



失敗しないITサービスマネジメント その1 ～リーダーシップとパフォーマンス評価～

1. はじめに

本稿では、ITサービスマネジメントの取り組みを、失敗に終わらせないために鍵となるリーダーシップとパフォーマンス評価について述べる。

なお本稿での失敗とは、組織のITサービスマネジメントの取り組みの有効性が低い状況をいう。有効性とは次の定義による。

有効性 (effectiveness):

計画した活動を実行し、計画した結果を達成した程度
ISO9000:2015 (JIS Q 9000:2015)

2. 品質マネジメントの7つの原則

ITサービスマネジメントのベストプラクティスはITIL®であり、国際規格はISO/IEC20000ではあるが、「PDCA サイクル」や「製品及びサービスの品質マネジメントの原則」について書かれている国際規格のISO9000は大変参考になる。

ISO9000:2015(JIS Q 9000)「品質マネジメントシステム - 基本及び用語」には品質マネジメントの7つの原則が書かれている。

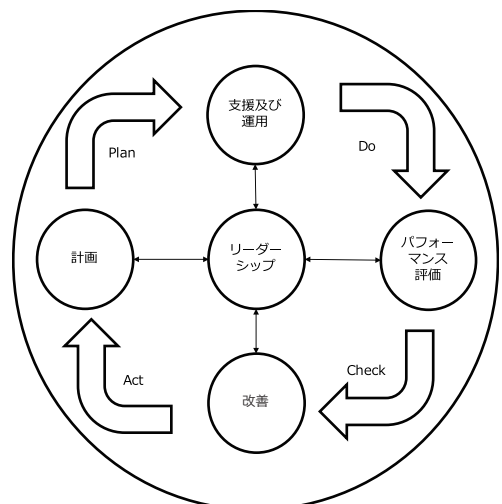
1. 顧客重視
2. リーダーシップ
3. 人々の積極的参加
4. プロセスアプローチ
5. 改善
6. 客観的事実に基づく意思決定
7. 関係管理

この7つの原則の中で、組織の品質マネジメントの取り組みに対する有効性を高めるために筆者が最も重要だと考えるのは「2. リーダーシップ」である。さらに、継続して改善を繰り返すために不可欠なPDCA サイクルの Check であるパフォーマンス評価の有効性は「6. 客観的事実に基づく意思決定」の質によって左右される。そして客観的事実をアセスメントして評価する人材の力量が低いと組織に必要な的確な改善提案が導き出せないことにも注目する必要がある。

本稿では、リーダーシップに焦点を当てて述べることにする。次回(その2)では、客観的事実に基づく意思決定によるパフォーマンス評価について述べたいと考えている。

3. 中心にリーダーシップ

ISO9001:2015(JIS Q9001)「品質マネジメントシステム - 要求事項」に描かれているPDCA サイクルの図の中



心には「リーダーシップ」が描かれている。リーダーシップを伴わない品質マネジメントの取り組みは、サービス提供に関わる人材に対して、なぜ品質マネジメントに取り組まなければならないのかといった動機付けも低くなり、取り組みに対する積極的な参加も望めない。

ISO9000の7つの原則のリーダーシップの説明には、「すべての階層のリーダーは、目的及び目指す方向を一致させ、人々が組織の品質目標の達成に積極的に参加している状況を作り出す。」と書かれている。

これは組織におけるトップマネジメントだけではなく、すべての階層の責任者がリーダーシップを発揮しなければうまくいかないことを示唆している。もちろん、その中でもトップマネジメントが最もリーダーシップを発揮しなければならないのは言うまでもない。

4. リーダーの取り得る行動

ISO9000:2015のリーダーシップに書かれている取り得る行動は以下の通りである。

- 組織の使命、ビジョン、戦略、方針及びプロセスを組織全体に周知する
- 組織の全ての階層において、共通の価値基準、公正性及び倫理的規範を作り、持続させる
- 信頼及び誠実さの文化を確立する
- 品質に対する組織全体のコミットメントを奨励する
- 全ての階層のリーダーが、組織の人々にとって模範となることを確実にする
- 人々に対し、説明責任 (accountability) を意識して行動するために必要な、資源、教育・訓練及び権限を与える
- 人々の貢献を鼓舞し、奨励し、認める

組織、文化、コミットメント、教育など、人材に関わる行動が数多く含まれていることがわかる。

5. サービスに対する人材の関わり

次に品質マネジメントと一言でいっても、製品とサービスでは、品質マネジメントにおける人材が関わる行

動の影響が異なることを理解する必要があるだろう。そして製品とサービスを比較した場合、サービスの品質をマネジメントすることの難しさをISO9000の用語の定義から読み解くことにする。

製品 (product):

組織と顧客との間の処理・行為なしに生み出される組織のアウトプット

サービス:

組織と顧客との間で必ず実行される、少なくとも一つの活動を伴う組織のアウトプット

つまり製品の場合は、顧客との間の処理・行為なしに製品が製造され顧客に製品が提供される。ところがサービスの場合には、組織（サービス提供者）と顧客（利用者）との間で必ず実行される、少なくとも一つの活動の相互作用によってサービスが提供される。そのサービスの活動は、ツールなどによって自動化されている活動もあるが、人材によって行われる活動も含まれる。そのため、人材の品質マネジメントに対する積極的な参加がなければ、品質にバラつきが発生したり、品質が顧客（利用者）の期待を満たすことができなくなってしまったりするのである。例えば、利用者の窓口となるサービスデスクの人材の対応を考えれば容易に想像ができると思う。

6. まとめ

このように、失敗しないITサービスマネジメントの実現には、すべての組織の階層のリーダーシップが不可欠であり、サービス提供に関わる人材が積極的に組織の品質目標の達成に向けて参加していることが不可欠である。これが組織に備わっていない場合には、ITサービスマネジメントの取り組みが形骸化して、有効性が低い状況となる。もしくは、ITサービスマネジメントの取り組みに対する抵抗によって、取り組みが立ち行かなくなることもある。

そこで重要になるのは、トップマネジメントがITIL®、ITサービスマネジメントや品質マネジメントを正しく理解することであり、もしその理解がなければ教育を行う必要がある。また、人材の積極的な参加には、同じようにITIL®やITサービスマネジメントの正しい理

解のための教育、意識向上を図るための啓発活動が必要である。

次回（その2）は、的確な改善を行うためのPDCAのCheckであるパフォーマンス評価と、アセスメント及び評価をするアセッサーや内部監査員の力量について述べることにする。

[参考文献]

-JIS Q 9000:2015 (JIS 9000)

-JIS Q 9001:2015 (JIS 9001)

[著作権等] 本稿に含まれる情報は著作権で保護されており、DIG2ソリューションズ株式会社の明確な許可無しに複製されたり、第三者に開示されたりすることはできません。

ITIL® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

IT Infrastructure Library® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

COBIT と COBIT のロゴは、米国及びその他の国で登録された情報システムコントロール財団 (Information Systems Audit and Control Foundation, 本部：米国イリノイ州) 及び IT ガバナンス協会 (IT Governance Institute 本部：米国イリノイ州 :www.itgi.org) の商標 (trademark) です。COBIT® の内容に関する記述は、情報システムコントロール財団および IT ガバナンス協会に著作権があります。

Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)–Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2016

PMBOK® Guide is a registered mark of Project Management Institute, Inc.

[筆者]

DIG2ソリューションズ株式会社 代表取締役 鈴木寿夫

ITIL®/IT サービスマネジメントの普及促進をするために、2008年に会社を設立し教育事業およびコンサルタント事業を行う。

ITIL® V2 サービスマネージャー認定資格取得のための研修立ち上げに携わり、ITIL® V3 エキスパート認定資格は日本第1号資格取得者として、多くの資格者を育てた実績をもつ。ITIL® に関しては16年以上の経験と実績をもつ。

