

情報戦略のコントロールに関わる人材とその職責

齋藤 裕

(総合研究所客員研究員 (青山学院大学ヒューマン・イノベーション研究センター))

1. はじめに

今日、企業が、ビジネスのさまざまな場面において、ICT (Information and Communications Technology: 情報コミュニケーション技術) を活用することは必須となっている。むしろ今日の企業においては、ICT をどのように活用すればよいかが重要となっている。

松島 (2007) によれば、近年の IT 革命そしてネットバブル崩壊の過程から、企業は IT に投資することすべてが、正しいというわけではないという理解が進んでいると述べている。さらに松島 (2007) によれば、IT 自体は戦略ではなく、IT はツールであって必要なときに、必要な IT を調達すればよいという考え方が合理的に思える述べている。

そのため、いかに IT をツールとして活用することによって、企業の経営戦略を実現させる戦略を立案するか、または、複数の IT 投資に対してどのような優先順位や予算配分をすることによって、経営戦略を実現させるかの取組が盛んに行われている。

一方、不条理なコンピュータ研究会 (2006) のように、IT の導入つまり IT 投資に失敗するケースもあとを絶たない。

これに対して、企業における IT 投資評価を含めた、情報戦略の推進・評価を担う人材の育成に注目が集まり、さまざまな活動が行われている。文部科学省においては「先導的 IT スペシャリスト育成推進プログラム」によって、世界最高水準の IT 人材として求められる専門的スキルを有し、企業等において先導的役割を担う人材の育成拠点形成の支援を行っている。また経済産業省においても「高度 IT 人材育成」として支援を行っている。

さらに情報処理推進機構が行っている情報処理技術者試験は、2009 年度より制度が変更となり、これまでのテクノロジー偏重から、ストラテジーに関する知識・スキルを資格制度全般で重視するような形となる。新制度では、IT ストラテジスト試験が新たに設けられ、情報戦略の立案・推進に関わる人材を意識した制度となっている。また経済産業省が中心に進めた、IT 関連人材のスキルをまとめた「IT スキル標準」もバージョン 2 へアップデートされ、より、IT を導入する企業であるユーザ企業側の人材を意識した内容となっている。

しかし、どの活動も「IT をどのように活用するのかを、高度に IT を扱える人材が行う」という視点がおおい。つまり、これらの取組で育成される人材は、基本的なスキルとして、プログラミングやデータベースをはじめとする IT の知識や技能を相当量有することが前提となっている。そのため、IT の専門家が戦略に関わっている形となり、このような人材に対してストラテジーに関して更なる知識を求めることとなる。

これに対して、青山学院大学総合研究所 e ラーニング人材育成研究センター 情報戦略プロフェッショナル研究部会 (TF22) は、経営戦略に合致した情報戦略を立案、つまり、経営戦略を実現する手段の 1 つとして、情報の活用があり、活用方針が情報戦略としている。さらに、情報戦略を実現する 1 つの手段としてツールとしての IT があり、経営戦略や情報戦略なしに IT の導入は考えられないとの立場をとっている。

これは、人材育成の方針にも反映されており、企業において IT に関する人材を育成する場合、SE などの IT の基本的な素養がある人に対して、ストラテジーに関する教育を行っていくのに対して、TF22 では、ストラテジーの素養がある人材に対して、いかに IT をツールとして有効活用し、情報戦略の立案やコントロールを行っていくかを教育する方針としている。田中 (2004)、齋藤 (2006) らは、これによって育成される新たな人材像を「情報戦略プロデューサ」として定義している。

本報告では、情報戦略のコントロールを行う新人材像である「情報戦略プロデューサ」についてその人材像と職責について整理する。

2. 情報戦略プロデューサの人材像と企業における位置づけ

齋藤 (2006) によれば、情報戦略プロデューサを次のように定義している。

「CIO の参謀として情報戦略の推進に関して権限委譲を受け、責任をもって担当し、各部門や社内外の人材と連携する役割を担う。また CIO が行う情報戦略の立案を支援する立場にある人材」

定義にある情報戦略とは、経営戦略を実現するための 1 つの手段として、情報の活用があり、その活用方針を定めたもののことである。小酒井 (2006) によれば、情報戦略にそって、適切に IT をビジネスに結びつけること、すなわち、情報戦略のマネジメントが重要だとしており、その遂行する人材として、CIO (Chief Information Officer : 最高情報責任者) への期待が高まっているとしている。しかし、須藤 (2005)、小酒井 (2005) らは、現状の CIO に求められている業務があまりにも多く、各業務の確実な遂行が難しくなっているとしており、さらにそれらを大量に育成することが困難であるとしている。またその特性に応じて、現状 CIO に求められている業務のうち、CIO は情報戦略の立案に集中すべきであるとしている。

そのため、情報戦略プロデューサには、定義にあるように大きく分けて 2 つの役割がある。1 つは情報戦略の立案に集中している CIO の支援であり、もう 1 つは CIO を中心に立案された情報戦略のコントロールに中心的な役割を担うことである。ここで言う情報戦略のコントロールとは、情報戦略が立案された後、IT を情報戦略の実現をするためのツールとして用いるかどうかの是非、ツールとして用いる場合にどのような IT システムを開

発するかの RFP の作成、IT システム部門や IT ベンダーによるシステム開発が情報戦略を実現する手段としての IT ツールになりえているかという点からの管理および評価をさす。図 1 は情報戦略の立案およびコントロールに関して、CIO と情報戦略プロデューサおよび IT システム部門、IT ベンダーにおける IT システム開発プロジェクトマネージャとの関係を整理したものである。

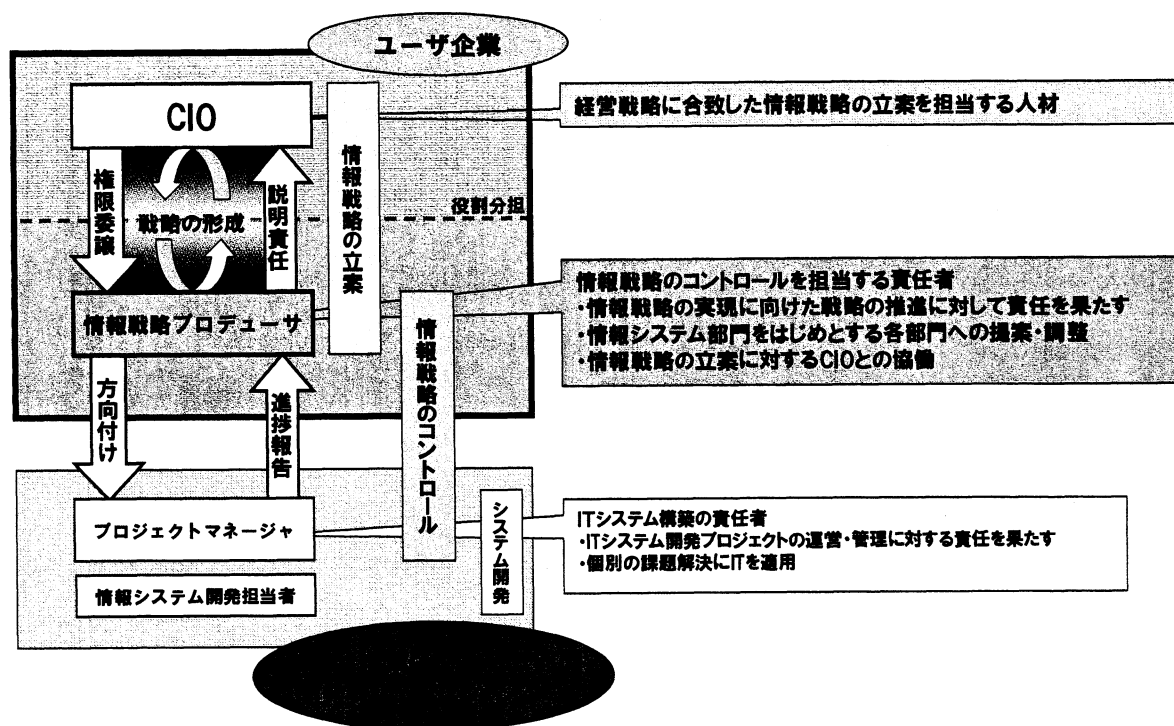


図 1 情報戦略プロデューサと CIO, PM との関係

情報戦略プロデューサは、情報戦略を立案したユーザ企業の人材として位置づけられ、IT システムを開発する場合の RFP の作成および実現までの管理を行うこととなる。これらの業務は、情報戦略を実現しようとするユーザ企業の人材が行うべきであり、第三者や IT ベンダーが行うべきものではない。これは、情報戦略実現のためには多くの部門との調整が必要となり、調整が可能なのはユーザ企業自身の人材がもっとも適していると考えられるからである。したがって、情報戦略プロデューサはあくまで、ユーザ企業の人材になるべき職種として位置づけられている。

3. 情報戦略プロデューサの職責

青山学院大学(2004)では、情報戦略プロデューサの職責について、特に重要な職責をキーマンアクティビティと呼び、経営関連のキーマンアクティビティ 15 項目、IT 関連のキーマンアクティビティ 11 項目、ヒューマン関連のキーマンアクティビティ 8 項目を示している。また、同じ報告書の中で情報戦略プロデューサに必要な職責についての調査を行っている。表 1、

表2、表3はそれぞれのキーアクティビティに関して、そのキーアクティビティが情報戦略プロデューサにとって重要であるかどうかの調査報告の結果である。

表1 経営関連キーアクティビティの重要性の回答

No.	キーアクティビティ	重視 している	重視して いない	合計
M1	業務（経営）環境の調査・分析	45**	5	50
M2	課題解決方法（開発・改善・改革）及び、優先付け	44**	6	50
M3	各課題と経営戦略との整合性評価	39**	11	50
M6	実現のための概算費用・効果・潜在的リスク分析	40**	10	50
M9	現状のビジネスモデル・ビジネスプロセスモデル分析	32†	18	50
M10	あるべきビジネスモデル・ビジネスプロセスモデル策定	31†	17	48
M11	ビジョン・目標決定	42**	8	50
M12	業務機能、及び全体との整合性検討	35**	15	50
M13	情報システム構想の優先付け・選定	35**	15	50

注) **: $p < .01$ 、*: $p < .05$ 、†: $p < .10$

表2 IT関連キーアクティビティの重要性の回答

No.	キーアクティビティ	重視 している	重視して いない	合計
IT1	情報システムの調査・分析	39**	11	50
IT2	情報技術動向の調査・分析	39**	11	50
IT4	社内資源の能力・利用状況把握	34**	15	49
IT6	情報システム開発・導入・運用・維持・管理に要する資源・体制・方針・手法・期間検討	43**	7	50
IT7	情報システム実現時の定量的効果測定	34*	16	50
IT9	情報システム構想と、経営戦略との整合性・他の構想との両立性、情報システム構想の変化への柔軟性・業界標準への遵守性・実現スピード・相対的費用・効果・組織能力による実現性評価	31†	18	49
IT10	情報システム構想と業務モデルとの整合性評価	32*	17	49

注) **: $p < .01$ 、*: $p < .05$ 、†: $p < .10$

表3 ヒューマン関連キーアクティビティの重要性の回答

No.	キーアクティビティ	重視 している	重視して いない	合計
Hu1	情報化戦略立案指針の文章化、及び経営者レベルの承認	37**	13	50
Hu2	情報化戦略立案実施プロジェクトの結成、及び指揮命令系統の決定	36**	14	50
Hu3	経営戦略・経営者の思い把握	36**	14	50
Hu7	情報システム基本要件の確認	37**	13	50
Hu8	プロジェクト執行責任明確化	36**	14	50

注) **: $p < .01$ 、*: $p < .05$ 、†: $p < .10$

この調査においては、情報戦略プロデューサの主たる職責について、どのような職責が重

要であるかの調査研究を行っているため、どの職責が情報戦略プロデューサの2つの役割のどちらに該当するのかが分からない。そこで、この調査結果において、1%の有意差が得られた職責および5%の有意差が得られた職責について、情報戦略プロデューサに必要な主たる職責であると考え、CIO支援と情報戦略のコントロール分けて整理した。表6は整理後の主たる職責である。

表4 情報戦略プロデューサが責任を持って実行するキーアクティビティ

CIO 支援に関する職責	業務（経営）環境の調査・分析
	課題解決方法（開発・改善・改革）及び、優先付け
	各課題と経営戦略との整合性評価
	実現のための概算費用・効果・潜在的リスク分析
	業務（経営）環境の調査・分析
	ビジョン・目標決定
	業務機能、及び全体との整合性検討
	情報システムの調査・分析
	情報技術動向の調査・分析
	社内資源の能力・利用状況把握
	情報化戦略立案指針の文章化、及び経営者レベルの承認
	経営戦略・経営者の思い把握
情報戦略のコントロール	情報システム構想の優先付け・選定
	情報システム開発・導入・運用・維持・管理に要する資源・体制・方針・手法・期間検討
	情報システム実現時の定量的効果測定
	情報システム構想と、経営戦略との整合性・他の構想との両立性、情報システム構想の変化への柔軟性・業界標準への遵守性・実現スピード・相対的費用・効果・組織能力による実現性評価
	情報システム構想と業務モデルとの整合性評価
	情報化戦略立案実施プロジェクトの結成、及び指揮命令系統の決定
	情報システム基本要件の確認
	プロジェクト執行責任明確化

情報戦略のコントロールにおける主たる職責には情報システムとの記述が多いが、ここで言う情報システムとは IT システムと同義である。また、情報戦略を実現する手段としての IT システムの開発プロジェクトは複数あることを考慮している。そのため、「情報システム構想と、経営戦略との整合性・他の構想との両立性、情報システム構想の変化への柔軟性・業界標準への遵守性・実現スピード・相対的費用・効果・組織能力による実現性評価」のように、複数の IT システム開発プロジェクトを横断的に判断するような職責が含まれている。

4. おわりに

本報告では、情報戦略のコントロールに関わる人材として、新たな人材像「情報戦略プロデューサ」について、人材像と他の人材との関連性を整理した。また職責について、調査研究の結果を元に、CIO 支援に関する職責と情報戦略のコントロールに関する職責に分

けて整理した。本叢書の執筆団体である青山学院大学総合研究所 e ラーニング人材育成研究センター 情報戦略プロフェッショナル研究部会 (TF22) での研究活動は1つの区切りを向かえるが、引き続き、情報戦略プロデューサ育成のための教育プログラムの開発を進めていく必要がある。

5. 参考文献

- [1] 松島桂樹:「IT 投資マネジメントの発展」,『白桃書房』,(2007年)
- [2] 不条理なコンピュータ研究会:「IT 失敗学の研究」,『日経 BP 社』,(2006 年)
- [3] 田中貴博:「新たな人材としての情報戦略プロデューサの研究」『青山学院大学大学院経営学研究科修士論文』,(2004 年)
- [4] 齋藤裕:「情報戦略の推進を似る新たな人材「情報戦略プロデューサ」の人材像と職責」『青山学院大学総合研究所研究叢書第1巻第2号』,(2006 年)
- [5] 小酒井正和:「情報化戦略の立案と推進におけるマネジメントの特性」『青山学院大学総合研究所研究叢書第1巻第2号』,(2006 年)
- [6] 小酒井正和:「情報戦略の立案と推進におけるマネジメントの特性と戦略評価マネジメント」,『専修大学北海道短期大学紀要』,(2005 年)
- [7] 須藤賢太郎、齋藤裕、小酒井正和、玉木欽也:「情報化戦略の立案に特化した CIO の提案」,『経営情報学会 2005 年秋季全国研究発表大会予稿集』,(2005 年)
- [8] 青山学院大学:「平成 16 年度中小企業産業技術人材育成支援事業 (技術経営人材育成プログラム導入促進事業)」「新規事業開発のための情報化戦略プロジェクトにおける IT マネージャ育成プログラム開発のための調査研究」,(2005 年)