



IBMが実現するITILベストプラクティス・セミナー

サービス管理 理想と現実

2005年9月28日

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM Global Service / e-TC / ITIL Service Management
専任ITスペシャリスト 西堀 竜一



2005年10月31日

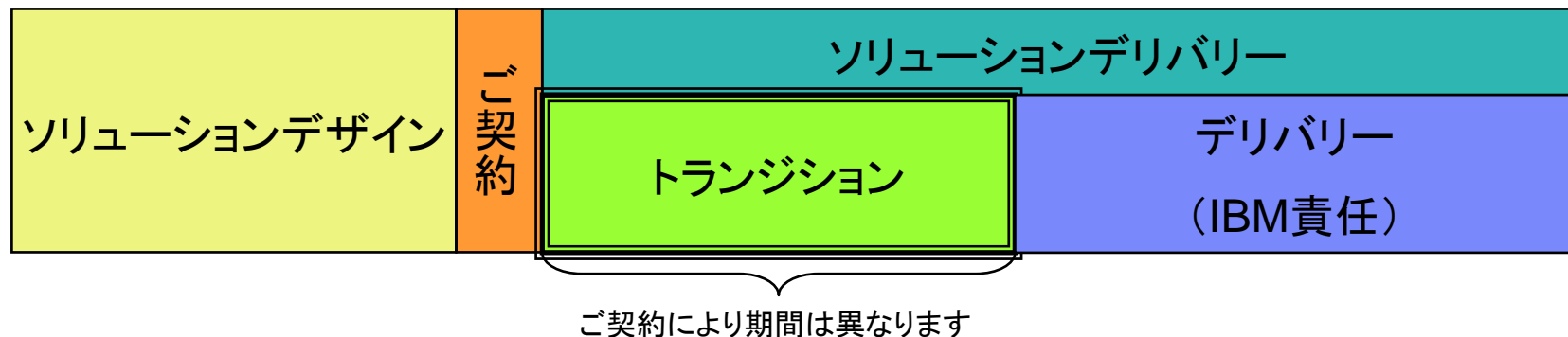
© 2005 IBM Corporation

内容

- 日本IBMのStrategic Outsourcingが、「トランジション」中におこなう「サービス管理業務構築」時に遭遇する課題に対し、例を挙げて、どのように取り組んできたかを紹介します。

トランジションとは

- 契約書で定められた日より、IBMの責任にて契約書で定められているデリバリーサービスをお客様へ提供できるよう、そのためにお客様よりIBMに責任を移管するための必要な活動を言います。



サービス管理の構築 – トランジション中の活動

フェーズ	内容
基本理解	サービス管理の概要と目的を説明し、お客様およびプロジェクトメンバーとの共通理解を持つ。
診断と目標設定	サービス管理についてヒアリングを中心としたアセスメントを行い、現状の診断および目標設定を行う。
構築	サービス管理に必要な定義を行う。 <ul style="list-style-type: none">■ 役割と責任を実組織に割り当てる■ 各種定義(インシデントのレベル、変更リスクなど)■ ツールを準備する
適用と計測	活動を開始し、サービスレベルデータの仮計測を行う。
実施	実績によりSLAを結び、PDCAサイクルへ入る。

基本理解

■ 活動

- サービス管理の概要と目的を説明し、お客様およびプロジェクトメンバーとの共通理解を持つ。

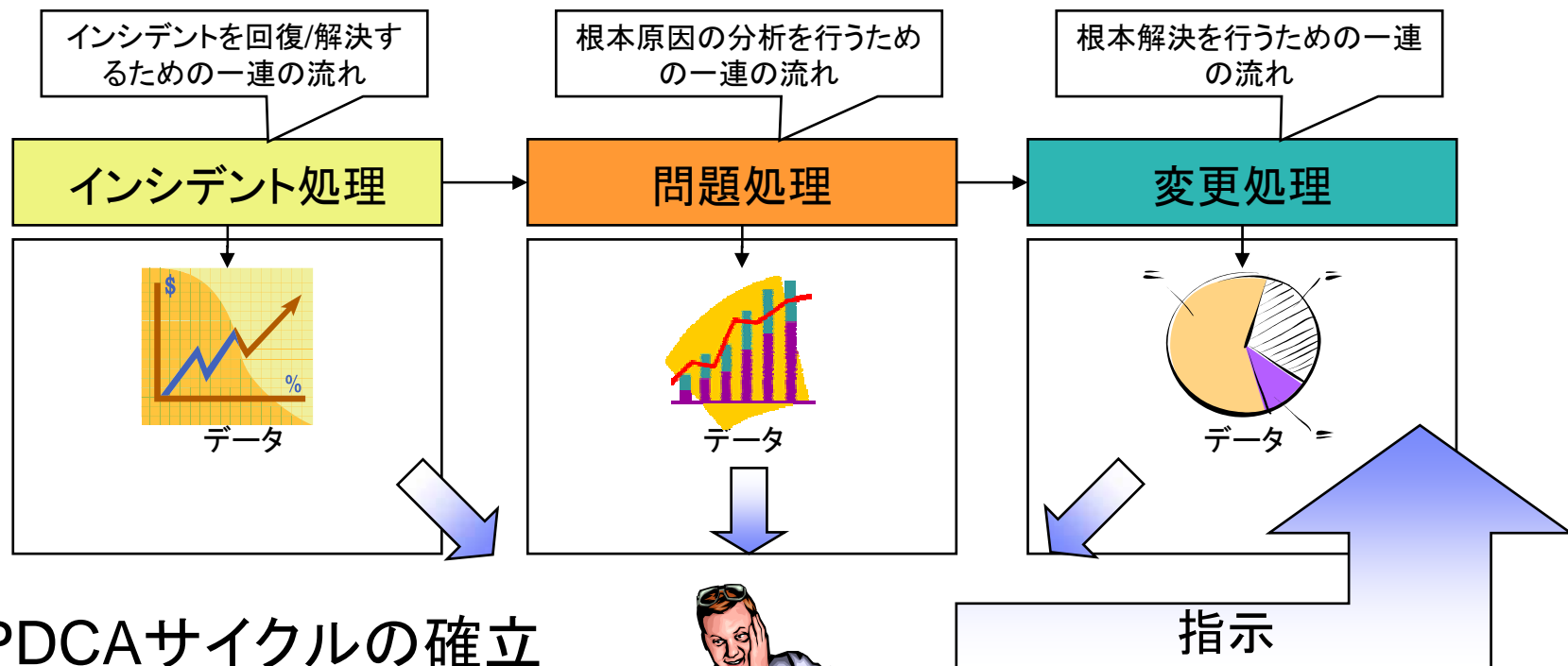
■ 直面する課題点

- 管理者の期待値が過剰に高い場合がある。
 - 問題管理をすればエラーはどんどん減る？
 - 変更管理をすればコストがどんどん下がる？
- 管理をオーバーヘッドとして捉える場合がある。

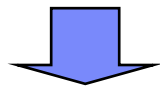


管理者の過剰に高い期待値へのメッセージ

- 改善するのは、管理者の方々です。(もちろん、ボトムアップの改善も期待できますが)
 - エラーの件数が減るのは何故か?
 - コストが適正化されるのは何故か?



PDCAサイクルの確立



管理している状態



指示

- プロセス改善
- 組織変更
- 対応策 etc...

診断と目標設定

■ 活動

- サービス管理についてヒアリングを中心としたアセスメントを行い、現状の診断および目標設定を行う。

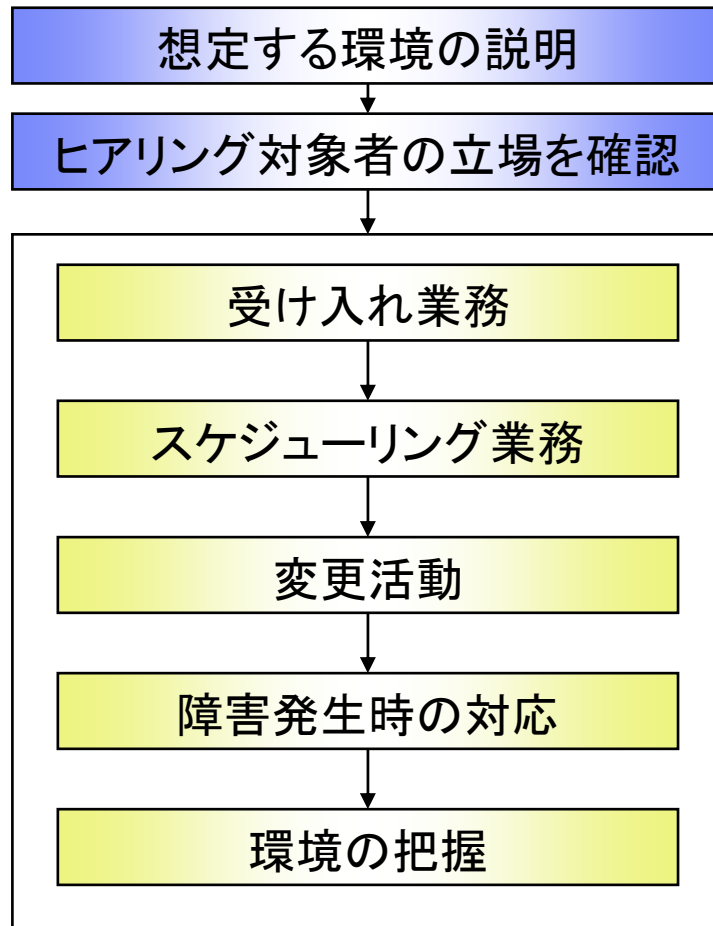
■ 直面する課題点

- ヒアリングの対象者が違うと答えが違う。
 - 管理者は「できている」と言う。
 - 現場は「できていない」と言う。
- 言葉が違うと答えも違う。



ヒアリング手法の一例

- 実際の運用業務の流れに沿ってヒアリングをします。



実は以下に関する質問が隠れているように質問表を組み立てておく。

- サービス・サポート
 - インシデント管理
 - 問題管理
 - 構成管理
 - 変更管理
 - リリース管理
- サービス・デリバリ
 - サービスレベル管理
 - キャパシティ管理
 - IT継続性管理
 - IT可用性管理

※IT財務管理は除いている

質問表サンプル

受け入れ

ご自分の責任範囲の環境(IT環境、設備環境)に、資源(IT資源や物品など)が、新規に導入されるとします。

No.	質問	Yes	No.	N/A	コメント
1	受け入れ基準に関して伺います。				
1	受け入れという行為や内容に対する、あらかじめ決められた基準がありますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	その基準は、文書化されたものですか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	その基準は、どの組織あるいは人が制定したものですか？	記述 →			
4	基準がある場合は、その概要をお答えください。(基準を記述した文書名など)	記述 →			
5	その基準の適用範囲、認知範囲は、どこまでですか？(最も近いものを、ひとつ選択してください)				
1	受け入れ依頼側、受け入れ側の全てのメンバーである。	<input type="checkbox"/>			
2	受け入れ側の、全てのメンバーであり、受け入れ依頼側には都度説明している。	<input type="checkbox"/>			
3	受け入れ側の、主要なメンバーのみ知っている。	<input type="checkbox"/>			
4	受け入れ側の、管理者のみ知っている。	<input type="checkbox"/>			
5	その他(上記に該当無し)	記述 →			
6	受け入れ基準が文書化されている場合、その文書の保管先を教えてください。	記述 →			

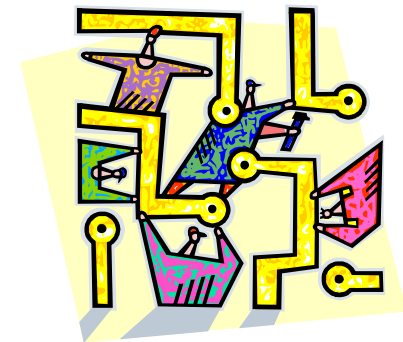
構築

■ 活動

- サービス管理に必要な定義を行う。
 - 役割と責任を実組織に割り当てる
 - 各種定義（インシデントのレベル、変更リスクなど）
 - ツールを準備する

■ 直面する課題点

- 各種定義が具体的ではない。（多数の・・・多額の・・・）
- ツールに過剰の期待を抱く。



具体的な言葉で文書化する

例: 重大度(問題管理)

	具体的ではない定義記述の例	具体的な定義記述の例
定義例	〇〇システムが長時間停止し、多額の損失が計上された場合、重大度を「1」とする。	〇〇サービスがサービス停止の初期報告より2時間が経過しても復旧しなかった場合、重大度を「1」とする。
違い	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 〇〇システムとは何を指すのか。 ▪ 長時間とは、何分(何時間)を指すのか。 ▪ いつ時点からを停止とみなすのか。 ▪ 多額の損失とはいくらを指すのか。 ▪ いつ時点での損失を指すのか。 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 停止対象を「サービス」として捉えている。 ▪ 「停止の初期報告」→「2時間復旧せず」と具体的。 ▪ 誰が見ても明らかな事象を定義している。

問題解決担当者により判定(インパクト、範囲など)が異なる場合が生じる。

→ 根本原因分析のための優先度を誤る可能性がある。 → 現場の生産性に影響

→ 問題レコードの記述が「曖昧」あるいは「誤った」ものになる可能性がある。

→ SLAの報告(記録)に影響が出る。 → お客様満足度に影響

→ PDCAのデータとして適当とは言えなくなる。 → プロアクティブな品質向上に影響

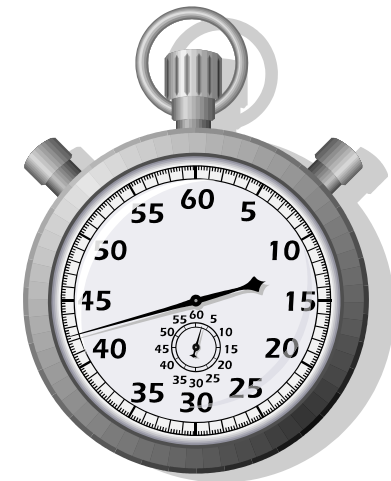
適用と計測

■ 活動

- サービス管理活動を開始し、サービスレベルデータの仮計測を行う。

■ 直面する課題点

- 「研修」に膨大な時間がかかる
 - プロセス研修 (ITILそのものではなく、実際に現場で使用するプロセス)
 - ツール研修



研修に膨大な時間がかかる

- 研修実施の例(集合研修)
 - 300人のプロジェクトメンバ全員に対して研修実施
 - シフト勤務や休日の考慮
 - 事業所の場所を考慮

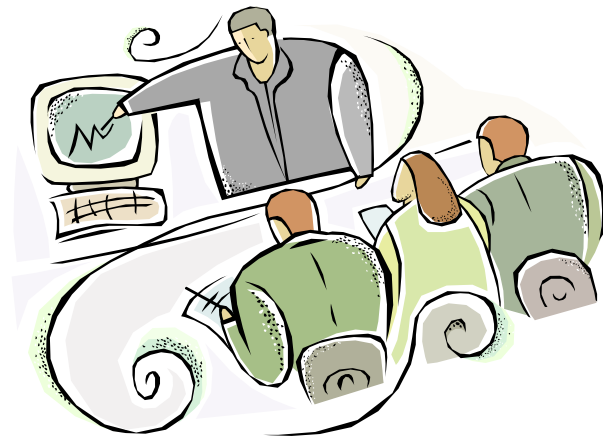
平均30人 → 2時間を10セッション
延べ600時間のワークロードを研修に充当



確かに、重要であり体力の必要な
必須の研修ではあるが...

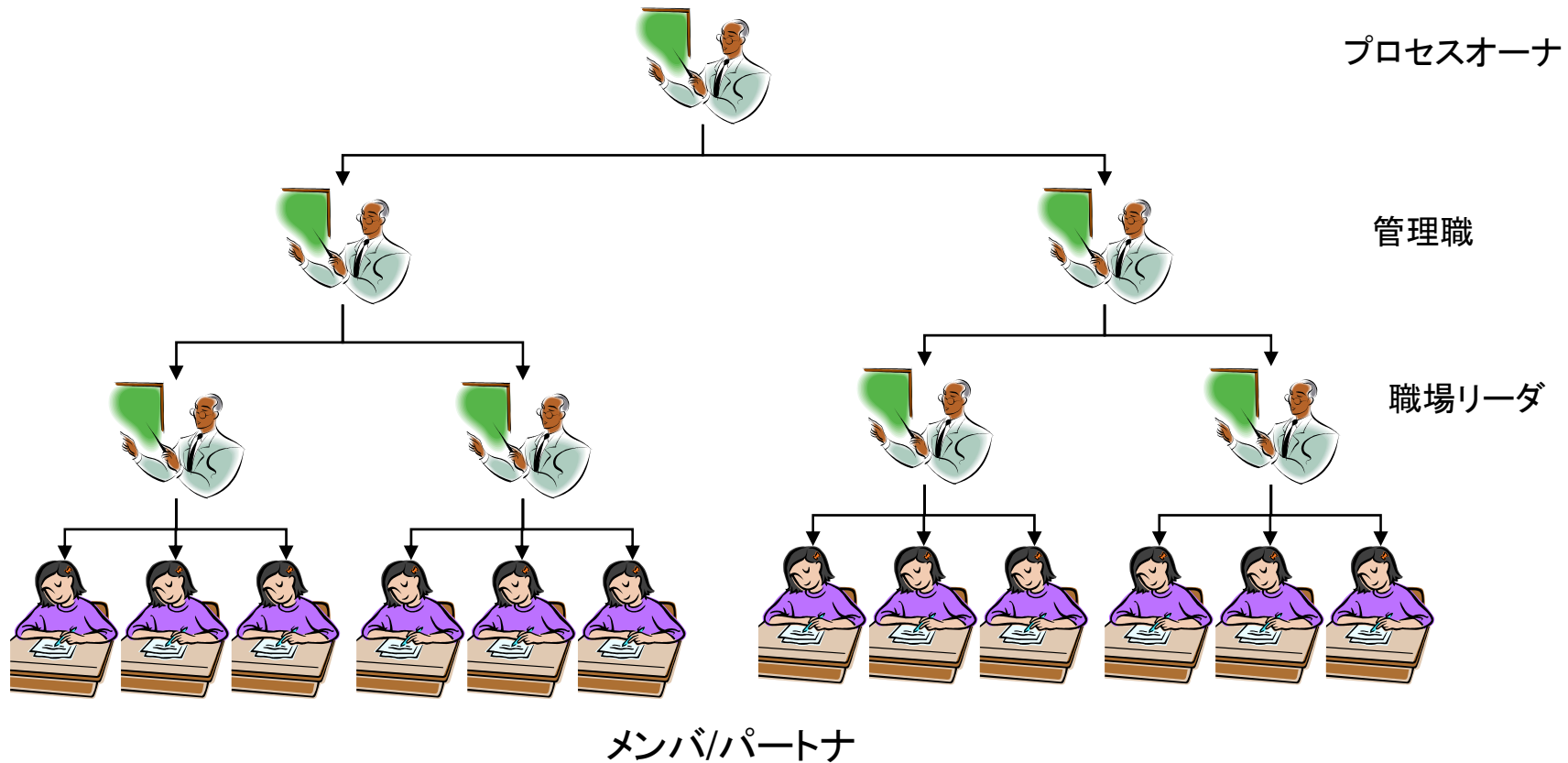


一人に対しては、「たった」2時間
定着率は? 効率は?



研修に膨大な時間がかかる

- 「Train The Trainer」(T3)形式の試み
 - 講師養成教育。教わった人が、次に講師となり他の人を教える。



開発1年/運用10年

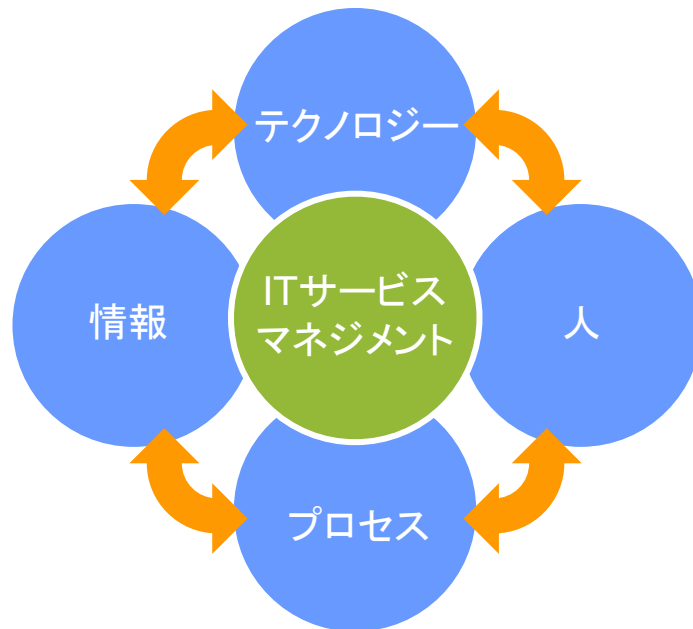
- 機能要件を満たせばOKの時代は終わった
 - 機能要件は、アプリケーションが実行するために必要なもの
 - 非機能要件は、ITシステムへの要求と制約を決定する
 - ユーザビリティ要件とは、ユーザが使いやすいものであることを保障

- 非機能要件を確実に実装するための「壁」
 - 「そんなものを作りこんでいたら、納期に間に合わない」
 - 「それを作るためのコストは、運用が持ってくれるのか？」
 - 「非機能要件の意味が解らない」

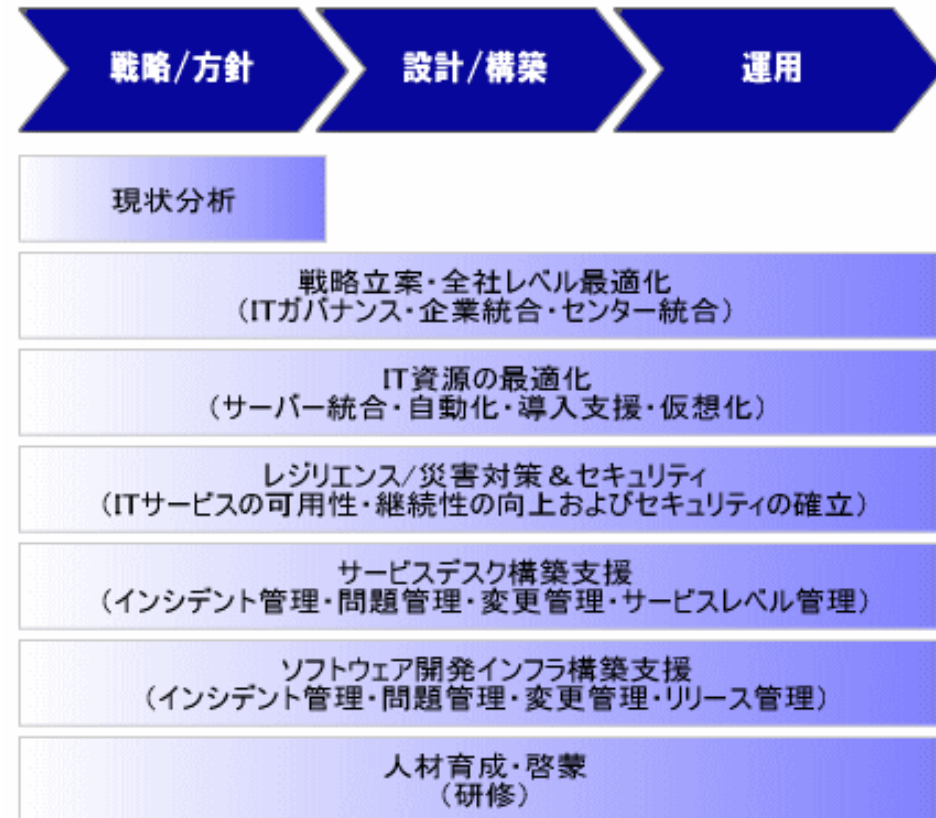
アプリケーション・フレームワーク



IBMのソリューション



IBMのソリューション



商標または登録商標

- ITILは英国政府OGC(Office of Government Commerce)の登録商標
- IBMは、IBM Corporationの商標
- 他の会社名、製品名およびサービス名等は、それぞれ各社の商標または登録商標

当資料に含まれる各ソフトウェアの仕様は変更されることがあります。

また、当資料は、当資料に記載される各ソフトウェアの仕様・品質を保証するものではありません。