

## IT革新マネジメントの構築と定着化へむけての3つのポイント

昨今、IT投資テーマの傾向として、「顧客対応力の向上」や「基盤システムの再構築」など、IT投資による経営成果を把握しづらいテーマが増えています。また、「事業／地域横断に展開するテーマ」や「社員の情報活用力の向上」など、オーナーが不明確なテーマ、さらに「事業のグローバル展開への対応」など巨額のIT投資を伴うテーマが増えていくと予想されます。このような状況のもと、3つの問題点が考えられます。

### **問題点1「IT投資の経営成果を定量的に把握することの困難さ」**

IT投資と業務との関連付けの明確な基準や、またIT投資効果を定量的に把握するための妥当な評価手段がなく、IT投資効果の説明や効果の把握を諦めている企業が少なくありません。そのため、経営者層あるいは利用部門への明確な説明ができず、IT投資に対する納得が得られていない状況があります。

### **問題点2「経営者、IT活用部門、IT提供部門の意識と三者の距離」**

経営者は、IT革新のリーダーとして、自ら率先して革新する意識が薄く、IT投資の意思決定プロセスへのコミットメントが希薄であったり、IT活用部門は、「システム構築はIT部門の仕事だ」といった考えが根強く残っており、IT企画の段階から深く関与しない傾向があります。IT提供部門は、システム担当者がIT活用部門の担当者のニーズを聞いて何の疑いもなくその通りにシステムを作るといったように、IT提供部門がIT活用部門の下請けに回っているようなシステム構築プロジェクトが少なくありません。

### **問題点3「IT投資プロセスマネジメントの推進」**

IT企画の段階に策定したIT投資テーマは、一旦決定されると何の疑いもなく、開発フェーズに移行し、システムテストを終え、導入されているケースが多くみられます。さらに、導入直後は効果測定をするが、その後、効果のモニタリングはなく、継続した効果が得られているかどうか不明な状況となっています。また、IT投資マネジメントのガイドラインがあっても、そのマネジメントを推進するための教育等が不十分であり、定着化に至っていないのが現状であります。

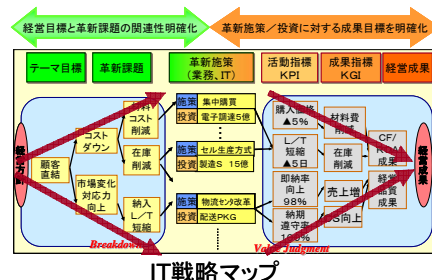
ここでは私の行っている、IT投資マネジメントの取り組み経験を踏まえつつ、上記の3つの問題に対し、IT投資マネジメントを成功させるためのポイントをご提言させていただきます。

### ポイント1: IT投資テーマの範囲定義と共通指標群の定義

IT企画の段階で、IT投資効果を定量的に測定するための第一歩は、IT投資テーマとして取り組む範囲を定義することです。例えば、製造業であれば、「商品化のプロセス」、「SCMのプロセス」、「CRMのプロセス」、「間接業務プロセス」といった具合です。次に、定義したIT投資テーマについて、経営目標とIT投資テーマ目標との方向性を一致させる(例えば、EVAやROAなど)ことです。さらに、この経営目標から、個別IT革新テーマ毎に貢献する指標を、例えば、「売上」、「コスト」、「在庫」などとし、共通目標から業務レベル指標へとブレイクダウンし、IT投資テーマ毎の経営指標群を定義し、定量化に努めることです。ここでの、重要なポイントは、IT投資テーマに対し、個別、ばらばらな指標を用いるのではなく共通指標として定義することです。

### ポイント2: IT戦略マップの活用

IT企画の段階から経営的観点および技術的観点によるIT投資テーマの策定を、経営者、IT活用部門、IT提供部門の三位一体で推進するために、「IT戦略マップ」を推奨しています。「IT戦略マップ」を活用することにより、IT活用部門とIT提供部門がIT企画の段階から参加し、対等に意見を出し合う風土を醸成することが出来ます。ここでの重要なポイントは、出来上がった「IT戦略マップ」を経営者と共有し、経営者がIT投資テーマの最終目標に対してコミットメントすることです。



### ポイント3: IT投資プロセスマネジメントの策定

IT投資プロセスマネジメントの推進においては、IT活用部門のオーナーシップならびに経営成果刈り取り責任/役割を明確化することと、プロジェクト推進における意思決定に際し、ディビジョンチェックポイント(DCP)を策定することです。DCPとは、プロジェクトの各フェーズにおいて、次のフェーズに進むかどうかの意思決定を行うポイントであり、各フェーズには、「達成度基準」、「達成度要件」、「成果物」等を規定し、それらの要件を満たさないと次フェーズに移行できない仕組のことです。フェーズ毎の意思決定では、経営成果と、実現までのスケジュールを明確にし、経営トップに、プロジェクトの実効性を判断頂くように努めることも重要なポイントであると思います。

根本的な構造改革につながるIT革新の成否は偏にトップの決断と実行力にかかっているといっても過言ではありません。この意味においても、経営者は自らがチェンジリーダーとしてIT革新を加速する必要があると思います。

以上3点をご提言させていただきましたが、なかなか実行できないのが現状であると思います。このご提言が皆様方のIT革新マネジメント成功に向けての気付きの一助になれば幸いです。