

# ITIL 実践における改善活動を通じた モチベーション向上に関するアクションリサーチ

角田仁<sup>†1</sup>

**概要:** 近年、企業情報システムのシステム運用の分野において ITIL は事実上の世界標準になっている。しかしながら、ITIL 実践（導入、定着、改善）にはいくつかの課題があり、その一つがシステム運用部門メンバーのモチベーションの維持・向上である。以上の背景・課題から「ITIL 実践のためにモチベーション向上策を実施して、その有効性を確認すること」が本研究の目的である。本研究では、その課題解決として、改善活動を通じたモチベーション向上策を提案する。その際、最新のワークモチベーション理論を援用する。本研究では、研究方法としてアクションリサーチを採用し、実際の現場で第3サイクルまで実践した事例を報告する。また、分析を通じて得た示唆を述べる。

**キーワード:** 企業情報システム, ITIL, ワークモチベーション理論, 改善活動

## 1. 背景・課題と目的

企業情報システムのシステム運用の分野では、近年益々高い品質が求められている。そのため各企業の IT 部門では ITIL (Information Technology Infrastructure Library) [1]を導入してシステム運用の品質向上等を図っている。ITIL は 1989 年にイギリス政府が公表したシステム運用におけるベストプラクティスであり、現在では事実上のデファクトスタンダードになっている。しかしながら、ITIL 実践は難易度が高く、いくつかの課題がある。その課題の一つが企業のシステム運用部門のメンバーのモチベーションの向上である。システム運用は定例業務が多いために日々の作業が惰性化する傾向があり、メンバーのモチベーションの維持が難しいからである[2]。

以上の背景・課題から「ITIL 実践のためにモチベーション向上策を実施して、その有効性を確認すること」が本研究の目的である。

## 2. 関連研究

### 2.1 ITIL 実践の CSF

近年発表された文献レビュー[3]によると、ITIL 実践に関する研究のテーマは、主に CSF (Criteria Success Factor)、成果 (Benefits)、導入の動機 (Motives)、実施状況 (Implementation status) の 4 つである。そのうち CSF に関する研究が最も盛んである。これは CSF を活用してどのように ITIL の導入・定着・改善を図るのか、という命題に対する関心の高さを表わしている。本研究で取り扱うモチベーション向上は ITIL の CSF の一つであるが、ITIL には重要性だけが説かれ、どうやってモチベーションを向上させるかまで記載されていない。

### 2.2 ワークモチベーション理論

モチベーションに関する研究の歴史は古く、心理学や教育学や経営学など様々な分野で研究されている。そのうち

仕事（職場）に関するものはワークモチベーションと呼ばれている。Barrick 他[4]はワークモチベーションの標準的な定義に基づき、3 つの側面を測定することを視野に入れて、それを測定するためのスケールを 2002 年に提案している。3 つの側面とは、自らの職務を完遂しようとする達成志向モチベーション、同僚よりも高いレベルで職務を遂行しようとする競争志向モチベーション、同僚と協力しようとする協力志向モチベーションの 3 つである。さらに池田他[5]は Barrick 他の理論を発展させる形で学習志向を加えた 4 つの側面での測定を提案している。学習志向とは、職務に取り組むことで自分にとって有意義な知識や経験が得られるとする側面である。本研究では、近年のワークモチベーション理論の成果である池田他の枠組みを参考に提案内容を検討する。

## 3. 研究方法

本研究では、まずワークモチベーション理論を用いた改善活動を提案する。具体的には、ワークモチベーション理論の 4 つの側面（達成志向、競争志向、協力志向、学習志向）を用いたモチベーション向上策を検討し、改善活動の一環としてそれらを実施する。次に、実際の事例でその手法を実践する。事例としてはある企業（以下、A 社と呼ぶ）のシステム運用部門を取り上げて手法の有効性を確認する。その際本研究では、アクションリサーチの方法を採用する。アクションリサーチとは、実践者が現場に入り、直面する問題を克服すべき課題として設定し、計画、実行、評価、振り返りのサイクルを複数回実施して研究を発展させていく方法である。本研究では第3サイクルまで実施予定である。

本研究は、アカデミックにはワークモチベーション理論の実践データの蓄積に貢献し、実務的には ITIL 実践の手法を提示することで実務家にとって有用であると考えられる。

## 4. 提案内容

本研究では、企業のシステム運用部門メンバーのモチベ

<sup>†1</sup> 筑波大学大学院ビジネス科学研究科  
Graduate School of Business Sciences, University of Tsukuba

ーション向上を目的として、ワークモチベーション理論を適用した改善活動の推進を提案する。この提案の特徴は、改善活動の利用とワークモチベーション理論の適用の2点である。両者は実践の視点が異なっている。改善活動の利用は施策をどのようにして実践するかという提案のHOWにあたる。一方、ワークモチベーション理論の適用は施策の内容に関することであり、いわば提案のWHATにあたる。以下に両者の詳細について述べる。

#### 4.1 改善活動の利用

通常、改善活動とモチベーションの関係では、「改善活動を促すためにモチベーション向上を図ること」が一般的である。しかしながら、本研究では、それとは逆に「モチベーション向上のために改善活動を利用すること」を提案する。あえて極端に言えば、改善活動の成果（効率化など）を度外視しても、モチベーションさえ向上すれば、実践は成功したと位置付ける。

#### 4.2 ワークモチベーション理論の適用

システム運用部門メンバーのモチベーション向上策の内容を検討するにあたり、ワークモチベーション理論を活用する。具体的には池田他の理論を用いて、達成志向、競争志向、協力志向、学習志向の4つの側面から施策の検討を行う。また、施策実施後のアンケート調査では、池田他から提案されている質問項目を参考に評価を行う。以上により、4つの側面のうちどれに力点を置いて施策の内容を検討すべきか分かる。

### 5. アクションリサーチ

#### 5.1 モチベーション向上策の検討

A社のシステム運用部門では、2017年7月にモチベーション向上策の内容についてKJ法を用いて検討した。KJ法に参加したメンバーは、システム運用部門の管理職2名と担当者3名の合計5名である。検討は社内の会議室で4時間ほど実施した。施策はワークモチベーション理論の4つの側面についてバランス良く案出した。

#### 5.2 第1サイクル

アクションリサーチの第1サイクルは2017年7月～9月に実施した。第1サイクルでは前節で検討したモチベーション向上策を実施した。

第1サイクル実施後の9月に1回目のアンケート調査を実施した。評価対象はワークモチベーション理論の4つの側面とし、モチベーション向上策の実施前後の意識の変化を検証した。質問項目は4つの側面に対して各3項目の全12項目とした。回答も池田他を参考にリッカートスケールの5件法とした。調査対象者として、休暇・出張・社外等を除く45名から回答を得た。その結果、4つの側面すべてでモチベーションの向上が確認できた。その数値は、学習志向、協力志向、達成志向、競争志向の順に高く、モチベーション向上策を検討する際には学習志向や協力志向を促す

内容にすると高い効果が見込めると推察された。

#### 5.3 第2サイクル

第2サイクルは2017年10月～11月に実施した。第2サイクルでは、1回目のアンケート調査で数値の低かった競争志向を促すためにプレゼンテーション大会の開催や部長賞の表彰や事前の盛り上げ策など競争志向を高める施策を実施した。

第2サイクル実施後の11月に2回目のアンケート調査を実施した。調査対象者としては1回目とほぼ同じ44名から回答を得た。質問項目は1回目と同一とした。調査結果は、ワークモチベーションの4つの側面とも1回目の結果よりも数値が下がった。競争志向だけ数値が向上することもなかった。数値の順位も、学習志向、協力志向、達成志向、競争志向の順で変わらなかった。また、本調査では開発者とのモチベーションの比較も実施した。

#### 5.4 第3サイクル

第3サイクルは2017年12月～2018年1月に実施した。第3サイクルではモチベーション向上策を強く意識することなく改善活動を推進した。

第3サイクル実施後の2月下旬に3回目のアンケート調査を実施予定である。調査対象者と質問項目は1回目および2回目と同一とする。調査結果としては2回目よりもさらに数値が下がることが予想される。また、3回目の調査では性別の属性も取得して、性別の違いを分析する予定である。

### 参考文献

- [1] Office of Government Commerce (OGC): ITIL® 2011 edition: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation, Continual Service Improvement, TSO (2011).
- [2] 岡田英行: ITプロジェクトのメンタルヘルス問題への脳科学からのアプローチ, プロジェクトマネジメント学会誌, Vol.10 No.1, pp.9-14 (2008).
- [3] Iden,J., Eikebrokk,T.R.: Implementing IT Service Management: A systematic literature review, International Journal of Information Management, Vol.33, No.3, pp.512-523 (2013).
- [4] Barrick, M.R., Stewart, G.L., and Piotrowski, M.: Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. Journal of Applied Psychology, Vol.87 No.1, pp.43-51 (2002).
- [5] 池田浩, 森永雄太: 我が国における他側面ワークモチベーション尺度の開発, 産業・組織心理学研究, Vol.30 No.2, pp.171-186 (2017).