

【IT経営のススメ】

ITコーディネータ 福沢 繁

最近「IT経営」という言葉が公的な文書にもよく登場するようになりました。2006年1月に国のIT戦略本部から出された「IT新改革戦略」の柱の一つに「IT経営の確立による企業の競争力強化」が謳われ、その重要性が認知されつつあります。

しかし一方で「IT経営」の本来の意味はなかなか理解されていないように見えます。単なるIT導入ではなく、

①中小企業が自社の経営課題を明確に意識してITを活用すること

②さらには長期的な戦略展開や経営改革のためにITを活用すること

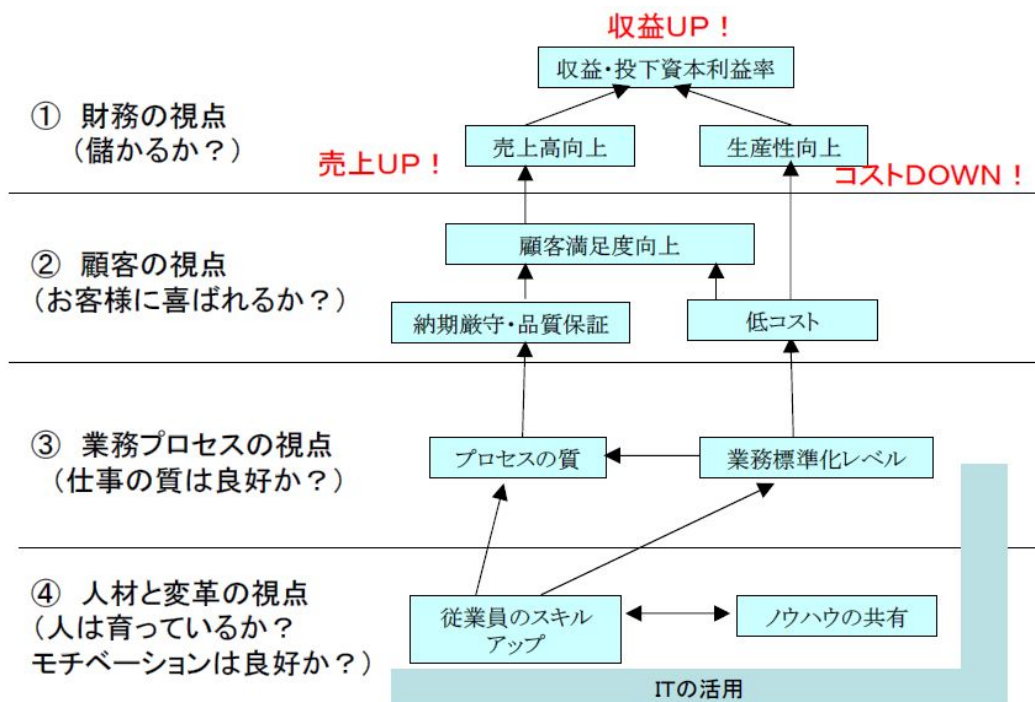
が「IT経営」の本来の意味ですが、現実とのギャップは大きく、従来のレベルのIT活用から抜け出せない例が多く見受けられます。ITを活用することの重要性はわかっている、どのようにすれば効果的に経営に活用できるのか見極めがつかない経営者の方々、多額のIT投資をしたけれども、期待した効果が得られずに悩んでいる経営者の方々がたくさんおられます。

私は、30年近い大規模システムの構築も含めたIT業界での経験と、4年前から県内の中小企業の皆さんをITコーディネータとして支援してきた経験を踏まえて、中小企業が「IT経営」を進める上でポイントとなることを3点に絞って提案したいと思います。

＜提案1＞ 戦略マップを作りましょう！

経営者の方は必ず会社を経営する上での思いがあります。「北関東でトップの技術力を持ちたい」「地域の子供たちが将来あの会社で働きたいと思うような会社になりたい」など、会社設立時の思いや、将来に向けての思いなどを持っておられます。それらの社長の思いを経営の数値的な目標も含めて経営ビジョンとして明文化し、その実現のための絵を描くことが戦略マップです。

＜戦略マップの例＞



戦略マップを作るためには、まず自社の事業領域を明らかにし、そこでの外部環境の変化をつかまなければなりません。また、自社の強みや弱みもできるだけ客観的に把握して、それらの分析の中から戦略的な経営課題を導き出す作業が必要です。この手法は古くから行われているSWOT分析(S:強み、W:弱み、O:機会、T:脅威)という手法ですが、最初からそういう手順を踏まなくても、まず社長の頭の中にあることを書き出して整理するだけでもある程度の形は出きます。まず簡単に作ってみて、それを周りの経営幹部や社員に見せながらブラッシュアップしていけば、徐々に社内に行き渡り、社員全体の共有するものになっていくでしょう。

現代のITは単に業務の効率化だけでなく、社内のコミュニケーション、社員のスキルアップ、営業展開、販売戦略などあらゆる場面で活用できるようになって来ています。戦略マップを眺めながら、どこにどうやってITを活用していくか、じっくり考えていけば、そんなに無駄な投資はしないものです。

＜提案2＞ 自社の成熟度レベルを把握し、身の丈にあったシステムを導入しましょう！

成熟度レベルという考え方があります。IT経営の分野でも、3年ほど前に国際標準を基にした日本版がまとめられています。会社のビジネスにおける競争力(コンピタンス)を14～16項目に分類し、それぞれ0～5レベルに評価するものです。

キーボードに慣れていない社員に対して、いきなりグループウェアで日報を書け、と指示しても、社員からすれば余計な仕事が増えるだけでストレスもたまります。日報を入力した「見返り」がなければそのうち使われなくなります。在庫管理が必要だ、と言って商品を移動するたびにロケーション入力を求めていたら、かえって作業効率が落ちてしまいます。

会社の経営目的、経営課題からの必要性がはっきりしていて、社員にとってもその必要性が実感されていなければ思うような効果は出ません。社員の意識レベルやIT活用能力、業務の整備の度合い、経営目的の段階などにマッチしたシステム導入と運用をしなければ、効果はあがりません。

「高機能ソフト」＝効果が高いということにはなりません。自社の身の丈にあわせて一歩ずつステップアップしていく着実なIT導入がIT経営実現のためのポイントです。

＜成熟度レベルの共通定義＞

成熟度レベル	成熟度の内容	成熟度ランクアップのための課題解決指針(人間系)
0	存在しない	幹部の意識改革
1	認識しているが場当たりの	業務プロセス(仕事の手順)の文書化
2	反復可能だが直感的	業務プロセス(仕事の手順)の定義と標準化、データ化
3	業務プロセスが定義され、標準化され、守られている	測定・モニタリング・評価と継続的改善の仕組みづくり
4	測定とモニタリング・評価が可能であり、継続的改善の仕組みができています	知識共有の仕組みづくり 全体最適の追求 業界ベストとのベンチマーキング
5	最適化経営、知識共有経営	

＜提案3＞ 自社主導で業務とデータを可視化し、それに基づいてシステムを構築しましょう！

戦略を作り、自社の成熟度レベルを把握した上で、次に必要なのが自社の業務やデータを可視化することです。

この分野は、日本の IT 業界の一般的なやり方としては IT ベンダー側が作成することが普通に行われてきました。しかしこの方法は、企業と IT ベンダーとのアンマッチを生む大きな原因の一つになってきました。その業界のことや会社のことを知らない IT ベンダーは、企業に対するヒアリングや帳票等の調査を行って、可視化作業(一般にモデリングと呼ばれる作業で、業務フロー、データフロー、データの関連図などを作成する)を行います。第三者がその会社や業務を短期間ですみずみまで把握することはかなりの無理があり、どうしても漏れや誤解が生まれます。「ある業界の常識は他の業界の非常識」ですので、旧来のやり方を進める限り仕様のアンマッチは避けられません。その結果、ユーザー企業側からは「こんなシステムは使えない」、ITベンダー側からは「そんなことは聞いていない」ということになりがちです。

業務やデータの可視化作業は、基本的にユーザー企業が主導で行うべきです。ITは知らなくても自社の業務について承知していれば、そしてしかるべきサポートがあれば、ユーザー企業が自力でモデリングを行うことは十分可能です。

そして作成した業務やデータの図は、IT化だけでなく、業務改革を集団で検討するための重要な情報になります。自社の業務を継続的に改革していくために、常に最新の業務とデータが「見える」状態にしておくことは、これからの変化の早い時代に生き残っていく上で必須の条件とも言えます。

中小企業がこれらの作業を自力だけで進めるのは、最初は無理があるかもしれません。それに対しては IT コーディネーターなどの専門家が支援し、また公的な支援機関が必要な支援をすることが必要だと思います。時間をかけて中小企業が力を付けていくために、有効な支援が求められていると思います。

以上