

システム導入を成功させるポイント ～IT サービスマネジメントツール～

株式会社クロスフィールド

設楽 和彦

クロスフィールド レポート TOP ページへ
<http://www.crossfields.co.jp/reports/index.html>

1. はじめに

連載シリーズの3回目までは、経理財務を支援するシステムについて述べてきたが、本レポートでは少々目先をかえて、IT サービスマネジメント（以下、ITSM）を支援するツール（=システム）の概要と導入上のポイントを紹介していきたい。

ITSM とは、事業部門が事業運営で利用する業務アプリケーションやデバイス/インフラ設備等について、サービスの安定的な提供と継続的な改善を管理する手法である。

最近の IT の技術的進歩は目まぐるしく、SaaS による業務アプリケーションサービス、IoT、AI 等のサービスや技術が数多く登場している。事業部門がこれらの IT 技術の積極的な活用による事業展開や効率化を推進している昨今において、情報システム部門は、事業部門からのニーズに基づいて、世に出ている数々のサービスや技術から最適なものを選び、迅速に利用できる状態を実現することが求められている。かたや、既に運用しているシステムの（障害のない）安定的な稼働を担保しつつ、サービス品質向上への取り組みや、さらには情報漏洩やランサムウェア等に対する高度なセキュリティ対策等も要求されており、情報システム部門が対応すべき範囲は相当に広がっている。

ITSM は IT 関係者が本来やるべき事を体系化したものであり、事業部門からの多種多様な IT 活用ニーズに迅速に應えるための体制やプロセスを構築することを狙いとしている。そして、さらにはツールを活用して ITSM を効果的に実践する時代が到来してきているのである。

2. IT サービスマネジメントの概要

ITSM の考え方は日本の IT 関係者に普及してきているが、実務面でみると体系的な導入が進んでいない領域であるというのが筆者の実感である。

普及がなかなか進まない理由として、ITSM の導入は本来 IT 関係者だけでなく、事業部門にも効果をもたらすものであるが、その理解がトップマネジメントを含めた事業部門側の関係者に広がっておらず、全社的な取り組みになっていないことが大きな要因ではないかと考えている。ITSM というと、インシデント管理や変更管理等のシステム運用におけるルール作りと考えられてしまい、情報システム部門のためのものという（間違った）イメージを持たれているケースが多い。

冒頭で述べたように、IT はビジネス展開・運営において非常に重要な位置づけを占めるようになってきている。様々な業務領域において業務効率化や品質向上、ひいてはガバナンスを強化するために、IT を活用したいというニーズは年々高まる一方である。

とはいえ、事業部門からよく言われるのが、『システム導入に時間がかかりすぎる』、『導入されたシステムが要件を充足しておらず使いづらい』、『障害が多い』、『余計に負荷が増えた』という不平不満である。

これは、IT 関係者が事業部門から出されるニーズをその都度、場当たりの対応してきたため、企業が利用するシステム群が複雑な構造になり、全体整合性や網羅性がとれなくなり、臨機応変な変更対応が難しくなった結果であると筆者は考えている。

このような状態を解消し、事業部門に貢献する IT を改めて確立するために考案されたのが ITSM である。ITSM の根底にあるのは、『如何に事業部門の要求を的確に捉えていくか』、『如何に事業部門に利便性のよい IT サービスを提供できるか』、『如何に事業継続性に應えるシステム運用を確立するか』である。ITSM の確立は、ビジネスの継続的成長や業務効率化に対する事業部門の事業運営に間接的に寄与するものであるといえる。

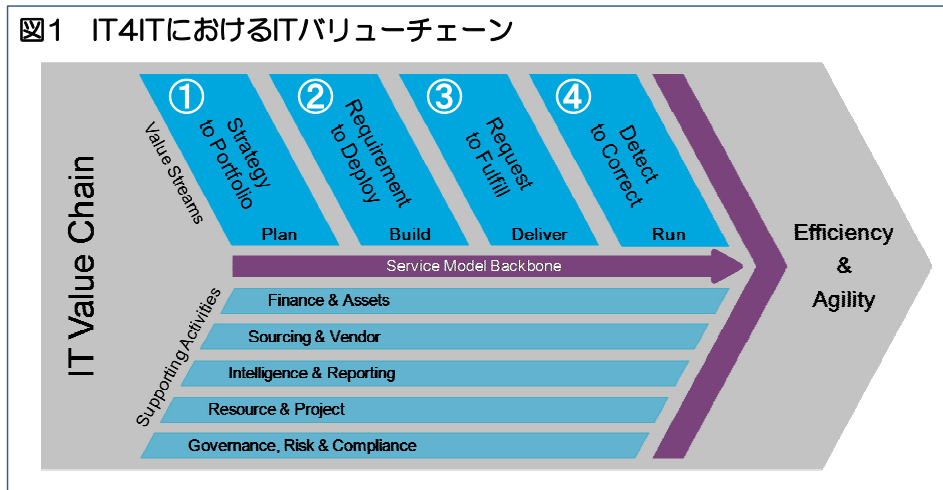
ITSM というと、ITIL（*1）を思い浮かべる方が多いと思われるが、本レポートにおい

では、欧米の IT 業界で最近注目され始めている IT4IT（アイティーフォーアイティー）というフレームワークを使って説明をしたい。

IT4IT は、The Open Group (*2) が提唱するフレームワークで、『事業に対する最適化された IT サービスの提供を狙いとして、IT ライフサイクルにおけるバリューチェーンを網羅的にとらまえ、各バリューチェーンで実施すべきこと、管理すべき情報、およびバリューチェーン間の関係性を体系的に定義した標準』である。残念ながら、まだ翻訳された文献が少なく日本での認知度は低いですが、これから広まっていくと予想されるため、本レポートで紹介する。

下図 1 は IT4IT が提唱するバリューチェーンの体系である。4 つのバリューストリームから構成され、IT 戦略策定～IT サービス策定～実装～運用～改善という一連の IT ライフサイクルにおいて必要となる活動と、その各活動で管理すべき情報が定義されている。

図1 IT4ITにおけるITバリューチェーン



出所：The IT4IT Reference Architecture, Version 2.1: A Pocket Guide

① Strategy to Portfolio (S2P)

事業部門から要求されるサービスをとりまえ、サービスモデル（＝ハイレベルのブループリント）を定義。そして要求されたサービスを満たす IT アーキテクチャーを定義する。情報システム部門はこのブループリントを活用しながらビジネスと議論を重ね、ビジネス戦略と IT ポートフォリオの同期を図る取り組みを実施する。

② Requirement to Deploy (R2D)

Strategy to Portfolio で定義されたブループリントをインプットとし、新しい IT サービスを構築、もしくは既存の IT サービスの拡張を行う。ソーシング、構築、テスト、リリースに係る活動を行い、かつリリース後のシステム運用プロセス（インシデント管理等）の設計を行う。

③ Request to Fulfill (R2F)

ユーザに提供する IT サービスを体系化・一元化して、利用者の利便性向上を図るとともに、IT サービス提供者（情報システム部門、ベンダー等）にユーザからのサービス要求を正確に伝達するプロセスを構築する。

④ Detect to Correct (D2C)

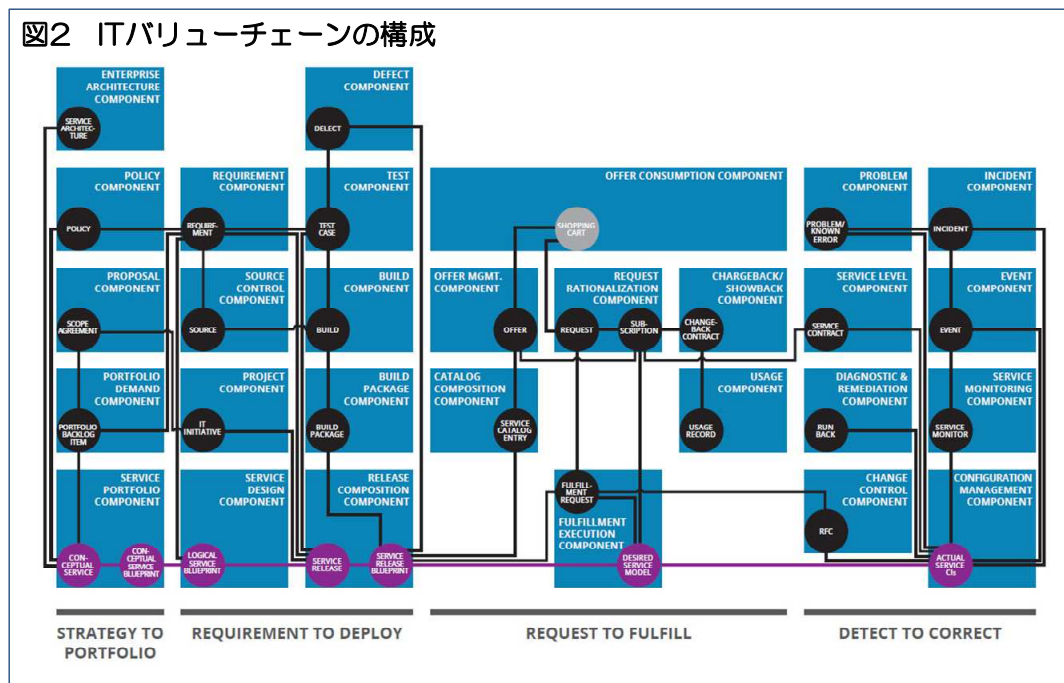
IT サービスの運用状況を一元的にモニタリングするプロセスを確立するとともに、管理や改善を行うための体制やプロセスを構築する。このなかには、既に提供されている IT サービスだけでなく、導入予定の新しい IT サービスの準備状況をとらえて、将来における既存の IT サービスに対する影響を把握し、対策を講じる活動も含まれる。

この各バリューチェーンにおいて、各情報システム部門の関係者は、各種活動を行うことになる。図 2 は各バリューチェーンにおけるコンポーネント（=IT が実施する活動）とコンポーネント間の情報連携を表したものである。

IT4IT の特徴は、バリューチェーン間もしくはコンポーネント間の情報の断絶がないように、個々のコンポーネントで管理すべき情報は何か、他のコンポーネントに渡すべき情報は何かを定義している点である。この点がプロセスを中心にまとめられた ITIL とは大きく異なる点である。

IT4IT の詳細をご理解いただくには、かなりページを割くことになるため本レポートでは割愛するが、ご興味のある方はぜひご一読いただきたい。

図2 ITバリューチェーンの構成



出所：The IT4IT Reference Architecture, Version 2.1: A Pocket Guide

*1 ITIL (Information Technology Infrastructure Library)とは、IT サービスマネジメントの成功事例（ベストプラクティス）を体系化した IT システムのライフサイクルマネジメントに関するガイドラインである。

*2 The Open Group とは、オープンでベンダーに依存しない IT 標準と認証の開発を多様な分野で進め、IT 標準を通じたビジネス目標の達成を可能にするためのグローバルコンソーシアムである

3. IT サービスマネジメントを支援するシステムの種類と構造

すでに数多くのパッケージソフトが ITSM をサポートするツールとして市場に出回っている。ITSM 自体が欧米で確立されたことが大きな理由だと推測されるが、欧米発のパッケージソフトが非常に多い。とはいえ、国産のパッケージソフトもいくつか存在する。

下記に列挙するものは、代表的なパッケージソフトである。その中でも 2017 年の Gartner のレポートによると、ServiceNow 社および BMC 社のパッケージソフトが、

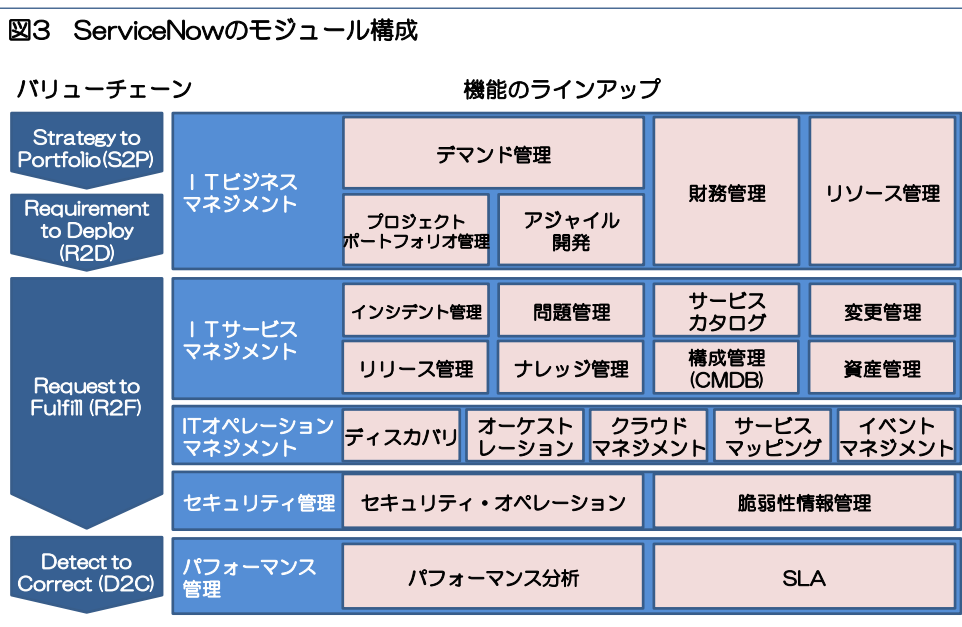
マーケットリーダ的な存在として位置付けられている。

- 海外パッケージソフト () 内はメーカー名
- ServiceNow (ServiceNow)
 - Remedy Service Management Suite (BMC)
 - HP ServiceManager (HPE)
 - ServiceDesk Plus (Zoho)
 - Samanage (Salesforce)
- 国産のパッケージソフト
- LMIS on cloud (ユニリタ)
 - SmartStage サービスデスク (クレオ)

外国産と国産のパッケージソフトには、大きな差異が2つある。

ひとつ目は、日本語への対応力である。(他の外国産パッケージソフトでもよくあることだが) 外国産パッケージは、画面名称や項目名称等が日本語になっていないことが多々ある。また、導入や保守をサポートするベンダー向けのマニュアル等の文書に関しても、国産パッケージのほうが充実しているケースが多い。

ふたつ目は、新しい機能のリリース能力である。急速なIT 技術の発展に伴い、ITSM が対応すべき範囲は広がっている。広範囲に及び領域に対する機能充足度でいうと、外国産パッケージソフトのほうが優位であると考えている。海外パッケージベンダーは、システムのプラットフォームや基幹業務に係るソフトウェアを提供するグローバルでメジャーなソフトウェアベンダー (Microsoft, Salesforce, Informatica 等) とアライアンスを組み、他のソフトウェアと親和性の高い機能を毎年のようにリリースしている。ServiceNow のケースを例にとって説明をしたい。(図3参照)



ご覧のとおり、IT のバリュー全体にわたって広範囲な機能をリリースしている。

例えば、『デマンド管理』は、ユーザからのIT に対するニーズをとらまえて、システム化要否のプロセスを管理する機能である。この機能を活用することによって、Strategy to Portfolio 段階における事業部門からの要求の可視化と、後続の

Requirement to Deploy（システムの実装）への情報連携が可能となり、IT バリューチェーン間の情報断絶の極小化の実現を容易にしている。

また、『ディスカバリ』という機能によって、PC やプリンタ等の各種デバイスにネットワーク経由でアクセスし、インストールされているソフトウェア情報や稼働状況の情報取得が可能となっている。これにより、IT 運用における必要な情報（払い出したライセンス数や稼働状況等）を集約し、集中化された IT 運用のモニタリングが容易となる。

これらの機能をひとつのパッケージソフトで実装することによって、ITSM における Single point of truth（信頼できる唯一の情報源）の確立が可能となるように作られている。

それでは、数多く存在するパッケージソフトから最適なものを選定するポイントは何か。2つほど重要と思われる事項をまとめてみた。

ポイント① 将来を見据えたシステム化領域の定義

インシデント管理等、特定の IT 業務だけに利用するのであれば、その機能に特化した製品を選定すればよい。そのほうが『かゆいところに手が届く』システム実装が可能となる。

しかしながら、当初は特定の業務領域でツールを導入したとしても、ゆくゆく IT バリューチェーン全体で、導入したツールをドライバーとした改革/改善を模索しているのであれば、幅広い機能を有している製品を選定することが望ましい。

販売在庫管理や生産管理等の基幹業務のシステムを導入する際に将来の事業戦略を念頭に置きながら基本構想を描くのと同様に、ITSM ツール導入においても、将来の IT の姿を想定しながら基本構想を描き、その領域をカバーする製品を選ぶことが重要になる。

ポイント② 個別要件への対応の柔軟性

当然のことであるが、システム導入にあたっては、パッケージソフトが提供している標準機能を、カスタマイズを行わずそのまま活用するのが望ましい。しかしながら、標準機能では対応できない各企業固有の要件が生じるケースは多々あり、その場合は標準機能を拡張する必要性が生じることとなる。

この拡張を行う際にもっとも注意が必要な点が、バージョンアップとの関係である。特に SaaS によりサービス提供しているパッケージソフトの場合、バージョンアップが相当な頻度（年 1～2 回程度）で行われているケースがある。そのバージョンアップにおいて、拡張が影響を受けにくいシステム構造になっているかを選定の際に評価しておくことが重要である。

4. 導入時の考慮ポイント

それでは、選定したツールを導入する際の重要なポイントを説明していきたい。本レポートでは3つ挙げておきたい。

ポイント① 誰がツールの利用者となるか

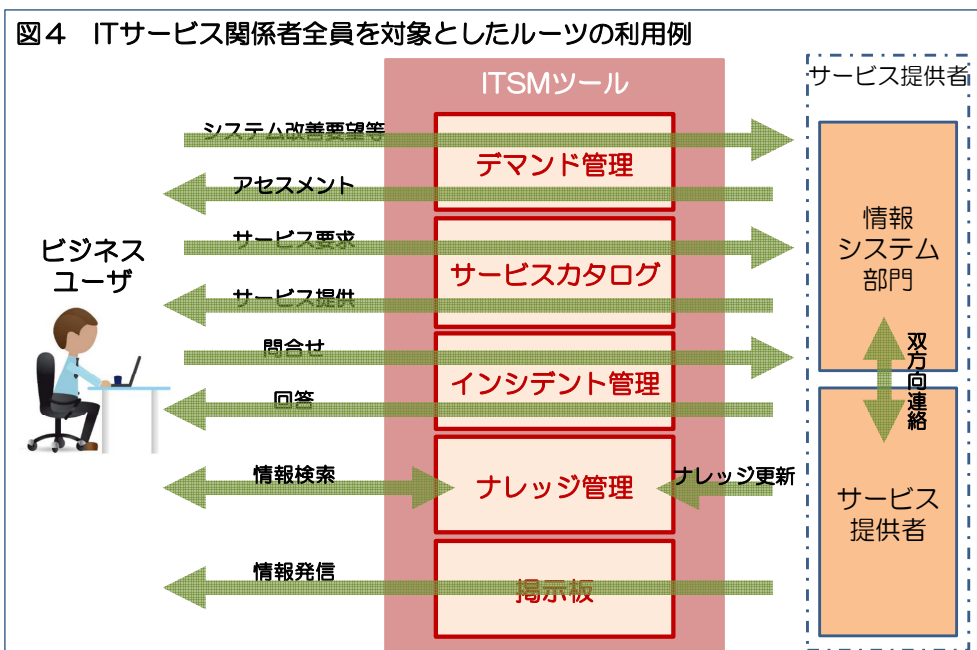
繰り返しとなるが、ITSM は『ビジネスのために』IT サービスの最適化を図るものである。これを実現する前提として、非常に重要になるのが、IT ライフサイクルの各種活動における事業部門・情報システム部門・サービス提供者（ベンダー）間の双方向のコミュニケーションの確立である。

最近のツールには、これらの関係者間でコミュニケーションを可能とする機能が実装

されており、メール等の代替として活用できる機能が実装されている。この機能を有効活用することによって、コミュニケーションのログをとることができ、過去からのやりとりの経緯を可視化することが可能となる。

また、事業部門のユーザが利用するためのポータルサイトが実装されたツールもある。この機能によって、ユーザからのサービスの受付が可能となるだけでなく、ユーザからの問合せとそれに対する回答や、ユーザによるFAQ 検索、ひいてはIT からの情報発信が可能となる。

これらの機能を最大限効果的に活用するためにも、情報システム部門だけをツールのユーザとして捉えるのではなく、ビジネス・情報システム部門・サービス提供者をユーザとすべく、ブループリント（図4参照）を策定することが重要となる。



ポイント② 導入をどの順番で行うか

ツールの導入は、一般的にサービスデスクでの利用を中心としたインシデント管理やサービスリクエスト管理から始めるケースが多い。これは、IT サービスの運用における業務効率化や情報の一元化というメリットを短期間で享受できることが大きいためである。効果の早期実現という観点で非常に効果的な進め方であり、これ自体に異論を唱えるつもりはないが、ひとつだけ留意していただきたいポイントがある。

将来的に変更管理やデマンド管理、もしくは継続的改善等、IT ライフサイクル上の各種プロセスにおいても幅広くツールを活用することを想定しているのであれば、まず始めに構成管理機能（構成情報管理と構成管理プロセス）の実装と運用の確立をお薦めする。

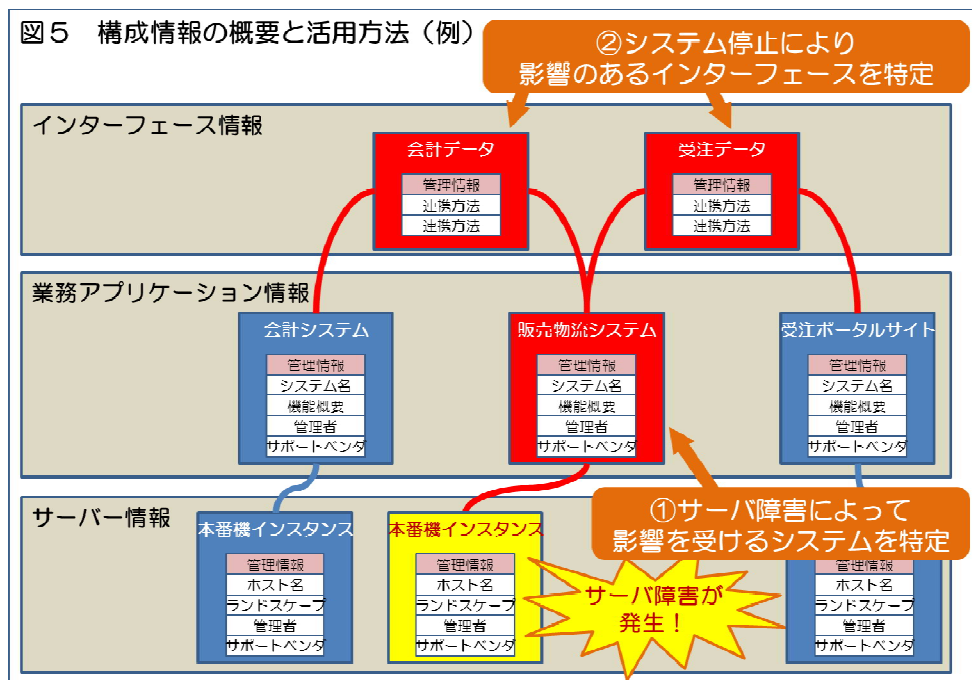
ここでいう構成情報とは、企業が保有している情報資産の外観を網羅的に把握するために必要な情報である。導入しているシステム（名称、機能概要、管理責任者、利用ユーザ情報等）、他システムとのインターフェース情報やサーバのインスタンス情報等である。

構成情報は、各 ITSM のプロセスを実行するうえでの根幹をなす重要なマスタ情報であり、ツール活用の大きな利点である情報の一元化を図るうえでの重要なキー情報となる。しかしながら、この重要な情報を体系的に整備している企業は少ない。

構成情報を整備し、その情報を軸とした各種プロセスを構築することによって、『ど

のシステムがどのようなインシデントを起こし、『それによって他のシステムがどのような影響を受けているか』、『どのシステムでどのような変更をしているのか』、または『新しいシステムがいつ稼働予定なのか』、『新システムの稼働によって他のシステムが影響を受けるのか』を捉えることが容易となる。

言葉だけの説明では理解いただくのが難しいため、構成情報の概要と（例として）インシデントが発生した場合の活用方法を下（図5）に示したので、参考にしてください。



ポイント③ スポンサー（予算の出所）をどこにするか

ITSM ツールに投資している企業の事例をみると、トップマネジメント（役員、執行役員クラス）がスポンサーとなり、会社をあげて投資しているケースはめずらしい。

トップマネジメントに対する ITSM の認知度が低いというのも大きな要因であるが、日本企業においては CIO というポジションの重要性がなかなか浸透せず、IT 関係者の発言力がなかなか上がらないことも、ひとつの要因であると考えられる。

とはいえ、（インシデント管理等、特定領域に限定して導入する場合を除いて）IT ライフサイクル全体にわたって改善とツールの導入を考えるのであれば、それなりの投資（時間と工数）が必要となる。また、理想とする ITSM を実現するためには、事業部門からみた情報システム部門の役割、組織構造およびプロセスを大きく変えることが必要になることが多く、強力な推進力とリーダーシップをもったステークホルダーの関与が必要となる。つまり、トップマネジメントの関与が必要不可欠であると考えている。

ただ、トップマネジメントはビジネスの拡大と利益の拡大に関心をもっており、ITSM 導入の施策を『IT 内部の改革』と捉えられてしまうと、賛同を得るのは難しい。

『事業に貢献する仕組みとしての ITSM』の導入は、日本企業が長い間取り組んできた基幹業務（販売物流・生産管理・購買管理等）の BPR となんら変わりはない。それをトップマネジメントに訴求し、十分に理解してもらう必要がある。

5. おわりに

10年前と比較すると、IT技術は急速な進歩を遂げており、その加速度は年々増していると感じている。(私の勝手な予測であり、極論かもしれないが)究極的には、企業がスクラッチからシステムを構築し、運用することがなくなるのではないかと考えている。ほぼすべての業務においてITサービスがパッケージ化・部品化され、さらには多様なITサービス同士をあたかもおもちゃのレゴのように組み合わせて各企業のニーズにあったシステムを構築していく時代がくるのではないかと考えている。

そのような時代が到来した場合、情報システム部門には、世の中に出回っているITサービスと事業のニーズを結ぶコーディネータとしての役割が求められる。

つまり、ビジネスが何を望んでいるかを的確に把握する能力と、IT技術の動向を情報収集して選別する能力が強く求められることになる。

昔ながらのシステム運用を中心とした組織構造/人材育成/プロセス運用を行っている情報システム部門にとっては、ビジネスに貢献する組織運営を行うことが難しくなる時代が到来すると考えている。

多くの企業がこぞって基幹業務にERPを導入して業務を改善していったように、情報システム部門もいわば情報システム部門のためのERPであるITSMツールを活用して、ITライフサイクルを効率的にカバーできるように改革/改善を模索することが求められてくると考えている。

最近、ITSMに関する海外でのカンファレンスに参加し、海外企業のITSMに対する取り組み事例をみる機会があった。そこでみたのは、ITSM導入を契機とした改革を大胆かつ相当のスピードで進めている海外企業の姿であり、日本企業の現状に焦燥を感じずにはいられなかった。日本企業のさらなる競争力強化を図っていくためにも、ITSMに対する理解促進とツール導入は急務であると考えている。

本レポートをきっかけにITSMに対する興味をもっていただき、検討を始めるきっかけになってもらえれば幸いである。

■参考文献

- *IT4IT for Managing the Business of It: A Management Guide*,
Rob Akershoek (Van Haren Publishing, 2016.)
- *The IT4IT Reference Architecture, Version 2.1: A Pocket Guide*,
Andrew Josey et al (Van Haren Publishing; Poc edition, 2017.)
- *The practical guide to world-class IT service management*,
Kevin J. Smith (Anima Group, 2017.)
- 「IT Service Management 教科書 ITIL V3 ファンデーションシラバス 2011」
株式会社日立ソリューションズ 笹森俊裕、満川一彦(翔泳社、2013)
- 「IT サービスマネジメント 事例に学ぶ実践の秘訣」特定非営利活動法人 itSMF Japan (翔泳社、2013)