情報システム活用のための促進要因に関する研究

―中小企業IT経営百選受賞企業を中心に―

徳　田　美　智

1．研究の背景と目的

IT技術の発展に伴い，各企業の業務プロセスにおける情報システム化は著しく，その規模・使いこなしの方法は様々である。企業における情報システムは，一定のIT基盤が整い，部門内最適化から組織全体の取り組みとしていかに活用を進めていくかに注力される段階にきている。一方で，情報システムの投資額・経費は年々増大し，それに見合う効果を求めるものの，十分に自社の業務に取り込むことができず，効果が見いだせていないと感じている企業も多い。IT導入成功事例を目にするが，企業の抱える問題・業務内容は異なり，なかなか自社にそのまま取り入れる事は難しく，活用へはつながっていない。

本研究は，IT導入スコア（インフラの整備状況と業務別システムの導入・連携の状況）が高くないにもかかわらず，IT投資効果をあげている企業に焦点をあて，なぜうまく機能するのかその要因と理由について，そのメカニズムを明らかにすることを目的とする。

2．先行研究レビュー

本研究は，組織内におけるITの使いこなしに注目し分析することから，國領（2004）の企業がITを活用するフレームワークをもとに，「企業基盤（組織・制度・企業文化）」，「企業がもつ基礎的能力」，「経営資源」，がどのように組み合わされ使いこなしにつながるのか，企業が成長する上でどのような影響を与えているのかレビューを行った。その結果，IT活用において上記の3点が動的に組み合わさることでITの使いこなしにつながっていることが明らかになった。しかし，相互関係や主従関係，そのバランスなどメカニズムについては明らかにされていない。本研究では，事例研究を通して検証することとする。

3．分析のフレームワーク

本研究におけるフレームワークは，①業務プロセス②業務プロセスを支援する情報システム③ITを動かす人が果たす調整機能をIT活用促進要因として，それらがどのように組み合わさることで活用につながっていくのかを示している。業務プロセスにITを取り込むトリガーが，どのようにこれらの要因に影響を与えていくのか，その相互関係と主従関係性をフレームワークで示すこととする。各要因は，均等に作用することは皆無に等しく，各企業の経営目標・ビジョンに基づくIT化の目的，組織構造，業務プロセス構築の進め方により，その要因のバランス，作用の仕方は異なるものと考える。

4．研究対象と分析方法

調査対象は，「IT導入スコアが高くないにも関わらずIT活用効果を見出す企業」として，経済産業省が主催する「IT経営百選」の最優秀賞受賞企業より，中小企業の製造業，建設業の4社を選定した。調査方法は，インタビュー形式とした。分析方法については，コード・マトリックス法を採用した。調査結果より，IT活用の促進要因となるキーワードを見つけ出し，概念モデルより，なぜうまくいったのか「再文脈化」することで重要な手掛かりを示し分析を行った。

5．考察

「ITの目的」ならびに「業務プロセスにおけるITへの依存度」によって調整するべき業務プロセスがどこに位置しているのか，巻き込むべきキーマンがどこにいるのかによってプロジェクトメンバーが異なり，業務プロセスへのITの取り込み方のアプローチも異なることが明らかになった。外部人材が加わることで補完されるITケイパビリティと果たすべき機能は，IT化の目的に加えIT部門の有無も含めて導入のイニシアティブがどこにあるのかによって，コミュニケーションの取り方も異なることが明らかになった。IT化が限定される中で組織の補完要素が機能することにより活用効果につながっていると考えられる。

6．研究の成果と今後の展望

IT化の目的と業務プロセスにおけるITへの依存度により，業務プロセスとITを統合，調整するメンバーの選定の仕方は異なり，業務プロセスと業務プロセスを支援するITの相互関係，主従関係が異なることを明らかにした。また，中小企業のITケイパビリティ形成モデルについて，事例研究を通して情報共有や組織学習がどのような目的で開催され，業務遂行の上でどのように機能しているのか，ITに関する経営者の判断力やキーマンの能力，ITに関する情報共有がどのように組織成果につながるのか，そのプロセスを明らかにした。今後の展望は，引き続き中小企業に焦点をあて，リプレイスサイクルもふまえ長期の視点で検証する必要があると考える。企業が成長するプロセスにITと組織の補完要素がどのように組み合わさり影響を与えているのか研究を行うこととする。