

# IT以外のサービス業にも、 経営のヒントが！

## ITサービスマネジメントの国際規格(ITSMS)

### ISO20000の活用事例

アウトソーシングセンタ事業部  
第二DC本部  
本部長 塩谷隆廣氏

## 株式会社日立情報システムズ

ISO20000とは、お客さまとの契約に基づいた高品質なITサービスを提供することで組織の価値を高めるための、ITサービスマネジメントシステムの国際規格である。現代社会では、たとえ本業がITと無関係でも、情報処理(ITサービス)を抜きに事業を継続したり、お客さま満足度を高めたりすることは、事実上困難だろう。

そもそも、ITサービスも、数ある「サービス」の1つである。こう考えるとISO20000のスキームは、「サービスマネジメントシステム」としても広く役立つと見ることができそうだ。また、ISO20000を取得し活用している組織の取り組みも、多くのサービス業の組織にとって、経営の良いヒントになるに違いない。そこで今回は、ISO20000をはじめとする複数の認証を取得してお客さまから高い信頼を得ている、株式会社日立情報システムズ(以下 日立情報システムズ)のアウトソーシングセンタ事業部・第二DC本部の塩谷隆廣本部長に話を聞いた。

### 第三者認証を業務品質向上の「よりどころ」に

―日立情報システムズのアウトソーシング事業の事業内容や特徴を教えてください。

アウトソーシング事業は、お客さまの情報システムに関して、日々の業務の運用、システムの維持・保守、ネットワークの構築や管理、セキュリティ対策などを幅広く、その組織の情報システム部門に代わり、すべて当社がお受けするサービスです。銀行のように自社でデータセンターを持っている場合は、そこに出向いてサービスのみ提供する場合があります。しかし、当社の特徴は全国で展開する複数のデータセンターで、お客さま先の情報システムそのものを預かりワン

ストップで運用サービスを提供することです。

アウトソーシング分野は、IT業界自体の伸びよりも高い伸びを継続して示しており、今後も伸びていくと考えています。その理由は3つあります。まず、IT技術の進歩に対応しながら情報システムをお客さま自身で構築、運用するのは負担が重くなりつつあること。次に、情報システムは24時間、365日間、止められないため、交代要員を確保しながら運用するのが難しいこと。そして、情報システムに人やお金をかけていると本業に専念できないため、専門業者に任せたいと考える企業や組織が多いことです。特に、ネットワークやインターネットが普及してITシステムが

複雑になり、セキュリティ対策の重要性が叫ばれるようになった頃から、アウトソーシングへのニーズも、ぐっと高まってきています。

— 日立情報システムズは、ISO20000をはじめとして、多くの規格で認証を取得しています。それはなぜですか。

当社では、1998年に開発部門でISO9001を取得して以来、2002年にISO27001 (ISMS)、2006年にITサービスマネジメントシステム (ITSMS) であるISO20000を取得しました。ほかにも、ISO14001、プライバシーマーク (Pマーク)、「FISC安全対策基

準」(金融情報システムセンター)の適用・運用など、多様な規格の認証を取得しています。当社はITシステム関連のサービスを提供するのが本業で、第三者認証を取得していないと、他社と競争する土俵に乗ることも難しいですね。自社の優位性を声高に叫ぶよりも、ISO20000やISO27001を取得していることを示す方が認知してもらいやすい。

外部にアピールできる以外に、我々自身にとっても、各規格の要求事項そのものを「ガイド」として使えるメリットがあります。第三者認証制度は、業務の品質向上や内部統制の強化に役立つ「よりどころ」と考えています。

## ISO20000の取得に向けた努力と、認証取得によって得られた成果

— ISO20000のベースとなったITIL(\*)というツールを、損害保険(損保)会社向けのサービスに適用した結果、お客さまから高く評価されたそうですね。

当社が元々得意としている損保会社向けサービスは、全国に何万店舗と散らばっている代理店に関する情報システムです。当社の情報システムは、日本の損保会社で、数多く利用されています。

そうした過去の実績と情報システムのオープン化、マルチベンダー化の流れの中で、ある大手損保会社の代理店システムを、2002年から当社で預かることになりました。そのお客さまでは従来、情報システムを自社運用しており、一部のシステムとはいえ完全に外部に委託するのは、当社のケースが初めてでした。そのため大手損保会社内での注目度も高く、最初は

「評価に値しない」と評されるなど、厳しいやり取りもありました。システムの構築から運用までのすべてをワンストップで任せてもらえるようになったのは、稼働開始から2~3年経った頃です。

特に、稼働開始当初は、さまざまな課題が山積みでした。お客さまでも、元々、課題解決のために大変苦労しながら、試行錯誤していたのです。しかし、あるとき、我々が「ITIL」というツールを提案したところ、お客さまでもすでにITILの存在を知っていて、ずいぶん勉強されていることが分かりました。

(\*)ITIL: ITインフラストラクチャライブラリ。ISO20000のベースとなったITサービスに関するベスト・プラクティス集。英国の政府機関により作成されたもので、IT運用における実際の知識やノウハウが集約されており、業界のデファクトスタンダードとして活用されている。読みは「アイティル」、「アイティアイエル」



### ISO20000は業務をスムーズに継続するための「教科書」

アウトソーシングセンタ事業部 第二DC本部 アウトソーシング運用部  
部長 小笠原正敏氏

ISO9001だけを取得していたときと、ISO20000を取得してからでは、運用メンバーがいわゆる「無理難題」に悩まされることがなくなりました。サービス仕様書を作るにあたって役割分担をするとき、当社から何か説明をするとき、内容を見直すとき、いずれもISO20000に基づいて合意できるからです。ISO20000は、運用部隊の苦しい思いを解消し、サービス品質も上がり、お客さまにも喜ばれる制度だと思います。

## IT以外のサービス業にも、経営のヒントが!



システム運用のアウトソーシングは、お客さまと我々のベクトル(方向性)が合わないと、うまくいきません。このためITILを共通のツールと捉え、課題解決のための教科書として使うようにしまし

た。そうしてシステムの運用も軌道に乗って、今では「優秀」と表彰していただくまでになったのです。

このケースでは、ITILというツールの考え方を導入したことが有効でした。しかし、それだけだと、ITILファンデーションという資格を取れば終わってしまいます。ISO20000という第三者認証のメリットは、サービスレベルアグリーメント(SLA)や役割分担といったものを言葉だけで終わらせることなく、具体的に定義して業務に反映する動きが生まれることだと思います。

### —損保業界での経験を、その後の事業にどう生かしましたか。

損保業界での経験は、我々が運用しているさまざまなシステムの手本になっています。運用に関する手順書やドキュメント、体制、仕組みといったものを、先の事例と同等のレベルに持っていき、会社をあげて取り組んでいます。

当社でISO20000を取得したのも、そのときのシステムをベースに、損保/金融業界向けに限定して取得したのが最初です。まずは我々が失敗経験乗り越えた上で最も自信を持っている運用システムで取得にチャレンジしたのです。無事に取得できたところで、そのシステムを手本に、ほかのシステムでの取得へと広がっていきました。

### —ISO20000を取得する前と後では、どんな変化がありましたか。これからISO20000に取り組もうとする組織へのアドバイスも含め、教えてください。

例えば、バラバラだった構成管理の一元化が実現しました。インシデント(障害管理等)も一元管理できるようになりました。とはいえ、それらは、いわゆる「サクセスストーリー」とは違うと思います。

ISO20000での要求事項を1つずつ実現し、積み重ねた結果です。要求事項を実現するための仕組みを作り、それらを日々、運用で回したことで、いつの間にか、品質が格段に上がったのです。

万一障害が発生した場合、お客さまへの第一報連絡時間も非常に短くなりました。我々は最初、「障害発生時、1次切り分けしてお客さまへ通報する時間を10分以内にしよう」と目標を設定しました。それをクリアできたら、次は「8分以内」、さらに短縮と数値目標を少しずつ厳しくしました。

目標の設定と達成の繰り返しですね。そして、ある業務で成功したら、ほかの業務にも適用すればよいのです。

一方、当社ならではの特徴としては、自社のシステムだけでなく、データセンターで何百というお客さまのシステムを預かっている点があります。これらすべてのシステムのサービスレベルを、同じ内容にすることはできません。当然、お客さまとの契約内容に応じたものになりますが、当社全体でサービスレベルを底上げできているため、例えば、サービス仕様書上は「24時間以内に対応」と書かれていても、実際には「1時間以内」「2時間以内」で対応できているのです。ですから「非常に迅速な対応」と評価され、お客さま満足度も高くなっています。

情報システムのアウトソーシングでは、事故なく連続運転することが、最低条件として求められます。日々の取り組みによってリスク管理のレベルが上がり、結果として、事故は極端に減り稼働率も高くなりました。

### —データセンターの運用現場という、業務上いろいろなシワ寄せがくるでしょう。そんな中で感じた変化はありますか。

お預かりするシステムの運用開始前にITILの視点で運用業務を確認するようになりました。また、問題を抱えたプロジェクトで、日報に運用ミスを起



こうした記録だけでなく、運用ミスがなかった記録も取るように工夫した経験があります。こうした取り組みは、「最長無事故記録」のような、ポジティブな雰囲気を生み出しました。

「みんなで一生懸命」というやり方から、オペレーション部隊と運用SE部隊で明確に仕事を分けるやり方に変えた結果、手順書のレビューなどでも、お互いにいい意味で「牽制」できるようになったこともあります。お互いに「すき間」をなくすためには、システムが稼働する前に牽制する方がいいのです。グレーな部分を残したままにしておく、実際に運用が始まったとき、そこがトラブルの元になるというのは、よくあることです。

—最後に、ISO20000という規格や、認証制度に対する期待や意見などを聞かせてください。

ISO9001やISO27001が世間でかなり認知されているのに比べ、ISO20000は、まだあまり知られてい

ない印象を受けます。もっと啓蒙し、認知度を高めるとともに、ITに限定されることなく、情報技術を使用したサービスを提供する組織が広く取得できるようになればと思います。

なにしろ、ISO20000は「使える枠組み」です。実際には、今よりもっと使っていけると思うし、有効性もさらに高まるといいですね。水戸黄門の印籠のように、ISO20000を取得していれば何も言う必要はない、というくらいに定着すれば、レベルも上がるし、我々としても取り組む意欲が増すと思います。

今後は、一定規模以上の組織だけでなく、中小規模の組織にもISO20000の取得が広がってほしいと思います。認証を取ることは、最初は「儀式」としか感じられず、ハードルが高いと思うかもしれません。しかし、無事に儀式を終えると、外部に向けて胸を張って説得できるし、自信もつきます。ITに限らず、さまざまなサービスに携わる企業や組織に、ぜひISO20000を研究してみしてほしいですね。



## ISO20000のおかげで個々の取り組みを分類し「見える化」できた

アウトソーシングセンタ事業部 運用技術開発本部  
システム運用サービス技術開発部 運用技術開発グループ  
技師 樋口孝憲氏

私は事務局の立場で、ISO20000への現場の取り組みや、その効果を見てきました。運用担当者は、ISO20000の要求事項に書かれていることに、元々取り組んでいました。しかし、「仕分け」、つまり分類ができていなかったのです。そこにITILやISO20000といった枠組みが入ることで、分類できたり、不足に気付いたりしました。報告の内容が細かく明確になり、記録、ドキュメントも整備されました。これらが、ISO20000取得による効果です。この先、記録の内容をサービス仕様書や対価に反映できるようになると理想的ですね。

## 日立情報システムズのプロフィール

日立製作所グループを代表するITサービス会社。アウトソーシングサービスやネットワークサービスなどの「システム運用事業」(2008年度売上高構成比53%)、システムインテグレーション、ソフトウェア開発などの「システム構築事業」(同40%)、そしてそれらの事業にかかわる「機器・サプライ品販売事業」(同7%)を通じて、事業戦略からお客さまサービスの現場までをシームレスに貫き、お客さまに最適なITサービスを提供している。

- 設立： 1959年6月
- 主な認証取得： ISO9001 (初回登録1995年)、ISO14001 (初回登録1995年)  
ISO/IEC27001 (ISMS) (初回登録2002年)  
ISO/IEC20000-1 (初回登録2006年)  
プライバシーマーク取得1998年

