



Research Report



アビームコンサルティング株式会社

ビジネスに貢献する IT 部門への変革

IT 構造改革と協調型アウトソーシングが鍵

01	はじめに
02	サマリー
04	1 変わる役割と変わらない業務
05	コラム：インタビュー調査の概要
06	1-1 変わる IT 部門の役割
09	1-2 変わらない IT 部門の業務
13	コラム：IT 部門におけるスキルギャップ
14	2 IT 部門が直面する問題
15	2-1 IT 企画人材の不足
17	コラム：ローテーションと IT 投資効果
19	コラム：IT 部員の経歴
20	コラム：IT 部門が抱える課題
22	2-2 開発・保守の後継人材の不足
26	2-3 グローバル IT 人材の不足
30	2-4 IT 部門における人の問題の構造
31	3 IT 部門改革のベストプラクティス
32	3-1 人の問題を解決する3つの取り組み
35	3-2 ソーシングのあり方
39	4 IT 構造改革と協調型アウトソーシングの進め方
40	4-1 IT 構造改革の進め方
43	コラム：COE と Edge
46	4-2 協調型アウトソーシングの進め方
48	4-3 まとめ
49	【付属資料】
	アビームコンサルティングの
	情報システム運用・保守業務分析サービス

はじめに

企業の IT 部門の悩みは深い。経営層はシステムの重要性を理解しているが、IT 部門はあくまで間接部門の一つという位置付けである。IT 部門が保守すべきシステムは増大する一方、IT 部員が増員されることはない。それだけでなく、IT 内部統制のような新たな業務にも対応しなければならない。限られた予算と人員でシステムの安定運用を実現し、新たな要求にも対応しているのが、今の IT 部門である。

今のままの IT 部門で良いかといえば、それは違う。IT 部門は全社の業務プロセスを俯瞰できる部門であり、全体最適の観点から業務改革を提案・推進したり、戦略実現に必要なシステムを提案したりして、ビジネスパフォーマンスの向上に直接貢献することが経営から期待されている。しかし、利用部門の要求に応じて、現場改善レベルのシステム化を進めるだけでは、経営の期待に応えることはできない。IT 部門も現状のままで良いとは思っていないが、日々の業務で手一杯で、目線を上げて IT 部門改革に正面から取り組む余裕はないのが現実である。

それでは、どうすれば IT 部門は業務改革などを提案して、ビジネスパフォーマンスの向上に貢献する部門へと変わることができるのであろうか。今回実施した 16 社の企業の IT 部門の責任者（担当役員、部長クラス）へのインタビューを通して、IT 部門の変革を阻んでいる最大のボトルネックは人材不足であることが浮き彫りになった。本レポートではインタビューを実施した企業の中から、実際に成果を上げている取り組み事例を手掛かりとして、IT 部門が人材不足というボトルネックを解消し、IT 部門の変革を成し遂げるためのポイントについて述べている。

本レポートが、IT 部門の組織や人材の問題に関心を持つ読者の皆様に、多少なりとも役立つものになっていれば望外の喜びである。

最後に、

インタビューにご協力を頂いた企業の皆様に、
この場を借りて心から感謝申し上げたい。

サマリー

今回実施したインタビュー調査結果によれば、**業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案を通じて、ビジネスパフォーマンスの向上に貢献**することが、今日のIT部門に期待されている役割といえる。IT部門の役割が、システム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案へと変化しているにもかかわらず、それに対応できているIT部門は少ない。その最大の原因は「人」にある。

IT部門には業務改革などを提案できるIT企画人材が不足している。開発・保守においても、技術やスキルを受け継ぐ後継人材の育成が進んでおらず、このままではベテランの退職とともに、技術やスキルが空洞化する懸念が生じている。さらに、ビジネスのグローバル化とともにIT部門もまたグローバル化が求められているが、こうした動きに対応できる人材はIT部門にほとんどいない。これらの問題を引き起こしている原因は、大きく3つある。

- 第一は、人材育成が困難な業務環境である。IT企画人材を育成するためには、優秀な人材を確保し、ローテーションで現場を経験させることが必要である。しかし、現在のIT部門は優秀な人材の確保が難しい。さらに、現在のIT部門は業務負荷が増大しており、ローテーションによる育成も難しくなっている。また、そもそも必要なIT人材像やスキルが不明確であるため、キャリアパスや研修制度などIT企画人材を育成するための施策を打ち出すこともできない。
- 第二は、IT部員の年齢構成の歪みとIT基盤整備の一巡である。開発・保守については、技術・スキルを継承すべき年代に人員が必要であるが、IT部員の年代構成に歪みがあるため、後継すべき年代に人がいない。さらに、技術・スキルを継承するためには経験を積む場が必要であるが、必要なIT基盤の整備が一巡したり、開発そのものをアウトソーシングしていたりして、開発経験を積む場が少なくなっている。後継人材の育成が進まないまま、IT部員の高齢化が進んでベテランが退職すれば、技術・スキルの空洞化は現実のものとなる。

- 第三は、グローバル標準化の遅れとグローバルITガバナンスの弱さである。ビジネスのグローバル化が進むにつれ、ビジネスを支えるシステム基盤もグローバル化し、IT部門もグローバル化するのが必然的な流れである。しかし、業務プロセスの標準化が遅れていたり、グローバルITガバナンスが弱かったりして、海外の情報システムに対する本社IT部門の関与が十分でない。また、海外IT要員の育成・活用が現地任せになっており、海外IT要員をグローバルIT要員として育成・活用するまでには至っていない。

ここで留意すべきは、IT部門の人の問題を引き起こしている3つの原因は、今後も容易に変わらないどころか、解決が益々難しくなるという点である。

IT部門が直面する人の問題を解決して、ビジネスに直接貢献するIT部門となるためには、**ITコア/ノンコアの切り分け、IT構成の最適化、IT組織・ソーシングの改革**によって、IT構造改革を進める必要がある。ITコア/ノンコアを切り分ける際には、ビジネスのコア/ノンコアと連動させることが重要である。さらに、複雑なシステム構成は運用・保守の負荷を増大させる一因となっており、シンプルで整合性のあるシステム構成に変えることが必要である。また、IT構造改革を進める上でソーシングの改革も不可欠である。

今日、アウトソーシングを活用する企業は多いが、これまでの分業型アウトソーシングには限界がある。そこで、**企業とアウトソーサーが役割を分担しながら、相互に協調して業務を進めていく協調型アウトソーシング**が求められている。企業にとっては、アウトソーシングの対象に応じて、分業型アウトソーシングと協調型アウトソーシングをいかに使い分けるかが重要になる。

変わる役割と 変わらない業務

今日の IT 部門に期待されている役割は何なのか。IT 部門はそうした期待に応えることができているのか。期待と現実にギャップがあるとしたら、その原因は何なのか。IT 部門が期待に応えるために、何をどのように変革すればいいのか。

以下ではこれらの点について、16 社へのインタビュー結果を踏まえて考察を進めていきたい (5 ページのコラム「インタビュー調査の概要」参照)。



インタビュー調査の概要

IT部門の組織・人材について各社が抱える課題と解決への取り組みを探るため、インタビュー調査を実施した。IT部門と一口にいても、IT要員が数人から数十人の企業と、数百人の企業とでは、組織・人材の課題とその解決策は大きく異なる。そこで今回は、IT部門の組織・人材について様々なジレンマを抱えていると予想される、連結売上高1,000億～5,000億円前後の企業に絞ることとした。

規模の大きな企業では、IT部門を分社化してIT子会社を設立したり、アウトソーサーと共同でIT合併会社を設立したりしているところが少ない。そこで、インタビューの依頼に際しては、分社化やフルアウトソーシングなど多様な形態をカバーできるように努めた。

インタビュー調査は2009年10月～12月にかけて実施した。インタビュー対象は、東証一部上場企業で連結売上高1,000億～5,000億円の企業およびそれに準ずる企業のCIOまたはIT部門長、IT子会社の役員クラスに依頼した。その結果、16社からインタビュー調査の協力を得ることができた。

16社の内訳は連結売上高3,000億円未満が9社、3,000億円以上が7社である。業種別では製造業が10社、非製造業が6社であり、このうち製造業は電気・電子機器などの加工組立3社、化学・食品などのプロセス7社となっている。3,000億円未満は卸・小売が9社中6社を占め、3,000億円以上はプロセスが7社中6社を占める。

図1 インタビュー先の概要

連結売上高	製造業		非製造業
	加工組立 (3社)	プロセス (7社)	卸・小売 (6社)
3,000億円未満 (9社)	A社		
			B社
			C社
			D社
		E社	
			F社
	G社		
			H社
			I社
3,000億円以上 (7社)		J社	
		K社	
		L社	
		M社	
		N社	
		O社	
	P社		

注：A社～P社は連結売上高規模順

1-1 変わる IT 部門の役割

IT 部門に期待される役割については、「業務改革を提案・推進すること」と回答した企業が、16 社中 10 社で最も多い。特に、連結売上高 3,000 億円以上の企業では、7 社全てがそのように回答している。一方、連結売上高 3,000 億円未満の企業では、「システムについては整備が進んでおり、導入したシステムを活用し、効果を実現すること」が求められているとした企業も 3 社あった。





図 2 IT 部門の役割

	導入済システムの 効果を実現	IT面からの 業務改革支援	業務改革の 提案・推進	合計
連結売上高 3,000億円未満	3社	2社	4社	9社
連結売上高 3,000億円以上			7社	7社
合計	3社	2社	11社	16社







図 3 IT 部門の役割（各社別）






	会社	業種	IT部門の役割
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	コスト構造の変革と提案できる部門への変革
	B	卸・小売	システムを活用し、費用に見合う効果を上げる
	C	卸・小売	業務改革をIT面から支援
	D	卸・小売	コア業務に集中した少数精鋭部隊が理想
	E	プロセス	新たな戦略、戦略の修正に応じた迅速なIT構築・改修
	F	卸・小売	導入したERPを活用して、効果を上げる
	G	加工組立	業務の標準化、改革・改善の推進
	H	卸・小売	ビジネス進化、業務改善等のITシステムの企画、開発、保守全般、ITインフラ全般の管理／統制、情報セキュリティの全般統制
	I	卸・小売	プロジェクトマネジメントとIT企画の強化
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	業務側で何かが決まる前に、企画提案し、推進
	K	プロセス	業務標準化とIT化を両輪として、業務改革を推進
	L	プロセス	グループに対するITサービスの提供、IT最適化、業務改革提案
	M	プロセス	グローバル対応とIT活用による全社的効率化
	N	プロセス	戦略実現に必要なシステムを積極的に提案
	O	プロセス	業務に精通している強みを生かして提案
	P	加工組立	情報活用力を高め、グローバルでのプロセスと人の進化をリードする

そもそも IT 部門は、経営層や事業部門の関心が決して高いとはいえない。

-  「役員が出席するコーポレート会議の場を利用して、役員に IT を理解してもらう努力をしているが、それでも全体的に IT に対する理解度は浅い。」(C 社)
-  「導入済み ERP を活用して効果を上げることが最優先であり、新たに IT 化を行なうことで業務効率化を進める考えはない。経営層としても現状以上の積極的な IT 活用について戦略を描いているわけではない。」(F 社)
-  「IT によって管理の質は上がるが、生産性向上による業績への寄与は少ないと考えられている。経営層の IT に対する関心も高いとはいえず、IT の中期計画は策定しているが、経営計画とは連動していない。」(I 社)
-  「システムは動いて当然のところがあり、普段注目されることは少ない。経営層が注目するのもコストである。」(N 社)

これまで IT 部門は、ユーザーの要求に応じて、システムを開発し、保守する役割を担ってきた。しかし、今日の IT 部門には、ビジネスへの直接的な貢献がより強く求められている。

-  「IT 部門に求められているのは、費用(人件費、ソフトウェア・サーバの保守費、サーバのリース費用を含む)の変動費化というコスト構造の変革と、業務の全体最適化などを経営層に提案できる部門になるという役割の変革である。IT 部門は社内の全業務プロセスを知っているので、業務の全社最適化を経営層に提案して、改革を主導する役割を果たすようにいわれている。」(A 社)
-  「現在の経営には、市場変化の予兆を素早く捉え、変化に対して柔軟かつ迅速に対応することが求められる。IT 運営においても、新たな戦略の実現に必要な IT の構築、従来の戦略の修正に対応した IT の修正をいかに迅速に実施するかが求められている。そこで、戦略検討段階から IT 部門が参画し、戦略実現に必要な業務プロセスと IT ソリューションを一緒に考えることが重要になる。」(E 社)
-  「IT 部門には業務の標準化、改革・改善を推進する役割が求められている。」(G 社)
-  「アウトソーシングを活用する一方で、ベンダーや現場を仕切り、目的を達成するプロジェクトマネジメントと、システムの全体像を組み立てる IT 企画の機能を強化しようと考えている。」(I 社)
-  「最近数年間はリプレースの負荷に対応できるだけの人員を確保するため、他の部門に業務改革を提案して、余裕ができた時点で人員を IT 部門に出してもらするなど、先を見越して色々手を打ってきた。」(J 社)
-  「業務の標準化と IT 化を両輪として推進する目的で、業務改革と IT の 2 つの部で構成される業務改革部門が新設された。この背景には、IT だけでは限界があるとの社長の考えもあった。」(K 社)

-  「機能会社としてのミッションは、事業展開・経営計画に従い、必要なタイミングで必要な情報システムサービスの提供（即応性、柔軟性、拡張性）、グループ全体の IT 統制と情報システム最適化（システム構成、運営体制、コスト）、グループ全体の業務の効率化・生産性向上の提案・推進の3つである」（L社）
-  「IT 活用による全社的効率化、特に、本社および現場スタッフの業務効率化を推進している。」（M社）
-  「利用部門に対して戦略実現に必要なシステムを積極的に提案できる IT 部門となることを目指している。」（N社）
-  「IT 部門（IT 合併会社）の強みは本体の業務に精通しており、言葉が通じることである。そして、この強みを活かして本体に対して提案することが存在意義である。」（O社）
-  「2000 年代の初頭に、IT 部門の役割を定義し、明文化している。それは、IT を活用して業務プロセス革新を促すとともに、従業員の情報活用力を高めて生産性を最大化するというものである。」（P社）

以上から分かるように、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案を通じて、ビジネスパフォーマンスの向上に貢献することが、インタビューを実施した企業の IT 部門に期待される役割といえる。

1-2 変わらないIT部門の業務

これまでIT部門は、ユーザーの要求に応じてシステムを開発し、保守する役割を担ってきた。一方、今日のIT部門に期待されているのは、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案を通じて、ビジネスパフォーマンスの向上に貢献することである。しかし、業務改革などを提案できるIT企画人材は不足しており、期待される役割との間に大きなギャップがあるのが実態である。実際、IT要員が数人から10数人程度の企業ではIT企画は機能不在に近い状態であり、IT要員数が30人以上いる企業でもIT要員の多くが開発、運用で占められ、IT企画人材は少ない。

(1) IT要員数

IT要員数の捉え方は色々あるが、最初に本体のIT部門に所属するIT要員数について見ることにする。契約社員、常駐外注、IT子会社の社員(出向社員を含む)などは本体のIT要員数に含めない。本体のIT要員数は連結売上高などの規模だけで決まるわけではない。ビジネスの複雑さや地理的広がり、IT部門が行なう業務、IT子会社の有無、常駐外注やアウトソーシングの活用状況などによっても影響を受ける。例えば、連結売上高3,000億円以上の企業では、IT部門を分社化していたり、アウトソーサーと共同でIT合併会社を設立していたりして、本体にIT要員がほとんどいない場合もある。

今回インタビューした16社のIT要員数を見ると、連結売上高3,000億円未満では、1社を除き、本体のIT要員が数人から10数人程度である。一方、連結売上高3,000億円以上の本体のIT要員数は、IT子会社の有無などによって大きく異なる。IT子会社などを持たないJ社、K社、N社の本体のIT要員は30数人である。IT部門を分社化したL社、M社は本体にIT要員はいない。また、アウトソーサーと設立したIT合併会社を持つO社の本体のIT要員は2人、P社は30人である。

図4 本体のIT要員数

		ゼロ	1~9人	10~29人	30人以上	合計
連結売上高3,000億円未満			5社 B、D、E、F、I	3社 A、C、H	1社 G	9社
連結売上高 3,000億円以上	IT子会社など 無				3社 J、K、N	3社
	IT子会社など 有	2社 L、M	1社 O		1社 P	4社
合計		2社	6社	3社	5社	16社

以上は本体のIT要員数の話であるが、契約社員、常駐外注、IT子会社などについても、分かる範囲で人数を聞いた。さらに、海外拠点のIT要員数についても聞いた。但し、インタビューした全ての企業から回答を得ているわけではないので、あくまで参考である。

図5 IT要員数（各社別）

	会社	業種	IT要員数	契約社員	常駐外注	IT子会社等	海外	その他	合計
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	18				27~28		45~46
	B	卸・小売	4	3					7
	C	卸・小売	13		13		N/A		26
	D	卸・小売	9		15		6		30
	E	プロセス	7				N/A		7
	F	卸・小売	4		1		N/A		5
	G	加工組立	56		12~13		N/A		68~69
	H	卸・小売	20		200		N/A		220
	I	卸・小売	5			18			23
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	35		45		N/A		80
	K	プロセス	31				50		81
	L	プロセス	0	1	7	120	N/A		128
	M	プロセス	0		1	52	3~4		56~57
	N	プロセス	36	3	3		N/A	16	58
	O	プロセス	2			86	N/A	3	91
	P	加工組立	30		3	約200	N/A		約240

注：B社とI社は海外展開していない

(2) IT 要員の内訳





次に本体の IT 要員の内訳を見ることにする。IT 部門の組織体制については、企業によって名称は異なるが、企画、開発、運用といった機能別に分けている企業が多い。しかし、IT 要員の多くは開発、運用で占められ、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案ができる IT 企画人材は少ない。

図 6 本体の IT 要員の内訳 (各社別)

	会社	業種	IT要員数	IT要員の内訳
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	18	アプリケーション(7)、インフラ(7)、Web(4)
	B	卸・小売	4	システムとMD支援で構成
	C	卸・小売	13	企画(3、うち兼務2)、基幹(6)、ネットワーク(6)
	D	卸・小売	9	企画(4)、保守・運用(5)
	E	プロセス	7	企画(3)、運用(4)
	F	卸・小売	4	ヘルプデスクなど現場のサポート業務が中心
	G	加工組立	56	企画(15~16)、開発(20数人)、インフラ(10数人)
	H	卸・小売	20	役員(1)、部長(1)、Web(5)、基幹・システム運用(6)、SCM・インフラ(4)、PMO(3)
	I	卸・小売	5	部長、副部長、ITセンターから本体に戻した3人
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	35	企画(3)、開発(21)、運用・管理(8)、その他(3)
	K	プロセス	31	業務改革(8)、IT(23、うち部長1、企画・開発7、運用15)
	L	プロセス	120*	企画・開発(44)、運用・保守(73)、IT調達(3)
	M	プロセス	52*	企画開発(35)、運用(17)
	N	プロセス	36	部長(1)、会計・人事(6)、物流・販売(14)、情報系(4)、インフラ(11)
	O	プロセス	86*	情報企画(5)、ソリューション(50)、インフラ(31)
	P	加工組立	30	本体の30人はIT企画中心

※は IT 子会社などの人数

連結売上高 3,000 億円未満で本体の IT 要員数が数人から 10 数人程度の企業では、IT 企画ができる人材が育っていないとする IT 部門が多い。

-  「経営層に提案できる部隊に早くなるように CIO から言われているが、まだ、メンバーは、開発者の思考となっている。経営的な視点を身につけさせることが課題である。」(A 社)
-  「企画提案できる人材が育っていない。そういう人材は商品部のような花形部署に配属され、IT 部門には回ってこない。」(B 社)
-  「企画グループには専任者はおらず、IT 部長と基幹、ネットワークの各グループリーダーが計画を策定している。開発はほとんど外注であるため、基幹グループの業務は、業務設計の他は、ユーザーからの問い合わせやトラブルへの対応などが中心である。」(C 社)
-  「現在の IT 部門には技術者はいるが、業務に詳しく、IT 企画ができる人材が不足しているため、IT 企画については経営企画部門がサポートしている状況である。」(D 社)

「ヘルプデスクやインフラサポートなど現場のサポート業務が中心である。」(F社)

こうした企業が多い中、IT 要員数 7 人のうち 3 人が IT 企画人材である E 社、15～16 人の IT 企画人材を抱える G 社のような企業もあるが、例外といえる。

また、連結売上高 3,000 億円以上の企業では IT 要員数も 30 人以上と多いが、IT 企画人材は意外と少ない。中には、IT 部門の役割の変化に応じた人員の再配置が思うように進んでいないとか、十分な提案力を持ち、若い世代を教育できる 40 代が少ないといった悩みを抱える企業もある。

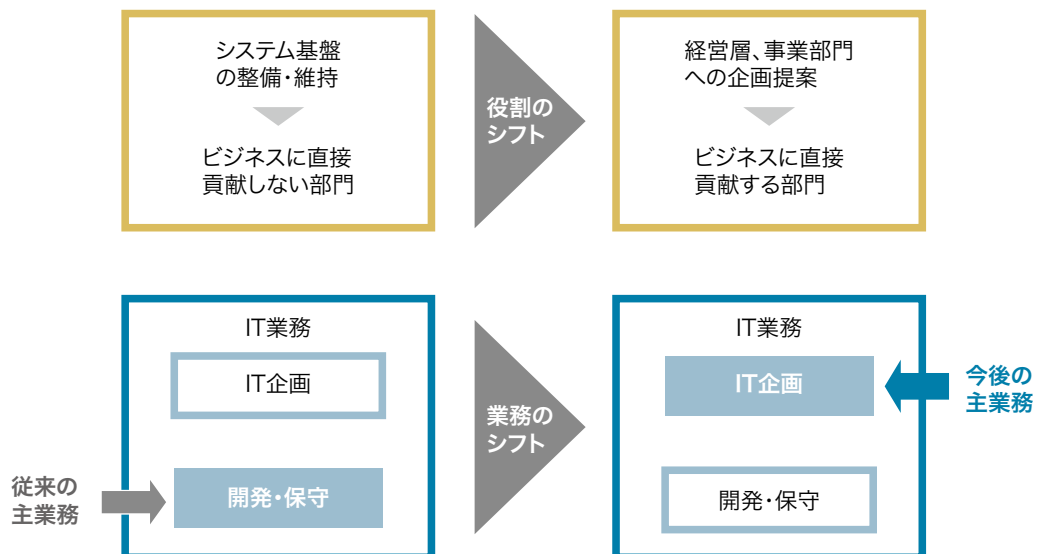
「業務改革部門は、業務改革と IT の 2 つの部で構成される。業務改革が 8 人、IT が 23 人、合計 31 人である。IT 要員の内訳は企画・開発 7～8 人、運用(インフラ担当を含む) 15 人である。業務改革の要員については、業務に詳しい人がもう少し欲しい。逆に、開発・運用のアウトソーシングを進めているが、社内要員の役割転換が進んでいない。特に運用の要員は経験が長く、他の業務への異動が難しいため、必要以上に人数が多い。」(K社)

「本来、40 代の IT 要員は十分な提案力を持ち、若い世代を教育して、提案する姿勢を部内に醸成する立場にある。しかし、今の 40 代は 50 代のサポート的な仕事が長かったこともあり、そういう人材が少ない。」(N社)

こうした中であって、本体の IT 部門 30 人は全員 IT 企画人材という P 社のような企業もある。

以上から分かるように、IT 部門の役割はシステム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案へと大きく変化しているにもかかわらず、少数の例外を除き、IT 要員の多くは依然として開発、運用に従事しており、業務改革などを提案できる IT 企画人材は不足しているのが実情である(13 ページのコラム「IT 部門におけるスキルギャップ」参照)。

図 7 IT 部門の役割と業務のシフト





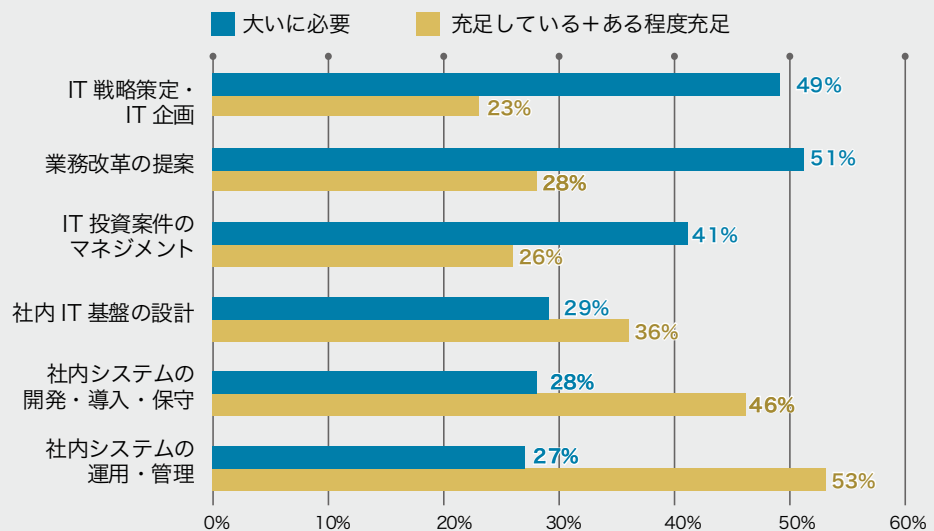
IT 部門におけるスキルギャップ

日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）が行なったアンケート調査によれば、IT 部門に「大いに必要」とされるスキルは「業務改革の提案」（51%）、「IT 戦略策定・IT 企画」（49%）、「IT 投資案件のマネジメント」（41%）とする回答が多い。

しかし、これらのスキルの充足状況については、「大いに不足」、「不足している」とする回答が7割以上を占める。これに対して、「社内システムの開発・導入・保守」、「運用・管理」については「充足している」、「ある程度充足している」とする回答が約半数を占めている。

JUAS の調査結果は、IT 部門の役割がシステム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステム提案へと変化しているにもかかわらず、必要とされるスキルが充足されていないために、役割の変化に対応できていないことを示している。このことは、我々が16社に実施したインタビュー結果と全く同じである。

図8 IT 部門におけるスキルギャップ



資料：「企業 IT 動向調査 2009」（日本情報システム・ユーザー協会）を基に作成

2

IT部門が直面する問題

IT部門の役割が、システム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案へと変化しているにもかかわらず、それに対応できているIT部門は少ない。その最大の原因は「人」にある。

既に見たように、IT部門には業務改革などを提案できるIT企画人材が不足している。IT部門が直面している人の問題はそれだけではない。開発・保守においても、技術やスキルを受け継ぐ後継人材の育成が進んでおらず、このままではベテランの退職とともに、技術やスキルが空洞化する懸念が生じている。さらに、海外の情報システムへの本社IT部門の関与が十分でなく、グローバル化に対応できるIT人材がほとんどいない。

これらの問題を解決するために、IT部門は何をすべきなのか。解決策を見出すためには、まず、問題の原因を探る必要がある。


2-1 IT 企画人材の不足


IT 企画人材とは、全社の業務プロセスに精通し、全体最適の観点から業務改革を事業部門に提案し、事業部門とともに推進できる人材である。今日の IT 部門にとって、そのような IT 企画人材の育成は大きな課題である。IT 企画ができるためには、IT の専門知識・スキルに加えて、現場感覚に裏打ちされた業務知識が不可欠である。そこで、他部門とのローテーションが必要になるが、IT 要員数が数人から 10 数人程度の企業がローテーションを実施することは不可能に近い。また、他部門とのローテーションはキャリアパスの一環として計画的に行なう必要があるが、キャリアパスの整備など IT 企画人材の育成支援に組織として取り組んでいる企業は少ない。


(1) ローテーションの重要性と状況

IT 企画人材を育成するためには、IT 部門と他部門との間でローテーション（人事交流）を頻繁に行ない、全社の業務プロセスの知識・ノウハウを IT 部門に蓄積する必要がある。弊社が以前実施した調査によれば、IT 投資で成果を上げている企業は、そうでない企業と比べて IT 部門と他部門とのローテーションに積極的であることが分かっている（17 ページのコラム「ローテーションと IT 投資効果」参照）。

今回のインタビュー調査でも、IT 企画人材を育成するために他部門とのローテーションが必要であることは、多くの企業が認めている。

 「IT 企画ができるためには現場経験が不可欠であり、現場で業務を経験しながら、当社のマインドを身につけることが求められる。そのためには、プロジェクトを通して業務を理解するだけでは限界があり、ジョブローテーションで現場に入ることが望ましい。」（H 社）

 「業務系の IT 人材に業務知識を身につけさせるためには、他部門とのローテーションを積極的に実施する必要がある。現在は経理部との間でローテーションを実施しているが、他部門とも実施したいと考えている。」（N 社）

 「IT 人材には、業務プロセス革新を企画し、プロジェクトをリードすることが求められる。こうしたことを上手くできている人は、現場におけるオペレーションの経験があり、現場感覚を持った人である。但し、そういう人も 3 年～5 年現場を離れていると、現場感覚を失う。そこで、プロジェクトの中で現場感覚を失わない仕組みを作るか、一度現場に戻して再び IT 部門に異動させることも必要と考えている。」（P 社）

しかし、他部門とのローテーションを実施しているか、実施予定であると回答した企業は、16 社中 6 社と少ない。さらに、売上規模によって大きな違いがある。連結売上高 3,000 億円未満でローテーションを実施しているのは 9 社中 1 社であるのに対して、連結売上高 3,000 億円以上の企業では 7 社中 5 社となっている。

図9 ローテーションの実施状況

	実施は難しい	実施している ／実施予定	合計
連結売上高 3,000億円未満	8社	1社	9社
連結売上高 3,000億円以上	2社	5社	7社
合計	10社	6社	16社

図10 ローテーションの実施状況（各社別）

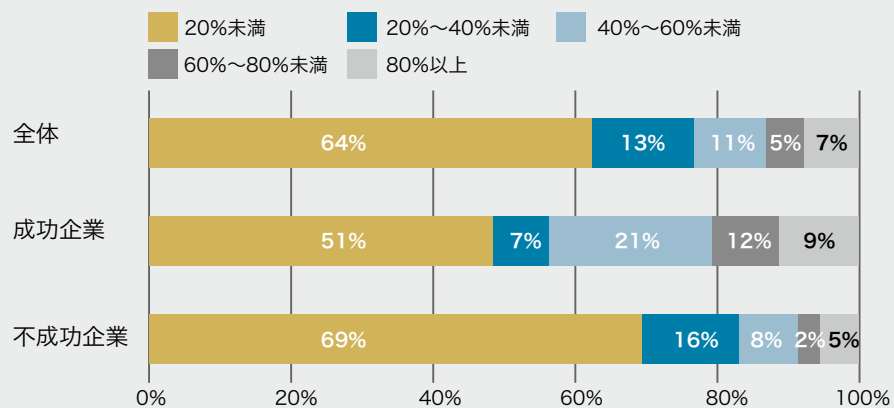
	会社	業種	ローテーションの実施状況
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	ビジネス側の人材とチームを組ませる考え
	B	卸・小売	最低限の人数なので、ローテーションの実施は難しい
	C	卸・小売	部門内、部門間ともローテーションは実施していない
	D	卸・小売	ローテーションは必要だが、実施は難しい
	E	プロセス	ローテーションは難しく、上流工程経験者を中途採用
	F	卸・小売	ローテーションの実施は難しい
	G	加工組立	積極的に実施しており、2年間で1割の人員を異動
	H	卸・小売	ローテーションが望ましいが、実施できていない
	I	卸・小売	実施していない
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	キャリア形成の観点から必要であり、実施している
	K	プロセス	業務部門から人材を異動させ、育成しようとしている
	L	プロセス	業務を受託する部門とのローテーションを予定
	M	プロセス	部内ローテーションは実施しているが、他部門とは稀
	N	プロセス	業務系の人材はローテーションで育成する考え
	O	プロセス	現場に出向させて業務を勉強させている
	P	加工組立	現場感覚を失わないためにローテーションは必要



ローテーションとIT投資効果

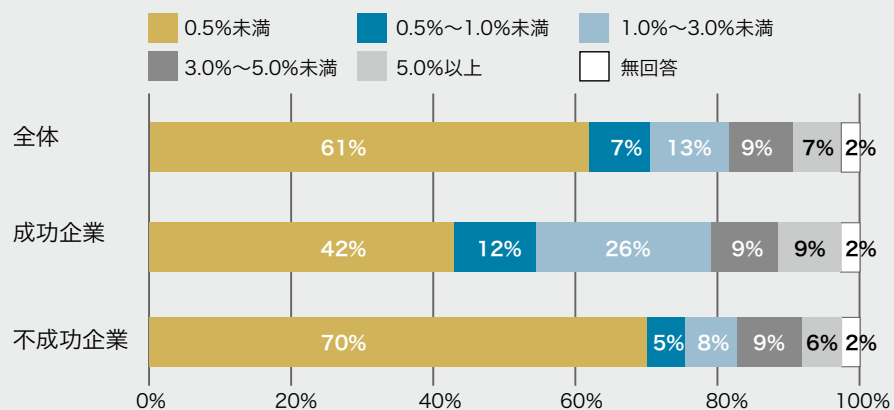
弊社では、経営層、利用部門、IT部門のIT投資に対する関与の仕方と、IT投資の効果にどのような関係があるかを調査したことがある。その中で、IT部門と利用部門の人事交流についても調査しており、IT投資で「期待以上」または「期待どおり」の成果を上げている企業（成功企業）は、「やや不十分」または「不十分」とした企業（不成功企業）と比べて、利用部門との人事交流に積極的に取り組む企業が多いことが分かった。

図11 IT部員に占める利用部門出身者の割合とIT投資効果



資料：『IT投資効果を上げる協働型IT経営』（アビームコンサルティング、2006年）

図12 IT部門から利用部門に異動する要員の割合とIT投資効果



資料：『IT投資効果を上げる協働型IT経営』（アビームコンサルティング、2006年）

(2) ローテーションが難しい理由

連結売上高 3,000 億円未満の企業では IT 要員数が数人から 10 数人程度の企業が多く、この程度の規模では事実上、他部門とのローテーションは不可能に近い。

「ローテーションを実施する中で、本人の適性や志向を見極め、選抜することを考えると、IT 企画人材を 1 人育てるのに母集団が 3 人以上は必要である。仮に IT 企画人材を 5 人抱えようとするれば、15 人以上の母集団が必要ということになる。それだけの母集団を確保することは現実に難しい。」(E 社)

実際、連結売上高 3,000 億円未満でありながら、ローテーションを積極的に実施している G 社では、IT 部員が 56 人と多い。これだけの人数がいるから、ローテーションが可能といえる。

「IT 部門内、利用部門との間のローテーションにも積極的である。具体的には、最近 2 年間で IT 部門の人員の 1 割をローテーションさせている。利用部門とも 3 年程度の期限付きで 3 ~ 4 人を異動させた。」(G 社)

また、連結売上高 3,000 億円未満の企業では、人数に余裕がなく、仕事も属人化しているため、ローテーションの実施は難しいとの意見が多い。さらに、IT 部員が全員中途採用、あるいはほとんどが中途採用という企業も多く、異動先の業務経験やスキルがなかったり、ローテーションに対する部員の反発が予想されたりして、実施が難しいという事情もある(19 ページのコラム「IT 部員の経歴」参照)。

「他部門とのローテーションはできていない。IT 部員が異動する先は本部の経理部など限られる。また、他部門から IT 部門に来た場合、最低限の知識を身につけるまで一時的に戦力が落ちる。現在のように最低限の人数で業務を回している状況では、ローテーションを実施することは難しい。」(B 社)

「中途採用の IT 部員は、商社の営業については経験もスキルもないため、ローテーションの実施は難しい。コーポレート部門であれば可能性もあるが、それでも現在の IT 部員が異動先に長期在籍して能力を発揮することは難しい。短期であれば IT 視点からの取り組みは可能と思われる。」(C 社)

「IT 部門は仕事が属人化しており、仕事から外すことができない。現場を知る上でローテーションは必要だが、実際にそれを実施することは難しい。」(D 社)

「他部門とのローテーションを実施することは難しい。営業部も人手不足の状況にある上、IT 部門に異動して基幹系を学んだとしても、営業部門に戻って活かすことができない。」(F 社)

人数に余裕がない状況は、連結売上高 3,000 億円以上の企業においても同じである。IT 部門が保守すべきシステムは増大する一方、IT 部員が増員されることはない。こうした中で、IT 内部統制のような新たな業務にも対応しなければならない。その結果、IT 部門の業務負荷が増大し、他部門とのローテーションが益々難しくなってくるという側面もある(20 ページのコラム「IT 部門が抱える課題」参照)。



コラム




IT 部員の経歴

IT 部員の経歴については、連結売上高 3,000 億円未満の企業では、IT 部員が全員中途採用、あるいはほとんどが中途採用という企業が過半数を占める。一方、連結売上高 3,000 億円以上では全員中途、ほとんど中途という企業はゼロであり、中途はゼロか少数という企業が 7 割を占める。

図 13 IT 部員の経歴

	中途は ゼロ	中途は 少数	半々	ほとんど 中途	全員 中途	合計
連結売上高 3,000億円未満	1社	3社		3社	2社	9社
連結売上高 3,000億円以上	2社	3社	2社			7社
合計	3社	6社	2社	3社	2社	16社

注：本体の IT 要員数がゼロまたはゼロに近い 3 社は子会社などの IT 要員について回答

-  「ほぼ全員が中途採用である。専門商社であるため、新卒者は営業希望者がほとんどで、IT 部門を希望する人はいない。また、新卒から IT 要員を育成する体制も整っていない。このため、20 代後半から 30 代の経験者を採用している。採用に際しては、販売管理や在庫管理といった業務設計、またはネットワーク、データベースなどの知識・経験を有しており、業務の勘所を理解している人材を採用している。そういう人材であれば、業務を理解するのも比較的スムーズである。」(C 社)
-  「経営企画から異動した 1 人を除き、全員が中途採用である。中途採用では、ユーザーと要件定義を行なう上流工程の経験者であり、システムを作ることよりもビジネスに対する志向が強い人材を選んでいる。」(E 社)
-  「IT 部員は全員、IT 部門が中途採用した人材である。ユーザー企業の IT 部門にいと、基幹システムの刷新を経験するのは 10 年に 1 回程度であり、これでは人材を育てようにも成長できる機会がない。そうであれば、ベンダーで経験を積んだ人材を採用し、業務を経験させながら、当社のマインドを叩き込むほうが効率的である。」(H 社)

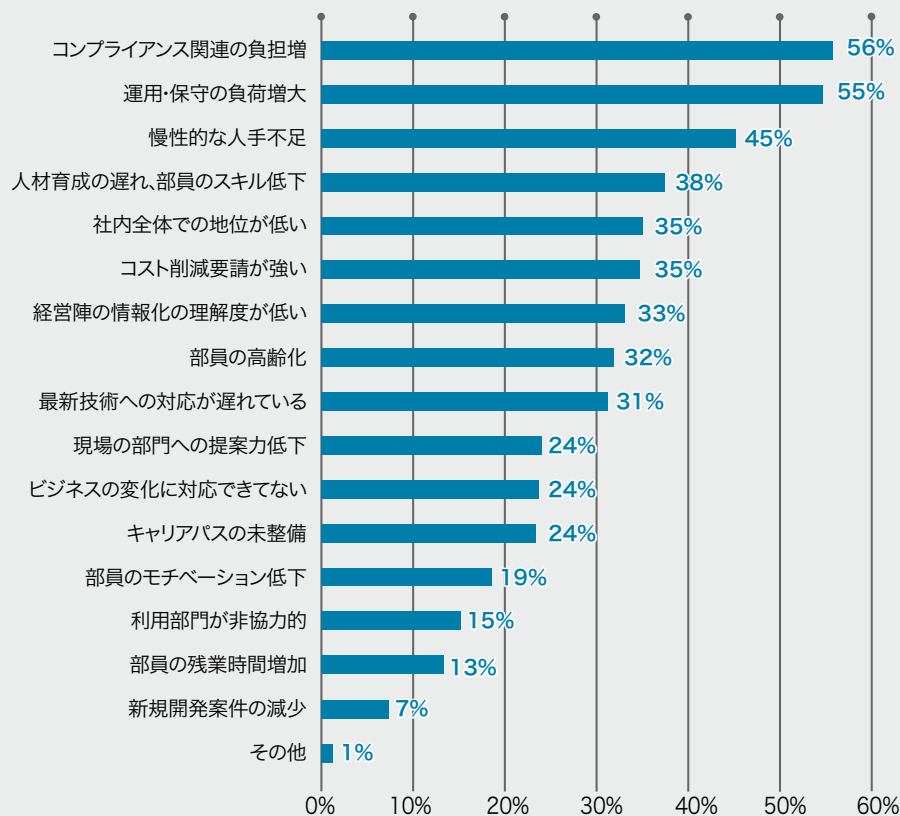


コラム

IT部門が抱える課題

IT 企画人材を育成するにはローテーションが必要だが、業務負荷の増大が実施の妨げとなっている。業務負荷の増大については、日経コンピュータが実施した調査からも明らかである。調査結果によると、IT 部門が抱える課題として多くの企業が挙げたのが、「コンプライアンス関連の負担増」、「運用・保守の負荷増大」、「慢性的な人手不足」の3つである。J-SOX 対応などの内部統制関連業務が加わったこと、システム構成が複雑化して運用・保守の手間が増えていること、IT 部員数は増員どころか削減を求められていることの3つが、IT 部門の業務負荷を増大させているのである。




図 14 IT 部門が抱える課題



資料：「日経コンピュータ」2008年12月1日号 P52
 (特集 第2回 プロジェクト実態調査 800社、有効回答数 752件) から転載

(3) IT 企画人材の育成支援が不十分

他部門とのローテーションは、キャリアパスの一環として計画的に行なうことが望ましい。しかし、そもそも必要な IT 人材像やスキルが明確でなく、キャリアパスを整備していない IT 部門が多く見られる。このような状況では、IT 企画人材を育成するための効果的な施策（研修制度など）を打ち出すことも難しい。

-  「インフラから始めて、その後開発経験を積み、適性を見ながら、インフラに戻るか、ビジネス側のスキルを身につけるかを決めることになっていた。しかし、現在は IT 部員数が少なく、部内ローテーションも難しい状況である。今後はビジネス側とのローテーションを検討し、業務の全体最適を推進できるスキルを身につけさせたい。」(A 社)
-  「IT 部員自身はシステムエンジニアからプロジェクトマネージャー、システム企画という方向に進むことを希望している。しかし、IT 部員の仕事は属人化しており、日常業務に忙殺され、将来のキャリアパスを描くことができないのが現状である。」(D 社)
-  「IT 部門のあるべき人材像について、明確に捉えきれていない。専門的な人材は IT ベンダーなどに行くことを考えると、当社の IT 部門は業務プロセスとより一層融合していくことになるだろう。」(H 社)

2-2 開発・保守の後継人材の不足

IT 企画人材が不足する一方で、開発・保守においても後継人材の育成が進まず、このままでは技術・スキルが空洞化する懸念が生じている。IT 部員の年代構成に歪みがあり、技術・スキルを継承する受け皿となる年代層が薄い上に、システムの整備が一巡したり、開発をアウトソーシングしたりして、開発経験を積む場が減っているためである。後継者の育成が進まないまま、技術やスキルを持つベテランが順次リタイアすれば、技術・スキルが空洞化する懸念が現実のものとなる。

(1) 後継すべき年代の人員不足

IT 部員の平均年齢については、インタビューした企業の半数以上が 40 代と答えている。連結売上高 3,000 億円未満では平均年齢 30 代の企業が過半数を占めるが、連結売上高 3,000 億円以上の企業では平均年齢 40 代の企業が 7 社中 5 社を占め、残る 2 社も 40 歳弱と 39 歳である。このように、売上規模 3,000 億円以上のほうが、全体的に高齢化しているといえる。

図 15 IT 部員の平均年齢

	30代	40代	合計
連結売上高 3,000億円未満	5社	4社	9社
連結売上高 3,000億円以上	2社	5社	7社
合計	7社	9社	16社

注：本体の IT 要員数がゼロまたはゼロに近い 3 社は子会社などの IT 要員について回答

IT 部員の平均年齢が高いことも問題だが、より深刻なことは IT 部員の年代構成に歪みがあることである。連結売上高 3,000 億円以上の企業では、40 代が最も多く、次に 30 代と 50 代がほぼ同数で続き、20 代はごく少ないというのが典型的な姿である。

図 16 IT 要員の平均年齢と年代構成（各社別）

	会社	業種	IT要員数	平均年齢	20代	30代	40代	50代以上
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	18	30代後半	40代が多いが、20代、30代もいる			
	B	卸・小売	4	40代	年齢は32～33歳から54～55歳			
	C	卸・小売	13	30代	3	9	1	
	D	卸・小売	9	35～36歳	3～4	4～5	1	
	E	プロセス	7	40代	1	3		3
	F	卸・小売	4	40代		2	1	1
	G	加工組立	56	37歳	18	11	25	2
	H	卸・小売	20	30代半ば		13	6	1
	I	卸・小売	5	46歳		2	1	2
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	35	40代前半	5	12	11	7
	K	プロセス	31	40代		4	40代後半～50代が多い	
	L	プロセス	120 [※]	39歳	27	33	39	21
	M	プロセス	52 [※]	40代	3	10	28	11
	N	プロセス	36	40代	2	10	11	13
	O	プロセス	86 [※]	40弱	21	27	15	23
	P	加工組立	30	40歳位	40歳未満と40歳以上が半々			

※は IT 子会社などの人数

IT 部員の年代構成に歪みがあると、技術やスキルを継承する受け皿となる年代の人員が不足する恐れがある。実際、そうした問題を懸念する声は多い。


- 「平均年齢はアプリケーションが 43 歳、インフラが 35 ～ 36 歳である。年齢構成を見ると、インフラについては 40 代が多いが、20 代、30 代もあり、平均年齢も比較的若い。一方、アプリケーションについては 40 代に集中しており、今後 5 ～ 6 年は問題ないものの、スキルがある人員がいる間に後進を育成することが必要である。」(A 社)
- 「企画は 30 代後半から 40 代、運用は研修中の新人 1 人を除いた 3 人全員が 50 代である。このため、運用については世代交代の時期にある。」(E 社)
- 「IT 部門は平均年齢 37 歳であるが、40 代が最も多く、20 代が次に多い。20 代が多いのは、意識して 20 代を多く入れるようにした結果である。一方で、30 代後半の人員が極端に少ない。メインフレームをよく理解しているのは 40 代後半以降の人であり、この層が減少するにつれて、システムがブラックボックス化する懸念がある。」(G 社)


特に、IT 部員の高齢化が進んでいる 3,000 億円以上の企業では、この問題はより深刻である。

- 「平均年齢は 40 代前半である。年齢構成は 20 代 5 人、30 代 12 人、40 代 11 人、50 代 7 人となっている。基幹システムのリプレースを控えて、増員が必要であったため、最近 4 年間は毎年新人を採用したが、それでも 20 代は 5 人と少ない。50 代後半の IT 部員が担当するサブシステムのスキルについては、彼らが退職するまでに次の世代に引き継ぐ必要があるが、受け皿となる中堅の人員が少ないため、対応に苦慮している。」(J 社)
- 「平均年齢は企画・開発が 40 歳を少し超え、運用が 45 歳を超えている。年齢構成は逆ピラミッドになっており、40 代後半と 50 代が多く、30 代は 4 人位しかいない。ベテランが退職する前に手を打つ必要がある。今後 3～5 年で物流システムのリプレースを考えているが、若い部員を参加させてスキルを継承していきたい。」(K 社)
- 「年齢構成は 20 代が 2 人と極端に少なく、30 代、40 代、50 代がそれぞれ 10～11 人である。特に、バブル景気が終わった後、コスト削減の観点から新卒者の育成よりも経験者重視の傾向が強まり、このことが IT 要員の年齢構成に歪みをもたらした。基幹システム導入で活躍したのは今の 50 代の世代であるが、この層があと 10 年で定年を迎える。」(N 社)


(2) 開発経験を積む場の不足


次世代への技術・スキルの継承が難しくなっている背景には、受け皿となる年代の人員不足だけでなく、基幹システムの再構築が一段落したり、必要なシステムの整備が一巡したり、開発をアウトソーシングしたりして、開発経験を積む場が減っているという事情もある。

 「40代はSAP導入の中心だった人材である。この層の後継者の育成が急務であるが、鍛えられる場となるプロジェクト自体が減少する中で、後継者の育成をどうするかが課題となっている。」(M社)


 「開発をアウトソーシングすることで、開発経験を積む場が少なくなっていることは悩ましい問題である。」(N社)


開発経験を積む場の減少は、プロジェクトマネジメントができる人材の育成という観点からも問題である。

 「フルアウトソーシングの方針をとっており、実際のシステム構築はSlerが行なう。IT部門に求められるのは、ITの目利きの能力や、ベンダーから最適なパフォーマンスを引き出す能力である。そのために、最低限の開発経験は必要と考えている。」(E社)

 「開発をアウトソーシングしているが、一通り開発を経験していなければ、プロジェクトマネジメントは難しい。自ら開発を経験し、その苦しさを理解して初めて、アウトソーサーを動機付け、成果を上げることが可能になるからである。」(N社)

さらに、IT企画ができるためには、一定の開発経験が必要とする意見もある。そうだとすれば、開発経験を積む場の減少は、IT企画人材の育成にも影響が及ぶことになる。

 「業務プロセスの提案を行なう場合も、アウトソーシングによって開発経験を積む場がなくなると、机上の理論でしか提案できない恐れがある。」(A社)

 「IT部員の新人に対して、最低3年間は開発経験を積むことを求めている。その上で、引き続き開発でキャリアを積むか、企画やインフラに進むかを決めている。利用部門からIT部門の企画チームに異動した人に対しても、半年間は開発の経験をさせている。開発経験がないと、良い企画を出しても、開発チームに相手にされないからである。また、開発経験がないと、ベンダーから提出された見積もりを評価することもできない。IT部員には最低限RFPを書くことができ、提案書を評価できるだけの能力が必要であり、そのためにも3年～5年の開発経験は必要である。」(G社)

2-3 グローバル IT 人材の不足

IT部門の役割は変化しているが、IT企画人材の不足と開発・保守の後継人材の不足という人の問題が変化への対応を阻んでいる。IT部門が直面する人の問題はそれだけではない。ビジネスのグローバル化が進むにつれ、ビジネスを支えるシステム基盤もグローバル化し、IT部門もグローバル化するのが必然的な流れである。そこでは、グローバルスケールでIT企画ができる人材、グローバルシステムの開発・保守を担う人材が求められる。しかしながら、海外の情報システムに対する本社IT部門の関与は十分とはいえず、海外IT要員の育成・活用も現地任せになっており、グローバルIT人材についても不足しているのが実情である。

(1) 海外 IT 要員の現状

今回インタビューした16社のうち、海外展開をしていないのは2社だけであり、残り14社は海外拠点を持っている。海外拠点を持つ14社のうち、海外拠点にIT要員がいる企業が8社、IT要員がいないか、ほとんどいないとする企業が6社となっている。

図17 海外拠点のIT要員

	海外展開していない	海外拠点のIT要員はほぼゼロ	海外拠点にIT要員がいる	合計
連結売上高 3,000億円未満	2社	5社	2社	9社
連結売上高 3,000億円以上		1社	6社	7社
合計	2社	6社	8社	16社

図18 海外拠点のIT要員（各社別）

	会社	業種	海外拠点のIT要員
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	米州、欧州、中国にIT要員がいる
	B	卸・小売	海外展開していない
	C	卸・小売	海外にIT要員はおらず、本社のIT部門が海外も担当
	D	卸・小売	買収した中国の会社にIT要員がいる
	E	プロセス	海外拠点は規模が小さい
	F	卸・小売	海外にIT要員はおらず、本社のIT部門も関与せず
	G	加工組立	中国に対しては日本からガバナンスを利かせている
	H	卸・小売	中国での事業が始まったばかり
	I	卸・小売	海外展開していない
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	拠点毎にIT要員がおり、海外のITガバナンスの機能は十分とはいえない
	K	プロセス	中国、東南アジアの拠点にIT要員がいる
	L	プロセス	SAPの運用・保守を、欧米は現地ベンダー、韓国・台湾は日本のIT子会社が対応
	M	プロセス	米州に変更依頼窓口の数名がいる
	N	プロセス	海外にIT要員がおり、海外は本社IT部門の管轄外
	O	プロセス	要員は海外各社で対応しており、IT合併会社は関与していない
	P	加工組立	米州、欧州、アジアにIT要員がいる

(2) 海外情報システムへの本社の関与が不十分

連結売上高 3,000 億円未満の企業では、海外拠点の規模が小さい、本社の IT 部門が海外もカバーしているという理由で、海外拠点に IT 要員がいない企業が多い。但し、そのような企業であっても、今後は現地にヘルプデスクなどの要員を配置することを考えているところもある。

「香港、シンガポールなどに海外拠点を持つが、海外拠点に IT 要員はおらず、サーバは日本にある。本社の IT 部門が海外のシステムも担当している。今後もサーバは日本に置くことになるが、業務システムに関する問い合わせなどが現地から日本に入るため、ヘルプデスクの人員を現地に置くことも考えている。」(C 社)

「海外拠点で最も大きいのは中国の販社である。ここに対しては、セキュリティを強化するために本社主導でインフラの整備を行なった。アプリケーションについても、本社主導で販売管理のパッケージの導入を進めている。このように中国についてはガバナンスを利かせており、今後も現地に兼務の人員を配置して、日本からガバナンスを利かせていく。」(G 社)

連結売上高 3,000 億円未満の企業で、海外拠点に IT 要員がいるのは、リージョン単位でマネジメントを行なっているか、海外で買収した会社に IT 要員がいる場合である。

「リージョン単位でのマネジメントが基本であり、IT もリージョン毎に統一されている。IT 部門も各リージョンにあり、IT 要員数は米州 15～16 人、欧州 10 人、中国 2 人である。海外の IT 部門は各リージョンの経営層にレポートし、IT 要員の育成などはリージョン単位で行なわれている。グローバルに統一すべき内容については TV 会議で整合を取っている。」(A 社)

「中国は買収した会社であり、6 名の IT 要員がいる。それを除くと海外拠点に IT 要員はいない。」(D 社)

連結売上高 3,000 億円以上の企業では、海外拠点に IT 要員がいるが、本社の IT 部門によるグローバル IT ガバナンスは十分でない場合が多い。

「アジア各国に海外拠点を持つ。現地に生産拠点を設け、現地のチャネルを使って売るため、現地の経営は現地法人に任されている。そのため拠点毎に IT 部門があり、海外拠点全体で多くの IT 部員がいる。ネットワークやメールなどグローバル共通の部分については日本から発信したり、現地でシステム導入する際に個別に相談を受けたりはするが、本社の IT 部門による海外 IT ガバナンスの機能は十分とはいえない。」(J 社)

「主要な海外拠点は、米州にある現地法人と買収した会社である。国内は Oracle EBS を導入しているが、米国現地法人は簡易な ERP、買収した会社はもともと Oracle EBS を導入している。これらの海外のシステムについては、N 社の IT 部門の管轄外となっている。しかしながら、海外拠点の IT にもガバナンスを利かせることが求められており、まずはセキュリティ、次に会計部分についてガバナンスを強化していく。」(N 社)


「海外進出を始めたのは比較的新しい。海外は各社が独自にシステム導入をしており、コードも統一されていない。本体に IT の専門スタッフが 2 人、分社したロジスティクス会社に 3 人いるが、この要員で海外にガバナンスを利かせることは不可能に近い。その意味で、アウトソーサーと共同で設立した IT 合併会社が果たす役割は大きいといえるが、海外については、必要な案件対応しか関与していない。但し、今後は海外の開発・保守についても関与する必要がある。」(O 社)

リージョン単位でマネジメントを行なっている企業では、リージョンによってガバナンスの強弱に違いが見られる場合がある。


「海外は米州、欧州、アジアの 3 極体制である。国内は SAP を導入済みであり、それを英語版にしたものを米州で導入した。欧州は買収した企業が既に SAP を導入していた。アジアについては、現在導入中である。海外の IT 要員は、米州に 3 ~ 4 人おり、ハードの運用やアプリケーションの変更依頼の窓口をしている。実際にプログラムを変更するのは、日本の IT 要員である。欧州は買収した企業であるが、アウトソーシングを実施しているため、日本からの関与は少ない。」(M 社)

(3) 海外 IT 要員の育成・活用が現地任せ

グローバル IT 人材が不足している背景には、海外 IT 要員の育成・活用が現地任せになっており、グローバルでの育成・活用という視点が希薄であったことも影響している。地域毎に IT 部門を取り巻く環境や IT 要員のスキルセットが異なる状況では、そうなるのも当然のことといえる。IT 部門の役割についても、本社 IT 部門では業務改革を提案・推進し、戦略実現に必要なシステムを提案することであるが、海外の IT 部門は必ずしもそうではない。

 「中国、東南アジアに海外拠点を持つ。比較的体力のある中国には SAP を導入し、体力的に劣る東南アジアの拠点にはスクラッチで開発したシステムを導入している。海外拠点の IT 要員は約 50 人で、中国が 10 人と最も多い。日本ではアウトソーシングを積極的に活用しているが、海外は状況が異なる。海外拠点の IT 要員にはプログラミング経験やインフラの知識が求められ、業務知識というより、システムの知識がある人が中心である。このため海外拠点の IT 要員は、業務改善よりもシステム構築に関心を持つ傾向が強い。」(K 社)

海外展開が最も進んでいる企業においても同様であり、グローバルで IT インフラの標準化、統合化が進む中で、海外 IT 要員をどう活用するかが今後の課題となっている。

 「海外拠点は米州、欧州、アジアにある。米州、欧州には極統括会社があり、極統括機能としての IT 部門がある。

アジアは各拠点に IT 担当はいるが、日本が IT 統括を担っている。IT インフラは各極とも SAP の R/3 を導入しており、ほぼグローバル統合ができています。SAP 導入は米州で先行したこともあり、米州には SAP に強い人材が育っている。欧州についても、SAP 導入のコアとなった国にはロールアウトをリードできる人材が育っている。こうした人材は長い時間をかけて育成した資産であり、今後どう活用していくかが課題である。一方、米州、欧州と比較すると、中国における IT 要員のスキルは高いとはいえない。中国やインドなどの新興国では、コストメリットのある人材をどう活用するかが課題である。もちろん、新興国といっても 10 年後の姿を見据えて、スキルをシフトしていく必要がある。

グローバルミーティングなどの場を通して、IT 部門のミッションもグローバルで共有化が図られている。

一方、IT 部門を取り巻く環境や IT 要員のスキルセットは、地域によって異なるのが現実である。例えば、日本は開発を全てアウトソーシングしているが、米州は全て内製であり、欧州は内製とアウトソーシングの両方を活用している。このため、グローバルで IT 部員全員が同じ価値観でビジネスに取り組むところまでは至っていない。

しかし、グローバルで IT インフラの標準化が進む中で、ある方向に収斂していくことは必然的な流れといえる。」(P 社)

2-4 IT部門における人の問題の構造

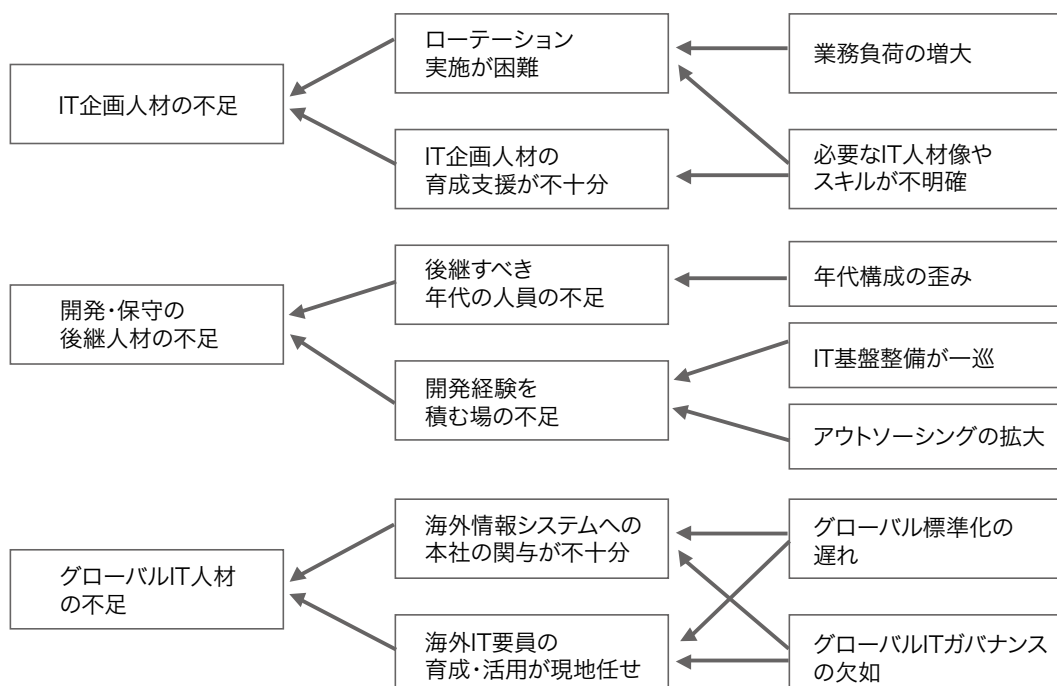
IT部門の役割は、システム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案へと変化している。しかし、IT部門はIT企画人材の不足と開発・保守の後継人材の不足という人の問題に直面しており、役割の変化に対応できていないのが実情である。さらに、ビジネスのグローバル化によって、IT企画、開発・保守のグローバル対応も不可欠であるが、グローバルIT人材も不足している。

では、こうした人の問題を引き起こしている真因は何なのか。IT企画人材を育成するためには、ローテーションで現場を経験することが必要であるが、業務負荷の増大がそれを困難にしている。また、ローテーション以外に研修制度などIT企画人材の育成支援も必要であるが、必要なIT人材像やスキルが不明確であるため、効果的な育成支援策を打ち出すことができない。

開発・保守についても、技術・スキルを継承すべき年代に人員が必要であるが、年代構成に歪みがあるため、後継すべき年代に人がいない。また、技術・スキルを継承するためには経験を積む場が必要であるが、必要なIT基盤の整備が一巡り整備されたり、開発そのものをアウトソーシングしていたりして、経験を積む場が少なくなっている。

グローバルIT人材を育成するためには、本社IT部門が海外の情報システムに十分関与することが必要であるが、拠点毎に業務プロセスがバラバラで標準化が遅れていたり、グローバルITガバナンスが欠けていたりして、海外の情報システムに対する関与が不十分であるのが実情である。また、同様の理由によって、海外IT要員の育成・活用が現地任せになっており、海外IT要員をグローバルIT要員として育成・活用するまでには至っていない。

図 19 IT部門が直面する問題の構造



3

IT 部門改革の
ベストプラクティス

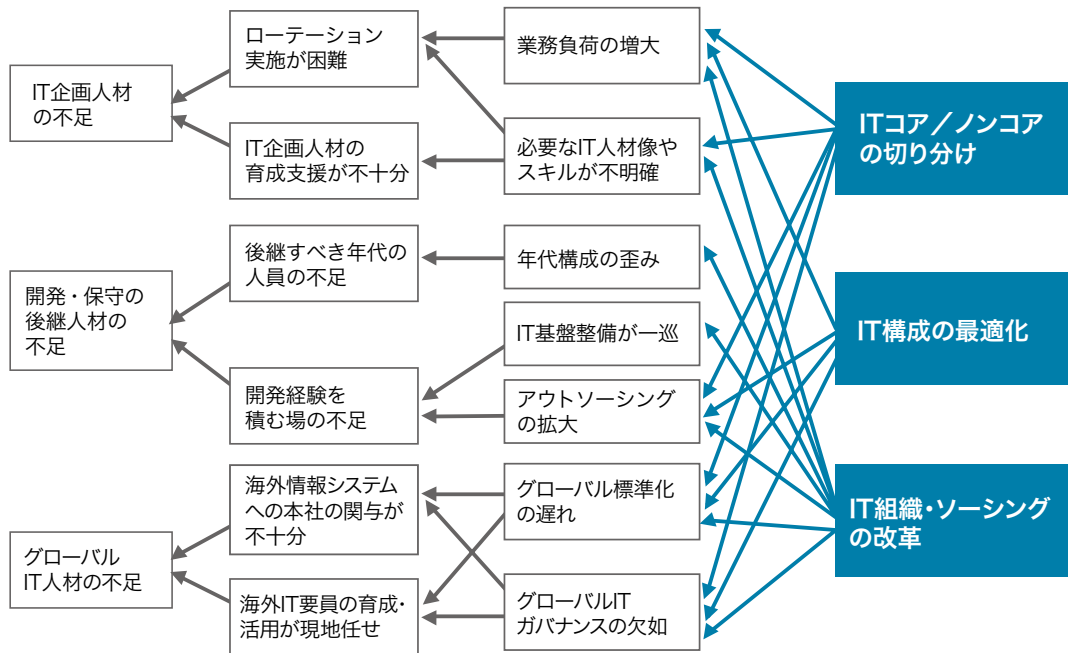
これまで見たように、IT 部門の役割はシステム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案へと変化している。しかも、グローバルスケールでの対応が求められている。しかし、今日の IT 部門は役割の変化に十分対応できていない。IT 部門の変革を阻んでいるのは、IT 企画人材の不足、開発・保守の後継人材の不足、グローバル IT 人材の不足という人の問題が大きい。

では、企業はどのようにして人の問題を解決し、経営の期待に応える IT 部門への変革を進めれば良いのだろうか。今回実施したインタビュー結果から、IT コア／ノンコアの切り分け、IT 構成の最適化、IT 組織・ソーシングの改革という 3 つの取り組みを進める必要があることが分かった。

3-1 人の問題を解決する3つの取り組み

IT部門における人の問題を解決するためには、ITコア/ノンコアの切り分け、IT構成の最適化、IT組織・ソーシングの改革という3つの取り組みを実施する必要がある。

図20 3つの取り組み



(1) ITコア/ノンコアの切り分け

業務負荷の増大については、ITコア/ノンコアを切り分け、ノンコアをアウトソーシングして、IT部門はコアに集中することが考えられる。このとき、ITコア/ノンコアの切り分けをどのようにして行なうかが重要になる。例えば、J社ではビジネスの競争力の源泉は何かを見極め、競争力の源泉に深く関わるアプリケーションをコアと考え、それ以外のノンコアをアウトソーシングする方針である。

「ハードの運用管理はアウトソーシングしている。最終的には（ハードの運用管理は）全てアウトソーシングする方向である。一方、アプリケーション保守については、ハードの運用管理とは異なる考え方をしている。競争力の源泉に関わるシステムは、アウトソーシングによってブラックボックス化しないよう、保守を含めて内製する方針である。」(J社)

「国内の基幹システムの運用・保守は自前で行ない、基幹系サーバの運転、メンテナンスはアウトソーシングしている。ブラックボックス化を防ぐ意味でも、アプリケーションの設計は自前で行なう方針である。また、開発は主たる業務ではないが、クリティカルな部分は自前で行なう必要があると考えている。」(L社)

また、IT 企画以外の IT 業務（ノンコア）をアウトソーシングし、自社の IT 部門は IT 企画（コア）に集中している企業もある。E 社の IT 要員数は 7 人と少ないが、IT 業務のほとんどをアウトソーシングすることにより、3 人を IT 企画に割り当てている。また、P 社では IT 子会社が担っていた IT 業務を全てアウトソーシングすることで、本体の IT 部門はプロセス変革の企画・推進に集中することが可能となったとしている。

「IT 要員数は部長を含めて 7 人であるが、内訳は企画が 3 人、運用が 4 人である。企画の役割は、経営戦略に基づく重点プロジェクトに参画し、IT の側面から支援することである。運用はベンダーの契約管理と、端末管理などアウトソースできていない部分を担当している。」（E 社）

（2）IT 構成の最適化

複雑なシステム構成（アーキテクチャ）は保守業務の負荷を増大させる一因となっていることから、システム基盤やインフラを統合して、シンプルで整合性のあるシステム構成に変えることが考えられる。例えば、個別システムが入り組んで複雑な構成になっている基幹システムを SAP などでリプレースすることで、IT 部門の効率化を実現している企業は少なくない。

「SAP 導入による基幹システムのリプレースを進めている。SAP 稼働後の運用・保守は常駐派遣の人員に任せていく考えである。」（C 社）

「基幹システムはスクラッチで開発したものを使っていたが、システム同士が連携しておらず、度重なる機能追加でメンテナンスが困難になっていた。そこで、メンテナンスコストを下げるため、基幹システムを ERP でリプレースした。メンテナンスは常駐外注に依存しており、標準的な仕組みにすることで属人化を防ぐという狙いもあった。但し、ERP 化したことで今後は社員も ERP スキルを上げ、システム保守をある程度自社内でできるように考えていく。」（H 社）

「SAP R/3 を導入して基幹システムを全面的に刷新し、それまであったホストを撤廃した。ホストを撤廃することで、IT 部門の人数は総じて減少した。また、従来は保守が属人化していたが、SAP 導入後は 1 人が担当できる範囲が広がった。」（L 社）

「メインフレームを撤廃して、基幹システムを SAP にリプレースした。その際、グループ全体で全業務分野を 1 システム、1 データベース化することを目指した。また、SAP 導入を契機に IT 部門の効率化を進め、当時常駐外注 40 人を含めて 90 人いた IT 要員を 52 人まで削減することに成功した。」（M 社）

また、J 社では会計については SAP を導入済みであるが、現在、基幹システムについてオープン化を進めている最中である。

「基幹システムのオープン化を進めている。オープン化することで、ホストで掛かっていたコストの削減が期待できる。オープン系システムの運用管理については、一旦保守・運用チームで担当し、最終的には全てアウトソーシングしたいと考えている。」（J 社）

(3) IT 組織・ソーシングの改革

必要な IT 人材像やスキルが不明確であるため、IT 企画人材の育成支援が不十分である、年代構成に歪みがあるため、後継すべき年代の人材が不足している、開発をアウトソーシングしているため、開発経験を積む場が不足しているといった問題については、IT 組織とソーシングのあり方を改革することが考えられる。

例えば、J 社、N 社では IT 企画人材を育成するために、必要な IT 人材像やスキルを明確にした上で、キャリアパスの一環として他部門とのローテーションを積極的に実施している。

「IT 部員は一般職であり、5 年程度でローテーションすることになっている。IT 部門は会社の全体が見える部署であり、IT 部門での経験は本人のキャリアにプラスになる。また、IT 部門から他部門に異動になった後、再び IT 部門に戻ることも考えられる。ローテーションで IT 部員を異動させることで、一時的に IT 部門のパワーは落ちるが、個人のキャリアを考えるとローテーションは必要である。年齢層が高くなるほどローテーションは難しくなるが、IT 部門に 10 年以上いる人には、できるだけ他部門に異動できるよう交渉している。」(J 社)

「IT 人材を業務系とインフラ系に分けている。業務系の IT 人材には業務知識、提案力、プロジェクトマネジメント力が求められ、インフラ系の IT 人材にはセキュリティやネットワークなどの専門性が求められる。昨年からは、業務系とインフラ系を具体的な人事制度に落とし込み、IT 人材のキャリアパスとして明確化している。また、キャリアパスに関連して、必要なスキルも明示している。業務系は利用部門とのローテーションを通して育成していく考えである。一方、インフラ系については、社内で育成することが難しく、経験者の中途採用を考えている。但し、インフラ系の IT 人材が専門職にならないように、IT 部内でのローテーションを実施する考えである。」(N 社)

さらに、J 社では IT 部員にはコミュニケーション能力が必須であるとして、研修制度を整備するなど育成支援に組織的に取り組んでいる。

「重要なことは決まった後に話が来てシステム構築をするのではなく、決まる前に上流工程でビジネス側とコミュニケーションをして、具体的なアクションに落とすことである。そのためには現場とのハブになる人材がいて、ビジネス側で何をやりたいのか、アンテナを高くして情報を集めることが必要になる。その意味でコミュニケーション能力は IT 部員に必須のスキルであり、外部の研修に行かせたり、講師を招いて研修を行ったりして、スキル向上に努めている。」(J 社)

3-2 ソーシングのあり方

(1) 外部リソースの活用状況

今日のIT部門は様々な形で外部リソースを活用している。実際、内製化を基本方針としている企業は3社だけである。特に連結売上高3,000億円未満では、外部リソースを活用することなく業務を遂行することは難しく、IT企画以外の業務をアウトソーシングしている企業が、9社中5社となっている。しかしながら、IT企画以外の業務をアウトソーシングしているといっても、実際にはベンダーの管理、問い合わせ窓口、アウトソーシングできていない業務の肩代わりなどの業務がIT部門に残っている場合が多い。

図21 外部リソースの活用状況

	内製	主に開発業務で 常駐外注を活用	一部業務を アウトソーシング	IT企画以外を アウトソーシング	IT業務全てを アウトソーシング	合計
連結売上高 3,000億円未満	2社	1社	1社	5社		9社
連結売上高 3,000億円以上	1社		3社	2社	1社	7社
合計	3社	1社	4社	7社	1社	16社

図22 外部リソースの活用状況（各社別）

	会社	業種	外部リソースの活用状況
連結売上高 3,000億円未満 (9社)	A	加工組立	全てのIT業務を自社で対応し、常駐派遣もない
	B	卸・小売	アプリ保守を2社にアウトソーシング
	C	卸・小売	アプリ開発のほとんどを常駐外注に委託している
	D	卸・小売	複数ベンダーにアウトソーシング
	E	プロセス	フルアウトソーシングを推進する方針
	F	卸・小売	ERP導入パートナーと保守・運用契約
	G	加工組立	内製化を進め、開発スキルを社内に取り戻す考え
	H	卸・小売	IT企画および業務システム要件化以外の工程は原則アウトソーシング。今後はERPの自社社員による一部保守も検討
	I	卸・小売	ベンダーと設立したITセンターにアウトソーシング
連結売上高 3,000億円以上 (7社)	J	プロセス	開発は外注だが競争力に関わるアプリは内製
	K	プロセス	開発、運用はアウトソーシング
	L	プロセス	設計・開発は内製化が基本であり、主要サーバの運転をアウトソーシング
	M	プロセス	内製化を基本とし、常駐外注も1人のみ
	N	プロセス	既存システムの保守は1社に外注、新規開発はコンペ
	O	プロセス	IT合併会社にフルアウトソーシング
	P	加工組立	IT企画以外の業務をIT合併会社にアウトソーシング

(2) ソーシングに対する3つの考え方

インタビューの結果によれば、ソーシングについては大きく3つの考え方がある。第一に、アウトソーシングにはデメリットが多いとして、内製化を基本とする考え方である。第二に、コアは内製、ノンコアはアウトソーシングと、アウトソーサーとの分業を基本とする考え方である。最後に、企業とアウトソーサーが相互に補完し合う関係を構築し、アウトソーサーとの協調を基本とする考え方である。

図 23 ソーシングに対する3つの考え方



内製型の企業によれば、アウトソーシングはコストメリットが少なく、技術・スキルが空洞化する懸念があるとしている。

「運用・保守のアウトソーシングでは、人件費の変動費化はできないと考えている。また、人件費で見ると、運用・保守は業務全体の2割程度であり、この2割をアウトソーシングしたとしても、アウトソーサーを管理する人員は必要であり、アウトソーシングで効率化できる保証はない。一方、アプリケーション開発のアウトソーシングは、グループ会社に本業の製品のソフトウェア開発を行なう子会社があり、そこに発注をしている。仕様書の書き方やレビューに参画できる人員がいなくなると、技術が空洞化する懸念があるため、こうした問題を回避するためにも、グループ会社内で保持したい。」(A社)

「IT要員の開発スキルの低下を懸念しており、内製化を進めることで、開発スキルを内部に取り戻したい。企画だけを社内に残してアウトソーシングすることには懐疑的である。」(G社)

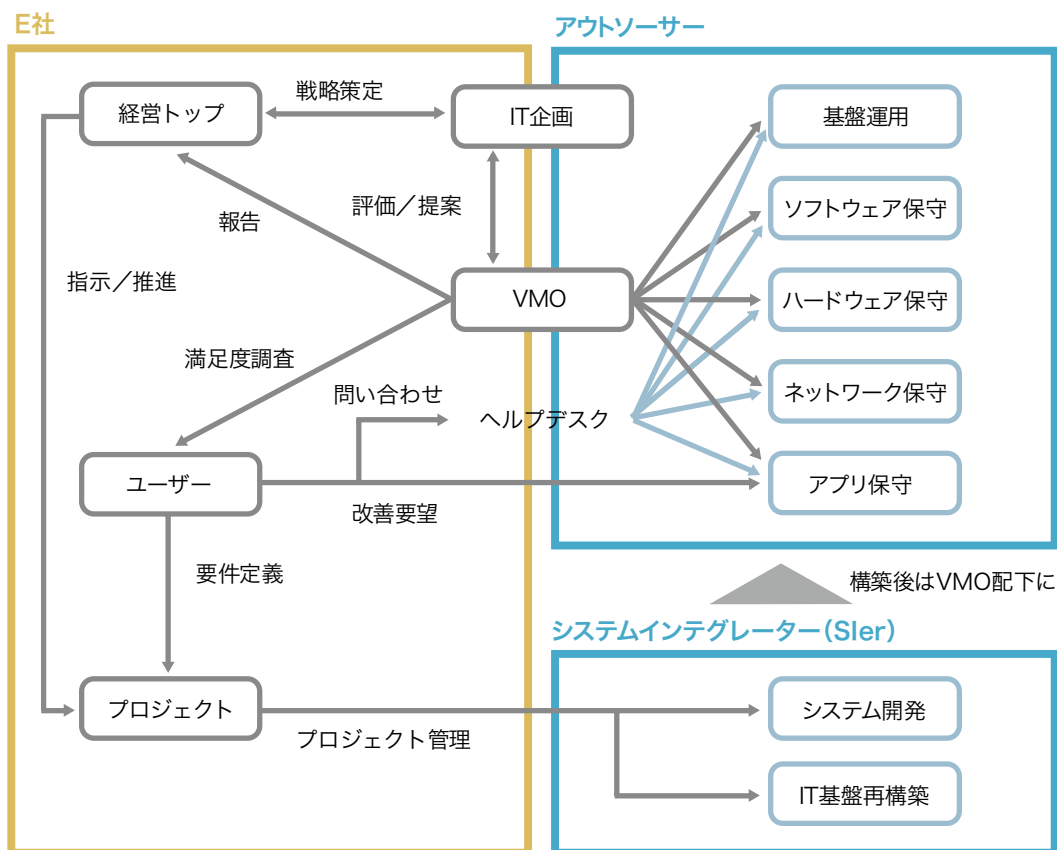
「継続性とコストの観点から内製化を基本としており、アウトソーシングしているのはハードのハウジングのみである。」(M社)

内製型の企業では、内製化に対応できるだけのIT要員が必要になるため、IT要員数は必然的に多くなる。しかし、現実にはそれだけのIT要員を抱えられる企業は少ない。そこで、多くの企業ではコアは内製、ノンコアはアウトソーシングと、アウトソーサーとの分業を進めることになる。実際、設計・開発は内製化が基本とする企業であっても、今後はコアである企画・設計に専念し、ノンコアである開発については要員育成に必要な程度だけを残してアウトソーシングするとしている。

「現状は設計・開発は内製化が基本であるが、今後はより企画・設計に専念して、開発については要員育成に必要な程度以外はアウトソーシングしていく考えである。」(L社)

コアである企画・設計に専念し、ベンダーマネジメントもアウトソーシングしている会社もある。E社では、システムのカットオーバー後は、ベンダーマネジメントの専門グループであるベンダーマネジメントオフィス（VMO）が基盤運用、ソフトウェア保守、ハードウェア保守、ネットワーク保守、アプリケーション保守の各ベンダー（E社ではパートナーと呼ぶ）を管理する体制となっている（図24）。VMOはバランススコアカード（BSC）に基づく評価指標を設定し、週次、四半期、通期でチェックし、社内ユーザーの満足度向上に努めている。ここで特徴的なことは、VMOによるベンダーマネジメントをアウトソーシングしていることである。

図24 アウトソーサーとのパートナーシップ体制（E社）



注：VMOはベンダーマネジメントオフィスの略

E社によれば、この体制によって当初の目標を達成することができたので、今後はアウトソーシングの範囲を拡大したい考えである。

「既にこの体制を5年間継続しており、品質・コスト・納期（QCD）について期待した成果を出す点については、当初目指していたゴールを実現できた。そこで、現在のQCDをベースとしたアウトソーシングから、アウトソーシング範囲の更なる拡大を模索している。具体的には上流工程をベンダーに担ってもらうことであり、IT企画そのもののアウトソーシングを考えている。」（E社）

IT企画のアウトソーシングが成功するためには、企業とアウトソーサーの関係そのものが分業型から協調型へと変わる必要がある。

「これを実現するためには、当社とベンダーの双方が変わらなくてはいけない。特に、上流工程ができる人材をベンダー側で育成することが求められる。当社では、そうした人材の育成をIT企画が支援することを考えている。そうした人材の育成には5年～10年という長い期間が必要である。また、10人いたとして、上流工程ができる人材に育つのは、その中の2割～3割である。こうした取り組みに対して、ベンダーとどのような契約を結ぶのか、どのようなインセンティブを提供するのか、実現までには難しい課題が多い。」(E社)

一方、アウトソーサーと協調型関係を構築している企業もある。P社とアウトソーサー(IT合併会社)は、単にお互いの役割分担を決めて業務を遂行する関係ではない。P社とアウトソーサーは、戦略や計画を共有して、長期的なリレーションに基づく補完関係を築いている。

「我々は現場を知っており、技術的なことはアウトソーサーに補完してもらっている。さらに、アウトソーサーは現場のことを理解した上で、当社の立場で提案してくれるレベルまで関係が進化している。アウトソーサーと長期的なリレーションを築き、一体感を醸成できていることが大きい。当社としても、アウトソーシングしたのだから全部やってくれという姿勢でなく、お互いの役割を明確にしながら、協力できる部分は一緒にやらなければならない。一緒に頑張ろうという関係でないといけない。」(P社)

P社では業務部門、IT部門、アウトソーサー(IT合併会社)が一体となって機能別のチームを作り、そこから個別プロジェクトに展開する方式で業務を進めている。

P社によれば、中長期的なリレーションを作るアウトソーシングと、提案依頼書(RFP)を出して業務を委託するアウトソーシングを使い分ける必要があるという。

「インフラのように長期的なリレーションを築きたい部分については、アウトソーサーと当社の現状や方向性を共有し、毎週ミーティングを持っている。こうした関係を通じて、将来に備えた提案を共同で作成している。中長期的なリレーションを作るアウトソーシングと、RFPを出して委託するアウトソーシングを使い分けていく必要がある。」(P社)

IT 構造改革と 協調型アウトソーシングの進め方

ここまでの考察を整理しておこう。IT 部門の役割は、システム基盤の整備・維持から、業務改革の提案・推進、戦略実現に必要なシステムの提案へと大きく変化している。さらに、対象範囲もグローバルへと広がりを見せている。しかし、こうした変化に対応できている IT 部門は少ない。多くの企業では、IT 企画人材、開発・保守の後継人材、グローバル IT 人材が不足しているのが実態である。

こうした人の問題を解決するために、IT コア/ノンコアの切り分け、IT 構成の最適化、IT 組織・ソーシングの改革という 3 つの取り組みを実施する必要がある。ソーシングについては、内製型、分業型、協調型という 3 つの考え方がある。現在では内製型は一部の企業に限られており、多くの企業は分業型である。今後は分業型に加えて協調型を採用する企業が増加し、目的に応じて協調型と分業型を使い分けることになるだろう。

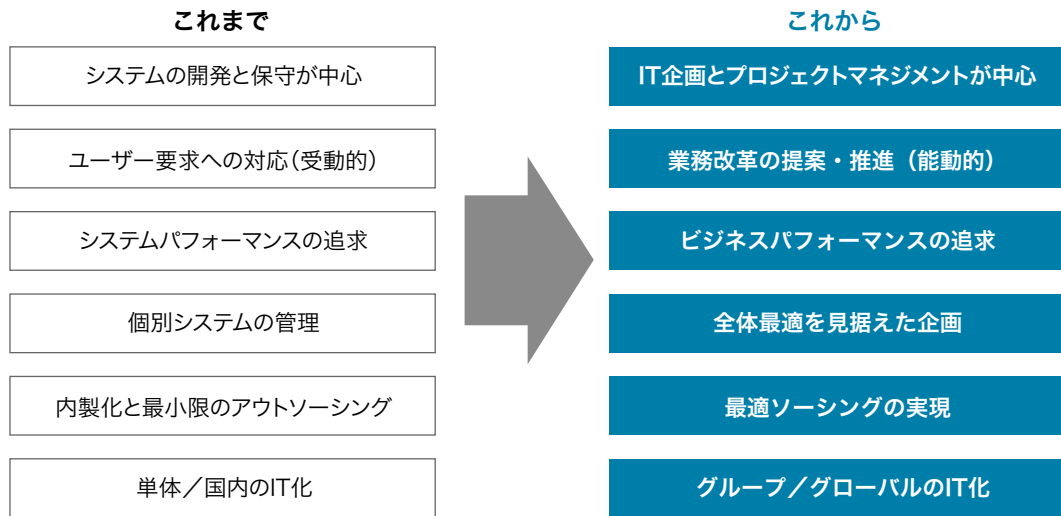
そこで本章では、IT 部門改革と協調型アウトソーシングの具体的な進め方について述べる。

4-1 IT 構造改革の進め方

(1) IT 構造改革の 3 要素

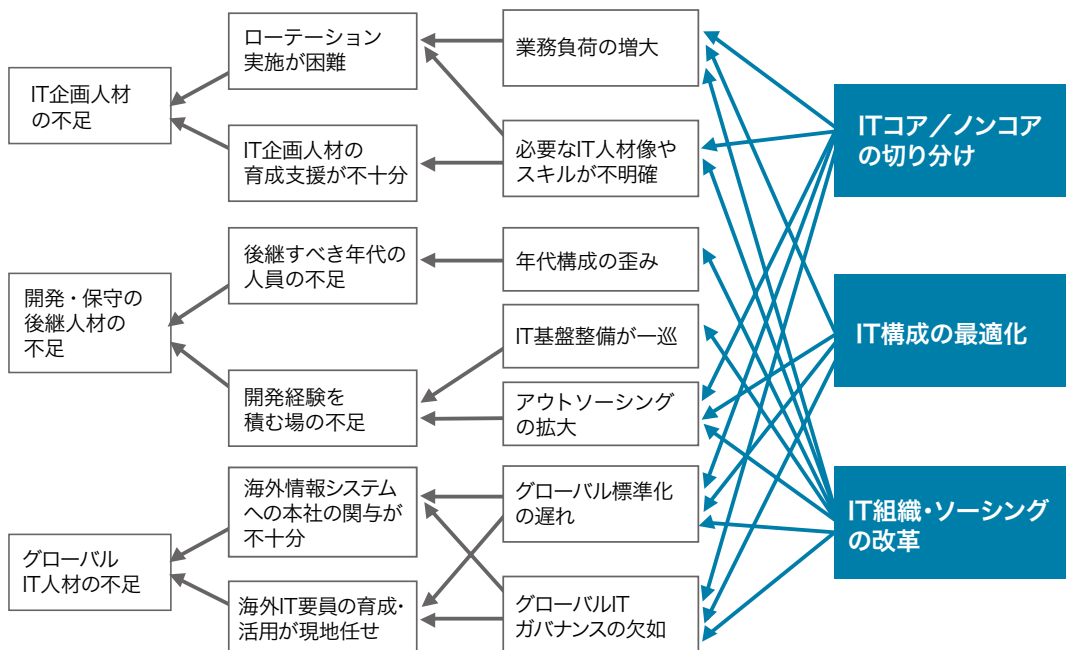
これまで見てきたように、IT 部門の役割は大きく変化しつつある。しかし、こうした変化に対応できている IT 部門は少なく、様々な制約の下、いかに対応するかを模索しているのが現状である。

図 25 IT 部門の役割の変化



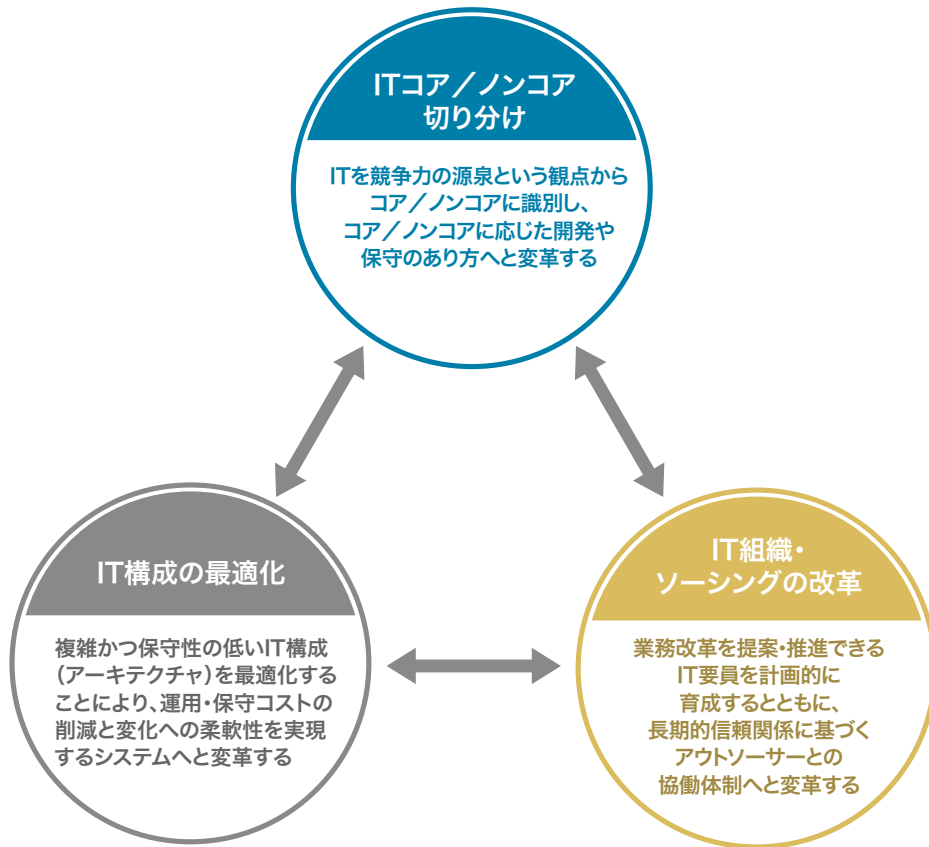
こうした現状を打破するためには、IT 企画人材の不足と開発・保守の後継人材の不足という人の問題を解決しなければならない。そのためには、IT コア/ノンコアの切り分け、IT 構成(アーキテクチャ)の最適化、IT 組織・ソーシングの改革という 3 つの取り組みを実施する必要がある。

図 26 3 つの取り組み(再掲)



IT コア/ノンコアの切り分け、IT 構成の最適化、IT 組織・ソーシングの改革はお互いが密接に関係している。

図 27 IT 構造改革の 3 要素



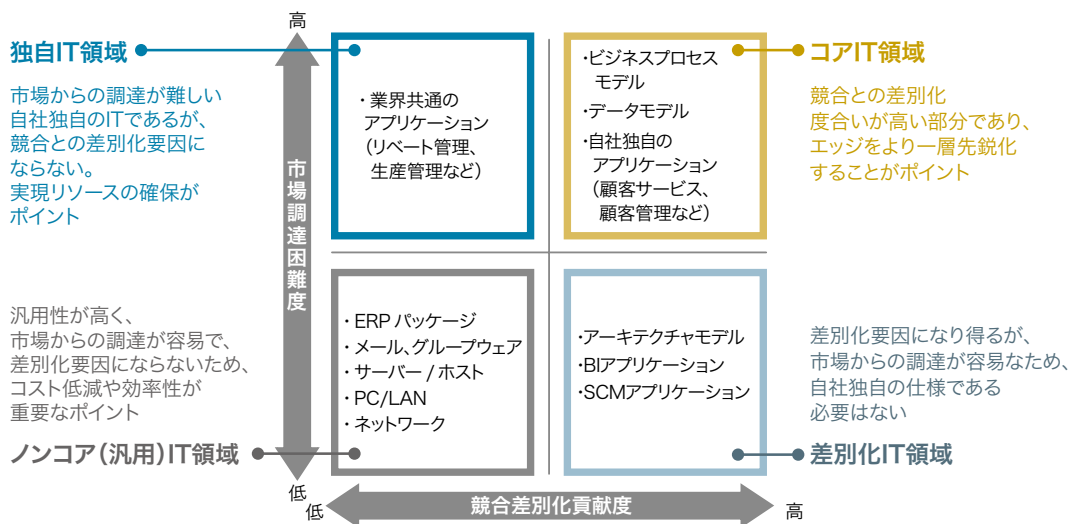
(2) IT コア/ノンコアの切り分け

IT コア/ノンコアの切り分けについては、当該 IT が競合他社との差別化にどの程度貢献しているか（競合差別化貢献度）、当該 IT の市場からの調達にどの程度難しいか（市場調達困難度）という 2 軸で整理・マッピングすることが考えられる。こうすることで、IT を 4 つの領域に切り分けることができる。

まず、差別化への貢献度、市場調達の困難度が両方とも高い「コア IT 領域」に位置づけられる IT は、競合との差別化度合いが高く、エッジをより一層先鋭化することが重要である。次に、差別化貢献度が高く、調達困難度が低い「差別化 IT 領域」に位置づけられる IT は、差別化要因になり得るが、市場から容易に調達できるため、自社独自の仕様である必要はない。また、差別化貢献度は低いが、調達困難度が高い「独自 IT 領域」に位置づけられる IT は、市場からの調達が難しいため、実現リソースをいかに確保するかが重要となる。最後に、差別化貢献度、調達困難度が両方とも低い「ノンコア（汎用）IT 領域」に位置づけられる IT については、コスト削減や効率化が求められる。

ネットワーク、PC、サーバなどのインフラ部分は「ノンコア IT 領域」に含まれる。ERP も同様である。問題はアプリケーションの切り分けである。アプリケーションを切り分ける際には、ビジネスの競争力の源泉が何であるか、当該アプリケーションが差別化にどれだけ貢献しているかを見極めなければならない。このとき、COE と Edge という考え方でアプリケーションを切り分けることが有効である（43 ページのコラム「COE と Edge」参照）。

図 28 IT コア/ノンコアの切り分け





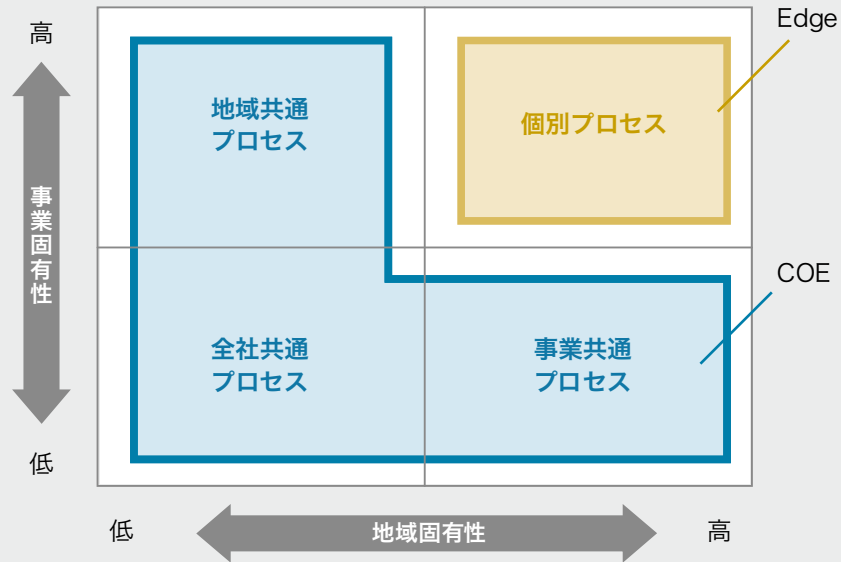
コラム

COE と Edge

競合差別化への IT 貢献度に関して、弊社は COE と Edge という概念を提唱している。COE はセンター・オブ・エクセレンスの略で、全社（グループ）レベルでの全体最適（標準化・統合化）を追求する領域を意味する。

一方、Edge は刃や強みを意味する英語であり、事業や拠点など個別最適（差別化）を追求する領域を意味する。業務アプリケーションについて競合差別化への IT 貢献度を考える場合、事業固有性と地域固有性の 2 軸でアプリケーションをマッピングして、COE と Edge に切り分ける方法が有効である。

図 29 COE と Edge

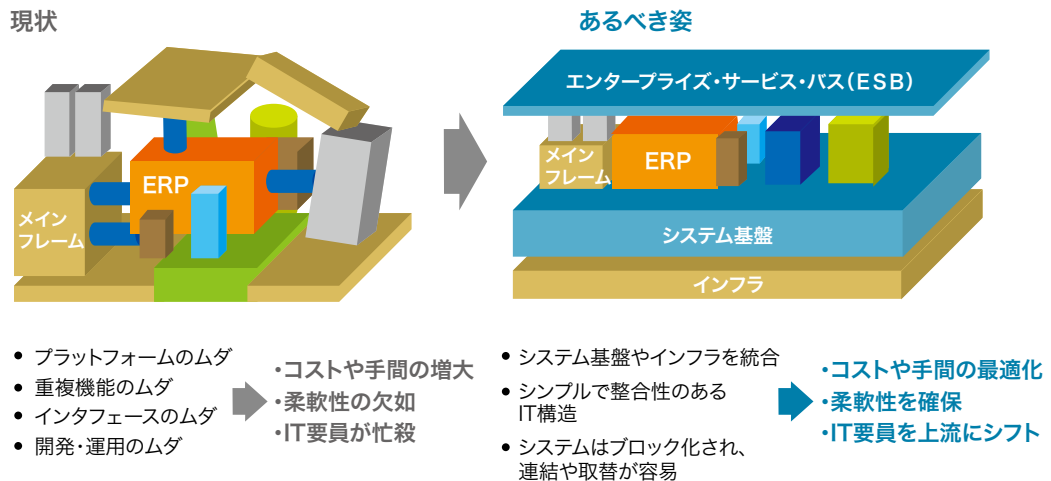


資料：『グローバル最適を目指して』（アビームコンサルティング、2008年）

(3) IT 構成の最適化

企業の IT は個別システムが入り組んだ複雑な構成になっていることが少なくない。複雑なシステム構成はコストや手間を増大させ、システムの柔軟性を損ない、IT 要員が保守に忙殺される一因となっている。そこで IT 構造改革の一環として、システム基盤やインフラを統合するとともに、シンプルで整合性のとれた IT 構成に変革することが求められる。

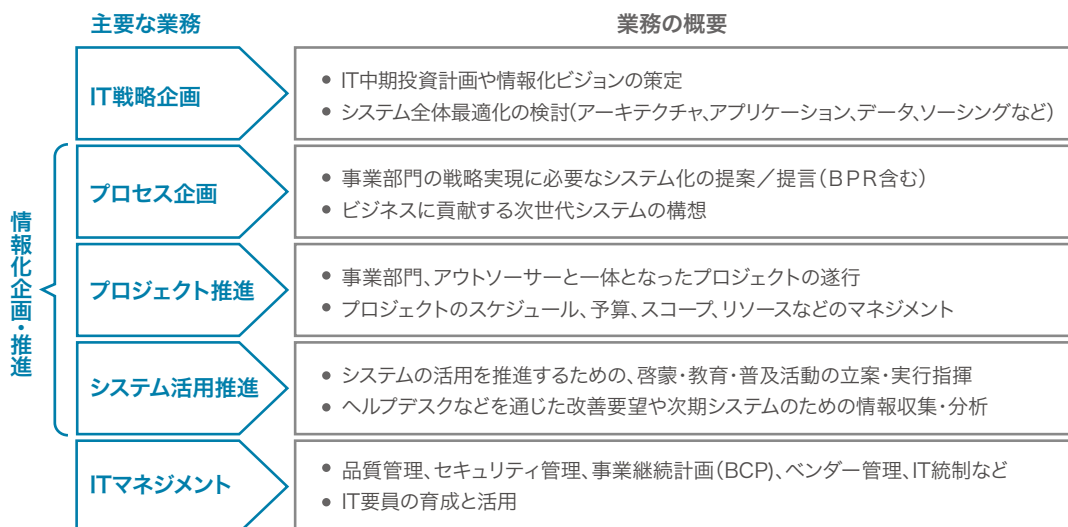
図 30 IT 構成の最適化



(4) IT 組織・ソーシングの改革

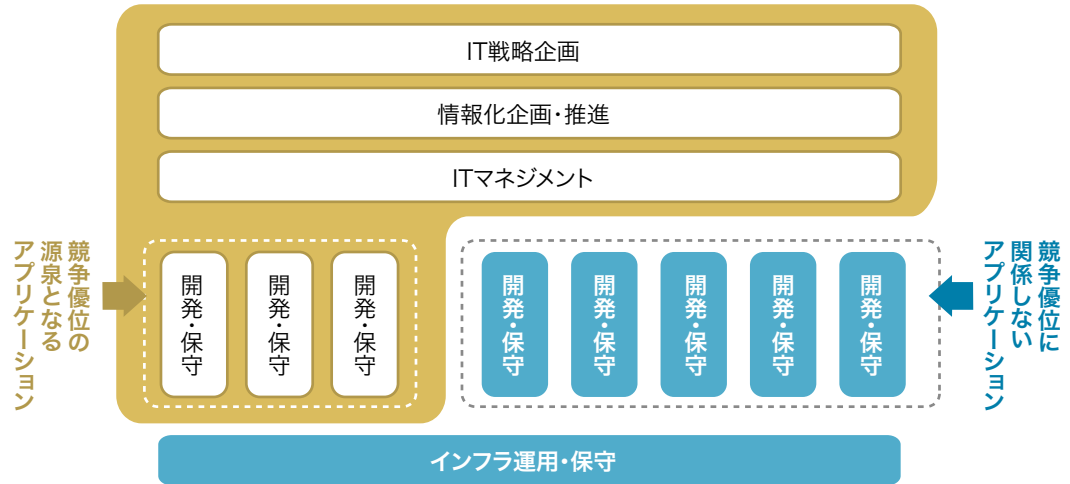
IT 部門が担うべき必須業務には、IT 戦略企画、プロセス企画、プロジェクト推進、システム活用推進、IT マネジメントなどがある。このうち、プロセス企画、プロジェクト推進、システム活用推進は情報化企画・推進として括ることができる。

図 31 IT 部門が担うべき必須業務



前述の必須業務に加えて、競争優位の源泉となるアプリケーションについては、設計はもちろん、開発や保守も内製化することが望ましい場合がある。一方、競争優位に関係しないアプリケーションについては、アウトソーシングを活用することが望ましい。

図 32 IT 部門の業務イメージ

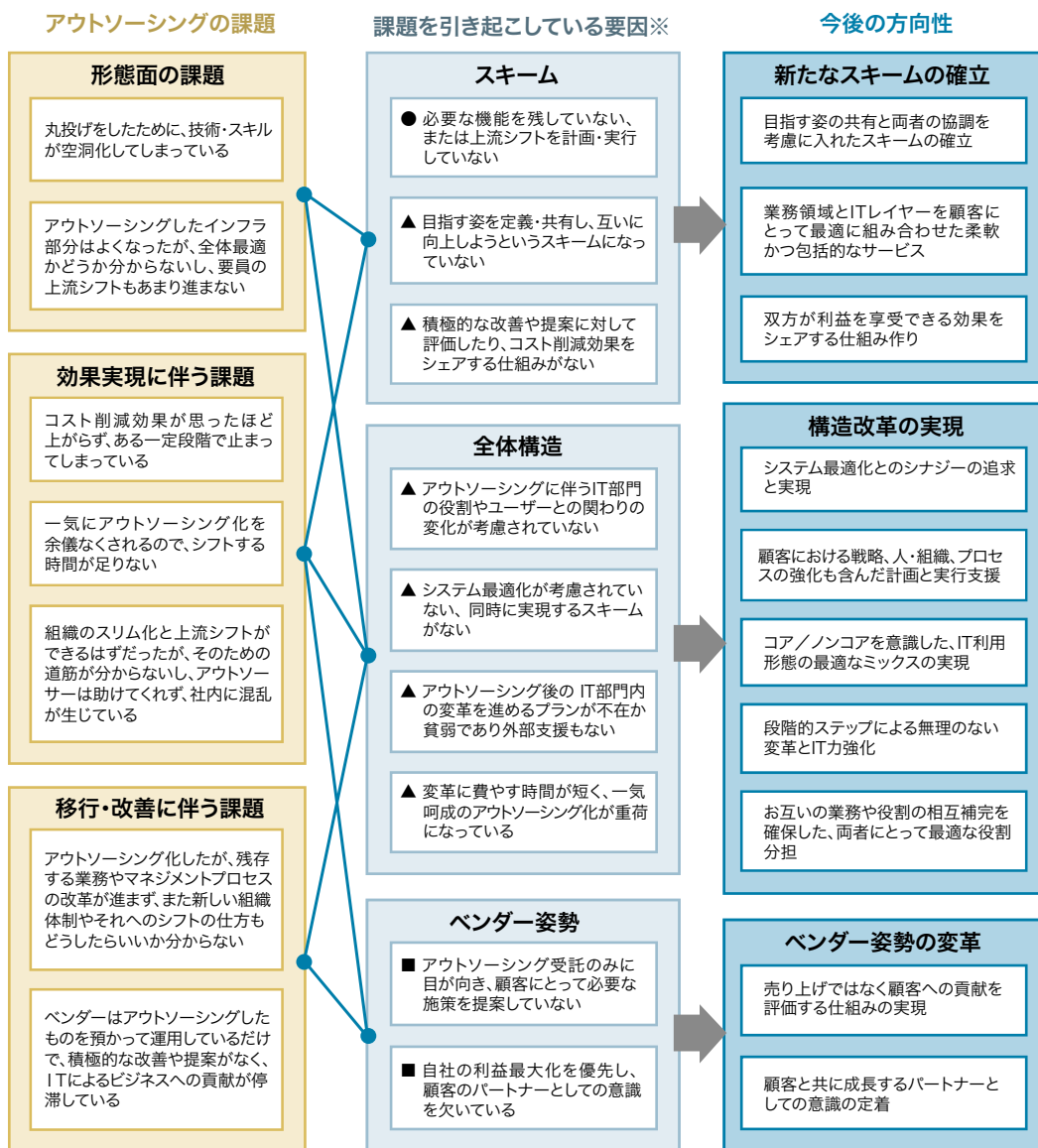


以上はIT組織・ソーシングの改革を進める上での基本的な考え方を示したに過ぎない。実際には、IT部門が担うべき業務の中にも、ベンダーマネジメントのようにアウトソーシング可能な業務は存在する。

4-2 協調型アウトソーシングの進め方

内製型の企業を除き、IT 部門は様々な形でアウトソーシングを活用している。しかし、アウトソーシングをしたために、システムがブラックボックス化し、技術やスキルが空洞化する、コスト削減効果が思ったほど上がらない、アウトソーサーによる改善や提案がないなどの問題も指摘されている。これらの問題は、分業型アウトソーシングの限界を示しており、アウトソーシングのあり方にも変革が求められている。

図 33 アウトソーシングの課題と今後の方向性

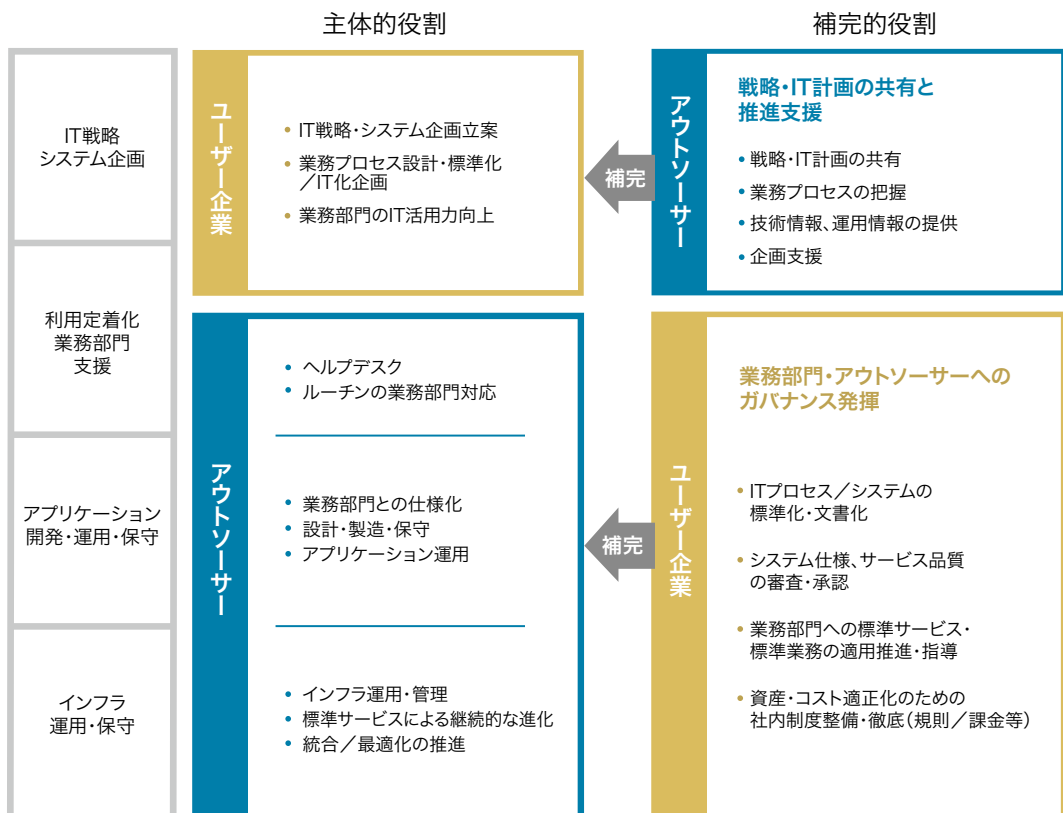


※ ●：ユーザー企業側の要因、■：アウトソーサー側の要因、▲：共通的要因

分業型アウトソーシングの問題点を解決するのが、協調型アウトソーシングである。協調型アウトソーシングについては、第3章で紹介したP社の事例が参考になる。P社とアウトソーサーは、単にお互いの役割分担を決めて業務を遂行するという分業関係ではない。P社とアウトソーサーは、戦略や計画を共有して、長期的なリレーションに基づく補完関係を築いている。それは、お互いの役割を明確にしながら、協力できる部分は一緒にやるという関係である。単なる分業関係であれば、アウトソーサーに分業した領域のブラックボックス化が進む懸念がある。そこで、主体的役割と補完的役割の両方を分担しながら、相互に協調して業務を進めていくことが重要になる。これがP社とアウトソーサーの関係であり、協調型アウトソーシングそのものといえる。

協調型アウトソーシングにおける主体的役割と補完的役割には、様々なバリエーションが考えられるが、典型的なイメージを図34に示す。

図34 主体的役割と補完的役割



ここまで協調型アウトソーシングについて述べてきたが、品質・コスト・納期(QCD)をベースとした分業型アウトソーシングが有効である場合も当然ある。重要なことは、アウトソーシングの対象に応じて、分業型アウトソーシングと協調型アウトソーシングを使い分けるということである。

4-3 まとめ

IT 部門が直面する人の問題を解決して、ビジネスに直接貢献する IT 部門となるためには、IT コア/ノンコアの切り分け、IT 構成の最適化、IT 組織・ソーシングの改革によって、IT 構造改革を進める必要がある。

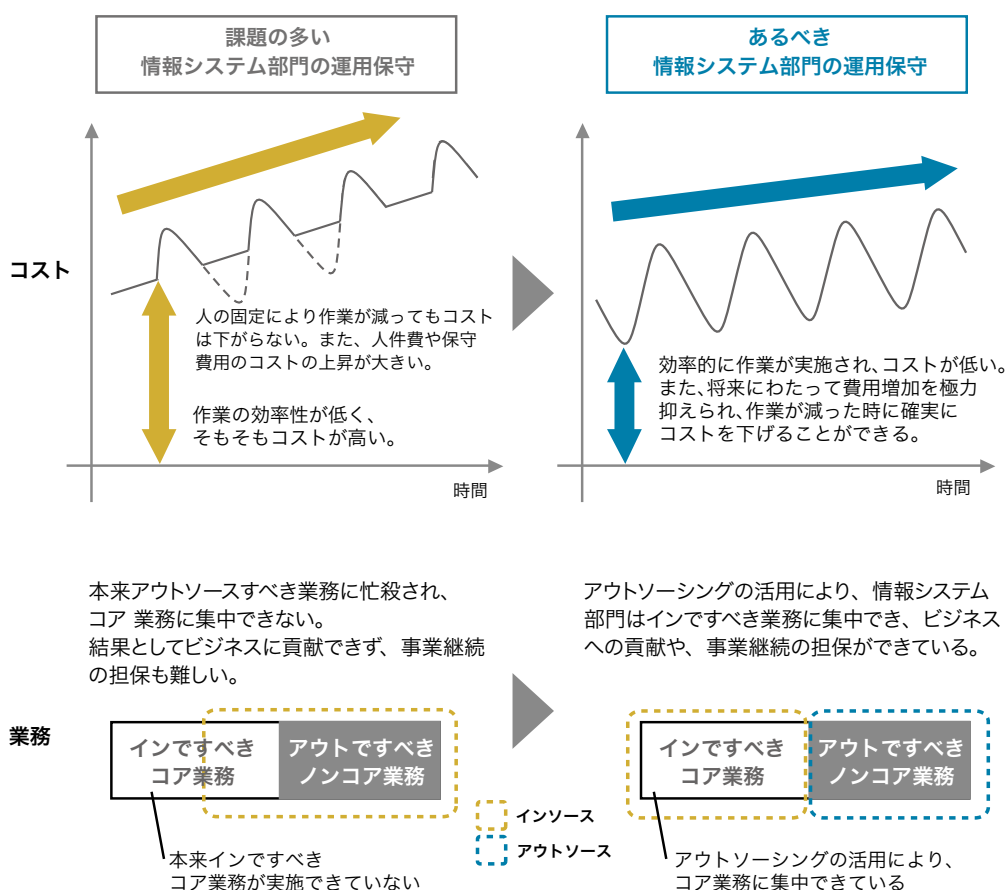
今日、アウトソーシングを活用する企業は多いが、これまでの分業型アウトソーシングには限界がある。今後は、協調型アウトソーシングを志向する企業が増えると予想されるが、協調型が分業型に取って代わるわけではない。重要なことは、分業型アウトソーシングと協調型アウトソーシングを使い分けることである。

アビームコンサルティングの 情報システム運用・保守業務分析サービス

「情報システム運用・保守業務分析サービス」は、弊社独自の分析フレームワークを用い、情報システム運用・保守に関わる組織の人材と業務を客観的に分析・評価し、組織力を最大限に高める取り組みの方向性を提示するものである。

情報システム運用・保守に関わる組織は、本調査報告書でも述べたように、属人化による事業継続リスク、人の固定化による変化に対応できないコスト構造という課題を抱えている。さらに、組織の閉塞感により、人材が活性化しないという課題を抱える企業も少なくない。このような企業に対して、自社で判断することが困難な運用・保守運営の合理性を客観的に分析・評価し、情報システム部門の組織力を最大限に高める取り組みをサポートすることが本サービスの目的である。

図 35 情報システム部門の運用・保守の方向性



具体的には、「コスト低減力」「変化対応力」「効率性」「ビジネス貢献力」「事業継続性」という5つの視点による組織の評価「5軸分析」と、運用・保守業務の「インソース」「アウトソース」の切り分けを視点にした評価「インアウト分析」を行なう。そして、分析結果に基づいて、改善ポイント、アウトソーシングにより人件費を変動費化した場合のコスト削減率を提示する。

図 36 5軸分析

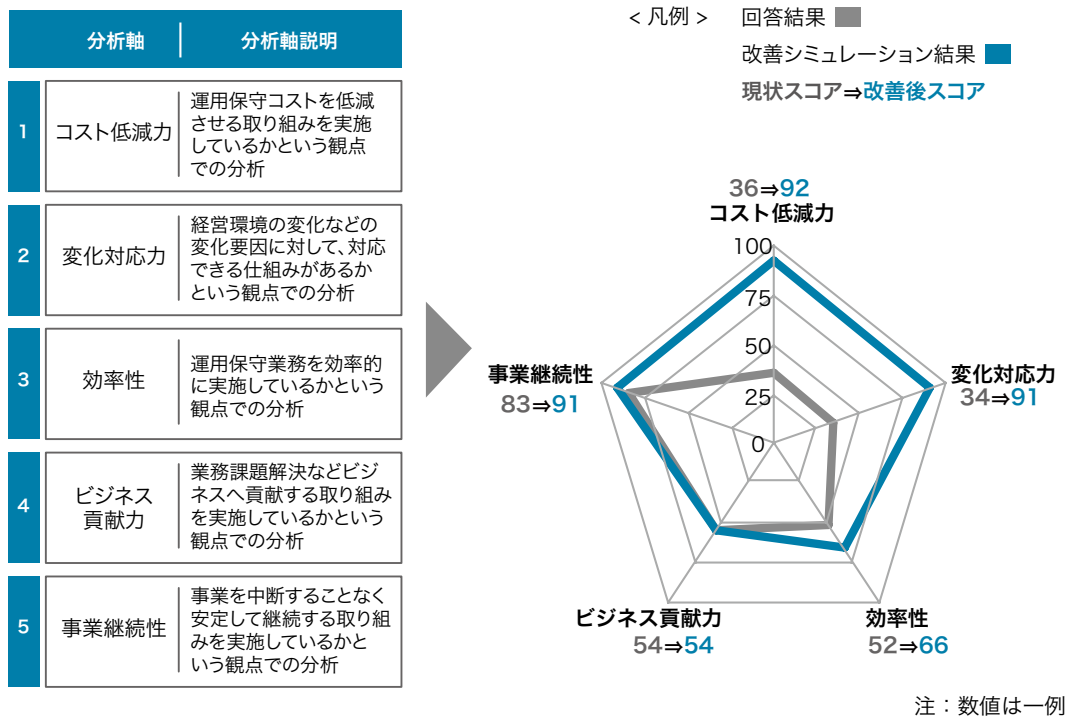


図 37 インアウト分析

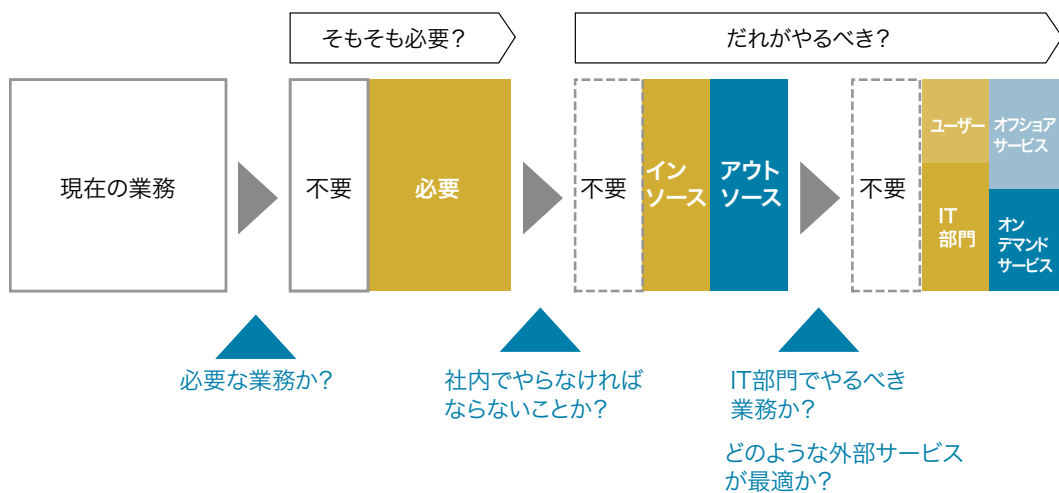
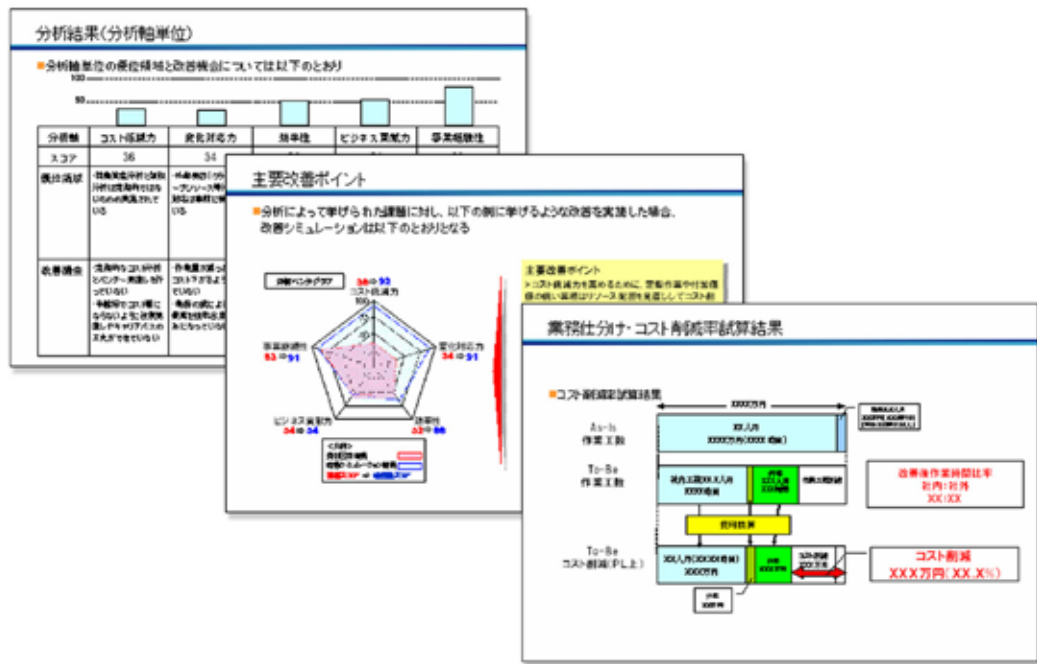
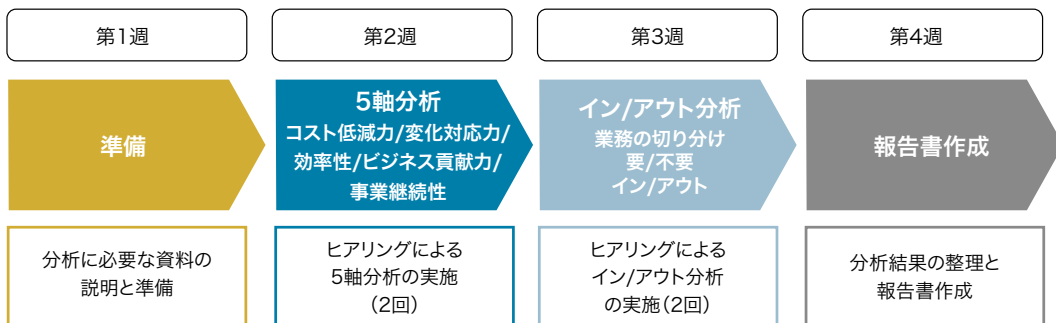


図 38 分析結果イメージ



本サービスでは、運用・保守業務に関する現状調査から結果報告までを、約1ヶ月で実施する。

図 39 本サービスの実施スケジュール





アビームコンサルティング株式会社

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。
戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 3,800 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業に対し、幅広いコンサルティングサービスを提供しています。
ホームページ：www.abeam.com/jp

経営戦略研究センター

経営戦略研究センターでは、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。

著者

稲田 俊郎
アウトソーシング事業部
プリンシパル

木村 公昭
経営戦略研究センター
ディレクター

原 市郎
プロセス&テクノロジー事業部
経営改革セクター
セクター長 プリンシパル

太田 清貴
経営戦略研究センター
アソシエイト

本レポートに関するお問い合わせ先

マーケティング部
Tel : 03-3501-8355

本レポートの無断転載・複写を禁じます
Copyright © 2010 by ABeam Consulting Ltd., All rights reserved.

本レポートは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。アビームコンサルティングは、本レポートによって、直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
「ABeam」、「アビーム」、「徳碩」はアビームコンサルティング株式会社の登録商標です。

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo
100-0006 Japan

Tel : 03-5521-5555 Fax : 03-5521-5563

URL : www.abeam.com/jp

Research Report