

2016年度 研究活動成果報告会

JUAS



「IT組織力の強化へ向けて」

2017年4月19日

2016年度 JUAS組織力強化研究会

Agenda

1. はじめに 全体振り返り

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

2. 各チーム研究会成果のまとめ

- 各チーム年間研究会検討サマリー(4チーム)

はじめに JUAS組織力強化研究会_方針・テーマ(募集要項より)

<研究会概要・方針>

企業を取り巻く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？IT組織の機能強化へ向けて、下記4テーマ(予定)について、意見交換や事例研究を行います。

1. 強いIT組織のあるべき姿とあるべき姿に成熟させる施策
2. 強いIT組織の事例から導かれる成功要因
3. デジタルビジネス時代に向けたIT組織力強化
4. 強いIT組織になるために必要な人材戦略

<研究会開催サイクル>

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

はじめに 2016年度:組織力強化研究会の運営方針

■研究会運営方針

- 研究会は自らが勉強する場を提供し(提供し合う)“場”としましょう
- 教えてもらう立場だけで臨むのではなく、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)

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

はじめに 2016年度 研究会検討テーマについて

3チームに分かれてテーマを設定し、参加企業による検討議論を実施。

- 1. 強いIT組織のあるべき姿とあるべき姿に成熟させる施策**
- 2. デジタルビジネス時代に向けたIT組織力強化**
- 3. 強いIT組織になるために必要な人材戦略**



■2016年度研究会参加メンバー（2017年3月時点:36名）

■2016年度開催スケジュール(全11回)

JUAS開催

自主開催

回	開催日程	開催場所	内容説明	備考
第1回	2016/05/31(火)	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(事前アンケート)	懇親会
第2回	2016/06/28(火)	東京海上日動システ ムズ	★フューチャーセンター チーム分け・テーマ発表, チーム討議スタート, 全体共有	多摩センター
第3回:合宿 2016/7/29-7/30(土)		プラザヴェルデ ふじのくに千本松 フォーラム(沼津)	講演 富士ゼロックス株式会社 仙石太郎様 チーム別集中検討会+全体共有	
第4回	2016/8/30(火)	イトーキ東京イノベーショ ンセンター-SYNQA	イトーキ東京イノベーションセンター-SYNQA見学 チーム別検討会	
第5回	2016/9/27(火)	JUAS 会議室	チーム別検討会	
第6回	2016/10/25(火)	NTTデータ	INFORIUM豊洲イノベーションセンター見学 チーム別検討会	
第7回	2016/11/29(火)	JUAS 会議室	チーム別検討会+全体共有	
第8回	2016/12/27(火)	JUAS 会議室	チーム別検討会	忘年会
第9回	2017/01/31(火)	JUAS 会議室	各チーム集中検討会	
第10回:合宿(自主開催) 2017/2/24(金)-25(土)		ガーデンホテル 金沢	年間各チームまとめ, 最終報告会資料準備	
第11回	2017/03/14(火) 最終報告会	JUAS 会議室	年度最終報告会 4チーム年間検討成果報告会・総括	懇親会

Agenda

1. はじめに 全体振り返り

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

2. 各チーム研究会成果のまとめ

- 各チーム年間研究会検討サマリー(3チーム)

■2016年度の各チーム討議まとめ

チーム1:「強いIT組織のあるべき姿とあるべき姿に成熟させる施策」

- 強いIT組織の必要要件抽出とレベル(成熟度)の定義
(視点)⇒ 人材, 関係部署との役割分担, 先進技術, 組織体制, 投資管理
- 各成熟度に対する施策とアンケート回答からの施策事例の抽出
- アンケート結果の分析

チーム2:「デジタルビジネス時代に向けたIT組織力強化」

- デジタルイノベーションを推進できる強いIT組織
- 他社ヒヤリング結果
(経産省のイノベーションマネジメントフレームワークを参考に整理)
- 他社ヒヤリング結果とチーム議論から得られた気付き

チーム3:「強いIT組織になるために必要な人財戦略」

- IT組織としての人財戦略が必要となる背景
- 必要な人財戦略
(採用, 人財配置, 人財育成)
- 提言

チーム1

強いIT組織のあるべき姿と あるべき姿に成熟させる施策

1. はじめに（背景と目的・テーマ設定）

背景

IT部門に求められる役割が、受動的で言われたことだけ作り保守することから、能動的・主体的に事業拡大に貢献することへと、要求が変わってきている。組織力研究会では、この要求に対応したIT組織、「強いIT組織のあるべき姿」について議論をしてきている。

目的

- ① 「強いIT組織のあるべき姿」を整理する
- ② 「あるべき姿」になるための要素を深掘りし実施要素を具体化する
- ③ 各企業が取り組んでいる参考となる施策の具体例を提示



テーマ

- ① 「あるべき姿」になるための段階を「成熟度」として定義する
- ② 各成熟度の段階で行うべき「施策」の事例を収集・整理する

2. 強いIT組織のあるべき姿



3. 研究成果の概要

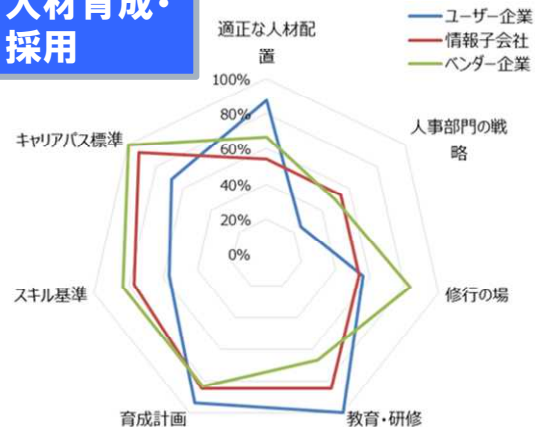
昨年度までの研究成果において、強いIT組織としてあるべき姿の要素として、「人材」、「関係部門との役割分担」、「先進技術」、「組織体制」、「投資管理」が抽出されている。本年度はこれらの要素の深掘りとアンケートによる施策調査と分析を実施した。

要素の深掘りでは、あるべき姿の要素を具体的な実施要件として細分化し、それぞれレベル（成熟度）の定義を実施した。

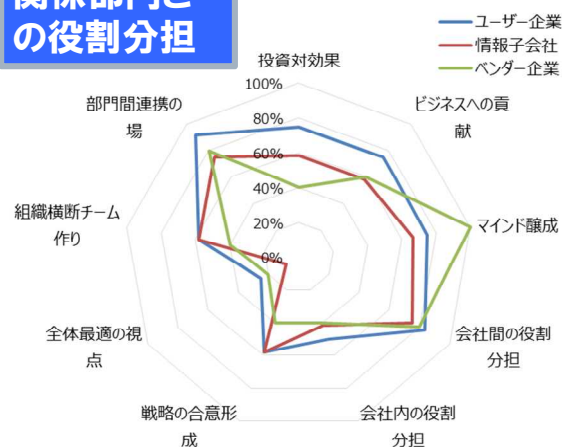
本年度は、実施要件に対する施策のまとめに重点を置いて活動し、JUAS参加企業の方々に施策に対するアンケートに回答していただき各レベル（成熟度）での施策の取りまとめと統計分析を実施した。

4. アンケート結果サマリー： キーワード回答率

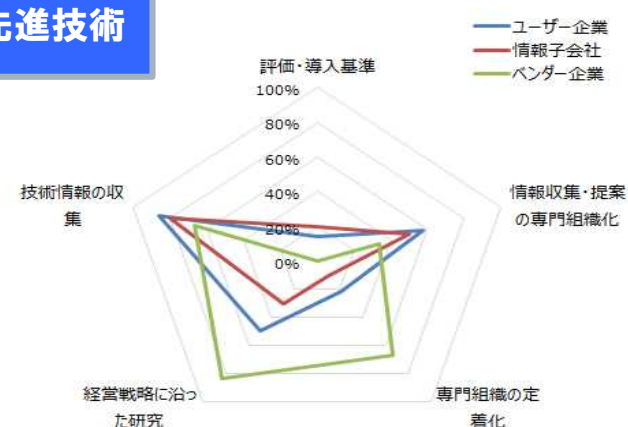
人材育成・採用



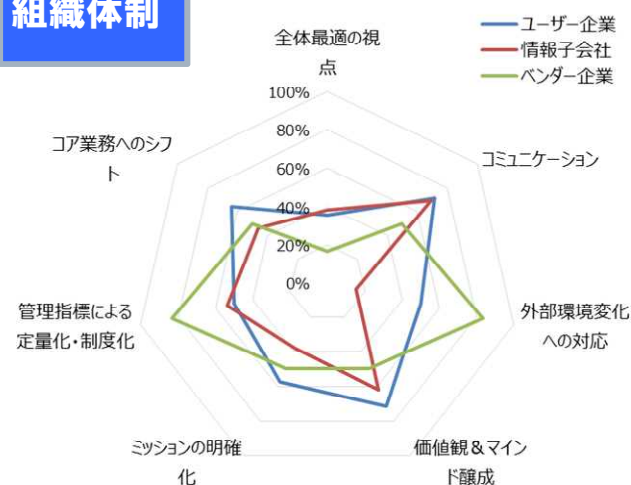
関係部門との役割分担



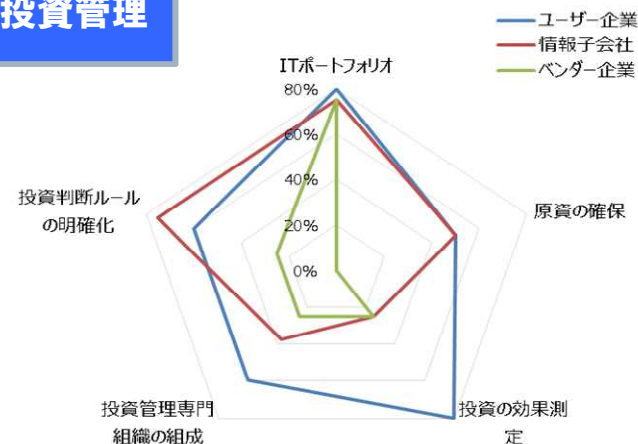
先進技術



組織体制



投資管理



5. アンケート結果サマリ: 全体

■ アンケート結果のサマリは以下の通りとなります

アンケート領域(概要)	特徴説明
人材育成／採用	●キャリアパス標準、研修制度などの制度設計はされている ●一方、人事戦略として、他部門とのジョブローテーションなどの実施については、多くの会社で未実施の状況
関係部署との役割分担	●部門関連系を推し進めているが、個別案件に対して行われている傾向 ●全体最適視点での活動はまだまだ弱いように見受けられる
先進技術	●最新技術の情報収集、提案機能の組織化は進んでいる ●一方、最新技術の評価指標や導入基準は曖昧な状況の企業が多い
組織体制	●組織間のコミュニケーションの重視や組織運営の定量化は進んできている ●一方、制度はあるものの特にユーザ企業で顕著なのが、外部対応変化、全体最適の視点での活動など実活動に結びついていない状況がみえる
投資管理	●ユーザ企業、情報子会社では総じて高いレベルとなっている ●ただし、投資管理の専門組織の設立までは一部の企業のみとなっている

6. 課題と提言

主な課題

人材育成／採用	【ユーザ企業】 ITの専門組織としての特徴が乏しい（専門性が課題）
	【情報子会社】 ユーザとベンダー企業の良点、悪点を保有している
	【ベンダー企業】 育成の場はあるが、座学が多く、生かせる場がすくない。ストレッチした挑戦ができない。
関係部門との役割	【ユーザ企業】 事業部毎、部門ごとのシステムとなり、全体最適の視点が少ない
	【情報子会社】 ユーザ企業と比較し、回答が一律低い また、全体最適がユーザ企業と同様低い
先進技術	【ユーザ企業】【情報子会社】 専門組織・収集は行えているが、経営に結びつく研究が出来ていない。
	【ベンダー企業】 専門組織の定着化に課題 ※顧客対応がメインとなってしまう
組織体制	【情報子会社】【ベンダー企業】 全体最適の必要がないためか、縦割りとなっており、連携が少ない
投資管理	【情報子会社】 親会社主体となっており、効果測定まで踏み込めていない

提言

- ・IT専門家としての人材定義
人材モデル像の設定、及びキャリアパスの定義による教育カリキュラムの整備
- ・全体最適にむけた標準化対応
個別最適になりやすいシステムを開発標準や運用標準の整備により対応
- ・立場の明確化
対親会社、対ベンダとの立場などの（役割分担）を明確化
- ・外部環境変化への対応
外部環境の変化への対応が親会社主体ケースが多いが、ITの会社としての対応が必要
- ・上流への対応
ユーザからの指示待ち、依頼待ちを打破するため、ユーザ部門への武者修行などの場が必要

7. 提言と施策

提言

・IT専門家としての人材定義

人材モデル像の設定、及びキャリアパスの定義による教育カリキュラムの整備

・全体最適にむけた標準化対応

個別最適になりやすいシステムを開発標準や運用標準の整備により対応

・立場の明確化

対親会社、対ベンダとの立場などの（役割分担）を明確化

・外部環境変化への対応

外部環境の変化への対応が親会社主体ケースが多いが、ITの会社としての対応が必要

・上流への対応

ユーザからの指示待ち、依頼待ちを打破するため、ユーザ部門への武者修行などの場が必要

施策例

自社で将来必要なスキルを階層別に定義。

各組織に教育責任者を設置し、定例会を実施。

教育の計画を立案し、四半期単位に乖離をチェックする

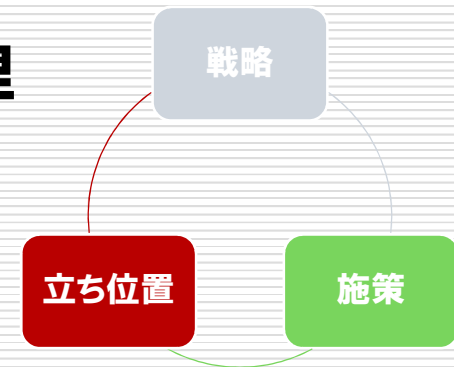
情報子会社との人材交流

自社以外の他事業の技術活用などについても、組織的に情報収集

他社との比較や活用事例収集のための、外部の勉強会参加（例えばJUAS）への参加

8. まとめ

- あるべき姿や施策について議論を重ねた結果、各社の戦略や立場(ユーザー企業・情報子会社・ベンダー企業)により、実施すべき施策が変わってくるのが分かった。
- 強いIT組織を作るためには、
 - ・明確な戦略(ビジョン・ミッション・バリュー)の定義
 - ・その定義に基づくあるべき施策の整理
 - ・レベルのばらつきを無くすための更なる整理が必要であることを課題として認識した。
- 外的環境変化や各社のレベルアップ等によって施策は変わってくるので、単年度で終わることなく継続的に施策を収集することが重要である。



チーム2

デジタルビジネス時代に向けた IT組織力強化

1.導入

What is the theme ?

デジタルイノベーションを
推進できる強いIT組織とは？



出典：<http://www.cycling-challenge.com/cycle-the-alps-traffic-free-heres-how-2014-edition/#prettyPhoto>

1.導入

テーマの選定理由と狙い（何を知りたくて立ちあげたか？）

今、時代はイノベーションが必要

テクノロジーの進展



ニーズの多様化

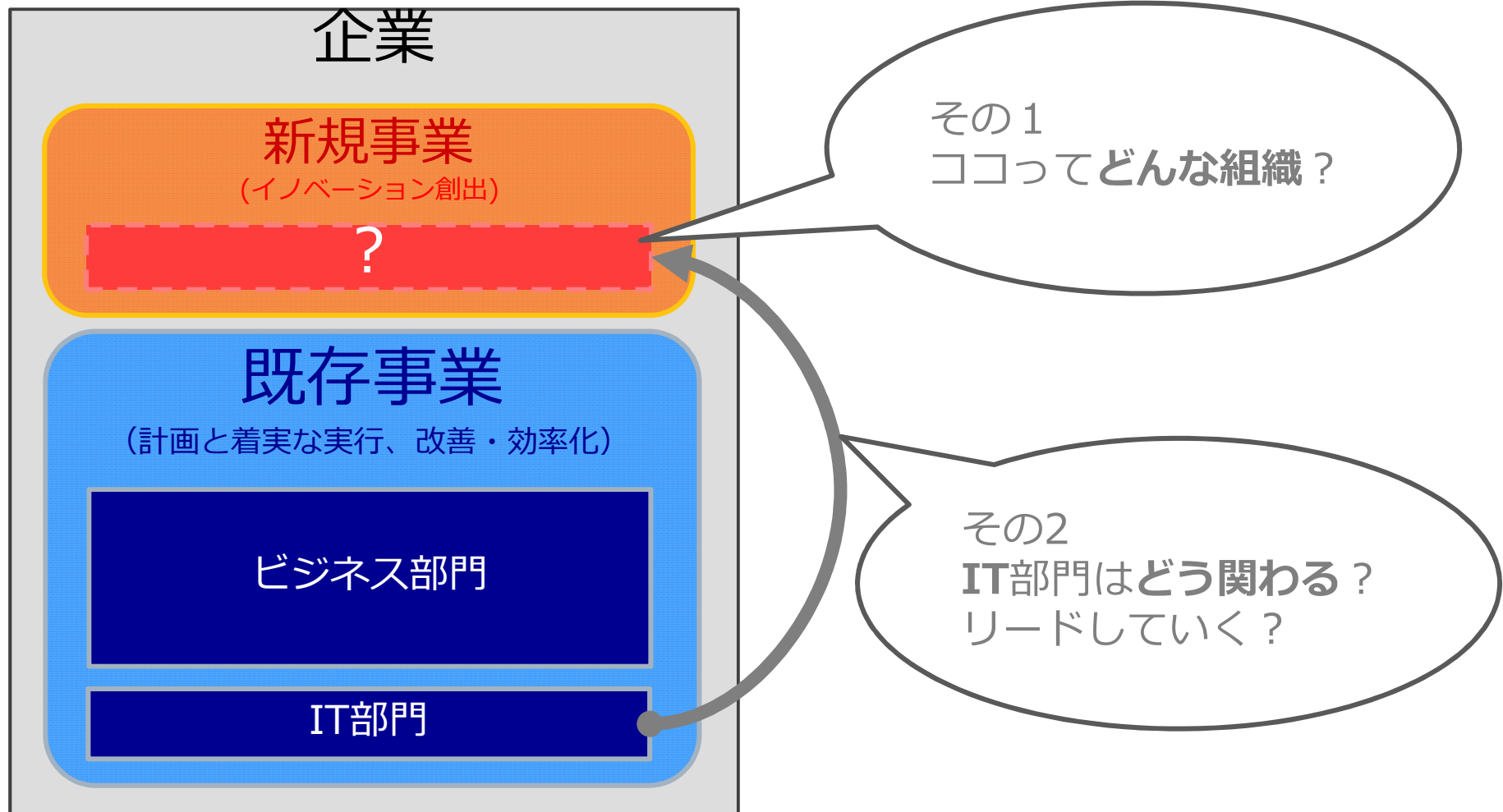


市場環境の急激な変化



1.導入

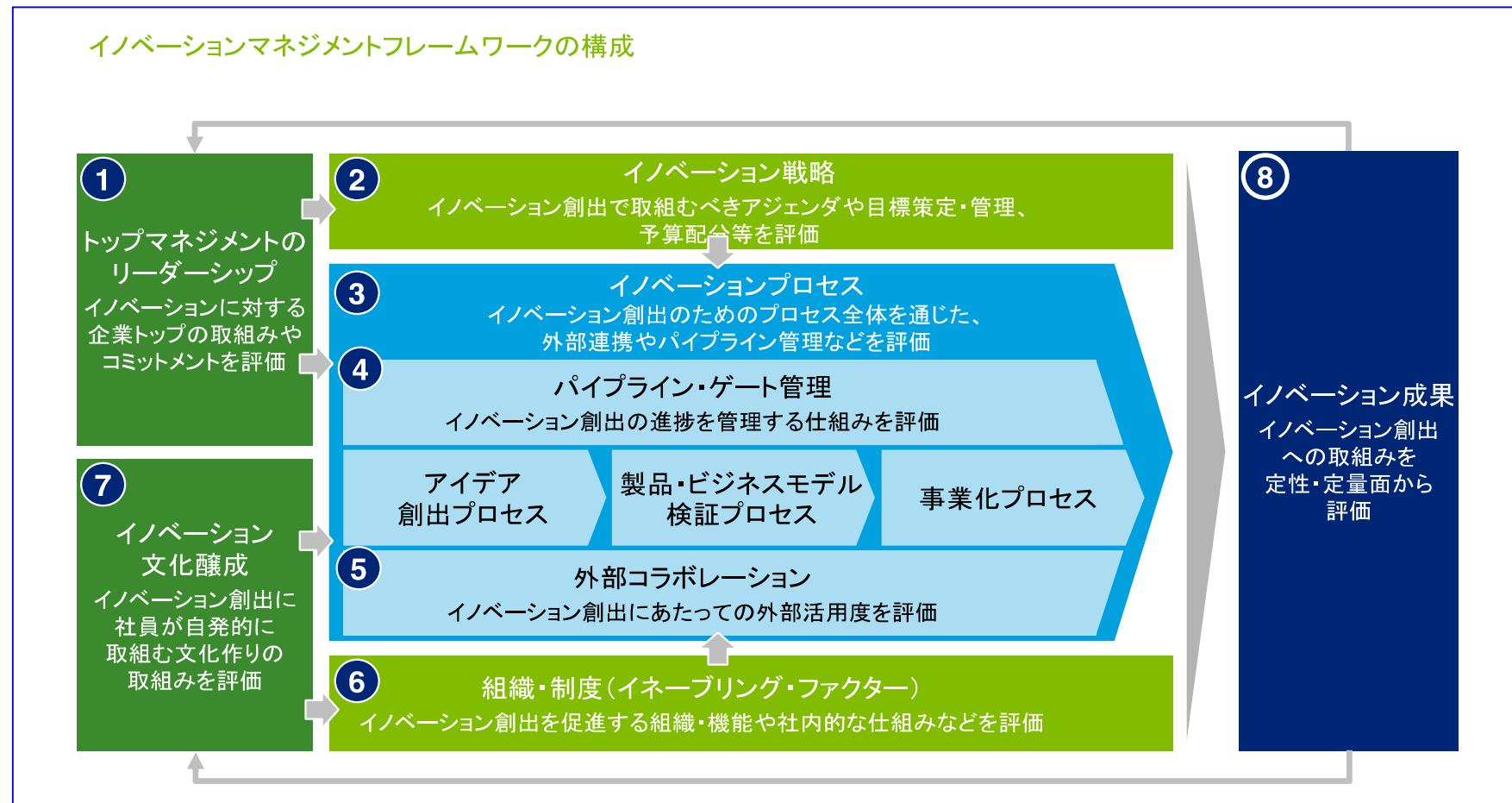
テーマの選定理由と狙い（何を知りたくて立ちあげたか？）



2. 解決に向けたアプローチ

私たちはテーマの解を求め、フレームワークを参考にしつつ、先進企業をヒアリングすることから始めました

イノベーションマネジメントフレームワークの構成

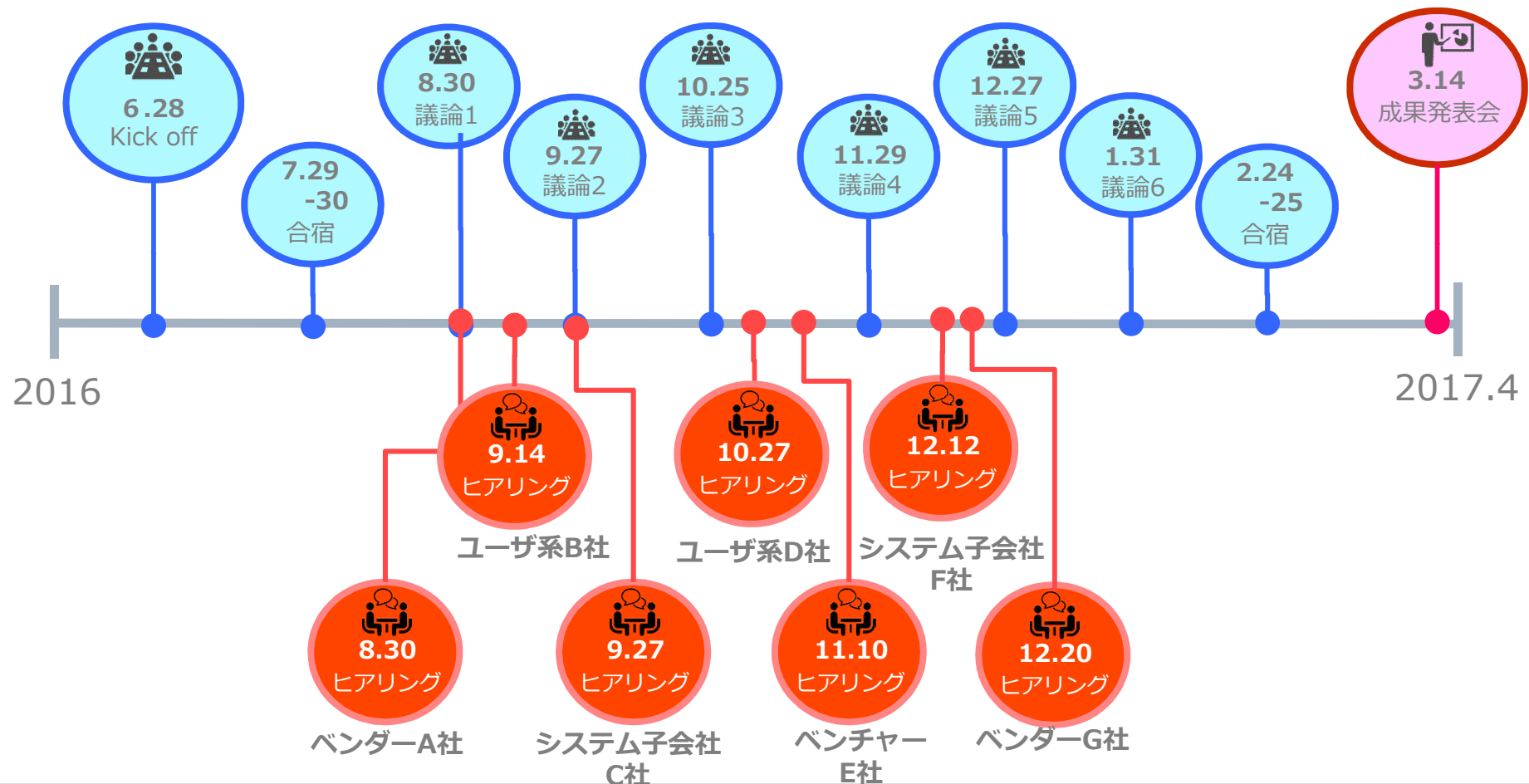


出典: http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/000840.pdf

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

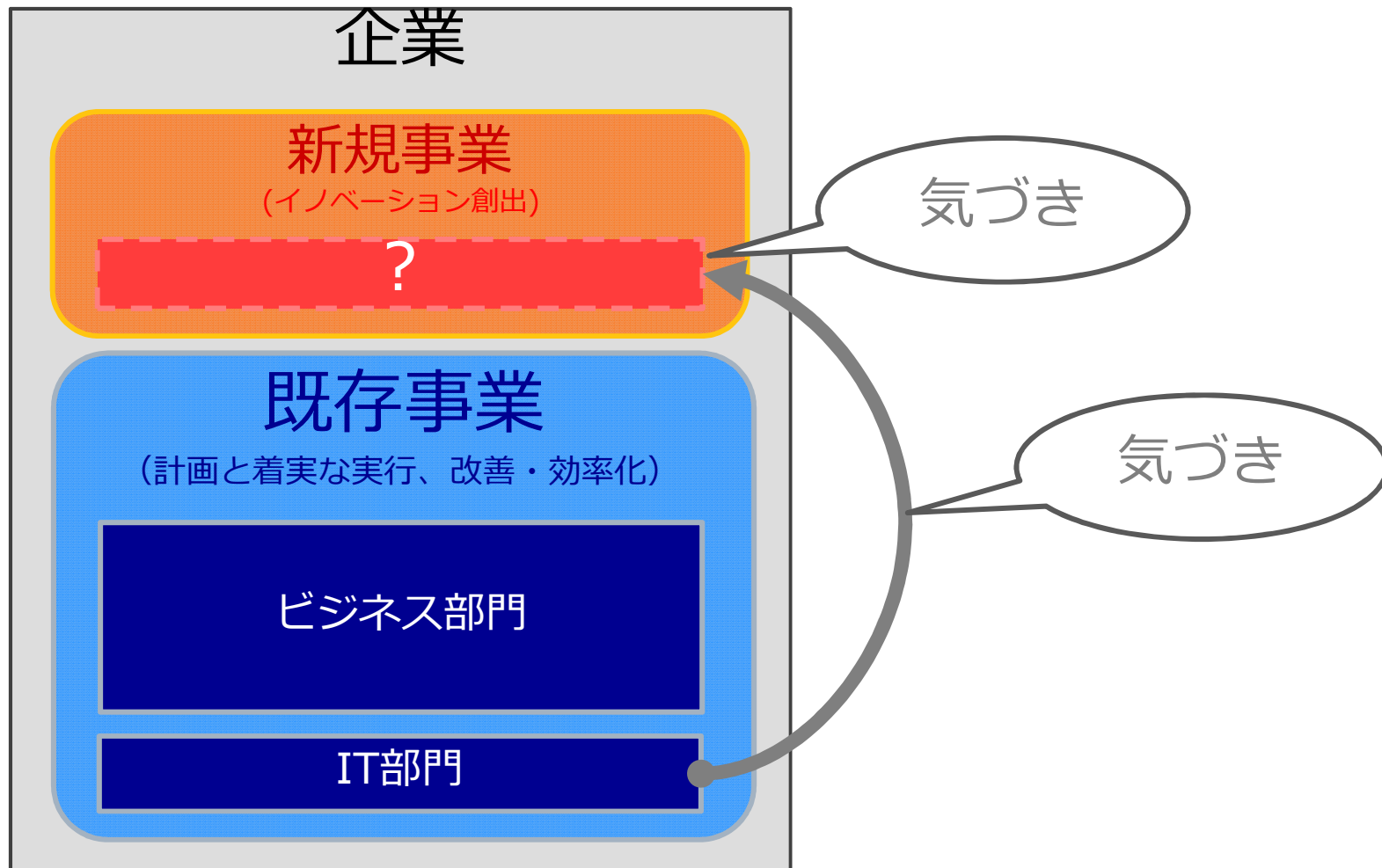
2. 解決に向けたアプローチ

通常の検討会に加えて7社の先進企業を訪問
イノベーション創出のキーパーソンから生の声を聴きました
(ユーザー系2社、システム子会社2社、ベンダー2社、ベンチャー1社)



3. 他社ヒアリング結果（全体像）

ヒアリング等から得た多くの事例を基にメンバーで議論
テーマに対する気づきをまとめました



3. 他社ヒアリング結果（全体像）

フレームワーク（6つの切り口）を通じて説明していきます

項目	あるべき姿に必要な要素	
① トップマネジメントのリーダーシップ	イノベーション創出への情熱・好奇心がある	担当役員が時間的なコミットメントをしている
	イノベーションマネジメントの必要性が共通認識に	トップマネジメントの選任基準
	イノベーションマネジメント担当役員が設置されている	外部ステークホルダーとのコミュニケーション
② イノベーション戦略	イノベーションアジェンダ設定	戦略的資源配分
	メガトレンドの反映	M&A活用
	戦略目標設定（KGI: Key Goal Indicator）	
③ イノベーションプロセス	標準イノベーションプロセスの整備	アイデア創出プロセスの実施
	イノベーションプロセスの周知・啓蒙	製品・ビジネスモデル検証プロセスの実施
	イノベーションプロセスにおけるナレッジの効率活用	事業化プロセスの実施
④ パイプラインゲート管理	標準ゲートの整備	
	意思決定基準	
	KPI（Key Performance Indicator）管理	
⑤ 外部コラボレーション	オープンイノベーション推進方針	世界のイノベーションクラスターとの連携
	オープンイノベーション活動の実行機能・組織	ベンチャー企業との連携
	オープンイノベーション推進施策	
⑥ 組織・制度	イノベーションマネジメントの推進機能・組織	機動的な人事異動制度
	イノベーションに適した人材の採用	自主的なイノベーション創出活動への支援
	イノベーション人材の育成	オープン・ブラックボックス戦略の実行
⑦ イノベーション文化醸成	経営理念・行動規範への反映	品質基準の緩和制度
	社員の当事者意識	失敗の許容
	フラットな組織文化	挑戦の奨励 多様性の受容

3. 他社ヒアリング結果

① トップマネジメントのリーダーシップ

経営陣への「戦略的な働きかけ」

IT部門はコストセンターでしょ！！



3. 他社ヒアリング結果

① トップマネジメントのリーダーシップ

経営陣との「密なコミュニケーション」

ただの慣習的な報告会



IT部門

経営陣

みんなで定期的な議論会



経営陣 + IT部門

③イノベーションプロセス

経営陣⇔イノベータ-の確執

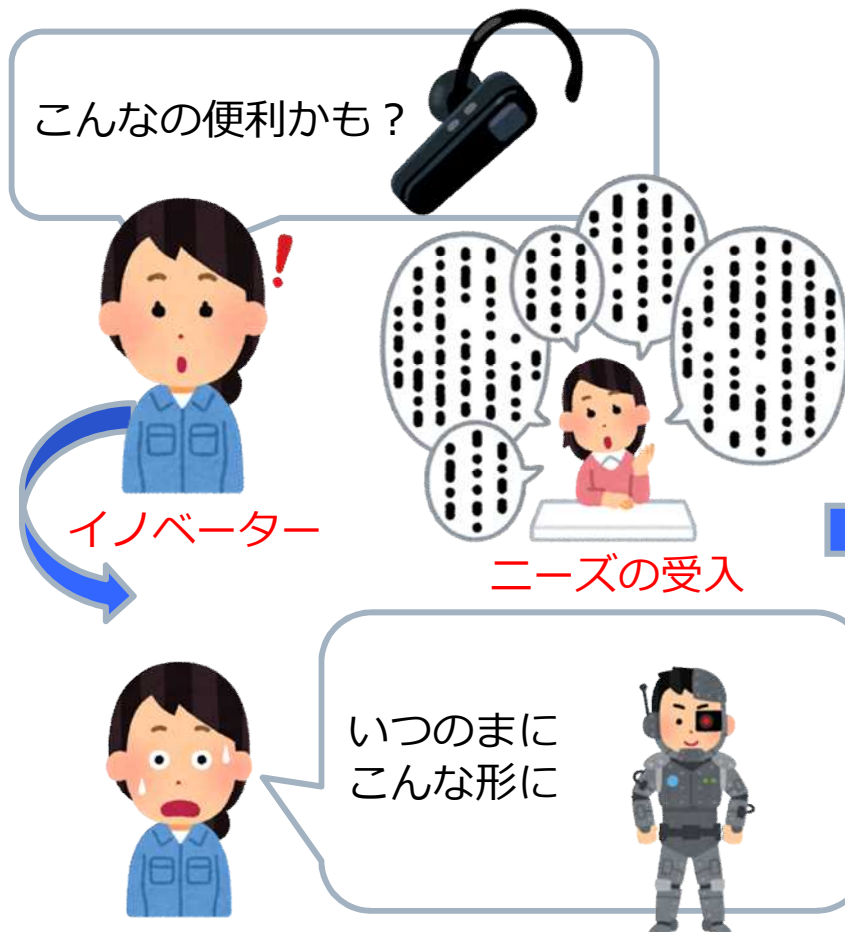


3. 他社ヒアリング結果

③イノベーションプロセス

ぶれないコンセプトメイキング

WHATからスタート



WHYからスタート



3. 他社ヒアリング結果

④パイプラインゲート管理

KPIなど評価する仕組みは難しい

イノベーション創出活動の評価は？

まだまだ検討中・・・



3. 他社ヒアリング結果

⑤外部コラボレーション

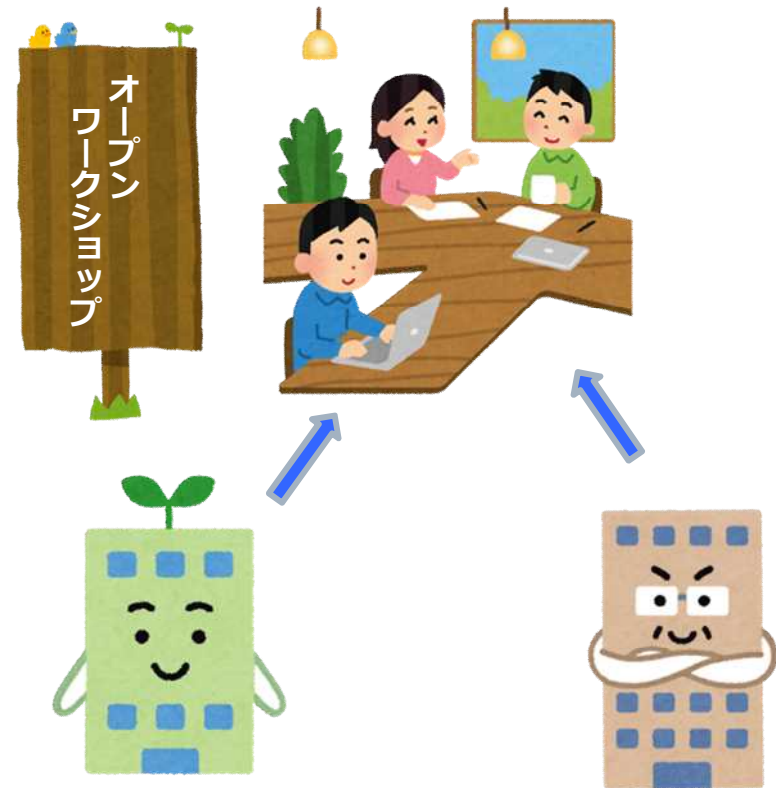
実際に協業の「場」を作ること

客・業者という関係



IT企業

協業を意識した場の提供



ベンチャー企業

老舗のIT企業

3. 他社ヒアリング結果

⑤外部コラボレーション

POCが可能な環境構築 + 誘い込み

まずは環境構築から・・・
+ 閉鎖的な環境



オープンで
すぐに作れる環境を事前準備



3. 他社ヒアリング結果

⑥組織・制度

オープンイノベーション専門組織の構築

既存組織の役割分担から脱却出来ない

今の仕事で
手が一杯なんだ！

IT部門が主体で
やるべきだ！

BIG DATA

よく分からないけど
デジタルなので
IT部門ね！！

役割分担が明確に +
ITに固執せず社外とも交流

イノベーション
専門推進室

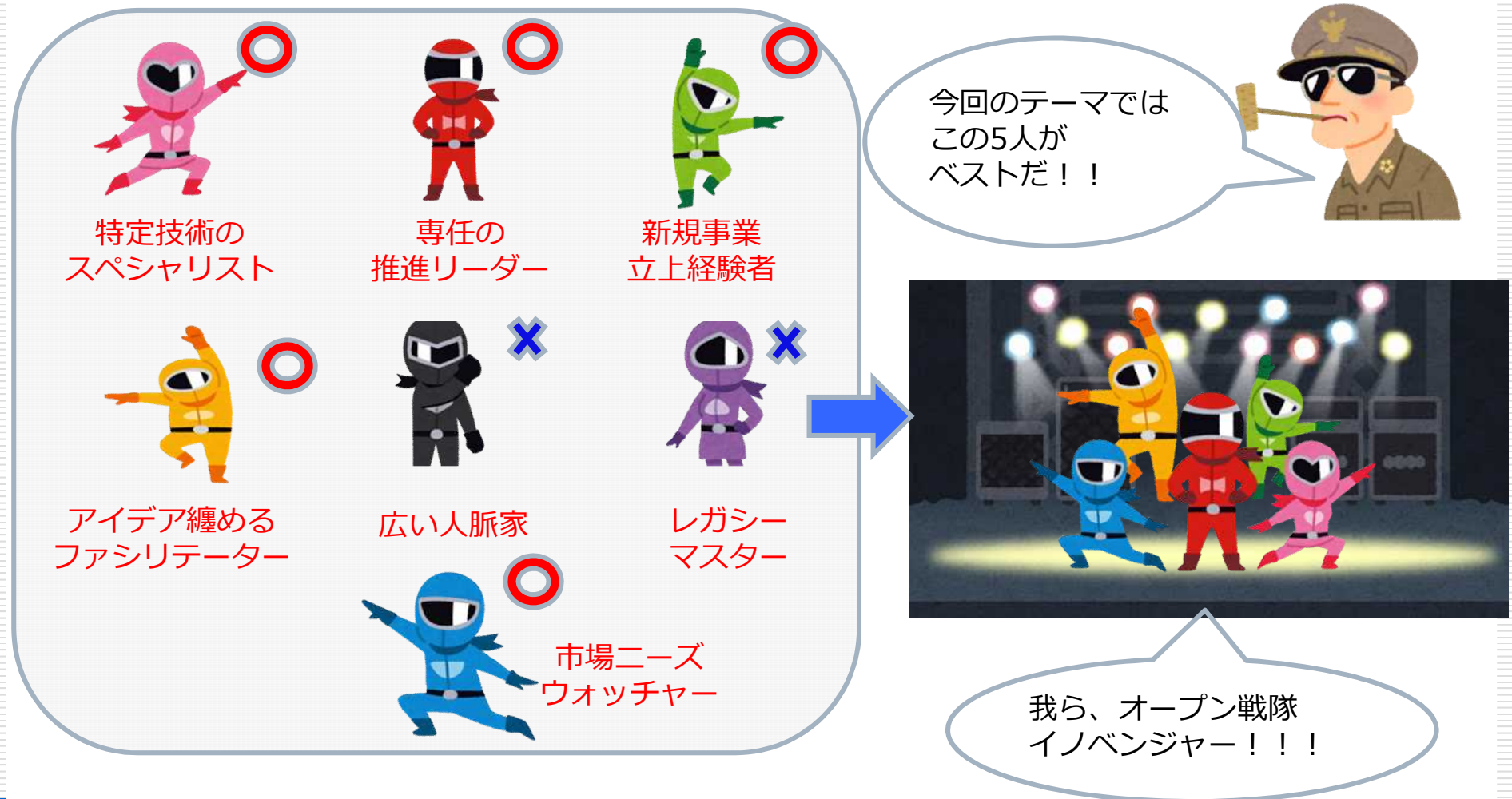
Wi-Fi

GAS

3. 他社ヒアリング結果

⑥組織・制度

明確な基準に依存せず狙った人材の確保



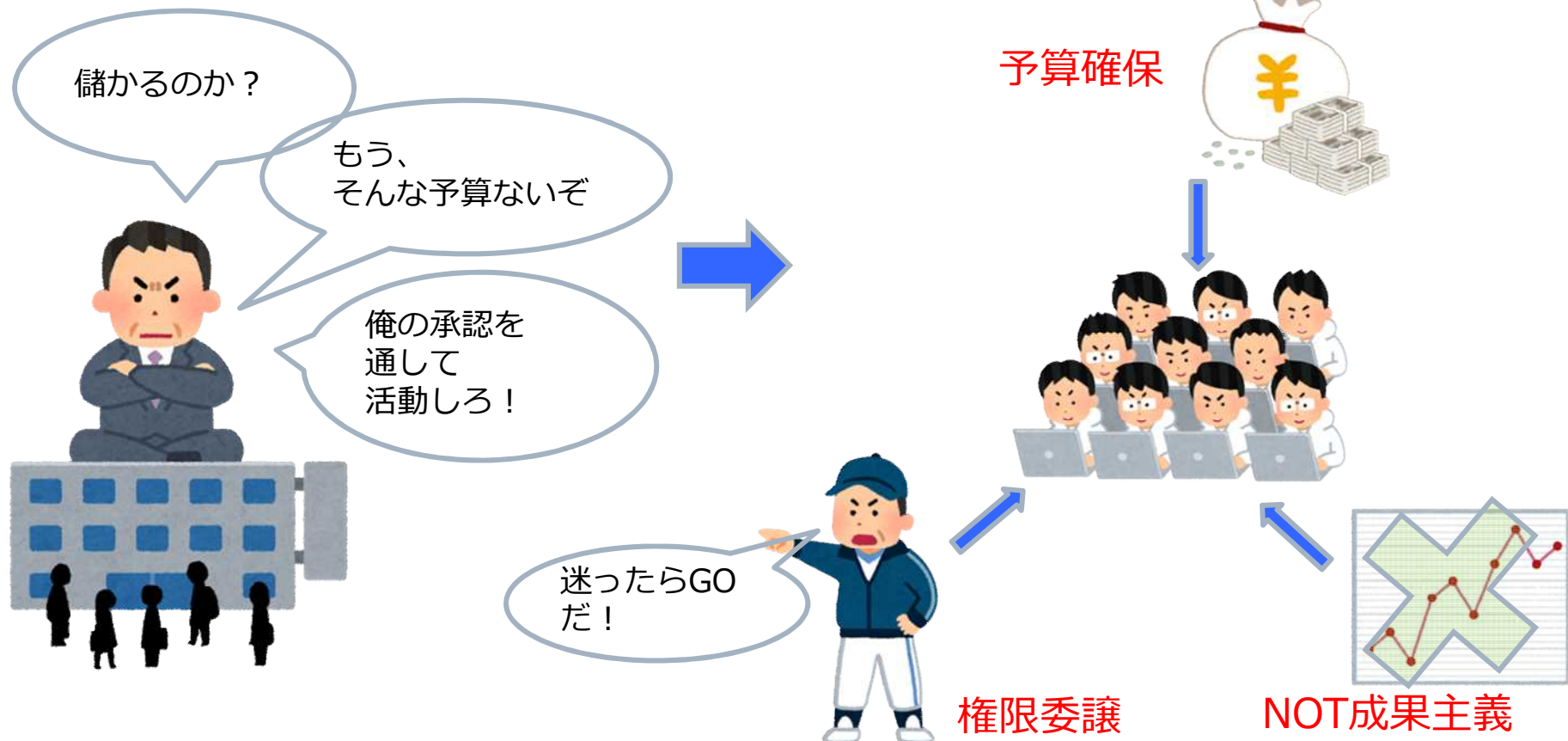
3. 他社ヒアリング結果

⑥組織・制度

権限委譲・予算事前確保・NOT成果主義

活動までのハードルが高い

活動に集中出来る組織



3. 他社ヒアリング結果

⑥組織・制度

明確なキャリアモデルの提示

求められる人材の変化



どんな風に
育成するの？

そもそも
どんな能力が必要？



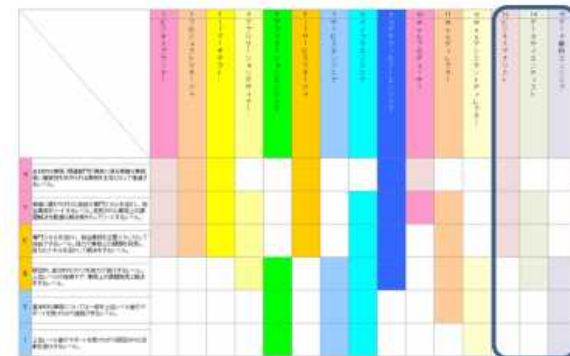
人事担当

新たなフレームワークの活用

人材育成のプラットフォーム iCD

IPAが提供する「i コンピテンシ ディクショナリ (iCD)」は、企業においてITを活用するビジネスに求められる業務と、それを支えるIT人材の能力を「ディクショナリ(辞書)」として広範囲に網羅。自社の業務を見る化し、必要な人材を明確にする辞書として、経営戦略や事業計画に沿った企業成長を推進します。

【中期計画実現とToBeタスクの検証】



【最新のキャリアフレームワークのレベルアップ(新たなビジネス領域に必要な役割の追加)】

3. 他社ヒアリング結果

⑦イノベーション文化醸成

『守りのIT』の雰囲気からの脱却

要求に従った対応



IT部門

ビジネス部門



IT部門

管理部門



業務外活動としての研究・発表



IT部門

IT部門以外

3. 他社ヒアリング結果

⑦イノベーション文化醸成

みんなが参加者という雰囲気形成

縦割りの作業分担と指示系統



作業指示者

※作業に対して、役割・責任が明確に決まっている



設計担当



PG担当



テスト担当



不明確な作業分担・指示系統であるが
みんなが一つのアイデアを盛り上げる

※社員数が少ないベンチャー企業
ならではの風土でもある

4. まとめ

検討テーマに対して多くの気づきが得られました

ポイントは**3**つ。

1. 新規事業と既存事業とでは、進め方のアプローチや態勢がまったく違う（予算、目標管理、人材育成、等）
2. 先進企業は既に本気で色々な対策を打ち始めている
3. とはいえ、国内企業はまだまだ手探り状態

今後も継続して検討を深めていけるテーマであることを実感



チーム3

強いIT組織になるために必要な人財戦略

■ 目次

1. 人財戦略が必要とされる背景
2. 必要な人財戦略
 - 採用
 - 人財配置
 - 人財育成
3. まとめ

■ 1. 人財戦略が必要とされる背景

■ 【IT人財の不足】

- 現状、企業の大型IT関連投資が継続しており、情報セキュリティなどの新たなニーズも相待ってIT人財の不足が課題となっている
- しかし、IT需要が拡大する一方で、国内の人財供給力が少子化などの影響により低下するためIT人財の不足は一層深刻化すると予想される

■ 【IT活用の高度化、多様化】

- IoT、AIなどIT技術の高度化、多様化が進むことで企業でのデジタルビジネスへの取り組みが一層加速すると考えられ、特に中核ビジネスでのIT技術の活用が本格化しているため、中長期的にはITに対する需要が引き続き増加する状況である
- しかし、デジタルビジネスでは企業がIT技術を用いてデジタルプラットフォームによる顧客との新たな関係構築を行っていく必要があるが、その役割を担うべきユーザー企業のIT部門やIT子会社では、これまでコストセンターとして捉えられてきたためにコスト最適化のために多重請負構造に依存しており、より高度化、多様化するIT技術に対するスキル、ノウハウの不足が問題となる

以上のように今後IT業界では質、量ともに供給が不足すると考えられ、組織としての対応が求められる

参考：IT業界を取り巻く環境

P:Politics (政治的要因)	- 安倍内閣の経済財政政策（新・三本の矢） http://www5.cao.go.jp/keizai1/abenomics/abenomics.html - 第一の矢：GDP500兆円を戦後最大の600兆円に/従来の三本の矢（大胆な金融政策・機動的な財政政策・民間投資を喚起する成長戦略） - 第二の矢：結婚や出産等の希望が満たされることにより希望出生率1.8がかなう社会の実現へ/待機児童解消、幼児教育の無償化の拡大（多子世帯への重点的な支援）等 - 第三の矢：介護離職者数をゼロに/多様な介護基盤の整備、介護休業等を取得しやすい職場環境整備/「生涯現役社会」の構築 等
E:Economic (経済的要因)	- 国内ITサービス市場の2016年～2020年の年間成長率は1.5%程度（IDC：2016年10月） - 新産業構造ビジョン 中間報告（経産省；2016年4月） http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160427007/20160427007.html - セキュリティ技術開発や人材育成等の強化 - 新たなニーズに対応した教育システムの構築/グローバルな人材獲得/多様な労働参画の促進/労働市場・雇用制度の柔軟性向上 - 世界をリードするイノベーション拠点の整備・国家プロジェクト構築・社会実装の加速（人工知能等）/知財マネジメントや国際標準化の戦略的推進
S : Social (社会的要因)	- 日本の人口は2035年には1.27億人から1.12億人に減少 - 高齢化率は26.7%から33.4%に拡大（働き方の未来2035 厚生労働省） - 雇用人員は全産業で2013年3月よりマイナスになり「不足」が継続。情報サービス産業における情報サービス業も2012年3月より「不足」の方向に進行（IT人材白書2016） https://www.ipa.go.jp/files/000052136.pdf
T : Technological (技術的要因)	- 毎年1兆（Trillion）個規模の大量のセンサーをコネクティッドデバイスとして活用する社会が到来 - VR（Virtual Reality）やAR（Augmented Reality）は実用段階にあり、医療分野、教育分野や設計イメージの共有、商品説明、試着などビジネスの世界でも活用、今後さらに発展 - 物理的な移動に関しては、自動運転や最適誘導により渋滞が減少し、移動や物流の生産性は飛躍的に向上（新幹線・飛行機のさらなる高速化、リニアの導入） - AI に対する注目が国内外で高まっており、今後更に産業や雇用、働き方など社会全体に大きく作用（働き方の未来2035 厚生労働省） http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000133449.pdf

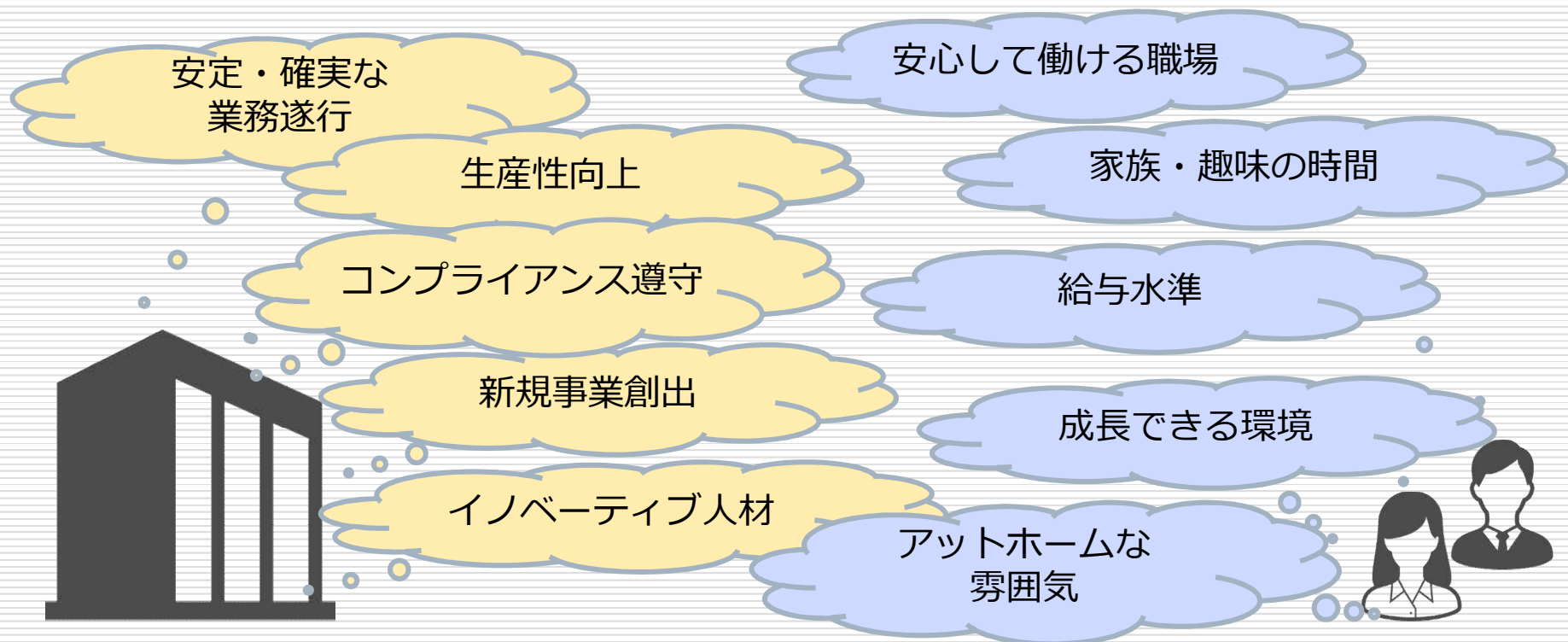


採用

採用バランスの変革

■ 2. 必要な人財戦略／採用（1/3）

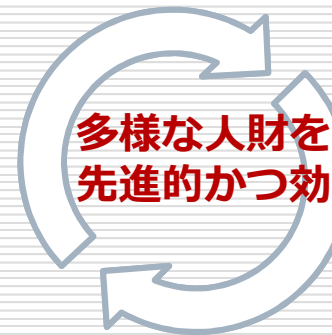
- 顧客ニーズの多様化やテクノロジーの進歩など、急速に変化する環境下においては、事業の安定的な運営と同時に変化に対応することが求められており、画一的な人財採用のみでは変革を進めることが難しくなっている
- また、顧客ニーズの多様化とともに、「会社から社員に対するニーズ」、その逆の「社員から会社へのニーズ」も当然ながら多様化が進んでおり、そのニーズを正確に捉えた施策を推進しなければ、事業戦略を支える人財を確保することはできなくなっている



■ 2. 必要な人財戦略／採用（2/3）

採用バランスの変革

既存事業前提だけでなく、意図的に採用する人財のバランスを変え、変化への対応可能性を持った人財を採用する
全体の20～30%は、別枠採用（イノベーション人財）として、採用方式自体を従来とは違った形式とする



多様な人財を獲得する意思のもと、
先進的かつ効果的な採用を実行

採用の方式変革

オープン採用の推進

イノベーション人財の採用は、これまでにない採用方式、第三者視点など創意工夫を行いながら採用活動を行う

働き方・雇用形態のフレキシブル化

採用したいIT人財の求める働き方や雇用形態を提供し、選ばれる企業となることで採用をドライブする

■ 2. 必要な人財戦略／採用（3/3）

● 施策（代表例）

オープン採用の推進

- ✓ 面接ではなく、オープンな場でアイデアソンやハッカソンを開催し、採用候補者の能力・行動を見極めたうえでの確に採用を行う
- ✓ 複数企業が合同でオープン採用を行うことによりシナジーが生まれ、より資質を持った人財が集まり採用の幅が広がる
- ✓ 社内の採用担当者だけではなく、社外の採用のプロフェッショナルや事業戦略のコンサルタントなど、第三者の視点で客観的に評価する

働き方・雇用形態のフレキシブル化

- ✓ 入社後も自社業務だけではなく、学業・留学や副業などのやりたい事を両立できる制度設計を行い、成長促進とエンゲージメントを高める
- ✓ 従来の雇用のみではなく、有期契約やフリーランスとの成果契約など、能力を持った人財が求める雇用形態を提供する

■人材配置

IT人材を広く全社に

■ 2. 必要な人財戦略／人財配置（1/3）

どのような企業においても、ビジネスとITは密接に結びついている
つまり、ITの知識なくしてビジネスが成立しない状況となっている
加えて、IT(システム)は電気・ガス・水道と同様に、ビジネスのインフラとなっており、動いて
当たり前なものとなっている

ビジネスの現場に携わる社員が、基本的なITスキルを持ち、「当たり前を提供
することの難しさ」を理解していることが望ましい
これにより、ビジネスにITをどう活用すべきか、いつどのように実現できるかを
考えることができる
その結果、これまで以上に迅速かつ正確にビジネスの改革・改善を実現できる

① 人財配置

- ・ IT人財は、IT部門集中ではなく、ビジネス部門にいる
- ・ コアとなるシステム基盤を守るメンバーや技術的なスペシャリストはIT部門にいる（IT部門自体への配置は無くさない）

② ローテーション

- ・ 社員全員が、ビジネス部門とIT部門の両方を必ず経験している
- ・ IT部門内でも、アプリケーション・インフラ、開発・運用を経験している
- ・ 決められた業務だけを行うのではなく、ローテーションでアサインされた各業務の効率化・改善を業務のひとつとして取り組んでいる

■ 2. 必要な人財戦略／人財配置（2/3）

● 施策(代表例／人財配置)

1)新入社員をIT部門へ全員配属させる

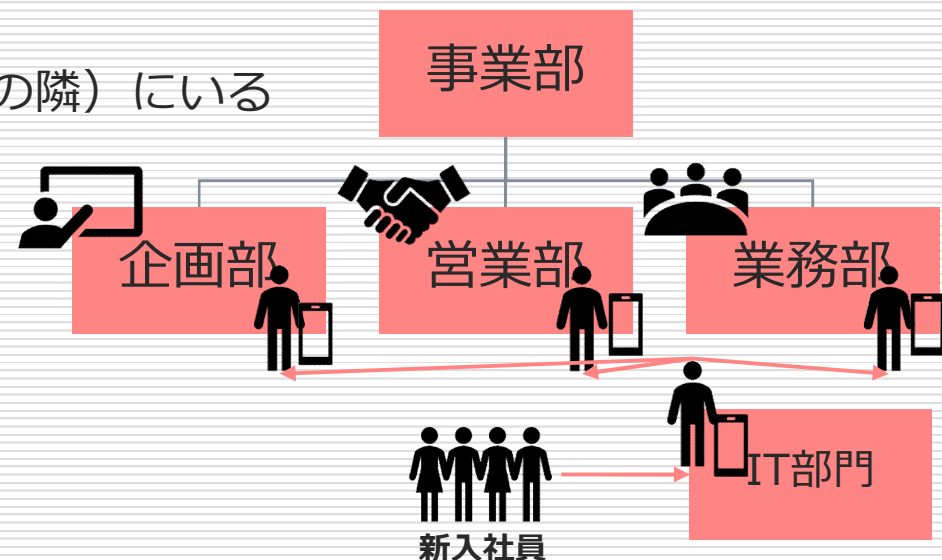
- ✓ ITスキルなくしてビジネスはできないことをまず理解させる
- ✓ 開発～運用を経験し、当たり前を提供することの難しさを理解させる

2)各部門にITスキルを持った人財が常に一定数いるようにする

- ✓ 現場主体でITを活用したビジネスを推進することができるようにする
- ✓ ITスキルを駆使しビジネスの機動性を高めることができるようにする

3)分社化から脱却する(事業構造破壊)

- ✓ IT部門は社内（ビジネス部門の隣）にいる
(システム子会社を取り込む)



■ 2. 必要な人財戦略／人財配置（3/3）

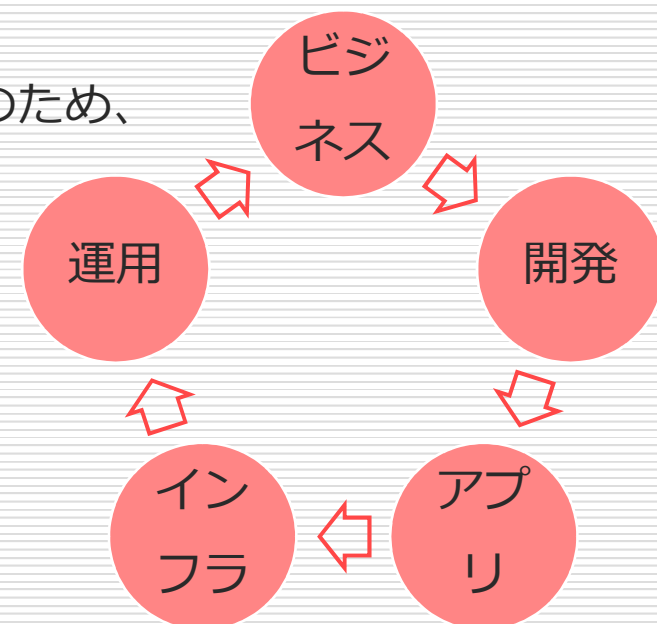
● 施策(代表例／ローテーション)

1)流動性①:ITスキルを陳腐化させないローテーションを行う

- ✓ ビジネス部門にいる社員は、定期的に再びIT部門にローテーションしその時点の最新のITスキルを身につけることができるようにする

2)流動性②:幅広いITスキルを身につけるローテーションを行う

- ✓ 開発、運用、アプリ、インフラの経験を積ませる
- ✓ 一つの業務だけに専念させない
(開発と運用の業務比率を50%ずつなど)
- ✓ 社内に有識者のいない分野のスキル獲得のため、
社外への派遣、出向を積極的に行う



■人材育成

ロールモデルの刷新と、成長環境の提供

■ 2. 必要な人財戦略／人財育成（1/3）

➤ 従来型の人財育成を”放棄”し、新しい人財育成の形を提言する

各社・市場で求められている人財像を踏まえ、人財育成の新しい形を検討した結果、以下の2点を柱とした施策を実施すべき、との結論に至った。

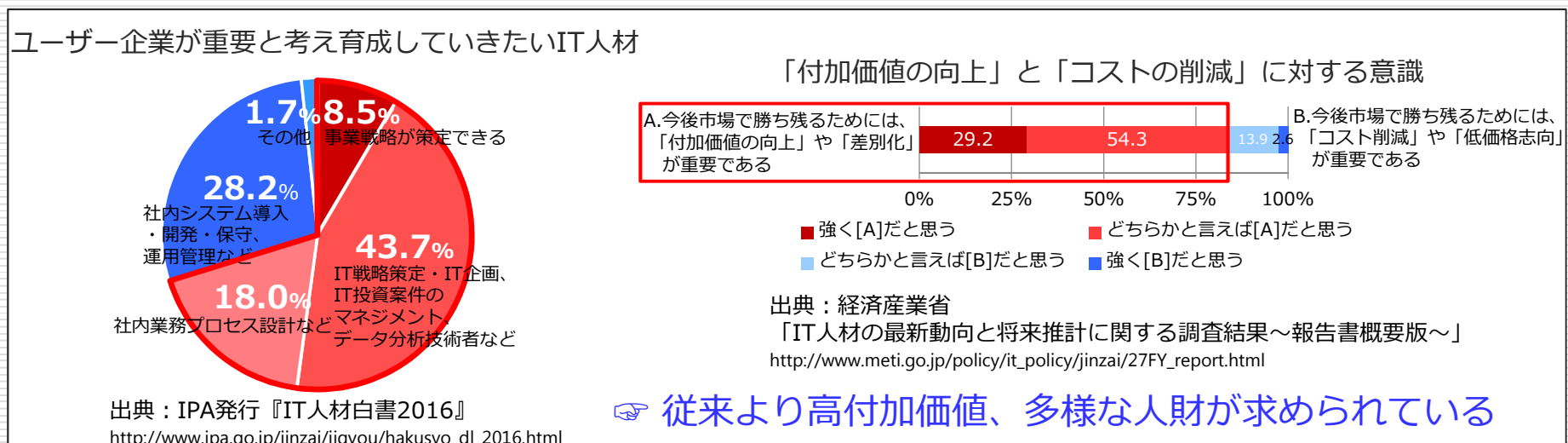
① ロールモデルの刷新

事業計画と紐づく複数のロールモデル・キャリアパスを定義、計画的に育成

② 成長環境の提供

個人の自律的成長の意欲を喚起するための環境を提供

参考）求められる人財像 ※外部の調査結果より



■ 2. 必要な人財戦略／人財育成（2/3）

● 施策（代表例／ ロールモデルの刷新）

新しいロールモデル = イノベーションを生む高度かつ多様性に富んだ人財

従来のロールモデル	項目	新しいロールモデル
単線人事 管理職がゴール	キャリア	複線人事 常に上のレベルを目指して成長
年功序列、管理職優位	評価尺度	タスクの達成度
社内、コア事業偏重	ステップ	社内外、複数部署で活躍
プロジェクト運営	重要な役割	戦略策定・企画など高度・多岐
現場を離れ徐々に低下 アウトソース頼み	ITスキル	現場におり最新・最適 自前でスキルを高める
単一、一面的	業務知識	複数、多面的
男性・日本人重視 子育て重視／軽視	属性	性別、人種、年齢、学歴、専攻婚歴、 子の有無など多種多様
属性重視	多様性定義	属性・機能のほか、 革新・改善など行動面も考慮
他律・他責	姿勢	自律・自責
長時間労働＝頑張り	労働時間	時短、生産性重視

■ 2. 必要な人財戦略／人財育成（3/3）

● 施策（代表例／ 成長環境の提供）

全ての人財が成長意欲を持ち、組織は個人を支援する環境を提供

種別	育成対象	効果
職層		
世代		

！ ポイント

- ✓ 「挑戦しない＝罪」というトップからのメッセージ
- ✓ 上司が成長する姿勢を見て、部下の成長意欲が増大
 - 上位者が成長するほど、組織への波及効果は大きい
- ✓ 全職層・全世代が底上げされ、歳を重ねても成果を出せる
 - IT人財不足を解消できる

成長へのメニュー

アウトソース

社外研究

社外研修

ハッカソン

プロボノ

セミナー

MOOC

インソース・独学

異動・出向

社内公募・FA

社内研修

資格取得

- ☞ 人事考課（評価・報酬）にあたっては、以下を考慮
- ✓ 成長度合いの可視化…メニューの活用状況、iCDなど
 - ✓ 指導者に対して、管下の成長度合いにより評価

■ 3. まとめ

最後に今回の研究を通して私たちが提案したいのは、ユーザー企業は人財の採用、配置、育成を通してすべての部署がITを活用するスキルを持つべきだということである。

現代は大きなふたつの特徴を持っている。

ひとつは社会のニーズや価値観が多様化し市場の不確実性が高まっているということ、もうひとつはネットワークやITサービスが社会インフラとなりビジネスのデジタル化が当たり前になりつつあることである。

確実性の高い市場では意思決定に従い成果を出すために企業内における業務の分業化は効率性や責任範囲の明確化という点でメリットがある。

しかし、不確実性の高い市場ではそもそも意思決定そのものが難しく、企業はより現場に近いところで小さな判断を積み重ねながら着地点を探っていかなければならない。

そして市場に関する情報の取得はITの社会インフラ化に伴いIT技術への依存が高まっているため、現場が正しい判断をするためには現場でのITスキルが不可欠となる。

すなわち現場が顧客をよりよく知るためにITスキルを駆使することが望まれているのである。

昨今、イノベーションの必要性が求められるのは経済合理性により最適化された組織構造によって分業化、責任分担が進み、これが組織の保守化を招いていてイノベーションを阻害している裏返しではないだろうか。

ユーザー企業におかれては組織の壁を取り払ってすべての事業にIT人財を再配置し、育成を通してすべての社員がIT技術を身につけるようにすることをぜひ一考していただきたい。

1年間ベクトルをあわせ、検討ありがとうございました！

JUAS 組織力強化研究会

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

ご清聴ありがとうございました。

チーム1

**強いIT組織のあるべき姿と
あるべき姿に成熟させる施策**

（参考資料）
成熟度の定義
成熟度ごとの施策

9. 成熟度の定義：人材育成・採用①

キーワード	レベル1	レベル2	レベル3
適正な人材配置	業務量と稼働工数や必要な人材スキルを把握できている	人材がバランスよく配置されている	工数やスキル充足人材が補てんされ、かつバランスよく配置されている
人事部門の戦略	職種の定義が人事部門の戦略に沿って決まっている	職種の定義が人事部門の戦略に沿って定期的に見直されている	職種の定義が会社の戦略と人事部門の戦略とでマッチしている
修行の場	多少ストレッチされた仕事を通して成長する機会を与えている	SE職に必要なスキル定義が公開されており、自分の力量を把握し、仕事を通して成長する機会を与えている(プロジェクトマネジメント力、インフラストラクチャー、アプリケーション)	他社への派遣、出向等を通して成長する機会を与えられている
教育・研修	会社主催の研修や外部研修、自己研鑽等を通じて業務知識とIT知識を学ぶ機会が与えられている	自部門の取り組みとして業務知識とIT知識を学ぶ研修や制度が確立している	自部門として教育・研修の見直しが行われている

9. 成熟度の定義：人材育成・採用②

キーワード	レベル1	レベル2	レベル3
育成計画	育成や教育手段が明確になっている	育成結果の効果指標を定めている	システム化提案に必要なスキル・人材を明確化した上で、育成のPDCAサイクルが確立されている
ローテーション	担当業務の見直しが定期的に行われている	部署内ローテーションが定期的に行われている	他部署やグループ会社、海外等、部外へのローテーションが計画的かつ定期的に行われている
スキル基準	自社内でのITスキル基準と、グレード、給与の基準が設けられている	自社で将来必要なスキルに対する学習の制度化が行われている	自社で将来必要なスキルに対する学習の制度化の見直しが行われている
キャリアパス標準	基本となる職種と人材開発モデルが定義されている	IT部門の全担当業務において、職種と人材開発モデルが定義されている	IT部門の全担当業務において、会社環境の変化等も踏まえて職種と人材開発モデルの見直しが行われている

9. 成熟度の定義： 関係部門との役割分担①

キーワード	レベル1	レベル2	レベル3
部門間連携の場	関係部門と意見交換し、現状の問題・課題を把握できている	【目標を策定する】 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	部門横断的な取り組みができる仕組みが構築されている
投資対効果	[部分・見える化] ITコスト構造を見える化しているが、部署個別の範囲にとどまっている	[全体・見える化] 企業グループ全体のITコスト構造を見える化し経営層に提示している	[評価・判断] ITコストとビジネス貢献のROIを評価し、適切な投資判断(守り⇒攻め、優先順位づけ)をしている
組織横断チーム作り	[個人・適宜] 個人発案や外的要因により組織横断チームを編成している	[明文化] 組織横断チームを編成することをルール化している	[見直し・定着] 戦略、目的に合わせて、組織横断チーム編成のルール見直しが定着している
全体最適の視点	[IT部門レベル] IT部門(企画・開発・運用)の共通的な課題を認識し、技術選定や標準化および改善を推進している	[業務(組織)レベル] 各ビジネス部門の業務に精通し、問題・課題を業務的視点で改善したり、ITで効率化している	[経営レベル] 経営的な視点を持ち、関係部門間の横串を通し(連携し)、業務とIT利活用の両方の側面から最適化をリードしている

9. 成熟度の定義： 関係部門との役割分担②

キーワード	レベル1	レベル2	レベル3
社内の役割分担	[IT部門レベル] IT部門内(企画・開発・運用)の役割と責任を明らかにしている	[業務レベル] ビジネス部門、IT部門、スタッフ部門(人事、経理等)の役割と責任を明らかにしている。が明確になっている	[縦の関係] 経営と本体IT部門の役割と責任を明らかにしている
会社間の役割分担	[プロジェクトレベル] ビジネス部門、本体IT部門、情報子会社、ベンダーがプロジェクトレベルで(短期的に)役割分担している	[業務(組織)レベル] 競合他社(強み・弱み)を認識し、ビジネス部門、本体IT部門、情報子会社、ベンダーの役割と責任が明らかにしている	[経営レベル] ビジネス部門のお客様や競合他社を認識し、親会社、情報子会社、ベンダーの役割と責任を明らかにしている
マインド醸成	[個人・適宜] 意識の高い個人が周囲を巻き込んで価値観を共有している	[明文化] ミッションを実行していくうえでIT部門に必要な共通の価値観が明文化し共有している	[受動的] ビジネス側の中長期計画に沿ったIT戦略を立案し経営層を含めて社内でコミットされて実行している
ビジネスへの貢献	[受動的] ビジネス側の中長期計画に沿ったIT戦略を立案し経営層を含めて社内でコミットされて実行している	[能動的・改善] ビジネス側の中長期計画と連動した戦略およびIT部門主導の戦略を提言し経営層を含めて社内でコミットし実行している	[能動的・改革] ビジネス企画策定に参画し、IT活用によるビジネスモデル創出や業務プロセス改革をビジネス部門に提言している

9. 成熟度の定義： 先進技術

キーワード	レベル1	レベル2	レベル3
技術情報の収集	先進技術についての情報が共有できている	関係部門に自部門からの情報発信をしている	ニーズを予測したシーズ探索、社外のICT活用事例を積極的に調査
経営戦略に沿った研究	先進技術・サービス動向をIT戦略に反映している	先進技術をIT戦略として取りまとめ、計画的に遂行している	経営戦略(外的変化)に即して、先進技術研究の計画策定(予算割り当て含む)され、研究結果に基づく、利用方針が提示されている
専門組織の定着化	先進技術の情報収集および習得の専門組織がある	先進技術・サービスを用いて業務改革やシステム化を提案している	PDCAが回っている。先進技術の適用範囲の拡大
情報収集・提案の専門組織化	最新技術や技術革新を検討・研究する場を醸成できる	組織一丸となって、環境変化や先進技術の動向を先読みし、アイデアを構想している	先進技術・サービスを用いて業務改革やシステム化を提案する組織がある
評価・導入基準	先進技術の情報収集・内部共有がなされ、社内での導入が進められている	先進技術の評価と導入に関する基準が定められている	ビジネス部門とともに標準プロセスを確立し先進技術の評価・改善を実施している

9. 成熟度の定義： 組織体制①

キーワード	レベル1	レベル2	レベル3
全体最適の視点	各ビジネス領域横断、業務プロセスの上流下流等、全体最適視点を持つ	各ビジネス領域横断、業務プロセスの上流下流等、全体最適視点を持ち、中立的および客観的な立場で着地点を見出すようリードしている	各ビジネス領域横断、業務プロセスの上流下流等、全体最適視点を持ち、中立的および客観的な立場で着地点を見出すように実施した最適化について、評価・見直しを実施している
管理指標による定量化・制度化	ある一定のセオリーに従ってKPIの目標値を立てる	組織モデルがKPIを持っており、それらが定期的に見直されている	各組織のKPI/KGIが存在し予実管理できるとともに、KPIそのものの見直しサイクルが定着している
外部環境変化への対応	外部環境の変化の情報を収集している	外部環境の変化に応じて自組織の組織・戦略をたてられている	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、他組織への影響も考慮できる
価値観 & マインド醸成	ミッションを実行していくうえでIT部門に必要な共通の価値観を示し、IT要員一人ひとりに浸透している	組織メンバー全員がビジョン・目標の共有し、実現のために取り組んでいる	組織としてビジョン・目標の達成について評価・改善を行っている

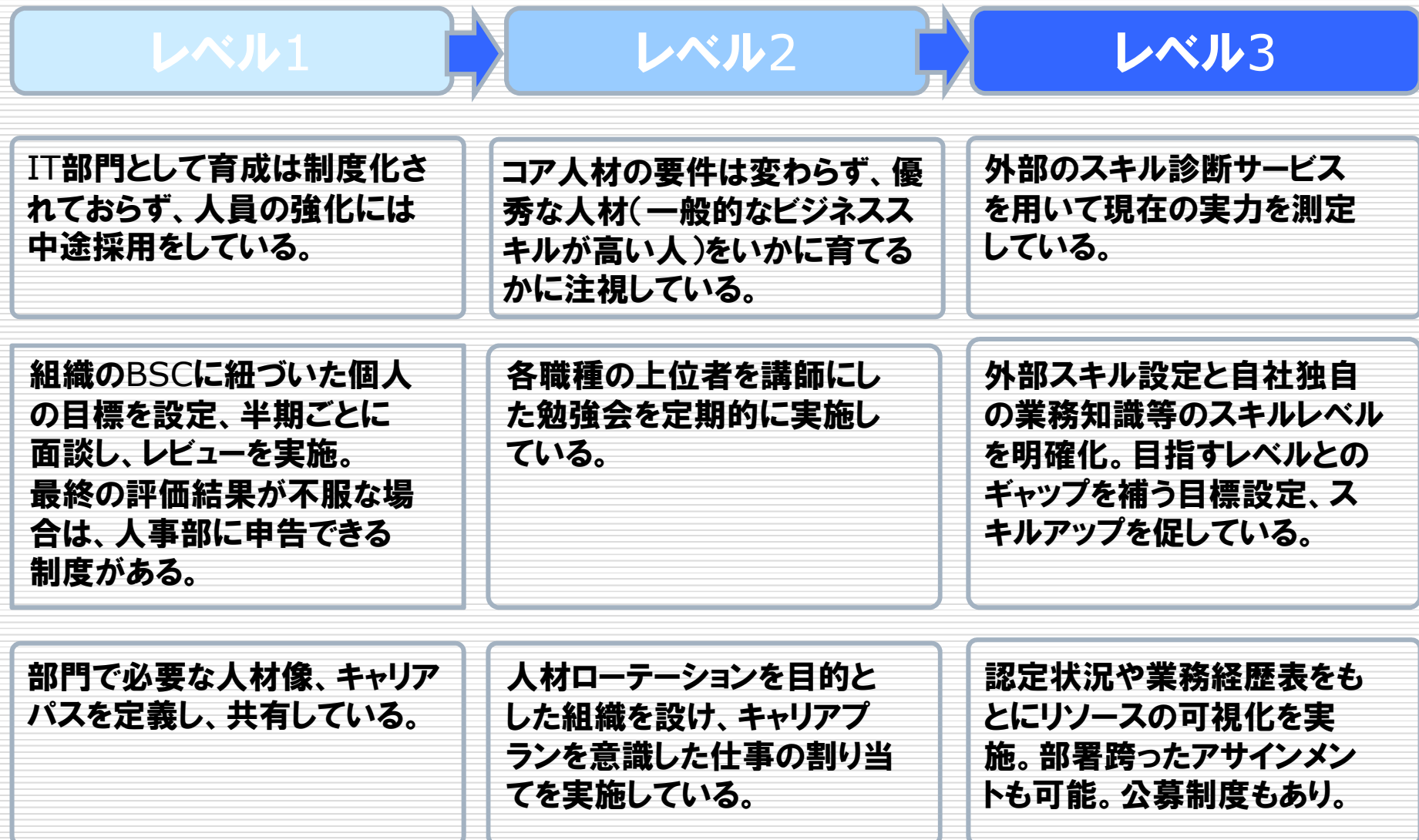
9. 成熟度の定義： 組織体制②

	レベル1	レベル2	レベル3
ミッションの明確化	IT部門のミッションが明確化されている	IT部門のミッションが明確化されており、各ステークホルダーもそれを理解している	IT部門のミッションが明確化されており(システム化の提案等)、各ステークホルダーもそれを理解し、改善が行われている
コミュニケーション	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	社内・国内に閉じず、オープンな情報交換の「場」を有する	マネジメント層・現場層の課題意識が相互に共有できる
コア業務へのシフト	コア業務に集中できる体制になっている	システム化の提案を行う専門組織を組成し、各種調査・企画・提案に十分な時間を確保している	上流工程支援を担える状態であり、且つグループ会社や海外もカバーする

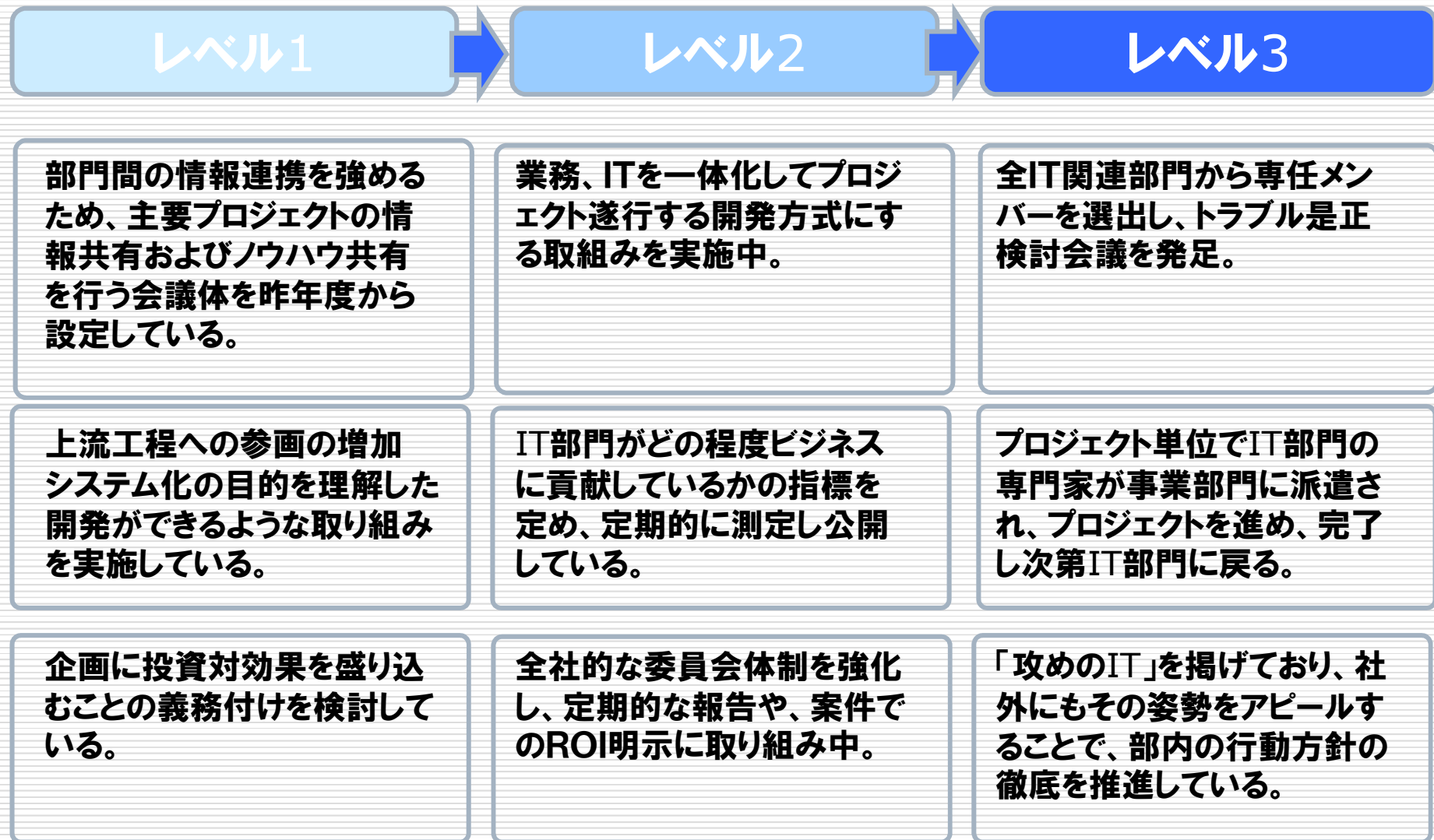
9. 成熟度の定義： 投資管理

	レベル1	レベル2	レベル3
予算の執行状況管理	予算管理や執行ルールが明確になっている	予算管理、投資判断のルールが定められている	工数やスキル充足人材が補てんされ、かつバランスよく配置されている
投資判断ルールの明確化	予算管理、投資判断のルールが定められている	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	中長期的な費用(設備・収支)を見込み計上できる
投資管理専門組織の組成	IT投資に関して検討・評価する機関が設置され、IT投資計画が策定されている	IT投資に関して専門組織が毎年評価を行い、経営にフィードバックしている	IT投資に関して専門組織が経営評価に基づきIT投資計画を見直ししている
投資の効果測定	投資判断の指標に即した情報を可視化している	費用対効果を検証し、経営や関係部門に提言できる	IT投資判断後もKPI(投資対効果等)をモニタリングし、次のIT戦略立案、IT投資判断に知見を活かしている
原資の確保	IT投資を実施するにあたり、必要な人材が確保されている	IT投資を実施するにあたり、必要な人材が確保され、IT投資計画と連動した実行ができています	既存システム保守および運用の中で、コスト削減、品質向上等の改善数値目標(KPI/KGI)が設定されており、改善により捻出したコストを「攻めのIT」の原資としている
ITポートフォリオ	経営戦略に基づいたIT投資計画(重点領域など)を検討する部門がある	経営戦略に基づいたIT投資計画(重点領域など)を毎年見直しする部門がある	経営戦略に基づいたIT投資計画(重点領域など)が明確になっている

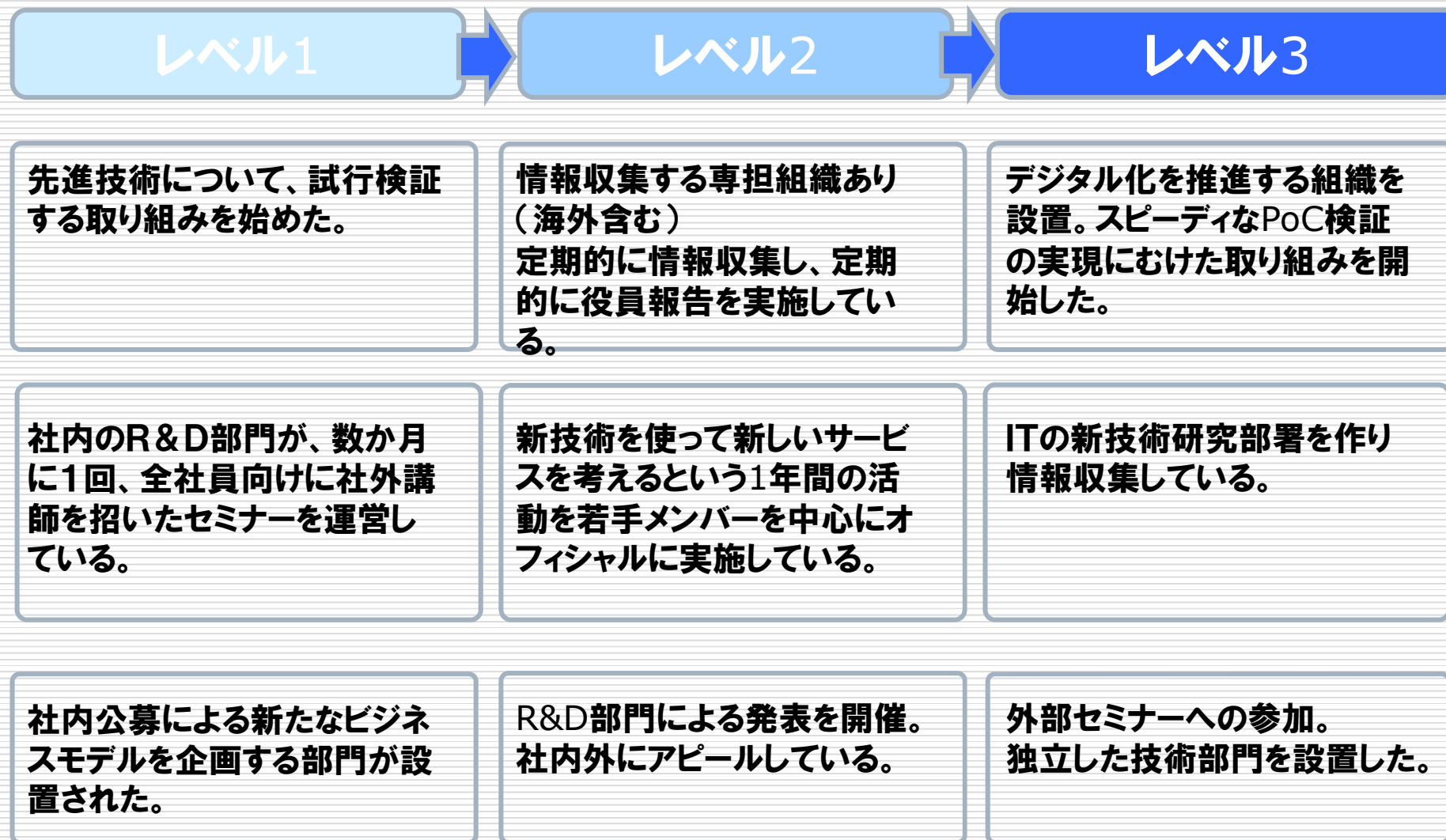
10. 成熟度ごとの施策：人材育成・採用



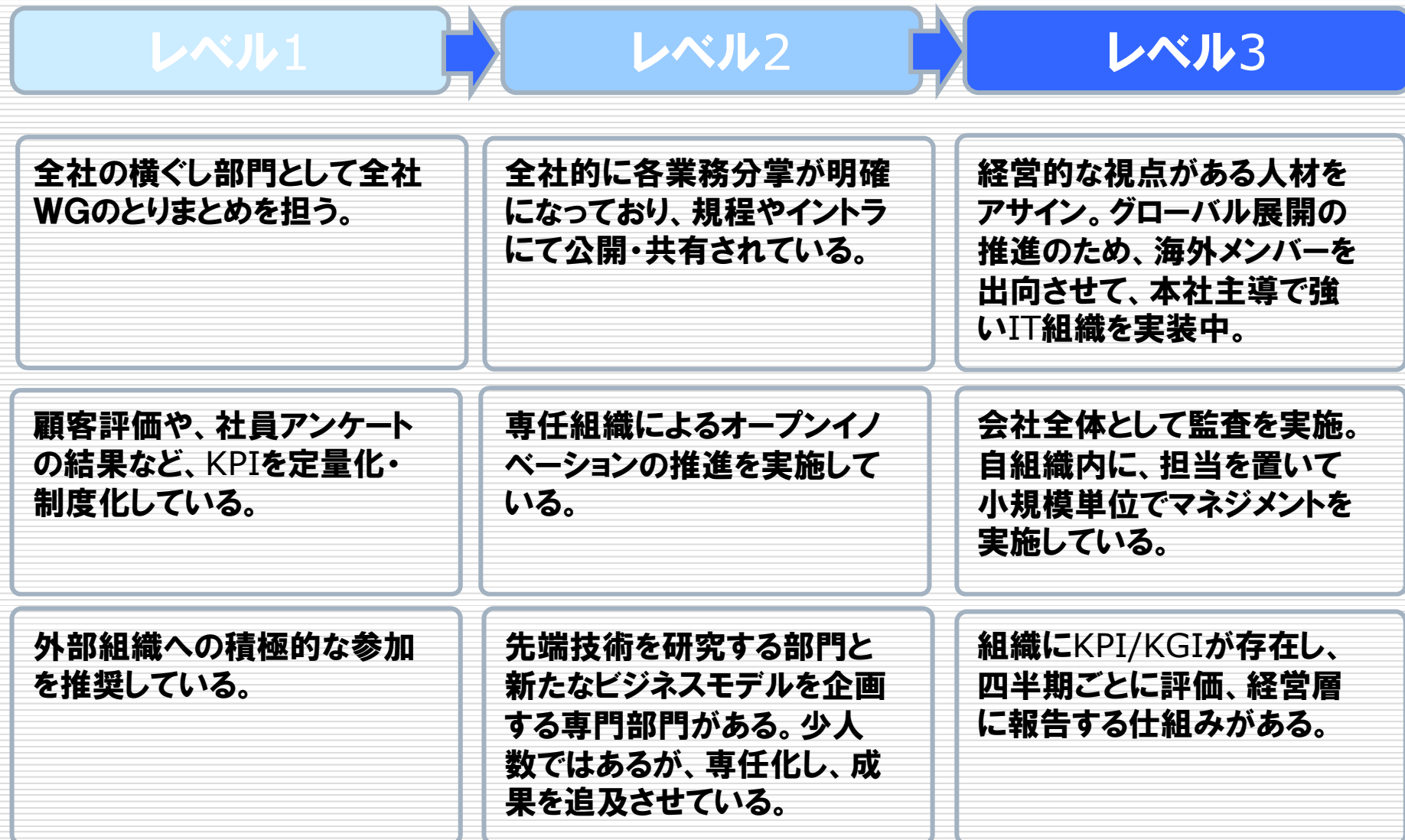
10. 成熟度ごとの施策： 関係部門との役割分担



10. 成熟度ごとの施策： 先進技術



10. 成熟度ごとの施策：組織体制



10. 成熟度ごとの施策：投資管理

