



## SIS:注文者の役割

山田新一

コーポレートディレクション (CDI) では、「戦略的情報システム (SIS) とは、市場の論理に適合する機能を持ち、競争上の優位性を持つ事業に進化させることが可能な情報システム」であると考えております。

SISの果たすべき具体的機能や、その構成の意義について、私共CDIは、実際のコンサルティングの体験を通じて多くの思考を重ねて参りました。しかしながら、既にSISの必要性を認め、これからその構築へ向けての意思決定をされようとしている多くの経営者の方々にとって、SISプロジェクトをどのような社内体制で、どう推進させていけばよいのかといった実行プロセスの問題解決がより切実な経営課題となっているように思います。

そこで、今回はSISの「注文者」の視点からSIS構築の難しさとその解決策について、考えてみたいと思います。

### よい仕様書の役割

注文者と受注者との関係において、一般に「よい仕様書」は「よい仕事」の出発点です。ここでいう「よい仕事」とは、決められた期間に、決められた予算内で、要求された品質の物・サービスを完成・納入するということです。このことは、情報システムの場合でも全く同じはずですが、SISは何故か、ややもすると「クレームのシステム」と呼ばれるようになりがちです。SISに対するクレームの打表例は、「決められない」(トップ)、「つくれない」(システム部門)「つかえない」(ユーザー部門) という3点です。私共の体験から考えますと、こうしたクレームが出てくるのは、上述の「仕様書」の出来具合にあるように思います。つまり、「悪い仕様書」が「悪い仕事」の出発点になっているのです。注文者のイメージどおりに、仕様書がつくられていないのです。

SISは、私共の定義にあるように、当該企業(事業)にとって独特の競争優位性を確率・持続させることが基本的な目的です。当然、SISの目的・機能は当該企業のようなユニークネスを大変反映したものである必要があります。従来の情報システムは、概して、部門・業務ごとの個別の仕様に依拠してつくれば良いシステムでした。ここでは、注文者はシステム部門という現場であり、受注者(コンピュータメーカー、

ソフトウェア企業)は、蓄積した経験・ノウハウを活用して、標準的な仕様書でもそれなりのシステムができ上がったのですが、SISはそうではありません。これほど、「仕様書」の内容が重要な商取引はない、と思えるほどです。

さらに、システムの大規模化は注文者にとって頭の痛い問題です。過去はいざ知らず、今やシステム技術の進歩により、受注者側は、技術的には注文者のどのような要求にも基本的には応えられます。つまり、技術と時間さえ与えられればどのように複雑で、大きなシステムでもつくることのできるのです。しかしながら、メーカー、ソフト企業からの「提案・見積もり」は、常に、注文者の期待を越えてしまうという不調和が生じます。システムの大規模化はSISへの投資リスクをより一層高めます。その一方、市場・競争環境の変化に即応できるシステム構築の要求は高まり、経営課題としては、ますます素通りできぬものとなってしまいます。

住宅の注文者から見て、「住宅は三軒目で初めて満足のゆくものになる」と言われます。これは、施主の頭の中で、ソフト(よい住まい方のイメージ)とハード(よい家のイメージ)に関する多くの体験が、よい仕様を生み、よいハードに結実することに他なりません。SISの世界では、注文者は「一軒目の家」を建てる際に、家三軒分の「戦略」と「システム」に関する「認識」を持たなくてはならないといえます。

### 何故うまく注文できないか

何故、企業が一般に発注する商品・サービスに比べ、SISの場合は、その発注が大変難しいものになってしまうのでしょうか。

その第一の理由は、SISには雛型となる見本が存在しないことにあります。自社ビルであれ、注文服であれ、おおよそオーダーできるものは模擬体験が可能ですが、SISは無形物という特異なものです。SISは前述のように、当該企業(事業)にとって独特であり、かつ極めて内部的なものです。つまり、SISが当該企業の組織の“クセ”、仕事の流し方、ものの決め方に密着せぬ限り役に立たぬ特性をもつゆえに、他社事例は大変限定的にしか参考になりえません。

第二の理由は、SISの効果が有形のものとして表現しにくいという性格にあります。従来のシステムでは、ある部門の省力化効果、コストダウン効果、あるいは工場の生産性の向上として把握され易い性格のものでした。しかし、SIS構築の効果を、仮に数値で表現でき

たとしても(例えば、シェアアップ、カバレッジアップ)、そこにはシステム以外の要因が複雑に絡み合い、システムのみ効果を抽出することは不可能です。つまり“無い”より“有る”方がよいのは分かっている、従来の効果測定の数値では、SISの効果を評価できないのです。

第三の理由は、SISの投資額という極めてクリティカルな問題にあります。システムの内容、つまりソフトウェアが決まらなると、これを乗せるべきハードウェアを決めることはできません。仮に、ハードウェアを「決めた」(器決め)としても、あれもこれもとソフトウェアが増えれば、それは再度ハードウェアを検討し直さねばなりません。こうした問題がある上に、例えば他社のシステム投資学が分かっ

たとしても、システムの本当の狙いが分からない以上、そのシステム投資額は、何ら評価の基準になりようがありません。このクリティカルな問題は、SISの仕様書づくりを一層困難なものにしています。

### よい仕様書をつくるための条件

それでは、SISの「よい仕様書」をつくるためには、SISに対するどのような認識、具体的方法論、あるいは取組み方が必要なのでしょうか。

SISの本質的な特徴は、企業あるいは個別の事業にとって、独特な戦略的問題に対する「問題解決型のシステム」であることです。従来の情報システムの多くは、部門ごとの業務支援、管理を目的としているため、「部門別情報システム」の性格が強く、会社（事業）の戦略的問題については全く機能できません。もし、戦略的問題に対応しようとするれば、莫大な工数をかけて集計・加工することによって、かろうじて対応できるか、できないかといった程度のことになるろうかと思えます。

SISの2つ目の特徴は、その成功の条件が情報システムそのものより、むしろそれを用いる組織・業務面の変革や意思決定プロセスの改革が、いかにシステムと有機的に連動できるか否か、にかかっている点です。システム技術のみによる優位性は、容易に競争企業の追隨を許してしまいます。つまり、システム化すればするほど、システムでない部分がなお一層重要になってくるといえることです。

SISの特徴の3つ目は「学習するシステム」であるということです。SISは、それを活用することで、事業の中に「学習サイクル」が自然に構造化されます。外界の変化を正確に察知し、その情報をベースに、組織の各単位が問題解決に必要な判断を行い、SIS上で調整・共有化を行いながら、対策をたて、実行します。この一連のサイクルの中での成功と失敗は、システムと組織の双方で蓄積され、それが新しいシステム化ニーズ、組織の改革要件を生み、システムと組織を進化させていきます。その意味で、事業が進化する限りSISの開発には終わりがありません。

このような上記3つのSISの特徴を踏まえ、SISの仕様書をつくる上での大前提は次の3点です。

- (1) 事業の実態を厳密に分析・解明することによって、
  - 事業のもつ競争優位性は何か、またどうすれば強められるのか（現行の戦略の監査）
  - 新しい戦略を担うための組織体制は十分といえるか（事業体の監査）をあきらかにし、取り組むべき戦略論点を抽出すること（戦略を再考する）
- (2) 事業の進化に必要な人・モノ・金の配分を決めること（戦略をつくる）
- (3) 戦略を踏まえて、情報システムおよび組織体制を戦略の実行に一致連動させるための条件とその方法を示すこと（業務・機能を変える）

言い換えれば、SISの構築では、問題の構造が全く異なる戦略の問題と情報システムの問題とを同時にワンセットで解決できるプロセスが鍵になります。それ故、SISの「よい仕様書」をつくるためには

- (1) 戦略構築力

事業・競争を再確認し、事業の方向性を見定め、新しい事業の構造を発想すること

(2) システム総合力

システム技術の可能性とその進化の方向性を把握し、具体的システムとして実現すること

(3) 業務・機能開発力

戦略システムの変革に対応して、組織機能、役割分担、意思決定プロセス、連携・調整のあり方等の変更と定着を図ること

の3つの異なる能力を併せ持つことが必須の条件になります。しかも、これらの全く異なる能力を社内のSISプロジェクトにおいて有機的に結び付けることができないければ、このプロジェクトは空中分解の危機に瀕します。それ故、"有機的に結び付ける"「第4の能力」が極めて重要と言わざるを得ません。この「第4の能力」にはいわば、「機関車」の連結器の役割が期待されます。経営戦略コンサルタントにこの役割を担わせるSISの注文者が急速に増えつつあるように思います。

私共、経営戦略コンサルタントの連結器としての使命は、(1) 経営トップ層にまず、事業の構造を変革するための基本枠組を提示し、戦略上の問題を確認し、(2) これをシステム部門・ユーザー部門に伝達し、更に、(3) 具体的解決方法について、両部門間での利害調整の決着を行った上で明らかになったシステムの機能、開発計画および意思決定に必要な評価基準を経営トップ層に提示する、という3点です、

## SISの成功をめざして

SISの注文者が、確実に成功を手中にするために点検しておくべきことは何でしょうか。現行の情報システムのほとんどは、自社内の業務・管理のためのものであり、私共のSISの定義でいう"市場の論点に適合する機能"を持つシステムに脱皮することすら終わっていない情報システム(IS)が多いのです。真のSIS「Strategy-oriented System」という高い目標を目指すためには、先ずその足元を固めることが先決です。その素養なしに、もし形だけのSIS「Strategy-oriented System」を追い求めるならば、SISの本質を実現することとは、全く別のものとなります。大きな投資リスクを伴うSISの意思決定には、それに相応しい「戦略とシステム」に対する深い認識と準備が不可欠であり、それは「よい仕様書」として具現化されなければなりません。「注文者の役割」が問われているのです。

今回は、「戦略的情報システム」に対する基本的な考え方を、「注文者」の視点に立って考えてみました。戦略とシステムの融合は、ますますその深度・スピードを増すものと思います。私共も、実際の開発プロジェクトの経験を更に深め、戦略とシステムの調和(イノベーション)のために寄与してまいりたいと思っています。

(やまだしんいち コーポレートディレクション主査)

## TOPICS

## 「技術系学生」の反乱について

今年もリクルートシーズン本番を迎え、CDIにも数多くの学生が訪れはじめています。その半数はいわゆる「技術系学生」で占められ、中でも情報工学系や生物化学系といった現在の超人気学部・学科出身者の姿が目立っています。

そこで思い出されるのが昨今マスコミをにぎわせている「技術系学生のメーカー離れ亡国論」ですが、ここ数年CDIの採用担当者として直に彼(女)らと接してきた立場から見ると、こういった議論、あるいはその前提となっている「技術系」と「文科系」との峻別そのものに大きな疑問を感じずにはいられません。

就職活動に際して彼(女)ら技術系学生が口を揃えて訴えるのは、何よりもメーカーに就職した自分たちの先輩の姿に対する絶望感です。彼(女)らの先輩たちの多くが、否応なしに専門職技術者として位置付けられ、会社の研究ヒエラルキーに組み込まれたまま若い才能を生かす機会が与えられない実態に、多くの学生が気付いてしまっているのです。メーカーにとっては、短絡的に「亡国論」を展開する前に、まず自らが若い才能に真の活躍の場を与えられるのか、そしてその成果に対して正当に報いることができるのかを真剣に問い直すべき時がきているような気がしてなりません。

一方、技術系学生の「文系就職」の主なターゲットになっている金融機関に目を転ずれば、情報システムという「技術系」の産物とその経営戦略上の最重要投資課題となっています。これはシステム要員のレベルだけでなく、経営トップ層が情報システムという「技術」を理解し、使いこなす事が競争上の絶対的的必要条件となりつつあることを意味します。

更に、金融機関の本来の役割は、事業会社を助けることにあるわけですから、事業会社の多くが競争力の源泉としている「技術」の評価力なくして良い助けができるはずがありません。因みに、あのシティコープのジョン・リード会長はマサチューセッツ工科大学で、Bachelor of Scienceの学位を取得し、さらに同校のビジネススクール(これもMaster of Science)を卒業しています。彼は日本流に言えば「技術系」ということになるでしょう。私共には、我が国の大手金融機関においても、技術系トップが誕生する日もそう遠くはないように思われるのです。

技術ライフサイクルの短縮化と、各要素技術間の複合化が加速度的に進展する今日の状況は、技術を「開発する人」、実用分野に「応用する人」、それを事業の視点から「評価する人」、これらの人々が既存の業種や職種の枠を超えて、適材適所に配置され、DynamicからActiveに仕事をすることをより強く求めています。こうした「技術」に関わる仕事の広がりや深さについて考えていくと、学校を出たばかりの人間に、出身学部がたまたま「技術系」であるとか、「文科系」だからというだけでレッテル付けを行い、活動の場を固定化してしまうこと自体、極めて無意味に思えてきます。実際私共の文科系コンサルタントが技術会社の錚々たる技術者たちと堂々とわたりあう姿や、逆に技術系出身者が金融会社の戦略立案プロジェクトで活躍する様

子を見るにつけ、この思いを強くせずにはいられません。「技術系学生」が反乱を起こしはじめた今こそ、従来の枠組みや既成概念を取り払い、時代の要求に応じた真の意味での人と仕事の最適組み合わせ (Best Matching) を、企業が、社会が真剣に考えるべき時が来ているのではないのでしょうか。

(担当:富山和彦)

---