

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>エグゼクティブフォーラム in 大阪_パネルディスカッションサマリ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |
| 日時： 2011/02/24(木)15:20～17:00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 会場： 大阪丸紅ビル 2F 講堂 |
| <p><b>パネルテーマ：</b> 経営層と情報システム部門の管理職とのギャップはなにか<br/>～経営現場、情報システム現場双方の本音トークから、<br/>これからの情報システムの「やるべきこと」を徹底討論～</p> <p><b>モデレーター：</b> 柳原 秀基 氏 /「システム管理者の眠れない夜」(技術評論社)著者</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |
| <p><b>パネラー：</b> 小玉 稔 氏 / エグゼクティブフォーラム座長<br/>PFU ライフエージェンシー株式会社 IT サービス事業部</p> <p>馬場 康弘 氏 / 株式会社京阪ビジネスマネジメント 情報システム事業部 課長</p> <p>小佐野 豪績 氏 / ヤマトホールディングス株式会社 執行役員</p> <p>木内 里美 氏 / 大成ロテック株式会社 常勤監査役</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |
| <p>当研究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。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                  |
| <p>■ パネラーの立ち位置</p> <p>&lt;モデレーター&gt;</p> <p>柳原 秀基 氏※以下【柳原】</p> <p>&lt;経営層&gt;</p> <p>小佐野 豪績 氏※以下【小佐野】</p> <p>→経営層側として参加するが、情報システム部門出身、過去に社長も経験している。</p> <p>木内 里美 氏※以下【木内】</p> <p>→元大成建設 CIO</p> <p>&lt;情報システム部門&gt;</p> <p>小玉 稔 氏※以下【小玉】</p> <p>→フォーラム座長・情報システム部門</p> <p>馬場 康弘 氏※以下【馬場】</p> <p>→情報システム部門 課長</p> <p>(※詳細はパネルディスカッション ppt 資料参照)</p> <p>■ 前提</p> <p>&lt;経営層の思い&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報システム部は経営に役立つはず (たぶん)</li> <li>・ 経営層の全社的視点を、情報システム部にも持ってほしい！</li> <li>・ 他社の情報システム導入事例を見て心が動いたことがある</li> <li>・ わが社のシステムは適切なコストに見合った効果を上げているのだろうか？確信が持てない</li> <li>・ 運用コストを下げようとする「止まっても責任を取れない」と脅迫される。</li> </ul> <p>&lt;情報システム部門の思い&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社的に横串を入れたいが、パワーが足りない！予算も人材も足りない！</li> <li>・ どんなシステムであるべきか？トップの想いが伝わってこない</li> <li>・ 情報システム部門はコストセンターと見られていて、モチベーションが低下している</li> <li>・ 現有するシステムの運用ノウハウは貴重な財産！でもこのシステムをずっと使い続けられるとは思っていない</li> </ul> |                  |

【柳原】

まずは経営層から「情報システム部門の思い」に対する意見を伺います。

【小佐野】

私自身も、「情報システム部門の考えがトップに伝わらなくて困る」を13年続けている。どちらの立場の意見も分かるのだが、克服することができる。

「どんなシステムであるべきか？トップの想いが伝わってこない」

→ 社長と直接話すことが大切できれば社長室でマンツーマンで話すのがよい。

→ 会場内に、月に一回は社長と10分以上話すという方3名。

【木内】

情報システム部門の思い、気持ちはよくわかる。ユーザ・IT・経営層の三角形（パネル資料スライド10:「IT ガバナンスの対象」参照）この三者の間の線は「コミュニケーション」を表す。コミュニケーションが極めて重要だが、概ねここのコミュニケーションが悪い。

※ IT ガバナンス（IT governance）＝組織的最適化能力

→ IT への投資・効果・リスクを継続的に最適化する為の組織的な仕組みのこと。

「全社的に横串を入れたいが、パワーが足りない！ 予算も人材も足りない！」

→ パワー・予算・人材が足りないのではなく、「ガバナンスがない」。全社的に横串を入れることがITガバナンス。ITガバナンスをする権限というのは、権力ではなく、「対話の権限」。会社としての最適を追求していくのがITガバナンスの役割。経営（ITマネジメント）は2つ、大きな役割を持っている。一つがITガバナンス（組織的最適化能力）、もう一つがITケイパビリティ（組織的利活用能力）。これをいかに推進して事業目的を達成するかがITマネジメント。現在ではそのマネジメントの役割も情報システム部門に求められている。それをやりきらない限りそこに価値が認められない。

【柳原】

お二人から、コミュニケーションというワードが出てきたが、「文句を言う」もコミュニケーションの内。どちらにしろ意見交換を頻繁にするのがよいだろう。では次に、情報システム部門から「経営層の思い」に対する意見はいかがでしょうか？

【小玉】

社内システムを運用しているが、システムを動かし続けるということが私たちの責務。

システムは動いて当然で、運用開始の前には十分なテストが終わっているはず。だが、現実にはテストをいくらしなくても想定外のことが発生する。そのたびに「運用で回避」の一言で片付けられ、運用で回避してきた部分を次期バージョンアップ時に改善するため、要望や改善するところを、日々DBにまとめているが、いざその時が来ると、「今運用でなんとかカバーできているから改善する必要はない」とボツになる。これではモチベーションがあがらない。

【Twitter からの意見】

各役員からバラバラの指示が出ているため翻弄されている。

【馬場】

特に弊社はバラバラの指示ということはないが、情報戦略部門と執行部門が分かれている。情報戦略部門から「このシステムを入れろ」という指示があり、執行部門としては反対し、理由も提示したが、納得いただけず、システムを導入したが、案の定、利用率は低い。→コミュニケーション不足によるものだと感じる。

【柳原】

進言しても聞き入れられないというのは、信頼関係が醸成されていないという問題だろう。

【木内】

先ほどの図に対して、線は「コミュニケーションを表す」と説明したが、「コミュニケーション」以前に相互に「不信感」が存在している。システムに対しての不信感は「まず何をやっているか分からない」という点。それを解消するためには、自分達が何をやっているのかを示すのが大事。行っていることをすべて開示すればよい（経営に）。情報開示によって信頼関係が醸成できる。コミュニケーションとしてまずは、不信感を払拭することから始める。

【小佐野】

今この場にいる経営者の方も自分の部下に対して不信感持っていますよね？先ほど小玉さんが言っておられた、「想定外のことが起こりました」というセリフは不信感を抱く言葉。経営者からすると、「そこを想定してくれよ！」と思う。システムを導入する際の経営者への説明は良いところばかりではなく、想定できる多くの問題についてである。テクニックの一つとしては、システム設計時に想定できる問題についてまとめて先に言うという。初めに想定できる問題を説明しておけば、後に本当に想定外のことが起こっても、経営層の理解も得やすい。

【柳原】

情シスはユーザに対して効果を求められてしまうため、稟議書などで、効果を多めに見積もってしまいがち。本当は小佐野さんのおっしゃるように、問題点・リスクを明確にする必要がある。

【小玉】

リスクをユーザ企業のキーマンに説明するには、事前にリスクを評価しなければならないが、初期設計の段階で運用設計がだめである場合があるので、想定するのも難しいと思うが・・・

【柳原】つまり、ろくでもない設計、ろくでもない仕様書が案外簡単に承認されて市場に出ているということ。

【小佐野】

想定は適当でよい。そのシステムが動くか動かないかはベンダーの問題で、ユーザ企業が子供だと例えるとベンダーは大人。ベンダーが目線を落として話してあげないとだめで、想定できる問題を教えてくれないベンダーからそのシステムを入れようと思わない。

【小佐野】

また導入の際のテクニックとしてもう一つ。本当に入れたいシステムが「竹」としたら、松竹梅で提案して、経営に決定してもらう。大体、竹案に落ち着くことが多い。松に行ってしまうこともあったが、梅にはならない。

【木内】

実際に過去の経験で小佐野さんの言うように、初めての本格的なオープンシステムの立ち上げ時にレスポンスなど想定される事態として事前に報告していたら、そのとおりの事が発生したことがあるが、その際、経営層から責められることは一切なかった。事実を正確に伝えることが大切。

【柳原】

ここまでで、経営層の想いは伝わってきた気がするが情報システム部門の想いを出し切れていない気がするがいかがでしょうか？

【馬場】

システムが止まらないようにするのが、システム部門の役割で、縁の下の力持ちというか、事故が起こらなければOKという部門。普段は表にはでない。表に出ている時というのはトラブルが発生しているときである。そのため、クローズアップされないことがよいという特殊な部門。でも中には、自分たちのやっていることが役立っていないのではないかとモチベーションが上がらない人もいる。

【柳原】

馬場さんの立場としては部下のモチベーションをあげるために何かしていることがありますか？

【馬場】

コミュニケーションが不足しているので、定期的に車座ミーティングを行なっている。本当は会社の経営目標に沿って個人の行動指針を宣言してもらおうというのが最終目的だが、それをやる前段として、ミーティングの場で言いたいことを言うという場を設けている。文句も多いが、それをやることでどのように考えているかというのが把握でき、若手が悩んでいることの解決にもなる。

【柳原】

恐らくその Mtgはガス抜きにはなるのだろうが、コストセンターと見られていてモチベーションが上がらないという根本的な問題の解決にはならないかなと思う。

【木内】

「情報システム部門はコストセンターと見られていて、モチベーションが低下している」

→何故なのか全く分からない。プロフィットは売上からコストを引いたもので、コストを下げることはプロフィットと一緒になので、なぜその努力をすることがモチベーション低下につながるのか？

【柳原】

売上を上げるという事は営業努力で、顧客を開拓して売上をあげることができるが、コストダウンに関しては限界がある。10年間コストを下げ続けることは難しい。

【木内】

コストを下げるということは当然求められるが、人事部門でも経理部門でもコストセンターなので、それは一緒である。コストを下げるのは当然のこと。システム部門もできるだけコンパクトにしなければならない。なぜそれに価値を見いだせないのか。経営者がコストを下げろというのは「無駄なお金を使っているのでは？」という意識があるか

らである。どのようにコストを削減していくかという部分にはクリエイティビティがある。それがあから仕事はおもしろくなると思う。

【柳原】

つまり、経営側からみると、情報システム部門に不信感を持っているということが問題ということですね。ではその解決には、情報公開して、説明していくことが重要。身の潔白を証明することが必要。

【馬場】

システムの運用コストは放っておくと増大する一方。というのも、作ったシステムはなくなるから。ユーザのアカウントも増えていく一方。どこかでシステムの仕分けをしないと大変なことになる。断捨離という言葉が流行だが、システムの断捨離も必要なのではないか？ただ、それをシステム部門から言い出すのはハレーションがあるので、経営層からトップダウンでやっていくのがよいのだが・・・。

【小佐野】

トップダウンでやってくれとは言ってもどれが無駄か教えてくれないとトップダウンのやりようがない。全社的に号令が必要だということを教えてくれれば号令をかける。

【柳原】

コストダウンの際には、〇〇%コストダウンする！という方針をしっかりと号令をかけないとコストダウンもできない。

【小佐野】

情報システム課長だったときは経営層に対して、システムごとに並べて利用者数・アクセス数を見せていました。経緯をずっと見せていて、アクセス数が落ちてきたら、これはいらないですね？と主張できる。

【柳原】

まとめると、情報システム部門は経営者に対して、情報システム部門がどのような仕事をし、システムがどのように動いているか、またそのシステムが会社に効果を挙げているかを明確にいつでも答えられるように準備しておく必要がある。システム部門には説明責任が求められていて、説明責任を果たしていない会社ほど経営層と情報システム部門のギャップがより大きく存在しているということ。

【木内】

ある会社では、情報システム部門が会社のすべてのログを毎日とって見ている。ログから利活用の状態をグラフ化し、分析するツールを自分たちで作った。利活用が進んでいないシステムに対して、システムが悪いのか、改善して使うのがよいのか、使うのをやめたほうがいいのかをジャッジする。少人数しか使われていないようなシステムは使わない。システムの UI が悪いのであれば改善する。利活用の推進をするのもシステム部門の仕事。

【柳原】

クライアントの操作ログを記録しているのは多いが、セキュリティ面からだけでなく、利活用分析の面からもログを活用するのが重要。

(会場へ) 情報システム部門が自分のところの活動について情報公開して、それをいつでも見れるようにしているという企業はいるか？→1名:社員は150名くらい、月次でレポートをまとめ、報告している。

## ■ 質疑応答

Q：質問というより悩みです。私はユーザ企業の情報システム部門。CIO おりません。社員数 600 名、6 年前に入社。業績不振の中で人員削減が2度実施され、今4人で回している。内2名は PC が使えるだけで、情報システムの教育を何もしていない状況。会社として組織をどうしようか悩んでいる。

A：【木内】

システムイニシアチブ研究会を設立したので是非参加を(下記 URL 参照)。

<http://system-initiative.com/wp/?p=28>

小さな部隊でも内製でシステム開発できる方法がある。研究会内で普及や支援を扱うのでぜひ参加をお勧めする。

A：【小佐野】

人の増やし方のテクニックだが、過去の経験で、1年で2人から30名まで増えたことがある。ポイントは「夢を語り、人を動かす」こと。まずは最初に「これをやったらどうなる」という絵を先に描き、賛同を得てから今の進捗と、人が足りないことを言うことで人は増やしてもらいやすい。

## ■ 最後に一言

【馬場】

経営者の方々が何を求められているのか、おぼろげながら分かったので良かったと思います。今日教わったテクニックを実践したいと思います。

【小玉】

当たり前のことを当たり前にやり続けることが一番の解決法だと思います。コミュニケーションを放棄したらそれでいい。

【木内】

経営とITのテーマは色々たくさん問題をかかえている。人材育成もやっかいな問題。この時代だからこそやりがいのある仕事ができる。仕事を楽しくするかどうかは自分達の取り組む姿勢に左右される。日々の愚痴もあろうかと思うが、クリエイティブな仕事をして、楽しんでやりましょう。自分たちがしている活動は必ず経営層に届く。

【小佐野】

楽しく仕事を進めるように是非リードしてもらいたい。大企業の社長にも何らかの形でITの仕事をかんでいる方が増えている。やはりITは全社に横串を通すキーになる。ヤマトホールディングスでも執行体制が10名だがそのうち4人がIT部門出身。IT部門をやった人間は論理的。経営者はシステム担当になれないが、システムをやった人間は経営者になれるということを心に留めておいてください。