

# IT部門のマネジメント改革は気づきから始まる —ITマネジメント診断の実践—

## Management Innovation from IT Management Perspective: IT Management Diagnostic Services

### あらまし

今日、好業績を上げている企業の多くは、継続的に業務プロセスを見直す過程で、強みとなるコア領域についてはその独自性を高め、ノンコア領域は徹底的な標準化を推進している。この改革の中で経営者が停滞する業績状況を打破しようと、大きく舵<sup>かじ</sup>を切るとき、IT部門の役割は重要である。多くのIT部門長は「IT部門が改革の推進者となるために必要なことは何か?」といった問題意識を持っており、自組織の能力や課題を整理し、早急にマネジメントレベルを改善する必要があると認識している。富士通総研は、このような背景のもとにIT部門のマネジメントレベルを向上させるための気づきとなる「ITマネジメント診断」を実施している。

本稿では、製造・流通業の中堅、準大手企業のIT部門で実践してきた診断について紹介し、マネジメント改革の必要性について述べる。

### Abstract

Nowadays, many successful companies are developing their core businesses by continuously re-engineering their core business processes and standardizing their non-core business processes using IT. The IT departments of these companies should play an important role when management takes an innovative step to achieve a company-wide improvement. Many IT department managers are discussing how IT can contribute to these improvements by clarifying their own IT service capabilities and issues. Through its IT Management Diagnostic service, Fujitsu Research Institute (FRI) has been providing useful hints to IT managers. This paper outlines our operation of this service for several leading medium-sized enterprises in the manufacturing and retail industries.



大原宏之（おおはら ひろゆき）  
（株）富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属  
現在、製造業を中心にIT投資評価、IT中期計画策定などの支援を実施。

## ま え が き

IT部門が経営層と一体となって全社の業務改革を恒常的に推進している企業では、全体最適の視点でシステムを構築し、業績も向上している。しかし、このようなベストプラクティスとも言える取組みを実践している企業の多くは大企業である。経済産業省の調査によると、資本金が100億円未満の企業では、IT投資額が2000年以降増えていないといった結果があり、中堅企業がITを積極的に活用した業務改革に取り組みきれていない実態を示している<sup>①</sup>。ITの重要性が増しているのに、相変わらず、IT部門の地位は向上していないことがその一因であると実感している。

このような現状を踏まえ、本稿では、IT部門のマネジメント改革に必要な気づきを得るために開発されたITマネジメント診断サービスのコンセプトと製造・流通業の中堅、準大手企業で実施した事例を紹介し、本サービス適用による客観的な現状課題分析の必要性を示す。

## IT部門の問題認識

経営環境の「変化」の速さとITの進化により、それに対応したIT部門の機能強化が求められている。経済産業省の報告書には、先進的なITマネジメントを実践している企業のCIOが考えている「変化」への現状認識を示したものが<sup>②</sup>ある。要約すると経営層の視点から次のようなことが述べられている。

- (1) 経営がスピードアップしている。
- (2) 事業の変化と成長が激しく、システムにもその対応が求められている。
- (3) 横断型のプロセス最適化、全体最適化のテーマが急増している。
- (4) 本社と事業会社の関係の最適化が進んでおり、ITにおいてもこのガバナンスが問われている。

これらの認識を換言すると「ITは、変化に対して柔軟であり、企業活動の全体最適化を促進させること」が求められている。また、それを実現させるITへのマネジメント能力が必要とされていると言いうことができよう。ITが、重要な経営基盤となっている現在では、企業規模の大小にかかわらず、共通したテーマと言える。

著者らが、実際に中堅企業のIT部門を訪問する

と、おおむね以下のような傾向がある。

- (1) IT部門は、コスト部門としてとらえられており、要員は減る一方である。また、体制がぜい弱であるにもかかわらず、自社で基幹システムの開発、保守、運用を行っている企業が多い。
- (2) システムは、長年使い続けてきた結果、複雑化している。要員の世代も変わり、システムの全体を理解している人がいなくなっている。
- (3) システムが安定稼働し続けるための「守り」の活動で精一杯であり、業務改革につながるような「攻め」の活動、すなわち新規のIT化企画を立案し、社内に提案できる状況ではない。といったところが実態である。

IT部門長は、このような状況を肌で感じているため、現状を客観的に分析し、問題点の明確化と実態に即した課題形成を行う必要性を強く感じている。例えば、「まず、自社の状況を整理しなければならない。そして、できれば競合他社に比べて我々ほどのようなレベルにあるのかを知り、遅れのないように改善していきたい」と考えているのである。また、「競合他社に勝つためのIT化への取組みは、自部門を早急に強化しないと実現できない」と認識している。IT部門のマネジメント改革は、まさに待ったなしの状況なのである。

## ITマネジメント診断のコンセプト

ところで、IT部門の使命や業務・機能とは本来、どういうものであろうか。当然、企業のおかれている環境や業界特性、業態によってその内容は変わるものである。ここでは、著者が日頃よりコンサルティングを実施している製造・流通業を中心に考えてみたい。通常、IT部門の中期計画策定などの支援を行う際、顧客企業の業務分掌や部門方針書などを閲覧することがある。IT部門の使命や役割は、おおむね次のようなキーワードを用いて規定されている。

- (1) 経営活動の仕組みを構築し、改善する。
- (2) 経営目標の達成と生産性向上に資するIT環境を実現させる。
- (3) 情報資源・先端情報技術を駆使する。
- (4) 効率性・信頼性・安全性の高いIT基盤を確立する。

このような使命・役割を実現させるためには、

ITの構築や運用といった「活動」がねらいどおりの成果を出しているか、また、ITに関連する「資源」を適切に活用しているかを常に確認することが重要となる。

ITマネジメント診断では、ITを構築し、運用、管理するITプロセスとIT資源の状態に着目している。つまり、ITプロセスとIT資源に対する一連のマネジメントが適切に行われることによって、ITの品質が向上し、ITの有効活用を促進させ、その最終成果として経営目標の達成に貢献することができるという考え方である（図-1）。

ここで言う「活動」とは、IT部門のプロセスや機能を「計画、実行、管理」の視点で要素分解したものである。ITプロセス・機能の発揮度を評価の対象としている。また「資源」とは、ITに関連するヒト、モノ、カネ、情報、技術のことである。その整備状況や能力が診断の対象となる。

このような考え方をまとめる際に留意した点は、世の中の標準と大きく矛盾があってはいけないということである。ITガバナンス協会が作成し、普及を図っているCOBIT（Control Objectives for Information and related Technology）<sup>(3)</sup>や経済産業

省が監修しているシステム管理基準<sup>(4)</sup>を参照し、ITプロセスおよび管理項目などの有効性の検証を行っている。

### ITマネジメント診断の特長

ITマネジメント診断の目的は、IT部門のマネジメントの状態を客観的に把握し、組織運営上の改善点や改革の方向性を見出すきっかけ作りに寄与することにある。主な特長として、つぎの3点を挙げることができる。

#### ● 他社のITマネジメントレベルと比較できる

現時点では、約200社分の基礎分析情報が比較のベースとなっている。比較対象のデータは同様の質問項目で実施したアンケート結果および診断実績の蓄積データから抽出している。当然のことであるが、各企業の情報は厳重に管理されており、固有の情報が開示されることはない。

#### ● 分析/評価結果は数値化しグラフやチャートを用いた報告書が提示される（図-2）

- (1) ポジションマップ（総合評価数値の他社比較）  
縦軸に「経営貢献度合い」、横軸に「活動と資源」

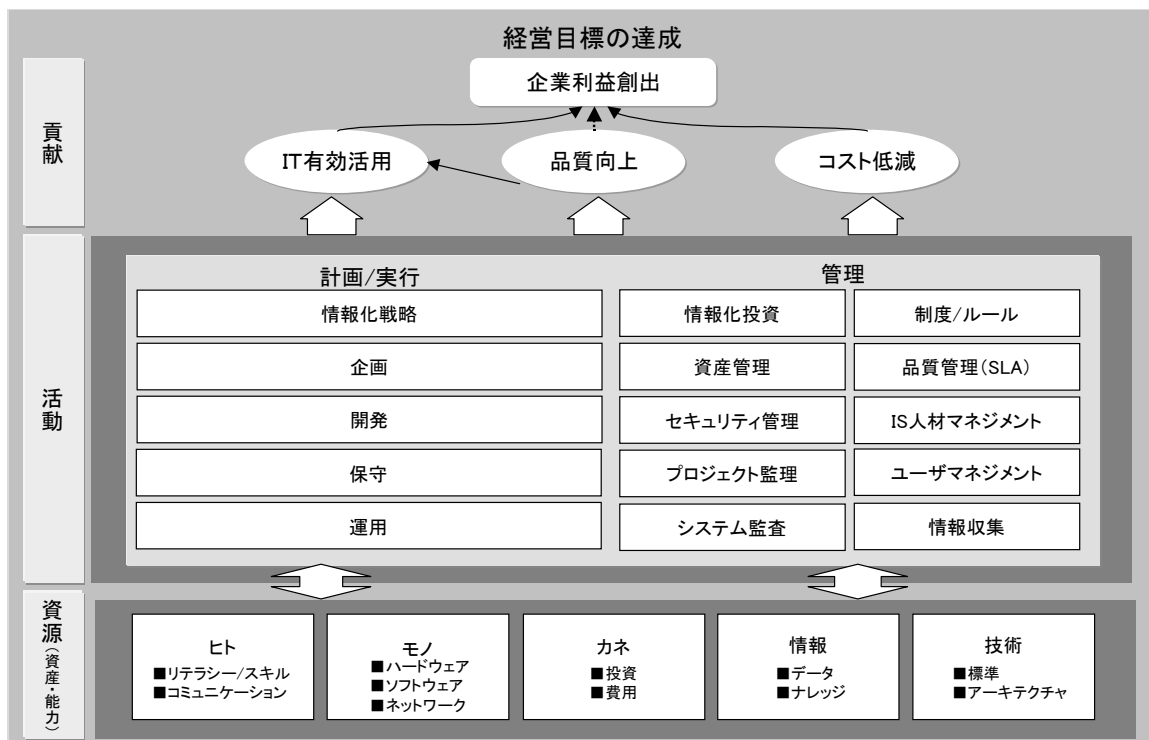


図-1 ITマネジメント診断のコンセプト  
Fig.1-Concept of IT management diagnostic service.

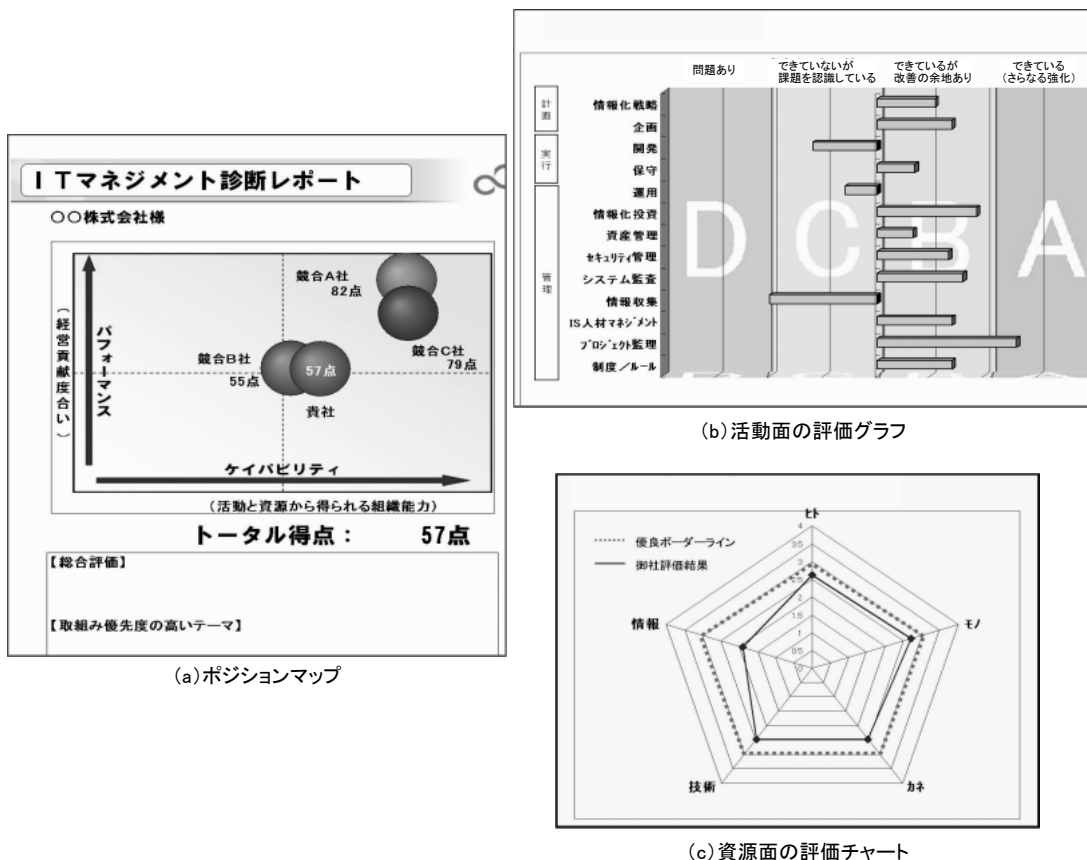


図-2 診断報告書のイメージ  
Fig.2-Example of report.

から得られる組織能力」を取ったマップ上に評価企業と同業他社のポジションを表示する {図-2 (a)}。

(2) 活動面の評価グラフ

計画、実行、管理の観点で分類された各項目の状況を4段階レベルで表示する {図-2 (b)}。

(3) 資源面の評価チャート

資産の整備状況や能力の観点から評価を表示する {図-2 (c)}。

各グラフやチャートには、富士通総研 (FRI) のコンサルティング事例から得られたノウハウを駆使し、診断を実施した企業の状況に合わせた分析コメントを記載している。

● 短期間で実施できる

約50の質問項目をもとに、IT部門長にインタビューを実施 (90分程度) し、2週間程度の間診断結果をまとめ、報告会を実施している。

最終的に、各課題を領域別に整理し、取組みの方向性を提言する (図-3)。優先度が高いと判断されるテーマについては、詳細な事実調査と具体的な施策

の実行が必要となる。FRIでは、ITマネジメント分野における様々なコンサルティングサービスを実施しており、課題の重要性に応じて実行可能な施策の立案から定着化までの支援を実施している。

ITマネジメント診断の報告を受けたIT部門長は、感覚的に認識していたことがグラフや文章として整理されたことにより「何から着手すべきか」ということに気づくことができる。「あらためて自部門の業務の棚卸しができ、診断結果も納得できた」、「報告会の場で参考になるキーワードをいくつかもらい、策定中の部門事業計画の材料になる」といった評価を得ている。

診断事例

本章では、まずITマネジメント診断の実践を通して得た共通的な傾向を述べる。その次に、報告会の後、新たなアクションを起こした事例を紹介する。

● 実施企業の共通的な傾向

製造・流通業の中堅、準大手企業に対してITマ

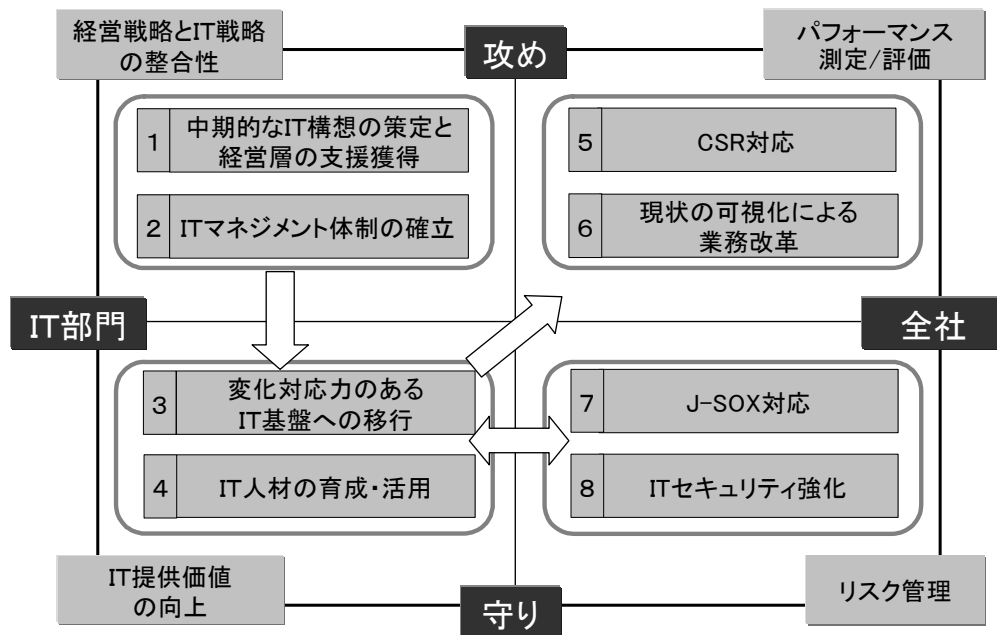


図-3 IT部門の役割と取組みの方向性 (例)  
Fig.3-Example of role and attitude of IT department.

マネジメント診断を実施してきた結果、共通性の高い項目には、つぎのようなものがある。

- (1) 情報化戦略（IT中期計画など）が全社的に理解されているところは2割程度しかない。
- (2) 開発時にコスト効果を評価するものの、運用後の実効果まで測定している会社は少ない。
- (3) 利用部門からのシステム化要望には積極的に対応しているが、設定変更、機能追加などの小規模案件が中心であり、業務改革を目的とした現場ヒアリングに出向くなどのプッシュ型のコミュニケーションは少ない。
- (4) ホスト系システムを使い続けた結果
  - ・システムが複雑化している。
  - ・ドキュメントが整備されていない。
  - ・アプリケーション保守については多くの企業で担当者任せ（属人化）になっている。
- (5) 65%の企業が、IT部門要員の年齢構成のバランスが悪く、対策が必要と認識している。

対策として「計画的な採用・異動」が望ましいと考えているが、実現は難しく、オープン化による若手への移管やアウトソーシングを検討している。

日本情報システム・ユーザー協会が経年実施している「企業IT動向調査」<sup>(6)</sup>では、ITについての関心事を集計している。例年上位に上がる中堅企業（従

業員100人～999人）の最大の関心事は「システム再構築」である。ITマネジメント診断を実施している対象企業の実態と共通している点である。

関心はあるが、予算編成を含め、具体的な行動になかなか移れていないことをうかがわせている。

- 診断報告後、新たなアクションを起こした事例  
—基幹システム再構築の企画プロジェクト化—  
小人数で自社運用を行っているA社IT部門では、老朽化した基幹システムの行く末に危機感を抱いていた。本来、次期システムの構想を検討すべき要員の仕事の多くは、ヘルプデスク的な問合せ対応に忙殺されていた。

- (1) 同業他社との比較においてマネジメントレベルがやや低い結果であった。少人数体制であることを考えると限られたリソースの中においては、おのずと作業量にも限界があり、必然的に負荷も高くなるためやむを得ない結果と言える。
- (2) 社内との関係部署との役割分担をより明確にし、早急にIT部門としてのコア業務とノンコア業務の切分けを行い、例えばヘルプデスクなどの業務については外部委託するなど、体制や方法の見直しなどの検討を提案した。そして、懸案事項である基幹システムの将来について企画を行うべきであることを提言した。

(3) IT部門長は、経営層に対しITマネジメント診断報告書を活用して現状の問題点などを改めて報告し、次期基幹システムの企画設計をまとめるためのプロジェクト立上げ指示を受けた。合わせて外部専門化の活用についても承認を得た。この後、富士通グループのSEとA社の間で次期基幹システムの企画設計プロジェクトが発足された。

日頃より、IT部門の運営実態について経営層と会話する機会は稀であったようである。ITマネジメント診断は、IT部門と経営層とのコミュニケーションツールとしても大いに活用されている。

#### ● IT部門の中堅社員向け集中セミナー実施

B社のIT部門では、20年以上のレガシーシステムをすべて作りこみ対応しており、3年～5年後ベテラン技術者がいなくなるころには様々な点で不安があると考えていた。

- (1) ITマネジメント診断を実施し、報告の際には、優先度の高いマネジメント課題として、企画・提案力強化、人材育成、プロセスの標準化、基幹システムの将来構想への取組みなどの必要性を提言した。
- (2) 中でもIT部門長が重要視した課題は、中堅社員向けの教育であった。担当しているシステムに関する業務部門の知識はあるものの、業務フローやシステムの体系図などのドキュメントは未整備の状態であった。また、ほかの部門の業務やシステムについてはほとんど知らないといった状況であり、IT部門内での情報共有の必要性も顕在化していた。
- (3) 基幹システムの将来構想を考える前に、人材のベースアップを図る必要があるとの判断から、業務フロー図、およびシステム体系図を作成するOJTタイプのセミナーを実施することとなった。
- (4) 業務フロー図、およびシステム体系図整備の目的は、今後推進させていくシステム化要求に対し、事業全体から見た個々の改善、改革の必要性や拡張性を判断するドキュメントとして標準化させていくことである。
- (5) FRIが、教育プログラムを企画・運営し、富士通グループのSE、営業も加わりユーザとベンダの知恵の交流を含めたスキルアップセミナー

が行われ、目的は達成された。

ITマネジメント診断は、もともと顕在化しているIT部門の課題に対し、第三者の立場から再び光を当てる役割を担うことも多い。日頃より、感じていたことを明確な気づきとして認識することから、マネジメント改革は始まると確信している。

#### 現状認識の共有化が生み出すもの

事例で既に説明しているが、ITマネジメント診断は、もともと顕在化している事実を第三者が客観的に課題形成を行うことで、組織内のコミュニケーションに役立っていることが確認されている。

IT部門が抱えている様々なマネジメント課題を克服するために必要なことは何か。診断活動の実践を通して得た経験から基本的な要点をまとめてみる。

##### (1) 経営層とリスクを共有する

ITは、正常に動いて当たり前と認識されがちである。しかし、極めて依存度の高まっているシステムの安定稼働を維持するために、部門内のやり繰りだけでは解決しきれないものがあることを経営層に説明すべきである。システムが複雑化している状態や要員のモチベーション低下など、放置しておく最悪の事態を招きかねない。システム停止といった事態は、「起こり得る経営リスク」として経営層に伝え、リスク低減に向けた支援を獲得することもIT部門の役割と考える。

##### (2) IT部門の強みや弱みを明確にし、共有する

ITマネジメント診断のインタビューは、IT部門長のほかにマネージャークラスの方が同席されることが多い。各質問に対して、それぞれの立場によって回答が異なることがあり、課題認識の差が生じていることを目の当たりにする。部門を牽引しているリーダー同士のコミュニケーションが不足していることが原因と考えられる。また、自部門の強みや弱みについては、おおむね共通しているものの、言葉に出してみるとその認識にズレが生じている場合がある。このような状況では、経営層が期待する業務改革を牽引するような組織になるまでの障壁は大きい。ITへのマネジメントレベルを向上させるためには、部門の強みを伸ばし、弱みを改善するといった観点から有効な施策を検討する必要がある。例えば、弱みを補う施策を検討する際には、「これから自社で行うべきIT業務とは何であるか」について

て部門内で真剣に対話していただきたい。IT部門の改革は、自らの強みと弱みを明確にし、価値観を共有するところから始まると考える。

以上のような、一見して基本的なことの繰り返しがマネジメントレベルを向上させるための重要な成功要因なのである。

## む す び

本稿では、ITマネジメント診断の実践を通して得たIT部門の問題認識から始まり、ITマネジメント診断の「コンセプト」「特長」「診断事例」を述べることで客観的な現状分析の必要性を示してきた。IT部門の変革プログラムの最初のステップとしてITマネジメント診断を活用いただけると幸いである。

## 参 考 文 献

- (1) 経済産業省：平成18年情報処理実態調査結果報告書. p.10 (2007年11月).
- (2) 経済産業省商務情報政策局：「CIOの機能と実践に関するベストプラクティス懇談会」報告書. p.1, p.28-29 (2005年12月).
- (3) ITガバナンス協会：COBITマネジメントガイドライン第3版. (2003年5月).
- (4) 経済産業省/財団法人日本情報処理開発協会：システム監理基準 解説書. (2005年1月).
- (5) 経済産業省, 社団法人日本情報システム・ユーザー協会：企業IT動向調査2006報告書. p.11 (2006年).