2015年度 研究活動成果報告会



「IT組織力の強化へ向けて」

2016年4月21日 2015年度 JUAS組織力強化研究会

Agenda

1. はじめに 全体振り返り

- 研究会概要·運営方針
- 研究会参加メンバー・年間研究会実施実績と概要
- 研究会検討開始にあたって

2. 各チーム研究会成果のまとめ

■ 各チーム年間研究会検討サマリー(4チーム)

3. おわりに_次年度へ向けて

はじめに JUAS組織力強化研究会_方針・テーマ(募集要項より)

<研究会概要・方針>

企業を取り巻く<u>環境</u>がめまぐるしく<u>変化</u>するなか、企業経営にとってIT組織に求められる役割も変化してきています。

IT部門に求められる役割や機能は?「変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織」・「変化を自ら起こすことができる組織」などIT組織の機能強化へ向けて意見交換や事例研究を行います。

- 変化への対応だけではなく、変化の先を見据えて対応できる「強い組織へ!」「規律」「階層」「統制」⇒「自律(自立)」「分散」「協調」型へ
- 従来の階層型組織とはことなる、次世代型IT組織の研究 ※部門や組織を超えた連携強化型

<研究会開催サイクル>

開催は、JUASでの開催予定(全6回)とあわせて、研究会自主開催(全5回)の両面で活動を展開していきます。(原則、毎月開催)

はじめに 2015年度:組織力強化研究会の運営方針

- ■研究会運営方針
- ■研究会は自らが勉強する場を提供し(提供し合う)"場"としましょう
- ■教えてもらう立場だけで臨むのではなく、<u>自らの考えを研究会へ</u>
- ■他社の意見を聞き(意見も言う)尊重しつつ
- ■先ずは発言を受け入れる ⇒ 自分の考えを話す
- ■全員参画型の研究会としたい
- ■記録化して見える化しながら(<u>見える化=整理の基本=気付きへ</u>)

自社の組織の実態・風土に合わせて、必要なものを試行・活用できるような成果を自社に持ち帰りましょう。

はじめに 2015年度 研究会検討テーマについて

4チームに分かれてテーマを設定し、参加企業による 検討議論を実施。

- 1. 強いIT組織のあるべき姿
- 2. 強いIT組織に成熟させる段階的な施策
- 3. 強いIT組織の事例から導かれる成功要因





■2015年度開催スケジュール(全11回)

自主開催

	開催日程	開催場所	内容説明	備考
第1回	2015/05/27(水)	JUAS 会議室	研究会目的・テーマ共有・今後進め方・メンバー共有 プロフィール・検討テーマ(事前アンケート)⇒課題傾向サマ リ	懇親会
第2回	2015/06/16(火)	東京海上日動システムズ	★フューチャーセンター チーム分け・テーマ発表, チーム討議スタート, 全体共有	多摩センター
第3回: 2015/	: 合宿 /7/17-7/18(土)	プラザヴェルデ ふじのくに千本松 フォーラム(沼津)	チーム別集中検討会+全体共有	
第4回	2015/8/19(水)	ヤマトホールディ ングス様	※羽田物流施設訪問(検討会兼見学会) チーム別検討会+全体共有	
第5回	2015/9/16(水)	パソナ様	※パソナグループ本社ビル訪問(検討会兼見学会) チーム別検討会+全体共有	
第6回	2015/10/07(水)	JUAS 2-2会議室	チーム間情報交換&各チーム検討会	
第7回	2015/11/11(水)	日本航空様	※整備工場訪問(検討会兼見学会) チーム別検討会+全体共有	
第8回	2015/12/02(水)	JUAS 2-2会議室	★講演: 株式会社ローソン 絈谷武宏様 チーム別検討会+全体共有	忘年会
第9回	2016/01/13(火)	JUAS 2-2会議室	各チーム集中検討会	
第10回 2016/	D:合宿 /2/19-20(土)	サンプラザシーズ ンズ(名古屋)	2/19午前中: トヨタ産業技術記念館見学(希望者のみ。 そ 2/19午後~:年間各チームまとめ、最終報告会資料準備	有料)
第11回	2016/03/15(火) 最終報告会	JUAS 2-2会議室	年度最終報告会 4チーム年間検討成果報告会・総括	懇親会

Agenda

- 1. はじめに 全体振り返り
 - 研究会概要·運営方針
 - 研究会参加メンバー・年間研究会実施実績と概要
 - 研究会検討開始にあたって
- 2. 各チーム研究会成果のまとめ
 - 各チーム年間研究会検討サマリー(4チーム)

3. まとめ_次年度へ向けて

■今年度の各チーム討議まとめ

チーム1:「強いIT組織のあるべき姿」

- IT組織として経営に貢献するために担うべき役割
- ●「担うべき役割」を実現するためのあるべき姿の要素(システム化の提案)
- ●「あるべき姿」とそれを実現するための「手段」(システム化の提案)

チーム2:「プロ集団育成に向けた組織力強化」

- プロ集団に求める最重要能力
- プロ集団の実現方法と重点研究対象
- プロ集団の育成における組織能力評価軸と施策例

チーム3:「IT組織における成熟度定義と成熟度を上げる施策」

- ●IT組織の成熟度指標
- ●人気があるIT組織に必要な要素の分類
- ●成熟度を上げるための具体的施策

チーム4:「強いIT組織の事例から導かれる成功要因」

- ●分析の着眼点
- ●事例分析
- ●成功要因と実現のためのアプローチ

チーム1

「強いIT組織のあるべき姿」

■はじめに(背景と目的・テーマ設定)

背景

IT部門に求められる役割が、受動的で言われたことだけ作り保守することから、 能動的・主体的に事業拡大に貢献することへと、要求が変わってきている

目的

- ① 「強いIT組織のあるべき姿」を描き、
- ② その「強いIT組織」になるための手段を整理する。
- ③ 今回検討する対象組織は「ユーザー企業のIT部門」とする。

1ToBeモデル

中心 ====

- 組織モデルの整理
- 新しい形,あり方見つける
- ・ 会社としてのありたい姿 → IT部門としてのありたい姿
- · IT組織のあるべき姿 要素関係モデル
- これからのIT部門に求められる役割
- 共創型組織のあり方
- ITの視点
- ユーザー、ベンダーそれぞれの立ち位置でのIT組織

③原因 ギャップ分析

- ・ 企業へのヒヤリング or 分析
- ・ ギャップの原因を検討

②Asls 課題

- ・ あるべき姿と現実とのギャップ → もう一つ現実的なあるべき姿
- ・ 理想(あるべき姿)と現実とのギャップ このギャップを強化
- ・ ありたい姿の理想を上げ、各社におけるギャップを抽出
- ・ 個別課題の選定と対策
- ・ リアルな内部課題 ToBeとのGap
- ・ あるべき組織と現実のギャップをうめる
- ユーザー部門との関係

4施策

- ・施策
- ・ 組織風土と強い組織の関係
- ・ 全社で同じ意識を持つには
- ・ 是々非々と強いIT組織との関係 (事例、深堀り)

■研究成果の概要



□ | T組織として 経営に貢献するために担うべき役割



守り (収益維持) 攻め (収益向上、事業規模拡大) システム システム 生産性 セキュリ コンプライ ₹1.BCP アンス・法 化の提案 スピード ロー・・である る ロー・・できて いる 関係部門 との役割 分担 先進技術 組織 投資 共通

I T組織として経営に貢献するために担うべき役割※

「担うべき役割」を実現するための あるべき姿の要素

「あるべき姿」とそれを実現するための「手段」

■研究方法(1) ボトムアップのアプローチ

「『強いIT組織』の あるべき姿」 を持ち寄る



5つのキーワードに収斂:

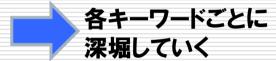
IT投資管理

IT組織の組織体制

IT組織の役割領域

IT人材の育成・確保・適正配置

先進技術



[IT組織の役割領域を考える中で生じた疑問] 確かにこれらは強いIT組織には必要ではあるが… そもそも「強いIT組織」とは何か?何のためか?

■研究方法② トップダウンのアプローチ

「会社経営に貢献できるIT組織」=「強いIT組織」 と定義

会社経営に貢献 とは?

- ・ 収益に寄与
- 事業環境変化への対応
- 短期的にはコスト圧縮、中長期的には変化への対応・市場開拓
- ・ など…



IT組織は、これらを含む経営戦略を実現するために十分な機能を提供する、主導することが求められる。

■IT組織として経営に貢献するために担うべき役割

会社経営への貢献

会社の経営戦略

IT組織の戦略

IT組織として担うべき役割

守り

(収益維持)

- 8 投資判断
- ⑥ システム化の提案

⑤ システム安定稼動

(7) セキュリティ・BCP

9 コンプライアンス・ 法令対応

攻め (収益向上、事業規模拡大)

- 投資判断
- ② システム化の提案
- 4 生産性向上

③ 開発スピード

「担うべき役割」を実現するための、あるべき姿の要素

A: 人材

B: 関係部門

との役割分担

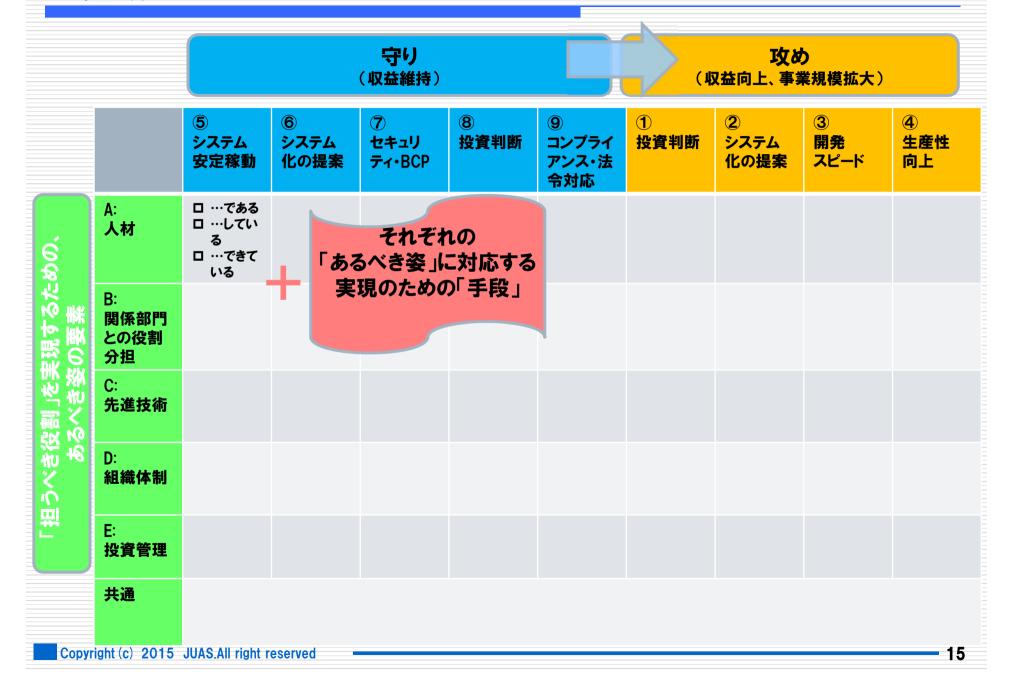
C: 先進技術

D: 組織体制

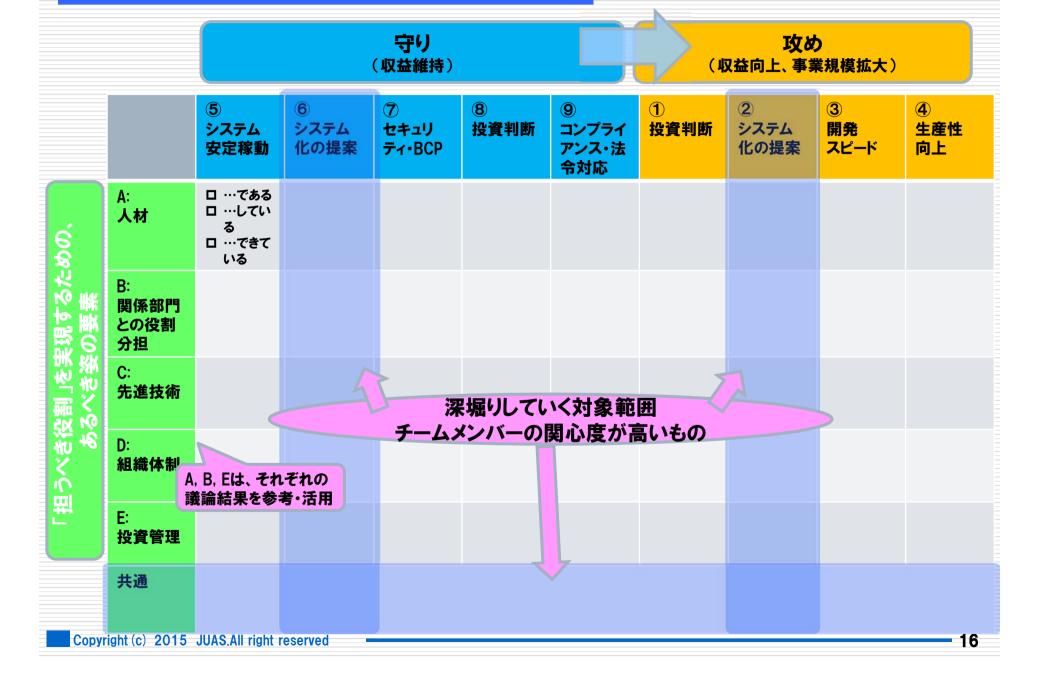
E: 投資管理

共通

■完成イメージ



■完成イメージ(再掲)



■ あるべき姿 (共通)



	守り(収益維持)	攻め(収益向上、事業拡大)				
	共通					
共通	</td <td>り(システム化の提案等)、各ステークホル</td>	り(システム化の提案等)、各ステークホル				
	<価値観&マインド醸成> ・ ミッションを実行していくうえでIT部門 人ひとりに浸透している	に必要な共通の価値観を示し、IT要員一				
	<全体最適の視点> ・ 各ビジネス領域横断、業務プロセスの立的および客観的な立場で着地点を					
		リティー、IT統制等)に固執せず、ビジネス バナンス基準を改定する柔軟性を有してい				
	<外部とのコミュニケーション> ・ 社内・国内に閉じず、オープンな情報	交換の「場」を有する。				

実現のための手段(共通)



	ラベル	手段
共通	ミッション明確化	業務分掌にミッションを具体的な内容で明記する。業務分掌をステークホルダーに対して能動的に周知する方法を構築する。
	価値観&マインド醸成	 IT部門のミッションや価値観を明文化する。 IT部門内で浸透するよう、定期的にな朗読や教育の場を設ける。
	全体最適の視点	社会環境や経営環境の変化を把握する。社内各部門の状況や課題を把握して全社状況を体系的に評価する。各部門からの要望を評価する基準を設定する。
	環境変化への柔軟性	社会環境や経営環境の変化を捉え、ITガバナンス基準を見直すPDCAサイクルを構築する。ITガバナンス基準の改定手続きを整備する。
	外部とのコミュニケーション	IT子会社との情報交換会を定例的に開催する。様々な他企業との情報交換を可能にするネットワークを構築する。

あるべき姿 (システム化の提案 × 投資管理)



システム化の	守り(収益維持)	攻め(収益向上、事業拡大)				
提案	共通					
E 投資管理		、コスト削減、品質向上等の改善数値目 により捻出したコストを「攻めのIT」の原				
	< 投資判断の仕組み> ・ 投資判断の責任範囲が明確になっており、市場環境変化に応じた、スピード感のある投資判断、意思決定をしている					
	<判断指標> 全体戦略(経営戦略、IT戦略)の中で、当該システム化提案の位置づけ(優先順位)、投資判断の指標を持っている (例:インソース/アウトソース) 					
	<情報の可視化> ・ 投資判断の指標に即した情報を可視	化している				
	<モニタリング> ・ IT投資判断後もKPI(投資対効果等)・ 資判断に知見を活かしている	をモニタリングし、次のIT戦略立案、IT投				

実現のための手段 (システム化の提案 × 投資管理)

システム化の 提案	ラベル	手段
E 投資管理	・原資の確保	・ 全社IT投資管理の徹底(シャドーITの撲滅)・ 開発コスト・運用コストの最適化・ 守りの投資を削減し、攻めのITに投資
	・投資判断の仕組み	経営層や各部門のトップ・グループ会社等と意見交換できる場の創出投資判断を行うプロセスにおいて、統一した基準でシステム提案を判断できる仕組みを構築
	・判断指標	・費用対効果等判断指標の明確化・案件リストをもとに、各部門のシステム化状況や費用 対効果から優先順位付け・ ROI、KPIが関連部門で共有化
	・情報の可視化	・ システム別の投資・コストの明確化・ IT投資マネジメントシステムの構築
	・モニタリング	経営貢献の可視化、定例報告ニーズに対する評価指標を定義し計測業務改革の結果に対する評価指標を定義し計測

■結論·考察

- ◆ 経営目線での強いITの定義
 - トップダウンの視点から検討することにより、IT部門の存在意義・価値を「経営に 貢献できるIT」と定義し、担うべき役割を定義できた。
- ◆ 投資管理の重要性
 - 「投資」については、ボトムアップの視点、トップダウンの視点のいずれからの議論でも重要な論点として挙がった。
 - ⇒ 経営と現場をつなぐキーとなる領域といえるのではないか。
- ◆ 強いITの要素 = 「共通」+「攻め」
 - 今回の「システム化の提案」の検討結果では、「守り」だけに関わる要素はなく、 「共通」と「攻め」のみとなった。
 - ⇒ 今年度に議論した強いIT組織のあるべき姿としては、「共通」要素の土台の 上に「攻め」の役割を築いていきたいという思いが強かった。
- ◆ IT組織の「外」: ステークホルダーと環境変化
 - ステークホルダーからの視点でも強いIT組織を検討できた。
 - ⇒ IT組織の「かくあるべき」という姿は固定されておらず、自社の戦略や状況に基づき、ステークホルダーとの対話を通じてあるべき姿を明らかにしていくことが重要。(例:IT予算をIT部門/事業部門のどちらが持つのか、など)
 - 内外環境変化に応じて目指す姿を柔軟に見直していく変化対応力がより必要と

■今後にむけて

- 情報子会社の役割について、何が最適なのかを掘り下げて検討してみる のも良いと思われる。
- 投資判断を誰がやるのがベター・ベストなのか(予算権限との関係)についても検討課題である。
- システム化提案以外の役割についても、情報交換し検討ができるとなお 良かった。

チーム2

「プロ集団育成に向けた組織力強化」

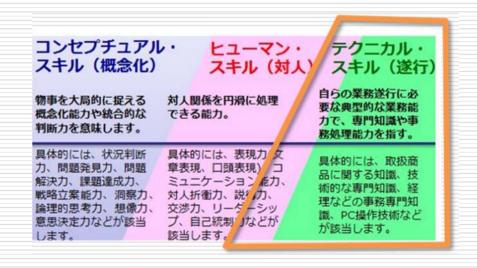
■ 1. はじめに

- チーム2では、「攻めのIT」ということを念頭に置きつつ、まずはIT組織のあるべき姿について、メンバー間で認識を合わせることから活動を開始した。
- 強いIT組織に係るキーワードや要素は多岐にわたるため、これらをいったん網羅的に洗い出し、そこから段階的にスコープを絞り込んでいくというアプローチを採用。
- そして、長らくの論議の結果、我々は、<u>高度なテクニカルスキルを有するプロフェッショナル人材の集団、すわなち「プロ集団」の存在こそが、ユーザ・ベンダー企業を問わず、日本のIT組織に広く共通する最重要の成功要因である</u>との仮説を設定した。
- このため我々は、「プロ集団の育成能力」という観点から、組織能力の評価軸を整理し、そこから各IT組織の現状(強み・弱み)を把握し、あるべき姿を見出していくための手助けとなるモデル(プロ集団育成における組織能力評価軸)を作成することとした。

■ 2. プロ集団に求める最重要能力

テクニカルスキルが最重要

- プロ集団の「ヒト」「組織」に求める最重要の能力は、各々の分野における確固とした専門知識・遂行能力としての「テクニカルスキル」と位置づける。
- 当然ながら、プロには高いコミュニケーション能力やマネジメント能力を始め、幅広いヒューマンスキル・コンセプチュアルスキルが不可欠であるが、長らくゼネラリスト志向の強かった日本企業IT組織において、「テクニカルスキル」の欠如が共通のボトルネックになっていると共通認識。





■ 3. プロ集団の実現方法と重点研究対象

■ プロ集団実現方法の基本的な考え方

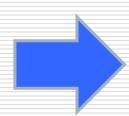
- ▶ 「プロ集団」とは、プロフェッショナルである「ヒト」の集団に他ならず、「ヒト」の育成・強化なくして、成り立つものではない。
- → 一方、「組織」の観点では、「プロ集団」を構成するヒトを数多く輩出できるような組織 能力を備えることが求められる。
- 従って、まずはこの組織能力を高めるための施策を打ち出し、プロ集団が成長・活躍できる組織環境を構築した上で、(実際には同時並行的に)「ヒト」に対して人材育成施策を推進していけば、「プロ集団」が実現できると考える。

■ 「組織」の要素を重点的に研究

- ▶ 上述の通り、プロ集団の研究は「ヒト」と「組織」の両面での考察が必要である。
- ▶ 但し、個々の「ヒト」の育成・強化はあくまで人材育成の領域であり、組織力強化研究会にはなじまないこと、またCCSF等のフレームワークも業界で整備されているため、この領域を深堀りすることはしない。
- 一方、「組織」については、「プロ人材を数多く輩出する組織能力」を高めるための方法論が十分に確立されていないと想定されるため、この領域に焦点を絞ってチーム2の研究を進めていくこととした。

■ 4. プロ集団育成における組織能力

- プロ集団を改めて定義すると、
 - ➤ ITの高度なテクニカルスキルを有し、それを活用して自社のビジネス改革・新ビジネスモデル創出をリードする人材の集団
- ■「プロ集団育成における組織能力」は、下記3つの要素を含む
 - ① 高度なテクニカルスキルを有するプロフェッショナル人材を数多く育成できる組織能力
 - プロフェッショナル人材が自身のITスキルを最大限に発揮できる場を提供できる組織能力
 - ③ プロ集団が有する高度なITスキルを、自社ビジネス変革・新ビジネスモデル創出の武器として活用できる組織能力【攻めのIT】



チーム2では、上記組織能力を測定するための評価軸を洗い出し、そこから各IT組織の現状の能力(強み・弱み)を把握し、あるべき姿を見出していくための手助けとなる「プロ集団育成における能力評価軸」を作成することとした。

■ 5-1. 新たな評価軸の策定プロセス

■ プロ集団の育成における組織能力評価軸の素案

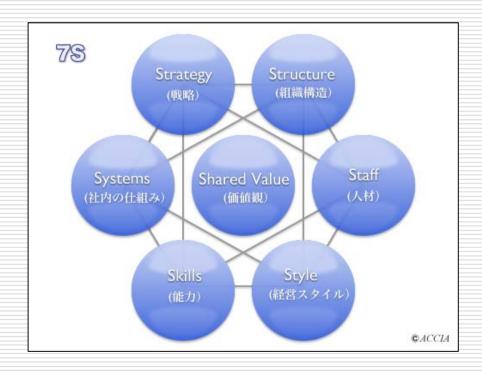
- 1. 高度なテクニカルスキルを有するプロフェッショナル人材を数多く育成できる組織能力
 - プロフェッショナル人材の定義とスキル診断
 - キャリアパスと育成フレームワーク
 - ・ 環境変化(技術革新など)に伴うテクニカルスキル転換
 - プロフェショナル人材の人事評価制度(スペシャリストとしての待遇)
 - 社外・異業種との交流機会
- 2. プロフェッショナル人材が自身のITスキルを最大限に発揮可能な場を提供できる組織能力
 - プロフェッショナル人材に力量に見合った高いレベルの仕事の創出
 - 適材適所の人材配置
 - ・ プロフェッショナル人材間の社内連携(縦割り・タコツボ化の防止)
 - 最新IT技術の探索・実用化のための組織的取組み
 - ・ マネジメント(ゼネラリスト)側がプロフェッショナル人材を受け入れるための意識改革
- 3. プロ集団が有する高度なITスキルを、自社ビジネス変革・新ビジネスモデル創出の武器として活用できる組織能力【攻めのIT】
 - 自社の事業・ビジネスプロセス知識、競争力の源泉をプロフェッショナル人材が理解する機会の提供
 - ビジネス部門との連携のもと、ビジネス変革・新ビジネスモデル創出を検討する場の提供
 - IT投資配分の見直し(既存システムの維持運用→自社の競争優位性に係る分野)
 - プロ集団による攻めのITを実践するための意思決定プロセスの見直し・迅速化(アジャイル型開発の採用など)
 - ・ 仮説検証型(トライアル&エラー型)の取組み(小さな失敗を許容する文化の醸成)



上記素案だと網羅性の観点から重要な評価軸が抜け落ちてしまう可能性があると考えられたため、マッキンゼーの「組織の7S」を活用して、個々の評価軸を再分類・整理するとともに、不足している評価軸を追加していくこととした。

■ 5-2. 新たな評価軸の策定プロセス

マッキンゼーの「組織の7S」モデルを使って、「プロ集団育成における組織能力」の評価軸を7つのSの観点から網羅的に洗い出し



大分類	組織の7S	解説	
_	1. Strategy	戦略の方向性	
HARDGS	2. Structure	組織構造、組織図	
	3. System	社内の仕組み	
	4. Staff 傾向	組織としての人材の質、傾向	
SOI		企業風土、企業文化	
SOFTES	6. Skills	組織として持っている技 量・能力	
	7. Shared Value	社員の共通の価値観、 組織のビジョンなど	

■ 5-3. 新たな評価軸の策定プロセス

■ 評価軸(小項目)を整理するにあたってのポイント

- 1. 素案で定義した個々の評価軸を「7つのS」に沿って再分類し、下表の「小項目」欄に記入する。また不足している評価軸を追記する。
- 2. 「小項目」欄はキーワードあるいはなるべく短いセンテンスで「~について」という形で表現し、その意図すると ころは「評価ポイント」欄に記入する。1つの小項目・評価ポイントに複数の要素を持たせない。
- 3. 各評価軸はユーザ企業・ベンダ企業の両方に適用できるものと考えるが、ユーザ企業視点とベンダー企業(IT 子会社含む)視点の表現が混在すると全体の統一感がなくなるため、便宜上、ユーザ企業視点の表現に統一 (例:顧客→ビジネス部門)
- 4. 一般的な組織力評価の意味合いが強く、「プロ集団育成」という視点が薄い評価軸(例えば「ゼネラリスト集団育成」でも必要となりそうな評価軸)はカット

	中項目	小項目	評価ポイント		
1.	· · · · · ·		ITを活用して自社のビジネス変革・新ビジネスモデル創出をビジネス部門に提案し、それをIT組織がリードしていくという明確なミッションが組織内で定められているか?		
		新技術の活用戦略について	IoTやビッグデータ、その他クラウドやモバイルといった新技術の活用を戦略の1つとしてとして位置付けているか?		
		IT活用によるビジネス革新の為の推進体制について	ビジネス部門と協同・協業していくための推進体制や仕組みが整備されているか?		
	•••		•••••		
2.	Structure	•••	•••••		

■ 5-4. 新たな評価軸の策定プロセス

■ 各評価軸のレベル判定基準と施策例

- 各評価軸の達成レベルを判定するための基準を設ける
- **各評価軸(小項目)のレベル向上につながる施策例を列挙する**
- > 施策例は段階的(LV1⇒LV2)な施策では無いが、何かしら現状を改善出来る例を列挙する

評価軸		レベル判定	施策例	
中項目	小項目	評価ポイント		
1. Strategy	•••	•••		
	•••	•••		
2. Structure	•••	•••	✓ 各評価軸(小項目)単位に異	✓ 1つの施策が様々な評価軸に
	•••	•••	なるレベル判定基準(レベル1	波及するケースがあるため、複
3. System	•••	•••		数の評価軸に同一の施策が
	•••	•••	~4)を設けることはせず、全	- 存在しても特段問題ない。
4. Staff	•••	•••	てに共通の基準を設定	✓ SoftのSに係る評価軸につい
	•••	•••	レベル1:できていない	ては、概して間接的な施策に
5. Style	•••	•••	┃ レベル2:一部できている ┃┃┃	
	•••	•••		なる想定だが、関連のあると
6. Skills	•••	•••	レベル3:ほぼできている	思われる施策は一旦、全て列
	•••	•••	レベル4:確実にできている	挙する。
7. Shared Value	•••	•••	<u> </u>	
	•••	•••		

■ 6. プロ集団育成における組織能力評価軸の骨子

計36の評価項目からなる評価軸を作成し、 計84の関連施策を洗い出し

3月度の成果発表会では参加メンバー各社の施策事例も発表

	評価軸				レベル判定	関連施策
	大項目	中項目	小項目	評価ポイント		
	Ŧ	1. Strategy	…について …について	7項目 …?		
	HARDGS	2. Structure	…について …について	5項目 …?	レベル1:できていない レベル2:一部できている	12施策
		3. System	…について …について	12項目?		東京海上日動 システムズ様
		4. Staff	…について …について	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	・・ 7施策	
	SOF	5. Style	…について …について	5項目 …?	レベル4:確実にできてい	14施策 横河電気様
	SOFT6S	6. Skills	…について …について	2項目 …?	る	6施策 新日鐵住金様
		7. Shared Value	…について …について	2項目?		6施策

評価軸利用時のポイント

ボトルネックとなっている評価項目から段階的にレベルアップ!

- 1 現状把握 :上記評価軸を使用して、自社組織の現状把握を実施
- ② 実施施策の決定 :①のレベル判定結果が最も低い評価項目を抽出し、その施策例を参考に、自社に適したレベルアップ施策を検討・決定
- ③ 施策の実行と振返り : ②で決定した施策を実行し、レベルアップ状況を定期的に確認。目標値に到達したら、①現状把握に戻って、次のサイクルを開始

チーム3

「IT組織における成熟度定義と成熟度を上げる施策」

研究のプロセス

■ 当初与えられたテーマ

"強いIT組織に成熟させる段階的な施策"

チーム3としては、与えられたテーマを3つに分けて検討を実施した。

- ① 強いIT組織の定義 強いIT組織とはどのような組織か
- 2 組織の段階的成熟度強いIT組織の成熟度の指標は何か
- ③ 施策 成熟度を上げていくための施策は何か

検討プロセス

組織の主たる構成要素は「人」である!

当初の検討テーマ

個人の能力を最大限発揮できるIT組織にするための施策を考える

強いIT組織を検討する中で・・・

うつ!?

よく見るキーワードばかり!!

人気のある組織

有能な人材を確保し続ける事も重要!!

構成要素は16。ここから7要素を選択。

具体的な施策を検討!



CMMI風

にレベルを設定

2

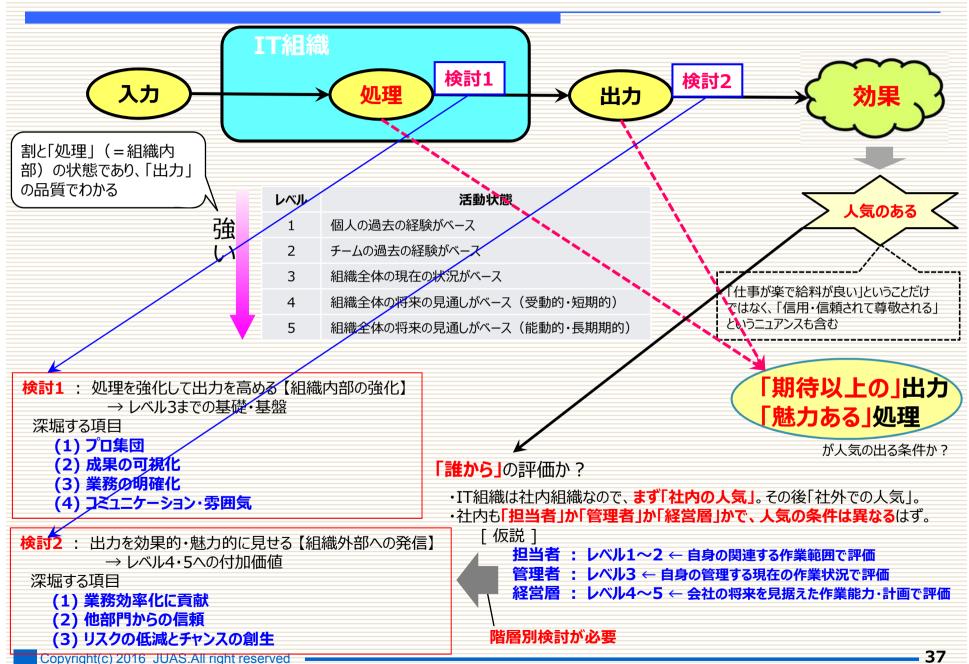
IPO

の考え方を活用

今回の成果発表!!

②. IT組織の段階的成熟度 ここがベース! **発展** ⇒⇒⇒⇒⇒⇒ 人気の定義 3:満足しているレベル 維持と処理中心 Output 中心 4:IT部門として社内から人気 5: 社外から見ても魅力的 活動の主体 個人 IT組織 チーム 役割分担 (リーダー・・・) プログラム ポートフォリオ 活動の対象 プロジェクト (事業) (会社) 短期=改善 長期=改革 実績 実績 計画 +(リスク 計画 過去 現在 未来 活動の拠点 と方針 直面する問題・課題 (経験) 将来・目標・見通し に対してどうすればよ (反復型) (着地見込み) いか? 36 Copyright(c) 2016 JUAS.All right reserved

②. IT組織の段階的成熟度 人気要素の関連図



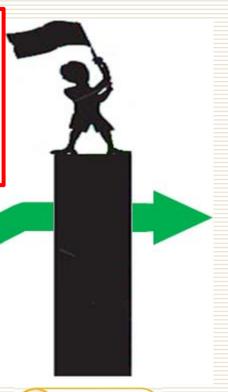
③. 研究成果 成熟度を上げるための具体的施策(処理:①プロ集団)

LV3⇒LV4

- ① 計画予実を評価し、最終着地 を見込む
- ② 個人別のスキルレベルの可視 化と育成計画を策定する

LV4⇒LV5

- ① 組織の過去経験を蓄積し、 計画評価に活用する
- ② 事業戦略に合わせた組織の 人材ポートフォリオをキャリアプランに組み込む

















状態

- ①遂行能力
- ②キャリアプラン
- ① 実行可能な計画が 立てられ、要員がア サインできる
- ② 現状業務に必要な スキルが明確になっ ている
- 1 不測の事態が発生しても、対応できる
- ② 各個人がキャリアパス を理解し、IT組織全 体に制度が浸透し、 育成がされている
- ① 計画策定時点でリスクを 評価し、対策が決まっている
- ②事業戦略に応じて、見直せるプロセスが確立されている

③. 研究成果 成熟度を上げるための具体的施策(処理:①プロ集団)

分	類レ	ベル	3(計画と実施)	4(短期的将来と改善)	5(長期的将来と改革)
処王	里 状	能	◆キャリアプラン(プロの育成) ①キャリアプランに応じた必要な知識能力が明確になっている ②キャリアアップの研修制度が整っている → Jロジェクト遂行能力 (今見えていることに対しては、実行できる状態) 現状で把握できている状況に対しては、実行可能な計画が立てられており、それが担保できる要員がアサインできる ◆情報分析(他社、業界)情報を集めている。	◆キャリアプラン ・個人がキャリアパスについてイメージできている。 ・研修受講後にフォローができている ⇒IT組織全体に制度が浸透している ⇒プロジェクト遂行能力 (不測事態が起こっても、対応が取れる状態) 計画に影響のある事態が発生しても、IT組織内で対策が行われて、計画が守られる ◆情報分析(他社、業界) 分析した情報を評価し、自社の活動に適した、技術や製品を選択できる	◆キャリアプラン ⇒IT組織として、環境変化に応じて キャリアプラン自体が柔軟に見直せるプロセスが確立されている状態。 ◆プロジェクト遂行能力 (不測の事態が起きないように事前に対応が行われている状態) 事前のリスク管理により、挽回・回復が出来る 長期的な展望が描けており、業務遂行が出来る ◆情報分析(他社、業界) 他社に先駆けて、革新的な、リスクを採って(テイク)、自社に適用、活用出来ている。

③. 研究成果 成熟度を上げるための具体的施策(処理:①プロ集団)

分類	レベル	3(計画と実施)	4(短期的将3	たと改善)	5(長期的将来と改革)
処理	施策	LV3⇒LV4 ◆プロの育成 ・個人別のレベル管理(ex技術者の工程毎に可視化する仕組みを入れる)と育成計画を策定する ・組織のスキルマップを整備する。人材資をする。 ・会社の事業計画に基づきリソース計・研修受講後のフォローをする ◆プロジェクト遂行能力 ・現場からのアラートに適切な判断を・PMOがプロジェクトを横串で管理す・ネガティブ報告を受け入れる体制・原・第3者チェック機関を設け、状況を可しています。 ・情報分析 ・技術の評価基準・選択基準を作成・情報分析や評価に必要な予算をつか技術評価のための試行チームを組⇒技術評価のための試行チームを組⇒技術評価できる要員をアサインする	才育成、教育への投 計画を作成する する る 風土を醸成する 可視化させる 対する ける仕組みを作る 成する	をウォッチする組 ・プロセスを構 ・プロジェクトジ ・組織(他音 織体制を構築 ・計画時察知 ・予仕組みと基 ジェクト評価制 ◆情報分析・専任させない ・実行部隊	遂行能力 「で門)レベルでリソース調整ができる組 でする スク管理をする コレ対処する(火が小さいうちに消す) ま準をつくる。数値化して管理し、プロ l度をつくる

5. まとめ - 次年度研究会への提言 -

- ■「人気のある組織」以外の強いIT組織の要素については、 マインドマップを軸として活用いただき、過去に当研究会 で検討してきた内容も含めて次年度以降の研究会にて完 成させていただければ幸いです。
- 4年間の研究会で議論しつくした感もあり、過去の成果を 取りまとめる時期が来ていると考えられる。

チーム4

「強いIT組織の事例から導かれる成功要因」

■ 研究テーマと検討内容

本研究チームでは、研究テーマとして「強いIT組織の事例から導かれる成功要因」を掲げ、事例をもとに成功要因の検討を行った。

研究テーマ

強いIT組織の事例から導かれる成功要因



課題

- ① 「強いIT組織」とは何か
- ② 強いIT組織となるための成功要因(KeySuccessFactor) とは何か
- ③ 何故、現在そうした組織やKSFが求められるのか



研究方法

各社事例を持ち寄り検討実施

■ 研究方法

以下の理由により、チームの各社が自社事例を持ち寄って研究を行った。

自社事例を基にした理由

- ① 他社事例の場合、取り組み内容の把握が記事などの外部情報に限られる
- ② 取り組み後の状況把握及び結果の判断が難しい

参考:今回収集した事例(全体47事例)※カテゴリ別に分類

	分類カテゴリ	事例数
1	育成風土:教育研修	16事例
2	チャレンジ・イノベーション	6 事例
3	適性配置・評価	9 事例
4	生産性追求	7事例
5	組織活性化	4 事例
6	リーダーシップ	3 事例
7	VISION共有	2 事例

■ 研究の成果

本研究の成果は、研究テーマ「強いIT組織の事例から導かれる成功要因」に関する課題に対して、事例を共有し、成功要因を抽出した点にある。

研究テーマ

強いIT組織の事例から導かれる成功要因

- ①強いIT組織のあるべき姿とはなにか
- ②強いIT組織となるKSFとはなにか

成功要因(KSF)

あるべき姿 「強いIT組織」

GAP

現状のIT組織

③何故そうした組織が求められているか

■ 着眼点

各社の事例に対し、特徴をキーワードとしてあげ、事例分類のカテゴリとして以下を設定した。

設定した分類カテゴリ

- ① 育成風土:教育研修
- ② チャレンジ・イノベーション
- ③ 適性配置・評価
- 4 生産性追求
- ⑤ 組織活性化
- ⑥ リーダーシップ
- ⑦ VISION共有

カテゴライズされた各社事例の内容を整理し、事例に共通する目的、特徴を 抽出し、以下の評価軸を設定した。

評価の軸

- ① 変革度の強さ(攻め・守り)
- ② 外部活用(組織内・組織外)

■ 評価軸による分類

■ 評価軸による分類のフレーム

外部

外部活用

組織外を活用し守りを固める

組織内で 守りを固める 組織外を活用し新たな変革創出

組織内で新たな変革創出

内部

変革度の強さ

(T.|-----

(守り)

小

(攻め)

■ 代表的な推奨事例の選定

とりあげた代表的な5事例から特徴を分析した

1. 新技術やサービスに対応できるエンジニアの育成

事例

EDISON_専門性向上施策(インフォコム)

2. 環境の変化に応じた、新たな変革の創造

事例

Principalプログラム(日本ユニシス)

3. IT部門の役割を拡大しビジネス領域へ進出

事例

マーケティング分野への参入(コーセー)

4. サービスや人材のグローバル化

事例

グローバルSE/PM研修(ANAシステムズ)

5. 攻めのITを支えるリスク対策の実施

事例

セキュリティの強化(ベネッセ)

■ 代表事例のプロット

外部

外部活用

組織外を活用し守りを固める

組織内で守りを固める

事例1 EDISON(専門性向上施策)

組織外を活用し新たな変革創出

事例2 Principalプログラム

事例3 マーケティング分野への参入

事例4 グローバルSE/PM研修

組織内で新たな変革創出

事例5 セキュリティの強化

内部

/**]**\

(守り)

変革度の強さ

大

(攻め)

■ 事例の背景 環境要因の整理

IT組織が現在直面する環境要因を外部と内部に分けて整理

1. IT技術の急速な進化

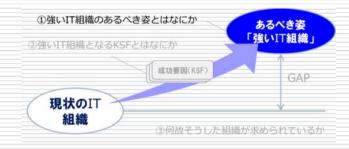
- ・新サービスや新技術への対応が不可欠になっている
- ・技術者のスキル低下を防ぐために専門性を高める必要がある
- 2. 社会の変化、政策の変化
 - ・規制緩和や新規参入による競合の激化
 - ・社員の高齢化、既存の購買層の高齢化
- 3. グローバル化
 - ・海外マーケットを意識したITサービスの構築が求められる
- 4. 開発手法の変化(短期集中化・アジャイル)
 - ・ニーズへの即応性が求められ、開発手法も変化が必要
- 5. リスク拡大
 - ・セキュリティ事故への社会的影響が大きくなっている

内部要因

- 1. 事業にITが必要不可欠(ITが生活に密着)
 - ・生活のあらゆる場面にITが存在し、ITなくしては業務が成り立たない
- 2. IT業界の多重請負構造化(ブラックボックス化)
 - ・開発の階層化により外注化が進み、IT部門の実装力が低下
 - ・システムがブラックボックス化することによりコストが増加している

■事例の特徴からあるべき姿を抽出

事例の特徴をもとに「強いIT組織のあるべき姿」を抽出・整理



■事例の特徴

- 1. 新技術やサービスに対応できるエンジニアの育成
- 2. 環境の変化に応じた、新たな変革の創造
- 3. IT部門の役割を拡大しビジネス領域へ進出
- 4. サービスや人材のグローバル化
- 5. 攻めのITを支えるリスク対策の実施

■強いIT組織のあるべき姿

- ①変化柔軟性がある組織
- ②攻めと守りのバランスがとれている組織
- ③ITの力がある組織
- ④自らの強み・弱みを知る組織

■「強いIT組織のあるべき姿」のポイント

IT技術の進化やマーケットの変化、グローバル化等の環境の変化に対応し、 強いIT組織のあるべき姿に近づけていくことが必要とされる



◆ 変化柔軟性がある

外部環境の変化が速く、ニーズも多様化しており、組織・人に柔軟性が求められる。

◆ 攻めと守りのバランス

会社・組織の役割・成熟度により、攻め(柔軟対応・ITスキル)と守り(変化しない時期に耐久力がある)のバランスがとれている。

ITの力がある組織

「管理志向×管理能力」も重要であるが、基本となるITスキル(高い専門性)が重要

◆ 自らを知る組織

自社の強み・弱みが明確になっており、適切な対策ができている。

■ 最重要成功要因(KSF=KeySuccessFactor)

事例から導かれる「強いIT組織のあるべき姿」を実現するために必要なKSF として以下の5つを設定



■強いIT組織のあるべき姿

- ①変化柔軟性がある組織
- ②攻めと守りのバランスがとれている組織
- ③ITの力がある組織
- ④自らの強み・弱みを知る組 織

■実現のためのKSF

- 1. 成功事例の蓄積
- 2. 企業風土の変革
- 3. 経営と現場とのコミュニケーション
- 4. VISIONの共有
- 5. 組織内外の力の活用

■ なぜ強いIT組織が求められるのか 〜総括〜

ITの利用が従来では考えられなかった用途にも広がり、今や生活に欠かせないインフラとなってきている中で、企業の事業へのIT活用の成否が本業の収益を左右する状況になりつつある。

しかし企業がその事業活動の中で必要とするシステムを構築する力は日増しに 増大しているにもかかわらず、その知識、技術力はコスト圧縮を目的とした多重請 負構造の弊害により弱体化の一途を辿っているのが実態である。

今回、事例研究を通じて企業活動におけるIT組織はコストセンター発想からプロフィットセンター発想へと変えることが重要であり、そのためには経営のコミットが最大の成功要因であること、またそれを引き出すためのヒントもこの事例群が指し示していることが見えてきた。

今後は、自社の実情をよく知った上で対策へとつなげていく事が必要と考える。 今回の我々の事例研究がその一助となることを期待している。

Agenda

- 1. はじめに 全体振り返り
 - 研究会概要·運営方針
 - 研究会参加メンバー・年間研究会実施実績と概要
 - 研究会検討開始にあたって
- 2. 各チーム研究会成果のまとめ
 - 各チーム年間研究会検討サマリー(4チーム)

3. おわりに_次年度へ向けて

おわりに 2016年度 研究会検討テーマについて

- 2015年度参加メンバを対象にアンケートを実施。 アンケート結果からテーマを設定。
- 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 成熟度指標を使った自組織の成熟度分析(AS-IS/To-Be)と、 成熟度を上げるための具体的施策
- 2. 強いIT組織の事例から導かれる成功要因 成功要因と実現のためのアプローチ
- 3. デジタルビジネス時代に向けたIT組織力強化
 - ・デジタル化によって変化するビジネス環境の把握・整理
 - ・デジタルビジネス時代に求められる組織機能や体制
- 4. 強いIT組織になるために必要な人材戦略 プロ集団の実現、マインドの醸成

1年間ベクトルをあわせ、検討ありがとうございました!

JUAS 組織力強化研究会

1年間ありがとうございました。 今年度もIT組織強化に向けたさまざまな施策に ついて、参加メンバの方々と活発な議論を行って いきたいと考えています。

ご清聴ありがとうございました。

(参考資料)

(参考:チーム2の研究成果物)

「プロ集団の育成における組織能力評価軸」

■(HardのS)1. Strategy の評価軸

Strategy

Structure Skills System

Staff

Style

Shared Value

■ 「戦略の方向性」「経営目標を達成するための構想や計画、資源配分に関する方針」「目標達成のための作戦」「定性、定量の双方での目標」など http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のための 施策例
1	ビジネス革新の為のIT活 用の位置づけについて	ITを活用して自社のビジネス変革・新ビジネスモデル創出をビジネス部門に提案し、それをIT組織がリードしていくという明確なミッションが組織内で定められているか?		・ビジョン・ミッション・戦略への明記 ・IT戦略キャンプの実施による共有 ・グローバルメンバーとのグローバル ITストラテジーの制作
2	新技術の活用戦略につ いて	IoTやビッグデータ、その他クラウドやモバイルといった新技術の活用を戦略の1つとしてとして位置付けているか?		・ IT技術ロードマップの策定・ テクノロジー重視のミッション策定・ 顧客価値創造型へのビジネスモデル変革
3		ビジネス変革・新ビジネスモデル創出をリードしていくために、I T戦略・企画といった機能にリソースを傾斜配分していく為の 明確な方針が策定・具現化され、浸透しているか?		・職種別中期人員計画策定と人材 育成計画との連動
4	コントロールフレームワー クの確立について	IT戦略の実行に必要な資源を適正に配分し、ビジネスの実態 に応じて適宜、追加や再配分など実施できているか?		・定期的な経営層へのIT戦略報告と リソース調整実施の仕組み作り ・SWOT分析に基づく資源配分
5	投資効果の事前検証と モニタリングについて	IT投資対効果の事前評価のみならず、ビジネス部門を巻き込んだ事前事後の評価が継続的に行われ、IT活用による効果を最大化するための取組みが実施されているか?		・IT効果モニタリングとフィードバック の仕組み作り ・業務オーナーを交えたIT投資評価 会議
6	プロ人材の育成戦略に ついて	経営環境や経営戦略およびIT戦略に基づいて、どの職種の プロが、どれだけ必要かということが、明確に示されている か?		・IT戦略に基づいた中期人員計画 策定
7	プロ人材育成の位置づ けについて	プロ集団となる為の人材育成を奨励する文言や人材開発投 資に関する事項が、方針やVALUEに位置づけられているか?		・VALUEまたは会社(部門)方針への 人材育成や人材開発投資を奨励す る文言の明記

■(HardのS)2. Structure の評価

Strategy

Structure Skills System

Staff

Style

Shared Value

■ 「組織構造」「組織図」「組織の連携」「意思決定から実行までの流れ」「行動を実行する

最適な体制」「責任と権限の範囲」「情報の流れ」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02 1200006/?rt=nocnt か引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル	レベル向上のための
1	最新IT技術に関するR&	最新IT技術の探索・深耕・実証・実用化を推進する専門組織 や部隊が社内に設置され、必要なリソース(ヒト・モノ・カネ・情	判定	・テクニカルスキル向上につながる機能別組織の設立・再編・社内人材公募制度
_	D機能について	報)が充当されているか?		・グローバルアーキテクチャボード設立 ・重点的に掘り下げていく技術分野 の明確化(IT技術の選択と集中)
2	IT活用推進組織につい て	利用部門におけるデータや情報系システムの利活用をリードする専門組織(ユーザ教育やマニュアル整備を主導)がIT組織内に設置されているか?		・IT利活用推進専門組織・専任コンサル組織の設立・既存のヘルプデスク・サービスデスク組織からの機能拡張
3	経営・事業に参画できる 組織構造について	ビジネス部門から依頼を受けてIT部門が開発・運用する組織構造ではなく、明確な権限とビジネス部門との対等な関係のもと、ITを活用したビジネス変革・新ビジネスモデル創出を牽引できる組織構造になっているか?		・ビジネス部門とIT部門の人事ローテーション・ビジネスモデルを考える独立した専門組織の設立・情報システム部門の一体化=情報システム子会社の廃止=各業務部門のIT要員集約
4	社外組織との連携につ いて	ITの迅速且つ効果的なビジネス活用を推進する上で必要不可欠となる社外組織(開発ベンダー等)を、自社の重要パートナーとして一体的に運営できる組織構造になっているか?		・ビジネスモデルの見直し・戦略パートナーの選択と集中・社外組織との目的・目標の共有と役割分担の明確化
5	迅速な意思決定プロセス について ight (c) 2015 JUAS.All right rese	「攻めのIT」をスピード優先で実践するために必要な機動的な 意思決定プロセスが整備されているか?		・意思決定プロセスのモデル化及び整備・CIOへの権限と責任の集中・ポリシー・ガイドラインの全社広報・OODAループを実践できる意思決定プロセスの確立60

■(HardのS)3. System の評価①

Strategy

Structure Skills System

Staff Style

Shared Value

■ 「情報伝達や共有のためのシステム」「業務フロー」「戦略を着実に効率よく遂行する為のプロセス」「基幹システム」「行動を加速させる仕組み、評価制度、人事制度」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02 1200006/?rt=nocnt から引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のための 施策例
1	プロフェショナル人材の 育成運営について	プロフェッショナル人材を、組織的に育成される仕組みが構築されおり、 きちんと運営されているか?		・社員スキル診断の定期的・継続的な実施 ・中長期的なキャリアパス・ローテーションの計画策定・実施 ・キャリアプランに基づいた人材育成実施と定期的な社員スキル診断・キャリアパス実現を前提とした社員が定期的にローテーションするプロセスの確立(人事部主導)
2	プロフェショナル人材の 能力評価制度について	高度な技術を有するプロフェショナル人材の能力を市場や社内での価値に沿って適切に評価・処遇するための制度が整備されているか?		・市場価値測定:GAITによる社員技術力測定・SAP等各スキル別の評価制度・技能選手権の開催(プログラミング選手権等)
3	プロフェショナル人材の 実績評価について	プロフェショナル人材の実績を多角的な視点で評価できる制度が確立されているか?		・POD(People & Organization Discussion)の定期開催
4	プロフェッショナル人材 の有効活用について	高いレベルのテクニカルスキルを有する人材に対して、スキルを持て余すような仕事をアサインしていないかチェックする 仕組みが整備されているか?		・高度なタレントマネジメントシステムの活用 ・社内人材公募制度 ・定期的な人事委員会の開催
5	最新IT技術に関する情 報展開について	R&D組織等で探索・深耕した最新IT技術がビジネス部門 にフィードバックできる環境・仕組みが整備されているか?		・経営陣およびビジネス部門への技 術発表会・R&D組織主体となった説明会・ Fabカフェの設置

■(HardのS)3. System の評価②

Strategy

Structure

System

aff Style

Is Shared Value

■ 「情報伝達や共有のためのシステム」「業務フロー」「戦略を着実に効率よく遂行する為のプロセス」「基幹システム」「行動を加速させる仕組み、評価制度、人事制度」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/0.1200006/?rt=nocnt から引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のための 施策例
6	社外との交流機会について	社外のベンダー企業、同業・異業種の人材との交流・意見交 換できるような機会が継続的に提供できているか?		・社外研究会(JUAS・JISAなど)、人材交流会の年間予定と募集スケジュールを社内公開
	組織知の管理・活用・共 有について	組織として習得したナレッジ(例:過去に遂行したプロジェクトの教訓やナレッジ)が管理されスムーズに共有・活用するための仕組みが整備されているか?		・プロジェクト実施結果・教訓のナレッジデータベース整備 ・資産管理情報の定義と専任管理 者の設置 ・システム稼働3か月後の成果報告 会(成功・失敗含む) ・トラブル管理システムシステムによるトラブル事例と応急・恒久対策の 共有
8	有識者の管理・活用・共 有について	社員の保持する専門的な知識が管理・可視化され活用する 仕組みが整備されているか?		キャリアデータベース整備(誰がどのような業務経歴・経験があり、どのようなスキルを習得しているか)・タレントマネジメントシステムの導入と定期的な情報更新
9	仕事の進め方に対する 柔軟性について	案件の種類に応じて開発手法やテクノロジー等を適切に選 定するプロセスが整備されているか?		・開発手法選択制度(WF、アジャイル、スパイラル、プロトタイプ等) ・候補となる開発手法やテクノロジーについての選定前検討会開催

■(HardのS)3. System の評価3

Strategy

Structure

System

aff Style

Skills Shared Value

■ 「情報伝達や共有のためのシステム」「業務フロー」「戦略を着実に効率よく遂行する為のプロセス」「基幹システム」「行動を加速させる仕組み、評価制度、人事制度」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02 1200006/?rt=nocnt から引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のための 施策例
10	自社コア業務へのIT実 装・活用について	数ある自社システムにおいて、自社に競争優位性・差別化を もたらすコアシステムが定義され、該当システムの技術力・ノ ウハウを維持、向上する仕組みが構築されているか?		・自社内のシステムに対するSWOT 分析(ビジネス貢献とテクノロジーの 両面)・UISSタスクフレームワークを用いた 差別化領域・パートナーシップ領域・ アウトソース領域の色分け
11	IT技術に関するロード マップについて	幅広いIT技術の中から最適なテクノロジーを適用するための ロードマップを作成し、定期的に更新しているか?		・IT技術のロードマップの作成と定期的な更新、これに基づく標準管理・システム全体最適を目的としたアーキテクト部門の設置・システム開発における適用技術選定プロセスの標準化
12	経営戦略に適合したIT 投資	ビジネス上の重要度や緊急度を踏まえた、IT投資の優先順 位づけが行われる仕組みが確立されているか?		・IT投資ポートフォリオマネジメントの実施 ・予算策定時の投資内容点検と一定基準額以上の案件単位の投資審議会の実施 ・役員や業務オーナーを交えたIT投資効果判断

■(SoftのS)4. Staff の評価

Strategy

Structure Skills

System

Shared Value

「組織としての人材の質、傾向」「個人の力量やチーム力」「あるべき行動に必要 な人材の資質」「要員数や適材適所の配置」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のための 施策
1		プロフェッショナル人材がどのような活動を行い、経営、業務にどのような価値を提供できるのかが明文化されているか?		・プロフェッショナル人材像を分野毎に 具体化 ・プロフェッショナル人材の業務目線 での評価基準策定 ・キャリアプランに基づいた人材育成 実施
•	プロフェッショナル人材 の要件の明確化	プロフェッショナル人材とはどのようなスキル(ハードスキル、 ソフトスキル)を所有し、どのような活動ができるかを明確に しているか?		・プロフェッショナル人材の人材像定義に基づくスキルの具体化・プロフェッショナル人材の活動定義・プロフェッショナル人材別のスキルマップの作成と評価
- 2	組織としての人材の質 と要員数について	IT組織内の人材ポートフォリオ(人材の質と割合)の現状とあるべき姿が認識されているか?		・IT中長期計画をベースとする人材計画の策定、現状とのギャップ確認・プロフェッショナル人材の育成・採用計画の明確化・人事部と共同で人材採用ロードマップ策定(社内他部門からの調達含む)

■(SoftのS)5. Style の評価

Strategy

Structure

System

Staff

Skills

Shared Value

「企業の風土、文化」「リーダーシップのスタイル」など http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02 1200006/?rt=nocnt から引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のため の施策
1	IT組織のプレゼンス向 上について	ビジネス部門から言われたことだけを実施するだけではなく、 + αの付加価値を付けた提案をしたり、IT組織の取組みや 実績を社内外に広く周知するなど、IT組織全体のプレゼン スを向上するような風土が醸成されているか?		 情報システムの活動のアニュアルレポートの発行 ・全社を巻き込んだプロジェクトの発足(キックオフ会議などの実施と全社アナウンス) ・IT案件の定期的なステアリングコミッティー開催
2	プロフェッショナル人材 のプレゼンス向上につ いて	IT部門のトップやラインの管理職を含む組織全体が、プロフェッショナル人材を価値あるものとして受け入れ、十分な敬意を払っているか?		・ITスペシャリストとしてのポジションや役割名の明確化 ・行動指針であるVALUEへの明記 ・複線型キャリアパスの導入
3	仕事の成果への着目に ついて	常に自社ビジネスの成果に焦点を当て、IT組織内だけの自己満足に陥ることなく、ビジネス上の成果責任を充足するよう努めることが組織として習慣化されているか?		・ビジネス側へのヒアリング、ビジネス側と情シス側によるKPIの設定 ・システム稼働後の利用状況および効果のモニタリングと公開
4	チャレンジを奨励する文 化について	積極的なチャレンジを奨励するとともに、小さな失敗を許容し、そして失敗を失敗として隠さず、そこから真摯に教訓を 学び取ることができる文化が醸成されているか?		・仮説検証型(トライアル&エラー型)プロジェクトの適用 ・提案制度・社員考案制度の導入 ・経営メッセージ(経営方針)にチャレンジすることを讃える旨のキーフード盛込み
5	オープンに議論できる土 壌について	特定のリーダーの言いなりになったり、上下関係にこだわることなく、自らの考えや意見を誰とでも対等な仕事人としての立場でオープンに議論できる雰囲気が醸成されているか?		・ワールドカフェの定期開催 ・フューチャーセンター(ワークショップ専用の場)の創設と運営 ・オープンに議論するためのファシリテーター育成組織の設立 ・社内勉強会・コミュニティ活動

■(SoftのS)6. Skills の評価

Strategy Staff

Structure Skills

System Shared Value

「組織として持っている技量」「あるべき行動を実践できる能力」「他社に比べて突出して いる技術」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02 1200006/?rt=nocnt から引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のため の施策
1	自社ビジネスの理解に ついて	自社の事業・ビジネスプロセス知識、競争力の源泉に関する知識・知見をプロフェッショナル人材が把握できているか?		・部門・事業部紹介ビデオを使った 情報共有 ・製造技術勉強会などの定期開催 ・自社中計に関する勉強会開催 ・システム子会社から、本社ビジネ ス部門への留学制度
2	自社コア業務への自前 での I T実装・活用に ついて	自社に競争優位性・差別化をもたらすコア業務のIT実装・活用を自前(ベンダー等他社に丸投げでなく自ら手を動かすことで)で遂行できる組織か?		・重要業務に関する実装・活用領域の業務やテクノロジーを重要機密扱いとし、社外に対してブラックボックス化・社外組織との役割分担の見直し

■(SoftのS)7. Shared Value の評価

Strategy
Staff Style

Structure

System
Shared Value

■ 「社員の共通の価値観」「組織のビジョン」「組織が考える大事なモノ」「組織の存在意義や経営の信念」「行動と判断の拠り所、良し悪しの判断基準」など

http://itpro.nikkeibp.co.jp/atcl/column/14/511845/02 1200006/?rt=nocnt から引用

No.	評価項目	評価のポイント	レベル 判定	レベル向上のため の施策
_	プロ集団に対するIT部 門内の価値観について	ITの高度なテクニカルスキルを有するプロ集団が今後のビジネス変革・新ビジネスモデル創出の武器であるという価値観が社内で広く共有されているか?		・集会などでの経営層やCIOによる 年頭や期毎のメッセージ発信、常時掲載、ハンドブック配布、アンケート実施 ・IT部門からの新ビジネスモデル創出活動の報告会の開催(ビジネス部門への提案の場の開催)
2	プロ集団に係るビジョン 浸透について	IT組織内のビジョンや長期方針にプロ集団の行動指針や 育成方針に関する事項が明文化され、さらに、それを末端 の社員にまで浸透させる取組みが実施されているか?		・ビジョン・長期視点での個々の行動指針、及び目標設定 ・グループ全体でのビジョン共有と展開(17vision) ・役員と社員の対話の場(ワークショップ形式)を月1で開催(経営ビジョンや方針を伝える機会の創出)・ビジョン浸透サイクルモデル(2014年度JUAS組織力研究会のチーム1研究成果)の適用