

事業貢献できるIT組織への変革

～ITを経営の道具にできる企画人材の増員・育成がカギ～

今、情報システム部門やIT機能会社といったIT組織の存在意義を、改めて問い直す企業が増えている。経営層の評価基準は「ITを経営の道具として使う今の世の中で、うちのIT組織は事業に貢献できているか否か」である。経営層がIT組織に求める新しい役割を遂行するには、なによりもまずIT組織そのものの変革が必要になるだろう。



石田 真治

新日鉄住金ソリューションズ株式会社
ソリューション企画・コンサルティングセンター
ITマネジメントグループリーダー

IT組織の役割は増える一方 どう取り組むかは深い悩み

「社内システムの安定稼働はもちろん重要だが、ITを活用した新規事業を提案してくれないか」

「地道にコスト削減をするのもいいけれど、どうせならダウンと事業コストを半分にできるような業務改革をIT部門主導でやってよ」――

これらは、CIOや情報システム部門長が、社長や経営企画部門、事業部門からよく問いかける言葉だ。本質的に「経営・事業におけるIT組織の存在価値をもっと示してほしい」「経営・事業に貢献できる新しい役割を追加してほしい」と言われているに等しい。IT組織にとって大きな意思決定を伴う、重い問いかけだろう。

一般的にIT組織に求められる役割

は、図1の「役割の階段」のように大きく六つある。下の三つは従来型IT組織の役割、上の三つは経営層などから最近求められている新しい役割だ。

このうち、実際にどの役割を果たしているかは会社によって大きな差があるが、歴史的には図1の一番下にある役割から順番に増えてきた傾向にある。IT組織のリソースはなかなか増えないのに、新しい役割を求められ続けているわけだ。この状況に対するCIOや情報システム部門長の悩みは深い。

グループ全体のIT組織の役割を整理 新しい役割を担う人材の確保へ

この課題を克服するのに、小手先の改善は通用しない。IT組織そのものの変革が不可欠である。その理由について、重要な二つの視点を示す。

一つは、全社あるいはグループ全体を見渡し、分散したIT組織の役割分担を整理する必要があることだ。例えば本社に情報システム部門があり、それとは別にIT機能会社があるようなケースでは、両者の役割分担が結構あいまいになっていることが多い。

そのため、本社情報システム部門とIT機能会社の社員にそれぞれ個別に話をうかがうと、お互いに不満を言い合っている。役割分担の認識がずれているところで不協和音が生じているのだ。どちらかが一方的に悪いということはなく、一体として変革が必要なケースが大半だ。

また、どの会社でも、事業部門や工場の中には、隠れIT要員や隠れIT予算が存在することが多い。さらに、グループ会社や海外拠点には、独自のIT要員が存在する。本社情報システム部門のITガバナンスが効きにくい領域ではあるが、IT組織変革の計画を立てる際には、これらも視野に入れておかなければならない。

このように分散したIT要員やIT予算を、有機的なIT組織として再定義すれば、IT組織全体が経営・事業へ果たす役割を大幅に高められる。再定義の一環として、外部ベンダーとの役割分担も検討候補になるはずだ。

もう一つの重要な視点は、IT組織の

新しい役割を担うIT人材の確保・育成である。従来のIT組織の役割を維持しながら新しい役割にチャレンジするには、当然ながら、IT人材を増やす必要がある。

しかし、IT人材の不足感が年々高まっている状況で、新卒採用であれ中途採用であれ、IT人材を増やそうとしても、かなりしんどいだろう。

そうすると、従来の役割に携わっている自社のIT人材を新しい役割にシフトさせることを検討しなければならない。これは正攻法であり、CIOや情報システム部門長も1度くらいは頭の中で考えたことがあるはずだ。

ただし、例えば従来の役割の中でIT運用保守を担当していた人材が、新しい役割を果たすためにIT企画へ急にシフトできるものなのか、という問題が必ず起こる。

また、注目のデジタルイノベーションについても、「従来のIT人材とは違うタイプの人材」が必要ということは分かっているが、どんな人材を発掘して、どうやって育成すればよいかは、なかなか解が見つからない。

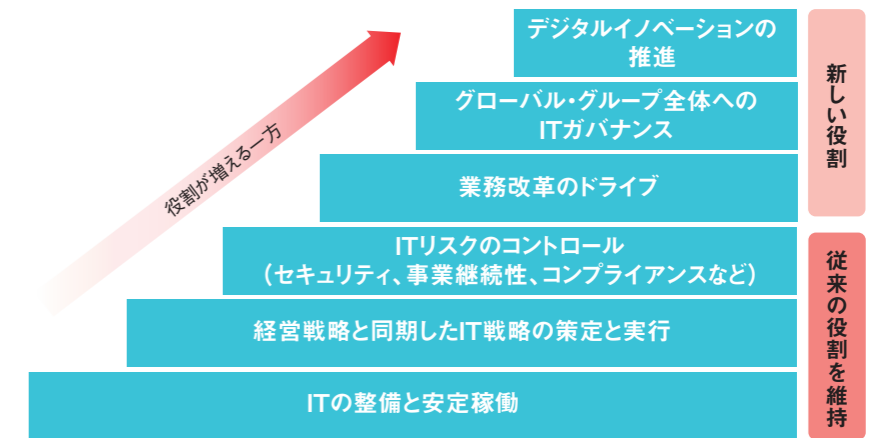
これらはそう簡単に解決できるものではないが、方法はある。外部ベンダーも含めた「役割分担の見直し」「自社IT人材の役割シフト」という視点を軸に、二つの事例を通してその概要を紹介していく。いずれも新日鉄住金ソリューションズ(NSSOL)が、IT組織トランスフォーメーション支援サービス「NSTranS(エヌエストランス)」を通して関わった事例である。

A社事例

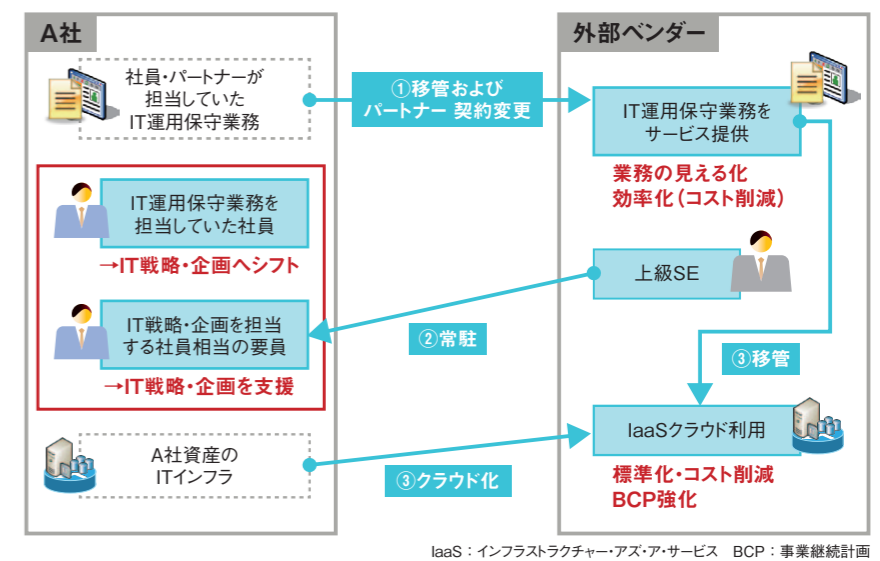
運用保守業務を外部に移管 手の空いた社員らがIT企画にシフト

一つめは、基幹システムの全面刷新を控えたA社のIT組織変革事例だ。A社情報システム部門は、新しい基幹シ

■図1 IT組織の「役割の階段」



■図2 IT企画人材を増やし業務改革を自ら推進する意欲を持つA社情報システム部門の施策



ステムの将来像だけでなく、それを使った事業部門の業務フローの将来像も情報システム部門が描いて提案したいと考えていた。図1の役割の階段でいうと、上から3番目の「業務改革のドライブ」を情報システム部門の役割として強化したい、そういう強い思いをCIOや情報システム部門長は抱いていた。

この新しい役割を遂行するには、IT戦略策定やIT企画を担う人材を増やさなければならない。A社は、図2のような三つの施策の一つのパッケージとして実行した。

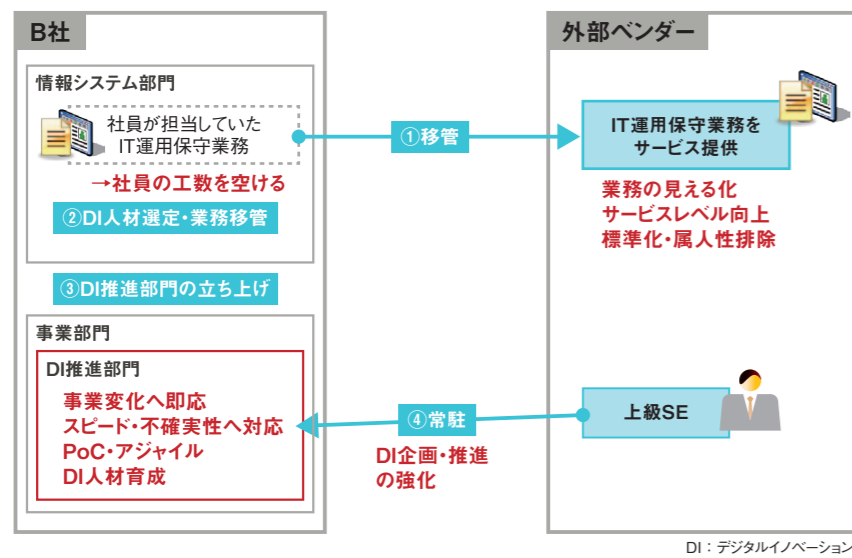
まず、情報システム部門の中で社員や常駐パートナーの役割を見直し、彼

らが担っていたIT運用保守業務を外部ベンダーに移管した(図2の①)。常駐パートナーが担っていた業務については、業務だけを移管するのではなく、当該業務を担っていたパートナーごと、外部ベンダーに移籍してもらう形とした。業務移管をスムーズにするためだ。ただし、常駐パートナーの中にはA社のIT企画業務を十分担える優秀な人材もいる。そういうパートナーについては業務だけを移管してもらった。

ここでA社は、手の空いた社員と優秀なパートナーをIT戦略・企画業務へシフトさせていった。

注意すべきは、IT戦略・企画業務へ

■図3 経営層の強い意志でデジタルイノベーションを進めるB社の施策



のシフトはなかなか難易度が高いことだ。すぐにIT戦略・企画を立てられるようになるとは限らず、必要な人材数に達するとも限らない。A社でもそうだったので、外部ベンダーの上級SEをA社に常駐させて、社員と同じスタンスでIT戦略・企画を行うことにした(同②)。これらの合計で、ようやくIT戦略・企画人材の必要数がそろうた。

さらにA社のITインフラを外部ベンダーのマネージドクラウドに移行させた(同③)。A社の興味の焦点は、あくまで「IT戦略・企画人材をどれだけ増やせるか?」であったが、このクラウド化を組み合わせることで、部分的なITコスト削減も達成した。

B社事例
デジタルイノベーションの加速へ必要な人材を社内外から確保

二つめは、デジタルイノベーション(役割の段階の最上段)に大きく舵を切ったB社のIT組織変革事例である。同社は長い歴史を持つが、今後、主力事業の成長があまり望めないことから、SaaSやスマホアプリなど様々なデジタルサービスの事業化に力を入れてきた。しかし、B社の情報システム部門は

社内システムに専念しており、事業部門主導でデジタルサービスを開発・運用したため、品質やセキュリティに難のあるシステムが乱立する状態になった。

これを正常化するため、B社はデジタルサービスをIT面でサポートする役割を持たせた「デジタルイノベーション推進部門」の設置を決めた。そして、このIT組織に必要な人材を確保するため、図3の施策を実施した。

まずは情報システム部門の社員が担当している運用保守業務を外部ベンダーに移管(図3の①)。続いて、B社情報システム部門の中でデジタルイノベーション(DI)を担えそうな人材を選定し、そのDI候補人材の業務を、①の移管により手が空いた人材へ、社員間で業務移管した(同②)。

さらに、②の施策によって手が空いたDI候補人材を事業部門へ異動させて、DI推進部門を設立した(同③)。

ただし、これだけではDI人材数が足りなかったため、外部ベンダーの上級SEをB社に常駐させて必要数を満たした(同④)。

A社、B社とも、それぞれのIT組織が果たすべき役割を再定義し、全体として事業貢献をするIT組織を生み出し

た。ポイントは、IT組織の新しい役割を果たすための余力を部分的なアウトソーシングでつくり出したこと、そして社内外の人材を新しい役割の遂行にあてたことだ。

IT組織変革を支援する「NSTranS」方法論やフレームワークを用意

NSSOLのIT組織トランスフォーメーション支援サービス「NSTranS」では、これまで支援してきたIT組織変革の経験を基に、その方法論を図4のように体系化している。IT組織変革を三つのフェーズに分け、フェーズ1でIT組織全体の将来像と変革計画を策定し、フェーズ2でITアウトソーシングなどを駆使してお客様IT人材の余力を創出、フェーズ3でお客様IT人材がコアIT業務(IT戦略・企画など)へシフトするという流れになる。全体として数年を要するプロジェクトだ。

ここでは、フェーズ1の「IT組織変革計画策定」と、フェーズ2後半～フェーズ3の「コアIT業務シフト」という最も重要な2点に絞ってポイントを紹介していきたい。

フェーズ1のIT組織変革計画策定では、以下の三つのタスクを実施する。

最初に実施するIT組織アセスメントは、IT組織変革に強い意欲を持つCIOや情報システム部門長などへ、無償で実施している。

2番目の「IT組織変革計画策定」がフェーズ1の中核タスクで、経営会議に出すIT組織変革計画書を作成する。ここで肝心なのは、すべての施策を一つのIT組織変革計画書にまとめ上げ、経営会議にかけること。施策を個別に検討すると異論が出やすく、整合性を欠いてしまいやすいからだ。

3番目にある「事業貢献イメージ具体化」も意外に重要なタスクである。経営層がIT組織変革を実行に移すべきか

否かを意思決定しやすいように、「IT組織が事業貢献できるようになったときの成果」を金額に換算するなど、具体的なイメージを示すのだ。

IT組織変革計画を経営会議で通すために最も重要なことは、CIOや情報システム部門長のソウルとパッションが込められていることだ。その次に、計画自体が漏れなく体系的であることも求められる。それを支援するフレームワークとして「NSTranS Framework」を提供している(図5)。

冒頭で述べた「役割の段階」や各役割を果たしているかを測るための「KPIディクショナリー」、漏れなく検討するためのリファレンスとして「IT業務一覧」や「デジタルイノベーション業務一覧」がある。

また、人材関連でも、DIに向けた人材を選定する際の指針となる「IT人材類型」をはじめ、シフトする人材の「キャリアパス」や「デジタルイノベーション人材育成」のためのフレームワークも整備している。これらを駆使すれば、漏れなく体系的な計画をつくることができる。

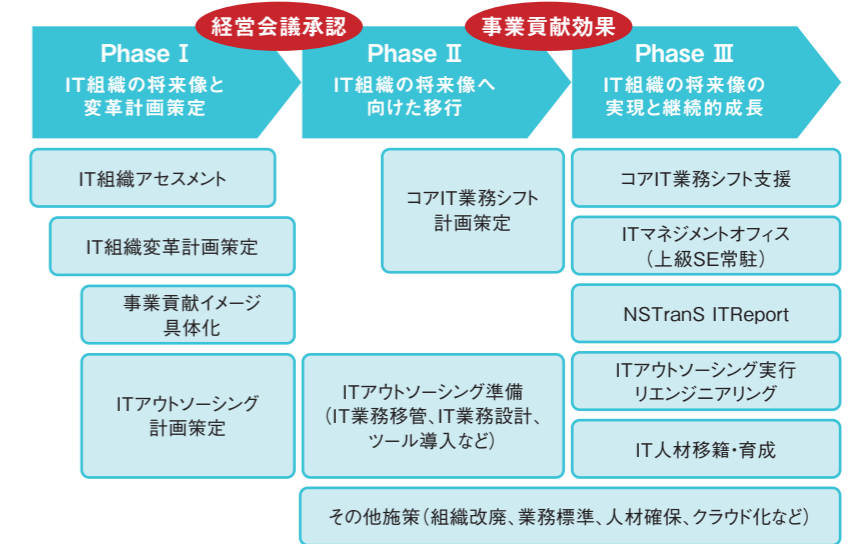
IT組織変革の成否を決定づける「コアIT業務シフト」の出来

最も重要なもう1点は、フェーズ2後半～フェーズ3の「コアIT業務シフト」である。A社事例ならIT戦略・企画人材、B社事例でならDI人材を確保・育成するタスクだ。

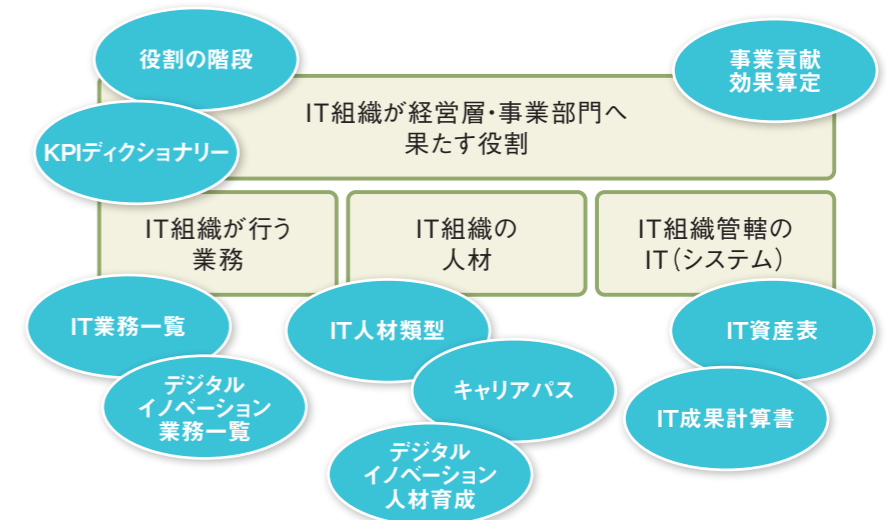
ここで失敗すると事業貢献の効果が現れない。そのため、IT組織変革全体の成功・失敗を判断する一番のポイントになる。

ここからは、経験から得た数字を交えながら説明していきたい。例えばITアウトソーシングをした結果、お客様側で運用保守業務を担当していた10人の社員の手が空いたとする。このうち、ス

■図4 IT組織変革の進め方(典型的なケース)



■図5 IT組織変革計画策定のフレームワーク「NSTranS Framework」



ムーズにIT企画をこなせるようになったのが仮に2人だったとする。

IT企画人材が2人も増える意味は大きい。しかし、CIOや情報システム部門長としては、スムーズにシフトできなかった8人をどうするかは重要な課題である。

その8人に対しては、例えば、弊社へ一定期間出向して頂きOJTで育成して返す、弊社上級SEが常駐しお客様内でOJTする、弊社研修を提供するなど、様々なシフト支援を検討する。

こういう種々の努力で、8人のうち5～6人は何とか狙ったコアIT業務にシ

フトできるだろう。しかし、どうしてもうまくシフトできない人材が発生してしまう。そういう場合は、例えばお客様内で事業部門のIT活用担当として異動することや、弊社へ転籍してアウトソースした業務を再度ご担当頂くことなどを検討する。あるいは、アウトソースした業務の一部を戻したこともある。

一般的なITアウトソーサーとは違い、NSSOLは、お客様IT人材のシフトを最後の1人まで、お客様と共同で支援していく。それが、IT組織変革のパートナーとして、お客様がNSSOLを選ぶ理由となっている。