

「ITソリューション」考



野村総合研究所
取締役会長

しまもと ただし
嶋本 正

読者が、いま手にされているこの冊子には、「ITソリューション」フロンティアという名前が付いている。「ITソリューション」事業は当社の基幹事業でもある。ここで使われている「ITソリューション」という言葉は、企業や組織における経営・事業・業務などに関わる課題を、情報システムや情報技術を活用して解決していくことを指す。そして、解決すべき課題は「要件」として定義される。要件が明確であればあるほど、その解決手段、つまりITソリューションをよりの確かつ迅速に実現できる。そうしたことから、良いITソリューションを実現するには、要件に関する記述、つまり仕様が明確であることが欠かせない。

しかしながら、ここに来て、簡単には要件を明確にできないような課題が増えてきている。例えば、公益社団法人経済同友会によると、世界はいま「グローバル化」「デジタル化」「ソーシャル化」の大変革の時代にあるという。この3つのトレンドが要件の明確化を難しくしているのではないだろうか。順を追って見てみよう。

まず、「グローバル化」である。企業や組織が、日本国内に閉じたものではなくってきているため、海外をも含めて広範な課題を

解決する必要が出てきている。しかしながら、海外におけるマネジメントスタイルや文化、そしてITソリューションの利用者の特徴などが日本とは大きく異なる上に、国ごとにもさまざまである。このため、日本国内で完結していた時に比べると課題は極めて複雑になる。また、今日のような激動する国際情勢も考慮すると、要件が簡単には定まらないことは想像に難くない。

次に、「デジタル化」である。急激にデジタル化が進展するなかで、IoT、人工知能(AI)、FinTech、ビッグデータ、クラウドなど話題に事欠かず、各企業とも、どの情報技術をどう活用していくかが必ずしも定まらない。採用した情報技術が陳腐化することを心配し、導入をためらうケースも見受けられる。その一方で、トップから「早くデジタル化に対応せよ」との指示を受け、導入目的や効果を見定めず、拙速に採用を進めようという動きもある。こういう状況では、的確な「要件」も定めにくい。

そして「ソーシャル化」。提供されるITソリューションの利用者が大幅に拡大し、スマートフォンやSNSなど利用者自身のソーシャルツールも日々進化を遂げている。そして、個人同士、個人と企業、個人と地域など、いろいろなつながりができ、お互いに影

響を及ぼし合っている。このようななかで、以前に決めた「要件」が変わらないまま、という状況を想定するのは無理であろう。

上記のような大きな環境変化のなか、いままでITソリューションを提供してきたITサービス事業者や企業内のIT部門も、従来の延長線上のやり方だけでは、的確かつ迅速に解決策を提供することはできなくなることが懸念される。これに対処するためには、要件を明確化する活動自体に参画するしかない。課題を抱えるユーザー（顧客）と一体となって、ITソリューションで解決すべき「要件」を見つけ出し、明確にするのである。ユーザーが「決める人」で、自分が「決めたことを実行する人」という関係乗り越えて、双方が緊密に連携できるような関係を構築していくことになる。そのために必要な能力として、「洞察力」「共感力」そして「創発力」が強く求められるのではなかろうか。

まず、「洞察力」であるが、一緒になって課題を見つけ要件を具体化するためには、ユーザーとの対話が欠かせない。その際、事業や業務をしっかりと理解し把握する努力をするのは当然である。しかしながら、もう一步踏み込んで、そのなかで相手がどういう立場でどんなことを感じているのか、どういう役割を演じようとしているのかを洞察することなしに、ユーザーとの連携は図れない。

次に、要件が簡単には決められないなかで、重要になってくることは、ユーザーとだけの対話にとどまらず、より幅広く関係者とのコミュニケーションを図ることである。課題に関連する情報やアイデアを呼び起こし、

活発な意見交換を通じて、要件の明確化や解決策につなげることができる。このようなオープンなコミュニケーションを進める際にものを言うのが、「共感力」である。

そして、上記を通じて解決策のヒントが得られると、いよいよ次は実行段階に移る。ただ、要件自体が環境変化に応じて変わり得るので、解決策の実現は、一直線に進むとは限らない。その場合、実験的なアプローチや失敗を恐れない「創発力」が必要とされる。「創」には、「刃物による傷」という意味もあり、多少の向こう傷を負うことを恐れなくらいの積極性が必要となる。

このような「洞察力」と「共感力」、「創発力」を持つ人こそが、新たな時代のITソリューション人材と呼べるのではないか。しかしながら、こういう人材を育てていくことは決して簡単な話ではない。まずは、ITソリューション人材が備えるべき3つの能力を発揮せざるを得ない場を日常的に準備し、そこでの実践や疑似体験を通じて能力を高めるような環境を準備すべきであろう。例えば組織横断的な活動への参画である。組織を超えたコミュニケーションを通じて、上記の能力を磨くことが期待できる。また、従来の組織とは切り離して、新事業の創出や新技術の開発に携わる機会を与えることも有効であろう。そして、日々の生活の中でも、セレンディピティ（偶然の有用な発見）の機会が得られるような柔らかい思考や行動スタイルを養うことなども必要とされるかもしれない。

いずれにしても、「ITソリューション」の奥は深まるばかりである。 ■