

IT経営成功のためのいくつかの基本

## 道具は使いよう。経営者は、ITの使いようで 何に留意すればよいのか

2011/3/20

ITC\* & ITCインストラクタ

松村信雄

[matsu---@rc5.so-net.ne.jp](mailto:matsu---@rc5.so-net.ne.jp)

(注) ITC\* (ITコーディネータ) : 経営に役立つIT利活用に向け、経営者の立場に立った助言・支援を行い、IT経営を実現する役割を担う経済産業省が推進する資格。ITCインストラクターはITCの資格取得に義務づけられている「ケース研修」のインストラクションを担当できる資格。

詳しくは、<http://www.itc.or.jp/>

(はじめに)

数十年になるIT導入支援の経験から得たことを、数年前から「IT経営で成功するための基本」と題して、私なりの視点で整理しはじめたのですが、思いがなかなか文字に表せないもどかしさを感じながらの作業で、書きかけの原稿が増えるばかりでした。

そんな中で、このたび、弘中先生の後押しを受け、本稿をまとめるに至り、テクノバ株式会社のHPをお借りして、IT経営を目指す経営者の方の少しでもお役に立てればとの思いで情報発信させていただきました。

IT (情報技術) は、経営プロセスの「機械化 (自動化)」と「情報化」を実現し、今では、「プロセスの遂行と連携の最適化」を通じて「ビジネスの最適化」をも可能とする、経営の目的達成のために欠くことのできない重要な道具になっています。

道具は「使いよう (= 「選び方・使い方」 ) 」といわれるように、このITも、「自社」固有の目的に合った、しかも、「自社」の能力にとって難しすぎず易しすぎず、ほどよく使いこなせるものを、上手に使わないと、効果を発揮してくれません。

ところが、このITの「使いよう」を考えることは、ITが情報を対象とする道具で、今までの機械設備などの道具とは、見かけもできることにも相当の違いがあることや、短期間での急速な進化で技術の選択肢が非常に多くなっていることなどにより、決して分かりやすいことでも容易なことでもありません。これだけIT経営の必要性が喧伝される世の中になっても、まだまだ、この基本的なことに戸惑いを感じておられる経営者の方は少なからずいらっしゃるように思われます。

ここでは、このような観点から、経営者が、経営の目的実現のために、ITを、ビジネスの「情報化」や「最適化」などを展望して、より高度に活用しようとする場合に、このITの「使いよう」について、特に、その検討のはじめの段階で、どのようなことに気をつければよいのかを、少し掘り下げて考えてみたいと思います。

コラム【IT活用の発想のレベル「機械化」「情報化」「最適化」とは】  
—多店舗展開しているアパレル小売業における例—

**【機械化レベル】**

店舗の日常業務、例えば、売り上げ情報に基づいて請求書を作成するなど、毎日繰り返している業務を対象に、

**気づき**：人が行っている、特段の暗黙知（勘や直観、個人的洞察、経験に基づくノウハウ）を必要としない業務をコンピュータに置き換えるという対応で、

**発想**：誰が見ても分かる仕事の仕組みを機械に置き換えるのであるから、

**考察**：「どの仕事を機械に置き換えるのか」を決めさえすれば、それでシステムの要件は決まる。

**効果**：人件費の節約、処理のスピードアップ、間違いの減少などの直接的な効果が期待できる。

**【情報化のレベル】**

店舗という単位での業務運営を視野に、

**気づき**：「季節商品の採算は店舗によって違いがあるが、成績の良い店舗はいつも同じ顔ぶれ」ということに気付いて、成績の良い店舗の情報活用ノウハウを他の店舗で使えるようシステムで支援できないかと気づくのがこのレベル。この発想は機械化の発想からは出てこない。この気づきから、

**発想**：商圈の特性を押さえて、過去の気象条件、販売動向等から学習した「適切な見切りのタイミング」が鍵であることが分かれば、そのタイミングを知るのに必要な情報（過去のデータ、現在のデータ）をシステムで提供するという発想が生まれる。

**考察**：ここでは、例えば、省力化のレベルでは自明であった情報提供のタイミング（月報、週報、日報で良いのか、リアルタイムが必要なのか）も、重要な検討要件になるなど検討すべき要件が変わってくる。

**効果**：どれだけの店舗が優秀な店舗並に情報活用できるかにかかっている。

**【最適化のレベル】**

全社を視野に、

**気づき**：「気象に地域差があり、住んでいる人の特性もあるから、同じ商品でも店舗によって売れる時期がずれるだろう」ということに気づき、売れ行きが鈍くなりそうな店舗の在庫を適切に店舗間移動して、売れるところでなるべく正価で売りきろう、顧客に対しては品切れを減らそうと気づくのがこのレベル。この気づきから、

**発想**：全店舗で、全ての店舗の販売、在庫状況をリアルタイムに把握できるようにし、現場の裁量での商品移動を可能にすればうまくいくのではという発想が生まれる。このレベルのシステム化では、

**考察**：店舗の現場の判断で商品の移動ができるようなルールや、商品移動のための費用負担等を決めておくなど、システム以外の要件も整えないとうまく運用できない。

**効果**：現場が、システムの支援を生かしてどれだけうまく商品移動して値引きせず売り切るかによるなど、システム利用者の業務能力に左右される。

### **留意事項（１）：「自社に」を忘れない。**

考えなければならないのは、もちろん、世間一般の「使いよう」ではなく「自社に」とっての使いようです。本項以降の留意事項にいくら留意しても、この「自社に」を忘れては全く意味のないこととなります。

経営者の方が、機械設備のような道具では、他社の成功事例を見ても、自社に上手に使えるかどうかを考えることを忘れないのに、ITの場合にいと簡単にそれを忘れて、成功事例のコピーで成功できると勘違いしたり、また、外部の専門家にIT導入支援を依頼する際に、専門家だから自社のことなどお見通しのはずだとの思い込みがあるのか、自社のこと、自社のやりたいことをしっかり専門家に伝えようとしないことがあります。これでは自社にとって役立つITの導入ができるはずがありません。

いずれも「それで、自社のためになるのですか」という問いかけがあればすぐに気づきはあると思いますが、この「自社に」は、ことほどさように忘れられがちになります。それだけに、このことは、経営者として、常に意識のどこかに残しておいていただきたい留意事項です。

### **留意事項（２）：「経営の目的」を確認する。**

IT導入の目的は、誰かが念じて決めるものではなく、「経営の目的」を達成するのにITとしてどうあるべきかを考え（要求定義）、それが、どのようなITの仕組みにどのような機能を持たすこと（要件定義）で実現できるのかを考えて行く中で、実施可能な「要件」と、納得できる水準の「要求」の組み合わせを見つけることで決まります。

このように、「経営の目的」は、IT導入の方向性を定めるのに非常に重要な意味を持ちますが、これが、あるのかないのか分からなかったり、あっても、ほこりをかぶった古いものであったり、「経営の目的」といわれているものが、実は中身は「願望」とか「標語」でしかなかったりすることもありますので、まずはこれをしっかり「確認する（はっきりと確かめる）」ことが必要になります。

経営者として「経営の目的」を策定した覚えがないなら、確認するまでもありませんが、「経営の目的」を確認することができない場合は、当然のこととして、ITの導入より先に「経営の目的」の策定が必要になります。また、確認ができた場合は、次に、それが「経営の目的」に足る要件を備えているかどうかの検証が必要になりますが、それについては後続の留意事項で触れます。

ちなみに、「IT経営応援隊（経済産業省推薦事業）事業」による「IT経営百選」などのIT導入の成功事例集では、IT導入の目的が、いずれも上位に「経営の目的」を据えて、それと見事につながっている多くの事例を確認することができます。

### **留意事項（３）：目的の要件を確認する。**

目的とは「成し遂げようとして目指す事柄」です。従って、「経営の目的」には、経営者の「成し遂げたいという意思の裏付け」があって、しかも「目指す事柄」が、

実現可能性の乏しい難し過ぎることや、特段の努力を要しない易しいことではなく、「努力することで可能」という水準のことでなければなりません。「経営の目的」が、これらの要件を備えているかを確認します

ここで言う「成し遂げたいという意思の裏付け」とは、

- ・ 実現に向けての経営者の覚悟が従業員の理解できる形で言語化されて経営組織の隅々まで周知と納得が図られている。
- ・ 組織は、それらを基準に行動できるように適切に教育・訓練を受けている。
- ・ 業務遂行の組織構造や業務ルール、役割分担が決められ、組織図、職務分掌、業務手順書などに適切に言語化されている。
- ・ 担当者の実名が入った実行プロジェクトが組成されている。
- ・ 日程が決められた実行計画が策定されている。

などのことを指します。

また、「目指す事柄」には、

- ・ そうなることが望ましいことであることが明らかであること。（例えば「生産性の向上」は、売れないものまでどんどん作って在庫を増やすようなことになると良くないこととなりますので、「販売量に柔軟に対応して過不足のない生産において」などの条件をつけないと「望ましいこと」にはなりません）
- ・ 実現したいことが測定項目とその値で明らかにされている。（例：「1億円」の「コスト削減」等）
- ・ 実現したい時期が明らかにされている。

等の要件が必要です。

「経営の目的」がこのような要件を備えていない場合は、要件を備えた目的の策定から仕切り直す必要があります。

#### 留意事項（４）：経営者の目的策定能力を高める。

「経営の目的」は経営者が決めて、それなりの要件を満たしておればよいというものではありません。組織が一丸となって目指すだけの価値があるものでなければなりませんから、その策定を主導する経営者には次のような素養が求められます。

- ・ 高い志：顧客や従業員がもっと幸せになること、そしてそれが続くことを強く願い、その達成のために困難を乗り越えていく覚悟がある等。人類の宝ともいうべきITを、いくら上手に使えるからといって、志の低いことに使うことは許されることではないでしょう。
- ・ 自社のビジネスについての深い洞察力：顧客や取引先などのステークホルダーが誰で、顧客が自社の何を評価して商品・サービスを購入してくれているのかを知っている等
- ・ 自社の能力や経営環境等を正確に評価する力：事業にとっての機会／脅威や自社の強み／弱みを理解している等
- ・ これらを踏まえて、自社にとっての「目指す事柄」を的確に描き出す力：与件を理解した上で目的を構想する力があり、どうすればそれを実現させることができるかを考え、それを実施計画に展開し、その実行を支援することができる等

また、経営者の次のような性格や態度は、少なからず適切な「経営の目的」の策定の障害になります。経営者は、周りに注意してくれる人が少ないので、常に自分の行動を振り返り、こうならないよう自ら気をつける必要があります。

- 鈍い（よく調べもせずに、たいしたことない／いずれどうにかなるだろう／微少な不具合や改善に気付かない）
- 無知（知らない／知らないことが気にならない／知ろうとしない／知らないことを知らない）
- 誤解（間違っ理解している／知っているつもり）
- 言い訳をする（これだけ知っておればよく勉強している方／忙しいから／お金がないから／従業員にやる気がないから／うちだけじゃない／未曾有の不況だから）
- あきらめ（泣く子と地頭には勝てない／がんばってもしれている）
- 逃避（経営者も人の子／大事なことに目をつむり不急のどうでもよい仕事を優先）
- 卑下（郵便ポストが赤いのも電信柱が高いのもみんな私が悪いのよ）
- うぬぼれ（そんなこと知らないと思っているのか／私ですらできないこと誰ができるのよ）
- 虚勢（そんなこと知らなくてもやれる／裏付けのない「俺に任せろ」）
- 見栄をはる（臭いものに蓋をする／事実を隠してうわべを取り繕う）
- フェアでない（公平でない／弱いものいじめをする／正直でない／社会規範が守れない）

#### コラム【時間に対する感受性が鈍いと】

経営者が時間の価値に鈍感で、従業員の1分1秒の手待ちや手空き時間が気にされることのない組織だと、それを発生させている「問題」が「問題」だと認識されることがないので改善されることはなく、また、誰かがその問題を改善しても、そのことが評価されることがないので、後がつづかず、その組織で改善活動が活性化することはありません。

#### 留意事項（5）：「経営の目的」マネジメントプロセスのスピードアップを図る。

「経営の目的」には、遅れの少ない、できれば実時間を反映した策定と見直しのマネジメントが求められます。このマネジメントに遅れがあると、いくら立派な目的が描けても、描けたときにすでに時代遅れになっていたり、環境の変化ですでに意味がなくなっていることに必死の努力を傾け続けていたり、ちぐはぐな組織運営が避けられません。

ITによる「機械化」で実現できる「経営の目的」であれば、この留意は特段必要ないかもしれませんが、「情報化」や「最適化」などのIT活用の発想レベルが必要な「経営の目的」のマネジメントでは、ビジネスが複雑化、広域化、スピードアップしていることから、経営環境の変化への、より素早い対応が求められ、そのために、以下に述べるような、組織の神経系プロセス全体のスピードアップを図ることが必要になります。

問題・課題の発見や改善効果の評価に必要な「変化や差異を感知する」プロセスは、例えば、自社の企業活動の効率・効果の善し悪しを判断する適切な測定項目と尺度を発見・発明し、それを計測し、分析・評価・異常値警告を行う仕組みを構築することや、必要に応じて外部のデータベースを参照できる仕組みを導入することなどで、そのスピードアップを図ることができます。

変化への従業員の対応力をマネジメント（従業員がどのくらい変化に対応できているかを評価し、対応しやすいようにやり方を変えたり、教育や報酬によりやれるように促すこと）するのに必要な「人の活動を評価して促す」プロセスは、例えば、組織図・任命簿・職務分掌規定等により、従業員一人一人に、自分の所属部門・職位で何をどのような責任でやらなければならないかを分かるようにしておくことや、そこで行われる業務の手順と評価基準が明らかにされていて、業務の遂行を管理する仕組みに連動して、部門・従業員の活動成果を計測・評価する仕組みを構築することや、必要な能力充足についての教育を計画しその実行を管理する仕組みを構築することで、そのスピードアップを図ることができます。

組織としての情報リテラシーの向上を図ることは、企業の組織活動全般のスピードアップにつながります。関係ツールとしては、基本となるOAツールに加えて、電子メールや携帯電話などのコミュニケーションツール、ワークフローなどによる業務連携の仕組み、TV会議などの意思決定の仕組み、生データを含む業務に必要な情報へのアクセス手段などがあります。

ここでは、必要に応じてITの活用も考慮します。ITの導入に当たって「使いよう」を考えるのに、その前にITなの？と思われるかもしれませんが、対象プロセスは、企業の基本的な神経系プロセスであり、ここは、「スピードを出すにはしっかりしたブレーキが必要」ということから、企業の筋肉とも言うべき本業の遂行力の強化に先行して強化すべき部分になります。ツール化されている技術もありますので、そういったものも使って、この部分を先にITを使って強化することは順番として間違っていないと思います。

#### **留意事項（6）：経営の目的からITの目的を導き、その検証を怠らない。**

留意事項（2）でも触れましたが、IT導入の目的は、「経営の目的」を達成するのにITとしてどうあるべきかを考える「要求定義」と、それが、どのような「要件定義」で実現できるのかを考えて行く中で、実施可能な「要件」と納得できる水準の「要求」の組み合わせを見つけることで導き出します。

この「導き出し」は、経営の目的が業務の「機械化」までのことであれば、さほどの難しさはありませんが、「情報化」や「最適化」にかかわる場合は、「経営の目的」と「ITの目的」の橋渡しをする、優れた「発想」がないと、なかなか「経営の目的」達成に有効な「ITの目的」を導き出すことはできません。

コラム【経営の目的からITの目的を見つけ出す「発想」とは -2つの例-】

その1：

「客単価を増やしたい」という経営の目的に対して、「お客さまは、何を一緒に買っているのだろうか。それが分かれば何かヒントが見つかるかも」という発想があれば、バスケット分析に着眼することができます。そして、「週末に紙おむつを買いに来たパパは、高い確率で缶ビールを買っている」ということが見つければ、「週末は紙おむつ売り場への動線上に缶ビールを並べよう」で、週末に来店するパパの客単価を上げることができたという有名な話があります。

その2：

「季節衣料を在庫一掃セールで値引き販売することなく定価で売り切りたい」という経営の目的に対して、「日本では、夏は南から北へ移る。例えば、鹿児島で売れなくなった夏物は、これから夏を迎えるところに場所を移して売れば定価で売れるのでは」という発想があれば、「商品に季節属性を持たせ、店舗毎の単品の売れ行きを管理する。店長の判断で店舗間の商品移動ができるようにし、それを効率よく実行する業務プロセスを構築する」というITの目的を導き出すことができます。そのように対応して、現実に見切り販売を減らした企業があります。

「経営の目的」から「ITの目的」を導く、優れた「発想」は「経営の知見」と「ITの知見」の融合の中から、優れた「創造力」によってはじめて「発見」もしくは「発明」されるもので、手順を踏めば見つかるというものではありませんが、その「発想」から導かれた「ITの目的」が妥当なものかどうかの検証は、自社のビジネスに照らして、常識的に、「風が吹いたら確かに桶屋が儲かるのか」を検証するように、原因-結果の因果関係をたどっていくことで確認することができます。

経営者は、「ITの目的」の導出を自ら行った場合も、選抜した社内のメンバーに任せた場合も、また、社外の専門家の支援を得て行った場合も、導かれた「ITの目的」は必ず自ら検証することを忘れてはなりません。もちろん、検証にあたっては、偏見、誤解を排除して、間違った因果関係に騙されることのないよう気をつけて行う必要がありますが、ここでもっとも大事なことは、妥当性が検証できない限りその「ITの目的」は採用しない、という姿勢・態度になります。

コラム【課題は広い思考空間でとらえないと解決策は見つからない】

課題解決の方法は、「何（と何を）をどうする」というように「モノ」や「こと」の「つながり」で表現されます。それを見つけるには、ひとつひとつの「モノ（こと）」を精緻に眺めるのは当然として、これらの「モノ（こと）」や「つながり」を、同時に「一つの思考空間」の中に捉えないと、「つながり」の中にある解決策は視界に入ってきません。

例えば「夏物衣料は夏前から売れはじめ、欲しい人に行き渡れば売れ行きは止まる」「日本では夏は北上する」「販売店舗は日本中全国にある」のひとつひとつのことからは何のヒントも発想も得られませんが、これらをひとつの思考空間で捉えて眺めることで、はじめて「夏の北上にあわせて、商品を、これから売れそうな店舗に移動すれば値引きせず売れるのでは」というヒントに出会えます。これが、いろんなことを、思い込みで「これとこれとは違う」と決めつけるのではなく、「何かつながりがないか」と、ひとつの思考空間の中で一緒に考えてみることの効果です。

**留意事項（7）：組織を目的に向けて駆動する。**

ここまでで、IT導入でのやるべきことが明らかになりましたが、やるべきことが明らかになっただけでは組織は動き出しません。

経営者は、自らが確信している目的達成の必要性和、達成に向けての覚悟を、適切に言語化し、組織が、常にそれらを基準に行動するレベルに、経営者の情熱をもって経営組織の隅々まで周知を図り、顧客、取引先を含む組織全体の納得と共感を得ることを通じて、組織を目的に向けて駆動させる必要があります。あわせて、組織が行動の障害と感じている不安要素の排除も考慮する必要があります。

また、基本的に経営の目的は、ほとんどの場合、

- ・ ITで実現できる部分：情報システムに関係する部分
- ・ IT以外で実現する部分：経営戦略を見直したり、ビジネスモデルを変えたり、経営機能の要素の関係を見直したり、プロセスを組み直したり、業務のやりかたを改善したり、人材の教育・訓練を行うなど、情報システムと直接関係しない部分

によって構成されています。これら2つの連携を適切にとることに十分な留意が必要になります。

**留意事項（8）：活動の検証とコントロールに備える。**

ITの導入に限らず、プロジェクト活動では、完璧な計画でスタートしても、その通りにことが進むとは限りませんから、「計画通りにいかない＝異常は起こる」ことを前提にし、「異常は早期発見で小さな内に対処して消す」を基本にして進めます。この留意事項は、その準備を忘れずにおきましょう、ということです。



具体的には、プロジェクト活動の効果・効率を評価する測定項目を設定し、それを測定（モニタリング）する仕組みを活動管理の仕組みの中に組み込み、随時・毎日・毎週・毎月・年度単位の節目でモニタリングで得た計測値をもとに、その評価と検証、その結果に基づいてプロジェクトの中止を含む種々のコントロールを行う制度を設ける、ということがやるべきことの骨子になります。

モニタリングは、問題の早期発見が目的ですから、それができるのであれば、いわゆる「報連相」の仕組みでの対応でも問題はありません。重要なのは、モニタリングで顕在化した異常へ適切な対応をするためのコントロールとうまく連携できるようにしておくことです。

（おわりに）

人は、「留意事項」というものに対しては、だいたい、失敗する前は「そんなこと分かっている！」で、失敗した後で「そういうことだったの。大事なことももっと大事なことらしく言ってくればよかったのに！」ということのようです。そうならないようにまとめられたかどうか自信がありませんので、そうならないように、行間をよく読んでいただき、留意事項をこれからのことに生かしていただくことをお願いして、本稿を終わらせていただきます。

---

松村信雄（「システム活用研究」代表）

1970年より、㈱日本総合研究所にて、ビジネス系のシステム開発とプロジェクトマネジメント、システムコンサルティングの業務に従事。2001年にITコーディネータのインストラクタの資格取得。2007年同社定年退職とともに独立し、「ITコーディネータ&インストラクタ（経済産業省推進資格）」として、経営者の立場に立った企業のIT導入の支援、ならびにIT人材教育を通じて企業のIT化を支援している。