

## IT 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）

日立製作所

飯島淳一（いいじま じゅんいち）

東京工業大学

明神 知（みょうじん さとる）

北海道情報大学

藤波 務（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。

### 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。

### 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



図1 ITケイパビリティの成熟カーブ

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。

#### 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、及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」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らるべきである。

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共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、アセスメントツー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。適宜活用頂き、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

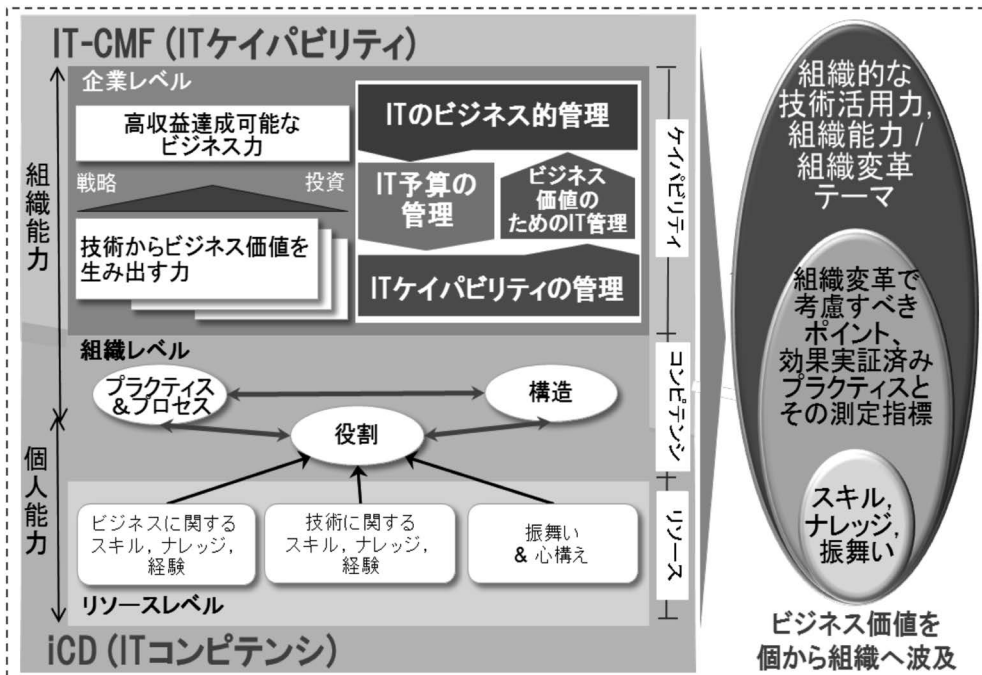


図2 IT-CMFとITコンピテンシの関係

だければと思います。

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。