

ITIL[®]ベストプラクティスを 適用するための5つの挑戦

Michael S. Scarborough, ITIL Expert, ITIL v2/v3認定トレーナー

はじめに

IT Infrastructure Library™ (ITIL®) V3に記載されているベストプラクティスは、ITサービスマネジメントのデファクト・スタンダードがITIL®になっていること、また過去数年の間にIT組織の中で広まっていることで象徴されている。ITIL®のベストプラクティスに従うことの本質的な利点は、ITとビジネスをよりよく連携させ、ビジネスの達成目標を支援するためにより一貫したITサービスを提供し、コストを低減しエラーを防ぐことができる、という点にある。実際、ITIL®が提案することはみごとにシンプルである。

ITIL®の重要な部分は非常に基礎的ではあるが、複雑さを除外できないのも事実である。組織がITIL®のベストプラクティスを適用しようとするときには幾多の困難にぶつかり、結果として複雑さを増すことになるかもしれない。その複雑さをうまくコントロールできないと、コストの増大や導入期間の延長といった結果をもたらしかねない。その挑戦とは以下のようなものである。

- ・ 経営陣のコミットメントの欠如
- ・ 非効果的なスタート地点の選択
- ・ 不必要な複雑さ
- ・ 過剰な測定
- ・ 非効果的なトレーニング

このホワイトペーパーでは上記の挑戦それぞれについて説明し、実際の具体例を紹介し、克服するための現実的な方法を提示する。

挑戦その1：経営陣のコミットメントの欠如

経営陣のコミットメントの欠如がプロジェクト失敗の主な原因になる、とはよく言われることである。ITIL®のベストプラクティスの適用においても、経営陣のコミットメント無くしては何も始まらない。

経営陣のコミットメントはいろいろな形で示される。最も端的に示されるのは、時間やお金などリソースが割り当てられているかどうかである。特に大規模なITIL®ベストプラクティスの適用においては、経営陣のコミットメントは別の意味を持つ。

ITIL®を適用する場合には、急激な組織文化の変更が求められる場合が多い。従って、経営陣がそのことを理解し、単に時間とお金を割り当てる以上に、責任を持ってITサービスマネジメントの導入を進める過程に取り組むことが必要になる。時間とお金を割いただけではITサービスマネジメントの導入の成功は保証されない。

最も効果的なITIL®の適用は、時間とお金以上のことが必要であることをよく理解している経営陣によってリードされることが多い。組織内の全ての階層間で重要事項をよく

コミュニケーションできていることが肝要である。重要事項とは：

- ・ ITIL®とは何か？
- ・ なぜITIL®を適用しようとしているのか？
- ・ どのような効果が期待できるのか？
- ・ どのようにビジネスに貢献するのか？

これらの質問に答えるのは簡単である。組織内のあらゆる階層からの、これらの質問に繰り返し答える経営陣は、ITIL®の適用によって最も利する人達であり、自らの最終目標を達成できる人達だからである。

経営陣のコミットメントを示し維持するためには、いくつかの方法がある。

まず、ITIL®の適用に際しては適切な人員と予算を確保することである。能力があって創造的で効果的な人員が現場にいないことには、達成できるものは少ない。ある程度の初期予算を確保できなければ、ITIL®の適用を開始することも難しい。

次にその経営陣は、上記4つの質問が組織にとってどのような意味を持つかを考えなければならない。「ITIL®とは何か」という質問に対してITIL®の定義を示す、ということではなく、組織の中でITIL®がどのような意味を持つのかを明確にできなければならない。経営陣はさらに、なぜITIL®を推進するのかの理由について正直でなければならない。ITサービスマネジメントの導入の利点を、現実的に即して考えておかなければならない。例えば、組織は、変化によって引き起こされるビジネスの混乱を減らそうとしているのか？もしそうなら、変化によって生じる混乱は現実的に計測され明確にされなければならない。最後に、経営陣が行おうとすることが、ビジネスの達成目標を成し遂げるために、最終的にどのように貢献するのかを考えなければならない。

3つ目に、これら全てを組織のあらゆる階層に、複数の手段を使って伝達しなければならない。例えば、電子メールを使ったキャンペーンという形だったり、重要な項目については定例のミーティングの場を使って強調する、という形だったりする。ITサービスマネジメントの導入に成功した組織の多くは、何を行っているのか、なぜ行っているのか、どういう効果があるのかを伝達できている。伝達を成功させるためにはいくつかのテクニックがあり、成功した組織は、効果的な伝達を確実にするためのいくつかのテクニックを採用する必要性を認識している。そのテクニックとは、定例ミーティングで目的と進捗を議論することだったり、プロジェクトとその目的を効果的に「宣伝」することだったり、時には一対一のセッションでITIL®適用の目的と利点を再確認することだったりする。階層が異なれば最適な伝達方法も異なり、どの階層にどの伝達方法を用いるのが効果的かを定めることは経営陣に委ねられている。

挑戦その2：非効果的なスタート地点の選択

ITサービスマネジメントの導入に際し、組織がどこから手をつけるべきかということは、ITIL®コンサルタントのコミュニティでいつも白熱した議論になる。そのような議論はばかげており時間の無駄である。

現実には、どこからITIL®のベストプラクティスを実践するかは組織によって異なる。もし組織がITIL®のベストプラクティスを実践する適切な箇所を選んだなら、その初期投資効果によって、追加の改善に投資する余力が生まれる。

一般的な「知恵」によれば、「サービスカタログ」から始める組織が多い。しかし、ITIL®のベストプラクティスを実践するのに「サービスカタログ」から始めるのは多くの場合最悪であり、画期的な突破口にはならない。突破口とは、どのような選択肢があるかを吟味し、その選択肢に基づいて改善、コスト削減、売上増大などの効果を発揮するものを選ぶことである。

通常、サービスカタログを作る、というのは正しいスタート地点ではない。これにはいくつかの理由があるが、まず、ほとんどの組織は既に、ビジネスに対して提供しているサービスについて、あまり外れない程度に理解している、ということがある。この理解は様々な形態をとるが、組織内にこの理解がまったく存在しないということもあり得ない。次に、ITIL®ベストプラクティスの実践の初期段階でサービスカタログを作ろうとするのは早すぎるということがままたある。というのもIT部門は自分たちをサービス提供する存在としてではなく、支援する存在として捉えがちだからである。3つ目に、サービスカタログを作成するだけでは投資に見合った納得感のあるような効果は得られないが、他のベストプラクティス分野には明確な投資対効果がある。

ではいったい、組織はどこからITサービスマネジメントを導入したらいいのだろうか。ITIL®ベストプラクティスの実践は、組織が重大な問題を経験したところのあるところ、またはコストをコントロールしたいところから始めるのがよい。

例えば、重要なITシステムやアプリケーションの停止といった問題を抱えている場合には、インシデント管理または可用性管理から始めるのがよい。サプライに支払う費用をコントロールしたいのであれば、サプライヤコントロールから始めるのがよい。

もし顧客やユーザーの要求を処理するのに過大な費用を払っているのであれば、要求実現から始めるべきである。重要なのは、ITIL®というのは工具箱のようなものであり、問題解決のためのさまざまな道具を提供してくれるもの、と考えることである。賢明な組織は最も重要な課題は何かを見極め、ITIL®ベストプラクティスの実践を検討するものである。言い換えれば、最大の投資対効果をもたらすベストプラクティスの導入を決めるべきである。

ITIL®ベストプラクティスを実践するときに最も大きな利益をもたらすスタート地点はギャップ分析である。

ギャップ分析では、その組織のプロセスや活動が、ITIL®で定義するそれと比較することになる。ギャップ分析は以下3つを導く。

- ・ITIL®ベストプラクティスを凌駕している分野
- ・ITIL®ベストプラクティスより劣っている分野
- ・ITIL®ベストプラクティスに合わせることができる事項のリスト

ギャップ分析が重要な理由はいくつかある。まず、既に組織がベストプラクティスの要件を満たしている分野を認識することで、効果の薄い無駄な作業を避けることができる。次にITIL®ベストプラクティスの実践で組織が最も利する分野が明確になることである。3つ目はITIL®ベストプラクティスの実践のために、ギャップ分析で明確になった事項に優先順位をつけることができることである。

ITIL®ベストプラクティスを実践するための唯一のレシピなどは存在せず、それを求めるのは時間の無駄である。

挑戦その3：不必要な複雑さ

「難解な言葉で無知を隠す」とはRobert Heinleinの言である。ITIL®が手引きを示す多くのプロセスのうちのひとつがキャパシティ管理である。キャパシティ管理は、現在および詳細のビジネスニーズに対し費用を正当化できるキャパシティが十分に存在するかどうかに関わる。キャパシティはいろいろな形態をとる。巨大なコンピュータシステムのキャパシティだったり、市場ニーズに対応するキャパシティだったり、ユーザー個々のデスクトップPCのキャパシティだったりする。様々なレベルのそれぞれでキャパシティを測定したり、管理したりするのは有益かもしれないし、無益かもしれない。ITIL®ベストプラクティスを比較的大規模に実践した例では、その組織はあるサービスを「社員デスクトップ」と名づけた。社員デスクトップには、この組織が管理する40000台の個人用デスクトップのような当たり前のものを含んでいた。ITIL®ベストプラクティスの実践のためにこの組織に雇われたコンサルタントの一人は、「社員デスクトップ」では全ての40000台のデスクトップのキャパシティを測定・管理する必要があることを組織に納得させるために苦勞した。説得の理由として、ITIL®によればサービスプロバイダは提供するサービスとそれを可能にする技術を測定・管理することになっているから、というものだった。この組織はコンサルタントの言ったとおりに、達成不可能で無駄な作業を喜んで進めたが、最後には測定するためのコストが、得られる利益を大きく上回ることに気付いて途中で止めた。

上記は、ITIL®ベストプラクティスの実践に対する理解不足と、常識を取り入れることに失敗した例である。この例で取り上げたコンサルタントは不適切だったと言わざるを得ない。自分が適任でないことを隠蔽するために、組織を無駄な方向に向かわせた。まさに難解な言葉で無知を隠したばかりでなく、無能ぶりも隠したのである。40000台のデスクトップPCのキャパシティを測定することは、いつくかの理由でまったくくだら

ないことである。1つ目の理由は、測定すること自体がデスクトップPCの性能を阻害することであり、ひいてはビジネスに多大な影響を与えるということである。2つ目は、その測定結果を集めたところで、組織がITサービスを効果的に提供することについて、何の価値ももたらさないということである。

ITIL®を適用するに際しては、不要な複雑さや難解さをなんとしても排除すべきである。ITIL®は常識を壊すようなことを求めてはいないことを認識すべきである。むしろ、ITIL®は常識を抱合すべきである。

通常、最もシンプルなソリューションが最良のソリューションである。もし何か過剰に複雑に見えるようなら、おそらくそのまま続けることを再検討すべきである。ITサービスマネジメントの実践を成功裡に、有益なものとして完了するために、不必要な複雑さを避けるべきである。そこでITIL®では、スコープと複雑さをコントロールする方法として、デミングサイクルを常に推奨している。

さらに複雑なソリューションを提案することが、ビジネスの観点からITを賢いものとは見えなくしてしまう。良く言えばITが手の届かないもの、と思わせるかもしれないし、悪く言えばITが独善的なまでに複雑だと思わせるかもしれない。もっともシンプルで伝えやすいソリューションが、最も測定可能で望まれる結果を生むことになる。ITIL®の適用もこの経験則に従うことができるし、従うべきである。

挑戦その4：過剰な測定

ITIL®のようなベストプラクティスは、組織のプロセスがうまく回っているか、いかにサービスが提供されているかのデータを集め定期的にレビューすることに重きを置きがちである。組織がどの位置にありどこに向かっているのか、これまで何を達成したのか、ということを理解するために測定しなければならない、と言うのである。

測定が必要なのは確かだが、過剰な測定を行う傾向があるのも確かである。われわれはこの傾向を何度も目にしてきた。ときに組織は、ビジネスを支援するためのITサービスが向かうべきところとは無関係で無駄な事柄の測定に無秩序なまでに時間と費用をかけることがある。

良い知らせは、日々の生活の中で効果的な測定の実例を多々見ている、ということである。成功の条件である測定が、プロセスや活動の成功を保証するために毎日行われていることに気付かないことが多い。最もわかりやすいのは、自動車における測定結果収集の例である。

自動車では、A地点からB地点へ移動することを定期的に保証するために測定する項目はいくつもあるわけではない。どれくらい早く移動しているかを知るスピードメータや、どれくらいの距離を移動できるかを知る燃料計など、数少ない。

しかし、各ディスクブレーキの温度を測定することはない。なぜか？そのようなありふれた詳細を測定することは、成功するための重要な要素ではないからである。言い換え

れば、意味がないのである。

自動車の運転は複雑な活動ではあるが、一つかみ程度の測定でも十分遂行できるのである。

組織がサービスマネジメントプロセスについて、自動車と同様のことができない理由は何もない。

言いかえれば、誰も気にしないような複雑な測定結果を集めるべき理由はどこにもない。ITIL®も無駄で無益な測定を推奨しない。

過剰な測定という危険は、時間や費用の不足という結果になって表れやすい。組織は測定や報告のツールを高額な料金を支払って購入するが、既に組織内に同様のツールがあることは見落としがちである。さらに多大な人員を投入してうつくしい魅力的なダッシュボードを作るが、その価値はすぐに忘れ去られる。このような行動は何の価値も生み出さないで、避けるべきソリューションである。

ITIL®はプロセスのパフォーマンスを理解することを支援するような測定だけが必要であることを明確にしている。最良の測定基準は、SMARTと呼ぶ至極単純な経験則に従うことが多い。

SMARTは以下の頭文字から成る略語である。

- ・ Specific（具体的） - 測定基準は組織が測定しようとすることと関係している
- ・ Measurable（測定可能） - データを収集できる
- ・ Actionable（行動に移すことができる） - 明確で明瞭で理解しやすい
- ・ Relevant（関係がある） - 測定基準自体が重要である
- ・ Timely（時宜にかなった） - 測定基準には何かしら、時間に関連した要素がある

優れた測定基準はSMARTの定義の大部分に合う。

過剰な測定の誘惑に抵抗せよ。不必要なことを測定することには何の価値もなく、組織に対して提供する価値以上に大きなコストを発生させることになる。

挑戦その5：非効果的なトレーニング

ITサービスマネジメントとITIL®には、他のIT技術同様、様々なトレーニングの機会がある。トレーニングにはピンからキリまである。

ITIL®のようなトレーニングに参加するのはITIL®が論じるベストプラクティスについてある程度の知識があり、本質的に理解している人達ではなく、ましてや組織が効果的にITIL®に従うためにどうしたよいかを理解しているような人達でもない。

このため、トレーニングの一部は、組織にとってベストプラクティスが意味を持つ地点まで引き上げ、ベストプラクティスを組織内でどう活用するかを理解させるためのものにならざるを得ない。組織内の多くの人達にとってはベストプラクティスに関する基礎知識があればよく、ITIL®ファンデーションコースに参加することで達成できる。ITIL®ファンデーションコースの目的は、ITIL®プロセスに関する基本情報と、誰もが同じこ

とを同じ用語で語れるように用語の定義を教えることである。

組織内の何人かは、より上級のITIL®トレーニングに参加することが必要になる場合がある。ケーパビリティとライフサイクルを含むバージョン3のトレーニングが適当である。上級のトレーニングでは、ベストプラクティスに関するより深い知識と、より現実的にITIL®を適用する方法を教える。

IT業界に長くいる人であれば、トレーニングの効果は多分に変動するため、判断がむずかしいことに気付いているだろう。しかし、よりよいITIL®トレーニングを選択するための経験則というものがある。

最初でかつ最重要なのが、インストラクタは単にトレーニングで講義を行うだけではないということである。最良のITIL®インストラクタとはITIL®ベストプラクティスの実践に過去、または現在も関わっている人である。彼らはいろいろな業界でいろいろな形でITIL®ベストプラクティスが実践されてきたのを見て来ている。通常、彼らはITIL®の実践が状況によることを経験上よく理解しているため、独りよがりなアプローチをとることはない。

こういったインストラクタは、トレーニングコースの中でベストプラクティスの重要な点を有用な事例に即して説明することができる。ITIL®に関する質問に答えることができ、ITIL®が説明する事項が実際の状況ではどう扱われるべきなのか、事例を挙げて説明することができる。

2つ目に教材は公式のITIL®書籍から抜粋したPowerPointの寄せ集めのようなものであってはならない。むしろ、そのトレーニングコースでは何を教えるのか、詳細に文章で記載されている教材の方が効果的な場合が多い。そのような教材はインストラクタの経験と合致していることが多く、自身の深い理解に基づいて受講者からの質問に答えることができる。

3つ目に、ITIL®トレーニングを提供することを正式に認定されている機関を探すべきである。それらの機関は厳格な基準に合格して質の高いトレーニングを提供できることが保証されているからである。ITIL®の世界ではそのような機関を「認定トレーニング機関」と呼び、提供資格を持つインストラクタを「認定インストラクタ」と呼び、トレーニングコースで使われる教材は基本的な品質要求を満たすものであることが保証されている。簡単に言うと、効果的なITIL®トレーニングの前提は、認定トレーニング機関で認定教材を使って認定インストラクタが提供していること、ということになる。

最後に、本当に真剣にITIL®の利点を伝えようとしているトレーニング機関は多くない。そのようなトレーニング機関では、通常のITIL®カリキュラムを補完するようなトレーニングコースを開発し、ITIL®ベストプラクティスを適用するための実践的な情報を提供しようとしている。コースの内容を熟考して教材を開発し、提供できるインストラクタを厳選している。

トレーニングに非常に大きな出費をしながら、その投資に見合わないような肯定的な効

果しか得られない、というのはよく聞く話しである。しかし、上述したような選定基準でトレーニング機関を選択することによって、より効果的なトレーニングを採用できる確度が高まる。

まとめ

ITIL®ベストプラクティスを実践するといった重大なプロジェクトには挑戦がつき物である。例えば以下のようなものである。

- ・ 経営陣のコミットメントの欠如
- ・ 非効果的なスタート地点の選択
- ・ 不必要な複雑さ
- ・ 過剰な測定
- ・ 非効果的なトレーニング

これらの挑戦があることを無視するのではなく、よく検討して対処することによって、ITIL®の実践を成功裡に終わらせることができる確率が高まる。

ITIL®およびIT Infrastructure Libraryは英国や他国のOffice of Government Commerceの登録商標である。

もっと詳細を知りたい方は

生産性を高め、効率を上げ、競争力を向上する方法を知りたい方は、グローバルナレッジが提供する以下のトレーニングコースを検討いただきたい。

1日でわかる！サービスレベルマネジメント入門

http://www.globalknowledge.co.jp/reference/course_details.aspx?Code=MGC0016G

ITIL(R) V3 Foundation BOOTCAMP (試験付)

http://www.globalknowledge.co.jp/reference/course_details.aspx?Code=MGC0017G

ゲームで体感・数値で実感 ITサービスマネジメントのツボ！ ~ ITSMシミュレーション ~

http://www.globalknowledge.co.jp/reference/course_details.aspx?Code=MGC0018G

さらに詳しい情報をお求めの方は、www.globalknowledge.co.jp を確認いただくか、以下フォームよりお問い合わせをいただきたい。

<https://www.globalknowledge.co.jp/gkinfo/form-agreement.aspx>

グローバルナレッジのトレーニングコースは実践的なスキルや演習、現場ですぐに活用できるヒントを提供している。経験豊富なインストラクタが自らの経験に基づき、主要

なコンセプトをわかりやすく解説するとともに、様々な状況に適用する方法を説明している。300以上のトレーニングメニューの中から、定期開催コースやオンサイトトレーニングなど、ニーズに適った方法を選択していただきたい。

著者について

Michael Scarborough 氏は金融業界を中心にIT関連の業務を20年以上担当してきた。氏はITIL®の専門家であり、ITIL® V2およびV3の認定インストラクタでもある。氏は現在、Resulta Group LLCのマネージング・パートナーを務め、金融・製造・医薬・教育業界の顧客がITIL®ベストプラクティスを適用し、サービス指向アーキテクチャ技術の導入することを支援している。