

情報システム部門の組織力強化に向けて

～自らの変革に向けた取り組み～

アブストラクト

1. 研究の背景・テーマ

昨今、ICT 技術の発展により経営環境が目まぐるしく変化し続けている。経営層は ICT を活用したビジネスの創出を情報システム部門に期待しているが、多くの企業の情報システム部門はその期待に応えられていない。企業における ICT 活用は、省力化・効率化・情報活用・ビジネス変革など、経営環境と共に変化してきている。しかし、情報システム部門はその ICT 環境の変化に追いつけていない。

また、ICT 活用範囲の拡大によって、システムが多岐にわたって煩雑化しているため、システムの運用保守に多くの時間を割いている。その結果、情報システム部門の担当者は常に手一杯であり、新しい ICT 技術をキャッチアップする時間が無い状況となっている。そのような状況下では、情報システム部門は経営層が求める「ICT でビジネスを創出する攻めの組織」にはなり得ない。

当分科会では「ICT でビジネスを創出する攻めの組織」を、あるべき姿つまり“頂上”に例え、そのイメージと、そこへ到達する取り組みを“山登り”として検討に着手した。ところが検討を重ねるにつれ、“山登り”ではなく、情報システム部門における意識改革による体質改善と、既存システムの見直しによる人的リソース確保が、議論の中心となった。

そこで以下 2 点を研究テーマとして設定し、最初にやるべき課題解決に焦点をあてた。

(1) “頂上”イメージの定義

情報システム部門における、5 年後の ICT 環境の変化とあるべき姿を明確に目標定義し、それを共通認識して、組織全体を活性化させる。

(2) “登山口”に辿りつくための施策提言

人的リソース確保に向け、既存システムの複雑化・ブラックボックス化の解消と、その再発抑止まで踏み込んだ施策を提言する。つまり“山登り”に向けた体力・装備を充実させる。

2. 環境予測

情報システム部門を取り巻く外部環境要因が、5 年前から現在に至るまでどのように変化してきたかを分析した。さらに、5 年後にどのように変化するかを予測した。

分析・予測に基づき、以前と比較して ICT の技術革新スピードが更に加速すると想定した。

3. 目指すべき“頂上”（情報システム部門のあるべき姿）

経営層は情報システム部門を、製造部門や営業部門のように利益を生む重要部門ではないと認識している。経営層が求める情報システム部門は、ICT を駆使し企業全体を活性化させる「攻める」姿勢・役割が重要である。各々の企業において、「攻める」役割および機能の具体的内容は異なるが、情報システム部門として経営層の期待や将来に向けての取り組みにおいて、十分にできていると言い切れる企業は殆ど無い。経営層の期待に応えるためにも、5 年後の環境変化を見据え「攻める」情報システム部門へと変革しなければならない。

「攻める」情報システム部門になるためには、「攻める」役割および機能を実現できる人材・技術・資金などのリソースを備えた、組織体制を構築する必要がある。あるべき組織体制と今の組織体制を比較し、不足しているリソースを明確にする。その結果は各社によって様々であるが、それらリソース不足の解消は、全て人が考え行動する事によって実現できるものである。故に人材を確保する事が、重要課題である。

4. 情報システム部門の人的リソース不足の原因

情報システム部門共通の課題は、人的リソース不足である。その大きな原因は、既存システムの開発・運用・保守業務に人材が留められている事である。特に、複雑化・ブラックボックス化した既存システムが大きな阻害要因である。

情報システム部門は、複雑化・ブラックボックス化した既存システムの解決に向け、永きにわたり経営層・事業部門に対して主体的に行動できていない。その組織体質そのものが真の原因である。その解決には従来のシステム改訂のような、経営層や事業部門からの要請および対応といったプロセスでは対処できない。既存システム再構築の投資、業務プロセスの見直しなど、経営層・事業部門の理解・協力が必要であり、情報システム部門だけで対処できるものでもない。現状の情報システム部門の組織体質を根本的に見直し、主体的に行動できる「攻めの組織」への変革が急務である。

5. “登山口” にすら辿りついていない情報システム部門の定義

山登りに向けた基礎体力および装備が十分に備わっていない、つまり人的リソースが確保できていない情報システム部門を定義する。

- (1) 担当者が既存システムの対応に忙殺されている
- (2) 既存システムの開発・運用・保守業務が属人化している
- (3) 属人化した担当者のスキルセットが陳腐化している
- (4) 経営層・事業部門に対して主体的に行動できていない

上記4つのいずれかに該当する場合は、“山登り”する以前、つまり“登山口”にすら辿りついていないことを認識すべきである。

6. “登山口”（変革に向け注力できる状態）に辿りつくための施策

「攻めの組織」になるために、現状を打破する最初の一步を、どのように踏み出せば良いのか提案する。

(1) 情報システム部門の体質改善

それぞれの企業における5年後の“頂上”を明確にし、不足している機能・スキルを補う組織の体質改善を推進する。そのためには、組織構造の変革と、情報システム部門の意識改革が必要である。

(2) 複雑化・ブラックボックス化したシステムからの脱却

限られた情報システム部門のリソースを有効活用するために、自らの事業の「コア・ノンコア」を見極め、それぞれのシステムにあった対応を進める。それによって「攻めの組織」の人的リソースを確保する。5年後の環境変化を見据えて、本当に自社の情報システム部門でやるべき業務は何かを、経営層・事業部門を交えて議論し、会社全体で共有する。

(3) 複雑化・ブラックボックス化したシステム再発抑止策

たとえ一時的に複雑化・ブラックボックス化したシステムから脱却できたとしても、そのままではいずれ時間がたてば複雑化・ブラックボックス化したシステムに戻ってしまう。このような状態に戻らない為に、抑止策を継続する。

7. 結論

ICTの技術革新スピードが更に加速する環境において、情報システム部門は「攻めの組織」に自らを変革しなければならない。但し、5年後のあるべき姿を目指して行動を始める前に、自社の組織と既存システムの現状を今一度振り返り、自社の立ち位置を自問すべきである。自社の情報システム部門が、あるべき姿に向かって登るための“登山口”にすら辿りついていないことを認識し、そこから脱却することを第一歩としなければならない。

情報システム部門の組織力強化は一過性のものでなく、継続することが重要である。その実現のためには情報システム部門自身が、将来の環境変化に対して健全な危機感を持って、ICT課題と現状を経営層に報告し続けなければならない。