

2016年(平成28年)9月13日

## 第2回 情報システムプロデューサ育成が我が国の急務

一般社団法人情報システム学会  
広報委員会 提言検討チーム

### 提言要旨

第1回の提言で、我が国の企業・官公庁ではコンピュータを利用した情報システム活用が不十分であることを課題として採り上げた。そして、情報システムの利用組織である企業・官公庁の中で高度情報システム人材が育ちにくく、社会としても人材流動性が低いので補強もままならないという、我が国の就労環境の問題もあることを指摘した。

その上で、これから、情報化社会で情報システムを戦略的に構築し、有効に活用することによって組織を存続させていくためには、利用組織の中で、情報システム関連組織を変革し、情報システムプロデューサと称する人材を配置する必要があることを提言した。

前回の提言を踏まえて、第2回は情報システムプロデューサに要求される役割と資質について、より詳細に検討すると共に、育成方法について提言する。

---

### 1. 我が国の企業・官公庁の情報システムが抱える課題

2016年の世界の情報技術レポートの国別ランキングにおいて、我が国は、総合で第10位という不名誉なランキングとなった。特に情報技術に関わる“ビジネスやイノベーション環境”においては、第33位と極端に低く評価されている(GITR01)。

それに加えて、欧米諸外国に比べて、我が国の経営者の情報技術や情報システムに関する意識の低さが指摘されている。実際、企業の経営者の話を聞くと、一部の例外的な企業を除いて、経営者は情報システムを業務効率向上のための“道具”としてしか捉えていないことが見えてくる。

この事実は、企業の中での人材配置や人事評価を見ても明らかである。従来からゼネラリスト指向の強い日本企業の人事制度では、業務を行うために一定の長い期間の経験を積む必要がある情報システム部門の人材を特殊な人材と捉え、将来企業のリーダとなるゼネラリスト養成のキャリアパスから外していることが多い。

また、人事評価の面では、情報システムは決められた業務を効率よくこなすことを主な目的と捉えていることから、情報システム部門は、ほとんどの企業では利益を生み出さない“コストセンタ”に位置付けられ、そこに所属する社員の業績が高く評価されることは稀である。その結果、企業の中で優秀な人材は情報システム部門を敬遠するという事態が

発生している。

これまでの提言でも繰り返し採り上げてきたが、我が国において、情報システム構築のプロジェクトマネジメントの弱さに起因する大規模なトラブルが繰り返されていることも、利用組織の中での情報システムに関わる仕事が敬遠される理由となっている。“君子危うきに近寄らず”の意識が社内にあることが少なくない。

本来、情報システム構築のプロジェクトマネジメントは、利用組織が主体となっこそ、成功に結びつくものである。しかし、多くの利用組織では内部にプロジェクト経験者が不在なことから、プロジェクトの管理自体をシステムインテグレータなどの外部リソースに頼っており、その結果として、運用フェーズに入っても、利用組織が情報システムの主導権を握ることができずに、外部リソースに依存した高コスト体質が継続し、また、運用に携わる社内要員のモチベーション低下にも繋がっているケースが見られる。

## 2. 企業・官公庁の情報システム構築のあるべき姿

IoT が世界の産業構造や社会構造を大きく変えようとしている今日、情報システムを行政・ビジネスの業務プロセスの効率向上を図るための単なる“道具”としてではなく、“仕組み”そのものと捉えることが重要である。グーグル、アップル、アマゾンなどの米国企業の驚異的な成功は、正に情報システムをビジネスの仕組みと捉えた好事例である。

いち早くユーザエクスペリエンスを重視するデザイン思考の考え方を取り入れ、住民、企業など、幅広い関係者の参画によって、人間活動を重視した効率のよい政府の仕組みを構築しているデンマーク、エストニアの事例は、これからの官公庁の情報システムの目指すべき姿として参考とすべき点が多い。

また、携帯音楽プレイヤーの分野では、ハードウェアの性能で勝っていたソニーが、インターネットを使った楽曲の提供という、情報システムの力を背景としたアップルによって、瞬く間に市場を奪われてしまった事例も記憶に新しい。

企業・官公庁を問わず、これからの情報システムの活用のためには、従来の考え方である“始めに業務のあるべき姿が決まり、それを実現するためのソリューションとして情報システムを考える”のではなく、“業務のあるべき姿全体を、人間活動を含む情報システムと捉え、業務のあるべき姿と同時並行的に情報技術の活用をデザインする”という、業務と情報システムを整合させ、同期化させた取組みが必要になってくる。

“業務と情報システムを整合させ、同期化させたプロジェクト”は、これまでのような、利用組織は求める要件だけを定義し、その実現方法については外部リソースに委ねるというスタイルのプロジェクト運営方式では実現し得ない。官公庁はもとより民間企業においてもプロジェクトの外注化の傾向が見られるが、目指すべき情報システムを実現するためには、外部リソースに全面的に依存するプロジェクト運営方式からの脱却が、まず必須となる。

本提言で述べる情報システムプロデューサは、利用組織に所属し、情報システムの構

築・運用の中心となる役割を果たすものである。

### 3. 求められる新たな情報システム人材の姿

新たに必要になる“情報システムプロデューサ”の人材イメージを、これまでの情報システム人材と対比しながら述べる。

始めに、経営に役立つ IT 活用に向け、経営者の立場に立った助言・支援を役割とする IT コーディネータと、本提言の情報システムプロデューサを比較してみる。両者には、その役割に共通する点が少なくない。現在、IT コーディネータは、平均的にその約 3 割を社外人材、約 7 割を社内人材が占めている。社外人材の立場にある IT コーディネータに対して、事業戦略や行政施策の実現という具体的な業務上の成果を求めることが困難なことは言うまでもない。しかし、社内人材である IT コーディネータについても、そのほとんどは情報システム部門に所属しており、事業戦略・行政施策の実行組織の中で評価される訳ではない。その点、業務実行に責任をもつ組織に属する情報システムプロデューサとの役割の違いは明確である。

次に、求められる能力の面から情報システムプロデューサを、従来の情報システムに関連する人材像と比較してみる。情報システムプロデューサに基本的に求められるものは、事業戦略・行政施策に適合する、人間活動を含めた情報システムを企画し、デザインする能力である。情報システム部門に所属する従来の情報システム関連人材には、事業の企画フェーズで決まってきた所与の目標に対して、情報技術を活用して、それを“いかに実現するか”、つまり方法の立案を求められた。一方、情報システムプロデューサに求められることは、事業戦略・行政施策として“何をなすか”の目標について、情報システムの活用を絡めて立案する能力である。もちろん目標の立案は共同作業であり、情報システムプロデューサ単独で行う訳ではないが、利用組織の業務知識及びビジネスモデルの立案能力が求められることは言うまでもない。この情報システムの活用を絡めて目標を設定する能力は、これまでの情報システム関連人材に求められることが少なかった新たな能力である。

プロジェクトマネジメントのスキルも、当然に情報システムプロデューサに求められる。特にコンピュータシステム構築に関わるプロジェクトマネジメント以外に、業務改革、組織の再編などに関わる組織間調整能力も、情報システムプロデューサに求められる重要な能力である。

上記のような情報システムプロデューサの役割と必要能力から考えて、情報システムプロデューサは業務分野と情報技術分野それぞれに精通することが望ましい。どちらかに偏って専門家として深掘するより、バランスよく注力してほしい。

### 4. 情報システムプロデューサのミッション

情報システムプロデューサは、事業戦略・行政施策を実現するための人間活動を含む情報システムを構築し、運用する役割を担う。広義の情報システムの一部であるコンピュー

タシステムの部分が、計画どおりに構築され、稼働しているだけでは、その役割が全うされたことにはならない。この点は、注文主の要求仕様の実現を最終目標として、コンピュータシステムの完成までを責任範囲とする社外のプロジェクトマネージャとは、大きくそのミッションが異なる。

情報システムプロデューサには、情報システムの企画と構築フェーズだけでなく、運用や稼働後の改善のフェーズも含めた息の長い活動によって、事業戦略・行政施策の実現という具体的な業務上の成果が求められる。その過程の中では、業務改革の企画、推進、定着化などをリードしていくこともミッションとなる。

情報システムを活用する部門構成員の情報リテラシー向上を図り、組織としての情報活用力を高めることも、情報システムプロデューサの大切なミッションである。

情報システムプロデューサは利用組織体に所属することから、主たるレポートラインは事業部門の責任者となるが、同時にサブのレポートラインとして全社のITを統括するCIOとの連携を図ることも、重要な役割となる。全社CIOとの連携によって、全社レベルでの情報システムの整合性及び効率性が担保されるからである。

本提言として、情報システムプロデューサに課したい最後のミッションが、人と社会に対するコンプライアンスの遵守である。当学会が標榜する“利用者にとって、有用で安全な情報システムの構築”のためには、所属する組織内の利益その他の事情だけに固執してはならない。社会全体と実際の利用者にとって有用で安全な情報システムとは何かを考え、その実現を目指していくことを情報システムプロデューサのミッションとして、是非、付け加えたい。

## 5. 情報システムプロデューサに求められる知識とスキル

情報システムプロデューサに求められる知識とスキルは、大きく三つの分野に分けることができる。

第1の分野は、事業に関わる知識とスキルである。情報システムプロデューサが所属する事業の基本的業務知識が必要なことは言うまでもないが、“その事業のどこで利益を得ているか”といったビジネスモデルへの理解、並びに業務改革の方法論の知識及び改革活動の推進スキルが必要となる。

第2の分野は、情報技術に関するものである。業務知識から情報技術まで幅広い知識とスキルを求められる情報システムプロデューサに、最新の詳細な情報技術に関する知識とスキルを求めることは適当ではない。ここで求めるのは、論理的に物事を考え、情報システムとして実現していく“上級レベルの情報システムエンジニアのスキル”，人間中心の視点で情報システムを考える“デザイン思考”，及びプロジェクトマネジメントのスキルである。

第3の分野は、その他の関連知識とスキルである。ここでは、社会的視点及びユーザ視点から見たコンプライアンスを実現するための倫理観，情報システムプロデューサ個人で

カバーできない分野について、チームでそれを補完していくための組織活用能力が求められる。

## 6. 情報システムプロデューサに求められる資質

では、情報システムプロデューサにふさわしい人材は、どのような資質をもっていることが望ましいのだろうか。

関連する組織全体を巻き込んでいくためのリーダーシップは、第1に求められる資質である。この場合のリーダーシップは、軍隊式の強制力を背景としたものでも、人間力といった曖昧なものでもない。リーダーが提示する組織の目標に向かって、組織の凝集性を高めるとともに、メンバに自発的に活動させるための機能である。

コミュニケーションの能力も重要性が高い。関係者に対して、ただ情報発信するだけでなく、その理解と行動を促すコミュニケーション力の高さも重要な資質である。

人間行動も含めた新しい情報システムを導入し、定着させるためには、業務改革を推進し、現状を変えようとする改革力も必要である。

事業にとって何を目標とすべきかをユーザと経営の視点から見るためには、起業家マインドと経営マインドを備えることが望ましい。

## 7. 情報システムプロデューサを育成していくために

本提言の最後に、今後、情報システムプロデューサを社内で育成していく方法と課題について論じたい。

本題に入る前に、情報システムプロデューサに近い事例として、トヨタ自動車の車種別主査制度の事例を紹介する。この制度は1950年代初頭、クラウンの開発を契機に発足した制度である。車種毎に全社横断的に任命される主査（チーフエンジニア）は、担当する車種のライフサイクル全体にわたって、企画、開発、生産及び販売並びにモデルチェンジまで、総合的に責任をもつプロデューサとしての役割を担う。トヨタ自動車の主査制度の特徴は、チーフエンジニアが車種のライフサイクルの大部分の事項に対して提案を行うことで、強力なリーダーシップを発揮するにも関わらず、配下にはわずかの数の部下しかもたず、また、関係する部署に対しての命令権や人事権をもたない点である。事業部門における情報システムプロデューサの担当する範囲は、必ずしも自動車の車種のような大きな括りとなるケースばかりではないが、情報システムプロデューサの姿のひとつとして参考になる。

また、米国の企業では、ビジネスアナリストという立場で、事業のビジネスプロセス全体（広義の情報システム）について、その構築から運用までを責任をもって見ているケースがある。米国のビジネスアナリストの実態についても把握し、参考にしていく必要がある。

情報システムプロデューサを育成するに当たって、どのような部署の人材がその候補と

なるだろうか。候補の1番目は社内の情報システム部門の中で、情報システムに深い経験をもつ、特に有能な人材を選定することである。必要な知識やスキルの中でITに関するものは十分習得しているもので、事業部門に転籍することで、必要な知識とスキルを短期間で習得できる可能性がある。これまでも、情報システム部門の優秀な人材を事業部門に移す人事を実施してきた企業は少なくない。

情報システムプロデューサを育成するためには、人事面での考慮も欠かせない。我が国では、ITのスキルに優れた人材をIT部門から事業部門に配置換えさせる試みが、これまでも多くの企業で行われてきた。しかし、その多くのケースではIT部門から移った人間が“ITに強い便利屋”として使われてしまい、事業の根幹に関わることも、また十分な評価を受けることもなかった。情報システムプロデューサについては、事業部門のトップがその役割を正しく認識することが欠かせない。

もちろん、IT部門以外の部門に所属していて、部門の業務改革へのITの活用が高い関心をもつ者も、情報システムプロデューサとして活躍できるであろう。また、社内に適切な人材が見当たらない場合には、中途採用によって社外の人材を流動的に活用することも、特に必要になってくる。

また、新たな社内人材となる情報システムプロデューサにふさわしい教育の場を設けることにも配慮していく必要がある。他社の事例から学ぶ情報交換の場を設けることや、情報システムを企画し、運営するために必要な倫理観、デザイン思考など学ぶべき事項は多い。このような機会を提供することについて、当学会も役割を担うべきと考える。

## 参考文献

- [ISSJ01] 情報システム学会 社会への提言検討チーム，企業・官公庁の情報システム有効活用に必要な人材とは 2015  
[http://www.issj.net/teigen/1507\\_yuukou\\_is.pdf](http://www.issj.net/teigen/1507_yuukou_is.pdf) (2016. 2. 21 参照)
  
- [GITR01] Global Information Technology Report2016, World Economic Forum  
<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=JPN> (2016. 7. 18 参照)