

日本情報システム・ユーザー協会 アドバンスト研究会

サービスサイエンス研究会 2017 年度活動報告書

1 この研究会の概要

以下に日本情報システム・ユーザー協会アドバンスト研究会「サービスサイエンス研究会」(以降「本研究会」とする)の活動の前提、目的および概要を記す。

研究会としての問題意識

本研究会では 2009 年以來、IT サービスをサービスサイエンスの観点から考察し、サービスレベルを向上させることを目的として活動してきた。2010 年から 2014 年にかけては、IT サービスの顧客となるユーザー企業のステークホルダーとその期待の分類、分類に沿ったより効果的なサービスの在り方を研究し、その研究成果は書籍「サービスサイエンスによる顧客共創型 IT ビジネス(翔泳社)」として商業出版されるという成果で結実した。

サービスサイエンスでは、サービスの送り手は受け手である顧客とのコミュニケーションを通じて、サービスの評価を受け取り、サービスを改善しつづける。また改善されたサービスに顧客側も適応していくことで、さらなるサービスへの期待(評価)を生み出し、新たな評価(フィードバック)を送り手側に送るというサイクルが回ることで、常にサービスの送り手と受け手の Win-Win のバランスが保たれるという考え方がある(逆に言えば顧客の評価に耳を傾けない企業はやがて淘汰される)。

これに関して、JUAS 等の IT 部門コミュニティでは近年「ベンダー依存によりユーザー企業の IT リテラシが低下している。その結果、ユーザー企業の競争力低下のみならず、ベンダー各社の業績も停滞している」という主張がされることが多い。そうであるとすれば、日本の IT サービスを提供するベンダー各社、ここでは特にエンタープライズ IT の分野で開発および運用保守を受託しているベンダーやこの領域向けのソリューションを提供するベンダーと IT 部門との間に関係の変化が起きていることが予想される。よって、本研究会ではサービスサイエンスの観点から、このようなことが言われる背景を調査することを新たな目標として 2015 年から活動を開始した。

なお IT サービスをサービスサイエンスという視点から語る際に、企業の IT 部門は二つの側面を持っている。IT ベンダー等の IT サービス提供者側から見た場合、IT 部門は顧客(サービスの受け手)となるが、IT 部門自体を経営や組織の他部門に対する IT サービスの提供者(送り手)とみなすこともできる。このように IT 部門はサービスの送り手と受け手の双方の側面を持っているのである。IT 部門から IT ベンダー

への期待が変わるということは、社内 IT サービスを提供するサービスの送り手としての IT 部門自体の役割が社内に変化している可能性がある。そのため今回の調査では IT 部門と IT ベンダーの関係性のみならず、社内顧客としての経営および事業部門と IT 部門との関係性、それに紐づく IT 部門内部の運営にも焦点を当てて調査を行っている。

2015 年～2017 年の研究会活動の目的

日本の IT サービスにおける送り手と受け手の関係を調査し、日本の IT サービスにどのような課題があるのかを明らかにするために、業界全体が世界的に高い競争力を保ち、企業規模から見て多くの IT サービスを受けていると思われる自動車会社各社の IT 部門に協力をお願いし、これらの関係者から見た IT サービスの在り方、その前提となっている IT 部門の運営の考え方を調査することとした。自動車業界の IT 部門であれば今後の IT 部門の在り方、そして IT 部門向けの IT サービスの在り方について先駆的な取り組みや考え方をもち、参考になりえると考えたためである。

この調査ため、この期間に日本の大手自動車会社四社の幹部の方にヒアリングを行った。その結果および考察をまとめたのが本報告書である。

研究会メンバー

2017 年度の研究会メンバーは以下の通り

【研究会メンバー】

【全体監修およびヒアリング調整】

活動期間

本研究会は 2009 年に設置された JUAS のテーマ型研究会である「サービスサイエンス研究プロジェ

クト」を前身とし、2012 年度より現行のアドバンスト研究会の形式に移行した。ただし、この報告書に記載した研究は主に 2015 年度から 2017 年度(本年度)の 3 か年にかけて行っている。

2 ヒアリングの概要

以下は自動車会社 IT 部門幹部へのヒアリングの概要である。

ヒアリングの観点

本研究の中心は自動車会社 IT 部門幹部へのヒアリングであるが、ヒアリングを進める上でその観点を「経営」「事業部門」「パートナー(IT ベンダー)」「IT 部門そのもの」の四つの観点到にまとめた。この中で「経営」と「事業部門」はサービスの送り手としての IT 部門から見た顧客との関係性についての観点であり、パートナー(IT ベンダー)はサービスの受け手(顧客)としての IT 部門としての観点である。各観点の詳細は以下の通りである。



【今回の研究のフレームワーク】

【経営(企業全体)との関係】

- IT 部門への経営からの期待はどのようなものか
- IT 部門は経営とどのようにコミュニケーションをとっているのか
- IT 部門から社内に定期的な発信を行っているか (IT 部門主催イベント等)

【各事業部門(各機能部門)との関係】

- ・ IT 部門への事業部門からの期待はどのようなものか
- ・ IT 部門は事業部門とどのようにコミュニケーションをとっているのか
- ・ IT 部門が顧客向けの製品やサービスの開発に協力することはあるのか、あればどのような体制なのか

【IT 部門内部の体制】

- ・ IT 部門はどのような組織・体制となっているのか
- ・ IT 部門の人材をどのような職種や専門性に分類しているのか、各職種の基本的な役割は何か
- ・ IT 部門で人材を育成するために特筆すべき施策はあるか
- ・ イノベーションや新技術に対応するために特別な施策を行っているか(例:専任部門の設置等)

【パートナー(IT ベンダー)との関係】

- ・ パートナー(IT ベンダー)と自社ではどのような役割分担をしているか
- ・ パートナー(IT ベンダー)依存や(逆に)パートナーの能力不足といった課題はないか
- ・ パートナー(IT ベンダー)を活用する上で特にやっている施策はあるか

ヒアリング先と実施時期

以下は今回のヒアリングにご協力頂いた自動車会社各社の IT 部門幹部の方である。なお括弧内はヒアリング日付となっている。また肩書はヒアリング当時のものである。

- ・ 日産自動車株式会社 グローバル情報システム本部本部長 能丸 実 様(2015/12/4)
- ・ 本田技研工業株式会社 IT 本部 IT 戦略企画室 室長 宮下 学 様(2016/4/11)
- ・ トヨタコミュニケーションシステム 代表取締役社長 大島 哲也 様(2017/10/27)
(元トヨタ自動車 情報システム領域担当常務理事)
- ・ マツダ株式会社 IT ソリューション本部 本部長 大澤 佳史 様(2017/2/19)

(ヒアリングは全て一回のみ)

報告書に関する注意事項

- ・ 本研究は各社の詳細な状況を事例として発表することが目的ではなく、あくまでも自動車会社の IT 部門全体の俯瞰から IT 部門運営や IT ベンダーの経営への示唆を得るものである。その前提でヒアリングに協力をしていただいているため、下記のヒアリング結果については意図的に発

言した会社名を曖昧としており、全体の傾向としてまとめている。その点をご容赦頂きたい。

3 ヒアリングの結果

2にて説明した「経営」「事業部門」「パートナー(ITベンダー)」「IT部門そのもの」の四つの観点、およびその他ヒアリングで得られた事項を以下にまとめた。

経営（企業全体）との関係

■ ヒアリング結果のサマリ

以下は経営、ないし企業全体との関係性について得られた事項のサマリである。

- ・ どの会社もIT部門と経営との間に密なコミュニケーションの場がある。四社のうち三社でIT機能と経営との間で定期的な方針討議の場を設定していた（「ISステアリングコミッティ」「情報機能会議」等呼び方は様々）。相対的に企業規模が小さい一社ではIT機能単独での経営との討議の場はないが経営会議や随時の打合せを通じて常に意識合わせできているとのことだった。
- ・ どの会社のIT部門も経営の満足度を大変に意識しているが、経営からの期待値は会社によって異なる。挙っていた言葉としては「スピード(取り組みのスピード+効果創出のスピード)」「データアナリティクスへの対応」「(事業拡大の量的対応から)技術力の質的深化への対応」が挙げられる。ただし各社共通して「ITコスト削減」といったいわゆる“守りのIT”に関する事項は主たる関心事ではない。かつてはそのようなことを求められることもあったが、現状では経営上の優先事項ではなくなっているとのことであった。

■ 解説と考察

各社共に経営とは何らかの形で密接にコミュニケーションをとっている。これは近年のIT部門運営の考え方では重視されるポイントであり、自動車会社各社についてはこの定石から外れていないことが分かった。また経営からの期待はスピードや新技術の獲得など「攻め」が多く、自動車会社についてはいわゆるコスト削減といった「守り」一辺倒の運営からは脱却していることが見てとれた。

各事業部門（各機能部門）との関係

■ ヒアリング結果のサマリ

以下は事業部門（機能部門）との関係性について得られた事項のサマリである。

- ・ どの会社も事業部門とは各階層（上層部、管理職レベル等）で密接、かつ良好な関係を築いている。その上で事業部門との関係の在り方については各社で微妙な考え方の違いがみられた。これについては大変興味深い内容であったため下記に別途考察を記載した。
- ・ IT 導入に関する役割分担については、IT 導入案件の情報を IT 部門に集約し IT 部門中心のガバナンスをしいている会社と、IT の領域、例えば販売系はマーケティング部門に任せ、管理系は IT 部門が管轄する等、事業部門に任せるところは任せるという二つの考え方が存在している。「事業部門との役割分担」ということに関して一社は「全社的に IT の重要性が高まる中で、IT 部門が全社の全ての IT を見ることが現実的でなくなっており、IT 部門の役割は個別の IT 導入を全て完遂すること以上に、全社の（各部門の）IT リテラシの底上げを行ったり、新しい技術の啓蒙を行ったりすることも求められるようになってきている」とコメントしていた。
- ・ 事業部門や経営向けに IT 部門の取り組みの紹介を行っている会社が多い。一社は社内向けに「IT アニュアルレポート」を年一回発行し、IT 部門の実績について社内広報を行っている。また四社のうち二社は IT フェス等の名前で IT 部門主催イベントを開催し、IT 部門としての研究成果や注目すべき取り組みについて社内広報を行っている。現在、このような取り組みを行っていない一社についても前述の IT 部門の役割が全社の IT リテラシの向上にシフトする中で、このような取り組みについても考慮すべき時期にきている、とコメントしている。

■ 事業部門との関係性のパターンについて

上述のように事業部門との関係性については密接かつ良好な関係を前提に、各社で微妙な考え方の違いがみられた。大まかに分類すると以下の三つのパターンに分類される。なお「」で区切られた部分は、該当の考え方をしている各社の幹部から得られたコメントである。

- ・ **事業部門を“顧客”ととらえる考え方：**
IT 部門内で自身の能力を高め、IT 関連のイベント（社内広報）や社内各部門への積極的な提案を通し、事業部門側から IT 部門に協力してもらいたいと思うよう啓蒙して行く考え方。IT 部門を最も「社内 IT サービス部門」とする考え方。
「IT 部門にとってのユーザーとはエンドユーザーよりも、あくまでも社内のシステムユーザーであり、VoS (Voice of Stakeholder) を重視している。」
- ・ **事業部門を“良きライバル”ととらえる考え方：**
事業部門と協業しつつも、取り組みの主導権については事業部門と（良い意味で）緊張感のあ

る関係を築く考え方。経営目標に対して、より成果を出せる側が主導するという意味で、ある種のライバル関係にあるとも言える。

「ビジネス部門が必ずしも良い仕事をしているわけではなく、IT 部門主導で成果の出る仕事を作っていききたい」

・ **事業部門を主として“一体で動く”とする考え方：**

IT 人材は事業部門と一体になり、事業部門に入り込んでプロジェクトをマネジメントする。IT 人材からすると事業部門は顧客というよりも一体の関係であり、IT 部門は IT 人材の横串管理といった補完的な位置づけとなる(ただし当然、IT 部門としての技術開発や基盤管理の仕事はあるため、これはあくまでも IT 導入に関する人材の考え方にとどまる)。

「特に事業部門に対しての IT 導入に関して、メンバーは IT 部門というよりプロジェクトを通して事業部門に所属しているような意識で働いている。」

「システムは業務部門と共に創る文化が根付いている」

「IT 人材の育成は OJT に頼るところが大きい。育成の仕組みがないわけではないが、仕組み以上に現場で業務部門と密接に動くことで業務とプロジェクトマネジメントを学ぶ」

なおこれらの差異についてはヒアリングの結果から研究会側が感じた差異であり、決して各部門の公式な見解ではないことはお断りしておく。

■ 解説と考察

各社共に事業部門と密接な関係性を築いていることは共通しているが、事業部門との関係性については差異も見られた。また IT 導入案件の情報を IT 部門に集約し IT 部門中心のガバナンスをしている会社と、IT の領域によって IT 部門と事業部門で管轄の役割分担をする会社に分かれるという点についても、考え方が分かれるところである。

これらについては、どの考え方が正しいという定義は適切ではなく、各社の文化や歴史的な経緯、規模によるところが大きいと思われる。研究会の感想ではあるが、各社共に他社と運営の考え方が違うということを認めつつも、この点については「自社についてはこのやり方で良い」と納得して運営しているように見えた。事業部門に貢献する IT 部門という点では各社目指しているものは同じだが、そのための IT 部門の運営の在り方についてこのような差が出るということは、今後 IT 部門の事業貢献度の向上を目指す他業界の IT 部門から見れば参考になる差異であると思われる。

IT 部門内部の体制

■ ヒアリング結果のサマリ

以下は IT 部門内部の体制(運営)について得られた事項のサマリである。

- ・ どのような人材であってもベンダーに仕事を依頼し、管理するだけのいわゆる「丸投げ」体質は厳禁であり、高いオーナーシップをもって、自らの能力を高め続けることが前提となっている。
- ・ 多くの会社で人材の育成のフレームとして UISS(※)に言及していた(少なくとも四社のうち三社でそのようにコメントしている。もう一社について明確な言及はなかった)。ただし、UISS では必要とされるキャリア像をカバーできず限界もあるため、新たな制度に移行させたり、カスタマイズしたりして活用しているとのことだった。

※:IPA(情報処理推進機構)が刊行しているユーザー企業側の IT 人材育成フレームワーク

- ・ IT 部門の人材育成の悩みとして、UISS 等の何等かのフレームワークを元に人事制度を作ったとしても、現在の IT の領域の広がりにより既存のフレームワークは対応しきれおらず、例えばデータサイエンティスト(アナリスト)や IoT 関連の人材については手探りの状態となっていることである。制度をあまり硬直的に運用してしまうとこのような人材が生まれ、育つ土壌を制限することにもなりかねないため、運営の考え方が難しくなっているとのことであった。UISS のような汎用的な人材を元に、全ての部門メンバーを均等に底上げするような考え方はもはや時代に即していないとのコメントもあった。
- ・ IT 部門の人財育成については事業部門との関係性に影響を受けることが見て取れる。前述の事業部門との関係において「事業部門を主として“一体で動く”とする考え方」をとる会社では、IT 部門の育成体系がどうあれその育成の考え方は事業部門側が求める IT 人材像に影響を受けることが示唆されており、その業務知識やプロジェクトマネジメントの方針も事業部門の価値観が反映される。一方で「事業部門を“競争(かつ共創)相手”にとらえる考え方」や「事業部門を“顧客”にとらえる考え方」をとる会社では、その育成は IT 部門としての仕組みが色濃く反映される。
- ・ また IT 領域における人材のキャリアの考え方について、部門として必要とする人材像を見定め、制度として仕組み化した上で計画的に人材を育成する考え方と、本人の志向やモチベーションを重視し、あまり枠にとらわれず本人のやりたいことを重視する考え方に分かれるように見てとれる。上記の「事業部門を主として“一体で動く”とする考え方」で人材を育成した場合、実質的に事業部門が求めることがその人材のキャリアを左右するという傾向もあり、これらを考えると IT 人材のキャリア形成にも以下のようにいくつかの考え方があることが分かる。

- IT 部門としてキャリアパスを明確に定め、育成する
 - 本人の志向、興味分野を重視して、自己成長を促進する
 - 事業部門が求めることに応えることが実質的にキャリアの方向性となる
- ただし完全にどれかの考え方に偏るということはなく、これら三つの観点を重視しつつも、そのどこを最も重視するかで会社間の色合いの違いが出るという性格のものである。
- ・ 各社共に、積極的に海外に拠点を置いている。全ての会社がシリコンバレーに何らかの拠点を置いていた他、マーケティング関連の技術についてロンドン、ソーシングの拠点についてインドというように、その特性に応じてグローバルを活用している。また日本の担当者を各拠点に派遣して育成に活用している。
 - ・ 上記のような「これからの IT」を担う人材についての課題意識とは別に、過去の資産の維持管理についての課題も聞かれた。アウトソーシングや人材の異動・退職に伴う過去資産のブラックボックス化の弊害は大なり小なり各会社で課題となっているが、複数の会社でこれらに関する取り組みについてコメントが得られた。一社は特定のレガシーシステムの更新において、単なる更新ではなく「リバースエンジニアリング手法の確立」をプロジェクトの目的の一つとして活動を行い、今後、情報資産の維持・更新のノウハウとして活用していく取り組みを行っていた。またもう一社については、アウトソーサーへの情報の漏れを防ぐために、新入社員を当初の2年～3年はアウトソーサーへ出向させ既存のシステムの保守に携わらせる取り組みを行っていた。
 - ・ この他に、IT 資産が日々増えていく中で、日々の業務の効率化を進めないとこのような興味に即した人材育成の場と時間も創出できず、IT 部門としての「働き方改革」に言及する会社もあった。

■ 解説と考察

各社共に、人材育成については当然のように苦勞している。一般に仕組み化して組織として計画的に育てることが大切であると言われる傾向にあるが、現在のように技術の多様化と進化が激しく、これまでと違った発想も求められる環境においては仕組みを硬直的に運用することは人材を発掘し、育てる上では弊害になるという観点は興味深いものであった。ある程度は仕組みで運用しつつも、一定の特別なスキルを期待できるメンバーについては制度上、特別に処遇できるような例外枠を作り、部門管理職の独断で自由にキャリアや待遇を決めることができるようにするなど、汎用的な人材と特定分野で抜きんできた人材をバランスよく育成できる制度が必要とされると思われる。

また複数の会社で「興味のないことを“やれ”と言っても成果はでない。ある程度、メンバーのやりたい

ことを認めてあげることが大切」というコメントがあり、IT 部門における今後の人材育成の考え方を示唆しているように感じた。

また自動車会社というグローバルで展開する業種という特性もあり、海外からの情報収集が日常のこととなっており、情報の取得が非常に速い。育成においても海外拠点を活用している会社は多く、積極的に海外に出て行き情報を取得する姿勢は他社の IT 部門にとっても参考になるとと思われる（海外に拠点を持つことはできなくても、海外視察や海外カンファレンスへの参加機会は十分にあるので、これらを活用すると良い）。

パートナー（IT ベンダー）との関係

■ ヒアリング結果のサマリ

以下はパートナー（IT ベンダー）との関係性について得られた事項のサマリである。

- ・ 各社とも特定のベンダーに全てを任せる包括的なパートナーシップから、得意領域を選んだ限定的な活用へ移行している。現在ではプロジェクトマネジメントは自社でオーナーシップを持って行っている。
- ・ 以前の手ベンダーの中心の付き合いから、新技術の動向を得るためであれば、直接海外のベンダーにコンタクトしたり、大学の研究室のような技術の発信元とやりとりしたりする傾向が増えている。また各社共通して、ベンチャー企業との取引も増えている。興味のある技術であれば、もはや相手企業の地理や規模、歴史にはこだわらない姿勢が見て取れる。
- ・ 新しい企業との取引が増える一方、全ての会社に共通した見解として大手 IT ベンダー（日本 IBM、NEC、富士通等）など、日本型の IT ベンダーの魅力が薄れている。これについては下記に別途得られたコメントの詳細を記載した。
- ・ 総じて IT ベンダーへの期待は「IT 機能の一部、または全部を任せる」から「自社に必要な外部の技術やノウハウを取り込む」ということにシフトしており、技術力のあるベンダーに関しては同じ環境で働いてもらい、ノウハウを吸収するといった手法をとっている。
- ・ 市場ではアウトソーシングにおいて自社のノウハウがアウトソーサーの側に移ってしまい、自力での管理ができなくなる「ブラックボックス化」の懸念がある。一社は実際に 10 年間のアウトソーシングにおいてブラックボックス化が進みコストも思ったように下がらなかったということで、包括的なアウトソーシングをやめ、個々のソリューションごとに最適なベンダーを選定する「セレクトティブソーシング」

に移行させたとのコメントを得られた一方で、一社からは「アウトソーサー側に社員を出向させており、出向者の評価も自社で行っているので、世の中に言われるようなブラックボックス化は自社ではおきていない」とのコメントも得られた。アウトソーシングについてはそれ自体ではなく、その管理体制によってその是非が分かれようであった。

■ 大手 IT ベンダーに対する評価

上述のように大手 IT ベンダーに対する評価はどの会社も厳しいものとなった。以下はこの件に関して寄せられたコメントの詳細である。

- ・ 「現状ではどのベンダーとの関係も個別のプロジェクトに閉じており、長期的な戦略パートナーという関係としては期待していない。昔よりもベンダーの懐が狭いと感じる。外資系のベンダーについても日本法人を介して付き合う必要はなく、欲しい情報があれば本国で直接話して入手した方が早い。」
- ・ 「(大手ベンダーについて)これまでとてもよく仕事をしてくださっている。しかしトラブル時等のフットワークでは地場の中小ベンダーが勝り、先進的な取り組みではシリコンバレー等、海外の方が刺激的な情報を得られる。既存の大手ベンダーにはどっちつかずの物足りなさは感じている。」
- ・ 「大手のベンダーのサービスの大半は情報子会社で代替可能となっており、魅力は年々下がっている。実際子会社への発注が増える一方で、大手ベンダーへの発注額は減っている。ただおの子会社ですら基本的に大手ベンダーと同様のビジネスモデルであるため、このままではこちらも縮小していくであろうし、新規サービスを立ち上げなければいけない。」
- ・ 「日本の IT ベンダーは自社の技術を強く営業してこない傾向が非常に強い。シリコンバレーやインドの IT ベンダーは保有している技術を積極的に営業に来る。(御用聞き的な)旧来の日本型の営業スタイルは日本の IT ベンダーの弱みであると思う。積極的に新しい技術の話をしてくれる企業は魅力的だ。」

■ 解説と考察

パートナー(IT ベンダー)に関してのコメントは、新技術や他社が保有していない技術をもっているパートナーについては高く評価をし、大学の研修室や国内外を問わずベンチャー企業など、これまで付き合いが薄かった会社との関係構築も進んでいることが見てとれる。一方でこれまで付き合いの深かった大手ベンダーについては一様に厳しい見方をしている。

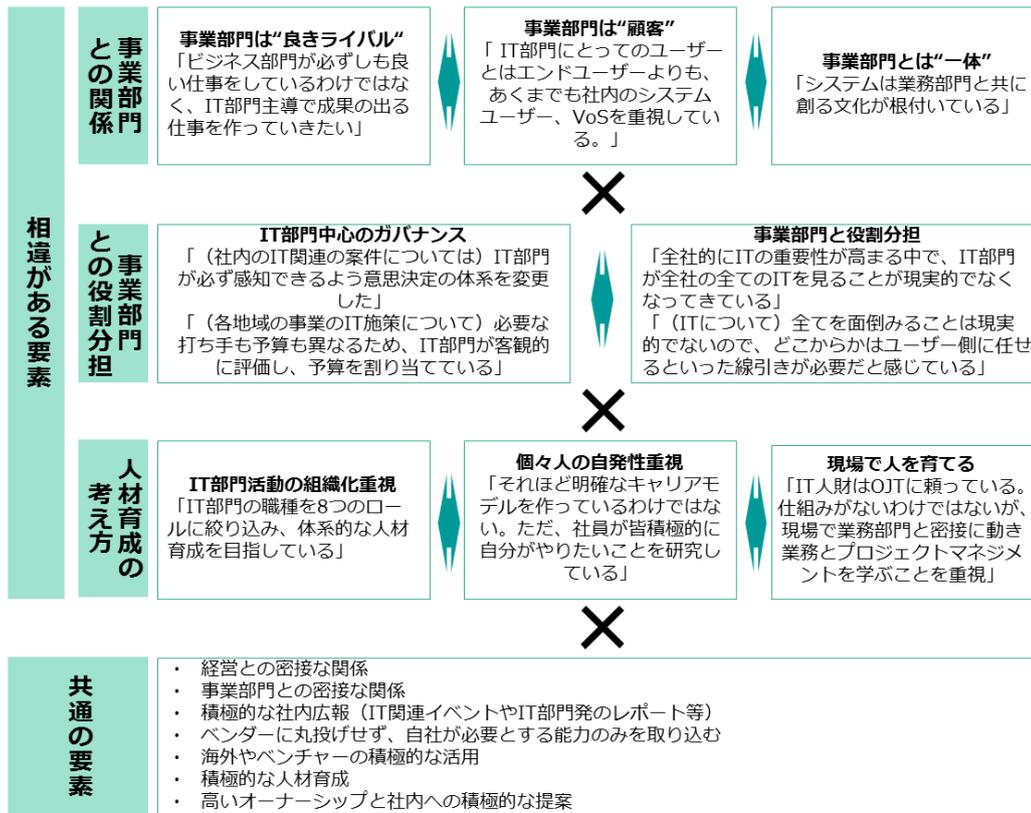
かつては IT 導入に精通した社内の専門リソースが十分でなく IT 部門だけでは各種の取り組みを進めることができなかった。そのため取り組みの主体はベンダー側であり、「任せておけば安心 & 楽」という大手ベンダーの強みが発揮されていた。しかし、現在では各社共に IT 導入におけるベンダー依存体制からの脱却を図っており、各社としてはこれまでのようなプロジェクト推進を任せる先としての IT ベンダーではなく、自ら主体的にプロジェクトを推進する上で必要な新しい技術やノウハウを外部からもたらしてくれるベンダーを求めていることが分かる。言い換えると顧客である自動車会社各社に深く入り込み、その課題を理解して顧客の実情に沿った提案を行う「御用聞き型」のサービスはその役割を終え、むしろ顧客企業の実情にとらわれず、自社の持つ強みや新技術を提案する「技術提案型（ある種のプロダクトアウト型）」のサービスが求められるようになってきていることが見て取れる。

ある会社では「日本のベンダーがよく“一緒に研究したい”と持ちかけてくるが、我々は自社にないものを求めているのであって、一緒に研究するくらいなら自社で速やかに研究する」と言っていた。自社にないノウハウを持っているベンダー＝価値のあるベンダーという構図は今後強くなっていくと思われる。

一方で、各社共に有望な技術を持っているベンダー（パートナー）は、その規模や歴史、地理的な事情にとらわれず積極的に活用しようとする姿勢を打ち出しており、しっかりした技術がある新興のベンチャー企業などにとっては新たなチャンスが生まれていると考えることもできる。

4 ヒアリングのまとめ

ヒアリングの結果を各社に共通する事項と、各社の間で差異のある事項に分けてまとめると以下のようになる。



【各の共通要素と相違のある要素のまとめ】

以下にそれぞれについて解説する。

共通する事項は「高いオーナーシップ」「経営との密接な接点」「お互いの強み重視のパートナー戦略」等

どの会社にも共通する事項としては「高いオーナーシップ」「経営との密接な接点」「お互いの強み重視のパートナー戦略」といった項目が挙げられる。

まずどの会社の IT 部門も高いオーナーシップをもって主体的に自社における部門の位置づけを定義し、事業全体への貢献の在り方を常に模索している。そのような姿勢を持つ以上、必然的に経営との密接な接点を持つ上、社内全体への IT 部門の情報を発信することについても熱心であった。IT 部門が経営と IT 戦略を討議する専用の場をもつ企業は多いが、このような場を設けるかどうかはその会社規模や拠点の分散にも依存する。事実、IT 戦略専用の討議の場をおいていなかった会社については会社機能がほぼ一か所に集中しており、あえて場を設けずとも頻繁に対話を行う環境があるとのことであった。このような取り組みは他社から見ても参考にはなるが、大切なのはコミュニケーションの質(中身)であり、場を設けることはそのための手段であることについては言うまでもない。

経営からの期待は総じて「スピード(取り組みのスピード+効果創出のスピード)」「データアナリティクスへの対応」「(事業拡大の量的対応から)技術力の質的深化への対応」等、いわゆる“攻めのIT”に関する事項が挙げられる。そのような背景を反映し、プロジェクトの推進は自力で行える体制を確立し、取り組みへのスピードを上げる一方で、外部のパートナーへの期待はかつての「足りないリソースや機能を補う」というものではなく、「(新技術やノウハウ等の)外部の知見の獲得」に移っている。このような姿勢の変化は、ユーザー企業のリソースを補完し、その機能の一部を肩代わりすることで信頼を得ていた既存の大手ベンダーに対する厳しい見方にもつながっている。ソリューションベンダー側から見た場合、ユーザー課題の理解と、それらに即した柔軟、広範囲な提案が価値を失うわけではないが、それ以上に他社にない技術的な強みを問われる状況になっている。

「外部の活用」という観点では、どの会社も海外拠点をもち、頻繁に海外に視察に行っている。現在、ITで汎用に使われる技術の大半は海外のソリューションベンダーのものとなっている上、また新しい技術、考え方や方法論についてもその発祥の場から直接仕入れて理解し、自力で使いこなすという流れにある。

「ユーザー部門との関係性」と「人材育成の考え方」は多種多様

事業部門を顧客としてとらえるのか、良きライバルとしてとらえるか、そして事業部門と一体になり共に動くのかという点で差異がみられた。経営のトップダウンが強い会社では、IT部門が事業部門と(良い意味での)ライバル関係として経営貢献の高さを競うような関係になり、事業部門側が強いボトムアップ側の会社では事業部門の期待を受けて社内サービス組織として振る舞うような関係になると思われる。またIT導入に関する役割分担についても、IT導入案件の情報をIT部門に集約しIT部門中心のガバナンスをしいている会社と、ITの領域、例えば販売系はマーケティング部門に任せ、管理系はIT部門が管轄する等、事業部門に任せるところは任せるといった二つの考え方が存在している。

人材育成の考え方も人材育成の在り方は経営や事業部門とどのような関係を築いているかにある程度、依存すると思われる。人材育成の考え方には「IT部門としてキャリアパスを明確に定め、育成する」「本人の志向、興味分野を重視して、自己成長を促進する」「事業部門が求めることに応えることが実質的にキャリアの方向性となる」という三つの考え方が見てとれるが、当然のことながらこれらはどれか一つを選ぶという筋合いのものではなく、この三つの全てが大切でありつつも、会社によって特にどの観点を重視するかというバランスにおいて差異が見られるというものである。

どの会社も現在のように技術の多様化と進化が激しく、これまでと違った発想も求められる環境においては特定の技術やノウハウに長けているスペシャリスト型の人材の育成の必要性を痛感している一方、このような人材についてはこれまでのIT人材育成の枠組みの中で育てることが難しい。このため「各自の

関心に基づいて自由な研究を奨励する」「海外の拠点に出向させる」といった施策を行いつつ、人事制度についてもこのような人材については柔軟な処遇を行うことを考えている。

結局のところ、大半の人材は「IT 部門としてキャリアパスを明確に定め、育成」しつつも、「本人の志向、興味分野を重視して、自己成長を促進する」中で一定の“尖った”人材を輩出させ、これらについては既存の人事制度にとらわれない処遇を考え、とはいえ IT 部門がその役割を果たす上では「事業部門が求めることに応える」ことは必須なため、事業部門との協業によって自社業務への理解も促進するというバランスが大切なのだと思われる。これは自動車業界に限らず全ての IT 部門に言えることであろう。

5 研究全体の総括

今回の研究活動を通して、サービス提供者として見た場合の自動車会社の各 IT 部門は、業務部門や経営の期待を真剣に聞き、“顧客の声”に適応しようと自部門の在り方を模索している姿が見取れる。よってサービスの送り手としての IT 部門は、この報告書の冒頭に触れた「顧客の声を聴きサービスを改善し続ける」ということに真剣に取り組んできたことが分かる。

一方で、サービスの受け手としての各社 IT 部門から見た(サービスの送り手である)IT ベンダーへの評価は分かれている。大手の IT ベンダーは「部門機能の一部代替」というかつての顧客の期待に応えることで成長してきたが、既に顧客である IT 部門側の期待は変化しており、現在では IT ベンダーをより新しい技術やノウハウを受け入れるための手段と考えるようになっており、「自社で十分に理解している技術を提供するベンダー」や「自社でできる機能を代替するベンダー」への関心を失いつつある。結果的に、各社の IT 部門の評価は海外の企業やベンチャー企業、その他大学研究室といった新興の組織に集中することになった。

このような状況に対して決して大手ベンダーの技術力が劣るということではないのだろう。しかし、ある会社からのコメントとして「大手日系ベンダーの R&D の能力が外資をはじめ他社に劣っているということではないのだろうが、実際に付き合いのある現場部門からはそのような力を感じない」というものがあったように、顧客側への技術力のアピールは届いていないというのが現状のようだ。

今、経営からの IT そのもの、そして IT を主管する IT 部門への期待は高まっている。とはいえ、多くの企業では未だそのような期待に IT 部門が応えられていないか、経営自体がまだそのステージにないため、これまでの IT 部門と大手ベンダーの機能補完の関係性は大きく衰えてはいないように見える。しかし、自動車会社各社の IT 部門は経営との密接な関係を築き、IT 部門は経営からの期待をしっかりと理解し、その期待に応じて部門の能力を強化してきた。そして IT 部門が変化するにつれて、IT 部門の IT ベンダーへの期待も変わり、結果的に評価するベンダーの対象も変わったということになる。このように考

えると「顧客の声を元にサービスを改善し続けることが生き残る道」というサービスの王道はここでも生きていることになる。

ある会社の幹部では「かつては自社もそのような状態で、IT 部門は他の多くの IT 部門が言われるような、ベンダー依存の体質であったが、この 10 年間絶え間なく部門改革を続けてきたことでそのような体質から抜け出した」と言っていた。全般的な傾向として IT マネジメントはもはや外部に依存できる時代ではない。今回自動車会社各社の IT 部門に見られるような変化は、あらゆる業界の IT 部門でゆっくりでも着実に進むと思われる。今回の調査結果が、能力強化を目指す IT 部門と、そのような IT 部門に対してでも評価されるサービスを提供したいと考える IT ベンダーにとって参考となれば幸いである。

6 謝辞

今回の研究にあたり各社の IT 部門幹部の方（「2ヒアリング先と実施時期」を参照）にヒアリングにご協力頂きました。またヒアリングの調整に際してワクコンサルティング常務諏訪良武様にご協力頂きました。ご助力いただいたことに、心より感謝申し上げます。