

ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

はじめに

方法論の全体構造

日本ITガバナンス協会 理事

博士（商学） 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

この方法論集を書くに先立って、私の約 30 年間にわたる IT コンサルタントの経験を振り返ったエッセイ「ビジネスと IT の狭間で」を執筆した。エッセイを書いてみて、改めてコンサルタントとしての活動において方法論というものが大きな拠り所となっていたことを実感した。これらの方法論は、コンサルタントだけでなく、もちろん IT を活用して変革を実行しようとするビジネスパーソンにとっても役立つものであろう。そこで、私が構築、活用、発表してきた IT による変革に関する方法論について、現在の視点から見直してベスト版として公開することにした。

それぞれの方法論は、構築時点の企業の需要や IT 活用のバズワードを反映して作ってきたものであるが、現在でも通用する普遍性があり、解釈を加えれば利用が可能なものが多いと感じている。「歴史は繰り返す」で、ある方法論がうまく適用できる局面が再度訪れることもあるだろう。

私は、60 歳で野村総合研究所を退職した後、ビジネスとしてコンサルティングを行うことからは引退しているのですが、個人の知的資産として方法論を後生大事に抱えているよりも、ツールボックスとして公開し、幅広い方々に利用していただいたほうがよいと考えた。

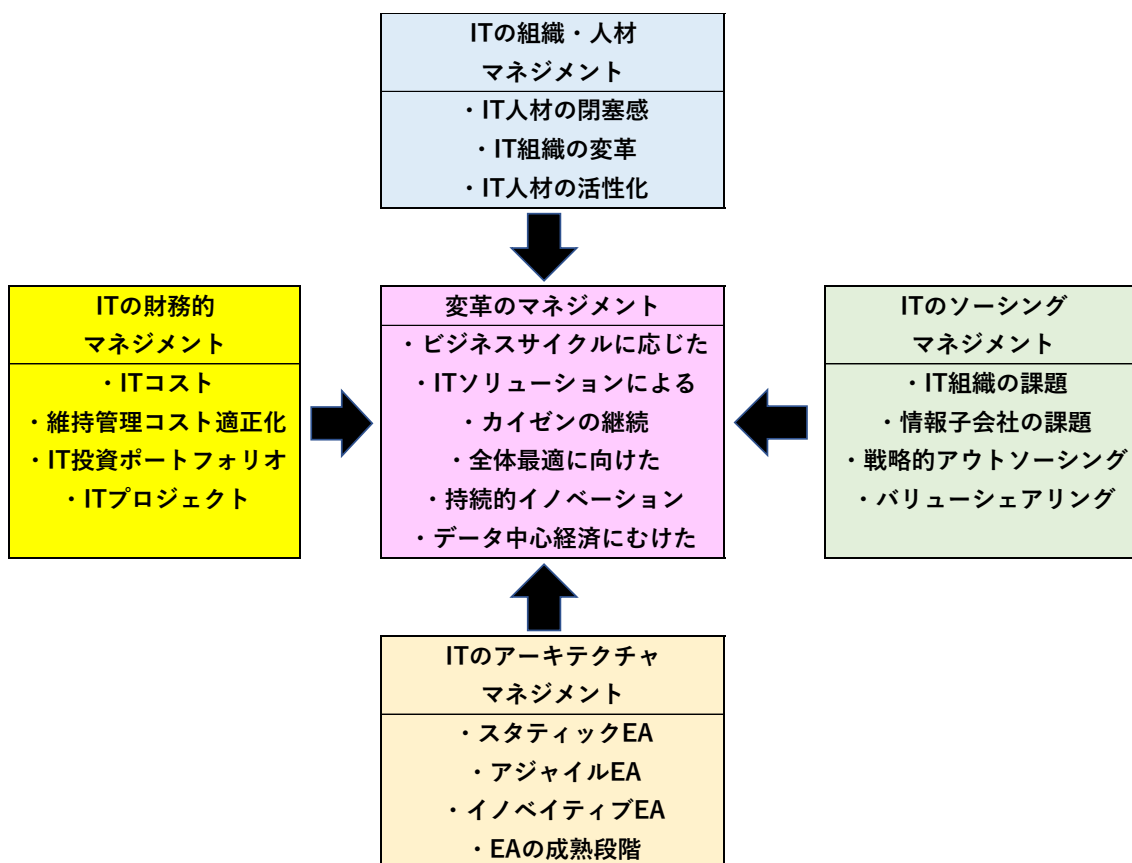


図 1 IT による変革の方法論集の全体構成

ツールボックスは、IT マネジメント編と変革のマネジメント編から構成される。
IT マネジメント編は、IT の財務的マネジメント、IT のソーシングマネジメント、IT の組織と人材のマネジメント、IT のアーキテクチャマネジメントから成る。

- ・財務的マネジメント：経営者やビジネスパーソンにとってはIT を財務的視点から把握するのがわかりやすい。IT コストや IT 投資について管理会計やファイナンスの手法を適用して管理可能にする方法を紹介する。
- ・ソーシングマネジメント：IT のユーザー企業にとって、IT を共同して運営する良きパートナーを持つことは重要である。自社の目的に合ったパートナーとして情報子会社や外部IT ベンダーとどのような関係を築くかについて紹介する。
- ・組織・人材マネジメント：「結局は人である」という。IT の組織と人材が抱える課題について、単なる IT スキルマップを示すのではなく、人材活性化の手法を IT 部門や情報子会社に適用して解決する HRM としての方法を紹介する。
- ・アーキテクチャマネジメント：業務、データ、アプリケーション、IT 基盤の全体構成図を描く手法がエンタプライズ・アーキテクチャ（EA）である。これは技術の問題である以上に、戦略の問題である。事業の全体最適化やアジリティ確保のために EA をいかに活用するかを紹介する。

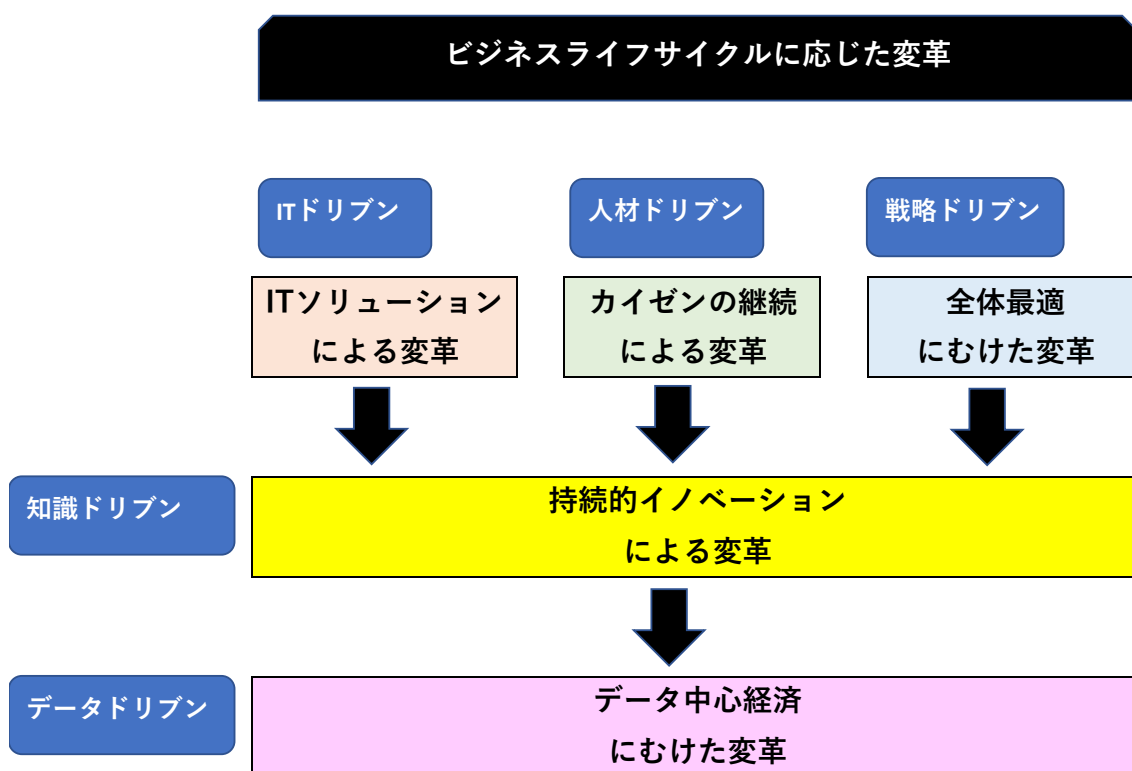


図 2 変革の方法論の相互関係

変革のマネジメント編は、ビジネスライフサイクルに応じた変革、IT ソリューションによる変革、カイゼンの継続による変革、全体最適にむけた変革、持続的イノベーションによる変革、データ中心経済にむけた変革から成る。

・ビジネスライフサイクルに応じた変革：企業の行う事業について、起業、成長、成熟、再編、分化、模索からなるライフサイクルを想定する。そして、各段階に応じたビジネス戦略と IT 活用戦略があることを提唱する。

・IT ソリューションによる変革：ERP や SFA などの IT ソリューションを導入することを契機として事業をスピーディに変革する方法を紹介する。起業段階や成長段階にある企業がすみやかに事業基盤を整備するためには有効な変革である。

・カイゼンの継続による変革：企業の人材が行うカイゼンの繰り返しにより連続的に変革を起こす方法を紹介する。日本企業のカイゼンとそれに学んだ欧米企業のフレームワークによるオペレーショナルエクセレンスの実現方法である。成熟段階にある企業が優位性を維持し続けるためには有効な変革である。

・全体最適にむけた変革：個別最適の事業の積み重ねになったり、合併によって事業を拡大したりしてきた企業が、顧客にとってひとつの企業としてのサービスを実現するための変革を、「ワンカンパニー」のキャッチフレーズのもとで実行する方法を紹介する。再編段階にある企業が統合されたビジネスを実現するためには有効な方法である。

・持続的イノベーションによる変革：顧客にとっての新たな価値を創造するためのイノベーションを持続的に実行し、企業価値を向上し続ける変革の方法を紹介する。自社の強みに特化して競争優位を確立する分化段階や模索段階にある企業にとって有効な方法である。

・データ中心経済にむけた変革：人や物の振る舞いに関するデータを収集し分析することによって、新たな価値を創造する方法を紹介する。ビッグデータによって持続的イノベーションを駆動することがデジタル変革である。データ中心経済のもとではアズアサービス化、エコシステム化という産業構造の転換が起きる。このテーマは、直近の関心事であるので、他の変革テーマよりも多くの紙面を割いて詳述する。

IT ドリブンの IT ソリューションによる変革、人材ドリブンのカイゼンの継続による変革、戦略ドリブンの全体最適に向けた変革は、それぞれ併存する関係にある。それらを集約した知識ドリブンの変革が持続的イノベーションである。そして、それをデータドリブンに発展させたのがデータ中心経済にむけたデジタル変革である。

ここで紹介する方法論は、20 年間で発行された 10 冊の著書や雑誌の記事の中から選出したものを中心としている。方法論集は次の手順で作成した。

- ・各著書から、今も利用可能な方法論を選び出す
- ・各方法論を現在の視点から見直して解釈を加え、1 項目の図と説明文で A4 にして 1~2

枚に収まるように編集する

- ・各方法論を、IT マネジメントと変革のマネジメントのテーマ別にまとめて、わかりやすいように配列する
- ・テーマごとの内容を理解しやすくする事例分析を追加する。事例は、A4 で1枚にこだわらずに物語が完結できる分量で記述する
- ・著書以外の発表の機会にとり上げた方法論も必要に応じて追加する

各テーマはそれぞれ完結するように書かれているので、読者は自分が関心のあるテーマだけを摘まんで読むこともできる。初めから読めば、方法論の全体像を理解することができる。変革のマネジメント編は、まずビジネスライフサイクルに応じたマネジメントを読めば、どのような状況ではどの変革方法論を使えばよいかのインデックスとして使うことができる。

読者諸氏が、自分の置かれた状況に応じて方法論を使い分け、使った経験をさらに知見として追加して、方法論を拡張していただきたい。この方法論集がユダヤのタムルードのように代々引き継がれる規範になっていくことを期待する。

引用元の主な著書等の名称	著者	発行又は発表の年月	発行所、発表雑誌等	主なテーマ
情報技術が企業を変える	単著	1999年11月	野村総合研究所	ITソリューション
図解CIOハンドブック	共著	2000年2月	野村総合研究所	ITマネジメント
ユーザー企業にとってのITアウトソーシング	共著	2003年1月	野村総合研究所	ソーシング
IT活用勝ち残りの法則	単著	2004年6月	野村総合研究所	ライフサイクル
ValIT入門	共著	2008年3月	生産性出版	財務的マネジメント
強い企業をつくるビジネスイノベーション	単著	2008年4月	日経BP社	継続的カイゼン
IT人材再生戦略	単著	2009年4月	日経BP社	組織・人材活性化
リユースITで俊敏な企業になる	共著	2011年1月	日経BP社	アーキテクチャ
実践IT戦略論	単著	2013年12月	日経BP社	全体最適
進化したITが実現する企業変革の新法則	単著	2016年10月	日経BP社	持続的イノベーション
デジタル変革の実践法	単著	2019年1月～11月	日経コンピュータ	データ中心経済

図 3 方法論の引用元となった著書一覧