IT 管理者への期待

IBM

はじめに

最高情報責任者 (CIO) の職務は進化しています。これは、2009 年後半に発行された IBM Global CIO Study を参照いただくことで明らかになります。今日、最も成功している CIO は、IT エキスパートの頂点であることにとどまらず、経営の一翼を担う上級管理者チームの一員へと飛躍しています。こうした CIO は最適な IT サービスを導入するとともに、社内の IT 以外のビジネス課題にリーダーシップをもって取り組むことで、このような進化を成し遂げてきました。多くの CIO は、IT イノベーションを成功に導くにはビジネスとの総合的な深い融合が不可欠であると認識し、自らの役割をシフトしています。すなわち、ビジネス戦略の策定支援、IT を用いたビジネスの柔軟性確保、革新的なテクノロジーの導入による組織の競争力強化、全社目標の達成と全社的問題の解決支援です。

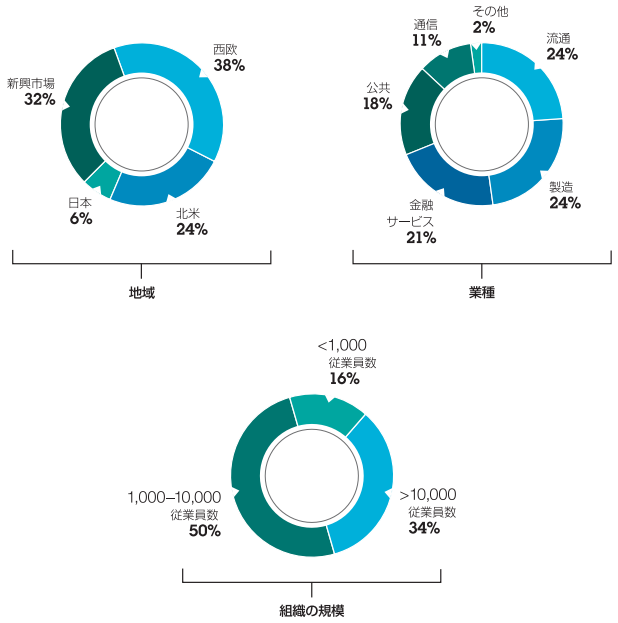
IT 管理者にとって、これは何を意味するのでしょうか? また、運用責任者、開発責任者、戦略やアーキテクチャーのリーダーにとってはどうでしょうか? CIO が役員レベルの問題に専念するにつれ、IT イノベーションの実現、IT 運用の管理、IT の投資対効果 (ROI) の最大化に対する IT 管理者の責任は増しています。

IBM Global CIO Study の調査結果に基づく本ホワイト・ペーパーは IT 管理者のために作成したものです。本書の目指すところは、IT が直面する課題は何かを明らかにし、こうした課題に対して、今日最も成功している CIO と IT 組織がどのように対処しているかを提示することです。また、本書では先見性に富んだ CIO の特性を詳しく説明し、IT 管理者にキャリア形成に向けた道筋を提示します。そして最後に、IT 管理者が CIO を補佐して IT の力を活用し、組織全体に貢献する重要なチャンスについて取り上げます。

IBM Global CIO Study とは何か? 結果はどのようなものか?

IT 管理者にとっての IBM Global CIO Study の意味合いを考察する前に、調査結果そのものを確認しましょう。IBM では、2009 年 1 月から 4 月にかけて、78 カ国の 19 業界に属する、さまざまな規模の組織を代表する 2,500 名 (現在公開されているこの手の調査としては最大数)[1] を超える CIO の方々に対面調査を実施しました。(図 1 参照)

図 1: IBM Global CIO Study では、世界 78 カ国、19 業界に属する、さまざまな規模の組織を代表する 2,500 名を超える CIO の方々に対面調査を実施。



この調査は、CIO が専門家として直面している課題、自身の目標、自社に最大限に貢献するため、いかに IT を展開しているかを理解するために行われました。結果は、2009 年 9 月に第 1 回目の IBM Global CIO Study として発行されました。これは、IBM Institute for Business Value が進めているエクゼクティブを対象とした一連の調査の一つです。分析では、2004 年から 2007 年までの税引前利益 (PBT) の増加率を同業他社と比較し、組織を高・中・安定の三つの成長レベルに分類しました。

調査によると、特に高成長企業において、CIO の役割が変化していることが明らかになりました。今日の CIO は、イノベーションを具現化するための活動に半分以上の時間を費やしています。[2] 具体的には、ビジネス戦略策定への貢献、ビジネス・サービスの IT 化計画を全社に喚起、新しいテクノロジーの実装、全社に渡るリスクの軽減、自動化の活用による競争力強化とビジネス運営コストの削減、IT 問題以外の管理などが含まれます。また、CIO は予期しない事態に常に備えるのが自身の使命であると考えています。IBM Global CIO Study の回答者の 90% という圧倒的多数が、ビジネス・モデルの変化、予算、マクロ経済、業界の変化や地域の状況によって、今後 3 年間[3] のうちに重大な変化が起こると予測しています。

回答によると、利益 (PBT) 増加率の高い企業の CIO は、包括的目標 3 点の達成、すなわち、イノベーションの具現化、IT の投資対効果の最大化、ビジネスへの貢献拡大の達成を目指しています。これらの目標を達成するため、多くの CIO は次の 3 対の役割を担っています。

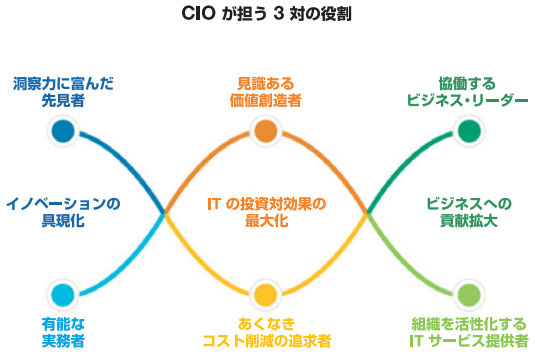
- 洞察力に富んだ先見者と有能な実務者
- 見識ある価値創造者とあくなきコスト削減の追求者
- 協働するビジネス・リーダーと組織を活性化する IT サービス提供者

それぞれの役割にどれだけの時間を割り当てるかは組織のビジネス・ニーズに加え、どのように IT を活用するかという選択に応じて変わります。しかしながら、IBM Global CIO Study では、PBT の増加率が高い組織の CIO は、PBT の増加率が中程度または安定レベルの企業の CIO に比べて、これらの業務をバランスよくこなしていることが明らかになりました。[4] (3 対の役割すべてをこなしている CIO が直面する具体的な懸案事項の詳細については、IBM Global CIO Study をダウンロードしてご覧ください。)

IT 管理者への期待

IBM Global CIO Study の調査結果は、企業と CIO のよき補佐役を目指す IT 管理者に対する直接的な期待を含んでいます。また、IT 管理者自身が将来 CIO となるためのキャリア形成にも役立てていただけます。

図 2: IBM Global CIO Study のデータによると、成果をあげている IT 管理者は、図の下段に並ぶ有能な実務者、あくなきコスト削減の追求者、組織を活性化する IT サービス提供者としての役割を重視している。



出典 = 「IBM CIO Study 2009」

急速に進化している今日の IT 環境において、PBT 増加率の高い企業の CIO は、図 2 に示す 3 対の役割すべてを不足なく遂行しながらも、上段に並ぶ洞察力に富んだ先見者、見識ある価値創造者、協働するビジネス・リーダーとしての役割にも注意を払っています。貢献度の高い IT 管理者は (CIO と同様に、ほとんどの対象者が 3 対の役割すべてを遂行しながら)、有能な実務者、あくなきコスト削減の追求者、組織を活性化する IT サービス提供者としての役割を重視しています(次ページ以降では、IT 管理者がこれらの役割を果たす際に実行しているベスト・プラクティスのいくつかをご紹介します。)。IBM では、IT 管理者が効果的にこれらの業務に集中することで、CIO が事業全体に注力できるようになるという仮説を立てています。

有能な実務者である

IT 管理者が実現するイノベーションの具現化

前述のとおり、今日の CIO はイノベーションを推進する活動に業務時間の半分以上を費やしています。CIO は新たな役割として、ビジネス・モデル、製品、プロセスのイノベーションといった、将来的なビジネスに欠かせない、堅固な IT 基盤の確立に取り組んでいます。(CEO が目指す目標もこれと似ています。詳細については、「Global CEO Study: 未来企業のあるべき姿」を参照ください)。CIO はまた、先進テクノロジーによってビジネスで利益を上げるために、幅広いテクノロジー施策を推進します。

CIO が IT 以外の活動に注力する場合、有能な実務者としての役割は、主に IT 管理者が担うことになります。貢献している IT 管理者は、現状の責任を着実に果たし、日常的な IT 関連の諸問題に確実に対応しています。しかし、これは IT 管理者はイノベーションを追求すべきでないという意味ではありません。IT 管理者が、「予算と納期を守り、必要なサービス・レベルを維持する」という CIO の目的を着実に遂行して結果を出さなければ、CIO 自らが実務者としての役割に割く時間が増えてしまうということです。結果として、CIO がイノベーションに費やす時間が制約されることになります。また、CIO が自らの任務を確実に遂行することで、経営幹部としての地位を維持できることと同様に、IT 管理者もまた、自らの職務を果たすことで、IT 戦略策定に参画できることを自覚しています。

「IT を更新する計画の多くは、事業部の事業計画と連動して予算化されている。そうすることによって、プロジェクトの遂行とその効果実現に対してお互いにコミットできるようになる」

—Rebecca Rhoads VP and CIO, Raytheon Company

有能な実務者としての役割を担うために、IT 管理者はビジネスと IT 双方の視点に立って、戦略的意図を深く理解することが求められます。IT 管理者には、次のような役割が期待されています。

- Web 会議やコラボレーション・ツール、ソーシャル・ネットワーキングや仮想世界など、提携、接続、コラボレーションを実現するテクノロジーを導入して、社内外の利用者の連携を維持するとともに、より生産性の高いリレーションを作り出す。
- 外部業者によるビジネス・サービス、専門的な技術支援や汎用の IT サービスを活用することで、CIO とともにビジネスの俊敏性を高める施策に取り組む。
- ビジネス・リーダーや社内メンバーと協力し、それぞれが抱える課題を把握して IT による支援策を検討する。
- インフラストラクチャーやアプリケーションの柔軟性と効率を向上させ、変化するビジネス・ニーズに対応する。
- IT 施策の実績について、事業部門の理解を得るために、IT 戦略の導入成果を検証する。
- IT を基盤としたビジネス・サービスへの将来的な投資計画を提示する。

あくなきコスト削減の追求者として

IT 管理者が実現する IT の投資対効果の最大化

厳しい経済環境下では、多くの経営幹部が IT によるビジネス・プロセスの効率化を考えます。同様にプロセスの自動化戦略が、IT にも当てはまると考える CIO と IT 管理者が増えています。成功している IT 管理者の多くは、人手のかからないインフラストラクチャーの運用に向けて、自らの担当業務の自動化に取り組んでいます。しかも、ばらばらのツールを持ち寄るのではなく、すべてを統合する方法でそれを実現しようとしています。あくなきコスト削減の追求者としての役割を果たすために、IT 管理者は統合に力を入れて取り組みます。つまり、現行のテクノロジー環境の支出を可能な限り抑え、インフラストラクチャーの集中化とプロセスの標準化によりコストを削減し、さらに、事業部門と協力して標準化された低コストのビジネス・プロセスを導入します。見識ある IT 管理者は、効率化がもたらす予算削減によって、IT のイノベーションを達成するのに必要な資金を調達でき、結果として IT の投資対効果が最大化することを理解しています。

「テクノロジーに関する CIO の役割は徐々に減少し、戦略に関する役割がより重要になってきている」

—Dave Watt Director of Business Services, Altagas, Ltd.

IBM Global CIO Study によると、多くの CIO が IT 管理チームに求めているのは、可能な限りインフラストラクチャー制御を一元化し、物理的なシステムの簡素化と統合を図ることで、スケール・メリットを実現することです。この理由は明らかです。多くのインフラストラクチャーが、過度に複雑になり、複数のアーキテクチャーが混在し、多くのアプリケーションが展開され、機能が重複して膨れ上がっているからです。非効率なアーキテクチャーとアプリケーションの展開は、柔軟性を阻害します。インフラストラクチャーを簡素化するために IT 管理者ができることは、自らの職務領域を注意深く洗い出してみることです。重要でありながら、専門的でないものを見つけてください。IT 管理者が、たとえば戦略的提携を組むことで専門的でない業務を自ら担う負担を減らし、IT による効率化への取り組みに専念すれば、企業の競争力の向上に貢献することになります。

貢献度の高い運用責任者、開発責任者、そして戦略やアーキテクチャーのリーダーの多くも、運用と保守に 70%、新規プロジェクト開発に 30% という標準的な予算配分から、運用と保守に 60%、新規プロジェクト開発に 40%、またはそれ以上のリバランスを目

標として掲げ、取り組んでいます。このような目標値を設定することで、改善すべき分野の運用自動化など革新的な発想が強化されます。新規開発に利用できる予算の獲得は、その他の職務に必要な革新的な活動の起爆剤となります。また、IT の投資対効果を最大化するために、IT 管理者には、次のような役割が期待されます。

- ビジネス・リーダーがデータからビジネス・インテリジェンスと洞察を引き出す方法を提供する。大量のデータから洞察をもたらす情報が得られることで、CIO や他のビジネス・リーダーに IT の投資対効果の高さを実証する。
- IT コスト削減の手段として仮想化を検討する。CIO は、企業の競争力を高めるための将来プランとして、仮想化が 2 番目に重要であると考えている。[5]
  これらから生まれる留保を、イノベーション施策に振り向けることが可能になるためです。IT 管理者は、サーバーやネットワークの枠を超えて、たとえば、エンドユーザー機器やストレージの利用まで仮想化を検討する。
- インフラストラクチャーの集中と、業務のスピード化と円滑化に注力する。
- 改善が必要なビジネス・プロセスを単純化し、次に標準化する。また、IT コンポーネントの標準化と再利用にも尽力する。
- 財務上およびビジネス上効果が認められる場合は外部のビジネス・サービスを活用する。

組織を活性化する IT サービス提供者が

実現する、ビジネスへの貢献拡大

貢献度の高い運用責任者、開発責任者、戦略やアーキテクチャーのリーダーの多くは、組織を活性化する IT サービス提供者となるべく具体的な方策を取っており、結果として IT のビジネスへの貢献拡大を達成しています。

まず、IT 管理者はさまざまな業界の動向を調査して、IT の機能をビジネス・イノベーションに活かす手段を模索します。次に、IBM Global CIO Study で明らかになったように、IT センター・オブ・エクセレンス (CoE) の設立などの取り組みを通じて、スタッフに褒賞を与え、意欲を引き出す施策を活用します(ここでは、CoE という用語は、コラボレーションを推進し、ビジネス成果を促進する一つの分野に重点をおいてベスト・プラクティスを用いることとして広義に定義します)。成果をあげている IT 管理者は、IT 戦略、全社目標と IT、全社目標の達成に向けた社員一人ひとりの役割を、上級の設計者から新人オペレーターまで、IT 組織のすべてのメンバーが理解するように働きかけます。IT 組織は、専門外の業務実施については、外部業者の利用を検討でき、またそうすべきですが、結果の説明責任まで放棄することはできません(*ケース・スタディ「コア・コンピテンシーへの集中を支える IT 管理者」*を参照ください)。実際に誰がその業務に従事したかに関わらず、IT 組織には、サービス・レベルの目標達成に対する説明責任が常に求められます。

「他の企業と同様に、我々は毎日の IT オペレーションに外部リソースを利用する可能性を常に探っている。外部リソースを利用すれば、戦略的な構想にもっと集中できる。」

—Kurt Rao, Corporate Vice President, Information Technology, Time Warner Inc.

IT のビジネスへの貢献を拡大するために、成果をあげている IT 管理者が取っている 3 番目の方法が、情報の質の重視です。IT 管理者は、職務の管理に利用する情報の質の改善に集中し、その情報をビジネスへの貢献に結び付けます。例えば、サービス・レベルを IT 機能ではなく、ビジネス目標で示します。99.9% の可用性という IT 目標を掲げたとしても、他の部門の責任者にはほとんど意味をなさない場合があります。それよりも、IT を基盤としたビジネス・サービスの障害発生頻度と期間という観点で可用性を示すべきです。

最後に、確実なリスク管理は IT のビジネス貢献をさらに拡大します。利益を上げる企業は、リスクを適正に管理しています。従来の IT 組織によるリスク管理は、リスクを除去または回避するものでした。しかしこれは、適正とは言えない場合があります。

価値実現までの時間 (新機能または製品をできるだけ早く市場に出すことで得られるビジネス上のメリット) は IT 組織にとって管理しやすいリスク要素の一つです。一例として、多くのテスト部門では、あらゆる障害の完全な排除を目標とします。たとえそれが、テスト・スケジュールの長期化と新たな機能の導入遅延を招くとしてもです。新たな機能による利益向上の可能性が、障害のコストを上回るとすれば、新しい機能の導入を遅延させるよりも速やかに導入する方が適切なリスク管理だと考えられます。

IT 管理者に期待される役割として、次のような活動も挙げられます。

- 組織が直面する課題の優先順位について CIO の判断を補佐し、IT による対応策の見極めをリードする。
- IT 管理者自身が社内のビジネス・ニーズをより深く理解するために、IT 以外のプロジェクトに積極的に参画できるよう CIO とともに検討する。これはまた、IT 管理者がビジネスの観点から IT を評価する新たな方法を考え出す手がかりとなる。
- IT サービス・レベルの目標達成を最優先とする有能なリーダーとして自身を位置づけ、模範となる。
- 優秀な IT スタッフを育成する。有能な技術者を指導して、IT の貢献を拡大すべくリーダーとして養成する。ここでは、IT をどのように使うかではなく、IT によって何が実現可能かということに重点を置く。
- 技術的な方向性を示すソート・リーダーとして認められた存在となり、自らの高い IT の能力や知識を活用する。
- データ・セキュリティーと同様に、データの精度と可用性の向上、統合化に注力する。

コア・コンピテンシーへの集中を支える IT 管理者

イギリス北東部にある Aesica Pharmaceuticals 社は、世界中の製薬会社に原料や薬品を提供している製造卸専門の製薬会社です。従業員は 700 人を超え、製造拠点が 3 カ所あります。

Aesica 社は、業界内の専門分野でトップとなることを目指して積極的な買収戦略を展開しました。各買収の効果を還元するため、効率、収益性、品質の向上を目指して、買収先企業のプロセス、規格、システムを早期に「Aesica Way」に取り込むことにしました。Aesica 社の技術担当役員 Chris Gowland 氏が「買収した事業の比較、最適化、改善を行うために、共通のポリシーとプロセスが適用できるか確認する必要がありました」と語っています。IT 管理者 Bhavesh Kotecha 氏もまた、同様に「そのとおりです。事業の合理化と拡張、投資家価値の創造、品質と顧客サービスの向上のために、正確な経営情報を提供していきたいと考えました」。

これらを実現するために、Aesica 社では早期にコスト効率よく新しい買収先企業を、一貫した管理が可能な共通規格を持つ単一のプラットフォームへ統合する必要がありました。IT では、コスト効率よく拡張できる堅固なインフラストラクチャーと、素早く容易に配置、拡張、カスタマイズできるアプリケーションが必要なことを意味します。

コア・コンピテンシーへの集中を支える IT 管理者

Aesica 社は、異なるビジネス・モデル、プロセス、データ・システムが、買収先企業の IT 運用を全社目標に一致させるのを困難にしていると、新たな買収でいち早く体得しました。「従来の ERP システムから、Aesica 社の未来のビジネス要件をモデル化したソリューションへの移行が主目的でした」と Kotecha 氏は語っています。「目標は、すべての拠点を最新の ERP システムに移行することです」。

Aesica 社がこの移行を社内で実施すると、既存のサービス・アクセス・ポイントが稼働していた旧型のハードウェアの入れ替えが必要となり、プロジェクト全体のコストも増加したことでしょう。また、将来の買収でどれだけ規模が拡大するかは未知数であり、Aesica 社に必要な総容量を適切に判断することは難しいものでした。

この解決策は？　Kotecha 氏と Gowland 氏は、外部パートナーの協力を得て、買収先企業の SAP アプリケーションを Aesica 社の IT に組み込みました。Gowland 氏は、このプロセスが、「資本コスト、複雑なデータセンターとシステムの独自の構築を回避し、Aesica 社の買収による成長戦略を達成するために必要な拡張性と柔軟性を与えてくれた」と語っています。

Aesica 社のパートナー企業がサーバーのインフラストラクチャーを所有し、パートナーの安全性の高いサイトで運用します。パートナーは責任をもって、データ処理を行い、パフォーマンス目標に合致するようにデータ・ストレージの容量を維持します。アプリケーションとデータの可用性、バックアップとアーカイブ、災害保護と復旧のサービスはすべて、定義されたサービス・レベルに従って提供されます。新たな買収が完了すると、パートナーがサービスの一環として作業負荷増加分の処理に必要な容量を提供します。Aesica 社の資本支出は伴いません。

Kotecha 氏によると、外部のソリューションを利用してインフラストラクチャーの課題を解決することで Aesica 社に「ビジネスの敏捷性やプロセスの最適化といった重要課題に集中できる」という余裕をもたらしています。

まとめ

IT 管理者の業務は依然として容易なものではありません。社内外の新たなプレッシャーにより CIO の立場が進化するにつれ、IT 管理者の役割もまた進化しています。いかに効果的にテクノロジーを駆使し、ビジネス改善のために CIO を補佐して自らのキャリア形成を進めるかについては、以下をご覧ください。

- 世界の CIO に聞く IBM Global CIO Study からの洞察
- CIO セルフアセスメント・ツール (日本語版) キャリアアップの準備は万端でしょうか? CIO セルフアセスメントを使用して、世界中の 2,500 名を超える CIO の方々とのスキルを比較してみてください。あわせて、同僚や CIO にもこのセルフアセスメントをお勧めください。それぞれの結果について話し合うことで、IT の役割がどのように見られているか、チーム・メンバーがどのように協力し役割を果たせば組織としての期待に応えられるかを理解するのに役立ちます。

お問い合わせ

CIO および IT 管理者に関係の深い問題に関する IBM の見解については、Web サイト **ibm.com**/services/jp/cio/ をご覧ください。

変化する世界に対応する適切なパートナー

IBM では、お客様とのコラボレーションを行い、ビジネスにおける洞察力、詳細な調査、テクノロジーを結集して、今日の急速な変化において大きな優位性を確立するための施策を提供しています。ビジネスの設計と実行への総合的アプローチを適用して、戦略を実施に移すご支援をいたします。また、17 の業界の専門知識と 170 カ国にわたるグローバルな機能を用いて、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を上げていくことをお手伝いいたします。

IBM Institute for Business Value について

IBM Institute for Business Value は、IBM Global Business Services の一部であり、重要な業界固有の問題や全業界共通の問題に関して、事実に基づく戦略的見識を経営者の方々に提供しています。IBM のリサーチ・ライブラリー **ibm.com**/iibv をご参照ください。

© Copyright IBM Corporation 2009

日本アイ･ビー･エム株式会社
〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan
December 2009
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴおよび ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、**ibm.com**/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

本資料に記載の製品、およびサービスが必ずしもその他の国においても提供されるとは限りません。

[1] 「世界の CIO に聞く IBM Global CIO Study からの洞察」IBM Corporation 2009

[2] 同書。

[3] 同書。

[4] 同書。

[5] 同書。

CIE03065-JPJA-00