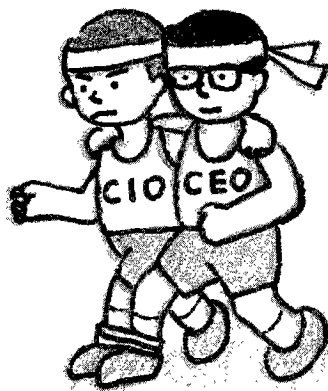




第13回 CIOを目指せ

妹尾 稔
名古屋商科大学



絵 細田直子

ブームの到来

30数年、情報システムに関与してくるといろいろなブームに遭遇する。1970年代のMIS (Management Information System) ブーム、1970年代後半のシンクタンクブーム、1980年代初めから中ごろにかけてのOA (Office Automation) ブーム、1980年代後半から1990年代の初めにかけてのSIS (Strategic Information System) ブーム、1990年代の中ごろから2000年にかけてのBPR (Business Process Reengineering) ブームやERP (Enterprise Resource Planning) ブーム等々。

その中でも一番大きなブームになったのがSISブームであったと思う。しかし、ブームはそのつど大きな期待を抱かせるものではあったが、結果としてそれらのシステムが企業経営に大きく役立ったという評価はあまり得られていない。

この原因を深く分析してみるとブームになっているわりには一部分の関係者のみが一生懸命になっていて、それを実際に活用する一般ユーザがその気にならなかったためと思う。フレーム・メーカー^{☆1}のハードウェア売り込み戦略に情報システム部門の一部分の人間が躍らされ、それに対して情報化を享受する人々のレベルがそれほど高くない、しかも情報技術がブームを支えるほど、十分に成熟していなかった結果と思われる。

過去のコンセプト自体には、時代を反映した素晴らしいものが多かった。しかし、結果的に十分な成果を収め得なかったことは、情報化推進にあたって先進的な技術だけでなくいろいろな要素がからみあっているための、難しさを示していると思われる。つまり目的とするものが十分効果を発揮するにはそれを推進させる種々の要因がバランスよく進展していくことが重要なのである。

情報化技術をはじめとし、一般的に技術力の向上をはかるためにはある種の原則がある。つまり、人間には、その内容が非常に素晴らしいものであるということも頭の中で十分理解していても、実際にそれを実行するには困難が伴う。技術そのものを実際に現実の場で十分能力を発揮させるようにするには事前の環境整備を十分に行っておくことが重要なのである。

環境整備の重要性

技術力の向上はそれ自体には重要な意味を持っているが、それを人間が十分に使いこなして初めて相乗効果を発揮するものである。

そのためにも制度、組織、仕組み、意識の変革、等々をバランスよく向上させておかないと、そのコンセプトが

^{☆1} 汎用機系のコンピュータを製造している企業。たとえばIBM、昔のUNIVAC、今のUNISYS、富士通、NEC、日立など。

持つ本来の役割を十分に果たせない場合もあることを肝に銘じておく必要がある。

それには計画性がどうしても必要となる。日本人はあまり計画性や戦略性を企業活動の中に持つことが苦手とされている。

一時的に終わったブームがなぜブームで終わったのかを十分反省する必要がある。その理由の1つに計画性問題がある。ブームに流されたのは自社にしっかりとした計画性がないためと思う。情報化の方針の構築には技術の発展動向を見定めたくてしっかりとした計画を立てる必要があるがしかし、ここにも問題がある。いくら立派な計画や戦略を立てても、そこに実行が伴わなければまったく意味がない。そのうえ、情報化推進では継続性が重要視されているのでその継続性と変化との兼ね合いをどうするかが難しい問題になる。

一般的に経営陣の陣容は2~4年のサイクルで交代する人が多い。最近のように環境変化が激しいとそれに応じて経営戦略も大幅に変わる場合が多い。当然それに対して情報化戦略も変えてゆく必要がある。ただし、このとき大事なのはその時々に応じて情報化戦略を大幅に変えていくのではなく基本となる考え方や長期計画、継続性に十分配慮したうえで、確定したフレームワークをベースにして個別対応的な変化にとどめる必要がある。

CEOの首に鈴

長い間経営トップは情報技術の重要性を頭では理解していたが、情報化に関して、結果として情報システム部門にまかせきりにしていたケースが多かった。その中で、情報化が成功しているといわれている企業経営トップにはITを自分の課題としてリーダーシップを発揮している場合が多い。

企業トップに対して「情報化が非常に大きな経営課題である」と考えるようにすることは、情報システム部門の重要な役割の1つでもある。つまり部長レベルが経営トップに対して日常的な接触の中で徐々に意識改革をはかっていく活動が、かつてはあった。

しかし、それも十分機能せずにSISブームが到来し、そのときCIO (Chief Information Officer) という新たな職種の提案がされた。米国での成功事例を分析していくと、SISが企業経営に大きな競争優位を生み出した成功要因の1つとしてCIOという新たな職種が重要な役割を演じていることに注目が集まった。この職種の役割は「経営にはプロであるがITには素人の集団」に対して、「ITにはプロであるが、経営には素人である技術者集団」の両者間のパイプ役を果たす役割と同時に経営戦略と一体化した情報化戦略の推進役が期待された。日本でも「日本

CIO連絡協議会」が発足し「情報技術をビルト・インした経営システム」をテーマに有力企業を対象に調査研究がなされた。このようにCIOが中心となって情報技術と経営に関する研究がなされたが、しかし、SISがここでもブームで終わったのはCIOという職種だけに期待が多く集まりすぎ、本来それを活用する一般ユーザーへの意識変革に十分な注力がなされなかったためと思われる。

CIOの役割変化

新しいCIOという職種は情報システム部門のSEにとって新たな上位目標となった。しかし、SISブームが収束するといつのまにかCIOの存在が薄れ、それほど注目されなくなってきた。ところが20世紀後半からのIT革命ブームと同時に再びCIOが注目されてきた。当然CIOの役割としては情報技術を利用しての生産性向上やコスト削減に対して十分な気配りをする必要があった。

しかし、現在は単にこれだけを目標とするのではなく、経営戦略の中にビルト・インした情報化戦略を駆使し、新たな儲けの仕組みであるビジネス・モデル構築や組織構成員が行う各種の活動のスピードアップ化をはかる仕組みを作る必要がある。

また、CIOの力だけに依存するには当然ある種の限界がある。そこでCIOの十分な力を発揮させるにはCEO (Chief Executive Officer) の協力は不可欠であると同時に、他の経営陣にもITの潜在力を理解させる教育活動も重要な役割となっている。CIOは抽象論ではなく豊富な事例をベースに、儲けられるビジネス・モデルを構築してCEOとの2人3脚でITを推進していけるカリスマ的な要素も兼ね備えておく必要がある。

CIOを目指せ

情報システム部門出身者が企業トップになったケースはあまり多くない。前述したように、情報技術が経営資源の一部と考えられるようになった現在、経営陣の一翼を担い、企業発展に十分その腕を発揮するチャンスが出てきたのである。

その場合、情報システム部門の要員は情報技術に固執するのではなく、幅広い視野からものごとを眺められるだけの識見と行動力が求められている。自社の収益源は何であって、いかなるビジネス・モデルで運営されているか等々といった業務知識を当然持つておく必要がある。さらに加えるとインターネット時代を迎えるにあたって、上下関係を基本にした管理的なスタイルでのコミュニケーションでなく、フラットな関係を保持しながら信頼関係を築きあげられる能力を持ちながら企業経営に密着したCIOを目指していこう。

(平成13年2月20日受付)