

競争優位を導く I T 投資マネジメント

－ J Q A を活用した I T 投資マネジメント改善－

アブストラクト

1. 研究の背景と目的

経営における情報システムの重要性が益々高まる中、一方では厳しい経営環境下で投資抑制の動きも顕著になってきており、「I T 投資マネジメント」の如何によって、企業競争に勝つかどうか左右される。こうした時代認識の中、各企業の情報システム部門に対して経営層からの I T 投資の妥当性の追求は益々厳しくなっており、投資判断の明確化、効果の見える化、加えて競合他社より競争優位に立つための I T 投資マネジメントが強く求められている。各企業とも指標の設定や投資後のモニタリング等で I T 投資の妥当性を明確化することにより、競争優位を導くための I T 投資マネジメントを目指しているが、必ずしもそれだけでは目的を達しているとは言えないのが実状である。

そこで、当分科会では競争優位を導く I T 投資マネジメントを実現するには、個々の新規投資の妥当性や事後評価を行うことも有効であるが、更に I T 投資マネジメントの仕組み（組織・プロセス）自体を評価し、継続的に改善して行くことが競争優位に導くのではないかと考え、その具体的な方法について研究した。

2. 研究のアプローチ

当分科会では、I T 投資に関わる現状の問題点を洗い出して認識した後、前年度の LS 研「I T 投資効果の評価方法」の研究成果である「コミットメントシート」が、競争優位を導く I T 投資マネジメントへの解決策となりうるかを検証した。その結果、I T 投資のオーナーシップの考え方、投資判断する際の効果のコミットやそのコミットした効果のモニタリングについて、有効であることが確認できた。しかしながら、これを適用し考察する中、次の課題があがった。

(1) 各社の I T 部門の位置づけ、I T 投資の現状、それに関わる問題点等が多種多様である。

(2) I T 投資マネジメントの対象は、個別案件の新規

投資判断と投資効果の評価だけでは不十分で、既存への投資も対象とする必要がある。

(3) I T 投資マネジメントの仕組み（組織・プロセス）自体の継続的な評価・改善が必要である。

これらの課題を認識し、競争優位を「経営成果（利益）」、「独自能力」、「業務効率」、「顧客満足度」であると定義して、競争優位となりうるには、I T 投資マネジメントの仕組み（組織・プロセス）自体を継続して改善していくことが重要であるとして研究を進めた。

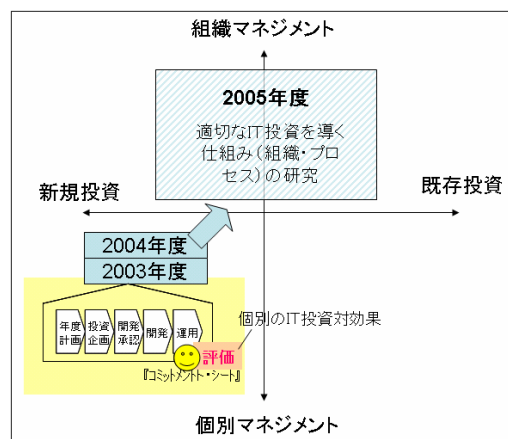


図 1 研究のアプローチ

3. 研究成果

(1) J Q A のフレームワークの I T 投資マネジメント評価への適用

競争優位を導く I T 投資マネジメントを行うためには、I T 投資マネジメントの仕組み（組織・プロセス）自体を評価し、改善することであると仮定した。そこで、顧客視点を重視し組織マネジメント向上で実績のある J

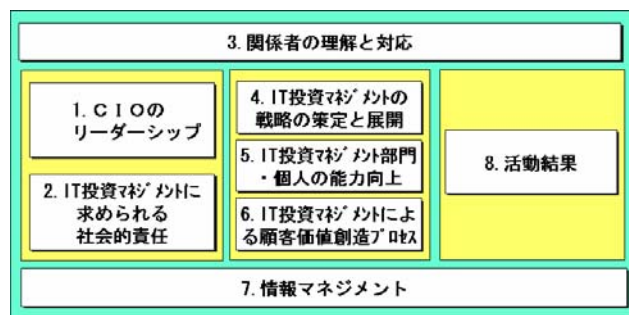


図 2 I T 投資マネジメント評価のフレームワーク

QA（日本経営品質賞：Japan Quality Award）の枠組みである 8つのカテゴリが使えると判断し、独自に I T 投資マネジメントに適用したフレームワークを作成した（図 2）。このフレームワークに沿った評価基準で I T 投資マネジメントを評価することとした。

(2) セルフチェックツール「Advanced 8」の作成

I T 投資マネジメントの仕組み（組織・プロセス）自体を評価するために、I T 投資マネジメント評価のフレームワークの 8つのカテゴリに沿ったチェックシートとレーダチャートからなるセルフチェックツール「Advanced 8」を作成した（図 3）。この活用目的は、現状を評価することでウィークポイントを気づかせ、改善を促すことである。

気づきに対して、どのような改善が必要か（改善策）を明示しており、具体的なアクションが取れるようにしている。更に、中期的（3年後と設定）な目標を設定することで、そのギャップを可視化でき、競争優位を導くための I T 投資マネジメントをいかにすべきかの方向性を見出すことができるようになっている。

カテゴリ	IT 投資項目	IT 投資適用における定義	IT 投資適用時の質問内容	セルフチェック (現状)	セルフチェック (3年後)	改善策
1	CIO/リーダーシップ	経営理念やロードマップ(ビジョン)にあらわされる価値実現に向けた自立的変革を牽引するリーダーシップと変革の基礎を成す自由闊達な組織風土を醸成する活動、達成すべき目標と組織状況の把握、および改善への取組み状態についてアセスメントを行う。	A. CIO(或情報部門長)(以下、CIO)は、IT投資マネジメント部門の存在意義、目的、共通の価値観、ビジョンを明確にしていますか。			CIOの言葉として、経営課題(顧客価値の向上)を明確にし、IT投資の効果目的、マネジメント内容を、年初の部門方針にて明確に発信することを徹底する。

図 3 Advanced 8 チェックシート

(3) Advanced 8の適用と評価

Advanced 8を当分科会の参加企業 8社にて適用した（図 4）。その結果を踏まえて更にアクションに結びつく改善策の検討を行い、チェックシートの充実を図った。各企業がこの Advanced 8でセルフチェックを実施することで、単なる現状の認識を行い、現時点での改善策をとるだけでなく、中期的な目標との対比により、組織としての問題を浮き彫りにすることができ、今後の改善点を明確にすることが可能となった。

このフレームワークは JQAをベースに作成してあり、企業の業種や規模の大小によらずに、共通のフレームワークで I T 投資マネジメントを評価可能で、抜けやモレがなく全体的な評価が可能となっている。

当分科会で作成した Advanced 8を活用し、セルフチェックと、その結果に基づく改善策を繰り返すことにより、各企業が競争優位を導く I T 投資マネジメントを実現するために有効と判断する。

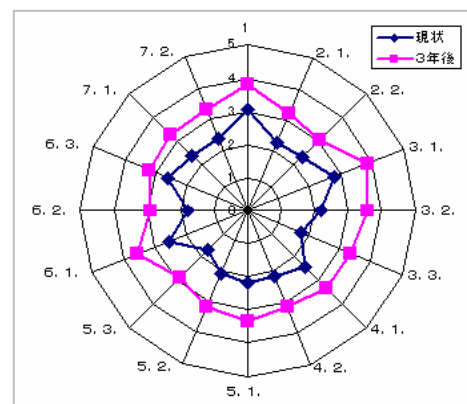


図 4 Advanced 8 レーダチャート

4. 提言

当分科会では、競争優位を導く I T 投資マネジメントを実現するには、個別案件の新規投資判断、そのモニタリングを含む、I T 投資マネジメントの仕組み（組織・プロセス）自体を評価し継続的な改善が必要と結論づけた。そのためのツールとして、JQAのフレームワークを利用した Advanced 8を作成し提案した。当分科会参加企業で、これを適用して有効であることが確認できたので、是非貴社においても、Advanced 8を活用して頂き、継続的な改善を定着させ、I T 部門の企業価値向上への貢献度を高め、企業競争に打ち勝って欲しい。