

デジタルエコノミー 時代に情報システム 部門の文化変革を

執行役員基盤サービス本部長

嵯峨野文彦



デジタルエコノミーに代表される、ITを活用した新しいビジネスが注目されている中、情報システムには、従来とは異なった役割に対する期待が増えている。情報サービス産業やユーザー企業の情報システム部門は、この新しい期待に応えられるであろうか。

情報システムにとって、過去最大のパラダイムシフトは、1990年代初頭に始まったメインフレームからオープンシステムへの変化であったといえる。メインフレーム時代の情報システム部門の主要な仕事は、「業務の写像をコンピューター上に構築し、維持すること」であった。オープン化というパラダイムシフトにより、写像を実現するコンピューター（手段）は技術的に変化した。しかし、エンジニアのコアコンピタンスには大きな変化が起らなかった。オープン化の過程で、技術的に「尖った」若手エンジニアが多数出現したが、コアコンピタンスを有したベテランエンジニアは、この「尖った」若手エンジニアを使いこなすことができた。コアコンピタンスを有したベテランエンジニアは、価値を発揮し続けられたのである。

2000年代に入り、「夢を持った産業か？」という点において、情報サービス産業および情報システム部門は冬の時代を迎えた。きっかけは、攻めから守りへの仕事の質の変化だ。

多くの企業では、業務をコンピューターに写像し尽くした。たとえば、多くの金融機関では1990年代初頭に完成した第3次オンラインシステムを最後に、式年遷宮のような大更改を行う必要性も体力もなくなった。

その結果、ITの運営は安定したが、情報シ

システム部門の最大の仕事は、老朽化対策、統制、セキュリティなど、必要不可欠な守りの仕事に変わっていった。結果として若手の育成機会が減り、業務の写像を推進してきたベテランエンジニアが退職を始めたことも重なり、情報システム部門の空洞化が進展した。そして、多くの情報システム部門の体質は、受身に変質してしまったのである。

この変質は、作り上げた現在の情報システムを維持し、改善することすら難しくさせる。国内ユーザー企業に目を向けると、計画的に要員の育成ができていない企業と、空洞化に歯止めがかからない企業との二極分化が進んでいる。恐ろしいことは、コンピュータシステムは動いているため、空洞化の実態が見えにくいことだ。

筆者が所属する野村総合研究所（NRI）でも、経験の可視化、ローテーション強化やシステム部門とコンサルティング部門のシナジーなど多くの施策を行ってきているが、まだやるべきことはたくさんあると感じている。

企業システムを守り・育てる役割の情報システム部門においては、空洞化が表面化する前に中期的な視点で人材投資ができるか、コアコンピタンスを強化できるかが、ここ数年で乗り越えるべき最大の壁だと感じている。

デジタルマーケティング、Fintech、IoTなど、ITを活用した新しいビジネスの波が押し寄せている。

当然の成り行きで、この新しい波は情報システム部門ではなく、ユーザー部門の中から湧き出ている。米国のベンチャー企業でも、一定のビジネス経験がある人材が企業を牽引している。国内の先行企業でも、エンドユーザーと

IT技術者が一緒に悩みながら活動している企業が、一歩リードしているように見える。2000年代に変質した守りの情報システムとは対極の発想だ。反面、従来型のエンジニアでも創造することに興味を持って活動できれば、情報システムのコアコンピタンス（業務の写像をコンピューター上に構築する）が再度生きる。

情報システム部門も、行動様式を変える時期がやってきた。「ミスを排除する」「自分の責任範囲をしっかりと全うする」だけの文化から、多少の失敗を恐れずに踏み込むことが大切だ。この、いわば「文化変革」に向けて、情報システム部門を従来領域とデジタルマーケティング領域に二分したり、内製化を進めたり、多くの模索を行ったりする例が出ている。しかし、多くの企業においては、「笛吹けど踊らず」状態になっているのではないかと。組織間の競争ではなく協業が大切で、大義の実現に向けたベクトルを作っていく必要がある。

ビジネスとITの両方が分かるスーパーマンの出現を待つのではなく、異能人材が集まり、失敗は皆でフォローし、成功を分かち合える文化を強化したい。この、新しいものを生み出す場作りが、情報サービス産業の2つ目のチャレンジだ。コンサルティングとITソリューションの両方の機能を有するNRIは、その実現に最も近い位置に居ると自負しており、あらためて強力で推進してゆく。

リスクを管理し、完全が求められる情報システム部門ではあるが、失敗を恐れず、加点法で知恵を積み上げるような文化を創っていきたい。情報サービス産業が、より夢のある場になることを目指して。 （さかのふみひこ）