

IT ガバナンスの原則と導入プロセスの評価についての一考察

原田 要之助†

情報セキュリティ大学院客員教授・名誉教授†

キーワード IT ガバナンス, IT の評価

あらまし 組織の IT ガバナンスを、組織の成果 (outcome) をもとに評価することが求められている。経営陣は、組織の IT について、投資、導入、活用を通じて、組織のパフォーマンスを高める。その結果として、組織の成果につながる。この際に、IT ガバナンスの原則[1]をもとに、EDM モデルを構築する。この導入や構築の過程、さらには、経営陣が、IT の利活用について、マネジメントからのフィードバックなどをもとに改善を図ることになる。組織の成果は、これらの過程における総合的なものである。したがって、組織の IT ガバナンスの評価には、これらの要因をうまく盛り込むことが必要となる。本稿では、成果と IT ガバナンスの原則および導入、活用、環境整備(enabling environment)との関係の評価について考察する。

1. これまでの検討と課題

ISO/IEC38500[1]は、経営者が実施すべき IT ガバナンスの原則 (principle) (表 1 参照) とこれを実現する活動 評価・指示・モニタ (EDM) のタスクのモデルで構成されている。

原則 1: 責任 (Responsibility)
原則 2: 戦略 (Strategy)
原則 3: 取得 (Acquisition)
原則 4: パフォーマンス (Performance)
原則 5: 適合性 (Conformance)
原則 6: 人間行動 (Human Behaviour)

表 1 IT ガバナンスの原則(文献[1]より)

ISO/IEC38500 をベースに 2018 年に IT ガバナンスの評価[2], 2019 年に 組織の IT ガバナンスの評価パラメータの考察[3]において、経営の観点からの組織の IT ガバナンスの評価について述べてきた。これまでの評価は、IT ガバナンスを企業経営の成果 (outcome: 以下、成果という) と直接対応づけることで評価するアプローチであった。

しかし、これらの考察では成果について十分な考察をせずに評価パラメータとして考えてきた。また、評価について時間軸を考慮していなかった。その結果、IT ガバナンスを評価する対象が結果 (例えば、ROI などのマネジメントの結果) と変わらないものとなっていた。

そこで、本稿では、改めて、「成果」について再考し、組織への IT ガバナンスの導入、活用、環境整備について、ISO/IEC TS38501[4] のモデルをベースに考察する。

2. IT ガバナンスの成果について

企業などの組織の経営者には、ビジネスの成果が求められている。また、OECD のコーポレート・ガバナンスのモデルでは、評価に outcome を用いている。ビジネスの成果とは現在の組織の状態のままでは生み出せないもの、あるいは新しい環境に対応するために現在の組織にないものを生み出すことをいう。すなわち、現在の組織の活動による結果やそれを分析したものではない。また、現状の問題について考えた結果でもない。得られた結果や問題分析、外部環境や技術動向の分析、内部のリソースの分析などを活用して、新しい組織に変革することや経営戦略をとることをいう。なお、結果として組織や戦略を変えず、現状維持を選択する場合も含まれる。

3. IT ガバナンスの導入ガイドについて

ISO/IEC TS38501 は、ISO/IEC38500 のタスク及びの原則を経営者がビジネスへの IT 導入に際して環境整備して、構築・導入し、維持して、必要があればビジネスや IT の参照モデルを改善するためのガイドラインである。この流れを図 1 に示す。すなわち、ISO/IEC TS38501 はある時点における IT とそれによって得られるビジネス価値 (結果) を示すだけでなく、長期的に経営者が IT ガバナンスを見直して組織の持続的な活動を行うための示唆

(成果)を与えている。図1は、ITガバナンスを3つのフェーズでとらえている。まずは、組織のビジネスにITを導入して変革を図る。その結果、“Govern IT”が達成される。この段階においてのITガバナンスの評価は、ITがビジネスに役立ってoutput(結果)に繋がる(成果ではない)。次に、これらの結果を分析して、大局的な視点からビジネスを見直してさらなるITの環境整備や利活用を図って変革に繋げて、成果となる。

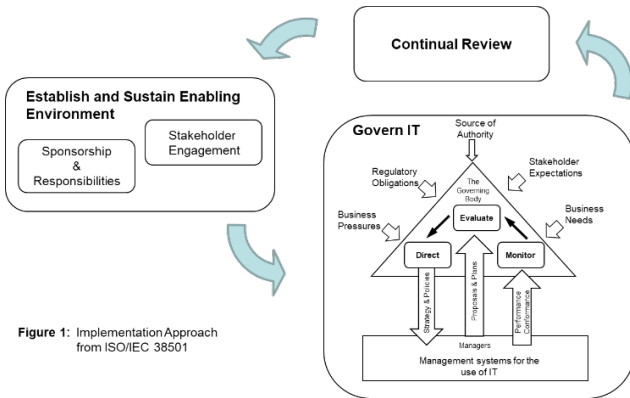


Figure 1: Implementation Approach from ISO/IEC 38501

図1 ITガバナンスの導入モデル(文献[4]より)

4. ITガバナンスの評価について

ITガバナンスの評価[2]、および組織のITガバナンスの評価パラメータの考察[3]においては、ITガバナンスの評価として、組織の現在の結果を成果とみなして、対応関係の評価した。そのため、ITガバナンスが組織の将来における効果については対象としていなかった。神橋は、ルーマンの社会システム理論と青木の新制度派経済学モデルを用いたITガバナンスの社会モデルを導入して、ITガバナンスの価値について論じている[5]。神橋は、「組織が信頼を獲得するために・・・組織内から情報を集約する仕組みを確立する必要がある。このプロセスは機能システムに情報システムを導入・改訂することで実現される」、また、「信頼が期待の現在値・・・社会関係資本を過去の実績と信頼から導かれる将来の予測の和として表現される」と説明している。

すなわち、経営的な観点から成果を考えるためには、図1の“Govern IT”における現在の(短期的な)価値だけでは評価として不十分である。むしろ、ISO/IEC TR38501のプロセスの過程における過去の実績を社会関係資本としての過去の実績として評価することが必要となる。さらに、神橋が指摘するように、将来に向けて経営者が導入したITガバナンスによる予測を考慮するこ

とも必要となる。

本稿では、神橋のモデルをベースにISO/IEC TR38501の現在のサイクルにおける短期的なITガバナンスの結果を評価すること及び長期にわたるITガバナンスの過去の実績と将来への期待を成果として評価することを提案する。

すなわち、ビジネスにおける成果を現在のITガバナンスの原則による結果及びISO/IEC TR38501のプロセスにおける長期的な成果を合わせて多次元で評価することになる。(図2参照)。

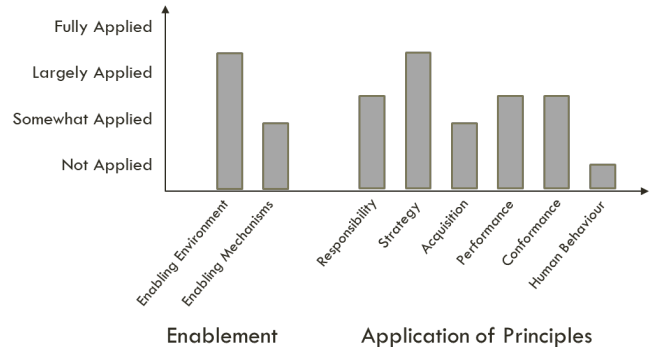


図2 ITガバナンスの評価

図2では、ビジネスの成果をITガバナンスや環境整備などの多次元の尺度で評価する。これには、成熟度モデルの評価が適している。6つの原則とISO/IEC TR38501のプロセスによる多次元の尺度を統合した評価となる。個々の評価では、成熟度モデルを用いて数値を当てることもできる。多次元を統合する場合には、最小値や平均値を用いる。これについては別途報告する。

5. まとめ

本稿では、ビジネスにおける成果とITガバナンスを関係付けるためには、ISO/IEC 38500の原則による結果とISO/IEC TR38501のプロセスによる長期的な成果を併せて評価することを示した

6. 参考文献

[1]ISO/IEC38500, Governance of IT, 2015, (JIS Q 38500:2015)
 [2]原田, ITガバナンスの評価, 第80回全国大会講演論文集, 2018(1), 397-398, 2015
 [3]原田, 組織のITガバナンスの評価パラメータの考察, 第81回全国大会講演論文集, 2019(1), 403-404, 2019
 [4]ISO/IEC TS38501, Information technology -Governance of IT-Implementation guide, 2015
 [5]神橋基博, 博士論文「ITガバナンス概念に関する研究」, 2020