

『流通ネットワーキング』誌 未公開連載拙稿 (抜粋)

連載コーナー名: 社会を耕す (本業を通じた社会貢献の「CSV 経営」連載)
第 11 回 IT 環境の多様化を軽視する日本企業のダイバーシティ経営の後進性
著者: 日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長
ビッグデータ・ストラテジスト®
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

東日本大震災および各種災害で被災された方々や復興者の皆様方のご安全と、
1 日も早い実りある復旧復興とともに、天上に召されました尊い御霊・御仏へ
のご冥福を心よりお祈り申し上げます。

さて、今回は本業を通じた社会貢献・社会的課題の解決をもって、持続的発
展可能な健全で成長戦略をもたらす経営のあり方についてまとめてみた。

今回は、日米比較研究などにおいてもとかく指摘される、日本の IT 経営の後
進性と危惧についてまとめておこうと思う。

日本企業における IT 後進性

日本企業で IT 企業以外において、どれだけの企業が経営陣の中に IT について
詳しい者がいるであろうか。

また、どれだけの企業が IT 経営の意思決定を司る司令塔となる CIO(チーフ・
インフォメーション・オフィサー)の職位を設けて、コーポレート・ガバナンス
の一環として IT 経営を通じた企業価値の向上に、どれだけ実効性ある対応をと
れているであろうか。

その答えは、大手企業の役員の実態を見回してみればおのずと自明のことと
して、少なからぬ日本企業における IT 後進性が鮮明に浮かび上がる状況であろ
う。

筆者は IT ベンダーの顧問や上場 IT 企業のアドバイザーなどとして、日本企業
と IT 経営についての実態に向き合うことが多くある中で、依然として日本企業
が IT 費用を垂れ流しながらも、より効率的で生産的に企業統治における企業価
値向上に資する IT 投資については、頑なに新規投資を渋っている不可解な経営
陣のあり方を危惧している。

サイバー攻撃や各種セキュリティ対策やログ管理 (ログの「取得」ではなく
ポリシー設定から収集・分析/解析・問題の早期発見と早期是正などにかかわる
PDCA サイクルを回すログの「管理」を指す) といった IT におけるリスク管理
すら、まともに対応できていない善管注意義務違反に問われてなんら不思議で

ない企業が多い。

ましてや、ダイバーシティ経営が叫ばれる中、場所に縛られてオフィス内では十分に IT 機能を発揮し得ない旧来からの IT 環境のまま、場所に縛られない IT 環境・平時から有事までスムーズに対応するためのシームレスな IT 環境などの整備といった、IT 経営における多様化・多様性が皆無といっても良いような企業が少なくない。

ダイバーシティ経営は、何も、本来は人権の観点からもそうして当然であるものの、いわゆる「女性の登用・一層の活用」や少子化対策などだけを指しているのではない。

老若男女・多国籍人材・多国籍化などをはじめ、経営の隅々まで多様性という新たなリターンをもたらす挑戦とその表裏一体となっているリスクを引き受けた上で、IT においても企業価値向上に向けて積極的に対策を打ち出すことが、ダイバーシティ経営において求められていることなのである。

それは、経営陣にとって旧来からのあり方のままで都合の良いものではなく、経営陣自らも多様化・環境適応を迫られ、また、「多様化」を織り込み直した戦略再構築の上でリスクを取った経営を迫られているものであることなのだが、そのごく簡単なことすら理解していない大手企業の経営陣が少なくない。

おおよそ、一般的に整備しておけば「ダイバーシティ先進企業」という看板を掲げやすく、経営陣がリスクを取らないリスクを冒している「罪」に対する「免罪符」を得られるような、形式的な実効性を伴っていない各種施策を導入したにわかダイバーシティ先進企業が、実のところ、IT 環境における多様化が追い付いていないとか、IT 環境における多様化はダイバーシティ経営の範疇外であると決めつけている確信犯的な経営陣までいるような実態が、日本の IT 経営においても企業統治においてもダイバーシティ経営においても、日本企業経営の著しい後進性が浮き彫りにして内外に対して明に暗に示されているような状況は、決して望ましくないことなのである。

IT 変革の実態がわからぬまま金を惜しんで IT 経営の画一化を促進させる愚行

IT について多少なりとも理解した上で、IT 部門の提案する対策を吟味・検討して代案やクリアすべき条件などを示した上での IT 投資の決裁・否決であればマシであるが、おおよその企業経営陣においては、IT 経営のあり方の戦略すらないままで、とにかく新たにお金を用立てることだけを避けることが、効率的な IT 経営であると思込んでいるようなフシもある状況が散見される。

それ以前に、監査部門などと同様に IT 部門の地位が非常に低く、また、そもそも IT 部門がない企業では総務部などが IT 操作を指導したり、システムトラブルの解消をさせるだけの戦略性なきバッチ処理部隊として存在させていたりす

る企業が多いように見受けられる。

そういった企業においては、ITトラブルにおいて経営陣の進退問題に発展することも某都銀系のシステム統合の失態などもあったため皆無ではないが、もしIT系の問題が生じた場合には、まっさきに両手両足を縛って普段から権限移譲していない「IT経営の生贄」や「IT経営の奴隷的労働者集団」であるようなIT部門の人間に、経営陣の失態の責任を取らせるような対応がないわけではない。

IT部門やIT担当者がいくら声高にIT経営の変革を訴えていても、地位が低く扱われているIT部門やIT担当者という存在の声は、経営陣が耳をふさぎ聴こえないあるいはそもそも叫ばれていないふりをするような傾向がある。

現場に寄り添い企業経営のより良いあり方を戦略化・提唱・経営指導する筆者としては、そのようなITの現場の方々が、経営陣から予算をさかれずに悪質なIT対応でよしとされて有事には真っ先に責任を取らされる「IT系人材の人権軽視」といっても良いような状況を危惧している。

IT経営における愚かな経営陣の生贄にならぬよう、また、IT部門・担当者が割を食わないように、何か問題起こったらクビにされないために必要な対策とその理由をはっきり記録に残る形でIT部門・IT担当者は経営陣に提案・警鐘を鳴らしておくべきであると筆者はアドバイスしている。

その際、ただでさえ日々大変な業務を押し付けられ心身ともに疲れ切るような状況を余儀なくされるIT部門・IT担当者においては、売りとくて警鐘を鳴らして危機感をあおってITソリューションを買わせようとする怪しいITベンダー以外で、自社に寄り添って自社にあったIT戦略の立案や現状診断からの分析や提言を行ってくれるITベンダーを頼って対策を試み、経営陣が金を渋ってリスク管理の意思決定をなおざりにした証拠をしっかりと握っておくべきであると筆者は思っている。

IT部門・IT担当者にとって、どのITベンダーと親しくするかが重要であるが、健全で優れたITベンダーを味方にしたうえで、「IT人材の人権侵害」を避けるために、しかるべき時期にしかるべき提言・提案・対策を経営陣に進言していた証人・援軍としてITベンダーを積極的に活用すべきであると筆者は感じている。

もちろん、旧来からの画一的なIT経営を強いる経営陣がすぐに適切な変革策を講じるかどうかは別物であるが、少なくとも、IT部門・IT担当者が十分な責務を与えられた環境下で果たした上で、経営陣がIT経営における善管注意義務に反してIT投資を否決した（つまり、IT経営において何もしないというリスクを受容するという積極的な意思決定を行った）ということ、社内外に明確に示し得る状況を整えておくことが重要であると筆者は思うのである。

そして、その提案・提言・対策の進言を経営陣が毎度のように「IT 投資の否決」という形で軽んじ続けることを、半ば恒例行事のようになったとしても、IT 部門・IT 担当者は自らの職責を果たし自らのクビが「トカゲのしっぽ」のように切り捨てられることを防ぐリスク対策として、工夫を凝らしつつ根気よく行い続けることが企業統治に一翼を担う IT 経営の中核として重要な役割であると筆者は思っている。

日本企業の多くは新たな IT 投資をしなくても良い

小見出しだけを読めば、ここまで筆者が述べてきたことに逆行しているかのように思われる読者もいるかもしれないが、実態としては、筆者は日本企業の多くでは新たな IT 投資として資金を用立てなくても良いくらいの状況であると思っている。

そう述べているわけは、既にある既存の IT 環境があまりにも非効率・画一的で無駄な IT 資金や管理会計上の「隠れたコスト (Hidden Costs)」を垂れ流し続けているような実態であるため、わざわざ乾いた雑巾を絞ろうとしなくても、新規投資の予算をとらなくても、いま、じゃぶじゃぶに濡れ濡れの雑巾になっている非効率な IT・隠れたコスト・垂れ流している無駄なコスト絞り、そのしたたる IT コストを「新規 IT 投資」というよりもより「効率的でひとり情シスであっても IT 環境を切り盛りしやすい新たな IT 環境にリプレースすれば良い」ということが言えるような企業が少なくないからである。

各企業において、「新規 IT 投資」による目先で短絡的にみつめているお金をけちって、今ある IT 環境を維持するだけであるのは、IT 経営における戦略的ダイバーシティでも企業統治における企業価値創造でもなんでもなく単に IT の保守的な運用保守コストを垂れ流し続けながら非効率・非生産的な経営に執着しているだけにすぎず、「競争劣位を補う」後進的な経営でしかない。

垂れ流しコストとなっている既存の「IT 埋蔵金」を洗い出し、競争優位を得るための IT コストにリプレースするというごく単純な対応だけでも、十分に革新的な経営・ダイバーシティの推進に寄与し得る企業が多くなると筆者は思っている。

IT 環境の多様化においては、いわゆるテレワークや各社の IT ソリューションに見受けられるテレビ電話会議システムやグループウェアやシンクライアントなどによって、場所に縛られない IT 環境に置き換えることで、出先や移動中の社内からでも、育児・介護中の自宅からでも、また、有事の際の避難先やバックアップ拠点からでも、いつでもどこでも平時は効率的・生産的な対応をもって、また、有事の際は初動を早くし事業継続性を高める対応をもって、シームレスに IT を介した効率的で生産的なダイバーシティ経営を志向し得るのである。

サーバーのクラウド化や仮想化においては、自社の高い賃料やデッドスペースとなることによるコスト要因となる「サーバールーム」（その面積が占めている分の地代・賃料分が隠れた IT コストになっている）による在庫金利になぞらえた筆者の呼び方でいう「サーバールーム金利」を削減し、浮いたコストは企業統治において株主への配当の原資にすることも、また、経営陣をはじめとする役職員のボーナスの原資とすることすらできるであろう。

おそらく、日本企業に対しては、「物言う株主」でさえ寡黙過ぎるのは、各企業の企業価値向上に IT 環境を貢献させようとしていない経営陣の姿勢や実態に対してであろう。既存の垂れ流しの IT コストは、企業価値創造に逆行するだけではなく、株主への配当金の原資やダウンサイジング（人員削減によるリストラ）による費用削減効果すらも浸食するである。

株主や国内外からのプレッシャーを受けてダイバーシティ経営の先進性を装えるように試みている企業群は、とかく、なでしこ銘柄に自社が含まれるかどうかや「注目のダイバーシティ企業」といった記事や選定されることに腐心する経営陣が少なくない。

しかし、本質的にダイバーシティ経営を行えているかどうかは、もしかすると、その企業に CIO が設置されているかといったことや、IT 環境の多様化がどれだけ進んでいるかといった IT ワークスタイル変革度合といったことに端的に馬脚が現れるポイントがあるのではないかと筆者は感じている。

筆者は本稿において、ダイバーシティが重要政策課題でもありコーポレート・ガバナンスにおける喫緊の課題でもある中で、IT 環境や各企業の IT 現場に寄り添う指導などを通じて、一般的な議論とは違った角度から日本企業のダイバーシティ後進性を見つめてみた。

日本企業が外形的に「張りぼてのダイバーシティ」対策に躍起となってダイバーシティ対策における有名無実で空虚な企業が増えることなく、本質的にダイバーシティ経営を実践し人と社会に役立つ企業が育ってほしいと思う次第である。

以上につき、今回は、IT の観点からダイバーシティ経営や企業統治や各論点をまとめてみた。読者諸氏からの質問や相談や異論・建設的反論などは歓迎する。なにかあれば筆者にご連絡頂ければ幸甚である。ご意見・ご感想は・・・日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長 戸村智憲 行 (info@jmri.co.jp <http://www.jmri.co.jp/>)。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどうあれ、CSV に関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。