

業務改革推進者としてのCIOの役割と期待

CIO as the leader of corporate innovation

甲斐荘正晃[†]

Masaaki Kainosho[†]

[†]株式会社KAINOSHO

[†] KAINOSHO Corporation.

要旨

企業を改革する手段として情報システムを考える場合、CIOには従来より幅広い役割と期待が求められる。本稿ではCIOをCHIEF INNOVATION OFFICERという新しい視点で捉え、これからの企業改革を推進するリーダーとしてCIOが身に付けるべき知識と発揮すべきリーダーシップについて、(1)業務改革(2)情報改革(3)意識改革の3つの領域と、その相互関係について述べる。また社員意識を高める手法であるインナーブランディングを活用して、CIOがリーダーシップをとって企業改革を成功させるために必要な10の活動ステップについて紹介する。

1. はじめに

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1000名を超える我が国企業の6割近くがCIOを設置している。今日では、コンピュータ・システムだけでなく、企業の情報戦略や情報流通のすべてを統括する重要な役割を担う企業の要職として、CIOは広く認識されるようになってきた。

その様な流れの中で、企業のCIOには従来より広い「企業改革の推進役」としての役割が求められてきている。本稿では、はじめに新しいCIOの役割が求められる様になってきた、時代的な背景について述べる。つぎに、新しいCIOに求められる業務改革、情報改革、意識改革に関する知識と、リーダーシップを概観する。最後に、社員意識改革の手法であるインナーブランディング[2]を活用した、新しい企業改革活動の10のステップについて紹介する。

2. CIOの役割の変化と今日の期待

企業でのコンピュータ導入が進展する中で、企業の最高情報責任者と呼ばれるCIO(CHIEF INFORMATION OFFICER)の役割は大きく変化した。一般企業でのコンピュータ導入が本格化した1970年代、企業のCIOの役割は、会社のIT投資をいかに効果的かつ社内に不満を残さない形で配分するかという、人材とお金の資源配分の最適化が中心だった。日本経済が右肩上がりの状況を示す中で、社内のユーザ部門からはコンピュータ化の要望がどんどん上げられ、増え続ける業務量に対応するための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でもあった。

ところが日本経済の成長路線があやしくなりはじめた頃から、企業におけるCIOの役割は大きく変化してきた。その原因は、右肩上がりの業績拡大が望めない中、経営陣がIT投資に対して持つ期待が大きく変貌したことにある。それまで、増え続ける売上の影に隠れて話題になり難かったITへの投資額も、売上げ拡大から利益重視への経営方針の変化に伴い、その必要性和効果の「説明責任」を問わ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「事務量の増大の風」が吹かなくなった状況の下で、新たなIT投資にはITを活用したユーザ部門の業務改革という新しい成果が求められることとなった。その結果、これまで“CHIEF INFORMATION OFFICER”として、企業の情報活用に関する責任者として位置づけられてきたCIOには、これまで求められることの少なかった「改革の推進役」、すなわち“CHIEF INNOVATION OFFICER”という新しい役割が求められることとなった。

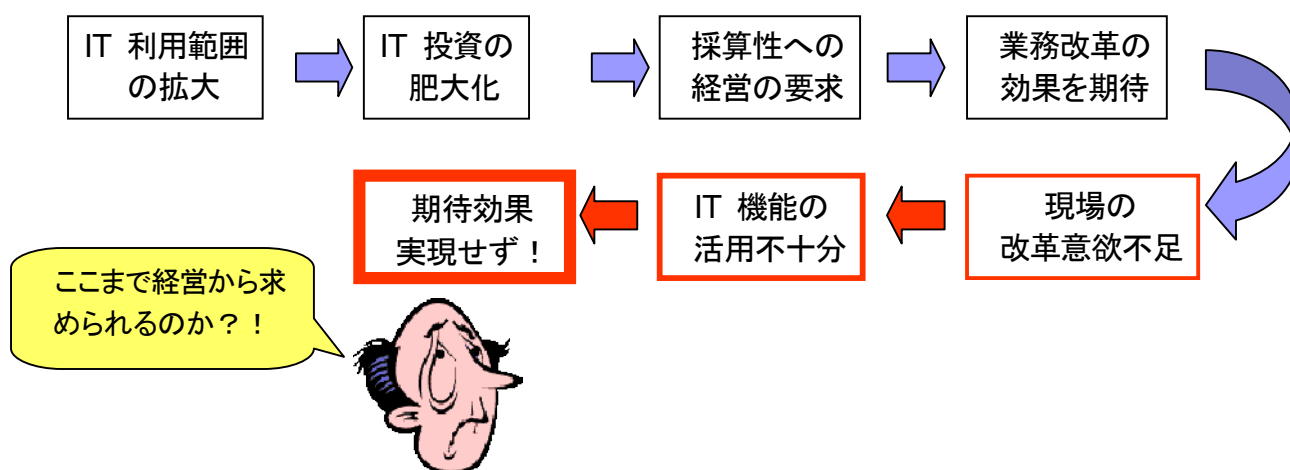


図1 今日、経営が CIO に求める業務改革リーダーとしての役割と現場での課題

3. CIO が身に付けるべき知識とリーダーシップ

今日の厳しい経営環境の中、経営から CIO に求められる「改革の推進役」としての期待に答えていくために、CIO にはこれまでの IT に関わる知識に加えて、企業の改革実現に必要な幅広い分野の知識と、企業内でのリーダーシップの発揮が不可欠になってきている。

企業が取り組む改革の分野は、ビジネスモデルの改革からはじまり、組織改革、人事制度改革など極めて多岐に渡るが、CIO に求められる IT を活用した業務改革のために必要となるのが、業務改革、情報改革そして意識改革の3分野の知識とリーダーシップである。

3.1. 業務改革に関わる知識とリーダーシップ

継続的な業務改革への取組は、今日どのような企業でも欠かせない。そのために専任の業務改革責任者が任命させるケースもある。しかし、幅広い業務でコンピュータ化が進んだ今日では、IT 活用なくして業務改革を成功させることは不可能であり、CIO にも業務改革の共同推進者としての責務が当然発生する。業務改革を進めるためには、さまざまな改革の視点や取組の手法が提言されているが、CIO にとって特に重要となるのが、「全体最適化の視点」と「改革成果を測る物差しの設定」である。

業務改革活動では、それぞれの部署に個別の改革目標が設定される。しかし、多くの企業では個々の部署の改革目標が部分最適化となってしまう、全社視点また顧客視点から見た全体最適化になっていないことが多い。全社的な業務改革の推進役である CIO は、このような部分最適化の傾向に注意を払い、各部署の改革目標の整合性を取ることによって、全体最適化の活動となるよう旗振り役としての役割が求められる。

また、改革の格言に「測定されないものは、改善されない」がある。業務改革を成功させるためには、改革の成果を定量的に測る物差しを決めることが欠かせない。CIO には成果の測定と記録のための現場の作業負担を IT を用いて軽減することで、改革の成果を見える化するための指導力が求められる。

3.2. 情報改革に関わる知識とリーダーシップ

CIO が改革の推進役としての役割を果たすためには、情報改革に関しても大きく分けて2種類の知識が求められる。そのひとつはコンピュータや通信技術そのものに関する知識であり、もうひとつは企業内に存在する「情報」と「情報システム」に関する知識である。

一般に「情報システム」と言うとコンピュータを利用したシステムに限定しがちであるが、会社の中で業務活動のために利用されている「情報」や「情報システム」には、口頭だけでやりとりされる情報なども含まれ、IT で管理・実現されているものばかりではない。企業における真の情報活用を考えるた

めには、現在コンピュータがカバーしている分野に限らず、人間とその業務活動を中心に、そこで必要な「情報」と、そこで行われる情報の加工や活用、情報発信全体を「情報システム」として捉えておく必要がある。それによって、はじめて企業活動全体における「情報」と「情報システム」の全体像が明らかになってくる。

企業改革のリーダーであるCIOに求められるのは、企業内の情報と情報システムの全体像を捉え、その上でIT活用が効果的な部分をコンピュータ・システム上の「情報システム」として具現化していく「企業の情報システム全体の企画責任者」としてのリーダーシップである。

3.3. 意識改革に関わる知識とリーダーシップ

改革推進リーダーとしてのCIOに必要な第三の知識は、社員の意識改革に関するものである。残念ながら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、使われないコンピュータ」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。その背景には、「ITが使われる」ための社員意識作りへの工夫と努力が不足していることがある。

意識改革というと人事や研修部門の仕事で、CIOの仕事は無関係と捉え勝ちである。しかし、新しいITを活用するために従来の仕事のやり方を変えるためには、社員が自ら新しい仕事のやり方を考え実践していくための現場での意識付けが不可欠である。現場の社員意識を改革する手法としては、インナーブランディングが多く企業で成果を挙げている[3]。CIOには、現場の社員に対して改革の目指す姿や、そのためのIT活用の必要性とメリットを伝える「伝道師」としての役割が求められる[4][5]。

4. 改革の成功に必要な10のステップ

業務改革、情報改革そして意識改革を融合させた企業の改革活動を成功させるためには、従来のコンピュータ・システムの導入ステップとは異なり、全社員を巻き込んだ改革活動を進めるための活動ステップを踏む必要がある。ここで必要なステップとして次の10のステップ[6]を提唱する。

4.1. 現状の問題点と課題を把握する

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・把握し、改革の対象となる問題点と課題をもれなく把握する。

4.2. 全社員に改革の当事者意識を持たせる

明らかになった企業の問題点と課題を幅広く社員に知らせ、改革の必要性を理解させると共に、改革活動の当事者意識を全社員に持たせる。

4.3. 活動の推進体制を作る

経営トップと社内の幅広い部署を巻き込み、全社的な活動としての業務改革、情報改革、意識改革の推進組織を組成する。

4.4. 改革後のあるべき姿を描く

改革後の企業のあるべき姿を、商品やサービスの提供者の視点ではなく、消費者の視点で描くことで企業の社会的価値を明確化する。

4.5. 改革のロードマップを描く

改革の最終ゴールに向けて、活動期間ごとの中間目標を定める。その中で業務改革、情報改革、意識改革それぞれの改革課題と、取組の優先度を明らかにする。

4.6. 改革の目指す姿を全社で共有する

改革後の顧客視点から見た企業のあるべき姿を実現するための、あるべき業務の姿、IT活用の姿、社員意識への全社員の理解を求める啓蒙活動を行なう。

4.7. 改革のビジョンを現場に展開する

全社的な改革の目標を、社内の部署ごとの目標に展開し、各部署の社員の改革活動に対する役割と責任を明確にする。IT部門では、改革実現のための個別システム具体化計画を策定する。

4.8. 小さな改革を体験させる

業務改革、情報改革、意識改革のそれぞれの領域で小さな改革を実践させ、その効果を社内で共有することで、改革実現に対する実感を現場に持たせる。IT化でも小さなトライアルを実施する。

4.9. 改革の実践を横展開する

実践された小さな改革を、他の業務や他の部署に横展開し、社内の広い部署や社員を改革活動の巻き込んでいく。IT活用でも、成功した部署での活用ノウハウを全社に広めていく。

4.10. 改革のPDCAサイクルを廻す

改革活動を継続的なものとするため、PDCA（計画・実行・評価・改善）を回す仕組みを企業活動の中に組み込み、改革活動を定着化させる。

5. まとめ

今日CIOの役割は、コンピュータ・システムだけでなく、企業の情報戦略や情報流通のすべてを統括する重要な役割を担う企業の要職として広く認識されてきた。その中で、企業のCIOにはより広い「企業改革の推進役」としての役割が求められてきている。

CIOに求められる「企業改革の推進役」としての役割をはたすためには、業務改革、情報改革、意識改革に関する知識と、リーダーシップを欠かすことは出来ない。とくに改革の原動力となる社員意識を高めながら改革を成功させるためには、インナーブランディング手法を活用した企業改革活動の10のステップが効果的である。

継続的な業務改革への取組は、今日どのような企業でも欠かせない。これまでIT活用と同期をとった業務改革の必要性については、多くの手法が提唱されてきたが、改革を真に成果あるものとするために、社員の意識改革をいかに組み込んでいくかが、今後ますます重要になってくると考える。

参考文献

- [1] 情報処理推進機構 IT人材育成本部, IT人材白書 2009, オーム社, 2009.
- [2] 甲斐荘正晃, インナーブランディング, 中央経済社, 2005.
- [3] ”現場力を鍛えるインターナル・ブランディング”, 日経情報ストラテジー, 日経BP社, 第15巻, 第5号, JUNE 2006, p131-145.
- [4] 甲斐荘正晃, ”ブランド構築と業務改革を統合するインナーブランディング手法”, 経営システム, 日本経営工学会, Vol.17 No.1, 2007, pp.73-77.
- [5] Kainosho, Y., “Application of Inner Branding Method in Business Reform,” *The Journal of Economic Studies*, Osaka Prefecture University, Vol.52, No.2, 2007, pp.139-154.
- [6] 甲斐荘正晃, はじめて読む CIO の教科書, 中央経済社, 近日刊.