

ITSMS構築のポイント

—運用現場を主役とした活動がマネジメントを変える—

ITサービスマネジメントシステム（ITSMS）を構築する企業が増えてきているが、システム運用現場の課題を十分に整理しておかないと、業務実態とかけ離れたシステムが出来上がってしまうおそれもある。本稿では、“使える” マネジメントシステムを目指してデータセンターにおけるシステム運用のITSMSを構築した野村総合研究所（以下、NRI）の事例を紹介する。

システム運用サービスの課題

筆者が所属しているシステムマネジメント事業本部は、開発部門を通じて顧客にシステム運用サービスを提供する部署である。システム運用サービスは、データセンターに置かれた顧客システムの安定稼働のための要石である。しかし、われわれシステム運用部門は組織上、顧客と直接コンタクトを取りながら業務を行っているわけではない。そのため、現状のサービス水準を守ることに注意を奪われ、「顧客指向のサービス」という発想が弱くなりがちな点が課題であった。

その一方で、情報システムが企業のビジネスに不可欠であるだけでなく、社会インフラとしての役割の重要性も高まるにしたがって、システム運用に対する要件も高度化、複雑化している。これに応じてシステム運用に関わる組織的な複雑さも増しているため、システム運用部門では、複数の事業部が連携して提供しているサービスを正確にモニタリングしたりマネジメントしたりすることを求められている。

NRIのデータセンターでも、こうしたシステム運用サービスの課題を解決することが懸

案となっていた。

カバー範囲が広いITSMS

NRIの開発部門と運用部門は、それぞれISO 9000準拠のQMS（品質マネジメントシステム）、ISO 27000準拠のISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）の認証をすでに取得しており、両システムを広く活用している。しかし、データセンター全体としての「運用の継続性」や「サービス提供」を考えた場合、QMSとISMSだけでは十分ではない。ITサービスのマネジメントではユーザーとのSLA（サービスレベル契約）やOLA（運用レベル契約）を重視するが、これを履行するために必要なマネジメントの範囲は、QMSとISMSではカバーできないのである。

一方、ITIL（ITサービスのガイドラインまたはフレームワークのベストプラクティス集）をベースに制定されたITサービスマネジメントの国際規格であるISO 20000は、QMSおよびISMSの範囲に加え、SLAやOLAも「顧客関係管理」および「供給者管理」というプロセスでカバーしている。また、複数の部門間で連携する組織の内部コミュニケーションについても規定した幅広い枠組みを持っている。



このような背景と問題意識から、NRIでは2008年の初めからデータセンターにおけるシステム運用サービスの改善を目指して、ISO 20000に準拠したITSMSの構築をスタートさせた（図1参照）。

事前検討で運用現場の課題を整理

まず初めに、ITSMSの構築は若手社員などの業務設計能力を向上させる手段としても最適であるという判断から、各事業部のITILマネージャーなどの若手・中堅社員で構成された委員会を作り事前検討を行った。委員会では、ISO 20000と各業務とのフィットアンドギャップ分析（適合するかどうかの分析）を行った。また、ISO 20000の規格書に基づいて、ITILなどのフレームワークを用いながらITSMSの業務マニュアルの作成も行った。

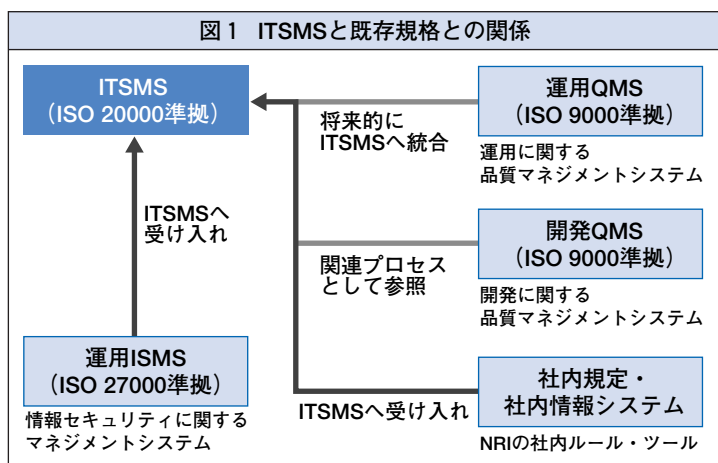
これらの委員会活動を通じて、各事業部の機能やサービスの範囲をITSMSの観点から再確認することができた。特に、マネジメントの対象となるサービスに関しては、データセンターのシステム運用サービスとして体系化されておらず、各事業部単位で開発部門と個々にSLAを締結していることが事前調査の段階で確認できた。また、データセンターの施設・設備に関わるサービスの定義は、従来のサービス契約では明文化されていないことも明らかになった。

このような事前検討を通じて、ITSMS構築における課題を整理していった。

導入段階で運用現場から不満の声

若手社員を中心とした委員会の活動が進み、いよいよITSMSを本格的に構築しようという段階になると、現場の各事業部門から不満が寄せられるようになった。

委員会が作成したITSMSの業務マニュアルを見た運用担当者やマネージャーが、ITSMSの要求水準の高さや管理範囲の広さが、業務やマネジメントの負担の増大を招き、業務に悪影響が出るという懸念を持ったのである。運用担当者からは、「QMSやISMSでマネジメントができていのに、なぜその上にITSMSを導入する必要があるのか」といった不満や、「ISOなどの規格を導入すればマネジメント水準は上がるのだろうが、運用現場の負担は増すのではないか」といった実務上の本音も見え隠れしていた。



推進側では、準備の段階で各委員が導入の目的や意義について自分の事業部内で説明している、運用担当者も理解してくれていると思っていたが、新たな規格やマネジメントシステムの導入に対する運用現場の反発は予想以上のものがあつた。これは、委員会活動の限界を示すものと思われた。マネジメントシステムの構築には、システム自体の準備のほかに、いかにして運用担当者を“当事者”として巻き込むかということが、あらためて課題として浮かび上がったのである。

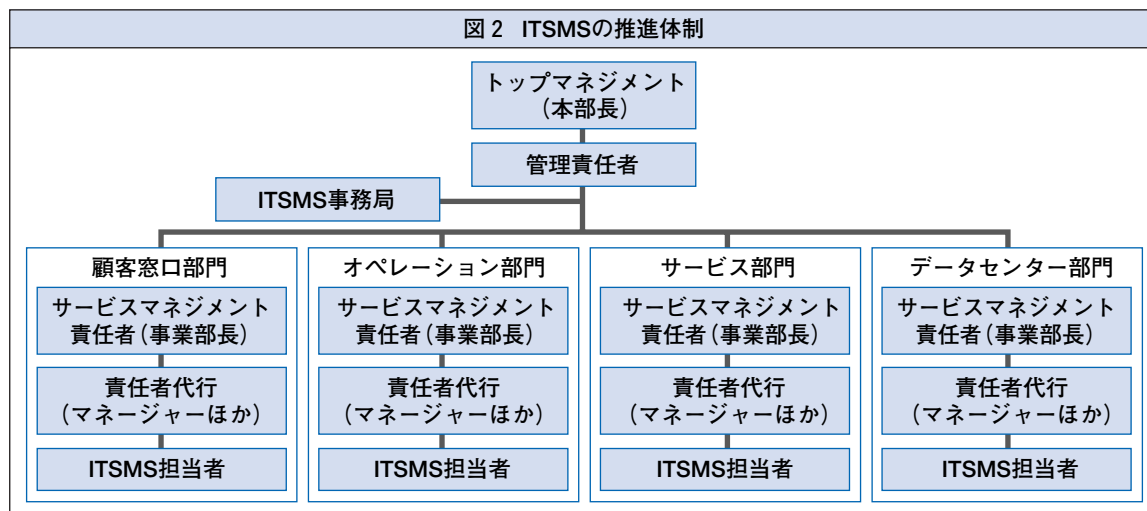
運用現場に役立つシステムを実現

運用担当者を当事者として巻き込むため、それまでの委員会の体制を、ITSMSの体制に実際に組み入れられることになるメンバーによるプロジェクトチームに移行し、より責任を明確にした体制でITSMSの構築を引き続き推進することにした（図2参照）。

この方法であれば、ITSMS構築プロジェクトに参加したメンバーがそのままマネジメントの権限を持つことになるため、必然的に当事者によるITSMS構築の取り組みが実現する。

複数の部門の部長、マネージャー、リーダーらが、本来の業務を続けながらITSMSの構築に参加することになるため、負担が大きく現実的でないという声もあつたが、「ITSMSはそもそもマネジメントを行う者に役立つためのシステムである」という事業本部長の支持も得て、組織が一丸となって取り組む体制が出来上がった。

運用現場側からは、「せっかくITSMSを構築するのであれば、業務ツールとして使えるマネジメントシステムにしたい」という声が推進側に寄せられた。また、運用現場には規格の要求水準や適用範囲の広さに適切に対応することが求められる。そのため、推進側と運用現場側の双方の約束事として以下の取り



決めた。

①規格に振り回されない

ISO 20000の要求事項を満たすことを目的とした業務の追加、日常業務とかけ離れた業務の定義をしない。

②規格を改善に生かす

ISO 20000の要求事項で良いと思われるものは積極的に取り入れる。現行の業務改善につながるものは必ず採用する。

③業務と規格の適合状況を明確にする

業務と規格とを照らし合わせて、何ができていて何ができていないかをはっきりさせる。

④業務の実現は急がず慌てず

規格の要求を満たしていない業務に関しては、最低限の対応はできる状態にする。そのためのスケジュールと方法については計画書に記し実行を宣言する。

ITSMS構築の取り組みで得られたもの

ITSMS構築の取り組みは、NRIの5つのデータセンターのうち、主力センターと位置づけられる横浜第一データセンターと横浜第二データセンターの2カ所からスタートし、現在は他のセンターでも同様の取り組みが行われている。

ITSMS構築の取り組みの最大の成果は、“いまの水準を維持すればよい”という意識から、“サービス品質を継続的に改善していこう”という意識に変わってきたことではないかと考えている。また、SLAおよびOLAの管理を従

来の担当者レベルでなく部として行う方式に改めたことにより、サービス水準を網羅的に管理できるようになったことも大きい。

これらの成果はITSMSの目的からは当然とも言えるものだが、このほかにも、以下ののような効果が得られたことを特記しておきたい。

1つは、組織の透明性が高まったことである。各事業部の活動が有効に機能しているか、十分な水準を保っているか、問題に対して有効に対処できているかなど、各事業部が行っている活動の実態が以前に比べて透明性を増した。これは、組織全体のマネジメント水準の向上につながっている。

もう1つは、水平連携が強化されたことである。従来は案件単位で行われていた部門間の連携が、事業部同士の水平連携として組織的に行われるようになった。垂直統合の事業部制の縦軸に対して、ITSMSは水平統合の横軸の役割を担うことになる。これは組織全体の活動の活性化をもたらした。

サービス指向のシステム運用へ

ITSMSの構築により、データセンターのシステム運用サービスをより安定したものにすることができた。今後はクラウドコンピューティングのようにサービスとしてシステムを利用するニーズがさらに高まっていくことが予想される。ITSMSを活用したサービス指向のシステム運用により、これらのニーズにも的確に 대응していけるものと確信している。■