

ITを武器にする経営

－誇り高くわが社のITを磨き上げよう－

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ(株) バイスプレジデント 白川克氏

ITのプロジェクトをやるとなるとシステム部門、経営トップ、現業部門の3つのキーパーソンがプロジェクトに参加しないと巧いかないというのが私たちの持論です。ITのプロジェクトならIT部門がやるのじゃないというのは間違っています。ビジネスを進めていくためにITを使うのですから、関係する部門の方々に参加して頂かないといけないし、ITにはお金がかかるし、ビジネスを大きく変えるために意思決定をしないといけないということです。経営者に参加してもらうことが重要です。経営者や関係部門の方々がプログラミングする必要は全くありませんが、意思決定をしてもらうためにはいてもらわないとならないのです。

この3者は、考えている事や立場にそれぞれ違いがあり、テーブルについても話がかみ合わないことがあります。私たちの役割は、それぞれから話を引き出して、意思疎通を図り隙間を埋めるということだと思っています。ケンブリッジ・テクノロジーはコンサルタント会社として、変革プロジェクトを成功させるということが主な仕事で、お客さんと共に汗をかきながら変革を成功に導くファシリテーション型コンサルティングを行っています。

我々のポリシーは社員が大事ということです。社員が生き生きしていい仕事をしてくれないと、お客さんにもいいサービスは提供できないし、それは株主にとっても不利益となります。ですので、社員の働き甲斐を大事にして、楽しく仕事をするカルチャーを20年間育んできました。

ITは道具ですとよく言われています。ITには2つの種類があって、穴をあけるためのドリルのような役割のタイプのITと、石油プラントのようなイメージでとらえるべきITがあります。ドリルのような役割のITは、例えば、遠隔地でコミュニケーションを取りたいというニーズがあったとします。そのニーズに応えるため、電報、電話、電子メール、SNSと進歩してきました。情報を便利に使うためのもので、これをツール型ITと言います。

一方で、仕事の流れとともにいろいろなシステムが組み合わさって、仕事の流れ＝システムとなっているものがあります。会社業務の観察をしてみると、会社の事業や業務システムは石油プラントに近いのかとも思います。業務をつかさどるITはプラント型であり、自社・自組織に合わせて創り込んでいくものです。ですから、専門家に任せればいいというものではないのです。

ITの良し悪しが競争力に直結します。営業職の仕事をざっくりと4分割してみました。お客さまを訪問している時間が19%。30%がその準備のために提案を練ったり、各部門との調整・相談したりする時間。そして35%の時間をとっているのは、社内のシステムを相手に在庫手配など、ITに向かっている時間です。他には雑務・移動が16%です。

営業ですら35%ですから、人事・財務・総務などはもっと大きな時間になっていると思われます。このITに向かっている時間を短縮できたら、もっと効率よく営業が出来る筈です。しかも他社との差が分かり

づらい上に、本当のところどれ程の時間を取っているかわからないわけです。

プラント型の IT も社によって差があります。例えば、それを一番大事だと感じているのは銀行です。銀行の業務イコールほぼ IT です。プラント型 IT には巨額な資金が必要となります。自社のための、自社に合ったシステムを構築するわけですので、外部に丸投げというわけにはいきません。ですから、繰り返しますが、経営層、業務担当、IT 担当の 3 者が協力し合わないことにはプラント型 IT はできません。そして、その良し悪しが会社の命運を決めると言っても良いと思います。