

企業のIT運営力を診断する

企業の事業革新を目的として、ITガバナンス（統治力）とITケイパビリティ（提供力）という2つのマネジメント力を確立して、自社のIT運営を最適化しようという動きが活発化している。このためには、マネジメント力の状況を分析し、改善・強化することが必要である。本稿では、この重要性和簡易分析・診断手法について述べる。

加速するIT運営の革新

企業革新におけるIT（情報技術）の役割の増大、ITの技術革新の短サイクル化、ITリソースやIT人材調達マーケットのオープン化、そして今や無視できない規模に膨れ上がったIT投資など、企業のIT運営を取り巻く環境はますますダイナミックに変化しつつある。このため、IT戦略部門の新設、情報子会社の再編、システム統合や共同化、アウトソーシングの進展など、企業のIT部門が大きな変革の波に晒されている。

これらの変革に対応すべく、ITを企業全体でいかに統治していくべきか、社内のIT部門がITの提供力をどのように高めるべきかが、IT運営をさらに最適化しようとする企業にとって重要な課題となっている。

ITガバナンスとITケイパビリティ

上記の課題を解決する上で、利用者サイドと提供者サイドのそれぞれの面において、あらためてITに関する2つのマネジメント力、すなわちITガバナンスとITケイパビリティを確立することが、KSF（重要成功要因）のひとつととらえられている。

ITガバナンスとは、IT利用企業の経営者、CIO（最高情報責任者）、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。一方、ITケイパビリティとは、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（図1参照）。

この概念は米国では一般的になっており、日本でも浸透しつつある（この概念の詳細は、

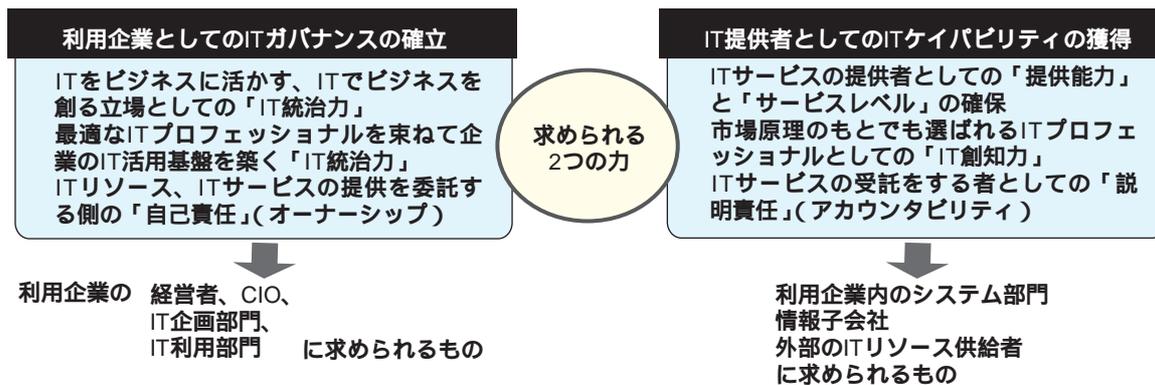


図1 ITガバナンスとITケイパビリティ

表1 ITガバナンス、ITケイパビリティの評価体系

ITガバナンス評価体系	ITケイパビリティ評価体系
IT戦略策定スキーム確立レベル IT予算策定・執行管理スキーム確立レベル ITコスト管理スキーム確立レベル システム化案件推進スキーム(案件審査・プロジェクトマネジメント)確立レベル 調査・R&D活動スキーム確立レベル IT組織内情報共有スキーム確立レベル 対外管理(調達を含む)スキーム確立レベル IT人材スキル管理スキーム確立レベル 技術戦略策定・管理スキーム確立レベル システムリスク・セキュリティ管理スキーム確立レベル 経営・IT利用部門へのアカウントビリティ確立レベル IT利用部門のオーナーシップ確立レベル	システム開発プロセス確立・実施レベル 開発管理・プロジェクトマネジメントフレームワーク確立レベル 開発支援(標準化・指標管理など)フレームワーク確立レベル 運用管理フレームワーク確立レベル IT利用部門タスク支援スキーム確立レベル ユーザー満足度管理スキーム確立レベル 教育研修スキーム確立レベル 利用者サービス管理スキーム確立レベル サービスレベル管理スキーム確立レベル 課金管理フレームワーク確立レベル リソース管理フレームワーク確立レベル

NRI (野村総合研究所) 発行の『知的資産創造』2001年6月号「ITガバナンスの確立に向けて」を参照されたい。

NRIでは、本格的な現状把握・分析の前段階として、企業がまず自社の現状を総体的に把握することを容易にするため、ITガバナンスとITケイパビリティを簡易診断する手法を開発した。

ITガバナンスとITケイパビリティの簡易診断法

NRIの簡易診断法は、ITガバナンスの確立

度、ITケイパビリティのプロセス確立度について問診票に基づいて診断し、評価を行うものである。

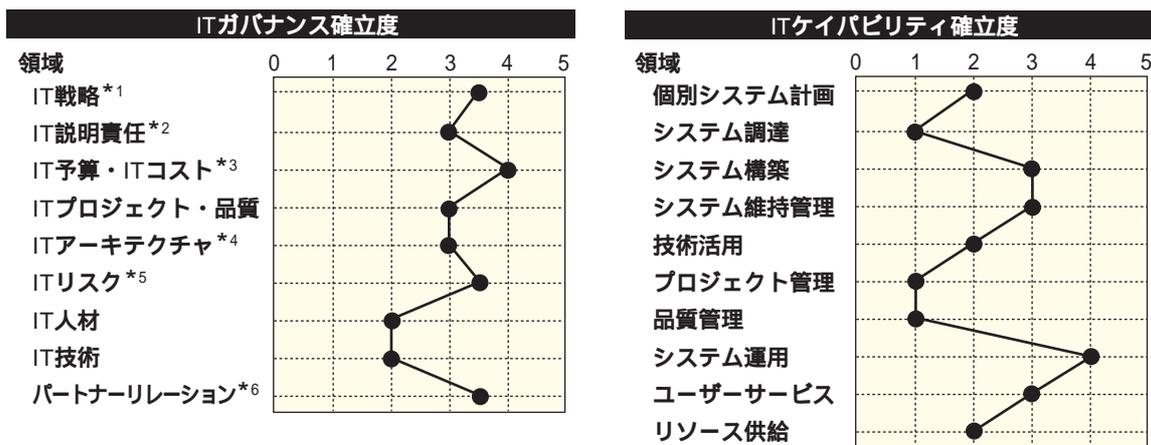
このような簡易診断を行った上で、診断結果に基づき本格的な対応についての検討を行うことが望ましい。

(1) 問診票による診断

評価体系を表1に示す。診断にあたっては、この内容に基づいた問診票を利用する(図2参照)。ITガバナンス問診はIT企画部門の統

システム化案件推進 1. 案件管理	(4) プロジェクトマネジメントガイドラインの精微 Q. プロジェクトマネジメントを支援するための、各種管理(進捗、要員、コスト、課題、変更 など)の基本的な考え方や管理方法をとりまとめていますか 1. プロジェクトマネジメントガイドラインにノウハウがとりまとめられており、プロジェクトマネージャーにより活用されている 2. 過去にガイドラインを作ったことはあるが、見直しが行われていない等の理由もあり、活用されていない 3. とりまとめられたガイドラインは存在せず、必要な場合は各プロジェクトマネージャーが自己のノウハウを口伝で伝えている
----------------------	--

図2 問診票サンプル(部分)



《コメント例》

IT戦略(*1)

IT戦略会議が四半期に1回開催され、全体・主要テーマの方向性の共有・部門間調整は十分行われている。大規模案件のコスト削減目標、その他の目標も設定され、達成度確認もされている。今後は、全体コストや各費目の目標設定まで目標管理を拡大することが望ましい。

IT説明責任(*2)

経営会議への活動状況概要報告が定期的に行われている。ただし、IT投資以外の目標達成度確認がIT部門内にとどまっている。

IT予算・ITコスト(*3)

IT部門からの複数の予算案をベースに調整を行い、予算部局にて決定された予算方針に従って、個別にユーザー部門と調整し予算が策定されている。費用の体系的な把握が行われ、定期的なコスト評価、

随時の外部ベンチマーク比較も実施されている。

ITアーキテクチャ(*4)

担当組織が設置され、計画に基づきベンチマーク情報、他社戦略中心に情報収集を行っている。調査分野の拡大(技術・製品分野)、中期的な基盤整備方針やITロードマップの設定が望まれる。

ITリスク(*5)

セキュリティポリシーが策定され経営層が承認している。コンティンジェンシープランの策定、外部委託時のガイドライン策定・定期的な遵守管理が行われている。

パートナーリレーション(*6)

外部ベンダーや協力会社の位置付け・活用方針が明確であり、リスクの共有化を含めた関係を確立している。また、協力会社に対する評価は必ず実施し、年度末には委託方針の見直しを行っている。機器調達などについては、今後、調達基準の明文化が望まれる。

図3 ITガバナンス診断(コメント例付き)とITケイパビリティ診断の例

括担当、ITケイパビリティ問診はIT開発・運用部門の統括担当をそれぞれ対象と想定している。

各々の問診票には約60の設問がある。設問作成にあたっては、NRIのこれまでのIT運営評価コンサルティングの実績よりエッセンスを抽出しており、これらの設問によって一

定程度の外形的な診断を可能としている。

(2) 評価方法

問診票に基づいた評価に際しては、ITガバナンスの確立度を9つの領域に設定し、ITケイパビリティのプロセス確立度を10の領域で設定している(図3参照)。それぞれの確

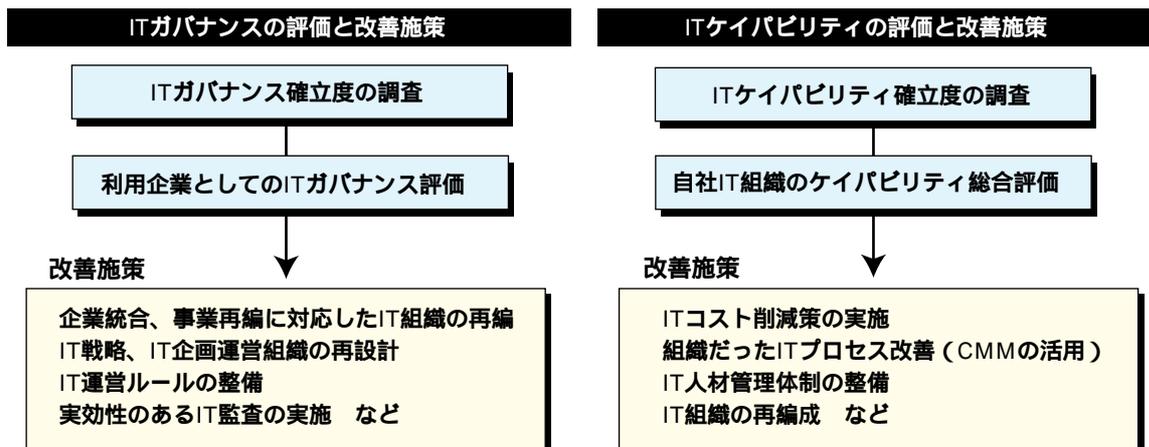


図4 評価とその後の改善施策

立度はレベル0～5で表される（表2参照）。
 実際の診断サービスでは、それぞれの領域で獲得したレベルの評価コメントを添付する。さらに全体の総合所見を診断結果として報告するようになっている。

(3) 改善施策

診断によって強み弱みの問題意識が明確になれば、その評価をもとに改善計画を策定し、改善施策の実行に着手することとなる（図4参照）。

表2 レベル評価の考え方

レベル0	マネジメント不在
レベル1	責任者・担当者による属人的管理
レベル2	部分的にマネジメントの基準やルールが設定されている
レベル3	組織共通の基準やルールの実質的な実施・浸透がある
レベル4	達成すべき指標を明確にしたマネジメントが行われている
レベル5	マネジメント水準の継続的向上がみられる

今後の展開

日本ではITマネジメントレベル、システムサービスレベルやコストなどについて、オープンな評価を行う環境が大きく立ち後れている。このため、IT運営の最適化を図るといっても、どこから手をつけたらよいのか判断に苦しむことが多い。

このため、概括的な現状把握として、簡易診断の手法は有効であると考えられる。なお、NRIでは、このような簡易診断の実施事例を蓄積して、データベース化を図り、日本企業水準、業界水準、同様規模水準といったITマネジメントレベルのベンチマーク実施も想定している。

IT運営の最適化を目指す企業は、ITガバナンスやITケイパビリティという2つのマネジメント力を確立することに注力すべきである。

（野村総合研究所 水野 満）