

DX 成功につなげる IT/ デジタル技術活用のビジネス上の価値の最大化を図る IT 実践活用力の鍛錬を如何にして進めるべきか？

近野章二 (このの しょうじ)

東京工業大学

飯島淳一 (いいじま じゅんいち)

東京理科大学

明神 知 (みょうじん さとる)

北海道情報大学

藤波 努 (ふじなみ つとむ)

北陸先端科学技術大学院大学

1. 背景

現在、わが国の IT 産業および各企業の IT 部門は、まさに「イノベーションのジレンマ」の真っ只中にある。IT 先進国として世界を牽引しているというのは幻想になりつつあり、わが国は世界に遅れをとった、IT 後進国と認識されつつある。「OA 化（作業の効率化や生産性向上を目指した各種取り組み）が進んだのは確かであるが、それが IT 化（経営革新を支え、活用することで新たな価値を生み出すこと）と呼べるか？」という意見も出てきている。IT という言葉がわが国で爆発的に世間に広まったのは 1995 年であろう。それから 20 年以上経ったが、IT のビジネス価値は本当に享受でき、ビジネスイノベーションに貢献できているのだろうか。DX が急務の課題として掲げられているものの、レガシーワールドとともにニューワールドへの対応と、さらにハードルが高くなってきている。DX においても欧米はもとより、アジア DX 先進企業の後塵を拝している状況にあると言える。

2. IT-CMF 研究会の設立と研究活動

先の閉塞的な状況を打開するために、IT 活用のビジネス上の価値の最大化を図るために有効とされるプラクティスをまとめたフレームワーク (IT-CMF)(Curley et al., 2016) が考案、策定、公開され、ここ数年で国内での適用事例も出始めている。当該フレームワークはアイルランドの IVI で策定、公開

され、ここ数年で国内での適用事例も出始めている。2018 年 4 月に経営情報学会の中に IT-CMF 研究会が発足した。経営情報学会の IT-CMF 研究会では、IT-CMF の定義・評価方法、組織変革の進め方・モニタリング方法、最新経営課題に即した当該組織能力の適用プラクティス、必須となる原理原則・考え方について研究を深め、その成果を国内に普及させている。IT-CMF や関連する考え方が記された洋書の翻訳ではなく、国内啓蒙向けのローカライゼーション、教育コンテンツの整備を中心とした活動を進めている。また、当該フレームワークの国内での理解、普及に向け、IT-CMF と関連アセスメントに関する講演や啓蒙書執筆 (IVI Research & Education, 2018)、裏にある原理原則の理解、国内適用における問題・課題の抽出、研究会を通じた解決策の策定と提案を進めている。さらに、定期的に、IVI 研究者とのワークショップ等、交流を深めつつ最新動向の把握、議論を進めている。当会発足当時より IT 価値最大とともに、DX を成功に導くための研究成果が出始めてきていた。先のフレームワークをベースに、企業における DX の進み具合を評価するアセスメントが注目を集めてきていた。当会でも、研究スコープを IT 価値最大化から DX 価値最大化まで拡げ、ディスカッションや国内普及に向けた取り組みを継続している。

3. 問題意識

欧米発のこういった類のフレームワークは単に翻

訳され、その翻訳されたドキュメントが流通し、理解するのに困難をきたすものが多く存在している。それらを参照するも、本格的な適用とその結果を成功に導くにはギャップがあることは広く認識されている。当該領域のフレームワークもそういった結果になる危険性を持つ。特に、改善プロセス、プロセス指向による業務プロセスの取り扱い、System of Record 指向のリソース管理プラットフォームなどとは異なるパラダイムにシフトした世界観を扱っているため、それらギャップを乗り越えるのはさらに困難をきたすと予想される。昨今は、DXへの注目が増し、SoRからエンゲージメントやインサイトを対象としたシステム思考が話題となっている。IT価値最大化で取り上げてきた方法論やセオリーにおいても、今までと異なるものへシフトしていく必要があると考える。当会では、それら研究対象のスコップの変化に追随し、検討内容を徐々に変えながら世の中の役に立つ方法論の検討を進めている。例えば、組織構造は「ピラミッド型」から「フラットなネットワーク型」に、価値の流れは「バリューチェーン／ネットワーク」から「エコシステムネットワーク型」へ、事業推進の組織編成の形態は「サイロ型」や「拡張型」から「エコシステム型」へ変わっている。その状況下で、従来のIT価値最大化で前提としていた考え方や組織の捉え方を変えないのは不自然である。その研究スコップの変更が必要な部分の洗い出し、今後のあるべき姿の策定などを進めるべきであると考ええる。

4. IT-CMF 概説

IT-CMFは、ビジネスとITをまたぐ領域におけるITのビジネス価値最大化に必要なIT実践活用力を定めたフレームワークである(図1)。

今まで、IT部門やITサービスプロバイダの関心は「プログラム開発」や「システム管理」という言葉で代表されるように、情報システムの開発・運用が中心であった。現在はIT戦略・企画立案、プログラム&プロジェクトマネジメント、およびサービスマネジメント等が中心になってきている。今後ITのビジネスへの貢献を最大化していくためには、ビジネス部門の運営の手法をIT部門運営においても取り入れていく必要があると考えられている。技術中心の考え方や作法に執着しては、周りの環境の変化に対応できず、競争に負けてしまう。事業運営を進めるために必須となる技術思考オンリーから抜け出した儲けを意識した知識やスキルを身に付けていくという大きな挑戦が求められている。

ここ数年、世の中を賑わすのは「変革」「DX」であり、ITの役割、ITとビジネスの強連携、ビジネスモデル、マネジメントスタイルなど、幅広い分野、領域で必要性や理想形が提示されている。その際、従来の組織構造におけるCIOやIT部門の位置づけも変わっていく必要がある。「ITリソースをビジネス価値に変える能力」は誰が持つべきか？CIOだけが持つべきものではないはずである。IT部門やサービスプロバイダー丸となって持つべきものと考え



図1 ITケイパビリティの成熟カーブ

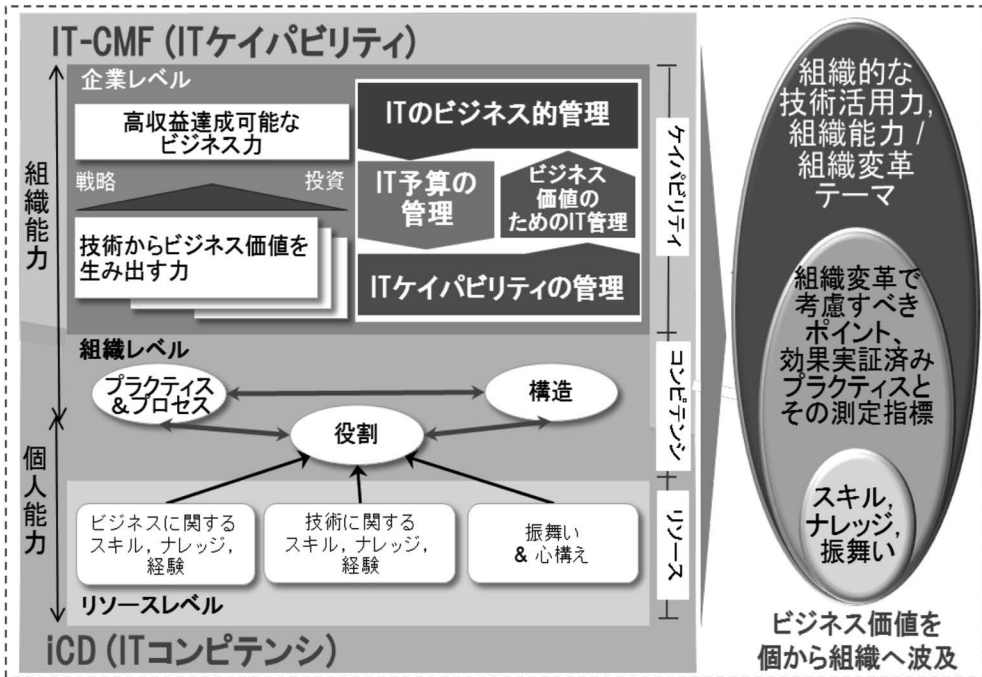


図2 IT-CMFとITコンピテンシの関係



図3 DRAにおける7つの組織行動のマネジメントテーマ

えるべきである。

また、DXでは、誰もが見たことのないSFに近い未来像を描くこともあり、実証実験、価値検証などが進められている。その実現に際して、組織運営においては、CIOに変わりCDOがリーダーシップを発揮し、IT化を超えた範囲でのデジタル技術の導入や事業化を進める必要がある。IT価値最大化とは異なる考え方やフレームワークに基づく運営や変革推進を進める必要がある。現在、これら新たなスコープにおける企業のエンジニアリングに関する研究は盛んに行われているが、国内普及はまだこれからである。

IT-CMFは、従来から普及されている静的なフレームワークの対極にあり、「急激に変化する環境に対処するために組織内外の資源を統合、構築、そして再構成する能力」(ダイナミック・ケイパビリティ)を備えている。「ダイナミック・ケイパビリティ」は、ここ数年、経営戦略論の分野で最も活発に研究されている領域の一つである。

また、当該フレームワークは既存のフレームワークを置き換えるというものではなく、既存のフレームワークとIT-CMFを融合させ、ITとビジネスの融合領域における変革を進めるものと理解すべきである。もし、既存フレームワークの導入目的とともにビジネス価値を意識した組織変革を進める場合には、IT-CMFとの強連携による業務の刷新を目指すことになる。そのためのアセスメント、変革のために実施すべきこと、その変革が達成できているかを測る指標がIT-CMFに織り込まれている。個人のコンピテンシとの関連を意識しながら組織変革を進めるために、図2に示す二つのフレームワーク領域のマッピングもすすめている。

さらに、各種目的に対応した、アセスメントツ

ルが整備されている。国内で日本語にて利用可能なものも存在する。適宜活用いただき、当該フレームワークやツール、解説要否やその内容について議論いただければと思います。特に、DXを進める中で、設定したゴールに対する現在地の確認、今後進むべき方向性の確認、ゴールに即した施策の選択などをより効果的なものとするために考案されたDigital Readiness Assessment(DRA)(図3)の活用、適用による改良点の議論、国内普及に向けた問題点の洗い出しとその対策など、積極的に議論いただきたい。

本領域におけます研究者、プラクティショナー、専門家の方々の幅広い参加を希望しております。ぜひ参加ください。

参考文献

- [1] Curley, M., Kenneally, J., & Carcary, M., IT Capability Maturity Framework (IT-CMF), Van Haren, 2016.
- [2] IVI Research & Education Japan, IT利活用の実践力を向上させる方法—IT-CMF, デザインエッグ社, 2018.

略歴 (主筆者のみ)

近野 章二 (このの しょうじ)

株式会社 日立製作所 研究開発グループ 主任研究員。1996年日立製作所入社。ソフトウェア開発管理における生産性向上、ナレッジマネジメント、ITガバナンス分野におけるITアセスメント、グローバル市場向けITサービス提供に関するGr内業務標準の策定、および組織機能変革へのサービス思考適用、デジタル変革等の研究に従事。2018年4月より、経営情報学会IT-CMF研究会主査。