



「IT革命」から 「ITガバナンス革命」へ

ITが開く価値創造への扉

2002年度 ITガバナンス委員会
報告書 (問題意識の整理)

社団法人 経済同友会

2003年3月

目次

はじめに	1
1．ITによって加速する社会の「最適化」 破壊と創造	3
（1）「最適化」が加速する社会	3
（2）IT革命 それはバラ色の未来を約束する「魔法の杖」ではない	4
（3）ITの経済効果はV字型に表われる	4
（4）知的価値創造への扉を開くために	6
2．ITガバナンス革命 すべては経営トップから始まる	7
（1）ITガバナンスを確立できない経営トップはその責任を全うできない	7
（2）経営トップに求められるリーダーの条件	8
（3）CIOにどのような人物がふさわしいのか	8
（4）情報システム部門に2つの光をあてる 「脱丸投げ」と「地位向上」	9
（5）IT投資の「5W1H」を把握し、その効果を検証する	10
ITガバナンスを確立する経営者 “十箇条”	11
3．ITガバナンス革命 ITを融合した組織への再構築	12
（1）組織はより「スマート（smart）」になる	12
（2）ITを前提としたビジネス・プロセスの再構築を	13
（3）ITガバナンス革命の後に知的価値創造がある	15
4．知的価値創造への挑戦 先進事例に何を学ぶか	16
（1）ITとMT（製造技術）の融合 最先端製造業への挑戦	16
（2）ITによる自治体経営改革 市民の顧客満足度最大化への挑戦	17
5．今後の検討課題	18
（1）ユビキタスネットワークで価値創造の舞台は広がる	18
（2）「情報ディバイド」はパワーの源泉ではなくなった	19
（3）既存の法律や制度のみでIT時代を律せるか	20
おわりに	21

巻末資料 : 委員会開催日程

巻末資料 : 委員名簿

はじめに

本報告書は、2002年度「ITガバナンス委員会」がその年間活動を締めくくるにあたり、活動のベースにあった問題意識や委員会での議論を整理し、広く「共有知」とすることを目的にとりまとめたものである。

ここで示す内容は、ITを真に使いこなすガバナンス(govern)している企業の経営者にとって、多くの部分は理解されているものと考えられる。しかし、ITといえばパソコンやインターネットの域を出ていない企業や、氾濫する用語に振り回されている経営者が多いこともまた事実であることから、この先ITを真に活用しようとする企業や経営者に向けて、基本的な考え方を整理した。

《「ITガバナンス」に込めた2つの意味とは……》

- ITが企業に深く浸透した現在、経営者にとってITをガバナンス(govern)すること(=ITガバナンスの確立)は、企業の存在自体を左右する最も重要な課題の一つになっている。
- ITの浸透によって、組織や社会のガバナンスのあり方自体が大きく変容しており、それを前提として新しい「知」や「仕組み」を構築する必要がある。

委員会名に冠した「ITガバナンス」¹には、上記の2つの意味を込め活動を開始した。

予期していたわけではないが、時を同じくして発生した金融機関のシステム障害は、我々の問題意識の一つが現前化した象徴的な出来事であり、同時にそれは、現在の日本の置かれた状況を写し出す鏡でもあった。それ以降、専門家のジャーゴン(専門用語)に過ぎなかった「ITガバナンス」という

¹ 「ITガバナンス」は、これまで様々な意味で使われてきた。第1回委員会(2002年6月25日)で、講師の甲賀憲二氏(日本アイ・ビー・エム株式会社プリンシパル)は、を以下のように定義した。

「IT戦略の一環であり、IT戦略の策定から実現までの一連の活動をコントロールし、ITのあるべき姿の実現に向けたITマネジメントプロセス、IT標準およびIT体制を構築する組織だった活動」

その他にも、以下のような定義がある。

「企業が競争優位性構築を目的に、IT(情報技術)戦略の策定・実行をコントロールし、あるべき方向へ導く組織能力」(旧・通商産業省)

「取締役会と経営執行機関の責任であり、組織のガバナンスの重要な一部分である。それは、リーダーシップ、組織構造、プロセスから成り、ITによって組織の戦略と目的の実現を担保するものである。」(米国・ITガバナンス研究所 [Institute of IT Governance])

言葉を幾度となく耳にするようになったが、問題の本質は依然として解決されたわけではない。

IT革命の狙いは、「様々な情報を有機的に活用することを通じて、新しい価値を生み、『知』を向上させる社会を構築する」² ことにある。しかし、現在の日本を見渡せば、ITを真の価値創造に結び付けられないどころか、当事者能力を失ってただ漂流し、価値喪失（IT投資の失敗による深刻なダメージ等）を招いているケースも珍しくない。

我々は、「技術」の革命によってもたらされる可能性（ITを真の価値創造に結び付ける）を現実のものとするためには、まず過去の遺物（旧来の考え方や仕組み）を排除し、ITを前提とした新しい考え方や仕組みを確立する「ガバナンス」の革命が必要であると考えた。

ここで言う「IT」とは、単にコンピュータやネットワークというシステムだけでなく、その「使いこなし」やソリューションをも含むものである。また、「ITガバナンス」とは、ITの技術的なシステム構築や運用にとどまらず、企業の経営理念、経営戦略、組織・人事を含め、ITが浸透する中で経営を実践していくための「哲学」を有して、「仕組み」をガバン（govern）することを意味する。

本報告書は、以上の問題意識をさらに敷衍し、我々の基本的考え方を整理したものであるが、個別具体的な処方箋の提供は意図していない。それは、まさに個々の企業に課せられた課題であり、いち早くその解を導いたものだけが「勝ち組」になれる「競い合い」だからである。

委員会では、先進的な企業や自治体のトップからそのベスト・プラクティスについてヒアリングも行った。こうしたフロントランナーの放つ輝きが、今後ITを真に使いこなししていきたいと考えている企業の「競い合い」の原動力になることができれば幸いである。

² 2001年度IT政策委員会『i Japan構想 新国富創造への挑戦』（2002年7月）

1. ITによって加速する社会の「最適化」 破壊と創造

《主なポイント》

- (1) ITの進展によって社会全体の「最適化」が加速し、我々の生活をより便利で豊かなものにしていく。一方、その過程では無駄なものや存在意義のないものが次々と淘汰されることも事実である。企業も社会の一員であり、経営者は「最適化」に伴う現象を常に意識し、その意味を十分理解する必要がある。
- (2) ITは、漫然と構えているだけで付加価値を生み出す「魔法の杖」ではない。それは、古い仕組みを崩壊させる破壊力を持つ「爆弾」であり、ガバナンスに失敗すれば大きな危機を招く「魔物」でもある。
- (3) ITの経済効果は、ブームとバブルの発生（上昇） バブルの崩壊と新技術に起因する構造改革の進行（下降） 新技術と経済の相乗発展（より大きな上昇） という3段階のN字型の軌跡をたどる。
- (4) ITという「技術」の革命の次には、それを使いこなすための「ガバナンス」の革命が必要である。知的価値創造への扉を開くためには、過去の遺物を排除することが不可欠である。

(1)「最適化」が加速する社会

ITが進展し、社会に深く浸透するにつれ、社会全体（経済、政治、行政、生活などを含む）の「最適化」現象が加速している。なぜなら、ITはこれまで前提としてきた時間や空間などの制約を次々と取り払い、新たな付加価値の創造を容易にすることによって、社会にとって最適な解を導くからである。それによって、社会の多様なニーズや人々の多様な価値観にベストフィットした「最適化社会」が実現していくのである。

一方、グローバルなレベルで社会が最適化していく過程では、その進展を阻害するような仕組みを抱えたままの経済、社会、企業は、大きな構造改革を迫られることも事実である。現在起きている企業間の提携・統合・再編や、流通・小売革命などもまさにその予兆である。

この構造改革を徹底的に進めない限り、最適化が急速に進展するボーダレスな世界において生き残ることはできず、最適化がもたらす果実も享受できないであろう。企業も社会を構成する一員であり、経営者は社会全体で起きているこの「最適化」に伴う現象を常に意識し、その意味を十分理解する必

要がある。

構造改革がグローバルなレベルで進展していく中で、企業もその「かたち」を大きく変容させていかなければならない。コアコンピタンスを持つ分野への選択と集中、社内業務のアウトソーシング、様々なアライアンスやネットワークによる有機的な連携が進む。企業をめぐる環境が刻々と変化していく中で、それに迅速に対応していくためには、企業の「かたち」をリキッド（液状）化し、環境に適合するようにフレキシブルに変容させていかなければならない。ITはまさにそれを可能にするのである。

「最適化」は、社会全体を考えれば、我々の生活を質的に豊かにするものである。しかし、その過程では、これまでの制約を前提として存在してきた古い仕組みや、コアコンピタンスを持たない仕組みの存在意義を失わせ、そこに固執する人々の淘汰も加速することになる。

（２）IT革命 それはバラ色の未来を約束する「魔法の杖」ではない

バブル崩壊から現在に至るいわゆる「失われた10年」と呼ばれた時代、「IT革命」という言葉には、経済再活性化に向けた希望の響きがあった。しかし、ITはただ漫然と構えているだけで新しい付加価値を生み、バラ色の未来を約束するような「魔法の杖」ではない。

ITに莫大な資源が投入され、「ドッグイヤー」と言われるほど著しい技術の進歩やインフラの整備があったにもかかわらず、それが真の知的価値創造に結び付いているとの実感はまだ少ない。

しかも、ITは社会の「最適化」の過程で「旧体制（アンシャン・レジーム）」を壊し、それを支えてきた「レガシー・システム（古い仕組み）」を不良債権化する破壊力を有している。そこに安住する人々にとっては、大きな脅威をもたらす「爆弾」となる。

さらに、ITはそれをうまく使いこなすことができなければ、逆に経営基盤を大きく揺るがすような危機を招くことになる「魔物」でもある。広く日本を見渡せば、当事者能力を失ってただ漂流し、価値喪失（IT投資の失敗による深刻なダメージ等）を招いているケースも珍しくない。

（３）ITの経済効果はN字型に表われる

今日のITをめぐる社会状況は、19世紀の英国で「鉄道」という新しい技術が登場した時とよく似ている。この世に鉄道が登場した当時、人々はそれがもたらすであろう無限の可能性に期待を込め、鉄道への投資を過熱化し、鉄道バブルに沸いた。その結果、鉄道は各地に張り巡らされ、人やモノの流

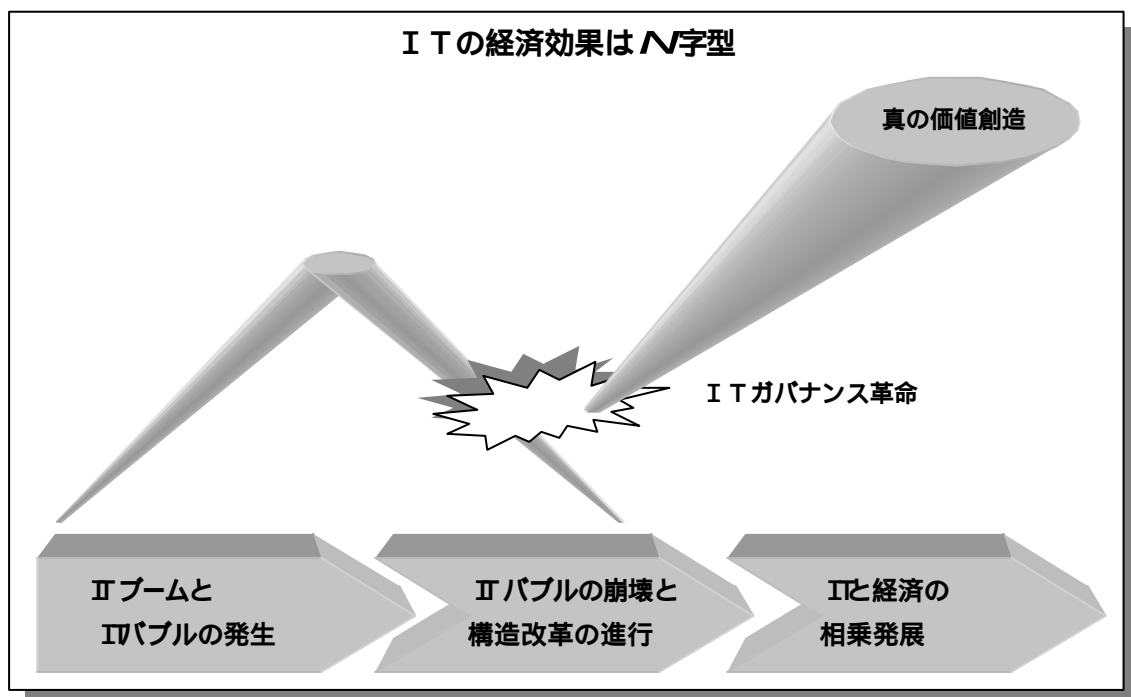
れが急速に速まった。

その結果、物流コストの加速度的低下（構造改革に伴う一種のデフレ現象）を生んだ。今日、「デフレ」という言葉にはネガティブなイメージが強いが、新技術に起因する構造改革で生産性が向上し、コスト削減により価格水準が訂正されることは、必ずしも悪いことではない。

同時に、これまで馬車を前提としてきた社会には、鉄道のインフラに見合うほど需要がなく、やがてバブルがはじける結果にもなった。ITバブルの崩壊も、ITのインフラに見合うだけのコンテンツがなかったことが、その一因である。

しかし、その後の歴史が証明しているとおり、構造改革が一層進展し、新しい需要が創造され、鉄道はやがて産業化という新たな価値創造において大きな原動力となったのである。その過程では、鉄道の登場によって存在意義を失ったレガシー・システム（古い仕組み）やそこに安住していた人々が一掃され、それによって考え方や仕組みを再構築した者が、新しいビジネス・モデルを創出する基盤を整えた。

このように、鉄道やITのように、社会を大きく変容させるような新技術が経済に与える効果は、期待に伴うブームとバブルの発生、バブル崩壊と新技術に起因する構造改革の進行（痛みからやがて効果が現われる）、新技術と経済の相乗発展（新技術による価値創造）という「上昇 下降 より大きな上昇」（N字型）の軌跡をたどるものと考えられる。そして、その第2段階（ ）から第3段階（ ）に至る過程には、「ガバナンス」の革命という大きなハードルが待ち受けており、それをブレークスルーした者だけが、次の段階（真の価値創造）に進むことを許されるのである。



(4) 知的価値創造への扉を開くために

ITという「技術」の革命の次にあるものは、まさしくそれを使いこなすための「ガバナンス」の革命である。ITによる価値創造への扉を開くためには、過去の遺物（古い仕組みや考え方、過去の成功体験、当事者能力に欠ける人間、古い仕組みに安住したがる抵抗勢力）を一刻も早く排除し、ITを前提としたビジネス・モデルの再構築が不可欠であると考ええる。

ITが、社会システム全体の構造改革と社会意識の変革、それに企業経営の革新への挑戦なくして効果を発揮するものではないことは、誰の目にも明らかである。一方、多くの人々は急激な変革や革新に抵抗し、いつまでも現状に安住することを望んでいる。

しかし、古い考え方や仕組みの上にITを導入しただけでは、決して望むべき効果（価値創造）は得られないだろう。逆に価値喪失をももたらす結果になる場合さえあるのである。

《主なポイント》

- (1) ITが経営の主要な道具になった時点で、ITガバナンスは経営そのものになった。したがって、ITガバナンスを確立できない経営トップは、その責任を全うすることはできなくなっている。
- (2) 情報システムがこれだけ複雑で巨大になった現在、ITガバナンスの不在から生じるダメージは一層深刻になっている。その意味で、IT時代に求められるリーダーの条件は、ますます厳しくなっている。
- (3) 関心や権限のない人物を形式的にCIOに任命するより、むしろ次代を担う将来のCEO候補を意識的にCIOとして任命することも一案である。それは、社内に対してITの重要性を示す象徴的存在ともなる。
- (4) 情報システム部門に業務を任せきりにしていたり、その位置付けが低いケースが多い。情報システム部門を経営の中枢に位置付け、「脱丸投げ」と「地位向上」の2つの側面から光をあてる必要がある。
- (5) IT投資が聖域化し、効果測定もされていないケースが多い。経営トップは、IT投資の「5W1H」程度は常に把握するとともに、その効果を測定・評価をして経営判断を支える仕組みを備えるべきである。

(1) ITガバナンスを確立できない経営トップはその責任を全うできない

ITが経営の主要な道具となった今日、「ITガバナンス」は経営そのものにほかならないという観点が表出し始めている。その意味で、ITガバナンスを確立できない経営トップは、その責任を全うすることはできなくなっている。

ITが企業活動の中にこれほどまでに深く浸透・融合したことを考えれば、企業の目的や戦略を確実に実現・実行していく際に、ITに関わる問題を他人任せにしていいはずはない。経営トップ（CEOやCOO）が「ITガバナンス」を確立できないことは、すなわち経営の手腕がないことと同義語であり、ガバナンスを受ける側から失格の烙印を押されることになる（あるいはすでに押されているが、表面化していないだけとも言える）。「ITは特殊な問題である」といって、免罪符が与えられるわけではないのである。

また、ITに理解がなければ、価値創造に向けた新たなビジネス・モデル

を思いつくこともできない。そうなれば、自らがリーダーシップを発揮することなく、新しく創出されたモデルの意味もよく理解できないまま、ただ承認を与えるだけの経営トップとなってしまう。それでは、自らも納得して責任を全うすることができないだろう。

(2) 経営トップに求められるリーダーの条件

それでは、どのような経営トップが求められるのだろうか。IT時代に求められるリーダーの条件のハードルは、日々高くなっている。昨日は合格していたリーダーでさえ、明日合格する保証はない。

確かに、情報システムがこれだけ複雑で巨大なものになった現在、経営トップが膨大な専門的知識を持つことは不可能である。しかし、「ITガバナンス」の不在から生じるダメージは一層深刻になっているのも事実である。IT投資の失敗が直に企業の存続を脅かすような「IT倒産」³の時代を迎え、経営トップのリーダーシップ欠如が白日の下にさらされるのである。

もちろん、かつてのようにITに無関心な経営者は少なくなり、むしろ現場以上に問題意識を強くしている経営者も多い。しかし、具体的に何をどう行えばいいのかという段階になると、残念ながら立ち止まってしまうケースも多く見られる。

「経営者はITをもっと理解すべきである」という声を受け、慌ててキーボードやマウスの操作を習得しようとする程度の発想では、今日のIT時代を乗り切るリーダーとしては、すでに不適格と断言していい。ITを真に使いこなして成功している企業の経営者は、たとえITの専門家でなくても、「ITで何ができるのか」を明確に理解し、「ITで何を变えたいのか」という強い意志を持っているのである。

(3) CIOにどのような人物がふさわしいのか

経営者の正しい判断と決断を支える一手段として、かねてより最高情報責任者(Chief Information Officer; CIO)の重要性が指摘されている。しかし、日本企業において専任のCIOを任命しているのは、わずか1~2割程度に過ぎず、兼任のCIOを含めても5~6割程度である。また、任命していたとしても形式的か、あまり機能していないケースも多い。

CIOには、単に情報システムの構築・運用・管理の統率のみならず、I

³ 第4回委員会(2002年10月21日)における講師の谷島宣之氏(日経BP社コンピュータ第一局編集委員)の発言より引用。

ITによる業務・組織改革、経営戦略の立案への参画が求められる。その意味で「経営」と「IT」の双方に通じた人物が理想であるが、現時点でそうした人材はきわめて不足している。

その結果、役員の一人在形式的に任命されるか（＝CIOの任務を付随的なものにしか考えていない）情報システム部門のスペシャリストが任命される（＝経営の中枢に影響がない）ことになるのである。

CIOで成功している企業を見れば、CEOとCIOが一体となりながら、経営に関わるIT戦略の策定・実行を強力に推進している。したがって、これまでのように関心や権限のない人物を任命するのではなく、次代を担う将来のCEO候補を意識的に専任CIOとして任命していくことも一案であろう⁴。それは、社内に対してIT重視の姿勢を打ち出す象徴的存在ともなる。

いずれにせよ、CIOは相当な能力と日々の勉強を必要とするポジションであり、「知」の時代における企業経営の鍵となる存在となるであろう。

（４）情報システム部門に２つの光をあてる 「脱丸投げ」と「地位向上」

CIOのみならず、実際に情報システムの構築・運用・管理を担う情報システム部門と経営トップの距離が近いことも、経営トップの正しい判断と決断を支える条件である。

しかし、実際には情報システム部門に業務を任せきりにして丸投げしていたり、本来は組織の「知」の連携・融合の仕組みを担うきわめて重要な部門であるにもかかわらず、経営の中枢に位置付けられていないケースが多い。情報システム部門に対しては、「脱丸投げ」と「地位向上」の２つの側面から光をあてなければならない。

前者については、ブラックボックスとなっている情報システム部門の業務に光をあてること、すなわち経営層や経営企画部門と情報システム部門の意思疎通を密にし、それぞれが何を考え、何を行うべきなのか、相互の意見が十分に反映させる仕組みをつくる必要がある。経営を知らないシステム担当者の意見が、無批判のまま経営判断に影響を与えたり、かといってITを知らない経営者が不必要な干渉をしているようでは、それは上手く機能しないだろう。さらに、それは知を有機的に連携・融合させるという組織全体の観点から見ても重要な課題である。

後者については、情報システム部門そのものに光をあてること、すなわちその位置付けを向上し、専門家としての業績をもっと評価することである。これまで、どうしても「傍流」と見なされる感は否めなかったが、知的価値創造に向けた業務改革や経営戦略にとってITが一つの鍵となることを考え

⁴ 谷島宣之氏（前出）の提案。意識的にCIOとしてCEO候補（次を担うエース）を任命し、経験を積ませることで、成功しているケースもある。

れば、その評価・位置付けはもっと重要なものとしていいはずである。その際、ぜひともシステムの担当者にも経営を学ばせるような研修機会を与えることが望まれる。

(5) IT投資の「5W1H」を把握し、その効果を検証する

情報システム部門が聖域化しているとともに、そこに投入される資金、すなわちIT投資自体が聖域化していることも大きな問題である。IT投資には莫大な資金が必要になる場合が多いが、ITを導入するコストとそれによって削減できる効果、あるいは利益増に対する効果について、基準を設けて測定している企業は1割にも満たない。

また、「多額の費用をかけてERP⁵を導入したけれども、あまり効果がない」というような声が聞かれるが、それは旧来のビジネス・プロセスを何ら変えることなく、それに合わせてシステムを構築したり、過度にカスタマイズさせようとしたことに起因する場合が多い⁶。また、日本でより廉価で済むパッケージ・ソフトの導入が進まなかったのも、旧来のビジネス・プロセスを変革することに大きな抵抗を示す社内の抵抗勢力が多かったからである。

その結果、システムの構築のみならず、そのバージョンアップにおいても、莫大な時間と人と費用が投入されたにもかかわらず、あまり効果を挙げなかったというケースが続出した。

経営トップが、技術的にIT投資の詳細を自ら精査することはもちろん不可能であるが、IT投資の「5W1H」、すなわち、「いつ(When)、どこで(Where)、誰が(Who)、何を(What)、なぜ(Why)、どのように(How)」程度は常に把握するとともに、専門家にその効果を測定・評価させるなど、経営判断を支える仕組みは備えておくべきであろう。

⁵ ERP (Enterprise Resource Planning) とは、社内のあらゆる経営資源 (財務会計、人事管理、在庫管理等) をリアルタイムに把握し、一括して管理するシステムのこと。

⁶ 第2回委員会 (2002年7月17日) における講師の藤井清孝氏 (SAPジャパン株式会社取締役社長) の発言より引用。

ITガバナンスを確立する経営者「十箇条」

- 一． ITによる社会全体の「最適化」を常に意識し、その意味を十分に理解している。また、それに基づいて自社の組織や事業の「最適化」を図れる洞察力を持つ。
- 二． 日々の情報収集・自己研鑽によって、ITへの関心と、企業経営にもたらすインパクトを十分理解できるだけの知識を持つ。
- 三． その専門知識を現実の経営戦略に結び付けることのできる構想力・創造力を持つ。
- 四． 適切な判断と決断によって方向性を具体的に示し、組織全体を統率するためにリーダーシップを発揮する。
- 五． 適切な判断と決断を支えるために、次代を担う実力者をCIOに任命する（あるいは自らがCIOの任務を十分に果たす）。
- 六． 情報システム部門との意思疎通を図り、業務・組織改革と経営戦略立案の中核に位置付ける。
- 七． 自社のコアコンピタンスを明確にし、社内外の「知」をITの活用によって有機的に結び付ける。
- 八． IT投資の「5W1H」を把握し、その効果を常に検証する。
- 九． 企業の目的や戦略に合わせ、ITを前提とした組織の再構築（リエンジニアリング）に挑戦する。
- 十． ITを活用した新しいビジネス・モデルを創出し、知的付加価値の創造に挑戦する。

《主なポイント》

- (1) I Tの進展によって、組織は「シンプルでフラットな組織になる」「インテリジェント化されて自律的な組織になる」という2つの意味でより「スマート (smart)」になる。
- (2) スマートな組織を構築するためには、過去の遺物を排除した後、「デマンドサイドの発想」「情報 (知) のフロー」「情報 (知) の融合」の3つの観点から組織を再構築 (リエンジニアリング) する必要がある。
- (3) 無駄のものや存在意義を失ったものを排除するだけでは、「縮小均衡モデル」になってしまう。ビジネス・プロセスの再構築の目的は、質的な拡大、すなわち知的付加価値創造の基盤をつくることにある。

(1) 組織はより「スマート (smart)」になる

I Tの進展によって情報の迅速なフローが可能となり、かつ個人の持つ情報のストックが拡大するにつれ、いわゆる「ピラミッド (多層階層) 型」の中央集権組織では、逆に組織の停滞を招く恐れが指摘され、「逆ピラミッド型」や「自律分散型」等々、新たな組織のあり方が論じられている。その理想の姿は必ずしも一つではなく、組織の目的や特性によって多様であるべきであるが、方向として共通するのは「よりスマート (smart) になる」ことである。「スマート (smart)」には、「スリムである」という意味の他に、「I T化された、インテリジェント化された」という意味があり、ここでは以下の2つをイメージしている。

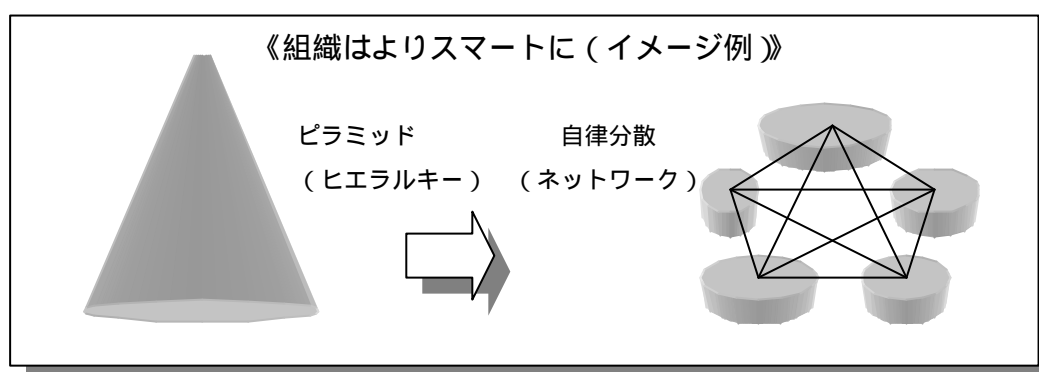
- シンプルでスリムな組織
- I Tによってインテリジェント化され、自律的な組織

前者の意味では、個人間のダイレクトな情報伝達が容易かつ迅速になり、I Tという「メタルジャケット」 (= I Tジャケット) を“着用”することによって個人がパワーアップし、個人にアサインできる責任範囲が拡大していけば、組織の形はよりフラットでシンプルなものになることは必然である。

後者の意味に関しては、個人がパワーアップする (インテリジェント化する

る) ことに加え、それらの個人の総体としての組織自体も、情報が有機的に連携され、その目的の達成に向けて自律的に動く組織であらねばならない。

例えば、よく言われる「自律分散型」の一例として、指揮者のいないオーケストラの成功例が紹介されることがあるが、逆に、個々に優れた能力を発揮する団員を抱えたオーケストラが、指揮者の交代によってオーケストラ全体としての能力を低下させた例もある。個々の能力を組織の力として結集し、組織の目的のために導くための「自律性」を備えることがガバナンスの側面から求められている。



(2) ITを前提としたビジネス・プロセスの再構築を

「スマートな組織」を構築する上で最も重要なことは、過去の遺物(古い仕組みや考え方、過去の成功体験、当事者能力に欠ける人間、古い仕組みに安住したがる抵抗勢力)を一刻も早く排除することであり、その上で、ITを前提として社内存在する資源を再結合・最適結合していく必要がある。

組織において、いかなるITのアーキテクチャーを設計するかについては、きわめて高度な政治的判断を必要とするものであり、その組織のトップにとっても非常に重要な任務である。その際、ITを前提として組織を再構築(リエンジニアリング)していくためには、以下の三つの視点が求められる。

(a) 需要サイドの発想に立つ

第1に、これまでの供給サイドの発想(社内の論理や都合を優先する)ではなく、需要サイドの発想(顧客を中心に考える)に立つ必要がある。すなわち、マーケットはプロダクトアウト型からコンシューマー中心型に変わるので、この中で企業が持続的な発展をするためには、組織の中の構造、ビジネスの構造も含めて変化することが必要である。その意味で、顧客を中心に

置き、顧客に価値を提供していくためにいかに社内外の資源を結び付けていくかという視点で、組織はつくられるべきである。これは企業に限らず、政府・自治体や公共サービス機関（教育、医療機関等）にも求められる視点である。

(b) 情報（知）のフローの観点から考える

第2に、ITを前提とした組織の枠組みは、情報（知）のフローの観点から考え直さなければならぬだろう。例えば、電子メールのやりとりや情報アクセスを考えてみても、これまでのヒエラルキー型組織とは違う論理で動いていることに気付く。誰にメールを送信し、誰にCC（メールの写し）を送り、誰にBCC（誰にCCを送ったのかわからないかたちで送るメールの写し）を送るのかという問題、あるいはある情報を誰にアクセス権を与え、誰には与えないのかという問題は、そこで人事そのものが行われているに等しい。表面上の肩書きのヒエラルキーがネット空間の中では崩壊し、本当の意味での情報の流れが組織をつくり、秩序を形成している場合がある。

(c) 情報（知）の融合の観点から考える

第3に、情報（知）の融合の観点から考える必要がある。「最適化」が進めば、コアコンピタンス以外の分野のアウトソーシングが進む。そこでは、カスタマイズされたシステムより、標準化されたシステムで共通のプラットフォームを築き、外部とネットワークで結ばれて、社内外の知を連携・融合できることが重要となる。

また、ハード面から見たオフィスのレイアウトの決め方一つさえ、根本的な発想の転換が求められることになる。これまで、オフィスのレイアウトづくりを担当してきたのは、主として管財や総務部門であった。しかし、「ワークプレイス」のあり方を決める上で、ナレッジマネジメントと情報機器というソフトおよびハードが決定要素として重要になってきたため、オフィスづくりは、もはや管財や総務部門の知だけではなく、経営企画や情報システム部門の知も有機的に融合させることが必要なのである。

今後、ワイヤレス技術の急速な進展・普及等により、ワークプレイスの形態は業務の性質によってますますフレキシブルになるものになる。従来型のヒエラルキーを前提とした旧式のレイアウトでは、情報（知）のフローや融合の実態にはそぐわないものになるおそれがある。

(3) ITガバナンス革命の後に知的価値創造がある

これまで述べてきたように、組織の中で「ITガバナンス」を確立すること自体は、我々のめざす終着駅ではない。むしろ、それは将来の知的価値創造への入口に過ぎない。

ITによるビジネス・プロセスの再構築（リエンジニアリング）によって、古い仕組みを排除するだけでは、それは無駄なものを排除するだけの「縮小均衡モデル」である。

ITは、普通の人間の能力では到底不可能な「神業」と言われる領域さえ、いとも簡単にこなせる力を人間に与える。それによって、これまでの想像を超えるような知的付加価値をもたらしてくれるのである。これこそ、我々のめざすべき真の「豊かさ」への道である。

我々は、既存産業とITの融合⁷や、ITによる自治体経営改革⁸など、いち早くITを価値創造に結び付けた例についても、そのトップからヒアリングを行った。そのようなベスト・プラクティスを生み出すものとは、強力なリーダーシップと常識にとらわれない柔軟な発想であり、単に「仕組み」だけでなく「哲学」も含めたまさに「ガバナンス」の革命であった。

⁷ 第6回委員会（2003年1月30日）では、山田眞次郎氏（インクス取締役社長）より、「IT（情報技術）とMT（製造技術）の融合：最先端製造業をめざして」と題し、お話を伺った。

⁸ 第4回委員会（2002年9月24日）では、沢田秀男氏（横須賀市長）より、「ITによる自治体経営改革」と題し、お話を伺った。

4 . 知的価値創造への挑戦 先進事例に何を学ぶか

(1) ITとMT（製造技術）の融合 最先端製造業への挑戦

《株式会社インクス》

- (1) IT（情報技術）とMT（製造技術）の融合 1990年に設立された同社は、これまで高度な職人技術を必要とした「金型加工」を、ITとMTの融合（3D設計、光造形、高速金型設計・製作による開発工程の一気通貫）により、開発工程の徹底的な短縮、非熟練アルバイトによる作業を可能にした。売上高は72億円（前年比1.7倍）、経常利益8.5億円、従業員はグループ全体で490名（平均年齢27.95歳）。
- (2) 技能の科学的分析 それを支えるのが高度なソフトウェアと工作機械であり、そこに相当な資金・時間と優秀な人材を投入し、すべて自社で開発した。ここが他社にはできない強みである。職人の技能を科学的に分析し、標準化・マニュアル化したが、「神業」と言われる高度な技術（例えば、数ミクロンの違いを指先で感じる）でさえ、ITを使えば「神業」ではなくなる。
- (3) 開発工程の徹底的な短縮 新製品の種類が増え、その開発サイクルが早まるにつれ、開発工程の短縮が迫られるようになったが、開発・製造工程で重要な役割を果たしている金型設計・開発に時間のボトルネックがあった。しかし、これまで平均45日かかっていたものが、ITの活用によってわずか45時間で可能となった。
- (4) 非熟練アルバイトによる作業 実際の作業は、2週間の研修を受けたアルバイトで行っている。コンピュータが個人の作業能力を把握しており、出勤してPCにログインすると、単機能に分けられた当日の業務が自動的に割り当てられる仕組みである。
- (5) 工程の分析と最適化 例えば、200型×300部品＝6万種類の部品を同時に6日間で完成させるような工程を、人間が考えることは到底不可能である。しかし、コンピュータを使って工程を分析し、最短の工程を自動的につくりあげることが可能となる。
- (6) 古い産業もITによって最先端産業になる 金型製作というような古い産業でも、ITを使えばすぐに最先端産業になることができる。例えば、書店（アマゾン）、文房具店（アスクル）等もその典型だろう。今の日本が取り組まなければいけないのは、まさにそこである。

(2) ITによる自治体経営改革 市民の顧客満足度最大化への挑戦⁹

《横須賀市》

- (1) 電子自治体構築は経営改革である 電子自治体の構築は、「ITによる自治体経営改革」である。具体的に言えば、経営の姿勢は「横並び型・受信型・シビルミニマム型」から「個性発揮型・発信型・シビルマキシマム型」へ、組織構造は「中央集権型」から「分権・分散・ネットワーク型」へ、フロントの姿勢は「役所の都合」から「顧客の都合」へ変革する必要がある。
- (2) IT社会における地方行政の役割 IT社会における地方行政の役割は「都市経営の主体」(ITを活用した都市経営、ヒト・企業の立地・集積を推進)、「都市の情報化戦略の企画・推進主体」(基盤整備の推進、コミュニティネットワークの推進)、「情報・サービスの提供主体」(顧客満足度の最大化を図る)であり、それに基づき具体的な政策を立案・実施していく。
- (3) 行政・民間・NPOの有機的連携 共通の情報基盤(プラットフォーム)の整備と情報の共有により、行政、民間、NPOの有機的連携をめざす。それによって、行政は計画、調整、決定、福祉等、公共でなければできない機能のみを担当し、民間へのアウトソースや民営化、NPOとの協働を推進する。
- (4) 電子市役所の目標 「開かれた効率的な行政の実現」と「サービスの高付加価値化」の2つの観点に基づき、ITによる経営改革によって市民満足度の最大化を図ることを目的とし、「行政手続の住民負担軽減」や「地域の社会コスト最小化」等の目標を掲げた。
- (5) 具体的推進事例 こうした経営改革によって、横須賀市は新たな価値創造の段階に進んでいる。以下は、その具体的推進事例の一部である。
 - 電子入札：業務の自動化により談合防止を図り、平均落札率が84.8%(平成13年度)となり、約30億円の節約を実現した。
 - 「まちづくり総合カード」：行政、民間サービスを利用する際の共通アクセスキーとして、多目的ICカードを配布。市民の利便性を高める。
 - 広域連携による改革推進：全国の自治体との連携によって、個々の自治体ではできない業務を促進。
 - その他：市民の声検索登録システム、市民ポータルサイト等

⁹ 「ITガバナンス」の問題は、企業経営も行政も同様のことが言える。ここでは、そうした観点から自治体の先進例を紹介した。

5 . 今後の検討課題

《主なポイント》

- (1) 「ユビキタスネットワークの時代」において価値創造の舞台は大きく広がり、誰もがその主役になる可能性がある時代となる。いかにITを使いこなし、価値創造に結び付けていくかなど、新しい「知」の構築が必要である。
- (2) 権力（パワー）源泉は、かつての「情報ディバイド」から知的付加価値創造力となるだろう。こうした視点から、社会のガバナンスのあり方を考えていく必要がある。
- (3) 社会を律する法律や制度のあり方も、IT時代においては大きな発想の転換を必要としており、さらに検討していく必要がある。また、法律や制度は、技術の進歩に合わせて柔軟に見直す必要がある。

以上において、主として組織における「ITガバナンス革命」を中心に論じてきた。その先の知的価値創造をいかに進めるべきか、あるいは、より広く視点を広げて社会における「ITガバナンス革命」の問題などは、今後検討すべき課題として残されている。ここでは、今後の検討に向けた示唆として、以下の三つのテーマを簡単にとり上げてみたい。

(1) ユビキタスネットワークで価値創造の舞台は広がる

第1に、これから迎える「ユビキタスネットワーク¹⁰の時代」における社会（経済、生活などを含む）のあり方や、ITによる知的価値創造の具体的方法などについて、新しい「知」を構築していく必要があるだろう。

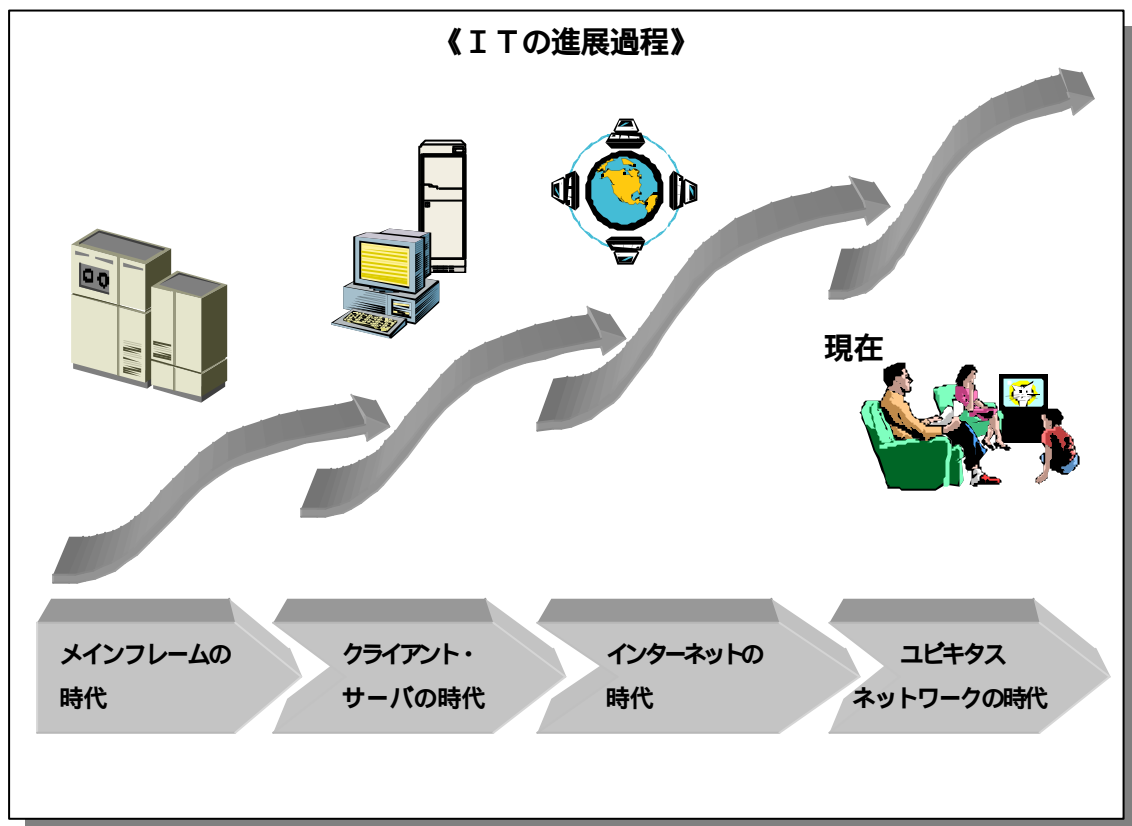
ITの進展は、これまでの「メインフレームの時代」（ホスト・コンピュータとワークステーション）、「クライアント・サーバの時代」（サーバとPC）を経て、現在は「インターネットの時代」（インターネットとそのブロードバンド化）にあり、今後は「ユビキタスネットワークの時代」を迎えようとし

¹⁰ ユビキタスネットワーク（ubiquitous network）＝「ユビキタス（ubiquitous）」とは、ラテン語で「至るところに存在する」という意味であり、いつでもどこでも誰でもネットワーク環境に接続されており、（ITの存在を意識することなく）活用していること。

ている。

「ユビキタスネットワークの時代」では、社会のあらゆる場面にITが浸透・融合し、誰もがITの存在をまったく意識することなく、実はITを利用・活用している社会となる。ITによる知的価値創造の舞台は大きく広がり、誰もがその主役となる可能性がある時代となるのである。

特に、繊細さと器用さに恵まれた日本人の特質を考えれば、チップ・コンピュータ（数ミリのチップ状になったコンピュータ）が生活のあらゆるシーンに埋めこまれていくというユビキタス社会を実現する過程においては、経済再生の大きな鍵となるポテンシャルが広がっていると言えよう。



(2)「情報ディバイド」はパワーの源泉ではなくなった

第2に、情報とパワーの関係の変化などを踏まえ、社会のガバナンスのあり方を検討する必要がある。

古来、情報を制するものが権力（パワー）を掌中に収めてきたといっても過言ではない。情報はパワーを生み出す源泉の一つであり、「情報ディバイド」をつくりだすことが、支配を有効ならしめる一手段でもあった。今なお存在する独裁国家が、極端なまでに情報をコントロールしていることこそ、

その証左でもある。

しかし、ITの発展によって簡単に情報を入手できるようになった今日、「情報ディバイド」をつくりだすことによって秩序を維持することは難しくなっている。テレビ等のメディアの発達、旧ソ連・東欧の共産主義体制崩壊の一因となったことは記憶に新しい。

むしろ今日では、「情報ディバイド」を積極的に縮減し、透明性や説明責任を高めることにより、そこから生まれる「信頼（社会資本）」によって秩序を維持することの方が重要となってきた。そこでのパワーの源泉は、情報の独占ではなく、知的付加価値の創造力となる。

現実に、政治におけるガバナンスも、情報ディバイドの縮減をバネにして大きく変わる可能性がある。すなわち、情報ディバイドの縮減は、地域の「代理店」的活動をしている議員を排除することになり（ITで真っ先に不要となったのは、代理店的なものであった）議員に求められている資質が、地域に公共工事をもたらすという代理店活動ではなく、全体の中で地域の施策を考える政策構想力、知の連携・融合を図る力になるのである。

そして、政策をめぐる知のネットワークが形成され、これまでの「代理店」民主主義は終焉し、ITを活用する電子投票の導入により投票行動が変化することによって、真の意味での代議制民主主義が根付くことが可能になるのである。ただし、その場合に前提となるのは個人のガバナンスの確立である。それぞれの個人が自らを律し、必要な知的水準を保たなければ、それはたやすく「衆愚主義」に陥る危険があることは言うまでもない。

（３）既存の法律や制度のみでIT時代を律せるか

第3に、社会を律する法律や制度のあり方も、IT時代においては大きな発想の転換を必要としており、柔軟に見直していく必要があるだろう。

現在の法体系は、ネットワーク社会を前提としていない。例えば、ウイルスやワーム等によって生じる被害の大きさと、それに対する罰則はきわめてアンバランスである。また、アナログのドアには捜査令状が必要であるが、デジタルのドア（ネットワーク上のファイアーウォール）にはどうするかといった問題も生じている。

また、「住基ネット」の問題も、基本的に行政のワン・ストップ・サービス化を推進する上で必要な仕組みであるが、一部に感情的な側面を伴う反対論もある。セキュリティの問題については、11桁の単純な番号付与ではなく、より安全性の高い仕組みは考えられないだろうか。例えばインターネットでは、自らのメール・アドレスは自らがアルファベットと数字でアドレスをつくり、パスワードとともに自己責任で管理する。単純に「番号を割り当てる」という考え方ではなく、自己責任で変更・管理する考え方もあるだろう。また、その利便性の享受というインセンティブが十分に理解されれば、仮に加

入を選択制にしたとしても、コンセンサスは早く得られ、「強制」ではなく自主的な「参加」というかたちで、ネットワークが構築されていこう。

おわりに

経済同友会は、昨年7月にIT政策委員会の提言『i Japan構想 新国富創造への挑戦』を発表し、ITとリアルエコノミーの相乗発展をもたらすシステムを探求した。政府も、インフラ整備に主眼を置いた「e-Japan戦略」の次の戦略として、ITの利用・活用に主眼を置いた新しい戦略の策定に着手している。

ITがその真価を発揮する鍵は、まさにその「使いこなし」にあるのである。その意味で、我々の考える「ITガバナンス革命」は、喫緊の課題であると言えよう。

日本経済が低迷を続ける中、ITによる価値創造の扉はまさに我々の目の前にある。その扉を開いて再生を図るには、企業においては、まず我々経営者の認識やその資質が何よりも問われていることをあらためて指摘し、本報告書を締めくくりたい。

【参考】過去3年間における経済同友会のITに関する提言・報告書

- | | |
|--------|--|
| 2000年度 | 中間提言『i Japan構想』(e-エコノミー委員会、2000年9月) |
| 2001年度 | 提言『行政・政治改革推進のための国民を顧客とした電子政府の実現をめざして』(電子政府委員会、2001年10月) |
| | 活動総括『ITがオールド・エコノミーを変える 企業を再活性化するためのヒント』(ビジネス・モデル研究会、2002年4月) |
| | 提言『i Japan構想 新国富創造への挑戦』(IT政策委員会、2002年7月) |