

LRQA road to success

ISO/IEC 20000-1:2005

守りの運用から、攻めの運用へ。  
ISO 20000の認証取得で、組織改革を実現。



東芝インフォメーションシステムズ株式会社

## COMPANY PROFILE

(本記事は、2007年3月に取材しました。)



代表取締役社長  
小柳 順一 氏



常務取締役  
明路 伸夫 氏



200社を超える東芝グループの中で、ITサービスマネジメントシステムISO 20000の認証を一番乗りで取得したのが、東芝インフォメーションシステムズ株式会社の運用センター。今回の巻頭特集では、ISO 20000の認証取得によって、“守りの運用から攻めの運用へ”という組織改革を実現した同社の取り組みをレポートします。

## 重要な業務を担う運用センターだが、 受身型の仕事になりがちに。

40年以上に渡り、株式会社東芝をIT面から支え続けてきた、情報システム部門と東芝グループ2社が結集して、2002年に設立された東芝インフォメーションシステムズ株式会社。東芝グループの業務を知り尽くすとともに、豊富な経験により蓄積してきた高度なノウハウ、さらに最先端のITスキルを武器に、システム企画、設計から保守運用まで、一貫したITサービスを提供している。

そんな同社では、設立当初からISO 9001などの認証を次々と取得してきた。

「この業界は競争が厳しいですから、他社よりサービス、コストが劣っていれば、東芝グループといえども仕事を奪われる可能性があります。ですから、当社のサービスに何か付加価値を与えなければならぬと考え、その一環としてISO 9001の認証を取得したのです。」

と同社の代表取締役社長 小柳 順一氏は、認証取得の理由を語る。

しかし、当時、同社の運用センターでは、社員のモチベーション低下という問題を抱えていたようだ。運用センター 次長 鶴田 嘉行氏は次のように振り返る。

「運用センターは、お客様の業務をITを通して代行するという、とても重要な業務です。しかし、IT技術者にとって花形なの



は、やはり開発。運用はオペレーション作業が多く、受身型の仕事となりがちでした。さらに、コストダウンが要求され、業務はさらに厳しいものとなり、運用センター全体のモチベーションが低下していましたね。」

## 組織改革へ向け、 ISO 20000の導入を目指す。

そんな頃、同社開発センター内の運用部門と合併統合することとなり、当時約60名だった運用センターは、約270名の大所帯に。これをきっかけとし、小柳氏の強いトップダウンのもと、組織改革を目指して、IT運用管理のベストプラクティスといわれるITIL、そして、ITサービスマネジメントシステムISO 20000を導入することとなった。その旗振り役となった、常務取締役 明路 伸夫氏は、次のように語る。

「運用センターは障害を起こさないことが当然とされていますから、一生懸命にやっても、評価する基準がなかったの

です。また、東芝グループでは、2000年くらいから、汎用機からオープン系に移行しようとしていましたが、技術の移り変わりについていけず、自信をなくしていた社員も目に付きました。ITILやISO 20000を導入すれば、こうした問題を解決できるのではないか、そんな期待がありました。」

そして、「守りの運用から、攻めの運用へ」という合言葉のもと、1年目は準備期間としてITIL導入、2年目はISO 27001、3年目にISO 20000を取得するという3年計画で、組織改革のプロジェクトがスタートした。

## 障害件数の減少をきっかけに、 活気づいた組織。

とはいえ、当初は、このプロジェクトに対する理解がなかなか進まず、マネージャー達の苦勞も多かったようだ。アプリケーションシステム運用担当 グループ長 柴崎 栄一氏は次のように語る。

「ITILやISO 20000を導入すれば、業務を効率化でき能動的な仕事の体質に変わ



運用センター  
アプリケーションシステム運用担当 グループ長  
柴崎 栄一氏



運用センター 次長  
鶴田 嘉行氏



運用センター 運用企画担当 グループ長  
工藤 勝基氏

る、と考えていましたが、それをスタッフ達に理解してもらうことが、難しかったですね。そこで、まず、成果が目に見えやすい障害管理からスタートしました。障害のプロセスが明確になると、障害件数も減少していき、徐々に勢いづくようになっていきました。」

障害管理については、障害件数が減っただけではなく、メモ書きや口頭での報告から、キチンとした報告書を提出するように変化するなど、報告の精度も高まっていった。それとともに、組織改革プロジェクトへ理解を示す社員が増え、当初は、10だったプロジェクトも、いつしか30を超え、社内は活気づいていった。そして、2006年10月、200社を超える東芝グループの中では初となる、ISO 20000の認証を取得した。

### 東芝グループ初のISO 20000 認証取得が社員の自信に。

「このISO 20000の認証取得は、確実に社員の自信につながりましたね。東芝グループの中で初、日本でも10社目くらいでしたから。なぜ、ここまで急ぐのかと思われるかもしれませんが、常に一番先を走るとすれば、多くの課題が見え、改善、向上していくことができます。前向きにチャレンジしていかなければ、トップを維持していくことはできないのです。」

と小柳氏は力強く語る。

そして、ISO 20000認証取得の成果は、様々な所に表れている。以前は、“背中を見て育て”という昔からの製造業の文化が残っていたようだが、現在は、業務プロセスを整備することで標準化が図れるよう

になった。これによってプロパー社員が属人的にやっていたものを、パートナーに切り分けることができるようになり、さらに、プロパー社員は、一つ上のレベルの仕事に取り組めるようになったという。

そして何より、これまでの受身の姿勢から、社員が自発的に問題提起するような、風通しのよい前向きな組織に変貌を遂げてきたのが、一番の成果といえるだろう。

### 守りから 攻めの組織への変貌。

そして、活気づいた社内には、さらに上を目指そうという空気が充満している。運用企画担当 グループ長 工藤 勝基 氏は次のように語る。

「ISOの認証を取得しただけでは、まだ初心者マーク。それを使いこなして熟練させ

ISO20000の導入効果

認証取得前	認証取得後
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員のモチベーション低下。</li> <li>● 技術の移り変わりに対応できない社員も。</li> <li>● 属人的な業務プロセス。</li> <li>● 部署の統合で約60人から約270人の大所帯へ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 風通しのよい前向きな組織へ。</li> <li>● 業務の標準化により、パートナーに仕事を切り分け可能に。</li> <li>● プロパー社員は、1ランク上の仕事に取り組む。</li> <li>● 変化に対応しやすい組織へ。</li> </ul>

東芝インフォメーションシステムズ株式会社   認証取得の足跡		
2002年	7月	東芝インフォメーションシステムズ株式会社設立
2002年	9月	情報セキュリティマネジメントシステム BS7799認証取得
2003年	9月	品質マネジメントシステム ISO9001認証取得
2004年	3月	プライバシーマーク認証取得
2004年	8月	CMMI レベル5達成
2005年	9月	環境マネジメントシステム ISO14001認証取得
2006年	9月	情報セキュリティマネジメントシステム ISO27001認証取得
2006年	10月	ITサービスマネジメントシステム ISO20000認証取得

ていき、お客様に評価していただいて、初めて勲章といえます。ですから、このISO 20000をいかに風土として根付かせるか、それが我々のこれからの目標です。」

そして、柴崎氏は続けて次のように語る。

「最近では、“ISOは頭から取り払おう”と  
言っています。私たちは、お客様の要求の  
変化に合わせて、常に業務プロセスを変  
えていかなければなりません。ISOは、業  
務プロセスを変化させるときに、参考にす  
ればいだけなのです。」

設立から6年目を迎える会社では、これ  
まで、ISO 9001、ISO 20000だけでは

なく、ISO 14001、ISO 27001、プライ  
バシーマーク、CMMIという6つの認証  
を取得してきた。さらに、2007年の同  
社の目標は、内部統制の確立だが、ISO  
20000をベースにすれば、IT全般統制を  
完成させるのもそれほど難しくはないよ  
うだ。変化にも対応しやすい組織になっ  
たといえる。

「これまでは、小柳社長が種を撒き、そ  
れを我々が育ててきましたが、これから  
は、我々の世代が、種を撒いていかなけれ  
ばなりません。こう考えるようになったの  
も、ISO 20000の認証取得による組織  
改革のお陰かもしれません。」

と、鶴田氏が語るように、ISO 20000認  
証取得によって、同社運用センターは、  
“守りから攻めの組織へ”見事に変貌を遂  
げたようだ。

## 組織のチカラを高めるためのISO

会社では、人材教育制度に力を入れているが、こうした人材の育  
成とともに、組織力の向上にISOが役立つと小柳氏は語る。

「組織が強くなるには、まず、個人が強くならなければいけませ  
ん。そのため、当社では人材育成として、経済産業省ITスキル標  
準をモデルにして策定したプロフェッショナル制度を導入してい  
ます。これで個人の力を高め、さらに、ISOで組織のチカラを向上  
させようとしています。まだ、発展途上の段階ですが、ISOがもっ  
と根付いて風土化すれば、これほど強い組織はないのではないで  
しょうか。」

### 強力な組織を生み出すための2つのチカラ

#### 個人のチカラ

経済産業省ITスキル  
標準モデル策定した  
プロフェッショナル  
制度で人材育成

#### 組織のチカラ

ISO9001をはじめ  
とするマネジメント  
システムで組織を活  
性化

## 運用センターの効率化をサポートしたLRQAの審査サービス

LRQAの審査については、柴崎氏に次のように評価していただいた。

「規格と照らし合わせて重箱の隅をつつくような審査ではなく、運用センターをどうやって効率化していくことができるか、という視点で  
審査してくれました。ビジネスに役立つ審査というのが、実感できましたね。」

## お問い合わせ

Email : [japan-marketing@lrqa.com](mailto:japan-marketing@lrqa.com)

URL : <https://www.lrqa.com/jp>

## LRQAリミテッド

〒220-6010

横浜市西区みなとみらい2-3-1 クイーンズタワーA10階

本書に示すすべての情報が正確かつ最新であるように、LRQAでは細心の注意を払っています。  
ただし、情報の不正確さや変更について、当社は一切の責任を負いません。

Care is taken to ensure that all information provided is accurate and up to date; however, LRQA accepts no responsibility for inaccuracies in or changes to information.  
For more information on LRQA, click here (<https://www.lrqa.com/entities>) © LRQA Group Limited 2021

