

21世紀に向けたIT組織戦略

IT（情報技術）革命が急速に進展するなかで、企業のシステム部門に求められる役割が大きく変化している。先見性の高い企業ほど、従来の「自前主義」の体制から、オープンな協働が実現可能なIT組織への転換をいち早く進めようとしている。本稿では、新たなIT組織に求められる形態と開かれたアライアンスの重要性を提言する。

IT革命とIT組織への期待

企業活動において、IT（情報技術）の果たす役割がますます拡大している。たとえば、ITによる次の3つのビジネス革命は、すでに現実のものとなっている。

ネットワーク革命

取引先や消費者とのネットワークを前提に、新たな市場やビジネスが次々に生まれている。

ビジネススピード革命

ITを活かした新たなビジネスモデルのスピーディな創出こそが、企業の新たな差別化要因になっている。

ワークスタイル革命

情報化の果実をフルに活かした高付加価値生産性組織が企業活動の中核となりつつある。

さらに、システムの構築技術においても、技術や製品のライフサイクル革命とソフトウェアの生産性革命が進展している。

産業構造審議会は、IT戦略立案の担い手としてのIT組織の役割を強調して、CSO（チーフストラテジーオフィサー）の必要性を訴えている。このCSOに加えて、IT組織が果たすべきITマネジメント機能には次の3つがある。

CKO（ナレッジ）

自社がもつナレッジを、システムを用いて有形化、共有化して業務革新を推進する。

CTO（テクノロジー）

ITがもつ可能性を的確に理解し、自社に相応しい技術活用戦略を策定する。

CAO（アセット）

自社がもつ有形、無形のIT資産を有効に運用し、最高のパフォーマンスを達成する。

こうした期待に応えうるIT組織は、従来のシステム部門や情報子会社とは、だいぶ異なる形態となる。

IT組織変革のねらい

従来、企業がITアウトソーシングやシステム部門の分社化などのIT組織変革を行う動機は、第一にコストにあった。全社的な本社部門のスリム化や資産効率化の一環として、システム要員やシステム資産を本体に抱えないで外部化し、固定費になっているシステムコストを変動費化することが目的である。

ただし、アウトソーシングによってシステムコストの削減をねらうのは必ずしも正しくない。確かに、要員やハードウェア、ソフトウェアを他社と共用して、自社の分担する費用を少なくできる場合は、コストの削減が期

待できる。しかし、自社のシステムをアウトソーサーに引き渡して個別に運営してもらう場合は、短期的なコスト削減は難しい。これまで、自社で維持管理してきたシステムをアウトソーサーが代って維持管理するからといって、急に生産性が向上するはずはないし、アウトソーサーの工数当たり単価が自社要員よりもずっと安いということもない。

むしろ、情報サービス業の人件費は他産業に比べて決して低くはないので、アウトソーサーの営業経費や適正利益が上乘せされる分だけ、自社内要員がコストセンターとして運営していた時より高くなってもおかしくない。

一方、長期的視点では、システムコストの抑制が、次のようにすることで可能となる。

- ・ 新たなシステム構築や現行システムの再構築に当たって、アウトソーサーのバーゲニングパワーと技術選択力を活かしてコスト性能比の高い製品調達を行う。
- ・ アウトソーサーの技術を活かして、現行システムのスリム化のための投資を行う。
- ・ アウトソーサーとの間で保守やシステム運用に関するサービスレベルを設定し、それに見合った対価を支払うようにすることで、自社内ではあいまいになりがちな過剰サービスを抑止する。

最近では、コストに加えて、スピードがIT組織変革の大きな動機になってきた。

スピードには2つの意味がある。1つは、変化の激しいITに関する専門性や技能を自社

内だけでタイムリーにキャッチアップできるかどうかである。もう1つは、ITを活かした新たなビジネス創出やビジネス変革のスピードをいかに確保できるかである。

今日では、アウトソーサーとの連携によって自社のシステム部門の機能と能力を抜本的に向上させ、従来では対応できなかったような大規模かつ広範囲のシステム構築を、新しいITを取り入れながら一気に進めるという戦略的なアウトソーシングが行われている。このタイプのアウトソーシングでは、システム構築そのものの実力に加えて、システムによる業務革新や新たなビジネスモデルの創出といったアウトソーサーの能力も問われる。

企業のIT組織の新たな形態

従来から、システム部門は「システム企画」「システム開発」「システム運用」という3機能から構成されている。これらの機能の新しい形態について、次に示す。

システム企画は、経営戦略と表裏一体のIT戦略を策定し、ITに関する人、モノ、金、技術などの資産の戦略的マネジメントを行い、全社業務革新を推進する企業グループコーポレート機能の中核的役割に拡張される。

システム開発は、業務とシステムの一体型プロジェクトを常時実施するために、各利用部門と融合した連邦型IT構築・活用チームと、システム構築センターとし

でのITファクトリーに分化する。

- ・IT構築・活用チームは、ビジネススピード革命とワークスタイル革命の担い手であり、ビジネスのプロとITのプロが結集した高パフォーマンスで多様なチーム組織として編成される。新たな業務プロセスとシステムを同時並行で集中的に設計し、短期間で構築、仮説検証を繰り返すといったスピード最優先の運営となる。
- ・ITファクトリーはソフトウェア生産革命の担い手として、システムの製造と維持管理の効率性を徹底追求する組織で、規模の経済性が働く製造業の世界である。システム運用は、ITリソースを集中管理しITサービスレベルを集中コントロールするITサービス集中管制センターと、日常的なサービスのオペレーションを行うITサービスセンターに分化する。
- ・自社のITリソースの全体最適運用を図るITサービス集中管制センターには、ITライフサイクル革命に対応して、つねに最新の技術動向や製品動向をキャッチアップできる実践的なシステム基盤技術の集約が必要である。
- ・ITサービスセンターは、ネットワーク革命の進展にともなって、従来のデータセンター内のシステム運用機能だけでなく、取引先や顧客、一人一人の社員まで含めた広範な最終ユーザーのネットワークを対象としたサービス機能が求められる。

労働集約的な業務に関する規模の経済性と、多種の提供サービスのワンストップ化による範囲の経済性が働く。

ITファクトリーとITサービスセンターは、同種のサービスを提供する外部業者との間で、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）の達成レベルを厳しく競争し合うことになる。

IT戦略コーポレート機能、IT構築・活用チーム、ITサービス集中管制センターは、企業の強みを左右するコアコンピタンスとなる。各機能を支えるITストラテジスト、プロジェクトマネージャー、ITアーキテクトといった中核人材は自社内で確保・育成すべきである。各人材を本社に置か、情報子会社に置かかは、どちらが専門家の採用・育成・処遇に合った環境を用意できるかで決める。

IT人材の技術転換の必要性

これまで各企業は、社内システム部門が情報子会社の形で、大きなITファクトリー機能とITサービスセンター機能をグループ内に抱えてきた。それらの人員が膨大な既存業務システムの維持管理で手一杯になり、以下のような閉塞状態に陥っている。

- ・経営や利用部門が要求する新規システムテーマに対応する瞬発力を発揮できない。
- ・システム提供のスピードが事業のスピードについていけない。
- ・固定化した人材のシステム技術が陳腐化して、最適な技術が使いこなせない。

・人材の世代交代ができない。

一方、従来のシステム部門は、利用部門が要求するものをきっちり作って提供するというミッションが主だったため、IT構築・活用チームに参画できるような提案型の多能な人材やコーポレートスタッフたりうる戦略思考を有する人材が育っていない。

また、1社のシステム構築・維持管理だけでは、最新のシステム技術やシステム製品に関する実践的ノウハウを蓄積する機会が限定されるため、幅広い技術をバランス良くカバーできるITアーキテクトは育ちにくい。

IT組織の再編とアライアンス

こうした、閉塞感の打開策を、IT組織の再編と外部パートナーとのアライアンスに求める動きが顕著である。

その場合、ITファクトリーやITサービスセンターを支える人材を自社で抱え続けるべきか、もっと規模の経済性や範囲の経済性が働きやすいアウトソーサーに委ねるべきかが1つめの大きな判断となる。自社とアウトソーサーのQCDDの水準比較とアウトソーサーへの切り替えコストの大きさが判断基準である。

加えて、自社である程度的人员プールが継続でき、そこで新規人員流入、世代交代、新技術獲得の機会が確保できるかが重要である。

従来のシステム要員を、ITストラテジスト、ITアーキテクト、プロジェクトマネージャーといった新たに求められる人材に転換できる

かが2つめの判断となる。業務設計など上流工程に携わってきた要員の中からITストラテジスト候補を、システム構築プロジェクトに携わってきた要員の中からプロジェクトマネージャー候補を選別・育成できる可能性はある。また、吸収力の高いテクニカルエンジニアをITアーキテクト候補にできる可能性もある。こうした転換への動機づけを明確に行い、意図的に機会を与える必要がある。

ただし、こうした人材をシステム部門で育成するのでは追いつかない。ITストラテジストやプロジェクトマネージャーは、システム部門外のIT感度が高く戦略志向・起業家志向の強い人材の中に広く求めるべきである。また、ITアーキテクトは外部パートナー企業との人材交流により獲得する必要もある。

こうした社内外や部内外の人事交流によってこそ、視野の広い、意識の高い多能化人材を早期に確保・育成できるであろう。

オープンなIT組織形成へ

21世紀を前にして、企業は自社で抱えてきたIT組織やIT人材の見直しを迫られている。

自社のIT戦略・ITリソースを全体統治できるコントロール力を確保しつつ、ITの各領域ごとの専門性を社内外の最適な選択肢の中から調達できるようなオープンなIT組織の形成が求められている。

(野村総合研究所

システムコンサルティング事業本部 淀川高喜)