

企業改革とCIOの役割

Business transformation and the role of Chief Information Officer

甲斐荘正晃[†]

Masaaki Kainosho[†]

[†]株式会社KAINOSHO

[†] KAINOSHO Corporation

要旨

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。企業の情報システムを主管するCIO（最高情報責任者）にも、企業の改革に対する大きな貢献と役割が求められてきている。本稿では、企業情報システム構築の現場におけるCIOの役割の変化と、必要な知識とスキルならびに「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プロジェクトの進め方について述べる。

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。今日では、情報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として、CIOは広く認識されるようになってきた。

本稿では、企業改革の現場でのCIOに求められる役割の変化と必要な知識、スキルならびにCIOがリーダーシップを発揮することが求められるこれからの企業改革プロジェクトの進め方について述べる。

2. 変貌するCIOの役割と経営の期待

これまで35年間に渡って、ユーザ企業の情報システム部門、ソフトウェアパッケージのベンダー、システムコンサルタント、業務改革コンサルタントなど、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、情報処理の仕事に興味のある優秀な若手社員を確保することが容易に出来た。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だけで十分評価された。

日本経済の成長路線があやしくなりはじめた1970年代から1980年代にかけて、企業におけるCIOの役割が大きく変化した。その原因は、経営陣がCIOや情報システム部門に対して持つ期待が大きく変貌したことにある。すでに企業活動におけるコンピュータの存在は、どのような業種の企業でも無視できないほど、コスト的にも大きくなっていった。これまでは、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、その投資の必要性と実現される効果の「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」が吹かなくなり、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、現在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. CIO に欠かせない知恵と知識

前述の CIO への期待と役割の変化を受けて、今後 CIO として経営陣からの期待に応えていくためには、従来の CIO 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出てきた。今日の 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。右肩上がりの経済の成長が見込めない今日、どんな企業にとってもこれまでの仕事のやり方を抜本から見直して、顧客満足度の向上や業務の効率化を実現する業務改革抜きでは、会社の存続すらあやしくなってきた。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 にとっても、業務改革の推進役としての責務が当然発生する。

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・評価する能力が求められる。

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材が CIO になるケースは別だが、それまで IT に関わってこなかった人間にとって、急に情報システムを所管することとなったからといって、膨大な IT の知識を短期間で習得することなど不可能である。しかも IT の世界は日進月歩、コンピュータを専門にしている人間ですら、ちょっと油断すると「知らない IT 用語」だらけになってしまう。

しかし、CIO の役割を果たすために必要な IT の知識は、専門の人間が追いかけているような先端的な技術知識ではない。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「IT 活用の知恵と知識」に的を絞って、しっかり習得していくことが CIO に求められる。

3.3. 社員意識に関する知恵と知識

CIO の仕事に必要な第三の知恵と知識は、社員意識に関するものである。CIO の仕事と社員意識と聞いて、「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 投資の多くが、「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。

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。「システムが使われる」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い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]は、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。

4. 業務改革・情報改革・意識改革を統合した活動のステップ

「改革の推進役」すなわち“CHIEF INNOVATION OFFICER”という新しい役割を果たすために、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。

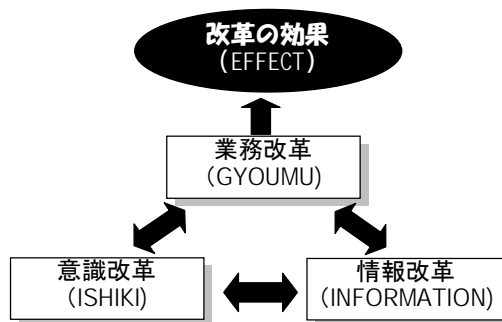


図1 3つの改革活動統合の流れ

これからのCIOに求められる、この3つの改革を統合的に進めるため、10段階の活動ステップ[2][5]を提唱する。

(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し、改革によって解決すべきものをもれなく把握する。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、幅広い対象者から多角的な視点で把握することが必要である。CIOには全社の業務を俯瞰できる立場からの「問題発見能力」が求められる。

(2) 全社員に改革の当事者意識を持たせる

明らかになった問題や課題は、経営層や関係部署だけのものとするのではなく、すべての部署の社員と共有することで、改革に当事者意識を持たせる。経営者には課題を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の決意を社員に示すことが求められる。

(3) 活動の推進体制を作る

改革活動を本格化させるため、全社横断的な活動の推進体制をつくる。体制づくりのポイントは、体制のトップに全社的な影響力のある経営層をおくと共に、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にある。

(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、会社の改革後のあるべき姿を描くことである。その場合、業務、情報、意識の3つの領域でバラバラにあるべき姿を描くのではなく、顧客視点ですべての社員が共感できる共通のビジョンとすることが大切である。改革活動の目指す理想像を企業ブランドの構築に置くことで、全社員の改革活動のベクトルを合わせるインナーブランディング手法[4]が有効となる。

(5) 改革のロードマップを描く

描かれた共通のビジョンに基づいて、業務、情報、意識ごとに改革のゴールイメージを作成する。ゴールは最終的に目指す姿だけでなく、途中のサブゴールとそれぞれのゴールへの到達時期もロードマップとして示すことで、社員の理解が得やすくなる。

(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ら、すべての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ッターとしての役割が求められる。

(7)改革のビジョンを現場に展開する

改革のビジョンも単に社員の理解が得られただけでは、実際の改革にはつながらない。改革のビジョンは、部署毎や社員一人ひとりの目指すゴールや施策にまで展開される必要がある。ビジョンの現場への展開では、上から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重要である。この段階でCIOには、現場での議論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。

(8)小さな改革を体験する

現場に目標と施策が展開されたら、改革活動に対する自信を植え付けるために、小さな改革にチャレンジする。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、部分的な試行やプロトタイピングなどの方法で、早く時期に現場に改革を体験させることが有効である。

(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、その改革施策を展開する。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横展開したり、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、部署や施策に併せた展開の方法を現場で工夫することが重要となる。

(10)改革のPDCAサイクルを廻す

現場での改革活動がスタートしたら、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。改革のPDCAサイクルを円滑に廻すポイントは、改革活動の仲に「楽しさ」を組み込むことである。社員同士がお互いに改革を認め合い、褒め合う職場風土作りも重要となってくる。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. まとめ

本稿では、実際の企業情報システムの現場におけるCIOの役割の変化と、必要な知識とスキル、ならびにこれからのあるべき企業改革プロジェクトの進め方について紹介した。その中で、これからの企業改革活動に不可欠な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活動のステップを紹介した。

本発表で紹介した統合的な改革手法は、すでに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いる。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における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、活動を成功させるための多くの知恵が集積されることが望まれる。

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.