

ITIL® V3に取り組んでみませんか？

ITIL V2の経験を活かし、オペレーションからサービス戦略まで、ITIL活用の領域を拡大

ITIL V3が普及しない理由とは？

普及を阻害する3つのハードル

ITIL V3の普及を阻害する3つのハードルを乗り越えるための考え方を提案します。

ハードル1：ITIL V3は難しいと思いませんか？

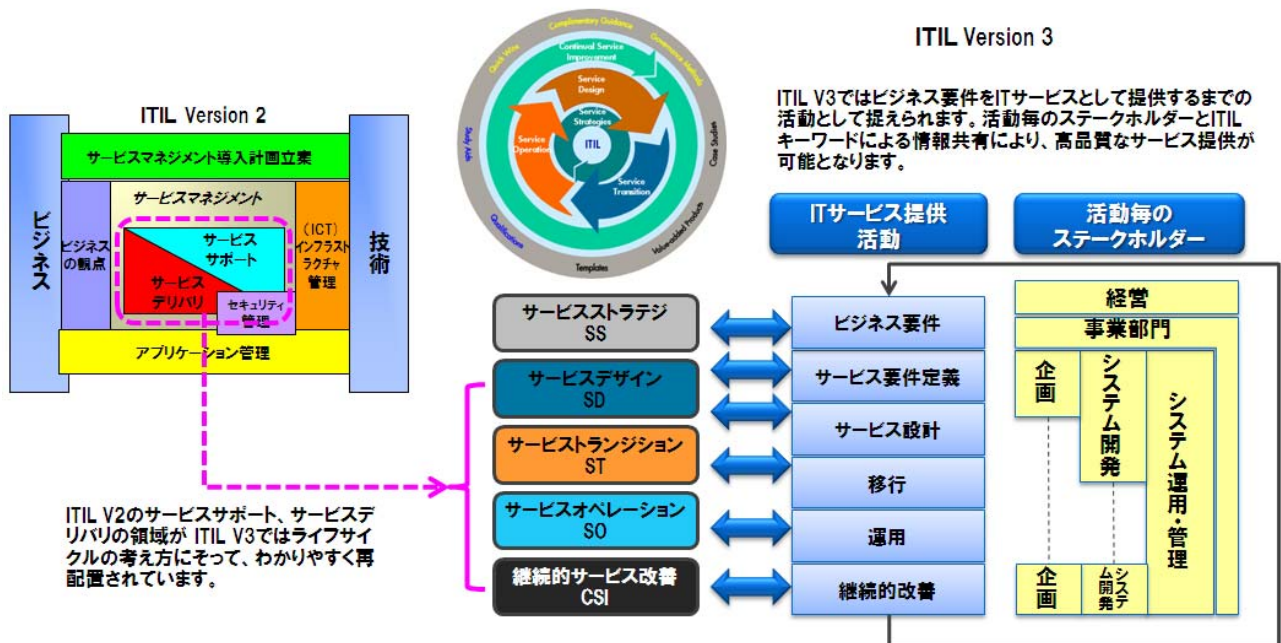
「ITIL V3は難しい。本が5冊もあるし、全部読むのは大変」「サービスストラテジは分かりにくい」などの声が聞かれます。しかし、ITIL V2は「サービスサポート」と「サービスデリバリー」の2冊と思われがちですが、実際は7冊で構成されており、ITIL V3では5冊に減っているのです。

実際にITIL V3を勉強してみるとわかりますが、V2よりも馴染みやすい部分も多くあります。

①ビジネス要件からサービス要件に落とし込み、②サービスを設計、③サービスを移行（トランジション）して、④運用（オペレーション）し、⑤継続的に改善していく、という素直な流れ（ライフサイクル）で記載されています。

サービスストラテジは少々難解ですが、サービスデザインからトランジション、オペレーションに至る流れや、サービスオペレーション内に記載された「4つの機能」は、IT部門の担当者には馴染みやすいのではないのでしょうか。加えてCSIを参照することで、全体をライフサイクルとして捉える流れが組み立てられています。

運用部門からITIL活用のアプローチについて開発部門に説明を行う際に、サービスデザインからの一連の流れは、ウォーターフォールモデルに慣れ親しんだ開発担当者の方々には、有効ではないかと考えられます。まずは、敬遠するのではなく、興味のある書籍からひもといてみてはいかがでしょうか。



出典：英 Office of Government Commerce (OGC)



ハードル2：ITIL V2の活用で効果は出ていますか？（魔法の杖ではなかったITIL®）

「いつか来た道」…世の中に数ある方法論やフレームワークは、とある出来事をきっかけにブームが沸き起こり、定着する、または忘れられていく、といったことを繰り返しています。

ITILの場合、システム運用管理というベンダにとってあまりビジネス的に魅力的がなかった、あるいは参入のハードルの高い領域の方法論であることから注目され、各ベンダも相次いで参入しました。ITILの功績はこれまであまり注目されなかったシステム運用管理に脚光が当たったことかもしれません。

しかし、実際にはITサービスマネジメントの実現によって、ITサービスを通してビジネスに貢献するという理念には遠く及ばず、まずはとりかかったインシデント管理までで頓挫、あるいは導入したことで満足している例も多いのではないのでしょうか。

原因としては、インシデント管理の目的意識が希薄、継続的に活動できない、さらに突き詰めれば「この通りであればできる」、「ITILを導入するとコスト削減できる」、「ツールを買えばできる」と安易に考えたことが原因かもしれません。ITILのようなフレームワークは「魔法の杖」ではなく、推進のための綿密な計画、トップダウンによる強固な意志、成果の共有によるモチベーションが保たれない限り、成功は難しいといえます。ダイエットと同じで、「楽しんで痩せる」ことは難しいのです。

ITILが日本に紹介されて10年近く、itSMF JAPANのコンファレンスも7回目を数えますが、その間、個人情報保護法や、金融商品取引法（J-SOX）などの法律への対応、SaaSやクラウドなどの新技術への対応など、企業活動におけるITサービスマネジメントの必然性は高まるばかりです。一時のブームも過ぎ去り、言葉としては定着した感もありますが、依然として開発部門やビジネス部門には馴染み薄いものとして映っていると考えられます。

この機会に、ITIL V2のサービスサポート、サービスデリバリの領域から一歩進んで、システム管理者以外のステークホルダーにもITIL V3の活用をアピールし、ITサービスマネジメントの実現によるビジネス貢献に向けた活動を始めてみてはいかがでしょうか。

ハードル3：ITIL V3はどこから読めばいいのでしょうか？

ITIL V2では「システム運用管理」のベストプラクティスとして、サービスサポート、サービスデリバリの2冊が注目され、他の5冊はあまり参照されませんでした。資格面でもほぼこの2冊を領域としたため、システム運用管理のフレームワーク、方法論として、認識されてきました。

しかもこの2冊には、運用管理の基本となるプロセスが記載されていたため、必要なプロセスをすぐに見つけて、活用することができたのです。他の5冊にも、有効なプロセスが記載されていますが、書籍自体が購入すらされないことも多く、その存在は希薄と言わざるを得ません。結果としてITIL V2は注目を浴びましたが、しかしその反面でITサービスマネジメントというよりも、システム運用管理のイメージがあまりにも強くなってしまったのは残念です。

ITIL V3では対象となるコアブックが5冊となりました。これがどこから読んだらいいのかわからないという声につながっているのでしょうか。しかしながら、使い方はいままでのITILと変わらず、個別のプロセスについては記載してある書籍を参照すればよいのです。ただし、事前に全体的な流れと各書籍におけるプロセスの配置は把握しておく必要があります。

どこから読んだらいいかという問いに対しては、ビジネス視点から取り組みたいのであれば、サービスストラテジ（あいまいなビジネス要件）からサービスデザイン（量化されたサービス要件）を参照することができます。特にサービスデザインには、サービス要件をまとめたSDP（Service Design Package）など興味深いアプローチが記載されています。

また、システム管理者視点であれば、まずはサービスオペレーション、サービストランジションを参照すればよいでしょう。加えて継続的改善には改善活動のアプローチが記載されています。サービスオペレーションに記載されている、4つの機能「サービスデスク」、「IT運用管理」、「技術管理」、「アプリケーション管理」は各企業それぞれにこれらの機能を担う組織があると考えられます。この機能（組織）にITILプロセスをマッピングすると考えるとわかりやすいでしょう。



ITIL V3 活用に向けた3つの提案

IT サービスマネジメントを実現し、ビジネスに貢献するために

ITIL V3 を活用するための3つのアプローチ方法についてご提案します。

提案1：サービスオペレーション+継続的サービス改善（CSI）から取り組む

ITIL V2 が紹介された当時、導入に向けてのアプローチとして、まずは「インシデント管理」、「サービスデスク」から始めることが定石であるとの紹介がありました。このエントリーポイントは間違いではないといえます。

しかしながら、皆様のインシデント管理の活動はいかがですか？インシデントをただ単に蓄積しているだけだったり、記録が不十分であったり、分析や評価、活動の見直しがされていなかったりしていませんか。

本来、インシデント管理は、記録されたインシデントを様々な角度から分析し、改善施策を導出し、改善活動を推進、その成果を共有することで初めて活用の効果があるといえます。特定のサービスについて発生するインシデントは、時間とともにその内容（カテゴリ）が移り変わっていきます。システムやPCに関するインシデントは、当初は「使い方の問い合わせ」が多いが、時間の経過とともに「インフラ障害」が多くなるといった傾向分析を行い、対策を打つことができるようになります。

サービスオペレーションには、インシデント管理を始め、問題管理、イベント管理などのプロセスと、機能として「サービスデスク」、「IT 運用管理」が紹介されています。ITIL V2 の「サービスサポート」を理解していれば馴染みやすいプロセスと機能で構成されています。

現状を ITIL V2 ベースのインシデント管理の活動を行っているのであれば、そのまま ITIL V3 として捉えることができます。根本的な考えは変わっていません。当たり前のことですが、本質的に変わるようなことはありえないのです。イベント管理や要求実現といった新しい考え方も登場していますが、業務改善と考えれば、アップグレードは比較的容易といえます。

そのうえで、ITIL V3 で新たに整備された書籍、「継続的サービス改善」通称 CSI (Continual Service Improvement) を利用した活動を推進してみたいはいかがでしょうか。ITIL V2 においても継続的サービス改善は記載されていましたが、V3 では1冊にまとめられ、再整備されています。すべてのプロセスにかかる重要な活動として、測定、分析、改善施策などの一連の活動を「7 ステップの改善プロセス」として、紹介しています。

現状、ITIL V2 で取り入れたプロセスを ITIL V3 に発展的統合し、さらに CSI を通じてサービスオペレーションから、トランジション、デザインへと適用範囲を拡大していくアプローチをお勧めします。さらに、拡大の過程で、システム運用管理の組織だけでなく、開発や企画、ビジネス部門へもコミュニケーションを図っていくために、ITIL V3 は強力な武器になることは間違いありません。



提案2：リバースエンジニアリング的アプローチによる現状サービスの可視化

ITIL V3にはサービスデザインという書籍があります。この書籍には、サービスストラテジで作成されたビジネス要件から、サービス要件を可視化し、これに基づいてサービスをデザイン（設計）する手法が記載されています。

これらのサービス要件をまとめ、サービストランジション（移行）へのインプットとなるドキュメント群として、SDP（サービスデザインパッケージ）が紹介されています。

ここではこのSDPに注目したアプローチをご紹介します。サービスストラテジからではなく、現状すでに提供されているITサービスのSDPをまとめることより、ビジネス要件を可視化し、必要なドキュメントやサービス提供プロセスを明確化するのが目的です。このSDPをまとめることによって、サービスストラテジでどのような情報を定義すべきかといった活動も理解されるようになります。つまり、サービスストラテジがサービスデザインに提示するビジネス要件とは何かを可視化していくという活動です。

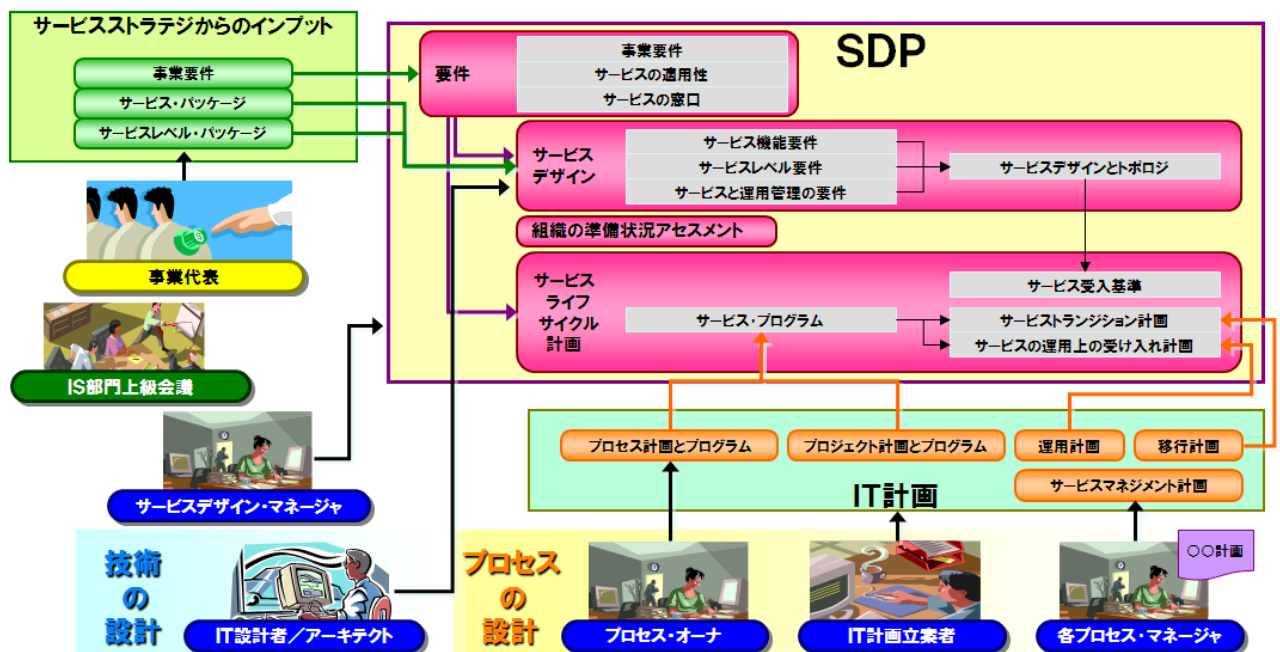
実際のサービスの提供にあたっては様々なドキュメント類が作成され、レビューされ、リリースされます。しかし、サービスの視点でまとめられたものは少なく、「なぜこうなっているのか」や、「どのような役にたつのか」は分かりにくい状況です。

開発部門が作成したドキュメントを運用部門に引き継ぐ際に十分な説明がなされず、何のためのサービスなのかもわからず運用に突入することも少なくありません。

現状のサービスをこのSDPをまとめる作業を、開発部門や企画部門とともに実施することによって、今後のサービス設計やトランジション時に必要な項目として捉えていくことができるようになるでしょう。

作成したSDPをコミュニケーションツールのひとつとして、企画、開発、ビジネス部門といったITサービスの提供側と利用側を巻き込んだ活動の定着を図ることにより、本当にビジネスに貢献できる品質の高いサービスを提供できるようになるのです。

■ SDP (Service Design Package) の全体像



ITIL® Version 3 サービスデザインより

※：サービスデザイン分科会の資料抜粋



提案3：ITIL 資格の取得から始める、V3 の活用

ITIL V3 の登場により資格体系も様変わりしました。V2 時代のファウンデーション、プラクティショナー、マネージャに変わり、ポイント制による資格体系となり、V3 ファウンデーション、インターミディエイト、エキスパートになっています。

ITIL 資格の中でもファウンデーションはすでにポピュラーな資格となっており、保有者は数万人を数えます。いかにして取得した資格を業務に活かしていくかが課題になります。

ITIL V2 のころからの課題ではありますが、ITIL を理想論・学問として捉えてしまい、実際の業務にどう活かしていくかという視点が足りないのではないのでしょうか。実際に現場で「理想論であり、実現は難しい」といった意見を聞くこともあります。

ファウンデーション以外の高度資格の取得には安くはない費用と、受験者のモチベーションが必要なため、資格保有者は多くはない状況です。高度資格の研修では知識だけでなく、ケースを設定したワークショップ形式でディスカッションを重ね、実際に活用するためにどうすればいいかを学びます。研修の中で気づきがあり、実際の業務に適用するための方法を学びます。コストをかけるだけの価値はあるのではないかと考えています。

しかしながら、IT サービスを提供するシステム運用管理の現場では日々の業務に忙殺され、費用も時間もかかる高度資格を取得することができるのはごく一部の方々になってしまいます。高度資格の保有者を増やすことは、意義のあることですが一朝一夕にはいきません。

そこで、現場で ITIL を活用するにあたっては、ITIL を理想論として捉えるのではなく、実際にどのように活用して改善していくかを議論する場を持つことが重要です。たとえば ITIL V3 のファウンデーション資格を取得した方々を集め、日々の業務改善に何が必要かを議論する場を設定してみたいかがでしょうか。実際の議論の中から気づきがあり、改善施策の一端が見えてくるかもしれません。

まとめ

ITIL V2 が紹介されて 10 年ほど経ちました。いうまでもなく IT とビジネスは切っても切り離せない関係です。IT 部門はシステム運用管理というインフラよりの発想から、「IT をサービスとして提供する」という利用者視点による対応を求められています。結果、IT を利用するユーザ側と IT をサービスとして提供するプロバイダにとっても IT サービスマネジメントの重要性は高まるばかりです。

その背景には、IT サービスによるビジネスへの貢献、品質向上、コスト削減、可視化などの要件や、クラウドや SaaS などの利用環境の変化があります。簡単な道のりではありませんが、ビジネスと IT の溝を埋め、IT サービスとしてビジネスに貢献するためのアプローチとして、ITIL を理解し、これを共通言語として開発部門や企画部門、ビジネス部門へ活用の範囲を広げていくことが必要です。

サービス戦略から、オペレーション、継続的改善までをライフサイクルとして包含する ITIL V3 は、企業にとっての IT がシステム運用管理から IT サービスマネジメントに脱皮するための、まさに処方箋といえるのではないのでしょうか。

以上

< 著者紹介 >

藤原達哉 (ふじわら たつや)

株式会社 野村総合研究所 IT サービスマネジメント推進部

略歴：メーカーでの開発業務、ユーザ企業における運用業務、ベンダなどでのパッケージ販売・サポート、IT サービスマネジメントのコンサルテーションなどを経て、現職。様々な立場での経験を活かし、IT サービスの提供現場における ITIL を活用した各種ソリューションを展開している。

変更管理プロセス研究会座長、ITIL Manager V2 / ITIL V3 Expert

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