

AWS-09

[管理者向けセッション] 事例から学ぶクラウド トランスフォーメーションの成功のヒント

河口 由美子

プロフェッショナルサービス本部 アドバイザリーコンサルタント
アマゾン ウェブ サービス ジャパン合同会社



自己紹介



河口 由美子

プロフェッショナルサービス本部
アドバイザリーコンサルタント

- AWSに2019年にジョイン
- 前職では外資系SIerでインフラITアーキテクトおよびエグゼクティブスタッフとして従事
- AWSへ入社後、全社クラウド推進計画立案と実施、標準化ガイドライン策定、CCoE立ち上げ支援などをリード
- 趣味は子育てとランニング

本日お伝えしたいこと

本セッション の概要

クラウド利用のメリットを最大化しビジネス価値を出すために、**リーダーシップのアラインの重要性**に加え**Change Acceleration Framework**と**成功のヒント**についてご紹介します。

特に聞いて いただきたい 方々

自社のクラウドトランスフォーメーションが停滞していると感じられている、エグゼクティブ、CIOおよびIT部門長、クラウド推進組織のマネージャー

AGENDA

- クラウドトランスフォーメーションの加速を妨げるブロッカー
- Change Acceleration Frameworkとリーダーシップアライン
- 事例と成功のヒント
- まとめ

クラウドトランスフォーメーションの最大の課題

クラウドをもちいたトランス
フォーメーションの最大の課題は
テクノロジー以外のところにある
とお客様は言われています
人材、
ビジネス慣行、
財務、
運用モデル、
製品開発、
ガバナンスの変化、
急速なイノベーションの推進
はクラウドを推進する上で障壁と
見なされています。

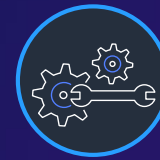
70% のトランスフォーメーションに課題が
みられた*



目に見える
活発なスポン
サーシップの
欠如



新しい働き方
の採用



複雑なアーキ
テクチャ



非現実的な
期待



タレントと
スキルギャップ



イノベーション
のノウハウ



計画と実施
内容が不十分



組織があって
いない



変革による
疲労

* <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson> #

クラウド推進を網羅的に行うための6つの視点 Cloud Adoption Framework (CAF) 3.0



ビジネス

この視点はクラウドへの投資がデジタルトランスフォーメーションの目標およびビジネス成果を加速させることに役立ちます



人

テクノロジーとビジネスの架け橋の役割を果たします。文化、組織の構造、リーダーシップ、人材にフォーカスし、組織をさらに迅速に進化させ、継続的な成長、学習を行い、変化を受け入れる文化を醸成できるようにクラウドジャーニーを加速します



ガバナンス

組織のメリットを最大化し、トランスフォーメーションに伴うリスクを最小化しながら、クラウドイニシアチブを統合的に推進できるようにします



プラットフォーム

拡張性のある大規模なハイブリッドクラウドプラットフォームの構築、既存のワークロードのモダナイズ、新しいクラウドネイティブソリューションの実装を行えるようにします



セキュリティ

セキュリティの視点はデータとクラウドワークロードの機密性、整合性、可用性を実現するのに役立ちます



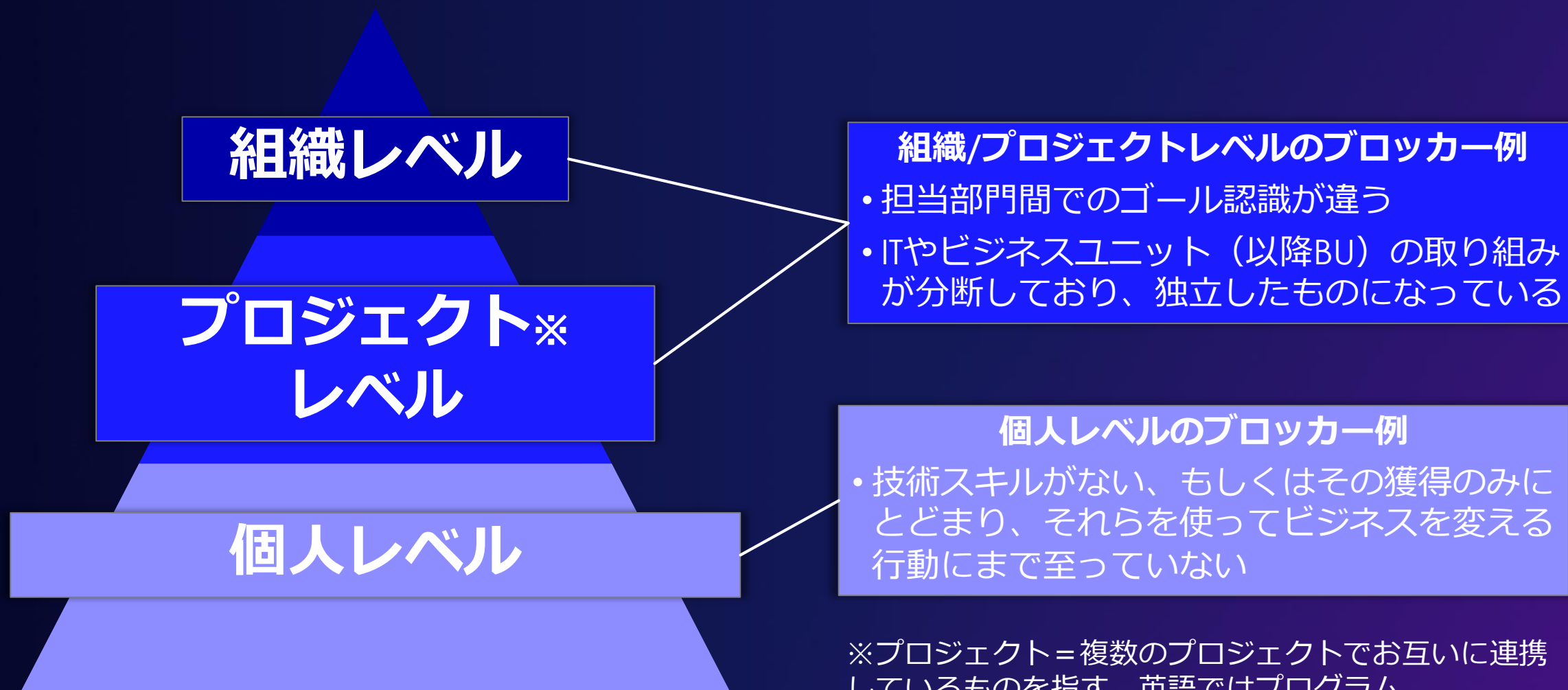
オペレーション

クラウドサービスがビジネスニーズを満たすレベルで提供されることを保証するのに役立ちます

<https://docs.aws.amazon.com/whitepapers/latest/overview-aws-cloud-adoption-framework/welcome.html>



トランスフォーメーションの加速を妨げるブロッカー



トランスフォーメーションの加速を妨げるブロッカー

目標とする
ビジネス成果



組織レベル

プロジェクト※
レベル

個人レベル

ある海外自動車メーカーの
ビジネス成果

“5年間でコストとサプライ
チェーンを30%削減する”

※プロジェクト=複数のプロジェクトでお互いに連携
しているものを指す。英語ではプログラム。

Change Acceleration Frameworkの6つのポイント



アライン



エンゲージ



サステイン



成功のためにビジネス価値と準備を明らかにする
リーダーシップチェンジアクセラレーション機能構築

組織変革戦略と拡張機能を構築して
有効化する

イノベーションと成長のため変化に対応した
ガバナンスの促進

1. チームを 動員する

2. リーダの アライン

3. 将来像を 描く

4. 組織のエンゲ ージメントを高める

5. 生産力を 高める

6. 定着させる

1.1 OCMプログラム
憲章の作成

2.1 リーダーシップ
アライメント

3.1 変革戦略と
計画作成

4.1 チェンジマネジ
メント計画の実行

5.1 報酬制度と表彰

6.1 フィードバック
ループの確立

1.2 バリュードライ
バー分析

2.2 ステークホルダー
アセスメント

3.2 コミュニケーショ
ン戦略と計画作成

4.2 コミュニケーショ
ン計画の実行

5.2 活動概要と
役割の再設計

6.2 運用状況
チェックリスト

1.3 ガバナンスの確立

2.3 インパクト
アセスメント

3.3 エンゲージメント
戦略と計画作成

4.3 エンゲージメント
計画の実行

5.3 ギャップの議論と
レジスタンス管理

6.3 導入後の持続可能
性計画作成

1.4 プロジェクト体制
の確立

2.4 組織の準備状況
アセスメント

3.4 トレーニング戦略
と計画作成

4.4 トレーニング計画
の実行

1.5 プロジェクトの
ゴールと目的の定義

3.5 リスク軽減戦略と
計画作成

4.5 リスク軽減の
監視と管理

1.6 将来像の確立

3.6 スポンサーロード
マップの作成

1.7 ビジネス
メトリクスの定義

3.7 持続可能性計画の
作成

1.8 予算の定義

<https://docs.aws.amazon.com/prescriptive-guidance/latest/migration-ocm/welcome.html>

リーダーシップアライメント

お互いを 知る

- 形式：インタビュー
- 対象メンバー：関係エグゼクティブ、IT部門/BU部門リーダー、各部門主要メンバー
- 3つの観点で質問を実施
 - ビジネス成果/プロジェクト目標の理解（5問）
 - リスクの認識（4問）
 - リーダーシップとスポンサーシップの役割（4問）

Gapを 明確にする

- 意見の食い違いがある部分を明確にする
- (Gap例)
 - エグゼクティブ、IT/BUリーダー、メンバー間でビジネス成果や取り組み内容に対する認識のGap
 - ITとBU間での期待値のGap
 - ITとBUで持つべきスキルのGap

Action Plan を作成する

- Action Planを作成
- (Plan例)
 - ITとBUのコミュニケーションプランを作成する
 - IT/BU向けのそれぞれの教育プランを作成する
 - 取り決めた事項について担当者をアサインする

Case study1 1 of 3

背景

- クラウドトランスフォーメーションプロジェクトが停滞していた
- プロジェクトはITプロジェクトとして認識され、BU側のエグゼクティブはこれに対して興味がなかった

Case study1 2 of 3

挑戦

- 全社レベルでのスポンサーシップに課題があると仮説を置いた
- エグゼクティブコーチングをおこなった
- 組織/プロジェクト、個人のレベルで共通認識をもたせた
- BUのリーダーはクラウドのエンドユーザーではなくデザイナーであると意識変革した

Case study1 3 of 3

結果

- エグゼクティブ間の役割明確化
- 組織横断型でのCCoE※が定義されプロジェクトが前に進むようになった
- エスカレーションや意思決定にエグゼクティブ層が関与し、質の高い意思決定が可能に

※CCoE=ベストプラクティスやフレームワーク、ガバナンスを作成し、伝導し、制度化するための専門の人材を集めたチーム

Case study2 1 of 3

背景

- CIOから20システムをクラウドへ移行するよう命令があった
- 2回チャレンジしたが失敗
- 3回目、AWSチームに声がかかる
- 自信をなくしている状態

Case study2 2 of 3

挑戦

- リーダーシップチームに向けてセッションを実施
- CxOと問題の可視化、課題の認識合わせ、共通ゴールの明確化をおこなう
- エグゼクティブコーチングをおこなった

Case study2 3 of 3

結果

- 部門横断的なリーダーの積極的関与とCCoE (LOB、IT、人事、財務)を設立
- Experience-Based Acceleration※の実行で目に見えるスピードアップと素早い成果
3日間で2システム移行に成功
- 最終的に半年で20システムの移行に成功

クラウドトランスフォーメーションを担う人材へ 行動を変える観点

観点	内容	キーワード
IT環境	素早く安全に実験できる 場をつくる	Bias for Action
学び方	得た知識をすぐに具現化することを 習慣化する	Builder
実践	身の丈にあった 実践的なプロジェクトを立ち上げる	Fail-Fast 2 way door
評価	チャレンジへの報酬	Motivation

クラウドトランスフォーメーションの成功のヒント

- ① エグゼクティブおよびIT/BU部門のリーダーシップとアライン
- ② CCoEを全社組織として位置付け、機能させる
- ③ 人材のスキル開発に早期に取り組み、全員がリーダーとなる

まとめ

まとめ

- クラウドトランスフォーメーションが停滞するケースの特徴は「目標とするビジネス成果が決められていない」点である
- 解決策としてChange Acceleration Frameworkの6つのポイントがあり、アライン、エンゲージ、サステインという3つの活動がある
- クラウドトランスフォーメーションの成功のヒントとして、エグゼクティブおよびIT/BU部門のリーダーシップとアライン、CCoEの位置付け、スキル開発の早期取り組みが重要である

Thank you!

