

連載「プロマネの現場から」

第 185 回 ITIL4 の世界観

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

プロジェクトが本番を迎え、無事にプロジェクト終了し、「やっと終わった！」「カットオーバーできて良かった！」と苦労したメンバーからの素直な言葉だと思えます。しかし、構築したシステムやソリューションを活用する立場からすると、リリース後、本番にサービスインしてからがスタートになります。システム構築は短いものであれば、数か月から半年以内、大規模であれば4～5年にわたります。一方、構築されたシステムやソリューションは、大規模システムの平均利用年数が15年余という調査結果があるように、構築期間の3倍以上の期間にわたって利用されることとなります。そのため、構築したシステムやソリューションが、本番稼働以降、継続して価値を出し続けるために必要な機能・非機能要件ができていないか、開発部隊から保守・運用部隊への引継ぎはできているか、運用やエンドユーザーから課題や改善を受け取るための仕組みはできているか、が重要になります。

どのように IT サービスを管理すれば、顧客に価値を提供し続けることができるか？、IT サービスを提供するベンダー側にとっても、中長期的に見て、いかにすればコスト削減を実現することができるか？など、を考えるにあたって、参照モデルになるのが、IT サービスマネジメントのベストプラクティス（成功事例集）がまとめられたものが ITIL (Information Technology Infrastructure Library) になります。

ITIL の最新版は2020年に、ITIL4 として英語版が出揃い、2021年以降、日本語版もリリースされています。ITIL4 は、それまでの ITIL3 の「プロセスアプローチ」をベースにした考え方から、価値に焦点を当てた「サービスバリュー・システム」と呼ばれるアプローチに変更されました。「プロセスアプローチ」は、個別のプロセスを改善することで、サービスの質を高めていくという考え方ですが、このアプローチ方法は、各プロセスを別々に改善した結果が個別最適となり、全体としてのサービスの価値向上に貢献しないという欠点がありました。一方、「サービスバリュー・チェーン」は、価値の流れに着目し、製品およびサービスを効果的に管理するために必要となる主要な活動をすべて網羅する、サービス・プロバイダの運用モデルとなっています。従来の単一方向的なサービス提供の考え方から、顧客との価値の共創を重視する考え方に改善されています。また、アジャイル、リーン、DevOps などの最新のフレームワークを取り込むことで、DX時代の IT サービスマネジメントに適用するものとなっています。

今回は、この ITIL4 の世界観について、株式会社 IT プレナーズジャパン・アジアパシフィックのディレクターの最上千賀子さんの『ITIL®4 の教本 ベストプラクティスで学ぶ

サービスマネジメントの教科書』(*1)の「第2章 ITIL4の世界観」を基に紹介したいと思います。

1. 価値の共創

まず、「価値の共創」という概念です。ITIL3までは「サービス」とは「価値を提供する手段」とされていましたが、ITIL4では「価値の共創を可能にする手段」へと進化しています。

「価値」には、次の5つの特徴があります。

(1) 価値は顧客が決める

サービスを提供する側（サービス・プロバイダ）が「顧客にとって価値がある」と思うのではなく、「顧客が価値だと認識」し、「顧客が価値だと認識しているかどうか確認すること」が重要になります。

(2) 価値は時間とともに変化する

「価値」は、「顧客の経験を通して（内部要因に起因）」と「状況の変化（外的要因に起因）」の2つの要因により、時間とともに変化します。

(3) 双方向のコミュニケーションが肝

「価値は顧客が決め」「価値は時間とともに変化する」ため、サービス・プロバイダは常に顧客からフィードバックを受け、より価値の高いサービスを生み出し続ける必要があります。

(4) エコシステムを形成する

価値の高いサービスを追求するためには、一過性の価値（短期視野で顧客を得をすること）を目指すのではなく、中長期的にみて価値が出るようにする必要があります。そのためには、利害関係者が持続可能な仕組み・エコシステムを構築することが必要になります。

(5) 「お客様は神様」ではない

たとえ価値は顧客が決めるとしても、「双方向のコミュニケーション」で「エコシステム」によって作り出すためには、顧客とサービス・プロバイダとは上下関係ではなく、相互にリスペクトしあうパートナー関係を構築する必要があります。そのため、「同じ1つの目標に向かって、利害関係者が腹を割って話し合うことが価値共創の秘訣」になります。

2. サービスバリュー・システム (SVS)

次に、ITIL4で新しくできた概念に「サービスバリュー・システム (SVS)」があります。SVSとは、「サービスの価値 (バリュー) を生み出すための仕組み (システム)」です。

「バリュー・システム（価値システム）」とは、マイケル・ポーターの『競争優位の戦略』の中で用いた言葉で「バリュー・チェーンを含む、自分達に関わる大きな活動群全体を指す言葉です。ITIL4では、この「バリュー・システム」の考え方をサービスに適用し、5つの要素で構成されるSVSとしてまとめられています。

- (1) SVC（サービスバリュー・チェーン）
- (2) マネジメント・プラクティス（管理プラクティス）
- (3) ガバナンス
- (4) 従うべき原則
- (5) 継続的改善

この5つの要素の中心に「顧客志向」があります。

- (1) SVC（サービスバリュー・チェーン）

SVC（サービスバリュー・チェーン）は、サービスの価値（バリュー）を生み出す主な活動を指します。

「バリュー・チェーン（価値連鎖）」とは、「バリュー・システム」と同様、ポーターが『競争優位の戦略』の中で用いた言葉で「購買や製造等の主活動とそれを支える経理等の支援活動に分類されています。企業活動の各活動を通して価値（バリュー）が付加されていくという考え方を指します。ITIL4では、この「バリュー・チェーン」の考え方をサービスに適用し、「サービスバリュー・チェーン」の活動として、①計画・②改善・③エンゲージ・④設計および移行・⑤取得／構築・⑥提供およびサポートの6つの活動にまとめています。この6つの活動は概念レベルのものであるため、このサービスバリュー・チェーンをベースに、活動やタスクに落とし込み、バリューストリームを形成することになります。

- (2) マネジメント・プラクティス（管理プラクティス）

マネジメント（管理）とは「改善し続けること」であり、ITILにおいても過去30年以上にわたって、マネジメント・プラクティスを、「一般的マネジメント・プラクティス」「サービスマネジメント・プラクティス」「技術的マネジメント・プラクティス」の3つのカテゴリ分類し、収集・整理しています。

- (3) ガバナンス

ガバナンスとは、組織を方向付け、コントローするための仕組みであり、「評価（Evaluate）」「方向付け（Direct）」「モニター（Monitor）」の3つの主要活動にて実現します。

(4) 従うべき原則

「従うべき原則」とは、「ITILを実践する際に参考とするべき指針」です。「これらの原則は、リーン、アジャイル、DevOps、COBITなどの他の多くのフレームワーク、手法、標準、理念、ナレッジ体系にも通じるもの」になっています。

ITIL4では、(01) 価値に着目する、(02) 現状からはじめる、(03) フィードバックを元に反復して進化する、(04) 協働し、可視性を高める、(05) 包括的に考え、取り組む、(06) シンプルにし、実践的にする、(07) 最適化し、自動化する、という7つの原則にまとめられています。

(5) 継続的改善

サービスとは顧客に価値を提供し続けることであり、顧客にとっての「価値は時間とともに変化する」ため、改善に終わりはありません。顧客とサービス・プロバイダとがずっと寄り添いあい、WIN-WINの関係を維持していくためには、「継続的改善」が必須になります。

3. 4つの側面と外的要因

ITIL4の中核は、「サービスバリュー・システム (SVS)」になりますが、価値の高いサービスを創るためには、「4つの側面」を意識し考え行動することと、「外的要因」を意識することが大切になります。

「4つの側面」とは、「サービスマネジメントを包括的（つまり、抜け漏れなくバランスよく）実践していくための4つの視点」のことです。「4つの側面」は、「組織と人材」「情報と技術」「パートナーとサプライヤ」「バリューストリームとプロセス」を指します。ITIL3までは、ITサービスマネジメントの「4つのP」としていられていた「People（人材）」「Process（プロセス）」「Product（技術、ツール）」「Partner（パートナー）」の進化系になっています。

「外的要因」として、ITIL4では、PEST分析の4つの要因を基に、2つの要因を加えた「6つの主な外的要因」として「PESTLE分析」を提唱しています。「Political factor（政治的要因）」「Economic factor（経済的要因）」「Social factor（社会的要因）」「Technological factor（技術的要因）」「Legal factor（法的要因）」「Environmental factor（環境的要因）」の6つになります。

より高い価値を提供し続けるためには、様々な外的要因に対して、常にアンテナを立て、情報収集し、対策することが必要になります。

ITIL4 では、ITIL3 までの「プロセスアプローチ」をベースにした考え方から、価値に焦点を当てた「サービスバリュー・システム」と呼ばれるアプローチに変更されました。

ITIL4 は、従来の IT サービスマネジメントの範囲を越えて、「顧客や利害関係者とより良い価値を共創し、持続可能なエコシステムを構築するにはどうすればよいか」という命題を解決するためのベストプラクティスであるため、自分たちの提供するサービスや組織にあわせて、テーラリングし活用していくことが重要であると考えています。

(* 1) 最上千賀子『ITIL®4 の教本 ベストプラクティスで学ぶサービスマネジメントの教科書』、翔泳社、2022 年刊