

研究ノート：企業活動におけるIT統治上の留意

学校法人産業能率大学 総合研究所
経営管理研究所 仁宮 裕

●論旨

企業の経営を語る上で情報技術の活用を無視することはできない。ある程度の規模以上の企業であれば当たり前のように情報システムが導入されている今日、その全てが十分に活用されているかと言えば、そうでないことも多い。そして、ITが十分に活用されていなかったり、使いにくいシステムのまま運用されていたりする事態は、いくつかの留意点に気をつければ避け得たものであることも多い。

本稿は、情報システムを導入・運用していく上での注意点について述べ、企業のIT資源を統治するための観点を提供することを期するものである。

●はじめに

経営資源と言えば、従来は「ヒト」「モノ」「カネ」であったが、今日ではそれに加えて「情報」が欠かせないものとなっている。企業活動において、「情報」という資源をマネジメントするためのIT（インフォメーションテクノロジー）の活用は、もはや珍しいことではなくなった。それどころか、もはやIT抜きに経営が語れなくなっていることも事実である。

ネットモールや通信キャリアといったITそのものが事業の中核をなす企業はもちろんのこと、一般的な製造業や小売業においても、生産管理システムやPOSシステムに代表されるような、さまざまな情報システムの活用なしには日々の業務さえ成り立たない時代となっている。こうした、企業活動を支える基盤としての情報システムを導入から運用まで一貫性をもってマネジメントしなければ、ITのいわば“うま味”を享受することができない。

しかし、企業における情報システムの実態を批判的な視点で眺めてみると、「使われていないシステムが放置されたままになっている」、「システムが投資したコストに見合う効果を生み出していない」、「ユーザー部門が使いにくさを我慢して利用しているのに、情報システム部門は何も手を打っていない」といった事態が散見される。

こうした事態を避けるために、どのようなアプローチが考えられるだろうか。以下、IT活用の基本的な考え方から説き起こして、情報システムを経営に十分に生かすためのポイントに言及する。

<キーワード>

【ITガバナンス】

- ・企業が競争優位性構築を目的にIT（情報技術）戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向へ導く組織能力。《出典：通産省ガイド-平成11年3月》

【COBIT】

- ・ITガバナンスの指針として、米国の情報システムコントロール協会（ISACA）などが提唱する実践規範。『Control Objectives for Information and related Technology』の略。

●IT活用の基本的な考え方

ITをビジネスプロセスの支援手段という観点で見た場合、その適用領域にはさまざまなものがある。以下にその類型を整理してみよう。

①事業形成の手段	新しい事業を推進するビジネスプロセスを支援する。
②意思決定の支援	企業活動の過程において発生した情報や外部環境からもたらされた情報をさまざまな切り口でビジネスプロセスにフィードバックする。
③ビジネスプロセスの駆動	ビジネスプロセスの運用スピードを向上させる。
④経営資源の状態把握	ビジネスプロセスの効率性に関する情報を提供する。
⑤業務の効率化	人間の業務の全部あるいは一部を機械化／電算化することで、ビジネスプロセスの正確性やスピードを向上させる

上記のうち、①と②は、「差別化」のためのIT活用という色合いが強い。それに対して④と⑤は、「効率化」のためのIT活用という色合いが強い。③は「差別化」「効率化」どちらのねらいでもITが活用される領域であると言える。

ここで忘れてはならないのは、企業活動の文脈においてITは手段であって目的ではない、ということである。ITを活用しさえすれば業務の効率化がなされる、あるいは、差別化を実現できるビジネスが実行可能となる、とは必ずしも言えない。それどころか、手段と目的の転倒したIT活用は、第一線の現場でビジネスを遂行する人々の業務負荷を増し、活動の遅滞を招くことさえある。

差別化、効率化のいずれをねらいにするにせよ、結局のところIT活用は組織の競争優位性を確立することに貢献しなければ意味がない。

●IT導入にあたって押さえておくべきこと

IT導入で時折ある失敗に、「業務のやり方を従来のものと変えずに、そのまま情報システム化してしまっただために、ビジネスプロセスの差別化にも効率化にも全く結びつかないばかりか、かえってビジネスのスピードが低下してしまう」というケースがある。こうした失敗に陥らないためにも、業務のやり方そのものの問い直しを行い、どこまでを「人間系」とし、どこを「機械化／電算化」するかということを熟考してITの活用方法を決めなければならない。

また、投資の側面から見ると、IT導入ではとかくイニシャル・コスト（初期費用）にばかり目が向きがちであるが、ランニング・コスト（保守・運用費用）を忘れてはならない。一般に、企業におけるIT投資の内訳は新規システム開発などの戦略投資と保守・運用などの維持投資を比べると、4：6程度の割合で維持のための投資のほうが多いのである。組織にとって情報システムとは、イニシャル・コストとランニング・コストの両方を合わせた「TCO= Total Cost of Ownership」を見据えなければならない投資対象だと言える。

同様に忘れられがちなのが、ITを導入する際の教育／訓練である。情報システムには、常識的なビジネス・リテラシーがあれば即使い始められるものもあれば、使いこなすに相当高度なITリテラシーを要求されるものまで、さまざまなレベルのものがある。想定しているITの導入がビジネスプロセスの差別化や効率化といった効果もたらずにはどの程度の教育／訓練が必要か、ということをおおまかじめ見定めておかなければ、期待した成果を得るまでに思いがけない期間がかかる事態に陥るだろう。

IT導入を決定する場合には、これまで述べたような全体としてのコストや教育／訓練の労力の投下に見合う効果が発揮されるか否かを見積もらなければならない。その見積もりの結果を説得性をもった形で利害関係者に提示できて初めて、IT導入に踏み切れるのだということを忘れてはならない。

●ITガバナンスの位置づけ

企業の運営や活動は、株主をはじめとして、顧客、従業員、取引先、金融機関など、多くの利害関係者によって成り立っている。それら利害関係者の相互の要求事項を円滑に調整しながら経営を方向づけていく考え方として、企業統治（コーポレート・ガバナンス）という概念が提唱され、一般化しつつある。

企業活動に情報技術を活用する場面では、投下した経営資源に見合う効果が上がるよう、情報システム化の視点からのコントロールが必要である。ビジネスプロセスにITの要素が含まれるとき、情報システム化特有の視点からの統治（＝ガバナンス）を行うことは不可欠である。手段としてのITが、企業の競争優位の実現に（一時的にだけでなく継続的に）貢献することの成否は、情報システムに関するガバナンスの効き具合に依存していると言ってもよいだろう。

企業における情報システムの導入・運用も経営の質を高めるための仕組みとしてのIT化であるから、他の企業活動と同様に統治が必要であることは言を待たない。ここでは、企業統治の一領域としてのITガバナンスに焦点を当てて述べる。

●ITガバナンスにおけるモニタリング&コントロール

ITを活用したビジネスプロセスが成功裏に遂行されているか否かを判断するには、その施策の達成度合いを見るためのIT戦略の目標が設定されていることと併せて、実績情報を収集する仕組みが不可欠である。目標に対する予定と実績のギャップを見極め、是正措置を取るマネジメント活動を「モニタリング&コントロール」と呼ぶ。

予実のギャップ分析とそれに対応した是正措置というマネジメントサイクルが回っていなければ、ITガバナンスが有効に機能しているとは言い難い。

組織のITガバナンスの指針として、米国の情報システムコントロール協会（ISACA）などが提唱する実践規範であるCOBIT（Control Objectives for Information and related Technology）が広く知られている。

COBITによれば、ITガバナンスの統治対象を「5つのIT資源」と定め、統治のためのプロセスを「4つの管理プロセス」、IT化の目標を「7つの情報要請規準」としている。

IT資源は、何も情報システムを構成するハードウェアやソフトウェアだけを指すのではない。情報システムの構築や運用に関係する人材や能力、取り扱われる情報も含む。

データ	最も広い意味におけるオブジェクトであり（外部も内部データも含む）、構造化されているか否か、画像、音等を問わない。
アプリケーション（業務）	手作業による手続きとプログラム化された手続きの集合体として理解される。
テクノロジー（技術）	ハードウェア、オペレーティング・システム、データベースマネジメントシステム、ネットワーク、マルチメディアなどを含む。
設備	情報システムを収容（ハウス）、支援する全ての資源である。
人	情報システムやサービスを、計画し、組織化し、調達し、提供し、支援し、モニタリングするために必要なスタッフのスキル、意識、生産性を含めている。

出典：COBITマネジメントガイドライン 第3版

管理プロセスは、①計画と組織、②調達と導入、③サービス提供とサポート、④モニタリング、以上の4つである。

ITガバナンスにおいて、IT化の目標は「売上高向上」や「利益率向上」といったビジネス目標を直接指すのではない。COBITでは、情報の「有効性」「効率性」「機密性」「万全性」「可用性」「準拠性」「信頼性」の7つ規準についてそれらからいくつかが選定され、それぞれの目標が設定されるべきであるとしている。

有効性	業務遂行にとって有効な情報を提供できるか。
効率性	より少ない要員で業務を遂行できるか。
機密性	必要な人間が必要な情報にアクセスできるか。
万全性	正確な情報が確保・維持されるか。
可用性	時期を問わず必要な情報が簡便に利用できるか。
準拠性	法律や規制、契約条項の遵守が可能か。
信頼性	組織運営や準拠性の確保のための適切な情報が提供できるか。

IT戦略策定において、ビジネス目標はこれらの情報要請規準に従ってIT化の目標へと展開される。ビジネス目標とIT化の目標は、成果指標 (KGI = Key Goal Indicator) と先行指標／プロセス指標 (KPI = Key Performance Indicator) の関係であるとも言える。

COBITによるITガバナンスとは、7つの情報要請規準に基づいて設定されたIT化の目標を達成するために、5つのIT資源を4つの管理プロセスによってマネジメントするということである。

●IT活用における“陥りやすい罠”

企業経営にITを活用しようとする場合、陥りがちな失敗がいくつかある。こうした落とし穴をあらかじめ避けるようにしなければ、せっかく差別化や効率化にITを援用しようとしても、効果は望めない。ITガバナンスの阻害要因としての失敗の類型と、類型ごとの留意点について最後に指摘しておく。

1. 導入時点での問題

①要求定義があいまい

利用部門の情報システムに関するニーズが不明確なまま、導入が開始され、試行錯誤的な迷走が起る場合である。システムがいったん完成した後も、次々と改修を繰り返し、なかなか安定運用に至ることがない。もしくは、利用部門に過大な負担をかけたまま運用し続けるような事態に陥る危険性を生じる。

こうした事態を避けるには、利用部門の責任分担の明確化と、要求開発の方法理論の適用、要求定義成果物の明確な定義、成果物の着実なレビューなどを実施する。

②ITベンダーへ要件が伝わらない

必要とする情報システムの要件をうまく定義できないままITベンダーから提案を受け、IT化の目標に合致しない情報システムの企画がなし崩し的にスタートしてしまう場合である。運用開始に至るまでに時間がかかり、導入コストが過大なものとなって投資効果を回収することが困難な状態になることがある。

これを回避するためには、体系的で漏れのないように、提案募集の内容を確実にするための企業内の体制を整備する必要がある。

2. 運用上の問題

①利用部門がシステムを使わない

IT導入により以前よりも業務が煩雑になることで作業負荷が増えてしまう、あるいは、リテラシーが不十分なままITサービス活用フェーズに移行してしまう、などの理由により、利用部門が情報システムを使いこなせない状況になる場合である。せっかく時間とカネを使って導入したシステムが、使われずに放置されたままになっていることほど不幸なことはない。

予防策としては、業務プロセス分析を踏まえた情報システム設計、計画的なユーザー教育の実施などが考えられる。

②情報システムが十分なパフォーマンスを発揮しない

予算の制約あるいは、品質要件のあいまいさから機能の低いシステム導入となり使用に耐えられない場合である。利用部門から“使えないシステム”という烙印をいったん押されてしまうと、そのイメージを払拭することは容易ではない。

こうした事態は、IT戦略に基づく予算の確保、RFP（提案依頼書）への品質要件の盛り込み等によって、回避できる可能性が高まる。

3. 成果創出上の問題

①IT導入が効率化につながらない

人間が行っていた業務プロセスのまま情報システムを適用してしまい、IT化の効果が発揮されない場合と、IT化そのものが目的となってしまう、本来の業務効率化が忘れ去られてしまう場合が典型的である。情報システムの導入を期に、業務プロセスそのものの見直しをしなければ、導入効果は減少してしまう。

こうした事態は、マネジメント層、ITサービス提供部門、ITサービス利用部門の三者がIT導入の意味を確実に共有していないために生じることが多い。これら三者が協働しながら経営戦略上の目標を追求する意識を高め、体制を整えていく必要がある。

②組織的な活用ができない

組織風土や仕組みの不備により、情報共有化による組織力の発揮が行われない場合である。特に、硬直的な組織風土やセクショナリズムが蔓延している職場では、どんなにすばらしい情報システムを導入しても、それが生かされないという事態が生じ得る。

これを回避するためには、情報システムの導入云々の前に、戦略目標に関する意識づけ、情報を整理分類する仕組みの整備、必要十分な権限委譲などに取り組んでいく必要がある。

●まとめ

以上、企業におけるIT活用の基本的な考え方および、ITガバナンスの基本、そしてITガバナンスを阻害要因となる落とし穴について論じてきた。これらは、「言われてみれば当たり前」のことばかりかもしれない。しかし、「当たり前のことが当たり前にできない」のがITにまつわるマネジメントの難しいところでもある。

ほんの少し注意して定石を守れば、「情報」という資源の有効活用が推進される場面は多い。本稿の指摘を参考に真の意味で“活用される”情報システムありようを描き、ここで紹介した考え方をそうしたありようの実現に役立てていただければ幸いである。

<参考文献>

- 1) ITガバナンス協会（編著） COBITマネジメントガイドライン ITEC 2003年
- 2) 産業能率大学総合研究所 経営管理研究所 業務改善プロジェクト(編著) 確実に成果を生み出す『業務革新理論と実践』 産業能率大学出版部 2007年
- 3) 岡村 正司（著） ITプロジェクトを成功に導くリスク・マネジメント大全 日経BP社 2008
- 4) 日経システム構築編集（著） さらば！失敗プロジェクト 日経BP社 2005
- 5) 独立行政法人 情報処理推進機構ソフトウェア・エンジニアリング・センター（編） 共通フレーム2007 第2版 オーム社 2007

©2015 SANNO Institute of Management Y.Nimiya