

## 「IT サービスマネジメントの実践」

特定非営利活動法人 *iSMF* Japan 理事  
東京海上日動システムズ株式会社  
平川 歩 氏



### ■東京海上日動の IT の変遷

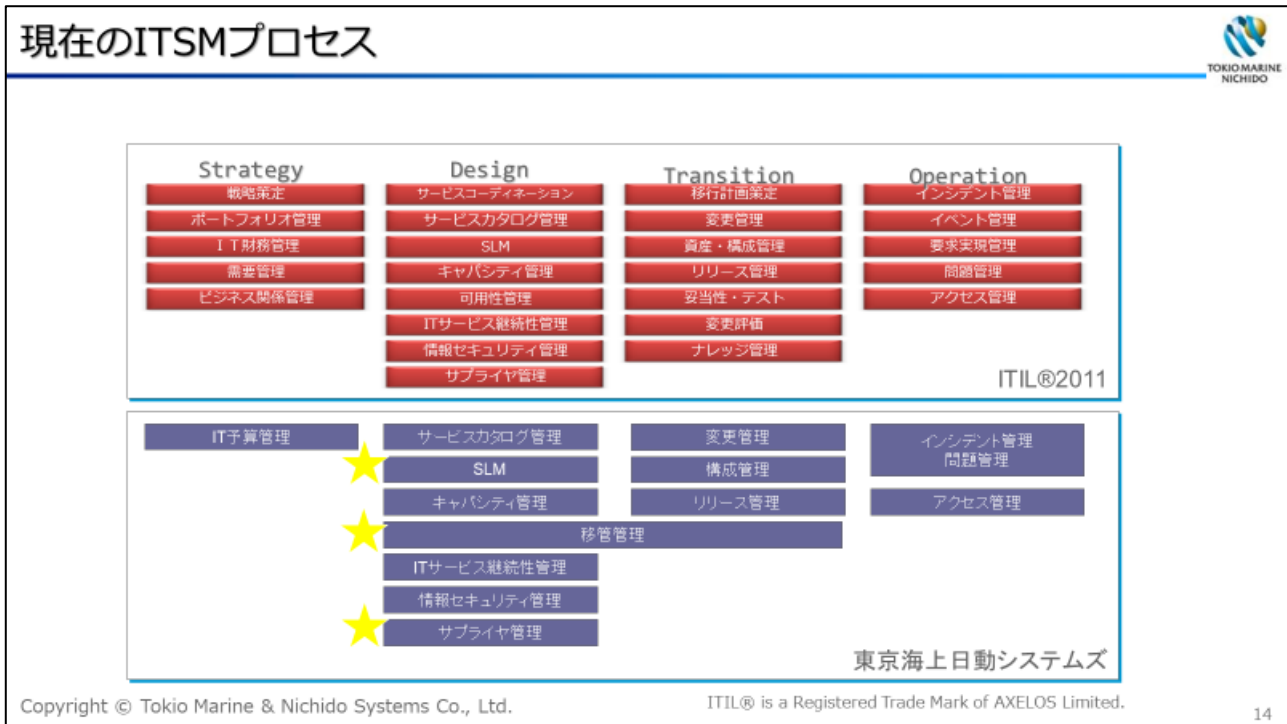
1950 年代の業務効率化、70 年代のオンライン化、80 年代の意思決定、2000 年以降のナレッジ形成を経て、現在は、IoT やクラウドサービスを活用したデジタル戦略に取り組んでいる。保険ビジネスは、IT サービスの活用が極めて重要であり、まさに IT とビジネスは一体である。私が入社した 90 年代前半とは比べ物にならないほど、IT サービスの重要性は増しており、それらを安定的に提供するために IT サービスマネジメントは非常に重要である。

### ■ITSM に取り組むきっかけ

IT サービスマネジメントに本格的に取り組み始めたのは 2000 年頃のことである。この頃はネットワークを TCP/IP 化したのち大量のサーバーを導入した時期で、ビジネスにインパクトのあるトラブルが年間約 50 件、平均すると 1 週間に 1 件発生しておりサービスの安定的提供、品質改善が急務であった。そのため、管理すべきサービスを定義することから始めた。それをもとに SLM を開始し、その後、インシデント管理に取り組んだ。その後変更管理、移管管理、サプライヤ管理、その他のプロセス整備／文書化を行い、2006 年に ISO/IEC 20000、ISO/IEC 27001 の認証を取得した。つまり当初から ISO/IEC 20000 の認証取得が目的ではなく、自社の活動が正しかったことを証明するために認証を取得した。

### ■ITSM の実践 (SLM : Service Level Management)

当社の現在の ITSM プロセスを ITIL 2011 と比較すると図 1 の通りである。当初から 2011 に合わせる事が目的でなく、自社に合ったマネジメントをしていった結果であったため、ITIL との相違点も一部にはある。



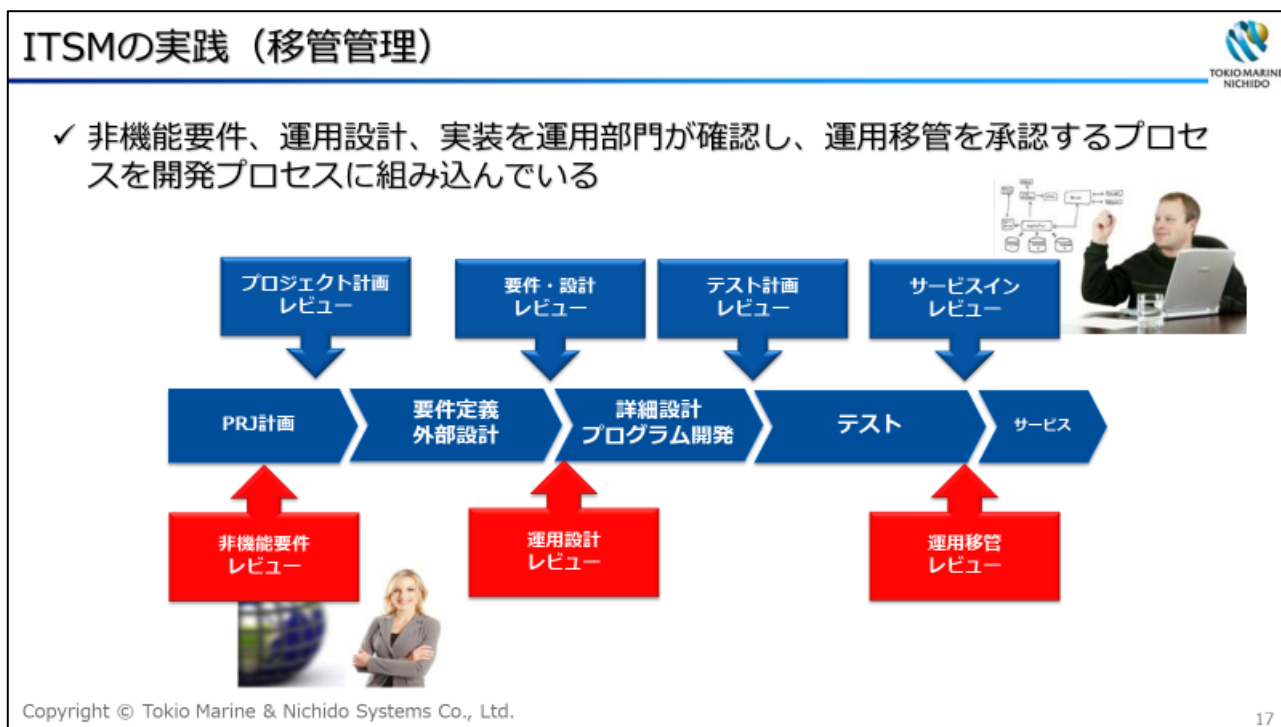
(図 1)

日々の業務の中では、システムのアウトプットをサービスとして定義し、業務継続性やコストを勘案したサービスレベルを定義・合意、KPI を定めてモニタリング、数値をもとにリスク評価、課題を明らかにして改善するという継続的な改善を行っている。SLM を実践する上で最初に行ったことは、当時 200～300 人いた現場のメンバーに ITIL や ISO を勉強させることではなく、「お客様はサービスを利用しているのだから『システム』と呼ぶな『サービス』と呼べ、『オペレーション』と呼ぶな『マネジメント』と呼べ」というように運用部門の指向を変えることであった。

サービスレベルマネジメントのポイントはサービスカタログ (EA の AsIs をベースに、エンタープライズシステムを約 300 のコンポーネントに分け、システムプロファイルを作成したもの) である。サービスごとに構成や可用性、利用者などを決め、どのサービスの品質が悪いのかといったようなところをしっかりとマネジメントする目的で約 300 のサービスを一つずつ丁寧に定義していった。

#### ■ITSM の実践 (移管管理)

金融庁 (所管官庁) のガイドライン等を踏まえ、当社では開発と運用の分離を強く意識している。但し、単に分離すれば良いという捉え方ではなく、開発部門と運用部門は牽制し合いながら協力して適切なサービスを作っていくことを目指している。



(図 2)

当社の開発プロセスにおいては、プロジェクト計画レビューからサービスインレビューに至るまで IT サービスの品質を担保するための4つのレビューがあり、これに加えて、運用部門も品質担保のために3つのレビューを設けている（図 2）。開発の担当は運用部門から承認されないと次の工程に進めない。非機能要件といったような部分がアプリケーション担当者のセンスによって作られているとサービス品質が不均一となるため、決められたサービスレベルの水準を満たすためのルールを運用部門が責任を持ってチェックする。一度承認したものがサービスインした後はアプリケーションのロジックを直すといった保守の部分を除きトラブル対応を含めすべて我々運用部門がマネジメントしている。つまり、開発部門と一緒に、非機能要件やセキュリティ要件などを正式に運用部門がチェックするというルールの中で開発部門と運用部門が牽制しつつ協力し合い作り上げている。DevOps については様々な定義があるが、我々が考える DevOps は、開発手法が何であれ、開発と運用が一体となって良いものを作っていくことである。

■ITSM の実践（サプライヤ管理）

サプライヤの選定では IT 企画部や開発部門が候補をピックアップし、我々（運用部門）も評価に参画している。具体的には、当社の望むサービスレベルを維持できるかを評価項目リストを使って評価している。OK であれば SLA を締結する。サービス開始後は、毎月業務評価（月次モニタリング）や、国内・国外に関わらず、定期的に現地確認を行っている。このように、サプライヤの選定からサービス終了まで運用部門が関与している。

■ISO/IEC 20000 に関する取組み～ISO/IEC 20000-1：2011 の活用～

認証取得の目的は、

1. 説明責任を果たす

構築した ITSMS が、自己流、自己満足ではなく、グローバルスタンダードと比較して適切なものであることを確認し、お客様への一層の責任を全うする

2. 推進力の維持

継続的改善活動の推進力の1つとして活用する

3. 人材（財）の育成

・認証取得は事務局主導ではなく、全員が関わる（目的の理解と共有）

・IT サービスマネジメントを学び、実践を通じて知識に変換し蓄積していくことで、SE としてのプロフェッショナルリズムにも磨きをかける

ことであった。

ISO/IEC 20000 の認証を取得すると上層部に伝えた際には、「ユーザー系 IT 企業が、何故、公的認証を取得する必要があるのか？」という疑問を呈されることもあったが、上記の目的にトップが共感し、当社の重要な業務の一つと位置付けた上で「主役はお前たち」と言ってくれたことが嬉しかった。

2006 年当時は、我々のやってきたことが自己満足ではないということを示すために、当社の運用プロセスを ISO/IEC 20000-1 と比較し、充足していることを示すとともに、運用プロセスはガバナンスの一部と捉えているので、COBIT の各項目との関係も整理、説明し、予算や人材配置についての理解を得るのにも役立てた。

マネジメントシステムの運用において、トップの理解というのは非常に重要であり、マネジメント層を巻き込む手段として ISO/IEC 20000 は非常に有効である。

■2 度目の認証取得

初回の認証取得から 4 年間は新たな課題が見つかるなど良いサイクルで回っていたが、4 年目以降から指摘事項がプロセスの成熟度よりも作業のミスに対するものが多くなり認証の有効性が薄れてきたと感じるようになった。我々の ISO/IEC 20000 の認証取得の目的は本質的な課題を見つけることであったので、上層部の判断により 2015 年の認証満了後、更新を受けないこととなった。

しかし、我々運用部門の運営基準に ISO/IEC 20000 を重要な拠り所として明記し、内部監査においても「ISO/IEC 20000」の視点を取り入れることや、オンサイトでの ITIL Foundation, Intermediate 研修の継続など、現場のレベルアップの歩みを止めることはなかった。そして、IT サービスに関わるリスクは常に変化し、それに伴い課題は常に存在するとの考えから、それを見つけて改善するプロセスを維持しつづけるために、ISO/IEC 20000 を活用し続けた方が良いという信念から、経営層に認証取得を働きかけた。自社内の継続的改善活動だけでは、自社内の常識やその時の状況の影響を受けてしまい、「やり過ぎ」や「非効率」に気付けないことから、外部の審査を活用すべきと考えているからである。

2 度目の認証取得の際に「変更管理のデータが更新されていない」という指摘を受けたが、それを単なる記述漏れとせず、そもそものツールの使い勝手、ひいては業務効率、プロセスを見直すことにつなげていった。一見細かな指摘と感じる内容であっても形骸化や非効率化等を改善する要素が含まれているという前提のもと、これまで以上に本質的な対応案を検討した。

2019年1月31日、2月28日開催 第81、82回 JIPDEC セミナー

「デジタルビジネス時代の IT サービスマネジメントシステム～ISO/IEC 20000 規格改定の概要と活用事例」

#### ■ISO/IEC 20000-1：2018 に関する取り組み

ISO/IEC 20000-1:2018 の対訳版を読んだところ、方向性は他のフレームワークやベストプラクティス(ITIL)等と同じで、

- 価値にフォーカスする
- ビジネスとの整合性を強く意識（戦略、目的、価値）
- 柔軟性を高める（「すべきこと」を定義）
- 他のマネジメントフレームワークとの整合性を意識

していると感じた。

2011 版の要求事項からの変更点については、自社のプロセスが適切に把握できていれば対応可能であると感じている。当社内において、おおよその作業はすでに完了しており、いくつかの項目についての確認作業を進めているところである。ISO/IEC 20000-1：2018 への対応については、対訳版を十分読み込んで、コンセプトを十分に理解することが重要だと感じている。