

IT知識がなくても現場 の業務経験のあるスタッフ を情報システム部門に 星野リゾート

IT戦略の考え方の変化とフラットな組織構造

星野リゾートはIT戦略を立てるにあたり、当初は「安心・安全・安定」をキーワードにケイパビリティ（企業の成長や事業を成し遂げる時の組織としての能力や強み）の強化を考えてきた。事業戦略の一部を実行するITシステムの運用や改善、新機能の追加を進めて生産性を向上させていく過程のなかで、2017年に、あるプロジェクトのスケジュールが大きく遅れたこと等から、「経営のコミットと人材が不足していた」ことを痛感。こうした経験を踏まえ、ITの知識や経験はなくても現場を熟知するスタッフを異動させるとともに専門スキルを有する外部エンジニアをキャリア採用するなどして、現在は約30人の人材で同社の情報システムを構築・運用している。

また、星野リゾートはフラットな組織を目指しているため、組織の階層は非常に少ない構造になっている。久本英司・情報システムグループ グループディレクターによると、「最大で3階層、少なければ2階層で構成されており、いわゆる部・課に相当する組織単位をユニットと称している」という。

「ホテルや旅館といった施設の責任者は『総支配人』と呼ばれるポジションで、全責任を負う。ユニットは施設の規模によって異なり、1ユニットのみの場合や複数のユニットで構成される場合がある。前者は総支配人がユニットの責任者を兼ねるケースが多く、後者ではユニットディレクターと呼ばれるポジションが責任者（＝管理職）となる。一方、サポート部門も近年規模が拡大してきていることから、『人事グループ』『情報システムグループ』『財務管理グループ』等、機能ごとに『〇〇グループ』と呼ばれる組織体で運営している。なお、規模が大きなグループは、配下に複数のユニットを持つこともある」

情報システムグループの人員と業務領域

久本グループディレクターが管理監督する「情報システムグループ」で働く社員は、今年9月20日時点で31人（正社員30人、有期雇用のパートナースタッフ1人）が所属している。組織はまだ2階層で、管理上はグループディレクターの下にスタッフが30人所属する形を取っているため、一般的な「管理職・非管理職」という区分けで見ると、管理職1人に非管理職30人になる。ただし、同グループは複数の性質の異なる機能を有していることもあり、機能ごとにチームを分担しており、後述する3チームのリーダーメンバー4人＋ユニット運営サポート1人と久本グループディレクターを含め6人でユニット運営のマネジメントを行っている。

情報システムグループは、星野リゾートグループの情報システムに関連することほぼ全てに対応している。主な業務領域は、①システム開発（毎月実施する投資判断会議で投資承認された案件に対して新たなシステム開発を行う）②システム改善（既に稼働済みのアプリケーションに対して、予算枠を年度で設定し、継続的改善を行う。「システムは継続的改善を行わないと相対的に劣化する」との概念の下、情報システムグループの裁量で改善活動を行う予算枠を確保し、常に改善を続ける体制を整えている。改善予算は全情報システム予算の20%程度を割り当てている）③システム運用保守（サーバ保守、アプリケーション保守、リスク管理、ITオペレーション、SaaSなどのITサービスの導入、現場IT化支援、ヘルプデスク機能等を行う）④インフラの整備（全社のセキュリティインフラの整備の他、施設のLAN/WANの整備も行う）⑤開業時のシステム環境整備（アプリケーションおよびインフラ。国内施設はかなり仕組み化できているが、海外施

企業プロフィール

星野リゾート
所在地：長野県軽井沢町星野
設立：1914年
星野リゾートグループ代表：星野 佳路
従業員数：グループ約3,500人
事業内容：旅館・ホテルの運営事業
対応者：久本 英司・情報システムグループ グループディレクター
実査日：2020年9月20日

設はまだ仕組み化の途中であり高度なプロジェクトマネジメント能力が必要になる)——。

これらの機能を、①プロジェクト推進チーム(現在7人体制)②エンジニアチーム(同9人体制)③運用チーム(13人体制)——の3チームで分担して取り組んでいる。

人的リソースの最適化を可視化し社内人材の割合を高める

「プロジェクト推進チームは、新規システム開発プロジェクトにおいてプロダクトオーナーを担当する。ここでパートナーとなるエンジニアチームは、内製チームのこともあれば社外のパートナーのこともある。また、海外施設の開業を担うメンバーもこのチームに所属しており、海外開業担当以外は全員別部署からの転向組。なお、海外開業担当には現在、中国籍と米国籍のスタッフがそれぞれ1人所属している」

「エンジニアチームは、『新規システム開発をプロジェクト推進チームとともに担当する』ことと、『既存システムの改善・運用を行う』といった大きく二つの役割を担う。特に既存システムの改善は、エンジニアが直接担当部署とコミュニケーションを取って対応することが多く、主にキャリア採用のエンジニアで構成されていて、転向組は1人のみとなっている。なお、エンジニアチームには外部協力パートナーとして、個人の業務委託2人とパートナー企業3社があって、彼らにはスクラムチームの一員として所属の差をあまり意識させずにチームとして開発作業に取り組んでもらうようにしている」

「運用チームは、システム運用保守やインフラ整備、開業を担っており、別部署からの転向組を最初に所属させることが多く、13人体制のうち、キャリア転職組の2人を除く11人が別部署からの転向組。多種多様に業務がわかるため、出張が多くなるインフラ構築・開業と、主に内勤になるユーザーサポートという形でチーム内をさらに細分化して主要な役割でスタッフをまとめている(ただし、強い階層構造にはしていないため、同じリーダーが担当している)」

このほか、「グループディレクターのサポート役としてユニット運営を補佐するスタッフが一人いるが、スキルがあるため半分はプロジェクト推進チームの業務も担っている」。さらに、「専門性が高くコンサルタ

ント的な立ち位置からアドバイスを受ける立場の外部協力者が2人。プロジェクト推進のパートナー企業3社とITオペレーションのアウトソース会社1社がある」。

星野リゾートでは、上記の情報システムの人員リソースが一体となって情報システムグループの各業務に取り組んでいる。そうしたなかで、「社内・社外のバランスは年々変化を進めており、社内割合を増やしている」。具体的には、「経営陣に対して人員リソースの最適化を可視化して伝えるため、社内人件費も外部人件費を合計したうえで、開発・改善・運用で会計上の部門を分けて人につわるコストとして一元管理を行い、最適化をモニタリング・検証できるようにしている」という。

IT知識より現場経験やコミュニケーション力で判断

前述のチーム編成を見ると、プロジェクト推進チームや運用チームでは、他部署から異動してきたスタッフが多い。いま、情報システムグループに現場から転向したスタッフはどのぐらいいるのか。また、転向組のスタッフが情報システムグループに所属する前に就いていた業務はどういった内容で、どのように配置転換してきているのだろう。さらに、転向組のスタッフに対しては、どういった研修や人材育成を施しているかについても知りたい。

「現場から異動してきたスタッフは全部で17人。性別は男女ほぼ半々で、転向組のスタッフが異動前に行っていた業務は、一人を除く全員が接客現場の出身者になる。年齢層は主に新卒2、3年目のスタッフと30歳前後で異動してきたスタッフに二分される。入社後7、8年を経たスタッフの異動理由は、『現場での十分な業務経験に加え、新たなスキルをつけたい』というものがほとんどで、なかには『総支配人を目指すためにIT知識を自身の競争力にしたい』と考えている人もいる」

「当社には定期的な人事異動というものはなく、スタッフ自らが自身のキャリアを選択することを推奨している。具体的には、年に1度の異動希望調査に加え、マネジメント職への立候補制度や人員が不足しているユニットが行う社内公募などの制度があって、情報システムへの転向組も全員が社内公募で異動してきた。公募には毎回5~10人程が応募してきて、そのなか

から面接を経て決定する仕組み。基準はその時々ユニットのリソース状況によって異なるが、これまでの情報システムへの異動基準については、IT知識よりも現場の業務経験の多寡、業務改善へのモチベーション、コミュニケーション力などで判断しており、IT知識のないスタッフが異動してくることもある。そうした時にはまずユーザーサポート担当で星野リゾートのシステムを理解するところからスタートさせることが多い。OJT的にプロジェクトにアサインし、先輩スタッフからレクチャーを受ける形が多く、本人にやる気があれば外部研修などのサポートもしている」

高いスキルを持つとエキスパートに

では、現場から異動してきたスタッフと、入社時から専門性のあるキャリア採用組のスタッフの賃金や人事評価、賞与等の処遇や基準はどのように決めているのか。また、転職組の職務が従前と変わること、何か処遇に影響することはあるのだろうか。もっと言えば、異動してきたものの、IT関連の職務に向いていなかったような場合は、再度、現場に復帰するようなことになるものなのか。

「処遇は異なるが、それは現場からの異動組と専門スキルのある中途採用という区分で分けているわけではなく、高い専門性の有無のみで評価体系が異なる形。これは情報システムに限らず、全部署が同一の判断軸を取っている。当社では、サービス部門でもバックオフィス部門でも、いわゆる非管理職は全員『プレイヤー』というポジションになる。『プレイヤー』の給与体系は月給制で評価は年2回、行動評価を主軸とするプレイヤー評価で判断する。他方、高い専門性を持つスタッフは『エキスパート』と呼ばれるポジションとなり、給与体系は年俸制で、評価も年に1回のエキスパート評価で実施する。マネジメント職同様、戦略立案や戦略遂行、組織開発、期間の成果で評価される。なお、プレイヤーが高いスキルを有するようになると、エキスパートになることもある。既に退職しているスタッフも含めると、これまでに3人がプレイヤーからエキスパートになっている」

「現場等から情報システムに異動したことで、特別な手当が付いたり労働契約の内容が変わることはない。情報システムグループに限らず、評価期間中の行動で評価されるため、異動直後は評価が下がることもある

が、基本は本人次第。向いていないような場合は再度、別の部署に異動を促すこともある。現実には、本人希望との兼ね合いで元の部署に戻ることも戻らないこともあるといった状態だ」

転向組が現場との円滑なコミュニケーションや経営側の説得を

情報システムグループでは、現場から転向してきたスタッフとキャリア採用のスタッフが、上手く融合し補い合って事業を進めている。転向組のスタッフは、現場で働くスタッフとのコミュニケーションを円滑に図って理解を促すほか、会議で経営側を説得する場面も。久本グループディレクターは、「転向組はITの言葉や事情を翻訳し、経営側・事業側の言葉でコミュニケーションできる」と強調する。

「現場出身のスタッフは、現場の課題感や業務想定を肌感として持っているため、キャリア採用のスタッフの知識・経験が足りないところを補っている。また、当社にはフラットな組織行動を前提とする等の独特の組織文化（GanHoな組織文化）があるため、プロジェクトやオペレーションに当たるうえで判断や現場とのコミュニケーションを円滑に進めるには、スタッフが同じ価値観をベースにする必要がある。そういった際に、現場出身スタッフがチームとしてその役割を担うことも多く、（開発の方向性を定め、プロダクトの価値を最大化することに責任を持つ）プロダクトオーナーに現場出身スタッフを厚めに配置することで、事業サイド・経営サイドとの距離を縮めることができている」

「経営側とはシステム投資を判断する会議を毎月実施しているが、そこで経営側を最も説得できるのも現場出身スタッフ。彼らは事業側と現場側、双方の視点で『納得したいポイント』をよく理解している。そもそも、自分たちも納得するために同じ質問をしてきたりするぐらい、ITの言葉や事情を翻訳し、経営側・事業側が意思決定できるポイントに絞って経営側・事業側の言語でコミュニケーションすることができる。例えば、経営側・事業側は、システムの機能より業務全体を知りたいがるし、システムの制約よりも生み出せる価値を知りたいがる傾向にある。IT業界が長いスタッフは、ITでなんでもできると信じているため『実現できます。でも●●が必要。そしてこの機能は▲▲で

す』といったコミュニケーションを取りがちになり、それが経営側・事業側の判断を迷わせることになる。その点、現場転向組は、『今回はどこまで実現できて、業務はどう変わる』といったことが最重要だと理解しているので、今のITには限界があることを前提にコミュニケーションを取れる」

IT戦略の進展に必要な「経営に持ってもらいたい覚悟」

企業がIT戦略を進めるに当たっては、一般的に「内部スタッフをできるだけ抑えて、外部パートナーを活用することで必要経費を節約できる」と考えることが少なくない。その点、星野リゾートの情報システムは、現場からの転向組も含めてスタッフの数を増やし、内製化を進めている。久本グループディレクターは、「『IT戦略は経営者自らが理解し、意思決定し、徹底して実行する必要がある』ことを『持ってもらいたい覚悟』として経営側に求めてきた」と説明する。

「当社も、そもそも『システムはしっかり作る必要があるが、リソースの投入は最小限に』という経営判断軸を、『初期投資にかかる人的リソースを外部パートナー中心にして変動費化しコストを抑えることが可能になるはず』という発想をしていて、その点が間違えていた。この考えが間違いだと理解してもらうことが『覚悟』の第一歩だった。また、『継続的な改善を行わないシステムは、リリースした瞬間から劣化が始まり、相対的に劣化するシステムが事業の足枷になる』という点を理解してもらうとともに、『リソース投入量を最小化するためには、経営・事業サイドと同じ目標と価値観を持つIT人材が長期的に担当することが最も有用』ということ、私も含め企業全体で認識することを時間をかけて浸透・実施してきたことが効果的だった。請負契約であれ準委任契約であれ、外部パートナーは最終的には星野リゾートの事業目標の達成よりも、パートナー企業自身のSIer(システムインテグレーター)事業で利益を出すことが目的となる。この点で必ず長期的にはギャップが出てくると考えている」

「現在、ITが固定化した業務プロセスの機械化のフェーズを終え、変化が前提のビジネス環境において顧客体験価値の向上、業務プロセスの変革の先陣を切ることが要求されるようになってきている。こうした状況下において、ITを運用し改善し続けるケイパビリティ

は、あらゆる業界において企業のコア機能として認識すべき。その一方で、少し前までは『餅は餅屋でITシステムはIT屋に』という発想があったことも事実なので、採算性の面においても内製化シフトが高いパフォーマンスを実現する選択肢なのかどうかを評価するためのモニタリングを非常に重視している。具体的には、先述したシステム開発・システム改善・システム運用を社外・社内リソース関係なく『人が行う業務』という定義を行い、そのうえで得られた価値をトータルいくらで手に入れることができたのかを毎年モニタリングすることで評価しようとしており、この点も経営側を納得させた大きな要因の一つだと思っている」

IT担当が持つべき「覚悟」も

また、久本グループディレクターは自分たちIT専門家も「IT戦略を説明し、選択肢を提示し、学び続ける覚悟が必要」だと指摘する。

「従来、システム投資の判断可否は、『120万円/人月単価×6カ月』などと人月単価と予算で判断することが多かった。社外パートナーにしろ、社内エンジニアにしろ、人数や単価を元に判断をしようとするとな案件の性質や関係する担当者のスキルや経験等により必ず差異が発生し、それが認識の不一致を引き起こし、結果、炎上プロジェクトになるということを繰り返していた。また、内製化シフトを進めると、実際にかかるコストの単純比較も難しくなる。そこで当社では、『(エンジニアチームのリーダーの頭文字をとった)Fポイント』という全社基準となる概念を作り、Fポイント数で開発リソースの量を把握することにした」

「この背景には、システム投資金額を何をもって正しいと評価するかがわかりづらいことがあった。そこでまず、『ある開発能力数=Fポイント数』を基準として定め、『事業売上に対する比率としてどうか』『その年の需要に対して供給力は十分だったか』『内製化の効果が出ているか』等は優先順位判断と切り離して判断できるようにし、以降、優先順位の判断をするときは、Fポイントのポイント数のみで判断するようにしている。この取り組みは、当社のデジタル化能力を進化させる目安ができたという点で、良い発明だった」

「全従業員IT人材化」をユニットの目標に

久本グループディレクターは、「今は、デジタルや

ITがないと事業の新しい戦略や企画がままならず、ITでしか解決できない問題の方が多い」と見ている。実際、IT化の進展により情報システム以外で働くスタッフも働き方に変化が表れているという。そのようななか、星野リゾートで働く人に求められる人材像とその育成のあり方は、今後どのように展開されていくものなのか。

「まずITを活用することに対するリテラシは、どのような職種であっても全従業員が前提になる。そういう意味で、私たち専門ユニットは、IT人材化のためのプラットフォームを整備する立場だと考えており、実際に『全従業員IT人材化』という目標をユニットの戦略の一つとして立てている。スタッフの働き方も大きく変化が出ていて、主に業務の生産性効率面が改善されている。ただ、現状は『これまで1時間かかっていた作業が5分に短縮された』といった類いのもので、『顧客体験が変化し、それに合わせて提供する価値が変容する』といったレベルにまでは達しておらず、今後の課題になる」

「こうした状況のなか、現在は現場を経験した中堅スタッフの転向組と、既に専門性を持ったスタッフのキャリア採用の2軸だが、再来年あたりからは新卒採用時にIT人材候補を獲得していく方向に軸を寄せていく。現場でIT改善ができるシステム指向・スキルを持ったスタッフを増やすことと、プラットフォームを進化させられる高度なIT人材を星野リゾートの価値観でもって育成することが目的。事業会社のIT人材は、『テクノロジーは競争優位性を維持するための武器』と認識し、『事業を成長させることを最優先にするマインドが重要』だと思っている。そのために真っ新な状態からの育成にチャレンジしたいと思っている」

変化に強い組織作りと内製化の推進が コロナ禍での対応に奏功

新型コロナウイルスの感染拡大により、観光業は甚大なダメージを受けた。人々の動きが制限され苦戦を強いられるなか、見てきたようなIT戦略に取り組むうえでの課題や今後の展望はどのようになるのか。

「新型コロナによる感染症拡大に伴い、それまで進めていた長期プロジェクトの全面停止や、情報処理費用の大幅な削減、『3密回避プロダクトの開発』や『GoToトラベルキャンペーン』といった緊急案件へ

の対応など、短期間で大きな変化にさらされることになったが、これまでは比較的うまく対応できている。その要因は、変化に強い組織作りと内製化の推進が進んでいたことが大きかったと思う。とはいえ、コロナ禍はまだ続くので、大きな打撃を受けた観光業に身を置くものとして、生き残りをかけて今後も積極的な変化を仕掛けていきたい。コロナ禍において社会も大きな変化が進み、特にテクノロジー活用に対する意識は大きく前進することになると感じている。今後は、ポストコロナを見据え、宿泊体験の顧客体験のデジタル化、宿泊事業の業務プロセスのデジタル化を抜本的に変革させる必要があると思うが、まだまだ知見・経験・ケイパビリティ不足を感じている。ギャップを埋めるためには、組織としての目標設定をより遠くにするのだと考えており、マインドチェンジとはずれの少ないロードマップ作りが重要になる」

グループ内ではコミュニケーションの場をつくる工夫も

一方、情報システムグループのスタッフが行ってきたグループ施設とのコミュニケーションは、「グループ施設は全国に分散しており、対面でのコミュニケーションはこれまでも困難であったため、現場とのコミュニケーションは元々オンラインで行っていたので大きな変化はなかった」とのこと。投資判断会議への対応についても、発表者である久本グループディレクター自身は、「これまで経営陣と同じ場所で行っていたことが多かったので多少のやりづらさは感じたが、コロナ禍前でも遠隔参加者は多数いたため、大きな変化はない」という。

情報システムグループ内のコミュニケーションも、「元々、軽井沢と東京とで拠点が分散していたため、運用上の大きな課題はない」としたうえで、「ただ、在宅勤務が主になったスタッフ間の雑談タイムがなくなったのが一番大きな課題で、それに関してはコミュニケーションの場をつくるなどの工夫をしている」としている。