

CSITSで取り組むITサービス標準化とITサービスマネジメント人材の育成



ATサービスビジネス部
杉本 悦子

1. はじめに

当社の中期経営戦略における制作側の方針の一つに「国際標準適用の推進」がある。この方針に基づき、運用部門の取り組みとして、CAC運用標準(CSITS: CAC Standard for IT Service)の策定を進めてきた。

CSITSはこれからのITサービスを評価する「ものさし」となる。このものさしを利用して、CACはサービスを標準化し、より安定したサービスの提供を図ろうとしている。

本稿ではCSITSの概要およびCAC運用部門の取り組みについて紹介する。

2. CSITSの概要

2.1 文書体系

CSITSの文書は「全体像」「標準定義」「手順/テンプレ

ト」の3つで体系づけている(図1参照)。

全体像とは各管理機能の関連を記載した文書、標準定義は各管理機能の作業内容や作業フローを記載した文書、手順/テンプレートは運用および運用管理の手続きでありプロジェクトごとに定義する文書である。CSITSの全体像と標準定義はプロジェクトの共通フレームとして位置付けている。

2.2 ITIL/ISO20000への準拠

ITサービスマネジメントの考え方にITIL (Information Technology Infrastructure Library)がある。ITILは1980年代後半の英国でITサービスマネジメントの最適事例を集めて作られたものであり、現在ではITサービスマネジメントの国際標準として世界に広く普及している。日本では2003年にitSMF Japanの設立によりITILが認知され始め、ITILに準拠したITサービスマネジメントを取り入れる企業が増えてきた。CACも以前からITILに準拠したITサービスを提供し、プ

図1 CSITSの文書体系

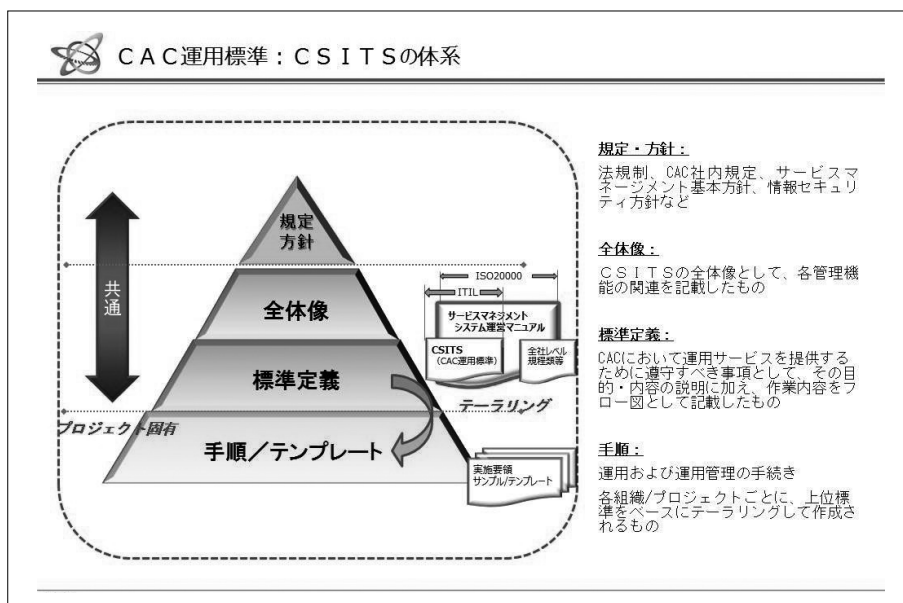


図2 CSITSとITILの関連

ライフサイクル		CSITSの各管理機能				
サービス ストラテジ (SS)	プロジェクト 管理機能	見積、採算 管理機能				
サービス デザイン (SD)	サービスレベル 管理機能	外部委託先 管理機能	情報セキュリティ 管理機能	サービス継続 及び可用性 管理機能	キャパシティ 管理機能	
サービス トランジション (ST)	新規サービス又は サービス変更の 設計及び 移行機能	変更リリース 管理機能	構成管理機能			
サービス オペレーション (SO)	受付窓口機能	問合せ	作業依頼 管理機能	インシデント	問題管理 機能	オペレーション
継続的な サービス改善 (CSI)	サービスの報告 機能					

CAC 株式会社シーエーシー

プロジェクトを管理している。

また、国際規格であるISO20000はITILをベースとしてITサービスマネジメントに関する要求事項を規定したものであり、認証を受けることで自社のITサービスマネジメントが適切であることを証明する。

CSITSはそれらITILやISO20000の考え方に加え、アウトソーサーとしてのプロセスおよび考え方を追加して整理した基準である。CSITSの管理機能はITIL V3のサービス・ライフサイクルにあわせて定義しているため、CSITSを適用したプロジェクトは、必然的にITIL/ISO20000にも準拠したITサービスプロジェクトとなる(図2参照)。

2.3 策定時に考慮した点

CSITSを策定するにあたり、CACの文化に浸透する内容とするために考慮した点を2点紹介する。

①用語の定義

ITILはITサービスマネジメントの最適事例を集めた「教科書」である。このITILで定義されている要求事項の中には現場の言葉とかい離しているものもある。それらを現場のメンバーにわかりやすく伝えるために、できるだけ現場の言葉に近づけるよう考慮した。また読み手の解釈にぶれが出ないようにCSITS内の用語の定義を徹底的に行っている。

②アウトソーサーの立場で整理

CACは顧客に対してITサービスを提供するアウトソーサーという立場である。ITILで定義されている要求事項のうち、業務上で不要な作業を除外し、できるだけシンプルにするよう心がけた。CSITSはあくまでも標準であり、顧客の要望や事業にそぐわないプロセスは省略することもできる。

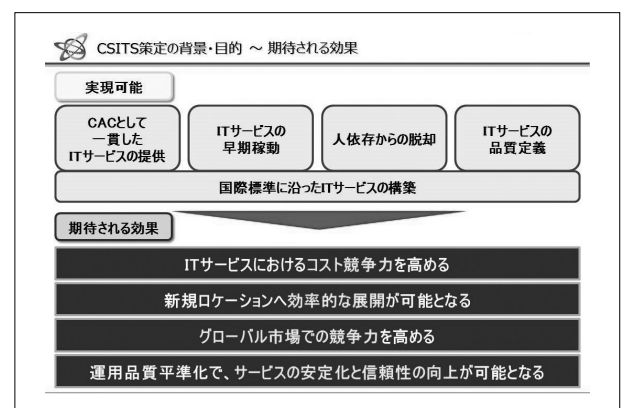
また、CACには5名以下の小規模プロジェクトが多数存在

し、日々ITサービスを提供している。その立場でのサービス提供の考え方も追加し、CACの強みを発揮できるようにしている。

2.4 CSITSによって期待される効果

CACのITサービス提供プロジェクトでは順次CSITSを適用し、国際標準に準拠したITサービスとITサービスマネジメントを構築することでITサービス品質の平準化、ITサービス導入の迅速化、グローバル競争力の強化を目指している(図3参照)。

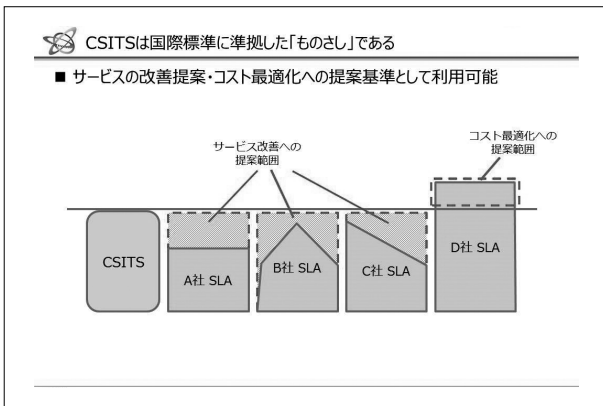
図3 期待される効果



CSITSを適用してグローバル標準のプロジェクトへの転換を図る過程では、明確な運用の評価基準を現状と比較することにより、不足分を補う工夫をしたり、顧客への改善提案として利用したりすることができるようになる(図4参照)。

他にも評価基準に沿って必要なスキルも明確になるため、効果的なメンバーの育成計画も立てられるようになる。

図4 CSITSを利用した顧客への提案イメージ



3. CSITS策定の背景

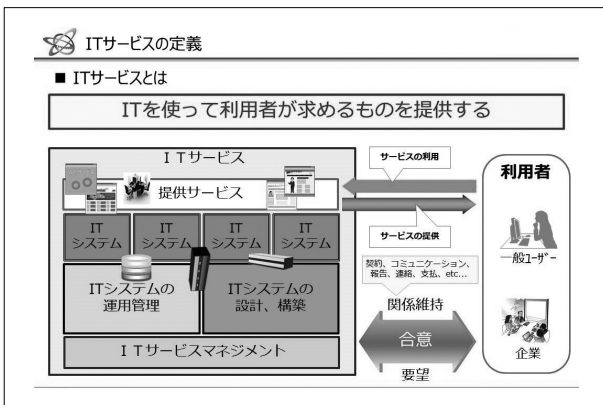
CACでは今までもITILに準拠したITサービスを提供してきたが、なぜ今、標準を策定したのか。その背景には次のような問題点や環境の変化がある。

3.1 現状の問題点

システム運用業務を「ITサービス」と表現するようになってから10年ほどが経過した。

ITサービスとは「利用者が求めるものをITを使って実現するサービス」であり、顧客にとっては日々のビジネス活動そのものである、と考えている(図5参照)。

図5 ITサービスの定義



ITサービスは顧客の満足を満たすことで初めて良い評価を受ける。

しかし、今までのシステム運用業務では、ITサービス提供者と顧客との間で評価の基準を明確にしている例も見られ、以下のような課題が解消されないままであった。

- ・ 担当顧客ごとに提供するITサービスの内容やレベルが大きく異なる
- ・ アサインしたメンバーのスキルによって、かかる工数が変わる

- ・ 目指すべき姿がわからず、どのように改善したらよいかわからない

特に3つ目の目指すべき姿がわからない状態では、何年も同じ業務を繰り返すだけになり、スキルアップの機会を失ってしまい、モチベーションの維持も難しくなってくる。

また、特定のメンバーの経験や勘だけを頼りに業務を進めるプロジェクトも少なからず存在する。そのメンバーがアサインされている間は一定の品質を維持できるとともに、顧客とも良好な関係を続けられるというメリットがある。しかし、プロジェクト内の重要人物になればなるほどプロジェクトを抜けられず、将来のキャリア形成に影響を与えてしまう可能性がある。

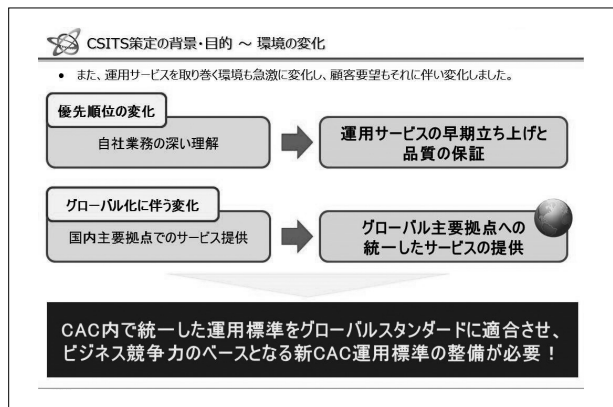
3.2 ITサービスを取り巻く環境の変化

さらに近年、ITサービスを取り巻く環境は複雑化かつ高度化し、急激なグローバル化によってサービス対象が海外まで拡大している。

また、顧客がITサービスに求める要望も「自社業務への深い理解」や「国内拠点でのサービス提供」から「サービスの早期立ち上げと品質の確保」や「グローバル拠点への統一したサービスの提供」へと変化してきた(図6参照)。

ITサービスの提供形式では、クラウド化への移行が進み、自前の設備や機器を整備しなくても運用業務を遂行できるようになった。そのため、提供するITサービスメニューや必要となるスキルにも大きな変化が起こり始めてきた。

図6 顧客要望の変化



4. CSITSの展開に向けた取り組み

4.1 社内への教育

1年目の2014年は「CSITSの認知」を目的とし、2014年4～6月にかけて、ITサービス提供プロジェクトにかかわるメンバーへの社内教育を行った。

PM・PLクラスへは集合研修で役職者から直接CSITS策定の意図・経緯を解説した。また、ITサービス提供プロジェクトにアサインしている社員・協力会社社員には、標準定義す

すべての機能とプロセスを理解するために、e-Learningの受講と理解度テストを行った。

これらの教育は運用プロジェクトにかかわるメンバー全員が受講済みである。

CSITSの理解と定着には継続的な教育が必要であるため、次年度以降は、「CSITSの理解を深める」ことを目的とし、別のアプローチで教育を継続する計画である。

4.2 海外関連会社への教育

ITサービス業務を提供する海外関連会社には、2014年9～12月にかけて、ITサービスに関する教育を実施した。ITIL基礎研修のほか、ITサービスの基本的な考え方やITILの考え方を理解するためのワークショップで、理解を深めた。

今後はCSITSに関するe-Learningの受講や、ITIL Foundation資格取得を奨励し、グローバル化に向けた業務を遂行できるよう、教育を進めていく。

4.3 プロジェクトへの適用

実際のプロジェクトへの適用は次のように行う。新規に開始するITサービス提供プロジェクトに対しては、CSITSの適用を推進する。また、現在稼働中のITサービス提供プロジェクトに対しては、現状の業務プロセスとCSITSとの乖離を把握するため、各プロジェクトでFit&Gap調査を定期的に行う。その調査結果をもとに今後のプロジェクト内業務の改善や顧客への提案に活かせるよう、各部門の役職者によって、各プロジェクトにフィードバックし、適用を推進する。

4.4 運用管理システム「CACTUS」の構築

CSITSを効率よく運用し、有益なものにするためには、支援システムが欠かせない。

システム面ではCSITSに準拠した運用管理システム「CACTUS(カクタス: CAC Azarea based Call Tracking Unified Solutionの略。サボテンの意)」を構築した(図7参照)。CSITSで定義された管理機能のうち、問合せ管理、作業依頼管理、インシデント管理、問題管理、変更管理(リリース管理は除く)までを網羅しており、ITサービスを一本化して管理できるシステムとして構築した。

グローバルでのITサービスを前提とし、言語は日本語・英語・中国語を利用し、幅広い地域でのITサービス業務をカバーできる(2014年現在。今後拡張予定)。

このシステムの利用により、グローバル標準での運用・保守業務の効率化、品質管理維持工数の削減が見込まれる。

図7 CACTUSポータル画面



5. 今後の計画

5.1 CSITSの定着に向けて

CSITSではITサービスを提供している一人ひとりが、自分のサービスは「誰に」「何を」「どのように」提供しているかを認識し、ITILというグローバルスタンダードでのITサービスを提供できることを目指している。

そのためにCSITSを社内で定着させることが課題である。次年度以降はプロジェクトへの適用比率を高めるため、各種ドキュメントテンプレートの整備、Fit&Gap調査の実施、トレーニングの継続を計画している。また顧客にきちんと説明できるよう営業担当者向けにも資料を整備し、CAC全体でCSITSの適用に取り組んでいく。

さらに蓄積したナレッジを社内だけでなく、CACグループ内の会社に共有し、CACグループ全体に基準が適用できるよう検討する。

5.2 ITサービスマネジメント人材の育成

CACが目指すところは、すべてのITサービスプロジェクトで戦略・企画の立案段階から参画し、顧客のシステム部門と同等の機能を請け負う体制を作り上げることである。

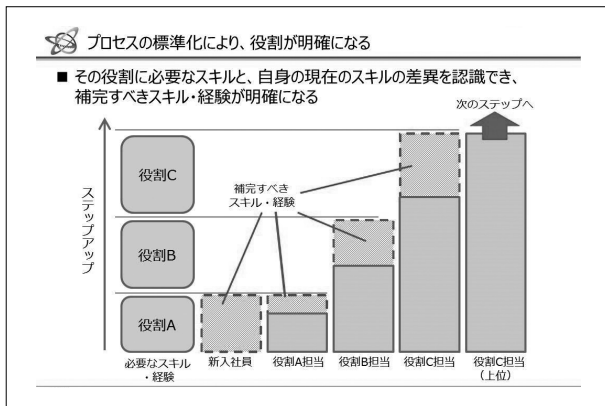
顧客へ適切なITサービスを提供するためには、ITサービスマネジメントの人材育成も欠かせない。

CSITSによってITサービスのプロセスを標準化することでプロジェクトに必要な役割が明確になり、その役割を担うメンバーに必要なスキルを示すことができる。またメンバー自身も目指すべき姿に対して、現在の立ち位置を理解しやすくなり、次のステップへのアクションプランを考えられるようになる(図8参照)。

また、プロジェクトを異動しても即戦力になり得るため、計画的なローテーションを行い、経験を蓄積していくことも可能である。

このようなステップを繰り返し、総合的なITサービスを提供できるITサービスマネジメント人材としてのキャリアを形成していくことができる。

図8 役割とスキルの明確化



6. おわりに

筆者は現在、日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)のITサービスマネジメント研究会に所属している。他社との情報交換のなかで、多くの企業がITサービスの標準化に取り組んでいることを耳にする。また官公庁のシステム調達仕様にITIL有資格者のアサインを要求する文面も見受けられる。これからはITサービスを導入する企業もベンダーに対する前

提条件として、ITILの活用やISO20000の認証取得を求めることが当たり前となっていくものと思われる。そのため、多くの企業でITILを活用したり、ISO20000の認証を取得したりする動きが活発になるであろう。

現在のITサービスは、属人化から標準化への移行時期に差し掛かっている。現在の顧客との関係に甘んじることなく、一人ひとりが顧客のビジネスを支えるために、CACとしてどんな付加価値のあるITサービスを提供できるか、これからのITサービスはどのように発展するのか、といった一歩先を常に考えなくてはならない。

CACはまもなく創立50周年を迎える。社内には、半世紀にわたり独立ベンダーとして幅広い業界のさまざまな顧客へのシステム提供を担ったノウハウが蓄積されている。

CSITSの策定でCACとしてのITサービスの基準が明確になった今、個々のメンバーが培ってきたノウハウを誰もが活かし顧客の事業に価値あるITサービスを提供し続けられることを目指さなくてはならない。またそれらの実現をサポートするITサービス人材のキャリアパスを構築し、将来にわたり価値のあるITサービスを提供できる人材を育成していくことが必要であると感じている。