

年度終盤に向けた組織改革の実施とその背景について

代表取締役社長 石和田 雄二

年度後半に入って1カ月半、年度目標達成と同時に3か年計画の着実な実施を念頭に、ITサービスの時代環境変化を踏まえて後半戦の組織体制を微調整、改訂版を作った。年度目標は、上期の終了を見越して9月に広報した売上78億円、利益6億2千万円、を踏襲するが、20名超の海外新卒採用教育費やクラウド移行他、種々の経費増もあり、利益水準は下がるにしても、将来に向け売上高目標と新卒採用100名超は必達とする。

生成AIが登場して2年、社会や産業への多大な影響が予想されていたが、ここに来て我々ITサービス産業とその下請け構造下の企業への影響の大きさが鮮明になって来た。今回、JISA（情報サービス産業協会）が発表した「生成AIに関する提言」は、社会に与える影響、情報サービス産業や人材に与える影響、その活用法などの3点からなり、その中で、知の集積である生成AIの活用で従来人間が担っていた知的労働を代替出来ることから生産性向上始め多くの分野で社会に有用な役割を果たすこと、情報サービスに於いても、要件の整理から仕様の作成、コード実装からテスト運用まで有効な支援が出来るので生産性向上に抜群の成果があるとしている。これは我々産業にとって良い面であるが、抜本的な生産性向上の実現によって旧来型技術者の雇用を不要にしかねない。深刻なのは、顧客大手がこれを本格的に使い始めており、新環境対応可能なIT企業は良いとして大手ベンダー下で顧客SI実装や運用を担って来た日本の情報サービス産業、その多重下請け構造下にある企業群は、今後その存在意義を問われることになる筈だ。

超大手のITベンダーや先進的エンドユーザーはツールや開発環境を試行実験しながら、戦略投資でITサービスの環境整備と人材育成を進めており、我々中小中堅が資金的に手をこまねいて見ている間に産業の形態が変わり、企業の淘汰選別が進む可能性がある。当社はこの事態を予想しつつ、社内外で情報処理分野での生成AIの活用を、アセットとしての旧システムの仕様リバース、コード変換などで試行的に使い、先進的な顧客のモダナイゼーション案件への参入を図りつつあるが、本腰を入れて取り組む必要がある。生産人口が急速に減る中で日本社会にとってITサービス需要が益々高まることは確実、技術開発側で生成AIの高度化実用化に関わるか、利用側で新たな価値を生み出せるか、ITサービス側で生産性向上を実現するか、それによって企業は衰退を超え時代の波に乗って成長出来る、その分岐点に差掛っているのが現状、企業の方向性を問われている。

年度下期の組織改革の中で成長基盤3年計画の達成も視野に置くが、上述の様な今後のITサービスが向かう将来像と当社の技術開発の方向性を織込んでおく必要性を感じる。技術開発と顧客課題解決のITサービス専門性を踏まえ将来目標を明確にして行きたい。

上述の環境変化への対応も考慮して下期組織改革の目標は以下のようなものであった。

- ① 年度目標達成に向けた課題対応と脆弱管理体制の改革補強
～ 年度目標達成は下期最大のテーマ、人材不足の中でも兼任重任で課題克服
- ② 不透明時代を超える自律成長基盤整備と管理層の意識改革
～ 経営環境激変の時代に企業基盤整備と管理層の意識改革は成長の必要条件
- ③ 現場管理部門の強化と若手適材の中間管理層への抜擢育成
～ 実務技術優先できた当社も近々1千名、管理体制刷新補強が安定成長条件
- ④ 技術者1千名体制に向けた技術教育・知財活用の制度整備
～ 若手の質量両面の課題解決は生成AIも活用した自律的教育環境整備必要
- ⑤ 顧客対応ITサービス部門の分野別知識技術の専門高度化
～ 業務効率化から価値創造の事業モデル変革へ、ITサービスも顧客提案型へ
- ⑥ IT基盤技術部門の専任化と顧客対応サービス部門の独立性
～ 中小が集まっても中小企業、1千人企業の相乗効果は専門部門の連携から
- ⑦ 先進AI応用技術分野での研究と先端技術サービスの分離
～ 成長目指す研究は高い目標設定と共に急成長市場に振回されぬ姿勢が大切
- ⑧ 管理部門の4機能、企画、経理、人事、情報活用の明確化
～ 中小企業から中堅への成長には経営直下4部門の役割明確化と自律的協調
- ⑨ 組織各部門に於ける管理上位の兼任廃止と役割担当明確化
～ 組織成長の条件は担当管理者の知見と責任感、業績評価への実務体制整備
- ⑩ 社内の技術専門性育成に向けBP協業管理体制の整備推進
～ 業務繁閑を超えて社員のキャリア形成環境を作るにはBP協業は必須条件
- ⑪ 将来の組織的企業経営に向けた役員会等の会議体制度整備
～ 現場業務中心の体制から組織経営への移行期、階層的会議体の整備が必要
- ⑫ 資本業務提携3社との将来ビジョン共有と連携の強化推進
～ 大手との提携は当社安定成長への条件、支援枠組みと将来構想の共有重要
- ⑬ 来年度に次期社長を迎えるにあたっての受入れ体制の準備
～ 持続的成長に向け外部から社長を招聘、早期定着と実働へ受入れ態勢準備
- ⑭ 外部人材招聘に向けた上位役職役員体制の整理とルール化
～ 超1千人体制へ上級管理層導入不可欠、受入れに向け役割と支援体制準備
- ⑮ 高齢社長の担当業務の組織化へ向けた機能分散と人材配置
～ 経費削減の経営管理多重兼任体制を整理、次世代組織経営に段階的委譲へ

経営的必要性からこの30数年強、常時種々の配慮の下で経営を進めてきたが、組織的経営の要諦は外部から見た解り易さ、具体的現象面での重点管理を心掛ける必要がある。将来へ繋がる為には上記の様な抽象的な配慮は必要不可欠だが、それは企業文化で吸収、今回の年度末へ向けた組織改革を説明する上では、以下、現実的な変更事例中心に記す。

組織体制の主要な変更点は以下の通り。

1. 経営管理本部関連

○1 組織の枠組みと担当責任者

経営管理本部は、従来独立していた経営企画部を取込み、経営企画部、総務経理部、人事教育部、CIT サービス部の4部体制とする。

※ CIT サービスは、コーポレート IT、社内 IT 化のサービス環境問題、特に温室効果ガスの排出量計測とその削減の必要性から総務経理部の下に ESG 推進機能を設置、今後、実務化を推進する。

担当本部長は、石和田と森崎副本部長

経営スタッフ組織の本部長を経営当事者である石和田が担当するのは、来年四月入社次期社長の準備段階での役職を考えてのことである。

○2 経営企画部の役割と担当責任者

従来、役割が曖昧な様にも見えたこの部は、経営当事者の私から離れ、営業事務の営業管理部を取込み、組織的に自律した役割を担う。

事業企画提案の本来の役割に加え、事業の現状を把握する営業管理と責任者との対面の会議で問題を立体化、経営判断も加えて Job の選択廃止を決め、会社全体の Job Scheduling とその状態監視に責任を負う。

担当は、副社長の廣瀬本部長と坂本副部長

○3 情報システム部の廃止と CIT サービス部の設置と担当責任者

当社のクラウド化を前に、サーバー群の所有運用から IT の社内活用に重点を移す中で、組織名称を CIT サービス部に変更した。

現場及び社内管理部門で使われる社内システムを導入構築、IT 活用で全体の業務の生産性向上を使命とする。

クラウド知識を前提にリフトと社内端末・ソフトの購入再利用を管理、同時に生成 AI などの生産性向上ツールの導入指導・環境整備も行う。

担当は本部長スタッフの坂本本部長補佐の下、岩崎絵部長が責任担当。

○4 営業管理 G の役割と担当責任者

従来営業推進本部にあった営業管理部を広く経営管理本部の下、経営企画部に移す。経費ベースの経理報告と原価ベースの営業管理との溝を埋め、営業並びに事業予測の精度を高めることも狙いの一つ。

それと共に、営業管理が担当している部門別の計画実績の統計や BP の活用状況を経営企画に取込み、事業改善計画の立案や実体制御に生かす。

担当者は、渡部憲太郎を GM に迎え、上沢 AM と実務を担当する。

2. 営業推進本部関連

○1 組織の枠組みと担当責任者

来期も社員が増え、900名を超える規模になる中、案件受注体制の見直しが必要な時期、要員能力前提ではなく、取捨選択可能な専門案件の拡大が成長発展には必要であり、従来型の受動的御用聞き営業型では行き詰まる。標準プラットフォームやパッケージを持たない当社でも、先進技術優位性前提に分野別事例を提示するサービス販売的なオファリングは可能である。成長分野の流れに乗り、実務を通してその先に進む営業再生産を実現する。マイクロサービスによるモダナイゼーション軸に基盤再構築が進み始めた。当社の総合力活用の為、石和田が本部長、石森、小山がそれを支える。

- ### ○2 先進技術導入と学びの場、新市場開拓に向け、資本提携3社を活用
- 中堅ソフトで若手の多い当社が単独で自社の未来を拓くのは殆ど不可能だ。長年の信頼と実績のお陰で当社には世界有数の先進基盤技術と応用技術の場を有する超大手の力添えを得ることが出来る。そこで不断に学び、挑戦し、市場を拓く上でのIT業界の先達もおり、3社の下で将来像を描き、謙虚に地道に他社の3倍の自助努力をするなら、当社の未来は自ずと拓かれてゆく。3社案件は300余名の量、営業支援の力と自助努力で超1千名案件創出可能。

3. 先進技術研究開発統括部関連

○1 組織の枠組みと担当責任者

先進技術の技術開発本部と先端技術サービス本部の2本部に分離する。前者は、先進AIの国委託研究組織と自立走行の独自技術研究開発組織に、後者は、専門技術別顧客対応組織、T社対応、N社対応、近未来技術研究の4部に再編、将来商品を狙う研究と先端技術ビジネスの実施部門に分離、目標と責任体制を明確に急増するサービス市場を背景に再スタートを切る。今や先進技術部門の技術者は150人超、顧客対応、人事面で地域的に分割、東京は、担当役員の廣瀬、統括部長谷口、技術開発本部川崎にサービス本部笠原と4人が協力して分散管理指導、名古屋江口、大阪松尾が協業支援する。

○2 研究と先端技術サービスの部門分離の意図と狙い

当社の研究は、基礎研究の重要性も認識しているが、研究の為の研究ではなく、ビジネスを念頭に研究の出口を想定、研究目標と想定期間の成果を明確にする。一方で生成AIの出現後、当社のAI能力への期待と実案件が急増、技術導入面でもこれを捨てるのは得策でなく、選別受注を積極的に進めることにしている。この目標の異なる先進案件が独立して発展成長する様、部門管理を分離した。

4. IT ソリューションサービス技術統括部関連

○1 組織の枠組みと担当責任者

顧客への IT サービス部門は、主体が IT ベンダーから顧客に移る流れの中、IT 実装能力よりも、ビジネスモデル変革提案のコンサルやアーキテクトがより重要な役割を担うようになってきている。これを踏まえ、顧客対応サービスの本部名称を従来の第一サービス本部から第三本部を、金融・社会公共本部、技術開発・設計製造本部、DX 推進・小売物流本部の明快な業種名称に変えた。担当責任者は、顧客のサービス実体と共に最新技術動向や客先上層部人材との人脈が必要なので当面石和田が担当、経験豊富な小山と古性が支え役を担う。本部単位では金融社公が古性、設計製造が植村、小売流通は小山が担当する。

○2 基盤技術本部を顧客サービスから独立、IT 技術本部的役割を担わせる

大容量・従量制・保守不要・端末自由、所有から利用のクラウドが普及する中で、システムの構成や開発手法が大きく変って来た。クラウド・リフト、マイクロサービス、ローコード、アジャイル開発、総じてモダナイゼーションと呼ばれる基盤再構築が進む。加えて生成 AI の出現により旧来システムを活用した仕様書やプログラムの刷新や作成が容易に出来る様になって来た。応用システムのロジックは短期的には不変な部分も多く、再利用効果は高い。基盤技術の再構築によるモダナイゼーション案件は今後数年間、続く見通しだ。各本部共通な新技術は個別に対応するのでなく、専門部隊の設置が組織の常識、年初から進めていたが、今回は安定需要の顧客基盤サービス、N 社 C Pjt を社会公共本部に移し、本部内統合再編を前提に 3 部を基盤技術本部に纏めた。管理責任者は、研究開発担当の CTO 川村を置き、安孫子、川又が支え役だ。

○3 顧客対応の本部は収益部門、拡大基調の中で今後も再編を繰り返す。

当 ITSS 統括部は会社の最大の収益部門、市場動向や当社の企業競争力を勘案、業務拡大と増員前提に近い将来、金融その他を本部昇格、6 本部程度に増やしながらか統括部を廃止、本部全体を独立させる想定でいる。

一方で、外部環境への適応と同時に社内競争力維持の為、資源再配分を原則に衰退部門を廃止、肥大化した本部の分割再生など本部全体での活力を維持する。

○4 研究開発本部、支社との連携は、大阪支社を除いて原則、考えない。

研究とサービスは時間軸での協業補完関係はあっても、当面は独立性を保つ。例外は同類のサービス部門であり発展途上の大阪支社、基盤技術面では数歩進んでいる面もあり、双方にメリットがあるので、当面協調協業を推進する。

5. 名古屋支社 IT ソリューションサービス事業部関連

○1 組織の枠組みと担当責任者

名古屋支社 ITSS 事業部は、人事異動などを除けば年度組織と変更はない。ただ、T 社対応先進技術開発部は、従来の東京の先進技術研究開発本部下にあったが、今回の変更で、組織的な所属と管理面は事業部直下となる。人事面と共に、先進技術の現場適応、応用課題の研究開発部門であることから知識経験や評価面で顧客現場との連携作業が深く、支社直下型の管理に馴染む。技術面の交流は、相互に必要有効であり、管理層の交流や相乗りで進めて行く。担当は、役員が佐藤、従来通り事業部長は下野、江口、山家が部門の支え役だ。

6. 大阪支社 IT ソリューションサービス事業部関連

○1 組織の枠組みと担当責任者

大阪支社 ITSS 事業部も、業務入替えや人事異動を除けば組織上の変更はない。名古屋支社同様、ATRDR 関西開発部の名称は踏襲するが、人事面と顧客対応面で支社直轄の組織となる。現状の要員規模が小さいこともあり、技術面の交流や案件協業面は従来と同じ、特に RC の研究では実績もあって主要拠点となる。顧客サービス面では、市場も広く顧客が多様なことから名古屋支社とは異なり、今後、大きく変る可能性があり、今回もその可能性を育てる組織的配慮はした。将来の差別化を前提に組織単位に特色を持たせており、基盤開発部はクラウド、技術開発部は SI のモダナイズ化、地域連携部は地域顧客のモダナイズ化など。この部分は、東京の ITSS 技術統括と連携、独自な大手顧客も広がりつつある。担当は、石和田に代わって支社長は片井、事業部長は潘騏、張潤が支え役だ。

○2 大阪支社は、現在 100 名、3 年後の 27 年度 200 名超を目指す。

大阪支社は現在、100 名だが、5 年後には東京に対抗するサービス拠点となる。大手顧客も安定して増えており、人材も求心力が着いて若手の退職者が減って、増加傾向が安定して続く。最新の IT 基盤の技術的専門性は、経験よりも指導教育環境が整うことで、若手世代でも高度な IT サービス提供が可能になる。途中入社は即戦力、今回中国の優秀な人材を採用した様に今後も続けて行く。先端技術案件にシフトすることで、案件を通して若手が成長、経験と実績で、更なる差別化が進むと、案件と人材育成、顧客信用の再生産が回り始める。今の大阪はその再生産サイクルの初期段階、慎重かつ大胆に着実に進めたい。

以上が年度終盤を目指した組織改革の概要と背景である。11 月 1 日発令として座席の移動も進めて下さい。今期は勿論、その先の未来に向かって一步一步進んで行こう。(了)