



## 品質保証の観点からみた ITIL®, PMBOK®ガイド, COBIT®5の連携

### 1. はじめに

ITIL® は、単独で活用することもできるが、他のフレームワークや知識体系と合わせて活用すると効果的である。

ITIL® is a Registered Trade Mark of AXELOS Limited

本稿では、PMBOK® ガイド、COBIT®5 と ITIL® との連携について執筆する。

### 2. ITIL® とプロジェクト管理

日本では、プロジェクト管理の知識体系として、PMI の PMBOK® ガイド (Project Management Body Of Knowledge: プロジェクト管理知識体系) がおなじみである。

開発から移行に至るプロジェクト段階において、バグなどの品質リスクをシステムに組み込まないように、プロジェクト管理においてコントロールしなければならない。

このようなプロジェクトにおける品質保証については、PMBOK® ガイドに、その管理策を見いだすことができる。PMBOK® ガイドでは、「成果物の品質」のほかに「プロジェクト自体の品質マネジメント」を扱っている。それは「品質マネジメント」知識エリアにある品質保証 (Quality Assurance) プロセスによって管理される。そのための技法として「品質監査」と「プロセス分析」の2つが存在する。

「品質監査」では、プロジェクト活動が組織およびプロジェクトの方針、プロセス、および手順にしたがっ

ているかどうかを判断するための体系的かつ独立した活動である。それにより、不具合を是正したり品質コストを削減したり、プロジェクトの成果物の受入率が高まることを狙っている。

「プロセス分析」では、プロジェクトの実行中に経験した問題点や制約条件、付加価値のない活動を特定し、改善策を策定する。

では、ITIL® では開発から移行に至るプロジェクト段階において、品質リスクを本番環境に持ち込まないようにするために、どのようなプロセスでコントロールしているのだろうか。

それは、ITIL® 2011 edition サービス移行書籍に記載されている「変更評価」プロセスである。このプロセスでは、評価計画が立案されていることを確実にするとともに、設計から移行における各評価を確実にして、リスクを後工程に持ち込まないようにするゲートキーパーとなるプロセスである。このプロセスにおいて必要となる評価計画や評価基準はプロジェクトにおいて策定される。

さらに、サービス移行書籍に記載されている「サービスの妥当性確認およびテスト」プロセスによって、サービス設計段階で定義されたテスト要件に従って品質検査および品質保証が行われる。そのテスト結果は、「変更評価」プロセスに渡されることとなる。

このように、PMBOK® ガイドの品質保証プロセスにおける「品質監査」で、ITIL® の「変更評価」プロセスに不可欠となる評価計画や評価基準がきちんと策定され

ているかどうか監査し、プロジェクトにおいて決められた手順に従っていることを保証することが可能となる。

### 3. ITIL® と IT ガバナンス

ところで、PMBOK® ガイドのプロジェクト品質マネジメントは、単一のプロジェクトに対するマネジメントの考え方である。組織の統一的な品質保証のあり方を各プロジェクトに適用するには、組織全体に対する品質保証の方針が整備されていることを前提とする。

そこで考えなければいけないのが、組織におけるガバナンスである。ガバナンスとは、組織に方針を提示することで、「効果の実現」、「リスク最適化」、「資源最適化」を実現し、価値創出することを目標とする。そして、ガバナンスを実現することで、全てのプロジェクトが方針に従ってコントロールされることを期待する。

ITIL® でも、先に述べたようにサービストランジションで品質保証に関するプロセスが記載されているが、具体的なガバナンスモデルの構築は各組織に委ねられている。そこで、コントロールフレームワークを組織に導入し、ガバナンスを構築するには、COBIT® 5 が参考になる。

COBIT® 5 の BAI(Build, Acquire and Implement : 構築、調達および導入) ドメインの「BAI03 ソリューションの特定と構築の管理」には、「BAI03.06 品質保証 (QA) の実施」というマネジメント実践手法が含まれる。主なアクティビティは以下の4つになる。

1. QA(品質保証)計画と実践手法を定義する。これには、たとえば品質基準の規定、検証プロセス、品質のレビュー方法の定義、レビュアーに必要とされる資格、品質達成のための役割と責任などが含まれる。
2. プロジェクトの要件、企業のポリシー、開発手法や品質管理手続きおよび受け入れ基準の遵守により、ソリューションの品質を頻繁にモニタリングする。
3. コードインスペクション、テスト駆動型開発手法、自動化されたテスト、継続的統合、およびアプリケーションのウォークスルーとテストを採用する。モニタリングプロセスとテストの結果を、アプリケー

ションソフトウェア開発チームおよび IT に関連する経営層に報告する。

4. すべての品質例外をモニタリングし、すべての是正措置の対応を行う。すべてのレビュー、結果、例外、是正措置の記録を維持する。該当する場合には、手戻りと是正措置の量に応じて品質レビューを反復する。

さらに、COBIT® 5 の BAI ドメインの「BAI01 プログラムとプロジェクトの管理」には、「BAI01.09 プログラムとプロジェクトの品質管理」というマネジメント実践手法が含まれる。主なアクティビティは以下の4つになる。

1. プログラム/プロジェクト計画の策定過程において、新規または修正されたシステムを認可するために必要な保証作業および実践手法を明確にし、それらを統合プロジェクト計画に含める。この保証作業によって、内部統制およびセキュリティ機能が定められた要件を満たすことを保証する。
2. プロジェクトの成果物に対する品質を保証するために、オーナーシップと実行責任、品質レビューのプロセス、成功判定基準と成果測定指標を特定する。
3. 成果物の品質に対する独立した検証の要件について計画の中で定義する。
4. 品質管理計画および QMS(品質マネジメントシステム)に従って、品質保証および品質管理のアクティビティを実施する。

### 4. まとめ

このように、ガバナンス/コントロールフレームワークには COBIT® 5、IT サービスマネジメントには ITIL® 2011 Edition、単一のプロジェクト管理には PMBOK® ガイドといった、それぞれの領域で適切なフレームワークやベストプラクティス、または知識体系を組み合わせさせて連携させることが肝要である。

そして、このようなグローバルスタンダードのフレームワークを用いて、ガバナンス/コントロールを組織に構築し、マネジメントプロセスを実践することは、グローバル化の流れや、グローバル展開する

企業、グローバル企業と取引を行う企業にとっては、必須の取り組みと考えらる。

[ 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 ソリューションズ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。

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.

[ 筆者 ]

DIG2 ソリューションズ株式会社 代表取締役 鈴木寿夫  
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 16 年以上の経験と実績をもつ。

