

Title	ISO20000認証取得によるサービスマネジメント面における改善効果と課題
Author(s)	本田, 祐吉
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 430-433
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7594">http://hdl.handle.net/10119/7594</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

# 1 H 1 3

## ISO20000 認証取得によるサービスマネジメント面における改善効果と課題

○本田 祐吉 (エヌアイシー・ネットシステム株式会社)

### 1. はじめに

IT サービスマネジメントの国際標準規格として ISO20000 が 2005 年 12 月に制定されたが、2008 年 8 月末現在で ISO20000 を取得し itSMF 等の認証機関に登録されている企業数は世界で 257 社、日本で 52 社である。ISO の制定後 2 年半が経過しているにもかかわらず認証取得する企業が少ないのには、それなりの理由があると思われる。

本論文は、エヌアイシー・ネットシステム株式会社（以下当社と記述）が 1 年間の準備期間を設けて、2008 年 3 月に ISO20000 の認証取得をするまでの過程と、取得したことによる効果ならびに課題を提示し、IT サービスマネジメントの更なる標準化推進のための提言として、まとめたものである。

### 2. ISO20000 とは

ISO20000 は、1980 年代に英国政府が中心となり IT サービスマネジメントに関してベストプラクティスの観点から体系化を進めて完成した ITIL®(IT Infrastructure Library) のガイドラインが基本にあり、さらにその内容を精査し 2000 年 11 月に BSI (英国規格協会) により制定された BS15000 を 2005 年 12 月に ISO (国際標準化機構) が国際標準化した IT サービスマネジメントの国際規格である。

規格の内容は、システム運用に係わる事項だけではなく、顧客とのサービスレベルの合意やシステムに係わる財務管理、さらに情報システム部門以外のサービス供給者との関係も含めた、幅広い内容を規定している。

一方、多くのシステム運用現場では、サービス品質の向上と中長期的なコストの削減を目的に、数年前から ITIL® の導入が活発になり、さらに現在では ISO20000 の採用が進みつつある。

しかし、ISO20000 は規定する範囲が広いことから、敢えて規定するすべての項目を満足させるための準備を行っても、投資対効果の面で大きなメリットがないと考える企業もあるようで、なかなか認定取得企業が増えない理由の一つになっていると思われる。

### 3. ISO20000 導入の実践

ISO20000 の導入あたり当社にて具体的に組み込んだ内容に関して以下に述べる。

#### 3.1 ISO20000 導入の前提

ISO20000 を導入・認証取得するに際しては、ITIL® の導入と同様に、経営トップが導入の目的を明確にするとともに、機会あるごとに社員に対して取得の重要性を説く、トップダウン方式で対応することが重要である。

#### 3.2 ISO20000 導入の目的

ISO20000 導入の目的は、ポスト ITIL® の位置づけにある IT サービスマネジメント（サービスとビジネスの融合）の強化、ならびに他社との差異化を図るための企業価値の向上の 2 点を掲げ対応した。

##### 3.2.1 IT サービスマネジメントの強化

当社ではこれまでに ITIL® によるプロセスの可視化を通じて、サービス品質の向上を図る改善活動に取り組んできた。

さらに ITIL® の真髄であるプロアクティブな運用保守活動を進めて来たが、最終的にはビジネスへの貢献があってはじめて価値の創造が出来たことになるので、このためにもサービスマネジメントの強化が必要であった。

特にビジネスの視点に立ったマネジメントを推し進めるには ITIL® だけでは不十分なことから ISO20000 導入を決定し、PDCA を意識した攻めの姿勢への変革を推し進め、ビジネスと連動した IT サービスマネジメントの実践を目標とした。

##### 3.2.2 企業価値の向上

IT サービスの提供に際して ITIL® の導入だけでなく、さらに進んだ段階にある ISO20000 を基本とした IT サービスマネジメントを導入し、他社との差異化を実現するとともに、体系立てたマネジメント方法による IT 関連業務の均質化と効率化を図り、企業価値を高めることを目的とした。

### 3.3 ISO20000 の導入意義と期待される効果

ITIL® の導入も同様であるが ISO20000 を導入するには導入する意義を明確にした後に、実際の準備作業に着手する必要がある。

中途半端な方針で取り組んだ場合は、運用現場に混乱が生じるだけでなく、無駄な労力を費やすだけで全く効果が期待できない。

当社が ISO20000 を導入する意義と期待される効果に関してまとめたものを以下に示す。

#### 3.3.1 実務の視点

ITIL® の上位概念である ISO20000 のスキームに則ってインシデント管理を充実することで、ITIL® の対応から、規格として体系立てられた ISO20000 の管理方法により、さらに故障が減少することが期待される。

ISO20000 のスキームの中では、変更管理の機能が特に重要視されるので、工事や作業トラブルを未然に防ぐことに繋がり、結果的に運用者の仕事が軽減される。また構成管理 DB の確実な運用により保守情報が正確に維持される。

さらに定期的なサービスレビューを経営層に対して行うことにより、品質目標に対する達成状況に関する情報が、経営 TOP から運用担当者まで全社的に共有され、さらにアクションが確実に実施できる環境が整う効果がある。

#### 3.3.2 営業の視点

IT 業界の動向として、今後 ISO20000 認証取得が調達条件となる可能性が大きいことから、取得することによるビジネスメリットは大きい。

また、ITIL® よりも対応しなければならない領域が広いことから、業務フローの整備が必須であるが、業務フローがシステムの連携されることにより、最終的にはサービス提供の短納期化が可能となり、ビジネスチャンスが広がる。

#### 3.3.3 経営の視点

プロセス毎に管理責任者をアサインすることにより、責任と権限が明確化し組織の自律性が加速され、円滑に機能するようになる。

また、ITIL® での品質だけでなくサービス毎の収支面にも重点が置かれることで、コスト構造やその要因が明確となり、経営面での意思決定が適切となる。

さらに全ての管理プロセスの見える化が可能になることから、J-SOX に代表されるような法令遵守や内部統制面で有益に機能する。

#### 3.3.4 リスク管理の強化

各プロセスに関して事前にリスクの洗い出し

を行い、そのリスクを最小化するためのプロセスを構築することから、ビジネス目標の達成におけるリスクの軽減が図られる。

#### 3.3.5 シームレスな業務プロセスの構築

ISO20000 の規定に基づいたプロセス構築を実施することにより、最終的にはプロセス間の溝が埋まり、業務の流れが円滑になる。

仮に業務遂行の中で問題が発生したとしても、該当のプロセスの中で要因箇所が判明するので、改善を通じてさらに連携強化が図られ、より高度なプロセスが確立できる。

#### 3.3.6 実施の事実結果の記録化

ISO20000 では実施した事実結果を記録に残すことが規定されていることから、プロセス内での実施が確実に行われることにより、曖昧さが減少する。

J-SOX 対応のような公に提出する必要のあるものがあれば、業務フローの中で予め様式を定めることにより効率よく対応することが可能となる。

### 3.4 ISO20000 の導入に際しての工夫

当社が ISO20000 を取得するにあたって工夫した点として、以下に示す項目を挙げることができる。

- ① 検討項目はすべてフロー図に落とし込み、全体的な流れを確認しながら問題点を明確化し、改善した。
- ② 取得推進プロジェクトメンバーを対象としたミーティングを確実に実施するために、毎朝ミーティングを開催し、意識の統一を図った。
- ③ マスタースケジュールを作成し、進捗管理を徹底した。
- ④ 専用の DB を作成し、検討結果や手順書等の成果物を収納し、誰でも現状が把握できるようにした。(本審査の際に非常に役立った)
- ⑤ 全てのプロセスに対してプロセス管理者を指名し、責任の所在を明確にするとともに、全プロセス管理者が一堂に会するプロセス管理者会議を設置し、プロセス間の連携を強める活動を行った。
- ⑥ 認証審査の3ヶ月前から試行運用を開始し、実際の業務を通して全体の体系の見直しを行った。その際に、「IT サービスマネジメントの基本的方針」を社内に貼りだし、雰囲気作りを行った。
- ⑦ 予備監査を3回実施し、早めの軌道修正と方向付けを行った。特に予備監査に関しては外部のコンサルタントの力を借りて実施した。一般的に全

て独自で対応するか、あるいは全てをコンサルティングに任せる方法があるが、今回は、双方のメリットとデメリットを勘案し、検討作業等は全て独自で実施した。

また一方で、認証機関に予備監査を依頼して、独自方式の妥当性を早期にチェックしながら、コストの削減と検討期間の短縮を図った。

なお、予備監査の結果は、本監査の結果に影響を与えないので十分に活用するだけの価値はあると思われる。

### 3.5 ISO20000 導入の効果

今回、ISO20000 の認証取得を通じて、ISO20000 の規格に則った当社制定の業務フローにより対応し、半年以上が経過した。この期間内で以下に示すような効果が確認できた。

#### 3.5.1 現場における保守運用者の自信獲得

システム運用現場は、安定に運用して当たり前である反面、少しでもサービスレベルの低下が発生すると、顧客や関係者からお叱りを受ける事が多く、報われることが少ない。この様な中で、ISO20000 を独力で取得し、「ITIL® 先進企業」(IT サービスマネジメントが十分に実施されている企業と定義)の仲間入りができたという自信獲得が大きな力となった。

#### 3.5.2 会社としての一体感の醸成

現場レベルのサービスマネジメント活動が、最終的にはマネジメントレビューを通じて経営陣に認知されるなど、プロセス連携を通じて全社が一体化している事が可視化されるようになった事から、会社としての一体感の醸成が感じられるようになった。

#### 3.5.3 全体最適のプロセス構築

ISO20000 は、IT サービスに従事する人材育成や IT サービスの継続的改善まで含めた総合サービスマネジメントプロセス全体の構築を要求される。このため、これらを確実に実施することにより、結果としてマネジメントの最終ゴールである全体最適化のためのプロセスを構築することができた。

すなわち ISO20000 の導入は IT サービスマネジメントの強化が目的であるが、結果的に社内全体の業務の見直しが必然的に実施され、全社としての全体最適が実施され、全体の業務が円滑に機能するようになった。

## 4. ISO20000 と他 ISO との標準化の関連

ISO20000 が扱う IT サービスマネジメントの範

囲は広く、ISO で制定された他の規格との関連も多い。

例えば品質の面であれば ITIL® の中に ISO9001 の考え方が織り込まれており、またセキュリティの面では ISO27001 との関連が出てくる。

このように IT サービスマネジメントに係わる標準化の中には、単独で行うのではなく、既存の ISO 規格との関係性を維持しながら統合的に運用することにより、最終的に大きな相乗効果を期待することができる。

### 4.1 ISO27001

ISO27001 は、情報セキュリティに係わる分野を範囲に規定したものであるが、一方で IT サービスマネジメントと密接に係わる分野なので ISO20000 に規定がないからといって無視することは出来ない。従って常に ISO27001 の規格書を手元に置き参考にする必要がある。

### 4.2 ISO9001

ISO9001 は、品質管理の基本を定めた規格である。また、文書管理等 ISO の基本的な規格に係わる事項のほとんどがこの ISO9001 で規定されているので ISO20000 に係わらず ISO9001 は ISO の規格の中でも重要な位置付けにある。

## 5. ISO20000 と標準化

ISO20000 は、IT サービスマネジメントに関して規定したものであるが、この分野に係わるものとしては ISO27001 や ISO9001 などがあり、これらが相互に関連しながらフレームを作り上げている。

しかし、時代の流れに従いビジネスからの要求により、常に新たな標準規格が制定されることになる。

今後 IT の世界で想定されるのは BCP (事業継続性計画)、BCM (事業継続性マネジメント) や DR (ディザスタリカバリ：災害復旧) がホットな話題となっており、特に BCM に関しては英国において BS25999 が制定されるなど国際的に標準化に向けた動きがある。

このように ISO20000 が基盤になるものの、その中のひとつのプロセスがさらに独立して国際標準規格が生まれることになり、専門化が進むことになる。このような動きに対応するためにも、既存の標準規格とあらたに制定される標準規格との連携を十分に行い、重複しないフレームワークを確立するようにすべきである。

## 6. ISO20000 に係わる課題

ISO20000 は IT サービスマネジメントの体系を

定めた IT サービスを提供する際の基本的な事項を整理したものである。

ISO20000 と他の標準化の動向に関して、前項で述べたが、IT サービスマネジメントをさらに充実させるための課題として、以下の項目が挙げられる。

### 6.1 ビジネスとの連携

従来の IT 運用管理は、システムの安定運用がメインで対応していたが、近年、米国で体系立てて進められている IT サービスマネジメントは、ビジネスとの連携を強め、ビジネス戦略と密接に関りながら IT サービスがどのような価値の創造を行ったか良いのかをメインに取り組んでいる。

ISO20000 の認証を取得した企業は、単なるシステムやサービスの安定運用ではなく、サービスを利用する顧客のビジネス面にまで積極的に関与しながら、IT サービス全体の品質向上に努める必要がある。

### 6.2 IT サービスマネジメントの人材

ISO20000 あるいは、IT サービスマネジメントであっても、サービスの現状把握ならびに分析を行い、これらの結果から次に行うべき施策を定めて実行に移す必要がある。

また、これらを日頃から確実に行うために PDCA サイクルを回す必要があるが、これら全体を確実に推進する人材（サービスとシステムのスキルを保有する人材）が少ないと言われている。

今後の課題の一つとしては、IT サービスマネジメント分野における人材の育成と適切な配置が特に重要である。

## 7. 提言

本論文では以下の 3 つの点に関して提言する。

### 7.1 ISO20000 の有効的な導入順序

ITIL® の考え方をシステム運用現場に導入し関連業務のプロセスを標準化するとともに、目標設定管理を通じてサービス品質の改善を定着させることが大切である。

一般的には、ITIL® 導入が定着するまでに最低でも 1 年間は必要であり、特に改善活動の PDCA が機能する環境を作り上げることが重要である。

ITIL® のプロセスが機能するようになった段階で、ISO20000 の導入検討を開始し、実施に移すのが全体的に見て最も効率的であり、かつ円滑に進めることが可能な方法でもある。

### 7.2 ISO20000 を中心とした標準化

5 項においても指摘したが、市場のニーズによ

り国際標準化が制定あるいは改定されるのが正しい道筋であるが、既存の標準規格との連携を明確にし、それぞれのプロセスが確実に機能するようにすべきである。

この仕組みが確立されずに施行されると、多くの関係者の中で不具合が生じることになるだけでなく、標準化の最大のメリットである、連続したプロセススキームが機能しなくなる。

### 7.3 情報共有の場

現在の ISO20000 の規格の中でどうしても解釈できる項目がある。英語と日本語のニュアンスの差もあるかも知れないが、これらに関する明快な解説等を企業や審査機関さらに行政を含めて、対応することができる情報共有の場を設定する必要がある。

これが可能になると関係者間の理解や解釈の格差が解消し、さらに ISO が発展することに繋がる。

## 8. 終わりに

IT サービスの分野に ISO20000 という国際標準規格が誕生し、IT サービスマネジメント分野に標準化が導入された。一般的に ISO20000 の導入は ITIL® の延長でサービス品質の向上が大きな目的と勘違いされる向きがある。

確かに体系立てた仕組みで対応することからサービス品質の向上を図ることが出来るが、それ以上に IT サービスマネジメントを取り巻く各社の環境整備も併せて実施することが可能であるので、やり方次第では、大きな成果を得ることが出来る。

結論的に述べると、シームレスな業務プロセスを構築することが可能で、これにより企業という枠組みまで大きく変貌させることが可能である。

また、当社が ISO20000 の認定を取得する際に経験した、より具体的な内容に関して提示したことが、他の企業にとって参考となれば幸いである。

### 参考文献

- [1] ISO20000 認証取得の取り組み（エヌアイシー・ネットシステム社内資料）
- [2] 「IT サービスマネジメントのサービス品質ならびに人材面に関する現状と課題」本田祐吉、第 23 回年次学術大会、研究・技術計画学会、2008. 10. 12～13
- [3] 「J-SOX と ISO20000 の実践的活用の研究」本田祐吉、IBM 平成 19 年度 JGS 研究プロジェクトチーム論文、2008. 08. 05