

IT部門の普遍的な機能とは何か

—ITによる事業への貢献ができる仕組みの構築を—

クラウドコンピューティング（以下、クラウド）やビッグデータの時代に突入し、ITの外部リソース化はますます加速している。そのなかでユーザー企業のIT部門は果たすべき役割を見失っているように見える。本稿では、時代の変化への対応を求められながらも、IT部門が変えてはならない機能とは何か、その機能を維持するための人材像はどうあるべきかを考察する。

進むITの外部リソース化

2010年頃から、クラウドサービスが続々と登場することによってITの姿が大きく変わろうとしている。この“所有から利用へ”という流れを、野村総合研究所（以下、NRI）は2007年の『SaaSで激変するソフトウェア・ビジネス』（NRI・城田真琴著、毎日コミュニケーションズ社刊）の中で予測していた。

当時は、一部のアプリケーションやサービスを、自社で開発せずにベンダーが提供するサービスに切り替えることを想定していた。最近ではIT部門の一部機能や情報子会社に戦略的に外部リソースを投入するケースも見受けられる。

ユーザー企業が外部のITリソースを活用する理由としてよくあげられるのは「ITコストの削減」や「システム導入までの期間の短縮」である。これは、足りないスキルを補完するとか、エンジニアの不足を補うといった従来の外部リソースの活用目的とは大きく異なっている。高度なITサービスを積極的に導入するために戦略的に外部リソースを活用しようという意識が働いているのである。

NRIは、2012年2月にITサービスに関する

戦略的業務提携を発表した。NRIは、味の素（株）の情報子会社である味の素システムテクノ（株）の発行済み株式の51%を譲り受け、味の素（株）とNRIのリソースを最大限活用することによって味の素グループの事業競争力に寄与しようとしている（2012年4月より味の素システムテクノ（株）はNRIシステムテクノ（株）と社名を変更）。

問われるIT部門の存在意義

昨今、IT部門が弱体化しているとよくいわれる。戦略的な外部リソースの活用でユーザー企業が失うものはないのだろうか。最近、企業の経営者の次のような悩みをよく耳にする。「本来、経営の目線でITをどう活用すべきか戦略を立てなければ事業競争力は上がらない。しかし、当社のIT部門は事業部門からの要請に対して受け身でシステムをつくることしかしていない。しかも、ベンダーからの提案も十分に評価できない状態だ」。これは特殊なケースではない。IT部門が持つべき戦略・企画機能が失われつつあるだけでなく、ITガバナンス（ITに関する計画・管理を統括する機能）も働かなくなっているのが現状なのである。

NRIシステムテクノ

常務取締役
管理本部長

古川昌幸（ふるかわまさゆき）

専門は経営におけるITの戦略的活用、
情報システムのグランドデザイン策定



このままの状態では、社員は既存システムの改修にのみ従事し、新技術を使って新たに構築したシステムのノウハウは自社に残らずすべてベンダーに流れるという“逆転現象”が起きることになる。すなわち、事業に貢献するのはIT部門ではなく社外のベンダーになるということである。

IT部門の普遍的な機能と人材像

では、IT部門が持つべき普遍的な機能とは何だろうか。第一義的には、ITを活用して事業貢献できる仕組みの企画ならびに構築・維持である。そのためには、ITガバナンスが働いている状態を保持しなければならない。

本誌6～9ページの「新たな技術変化に対応するIT組織のあり方」で示した、IT部門が持つべき7つの機能に沿って、IT部門に必要とされる普遍的な機能を大きく“攻め”と“守り”に分けて考えてみたい。

“攻め”の機能は、事業貢献に直結するIT戦略を策定することである。中でもIT予算の20～30%（NRIの調査による）に相当する戦略的なIT投資の企画が重要な要素である。IT投資の企画策定に当たっては、ITに関する一定の知識を有するだけでなく、事業部門の業務を理解し、それをシステム要件として正確に定義することが求められる。

“守り”の機能として重要なのは、経営や事業部門に提供するITサービスの品質を維持すること、開発の生産性を向上させてITコスト

を適正化することである。ITサービスの品質を維持するためには、品質管理手法を確立し開発手法を標準化することが必要である。また、ITコストの適正化のためには、IT資産を可視化しシステムの処理方式や採用技術の標準化を行い、ベンダー選定も含めた効率的なIT調達を実現することが必要である。また、各案件に優先順位を付けてIT予算の配分を計画的に行うことも必要である。

これらの機能は、事業構造や技術の変化にかかわらず、IT部門が普遍的に有し、強化すべき機能であろう。

IT戦略の策定を担う“攻め”のIT人材は、ITだけでなく自社の業務をよく知っていること、ITをアーキテクチャとしてとらえる視点を持つこと、論理的な思考ができること、社会や技術の小さな変化も見逃さない観察力（好奇心）を持っていることが必要である。“守り”の人材には、ITの構築経験に基づいて開発プロジェクトの3カ月先を予測できること、個々の事象を一般化・体系化できること、改革・改善に熱意を持って取り組める能力が求められる。

本特集で取り上げた「デザイン型人材」「データサイエンティスト」「ITアーキテクト」および本稿で解説した「IT部門の普遍的な機能を支える人材」という、タイプの異なる人材を有機的に協働させ、IT部門としての総合力を発揮させることが今後の課題となろう。■