

IT部門構造改革が求められる背景

—経営層の期待に応えるために—

グローバル化に対応した成長戦略の実現に向けて、経営層からのIT部門に対する期待はますます高まっているが、その期待に十分に答えられているIT部門は少ない。IT部門が抱える課題は今や構造的といえるほど困難なものになっているからである。本稿では、抜本的なIT部門構造改革が必要になっている背景について考察する。

IT部門への期待と現実

図1は、経営層がIT部門に何を期待しているかについての調査結果である。当然、「システムの安定稼働」(99.4%)「システムの構築」(96.2%)への期待は大きい、「ビジネスプロセスの変革」と「ビジネスモデルの変革」についてもそれぞれ85.1%、68.7%と多くの経営者が期待している。IT部門がシステムを障害なく安定的に運営することは、いわば“ベースライン”(基準線)の業務内容であり、これだけで経営者からの評価を期待することはできない。

この状況は今に始まったことではない。10年以上も前からIT部門には、業務にまで踏み込んでユーザー部門とともに業務改革を企画・推進すること、ITを活用した新たな事業モデルを提案することなどが求められてきた。これらの戦略・企画に関する業務はIT部門のコア機能と位置付けられ、自社のリソースを集中することでコア機能の強化が図られてきた。一方、システム開発・運用の実務はノンコア機能と位置付けられ、2000年ごろには一括してアウトソーシングされることが多かった。

しかし、現在、経営層の期待に応えられているIT部門はどの程度あるだろうか。足元の開発・運用業務から抜け出すことができず、戦略・企画というコア機能を強化できないままにいるIT部門が多いのが実情ではないかと思われる。

IT部門が抱える構造的な問題

IT部門の課題は、次の3つの環境変化によってますます解決が難しくなっている。

1つ目は事業環境の変化である。国内市場が成熟しグローバルな競争が激化するなかで、IT投資の目的はコスト削減から売上高の増大や競争力の強化に資するIT活用へと高度化している。またIT投資の範囲も、特定領域のシステムから機能・地域横断でのグローバル経営基盤の確立などへと拡大している。そのためこれまで以上に利害関係者が多くなり、経営層や事業部門との密接なコミュニケーションが重要となる。戦略策定・推進が質・量(目的と範囲)ともに変化し高度化しているのだ。一方で、戦略・企画を担うべき人材は従来のSE(システムエンジニア)の延長線上にないことは周知のとおりである。戦略・企画人材を育成するには少なくと

野村総合研究所
 システムコンサルティング事業本部
 ITマネジメントコンサルティング部
 上級システムコンサルタント
小山田弘樹（こやまだひろき）
 専門は情報戦略、ITガバナンス・組織改革、
 業務改革・システム化構想



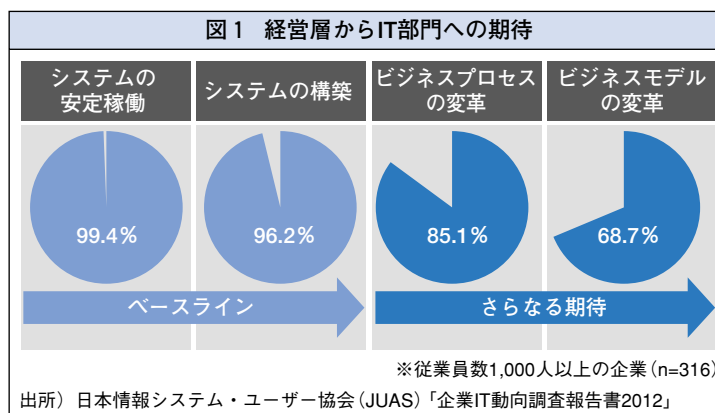
も10年は必要である。また、ITをコアコンピタンスとする企業でなければ、そうした資質を持つ人材を他部門からIT部門に異動させることも難しいだろう。

2つ目は技術環境の変化である。技術がますます複雑化する一方で、技術領域もいわゆるエンタープライズITからコンシュー

マーITにまで多様化しており、技術革新のスピードも劇的に速い。これらの新技術を自社の事業に取り込んでいくには、相応の技術開発要員を抱え、先端的な技術に追従できる人材を育成することが必要になるが、ユーザー企業のIT部門にとってそれは簡単なことではない。

3つ目は内部環境の変化である。現在、戦略・企画業務の中心を担い、自社の業務・システムのノウハウを持った熟練者が一斉に定年退職する時期を迎え、次世代を担う人材の育成が急務となっているのだ。しかし、平成不況などで採用を絞った時期があり、次世代を担う人材の層が薄くなっている企業も多い。戦略・企画業務には、特定分野のスペシャリストではなく、さまざまな分野で経験を積んだ人材が必要である。だが、一般に毎年数名～10数名程度の採用にとどまっているIT部門では、多様な経験の機会を与え続けることは難しい。

このように、IT部門に突き付けられた課



題は構造的なものになっている。

待ったなしのIT部門構造改革

この構造的な課題の解決のために、IT部門の構造改革は待ったなしである。経営に貢献できるIT部門へと自らを変革し進化していくためには、従来のいわゆるカイゼンでは不十分だ。IT部門が目指す将来の姿と提供する価値を明確化し、システムの構造からIT部門運営のあり方、さらにはIT人材の育成方法までを抜本的に改革することが不可欠である。

しかし一方で、これらのIT部門の改革を自社だけで推進できる企業は限られているのも事実である。経営のスピードが企業の競争優位を左右する時代に、改革は待ったなしである。今後は、自社IT部門の能力を見極めた上で、ノンコア機能だけでなく戦略・企画のコア機能も含めて包括的にパートナーのノウハウを活用していく新たなアウトソーシングモデルを検討することも必要であろう。■