

22 年度中期の組織体制改訂；

下期の本格的な稼働に向け、年度上期の組織体制を先行して改訂する

代表取締役社長 石和田雄二

8 月 8 日に K 社向け一括開発案件のシステム引き渡しを終え、前期から引摺っていた最後の問題プロジェクトの形も付き、中核メンバーが動ける状態になった。100 名余の現場配属の新人たちの OJT 訓練も順調に進んでおり、リソース面での制約はなくなりつつあるが、当初想定もしていなかった新型コロナ感染急拡大第 7 波の影響もあり、動く筈だった新規案件の動きが今一つ鈍い状況にある。

この停滞は新型コロナ第 7 波だけではなく、世界的な景気後退の影響が大きい。半導体の不足やロシアのウクライナ侵攻に伴うサプライチェーンの分断による物価高騰、特に原油、LNG など資源大国ロシアと欧米日本など自由主義陣営側との取引が突然止まり、エネルギーコストが急騰、長期の金融緩和でダブついた資金の影響もあって高インフレになった米国は、経済再生へ金融引締めを実施、結果として円安に加え各国からの資金還流を招来、景気後退の引き金となった。ゼロコロナの中国の景気低迷も加わって先行き不透明感を増すことになり、先行きの景気の見通しの悪さが、国内でも IT 投資への二の足を踏ませている。

前期に限っては、コロナ禍でも IT サービス業界は成長を謳歌した所が多いが、これからシッカリした顧客基盤を持つ会社とそうでない所と二極分化する筈だ。日本経済は回復しても中期的には景気後退に向う世界の影響を受けて停滞する。それでも、当社は IT サービスの変革の波に乗って成長し続ける必要がある。当社は NTT データ、トヨタ・システムズ、BIPROGY、官公庁研究機関や IHI など固い顧客基盤を持ち、技術実績による現場との信頼関係の上で、仕事をしている。又、先端技術と先進基盤技術に特徴があり、これらの先進技術とその応用能力はこれからのサービスの中心となる顧客データの活用にとって不可欠な条件、多少、景気が悪くても、大手顧客の IT 投資は増えこそすれ減らず、最低限、22 年度中のこの 1 年、当社が IT サービスの需要面で困ることはない。

事実、新型コロナ第 7 波の第 1 四半期に於いても、新人の社内教育に 20 名近くのリソースを投じながら売上と生産高は 11.74 億円、14.29 億円と対前年同期比 15%増、23%増の実績であり、上期売上、生産の試算は 25.62 億円、29.42 億円、それぞれ前期に対して 16%、22%の増、当社の潜在能力が確実に増している証左、巡って来た成長の機会を前に、現状維持に止まることなく、挑戦を続けて行く。

しかし、当社内部を冷静に見るなら、社内外の環境変化に伴う組織体制の乱れや機能不全が随所にあり、これを是正しない限りは、先々問題となる可能性が高い。将来に向けた組織構想の下、比較的緊急性の高い改良項目を選び、市場が本格的に動き出す下期を前に余裕のある今、組織再編と協業基盤の再構築へ踏出す。

経営として実現したい組織体制の改善目標は、以下の4点。

- I) 基盤整備 3カ年計画中間年の今年、当初の事業及び整備計画を達成する
 - II) 量的拡大に伴う管理力低下の改善、分散と集中管理の発展的調和を図る
 - III) 役職者高齢化に伴う組織の乱れや機能不全を防ぎ、組織の若返りを図る
 - IV) 第4次産業革命の渦中、持続的な成長が可能な柔軟な組織へと再編する
- この目標に向けて、段階的に組織改革を進めて行く。

具体的には、下記の8項目の目標状態実現に向けた組織の手直しを実施する。

- ① 組織規律の回復
～ 社員急増、役職高齢化、問題プロで乱れた組織の機能再生と規律回復
- ② 新人の活躍出来る受皿
～ 新人の本格業務参入に向けた部門管理指導層の厚みと役割の明確化
- ③ 若手と経験豊かな中途人材の活用
～ 既存の中間管理に頼るだけでなく、若手適材や外部人材の活用を推進
- ④ 収益の中核、本社 ITSS 部門の事業拡大
～ 収益部門の中核である本社部門の生産性向上、規模拡大への構造整備
- ⑤ 当社の未来を支える大阪支社のテークオフ
～ 将来の当社の主柱、大阪支社早期立ち上げに向けた戦略的な体制作り
- ⑥ コロナ後の IT サービス市場の成長軌道に乗る
～ 新時代の差別化は先進技術、当社先進と収益部門間の協業連携を推進
- ⑦ 分散化の悪弊を排し、分散化と集中管理の調和を図る
～ バラバラの悪弊を抑止、専門独自性を経営管理の下で発展的に伸ばす
- ⑧ 当面の経営目標の共有と実現の為の戦略方針の理解を進める
～ 経営の役割見える化により現場の経営参加と経営の現場回帰へ布石

長引く新型コロナ禍のビジネス環境では当社を含め多くの企業が受け身に回る。働く社員の意識も内向き志向、課題山積の日本、何もしなければ没落へと向うが、今は先端技術が牽引する第4次産業革命の渦中にあり可能性溢れる時代なのだ。10年来の採用と先進技術シフトで若く優れた会社に生まれ変わりつつある当社、社員の意識改革を進め、将来可能性を最優先に新常态に向け挑戦を続けて行く。

今回の組織体制改革は構想的には大きくとも、現実には地に足付けた現状変更だ。大きく、会社の管理部門側の変更と現場の技術部門側の変更に分れる。

管理部門側の変更は、

- ① 外部経験人材の補強による組織体制強化と明確化
- ② 社員再活性化へ人材教育制度の実現に向けた体制
- ③ 採用活動を特定人材依存の形から組織体制へ移行

具体的には・・・、

- ① =>管理者の高齢化が一因であるが、次期経営管理の経理財務担当の管理責任者と人事教育担当の責任者の役割が曖昧になっていたが、外部からの経験人材の補強と補強に伴う兼任管理者の専任化によって経営管理体制が明確になり、中枢2部門の安定性と将来的発展が期待出来る。
- ② =>技術変化が激しい中で、顧客のシステム開発は従来の様なスクラッチから独自に開発するケースより、標準的環境や代表的なソフトやパッケージを使って組立てる形が増えるので最新の開発方法論や知識が必要となっている。技術者の再教育（リスキリング）はITサービス企業の不可欠な条件となる。リスキリングに向けたコースウェアの体系や教材整備、運用担当組織を創る。
- ③ =>当社の従来の採用活動は経験豊かな特定人材に依存して行って来た。一般の採用活動に巻き込まれず、その土俵外で中小にも拘らず優れた採用実績を残して来たが、担当者の高齢化が進み、何時までも放置できない状況にある。今回の採用を機会に現担当者の指導の下、組織的な採用活動体制へ移行する。

現場部門側の変更は、

- ① 先進技術部門と収益性を旨とする事業部門の明確化
- ② 本社事業部門の更なる拡大発展に向けた構造変革
- ③ 本社事業部門の名称変更と先進との Bridge 組織
- ④ 大阪万博を控え大阪支店の戦略的体制強化へ布石
- ⑤ 管理層拡大に向け部門共通に若手と外部人材活用

具体的には・・・

- ① =>各部門が独立して収益を目指すことは、短期の会社収益拡大は勿論、中期的な会社の収益拡大にとっても正しい解ではなく、役割を分担して互いに協力することが収益のみならず全体最適化に繋がることはハッキリしている。成長したから言えるのだが、先進技術部門は次世代サービスを拓くエンジン、新技術の導入・開発・高度化が使命、事業組織的に自立目指すのは本末転倒、一方で顧客の価値を創造する ITSS 部門が既存技術再生産に止まるのも問題、新たな価値創造の提供こそサービス価値の持続性を高める事業部門の使命だ。協業連携以前に各部門の役割を明確にする為「本部」と「事業部」を分けた。

- ② => 当社の最大の収益部門である本社 ITSS 事業本部の売上は前期 18 億円
で全体の 34%、本年度は当社売上目標の 58 億円の同率 20 億が最低の目標だ。
社内技術者 216 名、前期の低生産性月間 1 人 64 万円を高めることも必要だ。
一朝一夕に抜本的改善は難しいが、他社にない専門性を高め、仕事を待ちでは
なく提案選択、一括契約で品質管理が機能、年度内人月 80 万を目指したい。
その布石として社会公共、製造流通をもう一段細分化、専門分野で部を構成、
更に技術管理を担当する組織として課題解決と要員管理を行う 3 本部を設け、
その上で営業と連携、持続的収益を追求する事業本部の三層構造に再編した。
将来的にはサービス分野や技術者を拡大増員する予定、拡張性にも配慮した。
- ③ => 本社 ITSS 事業本部は三層構造として上から事業部、本部、部とした。
本部は IT サービス分野としての分類、先端技術+設計製造を ITSS 第 1 本部、
社会公共・金融を ITSS 第 2 本部、事業基盤・流通を ITSS 第 3 本部とした上で
各本部に当面、2~3 部を置き、本部それぞれの特徴を生かし EIT サービス部、
SIT サービス部、BIT サービス部と呼称を形式化、今後の拡張性を担保した。
ITSS 第 1 本部には、事業本部全体と先端技術部門との橋渡しの部門を設ける。
IHIAS のロケット検査 AI 案件や IHISC の河川防災管理の IOT 案件等を取込み、
XR やメタヴァース、CPS、デジタルツインを担当する先端技術部を新設する。
- ④ => 大阪支社は BP 加え年度超 100 名体制を目指す、急速立上げの割には
上級技術者管理人材が不足、この際、管理人材兼任と若手を上級技術に投入、
現場実務の指導を通じて人材を育成、次の大型一括案件受注へ体制整備する。
又、次案件確保に一部管理者自ら客先に常駐、支社総力戦で動き始めている。
組織体制は柔軟性優先で流動的だが、管理、技術指導、案件開拓の役割明快に
本社、名古屋支社の支援も得て来期 200 名体制に向け着実な組織作りを行う。
- ⑤ => 多数の新卒が入社、同時に若手が順次大きく成長している当社では、
旧来の管理者層中心の組織では管理が機能しないばかりか、管理者層も育たず
若手の能力も引出せない中、品質も悪化して信用を失い、退職者が続出する。
そうならない為に外部から上級人材導入、出来る管理者は 3 倍働き、適性ある
若手を指導管理に抜擢、実装一括案件を確保、実践通じて管理者技術者育成、
顧客の信用を築き採算も取る、これが循環的に回る様に管理者と営業、経営が
一体になって協力努力する。大手一流に脱皮する重要な時期、今が頑張り所。

以上が今回の組織体制変更の主要ポイントだが、詳しくは、既に社内配信した
組織図を参照して欲しい。

拡大した組織を従来通り一覧性をもって見る為、表裏 1 枚の新組織表とした。
本社のレイアウト変更は 19 日に実施、現場は、仕事との調整時期を判断して
出来るだけ速やかに実施すること。又、辞令交付は週明け 22 日に公示する。

異動の詳細は、人事教育部が交付する異動辞令を参照して貰えば良いが、今回の組織改革の趣旨に沿った主要な変更に関り、以下に示す。

†印は今期入社、入社予定の契約社員<外部人材>

会社役員		顧問		†西島	昭佳
		顧問		†志渡澤	和典
管理部門	経営企画部	副部長		†川村	英二
	同	部長補佐		岩崎	伸一
	経営管理本部	本部長兼人事教育部長 兼技術研修センター長		森崎	浩実
	同本部	経営管理部長		†水上	悟
	同本部	人事教育部 人事規程担当 兼採用センタースタッフ 上級コンサルタント		†佐々木	茂
	同本部	人事教育部 技術研修センター 教材開発担当		†黒川	弘国
営業部門	東京本社営業推進部	副部長			
		ITSS 担当		大井	一永
		ITSS 担当スタッフ		廣町	栄紀
		同		上沢	啓起
本社技術	IT ソリューションサービス事業本部				
		副事業本部長		†川村	英二
	ITSS 第1本部	本部長		†高橋	篤也
		副本部長		岩崎	絵里子
	ITSS 第2本部	本部長		渡部	憲太郎
		副本部長		米村	周治
	ITSS 第3本部	本部長		小山	紀之
		副本部長		廣瀬	友和

コロナ第7波は、全国的に未だ感染の拡大が続いているが、東京地区では愈々ピークアウトの兆しが見えて来ており、9月中旬には終息の出口が見えるだろう。10月には業務案件が本格的に動き出すし、BPも加え当社組織体制の整備も進む。基盤整備3カ年計画の中間年として、下期の体制を本格的に組める段階にきた。それぞれの部門の専門的な新案件も営業中心に順次掘起して行く。2025年度の当社の姿を描きつつ、今期目標に向かって皆で頑張ろう。協力の程宜しく。(了)