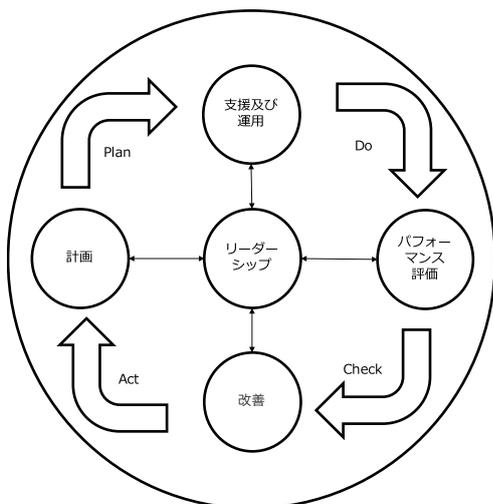




失敗しないITサービスマネジメント その2 ～リーダーシップとパフォーマンス評価～

1. はじめに

前稿「失敗しない IT サービスマネジメント その 1」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、品質マネジメントの取り組みへの積極的な人材の参加について述べた。



本稿では、はじめに継続的改善の最大の敵は「自己満足」であるということを書きたいと思う。もう自分たちは十分に出来ている、これ以上何も改善することはないという自己満足に陥ることで、現状維持していればそれで良いという考えになる。しかし、それはとても危険である。何故なら、外部環境や内部環境は常に刻々と変化するためである。その変化する環境に適応していかなければ、スピードの速いビジネス環境では、優位性や強みだと考えていたことが、あっという間に劣位性や弱みになってしまうからである。

『最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。
唯一生き残ることができるのは、変化できる者である』
進化論で有名なダーウィンの格言より

このような変化に適応することは、継続して改善を繰り返すことであり、そのために不可欠な PDCA サイクルの Check であるパフォーマンス評価の有効性、および評価する人材が保有すべき力量が重要なのである。

2. 客観的事実に基づく意思決定

前稿と同じように、国際規格である ISO9000:2015(JIS Q 9000)「品質マネジメントシステム – 基本及び用語」に記載されている品質マネジメントの 7 つの原則について述べる。

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、継続して改善を繰り返すために不可欠なパフォーマンス評価の有効性については「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。それは、客観的事実や証拠がなければ、当てずっぽうで誤った意思決定を導きだすことになるからである。

さらに、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意する必要がある。

3. 意思決定に対する取り得る行動

ISO9000:2015 の客観的事実に基づく意思決定に書かれている取り得る行動は以下の通りである。

- 組織のパフォーマンスを示す主な指標を決定し、測定し、監視する
- 全ての必要なデータを、関連する人々が利用できる状態にする
- データ及び情報が十分に正確で、信頼性があり、安全であることを確実にする
- データ及び情報を、適切な方法を用いて分析し、評価する
- 人々が、必要に応じてデータを分析し、評価する力量をもつことを確実にする
- 経験と勘とのバランスがとれた意思決定を行い、客観的事実に基づいた処置をとる

この中で最初に重要なものは、指標の決定である。適切な指標をもって測定、監視しなければ、有効な評価は不可能だからである。次に重要なのは測定したデータ及び情報を分析し評価することであるが、この評価する人材のもつべき力量が重要なのは今さら言うべくもない。

4. 評価する人材の力量

まず力量 (competence) という用語は、「意図した結果を達成するために、知識及び技能を適用する能力」ISO9000:2015(JIS Q9000:2015) と定義されている。ここでいう知識とは、「経験から得た知識、成功及び失敗から学んだ教訓、文書化していない知識及び経験の取得、プロセス、サービスにおける改善の結果」<ISO9001:2015(JIS Q9001:2015) 7.1.6 組織の知識注記 2 a) 内部の知識源から抜粋> と考えられる。そして、技能については適切な教育、訓練によって身につけられる。この知識及び技能の両方を、評価する人材が力量として備えていることを確実にしなければならない。

ここでは、IT サービスマネジメントの評価に必要なとなる主な技能について挙げておく。

- 品質、マネジメント、プロセス、監査などに関する用語
- サービスの特性
- サービスマネジメントシステム要求事項
- プロセスアプローチ、プロセス分析
- リスクマネジメント(リスク特定、分析、評価)
- 品質マネジメントの評価(監査、レビュー)
- 測定及び監視技法
- 根本原因分析、統計的手法

これらの技能を身につけるために教育、訓練を実施し、その力量を維持するためには、継続的な学習の機会を与えなければならない。

5. 評価する人材の資質

さらに組織のパフォーマンス評価には内部監査が含まれているため、監査員が持つべき資質についても評価する人材の資質として参考になるだろう。監査員は、監査の原則に従って行動するために必要な資質を備えている必要があり、その行動は以下の通りである。

<ISO19011:2011(JIS Q 19011:2012) 7. 2. 2 個人の行動より抜粋>

- 倫理的である。すなわち、公正である、信用できる、誠実である、正直である、そして分別がある
- 心が広い。すなわち、別の考え方又は視点を進んで考慮する
- 外交的である。すなわち、目的を達成するように人と上手に接する
- 観察力がある。すなわち、物理的な周囲の状況及び活動を積極的に観察する
- 知覚が鋭い。すなわち、状況を認知し、理解できる
- 適応性がある。すなわち、異なる状況に容易に合わせるができる
- 粘り強い。すなわち、根気があり、目的の達成に集中する
- 決断力がある。すなわち、論理的な理由付け及び分析に基づいて、時宜を得た結論に達することができる
- 自立的である。すなわち、他人と効果的なやりとりをしながらも独立して行動し、役割を果たすことができる

- 不屈の精神をもって行動する。すなわち、その行動が、ときには受け入れられず、意見の相違又は対立をもたらすことがあっても、進んで責任をもち、倫理的に行動することができる
- 改善に対して前向きである。すなわち、進んで状況から学び、よりよい監査結果のために努力する
- 文化に対して敏感である。すなわち、被監査者の文化を観察し、尊重する
- 協働的である。すなわち、監査チームメンバー及び被監査者の要員を含む他人と共に効果的に活動する

6. まとめ

前稿でも述べたように、ここ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)

つまり計画した結果に対して、達成した結果の程度が低いことを失敗と見なすと考えている。そして2回に渡って述べてきたように、有効性をあげるためのいくつかの成功要因は人材にあることがわかる。トップマネジメントのリーダーシップ、人材の積極的な参加、パフォーマンスを評価する人材の力量や資質である。

人材が成功要因ということは、逆に人材が失敗要因になり得るということである。一般的に組織では、人材育成の重要性は十分理解されているが、組織として現在から将来の変化を見据えて人材育成計画を立案し、さらに状況に合わせて改善しながらうまく回すような仕組みが成熟していないことも多いのではないだろうか。教育、訓練による技能の開発や経験を積んでもらうためには時間とお金がかかるため、計画的に育成することが不可欠である。

ITサービスマネジメントでも、リスクマネジメントでも、人的資源マネジメントでも、すべてのマネジメントは、変化を予期しながらPDCAをまわす仕組みを確立しなければならない。それが有効に機能していることが、生き残る組織に不可欠なマネジメントシステム(仕組み)なのである。

[参考文献]

- ISO9000:2015 (JIS Q 9000)
- ISO9001:2015 (JIS Q 9001)
- ISO19011:2011 (JIS Q 19011)

[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。

