

平成 15 年度

**「ITガバナンスに関する研究」
～その3 ガバナンスレベル測定手法の考察～**

平成 16 年 3 月

ITガバナンス研究プロジェクト

平成 15 年度報告書目次

まえがき

第1章 今年度の研究概要

- (1) 全体概要
- (2) アンケート調査
- (3) 昨年度調査の追補分析
- (4) 文献調査
- (5) その他(寄稿)

第2章 アンケート調査

- (1) 質問票の改訂
- (2) 調査方法
- (3) 分析方法
- (4) 調査結果概要
- (5) 分析結果

第3章 昨年度調査の追補分析

- (1) 分析目的
- (2) 分析方法
- (3) 分析結果

第4章 文献調査

- (1) 文献一覧
- (2) 文献紹介

第5章 寄稿

- (1) ITガバナンスモデルの比較とJUASモデルの解説
(東京大学情報学環修士課程 株式会社スクウェア 中村大介)
- (2) ガバナンスとパフォーマンスの関係
(富士通総研 経済研究所 主任研究員 浜屋敏)

あとがき

付属資料

- (1) ITG質問票(15年度)
- (2) 社長質問票(15年度)
- (3) 組織文化質問票(15年度)

- (4)ITG全体度数表(14年度回答)
- (5)社長度数表(14年度回答)
- (6)組織文化度数表(14年度回答)

まえがき

数年おきに伝染病のように、カタカナ横文字や 3 文字英語がビジネス界や社会一般を駆けめぐる。ガバナンスがその 1 つであるといっても許されるであろう。ガバナンスについては、コーポレイトの他に、ソーシャルやユニバーシティ、さらには IT などのような言葉と一緒に議論され、出版物もかなりの数に達している。(社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)がガバナンスの本質を探る作業を経ないでブームに乗ることも可能であった。

しかしブームに乗り遅れないようにという単純な意識ではなく、ネットワーク化時代に無差別にしかも広範囲に起こりがちな“情報犯罪”の防止ルール作りやエンドユーザー向けの健全な仕組み作りのイニシアティブを業界横断的にとるといふ、積極的、能動的意味があった。むしろ社会的影響の大きいどちらかという時代を先取りする使命を担って旗揚げをした、というのが正しい認識である。

このような時代認識のもとで、IT ガバナンス研究委員会が平成 13 年度に協会内に設置された。時代を先取りする使命を帯びた本協会の宿命であるとも言える。現代的话题の 1 つとしてのガバナンス(governance)を語源にまでさかのぼって議論した。その結果、*governor*(OF.) = to pilot a ship つまり“舟の舵取り”であることを委員会全体の共通認識としてもつことができた。舟全体の舵取りは、船長の役割である。企業で言えばトップの地位にある社長の仕事である。しかし“舵取り”を特定の役割を担っている少数の役職者に委ねることは、舟全体の舵取りとして問題があろう。

故意のみならず過失も含めた過ちの事前発見は、地味でしかも有効性の測定が困難なだけにトップを説得するだけの材料が見つかりにくいという、悩ましい問題がつきまとう。事前の仕組み作りには、保険をかけるときの意思決定と同じ悩みが伴う。つまり“もし……が起きたら”を前提に防御策をたてることになるので、何も起こらないときには、投資した資金は無駄になってしまう。平たい言葉でいえば、“安心料”にどれだけヒトやカネを注ぎ込むかの議論に近い問題が潜んでいる。

本委員会では、IT ガバナンスの測定・評価手法の開発およびその適応策の提示を使命として掲げた。初年度は「ガバナンスレベル測定手法の開発研究」、二年目は「ガバナンスレベル測定手法の開発と適応」、そして最終年の今年度は「ガバナンスレベル測定手法の考察」である。測定手法の開発を核にしながらもその範囲を次第に広げかつ深め、単なるユーザー支援から、大きな流れでは、助言や助力をとおしてユーザー自身が自己測定・評価できる道を作ること

に重点を移動させてきた。昨年度分析枠組みがほぼ完成し今年度はその枠組みにもとづいてエンドユーザー側に目を向け、追補分析を行った。また IT ガバナンスモデル比較やコーポレイトを含むガバナンスとそのパフォーマンスについても寄稿の形で報告書に掲載した。主な追補点は以下のとおりである。

- ・ エンドユーザーの情報活用能力
- ・ IT 組織のコミュニケーションと組織形態との関係
- ・ IT ガバナンスモデル比較をとおした JUAS モデルの特徴
- ・ コーポレイト・ガバナンスにおける IT ガバナンスとそのパフォーマンス

この 4 点は、エンドユーザー寄りの視点を加え、組織全体のある意味ではゲシュタルトを指向した広角の視点を備えたという意味で、本委員会の調査の範囲を広げ、深め、さらに高めることに大きく貢献していることに疑問をはさむ余地はない。

しかしながら、われわれの作業は、半永久的に試行錯誤の繰り返しでもある。この領域の今後の発展のためには幾つかの反省材料も提示しておかなければならない。

- ・ 先行事例の分析にふさわしいエンドユーザーの協力数がそれほど十分に集まっていない。調査の対象や方法を見直すことも必要であろう。
- ・ 組織文化や経営戦略、組織コミュニケーションのようないわゆる社会科学や一部人文科学の領域では、非情報科学系の専門家や委員の参加を得て、IT 専門家との合同の議論をする必要がある。分析視点の片寄りを完全に払底できていないように思う。
- ・ 先行事例や有意性のある分析が十分にできないという前提で発想すれば、記述論ではなく規範論にもとづくモデル設計を当初の企画に盛り込むことが有効であるように思われる。
- ・ エンドユーザー分析に予算決定者および執行者の個性分析を加味してはどうであろうか。客観的にたとえ同額の予算でも、おおらかに対応するタイプと厳密に成果を問うタイプの意思決定者では、測定結果の数値が同一でも評価がまったく逆になってしまうことがある。投資決定の前提となる価値基準のタクソノミーがあると、質の高い分析ができたかもしれない。

いずれにせよ、3 年の年月をかけた船旅は終わりに近づいた。“迷” 舵取りのもとで乗船した委員各位は、上陸したあとひどい船酔いに逢っていることと思う。体調が回復した後、今度は“名” 舵取りのもとで新たな船旅に出かけることをお勧めしたい。貴重な経験をさせていただいたことや、慣れない舵取りを

それぞれの立場から支えていただいたことに対して、感謝の気持ちで一杯である。ありがとうございました。

ITガバナンス研究委員会委員長
海老澤栄一
(神奈川大学 経営学部教授)

第1章 今年度の研究概要

(1) 全体概要

この研究活動は、平成13年度に3年計画で着手した。

今年度は、昨年度の調査を引継いで調査データの拡充を目的として調査を行った。また、調査分析の対象として、情報活用能力とコミュニケーションを追加した。

合わせて最終年度として、取り残した課題、すなわち、経営戦略やコーポレート・ガバナンスとの関係分析、についても可能な限り結論を得るよう努力した。

以下、その概要を項目ごとに記す。

なお、平成13年度および14年度の研究報告は、それぞれ研究報告書を作成し公開されている。この研究活動の概要および目的と方向は下記のとおりである。

0. 研究概要（平成13年度研究報告書より再掲）

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。

通商産業省がポストン・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) アンケート調査

(1) 内容

昨年度実施の調査に用いた質問票に若干の改訂（修正追加）を施して、調査データを拡充する目的でアンケート調査を実施した。

調査方法としてはWEBの活用を採用した。回答の依頼は主としてメールを利用し、回答も主としてWEBに依ることとした。

しかし、メールによる依頼は適格な対象者に届く比率が極度に低く、結果的に確保できた回答数は目標を大幅に下回ってしまった。

今年度の分析は、基本的には今回の回答データを昨年度の調査で得たデータに付け加えて分析対象として実施した。昨年度と今年度の分析結果の比較は実施していない。

この調査についての詳細は、7ページから70ページに記述されている。

(2) 結論

1) 予算に関しては、審議・決定の手続きが明文化されているものの、審議時間が十分で

ない

2) 予算の費用や効果の責任者については、明文化されているが、利用部門への配分については、不満がある。

3) 新規投資の優先順位の基準・予算枠・審議については、一層の検討が必要となっている企業が多い。

4) 社長に直接報告するなど、形式的には、CIOの位置づけは向上しているものの、IT企画に投入する時間は、多くはなく、全社的な役割や認知度は、決して高くはない。

5) 利用部門が参画度が高いほど、ITの工期、予算、品質、リスク解消やIT活用度、サービスレベルや開発費用、運用保守費用、セキュリティ、ベンダー起用の評価が高い。

6) アウトソーシングの本来の目標ともいえるべき、外部からの技術力獲得、コア業務への注力、サービス水準向上について満足度がやや低く、企業間で格差がみられる。

7) トップマネジメントは、ITガバナンスの仕組みの必要性に関しては、肯定的に捉えているけれども、現在の成果や結果には満足しているわけではない。

8) 人材育成は、能力と期待値が明確にされた育成計画が実施されている企業は少なく、計画があっても、十分にフォローされていない。

9) ITの社内評価については、IT活用度や業務内容の理解度よりも、サービスレベルや技術レベルの評価が低く、懸念材料となっているのではないかと。

10) 組織文化に関しては、上下関係における自由なコミュニケーションや、多くの意見を出し合い総合的に判断する雰囲気の企業が多く、意思決定が迅速に行われる、あるいは突出した社員を受け入れる雰囲気の企業は、比較的少ない。

11) 社員における組織文化の認識は、管理者と比べて一般利用者の方が、よりシビアに捉えている。

12) 情報活用能力に関しては、とくに電子メールや対面会合などのコミュニケーション手段を効果的に使い分けている企業が多い。

13) 自主的組織文化および協調的組織文化をともに有している企業においては、有していない企業に比べて、社長のITガバナンスに対する意識が高い。

14) 協調的組織文化度が高い企業ほど、ITガバナンス項目のうち利用部門参画度や社内評価、人材育成等について高い数値となっている。

15) 情報活用能力が高い企業ほど、ITガバナンス項目のうち審議機構や利用部門参画度、社内評価等の活用局面を重視した項目について高い数値となっている。

16) とくに上記14)15)より、ITガバナンスは、社員の意識や価値観、あるいは個人や組織の能力という人的・組織的要因との整合性を取ることによって、その有効性が発揮されると認識できる。

(3) 昨年度調査の追補分析

昨年度実施の調査結果の分析データは昨年度の報告書に掲載したが、回答企業別の分析は実施されていない。

回答30社について、各社回答と回答全体とを各社ごとに比較することにより各社ごとの処方を試み、回答各社ごとにフィードバックした。

同一質問に対して社内で異なる回答が寄せられている場合など、その事実を認識するほかその原因を探るなどの契機が与えられる。

この分析の詳細は、昨年度調査の追補分析(71ページ)に記述されている。

(4) 文献調査

平成13年度に研究着手の際、文献調査を実施した。その後約2年半を経て「ITガバナンス」という語彙も定着し、また、様々な用いられかたが出現してきている。

平成13年の文献調査に倣ってその後の文献(海外2件、国内9件)の要旨をまとめた。

また、「ITとマネジメント」についてエージェンシー理論の視点から論じている下記の文献について考察した。

Z.A.Karake: "Information Technology and Management Control, An Agency Theory Perspective" Praeger London, 1992

この詳細は、74ページから86ページに記述されている。

(5) その他(寄稿)

「ITガバナンス」の定義は幾通りも存在している。いわば、ITガバナンスのモデルが幾通りもあるということである。

その理由は、企業のIT活動がその企業の事業形態に依存することがあり、活動の舵取りの方法もそれに依存すること、また、舵取りの対象範囲を広く取るか狭くと取るかによるなど、幾つもの「ITガバナンス」がある。

そこで、典型的と思われるモデルを比較し、本研究が取り扱うモデルの特徴、および本研究の成果の一つである診断のための質問について、その特徴が意図するところの解説を依頼した。

この寄稿文は、87ページに収録されている。

「ITガバナンス」を「コーポレート・ガバナンス」のサブセットの一つと考えることもできるように、「コーポレート・ガバナンス」との関係について踏み込んだ研究も不可欠である。

このような視点からのITガバナンス研究報告の寄稿を依頼した。

この寄稿文は、120ページに収録されている。

第5章 寄稿

(1) ITガバナンスモデルの比較とJ U A Sモデルの解説

(東京大学情報学環修士課程 株式会社スクウェイブ 中村大介)

目次

I 背景・目的

調査対象モデルとモデル別の特徴

- 1．通商産業省（BCG）モデル
- 2．IT Governance Institute モデル
- 3．野村総合研究所によるモデル

3つのモデルの分析

- 1．診断のレベル
- 2．各モデルに適した組織形態

JUAS モデルの開発経緯と JUAS モデルの位置づけ

- 1．JUAS モデルの開発経緯
- 2．JUAS モデルの位置づけ
- 3．JUAS モデルのフレームワーク

JUAS モデルの各条文解説

- 1．CIO
- 2．IT 予算の審議機構
- 3．審議される IT 予算
- 4．IT 案件の利用部門の関与
- 5．IT 開発管理
- 6．IT 運用業務のアウトソーシング
- 7．IT の社内評価
- 8．IT の効果測定
- 9．IT の人材育成

参考資料

添付資料 2 - 1 通商産業省モデルの質問項目

添付資料 2 - 2 IT Governance Institute の質問項目

I 背景・目的

本資料は、日本情報システムユーザー協会（以下 JUAS という）が、平成 13 年 4 月以降活動した「IT ガバナンス研究会」において調査した資料と成果物としてまとめた資料を説明したものです。

研究会の活動を開始した平成 13 年当時は、企業の中でも IT ガバナンスに関する関心が非常に高く、多くの経営情報誌で IT ガバナンスが取り上げられていました。IT ガバナンスとは何かについて模索する中で、研究会において非常に多くの資料の調査分析をしてきました。資料の中には、国内外の学術論文、コンサルティング会社の資料、雑誌の記事、経営者の意見など多くのものが含まれています。そのような資料を活用して研究会で開発したのが、平成 13 年度の基礎研究に基づく平成 14 年の IT ガバナンスモデルと質問票です。平成 14 年には質問票を用いて実際にユーザー企業を調査しました。

研究会では多くの議論が重ねられて開発したモデルと質問票でしたが、時の経過を経て振り返ってみると修正した方がいい部分が出てきました。また、研究会参加者が新たに加わったりすることで新しい意見を取り入れる必要も出てきました。そのような背景の下、これまでの成果をまとめ、活用する価値があると思われる資料に関しては一元的にまとめおく必要が生じました。このような必要をかなえるためにまとめられたのが本資料です。

本資料は、研究会の目的と同様、「IT ガバナンスに関してユーザー企業が自己診断できるモデルを作る」ということを視野に入れて編集しています。ユーザー企業が IT ガバナンスに取り組む際、どのような手段・参考資料があるのかについてまとめた資料はこれまで存在しませんでした。まとめた資料があれば IT ガバナンスに取り組む際にユーザー企業を支援する資料となります。それで、本資料は次のような構成で編集しています。第一に、研究会で調査した資料で取り上げる価値のある資料をまとめました。日本のユーザー企業にどのように役に立つのかを分析しました、第二に、そのような資料と比較した上で JUAS モデルがどのような位置づけなのかを検討しました。

IT ガバナンスを調査するユーザー企業において、本資料がイントロダクションとして活用されることを願います。

調査対象モデルとモデル別の特徴

1. 通商産業省（BCG¹）モデル

特徴

通商産業省による「企業の IT ガバナンスの向上に向けて」という資料は、「企業の IT 統治能力向上を促進することを目的に、各企業が IT の統治能力を自己診断できるように開発したツール」という位置づけである。体系立てられた複数の質問項目に答え、項目別のスコアを算出することにより、本ツールを活用した企業が自社の IT 統治能力を自己診断できるようにしていることに特徴がある。

本資料の特徴を一言で言えば、中央集権型 IS 組織を保有する企業で、トップマネジメントの IT 精通度合い、社内で行われるプロジェクトへの関与度合いが高い企業が高スコアを取れるモデルである。

トップマネジメント、及び CIO の責任と権限が強固なモデルであり、本社 IT 組織がプロジェクトの優先順位をつけるなど中央集権型の特徴が質問項目として挙げられている。CIO は、「トップマネジメントチーム」（役員会に相当すると思われる）メンバーであるとされ、プロジェクト予算承認、管理権限などを行うものとされている。また、IT に関する経営トップの具体的意思表示も求められている。

IT ガバナンスの定義

本資料によると、下記のように定義されている。

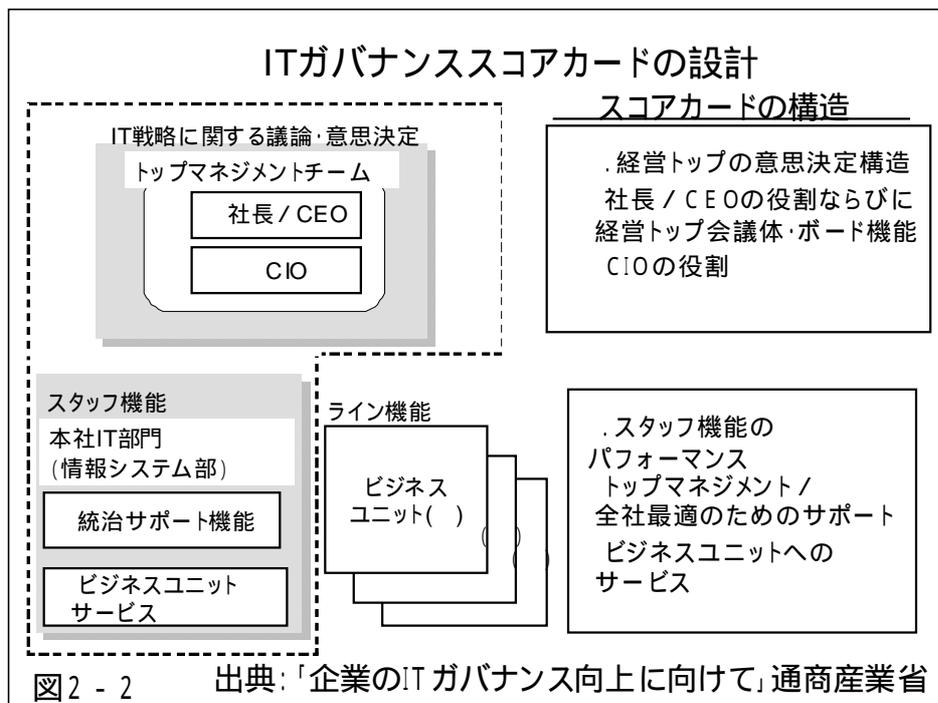
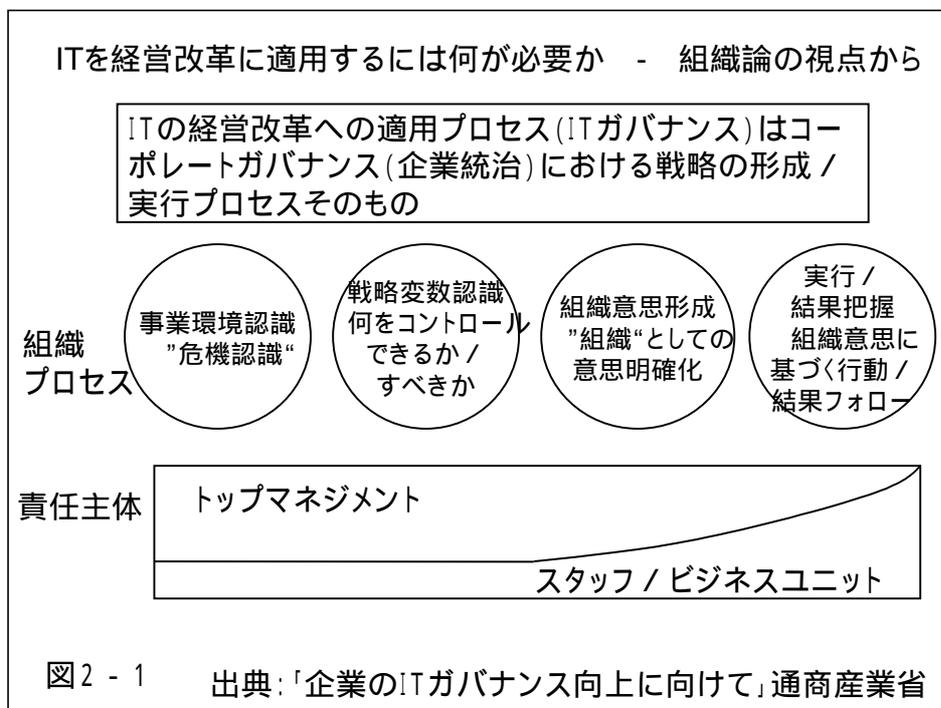
「企業が競争優位性構築を目的に、IT（情報技術）戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向に導く組織能力」

基本枠組（モデル）

IT ガバナンスの基本枠組みについては、言葉で議論されていないはいない。しかし、企業組織として問題に取り組む手順をトップマネジメントとスタッフ/ビジネスユニットで明確に分類している。図 2 - 1 によると、「事業環境の認識」と「戦略変数認識」までをトップマネジメントの問題として認識し、「組織意思形成」から「実行/結果把握」までを主にスタッフやビジネスユニットの役割としている。IT ガバナンスのモデルに関しても基本的にこの枠組みで捉えられている。つまり、経営トップの意思決定の役割とスタッフ部門の役割を分けて定義し、それぞれを二つに分類した上で、それぞれの質問項目を定義している。分類に従った質問項目の構造は図 2 - 2 に示す通りである。質問の構造を、経

¹ 通商産業省からボストンコンサルティンググループに依頼して行われた研究である。

経営トップの意思決定構造とスタッフ機能のパフォーマンスに分け、それぞれを更に分類している。

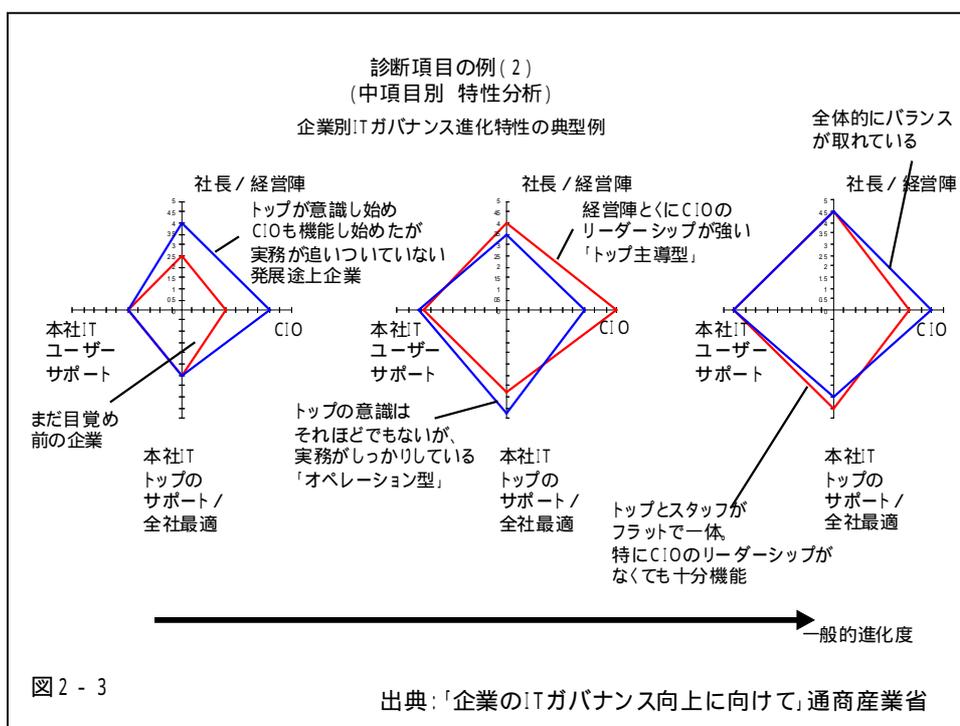


質問項目

通商産業省のモデルは、基本枠組みのスコアカードの構造に基づいて質問項目が設定されている。質問項目は添付資料 2 - 1 に示す。質問項目には、1 ~ 5 のグレードで回答することとなっている。これによって、自社のレベルを回答する。

アウトプット

本モデルでのアウトプットは、質問に答えることで自社の状況を客観的に知ることの出来る簡単な診断書である。サンプルとしていくつかのパターンが示されており、自社の弱点を簡単に知ることが出来る（図 2 - 3 参照）。



2 . IT Governance Institute モデル

特徴

IT Governance Institute という米国の監査系のグループが設立した団体が発行したものである。先述の通商産業省のモデルとは内容、構成共に違う。通商産業省モデルが、次の
～ の項目を網羅しているのに対して、本資料ではそれに加えて のアクションプランを明示していることに特徴がある。

コーポレートガバナンスにおける IT ガバナンスの位置づけを提示

IT ガバナンスの枠組みを提示

質問項目を提示

成熟度の自己診断が可能

経営層向けアクションプラン

マネージャーレベル向けアクションプラン

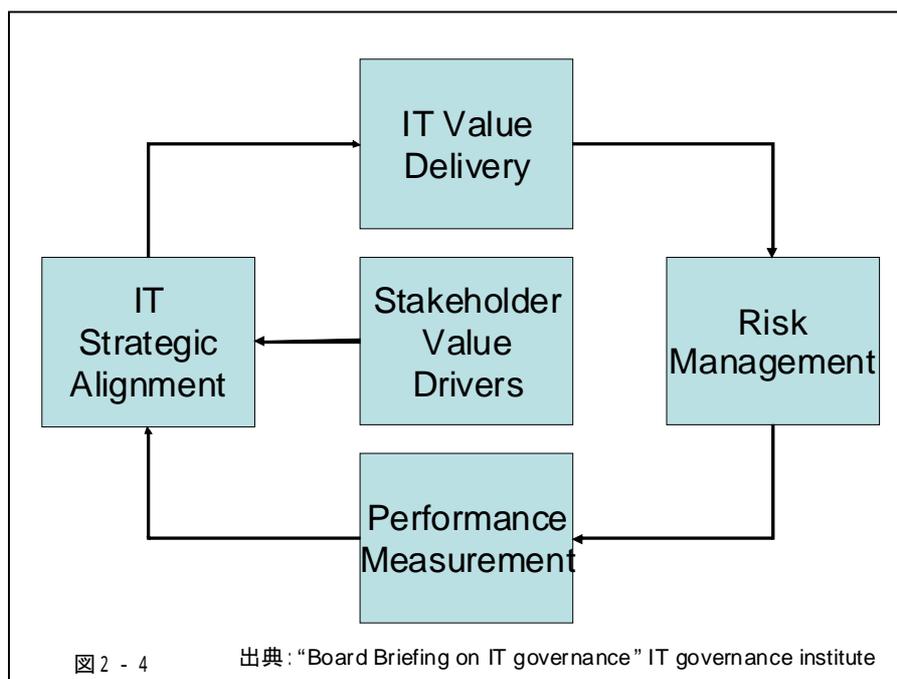
IT ガバナンスの定義

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

(試訳) IT ガバナンスとは、経営と取締役会の責任である。企業ガバナンスの一部を成しており、企業の戦略と目的を IT が支援することができるような組織構造、プロセス、リーダーシップを包含している。

基本枠組（モデル）

本資料における IT ガバナンスモデルは、IT の戦略的活用(IT Strategic alignment)、IT の価値提供(IT value delivery)、リスク管理(Risk management)、パフォーマンス評価(Performance management)の 4 つの部分から成っている（図 2 - 4）。それぞれ部分について簡単に説明されている。



IT の戦略的活用

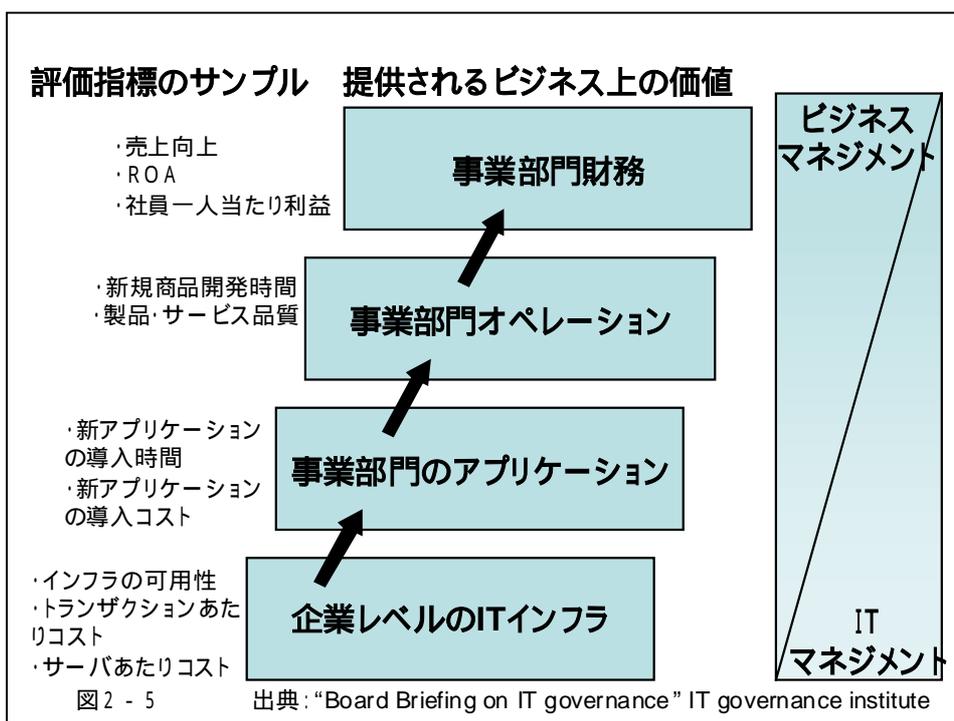
この項目では、IT を戦略的に活用することの例と必要事項が明記されており、それに伴う経営層の役割が定義されている。

戦略的活用の例
経営層における IT の戦略的役割の気付きを起す
IT の役割の明文化
ビジネス戦略が IT ガイドラインと結びついていること 例 ビジネス戦略「グローバルに顧客との関係を深める」 IT ガイドライン「顧客データベースと発注処理プロセスを統合」
IT プロジェクト導入後の評価

経営層の役割
BSC などを活用した IT の戦略貢献度の測定
IT 投資の目的を明確にした決定 例 売上向上、顧客満足向上など

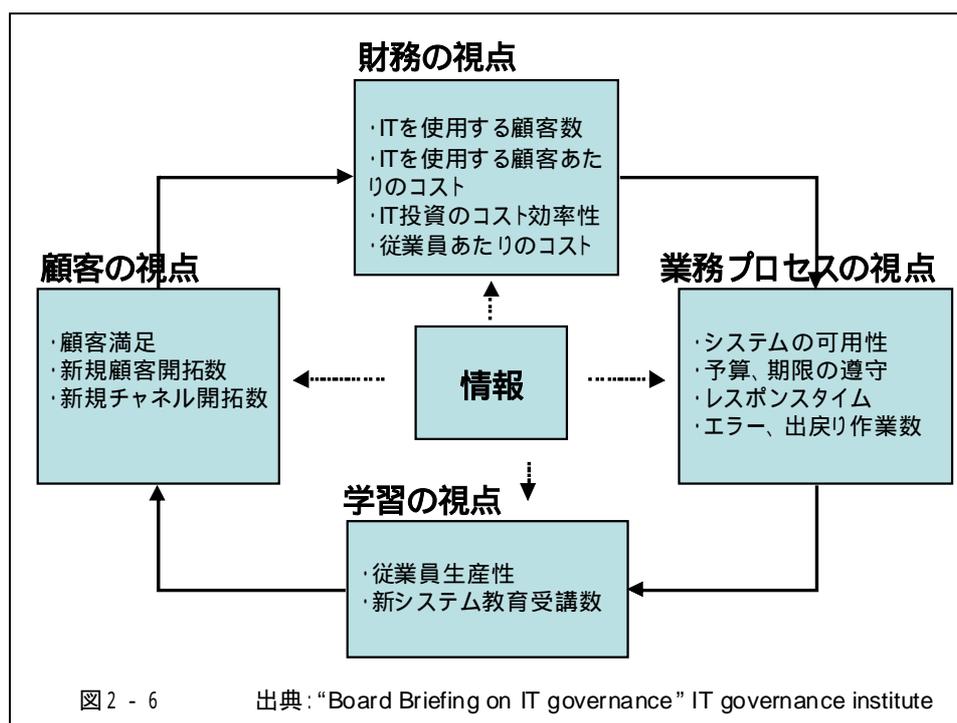
IT 価値提供

IT 活用は、ビジネス上の利益を追求するために、予算内、期限内で提供されることに価値がある。しかし、IT だけに絞ってビジネス上の利益を計測するのは難しい。図 2 - 5 は、管理者の役職レベルによって IT に見出す価値が全く違うことを表したものである。図によると、IT 投資の効果は下のレベルでは計測しやすいが、反面上のレベルでは計測が難しいのが分かる。IT だけを切り離してビジネス上の価値を判断することが出来ないため、IT はビジネス戦略と切り離すことは出来ない。ビジネス戦略の数だけ成功かどうかの基準はある。そのため、専任の計測の担当者を置いた上で価値計測活動を行うべきである。



パフォーマンス計測

ビジネス上の価値計測において、バランススコアカードのアプローチが用いられるが、ITはバランススコアカードで使用されるデータを提供するためのツールとなる。しかし、ITの価値計測で重要なのは、ITバランススコアカードを用意して業績評価をする事である。本項目は、図2-6においてITバランススコアカードで使用されるサンプルの評価指標を提示している。



リスクマネジメント

本資料は、監査系の団体によるものであるためか、リスクマネジメントを強調している。取締役会によるリスク管理として次のような項目を挙げている。

- ・リスク許容、リスク回避などのリスク管理ポリシーを明確化し透明性を確保する
- ・リスクマネジメント執行権限を委譲する時は、委譲内容を明確に理解させること

質問項目

質問の項目は、ITに関する質問を管理者レベルと経営陣レベルに分けて列挙されている。添付資料2-2に示すとおりである。この資料を非常に分かりにくくしているのは、添付資料2-2に示す質問項目とアクションプランがリンクしないことに起因している。アクションプランは例示に留まっており、質問項目で得た診断内容を活用してどのようなアクションプランになるかは活用するユーザーに全く任されている。

アウトプット

アウトプットとして期待できるのは、経営陣向けのアクションプランと管理者向けのアクションプランである。アクションプランの中には、次の項目が提示され使用する企業が改善に向けた施策を打つ上で便利なモデルとなっている。しかし、上で述べた通り、診断に基づくアクションプランの立案はユーザーに全く任されているのであるから、アクションプランについても自分で考えなければならない。

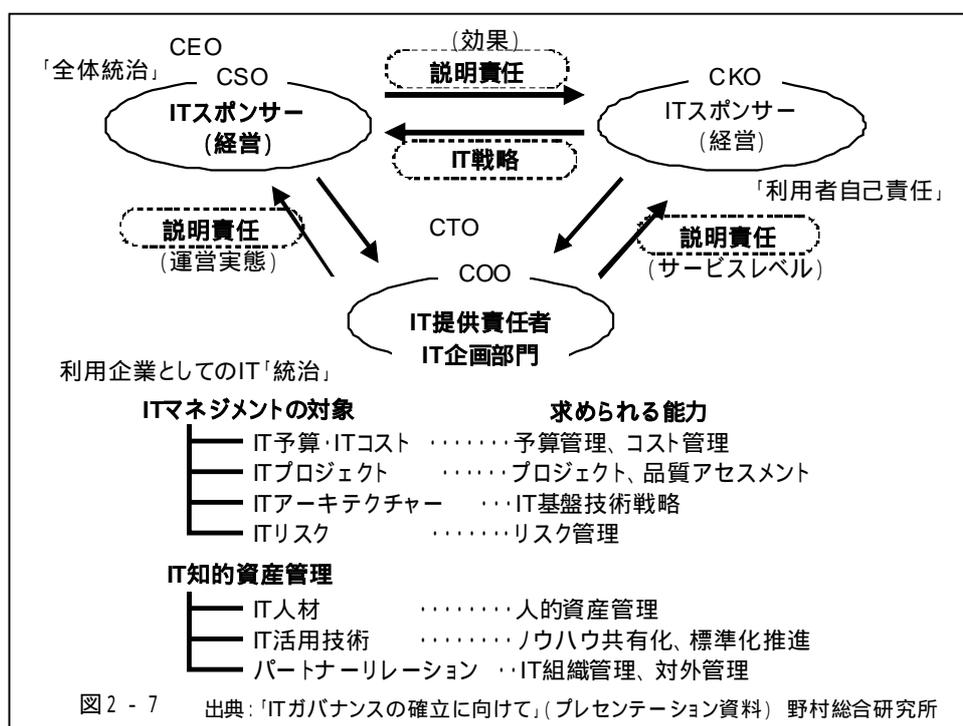
- ・ ベストプラクティス
- ・ 重要な成功要因
- ・ IT ガバナンスの主題
- ・ 結果
- ・ パフォーマンス指標

アクションプランについて詳細を知りたい方は、巻末にある参照資料を参考にしてください。

3. 野村総合研究所によるモデル

特徴

野村総合研究所は、IT ガバナンスに関して、自社のレベルを知ることの出来る診断モデルを保有している（以下 NRI モデルという）。このモデルの特徴は 2 点ある。一つは IT ガバナンスに関して三権分立というモデルを提示していること。もう一つは、IT ガバナンスをユーザー企業における経営陣・マネジメントの課題とし、IT 部門の実務的な課題としては「IT ケイパビリティ」を提起している点である（図 2 - 7 参照）。



IT ガバナンスは、「IT スポンサー」としての経営、「IT オーナー」としてのユーザー部門、「IT 提供責任者」としての IT 部門の三権分立で説明されている。また、三権分立に対応した CIO の役割として、CSO（最高戦略責任者）としての機能、CTO（最高技術責任者）としての機能、CKO（最高知識責任者）としての機能が求められていると解説している。

IT ケイパビリティとして NRI の提唱する機能は、個別システム計画や、調達、システム構築などのユーザー企業の IT 部門における実務に関する課題である。バランススコアカード 4 つの視点から、それぞれの機能に求められる指標を用意している。

IT ガバナンスの定義

NRI モデルでは、ユーザー企業における IT マネジメントを「IT ガバナンス（統治力）」と「IT ケイパビリティ」と二つに分けてまとめている。

IT ガバナンスは次のように定義されている。

「IT 利用企業の責任者、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。」

一方、IT ケイパビリティは次のように定義されている。

「社内のシステム提供部門、情報子会社、外部のシステムベンダーに求められるマネジメント力である。具体的には、

- ・ IT の提供者として利用者にサービスレベルを保証できる提供能力であり、
- ・ 他の提供者と差別化できる独自のノウハウを生み出す創知力であり、
- ・ 委託者への説明責任の遂行力である。」

基本枠組（モデル）

NRI モデルは、経営、利用部門、IT 企画部門の三権分立であり、それぞれに必要な機能を提案している点に特徴があることは先に述べた。具体的に、どのようなモデルになっているであろうか。三権分立において求められる 3 者の機能として NRI モデルでは次のように説明している。

「経営者は、利用部門に対して IT 戦略の大枠を提示した上で、個別の IT 戦略の実行を委譲する。その代わりに、利用部門は IT コストについて応分の負担をし、IT 投資の効果に関する説明責任を負う。

また経営者は、IT 企画部門に対して IT 運営の方針を提示した上で IT の技術戦略の実行を委譲し、IT 運営を委ねる。その代わりに IT 企画部門は、経営者に対して IT 運営の実態に関する説明責任を負う。

各利用部門は、利用者の責任として、IT 企画部門に IT サービスに関する要望を的確に提示し、IT 企画部門は、利用部門に対して約束したサービスレベルを達成する責任を負う。」

NRI モデルでは、上記のような 3 社間の関係性に関する問題にとどまらず、実務的な IT 企画部門行う IT ガバナンスも提示している。次のように説明している。

「IT 企画部門は（中略）実際の IT ガバナンスを執行する。IT 企画部門は、経営者と各利用部門の間で、IT 戦略を共有し、それぞれへの説明責任を果たす。そして、IT 利用企業の IT 統治を図るべく、以下の事項のマネジメント機能を担う。

- ・ IT 予算、IT コスト（全社 IT 予算の策定、IT コスト全体の把握 / 分析・改善・配賦など）
- ・ IT プロジェクト（プロジェクトの進捗や品質を委託者として管理）
- ・ IT アーキテクチャー（システム基盤の基本方針を管理）
- ・ IT リスク（セキュリティ、障害、災害、権利侵害など、システムにまつわる幅広いリスクへの対処）
- ・ IT 人材（社内外の IT 人材の配置、育成、評価）
- ・ IT 活用技術（システム開発技術標準や技術選択基準などの技術蓄積）
- ・ パートナーリレーション（アウトソーシング事業者や外部ベンダーとの対外関係の確立）

そして、IT 提供者が提供する業務システムの品質、提供者のケイパビリティの達成度、サービスレベルの達成度を利用者の立場から管理する。」

質問項目

今回活用した資料の中では、質問項目に該当するものはない。野村総合研究所では、診断モデルを活用したコンサルティングを行っているため機密事項と考えられる。

アウトプット

質問項目と同様、アウトプットもコンサルティングの成果物であるため資料にはない。

3つのモデルの分析

JUAS モデルを分析する土台として、3つのモデルを分析しておくのが有益だという考えから、何らかの基準を作り、分析を行いたいと考える。既にそれぞれのモデルの特徴で述べたように、それぞれのモデルには比較不可能な特徴が存在する。本資料の目的は、JUASのITガバナンスモデルの位置づけを考えることにあるので、協会の目的に沿って分析を行うこととした。

1. 診断のレベル

協会の研究目的の一つは、「ユーザー企業が自己診断できるスコアカードの作成」であった。ユーザー企業が自己診断するためには、現在の自社の状況を客観的に把握し、他社と比較して具体的に何が良いのか悪いのかを知る必要がある。従って、診断のレベルを1つの分析の軸とすることができるだろう。ITガバナンスモデルの提示に留まらず、質問票の有無やベンチマークが可能性であればユーザー企業の自己診断は一層容易となる。図3-1は、各モデルがレベル別にどこまで診断できるかをまとめたものである。

通産省のモデルは、ITガバナンスのモデルから質問項目とベンチマークまで提示されており、無料で使えるツールの中では診断のレベルが最も充実しているといえる²。

各モデルのレベル比較

	ITGの定義	ITGとコアポ レイトガバ ナンスの提示	ITGのモデル 提示	質問、チェ ック リスト提示	自己診断	ベンチ マーク
通産省						
ITG Institute						×
NRI				(要契 約)	×	(要契 約)

図3 - 1

² ベンチマーク情報に関しては、この質問票をもとに調査を行った（財）日本情報処理開発協会調査による。
<http://www.jipdec.jp/chosa/f301gavanance9903.htm>

2. 各モデルに適した組織形態

各モデルには、適した組織形態が存在すると思われる。つまり、提示する質問の内容などから、どのような組織形態ならそのモデルにおいて高いスコアが取れるのかが全く違うのである。各資料から読み取れる情報量には限界があるが、読み取れる範囲で各モデルに適した組織形態をまとめると次のようになるだろう。

通産省モデルは、中央集権的な組織形態の企業で回答すれば高いスコアが記録できると考えられる。その理由は、質問票から読み取れる傾向として次のようなものがあるからである。第一に、トップマネジメントの関与、CIO の役割、全体最適な中央の IT 組織に関する質問が非常に多く出ている。第二に、ユーザー部門のアプリケーションに関するオーナーシップや課金の問題は3つに留まっており、しかも評価が曖昧である。

IT Governance Institute のモデルは、どのような形態の組織にも必要とされる必須事項ばかりであるから、特に適した組織モデルはないといえることができる。

NRI モデルは質問票がないので分析しづらい。しかし、IT ガバナンスの位置づけなどを説明するに際し「三権分立」という言葉で説明するなどユーザー部門との対等な関係構築を必要とすることを強く押し出している。従って、分権組織形態の企業の方が高いスコアを獲得できるであろう。

JUAS モデルの開発経緯と JUAS モデルの位置づけ

この項では、JUAS（以下、JUAS という）が開発したモデル及び質問票などの資料をもとに、他のモデルとの比較や開発の経緯を明らかにすることとする。

1．JUAS モデルの開発経緯

JUAS モデルはどのような経緯で開発されたのか。簡単に振り返っておくことにしよう。JUAS モデルの開発は、平成 13 年 4 月から平成 14 年 3 月にかけて開発された。開発にあたり、複数の先行研究などが活用された。開発の目的は、これを活用する企業の IT ガバナンスの自己診断に置かれた。つまり、経営者や IT 部門の責任者などが体系立てられた複数の質問項目に答えると自社がどのようなガバナンスレベルにあるのかを知ることが出来るようにすることであった。

2．JUAS モデルの位置づけ

このモデルは、上記のような開発経緯を経て実際に平成 14 年度の調査で使用された。平成 13 年の資料によると、様々な文献調査と研究委員、チームによる検討の結果出されたものである。従って、本資料で文献調査をした IT ガバナンスのモデルよりも後発・改善型のモデルとなっている。特に、平成 14 年で質問項目データベースを作成するに際して通産省モデルを多くの質問の拠り所とした。JUAS モデルは、通産省モデルをベースに研究会で修正をしたものである。

3 . JUAS モデルのフレームワーク

JUAS モデルの質問項目は大きく分けて 8 つある。次の一覧表のようにになっている。JUAS モデルの 8 つの項目で診断できる項目は、大きく分けて 2 つある。1 つは企業全体の IT マネジメントである。企業全体の IT の取り組みには、システム部門のみならず、トップマネジメント、利用部門責任者、情報システム部門責任者を含めた包括的な枠組みである。もう 1 つは、IT 案件のライフサイクルに応じて必要な取り組みである。企画から運用にいたる一連の IT 案件のライフサイクルにおいては、執行段階での利用部門の関与や予算の配分などについて関係者に望ましい役割が存在する。その役割の達成度合いを問うものである。

分類	質問項目	内容
企業全体の IT マネジメントに関する設問	CIO の権限	CIO の権限の強さを問う設問
	審議機構	IT 投資の審議機構の適切さを問う設問
IT 案件のライフサイクル別の視点と人材育成	利用部門参画度	ユーザー部門の IT 案件参画度合いを問う設問
	アウトソーシング管理	アウトソーシング管理の適切さを問う設問
	IT 開発管理	IT 開発の進捗管理の適切さを問う設問
	社内評価	企業内の IS 部門、IT インフラなどの評価を問う設問
	効果測定 人材育成	IT 投資の効果計測の適切さを測る設問 人材育成の計画の有無、適切さを問う設問

JUAS モデルの各条文解説

この項目では、JUAS モデルの質問項目を個別に解説していく。前項までで、他の文献と当モデルの大枠の位置づけなどは考慮したが、個別の質問項目を十分検討することにより、理解を深めようとするものである。当モデルの妥当性を検証し、今後の改善につなげるに当たって、開発経緯とその内容を見ていくことには大きな意味がある。

1 . CIO

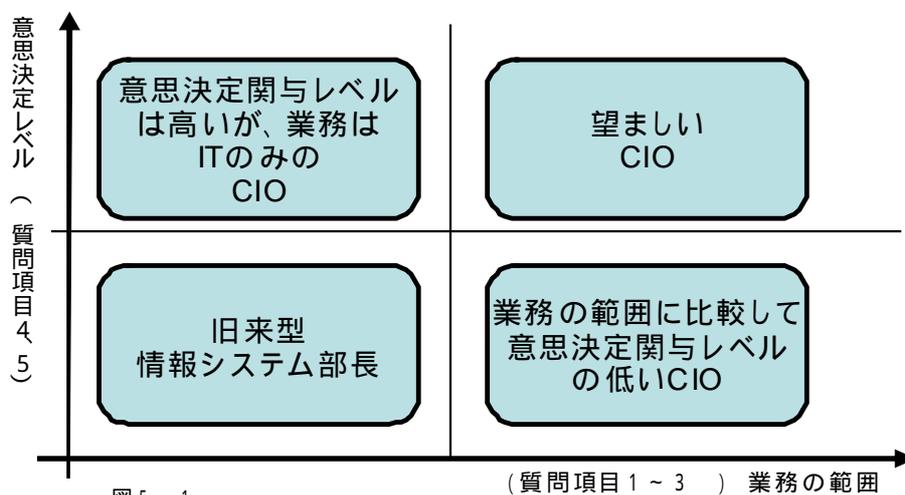
CIO に関する項目は、企業における IT の重要度の目安を測るものである。企業別に IT 活用の重要度は異なるが、IT の重要度が増せば増すほど、CIO（もしくは、IT 部門の責任者）としても戦略的な意思決定に関わらざるを得ない。従って、IT が企業にとって重要である（CIO が重視されている）ほど、CIO の権限も強いと考えられる。

質問項目 1～3 は、CIO の関わる意思決定レベルの高さを診断するものである。CIO は全社的な情報システム戦略立案に関して業務を行う責任者であることが望ましい姿である。また、継続してこれを行う必要性から、人事権を含めて持つのが相応しい。継続的に戦略的に重要な情報化のプランを立案し、実行するには一元的に管理された組織的意思とそれを支える人材（人材育成含む）が必要となる。

質問項目 4、5 は CIO の業務の範囲を診断するものである。CIO が企業の IT に関する責任者であることは当然であるが、IT を戦略的に活用してビジネス上の効果を狙おうとする場合には、全社の業務改革推進責任者（質問項目 4 に相当）が責任を持って任務を遂行することが必要である。

以上をまとめると、図 5 - 1 のようになる。図の横軸は質問の 1～3 の合計ポイントに相当し、業務の範囲が広いことを意味する。図の縦軸は、質問項目 4、5 に相当し、CIO の関与する意思決定のレベルが高いことを意味する。図では、右上の象限に位置するほど CIO としてのレベルが高い。右下、左上の象限に位置すれば、業務の範囲と意思決定レベルの不釣り合いが見られることを意味する。

CIOの区別



質問項目

1. C I Oは、情報化戦略の立案・実行のためにあらゆる業務を執行している。
2. C I Oは、全社的に認知されている。
3. C I Oは、人事権を持っている。
4. C I Oは、全社業務改革推進組織の責任者である。
5. C I Oは、全社 IT 企画推進組織の責任者である。

2. IT 予算の審議機構

IT 予算の審議機構は、企業全体として IT 活用を行う場合の審議プロセスの成熟度を問うものである。企業全体として IT 活用に取り組む場合（例えば、ERP で多くの業務システムを置き換えるような場合）、予算だけの意思決定では十分ではない。ユーザー部門の協力のみならず、トップマネジメントの強力なサポートが必要である³。従って、明確な最終意思決定者の所在と審議機構の明文化などによって当該 IT 投資が企業全体としての意思決定であることを明らかにするのは成功する上で不可欠な条件ということが出来る。全社的な IT 投資案件を成功には、多くの関係者のコミットメントを引き出すことが不可欠である。

³ ERP の導入プロセスに関しては、次の書籍を参考にしていきたい。
「ミッションクリティカル」 トーマスダベンポート 東洋経済新報社

全社的な IT 投資案件とは、企業全体として取り組まなければいけない課題であることは先に述べた通りである。では、どのような推進方法が望ましいのだろうか。一般的にこのような投資案件を実行する場合、専門の部門を編成したり、部門をまたぐ特命のプロジェクト組織を編成したりする。そして、その組織は部門間の利害調整を行い、調整がつかない場合はスポンサー（社長や取締役など）に利害調整をさせて実行の責任を負う。単なる部門レベルでこのようなことを行おうとすれば、複数の利用部門の利害が対立した場合に調整ができなくなる。このようなことを行うには、誰がスポンサーとなるのか、利害が対立した場合調整する責任者は誰か、など決定しておくべきことは非常に多い。仮にそれが決まらないまま実行すれば成果を全く上げられないこととなる。

このような立場から JUAS の質問項目を見てみよう。

質問項目 1 は、審議方法の明文化を尋ねるものである。そのような案件の予算審議方法が適切に明文化されていないならば、上記で指摘したような決定が行われずに着手してしまうこととなるため、明文化していことを是としている。

質問項目 2 は、全社案件を他の予算と同様に処理してはいけないことを前提にして、それを確認している。この質問に違うと答えれば、4～6の質問に回答することとなる。

質問項目 4～6 は、発議者、最終決裁者、時間などの要素を用いて全社案件が適切に実行できる体制になるために予算審議段階で必要なことを問い尋ねている。最終決裁者が明確であれば、IT 案件の利害調整が出来ずに進まなくなるなどのリスクを回避できる。

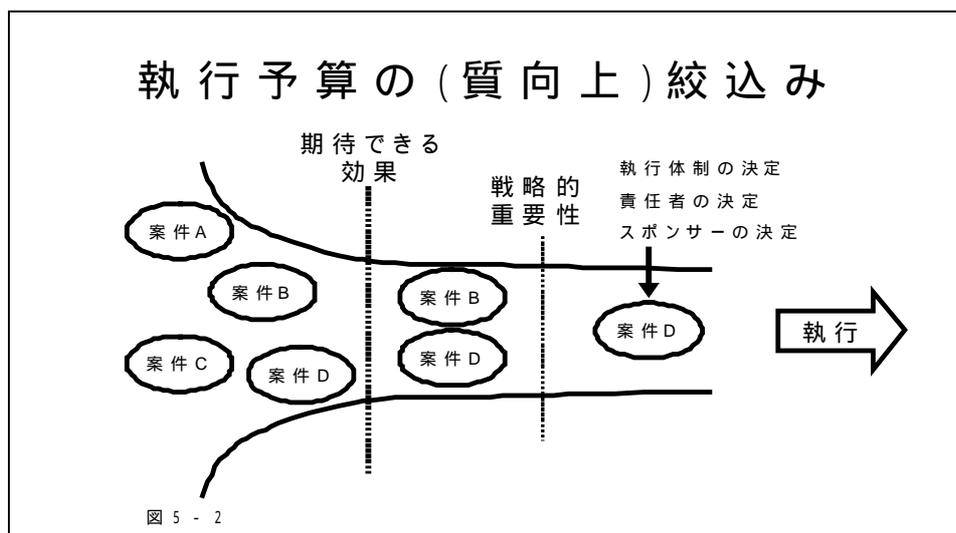
質問項目

- 1 . IT 予算の審議・決定の場が、適切に明文化されている。
- 2 . IT 予算の審議機構は他の予算の審議機構と同じですか。
- 3 . 2 で [異なる] 場合は、次の質問にお答えください。
- 4 . IT 予算の審議機構への発議者が適切に定められている。
- 5 . IT 予算の審議結果の最終決裁者が明確に定められている。
- 6 . IT 予算の審議時間は、充分である。

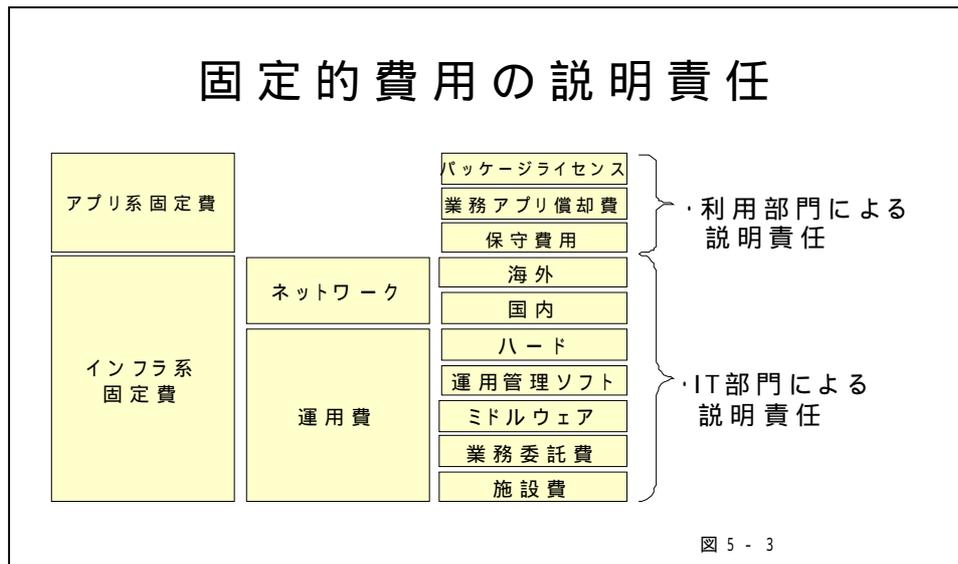
3 . 審議される IT 予算

この項目は、企業内で審議される IT 予算の質に関する質問である。IT 予算は、大別すると、新規開発アプリケーション向けの投資予算と運用保守に関する固定的費用とに大別される。

新規開発に当たっては、複数の利用部門から上がってくる案件に優先順位をつけていく必要がある。図5 - 2に示すのは開発案件の絞込みのイメージである。図にあるようないくつかの開発決定基準、優先順位決定基準などの手続きを明確に社内にとっておくことはガバナンス上適切である。基準が不明確であれば、IT 予算を多くの関係者の同意が取れたものにするにはできないからである。



運用・保守についてはどうか？インフラなどの運用費用に関しては予算別に説明責任を持たせる必要がある。アプリケーション関係の保守などに関しては利用部門で負担することが一般的である。図5 - 3は固定的費用の一般的な説明責任の所在を表している。企業によって説明責任の所在は異なるが、このような説明責任を明確に果たした上で利用部門に配賦を行うのがガバナンス上望ましい。責任がない予算はモラルハザードを招き、無駄な費用を使うようになるからである。



このようなことを前提として JUAS の質問項目を見ていこう。

質問項目 2 は固定的費用に関する質問である。これに回答が出来る企業は利用部門が適切なコスト意識をもっていることを意味している。

質問項目 1、3～6 は新規 IT 投資に関する質問である。新規開発案件は企業内で非常に多くの案件がユーザー部門から寄せられる。この案件の検討を十分に行い、予算や人材などの制約条件に応じて必要な絞込みを行う。絞込みと優先順位付けを行う上で必要な選別のあり方は企業によって異なる。しかし、このプロセスが明文化されたり、もしくは適切な審議を経たりしていることの効果は大きい。例えば、案件が数多く立案されて予算がむやみに膨らんだり、不当な案件の排除などが行われたりする事がなくなるからである。

質問項目

- 1 . 審議される予算書に記載される費用の責任者が明確である。
- 2 . 費用は利用部門に適切に配賦されている。
- 3 . 審議される予算書に記載される効果の責任者が明確である。
- 4 . 新規投資予算のうちに、IT 新規投資予算枠があらかじめ設定されている。
- 5 . 新規投資予算の優先順位を決める基準が成文化されている。
- 6 . 新規投資予算の優先順位は適切に審議決定されている。

4 . IT 案件の利用部門の関与

ここ数年の企業における IT 化のキーワードは CRM、SCM、ナレッジマネジメントなど IT 化の効果を出すのに利用部門の関与の必要度が高い案件の比率が高い。このようなシス

テムは、システム開発の全ての過程で業務側のニーズに関して要求の出来る利用部門の関与がなければ使われないシステムになる可能性がある。利用部門が企画した後、IT 部門任せで開発が進み、終了したら全く仕様の違うものが出来て全く使われないシステムになる事は許されない。

この項目は利用部門の関与度合いを問うものである。企画、仕様作成、開発、テスト、運用の全ての段階で利用部門の関与を行うことを是としている。「十分に」という意味が定かではないために答えるのが難しいと思われる部分もあるが、この項目の質問全てに高いポイントの企業は上記のように全く使われないシステムになったりするリスクを回避できる。

質問項目

- 1．企画段階で、利用部門が IT 案件に十分に参画している。
- 2．仕様作成段階で、利用部門が IT 案件に十分に参画している。
- 3．開発段階で、利用部門が IT 案件に十分に参画している。
- 4．テスト段階で、利用部門が IT 案件に十分に参画している。
- 5．運用段階で、利用部門が IT 案件に十分に参画している。

5．IT 開発管理

この項目は、IT 開発案件の管理がうまくいっているかに関する質問項目である。1～3の質問は実施した案件の結果に関する質問項目であり、計画と実際の乖離を尋ねている。4～6は開発案件管理に相応しいプロセスとその乖離を確認するものである。

1～3で高得点の企業は結果として IT 開発に成功した企業といえる。結果として成功している企業は4～6のプロセスも十分に高ポイントなことが予想される。1～3で得点が低いと4～6のプロセスも高ポイントが取れないことが予想される。

質問項目

- 1．実現した IT 案件の工期は、いつも計画どおりに遂行されている。
- 2．実現した IT 案件の予算は、いつも計画を満たしている。
- 3．実現した IT 案件の品質に十分に満足している。
- 4．開発にあたって、利用部門と IT 部門の役割分担は適切である。
- 5．開発にあたって、プロジェクトの運営上のリスクを適切に解消している。
- 6．開発にあたって、プロジェクトの進捗状況は関係者に適切に公開されている。

6．IT 運用業務のアウトソーシング

新規 IT 開発が行われた後は運用となる。システムの運用に関しては企業の戦略と切り離して考えられることが多いためにアウトソーシングする企業が多い。このアウトソーシングが適切になされているかについての質問が当項目である。

企業がアウトソーシングを行う目的として挙げられるものとしては次のようなものがある⁴。経費削減、リスク・災害対策、技術力獲得、コア業務への注力、サービス品質の向上、固定的費用の変動費化等等。

このような種々の目標を実現するためには適切な手順を経て実施されなければならない。2～4の質問はアウトソーシングに関して意思決定手順が適切かを問う問題である。このプロセスが適切でないと失敗する可能性が高い。5～8の質問は多くのユーザー企業が望むアウトソーシングのメリットをユーザー企業が実際に享受したかを問う設問である。

但し、アウトソーシングを検討しながらも意図的に実施しなかったりする企業がある。このような企業は質問項目自体に回答できないことになってしまうため、適切ではない。実際に、平成 14 年の調査を見てみると、この質問に答えていない企業がある。この企業はアウトソーシングをしていない可能性がある。この項目自体は「IT 運用業務のアウトソーシング」から「運用（保守）サービスの調達」ということにすることを検討すべきである。運用サービスがアウトソーシングされていようがいまいが、リスク・災害の排除など上記のニーズは存在する。このような企業ニーズにどのようにこたえているかを問う質問にすればシステムのライフサイクルの最終部分である運用の適切な管理を問うものとなるだろう。

質問項目

- 1．実施されたまたは計画中の IT 運用はどのような業務ですか。
- 2．IT 運用業務のアウトソーシング実施結果に、十分に満足している。
- 3．IT 運用業務のアウトソーシングの適切な計画審議の場が設けられている。
- 4．IT 運用業務のアウトソーシングの適切な最終決裁者が定められている。
- 5．IT 運用業務のアウトソーシングを実施して、他社より競争力のある調達ができている。
- 6．IT 運用業務のアウトソーシングを実施して、計画通り特定のリスクを排除できた。
- 7．IT 運用業務のアウトソーシングを実施して、計画通り外部からの技術力獲得に成功した。
- 8．IT 運用業務のアウトソーシングを実施して、自社のコア業務に注力できた。
- 9．IT 運用業務のアウトソーシングを実施して、サービスの水準は向上した。

⁴ アウトソーシングに関しては、次の資料を参考にしていきたい。
「企業内情報システムのアウトソーシングに関する研究」平成 14 年度 日本情報システムユーザー協会

7. IT の社内評価

この項目は、「IT の社内評価」とされ、企業内で IT 部門や IT 活用のあり方がどのように評価されているかを問う質問である。ガバナンスレベルが高いほど、IT の社内評価が高いことが推察されるが、そのような前提にたった質問項目である。しかし、タイトルは「IT の社内評価」とされているが、質問項目の中身で聞いているのは、「IT 部門の主観的満足度」的な色合いが強い。IT 部門の満足度は実際のガバナンスレベルと関係のない可能性があるため、この質問項目は適切ではないと思われる。

1～7の質問項目には「十分な」「良く」「適切な」などの表現が使われており、何を持って適切とするのかを明示はしていない。IT 部門が「適切である」と評価しても、それが直接 IT ガバナンスのレベルに関係しないと思われる。しかし、平成 14 年度の研究報告で実際に調査した資料によると、本項目で高いポイントの企業では、他の項目の質問項目に関しても高いレベルで回答されるケースが散見される⁵ため排除すべき項目だと断定は出来ない。しかし、IT ガバナンスの自己診断をするツールとしての位置づけであるのに 1～7の「自己満足度」を聞く質問をするのは不適切な気がしてならない。これらの質問項目は、「適切であるかをチェックしている」などの表現に変更して、自己診断をするツールとしての位置づけをより強めるべきではないかと考える。

8～11の質問は、リスク・セキュリティ対策に関する質問である。8、9はシステム構造が事業に与えるリスク管理、9は情報資産に関するリスクを IT 部門として管理すること、11は単一ベンダーに依存することのリスクを尋ねている。一般的な情報システムに関するリスク管理のあり方ではなく、IT ガバナンスの一環として管理すべきリスク管理についての質問である。この項目は、もう少し詳細に検討し、リスク・セキュリティに関する項目として独立させても良いのではないかとと思われる。

質問項目

1. 直近に開発した IT 案件は期待どおり十分に活用されている。
2. 利用部門の業務改革について IT 部門は業務内容を良く理解している。
3. IT 部門は、最新の技術まで含めて十分な技術力がある。
4. IT 部門は、利用部門へのサービスについてサービスレベルを適切に設定している。
5. IT 部門は、サービスレベルを提供する十分なサービススキルがある。
6. 総じて、新規に開発する IT 案件の費用は、適切な水準である。
7. 総じて、IT の保守・運用に関する費用は、適切な水準である。

⁵ 「IT ガバナンスに関する研究」平成 14 年度 日本情報システムユーザー協会

- 8 . いま使用しているシステム構造では、IT が従来事業の足を引っ張るような懸念がある。
- 9 . いま使用しているシステム構造では、事業のセキュリティに懸念がある。
- 10 . IT 部門は、IT リスクに関して全体的な対策を実施している。
- 11 . 単一ベンダー起用リスクの回避など、標準化とベンダー起用方針はバランスがとれている。

8 . IT の効果測定

IT に関する投資に限らず、企業で行われる全ての投資は効果の測定が行われるのが望ましい。IT に関する投資は、予算の規模が大きい、利用部門などの巻き込みレベルが高い、などの特徴がある。では、IT の効果測定は可能だろうか。平成 15 年現在では、バランスドスコアカードなどのアプローチがユーザー企業の利用できる最も一般的な方法論であると思われる。しかし、新規アプリケーション開発に伴う業務改革などではそのような検証が可能だとしても、インフラなどの固定的費用などには到底適用できない。インフラの効果測定に関しては、ビジネスインパクト分析やベンチマークなどの評価方法がある。

このように測定の方法は様々であるが、効果測定を行わなければ判断が出来ない。JUAS モデルの質問項目は、効果測定の可能性レベルを 3 つに分けて質問を用意している。1 つは、新規開発でも投資対効果をはっきり測定できる案件である。例えば、紙の削減、業務の効率化などがある（質問項目 1 に相当）。もう 1 つは、新規開発の中でも戦略性が高い（差別化要因となるシステム投資）である。戦略性が高いとは、業務の削減などの費用低減で効果は出ないケースが多い。どちらかという、売上の向上などプラスの効果を出す場合がほとんどである。これについては、質問 2 で尋ねている。最後に、最も効果測定のしにくいインフラの投資について尋ねている。インフラは固定的費用で最も説明しにくい、サーバー統合などで整備を行えば同じサービスをより安価に調達できるようになる。このような案件について聞いているのが質問 3 である。

質問項目

- 1 . 投資対効果目標がはっきりした案件について、開発終了後に効果を適切に把握している。
- 2 . 戦略投資的目標をもった案件について、開発終了後に効果を適切に把握している。
- 3 . インフラ整備目標をもった案件について、開発終了後に効果を適切に把握している。

9 . IT の人材育成

ユーザー企業において、IT の人材を育成するのは容易ではない。技術の陳腐化は早くトレンドの変化も激しい。このような中で、IT を使った継続的な競争優位を実現するためには、それを支える人材が必要なのは言うまでもない。開発・運用の実務など外部業者に委託するとしても、技術を理解できる人材がいなければ、業務要件を IT 側に伝えることすら出来ない。また、業務側の要件を理解できなければ本当に使われるシステムを開発出来ない。

このように、IT を効果的に活用するためには、業務にも IT にも精通した人材の育成が必要である。また、IT 部門が優秀であれば良いのではなく、それを使う利用部門がそれを使いこなすだけの能力が求められる。

JUAS モデルは、人材育成に関して、利用部門社員の IT リテラシーの底上げと IT 部門の人材育成という二つの視点から質問を用意している。質問項目 1 は利用部門の IT リテラシー向上のための質問である。質問 2 ~ 4 は、IT 部門の人材育成に関する質問である。この項目で高いポイントをとる企業は、継続的に IT を使った競争優位を実現するために努力しているといえる。

質問項目

- 1 . 社員の IT リテラシー向上のために、人材育成には十分に力を入れている。
- 2 . 業務改革のソリューションに対する IT 活用をリードできる人材育成に、十分に力を入れている。
- 3 . 現在の IT 活用能力と期待値とが明確にされた個人別の育成計画をもっている。
- 4 . 現在の IT 活用能力と期待値とが明確にされた個人別の育成計画が十分にフォローされている。

参考資料

「企業の IT ガバナンス向上に向けて」(プレゼンテーション資料)

~ 情報化レベル自己診断スコアカードの活用 ~

平成 11 年 3 月通商産業省

参照 <http://www.jipdec.jp/chosa/SCCARD/>

“Board Briefing on IT Governance”

ISBN-893209-27-X

IT ガバナンスの確立に向けて

「知的資産創造」2001年6月号
株式会社野村総合研究所
IT マネジメントコンサルティング部 淀川高喜

IT マネジメント革新 IT ガバナンスの確立に向けて (プレゼンテーション資料)
株式会社野村総合研究所
IT マネジメントコンサルティング部長
淀川高喜

添付資料 2 - 1 通商産業省モデルの質問項目

<p>経営トップの意思決定構造</p>	<p>経営トップが事業環境及び経営改革・事業改革の必要性を十分に認識している。</p> <p>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・ツールと位置づけている。</p> <p>経営トップが「IT を活用して具体的に何をやりたいか」を明確に意思表示している。</p> <p>全社 IT 戦略を討議するために IT 専門のトップマネジメントボードを設置し十分討議している。また、常務会などの経営トップレベルの会議対で全社 IT 戦略を十分討議している。</p> <p>経営トップが、戦略策定、業績評価などの意思決定において IT アウトプットを基に客観的に検証、議論している。また、社内各層が、トップが活用する IT アウトプットがなんであるかを正しく認識している。</p> <p>CIO として専任者を任命している。またはシニアな役員が、実質的な CIO として自らの相当部分の時間を IT 関連に投入している。</p> <p>CIO は社長直轄のポジションであり、最高経営会議対のメンバーの一員である。</p>
<p>CIO の役割</p>	<p>CIO は社内から単なる「機能部門の長」ではなく、「経営・事業変革の代理人」として期待されている。</p> <p>CIO のミッションとして本社 IT 部門の組織管理責任以外に、IT に関する具体的責務を明確に定義している。</p> <p>CIO の権限として、本社 IT 部門に関わる決裁権限以外に、IT に関する具体的権限を明確に定義し、実質的に機能している。</p> <p>CIO は次のようなスキルを身に付けている。</p> <p>CIO は常に（あるいは必要に応じ）ユーザー部門の重要な戦略策定の会議体への参画を求められている。または自発的に参画している。</p> <p>CIO は戦略的に重要あるいは投資額上位 10% 程度（件数ベース）の IT プロジェクトに個別に関与し、その進捗及び投資を直接コントロールしている。</p>
<p>トップマネジメント / 全社最適のためのサポート</p>	<p>本社 IT 部門の役割ならびにユーザー部門との関係を、IT による事業変革の必要性・緊急性、社内の IT 活用能力などに基づき明確に定義した上で、組織を設計・運営している。</p> <p>経営トップが IT 戦略の意思決定をする際、本社 IT 部門は採りうる複数の戦略オプションを提示し、各々の経営上の意味ならびにメリット・デメリットを比較、説明している。</p> <p>本社 IT 部門が IT 投資案件の優先順位付けを、各プロジェクトの定量的な投資価値などを基に、全社的な枠で実施している。</p> <p>IT の自社戦略上の位置づけやベンダーとの価格・品質競争力を考慮した上で、自社で保持すべき IT 要員の規模と能力要件を明確に定義し、要件達成に必要な十分な教育投資をしている。</p> <p>社内各層が IT を十分活用できるよう教育し、かつ、IT 活用を督促している。</p> <p>システムアーキテクチャの全社統一設計や標準化による経済的価値を十分理解し、本社 IT 部門のリーダーシップにより全社最適を十分実現している。</p>
<p>ユーザー部門に対するサポート</p>	<p>本社 IT 部門はユーザー部門と緊密にコミュニケーションし、ユーザーニーズ充足と全社最適実現のバランスをとれている</p> <p>アプリケーション開発におけるユーザー部門のオーナーシップの重要性を十分理解した上で、ユーザー部門のリーダーシップのもと、本社 IT 部門の能力を十分活用できる開発体制になっている。</p> <p>どんな戦略目的のためにどんな情報が必要だったかを十分吟味し、データ収集・加工に重複のないシステムを構築し、戦略目的に沿ったデータメンテナンスを十分実施している</p> <p>IT サービスに関し、ユーザー部門に健全なコスト意識を醸成している。</p> <p>個別プロジェクトの進捗や資金の流れをプロジェクトの決済権者が少なくとも月次レベルで把握し、トラブルが起きた場合にも期間及び費用の超過を最小化している</p> <p>導入システムに関し「技術仕様の達成度」のみでなく、「ビジネス視点からの投資効果」及びユーザー視点からの満足度を十分評価し、IT 関係者の人事・業績査定にリンクさせている。</p>

添付資料 2 - 2 IT Governance Institute の質問項目

経営が IT 課題に関わっているかを測る質問
企業の成長をささえるのにどの程度 IT は重要ですか？
企業を維持するのにどの程度 IT は重要ですか？
企業の成長との関係で、IT のリスクを管理する上で経営層はどのような戦略的手段を行使しましたか？それは適切でしたか？
株主価値を向上するために、組織としてどのような知識活用をしているか？
どのような IT 資産があり、それはどのように管理されていますか？
企業の戦略的目標を達成するために IT リソース、スキル、インフラは適切と言えますか？
IT 技術採用の「ポジション」は決まっていますか？ パイオニア、早期採用、追随
戦略的決定や企業変革の決定に IT は関わっていますか？ IT の採用と IT 文化は企業変革をサポートしていますか？
企業の成長を見通すために企業は技術を研究していますか？
企業としての目標と IT の目標は調和していますか？
リスクに対する姿勢は明確ですか？ リスク許容型 リスク回避型
最近の IT リスク棚卸結果がありますか？
上記リスクのためにどんな手段がとられましたか？
リスク管理にどれだけ投資すべきですか？コストの妥当性はどこまで検証すべきですか？
他企業の動向をつかみ、その上で自社の方向性を決定していますか？
同業他社でのベストプラクティスをつかみ、どのように比較していますか？
経営陣はリスク管理に対して何をしていますか？
経営陣は御社がさらされているリスクに対して日常的に適切な指示を与えていますか？
技術的なリスクに対する的確な分析がなされているといえますか？
IT ガバナンス自己診断のための質問
経営陣はビジネスの視点から最近の IT 動向について知っていますか？
IT は確立された手続きに基づいて議論される日常的なアジェンダとなっていますか？
経営陣は IT を効果的に活用したビジネスの指示をすることができますか？
事業部門と IT 機能の潜在的な対立点に経営陣は気付いていますか？
経営陣はコンペティターがどの程度 IT 投資を行っているか動向をつかんでいますか？
IT に関する最高責任者が IT の重要性とつりあっていますか？
経営陣は大規模な IT 投資について、リスクとリターンについて明確な視野(clear view)を持っていますか？
経営陣は大規模な IT プロジェクトに関する日常的な報告を受けていますか？
経営陣は、ビジネス上の推進要因（顧客サービス、コスト、品質）の視点から分析された IT パフォーマンスについて報告を受けていますか？
経営陣は、法令を遵守することも含めて、自社がさらされている IT リスクに関して日常的に指示を与えていますか？
経営陣は自社の戦略的な目標に到達するための IT 資源、インフラ、スキルが活用可能であると保証できますか？
経営陣は IT 目標の達成と IT リスクの管理に対して独立的な確信をもっていますか？

(2) ガバナンスとパフォーマンスの関係

(富士通総研 経済研究所 主任研究員 浜屋敏)

はじめに

ITガバナンスの目的は、ITのパフォーマンスを高めることである。もちろん、ITのパフォーマンスをどのように測定するかという問題を含めて、ITガバナンスとパフォーマンスの関係を明らかにすることは容易ではない。しかしながら、ITガバナンスのあり方を論じる場合、その効果、すなわちパフォーマンスとの関係について触れずに済まずわけにはいかない。

この章では、ITガバナンスとパフォーマンスの関係を論じるにあたって、まず、コーポレート・ガバナンスと企業業績の関係について、既存研究を紹介するかたちでまとめてみたい。「ITに関する舵取り」であるITガバナンスは、「経営に関する舵取り」であるコーポレート・ガバナンスの一部であると考えることができる。コーポレート・ガバナンスといえばまず想起されるのは株主と経営者の関係であるが、より広い意味では、経営者と事業部長という社内の利害関係者の調整もコーポレート・ガバナンスの一部である。本文で紹介するように、過去の研究によれば、株主と経営者の関係にせよ、経営者と事業部長の関係にせよ、コーポレート・ガバナンスとパフォーマンスの間には正の相関があることが明らかになっている。つまり、コーポレート・ガバナンスの仕組みが確立している企業は、業績も高いということである。

一方、ITガバナンスとパフォーマンスの関係については、コーポレート・ガバナンスほど多くの研究成果があるわけではない。しかし、米国を中心としたいくつかの過去の研究によれば、コーポレートガバナンスと同じように、ITガバナンスについてもパフォーマンスとは正の関係があるということが報告されており、そのような研究結果を紹介する。それと同時に、早稲田大学IT戦略研究所と私たちが行なった日本企業におけるITのアウトソーシングに関する調査で収集したデータを用いて、ITアウトソーシングが企業の持続的な競争優位に結びつくためには、経営者のITに対する関心やシステム企画の能力など、ITガバナンスに関する要因が重要であることを実証的に示したい。この分析で扱うITアウトソーシングの競争優位に対する貢献度はITのパフォーマンスをすべてあらわしているものではないが、部分的にせよ、日本企業においても、ITガバナンスが何らかのかたちでITのパフォーマンスと関係していることを示すことによって、ITガバナンスの重要性を定量的に実証することができたと考えている。また、この分析を通じて、ITのパフォーマンスを高めるためにはどのようなITガバナンスが必要かという実務的なインプリケーションについても検討してみたい。

1. ガバナンスとパフォーマンスに関する文献のレビュー

(1) コーポレート・ガバナンスと企業業績について

日本コーポレート・ガバナンス研究所（JCGR）では、コーポレート・ガバナンスは以下の4つのカテゴリから構成されるとしている。

企業目標と経営者の責任体制

取締役会の構成と機能

最高経営責任者の経営執行体制

株主等とのコミュニケーションと透明性

そして、わが国の東証一部上場企業に対して郵送調査を行ない、201社からの回答にもとづいて個別企業ごとにコーポレート・ガバナンスの状態を表す指標（JCG Index）を計算し、その指標と企業業績などとの関係を分析している。その結果を示しているのが、図表1である。

図表1 . JCGIndex と企業財務などとの関係

	低 JCGIndex 企業	高 JCGIndex 企業	差の検定の 有意水準
外国人持株比率(%)	5.0	17.9	1%
最高経営責任者の年齢(歳)	61.7	61.1	×
総資産(連結、過去3年平均)(百万円)	125,700	1,236,139	1%
売上高(連結、過去3年平均)(百万円)	129,366	1,197,639	1%
従業員数(連結、過去3年平均)(人)	7,220	23,225	×
ROA(連結、過去3年平均)(%)	4.69	6.45	10%
ROA(連結、過去5年平均)(%)	3.85	6.10	5%
ROE(連結、過去3年平均)(%)	-0.03	4.68	5%
ROA(連結、過去5年平均)(%)	0.14	4.64	5%
株式投資収益率(連結、過去3年平均)(%)	-8.54	0.97	1%
株式投資収益率(連結、過去5年平均)(%)	-9.25	-0.43	1%
従業員数の伸び(連結、過去3年平均)(%)	-1.35	0.58	×

出所：日本コーポレート・ガバナンス研究所（2003）

この表からわかることは、まず第一に、JCGindex が高い企業は、低い企業に比べて、外国人持株比率が高く、企業の規模も大きいということである。そして、業績との関係を見ると、明らかに、JCGindex の高い企業は低い企業と比べて ROA や ROE が高い。また、株主にとっての収益率を表す株式投資収益率も、JCGindex の高い企業のほうが大きい。つまり、コーポレート・ガバナンスと業績の因果関係こそ明らかではないが、少なくともコーポレート・ガバナンスの状態がよい企業は、そうでない企業と比べて業績がよく、コーポレート・ガバナンスと業績の間には正の相関関係がある。ちなみに、株主の評価を高めるためには、思い切ったリストラを行なって短期的な利益を出す必要があり、そのためには従業員を削減しなければならないといったイメージが語られる場合もあるが、この調査からはコーポレート・ガバナンスのよい企業は、そうでない企業に比べて、確かに株主の評価は高いが、従業員数の伸びは有意な差がなく、少なくともサンプル企業の平均値を見

ると JCGIndex の高い企業のほうが低い企業よりも従業員数の伸びが大きいことも明らかになった。

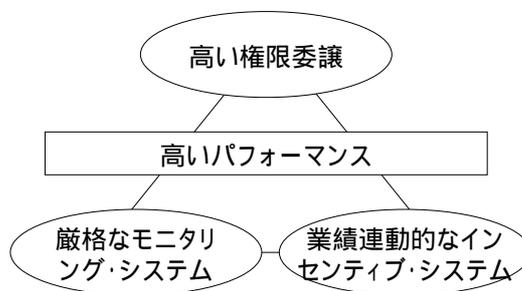
次に、コーポレート・ガバナンスをより広く解釈して、株主や債権者などと経営者との関係ではなく、事業部などをコントロールする方法、つまり企業内部の統治構造と業績との関係について、過去の分析結果を調べてみた。ITガバナンスは企業内部の統治構造の一部であると考えられるため、この問題に関する分析結果は参考になるところが多いだろう。まず、日本企業における事業部などのビジネスユニットの統治構造と企業業績の関係について検証した財務省財務総合政策研究所（2003）の研究では、トービンのQであらわされる企業のパフォーマンスとビジネス・ユニットに対する権限委譲、モニタリングの関係について調べている。図表2に示されているように、252社のデータを使って分析した

図表2．企業の内部統治構造と業績

$$PERFM_i = F(SET_i, SIZE_i, DA_i, IND_i)$$

$PERFM_i$: 企業iのパフォーマンス(トービンのQ)
 SET_i : ダミー変数(高い権限委譲と厳格なモニタリング制度、強いインセンティブシステムをセットで導入している場合1)
 $SIZE_i$: 企業iの規模(単体総資産の自然対数値)
 DA_i : 企業iの負債比率(負債÷総資産)
 IND_i : 業種ダミー(東証33業種)
i: 事業部や社内カンパニーを持つ東証1部上場企業の一部(252社)

被説明変数 説明変数	トービンのQ	
	係数	P値
セット導入	0.13	0.046
企業規模	0.07	0.000
負債比率	-0.19	0.104
定数項	-0.32	0.321
N	252	
R ²	0.33	

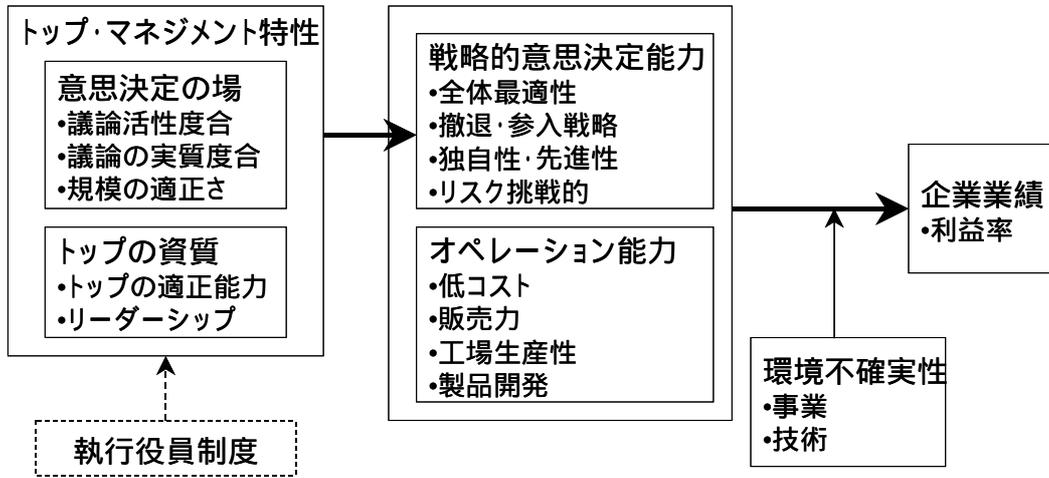


出所:財務省財務総合政策研究所(2003)

結果、ビジネスユニットに対して高い権限委譲を行なうと同時に、社内剰余金制度、EVA制度といったモニタリングシステムと、部門間で実質的な報酬差を生む制度、部門責任者へのストックオプション付与といったインセンティブシステムとをセットで導入している場合、企業業績は高いということがわかった。つまり、ガバナンスのあり方が企業の業績に影響を与えるということが明らかになっている。

次に、日本企業のトップマネジメント特性と企業業績との関係を分析した延岡・田中（2002）の研究を紹介する。この研究のフレームワークは、図表3にあるとおり、企業業績に影響を与える要因として戦略的意思決定能力とオペレーション能力を想定し、それら

図表3．戦略的意思決定能力の重要性に関する研究のフレームワーク



出所：延岡・田中(2002)

図表4．戦略的意思決定能力の重要性に関するモデルの検証結果

企業業績に影響を与える要因	事業の不確実性		技術の不確実性	
	高 (69社)	低 (83社)	高 (100社)	低 (47社)
定数産業ダミー	省略	省略	省略	省略
戦略的意思決定能力	0.03 ***	0.01	0.02 **	0.00
オペレーション能力	0.00	0.04 **	0.02	0.03 ***
調整済みR ²	0.40	0.33	0.45	0.17

戦略的意思決定に影響を与える要因	モデル3		モデル4	
定数				
トップの資質	0.48	***	0.54	***
取締役会				
人数適正度合	0.06			
議論実質度合	0.11	*		
議論活性度合	0.14	**		
最高意思決定機関				
役割重要度合	0.15	**	0.08	
人数適正度合	0.10	*	0.12	**
議論実質度合	0.16	***	0.17	***
オープン度合	0.13	**	0.16	***
執行役員制度導入			0.03	
調整済みR ²	0.46		0.42	

・(モデルの中では)不確実性が高い場合は、戦略的意思決定能力だけが企業業績を決定する要因である。逆に、不確実性が低い場合には、オペレーション能力だけが有意な決定要因である。

出所：延岡・田中(2002)

・トップの能力、意思決定の場における議論実質度、議論活性度などが企業の戦略的意思決定能力に影響を与える。執行役員制の導入だけでは、企業の戦略的意思決定能力が向上することはない。

のどちらが企業業績にとって重要なのか、そして、戦略的意思決定能力を高めるためには、どのようなトップマネジメント特性が必要なのか、ということである。このトップ・マネジメント特性というのは、ガバナンスのひとつの要素である意思決定のプロセスのことを問題にしている。

まず、企業業績に影響を与える要因として、戦略的意思決定能力が重要なのか、それともオペレーション能力が重要なのか、ということ进行分析した結果を表したのが、図表4の左の表である。ここで注目したいのは、表の中の太線で囲んだ部分で、事業にしる技術に

しろ、不確実性が高いケースと低いケースを分けて分析してみると、不確実性が高い場合は戦略的意思決定能力が重要になり、不確実性が低い場合はオペレーション能力が重要になるということである。次に、戦略的意思決定能力は何によって決まるか、ということ进行分析した結果が図表4の右の表である。まず、「トップの資質」という変数が、戦略的意思決定能力に影響していることがわかる。また、「トップの資質」以外に、取締役会や最高意思決定機関の「議論実質度合」、取締役会の「議論活性度合」、最高意思決定機関の「役割重要度合」「オープン度合」といった変数が有意に効いている。最高意思決定機関とは、取締役会がどちらかということ公式なものであるのに対して、常務会や経営会議と呼ばれる場合が多いようだが、取締役会以外で実質的な議論が行なわれている場のことを表している。

この研究から、不確実性が高い場合には、トップの資質や意思決定の場におけるプロセス、つまり、ガバナンスのあり方が業績に影響を与えているということがわかる。

(2) ITガバナンスとパフォーマンスに関する既存研究

(a) 意思決定パターンとパフォーマンス

次に、直接ITガバナンスとパフォーマンスの関係を扱った研究を紹介する。まず最初は、MITと調査会社ガートナーが行なった調査である。図表5の列は、ITに関してどのような意思決定分野があるかということを示している。たとえば、IT利用の原則とは、ビジネス上の価値を創出するためにITがいかに使用されるかということを概論的に説明したもので、その会社でITをどのように活用するかという方針のようなものである。表

図表5．意思決定パターンとパフォーマンス

意思決定のスタイル	IT利用の原則	ITのインフラストラクチャ	ITアーキテクチャ	ビジネス・アプリケーションに対するニーズ	IT投資と優先順位付け
ビジネス君主制					
IT君主制		●	●		
封建制					
連邦型	● ○	○	○	● ○	● ○
2大勢力による覇権					
無政府状態					

● ガバナンスの実績は平均以上(75ポイント) ○ ガバナンスの実績は平均以下(61ポイント)

* 統計的に有意な関係

出所: MIT Sloan CISRおよびGartner EXP (2002)

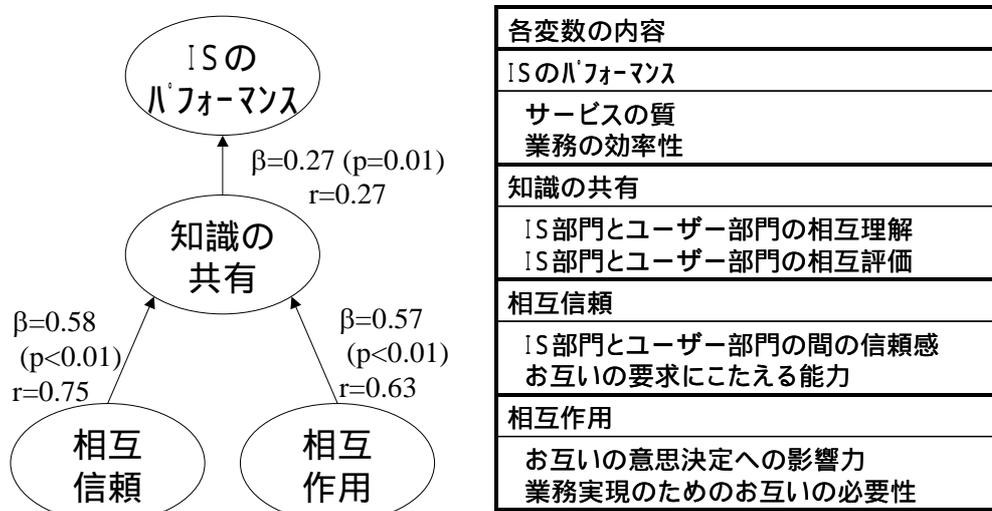
の行はどのように意思決定が行なわれるかという意思決定のスタイルを表しており、一番多い連邦型というのは、役員と情報システム部門長が共同で最終的な意思決定をするというパターンである。

この表からわかることは、ITに関する意思決定は多くの組織でおおむね連邦型で行なわれており、ITサービス構築のための方法を示す「ITのインフラストラクチャ」と、ビジネス上のニーズを満たすためにどのような技術を選択するかという「ITアーキテクチャ」という分野については、役員やユーザー部門が意思決定権を持たず、情報システム部門が決定するという組織もあり、そのような組織の方がガバナンスの実績がよいということである。ここで、ガバナンスの実績とは、組織の中でITがいかに有効に活用されているかということ、コスト効率、資産回転率、企業成長、ビジネスの柔軟性といった5つの基準で評価したものである。つまり、ITに関する意思決定構造の違いが、組織におけるIT活用の効果に影響を与えるということがわかる。

(b) コミュニケーションとパフォーマンス

次に、情報システム部門とユーザー部門間のコミュニケーションのあり方とパフォーマンスについて検証した Nelson and Coopriider (1996) の研究を紹介する。この論文では、情報システム部門とユーザー部門間で知識の共有が進んでいるほど情報システムのパフォーマンスも高いということが実証的に検証されている。それぞれの変数の内容については図表6の右側の表に書いてあるとおりだが、情報システムのパフォーマンスは、この研究では、情報システム関連のサービスの質に対する満足度と情報システムが業務の効率性の向上にどれだけ貢献しているかということによって測定されている。また、システム部門とユーザー部門間の知識の共有は、相互信頼と相互作用から生まれるということも検証された。相互信頼と相互作用、すなわちコミュニケーションのあり方が知識の共有レベルを決

図表6 . コミュニケーションとパフォーマンス



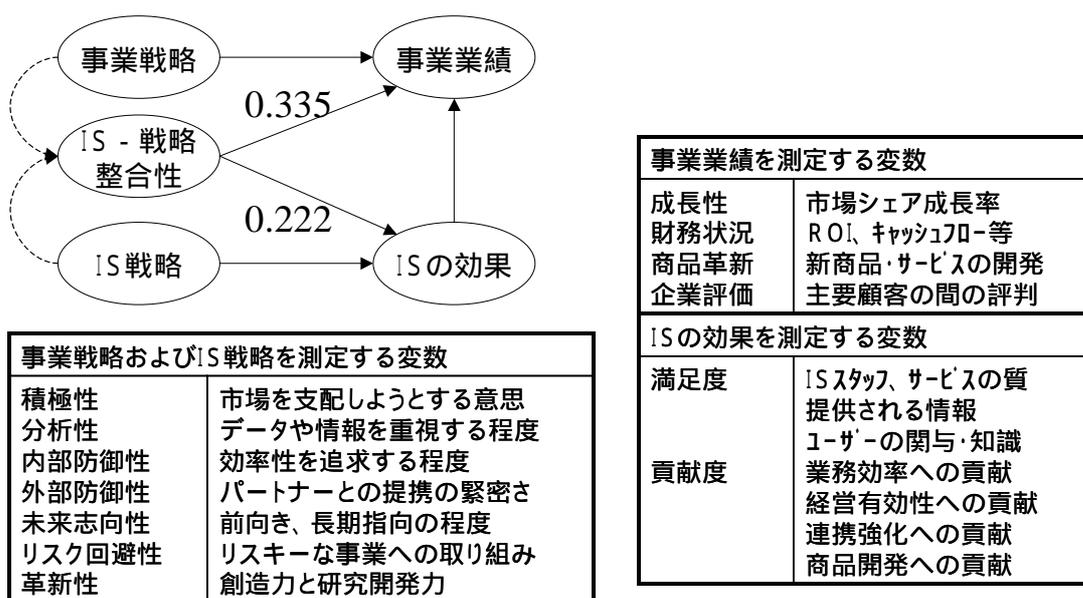
出所: Nelson and Coopriider (1996)

めて、それが情報システムのパフォーマンスに影響を与えるということである。コミュニケーションのあり方もITガバナンスのひとつの要素と考えられるため、この論文からも、ITガバナンスがパフォーマンスに影響を与えているということが言える。

(c) 戦略の整合性とパフォーマンス

図表7は、情報システム戦略と業績との関係について分析した Chan and Huff (2001) の分析結果を示している。この論文では、図表7にもあるように、まず事業戦略と情報システム戦略を測定し、次にその整合性を計算し、両者の整合性がとれている企業ほど事業業績も情報システムの効果も高いということを検証している。事業戦略および情報システム戦略は、図表7の左下の表にあるように、その会社の積極性や分析性、内部防御性といった変数で測定している。これらの変数について、事業戦略として重視しているかということとITがどのように使われているかということをも1から5のスケールで測定し、そのギャップの大きさを計算したのが整合性であり、ギャップが小さいほど整合性は高いという

図表7 . 戦略の整合性とパフォーマンス



出所: Chan and Huff (2001)

ことになる。事業業績は、右側の表にあるように、成長性、財務状況、商品革新、企業評価といった変数で測定し、情報システムの効果は、ステークホルダーの満足度と効率性や有効性への貢献度をアンケートで調査して点数化している。この調査は直接的にITガバナンスと業績の関係を検証したものではないが、ITガバナンスが情報システム戦略を決めると仮定すれば、ITガバナンスが戦略のマッチング度合を決め、それが業績と関係しているということができる。

(d) コミュニケーションのパターンとパフォーマンス

次に、ITガバナンスの、意思決定および実施のプロセスにおけるコミュニケーションのあり方について、Pyburn (1983)の研究を紹介する。Pyburn (1983)の研究では、情報システムを企画するためのコミュニケーションのパターンは3つあることを明らかにしている。それは、図表8に示されているとおり、Personal Informal、Personal Formal、Written Formalの3つである。図表9は、2種類の重要性はあまり高くないが、企画に高い重要性をもち、意味を持たないというパターンである。図表9は、システム企画のパターンが経営環境に合致している場合、合致していない場合、数字が高いほど成功、数字が低いほど失敗、Mが中間を表している。この表の中で、システム企画のパターンが環境に合っている場合は黒地に白抜き、システム企画のパターンが環境に合っていない場合はグレーで示している。たとえば、A社を見

ケース	経営環境	地位	変動	複雑	公式	距離	調査票	面接
A社	高	高	低	低	近	近	2	S
B社	高	高	低	低	近	近	2	S
C社	高	高	低	低	近	近	2	S
D社	低	低	高	高	中	中	2	2.5
E社	低	中	高	高	遠	遠	1	1
F社	低	中	高	高	遠	遠	1	1

図表8．システム企画に関するコミュニケーションのパターン

	Personal-Informal (PI)	Personal-Formal (PI)	Written-Formal (WF)
IS企画の責任者	IS部門のトップ	IS部門のトップ + ISライン管理職	MIS企画部門
企画の方法	非公式な対面の話し合い	公式なプレゼン、委員会の会合	文書化された事業計画の解釈
経営陣の関与	アドホックな話し合い	プレゼンと会合での議論	企画書の評価
IS企画書の重要性	低	中	高
IS企画と他の企画の関連度	低	中	高
事業目的や戦略の明確性	経営陣とIS管理職の話し合いが頻繁に行なわれる場合に限って明確	経営陣が会合で定期的に発言するときやや明確	IS企画書が真の目的や戦略を反映している限り非常に明確

出所: Pyburn (1983)

の高さを表しており、「変動」は経営環境の変化の大きさ、「複雑」は情報システムの複雑さ、「公式」は会社全体のコミュニケーションの公式さの度合、「距離」はIS部門と経営陣との物理的な距離を示している。また、表の右半分には調査票、面接と表示されているのは、調査票やインタビューで調べたシステム企画の成功の程度を表したものであり、調査票では数字が高いほど成功しており、面接ではSが成功、Fが失敗、Mが中間を表している。この表の中で、システム企画のパターンが環境に合っている場合は黒地に白抜き、システム企画のパターンが環境に合っていない場合はグレーで示している。たとえば、A社を見

ると、A社はP Iすなわち Personal Informal というシステム企画のパタンを持っているが、これは、A社の経営環境について、I S部門長の地位が高く、経営環境の変化が激しく、情報システムが比較的単純で、社内ではインフォーマルなコミュニケーションが重視されており、I S部門の場所も物理的に経営陣と近いというように、すべての要素がP Iというコミュニケーションのパタンに合致していることを示している。そのため、システム企画も成功している。一方、表の一番下のH社は、経営環境はA社とはほぼ逆になっており、本来ならばより公式な Written Formal、あるいは中間的な Personal Formal な方法でシステム企画を行なうべきであるにもかかわらず、A社と同じように Personal Informal な方法でシステム企画を行なっているために、システム企画も成功していない。このように、システム企画に関するコミュニケーションのあり方がシステムのパフォーマンスに影響を与えることが明らかにされているが、システム企画に関するコミュニケーションのあり方はI Tガバナンスによって左右されると考えられるため、この研究からもI Tガバナンスとパフォーマンスの関係を見て取ることができる。

(3) 文献レビューのまとめ

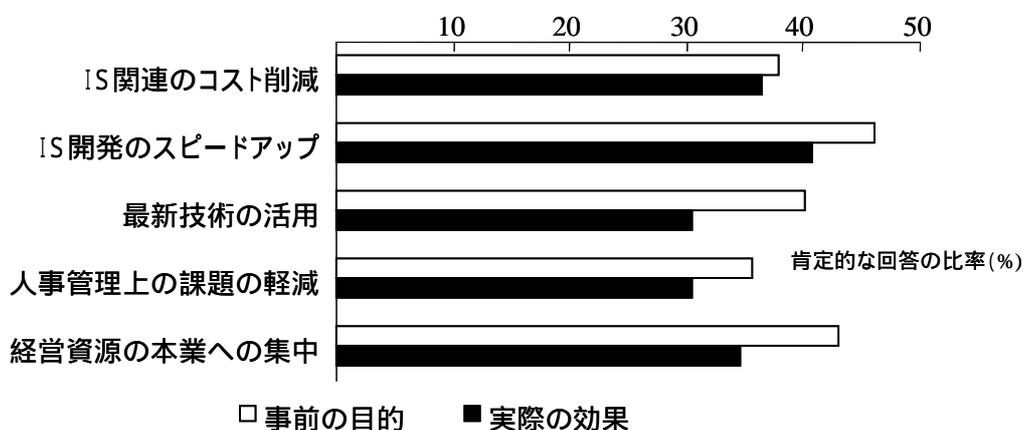
ここで、ガバナンスとパフォーマンスの関係についてまとめておけば、まず、I Tガバナンスもその一部であるところのコーポレート・ガバナンスの状態は、企業業績と正の相関関係があるという研究結果があった。特に、企業の内部統治構造と業績の関係について、ガバナンスのあり方が業績に与えているという分析結果は、I Tガバナンスとパフォーマンスの関係を検討する際にも参考になるだろう。I Tガバナンスとパフォーマンスとの関係については、米国の文献ではあるが、I Tに関する意思決定構造がI Tの効果的な活用に影響を与えており、情報システム部門とユーザー部門のコミュニケーションと情報システムのパフォーマンスには関係があり、事業戦略と情報システム戦略の整合性が企業業績と情報システムのパフォーマンスの両方に影響を与えているといったような研究成果があることがわかった。これらのことから、わが国の企業においても、I Tガバナンスとパフォーマンスの間には正の関係があることを十分に想定することができる。しかしながら、わが国ではI Tガバナンスとパフォーマンスの関係を分析した論文はほとんど存在しないのが現状である。そこで、次章では情報システムのアウトソーシングについて、アウトソーシングが経営課題の解決に貢献するための条件を定量的に分析し、その条件がI Tガバナンスを関係していることを示してみたい。

3. アウトソーシングの経営貢献度とI Tガバナンス

(1) I Sアウトソーシングに関する調査の概要

情報システム（IS）のアウトソーシングは盛んに行なわれているが、それが企業の持続的な競争優位に結びついているかという点、疑問も少なくない。たとえば、図表 10 は今回私たちが行なった調査で集めたデータを集計したものであるが、ISのアウトソーシングについて、事前の目的と事後の効果を聞いたところ、「情報システム関連業務のコスト削減」という項目は、事前の目的と事後の効果とのギャップがそれほど大きくない。ところが、一番下の「経営資源の本業への集中」という項目については、両者の間にかなり大きなギャップがある。つまり、事前の狙いとしては、本業の強化などを通じた競争力向上を狙ったアウトソーシングも多いにもかかわらず、現実には、情報システムのアウトソーシングは短期的な情報システム関連コストの削減にはなっても、持続的な競争優位につながっていない場合が少なくないのではないだろうか。では、持続可能な競争優位に結びつくアウトソーシングとはどのようなものだろうか。そして、そのこととITガバナンスはどのように関連しているのだろうか。

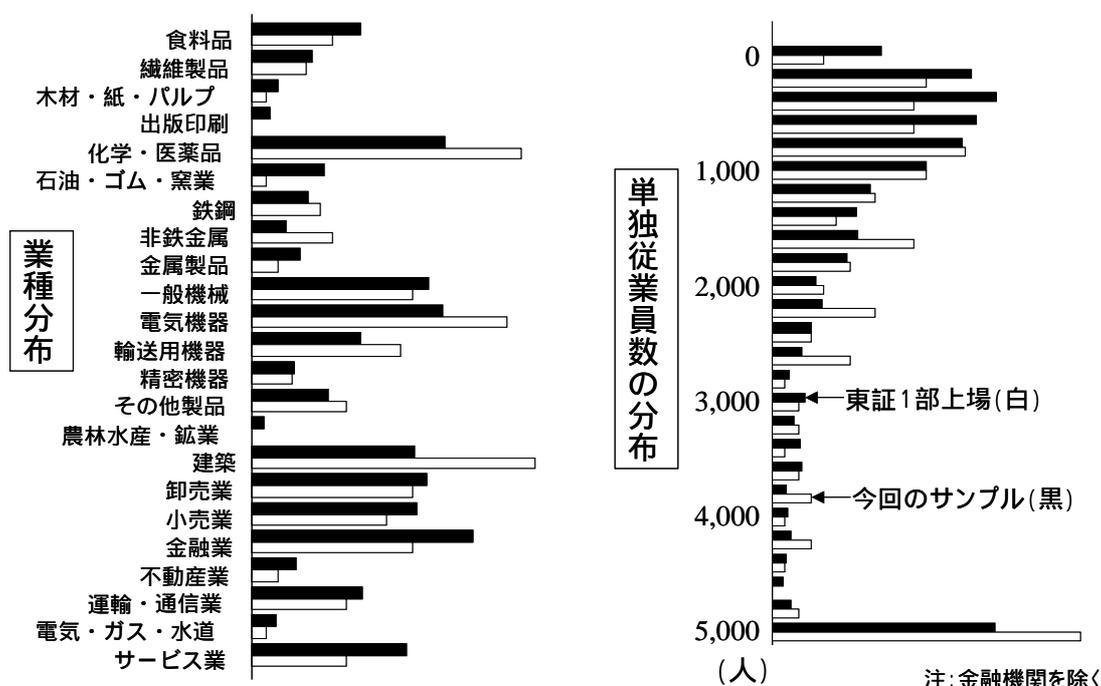
図表 10 . IS アウトソーシングの事前の目的と実際の効果



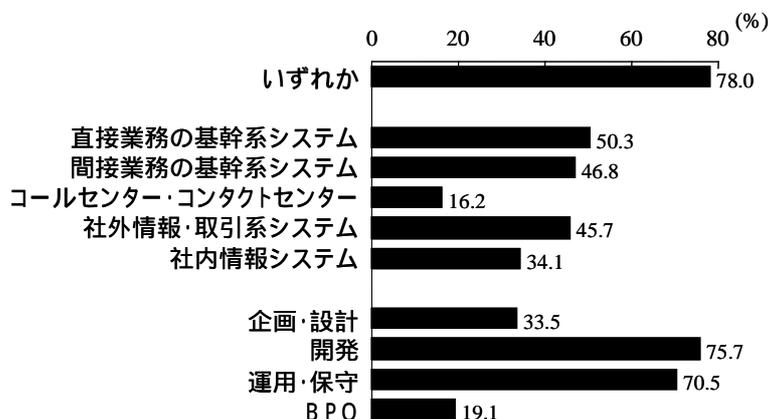
今回の調査は、早稲田大学IT戦略研究所と富士通総研が企画・実施し、2003年9月から10月にかけて、東証1部上場企業1,516社の情報システム担当部門長に対して調査票を郵送し、174社から回答を得た。図表11は、回答のあった174社の特徴を示している。黒色の棒が今回のサンプルで白の棒が母集団すなわち東証1部上場企業であるが、業種分布では、母集団に比べて、化学・医薬品や電気機器、建築業がやや多く、石油・石炭製品・ゴム製品・窯業、金融業、サービス業といった業種が少ないといった偏りがある。また、従業員の規模では特に大きな偏りはないと考えられるが、従業員5,000人以上の企業の比率が少し高くなっている。

単純集計の結果から、情報システム関連業務のアウトソーシングの状況について、ま

図表11. 調査サンプルの特徴



図表12. システム別・業務別のアウトソーシング実施比率

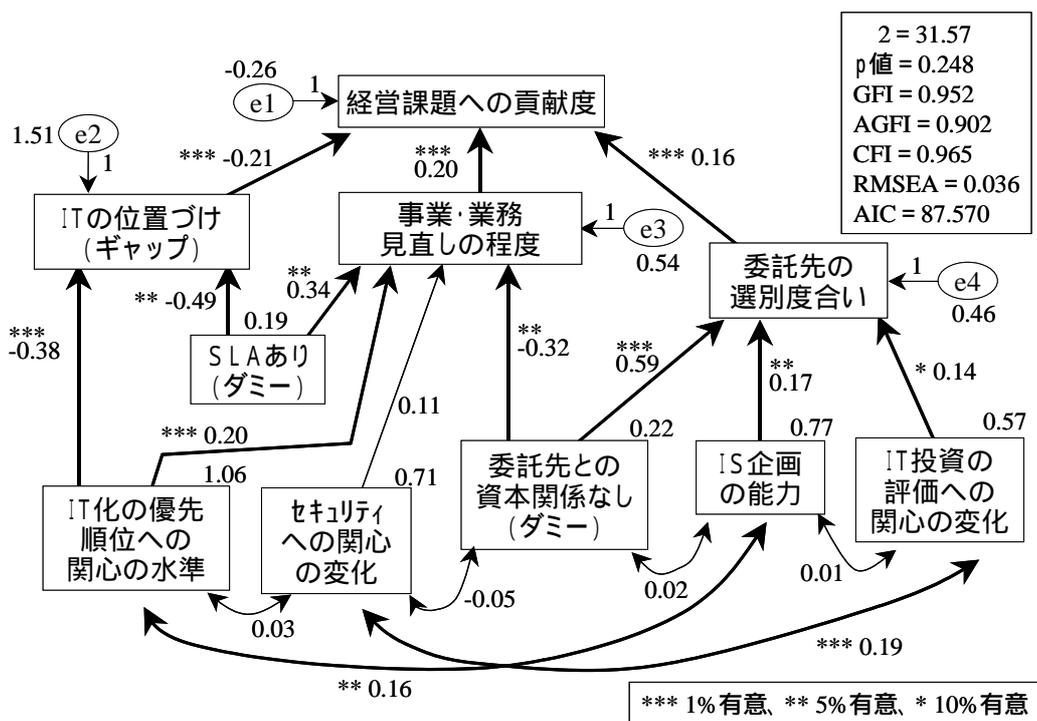


めたのが図表 12 である。「いずれか」というのは、何らかのシステムまたは業務で外部委託を行なっている企業が 78.0%あるということを示している。その下にはシステムの種類別に集計してあるが、直接業務の基幹系システムとはたとえば生産や販売など直接業務にかかわる情報システムのことである。一番下のグラフは業務別の集計結果で、システムの開発の外部委託が一番多く 75.7%の企業が外部委託を行なっていると回答している。業務そのものを外部委託する BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）については約 20%で、ある程度普及してはいるようだが、回答の中身を見るとコールセンターや電子商取引のトランザクション業務が中心であり、バックオフィス業務の多くをアウトソーシングすることはまだ一般的にはなっていないと考えられる。

(2) アウトソーシングの経営課題への貢献度に影響を与える要因

図表 13 は、ISアウトソーシングの経営課題への貢献度がどのような要因に影響を受けているかということ、調査票で集めたデータを変数化してパス図で表現したものである。パス図とは、重回帰分析や共分散構造分析を応用して、変数間の相互関係や因果関係を矢印で結び、図に表したものである。図の右上にあるいくつかの指標はモデルの適合度を表すもので、たとえば、GFI (Goodness of Fit Index) や調整済みの GFI (AGFI) は 1 に近いほど適合度が高い指標で、RMSEA (平均二乗誤差平方根) は一般的に 0.05 以下であればあてはまりがよく、0.1 以上ならばあてはまりは悪いとされている。このモデルでは、GFI は 0.952、RMSEA は 0.036 で、モデル全体のあてはまりはよいとすることができる。

図表 13. 経営貢献度に関するパス図



図の中の一方向の矢印は影響を表しており、両方向の矢印は相関を表している。矢印についている数字はパス係数で、影響や相関の強さを示しており、*の数が統計的な有意水準を示している。

まず、アウトソーシングが経営課題の解決に貢献する程度に影響を与える要因として抽出されたのが、図表 13 に示されているとおり、ITの位置づけと事業・業務の見直しの程度、委託先の選別度合い、という3つの変数である。この3つの変数はどれも経営課題への貢献度に対して1%水準で有意な影響を与えており、一番左のITの位置づけについては、後述するとおり経営課題の重要性とITの重要性とのギャップで測定しているため、ギャップが小さいほど経営課題の貢献度が大きいというようにマイナスの関係にあることがわかる。残りの二つは、事業・業務の見直しが大きいほど、委託先の選別の程度が大きいほど貢献度も高い、というようにプラスの関係になっている。

これら3つの要因について、それぞれの平均値を基準として大と小を分け、それを基準にして8つのグループを作り、それぞれの貢献度を計算してみたのが図表 14 である。この図にあるように、当然予想できることではあるが、ITの経営的な位置づけが高い、つまり経営課題の重要性とITの重要性のギャップが小さく、事業・業務の見直しの程度が大きく、委託先の選別度が大きいAグループに属する企業においては、ISアウトソーシングの経営課題への貢献度の平均値は1（もっとも低い）から5（もっとも高い）までのスコアの中で3.44 となり、8グループ中もっとも高くなっている。一方、Aグループとは正反対のHグループでは、貢献度の平均は2.40 で8グループ中もっとも低く、Aグループとの差は1ポイント以上ある。

図表 14 . 貢献度に影響を与える変数とグループ分け

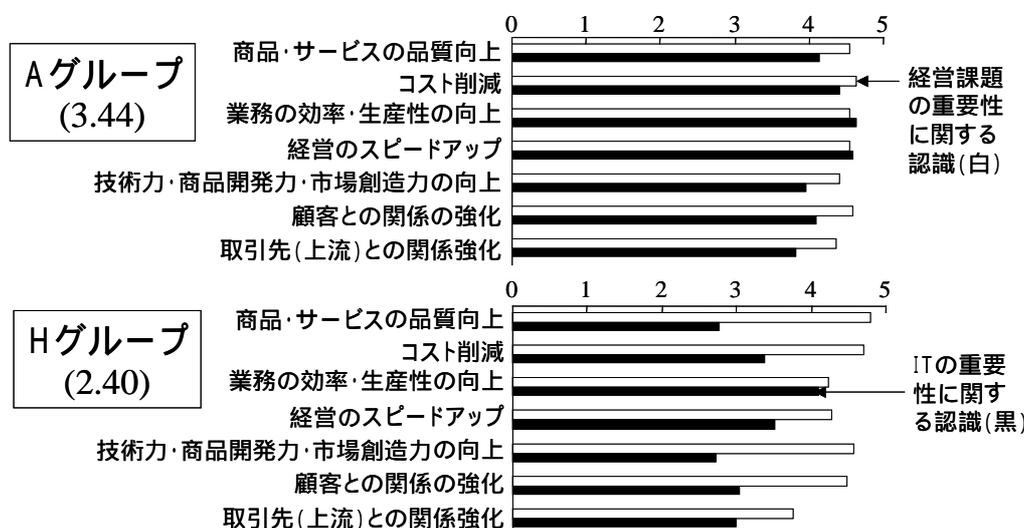
	N	位置づけ (ギャップ)	見直し度	選別度	貢献度
A	22	小	大	大	3.44
B	22	小	大	小	3.29
C	22	小	小	大	3.23
D	19	小	小	小	3.01
E	8	大	大	大	3.16
F	7	大	大	小	2.81
G	8	大	小	大	2.69
H	21	大	小	小	2.40

各変数の平均値で大と小を区分。対象は、欠損値のない企業のみ。

いままで説明してきたように、今回の分析では、経営課題の重要性とITの重要性のギャップを、ITの経営的な位置づけをあらわす指標として使っている。これは前章でも触れた Chan and Huff (2001) と同じ手法を使っており、回答者に対して、まず、図表 15 にあるように、「商品・サービスの品質向上」から「取引先との関係強化」まで7つの経営課題をリストアップし、それらが会社の中でどの程度重視されているかということ、「重視されていない」を1、「非常に重視されている」を5とするスケールで回答してもらった。そのスコアがグラフでは白で示されているものである。次に、「ITは企業経営においてどのような位置づけを占めているか」という質問を、同じように7つのポイントごとに、たとえば「ITは商品・サービスの品質を高めるために非常に重要なものである」というふうに質問し、「まったくあてはまらない」を1、「非常によくあてはまる」を5として回答してもらった。それを集計したのがグラフでは黒で示されているもので、明らかにAグループの方がHグループよりも水色と赤色のギャップが小さいことがわかる。この項目はあくまで回答者の主観的な認識で回答してもらっており、必ずしも客観的な状況を表しているわけではない。しかし、ITが経営全体の中でどのように位置づけられているかということは、回答者の認識によっても測定可能なのではないかと考えられる。

次に、3つの変数のうちの2番目の事業・業務の見直しについて、AグループとHグル

図表 15 . ITの位置づけ



ープを比較してみると、どの項目においてもAグループの方がHグループよりもスコアが大きくなっていることがわかった。また、「委託先の選別」という変数についても、Aグループの方がHグループより平均的なスコアが高かった。

(3) 経営貢献度に間接的な影響を与える要因

次に、これら 3 つの変数に影響を与える変数を探すと、図表 13 に示されていたように、まず、経営陣の関心をあらかず変数が抽出された。社内で I T を導入する案件の優先順位に対してどれだけ経営陣が関心を持っているかということや、I T 投資の評価に対する経営陣の関心がこの 3 年でどの程度強くなったかという変数が有意なものとして効いていることがわかった。これらの変数は、経営課題への貢献度に直接有意な影響を与えているわけではないが、最初の 3 つの変数を通じて影響を与えている。

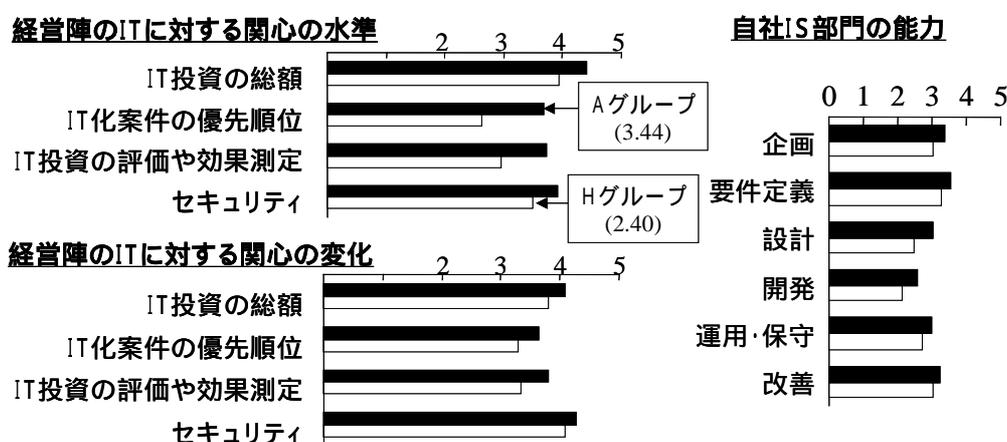
さらに影響のある変数を探すと、委託する企業の情報システムの企画に関する能力が委託先の選別度合いという変数と有意に正の関係があることがわかった。つまり、I S 企画の能力が高いほど、委託先の選別にあって自社の要件が明確で十分に委託先の比較を行っており、そのことを通じて、アウトソーシングが経営課題に貢献する程度が高くなっているということである。I S 企画は、個々の情報システムを設計・開発するというよりは、情報化案件の優先順位を決めたり I T に関する投資・評価のプロセスを管理することであり、この部分まで外部に依存してしまうと結果的には外部委託が全体的な経営課題の解決に貢献する程度が低くなってしまいう危険があると解釈することができる。

また、委託先が自社と資本関係のある会社かどうか、ということについては、2 つの経路でアウトソーシングの経営課題への貢献度に影響を与えていることがわかった。まず、「委託先への選別度合い」という変数に対しては、委託先との資本関係のない会社であれば、選別度合いは高くなり、経営課題への貢献度も高くなる関係にある。一方、「委託先との資本関係がない」というダミー変数は、「事業・業務の見直しの程度」という変数に対しては、パス係数が-0.32 でマイナスの影響を与えているが、これは、資本関係のある子会社であれば子会社と本社の情報システム部門の役割分担の見直しなどが必要になるために、事業・業務の見直しの程度も大きくなっているというふうに解釈できる。この結果は、もし情報システム子会社と本社の情報システム部門との関係にある程度の緊張感があり、つねに最適な役割分担などに関する検討が行なわれていけばよいが、そのような一種の緊張感がなくなって、馴れ合いの関係になってしまっているならば、その場合は、委託先の選別の程度が低くなるというマイナスの影響の方が大きくなり、情報システム子会社の存在はアウトソーシングの経営課題への貢献度に対してマイナスの影響が大きくなってしまいうというふうに解釈することもできる。

S L A (service level agreement、サービス水準保証制度) については、I T の位置づけや事業・業務の見直しの程度に影響を与えていることがわかった。S L A を結んでいる企業は有効回答の 26% 程度であるが、S L A があるからすぐにアウトソーシングのサービスの品質が高くなって経営課題への貢献に結びついているというよりは、S L A を結ぶような企業は、I T の位置づけが高く、事業・業務の見直しの程度も大きいというふうに考えることができる。

パス図では経営課題への貢献度に対して間接的な影響を与えている変数についてAグループとHグループを比較してみた結果が、図表 16 である。この図の左側のグラフにあるように、経営陣のITに対する関心は、HグループよりもAグループの方が高い。右側のグラフの自社のIS部門の能力については、AグループとHグループの平均を比較してみるとそれほど大きな違いはないように見えるが、モデルでは設計、開発、保守・運用などよりも、IS企画の能力が有意に働いていることがわかった。つまり、ISのアウトソーシングといっても、システム企画や要件定義の機能だけは自社に残し、その部分は強化する必要があるということがわかる。

図表 16 . 間接的な影響を与える要因



(4) ITガバナンスとの関係

最後に、パス図(図表 13)のポイントをまとめ、ITアウトソーシングとの関係を検討し、今回の分析結果の実務へのインプリケーションを考えてみたい。

まず、ISアウトソーシングの経営課題への貢献度に影響を与えるのは、経営課題とIT活用のギャップで測定したITの位置づけ、事業・業務の見直しの程度、委託先の選別の度合い、という3つの変数であった。これら活動レベルの変数には、IS企画に関する自社IS部門の能力、経営陣のITに関する関心、委託先との資本関係の有無といった変数が影響を与えている。これらの影響については、たとえばITに関する高い関心を持つ経営陣がいるかどうか、あるいは経営陣のITに関する関心を高めるような制度が存在するかどうかということは、まさにITガバナンスの問題であり、ITガバナンスの巧拙がISアウトソーシングの経営貢献度に影響を与えているということができらる。

今回の調査ではBPOの実施についても調べたが、現状ではそれほど有意な影響は与えていないようである。ただし、バックオフィス業務そのものを外部委託する際には業務そのものの見直しも行なわれることが多いと考えられるため、そのようなBPOが増えればこれからは重要な変数になると考えられる。逆に言えば、バックオフィス業務自体を外部

委託したとしても、その業務の見直しが行なわれなければ、いくら名前だけBPOとはいっても経営全体への影響は大きくないということである。

最後に、調査票では委託先企業との事後的なコミュニケーションの頻度や形式についても調査したが、これらはアウトソーシングの経営課題への貢献度には有意な影響を与えていないことがわかった。つまり、少なくとも情報システムのアウトソーシングにおいては、委託先との事後的な情報交換や情報共有よりも、委託に先立つ、あるいは委託と同時にこなう事業・業務の見直しや委託先の十分な選別といった要因の方が、経営課題の解決には大きな影響を与えている。

今回の分析結果の実務的なインプリケーションとしては、まず第一に、今回の研究が安易なアウトソーシングに対する警鐘になっているのではないかとことを指摘したい。いままでの日本企業の情報システムのアウトソーシングは、短期的にはIS関連のコストを削減できて成功したようにみえても、重要な機能を外部に依存することで、長期的には自社の差別化要因まで失ってしまう可能性があるのではないだろうか。そうしないためにはISの機能を外部に依存すると同時に経営全体では差別化を実現するという取り組みが必要であり、そのためには、今回の分析で明らかになったように、アウトソーシングと同時に、企業活動におけるITの位置づけや事前の事業・業務の見直し等の活動レベルでの見直しと、システム企画能力の向上や経営陣のコミットメントなど資源・能力レベルでの改善を行ない、これらを一つのシステムとして三位一体で効果が出るような取り組みが必要である。そして、そのような取り組みを実現するためには、ITに関する舵取り、すなわちITガバナンスのあり方を整備することが求められる。

そのことは、アウトソーシングを請け負うベンダー（アウトソーサー）の役割にも変化を迫る。つまり、ユーザーの長期的な競争力向上に貢献するためには、単なる業務の受託ではなく、ユーザーのITガバナンスのあり方にまで踏み込んだ提案が必要になる。

今回の調査では、ISアウトソーシングとその経営課題への貢献度に焦点を絞ってITガバナンスとパフォーマンスの関係を実証的に分析した。今後は、アウトソーシングに限定せずすべてのIT関連業務において、ITのパフォーマンスを高めるためにはITガバナンスの整備が重要であることを定量的に示すことができるような調査分析を継続的に行なっていく必要がある。

参考文献

- Chan, Y.E. and Huff, S.L. (1993) “Investigating information systems strategic alignment”, Proceedings of the 14th International Conference on Information Systems
- Nelson, K.M., and Coopridge, J.G. (1996), “The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance”, MIS Quarterly, December
- Pyburn, P.J. (1983), “Linking the MIS Plan with Corporate Strategy: An Exploratory Study”, MIS

Quarterly, June

- ・ 財務省財務総合政策研究所（2003）『日本企業の多様化と企業統治』
- ・ 日本コーポレート・ガバナンス研究所（2003）「2003年度『コーポレート・ガバナンスに関する調査』報告書（本論）」、<http://www.jcgr.org/jpn/survey/report2003jpn.pdf>
- ・ 延岡健太郎・田中一弘（2002）「トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力」、『日本企業 変革期の選択』（伊藤秀史編、東洋経済新報社）所収

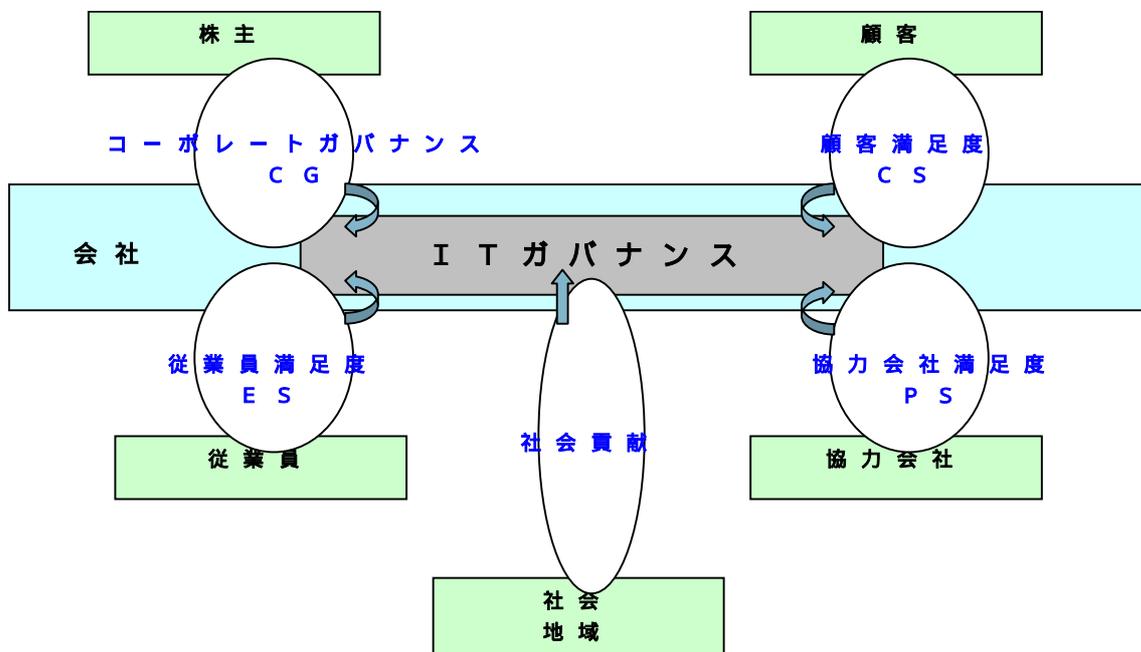
あとがき

早いものでITガバナンスを皆で考え始めてから3年がたった。当初「MISと同じように直ぐに消える運命にあるのではないか？」と一部の方から言われたことがある。

「そんなことはない。経営環境、ITの利用環境に合わせて変化し続けて、常に議論され続ける課題です」と答えていたが、まさにその通りになりつつあるように思う。

第一図をごらんいただきたい。

第一図 ITガバナンスとUS、PS



「人事管理ガバナンス、資材管理ガバナンス、品質管理ガバナンスなどが無くて何故ITガバナンスばかり目くらまらを立てていられなくてはいけないのか？」とIT関係者からグチに似た質問を受けるが、図1に示されるごとくITはCS（顧客満足度）、ES（従業員満足度）、PS（パートナー企業満足度）、SS（社会貢献度）含めてすべての関係業務の中に入り込み「仕事を実施するためには、人を使うか？ITを使うか？」のどちらかになるほど企業において使い込まれている道具になっている。ITの活用方法の重要性がますます問われ、そこに使われる費用も増大して来ているのであるから、企業の経営資源としての注目度合いは増えることはあっても減ることは無いと思われる。

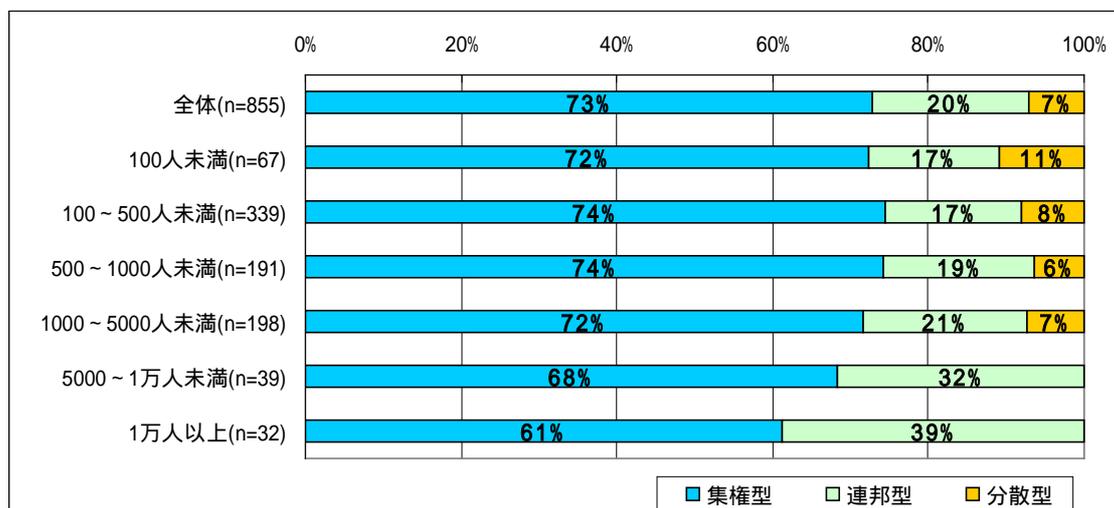
「貴社において、IT業務に従事している方は、直営、協力会社含めて何人おられますか？ その人数は、従業員の比率の何%に相当しますか？」と質問してみると、少ない企業でも10%を超え、サービス業では30%を超えている企業も出始めている。

さらに自動化が進み、殆どの仕事を機械が自動的にこなす企業では、そのうち50%を越す企業が出てきても不思議ではない。人を採用すれば、一般的には、年々数%ずつ給与が上昇するが、ITのハードウェアは技術革新のメリットを享受し、IT費用は、ほぼ5年間で半分に低下する。

経営者がこのメリットを見逃すはずは無い。ますますITガバナンスが重視されることになる。

しかしIT活用は、急激な膨張であったために、特に日本では、さまざまな課題をつくり出してきた。そのひとつがIT部門の組織変化に現れている。ITが日常業務に入り込めば入り込むほど、「手足のごとく使いこなしたい」とするユーザー部門と、多量のバックログを抱え「直ぐには要望に応じきれない、慢性的人手不足のシステム部門」の間には、葛藤が生まれ「中央集権的システム部」から、「連邦型システム部」(全社のIT業務はシステム部が責任を持って企画開発運用するが、事業部などのシステムは事業部ごとのIT専任者が責任を持つ)「分散型システム」(すべてライン部門にIT機能を分散する)の形が生じてきた。

第二図 IT部門の組織 中央集権、連邦、分散型



「自部門でオーナー意識を持ってITを利用する、直接費用負担をするならIT機能を手元におきたい」とする有能な利用部門が出てきたのはある意味では自然な流れともいえる。EXCELなどの使いやすい機能が安く提供され始め、今まですべてをシステム部に依頼していたIT業務も基幹システム内に蓄積されている情報

の加工はエンドユーザー自らが分担できるようになったオープン化などの流れもこのようなIT組織の分散に加担したことも見逃せない。

さてその程度の変化ではIT部門の組織変化はとどまらなかった。かつて1980年代までは企業内の情報システム部として、企画、開発、保守運用のすべてを引き受けていたが、90年代に入り大企業の60%は、システム部門を情報子会社して開発・保守運用機能は社外で推進させる形を取った。

企画機能はかろうじて本社の経営企画部あるいは総務部などの一部に組み込み、業務改革、情報会社の管理などを本社機能として残す形をとった。システム開発作業、毎日の運転管理など企業内でコンピタンスであるとは思えない機能は外部にアウトソーシングする流れに乗った結果ともいえる。

「IT産業は数十万人の人手不足、ITの仕事は社外には十分に存在する」などの情報が流され、また周囲企業の情報子会社化の兆候を見て「当社のIT部門が社外の仕事を引き受けて稼ぎ、自社のITコストを下げてくれる」との淡い期待を持って社外に情報システム部門を出したケースもあったと思われる。

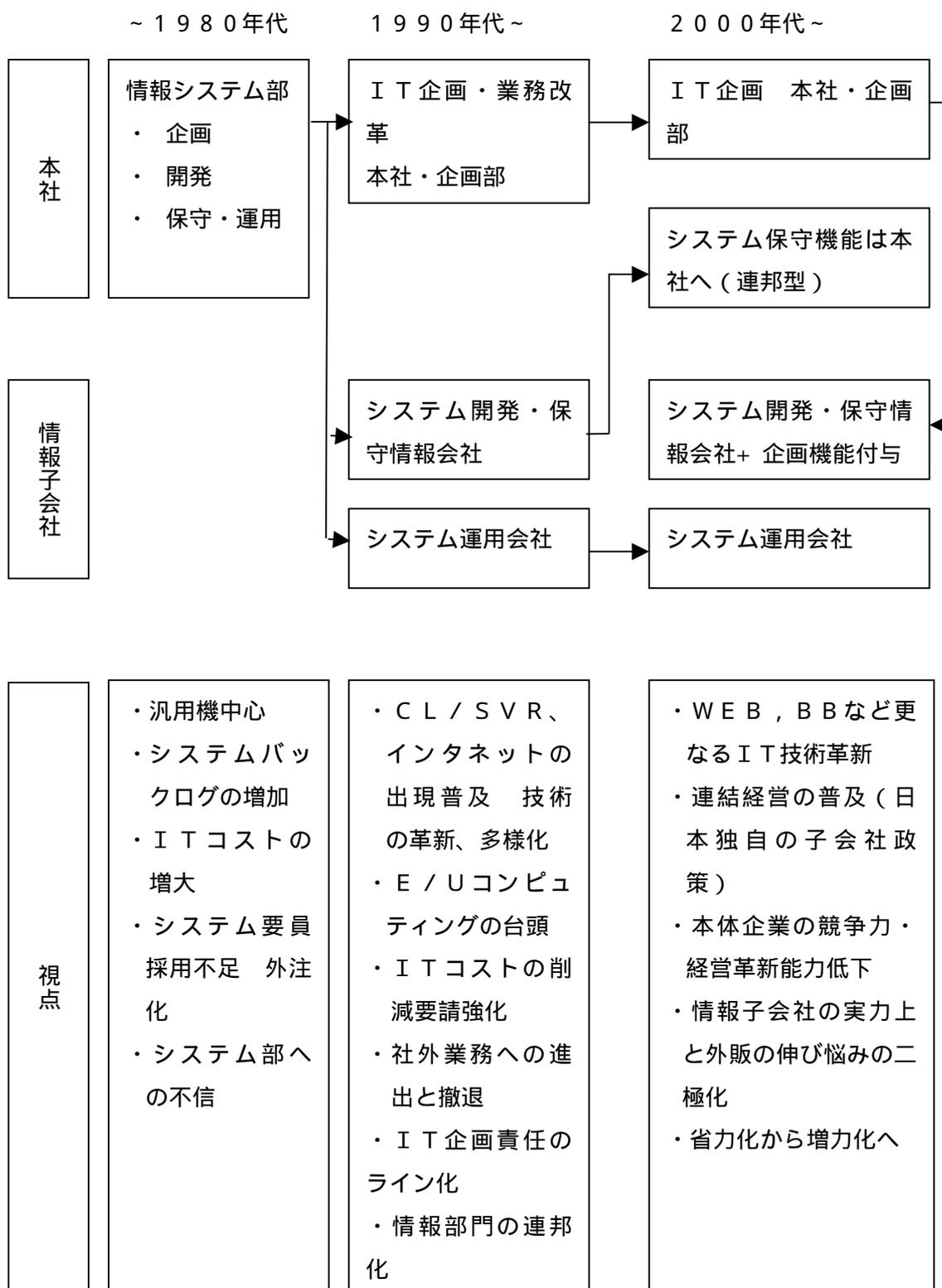
しかし社外の仕事を引き受け収益確保するには並みの苦勞では成功できない。少し社外の仕事の手を出してみたが、結果的には赤字の続出で手を出すのをやめた企業も多い。特に情報子会社は一般的には、営業力がないので「それでは関係企業、特に親企業の関連子会社の仕事しよう」と飛びついたところは痛い目にあった。

「身内は、もっとサービスしろ、あれもこれもやってくれ」と要求は多いが、予算は少ないのが一般的であったからである。あるいは「親企業のIT業務を情報子会社に任す意味がない。管理費の増加や複雑な折衝網をかいくぐって仕事を依頼するくらいなら自社に戻した方がまし」とサッと英断し元のシステム部に戻した企業もある。

一方情報子会社が力をつけてきたケースは、親企業内に残った企画機能担当者は本当に必要なのか？と見直しを始めた。本社のIT機能は、「CIOとそれを支援する部長一人」となった企業も相当な数にのぼり始めた。「IT化の企画はどこが推進するのか？」は気になるところであるが、

「企画まで含めて情報子会社に委託する。もともとは情報子会社の仲間は殆どが親企業にいたなかまであり、なんら違和感はない。100%親企業の出資で作った会社であり連結決算制度の充実に伴い、親企業と一体化して運営できるのは、日本の子会社政策のひとつの長所である」と割り切って、業務合理化をIT部門自ら実施しているところもある。

(第三図参照) システム部門組織の変遷



また別のケースとしては「情報子会社にシステム運用を移したが、数年経る間に親企業の業務部門がシステムの内容がさっぱり理解できなくなり始め、業務革新能

力の低下が目立ち始めた。情報子会社が小金を稼いでも親企業の本来の競争力が低下したのでは元も子もない。業務実態をライン業務部門に理解させるために、システム保守運用機能をまず本体に戻す決定をした企業も出始めた。

このようにIT部門の組織を変化させてきた企業が存在する反面、「本体企業の競争力の源泉はIT活用にある」と、一切動ずることなく社内にIT部門を持ち続け、増益増収を続けている企業も数多い。このように企業のおかれた環境によりIT部門の働き、組織形態はさまざまな動きをしている。ITガバナンスは重要でかつ常に変化せざるを得ない。

ところで次に生じてくる現象として「消費税の影響」を唱える識者もいる。情報子会社に支払う費用は、消費税の税率増加と共にますます増大する。現状でも消費税5%に子会社の利益（少なく見ても3%程度か）、さらに管理費のアップ分を加えると10%以上の経費増になる。子会社化したことによる賃金の低下がこれを補っている間はともかく、さらに消費税がアップした場合、「やっぱり情報子会社は親企業の中に戻せ」と叫ぶ企業が出てきても不思議ではない。

IT投資の仕方、活用と評価の仕方、人材育成などさまざまな課題についても、環境の変化と対応の柔軟性、多様性はさまざまな論議を、今後も巻き起こし変化を続けるものと思われる。

ITガバナンスから目を離せない。J U A Sの質問表を活用し他社との比較を行い自社のITガバナンスを見直して行く場合の導入検討資料としての役割は十分に果たすものと信じている。

海老沢先生をはじめ、事務局を支援していただいた諸先生、企業のCIOの方、ご協力いただいた関係コンサルタントの方々、回答にご協力いただいた皆様に広く感謝して締めくくりとしたい。

(社)日本情報システム・ユーザー協会
専務理事 細川 泰秀

ITG - 全体度数表

質問番号	質 問	特殊な回答を求めた質問(注)	回 答											回答総数	
			[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	NA							
1 - 1	全社業務革新推進組織が、設定されていますか。有りの場合は、1-2および1-3にお答えください。	有り [1] 無し [2]	40	27								3	70		
1 - 2	1-1の最高責任者と代表取締役までの階層数は、いくつですか。(注:代表取締役自身の場合は0、代表取締役に直属の場合1、とする。)	平均階層数	0	1	2	3						NA	回答総数		
		度数	5	21	11	2						31	70		
1 - 3	1-1の最高責任者が業務革新に投入する時間は、全業務の何パーセントですか。(注:業務革新に専任の場合100%)とする。	平均%	3	5	10	15	20	50	60	70	80	100	NA	回答総数	
		度数	1	5	3	1	3	5	2	1	6	4	39	70	
1 - 4	全社業務革新推進組織とは別に、全社IT企画推進組織が設定されていますか。有りの場合は、1-5および1-6にお答えください。	有り [1] 無し [2]	52	15								3	70		
1 - 5	1-4の最高責任者と代表取締役までの階層数は、いくつですか。(注:代表取締役自身の場合は0、代表取締役に直属の場合は1、とする。)	平均階層数	0	1	2	3						NA	回答総数		
		度数	1	26	19	4						20	70		
1 - 6	最高責任者がIT企画に投入する時間は、全業務の何パーセントですか。(注:IT企画に専任の場合、100%とする)	平均%	3	5	10	15	20	25	30	50	60	90	100	NA	回答総数
		度数	1	4	3	2	9	1	1	3	1	1	11	33	70
2 - 1	CIOは、情報化戦略の立案・実行のためにあらゆる業務を執行している。			13	12	16	14	15					70		
2 - 2	CIOは、全社的に認知されている。		3	7	15	16	15	14					70		
2 - 3	CIOは、人事権を持っている。		5	11	7	15	15	17					70		
2 - 4	CIOは、全社業務改革推進組織の責任者である。		9	2	11	10	10	28					70		
2 - 5	CIOは、全社IT企画推進組織の責任者である。		5	1	8	11	29	16					70		
3 - 1	IT予算の審議・決定の場が、適切に明文化されている。		3	2	6	17	42						70		
3 - 2	IT予算の審議機構は他の予算の審議機構と同じですか。該当するものにおつけてください。	同じ [1] 異なる [2]	53	17									70		
3 - 3	3-2で「異なる」場合は、次の質問にお答えください。異なる事項を選んで おつけてください(複数選択可)。	構成員 [1] 開催周期 [2] 審議時間 [3] その他 [4]	13	6	3	1						56	79		

3 - 4	IT予算の審議機構への発議者が適切に定められている。		2		1		2		22		36		7		70
3 - 5	IT予算の審議結果の最終決裁者が明確に定められている。		2				4		10		47		7		70
3 - 6	IT予算の審議時間は、充分である。		2		5		23		20		12		8		70
4 - 1	審議される予算書に記載される費用の責任者が明確である。				1		4		18		47				70
4 - 2	費用は利用部門に適切に配賦されている。		3		8		15		21		22		1		70
4 - 3	審議される予算書に記載される効果の責任者が明確である。				4		14		30		22				70
4 - 4	新規投資予算のうちに、IT新規投資予算枠があらかじめ設定されている。		8		9		20		17		14		2		70
4 - 5	新規投資予算の優先順位を決める基準が成文化されている。		11		12		26		11		7		3		70
4 - 6	新規投資予算の優先順位は適切に審議決定されている。		1		6		25		28		9		1		70
															0
5 - 1	企画段階で、利用部門がIT案件に十分に参画している。				1		6		29		34				70
5 - 2	仕様作成段階で、利用部門がIT案件に十分に参画している。						12		24		34				70
5 - 3	開発段階で、利用部門がIT案件に十分に参画している。		4		10		16		16		24				70
5 - 4	テスト段階で、利用部門がIT案件に十分に参画している。				3		14		30		22		1		70
5 - 5	運用段階で、利用部門がIT案件に十分に参画している。		1		2		9		24		33		1		70
6 - 1	実施されたまたは計画中のIT運用はどのような業務ですか。該当するものを [1] [2] [3] をおつけください。	全社 一部 無し	33		11		8						18		70
6 - 2	IT運用業務のアウトソーシング実施結果に、十分に満足している。		3		3		9		32		3		20		70
6 - 3	IT運用業務のアウトソーシングの適切な計画審議の場が設けられている。		3		9		11		19		6		22		70

6 - 4	IT運用業務のアウトソーシングの適切な最終決裁者が定められている。			6	10	14	18	22	70
6 - 5	IT運用業務のアウトソーシングを実施して、他社より競争力のある調達ができている。	4	1	25	16	4	20	70	
6 - 6	IT運用業務のアウトソーシングを実施して、計画通り特定のリスクを排除できた。		3	17	25	1	24	70	
6 - 7	IT運用業務のアウトソーシングを実施して、計画通り外部からの技術力獲得に成功した。		3	10	32	1	24	70	
6 - 8	IT運用業務のアウトソーシングを実施して、自社のコア業務に注力できた。		4	15	28	2	21	70	
6 - 9	IT運用業務のアウトソーシングを実施して、サービスの水準は向上した。		3	21	25	1	20	70	
7 - 1	実現したIT案件の工期は、いつも計画どおりに遂行されている。	3	10	19	35	3	70		
7 - 2	実現したIT案件の予算は、いつも計画を満たしている。		7	23	35	4	1	70	
7 - 3	実現したIT案件の品質に十分に満足している。		4	25	39	2	70		
7 - 4	開発にあたって、利用部門とIT部門の役割分担は適切である。		3	18	41	8	70		
7 - 5	開発にあたって、プロジェクトの運営上のリスクを適切に解消している。		3	24	39	4	70		
7 - 6	開発にあたって、プロジェクトの進捗状況は関係者に適切に公開されている。	3	1	14	45	7	70		
8 - 1	直近に開発したIT案件は期待どおり十分に活用されている。		5	14	41	10	70		
8 - 2	利用部門の業務改革についてIT部門は業務内容を良く理解している。		9	15	40	6	70		
8 - 3	IT部門は、最新の技術まで含めて十分な技術力がある。	1	10	27	31	1	70		
8 - 4	IT部門は、利用部門へのサービスについてサービスレベルを適切に設定している。	1	12	25	29	1	2	70	
8 - 5	IT部門は、サービスレベルを提供する十分なサービススキルがある。	1	8	21	38		2	70	
8 - 6	総じて、新規に開発するIT案件の費用は、適切な水準である。		10	18	39	3	70		

8 - 7	総じて、ITの保守・運用に関する費用は、適切な水準である。			10	21	35	3	1	70
8 - 8	いま使用しているシステム構造では、ITが従来事業の足を引っ張るような懸念がある。	7		24	18	15	2	4	70
8 - 9	いま使用しているシステム構造では、事業のセキュリティに懸念がある。	12		25	17	15		1	70
8 - 10	IT部門は、ITリスクに関して全体的な対策を実施している。			4	12	44	10		70
8 - 11	単一ベンダー起用リスクの回避など、標準化とベンダー起用方針はバランスがとれている。	4		3	17	39	3	4	70
9 - 1	投資対効果目標がはっきりした案件について、開発終了後に効果を適切に把握している。	3		12	13	35	7		70
9 - 2	戦略投資的目標をもった案件について、開発終了後に効果を適切に把握している。	1		12	20	34	3		70
9 - 3	インフラ整備目標をもった案件について、開発終了後に効果を適切に把握している。			8	25	33	3	1	70
10 - 1	社員のITリテラシー向上のために、人材育成には十分に力を入れている。			7	21	32	10		70
10 - 2	業務改革のソリューションに対するIT活用をリードできる人材育成に、十分に力を入れている。			10	22	35	3		70
10 - 3	現在のIT活用能力と期待値とが明確にされた個人別の育成計画をもっている。	7		16	21	19	4	3	70
10 - 4	現在のIT活用能力と期待値とが明確にされた個人別の育成計画が十分にフォローされている。	6		20	22	16	2	4	70

11-1	上下関係を超えて、自由に意見や情報を交換できる雰囲気がある。			3	18	42	7			70
11-2	計画実行途中でも、予定・計画されていない考えや提案がタイミングよく話題にあがる。			4	26	33	5	2		70
11-3	意見や情報が広範に広がりやすい雰囲気がある。			7	24	31	6	2		70
11-4	迅速な意思決定や行動が可能である。			9	30	25	6			70
11-5	自分の判断と責任で行動できる雰囲気がある。			5	31	26	8			70
11-6	突出した社員を受け入れる雰囲気がある。	1		12	32	20	5			70
11-7	自由闊達に意見を出し、お互いの相違点を尊重しあう雰囲気がある。			4	28	31	7			70
11-8	特定のアイデアを共同で議論し育てる雰囲気がある。			6	26	33	5			70
11-9	原則的な行動の中で、例外的な行動も認められる雰囲気がある。			8	25	30	7			70
11-10	考えられる可能性を集団で出し合い、総合的に判断する。			1	24	40	5			70

社長 - 全体度数表

質問番号	質問	回 答								回答総数	
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	NA				
1 - 1	経営戦略の重要な部分にコーポレート・ガバナンスの考え方が組み込まれている。	1	1	1	5	8				16	
1 - 2	上記1 - 1は、期待通りの成果が上がっている。	1	1	3	7	4				16	
2 - 1	IT運営組織は、IT利用部門の参画を含め機能分担が明確に成文化されている。		1	2	9	4				16	
2 - 2	上記2 - 1は、期待通りの成果が上がっている。		1	4	9	1	1			16	
3 - 1	ITガバナンスの有効性は、組織文化とかがわりがある。			5	4	7				16	
3 - 2	上記3 - 1について、ITガバナンスと組織文化との有機的関係が期待通りに機能している。			9	7					16	
4 - 1	IT活用の重要度は、全社的にここ1～2年で増している。			1	6	9				16	
4 - 2	ここ1～2年のIT投資は、全社的に期待された成果を上げている。		1	5	9	1				16	
5 - 1	ITガバナンスは、経営戦略との適合を重視している。			2	5	9				16	
5 - 2	ITガバナンスに自らが積極的に参加している。		1	5	7	3				16	

組織文化 - 全体度数表

質問番号	質問	回 答							回答総数
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	NA		
11-1	上下関係を超えて、自由に意見や情報を交換できる雰囲気がある。	3	25	31	38	21	0	118	
11-2	計画実行途中でも、予定・計画されていない考えや提案がタイミングよく話題にあがる。	5	30	35	41	5	2	118	
11-3	意見や情報が広範に広がりやすい雰囲気がある。	10	37	31	33	6	1	118	
11-4	迅速な意思決定や行動が可能である。	21	28	37	26	5	1	118	
11-5	自分の判断と責任で行動できる雰囲気がある。	13	24	24	51	5	1	118	
11-6	突出した社員を受け入れる雰囲気がある。	14	26	42	23	9	4	118	
11-7	自由闊達に意見を出し、お互いの相違点を尊重しあう雰囲気がある。	11	26	36	35	9	1	118	
11-8	特定のアイデアを共同で議論し育てる雰囲気がある。	10	23	41	34	10	0	118	
11-9	原則的な行動の中で、例外的な行動も認められる雰囲気がある。	11	30	39	33	5	0	118	
11-10	考えられる可能性を集団で出し合い、総合的に判断する。	8	20	28	52	9	1	118	