

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
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(ーーー)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「ーーー」を使い、(ーーー部門はもじろーーー)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」行つ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、手探りの状態でーーー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、ーーー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ーーー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ー」と思いながら読んでください。そして、「うまく「つまり食い」して、できると」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

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。

はじめに　～この本はあなたに！～

えあ、あなたなりひへしまむかく。

もし、あなたが今日会議室に呼ばれて、「リーダーをやれ」「この業務のプロセスを改善」など、あることは「会社」に貢献できるよ、部署の価値を高めろ」なんて言われたら…!?

そんなこと突然言われたって…

■業務のプロセス改善なんてやったことがない！

■そもそも、いまやっている仕事の価値って何？

■それ以前に、自分の部署が何のために存在して、どんなことをやっているのか把握していない！

「ああ、いったい何をどうしたのよこのやう…」

本書はそんなあなたのための1冊です。

本書では、情報システム(ーー)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「ア
イ
テ
ィ
ル
ー
ー
ー」を使い、(ーー部門はもろんのこと)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、ーーって聞いただけでアレルギー反応が…」といふ皆さん。大丈夫です!この本を読み進める上で、ーーの知識はまったく必要ありません。

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

そもそも著者もーーはおろか、ーー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つたのがーーでした。

あなたがーーを使うメリットは、次の3つです。

- 一トの世界で実績のあるプロセスマネジメント手法であり、体系的に抜けやもれがない。
【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「こうじ」と「ねじり」がでてくる。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。経営者を顧客とどうして、費用対効果など経営者に納得感をもつて受け入れられやすい。【効果的に】

「ハンド書いてあるすべてを実践する必要はありませんし、一ト一トもそれを求めではないません。一ト一トは世の中のこうやり方を集めた参考事例集に過ぎません。

よって、一ト一トが提唱するやり方を100%導入しなければダメとこいつはないのです(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を取り入れられてると思います)。

「使えるところだけを、いじりながら使う」

「観点や考え方だけを流用する」

「つまみ食う」「ここぞ」の軽やか柔軟さが、一ト一トの良さです。

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つていただければよいのです。

じうぞーパートの地下食料品売り場を「ふりふりする感覚で、「おっ、これはオイシモウ」と思つたものだけを試食してみてください。そして、明日からでもいいことを少しずつやっていきましょう。

本書は、次のような方にぜひ、読んでもらいたい一冊です。

- 一々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！ 整理していくまく対応したい、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「――」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、「――」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「――」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!」と思いながら読んでみてください。そして、つまづく「つまり」「つまり食い」と、できる限りから改善していく下さい。

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



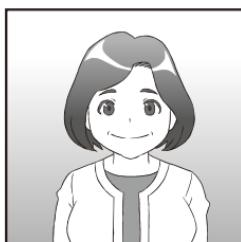
■友原 京子(23歳)

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。



■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。



■本綱 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色をうかがっている。



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。温和な人柄だが、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。

CONTENTS

はじめに	3
登場人物紹介	8

プロローグ

「キ!!、来月から改善リーダーやつてくれ」～京子の困惑～ 18

第1章 「トト」って何だろ?!

何それ!? 「トト」ってオイシイの?～京子の「トト」との出来事～ 26

「トト」とは 31

第2章

組織の目標にあつた業務内容になつてゐるか? ～サービスストラテジー～	
ウチつて、そもそも何をする部署なんでしたつけ?～京子の疑問～	
ビジョンと目標の確認～わたしたち、どうに向かって走りましょうか?～	
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?～	
需要管理～リソース、多めにしとく?～少なめにしとく?～	
財務管理～何にどれだけお金がかかるんだつけ?～かかるんだつけ?～	
経営層は「お客様」!?	35
～T～の登場人物	40
すべての業務を「サービス」とどうえよつ	43
～T～の5つのアプローチ	47
プロセスつて何だらう?	55

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や……（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・やつてます！～	
サービスレベル管理～何をどうまで頑張ればいいんでしようか～	100
□□□ 2種類のサービスレベル～「ベストエフォート型」と「必達型」～	
可用性管理～ええっ？ 今日うちの社員全員休み？ …どうしよう～	112
キヤパシティ管理	
～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？～	
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～	
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
	132
	120

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「アスク～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あしょい～	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、一度と「起じ」すまじ～	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、「コアクティイブ」と「プロアクティイブ」	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

CONTENTS

第5章

業務の追加／変更をスマートに ～サービスストラクチャーション～

新たな価値を生み出す組織に変わらなきや！～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？～	
変更管理～変えちゃっても大丈夫？～	251
リリース管理	
～「あ、あのが足りてしない。」「こんなハズじゃなかつた…」をなくす～	
ナレッジ管理～みんなの知識をみんなで使おう～	264
	240

CONTENTS

第6章

改善は一日にしてならず

～継続的サービス改善(CS+)～

マネジメントの仕組みを組織に定着させよう！～京子の決意～ 274

フ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

エピローグ

わたしは生き残つてみせる！～京子の飛躍～ 294

あとがき 299

～プロローグ～





「キニ、来月から改善リーダーやつてくれ」

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。今まで事務仕事しかしたことがなかった、それもよりによつて入社2年目のひよつこの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。^{ともはら きょうこ。}彼女は国内の中堅化粧品メーカー「ルミパル」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様にお客さんにお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、月末までにお願い！」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つた性格が幸いして、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ど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、ちょっといい？」

友原の背後から手招きをする男の姿があつた。課長の竹部たけべだ。

「ちょっと、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、ついてないなど

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つてね」

「わ、わたしが：リーダーですか!?」

戸惑う京子。廣瀬は軽くうなずき、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つ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、廣瀬は言つた。

「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。やつてくれますね？」

京子は反射的に答えた。

「そんな、わたしこそまだ入社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…」

とつ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。みんなそう思つて
いるんだ」

京子を諭すよう言つた。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…」

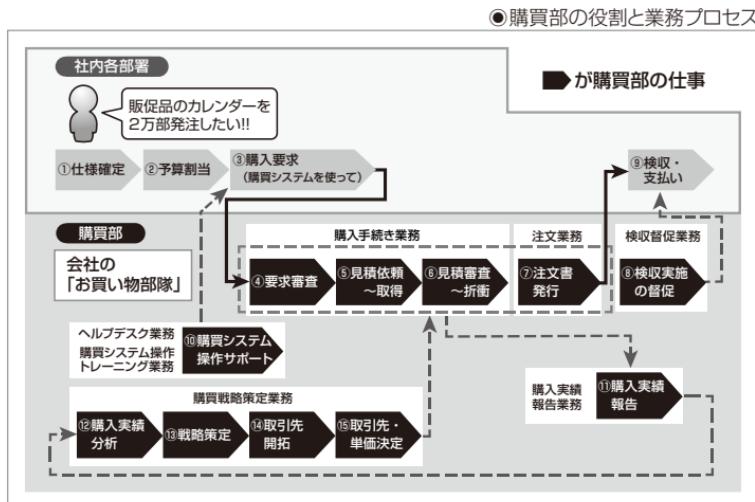
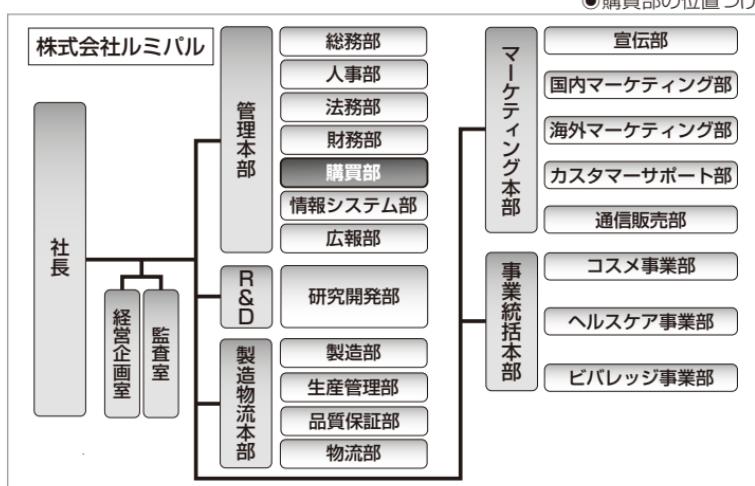
京子は戸惑いを隠せなかつた。飲み会や友達の結婚式の余興の取り仕切りは得意だが、
業務プロセス改善なんて見たことも触ったこともない。いままでは優しいおじさま、お
ばさま、お兄さま、お姉さまに囲まれてのんびりとルーチンワークをしていたのに、一
転して「業務プロセス改善」ですって？ ムリムリムリ！

「では、友原さんの送別会は金曜日に駅前の『黒うさぎ』で…」

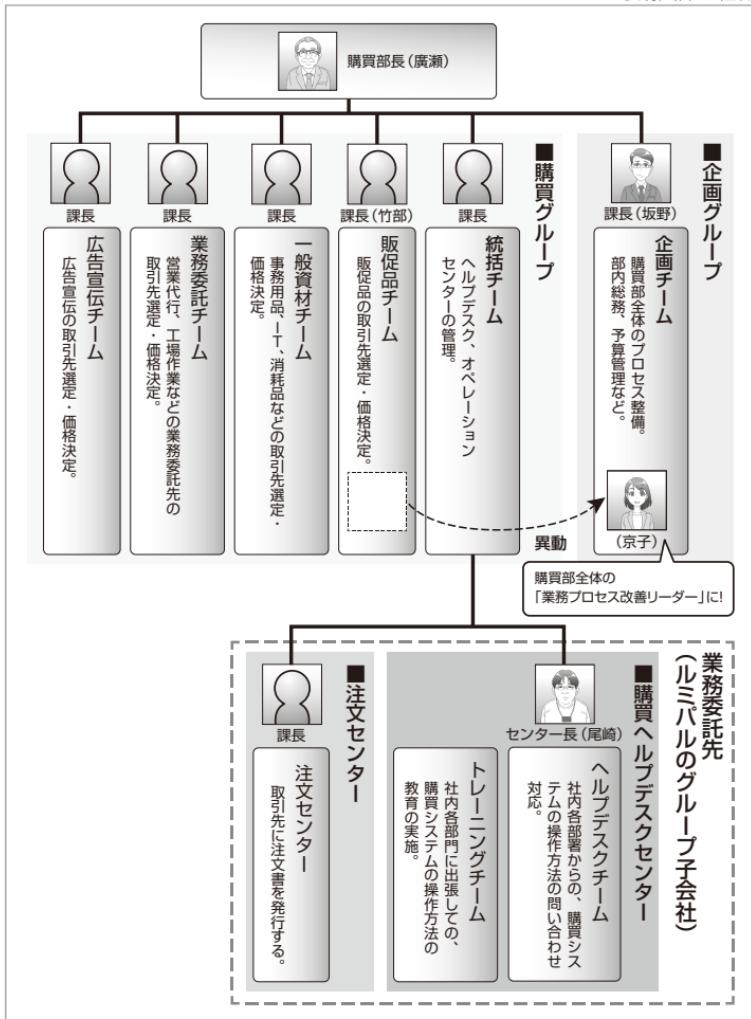
竹部が呑気に何かを言つていたが、ショックのあまり京子の耳には何も入らなかつた。
…かくして、京子は業務プロセス改善の一歩を重苦しい気持ちで踏み出すことになつ
た。

「ああ、これからどうしよう！」

◆ プロローグ



● 購買部の組織



第 1 章

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!?

ITIL

アイティル

～京子の「ITIL」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つかけてきた。

「おう、友原！」

情報システム部の大井 宏一郎。おおいこういちろう 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ていた。

「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？」

京子は一瞬にこつ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、大井が問い合わせた。

「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つてるんだよ。腹減つたしさ、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つてきた。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ひながら、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。一杯ひっかか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人は店の一番奥まつたところにある、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

杯には勢いがない。

「で、いつたい何があつたんだよ？ 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つたんですけど！ もう、どうしたらいいかわからなくて…」

大井の表情が一瞬かたまつた。そして次の瞬間、

「えつ、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？」

「笑い事じやないですよ！ わたし、真剣に悩んでるんですから。もう…」

「わりいわりい。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…。わかつた。ところで、友原は
アイテル？ ITIL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