

# IT 投資事後評価の仕組みと 情報システム部門の役割の研究

- 結果に対し、「自己反省をしない・  
評価を恐れる」部門に未来なし -

## アブストラクト

### 1. 研究の背景・課題認識

経営を取りまく環境は厳しさを増し、IT 投資に対する説明責任も一段と求められている。IT 投資の評価に関する研究としては、さまざまな評価方法が提唱されているが、IT 投資の事前・事後の評価を実務的・継続的に実施している企業は本分科会参加企業含めて、あまり見受けられないのが実態と思われる。

そのような状況の中、本分科会は、情報システムの改善を図っていく PDCA サイクルの有用性をユーザ部門の理解を得て評価制度を確立することは、情報システム部門の役割のひとつであると考えた。事後評価制度を継続推進することは情報システム部門の失敗を表面化させる場合も起こり得るが、自己反省せず・評価を恐れては、組織や企業の成長はありえないという確信を基に、研究を推進することとした。

研究を進めるにあたり、過去の分科会成果物を自社に適用検討し、評価制度の導入・定着化が進まない原因を分析した結果、投資評価を実施する必要性の明確化、負担の少ない投資評価方法の立案、導入・定着化の仕組みの確立を研究の課題として認識した。

### 2. 研究のアプローチ・進め方

情報システム部門の役割について議論したところ、本分科会参加企業で予算の持ち方や開発権限などが異なっているが、研究を進める際の前提として、情報システム部門は、IT 投資評価を自社の制度として定着させるために主導的な役割を果たし、事前・事後評価に対してユーザ部門を支援する立場であることは共通であると認識した。この前提に立って、上述の3つの課題の解決策を探るとともに、本研究成果を分科会メンバ自らが自社に適用する方法を検証するフェーズも設けた。

図表 1 成果物の想定する使い方



### 3. 研究内容

#### 3.1 必要性

IT 投資事後評価を行うには負荷がかかるが、評価制度の導入により、その負荷以上の効果が得られる可能性が高い。そのため、特に事後評価の必要性を明確化し、経営層も含めた関係者に理解と協力を得る必要がある。本分科会では、必要性を明確化する際に、コスト戦略への貢献、経営/ユーザ部門への貢献、組織力への貢献という観点で整理し、具体的に必要性確認シートという成果物にまとめた。

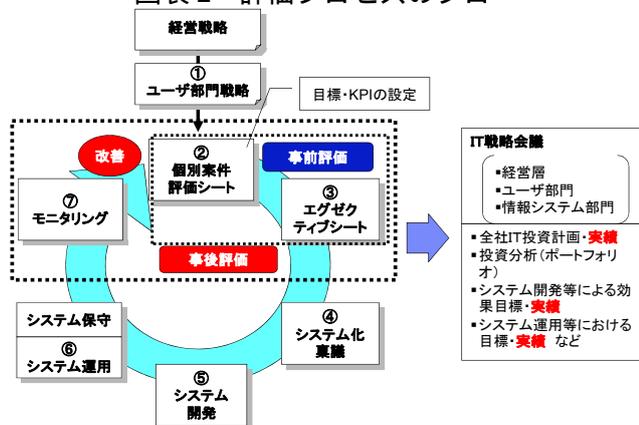
#### 3.2 評価シートとプロセス

IT 投資評価制度を企業活動における継続的なマネジメントプロセスと位置づけ、企業として事前評価、モニタリング、事後評価、改善といったプロセス(サイクル)やそれぞれのプロセスで活用するツール、役割について定義しておく必要がある。本分科会では、個別案件の事前・事後評価時に使用する「個別

案件評価シート、経営層報告用の「エグゼクティブシート」の様式・活用法を整理するとともに、それらを使った評価プロセスについてまとめ、活用できるようにした。

「個別案件評価シート」については、必須項目と任意項目を定義、事前・事後両方の評価を同一のシートで利用可能にするなど、各社で負担なく容易に適用できるよう工夫した。

図表 2 評価プロセスのフロー



「エグゼクティブシート」は、全社の IT 投資状況について経営層と有益なコミュニケーションを図り、情報システム部門の存在意義を高めるひとつの手段としても期待されるため、IT 投資による期待効果やその実績を総括し、ビジュアルで全体概要が把握できるよう工夫した。

また、両シートの作成・評価・報告を中心とする評価プロセスの各フェーズについて、IT 投資の受益者であるユーザ部門と全社最適の視点での調整・支援を行うべき情報システム部門の役割を整理するとともに、評価プロセスの中で定量的効果指標として使われる KPI について、自社にとって最適な KPI を自ら設定できるよう手順を分かりやすく示した「KPI 設定ガイドライン」を作成した。

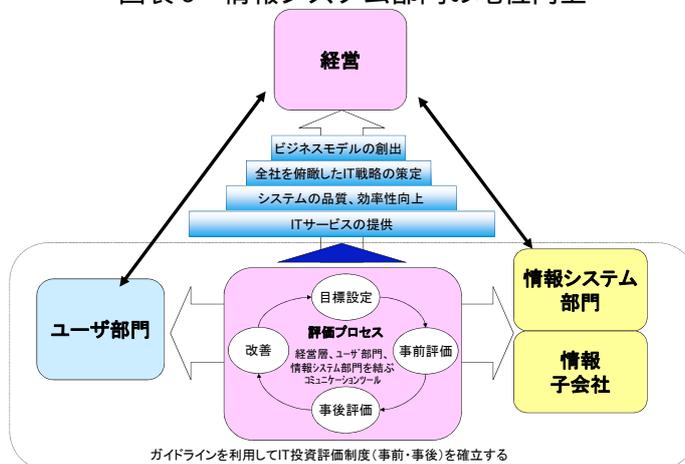
### 3.3 ガイドライン

IT 投資評価制度の導入・定着化を今後目指す企業に向けて、必要な検討項目と作業手順を示した 2 つのガイドラインを作成した。事後評価を含む IT 投資評価制度の初期導入を容易にする「IT 投資評価制度導入ガイドライン」と、制度導入後の陳腐化を防ぎ、問題点の改善や導入範囲の拡張を効率的に実施するための「IT 投資評価制度フォローアップガイドライン」である。本ガイドラインは、導入をためらっている企業に敷居を高く感じさせないために必要最低限の作業手順とサンプルを提示し、かつ段階的な導入例を示すなどの自社に適合する形でカスタマイズできる汎用的な内容で構成している。

### 3.4 情報システム部門の役割

情報システムが企業活動を行う上で無くてはならないものとなる一方で、開発や運用の実務が情報子会社やベンダにアウトソーシングされてきた現在、このままでは情報システム部門の存続意義が薄れるなどの意見が分科会メンバから多く挙がった。そのような危機感の中、情報システム部門としての存在価値（期待される役割）を議論し、IT サービスの提供、情報システムの品質や効率性の確保・向上を目指した標準化の促進、IT 戦略の策定、ビジネスモデルの創出支援、という 4 点の役割に位置づけた。そして、本分科会で研究してきた IT 投資評価プロセスを確立し PDCA を効果的に運用していくことが各役割の達成にどのような影響を与えるか考察した。その結果、情報システム部門が経営へ貢献する重要な部門としての地位を向上するために、本分科会での成果をベースにした投資評価制度を導入・運用していくことが有効であるとの結論に至った。

図表 3 情報システム部門の地位向上



その結果、情報システム部門が経営へ貢献する重要な部門としての地位を向上するために、本分科会での成果をベースにした投資評価制度を導入・運用していくことが有効であるとの結論に至った。

## 4. 評価・提言

本分科会では、導入のしやすさを最優先して評価シートやガイドラインといったツールを作成した。これらは、自社への適用時に情報システム部門はもとより、ユーザ部門への説明や情報共有を図る際に、有効に使えるものと確信している。情報システム部門は、情報システムの KPI 設定・評価のプロフェッショナルとして技能・ノウハウを磨き、将来的には、企業・部門の KPI を定義し、それらを、情報システムで測定し、経営層、全社員にタイムリーに自社の状況を提供すべき役割を担うべきである。