

# ビジネスにとってのITIL®の利点

## グローバルナレッジとHDIによる共同調査

- 調査分析：** Hank Marquis, 元ビジネスサービスマネージメント・ディレクタ/グローバルナレッジ  
Cinda Daly, 業務内容ディレクタ/HDI  
Greg Timpany, マーケティング調査上級マネージャ/グローバルナレッジ
- 調査設計：** Greg Timpany  
Jenny Rains, 調査分析担当/HDI

## 要旨

IT業界には、ITインフラストラクチャライブリ (ITIL®) の実践度合いや重要度が下がっていると信じる人がいる。しかし毎月20,000名もの人がITIL®資格を取得している (IT資格試験を提供するEXINによる) ことを鑑みるとITIL®の重要度は継続しているというのは明らかである。グローバルナレッジとHDIはITIL®がビジネスにもたらす利点を探るための調査プロジェクトを実施した。この調査の結果、これまでITILの利点と認識されていたことに対する反論や、成功に対する新しいパラダイムを示唆することになった。以下のような問いに対し、米国や他国の人々がどのように回答したかを説明することになる。

- ・ ITIL®を活用したITSMの成功のためにCレベルのマネージメントのコミットが必要でしたか？
- ・ ITIL®の活用はサービス/ヘルプデスクだけで使われていますか？
- ・ 多くのベンダやコンサルティング会社が喧伝するように、ITIL®の主要な利点はコスト削減ですか？

業界には数多くの ITIL®の利点に関する調査報告が出回っており、過剰な情報量に感覚が麻痺しているかもしれない。本調査が他の調査と異なるのは、調査結果が実際に ITIL®を活用して ITSM を実践している人々からの回答の上に成り立っていることである。本調査は特定のツールに対する偏見はなく、特定のコンサルティング会社に言及するものでもない。IT 技術者により報告された、ITIL®を活用した ITSM 実践により期待できることの客観的な検証結果を本調査は提示している。

## 調査結果について

この調査の回答者群は、ITIL®を活用したITSM実践者のサンプルである。回答者は (米国) 国内ま

たは海外企業に勤務する人達であり、40%は従業員数10,000人以上の企業に勤務している。約半数(52%)はITサービスマネジメント(ITSM)分野を主要業務としており、60%はIT部門のマネジメントまたは監督する立場に着いている。全員がIT関連サービスを提供しており、50%以上はより規制が厳しい分野(政府、教育、医薬、法務、金融)関連に勤務している。

52%もの回答者が自身の役割または部門を「ITサービスマネジメント」である、と選択していることは興味深い。これはITSMが企業のIT組織構造に統合されていることを示している。調査結果によれば、ITSMはすでにメインストリームになっていて、単なるプロジェクト(12%はこう回答している)やサービス/ヘルプデスク業務(18%)ではなくなっている。

ITSMやITIL®が成熟していることを示す別の指標として、導入され、または計画されているプロセスに関連した調査結果がある。ITIL®は未成熟なため、インシデント管理および変更管理がITSMでもっとも伸展する分野と捕らえるのが一般的だった。しかし、調査結果を見ると、インシデント管理については63%、変更管理については53%が既にプロセスを確立していると回答している。下掲の図1に示すように、上位3つのITIL®プロセスの中で、問題管理(組織の成熟とコミットメントが必要なプロセス)は最も多くの企業が導入中(24%)または導入を計画中(24%)である。さらに43%が現在ITIL®問題管理プロセスを導入済みという数字を加えると、回答者の91%は導入済みまたはすぐに導入予定、ということになる。

Top Three ITIL Processes				
	Currently Follow	Currently Implementing	Planning to Implement	Do Not Follow
Incident Management	63%	13%	12%	7%
Change Management	53%	21%	18%	8%
Problem Management	43%	24%	24%	9%

Figure 1

図 1

上位3つの導入されたITIL®プロセスの中では問題管理が最も伸展する分野である、ということ以上に興味深いのは、要求実現(27%)とサービスカタログ管理(26%)という、顧客満足やITサービス提供に関連する分野が伸展していることである(図8参照)。ITIL®のインシデント管理、変更管理、問題管理が上位に来る一方、各ITIL®プロセスは全ての回答者に利用されている。企業のITにITIL®が以下に認知され統合されつつあるかということを示す別の指標として、可用性管理とキャパシティ管理が次に計画フェーズに入るという回答が多いことが挙げられる。回答者の38%は可用性管理を導入しようとしており、37%はキャパシティ管理を導入しようとしている。これらのプロセスは非常に成熟した一握りの組織にしか導入されないといっている評論家もいる中で、この結果はとても面白い。ITIL®が「成熟した」証左かもしれない。明確でないのは、ITIL®インシデント管理や変更管理が成し遂げられたということは、問題管理・可用性管理・キャパシティ管理のための準備が成し遂げられたということなのかという点である。企業がITサービス提供を安定化す

るとき、実行し反応する状態から創造し変化する状態にシフトできる。

## これまでの通説

ITIL®/ITSMの導入では、Cレベルのマネジメントのコミットメントがなければ成功しえない、というのが通説であった。この見識はおそらく、コンサルタントが6桁規模（日本円で1千万円以上）のソフトウェア・ソリューションや長期のコンサル契約を獲得するときのものを持ち越しているからかもしれない。しかし調査によれば、Cレベルのマネジメントのコミットメントがなくても成功した回答者は多い。実際、CIOやCTOの関与があったと答えたのはわずか39%であった。

もしCレベルのマネジメントのコミットメントがあった場合には、ITSMプログラムの焦点が変わることも調査結果は示している。例えば、コミットメントがあった集団は「リソース配分のバランスをとる」ことが、コミットメントがなかった集団に比較して「大変重要」と回答している（47%対33%）。さらに、コミットメントがあった集団は、プロセスを定義するのに他のグループを巻き込む傾向や、成功の判定基準を活用する傾向が強い。

Cレベルのマネジメントのコミットメントは、全員にとって必須のものではないが、一方で回答者の71%が管理職の全般的な支援が必須であると回答している。換言すれば、管理職のコミットメントは必要だが、Cレベルのコミットメントは必要ではない、ということである。

他の従来からの見識として、重要性の順番で、ビジネス/売上拡大 コスト管理・削減 品質向上 敏捷性・反応性改善が ITIL®/ITSM の主要な利点とされていた。しかし、この調査によれば、顧客満足、敏捷性、作業負荷のバランスが利点の上位に位置づけられ、コスト削減や品質向上は上位に来ていない。

図2は管理職のコミットメントが利点に関する期待値を変えるかを示している。上位2つのITIL®の利点は、IT反応性の改善とエンド顧客の満足度である。支点の位置にあるのがIT作業負荷改善であり、3番目の最も共通する利点となる。Cレベルのエンゲージメントの有無によって、コスト削減が4番目または5番目に来ていることに注目して欲しい。

これらの結果を見ると、多くの ITIL®/ITSM ベンダがコスト削減が主要な利点である、として売込みを掛けていることが面白く見える。5年以下といった短期間では、コスト削減は主要な利点になり得ない。しかし長期間では、投資を回収した後に効率向上によりコスト削減効果が得られることは当然期待できる。いずれの場合であっても、上位2つの利点は、IT部門を顧客への反応性が高い組織-真のサービスプロバイダ に転換することをもたらす。

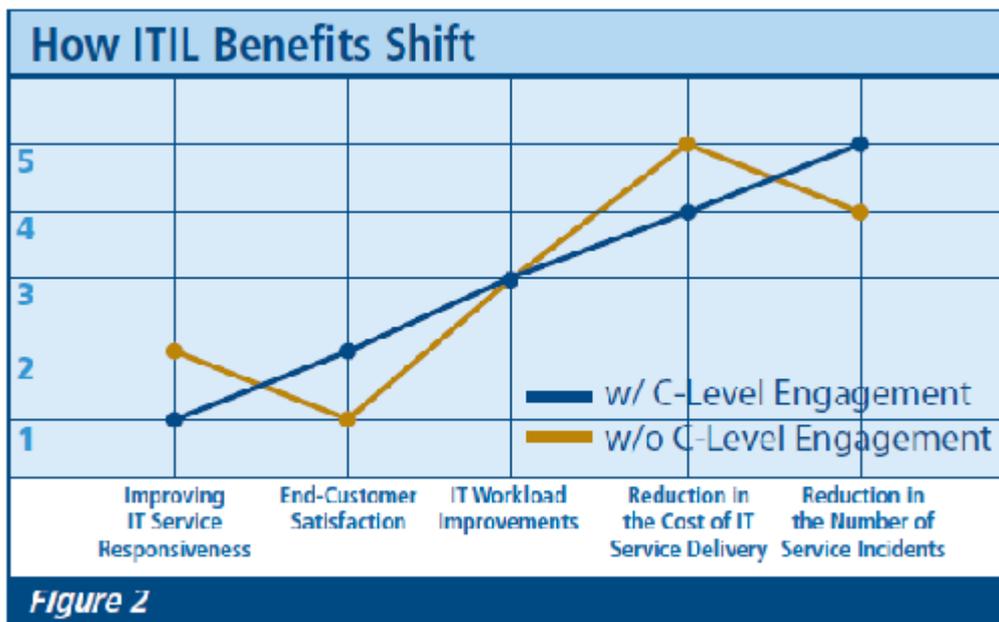


図 2

## 主な調査結果

どのような支援が助かったのか、実践した人達を選んだ結果が貢献成功要因に現れている。これらはITSM導入を成功裡に行うために開始時に求められるもの、と考えて欲しい。様々な要因の重要度順に並べると上位6位までは以下のようになる。

### 貢献成功要因の上位6位

1. 上位管理者の支援
2. 現場レベルのチームワーク
3. ITIL®や他のベストプラクティスのトレーニング
4. 組織内のコミュニケーション
5. 組織的な賛同
6. プロセスのオーナー

ITIL®は測定可能な利点を提供する。しかしどのような利点を提供するかを約束する際には、利点が管理層のコミットメントに基づいて変わることには注意した方がよい。Cレベルの支援がなくてもITIL®で成功することは可能だが、どの利点に焦点を置くかは変わってくる。賢く選択すべきである。調査によれば、Cレベルの支援がある組織では、ITサービスの反応性向上が主要な成功度合いになる。

ITIL®ガイダンスを使ってITサービスマネジメントを実践することと、ITの課題を解決するためにソフトウェアを使うこととは異なる。ツールを使うことでもたらされる利点と、ITSMを実践することによってもたらされる利点とは異なるということを理解することが重要である。ソフトウェア

単体では戦略にはならない。むしろソフトウェアは戦略とチームがタスクを完了することを支援する。予想したとおり、回答者はITIL®に倣ったソフトウェアや支援ツールが重要であると考えており、51%がソフトウェアに言及すると（インシデント、ナレッジ、CMDB等）が成功要因であると回答している。興味深いことに、外部のコンサルティングが成功要因と回答しているのは19%に過ぎない。

ITIL®に基づく ITSMはIT部門を顧客中心のサービス部門に転換するようだ。ビジネスに対するITIL®の利点は以下のように順位付けられる。

### **実践により実現したITIL®の利点上位11位**

1. ITサービス反応性の向上
2. エンド顧客の満足度
3. IT作業負荷に関する改善
4. ITサービス提供のコスト低減
5. サービスインシデントの減少
6. サービスのばらつき低減
7. ITサービスに対する要求の測定
8. ITプロジェクト成功率の向上
9. ITサービスカタログ利用の増加
10. ITフォーキャストの精度向上
11. ビジネスの利益率や売上

## **回答者のプロフィール**

調査参加者の大半はITサービスマネージメント（52%）またはサービスデスク（18%）を主担当としており、マネージャまたはディレクタの肩書きを持つ。組織のITSM導入に際して上位階層として参加して直近18ヶ月はそのことに大半の時間を割いている。回答者の多くはITIL®資格を保有している。

### **回答者とITIL®資格の関係**

回答者の80%以上はITIL®資格を保有している。さらに三分の一は同様にITIL®資格を保有する部下がいる。ITIL®資格を保有する回答者の三分の二はひとつのレベルのITIL®資格を保有している。71%は追加のITIL®資格取得を目指している、と回答している。ファンデーション・レベルの資格保有が最も多く、30%はV2を、72%はV3またはV2-V3ブリッジ資格を保有している。中級・上級資格に関しては、保有者数が格段に少ない。回答者が所属する組織の58%が、何らかの形でITIL®資格を保有すること（最低でも一部の現場社員に）課している。（図3-4参照）。



図 3

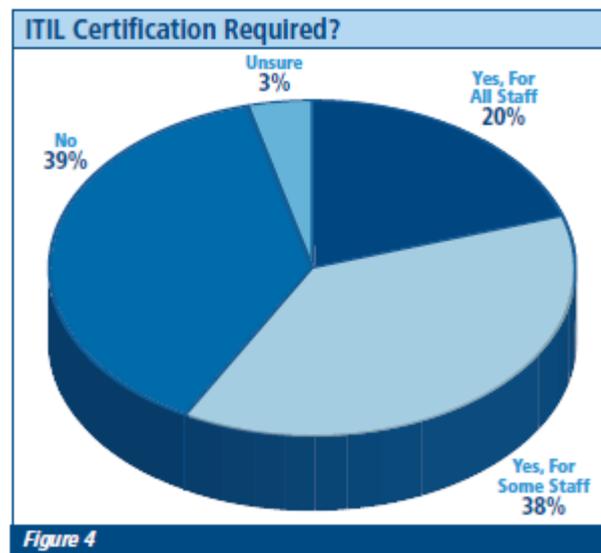


図 4

## ITIL®への取り組みレベル

調査では、5つの主要なITIL®カテゴリ毎（設計/調達、戦略/サービス定義、運用、プロジェクト管理、移行/導入）に、ITIL®への取り組みレベルをリードしている、関わっている、まったく関わっていない、のいずれかで回答させている（図5参照）。運用では37%もの回答者がリーダーシップを発揮している。一方で、設計/調達ではリーダーの役割を果たしたのは4人に一人に過ぎない。しかし、全般的には、全てのITIL®プロセスで回答者の80%以上がリードしているかまたは関わっているレベルでITIL®に取り組んでいる（但し、設計/調達は例外で72%に留まる）。

資格を保有している部下がいれば、設計の大半を部下に任せている。同様の傾向は戦略/サービス定義、運用でも見られる。

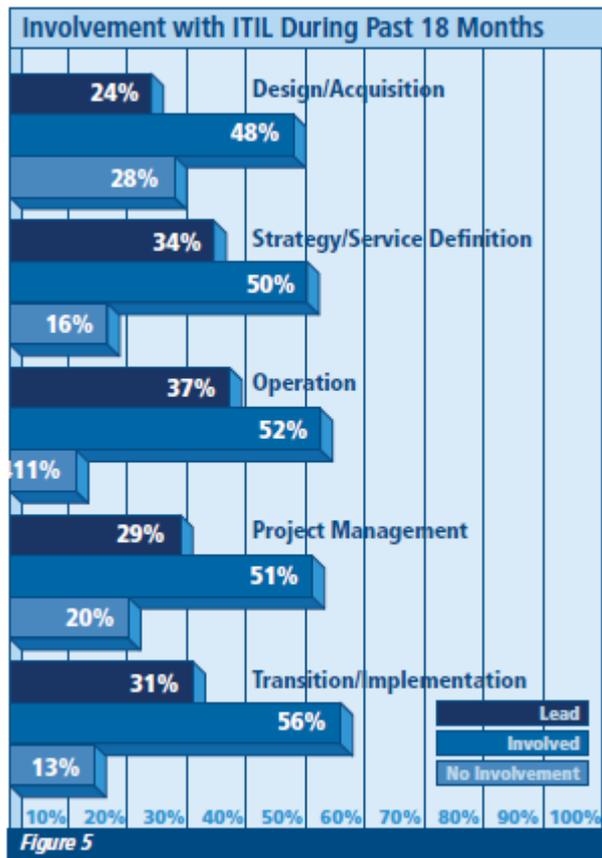


図 5

### 組織内での立場・役割

回答者の半分以上（52%）が IT サービスマネジメントを主要な業務とし、マネージャまたはディレクターの立場にある。IT サービスマネジメントに従事する人は V3 の資格を保有している人が多く、戦略/サービス定義、運用、移行/導入の分野でリーダーシップを発揮している（図 6-7 参照）。

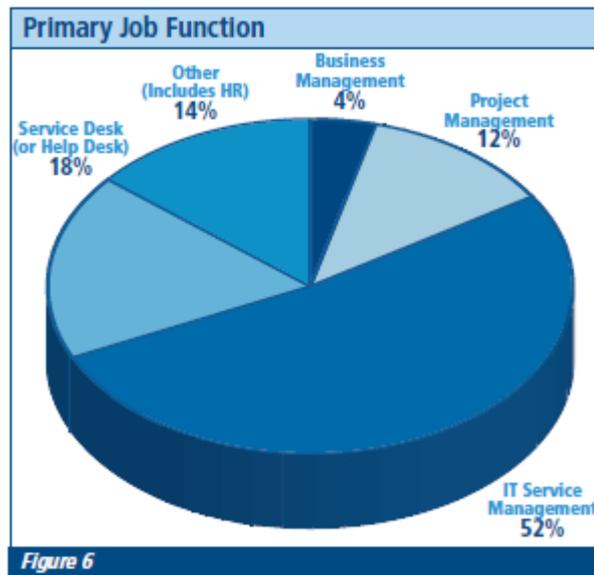


図 6

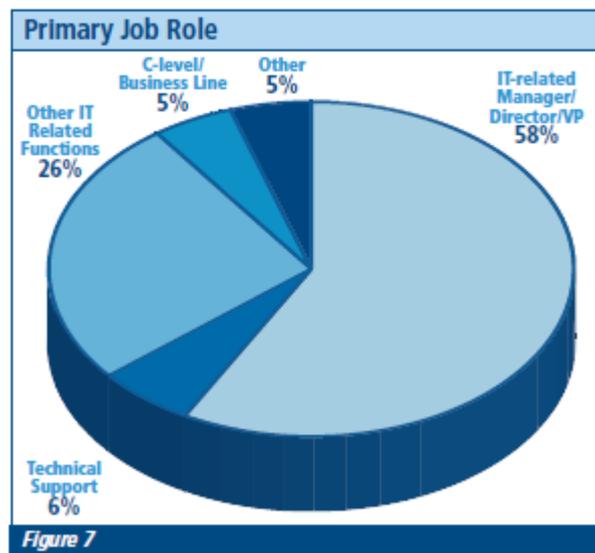


図 7

## 重点分野とオーナーシップ

IT サポート部門が ITIL®プロセスのどの部分にどの程度関与したか、にも回答してもらっている。またどのグループが IT サービスマネジメント戦略の全体を司っているか、ITIL®に関与する人達の中で最も職位が高いのは誰か、にも回答してもらっている。

## ITIL®プロセス導入

インシデント管理、変更管理が回答者の50%以上が実践しているただ2つのプロセスである。インシデント管理は調査参加組織の63%に実践されている。実践率が低いのはサービスカタログ管理/サービスポートフォリオ管理、可用性管理、キャパシティ管理、財務管理、ITサービス継続性管理であり、25%未満の実践しかない。16全てのプロセスを導入しているのは10%未満しかない。

いくつかのプロセス(要求実現、サービスカタログ管理/サービスポートフォリオ管理、構成管理、ナレッジ管理)は導入の段階で平均 20%以上の進捗率である。一方、計画の段階では、可用性管理・キャパシティ管理の導入を検討している、という段階である(図8参照)。

ITIL Process Implementation				
	Currently Follow	Currently Implementing	Planning to Implement	Do Not Follow
Incident Management	63%	19%	12%	7%
Change Management	51%	21%	18%	8%
Problem Management	43%	24%	24%	9%
Service Request Management	37%	27%	24%	12%
Release Management	33%	16%	33%	17%
Service-Level Management	33%	23%	32%	12%
Configuration Management	32%	25%	30%	13%
Event Management	32%	19%	28%	22%
Knowledge Management	30%	25%	30%	14%
Security Management	28%	14%	33%	25%
Asset Management	26%	21%	14%	14%
Service Catalog/Portfolio	23%	26%	33%	17%
Availability Management	22%	13%	38%	27%
Capacity Management	22%	15%	37%	26%
Financial Management	21%	11%	28%	40%
Continuity Management	21%	18%	33%	29%
Average	31%	20%	29%	19%

Figure 8

図 8

## 誰がITIL®戦略を司っているか？

組織のヘルプデスクやサービスデスクは ITSM 戦略の開発で主要な役割を果たしており、回答者の68%が戦略開発の役割を担っている。これは「全体としての運用」に続いている。全般的に、サービスマネージャは組織内の他のどの部門よりも、IT サービス戦略に多くの組織を巻き込んでいる(図9参照)。

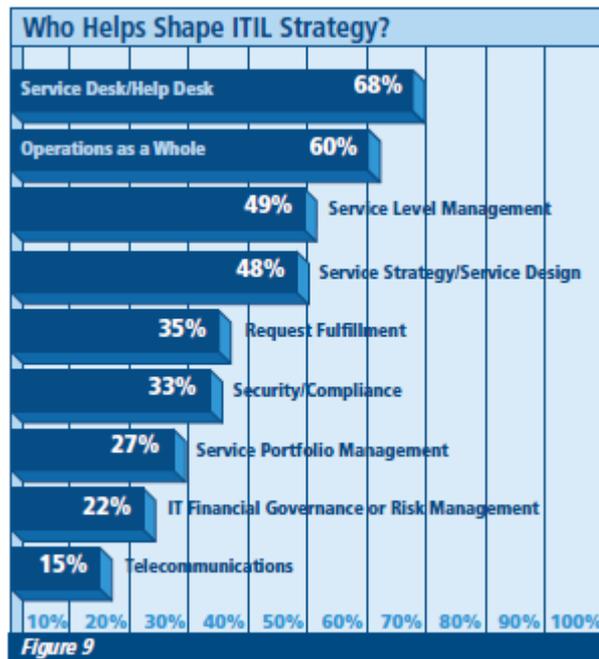


図 9

## Cレベルの支援

ほぼ半数の回答者が、ITSM 導入プロジェクトに関して C レベルの支援があったと回答しており、ここでは CIO や CTO がプロジェクトのチャンピオンとしての役割を果たしている(図 10 参照)。経営層のコミットメントは成功のための必須条件ではないが、回答者に拠れば、成功への道のりを容易にする効果がある。経営層のコミットメントがあると ITIL®の利点を達成するのがより容易だが、利点自体が変化することになる。C レベルのコミットメントがあるということは、サービスパフォーマンスの向上やエンド顧客の満足度、IT サービス提供のコスト削減、IT プロジェクトの成功確度の向上により重きを置くことになる。

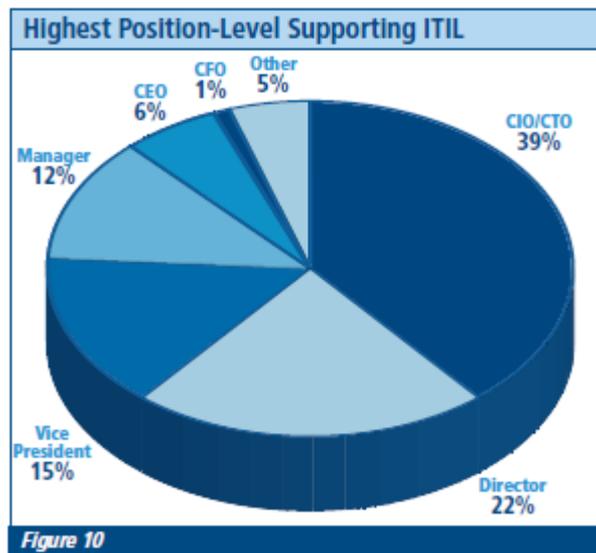


図 10

## 成功要因と得られる利点

ITSM 導入にとってどの要素が最も重要か、どの要素が成功に貢献しているか、結果として組織が得た利点は何か、といった質問にも回答を得ている。

### 重点分野

ITSM 導入プロジェクトでは、サービス品質を向上させられることと顧客の期待値をいかに上回るかが主要な焦点である。10 人中 7 人の回答者がこの分野を「大変重要」としている。他の 4 つの分野は回答者の半分以上が「大変重要」と回答している（図 11 参照）。

ITIL-Initiative Areas Deemed "Very Important"	
Importance of ITIL Areas to Organization	Very Important
Improving Quality of Services and Other Customer Experience	70%
Providing a Central Point of Contact	58%
Improving Productivity, Revenue, Competitive Advantage	56%
Controlling Costs Company-Wide	56%
Controlling IT Organizational Costs	54%
Presenting Standard Service Offerings	43%
Automating Requests for New Services	41%
Balancing Resource Allocations	40%
Controlling with Compliance-Related Initiative Costs	34%
Facilitating New Product/Service Offerings	30%
Regulatory and Environmental Issues	30%
Asset (HW/SW) Chargeback Costs	29%
Tracking Service Utilization	28%
Service Chargeback Costs	28%
Demand Profiling	26%

*Figure 11*

図 11

## 成功貢献要因

経営層の支援が ITSM 導入プロジェクトにとって最も重要な要素であるとされ、71%が「大変重要」と回答している。上級職位の者が実際に手を下すことがなくても導入が成功することはあるが、支援があることによってより円滑な進捗が期待できる、と回答している。他の要素として、組織内のコミュニケーション、現場のチームワーク、ITIL®ベストプラクティスに関するトレーニング、が挙げられる（図 12 参照）。

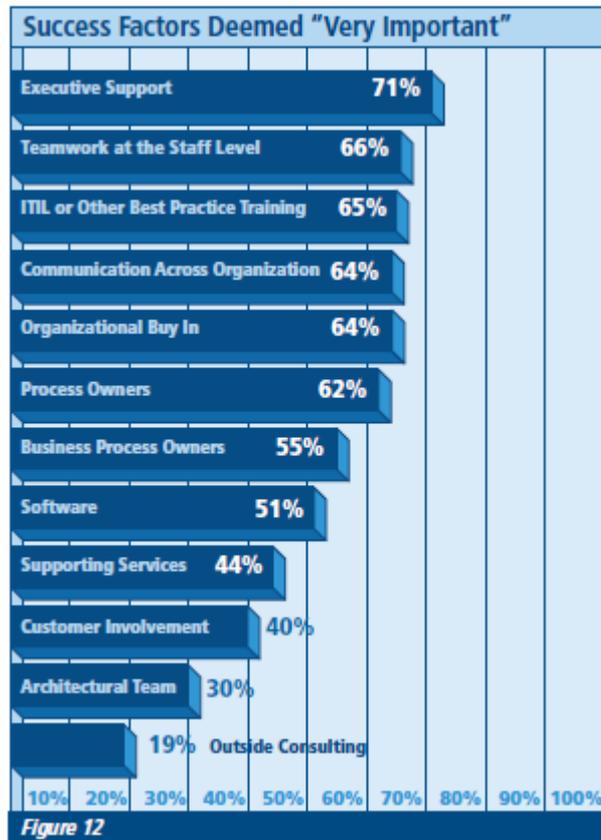


図 12

## 成功管理

ITSM 導入プロジェクトに C レベルの支援が得られた場合、IT サービス反応性の向上を見せることができたかどうか、成功したかどうかを評価する重要な要素になっている。上級職位の支援を得られた場合には 84%の回答者がそう答え、得られなかった場合には 68%がそう答えている。さらにエンド顧客の満足度と IT 部門の負荷バランスの向上を測定できることがスコアカードにとって重要である（図 13 参照）。

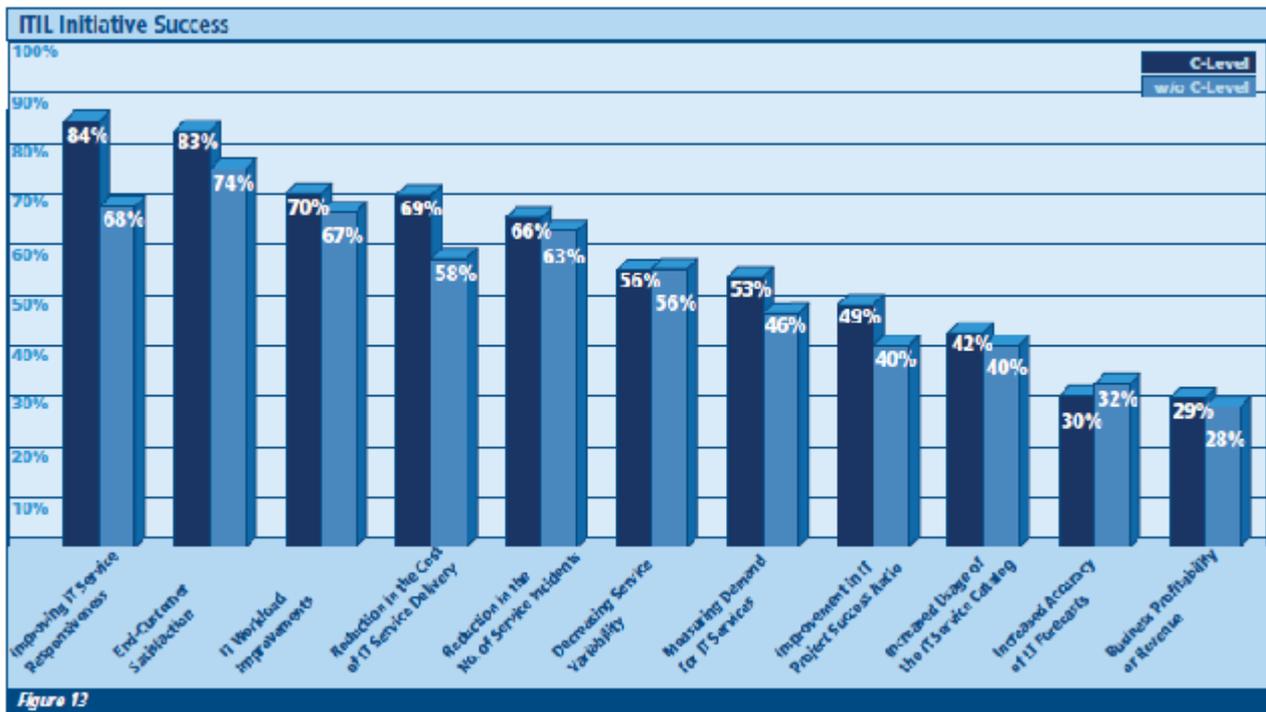


図 13

### 第三者サービス期間の役割

使用可能にするプロセスで第三者ベンダが重要と答えたのは半分以下である。28%がITSM導入によってこれらのベンダが大変重要と回答している。ただこのような感想が全てのサブグループで統一されているわけではない。例えば、V3資格取得者は非取得者の2倍、これらのベンダが重要と回答している（32%に対し16%、図14-15参照）。

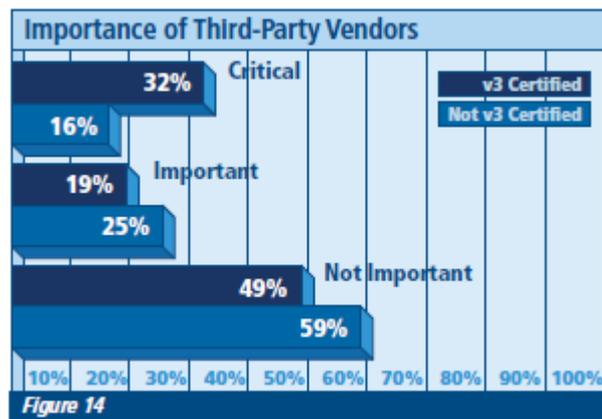


図14

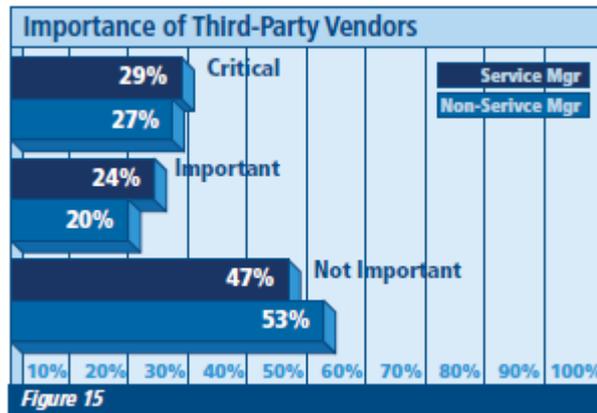


図15

サービスマネージャ職の回答者は、第三者ベンダの活用に関して他の役割を担う回答者と異なる見方はしていない。Cレベルの関与の有無もベンダの価値に関する回答には無関係で、組織の規模もベンダの重要性に関する見方に関係はない。

ビジネス上の、または顧客とのコミュニケーションを支援するためにベンダを活用するのは対して意味がないと回答した人達に対し、ベンダは重要と思っている人たちはベンダを利用する確率が2倍ほどになっている（22%対10%）。ITIL®コンサルティングの利用にも同様の関係が見られる。ベンダが重要と思っている人はそうでない人よりITIL®コンサルタントを活用する確率が2倍である（43%対20%）。ベンダを高く評価している人ほどプロフェッショナルサービス（監査や導入）、システムインテグレーション、SaaSやヘルプデスク監視を含むアウトソースサービスを採用する確率が高い。

ITSM導入プロジェクトでは、ITIL®ファンデーショントレーニングが最も活用されている第三者サービスである。回答者の71%の組織で活用されており、次に活用されているITIL®コンサルティングの31%に比べて、2倍以上を占めている（図16参照）。

Third-Party Services Employed During ITIL Strategy	
ITIL Foundations Training	71%
ITIL Consulting	31%
Practitioner Level Training/Classes	29%
Third-Party Professional Services	26%
Strategic Planning	22%
Outsourced Services	18%
Third-Party Systems Integrators	16%
Business Customer Involvement	15%
Business Customer Communication	14%

Figure 16

図16

最後に、ITIL®プロセスに合致したサポートツールの重要性については、大部分が重要、と回答している（図17参照）。

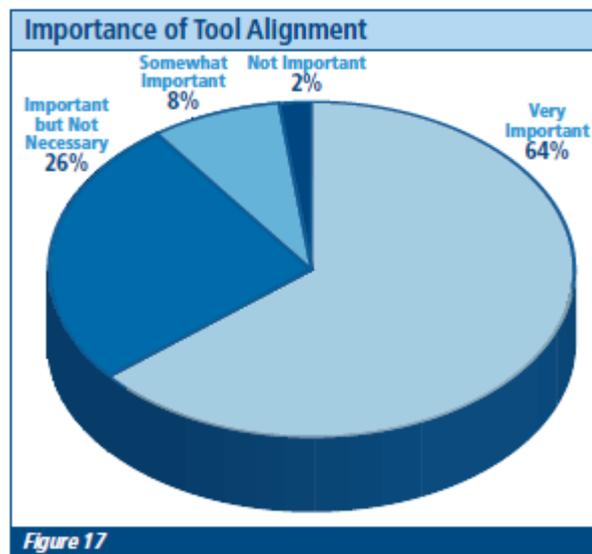


図17

## 回答者の特徴

回答者が勤める組織またはIT部門の規模は大から小まで様々である。回答者が属する業界も多岐に渡る。

### 組織規模

回答者の60%は従業員数10,000人未満の組織に勤務している。大規模な組織（従業員数10,000人以上）では、小規模な組織よりもITIL®プロセスに従う傾向がある。これは大組織の方が専任のサービスマネージャ職を置くことが多いからかもしれない（図18参照）。

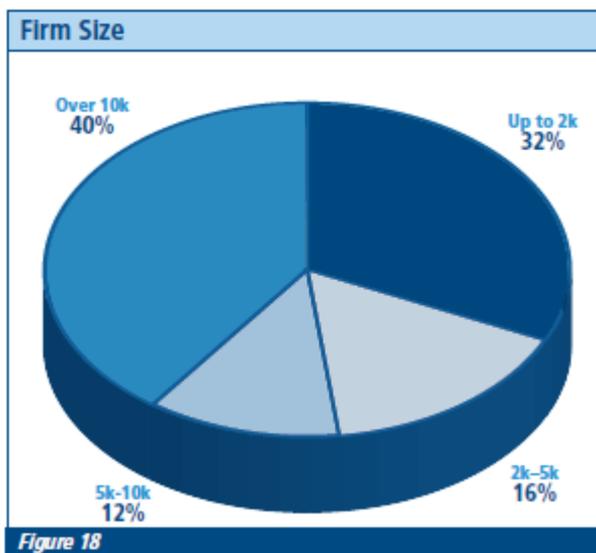


図18

## IT部門の規模

回答者の40%は従業員数175名以下のIT部門に勤務している。大規模IT部門（従業員数3,001名以上）に勤務する回答者は19%である（図19参照）

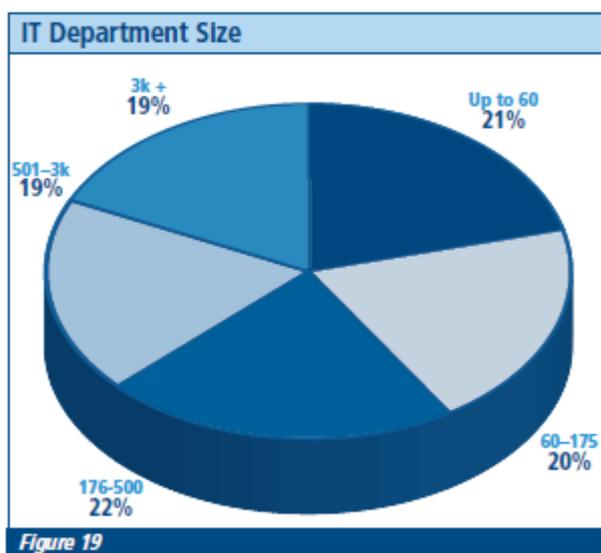


図19

ITサービス提供コストの削減は大規模組織（3,000人以上のIT業務従事者）で重要視されているのはすぐにわかるが、中規模組織（176-500人のIT業務従事者）でも同様の傾向が見られる（図20参照）。

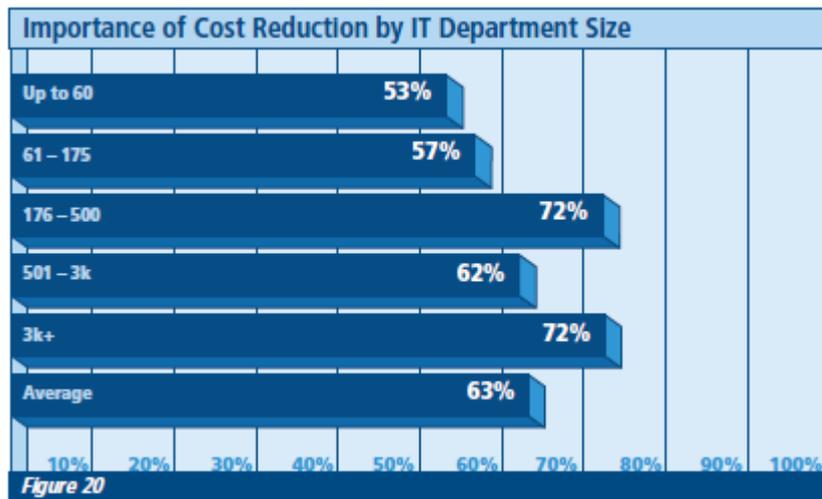


図20

## 主な業界

6つの業界で全体の52%を占める。具体的にはIT関連業界（14%）、健康関連サービス（14%）、連邦政府機関（9%）、州または地方政府機関（8%）、教育（8%）、保険・不動産・法務（6%）、である。政府関連を除く、回答者の組織の売上規模は年間1億ドルから10億ドルである（図21参照）。

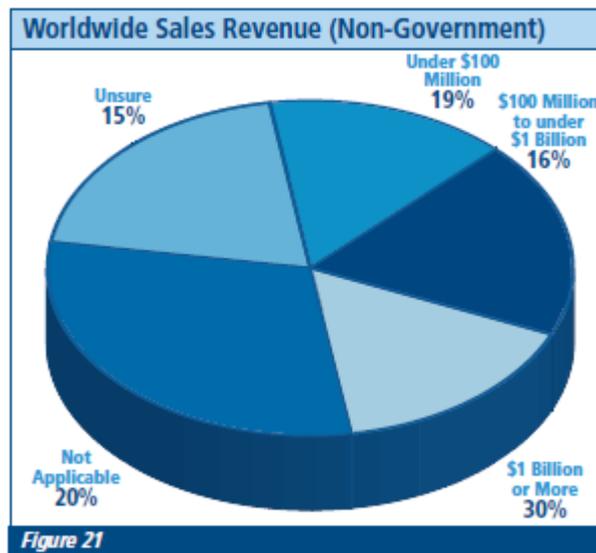


図21

## グローバルナレッジについて

グローバルナレッジは世界のIT/ビジネストレーニングのリーダーで、基本から資格取得や上級向けのコースなど1,200コースを提供している。特にCisco、Microsoft、Avaya、VMware、Red Hat、ビジネスプロセス改善、リーダーシップ開発などの分野に力を入れている。トレーニングはトレーニングセンターや顧客先、インターネットで提供しており、いつ・どこで・どのようにトレーニングに参加するか、顧客が選べるようになっている。

1995年の設立以来、全世界に1,300名以上の従業員を擁し、ノースカロライナ州ケアリに本社を構える。会社はニューヨークの投資会社、Welsh, Carson, Anderson, and Stowelに所有されている。詳細は以下を参照されたい。

[www.globalknowledge.com](http://www.globalknowledge.com)

## HDIについて

HDIはITサービスおよび技術サポートに関する会員制のグローバルな組織で、業界では著名な資格認定/トレーニング機関でもある。国際的な業界の有識者や実践家の指導の下、ITサービスや新技術の技術支援、ベストプラクティスのリソースを提供している。HDIは会員に対して広範なリソースのリポジトリやネットワーキングの機会を提供し、業界最大のイベントであるHDIアニュアルコンファレンスアンドエキスポを開催している。コロラド州コロラドスプリングスに本部を置き、複数言語、複数の国でトレーニングを提供している。詳細は以下を参照するか、+1 719.268.0174に

電話をいただきたい。

[www.ThinkHDI.com](http://www.ThinkHDI.com)

HDIはUnited Business Media LLC.の一部門であるUBM TechWebの一事業部である。

## 回答者ソース

回答者のソースはグローバルナレッジおよびHDIのハウスファイルである。そのファイルにはHDIの顧客データベース（総数55,000件）またはグローバルナレッジまたはその関連会社のITILトレーニング受講者（総数5,665件）のITプロフェッショナルが含まれる。

データは2010年8月15日から9月10日までの間に収集された。この間に358名がオンライン調査に参加した。

回答者は種々のバックグラウンドを持つが、必ずしもITILを活用している組織を全般的に代表しているとは言えない。

358人の回答者があったが、+/- 5.18%の誤差を想定し、95%の精度とする。