

次世代 ITリーダーのあり方

- 求められる能力は常に変化する -- 次世代の IT リーダーを育てるには
- IT リーダーは“同時通訳”の達人であれ
- CIO には 3 つのタイプが存在、
ビジネスニーズに合わせた使い分けが重要 -- デロイト



次世代 ITリーダーのあり方

求められる能力は常に変化する – 次世代の ITリーダーを育てるには

IT リーダーに求められる素養は、常に変化し続けている。ビジネス上の要求は早いペースで変化し、技術も急速に進歩する中、最高情報責任者（CIO）がその状況に後れを取らないようにするには、常にスキルを新しく保つ努力が必要となる。

では、次世代の IT リーダーには何が求められるようになるのだろうか。この記事では、新たな人材を育てようとしている CIO に対する、4 人の専門家からのアドバイスを紹介する。

ビジネスに関する視点を養うためのメンターシッププログラムを設ける

英国の老舗百貨店 Liberty のテクノロジーディレクター Martin Draper 氏は、これまでの経歴の中で、次世代の CIO のためにさまざまなメンターシップの仕組みを運用してきた。同氏はそのやり方を Liberty でも実践しようとしている。また同氏は、優れた技術のプロフェッショナルは、技術とビジネスの両方を理解できる、広い視野を持つべきだと考えている。

Draper 氏は、「次世代の CIO は、組織のあらゆることが集まってくるような存在であるべきだ」と述べている。

「CIO が成功するためには、全体を視野に収めている必要がある。次世代の CIO は技術的プロセス、商業的なプロセス、ビジネスプロセスのすべてを理解できなくてはならない。わたしがこれまでのキャリアで目指していた人たちは、これらのスキルを併せ持っていた。幅広い経験は絶対に必要だ」（Draper 氏）

Draper 氏は、これからの CIO に必要な素養は、テクノロジー企業の社内で働いている人材との差別化ができる能力だと考えている。

クラウド時代には、多くの企業が社外のパートナー企業と、従来よりもはるかに緊密な関係を築く可能性が高い。そうなれば、一部の企業は IT 部門を縮小するだろうし、それらの企業の従業員は、自分の価値を証明できなければ生き残れないかも知れない。

「大手コンサルティング企業は自社のソフトウェア製品を知り尽くしているが、そうした企業の対顧客部門には、さまざまな業界で働いた経験のある人材は少ない。ベンダー企業のエンドユーザー戦略に対する知識は、まだ十分ではない」と同氏は語る。同氏は Liberty に参加する前に、さまざまな業界を対象にビジネスインテリジェンスに関するコンサルティングを行っていた経験がある。

「わたしの強みの 1 つは、さまざまなコンサルティング企業やエンドユーザー企業で働いた経験を持っていることだ。わたしにはいくつもの業界の、さまざまな商業的な側面を知る機会があった。その経験があるからこそ、ビジネス上の課題に対して技術による解決策を提示する役割を果たせている」（Draper 氏）

CIO が旗振り役を務め、スタッフが戦略的な経験を得られるようにする

Omid Shiraji 氏は IT プロフェッショナルとして駆け出しの時代に、スキルを身につけるために、シティ大学ロンドンの情報リーダーシップ修士課程で学んだ（この

次世代 ITリーダーのあり方

課程は、現在はなくなっている)。その教育課程では、学術的な理論と実践的な経験の両方を習得させる、幅広いアプローチを採用していた。現在ロンドンのカムデン区議会で暫定 CIO を務めている Shiraji 氏は、次世代の IT リーダーがキャリアの足がかりを得られるような環境を整えようとしている。

同氏は、2 つの具体的な活動について説明した。まず Shiraji 氏は、カムデン区で IT リーダーシップに関する大学院課程に資金面で協力した。その結果 2 人の修了生が就職し、その 1 人はたまたま計算機科学の学位を持っていた。また Shiraji 氏は職場内で、修了生が適切な職位に就けるようにするための改善プログラムを推進した。

「わたしは、技術的な能力よりも、姿勢や適性に基づいて人材を配置したかった」と同氏は言う。「人材を見つけて、次世代の IT リーダーということに関しては技術的なバックグラウンドがすべてではないと納得させることは、難しい場合もある。そういう人材を育てたい場合、十分に安心させる必要があるかもしれない」(Shiraji 氏)

非公式の活動も重要だ。IT リーダー育成プログラムの一環として、Shiraji 氏は IT チームから選ばれたリーダーの候補者が上級幹部のミーティングに出席するという、シャドーイングの仕組みを導入した(訳注: シャドーイングは上級の職員の仕事を観察することによって仕事を学ぶ職業訓練手法の一種)。スキルや能力に関する条件は設けていない。重要なのは、シャドーイングによって、スタッフが組織に貢献できるようになることだという。

「シャドーイングは IT プロフェッショナルの意欲を高め、次世代の IT リーダーの役割に対する理解を助け」と同氏は言う。「わたしにとっての成功は、将来の

IT 部門の幹部の構成が今とはまったく違ったものになることだ。わたしは、必ずしも技術的な能力が高い IT リーダーを求めているわけではない。ただ、よい質問をすることができる優秀な人材が欲しいだけだ」

優秀な人材が変化の担い手になれる方法を模索する

Harvey Nash の非業務執行取締役であり、元 Rolls Royce の CIO である Jonathan Mitchell 氏によれば、現代の IT リーダーは、システムやサービスの総体的な効果に責任を負っており、IT 以外のビジネス領域に多くの時間を割くようになっているという。このほかの領域への関与が、次世代の CIO にとって大きなチャンスを生む。

「CIO とビジネスパートナーは、以前よりもずっと高い階層でつながるようになっている」と同氏は言う。「それが現在の方向性だ。変化の担い手としての IT リーダーの役割が大きくなっている一方、サービス提供者としての役割は小さくなりつつある。今の CIO は、ビジネス戦略や企業の方向性と重要な関わりを持っている」

ただこのように、変化が重視されるようになったことで、一部の専門家は、CIO が最高デジタル責任者や最高データ責任者などの新たに登場してきた幹部職に立場が逆転される可能性がある」と論じ始めている。これらの新たな役職の重要性が増してくると、これからの IT プロフェッショナルは、将来的なキャリア目標を達成するには、CIO になることを避けた方が有利だと考える可能性があるというわけだ。

しかし、Mitchell 氏はそのような見方はしていない。同氏は、デジタル変革で先行するために最高デジタル責任者や最高データ責任者などの役職を設けている企業

次世代 ITリーダーのあり方

があるという話は聞くものの、CIO が変革を推進する際の得がたい経験の方が貴重だと考える企業の幹部もいると話す。同じように IT リーダーも、現任の技術者がデジタル時代にも才能を生かせるような配慮をすべきだ。

「これはあまりにも大きな問題であり、安易に一般化することはできない」と Mitchell 氏は言う。「大企業の取締役会は、自分の会社の IT リーダーに何ができ、何ができないかを把握できるだけの洞察力を持っているだろう。CIO の役割は、次世代の IT リーダーの能力が、経営陣の要求に応えられるようにすることだ」

組み立て、統合、評価を重視する ITリーダーを育てる

Box の CIO である Paul Chapman 氏も、Mitchell 氏と同じように、デジタル変革を進めるためには、経営モデルを再検討する必要があると考えている。IT 分野の上級職位を目指すこれから IT プロフェッショナルは、変化の規模を認識し、デジタル時代における企業の生き残りを支援できる能力を身につける必要がある。

「今日では常に変化し続けることが常態化しており、IT プロフェッショナルとしての競争力を保つためには、

常に自己改革を続ける必要がある」と Chapman 氏は述べている。「IT プロフェッショナルは多くの意味で、破壊的な変化に対応するためのマクロ的なスキルをすでに身につけている。スピードと機動性が重要な今日の世界では、過去を捨てて変化に適応することに対する意欲が、次世代の IT 人材の重要な基本スキルになる」

Chapman 氏は、次世代のデジタルネイティブは、Google や Amazon、Apple などの企業に学びながら育ってきていると語る。同氏は、そういった新しい世代は、今よりもはるかにオープンで、ソーシャルで、協力的な、新しい働き方のスタイルを生み出すはずだと考えている。CIO はそれらの人材が、新しい IT プロフェッショナルのスタイルを発展させる立場、つまり IT リーダーになるのを支援しなくてはならない。

「かつて IT の世界では、多くの分野の技術的な専門性を身につけることが重要だったが、今日では、差別化できることと、成果を上げることが重要になっている」と同氏は言う。「今身につけるべきなのは、ものを作るスキルよりも、ものを組み立て、統合し、評価するスキルだ。IT プロフェッショナルは、技術的なスキルよりも価値の高いアクティビティが重視されるようになっていることを認識する必要がある」

次世代 ITリーダーのあり方

IT リーダーは“同時通訳”の達人であれ

Gartner が企業の最高情報責任者（CIO）を対象に毎年実施している調査の結果が最近、公表された。今の CIO は、3 年前よりもビジネス関連の要素に費やす時間が増えていることが明らかになった。実際、先進企業に所属する CIO は、ほかの CIO と比べて、ビジネスエグゼクティブとしての業務に 1 月あたり最大 4 日多く費やしているという。

CIO は、事業部門の役員ともコミュニケーションを取りながら、協力して仕事を進めていく必要があるが、効果的な連携を進め、部門としての要求とビジネス面からの要求のバランスを取るためには、何が重要なのだろうか。この記事では 3 人の IT リーダーに聞いた、CIO のコミュニケーションについてのアドバイスを紹介する。

1. 事業部門との関係性を深める

米国の貨物運送会社 UPS の CIO を務める Juan Perez 氏は、今日の企業が競争力を保つにはデジタル変革が鍵になるが、言葉が原因で失敗する可能性もあると考えている。システムやサービスがオンデマンドで購入できる時代になっても、テクノロジーの導入に複雑な用語やプロセスが伴う点は変わっていない。

Perez 氏は、事業部門の役員たちは、技術的な細かい話を聞く辛抱強さを持っていないと警告する。「IT プロフェッショナルは、現代の企業で最も要求が厳しい仕事の 1 つだ」と同氏は言う。

「仕事をするために技術的な能力は必要だが、同時に会社のために構築するソリューションの複雑さを、メリットとしてビジネスの言葉で説明できなくてはならない。今日の IT プロフェッショナル、特に IT 部門の責任者には、今まで以上にテクノロジーをビジネスと関連付けて説明する能力が必要とされている」（Perez 氏）

Perez 氏は、今の CIO には優れたコミュニケーションスキルが必要だと述べている。CIO は単に IT に関する業務だけを行うのではなく、企業の一員として振る舞えなくてはならない。何より、IT プロフェッショナルは、事業部門の同僚たちが、自分たちは歓迎され、支えられていると感じられるようにする必要がある。

このため Perez 氏は、同氏が「事業部門に近い IT 部門」と呼ぶ、従業員同士の仕事上の関係を促進し、強めていくことができる IT 組織を作ることに取り組んだ。

「わたしは幸運にも、UPS の経営委員会の一員だ。わたしは最も重要な経営会議の場に参加でき、上司である最高経営責任者（CEO）からは、企業の合併・買収から戦略立案、マーケティングに至るまで、会社の運営すべてに関わることを求められている。彼は IT が役員会議にもたらす価値を認めている」と Perez 氏は述べている。

すべての IT リーダーがそのような恵まれた立場にあるわけではないが、Perez 氏は経営会議に参加できる CIO はその立場を十分に活かすべきだと述べている。「触媒の役

次世代 ITリーダーのあり方

割を果たし、不可能を可能にする能力があることを示すべきだ。企業のテクノロジーに対する優先順位が、誰からも見えるようにする必要がある」と同氏は述べている。

2. チームと対話する時間を作る

Perez 氏と同じように、英国の消費者金融サービス企業 Wonga のグループ最高技術責任者 (CTO) Tarah Lourens 氏も、ほかの幹部役員との強い結びつきは必要不可欠だと述べている。Lourens 氏は、目標を達成できる IT リーダーは、ほかの部門にデジタル変革のビジネス上のメリットを理解してもらうことを重視していると強調する。

「わたしの成功体験や、わたしが受け取っているフィードバックを考えるに、経営会議で真剣に話をし、意見を言えることが重要だと思う」と同氏は言う。「IT リーダーは優れたコミュニケーション能力を持ち、テクノロジーをビジネスの言葉に翻訳できなくてはならない」

しかし成功のために必要なのは、役員会との強い結びつきだけではない。Lourens 氏は、IT をビジネスの言葉に翻訳する能力が、IT リーダーが成功するための重要な資質だと述べている。また、見過ごされがちな要素に、IT 部門のスタッフたちとの結びつきの強さがある。

「わたしの考えでは、IT チームと個人的に話ができることが重要になっている」と同氏は言う。「IT リーダーは話しやすい存在でなくてはならず、IT チームと会話の機会を作る必要がある。わたしはチームの全員と話すようにしている。3 カ月を 1 つのサイクルとして、IT 部門の全員と 1 対 1 で話をしている」

Lourens 氏は、アジャイルの手法を熱心に取り入れている。同氏は、チームと一緒に振り返りの作業を行う際にアジャイルの手法を使っており、スタッフはその場で不満について率直に話し、Lourens 氏も自分の懸念について話しているという。Lourens 氏は、この緊密なやりとりがあるからこそ、同氏が経営会議に参加しているときにもチームの一員でいられると述べている。

「IT 部門のスタッフたちに、CIO は戦略を決め、大風呂敷を広げるだけの人間だと思われてはならない。スタッフが懸念している問題についても話せると思えるように、率直でオープンな会話をすべきだ」と同氏は言う。

「そのオープンさがエンパワーメントを促進し、スタッフたちに自分が会社の一員であるという感覚を与える。わたしにとっては、チーム内でのコミュニケーションは何よりも大切だ。チームなしでは CIO の仕事は何 1 つできないのだから」(Lourens 氏)

3. 同時通訳の達人になる

リーダーシップに関する文献の多くは、CIO は事業部門との関わりに力を入れるべきだとしている。しかし大手小売企業 Carrefour でグループ CIO を務める Renaud de Barbuat 氏は、IT リーダーは組織内でのコミュニケーションの重要性についても忘れてはならないと述べている。IT をビジネスの言葉に翻訳することは重要だが、IT スタッフに明確な説明をすることも同じくらい重要だ。

次世代 ITリーダーのあり方

de Barbuat 氏は、IT リーダーは「同時通訳」が得意でなければならないと述べている。CIO は、テクノロジーの価値を企業の大局的な目標と結びつけて説明するとともに、IT チームに対しては、ビジネスの目標を達成するために、どう技術的な仕組みを作っていくかを説明しなくてはならない。

「ある意味では、これはコインの裏と表のようなものだ。片面はビジネスで、もう片面が IT だ」と de Barbuat 氏は言う。「CIO は技術的な課題をビジネスの言葉に翻訳することに長けている必要があるが、その逆も必要とされる」

de Barbuat 氏によれば CIO の役割は複雑で、ビジョンを示すことができると同時に、プロジェクトマネージャーや、運用のスペシャリストの役割も果たさなければならない。同氏は、チームを率いてビジョンの提示か

ら実行まですべてを行うことは非常に難しいことだと述べている。

「現在の CIO は、多くの意味で小さな CEO のような役割になっており、わたしはそれを楽しんでいる。われわれはデジタル変革の中心にあり、これは非常に刺激的なことだ。ビジネス上の課題とチームプレイの両方をこなす必要があるこの仕事は、非常にやりがいのある仕事だと言える」と de Barbuat 氏は言う。

「IT によるイノベーションは、当社のビジネス戦略においても重要な役割を果たしており、未来の店舗には、画像認識から音声による会話、ロボット、ブロックチェーン、モノのインターネット (IoT) に至るまで、さまざまなテクノロジーが関わる可能性がある。現代の小売店の可能性に取り組むことは、極めて興味深く刺激的な体験だ」(de Barbuat 氏)

次世代 ITリーダーのあり方

CIO には 3 つのタイプが存在、ビジネスニーズに合わせた使い分けが重要 -- デロイト

デロイト トーマツ コンサルティングは、2 月 27 日、「2016-2017 グローバル CIO サーベイ」の結果を発表した。

この調査は、デロイトが世界 48 か国 1217 社（うち、日本企業 53 社）の CIO から得た回答を基にまとめたもの。CIO にとっての課題や関心、優先事項だけでなく、CIO が成功のために取るべき行動を分析・洞察している。

同社は、CIO には「頼りになるオペレータ」「変化の立役者」「事業の共同創作者」の 3 つタイプがあるとしている。

「頼りになるオペレータ」は、組織内に IT の運用規律をもたらす。有用なテクノロジーを提供し、ビジネス変革の取組みを支援し、事業戦略を協調して進める。彼らは、業務効率化の推進に対して 50%以上の工数を費やすが、ビジネス変革と成長イニシアチブにはほとんど関与しない。

「変化の立役者」は、事業戦略をサポートし、新しいテクノロジーを提供するために多くの時間を費やす。彼らは、複雑なビジネス変革に対して 40%以上の工数を費やし、業務効率化の推進に対して 25%の工数を当てている。

「事業の共同創作者」は、企業内のビジネスの変化を戦略に基づいて効果的に実行するよう多くの時間を費やす。彼らは、事業戦略とビジネス変革に対して約 30%の工数を費やし、残りの工数を、他の領域に均等に割り当てている。

デロイトでは、今回の調査で、役割が異なる 3 つのタイプの CIO の違いを、生まれながらにして持ちあわせる属性や能力（＝「生まれ」）や、経験を通じて得られたケイパビリティ、コンピテンシー（＝「育ち」）の要素で分析している。その結果、調査対象の CIO は、3 つのタイプのいずれかが秀でているわけではないことが分かった。またその一方で、成功する CIO は 3 つのタイプを併せ持ち、ビジネスニーズの変化に合わせて、タイプを使い分けられる人物であるという。