

IT構造改革に向けた組織・人材戦略

清水一史

経営がIT（情報技術）に対して期待する内容が変化しているのを背景に、IT部門はコストセンター（収益を上げずコストに対して責任を持つ部門）から脱却して、経営・事業部門のビジネスパートナーに進化することが求められている。それに向けては、経営・事業とITとの連携を緊密にし、IT活用の効果を最大化する仕組み（コア機能）を強化すべく、IT組織とIT人材モデルを、戦略・事業・ITを円滑に連携する形へと変革・転換させるとともに、経営の要請スピードに応えるため、外部パートナーの活用も含めてIT構造を改革する必要がある。

コストセンターから ビジネスパートナーへ

IT部門に対する経営の期待がシステムの構築と安定稼働にあった時代、IT部門では経営・事業部門が決定した要件に従ってシステムを確実に構築し安定的な運用を行うことが最も重視された。経営から見ればIT部門はコストセンターであり、IT部門に求められたのはそのかぎりでのQCD（品質・コスト・納期）を向上させることであった。

しかしながら現在では、IT部門に対する期待はより高度化してきている。企業は今、国内市場の成熟やグローバル化の進展を背景とする業界再編など経営環境の大きな変化に直面する一方、ビッグ

データやクラウドコンピューティングといったITの進化を事業に活かすチャンスを手に入れている。そのため経営はIT部門に対して、「ビジネスプロセスの変革」や「ビジネスモデルの変革」のような経営課題を解決するためのITの仕組みを提供し、経営に直接的に貢献することを求めるようになってきている。IT部門はコストセンターから脱却して、経営・事業を直接的に支援する「ビジネスパートナー」に進化することが求められているのである。

IT部門が強化すべき 2つのコア機能

IT部門がビジネスパートナーに進化するためには、経営・事業

とITの連携を緊密にし、IT活用の効果を最大化する仕組みが必要である。その中心となるのが、「事業・ITリレーションシップ機能」と「IT戦略・ガバナンス機能」という2つのコア機能である（図1）。

事業・ITリレーションシップ機能とは、事業・業務特性に応じた実効性のあるIT活用の推進・支援を行い、事業部門と協働で業務プロセスの変革を実現することである。

IT戦略・ガバナンス機能とは、経営戦略を具体化するための全社的な中長期のIT戦略・ガバナンス方針策定で中心的な役割を果たし、経営戦略とITが融合したビジョンを提示することである。以下では、この2つのコア機能を強化する策を述べる。

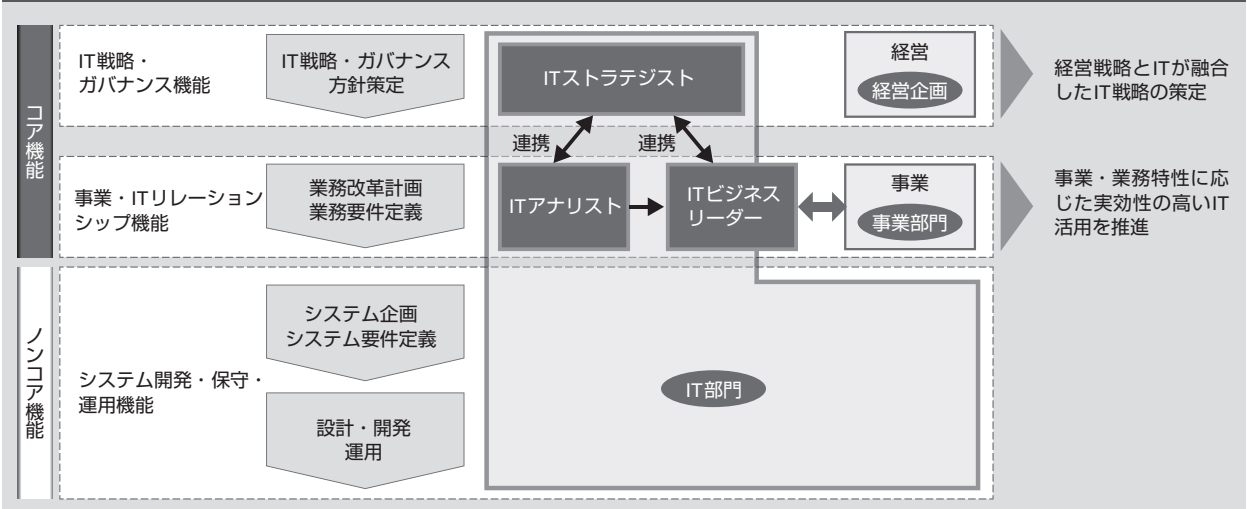
2つのコア機能を強化するための構造改革

IT部門の2つのコア機能を強化するには、組織・人事に新たな仕組みを導入するなどの構造改革が不可欠である。ここでは3つの主な施策を示す。

(1) IT組織の変革

事業・ITリレーションシップ機能強化のためのIT組織変革の

図1 IT部門の2つのコア機能強化に向けた新たな仕組み



ポイントは、IT部門のなかにおいて、事業とITというそれぞれの立場から、事業部門とともにIT活用を検討する組織と人材をつくることである。

野村総合研究所（NRI）では、IT部門のなかでも事業部門の立場でIT活用を推進する人材を「ITビジネスリーダー」、IT部門の立場でIT活用を推進する人材を「ITアナリスト」と呼んでいる。

■ITビジネスリーダー

ITビジネスリーダーは、全社的な視点から業務改革におけるIT活用の可能性を企画・提案する。事業・業務の特性やITの先進的な活用事例を踏まえ、事業部門と協働で業務改革を推進していく。

■ITアナリスト

一方、ITアナリストはITビジネスリーダーを支援してIT活用の実効性を高める役割を担う。個別の業務プロセスについて、IT活用が可能かどうか、どれだけの効果があるかなどを検証し、業務改革における具体的なIT活用の方法を提案していく。

このように事業・ITリレーションシップ機能を強化することにより、双方の人材が密接に連携してビジネスプロセスの变革やビジネスモデルの变革を強力に支援・推進することが可能になる。

■ITストラテジスト

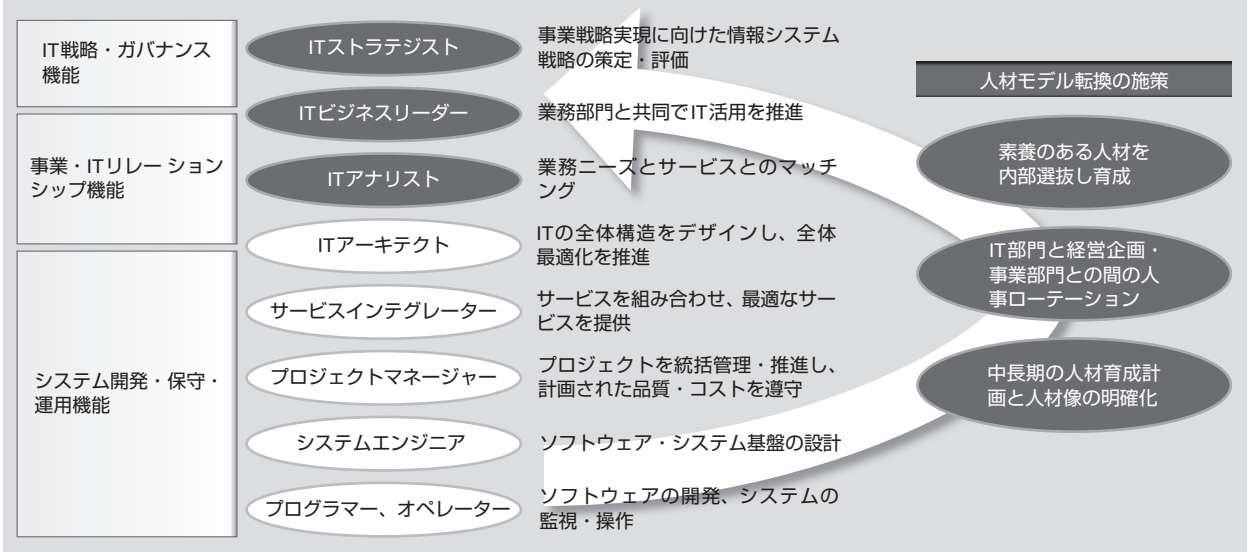
次のIT戦略・ガバナンス機能強化のためのIT組織変革のポイントは、IT戦略・ガバナンス方

針を策定する役割を持った「ITストラテジスト」が、事業・ITリレーションシップ機能の核となるITビジネスリーダーやITアナリストと密接に連携してIT戦略を策定することである。

経営・事業部門が求めるIT化の方向性とIT部門から見たIT化の方向性とは、本来、一致していなければならない。このための仕組みが、ITストラテジスト、ITビジネスリーダー、ITアナリストとの連携である。ITビジネスリーダーがIT戦略・ガバナンス方針の策定に参加することで、具体化した施策を各事業部門に徹底させやすくなる効果もある。なお、IT戦略・ガバナンス方針の策定は全社最適の視点が必要なため、



図2 IT人材モデルの転換



IT部門のなかでも専任の組織を設けることが望ましい。

(2) IT人材モデルの転換

IT部門のコア機能強化の核となるITビジネスリーダーやITアナリスト、またIT戦略・ガバナンス方針策定の中心となるITストラテジストは、従来のIT人材モデルのなかでは必要な人材像として明確に位置づけられていなかったことから、キャリアマネジメントの転換による育成・確保が必須となる（図2）。

まずは、事業とITの双方に精通した人材を育成するために、事業部門とIT部門間での人事ローテーションを確立する必要がある。

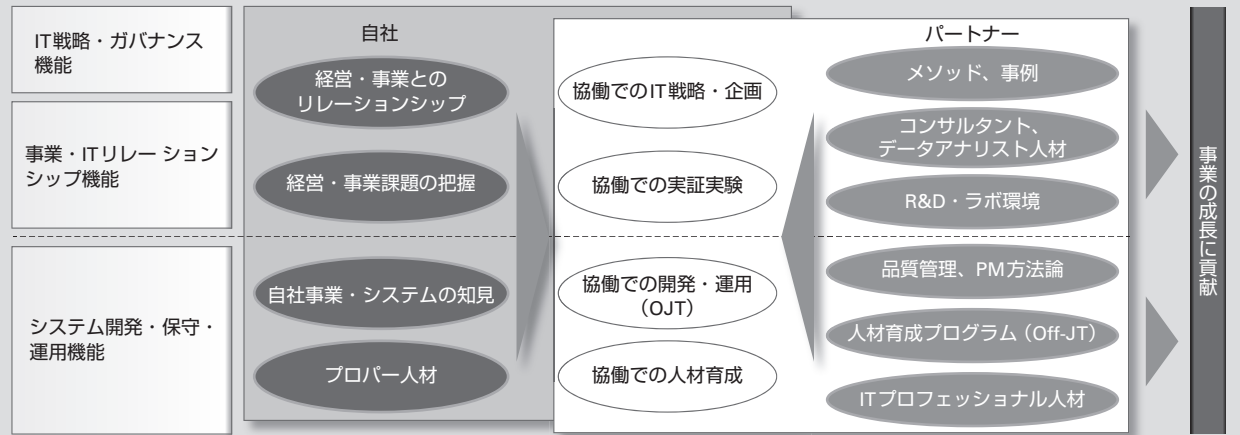
これは、多くの企業で見られるようなIT部門と事業部門との関係構築や開発・保守を意識した業務理解を目的としたものではなく、ITビジネスリーダーやITアナリストへのキャリアパスを見すえた選抜型の人材育成である。またIT戦略・ガバナンス機能は、全社最適の視点が必要なことから、経営企画部門との兼務や人事ローテーションの導入が求められる。人材育成は短期間でできるものではなく、中長期的な計画が必要である。その計画に沿って、必要な人材像とキャリアパスを明確化し、人材を早期に選抜して育成していくのである。

(3) 外部パートナーを活用した機能強化

これまで説明してきた機能強化の取り組みは、そのための人材確保に加え、経営の要請するスピードに対応する必要もあることから、企業が独自に行うには困難なケースが想定される。IT構造改革に向けた大胆なリソース（経営資源）シフトの結果、基本的な機能を低下させてしまっただけでは本末転倒である。自社のリソースに限られるなかで、開発・保守・運用機能のレベルを維持しつつIT構造改革をどう実現していくのかは大きな課題である。

従来のような開発・保守・運用だけのアウトソーシング（外部委

図3 外部パートナーの包括的な活用



注) Off-JT：職場外訓練、OJT：職場内訓練、R&D：研究開発、PM：プロジェクトマネジメント

託)ではなく、IT戦略をはじめとしたコア機能についても包括的に外部パートナーを活用することによって、これらの課題解決が可能になる(図3)。

IT戦略・ガバナンス機能や事業・ITリレーションシップ機能において、外部パートナーから方法論や事例の提供を受け、場合によっては人材の支援を受ける。また、コア機能を支える人材を育成するためには外部での経験の機会も確保する。一方、システム開発・保守・運用機能については、リソースシフトによって手薄となった

要員の補完も含め、アウトソーサーの支援を得て品質を高めていく。このような外部パートナーの活用も進めながらIT構造改革を実現していくのである。

経営の期待に応えられるIT部門へ

事業環境の変化に対しては、これまでの積み上げ型の改善では組織・人材の変革は困難であり、IT構造改革の実現は難しい。IT部門が、以前から求められていたコア機能強化を実現できず、コストセンターのままであり続け

ば、存在意義を問われる事態にもなりかねない。

IT部門は、組織の役割を見直し、機能強化のための新たな仕組みを構築し、IT人材モデルを転換しなければならない。これを実現することが、経営からの期待に応えられるビジネスパートナーに進化するための道である。

『ITソリューションフロンティア』
2012年11月号より転載

清水一史(しみずかずふみ)

ITマネジメントコンサルティング部主任コンサルタント