

グローバル企業としての IBM社内IT部門の役割

ビジネス変革を推進するIBM社内IT部門の取り組み

企業は環境の変化に対応してビジネスを変革する必要があります。変革の実現にはさまざまな困難を伴いますが、関わる人々が変革の目的と目標、そのビジネス・バリューを理解した上で積極的に取り組むことが重要な成功要因の一つです。本稿では、グローバル統合化を背景とした、IBM社内のITを活用したビジネス変革への取り組みを解説します。

▶▶ 1. IBM GIE化とIT部門の役割の変遷

IBMは経営やオペレーションが米国本社を中心とした形態から、各国自立した形態を経て、全社世界規模で全体最適化しグローバルに統合された企業「GIE (Globally Integrated Enterprise)」へと変革を進めてきました (図1)。

これと同様に社内IT部門の役割も変わり、各国がその国のビジネス環境にあったアプリケーションをそれぞれ開発するモデルから、グローバル・レベルで協業し全体最適化に向けたビジネス変革を推進し、共通のアプリケーションを展開するモデルに変わってきています。

▶▶ 2. ITガバナンス

全社グローバル・レベルでビジネス変革を推進するためには、一元的な管理とガバナンスの仕組みが必要です。

かつて各国に128人いたCIOは現在では世界で1人に集約され、IT投資、リソース、アプリケーションを一元管理しています (図2)。

また、Enterprise Architecture (EA) を取り入れ、ビジネス戦略の下にIT戦略を策定し、そのビジョンと目標達成のためにビジネス・プロセス、アプリケーション、テクノロジー、データの標準化および最適化を実現しています。

ビジネス・プロセスやアプリケーションを個別に考えるのではなく、ビジネス目標に対して「現状」と「あるべき姿」からそのギャップを定義し、変革のためのロードマップを策定しています。全社の業務上の基本プロセスは15のEnterprise Process Framework (EPF) に定義され、ビジネス・プロセスの改革やIT投資はこの単位で行われています (図3)。グローバル・レベルで協業す

図1. GIE (Globally Integrated Enterprise) への進化



るには、各国や各事業部が共通認識の下で推進することが重要です。EPFを用いてプロセスを語ることで、共通認識下でのコミュニケーションが可能になります。

▶▶ 3. IBMの業務変革の組織体制

IBMではITを活用した業務改革を推進するために、以下の3つの部門が協業しています。

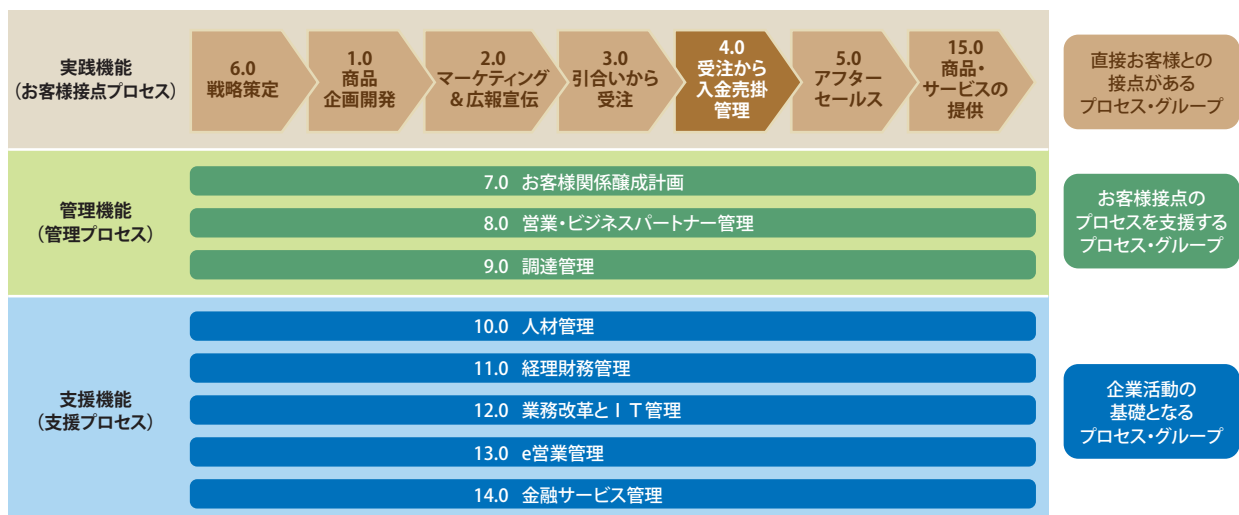
- 各事業部: ビジネス戦略に基づく変革とそれに関連するIT投資に責任を持つ。
- Business Transformation/Information Technology(BT/IT部門): CIOの下で改革を推進する Transformation Executive(TE)、アプリケーションの運用保守を行うRUN部門、Webおよびセキュリティを統括する部門から成り立つ。Geography^{*1}(Geo)はこれに対応した組織体系を持ち各国への円滑な展開を促す役割を担っている。

※1 今号の特集の視点(P.2)図2に記載の7つのエリア

- IBM Global Account(IGA部門): アプリケーション開発とITインフラのサービス・デリバリーとして、ITコストの最適化と品質に責任を持つ。Global Delivery(GD)の活用で対コスト生産性の向上を実現しGIEリソース戦略に寄与する(図2)。

各事業部からの業務改革要求は、統合され戦略的業務改革計画書として策定されます。IT投資は計画書の投資優先順位を基に、CIOが議長を務めるエグゼクティブ・ボードで決定されます。

図3. Enterprise Process Framework(EPF)



▶▶ 4. グローバル・プロジェクトの推進

グローバル共通システムの開発および展開においては、グローバル統合プロジェクトの下に各国横断でプロジェクト体制が構築されます。標準プロセス、システムは事業部と協業の上でグローバル・チームが定義し、Geoは自国の要望を収集しグローバル・チームに実現を要求すること、および自国のユーザーにシステムを展開することが主な役割となります。システム開発は、主にIGAによって行われ、開発要員はGDが活用されています。ここではグローバル・プロジェクトの中で、Geoとして日本が取り組んでいることについて紹介します。

グローバル・システムの導入では、多くの場合オペレーションや操作性が変わるだけでなく、プロセスそれ自体や関わる人の役割が変わります。プロジェクト成功のた

図2. IT部門のGIE化



めには、関わる人々が変革の目的やそれによってもたらされるベネフィットを理解し、共通のゴールに向かって積極的に取り組むことが重要です。しかし、変革には必ず抵抗が生じます。緊密なコミュニケーションで抵抗の理由を明確にし、確実に阻害要因を取り除いてユーザーの理解を得ていく必要があります[1]。

関係者の期待値を正しくマネージし成功裏に変革を実現するために、IBMではOrganizational Change Management(OCM)を活用しています。OCMは個々人の変革を推進し、組織の変革を達成、定着することを目的とした体系的な変革マネジメント手法であり、プロジェクトマネジメントと並行して活用されています。

▶ 5. IBM社内システムへのOCM適用事例

2013年にIBMは、10年以上使用していたお客様情報、案件管理のためのシステムを刷新し、新システム「SalesConnect」を導入しました。SalesConnectは、「管理目的の仕組み」から「営業社員の生産性向上のための仕組み」への変革を目指し、操作性や利便性の向上のほか、モバイル・アクセスやコラボレーション・ツールとの連携などの機能が強化されました。全世界のIBMで導入され、日本では営業社員や営業マネージャーなど約5,000名が使用するシステムです。

このシステムの導入、展開にあたり、プロジェクト初期段階からOCMの手法が組み込まれました。全世界共

通システムのためOCMの各タスクである、変革ビジョンの策定、チェンジ・マネジメント計画の策定、チェンジ・リーダーシップ体制の確立、ステークホルダー分析、変革の影響分析、コミュニケーション・プラン策定、変革成熟度診断がグローバル・レベルで計画、実施されました。

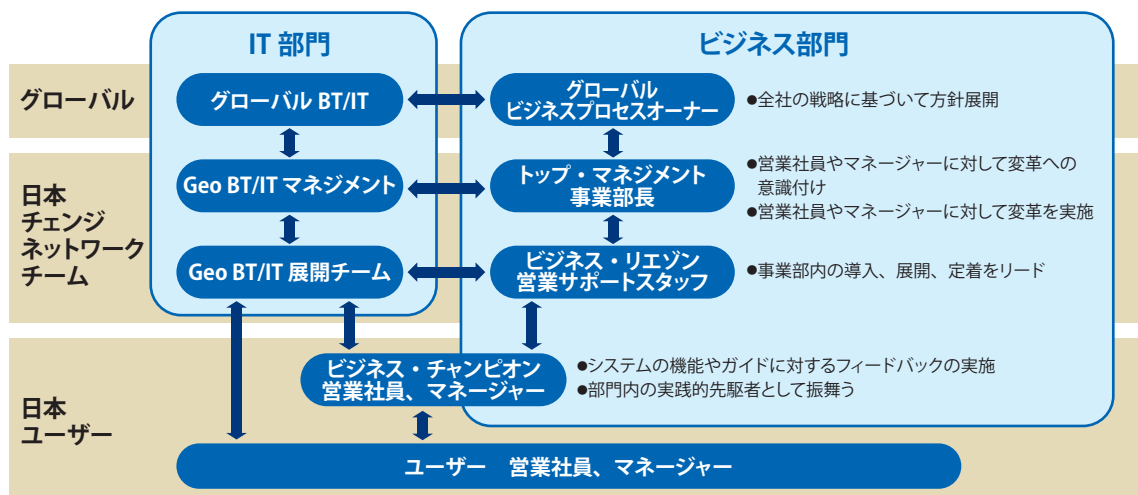
これに対して日本チームはGeoとして、独自に調査した結果を追加し、日本のユーザーが新システム導入に伴うプロセスや働き方の変革を積極的に受け入れ、効果が定着化するよう活動してきました。展開活動における3つのポイントとOCMとの関わりを説明します。

(1) マネジメントのリーダーシップ

変革においては進むべき方向性を示したビジョンを明確に定義すること、そのビジョンを周知徹底するために経営陣が積極的かつ継続的にサポートすることが重要です[1]。日本の社長や各事業部長にリーダーシップの重要性を理解してもらうために、導入に先立ちグローバル・プロジェクトのリーダーが直接協力を要請しました。トップ・マネジメントは営業社員に変革の意義および重要性を理解してもらうために、システム導入前だけでなく導入後も継続的に次のようなメッセージを発信しています。

- 営業戦略全体における位置付け
- 使用による営業社員、営業活動へのメリット
- 結果の分析、活用方法
- 使用により営業活動、実績にもたらされた効果

図4. 展開推進体制



縦(グローバル⇄日本)、横(IT部門⇄ビジネス部門)のライン連携を意識して展開活動を実施

OCMの変革ビジョンの策定タスクで定義したビジョンとゴールをベースとしたキー・メッセージを作成し、これをトップ・マネジメントから発信することで、営業社員が変革の意義を共通認識し展開に向けた準備作業をスムーズに行えたと言えます。

(2) ユーザーの声を取り入れる仕組み

変革の達成のためには、それにより影響を受けるユーザーが積極的に変革に取り組むことが非常に重要です[1]。まずステークホルダー分析で特定された実際に影響を受ける営業部門のメンバーで構成される2つのグループを作ることにしました(図4)。

- ビジネス・チャンピオン:各営業部門で変革の先頭に立つオピニオンリーダー
- ビジネス・リエゾン:各事業部内へ導入、展開、定着を推進する責任者

メンバーはトップ・マネジメントのサポートの一環として事業部長によって選出されました。

影響分析では実際のユーザーであるチャンピオン、リエゾンの意見を収集し、影響範囲や影響度を把握しました。この結果を受けて教育パッケージやユーザー・コミュニケーションに操作方法、運用方法を反映し、影響を最小化することができたと考えています。また、ユーザー教育ではリエゾンのフォローアップにより100%近い受講率を達成することができました。5,000名というユーザー数を考えると大きな成果と言えます。

(3) プロセスと連携したシステムの展開と定着

営業社員や営業マネージャーへの教育およびコミュニケーションの際には、機能の説明だけではなく、その機能がプロセスにどのように関係しているのかを正しく理解し、納得感を持って使用してもらえよう努めてきました。システムの導入に成功しても日常業務の中に定着しないと、本来目指していた効果を達成することができません。説明会やメール、社内ソーシャル・ツールなど各種チャネルを活用した継続的なコミュニケーションを通じて定着を図っています。

OCMの変革成熟度診断タスクは、事前に定めた指標に基づいて定着状況をモニターし、計測値に

じた改善策を講じることで変革の定着を促進します。SalesConnectには、モバイル・アクセスやコラボレーション・ツールとの連携という新しい機能が追加されています。新機能の活用によって、情報管理だけでなく、営業活動の効率化や生産性向上を目指しています。

例えば、モバイル機能を利用することは時間の有効活用を促進することが目的であり、お客様や案件の情報をフォローするコラボレーション・ツール連携機能は、チーム内の営業社員のアクティビティや情報を共有することが目的です。これら機能の活用状況を測るために、モバイル・アクセス数とフォロー数をモニターし、改善につなげています。営業活動においてどのような具体的場面で新機能を活用することが有効なのか、チャンピオンの意見を取り入れ普及活動を推進し定着を図っています。

▶ 6. 最後に

IBMはグローバルの経営層にインタビューした回答を分析し「C-suiteスタディー」[2]として発表しています。2013年のCIOレポートの中で、「企業におけるITの活用で、最も注目し優先されている分野は」という問いに対して、数年後には「事業/企業ビジョンの実現への貢献」という回答がトップになるだろうと予測されています。変化の大きい市場の中で企業の戦略的なビジョンを実現するために、ビジネス変革を成功させることが重要なポイントです。IBMのIT部門は、グローバル・レベルでITを活用したビジネス変革を推進し、その結果としてお客様に価値を提供できるよう貢献していきます。

[参考文献]

- [1] John P. Kotter(著)、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部ほか(訳)、リーダーシップ論、ダイヤモンド社、2012年
- [2] C-suiteスタディー「顧客価値の共創」IBM 2013年
<http://www-935.ibm.com/services/jp/ja/c-suite/csuitestudy2013/>



日本アイ・ビー・エム株式会社
BTIT統合企画 Web & Sales
アドバイザー・プロジェクト・マネージャー

吉田 恵美子
Emiko Yoshida

外資系企業の情報システム部を経て、2001年日本IBMに入社。日本の社内システムの開発保守運用プロジェクト担当を経て、現在はグローバル共通システムの担当者として、日本のユーザーへの展開活動に従事。