

クラウドへの移行: クラウドファーストの テクノロジー戦略を主導する




workday.

クラウドへの移行: クラウドファーストの テクノロジー戦略を主導する

要約: CIO には、クラウドテクノロジーの選定と導入において、組織のチェンジマネジメントを主導する責任があります。ここでは、CIO による変化の管理方法を示しています。

私たちにとって大切なものの保管場所は、ポケットでも、家でも、引き出しでもありません。たとえば、貯金や、デートサイトのプロフィールや、何よりも大切な愛する人たちの写真。これらはすべてクラウド上に存在しています。

30 年前には考えもしなかったことが、いまでは当然のことになりました。机の引き出しから懐かしい古い写真が出てきたとしたら、誰しものがまず、ポケットに入っているスーパー コンピューターでその写真をデジタル化して、クラウド上で永遠に保存しようとするはずです。

これと同じように、ビジネスの大部分はクラウドに移行しています。クラウドでは、データはほとんど実体のない形で物理的な場所に保存され、どこからでもアクセスが可能です。多くの企業が、クラウドを信用することに決めた理由はなんでしょうか。滅多に発生しない(些細な障害でもニュースになるほどまれな)例外を除き、クラウドは「問題なく動作する」からです。さらに、クラウドテクノロジーに移行した企業とそうでない企業の差は、日に日に顕著になってきています。クラウドや他のテクノロジーを最大限に活用できている企業は、成功をおさめています。一方、そうでない企業は、生き残るために苦戦しています。

いまや、ほとんどのビジネスリーダーたちにとって、テクノロジーがどのように提供されるかは重要ではありません。既存のテクノロジーよりも早く、柔軟に、そしてできればコスト削減も実現しながら業績を向上できるかどうか。これが重要なポイントとなっています。McKinsey による ITaaS クラウドサーベイでは冒頭に、「クラウドに関する議論は終焉を迎えました。現在、ビジネスにおける IT 業務の重要な部分をクラウド環境に移行しはじめています。この影響は、消費者にとっても、テクノロジーベンダーにとっても、非常に大きなものになるでしょう」と述べられています。

なぜでしょうか。最近の Forrester レポートによれば、ビジネスリーダーが SaaS への移行を決断した決め手は、75% がアジリティの向上、74% が実装と導入のスピードです。

いまや、ほとんどのビジネスリーダーたちにとって、テクノロジーがどのように提供されるかは重要ではありません。既存のテクノロジーよりも早く、柔軟に、そしてできればコスト削減も実現しながら業績を向上できるかどうか。これが重要なポイントとなっています。



では、何が問題なのでしょう。

クラウド型ビジネスサービスが効果的に動作するだけでなく、明らかに企業が競争力を得られるのであれば、なぜすべての企業がクラウドファーストテクノロジーアプローチを選択しないのでしょうか。理由は簡単、変化です。

もっと具体的に言えば、変化への恐れです。建前上は変化を求めているにも拘わらず、長く続いてきた習慣を変えようとする、大きな抵抗が生じます。エグゼクティブたちにとって、最も大きな障害。

それは、新しいテクノロジーを活用するために、ビジネスを再編成しなければならないということです。これには、部門間のコラボレーションが不可欠ですが、ウォール・ストリート・ジャーナルの [CIO のブログ](#) で引用されたように、「変化に対するマネージャと社員の抵抗が、デジタル改革の障害となっている」ということがハーバード・ビジネス・レビューの調査から明らかになりました。また [InfoWorld の記事](#) では、「クラウド コンピューティングが新たなスタンダードとなった今、その移行を妨げているのはテクノロジーではなく企業文化である」と指摘されています。

面白いことに、一部の企業でみられるこの変化への抵抗こそが、CIO の真価を引き出すことになるのです。キャリアを通じてコラボレーションスキルを磨きあげてきた CIO に求められるのは、新たなテクノロジーの導入だけでなく、クラウドの利点を最大限に実現するために必要な組織の「チェンジ マネジメント」を主導することです。

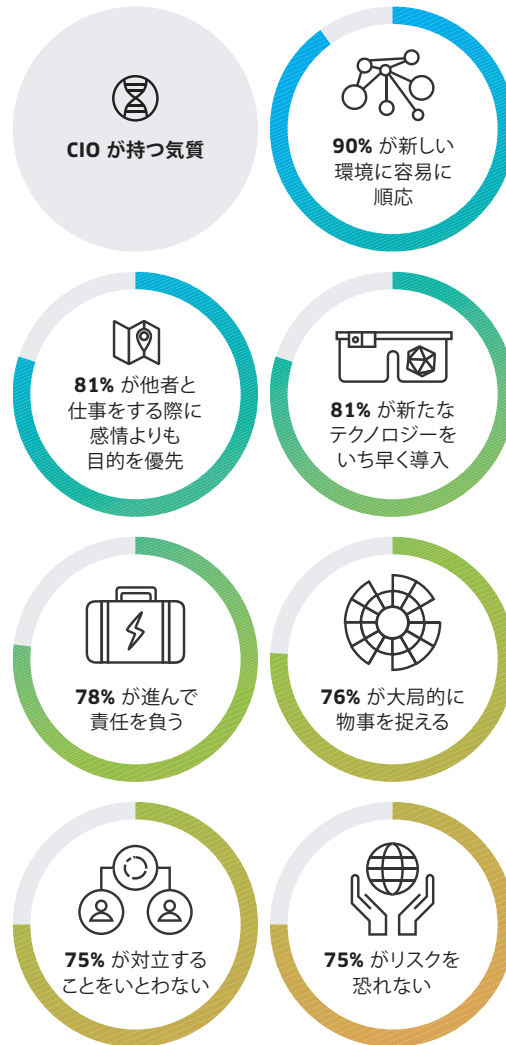
事実、Korn Ferry の [調査によれば](#)、コラボレーションスキルは CIO に不可欠能力であり、CIO の解雇理由として一番多いのが、コラボレーションスキルの欠如なのだそうです。ウォール・ストリート・ジャーナルの調査では、「CIO の役割はいま、IT 部門を超えて全社的なものへと急速に拡大し、戦略的なビジネスに関する意思決定にまで及んでいる…」と述べられています。



建前上は変化を求めているにも拘わらず、長く続いてきた習慣を変えようとする、大きな抵抗が生じます。

また、Korn Ferry の [エグゼクティブ](#) は、「ビジネスを再評価したり、戦略の調整と実行を行うなど、CEO としての手腕も発揮できる CIO には、『変革的 CIO』の称号が与えられ、テクノロジーのみを専門とする CIO よりも 25 ~ 35% 高い報酬を得ている」と語っています。

CIO の性格傾向と仕事スタイル



出典: デロイト 2016-2017 CIO サーベイ
Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

結論: CIO には、クラウドテクノロジーの選定と導入において、組織のチェンジマネジメントを主導する責任があります。雇用の安定と高い報酬を抜きに考えても、CIO は、変化の先駆者にふさわしい経験や性格を有している傾向があります (上記の図を参照)。ここでは、CIO による変化の管理方法を示しています。

合意を形成する

たとえ新システムの導入を完璧に行ったとしても、ユーザーがそれを利用しなければ何の意味もありません。優れたコラボレーションスキルを持ち、総意をくむことが得意な CIO は、導入が完了するずっと前に、成功の礎を築きます。

Wake Forest University の CIO、Mur Muchane 氏は、インタビューで以下のように述べ、働きかけることの重要性を強調します。「オンプレミスモデルによるテクノロジー管理から、クラウドファースト戦略への移行を目指す環境において、クラウドは驚異だと感じられることがあります。懸念を解消するため、スタッフからエグゼクティブまで、あらゆるレベルの社員が、アイデアを提供し、意思決定に参加できるようなプロセスを構築しました。この包括性と透明性のおかげで、財務と HCM の統合クラウドプラットフォームが大学にもたらしうる影響が明らかになりました」

いかなる組織にも適用可能な最善のプロセス、そしてすでに確立された多くのチェンジマネジメントモデルは、様々な議論を生む非常に大きなテーマです。しかし、チェンジマネジメントの専門家が全員同意することが一つあります。それは、センター・オブ・エクセレンス (COE) の構築です。つまり、それぞれの機能分野から専門家を集め、クラウド移行に対するベストプラクティス実現のため、意見をすり合わせていくことが必要です。

AWS のエンタープライズ戦略のリーダーである Stephen Orban 氏は、クラウドのための COE の構築に関する記事の中で、「これまでのキャリアで、多くのチェンジマネジメントプログラムの失敗と成功をみてきましたが、そこから学んだのは、専門のチームを編成し、企業にとって最重要イニシアチブの所有権を一本化することが、いち早く結果を出し、変化を管理する上で非常に効果的なやり方だということです」と述べています。

CIO が、社内の抵抗を乗り越え、変革的リーダーとしての地位を得るために、他に何ができるでしょうか。それぞれの立場別に見ていきましょう。

エグゼクティブ: エグゼクティブたちを説得するために必要なことは、誤解を正し、長期的なビジョンを強調することです。

いまだによく聞かれる誤解のひとつが、オンプレミスの方がデータを安全に保存できる、というものです。

「過去、IT の専門家たちは、距離が近いほどセキュリティを保ちやすく、データを保護するためにはサーバーを実際に見て管理する必要があるという考えに囚われていました (中には、正当な理由がある場合もあります)」。Workday の最高信用責任者 (CTO)、Josh Defigueiredo は、[ブログ記事](#)の中で、こう述べています。「しかし、クラウドアプリケーションがエンタープライズ分野を席卷した今、より信頼性が高く、経済的に持続可能なオプションが利用可能になりました。距離の近さは、セキュリティとデータ可用性において、もはや重要な意味を持ちません」

また、Teradata の Mark Clark は、[CIO についての記事](#)の中で「たとえば、Amazon のセキュリティ認証をみた場合、Amazon は、600 人規模のセキュリティ部門を有しています。世界で一番大きな企業でさえも、サイバーセキュリティにそこまでの人員を配置しないでしょう」と述べています。事実、クラウド上のセキュリティ、特にパブリッククラウドでのセキュリティを、最低限達成しなければならないこととする動きが活発になってきています。

財務においては、[コンプライアンス](#)に関する懸念がありますが、実際に、多くの企業がクラウドへの移行を決めた理由は、より簡単で透明性の高いコンプライアンス、さらに、法令の変更に合わせたサービスのアップデートをベンダーに任せられるという安心感にあります。EU で施行予定となっている EU 一般データ保護規則 (GDPR) へのコンプライアンス確保のために、クラウドへの[移行](#)に踏み切る企業もでてきました。

結論: CIO には、クラウドテクノロジーの選定と導入において、組織のチェンジマネジメントを主導する責任があります。



よくある誤解を正すことができたら、次は、ビジョンへの賛同を得る必要があります。そこではじめて、どのテクノロジーが最善かを定めることができるのです。これは、仕事のやり方を根本的に見直すいい機会となります。WeWork の CIO である Mike Hite 氏は、これまで数多くのクラウドを導入した経験から、次のようなアドバイスを**ブログ**で公開しています。「新しい財務管理システムで、既存のビジネスモデルを踏襲しようとしなことが肝心です。ツールを活用し、変化を生み出しましょう」



いまだによく聞かれる誤解のひとつに、
オンプレミスの方がデータを安全に保存できる、
というものがあります。

結局、デジタル時代における成功はテクノロジーではなく戦略にかかっている、と *MIT Sloan Management Review* では述べられています。Rolls Royce の人事 IT 担当ディレクターである Mark Judd 氏は、ブログの中で以下のように書いています。「テクノロジーそのものに着目するのではなく、それがビジネスにもたらす影響に関するビジョンを展開すること。アイデア、つまり常に流動的なものに投資をしているということを、全社に周知させる必要があります」

Deloitte の 2016 年度**グローバル CIO サーベイ**によれば、「CIO は、個々のテクノロジーとその ROI についての話を、企業のデジタル アジェンダを支援・推進するための機能構築に向けた議論へと展開することができます。このように議論の内容を発展させることにより、CIO は、現在、そして未来においても価値を創出できる技術投資、能力、人財を見極めることができるようになります」

ビジネスユーザー: IT 部門がクラウドへの移行を主導しているか、サポートしているかを問わず、CIO は、財務、人事、プロダクト、マーケティングなどの分野のビジネスユーザーに対して、フィードバックを集め、懸念事項を理解し、移行プロセスへのユーザーの参加をできる限り求める必要があります。

シカゴ大学の副学長補佐、Mike Knitter 氏は、インタビューの中で、このように話します。「従業員が変化に備え、変化に対して積極的に対応できるようにするために講じた施策の中で非常に効果的だったのが、変化をブランド化することです。大学の価値と文化を反映したテーマに沿って、変化に関するキャンペーンを展開しました」

事実、ストーリーテリングは、より多くの CIO が重視するスキルとなっています。Workday の CIO、Diana McKenzie は、ブログにおいて以下のように述べています。「ビジネスの価値を人に伝えることは、多くの IT 担当者にとって難しいことです。私たちは、結果ベースではなく、アクティビティベースになりがちです。つまり、『ビジネス パートナーが新たな地域で事業を始めることになったため、リクエストにより X システムを提供しました』などと言ってしまいがちです。これをひっくり返し、まずは結果から始めて、その後でテクノロジーの役割を説明するようにしましょう」

バイオ・医薬品企業であるアストラゼネカの CIO、Dave Smoley 氏は、物語のパワーを活用して、複数年にわたる IT 改革を実行しました。Smoley 氏は、IT 部門が競争優位性の実現に貢献できるようにしながら、IT コストを半減させました。社員の説得に関して、Smoley 氏は、CIO に関する記事の中でこう語っています。「バラバラの点を結びつけ、説得力のあるストーリーを作り上げることが必要です。そしてそのストーリーは、CEO と面会した社員が共有でき、ツールの導入を心待ちにさせるようなものである必要があります」

IT スタッフ: 他の社員と同じように、教育的かつ包括的で、コラボレーションを重視したアプローチを採用すべきですが、IT 部門に関しては、より配慮が必要です。AWS コンファレンスとパネルディスカッションに関するレポートによれば、「多くの場合、クラウドへの移行により、IT 部門の社員は自らの継続雇用について不安を感じます。しかし、パネリストや他のスピーカーによれば、クラウドへの移行による人材削減は最小限に抑えられ、クラウドによって、さらに優秀で必要度の高い人財の採用が実現する可能性があるということです。これは、クリエイティブな分野にとっては欠かせないものです」

しかし、IT 部門の社員にとっては、クラウドへの移行が日常業務にどう影響するのか考えざるをえません。そのため、IT 部門を無力な傍観者にするのではなく、クラウドへの移行に積極的に参加できるように働きかけることが非常に重要です。Wake Forest 大学の Mur Muchane 氏はこのように助言します。

「IT 部門の中心人物たちと、早い段階で協力関係を築きましょう。私たちの場合、最初の時点で IT をプロセスに参加させたことで、強固なコラボレーションが生まれ、プロジェクトを成功に導くことができました」

IT の早期参加を実現できなければ、これがのちのち大きな地雷となります。Computerworld の記事の中で、とある CIO も同じような見解を示しています。「初期の段階でありがちな失敗の一つとして、IT 部門で長い経験を持つ社員にとって、この移行がどれほど脅威的に映るのかを理解しきれていない点が挙げられます」

IT 部門の社員としては、クラウドへの移行が日常業務にどう影響するのか考えざるをえません。そのため、IT 部門を無力な傍観者にするのではなく、クラウドへの移行に積極的に参加できるように働きかけることが非常に重要です。



トレーニングも重要です。新たなクラウドシステムの理解だけでなく、既存アプリケーションを近代化する最善の方法についての社員教育です。そうすることで、単にプラットフォームが変わっただけで非効率な方法で運用されるという、形ばかりの移行を避けられます。もちろん、悪い点ばかりではありません。Stephen Orban の言葉にもあるように、「すでにクラウドで成功をおさめるために必要な人財はそろっている」のです。しかし、成功するためには、精神的にも、そしてスキルという面からも、全社員が新システムに問題なく移行できるよう、トレーニングを実施する必要があります。

IT 部門のキャリア変更について、ベテラン CIO は InfoWorld の記事でこのように述べています。

「クラウド環境がより複雑になり、相互関連性が高まるにつれ、IT 部門が提供すべき、システムの動作についての一般的な理解や知識の量が増えていきます。シンプルな縦割りテクノロジーの時代は終わったのです。システムの構築、維持、修正を行うためには、すべてがどのように関連しているかを理解しなければなりません」

最近行われた Workday とお客様との会議の場で、興味深い意見がビジネスリーダーから寄せられました。それは、クラウドへのアップグレードのメリットは、IT 部門の負担をなくすことよりも、むしろ、これまで達成が不可能だと思われていたことの実現に向け、全社レベルで社員の支援が可能になったというものです。

さらに、ビジネス ユーザーたちも同じ移行の道をたどるため、コラボレーションの新たな機会が見つかる可能性があることや、従来の非効率なサーバーを利用していた時代には存在しえなかった新たな場所で、IT スキルを活用してビジネスの進歩に貢献できる可能性があることを、IT 部門の社員たちに対して強調することも大切です。

未来に向けて

テクノロジーが日々刻々と進化する今、企業の変革を主導するためのベスト プラクティスへの需要は今後も継続していくでしょう。すでにクラウドの導入に成功した企業は、その迅速なインフラを活用し、ビジネスをかつてない速さで進化させています。総意を形成し、大胆かつ実現可能な将来のビジョンに関するストーリーを語るという CIO の能力は、勝者と敗者を分ける重要な要因となります。つまり、新たに姿をあらわしたテクノロジーが、我々の想像もつかないような結果をもたらす世界において、企業内の抵抗を乗り越えながら、最善のツールを導入できる CIO は、企業の成功に貢献できるだけでなく、今後長きに渡り、有意義で充実したキャリアを謳歌することができるのです。

