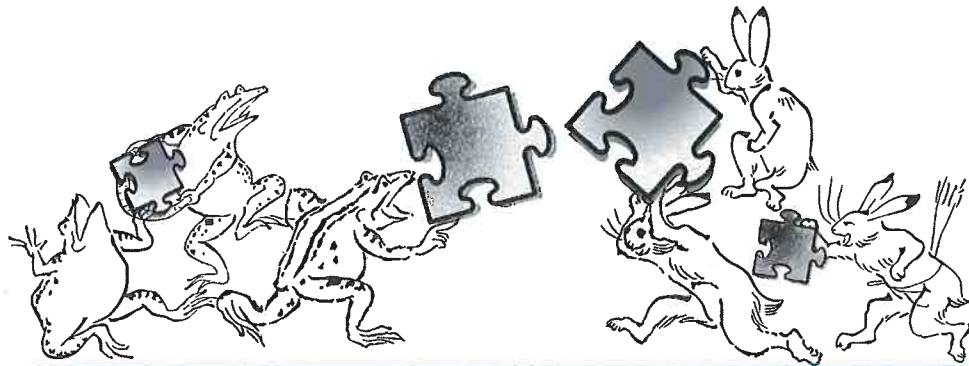


BSIAパートナーシップ分科会 2017年度報告資料

2018.2.21



目次



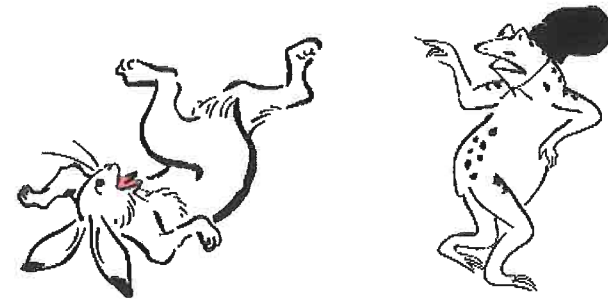
- | | |
|------------------|-----------------------------|
| 1. PROLOGUE | 「信頼」とは |
| 2. SKILL | ITスキル・マネジメントスキルの欠如があるのではないか |
| 3. GOAL | 目的・ねらいの共有がなされていないのではないか |
| 4. COMMUNICATION | コミュニケーションの欠落があるのではないか |
| 5. CO-CREATION | ITを活用して新ビジネスを創るためには |

想定する組織は次のとおり

歴史があり、メインフレーム時代から続くIT部門を保有しているユーザ企業

- ・ 声の大きい部門のIT化が優先される → 事実上、投資審査制度のようなものがない
- ・ 実質的なCIOが存在しない
- ・ 近年勃興してきたIT活用を生業とする企業は、想定していない（このようなことは少ないはず…）

PROLOGUE



はじめに



パートナーシップ分科会は2014年に次に掲げる呼びかけ文で始まりました。

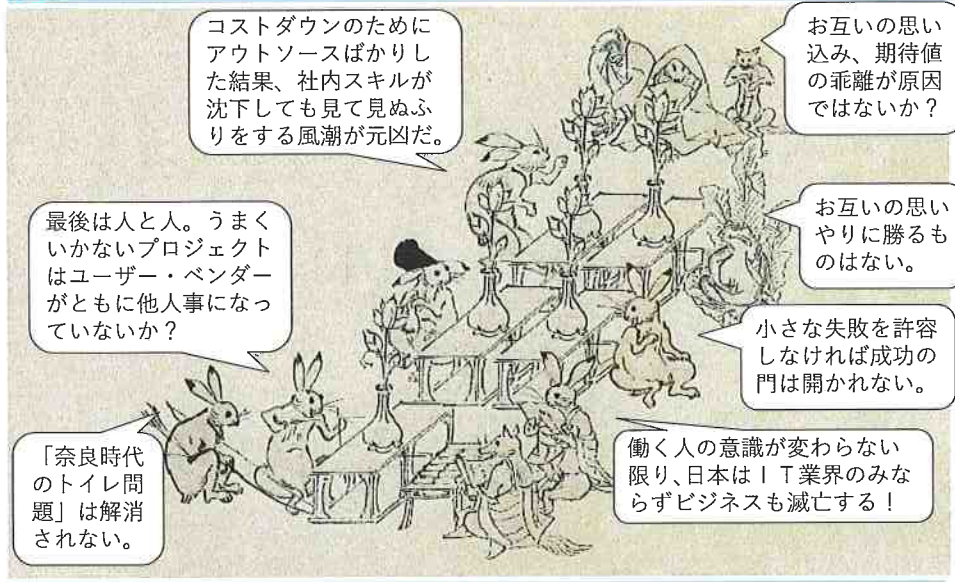
企業情報システムが企業活動の全てを支える基盤となっていることは論をまたない。この基盤は複雑かつ多岐に亘っており、ITベンダーの協力なしでは実現できないほどである。しかしながら、ユーザ企業とITベンダーの関係が必ずしも良好とは言えないケースが見られる。

そこで当協会では、今年度の重点研究として「ユーザ主導でシステムを整備することで費用対効果を実感できるような仕組み」と「ユーザ企業とITベンダーとがそれぞれの役割を、それぞれの立場で責任を持って果たせる体制」を如何にして築くかをテーマとして選んだ。

— 2014.2.23



昨年度まで個別企業の成功事例を中心としてユーザ企業とITベンダーのあるべき姿を探ってきましたが、2017年度は「必ずしも良好とは言えない」と言われるユーザ企業とITベンダーが、それぞれの役割を、それぞれの立場で責任を持って果たせる体制をつくるために「信頼」関係の回復、その構築の方法論について議論を重ねました。



広辞苑 第六版,2008	信じてたよること。「同僚を一する」「一に応える」「全幅の一を置く」
広辞林 第六版,1983	信じたよること。「一にこたえる」
大辞林 第三版,2006	ある人や物を高く評価して、すべて任せられるという気持ちをいだくこと。「部下を一する」「一を裏切る」「一性」「一度が高い」「一が置けない」〔類義の語に「信用」があるが、「信用」はうそや偽りがなく確かだと信じて疑わない意を表す。それに対して「信頼」は対象を高く評価し、任せられるという気持ちをいだく意を表す〕
大辞泉 第二版,2012	信じて頼りにすること。頼りになると信じること。また、その気持ち。
Wikipedia	相手を信用し、頼りにすること。信用とは見返りを求めない事。
ニクラス・ルーマン 『信頼』1990	自分が抱いている諸々の（他者あるいは社会への）期待をあてにすること。

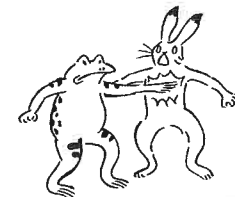


信頼という言葉には、

- ① 相手の能力に対する期待としての信頼
- ② 相手の意図に対する期待としての信頼

の2種類があり、これらを混同すると議論の混乱を招いてしまう。…(注1)

さらに、② 相手の意図に対する期待としての信頼について限定して考えたとしても、なお2つの異なった内容（安心と信頼）が包含されている…(注2)



注1 Bernard Barber 『The logic and limit of trust』1983
注2 山岸俊男 『信頼の構造』1998

「信頼」のマトリョーシカ



安心 (assurance) : 相手が自分を搾取する意図をもっていないという期待の中で、相手の自己利益の評価に根ざした部分。
すなわち**社会的不確実性が存在しない状況下**のもの。
→相手の損得勘定に基づく相手の行動に対する期待

信頼 (trust) : 相手が自分を搾取する意図をもっていないという期待の中で、相手の人格や相手が自分に対してもつ感情についての評価にもとづく部分。
すなわち**社会的不確実性の存在が前提**である。
→相手の人格や行動傾向の評価に基づく、相手の意図に対する期待

※ 社会的な不確実性とは、相手の行動によって自分の身が危険にさらされてしまう状態のこと

注) 山岸俊男『信頼の構造』1998 pp.31-53

自然秩序に対する期待			
道徳的秩序に対する期待	相手の能力に対する期待		
	相手の意図に対する期待	安心: [相手の自己利益の評価] にもとづく期待	人間関係の信頼 人格的信頼
		信頼: [相手の人格や相手が自分に対してもつ感情についての評価] にもとづく期待	

9

信頼を必要としない集団主義社会



閉鎖的な環境にある離島や山村では家に鍵をかけない。これは集団内部で相互協力が成立しており、内部の人間とつきあっている限りは、人に利用されたり搾取されるおそれがないからである。

集団主義社会とは、本質的に信頼を必要としない社会

集団主義社会では、社会のシステムが安心を保証してくれていた

そのような集団主義社会環境、すなわちムラ社会で生まれ育った日本人は...

相手が自分の身内であれば、それだけで相手を無条件に信用して良いと考えるメンタリティがある。



その一方、そうでない「よそ者」は最初から「泥棒ではないか」と警戒感を抱く。

10

集団主義社会“日本”の本性



安心社会では、そこに暮らすメンバーに正直を求めている。もしそうしなかったら、その社会からペナルティを受けることが分かっているからだ。

その一方、日本人は人が見ていないところでは態度が変わると言われている。「旅の恥はかき捨て」が良い例である。すなわち、日本人が「和の心」を持ち、他人と協調する精神を持っていると言われるのは、その相手が「身内」であるときに限られていた訳だ。日本国内の組織で隠蔽・偽装といった不祥事が絶えないのも、そのような体質が原因ではないかと言われている。



戦後の日本経済はケイレツ、株の持ち合い、元請け＝下請け関係、さらには護送船団方式といったさまざまな集団主義的ネットワークを活用することによって「奇跡の経済成長」を実現させた。政官産の「鉄のトライアングル」もそのひとつだ。すなわち、集団主義社会がもたらす「安心」の保証があるおかげでコストダウン、価格競争力をつけることができたのだ。

11

安心社会に居住していたIT部門



日本のIT業界は「集団主義社会」の論理で成り立っていた。



メインフレーム時代はハードウェアが高価であり、もれなくソフトウェア開発者が付いてきた。そして、その開発者はITベンダーの立場でありながらユーザー企業に座席が用意され、社員同様の扱いを受けていた。このような環境では相手に利用されたり、搾取されるおそれはない。このような集団主義社会では本来相互信頼を必要としない。集団主義社会の論理では、その社会構造が安心を保証してくれていた。



しかし時が流れ、21世紀になると小泉「構造改革」が声高に叫ばれるようになる。今や「終身雇用」「年功序列」が瓦解しつつあり、鉄のトライアングルは過去のものとなりつつある。ITの世界でもオープン化が進み機会コストが無視できなくなってきた。

12

I T業界における信頼社会への移行



日本のI T業界は日本社会よりも先に、安心社会の終焉をみているのではないか？



その一方で、日本人は身内は無条件に信用する代わりによそ者への警戒心をゆるめない、言わば「他人をみたら泥棒と思え」というメンタリティから抜け出せないためか、契約関係のオープン化は進んでいない。

さらに通論では、社会における契約という概念は（取引においてすべての条件は契約できない）契約不可能性を含んでいる。元来企業などの組織は詳細な契約を避け、信頼に基づいて高い生産性を達成するために組織されているものである。

インターネット



「集団主義社会」のゆくえ



	東洋の知識	西洋の知識
典型的なあり方	暗黙知（ノウハウ、洞察、勘）	形式知（データ、情報、論理）
認識の方法	主観的立場から共感	客観的立場から概念化
認識の特徴	統合（心身一如、主客一体、自他統一）	対立（自然と人間、主体と客体、心と体の対立）
認識論	一元論	二元論（デカルトの分割）
認識論の歴史	仏教、儒教、神道と西洋哲学の日本の統合	大陸合理論・英国経験論とその統合の試み
宗教的背景	汎神論と道徳	一神教と信仰
人間観	集合=有機的生命体	原子的、自立的=人間機械論
知識と人格	全人格の強調、人格主義	人格と知識は別、理性主義
行動と認識	行動重視	理論重視
価値観	滅私奉公	自己実現
組織観	有機的生命体	情報処理機械としての組織

ムラ社会の論理を掲げグローバル化のような他流試合に勝ち抜けるのだろうか？ 難しいのではないか？

われわれが好むと好まざるとに関わらず、日本社会は西洋的な発想に変えざるを得ないのではないか？

システム開発の過程でゲマインシャフト的手法を求めてはいけないのではないか？



チャンプルーな季節（近代化への過渡期）



と言いつつ、ことはそう簡単ではない。

われわれの分科会は、今後日本国内において社会的な不確実性が減ることはない（=安心社会へは戻れない：基礎的集団から機能的集団へ移行せざるを得ない）という前提で議論した。しかしながら日本社会は寛容しつつあるものの、成熟した信頼社会（近代化）に至っていると考えるに、そして、その一方で安心社会の殻は取られつつある。

この過渡期・寛容期では、あるものは安心社会の成功体験が有効であり、また別のものに対しては新たな、例えば客観的立場からの概念化により対応する必要があるといった混在・混合・まぜこぜ・チャンプルーな季節に留まっていると思われる。

すなわち、これまでの議論と逆説的になってしまうが**安定したゲマインシャフトがあってこそ競争市場経済は有効かつ健全に機能することが可能である**、という主張、また（I Tを含むあらゆる）**プロジェクトも成功に導ける**、という命題は今日なお意義を持っていると思われる。われわれの分科会の議論でも、安心社会の有効性を願う声が強かったことは事実である。

ゲゼルシャフト（機能的集団）	ゲマインシャフト（基礎的集団）
企業	家族
社会	友人
都市	村落
国家	民族
非地域的	地域的
機能や利益（仕事）に徹する	仲良しクラブ的で特に目的はない
冷たい	暖かい
全てに根拠（エビデンス）を求める	いちいち根拠を求めない

実証可能な手法へ



以上の述べたことから、ユーザ・ベンダー間の「信頼」回復への有効で現実的な対応案を3つ整理した。まず、これまでの説明通り信頼は「能力への信頼」と「意図としての信頼」に分類できる。

- SKILL** I T業界では「能力」への疑問、あるいは裏付けも大きな要素である。その対策について議論した。
- GOAL** プロジェクトにおける信頼（trust）には目的の共有が欠かせない。問題解決（=ゴールの共有）には何が必要か議論した。
- COMMUNICATION** コミュニケーションも同様である。その方法論について議論した。

ITスキル・マネジメントスキルの
欠如があるのではないか？

SKILL

- ・スキルの必要性
- ・どんなスキル/知識があるのか？
- ・自社に必要な知識とレベル
- ・知識の習得方法
- ・経験を積む
- ・他の検討要素



まずは、ある程度の“スキル”がなければ、
いくら“ゴール（目的・ねらい）”を共有しても、
“コミュニケーション”を円滑に取ろうとしても、
そもそも伝えることが出来なかったり、
誤って伝えてしまったり、
最悪の場合、足元を見られてしまうことさえあり得る。

このセッションの目的

ユーザ企業の役に立つように！

建て前

（受注者から）言いたいこと言わせて欲しい！！

本音

スキル不足により発生する問題



問題はいろいろあるが…

- スキル不足により、時間と費用が浪費される。出来上がる品質も悪くなる。
- 結果的に、ビジネスのスピードにシステム実装が間に合わず、機会損失を招いたり、必要なシステムが揃わない状態を招き、同じく機会損失を招く恐れがある。

多くはビジネス上の
問題となり

主に被害はユーザ企業が被ることになる

ITベンダーは
さほどでも…?

ならば!

まずはユーザ企業(発注者)がスキルを上げるべき

ITベンダーの
対応も変わる

21



よって、ユーザ企業側／ITベンダー側、
それぞれに様々なスキルが必要であるが、
今回はユーザ企業側に必要なスキルに焦点を当てて考える。

22

スキル不足の解決により得られる結果



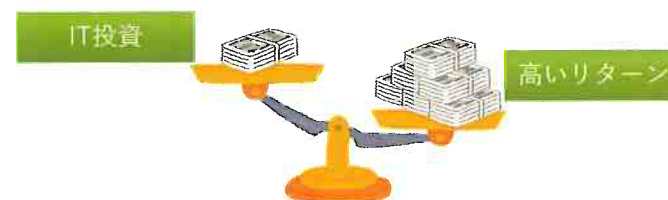
- 高いスキルにより、短時間・低予算で高品質なシステム実装ができる。

Q, C, D 向上

- 速やかなシステム実装でビジネス機会を逃さない。*特にデジタル・トランスフォーメーションでは。

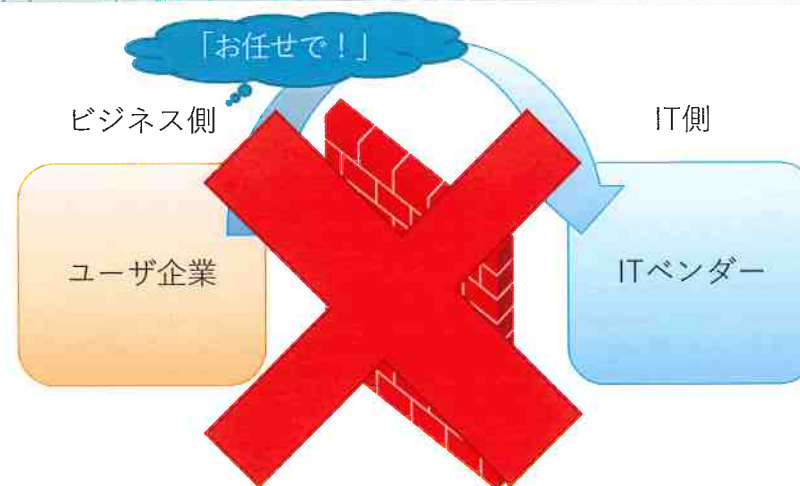
ビジネスへの貢献

- “IT投資”に対して期待する、事業上の“高いリターン”



23

なぜスキルが低かったのか?



24

スキル(Skill)： 訓練などにより獲得可能な「技能や能力」

※大辞林

ビジネス分野で必要とされる3つのスキル

※ハーバード大学 ロバート・カッツ教授

- ① 「対人関係に関する技能」 …… ヒューマンスキル (対人関係能力)
- コミュニケーション能力を中心としたスキルで、
新入社員から管理職、経営者に至るまで全ての人に共通して求められる。
- ② 「実務上の技能」 …… テクニカルスキル (業務遂行能力)
- ③ 「これらを統合し、複雑な問題に対応する技能」 …… コンセプチュアルスキル (概念化能力)

25

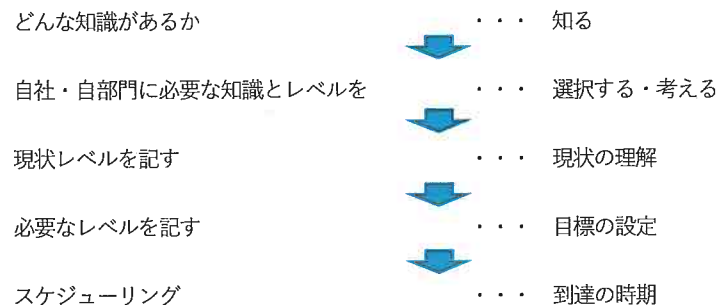
○ 一口に"スキル"と言っても、その範囲・種類がとても多い。

とても一朝一夕には習得できない。またどの順序で学ぶべきなのか？

○ その人にとって"必要なスキル"は、業務・役割・プロジェクト毎によって異なる。

誰に、どのようなスキルが、どの程度のレベルで、必要なのか？
スキルマップはどうやって作ればよいのか？

26



27

マネジメントスキル/ビジネススキル

- | | |
|-----------------|----------------|
| ○ コミュニケーション能力 | ○ 決断力・意思決定能力 |
| ○ 交渉力・折衝力 | ○ 優先順位付けの能力 |
| ○ 関係構築力 | ○ 的確な指示を出せる能力 |
| ○ 協調性・チームプレーの能力 | ○ 論理的思考能力 |
| ○ 指導力・知識共有の能力 | ○ 自己管理能力 |
| ○ 共感できる感性 | ○ キャリアプランニング |
| ○ 業務理解力 | ○ ベンダーマネジメント能力 |

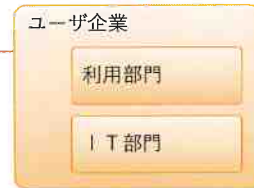
：

：

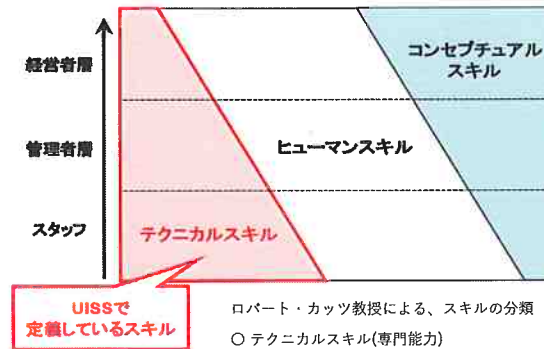
28

- 情報処理技術者 (ITパスポート、基本/応用情報技術者など)
- ITSS: ITスキル標準、ITSS+
- UISS: 情報システムユーザースキル標準
- CCSF (共通キャリア・スキルフレームワーク)
- iCD (iコンピテンシディクショナリ)
- BA-BOK
- PM-BOK、PMP、PMO
- DM-BOK

いろいろありますが
ユーザ企業向けに
今回は UISSを紹介



UISS で取り扱う機能・役割定義で定義しているスキルは、「カットモデル」と呼ばれるスキル構造における、テクニカルスキル（業務遂行能力）の部分を対象としている。



ロバート・カット教授による、スキルの分類

- テクニカルスキル(専門能力)
仕事をする上で、前提として持っている必要のあるスキル
- ヒューマンスキル (人間理解能力)
仕事で成果を出すための実行力
- コンセプチュアルスキル (概念化能力)
他者のレベルに合わせて物事を概念化・抽象化するスキル

UISSとは、ITを活用して業務を行うユーザー企業の
情報システム部門 (IS) や経営企画部門など、
IS に携わる組織、人材に必要な共通のスキルを体系化した
スキル標準 (とスキルを測定する検定試験)。

経済産業省によって推進されている。

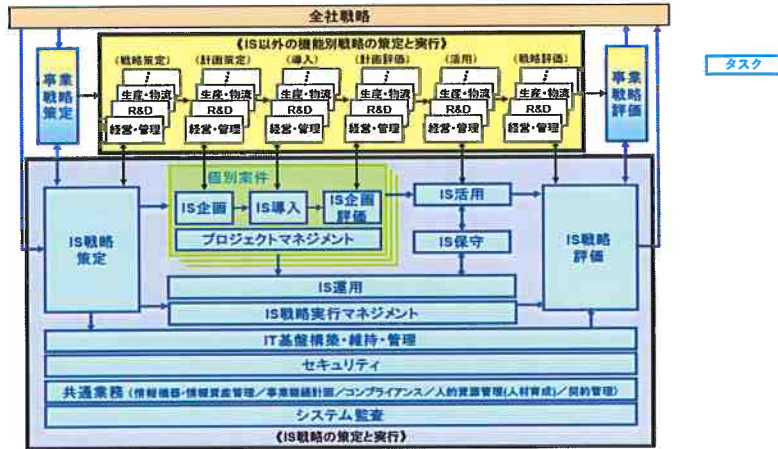
UISSの本体は、「タスクフレームワーク」、「機能役割定義」、
「人材像」で構成される。

- 「タスクフレームワーク」で、
ユーザ企業に必要なIS 機能 (タスク) とそれぞれの関係を示す。
- 「機能役割定義」で、
各機能についてどのようなスキルと知識が必要かを示す。
- 「人材像」では、
人材育成の観点からモデルとなる人材像を定義し、
その人材が担う機能と必要なスキルを関連付ける。

知る: UISS 「タスクフレームワーク」



ユーザー企業における情報システム全体のタスクフレームワーク。
 タスク概要、機能・役割の定義、必要スキルが示されている。



* 出典 「情報システムユーザースキル標準」 (IPA, JUAS, 経済産業省)

現状と目標: UISS キャリアレベル



タスクに対応したスキルレベルを、「業務の貢献範囲」と「プロフェッショナルとしての貢献度・認知度」、「要求作業の達成度」、「知識の活用」として規定。

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
業務の貢献範囲				事業・企業・企業グループレベルでの貢献			
		プロジェクトレベルでの貢献					
		担当業務レベルでの貢献					
プロフェッショナルとしての貢献度・認知度						社内外で目標とされる	社内外で認知される
						社内のハイエンドプレーヤーと認知される	
						経験の知識化とその応用(後進育成)に貢献	社内で認知される
要求作業の達成度						事業の改革やメソッド、テクノロジーの創造をリードする	
						課題の発見と解決をリードする	
						独力でできる	
						指導の下でできる	
知識の活用						応用的知識・技能を有する	
						基本的知識・技能を有する	
						最低限必要な基礎知識を有する	

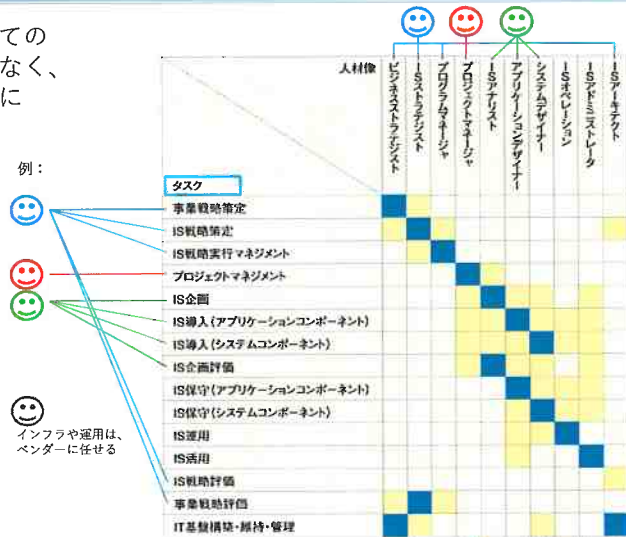
* 出典 「情報システムユーザースキル標準」 (IPA, JUAS, 経済産業省)

選択する: UISS 人材像とタスクとの関連



必ずしも10種類全ての人材が必要な訳ではなく、自社に必要なタスクに合わせて選択する。

役割(人材像)は兼ねても良い。



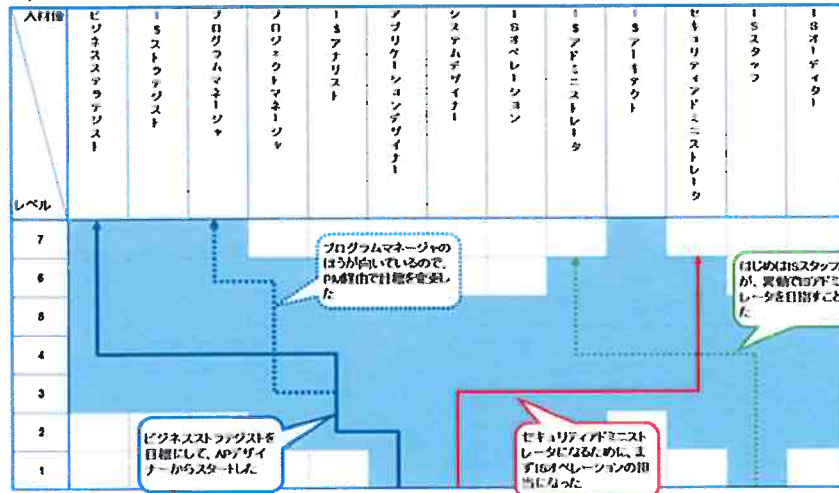
* 出典 「情報システムユーザースキル標準」 (IPA, JUAS, 経済産業省)

現状と目標: UISS キャリアフレームワーク



人材像	ビジネスストラテジスト	ISストラテジスト	プログラムマネージャ	プロジェクトマネージャ	ISアナリスト	アプリケーションデザイナー	システムデザイナー	ISオペレーション	ISアドミニストレータ	ISアーキテクト	セキュリティアドミニストレータ	ISスタッフ	ISオーデイター
レベル													
7													
6													
5													
4													
3													
2													
1													

* 出典 「情報システムユーザースキル標準」 (IPA, JUAS, 経済産業省)



* 出典 「情報システムユーザースキル標準」 (IPA, JUAS, 経済産業省)

37

スキル = 知識 * 経験

如何に知識を得ようとも、経験（腹落ち）して本質を理解していなければ、全く意味を成さない。併せて経験を積むことが重要。



* Lifehacker (2014.02.12) 【『知識』と『経験』の違いを見事に表現したイラストが物語る、クリエイティブ思考の本質とは?】より

39

すべての人材像を一覧表にしておく

職種	専門分野	職務内容	仕事内容	対仕事面
ビジネスストラテジスト	-	企業戦略の策定に向けた事業戦略を策定・評価する。	企業活動において、事業戦略策定・評価を行う。また、IS戦略策定・評価、IT戦略策定・評価を支援する。	経営意思の確立 ・新ビジネスモデルへの提議 ・事業戦略の策定/シナリオへの提議 ・事業戦略の評価 ・事業戦略/経営意思のモニタリング
ISストラテジスト	-	事業戦略策定に向けたIS戦略を策定・評価する。	IS戦略策定・評価を行い、事業戦略策定・評価、IT戦略策定・評価、IS戦略実行マネジメントを支援する。	IT経営/経営意思のモニタリング ・IT戦略の策定 ・IS戦略全体計画の策定 ・IS戦略実行体制の確立 ・IS戦略/IS戦略の進捗 ・IS戦略全体計画の評価
プログラムマネージャ	-	IS戦略の策定に向けて、複数の個別案件をマネジメントする。	IS戦略マネジメントにおいて、IS戦略の分析・把握、IS戦略実行のモニタリング/コントロール、リスクへの対応を行う。	IS戦略の策定 ・IS戦略の分析・把握 ・プロジェクト/案件の提案/把握 ・プロジェクトの全体リスクへの対応 ・コスト/ロールアウト/ワークの維持・管理 ・進捗/対応の把握
プロジェクトマネージャ	-	IS戦略の策定に向けて、個別案件をマネジメントする。	プロジェクト計画策定、実行管理を実施する。また、IS企画策定・評価、IS導入を支援する。	プロジェクトの進捗管理 ・プロジェクト計画策定 ・プロジェクト進捗と実行管理 ・プロジェクト変更管理 ・プロジェクトの統括 ・プロジェクト完了評価
ISアナリスト	-	IS戦略の策定に向けて、個別案件のIS企画を策定・評価する。	企業活動において、IS企画策定・評価を実施する。また、プロジェクト/マネジメント、IS導入を支援する。	IS企画の策定 ・IS導入計画の策定 ・調達と調達マネジメント ・IS運用評価 ・業務運用評価 ・IS企画の評価
アプリケーションデザイナー	-	IS戦略の策定に向けた、個別案件のアプリケーションの導入・保守を実施する。	企業活動において、IS導入、IS保守を実施する。また、IS企画策定・評価、IS活用、IS運用を支援する。	アプリケーション分析・設計 ・アプリケーション開発 ・業務プロセスの詳細設計 ・ISの導入 ・保守計画 ・保守の実施 ・業務システム/移行・直営

* 出典 「情報システムユーザースキル標準」 (IPA, JUAS, 経済産業省)

38

スキルが無い ⇒ 有る (スキルを習得する) ⇒ スキルを上げる



40

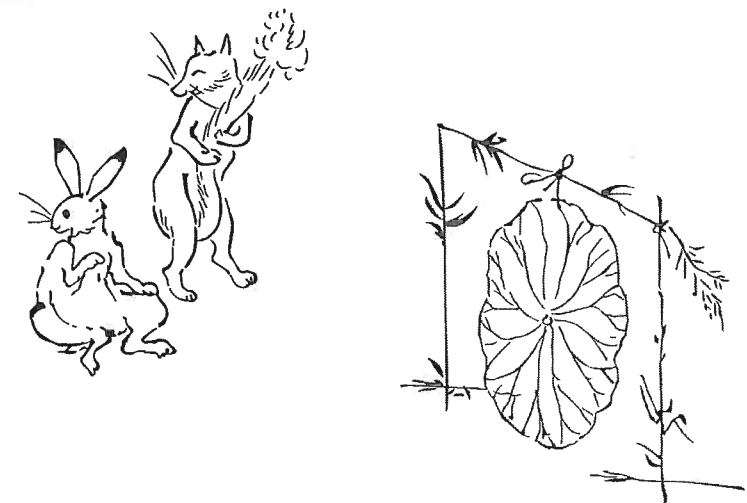
- ・知識を得るフェーズ
 - ・経験を積むフェーズ
- それぞれで問題が存在するのでは？

経験を積むフェーズにおいて

- 得られた知識を活用し、スキルアップがはかれるプロジェクト／役割を与えられているか？
- 例えば、
PMP資格を取得しても、いきなり規模の大きすぎるプロジェクトでは全体像も把握できない。
初めに、全体を俯瞰できる規模間の小さなプロジェクトを与え、徐々に規模の大きなプロジェクトを任せるなどの、計画や工夫ができていますか。

知識を得るフェーズにおいて

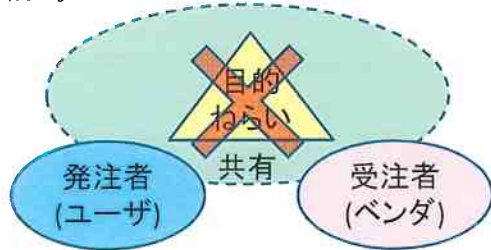
- 十分な学習の機会・時間が与えられているか？
教材などは与えていても、学習時間を確保できているか？
実務時間はそのままになっていないか？
- “機会を与える”だけで良いのか？
フォローアップや、個人毎の中長期的なスキルアップを考えているか？
- 資格を取ることが目標なのか？
学習や資格取得だけの、形ばかりの“育成プログラム”になっていないか？
- 学習させることを恐れていないか？
一部の企業は、従業員にトレーニングをしても、彼らが昇給を求めたり、より良い仕事を探したりできるようになるだけだと心配している？
- スキル取得のモチベーションをどう起こさせるのか？



本章の背景



- プロジェクトにおける信頼 (trust) には目的の共有が欠かせない。
- しかし現実には、「目的・ねらいの共有がなされていない」という問題 (以下、目的・ねらい共有問題という) が多くあるのが実態であろう。
 - 目的が共有されていないため、開発等の結果にずれが生じ、ユーザ・ベンダ双方に不満が残る。



- 本章では、「目的・ねらい共有問題」に着眼した処方箋 (対応策) を検討する。
 - 目的 : 達成するもの
 - ねらい : 目的達成の結果、近づくもの

目的・ねらい共有ができない主な原因



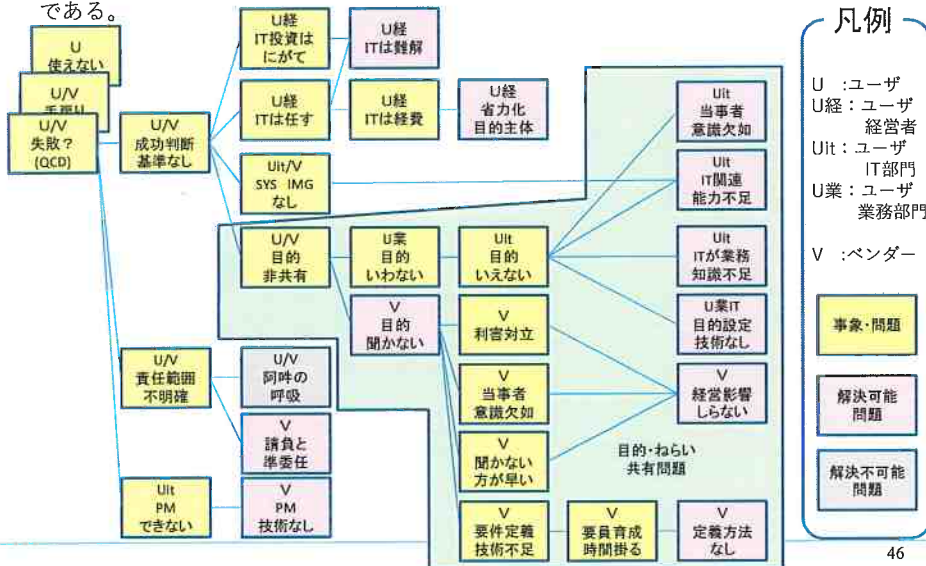
- 業務部門
 - IT知識不足からITによるゴールイメージを言えない
 - 目的共有の重要性を理解していない、本音を言う文化がないため、目的を言わない
 - IT・自らを含む下々は言われたことをやっていたらよいとの考え方
- IT部門
 - IT部門は業務を知らないで、目的を言えない
 - 自らを含む下々は言われたことをやっていたらよいとの考え方
 - 課題整理のためのスキルが不足しているため、目的を言えない
 - 多くのIT部門技術者は、企画工程や要件定義工程などの上流の進め方を知らないため、目的を整理できず、言えない。
- ベンダ
 - ベンダが目的共有の重要性を理解していないため、目的を聞かない
 - プロジェクト失敗はベンダ経営にも影響するのにも、当事者意識が薄く、目的を聞かない (言われたことをやっていたらよいと考えている)
 - そもそもユーザの目的・ねらいに興味がない
 - ユーザの事業の経営への影響は知らない
- 共通
 - 目的・ねらい (課題) の重要性を理解していない
 - 目的・ねらい (課題) 定義方法・技術を知らない・持っていない
 - 要件定義方法を知らない、できる人は属人的にやっている
 - プロマネ技術が不足している

先の問題分析結果を交えて議論した結果を掲載

PJ失敗における目的・ねらい共有問題



- 複数の失敗事例の原因分析をした結果を記す。原因の多くは「目的・ねらい共有問題」である。



処方箋 (案)



- 先の原因を解消するための処方箋 (対応策) 案を記す。
- なお、組織・文化課題にマークしたものは、IT部門の上流技術者育成を除く) は、企業の根源的な部分を含み、うわべだけのSKILL教育や、知識習得だけでは解消しない課題である。

対象者	#	処方箋(案)	課題分類		
			SKILL	コミュニケーション	組織文化
業務部門	1	IT知識・ITトレンドの収集・理解	◎		
	2	開発案件はユーザ+IT部門+ベンダー一体のチームでしか成功できないことの理解		◎	○
IT部門	3	業務の可視化技術を習得し、業務知識を拡充する	◎		
	4	ユーザファンリケーションで真の目的・ねらいをあぶりだす技術の習得	◎		
	5	業務ユーザへの改善・改革提案	◎	○	○
ベンダ	6	上流技術者育成			◎
	7	開発案件はユーザ+IT部門+ベンダー一体のチームでしか成功できないことの理解		◎	○
共通	8	当事者意識の醸成と提案型開発への変革	◎	○	○
	9	上流技術者育成		○	◎
	10	目的共有重要性の理解を深める		○	◎
	11	企画、要件定義の技術教育を充実する	◎		
	12	目的・ねらい設定技術、業務可視化技術を含む	◎		
	13	プロマネ技術を習得する	◎		
	14	安心社会1.0からの脱却		○	◎

対応方針の実践方法



- ▶ スキル、及びコミュニケーションの課題については、各章を参照願いたい。
- ▶ 組織・文化課題については、次のように考える。
 - 言われたことをやればよいのではなく、自ら考え率先して動くポジティブな雰囲気・文化を作り出すことが重要
 - そのためには、プライドを醸成することも要素として必要
 - 課題研究会などを社内で発足し、様々な課題をチームで検討するなど、**自ら考える場**を用意し、これを通じて人を育成する。
 - 例) 上流技術者の集まり、課題研究の場・・・
 - 自ら考える場は、利害関係の薄い、垣根を越えたメンバで構成することが望ましい。
 - このような場は、最初の成果が重要であり、そのための人選での考慮も重要である。
 - 具体的な運営例を次ページに示す。

49

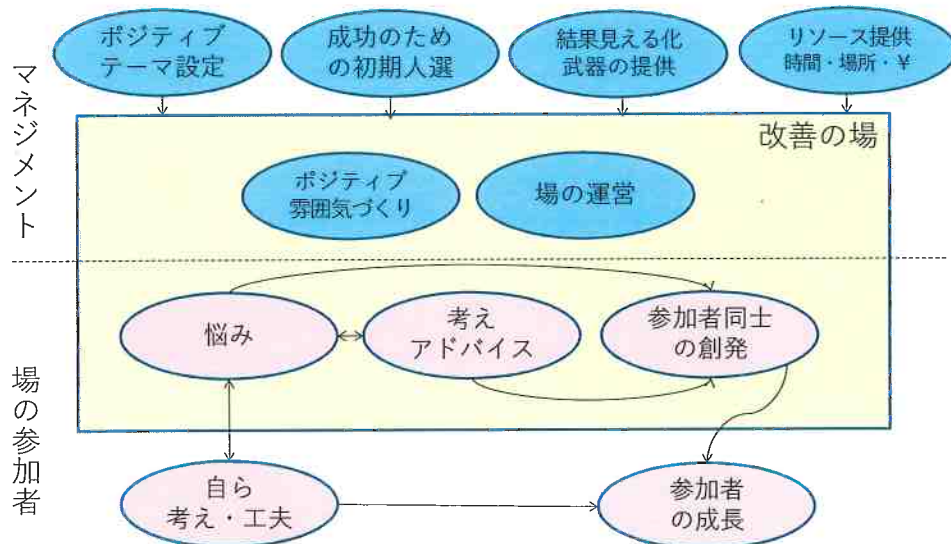
発注者、発注者側の経営者のみなさんへ



- ▶ ここまで述べてきたとおり、私たちパートナーシップ分科会では、目的・ねらいを共有することがパートナーシップを強固にし、プロジェクトを成功に導く最も重要な要素であると考え、そのための施策を検討した。
- ▶ しかし、現実には複雑である。
 - パートナーとの契約形態（請負/準委任）と実態があていないことがある。
 - パートナーに委託するフェーズが異なれば施策の効果も異なる。
 - 対策をしたとしても、目的共有がないままにプロジェクトが進行することも十分に起こりえる。
- ▶ これらの複雑な状況かどうかにかかわらず、発注者は目的を達成しなければ、投資が無意味になってしまう。
- ▶ 次ページで、この複雑な状況での処方箋の検討結果を記す。

51

改善を通じた育成場の運営例



50

発注者、発注者側の経営者のみなさんへ



- ▶ 複雑な状況での処方箋
 - 先の複雑な状況でも目的を達成するためには、発注者側が実施すべき対応策があると考えられる。次のような対応策をとる必要があることを提言する。
 1. 発注者側の**鳥瞰的視点からのチェック**
 - 複雑な状況では、当事者には当初の目的が見えなくなることが多い。
 - そのため、発注者が鳥瞰的に企画当初の目的と実際の開発内容の整合性を確認・チェックする機能または組織の設置が重要である。
 2. **失敗を非難する、または、失敗を認めない文化からの脱却と、失敗の共有（特にGOALに向かうためのプロセスの失敗を共有すべき）**
 - 何事も失敗を糧にすることが重要である。
 - 大失敗を避けるために小さな失敗は容認・共有
 - 同じメンバで同じ失敗をするようなことは起こらないだろう。しかし、その結果、その糧は属人化してしまうことが多い。
 - このようなことを避けるためには失敗を失敗として終わるのではなく、その原因を分析し、事象とともに共有することが重要である。
 - そのためには、失敗を非難する文化からの脱却も必要になる。
- ▶ これらのことは、発注者側でなければできないことである。
- ▶ また、発注側担当者というよりは、発注者側経営者が考えるべき事項が含まれることを最後に付言しておく。

52

失敗を容認して改革を実践した事例



- ▶ アップル、グーグル、アマゾン
- ▶ 3M（社員の自主性を伸ばす積極的な挑戦を奨励）企業パンフ
 - ・ 3Mでは、新たなイノベーションの創造には、そのプロセスのなかでいくつもの試行錯誤を経ることが必要であり、失敗をおそれない積極的なチャレンジこそが社員の自主性を伸ばすという考え方が根づいています。
 - ・ その象徴が、現在まで受け継がれている、3M中興の祖であるマックナイトの言葉です。曰く、「誤りは起きる。しかし、それを犯した者が基本的に正しいのなら、長期的に見てその者が犯した誤りは、それほど重要ではない。
 - ・ それよりむしろ重大な誤りは、マネジメントが独裁的になり、責任を委譲した部下に対し、事細かに仕事のやり方にまで指示を与えるところにある。マネジメントに辛抱する能力がなく、誤りが犯されたときに破壊的に批判的であるならば、自主性が損なわれる。当社が引き続き成長していくためには、自主性を持っている者が社員として大勢いることが不可欠である」

53

COMMUNICATION



54

考え方の流れ



1. 理想

適切なIT調達／ITで稼ぎたい／効率を上げたい

2. 現実

うまくいかない／ユーザに喜ばれない

3. 解決策

適切なマネジメントで解決／適切なツールの適用で解決

4. 解決策が採用されない

勉強しているヒマはない／ステークホルダー間の理解不足／
知恵を集めることができない／疑心暗鬼／
互いの理解が進まない

55

もし○○ならば、うまくいったかも



- 経営者に現場の情報があれば
- システムに経営ビジョンへの理解があれば
- ユーザ部門がITの知識を持てば
- 受注者が発注組織の文化を知ることができれば
- 受注者が発注者にプロトタイプを見せていれば
- 発注者がシステム開発を理解していれば
- 設計者が運用を理解していれば

56

- ・ 社内で経営ビジョンを共有
- ・ 社内業務、プロジェクトのマネジメント確立
- ・ 顧客（ユーザ部門を含む）のニーズを理解（誤解解消）
- ・ ベンダーへの依存度低下（短時間で解決）
- ・ IT分野に限らず、社内が活性化
- ・ リスクの早期発見



- ・ 適切なツール／フレームワークの選定・適用
- ・ プロジェクト失敗の回避
- ・ 意味（効果）あるシステムの開発

	経営視点	プロジェクト視点
理想	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT部門のコストセンターからの脱却 ・ コアコンピタンスに資するIT（稼ぐIT） ・ 内部コストを削減するIT ・ 幸福感を得ることができるIT ・ トップは適時に情報収集し迅速に命令を徹底 ・ 現場はWLB、健康、離職率低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト成功（QCT確保）
現実	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップのニーズ（ビジョン）を現場に伝えない ・ 現場の状況をトップは知らない ・ 双方の気持ちが通じていない ・ 上司・部下、部門間、受発注者間、対顧客も同様 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 失敗プロジェクトが目立つ（理由） ・ フレームワークが活用されていない ・ 発注者は受注者の作業状況、スキル、経験、社内情報、（提供可能なソリューション、人材、営業方針）を理解していない ・ 受注者は発注者の業務、組織文化を理解していない ・ 要件定義書、仕様書には受注者にとって必要な情報が網羅されていない
解決策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以下のような情報を相互に発信して理解を求める ・ 自分の持つ理想像（ビジョン） ・ 自分の現状 → トップダウンで進める（部門単位でも効果あり） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ フレームワークを学んで適用する → モチベーションがないという課題 ・ 受発注者間の相互訪問（出向）や意見交換
(メモ)	<p style="text-align: center;">このような環境構築が決め手になる</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 全方位的に象知を集めるとか、自己の考えや状況を共有するという文化が必要 ■ 所詮、言葉（文字）では伝わらない ■ 上記の解決策は時間がかかるので傾聴にはなり得ないが、組織や経営の体質改善に繋がる 	

- ・ 紙を広げて事務作業をしていたので、後ろを通りかかった先輩が作業内容を見ていじってくれた。
→ その中で学んでいった。

先輩と後輩の会話（OJT）

- ・ ユーザがプログラムを作るのが当たり前だった。
- ・ ベンダーはハードウェアを売れば十分に儲かっていたので、常駐SEを派遣して指導してくれた。

発注する作業への理解

受発注者の気持ちを共有

- ・ 背中を丸めてPCに向かう後輩がやっていることがわからず、声をかけにくい環境

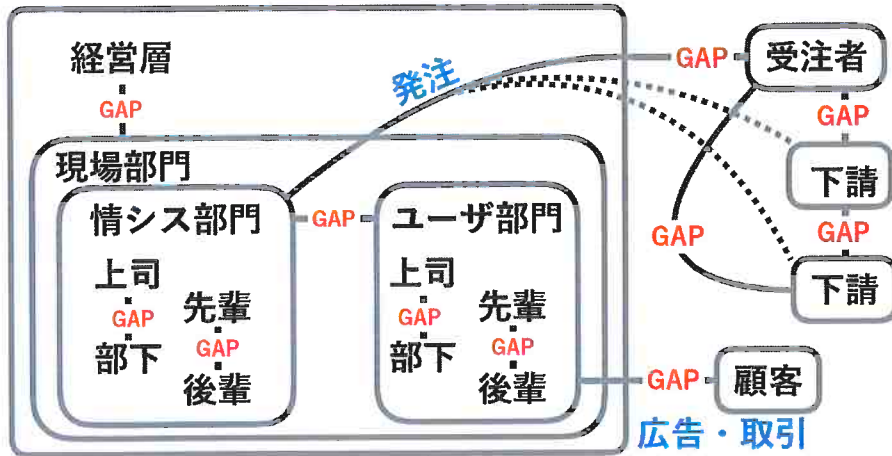
先輩と後輩の会話なし

- ・ バックログに対応できなくなったため外注
→ やがて全てを外注

発注する作業の理解なし

- ・ ベンダーがハードウェアでは商売が成り立たなくなってきた

受発注者の気持ちの共有なし



- 「当然分かっているものと思って言わなかったら、わかっちゃいなかった。」 — 上司の法則
- 「文章は、読んだ人の数だけ異なる意味が存在する。」
- 「奈良時代のトイレ問題」
 - 構造も使い方も、同時代の人が当然知っているので、文書に記録する必要性を感じない
 - だから伝わらない

- 個々の方法論やフレームワーク（COBIT、PMBOK、UML、EA、BPMN、超高速開発ツールの適用など）は提案されており、またガイドラインによりルール化されているものもあるが、現状把握不十分、上記方法論等の理解不十分により適切に活用されていない
- これらが課題解決のツールとなり得るという理解、これらの方法論等に対する正しい理解がないために、活用されず、失敗を繰り返している

- 平成22年度 厚生労働省 検疫システム
- 検疫所に導入したシステム
- 港湾・空港に入港した便名を入力する必要がある
- 20検疫所のうち、14検疫所において全く利用されていなかった（当該費用相当額 1億1060万円）



平成22年度 厚生労働省



- 健康監視システム、通常検疫業務システム 開発、運用、保守等
- 契約期間 平成21年9月～22年4月
- 契約金額 14契約 812,630,175円



①健康監視システム

- 新型インフル情報送付機能
- 通常検疫業務機能

20検疫所等

②通常検疫業務システム

31検疫所等

65

平成22年度 厚生労働省



GD情報登録

到着年月日 2012 年 1 月 28 日

会社名 305 便名 5054

便名入力欄は、4桁の数値項目

67

平成22年度 厚生労働省



GD情報登録

検疫区分 通常検疫 新型インフルエンザ検疫

到着年月日 2012 年 1 月 13 日 到着時刻 12 時 30 分

乗客 60 名 乗員 6 名 合計 66 名

会社名 305 便名 5054

備考

発航地・経由地			
発航地	港	地名	乗客数
発航地	HKG	香港	20
経由地1	KOJ	鹿児島	35
経由地2			

注) 実際のデザインとは異なります。

66

平成22年度 厚生労働省



数値項目で4桁

便名 5054

航空便

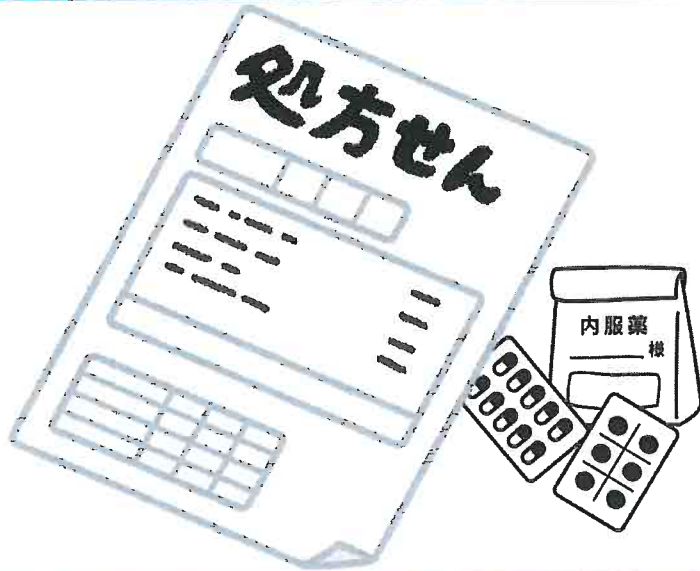
JL5054
AF276
AA5833

船便

Queen Elizabeth
Leonardo da Vinci

船便名は入力できない。

68



69

処方箋① ホップ

- 日常的に「雑談ウェルカム」というサインを出し続ける
- 定期的に別室で、チーム毎、係長級、補佐級などのグループでの会話時間をとる
(会話の実施は報告させるが、会話の内容にはタッチしない)
- オフィス内に雑談コーナーを作る
(お菓子を準備するなど、簡単なことから)
- 部門内の情報共有
(プライベートを含めたスケジュール共有など)
- 他部門、外部の人々との会話の機会を作る
- 経営トップは頻繁に現場を巡る

**コミュニケーションは、
質より量**

70

処方箋② ステップ

- 毎日、他部門との連絡を遮断し、短時間でも全員での手作業を与える (雑談のきっかけづくり)
- ベテランの部下には「若手との雑談も仕事」との認識を与える
- 情シス部門のメンバーは、経営会議を見学
- コミュニケーション設備整備



<https://kagu.plus.co.jp/5tbcae/>

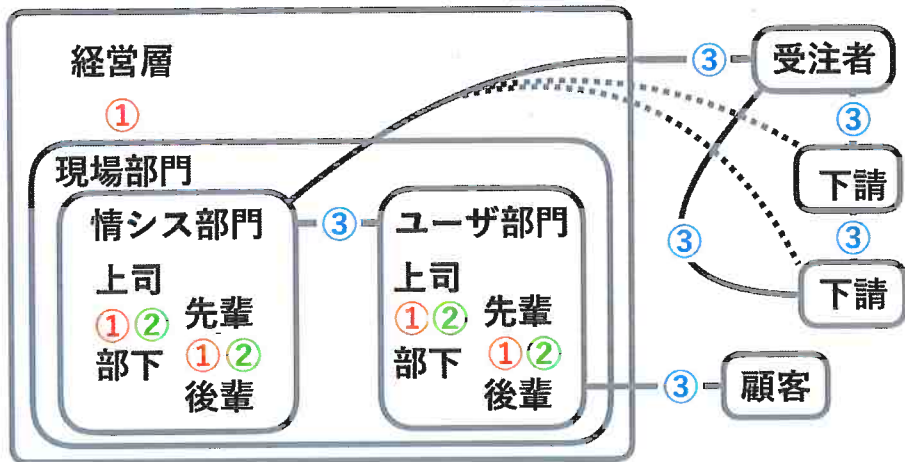
71

処方箋③ さらにステップアップ

- 他部門との意見交換 (部門を越えた勉強会)
- 他社との意見交換
- 他社のベンチマーキング
- システム部門とユーザ部門との人事交流 (数週間でも)
- 発注組織と受注組織との人事交流



72



ベンダー、ユーザのパートナーシップに必要な
コミュニケーションを促進する
プロジェクトマネジメント・ツール

CO-CREATION



ユーザ・ベンダーのパートナーシップが健全に機能しないと、

日本の古来からのビジネス倫理である、
三方よし、が、機能しない

売り手よし、買い手よし：

現実には、ユーザ企業とベンダー企業が利益相反
結果 失敗プロジェクトが減らない
不毛なIT紛争が絶えない

世間よし、

現実には、
プロジェクト・マネジャー（リーダー）の仕事は不人気
IT人材が育たない、スキルアップができない
IT業界の地盤沈下 → グローバルな競争に勝てない

日本経済新聞 2017年10月

ソフトウェアの価値創造と日本 同志社大学教授 中田喜文

日米のSE比較(2016)	日本	米国
年収(万円)	651.7	983.4
月残業時間	34.7	2.9
仕事満足度(3点満点)	1.01	2.26

- ・日本のSEは、米国に比べ、専門性（ソフトの専門知識、問題解決力、独創的発想力、コミュニケーション力、向上心、責任感、協調性など）は、大きく劣る
- ・週労働時間
週40時間以下のSEの割合
フランス：87%、ドイツ：95%、日本：10%
- ・自己啓発学習時間 週10時間以上
中国：30%、日本：2%

77

昨今の流行語であるITを活用して新ビジネスを創る、“共創”は解決になるか？

共創へのハードル

ベンダー

- ・従来のようなウォーターフォール開発では対応できない
- ・従来のような人月商売だと対応できない
- ・従来のような客は神様の御用聞き商売だと対応できない
- ・ユーザー企業のビジネスを理解していないと対応できない

ユーザ

- ・デジタルビジネスのオーナーは、事業部でありIT部門ではない

78

共創を可能にするのは、コミュニケーション力！

そのためには、

和魂洋才のプロジェクトマネジメントの実践

- ・洋才 : 生産性を高める西洋的プロセス志向の知恵を借りて、コミュニケーションを促進し、
- ・和魂 : 日本の関係人間志向の「安心」「信頼」を補強して、

”安心・信頼 2.0” を創る

79

洋才のプロジェクトマネジメントでコミュニケーション・ギャップを埋める IA

プロジェクトの見える化で、コミュニケーションを促進する

- * **プロジェクト憲章**で、
プロジェクトの目的を共有 → 信頼が生まれる
- * **WBS**で、
プロジェクトの成果物とタスクを共有 → 問題解決への協業を可能にする
- * **リスクマネジメント**で、
プロジェクトに潜むリスクと対策を共有 → 協業を可能にする
- * **役割分担表**で、
だれが、いつまでに、なにを、実行し、だれが検証するかを共有

→ 協業を促す

80

・ユーザが、組織としてプロジェクトマネジメントの成熟度を高める

*プロジェクトを支援するPMO機能の導入

・西洋流のコミュニケーション術を適用する

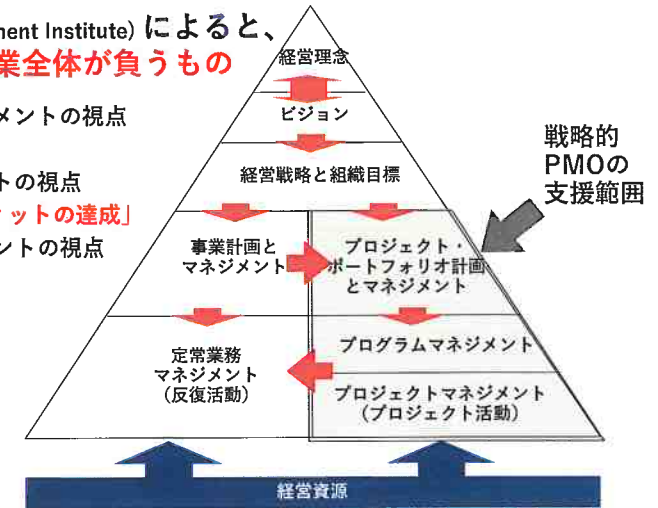
WIN/WINの交渉スキル
 プレゼンテーション・スキル
 会議プロセスの改善
 ファシリテーション・スキル

ユーザの洋才

ポートフォリオ・プログラムマネジメントでプロジェクトの目的を共有 (p.62)

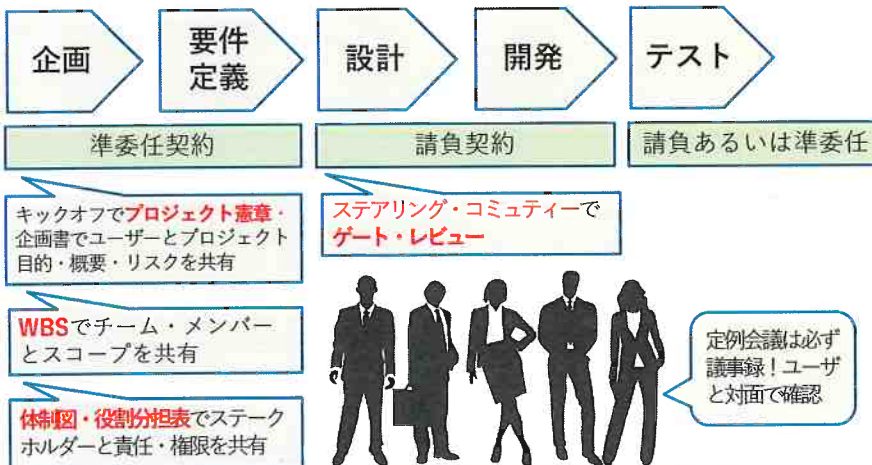
PMI (Project Management Institute) によると、
プロジェクトは、企業全体が負うもの

- ・ポートフォリオ マネジメントの視点
 「投資価値の最適化」
- ・プログラム マネジメントの視点
 「戦略目標とベネフィットの達成」
- ・プロジェクト マネジメントの視点
 「特定の成果」



ベンダーの洋才

コミュニケーション・ツールを賢く使って情報を共有
 ステークホルダーと信頼関係を築きエンゲージメント (巻きこむ) 状態に！



最後に、一番大事なコミュニケーション力

それは、

自己との対話で、自己力を高める

自らのキャリアパスは、自ら作る

国に頼らない、会社に頼らない

ベンダー、ユーザ、働く一人、ひとりの個の力が

健全なパートナーシップを創る！！

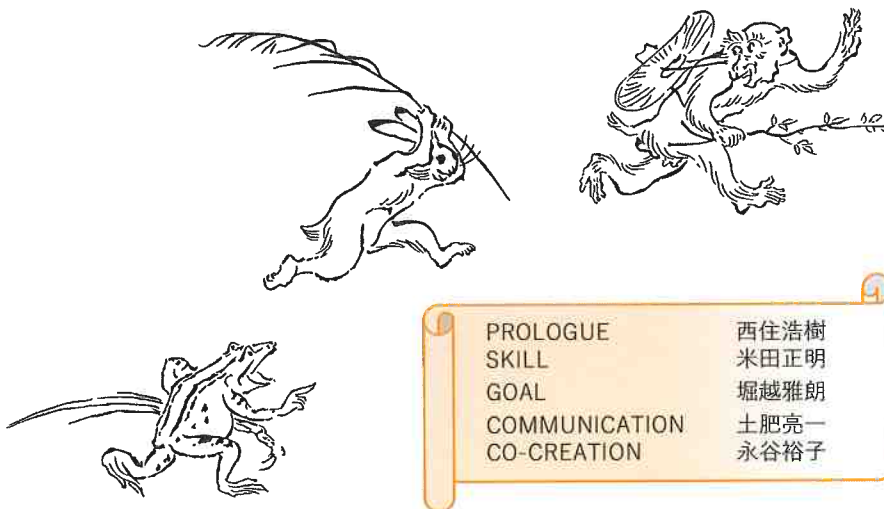
「安心」「信頼」（和魂）に「生産性」（洋才）
をプラスした、

”安心・信頼 2.0” をめざして

- ・どのようなツール（道具立て）を、どう使うか、
- ・使うための障害はなにか？
- ・障害をどう克服するか？

85

ご清聴ありがとうございました



86