

---

# 2017年度活動成果報告会 組織力強化研究会

2018年4月26日

# 本日のアジェンダ

---

## ■ 第一部 活動概要

- 研究活動概要と範囲
- 研究会の運営方針
- 活動実績

## ■ 第二部 研究成果報告

---

# 第一部 活動概要

# 研究活動概要と範囲

## 活動概要

AI、IoTをはじめとするデジタル時代の到来で、我々企業もデジタルによる企業変革を加速していかなければならない状況にあります。  
このような状況下、競争相手に打ち勝つためには、企業経営におけるIT組織の位置づけも変化する必要があります。「IT組織に求められる役割や機能とは?」「イノベーションを創出できるIT組織とは?」など**IT組織の機能強化に向けた意見交換や事例研究**を行います。

## 研究テーマと範囲

1

### 強いIT組織のあるべき姿とあるべき姿に成熟させる施策

ITガバナンスを通じたIT組織のあるべき姿の検討と、組織レベルを上げるための活動

2

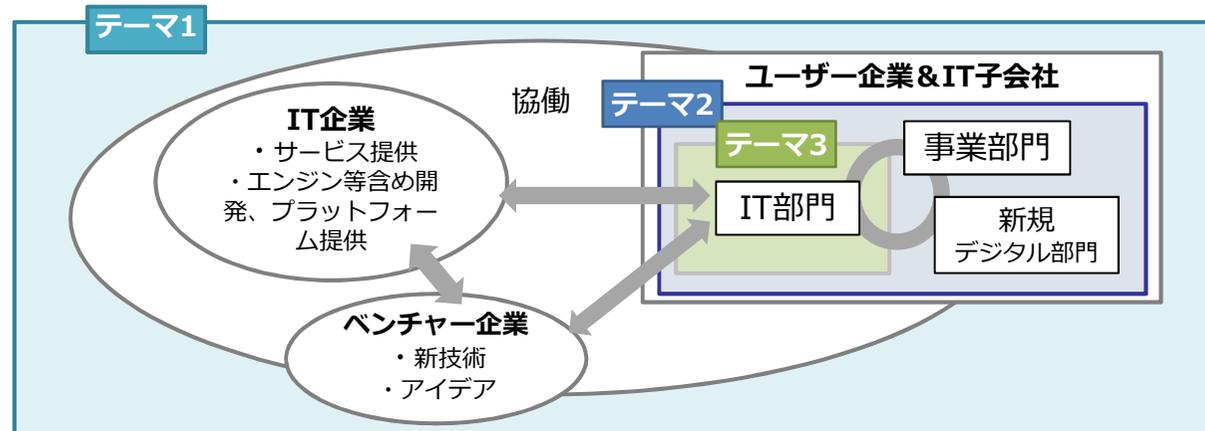
### デジタルビジネス時代に向けたIT組織力強化

デジタルビジネス時代におけるビジネス環境変化の理解と求められるIT組織機能や体制

3

### 強いIT組織になるために必要な人財戦略

ビジネス変革に適応する人財戦略、人財戦略を実現するための組織施策



出典：IT人材白書

# 参考：研究テーマの変遷

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
組織モデル	ビジネスとITをつなげる	強いIT組織のモデル				
組織構成		人材の多様性と専門性で強い組織形成 従来組織と次世代組織のハイブリッド構成	ビジョン浸透サイクルモデル			
組織役割			強いIT部門のあるべき姿	強いIT組織のあるべき姿	強いIT組織のあるべき姿と施策	<b>強いIT組織のあるべき姿と施策</b>
組織能力			強いIT組織に成熟させる施策	プロ集団育成における組織能力とその評価軸 参加企業の事例から導かれる成功要因 IT組織における成熟度定義と成熟度を向上させる施策		
コミュニケーション	組織を活性化させる3つの“わ” IT組織のTo Be像 ひっぱる、たばねる、つなげる機能連携による組織力強化	人のつながり強化による組織力強化				
人材戦略					強いIT組織になるために必要な人財戦略	<b>強いIT組織になるために必要な人財戦略</b>
イノベーション					デジタル時代に向けたIT組織力強化	<b>デジタル時代に向けたIT組織力強化</b>
その他			10年度の環境変化に適應する強いIT組織			

# 研究会の運営方針

## コミュニケーションの活性化

- 研究会はすべて全体会で運営
- 毎回、懇親会を開催
- コミュニケーション活性化企画  
(簡易アイデアソン・コンセンサスゲーム)

Only as for the projection

## 良質なインプットの入手

- デジタルビジネス時代において先進的取り組み企業のリーダーによる講演聴講
- イノベーション、人財戦略等における先進企業への事例ヒアリング

Only as for the projection

チームパフォーマンスを最大限に

## アウトプットの質向上

- 集中検討会（神戸合宿）

Only as for the projection

## 他研究会交流による新視点の獲得

- ビジネスデータ研究会幹事との意見交換&懇親会

No Photograph

# 活動実績

回	開催日程	開催場所	内容
第1回	2017/05/30(火)	JUAS	研究会方針説明、メンバー自己紹介、課題共有
第2回	2017/06/20(火)	東京海上日動システムズ様	簡易アイデアソン、テーマ別検討会
第3回	2017/7/21(金)-22(土)	プラザヴェルデふじのくに 千本松フォーラム(沼津)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンセンサスゲーム</li> <li>• 講演 (株式会社セゾン情報システムズ CTO 小野和俊様)</li> <li>• テーマ別集中検討会</li> </ul>
第4回	2017/8/29(火)	ライオン様	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 平井研究所見学</li> <li>• テーマ別検討会</li> </ul>
第5回	2017/9/26(火)	ステーションコンファレンス ス万世橋	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 講演 (ヤフー株式会社 Yahoo!アカデミア学長 伊藤羊一様)</li> </ul>
第6回	2017/10/31(火)	日本航空様	<ul style="list-style-type: none"> <li>• スカイミュージアム・整備工場見学</li> <li>• テーマ別検討会</li> </ul>
第7回	2017/11/28(火)	JUAS	テーマ別検討会
第8回	2017/12/26(火)	組込みシステム技術協会	テーマ別検討会
第9回	2018/01/30(火)	JUAS	テーマ別集中検討会
第10回	2018/2/23(金)-24(土)	神戸ポートタワーホテル	テーマ別最終検討会
第11回	2018/03/19(月)	JUAS	テーマ別最終成果報告会

---

## 第二部 研究成果報告

---

# チーム1

## 強いIT組織のあるべき姿と あるべき姿に成熟させる施策

# 1. はじめに（背景と研究概要）

## <チーム1> 強いIT組織のあるべき姿とあるべき姿に成熟させる施策

### 背景

経営環境の変化やIT技術の進化に伴い、IT部門に要求される役割が、  
**<業務部門から言われた通りに作り保守すること>**から  
**<能動的・主体的に経営貢献や事業拡大に寄与すること>**へと変化している。

組織力強化研究会では、経営層や業務部門からの要求に応えることができる  
「強いIT組織のあるべき姿」と「成熟させる施策」を議論をしてきている。

### 研究概要

昨年度までの研究成果において「強いIT組織のあるべき姿」の構成要素と、  
要素別に<キーワード>で細分化し、項目毎の成熟度レベルを具体化してきた。

今年度は、研究会**参加企業が特に関心のある<キーワード>に絞り込み**、それらに対する成熟度レベルを向上する施策を各社事例を中心に収集した。施策は、各社の参考にしやすいように**<簡易メソッド>として取り纏めた**。

## 2. 研究活動プロセス

---

昨年度の研究成果振り返り

今年度の研究テーマの絞り込み

テーマ毎の各社課題洗い出しと整理

テーマ毎の各社事例の収集

課題と施策との関連

各社事例紹介（簡易メソッド）

### 3.強いIT組織のあるべき姿(体系)



## 4.強いIT組織のあるべき姿(構成要素別)

要素	キーワード	あるべき姿
人材育成・採用	適正な人材配置	工数やスキル充足人材が補てんされ、かつバランスよく配置されている
	人事部門の戦略	職種の定義が会社の戦略と人事部門の戦略とでマッチしている
	修行の場	他社への派遣、出向等を通して成長する機会を与えられている
	教育・研修	自部門として教育・研修の見直しが行われている
	育成計画	システム化提案に必要なスキル/人材を明確化し育成サイクルを確立している
	ローテーション	他部署や会社、海外等のローテーションが計画的かつ定期的に行われている
	スキル基準	自社で将来必要なスキルに対する学習の制度化の見直しが行われている
	キャリアパス標準	会社環境の変化等も踏まえて職種と人材開発モデルの見直しが行われている
関係部門との役割分担	部門間連携の場	部門横断的な取り組みができる仕組みが構築されている
	投資対効果	ITコストとビジネス貢献のROIを評価し、適切な投資判断をしている
	組織横断チーム作り	戦略、目的に合わせて、組織横断チーム編成のルール見直しが定着している
	全体最適の視点	経営的な視点を持ち、業務・IT利活用の両側面から最適化をリードしている
	社内の役割分担	経営とIT部門の役割と責任を明らかにしている
	会社間の役割分担	ビジネス部門や競合他社を認識し各IT部門の役割と責任を明らかにしている
	マインド醸成	経営計画に沿ったIT戦略を立案し経営層含め社内でコミット・実行している
		IT活用によるコスト削減やBPRをビジネスプロセスとして推進している

## 5.今年度の研究テーマの絞り込み

要素	キーワード	
人材育成・採用	適正な人材配置	8項目
	人事部門の戦略	
	修行の場	
	教育・研修	
	育成計画	
	ローテーション	
	スキル基準	
関係部門との役割分担	部門間連携の場	8項目
	投資対効果	
	組織横断チーム作り	
	全体最適の視点	
	社内の役割分担	
	会社間の役割分担	
	マインド醸成	
ビジネスへの貢献		

要素	キーワード	
先進技術	技術情報の収集	5項目
	経営戦略に沿った研究	
	専門組織の定着化	
	提案専門組織化	
	評価・導入基準	
組織体制	全体最適の視点	7項目
	管理指標定量&制度化	
	外部環境変化への対応	
	価値観&マインド醸成	
	ミッションの明確化	
	コミュニケーション	
投資管理	コア業務へのシフト	6項目
	予算の執行状況管理	
	投資判断ルール明確化	
	投資管理の専門組織化	
	投資の効果測定	
	原資の確保	
	ITポートフォリオ	

昨年度の研究成果を起点に、強いIT組織に関する上記の34キーワードから、深掘りする研究テーマを絞り込む

## 6. 深掘り項目の評価結果

- **メンバー各社に自社の重要課題と認識している項目を選定して頂き、集計ポイントの高い順にキーワードを絞り込み**

◎ : 2個まで、○ : 5個まで

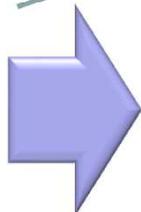
要素	キーワード	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	◎	○	P
関係部門との役割分担	ビジネスへの貢献	◎	○								◎	○	◎	3	2	11
関係部門との役割分担	全体最適の視点	◎	○		○			◎			○			2	3	9
組織体制	コミュニケーション	○	◎			○		○				◎		2	3	9
人材育成・採用	適正な人材配置		○				◎		◎			○		2	2	8
先進技術	経営戦略に沿った研究			○			○	○		○	○		◎	1	5	8
組織体制	価値観&マインド醸成		◎						○	◎				2	1	8
組織体制	コア業務へのシフト		○					○				◎		1	2	5
先進技術	情報収集・提案の専門 強化				○								◎	1	2	5

**34 → 6 のキーワードに  
絞り込んで研究テーマを決定！**

## 7.各社課題と整理<適正な人材配置>

- 研究テーマ（=キーワード）毎に各社が抱えている課題を洗い出し  
→ 研究テーマ毎に課題を3つ以内に集約・整理

各社が抱える課題（抜粋）
・ どこに何のスキルを持った人材が何名いるかわからない
・ 適切な場所に適切な人員の配置するための情報がない
・ 部署・グループ・個人単位で業務負荷にバラツキがある
・ 残業以外の定量データが不足している。
・ アサインする要員のスキルセットが明確になっていない
・ 部下育成する上司がスキル棚卸/育成計画/実施できない
・ 部門で人材を抱え込み、ローテーションが進まない
・ 人材の流動性が低い（メンバーの抱え込み）
・ 業務の属人化、マンネリ化が横行している。
・ どのような人材がいるのか把握できていない。
・ スキル向上に向けた計画・指導にズレが適切ではない
・ プロジェクトの作業工数が把握されていない。
・ 将来の事業環境変化に対応するために、各役割・スキル保有者の具体的な要員数を予測し、その要員数を充足するための計画が立てられていない。



- 課題① 人材のスキル把握ができていない
- 課題② 業務負荷の見える化がなされていない
- 課題③ 人材の流動性が低い

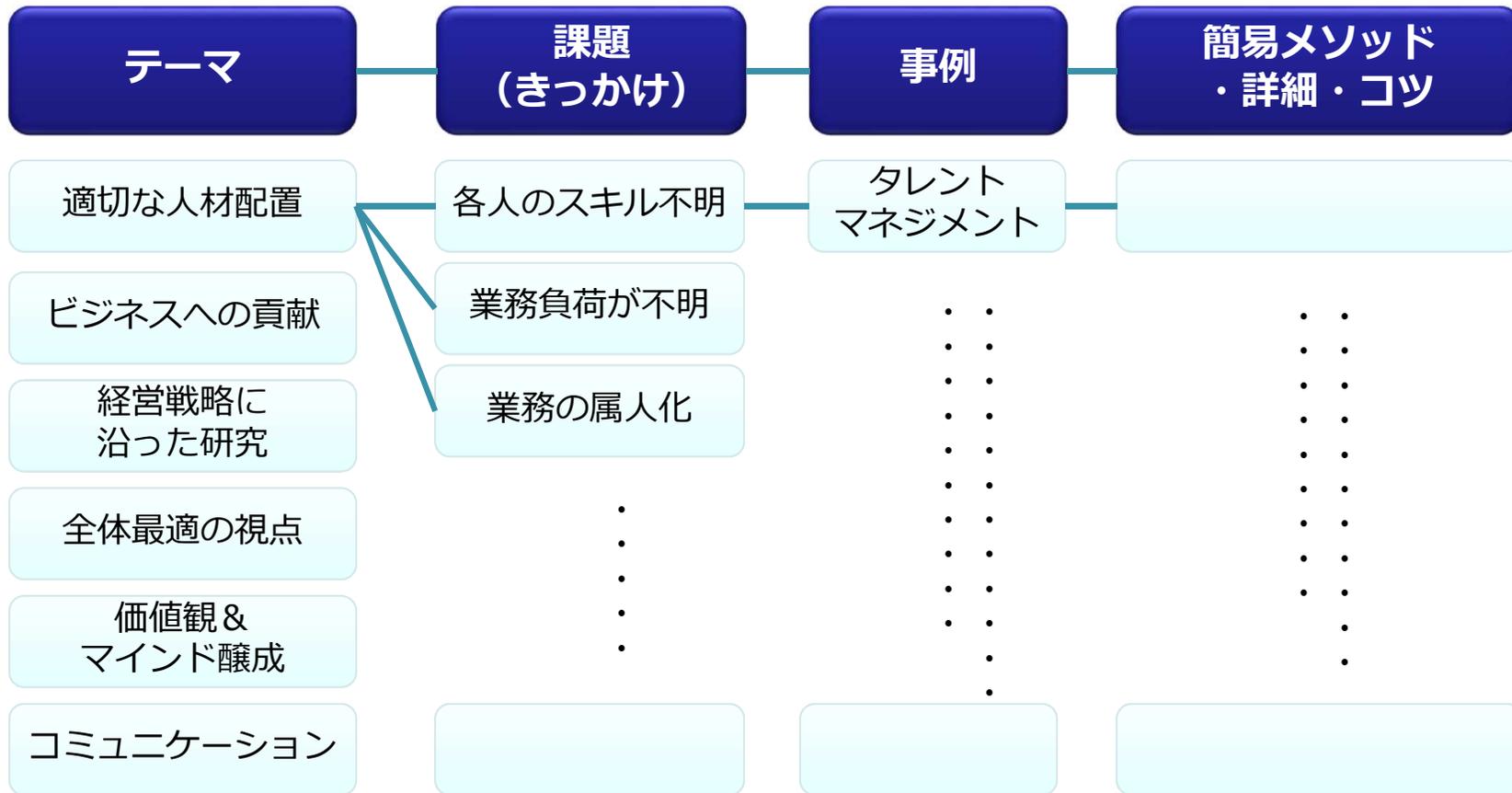
## 8.各社事例の収集

- 研究テーマ毎に**各社が取り組んでいる事例を中心に収集**

テーマ	会社名	各社の事例
適正な人材配置	A社	PJ単位でPDCA実施、タレントマネジメント
	B社	タレントマネジメント(評価基準定義付け、自己申告促進)
	C社	社内人材公募・スキル診断でスキル可視化
	D社	IT人材スキル把握→PJ体制化に活用
	E社	人材DBの整備とPJ人員検索活用
	F社	業務負荷・業務毎投入工数可視化・調整
	G社	人事調査表作成と活用
	H社	タレントマネジメントと社内マッチング
	I社	スキルシート年次更新、日々作業時間管理
	J社	スキル棚卸、上長が人材育成計画・実績管理
	K社	定期異動希望調査実施、タレントマネジメント企画
	L社	役割定義&キャリアパス見える化、育成プログラム連携
ビジネスへの貢献	A社	生産性向上等のビジネス貢献アピールによる発言力拡大
	B社	事業部の要望に応じた各種IT支援・サポート
	C社	IT戦略を立て経営層に働きかける部門を新設(ICT部)
	D社	部門ごとに中期計画作成
	E社	中期IT戦略の策定と全社展開
	F社	情報子会社廃止、情シス部門一体化、機能別に再編
	G社	事業部門毎での中期計画・立案 中期事業計画&変革管理計画策定

# 9.課題と施策との関連

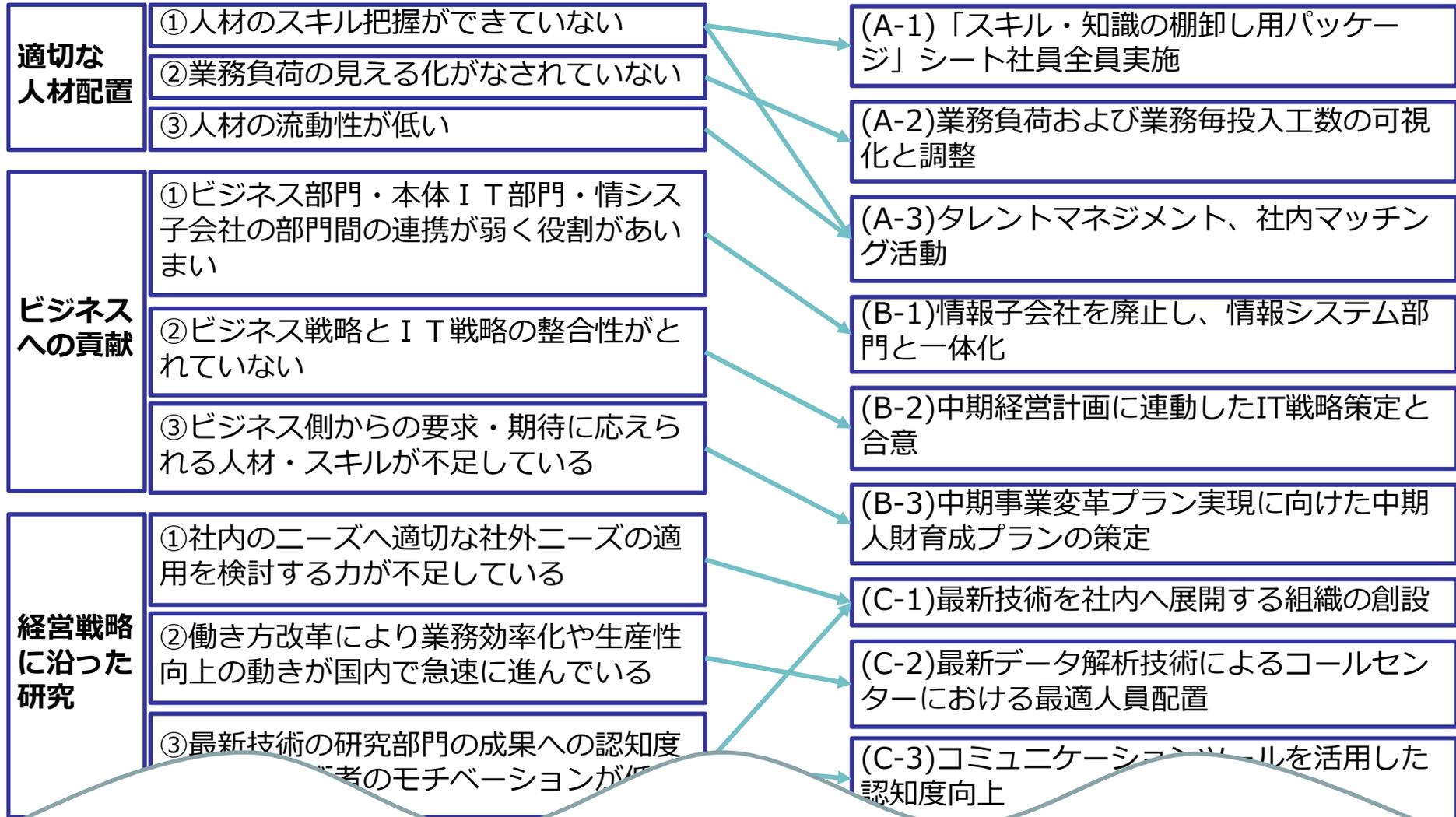
- テーマ毎に各社が抱える課題と各社の施策事例の関連を整理して、事例毎に詳細やコツがわかるようにする



# 10.課題と施策との関連

## テーマ別の課題

## 施策事例



# 11.各社事例紹介:簡易メソッドについて

<p><b>施策事例</b> X X X X X</p>	<p>課題における施策事例を一言で</p>	<p>難易度 ★★☆ コスト ★★☆ 納期 ★★☆</p>	<p>×××一言コメント</p> <p>事例実現の難易度3段階評価 ★★☆(低)~★★★★(高) コスト(キャッシュアウト): ★~100万円 ★★~1,000万円 ★★★1,000万円~ 納期:★~2か月 ★★~6か月 ★★★6か月~</p>
<p><b>こんな企業・組織に有効!</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X X X X X</li> <li>• X X X X X</li> </ul>	<p>施策にマッチする企業・組織イメージを記載</p>	<p><b>◆ 効果</b> X X X X X X X X X</p>	<p>本施策実施における効果</p>
<p><b>内容</b></p> <p>(概要) X X X X X X X X X X X X X X X X</p> <p>(手順)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① X X X X X X X X X X X X X X X X</li> <li>② X X X X X X X X X X X X X X X X</li> </ol>		<p>施策の内容を(概要)(手順)で説明</p>	<p><b>イメージ図</b></p>
<p>✓ <b>Keypoint</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• X X X X X X</li> <li>• X X X X X X</li> </ul>		<p>実施における</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ポイント</li> <li>・注意点</li> <li>・不向きな組織 など</li> </ul>	

# [参考].適切な人材配置 (A-2)

## 施策事例

業務工数・負荷の可視化による適切な業務調整

難易度 ★★☆☆ (可視化範囲の定義、組織を跨った要員アサインの実行が必要)

コスト ☆☆☆

納期 ★☆☆

## こんな企業・組織に有効!

- 業務負荷にバラツキがある状態が続き是正されない組織
- 予実工数が把握出来ていないプロジェクト

## ◆ 効果

- ✓ 時間外労働時間が短縮され36協定違反撲滅!
- ✓ 業務別の投入工数を可視化!
- ✓ 業務別調整が可能!
- ✓ ワークスタイル変革への意識向上!

## 内容

### (概要)

可視化により業務毎の効率化検討などの対策及び負荷調整を行う

### (手順)

- ①-1: 部→個人単位で時間外労働を可視化
- ①-2: 業務別の投入工数を可視化
- ②: あるべき組織体制と必要スキルの検討
- ③: 毎月の人事委員会等で負荷調整



## ✓ Keypoint

- 全社員工数の可視化実現の為、工数投入負荷を減らす必要あり(自動化など)。
- 業務量自体の最適化、平準化は可視化後のステップとして実施する。
- 個人単位から実施して、徐々に範囲広げた方が運用が根付く。
- 計画と実績を振り返り、ワークスタイル変革への気づきとする!

# [参考].ビジネスへの貢献 (B-1)

## 施策事例

情報システム子会社を廃止し、情報システム部門を統合

難易度 ★★★：給与体系が違う場合は更に困難  
 コスト ★★☆☆  
 納期 ★★★：経営層・関係者との協議

## こんな企業・組織に有効！

- ・親会社と子会社のシステム部門の役割が曖昧
- ・子会社が親会社からの言われた通りに実施（受け身体質）

## ◆ 効果

- ・IT部門長への権限集中により方向性統一
- ・意思決定やシステム導入のスピードアップ
- ・システム子会社が受け身体質から脱却

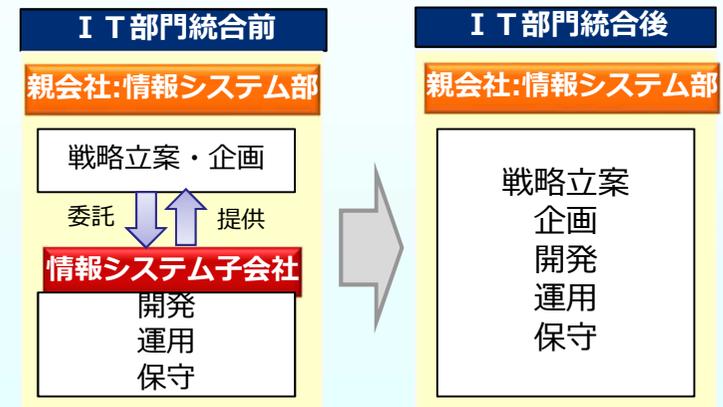
## 内容

### (概要)

情報システム子会社を廃止し情報システム部門を統合

### (手順)

- ・統合することによる**メリットとデメリットを整理・比較**
- ・経営層への報告・承認
- ・資産移動・従業員異動・契約変更等の実施事項の計画化
- ・統合後の**組織の役割・責任・リーダーの明確化**
- ・従業員への周知とルールや手続きの変更事項の周知



## ✓ Keypoint

- ・給与体系が違う場合は、統合が困難な為、人事部門・経理部門と連携して対応が必要
- ・情報システム部門メンバーを不安にさせない為に、十分な準備とコミュニケーションが必要

# [参考].経営戦略に沿った研究(C-1)

## 施策事例

最新技術を社内へ展開する全社組織の設立

難易度 ★★★ 組織立上げが必要  
コスト ★★★ 外部からの要員調達を含めると  
納期 ★★☆☆

## こんな企業・組織に有効！

- 先進技術を全社のIT戦略に取り入れたい企業
- 組織毎に研究開発を実施している企業

## ◆ 効果

- 最新かつ最適な技術の導入
- 社内への迅速な横展開

## 内容

(概要)経営&事業戦略に有益なIoTやAIなどの最新技術について、その技術動向や先進事例を調査研究し、導入を促進する全社組織を設立

## (手順)

- ①全社の先進技術適用業務の推進における課題を抽出
- ②課題解決に向けた組織的な解決策を検討、組織の役割を定義
- ③最新技術動向・先進事例を調査・研究するスキルを要した要員の手配
- ④組織の設立と分散していた業務の集約

## ✓ Keypoint

- 経営&事業戦略の指針が明確でない場合は不向き。
- 設立した組織の運営、組織が提案する案件の実現には、投資が伴う為予算は確実に確保する必要がある。
- 研究肌な要員だけでなく、現実的な導入計画を立案可能な現場肌の要員を手配する必要がある。

# 12.まとめ

---

## ■ 本年度の総括

- 簡易メソッドとして課題に対する具体的な処方箋をまとめた
  - ・ 「あるべき姿」に近づくための方策を示すことができた
- 組織ごとに、喫緊の課題や採用できる施策も異なる
  - ・ 簡易メソッドのバリエーションと、施策適用の検討・判断の容易さを担保した
- 施策の計画と実践には、一担当者の権限では難しい
  - ・ 部門長との連携、強いリーダーシップが必要となる

## ■ これからの展望

- 内容の充実                   …対象としていないテーマの簡易メソッドの作成
- 調査対象の拡大           …参加企業以外での成熟した組織へのヒアリング
- 実践                           …簡易メソッドの実践と、そのフィードバック
- あるべき姿の見直し…社会の変化等を考慮し、定義の見直し

---

# チーム2

## デジタルビジネス時代に向けた IT組織力強化

2017年度

JUAS 組織力強化研究会

「デジタルビジネス時代に向けたIT組織力強化」  
研究報告

JUAS組織力強化研究会  
チーム2

25

# 1. 研究の背景

「イノベーション」/  
「デジタルビジネス」  
の幅広い定義



参加企業の立場による  
デジタル化対象・課題

- ・既存の「知」と「知」を新たに結合し、  
無から新しいものを創造する（シュンペーター）
- ・複数のテクノロジー・イノベーションが融合、  
“つながる”ことによって可能になる（IMD）

- ・ユーザ企業：顧客や事業部門
- ・情報子会社：親会社、親会社顧客
- ・ベンダー：顧客（ユーザ企業）
- ・コンサル：顧客（ユーザ企業）

モヤモヤと湧き上がる課題感

- ・デジタル、イノベーションは、改善活動から事業創造推進まで幅広い
- ・“新しい技術を使った〇〇の実現”的なあいまいな定義
- ・ビジネスとITが一体化、「IT部門」単体で考える意味は薄い、ITへの期待大
- ・事業部門が予算・権限を持つ。ベンダーは事業部門との直接取引が増える
- ・フレームをうまく使った領域定義・マップが欲しい

共通するのは・・・

「企業における全社的なITを活用したイノベーション推進」をするには？

## 2. 研究の目的

全社的なデジタル化、イノベーション推進活動を定着させるための  
有効策・提言について事例を基に導出する

- 様々なタイプの企業と自社を比較し、自社が目指す方向と近い会社と比較して自社に足りない点は何か？
- 施策をいくつかのカテゴリ・パターンに集約したとき、特に有効な部分（カテゴリと施策）は何か？

### 3. 調査・研究のアプローチ

イノベーション  
マネジメント  
フレームワーク  
(経産省)

1. トップのリーダーシップ
2. イノベーション戦略
3. イノベーションプロセス
4. パイプライン・ゲート管理
5. 外部コラボレーション
6. 組織・制度
7. イノベーション文化醸成

攻めのIT経営銘柄  
2017報告書等

(経産省/東証)

関連好事例をもつ企業へのヒアリング

(重点ポイント)

- ・ フレームに沿った質問事項を準備し特に重要な領域や実効策を探る
- ・ 昨年度の申し送り事項の調査育成、既存組織の転換、ガバナンスビジネス部門や外部との協業等

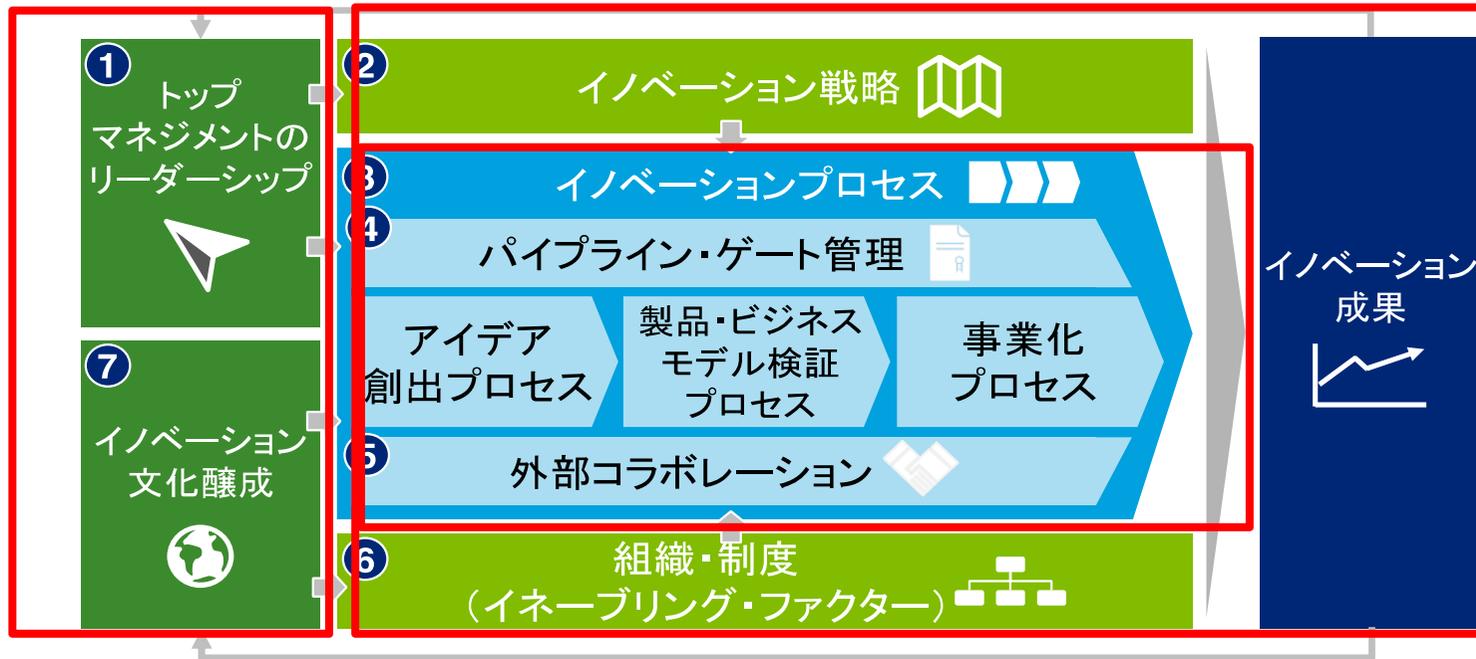
デジタル化、イノベーション推進の重要成功要因を導き出す

# (参考). 活用するフレームワーク

## 【調査の目的】

日本企業の「イノベーションマネジメント力」の実態を可視化し、課題を抽出する

「イノベーションマネジメント力」を測る評価フレームワーク：イノベーションマネジメントフレームワーク\*の全体構成



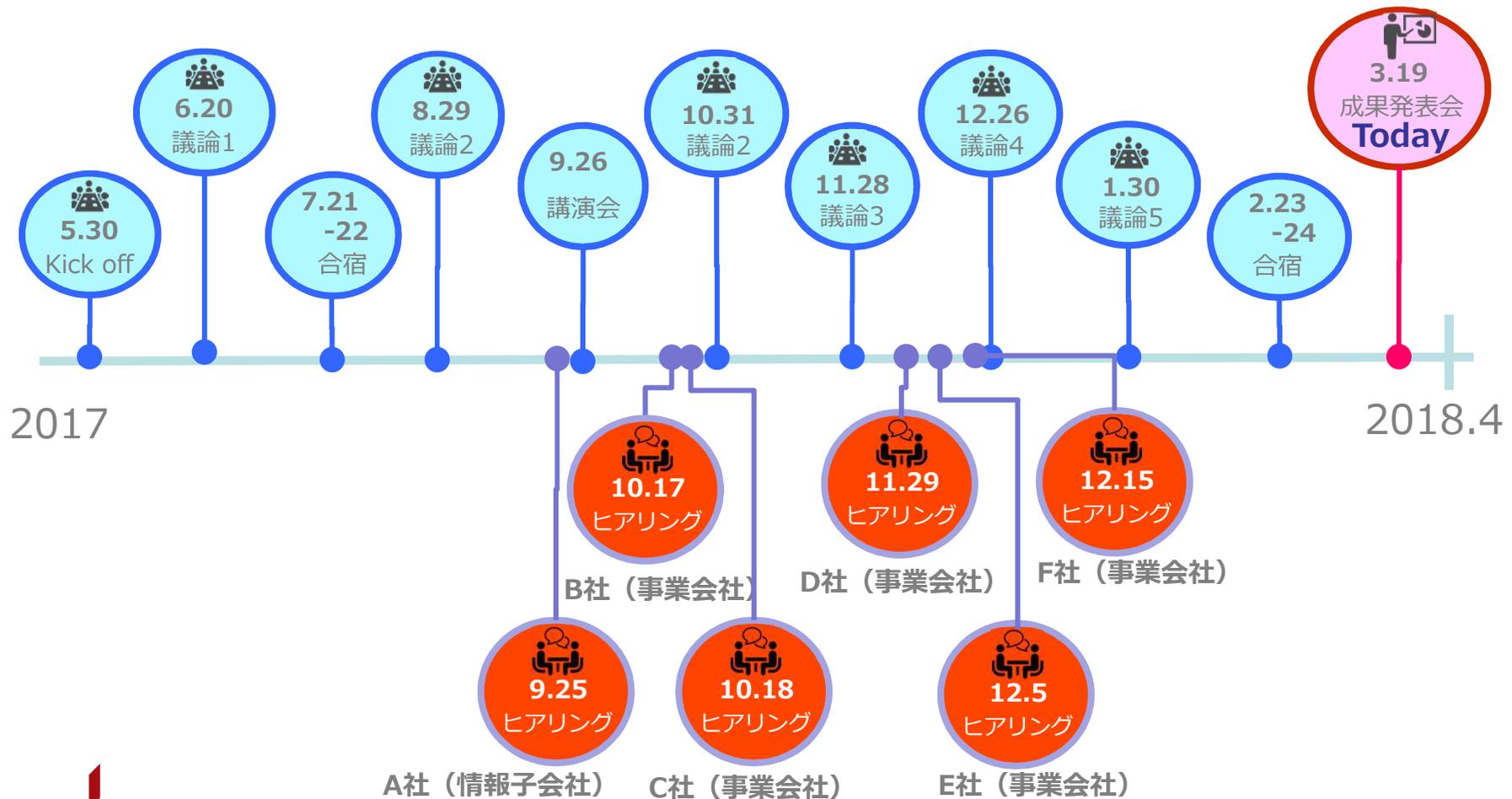
イノベーションマネジメントは7つの項目で構成され、各項目に対して高水準に取組み、項目間の有機的な繋がりから「メカニズム」を形成することにより、効果的・持続的なイノベーションの創出が組織に根付く

\*出所：経済産業省 平成27年度総合調査研究「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」

※当フレームワークは、イノベーションマネジメントに関する国内外先進企業のベストプラクティスや、先進各国やEU,ISO等の国際的枠組みにおいて活用・検討されている類似フレームワークの調査/分析を基に策定されている

# 4. 検討会およびヒアリングの実施状況

- ・ 毎月の検討会のほか、ユーザ企業・情報子会社を中心に6社へのヒアリングを実施
- ・ グループ会社が一体となり役割分担し、強み・機会を最大限に活用する傾向に



## 5. ヒアリング結果の総括(1/2)

- イノベーションマネジメントフレームワークに則り、各社を調査した結果、以下の傾向が見えた

ビジネス起点のイノベーションと技術起点のイノベーションがあり、重視すべき施策が異なる

- ✓ イノベーションプロセス自体それほど整備してない傾向にあるが、イノベーション活動が進んでいる会社が一定量あった
- ✓ イノベーションプロセスを整備している会社は、イノベーションを起こす文化が定着（≒当たり前）していた

IT組織が  
どの役割を担うべきか

イノベーション推進活動を  
定着させるためには  
段階がありそう

## 5. ヒアリング結果の総括(2/2)

まずはトップマネジメントのリーダーシップに則り、イノベーション創出の土台・環境づくりを行う

黎明期	文化醸成期	定着&発展期
<p>トップマネジメントのリーダーシップを含めたイノベーション創出の土台、環境づくり (≒文化づくり)</p>	<p>イノベーション活動を組織として促進させる<b>仕組み、仕掛けの整備</b> (制度設計はこのタイミングで実施)</p>	<p>活動自体を継続させ、<b>加速させるための活動</b></p>
<p>リーダーシップと小規模の専任組織化</p> <p>ビジネス起点か技術起点かで組織の役割を決定</p> <p>組織 文化 リーダーシップ</p>	<p>Try &amp; ERROR文化を制度化</p> <p>戦略 制度 外部コラボ 組織 文化 リーダーシップ</p>	<p>制度&amp;外部コラボ拡大</p> <p>戦略 制度 外部コラボ 組織 文化 リーダーシップ</p> <p>加速する仕組み拡大 土台として維持</p>

# (参考) ヒアリング結果

## ① トップマネジメントのリーダーシップ



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イノベーションが寄与する領域を明らかにし、経営計画等に反映</li> <li>・ トップマネジメントが出席するIT特化の会議体を設置、進捗状況を確認</li> <li>・ IT勉強会やIT利活用の議論によるトップマネジメントのITリテラシー醸成</li> </ul>
---------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社の中期経営計画や事業計画等にイノベーション推進が具体的に明示されている</li> <li>・ 経営トップ自らが社内外にイノベーション推進の必要性を発信し、進捗状況に強い関心を持っている</li> <li>・ 自社におけるイノベーションとそれがもたらす効果について具体的に語る事ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップが出席するIT関連の会議体が設定され、IT利活用に向けた議論                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 進捗状況や課題内容の確認が定着している</li> </ul> </li> <li>・ 経営トップ自らが、自社においてイノベーションが寄与する領域を明確に説明できる (顧客価値等)</li> </ul>		
	<p>事業そのものが事業創出である企業：イノベーションという言葉に拘らない</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業創出に挑戦した創業者の精神を歴代経営トップが踏襲し、強いリーダーシップを発揮している</li> </ul> </td> <td style="width: 20%; text-align: center;"> <p>事業 会社</p> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業創出に挑戦した創業者の精神を歴代経営トップが踏襲し、強いリーダーシップを発揮している</li> </ul>	<p>事業 会社</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業創出に挑戦した創業者の精神を歴代経営トップが踏襲し、強いリーダーシップを発揮している</li> </ul>	<p>事業 会社</p>	
	<p>本業という事業の柱が明確な企業の場合：イノベーションの必要性を強調</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップ自らがイノベーション推進が不可欠と認識するに至るだけの具体的な体験を経ている</li> <li>・ 年次計画に必ずイノベーション推進を盛り込み、経営トップ自らが進捗を確認している</li> <li>・ 経営向けのIT勉強会やIT利活用に係わるディスカッションを通じてトップマネジメントのITリテラシー醸成を図っている</li> </ul> </td> <td style="width: 20%; text-align: center;"> <p>事業 会社</p> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップ自らがイノベーション推進が不可欠と認識するに至るだけの具体的な体験を経ている</li> <li>・ 年次計画に必ずイノベーション推進を盛り込み、経営トップ自らが進捗を確認している</li> <li>・ 経営向けのIT勉強会やIT利活用に係わるディスカッションを通じてトップマネジメントのITリテラシー醸成を図っている</li> </ul>	<p>事業 会社</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップ自らがイノベーション推進が不可欠と認識するに至るだけの具体的な体験を経ている</li> <li>・ 年次計画に必ずイノベーション推進を盛り込み、経営トップ自らが進捗を確認している</li> <li>・ 経営向けのIT勉強会やIT利活用に係わるディスカッションを通じてトップマネジメントのITリテラシー醸成を図っている</li> </ul>	<p>事業 会社</p>		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップとして、外部からイノベーション推進に経験豊富な人材を招聘している</li> </ul> </td> <td style="width: 20%; text-align: center;"> <p>情報 子会社</p> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップとして、外部からイノベーション推進に経験豊富な人材を招聘している</li> </ul>	<p>情報 子会社</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップとして、外部からイノベーション推進に経験豊富な人材を招聘している</li> </ul>	<p>情報 子会社</p>		

# (参考) ヒアリング結果

## ⑦イノベーション文化醸成



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション専任組織（管理職中心）による成功事例の積み重ね</li> <li>挑戦事例とそのもたらす効果の積極的発信（ツール活用を含む）</li> <li>R&amp;D予算枠やラボ等の設定による心理的ハードルの低廉化</li> </ul>
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)
--------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの具体例や実施方法が共有されているなど、イノベーションの具体的なイメージが理解されている</li> <li>イノベーション推進組織が社内のアイデア創出に積極的に関与、サポートしている</li> <li>社員が自由に発想し、社内に発信・提案できる仕組みが整備されており、積極的に活用されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション専任組織が、自身の気づきや既存の社内提案制度等からのアイデアを踏まえ、実現に向けた取り組みを推進</li> <li>自社にR&amp;D機能がある場合、先行投資やTry &amp; ERRORへの理解がある</li> </ul>			
	<p>事業そのものが事業創出である企業：文化が定着している</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #cfe2f3;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>社是や企業方針に明確に規定され、文化が継承されている</li> <li>絶え間なく新商品を投入している(Try &amp; ERRORの繰り返し)</li> </ul> </td> <td style="background-color: #cfe2f3; text-align: center;">事業会社</td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社是や企業方針に明確に規定され、文化が継承されている</li> <li>絶え間なく新商品を投入している(Try &amp; ERRORの繰り返し)</li> </ul>	事業会社	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>社是や企業方針に明確に規定され、文化が継承されている</li> <li>絶え間なく新商品を投入している(Try &amp; ERRORの繰り返し)</li> </ul>	事業会社		
	<p>本業という事業の柱が明確な企業の場合：文化醸成に苦戦</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #cfe2f3;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション専任組織が事例やそのもたらす効果を社内外に積極的に発信している</li> <li>最終的に事業に繋げることができる管理職層が成功事例を重ね、その後若手を巻き込み社内全体の文化醸成を図っている</li> <li>(若手は確かにデジタルには明るい、事業に繋がられない)</li> </ul> </td> <td style="background-color: #cfe2f3; text-align: center;">事業会社</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #cfe2f3;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションツール(Slack等)を積極的に活用している</li> <li>事業創出や企業価値向上への挑戦がなければ、どのような会社の将来が待っているのか、ホラーストーリーを具体的に共有している</li> </ul> </td> <td style="background-color: #cfe2f3; text-align: center;">情報子会社</td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション専任組織が事例やそのもたらす効果を社内外に積極的に発信している</li> <li>最終的に事業に繋げることができる管理職層が成功事例を重ね、その後若手を巻き込み社内全体の文化醸成を図っている</li> <li>(若手は確かにデジタルには明るい、事業に繋がられない)</li> </ul>	事業会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションツール(Slack等)を積極的に活用している</li> <li>事業創出や企業価値向上への挑戦がなければ、どのような会社の将来が待っているのか、ホラーストーリーを具体的に共有している</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション専任組織が事例やそのもたらす効果を社内外に積極的に発信している</li> <li>最終的に事業に繋げることができる管理職層が成功事例を重ね、その後若手を巻き込み社内全体の文化醸成を図っている</li> <li>(若手は確かにデジタルには明るい、事業に繋がられない)</li> </ul>	事業会社			
<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションツール(Slack等)を積極的に活用している</li> <li>事業創出や企業価値向上への挑戦がなければ、どのような会社の将来が待っているのか、ホラーストーリーを具体的に共有している</li> </ul>	情報子会社			

# (参考) ヒアリング結果

## ②イノベーション戦略について



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>方向性は示す必要があるが、見通しが見えない時代に具体的な計画はそぐわない（イノベーションアジェンダは作成しない）</li> <li>未来を予測し、進むべき方向性は指し示す必要がある</li> </ul>
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)
--------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>特定のイノベーションアジェンダを設定し、社員含めてそのコンセプトに沿って活動している</li> <li>不確実性の高いイノベーションに対する投資に対して、戦略的に資源配分が出来ている</li> <li>イノベーション戦略の目標達成に向けて、ルール形成（規制改革・標準構築等）の重要性を認識し必要なロビイング活動を戦略的に実行している</li> </ul>	<p>本業が多角化している?? 事業そのものが事業創出である業種の場合</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">                 イノベーション戦略は策定していないが、                 <ul style="list-style-type: none"> <li>常にイノベーションを起こす社風がある。例えば事業戦略に対してどのような技術が適用できるかを考えている</li> <li>イノベーションを起こすべく経営理念が存在する</li> <li>イノベーション注力領域は存在する(3領域)</li> </ul> </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">                 事業 会社             </td> </tr> </table>	イノベーション戦略は策定していないが、 <ul style="list-style-type: none"> <li>常にイノベーションを起こす社風がある。例えば事業戦略に対してどのような技術が適用できるかを考えている</li> <li>イノベーションを起こすべく経営理念が存在する</li> <li>イノベーション注力領域は存在する(3領域)</li> </ul>	事業 会社
	イノベーション戦略は策定していないが、 <ul style="list-style-type: none"> <li>常にイノベーションを起こす社風がある。例えば事業戦略に対してどのような技術が適用できるかを考えている</li> <li>イノベーションを起こすべく経営理念が存在する</li> <li>イノベーション注力領域は存在する(3領域)</li> </ul>	事業 会社	
<p>本業という事業の柱が明確な業種の場合</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>変化が激しく、見通しが見えない時代に具体的な計画はそぐわない</li> <li>未来を予測し方向性を定めている</li> <li>計画がないため、実績を積み重ねることによって社内で信頼を得ることが重要となっている</li> </ul> </td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">                 情報 子会社             </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化が激しく、見通しが見えない時代に具体的な計画はそぐわない</li> <li>未来を予測し方向性を定めている</li> <li>計画がないため、実績を積み重ねることによって社内で信頼を得ることが重要となっている</li> </ul>	情報 子会社	
<ul style="list-style-type: none"> <li>変化が激しく、見通しが見えない時代に具体的な計画はそぐわない</li> <li>未来を予測し方向性を定めている</li> <li>計画がないため、実績を積み重ねることによって社内で信頼を得ることが重要となっている</li> </ul>	情報 子会社		

# (参考) ヒアリング結果

## ⑥-1.組織



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを推進する組織は必要と思われる。</li> <li>ただし、イノベーションを起こす社風がある場合はその限りではない。</li> </ul>
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)
--------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションマネジメントの導入・浸透・改善をミッションとする機能・組織を整備している。</li> <li>採用基準の中に、イノベーション創出に必要な評価項目（例：アントレプレナーシップ、発想力）を取り込んで採用活動をしている</li> </ul>	<p>イノベーションが社風として根付いている場合：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを推進する特別な組織はない</li> </ul>	事業 会社
	<p>イノベーションが社風として根付いていない場合：</p> <p>イノベーションが黎明期である場合は</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企画と実行の専任部隊をもったほうがよい (企画は事業会社、実行はイノベーション実行会社で実施。発揮すべきスキルと評価制度が既存の事業会社とマッチしないため)</li> <li>全社横断のイノベーションチーム、担当役員、実務経験が豊富な人材を配置している</li> <li>外部人材も積極的に登用している</li> </ul>	情報 子会社
	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを推進する特別な組織がある</li> <li>メンバーは社内公募で集めている</li> <li>常務が組織のリーダーである</li> </ul>	情報 子会社

# (参考) ヒアリング結果

## ⑥-2.制度



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを推進するための制度やルールは必要。</li> <li>ただし、イノベーションを起こす社風がある場合はその限りではない。</li> </ul>
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出に取り組む社員を機動的に異動させる制度が整備されている</li> <li>社員に普段の業務とは直接関係しない自主的なイノベーション創出活動を奨励・支援する制度運用が整備されている</li> </ul>	イノベーションが社風として根付いている場合 :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長への提案BOX、発明コンクール、発明報奨金制度などがある</li> </ul>	事業会社
	イノベーションが社風として根付いていない場合 :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>FA(部署異動)制度、社内公募制度などがある</li> <li>制度やルールは設定していないが、アイデアコンテストなどを実施している</li> <li>制度やルールは明文化されていないが、推進責任者が都度判断している (想定)</li> </ul>	事業会社  情報子会社

# (参考) ヒアリング結果

## ⑥-3.人材育成



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自事業業の特性を理解していることが前提で、かつイノベーション創出の観点を持たせる場を与えることが必要である</li> </ul>
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>採用基準の中に、イノベーション創出に必要な評価項目(例:アントレプレナーシップ、発想力)を取り込んで採用活動をしている</li> </ul>	事業そのものが事業創出である業種の場合 :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを起こすための特別な人材育成は実施していない</li> </ul>	事業会社
	本業という事業の柱が明確な業種の場合 :	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを起こすためには、自事業業の実務経験が重要と考え実務経験を積ませる(ローテーションなどを通して)</li> <li>実務経験を積んだ有能な人材を対象に特別な教育機会(シリコンバレーの現場を見学させる、デザイン思考の研修を受講させるなど)を与えることが、イノベーション人材に必要な意識変革につながっている</li> <li>外部人材の登用が、社内人材に異なる視点を与える機会となり、イノベーション創出人材の育成につながっている</li> </ul>	事業会社
	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションを起こすために必要な技術支援を行っている</li> </ul>	情報子会社

# (参考) ヒアリング結果

## ③イノベーションプロセス



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデア創出から事業化までのプロセスの仕組みやルールを整備するよりも Try&amp;ERRORを繰り返すことができる環境、人が重要である</li> </ul>
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデア創出からPoC検証・事業化までを展開しやすくするためのルールや標準化されたプロセスが存在し、ステップごとに評価基準、継続・撤退の判断基準が定義されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>標準化されたプロセス、ルール等の仕組みを整備・確立するより既存の仕組み、制度とうまく整合を取りながら、実証検証を進めている ※イノベーションプロセスのパターン化は困難</li> <li>PoC検証では、クラウド環境や先行技術をいつでも試せる環境や仕組みを整備している</li> <li>検証環境の活用や、社外への出向・派遣により、新たな技術や環境を使いこなせる要員を育成する（幅広ではなく、特定の要員に特定の技術を習得させることから始める）</li> <li>技術起点のイノベーションでは、高い技術力を有していること、ビジネス起点では、早い段階からビジネス部門から相談されるIT部門・情報子会社の存在、信頼関係がある</li> </ul>	<p>全業種</p>

# (参考) ヒアリング結果

## ④パイプライン・ゲート管理



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定程度の予算・実施権限をイノベーション推進組織に一任し、実現数や収益性のKPIは設けず、定期的な状況モニタリング、成果発表等により、継続/撤退を判断することが重要である</li> </ul>
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>アイデア創出から、PoC検証、事業化等、ステップごとに実施数等のKPIが設定されている</li> <li>収益性や実現可能性等の評価基準が設定されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定程度の予算・実施権限を専任組織に委譲する</li> <li>KPIは設定しない                             <ul style="list-style-type: none"> <li>未知の案件に対し創出数や収益性等のKPIは設定できない</li> <li>アイデア創出にブレーキがかかり、逆効果である</li> <li>イノベーション案件に対し均一の評価基準は設けにくい</li> </ul> </li> <li>画一的な基準はないが案件ごとにGo/NoGoの条件は設定する                             <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション組織のトップが担うが、既存ビジネス経験では判断ができないため、新規ビジネス立ち上げ経験者等が行う（不在の場合には外部から招聘も）</li> <li>検証結果を早い段階で外部に公開し、その反応により、継続/撤退を判断する事例もある</li> </ul> </li> </ul>	<p>全業種</p>

# (参考) ヒアリング結果

## ⑤外部コラボレーション



<p>本研究会の 提言</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期のデジタル化、オープンイノベーション推進等は、外部の知見（コンサルティング）の活用が有効である</li> <li>（異業種企業間コラボでの知財・権利扱い等は確認できず）</li> </ul>
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

あるべき姿 (フレームワーク)	成功要因 (各社ヒアリングサマリ)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>外部とのコラボレーションをうまく進めるための契約の型、ナレッジ帰属や協働のための環境やルール等が用意されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業開発、市場テスト等の経験がない場合、外部知見（コンサルティング等）の活用が有効である                     <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションのスピード感を出すため、協業が有効である</li> <li>コラボレーション先との共同出資によるイノベーション推進会社が存在する</li> </ul> </li> </ul>	全業種

異業種コラボに伴う知財や権利関係を整理できている事例は確認できず

## 8. おわりに 一次年度に向けてー

### イノベーション推進活動を定着させるためには 段階がありそう

#### 次年度に向けての研究ポイント

##### モデル の精査

今回のモデル（段階的ステップ）の確からしさ  
再確認（根付いている企業/根付いていない企業）

##### 施策の 整理

維持・向上のための具体的な施策と  
自社に当てはめたときの優先順位付け（組織、ルールなど）

ベンチャー企業との協業関連の課題（知的財産など）

---

# チーム3

## 強いIT組織になるために 必要な人財戦略

# 1. 研究の背景

- ・ 研究テーマである「強いIT組織になる為に必要な人財戦略」を考えるにあたり、アプローチの要素として、「モード2 / SoE (攻め)」と「モード1 / SoR (守り)」の領域がある。
- ・ 「守り」の領域については各企業ノウハウも蓄積されている一方で、「**攻め**」の領域は各企業、**模索している**状況。

**【強いIT組織】 経営戦略の実現に貢献して、収益拡大へ貢献する組織！**

上記を達成するためにIT組織に求められる要素

**モード2 / SoE (攻め)**

業務改革・ビジネス創出の提案

**モード1 / SoR (守り)**

開発スピード

生産性向上

システム安定稼働

セキュリティBCP

コンプライアンス・法令対応

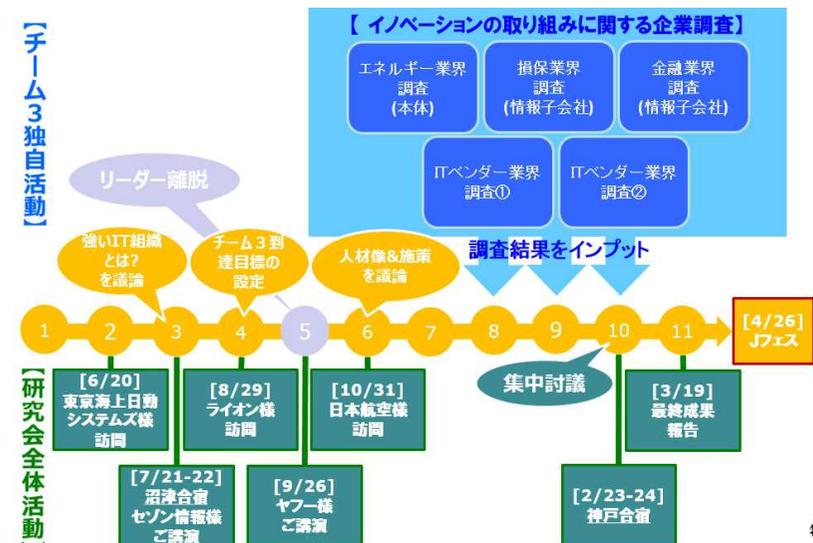
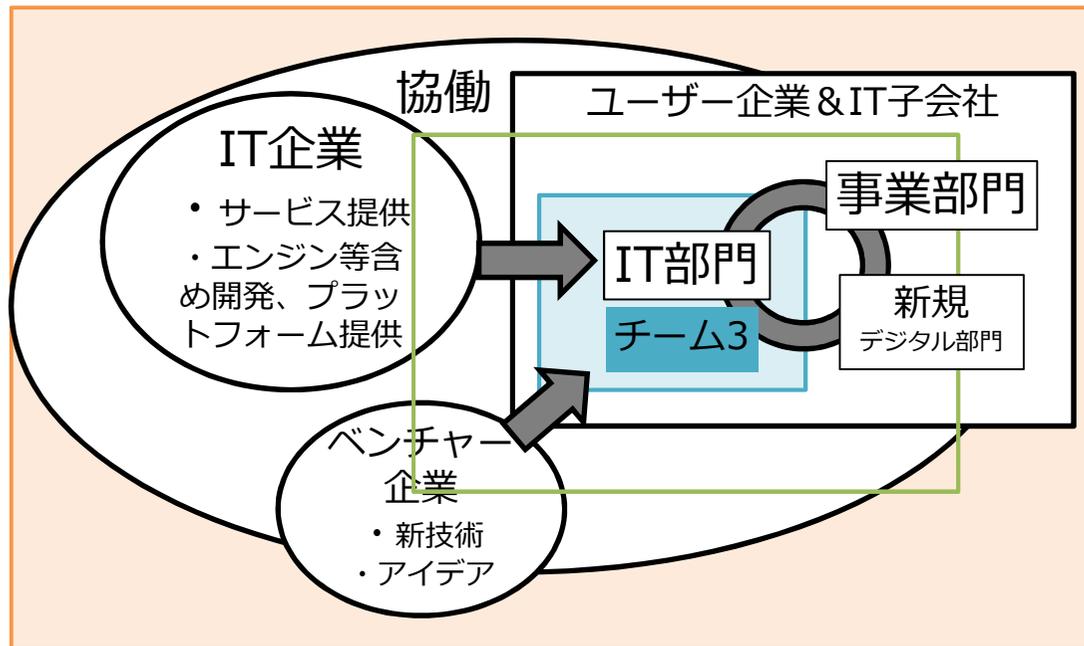
横断

投資判断

システム化の提案

## 2. 調査・研究のアプローチ

- ・ 議論や研究を行う上で「強いIT組織」の単位は、下図にある「IT部門」にフォーカスし、アプローチしていくこととなった。
- ・ 具体的なアプローチ方法については、各企業の取組事例(インタビュー等)を踏まえ、メンバー間での議論を進めていった。



## 2. 調査・研究のアプローチ

「業務改革・ビジネス創出の提案(攻めの領域)」を実現するのはどのような人材か。今後、「攻めの領域」で必要となる人材像を設定し、その人材を確保していくためには具体的にどのような施策が必要か、議論した。



### コンセプチャルスキル

情報収集、分析能力、企画力、行動力、ラーニングスキル、論理的思考、仮設思考、問題解決力、創造力、実行力、既存概念を捨て新たなコトを発見出来る、無関係なモノ・コトを関連付ける、大義名分がある、予見のかつ連続的思考、海外志向、イノベティブ、表現力、チャレンジ精神、PoC、PoB

### ヒューマンスキル

コミュニケーション、ネゴシエーション、TOEIC900点以上、マネジメント力、アイデアソン等をファシリテートする能力、寛容性、共感力

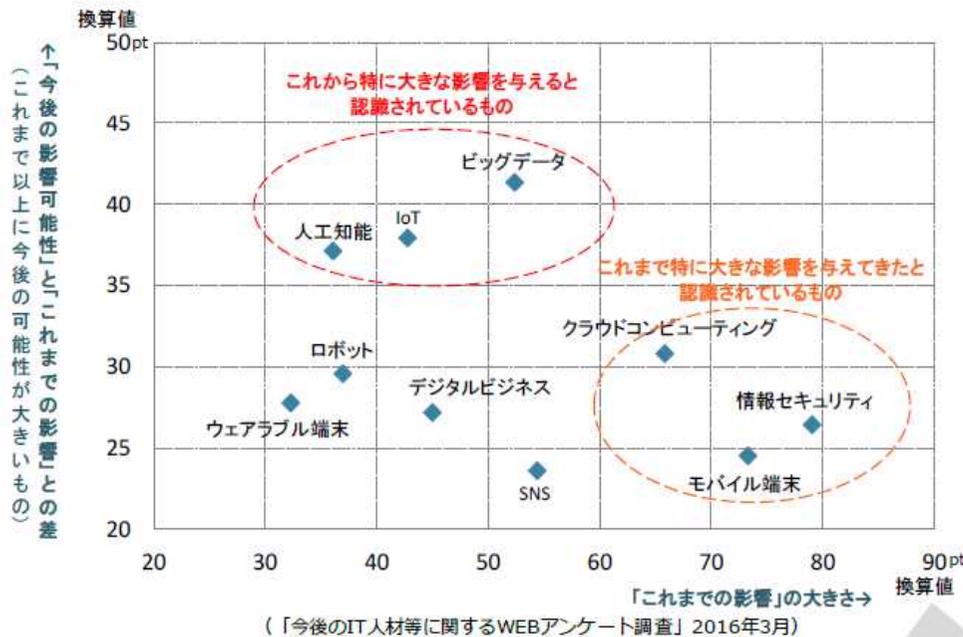
### テクニカルスキル

グローバル標準化の知識、経営知識・自社業界知識、データモデリング（データサイエンティスト）、統計能力、実装化能力、セキュリティスペシャリスト、一連の開発経験、コンサルスキル、マーケティングスキル、データマイニング、構造化&非構造化データ、データクレンジング、分散処理、モデリング、ビジネスモデル

# Appendix 今後注目すべき先端IT技術

- クラウド、ビッグデータ、IoTのほか、人工知能やロボット、デジタルビジネス、そして情報セキュリティなど、近年注目されるようになった先端IT技術は数多く挙げられる。このような先端IT技術のうち、**今後特にその重要性が増すものを把握する**という観点から、今回実施したアンケート調査に基づいて、**「これまで影響を与えてきたもの」と「これから影響を与える可能性が高いもの」**についての把握を試みた。
- 左下図を見ると、「クラウドコンピューティング」、「情報セキュリティ」、「モバイル端末」などは、「これまで特に大きな影響を与えてきた」と認識されていることがわかる。また、「ビッグデータ」、「IoT（/M2M）」、「人工知能」については、「これまで」よりも**「これから特に大きな影響を与える」と認識されている**ことが読み取れる。これらの3つについては、右下図を見ても、他の項目よりも**「今後大幅に市場が拡大する」という見方が強い**ことがわかる。

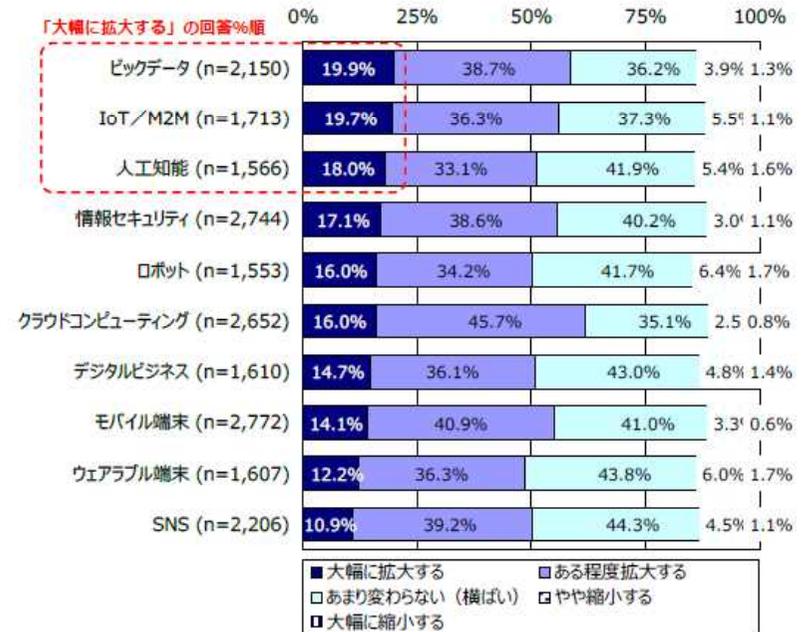
「すでに影響の大きい技術」と「今後大きな影響を与える技術」



▲ 「ビッグデータ」、「IoT」、「人工知能」は、「これまで」以上に「これから」特に大きな影響を与えると認識されている「今後注目すべきキーワード」である。

「換算値」は、「非常に大きな影響を与えてきた/与える」を2ポイント、「ある程度の影響を与えてきた/与える」を1ポイントとした際の値。すべての回答者が「ある程度の影響を与えてきた/与える」と回答した場合に100ポイントとなる。

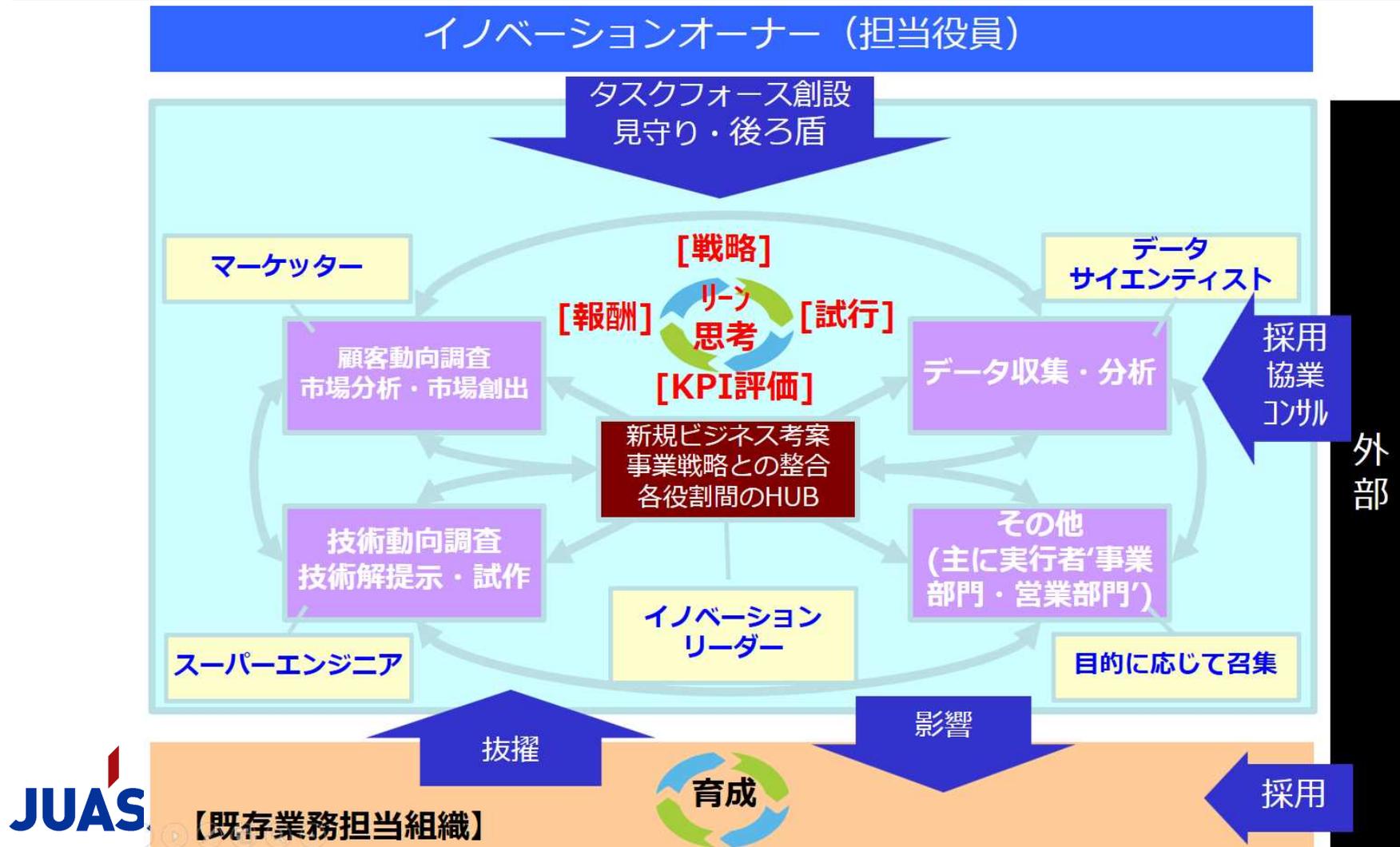
先端IT技術に関する今後の市場の拡大見込み



▲ 「ビッグデータ」、「IoT」、「人工知能」は、「今後大幅に市場が拡大する」という見方が強い。

### 3. 調査・研究の結果

イノベーションを起こすための必要な機能(業務)を下図の5つと定義づけた。その内容を踏まえ、**必要な人財像はそれぞれ「マーケッター」「データサイエンティスト」「スーパーエンジニア」「その他」とし、またその人材像のHUBとなる「イノベーションリーダー」を必要な人財像として定義した。**



### 3. 調査・研究の結果

- ・前述で定義した人材像を確保するために必要な施策を「育成」「採用」「働き方」「組織(風土)」のカテゴリで検討。
- ・チーム内で議論の結果、**イノベーションを起こす施策は各人材に紐づく「固有施策」と各人材共通で必要となる「共通施策」の2種類ある**ことが分かった。

イノベーション  
リーダー

マーケッター

データ  
サイエンティスト

スーパー  
エンジニア

その他  
(主に実行者「事業部  
門・営業部門」)

#### 各人物を輩出する共通的な施策

##### 【育成】

- ・ 内発的動機づけ「自ら人生をかけて成し遂げる志」「当たり前(既存事業の常識)を打破」
- ・ 実行しながら考え抜き実践知を蓄積
- ・ 修羅場を共に潜りぬけ実践知の伝承
- ・ 海外先進企業(米シリコンバレー等)訪問
- ・ 社外コミュニティ(JUAS, JISA, ABC協会等)参加

##### 【働き方】

- ・ モノ的発想から、コト的(驚きの体験、感動を与える)発想へ転換
- ・ オープンイノベーション施設利用(スタートアップ企業との協業)
- ・ 多様な人材タイプとの人脈ネットワーク構築
- ・ 有識者との対話を通じて外部環境変化を察知
- ・ 条件付きで副業を許容

##### 【採用】

- ・ 破天荒人材(既存事業の破壊を期待できる人材)の採用枠設定(現状は中途が主流)
- ・ 社内の隠れた破天荒人材抜擢(トップダウンでの人事異動、社内公募制度、会社横断での出向)
- ・ 有期での外部人材登用(特別枠)
- ・ 社外コミュニティ(ブートキャンプ、ベンチャー合同説明会等)参加

##### 【組織】

- ・ トップ肝いりでイノベーション推進組織の創設
- ・ イノベーション予算枠を確保(スピード感を持って投資)
- ・ 短期利益追求型ではなく、攻めの失敗歓迎型の風土
- ・ ダイバーシティ推進(破天荒人材リスクの受容)
- ・ イノベーション人材(組織)に対するインセンティブを設ける(無形報酬「表彰、時間等」、経済的報酬「金銭、自社株等」、評価制度等)

# (参考) イノベーションリーダー -人物像-



## ■ 斬新な閃きによる独自のビジョン、構想を持ち続ける

- ・ ビジョン構想力
- ・ 情報（世界のトレンド、異業種を含む幅広い情報）収集力

## ■ ゴールに向けて試行錯誤を繰り返し、いかなる困難も突破

- ・ 仮説検証力
- ・ 目的思考、プラス思考
- ・ メンバーをモチベートし、巻き込むスキル

## ■ 様々なアイデアから新たな価値を見出す、創造する

- ・ 顧客価値デザイン力
- ・ ビジネスモデル発想力・評価力
- ・ デジタル技術における深い造詣

## ■ 多種多様な人財をコラボレート

- ・ リーダーシップスキル（サーバントリーダーシップ）
- ・ コミュニケーションスキル、信頼関係構築力
- ・ 優れた説得力
- ・ マインドセットチェンジ

## (参考) イノベーションリーダー ～活動を通してリーダーに至る～



マーケッター

スーパーエンジニア

データサイエンティスト

その他 事業活動

～ イノベーションリーダーは一日にして成らず ～

- ・自身の意見を常に持つ
- ・失敗を恐れず、失敗を糧にする  
ーリスクテイクー
- ・既存の枠組みを打破する発想を試みる
- ・新たに得た人脈を大切にする

イノベーションリーダー



# (参考) 各人材像の定義「マーケッターの人材像」



## ■ 顧客を知るための情報および情報収集ルートを広く持つ

- ・多様な人材タイプとの人脈ネットワーク構築力
- ・複数のマーケティングチャネル\*<sup>1</sup>を駆使した情報収集力
- ・顧客情報の迅速な共有力

## ■ 自社を取り巻く環境を客観的に評価する

- ・マクロ環境分析力(PEST分析等)
- ・自社および市場環境分析力(SWOT分析、3C分析、STP分析等)
- ・長期的かつ俯瞰的かつ客観的な視点での洞察力

## ■ 顧客が求める理想像(潜在ニーズ)を敏感に察知する

- ・パーソナライゼーション力(顧客⇒個客)
- ・当たり前を疑う質問力
- ・三現主義(現場、現物、現実)とデータ主義による顧客潜在ニーズ発見力

## ■ 既存市場に固執せず水平思考で新たな市場を創造する

- ・無関係に見えるものを関係づける力
- ・仮説創造および試行力
- ・ブランディング力

# 各人材像を輩出する施策「マーケッター輩出具体策」

## 【育成】

- 自社および市場環境を知る  
(PEST分析、SWOT分析、3C分析、STP分析等)
- 自社コアコンピタンス最大化を突き詰める  
(競争力の源泉にフォーカスする)
- 自らの足で戦略に対する現実のフィードバックを得る
- 自らの戦略の効果を評価する  
(全社的マーケティングROI評価)

## 【働き方】

- 複数マーケティングチャンネル\*<sup>1</sup>からの情報収集
- 自社、他社(協業)、Socialデータ分析
- 三現主義(現場、現物、現実)とデータ主義の融合
- 顧客と共創する仕組み作り

\*1: Online広告、検索エンジン、Webサイト、Mail、印刷広告、ライブイベント、DM、ソーシャルメディア、実店舗

## 【採用】

- マーケティング理論を教育する大学教授との連携(教授推薦を得る)
- コンサルティングファーム等からの即戦力採用  
(マスマーケティング経験者、デジタル広告の運用経験者、広告代理店出身者ではない)
- 最高マーケティング責任者(Chief Marketing Officer)、最高データ責任者(Chief Data Officer)のヘッドハンティング

## 【組織】

- 市場創出するための共通善の共有  
(顧客ロイヤリティ向上、顧客生涯価値「LTV\*<sup>2</sup>」最大化)
- 攻めを誘発するKPI、KGI設定  
(新商品/新サービスに関する売上比率、顧客満足度、ROI、リターン思考による失敗件数)
- パーソナライズ「顧客⇒個客」
- 最高マーケティング責任者(Chief Marketing Officer)、最高データ責任者(Chief Data Officer)の定着(根付かせる)

\*2: Life Time Value

## (参考) 各人材像の定義「スーパーエンジニアの人材像」



### ■ 幅広い知識を有し、技術的な解を迅速に提案できる

- ・ビジネス要求に対し、技術的解が出せる（要求に対しての咀嚼力）
- ・P o Cを実践し、実現可能性を検証できる
- ・要求以上の付加価値を生み出せる
- ・スピード力を持って答えが出せる

### ■ 技術に関する探求心が極めて高い

- ・情報（世界のトレンド、異業種を含む幅広い情報）収集力
- ・自ら先進技術を学ぶ姿勢（アクティブラーニング）
- ・失敗を恐れないチャレンジ精神
- ・継続できる忍耐力

### ■ 論理的思考を有する

- ・仮説検証を繰り返し答えを導く思考力
- ・既存概念に囚われない発想力
- ・プラス思考

# 各人材像を輩出する施策「スーパーエンジニア輩出具体策」

## 【育成】

- ・スペシャリストのキャリアパスの作成
- ・専門技術を持った企業への出向
- ・社外人脈とのネットワーキング
- ・少人数プロジェクトへの派遣

## 【働き方】

- ・時間/場所に拘束されない働き方
- ・Slackなどの新しいツールの導入
- ・アジャイル手法の導入（PoC）

## 【採用】

### 即戦力

- ・専門技術を持った企業の買収
- ・キーワード採用（キャリア採用）
- ・ハッカソン

### 将来性

- ・専門性の高い学校との提携
- ・一芸採用

## 【組織】

- ・先端技術に触れられる環境作り
- ・自由にやらせてくれる組織
- ・新たな評価/報酬制度
- ・若年層/技術提供のみの組織

## (参考) 各人材像の定義「データサイエンティストの人材像」



### ■ データ活用を根拠とした課題解決・ビジネス判断・ビジネス創出を行える

- ・ 業種を越えた人脈を構築し、かつ、組織間をつなげていくことができる
- ・ 顧客からの要望を正確に捉える理解力・会話力を持ち合わせている
- ・ 新規事業もしくは複合事業であっても適切に原因分析ができる
- ・ どんな背景の持ち主であっても理解・納得を得られるよう説明できる
- ・ 時代の流れを先読みできる洞察力がある
- ・ データ根拠だけに偏り過ぎない判断力を持ち合わせる

### ■ 高度な技術力を持ち合わせ、スピード感のある開発・検証が行える

- ・ 分析ツール・技術を常に習得しつづける探求心を持ち合わせている
- ・ ベストプラクティスを提示できるだけの幅広い知識と深い理解がある
- ・ 仮説～検証を絶えず繰り返し実践する耐性を持ち合わせている
- ・ 既存のインフラ・アプリ双方の基礎的知識を習得している
- ・ 新規事業もしくは複合事業であっても適切に理論構築ができる
- ・ メンバーの技能育成ができる
- ・ 専門的な会話ができるだけの英語力

# 各人材像を輩出する施策「データサイエンティスト輩出具体策」

## 【育成】

### 技術習得

- ・システム子会社／ベンダーへの出向、社外セミナー参加によるデータ分析技術の習得
- ・業務／分析／データ加工／インフラに関する幅広い知識の習得

### 新規ビジネス創出

- ・自社データを活用し、分析を実践する
- ・データ分析を行うための環境構築

## 【働き方】

- ・複数案件並行実施（案件複数掛け持ち）
- ・タスクフォース
- ・副業（ITコンサルタント業務）  
※ITスキルの向上と最新技術の習得を図る
- ・オープンデータ推進
- ・裁量性の有効活用

## 【採用】

### 公募制異動（共通）

- ・業務革新を推進する人材の確保

### 新卒採用

- ・ジョブマッチングやインターンによる学生の確保
- ・学歴を問わず、専門性に特化した採用  
※大学に限らず専門学校・高専からも検討

### キャリア採用

- ・社外の優れた専門技術を身に付けた即戦力スペシャリストの確保（ヘッドハンティング）

## 【組織】

### 専門組織の設置

- ・「BigData×技術革新×ビジネスデザイン」による新たな価値創出
- ・世界最先端の技術を即座に習得

### データサイエンスを推進する組織風土

- ・社内のデータを自由に使用でき、分析できる  
※イメージ：自社内kaggle

# 4. おわりに ～次年度の活動に向けて～

- ・次年度の活動に向けては、今回打ち出した施策を、**自社に当てはめた時の整合性の検証や各種施策の優先順位付けなど施策の整理**を行う必要があると考えている。
- ・また、上記内容と併せて、**各人財像の役割を踏まえ、相互作用のプロセスを整理**していきたい。(下図参照)

## <相互作用プロセスのイメージ>

		To(作用される)			
		イノベーションリーダー	マーケッター	データサイエンティスト	スーパーエンジニア
From(作用する)	イノベーションリーダー	<b>【象徴的な役割】</b> ・新規ビジネス発案 ・事業戦略との整合 ・各人物間のハブ	・調査対象分野の定義 ・自社のコアコンピタンス明確化 ・人材ネットワークに基づく「場」の提供	・調査対象分野の定義 ・自社のコアコンピタンス明確化	・プロトタイプ of 構想(コンセプト)考案 ・制約事項(時期、費用等)の提示
	マーケッター	・ターゲット市場の改革状況(成功失敗要因)に基づく知見の提示 ・インサイト(顧客の真の要望)に基づく知見(新たな価値)の提示	<b>【象徴的な役割】</b> ・顧客動向調査 ・市場分析 ・市場創出	・インタビュー、行動観察等によるインサイト(顧客の真の要望)の提示 ・マーケティングKPI、KGIの評価	・特定技術の適用例(方法)、提供製品デザイン、提供サービス手法の調査結果の提示 ・プロトタイプに対する顧客のフィードバック
	データサイエンティスト	・カスタマージャーニー*1の分析結果に基づく知見(新たな価値)の提示	・カスタマージャーニー*1の分析結果の提示	<b>【象徴的な役割】</b> ・BigData収集 ・BigData分析	・必要とするデジタルマーケティングチャネルの選択 ・データ分析手法の選択
	スーパーエンジニア	・目的を実現する技術解の提示 ・実証実験環境およびプロトタイプ of 提供	・市場分析、顧客動向調査に必要なとなる技術情報の提示	・カスタマージャーニー*1 of データ収集、分析するための仕組みの提供	<b>【象徴的な役割】</b> ・技術動向調査 ・技術解提示 ・試作、有形化

## 2018年度の活動

今やデジタル化やイノベーションはあらゆるビジネスに不可欠であり、スピーディーなサービス提供や展開が要求されています。これらを自社のIT部門やIT担当者だけで担うにはもはや限界にきており、デジタル時代におけるIT組織のあり方が問われるようになっていきます。2018年度の研究会では、**デジタル化時代に則したIT組織体制やマネジメントとは何か、この流れにどのように取り組んでいけばよいかを探索**すべく、以下を研究テーマとして活動します。



**デザイン思考によるIT組織活性化**

**デジタルビジネス時代におけるIT組織力強化**

**強いIT組織におけるイノベーション人財戦略**

**ご清聴ありがとうございました。**