

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月31日現在

機関番号：32639

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2010～2012

課題番号：22730364

研究課題名（和文） 戦略志向のIT組織への組織変容を促進する業績評価システムに関する研究

研究課題名（英文） A study of performance evaluation systems to facilitate an organizational transformation to a strategy-focused IT organization

研究代表者

小酒井 正和 (KOZAKAI MASAKAZU)

玉川大学・工学部・准教授

研究者番号：50337870

研究成果の概要（和文）：本研究では、IT組織が戦略志向の組織へ変革するのに必要な要因を特定するために、管理会計論およびマネジメントコントロール論の観点から、文献研究、国内外の企業への訪問調査、質問紙調査を行った。最終的に、質問紙調査の研究成果として、IT組織の組織文化へ変容させるための業績評価システムの要件として、情報資本レディネスなど特定の業績評価指標の採用、および協調的なIT予算編成プロセスの確保が重要であるという示唆を得られた。

研究成果の概要（英文）：This study conducted a literature review, a company-visit survey to companies in Japan and other countries, and a questionnaire survey, all from the perspectives of managerial accounting and management control, to identify the necessary factors for transformation of an IT organization to a strategy-focused organization. Ultimately, the research outcomes of the questionnaire survey suggested that employment of specific performance evaluation measures, such as information capital readiness, and ensuring a cooperative IT budgeting process were important requisites of a performance evaluation system to transform the organizational culture of an IT organization.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
総計	2,600,000	780,000	3,380,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：会計学、経営学、管理会計、インタangible

## 1. 研究開始当初の背景

大手製造メーカーのIT経営革新の成功に象徴されるように、現在では経営の仕組みとITの仕組みは一体であるという認識が広がっている。しかしながら、他方ではIT組織が経営の仕組みの変化についていけず期待されているように機能しないという指摘が

ある。IT組織を戦略志向の組織として機能させ、戦略の実行を支援できるIT組織のマネジメントについて組織論的視座からの研究の必要性が見てとれる。

しかし、従来の経営分野の研究では主として情報システム論の視座よりITの役割が述べられてきた傾向がある。その傾向に見られ

る主張は、経営戦略と IT 戦略とを融合させた情報システムを構築することの重要性、あるいは戦略的な IT 投資を成功させるために精緻な IT 投資の経済性計算を行う必要性に関するものであった。これらの研究成果に対して、管理会計論およびマネジメントコントロール研究の観点からは、次のような不足点を指摘できる。

- (1) IT 構築が戦略の実行に貢献し、戦略の実行から企業価値が創造されるまでを明示的かつ具体的にマネジメントする方法について検討がされてきていない。
- (2) IT 投資評価について経済性評価の精緻化および厳密化に主観が置かれ、多様化した IT 投資を総合的に評価する体系についての検討が十分にされてきていない。

上記 2 点の不足点に対して、研究代表者は研究を進めてきた。しかし、IT 組織に焦点を当てた研究には積み残しの研究課題がある。一般的には、IT 組織の活性化については、IT スキルスタンダードの策定、情報処理関係の資格試験などでは、人材育成の側面に偏重している。しかしながら、現状で必要とされているのは、IT による経営革新を率先して担える IT 組織の組織体制の整備である。事業部門や支援部門のような一般的な組織とは異なる組織風土を有する IT 組織に対して、プロフェッショナル組織として考察し、戦略志向の組織へ変容させるための具体的な方法論に関する検討がなされてきていない。したがって、次のような不足点も指摘できる。

- (3) IT 組織が戦略を支援するのに戦略志向の組織とすることが重要だと指摘される一方で、どのような経営システムの変革によって、IT 組織の組織変容を促すかについての検討がされてきていない。

研究代表者は、上記の不足点に対して、業績評価および戦略実行支援の経営システムである BSC に着眼し、BSC による IT マネジメントの体系化の研究を進めてきた。しかしながら、IT 組織の組織変容については、BSC の導入方法に関わる理論研究に留まっており、積み残してきた課題として、IT 組織の研究を行う必要があった。本研究の意義は、これまでの IT 組織に関する組織研究をさらに進展させ、IT 組織を戦略志向の組織へ変革するために必要な業績評価システムの構築の方法論を新たに提示することにあった。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、管理会計論およびマネジメントコントロール論の観点から、IT 組織特

有の業績評価システムのあり方について検討し、業績評価システムの構築による IT 組織の組織変容について考察を行うことである。具体的には、IT 組織の組織文化・風土に焦点を当て、①IT 組織に求められるバランスト・スコアカード（以下、BSC）などの業績評価システムにおける要件を明らかにし、②新しい業績評価システム導入による IT 組織の組織変容について検討することである。また、IT 組織のための財務指標および非財務指標を体系化させて、IT 組織のため業績評価システム導入の方法論について研究を進めることも研究の視野に入れる。

本研究の特色は、①一般的な IT 人材育成研究ではなく IT 組織の組織変容の研究として解決策を探求すること、②事業部門の戦略マネジメント（BSC）と連携した IT 組織の業績評価システムのあり方について具体的に検討すること、③IT 組織をプロフェッショナル組織として捉え、IT 組織特有の組織文化・風土へアプローチすることの 3 つにある。

現在の経営実務では、IT 人材育成の問題解決の域を出ないことや IT 組織を分社化させプロフィットセンター化させるだけの方策の問題点が指摘されてきた。このような研究上および実務上の問題が解決されないまま企業が戦略を策定しても、IT による経営改革が適切に実行されなくなってしまう可能性もある。

したがって、本研究を進めることによって、①IT 組織の組織文化・風土の変容可能性の検討が明らかになること、②IT 組織特有の業績評価システムのリファレンスモデルを策定できることが期待される。とりわけ、IT 組織の組織文化を戦略志向へと変容できる要因を探求することによって、経営実務において実用性の高い業績評価システム構築の方法論を明らかにできることには社会的意義があると考えられる。

## 3. 研究の方法

### (1) 文献調査

平成 22 年度より平成 24 年度まで継続的に行った文献調査を通じて、既存研究の知見から IT 組織の特性を抽出し、実証分析で検証すべき仮説の設定を行った。既存の IT 関係文献を含めた経営関係およびマネジメントコントロールに関する管理会計など文献について国内外の書籍を調査した。とりわけ、IT 組織やCIO 関係の文献は海外の書籍などに研究の蓄積があるため、積極的に海外の文献を収集・整理した。このような文献調査から得られた知見は、理論と実務の両側面から本研究を支える重要な要因となった。

### (2) 企業への訪問調査

平成 22 年度より平成 24 年度まで継続的に

行った訪問調査は、質問紙調査のための質問紙設計の基礎をなす重要なフェーズである。訪問調査における具体的な経営課題の確認や企業とのディスカッションは、文献研究から得られた研究上の知見および仮説の妥当性を確認するのに大いに役立った。これによって、文献研究から得られた知見を補足・強化することができた。

同時に、訪問調査では、文献研究では得られなかった IT 組織の業績評価指標に必要な要件を特定でき、実証研究のための仮説設定に重要なアイデアを得ることができた。

### (3) 質問紙調査

平成 24 年には、IT 組織を対象とした業績評価システムと組織文化・風土との相互関係に関わる仮説を検証するための質問紙調査を実施した。調査対象は、(株)ダイヤモンド社 D-VISION から抽出した、全国の上場会社および非上場会社 1,601 社の情報システム部門、社長室、経営企画部門の取締役である。質問紙は、2012 年 7 月 30 日を締切として 6 月 30 日に発送した。期限後の回答も含めた有効回答数は 176 社で、回収率は 11.0%となった。この質問紙調査をもとに、統計分析による仮説検証を行うことができた。

## 4. 研究成果

### (1) IT 組織の特性の抽出

文献調査を通じて、IT 組織の特性を抽出することを目標とし、既存の IT 関係文献を含めた経営関係およびマネジメントコントロールに関する管理会計など文献について国内外の書籍を調査した。この研究によって、IT 組織がどのような役割を果たさないとならないか、また、そのためにどのような組織文化を持たなければならないかを特定できた。

第 1 の検討課題は、情報資本の構築と IT 組織の無形の資産との関係である。本研究では BSC の論理的フレームワークを用いて、情報資本の構築に関わる IT 組織の無形の資産のマネジメントについて考察した。本研究では、情報資本レディネス概念を検討し、将来を見据えた情報資本マネジメントのあり方について検討した。

結論として、情報資本レディネスの概念には現状の戦略実行支援の準備だけでなく、将来の戦略再構築支援のための準備という意味も含めるべきである。IT 組織が将来の戦略再構築の支援に備えて、IT 組織のレディネスを高めなくてはならない。

第 2 の検討課題は、情報資本の構築とレピュテーションの向上との関係である。本研究では、情報資本の構築とレピュテーションの向上との関係を明らかにすることで、情報資本に関わる研究をインタンジブルズ研究の

一環として行うことを試みた。具体的には、適切な情報資本の構築がレピュテーションの向上につながるか、あるいは情報資本の不適切な構築や不備がレピュテーションの毀損につながるかを考察した。

結論として、適切な IT 内部統制および情報資本マネジメントを含む IT ガバナンス体制が適切に確立されることが、間接的ではあるもののレピュテーション向上に必要なマネジメントインフラ(IT をマネジメントするための専門知識)という情報資本の一要素となりうるということが明らかになった。また、IT ガバナンスの確立には、戦略的志向のマネジメントを行える優れた CIO の存在が肝要である。

以上のような IT 組織に求められる役割から、IT 組織の組織文化として必要となるのは、戦略実行を支援することを志向する文化、あるいはビジネスモデルの変革に貢献しようとする文化であることが発見できた。同時に、訪問調査および質問紙調査から、それが必ずしも実現できていない企業も多いことも発見できた。この点については、国内外での既存研究では必ずしも明らかになっておらず、本研究によって明らかになったと言える。

### (2) IT 組織の業績評価指標としての貢献指標と情報資本レディネスの活用

文献調査および IT 組織を戦略の立案と実行を支援する戦略志向の組織へと変革させるためにどのような組織設計を要するかについて検討することを目的とし、組織設計の側面から IT 組織に求められる業績評価のあり方について検討した。本研究では、IT 企画の関連した IT 組織に適用すべき業績評価指標として利益指標、QCD 指標(品質、コスト、時間に関わる指標)、サービス提供先の財務成果、情報資本レディネス、IT 革新指標の 5 つを特定した。

利益指標と QCD 指標は一般的に IT 組織へ適用されうる利己的な意味合いのあるコンピテンシー指標である。他方、サービス提供先の財務成果、情報資本レディネス、IT 革新指標は、IT 組織にサービス提供先の貢献を動機づけるための利己的な意味合いのある指標である。

本研究での成果は、貢献指標と情報資本レディネスを IT 組織の組織文化への変革に活用できる可能性が示唆されたことである。IT 組織は自らの組織のコンピテンシーを測定するコンピテンシー指標とともに、サービス提供先の貢献を示す指標を業績評価指標として用いることができる。

サービス提供先の貢献を示す指標である貢献指標や情報資本レディネスを用いることによって、それらが影響システムとして機能し、IT 組織はサービス提供先から求められる価値提案にもとづいた組織行動をとるよ

うに動機づけられる。この点については、国内外の既存の研究にはない視点であり、本研究によって明らかになったことである。

(3) IT 組織の組織変容のための業績評価指標  
質問紙調査にもとづく実証研究によって、IT 組織の組織文化要因にはどのようなものがあるのか、また、IT 組織の文化を戦略志向の組織へ変容させるためには、どのような業績評価システムを用いるのが有用なのかを探索的に明らかにできた。

第1に、IT 組織の組織文化が創造的で変革を志向する文化となるのを促すためには、情報資本レディネスを重視した業績評価尺度の採用が有効であることを明らかにした。第2に、IT 組織の組織文化が創造的で変革を志向する文化となるのを促進するために、および IT と戦略との整合性を確保したり、厳格な経営計画の立案や実行を志向する文化となるのを促進するためには、IT 予算編成プロセスにおいて、IT 組織と他部門とのコミュニケーションを活発化させることが有効であることを明らかにした。

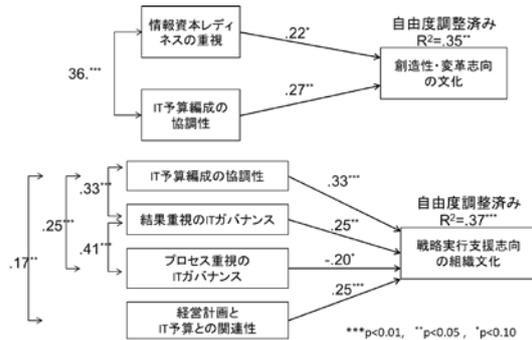


図1 実証分析による分析結果

以上のことから、本研究では、IT 組織の組織変革において、次の2点のことが有益である可能性が示唆された。第1に、サービス提供先への貢献を測定する業績評価指標である情報資本レディネスの採用と IT 予算編成のプロセスを整備することによって、自律的に IT 企画へ参画するように促すことができることが示唆された。第2に、IT ガバナンスにおいて、経営計画と IT 予算との関係性を確保し、IT 組織に対して戦略実行支援への意識を明確に持たせることができることが示唆された。

以上の知見を得ることが本研究での目標であり、既存の研究では明らかになっておらず、本研究によってはじめて明らかになったこととなる。どのような経営システムの変革によって、IT 組織の組織変革を促すかについて検討する研究はほとんどなかったことを考えれば、本研究によって、IT 組織が積極的に戦略の策定・実行を支援できるようにする

ために必要な理論的・実務的な土台を構築できたことは大きな成果であると考えられる。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計8件)

- ① 小酒井正和「IT組織の組織変革と業績評価指標に関する考察—組織コンテキストとの関係から—」『ビジネス・マネジメント研究』(日本ビジネス・マネジメント学会), 第9号, 2013, pp.1-18. (査読あり)
- ② 小酒井正和「IT組織に求められる業績評価指標のあり方—IT組織のコンピテンシー指標と貢献指標に関わる考察—」『玉川大学工学部紀要』(玉川大学), Vol.47, 2012, pp.87-99. (査読なし)
- ③ KOZAKAI Masakazu, “The Performance Evaluation Systems for Strategic-focused IT organizations: Information capital management in the intangibles-oriented management,” Journal of Management Science (International Conference on Business Management), Vol.2, 2011, pp.75-88. (査読あり)
- ④ 小酒井正和「非関連多角化事業会社におけるEVA評価のあり方」『経営会計研究』(日本経営会計学会), 第14号, 2011, pp.73-83. (査読あり)
- ⑤ KOZAKAI Masakazu, “The Impact of J-Cost Theory and Material Flow Cost Accounting on Manufacturing Businesses,” Journal of Management Science (International Conference on Business Management), Vol.1, 2010, pp.23-30. (査読あり)
- ⑥ 小酒井正和「IT組織を戦略志向へ変革させるためのマネジメントシステム」『経営システム』(経営工学会), 第20巻第6号, 2010, pp.318-321. (査読なし)
- ⑦ 小酒井正和「コーポレート・レピュテーションに影響を与える情報資本の諸相」『インタangibleズの管理会計研究—コーポレート・レピュテーションを中心に—最終報告書』(日本会計研究学会), 2010, pp.72-81. (査読なし)

[学会発表] (計9件)

- ① 小酒井正和「IT組織の業績評価指標—戦略志向IT組織への変革の観点から—」日本管理会計学会2012年度全国大会, 国士舘大学(東京都), 2012年8月25日.
- ② 小酒井正和「IT組織の組織変革と業績評価指標に関する考察—組織コンテキストとの関係から—」日本ビジネス・マネジメント

ト学会第 9 回全国研究発表大会, 宮城大学 (宮城県), 2012 年 8 月 4 日.

- ③ 小酒井正和「収益性の高い製品開発と生産を目指したコスト情報システムの諸問題—マテリアルフローコスト会計とJコスト論の適用可能性について—」日本経営工学会平成 24 年度春季大会, 法政大学市ヶ谷キャンパス (東京都), 2012 年 5 月 27 日.
- ④ 小酒井正和「IT組織のリスクマネジメント—バランスト・スコアカードの研究をベースとして—」日本ビジネス・マネジメント学会リスク管理研究部会, 町田市民ホール (東京都), 2011 年 12 月 3 日.
- ⑤ KOZAKAI Masakazu, “Performance evaluation systems for IT organizations: Information capital management in intangibles-oriented management,” International Conference on Business Management 2011, Miyazaki Sangyo-Keiei University (宮崎県), 2011, October, 29.
- ⑥ 小酒井正和「IT組織を戦略志向へ変革させるための業績評価システム」日本会計研究学会第 70 回大会, 久留米大学 (福岡県), 2011 年 9 月 19 日.
- ⑦ 小酒井正和「非関連多角化事業会社におけるEVA評価の諸課題」日本経営会計学会第 12 回全国研究発表大会, 横浜商科大学 (神奈川県), 2011 年 6 月 11 日.

[図書] (計 2 件)

- ① 小酒井正和「第 7 章 情報システム部門の再構築: 戦略的IT組織とは」松島桂樹編著『IT投資マネジメントの変革』(白桃書房), 2013, pp. 127-145.
- ② 小酒井正和「コーポレート・レピュテーションに影響を与える情報資本の諸相」櫻井通晴編著『インタangibleズの管理会計』(中央経済社), 2012, pp. 95-107.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小酒井 正和 (KOZAKAI MASAKAZU)

玉川大学・工学部・准教授

研究者番号: 50337870