

IT ガバナンスとデジタルドキュメント

湯浦克彦 (日立製作所)

最近不祥事が相次ぐなかで、さまざまな視点から企業活動に対するガバナンスが要請されている。ガバナンスを有効にするためには、ITに対する統制およびITを利用した統制が必要である。本論では、ITガバナンスの活動モデルを前提にして、デジタルドキュメントの役割と研究開発への期待を述べる。

IT Governance and Digital Document

Katsuhiko YUURA (Hitachi, LTD.)

IT control is required for enterprise governance. In this paper, roles and expects of digital document technologies in IT control and control using IT are mentioned.

1. 企業活動に対するガバナンス

株式の取引と分割に際する偽計および粉飾決算の容疑で、新興の金融業者が告発された。その他にも、耐震強度偽装、情報漏洩、保険金の不払いなど不祥事が度重なったことにより、企業活動を統治すること（ガバナンス）が注目されている。

ガバナンスにはいくつかの視点があり、相互に関係を持っている。最も注目される動向は、米国の企業改革法（SOX法）への対応として上場企業に課せられている内部統制である。このほか、経営者の資質や企業風土を問うコーポレートガバナンスや、個人情報保護などの法令遵守（コンプライアンス）は、それぞれ固有の目標と発展の経緯を持つが、内部統制においても中核としての位置を占める。また、環境や社会への積極的な貢献に重点を置いたCSR（企業の社会的責任）や経済変動や災害への備えであるリスクマネジメントも、リスクの評価や統制プロセスの評価について共通した

考え方を含んでいる。

2. 企業におけるIT

ガバナンスを実施する上で、ITが大きな役割を果たすことは言うまでもない。ITは、この50年余りの間に企業の背骨を形作るまでに成長した。しかし、一般の企業関係者にはITの役割や力があまり理解されず、企業の課題解決へ取り組みにおいても、IT活用の検討が十分ではない場合が少なくない。

現代の企業において、ITは「鬼」のような存在である。正体を捉えにくく、扱いをしくじると難儀を起こす悪鬼であるが、他社に先駆けた整備が事業発展の鬼手となることもある。

企業にとっては、この鬼をうまく手なづけ、期待する方向に力を発揮してもらう必要がある。一方、IT技術の鬼才たちにとっては、自分たちの仕事が、単に技術の達成や業務の効率化だけを目標とするのはな

く、最終的には「企業の信頼を築く」ための活動であることを自覚すべき時期にさしかかっている。

本論では、文献1で示されたITガバナンスに対する要件と実現構造のモデルをもとにして、ITガバナンスの対象あるいは手段としてのデジタルドキュメントの役割と今後の発展への期待を述べる。

3. 信頼される企業のためのIT要件とデジタルドキュメント

ガバナンスの諸動向に対しては、個々にITやその利用規則を整備するのではなく、相互の関係を理解した上で企業全体のシステムとして実現することが必要である。

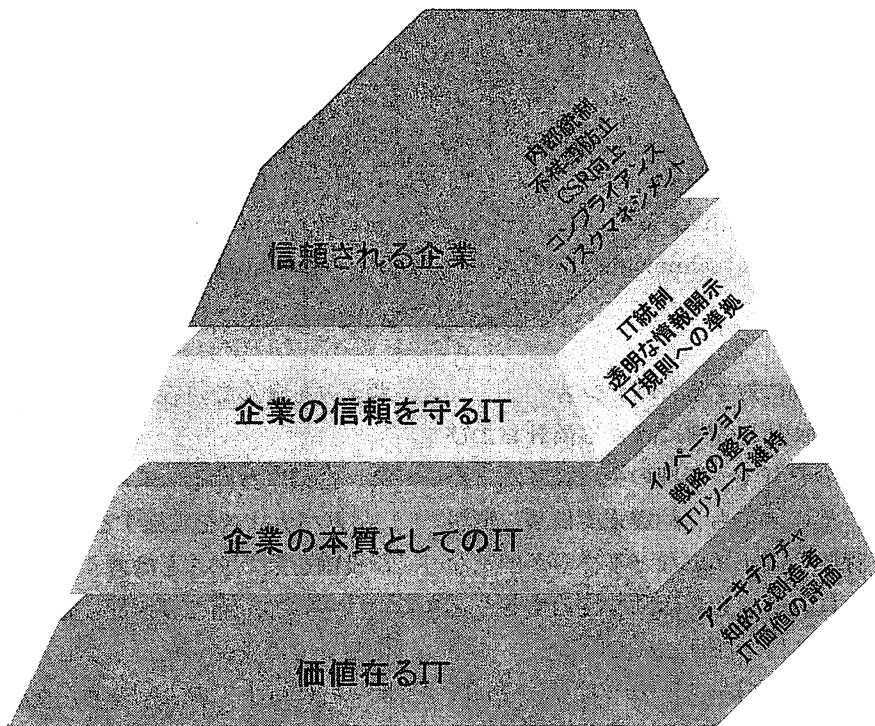


図1 信頼される企業のためのITタワー（文献1より）

まず、経営の視点から、企業全体の業務とITを統制する体制と手順を整備する必要がある。そして、それを前提として、情報開示の透明性やアクセシビリティなどIT関連規則への準拠を確保すべきである。また、企業の業務とITは、規則を守るだけでは企業の信頼確保に貢献することができない。企業が目指すイノベーションや戦

略目標と整合した方針を持つ必要がある。また、十分なリソースを確保して、必要とされるIT品質を継続して実現しなければ、企業の本質な活動を担うことができない。さらに、その下部構造として、技術的に価値あるITを実現することが、経営とビジネスの上での価値発揮の根拠あるいは潜在力となる。エンタープライズ・アーキテク

チャなどで謳われる全体最適化を主導する設計構想力と、各論に対して具体性のある評価システムが求められる。

デジタルドキュメントは、こうした「信頼される企業のためのITタワー（図1）」において、陽に必要とされる存在である。まず一つは、内部統制の手順やシステムのなかで、統制の結果を記し、それを保存する媒体として登場する。統制（コントロール）は、対象の動作を継続的に記録することが基本であり、その上で準拠性や有効性を評価する活動である。さらに、統制を含

む企業活動の成果を企業の外部に開示するに当たっては、デジタルドキュメントを採用することにより、信頼性と流通性をより高めることが可能となる。

4. IT価値発揮構造とデジタルドキュメント

信頼される企業のITタワーは、経営・ビジネスとITにまたがるいくつかの要素の働きによって実現されていく。以下、図2を使って要素群を紹介する。

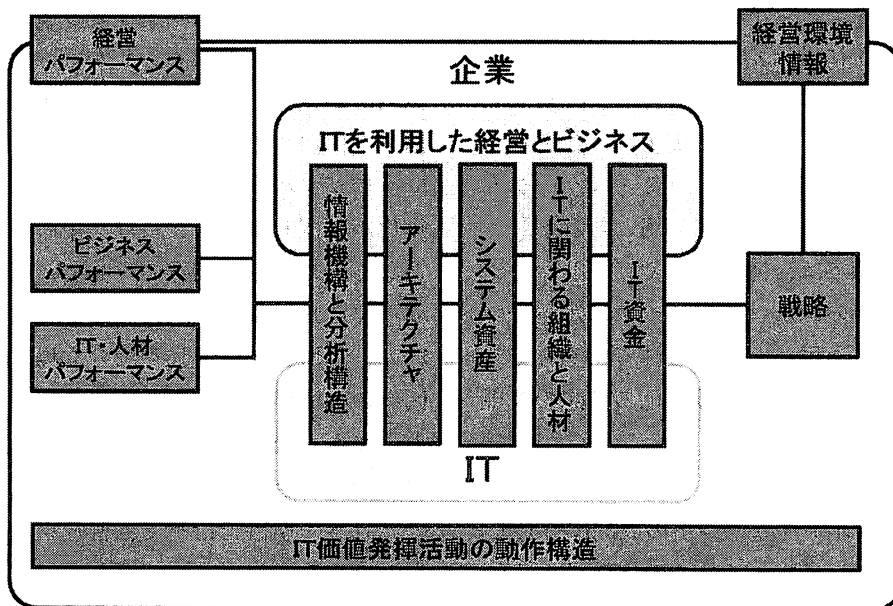


図2 IT価値発揮の構造（文献1より）

経営・ビジネスとITに関連する戦略は、企業の内外からの経営環境情報をもとに策定され、ヒト、カネ、モノ、および情報の要素、つまり、ITに係わる人材と組織、IT資金、システム資産、およびアーキテクチャに展開される。これらのなかでは、

アーキテクチャが戦略を最も直接的に反映したモデルを有し、主導的な役割を果たす。これらの要素の働きに基づいて経営・ビジネスとITが運用され、アーキテクチャに付属した情報機構と分析構造を経て、その成果がパフォーマンスとして計測される。

パフォーマンスは、測定の視点により経営、ビジネス、およびIT・人材の各領域を持つ。そして、これらパフォーマンスの情報をもとに、適宜戦略が調整または更新されていく。

こうしたITタワーを実現する内部構造においても、デジタルドキュメントは幅広く役割を果たすことができる。

パフォーマンスの要素群において、デジタルドキュメントは要素の実体そのものである。そして、いかに広範囲の関係者に正確で読みやすい情報を提供するかが課題となる。情報機構と分析構造においては、デジタルドキュメントに記すネタとなるべき情報をいかに供給するかが求められ、その供給元の情報や供給機構自身も、一貫してデジタルドキュメントで実現することができる。人材・組織では、コミュニケーション能力を高める手段として用いられる。システム資産では、情報資産やアプリケーションの実装のほか、ITサービス定義やプロジェクト運用にも用いられる。そして、アーキテクチャでは、最適化の構想の表現に用いられる。

5. デジタルドキュメントの展開に寄せて

デジタルドキュメントの用途はIT価値発揮の様々な領域に及ぶが、追究すべき機能に関しては、それぞれ異なる方向性を持っている。

統制においては「保存」が、開示においては「書式」が本質的であろう。パフォーマンスでは「読む」こと、情報機構と分析構造では書く前の「情報取得」、人材・組織のコミュニケーションでは書いたものを「渡す／探す」こと、システム資産では正

しく「書く」こと、そしてアーキテクチャでは書く前の「考える」ことが最も重視されるだろう。

デジタルドキュメントには、上記「考える」、「情報収集」、「書式」、「書く」、「保存」、「渡す／探す」、「読む」など、書類のライフサイクルプロセスに対応して、それぞれ奥深い研究領域が存在する。ITガバナンスを有効にするためには、すべての要素をバランスと調和を持って育成することが必要であり、デジタルドキュメントに関連する各領域の成果を有機的に結合することが期待される。

ITガバナンスは、文字通り統治することが直接の目的となる。しかし、実際の活動内容が支配と隷属に陥り、自主的なIT活用が停滞することは避けなければならない。デジタルドキュメントにおいても、標準化がしばしば技術および応用の戦略目標となる。これも、同様の意味で、利用者の表現や活動に制約を加えることが主旨ではない。利用者にはそれぞれの立場において固有の動機があり、またITの特徴技術にもさまざまな活かされる機会がある。全体の統制と統合を目指す一方で、新しい価値の発見への期待を持って、普及を進めたいものである。

参考文献

- [1]湯浦克彦、「ITガバナンスの構造 — SOX 法と CSR が変える企業システム」、エスアイビー・アクセス社刊、2006年3月。