

ITIL® V3とPMBOK® – 異なるが 補完しあうもの

Larry Cooper, PMP, グローバルナレッジ講師

はじめに

本書では、ITインフラストラクチャライブラリ バージョン3 (ITIL® V3) とプロジェクトマネジメント知識体系 (Project Management Body of Knowledge, PMBOK)を検証する。ITIL® V2とPMBOK® に関する先の白書

(<http://www.globalknowledge.com/training/whitepaperdetail.asp?pageid=502&wpid=222&country=United+States>) は、それぞれの知識体系をレビューした後、ITIL®を導入するためにどのようにPMBOK®を活用したらいいのかを説明した。今回は知識体系の比較に加え、ポートフォリオ管理とサービスポートフォリオに注目し、これらがビジネスIT統合 (Business IT Integration, BITI) を進めるサービスやプロジェクトのためのIT投資をいかに効果あるものにするのかを説明したい。

プロジェクトマネジメント知識体系(Project Management Body of Knowledge、PMBOK®)

要点

世の中に数多くのプロジェクト管理方法論がある中で、北米市場で中心になっているプロジェクト管理方法論はProject management Institute (PMI)がまとめているPMBOK® である。一般にプロジェクト管理は、リソース(時間、お金、人、材料、エネルギー、場所、等)を最適に使いながら管理し、ターゲット目標を定義し達成するための規律である。プロジェクト管理プラクティスを活用することは、ビジネスが価値やサービスを提供するのに重要である。PMBOK® は「プロジェクト管理とは知識、スキル、ツールやテクニックを利害関係者のニーズや期待値に合致するあるいは超えるためのプロジェクト活動である」と定義している。プロジェクトはユニークな製品やサービスを創造するために実行する有期的な努力である、ということに重点が置かれている。

PMBOK® には9つの知識領域と44のプロセスがある (図1. PMBOK® 知識とプロセス領域、を

参照)。これらの知識領域は業界やプロジェクトに特定されないベストプラクティスを提供している。PMBOK® のプロジェクト管理プロセスは5つのプロセスグループやフェーズに分けられる。

- ・立ち上げ
- ・計画
- ・実行
- ・監視コントロール
- ・終結

プロジェクトの主な特徴は、成果物に注力しているということである。成果物を製作するための作業の定義は、まず作業分解図 (Work Breakdown Structure、WBS) を作成し、その作業を達成するのに必要なタイミングやリソースをスケジュールし、最後にそのスケジュールを実行することで達成できる。



図1: PMBOK® 知識とプロセス領域

各PMBOK®ガイドの知識領域はいくつかのプロセスを抱合し、各プロセスは実際のプロジェクトにどう適用すべきかのガイダンスを提供すべく設計されている。例えば、プロジェクトスコープマネジメント (図1の5) は、プロジェクトのスコープをどう定義すべきか、スコープをどう成果物に展開すべきか、それらの成果物 (WBS) を製作するために必要な作業をどう定義するか、またコントロールを検証を通じてスコープをどう変更すべきか (過小でも過大でもないように)、

に関するガイダンスを提供する。

プロジェクトポートフォリオ管理

プロジェクト管理の世界ではポートフォリオ管理は決して新しい用語ではない。むしろ、PMIがポートフォリオ管理のためにOPM3フレームワークを開発したときから認識されていた。その名の通り、プロジェクトポートフォリオ管理 (PPM) では、投資管理会社が金融資産をあなたに代わってポートフォリオに分けて管理するように、プロジェクトがポートフォリオ単位で管理できるようにグループ化する。金融ポートフォリオ管理は1950年代にシカゴ大学の経済学者 Harry Markowitz が、個別の投資案件を持つよりもリスクを低減して利益を増やすための手段として投資案件をいくつか性質の異なる投資をまとめポートフォリオとして表現したことから始まった。

この概念は1990年代にIT分野にも適用が始まり、2000年代初頭に急速に浸透した。PPMの主な利点はITおよびビジネス担当の管理者に鳥瞰図的な視点を提供し、冗長な点を見つけたり適切な資源配分をしたり進捗を詳細に監視したりできるようにする。PPMは特定のプロジェクトのコストに関する洞察だけではなく、ポートフォリオ内の他のプロジェクトとの相対的な観点でリスクや利益に関しての洞察も提供するため、プロジェクト間での比較ができるようになる。プロセスとしてのPPMは、組織が全てのプロジェクトに関する情報を獲得し観察することを支援するように設計されており、定義された基準 (例えば戦略的価値、リソース要求、コスト、等) に従って各プロジェクトの優先順位付けを行う。他のPPMの目的は：

- ・ ポートフォリオ内の全ての個別のプロジェクトについて把握する
- ・ 各プロジェクトの「概観図」を作り、ポートフォリオにさらなる洞察を全体として提供する
- ・ 新しく何を追加すべきかまたはどの既存プロジェクトを変更すべきか、ビジネスや市場環境の変化に合わせてどのプロジェクトをキャンセルすべきか、といったポートフォリオと個別のプロジェクトのアセスメントに利する
- ・ 組織の有限なリソースやキャパシティを効果的・効率的に活用する

通常、組織がITプロジェクトの数が増えたためにプロジェクトを定義・選択・追跡することをより公式に行う必要が生じたときにPPMを開始する。PPMの最初のステップは通常、各プロジェクトを分析し比較するために十分な情報を集めて、現状の全プロジェクトを棚卸しするところから始める。この段階の情報には、プロジェクト名、予定の期間とコスト、ビジネス目標、組織の全体戦略をそのプロジェクトがどのように支援するか、といったことが含まれる。そのためにPPMのツールが有効なのは言うまでもない。

プロジェクトの棚卸しの次は、設定した基準に基づいてプロジェクトの優先順位を付け、バランスの取れた、支援可能なプロジェクトのリストを作るために、ITおよびビジネスの管理者が各プ

プロジェクトを検証する。さらに組織の有限なリソースやキャパシティを最大限に活用できるように優先順位付けする。この工程でいくつかのプロジェクトが生き残れず、キャンセルされることがあるのは極めて一般的である。

その後、ポートフォリオに追加すべき新プロジェクトは、基準を満たすことを示すためのビジネスケースを準備するのが典型的である。PPMプロセスを継続的に実施するにあたり、ポートフォリオ内のプロジェクトは、ポートフォリオ管理チームが定期的に評価して、プロジェクトがゴールに合致するか、さらなる支援が必要か、支援を縮小するか、完全にポートフォリオからはずすか、といった判断が下される。各プロジェクトを取り巻く状況やビジネス環境は急速に変化するため、ポートフォリオがITおよびビジネスチームによって頻繁にかつ積極的に確認され更新される場合に、PPMは最も効果を発揮する。

大規模組織では、プロジェクト（またはポートフォリオ）マネジメントオフィス（PMO）を設立して、数多くのプロジェクトを管理し共通のプロセスを提供するのがよいかもしれない。

結局、ポートフォリオ管理とITIL®との関係は何か？と聞きたくなるだろう。いろいろな点で関係しているが、まずはITIL® V3に着目し、PMBOK®とITIL® V3の比較を更新しよう。

ITインフラストラクチャライブラリ(ITIL®)

高品質なITサービスマネジメントのベストプラクティスのフレームワークで、5巻の書籍にまとめられているITインフラストラクチャライブラリ(ITIL®)とは、後にイギリス商務局(OGC)に統合された中央電算通信委員会(CCTA)により1980年代後期に開発された。

爾来、ITIL®はITサービスマネジメントのフレームワークとして世界規模で導入・受容されてきた。

これらの手順は供給者に依存せず、ITインフラストラクチャの全領域に適用可能である。

ITIL® V3の構造

ITIL®フレームワークは、V2のときのプロセス中心の観点から、V3では戦略的観点到に進化してきた。図2に示すように、V2時代の全ての要素がV3にも引き継がれているが、内容と構造は大幅に変更されている。10のプロセスと1つの機能に代わって、現在では25以上のプロセスと4つの機能が直接的に定義され、どのような導入にも適用できるようになっている。

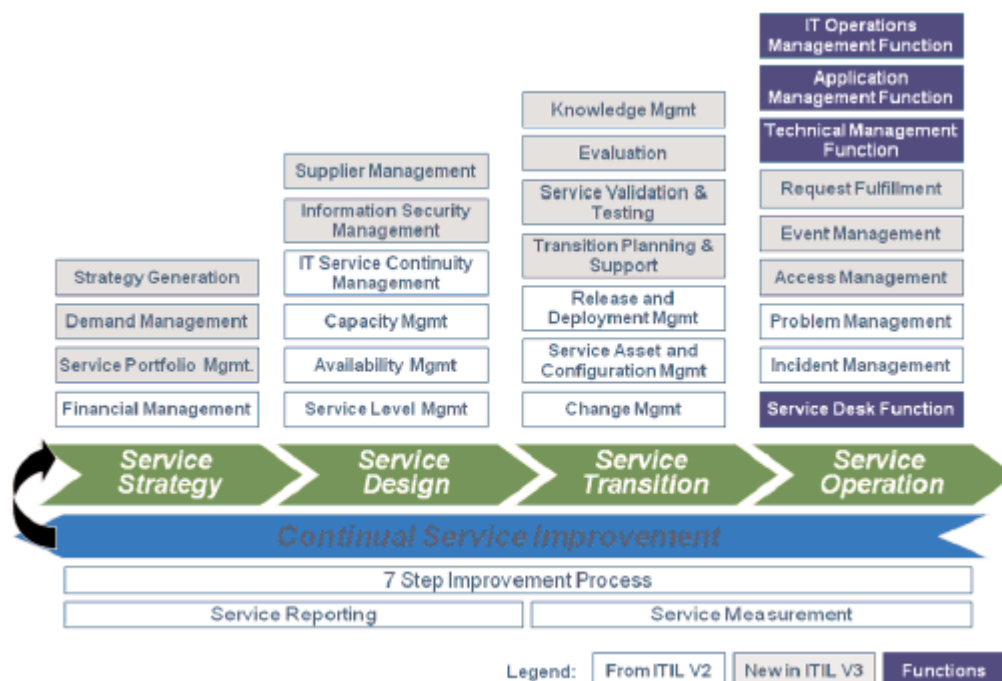


図2: ITIL® V3

ITIL® ライブラリには2つの主要な構成要素がある。

- ・ **ITIL® コア:** 内向け・外向けに関わらずビジネスに対してサービスを提供するあらゆる組織に適用可能なベストプラクティスへのガイダンス。5巻のITIL® V3書籍にまとめられている。
- ・ **ITIL® 補完ガイダンス:** 業界や組織タイプ、オペレーションモデル、技術アーキテクチャに特化した補完的なガイダンス

5巻の書籍に定義されるITIL® コアはさらに以下 (図3も参照) に説明する3つのライフサイクルとしてさらに定義される。

戦略開発

戦略開発: 組織のキャパシティとしてだけでなく、資産としてサービスマネジメントをどう設計し、開発し、導入するのかを説明する。財務管理、サービスポートフォリオ管理、需要管理プロセスを含む。

戦略導入

サービス設計: サービスとサービスマネジメントプロセスの設計・開発を説明する。サービスカタログ管理、サービスレベル管理 (SLM)、可用性管理、キャパシティ管理、ITサービス継続性管理 (ITSCM)、情報セキュリティ管理、サプライヤ管理プロセスを含む。

サービス移行: 新規のまたは変更されたサービスを運用段階に移行するための能力開発や向上を説明する。変更管理、サービス資産管理および構成管理、リリース管理および展開管理、サービスの妥当性確認およびテスト、ナレッジ管理を含む。

サービス運用: サービス運用の管理を具体化する。アプリケーション管理、技術管理、IT運用管理、サービスデスク機能を含む。また要求実現、アクセス管理、イベント管理プロセスも含む。

測定と評価

継続的サービス改善 (CSI): サービス戦略、設計、移行、運用を改善するための努力と連携したよりよい設計、移行、サービス運用を通じて顧客の価値を維持することを説明する。CSIはまた、品質管理 (例えばSixSigma) の原理、プラクティス、方法論や、変更管理、ISO/IEC 20000で定義されるPDCAに基づく閉ループのフィードバックシステムを通じた能力向上を結び付ける。

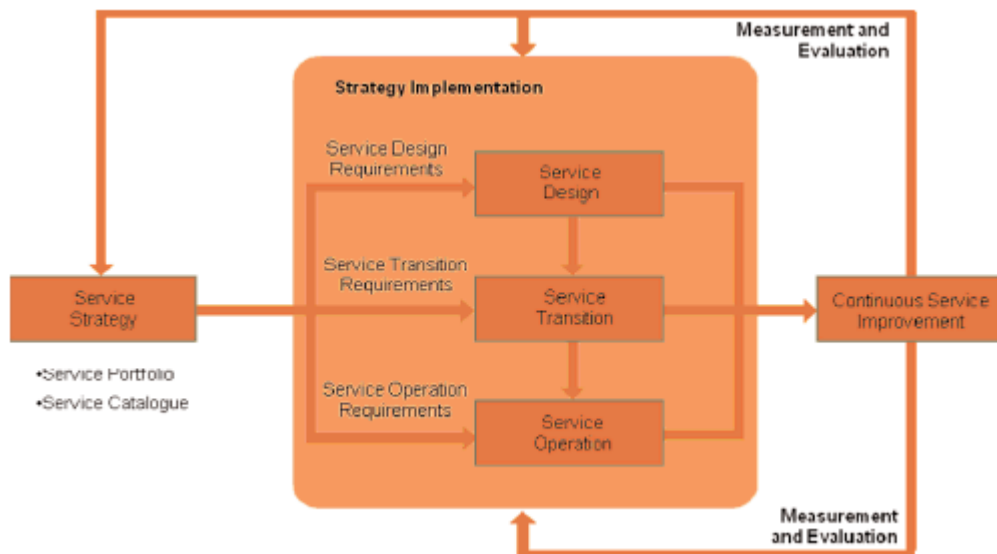


図3: ITIL® V3は計画とコントロールの閉ループである

プロジェクト管理とITIL® V3～知識体系の比較～

では更新されたITIL® V3知識体系とPMBOK®を見てみよう。ご覧の通り、ITIL® V2との違いは驚くほどで (詳細はhttp://images.globalknowledge.com/wwwimages/whitepaperpdf/WP_Cooper_PM_ITIL.pdfを参照のこと)、かつてないほど、プロジェクトとポートフォリオ管理を

よりよく理解するためにITIL®を適用することを組織に求めている。既にポートフォリオ管理や、プロジェクトやアプリケーション・ポートフォリオにどう適用するかの実験がある組織にとって、ITIL® V3は古き友人のように感じることになるだろう。

両者の主な違いは、これまで同様、プロジェクト管理はどのような業種にも適用できるのに対し、ITIL®はIT関連業にのみ適用できるということである。また、PMBOK®ガイドは倫理規定も含み、これに反した場合には適格性認定を保留されたり取り消されたりすることがあるのに対し、ITIL®にはそれがない。

PMBOK® ガイドがより広い領域に対して影響力があり、プロジェクト管理者のための資格がIT業界で広く認識されているのは事実だが、ここ数年、ITコミュニティでITIL®資格が注目されるようになってきているのも明らかである。

下掲の表はPMBOK®のフェーズとV3サービスライフサイクルのフェーズがどのように対応するかをまとめたものである。

PMBOK®	ITIL® V3
立ち上げと計画	サービスストラテジ
実行	サービスデザイン サービスランジッション サービスオペレーション
監視コントロール	継続的サービス改善
終結	

ITIL® V3 にはPMBOK® の終結フェーズに直接対応するフェーズがない。これはITIL®がサービスのライフサイクルと常に監視され測定され改善される必要なプロセスに適合するようになっているからである。最も終結フェーズに近いITIL® V3のフェーズはサービスの廃止であろう。なぜならプロジェクトが「確定した開始と終了時点が明確な有期的な努力」と定義されるのに対し、ITIL®は継続する運用であり終ることのないものだからである。

ITサービスポートフォリオ

ITIL® V3の主な変更点はサービスの定義「サービスとは、顧客が達成したい成果を挙げることに、特定のコストやリスクに関するオーナーシップを持たずに、寄与することによって、顧客に価値を提供する手段」の中にある。

ITILは価値を有用性 (目的に適合するか) と保証 (使用に適合するか) との観点で定義する。有用性は「支援された成果」と「除外した制約事項」の数で測定される。保証は可用性、キャパシティ、継続性とセキュリティの観点で測定される。

ビジネスは成果を提供するときのリスクやコストを、ニーズを満たすサービスを購入することでITに転嫁する、という考えがあるからである。図4に示すように、ビジネス変更ライフサイクルとITサービスライフサイクルは縋り合わさっていて、ビジネスニーズはITサービスによって満たされるようになっている。これらの変化するビジネスニーズを満たすように始められたプロジェクトはITとビジネスプロジェクトポートフォリオを形成することになる。

PMBOK®とITIL® V3の知識体系比較

	ITIL® V3 - 2007	PMBOK®	何を意味するか？
出版物	- サービスストラテジ - サービスデザイン - サービストランジション - サービスオペレーション - 継続的サービス改善 - ITIL®サービスライフサイクルの紹介	プロジェクトマネジメント知識体系、PMI、2004	ITIL® V3はITサービスと必要なプロセスを定義・設計・開発・導入するにあたりライフサイクルのアプローチをとる。この「揺りかごから墓場まで」的なアプローチはアプリケーションポートフォリオが管理される方法に似ている。
強調	戦略開発、サービス設計、サービス移行（構築、テスト、展開）、サービス運用、継続的改善を通じてITサービスのライフサイクルを管理するための知識体系	有期的な努力であるプロジェクトを管理するための知識体系	ITIL® V3はV2に比較して、実際の環境で運用し管理するのに必要な技術的プロセスよりもサービスの戦略的価値に重きを置くところが大きく異なる。
知識体系のメンテナンス	- OGCが所有し、itSMFと実践者によりメンテナンス 1980年代に初版出版	- PMIが所有し、PMIと実践者によりメンテナンス 1980年代に初版出版	OGCは試験の適性確認と試験実施を2006年からAPMGにアウトソースしている。APMGはPRINCE2や、Loyalist Certification Service同様、以前からの実施母体ISEBやEXINをも後援している。
目的	- ITサービスマネジメント（ITSM）を職種として確立する - ITサービスを開始し、設計し、移行し、オペレーションし、改善する際の課題を明確にする - ITSMの共通言語を作る - ITサービスの戦略的価値に第一の力点を、プロセスに第二の力点を置く - ライフサイクルアプローチをとることでITサービスの戦略的価値を向上し、能	- プロジェクト管理を職種として確立する - プロジェクトを実施する際の課題を明確にする - プロジェクト管理の共通言語を作る - 規範的ではなく説明的	- ITサービスの戦略的価値とライフサイクルに重きを置くITIL® V3は、ビジネス視点でITの戦略性を高めるための跳躍を行った。V2がビジネスとITとの連携に注力したのに対し、V3はビジネスとITの統合に重きを置く。 - サービス管理は以下2つの観点から定義される。 ➤ ビジネスサービス管理 ◇ 内外の顧客の要求に合致するように全てのプロセスとインフラストラクチャを管理する。 ◇ ITとビジネスサービスを

	力の成熟を図る		ひとつのバリュー・ネットワークに統合する。 ◇ IT,ビジネス双方に、適切な行動をとるための明確な評価基準を提供する。 ➤ ITサービスマネジメント ◇ ITIL V3とは「サービスという形態で顧客に価値を提供する専門的かつ組織的な能力の集合」 ◇ 技術とコストからサービスと価値に焦点を移す。
認定資格	・ ファンデーション（初級レベル） ・ インターメディアイトライフサイクルストリームー5つの認定資格がOGCの5つのコアに対応している：サービス戦略、サービス設計、サービスストラテジ、サービスオペレーション、継続的サービス改善 ・ インターメディアイトケイパビリティストリームー4つの認定資格がV2に緩く対応しているがV3に合わせてより広いスコープを取り扱っている ・ ライフサイクル全体の管理（エキスパート）	・ 認定アソシエイト（中級） ・ プロジェクト管理プロフェッショナル（エキスパート）	・ V3でITIL®は認定資格に関する舵を大きく切った。実践者とサービスマネージャ資格を廃止した。実践者向けは2つの中級のストリームで置き換え、サービスマネージャはエキスパートレベルで置き換えた。 ・ 最上位資格（エキスパート）を取得するために22クレジットが必要になる、というのも変更点のひとつ。詳細はhttp://www.itilofficialsite.com/Qualifications/ITILV3QualificationScheme.aspおよびhttp://www.itilofficialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?IID=168&SID=86を参照のこと。
組織に対してではなく個人に対する資格			
受験資格	・ 全てのレベルで、認定コースへの参加が必須 ・ コース内でのアセスメントは要求されない ・ 実務経験を証明する必要はない	・ 全てのレベルで、認定コースへの参加が必須 ・ 学歴の要件を満たす必要がある ・ 実務経験の証明が必要	ITIL® V3での大きな変更点として、全ての試験に複数選択方式の出題が含まれることが挙げられる。しかし、ライフサイクルとケイパビリティストリームの試験およびエキスパートレベルの試験には、シナリオベースの制限時間90分の出題も含まれる。以前のサービスマネージャ資格は2つの3時間論文が出題されていた。
類似点	・ 双方とも経験的観測に基づいており、概念レベルに落とし込まれつつ、実業務に適用できるようになっている。 ・ 概念を系統立てて表現するためにフレームワークの概念を使っている。 ・ 人と文化の重要性を認識している。 ・ 世界的に認識され、事実上の標準になっている。 ・ 双方とも、これから発展する職種である。 ・ それぞれの領域でベストプラクティスを具体化するものとして認識されてきた。 ・ マネジメントプロセスは密に統合され、それこそが主要な価値提案である。		
倫理規定	ない	ある	
業種	IT関連のみ	限定なし	

問題は要求を満たすためにどのITサービスを加えたり変更したりしなければならないか、ということになる。必要とされた時点でそのサービスがそこにあること(タイムリであること)、ビジネス要求に合致していること(効果的かどうか)、効率的な方法でそうできていること(測定可能か)をいかに保証するのか。そこにこそサービスポートフォリオが重要になる。

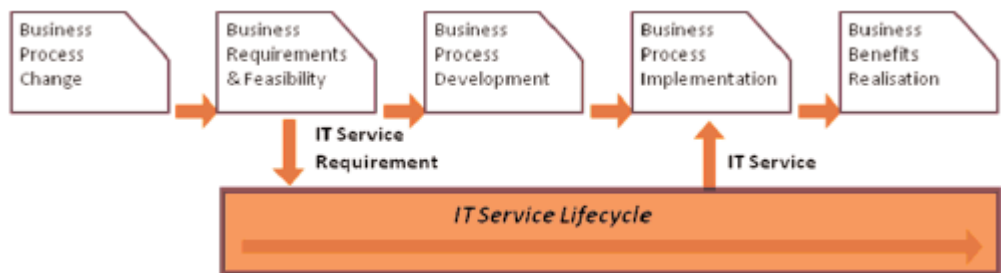


図4: ビジネス変更ライフサイクル

サービスポートフォリオを適切に理解するために、ITへの要求事項をどこで聞き取るのかを理解しなければならない。そのためには、ITのサプライチェーンを理解しなければならない。

ITサプライチェーン

ITサービスポートフォリオを定義する前に、ITサプライチェーンを理解することが有益である。どのサービスがどのような様式で提供されなければならないか、ビジネスの視点から知ることになる。

ITIL® V2がビジネスとITの連携に焦点を当てることになっていたにもかかわらず、現実には極度にITの技術プロセス、特にサービスサポート内のITオペレーションに注力していた。サービスカタログは、議論されることはあっても、注目の中心ではなかった。一方ITIL® V3では、ビジネスとITの統合に焦点が当てられ、両者の統合の戦略的視点が強調される。プロセスは依然として重要だとは認識されているが、2次的である。下掲の表ではプロセス中心視点のITIL® V2と要求中心のITIL® V3との違いを整理している。

プロセス中心のIT	要求中心のIT
技術と技術プロセスに注目	顧客の成果と戦略価値に注目
火消しモード(放火犯は誰?)	要求中心
組織の「サイロ」。時にはサービスマネジメント内でも。	エンタープライズサービスとプロセス
未知のコスト	財務的な透明性

技術的基準	ビジネス価値
-------	--------

ITは提供するサービスの妥当性、即ちどのように定義されているか(有用性)どのレベルで提供し測定されるか(保証)を顧客(ビジネス)から入手することになる。図5に示すように、企業戦略や計画は最初に事業部門に翻訳され、次に機能戦略と計画に展開され、いずれ実行可能なオペレーション戦略と計画になるが、全てにITとビジネスの視点が含まれる。ITサービス運営グループ(ISG)は、各層に戦略と計画が翻訳されていく過程を監視し、サービスポートフォリオが新規のあるいは更新されたビジネス要求に合致するサービスを含んでいることを保証する。もし不要なサービスがあればその廃止を決断しなければならない。

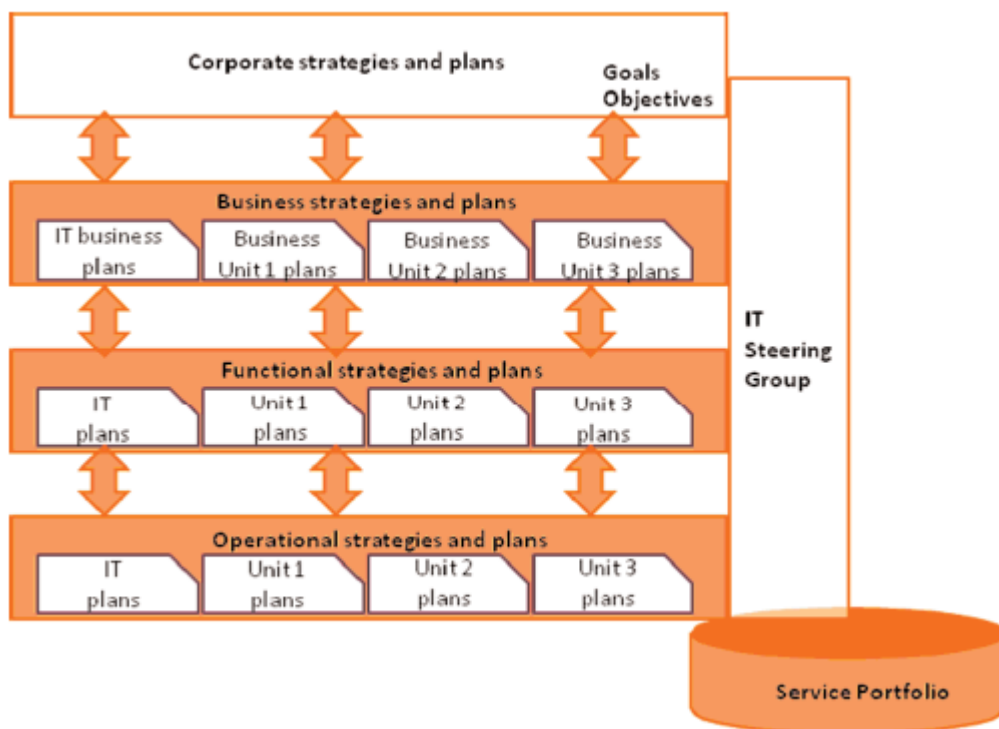


図5: IT運営グループ

ITは要求ドリブンになってきているが、それは供給側にとっても理に適っている。実際、サプライヤ管理の概念がITIL® V3には採り入れられている。サプライヤ管理は「サプライヤとサプライヤが提供するサービスを管理し、支払った金額に見合った価値を保証するためにシームレスな品質を提供するためのものである」。これは他業界で数十年に渡って存在するサプライチェーン管理の概念に(特にハードウェア側で)とてもよく似ている。機器の外側に記載されている社名のサプライヤから提供される部品だけで成り立っている機器がどれほどあるか。インテル

はあなたのコンピュータの「内側にある」という大掛かりな宣伝を行ったが、コンピュータの外側にインテルの名前はない。IT業界では既に、多くの外部サプライヤを使っている。例えば、ハードウェア、サードパーティ・ソフトウェア、テレコミュニケーション、ハードウェア・メンテナンス、等。ITIL® V3は、実際のITオペレーションですで行われているこの重要な側面に着目したに過ぎない。

下掲はITのサプライチェーンを単純化して表現した図である。

- ・ ITは顧客とサービスレベルアグリーメント (SLA) を交わす
- ・ SLAはIT内部ではオペレーショナルレベルアグリーメント (OLA) に展開される
- ・ OLAはハードウェア/ソフトウェア・メンテナンスベンダとの外部委託契約 (UC) によって支えられる

図6はITサプライチェーンの概念を表現したもので、ITサプライヤ（この場合はテレコム・プロバイダ）がどのように彼ら自身の内部OLAとUCを彼らのサプライヤと交わすのかを示している。

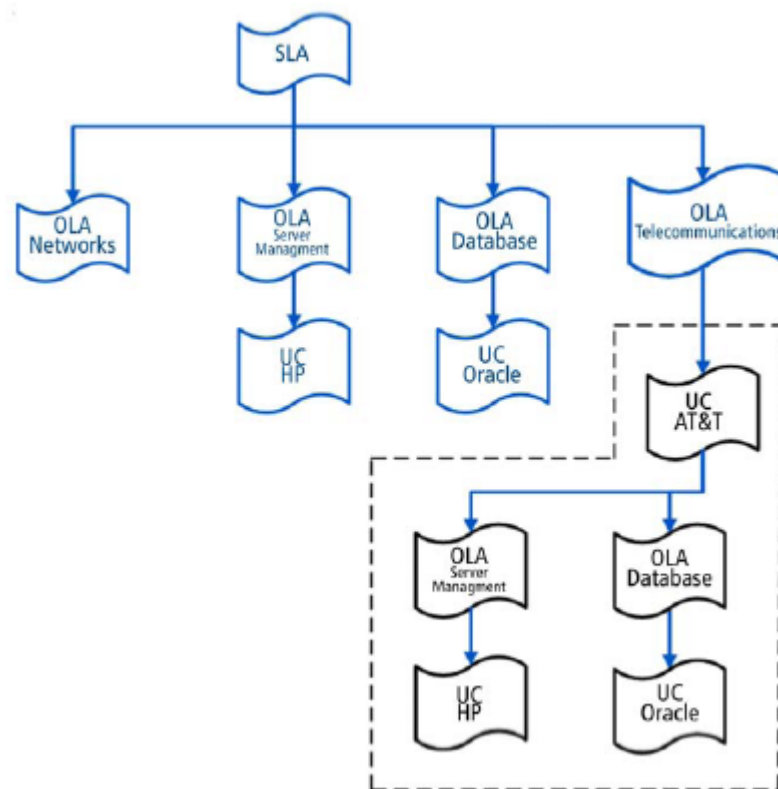


図 6: ITサプライチェーン概略

ITサプライチェーンによって、今日のIT組織が、内部顧客との内部関係 (SLAを通して)、内部組織との関係 (OLAを通して)、外部組織との関係 (UCを通して) といった、複雑な内部関係の蜘蛛の巣の中で活動していることがわかる。この複雑さによって、ITがSLAを通して提供するサービスは、ビジネス・イニシアティブや、常に変化するビジネスニーズに合致するようにITプロジ

エクトポートフォリオ内のプロジェクトと揃えられるだけでなく統合されることを保証することになる。

サプライチェーンとは何か？

サプライチェーン、またはロジスティクス・ネットワークとは、組織、人、技術、行動、情報、リソースなどをサプライヤから顧客へ移動する際に関連するシステムである。サプライチェーンの活動によって、自然素材や資源、部品などがエンド顧客に提供される最終製品に変換される。洗練されたサプライチェーンシステムでは、使用済みの製品も残存価値が再利用可能になった時点でサプライチェーンに戻ってくる。

典型的なサプライチェーンは環境上または生物学上の天然資源に関する規則から始まり、いくつかの生産リンクを含む、人間による資源の採取がこれに続く。例えば、完成製品がより辺境の倉庫や地理的に離れた場所に運ばれる、最終的に消費者に届く前に、部品製造、組み立てがある。

サプライチェーンの中で発生する交換は異なる会社間のものであり、それぞれの会社が売上の最大化を狙うが、サプライチェーン内の他のプレーヤーには興味すら及ばないことがある。最近では、製品やサービスを提供するために緩く結合した、自発的に組織化されたビジネスのネットワークのことを拡張企業と呼ぶことがある。

出展：Wikipedia

全体でITを提供すること

ITIL® V3のサービスポートフォリオはビジネス向けに提供する最適な組み合わせのサービスをいかに作り管理できるかに言及する。サービスポートフォリオは「全サービスのライフサイクルを管理するために使う」「サービスプロバイダによって管理されるサービスの一覧」と定義される。サービスポートフォリオには3つのカテゴリがある。

- ・ パイプライン (提案されるまたは開発中のサービス)
- ・ サービスカタログ (提供可能または導入可能)
- ・ 廃止サービス

サービスプロバイダとは、1件以上の内部または外部顧客に対し、サービスを提供する組織のことである。サービスポートフォリオ管理は「企業横断的にサービスに対する投資を管理し、価値を生み出すために管理する動的な方式である。従って、投資管理の観念がまず最初に来て、中心になる。しかしサービスマネジメントには検討すべき、ITIL® V3で傑出する2つの側面がある。

- ・ ビジネスサービスマネジメント
 - ・ 内部・外部のビジネス顧客の要求に合致するために必要な全てのプロセスとインフラストラ

クチャを管理する

- ・ ITとビジネスサービスを統合されたバリュー・ネットワークに統合する
- ・ ITとビジネス双方に正しい活動を導く明確な評価基準を提供する
- ・ ITサービスマネジメント
 - ・ ITIL® V3とは「サービスという形で顧客に価値を提供する特別の組織的な能力」である
 - ・ この定義により、ITとビジネスが技術とコストについて議論することから、サービスと価値について議論するようにシフトすることになる

初めてサービスポートフォリオを作るのはITポートフォリオをどう確立するかに似ていて、以下のような質問に答えることになる。

- ・ なぜ顧客はこれらのサービスを購入するのか？
- ・ なぜ顧客は私たちからこれらのサービスを購入するのか？
- ・ 価格設定モデルや課金モデルは何か？
- ・ 私たちの強み、弱み、優先度、リスクは何か？
- ・ リソースと能力をどう割り当てるか？

これらの質問に答えることは、ITが提供するサービスの焦点を技術やコストからサービスの価値に変更することにも役立つ。図7に示すように、サービスポートフォリオの基本プロセスは、サービスポートフォリオを作るときのプロセスと同様である。

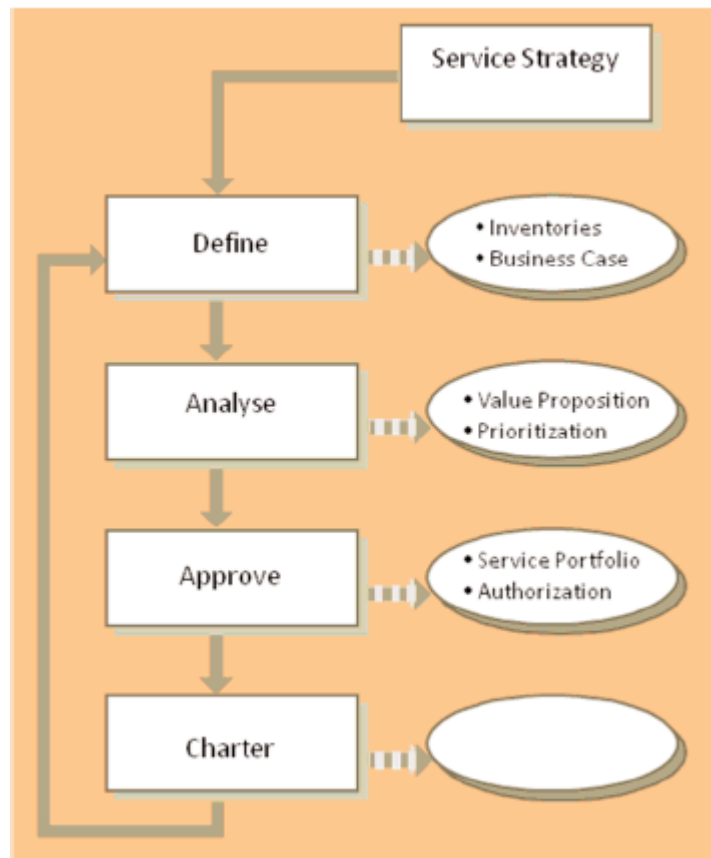


図7: サービスポートフォリオプロセス

そこでは棚卸しを行ってサービスを価値と課題に基づいて優先順位付けする。

サービスポートフォリオ（パイプラインとサービスカタログ）内のサービスの構成は定義されたビジネス要求に合致するときのサービスが提供する価値に基づく。ビジネスまたはIT内の新規の投資の理由は3つの分野のいずれかによる（図8）。

- ・ **ビジネスを実行する:** サービスレベルの維持が中心
- ・ **ビジネスを成長させる:** 提供するサービスのスコープを膨らませる
- ・ **ビジネスを転換する:** ビジネスを新市場に移行する

従来のIT部門は「ビジネスを実施する」分野に注力しがちであるが、そこが彼らが最も心地よく感じ経験豊富な分野だからである。より将来を見据えたIT組織は、他のビジネス組織が同様に行わなければいけないように、ビジネスを実施するだけでは市場でのポジションを維持できず、成長の機会を探して彼ら自身が変わる必要があることに気付いている。

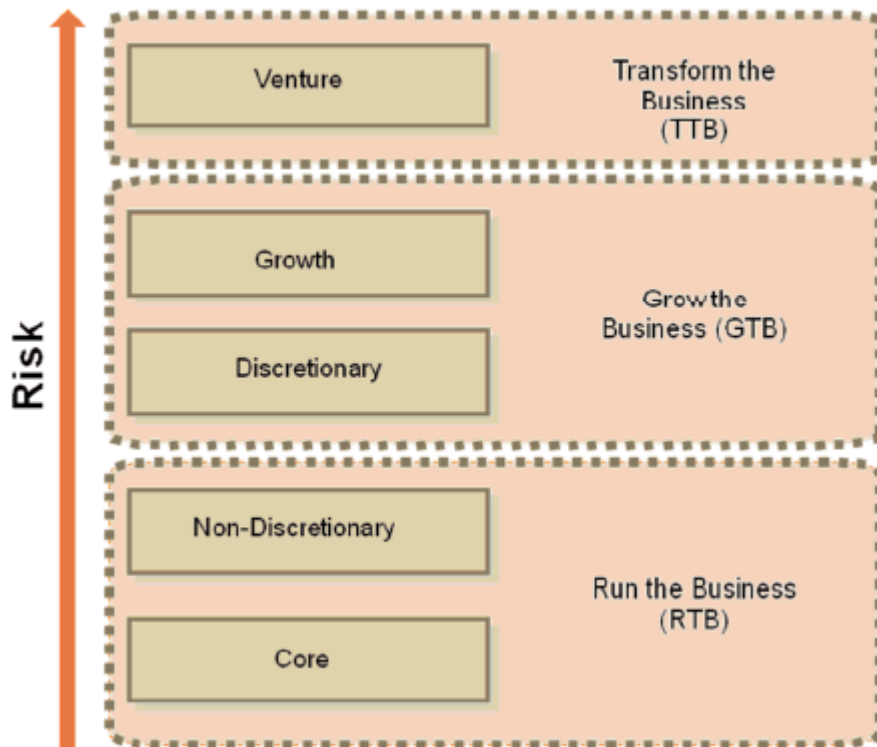


図8: サービス投資分野

プロジェクトポートフォリオ管理がITプロジェクトをより顧客に密接なものにしたように、サービスポートフォリオ管理はITのサービス提供全体をより顧客に関連したものにする。サービスポートフォリオの観点からプロジェクトポートフォリオ管理の目的を再確認しよう。

- ・ ITサービスポートフォリオのすべてのサービスを把握する
- ・ 各サービスの「大きな絵」を描き、全体としてのポートフォリオに新たな洞察を得る
- ・ 変化するビジネスや市場の状況に応じて、どのサービスを追加すべきか、変更すべきか、キャンセルすべきかを検討することを支援する
- ・ 組織の有限なリソースと能力を効率的かつ効果的に活用する

サービスポートフォリオのサブセットであるサービスカタログは、提供中または提供予定のサービス（例えば販売可能であるがまだ販売実績がない）について記載している。パイプラインのサービスは、開発中か開発を意図したか、つまり組織に通告してリソースを割り当てたかしたものである。あらたに提供を決めたサービスはサービス設計フェーズに移行する。既存サービスはサービスカタログ内で更新され、廃止が決まったサービスはサービス移行を開始する。

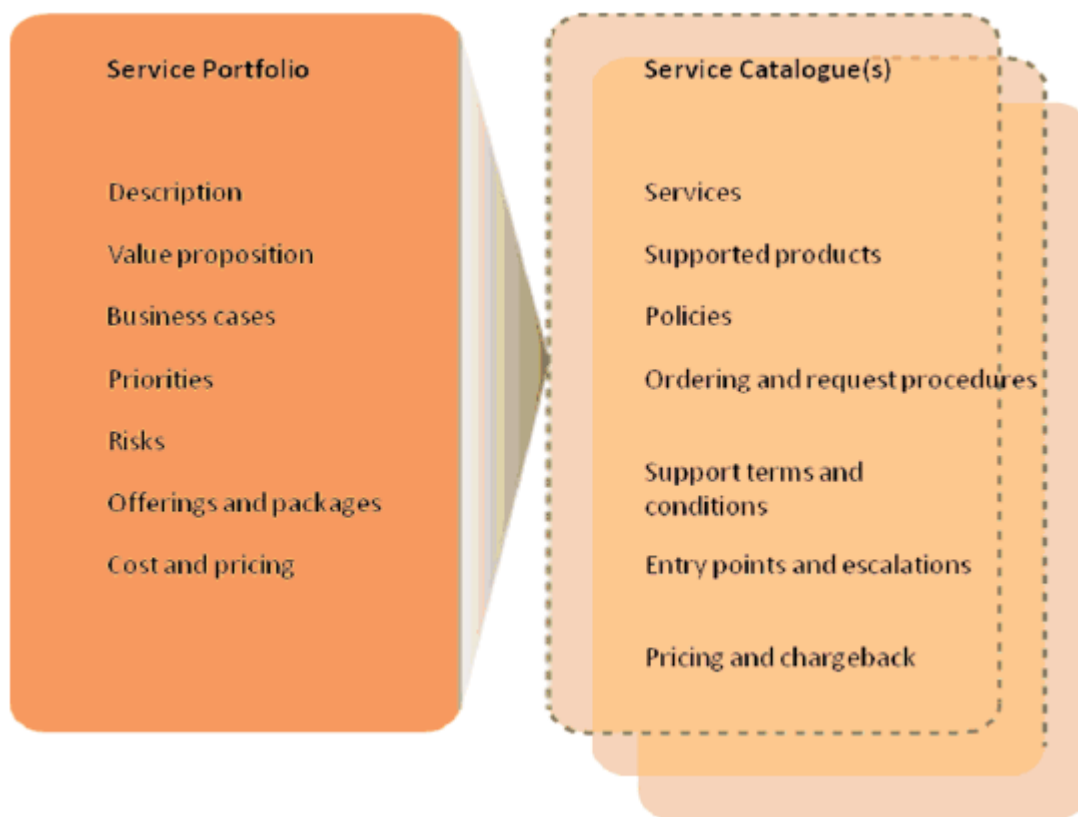


図9: サービスポートフォリオとサービスカタログ

サービスポートフォリオ管理は、ITのプロジェクトポートフォリオ管理と合わせて、実際の環境で提供可能なまたは導入可能なサービス、これから投入を予定しているサービスが、今日のまたは将来のビジネスニーズに合致することをどのように保証できるか、ということである。サービスポートフォリオを常にレビューし更新することは、ITプロジェクトポートフォリオにあるプロジェクトをビジネスにサービスを提供する際のコストをレビューするのと同様に重要である。

図10に示すITシステムライフサイクルの全体は、プロジェクトとサービスだけでなく、それらのライフサイクルを描いている。サービスポートフォリオはプロジェクトライフサイクルに重なるように描かれているが、プロジェクトの開始時点は、適用の準備が整った後、実環境に適用される前の段階に既存のITサービス要求が再評価されるように設定されている。こうすることで、変更や新規サービスが適用前に認識できるようになる。

プロジェクトでのPMOのように、大きな組織ではサービスポートフォリオオフィス(SPO)を設立し、そこにはITおよびサービスを提供する顧客の双方から代表を入れてサービスポートフォリオを管理することには意味があるかもしれない。

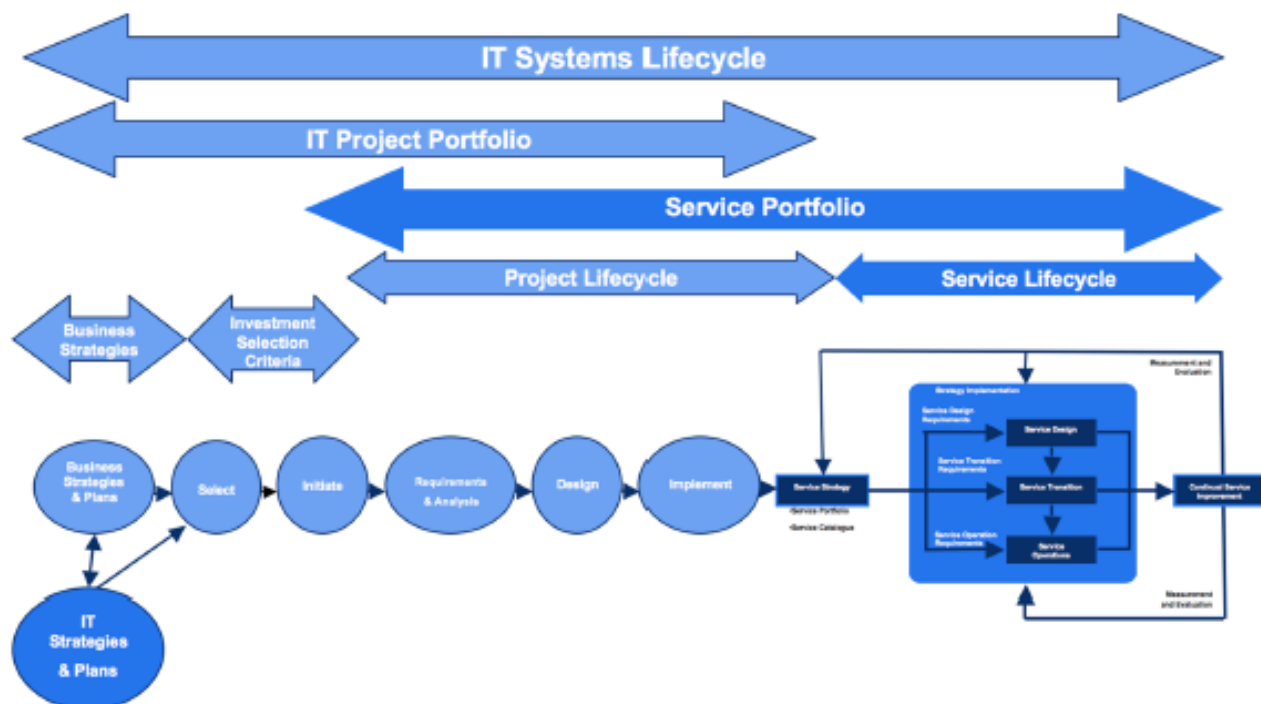


図10: ITシステムライフサイクル

結論

ITプロジェクトポートフォリオはITとビジネスがIT運営委員会を通じて、新しいまたは変化するビジネス要求に合致するプロジェクトの混合を決定するためのフレームワークを提供する。その意思決定の中で、より高い優先度を与えられるプロジェクトもあれば、もはや不要と判断してキャンセルされるプロジェクトもある。ITサプライチェーンは内外の相互関係が複雑な世界でITが効果を発揮するように確立された。それらの関係を管理するためにまたビジネスに提供するサービスが今日的な意味を有しながらタイムリで測定可能であることを保証し、またITは、定義されたビジネス要求に対して提供される複数のプロジェクトに言及することが必要である。ビジネス戦略と目的に結びついた適切なプロジェクトとサービスに投資することは、ビジネスとITを統合するために重要である。さらに、ビジネスおよびIT双方の代表から構成されるサービスポートフォリオオフィスは、ITサービスポートフォリオが今日的意味を持つように保証するために全体を俯瞰することになる。

さらに知りたい方は

生産性を上げて効率を向上し競合力を増したいかたは、以下のグローバルナレッジが提供するコースを検討いただきたい。

ITIL® V3 Foundation BOOTCAMP (試験あり) / (試験なし)

ITIL® V3 Intermediate PPO BOOTCAMP (試験あり)

ITIL® V3 Intermediate SOA BOOTCAMP (試験あり)

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、0120-009686 (受付時間9:00-11:30/13:00-17:30 ※当社休業日(土日・祝日・4/30-5/2・12/29-1/4)を除く)に電話をいただきたい。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

Larry CooperはGPLIの共同経営者である。GPLI は高品質で費用対効果の高いソリューションをITガバナンスおよびサービス管理の領域で提供している。Cooper氏は30年以上、私企業または政府関連機関でソフトウェア開発者またはプログラマアナリスト、オペレーションマネージャ、ビジネスプロセスリエンジニアリング担当、1億ドル規模のプロジェクト管理、ビジネス・技術のディレクタなどの役職を歴任している。さまざまな技術やITサービス管理、プロジェクト管理に関する著作も多い。氏はPMPを含む3つのプロジェクト管理の資格と、ITサービスマネジメント資格、EXIN/ISEBマスタートレーナー、ISO20000コンサルタント資格、itSMF認定トレーナー資格を保持している。

氏はカナダのオタワに妻と2人の子供と伴に居住している。

参考文献

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, pg 6.
2. Ibid.