

2019年9月20日

2019年度下期 アイヴィス新組織体制と運用方針について

代表取締役 石和田 雄二

本年度下期へ向っての新組織体制を何度か提示して来たが、その背景と狙いを改めて説明、これに沿って指揮報告システムを明確にし、成長基盤整備3年計画の中間年としての本年度下期の組織体制を最終調整、年度計画達成に向けて走る。体制移行は段階的に進めているが、下期を前に区切りを付け、異動辞令も出す。新体制に伴う座席移動や報告や会議など運用方針も再定義、計画的に実施する。超500人規模の中堅企業が更なる発展を遂げるには、将来目標の共有と共に、計画的組織的な業務遂行が必要不可欠、関係各位の主体的な協力をお願いする。

1. 組織体制の見直しの背景とその狙いについて

当社は今、技術系社員480名、事務・管理系社員が40名で平均年齢は33歳だ。近年の採用活動を通じて技術系の優秀な若手社員が社員の半数を占めているが、経営的には、量的拡大より世代交代による変化の時代への適応に主眼があった。第一に、情報技術ITがビジネスや社会の発展への中核的役割を担い始めたこと、総務省の「Society5.0」や経産省の「2025年の崖」を読めば誰でも解かる筈だ。第二に、IT自身が大きな変革期を迎え、従来技術以上に新たな先端技術分野が重要な役割を担い始めたこと、そして第三の理由は、中堅規模に成長した当社の将来の形として新分野に踏出すことが安全かつ最も正しい選択と考えたからだ。従来の延長上の業務に止まる限り会社の発展なく、新技術に挑戦するにしても旧組織体制のままでは変わることは不可能、投資の支え役すらいなくなるのだ。適応性の高い優秀な若者を採用し、実績ある顧客サービスで彼らを支え育成し、時代が要求する技術転換を成し遂げ、成長可能な次世代の企業へと脱皮を図る。

こうした経営方針の下、会社の体質改善を進めて来たが、現実のお客様の仕事に責任を持つ立場の人が大半、各部門の技術者も現業優先で簡単には変わらない。それを承知の上でも、将来方向に舵を切り、一歩前に踏出すのが経営の責任だ。今回の新組織体制への模索は、経営的には戦略的な手を打つ試行錯誤であった。新組織体制の構想と移行の上で、経営として考えていた戦略方針は以下の通り。

- ☆1 長期安定成長を目指す経営基盤構築に必要な人材育成と組織の刷新。
- ☆2 クラウドとAIと5G、新技術の導入民主化とITサービス能力高度化。
- ☆3 「2025年の崖」を超える努力の中で当社自身を新たな成長へ導く。
- ☆4 将来構想「IVIS IT 2025」実現の為に管理者育成と要員配置最適化。
- ☆5 収益基盤を固め、目先より将来の成長に向けた積極的な投資の断行。

組織を創るにも人材を選別するにも、次年度4月に本来の組織体制へ移るには、年度内から試行的に実施、微調整を経て来期に繋ぐことが有効な方策と考える。下期を迎えて組織体制をリセット、現場現実から学ぶ為に改革に踏み込む。今回の組織体制改革の狙いは以下の通り。

○1 **各 IT サービス本部の専門分野の柱となる成長業務を立上げる。**

プロフィットセンターである各 IT サービス本部とその本部の管理者達は、与えられた分野の中で絶えず自律的成長発展を目指す責任と使命がある。技術もそのサービスもそれが満たされる中で価値を次第に失ってゆく。部門が安定するには、内部に5つ以上のサービス分野を持ち、衰退分野は潰し、成長分野を立上げ、常時3分野以上で安定成長を保つ。立上げる分野を不断に創る構想力と主体的行動力が良き指導者の条件だ。

○2 **各 IT サービス本部の中に業務に特化した先進技術人材を育成。**

当社の管理者の管理能力を超える大きな変化が今、市場で起こっている。技術面でも大きな変化が起こっており、従来サービスが不要にすらなる。前者は場を変えて生き延びることが出来るが、後者は場を変えても不可、会社も個人も自ら変る必要があり、次世代への技術転換が必要な時期だ。個人では変われなくとも組織は可能、組織を通じサービスの質を変える。全社一斉は混乱大きく、段階的に必要な本部から順に転換を進めてゆく。

○3 **先端技術を担う技術開発本部の人材高度化と外部連携の強化。**

応用技術開発部を創って5年、今までは技術導入と人材育成期間である。我々のお客様が本格的に先端技術を取込み始めた今、技術開発の役割は現場 IT サービス部門と連携、顧客の実用化への課題解決に踏込むことだ。操作的な周辺ソフト実装は現場に任せ、先端技術の実用化課題と取組む。社内で解決出来ない問題が大半、外部に学び、問題解決を差別化へ繋げる。

○4 **現場管理者の経営技術両面での意識改革推進と組織体制の刷新。**

最終責任なく10年15年と同じ組織で働く上司と部下の間に進歩はない。会社の成長と共に使命と役割は増すが、管理者が成長するとは限らない。内外の技術革新の今、変わらぬ管理者の下では、優秀な素材も花開かない。成長する中堅企業の最大の課題は管理者層の量と質、意識改革が必要だ。異動と競争による管理能力自己啓発と営業や技術面での外部人材の活用。

○5 **成長性高い大阪支社の自律成長に向けた戦略的投資と協業支援。**

何事も安定成長には3本の柱が必要、東京名古屋に次ぐ大阪の必要性だ。優れた指導者がいても、自立可能な100人の組織を創るのには10年掛る。技術者500人超の会社であれば、戦略的な投資と支援で2年と掛らない。東京400名古屋200大阪300、R&D100の1千名体制、IVIS_IT_2025年だ。大阪100名早期実現で自主独立3拠点、その上での協調協働が未来拓く。

2. 年度内で実施して来た組織体制改革の主な変更点

新組織体制は、本社の IT サービス 3 本部と研究開発準本部の 4 本部体制とし、名古屋と大阪の IT サービス 2 本部と共に技術サービス 6 本部体制とする。

管理部門は、経営企画及び経営管理及び営業推進の 1 部 2 本部とする。

新組織体制の技術サービス部門を、その使命と構成的に見ると、

技術本部は IT サービス技術統括本部の下、技術開発の応用技術開発本部に加え、各 IT サービス本部が、サービス生産及び技術管理面に関して主体的責任を持ち、収益性と共に技術革新への適応性と信頼性を高め、持続的な成長発展を目指す。

IT サービス統括本部と

東京・名古屋・大阪の IT サービス 6 本部は以下の通り。

☆☆ IT サービス統括本部 (Advanced IT Service Initiative : AITSI)

- ① 応用技術開発本部 (Applied IT Development Center : AITDC)
- ② 科学技術・製造 IT サービス本部 (Scientific & Engineering ITS)
- ③ 社会基盤・金融 IT サービス本部 (Social Infra-ST & Financial ITS)
- ④ 事業基盤・流通 IT サービス本部 (Business Infra-ST & Delivery ITS)
- ⑤ TS 連携 IT サービス本部 (Toyota Systems related ITS)
- ⑥ 関西地域 IT サービス本部 (Kansai Regional ITS)

この下に、従来の SS 部や IT サービス部など所属部は段階的に解消、本部全体の大きな系で業務の廃止や立上げ、スケジューリング、要員管理などを実施する。

内部構成は、

原則、新技術導入を担う先進技術室と顧客案件の複数プロジェクトから成り、業務案件の選択的受注活動を通じて新技術の導入や技術転換を図る。

業務終了の空き要員の管理を主軸に据える管理手法では、

何時まで経っても体質転換や技術導入は出来る筈はなく、発想の転換が必要だ。

各部門の特性に相応しい安定成長案件や先進業務案件の受注を軸に、相応する適切な要員でプロジェクトを立上げ、実業務を通じ技術転換や技術導入を図る。

主担当者の欠けた前プロジェクトに対しては、本部長が最終責任を負い、

2 番手の昇格や社内の玉突き、BP からの補強を実施、

全社の業績と人材育成を担う統括本部が支援、危機を若手登用の好機に変える。

これは組織体力の強化に繋がるが、一時的には信用リスクや生産性低下を齎す。

特に先進技術の導入は、現場 IT サービス本部の改革を一斉に行うことを避け、

今回は、客先の技術転換が進んでいる科学技術・製造本部に限定して実施、

応用技術開発本部の支援も得て、案件受注、技術民主化に注力する。

開発運用面の安定化を待って、順次他本部に展開する。

第2四半期7月以降、成長基盤の整備を意識、組織体制を試行的に変えて来た。激しい環境変化の中でITサービス本部に、安定した成長案件を取込み、同時に、将来のサービス事業の成長に通じる先端技術の民主化、これを中心に、幾度か組織体制の変更を実施して来た。

組織体制変更にはそれ以外の狙いもあったが、その主要な点は以下の通り。

- ◇1 各本部の先端技術シフトの布石として管理体制刷新と戦略人材の異動
- ◇2 衰退傾向にある本部に成長案件を移すなど本部間の成長バランス調整
- ◇3 本部管理層の緊張感喚起と管理能力啓発に向け幹部の本部間人事異動
- ◇4 技術部門の意思決定組織 IT サービス統括本部の設置と本部会議定常化
- ◇5 大手ITベンダーとの連携強化と人材導入前提に組織体制の見直し実施

3. 2019年度下期の新組織体制について

年度下期を迎える今、8月20日版新組織体制をリセット、これに微調整を加え下期組織体制をFIX、修正年度計画の達成に向って新たなスタートを切りたい。

調整は主な点は次の5点、

- ☆1 **IT サービス統括本部の副本部長の役割範囲を明確にする。**
廣瀬副本部長は本社4部門担当、佐藤副本部長は中部・関西を担当それぞれ所管の本部長会議を開催、統括本部会議で報告・討議する
- ☆2 **廣瀬 IT サービス副本部長は、科学技術・製造本部の本部長を兼務。**
現場管理の実践経験を積む場でもあり、先進技術導入と人材育成の最初の導入本部である当該本部に於いて指導力を発揮して貰う。
- ☆3 **これに伴い、成井、森崎両名は IT サービス統括本部本部長補佐就任**
科学技術・製造本部に軸足を置きつつ、成井は技師長として全社の現場指導も担当、森崎は廣瀬本部長を支え当該本部の補佐を兼任。
- ☆4 **TS 連携 ITS の片井副本部長は、TBS 部長職に代り先進技術戦略営業**
職掌範囲が曖昧になるので、先進技術など支社の新規案件開拓の技術営業として佐藤本部長と連携、戦略技術営業を担当して貰う。
- ☆5 **将来期待や人材不足の補助的役割の曖昧な兼任を出来るだけ無くす。**
経営企画部、経営管理本部や営業推進本部にあった廣瀬や森崎の名目的な兼任役職を解除、当面、統括本部内の本業に専任して貰う。

その他、業務変更などに伴う微修正も加えたが、これは新組織図参照のこと。以下、下期組織の組織体制に関して、現行組織である8月20日付の広報組織図を基準にして組織変更と体制を明示、これをもって新組織体制の辞令に代える。

3. 1 組織の変更について

(1) 科学技術・製造 IT サービス (旧設計製造) 本部内の組織変更について

- ・ <ESS 部> + <IIS 部> => 新エンジニアリング SS 部<新 ESS 部>
- ・ 先進 EIT サービス部<AES 部>の新設
- ・ AES 部に AES1G、AES2G、AES3G 設置
 - AES1G : 製造部門の顧客の先端技術 PRJ 群を担当する
 - AES2G : 自律移動制御型ロボットの IT サービスを担当
 - AES3G : 事務自動化の RPA(Robot Process Automation)
- ・ 新 ESS は、5Group に再編整理
 - ESS1G : 製造系 IT 業務の内、設計生産 IT サービス担当
 - ESS2G : 製造系 IT 業務の内、機械輸送 IT サービス担当
 - ESS3G : 製造系 IT 業務の内、宇宙航空 IT サービス担当
 - ESS4G : 設計製造系の管理系 SI の一括開発を担当
 - ESS5G : その他、製造系客先常駐 IT サービス担当

(2) 社会基盤・金融 IT サービス (旧社会公共) 本部内の組織変更について

- ・ NIS 部に旧 SSS4G の NTT 系関連企業経由の常駐 IT サービスを追加
 - NIS5G : NTT 系その他 IT サービス担当

(3) 事業基盤・流通 IT サービス (旧ビジネス) 本部内の組織変更について

- ・ 旧 IIS のアジャイル/レンタルリース案件を作業負荷から MSS に移した。
 - MSS2G : モビリティ IT サービス_アジャイル開発担当
- ・ 本部内ビジネス系一括業務を作業負荷で MSS と BSS に仕分けした。
 - MSS3G : 基幹更改_全保連クラウド移行開発担当
 - MSS4G : 基幹更改_リンベル Web 実装開発担当
 - BSS3G : 販売系_C 社チェーン店舗バックオフィスシステム担当
 - BSS4G : 販売系_JPTS 社ネット系ネット通販システム担当

- ・ 旧 MSS のその他、ネット系 IT サービスを MSS5G に集約

(4) 関西地域 IT サービス本部内の組織変更について

- ・ 社内協働開発部 KJS に応技開部連携の先進技術サービス G を移籍。
 - KJS1G : 先進技術サービス G_IOB 熱中症予防対応担当
 - KJS2G : WMS 開発特別プロジェクト担当

(5) 応用技術開発本部内の組織変更について

- ・ 旧 AAT1G、AST2G を営業提案から業務推進室に、各部の G 番号も変更。
 - AI 推進室 : 部内作業に関わる AI 技術の課題検討チーム
 - AS 推進室 : 部内作業に関わる先端システム技術検討チーム
- ・ 旧 AST の開発管理者の異動に伴う AST 在籍実装技術の一時的受け皿
 - AST3 室 : 先進システム開発 : 当面はロボット関連の継続作業

3. 2 組織変更に伴う管理責任者の変更

新組織は管理部門が経営企画部、経営管理本部、営業推進本部の1部2本部、技術系が、本社4本部、名古屋大阪の支社2本部の6本部が構成の軸となり、本部下にSS 或いは ITS 部と称する13部があり、本部の上に統括本部がある。新組織の中では、8月20日の組織図と組織名称が一部変わってはいるが、管理系1部2本部、技術系1統括部6本部13部に関し、対応組織を前提に、新組織体制への管理責任者の変更分に限定して、役職と氏名を以下記述する。旧組織の異動辞令を出していないので、旧組織担当者と新組織担当者を併記する

◀社内業務情報につき、一部内容を省略・・・▶

※次頁に続く

4. 新組織体制で組織運営を担う主要責任者の異動辞令

組織が実質的に機能する為には、各組織の責任者と運用ルールが必要だ。
技術本部の責任者(担当、副担当)には実効性を重視、技術知識や潜在能力より、
成果への意欲と統率力、行動力のある人を中心に、本所在席で動ける人の中から
現状でベストな選定を行なった積りだが、その適否は実践の中で再評価をする。
期內組織体制は来期を目指す暫定版、このまま来期に通じる訳ではない。
以下、主要組織の担当責任者を記す。 ★印が今回又は前回(8/20)の異動者

《社内業務情報につき、一部内容を省略・・・》

※次頁に続く

5. 新組織体制への移行及び組織の運用について

管理系人材の不足とは言え、本年度上期は組織体制が定着しないまま、落ち着いた組織体制の部分改定を重ねたことを深く反省し、社員各位に陳謝します。厳しい環境が迫る中で500余名の潜在能力を如何に活かすか、焦り過ぎました。

上期の業績は、月次の要員計画「Job Scheduling Plan & Member Assignment」と「経営報告：朝礼用原稿」で逐次、伝えてきました。

生産は計画未達ですが、損益レベルでは収支トントン、年度の売上も超43億円、利益も1億5千万円は行く見通し、目先の収益に一喜一憂する状況にはない。時代の転換期の今は会社の将来作りこそ重要であり、成長基盤整備3年計画の中間年のこの下期、目標を下方修正して成長企業への体質改善に取り組みたい。

組織体制の安定化は全うな議論を通じての人材育成、特に経営を支える管理者育成に繋がる道であり、ITサービス企業として、来るべき時代を前に一步先に先端技術人材の育成や組織としての技術転換に実現を可能にする条件でもある。此処で定める下期の組織体制の安定化を図る為にも、本質を押さえた自由度の高い運用面のルールを設け、実践的運用を通じて管理人材の育成と基盤整備を、焦らず、落ち着いて進めて行きたい。社員の皆さんの参加と協力をお願いする。

5. 1 座席レイアウトの変更

この第2四半期の組織体制変更により、時点ごとに本部中心に進めて来たので、大きな移動はなく、異動に伴う部内調整とITサービス統括本部の設置場所だけ、前者は、各本部内で決めることであるが、後者は、現実的効果を考慮して決める。今回、ITサービス統括本部副本部長には職掌範囲を明記してあるが、廣瀬副本部長の本社側では、科学技術・製造本部の副本部長であると同時に、実質的には、本社4本部の統括副本部長、ITサービスの現場のある分室7階への移動が好ましく、副本部長補佐と共に分室に本部スタッフの集まる1角を設ける。

5. 2 会議について

会議に関しては、支社を含め全社に関わるものは当面对面の会議は実施せず、必要な都度、社長含め、関係者が本社若しくは現地に集まることで済ませる。本社側の会議では、経営管理系では、経営役員会議、経営管理会議、営業会議、技術系のITサービス統括本部内会議、本社と名古屋のITサービス副本部長会議、各本部の本部会議などがあるが、出席者の重複も多く、下期は営業会議、統括本部幹部会、副本部長会議、本部会議に限定して、実施することにした。

以下が、上記会議の概要である。

- ☆ 営業会議 (隔週 1 回)
 - 本社限定・・・ 顧客情報の共有、進捗報告と課題解決の討議
 - 参加者・・・ 営業本部長、スタッフ、担当部長、特別参加者
 - テーマ・・・ 担当本部の状況報告、顧客新業務等の報告議論
- ☆ 統括本部幹部会 (毎週 1 回) :
 - 本社限定・・・ 現場の課題問題の解決の為の議論と方針決定
 - 参加者・・・ IT サービス統括本部長と本部スタッフ
 - テーマ・・・ 問題課題の説明と解決の議論、本部間の調整等
- ☆ 本社本部長会議 (月 2 回) :
 - 本社限定・・・ 本社技術系 4 本部の本部長間での情報交換
 - 参加者・・・ 統括副本部長と東京地区 IT サービス本部長
 - テーマ・・・ 各本部長の本部報告、当面の課題問題の討議
- ☆ 技術系本部会議 (月 1 回以上、各本部で調整)
 - 全社共通・・・ 業務の進捗、課題問題の共有、問題解決の討議。
 - 参加者・・・ 本部長、本部内部長、GM/AM/PM、担当営業など
 - テーマ・・・ 要員稼働、新案件及び要員情報、重要案件説明

本部内の会議等は、本部内で計画することを原則に本部に任せる。
上記各会議の開催時期は、調整が必要なので、別途、総務部で調整する。
私(社長)の参加する会議は、営業会議と統括本部幹部会の二つにする。
但し、名古屋、大阪に関しては本部会議に相当する月 1 回の会議に出席。

5. 3 各本部長GM以上の管理者の報告

技術系の本部長以下、部長、GM の各組織長は、定期的に、上長への報告を兼ね関係先へ簡潔なメール文による業務報告を義務付ける。

報告書式は、各本部で別途、定めて構わないが、

私へのメール文は、

表を埋める様な現況報告ではなく、テンプレートやひな型は使わず、
報告時点ごとに、自分で考えた計画目標への課題問題の解決状況、要望などを
項目単位に(項目の頭は○印、通常は 1 行、順不動で可)記述してくれば良い。
立場、役割に応じて対象管理業務の内容、現状、課題などを抽象し、
必要ならば、項目簡単な説明文を付けて貰う。

量的な目安は、	本部長	10 項目、説明文無し
	部長	5 項目、1 項目 1 行の説明文
	GM/PM/PL	3 項目、1 項目 3 行の説明文

5. 4 組織担当変更に伴う役割給の扱いについて

大半の役職者の組織担当責任や重度について、上期の役割と大きな変更はない。新任の役職者に関しては、契約社員もいるので、下期の業績貢献度等を見て来期に応分の処置をする。又、会社のマジョリティになりつつある中堅若手の登用、評価制度の一環として役割給を短期の役割に連動させるのではなく、職能とは独立の新たな資格制度を設け、この資格を役割と連動させるなど、役割制度全般を、役制定年なども含めて現在、検討中、こうした背景もあり、下期の組織担当変更に伴う役割給の見直しは、行わない。

5. 5 その他、名刺等の扱い

組織と担当責任は、原則として年度内は変更しないが、組織名称は暫定的だ。暫定とは言え、正規な組織活動を行うので期内成果は来期に繋がることになり、その意味で、新任の本部長と本部スタッフは名刺を刷新して構いません。その他の人は名刺切れ等の事情が無い限り、現状のままとする。

今年は、いろいろな面で、当社の将来の成長・発展への分岐点となる年だ。新組織体制の下、協力して生産性向上を実現、修正年度計画を達成する。アイヴィス発展の基礎を固めたく、協力の程、宜しくお願いします。 (了)