

「攻める情シス」はデータ活用で課題を解決する “サービス型”に変わる



執筆者： 有我篤行

株式会社シグマクシス ヒューリスティック グループ ディレクター

総合商社、外資系コンサルティングファームを経て2008年8月にシグマクシスに参画。人財・組織戦略、イノベーション創出支援、働き方改革など組織の価値創造、活性化のコンサルティングに強みを持つ。商社、電機、運輸、小売など幅広い業界の企業に対して多くのプロジェクト実績を有する。

前回までの連載で、経営におけるデータ活用の重要性が増していること、またデータ活用においては、情報システム部門の姿勢を「守り」から「攻め」へと方向転換する必要がある、と述べてきた。これは、情シス部門と事業部門が目的をひとつにし、協業することに他ならない。今回は、そんな攻めの情シス部門の立ち位置に焦点をあてる。

は情シス部門を介することなく、必要なサービスを外部から調達し“利用”することが可能である。

IT は持続的競争優位の源泉か

2003年にNicholas George Carr氏が『Harvard Business Review』に発表した論文「IT Doesn't Matter」は当時大きな論争を巻き起こしたが、氏のいう「ITは技術的な成熟に伴いコモディティ化し、企業にとって持続的な競争優位の源泉ではなくなる」という世界は、まさに現実のものとなった。

クラウドサービスやアプリケーションパッケージの普及によって、業務を支えるITは誰でも入手できる汎用品となり、そこに差別化の要素はなくなっている。ここでいう“IT”とは、機能やプロセスの集合体としてのITだ。多くの企業ではここに独自性を持たせるにこころを腐心し、競争優位の源泉にしようとしてきたわけだが、勝負のポイントはそこにはもはやない。

あわせて、情シスの年度計画に入れてもらわないと新たなシステム開発・改修ができなかった時代は終わり、事業部門

は情シス部門を介することなく、必要なサービスを外部から調達し“利用”することが可能である。

かつては情シス部門の投資予算と人的リソースの制約を受けるため、場合によっては必要なシステムを手にいれるまでに数年を要することもあったわけだが、事業部門はスピードの価値を享受することができるようになり、情シス部門の存在意義も問われ始めている。

競争力の源泉は“機能やプロセス”ではなく “データ活用の能力”

筆者は、今後企業の持続的な競争優位の源泉となるのは、これまで企業がこぞって独自性を追求してきた機能やプロセスの差別化ではなく、“データをビジネスに活用する能力”だと考える。

“データをビジネスに活用する”とは、どういうことか。それは、データを活用して事業部門の抱えているビジネス上の課題を解決することである。一般的に情シス部門は、「企画」「開発」「運用」と機能別組織になっていることが多いが、これは、企業独自の機能やプロセスを実現するシステムを開発、運用していく上で、最も効率のよい組織形態だ。

そして、この組織形態の情シス部門を持つ企業において、事業部門のビジネス課題を解決するのは、通常事業部門自身であり、情シス部門はその要請に従ってシステムを開発する、という役割を担っていることが普通である。しかし、機能やプロセスのIT化ではなく、データの活用で課題を解決するということになると、情シス部門の役割も動き方も従来とは全く違ったものになる。

まずは封印していた能力の解放から

情シス部門がデータ活用に貢献していくためには、事業部門のビジネス上の課題を把握する必要がある。これは一見困難なように思えるが、実はそうでもない。

今や、ほとんどのビジネスプロセスが情報システムに内包されており、事業部門よりも情シス部門の方がビジネスプロセスやデータに精通しているため、そこに存在する課題の把握能力は、実は、情シス部門の方が高いのである。

しかし、課題を発見して事業部門に提案することそのものが、これまで情シス部門の役割ではないとされており、ある種の越権行為とみなされていたことから、たとえ情シス部門にそのような能力があったとしても、積極的に事業部門の課題解決に踏み込むことは控えられてきたのだ。だが、今後データをビジネスに活用する能力が企業の持続的な競争優位の源泉になるとすれば、両者のコラボレーションが成功要因となる。

コラボレーションとは、目標と、それを達成するプロセスと、結果の共有だ。相互に積極的かつ前向きな越権行為により前進していくことが求められている。これまで長い歴史の中

で、情報システム部門のスタッフが知らず知らずに封印してきた自らの能力を解放していくことが第一歩だ。

モノ作り型からサービス型へ

これまでの情シス部門は、情報システムを開発・運用し、また、データを加工・保管する機能を果たしてきた。これは、工場の生産設備をつくり、管理し、そして在庫を保管する業務に似ている。筆者はこれを「モノ作り型情シス部門」と呼んでいる。

一方、データをビジネスに活用して事業部門の課題を解決することは、ソリューションやサービスを提供するモデルと同じだ。筆者はこれを「サービス型情シス部門」と呼んでいる。前者から後者への変身をいかに遂げるか、ここに攻めの情シス実現の鍵がある。

“モノ作り型”が、効率性を保ち、低コストを維持するために標準化や画一性(ユニフォーミティ)を重視するのに対し、“サービス型”の場合、業務効率性よりも、課題把握の能力をもち、創造性や先進性に富んだ解決策の提案と実行が重視される。

言われたことを与えられた予算の中でいかに無駄遣いせずに瑕疵(かし)なくこなすかという視点から離れ、いかに他部門および全社に資する提案、企業価値向上に貢献する成果につなげられるか、という姿勢への転換だ。ではどうすればよいのか。筆者はポイントが3つあると考える。

- ・ 事業部門の課題把握(アカウントプランニング)
- ・ プロジェクトベースの働き方
- ・ 能力管理、能力可視化

サービスは「相手」があって成立する。よって、まず事業部門を「顧客」ととらえる。顧客に価値ある提案をするためには、事業部門のビジネスのことをよく知る必要がある。そのため、情シス部門に事業部門担当者をおき、年度計画策定のタイミングで、各事業について事業環境や社内のデータを分析し、

事業部門の抱える課題仮説をつかった上で、課題共有の討議を実施する。

事業部門のためにどんなプロジェクトが必要かを計画する、すなわち「アカウントプランニング」だ。そして、このプランニングに基づいて情シス部門がプロジェクトを起案し、事業部門に対して提案を行う。事業部門が、情シス部門の提案を受け入れてくれれば、つまり、事業部門から価値のある提案だと認められれば、プロジェクトが組成され、実行されることになる。

「攻めろ、と言われたって、業務部門で何が起きているのか情報も来ないのに、攻めようがないじゃないか(知った時には時すでに遅し)」という声が往々にしてあると思う。しかしそもそも論として、プロジェクトを情シス部門側から仕掛けていけばこの問題は解決する。なにより、スタートラインから情シス部門と事業部門がコラボレーションで動くことができる。

仕事は「組織」ではなく「プロジェクト」で

さて、仕掛けたプロジェクトを成果につなげるには、プロジェクトのテーマに適した能力をもつ「人財」が配置され、なおかつプロジェクトでの活躍が適切に評価される仕組みが必要となる。しかし、残念なことに多くの企業においては、人財が「肩書き」でラベリングされてはいても、「この人はこれができる」という意味での「能力」が可視化されていないために、いざプロジェクトを立ち上げるときに最適な人財が配置できない。

さらに、まだまだ縦割りの階層型組織をベースとした人事制度が一般的なため、組織を越えたプロジェクトにおいて発揮された能力や成果を評価する仕組みがない。

比較的目立つ人財や昇進の速い人財に、適任かどうかにかかわらず白羽の矢が集中し、いくつものプロジェクトを掛け持ちしては大した成果を生み出せず負荷ばかりがかかる。加えて評価指標がハッキリしていないため成長にも評価にもつながらない、という不毛なケースは、筆者もよく目の当た

りにする。

プロジェクトも不発、人財育成も不発、メンバーは疲労、という状況が繰り返されては、プロジェクトで物事を動かそうという風土にはなりにくい。

組織ではなくプロジェクトで価値を生み出すというワークスタイルへの変革は、なにも情シスと事業部門に限った話ではなく、イノベーションが喫緊のテーマになっている日本企業そのもののチャレンジだ。

しかし情シス部門も「攻め」に転じる以上、このワークスタイル実現に向けて、自ら声をあげ、動き、果敢に取り組んでいくべきだろう。テクノロジーが企業経営の最大のチェンジドライバーになっている今だからこそ、情シス部門の動きがインパクトを生む。

情シス部門の管理指標はこのままでいいのか

最後に、「サービス型情シス部門」になる上で、あわせて避けて通れないのは、部門の管理指標だと筆者は考える。情シス部門のコストは本社の配賦費用で賄われていることが多く、いくら事業部門にいい提案をしようが、いくら成果に貢献しようが評価される仕組みはない。これでは積極的に自らの組織モデルを変革しようとする動機が高まらなくて当然だ。

現在、多くの情シス部門は、コスト予算で管理されているが、それでは必然的に守りの姿勢が強くなるのは自明だ。

攻めの情シスである「サービス型情シス部門」では、予算ありきではなく、プロジェクトごとに投資対効果を明確にし、事業部門からシステム化を含む予算を取ってくる姿勢が必要になるだろう。そして、プロジェクトの成果や事業部門の満足度などを管理指標としていくことが、部門、ひいては部員のモチベーションをドライブしていくのである。

今回は最終回、ビジネスとテクノロジーのシナジーから生まれる新しいビジネスのトレンドについて語る。

※この論文は ZDnet Japan(2015 年 6 月～9 月)に掲載されたコラムの再掲載となります。