

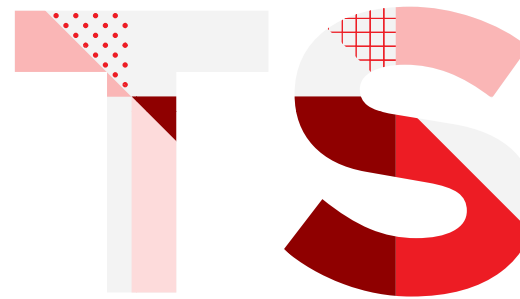
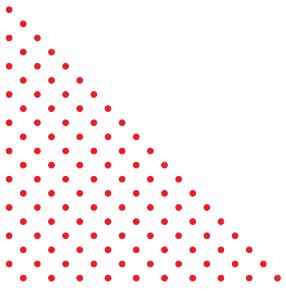


# レジリエント なIT文化を 構築する

5つの大きな障害を克服する方法



Sponsored by  
**Red Hat**



はじめに

レジリエントな  
IT文化の重要性 ..... 03

第1章

文化的なレジリエンスは  
人から始まる ..... 04

第2章

適切なメッセージ  
で導く ..... 05

第3章

スキルアップで  
レジリエンスを高める ..... 07

第4章

人材の採用と定着  
によるレジリエンス ..... 08

第5章

燃え尽き症候群への  
対処と緩和 ..... 09

第6章

未来を見据えた  
レジリエンスの構築 ..... 10

まとめ

レジリエントな  
IT文化の構築を始める ..... 11

はじめに

# レジリエントな IT文化の重要性

ここ3年間で、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みは長足の進歩を遂げました。

パンデミックがきっかけとなり、デジタルファーストのリモート時代における期待が急速に変化したことで、CIOにとっては、それまでは考えられなかった規模とタイムラインでイノベーションを起こす道が開かれました。

パンデミックは落ち着きを見せ始めていますが、変化のペースは鈍化していません。Harvard Business Review Analytic ServicesのPulse Surveyでは、パンデミック中にデジタル・トランスフォーメーションを加速させた組織に属する回答者の91%が、今後もその変革のスピードを維持するか、さらには加速する予定であると述べています。<sup>1</sup>

このようにCIOは最近の成功に基づいて前進したいと考えているものの、燃え尽き症候群、大量離職、あらゆるレベルでのスキルギャップといった要因が組み合わせあって、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みが遅れたり失速したりする恐れがあります。これらの障害によって、組織が新しい機会に対応し、変化する顧客のニーズに適応し、将来に備えることが難しくなります。

これらの課題に対処するために、CIOはIT文化のDNAにレジリエンスを組み込む必要があります。

ITレジリエンスの向上により、組織はデジタル・トランスフォーメーションのイニシアチブと成果を推進できます。

当社は、レジリエンスの定義とレジリエントなIT文化を構成する側面について、複数名の専門家に話を聞きました。このeブックはこれらの知見を集約し、CIOがデジタル・トランスフォーメーションに取り組む際に直面する障害で最もよくあるものをいくつか挙げ、組織内のレジリエンスを強化する上で起こり得る課題への対処方法についてアドバイスを提供します。



<sup>1</sup>Harvard Business Review, 「[Digital acceleration redefines the future of work](#)」、2021年9月2日。

## 第1章

# 文化的なレジリエンスは人から始まる

レジリエントな IT 文化について考える場合、「IT」ではなく「文化」に重点を置くべきです。

テクノロジーは、柔軟性とアジリティの実現という点から見れば[デジタル・トランスフォーメーション](#)の要件ですが、レジリエントな文化の導入は人にかかっています。

「片方の車輪として、レジリエントな IT があります。システム、ネットワーク、プロセスは、現在のような先進的な時代ではレジリエントであることが必要です」と、Red Hat のプリンシパルオープンリーダーシップグローバルリード兼エグゼクティブコーチである Shabnoor Shah (シャブノール・シャー) は語ります。「しかしもう一方の車輪として、レジリエントな IT 文化があり、それは人と大きく関係しています。IT システムを管理するチームも、ある程度のレジリエンスを備えている必要があります」

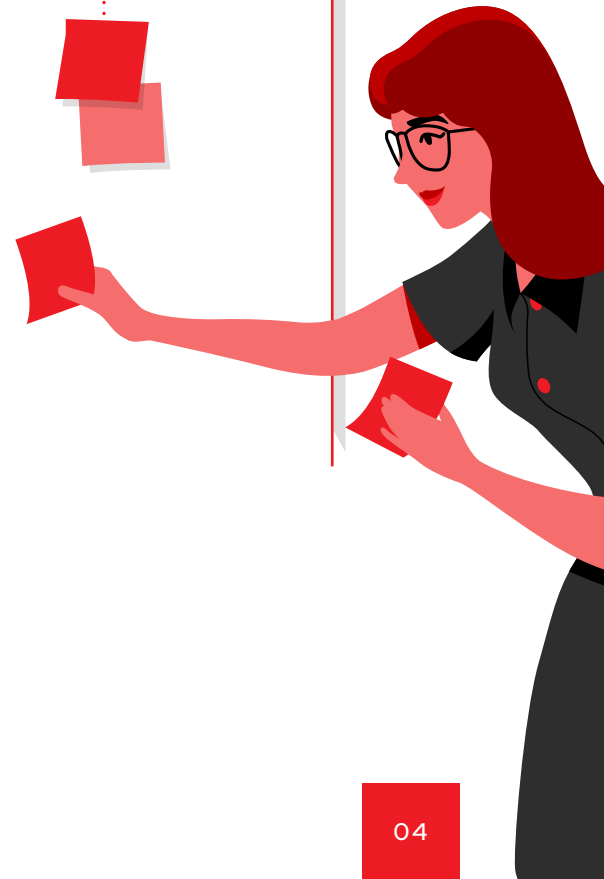
Shah は、組織の文化の中でレジリエンスを構築するために、リーダー陣はデジタル洞察力のようなスキルの開発を最優先事項にする必要があると述べています。

「人が学べる体制を作らない組織は、レジリエントな組織にはなりません」

人が技術的なこともそれ以外のことも適切な情報を得ることができる、学習に基づく環境を作れる組織は、レジリエントな文化も構築することができます。

Red Hat  
Shabnoor Shah

しかし、必要なのは学習が支援される環境だけではありません。タレントプールの縮小やチームでの燃え尽き症候群の増加など、多くの組織が直面している大きな障害を回避する必要があります。



## 第2章

# 適切なメッセージ で導く

レジリエントな IT 文化を構築するためには、人、特にリーダーが重要ですが、リーダーが組織の目標と連携していない場合、組織の最善の努力を妨げたり、意図せず妨害したりすることがあります。

この場合、リーダーシップを通じて明確なビジョンを策定し、はっきりと示すことができないと、大きな障害となる可能性があります。

### 障害

発信されたときには組織の目標に沿った適切なメッセージであったとしても、個々のコントリビューターに伝わるまでに、その内容(および全体的なビジョン)が変わってしまうことがあります。

**トランスフォーメーション・イニシアチブが成功するか失敗するかは、多くの場合、中間管理職にかかっています。**

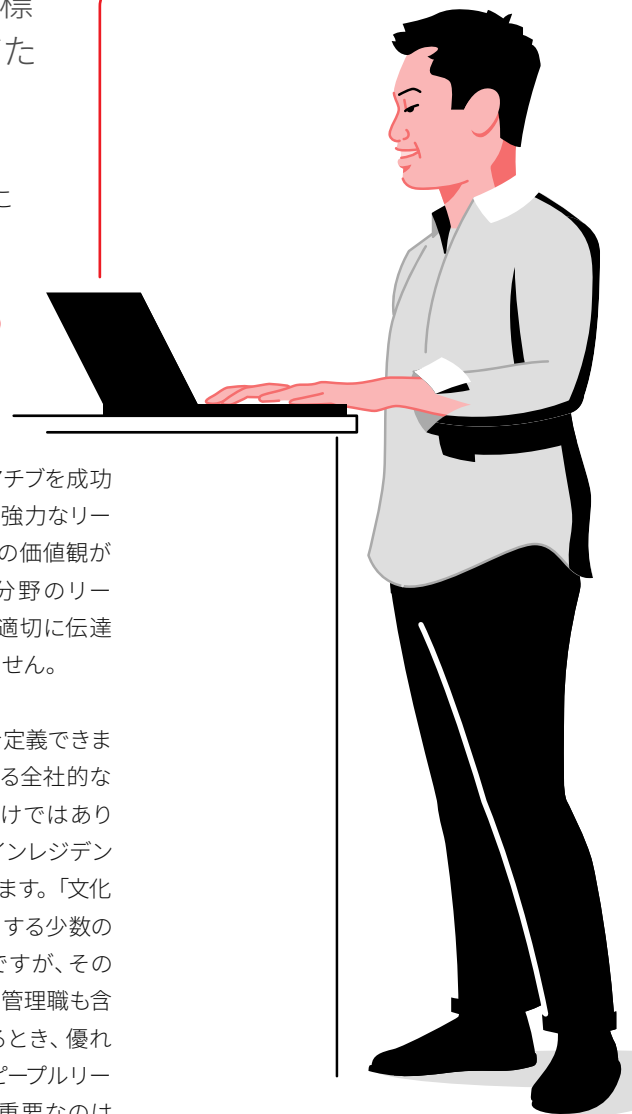
Ouellette & Associates  
**Dan Roberts 氏**

「中間管理職が方向性とビジョンを明確に理解していなければ、その変革は持続可能ではありません」と、Ouellette & Associates Consulting の CEO、Dan Roberts 氏は語ります。「中間管理職を含むあらゆるレベルのリーダー陣が、組織のビジョンと完全に同じ方向を向いている必要があります」

### 統一されたビジョンの 伝達に関する考慮 事項

組織全体のすべてのイニシアチブを成功させるためにまず必要なのは、強力なリーダーシップです。CIO は、企業の価値観が中間管理職を含むあらゆる分野のリーダー陣に浸透し、組織全体に適切に伝達されるようにしなければなりません。

「リーダーは自分の価値観を定義できませんが、それによって彼らが求める全社的な文化が自動的に作成されるわけではありません」と、Deloitte の CIO インレジデンス、John Marcante 氏は語ります。「文化は、従業員が日常的にやり取りする少数の人々によって定義されるものですが、その人々の中にはあらゆるレベルの管理職も含まれます。文化について考えるとき、優れた技術者だけでなく、強力なピープルリーダーを採用し奨励することが重要なのはそのためです」



リーダーシップチームが、一貫性のある目的を持った強力なメッセージを発信し、ビジョンを達成するために一丸となって行動し、使命を果たそうとする組織は、レジリエンスを構築することができます。

「レジリエントな文化を構成するのは、目的に基づいて行動する個人です。私が目的に基づいて行動する個人で、使命に基づいて行動する会社で働いており、その使命を信じていれば、私はその会社にとどまります」と Marcante 氏は続けます。「それは、自分が働く会社と一緒に働く人が大切だからです。さらに重要なのは、私が組織の使命とお客様を大事に思っていることです。それが文化です。何をあいても、まずそこから始めなければなりません」

強力なリーダーシップには、強力なアクションが必要です。チームの職務や、一連のプロセスがチームの日常業務に与える影響について深く理解するなど、チームの体験を理解しているリーダーは、長期的に人をサポートできるレジリエントな文化をうまく構築することができます。

「テクノロジーリーダーは、人を導き、人に影響を与えるスキルを備えている必要があるだけでなく、彼ら自身も技術者である必要があります」と Marcante 氏は説明します。

チームが日常的に取り組んでいるプロセスを理解できるようにリーダーをトレーニングすることで、デジタル・トランスフォーメーションの展開における障壁を取り除くことができます。

Deloitte  
John Marcante 氏

「リーダーの役割は、チームに何をすべきかを伝えることから、チームに力を与え、イノベーションを可能にする肥沃な文化を生み出すことへと変化します」

「CIO は自らがレジリエントでなければなりません」と彼は指摘します。つまり、間違いを犯し、そこから学び、学んだ教訓に基づいて改善を進めることを厭わないということです。「新しいことにチャレンジし続けるその精神、それがレジリエンスです」



## 第3章

# スキルアップで レジリエンスを高める



人材とスキルのギャップは依然として組織にとって大きなハードルになっており、パンデミック中に多数の退職者が出たことによって、これはさらに悪化しています。

実際、企業のデジタル・トランスフォーメーションの成功を妨げている障害について調査したレポートでは、「スキルセットまたは人材のギャップ」を挙げた割合が最も多いという結果になりました。<sup>2</sup> この問題を解決するには、新しい人材を採用する（次の章で説明）、または既存の人材をスキルアップするという2つのアプローチがあります。

### 障害

ITスキルは、指定されたIT部門内に存在するべきであるという考え方がありません。しかし、組織全体でデジタル・トランスフォーメーションを行うにあたっては、その考え方を変える必要があります。

「デジタル洞察力はITチームだけのものではありません。これは、会社全体で鍛える必要がある筋肉のようなものです」と Roberts氏は述べています。

組織としてレジリエントな文化を作りたいのであれば、それは文化的なものでなければなりません。

Ouellette & Associates  
Dan Roberts氏

### 継続的な学習の 文化を構築するための 考慮事項

「人のレジリエンスを高めたい場合は、トレーニングを行う必要があります」と Roberts氏は指摘します。「学習の文化は、より迅速に変革し、破壊的革新とイノベーションをもたらすレジリエントな文化です」

これは、すべての従業員がITの専門家になる必要があるという意味ではありませんが、あらゆる従業員が学習の機会を与えられており、技術職ではない従業員であってもデジタル洞察力を構築できるのだと感じられることが必要です。このアプローチは、チーム内のスキルを向上させるだけでなく、デジタル・トランスフォーメーションを成功させるために必要なレジリエンスも向上させます。

「組織のリーダーになったばかりであろうと、文化に関する新たな取り組みに着手しようとしているところであろうと、リーダーはまず人に投資する必要があると私は考えています。人にチャンスを与え、彼らをサポートするための学習の機会を提供する必要があります」と Roberts氏は述べています。

これにより、ある程度の信頼と忠誠心が構築され、レジリエントな文化を構築する上で大いに役立ちます。

Ouellette & Associates  
Dan Roberts氏

新しいデジタルプロセスとツールを積極的に採用できるチームは、より柔軟で、レジリエントで、変化に適応する準備が整った労働力を生み出せるでしょう。



<sup>2</sup> Red Hat レポート、「2023年版世界のテクノロジー展望: Red Hat レポート」、2022年11月15日。

## 第4章

# 人材の採用と定着によるレジリエンス

**大量離職**の2年目を迎え、リーダーたちは、現在の人材を維持することや、適切な人材を見つけて新たに採用することの利点と欠点について議論しています。

## 障害

Harvard Business Review Analytic Services のアンケート<sup>3</sup>で、ビジネスリーダーが明らかにしたデジタル・トランスフォーメーションの課題の上位4つに、組織外で人材を見つけることが含まれていますが、これは、レジリエントな文化に適したチームを構築するためには不可欠です。

しかし、近年、雇用市場は劇的に変化しており、過去のやり方はもはや効果的ではなくなっている可能性があります。

「雇用は変化しています。雇用方法を見直さなければ、成功することはありません」と Marcante 氏は説明します。

多様な人材を見つけることに重点を置いて、既成概念にとらわれずに人材を探す方法を考え始めると、組織が必要としている最も優れた新しい人材を見つけることができます。

Deloitte  
John Marcante 氏

しかし、人材を見つけるだけでは戦いはまだ半ばです。多くの場合、その人材を維持することの方が困難です。

「常に他の組織に他の機会が存在するため、CIO は、人材が定着するほど十分に魅力的な組織にするために何ができるかを考え始める必要があります」と Shah は述べています。

## 適切な人材を惹きつけ、定着させるための考慮事項

検討する価値のある考慮事項の1つは、リモートワークやハイブリッドワークなど、柔軟な働き方の選択肢を提供することです。ただし、パンデミックによる制限は緩和されてきており、これらの選択肢の必要性は以前ほど高くありません。

これによって、会社が運営方法について柔軟に対応する意思があることが示され、会社が従業員自身の選択を尊重し、信頼していることが従業員に伝わります。

従来の働き方に固執している組織は、革新的なワークモデルを採用する企業に人材を奪われるリスクがあります」と Shah は述べています。

必要な人材を惹きつけて定着させたい組織は、リモートワークとハイブリッドワークの選択肢を検討する必要があります。

Red Hat  
Shabnoor Shah

オープンでハイブリッドなりモートワークの選択肢を導入することで、組織が現在の時代の要求とニーズを理解していることが示されます。アジリティと柔軟性の獲得に前向きであることで、顧客との信頼関係が高まるだけでなく、従業員に対する配慮や共感が伝わるため、チームが安心し、評価されていると感じるようになります。

これらすべてが、社外の人材を惹きつけ、**優秀な人材が留まりたいと思うような環境を作る**のに役立ちます。

<sup>3</sup> Harvard Business Review (Red Hat 後援)、「デジタル・トランスフォーメーションに再フォーカス: 新しい目標には新しい戦略が必要」、2022年5月12日。



# 燃え尽き症候群への 対処と緩和

従業員の燃え尽き症候群はさらに別の障害をもたらします。対処しないでいると、すぐに[静かな退職](#)に発展する可能性があります。

燃え尽き症候群への対処がなされない場合、生産性を低下させ、従業員の離職を促進することがあります。これは、レジリエントな文化を作る上で大きな障害となります。

## 障害

多くの組織がトランスフォーメーションの過程で犯す過ちは、そのプロセスに必要なリソース、ツール、人員を用意しないことです。これにより、チームは増える任務への対応に苦労することになります。

「デジタル・トランスフォーメーションは、チームの既存のワークロードに追加できるものではありません。チームはそれ以前に十分な量の作業を抱えているからです」と、Red Hat のシニアプリンシパルテクニカルマーケティングマネージャーである Gordon Haff (ゴードン・ハフ) は述べています。

デジタル・トランスフォーメーションがたった 1 年で断念されたりすることのない重要なイニシアチブであることをチームに示すためには、その取り組みが、リソースと人員が確保された専門的な取り組みである必要があります。

Red Hat  
Gordon Haff

## 人の活力を維持するための 考慮事項

燃え尽き症候群を回避する 1 つの方法は、人が大切にされ、サポートされていると感じられるようにすることです。

「組織に大事にされ、幸せで、やる気のある人々がいる場合、彼らのパフォーマンスと関与のレベルは高くなります」と Shah は指摘します。

そして、優れたリーダーシップによって、[高いレベルの満足度、関与、パフォーマンス](#)は容易に達成できます。

「人が仲間意識を持ち、評価され、サポートされていると感じる文化を作ることで、管理職はその人たちの最高の能力を引き出すことができます」と Shah は述べています。「人が自分は車輪の歯車なのではなく、自分の行動は自分で決められるのだと感じるとき、それはその人の幸福度だけでなく、コミットメント、生産性、全体的なパフォーマンスに影響を与えます」

燃え尽き症候群に対処するためのもう 1 つのアプローチは、柔軟な作業方法や自動化ソリューションなど、仕事をするための適切なテクノロジーをチームに提供することです。Harvard Business Review Analytic Services の調査によると、従業員が在宅勤務できる適切なテクノロジーを備えた組織では、実際に生産性が向上しました。<sup>4</sup>

他に検討すべきテクノロジーの分野は[自動化](#)です。Harvard Business Review Analytic Services のアンケート<sup>5</sup>に参加したビジネスリーダーは、デジタル・トランスフォーメーションの取り組みをサポートするための投資の最優先事項としてこれを挙げました。

「組織は、単調で価値の低い繰り返しタスクを自動化に置き換える機会を常に模索する必要があります。これは適切な人材の獲得に役立ちます。また、組織のニーズに対応する機能を開発するための関連スキルや知識について、現在の従業員をスキルアップすることに集中できるようになります」と Shah は述べています。

「これにより、価値の創造とモチベーションの維持に集中しなければならないというプレッシャーを人々から取り除くこともできます」

Red Hat  
Shabnoor Shah

<sup>4</sup> Harvard Business Review (Red Hat 後援)、「[デジタル・トランスフォーメーションの機運を維持する：CIO がスピードを持続するための戦略を共有](#)」、2022 年 1 月 31 日。

<sup>5</sup> Harvard Business Review (Red Hat 後援)、「[デジタル・トランスフォーメーションに再フォーカス：新しい目標には新しい戦略が必要](#)」、2022 年 5 月 12 日。

## 第6章

# 未来を見据えたレジリエンスの構築

パンデミックが示したように、レジリエントな文化は、あらゆる不測の事態に備える必要があります。

将来に備えるために必要な投資を行う組織は、徹底的なトランスフォーメーション・イニシアチブにも耐えるために必要な長期的なレジリエンスを生み出すことができます。

### 障害

ビジネスリーダーが目の前の課題の解決に終始し、将来の機会に備えて必要なレジリエンスを構築するための人、テクノロジー、IT文化への投資を忘れていたというケースが、あまりにも多く見られます。

「多くのリーダーは短期的に考える傾向があり、事業継続のリスクを評価したり、レジリエントな組織の構築を妨げる可能性のある不測の事態に備えて計画を立てたりすることはあまりありません」と Shah は述べています。

### 未来を見据えた組織を構築するための考慮事項

パンデミックは多くの企業にとって過ぎたことかもしれませんが、それを完全に忘れてしまうのは間違いです。リーダーは、よりレジリエントな組織を構築するために、そこから学んだ教訓を最優先事項として今後何年にもわたり活かしていく必要があります。

「パンデミックの最大の教訓は、将来起こり得るあらゆる事態に備えなければならないということです。時間と労力をかけて対処しておかなければ、自分自身を危険にさらし、脆弱なまま放置することになります」と Shah は説明します。

今後の混乱や機会に備えて計画を立てるには、それが世界的パンデミックであろうと顧客の要求の変化であろうと、CIOが先進テクノロジーを調査し、それに投資する必要があります。これにより、将来起こるかもしれないあらゆる事態に十分に備え、事業運営の継続性を確保できるからです。

未来を見据えてプロアクティブに計画を立て、常に教訓から学び、自らを改善している組織は、現在、そして将来起こり得るいかなる混乱に対しても高いレジリエンスを発揮できるでしょう。

Red Hat  
Shabnoor Shah



まとめ

# レジリエントな IT 文化の構築を始める

ローマは一日にして成らず、とことわざにあるように、レジリエントな IT 文化も一夜にして完成するものではありません。

これは長いプロセスです。妨げとなっている障害を CIO が見つけ、チームとテクノロジーのレジリエンスの構築をどこから支援すればよいかを検討することから始める必要があります。

適切なアプローチを採用し、この e ブックで挙げられている 5 つの主要分野に焦点を当てることで、組織は現在の革新的なデジタルファーストの時代に必要なレジリエントな IT 文化を実現できます。



redhat.com のデジタル・トランスフォーメーションのコンテンツで、成功するデジタル・トランスフォーメーションの管理の詳細をご覧ください。

[詳細はこちら →](#)



CIO と IT リーダー向けのその他の記事については、The Enterprisers Project をご覧ください。

[ページを見る →](#)

