



## IT サービスマネジメントの高度化に向けての人財育成

### 1. はじめに

ITIL®が日本に紹介されてからもうすぐ10年が経過する。

この10年の中で国内企業がITIL®を活用して達成できたこともあれば、もちろん達成できなかったこともある。

国内企業がITIL®を採用して行った活動を、IT サービスマネジメントの構成要素である3つのP（人、プロセス、製品）の観点で確認してみると、「プロセス」と「製品」の観点からは、ITIL®を採用した業務プロセスの改善活動が行われ、ITIL®ツールの導入も多数の企業で実施された。

「人」の観点からはITIL®を必要資格と位置づけて、多くの企業で資格取得活動が進められた。

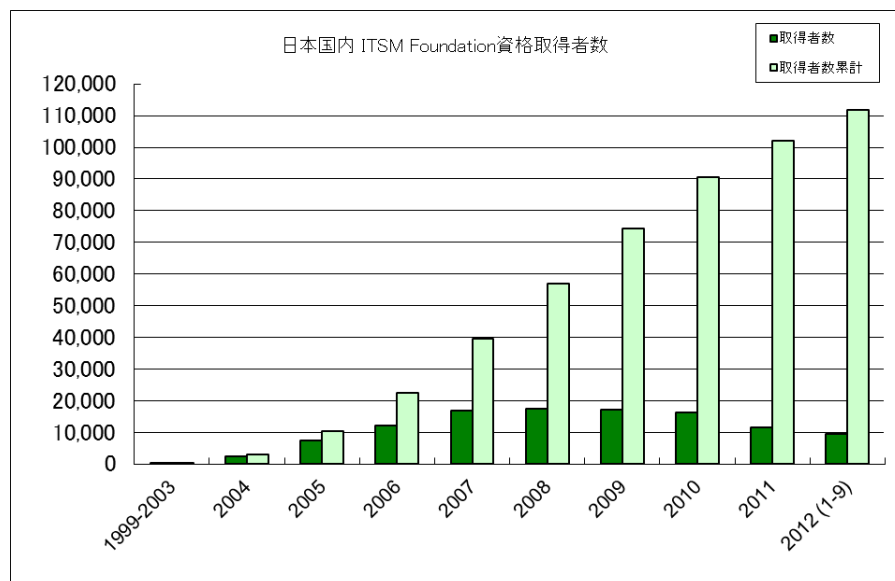
弊社においても、2009年には会社の取組みとしてITIL®ファンデーション資格の取得を奨励し300名強の社員の大部分が資格を取得した。また、2012年からは教育会社としての認定を取得して顧客企業向けのITIL®研修の実施を開始している。

このホワイトペーパーは、私自身の前職を含めた2003年からの国内企業のITIL®採用に係わる経験と弊社の取組みを通じて、国内企業におけるITSMに関する人財育成のこれまでと今後について記載している。

### 2. 企業におけるITIL®の採用

よく企業の担当者から「最近、ITIL®はどうか」というような話を聞くことがある。一時ほど、ITIL®が話題にのぼらなくなったのでITIL®が下火になっているのではないかという意味で話をされているのだろうと思うが、この理解は間違っていると私は考える。確かに、一時ほど、IT系の雑誌などでITIL®が話題にのぼらなくなり、ITIL®ツールの導入プロジェクトが少なくなっている側面があるかもしれないが、これは一時期のブームが落ち着いて、ITIL®が当たり前のものになってきている事を示すと考える。

例えば、ITIL®ファンデーションの国内資格取得者数の推移をみると、2006年以降、毎年1万人から2万人が資格を取得しており、2012年9月時点では、述べ11万人が資格を取得している（図1）。2012年もまた1万人以上が資格を取得するのではないかと予想される。この数字はITIL®を学習することが流行ではなくITに従事する技術者にとって当然のことになっていることを示していると言える。



(図1 出典: Exin Japan)



また日経コンピュータが調査している「2012年版いる資格いらぬ資格」でも ITIL®は分野別の上位にランキングされている（図2）。

情報処理技術者試験の基本情報技術者の資格取得者が、1969年以降の累計で約91万人という数字があるが、ITIL®の学習も将来的にはこういった数字に迫る形で推移するのではないかと考える。

いる資格いらぬ資格の分野	ITIL®資格
ITベンダの技術者（IT関連団体資格）	2位
ITベンダの営業担当（IT関連団体資格）	2位
ユーザ企業システム部員（IT関連団体資格）	1位

（図2 出典：日経コンピュータ）

ITサービスマネジメントの改善を行う際に、ITIL®のプロセスを参照して改善を行うことや、ITIL®ツールの採用を検討することも、また当然のことになってきている。

例えば、以下の例がある。

- 障害故障の管理を、インシデント管理・問題管理の考え方に基づいて実施し、障害故障の削減をはかる。
- 変更やリリースの判定基準に ITIL®の考え方を採用して、失敗のリスク低減をはかる。
- SLA や KPI を設定して、PDCA サイクルが効果的に実施されるようにする。
- 業務体系を ITIL®に基づいて標準化し、生産性向上をはかる（必要な場合 ITIL®ツールを採用する）。
- システム開発段階で運用要件を効果的に取り込める仕組み作りを行うことで、改善をはかる。
- クラウドや ASP 型のサービス提供を行うにあたり、管理体系を ITIL®に基づいたものにする。

特に ITIL®を採用した業務改善において効果が得られやすい目標としては、障害故障やトラブルが多い場合の問題管理活動を軸にした改善と、業務が現場任せになっている場合の業務標準化の2点があげられる。

ITサービスマネジメントの分野において、世界的にみて ITIL®に代わるフレームワークに相当するものは存在しないと言える。

このような状況を考えると、現在はもとより、少なくとも近い将来も、人材育成や業務改善を行う際に ITIL®が標準であり続けることは確かであると考えられる。

### 3. 人材育成の課題

ITIL®ファンデーションの学習が企業において進んでいるのは確かであるが、人材育成という面で見れば、これだけでは不十分である。

伸ばすべきスキルという側面からだけ見た場合においても、技術系のスキル、業務系のスキル、ヒューマンスキルと多岐にわたる上（ITIL®は業務系のスキルと考える）、企業それぞれに適したスキル体系、教育体系を整備することも必要である。

スキル体系、教育体系の整備に関する取組みは、ITスキル標準（ITSS）や情報システムユーザスキル標準（UISS）に基づいて実施されるのが一般的である。ITIL®に関する学習も、個々の企業のスキル体系・教育体系の枠組み内で実施されることが望まれる。ITスキル標準の中では、ITサービスマネジメント職種に ITIL®資格は組み込まれている。

ITIL®資格の学習という観点に絞って考えても課題は多い。ITIL®ファンデーション資格取得者と比較して、上位資格の取得を目指す割合が非常に少ない。もちろん資格取得の有無に限らず、学習が行われていれば目的を達成していると言えるが、上位資格の取得者数から見ると、ITIL®の詳細を学習している人口が少ないことは明らかと言える。

「ITIL®ファンデーション資格取得者数を増やしたけれども変わらない」という話をよく聞くが、これはある側面から見ると当たり前のこととも言える。ITIL®ファンデーションの学習は、あくまでベースラインを形作

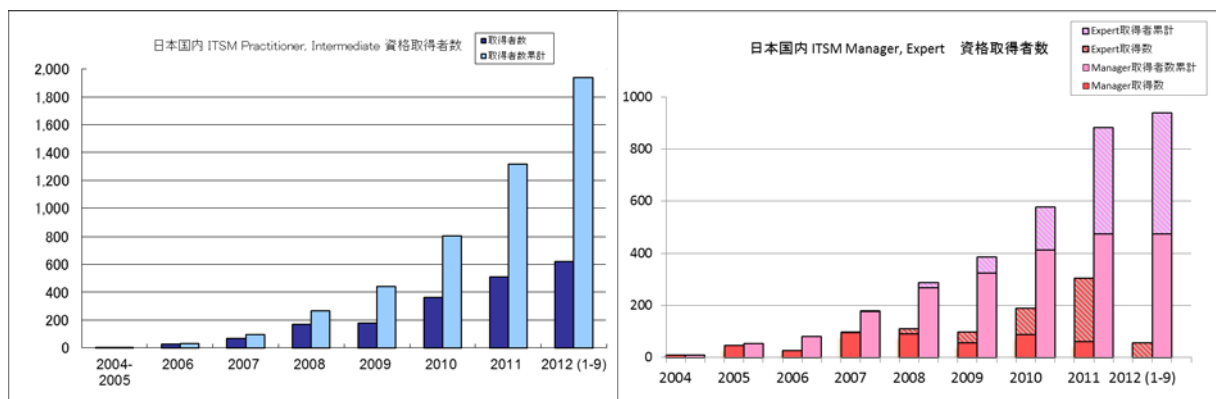


2013年2月1日

るものとされる。概要を理解したり、共通用語として理解したりする意義はもちろんあるし、世界的に見て必須スキルであることは間違いないが、例えばITパスポートや初級システムアドミニストレータの資格取得者を増やしても一定レベルの効果しか見込めないのと同様に、ITIL®ファンデーション資格者だけを増やしても期待できる効果には限界がある。

現在、国内におけるITIL®に関連した上位資格の取得者数は次の通りである（12年9月現在 図3）。

- ファンデーション資格：11万2000人
- インターミディエイト資格：1,950人
- マネージャ/エキスパート資格：940人



(図3 出典：Exin Japan)

V2とV3のファンデーション資格の双方を取得したり、インターミディエイト資格を分野毎に複数取得したりするケースがあるため一概には言えないが、ファンデーション資格取得者の2%から3%が上位資格を学習しているのが現状である。

実際にITIL®を活用した業務改善の経験がある方はお分かりになると思うが、ファンデーション資格相当の知識で、業務改善を行うのは難しい。上位資格の学習をしないまでも、自己学習など何らかの方法でITIL®の詳細を学習することが必要である。

上位資格の学習が進まないことの原因には、受講費用が高いという教育会社に起因する問題もあるが、国内企業の教育費に対する考え方にも問題があると考えられる。一般的に教育費はコスト削減対象になりやすいと言われる。一方で、成長している企業の担当者に話を聞くと、自信を持って「教育に力を入れています」「教育費は削減しない方針です」という話を聞く機会が多いのも事実である。ある成長を続ける企業では、部長職以上に昇進する要件として、IT系の上位資格の取得を義務付けている話も聞いたりする。この企業では、ITIL®マネージャ/エキスパート資格もその資格の1つとして設定されている。

ITサービスマネジメントの構成要素である3つのP（人、プロセス、製品）のうち、企業の投資は「製品」、または「製品」採用を伴う「プロセス」改善に目を向けられがちである。私自身も多数のユーザ企業において、ITIL®ツール導入を伴うプロセス改善のプロジェクトに携わってきたが、その企業の中で「人」の育成への投資が十分であったと言える企業は非常に少ない。

高価な「製品」の導入や「プロセス」改善のコンサルティングに投資を行うことが間違いとは言わないが、「人」の育成に投資を行うことこそ、企業成長の鍵であると考えられる。



#### 4. 弊社の取組み

弊社のサービスの主体は、運用サービスとヘルプデスクサービスである。顧客企業のシステム運用やヘルプデスク業務を行うことが業務の主体であり、ITサービスマネジメントの活動を実務現場において実践することである。

先に記載したように、弊社では、2009年に会社の取組みとして ITIL®ファンデーション資格の取得を奨励し 300名強の社員の大部分が資格を取得した。2010年には上位資格である ITIL マネージャ資格の取得に取組み、5名の受講者の全員が合格を果たしている。

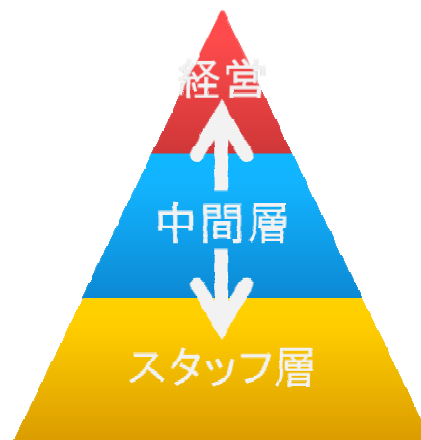
現在は、ITIL インターミディエイトの資格取得を奨励し、2012年度内で60名前後の育成を予定している。社内教育では、もちろん ITIL®だけではなくインフラ技術に関する内容なども中心に実施している。

顧客企業向けには、この社内の人財育成ノウハウを活かして、2012年から教育会社としての認定を取得し、ITIL®研修サービスを開始している。

#### 5. 最後に

障害やミスが減らない、変更案件の管理が不十分、プロジェクト管理が出来てない、要件定義があいまい、テストの管理が不十分、非機能要件を見直してない、CMDBが未構築、チーム管理が不十分など、企業における課題は様々なものがある。

課題解決の方法として、トップダウンとボトムアップのアプローチが一般的ですが、ミドルアップダウンという考え方もある。改善の鍵を握るのは、中間層であるという考え方である(図4)。



(図4)

「人」の育成にあたっては、改善を行う意欲と能力、知識がある中間層の数を増やすことが、改善、すなわち品質向上、コスト削減の近道であり、改善を継続させるために最も重要である。

ITIL®の学習に関して言えば、1人のエキスパート資格取得者を育成するよりも、同じ投資で4名から5名のインターミディエイト資格取得者を育成した方が、企業力向上に向けての効果ははるかに大きい。

欧米における変革(改善)のセオリーの1つには、「J.P.コッターの8段階の改善ステップ」がある。改善には8段階の活動が必要と説明している。この考え方は、現在、国内においても紹介され始め、多くの企業の管理者向けプログラムに取り入れられている。この中で、J.P.コッターが最も重要と説いているのは、8段階の1段階目である「変えなければいけないという認識の徹底」である。組織の経営陣はもとより、現場の鍵となるメンバがこの認識を持つことなくして、改善は成功しないと説明している。



改善は優秀な1人（ないし少数）の技術者が行えるものではなく、チームワークで行うことで初めて成功するものであり、現在の企業は、その競争力を維持するために絶え間なく改善を行うことが求められている。そのためには、裾野を広くした人財の育成が最も効果的であると考えます。

---

## < 著者紹介 >

**東郷 茂明**（とうごう しげあき）

株式会社フェス シニアコンサルタント

ITIL®エキスパート、ISO/IEC20000 コンサルタント認定、TIPA Lead Assessor

## 略歴：

IT マネジメントに関するコンサルタントであり講師。マネジメント関連のコンサルティング会社などを経て現職。

IT マネジメント全般を専門とするが、特に専門とする分野は、IT サービスマネジメント(ITIL®,ISO/IEC20000)、IT ガバナンス(COBIT®)。これまでに、金融、通信、メーカー、SI、他、多くの組織に対して、50以上のプロジェクトをコンサルタントとして担当。講師としては、1,000名以上の人材教育を実施。

ITIL®書籍（「アプリケーション管理」、「サービスストラテジ」）レビュー。「ITIL®入門」の執筆者の1人。過去に itSMF Japan の設立活動、運営活動、分科会活動に参画。

ITIL® is a Registered Trade Mark of the Cabinet Office.

itSMF Japanの許可なく無断転載を禁じます