

「DXを支える日本企業のIT部門が これから進むべき方向」 ～深圳も参考にしながら～

PCNW 幹事長
寺嶋 一郎



私の略歴

- 1979 積水化学 生産技術部
FA(マイコンによる制御) 生産管理
- 1986 特別研修制度にてM. I. T. へ留学
人工知能の研究
- 1988 情報子会社ISACへ出向
主に住宅のシステム化を推進
- 2000 積水化学 情報システム部長
全社IT統括、基盤・共通システム刷新、グループITガバナンス
- 2016 定年退職
TERRANET 代表



「私がやってきたこと、そこから学んだこと」ITLeadersに連載！

- 【第1回】 積水化学入社、ITの醍醐味を手を動かして知る
- 【第2回】 MITに留学、しんどいことこそリターンも大きい
- 【第3回】 人工知能ビジネスを目指したIT子会社～そこで住宅事業の難題に挑戦
- 【第4回】 IT子会社で様々なシステムを開発しながら学んだこと
- 【第5回】 情報システム部長に就任、四面楚歌の中でIT部門の構造改革を断行
- 【第6回】 なぜ積水化学では電子メールからグループウェアまで内製したのか
- 【第7回】 「見える化」を主体としたセキュリティ対策の推進とその効果
- 【第8回】 オープン化による基幹システム刷新の経緯と成果
- 【第9回】 全社ICT標準化の推進と成果、そしてITスタッフの頑張りについて思うこと
- 【第10回】 ITのグローバル化に向けた挑戦
- 【第11回】 情報系基盤のクラウドへの移行、大臣表彰など外部から高く評価される
- 【第12回】 モノづくりのIT基盤と今後の製造業の向かうべき方向
- 【第13回】 デジタルビジネス時代を迎えてIT部門の向かうべき方向(1)
- 【第14回】 デジタルビジネス時代を迎えてIT部門の向かうべき方向(2)
- 【第15回】 次世代のIT部門のリーダーに向けて伝えたいこと

「私がやってきたこと、そこから学んだこと」ITLeadersに連載！

- 【第1回】 積水化学入社、ITの醍醐味を手を動かして知る
- 【第2回】 MITに留学、しんどいことこそリターンも大きい
- 【第3回】 人工知能ビジネスを目指したIT子会社～そこで住宅事業の難題に挑戦
- 【第4回】 IT子会社で様々なソフトを開発しながら学んだこと
- 【第5回】 情
- 【第6回】 な
- 【第7回】 「見
- 【第8回】 オ
- 【第9回】 全
- 【第10回】 ITのグローバル化に向けた挑戦
- 【第11回】 情報系基盤のクラウドへの移行、大臣表彰など外部から高く評価される
- 【第12回】 モノづくりのIT基盤と今後の製造業の向かうべき方向
- 【第13回】 デジタルビジネス時代を迎えてIT部門の向かうべき方向(1)
- 【第14回】 デジタルビジネス時代を迎えてIT部門の向かうべき方向(2)
- 【第15回】 次世代のIT部門のリーダーに向けて伝えたいこと

「ITLeaders 寺嶋」で
検索してみてください！

日本企業のIT部門を強くするためのお手伝い

TERRANET 代表 寺嶋一郎

企業経営におけるITへの期待は、「省力化・効率化」から「いかに顧客の潜在・健在ニーズに応じて、ビジネスそのものを変えていけるか」といった領域へシフトする中、ベンダーに丸投げし、予算管理しかしてない手配師のようなIT部門から脱却し、経営視点を持ち、ビジネス部門から信頼される強いIT部門に変わっていくための支援を行いたい。

- **IIBA日本支部** 代表理事
- **ビジネスシステムイニシアティブ協会** 副理事 & 事務局長
- **PC・ネットワークの管理・活用を考える会(PCNW)** 幹事長
- 「次世代を担うIT変革リーダー養成塾」 塾長
- 「システム部長友の会」 座長
- 「これからの経営システムを考える会」 アドバイザー



デジタルトランスフォーメーションとは(1)

デジタルを前提とした企業に変身する！

- 人のマインドセット
- 組織
- 制度
- **ビジネスそのもの**
 - 商品・サービス
 - ビジネスモデル
 - ビジネスプロセス

同時多発の新技术の出現

モバイル (iPhone)

クラウド

AI・機械学習

ビッグデータ

3Dプリンタ

ロボット

ドローン

AR/VR

ブロックチェーン

量子コンピュータ



デジタルトランスフォーメーションとは(2)

既存のビジネスを、デジタル・テクノロジーを駆使して変革し、
変化の激しいビジネス環境への即応力や新たな競争力の
源泉を生み出す組織やビジネス・プロセスを実現すること



スマホ(モバイル)での操作可能

メールからSNS/チャットへ

ビッグデータ分析やAI活用が前提

個別開発からパッケージ/SaaSの活用

デジタルトランスフォーメーションとは(2)

既存のビジネスを、デジタル・テクノロジーを駆使して変革し、
変化の激しいビジネス環境への即応力や新たな競争力の
源泉を生み出す組織やビジネス・プロセスを実現すること



スマホ(モバイル)での操作可能

「デジタル化するか、さもなくば死か」
フィリップ・コトラー

クラウド元年の2014年、SaaSの活用

深圳に行ってきました！

- 香港の隣
- 人口は1500万人、人口・広さとも、「ざっくり東京ぐらい」
近隣は「珠江デルタ」と呼ばれる4000万人規模の「世界の工場」
- この20年で発展途上国から最先進国の一つに
高齢者率2% 20代が大半、30代と合計して65%を占める
- 世界的なR&D企業が多く、
国際特許数で他都市を圧倒

もうそこは「パクリの中国」ではない！



WeBank訪問



中国最初の民間デジタルバンクWeBank

- オフラインの営業拠点を開設せずに、オンラインのみでの銀行業務
 - 2000人弱で1億5千万人のユーザーをサポート
 - 若い社員(平均27歳)、7割はエンジニア、アメリカ帰りも多い
- 主に信用格付けシステムに基づく無担保の個人向け融資サービス
 - WechatPay、WeChat(SNS)、さらには政府のビッグデータからデータ分析
 - 顔認証による本人確認と、ビッグデータ等に基づく信用格付け
 - 個人のデータにより利息を個別にコントロールすることで貸し倒れリスクを軽減
- ABCD(AI、Blockchain、Cloud、Bigdata)という技術戦略
 - スピード第一(3+3:新たなサービス創出に3ヵ月、撤退判断に3か月)
 - プライベート・クラウドの自社開発
 - 独自のモニタリングシステム(まるでスターウォーズの管制室！)



中国

• オフ

•

•

• 主

•

•

•

• AB

•

•

•



WeBank
微众银行
科技 · 普惠 · 连接

行

輕減

WeBank
微众银行

イノベーションが起きる仕組みを構築

- スタートアップ企業を支援するアクセラレーター&インキュベーション群
 - 華潤創業によるアクセラレーター&インキュベーション施設「潤加速」
 - 自社グループに役立つ高い4つの領域(AIとIoT、EC／小売り、ヘルスケア、FinTech)に絞り、グループに属する既存企業の価値を高めるべくスタートアップの発掘・育成に取り組んでいる



イノベーションが起きる仕組みの構築

- ハードウェアに特化したインキュベーター
 - Shenzhen Valley Ventures
 - アイデア創出からプロトタイプ、設計、試験・認証の取得、量産に至る一連の過程でハードウェア開発に関わる問題を設備や人材などの面でサポート



秋葉原の20倍ともいわれる電気街

- 部品、AV機器、スマホ、PCなどデジタル機器であふれる華強北電気街



IoTでイノベーションを加速

- 様々なセンサーを組み込み、部品レベルから機能ブロック、商品という様々なレベルでコモディティー化
- AI&IoTでアイデアをすぐに具体化させるアクセレータの仕組みが整う

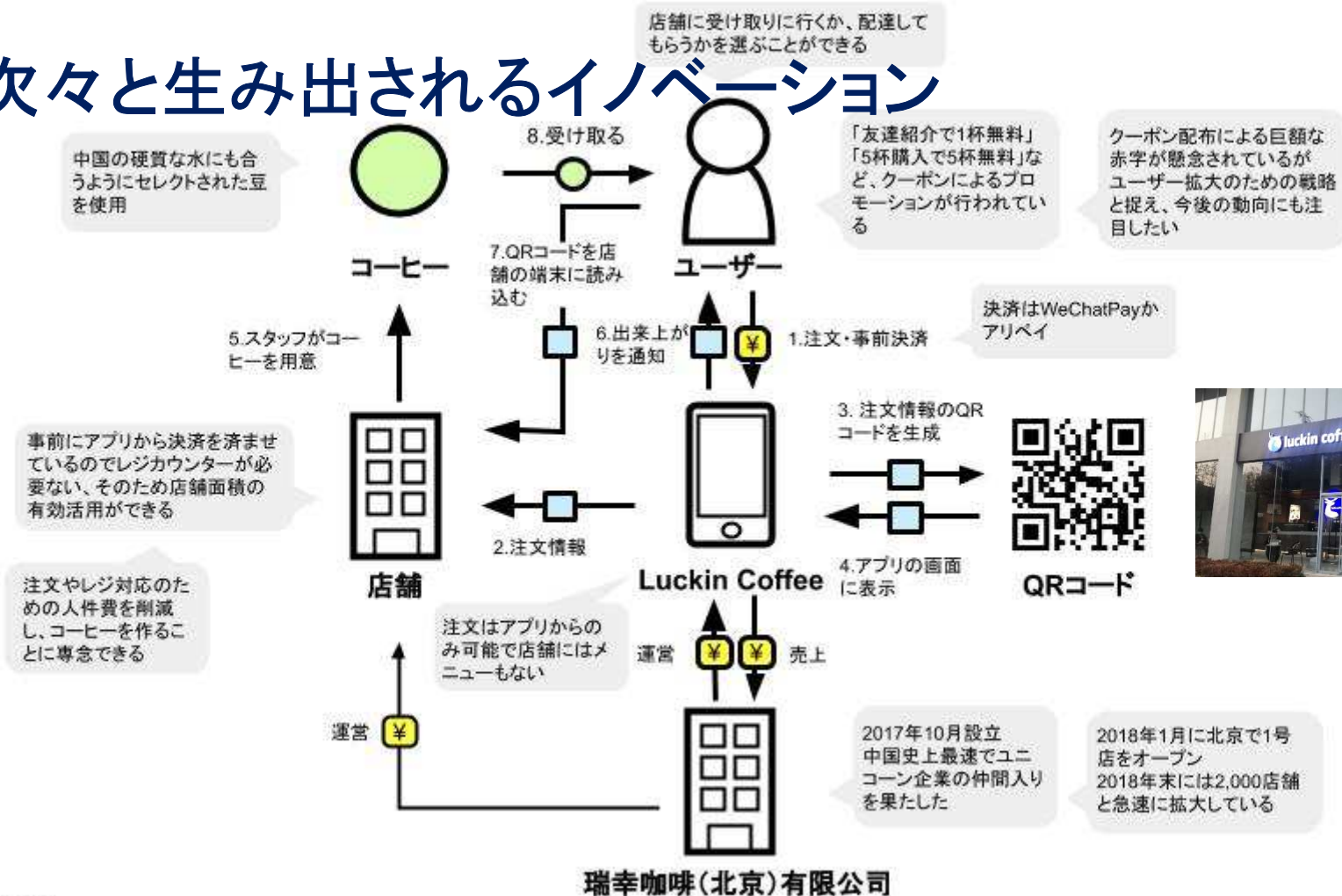


今や世界シェア7割のDJIのドローン

- ドローンで世界シェア7割の大手メーカーDJI
- 2006年創業、現在2800名のグローバル企業へ
- 創業者・汪滔は幼いころ航空機のプラモデルを作ったり、ヘリコプターの漫画を読みながら大空への憧れを募らせ、香港科技大学でラジコンヘリコプターの飛行コントロールシステムについて研究
- その時、ラジコンヘリコプターが空中で思い通りの場所で完全停止し、安定した定点ホバリングができる制御システムを開発したいと思い描きそれを実現

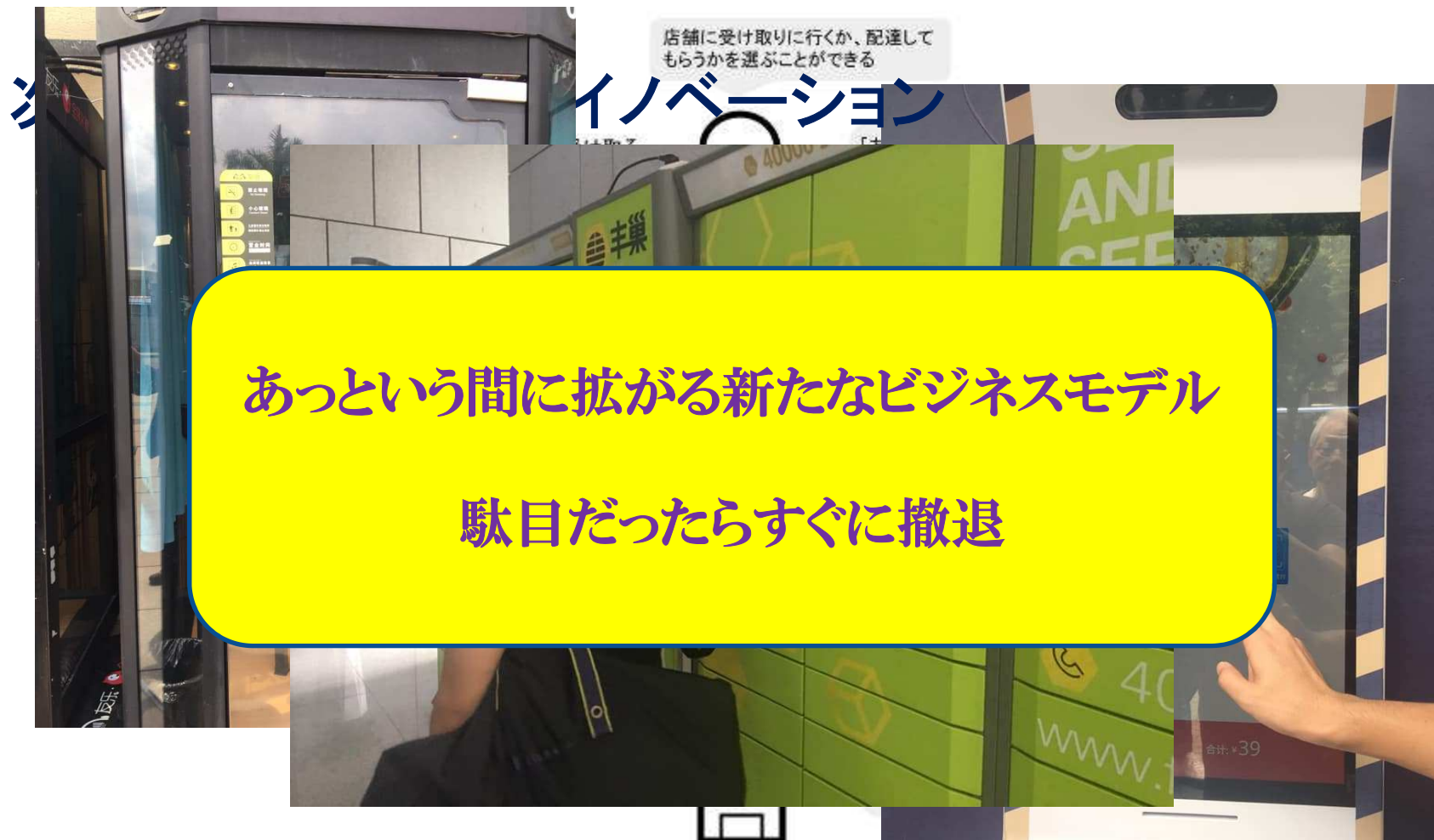


次々と生み出されるイノベーション





瑞幸咖啡(北京)有限公司



あっという間に広がる新たなビジネスモデル

駄目だったらすぐに撤退

瑞幸咖啡(北京)有限公司

なぜ深圳なのか？

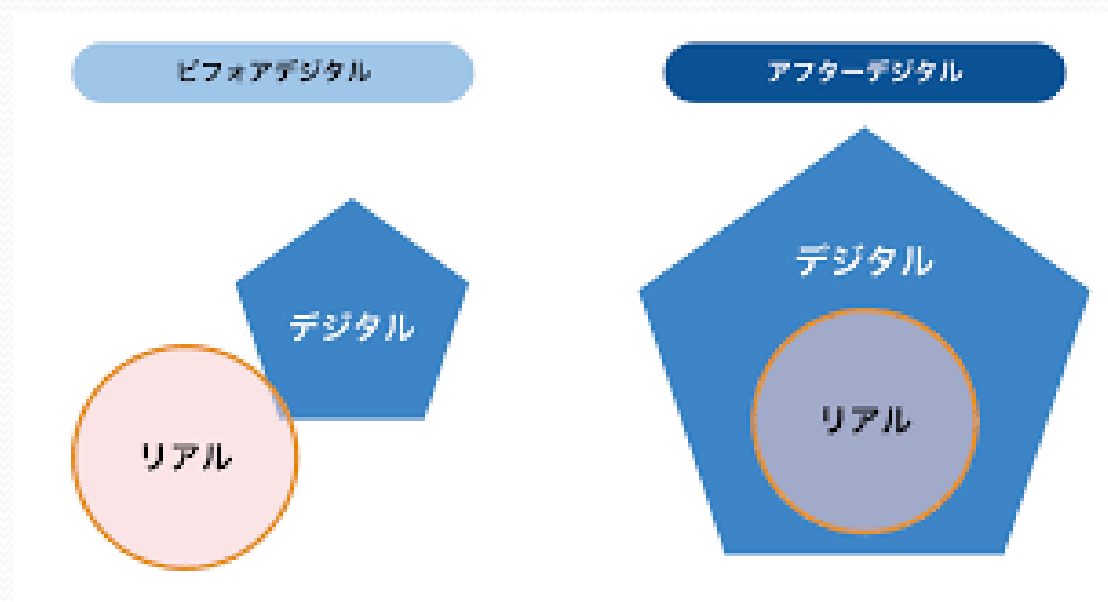
- 多種多様な工場(EMS)が存在し、小ロットで受け付ける会社も多い
- 世界中の基準に合わせたハードウェアの製造に関する業種がすべて集まっていて、飛び込みでも話ができる程度にオープンである
- ハードウェアに関する情報が可視化され、集積されている
- IP(知的財産)がオープン化されている独特のシステムが小企業を助ける

「世界中から工場が集まっている」

「深圳の1週間はシリコンバレーの1ヶ月」

多産多死・計画できない時代の「イノベーションのゆりかご」

Next Stepとしてのアフターデジタル



アフターデジタルの本質

＜ビフォーアデジタル＞

リアル(店や人)でいつでも会えるお客様が、
たまにデジタルにも来てくれる

VS

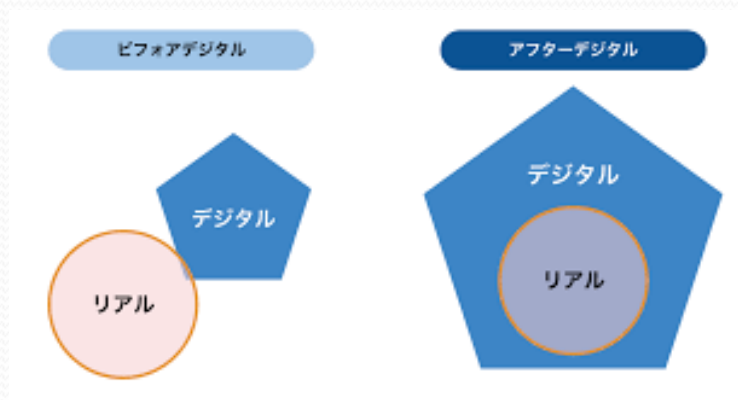
＜アフターデジタル＞

デジタルで絶えず接点があり、
たまにデジタルを活用したリアル(店や人)にも来てくれる
リアルチャンネルにはより高い体験価値や感情価値が求められる

Next Stepとしてのアフターデジタル

＜中国・深圳のデジタルイノベーションに見る「アフターデジタル」＞

- 「顧客接点データを多く持ち、それをエクスペリエンスも良さに還元する」
この新たな改善ループをいかに高速で回せるか
- バリューチェーン → バリュージャーニー



バリュージャーニーへ向かって

- 商品や技術とその販売を軸にしたこれまでの「バリューチェーン型」から顧客に長く寄り添って価値を提供し続ける「バリュージャーニー型」に変化
- リアルも含めて行動データが大量に出てくる時代においては、この**行動データ**をいかに取得活用できるかがビジネスにおける成功の鍵

<エクスペリエンスと行動データのループを回す>

- オフライン行動のすべてをデジタルデータ化
- 顧客接点を高頻度に！
- 「楽しい、便利、使いやすい」という体験品質を高くする！
- 最適なタイミングでの顧客とのコミュニケーション

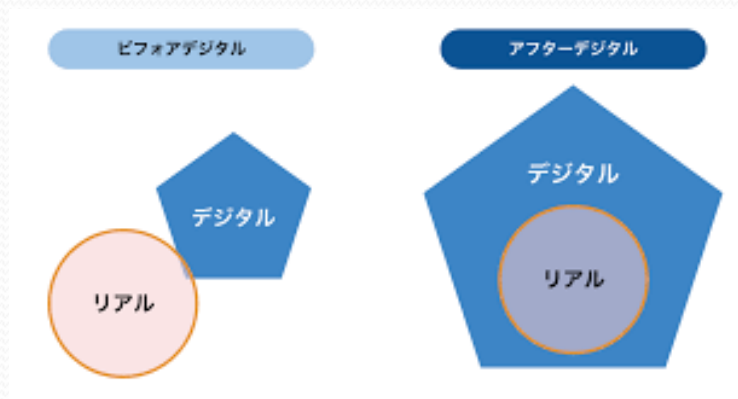
Next Stepとしてのアフターデジタル

＜中国・深圳のデジタルイノベーションに見る「アフターデジタル」＞

- 「顧客接点データを多く持ち、それをエクスペリエンスも良さに還元する」

この新たな改善ループをいかに高速で回せるか

- バリューチェーン → バリュージャーニー
- OMO (Online Merge with Offline) 型ビジネスへ



OMO (Online Merges With Offline)

- オンラインとオフラインが溶け合い、違いがなくなる
 - 顧客はチャンネルではなく、その時一番便利な方法を選ぶ
- ＜OMOの顧客視点＞
- チャンネルの自由な行き来
 - Online と Offline が溶け合い、違いをなくする
 - データをUXとプロダクトに返すこと
 - 行動データをフル活用、顧客にプラットフォームに長く滞在してもらう
 - リアルも含めた高速改善
 - Onlineだけでなく、OfflineもUXとプロダクトを高速改善

(ex) アリババ フーマーの
新たなスタイルの
オンライン+オフライン店舗



Next Stepとしてのアフタデジタル

＜中国・深圳のデジタルイノベーションに見る「アフタデジタル」＞

- 「顧客接点データを多く持ち、それをエクスペリエンスも良さに還元する」

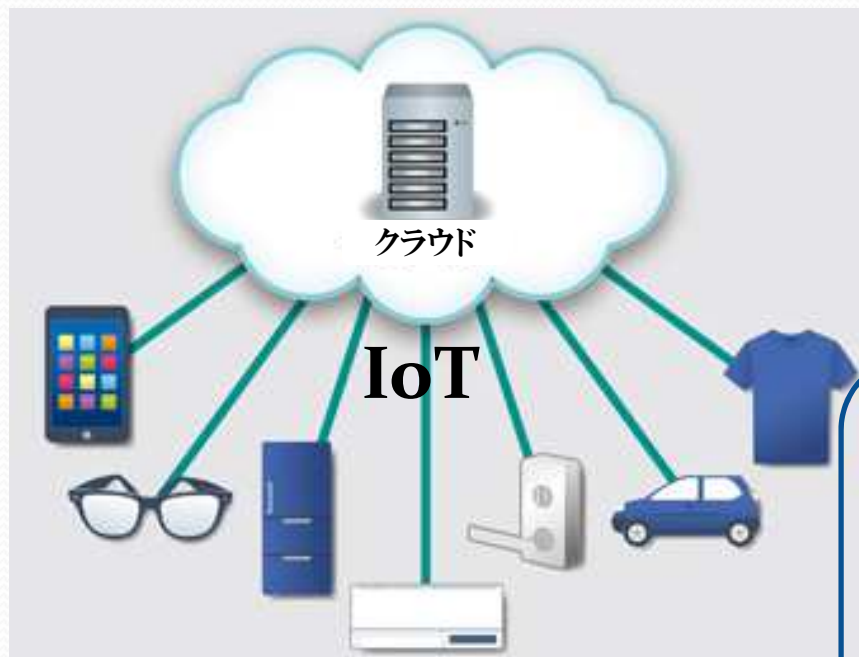
この新たな改善ループをいかに高速で回せるか

- バリューチェーン → バリュージャーニー
- OMO (Online Merge with Offline) 型ビジネスへ

オンラインとオフラインの主従逆転(OMO)
データ×エクスペリエンスという新たな視野



今、デジタルの世界で何がおきているのか



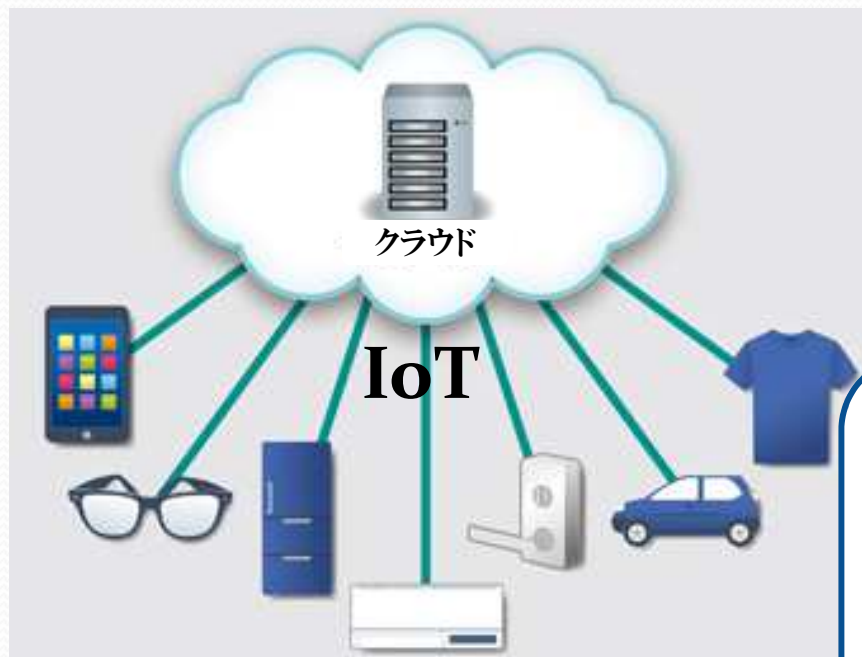
アイディア

ソフトウェア

AI・機械学習

ビッグデータ

今、デジタルの世界で何がおきているのか



アイディア

ソフトウェアが
ビジネスそのもの
になる！

Software is eating the world!

- ソフトウェアこそが重要なことに気づく時が来た！
 - Uber、Airbnbなどのビジネスは「ソフトウェア」そのもの
 - デジタル時代はクラウドネイティブな「ソフトウェア」がビジネスのコア
- **すべての産業でソフトウェア化が進行**
 - **ファッション、小売、観光、住宅、家電、金融、医療、車...**
 - ソフトウェアがビジネスの競争力のキーとなり、スピードが重要
 - 優秀なソフト技術者をどう集めるかが勝負
- 「アイデア」と「ソフトウェア」が世界を変える！



それなのに、様々な課題を抱える日本企業のIT部門

デジタル化推進役としてのCDOの登場

- デジタル化推進役としてのCDO
 - CIOより上位ポジション？
- 経営からのIT部門への不信感
 - ビジネスを知らない
 - お金ばかり使い効果がわからない
 - 新たな提案がない
 - 保守的でNOしか言わない
 - ベンダーに丸投げならいらない etc



本当にデジタル化をIT部門以外で進めるべきなのか？

IT部門がデジタル化の先導役にならねばならない訳

- これって昔からあったこと・・・
 - IT部門に相談するとややこしいので、ビジネス部門が直にやる
- ⇒ IT部門の管轄外のデジタル化は、
ある意味、正式に進められる「シャドーIT」そのもの
- 最初は良いが、結果的にうまくいかず作り直しとなる・・・
 - ビジネスが拡大すると基幹系の仕組みとの連携が必須
 - これまでのインフラやセキュリティとの整合性
 - 業務はデータでつながっており、データを統合的に扱う必要がある！

そのためにはIT部門がしっかりしなければならない！

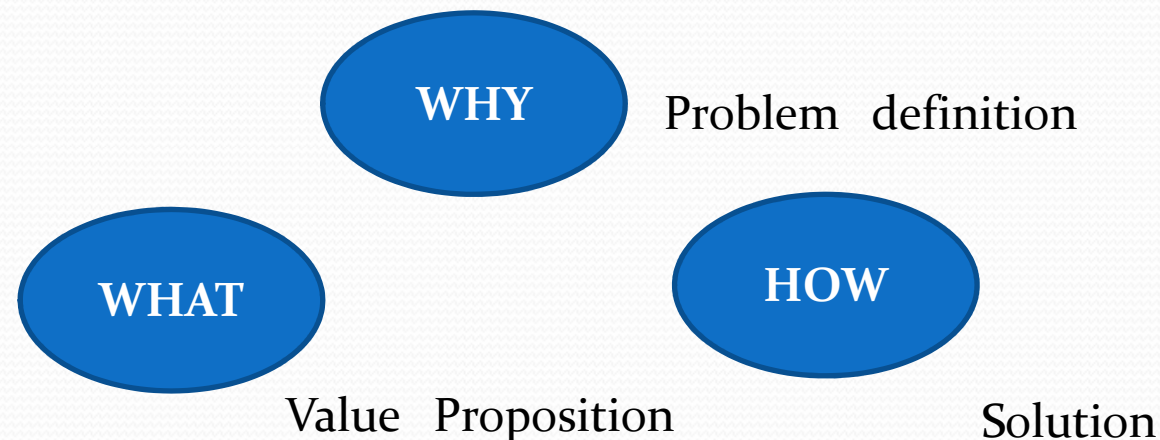
デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）
 - ビジネスアナリシスの習得
- デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出(PoC)ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- IT部門のカバーする領域の拡大
- 変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築
- エンタープライズ・データの提供者であれ！
- サイバー攻撃に備えよ！
- 体制整備と人材育成

ITプロジェクトはなぜ失敗するのか？

- ITプロジェクトはなぜ失敗するのか？

- ニーズと要件にギャップがあるから
- コンセプトが明確ではない！



ITプロジェクトはなぜ失敗するのか？

- ITプロジェクトはなぜ失敗するのか？
 - ニーズと要件にギャップがあるから
 - コンセプトが明確ではない！

超上流がきちんに行われてないため失敗する！

(事業戦略・事業計画、システム化の方向性、システム化計画、要件定義)

value Proposition

Solution

ビジネス・アナリシスの必要性

- ITプロジェクト成功のためには、超上流工程でしっかりとビジネス・アナリシスを行い、ビジネス・ニーズを定義し、そこから要求を固めることが重要！
ということは理解できるが、現実には・・・
 - そのプロセスと作業タスクは各社各様
 - 要求の定義や、方法も各社各様
 - 担当する人材に求められる知識とスキルも明確になっていない
 - いろいろな職種の人が行っている

必要な知識とスキルの標準が必要

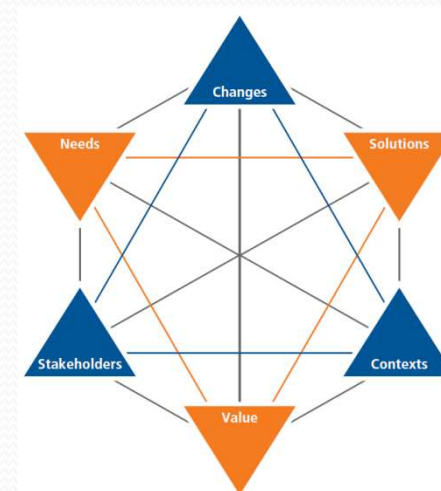
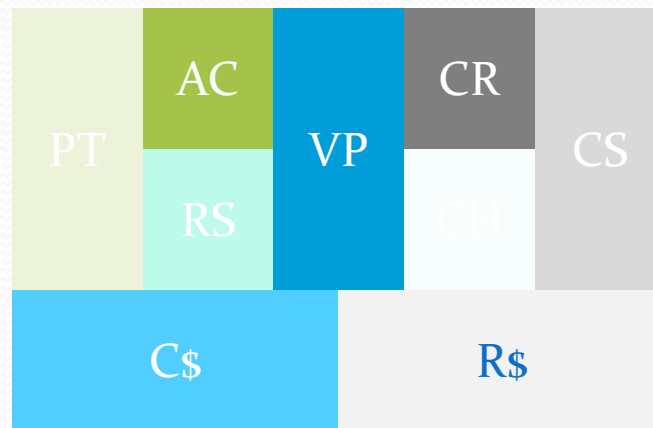
BABOK

専門スキルを持つ人材が必要

ビジネス・アナリスト(BA)

ビジネス・アナリシスとは(BABOKより)

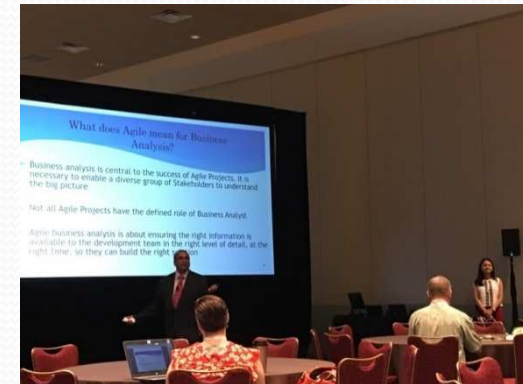
ニーズを定義し、ステークホルダーに価値を提供するソリューションを推奨することにより、エンタープライズにチェンジを引き起こすことを可能にする専門活動



ビジネス・アナリシスとは(私見)

「ビジネスとITを繋げる」こと

そのためにビジネスの戦略からITの要求までをできるだけ可視化するための様々なモデル化を行いながら、ビジネスにおけるITの価値を最大化しようとする活動



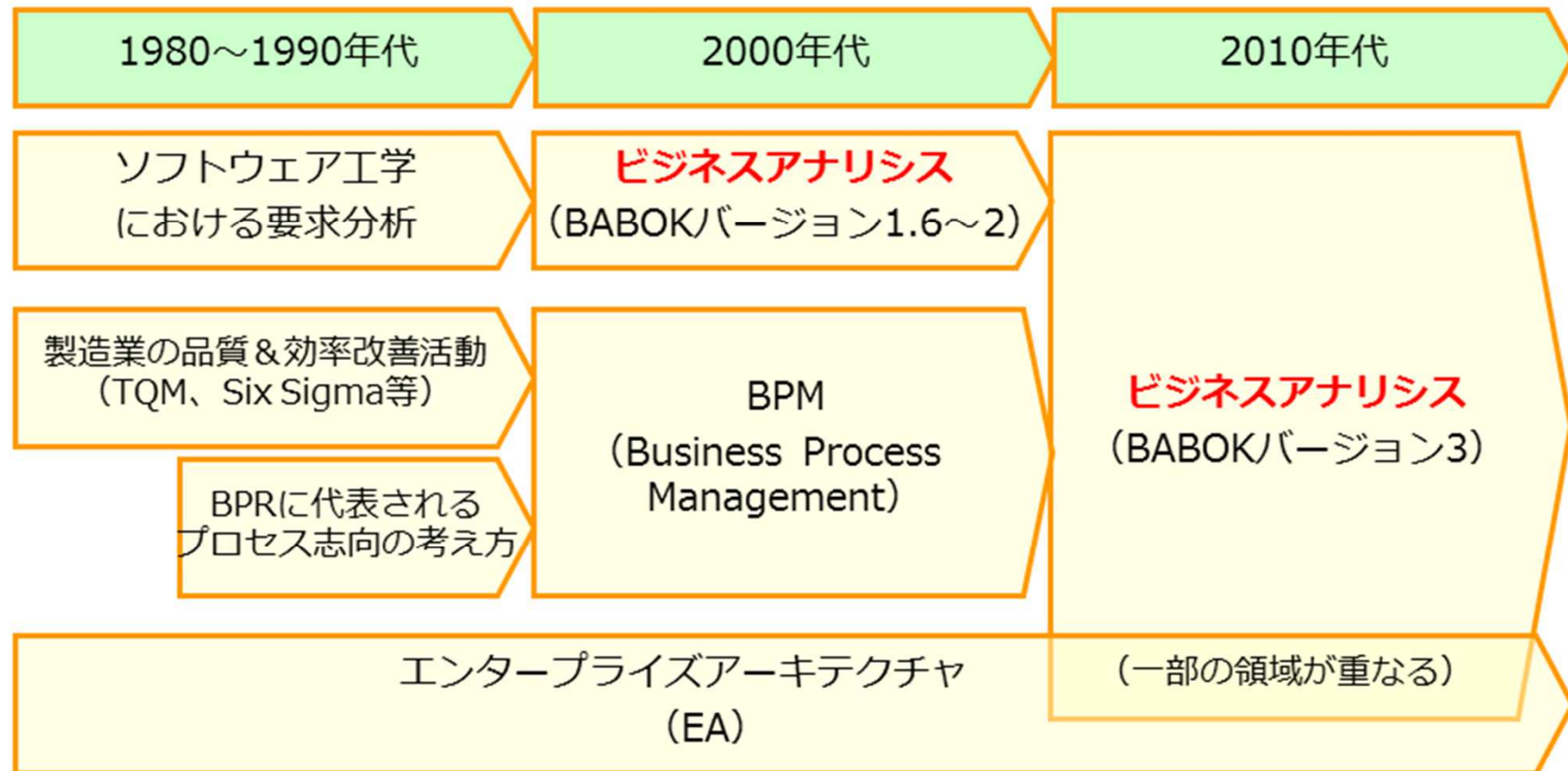
ビジネスアナリシスとはビジネスとITを繋ぐこと！

- そもそもビジネスそのものをどうしたいのかが問題でITは道具
- **そのための様々な可視化の試み**
 - ビジネス・プロセスとビジネス・ルール
 - ビジネス・アーキテクチャ
- **フレームワーク(メタモデル)の追求**
 - ザックマン(EA)のフレームワーク
 - 様々なツール(ビジネスモデルキャンパス、バリュープロポジションキャンパス)
- **戦略(Strategy)から要件へのトレーサビリティを追求！**
 - トップダウンでの業務革新の追求(改良ではない・・・)
- **最後は自動化へ(デジタル化)**

ビジネス・アナリシス(BABOK)の適用範囲



ビジネス・アナリシスの歴史



※ BABOKv1.6 : 2006年公開 BABOKv2.0 : 2009年公開 BABOKv3.0 : 2015年公開

ビジネスに貢献し、価値を持ち続ける仕組みを構築するために

- BA (ビジネス・アナリシス)を学ぶべし！

これからのデジタル変革の時代、ビジネスとITはこれまで以上に
一体化する必要がある、そのためにもビジネスアナリシスが増々
重要になっていく！

- IT部門がビジネス部門の信頼を得るための強力な武器！

IT部門にローテーションされた人材はプログラミングよりもまずビジネスアナリシスを学ぶべき！

ビジネス(業務)とITの両方に精通している人材の育成

ビジネスアナリシスはIT部門こそがやるべき仕事

ビジネスに貢献し、価値を持ち続ける仕組みを構築するために

- BA (ビジネス・アナリシス) を学ぶべし！

これからのデジタル変革の時代、ビジネスとITはこれまで以上に
一体化して必要とされ、そのためのデジタルスキルが日々増々
重要

- IT部門

IT部門

アナリシス

ビジネス

デジタル時代を迎え、ITの役割が、
バックヤードの効率化から
ビジネスを直接支える武器にシフトする中で
ビジネスアナリシスの習得が必須となる！

ビジネスア

ビジネスアナリシスはIT部門こそがやるべき仕事

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

バイモータル モード1 (SoR) と モード2 (SoE)

- モード1はこれまでの従来のIT部門のやり方
 - 業務を安定的に回すため求められるのは、信頼性、安定性、可用性
 - 要件定義で決めた要件に対応しシステムを構築(ウォーターフォール開発)
 - システム導入後はIT部門の運用チームが管理し安定運用を担う
 - IT部門にとってユーザー部門が“顧客”
- モード2はスピード、俊敏性を最重視
 - 製品やサービスを購入する顧客の声や実情等、外部環境の変化に対応
 - スピード重視の[アジャイル](#)と開発と運用チームが連携して進める“DevOps”
 - ユーザー部門はIT部門にとって顧客ではなく、ビジネス上の“パートナー”
 - ビジネスとITが完全に一体化し、**探索、施行**を繰り返す

SoE領域でのシステム構築の特徴

- 内製へシフト
 - ベンダーとの新たな関係 (脱丸投げ)
 - 請負型開発から準委任契約
- 新たな開発スタイル
 - インフラの終焉 : クラウドへ
 - ウォータフォールからアジャイルへ
 - 開発して終わりではないDevOpsへ
- マインド・セットを変える!
 - 受動的、保守的、官僚的
→ 積極的、チャレンジ精神、ベンチャー精神
 - オープンイノベーション、OSSの活用
 - デザイン思考、システム思考



デジタル時代を迎えた今、なぜ内製なのか？

- ITベンダーへの丸投げがIT部門の地位を低下させている！
 - 丸投げで本当にビジネスに必要なITにはなっているのか？
 - ベンダーにロックインされ、コスト・パフォーマンスが劣化していないか？
 - ITベンダー側を駄目にするのも発注者サイドの責任

積水化学での内製化を行った理由とその効果

- 内製しか選択肢がなかった
- 低コストでのIT導入
- 低コストでの改善開発
- 保守コストの削減
- **スピードUP**

ベンダーロックインや
高コストパッケージ
からの脱却

- IT導入&保守における高いコスト・パフォーマンス
- やりたいことを直接に早いリスポンスでIT化できる

今後のデジタル化やデジタルビジネスにおいては内製ヘシフト！

私の経験による内製における開発のあるべき姿

- 同一担当者(グループ)が要件定義から実装までを一貫して担当
- 全員がSEでありプログラマーであるべき！
 - プログラムのできる人間が設計
 - 実装まで考慮した設計が可能
- 業務を理解したうえでのプログラミング
 - 仕様書に表現できない“行間”もプログラミング
 - 将来の拡張を予測したメンテナンス性の高いプログラミング
- 担当者のスキル向上やモチベーションの維持にも貢献
 - ユーザーの反応が直接体感できる
 - ソフトウェア本来の創造性を尊重

こうした考え方こそは、まさにアジャイル開発に繋がる

アジャイルソフトウェア開発宣言(2001)

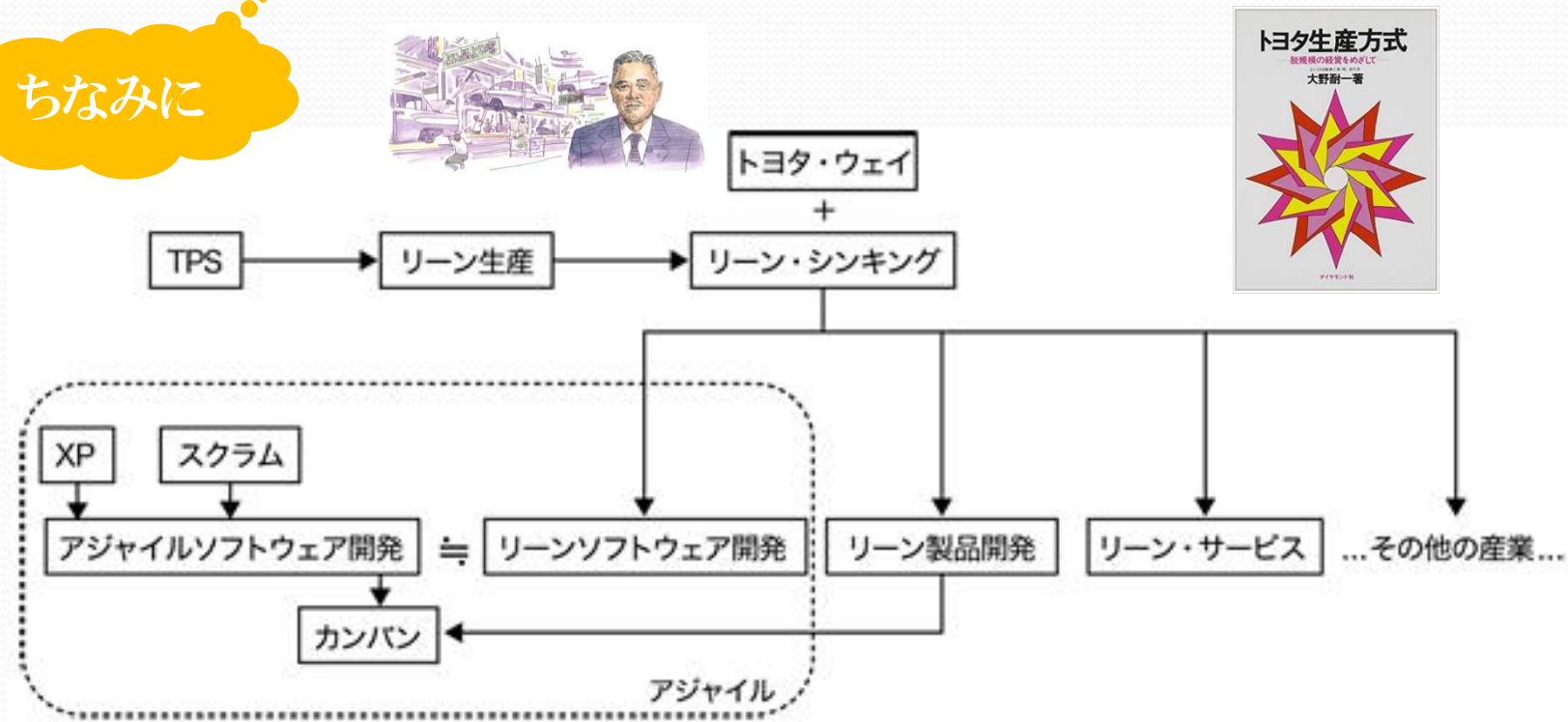
～ よりよい開発方法を見つけ出そうという活動を通じて
以下の価値に至った ～

- プロセスやツールより **個人との会話を**
- 包括的なドキュメントよりも **動くソフトウェアを**
- 契約交渉よりも **顧客との協調を**
- 計画に従うよりも **変化への対応を**

～ 左記のことに価値があることを認めながらも
右記のことがらにより深い価値を置く ～

日本の改善(TPS)が影響を与えたアジャイル開発

ちなみに



日本の改善(TPS)が影響を与えたアジャイル開発

ちなみに



トヨタ・ウェイ

+

TPS

リーン生産

リーン・シンキング



アジャイル開発こそが、
ソフトウェア工場から脱却し
プログラマーを開放する！

XP スクラム
アジャイルソフトウェア開発

カンバン

アジャイル

...その他の産業...

先進のネット企業などのIT戦略

- SoEは徹底した内製化で構築
 - ビジネスと一体化
 - 競争力のあるシステム
 - スピード(俊敏性)が命
 - アジャイルとDevOpsの実践
- SoR(基幹システム)はパッケージ(SaaS)の組み合わせで構築
 - バックオフィスは徹底的なコスト削減
 - カスタマイズは一切行わない
 - より良いパッケージが出てくればそれに切り替える

SoEとSoRでは異なるやり方で立ち向かう



先進のネット企業などのIT戦略

- SoEは徹底した内製化で構築
 - ビジネスと一体化
 - 競争力のあるシステム
 - スピード(俊敏性)が命
 - アジャイルとDevOpsの実践



アジャイルの目的は
ビジネスそのもののアジリティ
そのための新たなマネジメントが！

SoEとSoRでは異なるやり方で立ち向かう

構築

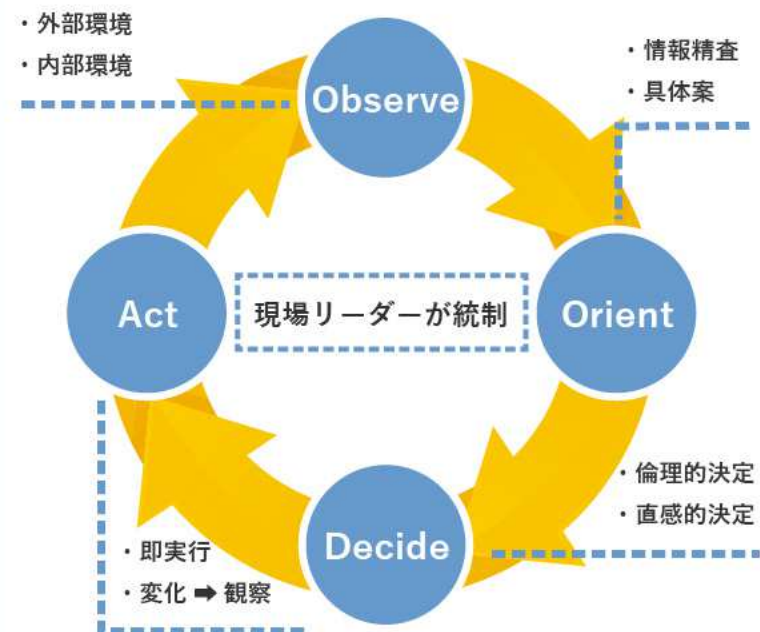


PDCAからOODAループへ！

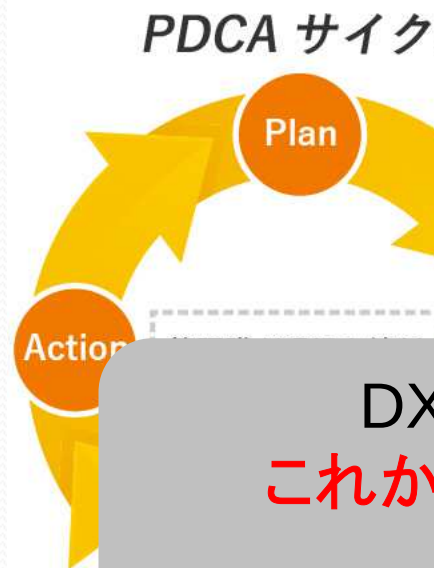
PDCA サイクル



OODA サイクル



PDCAからOODA



OODA サイクル



DX時代、変化に対応すべく
これからはOODAマネージメントへ
さらに驚くべきアジャイルの現場！

米軍、シリコンバレーで採用されている
世界最速の戦略理論「OODAループ」





役職も部署もない
全員主役の
マネジメント

ジョイ・イंक

Joy, Inc.

How We
Built a Workplace
People Love

リチャード・シェリダン 著
原田 駿郎 / 安井 力 / 高羽 龍太郎 /
永瀬 美穂 / 川口 泰博 訳

喜びを追求しながら事業を継続できる会社

**あなたは、誰を
喜ばせますか？**

SE 日本交通 川鍋 会長 推薦!



Joy,Inc. 喜びの経営(アジャイル開発の実践)

- メンロー・イノベーション社の創業者でありCEOの**リチャード・シェリダン**著
- **喜びに満ちた職場**を作れば、社員たちは活力に満ち、楽しく働き、生産性だって高くなる！
- フラットな組織とセルフマネジメント、良いものを作ることにこだわる職人気質、チームで切磋琢磨しつつも助け合う職場
 - 階層がない組織(上司が存在しない)
 - ペアでコンピュータを共有：常に二人一組で作業を行う
 - 二週間ごとに進捗と状況を報告する顧客との合同イベント
 - 毎朝10時の全員立って参加の民主的会議
 - 地下駐輪場を使った仕切りのないオフィスでワイワイガヤガヤ働く
 - 仕事内容や進行、給料までオープンにして、信頼を生む



ソニックガーデンの事例

どうすれば楽しく働きながら

成果を出すことができるのか

「組織としての成果」と「働く人の自由」

を両立できるのか

- 第1段階：生産的に働く
～楽に成果をあげるために“見直す”
- 第2段階：自律的に働く
～人を支配しているものを“なくす”
- 第3段階：独創的に働く
～常識や慣習に従うことを“やめる”

売上目標・ノルマなし
上司なし・
決裁なし
副業OK
倉貫 義人

縛りなし
給与は一律、
賞与は山分け、
評価制度なし

働く時間も
場所も
経費は
承認なく
使える

休暇は取り放題

あ 成 ゼ 管
が 果 ら 理
る は で

「見直す・なくす・やめる」
で組織を
変えよう

最高に自由に働ける会社の
“究極のマネジメント”
その実践ノウハウを集成!

光畑評論社

ソニックガーデンの事例

どうすれば楽しく働きながら

成果を出することができるのか

「組織としての成果」と「働く人の自由」

を両立できるのか

- 第1段階：生産的に働く
～楽に成果をあげるために“見直す”
- 第2段階：自律的に働く
～人
- 第3段階
～常

この会社は、まさに次世代の
新たな組織スタイルを実践

売上目標・ノルマなし
上司なし・
決裁なし
副業OK
倉貫 義人
縛りなし
場所も
時間も
経費は
承認なく
使える
給与は一律、
賞与は山分け、
評価制度なし
休暇は取り放題

あ 成 ゼ 管
が 果 ら 理
る は で
す・やめる」

自由に働ける会社の
「マネジメント」
の実践ノウハウを集成!

組織の進歩(次世代型)

名称		特徴
Teal (青緑)		evolutionary (進化的)
Green		pluralistic (多元的)
Orange		achievement (達成)
Amber (琥珀)		conformist (順応)
Red		impulsive (衝動的)



ティール型)

獲得できるもの	逆効果
セルフマネジメント 全体性 進化的な目的	?
エンパワーメント 理念による組織運営	過剰な相対主義 合理性の軽視 権力や組織構造の軽視
イノベーション 説明責任の明確化 成果主義	短期の成果追求 過剰なレバレッジ 関係性の希薄化
長期プロジェクト スケーラビリティ	社会的な「仮面」 所属意識による分断
目前の成果の獲得	長期視点の欠如 再現性がない

組織の進歩(次世代型組織としてのティール型)

名称		特徴	比喻	具体例	価値の基準	獲得できるもの	逆効果
Teal (青緑)		evolutionary (進化的)	生態系	?	内なる正義性	セルフマネジメント 全体性 進化的な目的	?
Green		pluralistic (多元的)	家族	サウスウェスト航空 スターバックス	人間的な関係性	エンパワーメント 理念による組織運営	過剰な相対主義 合理性の軽視 権力や組織構造の軽視
Orange		achievement (達成)	機械	多くの大企業	成果の追求	イノベーション 説明責任の明確化 成果主義	短期の成果追求 過剰なレバレッジ 関係性の希薄化
Amber (琥珀)		conformist (順応)	軍隊	官僚 カトリック教会	集団の規範	長期プロジェクト スケーラビリティ	社会的な「仮面」 所属意識による分断
Red		impulsive (衝動的)	群狼	ストリートギャング	欲求の充足	目前の成果の獲得	長期視点の欠如 再現性がない

ティール組織の本質

1. セルフ・マネジメント(自主経営)

指示や命令で動くのではなく、**個々人が自主的に経営活動に参加している**。階層やコンセンサスに頼らず、同僚同士の助言や協力関係を活かしながら自ら動く。

2. 全体性(ホールネス、個人としての全体性の発揮)

誰もが「**本来の自分**」で職場に**来ることができ**、自分自身と組織人としての個の間に壁を作らない。**同僚、組織、社会との「一体感」を感じながら充実感を持って働ける風土や慣行がある**。

3. 存在目的

社員一人ひとりが、組織自体が何のために存在し、将来どの方向に向かうのかを「常に」追求し続ける姿勢を持つ。存在目的が、個々人の意思決定や判断に重要な影響を与えている。また、**存在目的自体が生命体として進化している**。

ティール組織の本質

細かな管理をされなくても、個々人が
組織の存在意義と目的を常に意識し、
自ら役割を自覚し、
協働し、
主体的に意思決定し、
日々進化しながら動く、
柔軟で生命力に溢れた組織

デジタル時代を迎えた今、なぜ内製なのか？

- ITベンダーへの丸投げがIT部門の地位を低下させている！
 - 丸投げで本当にビジネスに必要なITにはなっているのか？
 - ベンダーにロックインされ、コスト・パフォーマンスが劣化していないか？
 - ITベンダー側を駄目にするのも発注者サイドの責任



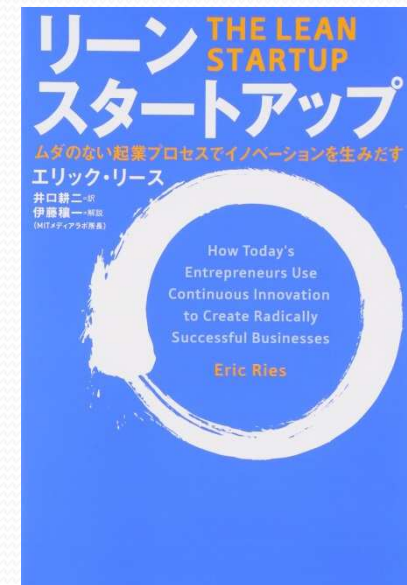
- **丸投げから脱却し、IT部門はIT活用のイニシアティブをとるべし！**
 - 内製化はイニシアティブをとっていく重要な手段
- デジタル時代にシステム構築は内製化（インソース）へ大きくシフト
DXに向けたSoE領域では
アジャイルで内製が当たり前！

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

シリコンバレーに学び、そういう場を作る

- できるだけ早く失敗し、そこから学ぶ
 - まずは小さくはじめる
 - まだ分かっていないことを学ぶ
 - 構築—計画—学習のフィードバックループを意図的に継続
 - 革新会計という手法を導入
 - アジャイル開発を導入
 - 方向転換の可能性を念頭に置く：ピボット
 - 時間のために品質は犠牲にはしない
 - 5回のなぜ？を導入
- 最新技術に触れ、デザイン思考を駆使しながら試行できる場を作る！



シリコンバレーに学び、そういう場を作る

- できるだけ早く失敗し、そこから学ぶ

- まずは何もかも自分でやる
- まだまだ試行錯誤を繰り返す
- 構築型思考から破壊型思考へ
- 革新型組織の構築
- アジリティの重要性
- 方向性を見失わない
- 時間を無駄にしない
- 5回の失敗を乗り越える

ソフトウェア開発者(エンジニア)
ビジネスの専門家(プロデューサー)
デザイナー(ファシリテーター)
の三位一体で
PoC&PoBを推進する部署を
IT部門内に設置せよ！

- 最新技術に触れ、デザイン思考を駆使しながら試行できる場を作る！



イノベーションに必要なこと

1. 明確な方向感と視座
2. 人材の多様性
3. 上下間の風通しの良さ
4. ネットワーク密度の高さ
5. 失敗に寛容な文化
6. 組織における「遊び」の存在



幸福な社員からイノベーションが生まれる！
Happyな社員は生産性が1.3倍、創造性が3倍！

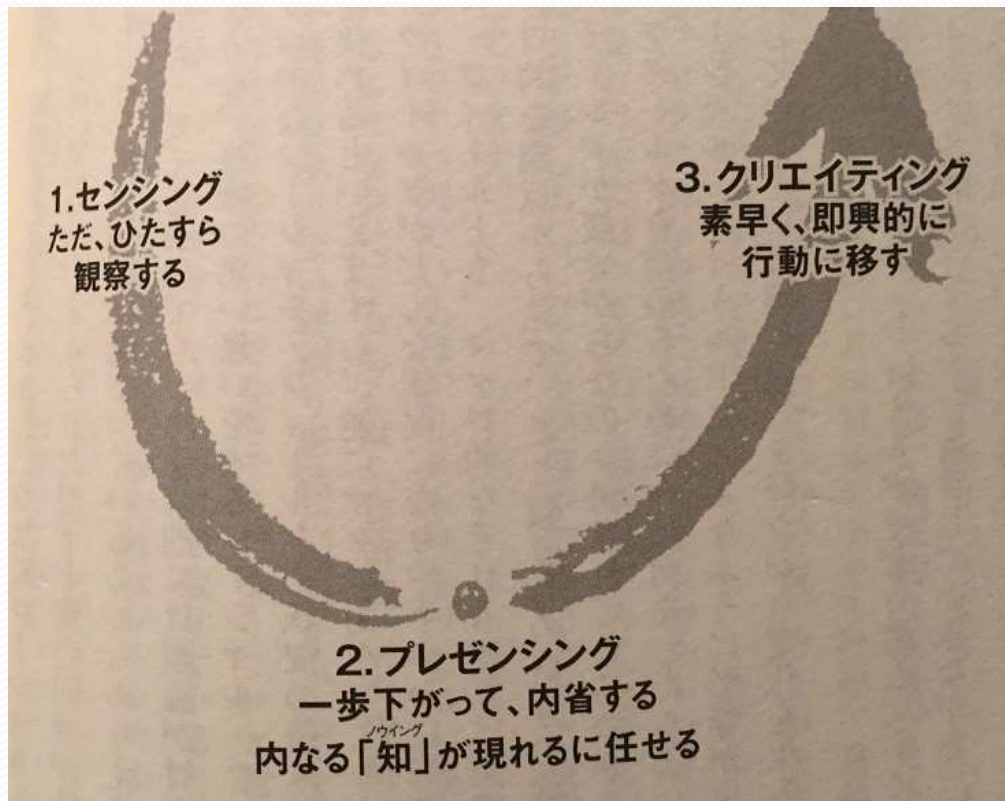
慶応大学前野教授の「幸福学」



- 幸せなら生産性や創造性が上がる！(イノベーションに必要)
- 働き方改革をやるためには効率化・時短から始めるのではなく、まず幸せになることから始めるべし！
- 幸せの4つの因子
 - ①やってみよう(自己実現と成長)
 - ②ありがとう(つながりと感謝)、
 - ③なんとかなる(前向きと楽観)
 - ④あなたらしく(独立とマイペース)

欧米では幸せな職場をデザインする
CHO (Chief Happiness Officer)なる役職も
多くの企業で誕生している・・・！

MITで生まれたイノベーションのためのU理論



MITで

ジョン



内なる「知」が現れる



「著作権保護コンテンツ」
興活出版

！

シリコンバレーで流行るマインドフルネス

- マインドフルネスとは、「今この瞬間に全意識を向けること」
 - グーグル、インテル、フェイスブック、リンクドイン、P&G、フォード、マッキンゼー、ゴールドマン・サックスなどで社員教育プログラムに採用
 - ストレスを減らし、集中力を高め、他者への思いやりの心を育む
- 創造性を発揮する際、重要なのは心の内なる領域(セルフアウェアネス)
 - 自分の状況認識、自分の強みや弱み、自分の価値観や志向性など、自分の内側にあるものに気づく力
 - 現在(今ここ)こそ、私たちが生きている唯一の場であり、夢を実現するために創造力を発揮できる唯一の場

あなたは何者なのか？ 人生の目的とは何か？

シリコンバレーで流行るマインドフルネス

- マインドフルネスとは、「今この瞬間に全意識を向けること」
 - グーグル、インテル、フェイスブック、リンクドイン、P&G、フォード、マッキンゼー、ゴールドマン・サックスなどで社員教育プログラムに採用
 - ストレスを減らし、集中力を高め、他者への思いやりの心を育む
- 創造性を発揮する際、重要なのは心の内なる領域(セルフアウェアネス)
 - 自分の状況認識、自分の強みや弱み、自分の価値観や志向性など、自分の内側にあるものに気づく力
 - 現在(今ここ)こそ、私たちが生きている唯一の場であり、夢を実現するために

マインドフルネスは、もともと日本の禅の考え方
そして、そもそもは仏教から来ており
その仏教の核には内省(反省)がある！

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

モード1とモード2の両輪をうまく廻す

- セゾン情報・小野CTOの取り組み
 - DataSpiderのアプレッソ(モード2)がセゾン情報(モード1)と合併

小野CTOの取り組み

「モード1」と「モード2」、「SoR」と「SoE」のどちらも対応でき、両方の良さを使い分けることができる組織こそ強い！

- モード1のセゾン情報 vs モード2のアプレッソ
 - 放っておけば、互いに足を引っ張り合う
- 互いにリスペクトする関係にどうしていくか

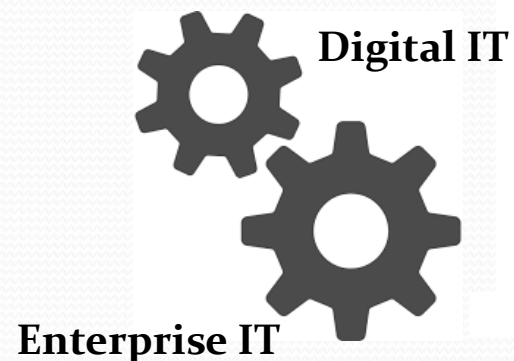
→ 両者が、謙虚で、敬意を払い、信用すること (**HRTの原則**)

- 互いメリットの・デメリットを認識し、そこを理解し合う
- 日常的に顔を合わせ交流を促すようなオフィスに
- 交流イベント、新たなテクノロジーの体験会
- Slackの導入



モード1とモード2の両輪をうまく廻す

- セゾン情報・小野CTOの取り組み
 - DataSpiderのアプレッツ(モード2)がセゾン情報(モード1)と合併
 - 互いに良いところを認めあい、刺激しあい、かつ**尊敬あう関係**に
 - その結果、**新たなイノベーションが生まれる!**
- モード1とモード2は自転車の両輪
- *Two Speed IT*



モード1とモード2の両輪をうまく廻す

- セゾン情報・小野CTOの取り組み
 - DataSpiderのアプレッソ(モード2)がセゾン情報(モード1)と合併
 - 互いに良いところを認めあい、刺激しあい、かつ**尊敬あう関係**に
 - その結果、**新たなイノベーションが生まれる！**

● モー

● Tw

だからこそ同じリーダー(CIO)の配下に
モード1とモード2の組織を持ち、
その両方をうまくマネージしていく必要がある！

Enterprise IT

モード1

モード2

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

(例)DX時代に製造業は今後何に着目していくべきか



デジタル・マーケティング

ビッグデータを活用した需要予測

オープン・イノベーションを活用したR&D

モノからコトへ(モノのサービス化)

e-コマースへ直接的な進出

Industry4.0で実現するスマートファクトリ

IT部門のカバーする領域を拡大する！



- デジタル・マーケティング & 需要予測
 - ネット上で顧客のプロフィールに合わせた個別マーケティングが可能となり、製造業も卸売り・小売りを介さずに、直接e-Commerceに参画したり、あるいは業界プラットフォームを活用したりしていくことが多くなる。
- Industry4.0（スマートファクトリ）
 - 製造業の多くが、会計・販売管理がIT部門、製造システムは技術部門が担っており、それではIndustry4.0やスマートファクトリーの実現はできない！
- Connected Industries（サービス化）
 - IoTを活用した製品のサービス化を実現するには、製品から収集したクラウド上のビッグデータを分析し、アフターフォローしながら、マーケティングに活かし、さらにはR&Dにフィードバックして製品改善を行ったりする必要がある。

IT部門のカバーする領域を拡大する！



- デジタル・マーケティング & 需要予測

- ネット上で顧客のプロフィールに合わせた個別マーケティングが可能となり、製造業も卸売り・小売りを介さずに、直接e-Commerceに参画したり、あるいは業界プラットフォームを活用し、出回っている様々な

- Industry

- 製造
てお

- Connected

- IoTを活用した製品のサービス化を実現するには、製品から収集したクラウド上のビッグデータを分析し、アフターフォローしながら、マーケティングに活かし、さらにはR&Dにフィードバックして製品改善を行ったりする必要がある。

IT部門はビジネスのバリューチェーンの
全プロセスがシームレスに連携できるように、
その全体に横串を刺す役割を担う！

が担っ

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

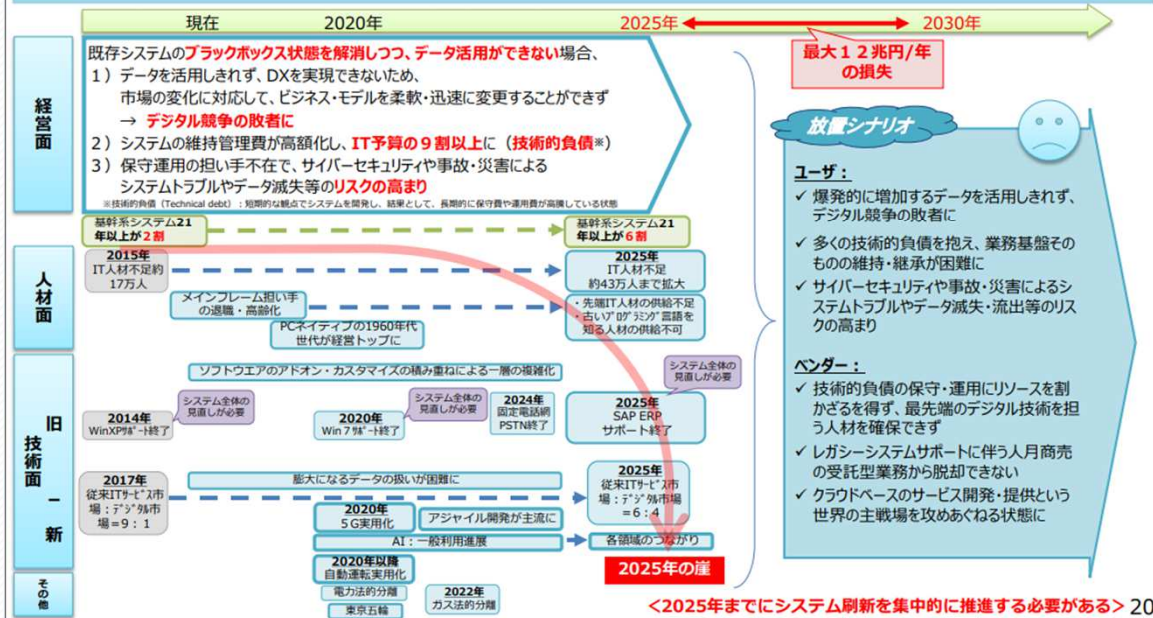
経産省DXレポート「2025の崖」

2.6 2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが...

- ・ 既存システムが、事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化
- ・ 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題となっている

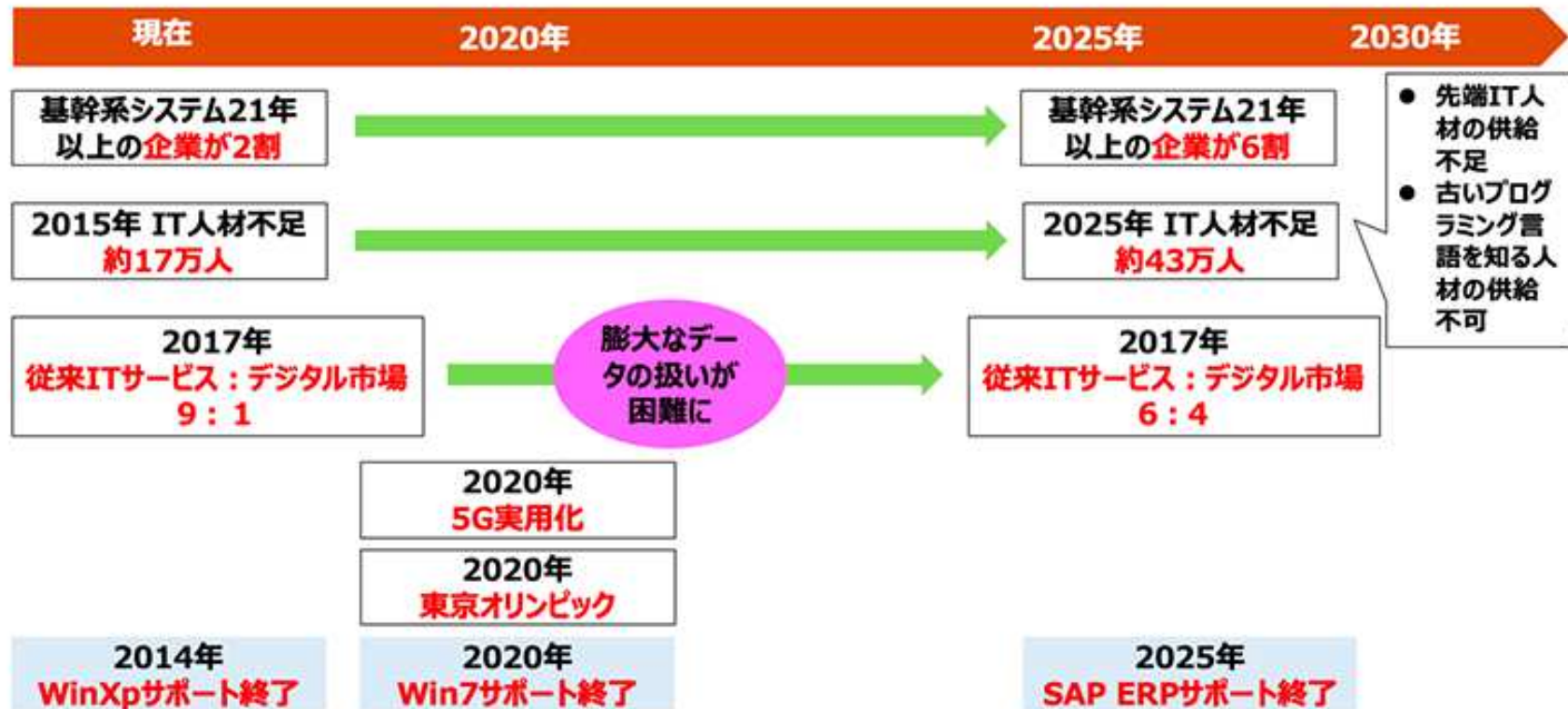
→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大1.2兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)。



2025年の崖 年間経済損失は最大12兆円(現在の3倍)に

	現在	2025年の崖	2025～2030年
 基幹システムの稼働期間が 21年以上になる企業の割合	20%	 レガシー化の拡大	60%
 不足するIT人材の数	約17万人	人材不足の拡大	約43万人
 IT予算における システム維持管理費の割合	80%	技術的負担の拡大	90%以上

2025年の崖のシナリオ



基幹システム(SoR)は大丈夫か？

- SoRがスパゲッティ状態で仕様もわからないブラックボックスだとしたら、SoEとうまく連携できるのか？
- 変化に対応するためSoRをメンテナンス可能な状態にする必要がある！」
- ITがビジネスの俊敏さの足を引っ張っては駄目(技術的負債)

<基幹システムを含めたSoR整備が必要>

- 思い切って再構築を行う
 - 超高速開発ツールを用いた内製化
 - モダナイゼーションやリフォーム
- 疎結合なエコシステムへ
 - 塩漬けにしてEAIで周辺システムと疎結合
 - データハブを活用した段階的移行



基幹システム(SoR)は大丈夫か？

- SoRがスパゲッティ状態で仕様もわからないブラックボックスだとしたら、SoEとうまく連携できるのか？
- 変化に
- ITがビ
- 基幹シ
- 思い
- 超
- モ
- 疎結合なエコシステムへ
 - 塩漬けにしてEAIで周辺システムと疎結合
 - データハブを活用した段階的移行

デジタル時代に、
スパゲッティ化したレガシーは
まさに技術的負債で
IT部門はその解消を急がなければならない！



ちなみに、ERPパッケージ導入の結果・・・

- 以下の様な謳い文句にトップダウンで導入を決定・・・
 - 導入するだけで経営の意思決定支援ができる
 - 導入するだけでベストプラクティスに基づいた業務改革ができる
- ただ、ERPを導入するだけで上記が実現されるわけではない！
 - どういったデータから何を指標として意思決定するのか
 - 具体的にどんな業務改革ができて、その効果は？
- グローバル企業はシェアドサービスのためだけに使っている・・・

経産省のDXレポートで「崖」と言われる2025年に向けて
SAPユーザーはHanaへの移行をどうするのか？

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

エンタープライズ・データの提供者であれ！

- アプリケーションは進化し変わっていくが、
データは最後にエンタープライズに残るもの
ゆえに、データマネジメントにこそ注力すべし！
＜マスター整備等の泥臭い仕事はベースになる＞
→ データ・アナリシスを行う専門チームの設置
- システムでデータが扱えないなら、
最初は手で収集・分析しながら徐々に自動化していく
- ビジネスに貢献するデータ分析の実現に注力すべし

真にデータ経営ができる企業へ！

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

今後のセキュリティ対策における考え方

- 標的型攻撃や内部犯行による情報漏えいについてどう立ち向かうのか
 - これまでのように防ぐことはできない！
 - どんなに訓練をしても必ず感染する社員はいる！
 - 特にITの高度な知識を持った社員の内部犯行は防げるのか？
 - **セキュリティ事故が起こるのを想定した対策が必要**
- 今後は、守るべきものを徹底的に守るという考え方にシフト
 - 守るべき情報をきちんと特定
 - 守るべき情報に関連するシステムや基盤に対し高度な対策を！
- セキュリティは大きな経営課題でもある！
 - 事故の責任を取るのは最後は社長

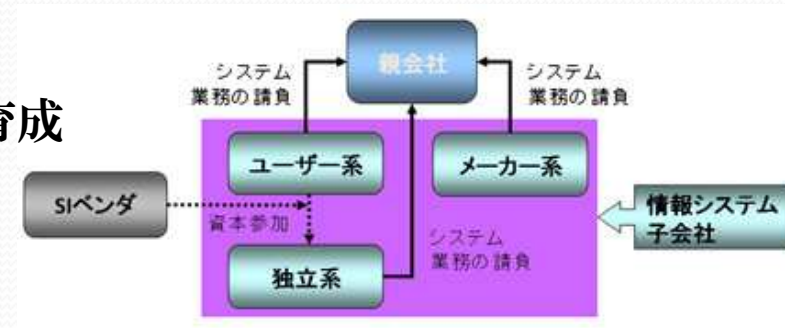


デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

(IT子会社含めた)体制整備と人材育成

- 優秀なエンジニアの採用・育成
 - エンジニアを大事にする環境の整備
 - AIやデータ分析に長けた人材の内部育成
- 強いIT子会社が親会社に貢献
 - 手配師から脱却し内製へシフト
 - 高給与でのエンジニア獲得
- 今後はアウトソースからインソースへ



デジタル化に向けてIT子会社のエンジニアは大事
精鋭部隊をIT部門の管轄下で事業部門に派遣せよ！

デジタル時代に向けてIT部門の進むべき方向

- **ビジネス部門の信頼を得る！（ビジネスへの貢献）**
 - ビジネスアナリシスの習得
- **デジタル化に向けたIT構築の新たなスタイルや文化の整備・構築**
 - SoE領域の開発スタイル・文化の習得（内製へのシフト）
 - IT部門が先導する新たなサービスの創出（PoC）ができる場の設置
 - SoRとSoEの両輪を担える強いIT部門へ
- **IT部門のカバーする領域の拡大**
- **変化に対応できる基幹システムやIT基盤の整備・再構築**
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
- **サイバー攻撃に備えよ！**
- **体制整備と人材育成**

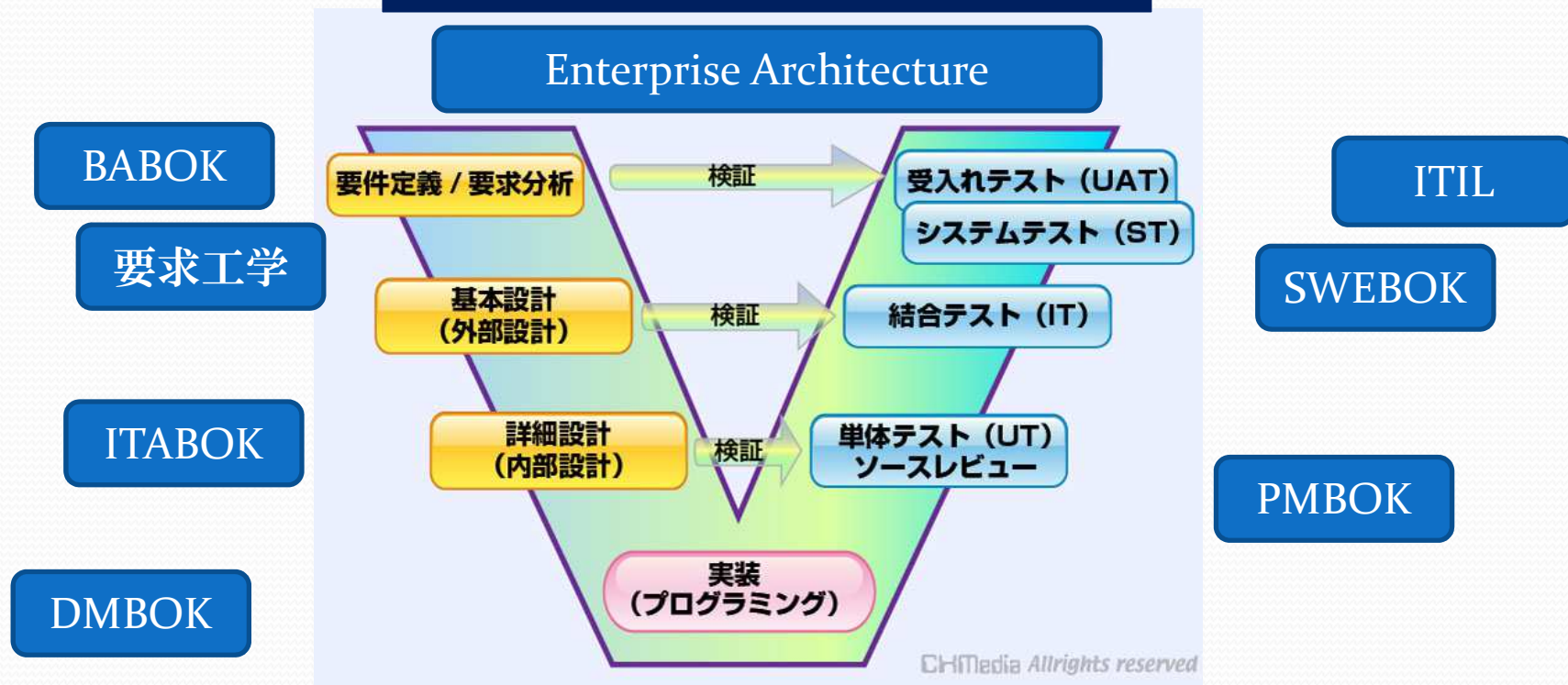
デジタル時代にIT部門が向かうべき方向（最後に）

- **ビジネスに貢献する企画の実現に注力すべし**
 - 全社を俯瞰できるIT部門こそが、会社を変革できる企画を実現できる
 - ビジネス部門と連携したイノベーティブな企画部署の設置
- **実力をつけ、ITの活用でイニシアティブをとれる力を持つ！**
 - SoE領域のシステム構築に向けて今から準備を！
 - SoR(基幹システム)も今のうちに整備をしておく
 - IT部門でカバーする領域を広げ全体最適を目指せ
- **エンタープライズ・データの提供者であれ！**
 - データは最後に残るもので、データマネジメントに注力すべし
 - データ・アナリシスを行う専門チームの設置

ITを学び、人間力を磨き、IT部門がリーダーシップをとれ！

ITについてもっと深く学ぼう！

世界標準の知識体系 (BOK) 等に学ぶ



なぜ経営に美意識が必要なのか？

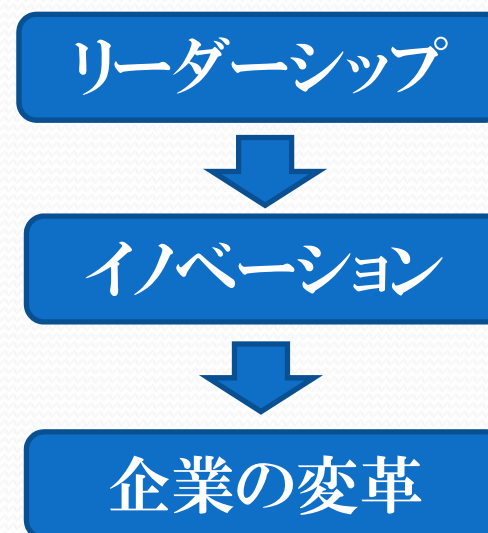
- 経営をサポートする「サイエンス」、「アート」、「クラフト」
- MBAに代表されるような、「論理的・理性的な情報処理スキル」の限界
 - ビジネスの課題解決がコモディティ化
 - 全体を直観的に捉える資質、いわば“真・善・美”が感じられる構想力や創造力が求められている
- 世界中の市場が「自己実現的消費」へと向かいつつある
 - 感性や美意識がビジネスにおいて重要な差別化要因となる時代
- システムの変化にルールが追いつかない状況が発生
 - 内在的に「真・善・美」を判断する「美意識」が求められる！



不確実な時代に、真の意味での「教養」(リベラル・アーツ)が人間力を支える！

新たな時代に向けいろんなものが共振している！

- ウォータフォール → アジャイル
 - 階層組織 → ティール型組織
 - PDCA → OODA
 - 論理的思考 → デザイン思考
 - 論理(左脳) → 直感(右脳)
 - MBA → アート
- ＜必要とされる新たなリーダーシップ＞
- 統率型から変革型リーダーシップへ



これらの変化を支えるものとは何か

リーダーシップって何？

- リーダーシップとマネジメントって同じなの？

複雑な状況にうまく対応する！（定型）

変化に対応する！（非定型）

メンバーの心を一つにする！

- 両者は、相異なるも補完し合う行動体系
- 変化の時代にはリーダーシップを重んじる企業文化を根付かせる！

変化の時代に必要なサーバント型リーダーシップ

- 統率型リーダーシップからサーバント型(奉仕型、支援型)リーダーシップへ！

＜サーバント型リーダーシップとは＞

- 「すべての人に尽くす人間こそが最も有能なリーダーである」
- 「まず相手に奉仕し、その後に導く」
- 「大義あるミッション・ビジョン・バリューを示し、理念を遂行してくれるメンバーを支持して力を引き出す」

＜そのために自分を知る＞

- 「自分は何者か」
- 「自分は何(どういう価値)を大切にしたいのか」
- 「自分はどうなりたいのか」



内省とリーダーシップ(八木陽一郎)

- 内省とは
自分が自分を見つめ、理解を深め、変化すること
- 内省を通じて
リーダーは自らの認知的な制約を乗り越え
ビジョンを明確にし
他者とのコミュニケーションを深め
自己変革を伴うリーダーとしての有効性を高める
- 「内なるリーダーシップ」を通じて
「外なるリーダーシップ」をコントロールする！



八木洋一郎氏の学術的調査

＜中小企業の経営者202社のアンケート調査を回帰分析＞

～必ずしもリーダーシップを持った人が社長になるわけでもない企業～

- リーダーの内省体験が、個人、集団、組織のそれぞれのレベルでポジティブな影響を与える。
 - 個人レベル : 自己への自信、他者への積極的アプローチ を高める
 - 集団レベル : 部下の挑戦性、革新志向性 を高める
 - 組織レベル : 企業の競争力にポジティブな影響を与える
- 様々なポジティブに影響に関して、**内省経験が、個人属性、経験・教育、人間関係などの他の諸変数に比べて有意に大きな影響力を持つ**

リーダーとして成長するための具体的なステップ

- ①自分の先入観や情動を一旦わきに置いて判断を**保留**
- ②他者の想いや背景を深く受け止める
- ③問題の構造を深く探求する(システム思考)
- ④自分自身がどうありたいかを問い直す
- ⑤新たな**対話**(オープンなダイアログ)を開始する

新たな時代に向けいろんなものが共振している！

- ウォータフォール → アジャイル

- 階層組織 → 扁平型組織

- PDCA

- 論理的

- 論理的

- M

<必要とされる新たなリーダーシップ>

- 統率型リーダーシップから変革型へ

リーダーシップ

内省と対話を重ね、IT部門が
イノベーションをリードし
DXを推進する先導役に！

企業の変革

これらの変化を支えるものが内省と対話！



ご清聴ありがとうございました