



ベネッセグループへのITサービス提供で 目指すべき事業構造モデルを明確化、 その実装をServiceNowで推進

このお客様事例は、株式会社ベネッセインフォシエル ITソリューション本部 本部長 久山大輔氏、および同本部 ITソリューション2部 部長 滝澤友章氏へのインタビューによります。

株式会社 ベネッセインフォシエル

ハイライト

目指すべきITサービス事業モデルをServiceNowで具現化

組織

株式会社ベネッセインフォシエル

業種

ITサービス

本社

岡山県、日本

対象地域

日本国内(今後はグローバルにも展開)

ソリューション

ITサービス業務の標準化・自動化

導入期間

インシデント管理、ナレッジ管理、問題管理を実装したシステム:約1ヶ月
要求実現、変更管理、リリース管理、構成管理まで含む、ITサービスオペレーション全体をカバーしたシステム:約5ヶ月

業務の属人化・ブラックボックス化が、戦略的な全体最適化を阻害する要因に

ベネッセグループにおけるIT機能会社として、ベネッセグループの事業を支えている株式会社ベネッセインフォシエル(以下、ベネッセインフォシエル)。「情報セキュリティ」と「運用効率」という相反する2つの要素のレベルアップを追求し、共に「世界最高水準」を実現することで、ベネッセグループ各社が事業に集中できる環境を整備し続けています。

ここで大きな課題になっていたのが、プロセスや既存のシステムの標準化が一部不十分であったことから、属人的な業務が行われていたことでした。オンプレミス型の他社ITSMソリューションはすでに導入されていましたが、そのカバー範囲が限定的且つ統合されていなかったのです。

「属人的な業務が存在すると、仕事ができる特定の人に仕事が集中しやすくなり、残業しながら対応するという状況に陥りやすくなります」と語るのは、ベネッセインフォシエル ITソリューション本部 本部長の久山大輔氏。特に上級システムエンジニアの負荷が高くなる傾向があり、オペレーションコストの増大にもつながっていたと振り返ります。「業務内容がブラックボックス化することで、担当者の業務ローテーションを実施する場合の引き継ぎも難しくなります。プロセスを標準化することでこのような問題を解消すると共に、上級システムエンジニアがより高度な業務に専念できる体制を確立すべきだと考えました。」

また「日常的なオペレーションをこなすことに注力していた反面で、戦略やデザインといった領域への意識が高まりにくかったことも、大きな問題でした」と指摘するのは、ベネッセインフォシエル ITソリューション本部 ITソリューション2部 部長の滝澤友章氏です。その結果、日々の業務範囲で見えている小さなサイクルでのPDCAだけが行われ、部分最適によって属人化がさらに進んでしまうという、悪循環が発生していたと言います。

<ServiceNow導入前の課題>

- 業務の属人化によって特定の人に仕事が集中しやすくなり、業務ローテーションも困難に
- 日常的なオペレーションに注力していた結果、部分最適によって属人化がさらに進むという悪循環も発生

全てのメンバーが参加するデモを実施、最も評価が高かったServiceNowの採用を決定

このような問題を根本から解決するため、ベネッセインフォシエルは2015年4月に、ITサービス事業構造モデルの変革に向けた取り組みを開始。そのためのサービスマネジメント基盤の選定を進めていきます。当初は既存ツールのクラウド版を採用する予定でしたが、ServiceNowも候補に加え、実務メンバーも参加したデモを実施、徹底的な比較検討が行われました。

2015年5月末にはServiceNowの採用を決定。その理由について滝澤氏は次のように説明します。

「一番大きな理由は、実務メンバーからの評価が最も高かったことです。ServiceNowは業務遂行に必要な情報を1画面で把握できるように工夫されており、エンドユーザーの要望に合わせた画面配置も行いやすくなっています。このようなユーザーインターフェースであれば、継続的な改善に取り組みやすくなります。またデモの内容も、実際にServiceNowを導入することで何がどう変わるのか、イメージしやすいものでした。」

これに加えて久山氏は「ServiceNowがグローバルで活用されているSaaSであることも、重要な評価ポイントです」と指摘。ServiceNowには海外を含む他社の知見が短期間で集約されるようになっており、導入企業は最新のベストプラクティスに苦勞なく追隨できると言います。「これによって、自社のノウハウを既存のシステム上で追加開発する従来の方法とは比較にならないほど、スピード感とクオリティの高いITSMソリューションが手に入ります。またベネッセグループには海外企業の関連会社もあり、ベネッセコーポレーションのように海外でサービス展開を行っている企業もあるため海外でも使えることも重視しました。」

さらに、ServiceNowがITIL準拠認定であ

る「PinkVERIFY」を取得していることも、採用理由の1つに挙げられています。ベネッセインフォシエルでは、ITILをベースにITサービス事業モデルを策定することを目指しており、ITIL準拠率の高い製品であれば標準機能だけで事業モデルを実装できる可能性が高まります。これによって余計な追加開発を最小限に抑え、スピーディにサービスインできるとともに、高い保守性も実現できると期待されたのです。

事業構造モデルのグランドデザインを策定した上で、ServiceNowの導入を開始

このようなソリューション選定を行う一方で、ITサービス事業構造モデルの策定にも着手します。まずはITライフサイクル全体のあるべき姿をグランドデザインとして明確化した上で、注力すべきオペレーションを詳細までブレイクダウン。さらにストラテジーやデザイン、トランジション（移行）に関する「あるべき姿」をまとめ上げ、大きなサイクルでPDCAを回すイメージを作っていたのです。

「通常であれば、現状分析→あるべき姿の設計→ギャップを埋めるための施策立案、と進むのが一般的だと思いますが、今回のプロジェクトでは現状にとらわれることなく、理想的なベストプラクティスを確立すべきだと考えました。もちろん現状の業務を一つひとつ紐解いていくことも大切ですが、大きな変革を目指す場合には過去の連続性を断ち切る決断も必要です。当然ながら現場からの反感を買うこととなりますが、これを乗り越えなければ当社のビジョンである『最高水準の運用効率』は実現できません。このことを何度も繰り返し説明し実務者の理解を得た上で、プロジェクトを進めていきました。」(久山氏)

ServiceNowによるシステム設計が始まったのは2015年8月。同年9月までのわずか1ヶ月間で、インシデント管理、ナレッジ管理、問題管理が順次構築され、導入が行われています。さらに2015年10月からは、要求実現、変更管理、リリース管理、

「ServiceNowはグローバルで活用されているSaaSであり、海外を含む他社の知見が短期間で集約されています。そのため、自社のノウハウを既存のシステム上で追加開発する従来の方法とは比較にならないほど、スピード感とクオリティの高いITSMソリューションが手に入ります」



株式会社ベネッセインフォシエル
ITソリューション本部
本部長
久山 大輔 氏

構成管理の設計・構築もスタート。2016年3月にはITサービス事業の全オペレーションを支える基盤がServiceNowの上で実現され、その後も継続的な改善が進められています。

<ServiceNowを評価したポイント>

- 実務担当者から高く評価されたユーザーインターフェース
- グローバル活用されているSaaSであるため、最新のベストプラクティスに苦勞なく追随可能
- ITIL準拠認定である「PinkVERIFY」を取得しているため、ITILベースの事業モデルを最小限の追加開発で実現可能

オペレーションの属人性を排除、一貫性のあるKPI測定も可能

ベネッセインフォシエルでは継続的改善を着実に進めるため、5つの指標と3つの達成レベルを明確化しています。

まず5つの指標としては「コスト低減化」「変化対応力」「提供速度」「応用力」「顧客満足度」を列挙。業務毎にそれぞれの重み付けを行い、優先順位を決めた上で、改善に向けた取り組みを進めています。

達成レベルに関しては、「ルールが明確化されServiceNowで管理されている」をレベル1、「業務に必要な全ての機能がServiceNowの統合ポータル上に整備されている」をレベル2、「一連のプロセスが完全につながり自動化可能な部分が自動化されている」をレベル3と定義。最終的に全ての業務でレベル3を達成することを目指し、3～6ヶ月のサイクルでリリースを繰り返しています。

このような取り組みによって、業務プロセスは大きく変わっていきました。その一例として滝澤氏は、事業部門からの依頼を受けてITサービスをデリバリする業務を取り上げ、その変化を次のように説明します。

「以前はメールや電話など複数の手段によって特定の担当者に直接依頼が入り、その

後の作業も受け付けた担当者がそのまま実施、作業記録が残らないケースも多数見られました。ServiceNowを導入して変革を行った後は、依頼手段がServiceNowに統一され、依頼内容に応じて担当グループを自動的に割り当てています。役割分担の明確化と手順の標準化によって、属人性の排除も可能になりました。また全ての活動はServiceNow上に記録されており、その分析によって新たな手順化やFAQ作成も進められています。」

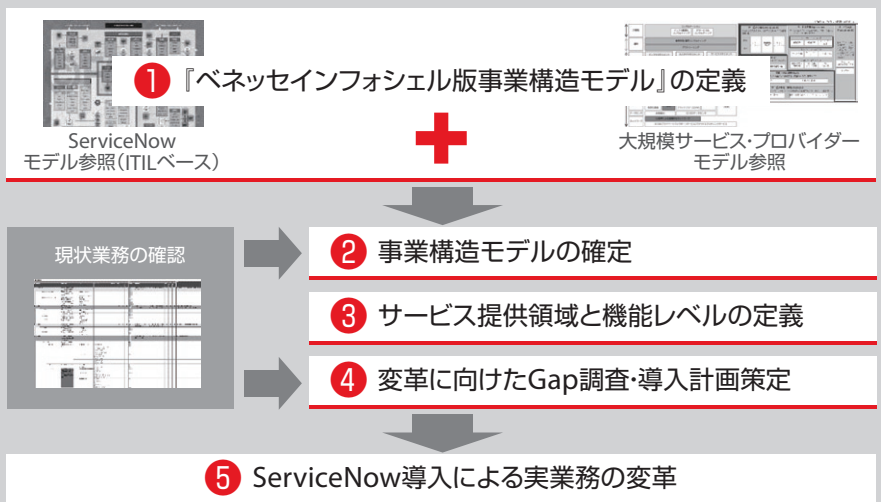
実際のオペレーションにおける業務スタイルも変化しました。以前は「メールを確認することが仕事」といえるほどメールのやり取りが多く、入社してすぐにメールクライアントを立ち上げていましたが、今では入社して最初に見るのはServiceNowの画面になっています。自分が行うべき業務が、ここに全て集約されているからです。オペレーターはこの画面の内容に従い、自分が行うべき業務に集中できるため、高い生産性を発揮できます。また実施すべき業務は自動的に各オペレーターに割り当てられ、割り当て状況もグループ全体で共有されているため、対応漏れが発生する危険性もありません。新オペレーターを採用する場合も、以前は教育に半月～1ヶ月かかっていましたが、現在では1～2日で対応可能になっています。

「役割分担の明確化と手順の標準化によって、属人性の排除が可能になりました。また全ての活動はServiceNow上に記録されており、その分析によって新たな手順化やFAQ作成も進められています。」



株式会社ベネッセインフォシエル
ITソリューション本部
ITソリューション2部
部長
滝澤 友章 氏

ベネッセインフォシエルにおけるITサービス事業構造変革プロジェクトの流れ



時間単価の高いシステムエンジニアも、より高度な業務に集中できるようになっています。業務フローは申請受付、判断、オペレーションに分けられており、申請受付のほとんどはServiceNowで無人化、オペレーションは標準化され誰にでもできるようになっているため、彼らは判断だけ下せば良くなりました。以前は5~6名のシステムエンジニアが従事していた業務が、現在では全く関与することなく遂行できるようになったケースもあると言います。

業務効率がどの程度向上しているのか、KPIによる定量的な評価も行いやすくなりました。ベネッセインフォシエルではITILで定義されているKPIのうち、複数のKPIを継続的に測定し、ServiceNowによって自動的にレポートを作成しています。例えばインシデント管理では「インシデント検知から一次対応開始までの平均時間」や「一定時点での未処理のインシデント数」等が計測されています。

「様々なシステムを導入しても、すぐにこれらのKPIが改善されるわけではありません。重要なのはKPIでオペレーションの状況を可視化し、継続的な改善につなげていくことです。ServiceNowは全ての機能が1つのプラットフォーム上で完結しているため、客観的かつ一貫性のある指標での可視化が行えます。これによって担当者は自分の貢献度を知ることができ、マネジメントは改善すべきポイントが把握しやすくなるため、継続的改善に取り組みやすくなります。」(滝澤氏)

また久山氏は、プラットフォーム自体の優位性が高いことも、継続的改善を支える

重要な要素になっていると指摘します。

「ServiceNowの稼働率がSLAで定義された値を下回ったことはなく、安定したプラットフォームであることを実感しています。稼働率は当社の顧客であるベネッセグループ事業会社の満足度に直結するため、極めて重要なポイントです。また適度な間隔で機能追加が行われていることも評価しています。これによって、海外を含む他社の知見やノウハウが蓄積された新機能を、当社のサービスマネジメントに取り入れることも可能になっています。」

<ServiceNow導入の効果>

- 依頼手段がServiceNowに統一され、依頼内容に応じた担当グループの自動割り当ても実現
- 受付、承認、作業の役割分担が明確化され、業務の属人性も排除
- 全ての活動をServiceNow上に記録することで、新たな手順化やFAQ作成等も容易に
- 単一プラットフォームで完結しているため、一貫性のあるKPI測定が可能になり、継続的改善にも貢献

ライフサイクル全体をServiceNowで動かすことで、統一感とスピード感のさらなる向上を目指す

「レベル3まで到達している業務はまだ一部に過ぎませんが、今後さらにオペレーションの自動化・無人化を進めていきます」と久山氏。これによってコストがさらに下がり、ユーザーである事業会社の事務処理負担も軽減できると語ります。「最終的に

は業務全体の7割を自動化し、システムエンジニアの担当業務をより上流へとシフトさせたいと考えています。」

● **ITサービス以外の共通サービスへも展開**
現在ではITサービス事業での活用がメインとなっていますが、今後はそれ以外の共通サービスへと、ServiceNowの活用領域を拡大していくことも視野に入っています。すでに、名刺発注申請やオフィスレイアウト変更申請といった、総務サービスへの適用が行われており、人事サービスや法務サービスへの適用も検討されています。

● **ストラテジー/デザインといった領域でも活用を推進** またオペレーション領域だけではなく、ストラテジーやデザインといった領域でServiceNowを活用することも計画されています。これによってIT戦略をもとにサービスをデザイン・開発し、これをそのまま運用に乗せていくことが可能になると言います。

「ライフサイクル全体をServiceNowという統合的なプラットフォーム上で動かすことで、統一感とスピード感はさらに高くなっていくはずで、当社のビジョンである『最高水準の運用効率』をより前進させ、グループ全体の企業価値向上に大きな貢献を果たしていきたいと考えています。」(久山氏)

servicenow®

www.servicenow.com/jp/

©2017 ServiceNow, Inc. All right reserved.

ServiceNowは、本資料に記載されている情報が本資料の発行日時点において正確であると考えていますが、本資料には技術的に不正確な記述または誤植が含まれている可能性があります。本資料の情報は予告なく変更することがあります。本資料中の情報には定期的に変更が加えられ、当該変更は本資料の新版において反映されます。ServiceNowは、いつでも本資料に記載される製品またはプログラムを変更または改善することがあります。本資料を事前の許可なしに複製することを禁じます。本資料の情報は「現状のままで」提供され、ServiceNowは本資料に記載されている情報に関して、いかなる表明や保証も行わず、特に、商品性や特定目的への適合性に関する黙示的保証を否認します。

ServiceNow及び ServiceNowロゴはServiceNowの登録商標です。その他のブランド及び製品名は、それぞれの所有者の商標または登録商標です。