

21 年度第 4 四半期の新組織体制；

新年度への準備も兼ね、年度第 4 四半期の組織体制を刷新する

代表取締役社長 石和田雄二

今はコロナ感染の第 6 波の渦中にあるが、此処に来て感染は減少して来ている。ワクチン 2 回接種者 8 割、3 回接種も急速に進んで市販治療薬も近々出て来る。3 月末にはコロナの出口も見え、3 年ぶりに明るい新年度を迎えられる見通しだ。日本経済は動き出しており、DX を始めとする先送り案件も本格的に動き始める。当社もこの間の役割を見直し、心機一転、来期に向けた新組織体制を検討したい。

今期も終盤を迎えているが、この 2 年間の低迷を超えて久し振りの 2 桁成長だ。1 月末時点で売上 38.1 億生産 42.7 億利益 2.4 億円、これを踏まえて今期決算の着地予想は売上 53.2 億円生産 53.6 億円経費 51.8 億利益 3.4 億円の見通しだ。新技術を開拓、中堅若手の伸び大きく、数字的にも 2 年同額の売上 44 億を脱し今期は対前期比 12%増の 53 億、技術や人材、信用と共に次年度に繋がる成果だ。コロナ禍の下での現場努力と共に若手の大きな成長、新たなスタート台に立つ。

基盤整備計画の初年度、既に業績は当初の次年度計画並みだが、組織体制が課題、売上利益計数は上述の如く目標を超え社員 580 名と新規採用 100 名も達成した。しかしこれは数値目標の話、管理指導を行い、営業提案を担う専門人材が少なく、現場と経営を繋ぐ人材少なく上級の大半は技術、スピード感なき末広がり組織、来季への課題は自律発展可能な均衡の取れた組織、中間層の選別配置が必要だ。新規開発案件需要より、先進 IT 環境への既存システムの移行再構築需要が増加、開発技術者と共に先端技術環境や商品知識の豊富な技術者管理者が必要になる。これを個人的能力に期待するのではなく役割を担った組織の総合力で実現したい。

コロナ下の組織体制の課題問題も表面化、新環境に配慮し技術者を再配置する。在宅や Online による非対面での作業や会議では、人によってバラバラで非効率、コロナ禍の下、自ら学び不明な箇所を先輩に訊く緊張感と自律成長習慣が崩れ、出来ることはやるが出来ないことはしない、自己流が蔓延して質の低下を招く。会議はあっても一方通行、組織の矮小化とフラット化、孤立感と自己流が広がる。営業や管理まで時代の大変革期に経験則の延長で仲間内の身近な解決案に傾く。これでは成長不可能、各人の努力や能力が目標成果に繋がる新組織へ再編する。IT サービスの激変の今、下記視点に配慮しながら次期組織体制へ再編する

- ① サービスの中核は最終顧客： 大手 IT ベンダーの下請け的営業からの自立
- ② 実装開発力より顧客提案力： 言われたことを待つ姿勢から提案型へ脱皮
- ③ 新開発より内外資産の活用： 顧客システム資産を知り活用を考える姿勢
- ④ 基盤応用問わず新商品知識： クラウド/ローコード等商品知識は必須条件
- ⑤ 高品質より実用化スピード： 変化対応は利用者と専門家でアジャイルに
- ⑥ 形式的努力より実質的成果： 質の良い設計を早く作って現場で工夫改良
- ⑦ 広く浅い視点と深い専門性： 高い専門性は利用の場と一体で価値を生む
- ⑧ 変化適応性と主体的判断力： 未知への挑戦の前提は現実に学び考える力
- ⑨ 経験知と若い才能との融合： 深い経験と元気な才能が難題解決の突破力
- ⑩ 組織ダイナミズムで総合力： 目標に向う専門家の動的協業こそ最強の力

今回の新組織体制の構想と主要な変更点、その意義と狙いについて説明する。基本的考え方は、組織の大小に拘わらず指揮系列の曖昧なフラット化した組織単位を組織力が有効に働く単位に再編、求心力を高めてライン管理者と組織の専門性と目標を明確にし、組織としての総合力の向上と人材の育成を図ること。変更の主要点は、

- ▷1 クラウド移行の顧客基盤再構築を支援する技術部門の創設。
=> 先進技術サービス本部の新設、インフラ部隊と学術基盤部隊も参入
- ▷2 全国組織の先進技術研究開発組織を地域別自立組織に分割。
=> 名古屋先進技術部と大阪先進技術部が独立、東京は全国区兼任体制
- ▷3 ITSS 組織を専門性のある事業組織に括り直し責任者を置く。
=> 設計製造系と社会公共系 DX ビジネス系に3分割、SS 部拡大再編へ
- ▷4 市場需要が見込まれる部隊を拡大可能な上位部門に再配置。
=> 商品開発へ空間 AI 研究部、拡大基調のオープンサイエンス TS 部他
- ▷5 名古屋支社・大阪支社に於ける技術部隊の位置づけと調整。
=> 管理の継続性と来期の新管理体制への移行を前提とした過渡的組織
- ▷6 営業を社内部門対応型組織から技術市場対応型組織へ再編。
=> 製販一体の事業部へ進む前段階で専門分野重視の提案型営業に脱皮
- ▷7 見積りから検収までの従来型営業事務に加え現場管理支援。
=> 購買管理や部門の生産性などの情報提供、研究特プロの会計処理も
- ▷8 若手の管理抜擢、専門指導職への登用など組織体制若返り。
=> 業務消長に伴う異動と共にボトルネック解消へ組織体制若返り異動
- ▷9 経営会議から部門管理者会議、全体会議などの推進事務局。
=> コロナ後の会社活力復活へ各階層での対面会議開催を積極的に支援
- ▷10 次期経営体制に向け経営企画、経営管理部門の段階的強化。
=> 具体的経営課題、解決方針を議論する企画と計画ガバナンスの管理

これからの IT サービス主体が IT 大手から最終顧客に移ることを前提にすると、主要クラウド基盤に関する顧客向けサービス技術支援部隊が重要な役割を担う。先進技術に於いても、高専門性の一貫したテーマを持つ研究開発部門とは別に本社と連携、顧客要求に迅速に対応出来る地域別の先進技術部隊が必要になる。今回の組織体制変更では、11月に新設したプラットフォーム技術サービス本部が基盤系関連組織を糾合、新たな先進基盤技術サービス本部として再出発する。全国統一組織の先進技術研究開発本部を東京、名古屋、大阪に3分割したのは現場サービス部門と協力して自立、サービス部門との相乗効果を狙う為である。加えて、特徴ある地域で専門性を磨きつつ現場で生まれる課題問題を発展的に先進技術部門間で議論し解決、研究分野の新たな協業関係を築くことも目的だ。

当社の収益の柱であるプロフィットセンターITSSの管理体制の見直しも行う。営業体制の刷新を前提として、段階的に顧客課題解決と専門技術提案力を磨き、従来の実装中心の受動サービスからコンサル型営業活動と共にソリューションサービスへと舵を切り、管理者と所属メンバー達のビジネス意識を変えて行く。今後、スクラッチ型の大規模な一括開発は少なくなり、顧客資産を活かしつつ、クラウド基盤に移行、IoTやAIなど先進型のデータ収集・分析が主流になる。実装技術よりも商品知識とシステム構築に関わる高い専門性が必要となるが、これを先進2部門との協業により相互信頼を深め、ITSS部門の総合力を高める。顧客提案力に加えて総合的技術能力を育成出来れば、サービス再生産が可能となり、技術増強と標準化で再生産能力を高め質的量的な業容拡大が可能になる。

この3部門に加えて当社の将来を拓く上での重要な来期の組織体制構想がある。一つは組織の若返りと均衡、急成長とコロナの歪是正と新経営体制への布石だ。若手技術者の急増と手薄な管理者補強を前提に、中途採用の強化、中堅の転任や若手適材の登用抜擢などバランスの取れた組織体制へ人事異動を進めて行く。対面の会議復活や来年35周年での新経営体制公表準備に管理部門の補強も行う。もう一つは名古屋大阪の2支社、両支社間の統合或いは連携強化を考えている。中期構想では、5年後の名古屋は支社200名とITのR&D Center、大阪は300名の自立成長型組織、現在の大阪支社は管理層が手薄、此处を一時的に補いたい。これは、検討中で今回の組織体制には含めてないが、新年度体制に組み込みたい。

新組織体制の詳細は、別途、組織図と改組及び人事異動の一覧表として提示する。今回は、来期への準備でもあるが期末を控えた重要な時期、業務支障がない様に気を付け、今期目標を達成すべく各々の職場で最後の追込みに努力して欲しい。新体制の下、本郷2丁目事務所も含め再配置を実施する。協力の程宜しく。(了)