

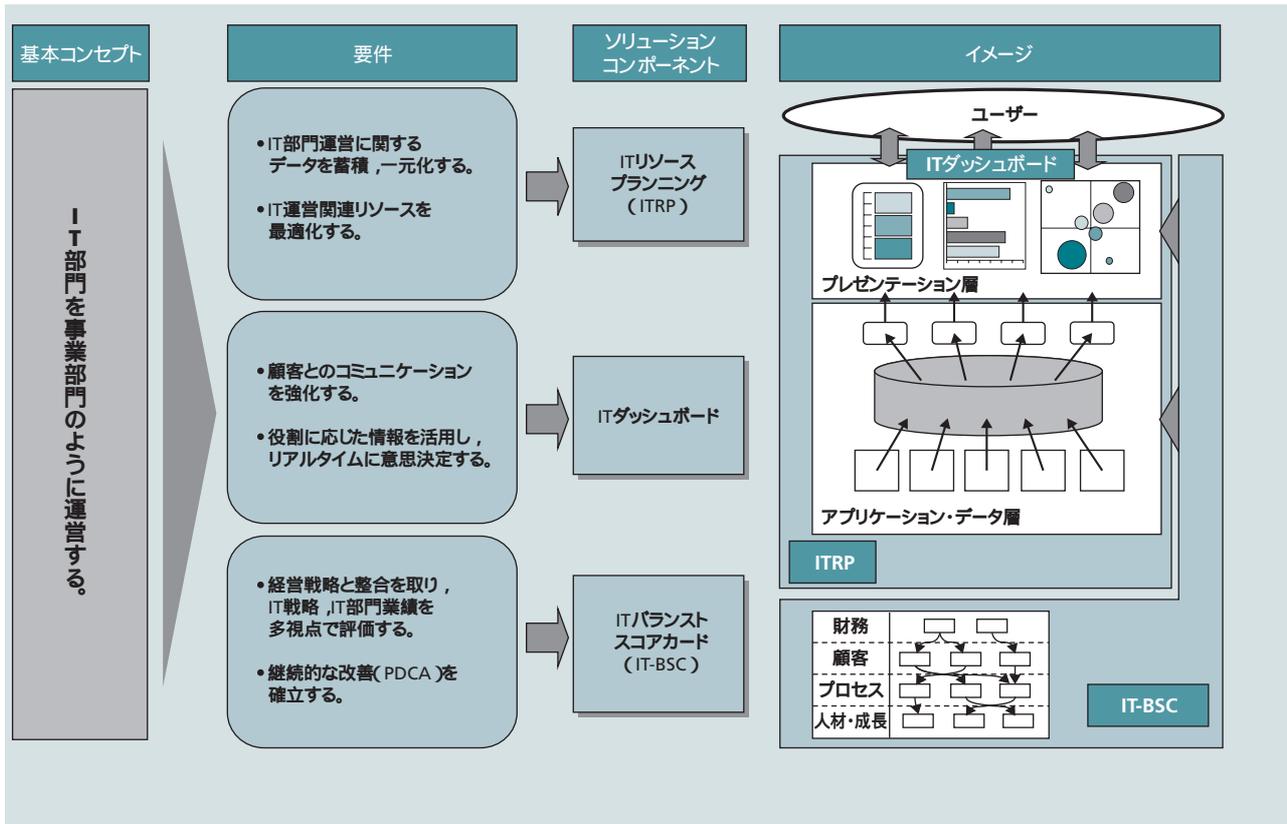
# IT部門の組織能力向上を支援する 運営最適化ソリューション

IT Management Solutions to Enhance IT Organization Capabilities

鎌田 春雄 Haruo Kamada

神野 俊昭 Toshiaki Kono

近野 章二 Shoji Konno



注:略語説明 PCDA( Plan, Do, Check, and Action ), ITRP( IT Resource Planning ), IT-BSC( IT Balanced Score Card )

図1 IT部門運営最適化ソリューションのイメージ

IT部門運営を最適化する方向性として, ITRP, ITダッシュボード, IT-BSCの三つを整備することが挙げられる。

企業, 官公庁などにおける情報システム部門( IT部門 )はアウトソーシングなどを活用し, その運営形態を変化させてきた。しかし, それらの改革を経た現在でも, IT部門の組織能力の向上には依然として課題が残されている。

昨今, IT部門への期待や求められる役割は変わってきている。従来は情報システムの開発・運用が中心であったのに対し, 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などが中心になってきている。今後, ITのビジネスへの貢献を高めるためには, 事業部門と同様にIT部門においても事業への貢献を評価し, 向上させていくための管理・運営手法を取り入れていく必要がある。これは, 組織能力を向上させるための抜本的な革新(イノベーション)が必要になることを意味している。

日立グループは, IT部門の評価, 改善を行うアセスメント

サービスなどを通じて得た豊富な経験, ノウハウを基に, ITガバナンス強化, パフォーマンスやプロセスの可視化, ITコスト・工数削減など, CIOやIT部門が抱える課題の迅速な解決を図る「IT部門運営最適化ソリューション」の開発を進めている。

## 1.はじめに

従来, 情報システムの開発・運用が中心であった情報システム部門(以下, IT部門と言う。)の役割は, 現在では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などが中心になってきている。

このような環境の中で, ITのビジネスへの貢献を高めるためには, 事業部門の管理・運営手法をIT部門運営においても取り入れていく必要がある。技術の視点を重視してきた

IT部門にとって、事業運営を進めるために必須となる知識やスキルを身に付けていくことは大きな挑戦である。このような現状を打破するためには、組織能力を向上させるための抜本的な革新が必要となる。

ここでは、CIO( Chief Information Officer )やIT部門が抱える課題を解決し、組織変革を支援するために、日立グループが開発を進めている「IT部門運営最適化ソリューション」について述べる( 図1参照 )。

## 2. 変革が求められる背景と課題

1990年代からIT部門の運営形態に変革が多く見られるようになった。具体的に言えば、情報子会社の設立、国内外への開発・運用業務のアウトソーシングなどであり、これによりIT部門が自組織内ですべての業務を完結することはほとんどなくなった。また一方で、部門横断的なシステムの導入、スタッフの高齢化対応などという新たな課題も生じた。これらは、ITの管理・運営のさらなる高度化を促す要因となった。

近年では、金融商品取引法や個人情報保護法などの施行や、CSR( Corporate Social Responsibility )への関心の高まりなどにより、企業に対するコンプライアンス、情報公開、説明責任などの要請は、いっそう強くなっている。

一方、事業を取り巻く環境の変化は劇的かつ非連続的であり、先が予測しにくい状況にある。企業は、それらの変化に柔軟かつ俊敏に対応するための基盤を整備していくことが必要とされている。

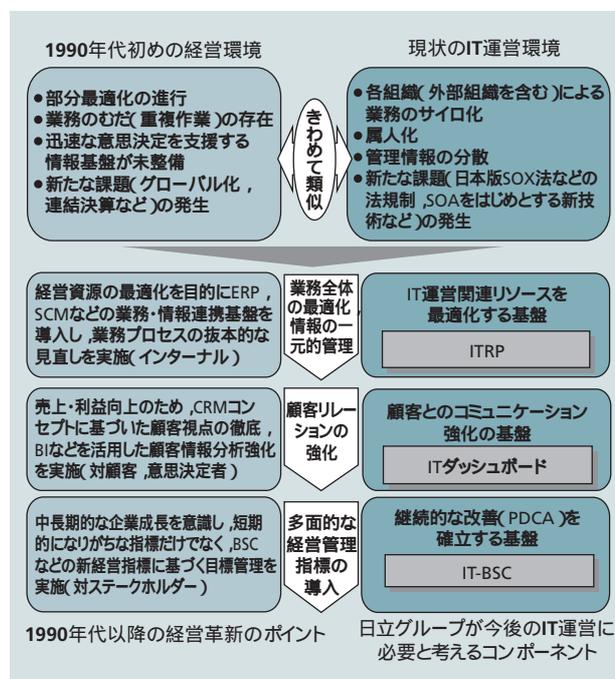
このような環境下、IT部門に求められる役割の重要性はいっそう増すことが予測される。しかし、IT業務の改革は十分には進んでおらず、IT部門の組織能力低下が危惧( ぐ )されている。したがって今、IT部門の組織能力の向上を図る変革に早急に取り組む必要があると考えられる。

## 3. ソリューションのコンセプト

IT部門の組織能力を向上させるために必要となる変革について以下に述べる。

IT部門運営最適化ソリューションにおいては、基本コンセプトとして「Running IT Like a Business ( IT部門を事業部門のように運営する。 )」の実現を掲げている。そして、これまで事業部門の運営において行われてきた変革の中に、IT部門を変革し、その組織能力を向上させるヒントがあると考えている。

1990年代以降行われた事業部門の変革を要約すれば、資源の最適化、顧客視点の徹底、継続的なPDCA( Plan, Do, Check, and Action )などを実現するための手法を取り入れ、それらを有機的に機能させてきたことが挙げられる。言い換えれば、業務全体の最適化と情報の一元的管理、顧客リレーションの強化、多角的な管理指標の導入ととらえること



注: 略語説明 SOA( Service-Oriented Architecture ) , ERP( Enterprise Resource Planning ) , SCM( Supply Chain Management ) , CRM( Customer Relationship Management ) , BI( Business Intelligence ) , BSC( Balanced Score Card )

図2 ソリューションのコンセプト

1990年代からの経営革新と同様、三つの革新がIT運営にも必要となる。

ができる。

これらと相似形の取り組みが今後IT部門運営にも必要になるといのが、このソリューションの前提となる仮説である( 図2参照 )。

### 3.1 業務全体最適化と情報の一元的管理

まず、第一の変革として、ITの運営にかかわるさまざまな資源を最適化する基盤を整備していく必要があり、それを実現するためのソリューションコンポーネントはITRP( IT Resource Planning )である。ITRPとは、IT資源( ヒト、モノ、カネ、情報など )を企業全体で最適化する概念である( 図3参照 )。

企業においては、ERP( Enterprise Resource Planning )、SCM( Supply Chain Management )などの導入により、業務および資源の全体最適化、部門横断的な情報共有などの効果がもたらされた。

現在、IT部門の課題の一つとして、縦割りの組織をベースとした業務や情報のサイロ化、属人化を解消し、業務効率や生産性向上を図ることが挙げられる。

ITRPの実体化により、IT業務間の有機的な連携、IT運営全体での情報の共有、COBIT( Control Objectives for Information and Related Technology )などのベストプラクティ

) COBITは、ISACA( Information Systems Audit and Control Association )およびITGI( IT Governance Institute )の登録商標である。

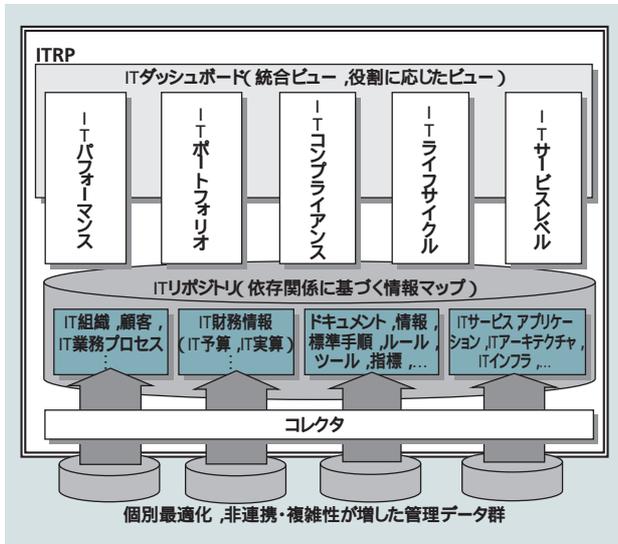


図3 ITRPの概略  
個別最適化、非連携・複雑性が増したデータ群からコレクタを介してITリポトリ(情報の保管場所)へ一元化を図る。必要な人が必要な情報を適時に参照する。

スをベースとした業務標準化といった組織能力の向上がもたらされることとなる。

### 3.2 顧客リレーションと情報活用の強化

第二の変革として、顧客とのコミュニケーションを強化する基盤を整備する必要がある。これを実現するソリューションコンポーネントは、ITダッシュボードである。ITダッシュボードとは、経営、事業、ITの意思決定に用いる業績評価指標を定め、さまざまな情報ソースから各種情報を集約して評価結果を算出し、指標間の依存関係に基づいて統合されたビューを提供する仕組みである。

企業においては、BPR(Business Process Reengineering)の実行に際し、顧客接点および顧客への提供価値に的を絞り、それを起点に業務全体の改革を行ってきた。

現在、IT部門の課題として、サービスプロバイダーの役割への変換、説明責任の向上、ユーザー部門との交渉力の向上、および意思決定の迅速化などが挙げられる。

ITダッシュボードの導入により、年次では予算やリスク、月次では可用性やパフォーマンス、日次では障害や変更情報を可視化した形でユーザーと共有することが可能となる。副次的には、その顧客接点に着目した業務改革が促されることとなる。さらに、情報を分析・活用することにより、意思決定の迅速化が図れる。

### 3.3 継続的な改善基盤の確立

第三の変革として、継続的な改善(PDCA)を確立する基盤を整備する必要がある。これを実現するソリューションコンポーネントはIT-BSC(IT Balanced Score Card:ITバランストスコアカード)である(図4参照)。IT-BSCとは、通常のBSC同様に

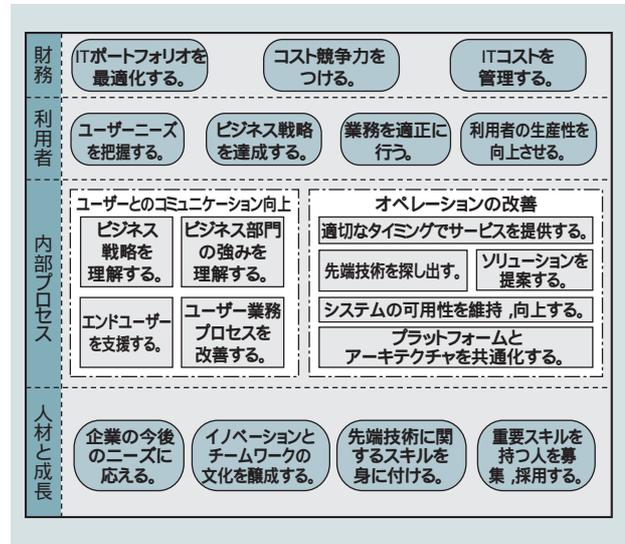


図4 ITバランストスコアカード(IT戦略マップ)の一例  
人材と成長、内部プロセス、利用者、財務の各視点における要因を考慮しながらIT部門運営の最適化を図る。

財務の視点だけでなく、多面的に、視点間の因果関係を含めてITのROI(Return on Investment)を評価する手法である。

企業におけるBSCの導入目的は、財務的な指標に加え、因果性を持った多角的な経営指標を設定し、それをモニタリングし、改善サイクルを回すことにより、企業の継続的な成長を促進することにある。

現在、IT部門の課題の一つとして、継続的な改善活動を行えるよう、多視点による「見える化」の仕組みを確立することが挙げられる。

IT-BSCの導入により、ITの運営にかかわるCSR(Critical Success Factor)およびKPI(Key Performance Indicator)の設定、それらの指標のモニタリング、それに基づく改善プロジェクトとKPI、およびインパクト(効果)との関連の把握が可能となる。

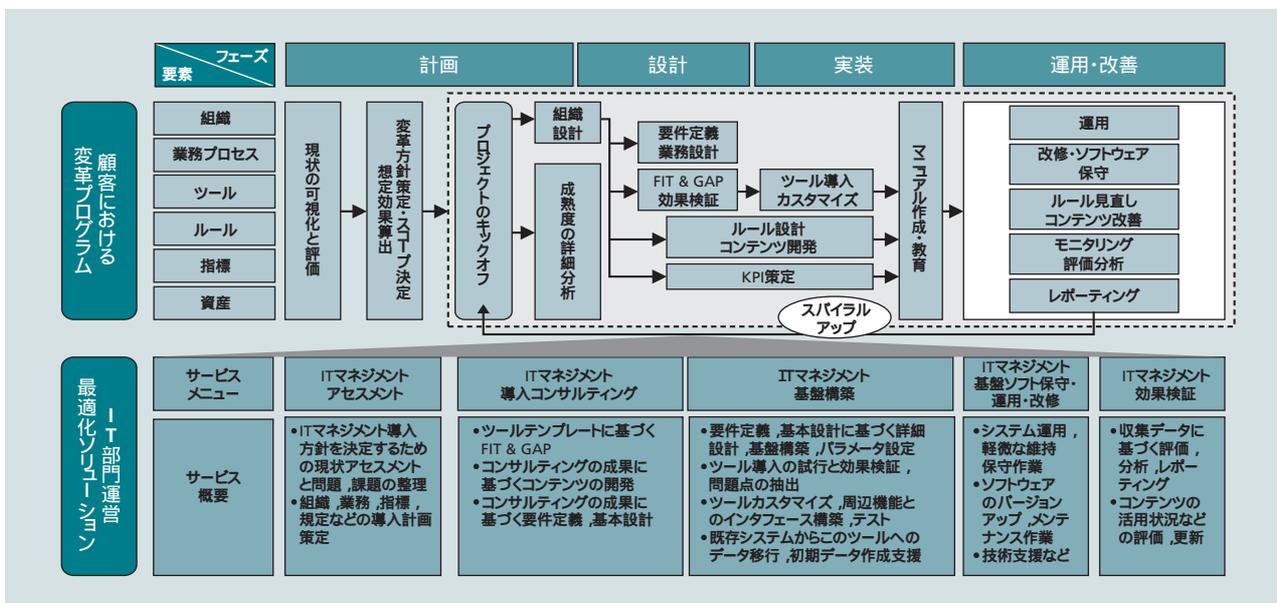
## 4 .ソリューションサービスの全体像と概要

変革の推進方法、それに対応し、現在開発を進めているIT部門運営最適化ソリューションの概要について以下に述べる。

このソリューションにおいては、変革プログラムにおける計画段階から評価段階までエンドツーエンドでの各種サービスの提供を想定している(図5参照)。

計画段階では、全体を俯瞰(ふかん)し、どの領域から変革に取り組んでいくかの優先順位づけを行う。IT部門が置かれている状況に照らして、レベル向上(効果)および生産性向上(効率)とのバランスに配慮しながらプロジェクトを選択する。その前提となるのはIT-BSCの策定および各プロジェクトのROIのシミュレーションである。

全体計画を作成した後は、個別プロジェクトを開始し、導入から評価までの流れを、成果を踏まえながらスパイラルアップしていく。ここでの留意点は、顧客の現状とありたい姿との



注:略語説明 KPI( Key Performance Indicator )

図5 ソリューションサービス全体像

顧客の変革プログラムに対応した形で、評価から計画、設計、実装、運用・改善の4フェーズごとに、アセスメントから保守サポートまで幅広いサービスを提供する予定である。

ギャップを的確にとらえ、迅速に改善を進めることである。またベストプラクティス、業界標準をそのままコピーし、そのとおりに実践するのではなく、その組織に適したものだけを選択することで、想定外のコストや問題の発生を防ぐ必要がある。

このソリューションの一点目の特徴は、その道具立てとして、ITマネジメントツールの適用を想定していることである。その結果、顧客は、迅速な実装、実装後の効率的なIT業務運営をより実現しやすいものにできると考える。

二点目の特徴は、日立グループが独自に開発したITアセスメント技術 (IT活用バランス診断, IT投資評価, ITサービス管理アセスメントなど)、デューデリジェンスの経験・ノウハウなどを採用していることである。

## 5. おわりに

ここでは、IT部門の組織能力の向上を図ることを目的とし

た変革を支援する「IT部門運営最適化ソリューション」について述べた。

このソリューションは現在開発段階にあり、これから、より顧客ニーズに踏み込んだ検討を推進していく予定である。

日立グループは、戦略アウトソーシングなど、各種のアウトソーシングやITアセスメントなどのサービスを継続的に提供するとともに、IT部門の包括的な課題解決に対しても、今後さらに貢献していく考えである。

### 参考文献

- 1) D. Gaughan:IT Resource Planning( ITRP ),The ERP System for IT Arrives ,AMR Research Article( 2005.3 )
- 2) ITGI Japan:IT投資の企業価値ガバナンス ING社ケーススタディ ( 2007.4 )
- 3) M. Curley:Managing Information Technology for Business Value: INTEL PRESS( 2004 )

### 執筆者紹介



**鎌田 春雄**  
2004年日立製作所入社、情報・通信グループ アウトソーシング事業部 サービス事業開発本部 ITマネジメントビジネス開発部 所属  
現在、新ソリューションサービスの開発に従事  
システム監査技術者、ITIL Manager  
ISACA東京支部会員



**神野 俊昭**  
1975年日立製作所入社、情報・通信グループ アウトソーシング事業部 サービス事業開発本部 ITマネジメントビジネス開発部 所属  
現在、新ソリューションサービスの開発に従事  
情報処理学会会員



**近野 章二**  
1996年日立製作所入社、システム開発研究所 uVALUEイノベーションセンタ 第五部 所属  
現在、ITアセスメント技術の研究開発に従事  
ISACA東京支部会員、日本SPIコンソーシアム会員