

ITSM運用改善の取組み

-個別最適から全体最適へ-

2025年11月13日

パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社

- ・ 初めに

- ・ サービスマネジメント文化の醸成（ISO20000取得とポイント）

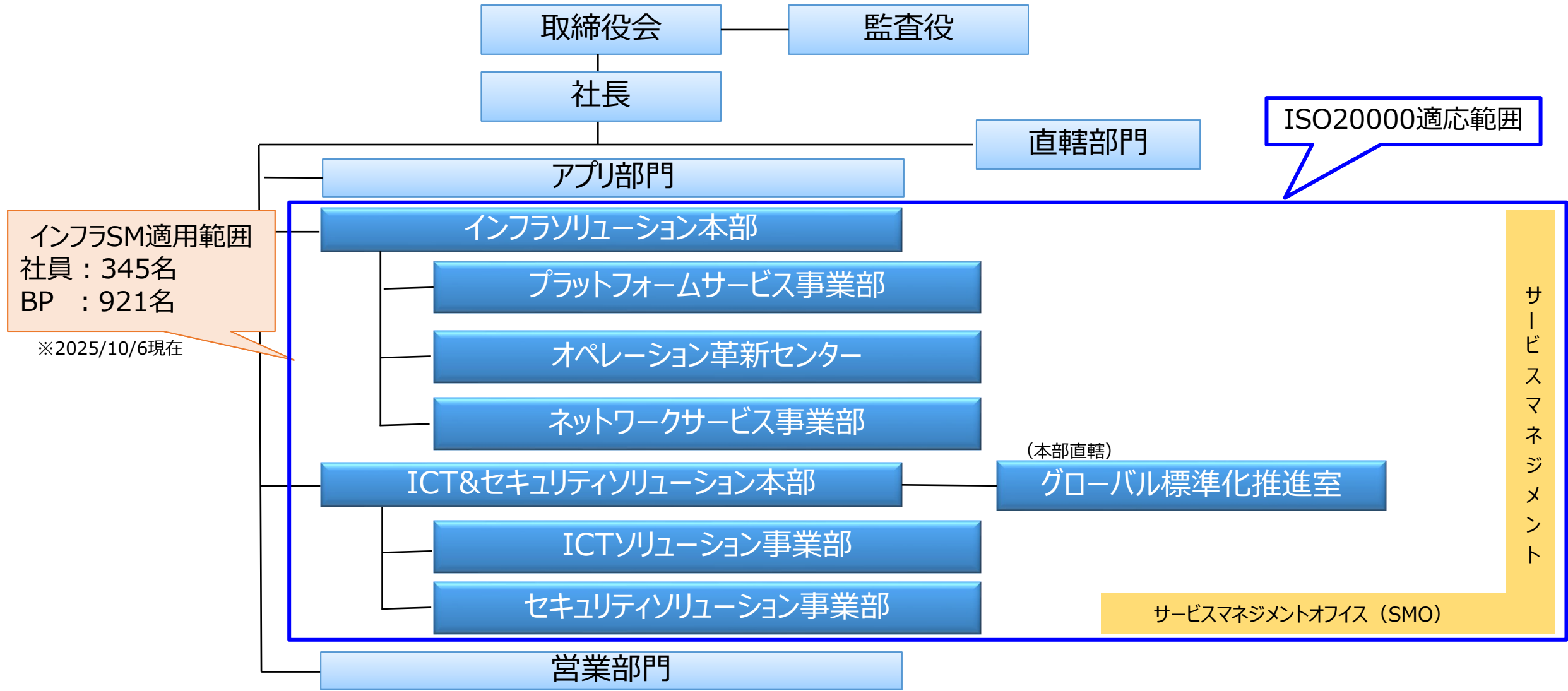
- ・ 3軸の改善
 - ・ 人（組織） : 統合型サービスデスクの確立
 - ・ プロセス : SMOによるプロセス統制
 - ・ システム : 合理性と柔軟性の両立

- ・ 3軸の改善効果と取り組み領域の拡大

氏名	加藤 仁 (かとう ひとし)
所属	パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社 ICT&セキュリティソリューション本部 セキュリティソリューション事業部 グローバルマネージメント部
経歴	アプリケーション開発 (生産管理・CAD/CAM担当) ネットワーク担当 アウトソーシング担当 サービスマネジメント担当 セキュリティ運用担当
職務内容	パナソニックインフォメーションシステムズ インフラ組織横断部門 ・ ITSMプロセスを起点とした品質向上・業務効率化推進 ・ ISMを遵守したセキュリティ対応推進 ・ データセンター災対・BCM推進 ・ SOX監査対応推進 ・ 統合SOC運用 ・ WEB脆弱性検査提供 ・ EDR/EPP運用 ・ 外販向けクライアントセキュリティ提案・提供 ・ PCデリバリ運用

インフラ部門について

当社のインフラ部門サービスマネジメント適用範囲は、**インフラサービスを提供する2本部（4事業部・1センター）**。



サービスマネジメント文化の醸成

ISO20000取得とポイント

お客様視点に立った、安全・安心・安定な顧客満足度の高い
「真のサービス」を提供することがITSM導入の目的

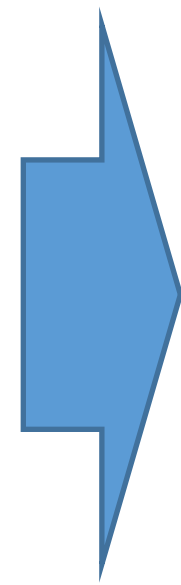


人的要因障害の撲滅・その他障害の低減を目指す

ITSMに基づく継続的・発展的な改善

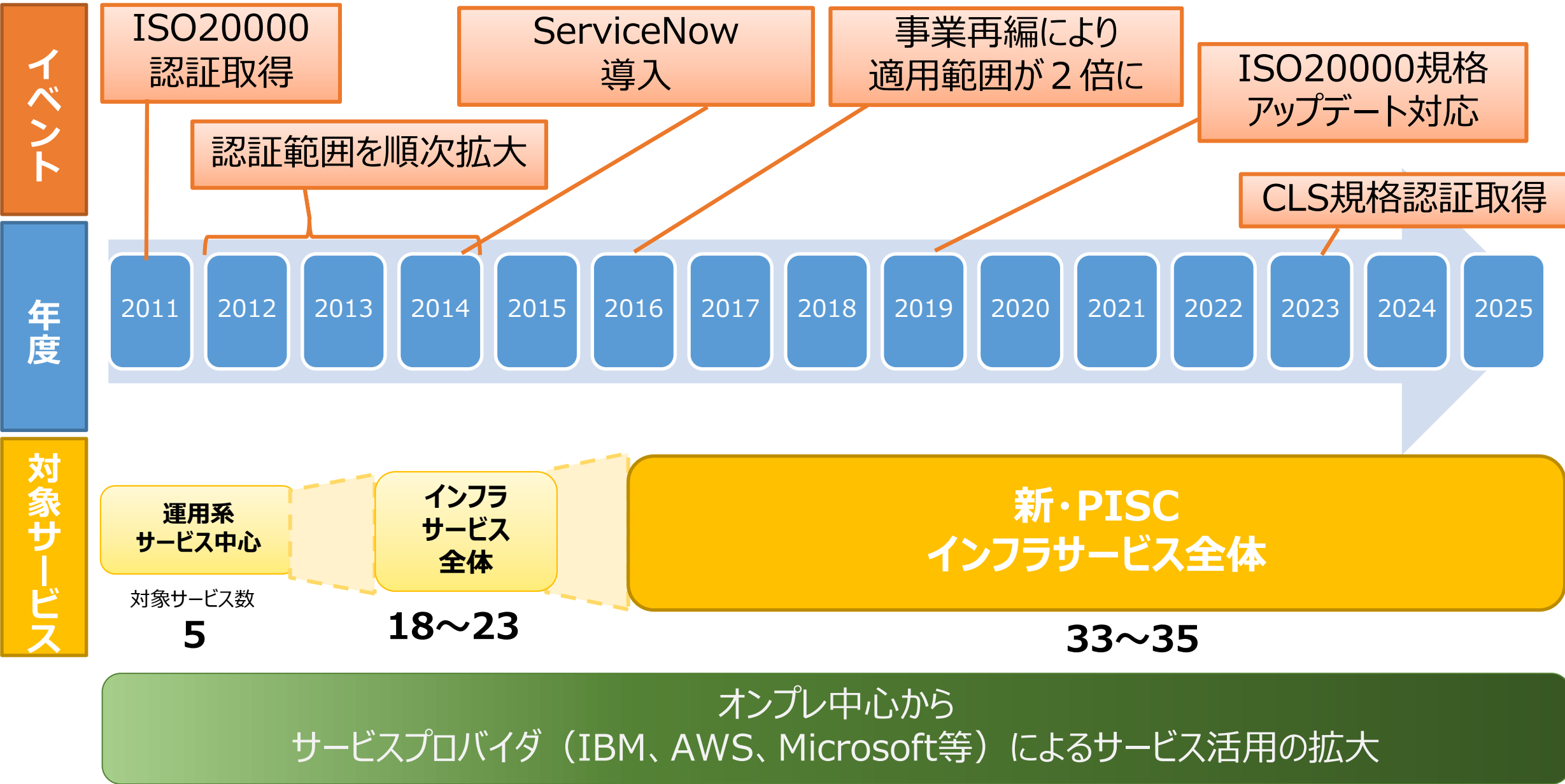
ITサービスを取り巻く諸々の課題

- | | | | |
|----------|-------|----------|--------|
| 領域拡大 | 基盤統合 | 運用統合 | クラウド推進 |
| コンプライアンス | 働き方改革 | セキュリティ強化 | 脆弱性対応 |
| グローバル化 | IT人材 | AI化 | SRE運用 |



ポイントは「品質向上」と「最適コスト」の両立化

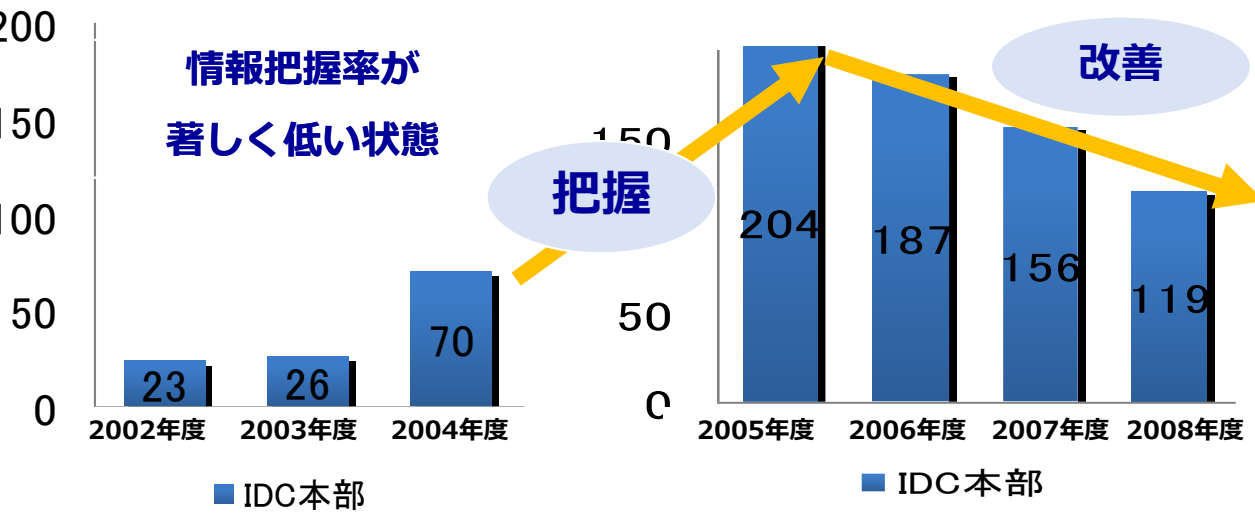
SMOの始まりと広がり



オンプレ中心から
サービスプロバイダ (IBM、AWS、Microsoft等) によるサービス活用の拡大

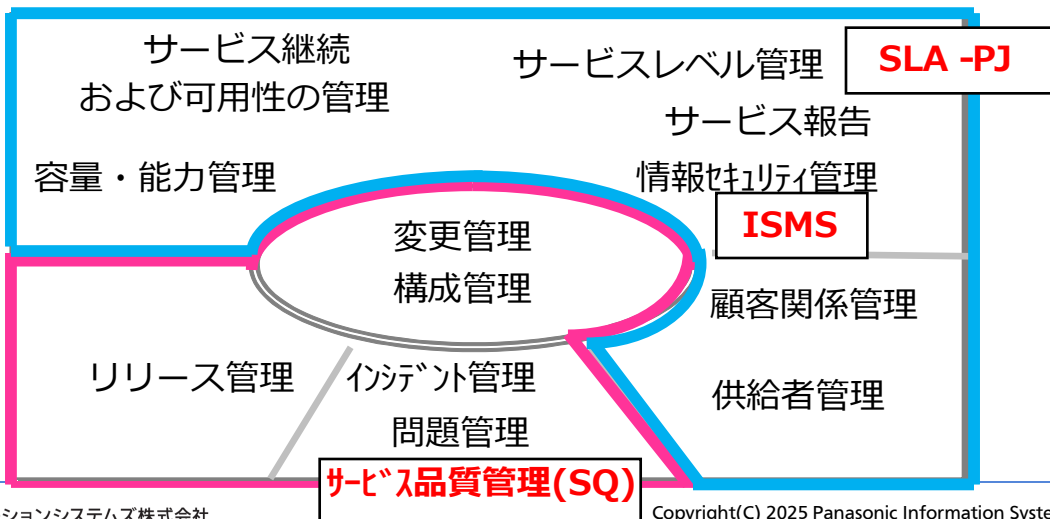
SMO設立前のインフラの状況 ~2009年度

障害発生件数の推移（顧客影響ありのR3以上障害）



SMO設立前の運用品質改善の取り組み

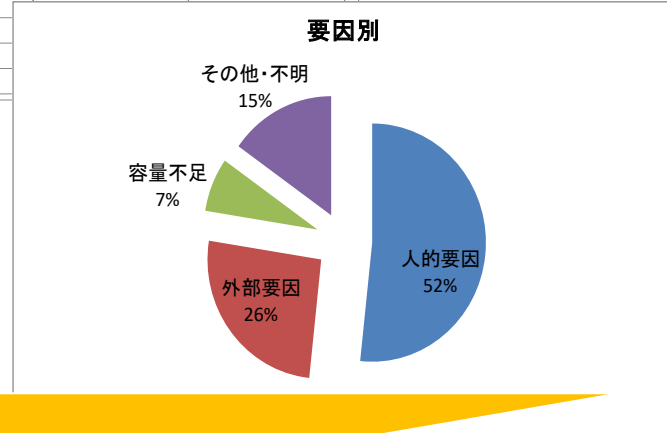
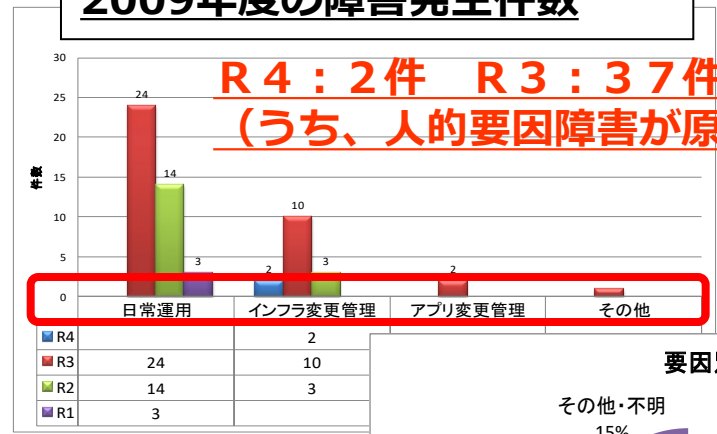
【ISO20000-1要求事項】



障害管理：R4：重大な障害 R3:障害

2009年度の障害発生件数

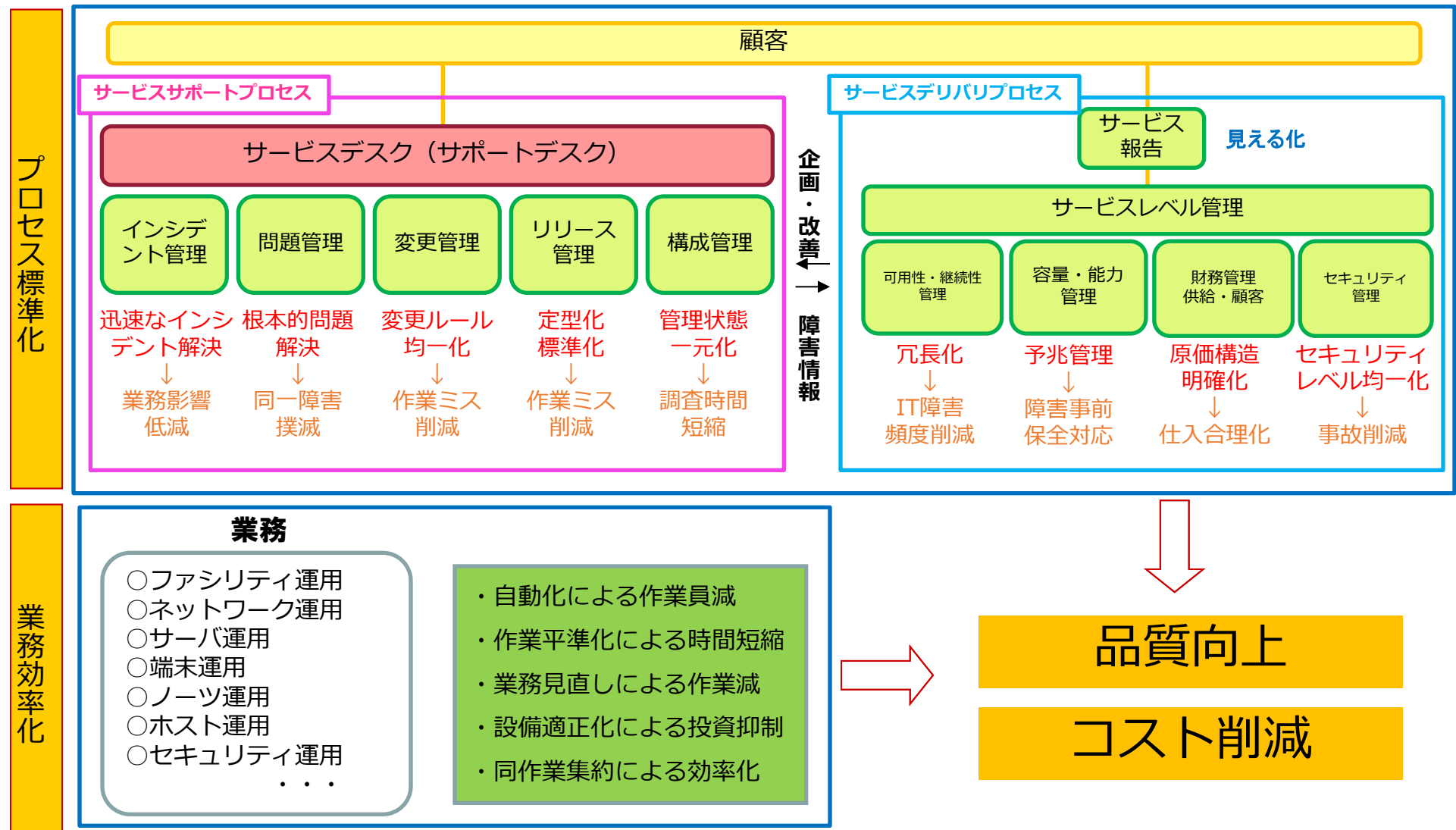
R4：2件 R3：37件 合計39件
(うち、人的要因障害が原因 52%)



障害発生要因を分析した結果、人的ミスにフォーカスし、継続的改善活動を開始・定着

- ルール・プロセスを整備、ツール適用範囲拡大
- KPIを設定し、定量管理を強化

効果：品質向上とコスト削減バランスの実現

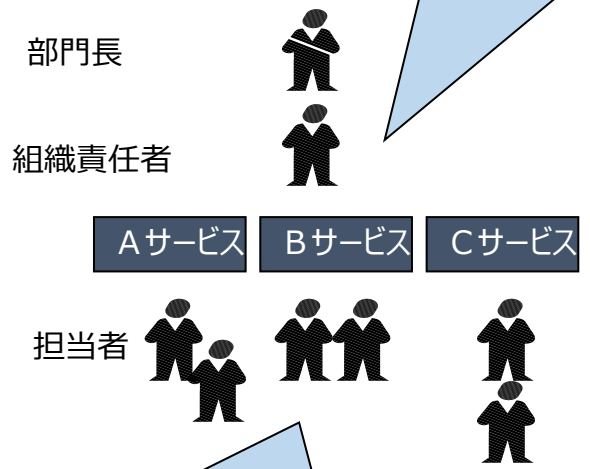


サービスマネジメント構築のポイント ～サービスリーダー制度～

2011年のISO20000認証取得時より、「サービスリーダー制度」を定め、「サービス責任者」「サービスリーダー」「プロセス責任者」などの職制に基づきサービスを軸とした役割・責任体制を構築。組織上の職制と組み合わせることで対外的な説明責任を担保。

ITSM導入なし (Before) ITSM導入済 (After)

リーダ権限の一極集中化により
・メンバーの管理が行き届かない
・サービス改善に時間がかかる
・カラダがもたない



実質的なリーダ権限が
持てないことからくる
対応の遅れ、判断のブレ

サービスリーダー制度

管理単位をサービスとする事により、顧客に対する責任の所在を明確化

プロセス責任者制度

プロセスを起点とし、組織横断的に運営・改善を実施

任命基準

部長列

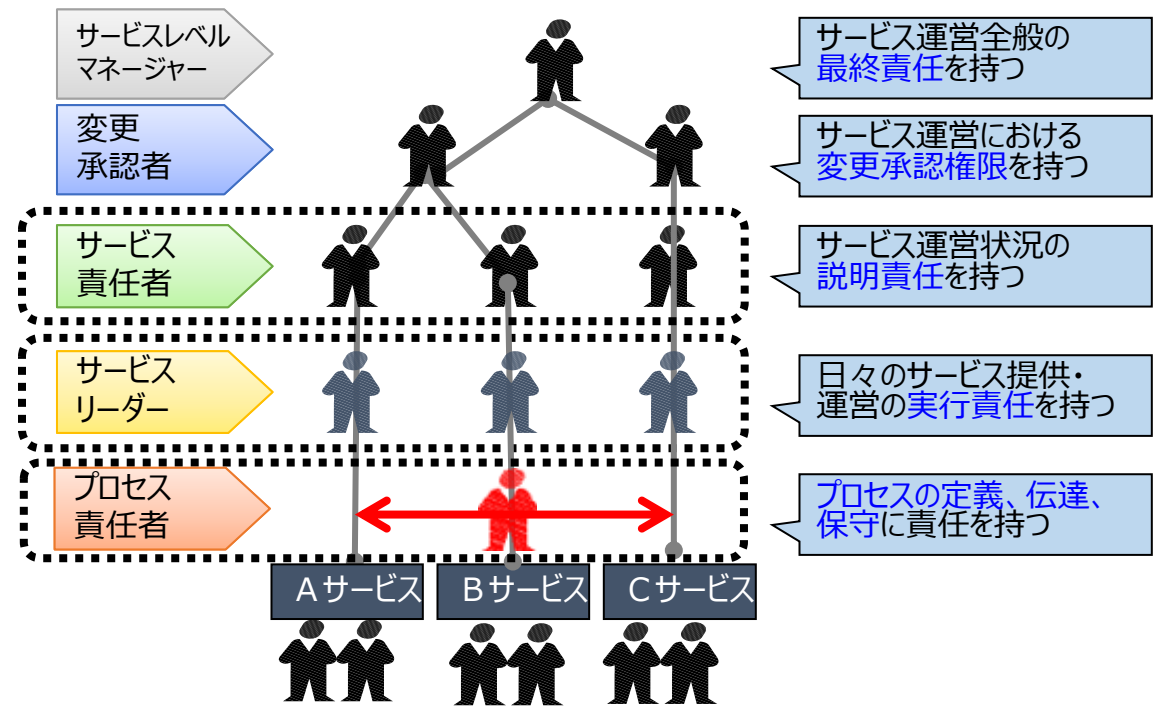
組織責任者 (TL/UL)

基準なし (上長が任命)

基準なし (上長が任命)

SMO

担当者



サービス運営全般の最終責任を持つ

サービス運営における変更承認権限を持つ

サービス運営状況の説明責任を持つ

日々のサービス提供・運営の実行責任を持つ

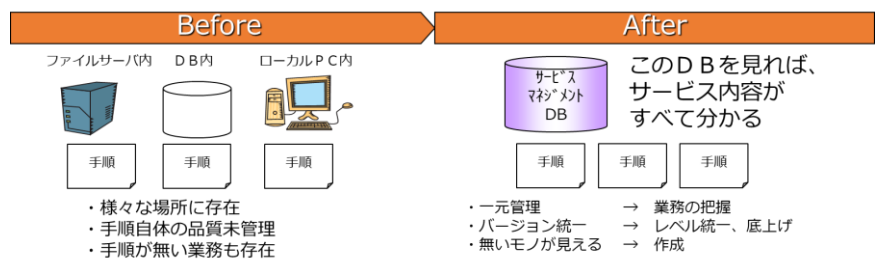
プロセスの定義、伝達、保守に責任を持つ

サービスマネジメント構築のポイント

✓ 管理情報の集約

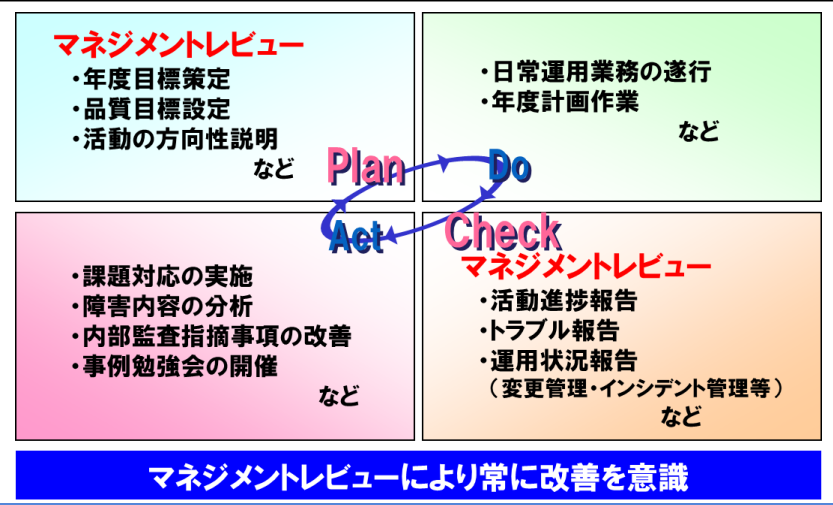
管理情報が様々な箇所に分散し、効率的な管理が行えていない状況を解消するため、「サービスマネジメントDB」による一元管理を実現。

- 課題** サービス運営に関する情報が分散している
- 活用結果** サービス運営情報の見える化と新たな人員がサービス内容の早期習得が出来る



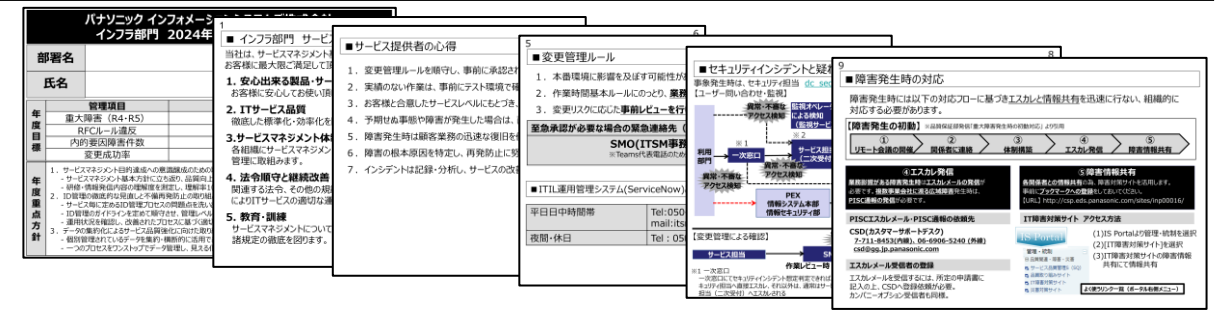
✓ マネジメントレビューの関与

経営陣や責任者に対し月1回のマネジメントレビューを開催し、運営状況の報告を行い、組織的に活動を推進



✓ インフラメンバーの意識醸成

ITSMの各種ルール周知の取り組みとして「ITSM個人カード」を紙でインフラ全体に配布。ITSMの基本方針・数値目標・心得などを記載。年2回インフラのサービスマネジメントの状況を踏まえ、「事例勉強会」を開催。



✓ インフラメンバーの意識醸成

定めたプロセス・ドキュメント（手順書等）の継続的な改善を行うため、各種定例見直し業務を年度計画として定義し活動を展開。

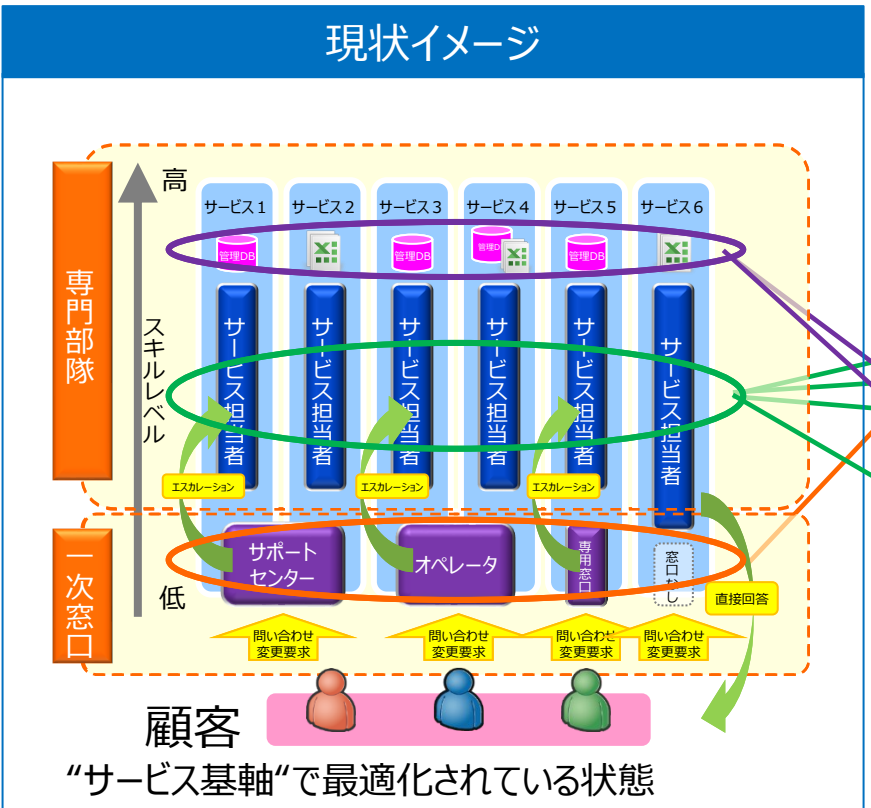
日程	実施業務	主な対象者
毎月	KPI達成状況確認	事務局/各サービス
毎月	マネジメントレビュー	事務局/経営者/サービスマネージャ
年2回	各種棚卸（文書・サービスカテゴリ・業務カタログ・緊急連絡先）	事務局/サービスリーダ
年2回	サービスマネジメント勉強会	インフラ全社員
年2回	リスク対応計画作成もしくは見直し	事務局
年2回	推進体制見直し	事務局/各サービス
年1回	サービスマネジメント基本教育	インフラ全社員
連休前	連休中イベント確認・報告	事務局/各サービス
5月	ITSM個人カード配布	インフラ全社員
9月	構成監査	各サービス
11月~12月	内部監査	事務局/各サービス
1月	外部審査	事務局/各サービス
3月	次年度重点方針策定、次年度計画策定	事務局

3軸の改善

1. 人（組織）改善
2. プロセス改善
3. システム改善

概要

ISO20000準拠のITSMSをベースに、**標準化された**運用管理を実践してきたが、サービス基軸で**個別に最適化**されており、新たな課題が散見されるようになった。



課題

当社の運用現場では、サービス単位での個別最適による弊害で、現場レベルで運用の**分断（サイロ化）**が発生

- ◆ 運用分断（サイロ化）の弊害
 - ① 顧客窓口の不統一
 - ② 運用機能の重複
 - ③ 現場レベルのプロセスがサービス個別化
 - ④ 運用要員がサービス毎に縦割りで存在
 - ⑤ 構成管理情報の分散
 - ⑥ 管理システムが不統一
 - ⑦ ナレッジの分散

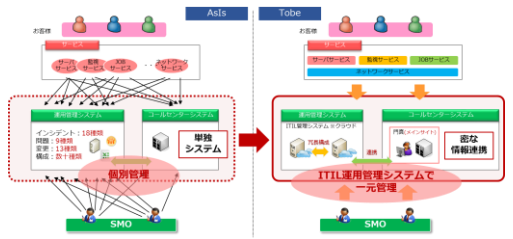
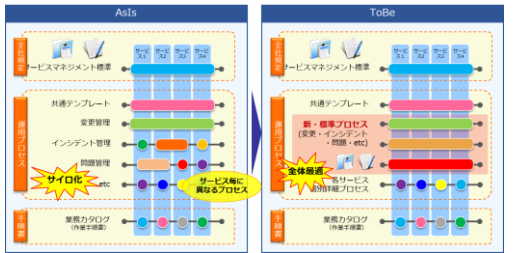
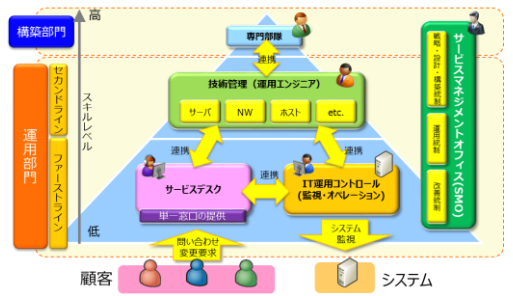
個別最適の限界！

個別最適から全体最適への構造改革を実践し（サイロ型オペレーションから脱却）、様々なビジネス要求に対応できる**効率性の高い組織**への変革が必要である。

課題に対する3軸の施策

2014年、課題解決のため、当社では**3軸での改善テーマを設定**し、改善を推進
 システム改善の領域における重要施策の一つとして、**ServiceNowを導入**

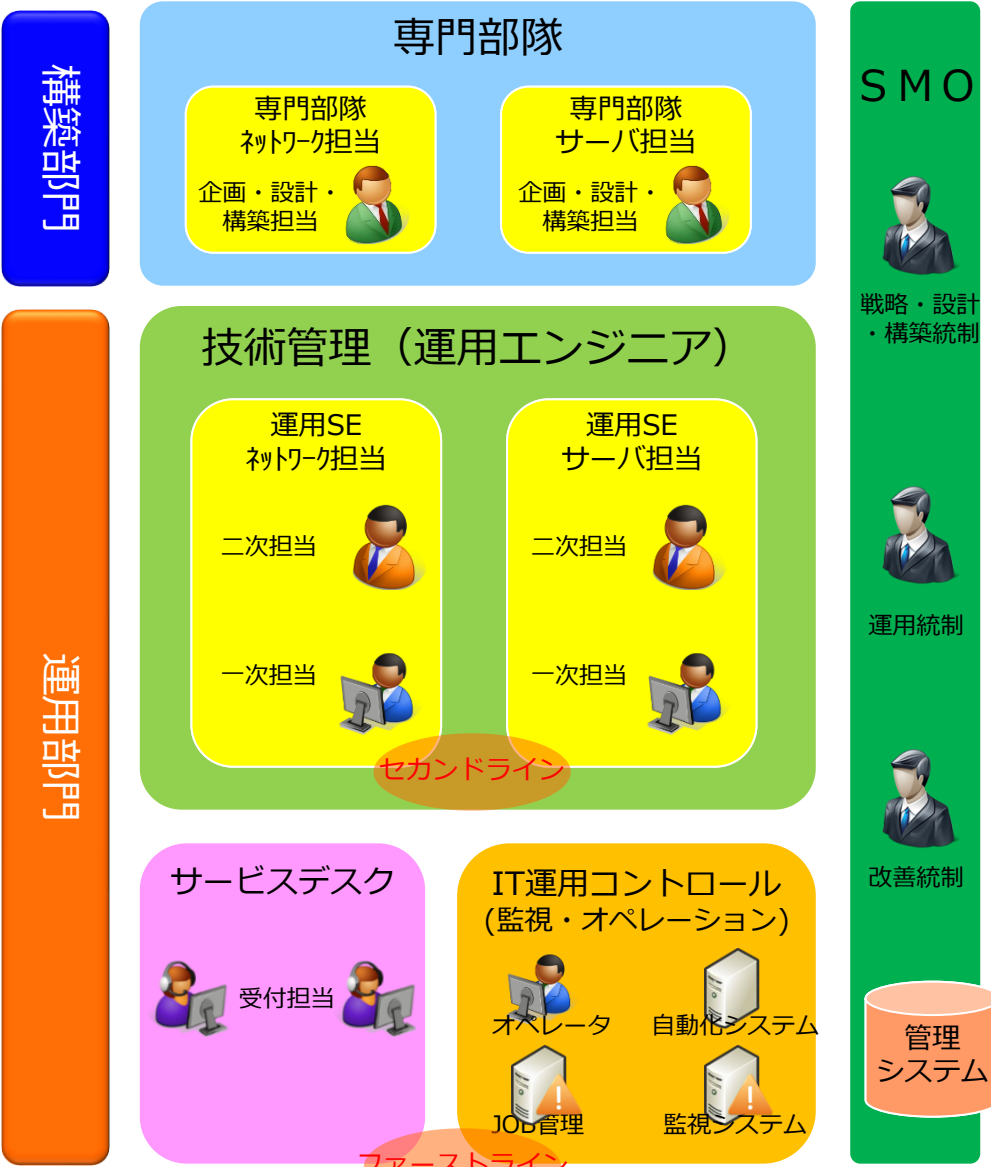
課題	改善テーマ	施策
① 顧客窓口の不統一	人・組織 改善	プロセス改善と連動した 組織構造の最適化
② 運用機能の重複		
③ 現場レベルのプロセスがサービス個別化		
④ 運用要員がサービス毎に縦割り存在	プロセス 改善	適応プロセスの 成熟度向上
⑤ 構成管理情報の分散	システム 改善	プロセス改善と連動した ITSM管理システムの実装
⑥ 管理システムが不統一		
⑦ ナレッジの分散		



1. 人（組織）改善

課題に対する3軸の施策：人・組織改善の取り組み 各機能のミッション

人・組織改善



専門部隊 企画・設計・構築

- ◆ 専門知識を持ち、企画・設計・構築に携わる

技術管理 運用SE

- ◆ 専門知識を持ち、運用業務に携わる

IT運用コントロール 監視・オペレーション

- ◆ 手順書に落とし込まれた作業を行う
- ◆ 人手を介して業務を行うオペレータと、自動化システムが存在する

サービスデスク 受付窓口

- ◆ 受付窓口を持ち、受け付けた内容を適切な部門に振り分ける業務を行う

SMO 全体統制

- ◆ サービス横串でITサービスの改善活動を行う
- ◆ 各部門が適切に運営されるよう統制活動を行う

2. プロセス改善

プロセス改善の取り組み

プロセス改善

ITILプロセスの成熟度向上

1 ITILの運用系プロセスを重点的に強化



2 SMOによる統制活動でプロセス成熟度の向上を目指す

プロセス	ITILプロセス成熟度(CMMI)				
	(初期)レベル1	(反復可能)レベル2	(定義)レベル3	(定量的管理)レベル4	(最適化)レベル5
インシデント管理					
問題管理					
構成管理					
変更・リリース管理					
継続的サービス改善					

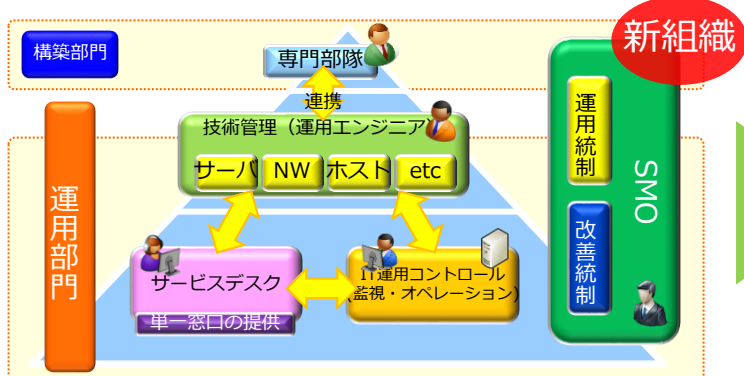
SMOによる統制活動

目指すレベル

成熟度向上に向けた取り組み

1 運用サービスマネジメントG (SMO) の設立

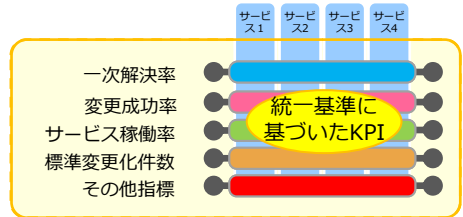
品質管理を専門とするグループによる様々な分析と改善を部門・サービス横断で実施



2 共通KPIによる品質管理・分析の実施

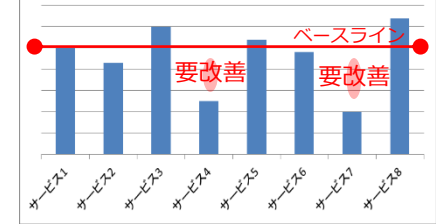
■ 共通KPI

全サービス共通のKPIを定義・取得・分析



■ 横串分析

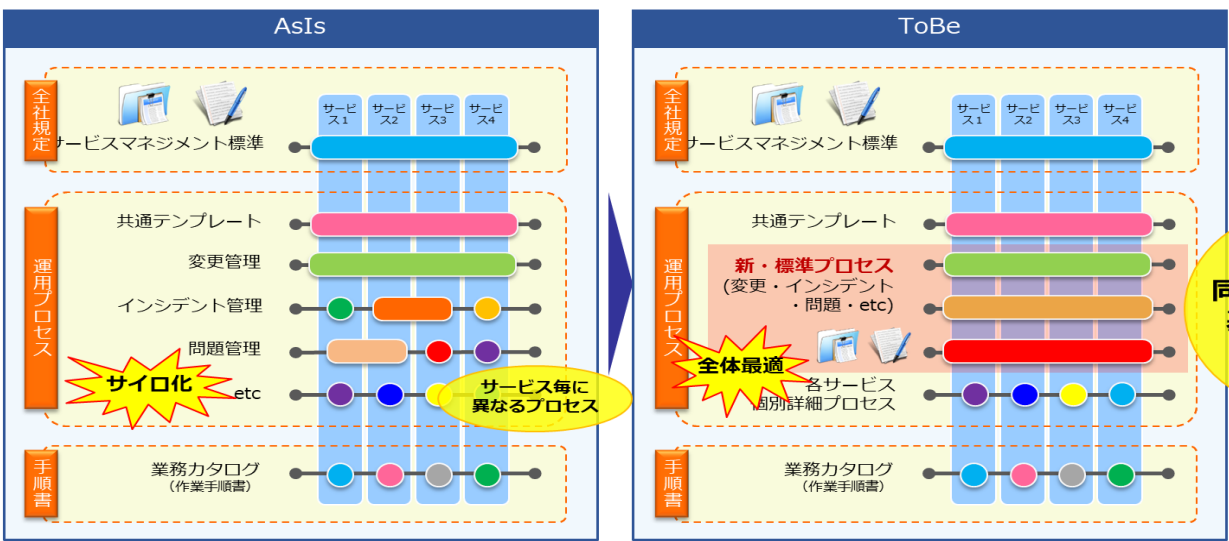
各サービスを同じ尺度で分析!



各プロセス毎に共通のKPIを定めて管理
KPI件数 : 2項目

課題に対する3軸の施策：プロセス改善の取り組み

サービスマネジメント標準をベースに、運用系プロセスに対して**新しい標準プロセス**を策定



運用系のプロセスを改善

サイロ化 etc

サービス毎に異なるプロセス

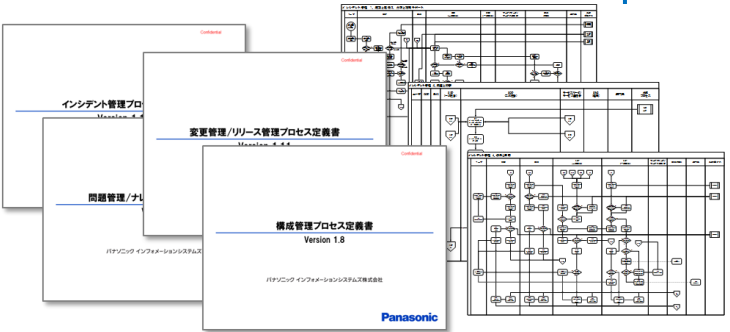
全体最適

同一プロセスに基づいた運用

プロセス関連ドキュメント

下記のプロセスにおいて、プロセス定義書および、プロセスフローを作成。

- ◆ インシデント管理 (+イベント管理・要求実現)
- ◆ 問題管理
- ◆ ナレッジ管理
- ◆ 構成管理
- ◆ 変更・リリース管理

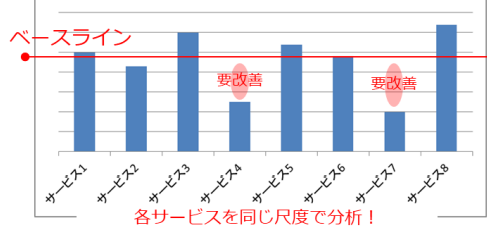
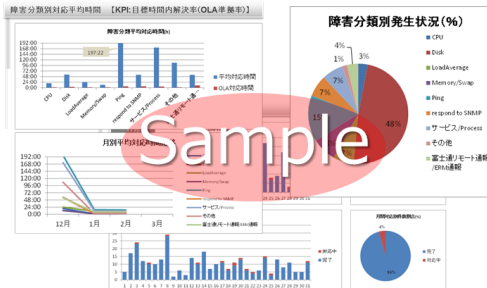


共通KPI

インシデント管理のKPI数：10項目

- 未処理件数(未着手件数)
- サービス停止時のユーザーへの平均通知時間
- ユーザ申告前に解決したインシデント件数
- 目標時間内解決率
- 平均着手開始時間
- 即時解決率
- 一次解決率
- 再発インシデント件数
- 簡易ポータルからの申請件数
- エスカレーション精度

各プロセス毎に共通のKPIを定めて管理
KPI総数：46項目



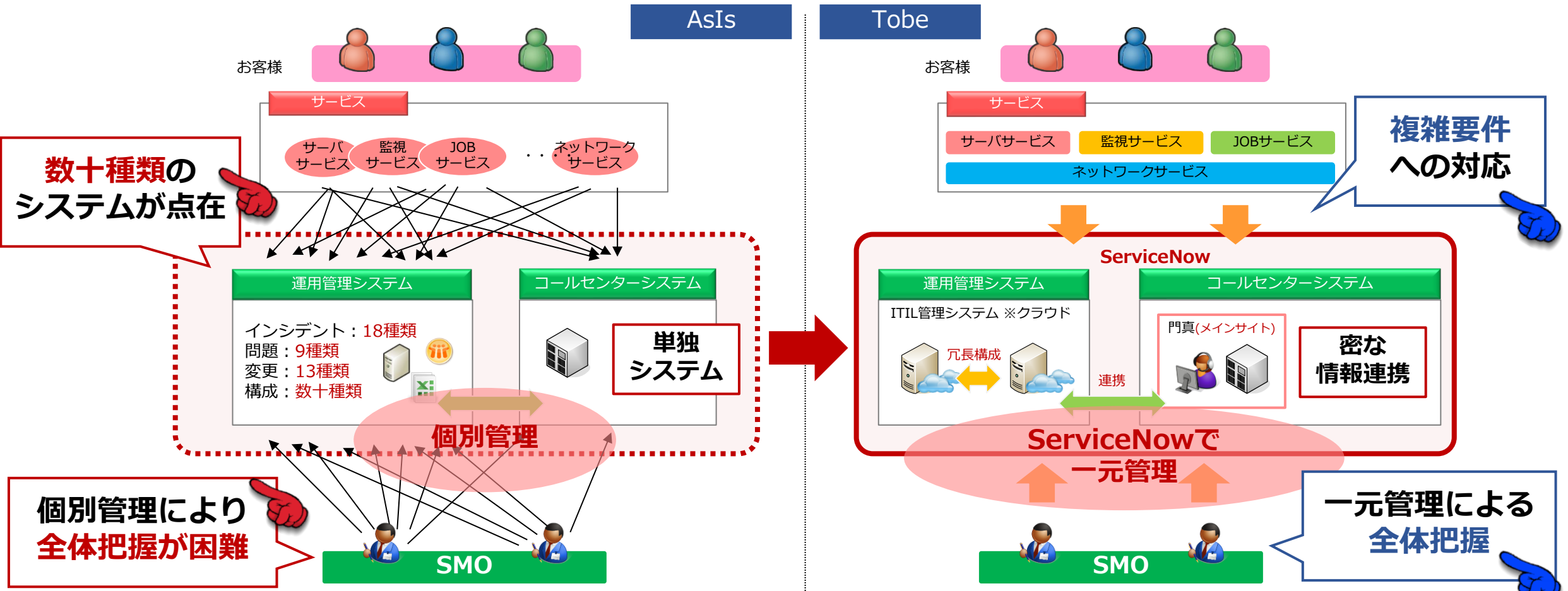
全サービス共通のKPIを定義・取得し、サービスを横串で分析することにより、運用品質の高位平準化を目指す。

3. システム改善

課題に対する3軸の施策：システム改善の取り組み

システム改善

サービス毎のサイロ化状態から脱却し、ServiceNowを活用した**統合された効率性の高いシステム**へ改善する

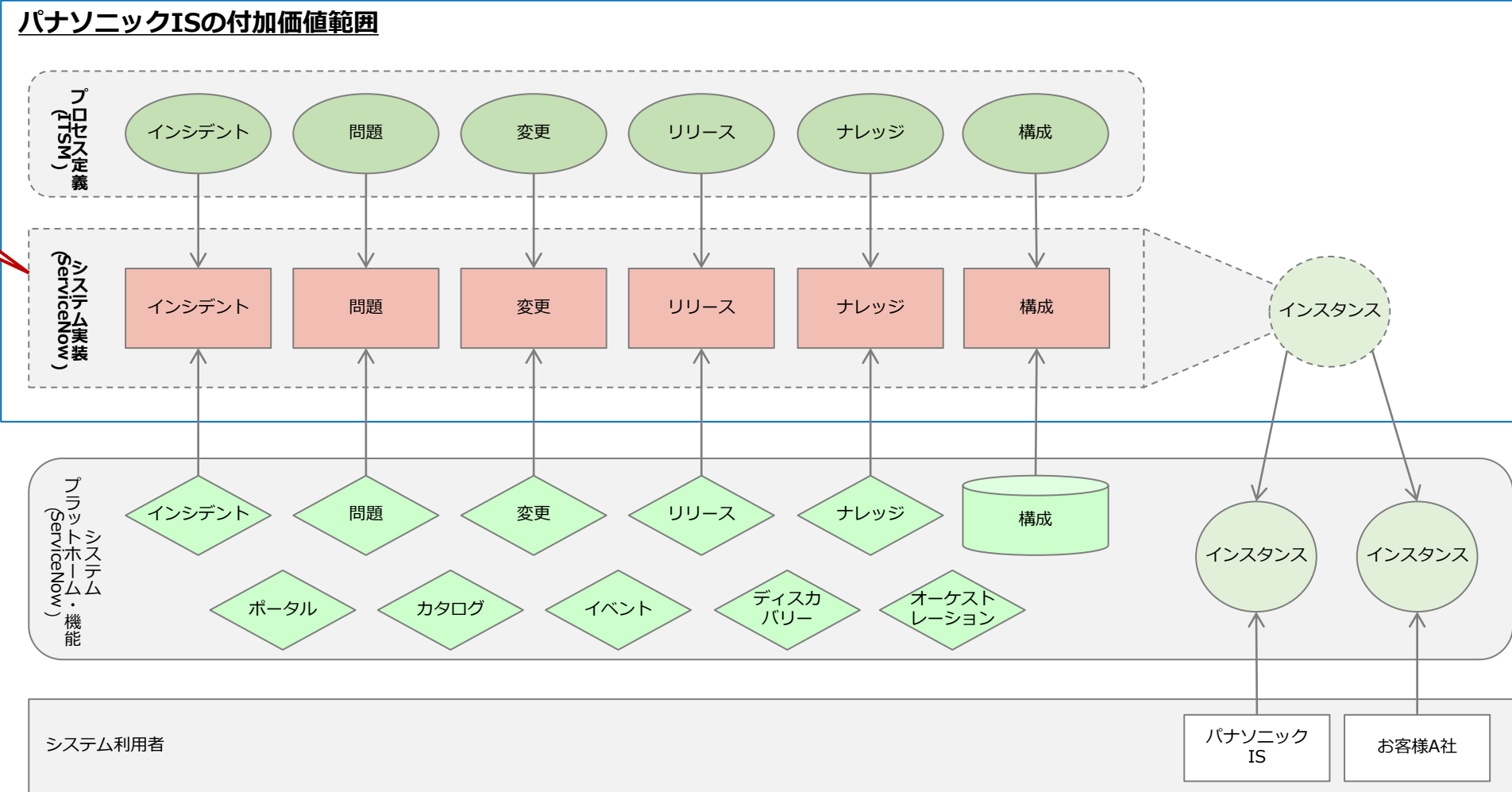


課題に対する3軸の施策：システム改善の取り組み 標準プロセスの実装

システム改善

活用ライセンス
・ ITSM Fulfillier

ServiceNowが持つプラットフォームを用いて、弊社の標準プロセスを実装



課題に対する3軸の施策：システム改善の取り組み システム利用イメージ

システム改善

- 活用ライセンス**
- ITSM Fulfillier
 - Now Platform
※レポート、ダッシュボード
 - Performance Analytics

ServiceNowチーム定例会

完了インシデント一覧 (ステータス別)

ステータス	2024-04-01	2024-04-22	2024-07-08	2024-09-02	2024-09-09	2024-10-07	2024-10-28	2024-11-04	2024-11-25	2024-12-16	2024-12-23	2025-01-06	2025-02-24	2025-03-03	2025-03-10
作成中	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
対応中	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
顧客待ち	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
変更管理待ち	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

完了インシデント一覧 (キーワード別)

ひとごとの担当チケット数 ※未完了チケット保有者のみ

担当者	作成中	対応中	顧客待ち	サブライバ待ち	変更管理待ち	カウント
十川 拓未-グローバルマネジメント部	0	1	0	0	0	1
吉野 航平-グローバルマネジメント部	1	0	0	0	0	1
大谷 憲隆-グローバルマネジメント部	0	1	0	0	0	1
大野 剛志-グローバルマネジメント部	0	3	0	0	0	3
奥橋 裕士-グローバルマネジメント部	1	1	0	0	0	2
山南 遠-グローバルマネジメント部	0	11	0	0	0	11
山岸 真人-グローバルマネジメント部	0	1	0	0	0	1
東 泰宏-セキュリティソリューション部	0	0	12	1	0	13
櫻井 佑-グローバルマネジメント部	1	10	3	0	0	14

リリース一覧 (ITL運用管理システムサービス)

3月2025

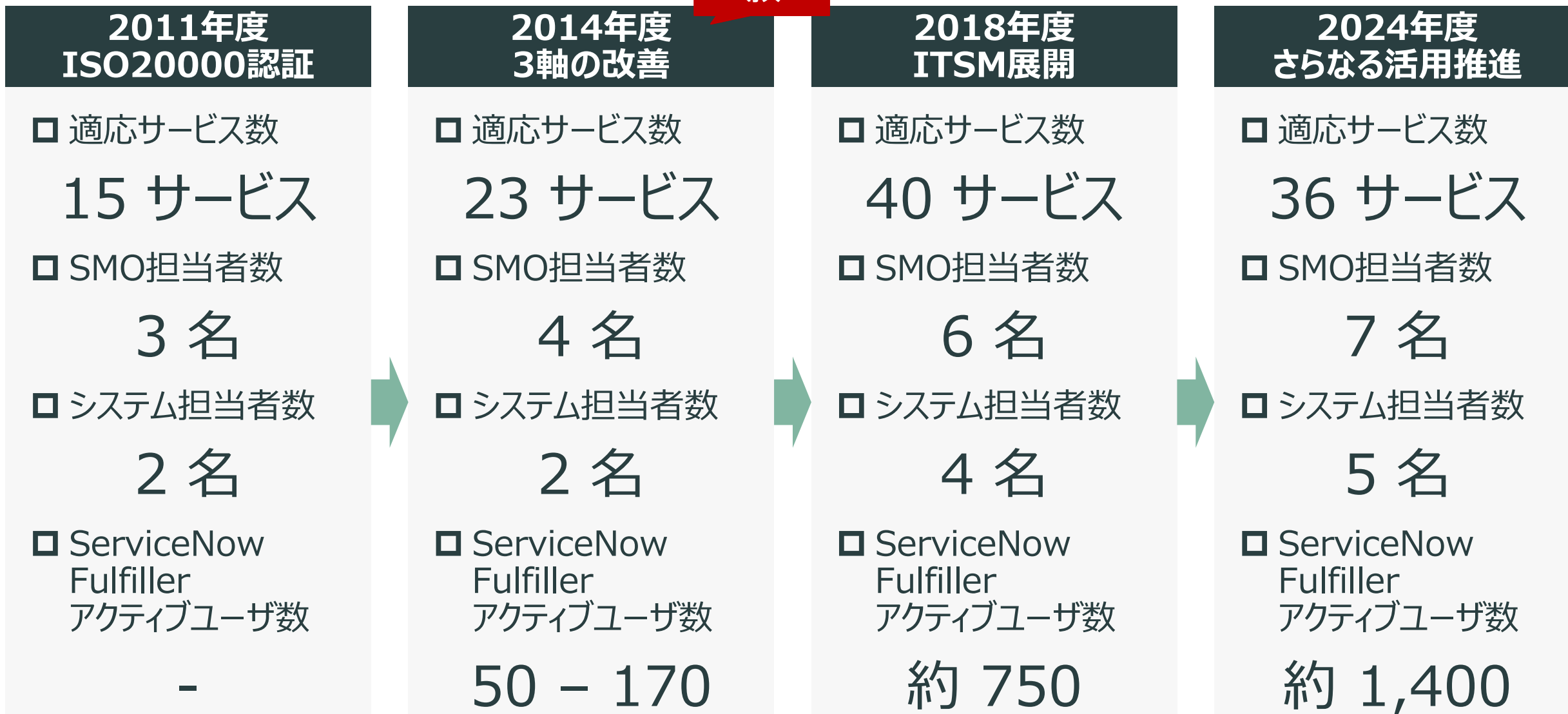
サービス

顧客

担当

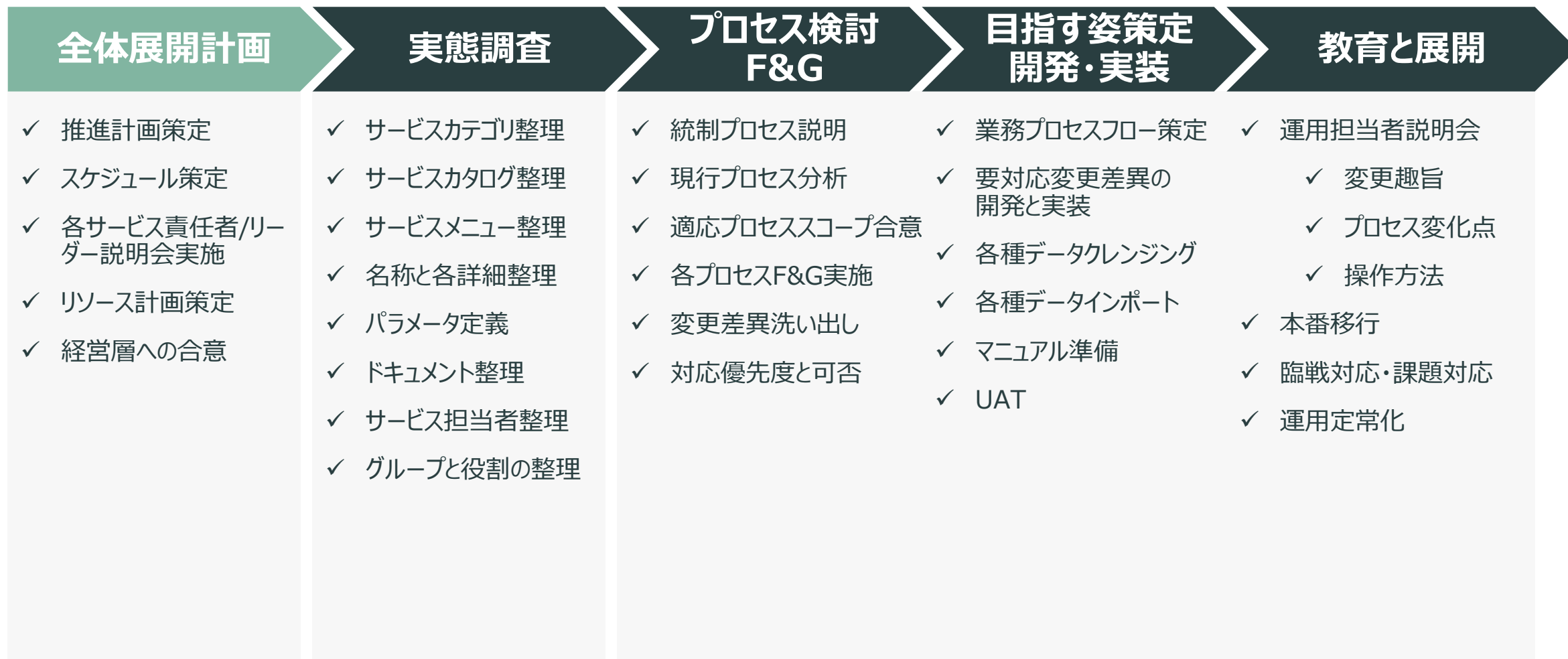
3軸の改善効果と取り組み領域の拡大

適用範囲の拡大とステップ

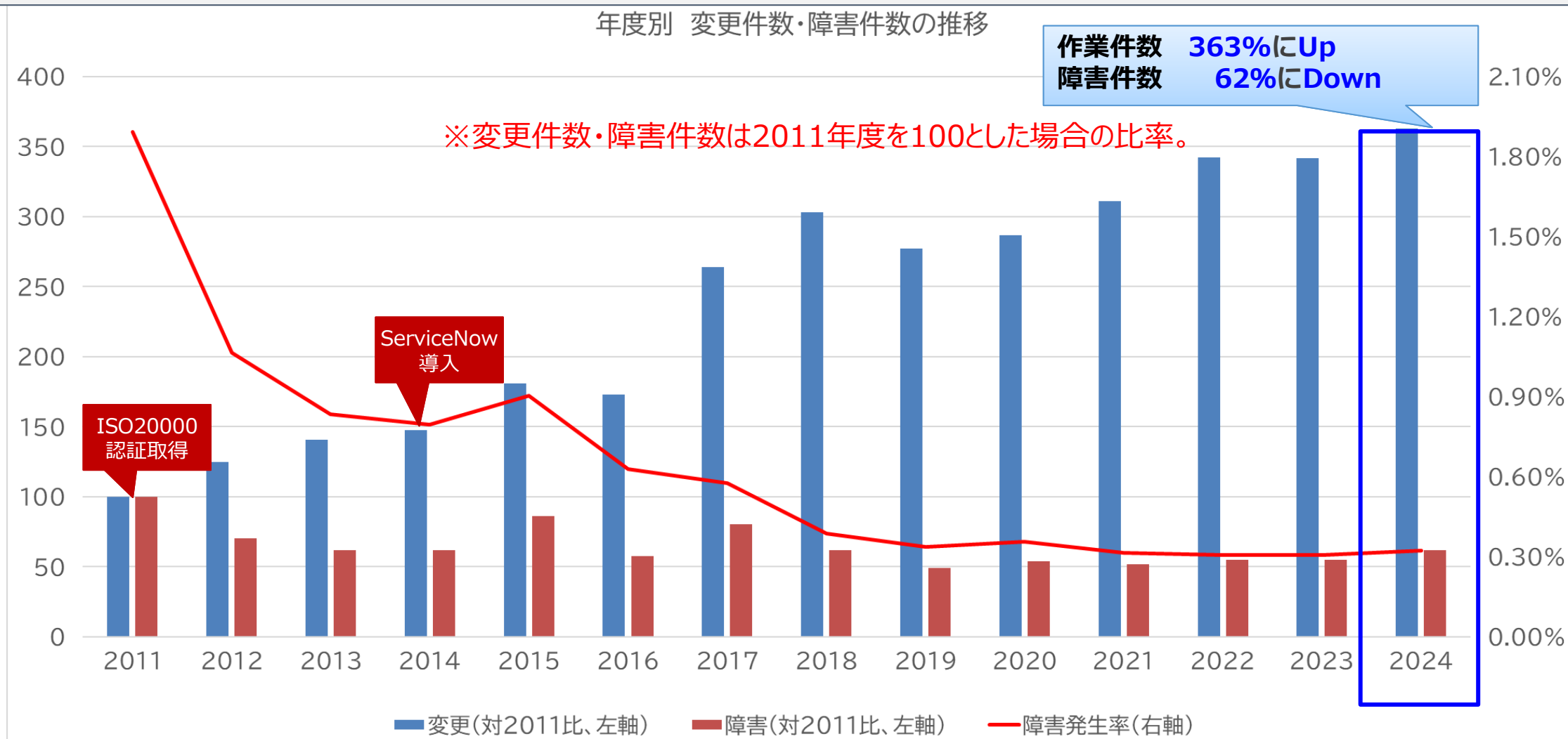
ServiceNow
導入

適用範囲の拡大とステップ

各サービスへITSMを横展開する際、下記ステップをSMO及び各サービス担当、ServiceNowシステム担当にて実施している



ITSM導入以後、事業領域の拡大に伴い変更件数は増加しているが、障害および障害発生率は低減傾向

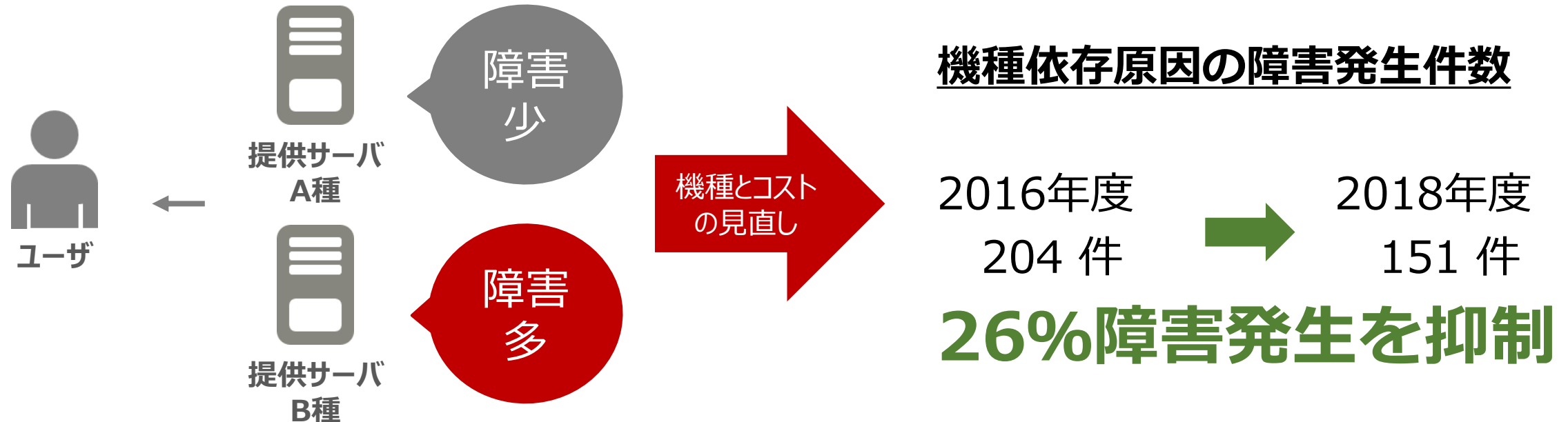


内的要因障害（例：設計ミス、オペミス等）にフォーカスし、SMOによる地道なサービス改善活動を行った結果
システム導入だけでは、可視化は出来てもこのような効果は出ない

問題管理プロセスを適切に実施し、サービスが抱えている課題を改善することで、将来的に発生する障害抑制及びその対応工数削減、サービス可用性の向上を見込むことが出来る

ユースケース サービス提供サーバの機種別障害推移

→ あるサービスにて障害が多いことを問題管理として起案し詳細を分析



**ServiceNow導入前
手動入力**

- 自動取得サーバOS数

-

- 調査・情報収集工数
※Win脆弱性2,000台

調査 40 時間

+

作業 100 時間

- CMDB鮮度維持

棚卸 80 時間

**ServiceNow導入後
構成管理+ディスカバリ**

- 自動取得サーバOS数

約 8,100 OS

- 調査・情報収集工数
※Win脆弱性2,000台

調査 0.2 時間

+

作業 0.5 時間

- CMDB鮮度維持

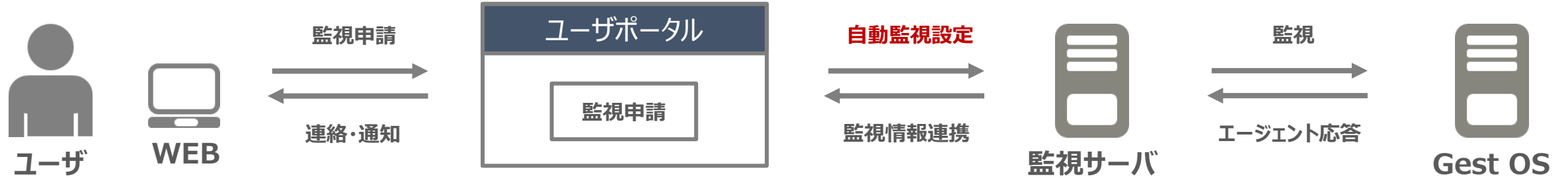
棚卸 32 時間

99%
削減ライブラリアン設置
鮮度維持活動
改善対応中

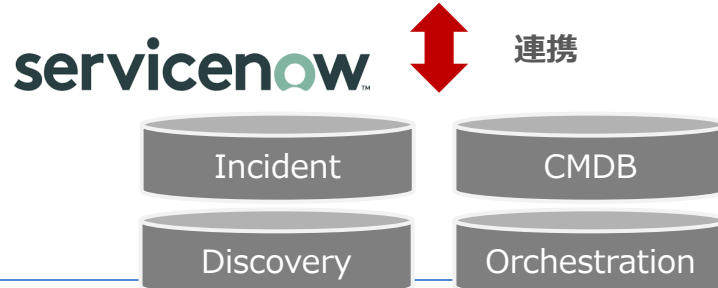
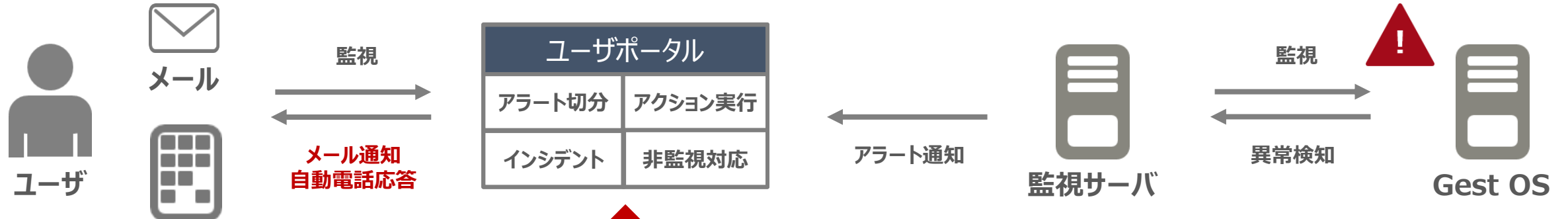
構成管理における改善効果

構成管理とDiscovery・Orchestrationを活用することで、サービス業務の部分最適、自動化を実現し、**受付・初動対応工数**と**変更作業対応工数**の**大幅な改善**を実現

ユースケース1 監視申請自動設定

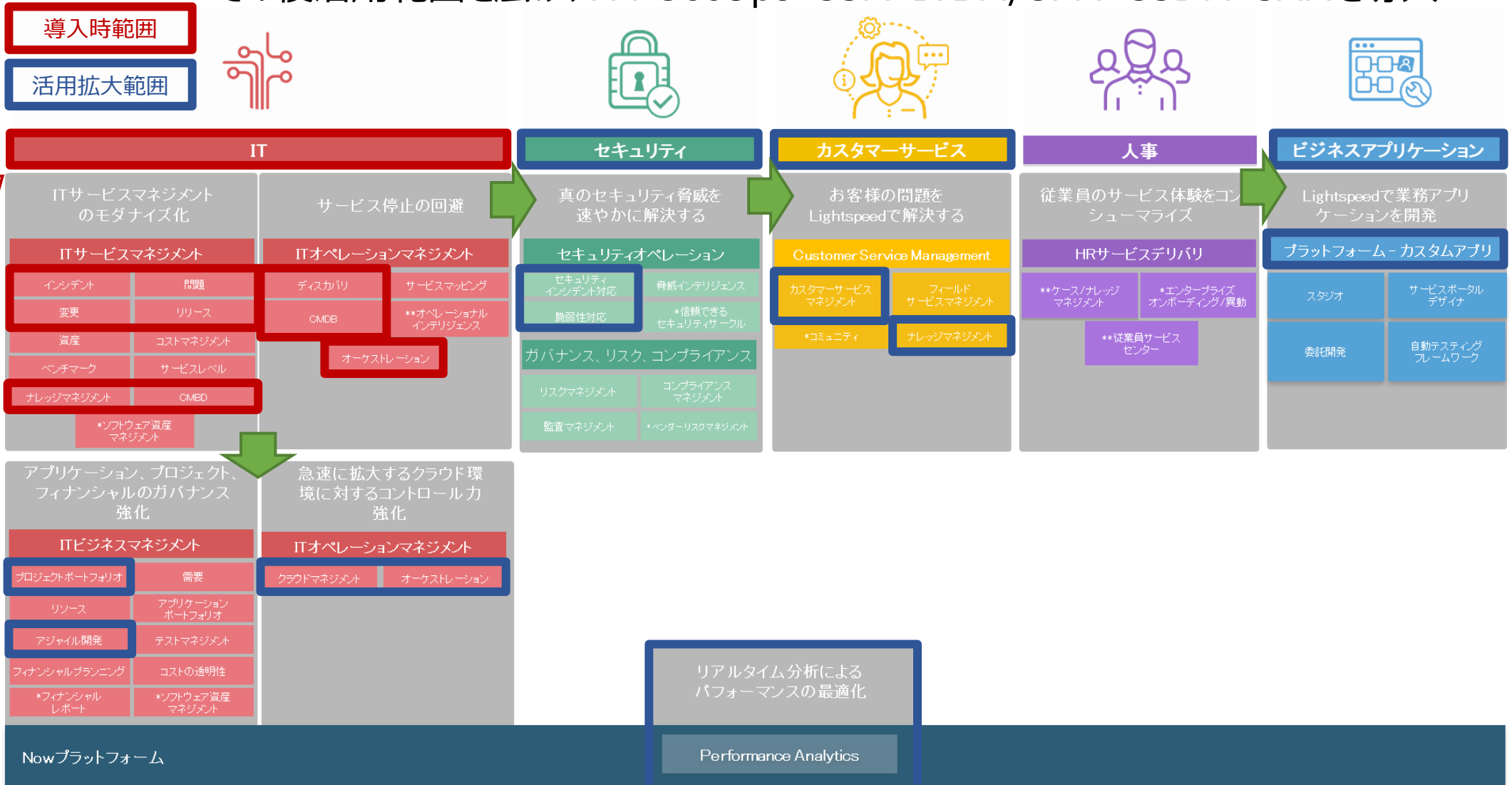


ユースケース2 監視アラートの初動切り分け自動化



1. 監視申請納期	15日	→	5分
2. 監視初動切り分け	30分/件	→	0分
3. ユーザ連絡	10分程度	→	1分未満

導入時は、ITSMにおけるインシデント・問題・変更・リリース・ナレッジ・CMDB・Discovery・Orchestration
その後活用範囲を広げ、PA・SecOps・CSM・ITBM/SPM・CSDM・SAMを導入



良かった点

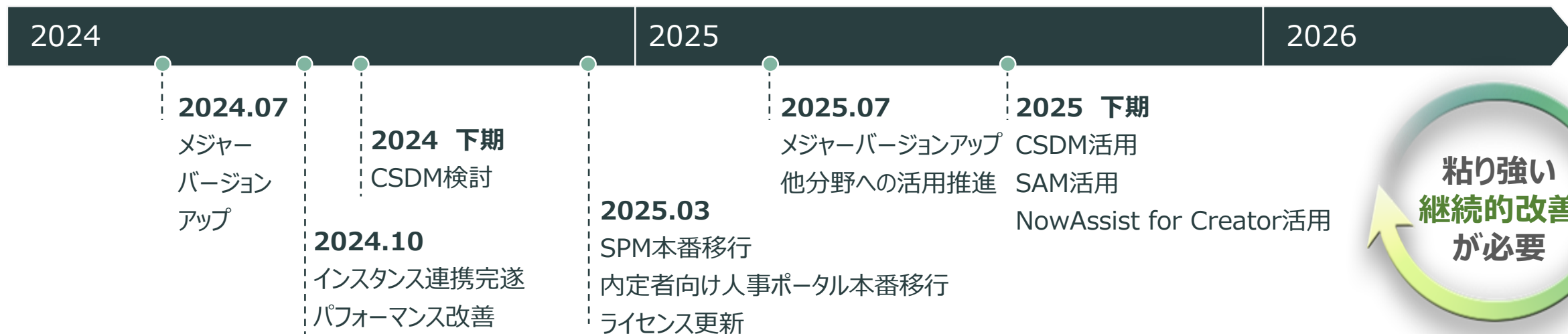
- クラウド製品のメリット
→ 他拠点アクセス（他地域、在宅勤務）
- カスタマイズが容易、共通プラットフォーム利用可
→ SaaS機能と独自機能の連携容易
- システム障害の少なさ、バージョンアップ無停止
- ネットワークがセパレートされている環境へ強み
→ MIDServerによるイントラ内連携
- API連携、特にクラウド製品関連が潤沢

悪かった点

- 長年利用することでデータが肥大化し
インスタンスのパフォーマンスが落ちてくる可能性あり
→ 設計やデータの見直し中

苦労している点

- メジャーバージョンアップが年2回、パッチ適宜
→ ATF（テスト自動化）で省力化推進中



粘り強い
継続的改善
が必要

※本資料のお取り扱いについての御願い

- ・本資料の著作権は弊社に帰属するものとします。
- ・弊社の許諾なしに、本資料を第三者に開示することとはご遠慮下さい。
- ・本書記載の商品名やサービス名称は各社の商標です。
- ・本資料に述べられている製品機能/サービス内容/SLA基準/運用手法などの全ては弊社ならびにパートナー企業様の固有ノウハウであり、弊社の許諾を得ずしての流用はご遠慮下さい。

パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社
2025年吉日