



やわらかい ITIL®～組織に見合った ITIL V3 導入に向けて～

(注：以下 ITIL V2 を V2、ITIL V3 を V3 と表記)

1. フレームワークとしての ITIL

V3 が発表されて以来、次のようなお話を聞くことがある。

『V3 のサービスライフサイクルは素晴らしい、これこそ待ち望んでいたものだ』

一方で、次のような質問を受けることもある。

『V3 はプロセスと機能で 30 もある。どこから手をつければ良いのか?』

『どうすれば V3 を導入していることになるのだろうか?』

『V2 はもう古いのか、新しく V3 にしないといけないのか?』

こういった考え方は、プロセスアプローチからライフサイクルアプローチになったことの影響であるかもしれない。導入しやすいプロセスから実践して、効果をあげてゆくという Quick Win の考え方が、ライフサイクルアプローチからは想像しにくいだろう。あるいは、サービスストラテジーから継続的サービス改善までのステージを実装しなければ、V3 を実装したことにはならないという思い込みであるかもしれない。

ITIL は 1989 年の V1 誕生以来、一貫してフレームワークであり、方法論ではない。V2、V3 のいずれも、IT サービスマネジメントのベストプラクティスをフレームワークとしてまとめあげた書籍群 (library) であることに変わりはない。フレームワークは現実の見方を構成する、一連の前提、概念、価値、そしてプラクティスである。フレームワークには適応性があり、V3 の導入に関して、こうしなければならないとか、この順番でなければならないという制限はない。V3 全体を実装できないかもしれないなどと悩む必要はないのである。組織にとって必要なプロセスを、その組織の成熟度に応じて実装してゆくことも、V3 に取り組むことに変わりはない。

一方で、ITIL を方法論と捉える向きもあるかもしれない。方法論はある領域で作業したり、調査に従事したりする人々が利用する、体系的なプラクティス、手順および規制を意味する、一連の業務方法である。そこには柔軟性の余地はほとんどないだろう。

2. 国内における V3 の普及度

日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) は、会員企業のソフトウェア開発プロジェクトの実態調査を 2004 年度から開始し、ソフトウェアメトリクス調査としてまとめて発表している。会員企業の、開発、運用、保守に関する評価であるが、2009 年版では、運用調査の中で ITIL を取り上げている。

ITIL を適用・活用する目的としての重要度の調査では、10 の質問項目に対して、5 つの回答区分に回答することで、重要度の判定をしている。

(回答区分 1: 「最も高い」、2: 「やや高い」、3: 「普通」、4: 「やや低い」、5: 「最も低い」)

調査結果によれば、ITIL を適用・活用する目的としての重要度は次のような順である。

1. IT サービスの品質・信頼性向上
2. プロセス・ルールの明確化
3. IT サービス管理の効率化

重要度の低い項目は、「遵法あるいは認証取得」、「経営あるいは事業からの要求」などである。

JUAS の分析では、「IT サービスの品質・信頼性向上を目指し、プロセス、ルールの明確化と IT サービス管理の効率化に力を入れている状況がうかがわれる。」としている。



また、同調査の中で、ITIL の 26 プロセス・4 機能の適用状況を調査している。V3 のプロセスと機能の呼称と同じであり、実質上、V3 の調査をしていると考えて良いだろう。調査結果をプロセスの適用に注目して分類すると以下ようになる。

(回答区分 1: 「適用済み」、2: 「部分適用済み」、3: 「適用中」、4: 「検討中」、5: 「予定なし」)

適応が進んでいるプロセス 適用済み or 適用中の合計が 85%を超えるプロセス	適応が進んでいないプロセス 検討中 or 予定なしの合計が 75%を超えるプロセス
変更管理	戦略立案
インシデント管理	需要管理
問題管理	サービス・ポートフォリオ管理
	財務管理
	ナレッジ管理
	要求実現
	7ステップの改善プロセス

図 2-1 V3 への適応度 (出典: JUAS ソフトウェアメトリクス調査 2009 より作成)

適用が進んでいないプロセスは V3 で新たに導入されたとされるプロセスがほとんどである。わずかに財務管理が V2 のサービスデリバリーに含まれるプロセスである。

適用が進んでいるプロセスは、V2 のサービスサポートのプロセス群である。前述の ITIL を適用・活用する目的としての重要度の結果と併せて考えると、ITIL に取り組む態勢が浮かび上がってくる。

すなわち、“IT サービスの品質・信頼性向上を目指して、見える化(プロセス・ルールの明確化)と効率化を進めるために ITIL のサービスサポートプロセスを利用する。”という構図である。

ITIL が国内において認知されるようになったのは itSMF Japan の設立とほぼ同時期であり、2003 年頃からと考えて良いだろう。本調査は 2008 年度における調査であり、V2 のプロセスが 85%以上の割合で適用されるまでに 5~6 年程度かかっていると考えることも出来る。

V3 の英語版は 2007 年に発表された。その後、itSMF Japan による日本語化が推進され、日本語書籍として V3 の 5 冊が出揃ったのが 2008 年である。国内企業の V3 への取り組みは、まだ、道半ばと言えるかも知れない。

3. やわらかい ITIL

2010 年 5 月に TSO から『ITIL Lite』が発刊された。V3 のコアブックは Service Strategy, Service Design, Service Transition、Service Operation 及び Continual Service Improvement の 5 冊からなる。これらを補完するものとして、WEB での情報提供、White Paper, あるいは V3 に関連した書籍が提供されている。

『ITIL Lite』はコアブックを補完する書籍と呼ぶにはふさわしくないかもしれない。ITIL コアブックの補完説明でもないし、ライフサイクルに焦点をあてているわけでもない。自己の組織に似あった形で V3 のプロセス群と機能を適応し、導入してゆくアプローチを紹介している。

組織の現在の立ち位置、すなわち、成熟度がどこにあるかを組織自身で考え、どのような理由によって V3 に取り組んで行くのかという点を起点として、V3 へのアプローチを考えていくことが重要だとしている。

『ITIL Lite』では V3 を導入してゆく過程に必要な 10 のステージを紹介しているが、テーマ別にまとめれば、図 3-1 のようステージが移行してゆく形に整理できる。

詳細は『ITIL Lite』書籍に譲るとして、V3 への“やわらかい ITIL”とでも呼べる取り組み方法について概説する。

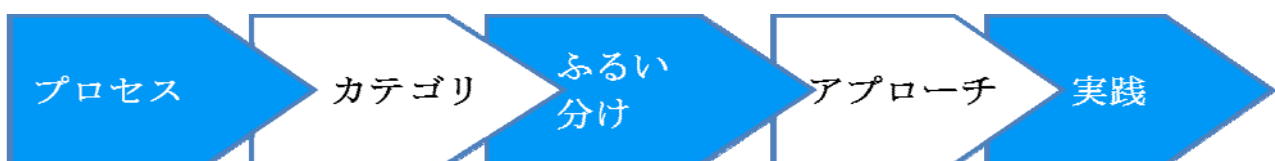


図 3-1: ITIL Lite のステージ



3.1. プロセス

プロセスとは、インプットをアウトプットに変換することを可能にするために資源を使って運営管理される活動である。プロセスをどのように設計するかは組織によって様々な方法があるだろう。このステージでは、潤沢な予算がないような場合に、コストをかけずにプロセス構築を行う考え方について示している。抽象化されたプロセスの概念について述べるのではなく、プロセスを構築する各パーツについて単純化し、実際の活動にあてはめてみて、プロセスの動きを再構築することで、組織にとってのプロセスアプローチの「標準」を持つことを勧めている。

3.2. カテゴリ

V3は26プロセスに4機能を加えると、30のコンポーネントから成り立っていることになる。これらのコンポーネントを4つの観点から定義してカテゴリ分けしている。

支援(Underpinning)、リソース(Resource)、影響(Influence)及び活動(Action)の4種類である。カテゴリ分けするには多くのものを一緒にする必要があるが、その方法にはさまざまな選択肢が考えられる。コンポーネントを分類する着想は香料(Perfume)を製造することからヒントを得たそうである。

Underpinning	These provide the Underpinning facilities required by all components – e.g. Finance.
Resource	These ensure that the other components have the resources to meet their service commitments
Influence	These modify and influence the way that Action Components perform their actions
Action	Components that require actions of an operational nature to be performed as part of their normal operation

図 3-2 コンポーネントのカテゴリ分け (出典：itSMF USA ON-line Conference Malcolm Fry 講演資料より作成)

“支援”は、財務管理のように全てのコンポーネントを支援する要素である。

“リソース”は可用性やキャパシティに関するものであり、“活動”が影響要件を満たすためのリソースを提供する。

“影響”は活動を実施する方法に影響を与える。例えば、インシデント管理でエスカレーションすることが“活動”だとすると、エスカレーションの優先度やエスカレーション先を規定するサービスレベルアグリーメントが“影響”である。

“活動”は運用上のコンポーネントで活動を必要とし、実行しなければならないものである。選択の余地は無く、顧客が、「問題があるから解決して欲しい」と依頼してくれば、遅かれ早かれその問題を解決しなければならない。キャパシティが不足してきたら、何とかしなければならない。

この定義に従って、30のコンポーネントを分類すると次のような表になる。

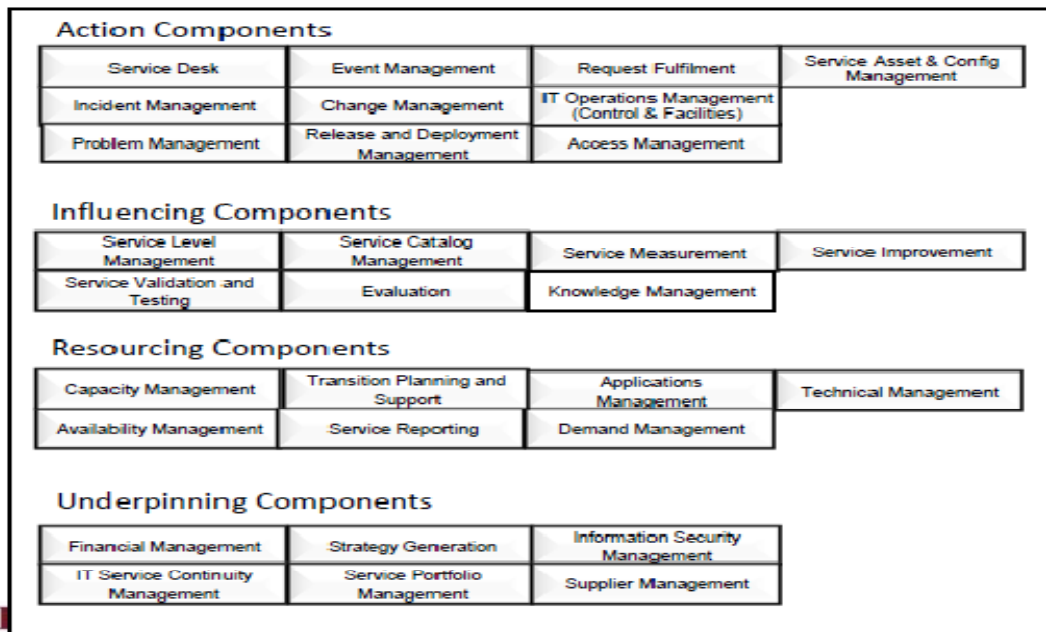


図 3-3 コンポーネントの分類 (出典: itSMF USA ON-line Conference Malcolm Fry 講演資料より)

この分類は絶対的なものではなく、組織内で議論することにより再構成することを勧めている。何故、このカテゴリにこのプロセスを当てはめるのか？を組織内で議論することは有効だろう。そのような議論は、コンポーネントに関する情報を、組織に合った形で引き出してくれるものである。

3.3. ふるい分け

カテゴリ分けが完了したあとは、コンポーネントの評価レベルを決定する。評価レベルは、不可欠かどうかが基準になる。不可欠なコンポーネントは実行しなければならないものとなる。

次いで、可能性のあるコンポーネントと却下するコンポーネントを決定する。可能性があるとは、のちのちに実行するかもしれないが、時間や予算などの理由ですぐには取りかからないものである。却下は、組織内で評価した結果、さまざまな理由から実行しないと判断を下したものである。

最終的には、実行するもの、実行したいもの、実行しないものの3種類のコンポーネントに分けられる。

3.4. アプローチ

コンポーネントに分類したのちに、V3へ取り組むためのアプローチ(Approaches)を決定する。組織にとってのReasonsを選択し、適切なアプローチに対応付けるという方法を取る。アプローチには対応したテンプレートが用意されている。

図の左側のReasonsは、V3への取り組みの理由ではなく、むしろ、取り組まないあるいは取り組めない理由を意味している。そして、そのことが「ITIL Lite」のアプローチへ取り組む理由になるという考えである。

V3に取り組む理由(Reason)あるいは取り組まない理由とテンプレートの種類を関連付けることで、組織独自でV3への取り組みの起点とすることができる。

このアプローチはサービスサポートのプロセスの一部しか適応できていない組織や、V2のほとんどを網羅しているような組織にとっては、それぞれV3に取り組むアプローチを独自に選択できる点で有効だろう。

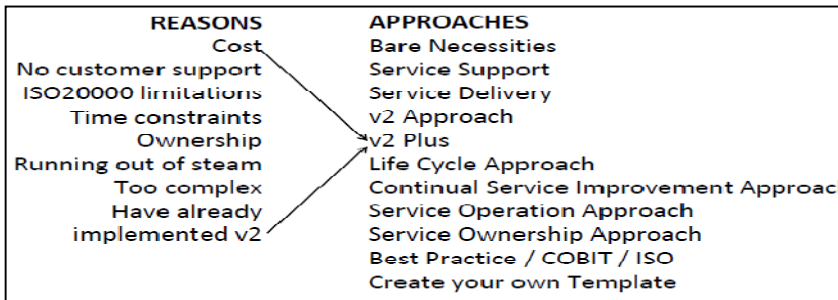


図 3-4 Reasons と Approaches (出典 : itSMF USA ON-line Conference Malcolm Fry 講演資料より)

例として、「COST」と「Have already Implemented v2」の理由から「v2 Plus」を選んだ例を見てみよう。すでに v2 を導入済みであるが、予算の面で、V3 への全面的な移行に関しては制限があるという理由である。v2 Plus のアプローチは次の図のようになっている。必須のコンポーネントは濃い部分であり、白い部分が追加のコンポーネントとなる。

このアプローチでは、v2 のインシデント管理を v3 のインシデント管理へと改善することができる。さらに、V2 Plus では、CSI のプロセスを追加している。この点が V2 アプローチとの違いである。

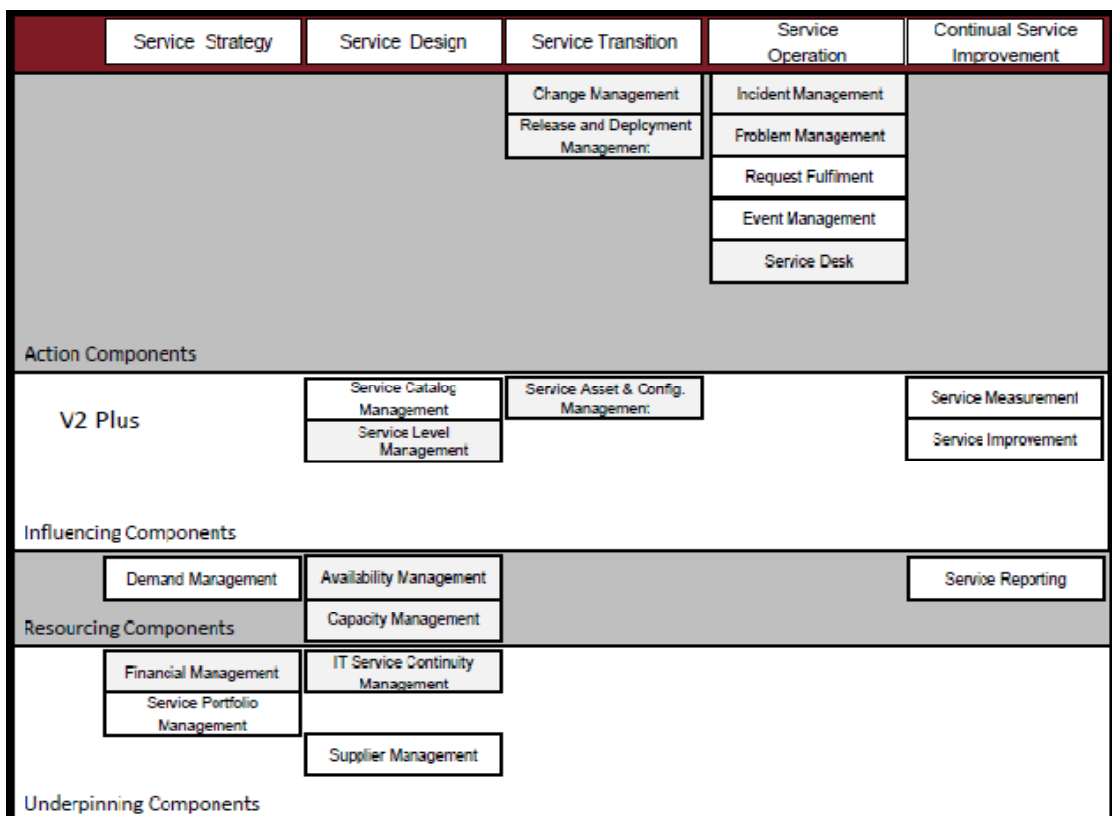


図 3-5 V2 Plus テンプレート (出典 : itSMF USA ON-line Conference Malcolm Fry 講演資料より)

空のテンプレートも用意されている。前述のふり分けで、実行するもの、実行したいもの、実行しないものの3種類のコンポーネントが出来ている。ふり分けした不可欠な要素と可能性のある要素を、色分けして空のテンプレートに入れることで、組織に似合ったテンプレートができあがる。全体がどのようになるかを俯瞰し、偏ったものになっていないかを検証する。

一般的に必要なのは、少数の有効な“活動”コンポーネントと、それを実現する適切な“影響”コンポーネントである。それらによって、どのような“リソース”コンポーネントと“支援”コンポーネントが必要になるかが明らかになるだろう。



3.5. 実践

テンプレートを選び、組織として取り組みたいコンポーネントを決めて、先に進む準備ができたなら、それらのプロセスを構築しながら各コンポーネントの成熟度に注目すべきだろう。また、どれを最初にやり、どれを2番目にやるか、といった優先度も検討する必要がある。これらについては、組織内で決定すべき事柄である。成熟度を判断し、優先度を決めたら、ギャップ分析を行い、基本活動計画を作成する。こうして自組織にふさわしい、“やわらかい ITIL”の構築を進めてゆけるだろう。

4. おわりに

本 White Paper の表題である“やわらかい ITIL”は、『ITIL Lite』書籍の日本語訳ではない。筆者の書籍に対するイメージを表現した造語である。“やわらかい ITIL”は、ライフサイクルにこだわらず、Quick Win を目指して、つまみぐいの V3 の適応からスタートすることへの応援の意味を込めている。

JUAS の調査でも窺えるように、国内における V3 の導入は、V2 が日本に紹介された時と比較すれば芳しいとは言えない。V3 を適応し、実践するにあたり、ライフサイクルに取り組めるだけの予算と IT 部門の体力がある組織ばかりではないだろう。組織の実情に応じた、さまざまな切り口からの V3 への対応があっても良いと考える次第である。IT サービスマネジメントの領域において、価値ある情報を提供してくれるのは ITIL であることは、今後も変わらないだろう。

本 White Paper は、『ITIL Lite』書籍の著者である Malcolm Fly 氏が発刊前に講演したセミナーの内容を基にしている。講演内容の利用を快諾していただいた Malcolm Fly 氏に深謝する。

< 著者紹介 >

塩田 貞夫 (しおた さだお)
日本ビューレット・パッカード株式会社
プロフェッショナル・サービス事業本部
リード・ソリューション・コンサルタント

略歴：長年にわたり運用の現場で技術サポートを担当。1999年頃から ITIL ベースのアセスメントサービス、コンサルティングを手がける。itSMF Japan 設立当初より参加し、現在は同団体の理事を務める。国内における ITIL の普及・促進に向けての活動を推進している。IMS 運営委員会委員、ITSMS 技術専門部会委員、ITIL Foundation、ITIL Manager、ISO/IEC20000 Foundation、ISO/IEC20000ITSM コンサルタント・マネージャ資格者

ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other Countries.

itSMF Japanの許可なく無断転載を禁じます