

# ITIL® V3を探る

## V2から、何が変わったのか？



AMOユニット  
エンジニアリングスペシャリスト  
野村 紀美

### 1. はじめに

2007年5月末、サービスマネジメントのガイドラインである書籍ITILの新版V3が5冊そろって発売された。現時点(2008年2月末)では日本語版は出版されていない。

それまではITILのバージョンが意識されることは少なかったが、旧バージョンと区別する必要が出てきたため、旧バージョンをV2、今回発売された新バージョンをV3と呼ぶことが多い。

今回は、昨年夏から秋にかけて、当社運用部門のリーダーを中心に実施した社内での勉強会時の資料をもとに、ITIL V3を紹介する。

なお、V2、およびこれを含めた規格・ガイドライン類については『SOFTECHS』Vol.28, No.1およびVol.29, No.1を参照していただきたい。

### 2. バージョンアップの背景

ITILバージョンアップの理由としては、下記の3点があげられている。

- ・ビジネス環境の変化
- ・テクノロジーの発展
- ・“ITILが広く受け入れられたこと”の認識

最初の2つは、説明するまでもないであろう。

3つめについては、ITIL自体が(正確にはITILを改定した人々が)ITILはすでに広く受け入れられている、デファクト・スタンダードになったという認識の上で、だからこそ、さらに進化する必要がある、ということである。

V3では、V2でよく使われていた“ベスト・プラクティス”という言葉が“グッド・プラクティス”に置き換わっている。これには、いままで崇高なものであったが、広く

利用・活用が進み、それぞれの組織でのプラクティスが確立されつつあるので、もはやよりよいモノでしかない、という意味がこめられている。

### 3. 何が変わったのか

何が変わったのか？ ある見方をすれば何も変わっていないし、別の見方をすればまったく変わったということになるだろう。

バージョンアップに当たっては、広く読者の意見を吸い上げたのでこれまでの反省が活かされている。記述項目・レベルの統一、用語の再定義、Appendixの補強はあるが、インシデント管理、問題管理、変更管理・・・といったプロセス名も残っている。この点から見ればV2を基盤とした改訂版、つまり“何も変わっていない”といえることができる。

構造に目を移すと、これまで四角で表現されていた図がV3では円状になり、ライフサイクル・アプローチを採用し、フェーズ分解した上で、各プロセスを再配置している(図1)。根本的に構造が、見た目が変わったのである。これは、“まったく変わった”ということにもなるであろう。

もう少し細かく見てみよう。

#### 3.1 構造

大きな構造としては、下記の3つに分類することができる(図1)。

- ・中心となる書籍
- ・補完的出版物
- ・Webサポート・サービス

これまでは、ITILの推進団体であるitSMFでの研究の成果の発表・公表はあったものの、やはり書籍中心の展開で

あった。今後は、利用・活用を促進するために参考となる出版物の刊行やWebでの情報提供を行うということである。利用者としては大いに期待したいところではあるが、逆に言うと公開された情報を“使いこなす力”が求められるということでもある。

本稿では、中心となる次の5冊の書籍に注目する。

- Service Strategy (サービスの戦略)
- Service Design (サービスの設計)
- Service Transition (サービスの移行)
- Service Operation (サービスの運用)
- Continual Service Improvement (継続的なサービス改善)

カッコ内は、邦訳のタイトルではなく、理解を容易にするためにその意味するところを示したものである。

この5冊、言い換えると5つのフェーズは、大きくは“ゆりかごから墓場まで”の流れを示しており、その流れは一周で終了するのではなく、改善サイクルとして繰り返される。ただし、繰り返されるのは、サービスの“設計”から“運用”までの流れになる。そして、“戦略”は始まりではなく、他のすべてのフェーズへの情報を入力する核、という位置づけである。さらに、“継続的なサービス改善”は運用結果だけを受けて改善するのではなく、他のすべてのフェーズにおいて情報を取得し、改善を促進する。

各書籍については、4章「各書籍の主なトピック」で紹介することとする。

### 3.2 V2との比較

まずわかりやすいのは、書籍構成、簡単に言うと数である。V2では、中心となるのはサービスサポートおよびサービスデリバリの2冊であり、この2冊を含めて7領域8冊の書籍から構成されていた。V3では、中心となる書籍は5冊となった。V2の8冊の書籍を5冊に再構成したと考えていい。

表1に、V2の中心書籍2冊に記載されている10のプロセスが、V3書籍にどのように収められたかを示す。

V2の「サービスデリバリ」のなかで、ITサービス財務管理だけが“戦略”フェーズに置かれている。このほか、可用性管理、キャパシティ管理、ITサービス継続性管理、そしてサービスの基本計画とも言えるサービスレベル管理については“設計”フェーズとして再構成されている。これらは、V2でも何かしら計画を立てることが要求されていたが、V3では、このことがより明確になったといえよう。

一方、「サービスサポート」の変更管理、リリース管理、構成管理は“移行”フェーズに、そしてインシデント管理、問題管理、そして機能としてのサービスデスクは“運用”フェーズにそれぞれ収められている。

ただし、各プロセスは、表1で記したフェーズ(書籍)だけで作用するわけではなく、場合によっては他のフェーズ(書籍)でも作用することを付け加えておく。

いままでは、プロセス間の細かい連携は述べられていたものの、大きな流れとしては捉えにくかった。この点が解消され、各プロセスが5つのフェーズにすっきりと収められたという印象を持つ。

各スタッフが自分の仕事上の立ち位置をより理解しやすくなっているのではないかと思う。

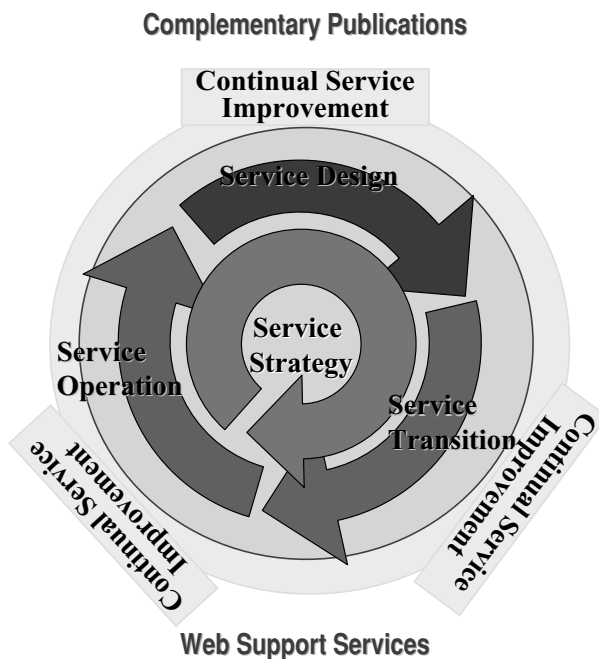


表1 V2の主なプロセスとV3書籍との関係

V2の主なプロセス	V3書籍	
サービスデリバリ	ITサービス財務管理	Service Strategy (サービスの戦略)
	可用性管理	Service Design (サービスの設計)
	キャパシティ管理	Service Design (サービスの設計)
	ITサービス継続性管理	Service Design (サービスの設計)
	サービスレベル管理	Service Design (サービスの設計) Continual Service Improvement (継続的なサービス改善)
サービスサポート	変更管理	Service Transition (サービスの移行)
	リリース管理	Service Transition (サービスの移行)
	構成管理	Service Transition (サービスの移行)
	インシデント管理	Service Operation (サービスの運用)
	問題管理	Service Operation (サービスの運用)
サービスデスク	Service Operation (サービスの運用)	

出展：ITIL v3 Global Road Show presentation (itSMF)

図1 ITIL V3の構造

### 3.3 サービスマネジメント

これまで“サービス”や“サービスマネジメント”についての定義はあったものの、率直に言って理解しにくかったため、最も肝要なこれらについて、説明することや意味を共有することが意外に難しく、現場での活用推進の上で障壁となっていた。

V3ではこれらの基本的な概念を、次のように再定義した。

サービスとは、“顧客に対して価値を提供すること”であり、コストとリスクは顧客ではなくプロバイダが負うものである。

そして、この“サービス”はサービス・プロバイダの“リソース”と“能力”を組み合わせて提供するものである。

この“リソース”と“能力”の組み合わせが“サービス資産”である。つまり、

＜サービス資産 = 能力 × リソース＞

となり、能力とリソースは以下のように定義できる。

能力：マネジメント、組織、プロセス、ナレッジ、人材の観点からリソースを調整、コントロール、展開するためのプロバイダの能力

リソース：サービス生成のための直接的なインプット（例：資金、インフラストラクチャ、アプリケーション、人材など）

いくら“リソース”があっても“能力”がなければサービスを提供することができない。我々アウトソーシング・サービス・プロバイダ（ITILでいうところのサプライヤ）も含めて“能力”は不可欠だということである。

では、サービスマネジメントとは何か？

これは、顧客に対して価値を提供するためにコストとリスクを管理すること、つまりサービス提供側の“能力”そのものである。これには、プロセス、方法、機能、役割、活動などが含まれる（図2）。

効果的なサービスマネジメントは、それ自体が組織の戦略的な資産となる。

さらに、“サービスの価値”について、“有用性（Utility）”と“保証（Warranty）”という2つの視点から次のようにとらえている。

有用性（Utility）：サービスの機能そのものであり、直接顧客に提供されるもの

保証（Warranty）：サービスの可用性、キャパシ

ティ、継続性、セキュリティの状態・レベルであり、利便性ともいえる

V3では、価値の焦点を、IT組織としての価値獲得からビジネスとその顧客に対する価値創出に移している。

## 4. 各書籍のトピック

この章では、中心的な書籍5冊の主なトピックを整理して見ていく。

### 4.1 Service Strategy（サービスの戦略）

この書籍は、“必ず選ばれるためには、どうすればいいか？”という、かなり刺激的な表現から始まっている。サービス提供を専門とする外部のプロバイダも、企業の内部プロバイダ（情報システム部門）も同じ土俵に乗せた上で、戦略なしではもはや顧客から選ばれない可能性があることを意味している。

すべてのプロバイダは競争原理のもとに存在しているので、まずは、ビジネスや顧客のニーズ、（組織の内外問わず）競合などをきちんと理解し、自身の位置を確認することが重要である。

その上で、プロバイダが継続的にサービスを提供するためには、“差別化できる価値の創出”が必要である。これは、先にも述べた“提供するもの（Utility）”と“提供状態・レベル（Warranty）”の組み合わせで決まる。さらに、差別化・価値創出のためには、サービス資産（リソースと能力の組み合わせ）が重要であることも先に述べたとおりである。

「3.3サービスマネジメント」で説明したサービス等の定義は、実は、この書籍で説明されている。この定義と、上述の基本概念は、他のすべてのフェーズ（書籍）の基盤となるものである。まずこれらを明確にしたのち、主なプロセスとして、サービスデリバリーに記載されていた財務管理、新たに追加されたサービス・ポートフォリオ管理、そして以前はキャパシティ管理の中で言及されていたものが独立した需要管理が説明されている。

今回、新たに追加されたサービス・ポートフォリオ管理について、若干補足する。

V2ではレストランにあるメニューのように“現在”提供できるものをサービス・カタログとして管理することが推奨されていた。しかし、V3ではサービスを優先度付けして需要と供給のバランスをとるために、“現在”だけではなく、“過去”、そして“これから”提供されるものも含めてサービス・ポートフォリオとして管理すべきとしている。これはまさしく、ライフサイクルという概念から生まれてきたものであろう。“戦略”はこのサービス・ポートフォリオを活用するフェーズであり、ポートフォリオの作

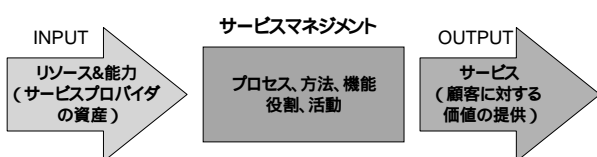


図2 サービスマネジメントのインプットとアウトプット

成は“設計”フェーズで行われる。

その他では、組織の設計や展開、ソーシングについても言及がある。

先にも述べたが、“戦略”フェーズは、サービスマネジメントなど他の全フェーズ（書籍）の基盤となる極めて重要な概念も含めて説明しているの、われわれアウトソーシング・サービス・プロバイダも理解しておく必要がある。

#### 4.2 Service Design（サービスの設計）

何を設計するのか？ まず、それを明確にする必要がある。本書では、次の5つが対象とされている。

- ・サービスそのもの
- ・サービスマネジメントの仕組みとツール、そしてサービス・ポートフォリオ
- ・テクノロジー・アーキテクチャと管理の仕組み
- ・プロセス
- ・測定の仕組み、方法、指標

実は、プロセスそのものをはじめとするサービス以外の対象については、V2の「ICTインフラストラクチャ管理」の設計と計画立案の中に関連記述はあったが、わかりにくいものであった。今回は、これらも含めて設計対象であり、サービスと合わせて設計するべきであるということを示している。

そして、“設計”フェーズ内の流れを要件分析、設計、評価、調達、開発と定義し、この流れの中でキャパシティ、可用性、サービス継続性、セキュリティの要素を含めたサービス要件を確認・合意し、管理していくよう整理したものである。

先のフェーズで定義されたサービス戦略を受け、上記のような活動を通して、サービスデザイン・パッケージという成果物を作成し、これを後続フェーズである“移行”と“運用”に引き渡す。

書籍には、サービスデリバリーに記載されていたサービスレベル管理、キャパシティ管理、可用性管理、ITサービス継続性管理の4つのプロセスと、独立した書籍として存在していた情報セキュリティ管理、ビジネスの観点に記載されていたサプライヤ管理、そして以前はサービスレベル管理の中で言及されていたものが独立したサービス・カタログ管理が主なプロセスとして記述されている。

サービス・カタログは、ビジネスが提供されるサービスの正確な情報を把握するために必要である。

サービスレベル管理では、各サービスについて、ビジネス側と提供レベルを調整し、合意する。この部分が、“設計”に相当する。

そして、この調整、合意するレベルの要素として、実はキャパシティ、可用性、ITサービス継続性、セキュリティ

の要素が含まれており、これをもとに、それぞれのプロセスの中でキャパシティ計画、可用性計画、ITサービス継続性計画、そしてセキュリティ方針と対策という“計画”を立てることになっている。そういう意味では、これらのプロセスはサービスレベル管理を基点としており、含まれているともいえる。

サービスレベル管理をはじめとしたこれらのプロセスは、測定、改善についても言及しているが、この部分は“改善”フェーズの活動となる。

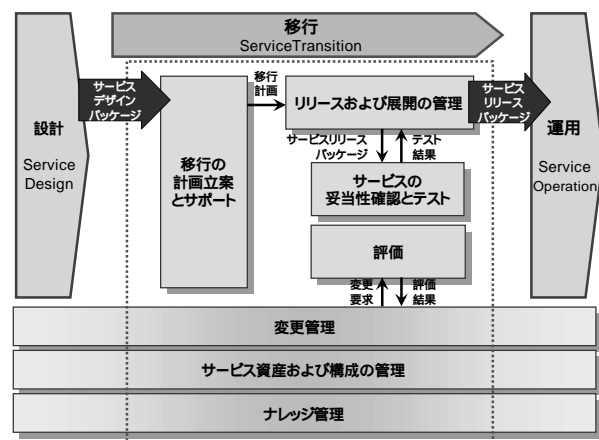
サプライヤ管理では、サプライヤの費用に対する価値を確認し、契約や合意に含まれる目標が満たされるようにするために、サプライヤを分類して管理することを推奨している。

また、この書籍の付録では、“設計”フェーズで作成すべきアウトプットのサンプルを数多く提示している。

#### 4.3 Service Transition（サービスの移行）

“移行”フェーズでは、ビジネスから要求されたサービスを利用できるようにするために、“設計”フェーズの成果物であるサービスデザイン・パッケージを受け取り、本番環境で運用するための準備について説明されている。この準備には、単にアプリケーションだけではなく、プロセスなど“設計”の5つの対象も含まれる。また、サービスの“通常利用”だけではなく、システム障害や災害時などの“異常状態”でのサポートの準備も含まれる。

この書籍では、全ライフサイクルに関連するプロセスとして、変更管理、サービス資産および構成管理、ナレッジ管理の3つ、“移行”フェーズのみに関連するプロセスとして、移行の計画立案とサポート、リリースおよび展開管理、サービスの妥当性確認とテスト、評価の4つが説明されている。



The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycleをもとに作成

図3 移行フェーズのプロセス



V2と比較して、新たに追加されたプロセスに焦点を当ててみる。

移行の計画立案とサポートは、それぞれ個別の移行計画を立案するだけでなく、計画を統合して管理することにより、集中的にリソースを調整し、リスクをコントロールする、移行計画全体の最適化を行っている。

サービス妥当性の確認とテストでは、ビジネスから要求されるサービスを有用性と保証の観点から確認し、評価では適切な判断を下せるような評価・検討の結果を報告する。これらにより、品質保証の側面が強化された。

ナレッジ管理は、属人性を排除しながら高品質のサービスを効果的に提供するために、適切な人が適切なタイミングでナレッジを活用できるようにすることを目的としている。有期性の開発プロジェクトで蓄積したナレッジをユーザーも含む“運用”フェーズに関与する人々に移管することは重要でありながら、難題である。

当たり前のことではあるが、データ 情報 ナレッジ 知恵の構造が示されており、普段は集められるだけで活用し切れていない生のデータを価値のある資産に変換することの重要性が示されている。

#### 4.4 Service Operation (サービスの運用)

“運用”は、他のフェーズで計画、設計、検証、最適化されたサービスを実行し、測定するフェーズである。

ビジネス側からみると、唯一、実際に価値を得ることのできる、最も関心の高いフェーズであるといえる。

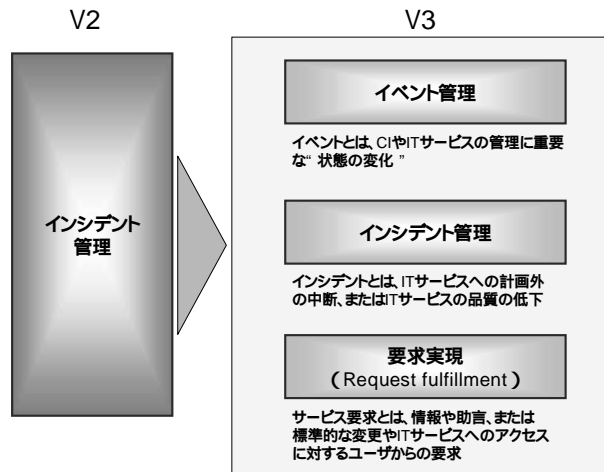
V2の中心的な書籍であったサービスサポートを中心として再編されたものであり、プロセスと機能を中心に整理されている。

プロセスについては、インシデント管理が細分化された。V2では、監視ツールの閾値越えの警告、操作確認やアクセス要求などから、システム障害までを広くインシデントとして管理していた。実際には、インシデントの発見方法や発見者が異なるため、運用現場での実際の対応に十分即しているとは言い難いものであった。

これをイベント管理、要求実現、インシデント管理の3つに分割したのである(図4)。

イベント管理では、CIやITサービスの状態の変化、すなわちイベントを効率よく管理する必要がある。監視ツールにより自動的に分類された結果がコンソール上に表示され、その表示レベルによって適切な対応をとること(単に情報を保持する、詳細を確認してしかるべき担当者に処理を引き継ぐ、など)はまさに多くのオペレータ室で日々行われていることであり、これが後追いで文書化された形である。

要求実現とは、すでに手順が確立されており、変更管理のような形式立った手続きを踏んで実施を検討するほどの



ITIL V3 Global Road Show presentation (itSMF) をもとに作成

図4 インシデントの細分化

リスクがなく、また要求頻度の高い処理をまとめて管理するというものである。例えば、ユーザーアカウントの追加・変更、クライアントPCの追加などへの対応があげられる。

要求実現という聞きなれていないため、新たな定義と思われるがちであるが、これも定型処理、依頼作業などという言葉で、実施されていることが多い。

当社の運用センターでは、サービスオーダーと呼んでいる。

実は、当社では10年ほど前からサービスオーダー管理の仕組みを活用しているが、個々のエンドユーザーに直結するサービスであるため、これを切り出して管理することによる品質面、効率面の効果は想像以上に大きなものであった。

その他のプロセスとしては、V2と同様の問題管理と、新たに追加されたアクセス管理が取り上げられている。

機能については、やはりサービスサポートの中に収められていたサービスデスクに加え、テクニカル管理、アプリケーション管理、ITオペレーション管理がある。機能とは、プロセスや活動を実行する人と、利用されるツールも含めた論理的な集まりを意味している。チームやグループの集まりと読み替えると、理解しやすいかもしれない。ただし、利用されるツールも含まれることに注意したい。

テクニカル管理は、その名のとおり技術要素の専門家/部隊であり、主に設計から運用までを通して技術支援を行う。

アプリケーション管理では、開発のみならずアプリケーションをライフサイクルとして捉えて全体を管理し、開発チームとのインタフェースも持つ。

ITオペレーション管理は、シフト勤務のオペレータによるルーチン作業を管理するITオペレーション・コントロー

ルと、データセンタや復旧サイトなどを物理的に管理する設備管理からなる。

#### 4.5 Continual Service Improvement(継続的サービス改善)

改善、これは新たな概念ではなく、言い古されてきた言葉である。しかしながら、多くの場合、よからぬ出来事が発生したときに注目され、時間がたつにつれ忘れ去られる活動でもある。

これを認識した上で、というより、だからこそ、改めて改善を継続することの重要性を説いている書籍である。

また、改善は製造や運用の現場での自主的な活動という印象もあるが、ここでは“戦略”、“設計”、“移行”そして“運用”のすべてのフェーズにおけるITサービスの品質とそれを支えるプロセスを対象とし、他のプロセス同様に、役割と責任、手順等を明確にする必要があるとしている。

『測定できなければ、管理できない』。だが、すべてを測定できるわけではなく、むしろ測定できることのほうが少ない。そして、測定できない、より人間的なところに顧客満足があることもまた事実である。

このことを理解したうえで、基本的な達成状況を可視化することは、改善を継続するためには必要なことである。

書籍では改善のための7つのステップを紹介している。

ステップ1：何を測定すべきかの定義

ステップ2：何を測定できるかの定義

ステップ3：データの収集

ステップ4：データの処理

ステップ5：データの分析

ステップ6：情報の提示と利用

ステップ7：是正措置の実施

実は、現場ではすでに多くのデータを収集してはいるが、有効に活用されていない。

この上、さらに多くのものを測定・分析しようとする、それだけで本業を圧迫するという、本末転倒な事態となりがねない。

ビジネスに対する価値という観点で測定すべきデータを見極めること、そして、測定するデータもまた見直すことが肝要である。

## 5. まとめ

バージョンアップされたITILについて、旧バージョンとの差異を中心に簡単に紹介してきた。

表2にV3プロセスをV2書籍と比較した表を掲載するので、総括として、参照していただきたい。

ご覧いただいておりますとおり、実は、V3はV2の中心的な書籍であるサービスサポート/サービスデリバリー以外の書籍に記載されていた多くの有用な事柄をも含めて、これらをサービス・ライフサイクルの各フェーズに再配置し

表2 V3プロセスとV2との比較

V3	V2		
サービス ストラテジ	戦略の作成	-	
	財務管理	サービスデリバリー	ITサービス財務管理
	サービス・ポートフォリオ管理	-	
サービス デザイン	需要管理	(サービスデリバリー)	(キャパシティ管理)
	サービスカタログ管理	(サービスデリバリー)	(サービスレベル管理)
	サービスレベル管理	サービスデリバリー	サービスレベル管理
	キャパシティ管理	サービスデリバリー	キャパシティ管理
	可用性管理	サービスデリバリー	可用性管理
	ITサービス継続性管理	サービスデリバリー	ITサービス継続性管理
	情報セキュリティ管理	Information Security Management	
サービス トランジション	サプライヤ管理	ビジネスの観点	サプライヤ管理
	移行の計画立案とサポート	-	
	変更管理	サービスサポート	変更管理
	サービス資産管理および構成管理	サービスサポート	構成管理
	リリース管理および展開管理	サービスサポート	リリース管理
	サービスの妥当性確認とテスト	(サービスサポート)	(変更管理、リリース管理)
	評価	(サービスサポート)	(変更管理、リリース管理)
サービス オペレーション	知識管理	(サービスサポート)	(構成管理)
	イベント管理	サービスサポート	インシデント管理
	インシデント管理	サービスサポート	インシデント管理
	要求実現		
	問題管理	サービスサポート	問題管理
	アクセス管理	(Information Security Management)	(Access Control)
	サービスデスク	サービスサポート	サービスデスク
	アプリケーション管理	アプリケーション管理	
	技術管理	ICTインフラストラクチャ管理	
	IT運用管理	-	
継続的 サービス改善	サービス測定	サービスデリバリー	サービスレベル管理
	サービス改善	サービスデリバリー	サービスレベル管理
	サービス報告	サービスデリバリー	サービスレベル管理
	継続的サービス改善モデル	サービス管理導入計画立案	

たに過ぎない。

V2が日本で紹介されてから、そして今回のバージョンアップを受けて、あたかも新しい概念に対処するかのように捉えられることが多いのではないだろうか。

しかしながら、書かれている内容は、それぞれの専門領域や現場で言われてきた事柄について、用語の統一を図りながら体系立ててまとめ直したものであり、特に目新しいものではない。

ただし、冒頭にも述べたような補完的出版物やWebでの情報提供により、一層の業界標準化が進むであろう。

我々もこれらの動向を迅速に捉え、適切に対処していく所存である。

最後になるが、当社では、情報システム部門のITサービス提供を支援する企業として、お客様のビジネスをより深く理解するための研究・発表会、そして改善活動の成果の発表・共有会などを行っている。また、特に運用周りのプロセスは、先に述べたとおり、すでに現場で実施していることである。

このことから、われわれは自分たちの行ってきたこと、培ってきたことに大いに自信を持ってITサービスを提供し続けたいと思うとともに、あらためて“あたりまえ”のこ

とを実行することの大切さと、難しさを見つめ直し、よりよいサービスを提供できるようにしていきたいと思う。

#### <参考文献>

1. ITIL v3 Global RoadShow presentation : itSMF International (2007年)
2. The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle : TSO (The Stationary Office) (2007年)
3. An Introductory Overview of ITIL V3 Version 1.0 : itSMF UK (2007年)

ITIL®は、英国、欧州連合各国、および米国における英国政府Office of Government Commerce (OGC)の登録商標であり、共同体商標です。

本文中で使用しているITIL固有の用語は、今後出版される日本語訳と異なる可能性がありますのでご了承ください。

本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。