

IT知識不要!  
小説型ITIL応用の  
指南書です。

新人ガール

ITIL

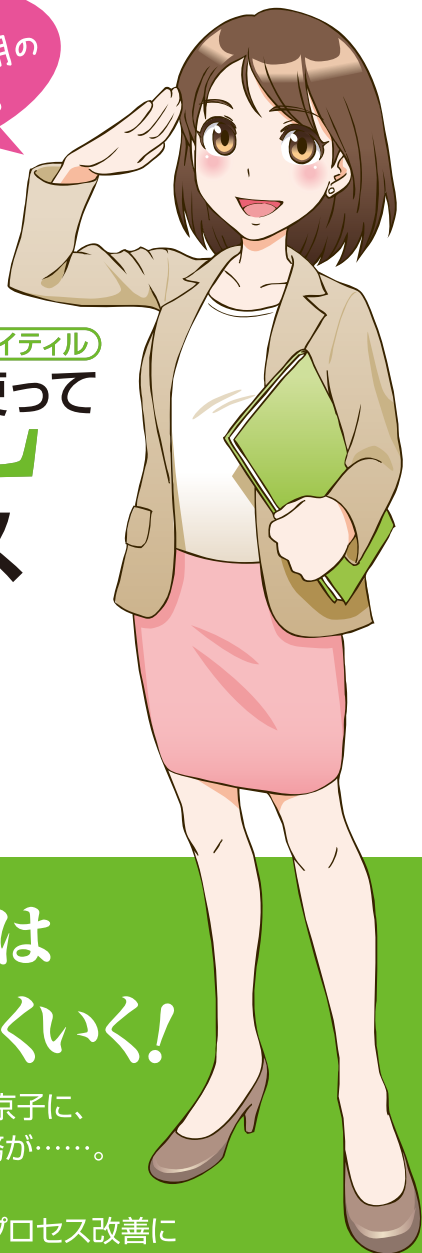
アイティル  
使って

業務プロセス  
改善します!

沢渡あまね 著

会社の業務改善は  
アイティル  
ITIL応用でうまくいく!

中堅化粧品メーカーに勤務する友原京子に、ある日、課長から思いもかけない任務が……。英国生まれのIT運用ノウハウ「ITIL」。この考え方をビジネスシーンで業務プロセス改善に応用した日本初の小説型ITIL実践の指南書。



本書では、情報システム（IT）の運用現場において世界中で実績のあるマネジメント手法「ITIL」を使い、（IT部門はもちろんのこと）営業・購買・経理・人事など、どの会社にもあるオフィス業務の課題解決やプロセス改善を「もれなく」「無理なく」「効果的に」行う方法をお伝えします。

（中略）

本書は、入社2年目社員の「友原 京子」がある日突然、業務改善リーダーに任命され、手探りの状態でITILを使いながら業務プロセスの改善と部署の新しい価値創造に向けて取り組むものがたりです。京子と一緒に、ITILを活用した業務プロセスマネジメントを体感していただきます。

ものがたりを読みながらITILの有用性を感じ取ってください。「あ、この部分は自分の現場にどう使えるぞー」と思いながら読んでみてください。そして、うまく「つまみ食い」して、できるところから改善してください。

（「はじめに」より抜粋）

## C&R研究所について

C&R研究所は新潟市にある出版社です。ユニークな社風や教育方針は新聞やテレビなどで紹介されたりします。詳細については、次のWebサイトでご覧いただくことができます。

[www.c-r.com](http://www.c-r.com)

また、新潟本社には2代目会社犬「ラッキー」がいます。名刺を持つ正式な社員として広報部に勤務しつつ、セラピードッグとして社内のメンタルヘルスにも貢献しています。

●会社犬「ラッキー」



新人ガール

ITIL

アイティル  
使って

業務プロセス  
改善します!

沢渡あまね 著



## ■ 本書について

- ITIL (Information Technology Infrastructure Library)はAXELOS Limitedが管理する登録商標です。
- その他、本書に記述されている製品名は、一般に各メーカーの商標または登録商標です。
- 本書では™、©、®は割愛しています。
- 本書は2015年3月現在の情報で記述されています。
- 本書は著者・編集者が実際に調査した結果を慎重に検討し、著述・編集しています。ただし、本書の記述内容に関わる運用結果にまつわるあらゆる損害・障害につきましては、責任を負いませんのであらかじめご了承ください。



本書では、情報システム（IT）の運用現場において世界中で実績のあるマネジメント手法「<sup>アイティル</sup>IT-Tool」を使い、（IT部門はもちろんのこと）営業・購買・経理・人事など、どの会社にもあるオフィス業務の課題解決やプロセス改善を「もれなく」「無理なく」「効果的に」行う方法をお伝えします。

「でも、ITって聞いただけでアレルギー反応が…」という皆さん。大丈夫です！

この本を読み進める上で、ITの知識はまったく必要ありません。

あくまでIT運用の管理・改善手法を、あなたの業務に当てはめるだけ。すなわち、舞台はあなたのお仕事の現場そのものです。

そもそも著者もIT-Toolはおろか、ITの知識さえも一切ありませんでした。新しい業務の立ち上げを経験し、そこで山のような課題にぶつかり、暗中模索しているときに出会い助けてもらったのがIT-Toolだったのです。

あなたがIT-Toolを使うメリットは、次の3つです。

● 1-Tの世界で実績のあるプロセスマネジメント手法であり、体系的で抜けやもれがない。

【もれなく】

● すべてを適用する必要はなく、現場の実態にあわせた「いいところどり」ができる。スピードのある改善ができる。【無理なく】

● ビジネスニーズを主軸とした考え方。経営者を顧客ととらえ、費用対効果など経営者に納得感をもって受け入れられやすい。【効果的に】

ここに書いてあるすべてを実践する必要はありませんし、1-Tもそれを求めているません。1-Tは世の中のいいやり方を集めた参考事例集に過ぎません。

よって、1-Tが提唱するやり方を100%導入しなければダメということはないのです(そもそも、この本を手にとる多くの皆さんがお勤めになる会社では、すでに何かしらのマネジメント手法が取り入れられていることでしょう)。

「使えるところだけを、いいところにする」

「観点や考え方を流用する」

「つまみ食い」「いいところどり」できる手軽さと柔軟さが、1-Tの良点です。

会社の規模、現場の実態、人員や予算などに応じて、あなたの現場に足りないものを補っていただければよいのです。

どうぞデパートの地下食料品売り場をぶらぶらする感覚で、「おっ、これはオイシそう」と思ったものだけを試食してみてください。そして、明日からできることを少しずつやっていきましよう。

本書は、次のような方にぜひ、読んでもらいたい1冊です。

- I-T-Lをカンタンに知りたい、あなた。
- 業務の改善をしろと言われた、あなた。
- リーダーをやれと言われた、あなた。
- 課題やトラブルが山積み！ 整理してうまく対応したい、あなた。
- 新しい業務を立ち上げると言われて困っている、あなた。
- 業務委託先の管理に困っている、あなた。
- 自分の仕事（部署）の価値を高めたい、あなた。

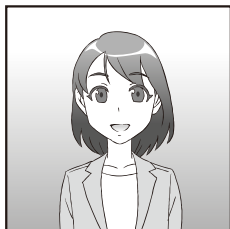


本書は、入社2年目社員の「友原 京子」がある日突然、業務改善リーダーに任命され、手探りの状態で「ツール」を使いながら業務プロセスの改善と部署の新しい価値創造に向けて取り組むものがたりです。京子と一緒に、「ツール」を活用した業務プロセスマネジメントを体感していただきます。

ものがたりを読みながら「ツール」の有用性を感じ取ってください。「あ、この部分は自分の現場にこう使えるぞ!」と思いつきながら読んでみてください。そして、うまく「つまみ食い」して、できるところから改善してください。

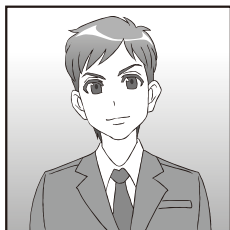
この本は、今日悩んでいるあなたを明日の強いあなたに変える。そんな橋渡しのための1冊です。

## 登場人物 紹介



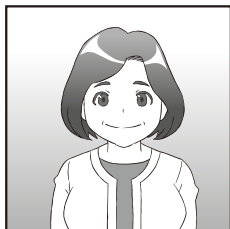
ともはら きょうこ  
■友原 京子(23歳)

ものがたりの主人公。中堅化粧品会社、株式会社ルミパルの購買部に勤務。事務仕事しかしたことないのに、ある日突然、異動を命ぜられ購買部の「業務プロセス改善リーダー」をやることに。素直で元気だが、おっちょこちょいな入社2年目社員。



おおい こういちろう  
■大井 宏一郎(27歳)

株式会社ルミパルの情報システム部に勤務する、今風の6年目社員。京子と同じ大学出身で、何かと京子のことを気にかけてくれる先輩。仕事をバリバリこなすタイプではなく、ひょうひょうとしている。業務プロセス改善リーダーを命ぜられて悩んでいる京子にITILを伝授する。



ほんあみ  
■本網 やよい(42歳)

株式会社ルミパルの購買部に勤務。小学生の子をもつ母親。控えめなタイプだがとても朗らかなお母さん。京子に声をかけられたのがきっかけとなり、大井の指導を受けながら京子と二人三脚で購買部の業務プロセスの改善を進めることとなる。



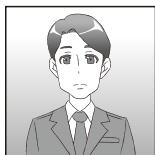
さかの ひろゆき  
■坂野 浩之(44歳)

株式会社ルミパル 購買部の課長で、京子の上司。悪い人ではないのだが、押しが弱く部長の顔をうかがっている。



ひろせ ただし  
■廣瀬 忠(58歳)

株式会社ルミパル 購買担当役員兼購買部長。温かな人柄だが、次々に無理難題を坂野と京子に押しつけてくる。



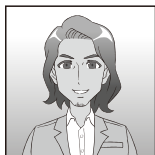
みやしろ としや  
■宮代 俊哉(32歳)

株式会社ルミパル 購買部の10年目社員。ごくごく普通の、よくいるサラリーマンといった感じのあたりさわりのないまじめな人。



おざき まさと  
■尾崎 将人(40歳)

株式会社ルミパルの子会社「ルミパルシステムサービス」の社員で、購買ヘルプデスクのリーダー。小太りの、温厚でのんびりした3児のパパである。



みずき あきら  
■水城 晃(44歳)

株式会社ルミパル 宣伝部の課長。京子の大学の先輩でもある。サーフィンが大好きでいつも日焼けしている。さわやかなイケメン課長。



くろおか げんいち  
■蔵岡 源一(62歳)

株式会社ルミパルの代表取締役社長。

はじめに	3
登場人物紹介	8

## プロローグ

「キミ、来月から改善リーダーやってくれ」〜京子の困惑〜	18
-----------------------------	----

## 第1章

### ーTEEーって何だろう？

何それ!? ーTEEーってオイシイの?? 京子のーTEEーとの出会い	26
ーTEEーとは	31

第2章

組織の目標にあった業務内容になっているか？

～サービスストラテジ～

経営層は「お客様」!? ..... 35

ITの登場人物 ..... 40

すべての業務を「サービス」ととらえよう ..... 43

ITの5つのアプローチ ..... 47

プロセスって何だろう? ..... 55

ウチって、そもそも何をする部署なんでしたっけ?～京子の疑問～ ..... 64

ビジョンと目標の確認～わたしたち、どこに向かって走りましょっか? ..... 66

サービスポートフォリオ管理～必要なサービス、揃っていますか? ..... 70

需要管理～リソース、多めにしとく? 少なめにしとく? ..... 77

財務管理～何にどれだけお金かかっているんだっけ? かかるんだっけ? ..... 80

## 第3章

### 業務内容とレベルを定義しよう

### サービスデザイン

各業務への力加減を考えなきゃ……京子の気づき……	84
サービスカタログ管理	
わたしたち(部署・チーム)、こんなことができます・やっています！	87
サービスレベル管理(何をどこまで頑張ればいんでしょう?)	100
【コラム】2種類のサービスレベル「ベストエフォート型」と「必達型」	110
可用性管理(ええっ!? 今日うちの社員全員休み?)	112
キャパシティ管理	
ヒト、何人いれば足りるんだっけ? モノ、どれだけあれば足りるんだっけ?	120
サービス継続性管理(もし大規模災害が発生したら、どうしよう?)	127
情報セキュリティ管理(機密情報や秘匿情報の取り扱い方針を決めよう)	132
サプライヤ管理(ビジネス目標達成を目指して、一緒に走ってくださいね)	140

第4章

日々の業務を安定して回すために  
サービスオペレーション

ひえっ、こんなに課題だらけだったんだ………京子の驚き………	148
サービスデスク……わたしたちに何でも言ってください！………	166
インシデント管理……とりあえず何とかしよう………	176
コラム 10秒でわかる「インシデント管理」と「問題管理」………	194
問題管理……この悲劇、二度と起こすまい………	196
コラム 課題解決のための「5R」………	211
コラム ヒーローものに見る、「リアクティブ」と「プロアクティブ」………	213
要求実現……確実に提供いたします！………	215
コラム 無駄な努力はやめましょう！………	221

## 第5章

### 業務の追加／変更をスムーズに

### ～サービストランジション～

新たな価値を生み出す組織に変わらなきゃ！ ～京子の挑戦～ …… 230

構成管理（サービス資産管理）

～このサービスは何（ヒト・モノ・ルールなど）でできているんだろう？～ …… 240

変更管理 ～変えちゃっても大丈夫？～ …… 251

リリース管理

～「あっ、あれが足りていない！」「こんなハズじゃなかった…」をなくす～ …… 257

ナレッジ管理 ～みんなの知識をみんなで使おう～ …… 264



第6章

改善は一日にしてならず

～継続的サービス改善(CSI)～

マネジメントの仕組みを組織に定着させよう！～京子の飛躍～	274
7ステップの改善活動～改善は、継続的に！～	280
文書体系例～忘れたとは言わせないぜ～	288

エピソード

わたしは生き残ってみせる！～京子の決意～	294
あとがき	299



～プロローグ～





# 「キミ、来月から改善リーダーやってくれ」

（京子の困惑）

△入社2年目社員、京子に課せられたミッション▽

「え、わ、わたしがリーダーですか？ プ、プロセスの改善ですって!？」

青天の霹靂とはまさにこのことだった。

そして京子は途方にくれた。いままで事務仕事しかしたことがなかった、それもよりによって入社2年目のひよっこわたしが業務プロセス改善のリーダーだなんて…。

\*\*\*

「はい、購買部の友原です。あ、宣伝部の宮田さんですね。お疲れ様です。例のキャンペーン用のぬいぐるみの件ですか。ちょうど取引先から見積もりが届いたところです。大丈夫です。予算に収まっていますよ。今日中に注文書が出ると思います」

友原 京子<sup>ともはら きょうこ</sup>。彼女は国内の中堅化粧品メーカー「ルミバル」に勤める入社2年目の元気な社員だ。購買部に所属し、東京は品川区郊外の本社で販促品の調達をしている。

「購買部」とは、その会社が生産・販売する商品の材料、広告宣伝に使う物品、あるいは会社そのものを運営するために必要な物品やサービスを「どこから（どの取引先から）いくらで買うか」を決めて取引先に発注する部署…いわば会社のお買い物部隊である。

京子はその購買部の「販促品チーム」に所属し、化粧品の販売促進のためにお客さんに配るポーチやバッグなどの小物、カレンダーやぬいぐるみなどの雑貨の購買を担当している。宣伝部やマーケティング部門から「カレンダー2万部を、月末までお願い！」などの要求を受け、取引先から見積もりを取り、予算に収まるよう価格交渉して発注をする。これが京子の仕事である。

新入社員研修の直後、「購買部に配属」と言われたときは「何それ？ 高校や大学の売店でノートやパンを売る売り娘さんにでもなるのかしら？」と明るい勘違いをしていたものだが、今では立派な購買部員として活躍している。

もともと人と接するのが苦でなかった性格が幸いして、取引先や社内のいろいろな部署の人たちとの会話を楽しみながら仕事をしていたし、ルーチン化された事務作業なので定時に帰れることも多くプライベートも充実していた。

その日も定時で仕事を終え、渋谷にお茶しに出かけようかと帰り支度をしていたところだった。ところが…。

「友原さん、ちよつといい？」

友原の背後から手招きをする男の姿があった。課長の竹部たけべだ。

「ちよつと、僕と一緒に部長室に来てくれるかな？」

「は、はい」

たいてい帰る間際の部長室への呼び出しにはいいことがない。ああ、ついてないなと思いつつ、竹部に率いられてそろそろと購買部の居室を出た。

「失礼します」

竹部に続いて恐る恐る部長室に足を踏み入れると、ソファに腰掛けた購買部長の廣瀬ひろせと企画チームの課長の坂野さかのが優しい笑顔でこちらを見ていた。

…いや、2人とも口元は笑っているが目は笑っていない。「これはやつぱり何かあるな…」そう直感した。

竹部と京子が対面のソファに腰を下ろすと、廣瀬はおもむろに口を開いてこう言った。「実は、友原さんには今いる販促品チームから坂野くんの企画チームに異動してもらい

たい。購買部全体の業務プロセスの改善をリードしてほしいと思ってね」

「わ、わたしがリーダーですか!？」

戸惑う京子。廣瀬は軽くなずき、続けた。

「実は、ルミパル社内での購買部の評判がいまひとつ良くない。購買部の社員は皆、調達コストを下げようとあれこれ頑張ってくれているんだけど、どうも社内には非協力的で購買部の施策に協力しない人が多くて困っている」

「は、はあ……」

「さらに来年度、追加5億のコスト削減をしろと経営会議で幹部から言われた」

やや語気を強めて、廣瀬は言った。

「追加5億のコスト削減を達成するためには、購買部は社内での存在感を高めて各部署の協力を得ることが不可欠だ。そのためには購買部の何が問題なのか？ 課題を特定して解決しつつ、業務プロセスそのものを見直す必要がある。そんな、業務プロセス改善のリーダーを友原さんにお任せしたい。やってくれますね？」

京子は反射的に答えた。

「そんな、わたしまだ入社2年目ですよ……。業務プロセス改善のリーダーだなんて、とても……」

とっさに坂野が割り込んだ。

「友原さんのような若手だからこそ、今までのやり方を変えられる。みんなそう思っているんだ」

京子を諭すように言った。そして、

「若手リーダーとして、購買業務のプロセス改善の旗振りを期待しているよ」

廣瀬が優しくも有無を言わさぬ口調で切り上げた。

「は…はあ。はい…」

京子は戸惑いを隠せなかった。飲み会や友達の結婚式の余興の取り仕切りは得意だが、業務プロセス改善なんて見たことも触ったこともない。いままでは優しいおじさま、おばさま、お兄さま、お姉さまに囲まれてのんびりとルーチンワークをしていたのに、一転して「業務プロセス改善」ですって？ ムリムリムリ！

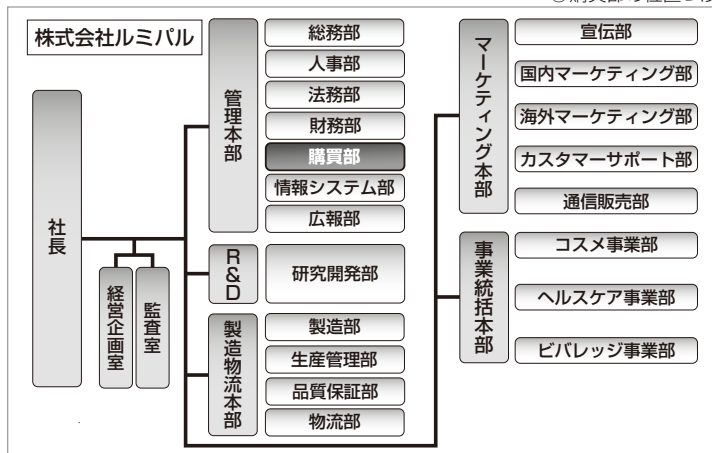
「では、友原さんの送別会は金曜日に駅前の『黒うさぎ』で…」

竹部が呑気に何かを言っていたが、シヨックのあまり京子の耳には何も入らなかった。…かくして、京子は業務プロセス改善の一步を重苦しい心持ちで踏み出すことになった。

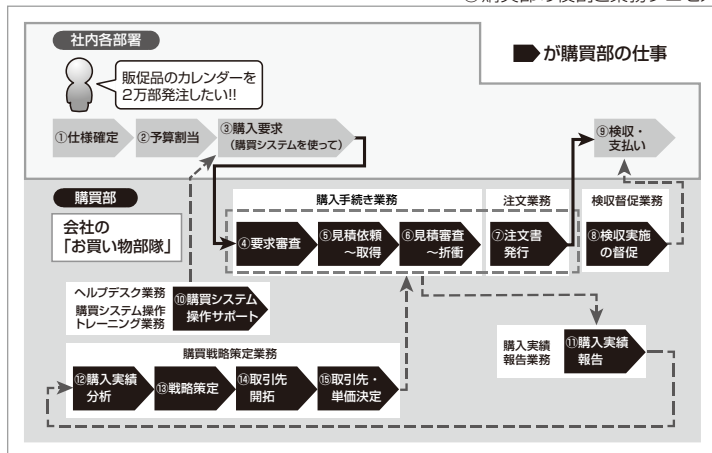
「ああ、これからどうしよう！」



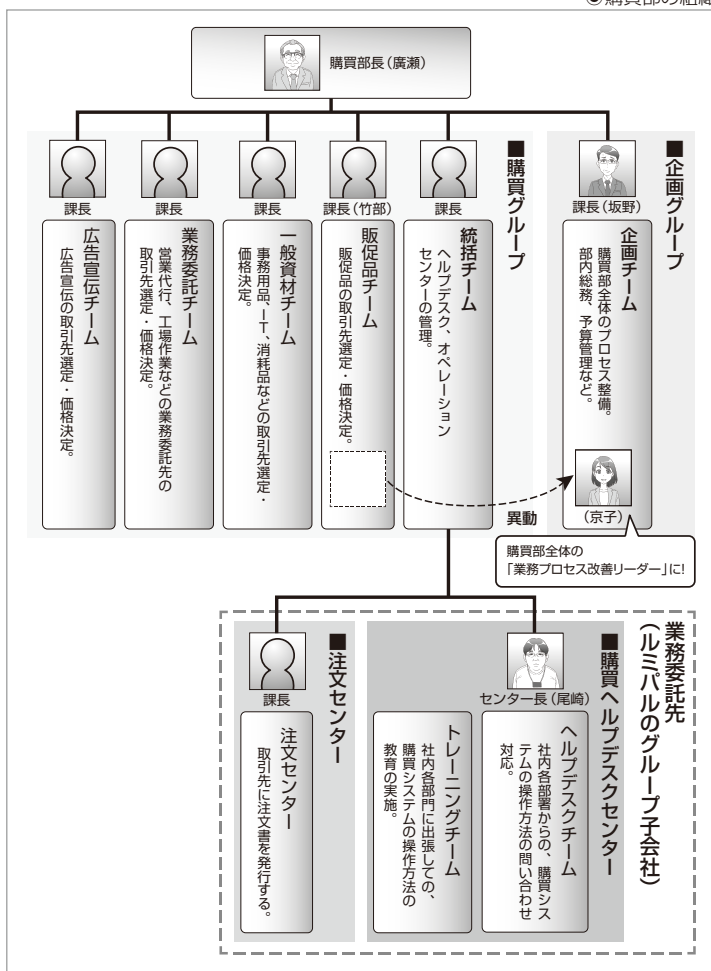
● 購買部の位置づけ



● 購買部の役割と業務プロセス



●購買部の組織



# 第1章

アイティル

## ITILって何だろう？

### ◆この章で学習すること

- ・ITILとは
- ・ITILの4つの登場人物
- ・「サービス」とは
- ・ITILの5つのアプローチ
- ・ITILのメリット
- ・「プロセス」とは





何それ!?

アイティール

「ーティー」ってオイシイの?」

「京子の「ーティー」との出会い」

△夜のおでん屋、情報システム部・大井のアドバイス▽

突然「業務プロセス改善リーダー」を命じられ、どんよりとした面持ちで夕暮れ時の廊下を歩く京子。そんな京子の背中を、軽やかな男の声が追っかけてきた。

「おう、友原!」

情報システム部の大井<sup>おおい こういちろう</sup>宏一郎。入社6年目の先輩だ。

大井はバリバリと仕事をこなすタイプではなく、いつもひょうひょうとしていた。そんなマイペースな大井だが、京子と同じ大学出身の先輩であり、入社以来、何かと京子のことを気にかけてくれた。

「あ、大井さん。お久しぶりです、今日は早いですね」

「まあ、あんま仕事したくないし、最近はいつもこんなもんよ」

「へえ…」

京子は一瞬にこっと作り笑顔を浮かべると、再びうつむいた。ああ、大井さんのよう

に呑気に構えられたらどんなにか楽だろうな…

「何か、悩みでもあるんか？ 随分と浮かない顔しているぞ」

京子の気持ちを察したように、大井が問いかけた。

「大井さん、実はですね…」

「待った！ お前さ、今日これから時間ある？ 駅の裏のおでん屋がいま半額セールやってるんだよ。腹減ったしさ、うまいもんでも食いながら話そうぜ」

大井の軽快な提案で、2人はそのまま会社を出た。

9月の最終月曜日。夏の暑さも随分と和らぎ、日が落ちると半袖では肌寒い陽気になってきた。時折、秋を感じさせるひんやりとした風が京子の頬をなでる。それが京子の不安な気持ちを増幅させた。ルミパルの本社は都心からやや離れた品川区の郊外にある。家路を急ぐ勤め人や子どもたちとすれ違いながら、2人は駅へと向かった。

駅裏のおでん屋はガラガラだった。週初めの夜6時。一杯ひっかけるにはまだ早い時間か。広い店内には、昭和60年代のアイドルの明るい歌謡曲が寂しく鳴り響いていた。

2人は店の一番奥まったところにある、テーブル席に腰を落ち着けた。

「とりあえず、カンパイ！」

ビールのジョッキと、レモンサワーのジョッキがカツンと音を立てる。でも京子の乾

杯には勢いが無い。

「で、いったい何があったんだよ？ 相当暗い顔してたぞ」

ビールを半分飲み干したところで、大井が尋ねた。

「実は、わたし：購買部の業務プロセス改善リーダーをやれって言われちゃったんです！ もう、どうしたらいいかわかんなくて：」

大井の表情が一瞬かたまった。そして次の瞬間、

「えっ、友原がリーダー!? マジで？ わははははは！ うちの会社大丈夫かよ？」

「笑い事じゃないですよ！ わたし、真剣に悩んでいるんですから。もう：」

「わかりやすい。で、具体的に何をやれって言われているの？」

京子は一部始終を話した。

「：なるほど。購買部の業務プロセス改善と価値向上ね…。わかった。ところで、友原は  
アイティ  
Lって聞いたことあるか？」

「アイテル？ …それって、先輩のズボンのチャックのことですか？」

「それは『開いてる！』。つか、開いてねーし」

大井は念のため自分の股にチラッと目をやり、異常なきことを確認してから続けた。

「いいか、ITILっていうのはな、『Information Technology Infrastructure Library』  
の略で、ITシステムを使ったサービスを、ビジネスの目的を達成するために、いかに