

2014年度 組織力強化研究会

JUAS

<成果報告会>



「IT組織力の向上へむけて」

2015年4月23日

2014年度 JUAS組織力強化研究会

Agenda

1. はじめに 全体振り返り

P3～P6

- 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

P7～P62

- 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

P63～P66

Appendix_各チーム

P67～

チーム①
ビジョン浸透サイクル
モデルと各プロセス
施策例

チーム②
強いIT組織になる
ためのヒント集となる
「処方箋」5分類26例

チーム③
提案型・統制型・
コミュニケーションHUB
事例集＋具体例

チーム④
10年後の環境分析
環境→問題・課題
→解決策
解決策と成功要因

はじめに。。。最終報告会にあたり_全体振り返り(募集要項より)

<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
- 組織力強化理論の研究(FS理論・行動科学マネジメント)

<研究会開催サイクル>

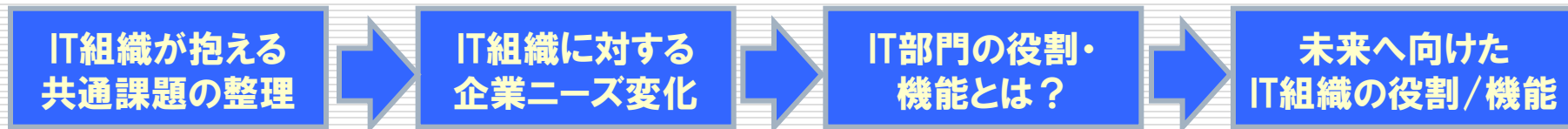
開催は、下記記載開催予定の隔(奇数)月開催(6回)とあわせて、研究会主体開催隔(偶数)月開催(5回)の(**原則、毎月開催**)の両面で活動を**展開**していきます。※基本第三水曜日開催

5/22(木)・7/25-26(合宿)・9/17・11/19・1/14・3/18(最終報告会)

はじめに。。。2014年度：組織力強化研究会の運営方針

- 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としたい
- 記録化して見える化しながら(見える化＝整理の基本＝気付きへ)

<参考>



はじめに。。。年間研究会実施実績と概要(全11回)

奇数月:JUAS開催

偶数月:自主開催

- 奇数月は、JUAS開催月として「講演・研修」+「研究会検討会(合宿)」を実施
- 偶数月の自主開催は「各企業見学(会社の取組)」+「研究会検討会(合宿)」を実施

回	開催日程	開催場所	テーマ(事例紹介・検討)	備考
第1回	2014/05/22(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	2013/06/18(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・チーム別研究会テーマ・全体会議⇒第1回プレスト	多摩センター
第3回:合宿	2014/7/25-7/26(土)	つくば国際 会議場	組織力強化へ向けた集中検討会(各チーム別検討会) ⇒全体共有	つくば
第4回	2014/8/20(水)	ANA 機体整備場	★ANA機体工場見学 15:00~16:30 チーム別検討会+全体共有	モノレール 新整備場
第5回	2014/9/17(水)	JUAS 会議室	★コンセンサスの取り方(昨年と問題を変えてリベンジ) 14:30~16:00 チーム別検討会+全体共有	
第6回	2014/10/22(水)	NTT-Data	★INFORIUM豊洲イノベーションセンタ 15:00~16:00 チーム別検討会+全体共有	豊洲
第7回	2014/11/19(水)	JUAS 会議室	★講演「組織開発」ピープルフォーカスコンサルティング様(14:30-16:00) チーム別検討会+全体共有	
第8回	2014/12/17(水)	花王 東京工場)	★花王 東京工場見学 14:30~16:00 チーム別検討会+全体共有 16:00~18:20	JR亀戸 +忘年会
第9回	2015/1/14(水)	JUAS 会議室	合宿前160分各チーム集中検討会 15:00~18:30	
第10回:合宿	2015/2/20-21(土)	合宿検討会	年間各チームまとめ(最終化) @ラフォーレ修善寺 参加36名	修善寺
第11回	2015/3/18(水) 最終報告会	JUAS 会議室	年度最終報告会	

はじめに。。。研究会開始にあたって

「組織力強化」でよく耳にする「Key Word」
→抽象化された表現では解決策になりません

- 「企業をとりまく環境変化」への対応、「変化へ柔軟な対応をする」
 - プロダクトアウトからマーケットインへの変化対応
 - IT部門の役割が変化
 - 良い製品を作れば売れる(HW)時代
 - ⇒ 使いやすいソフト(EUC) ⇒ 作るからサービス利用へ
- 自立(律)と協調型の組織へ(サッカー型組織へ)
- 経営(事業)とITの融合化へ向けて→IT技術から事業への提案

上記を言うは易し→具体策へ

1年間の研究会検討結果として、具体策を
自社内へ持ち帰れる研究成果の検討にしよう！

1. はじめに 全体振り返り

P3～P6

- 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

P7～P62

- 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

P63～P66

Appendix_各チーム

P67～

チーム①
ビジョン浸透サイクル
モデルと各プロセス
施策例

チーム②
強いIT組織になる
ためのヒント集となる
「処方箋」5分類26例

チーム③
提案型・統制型・
コミュニケーションHUB
事例集＋具体例

チーム④
10年後の環境分析・
環境→問題・課題
→解決策
解決策と成功要因

2. 成果報告会_各チーム研究会成果のまとめ(4チーム)

チーム①:「組織力強化の為にビジョン浸透」

- 変化に対応できる組織に見る「強い組織」の定義
- 「強い組織」の特徴・強さの源泉、「強い組織」の共通項
- ビジョンの浸透サイクル(個人・組織)と施策(例)

チーム②:「強いIT組織に成熟させる施策(処方箋)」

- 強いIT組織の5要素と要素毎の処方箋
- 強いIT組織の定義要素毎の処方箋
- 処方箋のステップ論

チーム③:「強いIT部門へ向けた提言」

- IT組織を取り巻く環境・課題(分析)
- 課題に対する解決の方向性(事例)
- 事例から導かれるKSF

チーム④:「10年後の環境変化に適応する強いIT組織の在り方」

- 強いIT組織像とその理念・ビジョン定義
- 10年後の環境変化分析と課題・解決策
- 戦略実行におけるCSF

2-1. 成果報告会_各チーム研究会まとめ(チーム①)

チーム①:「組織力強化の為のビジョン浸透」

- ◆ 変化に対応できる組織に見る「強い組織」の定義
- ◆ 「強い組織」の特徴・強さの源泉、「強い組織」の共通項
- ◆ ビジョンの浸透サイクル(個人・組織)と施策(例)

チーム②:「強いIT組織に成熟させる施策(処方箋)」

- 強いIT組織の5要素と要素毎の処方箋
- 強いIT組織の定義要素毎の処方箋
- 処方箋のステップ論

チーム③:「強いIT部門へ向けた提言」

- IT組織を取り巻く環境・課題(分析)
- 課題に対する解決の方向性(事例)
- 事例から導かれるKSF

チーム④:「10年後の環境変化に適応する強いIT組織の在り方」

- 強いIT組織像とその理念・ビジョン定義
- 10年後の環境変化分析と課題・解決策
- 戦略実行におけるCSF

1-1. なぜIT組織は弱体化したのか？

■ IT組織は環境変化への対応が必要

- 企業を取り巻く環境変化と共に、IT組織に求められる役割・期待も変化
 - 企業と顧客の接点の変化(モバイルやソーシャルメディアの浸透)
 - 情報技術の発展、情報価値や活用方法の変化(IoTやビッグデータ)
 - 上記に伴う情報開示の期待とリスク、セキュリティへの対応

「IT組織の弱体化」= 環境変化に対する期待・役割変化に対する
ギャップが原因では？

■ IT組織は如何にあるべきか？

- これまでのやり方に拘るのではなく、**環境変化を感じ取り**、自らが**柔軟に**変化し、顧客の期待に応え、経営戦略を実現する組織になることが必要

1-2. これからのIT組織に何が必要か？

■ IT組織に必要なものは何か？

- 環境変化に対応している企業・リーダーの事例研究から、変化対応型の強いIT組織に必要不可欠なものを探っていく



変化に対応し、高い実績を維持している企業・リーダーを抽出し、
特徴を洗い出す

■ 変化に対応できる組織に見る「強い組織」の定義(仮説・前提)

- 変化に応じて新たな付加価値を実現できる
- 変化する顧客や社会の期待に応え続けられる
- 自らの存在価値を発信し続けられる
- 同じ価値観で個々が自律的に行動できる

1-3. 強い組織の特徴とは？

■ 「強い組織」の特徴・強さの源泉

強さの源泉	企業例	強さを生み出す施策・組織の特徴
経営戦略の追求・徹底	トヨタ セブン・イレブン しまむら ユニクロ	・現場で使えるマニュアル・マネジメント手法の仕組みが成熟している ・ミッションが明確で、現場でのアクションにつながっている ・店長やミドル層への権限移譲が適度に進んでいる ・トップの想いやフィロソフィをミドル層が噛み砕いて行動できる
変革の実現	京セラ 富士フィルム 東レ	・トップのフィロソフィを元に社員一人ひとりが考える土壌がある ・当たり前のことを地道に徹底できる ・ミッションやビジョン、バリューに基づく、事業の選択と集中ができている（やれそうか、やるべきか、やりたいか） ・トップダウンで企業行動憲章、行動規範が浸透している ・社員の意識改革に重点を置く風土、社員のベクトル合わせが重視される ・ミドル層の主体性に重点が置かれている
価値の創造	楽天 ソフトバンク	・社員全員が同じベクトルに向かうための仕組みができている ・トップのフィロソフィへの共感が重視される ・ビジョンと多様性が重視される ・トップが率先しビジョン・ミッションの意識付け、方向性の共有ができている
現場力	オリエンタルランド	・誰でもトレースできるマニュアルと徹底する教育や仕組みを確立している ・ミッションが明確で共感でき、かつ現場でのアクションにつながっている ・スタッフ(キャスト)どうして褒めあう仕組みができている ・キャストとゲストの共存共栄(働くことの楽しさ)が実感できる

「強い組織」の共通項

1-4. 強い組織の共通項

■ 「強い組織」の共通項として以下を抽出

- トップからのビジョンの浸透
- 経験をマニュアルにフィードバック
- ミドルがトップの意見を噛み砕く
- 人を動かすための仕組み・仕掛けがありそう
- 仕組み・仕掛けとビジョンが結びついている
- 人に焦点が当たっている



IT組織が環境変化・期待に応え、強い組織になるためには
何が最も重要か？

1-5. IT組織が取り組むべきこと

■ ビジョンにフォーカス！

- 外部環境が変化する中、自らの組織の存在価値を見出し、組織全体が一体となって、組織の目的実現のために、自信を持って活動できていることが強さの源泉である
- IT組織として明確なビジョンを持ち、それに基づく行動を取る必要がある
- 「皆が同じ方向を向いている」事が強さの秘訣であり、「ビジョンの浸透」が特に重要ではないか？
- 同じ方向を向く事によって個々の能動的な活動がプラスに作用し、変化にも柔軟に対応出来ると考えられる

■ ビジョン浸透ガイドラインの必要性

- 組織全体がビジョンに基づく行動を実践するためには、**組織的な「仕組み・仕掛け」**が肝要である
- IT組織が実践すべき「仕組み・仕掛け」のベストプラクティスをガイドライン化できないか？

2-1. ガイドライン策定の背景・目的

ガイドライン策定の背景

- 多くの組織(企業)は、既に明確なビジョンを策定している。しかし、その組織を構成するメンバー一人ひとりが、ビジョンに基づいた行動を日々の業務の中で本当に実践できているだろうか？単なるスローガンに陥っていないか？
- **強い組織とそうでない組織の決定的な違いは、ビジョンそのものの優劣にあるのではなく、ビジョンが末端のメンバーの日常の行動や価値観にまで落とし込まれているか否かにあると言える。**折角素晴らしいビジョンを準備しても、それが浸透していなければ宝の持ち腐れである。
- 我々は、一般的に弱いとされる組織のボトルネックが、ビジョン自体にあるのではなく、**ビジョンに込められた思いが組織内に浸透していないこと、さらに言うと、ビジョンの浸透に必要な適切な取り組みが行われていないことにある**との仮説に立ち、これらの問題を解決するためには、**ビジョンの浸透を推進するにあたっての方法論**を明らかにする必要があるとの認識に至った。

2-1. ガイドライン策定の背景・目的

ガイドライン策定の目的

- どんな組織にも普遍的に適用可能なビジョン浸透の方法論、すなわちビジョンの浸透に必要とされる一連の活動を明らかにし、これをガイドライン化することで、当研究会参加各社におけるIT組織の組織力強化、すなわちビジョン浸透の取り組みに役立てる。
- ただし、ビジョン浸透の方法論は共通的・普遍的であるがゆえに抽象的な内容にならざるを得ず、各組織が実際に取りべき具体的なアクションの内容までをイメージすることは難しい。このため、方法論の適用例や具体的な施策の実例も併せてガイドラインに例示することにより、自らの組織に適した施策を見出していく上での気付き・ヒントを与えることができるように工夫する。
- もって、本ガイドラインが各社でのビジョン浸透の取り組みにおいて実務レベルで活用されることを狙う。

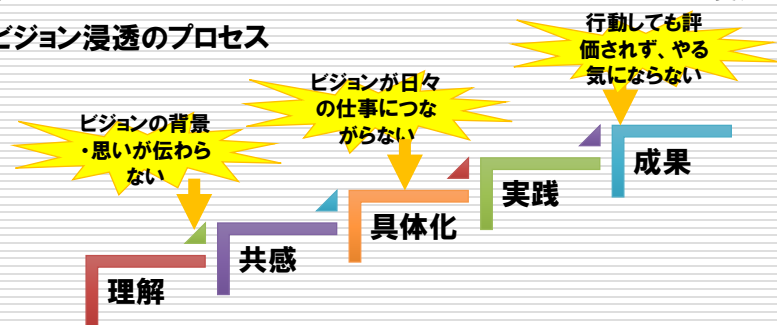
2-2. ビジョン浸透の方法論

強い組織の事例研究から以下を考察し、方法論として「ビジョン浸透サイクルモデル」を導き出した。

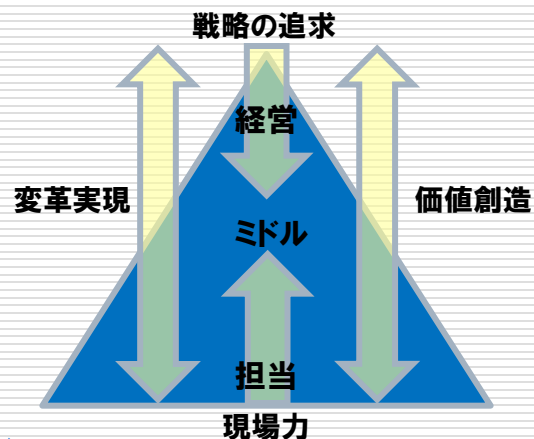
- ビジョンを浸透させるには複数のステップからなるプロセスが必要である。また、そのプロセスは一連のサイクルになる
- 浸透のためのプロセスは、組織の各層に作用させるものである

事例研究からの考察①：浸透させたい側の意図やねらいを“受け手にとってのメリットに翻訳する”「着信型」のプロセス、特に「ビジョンと仕事の連結」「人事施策による評価と育成」の観点が重要と考えた（リクルートマネジメントソリューションズにおけるビジョン浸透事例）

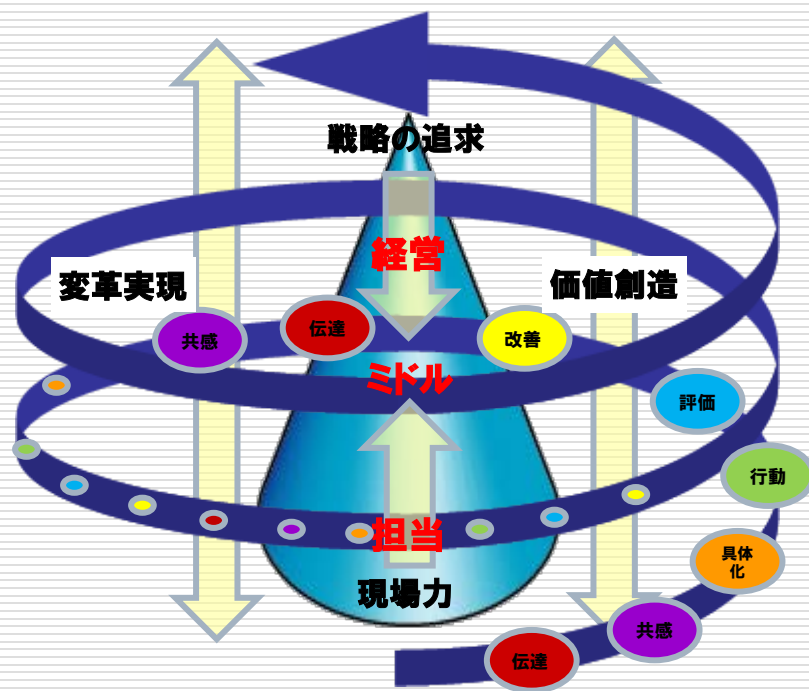
●ビジョン浸透のプロセス



事例研究からの考察②：組織の各層（経営、ミドル、担当）それぞれに適切な関与が必要であり、この関与がビジョンに基づく行動への落とし込みを可能にしていると考えた



ビジョン浸透サイクルモデル



2-3. ビジョン浸透サイクルモデルの特徴

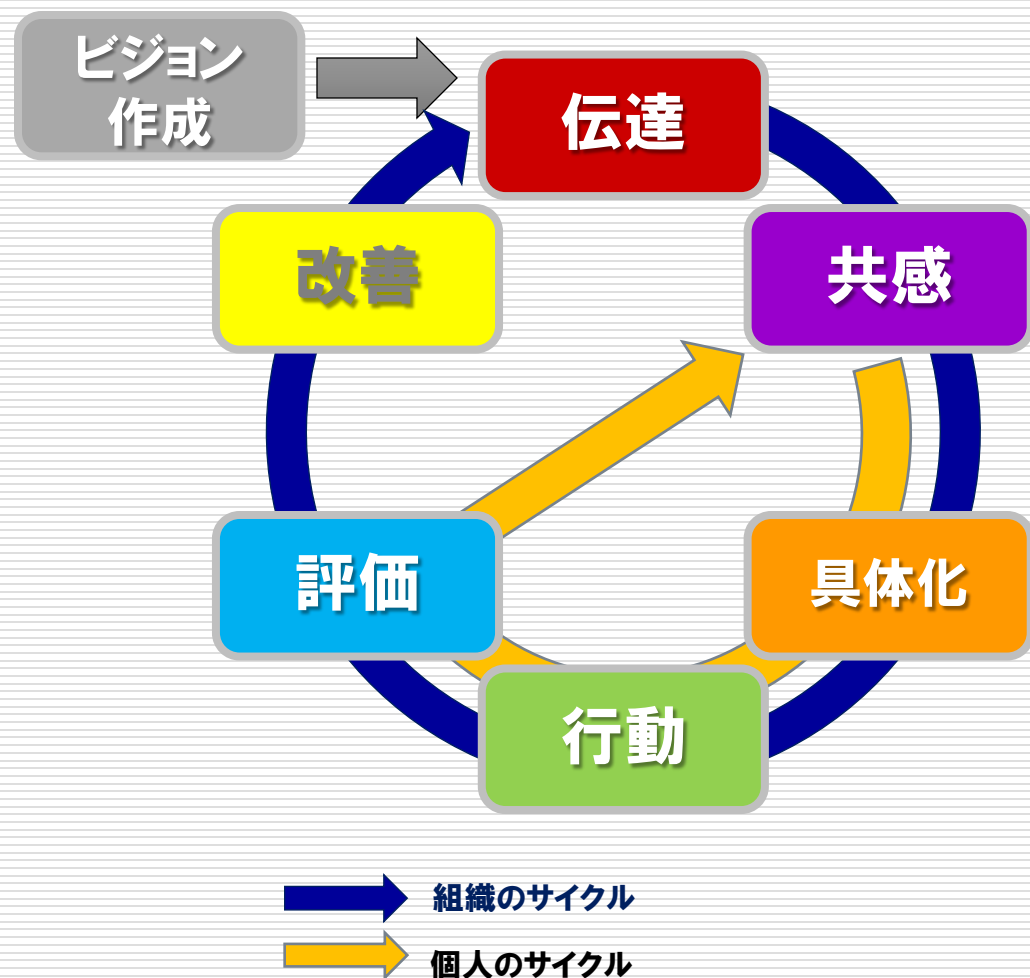
我々が導き出した「**ビジョン浸透サイクルモデル**」には、「**組織のサイクル**」と「**個人のサイクル**」がある。その特徴は以下のとおりである。

組織のサイクル

- 組織のサイクルは、ビジョンに基づく行動を促進するための複数のプロセスをつないだ一連のサイクルである。
- 組織のサイクルの特徴は、サイクル自体を評価・改善するプロセスがあることである。サイクルが効果的に機能するためには、**各プロセスにおける具体的な施策の連続性**や前後関係に配慮する必要がある。

個人のサイクル

- 個人のサイクルは、①ビジョンに共感し、②ビジョンを個人の仕事と連結・具体化、③実践した行動に対して評価するサイクルである。
- 個人のサイクルの特徴は、個人の行動の改善は「行動」で行うこと、ビジョンに沿った行動の評価は「共感」につながることである。このサイクルを繰り返すことで、ビジョンが**個人の意識に深く浸透するもの**と考える。



2-4. 各プロセスの目的・役割・完了条件

プロセス		伝達	共感	具体化	行動	評価	改善
目的		作成したビジョンを社員全員に対して余すところなく的確に伝える。	社員にビジョンの真意と重要度について理解・腹落ちさせる。	社員がビジョンの内容に基づいて、具体的な行動を計画する。	計画した具体的な行動を社員が実践する。	ビジョン浸透サイクルおよび関連施策の有効性を確認する。 ビジョン実現に対する社員の行動の貢献度合いを確認する。	評価した結果に基づき、ビジョン浸透サイクルおよび関連施策に対する改善計画を検討する。
役割	組織	明確にビジョンを発信し、社員全員が確実かつタイムリーに受け取るための手段を講じる。	社員が受け取ったビジョンに対して深く理解し、納得するための機会や環境を提供する。	社員が具体的な行動を円滑に計画するためのサポートを行う。	社員が計画通りに行動できるように、フォローを実施する。	ビジョンに対する社員の理解度とその正確さを測定し、分析する。 社員の行動結果に対するビジョン実現への貢献度を査定し、社員へ適切にフィードバックする。	ビジョン浸透サイクルおよび関連施策に対する改善計画を立案および検討し、その結果を承認する。
	個人	—	受け取ったビジョンを納得できるまで深く読解する。	ビジョンの内容に沿って、業務上で実践すべき行動を考える。	行動計画およびビジョンの実現に貢献することを常に意識しながら業務を遂行する。	行動結果を計画やビジョンと比較しながら振り返る。	—
完了条件		社員全員がビジョンの存在を視覚・聴覚的に認識している。	社員がビジョンに対して納得している。	社員が日常業務レベルで、ビジョンに沿った行動計画を立てている。	社員が計画に基づいて、ビジョンに沿った行動を全うしている。	確認・分析した結果を可視化し、社員または組織にフィードバックする。	改善計画が承認される。

※詳細については次ページ以降を参照。

20

2-5. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的

作成したビジョンを社員全員に対して余すところなく的確に伝える。

施策検討の留意点

- ・「伝達」は理屈を伝えるところまで(一方向型)。
- ・「伝達」が完了すると、「全社員がビジョンを知っている・言える」状態になる
- 【留意点】
- ・単なる発信に留まらず、全社員に確実に伝えること
- ・伝わったことを確認する手段も検討すること

経営層

ミドル

担当

施策の目的

具体的施策例

施策の目的

具体的施策例

施策の目的

具体的施策例

・折に触れてビジョンの内容を社員に再確認させるとともに、会社としての取り組み姿勢(本気度)を示し、ビジョンが事業の根幹であることを継続的に訴えていく

・ビジョンを教育施策(一方向型)に組み込むことで確実に伝達する

- 1.集会などでの経営層によるメッセージ発信
- 2.経営層からのメッセージの常時掲載
- 3.ビジョン伝達ハンドブック、行動指針ハンドブックの配布
- 4.社員教育(一方向型)への組み込みと実施

・ビジョンを表す短い言葉だけでなく、その中に込められた様々な想いを明らかにする

・折に触れてビジョンの内容を社員に再確認させるとともに、会社としての取り組み姿勢(本気度)を示し、ビジョンが事業の根幹であることを継続的に訴えていく

・担当層にビジョンをより身近に感じてもらうことにより、その後の自発的な行動を促す

- 1.集会などでの自部門の目標に連動したメッセージ発信

・発信したビジョンの内容が、社員一人ひとりに漏れなく誤解なく伝わっていることを確認する

- 1.ビジョン理解度アンケートの実施
- 2.集会や社員との対面の場での伝達度の確認

Appendix_チーム①
ビジョン浸透サイクル
モデルと各プロセス
施策例

2-6. ビジョン浸透サイクルを支える組織風土

■円滑なビジョン浸透のためには組織の風土づくりも重要である

➤ ビジョン浸透サイクルが組織に受け入れられるには、組織が一体となり、各個人がやり甲斐をもって働けていることが定着し継続できていることが重要である

■風土づくりのポイント

風土づくりのポイント	目的・狙い	主な活動
組織全体を通じてのコミュニケーション	・部門内外の人脈を拡げ、組織全体での協力体制を強化する	・運動会 ・コミュニティ活動
チーム力の強化	・チーム力を向上させ、チームによる協働を強化する	・7人チーム制 ・OJT
働き方・考え方の改善	・社員一人ひとりの考え方や業務に対する意識改革 ・モチベーションや考え方の改善	・ワークスタイル改革委員会 ・裁量労働制 ・キャリアカウンセリング
能力開発・成長機会	社員一人ひとりに適した成長機会を付与し、成長を通じた組織貢献の機会を拡大する	・人事交流 ・研究会や勉強会

2-6. まとめと考察

- “変化対応力”を強い組織の定義とし、「強い組織」の事例研究を通して、IT組織の組織力強化ポイントとして、「**ビジョン浸透**」に着目
- IT組織の弱みとして、ビジョン自体の存在ではなく、ビジョン浸透に必要な施策が組織的に実施できていないとの仮説に基づき、ビジョン浸透を組織的に推進するための方法論として、「**ビジョン浸透サイクル**」を提言
- ビジョン浸透サイクルを各社で活用するための具体的な適用方法を整理した「**ビジョン浸透ガイドライン**」としてとりまとめ
- 「施策例マトリクス」の各施策適用は、サイクルの中のつながりに配慮する
⇒施策例マトリクスでは、プロセス間での前後関係やつながりを可視化できなかった
- 施策例は「例」であり、個々の企業にあった施策の検討が必要である
⇒前提・制約を設けず、各社事例を抽出しており、適用時の注意点などが盛り込めていない

2-1. 成果報告会_各チーム研究会まとめ(チーム②)

チーム①:「組織力強化の為のビジョン浸透」

- 変化に対応できる組織に見る「強い組織」の定義
- 「強い組織」の特徴・強さの源泉、「強い組織」の共通項
- ビジョンの浸透サイクル(個人・組織)と施策(例)

チーム②:「強いIT組織に成熟させる施策(処方箋)」

- ◆ 強いIT組織の5要素と要素毎の処方箋
- ◆ 強いIT組織の定義要素毎の処方箋
- ◆ 処方箋のステップ論

チーム③:「強いIT部門へ向けた提言」

- IT組織を取り巻く環境・課題(分析)
- 課題に対する解決の方向性(事例)
- 事例から導かれるKSF

チーム④:「10年後の環境変化に適応する強いIT組織の在り方」

- 強いIT組織像とその理念・ビジョン定義
- 10年後の環境変化分析と課題・解決策
- 戦略実行におけるCSF

1. はじめに

チーム2の今年度のゴールとしては、「強いIT組織に成熟させる施策を成果として自社に持ち帰る。」ことに決めた。始めに、強い組織・リーダの事例共有と、強いIT組織について議論を実施し、チーム2が考える「強いIT組織」を定義した。また、「強いIT組織」と自社とのGapを各自持ち寄り、「強いIT組織に成熟度を高めていく施策」についてなぜ分析を行いながら議論してきた。本報告では、2の観点から議論の成果をまとめる。

(1)強いIT組織の定義

強い組織・リーダの事例と各メンバーが思い描く強いIT組織のイメージを持ち寄り、チーム2が考える「強いIT組織」を定義した。

(2)強いIT組織に成熟させる施策(処方箋)

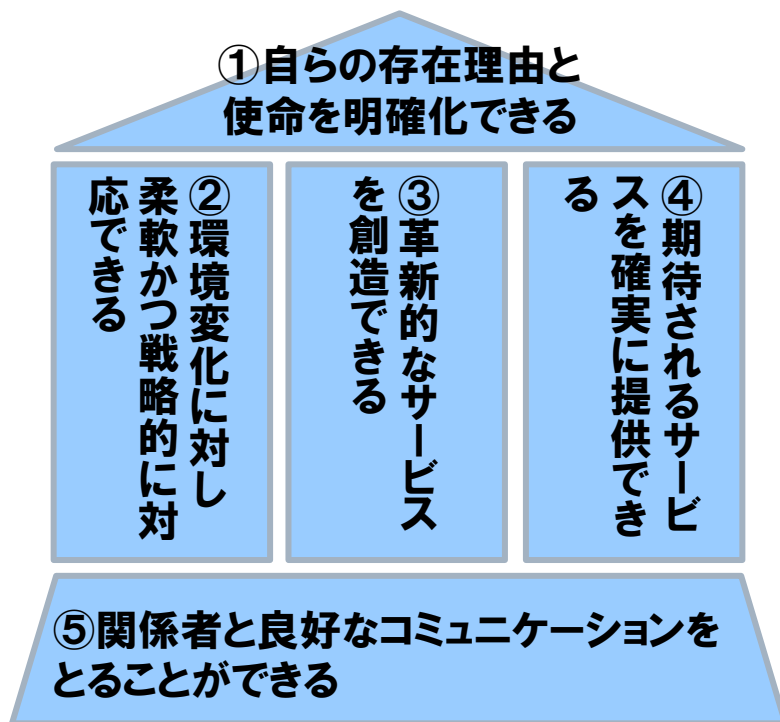
チーム2の議論では、立場や成熟度の異なる各企業にベストマッチする唯一解を提示することは困難である。という結論に至った。

よって、処方箋という形で各企業が必要なものを必要な形で取り入れてもらえるような構成を考えた。

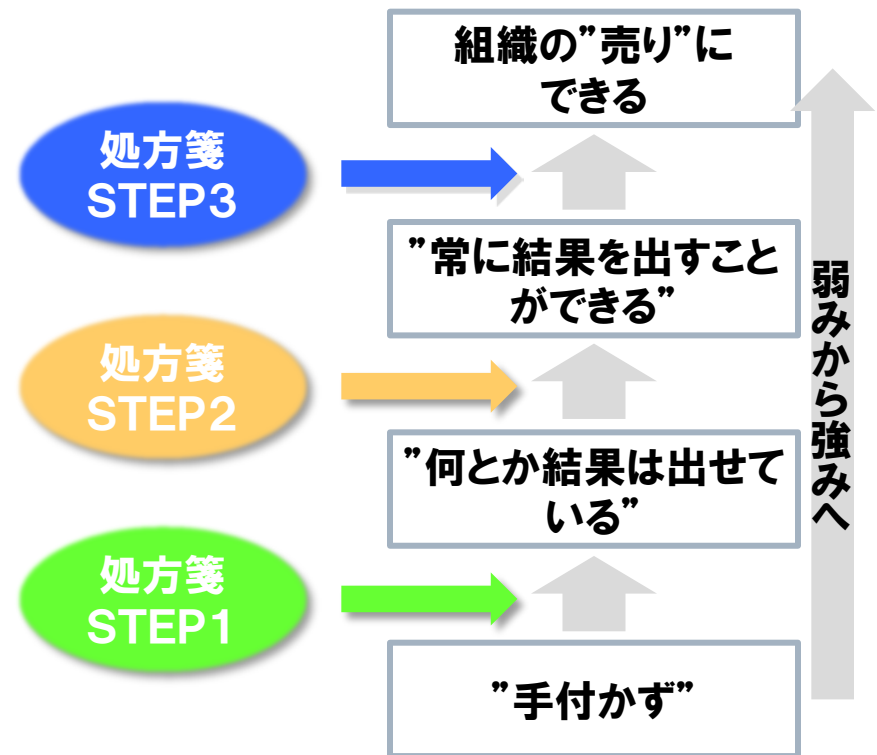
2. 研究成果の概要

- 強いIT組織になるためのヒント集となる「**処方箋**」を提案
- 処方箋は「**すぐに始められる活動**」から「**しっかりと根付かせる仕組み**」まで、組織の多様な実情に合わせて選択できるように整理

「強いIT組織」の5要素



要素ごとの「処方箋」



3. 強いIT組織の定義

「強いIT組織」の5要素

強いIT組織はこうなっている(26項目の処方)

理念・ビジョン

1. 理念・ビジョン (自らの存在理由と使命の明確化)



- ① 理念・ビジョンを「わかりやすい言葉」で表現し、社員がその内容を理解できる
- ② 何かあったとき、理念・ビジョンに立ち返った行動ができる
- ③ 自組織の存在価値を明確にできる、その価値の維持・向上に向けた課題を明らかにできる
- ④ 社員を大事にする
- ⑤ 共通の価値観を持っている
- ⑥ (IT技術の進歩やシステムサイクルなどの) 未来を見据え、目標を打ち出すことができる

変化への対応・戦略

2. 環境変化への柔軟で



- ① (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待を継続的に把握できる
- ② (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待の変化を予見できる
- ③ 外部環境の変化に応じて自組織の組織・戦略を変更することができる
- ④ 有事の際に、トップダウンで戦略を遂行できる
- ⑤ 有事への備えができる(特にインフラや復旧手順の構築・浸透・訓練など)
- ⑥ IT専門知識に関して、人材育成や人材確保に投資ができる
- ⑦ 自分たちの強み・弱み、アセット・ケイパビリティを把握できる

革新的サービス創造

3. 革新的なサービスの創造



- ① 世界で唯一のサービス・ビジネスモデルを構築できる(その気概がある)
- ②トライアンドエラーを許容できる(許容できない範囲の基準・意思決定に一貫性がある)
- ③ 最新技術や技術革新を検討・研究する場を醸成できる

確実なサービス提供

4. 期待されるサービスの確実な提供



- ① Go/No-Goの判断を行うための基準に基づき、適切な意思決定が行われている
- ② 意思決定を行うために必要な情報を収集・整理することができる
- ③ 実行が決まった施策に対し、その施策の進行状況をトラッキングする仕組みが出来ている
- ④ ものごとに優先順位を定め、(ユーザーニーズに応えるだけでなく、効果やリスクも考慮して)「やらない」という判断、合意形成ができる
- ⑤ ミスをリカバリーするまであきらめない(リソースを追加投入するかの適切な判断ができる)

コミュニケーション

5. 良好なコミュニケーション



- ① 自組織外と適切なコミュニケーションを取りながら業務ができる
- ② 理念・ビジョンが組織外関係者に認識されるような活動ができる
- ③ マネジメント層・現場層の課題意識が相互に共有できる
- ④ 上意下達ではなく、アイデア・意見を言い合う“場”、“雰囲気”を醸成できる
- ⑤ 必要な情報を共有できている

4-1. 処方箋

処方箋を読んでいただく前に

■ 自社にあった処方箋を”選択”してください

- 今回整理した処方箋は、すべての企業の「正解」ではありません。自社の組織の実態・風土に合わせて、必要なものを必要なだけ取り入れていただくことをお勧めします。



■ 処方箋はどのような”飲み方”をしても結構です

- 処方箋はより強い組織となっていくためのヒントに過ぎません。つまり、How toは含まれていません。どのように処方箋を適用するべきか、自社組織内で一度話し合いをして決めていただくことをお勧めします。



4-2. 処方箋の見方

(例)1-①. 理念・ビジョンを「わかりやすい言葉」で表現し、社員がその内容を理解できる



「強いIT組織はこうなっている」という 例

STEP1

今日からできる

STEP2

仕組みをつくる

STEP3

仕組みを動かす
(改善、徹底)

■ 処方箋A

■ ...

STEP1 として
推奨する具体案

■ 処方箋B

■

STEP2 として
推奨する具体案

■ 処方箋C

■

STEP3 として
推奨する具体案

1.「理念ビジョンを持ち、自らの存在理由と使命を明確化できるようになる」 ための処方箋

理念・
ビジョン



1-①. 理念・ビジョンを「わかりやすい言葉」で表現し、
社員がその内容を理解できる



STEP1
まずはここから

共有する

STEP2
次の一手

機会づくり

STEP3
ここまでやれば

評価との紐づけ

- プッシュ型コンテンツ：手帳、イントラにビジョンを掲載する
- 分かりやすく短いメッセージにパワポ1枚にまとめる

- タウンホールミーティングを行う
- 朝礼で唱和する
- 抜き打ち質問で理解度を確認する
- スピーチを行う

- 人事考課の評価対象とする
- パフォーマンスの達成度を定義・測定し、定期的に発表する



2-①. (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待を継続的に把握できる



STEP1

まずはここから

**アンテナを
立てる**

- 社内外に複数の情報源を持つ
- 業界動向を知る
- 得られた情報を、自組織に適応できるよう加工する

STEP2

次の一手

仕組み化

- 社内外のジャンルを問わない人事交流を行う
- 目標を再確認するプロセスを作り、定期的(半期など)に組織目標策定時に見直し、改訂する

STEP3

ここまでやれば

**確実な
情報の蓄積**

- 中期計画の振り返りを実施する機会を必ず設ける
- 自然と周囲から情報が集まる仕組みを作る
- 自分で勉強会等を立ち上げる



3. 「革新的なサービスを創造できるようになる」ための処方箋

3-①. 世界で唯一のサービス・ビジネスモデルを構築できる (その気概がある)



STEP1
まずはここから

顧客の
ニーズを知る

- 顧客に近い事業部門と密接な関係を持つ
- 顧客の現場に行って、自ら調査をする

STEP2
次の一手

社内外と
の連携

- 事業部門とタスクフォースを立ち上げる
- ベンチャー企業と密接な関係を持つ
- 産学連携をする
- 異業種のイノベーション事例を参考にする

STEP3
ここまでやれば

イノベーション
を起こす

- 新しいチャレンジや実現させたことに対する奨励制度を設ける
- 事業化前提のビジネスコンテストを定期的を開催する



4. 「期待されるサービスを確実に提供できるようになる」ための処方箋

4-①. Go/No-Goの判断を行うための基準に基づき、適切な意思決定が行われている





5.「良好なコミュニケーションができるようになる」ための処方箋

5-①. 自組織外と適切なコミュニケーションを取りながら業務ができる



STEP1

まずはここから

機会を
構築する

STEP2

次の一手

目標を
策定する

STEP3

ここまでやれば

運営する

- 定期的な意見交換の機会を設ける
- 相手に伝わる共通言語で会話する

- 自組織のビジネス貢献を可視化する指標を定義する(CS評価、障害削減件数、コスト削減額、納期短縮日数など)
- 指標に基づいた共通言語で会話する

- 他組織との共通ビジョンを設定する
- ファシリテート部門・チームを設置し、運営予算を付与する

Appendix_チーム②
強いIT組織になる
ためのヒント集となる
「処方箋」5分類26例

5. おわりに

組織力を強化
したい皆様へ
(提言)

- ・組織力強化に正解と終わりはない。
- ・自組織の現状を的確に把握することが**第一歩**。
- ・処方箋を使って、自社のウィークポイントに対して「今日からできること」に「勇気」をもって手をつけて、**小さな一歩を踏み出しましょう！**

今後の課題

- ・処方箋は極力実際の事例より作成したが、**まだまだ検証が必要**。是非、自社で活用いただきフィードバックをいただきたい。
- ・処方箋の検証には時間が必要であるため、来年度研究会テーマのひとつとすることもご検討いただきたい。

2-1. 成果報告会_各チーム研究会まとめ(チーム③)

チーム①:「組織力強化の為のビジョン浸透」

- 変化に対応できる組織に見る「強い組織」の定義
- 「強い組織」の特徴・強さの源泉、「強い組織」の共通項
- ビジョンの浸透サイクル(個人・組織)と施策(例)

チーム②:「強いIT組織に成熟させる施策(処方箋)」

- 強いIT組織の5要素と要素毎の処方箋
- 強いIT組織の定義要素毎の処方箋
- 処方箋のステップ論

チーム③:「強いIT部門へ向けた提言」

- IT組織を取り巻く環境・課題(分析)
- 課題に対する解決の方向性(事例)
- 事例から導かれるKSF

チーム④:「10年後の環境変化に適応する強いIT組織の在り方」

- 強いIT組織像とその理念・ビジョン定義
- 10年後の環境変化分析と課題・解決策
- 戦略実行におけるCSF

1-1.なぜこの研究を始めたのか？

- 「強い組織」検討への前提条件 ⇒企業としてはなく、IT部門の組織として考え
「IT部門へ求められているもの」=IT部門の存在意義(ユーザー企業IT部門対象)
各社IT部門課題(問題)からどう解決していきたいかの議論でスタート

課題抽出

- 外部環境の変化に最適なIT組織に変わる
- 組織的にIT技術の効果を高める
- IT部門は理解されていない
ミッション位置づけが不明確
- IT子会社と一体となったIT投資提案ができていない
- 高齢化・スキル変化への対応が必要
- 専門化により、組織間のコミュニケーションが無く、変化に対応ができない
- 一律な品質提供から、コストとビジネスリスクに対応した品質提供へシフト

経営

事業戦略・IT戦略
合意形成・連動

IT部門

強いIT部門とは？

<課題認識>

IT部門の存在意義が
問われている

強い=価値のあるIT部門へ
強い=求められるIT部門へ

2~3年の近未来へ
⇒目指すべきIT部門は

強いIT部門
とは？

IT部門の
存在意義/価値
現状状況<5F>

IT部門SWOT
クロスSWOT

【提案型】
【統制型】
【上記以外】

SWOT分析結果
事例サンプル

目指すべき姿は？
変わる・変わらないもの

価値ある・求められる
⇒変化に強い・事業シナジー

分析から見る
強いIT部門の傾向

ITが関与した事例
メリット・デメリット・KSF

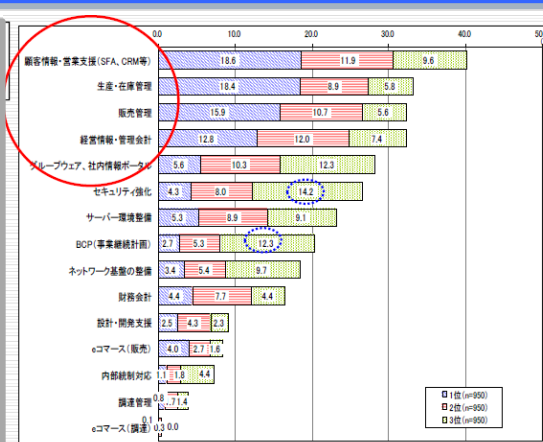
1-2. 外部調査機関のレポート_JUAS

- <主たるビジネスモデルとITの位置づけ> 特に金融において「ITなしではビジネスモデルが成り立たない」と回答した割合が顕著(90%)
- **業務=IT**の利用となり、**ITの利用無しで業務を推進することはできなくなっている**

- ユーザー部門からのシステム化の依頼は多く各々の部門が優先度が高いのが現状
⇒では？どう会社として優先順位を設定することが必要か？
- 従来の業務改善ニーズに加え、経営への貢献が求められている



<IT部門がIT投資で解決したい中期的な経営課題>
「迅速な業績把握、情報把握(リアルタイム経営)」と「業務プロセスの効率化(省力化、業務コスト削減)」がIT投資の二本柱



<IT投資における中期的な重点投資分野>
「顧客情報・営業情報」、「生産・在庫管理」、「経営情報・管理会計」、「販売管理」、「グループウェア・社内情報ポータル」が上位、解決したい経営課題にほぼ対応している

1-3. IT(部門)を取り巻く環境変化(1/2)

■プロダクトアウトからマーケットインへ

良い製品を作れば売れる(HW) ⇒ 使いやすいソフト(EUC) ⇒ 作るからサービス利用へ

売る側の視点				顧客視点・顧客起点				
ハードウェアの時代		ソフトウェアの時代			⇒サービスの時代へ変化			
	～1960年以前	1970年頃～	1980年頃～	1990年頃～	1995年頃～	2000年頃～	2005年頃～	2010年頃～
時代背景 (社会・経済・技術動向など)	◇ICチップによるコンピュータ処理速度の向上、記憶容量の増大 ◇EDPS(電子データ処理システム)からMIS(経営情報システム)	◇DSS(意思決定支援システム)	◇SIS(戦略的情報システム) ◇パソコンの発展 ◇OA	◇メインフレームによる集中処理 ◇BPR	◇オープンシステム化 ◇EUC、情報リテラシー ◇RDB、ERP ◇インターネット・Windows	◇経営の可視化BI ◇CRM、SCM ◇モバイルコンピューティング(携帯) ◇セキュリティ	◇クラウド・コンピューティング ◇オフショア化 ◇SOA ◇ITアーキテクチャ	◇HTML5 ◇ソーシャル化 ◇端末の多様性(パソコン、タブレット、スマートフォン)
情報システムの位置づけ	◇財務労務製造販売部門の事務作業的機械化 ◇手作業の機械化・業務標準化	◇管理者・経営者のための情報系のシステム ◇データの多角的利用 ◇非定型的な検索加工	◇パソコン利用によるオフィス業務の生産性向上 ◇競争優位確立の武器 ◇企業間でのデータ交換	◇事務処理の効率化、業務の生産性向上 ◇業務・組織の抜本的改革	◇TCOの推進 ◇電子メール、グループウェアによる情報共有 ◇企業間連携BPR	◇経営戦略としてのIT活用(社内でのIT活用力の向上) ◇運用の効率化	◇経営戦略としてのIT活用(外部連携も含めたIT活用力の向上) ◇運用の効率化	◇クロスデバイスへの対応 ◇ソーシャル化対応
IT部門の位置づけ	◇システム構築やコンピュータ運営		◇経営戦略とITを統合 ◇システム構築運営業務を子会社化・アウトソーシング	◇情報システムの提供(業務効率化ニーズへの対応)	◇業務課題への対応 ◇(業務改革の支援)	◇経営戦略への参画 ◇経営戦略を支えるIT戦略の企画立案・積極的提案	◇全社ITアーキテクチャを考慮した内製化・外製化の判断	◇IT部門による収益創出 ◇新サービスの開発
IT部門の課題(全般)	◇個別のシステムがバラバラに構築され、全体最適がなされていなかった。	◇当時のコンピュータ処理能力不足。 ◇情報の海に溺れ、意思決定には有用ではない。	◇IT部門を戦略部門として経営中枢に位置づけると同時に、外部化する領域の明確化	◇情報システムのQD向上(※Cはスコープ外)	◇情報システムのQCD向上(特にコストダウン) ◇インテグレーション	◇ITシステム構築からIT戦略企画へのシフト	◇自社のみならず、外部を活用してどのように自社のITを用いた経営への貢献を図るか	◇Web専門企業などIT専門会社との乖離増大 ◇顧客向けインターフェイスとしてのIT強化
	◇コンピュータ、PGがわかる人材の確保・育成 ◇業務の理解とシステム化ができる人材の育成			◇大規模システムPM育成 ◇メインフレーム系システム技術者育成 ◇オープンシステム系技術者の育成 ◇経営の分かる専門家の育成 ◇アーキテクトの育成 ◇Webサービス技術者育成				

1-3. IT(部門)を取り巻く環境変化(1/2)

■プロダクトアウトからマーケットインへ

良い製品を作れば売れる(HW) ⇒ 使いやすいソフト(EUC) ⇒ 作るからサービス利用へ

売る側の視点				顧客視点・顧客起点				
ハードウェアの時代		ソフトウェアの時代			⇒サービスの時代へ変化			
	～1960年以前	1970年頃～	1980年頃～	1990年頃～	1995年頃～	2000年頃～	2005年頃～	2010年頃～
時代背景 (社会・経済・技術動向など)	◇ICチップによるコンピュータ処理速度の向上、記憶容量の増大 ◇EDPS(電子データ処理システム)からMIS(経営情報システム)	◇DSS(意思決定支援システム)	◇SIS(戦略的情報システム) ◇パソコンの発展 ◇OA	◇メインフレームによる集中処理 ◇BPR	◇オープンシステム化 ◇EUC、情報リテラシー ◇RDB、ERP ◇インターネット・	◇経営の可視化 BI ◇CRM、SFA ◇モバイルコンピューティング(携帯)	◇クラウド・コンピューティング ◇オフショア化 ◇SOA ◇ITアーキテクチャ	◇HTML5 ◇ソーシャル化 ◇端末の多様性(パソコン、タブレット、スマートフォン)
情報システムの位置づけ	時代背景(社会・経済・技術動向など)	◇ICチップによるコンピュータ処理速度の向上、記憶容量の増大 ◇EDPS(電子データ処理システム)からMIS(経営情報システム)	◇DSS(意思決定支援システム) ◇パソコンの発展 ◇OA	◇メインフレームによる集中処理 ◇BPR	◇オープンシステム化 ◇EUC、情報リテラシー ◇RDB、ERP ◇インターネット・Win95	◇経営の可視化 BI ◇CRM、SFA ◇モバイルコンピューティング(携帯) ◇セキュリティ	◇クラウド・コンピューティング ◇オフショア化 ◇SOA ◇ITアーキテクチャ	◇HTML5 ◇ソーシャル化 ◇端末の多様性(パソコン、タブレット、スマートフォン)
IT部門の位置づけ	情報システムの位置づけ	◇財務労務製造販売部門の事務作業的機械化 ◇手作業の機械化・業務標準化	◇管理者・経営者のための情報系のシステム ◇データの多角的利用 ◇非定型的な検索加工	◇パソコン利用によるオフィス業務の生産性向上 ◇競争優位確立の武器 ◇企業間でのデータ交換	◇事務処理の効率化、業務の生産性向上 ◇業務・組織の抜本的改革	◇TCOの推進 ◇電子メール、グループウェアによる情報共有 ◇企業間連携 BPR	◇経営戦略としてのIT活用(社内でのIT活用力の向上) ◇運用の効率化	◇経営戦略としてのIT活用(外部連携も含めたIT活用力の向上) ◇運用の効率化
IT部門の課題(全般)	IT部門の位置づけ	◇システム構築やコンピュータ運営	◇経営戦略とITを統合 ◇システム構築運営業務を子会社化・アウトソーシング	◇情報システムの提供(業務効率化ニーズへの対応)	◇業務課題への対応 ◇(業務改革の支援)	◇経営戦略への参画 ◇経営戦略を支えるIT戦略の企画立案・積極的提案	◇全社ITアーキテクチャを考慮した内製化・外製化の判断	◇IT部門による収益創出 ◇新サービスの開発
	IT部門の課題(全般)	◇個別のシステムがバラバラに構築され、全体最適がなされていない	◇当時のコンピュータ処理能力不足 ◇情報の海に溺れ、意思決定には有用ではない	◇IT部門を戦略部門として経営中枢に位置づけると同時に、外部化する領域の明確化	◇情報システムのQD向上(※Cはスコープ外)	◇情報システムのQCD向上(特にコストダウン) ◇インテグレーション	◇ITシステム構築からIT戦略企画へのシフト	◇自社のみならず、外部を活用してどのように自社のITを用いた経営への貢献を図るか
		◇コンピュータ、PGがわかる人材の確保・育成 ◇業務の理解とシステム化ができる人材の育成		◇大規模システムPM育成 ◇メインフレーム系システム技術者育成	◇オープンシステム系技術者の育成	◇経営の分かる専門家の育成	◇アーキテクトの育成 ◇Webサービス技術者育成	◇HTML5、ソーシャル、Webサービス技術者育成
				生産性・効率化		経営戦略・IT戦略		
								5、ソーシャルサービス

1-3. IT(部門)を取り巻く環境変化(2/2)

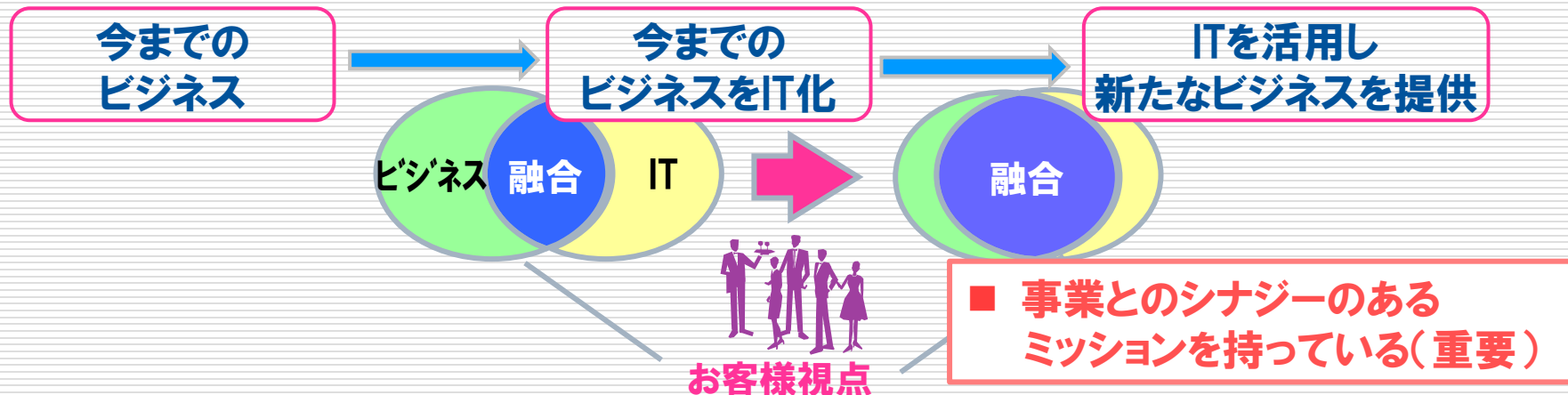
■ 今、起きていること：テスコ(2013年) [Tesco.com Barcode Shopping on iPhone](#)



- ネットスーパー事業「Tesco.com」の会員向け
- 注文したい商品のバーコードをiPhoneで読み取れば自動的に注文リストに追加
- 欲しい商品を見つけたときバーコードを読み取るだけで、後日自宅に商品が届く
- 「Tesco.com」のネット上の注文リスト
・いつでもアクセスして、商品を追加したり、削除したりできる

大変便利！だと思いませんか？

「新たな技術を活用し新たな事業を創出する」ことが求められつつある



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？

1-4. 5Forceによる分析

■＜合宿事前課題＞

- 求められるIT部門とは？IT部門として「変わるもの」「変わらないもの」
- IT部門の課題(問題) 自社のIT部門として→どう解決していきたいか？

IT部門が現在
置かれている状況

新規参入
(競合)

資本関係の変化によりグループ
内に競合が生まれる事がある

5 Forces Analysis

売手(協力会社)

- ・ IT部門よりも実業務、開発成果物の知識やIT技術が蓄積できると売り手が強くなる
- ・ これが進むとIT部門は見積もりの根拠すらわからないため、協力会社の言い値になる

＜IT部門＞

- ・ 社員の高齢化、キャリアアップの要請によりシステム開発の実業務からマネジメント業務にシフトする
- ・ 新しい技術やシステムの中身に関する知識が蓄積されなくなり、実践力が低下する

買手(親会社、事業部門)

- ・ 同じ事が出来るのだったらより安価な方がいい
- ・ IT部門、IT機能子会社が使っている協力会社を中抜きしたり、直接安い会社に外注したい
- ・ システム化のための業務分析、要件分析の能力は意外と苦手

代替
(サービス、パッケージ製品)

- ・ パッケージやクラウドのサービスが進化して内製のシステムより高機能、低価格となり、IT部門の業務は導入や運用に追いやられる
- ・ 一般的な業務以外是对応しづらい(生産管理、販売業務システムなど?)

＜議論として＞

・IT部門が技術力を失って外部へ丸投げするしかない。

・IT部門はシステムベンダーより技術力が劣り、業務部門より業務知識も劣る

・システム開発業務よりマネジメント業務へシフトしている

・クラウドサービスへ代替化
安価・スピード

強いIT部門
とは

IT部門の
存在意義/価値
現状状況＜5F＞

IT部門SWOT
クロスSWOT

【提案型】
【統制型】
【上記以外】

SWOT分析結果
事例サンプル

目指すべき姿は？

価値ある・求められる
⇒変化に強い・事業シナジー

分析から見る
強いIT部門の傾向

ITが関与した事例
メリット・デメリット・KSF

2-1. 環境分析 - IT部門のSWOT分析

	Strength : 強み	Weakness : 弱み
内部環境	①事業部門を横串で俯瞰できる位置づけ ✓ 全体最適化の視点から、IT活用を通じた技術提案や事業提案などを行うミッションを有している ✓ 事業部門などに広い人脈を持っている ②ITに関する知見や各種分析スキル ✓ システムシステム要件に応じたITコストの妥当性を判断できる ✓ 品質・コスト・納期を意識しつつ、システム開発プロジェクトをマネジメントすることができる ✓ 業務プロセスをロジカルに捉え、業務を可視化し、効率化・改善策を考えることができる ✓ 数値分析を活用し、新たなビジネスソリューション・問題点の裏付けに資する情報を主管部門へ提供できる	①各種ステークホルダーへの説明力が弱い ✓ 自分達の存在価値を経営層・事業部門のステークホルダーへ上手く表現できていない (IT投資効果等の説明) ✓ 事業部門との連携やコミュニケーションがうまく図れていない ②事業部門の立場が強く請負体質 ✓ IT部門の位置づけが不明確で、経営層のITに対する理解も低い (IT予算権限をもっていない場合もある) ✓ 事業部門のIT部門への業務改革に対する期待が低く、開発案件初期段階からIT部門が参画できず、結果請負体質になりがち ③IT部門の技術スキル維持が停滞 ✓ 慢性的要員不足により、業務遂行が優先され、ベテランから若手へ技術伝承する機会が創出できず、IT部門としての技術力維持が困難 ✓ IT部門のミッションが製造からプロジェクトマネジメントへシフトすることによるシステム開発未経験者がマネジメントを実施することによるプロジェクト全体の品質懸念
	Opportunity : 機会	Threat : 脅威
外部環境	①IT活用による技術革新から業務改革へのニーズ変化 ✓ 新規事業・収益モデル、BPMへの期待が高まる ✓ ビッグデータのデータ分析技術を活用した業務改革 ✓ ワークスタイル改革や多様性の拡大への対応 ②オープン化などにより新技術が取得しやすい環境 ✓ スマートデバイス、IoT普及によるソフトウェアマーケット拡大 ✓ クラウド活用などによるシステム構築技術の変化 ③労働人口減少による自動化ニーズの高まり	①ITコモディティ化やITベンダーへの代替 ✓ システム・ソフトウェア開発の低価格化要求の高まる ✓ ITのサービス化、コモディティ化などもあり、パッケージの低価格化や開発業務のアウトソース化が進む ✓ ITベンダーが業務知識を蓄えている ②多様化・複雑化する業務とITニーズへの対応 ✓ 技術進化が早く、過去のシステム開発技術や業務経験が年を重ねるとともに通用しなくなる ✓ アジャイル型開発手法 (SCRUM)

2-2. 課題分析 - クロスSWOT(1/4)

S×O (強みを使って機会を最大化するには)

Strength①:事業部門を横串で俯瞰できる位置づけ X Opportunity①:IT活用による技術革新から業務改革へのニーズ変化

S011-1	IT部門のミッション、位置付けの変更	業務全体俯瞰し全体最適の視点 (HUB機能) を持って、IT主導の事業提案を行っていくことで、IT組織が社内で重要な位置づけであることを確立していく
S011-2	組織内認知度 (プレゼンス、存在感) の向上	IT活用によるイノベーションの成功モデルを組織内へ認知させることにより、短期小規模から長期大規模な成功へと信用を積み重ね経営への発言権を強化していく ① 部署間のコミュニケーションを活発化し、全社的な視点でのワークスタイル変革やシステム化案件を実施し効率化を推進する ② データ分析技術を用いて、事業部門を取り込んだ事業提案を実施する

Strength①:事業部門を横串で俯瞰できる位置づけ X Opportunity③:労働人口減少による自動化ニーズの高まり

S013-1	新技術導入による業務改善提案	全体最適の視点から、業務の可視化・効率化を検討することで、煩雑な業務を抽出し、新技術を導入した自動化を提案していく ① イノベーション (抜本的な変革) への期待を機会として捉え、全社的な効率化の視点にたって効率化を推進する
--------	----------------	---

Strength②:ITに関する知見や各種分析スキル X Opportunity①:IT活用による技術革新から業務改革へニーズの変化

S021-1	IT組織のケイパビリティの強化	IT人材 (組織) が保有するスキルを活用して、変化するITの新技術動向と合わせ、変革に適した技術・サービスを選択する能力・知識の強化にリソースを集中していく ① ITコストの妥当性を判断し新技術導入提案を行い、業務の効率化・ワークスタイル改革を主体的に提案する ② QCDを意識したプロジェクトマネジメントとROIの事前評価事後評価を実践することにより、全体のバランスがとれた案件を推進する ③ データ分析技術とスキルを身に着け、新しいビジネスソリューションの提案や、業務改革を能動的に推進する ④ ITの新技術をもって、新しいビジネスソリューションを提案提供する
--------	-----------------	---

Strength②:ITに関する知見や各種分析スキル X Opportunity②:オープン化などにより新技術が取得しやすい環境

S022-1	技術環境変化への適応力向上	変革のための技術・サービスが取得しやすい環境を機会として捉え、知見やスキルを高めていく (ITスキル変化への対応)。一方で、持続可能な規模のITのライフサイクル全般の有識者組織を内製確保する
--------	---------------	---

2-2. 課題分析 - クロスSWOT(2/4)

S×T (強みを使って脅威に対抗するには)

Strength①:事業部門を横串で俯瞰できる位置づけ X Threat①:ITコモディティ化やITベンダーへの代替

ST11-1	全社視点でのシステム効率化	コミュニケーションHUBとして、各部門の類似ニーズに対しシステムの共通化を指向することで全社システムの肥大化・複雑化を防止する
--------	---------------	---

Strength②:ITに関する知見や各種分析スキル X Threat①:ITコモディティ化やITベンダーへの代替

ST21-1	ROI重視の最適なシステム化計画立案	ITに関する知見や分析手法を活かし、パッケージ/クラウド採用か自社開発かをシステム要件、コストを踏まえて総合的に評価・選定する
ST21-2	コアノンコア見極め、リソースマネジメント	システム開発におけるコア・ノンコア領域を定義し、ノンコア領域については外部ベンダーを活用する等、徹底的なコスト削減を指向するとともに、プロパー社員のマンパワーリソースをコア領域に集中させることによって、コスト・品質強化を図る

Strength②:ITに関する知見や各種分析スキル X Threat②:多様化・複雑化する業務とITニーズへの対応

ST22-1	ビジネスゴールにFITしたシステム構築手法の見立て力	既存システムの開発技術とその長短所を知りつつ、ITの先進技術を熟知することで、主管部所の真のニーズに合うシステムの構築手法(ウォーターフォール/アジャイル等)を選定する
ST22-2	ニーズだけでなくシーズ段階でIT化計画を推進する	上記技術に加えて業務知識・業務プロセス分析力を兼ね備えることで、ITのシーズから主管部門へ新しいシステムを計画的に提案する

2-2. 課題分析 - クロスSWOT(3/4)

W×O (機会を弱みでつぶさないためには)

Weakness①:各種ステークホルダーへの説明力が弱い X Opportunity①:IT活用による技術革新から業務改革へのニーズ変化

W011-1	事業部門との連携強化	事業部門とのジョブローテーション等により、事業部門の考え、ニーズや言葉を理解し、最適な提案ができるようになる
W011-2	データ活用による訴求力向上	説得力を高めるために、客観的なデータを活用して、事業部門も気づかない潜在的なニーズに対して、的確な提案ができるようになる

Weakness①:各種ステークホルダーへの説明力が弱い X Opportunity②:オープン化などにより新技術が取得しやすい環境

W012-1	リーン方式導入	リーン方式を導入し、試行錯誤のプロセス開発業務に取り込み、事業部門を更に巻き込むことで、両者間のミスコミュニケーションを回避する
--------	---------	--

Weakness②:事業部門の立場が強く請負体質 X Opportunity①:IT活用による技術革新から業務改革へのニーズ変化

W021-1	IT部門の役割再定義	IT部門の役割分担を再定義する。具体的にはIT部門⇒業務改革部門、システム開発⇒マネジメント業務
W021-2	能動的組織への変革	事業部門に対して意見が提言できない受身的体質から脱却し、積極的にコミュニケーションを取り、IT活用領域を積極的に探索するような企業文化を構築(例:事業部への提案数を組織目標として設定)

Weakness③:IT部門の技術スキル維持が停滞 X Opportunity①:IT活用による技術革新から業務改革へのニーズ変化

W031-1	PM的人財の育成	業務とITの両面を理解し、ITを活用した業務改革を提案・実行できる人材を育成
W031-2	システム導入の目利き役としての技術力養成	過去のシステム技術ではなく、ビッグデータにおける統計スキルなどを保持する人材を育成し、業務への活用を検討していく
W031-3	人財処遇の再考	一般的には、マネジメント職の処遇が高い中で、本当に業務への貢献と言う観点で、開発者に対する処遇の再考を行う

Weakness③:IT部門の技術スキル維持が停滞 X Opportunity②:オープン化などにより新技術が取得しやすい環境

W032-1	スキルセット見直し	IT人材のスキルセットを時代に即して見直し (新技術の習得促進による技術力向上)
--------	-----------	--

2-2. 課題分析 - クロスSWOT(4/4)

W×T (脅威と弱みの最悪の展開を防ぐには)

Weakness①:各種ステークホルダーへの説明力が弱い X Threat①:ITコモディティ化やITベンダーへの代替

WT11-1	人材交流	事業部門が直接ITベンダーと契約してしまうシャドーITを回避するために、IT部門に委託するメリットを訴求し、事業部門との壁を撤廃するために、両者間での人事交流を行う
--------	------	--

Weakness①:各種ステークホルダーへの説明力が弱い X Threat②:多様化・複雑化する業務とITニーズへの対応

WT12-1	IT部門内の意識改革	IT部門は何を目指し活動する?(ビジョン)、果たすべき任務は何か?(ミッション)を明確化し、部門内の意識改革を図る
--------	------------	---

Weakness②:事業部門の立場が強く請負体質 X Threat①:ITコモディティ化やITベンダーへの代替

WT21-1	役員レベルの巻き込み	役員レベルにITの重要性を理解してもらい、CIOを役員に
WT21-2	IT投資権限の集約化	IT投資の予算、決裁・実施権限をIT部門に

Weakness②:事業部門の立場が強く請負体質 X Threat②:多様化・複雑化する業務とITニーズへの対応

WT22-1	コア業務の明確化と周知	ビジョン・ミッションと照らし合わせ、コア・ノンコア業務を見極める。ノンコア業務はアウトソーサー活用などによりスリム化。コア業務にリソースを集中させ、ITマネジメントの全体最適を図る
--------	-------------	--

Weakness③:IT部門の技術スキル維持が停滞 X Threat②:多様化・複雑化する業務とITニーズへの対応

WT32-1	計画的教育実施	・技術力「システムの目利き」のできる人財、戦略系人財の育成 ・業務系に近い提案型IT人財の育成
--------	---------	--

3. 課題に対する解決の方向性

S011-1	IT部門のミッション、位置付けの変更
S011-2	組織内認知度の向上
S013-1	新技術導入による業務改善提案
S021-1	IT組織のケイパビリティの強化
S022-1	技術環境変化への適用力向上
ST11-1	全社視点でのシステム効率化
ST21-1	ROI重視の最適なシステム計画立案
ST21-2	コア・ノンコア見極め、リソースマネジメント
ST22-1	システム構築手法の見立て力
ST22-2	ニーズだけでなくシーズ段階でIT評価を推進
W011-1	事業部門との連携強化
W011-2	データ活用による訴求力向上
W012-1	リーン方式導入
W021-1	IT部門の役割再定義
W021-2	能動的組織への変革
W031-1	PM的人材の育成
W031-2	システム導入の自利き役としての技術力養成
W031-3	人財処遇の再考
W032-1	スキルセット見直し
WT11-1	人材交流
WT12-1	IT部門内の意識改革
WT21-1	役員レベルの書き込み
WT21-2	IT投資権限の集約化
WT22-1	コア業務の明確化と周知
WT32-1	計画的教育実施

提案型

- ✓ 事業の理解（人事交流など）
- ✓ 業務部門との協業
- ✓ ノンコア業務のアウトソースによる提案稼働の確保

統制型

- ✓ システム自体や各種メソドロジー・ルールの標準化
- ✓ 権限の集約（IT全体の投資・費用）
- ✓ ITアーキテクチャの統制

コミュニケーションHUB型

- ✓ 組織間コミュニケーション
- ✓ ビジネスとITをつなげる

その他

- ✓ 全体最適（事業とのシナジー、中長期の視点）
- ✓ 人材活用
- ✓ IT組織間連携
- ✓ 先行的な技術研究の普及

4-1. 強いIT部門への提言(1/2)

提案型

- ✓ 事業の理解 (人事交流など)
- ✓ 業務部門との協業
- ✓ ノンコア業務のアウトソースによる提案稼働の確保

コミュニケーションHUB型

- ✓ 組織間コミュニケーション
- ✓ ビジネスとITをつなげる

課題解決の方向性

統制型

- ✓ システム自体や各種メソドロジー・ルールの標準化
- ✓ 権限の集約 (IT全体の投資・費用)
- ✓ ITアーキテクチャの統制

その他

- ✓ 全体最適 (事業とのシナジー、中長期の視点)
- ✓ 人材活用
- ✓ IT組織間連携
- ✓ 先行的な技術研究の普及

2～3年後の近未来に目指すIT部門は、提案型/統制型/コミュニケーションHUBができる組織であり、そのためには、各KSFの考慮が必要

ケースから導かれるKSF

個別最適より全体最適を重視し、IT部門発で経営層、ステークホルダーを巻き込む

企業成熟度やITとビジネスのリレーションレベルに応じて、柔軟なIT組織形態をとる

需要・環境変化を捉えた対応を心がけ、学習・変化に適した組織風土・環境を維持する

IT部門と業務部門の人材交流を活発化・恒常化し、協業による成果を創出していく

Appendix_チーム③
提案型・統制型・
コミュニケーションHUB
事例集+具体例

4-1. 強いIT部門への提言(2/2)

<まとめ 提言>

ITを活用することなく企業が事業を行うことが難しくなり、今後IoTの増加、肥大化するデータ活用などにより、この傾向はますます顕著となると考えられます。

しかし中心的な役割をになうべきIT部門の持つ技術は限定的で、かつ空洞化してきており、経営の期待にも応えられていないのが実態である。

この現状を打開するためには、IT部門はこれまで説明してきたような施策により提案力を高め、経営と一体となってIT利用の統制を行使し、企業全体のコミュニケーションHUBとなって事業の業務改善に貢献していかなければならない。

そのためには事例が示す様に、業務部門との人材交流、協業を通して実践的な業務知識を獲得し、中長期的な視点で経営戦略の実施に寄与できる組織としての実力を身につけていく事が必要となる。

2-1. 成果報告会_各チーム研究会まとめ(チーム④)

チーム①:「組織力強化の為のビジョン浸透」

- 変化に対応できる組織に見る「強い組織」の定義
- 「強い組織」の特徴・強さの源泉、「強い組織」の共通項
- ビジョンの浸透サイクル(個人・組織)と施策(例)

チーム②:「強いIT組織に成熟させる施策(処方箋)」

- 強いIT組織の5要素と要素毎の処方箋
- 強いIT組織の定義要素毎の処方箋
- 処方箋のステップ論

チーム③:「強いIT部門へ向けた提言」

- IT組織を取り巻く環境・課題(分析)
- 課題に対する解決の方向性(事例)
- 事例から導かれるKSF

チーム④:「10年後の環境変化に適応する強いIT組織の在り方」

- ◆ 強いIT組織像とその理念・ビジョン定義
- ◆ 10年後の環境変化分析と課題・解決策
- ◆ 戦略実行におけるCSF

1. IT部門のビジョンと悩み

組織・理念の定義

IT組織のビジョン

1. 自らが迅速かつ柔軟に対応できているIT組織
2. 自ら変化を起こすことができるIT組織

ミッション

T4C社事業拡大をIT部門で牽引

行動指針

変化に適応すべく主体的に行動を起こす

「10年後」大丈夫？



労働人口減少

競合他社が、さらに
グローバル化が進む

CSR経営が
求められる

ビジネス変革の波
に乗り遅れては

2. 10年後の環境変化

内外環境分析と問題把握

(3) CSR経営の加速

→女性活躍推進(国策)

女性の割合低いし
定着率も低いし...

(4) ビジネス改革の加速

→市場競争の激化

自社ビジネスモデルで
今後、生き抜くことが
出来るのだろうか...

女性労働人口比率

(予測)年代で差はあるが、縮小傾向



平成23年を18年と比べると、29歳以下で、女性比率が3から約8ポイント下がり、25歳~29歳では3割を切って、26.9%となった。

一方で、30歳以上49歳以下では、どの階層でも女性比率が高まり、特に35歳~39歳、40歳~44歳までは、それぞれ1割台だったのが、23.7%、20.7%と2割を超えた。

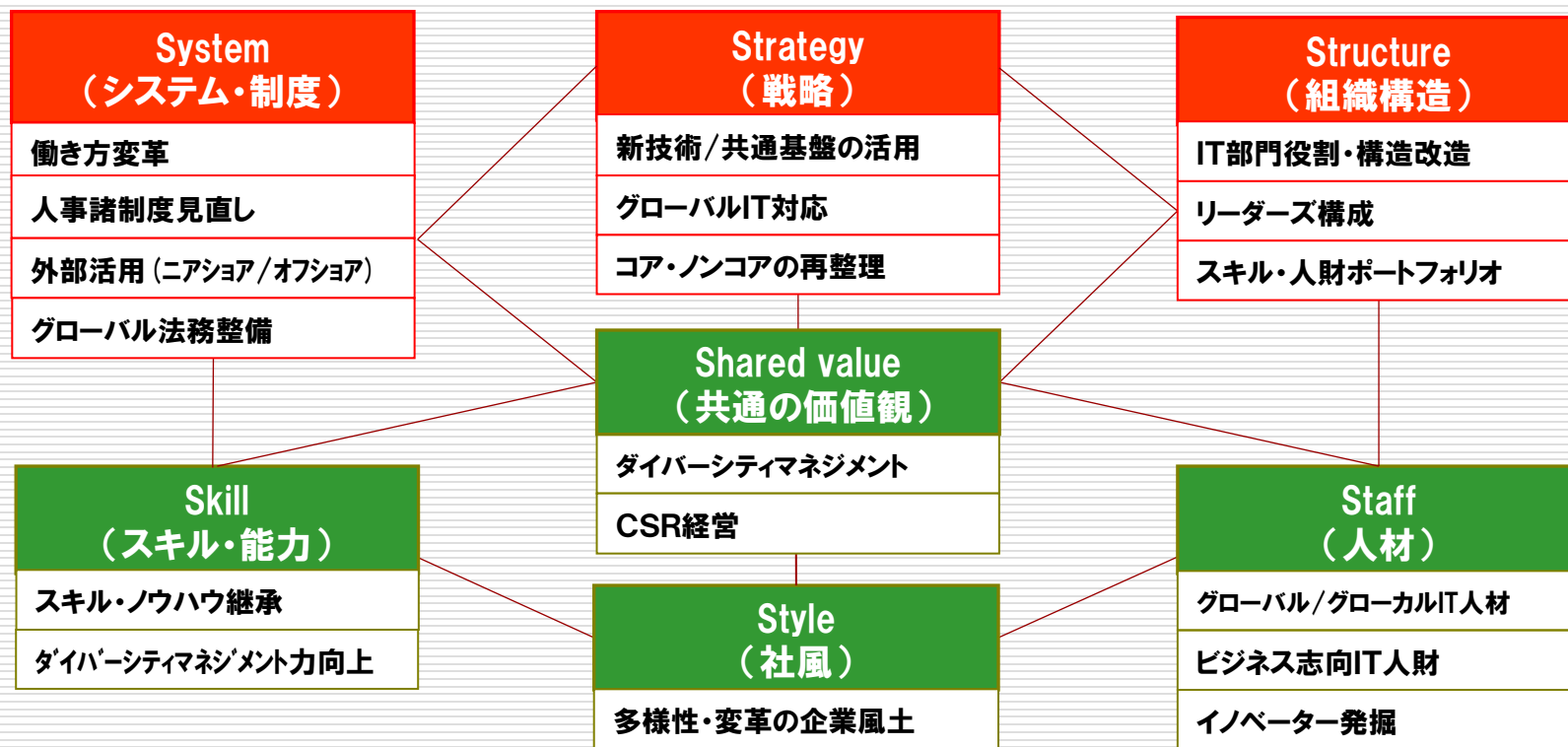
他社との競争

(予測)国、業界を超えた競争にさらされる

その組織の未来は見えない!!!

3-1. 課題解決策の整理(バランス検証)

大量に導出した解決策が「組織」を考える上で、バランスされているか「7Sモデル」を用いて検証した。



【7Sモデルとは】

マッキンゼーの7S(McKinsey 7S framework)は、**組織**を考える上で必要な7要素である。

7Sは「ハードのS」と「ソフトのS」に分類され、その特徴は以下の通りです。

ハードのS

経営者の意思やプラン・企業努力などで
短期間に成果を上げやすいが、環境の変化に弱い。

ソフトのS

価値観や感情、現状を保とうとする慣性の力が絡む要素だけに
短時間に変更することは難しいが、環境の変化に強い。

3-2. 課題解決策の整理(検証対象選定)

(7Sの)解決策を、ビジョンに対する整合性を保ち、組織に関わるものを選定するために、BSC(バランズスコアカード)を用いて整理した。

BSC(戦略マップ)

(1) 財務の視点
(今回は割愛)

(2) 顧客の視点
経営視点／ビジョン

(3) 業務プロセスの視点
業務・システム・制度

(4) 学習と成長の視点

どこに向かう

ビジョン

どうやって行く

戦略

財務の
視点

顧客の
視点

業務プロセス
の視点

学習と成長
の視点

重要成功要因(CSF)

評価指標(KPI)

アクションプラン

4. 検証対象選定



5. リマインド

ここまでは解決策の整理に過ぎません。

対策を講じなければ…

IT部門役割・構造変革

提案すらできない
御用聞き

スキル・人材ポートフォリオ

へぼサッカー状態 (全員トップ)

コア・ノンコアの再整理
外部活用

高単価で
赤字続き…

ダイバーシティマネジメント

完全属人化と
老人会社

スキル・ノウハウの検証

退職者増加
スキル価値低下

T4C社 存亡の危機！！

6. 解決策と重要成功要因

解決策の実効性を高めるために、重要成功要因（CSF）を設定。

具体的解決策と体系化

解決策	重要成功要因（CSF）
IT部門役割・構造変革	①スキル人材ポートフォリオの確立 ②コア・ノンコアの再整理
スキル・人材ポートフォリオ	①要員配置黄金比確立 ②コア領域には社内人材、ノンコア領域には外部活用
外部活用（ニアショア/オフショア）	①外部委託スキーム再構築 ②ベンダーコントロール力向上
ダイバーシティマネジメント	①働き方変革（制度・IT活用） ②キャリアパス構築、人事制度改革（女性管理職明示含む）
スキル・ノウハウ継承	①ノウハウのドキュメント化と活用率向上 ②コーチング力向上（コーチングスキル定義と研修）

Appedix_チーム④

- ・10年後の環境分析
- ・環境→問題・課題
→解決策
- ・解決策と成功要因

強いIT組織の成長度を確認するための) スコアカードを作成した。
→別紙「CSFマトリクス」「スコアカード一覧」参照

7. 評価・シミュレーション

スコアカードを参考にすると、以下の効果が期待でき、ビジョン達成が可能となる。(であろう)

解決策の評価

T4C社

何もしないと...

対策を進めると...

IT部門役割 ・構造変革	提案すらできない 御用聞き	IT部門役割 ・構造変革	①社員工数削減 ②ガバナンスの徹底 ③改善提案件数	変化に強く柔軟な組 織・要員配置
スキル・人材ポートフォリオ	へぼサッカー状態 (全員トップ)	スキル・人材ポート フォリオ	①要員配置黄金比確立 ②多様性活用リーダー育成	マネジメント力向上
コア・ノンコアの再整理 外部活用	高単価で 赤字続き...	コア・ノンコア再整理 外部活用	①コア/ノンコア社員比率改善 ②ベンダーコントロール力向上	コア社員増加 外部活用効率化
ダイバーシティ マネジメント	完全属人化と 老人会社	ダイバーシティ マネジメント	①女性採用率向上 ②働き方変革 ③キャリアパス構築	女性活躍UP 多様性採用実現
スキル・ノウハウ継承	退職者増加 ＝スキル価値低下	スキル・ノウハウ 継承	①ノウハウ活用向上 ②コーチング力向上	受け身から脱却 主体性組織へ

T4C存亡の危機！！

世界のリーディングメーカーへ！！

8. 対策実行の効果

10年後、T4C社IT部門のあるプロジェクトの風景

3日／週勤務の
前田さん



前田さんに鍛えられて
いる島崎君



次期リーダー候補の横
山さん



育児で自宅＆時短
勤務のゆうこさん



総監督の高皆



アメリカのポッター君



今は介護で自宅作業の
次世代エースさくら君



中国人のヤンさん



日本採用ドイツ人
のエミリー



9. 課題

今年度の検討はここまで。

さらにタテ・ヨコで検討し、スコアカードを仕上げる必要あり。

検討の中で見えてきた主な課題は以下の通り。

No.	項目	概要	詳細	対策案
1	外国人採用	定着率	育てたが、3年後には帰国。 (-_-) / ~~~ピシー!ピシー!	・帰国しても継続できる 環境欲求の充足 etc
2	先手の対策	外へ売る	身銭はIT部門が自分で稼ぐ。	・事業ポートフォリオシミュレーション ・コソコソ市場調査
3	労働人口	分類	労働人口だけでは語れなくなる 可能性がある	・頭脳労働と単純労働の分類
4	優先度	施策優先度	5つの	次期研究会に期待… (-_-) !!
5	重点以外の施策	施策優先度	7Sの中で即効性のあるものは 実施すべき。	次期研究会に期待… (-_-) !!

つづく…

1. はじめに 全体振り返り

P3～P6

- 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

P7～P62

- 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

P63～P66

Appendix_各チーム

P67～

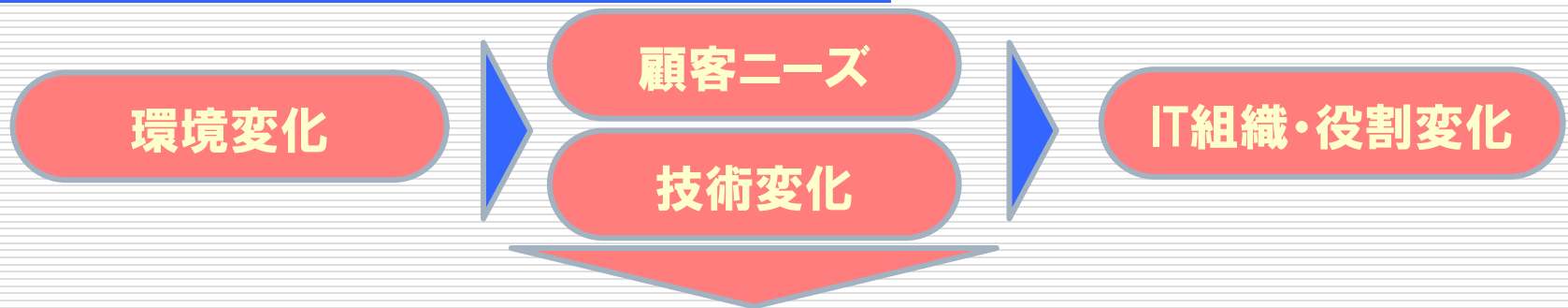
チーム①
ビジョン浸透サイクル
モデルと各プロセス
施策例

チーム②
強いIT組織になる
ためのヒント集となる
「処方箋」5分類26例

チーム③
提案型・統制型・
コミュニケーションHUB
事例集＋具体例

チーム④
10年後の環境分析
環境→問題・課題
→解決策
解決策と成功要因

まとめ_次年度へ向けて。。。



変化へ追隨して対応していく事も必要

**ただ、環境変化のスピードは一段と早く
変化が起こってから対応をしているは、遅いことも**

IT自らが変化・創造していく事も

ビジネス・経営戦略とITが連動した施策

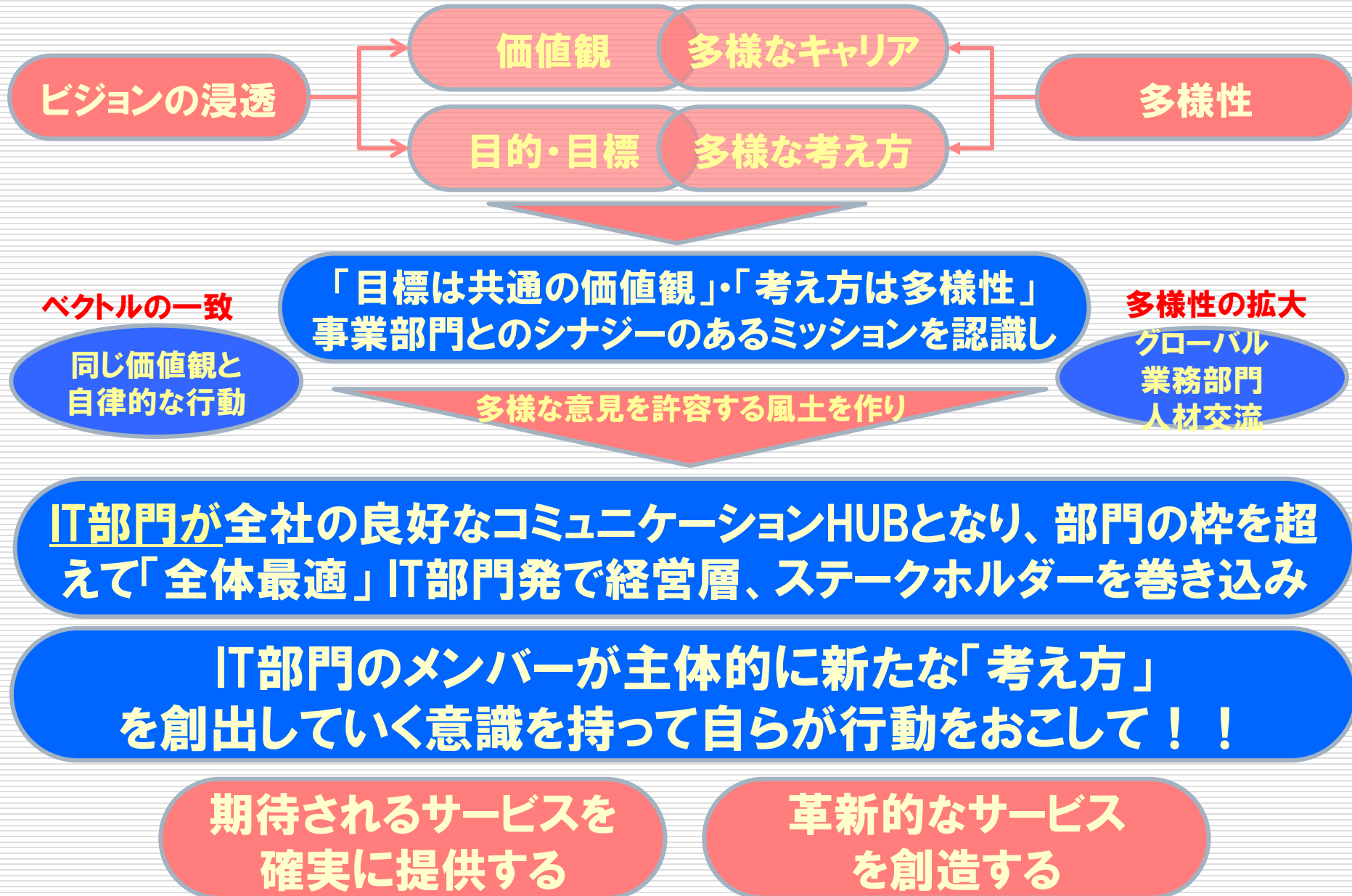
ここまでは、冒頭で掲げた事項と同じくよく耳にする内容です

具体策として

本研究会での検討から、是非皆さんの業務へヒントになればと！！

- チーム①:ビジョンの浸透サイクル(個人・組織)と施策(例)
- チーム②:強いIT組織の定義要素毎の処方箋(ステップ論)
- チーム③:強いIT組織を事例から導かれる成功要因
- チーム④:10年後の環境変化分析と課題・解決策

まとめ_次年度へ向けて。。。



機会があって本年皆さん集まりました。1年間が早かったです。
(自ら手を挙げた方も、会社から行ってこいと言われた方も)、
私は2012年～2014年までの3年間、本研究会の運営を幹事団の皆さんと
協業し、参加メンバーの方とは様々な議論をさせて頂きました。
社外で良い仲間めぐり会えたと思い、JUASの研究会へは感謝をしています。
この人材ネットワークは継続して！大事にしていこうと思います！

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

END OF FILE

1. はじめに 全体振り返り

P3～P6

- 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

P7～P62

- 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

P63～P66

Appendix_各チーム

本編のP67以降

チーム①

ビジョン浸透サイクル
モデルと各プロセス
施策例

チーム②

強いIT組織になる
ためのヒント集となる
「処方箋」5分類26例

チーム③

提案型・統制型・
コミュニケーションHUB
事例集＋具体例

チーム④

10年後の環境分析
環境→問題・課題
→解決策
解決策と成功要因

Appendix チーム①

ビジョン浸透サイクル
モデルと各プロセス
施策例

■事例研究① ～ビジョン浸透・行動変革の考え方～

- 「**着信型**」のビジョン浸透とは
浸透させたい側の意図やねらいを、
“**受け手にとってのメリットに翻訳する**”こと

■ 「着信型」の代表的な施策

➤ 施策1:ビジョンの背景・意図の共有

- 「なぜ、そう決めたのか」という決断の背景を共有する
- その判断基準が、自分の未来にどう関係するのかを具体的にイメージさせる
⇒会社と個人のWillがつながる

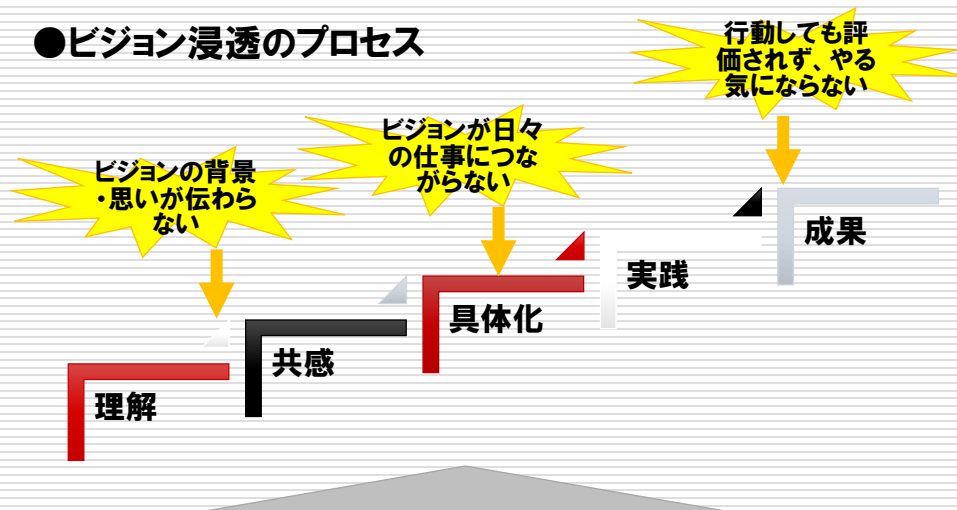
➤ 施策2:ビジョンと仕事の連結

- ビジョンにつながる現状のよい動きや変化の小さな兆しを、“今の仕事の中から”抽出し、称賛していく
- 事例収集・共有を現場を巻き込みながら行い、従業員自身が自らの仕事とビジョンの接点を発見し、具体的な行動をイメージさせる

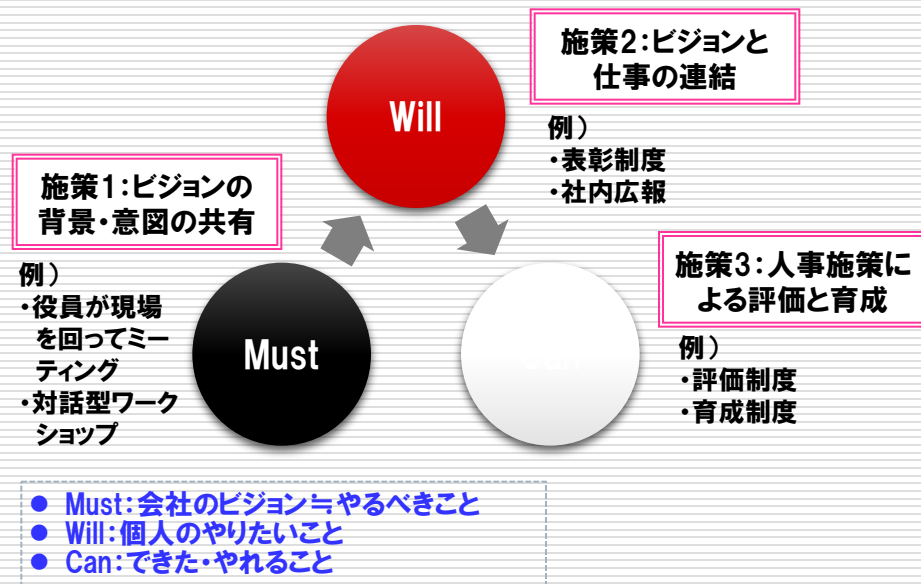
➤ 施策3:人事施策による評価と育成

- 望ましい動きや成果に対して相応の評価を与える
- 従業員が実際に行動に移せるような具体的な評価項目や、より効果的に行うための育成施策を準備する

●ビジョン浸透のプロセス



●Willを引き出す「着信型」アプローチ



出展:リクルートマネジメントソリューションズ 特集&コラム

■事例研究② ～ビジョン浸透・行動変革の事例（NTTデータシステム技術株式会社）～

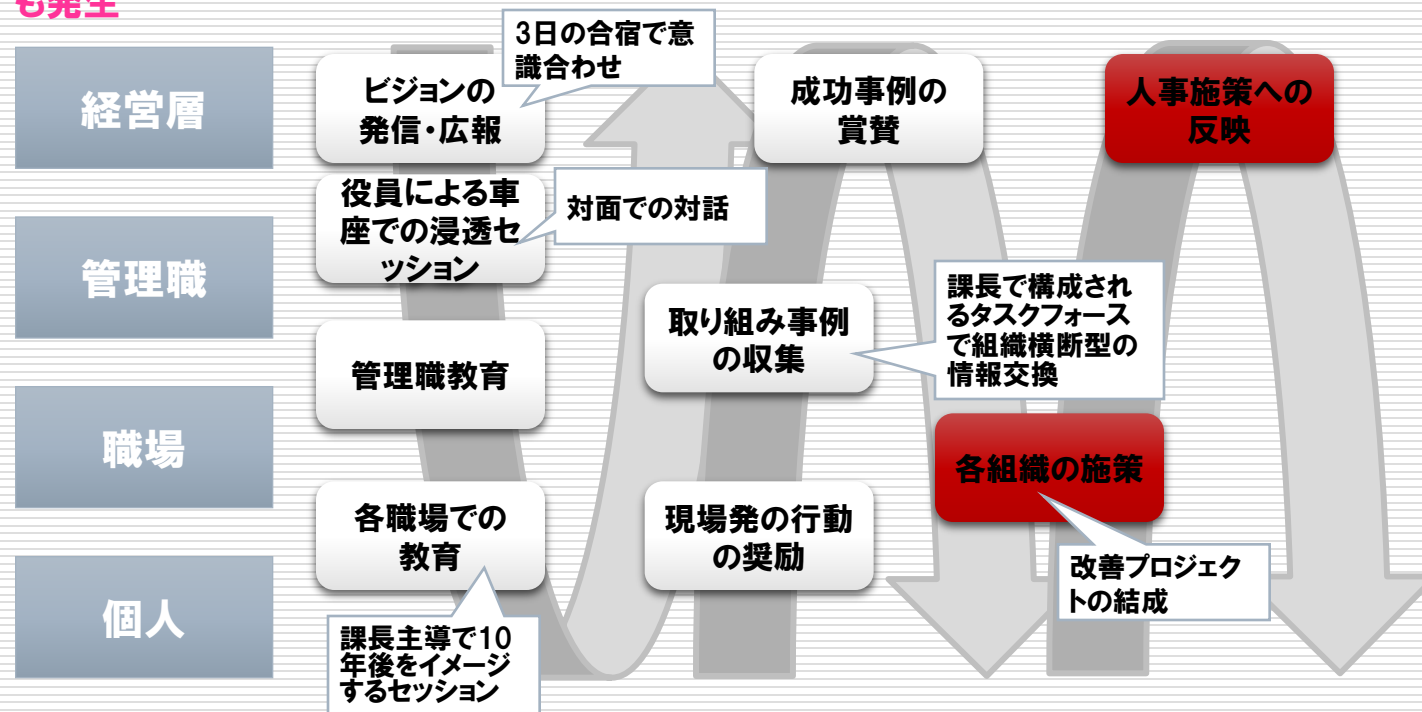
■ 会社概要

- 難易度の高い金融システムの構築・運用で有名なSier
- 従業員数:約1,000名、資本金:2億円、株主:NTTデータ(97%)、NTTファイナンス(3%)

■ ビジョン浸透活動の概要:下図を参照

■ ビジョン浸透活動の成果

- 約半年間の実施で、ほとんどの部署が10年後に向けたステップの明文化が完了
- 変化の方向が明確になったことで、現場発の改善プロジェクトが複数結成、業務で大きな成果をあげる現象も発生

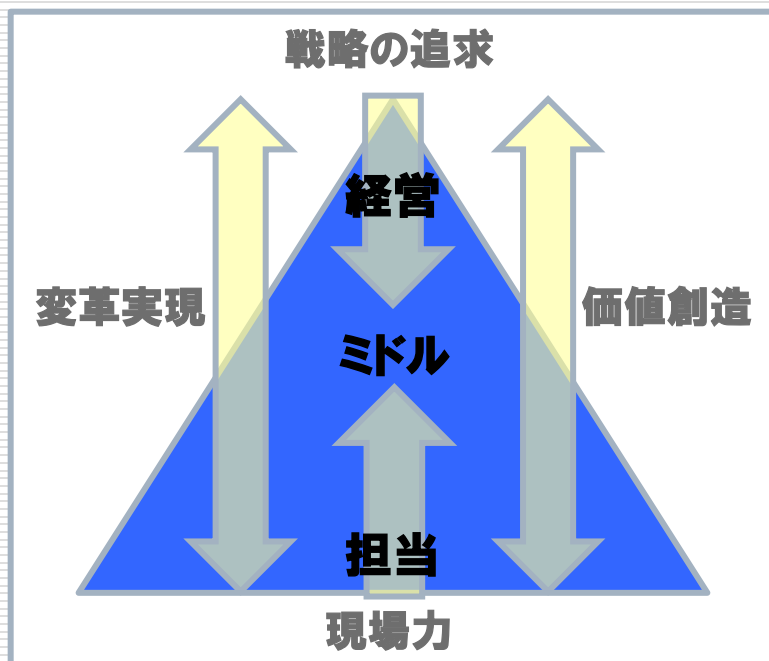


■ : 施策 ■ : 施策の結果

出展:リクルートマネジメントソリューションズ 特集&コラム

■事例研究からの考察

- 「強い組織」の共通項から、変化に対応できる強いIT組織には、明確な「ビジョン」、およびビジョンを組織全体に浸透させるための仕組み(「ビジョン浸透サイクル」)が必要である



事例研究を通じ、組織の各層(経営、ミドル、担当者)それぞれに適切な関与が必要であり、それによって、ビジョンに基づく行動への落とし込みができていることがわかった

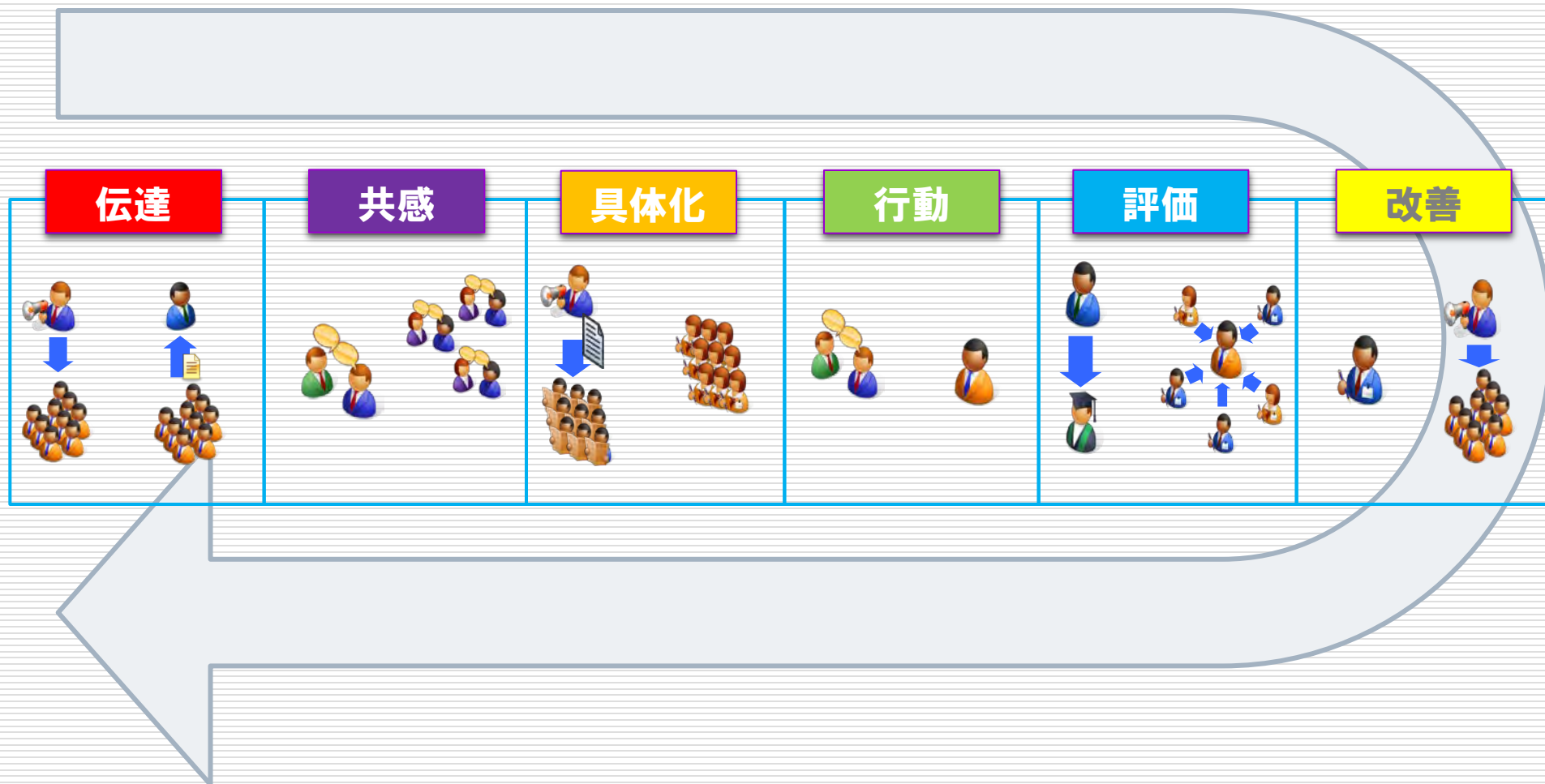
- そこで、組織の各層別(経営・ミドル・担当)に着目し、効果的なビジョン浸透、ビジョンに基づく行動を実践するための「ビジョン浸透サイクル」の実現に取り組むこととする

■2-4. 各プロセスの目的・役割・完了条件

プロセス		伝達	共感	具体化	行動	評価	改善
目的		作成したビジョンを社員全員に対して余すところなく的確に伝える。	社員にビジョンの真意と重要度について理解・腹落ちさせる。	社員がビジョンの内容に基づいて、具体的な行動を計画する。	計画した具体的な行動を社員が実践する。	ビジョン浸透サイクルおよび関連施策の有効性を確認する。 ビジョン実現に対する社員の行動の貢献度合いを確認する。	評価した結果に基づき、ビジョン浸透サイクルおよび関連施策に対する改善計画を検討する。
役割	組織	明確にビジョンを発信し、社員全員が確実かつタイムリーに受け取るための手段を講じる。	社員が受け取ったビジョンに対して深く理解し、納得するための機会や環境を提供する。	社員が具体的な行動を円滑に計画するためのサポートを行う。	社員が計画通りに行動できるように、フォローを実施する。	ビジョンに対する社員の理解度とその正確さを測定し、分析する。 社員の行動結果に対するビジョン実現への貢献度を査定し、社員へ適切にフィードバックする。	ビジョン浸透サイクルおよび関連施策に対する改善計画を立案および検討し、その結果を承認する。
	個人	—	受け取ったビジョンを納得できるまで深く読解する。	ビジョンの内容に沿って、業務上で実践すべき行動を考える。	行動計画およびビジョンの実現に貢献することを常に意識しながら業務を遂行する。	行動結果を計画やビジョンと比較しながら振り返る。	—
完了条件		社員全員がビジョンの存在を視覚・聴覚的に認識している。	社員がビジョンに対して納得している。	社員が日常業務レベルで、ビジョンに沿った行動計画を立てている。	社員が計画に基づいて、ビジョンに沿った行動を全うしている。	確認・分析した結果を可視化し、社員または組織にフィードバックする。	改善計画が承認される。

■2-5. ビジョン浸透サイクルの実施イメージ

各プロセスで実施する施策の連続性を考慮したビジョン浸透サイクルの実施イメージを次頁以降にご紹介



■2-5. ビジョン浸透サイクルの実施イメージ（伝達～共感）

目的

- 伝達：経営層が作成したビジョンを部門社員に**100%伝える**。
- 共感：ビジョンの目的を腹落ちさせ、その**真意と重要度を理解**させる。

伝達

経営ビジョンに
連動した自部門の目標/メ
ッセージを発信



IT部門の
ミッションは…！



会社のビジョンと
部門業務は関係
しているのか…！

発信した
ビジョン理解度を
アンケートなどで確認



伝わっているみ
たいでよかった
（ほっと）



アンケート



共感

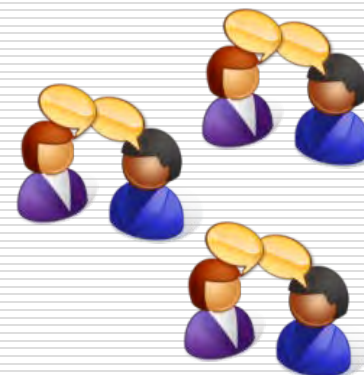
ミドル層と担当者との
意見交換

この業務が始まった
そもそもの背景は…



部門ビジョンと日々の
業務ズレてませんか？

職場単位での会社/部門
ビジョンに関する討議



■2-5. ビジョン浸透サイクルの実施イメージ（具体化～行動）

目的

- 具体化:ビジョンを行動計画(日常の仕事レベルまで)落とす。
- 行動:「具体化」で計画した内容を実践する(日々の振り返り含む)

具体化

IT部門の行動計画の
作成と明示



個人レベルの行動に
落とし込んだ目標の策定



行動

会社のビジョンと
部下が行った仕事
内容の一致度の確認



ビジョンに沿った
行動ができたか。
日々振り返る。



■2-5. ビジョン浸透サイクルの実施イメージ（評価～改善）

目的

- 評価: ビジョンの浸透度と行動の**実行度**を**評価**する
- 改善: 「評価」した結果を受け、**浸透サイクルの改善策**を検討する

評価

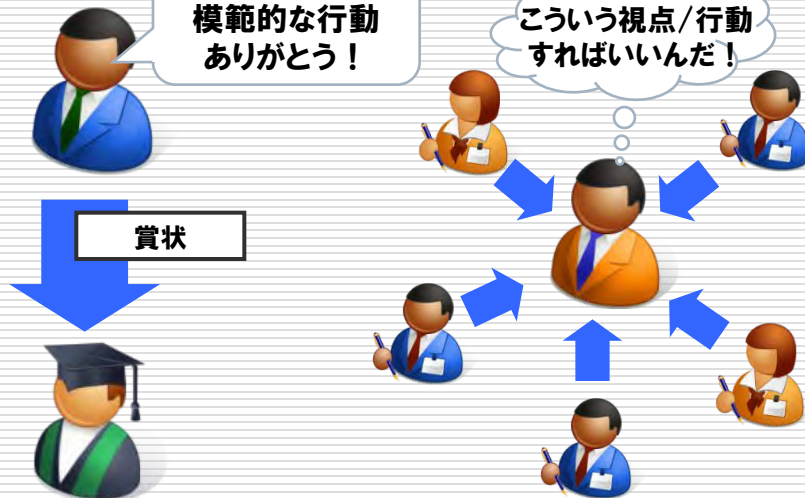
ビジョン実現の観点から、優秀な社員や組織を表彰

ビジョンに沿った模範的な行動
ありがとう！

賞状

ビジョンの実現や浸透度向上に関連する行動も含めた360度評価

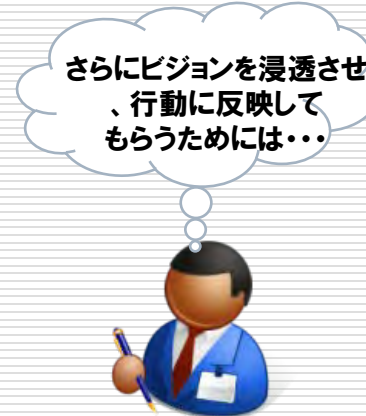
こういう視点/行動
すればいいんだ！



改善

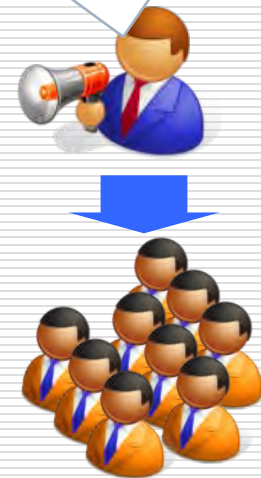
次期浸透サイクル
改善計画の立案

さらにビジョンを浸透させ、
行動に反映してもらうためには...



次期浸透サイクル・
施策の共有

今年はビジョンについて
議論する場を増やします！



※詳細については次ページ以降を参照。

11

■2-6. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的

作成したビジョンを社員全員に対して余すところなく的確に伝える。

施策検討の留意点

- ・「伝達」は理屈を伝えるところまで(一方向型)。
- ・「伝達」が完了すると、「全社員がビジョンを知っている・言える」状態になる
- 【留意点】
- ・単なる発信に留まらず、全社員に確実に伝えること
- ・伝わったことを確認する手段も検討すること

経営層

ミドル

担当

施策の目的

具体的施策例

施策の目的

具体的施策例

施策の目的

具体的施策例

・折に触れてビジョンの内容を社員に再確認させるとともに、会社としての取り組み姿勢(本気度)を示し、ビジョンが事業の根幹であることを継続的に訴えていく

・ビジョンを教育施策(一方向型)に組み込むことで確実に伝達する

- 1.集会などでの経営層によるメッセージ発信
- 2.経営層からのメッセージの常時掲載
- 3.ビジョン伝達ハンドブック、行動指針ハンドブックの配布
- 4.社員教育(一方向型)への組み込みと実施

・ビジョンを表す短い言葉だけでなく、その中に込められた様々な想いを明らかにする

・折に触れてビジョンの内容を社員に再確認させるとともに、会社としての取り組み姿勢(本気度)を示し、ビジョンが事業の根幹であることを継続的に訴えていく

・担当層にビジョンをより身近に感じてもらうことにより、その後の自発的な行動を促す

- 1.集会などでの自部門の目標に連動したメッセージ発信

・発信したビジョンの内容が、社員一人ひとりに漏れなく誤解なく伝わっていることを確認する

- 1.ビジョン理解度アンケートの実施
- 2.集会や社員との対面の場での伝達度の確認

■2-6. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的					
社員にビジョンの真意と重要度について理解・腹落ちさせる。					
施策検討のポイント		・「共感」は経営層の想いや真意が社員に伝わり、納得するところまで(双方向型)。 「共感」が完了すると、「全社員が納得している」状態になる 【留意点】 ・全社員が目指すべき方向に納得し賛同できるよう、上司や仲間と直接的に相互理解を深める機会を持つこと ・合宿による集中討議(場の提供)や歴史の共有(賛同の喚起)など、共感を促進するための工夫をすること			
		ミドル		担当	
施策の目的	具体的施策例	施策の目的	具体的施策例	施策の目的	具体的施策例
・経営層の想いを常に意識させる ・経営層との直接対話により、社員との信頼関係を確立しつつ、「ビジョンの背景や意図」、「ビジョン達成への熱意」に賛同させる ・ビジョンを教育施策(双方向型)に組み込むことで確実に納得させる	1.社員との直接対話、ワークショップの実施	・部門内での目線合わせを実施し、部門として、個人としての「具体化」へつなげる ・部下の意見を傾聴しつつ、ビジョンを平易な言葉で説明し、説得する ・部門の全社員にビジョンに沿った行動をとるよう求めていることを伝える	1. 部門長とミドル層との意見交換	・ビジョンと自身の仕事との関係をより具体的にイメージさせ、「具体化」へつなげる ・個人の共感度や意見の発信・共有を通じて、業務とのつながりをより意識させ、ビジョンへの納得感を高める	1.ポータルサイトやSNSでのビジョンに関する情報発信・共有
	2.前経営者の行動を考える場の実施		2.ミドル層と担当者との意見交換		2.職場単位でのビジョンに関する討議
	3.社員教育(双方向型)への組み込みと実施				

■2-6. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的					
社員がビジョンの内容に基づいて、具体的行動を計画する。					
施策検討の留意点					
・「具体化」はビジョンを自分ごと化し、行動計画を立てるところまで。 「具体化」が完了すると、「日常の仕事レベルまで落としこんで計画を立てられる」状態になる 【留意点】 ・後の行動評価を視野に入れ、具体的かつできるだけ定量的な行動に落とし込むよう誘導すること(サンプルや具体化事例の共有など)					
経営層		ミドル		担当	
施策の目的	具体的施策例	施策の目的	具体的施策例	施策の目的	具体的施策例
・具体的な行動指針を明確化する ・ビジョンを具体的な行動計画へ落とし込むための情報を提示する	1.経営層の言行論の整理と公開	・価値観の統一や職場の活性化を行う ・ビジョン浸透におけるコア人材を育成する	1. ビジョンを落とし込んだ部門の行動計画(行動目標と時期別施策、目標達成指標を記載)の作成と明示	・自身の業務において、ビジョンに沿った行動を具体的に計画する	1.会社・部門目標をブレイクダウンし、個人レベルの行動に落とし込んだ目標の策定
	2.組織全体の行動目標の明示		2.ビジョン伝達体制の構築		2.個人のスキルマップなどへの目標設定

■2-6. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的

計画した具体的行動を社員が実践する。

施策検討の留意点

・「行動」は「具体化」で決めた行動計画に沿って行動するところまで。
「行動」が完了すると、「計画に基づき行動した」状態になる

【留意点】

・個人に任せるのではなく、一人ひとりが行動を取りやすいような環境づくりや支援策を組織としても検討すること

経営層

ミドル

担当

施策の目的

具体的施策例

施策の目的

具体的施策例

施策の目的

具体的施策例

・行動することにより、ビジョンの浸透を実現させる
・定期的に経営層からビジョン実現に関わる行動様式などを説くことにより、組織の風土醸成や個人の意識、行動を促進する

1.ビジョン実現のための行動を共有するイベントの開催(決意表明発表など)

2.強制力のある行動改革案の提示

3.ビジョンへの理解度や賛同度を入社時や入社後定期的に確認する場の設定

・行動することにより、ビジョンの浸透を実現させる
・個人の行動様式が会社のビジョンと一致するように指導または修正を行い、会社のビジョンの浸透を図る

1. ビジョンに沿った行動の実践度の共有(ミドル層同志)

2.チーム間での進捗確認と経営層への評価を意識した報告

3.部下、後輩への指導

4.会社のビジョンと部下が行った仕事内容の一致度の確認(毎日)

・行動することにより、ビジョンの浸透を実現する
・ビジョンの理解度を定期的に確認することで、個人への気付きを与え、ビジョンの浸透を図る

1.ビジョンに沿った行動の実践度の上司、同僚への報告

2.ビジョンに沿った行動に関する日々の振り返り

■2-6. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的

- ・ビジョン浸透サイクルおよび関連施策の有効性を確認する。
- ・ビジョン実現に対する社員の行動の貢献度合いを確認する。

施策検討の留意点

- ・「評価」は個人の行動達成度と組織のビジョン浸透度を評価・フィードバックするところまで。「評価」が完了すると、「評価した結果を個人、組織にフィードバックできている」状態になる
- 【留意点】
- ・個人の行動を振り返るとともに、ビジョン浸透度に対する有効性の評価を行うこと(アンケートの活用など)

経営層

ミドル

担当

施策の目的

・「褒める文化づくり」と「ビジョンに沿った行動を評価する制度づくり」の両面から、ビジョン実現を推進する

具体的施策例

1. ビジョン実現に貢献する行動に対して「褒める」
2. ビジョン実現の観点から、昇給や昇格などの人事施策の実施
3. ビジョン実現への貢献度を反映した組織別予算配分の実施
4. ビジョン浸透施策の実施状況の確認(計画と結果の差異確認)
5. アンケートや経営層の講評などによるビジョン浸透度の評価の実施

施策の目的

・望ましい行動や成果をオフィシャルに評価することにより、自身や自組織の行動がビジョンの実現に貢献していることへの気付きを与え、共感を生みだす
・ビジョン浸透施策の実施状況や結果・効果を評価し、課題や強化・改善ポイントを抽出する

具体的施策例

1. ビジョン実現の観点から、優秀な社員や組織を表彰する制度の整備
2. ビジョン浸透施策の実施状況の確認(計画と結果の差異確認)
3. アンケートや経営層の講評などによるビジョン浸透度の評価の実施

施策の目的

・望ましい行動や成果をオフィシャルに評価することにより、自身や自組織の行動がビジョンの実現に貢献していることへの気付きを与え、共感を生みだす
・施策や成果を各階層間で共有・議論を繰り返すことにより、ビジョンの実現や浸透度向上に対する共通的理解を醸成し、今後の改善活動に活用する

具体的施策例

1. ビジョンの実現や浸透度向上に関連する行動も含めた360度評価の実施
2. 浸透サイクル内で実施した各施策に対する振り返りを定期的(半期毎など)に実施

■2-6. 施策例マトリクス

伝達

共感

具体化

行動

評価

改善

目的					
評価した結果に基づき、ビジョン浸透サイクルおよび関連施策に対する改善計画を検討する。					
施策検討の留意点					
・「改善」は浸透サイクルにおける改善計画を立案し、経営層から次期サイクルの承認を得るところまで。「改善」が完了すると、「改善計画が承認、合意された」状態になる 【留意点】 ・次期サイクルにおける改善目標により施策を取捨選択すること ・各プロセスとも施策の前後関係を意識して改善後の施策を選択すること					
経営層		ミドル		担当	
施策の目的	具体的施策例	施策の目的	具体的施策例	施策の目的	具体的施策例
・次期計画を承認し、浸透サイクルを推進する	1.ビジョン浸透度の評価結果を受けた次期サイクルの改善指針の提示	・浸透サイクルの評価結果から、具体的な次期サイクルの改善計画を立案する	1. 次期浸透サイクル改善計画の立案	・次期サイクルの計画立案に参加するとともに、組織内で共有・合意することで、次期浸透サイクルの実施を確実なものにする	1.次期浸透サイクル・施策のメンバー共有
	2.ビジョン浸透改善委員会の設置		2.次期浸透サイクルの、担当層への周知		
	3.次期浸透サイクルの計画承認				

ケーススタディの目的と位置づけ

- ビジョン浸透サイクルを実際に現場で利用をしていただきたいと考えております。
- そのため、これまで研究会で議論してきた中でも、代表的な想定課題に対して、どのようにビジョン浸透サイクルを活用、適用するかをケーススタディとして整理しました。
- ビジョン浸透サイクルの活用の促進につながれば幸いです。

■2-7. ケーススタディ：①会社ビジョンと部門ビジョン

想定課題

- 会社のビジョンには共感を受けているが、日々の業務に繋がらない
→会社全体のビジョンと目の前の業務にギャップを感じてしまい、当事者でなくなっている

解決策

- 【伝達不足の解消】
ミドル層が、自部門の責任者として、**自分の言葉で**自部門のビジョンを伝える
- 【共感不足の解消】
会社のビジョンと自部門のビジョンがどのように業務と繋がっているのかを**双方向(職種の上下左右)**で会話、または自部門のビジョンをディスカッションする場を**定期的**に設ける

適用前

思いはあるが伝えない・・・



適用後



■2-7. ケーススタディ：②ビジョンと日々の行動

想定課題

- メンバとして、ビジョンに沿って行動しているが、評価されないと感じてしまう。
→ミドル層とメンバで行動におけるギャップが発生(≒方向にズレが発生)している

解決策

- 【具体化不足の解消】
ミドル層が、ビジョンを受けた**自部門の実行計画**を立案し、**何度も周知徹底**する。
- 【行動不足の解消】
自部門のビジョンにそった行動ができたかどうか、都度ミドル層とメンバが**ビジョンを意識した行動がとれたか**認識あわせをする。(もしくは振り返る場を設定する)

適用前



適用後



■2-7. ケーススタディ：③継続的なレベルアップ

想定課題

- ビジョンに沿った行動が全社員に行き渡らない。
もしくは、一部の社員だけにとどまってしまう、全社として成熟していかない。

解決策

- 【評価不足の解消】
ビジョン実行という観点で、優秀社員を評価し、全社に伝達する。
ビジョンに沿った行動を適切に評価し、この点を**評価基準にしていることを全社に伝達**する。
- 【改善不足の解消】
ビジョン浸透サイクルも会社毎に、課題点が異なるため、**定期的に施策の見直し**などを行う。

適用前

なかなかビジョンに沿った行動が
広まらない・・・



適用後

評価



改善

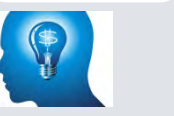
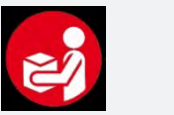
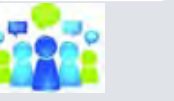
XX部門の社員の行動が
よくなった。
次は全社に展開を・・・



Appendix チーム②

強いIT組織になる
ためのヒント集となる
「処方箋」5分類26例

(参考資料) 処方箋(26項目) 見出し

カテゴリ	強いIT組織はこうなっている
理念・ビジョン 	1. 理念・ビジョン (自らの存在理由と使命の明確化) ① 理念・ビジョンを「わかりやすい言葉」で表現し、社員がその内容を理解できる ② 何かあったとき、理念・ビジョンに立ち返った行動ができる ③ 自組織の存在価値を明確にできる、その価値の維持・向上に向けた課題を明らかにできる ④ 社員を大事にする ⑤ 共通の価値観を持っている ⑥ (IT技術の進歩やシステムサイクルなどの) 未来を見据え、目標を打ち出すことができる
変化への対応・戦略 	2. 環境変化への柔軟で戦略的な対応 ① (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待を継続的に把握できる ② (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待の変化を予見できる ③ 外部環境の変化に応じて自組織の組織・戦略を変更することができる ④ 有事の際に、トップダウンで戦略を遂行できる ⑤ 有事への備えができる(特にインフラや復旧手順の構築・浸透・訓練など) ⑥ IT専門知識に関して、人材育成や人材確保に投資ができる ⑦ 自分たちの強み・弱み、アセット・ケイパビリティを把握できる
革新的サービス創造 	3. 革新的なサービスの創造 ① 世界で唯一のサービス・ビジネスモデルを構築できる(その気概がある) ②トライアンドエラーを許容できる(許容できない範囲の基準・意思決定に一貫性がある) ③ 最新技術や技術革新を検討・研究する場を醸成できる
確実なサービス提供 	4. 期待されるサービスの確実な提供 ① Go/No-Goの判断を行うための基準に基づき、適切な意思決定が行われている ② 意思決定を行うために必要な情報を収集・整理することができる ③ 実行が決まった施策に対し、その施策の進行状況をトラックする仕組みが出来ている ④ ものごとに優先順位を定め、(ユーザーニーズに応えるだけでなく、効果やリスクも考慮して)「やらない」という判断、合意形成ができる ⑤ ミスをリカバリーするまであきらめない(リソースを追加投入するかの適切な判断ができる)
コミュニケーション 	5. 良好なコミュニケーション ① 自組織外と適切なコミュニケーションを取りながら業務ができる ② 理念・ビジョンが組織外関係者に認識されるような活動ができる ③ マネジメント層・現場層の課題意識が相互に共有できる ④ 上意下達ではなく、アイデア・意見を言い合う“場”、“雰囲気”を醸成できる ⑤ 必要な情報を共有できている

1.「理念ビジョンを持ち、自らの存在理由と使命を明確化できるようになる」 ための処方箋

理念・
ビジョン



1-①. 理念・ビジョンを「わかりやすい言葉」で表現し、
社員がその内容を理解できる



STEP1
まずはここから

共有する

STEP2
次の一手

機会づくり

STEP3
ここまでやれば

評価との紐づけ

- プッシュ型コンテンツ：手帳、イントラにビジョンを掲載する
- 分かりやすく短いメッセージにパワポ1枚にまとめる

- タウンホールミーティングを行う
- 朝礼で唱和する
- 抜き打ち質問で理解度を確認する
- スピーチを行う

- 人事考課の評価対象とする
- パフォーマンスの達成度を定義・測定し、定期的に発表する

1. 「理念ビジョンを持ち、自らの存在理由と使命を明確化できるようになる」 ための処方箋

理念・
ビジョン



1-②. 何かあったとき、理念・ビジョンに立ち返った 行動ができる



STEP1

まずはここから

トップダウン

STEP2

次の一手

ボトムアップ

STEP3

ここまでやれば

評価と紐づけ

- 経営陣やマネジメントが
同じ言葉で社員に繰り返し伝える

- 中期計画やIT施策と自
分の業務を結び付けて、
紙にして提出する
- 各IT施策が本来の理念・
ビジョンと合致しているか
定期的にチェックする

- 人事考課による評価に加
える

※理念・ビジョンに基づく行動が
出来ているか、再現性があるか、
周りからも評価されているか

1.「理念ビジョンを持ち、自らの存在理由と使命を明確化できるようになる」 ための処方箋

理念・
ビジョン



1-③. 自組織の存在価値を明確にできる、その価値の維持・向上に向けた課題を明らかにできる



STEP1
まずはここから

らしさの定義

- 自社、自IT組織のらしさを検討する
- 第三者の組織診断を受け、他社・他組織と比較して現状を把握する
- わかりやすい言葉で定義する

STEP2
次の一手

強みと弱みを
整理

- 他組織や市場へのヒアリング・アンケートを実施する
- 強み、弱みを整理する
- 自組織の価値の維持・向上に向けた伸ばすべき価値と、課題を認識(設定)する

STEP3
ここまでやれば

施策の実行・
評価

- 強みを維持・向上させる施策を策定・実行し、評価する(競合他社に勝つ)
- 弱みを克服するための施策を策定・実行し、評価する(競合他社に追いつく)

1.「理念ビジョンを持ち、自らの存在理由と使命を明確化できるようになる」 ための処方箋

理念・
ビジョン



1-④. 社員を大事にする



STEP1

まずはここから

トップダウン

STEP2

次の一手

共有

STEP3

ここまでやれば

定量化・
定期点検

- トップマネジメントから社員を大切に
する意義・必要性を社内で共有する

- 社員を大切に
する意義（モチベーション向上、IT人材離職防止、ITスキル高度化等）を社内で共有する
- 外部の啓発セミナーに参加する

- 指標を作成し、満足度調査を実施する
- 満足度を定期点検し、社員のニーズを改善する
※有給取得率up、職場環境改善、システム開発のピーク時の外部委託化等



1-⑤. 共通の価値観を持っている



STEP1

まずはここから

価値観の統一

STEP2

次の一手

実践

STEP3

ここまでやれば

定着化

- IT組織にとって必要な価値観を整理し、普遍的な価値観を策定する
- 経営陣やマネジメントから社員に周知する

- 定めた価値観に則って業務を遂行する
- IT部門と他部門の間で、共通の物差し・共通言語として価値観を共有する

- 定期的に価値観を共有する（面談、理解度調査、ミーティング等）
- 人事考課項目に設定する
- 表彰制度を創設する



1-⑥. (IT技術の進歩を踏まえてシステムサイクルなどの)未来を見据え、 目標を打ち出すことができる





2-①. (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待を継続的に把握できる



STEP1

まずはここから

**アンテナを
立てる**

- 社内外に複数の情報源を持つ
- 業界動向を知る
- 得られた情報を、自組織に適応できるよう加工する

STEP2

次の一手

仕組み化

- 社内外のジャンルを問わない人事交流を行う
- 目標を再確認するプロセスを作り、定期的(半期など)に組織目標策定時に見直し、改訂する

STEP3

ここまでやれば

**確実な
情報の蓄積**

- 中期計画の振り返りを実施する機会を必ず設ける
- 自然と周囲から情報が集まる仕組みを作る
- 自分で勉強会等を立ち上げる



2-②. (短期・中長期の)外部環境の変化・自組織への期待の変化を予見できる



STEP1
まずはここから

自分を
知る

- 自組織における課題・問題のアセス対応方針を確立する
- 社内の自組織の評価を知る(アンケートなど)
- IT部門が複数ある場合、それぞれの役割を周知する

STEP2
次の一手

仕組み化

- 定期的な自組織のアセスを実施する
- アセス結果の改善フローと承認プロセスを確立する
- 自組織のロードマップをイメージする場を設ける

STEP3
ここまでやれば

ビジョンの
具現化

- 常に次の四半期or半期の自組織の姿をイメージする
- 課題・問題・評価を組織的に見直す場を作り、レビューを配置する



2-③. 外部環境の変化に応じて自組織の組織・戦略を変更することができる



STEP1
まずはここから

情報の
整理

- 先読み対策を組織として考える場を作る
- 定例で、外部環境の変化についての共有の場を設定する

STEP2
次の一手

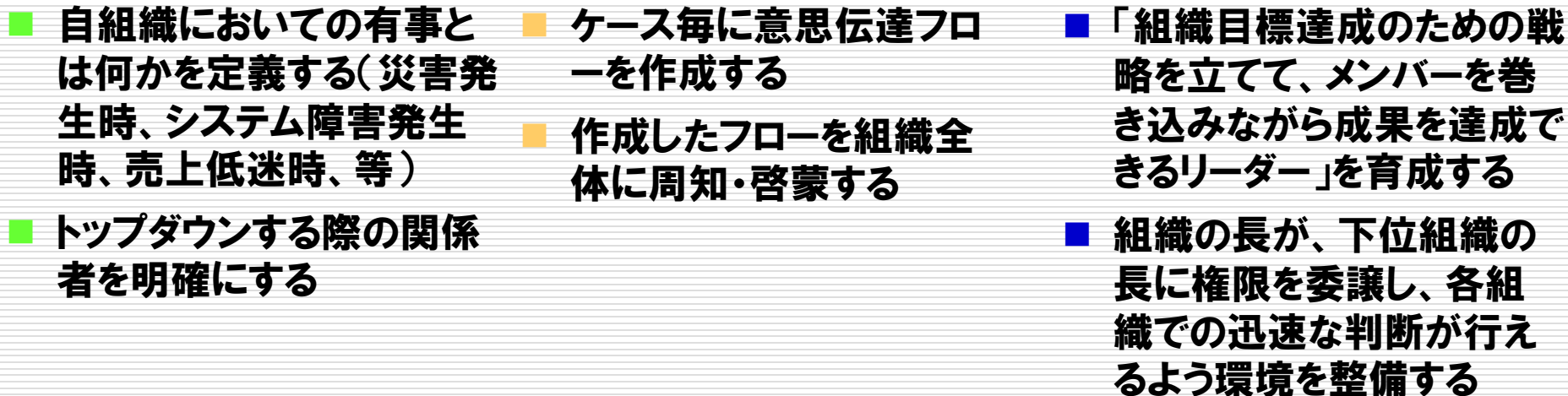
仕組み化

- ナレッジシェアを行う仕組みを構築する
- 外部環境の変化を自組織の執行計画へ反映する

STEP3
ここまでやれば

適材適所

- 外部環境の変化の調査に基づいた中期的IT戦略を策定するチームを組織する
- 外部環境の変化を取捨選択する部門(担当)を配置する





2-⑤. 有事への備えができる(特にインフラや復旧手順の構築・浸透・訓練など)



STEP1
まずはここから

情報の
整理

- 組織として行っているサービスを整理・一覧化する
- 災害等発生時のサービス継続の必要性を明確にする。必要な場合、継続すべき最低ラインも明確化する
- 経済産業省のガイドライン等を参考にする

STEP2
次の一手

仕組み化

- 災害時に継続が必要なサービスを提供可能なインフラ(拠点・システム・人員)を整える
- 復旧手順を明確にする

STEP3
ここまでやれば

怖いものなし

- 定期的に事業継続計画(BCP)訓練や大規模障害訓練・教育テストを実施する
- 訓練・教育テストの結果や世間の動向を踏まえて、全体的な改善を行う



2-⑥. IT専門知識に関して、人材育成や人材確保に投資ができる





2-⑦. 自分たちの強み・弱み、アセット・ケイパビリティを把握できる。





3. 「革新的なサービスを創造できるようになる」ための処方箋

3-①. 世界で唯一のサービス・ビジネスモデルを構築できる (その気概がある)



STEP1
まずはここから

顧客の
ニーズを知る

- 顧客に近い事業部門と密接な関係を持つ
- 顧客の現場に行って、自ら調査をする

STEP2
次の一手

社内外と
の連携

- 事業部門とタスクフォースを立ち上げる
- ベンチャー企業と密接な関係を持つ
- 産学連携をする
- 異業種のイノベーション事例を参考にする

STEP3
ここまでやれば

イノベーション
を起こす

- 新しいチャレンジや実現させたことに対する奨励制度を設ける
- 事業化前提のビジネスコンテストを定期的を開催する



3. 「革新的なサービスを創造できるようになる」ための処方箋

3-②. トライアンドエラーを許容できる(許容できない範囲の基準・意思決定に一貫性がある)



STEP1

まずはここから

小さく
始める

STEP2

次の一手

仕組み化

STEP3

ここまでやれば

次へ繋ぐ

- 投資効果が算出できないものでもやってみる
- 小コストで試してみる
- 検証を行うためのRFPを作成する

- 投資判断の基準を変える
- 実施中止判断基準を明確化する
- 試験研究費を確保する

- 次への反省となる整理を行う
- 改善案を提示して、明文化する
- 全員が読めるように、公開する



3. 「革新的なサービスを創造できるようになる」ための処方箋

3-③. 最新技術や技術革新を検討・研究する場を醸成できる



STEP1

まずはここから

**情報収集
をする**

- 最新のIT技術にアンテナや体制を張り、取引先のITパートナーから学ぶ

STEP2

次の一手

**適用範囲
を決める**

- 自社のサービスにおける、ITの位置付けを認識する
- 積極的に、最新技術を適用する業務機能を決める（顧客接点に絞るなど）

STEP3

ここまでやれば

**組織を作る
・制度化する**

- タスクフォースなどの活動として必要性を認めてもらい、実施する
- 研究の成果を表彰するなど社内ベンチャー制度を設け、新技術への創造を奨励する



4. 「期待されるサービスを確実に提供できるようになる」ための処方箋

4-①. Go/No-Goの判断を行うための基準に基づき、適切な意思決定が行われている



STEP1

まずはここから

結果の
透明化

STEP2

次の一手

仕組み化

STEP3

ここまでやれば

仕組みの
最適化

- 案件ごとに最終意志決定者と意思決定理由を記録・蓄積・公開する

- 意思決定会議体を設置する
- 意思決定会議への提出資料フォーマットを作成する
- 承認・非承認の判断基準を定義する

- 仕組みを適切に運営しているかチェックする
- 組織の投資優先度の考え方を策定・公開する



4. 「期待されるサービスを確実に提供できるようになる」ための処方箋

4-②. 意思決定を行うために必要な情報を収集・整理することができる



STEP1

まずはここから

**意思決定
ポイントの
把握**

STEP2

次の一手

仕組み化

STEP3

ここまでやれば

**情報収集・
分析力強化**

- 最終意志決定者が何に基づき判断するかを確認する
- 意思決定会議体の前に最終意志決定者と事前打ち合わせを実施する

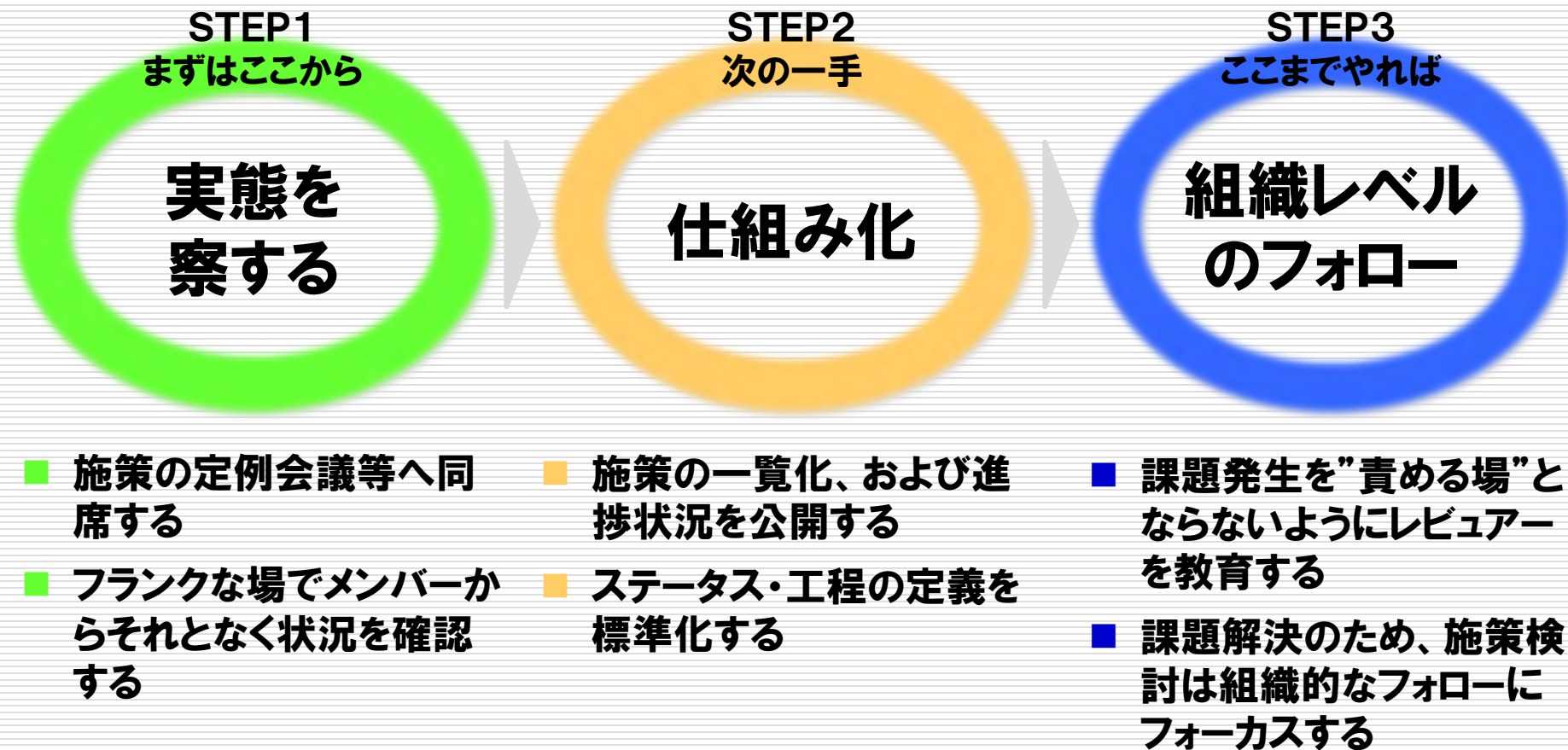
- 意思決定に必要な情報、および根拠となる定量データを定義する
- 意思決定会議への提出資料フォーマットを作成する
- 情報収集・整理の活動を企画タスクとして定義する

- 他の組織と協力体制を確保する
- 分析手法を体系化する
- 意思決定に必要な情報を案件規模・特性ごとに明確化する



4. 「期待されるサービスを確実に提供できるようになる」ための処方箋

4-③. 実行が決まった施策に対し、その施策の進行状況をトラックする仕組みが出来ている





4. 「期待されるサービスを確実に提供できるようになる」ための処方箋

4-④. ものごとに優先順位を定め、（ユーザーニーズに応えるだけでなく、効果やリスクも考慮して）「やらない」という判断、合意形成ができる



STEP1

まずはここから

**発信する
機会を
設ける**

STEP2

次の一手

**基準の
定義**

STEP3

ここまでやれば

**効果を評価
判断結果の
振り返り**

- 自部門が中心となり関係部門を含めた活動報告機会を設ける
- 自部門の「やれること」「やりたいこと」を発信する
- 自部門としての懸念事項を文書として伝え、計画に対応策を含めてもらう

- 投資可否を決定する基準を策定する（重要度・緊急度）
- 投資規模の妥当性を検証する仕組みを策定する（定量効果・定性効果）

- 基準に従って、投資の優先順位を決定したり、「やる」「やらない」を判断する
- 投資時点で見込んだ定量・定性効果を評価する
- 定期的に機会を設けて判断結果を振り返る
- 必要ならば基準を見直す。



4. 「期待されるサービスを確実に提供できるようになる」ための処方箋

4-⑤. ミスをリカバリーするまであきらめない(リソースを追加投入するか適切な判断ができる)



STEP1
まずはここから

ミスとなった
状況の把握

STEP2
次の一手

判断基準の
定義

STEP3
ここまでやれば

早期決断

- 施策の定例会議などに同席する
- フランクな場でメンバーからそれとなく状況を聞き出す
- 有識者を含めたリカバリープランの検討会を開催する(ミスを責める場ではない)

- "ミス"の定義を作成する
- 案件停止・続行の判断基準の定義を作成する
- 案件の最終意思決定者とリカバリープランを必ず"決める"ルールにする(成り行き任せの排除)

- 案件の最終意志決定者を決定する
- リカバリープランを決定する
- 上記とあわせて"止める"プロジェクトを選択する
- 必要ならば判断基準を見直す



5.「良好なコミュニケーションができるようになる」ための処方箋

5-①. 自組織外と適切なコミュニケーションを取りながら業務ができる



STEP1

まずはここから

**機会を構築
する**

- 定期的な意見交換の機会を設ける
- 相手に伝わる共通言語で会話する

STEP2

次の一手

**目標を策
定する**

- 自組織のビジネス貢献を可視化する指標を定義する(CS評価、障害削減件数、コスト削減額、納期短縮日数など)
- 指標に基づいた共通言語で会話する

STEP3

ここまでやれば

運営する

- 他組織との共通ビジョンを設定する
- ファシリテート部門・チームを設置し、運営予算を付与する



5. 「良好なコミュニケーションができるようになる」ための処方箋

5-②. 理念・ビジョンが組織外関係者に認識されるような活動ができる



STEP1

まずはここから

知ってもらう

STEP2

次の一手

実感して
もらう

STEP3

ここまでやれば

認めてもらう

- 理念・ビジョンを目にふれさせる(メールの署名、ロゴ、グッズなど)
- 理念・ビジョンを発信する(定例会議、ビデオメッセージ、営業活動、広報活動など)

- 理念・ビジョンをアピールする会議体を主催する
- 理念・ビジョンに沿った行動を組織外関係者に提供する(システムサービスや業務改善案など)

- 理念・ビジョンに沿った行動をビジネスへの貢献に結び付ける(売上増加、事務負荷削減、CS評価向上など)
- 理念・ビジョンの効果を定量化して見せる
- 効果をストーリー化する



5. 「良好なコミュニケーションができるようになる」ための処方箋

5-③. マネジメント層・現場層の課題意識が相互に共有できる



STEP1

まずはここから

現場が動く

STEP2

次の一手

**マネジメント
も動く**

STEP3

ここまでやれば

組織もできる

- 現場層が問題を共有するための定例会を設置する（報告会議、ランチ会議、懇親会など）
- マネジメント層が行っている会議の議事録を回覧する

- マネジメント層が課題を収集するための定例会を設置する
- 社内SNSツールを活用し情報共有を促進する

- フラットな組織を構築し、相互共有の向上を図る
- 各種会議のファシリテート部門・チームを設置し運営する



5. 「良好なコミュニケーションができるようになる」ための処方箋

5-④. 上意下達ではなく、アイデア・意見を言い合う“場”・“雰囲気”を醸成できる



STEP1

まずはここから

**情報収集を
する**

- ざくばらんに意見交換ができる機会を設ける
- アンケートによる意見収集を行う
- 後輩を含めて他人のアイデア・意見をきちんと聴く
ルールや風土を作る

STEP2

次の一手

**情報収集を
促進する**

- 定期的な活動報告や合宿の実施によりアイデア・意見を出させる
- 社内SNSツールを活用しアイデア・意見出しを促進する

STEP3

ここまでやれば

組織を作る

- フラットな組織を構築し、アイデア・意見を言い易くする
- 新たなサービスを創造し、運営する組織を構築する



5. 「良好なコミュニケーションができるようになる」ための処方箋

5-⑤. 必要な情報を共有できている



STEP1

まずはここから

**定義する
整理する**

STEP2

次の一手

**発信する
管理する**

STEP3

ここまでやれば

**確認する
改善する**

- 必要な情報を定義する
(必要な情報とは何かを
考え、定義する)
- 必要な情報を整理する
(情報収集し、まとめる)

- 必要な情報を発信する
(SNS、メール、広報誌な
どの媒体を選定し、サイク
ルを決めて発信する)
- 必要な情報を管理する
(Excel、DBなどの管理ツ
ールの選定や管理者の任
命など)

- 必要な情報が伝わってい
るか確認する (アンケート
、ヒアリングなど)
- 必要な情報の定義を見
直す (要/不要、優先度、
重要度の精査など)

Appendix チーム③

提案型・統制型・
コミュニケーションHUB
事例集

4-1. 事例一覧 - 提案型

#	施策カテゴリ	実施施策例	重要成功要因 (KSF)
1	人材ローテーションによる業務知識とITスキル保有者の育成	①IT部門と業務部門との要員異動 ②IT部門と業務部門との人材ローテーション★ ③IT部門に業務知識保有者とITスキル保有者が出向 ④営業現場、代理店チャネルとの人材交流	✓ 業務側の目線に立った作業改善 ✓ 優秀な人材や業務改革素養のある人材の異動
2	業務とITの融合を調査・研究	①建築設備システムのオープン化にともなう新技術開発提案★ ②業務部門・IT部門一体によるオフィス内商品移動ワゴン販売業務	✓ 非合理性への問題意識 ✓ チャレンジ精神 ✓ パートナーづくり ✓ 業務との一体設計
3	IT部門による業務把握	①業務とシステムの関連を把握	✓ 全システムの運用・保守をIT部門・子会社でカバー
4	業務部門との協働	①業務部門と協働で要件定義を実施 ②モノづくり着手時にプロトタイプで要件確定 ③財務部・情報システム部が共同主導しグループ連結決算のためにSAPパッケージを導入	✓ 業務部門とIT部門がお互いの業務を知る場 ✓ 導入目的（動機）の強靭さ
5	ノンコア業務のアウトソースによる提案稼働の創出	①ノンコアのアウトソース徹底とコアの企画機能への自社要員注力	✓ IT業務の見える化/標準化
6	ナレッジ蓄積・共有	①IT組織のナレッジ蓄積・共有	✓ IT組織運営の成果 (KPI等) の可視化・測定・改善の仕組み整備
7	業務とITの有識者を潤滑油として活用	①業務とITに精通したIT部門社員が各部門の潤滑油となってクラウドシステムの全社導入	✓ 業務とIT、コスト管理に精通したキーマンの存在
8	課題の本質からの解決	①ユーザーの不満に個別対応せず課題の本質からの解決アプローチ	✓ 業務部門との人脈

4-1. 事例一覧 - 統制

#	施策カテゴリ	実施施策例	重要成功要因 (KSF)
1	各種標準化 (システム開発、運用)	①IT部門主導でシステム標準化や運用ルールを定義し、業務部門まで適用 ②共通基盤・プロセスの活用 ③標準製品ガイドライン提供、ガイド遵守指導 ④フレームワーク(共通部品)整備	✓ 業務部門を巻き込むプロセス ✓ IT部門の集約 ✓ IT部門・業務部門双方が納得感のあるルールの制定 ✓ 開発コストと品質のバランス
2	制約付き共通基盤	①社内システムの利用ブラウザやOSの限定	✓ プラットフォーム検証の自動化 ✓ CIツールの導入と開発プロセス変更
3	IT予算管理の標準化 (プロセス、管理体制)	①IT関連の予算・計画・実施手続きを見直し全社標準の仕組と管理体制を構築・運営 ②予算のIT部門統制下におけるIT予算とシステム投資案件の優先順位の決定(制度化)★ ③IT予算は業務部門、IT執行責任をIT部門★ ④システム運用開始後、当初の狙い・効率化効果等が果たしているか「システム化事後評価」を実施	✓ 人・費用の肥大化に対するトップの危機感(トップの関与) ✓ 長期的なITコストと、実施案件のポートフォリオの観点からの最適解の導出 ✓ IT部門だけの独自ルールではなく、全社ルール化
4	権限や人の集約	①ヒト/権限の集約 ②業務部門にIT構築権限・責任を委譲	✓ トップの関与、危機感 ✓ 業務部門とIT部門に対しそれぞれ新たに求められるスキルを補完する仕組み
5	ガバナンス体制の整備	①分社化によりIT会社となった点含めガバナンス体制を変更	✓ 利害関係者の潤滑油となるキーマン(調整役)の存在 ✓ 全体統制のTOPとなる人のリーダーシップ
6	システム標準化	①SAPパッケージの導入 ②NWやサーバ、メール等共通IT基盤の整備	✓ 将来のシステム化ビジョンを描き、経営トップを理解させたこと。

4-1. 事例一覧 - コミュニケーションHUB型

#	施策カテゴリ	実施施策例	重要成功要因 (KSF)
1	IT人材の分散	①各事業分野へIT人材を配置し、分野毎のIT計画について管理、報告させる体制を整備	✓ 部分最適 (事業単位) に限界を感じ、全体最適 (会社単位) を検討せざる得なくなった状況 ✓ コミュニケーション力
2	業務部門とIT間のHUB	①コンサルとユーザーの間を繋ぎ、自社にとって最適な仕組みづくりに導く	✓ ユーザー業務・課題の本質的な理解 ✓ ITの戦略的な提案と提案力
3	部門跨りの勉強会の開催	①社内で開催される各種セミナー、あるスキルやトピックスを学ぶ勉強会の開催 (不定期、高頻度、主催者もバラバラ、組織を超えて学ぶ機会がたくさんある) ★	✓ 組織内、チーム内、というように「内にこもっている」状態では改善や、イノベーションは生まれない、という個人の意識、組織風土
4	会社全体の業務とITを横串で見る組織体制へ変革	①IT部門とBPR部門が統合し「業務統括本部」が発足。IT組織単独部署ではなくなり、会社全体の業務とITを横串でみる組織体制へ変更 (中)	(現在取り組み中のため、KSFなし)

4-1. 事例一覧 - その他 (1/3)

#	施策カテゴリ	実施施策例	重要成功要因 (KSF)
1	コミュニケーション強化を目的とした組織整備	①縦串社会だった時代に、円滑に報連相ができておらず、その対応を実施できるよう運用及び専用のグループを設けた。その際、親会社、子会社間含めた運用等を考慮	✓ メール連携、一覧化等により、連携ミスが発生しないように対策
2	大規模プロジェクトのための新組織設立	①M&Aに伴うシステム統合のため、大規模システム開発プロジェクト対応の新組織の設立 ②業務改革も同時に推進する必要があるため、業務部門を横断するマトリックス組織とした。	✓ 社長をトップとしたこと ✓ 業務部門のライン管理職をプロジェクトメンバーとして発令したこと ✓ 全関係者が常駐するプロジェクトオフィスを設けたこと
3	グローバルレベルでのIT組織間のサポートスキーム構築	①海外IT組織 (特にアジア) の強化を目的としたHQ/RHQによるサポートスキームの構築	✓ 海外法人の納得 ✓ サポート提供者のスキル維持 (後進へ引き継いでも同レベルのサポートを提供できる体制) ✓ 実効性のあるプロジェクト管理/サービスマネジメント標準
4	勤務制度・管理の統一	①以下を狙い、グループ会社の勤務制度・管理を統一 ・ 法制度改定への対応ノウハウ横展開 ・ 各社間での人材流動の円滑化 (管理される側・する側) ・ グループ標準システム利用による効率化	✓ 勤務制度・管理といった業務面と関連するグループ標準システムといったIT面の両者に精通した専門家の存在

4-1. 事例一覧 - その他 (2/3)

#	施策カテゴリ	実施施策例	重要成功要因 (KSF)
5	組織ミッションの上意下達	①上意下達プロセスの標準化 1. 年度計画時にCEOからのミッション設定 2. 上記を踏まえて各本部等ミッションを策定 (7個くらい) 3. IT各部へタスク配分 4. 各部→チーム→個人目標 5. 具体的な期間・KPI設定 (計測可能なKPI設定) 6. 下位層のタスクが達成されるとミッションが達成される 7. 毎月部単位でタスク進捗確認	✓ PDCAサイクルを回すこと ✓ 期初に管理職以上で「ミッション共有」を実施し、IT各部が何時までに何を達成するか(部・チーム・個人が)を全体共有する ✓ 毎月タスク進捗会議で、KPIに対して現時点の進捗率を報告し、課題の共有 ✓ 四半期、半期で事業計画に対する経営との対話でミッション進捗を報告⇒半期で部門業績評価対話
6	他社動向調査	①同業他社のシステム整備状況把握⇒同業他社で導入されていたWEB受注システムの構築	✓ グループ企業との連携
7	先行的技術研究の普及	①一部署で先行的に実施していたソフトウェア第三者検証を、全社組織として全社にソフトウェア品質保証技術を普及。第三者検証の方法論や非機能検査の手法、などについて先行して研究開発していたため、全社の標準化が実現	✓ 品質状態の可視化 ✓ データオリエンテッドアプローチ

4-1. 事例一覧 - その他 (3/3)

#	施策カテゴリ	実施施策例	重要成功要因 (KSF)
8	一括人材採用	①職務内容に共通性があるIT職種について、新卒採用は持株会社で集約して採用（営業・商品企画・スタッフ職などの非IT人材は事業会社各社で採用要件が異なるので、各社で採用）	✓ ITスキルを磨き続ける場所として適切だと感じてもらえるか？のブランディング ✓ 全社IT関連組織、人材が新卒採用に協力すること
9	人材活用 (バーチャルプロジェクトチームの組成)	①グローバルプロジェクトの遂行に当たり、各リージョンから収集したメンバーからバーチャルチームを組成。なおリーダーには日本人固定でなく有識者をアサイン	✓ 海外メンバーに対する権限委譲（中途半端にやると当人モチベーション向上が困難に） ✓ 役割分担の明確化 ✓ 英語による密なコミュニケーション
10	若手社員向け勉強会	①事業部門の若手社員向け教育（勉強会）	✓ 事業部門とシステム部門との連携

4-2. 優良事例紹介 - 一覧

【提案型①】

ITで付加価値を付ける技術開発、提案業務を実施

【提案型②】

IT部門および主管部門との人材ローテーションによる、人材の育成

【コミュニケーションHUB】

スキルやトピックスを学ぶ勉強会やセミナーの開催

【統制①】

ITプロジェクト管理の標準化を推進。決裁基準・プロセスを明確化

【統制②】

IT部門統制下での予算とシステム化案件優先順位の決定・制度化

<事例概要>

- 情報システム部門内にエンジニアリングを担当するグループを新設し、社会ニーズや欧米の先進的なIT活用動向を調べ、ITで建物に付加価値を付ける技術開発、提案業務を実施しました。

<課題背景>

- 1998年頃ホストコンピュータのダウンサイジング化が進み、情報システム部門がスクラッチで社内システムを内製する業務から、外販ソフトウェアを活用しシステムをインテグレートする業務へ移行しつつあり、情報システム部門の機能を見直す必要がありました。
- 見直しにあたり、管理部門の社内システムを開発・保守するだけでなく、ITで事業部門にソリューションを提供し、直接事業に貢献するという機能が追加されました。

<具体的施策事例>

- 情報システム部門内に、社外に対してエンジニアリングする機能を追加
部署名を「情報システム部」から「ITソリューション部」に。
情報エンジニアリンググループを新設。
- エンジニアリングするための市場、技術調査と、本業に貢献するためのビジネス領域の模索
最終的に、建築工事だけでなく、建物に付随するネットワークや電子掲示板など建物内の情報インフラ工事も含めて請負う事業に焦点を絞る。
- エンジニアリングを特徴づけるための差別化要素の研究・開発
独自性のあるソリューション技術を事業部門と連携して開発
具体的には、ビルオートメーション用ネットワークとオフィスオートメーション用ネットワークを物理的に完全統合して、快適性と利便性と省エネを実現するビル内の環境情報インフラを構築する技術
例：自席のパソコンで空調・照明の操作や、会議室システム等のオフィス系システムから建築設備を自動制御する技術（今はもう新しくないですが）

<効果と今後の課題(期待)>

■ 効果

IT部門の事業貢献の一つとして、本業の建設業に直接寄与できるソリューションを提供し、IT人材の活躍できる領域を社内で確立できました。ただし、日進月歩でITが進化し、他産業とのビジネス競合も発生してきましたので、当初の期待効果より成果は出せていないと感じています。

■ 施策実施にあたってのポイント

1. ほんぎょうのノウハウが強みであり、そこにITでどのように貢献できるかを考えたこと
2. ITによる変化を敏感に感じて、ITのない時代に慣習として当たり前になっていたことを掘り下げて、合理的か否かを技術的に再評価したこと

■ 今後の課題

IT部門だけでは対応できる人数が少数で事業拡大が見込めないのも、事業部門(建築設備)に根付かせていくという課題があります。IT人材を事業部門に配転させ、対応できる人員を事業部門でも育成していく必要があります。まだまだ細々と続けている状況ですので更に優位性を向上するために、社会ニーズと先進ITを敏感にキャッチして、新たなステージに挑戦する必要があると考えています

<事例概要>

- IT部門および主管部門との人材ローテーションによる、IT・主管部双方のスキルを保有する人材の育成

<課題背景>

- 近年のシステム開発において、事業部門担当フェーズ(上流工程・基本設計)における成果物の品質の悪さ、マンパワー・スキル不足等が原因で、複数のプロジェクトで手戻りや納期遅延が発生。
- 事業部門担当フェーズにおけるIT部門の関与強化の必要性を認識するものの、業務を含めた観点での助言・指導を実施する人材(主管部の要件を把握するために最低限必要な業務知識を保有した人材)が不足。

※主な事例

対象部門	事象	原因
技術部門	運用テスト→基本設計へ手戻り	運用テストの際に事業部門ニーズの取りこぼしが多数発覚。基本設計からやり直しになった。
事務部門	事業部門マンパワー不足による作業遅延	事業部門担当が1人(他業務との兼務)しかおらず、マンパワー不足により各種フェーズの作業遅延が発生。

<具体的施策事例>

A部門における業務の将来構想の検討において、「設備保全の高度化の推進」が提唱され、本来事業部門が実施すべき業務の将来構想段階から、IT部門が検討に参画(A部門へ要員を異動)し、A部門と協業で業務の将来構想の具現化と、これに伴うITシステムの対応(システム化構想・要件定義)を実施。

また、基本設計以降の部門間での円滑なコミュニケーション、意思決定の迅速化を図るべく、IT部門へプロジェクト組織を設置し、A部門より専任の役職者・担当者をIT部門へ異動。

フェーズ	A部門	IT部門	説明
業務改革企画	作業実施	IT部門から要員を異動	IT部門よりA部門へ要員を異動させ、検討に参画すると共に、業務知識を蓄積
システム化構想			IT部門・A部門と協業で実施
要件定義			IT部門・A部門と協業で実施
基本設計～移行		IT部門にPJ設置、要員を異動	A部門要員をIT部門へ異動 A部門へ異動していたIT部門の要員をIT部門へ戻し、システム開発を実施

<効果と今後の課題(期待)>

■ 効果

1. IT部門⇒A部門への人材異動

- ・業務改革企画段階から検討に参画することで、システム化構想までの期間に事業部門の業務知識を習得できる機会の創出
- ・システム化構想や要件定義に不慣れな(苦手な)事業部門に対し、都度フォローすることによる、業務フローの確立や必要となる要件の確定への寄与

2. A部門⇒IT部門への人材異動

- ・事業部門から要員を異動させIT部門へプロジェクト組織を設置したことによる、課題・問題点への対応の円滑化や、意思決定プロセスの迅速化等、スムーズな業務運営の実現

■ 施策実施にあたってのポイント

- ・IT部門、事業部門双方のねらいの一致
- ・ローテーション実現に向けた部門長間での合意

■ 今後の課題

本件のような人材交流は、事業部門と個別に調整の結果実現したものであり、定例化されているものではないため、今後他の事業部門にも展開をしていきたいが、事業部門にはその必要性・メリットを十分に説明することが必要。

<事例概要>

【人材交流、ナレッジ共有】

あるスキルやトピックスを学ぶ勉強会やセミナーの開催

<課題背景>

- 2012年グループ全体のガバナンス体制変更によりシステム開発を担当する組織が分かれた。
さらに分散した組織がそれぞれ中途採用を強化し、規模拡大・多様化するなか、各種統制や自然発生的な連携が難しい構造に変化した。
- そのため、自社ブランドでWEBサービスを提供するにあたり守るべきルールや、グループ内で提供できるソリューションメニュー、また専門家などのキーマンを知らずに、現場判断・個別最適でシステム開発案件を進めてしまう懸念が高まった。

<具体的施策事例>

- 中途入社(社歴～1年未満の方)を対象に、導入研修を実施。
- 開発とマーケティングに関するソリューションを、グループ内各社に提供している各部署キーマンがスピーカとなり、ソリューションの説明や成功事例の紹介を行う。
- 「ビッグデータを活用した広告効果UP策のことなら●●さんに問い合わせると良い」というように、ソリューションと問い合わせ先(担当者)を想起できるレベルまでお伝えし、各事業での問題解決のスピードUPや、解決策の質の向上を目指す。

<効果と今後の課題(期待)>

■ 効果

ルールをただ押し付けられるだけでなく、なぜそのルールになっているのか？などの理解が深まった。/ 担当者の顔と名前がわかり、案件相談しやすい。/ 成功事例など、実務を行う上でのヒントになった。

■ 施策実施にあたってのポイント

- ・目の前の問題解決のために学ぶ必然性がある、という受講者の環境：
「前職と比較し、仕事のスピードが早い」という中途入社者の声を耳にする。
短期間で複数の課題を解決することが日々求められるなか、解決事例や、他の人の工夫をヒントにしたい、という想い、必然性が生まれる。
- ・経営層の巻き込み：経営層が取り組みの主旨に賛同し、現場協力を仰ぐことで、現場と企画者との関係性の基盤が整う。「より質の高い場にするためには？」と、シナジーを生み出すための議論に集中できる。

■ 今後の課題

年3回、60名程度/回の規模で実施してきたが、入社者数増加に伴い、研修を受けたい需要と供給(参加可能人数)のバランスが崩れてきた。
→対策:教材の映像化。「見たいときに見たいだけ」オンラインで学べる環境整備。

<事例概要>

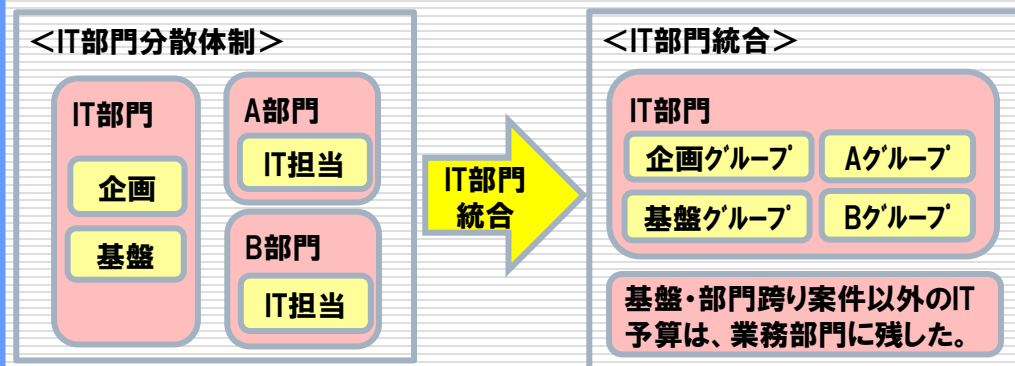
- 基盤、部門跨り案件以外のIT予算は業務部門に残したまま、IT部門を統合。
- ITプロジェクト管理に関して標準化を推進。又、決裁基準・プロセスを明確化・厳格化した。

<課題背景>

- 元々は、IT部門がIT予算・執行責任・権限を持っていた・・・
 - 業務部門がIT投資に責任を持たず、業務部門のIT化要求が過大になる傾向があった。
 - 対策として、基盤以外のIT担当を各業務部門に置き（分散体制）、予算も業務部門とした。
 - 部門最適を助長する結果に。また、会社全体としてのITガバナンスが効きにくくなってしまった。
- 
- 上記反省を踏まえて、IT部門を再統合。（IT投資については業務部門に責任を持たせた）
 - ITプロジェクト管理標準化を推進。決裁基準・プロセスを厳格化。

<具体的施策事例>

■ 分散していたIT部門を再統合



・IT予算全体はIT部門で管理するものの、各案件の予算は業務部門予算とし、投資対効果に責任を持たせた。

・部門最適よりも全体最適の観点でシステム対応を実施。

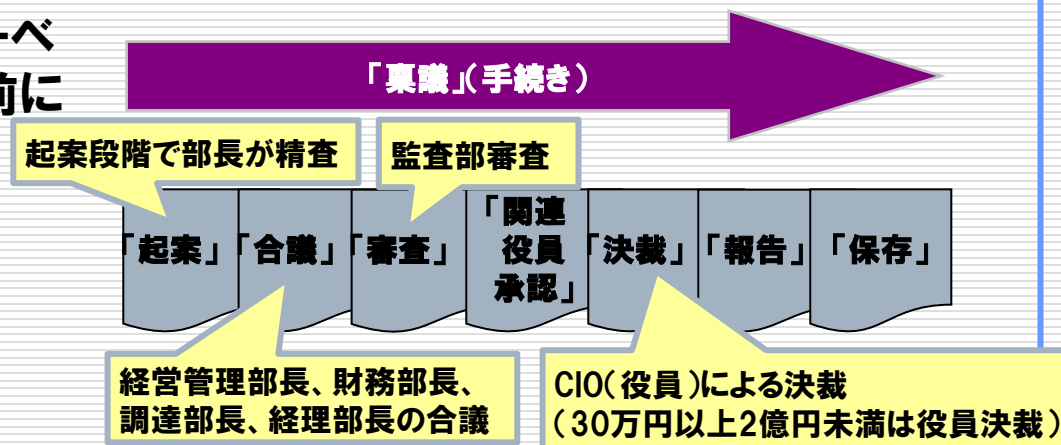
・セキュリティ対応等を含め、ITガバナンスを効かせられる体制。

■ 決裁基準・プロセスの厳格化

IT投資に関わる計画プロジェクト(サーベイ)実施前、開発プロジェクトの発注前に必ず決裁(稟議)を取る。

<稟議書記載事項>

[案件内容説明]、[実施時期／期間]、[総額]、[支払スケジュール]、[年度事業計画・年度収支計画との関連]、[定量効果] [定量的検討]、[定性効果]、[リスク] 等を詳細に記述する。



<効果と今後の課題(期待)>

効果

- 全体最適を考慮したシステム対応が可能となった。
- セキュリティ対策等を含め、ITガバナンスを効かせられる体制となった。
- 業務部門が投資対効果に責任を持つようになり、過大要求がなくなった。
- プロジェクト管理の標準化推進、決裁プロセスの厳格化により、実施可否判断が的確に行えるようになり、プロジェクト品質の向上、確実な効果の実現に繋がった。

施策実施にあたってのポイント

- IT部門と業務部門のコミュニケーション強化：現場レベルの強化に留まらず、経営レベルで問題点の共有・意思決定を諮るための会議体を設置。
- プロセスを確実に効率よく進めるため、作成文書のフォーマットを統一化。

今後の課題

- 標準化の推進、改善
- プロジェクト報告フェーズの強化：プロジェクトの予定／実績対比、品質、コスト、納期の評価、および標準化に対する改善事項の確認
⇒ ノウハウを共有化し、失敗プロジェクトの撲滅につなげる。

<事例概要>

- 予算のIT部門統制下におけるIT予算とシステム投資案件の優先順位の決定
制度化 ⇒ プロセスの確立
- 優先順位化の為に、ITコスト分析の実施
コスト分析から次年度以降を見据えた、次年度アクションの策定

<課題背景>

前提条件:IT予算(投資・経費)IT部門が管理責任をもっています。

<コストと実施計画の課題>

- 予算として、年間のIT投資全体コスト枠が設定されており、システム化案件の実施が事業計画の優先順位ではなく、部署単位のニーズ決定が早いものから実施して、予算消化していく傾向があり。
全社事業計画≠システム化実施案件の傾向があった。
- 期初前に策定する案件優先順位にあわせた計画が、計画通り実施されにくい。
⇒人員のアサイン計画がたてにくい。
- コストの把握が発生ベースの実績値集計の予実対比であったため、単年度実績と次年度計画となり、中期的なコスト試算ができていない。

<具体的施策事例>

<案件優先順位の決定>

■ メンバーとの実施サイクル

経営戦略部門を主管部署として、主要各本部(当時はカンパニー制度)の役員・部長+IT部門(CIO+企画部(当時部署名))をメンバーとして、年3回のサイクルで、**全社の事業計画と損益推移も確認しつつ、案件の優先順位を確認。**

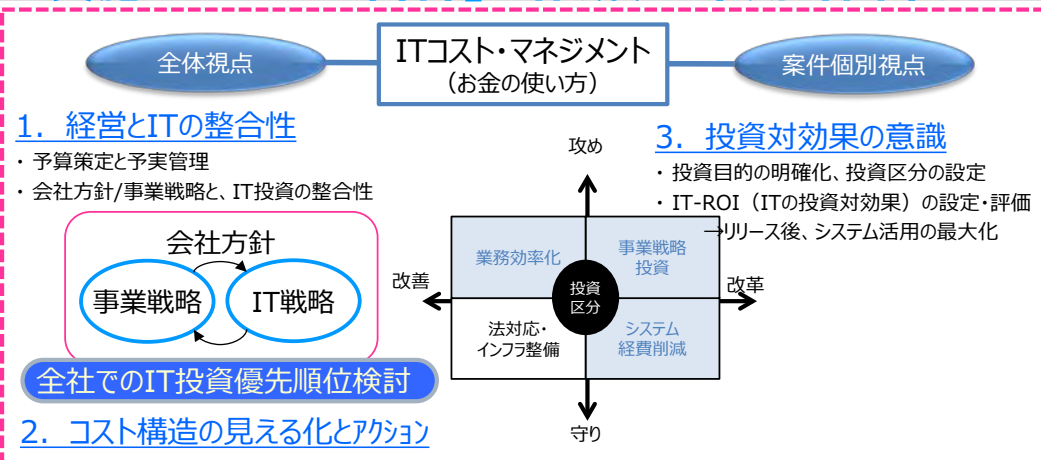
※主要各部門と経営メンバーと協業

■ 各ステークホルダーごとのIT投控設定

年度予算の投資枠(金額)は、予算策定時のタイミングで、**各主要各本部単位**で事前に**投資枠金額を設定**する。年度別の案件実施金額を考慮して設定)

※期中では、案件実施状況と投資消化状況を確認し、優先順位の検討に関して意見交換を実施。(営業政策へIT案件を増やし、後方系を減額するなどもあり)

■ コスト分析の実施⇒「ITコスト白書」の作成(※中期計画策定のために)



<効果と今後の課題(期待)>

<案件優先順位の決定>

1. 実施のポイント

- 経営戦略メンバーとは、**定期的にコミュニケーション**をとることで、業務を見直すポイントも検討可能となる。
- 本案件は、**ITがHUB機能になるのではなく、全社での取組**として主体者を「経営戦部門」と財務担当役員を中心に据えつつ、**IT部門も積極的に関与**し、主要各本部を巻き込みながらプロセスの定着化を図る。※マンネリ化しないことの工夫

2. 効果

- 会社事業計画(**ミッション**)と**IT投資案件の整合**(IT部門の評価ポイントとしても)
- 「よしやろう!」というその場での決断もあり、ITへ負荷がかかる場合もある。
- IT主導案件(リブレース等)も予算化し易い

<ITコスト分析>

1. 実施のポイント

- 毎年少しずつコスト管理の精度をあげていくこと。切り口は指標の取り方を工夫

2. 効果

- 10年間のIT投資は、中長期的ITの観点を盛り込み(大規模なリブレース対応)ITコストを一時的に大幅に増加させないよう施策を考える。
- 経営に報告し、ある程度大規模なリブレース時期は事前に覚悟してもらう

Appendix チーム④

- 10年後の環境分析
- 環境→問題・課題
→解決策
- 解決策と成功要因

1. 10年後の環境変化分析_CSR経営の加速

10年後には、女性活躍推進の義務化を含むCSR経営視点での社会的責任がより強くなる。この時T4C社とIT部門は…



1. 10年後の環境変化分析_ビジネス改革の加速

10年後には、T4C社が環境変化に応じてビジネス変革を加速する。
この時T4C社とIT部門は…



2. 解決策と重要成功要因

解決策の実効性を高めるために、重要成功要因（CSF）を設定。

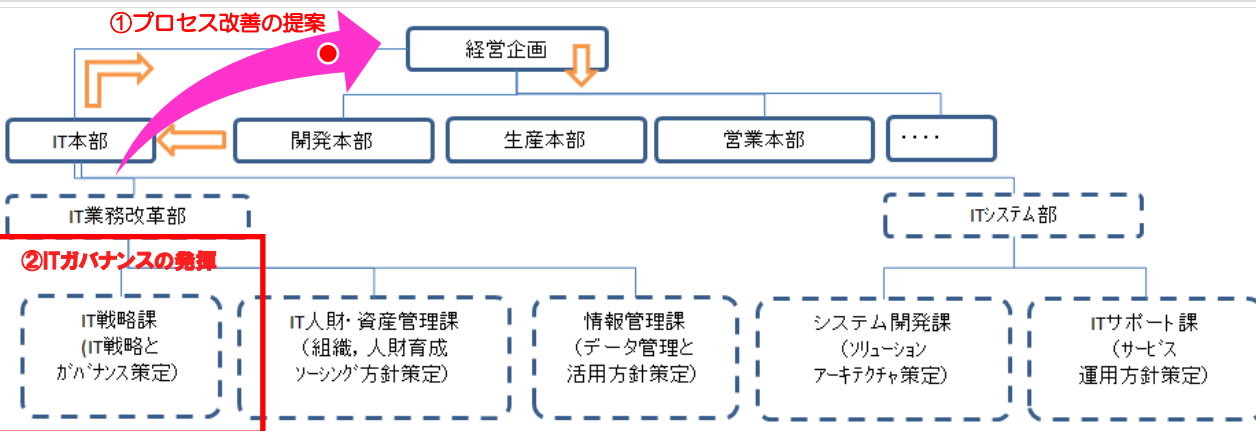
具体的解決策と体系化

解決策	重要成功要因（CSF）
IT部門役割・構造変革	①スキル人材ポートフォリオの確立 ②コア・ノンコアの再整理
スキル・人材ポートフォリオ	①要員配置黄金比確立 ②コア領域には社内人材、ノンコア領域には外部活用
外部活用（ニアショア/オフショア）	①外部委託スキーム再構築 ②ベンダーコントロール力向上
ダイバーシティマネジメント	①働き方変革（制度・IT活用） ②キャリアパス構築、人事制度改革（女性管理職明示含む）
スキル・ノウハウ継承	①ノウハウのドキュメント化と活用率向上 ②コーチング力向上（コーチングスキル定義と研修）

2-1. IT部門役割・構造改革

IT部門役割と体制はかくあるべき。

「10年後に目指すIT組織構造」



【目指すべき姿(KGI)】

★受け身・御用聞型

⇒課題発見型

⇒IT部門/業務部門との
業務協業方への変革

①プロセス改善の提案を
IT部門が率先して実施

②ITガバナンスの発揮

CSF(これで目標達成)	KPI(どんだけ～)
社員工数削減	活用人材の維持と品質向上 人材のスキル設定と育成・登用サイクルの明文化 (社員数削減ではなく、生き残るために必要最小限の人材を確保)
改善提案	情報を活用したコンサル部門を目指す 調査研究事案の件数、提案数、実現数
ガバナンスの徹底	ガバナンスに沿って開発、運用が行われているか追跡 開発結果や運用状況を監査できるルールと評価基準の策定

2-2. スキル・人材ポートフォリオ

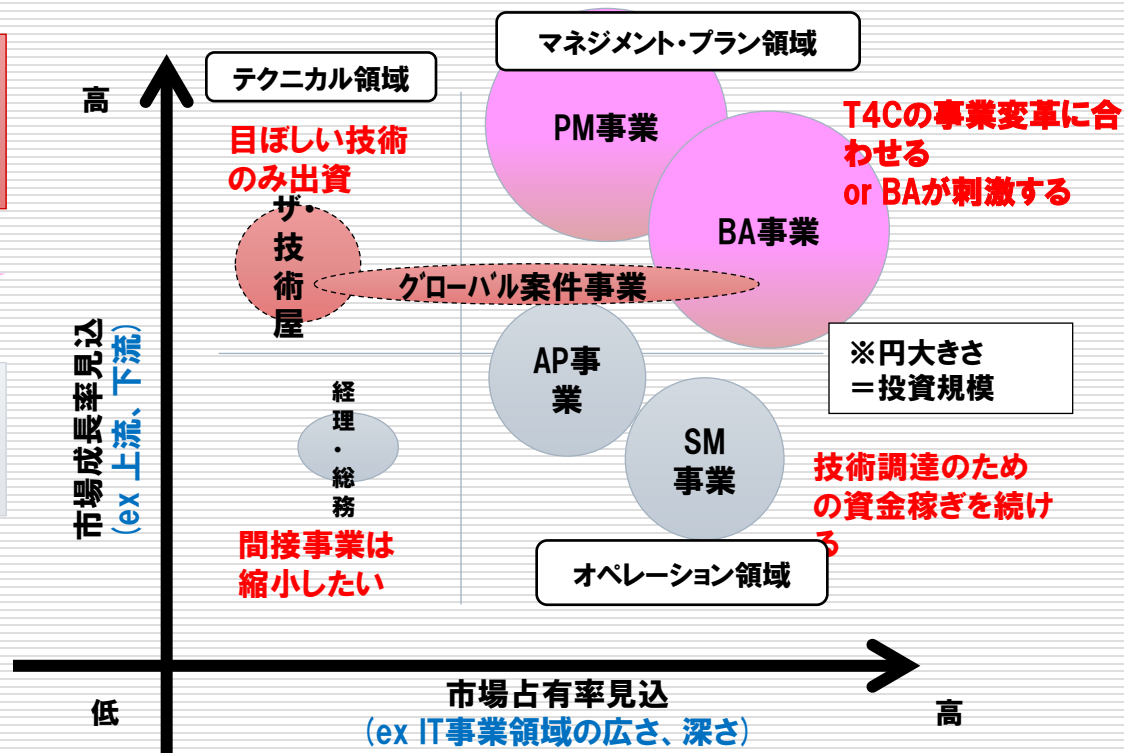
コア・ノンコア領域を明確にした上で、
事業を行う基盤となる社員スキルの配分を以下の通りとする。

- ①売上:収益率が高い上流/管理工程要員配置率を現10%⇒30%へ(要員配置)
- ②仕入:仕入原価をさらに20%削減(オフショア)

10年後、成長させたい分野(コア領域)

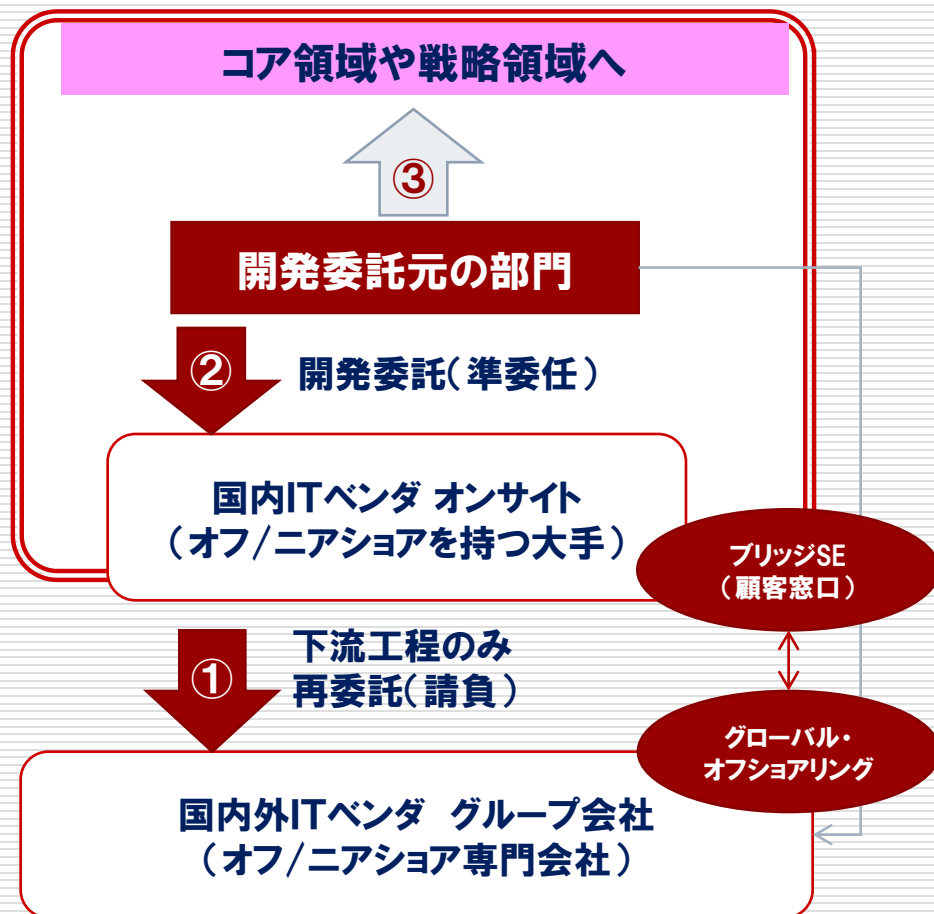
- a.変化 ⇔ 上流・管理=PM/BA
- b.生き残る⇔ SM
- c.使う ⇔ 組合せと自動PG構築の世界へ

要員配置の黄金比を確立し
中期達成度指数を設定。



2-3. 外部活用

コア・ノンコア領域を明確にした上で、雇用の多様化を始める。



外部活用のプロセス

- ① 外部活用にて、現行の開発・保守・運用などの単価を削減する。
- ② 委託総費用での削減分より、追加の外部委託を行う。(①②を同時実施でも可)
- ③ 追加の外部委託により、捻出できた社員工数をコア領域や戦略領域へ要員シフトする。

この外部活用によって、10年後の当社の要員不足が懸念される中で、市場競争力を維持する。

2-4. ダイバーシティマネジメント

組織・社員構成が多様化することで、新たな文化・価値観創出を目指し、以下の対策とする。

①多様化する市場への対応のダイバーシティ(仮称:攻めのダイバーシティ)

国内市場は少子高齢化に伴い縮小傾向にあり、生産拠点なども就労人口不足により国外に増えると思われる。主たる事業の展開先の比重が国外に広がることで、市場だけでなくシステムの利用者也、より多様化していく事が想定される。

⇒市場、システム利用者の多様性には、IT組織人員の多様化で対応する。

②「大卒、男子、正社員、9:00～17:00勤務、通勤」からの脱却し、限りある国内リソースを有効に使う(仮称:守りのダイバーシティ)

就労人口が減ること、高齢者(65歳?)までの雇用延長、などを起因とするさまざまな問題に対して、従来の勤務、雇用形態では対応が出来なくなる。

働き方の多様化(介護、育児、リハビリ)、そんなに優秀じゃない社員などにも、働ける環境、役割、を用意していく必要に迫られてくる。

⇒限りある貴重な人材を活用していくための組織運営が求められる。