

ITプロジェクトの失敗要因

- ◆ 目的が明確でない
- ◆ 目的・目標がプロジェクト関係者に浸透していない
- ◆ 総論賛成 各論反対に押され当初の目的が行方不明
- ◆ 問題が起こったときに対応(意志決定)が遅い
- ◆ システムインテグレータ(SI)やコンサル会社に任せきり
- ◆ ユーザ部門を巻き込まず、ITプロジェクトのみ進行
- ◆ そもそも選択したソリューションやIT企業を間違った



ITプロジェクト企画の一般的な問題

- 企画書が長大かつプロジェクト成功へのシナリオが不明瞭
- 財務効果(金額)の評価に偏り、非財務効果が不明瞭(抽象的)
- リスクの考察・評価がない
- 投資効率による評価がない
- 投資金額の定義に、内部人件費・維持費が含まれていない
- システム側のアクション項目に偏った記述(ユーザ側の記述がない)
- カットオーバー後のアクションや指標についての記述が弱い
- ユーザ教育等が企画段階で想定されていない
- 等々...

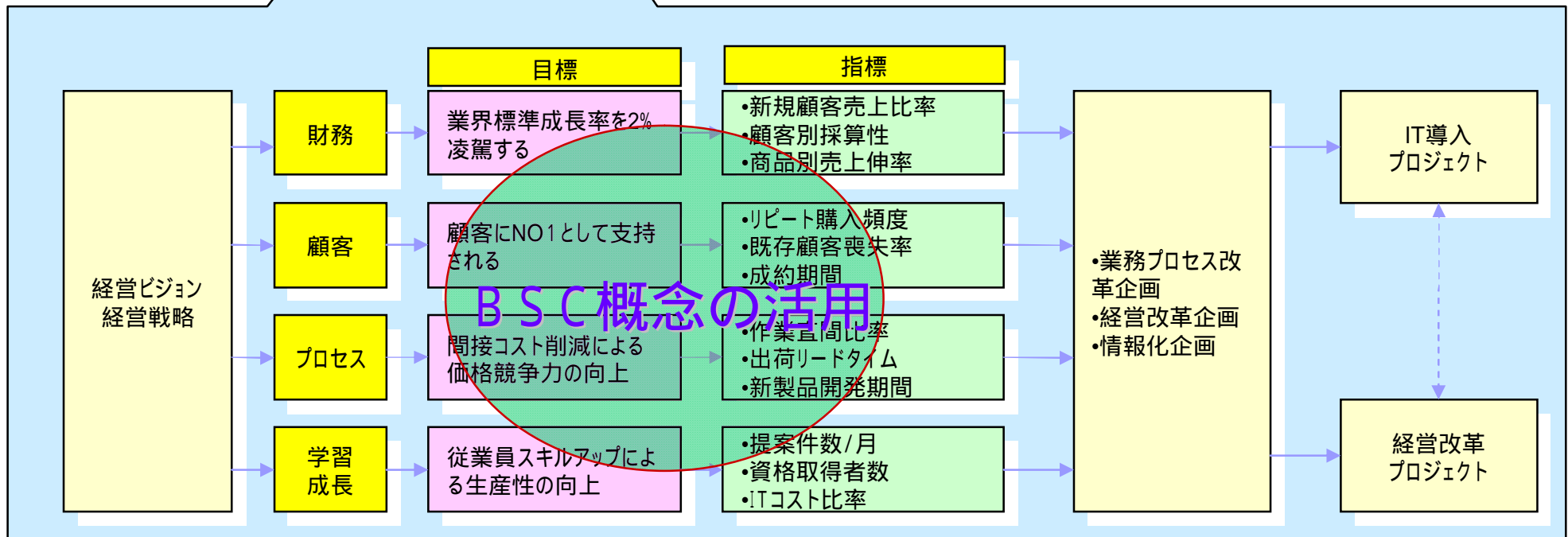
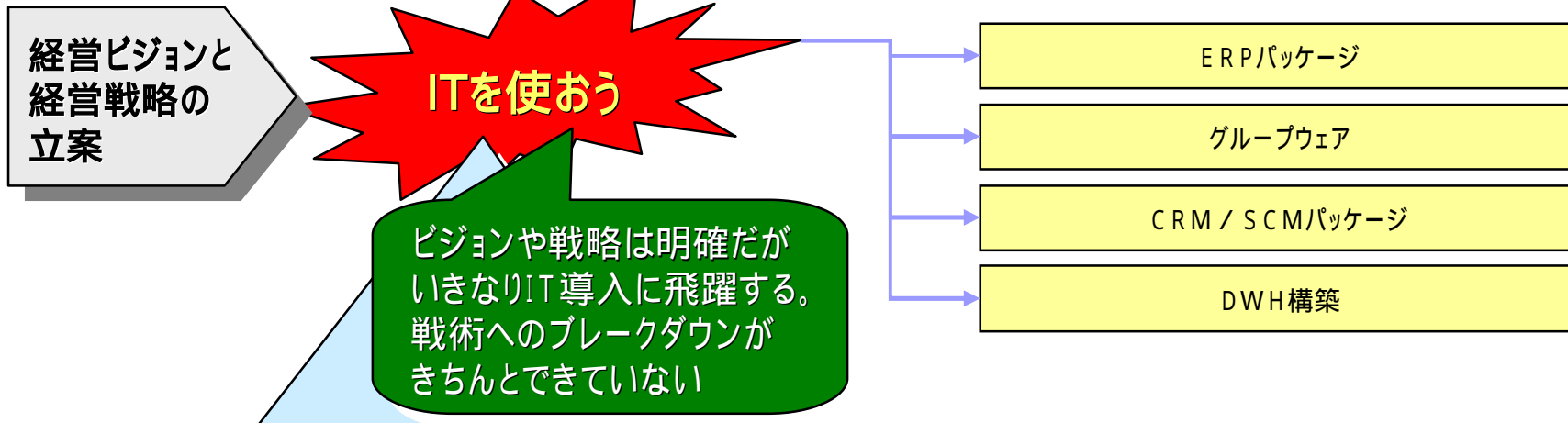
ITプロジェクトへのBSC適用

IT導入・活用の成功には、
経営戦略のベクトルに合わせた
情報システム戦略の立案と
経営レベルでの現業部門の合意と協力が必須



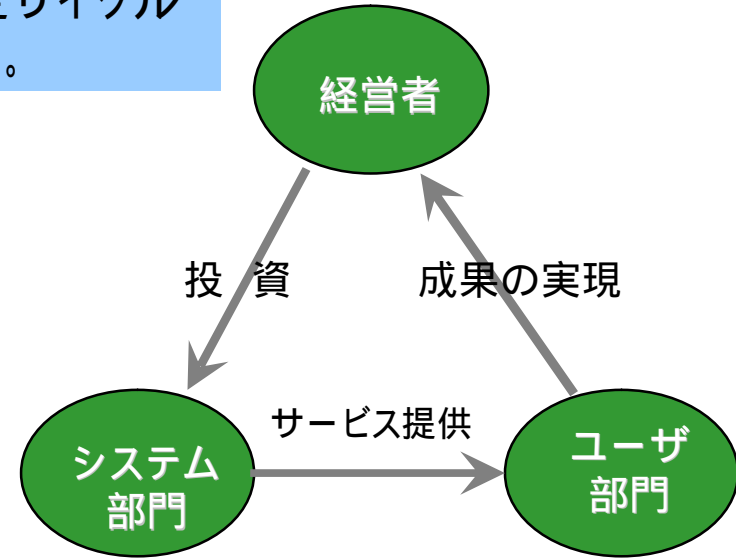
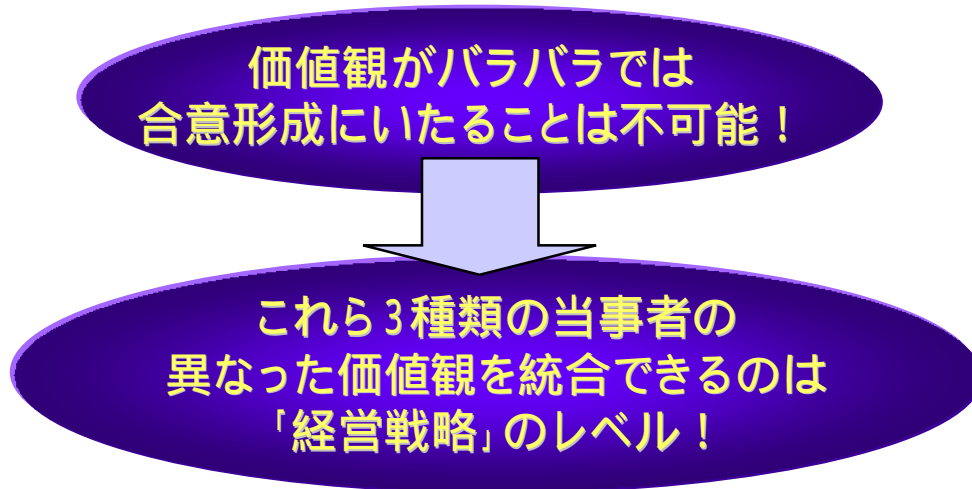
経営改革や風土改革にITを戦略的ツールとして
活かす仕組みづくりにバランス・スコアカード(BSC)を活用

中抜き型プロジェクトにならないために



ITプロジェクト成功に必要な重要な合意

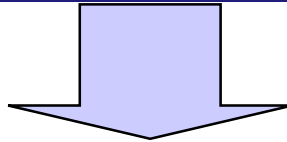
3種類の当事者は、それぞれ以下のような固有の決定サイクルと有効性の判断基準(価値観)を持っていることに注目。



	意思決定サイクル	有効性評価の判断基準、価値観
計画サイクル (経営者/管理者層)	中長期的(経営ビジョンの構築や中長期経営計画の立案)	財務的視点重視(P/L、B/Sレベルでの財務的リターンの数値や因果関係)
業務サイクル (ユーザ部門)	比較的短期的(業務対向上で必要とされる意思決定)	円滑な業務遂行と効率性(各自の担当職務により異なる) どんなITを用いるかは、とは無関係
開発サイクル (情報システム部門)	両者の中間(ひとつの情報システムを開発する期間に依存)	円滑なプロジェクトの進行、先進的技術の取り込みやシステムの高度化

合意形成のための要件

- 情報システム機能の有効性を評価するにあたっては、3種類の当事者固有の意思決定サイクルと価値観を統合して、新たな有効性評価の基準を構築する必要がある。
- 価値観を統一するためには、プロジェクト企画段階から各当事者が参画し、納得し合意した実施計画に基づいて、役割を明確にするとともに評価プロセスを可視化することが必要である。このことによりプロジェクトに関与する当事者それぞれの責任と権限が明確化され、プロジェクトの確実な遂行と改善点のフィードバックが可能となる。



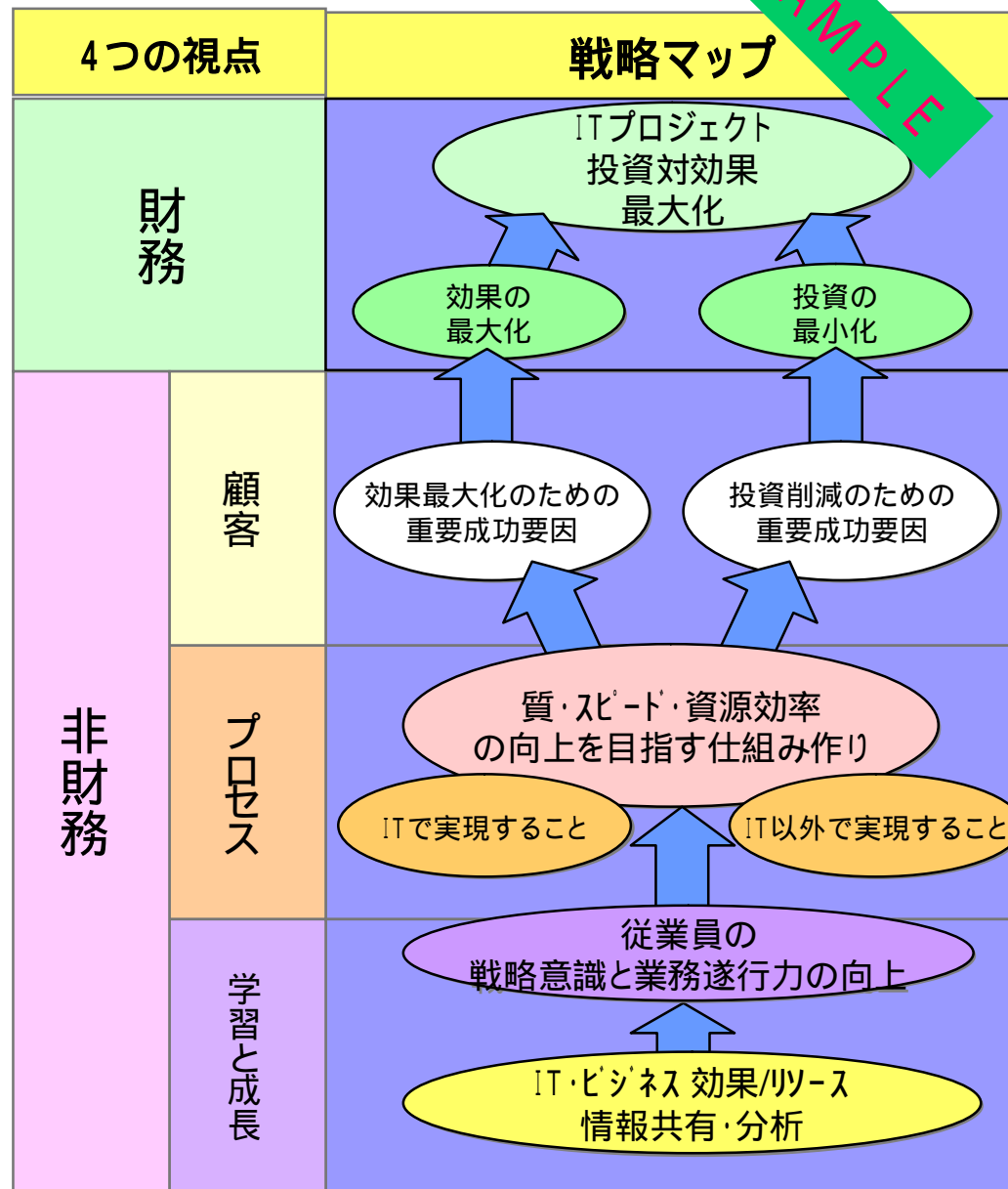
そのための道具としてのバランス・スコアカード(BSC)

戦略マップでの表現 <例>

SAMPLE

各視点間の因果関係明確にしながら
戦略マップを作成する
<あくまでも目的は経営的效果>

- ◆ システム構築の背景や目的の整理
- ◆ 「4つの視点」への分解と目標の設定
- ◆ 目標の因果関係連鎖(戦略マップ)での表現
- ◆ 重要成功要因(CSF)の抽出
- ◆ 管理項目(KPI)の指標化
- ◆ 指標の現状レベル値調査と目標値の設定



企業戦略とITプロジェクト

プロジェクトの成功に向け、重要成功要因に漏れの無いシナリオの作成と合意形成(コミットメント)にBSCが役立つ

- プロジェクトが具体的にどのKPIを改善するのか？
- 因果関係に関する「理論」と関係者による「理解と合意」が重要
- 合意形成のためのツールとしても活用(仮定でもたたき台を作成して議論を開始)

価値判断基準体系としてのBSC

財務
KPI1
KPI2
KPI3

顧客
KPI1
KPI2
KPI3

プロセス
KPI1
KPI2
KPI3

学習と成長
KPI1
KPI2
KPI3

例えば...

SCM系プロジェクト

情報系プロジェクト