



ITIL®を武器に、オペレーション会社から ITサービスマネジメントのエキスパート企業に変身

1. はじめに

株式会社フェス（以降、弊社）がITIL®に取組みはじめてから4年が経過した。新たなビジネスを展望し、その武器としてITIL®を担ぎ上げ、試行錯誤で取り組んできた4年間であったが、今では事業の一角を担うまでに成長してきた。ITオペレーション企業を、わずか4年でITSMのエキスパート企業に変身させた弊社の取り組みについて、当White Paperで詳らかにしたい。

2013年3月期末には弊社の従業員数は400名を越え、社員の90%以上がITIL® Foundationを取得し、Intermediate資格の有資格者数も60名。更に、ITIL® Managerが6名、ITIL® Expertが3名という業界でも屈指のITIL®に特化したシステム運用会社になることができた。

現在の業務内容は、「システムマネジメントサービス」「ヘルプデスクサービス」「アセスメント/トレーニングサービス」の3本柱だ。

システム運用に特化した業務を行っており、従業員は全て正社員。24時間365日「眠らないシステムを守る」を合言葉にお客様に安定したサービスを提供している。

2011年11月には、ISO/IEC20000の認証を取得、2012年4月にはITIL®教育認定業者となり、現在ではITIL® Foundation、ITIL® Intermediateの研修と試験を提供する会社になっている。

弊社は株式会社セゾン情報システムズ（東京都豊島区：<http://home.saison.co.jp/>）の運用子会社として、1999年4月に設立された。設立時の社名は「ファシリティエキスパートサービス」。セゾン情報システムズが運営管理するデータセンターでの運用を中心とした純粋なオペレーション業務のみの会社であった。その後、2005年3月に現在の株式会社フェス（Fess）に社名を変更し、名前の由来も新たに“*For Excellence in Services and Support*”とした。

筆者が入社した2007年当時の売上は13億円で従業員数は250名。親会社の売上が60%を占めており、これからはグループ外の売上を伸ばしていこうと目標を掲げていた。

システム開発は親会社が担当し、子会社である弊社はシステム運用をという区分けができており、運用にどう特化して他社と差別化していくかということが課題であった。

幸いデータセンター系の運用事業は好調で、医療系のサポート業務も徐々にではあるが拡大傾向であった。またテクニカルヘルプデスクの運用も行っており、これらのノウハウをうまく活用していければ、急成長はできないまでも順調に右肩上がりの成長はしていけるだろうと考えていた。

2. きっかけはリーマンショック

グループ外売上をどう増やしていくか。

弊社のように「人がすべて」の会社は、需要管理をしっかりと行っていないと売上と原価のバランスが崩れてしまう。特に新規で始まるプロジェクトはオペレータ個人のスキルやリーダーシップがモノを言う。人を育てながら新規プロジェクトをスタートさせることは容易なことではなかったのだ。

運用するためのスキルは、親会社のセンターで基礎を学ぶことができた。また新規プロジェクトを始めるための技術スキルは教育会社を利用して個別対応することでスキルマッチングをした。



2013年3月1日

弊社設立当時から契約社員で雇用していた社員にも帰属意識をもってもらうために、2008年に全員を正社員雇用した。

運用業務に特化した弊社が、運用業務を行っていく上で何か他社と差別化できるものはないか。

そこで、「学ぶ社風」を推奨するためにIT関連の資格取得を奨励し、資格手当も充実させた。当初は、取得しやすい資格に集中してしまい、運用の見直しが必要になったが、見直し後は、「CCNA」「Lpic」「MCP」を三種の神器として設定し、職級を上げるための必須資格に認定することにした。

そんな中で、2008年9月に起きたリーマンショックは弊社の営業にも大きな打撃を与えることになった。特に原資となるオペレータの契約料金に大きな影響を与えた。

それまでは、契約更改の際に料金アップは望めないものの現状維持での更新は行えてきたのだが、このリーマンショック以降、更改時の値下げを求めるお客様が多くなった。

契約の期間についても、今までの1年契約が半年契約になり、更には3ヶ月契約の短期更新となるようになっていった。つまり契約更改のたびにお客さまから値引き要請が発生するようになったわけである。

結果的にそれまで右肩上がり伸びてきた売上げは2008年の3月期には1.12%の微増という結果になってしまい、利益が減少することに伴い資格手当についても厳しい状況に陥ったのである。

3. ITIL®を知る

ITIL®との出会いはちょうどその時期であった。

ITIL®は運用のフレームワークということで名前だけは知っていたが、ITIL®にもグローバルスタンダードな資格があることを知り、この資格を社員に持たせることによって会社として、社員としての付加価値を上げられるかも知れないと考えたのだ。

しかし、具体的にどう資格取得をさせたら良いかはわからなかった。少ないながらもITIL®の書籍が出ていること、そしてFoundation資格は受験するための前提資格が要らないということが分かり、まずはFoundationから取り組むことにしたのだ。

まずは、入社間もない社員を対象に「ITIL® Foundation」の資格取得を進めた。彼女は、我々の期待に応じて短期間で合格し、勉強方法等のレポートも提出してくれた。所謂、実験台になったわけだ。

今から思えば、Foundation資格第1号の社員は、朝から晩まで会社で勉強をしており、5時間/日×10日=50時間の自習ができたわけだ。現在、Foundationの公式講習は8時間×3日であるので、それ以上の時間を自習に掛けていたことになる。

筆者と営業社員1名が同じくFoundationにチャレンジしたが、当然の事ながら新入社員と同じだけの自習時間を確保できない。毎朝7時からコーヒョップに入り、テキストを読みながら勉強し問題集をやり続け、筆者は1週間の学習で、営業社員は20日間程度の学習でFoundation資格を取得することができたのである。

この3名が「ITIL® Foundation」を取得できたことが、全社キャンペーンのきっかけとなった。

つまり、ITスキルのある社員からITの基礎知識もない社員、そして筆者のようなベテラン社員が等しくFoundation資格を取得することができたわけだ。これであれば、社員の誰もがチャレンジできるはずであり、こうして「ITIL® Foundation」取得を全社プロジェクトとしてスタートさせることになったのだ。

プロジェクト企画書は当初2009年9月～12月までの3ヶ月の予定であった。

当初40名の既取得者がいたので、60名ほどが取得すれば、弊社としては100名の有資格者を持つことができ、営業面でも十分の効果が期待できた。

50冊の参考書と問題集を用意し、業務後に社員を集め勉強会を始めた。ひたすらテキストを読んで問題集をやる。振り返ってみると、教育認定機関となった現在では考えられないような教育の進め方であった気がする。



4. ITIL®Foundation 取得キャンペーン

当時、ITIL®V3 もリリースされていたが、参考書や問題集の多さから V2 を取得することとし、受験料については初回のみ会社負担とすることにした。また合格した社員には資格手当を3年間支給することをコミットし、3ヶ月で有資格者 100 名を目標にプロジェクトをスタートさせた。

プロジェクト説明会では、自習用の教材を社員に与え、学習方法、受験までのスケジュールを本人に決めさせた。また本試験前に社内で模擬試験を実施し、80 点以上取れない社員には本試験を受験させないこととした。

「24 時間 365 日 眠らないシステムを守る」を合言葉にしている弊社の社員にとって、短期間での取得は厳しいものであったかも知れない。

この全社キャンペーンは「ITIL® Foundation」資格取得以外にも副産物を産んだ。各プロジェクトで共通の話題となり、先輩も後輩もなく ITIL®を話題にコミュニケーションが増え、ITIL®への意識が高まったことであった。また勉強なんかしたことないと豪語していた社員たちからも、「この経験をもとにこれからもいろいろな資格試験にチャレンジしていきたい」という感想も聞かれるようになった。

当初 100 名の資格取得者を目指したプロジェクトであったが、社員からも経営からも好評であったため、途中でプロジェクト期間を延長し、結果的に期末には資格取得者が 300 名を超える(表 1)という予想外の成果をあげることができた。

表 1 計画と実績

	講座開設	参加者	合格率	社内総取得者数
計 画	6 回	90 名	70%	100 名
実 績	15 回	287 名	86.5%	302 名

※キャンペーン前からの取得者 41 名を加えた総数

このキャンペーンが成功した要因として、職能昇格するためには技術資格の取得が必須であるという社内規定があったこと、受験料 20,160 円を会社が負担することが挙げられるが、何よりも会社を挙げて取り組んだことが一番大きな要因であったと考えている。

最初是否定的であった幹部や中堅社員も、新入社員や部下が一生懸命に勉強している姿を目にすることによって、入社年度や経験に関係なく、会社として一枚岩となっていることを評価するようになった。また試験に合格することが自信に繋がり、次の上位資格にチャレンジする向上心が芽生えることにもなったのだ。

まさに当初目指していた「学ぶ社風」が確立できたのだ。



5. 上位資格者の育成

運用会社としては無名の弊社であったが、気付けば、300名のITIL® Foundation資格者を有する会社になっていた。そして、2010年のitSMF Japanの総会に胸を張って出席したのだ。

一方、総会の場で、ある理事の「これからはV3だ」という言葉を聞き愕然とした。V2をターゲットに取り組んできた弊社のITIL®取得キャンペーンは何だったのか。情報収集が足りなかったことは確かだが、あまりにも残酷な知らせであった。

ファンデーションのブリッジ研修を受けるにしてもその数は300名と大人数なので、予算取りはまず不可能に思えた。途方にくれる中、別の理事の方から「ITIL®マネージャを育成した方が良い」とのアドバイスを頂戴した。V3に対応するためにも、せっかく300名の有資格者がいるのだからこのままで終わらせてはいけないということであった。

2010年の夏、研修会社のV2マネージャ講習が終了していく中で、弊社のマネージャ育成プロジェクトはスタートし、V2マネージャ研修の最終回に何とか5名を参加させることができた。ただし、Foundationの学習は自己流、何がポイントで何が大切なのかもわからないままの受講だった。サービスサポート、サービスデリバリのコア書籍の読み込みから始まり、各プロセスのKPI、CSF、達成目標の理解に努めた。

メンバーのモチベーションを維持するために、業務終了後に本社に集まり、メンバー同士での勉強会も毎週行った。ここから約半年、途中何回も心が折れそうになりながら、悪戦苦闘が続いた。

筆者自身は初回でサービスデリバリに合格したが、緊張が切れたのか、サービスサポートには落ち続けた。そこで、それまでは各プロセスの理解に力を注いでいたものを、プロセス間の繋がりを理解することに重点をおく勉強方法に変え、それを全社展開した。

その結果、翌月には待望の合格者が出た。ついにITIL® Managerが当社にも誕生したのだ。沈滞ムードが漂っていたプロジェクトに活気がよみがえってきた。その後筆者も合格し、2011年6月までに残りの3名の合格が決まり、2010年の夏から始めたマネージャ育成プロジェクトは全員が目標を達成したのであった。

6. ITIL®の実装

2011年6月 ITIL® Managerに5名全員が合格することにより、自分たちが実際に提供するITサービスについてITIL®目線で見直すことを始めた。いままで当たり前のように行ってきた運用プロセスの中には、ITIL®の考え方とは異なっているものもあったからだ。

そこで、まずはヘルプデスクでインシデント管理や問題管理プロセスを導入してみようという試みを行うことにした。

そこでいきなり壁にぶち当たった。メンバーのほとんどがITIL® Foundationを取得しているにもかかわらず、インシデントという言葉一つについても、実務に置き換えた場合にメンバー間で認識が異なったのだ。そこで、まずは言葉の定義と共通化から始めることとなった。

ヘルプデスクのお客様は弊社の親会社であるセゾン情報システムズであり、エンドユーザはその販売先であるが、そんなヘルプデスクに入ってくる情報はすべてインシデントであるという認識を共通化するのに時間がかかった。インシデント管理を正しく行うためには、メンバー全員がインシデントに対して正しい認識と理解をする必要があり、どのようなものをインシデントとして扱うのか、ルールを統一することから始めないと駄目。

そこで、メンバー全員の意識を統一するために、「誰に対するITサービスなのか」、「インシデント管理とは何なのか」、「問題管理とは何なのか」、「それを行うことによって何が変わるのか」について整理する事により、メンバーへの動機づけやベクトルを定めたのだ。(表2)



表2 弊社ヘルプデスクにおける「顧客」「ユーザ」「インシデント」の定義

	「顧客」	「ユーザ」	「インシデント」	「インシデント」 対応のための体制
ITIL (R)	サービスに金銭を 支払う存在	サービスを利用 する存在	サービス品質を下げる (可能性のある)イベント	サービスデスク(機能) インシデント管理/問題管理
フェス	親会社	親会社	オベミス、クレーム、誤回答 等の「障害」(*1)	障害管理作業(インシデント 管理と問題管理に分割)
親会社 (ソフト製造元)	ソフト購入者	ソフト利用者	ソフトが利用者の意図 どおりに動かないこと	ソフトヘルプデスクに よる顧客対応
親会社 (サポート)	ソフトサポート 契約締結者	ソフトヘルプ デスク利用者	ソフトヘルプデスク利用者 が適切なサポートを受けられ ないこと(*1と類似)	購買元であるフェスからの 障害対策報告を受けて 必要な対処をする行為

ヘルプデスクでインシデント管理を導入することにより、これまで行われていた障害管理運用が「インシデント管理」と「問題管理」にシフトされ、問題管理ではプロアクティブな活動としてトレンド分析や事前防止活動が実施されるようになった。リアクティブからプロアクティブに変わったのだ。

ヘルプデスク内で使われる用語も ITIL®用語が普通に使われるようになり、いままで曖昧であった言葉も共通認識化されたのだ。「ワークアラウンド」や「既知のエラー」という言葉が日常的に使われるようになったのもこの頃である。

お客さまからの問い合わせをインシデントとして捉えるようになると、次は、インシデントを解決するための時間をいかに短縮するかということに問題意識が移るのである。更には、インシデント数を減らすためには問題管理プロセスが重要であるという点に関して、親会社の担当者とは話し合いを持つようになっていった。

このヘルプデスクチームへのインシデント管理、問題管理の実装が ITIL®実装の基礎となったが、一方で、以下のような課題も明らかになってきた。

- ・インシデント管理で記録の仕組みが不十分である
- ・Excel ベースの管理なので、インシデント管理と問題管理のレコードが分割管理されていない
- ・手作業での分析のため、プロアクティブな問題管理の元となる分析データ量に限度がある
- ・変更管理プロセスが未実装のため障害の根本原因が明らかになり、RFC を起票してもその先が進まない
- ・障害の報告が少ない方がよいという文化があり、活動推進力の低下につながっている

今後は、これらの課題を解決するとともに、ITIL®実装の範囲を広げることとした。



7. ISO/IEC20000 へのチャレンジ

弊社では入社3ヶ月以内に ITIL® Foundation を取得することを推奨していたが、ITIL®は個人の資格であり、それを組織の力に変えるためにはそれだけでは駄目であると認識していた。

そこで、2011年度は、ISO/IEC20000の認証取得を目標にした。この認証は親会社も取得済みの認証であったが、「自分達の力でやりたい」という強い気持ちから、弊社独力で取得することとしたのだ。

認証取得のターゲットは、前年にインシデント管理、問題管理プロセスを実装したヘルプデスクチームを対象にした。このチームには前年に苦労して取得した ITIL® Manager が1名いたのも好都合であった。

ITIL®はどのプロセスを取り入れても構わないというグッドプラクティスだが、ISO/IEC20000は規格なのですべてに適合していなければ、認証の取得はできない。

規格要求されている新たなプロセスの取組みや既存プロセスの見直しなど、毎週開催される事務局連絡会議や各KPIに対する運用状況レビュー、及び課題管理等々、悪戦苦闘の連続であった。

シニアコンサルタントを中心に ITIL® Manager 2名とヘルプデスクのメンバーで体制を構築(表3)。ISO/IEC20000規格書との格闘、文書の作成、そして自分たちで作成したプロセスを実装し、継続的な改善を加えることにより、2011年11月 ISO/IEC20000の認証を無事に取得することができた。

表3 ISO/IEC20000 取得体制

IT サービスマネジメント管理者 (ISO20000 各プロセス責任者)			
役割	責任者(正)	責任者(副)	担当者
新規サービス又はサービスの変更 責任者	本部長	部長補佐	
キャパシティ管理 責任者	S チーフ	S サブチーフ	
IT サービス継続性管理および可用性管理 責任者	S チーフ		
サービスレベル管理 責任者	H		
サービスの報告 責任者	S チーフ		
情報セキュリティ管理 責任者	S チーフ		Y サブチーフ
IT サービスの予算管理および会計 責任者	本部長		
リリース管理 責任者	K チーフ	M サブチーフ	S チーフ M W
インシデント管理 責任者	T サブチーフ	Y サブチーフ	
問題管理 責任者	H	Y サブチーフ N サブチーフ	S チーフ
事業関係管理 責任者	S チーフ	Y サブチーフ	
サプライヤ管理 責任者	H		
構成管理 責任者	K チーフ	S チーフ	M サブチーフ
変更管理 責任者	S チーフ	Y サブチーフ T サブチーフ	N サブチーフ



8. ビジネスへの展開（家業から実業へ）

2012年4月、弊社はITIL®教育認定業者になった。

2011年、トライアルとして某企業からアセスメントを請け負ったところ、これが好評で、それまでのオペレータ料金の1.5倍の料金でサポートを受託することになった。オペレータ業務の契約更改のたびに値引き交渉をされていたのが嘘のような出来事であった。

そこで、他社との差別化として、ITIL®に特化した運用ができる会社であることを売りにするためにIntermediateの有資格者を100名にしたいと考えた。

Intermediate資格を取得するためには、5日間の研修を受講する必要があるとともに、1人あたり30万~40万の受講料がかかる。これは社員の個人努力で出来ることではない。

Intermediate資格を100名取得させるとなると、単純計算で30万×100名=3000万。弊社はITIL®だけの会社ではなく、ネットワークやサーバー、Linux等の勉強も社員にさせなければならない。とてもじゃないが、3000万円の予算を使ってIntermediate資格者を100名にするというのは夢物語に過ぎなかった。

そこで、逆転の発想で生まれたのがITIL®教育認定業者になるということだった。認定業者であれば、講師は自前で、テキストや試験も原価での対応となる。ここでは金額の詳細は説明できないが、前年、前々年から打ってきた布石がこの教育認定業者に結びついたのだ。

2013年3月末では、ITIL® Managerが6名、ITIL® Expertが3名、Intermediateが60名という業界でも屈指のITIL®系運用会社に成長することができた。そしてこの教育認定ビジネスへの可能性が見えてきたのだ。

Intermediate資格者を100名にするという本来の目標は未だ道半ばであるが、弊社のユーザ企業を中心にITIL®研修の依頼が多く来るようになり、Foundation、Intermediateの研修を全20回開催し、200名を超える有資格者の輩出に貢献することができた。

弊社のユーザ企業に対するアセスメントやITIL®実装のサポート、ITIL®研修の実施など、弊社のビジネスの領域も広げることができた。

今後は、弊社の受託業務の中で実のあるノウハウを更に蓄積して、それをアセスメントやサポートビジネスにも展開して行きたい。そして、ITIL®運用に関しては「フェス」と言われるような企業に成長させていきたいと考えている。



< 著者紹介 >

志村 佳浩 (しむら よしひろ)

株式会社フェス

ICTサービス事業部 事業部長

略歴：

1986年、コンピュータサービス株式会社（現株式会社SCSK）入社。AI事業本部でエキスパートシステムおよびUnix関連の営業を担当。

2007年株式会社フェス入社。コールセンターサービス部部長を経てICTサービス事業部事業部長(現職)。

ITIL(R)V2 Manager/V3 Expert

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