

平成 13 年度

「ITガバナンスに関する研究」
～その1 ガバナンスレベル測定手法の開発研究～

平成 14 年 3 月

IT ガバナンス研究プロジェクト

平成13年度報告書目次

まえがき

0 研究概要

1. 研究の目的と方向
2. 研究計画
3. 研究体制
4. 研究経過の概要
5. 研究成果概要
 - (1)文献研究
 - (2)ITガバナンスにかかる基本検討
 - (3)実験的手法の設計
 - (4)実験的質問票のレビューと対応検討
6. 残された課題

I. 文献研究

1. ITガバナンス関連文献
 - (1)文献研究概要
 - (2)定義・領域の調査
 - (3)質問項目・チェックリストの調査
2. 通産省・BCGの「ITガバナンス・スコアカード」
3. BCG質問項目の調査技術論からの検討
 - (1)測定尺度の水準の検討
 - (2)ワーディングの検討
 - (3)その他の考慮事項

II. 実験的質問項目の設計と評価調査

1. 定義・領域の設定
 - (1)文献研究のとりまとめ
 - (2)定義・領域の設定
2. 質問項目の設計
 - (1)測定の目的、対象事項、対象者
 - (2)ITガバナンスの評価軸と尺度
 - (3)質問項目の選択
3. 評価調査
 - (1)調査目的と調査方法
 - (2)評価領域の評価
 - (3)質問項目の評価

4. 質問項目の改善

(1)改善課題

(2)改善の手順

Ⅲ. 次年度の研究課題の整理

- 参照資料0 参照資料リスト
- 参照資料1 参考文献リスト
- 参照資料2 文献調査リスト(中間報告)
- 参照資料3 NRIのITケイパビリティとBCG案の比較
- 参照資料4 ITガバナンス・バランススコアカードの考え方
- 参照資料5 質問項目データベース
- 参照資料6 ボストンコンサルティンググループ最終報告書を読んで
- 参照資料7 ITガバナンスJUAS
- 参照資料8 ITガバナンスJUASの概念図
- 参照資料9 MITの方針と定義
- 参照資料10 なぜ今ITガバナンスか(回答集からの編集)
- 参照資料11 ITガバナンスの定義
- 参照資料12 企業統治と組織ガバナンスアラカルト
- 参照資料13 質問領域等の検討ポイント、質問票の構成
- 参照資料14 (空白)
- 参照資料15 基本検討の論点、議事メモ
- 参照資料16 何のために、何を、誰を対象として、どんな方法で調査するのか
- 参照資料17 ITG企業風土
- 参照資料18 ITGの評価尺度(V2 案)
- 参照資料19 質問の分類検討
- 参照資料20 GAOの分類を参考とした質問票の質問分類
- 参照資料21 質問票の送付
- 参照資料22 質問票
- 参照資料23 質問票のレビューと対応
- 参照資料24 質問票回答
- 参照資料25 質問票のレビュー(全般)
- 参照資料26 質問票のレビュー(個別)

まえがき

本ITガバナンス研究委員会は、(社)日本情報システム・ユーザー協会 の中に平成13年度設置された委員会の1つである。当初の主たる設置目的として、以下の2つが用意された。

1. 企業のIT化戦略の策定・実行が企業の競争優位性構築の視点からみて、効率よくコントロールされているかどうかを評価する手法を開発する。
2. 開発した手法を具体的適用による評価結果の集計データと比較することにより、IT化戦略の策定・実行の改善方を提示する。

この2つを要約すると、IT化戦略の測定・評価手法の開発およびその適応ということになる。これを3年かけて研究するというのが、本委員会のグランドデザインである。

総勢13名からなる研究チームがほぼ1年間かけて質の高い作業を展開し、ようやく出来上がったのが、本報告書である。初年度の作業は、ITガバナンスの概念の明確化、既存の文献・資料の解題、IT化戦略の測定・評価枠組みとその基準の設計およびそのパイロットテストを実施することにおかれた。

委員会の進め方は、事務局を含む研究チームが密なるミーティングを重ねメールングリストにより情報交換を頻繁に行いながら、提案事項を整理し、その提案内容を委員会に図るといった方法をとった。委員の方々はそれぞれ独自の経営哲学をもっている情報系のトップの方々であり、5回にわたる委員会ではそのつど、作品の不備を指摘された。それらはいずれも的確な指摘であり、研究チームのその後の負荷を増大することになった。しかしその負荷は研究委員会のITガバナンスについての理解を深めるきっかけを作ってくれた。具体的には、JUAS版ITガバナンスの定義づけや調査フレームワークの設計などのレベルアップにつながった。

ITガバナンスについては、内外調査機関やコンサルタント・グループによる調査がすでに行われていた。当初それらの内容検討から初め、できれば“良いとこ取り”をしようかという意識も研究チームの一部には、正直言うとあった。しかし早晩この“楽をしよう”という陳腐な発想がいかにも本委員会の質を低下させることにつながるかが明らかになり、JUASのオリジナル設計を推し進めることになった。

情報システムの戦略策定を含めたアプリケーション業務について、業種や業界の違いを超えたユーザーの支援が本協会の使命である。具体的には、情報システムとマネジメントシステムや戦略システムとの接点をいかに有機的に連結させるかが独自の研究アプローチ

になる。そのため、議論の中心は、ITガバナンスとコーポレートガバナンスとの相互関係、経営戦略とITガバナンスとの相互支援関係、トップマネジメントの情報システムに対する期待値の程度、業務支援とITガバナンスとの関係、情報系の投資対効果測定基準、などにおかれた。

またガバナンスの分かりやすい概念化をめぐる大いなる議論が展開された。その語源を探っていくうちに、“舵取り”の意味があることが明らかになった。いわれてみれば、統治も企業の“舵取り”と考えれば分かりやすい。“水先案内人”の役割や機能をそれぞれの分野で担うという理解をすれば、利害関係者間のコミュニケーションギャップをできる限り少なくする努力が欠かせないことは明らかである。航海士や通信士のみならず、機関士、調理士、床磨き担当、水兵に至るまでそれぞれが固有の“舵取り”が何であるかを本報告書で展開した議論を通じて考える機会が得られれば、望外の喜びとするところである。

積み残しの作業も多々ある。その反省を踏まえて新たなる出航の日が控えている。忌憚のない批判をお寄せください。

ITガバナンス研究委員会委員長

0 . 研究概要

本研究は今年度（平成13年度）を第一年度とする3年計画で着手した研究である。この章では今年度を実施した研究活動を概観する。

そもそも本研究は、企業において行われている情報化活動の妥当性を自ら評価する手法を追求しようということである。きっとどこかに適当な手法が存在するであろうとの予断がなかった訳ではない。

通商産業省がボストン・コンサルティング・グループに委託して実施した「ITガバナンススコアカード策定支援プロジェクト」の報告がまさにそれであった。しかし、いくつかの点で納得できないところがあった。

「ITガバナンス」は、極めて最近になって使われるようになった言葉である。そこで「ITガバナンス」に焦点を当てた基本的な研究手順を踏んだ上で、手法の開発に取り組むことにした。

以下に、研究目的と方向、研究計画、研究体制、研究経過、研究成果、残されている課題などの概要を記す。この章は、本報告書のサマリーとして位置付けられている。

1 . 研究の目的と方向

本研究は企業経営と情報技術との関係を情報技術のガバナンス（gubernare:舵取り）という側面から検討し、現状を把握すると同時に問題点を明らかにし、望ましい方向を議論するための素材提供を主たる目的とする。

本来ガバナンスは、ITよりはコーポレートとの関係、すなわちコーポレートガバナンスという概念で論じられることが多い。企業は株主や債権者、従業員、顧客、取引先などのさまざまな利害関係者によって支えられている。とりわけ株主の権利確保のために、一定の利潤を追求することは企業経営の生命線になっている。特にこの意識はアメリカの企業や経営学の文献に強く現れている。

一方わが国では倒産せずに長期存続することが大切であるという潜在意識が企業経営者や管理者の心の中にある。利害関係者の幅も直接的な利害関係者のみならず、地域や社会のような間接的な利害関係者にまでその範囲を拡大して考えることも視野に入れることがある。

コーポレートガバナンスの思想をITガバナンスによって支援するという時に、その基本的な考え方に2つの大きな方向があるように思う。その1つは、企業内のさまざまな犯

罪を監視したり、セキュリティを確保したり、情報機密を守ったり、情報改ざんができないような仕掛けを考えたり、むだなコスト発生を回避したりする、いわゆる“監視型”のガバナンスである。ITガバナンスのかなりの部分はこの領域で議論されているように思う。

もう1つは、企業間連結やネットワークに見る新しいビジネスチャンスの創出、戦略提携、複雑で高度な意思決定支援、経営諸資源の有機的な組み合わせ、などのいわゆる“提案型”のガバナンスである。どちらかという、経営意思決定とリンクしたIT支援をガバナンスの対象とする領域である。

この両者は多少の誤解を恐れずにいえば、前者は“マイナスをゼロにする”ガバナンスであり、後者は“ゼロをプラスにする”ガバナンスである。ITガバナンスがコーポレートガバナンスにどのように貢献ができるか、またはパートナーとしての役割を果たしうるかが、今まさに問われているのである。コミュニケーションギャップやバリューギャップが存在する場合、そのすれ違いを意識し、架橋の試みをしない限り、ガバナンスは少なくとも企業の内部に共通の認識として浸透していかないように思われる。

ガバナンスの議論は相互信頼や協同関係、バリューシェアリングを確立するためにも、欠かすことのできない重要な作業であるといえよう。

2. 研究計画

企業は、自身のIT化実態の妥当性を客観的に評価することを望んでいるが、評価手法が確立していない、もしくは、普及していないことにより、評価は実施されていない。妥当性の客観的評価手法としては、企業のIT化戦略の策定・実行が企業の競争優位性構築の視点から見てコントロールされているかどうかを評価する手法が適切であるという命題を掲げ、この手法の開発を目的として研究に着手した。

評価手法開発の基本方針は、企業の経営者を対象としてITガバナンスの実施状況についての質問を発し、経営者がそれらに回答することにより、自己診断ができる手法を開発することとした。

研究は、ITガバナンスの定義に関する理論的根拠と測定評価対象領域すなわち質問領域の事例を探る目的で文献研究を実施し、この研究を通じてITガバナンスに係る基本問題を整理することから着手した。具体的には、次の(1)から(6)の手順を踏むこととし、最終的には、本格適用により得られるデータによって、IT化戦略の策定・実行の改

5) 本格適用手法の設計方針の検討と承認(以上、第1年度)

6) 本格適用の検討と承認(以下、第2年度以降)

(2) 研究委員会における基本問題検討の論点

1) 測定手法開発の必要性(測定の目的、対象、結果の利用などの視点から)

2) 測定の対象領域範囲(経営戦略課題、情報セキュリティ領域など)

3) 手法開発の立脚点(どんなモデルを想定するか)

- ・ コーポレート・ガバナンスのモデル
- ・ ITガバナンスのモデル
- ・ 両者の関係モデル

(3) 研究チームの役割

研究チームは、下記の役割を担う。

1) 文献研究

2) ITガバナンスに係る基本問題の検討課題の整理

3) 実験的な手法の設計試案の作成

4) 同上の適用レビュー結果による改善案の作成(以上、第1年度)

5) 改善手法の本格適用によるフィールド調査(以下、第2年度)

ほかに、研究チームは、研究経過の記録も担う。

4. 研究経過の概要

平成13年4月に研究方針を検討し、5月に研究チーム結成と同時に文献研究に着手。7月に研究委員会を組織し、委員会における討議の論点を整理して、9月に第一回研究委員会を開催。以後の経過は下表のとおり。

	研究委員会	研究チーム
4月		研究方針の検討
5月		研究チーム結成 文献研究に着手
6月		文献研究を継続
7月	研究委員会委員の委嘱	文献の精読、抄訳
8月	委員会での討議の論点整理	文献研究結果の一次取りまとめ
9月	9/26 第一回委員会開催 (研究方法の検討、承認)	質問項目のデータ整理
10月	なぜ今、ITガバナンスか	質問票の基本設計
11月	11/2 第二回委員会開催 (基本問題の検討)	実験的質問票の作成
12月	質問票の実験的回答 12/20 第三回委員会開催 (実験的質問票のレビュー)	実験的回答のまとめ レビュー結果の整理

1月		レビュー結果への対応検討
2月	2 / 1 4 第四回委員会 (レビュー結果による対応討議)	研究報告のまとめに着手
3月	3 / 1 4 第五回委員会 (13年度研究報告の作成、承認)	研究報告の作成

研究チーム（事務局を含む）と委員長は、適宜のミーティングのほか、メーリングリストにより情報交換をして研究を推進した。また、研究チームの作業結果は、委員に電子メールにより伝達した。

本報告書の本文および巻末に収録されている参照資料に見られるとおり、研究経過をつぶさに見ると行きつ戻りつがあった。したがって、第一年度の報告書はそのことも含めて研究経過報告の色合いが濃い。

5．研究成果概要

(1) 文献研究

研究目的である手法の開発に拘らずに、「ITガバナンス」を取り扱っている文献を広く研究して、最終的に研究目的に資する文献研究を目指した。

(1) 経緯

ITガバナンスという概念はまだ新しい概念である。数多くの文献を紹介している代表的なテキストといったものはまだ存在しない。我々のアプローチは各種文献サーチデータベースを「ITガバナンス」をキーとして検索することから始まった。

結果としてリストに掲載する文献が見つかった。数は少ないが「ITガバナンス」をキーとした文献は全体でこの程度と推定される。

これらの文献をメンバーが分担して通読し、概要・特性、ITガバナンスの定義・同キーワード、今回調査への備考の観点から整理したものが一覧表である。

文献研究取りまとめ表は、巻末に収録（参照資料2）

(2) 概要面からの分類

ITガバナンスを考えるにあたって基礎的な文献か否かを協議し、マークをつけてある（マークはまだ一時的なものである）。より基本と思われるものに星の数を多くしてある。星3つがマークされた文献がもっとも基本的な文献であるが、これは3つの性格に分類される。

経営学者がアカデミックに書いた文献：これは Peterson の No.1、No.2 の文献、ならびに星2つであるが Sambamurthy & Zmud の文献である。この両者は文献を相互参照している。現在のところ、ITガバナンスの研究ではこの2者のチームが代表的

なのかどうか確認したい。アカデミック議論の中心はITを遂行する組織と権限のあり方についてである。1点に集中した権限ではなく多元的な権限関係とそれをステークホルダー間で戦略的に沿ったインテグレーションをする行い方が議論される。

Boston Consulting Group(BCG)に関連する文献 : BCGの文献は通産省の報告書にあるとおりで、日本におけるITガバナンスのオピニオンリーダーとなっている。我々のスタンスは、ここで用いられているバランススコアカード(BSC)の手法と質問内容をトレースし、実効的な測定方法(JUAS案)を探ろうとするものである。通産省報告書のBCG案を使用して実際に測定を行った報告がJIPDECの文献である。星1つであるが水越の文献もこの範疇に入る。BSC方式の特徴は、BSCの設計にITガバナンスに関する仮説が投影されているので、仮説を認めるかどうかをよく議論しておかなければならない。

IT Governance Instituteの文献 : IT Governance Instituteは監査系のグループが設立した団体である。問題発見、解決戦略、実行と監視のサイクルが組織的にうまくいっているかどうかをBSCにより評点化していこうとするものである。実際に質問のサンプルも提供されている。手法はBCGが用いたものと類似し、質問も類似しているので同一の分類と考えることも可能だが、質問の背後にある仮説が異なるように見えるので、現在のところは別の問題意識をもっているものとして扱っておく。

(2) ITガバナンスにかかる基本検討

研究目的を「手法の開発」に置くとしても、その目的の妥当性に関して関係者の認識合わせが必要との立場から、以下のような論点の基本検討がなされた。

各論点についての検討過程と一応の結論を以下に記す。

論点1：なぜ今ITガバナンスか

ITの課題領域が、従来よりも拡張し、広域化、複雑化、多様化している。その拡張領域の特徴は、次の3点で代表される。

- (1) ビジネスプロセスの絶対的なスピード・俊敏さの追求
- (2) 企業活動のIT依存度の拡大に対応する運営インフラの整備
- (3) セキュリティ対策、環境対策など社会的信用維持のためのリスクヘッジ

これらの拡張領域の課題に対する意思決定プロセスは、より大きな比重でトップ経営者にかかる傾向があり、「ITガバナンス」が注目されることになった。

論点2：ガバナンスレベル測定のニーズはあるか

上記の視点からすると、拡張領域に関するガバナンスレベル測定のニーズはあると言える。

また、従来領域についても、ITが比較的新しい分野であるので、従来の意思決定プロセスの延長線上で十分に対応できているかという疑問もあり、執行状況と結果の反省の意味でニーズがあると言える。

論点3：ガバナンスレベルの測定は可能か

ITガバナンスの対象は、IT課題に対する初期の意思決定プロセスのみではなく、ITのライフサイクル全般が対象となる。この場合、測定が可能であるとは言えない。測定範囲を初期の意思決定プロセスの企業戦略への適合性評価に絞って測定するのであれば測定可能である。

測定対象は、意思決定プロセスの判断基準・組織運営・執行状況などに関するトップ経営者（社長、IT担当役員）・IT部門責任者・利用部門責任者それぞれの認識とする。

有効な測定結果を得るためには、回答の前提条件を設定して、それぞれの対象者が異なる具体的事象を想定して回答することがないようにすることがポイントである。

論点4：測定の目的をどこに置くか

測定目的は、ガバナンスレベルの自己診断である。測定の過程と結果から知り得る事柄の多くは、直ちに打つべき対策を示すと思われる。対策を示さないとしても課題は明らかになる。

以上の議論を踏まえて、本委員会は以下のように「ITガバナンス」を定義することとした。

IT活用にかんする行動を 企業の競争優位構築のために あるべき方向へ導く権限と責任の枠組みである。(JUAS)

この定義設定に当たっては、ITガバナンス自体が発展途上にあり、進化途中の状態にある、言葉を変えていえば、未成熟の状態にあるので、下記のような要素についての検討が必要であると認識している。

IT活用にかかわる利害関係者の体系化

水先案内人や舵取りの役割を担うITガバナンス推進者のスキルやリーダーシップ分析

コーポレートとITガバナンスの統合モデルの設計

など。

その時点で再度定義の見直しが必要となろう。

(3) 実験的手法の設計

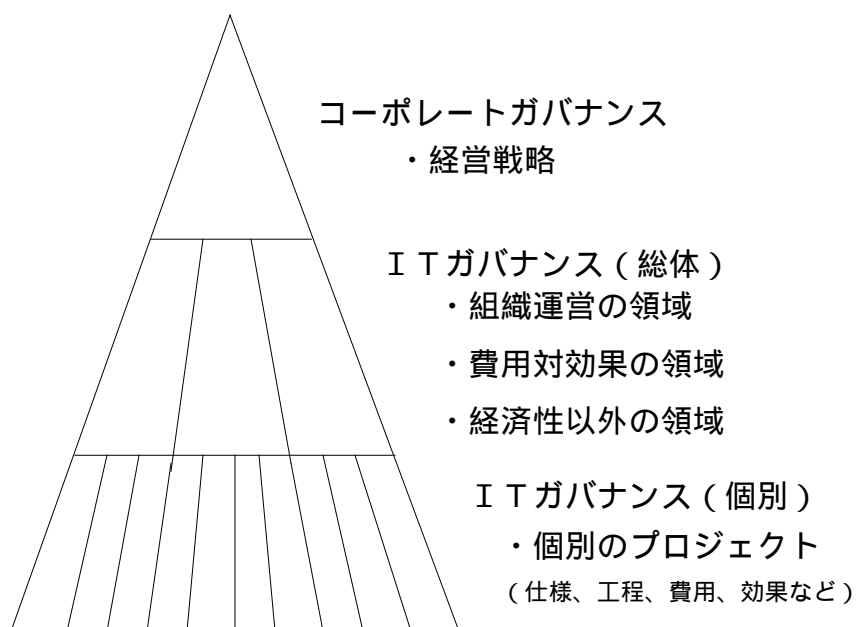
研究目的である「手法の開発」を実験的手法と本格的手法の2段階で実施することにした。言わば、プロトタイプ方式である。

実験的手法は、測定の対象領域、対象者などを限定したものであり、実験的な適用によって、本格的手法の開発に有効な知見を得ることを目的としている。

なお、実験的質問票は巻末に収録した。(参照資料22)

考えられる測定の対象領域全体を図示したのが下図である。

測定の対象領域の範囲



さらに、ITガバナンス(総体)に分類される下記の3領域の内容は次の事項を含むと考えられる。

- ・組織運営の領域：組織 / 会議体 / 権限 / 規定 / 執行状況 / 組織間意思疎通 / 組織間人事異動 / 理念 / 課題
- ・費用対効果の領域：全体経済効率
- ・経済性以外の領域：非経済的成果 / 不具合 / 被害 / 苦情 / IT利用能力 / 能力開発

実験的手法の設計に当たって検討された事項を整理したものが下表である。

検討のポイント	想定される要素	実験的質問票の設計結果	備考	
測定手法の利用者は誰か	社長 I T担当役員 I T部門長 第三者	社長 I T担当役員 I T部門長		
質問対象者(回答者)は誰か	社長 I T担当役員 I T部門長 利用部門長	同左で共通		
質問対象領域はどの範囲か	組織運営	組織/会議体/権限/規定/執行状況	個別案件の管理状況ではなく、戦略的I T投資の審議・意思決定プロセスが確立しているか否か、実行・評価プロセスを含めて利用部門が参画しているか否か、など総括的にI T投資の経営戦略との連携状況に絞って問うこととした。	
		業務革新とI T企画の推進組織 I T戦略・予算の審議プロセス I T案件への利用部門の関与 I T運用業務のアウトソーシング案件の審議		
		組織間意思疎通/組織間人事異動		(I T開発管理にかんする質問の一部に該当する質問有り)
		課題/理念		(該当する質問無し)
	費用対効果	全体経済効率		I T開発管理 I Tの社内評価 I Tの効果測定
	経済性以外	非経済的成果/不具合/被害/苦情		(I Tの効果測定に関する質問の一部に該当する質問有り)
	I T利用能力/能力開発	I Tの人材育成		
	その他(前提条件)	I T投資の動向 企業業績の動向		
企業規模の想定		中堅・大企業を想定		
業種の想定		特定しない		

(4) 実験的質問票のレビューと対応検討

作成した実験的質問表に委員会委員の企業内で回答を試み、合わせて質問表に対するレビューを実施した。そのレビュー意見と意見への対応案をいくつかの項目に分類して整理したのが下表である。

あらゆる範囲において実験的質問票は改善されなければならない。改善案のいくつかは起案されたが、質問票全体としては対応のための検討の途上にある。

項目	レビュー意見	意見への対応（事務局案）
回答者	<p>IT の専門家でなければ回答できない設問を明確化する 利用者側の回答を期待している設問を明確化する。 IT 部門以外の人を回答者に含める。 経営のレベルの人を回答者に含める。</p>	<p>回答者には経営レベル、IT 部門長、利用部門長など複数の人を想定する。 すべての回答者に共通の設問のほか、個別回答者別に設問をセットする。 (設問ごとに回答者を想定する。) GAOの付記の吟味を含め、全面的に設計を見直す。 GAO : General Accounting Office</p>
質問領域	<p>ガバナンスの仕組みの有無に的を絞る。 IT ガバナンスについての意識を問う。 戦略的投資案件に的を絞って問う。 経営戦略との連携を問う。 IT 部門の組織形態を問う。 報告経路の体制を問う。 CIO の権限を問う リスクマネジメント、セキュリティの項目を問う。 サービスレベル、効率性の項目を問う。 インターネットアクセスなど使う側のルールを問う。</p>	<p>組織形態とその運用など仕組みに焦点を当てて問い、合わせて意識を問う。 (個別投資案件の管理、効果評価に関して問わない理由を整理する) 「なぜ、今、IT ガバナンスか」の議論を踏まえ、経営戦略との連携、リスクマネジメントなどの項目を追加する。 個別の設問の修正、追加、削除を検討する。</p>
質問方法	<p>IT ガバナンスのモデルケースに照らし合せて問う。 効果の有無を先に問う。 定義があいまいである。 「審議」とは何か、「関与」とは何か。</p>	<p>事業組織構造とIT 組織形態によりIT G モデルに差があると考えられるが、これらの関係モデルを想定して整理する。(新しい課題) 用語を定義する。(特に、計画と予算、投資と費用、組織と会議体など)</p>
回答例	<p>5 段階より 3 段階の方が良い。 だいたいという選択肢はあいまい。 わからないという選択肢もありうる。 選択肢「その他」には具体的内容を書いてもらう。 回答が 2 や 1 の場合、その理由や解決策(妙案)を問う。 設問7-2は複数回答にする。</p>	<p>5 段階として、あいまいさをなくす工夫をする。 「どちらでもない」を含む 3 択質問のレーダチャートへのまとめ方を検討する。 「わからない」を追加し、その理由を問う。 「その他」回答には、内容を問う。</p>
その他	<p>事業部構造 / 風土 / 組織によって違うことは認識する必要がある。 定義や枠組みの整理が必要である。 コーポレートガバナンスとの整理が必要である。 依頼状に調査目的、JUAS のIT G 定義を含める必要がある。 最後に全体のコメントをフリーに記述してもらう。</p>	<p>前述 定義等の整理を記載する。 フリーの記述を検討する。</p>

6 . 残された課題

第二年度には本格的な質問票を仕上げ、それを用いて多数の企業のIT ガバナンスレベル測定を実施することを予定している。本格的な質問票の作成と測定調査に当たって、次の課題に取り組むことになる。

(1) 実験的質問票の改善

第一年度である今年度の活動は実験的質問票の作成とそのレビューであった。そのレビュー結果による質問の改善は多岐にわたるが、改善検討は途上である。その改善検討のポイントは以下のとおりである。

* 質問票の分割

- ・ 共通の質問
- ・ 社長およびIT担当役員を対象とする質問
- ・ IT担当役員またはIT部門長を対象とする質問
- ・ ユーザー部門長を対象とする質問

* 各質問の改善（誰を対象とする質問であるかを考慮）

* 回答結果のレーダーチャート表示（表示対象の選別、表示方法）

* 回答者によるバラツキの整理方法

(2) 質問票の解説の作成

また、質問票は自己診断の手段となるので、実験的質問票の段階では準備されていない質問票自体の解説が必要である。その解説に含まれるべき事項は以下のように考えられる。

* 自己診断の必要性（近年の環境の変化、課題の把握と改善の方向）

* ITガバナンスとは（JUASの定義、コーポレートガバナンスとの関係）

* ITガバナンスの想定モデル（事業組織形態とモデル、ITガバナンスの全領域）

* 質問票の領域範囲（絞った理由、省いた理由）

* 使用する用語の定義（特に、計画／予算、投資／費用、組織／会議体など）

(3) 個別プロジェクトのガバナンスにかかわる検討

なお、質問票の領域範囲外の下記の事項について、既存の測定方法を含む方法論について解説する必要性も検討しなければならないと考えられる。

* 個別プロジェクトの効果評価

* 個別プロジェクトの管理

1. ITガバナンス関連文献

(1) 文献研究概要

企業において、IT（情報技術）が注目されているが、一方でITガバナンスはまだ新しい概念であると考えられる。そのため、数多くの文献を紹介している代表的なテキストといったものはまだ存在していない。そこで、研究チームでは、研究調査の第一歩として、文献研究を行うこととした。

文献研究を行う主な目的は、次の項目である。

ITガバナンスの枠組みがどのように捉えられているかといった概要や特性を理解する。

ITガバナンスはどのように定義されているか、どのようなものがITガバナンスのキーワードとなっているかを把握する。

今後の研究調査との関係があるか、有効となるかを確認する。

ITガバナンスや情報化投資に関連する既存の文献だけでは数が少ないため、各種文献サーチデータベースを用いて、「ITガバナンス」をキーとして、文献検索を行った。その結果、「ITガバナンス」をキーとした文献を検索することができた。これら文献は、ITガバナンスや情報化投資に関する文献だけでなく、ITガバナンスに関する文献の多くが参照しているバランス・スコアカード（BSC）に関する文献を含んでいる。

これらの文献を研究チーム内で分担して通読し、概要・特性、ITガバナンスの定義・同キーワード、今回の調査への備考、といった観点から整理した。この整理結果については参考文献リスト（参照資料1）を作成した。

この結果をもとに、ITガバナンスの定義に関する理論的根拠と測定評価対象領域すなわち質問領域の事例を探る目的で文献研究の整理を実施し、これらの文献研究を通じてITガバナンスにかかわる基本問題を整理した。

これにより、ITガバナンスおよびガバナンスレベル測定手法の文献研究とした。

ITガバナンスを考えるにあたって基礎的な文献か否かを協議し、マークをつけて分類作業を行った（マークはまだ一時的なものである）。星の数は0～3個として、最も基本的な文献と思われるものには星の数を3としてある。また、星の数が0のものは、ITガバナンスに直接言及していない文献である。しかしながら、星の数が0であっても、Kaplan, R.S. & Norton D.P. のBSCに関する文献のように、ITガバナンスや情報化投資の評価測定において、広く活用されているものもある。

さて、これらの文献はその概要面から大きく3つの性格に分類される。第一に、経営学者が書いた文献であり、アカデミックな色彩の強いものである。これらの代表的な文献としては、Peterson R.R.や Sambamurthy V. & Zmud R.W.のものがある。

第二に、ITガバナンスに関するサーベイを中心とした報告書の文献がある。これらの代表的な文献には、Boston Consulting Group（BCG）と通産省（現経済産業省）からの報告書である。最後に、IT Governance Instituteの文献がある。

これらの概要は以下のとおりである。

経営学者がアカデミックに書いた文献：

これは星3つとなった Peterson らの文献、ならびに星2つであるが Sambamurthy V. & Zmud R.W.の文献である。この両者は文献を相互参照している。現在のところ、ITガバナンスの研究ではこの2者のチームが代表的なのかどうか確認したい。アカデミックな議論の中心はITを遂行する組織と権限のあり方についてである。1点に集中した権限ではなく多面的な権限関係と、それをステークホルダー間で戦略目的に沿ったインテグレーションをする行い方が議論される。

Boston Consulting Group (BCG) に関連する文献：

BCGの文献は通産省の報告書にあるとおりで、日本におけるITガバナンスのオピニオンリーダーとなっている。我々のスタンスは、ここで用いられているBSCの手法と質問内容をトレースし、実効的な測定方法(JUAS案)を探ろうとするものである。通産省報告書のBCG案を使用して実際に測定を行った報告がJIPDECの文献である。星1つであるが水越の文献もこの範疇に入る。BSC方式の特徴は、その設計にITガバナンスに関する仮説が投影されているので、仮説を認めるかどうかをよく議論しておかなければならない。

IT Governance Institute の文献：

IT Governance Institute は監査系のグループが設立した団体である。問題発見、解決戦略、実行と監視のサイクルが組織的にうまくいっているかどうかをBSCにより評点化していこうとするものである。実際に質問のサンプルも提供されている。手法はBCGが用いたものと類似し、質問も類似しているので同一の分類と考えることも可能だが、質問の背後にある仮設が異なるように見えるので、現在のところは別の問題意識をもっているものとして扱っておく。

さらに、これら文献調査は、研究委員会で検討され、研究委員会メンバー相互のITガバナンスへの認識および研究調査をやるにあたって前提となる目的の合意などに役立てた。

そして、この文献調査そのものの情報は、この研究委員会が共用するインフラとして価値があることが了解された。

(2) 定義・領域の調査

ITガバナンスをどのように定義するか、またITガバナンスの領域はどこかといった問題を検討するための文献調査であるが、文献調査リスト(参照資料2)の整理を行い、これを基に進めた。

まず、日本国内におけるITガバナンスに関する代表的な調査報告書として、1998年のBCG/通産省(現経済産業省)の「ITガバナンススコアカード策定支援プロジェクト」

がある。ここでの定義は、「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」としている。

他にも Peterson R.R.や Sambamurthy V. & Zmud R.W.の IT ガバナンスの定義がある。これらの定義に関しては、「 . 実験的質問項目の設計と評価調査」に詳しい。このような既存の IT ガバナンスの定義や枠組みの文献調査をもとに、JUAS として、IT ガバナンスの定義や枠組みをどのように整理するかといった問題を研究委員会において行った。

研究委員会では、IT ガバナンスにおける定義・領域について、次のような議論があった。

IT ガバナンスの定義・枠組み

- ・日本における IT ガバナンスの定義は何かがはっきりしない。
- ・なぜ、IT だけがガバナンスといわれているのか。見えにくさ、リスク、不連続による学習の蓄積の困難さからか。
- ・IT ガバナンスは「ハヤリ」か、であればどう利用するか。
- ・IT ガバナンスはトップダウンか、違う仕組みなのかもよくわからない。

IT ガバナンスの必要性

- ・IT 技術思考だけでは全体の整合性がとれず、投資に見合う成果がでない。
- ・情報の共有化が重要な経営課題となってきた。
- ・今までは IS 部門だけで、何とかなっていた、またはやる必要がなかった。しかし、IS 部門だけでは解決できないことが増加し、全社的な知識、アイデアが必要となっている。
- ・IT の活用とリスク管理の必要性に迫られている。
- ・IT におけるコスト管理の必要性が高まった。

IT ガバナンスの領域

- ・グループ各社が IT を活用した経営を考えている。企業グループまで範囲が拡大している。
- ・企業統合の場では IT 統合が重要課題となっている。
- ・システムがバックオフィス中心からフロントへ拡大している。
- ・アウトソーシングへの対応も含まれる。

IT ガバナンスとコーポレートガバナンスとの関係

このような研究委員会からの貴重な意見が、IT ガバナンスの定義・領域や質問の設計等に有効となったとともに、今何故 IT ガバナンスなのかといった論点を再度検討する土俵を明確にすることができたと考える。

上記 の IT ガバナンスとコーポレートガバナンスとの関係については、海老澤委員長からコーポレートガバナンスの多くの文献を紹介してもらい検討している。さらに、組織風土に関する測定についても調査研究中である。

(3) 質問項目・チェックリストの調査

何のために、何を、誰を対象として、どんな方法で調査するのかを念頭におき、JUAS方式のITガバナンスの測定を行うために、既存の文献を調査研究した。ここでは、以下の文献の質問項目やチェックリストを調査した。

BCG/通産省：『ITガバナンススコアカード策定支援プロジェクト』

この調査は、金融（3社）、消費財（2社）、運輸（2社）、ハイテク（3社）の10社に対して行われている。質問項目は大項目として4項目あり、全質問項目数は25問である。また、評価方法は0～4点の5段階評価による回答方法の形式を取っている。

4つの各大項目の内容は以下のとおりである。

- (a) 経営トップの意思決定構造（社長/CEOの役割ならびに経営トップ会議体・ボード機能）
- (b) 経営トップの意思決定構造（CIOの役割）
- (c) スタッフ機能のパフォーマンス（トップマネジメント/全体最適のためのサポート）
- (d) スタッフ機能のパフォーマンス（ユーザー部門に対するサポート）

また、ITガバナンスと企業パフォーマンスとして、ITガバナンススコアと株価との相関を指摘している。

JIPDEC：「コンピュータ利用状況調査」

この調査は、JIPDECが毎年実施している「コンピュータ利用状況調査」の中に含まれており、1999年、2000年と2年間実施されたものである。1999年の調査における質問項目は、上記のBCG/通産省のプロジェクト報告書にある設問（25問）と5段階の評価による回答は共に同一である。2000年の質問項目は、1999年の回答でポイントが低かった設問（8問）に絞っている。

淀川高喜（NRI）：『ITガバナンスの確立に向けて』

ここでは、企業がITガバナンス（統治力）とITケイパビリティ（提供力）の2つのマネジメント力が必要であることを指摘している。さらに、ITケイパビリティをバランス・スコアカードの考え方を用いて総合評価項目を提示している。

さらに、文献 と との質問項目の比較を行った。

参照資料3：「NRIのITケイパビリティとBCGの案の比較」事務局（細川）、2001/8/10

上記の文献を参考にして、ITガバナンスの定義や領域、コーポレートガバナンスとの関係の捉え方の違いや、事業構造やアウトソーシングの有無によって、質問項目を検討することとなった。

これらの文献調査を通して、研究委員会で議論した中では、

- ・最初から「測定」となることに違和感がある。
 - ・測定については、IT部門に調査しても仕方がない。
 - ・日本の組織を考えるうえで、ユーザー部門が主体的にITを活用するといった質問が無い。
- などといった議論もされた。

これらの文献調査を基に、質問項目データベースを作成した。このデータベースは、その後の研究委員会や研究チームの会議の内容を追加・加筆して、更新している。来年度以降の質問票作成に有効となるものと考えている。

なお、これら文献調査の後に、文献のとりまとめ、定義・領域の設定や質問項目の設計を行ったが、これらの定義に関しては、「[3. 実験的質問項目の設計と評価調査](#)」に詳しい。

<参考文献>

田尾雅夫，若林直樹編著：『組織調査ガイドブック』，有斐閣（2002）

・実験的質問項目の設計と評価調査

1. 定義・領域の設定

(1) 文献研究のとりまとめ

ここではコーポレートガバナンスからITガバナンス、そしてスコアカードに至る道筋を文献に従いながら整理しておく。道筋自身のつながり、特にITガバナンスがコーポレートガバナンスとどのように関わっているのかについては、必ずしも理論的に整理されているとは言いがたいという指摘もあろう。この点は今後の研究課題である。

コーポレートガバナンスとITガバナンス

Shleifer and Vishny(1997)は、コーポレートガバナンスについて、「コーポレートガバナンスとは、投資家が彼らの投資からリターンが得られることを確信する方法を扱うものである」と述べている。具体的には以下の3点を確認するものである。

投資家は、彼らの投資に対して利益をもたらす経営者をいかにして得るのか？

投資家は、経営者が誤ったプロジェクトに投資して彼らのお金をムダにしていない(盗んでいない)ことを、どうやって確信するのか？

投資家は、経営者をどのようにコントロールするのか？

Grembergen(1997 および 1998)は、コーポレートガバナンスに関するこの3点を言い換えて、次のような「ITガバナンスとは」という命題を提案した。

経営者は、彼らに対して利益をもたらすCIOやIT部門をいかにして得るのか？

経営者は、CIO(あるいはIT部門)が、誤ったプロジェクトに投資することによって資本をムダにしていないことを、どうやって確信するのか？

経営者は、CIOやIT部門をどのようにコントロールするのか？

このように、ITガバナンスは、コーポレートガバナンス領域を構成する部分領域であると考えられている。なぜなら、それは、IT投資に関する意思決定や実際のインプリメントするメカニズムが、コーポレートとして正しく働いているか(統治されているか)という問題だからである。

しかし、ここで注意しなければならないことは、コーポレートガバナンスは「投資家のために、つまりステークホルダーのために」と考えられているが、それをITに置き換えた Grembergen の定義では「経営者のために」と考えられている点である。コーポレートガバナンスは投資家が経営者を統治する問題を言い、ITガバナンスはコーポレートガバナンスの下位概念として経営者がITを所管する部門を統治する問題を言っている。

ITも経営者のパフォーマンスを通じて最終的には投資家に達する問題である。そうではあるけれども、ITそのものの技術的な特性や問題点のわかりにくさから、一足飛びに投資家が統治する問題として考えるのではなく、まずは経営者が統治する問題として考えるものだと捉えられているのである。これについてわれわれの委員のレポートに以下のようわかりやすい意見があったので引用しておく。

「そもそも、コーポレートガバナンスの基本的な考え方は、『経営者に対する監視制度』をいかに整備し、それによって株主の利益を確保する目的からでてきていると理解している。これをITガバナンス論議に当てはめると、『経営者の利益（企業経営への寄与）を確保する目的で、いかにIT自体、もしくはそれを所管する部門を監視するか』という仕組みの論議である」

ITガバナンスとスコアカード

Kaplan and Norton(1992、1993、1996a、1996b)がコーポレートレベルにバランススコアカードを導入したことは周知のとおりである。その後、Gold(1992、1994)、Willcocks(1995)、Grembergen and Bruggen(1997)、Grembergen and Timmerman(1998)によって、ITガバナンスにバランススコアカードを利用する考え方が発展してきた。

ITガバナンスのスコアカードは、大きくは戦略レベルのバランススコアカードと、開発レベルのバランススコアカードに分類される。Grembergen の資料から各バランススコアカードの関係を整理すると参照資料4のようになる。バランススコアカード方法はさらに米国会計検査院(GAO)のIT投資評価方法に盛り込まれている。

参照資料4：「ITガバナンス・バランススコアカードの考え方」

ITバランススコアカードは、第一に、スコアをつける視点として Kaplan 等の研究に基づき「4つの領域」をもっていること、第二に「原因と結果(cause and effect)関係」を明らかにするような要因を考えていることの、2つの点が特徴である。バランススコアカードの「バランス」という言葉には、このように視点を構成する領域がバランスしているという意味と、測定項目として原因と結果関係がバランスしていることの、2つの意味がある。

これに対して、バランスを必ずしも Kaplan のアイデアのように意識していない場合を、単にスコアカードと呼ぶことにしよう。後ほど説明するように、本報告で行った質問項目の設計は、上のような意味でのバランス性をそれほど意識したものではないので、われわれの質問調査の方法はバランススコアカードではなく、スコアカードである。

質問項目データベースの作成

幾つかの文献には具体的な質問項目が示されている。これらの質問項目をデータベース化しておけば、今回の質問項目の設計に役立つばかりではなく、今後、ITに関する質問を考えるにあたって有益な情報を効率的に得る手段となる。たとえば、システム要求仕様段階で、対象とするIT部門のマネージメントの状況をヒアリングしようとするときなど、ITガバナンス以外にも使われる道が存在しよう。

過去のこうした知識を、JUASのような第三者機関が質問項目データベースとして構築し、それを一般に提供していくことも効果があるのではないかと思われる。データベースには、文献から拾った質問だけではなく、今回の研究会で検討した質問も多数登録されている。これらの質問はアイデア段階で、研究メンバーの発想に基づき登録したものである。

参照資料5：「質問項目データベース」最新版

(2) 定義・領域の設定

先行研究におけるITガバナンスの定義は、以下に幾つかの文献の定義を並べてみるとわかるように、一定ではない(注：文献では必ずしも定義だと述べていない場合もある。文脈から推定して定義だとしたものもある。)

Peterson 等の定義：「ITガバナンスは、ビジネス及びITの戦略的な目的に対して、期待されるパフォーマンスを得るために、IT意思決定のフォーマルな与え方と、構造的、機能的、社会的インテグレーションの機構とのデザインである。」「ITガバナンスは、公式の階層上の権限の所在だけではなく、非公式で水平的な要素、調整や統合の仕組みも含んでいる」

Turner and Weil の定義：「全社的なIT環境に関するコミュニケーション、指揮、管理の構造やプロセスである。」

Sambamurthy and Zmud の定義：「ITに関連した組織上の権限のパターン」

IT Governance Institute の定義：「ITガバナンスは取締役会および執行役員が責任を持つものである。それは企業全体のガバナンスの一部である。また、それは、ITが組織の目的・戦略を維持したり拡大したりすることを強めるところの、リーダーシップ、組織構造、プロセスから成り立つ。」

研究会では出発点として、ITガバナンスに関する概念を共有できるように、「定義」について議論を加えた。本節はその議論の内容について説明を加え、最後の項では現段階におけるわれわれの定義を示している。

BCG / 経済産業省の定義

BCG（ボストン・コンサルティング）/経済産業省のITガバナンスに関する先行調査・研究は、われわれの調査研究の出発点をなす資料である。したがってその中のITガバナンスに関する定義もわれわれの出発点になるものであった。BCG/通産省の定義は以下のようになされている。

BCG/通産省の定義：「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。」

定義だけでははっきりしないところがあるが、同時にスコアカードに具体化されている質問項目も読むと、BCG/通産省の定義されている「組織能力」という意味は、経営層およびITスタッフの「構造とそのパフォーマンス」に焦点を置いた能力を言っていると考えられる。さらに詳細には、経営層は経営トップとCIOの役割分担が分けて考えられている。同じようにITスタッフも、コーポレートITスタッフとライン現場のITスタッフの2つに役割が分けられている。

これに対してJUASでは、「日本企業においては、システムを使いこなす、あるいは有効にITを活用する場合には、BCG/通産省のレポートが対象外としているラインのリーダーシップが非常に重要であり、このラインへの質問、評価をどのように取り上げるのがポイントである」と考えている。ラインへの質問を重視することがJUASの視点の特徴である。

NRI（野村総研）（淀川）では、「企業は変革に向けて利用者側と提供者側それぞれの面において、改めて、2つのマネジメント力を確立すべきである」としている。2つのマネジメント能力とは、1つは、IT利用者側においてITをビジネスに使いこなすIT統治能力（ITガバナンス）と、もう1つは、社内IT部門やIT子会社、アウトソーシングベンダーにおいてITを提供する能力（ITケイパビリティ）である。

このNRIが提案する2つの能力でBCG/通産省の質問項目をチェックしてみる。すると、NRIがITガバナンスとしている項目は、一部を除いてほぼBCG/通産省の質問の中にも取り上げられている。除かれているものは、ITプロジェクト管理・品質という項目と、ITリスクの項目である。

一方、NRIがITケイパビリティと呼ぶ項目については、BCG/通産省の質問項目にはほとんど入っていない。ここでケイパビリティの質問項目とされているのは、個別システム計画、システム調達、システム構築、システム維持管理、技術活用、プロジェクト管理、品質管理、システム運用、ユーザーサービス、リソース管理である。

このように、NRIが提案する考え方と、先ほどのBCG/通産省レポートに対するJUASの視点とを重ねてみよう。そうすると、要するにJUASの言いたいことは、BCG/通産省の質問をベースにするときには、それに対してラインリーダーシップの評価と、ITケイパビリティに関する評価を加えなければならないということになる。

JUAS内部ではBCG/通産省の定義を援用して以下のようにITガバナンスの定義を修正したが、この修正で「あるべき方向へ導く組織能力」を「あるべき方向へ導く組織行動」とした理由には上のような意味がある。ガバナンスによってITが統治され、仮に戦略的に必要だとなって投資されるとしても、それを実際に行動する側面としてとらえるべきではなかろうかということである。

JUASによるBCG/通産省定義の修正：「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行動。」

実際、のちほど説明するように、JUASの質問ではITケイパビリティに属する質問が大幅に加えられることになった。

参照資料6：「ボストンコンサルティンググループの最終報告書を読んで」事務局(細川)、2001/4/4

参照資料3：「NRIのITケイパビリティとBCG案の比較」事務局(細川)、2001/8/10

参照資料7：「ITガバナンスJUAS」事務局(細川)、2001/7/25

参照資料8：「ITガバナンスJUASの概念図」事務局、2001/9/21

.MITの定義

MITの情報システム研究所（Research Center for Information System）では2001年の重点プロジェクトとしてITガバナンスのアセスメントを行っている。ここにおけるITガバナンスは以下のように包括的な概念である。

MIT の定義：「IT 活用において望ましい行動を助長するための意思決定と説明評価 (accountability) のフレームワーク」

MIT の定義における関心の対象は、IT の利用に関して、企業として望ましい方向へ舵がとられているかというフレームワークにある。アセスメントの目的は利用側のマネジメントのあり方や現状調査を重視した定義である。さらに、利用側のマネジメントの主たる関心は、投資とその承認のプロセスに関することと、IT の方向性とビジネス戦略の方向性の一致に関することの 2 点である。

BCG/通産省（および JUAS 修正）と比較して、MIT の定義には何のために行うのかという説明を入れていないという問題点がある。IT ガバナンスはコーポレートガバナンスを構成する一分野であるから、IT ガバナンス単独で定義するのではなく、コーポレートガバナンスと紐がついていることを明確にした方が良いという考え方である。一方、IT ガバナンスという目的の実態は、BCG/通産省では組織能力、同 JUAS 修正では組織行動という言葉を使っているが、MIT ではフレームワーク（枠組み）という言葉になっている。

また、BCG の定義では対象が IT 戦略と実行であるが、MIT ではのぞましい IT 活用ということになっていて、対象をより広くとっている。

参照資料 9：「MIT の方針と定義」事務局(鷲崎)2002/2/23

なぜ今 IT ガバナンスか

IT ガバナンスの定義を議論している中で、なぜ今 IT ガバナンスなのかという点を議論してみた。委員各人が紙 1～2 枚程度のメモを提出して議論した。総論として、「いま IT ガバナンスが関心を持たれている理由は、企業経営を取り巻く環境条件のうち、特に IT の環境条件の変化が顕著であり、経営戦略を策定・実行するに際して、IT 戦略と綿密に整合性をとる必要性が高まってきたからだ」ということでまとまった。企業が競争優位性構築を目的に経営戦略を策定・実行するに際して、IT 活用の意思決定と達成責任の枠組みが重要になったとも言える。

議論の過程で環境の変化としてあげられたものは、情報犯罪などの社会的条件の変化から、EC などの経済活動やビジネスルールの変化、携帯電話や Web アクセスに象徴されるコミュニケーションの変化など、改めて大きく、かつ将来にわたって影響を与えるだろうと思われる項目である。各委員から出されたキーワードは参照資料 10 を参照されたい。

参照資料 10：「なぜ今 IT ガバナンスか(回答集からの編集)」事務局(奥田)、2001/11/2

JUAS の定義

BCG など先行した定義と、上に述べたわれわれ研究委員の議論の結果を踏まえて、IT ガバナンスの JUAS 定義を以下のように定めた。

JUAS の定義：IT 活用に関する行動を（企業の競争優位構築のために）あるべき方向へ導く権限と責任<意思決定と達成（説明）責任>の枠組みである。

（ ）内を除き、< >内の言葉を用いるとほぼ MIT の定義に近くなる。（ ）内については、MIT の定義に述べたようにIT ガバナンスの目的を説明するために入れるべきだという意見が多い。少数として、IT は競争優位構築のためだけではなく、日常的な運用や保守作業もあるから、競争優位構築ということだけを入れるべきではないという意見もある。

< >内については、意思決定と達成は目的として当然であるが、それに限定する必要はなく、広い意味の権限一般を枠組みとすべきだという意見が多い。

参照資料 11：「IT ガバナンスの定義」事務局(奥田)、2001/11/12

4. 質問項目の改善

この節では今回の実験的質問項目の設計と実際の評価調査を行った結果を踏まえて、今後における質問項目の改善方向について多少触れておきたい。 章で分析を試みたように、ITガバナンス調査の出発点は欧米における議論にある。しかも我々の質問設計のデータベースの出発点も欧米の文献にその多くを負っている。したがって、欧米型のITガバナンスを出発点にした質問項目を日本企業に適用し、有効な結果を見出すためにはどのような問題点を改善しなければならないかという観点が重要である。

(1) 改善課題

以下にその観点から7項目を特筆する。

利用者部門の役割の強化

従来の調査方式は、社長とIT部門スタッフがIT推進の担い手であり、利用者の協力の部分への考察が薄くなっているが、日本企業における実態は利用部門のIT責任がますます増えつつある。この現実にあった調査方式であらねばならないこと

(参考：JUASのIT動向調査2002より)

- 日本企業においては、IT推進体制は中央集権型のみならず分散型が10%、連邦政府型が20%存在すること
- また日常運用するサーバー系の運用責任については、すでに14%のユーザーが利用部門で責任を持ち将来については50%のユーザーが自分で運用責任を持たざるを得ないと思い込み始めていること

IT部門と利用者のIT活用に対する認識の差を持った質問の必要性

利用者とIT部門、あるいは企業経営者の間には、IT利用に関する相当に深い認識差が存在する。この認識差を意識したITガバナンスの質問でなければならないこと。

(参考：JUASのIT動向調査2002より)

- IT部門は「IT投資案件は、経営戦略や、利用部門の要望が十分に反映されているか？」との質問に対して47%のIT部門責任者が「そう思う」と回答したのに対して類似質問に対する利用者の反応は「そう思う」はたったの12%しかない。

複数回答者間には、相当にITについての評価差が存在すること

今回ごく少数の企業について予備質問したところ、IT部門長（CIO 取締役以上）とIT部長の間に、質問に対する認識差が現れてきた。同じ会社のIT部門においてさえも、上司は良い評価をつける傾向があり、部下は厳しめに評価する傾向がある。上司は実情を知らないから点が甘くなるのかとも考えられるが、必ずしもそれだけではないであろう。

いずれにしても、この複数の回答の認識差を評価できる方式であることが必要である。これは質問を作成する立場になると一歩進んだ質問を準備せねばならず、相当に推敲を重ねた質問にしてゆかねばならない。また回答のバラツキの評価方法も衆目の納得ゆくものでなければならない。

社長の願望を部下が十分に認識しているのかどうかを知ること

従来はITガバナンス調査はひとつの質問に一人が回答する単純な方式になっている。しかし、「同じ質問を社長以下数人に対して行い、その結果で重要事項が社内で上から下まで一貫して徹底されているか？」を確認するのもITガバナンスの重要な要素である。

他社と比較してITガバナンスの程度が高いか否かを調査するだけでなく、「社長の指示、経営への想いについての社内への徹底度を問う」のももうひとつの見方である。

この「ITガバナンスの程度」と「徹底度」の二つの観点が可能でなければならない。

中堅企業でも利用可能なことと、大企業の社長に受けてもらえる質問であること

この二つの要素を満足する質問であること。大企業のCIO以下への質問と中堅企業の社長以下への質問は同じ内容でも通じると思われるが、大企業の社長への質問は、「そのような細かいITに関する質問はCIOの役割である」と「却下」されてしまうおそれがあり、別に準備する必要がある。大企業の社長のマナーが、それで良いか否かの議論はさておいて現実には無視できない課題である。

今回は大企業の社長用質問は別に準備し、その質問についての社内関係者の意見の一致度を問うとの結論になった。ただし各社長の意識さ、ITについての経験、関心などによって回答に差が現れると思うので、なお質問の練り直しが当分必要であると思われる。

客観データの採取が可能なこと

今回の予備質問で、回答者間での差を求めるためには、できるだけ主観を排除した客観

データを収集する必要がある。この意識を持って質問を見直す必要がある。

セキュリティについての質問を含むこと

近年セキュリティについては各種ウィールスの活動もあり重要性は認識されてきたもののなお日本企業についてはセキュリティ対策は甘いとの現状認識がある。

この問題は将来においても重要な課題であり質問に含まれるのが望ましい。

(2) 改善の手順

以上述べたような課題を乗り越えるために、質問表の改善について、以下の2つの項目を推進することが必要となる。

- ・ 今回の仮調査結果をレーダーチャートに書き、その結果で質問あるいは評価方式を見直すステップを、まずとらねばならない。その結果を検討して、一社で複数人の回答を受けた場合に、認識の差を実態に即して把握できる質問と、わかりやすい評価方法を確立すること
- ・ 数回の調査を重ねてそのITガバナンスデータを蓄積しつつ質問内容を変化させてゆく見通しを持つこと

参照資料 1 参考文献リスト

英語

Arnold, G.: "Tracing the development of value-based management", in Arnold, G.(ed.) *Value-based management : context and application*, John Wiley & Sons Ltd Baffins Lane, Chichester, 2000, pp.7-36.

Cameron, K.S. and D.A. Whetten: *Organizational Effectiveness – A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, 1983.

Christensen, C.M.: *Innovator's Dilemma- When New technologies Cause Great Firms to Fail*, HarperBusiness, 2000.(邦訳：伊豆原弓・玉田俊平太訳「イノベーションのジレンマ」翔永社、2000年.)

Cooper, C.L. and C. Argyris(eds.) : *Encyclopedia of Management*, Blackwell, 1988. p.150.

Denison, D.R. : *Corporate Culture and Organizations Effectiveness*, John Wiley & Sons, 1990, pp.210.

Gold, C. : "Total quality management in information services – IS measures: a balancing act," *Research Note*, Ernst & Young Center for Information Technology and Strategy, Boston, 1992.

Gold, C. : *US Measures- a balancing act*, Ernst & Young center for Business Innovation, Boston, 1994.

Goodman, P.S., Johannes M. Pennings, and Associates: *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, Inc., 1977

IT Governance Institute : *Cobit (Control Objectives for Information and related Technology)*, 3rd Edition , 2000. <http://www.itgovernance.org>, and <http://www.isaca.org>

IT Governance Institute : *Board Briefing on IT Governance* , <http://www.itovernance.org>

Kaplan, R. and Norton, D.: “The balanced scorecard –measures that drive performance,” *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp.71-79 (邦訳：吉川武男訳バラン ススコアカード 新しい経営指標による企業改革、生産性出版 (1997))

Kaplan, R. and Norton, D.: “Putting the balanced scorecard to work,” *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp.134-142.

Kaplan, R. and Norton, D. : “Using the balanced scorecard as a strategic management systems,” *Harvard Business Review*, January-February 1996a, pp.75-85. (邦訳：「バラン ススコアカードによる戦略的マネージメントの構築」、ダイヤモンドハーバードビジネス (1997.3))

Kaplan, R. and Norton, D. : “The balanced scorecard: translating vision into action,” *Harvard Business School Press*, Boston, 1996b.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. : Corporate Culture and Performance, *The Free Press*, 1992.(邦訳：梅津祐良訳「企業文化が高業績を生む」ダイヤモンド社(1994))

McCann, J. and J.R. Galbraith: “Interdepartmental relations”, in *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, 1981, pp.60-84

Peterson, R.R. : “Emerging Capabilities of Information Technology Governance, Exploring Stakeholder Perspective in Financial Services” *PROCEEDING OF THE EUROPIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, 8th Vol.1 (2000).

Peterson, R.R. and O’Callaghan, R. and Ribbers, P.M.A.: “Information Technology Governance By Design: Investigating Hybrid Configurations and Integration Mechanism” *PROCEEDINGS OF THE TWENTY FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, pp.435-452.

Sambamurthy, V. and Zmud, R.W.: “Arrangements for information technology governance ; A theory of multiple contingencies” *MIS Quarterly*, Vol.23, No.2 (1999).

Scott, W.G. and T.R. Mitchell, and N.S. Perry :“Organizational Governance”, in P.C.

Nystrom, et al.(eds.) *Handbook of Organizational Design*, Oxford Univ. 1981, pp.135-151

Shleifer,A. and Vishny, R.: " Survey of corporate governance," *The Journal of Finance*.,June 1997, pp.737-783.

Turner, G.R. and J.P. Weil: "Information Technology Governance – The First Step for Developing IDS", *PROCEEDING OF THE ANNUAL HIMSS CONFERENCE* , Vol.3 (1997).

Van Grembergen, W. and Timmerman, D. : "Monitoring the IT process through the balanced scorecard," *Proceedings of the 9th Information Resources Management(IRMA) International Conference*, Boston, May 1998, pp.105-116.

Van Grembergen, W. and Bruggen, R. : "Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard technique," *Proceedings of the Fourth European Conference on the Evaluation of Information Technology*, Delft, October 1997, pp.105-171

Van Grembergen, W. : "The Balance Scorecard and IT Governance,"
<http://www.itgovernance.org/balscorecard.pdf>.

Willcocks, L. : *Information Management. The evaluation of information systems investments*. Chapman & Hall, London, 1995.

日本語

Bit Business : 「IT 化を社員一人ひとりに効率よく浸透させる組織を目指す < ITG (インフォメーション・テクノロジー・ガバナンス) > 」, Bit Business、pp.56-61(2000 November)。

JIPDEC : 「IT ガバナンスの評価グレード」, in 『1999 年度コンピュータ利用状況調査』 1999。

JIPDEC : 「IT ガバナンスの評価グレード」, in 『2000 年度コンピュータ利用状況調査』 2000。

JISA : 「バランススコアカードの活用による情報化投資評価の研究概要」, in 『平成 11 年度情報化投資の効果測定に関する調査研究』。

海老澤栄一 : 「組織の効率性、有効性、そして・・・ - 排除から統合への途」 『オフィスオートメーション』 Vol.22, No.4 (2002)。

榎木千昭 : 「経営革新入門 IT ガバナンス (上) 情報リスクマネ - ジメント」 『週刊東洋経済』, pp.126-127、2000.7.8 号 ; 「同 (下) パフォーマンスマネ - ジメント」 『週刊東洋経済』, pp.134-135、2000.7.29 号。

通商産業省 : 「IT ガバナンススコアカード策定支援プロジェクト最終報告」, 平成 10 年 11 月 20 日。

淀川高喜 : 「IT ガバナンスの確立に向けて」, (野村総研) 『知的資産創造』, 第 9 巻第 6 号 , 2001。

水越豊・中尾真人 : 「IT ガバナンスーこれからの企業戦力を決定づける鍵」 『通産ジャーナル』, pp.37-40 , 1999.3。

参照資料3 NRIのITケイパビリティとBCG案の比較

NRIのITケイパビリティ（提供力）とBCGの案の比較 2001/8/10 細川泰秀

§ ガバナンス確立度とケイパビリティ（提供力）の二面で考えている。やや実務的か？

NRIの項目	左に対応するBCGの項目	コメント
個別システム計画	個別な問題は取り上げていない	Q24 重要なIT投資プロジェクトについては事業として位置付けられているか？
システム調達	特に触れられていない	Q23：ベンダーに頼るべきところについてはきちんとシニアレベルでマネジメントができているか？ ・入札、交渉、契約形態
システム構築	特に触れられていない	
システム維持管理	特に触れられていない	
技術活用	特に触れられていない	
プロジェクト管理	Q24：ハイレベルによる進捗管理は意思をこめて行われるか？	キメの細かさが違う
品質管理	特に触れられていない	Q23：内部と外部の間に価格対品質の競争が常に意識されているか？
システム運用	特に触れられていない	
ユーザーサービス	特に触れられていない	Q23：サービス提供側と享受側で明確な契約がかわされているか？
リソース管理	特に触れられていない	Q19：インフラ領域の標準化によってどの程度のコストメリット（スケールメリットの源泉）があることを、きちんと理解しているか？

§ ITガバナンス確立度

NRIの項目	左に対応するBCGの項目	コメント
IT戦略	Q2：経営トップがITを経営改革、事業改革における「競合差別化」や「付加価値創造」の源泉・ツールと位置付けている。	
IT説明責任	Q15：経営トップへのIT戦略に関する意見具申	NRIの方が範囲が広いのかも？
IT予算，ITコスト	Q16：全社投資案件の優先順位付け Q25：システム評価を行っているか？ Q24：個別プロジェクトの進捗、資金	NRIは新規案件のみならず予算全体の議論を問うているのか？ NRI：投資効果の議論につ

	の流れを少なくとも、月次レベルで把握。中止を含む軌道修正の実施	いては？
ITプロジェクト・品質	特に触れられていない	NR Iの内容は？
ITアーキテクチャー	Q19：アーキテクチャー/標準化標準化、将来性、システム構成などについて細かくふれている	同上
ITリスク	特に触れられていない	投資計画申請時からリスクに着目することは重要な課題
IT人材	Q17：自社IT要員の能力管理	
IT技術	Q19：アーキテクチャー/標準化で一部触れられているが、十分ではない	NR Iの方が範囲が広いのかも？
パートナーリレーション	Q12：CIOとユーザー部門との関係	パートナーとはユーザー部門だけではないはず。NR Iの方が広いのかも？

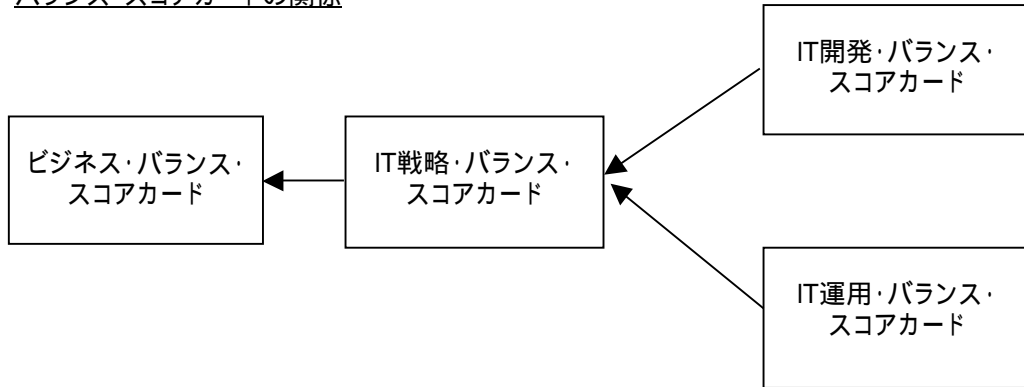
注： は似たようなものと思われる。

§ ITガバナンスとITケイパビリティの改善施策 P11～12の抜粋

- ・企業統合、事業再編に対応したIT組織の再編
- ・IT戦略、IT企画運営組織の再設計
- ・情報子会社
- ・ITアウトソーシング
- ・ITパートナー戦略
- ・IT運営ルールを整備
- ・IT提供者とのリレーションとIT調達プロセスの再確立
- ・実効性のあるIT監査の実施
- ・IT技術戦略の確立
- ・ITプロジェクト-アセスメントサイクルの運営
- ・客観的ITアセスメントの導入（コスト、セキュリティ、サービスレベル、アセスメント）
- ・IT提供者のケイパビリティ評価、IT人材マネジメント、ITプロセスアセスメント

参照資料4 ITガバナンス・バランススコアカードの考え方

バランス・スコアカードの関係



ビジネス・バランス・スコアカード

視点	項目例
財務的視点	・純利益の増加
顧客に対する視点	・個々の顧客との関係 ・新規販売チャネル
内部に対する視点	・顧客関係管理 ・電子的な販売チャネルとコールセンター
革新に対する視点	・新しいアプローチ方法の従業員教育

IT戦略・バランス・スコアカード

視点	項目例
全社の貢献	・ビジネス価値を高める
利用者に対する視点	・内部利用者 ・外部の利用者 (Consumers and Businesses)
内部に対する視点	・ビジネスインテリジェンス技術 ・Webサイト技術
革新に対する視点	・新しいアプローチ方法の教育 ・エマージング技術の調査

出所: Grembergen, :The Balanced Scorecard and IT Governance

参照資料6 ポストンコンサルティンググループ最終報告書を読 んで

ITガバナンススコアカード策定支援プロジェクト
(ポストン コンサルティング グループ作成)
の最終報告を読んで 細川泰秀 2001/4/4

1: 概要

- ・ 経営トップの意思決定構造に関する質問
- ・ 社長 / CEO の役割ならびに経営トップ会議体・ボード機能
- ・ 企業環境認識、経営改革、事業改革におけるITの位置付け、IT活用に関する意思表示、
- ・ 経営トップによるIT戦略討議の場、経営トップ自らによるIT活用、IT担当役員の専任 / 兼任
- ・ 経営トップ内のCIOの位置付け
- ・ CIOの役割
- ・ CIOへの役割期待、CIOのミッション、権限、スキル、CIOとユーザ部門との関係、CIOのオペレーション関与
- ・ スタッフ機能のパフォーマンス
- ・ トップマネージメント / 全社最適のためのサポート
- ・ 本社IT部門の組織設計、経営トップへのIT戦略に対する意見具申、全社投資案件の優先度付け
- ・ 自社IT要員の能力管理、リテラシーマネージメント、アーキテクチャー統一や標準化による全社最適実現
- ・ ユーザー部門に対するサポート
- ・ ユーザー部門とのコミュニケーション、アプリケーションマネージメント、インフォメーションマネージメント、サービス(コスト)マネージメント、プロジェクトマネージメント、パフォーマンスレビュー

2: 経営トップまたはスタッフから、上記範囲の質問を 25 問の設問に 30 分程度で回答頂き、レーダーチャートに得点をあらし各会社別に課題、特徴を見つけ出す手法。幅だし質問の準備なども用意されており、一つの手法として纏まっている。

3: JUASが委員会(チーム)を作ってこれに取り組む場合への考察。

経営層、およびITスタッフへの質問が中心であるが、システムを使いこなし、あるいは有効にITを活用する場合には、本レポートでは対象外の「ラインのリーダーシップ」

が非常に重要である。

このラインへの質問、評価をどのように取り上げるのか？

経営層とITスタッフへの質問は、この内容で良いのか？の確認。

何が不足なのかは、仮に各社が理解できたとして、『「それでどうするのか？」というアクションの取り方について有効な案が欲しい』と言われそうである。

各業種別、規模等別の得点データの蓄積の意味よりも、この のアクション項目、注意事項、効果などのノウハウ蓄積の意味が出てくるのではないか？

この調査と合わせて のサポートをすれば、一つの事業に成長する可能性がある。

BPRなどを伴う革新的プロジェクトを、実施する場合には「この調査をしてから望めば、成功する確率が多くなるのではないか？」と思える。

- ・システム会社、SI会社、コンサルティング会社が、顧客の体質を知るための手法として活用すれば、大きな効果があるのではないか？

4：驚崎さんにも、この資料を見ていただき、意見交換する必要がある。急いだほうが良い。

参照資料9 MITの方針と定義

MITの方針と定義

IT Governance は、CISR(Center for Information Systems Research)の2001年の重点プロジェクト

What is IT Governance

「ITの活用において望ましい行動を助長するための意思決定と評価のフレームワーク」

何を関心の対象にするのか(What)? 大きくは以下の2つ。

- ・ 投資とその承認のプロセス
- ・ ビジネス戦略方向に合致したITの方向性

それがうまくいっているかどうかの調査を以下の4つのドメインから観察する。

- ・ ITの原則(Principle)
- ・ ITインフラ戦略(技術的資源、ヒューマン的資源)
- ・ ITアーキテクチャー(技術選択のポリシー、選択された技術セット)
- ・ IT投資とプライオリティ付け

いかに助長するのか(How)?

- ・ バランスさせるメカニズム(IT Council, CIO, chargeback, SLA)
- ・ 学習とシナジー(Enabling& rewarding learning, sharing, re-use)
- ・ ビジネス価値の確認(Responsibilities, accountabilities, measurement)

4つのドメインの問題に対する情報のインプット(報告)や意思決定の権限パターン

- ・ ビジネス君主
- ・ IT君主
- ・ 封建領主
- ・ 連邦
- ・ 無政府

以上

鷲崎早雄

(2002年2月23日)

資料: "Overview of CISR Research",

CISR MIT Sloan School of Management Oct. 23-24, 2001

参照資料 1 1 ITガバナンスの定義

2001.11.12

JUAS事務局

定義・測定方法などについて

11月2日の委員会でお約束した標記の事務局試案を送付しますので、11月19日までにご意見をご回示下さい。

質問票は11月20日に送付すべく作業中ですので、ご意見のいくつかは反映できると思われま

【ITガバナンスの定義】

ITガバナンスとは、

IT活用に関する行動を

(企業の競争優位性構築のために)あるべき方向へ導く

権限と責任<意思決定と達成(説明)責任>の枠組みである。

【測定の目的・対象事項・対象者】

(1) 測定の目的

他社比較 / 弱点・対策の発見 / 社内認識のズレの発見 / 重要性の啓蒙

ITガバナンスプロセスを導入する方法として、まず比較的タフな質問をすることから始めることが効果的である。(IT Governance Institute)

(2) ITガバナンスが対象とする事項

- ・投資と評価のプロセス
- ・ビジネス目的との整合性
- ・リソースの適正利用
- ・リスクの正しい管理

(3) 測定の対象者

社長(CEO) / 情報担当役員(CIO) / IT部門長 / 主な利用部門長

ITガバナンスは企業の各層によって行われる。各層とは、チームリーダー層 / マネージャー層 / ディレクター層 である。(IT Governance Institute)

<参考（文献調査から）>

通産省： 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

MIT： What is IT Governance : Decision right and accountability framework to encourage desirable behaviour in the use of IT

IT Governance Institute : IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structure and processes that ensure that the organization's IT sustains and extends the organization's strategies and objectives.

（ITガバナンスは役員会の責務である。それは企業統治の不可欠な要素であり、リーダーシップおよび組織構造ならびに組織のITが組織の戦略と目標を維持・拡張することを確実にする手続きから成り立つ）

Sambamurthy V. & Zmud R. W. :

企業におけるITインフラ、IT利用、プロジェクト管理などのIT活動に関連した組織上の権限のパターン

Peterson, R. R. :

ITガバナンスは、公式の階層上の権限の所在だけではなく、非公式で水平的な要素、調整や統合の仕組みも含んでいる。

ITガバナンスは、ビジネス及びITの戦略的な目的に対して、期待されるパフォーマンスを得るために、IT意思決定のフォーマルな与え方と、構造的、機能的、社会的インテグレーションの機構とのデザインである。

G. R. Turner & J. P. Weil :

全社的なIT環境に関するコミュニケーション、指揮、管理の構造やプロセス

榎木千昭： IT投資と業績、ハッキングによる損失の問題から統治・統制が必要との認識であり、ITの内部管理のための仕組みづくり。ITガバナンスはコーポレート・ガバナンスの一部。ITに関するリスクマネジメントとパフォーマンスマネジメントの2つの側面を持つ。

ITガバナンスは、ITプロセスを最適化し、そのリターンを最大化するとともに、ITプロセスの過程で生じるリスクを最小化するための仕組みである。

淀川高喜：ITガバナンスは、IT利用企業の経営者、CIO、IT企画部門、IT利用部門に求められるマネジメント力である。すなわち、ITの利用者としてITをビジネスに使いこなすための統治力であり、最適な専門家の知恵を束ねて活用する統治力であり、ITサービスを委託する側のオーナーシップである。

なぜ、今、ITガバナンスか（回答等のKey Wordからの編集）

企業経営を取り巻く環境条件のうち、特にITの環境条件が顕著に変化しており、対応する経営戦略を策定・実行するに際して、IT戦略と綿密に整合性を取る必要性が高まってきた。

企業が競争優位性構築を目的に経営戦略を策定・実行するに際して、IT活用の意思決定と達成責任の枠組みが重要になってきたとも言える。

経営戦略・IT戦略の対応を必要とする主な環境条件の変化は下記のとおりである。

* 社会状況の変化

コーポレートガバナンスの一環としてのIT部門の監査
情報犯罪などの外敵からの防御としてのIT投資の意思決定
（環境保全、社会性への配慮）

* 経済活動の一般動向の変化

EC（企業間取引）に代表されるように企業活動のIT依存度は増大
企業統合の場面ではIT統合が重要課題
社会的信用の維持の視点が不可欠

* 企業内のIT領域の変化

IT領域は拡大、それは広域化、複雑化、多様化
コミュニケーションツールの領域まで発展
ITを軸とした企業内の業務・組織・制度改革を推進

* 企業内のIT課題の変化

費用は増大、過剰投資を防止、スクラップ&ビルドも限界
ユーザー部門の関与が増大、部分から全体最適を確保
アウトソーシングによる不透明感の解消

* 経営トップの意思決定に求められる変化

意思決定のスピード化
不確実な状況下での意思決定などスピード・アジール経営
先進ユーザへの追随
計画・実績のパフォーマンス評価
社内全体のベクトル合わせ

以上