

[解説]

企業改革とこれからの CIO の役割

甲斐荘 正晃

1 はじめに

今日、我が国の企業は、グローバル・コンペティション拡大や地球環境問題への対応など、さまざまな課題に直面している。このような企業を取り巻く環境の変化を受けて、企業には持続的かつ積極的な改革活動が求められている。

2008 年度に情報処理推進機構が実施した IT 人材市場動向調査[1]によれば、従業員数が 1,000 名を超える我が国の企業では、その 6 割近くの企業が CIO を設置している、これまで企業の情報システムを主管する役割を担ってきた CIO (最高情報責任者) にも、企業の改革に対する貢献が強く求められてきている。

本稿では、企業改革の現場におけるこれからの CIO の役割と、必要な知恵と知識ならびに「業務改革」「情報改革」そして「意識改革」を統合させるための新しい企業改革活動の進め方について述べる。

2 変貌する CIO の役割

これまで 35 年間に渡って、色々な立場から企業における情報システム構築に携わってきた。この期間に、企業の最高情報責任者と呼ばれる CIO(CHIEF INFORMATION OFFICER)ほど、役割が変化した役職はない。一般企業でのコンピュータ導入が本格化した 1970 年代、CIO という役職を持つ企業は稀だった。企業の中で今日の CIO に相当する職種としては、情報システム部門の責任者や、情

報システム投資を統括するお目付け役としての所管役員が決められていただけだった。今日ほどコンピュータが身近な存在ではなかった当時、企業の中を探しても情報処理やコンピュータに詳しい経営層の適任者を見つけることは至難のワザでもあった。

コンピュータは当時「時代の花形」の存在であり、また日本経済が右肩上がりの成長を示す中、社内のユーザ部門からもコンピュータ化の要望がどんどん上げられてきた。増え続ける業務量に対応できる「コンピュータ導入による省力化」は、多くの部門から歓迎される存在だった。そのような追い風の中で、企業の情報システムに関わる経営層の仕事は、会社の IT 投資をいかに社内に不満を残さない形で配分し、社内のコンピュータ化を進めるかという、人材とお金の資源配分の適正化が主体であった。

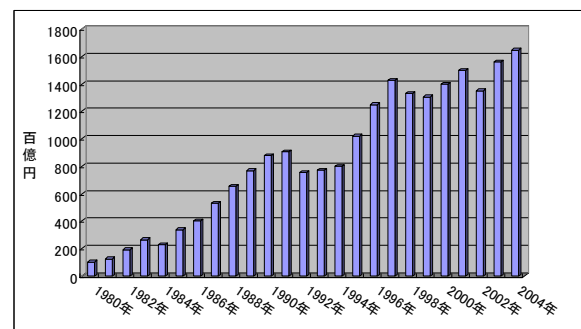


図 1 日本の情報投資額の推移
(平成 18 年版 情報通信白書)

それまで右肩上がりだった日本企業の情報投資が踊り場に差し掛かった 1990 年頃から、CIO の役割に変化が生じはじめた。その理由は、経営陣が情報システムに対して持つ期待の変化にある。すでに企業活動におけるコンピュータの存在は、業務活動にとっても、また

Masaaki Kainosho

株式会社 KAINOSHO

[解説] 2011 年 3 月 7 日受付

© 情報システム学会

コスト的にも、どのような業種の企業でも無視できないほど大きくなっていった。それまで、増え続ける売上げの影に隠れて話題になり難かった情報システムへの投資も、売上げ拡大から利益重視への経営方針の変化に伴い、その必要性と実現される効果についての「説明責任」が、CIOに求められるようになってきた。

従来コンピュータ化を後押ししてくれた「事務量増大の風」が吹かなくなった結果、新たな情報システム投資のためには「業務改革」という新しい成果が、情報システム導入に求められることとなった。企業のCIOは、それまで”CHIEF INFORMATION OFFICER”として、情報の流通に関する責任者として位置づけられてきた。しかし、今日ではこれまで求められることのなかった「改革の推進役」、すなわち”CHIEF INNOVATION OFFICER”という新しい役割が加わってきた。[2]

3 これからのCIOに必要な知恵と知識

ビジネス環境の変化に伴うCIOへの期待と役割の大きな変化を受けて、これからのCIOが、経営陣からの期待に応えていくためには、従来のCIOの職務の枠を超えた極めて幅広い分野に渡る知識と、それらを活用するための知恵を新たに習得する必要がある。これからのCIOに必須となる知恵と知識の領域は、大きく3つに大別することができる。

3. 1. 業務改革に関する知恵と知識

CIOの仕事に欠かせない知恵と知識の一つ目は、業務改革に関するものである。会社によっては、業務改革の責任者が別途任命されているケースもある。しかし、業務のコンピュータ化が進んだ今日では、情報システムなくして業務改革を成功させることは不可能である。CIOには、業務改革の推進役としての責務が必然的に発生する。

業務改革の手法としては、ベンチマーキングやSCM, BPR, 内部統制を目的としたものなど、数多くが提唱されている。具体的にどの手法を採用すべきかは、改革の目的や企業の置か

れている状況に合わせての検討が必要となるが、いずれの手法を用いる場合でも不可欠なのが、従来からの業務のやり方を客観的に評価して、その中にある問題を発見する能力である。改革の対象となる業務について、CIOという全社業務を俯瞰できる立場から分析・評価することが求められる。

また、これからの業務改革に欠かせないポイントとして、忘れてならないのが、「顧客価値向上を業務改革の目的とする」態度である。業務改革という言葉には、とかく効率化やコストダウン、省人化などのイメージがあるが、今日の激しい企業競争の中で成功している企業に共通するのは、顧客の立場で企業の提供する価値を高めている点である。これからのCIOが業務改革の施策を考えると、「これは顧客にどんな価値を与えるか」を考える姿勢をもち続けることが大切になってくる。

3. 2. 情報技術に関する知恵と知識

CIOに欠かせない二つ目の知恵と知識は、ITそのものに関するものである。永年コンピュータに関わってきた人間でも、今日のITの日進月歩の進歩は脅威である。油断するとたちまち「知らないIT用語」だらけになってしまう。

しかし、自社にとって今必要なITは、先端的な技術知識とは限らない。流行の最新IT技術にばかり目を奪われることなく、自社の業務改革を成功させ、IT投資を無駄なく活かすために必要な「本当に使いこなせる身の丈サイズのIT」に的を絞って選定できる「バランス感覚」がCIOに求められる。

3. 3 社員意識に関する知恵と知識

これからのCIOに必要な知恵と知識として、新たに加わっていくのが社員意識に関する知恵と知識である。社員意識と聞いて、「社員意識は人事部門の仕事」と思われる方も多いと思うが、そうではない。今日の企業におけるIT投資の中には、「金を掛けて作ったのに、使われない情報システム」として無駄な投資の代名詞という不名誉な評価に甘んじているものも

少なくない。

その原因は、出来上がったシステムの出来が悪いからとは限らない。「システムをフルに活用させる」ための、工夫と努力が不足していることも大きな原因となっている。新しい情報システムを導入する場合、業務の現場では少なからず仕事のやり方の変更が必要となる。どんどんコンピュータを使わないと仕事が廻らなかつた高度成長期ならいざ知らず、今日では「現場が喜んでシステムを使う」意識作り[3][4]が、これからの CIO に求められる重要な責務のひとつとなってきた。

従来から言われてきたことではあるが、新しい業務プロセスであっても、新しいコンピュータ・システムであっても、それを使う現場の当事者にとって、利用するメリット・価値を感じてもらわなければならない。業務の標準化、情報の共有化、業務の可視化など、業務改革や IT 導入の目的はいろいろ言われるが、その言葉の先にある真のメリットを分かりやすく関係者に説明する努力を惜しんではならない。たとえば情報共有を目的に掲げるのであれば、情報共有が関係者にどんな利益をもたらすのかが明確に示され、理解されなければ活動の成功はおぼつかない。

4 推奨される改革活動のステップ

「改革の推進役」たる CIO がまず取り組まなければならないのが、改革活動の意義と効果を現場が正しく理解することで、現場に改革活動の当事者意識を持たせることである。それによって、はじめて改革活動へのやり甲斐と達成感を現場が持つことが可能となる。

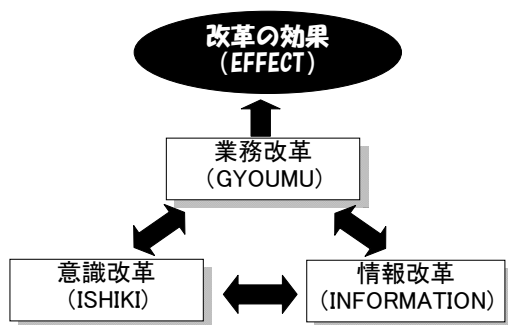


図 2 3つの改革活動統合の流れ

現場に改革の当事者意識を持たせるために、CIO は「業務改革」「情報改革」「意識改革」の3つの改革を組み合わせた統合的な活動を進める必要がある。以下に著者がこの考え方に沿って、これまで実践してきた3つの改革を統合する10段階の活動ステップ[2][5][6][7]を紹介する。

ステップ(1)

～現状の問題点と課題を把握する～

改革活動の出発点は、IT や業務プロセスに限らず企業が抱えている現在の問題や、将来的な課題を幅広く調査し、もれなく把握することである。この場合の課題の抽出は、外部環境の調査、経営者インタビュー、顧客満足度調査、社員インタビューなど複数の方法を組み合わせることで、幅広い関係者から多面的な視点で把握することが必要である。

CIO は、ここで集められた情報を分析し、真の問題点や課題を見つけ出す責任者となる。全社の業務を俯瞰できるという CIO の立場を活かし、全体最適化の視点に立った真の問題発見と課題設定が求められる。

ステップ(2)

～全社員に改革の当事者意識を持たせる～

明らかになった真の問題点や課題は、経営層や関係部署だけで把握するだけでなく、すべての部署の社員と共有する。それによって、改革活動に対する当事者意識を、幅広い社員に持たせる意識改革の効果が期待できる。

また CIO には課題を広く知らしめるだけでなく、その解決への強い意志と断固たる経営陣の決意を社員に示す「報道官」としての役割が求められる。

ステップ(3)

～活動の推進体制を作る～

全体最適を実現するための改革活動に本格的に取り組むためには、全社横断的な活動推進体制をつくる必要がある。体制づくりのポイントのひとつは、推進体制のトップには全社的な

影響力のある経営層をおくことである。

また、業務改革、情報改革、意識改革に適したメンバーを各部署から集めることが必要となる。その人選を行う CIO は、日頃から社内の幅広い人材と接しておく必要がある。

ステップ(4)

～改革後のあるべき姿を描く～

活動の体制が整った後に、最初に取り組むべき作業は、メンバー全員で会社の改革後のあるべき姿を描くことである。この段階でメンバーの目指す改革の姿を一致させておかないと、後になって議論が噛み合わなくなるなど、いろいろな問題が出てくることになる。

改革後のあるべき姿は、業務、情報、意識の3つの領域でバラバラに描くのではなく、「顧客に提供する価値をいかに高めるか」の視点で、全体として設定する。あるべき姿は、それを実現することが、すべての社員にとって目標とするに相応しいものとするのが重要である。改革活動の目標として、企業ブランド構築を置くケースも少なくないが、その場合、全社員の意識を企業ブランド構築でベクトル合わせするインナーブランディング手法[4]が有効となる。

ステップ(5)

～改革のロードマップを描く～

次には、描かれた改革後のあるべき姿に基づいて、業務、情報、意識ごとに改革のゴールイメージをより具体的に設定する。設定するゴールは、達成状況がわかるように、定量化しておくことが必要である。

ここでは最終的なゴールだけでなく、活動期間中の途中のサブゴールとそれぞれのゴール・サブゴールへの目標到達時期も明らかにする。そうすることで、実現が難しく思える大きな改革目標であっても、現実的な目標として捉えることができるようになる。目標はあまり易しすぎても、またハードルが高すぎても良くない。頑張れば何とか達成できそうなレベルを設定することが、ポイントである。

ゴールとサブゴールは、図式化した「ロードマップ」として示すことで、関係者の理解が得

やすくなる。

ステップ(6)

～改革の目指す姿を全社で共有する～

改革のゴールとロードマップが策定されたならば、全部署の社員の理解を獲得するための啓蒙活動をスタートする。

啓蒙のための施策には、ポスターや配布資料など視覚面のツールに加えて、経営トップや部署トップによる口頭での説明や、研修会などのフェイスツーフェイスの社員向けコミュニケーション活動も欠かせない。

このフェーズでは、CIO には社内向けマーケティングとしての役割が求められる。

ステップ(7)

～改革のビジョンを現場に展開する～

改革後のあるべき姿（改革のビジョン）も、ただ社員が理解しただけでは、実際の改革活動につながらない。改革のビジョンは、部署毎や社員一人ひとりの業務の目標や改善施策にまで展開しながら、理解と浸透を図る必要がある。

ビジョンの現場への浸透は、上からの目標の押しつけではなく、現場の自主的な目標設定と施策立案とすることが成功のポイントである。この段階で CIO には、現場での改革活動に関する議論や検討を活性化させるファシリテーターとしての役割が求められる。

ステップ(8)

～小さな改革を体験する～

改革のビジョンが、現場の目標と施策に展開されたら、改革活動の効果を現場に体験させることで、改革活動に対する一人ひとりの自信とやる気を持ってもらう。

そのためには、身近で実行できる小さな改革にチャレンジさせることがポイントである。情報活用に関する改革であれば、本格的な情報システムをはじめから構築するのではなく、システムの部分的な機能を試行してもらうとか、プロトタイピングなどを使ってもらうなどの方法で、早い時期に現場に改革後のイメージと効果を体験させることが必要である。

ステップ(9)

～改革の実践を横展開する～

現場での小さな改革が体験できたら、その改革施策や成功の体験を横展開する。

展開の方法には、いろいろなものがある。ある部署での成功事例を他の部署に展開したり、1つの部署で効果をあげた情報システムを全社システムに展開したりするなど、部署や施策に合わせた展開の方法を現場で工夫することが重要となる。

このフェーズで CIO には、各部署での成功体験を社内に広める「社内向け広告部門」としての役割が求められる。

ステップ(10)

～改革のPDCAサイクルを廻す～

現場での改革活動とその横展開がスタートしたら、改革活動を社内に定着化させるために PDCA サイクルを廻すための仕組みを用意する段階となる。

改革の PDCA サイクルを円滑に廻すポイントは、改革活動の中に「楽しさ」を組み込むことである。社員同士がお互いにそれぞれの改革行動を認め合い、褒め合う職場風土作りが重要となってくる。コンピュータ・システムに関して効果的な活用法を編み出したり、顧客満足につながった業務改革を実践した部署や個人を積極的に表彰する。

このフェーズで CIO には、継続的な改革活動を推進する活動事務局のリーダーとしての役割が求められる。

5 おわりに

本稿では、実際の企業情報システム構築の現場における CIO への期待と役割の変化について解説した。つぎに、CIO へのあたらしい期待に応えるために必要な、知恵と知識について説明した。そして、これからの企業改革活動を成功に導くために不可欠な、3つの領域「業務改革」「情報改革」「意識改革」を、統合的に取り組むための具体的な改革活動のステップを

紹介した。

本稿で紹介した統合的な改革活動の手法は、著者が我が国のいくつかの企業で業務改革や情報システム導入プロジェクトに適用し、現場の改革への当事者意識の醸成などの成果を上げてきた。しかし、今回紹介した「業務改革」「情報改革」「意識改革」を統合する取組は、まだ始まったばかりである。

今後、さまざまな企業や組織の改革活動においても、業務改革と情報改革そして意識改革を統合した取り組みが幅広くなされ、現場の社員が一丸となった改革活動を成功させるための経験とノウハウが集積され、共有化させることが望まれる。

参考文献

- [1] 情報処理推進機構 IT 人材育成本部編, “IT 人材白書 2009”, オーム社, 2009.
- [2] 甲斐荘正晃, 桐谷恵介, “プロフェッショナル CIO の教科書”, 中央経済社, 2010.
- [3] Kainosho, Y., “Application of Inner Branding Method in Business Reform”, *The Journal of Economic Studies*, Osaka Prefecture University, Vol. 52, 2007, No. 2, pp. 139-154.
- [4] 甲斐荘正晃, “インナーブランディング”, 中央経済社, 2005.
- [5] 甲斐荘正晃, “インナーブランディングとその業務改革・情報改革への適用”, *経営システム*, 日本経営工学会, Volume 20, 2010, No. 4, pp. 212-216.
- [6] 甲斐荘正晃, “業務改革推進者としての CIO の役割と期待”, 情報システム学会 第 5 回全国大会・研究発表大会, 2009.
- [7] 甲斐荘正晃, “企業改革と CIO の役割”, 情報システム学会 第 6 回全国大会・研究発表大会, 2010.

著者略歴

株式会社 KAINOSHO 代表, 大妻女子大学短期大学部非常勤講師。

1976年慶應義塾大学大学院工学研究科修士課程修了(工学修士), 2009年大阪府立大学大学院経済学研究科博士課程修了(経済学博士), 三井銀行, さくら総合研究所, SAPジャパン, 経営コンサルティング会社執行役員などを経て, 現在は企業の業務改革, 意識改革, ブランド構築, システム企画や研修・講演活動に携わる.

主な著書に, 「プロフェッショナル CIO の教科書」「インナーブランディング」(いずれも中央経済社), 「女子高生ちえの社長日記」「女子高生ちえの社長日記 PART-2」「女子高生ちえの MBA 日記」(いずれもプレジデント社), 「SCP 入門」(工業調査会), 「マルチメディアの衝撃」(日本実業出版社)がある.