

2025 年 9 月 27 日

2025 年度： 10 月以降 11 月までの暫定組織体制について

代表取締役社長 石和田 雄二

当社の創立記念日の前後を想定して進めて来た新経営体制への移行の時期は、年度事業の継続性と準備期間から、種々検討の結果、創立記念日 11 月 10 日の株式総会の承認を経て 11 月 27 日の大安吉日とする。移行の本質は、経営者が代ることにあるのではなく、新経営体制下、社員 850 名が生き生きと活躍する上での組織体制作りと指揮系列の確立にある。川添副社長と私が社長と会長 CEO（本来の用語は、最高技術責任者であるが、私の場合は以降も中小中堅企業の最終経営責任者と定義）に就くが、組織体制の将来に向けた機能強化と若返りが真の目標、経営移行は当社の新たな再出発点となる。

実質的な組織体制の指揮官は取締役、5 月時点で取締役 7 人体制の制約の中で、取締役から降りた川村、潘騏両氏の復帰回復も想定、新たな取締役体制は、{石和田、川添、廣瀬、西島、小山、谷口、下野、川村、潘騏} の 9 人体制とする。取締役各々が経営の役割を分担、経営企画と経営管理本部、営業推進本部の下、大きく現場 5 部門が協力、創業 37 期連続黒字の伝統の上に、今期目標売上 86 億円、利益 7 億 2 千万円超を達成、3 年後の創業 40 期、売上 100 億円超、技術社員 1000 人の実現を目指して走ってゆく。情報処理技術を通じて社会課題を解決すべく IVIS: Intelligent Vision & Image Systems を立上げて 36 年、現在の正社員平均年齢 31.9 歳、社員 850 名の企業に成長する過程は多くの困難な山谷があり、創業以来の社員と共に日夜、努力を積重ねそれを超えてきた。そして今、持続的成長への転換期を迎え外部の経験豊富な優れた人材を招聘、中小企業のワンマン体制を脱し、自律成長に向け中堅の組織的経営体制を創ってゆくの目標だ。今回の経営移行に当って、当社将来の発展から見て重要な視点は、中小企業と言う特殊な文化を持つ当社の事業継承と IT サービスの大きな技術転換期の渦中にある今という時の将来を構想する力、それと若い優秀な社員の多い当社の経営組織の若返りである。

次期社長の川添副社長は TS 前専務で優秀な方、豊かな経営経験を積んだ人ではあるが、技術中心に育って来た当社の経営上位層と議論して合理的舵取りが出来とは思えない。当社の若い技術者を前に率先垂範指導し直面する中小企業の壁を突破する必要がある。ご本人が、過去の経験を活かして成長を目指す中小企業の文化に馴染むことも必要だが、それ以上に、管理からサービス現場各部門の自律成長力が重要な条件となるからである。指導者が名実ともに部門を掌握、将来から市場から技術動向から競合他社から、部門の目標に至る現状の課題問題を把握し、部門指導者として、部下と共に現前の一つ一つの問題課題を越え目標への新たな道を拓いて行くことが必要だが、3 年は掛かるだろう。新時代の指導者が育つのも難しいが、活力ある組織が育つのはそれ以上に困難なことだ。この問題解決は社員の自覚と努力によるが、社長と指導者はその先頭に立つ必要がある。

当社には優秀な技術者は居ても組織としては未成熟、その管理を担う人材も成長途上だ。経営自律という立場に立てば、それを育て機能させることが目標に向けた第一歩となる。私自身にその思いがなかった訳ではないが、経営雑務に追われ走り続けて出来なかった。今回の経営移行期という良い機会に、私が日頃考えて来た当社のあるべき将来像と共に構想判断を経営実務から切り離し、客観性を持ったご意見番と新旧社長の支え役を加え、常務会的な経営4名会談を新設、人材育成軸に時間をかけ経営移行を進めることとした。中小の経営には挑戦と言うリスクが伴う以上、失敗したら腹を切る覚悟と矜持が必要、経営判断は課題も人材も熟知、その影響で結果責任を負う最終責任者の存在が不可欠だ。私が最終責任者となるが、責任だけ負う積りはなく、当面、経営企画で Job Schedule と技術教育、そしてリスクのある上海 IVIS と新事業、成長途上の大阪支店は、私がみる。経営4者会議の下、徐々に組織人材を育成、合理的な経営が出来る会社に脱皮してゆく。特別な経営課題に関しては、今後人材も刷新、課題別諮問会議に解決策を提言して貰う。

技術環境の大変化の中では過去の経験がそのまま生きる訳でもなく、次期社長と共に、会社を支え発展させる各部門の新管理者達が、自ら目標を設定して変わる必要がある。人は仕事を通じて成長し、会社も又、仕事を通じて成長し社会的な役割を果たして行く。生成 AI が普及し、AI エージェントの時代が一般化すれば、ユーザーインターフェースや旧システム資産を活用したモダナイゼーションの様なシステム構改築業務はエンド・ユーザーの業務となって IT の専門家である我々の仕事ではなくなる。簡単な開発業務もローコードやバイブコードを使ってエンド・ユーザーが自分自身で作ってゆくだろう。富士通の量子コンピューターも来年には 1000 量子ビット機が本社量子棟に完成予定だ。米テック大手は熾烈な競争を越え 2030 年前には、AGI の実用化に漕ぎつけるだろう。現在の延長上の仕事が急速になくなることはないが、技術進歩の速さとその生産性向上に与える重要性を見ず、目先の作業に終始するなら、当社は未来の可能性を失うだろう。経営者たるもの、現事業の維持でなく、当社の将来像を描き新たな道を拓く責任がある。未来に向けて新たな役割を再定義、競争市場と新技術を踏まえ社員と共に戦って行く。

社員各位の努力のお陰で今、当社の内部の技術能力や企業基盤に加え、顧客信用と共に外部環境は、漸くそれが可能な状態にまで近付いてはいるが、黙っていて出来るものではなく、新経営体制、その下での新組織体制の下で、これから一緒に築いて行くものだ。重要なのは経営者の構想力、会社の将来像を描き、強い意志で実現に立向かうことだ。当社は将来も IT サービス第一級企業を目指して行くが、有名企業の下請けや受託だけが当社の未来ではない。サービスロボット含め先進 IT を駆使したビジネスが将来像だ。技術政策方針の間違いが経営の致命傷となる可能性もあり、NTT データ社の元常務、技統本本部長の木谷顧問のご指導を頂けることになったので、今後の技術政策の重要な判断をする上で技術戦略会議を設置、広く社内外の意見も集約、検討の場として行く。

経営移行に当って考慮した第3のテーマは、組織の若返りだ。新任社長にとって組織の若返りは、事業運営や業務の継続性から一見マイナスの様にも見えるが、当社社員構成が全877名の内、正社員技術者822名の平均年齢31.9歳、新人を含め1-2等級社員507名の平均年齢25.9歳、彼らが最新技術でこれからの当社の未来を切拓くとしたら、旧態依然たる上位管理層が戦略的な意思もなく仕事を選び、給与賞与を決めるとしたら、反乱が起きないまでも、仕事を越えて成長する若者のモラルの停滞を招く可能性はある。今期も5.7%の賃上げはしたし、高度資格者の処遇や公的資格取得者の処遇もしている。中小企業の社長は自分の給与は上げる以前に、会社成長の為に社員の世間水準の処遇や貢献度の高い社員の処遇をするべきである。新任含め取締役9名の内、60前は一人だ。経験なく自分を律することもない若手役職が良い訳ではないが、私の在任中に意図的に若手の抜擢をしなければ、年功序列体制下、活躍の場が長期に停滞するのではと考える。取締役は最上位だが、段階的に役職者の入れ替えを行い、会社全体の若返りを図りたい。2か月後の川添副社長の社長昇格を前提にこの際、管理層の段階的の底上げを図る積りだ。

経営管理は社長の直属組織、就任前2ヵ月、副社長には経営管理本部を担当して貰う。若手の渡部憲太郎が次期本部長で、草野が経理を担当、営業管理を蝦名さんが支えるが、当面の社長との親和性の必要から経理小山、人事植村の両副本部長が支えることになる。ATRD 先進技術研究開発統括は、廣瀬統括部長が経営4者会議の議員として一貫して当社文化を継承、全社営業と営業企画を支える為に、現材の職位を川村統括部長と交代、ITSSは谷口が取締役統括本部長に昇格、現経営管理副本部長兼任の小山を中心に古性に加え先進基盤技術に詳しい大阪の潘騏事業部長がITSS副本部長として谷口を支える。植村は、将来の西日本地区採用の責任者になる為に、近々大阪か名古屋に席を設ける。今後の採用活動再活性化を目的に、名古屋は森顧問の指導下、片井、高塚革が集結する。将来的にITSS全体の技術本部と基盤サービス本部の分離を想定、PITサービス1部は、潘騏副本部長を統括副本部長に持って行き、新副本部長に恵と川又の頭出しを行った。成長途上の大阪支社は今後数年、潘騏システム部長が大阪に留まることを前提に、潘騏を事業部長に戻し、張潤が潘騏を支えシステムの後継を継げる様にシステム部長とした。社長交代に見える化する為、私の座席を長年いた本社8階からIVISビル5階に移すが、これに伴い私の担当する人材開発と新事業開発に向け担当者の西川、黒川、潘虹を移す。全国営業は私が暫く担当するが、本社営業部はITSSとの対の関係もあり、川添部長が担当、2か月後の社長昇格後の責任者に坂本副部長を本部副本部長も兼ねて据えてある。以上が2か月間の暫定組織上での移動の概要だが、若返りは次年度以降本格的に行う。

11月に向って今期の4月7月と進めてきたが、近々担う役割の責任と問題解決の為に、今回、従来の延長上でもう一段先の成長に向け組織体制の在り方を考え、見直しをした。これが、添付の9月下旬以降、11月下旬の再スタートを踏まえた新組織体制図である。

急成長の中小企業の問題を抱え、不完全な状態は承知の上で、走りながら現場に学び、上位にも若手にも組織自体にも新たな知見を得て成長して貰うことを狙いにしている。36年間、社員数と売上高は着実に伸ばしてきたが、利益は28年間で底這い、社員数が400人を超えた17年に漸く経営の自由度が高まり、利益も出て、先行投資が可能になった。裾野を広げながら成長期に入ったことは、ある意味で合理的なこと、これからは経営的に手が打てるので、安定成長を目指すことが出来るが、これまでの経験は貴重な財産だ。私が健康で日夜休みなく働いている以上、新経営体制をガラッと変えるよりは今の延長上で段階的な移行を重視、11月以降会長、経営最終責任者となる私も暫くは経営企画その他の従来職位に関わるが、担当の若手管理者層が育つ中で業務を徐々に移して行く。形だけの形式的な移行より、3年後以降の本格的自律成長こそが本当の目標だからだ。

経営全般の問題は、新設の経営4者会議、技術戦略会議の集団指導方式で方針を決め、現場参加型の問題別、部門別の定期会議と現場の実践行動を通し一つ一つ解決して行く。次期社長と当社の幹部社員には、個別の月次会議や個々の具体的な問題の解決を通して、当社技術者の能力水準の実態と企業文化や作業の実態を知って貰い、経営や現場管理の実権と共に管理者の責任の重み、更には管理者の責任の取り方も学んで貰うことになる。今回の暫定組織は、その為の組織体制、新社長就任の11月までの組織体制案を創った。添付の組織図から今後の組織体系と役割を読み取り、遅滞なく移行を進めて貰いたい。

取締役については、川添副社長の社長昇格と共に定款にある現行の取締役の枠、7名を将来のことも考え11名に変更、旧取締役の2名、川村、潘の再任を議決、その上で、株式総会を開催、その承認を得て正式に決まることになる為、組織体制上は（）付きで記してある。内々主要株主様の同意を得ているので、実質的に行動して貰って構わない。その他、疑問点や意見があれば、直接、私宛に代替案を添えて、申し出て貰えば良い。

最後に、この組織体制は先月末に全社へ仮発表をしてあるが、各部門担当者にとって、下期に向けたタイミングの良い組織体制改定の機会でもあり、先に触れた組織若返りの為にも、担当部門の組織変更やリーダー、GM、部管理層の昇格を実施したいと考える。又、地道に努力している若手社員、顧客評価の高い技術者、異彩異才を持つ社員抜擢の意向があれば、申し出て貰いたい。実際の昇給は来期になるが、社内公表の場にはなる。良い機会なので、部門内管理者の間で将来の組織を考える契機にして貰えると有難い。11月27日は新経営体制のスタート、本暫定組織の実施は2か月前の9月29日とする。この組織体制の趣旨を理解した上で、今後2ヵ月間の経験を有効に活用して貰いたい。私もIVISビルに移るが10月上旬にIVIS分室の大幅座席移動があり、組織変更の移動はそれに同期を取って実施して貰えば良い。年度下期に向け皆で頑張りましょう（了）