

栗山 敏 竹野 健夫 菅原 光政
岩手県立大学大学院 ソフトウェア情報学研究科

1. はじめに

情報システムにどの程度、どのような基準で経営資源を投入するかという意思決定は経営者にとっての重要課題である。通常の経営判断では現在の投資効果や将来性の観点から戦略的に経営資源を配分するが、情報システムという機能あるいは情報システム部門という組織自体の有効性評価が容易でないことが、同部門への経営資源投入量の決定を困難にしている。

本稿では情報システム部門の業績評価尺度に関する先行研究を踏まえ、経営資源の中での人的資源に焦点を当て、経営者の同部門への人的資源配分に関する意思決定基準を検討し、スキルの選択・評価・育成方法を考察する。

2. 情報システムへの経営資源投入

情報システム部門への人的資源配分を検討する場合、単にどのような人材・スキルを育成するかのみならず、今日においてはそれらを社内に保有することの適否、すなわちアウトソーシングとの比較検討が必要となる。この判断は自社情報システム部門の機能をアウトソーシングと比較検討し、利害得失を明らかにした上で総合的に下されるが、アウトソーシングの契約は通常5～10年と長期にわたるため、短期的な要因だけでは判断できない。そこでまずアウトソーシングの先行事例を参考にしながら、情報システム部門のスキルに関する「選択と集中」を検討する。

栗山ら[1]は、製造業における情報システム部門の業績評価基準として、バランス・スコアカード(以下BSC)を用いた手法を提案した。本稿はこの手法に基づき、BSCが持つ4つの視点の中から人材育成の観点で「学習とスキル」を詳細化したものである(図1)。

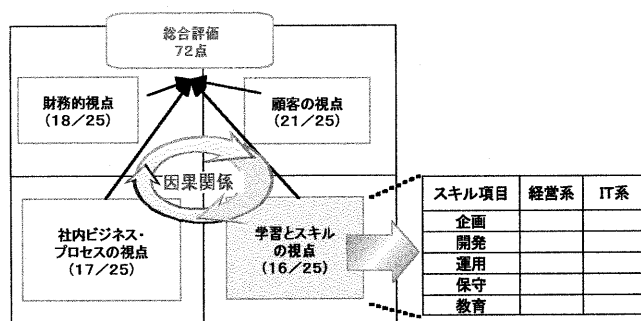


図1 バランス・スコアカードの概念図と本研究の対象

3. 製造業におけるアウトソーシング事例

製造業においては以前から外注という形で製造機能のアウトソーシングが行われてきた。その狙いはコストダウン、自社の専門分野への特化など様々であるが、このアウトソーシングという戦略自体が実践方法によっては業績悪化要因にもなり得ることが明らかになってきた。

一例として、ある製造業の海外生産という形のアウトソーシング戦略が挙げられる。この企業は80年代の円高不況を克服するために生産拠点を一挙に海外へ移し、同時に外注比率を高めて固定費を下げ、高い業績を維持してきた。ところが近年同社の業績は急激に悪化しており、その要因は長年の外部依存が惹起した新製品開発機能と製造スキルの空洞化、および環境変化への対応能力低下であるとされている。製造機能のアウトソーシングは財務内容の短期的改善には有効であるが、新製品開発や品質保証といった製造業における中核機能の外部依存は長期的に見た場合に問題が起り得る、ということがこの例から読み取れる。しかもこれらの多くは人材そのものに帰属し、一旦散逸すると短期的に復元するのは困難であるという性質を持っている。

4. 情報システムのアウトソーシング

4.1 アウトソーシングの現状

情報システムにおけるアウトソーシングの歴史は製造業より短い。先行企業は既に10年以上の経験を蓄積している。[2]。これらの企業がアウトソーシングを実施した狙い、期待効果、問題点は以下のとおりである(表1)。

当初の狙いとしてはコストダウンが多かったが、実際には必ずしもコストは下がらないことが分かってきたため、近年減少傾向にある。代わって本業回帰、選択と集中の模索結果として情報システム機能をアウトソーシングするという、戦

表1 情報システムのアウトソーシングの狙いと問題点

狙い	アウトソーシングによる解決策	発生した問題
開発や運用などのシステム関連コストを削減したい	自社のシステム部門を解体し、システム関連業務をユーザー部門やアウトソーシング先に任せる	ユーザー部門がシステム企画を担当すると要件定義が甘く、開発の遅れや手直しが発生するなどして、かえってコストが増える
ベンダーの持つ技術を活用して競争的なシステムを構築したい	システムの開発や運用だけでなく、企画段階からアウトソーシング先に任せる	ユーザーのニーズに合わせなかったり、機能的な面で劣るなどして、「使えないシステム」ができてしまう
システム部門をユーザー部門でシステム企画に活用したり、IT専門家としての新しいキャリアパスを模索したい	自社のユーザー部門に再配置したり、アウトソーシング先に出向・転籍させる	ユーザー部門がシステム部門の受け入れを拒んだり、アウトソーシング先に転職しても元の会社の仕事をするだけでスキルが向上しない

略的な狙いや、情報システム部員のローテーションやキャリア・パス上のボトルネック解消という狙いが増加している。

4.2 人材育成面でのアウトソーシングの考慮点

情報システム部門の機能は大きく企画・開発・運用・保守・研修に分かれる。本稿ではこれらをそれぞれ経営系、IT系と位置付け、前述の製造業やIT先進企業の事例から、各機能をアウトソーシングの適否という観点で検討した(図2)。

①システム企画能力

今日のIT戦略は経営戦略と一体不可分であり、経営戦略実現のためのIT活用策を描く企画能力は戦略立案機能の一部と言える。また、ITベンダーからの提案内容を技術的に評価できる判断力も必要であり、この機能は最もアウトソーシングには適さない。

②戦略的情報システムの啓蒙教育能力

教育の中でもOA研修ではなく、戦略的な情報システムを全社に啓蒙・周知徹底させる機能は戦略遂行能力と言え、同じくアウトソーシングには馴染みにくい。

③品質・コスト管理能力

製造業の空洞化で最も問題になったのがこの分野である。情報システムにおいても短期的に見れば、適正な品質とコストで受託するベンダーがいる限り問題が発生する危険性は低い。しかしベンダーが提示したコストや納入された成果物の品質を評価する能力が空洞化した場合、前述の製造業と同じ問題が生じることが懸念される。

④その他の能力

上記以外の機能は、①その役割が円滑に機能しているからといって、企業の競争力が強化される訳ではない、②いずれもIT系の能力であり、通常はITベンダーの方が業務遂行能力は高い、③先端技術のタイムリーな実装が期待できる、という理由で、相応しい委託先がある場合にはアウトソーシングの可能性がある。

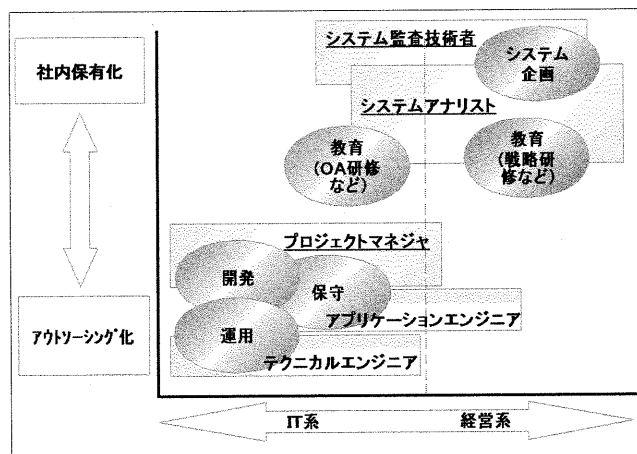


図2 情報システム関連のスキル体系

4.3 社内に保有するスキルの評価・育成方法

前項①～③の機能を社内保有した場合、下記の評価・育成方法が必要である。

①明確なスキルレベル評価尺度を構築する

スキルを計画的に育成するためには目標を明確に設定し、その達成度を客観的に判定する仕組みが必要であるが、個々の企業が独自にこのような評価尺度を構築するのは困難である。そこで経済産業省(旧通産省)の情報処理技術者試験における資格要件を指針として採用することが考えられる。特に同試験のシステムアナリスト、プロジェクトマネージャ、システム監査技術者が前項で列挙した能力の範囲をカバーしており、重点スキルの育成策として、上記資格要件における知識の組織的蓄積を提言する(図2)。但し、公的資格はあくまで知識習得面での目安に過ぎず、実務遂行能力を保証するものではないことにも注意が必要である。

②実務の中での目標管理を導入する

前項の公的資格を補うために、日常業務に直結した目標管理制度を導入することを併せて提言したい。具体的な管理項目としては以下のようなものが考えられる。

1)システム企画・啓蒙教育の分野

経営に直結したシステム企画をどれだけ提示できたかが評価されるが、これは単に件数だけではなく、プロジェクト関係者や経営者のインタビューを通して質的な有効性の判断材料を収集し、総合的に判断していくことが必要である。

2)品質・コスト管理の分野

担当したプロジェクトが期間とコストの計画値に対してどの程度の誤差で収束したか、およびその過程で品質面のトラブル発生頻度がどうであったかを測定することで、この分野の能力は比較的容易かつ計数的に評価できる。

5. おわりに

本稿では情報システム部門の業績評価手法に関する先行研究を踏まえ、同部門に対する経営資源配分問題の中で人的資源を取り上げた。その上で、社内保有するスキルの選択基準を検討し、その評価・育成方法を考察した。今後はこの研究を更に詳細化し、最終的に「情報システム部門への経営資源の最適配分問題に関する経営者の意思決定支援」という方向へ発展させる所存である。

参考文献

- [1] 栗山、竹野、菅原: 情報システム部門の業績評価手法に関する事例研究、経営情報学会秋季全国研究発表大会 予稿集 p214～217(2000)
- [2] 小林暢子、中條将典: アウトソーシングの真実、日経コンピュータ、10月23日号 p48～71(2000)