

第三回 システム部門実務分科会(東京・大阪) 議事録

日時:	2010/03/12(金) 14:00~17:00
会場:	【東京】クオリティ(株) 本社 6F 会議室 【大阪】大阪丸紅ビル 13F E 共用会議室
テーマ:	組織的なITコスト削減対策…CIO と組織の役割
講師:	大成ロテック株式会社 常勤監査役 木内 里美 氏
司会・進行:	システム部門実務分科会東京座長 富士フィルムコンピューターシステム株式会社 業務部 プロセス改革グループ 担当部長 橋本 純生 氏 システム部門実務分科会大阪座長 PFU ライフエージェンシー株式会社 ITサービス事業部 小玉 稔 氏

※ 当分科会の運営方針により、個人/会社名を特定できる発言、および発表者から公開の許可を得られなかった内容は 議事録より削除されています。あらかじめご了承ください。

第一部:木内氏ご講演

第二部:「CIO と組織の役割に着目した IT コスト削減」について

※ ディスカッション形式による情報の共有と対策の模索

ディスカッション前のメッセージ

【小玉座長の思い】

コスト削減の基本は「ターゲットは見えているか?」、「戦い続ける覚悟はあるか?」という 2 点だと思っています。この要素は今回の木内さんの講演の中にも含まれていました。

本質を見極めて削減しないと、とんでもないことになります。そして、続けていかないと意味がありません。日常の活動の結果としてコストが下がるのであってコスト削減が目的ではありません。これが今回のディスカッションにあたっての座長からのメッセージです。

議論の中で出てくると思いますが、IT のコストはどこまでがコストになるのか? 部門管理者がどこまで責任をもつのか? 会社によって変わってくるので線引きが難しいと思います。この考え方を議論したいと思っています。

それでは早速ディスカッションを始めたいと思います。今回の「コスト削減を目的にはいけない」という木内さんのご講演は目からウロコでした。東京の方、木内さんへの質問いかがでしょうか? お話が大きくて飲み込むのに苦労する部分もあるかと思いますが、まずは、私から手元のシナリオに沿って質問させていただきます。木内さんのご講演は戦略論になっていますので、いきなり我々のところにどんな話が来ても消化不良になってしまう部分があると思います。そこで戦術論にブレイク・ダウンして日常的な質問をさせていただきます。

まず私からターゲットは見えているか？ という話をさせていただきました。ターゲットが見えていれば、何らかの対策は出てくるのではないかと思います。はたしてそうなのでしょう？ まずは参加者の皆さんにお聞きしたいと思います。例えば、2009年のPCNW大会での木内さんのご講演で話して頂いたソフトウェアの保守料について、「どうなんだ？」という話がありました。これについてなど、いかがでしょうか？

#### ■質問■

今回の組織に関するお話をお聞きして、自分も考えなおすべき点が多かったです。ひとつ気になったのは、大成建設さんでは、コスト削減のために情報子会社を一旦本社に戻されたのですが、それをあえてまた子会社として戻されたのでしょうか？情報子会社とはそれ自身が自分でコストを膨らませようとするのではないかと思います。が？

#### ■回答■木内さん

生々しいお話をするのですが、そもそもなぜ情報子会社を作ったのか？そこに問題があります。目的が曖昧になっていたんですね。設立当時はきちんとした目的があったのですが、中途半端に外販等を行なうなど勝手にやっているようなところがありました。

本社に取り込んだ最大の目的は透明性を確保するため、ガバナンスをとるためです。我々とやろうとする目的を共有し、中身を全て明らかにするため、子会社の皆さんにはすべて親会社に出向してもらいました。子会社と契約という範囲だけで結んでしまうと、その契約の先は何も見えません。コストやお金の使われ方が見えなくなるのです。それを避けて透明化するために、調達や人、資産をすべて親会社に移しました。

これは3年間という有期でやることを最初から決めていました。期限を設けないと子会社の社員はアイデンティティを失ってしまいます。そのため体制を整えば、すぐに元の形に戻す事も決めていました。結果、2年半で戻すことができました。

子会社に戻すときに、外販はやめ、グループ会社の機能を受け持つ情報子会社だというあるべき姿を決めました。では、将来性はどうするのか？そこが一番重要なのですが、システムの管理保守だけを扱っていたのではしょうがありません。やがてはビジネスプロセスのアウトソーシングもできるようにしなさいといいました。

BPO(Business Process Outsourcing)のほとんどはシステムで動いています。システムの保守、管理だけでなく、そこで動いているアプリケーションにも手を入れられる、それを受けられるような会社にする事を目的にしました。それを達成するためには、プロパーの人たちが自分たちで運営できなければ、目的は達成できません。

ところがこれまでの情報子会社のマネージャーは、親会社の社員であることが多く、情報子会社のマネージャーが育っていなかったのです。そのため親会社にも全員出向してもらい、子会社に戻るときにはマネージャー職はプロパーの人たちが中心になって行なうようにしました。子会社のマネージャー担当の人には、親会社に出向している3年の間に力量をつけてもらえるように指導しました。しかし、現実にはなかなか上手くいかないで、今も継続的にこれは行なっています。

この一連の子会社に関する方針は、経営トップと議論して行いました。経営陣の雇用を大切にしたいという判断があり、親会社への出向という方針になりました。この活動は 2005 年に開始し、2007 年半ばで達成できました。いまでは、一旦止めていた子会社の採用も復活し、積極的な採用を行っています。

■質問■

移動された情報子会社の社員さんは何名ぐらいいたのでしょうか？

■回答■木内さん

70 名ぐらいです。また親会社の社員が 30 名ぐらいいましたので、子会社全体で 100 名前後の社員数です。

■質問■

私は木内さんの別のセミナーに参加したことがあります。その時のお話の中に、各事業部と IT 部門との関わりというお話の中で、各部門に IT 予算を持たせずに、IT 部門のほうで全社的に 5 年分の予算をキープさせ、各部門でやりたい事がある場合は部門長に説明をさせて、説明ができない場合は却下するというお話を伺いました。このお話を聞いて、今日は現場がリクエストするやりたいことを、どのように IT 部門では選別するのか？ その点をお聞きしたいです。

ちなみに私の会社では、毎日 15 時～17 時までシステム部門担当が現場に常駐し、ユーザにヒアリングを行っています。積極的にコミュニケーションすることでいろいろ情報を共有できるのですが、逆にシステムに関する要望を断りにくくなって、困っています。

■回答■木内さん

各事業部門の仕事をよく理解していないと、相手の弱いところを見つけません。私は土木出身だったので土木事業のことはよく知っています。しかし建築や管理部門の中のことは最初の頃はわかりませんでした。

予算の仕分けをする場合は、相手の仕事をよくわかっていないとだめです。「こういう投資は無駄だろう」と言える根拠を持っていないといけません。その発言の説得力として、事業のあり方は知っていないといけませんね。専門でもない人に、相手の方もいわれたくないでしょうから。これは、ひとつひとつ相当勉強しなければいけません。

最初の講演の話ですが、IT 新規予算カットというのは、ある時期から経理部門と相談して決めました。

部門に予算を持たせたら、ありっただけ使うものです。そして次年度の予算を確保するために、また使います。

これでは行政と一緒にです。民間はそうではありません。そのために、部門に新規投資予算を持たせない「ゼロ・バジェット型」にしました。これだけで新規の案件は激減しましたよ。

つまり、ほんとに必要なものを部門長がきっちりと上げてこない限り、案件はありません。ある特定の人たちだけが使いたいというような小道具は全部カットされました。ゼロ・バジェットにするだけで、大きな効果があると同時に、事業のなかでやっていることの重要性を理解して、これまでのやり方を見直した方がいいとか、いまはその案件にお金を向けるだけの余力はないということを説明して、無駄なものを作らないようにしています。システム化すると便利になるのは当然ですから、各部門からは常に要求されます。相手の気持ちもわかりますが、あまり友達

になるといけません。きちっと中身を見て判断してください。とりあえず、予算を持たせないというのは重要ではありません。

■質問■

ゼロ・バジェットにするとIT 予算ではない部分に予算をつくられないでしょうか？

■回答■木内さん

ゼロ・バジェットは会計システムをいじらないと完全にはできません。よそに潜り込ませないように、3 年かけて会計の費目を作り替えました。管理会計に切り替えることで、これまでたくさん他の予算に紛れていたものも、見えるようになりました。

■質問■

予算がなくてシステム化できないので、部署ごとにエクセルで作りこんだようないびつなシステムができあがってしまうという懸念はありませんか？

■回答■木内さん

利用人数が少ない場合は、エクセルでもよいと思います。しかし広く一般に使われる場合はデータ化したほうがいいです。勝手に作ると統制ができないので、ガバナンスの視点でこれらは見ていかなければならなりません。

■質問■費目を変えることについて

いまのお話で管理会計に切り替えるのに3年かかったというお話がありましたが、私の会社でも、昨年末 IT 関連部署の費目表を作りました。予算作成の時間がないので、来季での導入は無理でしたが、経理担当部署から、細かすぎて誰が使うんですか？ と言われました。費目はどれぐらいのレベルで作ればいいのでしょうか？ 皆さんの意見をお聞きしたいです。

■回答■木内さん

私の会社はこの表に近いですよ。管理会計をきっちりやろうとすると細くなるのは当然です。自社で管理会計を導入するきっかけは、社長がタクシー代はいくらかかっているか？ という質問からです。

タクシーチケットの方は把握できますが、タクシー代は個別に交通費に含まれるのでわかりません。全体で見た場合は問題ありませんが、管理会計にするとその情報はできません。もっと細かく言うと、どこのタクシー会社とどれだけ取引しているのか知りたいと思ってもわかりません。

つまり、どんな情報を知りたいかによって、その粒度は違うということです。

自分たちは何を知って、どこをコントロールしたいのかがわかれば、それに沿って体系を作ればいいのです。

自社での導入の手順としては、情報部門から行いました。情報部門が予算のルールを決めてまず早速やりました。次の年に各部門に範囲を広げる2段構えで、けっきょく3年かかりました。費目はどれがいいというものはありません。

ません。何を管理したいのか、何を知りたいかによって粒度をきちっと決めることが重要です。なんでも細かくするというのがいいわけではない。その労力が無駄になる。それを目的化してはいけません。どの粒度で何を知っていないとコントロール出来ないかがわかれば、くれるものはくってよいのです。

■質問■

情報公開について、情報はすべて開示するのがいいという点は、仰る通り賛成です。しかし、IT投資の場合、かなり先行して投資しなければならないケースもあります。しかし早めに情報を出しすぎて機密が漏えいしなのでしょう。または、どのように情報を伏せているのでしょうか？ 具体的な例でいいますと、合併で新会社を設立したり新工場を作る場合、先行してIT投資が必要になるかと思えます。これらの情報が広まってしまう懸念があるとおもうのですが？

■回答■木内さん

当然、インサイダー等の危険もあるので情報開示期限までは非公開です。これらは通常の開示ルールに沿って行います。よって開示前は非公開ですが、開示後は、どこにいくら使ったか等の情報はすべてオープンにしています。オープンですが、すべて即開示というわけではありません。開示のタイミングは当然変わってきます。

■質問■

情報開示について部内で留めておくべきものと、社内に広めるべきもの2つがあるかと思えます。特段、隠しても隠さなくてもいい情報については、基本的に開示しますか？ またコンプライアンスや秘守義務等によって止めている紙や情報は止めるべきものは止めるというのは、別のところで決められていますか？

■回答■木内さん

はい、すべて開示します。決定はコストコントロールではなく、リスクコントロールの部分で開示するかどうかを決めています。

■質問■小玉座長から

IT部門というのは、自己否定をしながら自己変革を続けなければならないものだと思っています。それを日常の活動に落とし込んでいかなければならないのですが、どのようにされたのでしょうか？

■回答■木内さん

簡単に刷り込みなどではできないので、しつこく、しつこく、しつこくやっています。上司が変わったタイミングを節目に元に戻るということがないよう、企業文化として根付くよう後継者選びも重要です。継続してやってもらえる人に託しています。リーダーは改革好きでなければいけません。みんな考えていますが、やりません。行動させることが重要です。

■質問■小玉座長から

自己否定をして効率を上げることで仲間が減っていきませんか？心情的に寂しくなり、モチベーションが低下しないのでしょうか？

■回答■木内さん

日本の雇用はアメリカのようにすぐレイオフはできません。レイオフができれば業務をシステム化することで人件費を削減して、いくらでも効率化はできます。しかし日本ではそうはいきません。効率化することで部署は変わるかもしれませんが、その人達は会社の中にはいます。別の部署や新しい部署で、それぞれが高い意識を持って、いい成果を出していけば、そのほうが遥かに人の絆は強くなると思います。マインドの問題だと思います。

■質問■

私の会社ではシステム部門で採用されたらずっとシステム部門で過ごします。そうなった場合、自己否定は難しいし、他の部署に行くのも、現在の部門に本人の思い入れがあって会社に否定された感覚になってしまいます。これに関して、まず前提として部門を超えた交流というのは必要なのでしょうか？

■回答■木内さん

交流のない孤立化したシステム部門にしてしまったのは、そういうところに目を向けなかった経営者の方の責任です。それを改めることは重要です。そこで働く人のキャリアローテーションをキチンとしなければなりません。そこで私は、システム部門にずっといたような人たちの中で比較的若い人を中心にプロジェクトが一段落したあとで、3年ぐらい勉強のために、実際の現場のほうに出ていってもらいました。しかし、行ったらいったで、現場で活躍して返してもらえません。本人も評価が良いので帰ってこないんです。しかしそれは、それでいいとおもいます。システム部門で働く限り、知識も必要だし向上心や向学心のある人は必要です。そのため、そういう循環はとても大切だと思っています。人を育成しようと思ったら1単位10年は必要です。10年単位でプランを作って今日から始めれば10年後には変わりますよ。

■質問■

CIOの役割として、いろいろな業務を知っていないとITのサジェスチョンはできませんし、一方で持たざるITなどクラウド等の時代になってきています。このような流れの中で、5年後の我々システム担当者のキャリアパスはどうなっていると思われますか？いままで、自社でITを持っていた人間からすると、管理業務にしがみついていた部分が崩れてきます。10年後の立ち位置をここぞ今考えているが、どこを目指す幸せになれるでしょうか？

■回答■木内さん

大きな流れでは、外部サービスを積極的に利用するというのは変わらないでしょう。自前でシステムを作る比率は下がってきます。そうなったとき、いつまでも外に頼るのではなく内製をするというのも1つの手です。

もっとユーザ側と協議しながら開発とか、プロトタイプを作りながら開発を進めるようなプロジェクトを自分たちが中

心になって進めていけば面白いのではないのでしょうか？ 昔はメインフレームの中でやっていた人たちが、この先の 10 年をどうしようかと思っている。そういう環境の中で、力量がある人たちが、実際にそういうことをやり始めているケースが増えています。最近の大きな流れは SAP などの ERP パッケージ離れと内製化という傾向がでています。一度、自分たちの手で自分たちの設計でシステムを作るということをやってみれば良いと思います。

そのきっかけは自分たちの部署です。社内の中で一番システム化が遅れているのはシステム部門です。自分のシステムを自分たちで作っていますか？ そういうことをやることで、技術を生かせる、知識を増やせるのです。やり方はいくらでもあると思います。

■小玉座長から

クラウドの話になるとシステム部門の方々は、自分のキャリアパスはどうなるんだと暗〜い顔になるのですが、光が見えてきましたね。本日はありがとうございました。

■木内さん

クラウドの雲は暗雲ではなく、白雲のクラウドでなければいけません。