



## ITIL® 4 サービスバリューチェーンと サービスレベル管理プラクティスの実践

### 1. はじめに

ITIL® 4 を活用する際に重要なことの1つに、「サービスバリューチェーンに管理プラクティスを適応すること」で、組織の状況に応じたサービスマネジメントを実践することがあります。それ以外にもカスタマージャーニーなどの大切な考え方があるのですが、本ドキュメントではサービスバリューチェーンと管理プラクティスに関する解説をします。

### 2. ITIL® 4 は外部サービスプロバイダにも対応

サービスプロバイダ組織には、事業会社におけるIT部門や情報システム子会社のような内部サービスプロバイダもあれば、クラウドサービスやデータセンターサービス、運用アウトソーシングサービスなどをパブリックに提供する外部サービスプロバイダ（商用のサービス提供事業者）もあります。

ITIL® 4 では、従来の ITIL® では内部サービスプロバイダ（タイプ1）または共有サービス部門（タイプ2）をベースに書かれていたサービスマネジメントのプラクティスを、外部サービスプロバイダ（タイプ3）にも確実に適応ができるように大きな改訂がなされています。

従って日本では多くの外部サービスプロバイダが ITIL® を活用していますので、IT サービスを生業としている日本の外部サービスプロバイダの方々にとっては朗報ではないかと考えられます。逆に IT サービスを本業としている外部サービスプロバイダが ITIL® 4 を活用で

ないことは、国内外を含む市場における競争優位性を失う可能性が高いと考えられます。

### 3. ITIL® 4 サービスバリューシステム (SVS) の注目すべきポイント

ITIL® 4 では、SVS を組織におけるサービスマネジメントの仕組みとして提示していますが、これは左側に「機会または需要」があり、右側に「価値」が描かれています。

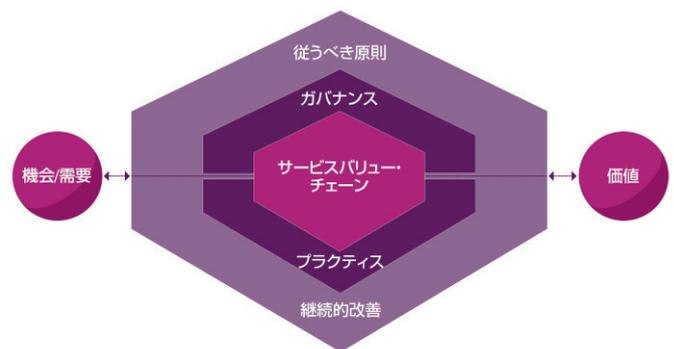


図1 サービスバリュー・システム

Source: Figure 4.1 The ITIL Service Value System, ITIL® Foundation ITIL 4 Edition, p37  
Copyright © AXELOS Limited 2019. Used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.

そして、SVS の中央に描かれているサービスバリューチェーンを左側（機会や需要を捉えて）から、サービスバリューチェーン上にサービスバリューチェーン（価値の流れ）を通じて、右側に価値（サービス）をタイムリーに共創する構図になっています。

つまり、様々な環境変化のスピードもますます速まっている世の中で、機会や需要を必要な時に必要なサービスとして素早く価値共創できるようにすることが事

業において求められているため、全ての組織は SVS で描かれているようなサービスバリューの仕組み（システム）が必要なのです。

そして、このサービスバリューチェーン上にサービスバリューストリームを設計する際には、それに必要な最新の管理プラクティスを適応させることが重要となります。つまり、従来の ITIL®v3 のプラクティスは現在の環境や状況には適したものではないため、ITIL®4 で定義された最新の管理プラクティスを採用することが不可欠です。

#### 4. サービスレベル管理プラクティス

本ドキュメントでは、最新のサービスレベル管理プラクティスについて、どのようにサービスバリューストリームに適応させることができるかを解説します。

##### OLA や UC は ITIL®4 では存在しない

まず ITIL®4 サービスレベル管理プラクティスには従来の ITIL® のような OLA(オペレーショナルレベルアグリーメント) や UC(請負契約) といったものは存在し

ません。

つまり、すべてのサービスプロバイダやサプライヤとの間のサービス関係（リレーションシップ）においては、SLA(サービスレベルアグリーメント)という合意 / 契約文書で表現することになります。そのほうが、用語を使い分ける必要もなくシンプルであり、現場で普段使っている言葉とも合致しているため違和感なく受け入れられるはずで

##### サービス関係と SIAM(Service Integration And Management)

現在のサービス環境は、マルチサービスプロバイダ / サプライヤ環境が当たり前になっています。従って、このような環境においてはサービスプロバイダから調達したサービスを消費する組織はサービス消費者となりますが、そのサービス消費者はさらに自身がサービスプロバイダとして、別の消費者にサービスを提供することがあります。(図2)

このようなマルチサービスプロバイダ環境においては、SLA や OLA、UC と区別して管理することは非常に複雑です。さらに従来の ITIL® は内部サービスプロ

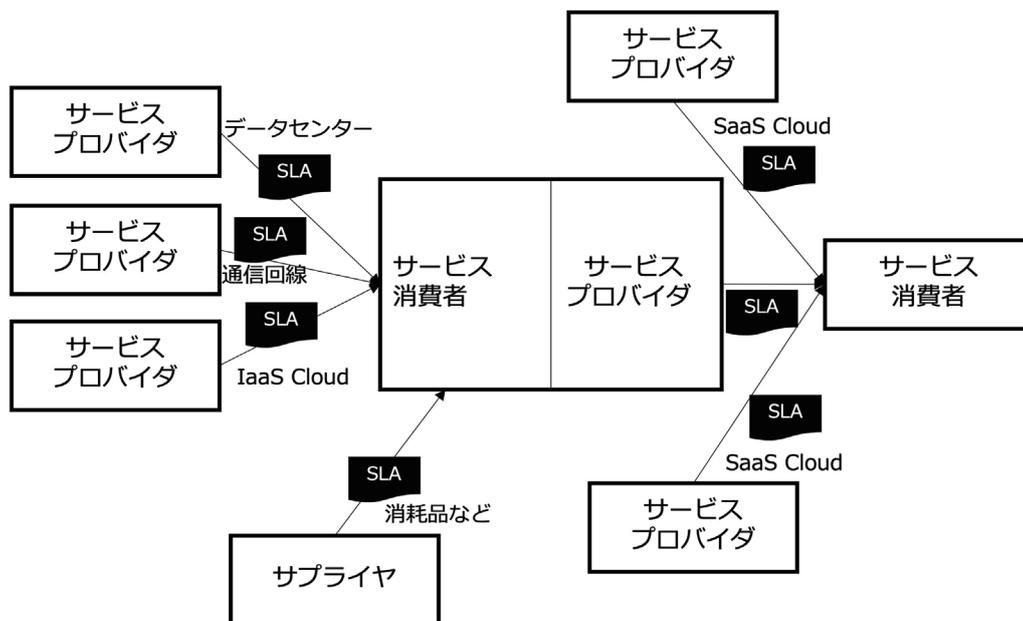


図2 サービス関係

バイダをベースに作られていたため、内部ではOLAといった表現で区別する必要があったのですが、SIAM(サービスインテグレーションおよび管理)ベースで考えれば内部も外部も関係なく、各サービスプロバイダとの間の合意/契約はSLAとして、SI(サービスインテグレータ)が、エンドツーエンドのSLAを管理する形態にすれば何ら問題はありせん。

このようにマルチサービスプロバイダ/サプライヤ環境でのサービス関係は、ITIL®4にSIAM®BoK(知識体系)も組合せて適応する必要があるのですが、本ドキュメントではSIAMについての説明はスコープ外とさせていただきます。

### SLA体系は2種類

従来のITIL®では、SLA体系として顧客ベースのSLA、サービスベースのSLA、マルチレベルSLAという体系がありましたが、ITIL®4では、「テイラードサービス」のためのSLAと「Out-of-the-boxサービス」のためのSLAの2種類です。

例えば、SaaSなどのクラウドサービスは顧客ごとにSLAをネゴシエーションして合意して決めるということではなく事前にサービスプロバイダによって定義されたサービスレベルで利用することが通常ですので「Out-of-the-boxサービス」のSLAとなります。それに対して、顧客ごとに交渉合意して決めるSLAは「テイラードサービス」のSLAとなります。

このようにSLA体系も従来のITIL®より現状にあったものに変更されていますので、外部サービスプロバイダのサービスが「Out-of-the-box」の場合にもしくりくることが分かると思います。

サービスレベル管理プラクティスに含まれるプロセスITIL®4のサービスレベル管理プラクティスには、次の2つのプロセスが示されています。

- SLAの管理
- サービスレベルとサービス品質の監督

本ドキュメントでは、サービスバリューストリームに1つ目の「SLAの管理」プロセスを適応する例を解説します。ただし、この例は説明を分かりやすくするためにバリューストリームの粒度は大きなレベルで説明します。本来はより具体的なシナリオでバリューストリームを描いて検討する必要がありますので、ご注意ください。

まず、今回はある事業における戦略「機会」から戦略イニシアチブである新規サービスをサービス消費者と「価値」共創するまでの「サービスバリューストリーム」を考えます。(図3)

バリューストリームは、「機会または需要」から始まり「価値」までの流れを表すことに留意してください。

### サービスバリューチェーン

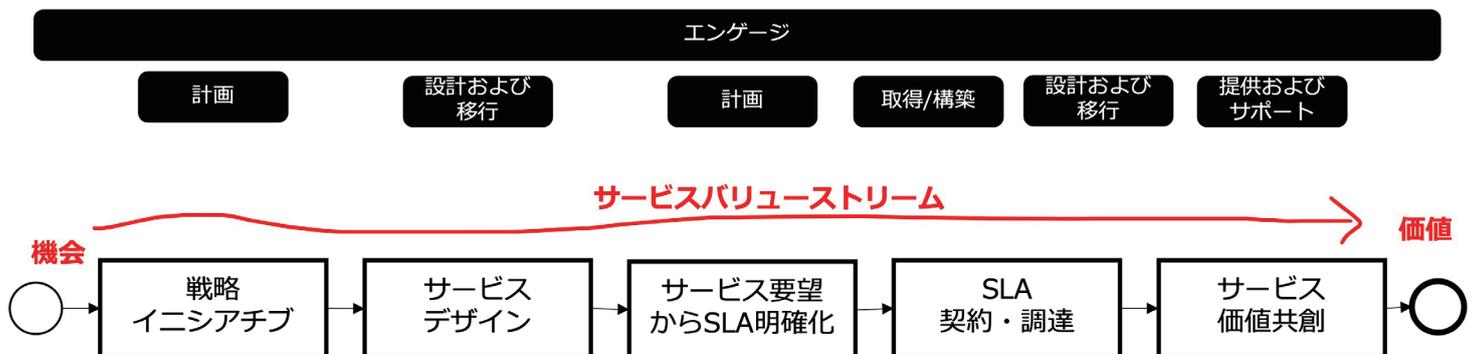


図3 サービスバリューストリーム

そして、このケースにおけるバリューチェーンをサービスバリューチェーンにマッピングすると「エンゲージ」→「計画」→「設計および移行」→「計画」→「取得/構築」→「設計および移行」→「提供およびサポート」にマップされることが分かります。

さらに、このバリューチェーンに貢献することができる関連する主な管理プラクティスは図4のようになります。

今回は、サービスレベル管理プラクティスに着目しますので、サービスバリューチェーンの「サービス要望から SLA 明確化」「SLA 契約・調達」「サービス価値共創」の流れにサービスレベル管理プラクティスを適応することができることがわかります。

ちなみにサービスレベル管理プラクティスは、サービスバリューチェーンの「エンゲージ」「計画」「改善」に貢献します。(図5)

そして本ドキュメントでは、「サービス要望から SLA 明確化」「SLA 契約・調達」のサービスバリューストリー

ムに対してサービスレベル管理がどのように関連するかを解説します。

図6は、サービスレベル管理プラクティスに含まれる「SLA の管理」プロセスです。

このプロセスでは、上側のフローでは「計画」に関連した活動と、下側のフローでは「改善」に関連した活動と、大きく2つに分けて考えることができます。(図7)

また、サービスプロバイダとして顧客の要望から「テイルードサービス」として SLA を管理する場合には、ビジネスアナリスト (ITIL®4 には事業分析プラクティスがあるので、この場合サービスレベル管理プラクティスの他、事業分析プラクティスも併せて検討します) やサービスオーナーなどとサービスレベル要件を定義することから始めます。

一方で、顧客に提供するサービスを外部サービスプロバイダの「Out-of-the-box サービス」から調達して、サービス消費者として契約するサービスプロバイダの

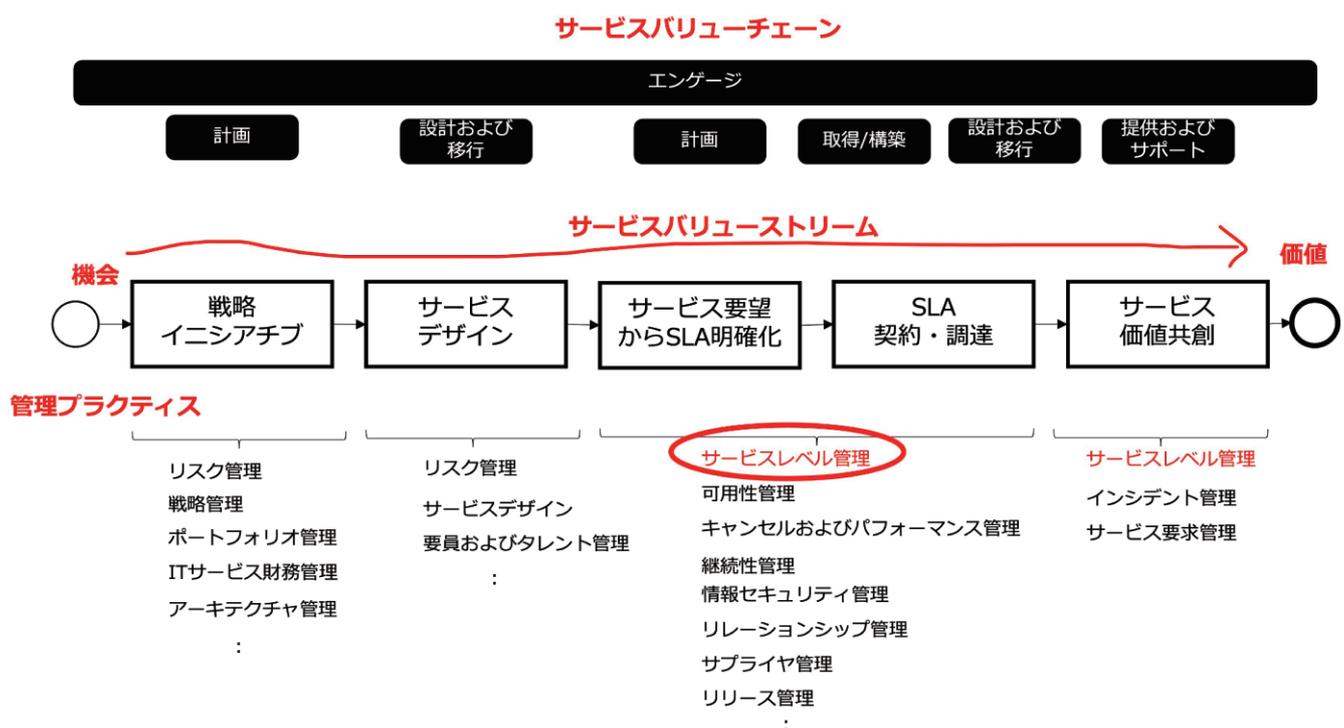


図4 サービスバリューストリームに貢献する管理プラクティス

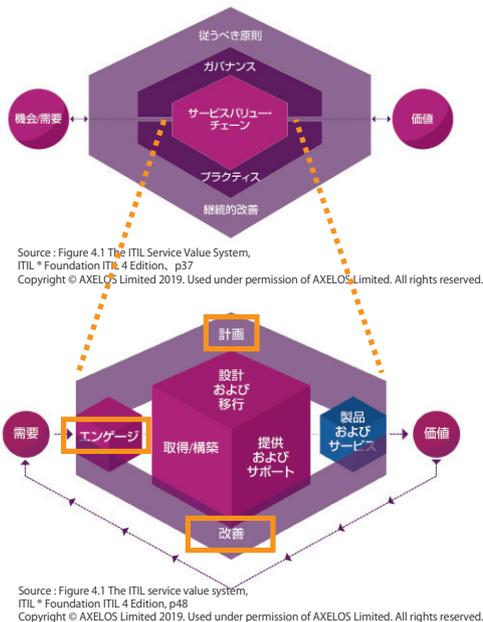


図5 サービスレベル管理プラクティスが貢献するサービスバリューチェーン

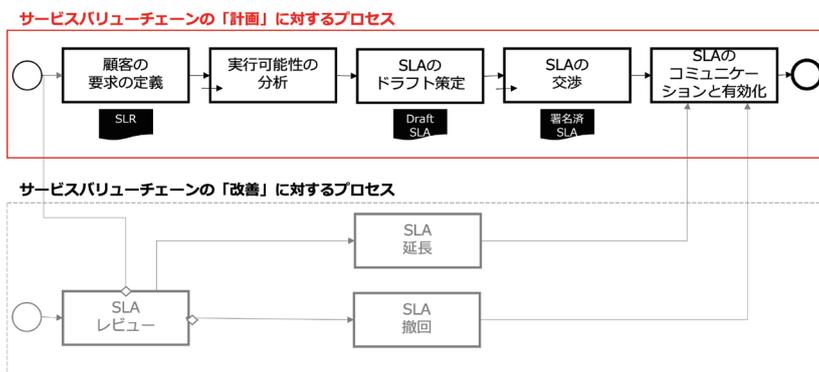


図6 SLAの管理プロセス

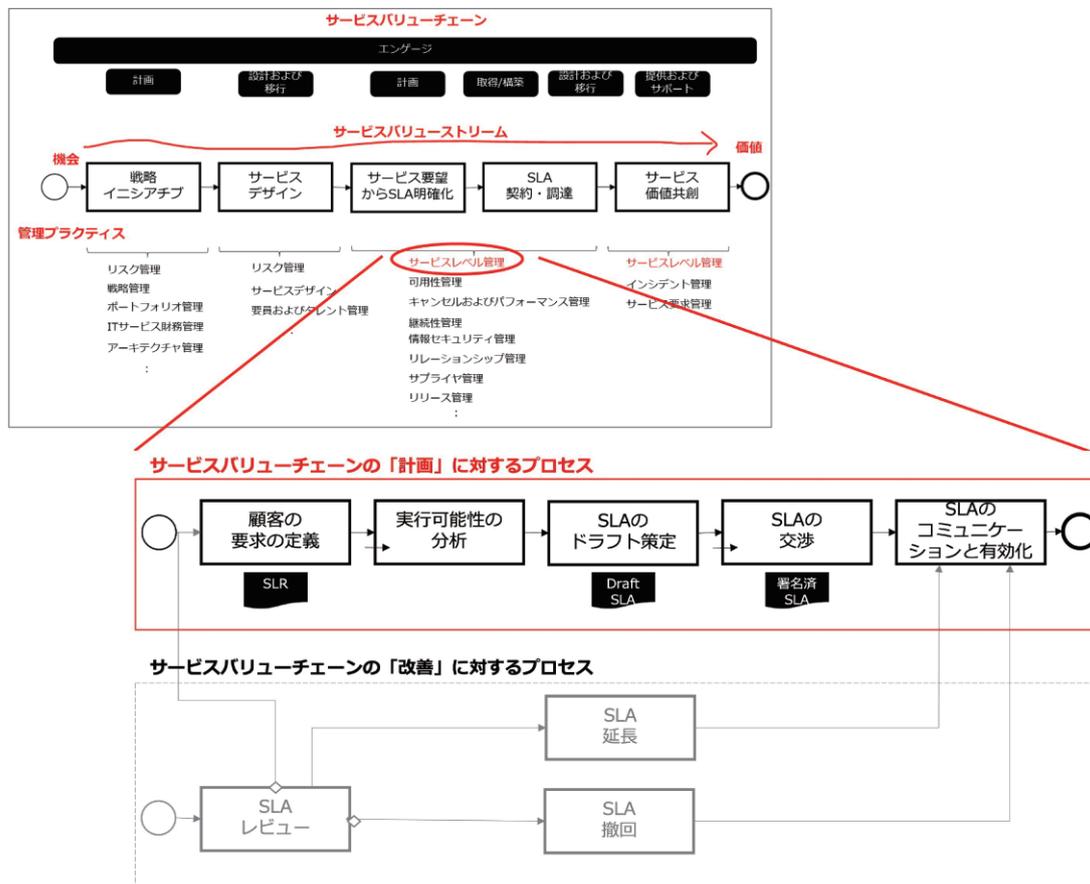


図7 サービスバリューストリームに沿ったサービスレベル管理プラクティスのプロセス

場合は、サプライヤ管理プラクティスの「サプライジャーニーの管理」プロセスによって外部サービスプロバイダを選定、契約し、オンボーディングなどを行います。そして、さらに調達した SaaS サービスをカスタマイズして、自身の顧客となるサービス消費者にサービスを提供する場合には、サービスレベル管理プラクティスの「SLA の管理」プロセスによってバリューチェーンを検討します。(図 8)

また、サービスプロバイダから選定された Out-of-the-box サービスを提供する外部サービスプロバイダは、事前に定義されたサービスカタログとそれに対する定義済み SLA をサービス消費者に提示するなど自社のサービスレベル管理で「SLA の管理」プロセスを使用していることになります。

このように様々なシナリオや組織の状況に合わせて、SLA 体系、利用するサービスなどが異なることから、各組織でどのようなサービスバリューチェーンがあり、そのバリューチェーンを検討する際に、ITIL®4 の最新の 34 の管理プラクティスから必要なプラクティスを参照しながら組織のサービスマネジメントを実践します。

そしてバリューチェーンの流れが目詰まりすることなく、無駄なく、リードタイムを改善し続けることで、冒頭で記述したように「機会または需要」から「価値」の流れのスピードや品質、消費者体験を向上することができ、大きな成果を生むことができます。

最後に最も大事なことですが、本ドキュメントではサービスレベル管理プラクティスのプロセスに着目して解説しましたが、決して従来の ITIL® のようにプロ

セスマネジメントの視点に陥らないように留意すべきです。視点はあくまでもバリューチェーンというプロセスよりもっと大きな価値の流れ(機会や需要から価値まで)で見なければなりません。その流れの中のステップを検討する際に各管理プラクティスに含まれるプロセスを、その大きな流れの中で検討していることを忘れないようにお願いします。

## 5. まとめ

ITIL®4 は、最新のプラクティスを提示するだけでなく、様々な状況や組織にも適応ができるような柔軟性と軽量化を行っています。すでに、ITIL® ベースでサービスマネジメントを実践している組織においても、最新のプラクティスを採用することで、レジリエンスとアジリティの高い組織へと変革することを目指すべきです。

なぜならば、今はスピードの時代であり、多くの組織でアジャイル開発の実践を行うことも多くなってきているため、サービスマネジメントにおいてもアジャイル開発に適応ができる ITIL®4 の最新のサービスマネジメントプラクティスを採用する必要があるのです。

[ 著作権等 ]

本稿に含まれる情報は著作権で保護されており、DIG2ネクスト株式会社の明確な許可無しに複製されたり、第三者に開示されたりすることはできません。

VeriSM™ is a registered trade mark of IFDC.

SIAM® is a registered trade mark of EXIN Holding B.V.

EXIN® is a registered trade mark

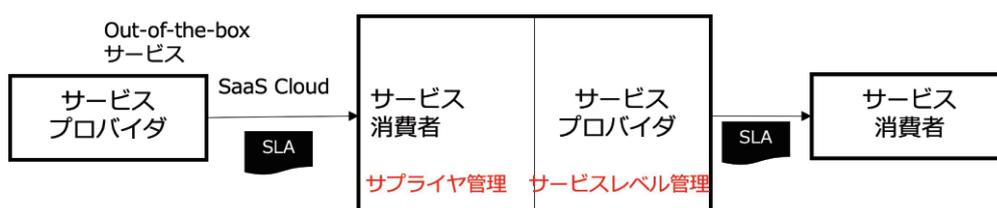


図 8 サプライヤ管理とサービスレベル管理の関係

ITIL® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

IT Infrastructure Library® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

COBIT と COBIT のロゴは、米国及びその他の国で登録された情報システムコントロール財団 (Information Systems Audit and Control Foundation, 本部：米国イリノイ州) 及び IT ガバナンス協会 (IT Governance Institute 本部：米国イリノイ州：www.itgi.org) の商標 (trademark) です。COBIT® の内容に関する記述は、情報システムコントロール財団および IT ガバナンス協会に著作権があります。

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)–Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2016  
PMBOK® Guide is a registered mark of Project Management Institute, Inc.

Agile Alliance and the Agile Alliance logo are marks of Agile Alliance.  
Agile Practice Guide was jointly by Agile Alliance® and was developed in collaboration with members of the Agile Alliance®.

[ 筆者 ]

DIG2 ネクスト株式会社  
代表取締役 鈴木寿夫  
AXELOS 認定アセッサー  
AXELOS 認定講師  
ITIL®4 MP/SL Certificate  
ITIL®4 AMCS Certificate  
ITIL®4 SDIT Certificate



ITIL®/IT サービスマネジメントの普及促進をするために、2008年に会社を設立し教育事業およびコンサルタント事業を行う。  
ITIL® V2 サービスマネージャー認定資格取得のための

研修立ち上げに携わり、ITIL® V3 エキスパート認定資格は日本第1号資格取得者として、多くの資格者を育てた実績をもつ。ITIL® に関しては19年以上の経験と実績をもつ。