



## 「情報システム改革」の組織論

山田新一  
石井光太郎

近年、多くのクライアント企業の方々から、情報システムの「改革（リストラ）」について強い関心が寄せられています。CDIが手がけたプロジェクトを見ても、ここ4～5年間に、戦略的情報システムの構築に始まり、全社的なシステム化計画の見直し、基幹システムのシステム監査、さらには全社コスト改革の一環としてのシステム改革の実行支援といったように、情報システムの利用価値（Output）を高めるだけでなく、システム投資（Input）の削減を同時に実現するための具体的方法に関心が集まっていることがうかがえます。

CDIは、情報システムのリストラとは、システム機能の合理化とシステム投資の削減による情報システムそのもののリストラと同時に、機能不全になりかけているシステム部門のリストラ（体制改革）を必然的に伴うものだと考えています。CDI Newsletterでも、情報システムそのもののリストラの考え方については、すでに何度か議論して参りました（CDI Newsletter No.17,34,38）。しかしながら一方で、「情報システム」という、企業経営にとって死命を制するともいえる重要なツールを企業が十分に御しきることができるか否かは、思想・考え方の刷新が、その扱いに関わる体制とルールを組み替えによって裏付けられているかどうかにかかっていると言っただけではよいでしょう。にもかかわらず、情報システムに関わる体制自体には、本質的な改革のメスが入れられてこなかったように思われます。最近、企業のシステム化を支えてきたシステム部門の役割の空洞化が問題とされ、従来のシステム部門の能力や機能のままでは、新たな大規模システムの開発や、抜本的なシステム投資の削減といった全社的な要請に応えきれなくなっているのもその表われだと思われます。

「システム部門への信頼はどこに行ったのか。我々が言うことを、経営トップも利用部門も開発会社も聞いてくれない」「システム部門には、昔のような企画力も開発力も評価力もなくなった」「システム部門として喪失感を感じざるを得ない」システム部門や利用部門の皆さんから、こんな声をよく耳にするようになりました。情報システムについて、誰もが問題に感じながら、誰も本質的に手をつけられない状況。これは、企業が「情報システム」という両刃の剣をうまく御していくための「体制」そのものに、何か重大な不具合を抱え込んでいることによるのではないのでしょうか？

今回は、このような視点から情報システム改革の「組織的側面」について考えてみたいと思います。

### システム・マネジメント体制の問題点

現在のシステム・マネジメント体制には、どのような問題が生じているのでしょうか。本質的な問題は、システム部門に情報システムの企画から活用にわたるほとんどの責任と権限が集中しているながら、システム部門自体が機能不全に陥ろうとしている点にあります。

基幹システムの整備が行われた時代には、システム部門が開発案件の起案から、予算づけ、開発、果ては成果の保証まで、包括的な責任と権限を持っていることが不可欠でした。数多くのシステムを「集中的」に開発する必要に迫られたこともありますが、そもそもシステム部門以外には情報技術の評価力はありませんでしたし、開発力も業務企画力も予算評価力も後から身につけてくることで十分だったのです。また省力化目的のシステムが中心であったため、投資対効果を把握することが比較的容易だったことも、システム部門の仕事を円滑にしたことでしょう。

しかしながら、基幹システムの開発が一巡した現在はどうか。「あれもこれも」の集中的開発は終わり、「あれかこれか」の選別的開発が主になりました。開発案件の評価力が重要になるわけです。情報系システムが増えたことは、業務の利用価値の判断を難しくしています。当事者でないと理解しにくく、おまけに効果は人力では表せません。情報技術の多様化・専門化はますます速まり、システム部門の能力を越えるほどです。利用部門はPC・分散系のシステムの経験を積み、詳細な業務知識の習得や問題解決の方法論の提供といったシステム部門への要求は厳しくなるばかりです。実質的な開発力はとうにシステム子会社に移りました。経営層からさらなる専門性の追求や投資削減のための方策を要求される一方、利用部門からは多額の開発案件を要請される。やるべき業務が掛け算で増えても、システム部門の人員はこれ以上増やせない。これが大方のシステム部門が置かれている台所事情だと思います。こういった中で、システム部門が相変わらず入口から出口まで包括的に責任をとろうとすれば、もはや「神業」でしかありません。

現在の体制が今後も継続するとすれば、おそらく

- システム部門の企画力の低下により利用部門の要請に全く応えられなくなる
  - 「仕様書」の精度が落ち、システムの品質が保証されず、コストが跳ね上がる
  - 開発案件の優先順位が評価できず、システム投資の増加に歯止めが効かない
  - 利用部門が果たすべき責任が徹底されないため、システムの利用度は上がらず、システム投資のムダが増える
  - システム子会社のコスト競争力が高まらず、コストダウンが図れない
- といった事態がさらに増幅されるおそれがあります。システム部門の空洞化とは、情報システムそのものの中身が変わり、システム部門に対する経営面からの要請が大きく変わっていくなかで、従来のシステム部門を中心とした体制が限界に近づいていることを意味しています。システム部門を中心にした「システム・マネジメン

ト」体制の基本構造を変革する必要があるのだと思います。情報システム改革の「組織的側面」「情報システムの改革」の最終的な課題とは、最小限のコストで最大限の効果を得られる、情報システムの開発・活用・維持という点に尽きます。もちろん、企業によってシステムのコストにより強く焦点が当たっている場合もあれば、そのパフォーマンスの方が問題とされている場合もあります。いずれにせよ、改革への問題意識や目標自体は、極めてシンプルに設定できるはずですが、にもかかわらず、その改革の実践となった途端、一歩も前に進めずに頓挫してしまう最大の原因は、そのプロセスで用いられる客観的な「物差し」がないことにあると思います。「何が最も必要か」「何が最も効果的か」「どんな方法が最も効率的か」といった具体的な問いに答えていくための「物差し」がない、あるいは、立場によって千差万別で統合・共有化することが難しいという問題です。

「システム部門がその期待役割を十分に果たせなくなった」という現実には、システム部門が従来果たし得た「物差し」としての機能が、現在の環境下では果たすことが困難になったということであると思います。それは、システム部門の能力が低下したのではなく、「物差し」たることが格段に難しくなったということです。複雑化する経営環境の中で当該の情報システムが他の投資案件（設備投資や販促投資等）と比して相対的な優先度を持つのかという判断軸も、飛躍的に進歩した情報技術に精通した評価眼、利用部門前線の業務実態とそのニーズを熟知した企画・設計の視点も、全ての要素が統合された「物差し」でなければ、今や十分ではなくなったということです。

必要なことは、それに代わる仕組みを組織的に用意しておくことではないでしょうか。業務の分担の仕組みではなく、情報システムに関わる意思決定に際しての「判断の分担」の仕組みです。「どの部門がどのような判断に対し責任と権限を持つのか」「各々の部門がどのような立場に立って何を追及すればよいのか」を明確にすること、言い換えれば、それぞれの立場からの責任と権限に裏付けられた判断に基づき、企業全体としての最適な意思決定を行っていくための制度・ルールをつくるということです。このように考えてみれば、この問題が本質的には、システム部門固有のテーマではなくて、経営組織のあり方そのもの、つまり全社経営のテーマであることが分かります。

### 新しい体制づくり：「三権分立」の構造

新しい体制づくりは次の4つの要件を満たすことが必要だと考えています。

- ① 管理部門によるシステム投資の「総量規制」の徹底
- ② 利用部門による「仕様書」の精度向上
- ③ 利用部門とシステム子会社との直接取引形態の構築
- ④ システム子会社による「プロジェクト管理体制」の徹底

そして、これらの要件を満足するためには、情報システムに関与する部門全体を、次のような3つの基本機能に再編することが必要になります。

「システム管理部」：全社的な投資／成果に関する管理・統制力の追求

「業務企画部」：利用部門における自前のシステム企画力と活用力の追求

「プロジェクト管理部」：開発部門におけるプロジェクト管理力の追求

新しい体制は、企画・活用責任を利用部門（業務企画部）に、開発・運用責任をシステム子会社に、全社的な投資収益性の管理責任を管理部門（システム管理部）にそれぞれ一元化した「三権分立体制」といえるものです。

新たな3部門が担うべき基本機能は何かを考えてみましょう。「システム管理部」の役割は、システム投資と活用の統括管理を行うことです。即ち、

- ①全社的な情報システムの基本戦略（システム化基本構想）の構築
- ②システム投資の総枠管理と投資収益性の管理
- ③利用部門への技術面・企画面の支援を含むシステム活用の管理を行うことであり、そのためにシステム管理部には、

「業務管理」：全社業務改革、利用度監査、業務面の全社システム企画

「投資管理」：予算総枠管理、投資効果の監査、投資面の全社システム企画

「技術管理」：技術評価、技術標準の設定、技術面の全社システム企画

を行う3つの専門機能が必要です。言い換えれば、業務と財務と技術の異なる鑑定眼を持って、全社的な情報システムの投資収益性を管理する専門部門がシステム管理部です。従って、システム管理部は、自らは開発力や開発予算は持たず、全社的な判断を行う経営管理部門であることが必要です。

システム投資と活用の統括管理について、もう少し具体的に考えてみましょう。システム管理部は、予算の編成段階で、利用部門（＝Payer）に開発予算とそれによる効果の「目標値」を全社的に宣言させます。システム開発の効果を従来のような「予想値」ではなく、利用部門が達成せねばならない「目標値」（例えば、売上の増販効果＋コストダウン効果）に変えるのです。開発予算の合計が全社の投資枠を越える場合、案件の優先順位は投資収益性の目標値をベースに投資委員会のような場で決定します。また、投資収益性の管理を徹底するため、システム導入後も毎年、利用部門に成果が立証できる資料とシステム費の実績報告を求めていきます。情報システムに関する年ごとの投資と成果を全社的にかつ継続的に監視していくのです。

「業務企画部」は、利用部門において業務改革の企画・実施を担うとともに、システム開発案件の企画、予算管理、開発の進捗管理、導入後の利用促進と成果管理を行う部門です。業務企画部は、業務に関する現場知識とともに、システム技術の基本スキルを併せ持つことによって、自前の企画能力を身につける必要があります。また、システム開発の前提条件として、業務の標準化、業務ステップの削減をできる限り行い、システム開発の対象業務や機能を絞り込んでおくことが必要です。利用部門で、必要な業務や機能が絞り込んであれば、開発投資／期間が当初の数倍になってしまうような失敗は姿を消すはずで

「三権分立体制」では、開発・運用機能は全てシステム子会社に一本化し、システム子会社（売り手）と利用部門（買い手）との直接取引形態を構築することになります。自給自足で作られた情報システムには、今まで品質や価格について市場原理に基づいた「判断軸」がなかったため、合理的な選択ができませんでした。外部開発会社の

活用も可能な直接取引形態へ移行することによって、外注活用によるコストダウンと同時にシステム子会社の経営の自立と競争力強化を促すのです。

システム子会社における「プロジェクト管理部」の役割は、プロジェクト単位の収益管理・コスト管理を全社で徹底することです。一貫して親会社のシステム開発・運用を受託してきたことから、プロジェクト管理は得意のはずですが、実際はその逆です。システム子会社の収益性が低い理由も、このプロジェクト管理力の弱さに一因があるようです。親会社には「無理を聞いてくれて当然」という意識が強く、システム子会社にも「予算を超えても親会社が面倒見てくれるだろう」という甘えがあるため、予算管理が底抜けになっているからです。

### 改革推進のポイント

---

さて、組織機能論としては上記のような整理ができたとしても、こうした「体制改革」自体が、当のシステム部門はもちろん、利用部門からも、あるいは経営サイドからも、反発や抵抗を惹起することは想像に難くありません。変化に対する心理的・感情的な抵抗や軋轢は別にしても、果たしてこのような分権体制が本当に機能するのか、それぞれの役割を果たせるだけの人材がいるのか、といった不安が生じます。

しかしながら、従来とは異なった立場に立ち、情報システムの経営にコミットできる人材を育てることは、「体制改革」の前提条件ではなく、むしろ「体制改革」の狙いであると言わなくてはなりません。「情報システムの投資効果を評価できる人材」や「徹底的なプロジェクト管理ができる人材」が社内にはいないとすれば、それは、これまで、そういう立場で明確な責任と権限をもって判断する仕事をするポストも機会もなかったからではないでしょうか？

一方、個々の役割を果たすために必要とされる情報技術や業務知識や投資管理の手法などの「スキル」も立場が明確になることで資格要件が明確になり、習熟の速度も加速されるはずですが。問題は、そうした人材に責任と権限を明確に付与できるか否かであり、その点にこそ経営トップのリーダーシップが求められます。

では、実際に新たなシステム・マネジメント体制（三権分立体制）を構築する上で、現行のシステム部門、利用部門、開発部門から、どのように組織再編を行っていけばよいのか？現行のシステム部門を中心にした組織編成の具体的イメージを描いてみましょう。

- ①現システム部門の企画スタッフ、技術スタッフに、利用部門からの業務スタッフ、管理部門からの財務スタッフを合体し、「システム管理部」を設ける
- ②現システム部門の開発力は全てシステム子会社に移し、開発・運用資源を一本化する
- ③現システム部門にある技術人材を利用部門に移し、利用部門内の業務スタッフと合体し、「業務企画部」を設ける
- ④システム子会社に「プロジェクト管理部」を設ける「三権分立体制」の構築には、異なる部門間にまたがる機能分担の見直しと、それに伴う人材の再配置や育成が必要であるため、関係部門間での十分な調整が必要であると同時に、

経営トップのシステム・マネジメントへの理解と体制改革に向けた強力なリーダーシップが必要になります。

### 情報システムの体制改革に向けて

---

今回は、「情報システム改革」における組織論について考えてみました。情報システムが企業に登場して、すでに30年以上になります。この間、事業経営では幾多の人・モノ・金に関わる改革が行われてきましたが、情報システムだけは明確な経営論がないまま、長い間、システム部門にもっぱら委ねられてきました。しかしながら、さらに高度な情報システムの活用が要求されると同時に、慢性的なシステムコストの肥大化が問題視されるなか、あらためて情報システムの経営を全社的視野で捉え直してやる必要があります。もちろん、体制改革はシステム部門自身にとっても、利用部門、システム子会社にとっても、産みの苦しみを伴うものですが、「情報システムを経営できる会社」へ進化していくための第一歩だと思います。情報システムに対する経営力が問われているのだと思います。

(やまだしんいちコーポレートディレクション常務取締役)

(いしいこうたろうコーポレートディレクション取締役主幹)