員が全プロジェクトを優先度付けします。財務管理では課金は行っていません。将来的には、サービスにかかったコストを顧客に示すために、概念上の課金を行う可能性があります。

サービス・カタログ管理とサービスレベル管理は分けずに、一緒にしています。サービス・カタログについては、顧客にすぐに見せられるものを CIO が要求していました。最初のカatalog は事業重視ではなく、非常に技術重視だったので、そのギャップを埋めようとしています。現在は、技術カタログとビジネス・カタログの混合のようなものになっています。いつか時間があれば、さらに事業中心で、ユーザにとってわかりやすいカタログの作成を開始する必要があります。作業してやり直したり、合意したり異議を唱えたり、戻って ITT の支持を得たりするのは非常に大変ですが、より事業の顧客向けのものにするべく取り組みを続けたいと考えています。

ITT は現在、サービスの妥当性確認およびテストに着実に取り組んでいます。テストは実施されてきましたが、それは「テスト担当者さん、ここです。壊せるかどうかやってみてください」というようなものでした。ここ1年にわたって、方針、標準、および要件を文書化してきました。リリース管理が意味することについては人により少しずつ解釈が異なるので、それが取り上げられるたびに混乱が生じていましたが、リリース管理も昨年の間にかなり成熟しました。現在 ITT には専任のリリース・マネージャがいて、変更管理および CAB とやり取りし、リリース方針を文書化しています。また、ITT 部門は、リリース管理、キャパシティ管理、可用性管理、継続性管理、およびセキュリティ管理をプロジェクト管理プロセスに統合しようとしています。ITT 部門は、これらのプロセスに早い段階でプロジェクト管理に関与してもらうよう働きかけています。そうすることで、適切な製品を購入したり、顧客のニーズを満たす製品を開発したりするのに必要な情報を得て、エラーを最小限に抑え、サポート性を最大限にしながら製品をリリースできるようになります。

### 達成目標

ITT は V2 から始めましたが、V3 がリリースされたとき、追加のプロセスはすべて理にかなっていると感じ、支持しました。とは言え、まだそれらすべてを完全に導入したわけではありません。ITT の最終目標はやはり ISO/IEC 20000 の取得であり、ISO/IEC 20000 では V3 のすべてを取り入れる必要があるわけではありません。ISO/IEC 20000 取得は、できれば来年中に目指したいと考えています。それが実現したら、V3 の他のプロセスの幾つかを追加していく予定です。



積極的に環境に配慮しているようです。

公益事業者である AE は、業界に多くの規制があることから、セキュリティをコントロール下に置いています。すべての標準に従わなければ莫大な違約金を支払わなければならないため、ISO /IEC 27001 を取り入れることも、ITT にとっては容易に実現できることかもしれません。

### ツール

AE は、サービスデスクのツールを導入し、インシデント管理、問題管理、および要求管理に使用しています。アクセス管理のセキュリティ確保のために、手順が整備されています。

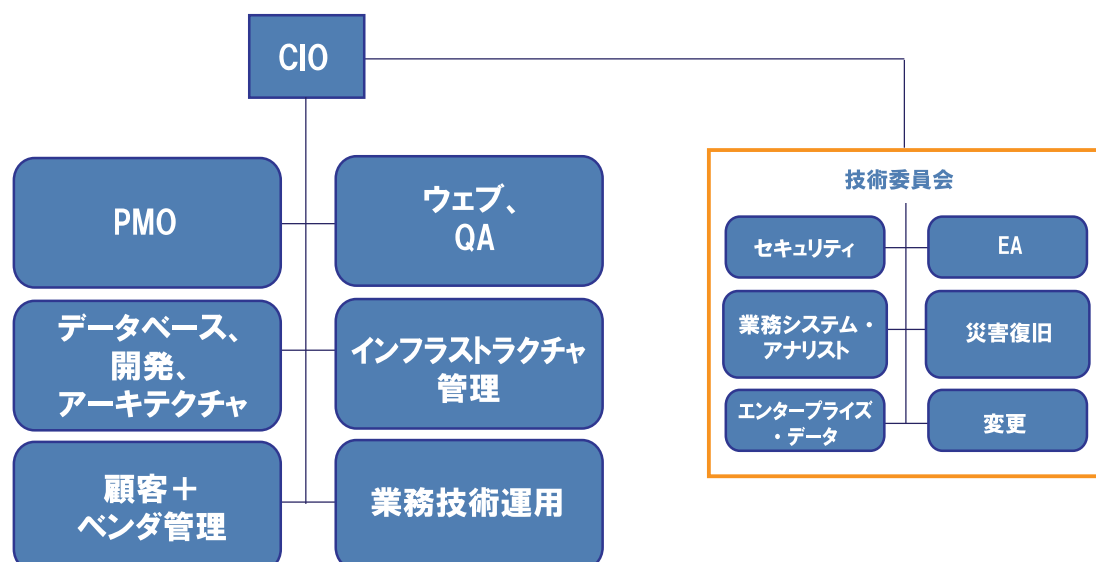
また、ナレッジ・ツールも導入しています。サービス・カタログ・ツールもありますが、これはまだ導入していません。サービス・カタログ用のさまざまな製品をいろいろ見てみたところ、AE のニーズを満たすツールは数多くありましたが、それらは非常に高価だったため、今の統合されたサービス・カタログ・ツールを選んだのです。構成管理についても同様です。ツールは構成管理をサポートするようにアップグレードされる予定です。新しいツールを購入すると月に行けるぐらい膨大なコストがかかるので、ITT は購入を控えて、アップグレードで対応することにしました。ポートフォリオ管理、一部の需要管理とキャパシティ管理に関しては、ツールを使用しています。モニタリングには複数の異なるツールを利用しています。

### 組織

ITT の 140 人のスタッフ全員が ITIL® を認識しており、ITIL® のプロセス・マネージャの役割を担っているスタッフは約 20 人います。

ITT にはガバナンス構造が整備されています。ITT は、ITIL® の導入以来、ワーキング・グループを設置してきました。その大半は ITT の内部スタッフで構成されていますが、ITT 外のスタッフも参加しているものもあります。これらのワーキング・グループは、ITIL® プロセスに関する取り組みの一部をサポートしてきました。このようなサポートにより、取り組みがより体系的になり、プロセスの方針や手順の作成が促され、従業員の関与が拡大していったのです。

事業戦略と ITT との関連付けには委員会が貢献しています。事業側のスタッフが参加する技術委員会や、事業内に設置される事業運営委員会があり、各事業部には IT 運営委員会があります。例えば、大規模な事業部であるカスタマ・ケアには 1 つの運営委員会があります。2 人の IT 顧客関係マネージャ (CRM) がカスタマ・ケアと協働していて、これらの CRM に対し、事業が長短期の最終目標や直近のプロジェクトを伝えます。この情報は選別されて、組織の他の人々にまで伝達されます。運営委員会は多数のプロジェクトを作り出し、それをランク付けします。その後、それらのプロジェクトは役員レベルに上げられ、そこで事業の観点からランク付けさ



れます。ITTではなく、事業がITの優先度を決定するのです。

### トレーニング

ITTはV3のトレーニングを推進しています。提携しているトレーニング機関からV3のトレーニングのスケジュールが送られてくるので、基本的には新しい要員を適切なレベルのトレーニングに行かせています。ITTはトレーニングにかなり投資してきました。基本的に、マネジメントレベルのスタッフは皆、少なくともファンデーションのトレーニングを受けています。多くはファンデーション資格を取得し、かなりの人数がプラクティシオンのトレーニングを受けています。V3に関しては、5日間のV3のトレーニングは必ずしも必要ではないとITTは考えています。カリキュラムの一部しか必要でない人のトレーニングにそれほどコストを費やしたくないのに、トレーニングのモデルが実情に適していないのです。AEでは、1日か2日のコースに細分化してもらいたいと望んでいます。品質/サービスレベル・マネージャと品質部門マネージャは、エキスパート資格を取得しようとしているところです。

### 利点

AEではまだITIL®の財務上の利点を計算していませんが、利点があることはわかっています。ただ測定できるほどまだ成熟していないのです。ITIL® V3の導入により、プロセスの効果と効率の改善、AEの事業との整合性の向上、製品の品質向上、手直しの減少といった利点が認識されています。このような利点を実現するのに、1プロセスにつき6ヵ月以上かかりました。

### 課題

フレームワークの導入時に組織が直面する一般的な課題に加えて、AEは組織上の課題があります。それは、公益事業と独占に関することです。

自治体が運営するAEは、やや官僚主義的で、小回りがききません。また、ITTの拠点が分散しているため、プロセスとコミュニケーションの合理化にも課題があります。互いに顔を合わさないで壁ができています。ネットワーク担当者は開発者と話

さず、開発者はテスト担当者と話さず、プロジェクト・マネージャにいたっては誰とも話そうとしません。書籍を読んだだけでは、「へえ、そんなに大したことじゃないよ」などと言えそうですが、組織全体で実際にそれを導入することは非常に難しいのです。

AEは市が運営する公益事業であり、競争が許されていません。約3年前、州議会は市営の公益事業にも競争させるという改革を検討していました。その準備のために多くの活動が展開され、ITはもっと機敏に対応する必要が出てくると認識していました。しかし、そのような競争を取り入れた他の地域では数々の問題が発生していました。価格が上昇し始め、ひっきりなしに停電になり、市全域への電力供給がストップしたのです。結局どうなったかというと、自治体の人々は皆ためらうようになり、今では自治体の公益事業に競争させようという話はほとんどありません。従って、AEの独占状態は続き、他の企業はその分野で競合することはできません。そのせいでAEはやや非効率的かもしれませんが、非常に低価格でサービスを提供しており、これまで停電を起こしたこともありません。利益はすべてオースティン市の資金に充てられ、公共事業に還元されます。業績の良し悪しにかかわらず、総収入の14%が市の他部門やプロジェクトなどの財源へと振り替えられるのです。振替率は総収入に基づいており、収入の残りは公益事業に還元されます。

### Robin さんからのメッセージ

V3、または少なくともV2を導入することを推奨します。V3にはライフサイクルの観点と継続的サービス改善が加わっており、いずれも非常に有益です。



Debbie StarrさんとRobin Trusty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](mailto: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](http://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