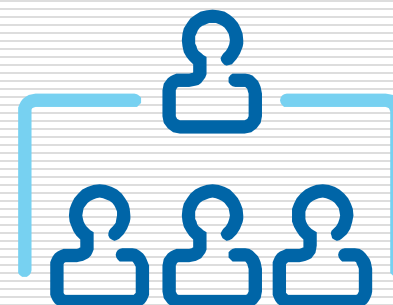
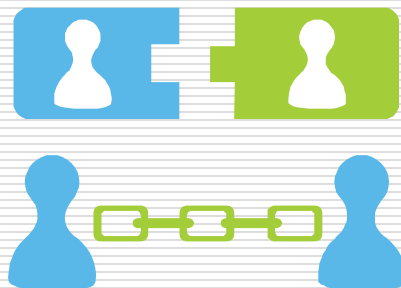
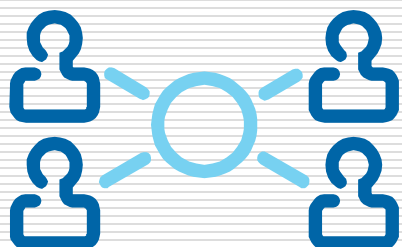


2013年度JUAS研究活動成果報告会



<組織力強化研究会>



2014年4月24日
JUAS組織力強化研究会

■Agenda

■2013年度研究会全体の振り返り

■各4グループの成果報告

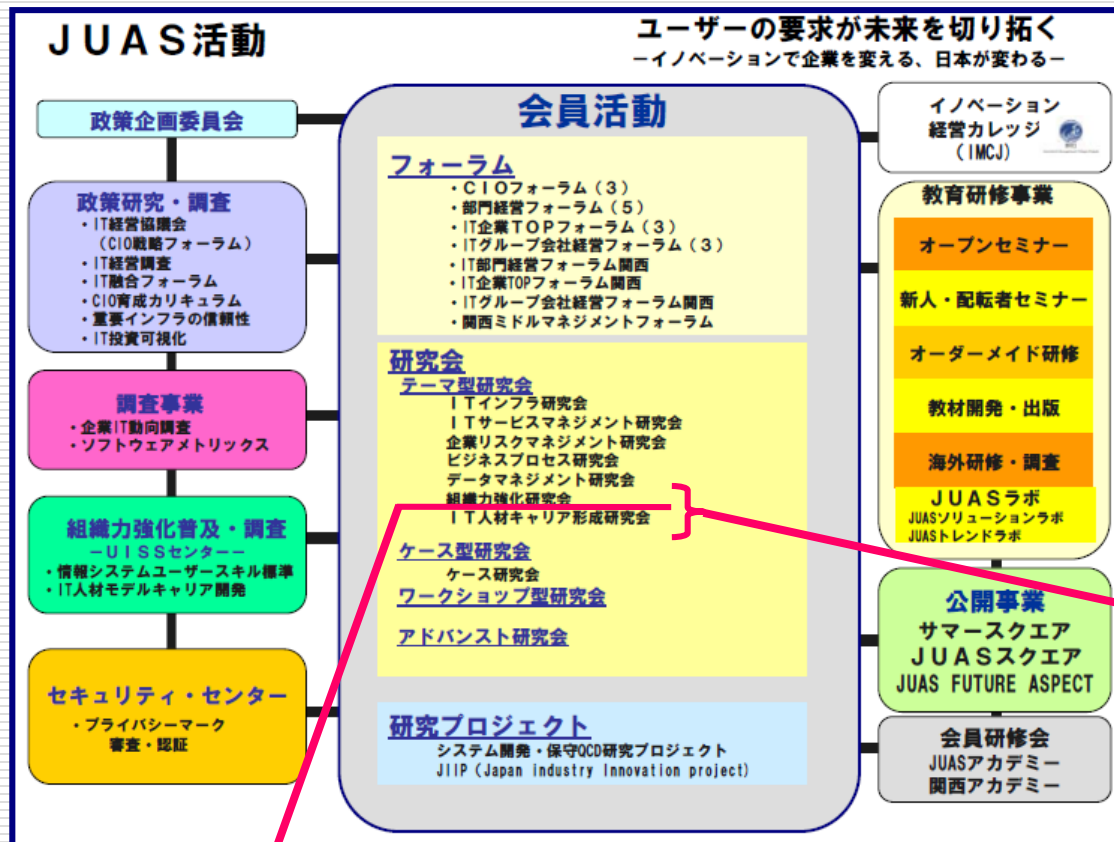
- 強い組織のモデル説明
- 強いIT組織
- 強いIT組織をつくる(形成プロセス)
- 次世代型IT組織

■全体総括

■Appendix(各グループ毎) (※公開サイトへ掲載のみ)

- ✓ 強い組織モデル:組織力見える化ツール
- ✓ 強いIT組織:環境変化・強いIT組織要素サマリー
- ✓ 強いIT組織をつくる:全体フレーム:最適化等
- ✓ 次世代型IT組織:プログラムマネジメント・コミュニティ活動・「DevOps」

■2013年度研究会全体の振り返り:方針



⇒この1枚のスライドから
1年がスタートしました
JUAS(組織力強化)
研究会の位置づけ

JUASテーマ型研究会として
【人材育成研究会】が
2012年度に下記2研究会へ
発展的に解消し、
→IT人材キャリア形成研究会
→組織力強化研究会
として研究会活動を実施して
います。

＜年初＜研究会概要・方針＞＞

企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化するなか、企業経営にとってIT組織に
求められる役割や機能は何なのか？

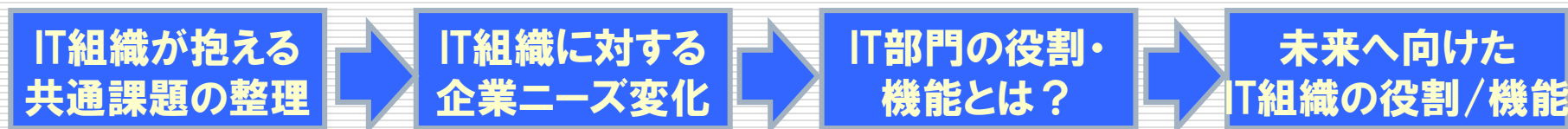
「IT組織が経営革新や業務構造改革の一翼を担う戦略的組織」となる為に、
【強い組織とは】【組織力強化への取り組み】【組織と人】などテーマを設定し、
将来を見据えたIT組織機能強化へ向け意見交換や事例研究を行います。

■2013年度研究会の全体振り返り: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、自らの考えを研究会へ
- 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
- 記録化して見える化しながら(見える化＝整理の基本＝気付く)

<参考>



■2013年度研究会全体の振り返り:参加メンバー

投影のみ

Group	人数	会社名	氏名(敬称略)	所属
-------	----	-----	---------	----

44社44名の方、業務ご多忙
の中も、全員でご検討頂き、
ありがとうございました。
1年間活動ご苦労さまでした。

■2013年度研究会全体の振り返り:活動実績

奇数月:JUAS開催

偶数月:自主開催

■JUAS開催+自主開催含め10回の研究(検討)会を開催し活動しました。

回	開催日程	開催場所	テーマ(事例紹介・検討)	備考
第1回	2013/05/08(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	
第2回	2013/06/11(火)	東京海上日動 システムズ	@フューチャーセンター IT組織が抱える課題チーム別ディスカッション・プレスト	ディスカッション プレスト
第3回:合宿	2013/7/12-7/13(土)	マホロバマイン ズ三浦	組織力強化へ向けた検討(各チーム別集中検討会)	課題認識 ↓ 課題解決へ 向けた検討 (チーム別) 課題、解決へ 向けての検討
第4回	2013/8/21(水)	ライオン社	ライオン社平井研究所見学 【事例紹介】JALフィロソフィ+研究会(検討会)	
第5回	2013/9/18(水)	JUAS 会議室	【事例紹介】JTB情報システム 全体検討状況共有・チーム別討議	
第6回	2013/10/16(水)	パナソ ニックグループ本部	会社見学(パナソニックG本部)+研究会(検討会)	台風(嵐)の日も
第7回	2013/11/27(水)	JUAS 会議室	組織力強化ゲーム 全体検討状況共有・チーム別討議	
第8回	2013/12/18(水)	ブリヂストン社	ブリヂストン社(タイヤ博物館)見学+研究会(検討会) ⇒2013年組織力強化研究会 忘年会	
第9回	2014/1/15(水)	JUAS 会議室	全体検討状況共有・チーム別討議 ※180分間 フル検討会	
第10回:合宿	2014/2/14-15(土)	大阪 (合宿検討会)	年間各チームまとめと(最終化) (@クロスウェーブ:オプション松下記念館・大阪)	年間まとめ 合宿
最終会	2014/3/19(水) 最終報告会	JUAS 会議室	年度最終報告会	大雪の日も

曇りの日も

雨の日も



■2013年度研究会全体の振り返り:全体検討概要

- 研究会への参画は、ユーザー企業、情報子会社、ベンダー企業から(44名)主にIT・人事部門からの参画。
- ユーザー企業・情報子会社・ベンダーのメンバーを、討論が活性化するように、4グループ(約10人単位)で均等にしたグループ編成をして、検討を開始しました。

まずはグループディスカッションからのスタート
各グループのテーマはグループごとに設定しました

<各グループ別討議>

- ①何故?「組織力強化」が必要なのでしょうか?
- ②そのために組織力強化研究会において何を検討できると思いますか?
- ③上記検討の中で、出てきた「目指す姿」「アウトプットイメージ」について、グループとしての合意形成をする
- ④KPT(ふりかえり) 議論を継続させるために・・・
良い点(Keep)・改善点(Problem)・次回やること(Try)

おすすめ



■2013年度研究会の全体振り返り:全体検討概要サマリー

Group①:強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)

- ITを取り巻く「情報化」環境変化、強いIT組織＜攻めの戦略＞＜守りの戦略＞
- IT部門へ求められる役割は？変化に対応できる強いIT組織に求められる要素
- 強いIT組織に求められる要素の検討まとめ

Group②:次世代型IT組織

- 企業を取り巻く変化、変化に強い組織とは
- 「従来型組織」と「次世代型組織」⇒強い組織“ハイブリッド型”組織
- ハイブリッド型組織を実現するための課題、解決に向けての提言

Group③:強い組織のモデル説明

- 強い組織の定義(「強い組織」モデル)
- 強い組織を作るには(各要素の強化の施策)
- 強い組織の具体例(検証)

Group④:強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)

- 強いIT組織の6要素とフレーム概要
- ITフィロソフィーの定義と最適化のキーワードと施策
- 強いIT組織とは(結論)

■2013年度研究会の全体振り返り:全体検討概要

JUAS組織力強化研究会での各グループ検討のつながり
5月から2月まで研究内で検討を行った結果
本日「成果報告」は下記の流れで実施させていただきます

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)（グループ①）



③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)（グループ④）

④次世代型IT組織（グループ②）

■2013年度研究会全体の振り返り

■各4グループの成果報告

- 強い組織のモデル説明
- 強いIT組織
- 強いIT組織をつくる(形成プロセス)
- 次世代型IT組織

■全体総括

■Appendix(各グループ毎) (※公開サイトへ掲載のみ)

- ✓ 強い組織モデル:組織力見える化ツール
- ✓ 強いIT組織:環境変化・強いIT組織要素サマリー
- ✓ 強いIT組織をつくる:全体フレーム:最適化等
- ✓ 次世代型IT組織:プログラムマネジメント・コミュニティ活動・「DevOps」

■各グループ検討成果報告(1)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)（グループ①）



③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)（グループ④）



④次世代型IT組織（グループ②）

Agenda

1. 検討背景・アプローチ
2. 強い組織の定義
3. 強い組織をつくるには
4. 強い組織(例)
5. まとめ

■強い組織のモデル説明:1. はじめに

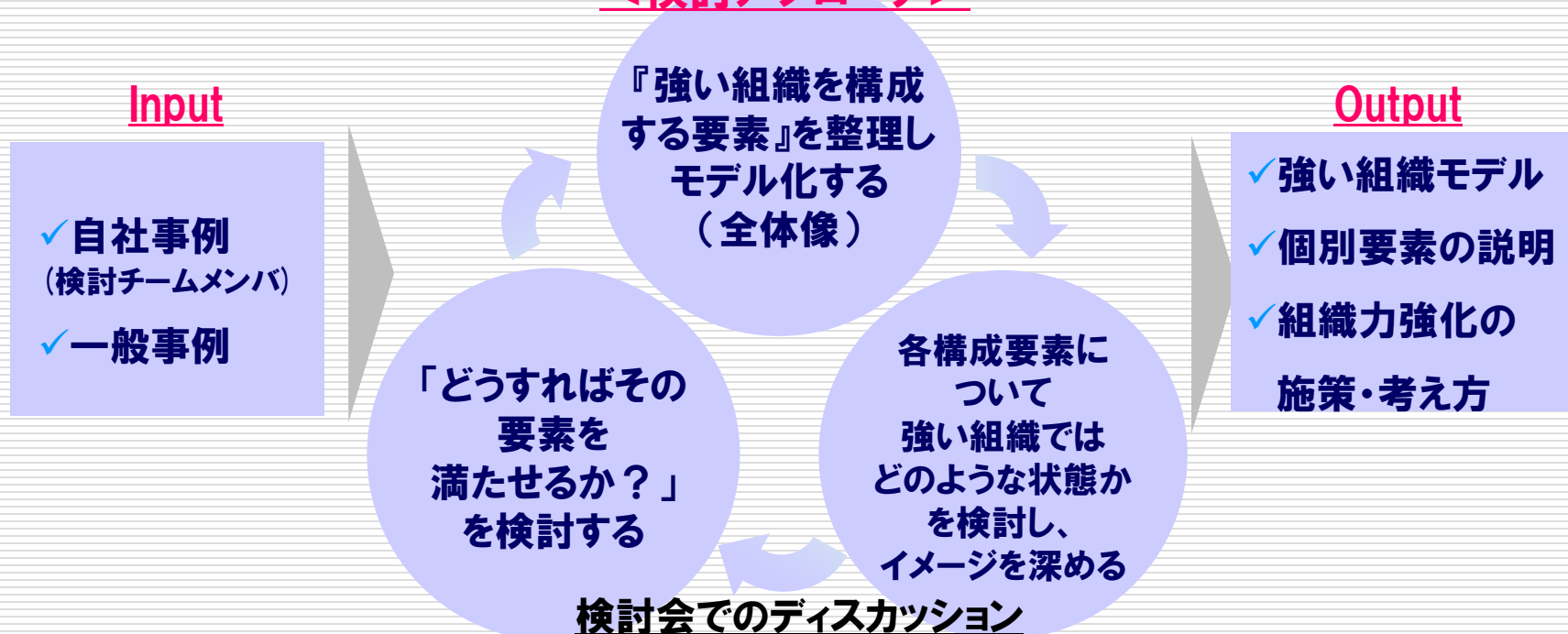
(1)背景

当研究チームでは、**強い組織**とはどのような組織なのかを**定義し**、「強い組織」と考えられる組織を参考にし、**強い組織になるための施策・考え方を整理**する。

(2)検討アプローチと検討のGoal

- IT組織において、強い組織を定義し、その構成要素を明らかにする
- 構成要素ごとに「あるべき姿」を定義し、実現に必要な施策・考え方を検討する

<検討アプローチ>



■強い組織のモデル説明:2.「強い組織」の定義

(1)「強い組織」モデル

強い組織とは

- メンバーが明確なMission／Visionに共感し、ワクワクしていて、
- 個々人が高いモチベーションと必要なスキルを持って、
- Mission／Vision実現に向けて、自立的・自律的かつ協調して動く組織である。

<強い組織モデル>



■強い組織のモデル説明:2.「強い組織」の定義

(2) Mission/Visionへの共感

- 組織を動かすためには4つの方法(命令・管理・共有・共感)がある
- ビジョンに共感させることにより、メンバーに自立と協調が生まれ、改革を加速させる



<組織を動かす4つの方法>

命令

権力をベースにして、命令することにより動かす

管理

細かい計画(WBS)を作成し、指示する

ビジョンの共有

ビジョンを周知し、ゴールへ向けての行動を促す

ビジョンの共感

各自がビジョンを咀嚼し、繰り返し十分にコミュニケーションをとる

動かない人(反発)
動けない人(分からない)がでてくる

規模が大きくなると
対応できない
指示されたことしか
できないメンバーになる

一部のメンバーが方法
を考え、自発的に
行動する
ただし、長続きはせず、
広がらない

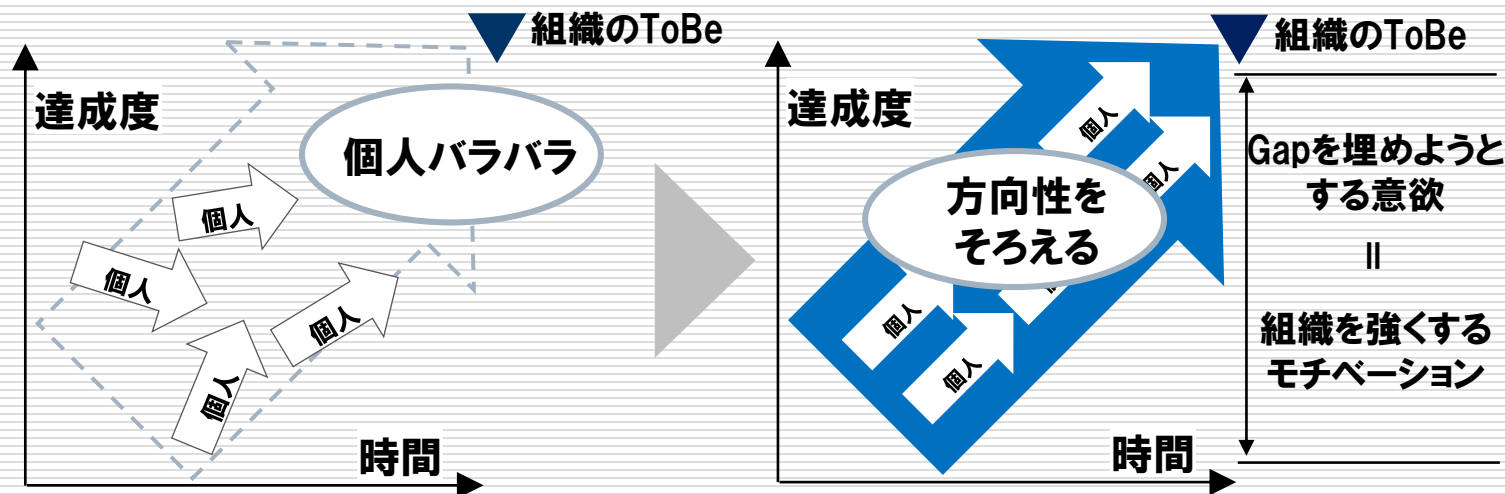
ビジョンに共感した
メンバーには、自立・
協調が生まれ、
改革を加速させる

強い組織は、個々人がビジョンに共感し、わくわくしている

■強い組織のモデル説明:2.「強い組織」の定義

(3) Mission/Vision達成へのモチベーション

- 組織は個人の集まりであり、個人のモチベーションが組織の成果に大きく関わる
(特に”決められた仕事をこなす”仕事ではない場合)
- モチベーションとは、「ToBeとAsIsのGAPを埋めようとする意欲」である
- これが低いほど、Mission/Vision達成には有効だが、個人のモチベーションの方向がバラバラでは、組織としての力は発揮できない
- 強い組織は、組織のToBeと個人のモチベーションの「方向性をそろえる」ことで組織の力を最大限活かすことができる



強い組織は、個々人が共感したビジョンを達成するための
モチベーションを持ち、かつ高く維持している

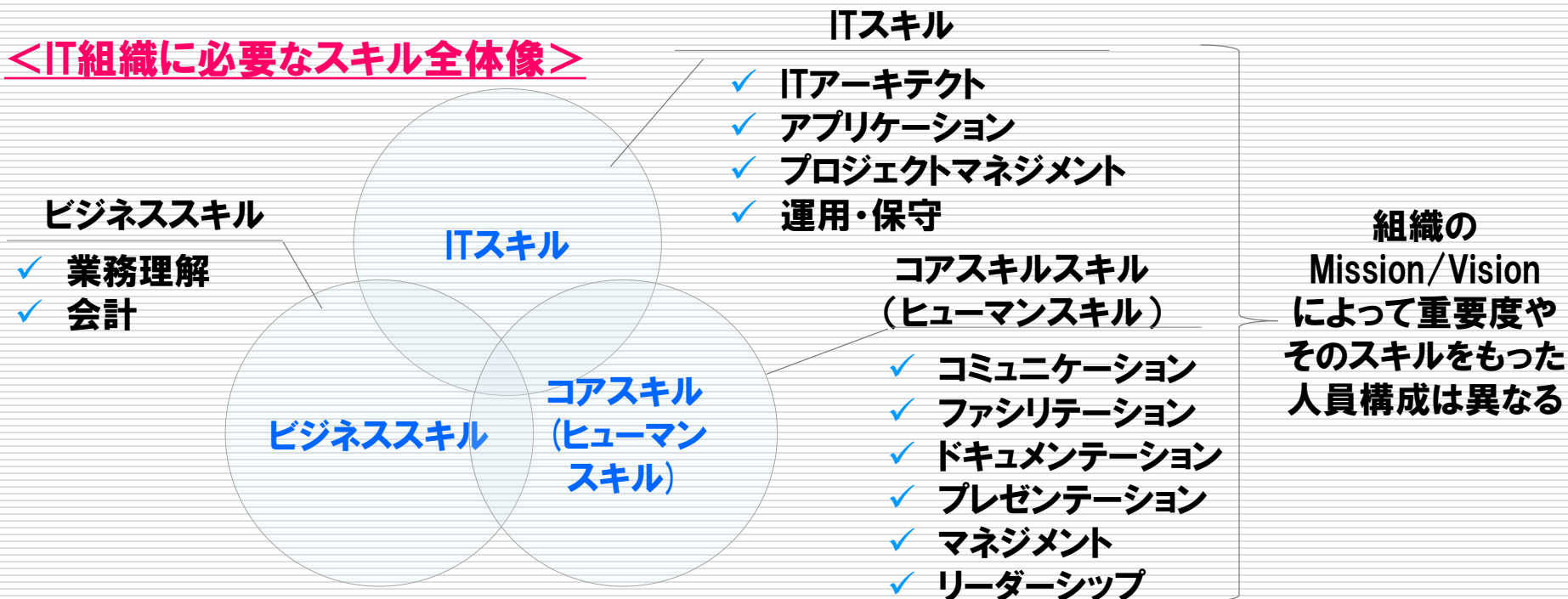
■強い組織のモデル説明:2.「強い組織」の定義

(4) Mission/Vision達成に必要なスキル明確化

- ワクワクするMission/Visionがあって、個人のモチベーションが同じ方向を向いていても、強い組織になるためには、組織を構成する個人のスキルが必要である。
- 組織のMission/Visionによって必要なスキルは異なるため、Mission/Visionの目指す姿に向けたスキルマップを定義することが必要である。



<IT組織に必要なスキル全体像>



強い組織は、ビジョン達成のために必要な人材像・スキルが明確化され、それに向けた育成計画が定義・実行されている

■強い組織のモデル説明:2.「強い組織」の定義

(5) 自立・自律／協調

- 前述の「ビジョンへの共感」「モチベーション」「スキル」が、個人が自立・自律するために必要な要素である
- また、自立・自律したものの同士が協調することで、強力な力を発揮する
- 協調とは、分業とは異なり、個人が専門性を発揮してシナジー効果を発揮することである



<分業と協調>

分業



山と一緒に登ることを例にすると、
重い荷物を、メンバーで分担して運ぶ

自立・自律と協調



山と一緒に登ることを例にすると、
楽しく登るため : レクリエーションが得意な人
思い出を形にするため : カメラが得意な人
重たい荷物を運ぶため : 力持ちの人
もしものに備えるため : 山登りの知識・経験が豊富な人

個人が専門性をもって助け合い、高い目標・成果を獲得

強い組織は、自立・自律したものの同士が協調している

■強い組織のモデル説明:3.「強い組織」を作るには

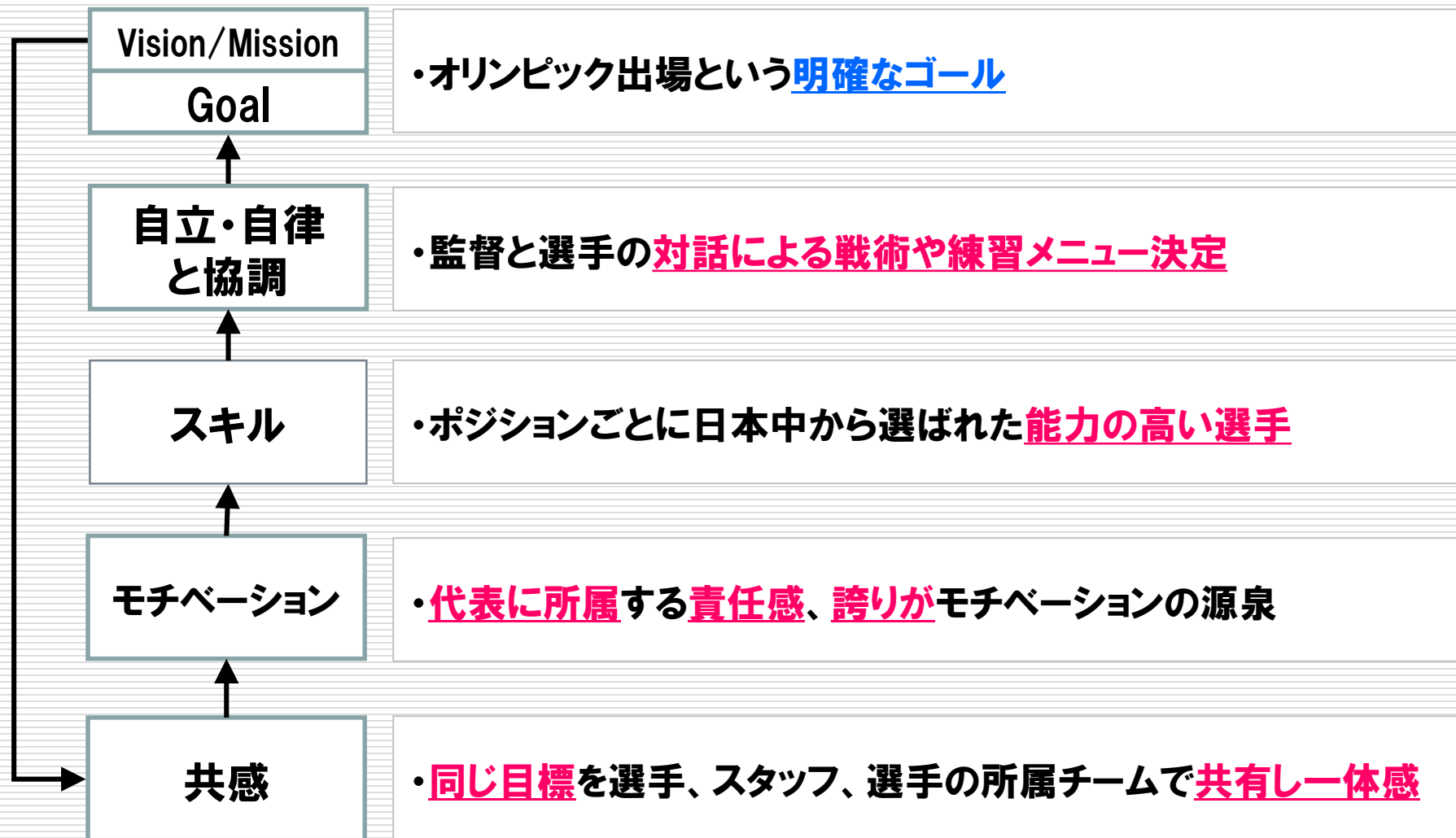
■各要素の強化施策

「強い組織」を構成する要素を強化するためには、各自がより自分のことととらえるために①ミッション・ビジョンを**実体験できる場の提供**と②コミュニケーションの**仕組み作りが重要**である。

分類	強化のポイント	例	① 体験	② コミュニ
ミッション・ビジョンの共感	みんなで作り上げたり、繰り返し周知・展開のための施策・仕掛けを実施するなどして、仲間を増やすこと	・A社:「半年かけてミッションを定義」 IT部門をビジネスに貢献する組織として変革するため、メンバーの意識改革が必要であった。隔週の会議を半年間続け、新組織のミッション・ビジョンを定義した。 ・JAL:「フィロソフィ教育」 「JALフィロソフィ手帳」を全社員に上司からの手渡しで配布し、3ヶ月ごとに2時間の教育プログラムを実施している。一般社員がファシリテートし、現場感のあるディスカッション。	○	◎
モチベーションの方向付け・維持	ミッション・ビジョンをリアルに感じられる場の提供	・B社:「ミッション実現のため制度・トレーニングを整備」 “グローバル化の加速”がB社の次の3年間のビジョンの1つであった。グローバルプロジェクトを数多くこなすにはグローバル人材の育成が急務であり、「グローバルPM」というトレーニングプログラムを作成。部員から選抜されてプログラムに参加したメンバーのモチベーションUPに寄与し、グローバル化の推進の中心となっている。 ・C社:「提案型のIT組織への脱却のため、運用業務を外注」 C社は“ビジネスに貢献するIT部門”をミッションとして掲げた。しかしながらこれまでの業務に時間をとられ、思うように“提案”はあがってこなかった。そこで、コストはかかるが、運用業務の多くを外注にし、メンバーの業務時間をドラステックに企画領域に振り分けた。その結果、IT組織の中核を担っていた人材が、更に意欲的に業務に取り組むようになり、IT部員からの提案が出始めている。	◎	○
スキル明確化	計画的な人材育成	※(参考)スキル明確化・人材配置のStep 参照	—	—
自立・自律と協調を促す	組織的な仕組みの構築、仕掛け	・ホンダ:「ワイガヤ」 役職や年齢、性別を越えて気軽に『ワイワイガヤガヤ』と話し合う場。新しい価値やコンセプトを創りだすために、3日3晩の合宿を行う。	○	◎

■強い組織のモデル説明：4. 強い組織の具体例

(1)全日本男子バレーボールチーム(1/2)



■強い組織のモデル説明：4. 強い組織の具体例(Appendix)

(1)全日本男子バレーボールチーム(2/2)

全日本男子バレーボールチーム監督に就任した植田辰哉氏は、モチベーションがどん底の状態にあったチームを短期間でよみがえらせ、16年ぶりの五輪出場に導いた。

ミッション・ビジョンの共感

- ✓ 就任当初、『クラブチームは弱い代表チームに選手を貸してあげているんだ』という言い方をされ、代表チームへの誇りが薄れていることを実感
- ✓ 代表チームとクラブチームで、**考え方／目標を共通の認識**を持って進めるため、クラブチームの監督を集めた会議を開き、ビジョンとマイルストーンを説明
- ✓ 『結果が出たら皆で祝いましょう』と宣言し、**当事者意識**を植え付ける
- ✓ 選手だけではなく、周囲まで含めてビジョンを共有することで、当事者(選手)の**情熱や考え方を強化**

モチベーションの方向付け・維持

- ✓ 代表に所属する**責任感や誇りがモチベーションの源泉**である
- ✓ 下は小学生から上はおじいちゃん、おばあちゃんまで**皆が注目していること**を、選手たちに強く意識させ、**自覚**を求めた
- ✓ 成果がでなくても、一つひとつのプロセスを褒め、**小さな成功体験**を積ませる
- ✓ 上司は、どんなに忙しくても『**いつもおまえのことを見ているんだよ**』という**姿勢**を見せることが重要
問題を抱えている選手を見つけたら、断定的に問題を指摘するのではなく、「なぜそうしているのか」と聞き出し、考えさせる
- ✓ 「**楽中の楽、これ誠の楽にあらず。苦中の楽、これ誠の楽なり**」
選手たちが食事のために外出する時は、食いに行っていってこいと言ってポケットマネーを手渡す

●植田監督のモチベーション向上策

POINT 1

周囲に注目されていることを意識づけ、自信や責任感を持たせる

POINT 2

3日間の練習を終えた後、選手たちを褒める

POINT 3

要所で選手と向き合って話し、結びつきを強める

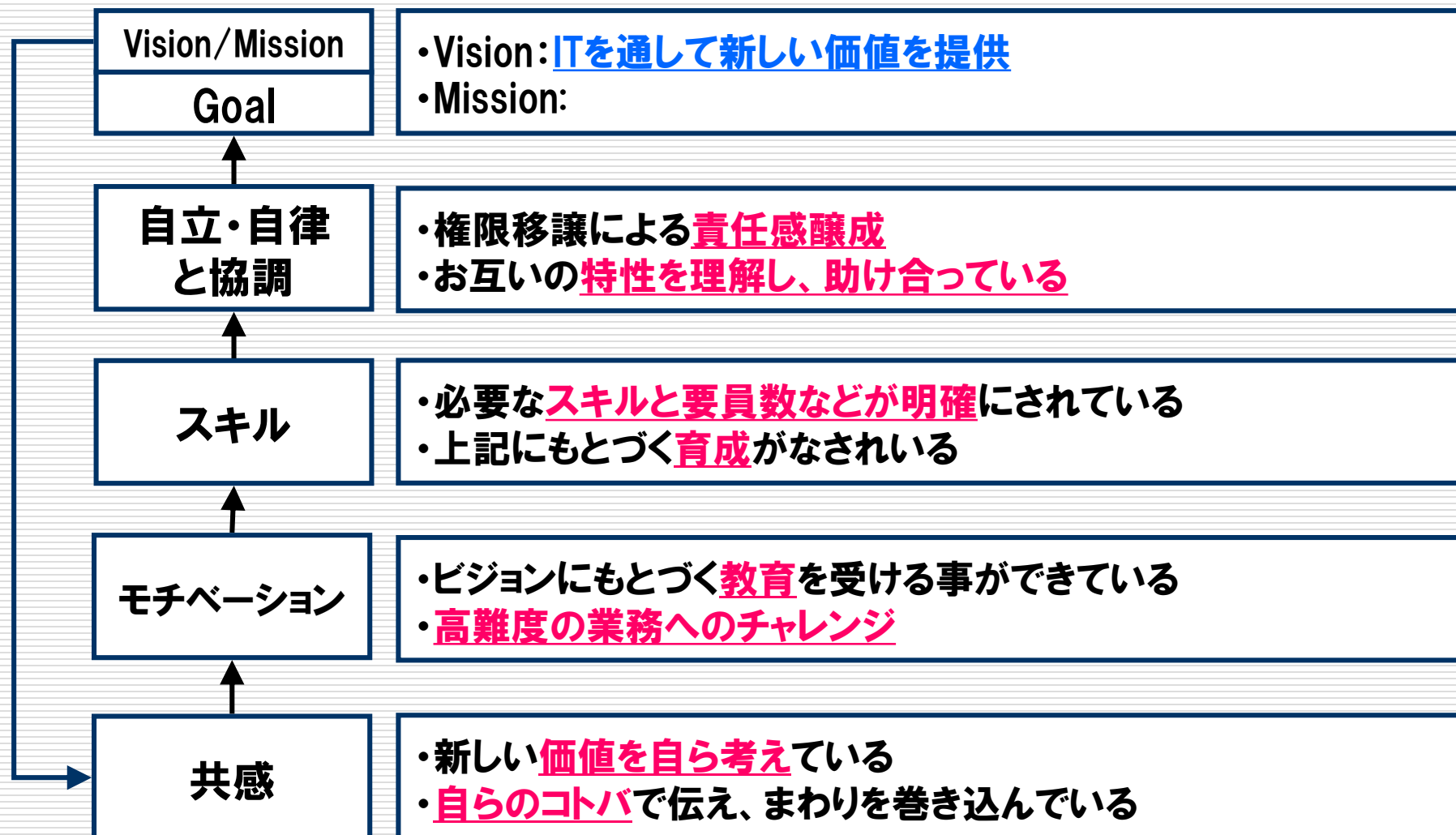
POINT 4

オンとオフを明確に切り替え、選手の視点をリセットさせる



■強い組織のモデル説明：4. 強い組織の具体例

(2)強いIT組織の例 ～まとめ



■各グループ検討成果報告(2)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)（グループ①）



③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)（グループ④）

④次世代型IT組織（グループ②）

Agenda

1. 検討背景・環境変化
2. IT部門の求められる役割
3. 強いIT組織の要素
4. まとめ

■強いIT組織とは: 1. 検討背景: IT組織をめぐる環境変化と課題

■IT組織をめぐる環境変化(変化への課題認識)

【従来】

- ・IT部門は専門家とされていた
※ユーザー企業ではITがわかる社員が少なかった
- ・単一事業形態の会社組織形態が多く
多様化した事業形態は少なかった。
→システム全体も把握可能であった
→ITの解らない事業部門へNoと言えた
但し、受動的な立場のIT部門
⇒IT部門は変化しなくても良かった

【これから】

- ・もはやIT部門は専門家ではない
※ユーザー企業でもITがわかる社員が増えた(ITが業務と密接な関係)
- ・受動的なIT部門から、ITの進化や業務との密接なかかわりにより、業務側(ビジネス)へ能動的に働きかける部門へ
⇒NOではなく! 事業側と「コラボレーション」していく組織へ
⇒IT部門は変化しなくてはならない

事業部門による
ビジネスの進化を
IT部門が後追い

事業部門とIT部門
とが共にビジネスを
変化させる

- ・情報化社会
- ・テクノロジーの進化

↓
スピードかつ多様性が
より求められる時代環境へ

- ↓
(ビジネスサイドの変化)
- ・消費者目線からのプロデュース
 - ・エンドユーザー・現場の
声を集める

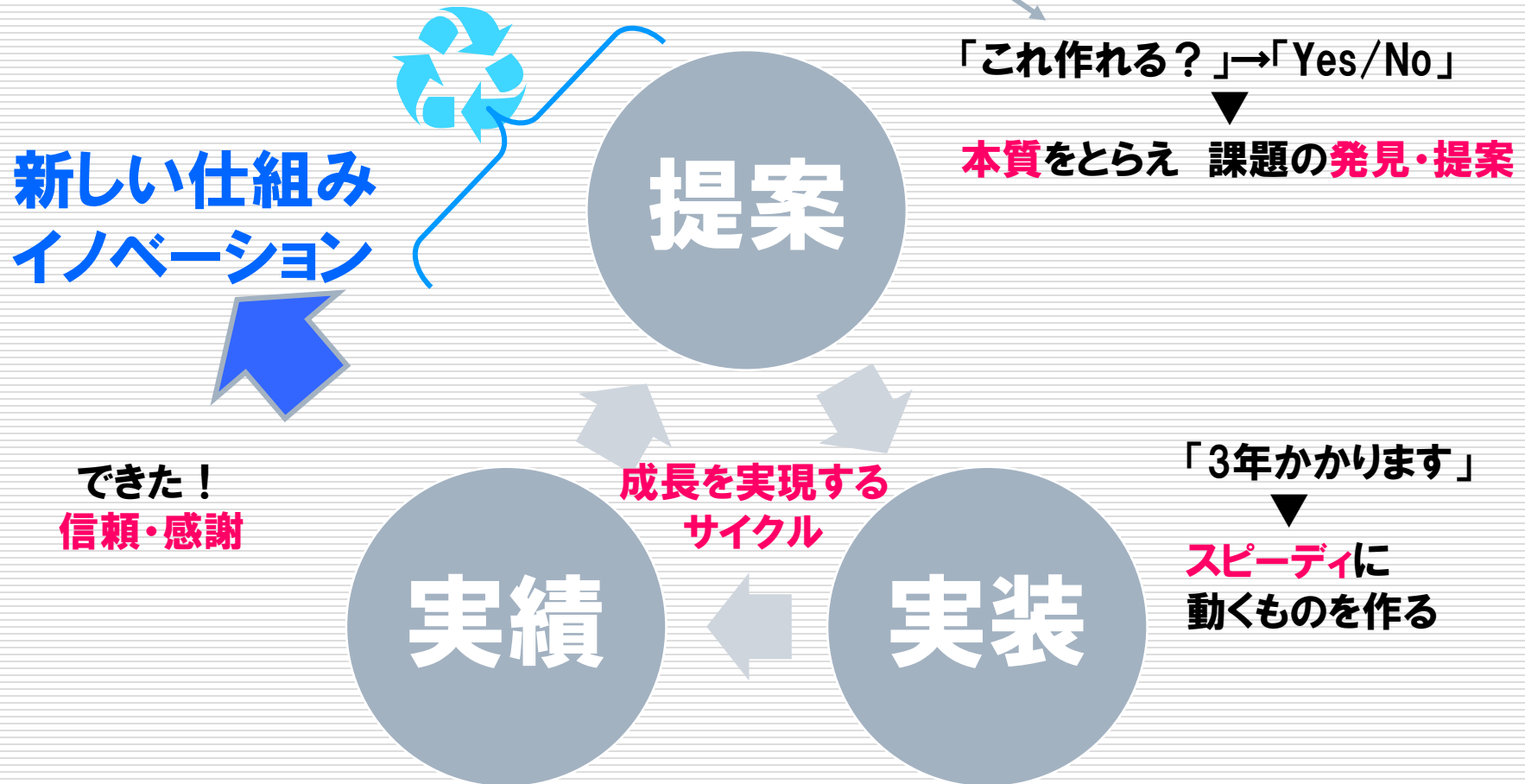
⇒ITによる上記課題の
解決が求められている

■強いIT組織とは: 1. 検討背景: IT組織を取り巻く変化への対応

<強いIT組織に関する議論>

■攻め～成長を支えるIT～ 成長を実現するサイクル

IT機能は、事業部門の要望の“本質”をとらえ、自ら提案する
このサイクルを多く早く回転させるのが鍵



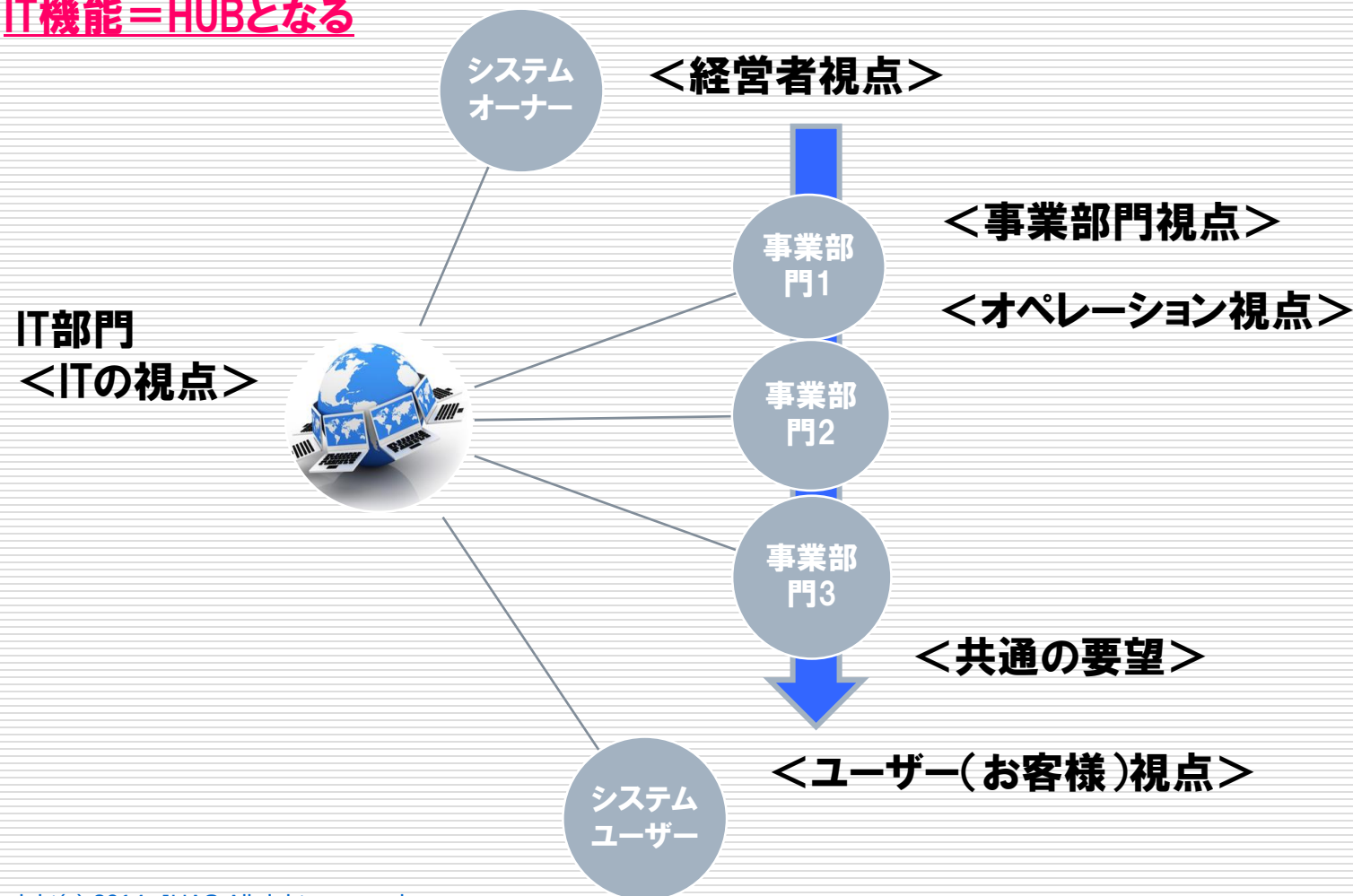
■強いIT組織とは: 1. 検討背景: IT組織を取り巻く変化への対応

<強いIT組織に関する議論>

■攻め～成長を支えるIT～ 横軸でのコラボレーション

IT機能は、複数の事業部門・システムオーナー・ユーザーを横軸でつなぎ最適化する

IT機能=HUBとなる



■強いIT組織とは: 1. 検討背景: IT組織を取り巻く変化への対応

<強いIT組織に関する議論>

■守り～売上を支えるIT～ 信頼を得る

IT機能は、既存システムを適正に動かし続け、ユーザーの信頼を得る
守りの戦略が、攻めにリソースをさくための基盤となる

IT部門に求められること



<信頼>

- 品質
- セキュリティ
- 落ちない
- 使いやすい
- コスト
- あたりまえのIT

■強いIT組織とは:2. IT部門の求められる役割

■強いIT組織とは:攻めと守りをうまく進める仕組み

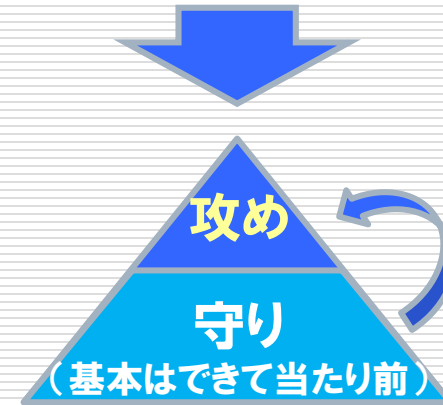
強いIT組織になるためには、**守りをしっかりしたうえで攻めに転じる必要あり**

<キーワード>

「スピード」

「主体性」

「多様性」



■強いIT組織の要素

- | | |
|-----------|------------|
| ①効率化 | ⑤共通化(統合化) |
| ②差別化(=戦略) | ⑥新事業へ |
| ③新技術 | ⑦横串(HUB)機能 |
| ④ニーズ吸い上げ | ⑧専門性 |
| | ⑨モチベーション |

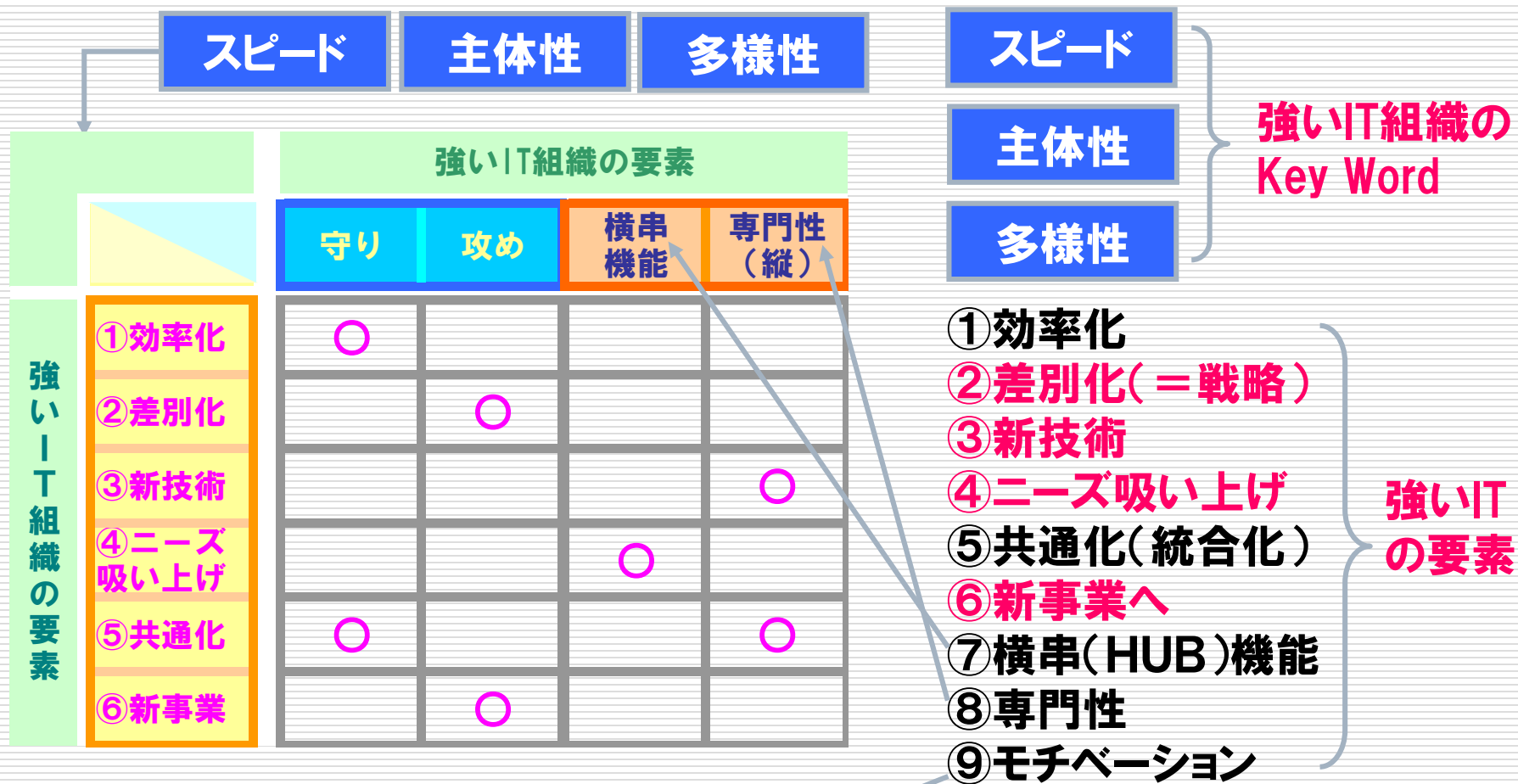
先進的
ビジネス + 先進的
テクノロジー

= イノベーション

【強いIT組織の要素】×【攻めと守り】・【横串・専門性】⇒マトリクス

■強いIT組織とは:2. IT部門の求められる役割＝強いIT組織の要素

■強いIT組織の要素と前頁の軸のマトリクスまとめ



⑨モチベーションはIT固有ではないため上記の図からは除外

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素まとめ

何をすべきか

テンプレート

強いIT組織の状態表現



What ～を ～する 具体的な行動へ ～どうなる

環境

--

--

推進役

--

--

実行

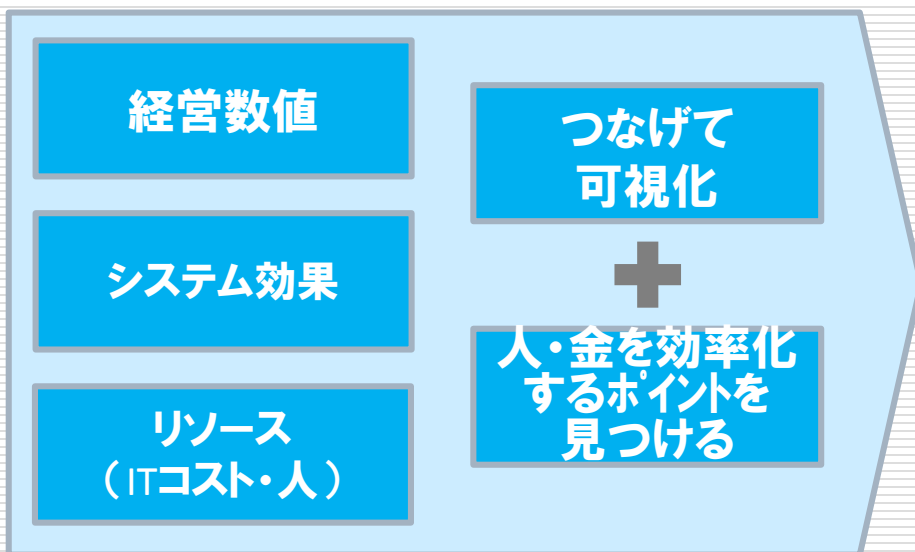
--

--

HOW 具体的にどうすればよいか

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素①効率化

何をすべきか



What ～を

～する
具体的な行動へ

～どうなる

強いIT組織の状態表現

新しい取組みをするために
リソース(コスト・ひと)の最適化

コア事業へリソースの集中投下

経営に対しての説明(数値で語れる)・提案

環境

自社のコアとノンコアについて
社内でコンセンサスがとれている

分析できる数値をもとに判断する

推進役

必要なところをITが判断して
お金をかける(バランス)

手厚いシステム⇒コスト軽減する

実行

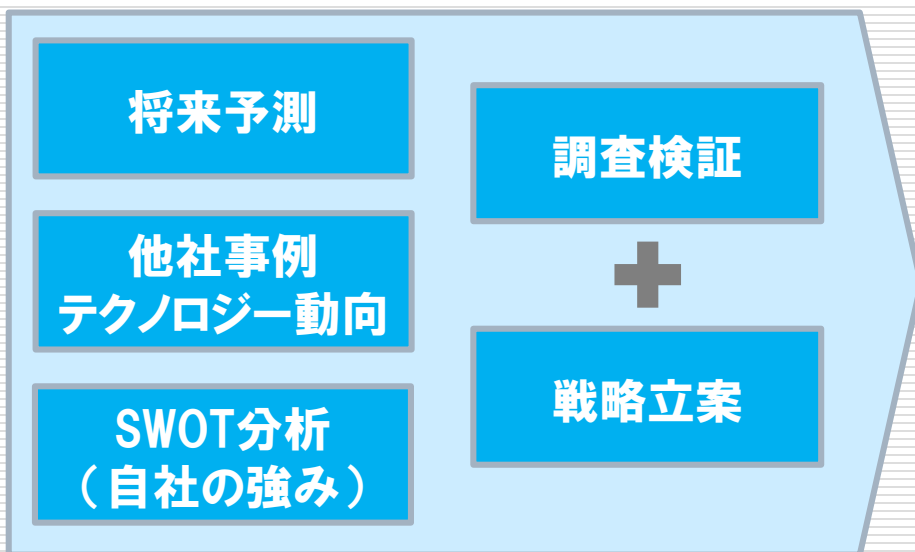
リソースを組み替える

アウトソースする
やめたりする

HOW 具体的にどうすればよいか

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素②差別化

何をすべきか



What ~を

~する
具体的な行動へ

強いIT組織の状態表現

自社の強みをITで発揮・拡大

ITを活用した(もしくはIT由来の)
イノベーション

業務改革(の支援)

~どうなる

環境

情報収集できる基盤(データ)があり
共有できる

他社事例(ITの活用事例)の収集

推進役

中期計画の責任者
経営企画室(外部コンサルタント)

情報活用・トレンド導入リーダー

実行

市場(外部)や社内の状況を数値で
客観的把握

数値やトレンドから戦術立案PDCA
スピーディーなIT提供

HOW 具体的にどうすればいいか

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素③新技術

何をすべきか

最新のIT技術
トレンド

他社の動向

自社ビジネスとの
有機的な結合

調査・分析



スピーディーな
実行・実現

強いIT組織の状態表現

IT戦略・ビジネス戦略に反映

自社のIT・ビジネスに“活用”

儲かる“新事業”の企画提案

What ～を

～する
具体的な行動へ

～どうなる

環境

IT部門にR&D機能・予算・環境
を構築

社外とのコミュニケーション
ネットワークの確立

推進役

内部人材の確保・育成
(課題分析力)

外部リソースの活用

実行

IT技術⇒ビジネスのTRY&ERROR

自社ビジネスに適合した最適な提
案の受領とその目利き

HOW 具体的にどうすればよいか

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素④ニーズ'吸い上げ

何をすべきか

整理されていない
ユーザのアイデア

スピーディー・タイムリーに

可視化・発見



整理・選別

ITならではの
見いだせる
ビジネスシース

ユーザビリティ・
ITのトレンド

強いIT組織の状態表現

形になっていないビジネスのシースを
システムで実現

ユーザが思い描く最終目標、実現したい姿
をシステムで実現

ユーザ本位の設計思想を
システムに反映

What ~を

~する
具体的な行動へ

~どうなる

環境

ビジネスマインドの醸成、
事業部門からの信頼

現場のニーズを吸い上げ、実現する仕組
(社内SNSなど)

推進役

インタビュー能力・ファシリテーション力
を持つユーザーヒアリングのスペシャリスト

仕組みを構想し、実現させる仕掛人

実行

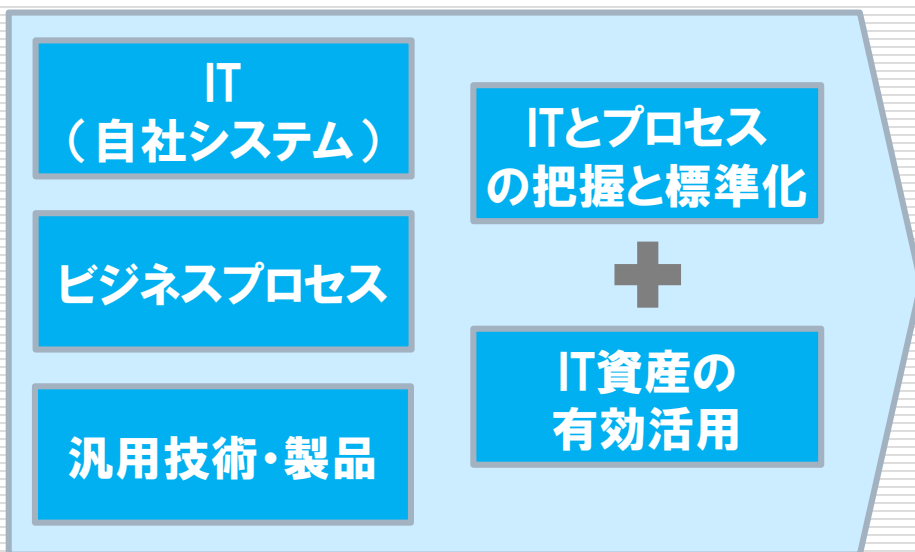
事業部門とのコミュニケーションを
質的・量的に増やす(人材相互乗入等)

事業部門の声を聴くチャンネルを増やす

HOW 具体的にどうすればよいか

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素⑤共通(統合)化

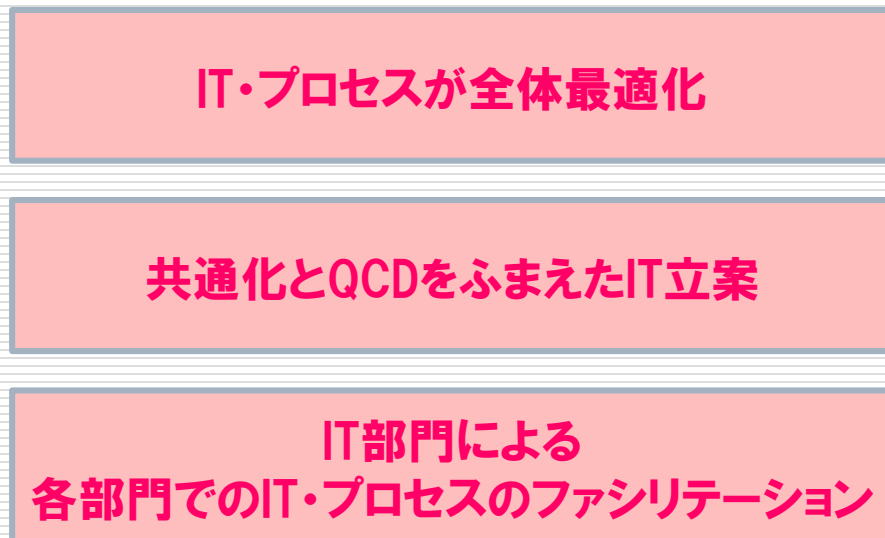
何をすべきか



What ～を

～する
具体的な行動へ

強いIT組織の状態表現



～どうなる

環境

現行のITとプロセスの把握
(自社IT資産の把握)

経営とユーザーへの共通(統合)化
に対する理解(信頼関係)

推進役

IT部門の責任者、標準化担当

IT部門各担当、各部門のITリーダー

実行

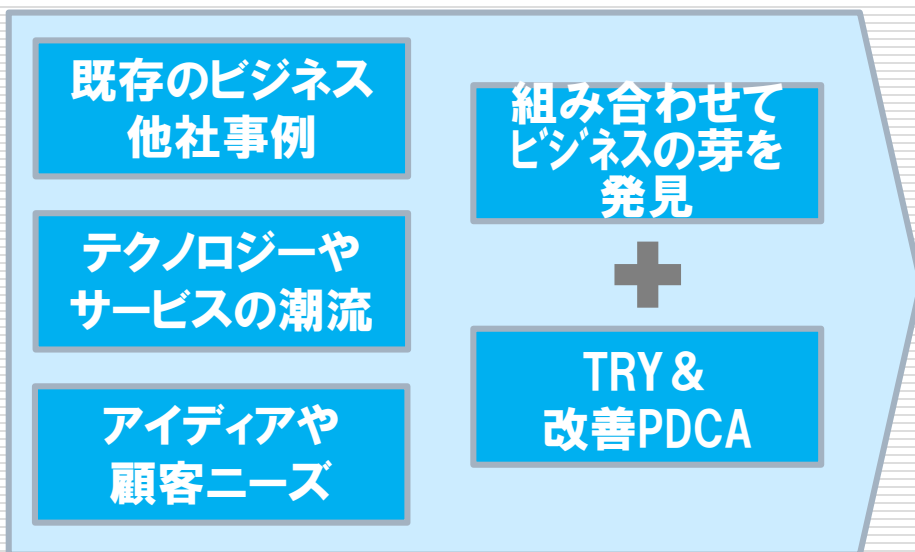
共通化できる分野を中長期で
目利き

共通化をふまえたIT説明・提案

HOW 具体的にどうすればよいか

■強いIT組織とは:3. 強いIT組織になるために_要素⑥新事業へ

何をすべきか



What ~を

~する
具体的な行動へ

強いIT組織の状態表現

可能性のあるビジネスの芽が
スピーディに実現

ITとユーザー部門と一緒に
改善PDCA

ビジネスの芽が、新事業として展開

~どうなる

環境

ビジネスの芽を見つけるための
オープンな議論の場

短期間で作りながら、改善していく
企画開発体制

推進役

IT部門に限らず、アイデア発想に
慣れたファシリテーター

IT部門のR&Dチーム、もしくは
既存メンバーの業務中の「R&Dタイム」

実行

SNSやリアルな場でのアイデア出し
定期的にアイデアを競う場

自ら手を動かして作れるメンバー増強
アジャイル手法の導入

HOW 具体的にどうすればよいか

■まとめ。。。変化を起こせる強いIT組織とは:未来へ向けて

- 多様性と専門性を備えた人材を結びつけ、
能力を最大限に発揮させる=強い組織形成へ

■「多様性」。。。 (人・組織)

- ⇒「意見の多様性」「思考の多様性」「感性の多様性」
※新しい要素を組み合わせ(結合させる)
⇒現状の問題本質を深く考え
⇒「人材」が集まって協力・協業することで新たなアイデア価値を創造する。(イノベーションを起こすことができる)

受容可能な組織風土

■「多様性」・・・(IT)

- 多様な環境変化へビジネスが対応するためにIT(部門)は?
 - ・ユーザーITリテラシーの向上(システム要求が高度化)
 - ・技術面の多様化(新サービス)=IT部門の対応課題が多様化
- ⇒ビジネスとIT(情報技術)を「つなげる役割」(HUB機能)を持つ
“イノベーション”を起こせる組織(人材)へ

- 業務側(ビジネス)へ能動的に働きかけるIT部門へ
- 事業部門の要望の“本質”をとらえ、自ら提案する
- 複数の事業部門・システムオーナー・ユーザーを横軸でつなぎ最適化する(HUB機能)
- 守りをしっかりしたうえで攻めに転じる必要あり⇒スピード・主体性・多様性(Key Word)

■各グループ検討成果報告(3)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)（グループ①）

③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)（グループ④）



④次世代型IT組織（グループ②）

Agenda

1. 全体フレーム
2. 検討フォーカス
3. ITフィロソフィー
4. 最適化
5. 結論

■強いIT組織を作る: 1.全体フレーム検討経緯①

■「強いIT組織」の個々人のイメージを持ち寄る



■イメージからキーワードを抽出



キーワードを要素ごとに分類した

■強いIT組織を作る: 1.全体フレーム検討経緯②

結果、下記の6つ要素が「強いIT組織」に必要であると定義した。

キーワード

求められる人材

- ・積極性
- ・モチベーション
- ・自立
- ・巻き込み力
- ・柔軟性
- ・仕事力
- ・マインド
- ・経験
- ・掌握力
- ・人間力

採用/配属

- ・人材育成
- ・スタッフ育成
- ・マネージャ育成
- ・採用方針
- ・タレント管理

方針確定

- ・ベクトル合わせ
- ・目標設定
- ・優先順位付け
- ・コスト試算
- ・マイルストーン設定

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率化
- ・全体最適

成果・結果

- ・業績結果
- ・成長
- ・ROI
- ・コストダウン
- ・社員の成長
- ・CS

振り返り(KPT)

- ・振り返り
- ・継続
- ・改善

■強いIT組織を作る: 1.全体フレーム概要

6つの要素は互いに関連しており、サイクルになっていること、また、強いIT組織の構築・維持のためにはサイクルを絶えず回す必要があると考えフレームを構築した。



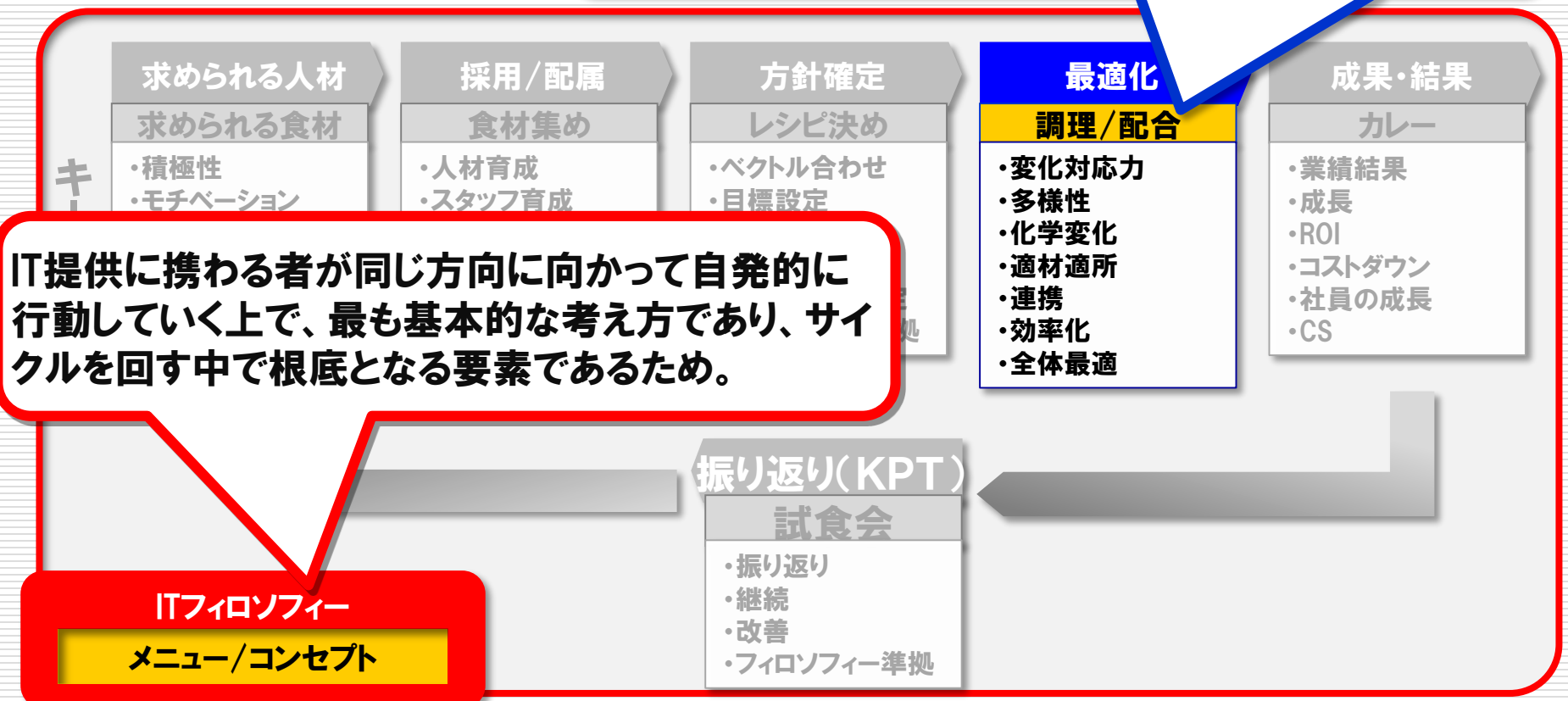
また、同じ目標に向かうためには同じ意識・価値観が共有され、それにより行動や判断がなされるべきであるとのことから、ITを提供する者の考え方を合わせるための「ITフィロソフィー」を基盤にしてサイクルを回す必要があると考えた。



■強いIT組織を作る:2.検討フォーカス

我々は全体フレームの中でも、下記の理由により特に2つの要素、「ITフィロソフィー」、「最適化」についてクローズアップした。

刻々と変化する内外環境に応じて既存のリソースで最大限の効果を上げるための根底となる要素であるため。



■強いIT組織を作る:3.ITフィロソフィーの位置づけ

ITフィロソフィーは、強いIT組織の規範となるべきルール、規則、約束事として位置付けている。下図のように強いIT組織は、「システム部門」、「情報子会社」、「ベンダー企業」が単独で行動しているのではなく、ITフィロソフィーをベースに「考え方」、「進むべき方向(ベクトル)」を合わせて行動している。



システム部門

×

情報子会社

×

ベンダー企業

ITフィロソフィー

■強いIT組織を作る:3.ITフィロソフィー(定義)

なぜ「フィロソフィー」が必要なのか？

- ・能力は高いほうがいいし、熱意も大切だが、正しい考え方を持つことが重要。
- ・プラスの結果を生むために何より大切なのは「考え方(フィロソフィー)」である。
- ・より大きなパワーを出すために、同じ考え方を持ちベクトルを揃える必要がある。



ITフィロソフィーとは 「ITを提供する者として、持つべき考え方」

- ・ITを提供する者の考え方が、一人ひとりがバラバラで良い訳がない。
- ・組織として大きな力を発揮するためには個人の目標が、組織の目標と同じ方向に向かっていることが大切である。
- ・組織の目標と、それを実現するための考え方(フィロソフィー)を共有することが重要である。
- ・やっていることが同じでも、言われたことだけ行動しているのか、自発的に高いモチベーションで行動しているのか、その違いは、とてつもなく大きい。

私たちの考えるITフィロソフィー

- ・社会的信頼を確保する
- ・品質、コスト、納期を高次元で達成する
- ・最高のチームワークを目指す
- ・相互に理解する
- ・みんなにとって“嬉しいIT”を提供する
- ・常に革新を目指す

■強いIT組織を作る:3.ITフィロソフィー(詳細)

◆社会的信頼を確保する

- ・人として何が正しいかで判断する
- ・法令を順守する
- ・セキュリティを万全にする

◆品質、コスト、納期を高次元で達成する

- ・妥協なくパーフェクトな品質を目指す
- ・投資対効果に当事者意識を持つ
- ・約束した納期までに必ずやり遂げる

◆最高のチームワークを目指す

- ・「利用者の事を第一に考える」という意識統一
- ・仲間と共に最後までやり抜く
- ・公正なパートナーシップ

◆相互に理解する

- ・利用者の想いを理解し実現する
- ・自分たちのIT知識を相手にわかるように伝える
- ・お互いが納得するまで対話する

◆みんなにとって“嬉しいIT”を提供する

- ・利用者に感動を与える
- ・提供者にやりがいを与える
- ・共存共栄の関係を築く
- ・長期的視点での“嬉しいIT”

◆常に革新を目指す

- ・新技術、新サービスを追及する
- ・新たな分野に挑戦する
- ・成功するまであきらめない

■強いIT組織を作る:3.ITフィロソフィー6項目(Appendix)

各ITフィロソフィを選定した理由は以下の通り。

No.	ITフィロソフィー	選定理由
①	社会的信頼を確保する	ITにおける社会的影響は大きく、事故が起こった際には、企業としての信用失墜、売上低下、賠償金の支払いなど、事業存続に大きな影響を与えかねない。法令遵守の取り組みに対する重要性が増す中、ITサービス利用者、取引先、関係各所の期待に応えるためにも、社会貢献や企業倫理などに配慮した行動をすることが求められる。
②	品質、コスト、納期を高次元で達成する	ITビジネスにおいては、仕事の基本であるQCD(品質:Quality、価格:Cost、納期:Delivery)を意識して取り組む必要がある。プロジェクトを成功に導くには、このQCDに対するお客様の要望を理解し、期待を超える成果を目指すことが求められる。
③	最高のチームワークを目指す	全員の考え方、進むべき方向(ベクトル)を合わせ、全員の力を一致させることで、目標の達成がより確実なものにしていくことが求められる。
④	相互に理解する	利用者に最高のITサービスを提供するためには、利用する側と提供する側がお互いを理解することが必要である。双方向のコミュニケーションの中で利用者の想いやニーズを理解し、ITを提供する者は、利用者にとっての最高のITサービスを具現化することが求められる。
⑤	みんなにとって“嬉しいIT”を提供する	誰かの犠牲の上に成り立つITではなく、利用者、および提供者のすべてのプレイヤーにとっても“嬉しいIT”であることが、ITの企業への最大の貢献である。
⑥	常に革新を目指す	新たな技術、サービスに果敢に挑戦し、より良いITの提案を続けていく事が私たちの使命である。一人一人が挑戦を続け、それを継続しサポートする風土がIT組織には求められる。

■強いIT組織を作る:4.最適化の7つのキーワード



■強いIT組織を作る:4.最適化各施策(Appendix)

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① 権限委譲・決裁プロセスの短縮化→迅速な意思決定
・（例えば）アジャイル型組織
- ② IT企画などのコア業務に特化し、ノンコア業務は柔軟にアウトソーサーを利用

KSF

- ・役割分担の明確化
- ・目的を意識した人と人の繋がり
- ・組織特性を加味した内外製分析

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① バックグラウンドの異なるメンバーとの業務遂行
・複線型のキャリアパス形成や外部組織（出向、部門間異動）での業務経験
・異業種間での交流、外部機関（JUASなど）での研修
- ② 年功序列制度の廃止・若手の積極的登用

KSF

- ・経営層のコミットメント
- ・トップダウンとボトムアップ両面からの風土づくり
- ・既得権者との合意

■強いIT組織を作る:4.最適化各施策(Appendix)

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① 組織の活性化の為にトップ・キーマンを代える
- ② 業務関係性の無い他部署から人材を投入
 - ・ 基本的な指導、レクチャーをすることで気付きの発生
- ③ 戦略的人員削減
 - ・ (例えば) 10人でやっていた仕事を7人でやるなど

KSF

- ・ 前任者と別タイプの登用(人材プロフィールの把握)
- ・ 業務量の把握
- ・ 人と人の繋がり

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① UISS/ITSS等による現状の把握と、組織の強化すべき部門、担当への適任者配置(タレントマネジメント)
- ② 人間関係を考慮した人材配置
 - ・ (例えば) FFS理論に基づく組織構築

KSF

- ・ 明確な目標設定
- ・ 人材情報の共通化
- ・ 人間関係の把握(人と人の繋がり)

■強いIT組織を作る:4.最適化各施策(Appendix)

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① 他部門・他者の業務内容の理解
 - ・ 他部署に対する自部署紹介や会社間での人材交流の活性化
- ② 他部門・他者との協働作業
 - ・ スポットや中長期的な分科会の形成
 - ・ 社内SNSの活用（疑問に対して社内の有識者が回答）
- ③ 外部委託先の統制・管理
 - ・ 委託が丸投げにならないようなルールの制定

KSF

- ・定期的・継続的な情報共有
- ・部署間の信頼関係
- ・人と人の繋がり
- ・コンプライアンスの加味

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① 標準化の推進・適用・定着化（プロセス、ドキュメント等）
- ② 役割分担の明確化 → 作業重複の排除
- ③ 予算管理
 - ・ どれだけのコストを使って、どれだけの成果を上げるか管理

KSF

- ・抵抗勢力への継続的説明
- ・組織特性を考慮した標準の作成
- ・作業特性を考慮した統合の判断
- ・トップによる推進

■強いIT組織を作る:4.最適化各施策(Appendix)

最適化

- ・変化対応力
- ・多様性
- ・化学変化
- ・適材適所
- ・連携
- ・効率性
- ・全体最適

施策例

- ① 全社観点で物事を俯瞰する、もしくは横断的に案件を管理する組織、部門を作る
- ② リージョンやグローバル単位でのIT投資管理委員会の設置

KSF

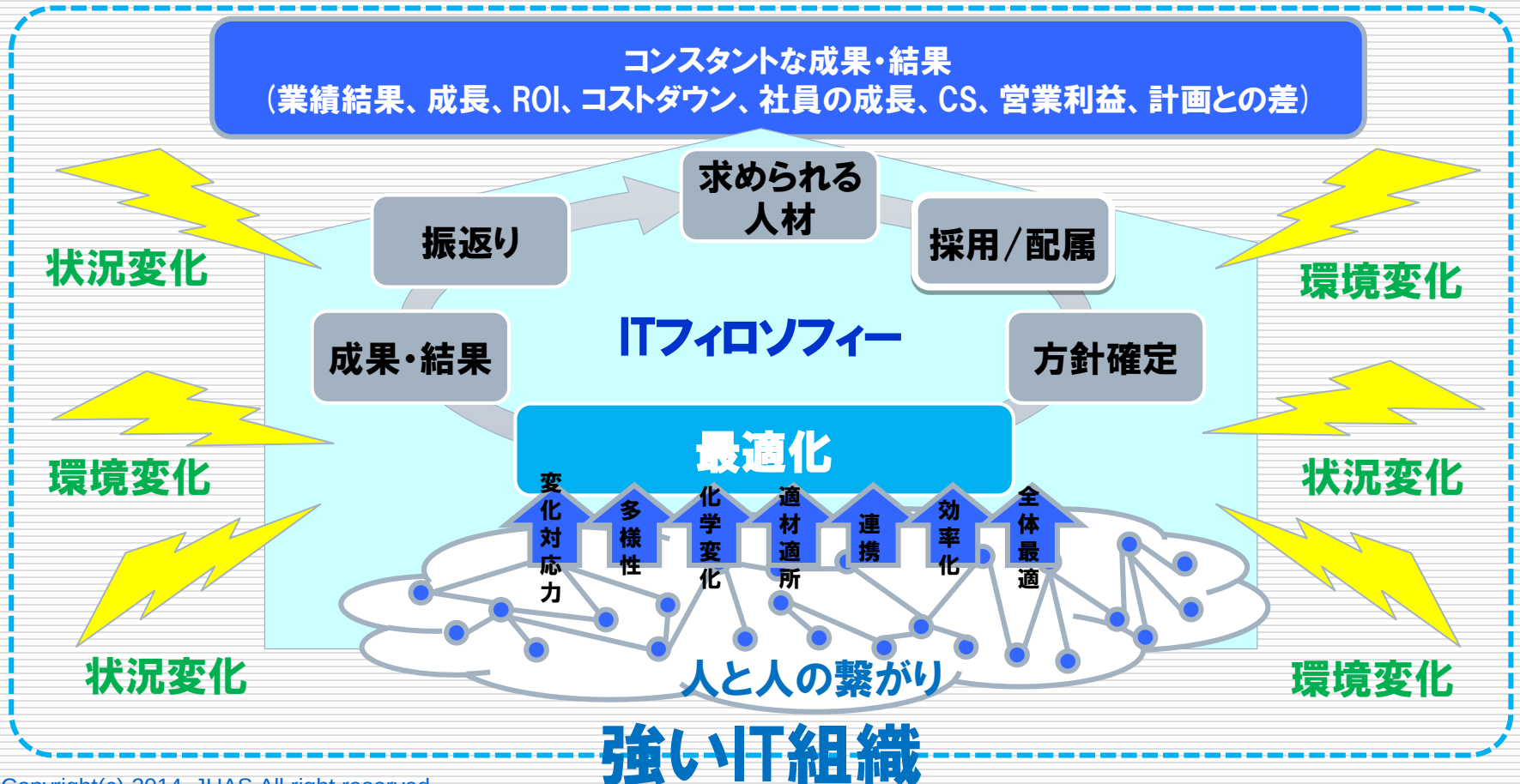
- ・新組織・部門への権限付与
- ・トップによる推進力

■強いIT組織を作る:4.最適化各施策(まとめ)



■強いIT組織を作る:5.結論

- 強いIT組織とは、ITフィロソフィーに従って、その時々環境や状況に応じた施策を実行して、コンスタントに成果をあげられる組織と言える。
- 各施策の主なKSFは、「人と人の繋がり」であることから、繋がり強化が有効。



■各グループ検討成果報告(4)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)（グループ①）



③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)（グループ④）

④次世代型IT組織（グループ②）

Agenda

1. 企業を取り巻く変化とIT部門への期待
2. 変化に強い組織とは
3. 「従来型組織」と「次世代型組織」
4. 強い組織は“ハイブリッド型”組織
5. ハイブリッド型組織を実現するための課題
6. 解決に向けての提言

■次世代型IT組織：1.企業を取り巻く変化とIT部門への期待

■背景

企業環境の変化

- 市場の変化（グローバル展開、世界的景気後退など）
- 急激な技術進化（モバイル技術、ソーシャルメディア、ビッグデータなど）
- ITスキルの広がりと向上（デジタル技術の使用）



■企業を取り巻く課題

- ユーザーが納得する製品・サービスのタイムリーな市場投入
- 技術の変化への迅速な適応



■IT部門に期待される組織

- 変化に強い柔軟性を持つ組織

■次世代型IT組織:2.変化に強い組織

■ 変化に”迅速”かつ”柔軟”に対応できる組織

- 変化を敏感に感知できる(個々がアンテナを高くすることも)
- 変化への柔軟な対応方法を迅速に検討かつ実行できる
- 変化を迅速に組織内に展開できる
- 顧客の納得する製品・サービスの素早い提供へのIT活用

■ 変化を”自ら起こす”ことができる組織

- 多種多様な考え方や価値観を取り入れ、新たな価値創造に向けチャレンジできる
- オープンな企業文化醸成(外部企業との協業)
- 新技術活用の目利きによるITサービスの向上
新たな業界への進出、新たな業界の創造

■次世代型IT組織:3.「従来型組織」と「次世代型組織」①

～ 組織構造の違い ～

■ 従来型組織とは

- 指示型、統制型
- 指揮・命令型



オーケストラ型

■ 次世代型組織とは

- 従来型の経験・教訓を踏まえて
- 自律型、協働型



ジャズ型

■次世代型IT組織:3.「従来型組織」と「次世代型組織」②

～ 次世代型組織とは ～

■ 俊敏な組織

(迅速に、試行錯誤して適応力のある製品やサービスをつくり出す。)

■ 変化に対応すると同時に、変化をつくり出すことで新事業を実現する適応型マネジメント・アプローチをする。

■ 自由と規律を併せ持つ。

■ 代表的な例

➤ 「アジャイル型開発」

「リーダーシップ・コラボレーション型」。

プロジェクトの場合、PMがファシリテーター的役割をする。

各メンバーはわくわく感を持ち、リーダーシップを発揮する。

➤ 「ジャズ型」

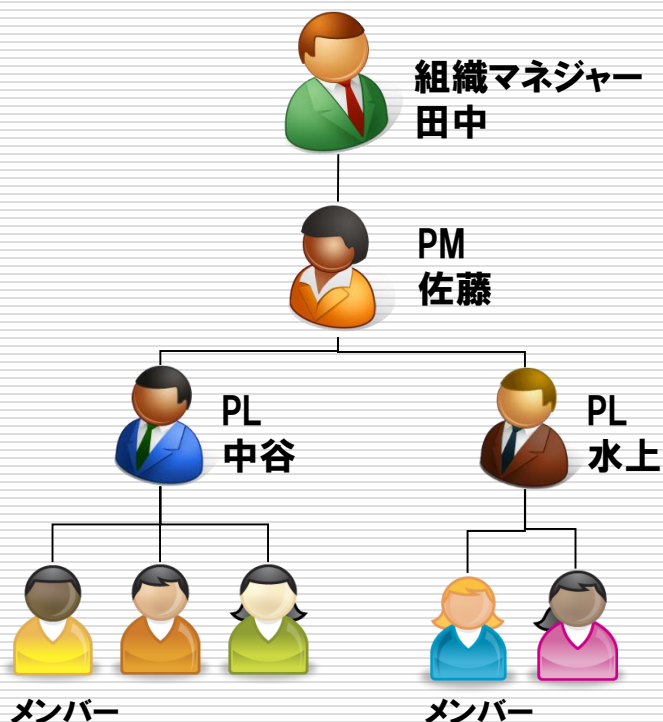
オーケストラは指揮者により統制されたコマンド・コントロール型であり、

ジャズはプレーヤー自身の適応によるリーダーシップ・コラボレーション型。

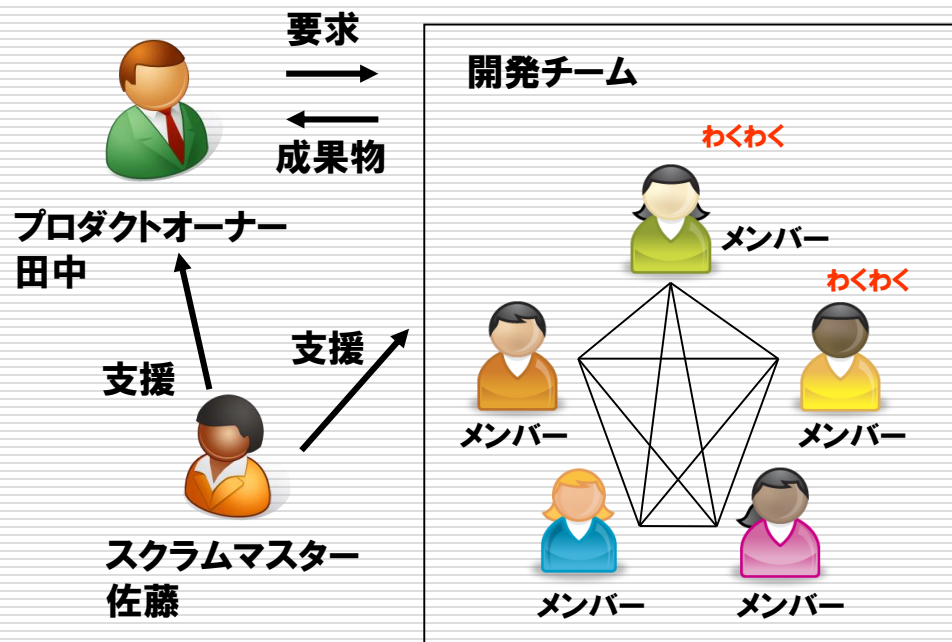
■次世代型IT組織:3.「従来型組織」と「次世代型組織」③

～ 従来型と次世代型の融合 ～

従来型プロジェクト体制



アジャイル型プロジェクト体制



適材適所、シナジー効果により相互補完

■次世代型IT組織:4. 強い組織は“ハイブリッド型”組織①

～ 強い組織とは ～

■ ミッション中心の経営

経営層が全社のミッションを明確にし、「戦略的意思決定」を行う。

■ 中間層による戦略的調整

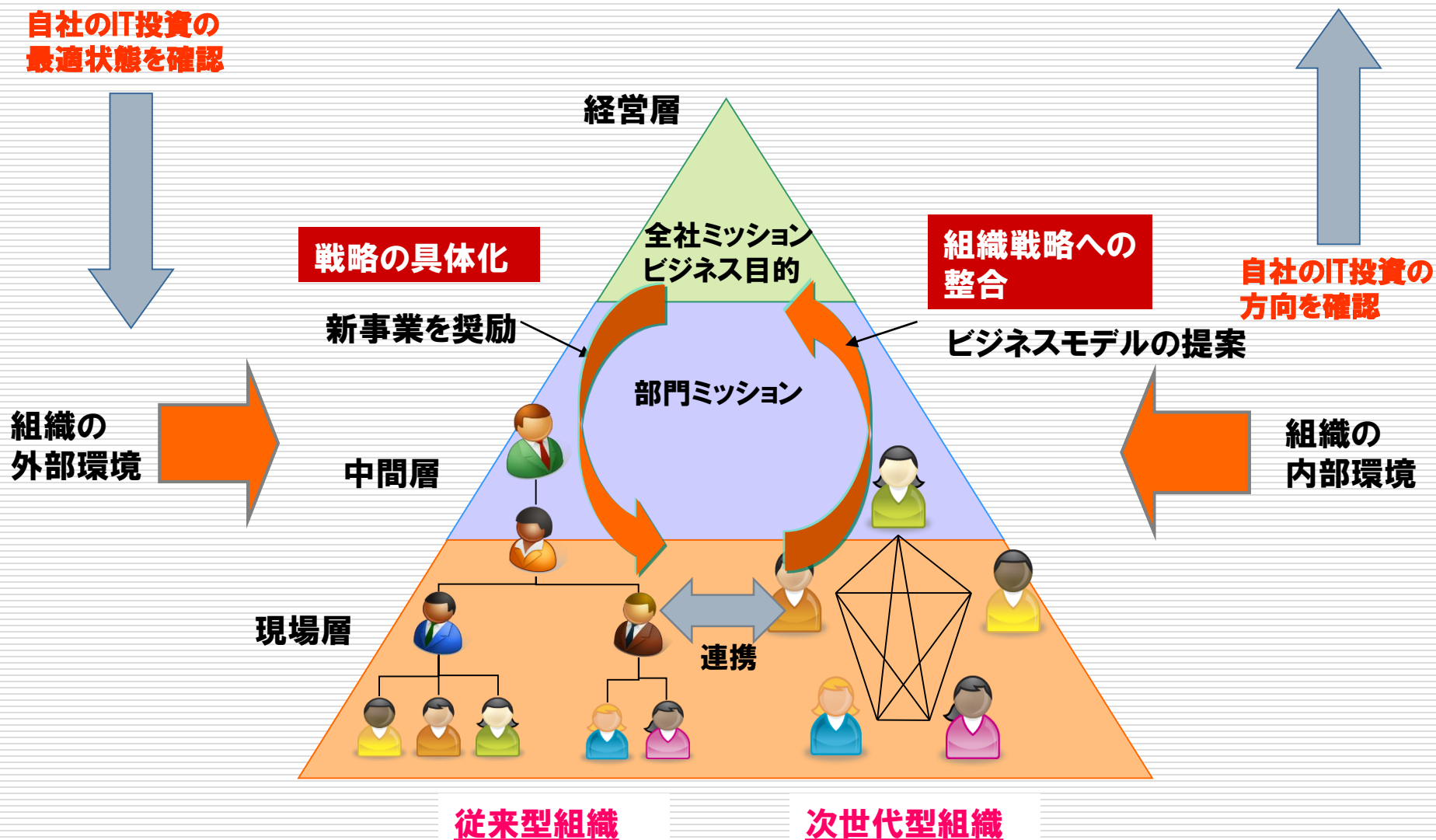
事業部長が部門ミッションを明確にし、企画担当が「目的・目標の戦略への連鎖」を行う。さらに、戦略策定を行う。この中間層では「戦略的調整」を行い、ピラミッドの要となる。

■ 従来型組織と次世代型組織の連携(ハイブリッド型組織)

新事業を素早く立ち上げる際は従来型の経験・教訓が必須であり、両方の組織で経験の展開、人材の提供を促します。

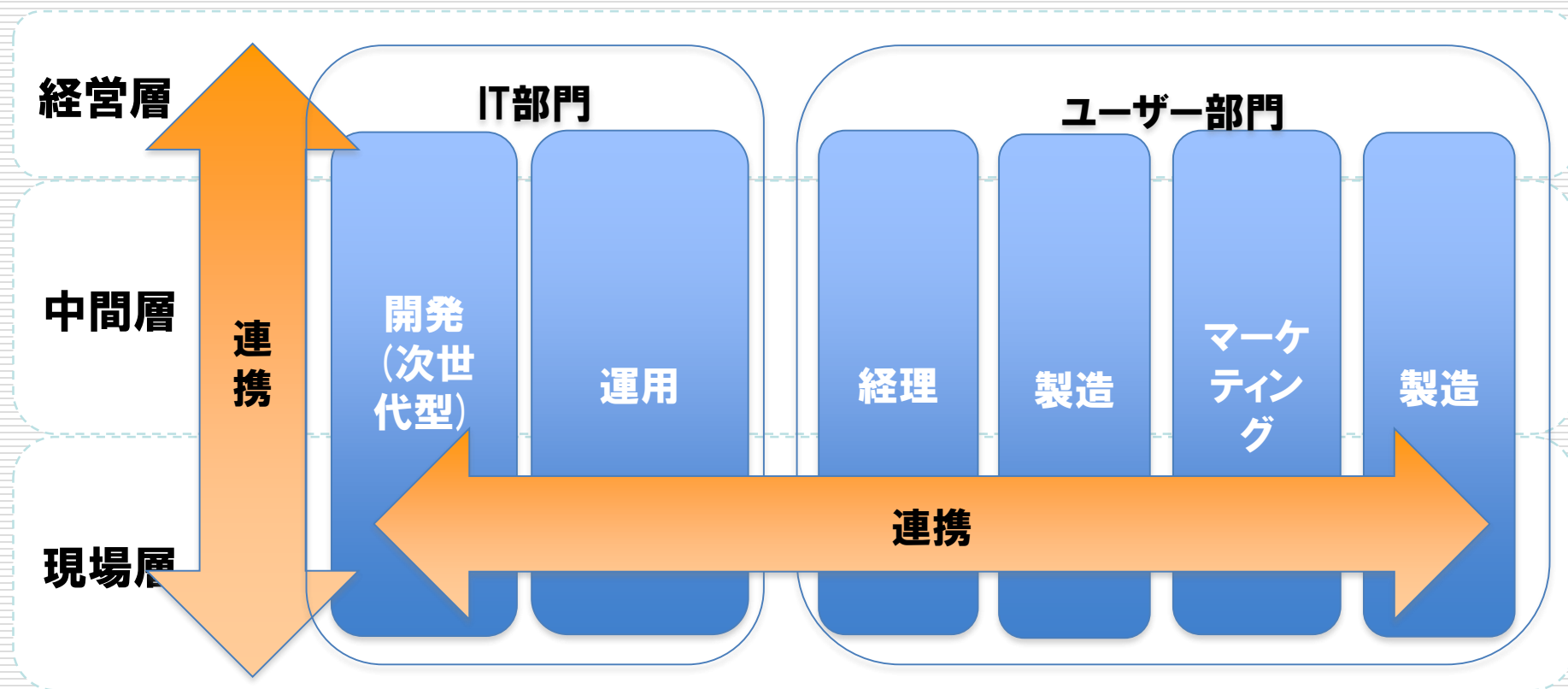
■次世代型IT組織:4. 強い組織は“ハイブリッド型”組織②

～ ハイブリッド型組織 イメージ図 ～



■次世代型IT組織:4. 強い組織は“ハイブリッド型”組織③

～ 組織のパフォーマンスの最大化 ～



- 部門や階層を超えた、より強力な連携が必要
- 小さくはじめて、早く検証して、ユーザ要求に応えるため、他部門に見せながら素早く開発するためには、他部門と強力に連携することが必要（プロジェクトの立ち上げなど）

■次世代型IT組織:5.ハイブリッド型”組織を実現するための課題

■ ガバナンス(全体最適)

- ミッション、ビジネス目的に適った組織の取り組みの推進と速い意思決定、権限委譲
- 組織戦略(中間層)と現場とのギャップを埋めるための取り組みであることを評価されていない
- 現場層からの意見を組み上げる制度が不足

■ 組織構造

- 組織文化の違い→連携(従来型と次世代型、部門間、・・・)
- 変化の受入を拒む(従来のビジネス形態、既存の専門部署)
- 変化スピードへの対応(縦割りでのビジネス形態)
- 中間層が理解できていない、次世代型で実施するスキルがない(ビジネス慣習)

■ チーム・個人

- 提言、発信ができていない
- 価値観の共有ができていない
- 自律的活動ができていない
- 次世代型でやっても評価されない

■次世代型IT組織:6.解決に向けての提言

■ ガバナンス(全体最適)

- 価値観(企業)の共有して、権限委譲
 - ✓ 例) JALフィロソフィ、コマツウェイ
- 組織戦略と企業価値の実現アプローチ(プログラムマネジメント)
 - ✓ プログラムマネジメントは、経営観点からITプロジェクトを見るための手法。
 - ✓ 例) 抜本改革プログラム

■ 組織構造

- 両方の組織で経験の展開、人材の提供を促す
- 成果(期間短縮、コスト削減、満足度向上)に対して評価する
- コミュニティ活動による組織横断型チーム活性化
- 役割意識・当事者意識の醸成(DevOps + アジャイル)

■ チーム・個人

- ファシリテーション型リーダーシップ(思いやり型リーダーシップ)
- 個人の価値観の違いを受容、チームとしてのゴール共有
- 提言、発信を自律・能動型になる

■2013年度研究会全体の振り返り

■各4グループの成果報告

- 強い組織のモデル説明
- 強いIT組織
- 強いIT組織をつくる(形成プロセス)
- 次世代型IT組織

■全体総括

■Appendix(各グループ毎) (※公開サイトへ掲載のみ)

- ✓ 強い組織モデル:組織力見える化ツール
- ✓ 強いIT組織:環境変化・強いIT組織要素サマリー
- ✓ 強いIT組織をつくる:全体フレーム:最適化等
- ✓ 次世代型IT組織:プログラムマネジメント・コミュニティ活動・「DevOps」

■全体総括：成果報告全体サマリー(1/4)

①強い組織のモデルの説明(グループ③)

②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)(グループ①)

③強いIT組織をつくる(=強いIT組織をつくる形成プロセス)(グループ④)

④次世代型IT組織(グループ②)

多様化した
変化への対応

多様化した
ITへの要求

企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化するなか、
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る

強い組織のKeyword

G3

①強い組織のモデルの説明

- ・個々人がビジョンに共感し、わくわくし、ビジョン達成に向けてモチベーションを高く持ち維持し続けている。
- ・必要な“人材像”“スキル”が明確化され育成計画が定義、実行されている。
- ・自立(律)したものが同士が協調している。
- ・ミッション・ビジョンに適合した業務に対して、意識的に優先してリソースを割り当てる

②強いIT組織とは

G1

- ・ITの進化や業務との密接なかかわりにより、業務側(ビジネス)へ能動的に働きかける部門へ、事業部門の要望の“本質”をとらえ、自ら提案するこのサイクルを多く早く回転させるかが鍵
- ・複数の事業部門・システムオーナー・ユーザーを横軸でつなぎ最適化する(HUB機能)
- ・守りをしっかりしたうえで攻めに転じる必要あり(スピード・主体性・多様性)

■全体総括：成果報告全体サマリー(2/4)

①強い組織のモデルの説明(グループ③)

②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)(グループ①)

③強いIT組織をつくる(=強いIT組織をつくる形成プロセス)(グループ④)

④次世代型IT組織(グループ②)

多様化した
変化への対応

多様化した
ITへの要求

企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化するなか、
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る

強い組織のKeyword

G4

③強いIT組織をつくる

- ・ITフィロソフィーをベースに「考え方」「進むべき方向(ベクトル)」を合わせて行動している
 - 社会的信頼を確保/QCDを高次元で達成
 - 最高のチームワークと相互に理解
 - ”嬉しいIT”を提供と常に革新を目指す
- ・最適化の7つのキーワード
 - ①変化対応力②多様性③化学変化
 - ④適材適所⑤連携⑥効率性⑦全体最適

④次世代型IT組織

G2

- ・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
- ・次世代型組織へ
 - 俊敏な組織、適応型マネジメントアプローチ
 - リーダーシップ・コラボレーション型
- ・ミッション中心の経営と中間層による戦略的調整
- ・ハイブリッド型組織：部門や階層を超えた、より強力な連携

組織力強化？(仮説をもって検討してきました)

情報化社会の環境変化の速さへ

脱皮しないヘビは頭から腐っていく！！

環境変化
への対応

変化へ対応× ⇒ 変化を起こせる組織

イノベーションを起こせる組織=強い組織では？

変化を先取りして対応できるIT組織へ(強い組織)

- 偉大(優秀)なリーダも、人は一人で成功を成し遂げたわけではなく
- “人”と“人”が支えあい、目的(ビジョン)を“共感”・“コラボレーション”しながら
- 情報化社会 変化の速度は、一段と俊敏に激しく変化しつづけています
- 自らが変化しつづけ、イノベーションを起こせる組織が“強い組織”ではないか
- 内部・外部の環境変化から 未来に向けて、変化できるのが“強いIT組織”

多様性を受け入れ

ビジネスモデル
変化(IT技術)

繋がり・横串になり

オープンに議論し、階層型の繋がりではなく、ネットワークの密度が濃い組織

■最後に。。。

2014年＝平成26年

■2014年度の大卒新入社員 平成3年生まれ 22歳

➤60歳まで38年 70歳まで48年

■企業(会社)の寿命説「30年」

➤9割程度の企業が20年で企業として旬を終え、30年後にはほとんど生き残れない

■社会環境・技術・ビジネス環境含めた様々な変化が日々おこっています

➤変化の速度は一段と速まっています。

➤情報化環境変化の速度も・・・

■会社は？組織は？部署は？私達個人個人は？

■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！」
⇒「強いIT組織へ」

■近未来に向けて(2～3年先でかまわないので)、継続して考えていきたい！



私達に責任があるでしょう！

JUAS 組織力強化研究会

1年間ありがとうございました



2014年度もJUAS組織力強化研究会は継続します！

End of file

■2013年度研究会全体の振り返り

■各4グループの成果報告

- 強い組織のモデル説明
- 強いIT組織
- 強いIT組織をつくる(形成プロセス)
- 次世代型IT組織

■全体総括

■Appendix(各グループ毎) (※公開サイトへ掲載のみ)

- ✓ 強い組織モデル:組織力見える化ツール
- ✓ 強いIT組織:環境変化・強いIT組織要素サマリー
- ✓ 強いIT組織をつくる:全体フレーム:最適化等
- ✓ 次世代型IT組織:プログラムマネジメント・コミュニティ活動・「DevOps」

Appendix(各グループ毎)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)(グループ①)

③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)(グループ④)



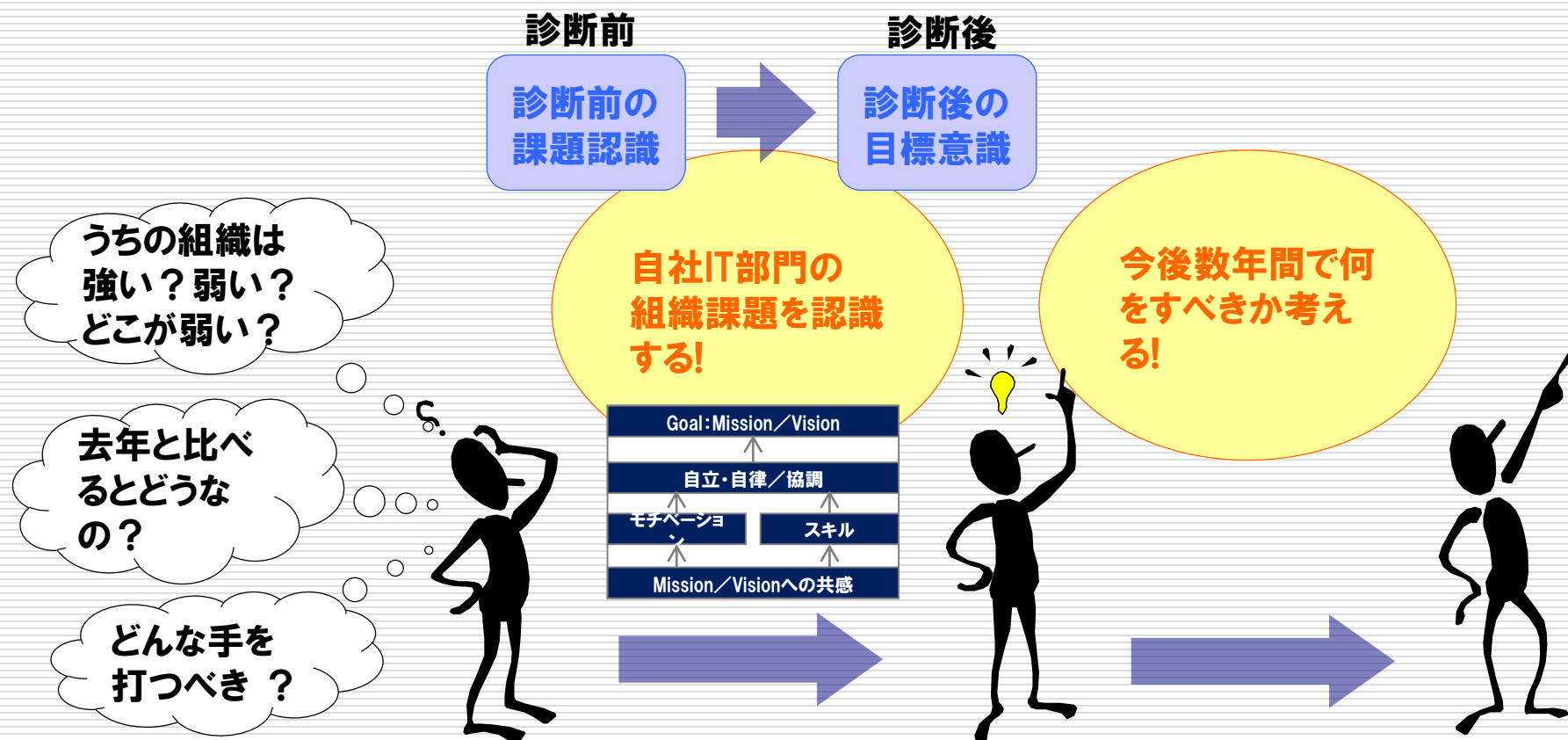
④次世代型IT組織（グループ②）

(Appendix)強い組織モデル:組織力見える化ツール

P72～P76

(1)組織力診断の目的

- 組織力診断を通じて、自組織が、運営上どこに課題があるのか、どこに改善余地があるかを、客観的に理解します
- 診断結果をベースに、今後数年で何をすべきかを検討します



(2)組織力診断のレベル定義(組織運営編)

- 組織運営の観点(仕組みや仕掛け)から、強い組織を構成する4要素のレベルを定義します

	Level 1 (初期)	Level 2 (管理された)	Level 3 (定義された)	Level 4 (定量的に管理された)	Level 5 (最適化されている)
【A】 ミッション ビジョン	組織に明確なミッション・ビジョンがなく、上司からの個別の命令のみに基づき業務が行われている	組織のミッション・ビジョンは定義されているが、業務は細かい計画(WBS)に基づき管理・遂行されており、共有されていない(意識されていない)	組織のミッション・ビジョンが文書として定義されており、社内に向けて発信・共有されている	組織のミッション・ビジョンを咀嚼するための十分なコミュニケーションがとられており、各自がミッション・ビジョンに共感している	組織のミッション・ビジョンが中計策定などのタイミングで、経営層だけでなくメンバーの思いを反映した上で、定期的に見直され更新されている
【B】 モチベー ション	モチベーションコントロールのための、場当たりの対応のみ	不定期または年1回程度、モチベーションUPに繋がる取り組み、仕掛けを実施している	モチベーションUPに繋がるような会議体・イベント、仕掛けが定義され、定期的の実施されている	その取り組みの効果が定量的に測られている	モチベーションUPに繋がる取り組みについて、定期的に見直され、改善や新規取り組みが生まれるように組織化・仕組み化されている
【C】 スキル	組織に必要な人材のスキル定義や人数構成がない	現時点での人材のスキルおよび人数構成が明らかとなっている	組織に必要なスキルが定義され、必要な人数構成が明らかとなっている	定義されたスキル、人数構成と連動した育成計画が策定され、それが実行されている	必要人数がコントロールされ、組織のスキルレベルが最適な状態に保たれている
【D】 自律 (自律) 協調	自律・協調を促すため、場当たりの対応のみ	不定期または年1回程度、自律・協調に繋がる取り組み、仕掛けを実施している	自律・協調に繋がるような会議体・イベント、仕掛けが定義され、定期的の実施されている	その取り組みの効果が定量的に測られている	自律・協調に繋がる取り組みについて、定期的に見直され、改善や新規取り組みが生まれるように組織化・仕組み化されている

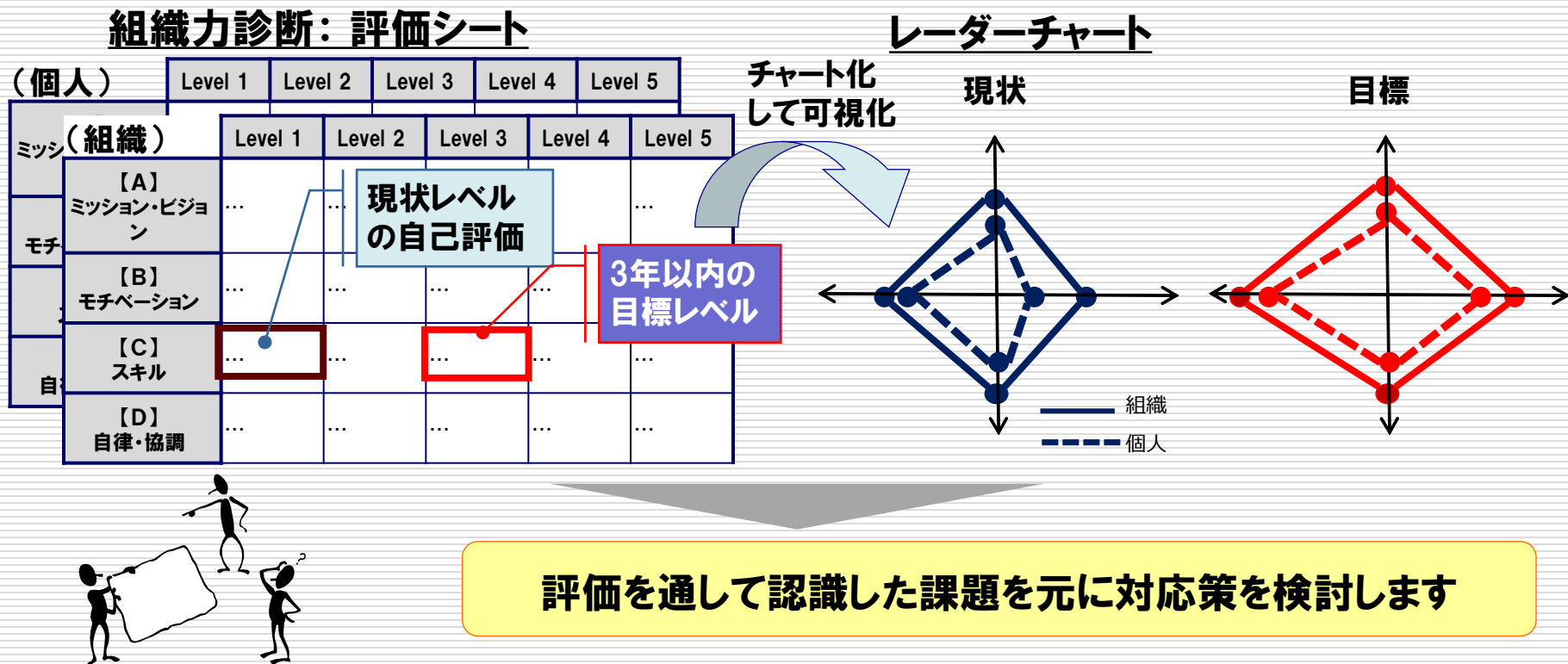
(3)組織力診断のレベル定義(個人編)

➤ 個人の観点(満足度・達成度)から、強い組織を構成する4要素のレベルを定義します

	Level 1 (非常に不満である、全く達成できていない)	Level 2 (不満である、達成できていない)	Level 3 (どちらでもない)	Level 4 (満足・達成している)	Level 5 (十分満足・達成している)
【A】 ミッション ビジョン	組織に明確なミッション・ビジョンがなく、個人の目標設定ができない	組織のミッション・ビジョンは定義されているが、目標設定は個人まかせとなっている	組織のミッション・ビジョンが文書として定義されており、それにそった個人の目標設定がされ、管理されている	組織のミッション・ビジョンに対する個人の成果が、定量、定性的に評価され、個人にフィードバックされている	組織のミッション・ビジョンに対する個人の成果が、定量、定性的に評価され、ミッション・ビジョンの達成度が明確にされている
【B】 モチベー ション	場当たりの対応のみで、モチベーションUPは個人まかせの状態	モチベーションUPに繋がる取り組み、仕掛けを実施しているが、参加率や参加者に偏りがある	モチベーションUPに繋がるような会議体・イベント、仕掛けが定義され、適切に参加する事ができている	その取り組みの効果がアンケート等により定量的に測られ、効果が出ていると個人に感じられている	個人のモチベーションがUPし、ミッション・ビジョン達成やスキル獲得にむけた自発的行動が顕著である
【C】 スキル	必要スキルが明示されておらず、十分な教育も受けられていない	必要スキルは明示されていないが、定期的な教育は実施されている	組織に必要なスキルが定義されているが、定義されたスキルに関する教育は行われていない	定義されたスキルと連動した育成計画が策定され、計画にそって教育を受けている また自己啓発も奨励されている	育成の結果、定義されたレベルに達し、個人の評価につながっている
【D】 自律 (自律) 協調	場当たりの対応のみで、自立・自律も協調も見られない状態	自律・協調に繋がる取り組み、仕掛けを実施しているが、参加率や参加者に偏りがある	自律・協調に繋がるような会議体・イベント、仕掛けが定義され、適切に参加する事ができている	その取り組みの効果がアンケート等により定量的に測られ、効果が出ていると個人に感じられている	自律・協調により、個人で達成可能なレベルを超える成果をあげていることが、組織、個人で実感している状態

(4)組織力診断の使用方法

- 各領域において、自部門の現状に近いと思われるレベル(現状レベル)を自己評価し、さらに実現性と優先順位を考慮した3年後までに到達すべきレベル(目標レベル)を検討します
- 継続的に実施することにより、組織力の強化具合が可視化できます



Appendix(各グループ毎)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)(グループ①)



③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)(グループ④)

④次世代型IT組織（グループ②）

(Appendix)情報化社会変化・強いIT組織の要素サマリー

P77～P80

社会環境やライフスタイル／ワークスタイルの変化

企業はワークライフバランスや、多様性を受け入れる環境を求められています

これまで(～20世紀)	これから(21世紀～)	世の中の変化
会社に献身, 終身雇用 企業人 > 社会人 > 家庭人 男は仕事, 女は家事 国民総中流, 三種の神器	多様性対応は社会要請 「個」優先の人生設計 時短, 在宅, フレックス 自己管理, 自己啓発	ワークライフバランスと多様性 【働きがい, 生きがい】 【時短勤務, ワークシェアリング】 【勤労女性支援】...
通信は「電話と手紙」 手には「メモ帳」 電話は「家」持ち 人脈は「人つながり」	誰もがアドレス所有 端末を全員携帯, 常時携帯 世界中で人のつながり 何処でも「直接」つながる	いつでも, どこでも, 誰とでも 【ソーシャルネットワーク】 【Wi-Fi, ホットスポット】 【クラウドサービス】...

利用者が5,000万人に達した期間



ラジオ

38年



テレビ

13年



Internet

4年



iPod

3年



Facebook

9ヶ月1億人

社会環境やライフスタイル／ワークスタイルの変化

変化した世界において、情報環境は最も変化が著しく、設備投資も拡大している

Did you know ～あなたは知っていましたか？(より抜粋)

- 現代のスマートフォンは1995年の大型コンピュータより100万倍安く、1000倍強力で、10万倍小さい。
- 1週間分の「New York Times」に含まれる情報は、18世紀の人が生涯に出会う情報より多いと推定されている。
- 2010年に最も需要の高い職種トップ10は2004年にはまだ存在していなかった。
- 1日送受信されるテキストメッセージは地球中の人口をはるかに超えている。
- 新聞の読者(紙)は25年間で700万人減少し、オンライン読者は5年間で3,000万人増えている
- スーパーコンピュータは脳の処理能力を超え、1,000ドルのパソコンが2049年には全人類の能力を超える。
- Googleでは毎月310億件の検索が行われており、2006年は毎月27億件。いったい誰に質問されたのでしょうか？Googleの登場前は？どうしていた？

この情報化環境変化の速さへ、未来への準備を私達IT部門は？今後どうあるべきでしょうか？

■効率化

- 会社全体へ最適化されたITを提案し、リソースを集中すること

■差別化

- 自社の強み、将来技術動向から戦略を立案し、ITでの業務改革を推進する

■新技術

- 最新技術とビジネスを有機的に結合し、ビジネス・IT戦略へ反映する

■ニーズ吸い上げ

- ビジネスのシーズをタイムリー、スピーディにシステムで実現する

■共通(統合)化

- 資産を有効活用(既存IT・汎用品・共通化)した、IT提案を実施する

■新事業へ

- 技術やサービスの潮流(アイディア・ニーズも含め)から、可能性のあるビジネスをスピーディに新事業化として展開する

Appendix(各グループ毎)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)（グループ①）

③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)（グループ④）



④次世代型IT組織（グループ②）

(Appendix)全体フレーム

「最適化」「求められる人材」「採用/配属」「成果・結果」「振り返り」

P81～P96

『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
1	変化対応力 外部変化(顧客・社会情勢・最新技術)に迅速に対応できること	✓ 常に変化・進化し続けるユーザー要求やIT技術をいち早くキャッチし、必要な対策をタイムリーに実施できること。 ✓ 全てのIT業務・ITサービスを自前でカバーしようとせず、外部のリソースを有効活用することで時間を節約すること。 ✓ 災害、障害、人事異動などITや組織に影響を与える事象に対して、常にリスク管理がなされており、ITサービスを安定的・継続的に提供できること。	 ✓ 季節食材や流行食材を活用したり、来店顧客層の変化に合わせたスパイスの配合調整を行うことで、お客様の嗜好に合わせたカレーを常に提供できる。 ✓ 美味しいルーの開発といったカレー作りのコア部分は自身で行うが、食材の調達やルー以外の調理等は、それを得意とする人に任せる。 ✓ 食材の不作、従業員の交代などの不測の事態に陥っても、対応策が整っており、いつもと変わらないクオリティのカレーが提供できる。

『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
2	多様性 多様なバックグラウンド(性別・国籍・スキル・経験)を持つ人材を受け入れること	✓ 他部門や他社の人材、外国人、育児休暇後の女性、インターン学生といった多様な人材を受け入れたり、交流したりできること。 ✓ 生涯「IT技術者」であり続ける選択肢もあること。 ✓ 潜在能力のある若手社員を重要ポジションに抜擢できる土壤があること。 ✓ 社内開発標準や従来からの開発方法論(ウォーターフォールなど)に固執せず、色々な方法論や手順をチャレンジできること。	✓ ニンジン・じゃがいも・玉ねぎ・牛肉と定番(凝り固まった)の素材だけを決まりきった手順で作成するのではなく、食材の色々な属性(生産地、形)や、前述以外の素材(きのこなど)も受け入れるとともに、それによって生まれる手順などにも柔軟に対応できる。 

『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
3	化学変化 固定概念 (なれ・考え方・形骸化したルール) を排除し組織を活性化させること	✓ 硬直的な考え方や価値観により平衡状態・停滞状態に陥っているIT組織において、その中の構成員(キーパーソンやボトルネックパーソン)や制度に少しばかり手を加えることで、大部分の構成員や仕事のやり方の基本は同じでありながらも、仕事に対する意識や価値観、責任感、スピード感などを変化させ、それにより組織全体のパフォーマンスを著しく増大させること。	✓ カレーのベースは変えないが、トッピング(福神漬け、らっきょ、ソース、にんにく等)を加えることで、料理全体の風味にアクセントをもたらす。 ✓ カレールーにコーヒーやココナッツミルク等、隠し味としてベースに変化を加えること。 

『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
4	適材適所 メンバーの特性・能力に適した最適なチームを形成すること	✓ 個々のメンバーの経験、スキル、性格、さらにはメンバー同士の人間関係までも正しく把握し、個々の業務案件やプロジェクトの特性に見合った人材を、他のメンバーとの相性も踏まえて適正に配置することで、一人ひとりのメンバーの潜在能力やメンバー間の連携力を最大限に引き出していくとともに、不適応者の存在による様々なロスを防ぐこと。	✓ 食材の特徴にあわせて、最も美味しさを引き出せる調理を行う。 ✓ 美味しさにプラスαを加える為に、栄養のバランスや食べ合わせを考慮する。 ✓ 相手の好みに応じて、トッピング内容を変える。 

『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念 (注)キーワードにつき2～3行で記述	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
5	連携 各々が緊密にコミュニケーションを取り合い、お互いの力を発揮すること	✓ IT組織内の個人と個人、チームとチームが、個人の成果や自身・自チームの利益ばかりを優先してタコソボ化・サイロ化することなく、相互に緊密なコミュニケーションを取り合うことで、個人間・チーム間の相互理解を深め、またそれぞれに不足している能力を補い合いながら協働していくことで、1個人・1チームでは実現できないことを成し遂げること。	✓ 例えばじゃがいもとにんじんが、あるいは野菜類とルーが、自らの味わいを単独で主張するのではなく、各々の原形を残しつつも濃厚に絡み合い(つながり)、さらにお互いの食材の持ち味を引き出し・引き立てていくことで、単品の食材では実現不可能な「美味しいカレー」という1つの料理になっていくこと。



『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念 (注)キーワードにつき2～3行で記述	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
6	効率化 保有するリソース (人・物・金)で最 大限のパフォーマ ンスをだすこと	✓ 業務案件やプロジェクトの 重要度・緊急度に応じて優 先順位・実行順序を明確化 し、その中で組織内の限ら れたリソース(要員、保有ス キル、開発環境、予算等) を無理なく無駄なくやり繰り するとともに、仕事のやり方 の違いによるオーバヘッドや 不明瞭な役割分担による 作業の重複を取り除いてい くことで、最大限のコスト削 減、納期短縮、品質向上を 図っていくこと。	✓ 圧力鍋を使う、食材を分担 して下ごしらえする、メン バーみんなで試食して問題 点を出しあうなど、店のメン バーや道具を駆使して、短 時間でおいしいカレーを作る こと。



『最適化』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	最適化の要素 (キーワード)	概要・概念 (注)キーワードにつき2～3行で記述	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
7	全体最適 上記6つがバランスよく実施できるようにマネジメントすること	✓ 上記で示した6つの要素に係わる施策間の関係性(相関関係、背反関係、依存関係、前後関係、独立など)や優先順位を大局的観点から見極めつつ、各施策の実施を単一案件としてではなく集合体として統合的・横断的に推進し、また施策間のコンフリクトを適切に解消していくことで、個々の施策の総体がもたらす効果の最適化を図ること。	✓ 新しい食材、多様な食材、添え物、トッピング、隠し味、調理方法、食材同士の相性、調理手順や調理道具といったことを、それぞれ単独に極めていっても美味しいカレーになるとは限らない。それぞれのバランスを取りながら、味、盛り付け、量、価格、調理時間などを含め総合的に満足度の高いカレーを作っていくことが求められる。



『求められる人材』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

求められる人材の要素	概要・概念	
	IT組織では...	「カレー作り」にたとえると... 
・仕事力	集団の中での個の力=組織をけん引する力	下味としても、メインの具材にもなりえる素材(肉ひとつとっても、ルーにビーフエキスとして溶け込むし、肉個体としてはルーを絡める役割を果たすし、カレー本来の風味を醸し出すしカレーという料理の中での役割は複数ある。じゃがいもなどもしかり)
・モチベーション	前向きに動く意識があること。	
・掌握力	個、組織をあるべき姿に持っていくこと。	
・巻き込み力	個の特性を理解した上で、集合体としてまとめること。	
人間力	組織の中においてその人本来の魅力、タレント性があること。個としての力。	その具材本来の味・良さ(人参臭さ、牛肉の旨味・栄養)
・マインドセット	業務や組織について意識が高いこと	
・積極性	与えられた環境の中でポジティブに動く素養があること	
・柔軟性	自分とは異なる意見、既成概念にとらわれず物事を複数の視点で見ることができること	
・自立性	自分の意見を持ち、行動にも反映できること。(指示待ちでないことであり、ワンマンということではない)	
・経験値	業務、役割などの経験値。それに付随する人脈。	

『採用／配属』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	採用／配属の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
1	人材育成	人材像に沿った人材を集める。	メニュー(レシピ)に必要な食材を集める。
2	スタッフ育成	人材像に沿ったスタッフを育成する。	食材を活かした下拵え・加工を行う。
3	マネージャ育成	人材像に沿った、チームを束ねるマネージャを育成する。	メニューの肝となる食材の下拵え・加工を行う。



『方針確定』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	方針確定の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
1	ベクトル合わせ	経営理念、フィロソフィー(行動指針)の周知・浸透を図る。	レシピの方針(コンセプト・ターゲット)の周知・浸透を図る。
2	目標設定	フィロソフィーに沿った計画(戦略・戦術)の策定を行う。	方針に沿ったレシピの考案を行う。
3	優先順位付け	計画実施に向けた(費用対効果に基づき)優先順位付けを行う。	レシピの中から、主力(メイン)、脇役(サイド)毎での(品質・コストに基づく)優先順位付けを行う。



『成果・結果』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	成果・結果の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
1	業績結果	受注、売上、利益について、 ①年度計画、中期計画との対比 ②昨年度実績、前中期実績との対比	・既にお店に出されているカレーとの味の違い。 (美味しくなっているか、マズくなっているか)
2	成長	前年度と比べて、 ・経営課題をIT課題として捉えて課題を解決できたか。 ・IT活用案を発信できたか。 ・チャレンジできたか。 ・どんな変化に対して対応してきたか。	・今回のカレーは、従来のカレーと異なり、どんなところを工夫・カイゼンして作ったのか。 ・チャレンジした部分は。



『成果・結果』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	成果・結果の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
3	ROI	投資実行計画時に説明した、投資対効果の内容通りの効果が達成できているか。	予定していた材料で今回のカレーを作ることができたか。
4	コストダウン	・従来よりも安い費用で安定的なシステム開発・運用を実現できる。 (ベンダーロックイン回避、アウトソーシング、オフショア開発など)	従来よりも安い費用で仕入れた材料を使って、同じ味のカレーを作る。
5	社員の成長	・他者や外部へのアンテナを持つ ・自律、自走できる ・未来を語れる ・やりたいことを発信する ・チャレンジする	従来と同じ費用で、より上質な食材を仕入れることができるようになる。



『成果・結果』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	成果・結果の要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
6	CS(顧客満足)	・経営へ貢献をする ・経営者の問題意識を捉える ・ITによる業務改革をリードする ・安定的なシステム開発と運用を進める	・これまでにない味付けとなっている。 ・従来よりも安い値段でお店に出せる。 ・従来よりも高い価格設定となるが、他店では味わえないカレーである。



『振り返り』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	振り返りの要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
1	振り返り	IT部門から経営者や他部門に発信した提言・提案(チャレンジ行動)について、採用・不採用(成功・失敗)に関係なく行う。 Keep: 続けたいこと、 いいと思ったこと。 Plobrem: やめたいこと、 問題だと思うこと。 Try: 新しく始めたいこと、 変えていきたいこと。	成功・失敗に関係なく、今回のカレーが完成するまでの経緯について、振り返りを行う。 ・美味しくできた(成功した)理由 ・マズかった(失敗した)理由
2	継続	振り返りで、続けたいこと、いいと思ったことは、他のチャレンジでも行動する。	今回のカレー作りが、美味しくできた(成功した)ことは、次のカレー作りでも活かす。



『振り返り』に関連付けした組織力強化のためのキーワード

	振り返りの要素 (キーワード)	概要・概念	
		「IT組織」では...	「カレー作り」にたとえると...
3	改善	振り返りで、明確化された問題の根本原因を分析し、カイゼン内容を提言。 (新しく始めたいこと、変えていきたいこと。)	今回作ったカレーが、マズかった(失敗した)理由を分析して、次のカレー作りでカイゼンする。
4	フィロソフィー準拠	ITを活用したビジネスに関わる者として、持つべき行動指針に従っているか。 ①他組織(お客様、他部門など)に対する行動指針 ②自組織の行動指針 ③人がどう行動すべきかという行動指針	メニュー／コンセプトに合ったカレーを作っているか。



Appendix(各グループ毎)

①強い組織のモデル説明（グループ③）



②強いIT組織とは(IT組織の特性を踏まえ)(グループ①)

③強いIT組織をつくる(=強いIT組織を形成するプロセス)(グループ④)



④次世代型IT組織（グループ②）

(Appendix)「JALフィロソフィー」「プログラムマネジメント」
「コミュニティ活動」「DevOps」(Development+Operations)
P97～P102

「価値観を共有し、判断・行動することで、全員が心をひとつにして、一体感をもってお客さまに最高のサービスを提供し、企業価値を高めることで、社会の進歩発展に貢献していくように全力を尽くしていきます」(日本航空ホームページより)

～第1部 すばらしい人生を送るために～

● 第1章 成功方程式

人生・仕事の結果 = 考え方 X 熱意 X 能力

● 第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しいところをもつ 他

● 第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む
パーフェクトを目指す 自ら燃える 他

● 第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

**JALフィロソフィー自体が価値観を共有する
ためのものだが、さらにその項目として価
値観の共有の重要性が謳われている**

～第2部 すばらしいJALとなるために～

● 第1章 一人ひとりがJAL

尊い命をお預かりする仕事 お客さま視点を貫く
感謝の気持ちをもつ 本音でぶつかれ 渦の中心になれ 他

● 第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に 公明正大に利益を追求する

● 第3章 心をひとつにする

ベクトルを合わせる 最高のバトンタッチ
現場主義に徹する 実力主義に徹する

● 第4章 燃える集団となる

成功するまであきらめない 強い持続した願望をもつ 他

● 第5章 常に創造する

高い目標をもつ 見えてくるまで考え抜く 他

今までの IT分野での人材像

- 所与の計画を遂行するマネジメント(QCD達成)能力
※リスクを検知し、制約事項をクリアする能力



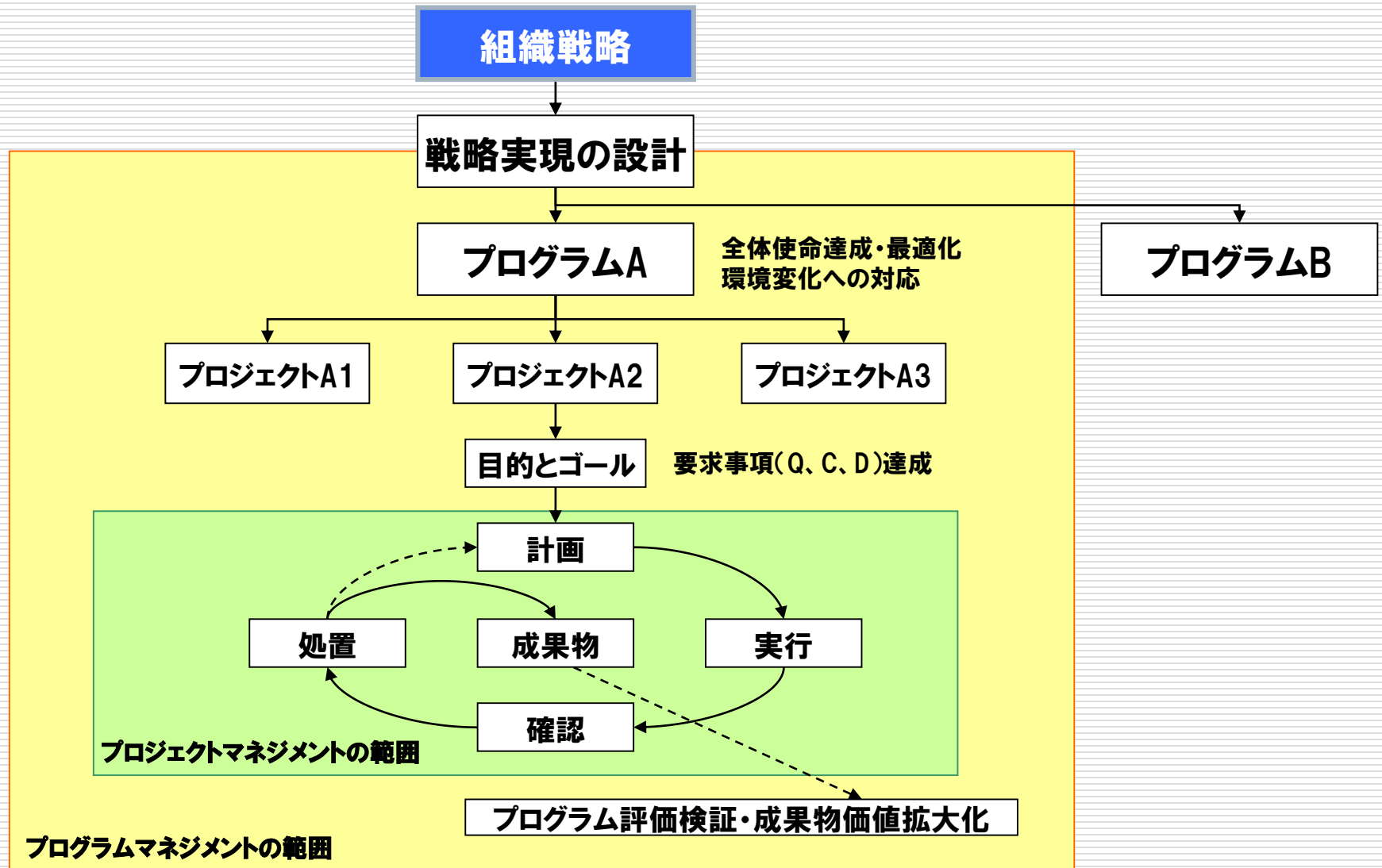
顧客価値の創造／
顧客満足度の向上

これから求められる人材像

- 組織の価値創造／イノベーションのために、プロジェクトを創造する能力
※仮説を設定し、検証しつつプロジェクトとしてまとめ上げる力
- 不確実性、環境変化への対応、ステークホルダー間の課題を解決する能力

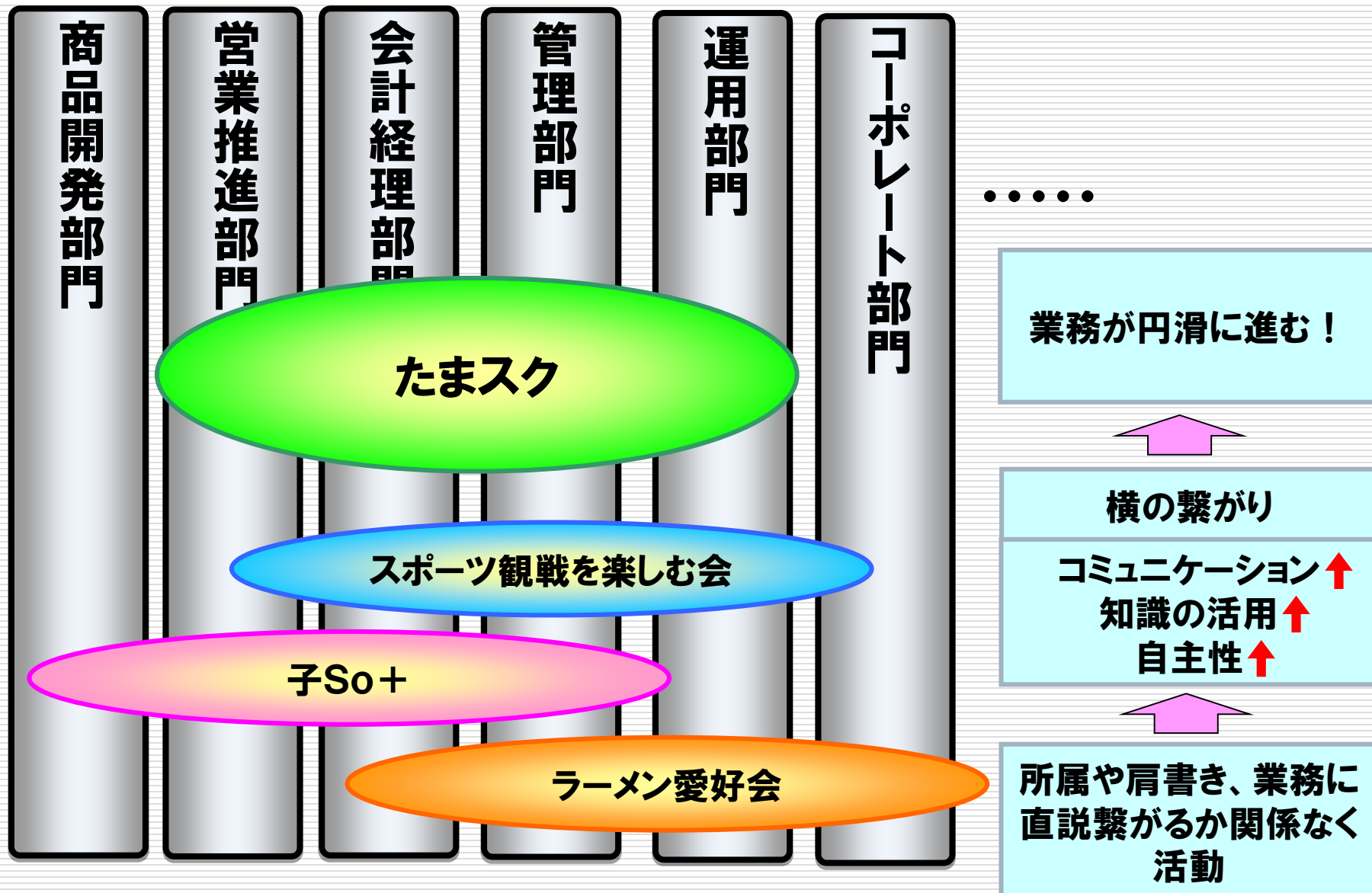
組織戦略と現場マネジメントを連携する(プログラムマネジメント)人材

(Appendix)プロジェクトマネジメントとプログラムマネジメントとの違い



出所:「P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック」、日本プロジェクトマネジメント協会、に加筆

(Appendix) コミュニティ活動による組織横断型チーム(4/5)

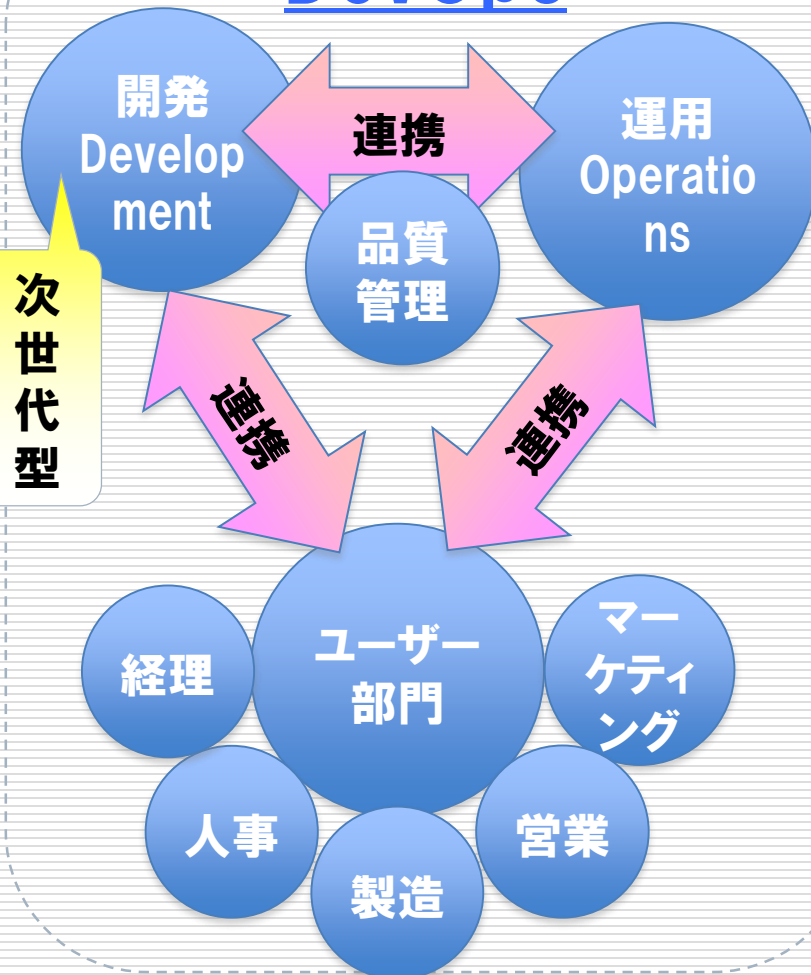


(Appendix)ハイブリッド型による事業遂行の例(5/5)

「DevOps」(Development+Operations)

連携が必要なのは”開発”と”運用”だけでない

DevOps



■DevOpsとは？

➤ ユーザー部門と開発部門 (Development) と運用部門 (Operations) が連携して、ビジネス要求に対し、柔軟かつスピーディーにシステムを作り上げるプラクティス

■ユーザー部門

➤ ビジネス要件を提示後も、開発プロセスに参画し、機能完成毎に要件の実現の確認をタイムリーに行う責任を持つ

■開発部門

➤ 時間的、費用的な制約から最初から完璧なものを作ることは出来ず、ビジネス環境の変化もあり、必然的に、変更、追加、修正を継続的に続ける
開発プロセスを進めると同時に、品質保証を行いながら開発を進める

■運用

➤ 安定的にシステムを稼働させるための運用要件を提示後も、開発プロセスに参画し、機能完成毎に 要件の実現の確認をタイムリーに行う責任を持つ