

IT を組織戦略に合わせて調整する: 必ずしも過度に複雑ではない

著者: **マイケル ウッド** - 2015 年 6 月 1 日

翻訳者: 堂下史郎, PMP / 杉村宗泰, PMP

取り扱い分野: **IT 戦略**

もし、あなたの IT 組織がどのように IT を整理し、また組織戦略の方向性と連携を保つのに苦労しているならば、原因は CIO がどのように行うのか、もしくは連携がどのようなものであるかを知らないためであるかもしれません。プロセスは必ずしも過度に難しいものではなく、複雑ですらありません。然しながら、実行するにはトップダウンアプローチと技術者よりはむしろビジネスパーソンとして考える CIO が必要となります。

“筆者は考えが甘い”とか“筆者は問題解決の手がかりを持っていない”と考える読者の不満の声があるのは既にわかっています。しかし、もし私がそのことを熟知していたら? もしあなたが目標を達成するため必要な僅かばかりの洞察力を得ることができ、IT が捉えようもない組織戦略と連携をとれるとしたら?

はじめに、連携についてシンプルで直接的な定義が必要です。以下は私の定義です。

組織的な連携とは、組織のビジョン、ミッション、目的、ポリシー、運用プロセス、および支援システムが、矛盾無くかつ文化的に異常ではないやり方で、整合性を持って価値（望まれる結果）をステークホルダー（オーナー、顧客、従業員、提携先、および地域）に提供するときには到達する状態のことである。

上記の定義で、“支援システム”の部分では IT が登場します。このことを念頭に入れ、IT 連携の定義を以下のように提案します。

IT 連携とは、その組織における現在のビジネス・ニーズを素早く検出して、戦略的な構想やビジネス文化、政策やプロセスにおける変化に対し状況に応じてもたらされる価値を再調整する枠組みを構築している間、そのビジネス・ニーズに対し直接的かつ計測可能な支援を行う IT の能力です。

もし、この定義があなたに当てはまらない場合は、恐らく wikipedia の定義が参考になります。

“ビジネスと IT の連携(BITA) は、動的状態の中でビジネス組織がビジネス目的 – 特に財務実績もしくは市場での競争力改善 – を達成するために情報技術を効率的に利用することが可能である動的な状態です。

“組織の“至高の目標”である、ビジネス情報技術の連携は、組織戦略、ミッションおよびゴールと情報技術の統合である。”

私にとって印象的なのは、非常に多くの組織にとって、今日においてもなお、いかに BITA の成果が捉えどころのないものであるか、ということです。色々な意味で、IT を組織の戦略と目的に連携させることは、変化する活動の影響、外部からの刺激等に対応するために必要となる継続的な背骨の調整と似ています。しかしながら、人とは異なり、組織は定期的にカイロプラクティックに行くことはできません。その代り、組織構造の発展、変わり続ける環境に向けた自己調整と再検査を行う文化が必要とされています。

これらの定義を念頭に置いて、BITA を達成するトップダウンアプローチを作り上げる 4 つの基本的なステップを見ていきましょう：

1. 組織戦略と目的の理解（真の理解） . BITA を達成するための基本は、組織戦略と目的が何であるか、またそれらが経営上どのように計測されているかを理解することです。このことを理解し、目的と戦略に対する変化のループの中に留まることがトップダウン調整プロセスのスタート地点(トップ)です。こでのコツは、曖昧ではなくかつ難解過ぎない業績指標をマネジメントにコミットさせることです。それらの指標は、それらを達成することが期待されている人々にとって簡単に理解できるものでなければなりません。

2. ギャップベースラインの作成と検証. 組織のゴールと目的の数値化は今日の組織の状況で理解されるものである必要があります。現状のゴールと目的との差分は、それらのゴールや目的がどの程

度アグレッシブなものか理解するための背景を与えてくれます。また、この差分は、達成しなくてはならない真の改善や、成功するために必要な変化量に対する洞察を与えてくれます。

こうしたことが IT と向き合う連携の試みに対し直接的に影響を与えます。この試みは以下の背景を考慮して評価される必要があります。：

- 組織構造
- 素質
- 外部および内部からの IT の過去のパフォーマンスに関する見識と組織全体との文化的な適合
- CIO、事業部門リーダー、及びユーザとの関連
- 展開されたアーキテクチャ、インフラストラクチャ、ソフトウェア、またその他の技術
- プロジェクトマネジメント能力
- アプリケーション開発成熟度、など

IT がアセスメントされる全てのカテゴリ全般に直な視点も持つことは非常に重要です。CIO は IT が内部および外部からどのように見られているのか評価することを助けるために、正式な IT 組織の 360 度アセスメントを行うことを考えるかも知れません。これは通常第三者の専門職によって行われ、ベースラインの査定、すなわちキーとなるパフォーマンスや関連領域におけるベースライン・スコアを策定するためのフォーカス・グループ・ファシリテーションを伴います。

次に、改善のゴールが設定され（受け入れ可能なスコアのレベル）、IT がそれらのゴールに向かうためのプログラムが策定されます。最終的に、3 か月から 6 か月後、二度目の調査とフォーカスグループが実施され、新しいスコアが集計されます。達成された改善は、設定されたゴールと比較されます。結果は公にされ、更なる改善のレビューが必要となります。このプロセスは安価ではなく、組織のサイズに依存するものの、プロセスを完了させるために容易に 6 桁（US ドル）の中盤から 7 桁前半のコストが必要となります。

ITIL は、健全で成熟した IT 運用に必要な IT 組織構成とサービスを CIO が形成するらに役立ちます。以下は、IT が組織に提供する必要のある典型的なサービスのリストで、[Wikipedia の厚意により転載しています。](#)：

• IT サービスの財務管理	• サービスデスク
----------------	-----------

<ul style="list-style-type: none"> • サービスカタログ管理 • サービスレベル管理 • 可用性管理 • キャパシティ管理 • IT サービスの継続性管理 • 情報セキュリティー管理システム • サプライヤー管理 • 変更管理 • サービス資産と構成管理 • リリースと配布管理 	<ul style="list-style-type: none"> • アプリケーション管理 • IT 運用管理 • 技術管理 • イベント管理 • インシデント管理 • 要求実現 • 問題管理 • 根本原因分析 • 識別管理
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

基本的に、組織構造を肉付けするためには、上記のサービスを、プロジェクトマネジメントとアプリケーション開発とともに反映しなくてはなりません。また、これらの領域は、サービス提供や意思機能の状況に応じて行う IT 能力レベル評価の重要なスタートポイントを提供します。

一度ベースラインが設定され、現時点での IT と初期連携状態としてあるべき姿の IT とのギャップが特定されれば、連携を行うためのプログラムを開発することができます。

3. 3年から5年のBITA達成プログラム計画を策定する。 BITA 達成プログラムは2つのキーとなるコンポーネントを持つ必要があります。1つ目は、IT を現状から連携した状態に移行させる初期プロジェクトです。2つ目は、IT を連携した状態に保つようにする、継続的な再調整プロセスです。プログラム中のこの2つ目の部分は継続して進行中であり、以下の項目を含んでいなくてはなりません。

- ビジネス計画プロセスに IT が含まれること
- 正式な関係管理プロセスと360度レビュー(約3年毎)
- IT 連携順守状況の定期的な告知
- 産業界でのベスト・プラクティス、競合他社の状況、イノベーションを基にした定期的なアップデート
- キーとなるベンダーの将来的な製品戦略と計画 (新製品に乗り遅れないために)
- 少なくとも2年毎に正式なインフラストラクチャの能力レビューを開催すること

- 競争、成功、成長するのに必要な組織能力に対し、物的な影響を及ぼす可能性のあるイノベーションとブレークスルーに遅れずについていくための正式な R&D 機能

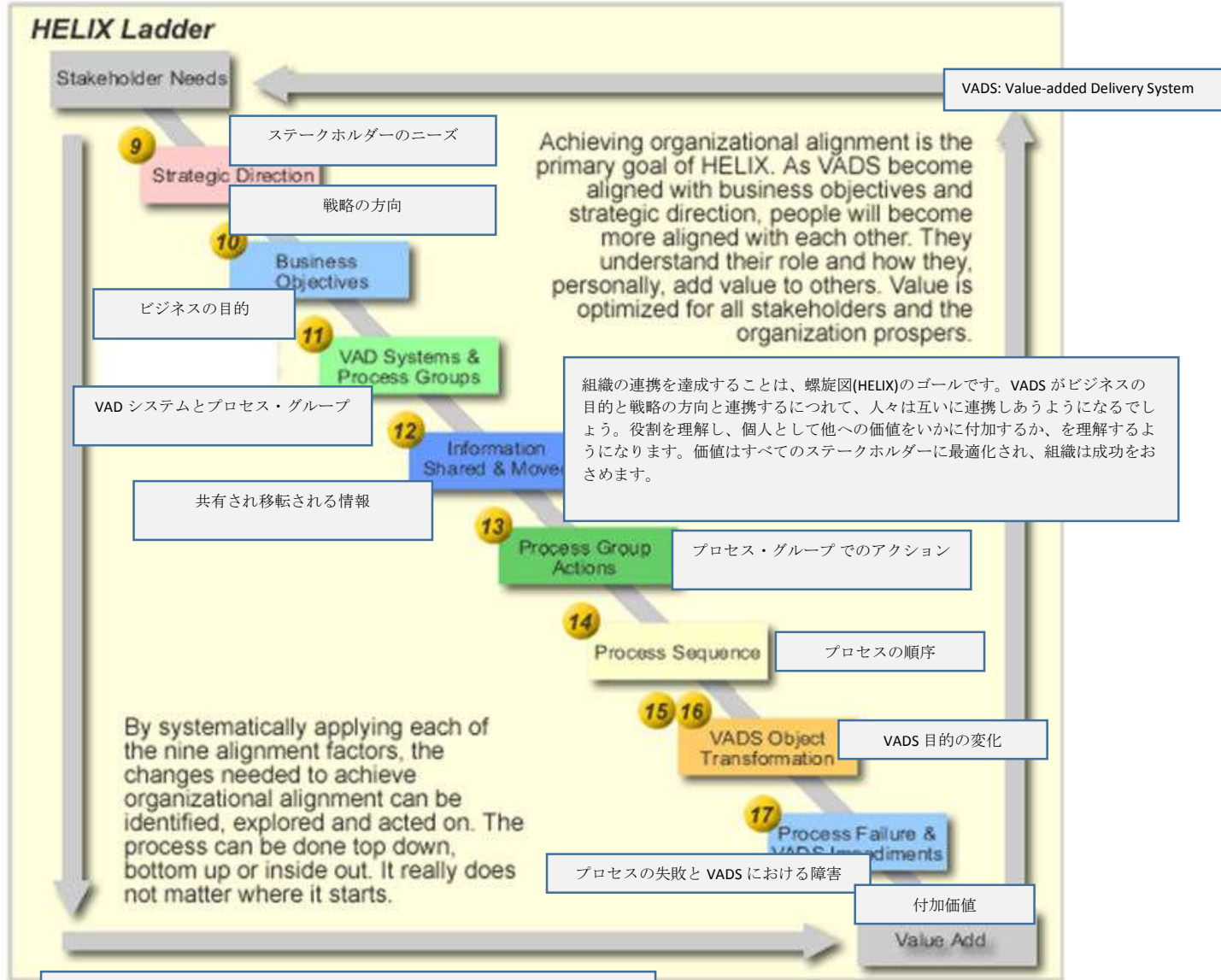
4. 計画の追跡と進捗の公開. 最後のステップは極めて明快です。計画通りに計画を行ってください。

もし、上記4つのステップが単純すぎる場合、ガイダンスもしくはアイデアとして着目することが可能なモデルがあります。下記は、場合によっては役にたつかも知れません。

- [The Strategic Alignment Model of Henderson and Venkatraman](#)
- [Enterprise Architecture Framework \(EA\)](#)
- [Architecture Development Method \(ADM\)](#)

もちろん、私が 1990 年代後半に作成した、Helix Alignment Ladder もあります。これは、ピーター・サンジェの優れた著書である第五の規律(*The Fifth Discipline*) に大いに影響を受けました。この著書は学ぶ組織を作ることに重点を置っていますが、私は連携についてのセクションに共感しました。

この記事の評価： **7 点満点中 6.33**



9つの連携要素の各々を体系的に適用することにより、組織の連携を達成するのに必要な変更を識別し、探求し、実行に移していくことが可能になります。プロセスはトップダウン、ボトム・アップ、最初は内部から始め、次に外部へと向かうやり方、のいずれも可能です。どこから開始するかは実際には重要なことではありません。

ご購入

に提供する方法を改善するのに役

立つ方法論の考案にすべての仕事上のフォーカスをささげてきていました。サンジェの連携に関するアイデアを読むことは、失われているリンクを見出すことのようなものでした。私の著書である *The Helix Factor* では、連携梯子モデルが細部にわたって説明されています。(この本の PDF バージョンは無料です。メールアドレスを教えてくださいればコピーを送付します)

確かに、連携はいったん達成するとそれが1つのプロジェクト期間中ずっと続くという類のものではありません。BITAを継続するには連携が上手くいっていない部分を認識するための指標が必要です。それらの指標が、殆どのITガバナンスモデルとフレームワークから欠落しています。

結果的に、ITは単純に連携の不具合が発生したときにそれに照準を当てて解決するための能力に欠けています。結果は、痛みの限界がはっきりと明確になるまで- 通常は売り上げ、マーケットシェアや利益を失うといった点で連携の状態は徐々に悪化します。通常、このようなケースは、お決まりの新構想、ITの(管理者が細部まで権限を持ち部下に裁量権を与えない)マイクロマネジメントやCIOが仕事を失うといったことまでともないます。必要なものは日々行う定型的な組織オペレーションから生成され、可能な限りリアルタイムで影響を及ぼす部分にフィードバックされる、重要連携指標(KAI)です。

従って、KAIによって得られる知識を元に敏捷かつ迅速に継続的な再調整を行うカルチャーをCIOが作ることは必須です。本質的に組織は、足並みの揃った状態に戻すために必要なITがとる行動とイニシアティブに必要なすべての情報と刺激をもたらすバイオフィードバック(生体自己制御)ループの仕組みを包含しています。

連携を熟知した自己実現的なIT組織は、おそらく組織的成熟度に関して最高峰のものとなります。おそらく、真の意味で到達することはできないでしょう。しかし追及する価値はあります。

では、今度はあなたの番です。私は、この記事があなたの思考、熟考の糧になることを望んでいます。それらの考えを共有することは、あなたの仲間であるProjectManagement.comのメンバーの経験を高めることに役立ちます。あなたのフィードバック、コメントまた意見は我々の助けになります。いつでもお聞かせください。

参考

1. [The Fifth Discipline](#)
2. [Organizational Alignment](#)
3. [Business/IT Alignment \(BITA\) \(ITILv2\)](#)
4. [Wikipedia – Business-IT Alignment](#)
5. [The Strategic Alignment Model of Henderson and Venkatraman](#)
6. [Enterprise Architecture Framework](#)

7. [Architecture Development Method \(ADM\)](#)

RATE THIS ITEM: Average Rating: 6.33

この記事の評価してください 平均評点:6.33