

## 要旨

**研究テーマ：探し出せ！！IT部門のセクショナリズム解消のカギは情報屋にあり**

IT部門の業務は、大きく分類するとITの開発・運用保守業務と経営戦略やIT技術活用を支援する業務の2つがあります。近年、経営からは、「IT部門は、もっともっと戦略貢献してほしい」と期待されています。その傾向は、ますます強まり、戦略貢献に専念するためにITの開発・運用保守業務がアウトソーシングされていく傾向にあります。

本研究グループでは、IT部門の戦略貢献とアウトソーシングは、表裏一体の関係にあると仮説を置き研究を開始しました。本当に私たちの運用現場から戦略貢献ができないのか、その観点から現場の課題や問題を抽出し、必要な対策を研究しました。

結論、IT部門が戦略貢献するためには、「データ運用業務」が必要であると提言し、対策を実践することで得られる効果からIT部門の活躍を推進していきます。

**1. IT部門の歴史的背景**

ITが経営上重要なインフラとなり、IT活用が業務省力化を目的としていた時代から経営戦略策定そのものに影響を与える時代になりました。歴史的に見てもIT技術の発展は、IT利用が大衆化した歴史であり、IT部門が独自機能として保持していたメインフレームを失った頃からアイデンティティ喪失の歴史が始まりました。この歴史は、IT部門が自部門の社内地位を自ら低下させ、存在意義を縮小してきた歴史ともいえ、自社内組織としてあり続ける疑問やその必然性を失い続けた過程ともいえます。

**2. タテマエとホンネ**

経営者は、本当にIT部門の戦略貢献を期待しているのか。それと同時に事業部門は、IT部門の戦略貢献を望んでいるのか疑問です。今でも事業部門のIT部門に対する評価は、自部門の要求を嫌がらず、何でも対応してくれるかどうかという評価です。求められる役割は、「改革SE」ではなく「すぐやるSE」ではないでしょうか。IT部門目標として戦略貢献のキーワードを毎年出しますが、歴史的背景で示した通り、社内的地位の低さが足かせとなり、リスク回避、消極的、受け身の文化、極端な守りのセクショナリズムが今でも身につけているその現状は、一向に変わりません。

**3. IT部門は、課題・問題解決できるのか**

IT部門の戦略貢献やアウトソーシングは、タテマエでは期待されていますが、ホンネでは四面楚歌の逆境にあります。経営者がIT技術を軽視し、事業部門が「すぐやるSE」を期待している中、IT部門は、戦略貢献以前の課題を抱えているのです。

会社全体のIT投資を誰がどれだけ把握しているのか。各部門の貧富の差による情報化のアンバランスを誰が責任を持って解消していくのか。事業部門やアウトソーシング先と考え方や企業の慣習の差から生じるトラブルを誰がどう回避するのか。縦割りITの標準

## 要旨

化をどのようにするのか。これらの取りまとめ役が不在である現状に対し、今すぐにでも対策を打つ必要があります。事業部毎のシステムは、個別最適化され、業務が多様化し、複雑化し、狭い範囲で専門家を育成してきました。全体最適を目指す時にIT部門として業務を幅広に見渡し、改革する担当者も存在していません。

#### 4. IT部門の復活を目指した解決策

IT業界では、IT部門の戦略貢献やアウトソーシングの成功例をやっと目にする機会が増えてきました。当然、形式的なマネをしただけでは良い結果は得られません。

本研究グループでは、成功例の中からデータの標準化に着目し、IT部門がアプリケーションから生成されるデータに責任を持つために必要な3つの対策を提案します。

- ① 変更管理強化／データ辞書管理（品質の観点）
- ② 運用主体で連携方法・ルールを整備（コストの観点）
- ③ プロアクティブな対応（スピードの観点）

3つの対策は、「データ運用業務」と定義します。データ運用業務が定着すれば、事業部が活躍できるデータをIT部門が責任を持って（品質、コスト、スピード）提供することができます。またデータの観点で標準化することは、経営者や事業部がデータ活用し易い環境を整え、戦略貢献に専念できる状況を作り出すこととなります。IT部門が自信を持ってデータを提供できているといえるのです。

IT部門の戦略貢献やアウトソーシング対策に関して、その推進が積極的に議論されていますが、現場のITの開発、運用保守業務を担当している私たちの視点で見れば、IT部門が安易に経営者に言われるがまま対策を講じても良い結果にはなりません。

本研究グループが目指す取り組みは、IT部門の見せ方だけを変えても一向に課題や問題が解決しないことは確かです。

研究過程でIT部門には“情報屋”が存在していたことを知りました。それは、メインフレーム時代まで遡ります。情報屋は、会社全体の視点でシステムの変更情報やデータを管理し、IT部門と事業部門の関係を良くし、経営や事業部がやりたいことに対し、アドバイスができた存在です。当時の情報屋が担っていた業務は、私たちが提言したデータ運用業務そのものであることがわかりました。IT技術は進化しても基本的な考え方や必要な役割は変わりません。過去のナレッジを参考にIT部門が本当の意味で経営や事業部をデータの視点から支え続けられる存在になりたいと考えます。

最後に、経営や事業部で取り扱うデータに責任をもつのはIT部門の運用担当だと考えます。なぜなら私たち運用経験者が考えた効果がある対策だからです。

※文章内の記載の会社名および製品名は、各社の登録商標および商標です。

以上