

**平成 14 年度**

**「ITガバナンスに関する研究」  
～その 2 ガバナンスレベル測定手法の考察～**

平成 15 年 3 月

ITガバナンス研究プロジェクト

# 平成14年度報告書目次

まえがき

## 第1部 報告書本文

1. 平成14年度の委員会活動の概要
  - (1) 前年度の活動を含む研究経過の概要
  - (2) 平成14年度の研究成果の概要
  - (3) 調査分析結果の概要
  
2. 質問票の改善
  - (1) 追加する領域
  - (2) 質問の仕方と回答の仕方
  - (3) 質問票の説明
  - (4) 対象者と質問票の対応
  - (5) 確定した質問票と説明
  
3. 組織文化の基本的理解
  - (1) 組織文化のとらえ方
  - (2) 組織文化の形成要因
  - (3) 組織文化の概念
  - (4) 組織文化のモデル
  - (5) 組織文化変革のアプローチ
  - (6) ITガバナンスを意識したJUAS組織文化のフレームワーク
  
4. 調査要領
  - (1) 対象企業
  - (2) 依頼の仕方
  - (3) 日程
  
5. ITガバナンスについての調査結果の分析方法
  - (1) データの集計
  - (2) 集計結果の表示
  - (3) データの分析、狙い
  - (4) 分析結果の表示
  
6. ITガバナンスについての調査結果の分析と評価
  - (1) 結果の要約

(2)分析結果とその評価

- A:単純集計
- B:ITガバナンス
- C:社長
- D:組織文化
- E:社長とITG
- F:ITGと企業・財務データ
- G:ITG回答のばらつき
- H:組織文化と社長
- I:組織文化とITG

7. 残された課題と展望

- (1)今年度の総括と展望
- (2)来年度の研究活動計画

第2部 データ編

A. 単純集計

- A1. 企業別 ITG 度数テーブル【省略】
- A2. 企業別 ITG 統計量
- A3. 企業別 ITG(社長)統計量
- A4. 企業 ROE 等統計量

B. ITG

- B1. 信頼性分析【省略】
- B2. 企業別レーダーチャート
- B3. ITG 合計点ランキング

C. 社長

- C1. 社長回答度数テーブル【省略】
- C2. 社長回答統計量
- C3. 社長回答合計(仕組み)および(成果)度数

D. 組織文化

- D1. 組織文化質問票回答数
- D2. 組織文化質問票統計量
- D3. 因子分析
- D4. クラスタ分析
- D5. 組織文化プロット図

E. 社長とITG

- E1. ITG7 軸合計点と社長回答の相関係数
- E2. ITG7 軸合計点と社長回答の散布図

F. ITG と企業・財務データ

F1. ITG7 軸合計点と企業データの相関係数

F2. ITG7 軸合計点と企業データの散布図

G. ITG 回答のばらつき

G1. 回答相違と ITG 得点の相関係数

G2. 回答相違と社長回答の相関係数

H. 組織文化と社長

H1. クラスタ別社長質問平均値

I. 組織文化と ITG

I1. クラスタ別 ITG7 軸平均値

I2. ITG と組織文化との相関係数

付録

質問票(ITガバナンス)

質問票(社長)

質問票(組織文化)

フェースシート

依頼状

## まえがき

本ITガバナンス研究委員会は、(社)日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)に平成13年度に設置された委員会の1つである。今年度は2年目である。委員会設置の目的として以下の2点が合意されている。

企業のIT化戦略の策定・実行が企業の競争優位性を確保することと有意な関係にあるという命題のもとに、IT化戦略が企業諸活動に有効かつ効率よく機能しているかどうか、つまり“船の舵取り(*governance*)が役割をうまく果たしているかどうか”を診断し評価する手法を開発する。

開発した手法のユーザーへの実態調査をとおして、ITガバナンスの枠組みや軸、分析手法、測定・評価手法、その適応程度を検証する。

2つを要約すると、ITガバナンスの測定・評価手法の開発およびその適応が本委員会に与えられた使命であると考えられる。

初年度の成果は以下の4点に集約されよう。

- ITガバナンス概念の明確化。
- ITガバナンスについての内外文献整理。
- ITガバナンスの枠組みの設計とその測定・評価の基準設定。
- ITガバナンス測定・評価手法のパイロットテストの実施。

初年度の成果およびその反省にもとづき、今年度は調査分析手法の一部見直しと補強、ITとガバナンスにかかわる理論の精緻化を試みた。昨年度の課題については報告書にある「次年度の研究課題の整理」をご参照ください。

(『ITガバナンスに関する研究 - その1 ガバナンスレベル測定手法の開発研究 - 』(社)日本情報システム・ユーザー協会、平成14年3月、69ページ)。

主な議論は以下の4点に集約された。

- ITガバナンスを包含する企業行動全体やその前提としての成員意識水準とのかかわりをどうするか、
- ITのユーザーとしてまた企業経営全体の責務を遂行する立場にある職能として、トップの意識を探る必要があるのではないか、
- JUASが果たすべき使命の1つとして会員企業に対する質の高い情報関連サービスの提供があり、その一環としてITガバナンスの自己診断・評価ができるような仕組みを会員企業に提供する責務があるのではないか、
- 質問票は関係者の智恵やアイデアの交換をとおし、見直しと改善をする必要があるのではないか、の4点である。

研究委員、研究チーム、事務局が一体となって、真摯な議論が幾度となく繰り返され、

以下の4点が今年度の共同研究作業として追加された。それぞれ上記の番号と連動する形で整理してみた。

分析の枠組みに深まりと広がりをもたせるために組織文化を分析軸の1つに加える。影響範囲の広いITのような技術の“舵取り”がうまくできるかどうかは、関係する成員の意識や行動スタイルいかにかかわってくるのではないかという命題がこの対象を分析軸の1つに加えた背景にある。

企業経営全体の“舵取り”を担当するトップの思想や考えを把握するために独自の質問を実施する。今年は独立した質問を用意させていただいた。各委員は、トップとITガバナンスとのかかわりや組織文化への関与の仕方にも当然のことながら強い興味を抱いていた。

調査協力企業に対して、エンドユーザー、管理職、IT担当部門、トップという4つの異なった部門や職能を対象に、広範囲な調査を実施する。これによって本格的なITガバナンス調査・研究が可能になった。

質問票の全体的な見直しとそれに伴うデータ解析や分析手法のさらなる精緻化を図る。質問票の回収には郵送方式の他に一部、WEB方式による方法も実施された。

以上の作業は、委員長の外に研究委員7名、研究チーム7名、事務局2名、総勢17名のいわば連邦型組織の総力をあげて、精力的に遂行された。実際の作業にあたる研究チームは、新たに調査枠に加わった組織文化やトップ向けの質問設計、それにデータ解析作業などを効率よくしかも有効に行うために、昨年3名から7名に大幅に補強された。作業内容に応じてダイナミックに対応できるところは、JUASならではである。

研究委員の7名には、その大半が昨年度に引き続き、相変わらずの“辛口”のコメントと共にご参加いただいた。大学の教授会も疲れるが、JUASのこの委員会もそれに負けずエネルギーを消耗する。しかも必ずといって良いほど、確実に“痛いところ”を指摘される。全くの脱帽である。その修復のために今年度も昨年度同様、日祭日や夜間の作業が何回あった。事務局も必ず参加してくれた。それがまた新たなエネルギーの誕生につながった。

忘れてならない今年の成果がもう1つある。それは、研究委員の方々にも特別に用意したアンケートへの回答をお願いしたことである。事務局と研究チームが共同で仕掛けたささやかな“いたづら”である。ご回答いただいた研究委員のほぼ全員の文脈から、トップ向け質問や組織文化分析については、ITガバナンスとの有機的な関係をもつべきであるというお考えが明確に読み取れた。当初予想していた以上の成果である。全員参加型のチームマネジメントの成果が報告書の随所に宝石のごとく“きらきら”と輝いている。宝探しのつもりでITガバナンス探索の旅にでかけてはいかがでしょうか。

一般的にJUASの質問表は、煩雑であるというご批判がある。やや分りにくい表現が散見されしかもボリュームたっぷりの質問表を見ただけで食傷気味になる、というご意見で

ある。私見にしか過ぎないけれども、“ごもっても”である。われわれの質問票もB5版5枚の質問票の他に質問票の説明と作成の経緯を記したB4版1枚のシートが付け加えられた。いざ記入の前に一定の時間をかけたウォーミングアップが必要なのである。しかもJUASの他の委員会からも調査質問票がほぼ同時期にとどいている、というタイミングの悪さが重なった。ひとえに委員長の委員会運営のまずさや要領の悪さが露呈したということで、お許しいただければ幸いである。いろいろな悪条件の中、調査にご協力ご参加いただいた方々には、感謝の念で一杯である。ご協力、ご支援ありがとうございました。

次の寄港地に向け、新たな“舵取り”の必要性が待ち受けています。本テーマや本研究委員会、JUASのさらなる発展のために、本報告内容への印象やコメントなど、忌憚のないご意見をお寄せください。お待ちしております。

ITガバナンス研究委員会委員長  
海老澤 栄一  
(神奈川大学 経営学部教授)

## 第1部 報告書本文

### 1. 平成14年度の委員会活動の概要

本研究は平成13年度を第一年度とする3年計画で着手した研究である。この章では今年度（平成14年度）に実施した研究活動を概観する。

#### (1) 前年度の活動を含む研究経過の概要

##### 研究の目的と方向（平成13年度報告書から再掲）

本研究は企業経営と情報技術との関係を情報技術のガバナンス（gubernare:舵取り）という側面から検討し、現状を把握すると同時に問題点を明らかにし、望ましい方向を議論するための素材提供を主たる目的とする。

本来ガバナンスは、ITよりはコーポレートとの関係、すなわちコーポレート・ガバナンスという概念で論じられることが多い。企業は株主や債権者、従業員、顧客、取引先などのさまざまな利害関係者によって支えられている。とりわけ株主の権利確保のために、一定の利潤を追求することは企業経営の生命線になっている。特にこの意識はアメリカの企業や経営学の文献に強く現れている。

一方わが国では倒産せずに長期存続することが大切であるという潜在意識が企業経営者や管理者の心の中にある。利害関係者の幅も直接的な利害関係者のみならず、地域や社会のような間接的な利害関係者にまでその範囲を拡大して考えることも視野に入れることがある。

コーポレート・ガバナンスの思想をITガバナンスによって支援するという時に、その基本的な考え方に2つの大きな方向があるように思う。その1つは、企業内のさまざまな犯罪を監視したり、セキュリティを確保したり、情報機密を守ったり、情報改ざんができないような仕掛けを考えたり、むだなコスト発生を回避したりする、いわゆる“監視型”のガバナンスである。ITガバナンスのかなりの部分はこの領域で議論されているように思う。

もう1つは、企業間連結やネットワークに見る新しいビジネスチャンスの創出、戦略提携、複雑で高度な意思決定支援、経営諸資源の有機的な組み合わせ、などのいわゆる“提案型”のガバナンスである。どちらかという。経営意思決定とリンクしたIT支援をガバナンスの対象とする領域である。

この両者は多少の誤解を恐れずにいえば、前者は“マイナスをゼロにする”ガバナンスであり、後者は“ゼロをプラスにする”ガバナンスである。ITガバナンスがコーポレート・ガバナンスにどのように貢献ができるか、またはパートナーとしての役割を果たしうるかが、今まさに問われているのである。コミュニケーションギャップやバリューギャップが存在する場合、そのすれ違いを意識し、架橋の試みをしない限り、ガバナンスは少なくとも企業の内部に共通の認識として浸透していかないように思われる。

ガバナンスの議論は相互信頼や協同関係、バリューシェアリングを確立するためにも、欠かすことのできない重要な作業であるといえよう。

#### 研究計画（平成13年度報告書から再掲）

研究は、ITガバナンスの定義に関する理論的根拠と測定評価対象領域すなわち質問領域の事例を探る目的で文献研究を実施し、この研究を通じてITガバナンスに係る基本問題を整理することから着手した。具体的には、次の（1）から（6）の手順を踏むこととし、最終的には、本格適用により得られるデータによって、IT化戦略の策定・実行の改善方策を整理する。

- （1）ITガバナンスおよびガバナンスレベル測定手法の文献研究
- （2）ITガバナンスに係る基本問題の整理
- （3）実験的な手法の設計
- （4）実験的手法の適用によるレビュー
- （5）本格適用手法の開発
- （6）同上による本格適用

今年度は、前年度の成果（上記（4）実験的手法の適用によるレビュー）を踏まえ、上記（5）および（6）の段階に研究を進めた。

## (2) 平成14年度の研究成果の概要

ここでは研究成果のあらましをまとめておく。詳しくは各章で個別に述べる。

### (ア) 対象領域の追加

前年度に作成した実験的質問票のレビュー結果に基づいて、11項目の質問対象領域について整理したほか、企業のITガバナンスと組織文化との関係について分析するために、文化のモデル化を検討した。

具体的には、「組織文化」を質問対象領域に追加し、また、「組織文化」に関する質問のみを質問票として独立させ、利用部門のランダムな階層からの回答を得て、「ITガバナンス質問票」への回答との関連を分析の対象とした。質問対象領域に「組織文化」を追加した主な理由は、ITガバナンスは上位概念であるコーポレート・ガバナンスとの関係だけでなく、組織文化や企業風土との関係が大きくかかわっているのではないかという議論が展開されたためである。また、「組織文化」の質問票には、利用部門のランダムな階層から回答を得ることとした。これはそれぞれの企業の組織文化を把握し、その回答から企業の組織文化を模写するためには、できるだけ多くの回答者を必要とするためである。この点については、「3. 質問票の改善」に詳しい。

また、「社長への質問」の対象領域は5領域に限定することとした。そして、設問を明確にし、簡素化することにより、トップ経営者が回答しやすいようにした。

### (イ) 質問票の改善

前年度に作成した実験的質問票のレビュー結果に基づいて、基本的な事項として、

- \* 用語の改善
- \* 類似質問の統合と複合質問の分離
- \* 項番の整理
- \* 選択肢の統一

を行ったほか、2領域（企業の事業規模およびIT費用）の質問を他領域の質問とは完全に分離した。この2つの質問領域については、だれでもがその回答をできるわけではない内容であるため、最も内容を理解している考えられるIT部門長にお願いする質問とした。

また、前述のごとく、「組織文化」を質問対象領域に追加し、また、「社長への質問票」を別途作成した。このように質問領域の追加と質問票の別途作成の主な理由は、上記（ア）の通りである。

### (ウ) 対象者と質問票の対応

当初、「ITガバナンス質問票」の対象者は4者（社長、IT担当役員、IT部門長、利用部門長）とし、共通質問とするとしていた。最終的には社長を調査対象から外し、前

述のごとく別途に質問票を作成した。

また、「組織文化に関する質問票」については、前述のごとく利用部門のランダムな階層を対象とすることとした。

#### (エ) フェースシートの改善

質問票が3種類（「ITガバナンス質問票」、「社長への質問票」、「組織文化に関する質問票」）となり、それぞれ回答者が異なることになったので、フェースシートをそれぞれに付けるほか、質問票と回答者の対応について説明したシートを作成した。これにより、できるだけ回答者の負担を軽減することが可能となった。

#### (オ) 調査要領

JUAS会員ユーザー企業を対象とし、各社の窓口（主にIT部門長）に調査協力依頼をした。その際、質問票と社内回答者の対応付けと回答の回収についても依頼した。

ITガバナンス質問票および「社長への質問票」は書面により回答を回収し、「組織文化に関する質問票」については、WEBを利用して回答する方式とした。特に、今回WEBを利用するという試みをしたのは、回答を依頼した部門が利用部門であり、EUCの推進が進んでいる部門でもあると考えたからである。また、その後の分析処理の過程の効率化も意図したためでもある。

#### (カ) 回答状況

JUAS会員のユーザー企業68社に対して調査協力を依頼し、30社から回答が寄せられた。

「ITガバナンス質問票」については、3者の回答が17社、2者の回答が6社、1者の回答が7社であった。

「社長への質問票」については、17社から回答を得た。

「組織文化に関する質問票」については、総計で188人からの回答があった。その内訳はIT部門担当役員が20人、IT部門長が29人、利用部門長が21人、そして利用部門が118人である。また、回答方法はWEBによる回答が12社、延べ58人、文書による回答が30社、延べ130人であった。

### (3) 調査分析結果の概要

「第6章 調査結果の分析と評価」に結果の要約および分析結果とその評価が記述されているけれども、ここでは、「社長への質問票」と「ITガバナンスに関する質問票」および「組織文化に関する質問」それぞれへの回答の相互関係について、次の5点を述べる

こととする。

- ・ ITガバナンスの総合的な得点が高い企業では、社長のITガバナンスへの関心が高く、成果にも満足している。
- ・ 組織文化の2要素である自主性と協調性を共に持ち合わせている企業では、社長のITガバナンスにかんする期待や評価が高い。
- ・ 自主性、協調性共に高い組織文化を持ち合わせている企業では、社長のITガバナンスの実施体制が十分に整備され利用者の意識も高い。
- ・ 自主性にかんする組織文化を持ち合わせている企業では、社長のITガバナンスにかんする期待や評価が高い。
- ・ 協調性にかんする組織文化を持ち合わせている企業では、利用者一般のITガバナンスにかんする期待や評価が高い。

### 3 . 組織文化の基本的理解

#### ( 1 ) 組織文化のとらえ方

組織文化は何らかの目的をもつ組織で仕事をしている人たちが、日常の行動や協働作業をつうじて、事後にしかも無意識のうちに、どちらかという自然発生的に生成される性質をもっている。言い換えれば言葉や文章にはなりにくい暗黙の了解事項のような、人間の深層心理の部分にかかわっている。しかも一度形成されると、やっかいなことに変わりにくいのである。西洋文化や東洋文化というイメージが変わりにくいということを想定すれば、いかにやっかいであるかが明らかであろう。

このことは、企業でも同様である。“ けだるい雰囲気 ” とか “ から元気のある ”、“ 活気があって、楽しくなる ”、“ 押し黙っていて、話しにくい ”、“ 冷たくて暗い ” “ 周りのことに関心がない ” などは、どこかで誰かが口にしなくても何となく思っていることが多い。

このように組織文化は、気になる存在なので、無視や軽視してもよいけれども、決して無視や軽視のできない、悩ましい存在なのである。共通の特性を整理すると、以下のようである。

1. 意識していてもいなくても、暗黙のうちに定着し、認知されている。
2. 個別にはその暗黙の共通認識とは異なった判断・価値・行動様式をもっている、その雰囲気に流されやすい。
3. 歴史を積み重ねるのに伴い、その雰囲気は一層強固になる傾向がある。
4. 環境適応力として、プラスにもマイナスにも作用する。正誤や善悪の判断基準ではなく、“ 癖 ” や “ 性格 ” に近い性質をもつ。

組織のもつ癖や性格を全く無視して、制度改革や組織革新、新規情報技術導入などを試みても、導入後に有効的・効果的な成果が得られず、失敗に終わることがある。その逆に思いがけない成果が事後に得られることもある。したがって、影響範囲の大きなプロジェクトや戦略課題、革新的技術などを企業がとりあげるときには、自分の組織がどのような癖や性格つまり文化をもっているかをあらかじめ知っておきその内容を共有化することは、学習という点でもそれなりに意味がある、と考えられる。

#### ( 2 ) 組織文化の形成要因

組織文化が自然発生的に生まれるとすれば、その形成過程をどのように把握すればよいのであろうか。ここでは Cox(1993), Handy(1993)の考えに拠りながら 3つの視点から文化形成のきっかけを探ることにする。

Cox, T. H. Jr. *Cultural Diversity in Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, 1993.

## 歴史

組織に寿命があるとすれば、ライフステージのどの位置にいるかによって形成される文化に違いが生ずる。生成期の頃は、オーナーの影響を受け、オーナーの癖そのものを引きずった文化が形成される。またオーナーが成長期を経て成熟期に至るまでそのポストにいるばあいには、生成期の文化がそのまま持続される。

一般的には、若い組織は失敗を恐れず、活気がある。また変化先取りの気質がある。一方成熟した組織は守りに入り、過去の成功をそのまま保持しようとする。変化拒絶気質が目立つようになる。さらに衰退期の組織は、意思決定や行動に主体性が欠落し、受動的動作が目立つ。成熟期の守りにさらに加速がつく。

## リーダーとメンバー

文化は歴史だけで形成されることはない。誕生が同じ時期の企業であっても、性格の異なる企業は数多く存在する。第二の形成要因は組織に参画してきた、あるいは現在参画しているヒトである。複数のヒトの協働作業によって成り立つ組織は、職務の全体を方向づけるリーダーとそのリーダーのもとで個別職務を遂行するメンバーによって構成される。そのリーダーとメンバーはそれぞれ固有の判断や行動特性を有しており、両者の相互作用によってある性格をもった文化が形成される。

リーダーを大きく分類すると仕事よりもどちらかという人間関係を重視する人間タイプと人間関係よりはどちらかという職務遂行を重視する仕事タイプの2つがある。一方メンバーは提案・積極型の自主タイプと受動・消極型の追随タイプとに分類可能である。この両者をまとめると表 3-1-1 のようになる。

表 3-1-1 リーダー・メンバーモデル

メンバー	リーダー	
	仕事	人間
追随	X	
自主		X

リーダーとメンバーとの関係が X マークのある箇所、つまり仕事 追随パターンおよび人間 自主パターンでは、組織効率や有効性を高めることができる。一方、空白の仕事 自主タイプおよび人間 追随タイプでは、リーダー メンバー間で相互補完が利かず、組織の成果をあげることは困難である。この第二の文化形成要因は、リーダーとメンバーとが入れ替わるつど変化することもありうる。したがって可変的要因であるといえよう。

## 組織規模

組織規模の拡大に伴い、職務の再分化が起こりやすくなる。成員の職務範囲は限定化・公式化・特定化してくる。いわゆる官僚化の進展である。全体や周囲との関連を軽視した職務遂行は、環境遮断型職務遂行であるともいえ、組織存続にとって決してプラスには作用しない。有機的・弾力的行動が影を潜め、職務間の縄張り争いが顕在化し、調整のための会議が頻繁に開かれる。

一方組織規模が小さいと、職務の多重化が進み個別職務間の範囲はおのずからあいまいになってくる。属人的性質が表面化し朝令暮改が蔓延する。組織全体のベクトル合わせができず、時にカオスの状態が現出する。

しかしこの組織規模もこれまでの歴史やリーダー・メンバーと同様、決定的な要因にはならない。なぜならば構成員全員の癖や性格が周囲の変数に惑わされてしまうことはないからである。

ここでとりあげた歴史や成員関係、組織規模は、いずれも文化形成の決定的な要因にはなり得ない。あくまでも、複合的な作用が絡み合いながら結果として1つの文化形成の要因になる、という理解をしておくことが必要である。

### (3) 組織文化の概念

文化それ自体、価値や概念、規範、伝統、宗教などとも関係しており、広範囲かつ抽象度の高い概念である。これまでに公表され一定の評価をされている識者の組織文化概念をみておこう。

- ・ 一連のマネジメントの実践や行動を具現化し強化すると同様、組織のマネジメントシステムの基盤として機能する価値や信念、原則のこと (Denison, 1990)。
- ・ 組織の成員によって共有され無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかについて、基本的に当然のこととしてみなされた方法で展開される基本的仮定や信念のこと (Schein, 1985)。
- ・ ある集団が他の集団と区別できるように精神を集合的にプログラム化したもの (Hofstede, 1991)。

Denison, D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, 1990, p. 2.

Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*, McGraw-Hill, 1985, p. 6.

Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, 1991. p. 3.

価値、信念、仮定パターン、精神のプログラムなどのキーワードで明らかなように、文

化は人間が本来もつ主体や主観とかかわっている。英語の culture の語源は、ラテン語の *colere, cultus* であり、“土地を耕す”という意味がある。それを応用し“人生の生き方を耕す”という意味で使われるようになった。

言い換えると文化は“社会を構成するヒトによって習得・共有・伝達される行動様式ないし生活様式の総体のことであり、主として精神活動から生み出されるもの”である。このことからわれわれの組織文化は「組織内における個人や集団行動の大枠を規定する共有化された規範や価値、信念のこと」と規定することができる。

次の話題に移る前に、組織風土との関係を明らかにしておこう。論者によっては、組織文化と組織風土との違いを明確に識別していない。しかし風土はあくまでも気候風土 (climate) というジャンルであり、われわれ人間にとっては所与の条件なのである。ここでは組織風土を「組織の構造や諸規定、諸制度から導き出される性質や体質のこと」と理解しておく。極端な例を示すと、アラスカの風土とハワイ・オアフ島の風土は、全くといって良いほど異なっている。そこに住む人間にとって、したがって、それぞれの風土から影響を受けてその結果として固有の文化が生まれることは十分に考えられる。つまり風土が原因変数であり文化が結果変数という図式である。

しかしわれわれはそのような短絡的な関係づけはとらないことにする。なぜならば、同一風土のもとでも、異なった文化が育まれることが十分に考えられるからである。人間の思考や知覚、感情には風土から影響を受ける部分と受けない部分とがある。影響を受けない部分は人間の主体や固有の価値判断が独立変数として機能する。むしろこの部分に組織文化固有の役割があると考えられる。

#### (4) 組織文化のモデル

これまで数多くの識者が組織文化についてのモデルを提案してきている。われわれのモデルを提示するに当たって、先達のモデルを幾つかみておこう。

##### 1) 人間関係からみた Schein の組織文化モデル(1984)

Schein, E. “Coming to a New Awareness of Organizational Culture,” *Sloan Management Review*, 1984.

組織 A と組織 B モデルがある。まず組織 A モデルは、オープンドアのオフィスで、活発で内容の濃い議論が展開される。アイディアは下からでてくることが多く、成員は自分たち自身に責任をもち、自己管理する能力がある。一方の組織 B モデルはドアを閉じたオフィスで、静寂な物音の少ない雰囲気の仕事が遂行される。あらかじめ決められた手順にしたがって厳密なルールに則った仕事が優先される。上位下達意思伝達の中心である。仕事の指示や方向は忠誠心や規律を中心に示される。

先に表 3-1-1 示したリーダー・メンバーモデルでいえば、人間 自主が組織 A と、仕事 追従が組織 B と相似の特性を備えている。

## 2) 組織行動からみた Harrison(1972)の組織文化モデル

パワー、役割、タスク、ヒトの4つのタイプに分類される。

### パワー

中央から放射線状に宣託が一挙に幅広く伝播する。オリンポスの山からゼウスが民衆に向かって説教する中央集権型の文化である。民衆が崇拜するスーパースターを中核にいただき、その人のいうことがそのまま規律や手続きになる。

人々の絆は強く、迅速な行動を可能にするので危機回避には効果的な文化である。しかし常にスーパースターが存在することを前提にしていることや、成員の問題意識や価値の存在が認知されていないこと、集団行動がとりやすい程度の規模を保持しなければならないことなどが問題点として指摘されている。

### 役割

説得力のある論理性と無駄のない合理性にもとづき、仕事の範囲が明確に規定される。アポロをいただくギリシアの神殿のようなおごそかな美しさがある。成員の能力次第でより難易度の高い仕事につくことができるので動機づけ効果がある。また組織が無駄のない構造をしているので、成果が得られやすい。しかしその反面、構造設計が厳格なので、役割が硬直的に設計されており環境変化への不適応や知覚能力の減衰をもたらす可能性がある。スケールメリットの期待できない時代には、適していない。

### タスク

組織のあるべき理想の構造を描き、なすべき仕事や職務を決める。で述べた役割文化では、手持ちの成員の能力を引き出すことに力点がおかれたのに対して、タスク文化では、まず“先に仕事ありき”で、次にその仕事に見合うヒトを集めてくるという段階を踏む。具体的には契約社員、企業間連携、業務委託、外注などの方法が考えられる。典型的なタスク文化はマトリックス組織にみられる。

環境変化に対する対応・適応能力があるので組織の生存性や持続性は保持しやすい。しかしその反面、経営理念や基本方針の踏襲に乏しく、中国にあるロブノール湖のように、“さまよえる”湖になりかねない。全体の制御がきかず、効率を低下させかねない。

### ヒト

一人ひとりが何らかの価値をもっており、それぞれが中央に位置する。大きな部屋の中にいながら、それぞれが勝手に遊んでいる託児所の児童のイメージに近い。成員たちは、必要に応じて近所にいる仲間と声をかけ共同で仕事をする。自由人の集まりが基本特性である。

問題意識旺盛で、全体を意識した真に自由のもつ意味を感じとっている成員にとっては、きわめて理想的な構造である。ヒッピーのコミュニティやボランティア集団、

芸術家の集まりなどにこの文化の典型がみられる。しかし組織にとっては、レセフェアの状態を容認することになるので、現実の世界でこの構造を容認することは不可能に近いのではないだろうか。

Harrison の組織文化モデルは、役割やタスクのような仕事中心の職務も文化で議論している。文化の理解が風土と混同している部分があるので、文化概念が明確でなくしかもあまり論理的でない。

### 3) リスクとスピードからみた Deal=Kennedy(1982)の組織文化モデル

Deal, T. & Kennedy, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, 1982.

Deal=Kennedy は組織活動から生ずるリスクの水準と市場から戻ってくるフィードバックの早さに着目し、以下の4つのタイプをモデルとして、提示する。

#### タフガイ、マッチョタイプ

個人主義的で、筋肉質あふれた企業家精神をもつ文化のこと。ゼウスの神にたとえられる。Harrison のパワー文化と類似点が多い。リスクが高くスピードは速い。よく働き、よく遊べ

成員一人ひとりがヒーローになりうる。身内と集団を形成し、公私の区別なく協調行動をとる。近視眼的行動が中心になるので、リスクは低くスピードが速い。会社にお任せ

長期計画をたて研究開発を推進する。しかし高額な投資を要するので、ギャンブル性が強い。“果報は寝て待て”的な、楽観的で他人任せの成員が増えてくる。リスクは高くスピードは遅い。

#### プロセス

成果が生まれるまで継続的、連続的に行動する。目的優先行動とは異なり、将来に対する適応可能性は増幅する。スタンバイ状態を恒常的にもっていることになる。リスクは低く、スピードも遅い。

このような組織文化の分類は、特定の組織にとって選択的に1つが選ばれるということではない。常に複合的な特性を混合的にもち合わせたものが1つの文化として認知される。極端なケースでは、いずれの特性も現われない、いわば“いずれでもない”文化も組織文化として認知されることは、十分にありうる。

### (5) 組織文化変革のアプローチ

組織文化は目にみえにくい、手でさわることのできない、きわめてとらえどころのない

概念である。しかも変化しにくい特性をもっている。しかしだからといって手をこまねいては、組織の長期存続も危うくなる。

ITガバナンスのようなテーマは、言葉を変えてみれば、一種の組織変革であり組織革新である。ここで1つ明確にしておきたいのは、組織の構造をいかに変えても中身の文化を変えない限り、有意な解は得られないということである。変革や革新は何のために必要となるのであろうか。その答えは、環境変化に対応して組織自身を組織化できるように、持続可能な潜在能力を高めることにある (Espejo, et al., 1996)。具体的には、以下のような条件整備が必要となろう。

Espejo, P., Schuhmann, W., Schwaninger, M., and Bilello, U. Organizational Transformation and Learning, John Wiley & Sons, 1996, p. 242.

目的設定過程そのものの的確性

職務にかんする機能・役割・意味づけの質の向上、変化

変化・変態のプログラム化と対応能力

下位にある個別システムの自主性とそれらを包含する上位システムとの連動性

緊急、重要事態への対処能力

これらの条件は、まさしく組織が長期的に存続するために必要な条件であることはあきらかである。換言すれば、「環境変化に対応して自分自身を組織化できるように、持続可能な潜在能力を高めること」が組織の長期持続性つまり組織有効性を実現する目標になる。行動前提となる価値の基底には論理の緻密性以外に論理の探求が、行動目的には達成以外に創造や発見が、分析対象範囲には限定した部分以外に無限定で全体を理解することが、価値表象には客観的以外に主観が、対象期間には短期以外に長期が、論理展開には形式の他に暗黙が、質量には定量以外に定性が、成果測定には容易な手法以外に困難な手法が、組織有効性追求の目標となる。

組織(organization)を有機体(organic systems)として理解すれば1つの生命体であることがわかる。生命体は1つの統合された全体であり、個別要素は相互に関連し合っている。自然界の生命システムは下位システム同士、上位システムとの相互作用性が見事に糸を織りなしている。自然界には大きな無駄があるようで、ないのである。つまり個別要素の固有の機能、役割つまり独自性とそれを相互に必要とする関連性との微妙なバランスが生命体を維持することになる。企業組織もその例外にはなり得ない。

組織文化は組織変革や組織有効性、さらには組織の長期持続性と密接に関連していることが明らかである。なぜならば、組織文化の水準や質がこれら組織行動の促進要因にもなるし阻害要因にもなりうるからである。本研究委員会の主たる関心事であるITガバナンスも望遠レンズで眺めてみると、組織有効性や組織変革、組織持続性を担う上で、固有の役割を果たしていることが読み取れる。その意味で組織文化が組織の生命維持にどのような役割を果たし、どの程度の潜在能力を保持しているかを探ることは、それなりに意味があると考えられる。

組織文化の現状が理想とする水準からかけ離れているという前提をおいて、どのような変革のアプローチがあるかを考えてみよう。大きく分けて3つある。第一は増分アプローチである。できるところから意識の高い成員が共同作業をとおして少しずつ積み重ねていく方法である。自然発生的であり、いつ誰がその行動を起こすのかは誰にも分らない。第二は特定の部門内あるいは部門間で率先して意識改革を芽生えさせる方法である。これも通常の仕事の処理とは異なった要素が必要となるのでいつも実現可能とは限らない。これら2つの方法はいずれも自分たちで自分たちの意識を“耕す”ことがキーになっていることが分る。第三は外部の力やカリスマ性の強いトップの力で一挙に組織全体に革命を起こす方法である。成員の入れ替えや切り崩しも対象になる。死に体から再生させた救世主の話がいつの時代も話題になっている。内部の意識水準が低いときには、“文化革命”を外部に依存せざるを得ない。

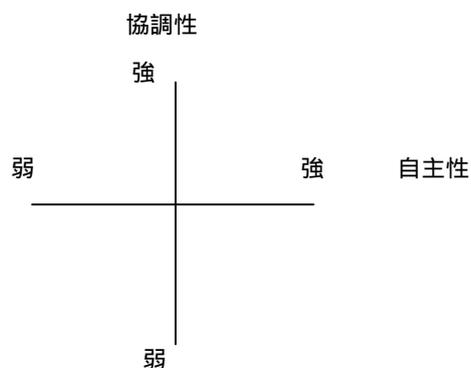
#### (6) ITガバナンスを意識したJUASの組織文化フレームワーク

本委員会の研究主題はあくまでもITガバナンスである。そのITガバナンスを組織が効率的、有効的に導入する際、考慮に入れておかなければならない必須の条件の1つが組織文化である、という命題をたてた。そしてこの章ではこれまで、組織文化がもつ基本理論の重要な部分を精査してきた。この成果を踏まえて、今後の実態調査の論理的な正当性を訴えるためにも、組織文化にかんするJUAS版のフレームワークを提示することにした。

その基本的な考え方の根拠となる部分には、文化とITガバナンスとの間に説明原理としての論理的整合性が求められる。われわれは新奇性を伴う技術導入を受け入れる組織の側に備わっていることが望ましい要素として、まず自主性を取り入れた。自主性は成員それぞれが自己の判断で行動する主体性を組織内でもっているという内容を含意している。しかし自主性だけでは、次第に何をしてもよいという“自由”がはびこることになり、健全な組織文化とはかけ離れてくる。そこでもう1つの変数が必要となる。それは個人の自主性を周囲と連動させ調整し、より優れた内容の業務や職能のあり方を探る協調性である。調整機能は、新奇性を伴う技術を組織全体に浸透させるさいに欠かすことのできない要素であると考えられる。しかし同時にこの協調性が過度に浸透すると、最初から周囲の様子を探りながらものごとを“穏便に”やりすごそうとする、安易で受身的な行動が蔓延するので好ましくはない。

両者は高いレベルで競い合いながら相互に影響し合っていることが理想の文化であると考えられる。モデル化すると図 3-1-1 の が新技術を吸収し成果を高めるのに最もふさわしい組織文化であるといえる。

図 3-1-1 組織文化の概念枠組み



組織文化は参加する成員の意識が変わらない限り変化しにくい。しかも変化したかどうかの意識が鮮明であるかどうかよく分からないのが実態である。その意味では、固定的で不変的要素をもっている。一方では影響力のある成員が参加することにより可及的速やかに文化が変化することもある。その意味では、流動的かつ可变的であるともいえる。非常に悩ましい現象なのである。大切なことは、レントゲン写真をとった状態が健全であってもその後の不摂生がたたって、数ヵ月後には不健全な文化を醸成することは十分にありうる。

図 3-1-1 では、現状がいずれの事象にあっても単純に喜んだり悲しんだりする必要はない。現状がどの位置にあるのかを大勢の人達が認識し、その現状をどう理解しどの方向に向うかを議論し共有化することが重要なのである。その意味で組織文化の理解は組織学習の水準を高めるきっかけを形成することになる。

## 5 . I T ガバナンスについての調査結果の分析方法

分析方法の全体構造を図 5-1 ( I T ガバナンス分析の概要図 ) に示す . 以下はその説明である。

### ( 1 ) データの集計

4 章で述べた日程で I T ガバナンスアンケートデータの回答企業は下記に示すとおりであった。こちらからの要請どおりに 3 人からの回答企業は 17 社であった。2 人からの回答企業が 6 社、 1 人からの回答企業は 7 社であり、合計では 30 社から回答を得た。また社長回答の企業は 17 社である。組織文化のアンケートデータは、 I T ガバナンスアンケート用紙に質問として載っているもの以外に、別紙およびインターネットの W E B でデータを集めた。

#### I T ガバナンスアンケートデータの回答企業 ( 30 社 : 五十音順 )

味の素、伊藤忠商事、荏原製作所、大林組、岡村製作所、花王、関西電力、  
キューピー、キリンビール、ケイディーディーアイ、コーセー、四国電力、  
新日本製鉄、新日本石油、ソニー生命保険、損害保険ジャパン、武田薬品工業、  
中国電力、東京ガス、東京電力、東レ、ニチレイ、日産自動車、日本放送協会、  
東日本旅客鉄道、日立キャピタル、富士写真フィルム、富士電機、リクルート、  
リコー

#### 社長回答企業 ( 17 社 : 五十音順 )

伊藤忠商事、荏原製作所、大林組、キューピー、キリンビール、  
ケイディーディーアイ、四国電力、新日本石油、ソニー生命保険、武田薬品工業、  
中国電力、東京ガス、東レ、ニチレイ、日本放送協会、東日本旅客鉄道、リコー

回収したデータを集計し、データベース化した。データベースの作成は、次のように行った。まず、詳細データファイルを作成した。詳細データファイルには、 I T G ファイルと組織文化ファイルの 2 種類を作成した。 I T G 詳細ファイルは、 C I O / I T 部門担当役員、 I T 部門長、利用部門長、社長の 4 者の回答を統合した詳細ファイルである。ただし、次の 2 点については、明らかな回答ミスであると考えられるため、データの修正を行った。

全社業務革新組織の有無 ( 1-1 ) の回答が無の場合、階層数 ( 1-2 ) や投入時間 % ( 1-3 )

を NA に変更

全社業務革新組織の有無 (1-4) の回答が無の場合、階層数 (1-5) や投入時間% (1-6) を NA に変更

組織文化の詳細ファイルは、組織文化用に依頼した Web 経由データ (n=58) 組織文化調査票回答データ (n=60)、通常の管理者からの回答 (n=70) をあわせたものである (n=188)。

## (2) 集計結果の表示

次に、詳細データファイルから、

企業別 ITG (IT ガバナンス) 平均ファイル

企業別 ITG (IT ガバナンス) 標準偏差ファイル

企業別組織文化ファイル

の 3 種類を作成して分析を行った。

のファイルは、IT 部門担当役員/CIO、IT 部門長、利用部門長の 3 人の回答の平均値を算出した。対象は、30 社である。「あてはまる」から「あてはまらない」までの 5 段階のリッカート・スケールや数値データは、平均点を代表値とした。「ある」、「ない」などの名義尺度の質問項目は、モード (最頻値) を代表値とした。なお、回答者が 2 人以上で回答が一致していない場合は、優先順位を CIO>IT 部門長>利用部門長の順として、代表値とした。

なお、財務・企業に関するデータは、IT 部門長のみ回答していただいた。そこで、IT 部門長の回答をその企業のデータとした。IT 部門長のみが回答する項目とは、事業規模に関する質問項目 (A-1、A-2、A-3、A-4、A-5、A-6) と今後の IT 費用に関する質問項目 (B-1、B-2) である。

質問票のデータ以外に、東洋経済新報社の『会社四季報』(東洋経済新報社、2003 年 1 集) を用いて、前期 (2002 年 3 月期) の ROE、ROA と今期の予想 ROE、予想 ROA のデータを利用した。

は、企業別の ITG (IT ガバナンス) 標準偏差ファイルである。標準偏差ファイルは、IT 部門担当役員/CIO、IT 部門長、利用部門長の 3 人の回答のうち、2 人以上の回答があった企業 22 社を対象として、標準偏差を計算したものである。

組織文化の集計では、元の質問項目を簡略化して表示している。以下に、元の質問と簡略化質問項目との関係を表で示す (表 5-1)。また、組織文化の分析において、社長回答項目にも簡略化表示を行っている。社長回答の元の質問項目と簡略化表示の対応を示す (表 5-2)。

表 5-1 ( 組織文化質問項目略称 )

組織文化質問項目

	質問事項	分析時の略称
1	上下関係を超えて、自由に意見や情報を交換できる雰囲気がある。	上下関係
2	計画実行途中でも、予定・計画されていない考えや提案がタイミングよく話題にあがる。	計画変更
3	意見や情報が広範に広がりやすい雰囲気がある。	情報拡散
4	迅速な意思決定や行動が可能である。	意思決定
5	自分の判断と責任で行動できる雰囲気がある。	自己判断
6	突出した社員を受け入れる雰囲気がある。	社員受入
7	自由闊達に意見を出し、お互いの相違点を尊重しあう雰囲気がある。	自由闊達
8	特定のアイデアを共同で議論し育てる雰囲気がある。	アイデア
9	原則的な行動の中で、例外的な行動も認められる。	例外行動
10	考えられる可能性を集団で出し合い、総合的に判断する。	集団討論

\* 回答はすべて 1 ( あてはまらない ) ~ 5 ( あてはまる ) のスケールポイントおよび NA ( 回答不能 )

表 5-2 ( 社長質問項目略称 )

	質問事項	分析時の略称
1-1	経営戦略の重要な部分にコーポレート・ガバナンスの考え方が組み込まれている。	CG 組込
1-2	上記 1-1 は、期待通りの成果が上がっている。	CG 成果
2-1	IT 運営組織は、IT 利用部門の参画を含め機能分担が明確に成文化されている。	運営組織
2-2	上記 2-1 は、期待通りの成果が上がっている。	運営成果
3-1	IT ガバナンスの有効性は、組織文化とかがわりがある。	文化関連
3-2	上記 3-1 について、IT ガバナンスと組織文化との有機的関係が期待通りに機能している。	文化成果
4-1	IT 活用の重要性は、全社的にここ 1~2 年で増している。	IT 重要
4-2	ここ 1~2 年の IT 投資は、全社的に期待された成果を上げている。	投資成果
5-1	IT ガバナンスは、経営戦略との適合を重視している。	戦略適合
5-2	IT ガバナンスに自らが積極的に参加している。	積極参加

( 3 ) データの分析 , 狙い

分析としては、明確な仮説が設定されていたのではなく、探索的な分析となった。まず、IT ガバナンスの分析枠組みを 7 つの軸に集約した。企業別に、7 つの軸の平均点を算出して、レーダーチャートで表現した。さらに、総合的な IT ガバナンスの水準の目安とし

て7軸の合計点を算出した。

ITガバナンス自体の検討に続いて、ITガバナンスと社長回答の相関分析を行った。同様に、ITガバナンスと財務データなど企業データとの相関分析も行った。

以上の企業ごとのITガバナンスの平均点による分析、回答のばらつきの分析も試みた。平均点の分析で検出されたITGの7軸ごとに回答の標準偏差の平均値を算出した。ITガバナンス回答のばらつきの検討に続いて、ITガバナンス回答の相違度と社長回答の相関分析を行った。同様に、ITガバナンス回答の相違度と財務データなど企業データとの相関分析を行った。

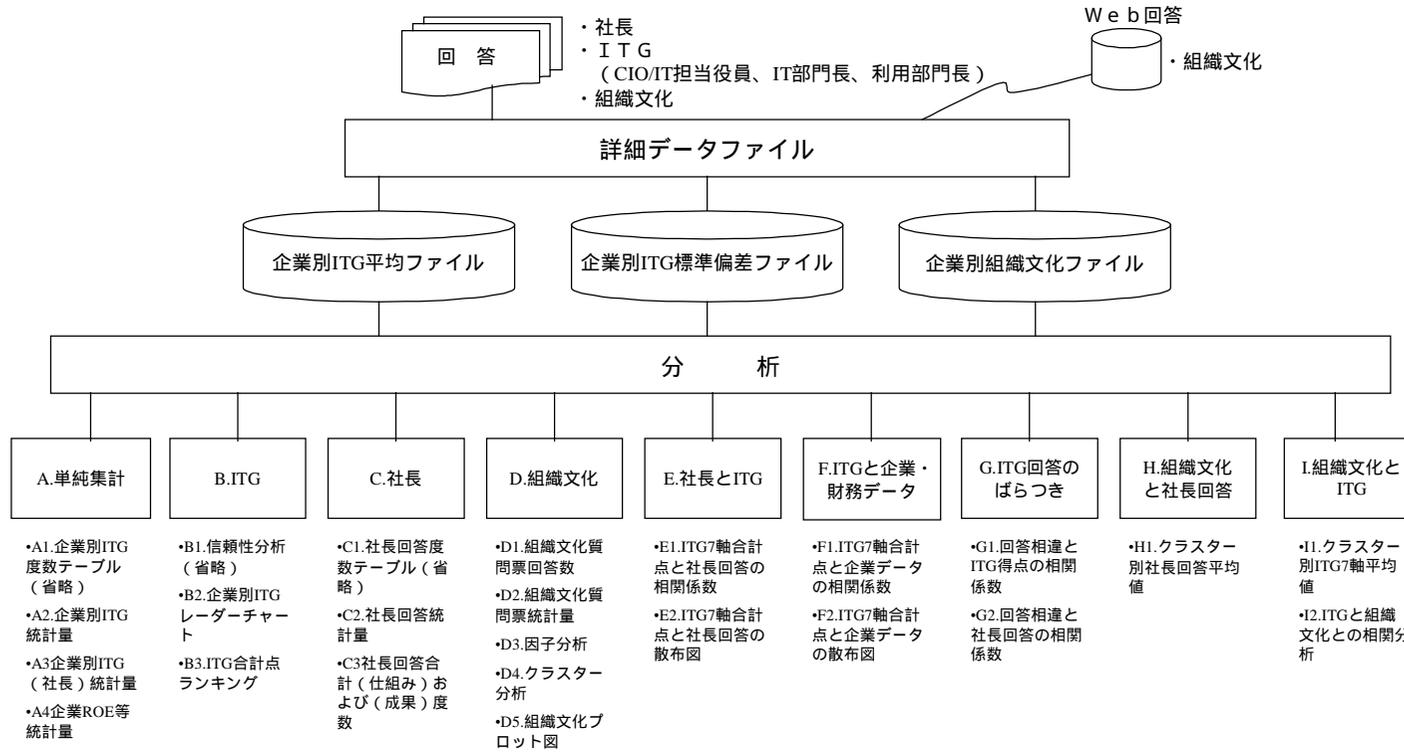
#### (4) 分析結果の表示

分析結果は図5-1に示すような構造で、以下の分類で表示する。個々のデータ(表示内容)は第2部データ編に掲載されている(ただし、表5-3で【省略】とあるものはデータ編で省略してある)。また、各表示内容の説明ないしは分析コメントは次章に掲載されている。

表5-3(分析結果の略号対応表)

略号	分析単位	個別分析結果表示
A	単純集計	A1. 企業別 ITG 度数テーブル【省略】
		A2. 企業別 ITG 統計量
		A3. 企業別 ITG (社長) 統計量
		A4. 企業 ROE 等統計量
B	ITG	B1. 信頼性分析【省略】
		B2. 企業別 ITG レーダーチャート
		B3. ITG 合計点ランキング
C.	社長	C1. 社長回答度数テーブル【省略】
		C2. 社長回答統計量
		C3. 社長回答合計(仕組み)および(成果)度数
D.	組織文化	D1. 組織文化質問票回答数
		D2. 組織文化質問票統計量
		D3. 因子分析
		D4. クラスタ分析
		D5. 組織文化プロット図
E.	社長と ITG	E1. ITG7 軸合計点と社長回答の相関係数
		E2. ITG7 軸合計点と社長回答の散布図
F.	ITG と企業・財務データ	F1. ITG7 軸合計点と企業データの相関係数
		F2. ITG7 軸合計点と企業データの散布図
G.	ITG 回答のばらつき	G1. 回答相違と ITG 得点の相関係数
		G2. 回答相違と社長回答の相関係数
H.	組織文化と社長	H1. クラスタ別社長質問平均値
I.	組織文化と ITG	I1. クラスタ別 ITG7 軸平均値
		I2. ITG と組織文化との相関分析

図5-1: ITガバナンス分析の概要図





## 6. ITガバナンスについての調査結果の分析と評価

### (1) 結果の要約

#### A. 単純集計

形式的には、CIOの位置づけは明確になっている。しかし、IT企画に投入する時間は、多くはなく、全社的な認知度も高くない。

#### B. ITG

従業員数が多い大企業ほどITガバナンスの仕組みがある傾向がある。あるいは、従業員数が大きい大企業ほどITガバナンスの必要性が高い。

#### C2. 社長回答統計表

経営トップは、ITガバナンスの仕組みの必要性に関しては、肯定的に捉えているけれども、現在の成果や結果には必ずしも満足しているわけではない。

ITガバナンスに、社長自ら積極的に参加しているという肯定的な回答が多いものの、無回答のトップが多く、社長トップの役割意識には、格差があると推定できる。

#### D2. 組織文化質問項目統計量

CIOやIT部門長等々の管理者層の平均値と一般ユーザの平均値を比較すると、いずれの質問も管理者層が一般ユーザを上回った。管理者層が考えているほど、全社的には自主性や協調性が高い組織文化を有しているとは判断されていない。

局部的な場で考えられた限定的な対策ではなく、比較的広範なグループでできる限り多くの情報や知恵を出し合う中で総合的な対策を行う雰囲気のある企業が多いことが伺える。

環境適応のために俊敏な意思決定や行動が、また組織硬直化の防止や新たな知識・情報創造のために独自の発想や行動を行う社員を受け入れるという方策が盛んに提唱されているが、必ずしもそのような意識をもっている企業が多いとはいえない。

#### E1. ITG7軸合計点と社長回答の相関係数

#### E2. ITG7軸合計点と社長回答の散布図

ITガバナンスの総合的な得点が高い企業ほど、社長の関心が高く、成果にも満足している。

F1. ITG7 軸合計点と企業データの相関係数

F2. ITG7 軸合計点と企業データの散布図

ITガバナンスと財務的なデータは、明確な関係が見られない。ITガバナンスの仕組みが直接に財務データに結びつくわけではない。

IT部門担当役員/CIO、IT部門長、利用部門長の3人の回答が食い違っている企業ほど、ITガバナンスの得点は低く、ITガバナンスの仕組みが確立されていない傾向がある。

H1. クラスター別社長質問平均値

自主性、協調性共に持ち合わせている文化を有する企業では、社長のITガバナンスに関する期待や評価も高くなっている。

ITガバナンスに対する社長の期待意識や評価は、どちらかといえば、社員が自主的に判断したり行動したりする文化と関連する程度が高い。

I1. クラスター別 ITG 質問項目平均値 / I2. ITG と組織文化との相関分析

ITガバナンスには組織文化が大いに関連し、自主性や協調性が高い文化を有する企業では、ITガバナンスに対する社長の関心が高く、さらにITガバナンスの実施体制が十分に整備されている。

参画度や評価、人材の教育訓練といったITガバナンスの意識・実施体制は、とくに組織文化と関連性が深い。

## (2) 分析結果とその評価

### A. 単純集計

A1. 企業別 ITG 度数テーブル、 A2. 企業別 ITG 統計量

企業別 ITG 統計量 (A2) に示されたとおりである。ここでは、CIO の位置づけに関する回答の一部を述べる。例えば、1-6 全社 IT 企画推進の最高責任者 (CIO) が IT 企画に投入する時間は、5% から 100% と幅が大きく、平均値は 47% である。CIO の IT 業務に対する専念度は、あまり高くないことがわかる。

さらに、全社 IT 企画推進の最高責任者 (CIO) と代表取締役までの階層数のデータから、ダイレクトにレポートしているのは、50% 強である。半数近くの企業では、CIO

は、代表取締役役にダイレクトにレポートしていないことになる。

2-2 の「CIOが全社的に認知されている」に対する回答は、5点満点で平均点は、3.6点である。「あてはまらない」から「どちらともいえない」の否定的な回答が44%を占めている。以上の結果は、日本企業のCIOの位置づけが高くはない企業が多いという主張と一致している。

## B. ITガバナンス

### B1. 信頼性分析、 B2. 企業別ITGレーダーチャート

信頼性分析や因子分析を用いて軸を探索した。ほぼアンケートの大項目に相当する7つの軸を用いることとした。尺度の信頼性を分析するために、内的一貫性の目安となる信頼性係数(Cronbach's coefficient)を算出して、信頼性分析を行った。削除した場合係数が上昇する質問項目は、質問項目の妥当性が検討された。その結果、8つの軸が検出された。そのうち、アウトソーシングについては、信頼性分析の上では、十分な信頼性が見出されたものの、欠損値が多いため、分析の対象外とし、残りの7軸をITガバナンスの評価軸とした。すべての軸の信頼性係数は、0.7以上となり、分析に耐えられる十分な信頼性があることが示されている。

表 6-1 (ITガバナンスの評価軸の検討結果)

番号	軸の名称	算出方法	信頼性係数
1	CIOの権限	2-1、2-2、2-3、2-4の平均	=0.797
2	審議機構	3-1、3-4、3-5、4-1、4-3、4-4、4-5、4-6の平均	=0.851
3	利用部門参画	5-1、5-2、5-3、5-4、5-5の平均	=0.857
4	IT開発管理	7-1、7-2、7-3、7-4、7-5、7-6の平均	=0.864
5	社内評価	8-1、8-2、8-3、8-4、8-5、8-6、8-7、8-8、8-9、8-10、8-11の平均	=0.894
6	IT効果測定	9-1、9-2の平均	=0.875
7	人材育成	10-1、10-2、10-3、10-4の平均	=0.874

### B3. ITG合計点ランキング

総合的なITGの水準を示す指標を作成することを試みた。ITG7軸の合計点を計算し、企業別にランキングした。企業データとの相関分析で述べるように、より規模の大きい企業が、合計点が高い傾向がみられる。

## C. 社長

## C1. 社長回答度数テーブル、 C2. 社長回答統計表

社長からの回答は、30 社中 17 と少なかった。概して肯定的な回答が多いのが社長回答の特徴となっているものの、肯定的な企業は回答をして、否定的な企業は回答していない可能性は否定できないであろう。

社長への質問は、IT ガバナンスの仕組みの必要性に関する質問（1-1、2-1、3-1、4-1、5-1）とその成果に関する質問（1-2、2-2、3-2、4-2、5-2）に大別できる。IT ガバナンスの仕組みの必要性に関する質問の回答は、肯定的な回答が多い。5 点満点の平均点は 4.27 である。一方、成果に関する質問の平均点は、必要性に関する質問の平均点よりも低い。5 点満点の平均点は 3.71 である。5 つのカテゴリー（コーポレート・ガバナンスと経営戦略、運営組織、組織文化、投資効果、IT ガバナンスへの関与）すべての質問で、成果に関する質問の平均点が低くなっている。IT ガバナンスの仕組みの必要性に関しては、肯定的に捉えているけれども、現在の成果や結果には必ずしも満足しているわけではないと考えられる。

例えば、投資効果について、社長回答度数テーブル（C1）の 4-1 の質問項目で「IT 活用の重要度は、全社的にここ 1~2 年で増している」に対する回答は、「あてはまる」が 58.8%、「どちらかといえばあてはまる」が 35.3%で両者をあわせると 94.1%を占める。一方、4-2 の「ここ 1~2 年の IT 投資は、全社的に期待された成果を上げている」に対する回答は、「あてはまる」は、わずかに 5.9%に過ぎず、「どちらかといえばあてはまる」が 58.8%、「どちらとも言えない」が 29.4%、「どちらかと言えば、あてはまらない」が 5.9%である。前者の平均点（ $\mu = 4.53$ ）と後者の平均点（ $\mu = 3.65$ ）には、格差がみられる。

「IT ガバナンスに（社長）自ら積極的に参加している」に対する回答は、「あてはまる」が 23.5%、「どちらかといえばあてはまる」が 41.2%、「どちらとも言えない」が 29.4%、「どちらかと言えば、あてはまらない」が 5.9%となっている。肯定的な回答が多いものの、無回答の企業の実態を考慮する必要があると考えられる。

社長回答間の相関は、表（IT G7 軸合計点と社長回答の相関係数）に示されているように、正の関係がみられる。肯定的な回答をしている社長は、一貫して肯定的な回答をしている。

## D. 組織文化

### D1. 組織文化質問票回答数

組織文化は、組織構成員に共有された意識や価値観であり、目に見えない、あるいは構成員が意識していない部分が多い。そこで、IT ガバナンス質問票に回答いただいた CIO、IT 部門長、利用部門長の管理者レベルの構成員以外にも、IT を利用している一般ユーザにもランダムに回答していただいた。一般利用ユーザへの質問票は、基本的に Web 経由での回答を依頼した。

実際の回答数は表のとおり、30社、計188名であった。とくに回答数が10以上の企業は8社であった。

以降の分析は、各企業の平均値（10人回答いただいた企業ならば10人の平均値）を、その企業の代表値として展開する。なお、「1人や2人の回答をその企業の代表値とみなせるだろうか」という委員会での疑念があり、以降の分析は回答数4以上の23社を対象に分析を行うことにした。

## D2. 組織文化質問項目統計量

組織文化質問項目の平均値および標準偏差は、表のとおりである。どの質問項目に関しても3より上であり、一般的に優れていると判断される文化を有していると回答する企業が多いことがわかる。

最も高い数値を示している質問は、上下関係を超えた自由な意見交換の雰囲気であり、平均3.636である。多くの企業が、社員間で自由なコミュニケーションが行われていることがわかる。次いで、集団での討議を通じて総合的に判断するという質問が高く、3.502である。局所的な場で考えられた限定的な対策ではなく、比較的広範なグループでできる限り多くの情報や知恵を出し合う中で総合的な対策を行う雰囲気の企業が多いことが伺える。

他方、意思決定や行動の迅速性、および突出した社員を受け入れるという質問は、それぞれ3.082、3.098と3を超えていながらも他の質問と比べて低い数値となっている。環境適応のために俊敏な意思決定や行動が、また組織硬直化の防止や新たな知識・情報創造のために独自の発想や行動を行う社員を受け入れるという方策が盛んに提唱されているが、必ずしもそのような意識をもっている企業が多いとはいえないということであろう。

さらに、各企業のCIOやIT部門長等々の管理者層の平均値と一般ユーザの平均値を比較すると、いずれの質問も管理者層が一般ユーザを上回った。つまり管理者層が考えているほど、全社的には優れた組織文化を有しているとは判断されていないと見ることができよう。とくに意思決定や行動の迅速性、情報の拡散性の差が大きく、これらを含めた5つの質問で差が有意となっている。

## D3. 因子分析

組織文化の分析は、組織文化の相違により企業をいくつかのタイプに類型化し、それらの類型とITガバナンス質問項目との関連性を検討することによって、組織文化という要因がITガバナンスへどのように影響を及ぼすかを検証するという展開を想定している。類型化には2つの軸をクロスさせて4象限に分類する方法が典型的と考えられる。そこで、組織文化の質問項目10問から2軸を導出するために因子分析を行った。

因子分析の結果は表のとおりである。2軸の寄与率はそれぞれ48.52%、33.27%であり2因子で81.79%の説明力をもつ。

組織文化の設問構築段階から、2軸4象限の類型化を意識し、現在の経営環境を考慮して自主性と協調性という2要因を想定し、おのおの5問ずつ計10問を設問とした。しかしながら因子分析の結果、われわれが想定したように5問ずつに分かれず、因子1は7問（意思決定、例外行動、上下関係、集団討論、計画変更、情報拡散、自己判断）の影響が強く、因子2は残り3問（自由闊達、アイデア、社員受入）の影響が強いと算出された。その後あらためて各因子の名前付けを行った。因子2はわれわれが想定した協調性質問項目の3問との影響が強く、因子1に関しても、自主性質問項目と想定した質問すべての影響が強く、しかも他の2問に関しても自主性と捉えることもできると判断した結果、やはり因子1を「自主性」因子、因子2を「協調性」因子と定めることにした。

#### D4. クラスタ分析

因子分析により自主性および協調性という2軸が設定できた段階で、因子得点にクラスタ分析を施すことにより、下記に示すような5つのクラスタに分類した。各クラスタの企業数は下表のとおりである。

表 6-2 (クラスタ分析結果)

	企業数	割合
クラスタ1	8	34.78%
クラスタ2	7	30.43%
クラスタ3	5	21.74%
クラスタ4	2	8.70%
クラスタ5	1	4.35%
合計	23	100.00%

#### D5. 組織文化プロット図

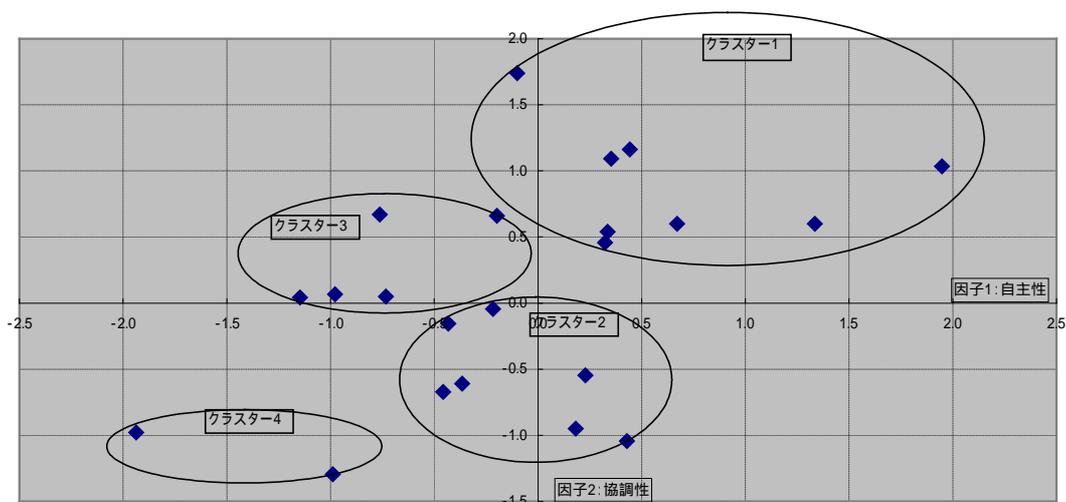
因子分析の結果算出された因子得点をもとに、自主性および協調性の2軸上に企業をプロットした。さらにクラスタ分析の結果は楕円形で示されている。なおクラスタ分析の際に算出されたクラスタ5は、突出しており、なおかつ1社のみなので以降の分析からは除外した。

クラスタ分析の結果をプロット図に示すことにより、各クラスタの特徴を導出することができる。クラスタ1(8社)は、基本的に自主性(横軸)、協調性(縦軸)がともに高いクラスタである。クラスタ2(7社)は、自主性は中間前後であるが、協調性

が低いクラスターである。クラスター 3 (5 社) は自主性が低いものの、協調性が若干高いクラスターである。クラスター 4 (2 社) は自主性、協調性いずれも低いクラスターである。

これらのクラスターをもとに、社長への質問項目との関連、および IT ガバナンス質問項目との関連を検討する。

因子分析結果による企業のプロット図



## E. 社長とITG

E1. ITG7 軸合計点と社長回答の相関係数、 E2. ITG7 軸合計点と社長回答の散布図

ITG7 軸の合計点と社長回答は、正の関係がみられる。ITガバナンスの仕組みの必要性に関する社長回答との相関係数 ( $r=.586$ ,  $p=0.011$ ,  $n=14$ ) よりも、成果に関する社長回答との関係 ( $r=.661$ ,  $p=0.005$ ,  $n=14$ ) がやや大きい。例えば、散布図 (ITG7 軸合計点と社長回答の散布図) で示したように、社長質問の 1-1 「経営戦略の重要な部分にコーポレート・ガバナンスの考え方が組み込まれている」とITG7 軸の合計点との相関係数  $r=.571$  ( $p=0.013$ ,  $n=15$ ) に対して、社長質問の 1-2 「上記 1-1 は、期待通りの成果が上がっている」とITG7 軸合計点との相関係数は、 $r=.649$  ( $p=0.004$ ,  $n=15$ ) である。

## F. ITGと企業・財務データ

## F1. ITG7 軸合計点と企業データの相関係数、 F2. ITG7 軸合計点と企業データの散布図

ITG7 軸合計点と企業データの相関係数では、明確な関係が見られるものは少ない。ITG7 軸合計点と各種財務データ、即ち、売上高、売上高増加率、前期のROE、前期のROA、今期の予想ROE、予想ROAなどとの明確な関係は、みられない。ITガバナンスの仕組みが直接に財務データに結びつくわけではないことが示されている。

客観的ともいえる企業データのうち、最も明確な関係が示されたのは、従業員数との関係である。ITG7 軸合計点と1999年度従業員数 ( $r=0.517$ ,  $p=0.003$ ,  $n=26$ ) や現在の従業員数 ( $r=0.439$ ,  $p=0.012$ ,  $n=26$ ) には、正の相関関係がみられる。従業員数が多い大企業ほどITガバナンスの仕組みがある傾向がある。あるいは、従業員数が大きい大企業ほど、ITガバナンスの必要性が高いのかもしれない。

## G. ITG回答ばらつき

### G1. 回答相違とITG得点の相関係数

回答相違の分析は、IT部門担当役員/CIO、IT部門長、利用部門長の3人の回答のうち、2人あるいは3人の回答があった企業22社を対象とした。すなわち、回答者が1人の企業は、対象外とした。

質問項目ごとに標準偏差を計算し、7つの軸(CIOの権限、審議機構、利用部門参画、IT開発管理、社内評価、IT効果測定、人材育成)の算出方法にしたがって、標準偏差の平均値をもとめた。ただし、一人しか回答していない場合は、欠損値となり、サンプル数が非常に小さくなってしまふのを防ぐため、欠損値が多い項目は、除外して7つの軸ごとの標準偏差を計算した。

次に、回答相違の総合的指標を次のように作成した。CIOの権限に関する質問項目は、1名しか回答していない質問項目が多かった。CIOの権限を除く6軸の合計(審議機構、利用部門参画、IT開発管理、社内評価、IT効果測定、人材育成)を計算し、回答相違総合という変数とした。

G1の回答相違とITG得点の相関係数によると、回答相違の総合的指標である変数、回答相違総合とITG7軸の合計点は、負の有意な相関関係( $r=-0.508$ ,  $p=0.009$ ,  $n=21$ )がみられる。つまり、IT部門担当役員/CIO、IT部門長、利用部門長の3人の回答が食い違っている企業ほど、ITガバナンスの得点は低く、ITガバナンスの仕組みが確立されていない傾向がある。

### G2. 回答相違と社長回答の相関係数

G2の回答相違と社長回答の相関係数の分析では、明確な関係はみられない。社長回答のあった企業のサンプルが少ないので、回答相違と社長回答の相関では、サンプル数が14

程度と非常に限られてしまうので、今後は十分な標本の大きさを確保した調査が望まれる。

## H. 組織文化と社長

### H1. クラスタ別社長回答平均値

クラスタ別に社長回答の平均値を示す。これよりすべての項目でクラスタ 1 の数値が高くなっていることがわかる。自主性、協調性共に持ち合わせている文化を有する企業では、社長の IT ガバナンスに関する期待や評価も高くなっていることがわかる。次にクラスタ 2、クラスタ 3 の順番となっている。プロット図と比較すれば、これは自主性軸の順番とほぼ合致する。これより、IT ガバナンスに対する社長の期待意識や評価は、どちらかといえば、社員が自主的に判断したり行動したりする文化と関連する程度が高いと予想できよう。さらにクラスタ 4 は、とくに「IT 運営組織の明文化が十分に機能している（運営組織）」「期待した IT 投資の成果が上がっている（投資成果）」という成果の評価に関して、低い数値となっている。

個別に質問項目を検討すると、やはり「IT ガバナンスの有効性は組織文化とかわりがある（文化関連）」「IT ガバナンスと組織文化の有機的關係が期待通りに機能している（文化成果）」という文化に関連する質問で、他のクラスタより高い数値となっている。これは、組織文化が重要であり、自主性と協調性共に優れた組織文化をもっているという意識が、社長、CIO 等々の管理職および一般ユーザにも広く共有されている結果と見ることができよう。

## I. 組織文化と ITG

### I1. クラスタ別 ITG 質問項目平均値

クラスタ別に IT ガバナンス質問項目の平均値を示す。

IT ガバナンス質問項目との関連においても、数値の開きは少ないものの、前述の社長質問と同様にクラスタ 1 が、多くの質問で最も高い数値となっている。やはり自主性、協調性共に高い企業が、IT ガバナンスの意識や体制に関しても十分に整っていると見ることができよう。クラスタ 4 に関しては、とくに人材育成で他のクラスタより低い数値となっている。

個別に質問項目を検討すると、利用部門の参画度や社内評価、人材育成などの項目で、クラスタ 1 がとくに高くなっていることがわかる。利用部門がいかに情報システム構築に関与するか、あるいは IT 活用のための人材を十分に育成する体制を整えるかということは、組織構成員の共有された意識や行動様式、すなわち組織文化と関連している可能性が高いことがわかる。

しかしながらクラスタ 2、クラスタ 3 に関しては、十分に差があるという数値では

ない。社長の IT ガバナンスへの期待や評価が、どちらかといえば自主性と関連する程度が高いと捉えられるかもしれないが、IT ガバナンスに対する意識や実施体制は、組織文化の 2 軸とどのように関連するのだろうか。そこで、自主性軸、協調性軸それぞれが、IT ガバナンスの質問項目とどの程度関連しているかを、相関分析により検討する。

## 12. ITG と組織文化との相関分析

自主性、協調性という組織文化の 2 軸それぞれと、IT ガバナンス質問項目との相関分析は、表のような結果となった。

まずクラスターを用いた分析と同様に、やはり利用部門参画度や社内評価、人材育成の質問において有意な相関係数が集中している。このことから、参画度や評価、人材の教育訓練といった IT ガバナンスの意識・実施体制は、とくに組織文化と関連性が深いと見ることができる。

また各軸それぞれで検討すれば、どちらかといえば、協調性軸のほうが有意となる相関係数が多いことがわかる。社長質問との関連とは逆に、IT ガバナンスの意識や実施体制(とくに利用部門参画や社内評価、人材育成)は、さまざまな意識を持った社員が自由闊達に意見を出し合い、議論を通じて優れた意思決定・行動を社員一丸となって行おうという協調性と、関連している程度が高いといえる。

いずれにしろ、IT ガバナンスには組織文化が大いに関連し、自主性や協調性が高い文化を有する企業では、IT ガバナンスに対する社長の意識が高く、さらに IT ガバナンスの実施体制が十分に整備されていることが検証できたといえよう。