

## IT ケイパビリティ診断手法の実践と評価

吉崎浩二

上武大学 経営情報学部

## 1. はじめに

企業経営者または戦略情報システム開発のプロジェクト管理者は IT に関する二つの大きな責務がある。一つは、IT を活用する企業能力またはプロジェクト能力を高め、経営戦略またはプロジェクト戦略に活用する事である。もう一つは、IT 時代における企業情報リスクを適切にマネジメントする事にある。

今回は前者に焦点を当てた研究である。IT 活用優秀企業数社の協力の下、IT ケイパビリティの自己診断表に基づく診断を実施し、評価方法の感想を調査し、その有効性が確認できた。

## 2. IT 活用能力の日米比較

平成 15 年の情報通信白書では、調査の結果、情報技術の活用は米国が優れ、日本は大変遅れていることが報告されている。<sup>(1)</sup> 特に、省力化や自動化によるコスト削減・業務効率化については、日米格差なし、ほぼ同等であるが、売上拡大、新規顧客拡大、顧客満足度向上、製品・サービスの品質向上、製品・サービスの付加価値向上については大きく遅れている。

## 3. IT 活用能力 (IT Capability) とは

IT ケイパビリティの目指すところは直接的に IT の投資対効果を管理する代わりに組織 (企業組織またはプロジェクト組織) としての IT 活用能力を管理して、能力向上活動を通じて IT の投資対効果を高めようとするものである。今では、IT ケイパビリティの向上は、今回の事例研究を通じて視えるよう、IT 戦略企業または IT 戦略プロジェクトになるための必要条件である。

IT 投資効果 = IT 導入度 \* IT ケイパビリティ (活用力) = <ハード(装備)> \* <ソフト(使いこなし)> となる。つまり、IT は導入するだけでは十分ではない。IT を活用する力、IT を使いこなし能力が問われる。文献 (2) を是非、参考にさせていただきたい。

## 4. 中堅企業における IT Capability の分析

特に中小企業における IT Capability の優劣は、今後の日本の IT 経営の発展に大きく影響する

ものと思える。多くの中堅の企業においては、成功事例の話は聞くものの、肝心の企業の IT 活用能力をいかに育成し向上させればいいのかは模索中であり、また、挫折してしまっているのが現状ではないかと危惧される。

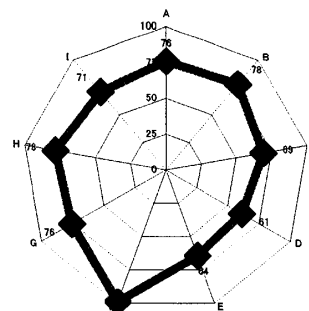
そこで、今回、IT 活用能力が高く、実際の活用成果を見事に達成されているいくつかの「IT 活用の優秀な中小規模の企業」における IT 活用能力の育成方法に関して調査・研究した。また、IT ケイパビリティの自己診断表に基づく診断を実施し、評価方法の感想を調査することにより、その有効性が確認できた。

## 4.1 IT ケイパビリティ自己診断結果

IT 活用優秀企業 9 社の IT ケイパビリティ自己診断 (能力別) の総合評価点は最高 99 点で評価点は高く、平均点は 75 点、最低でも 61 点である。

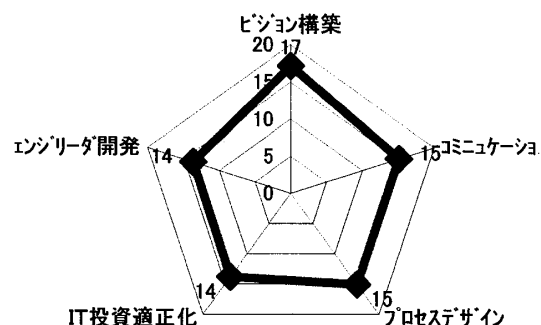
(図 1)

図 1. IT ケイパビリティ自己診断総合評価点



また、各項目別の評価点も 15 点前後でその能力に関する取り組みがすでに行われている状況といえる。中でも、ビジョン構築の能力が平均 17 点で高く、IT が企業戦略に適切に活用されていることが視える。(図 2)

図 2. 項目別評価点(平均)



#### 4.2 IT ケイパビリティ評価方法についての感想は

- 設問は適切で網羅的に捕らえている。
- 評価対象の能力がわかりやすい。
- 制度の有り無しではなくて、できている、できていないという状況の事実を問うているところが良い。
- 必要な項目が明確にされており、それぞれの項目強化の方向性も理解しやすく、整理されている。
- 中小企業にとっても取り組みやすい内容である。
- ユーザで効果的な使い方を共有していくことの設問は共感できる。
- 視覚化について触れている点が良い。
- 導入コストに触れている点が良い。
- システム導入前/後の検証を問うているところがよい。
- 全体最適の視点が入っている。
- 業務プロセスを社員全員が理解する必要があるところを問うているところが良い。
- コミュニケーションをとっているかどうか、その状況の事実を追求しているところが良い。
- 将来のリーダーを育てているかの設問は参考になる。
- IT 部門と経営の密接さがわかるところがよい。
- 経営課題と現場の問題の両方を記述しているところもよい。

などの評価があり、その有効性が確認できた。

また、今後の検討項目としては次の点が挙げられた。

- 5 段階での評価は少し粗い気がする。
- また、「IT 部門有りき」の設問は中小企業においては当てはめ難い気がする。
- IT 活用ビジョンの構築は社外のコンサルタント(IT コーディネータ)の貢献度が高い。社外人材の活用についての診断項目を入れられないか。
- 質問の軽重の差異がある。
- 経営者、IT 部門、ユーザ部門の誰が答えるかによって結果が異なる。

今後、参考にして検討していきたい。

#### 4.3 IT ケイパビリティ診断項目のうち、最も重要と思える項目

IT ケイパビリティ診断項目のうち、最も重要と思える項目は『IT 活用ビジョン構築能力』の診断項目のうち、「①自社の戦略目標を達成する上での IT の果たす役割が明確になっている。」であった。

2 番目に重要と思える項目は、『IT 活用ビジョン構築能力』の診断項目のうち、「③IT に対する投資を重点的に行い、他社との差別化を図る事業または業務を峻別している」であった。いずれも、『IT 活用ビジョン構築能力』の診断項目である。

3 番目に重要と思える項目は、『チェンジリーダー開発能力』の診断項目のうち、「①IT を活用した業務改革を提案、主導できる人材の育成を行っている。」であった。

#### 5. 最後に

調査の結果、IT ケイパビリティ評価方法の有効性と今後の検討項目が確認できた。また、日本の中小規模の企業においてもサンプリング結果ではあるが、従来の米国比較と比較すると米国に対抗できる IT 活用能力が向上しつつあることが推測できる。<sup>(3)</sup>

最後に、今後の日本は、コスト削減・業務効率化だけでは生き残れないのが現状だと思われる。資源の無い日本は、知恵や技術で生き残るしか道は残されていない。そのひとつとして、「IT 活用」という知恵においては他の国に負けるわけにはいかないと思う。この調査と研究を通じて、日本の中堅企業の「IT 活用能力向上」の一助になれば幸いと願っている。

#### 参考文献

- (1) 総務省 「情報通信白書平成15年度 概要(平成15年情報通信に関する現状報告)」平成15年7月
- (2) 監修 国領 二郎 執筆 NTT データ・NTT データ経営研究所「IT ケイパビリティ」日経 BP 2004 年 10 月
- (3) 総務省情報通信政策局「企業経営における IT 活用調査」平成 15 年 3 月