

サービス提供(デリバリ)は設計段階から始まっている ～ ITIL® 2011をもっと分かりやすくするレイヤー思考～

1. はじめに

ITIL® 2011 edition が 2011 年に発行され 5 年が経過しようとしている。

ITIL® is a Registered Trade Mark of AXELOS Limited

しかし日本では、未だに ITIL® V2 から 2011 への知識のアップデートをされておらず、V2 時代のプロセスベースのアプローチにとどまっている方もいるであろう。

一方で、ITIL® V3 で大幅に変更されたサービスライフサイクルベースのアプローチでは、スコープも広く、抽象的な概念も多いことから、どのように活用して、どこから始めたらよいか戸惑っている方も多いであろう。

今回筆者は、ITIL® V2 のアプローチと ITIL® V3/2011 edition のアプローチを組み合わせ、より分かりやすいレイヤー思考を提唱する。

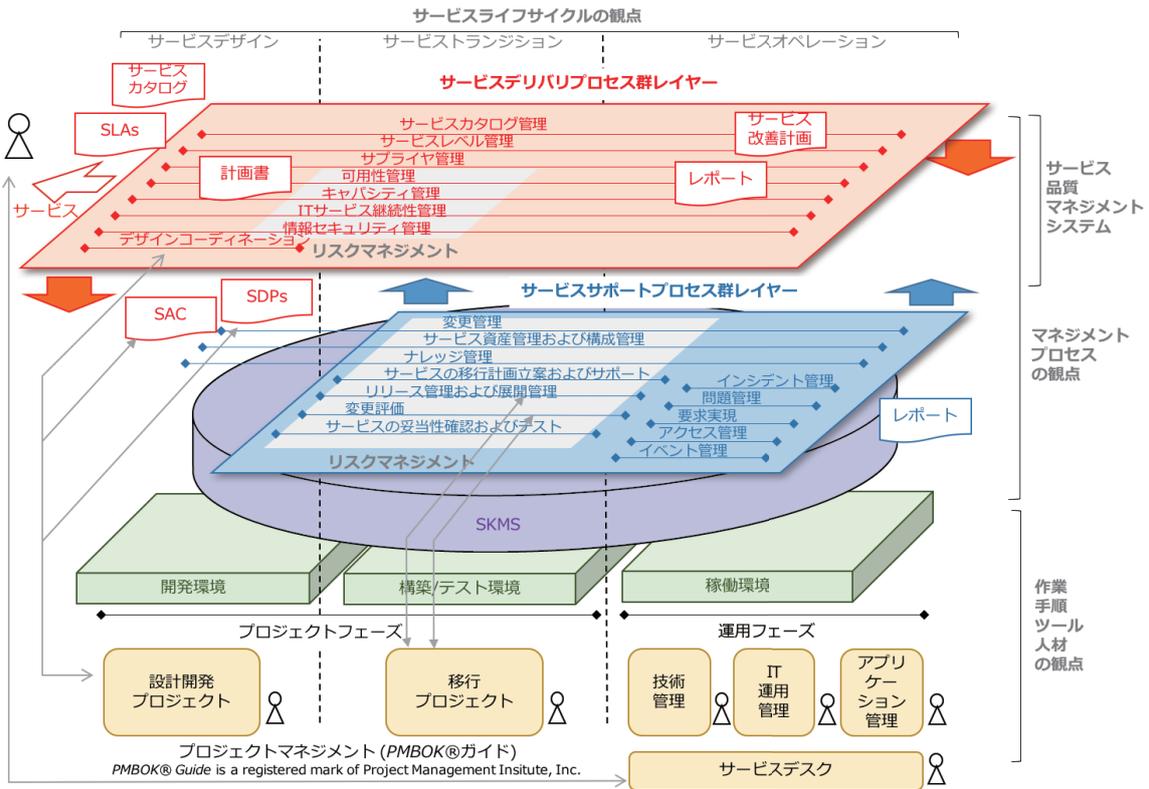
2. ITIL® V2 から ITIL® V3/2011

ITIL® V2 は、全体で 7 冊の書籍として体系化されている。しかし、ファンデーションやサービスマネージャー認定資格のスコープが「サービスデリバリ」と「サービスサポート」の 2 冊を中心としたものだったので、他の書籍までは広く読み込まれなかったという背景がある。また、ITIL® V2 はプロセスベースのアプローチをとっているため、「インシデント管理」や「変更管理」などの個々のプロセスを単位として導入することが多く、プロセスがサイロ化（縦割り）されてしまうとい

う課題がある。

さらに、サービスライフサイクルの設計フェーズに関わるプロセスなのか、移行フェーズに関わるプロセスなのか、運用フェーズに関わるプロセスなのかが明確になっていないという課題も明らかとなる。そのため、ITIL® V2 のリフレッシュメントプロジェクト (ITIL® V2 を ITIL® V3 として改訂するプロジェクトで 2004 年にプロジェクトが立ち上がり、2007 年に終結している) では、これらの ITIL® V2 の課題を解決するべく、サービスライフサイクルアプローチが新たに採用され、ITIL® V2 の「サービスデリバリ」「サービスサポート」以外の他の書籍もサービスライフサイクルの中のプロセスとして体系化されることとなった。

その結果、ITIL® V3 は「サービスストラテジ」「サービスデザイン」「サービストランジション」「サービスオペレーション」「継続的サービス改善」の 5 冊のコア書籍に体系化された。しかし、今度はサービスライフサイクルに対応した企画部門、開発部門、運用部門などの組織横断的なマネジメントプロセスをどこから、どのように実装していけばよいか分からないという新たな課題が生まれたのである。



Copyright 2016 DIG2 Solutions Co. Ltd. All rights reserved.

3. ITIL®V3/2011 のサービスライフサイクルに ITIL®V2 の「サービスデリバリ」と「サービスサポート」をレイヤーとして組み込む

筆者は、ITIL®V3/2011 edition で新たに生まれた課題に対して、ITIL®V2 の体系である「サービスデリバリ」と「サービスサポート」をレイヤーとして取り入れることで、よりわかりやすくすることを提唱する。

図1は、筆者が考えるサービス品質マネジメントの領域に対するサービスライフサイクルに ITIL®V2 をレイヤーとして組み込んだものを表している。

4. 「サービスデリバリ」レイヤー

ITIL®V2 の「サービスデリバリ」は、「サービスレベル管理」「IT サービス財務管理」「可用性管理」「キャパシティ管理」「IT サービス継続性管理」の5つのプロセスで体系化されている。これらは、サービスの提供。(デリバリ)に関わるプロセス群であり、サービス品質マ

ネジメントの主要なプロセスであるため、本レイヤードモデルでは「サービスデリバリプロセス群レイヤー」として表している。本レイヤードモデルで表されるITIL®V3/2011 edition の「サービスデザイン」のプロセスは、サービスライフサイクルのサービスデザインフェーズのみならず、サービストランジションフェーズ、サービスオペレーションフェーズを貫くフェーズ間プロセスであるため、サービスライフサイクル全体を通じたサービス品質マネジメントシステム(仕組み)としての基盤となることが重要なポイントである。

さらに、「サービスデリバリプロセス群レイヤー」は、サービス品質基準となるSLA(サービスレベルアグリーメント)を合意しサービス品質を改善するための「サービスレベル管理」プロセスを中心としたサービス品質マネジメントのプロセス群といえる。

そのため「サービスデリバリプロセス群レイヤー」の主なアウトプットは、「サービスカタログ」、「SLA」、「計画書」(例えば、可用性計画、キャパシティ計画、継続性計画など)、「レポート」(例えば、サービス報告書、可用性報告書、キャパシティ報告書、情報セキュリティ報告書など)、「サービス改善計画(SIP)」などになる。このように「サービスデリバリプロセス群レイヤー」は、

Plan-Do-Check-Act の PDCA サイクルによる改善アプローチの基盤となる重要なレイヤーなのである。

また、読者の中には ITIL®V2「サービスデリバリ」プロセスに含まれる「IT サービス財務管理」プロセスが表されていないことに気付かれた方もいるであろう。ITIL®V2 の「IT サービス財務管理」プロセスは、「サービスレベル管理」プロセスと組み合わせて、品質とコストをバランスさせる働きがある。ただし、本レイヤードモデルでは、ITIL®V3/2011 edition の「サービスストラテジ」のプロセスを含めていないため、「IT サービス財務管理」プロセスが表されていない。これについては、後で今後の展望として述べることにする。

5. 「サービスサポート」レイヤー

本レイヤードモデルでは、ITIL®V3/2011 edition の「サービストランジション」と「サービスオペレーション」のプロセスは、「サービスサポートプロセス群レイヤー」として表している。ITIL®V2 の「サービスサポート」は、サービス提供（デリバリ）を支援（サポート）し、「サービスデリバリ」で合意された SLA の品質基準を満たすサービスを提供できるようにすることである。

これを実践するために、ITIL®V2 の「サービスサポート」は、「インシデント管理」「問題管理」「変更管理」「リリース管理」「構成管理」の5つのプロセスと「サービスデスク」の1つの機能から成り立っている。

これらのプロセスは、ITIL®V3/2011 edition では「サービストランジション」と「サービスオペレーション」の2つの書籍に体系化されてサービスライフサイクルベースとなり、より実践的なものとなったのである。

そして、「サービストランジション」では、「変更管理」プロセスを中心として、如何に「サービスオペレーション」にリスクを持ち込まないようにするかということと、稼働環境に対する変更に伴うリスク（主に変更に伴うインシデント）を軽減することを目的としたリスクコントロールが重要である。また、「サービスオペレーション」にスムーズに移行するための「サービス資産管理および構成管理」「ナレッジ管理」などのプロセスも含まれる。

「サービストランジション」に含まれるこれらのプロセスは、SLA で合意されるサービス品質を支援（サポート）するために SAC（サービス受け入れ基準）を満たすことをテストし、構成情報を登録しサービスオペレーションに引き渡しをする「サービスサポート」プロセスとしてレイヤー化されるべきである。

また、「サービスオペレーション」に含まれる「イベント管理」「インシデント管理」「問題管理」「要求実現」「アクセス管理」の5つのプロセスは、ITIL®V2 ではもともと「サービスサポート」として体系化されているものであり、ユーザサポートやサービス提供（デリバリ）を支援（サポート）するプロセスであるため、「サービスサポートプロセス群レイヤー」としてレイヤー化されるべきである。

5. まとめ

ITIL®V3/2011 の体系では、サービスオペレーションがサービス（価値）の提供段階であり、顧客によってサービスの価値や品質が認識される最も重要な段階であることを改めて認識させてくれる。しかし、本レイヤードモデルをご覧頂いて分かるように、サービス提供（デリバリ）は運用段階で開始されるのではなく、設計段階から既に開始されていることを示している。つまり、設計段階から運用を見据えてサービスの品質と価値を組み込むことを本レイヤードモデルでは表しており、筆者が最も強調したい点でもある。

また、ITIL®V3/2011 のサービスライフサイクルに ITIL®V2 の「サービスデリバリ」と「サービスサポート」を2つのレイヤーに分けて組み込むことで、広範囲で実践が難しく思われる ITIL®V3/2011 を体系的に実践することができる。具体的には、各ライフサイクルに含まれるプロセスを個別に見てどこから実践したらよいか検討したり、サービスライフサイクルの幅広いスコープを闇雲に検討したりするのではなく、レイヤードモデルとして体系的にサービスマネジメントの導入を進めることが可能となるのである。

例えば、「サービスデリバリプロセス群レイヤー」では、サービス品質マネジメントシステム（仕組み）として、サービスのカタログ化やSLAを検討する。そして、「サー

「サービスサポートプロセス群レイヤー」では、SLA で合意されるサービスを提供するのに必要となる支援(サポート)プロセスにおける判断基準(優先順位など)を並行して検討できるようになる。

6. 今後の展望

今回の提唱ではサービス品質マネジメント領域にスコップを限定している。本来、ITIL® はサービス品質マネジメントの側面と、サービス価値創出マネジメントの側面の2つの側面がある。また、前にも述べたように本レイヤードモデルには ITIL®V2 の「サービスデリバリー」に含まれていた「IT サービス財務管理」プロセスは表されていない。本レイヤードモデルに、ITIL®V3/2011 edition の「サービスストラテジ」「継続的サービス改善」のガバナンス領域および価値創出領域を、このサービス品質マネジメント領域のレイヤードモデルにどのように組み合わせていくかということが今後の展望である。

そして、このガバナンス領域および価値創出領域を組み込むことが、ITIL®V3/2011 edition の効果を最大限に引き出すポイントである。筆者は、ITIL®V2 の体系に後退させることを提唱しているのではなく、さらに進化させることを提唱している。また、IoT(Internet of Things)時代のサービスマネジメントでは、多くのモノ(Things)が繋がったバウンダリーレス(Boundaryless)なサービスが創造される。ガバナンス領域や価値創出領域は、さらに重要性を増しているのである。

今後の提唱を楽しみにお待ちしております。

[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 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。

