

2022.12

NISSAY | T^{vol.02}
Insight



ニッセイ情報テクノロジー株式会社

About NISSAY IT Insight



ちょっとした疑問の解消やアイデア創出に
私たちの経験から生まれた知見や見識を
お役立ていただきたい。

そのような思いを込めて
NISSAY IT Insightを発行しております。

目まぐるしく変化するビジネス環境の中、
束の間の一息にお読みいただけるよう、
多様な専門性を持つ弊社社員が執筆した、
バラエティに富んだコラムを様々な切り口で
お届けいたします。

コラム

01 変化に強くなる10の秘訣

.....

02 組織がアーキテクチャに与える影響 ～クラウドネイティブ開発を実現するチーム作り～

.....

03 業務可視化で踏み出す はじめの一步!

NISSAY IT NEWS

役員コラム

変化に強くなる10の秘訣

明日何が起きても不思議ではないほど変化が激しい時代が到来しています。
立ち止まって固まってしまうのは個人としても組織としてもリスクが大きな時代と言えます。
むしろ、変化をチャンスに変えてひとりひとりも、属するチーム・会社も、
大きく成長したり幸せになる機会となるように願って拙稿をしたためました次第です。

はじめに

何が起きても不思議ではない大変な時代になってしまいました。「大変」とは「大」きく「変」わると書きます。この大変化の陰にいる幸運の女神の後ろ髪を捕まえたいもの。

そのために個人レベル、そしてチームレベルで変化に強くなるコツを10個にまとめてご紹介させていただきます。

まず、個人としてできること

秘訣1『大きく構想して小さく着手』

今更ながら皆さまご存じの格言から始めて恐縮ですが、実際に実行できている人は少ないのではないのでしょうか。批判と大構想ぶち上げ（しかも飲み屋で？）だけで日々の行いには全く連動していない人や日々のタスクは猛然とこなすが、羅針盤や大局観がない人もいるのではないのでしょうか。

時間レンジの長い目標があると目の前の変化に右往左往せずに済みます。日本の会社の個人の目標管理は年単位が一般的ですが、私は裏目標を5年で立てています。毎年の振り返りでは

実感できない成長も5年刻みで眺めると相当な成長の実感を味わえます。

秘訣2『自分で決めてみる』

2つ目は何でも自分で（心の中で、一旦）決めてみる癖をつけることが重要です。仮決めで十分、心の中でなので間違っても恥はかきません。上司の指示をいつも待っていたら時代の変化に取り残されます。仮に決めてみる癖は何でも自分事として考える主体性も育みます。あわよくば自らの意思で変化を起こそうという方向に進化する可能性もあるのです。

秘訣3『助けてくれる仲間を増やす』

3つ目はいざという時には助けてくれる仲間を普段から増やしておくことです。それには日頃から困ってる人を見かけたら助けてあげて徳を積んでください。

出来れば年次やスキルセットに多様性を持たせられればベストです。



更に、チームを変化に強く

秘訣4『普段から“いい感じ”で揺さぶる』

組織を強くするには普段から適度な揺さぶり、変化の刺激が必要です。揺さぶりとは多様な価値観にさらすことであり、リーダーはそういう場をセットすることが必要です。

石油を中東から運んでくるタンカーは、行きは大量の水をタンクに入れて何か月も波に揺られますが、行き先に到着した時も水は澄んだままだそうです。プールの水があっという間に濁むのとは対照的です。揺さぶりが衝撃にならないよう加減するのもリーダーの腕の見せ所です。

秘訣5『組織への衝撃を和らげる情報開示』

組織への変化のインパクトを和らげるにはステークホルダーへの普段からの情報開示が有効です。翌年の組織の数字目標を報告するタイミングになって突然組織の課題・弱点を言い立てる風景をたまに見かけますが、課題は是非普段から共有しましょう。危機時の応援者づくりだと思って、情報開示の相手や頻度は可能な限り広く頻繁に。

秘訣6『時には上司、その上司をも操る』

それでも衝撃的な変化には上司も固まってしまうこともあります。そのようなときは変化を未来に生かせるように衝撃を段階分散させないといけません。かなりの高等ダークサイドテクニックですが、組織が受けとめられるその時点の最大の許容量を上司に示して時間を稼ぎ、組織の変化への順応度が上がるのを見つつ、

次の段階の許容度を上司に示してゆくのが良いでしょう。危機時には特に上司は部下からの情報に飢えています。コロナ禍でこの傾向はより顕著になりました。組織に変化への対応を促したいものの、現場の実態とかけ離れた施策を指示して組織を壊すことは上司にとって一番怖いことです。

変化に挑戦して失敗したら？！

変化に挑戦すると失敗も増えます。そんな時どうすればいいか？が最後のテーマです。

秘訣7『シンプルに謝る』

失敗にはシンプルに向き合ってください。人のせいにした言い訳をこね回すのは傷口を広げるだけです。すぐに謝ってリカバリーに着手したほうが得策です。

そして、リカバリーをよりスピーディーに進めるためにも謝る相手の範囲も重要です。

秘訣8『部下やパートナーにこそ謝る』

お客様の幹部や自分の上司に謝ってほっとする人が多いですが、丁寧に謝るべき相手はリカバリーを手伝ってくれる部下・仲間・パートナーやお客様の現場の方々です。

秘訣9『チャレンジ結果の失敗は褒める』

チャレンジした結果の失敗には絶対に怒らないでください。むしろ褒めてください。

「ありがとう、いい学びができた。この失敗を共有しよう。」

よく準備して実行され、そこに有益な学びがある失敗は表彰してもいいぐらいです。失敗からどん欲に学ぶ姿勢こそ幸運の女神の好物です。このためにはお互いのフィードバックに寛容な職場文化の存在が重要な前提です。

ドラえもんに、「目が前についているのは、前へ前へと進むため」という格言があるのをご存知ですか。

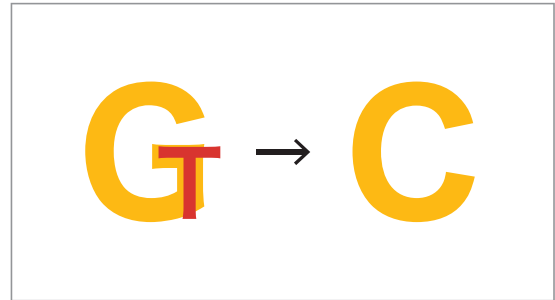
最後に ～変化こそチャンス～

秘訣10『変化をチャンスに変えるには』

CHANGE
を
CHANCE
にチェンジ

CHANGE(変化)とCHANCE(チャンス)はたった一字違いです。GとCの違いを解像度をあげて見つめると、Gのなかの小さなTを取り除けばCになりチャンス到来です。

ではGがCになり変化をチャンスに変える邪魔をしている赤いTは何でしょう？それはタブー(Taboo)です。身の回りには妙なルール・慣習・前例にあふれています。今こそタブーに挑戦して女神を振り向かせましょう。



最後に、皆様に素晴らしい未来が訪れますように祈念いたします。

「未来を予測する最良の方法は、
自ら未来を作ること」ですから

執筆者プロフィール



木下 雅裕

代表取締役
専務執行役員

組織がアーキテクチャに与える影響

～クラウドネイティブ開発を実現するチーム作り～

DevOps、マイクロサービスアーキテクチャ、クラウドネイティブなどを適用した開発を推進するためには技術力向上だけでなく、チームの組成／文化の醸成が必要となります。本コラムでは「コンウェイの法則」の考え方を中心に、最新アーキテクチャの構築における留意事項を、過去プロジェクトの実例も交えてご紹介します。

はじめに

デジタルトランスフォーメーションの流れを受けてNISSAY ITでもクラウド開発が加速しています。全社方針としてクラウド開発力の向上に注力しており、有資格者も増加しています。

しかしながら、実業務の中で、Webサービス開発やクラウド開発の事例にも触れてきましたが、「クラウドの利点を徹底的に活用しながらの開発には、まだ距離がある」と感じています。本コラムでは、その「距離」が生まれてしまう原因とその対応策について、「コンウェイの法則」の観点から解説します。

コンウェイの法則とは

コンウェイの法則とは「プロダクトのアーキテクチャはそれが開発された組織の構造を反映する」という理論です。今から50年以上前にアメリカのプログラマーMelvin Conwayによって提唱されました。コンウェイの法則では、機能型サイロの形で配置された組織^{*1}がエンドツーエンドのフローに適したソフトウェアシステムを作り出すことはまずないと言われています。

*1:品質保証、アプリ、インフラ、テストといった特定機能ごとに分離したチームによって組成される組織

今、どのようなチームを組成すべきか

コンウェイの法則に則ると、最新のビジネスにあったチームを組成することができれば、今どきのアーキテクチャになっていくという事も言えます(逆コンウェイの法則)。そのためには、プロジェクトの目標として具体的なKPI(例えば、「要件提示～本番までの時間を1週間以内とする」や「システム対応日に対応に伴う効果が測定／報告できる」等)を定め、チーム内で共有します。また、お客様／アプリ／インフラ混成でのチーム組成も重要です。

また、チーム組成だけでなく、チーム自体が成長できるようチーム育成に取り組まなければ、サービスを成長させることは困難です。その場合、アジャイルな探索的取組みができるチームにすることで、アーキテクチャやサービスの変化に強い形になっていきます。

実際のプロジェクトにおける学び

チーム組成が開発プロジェクトに及ぼす影響について、筆者の経験談を交えてご紹介します。

サービス構築事例 | プロジェクト遅延

私が過去に携わったWebサービス開発のプロジェクトでは、クラウドサービスのフロントエンド開発をA社が、基幹系バックエンド開発をNISSAY ITのアプリ領域部署が、そして、クラウドサービス上のインフラ構築をNISSAY ITインフラ領域部署がそれぞれを担当する、まさしく機能型サイロの形で開発を進めました。

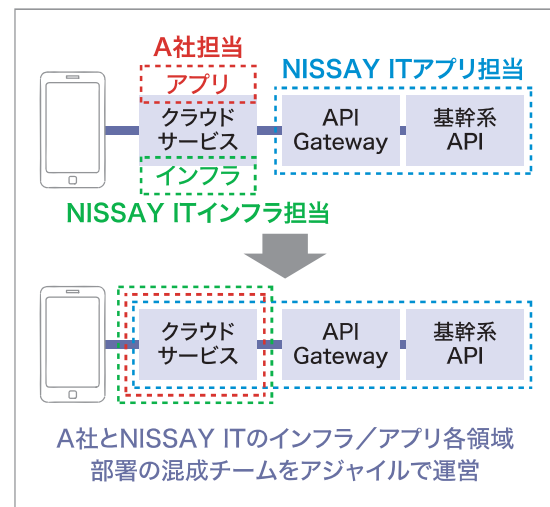
その結果、クラウドの有用性を十分に活用できないばかりか、コミュニケーションパスの複雑さから機動的な開発ができず、プロジェクトの炎上に至ってしまいました。

サービス構築事例 | その後の立て直し

プロジェクトの立て直しに向けて、フロントサービス、バック、インフラ(クラウドサービス)の機能横断的なチーム組成を行うことで、キャッチアップを図ることができました。特にインフラ(クラウドサービス)部分は、アプリ・インフラ横断的なチームをアジャイル型(スクラム)で運営することで、オートスケーリング/CICD環境/ABテスト環境等の導入を進め、ビジネスに寄与するクラウド活用が行えています。

チームの再組成後には、チーム全体の育成を重要視しました。朝会で技術動向ニュースの共有を行ったり、定期的なふりかえりを実施したり、マネージドサービスやアジャイルの勉強会を実施するなど、チーム全体での成長を目指す取り組みを行いました。その結果、機能横断的なチーム文化が醸成され、そしてクラウドサービスのマネージドサービスの積極活用につながったと感じています。

図表1:体制の変更



おわりに

DevOpsやマイクロサービスアーキテクチャ、クラウドネイティブといった概念を実開発での活用落实到込むには、技術も大切ですが、それ以上にサービスやアーキテクチャにあったチームの組成の仕方が重要です。成長を続けるチームこそが、サービスグロースを実現し得ると思います。

今後も「チーム育成」を主眼に置いたアジャイルやDevOpsを活用した開発の推進に取り組んでいきたいと思っています。

執筆者プロフィール



小泉 岳人

Insurtech推進室
室長

業務可視化で踏み出す はじめの一步！

多くの企業で命題になりつつあるDXやニューノーマル下での新しい働き方推進などの動きに伴い「業務の現状把握」へのニーズが高まっています。

変化の激しい時代を勝ち抜く第一歩になる「業務可視化」について、経験に基づく取り組みポイントなどをお伝えいたします。

業務可視化は事始めの第一歩

ニューノーマルな働き方と相まって、情報はデジタル化、処理は自動化といったデジタルシフトの動きが加速しています。こうしたデジタル化への投資や業務改善を伴う働き方改革を成功に導くために最も重要なことは「現状の業務を正確に捉えて、根本原因を把握すること」です。この、根本原因を見つける方法として「業務可視化」があります。現状の業務を見直す際は、避けては通れないプロセスといえます。

業務可視化で見える“3つのム”

業務可視化とは、業務フロー図などを用いて、業務の目的・背景を含めた業務構成や、業務の流れ（プロセス）を、だれが見ても等しく理解

できるように、目に見えるかたちで表すことです。これにより、これから取り組むべき問題や課題に気づき、行動変化を促すものです。

業務可視化では、“3つのム”を明らかにすることが出来ます。“3つのム”とは、「ムリ」「ムダ」「ムラ」を指します。企業における理想的な業務バランスは、「負荷」と「能力」が釣り合っている状態です。このバランスが崩れている場合は、原因を究明し対策を取る必要があります。

1つめのム:「ムダ」です。これは、能力が負荷を上回っている、あるいは、必要のない工程や作業が該当します。企業にとって重要な経営資源のムダを省くためには、作業の目的や背景を踏まえて十分検討したうえで、廃止するといった、大胆な判断も必要です。

2つめのム:「ムリ」です。これは、負荷が能力を上回っている、あるいは、品質面が不完全なルールでの作業や非効率な手順での作業が

図表1:業務可視化で見えるもの



該当します。組織全体で手順やルールの適正化が必要です。

3つめのム:「ムラ」です。これは、負荷と能力がアンバランスな状態を指します。ムダとムリの両方が混在しているため見えにくく放置されがちです。この場合は、組織全体で資源配分の見直しが必要になります。

業務可視化のポイント

本格的に業務可視化をやろうとすると、意外と時間や労力がかかります。また、せっかく可視化しても、期待する効果が得られず活用されないケースも少なくありません。失敗に終わらないための業務可視化のポイントをお伝えいたします。

① 可視化の目的・範囲を明確にする

なんでもかんでも可視化をすれば良いということではありません。情報が多すぎると逆に何も見えなくなります。業務可視化そのものが、目的になってしまわないよう注意しましょう。業務可視化で改善したいこと、達成したいことを明確にしておきましょう。目的にあわせて対象範囲を特定しましょう。

● まず、目的を明確にする

● 対象範囲を決める時は業務の棚卸をする



業務を棚卸したら「業務一覧表」を作成すると、業務の重複や抜け漏れを防ぐことができます。また、分かりにくい業務名称を見直す契機にもなります。



業務一覧

② 活きた情報を見えるようにする

業務は、日々刻々と変化しています。自分が認識しているやり方が組織の標準とは限りません。自分を過信せず、可視化の対象業務に関するドキュメントは漏れなく収集しましょう。特に、同一業務を複数人で担当している場合は、各担当者のやり方を確認することが大切です。業務の継承が口頭で行われている現場では、前任者から引き継がれた手法が、すでに属人化していても気づけないことがあります。また、業務の目的や背景を把握していない担当者も少なくありません。属人化や陳腐化してしまっている業務を可視化しないように、関係者とコミュニケーションをとって進めましょう。

● 業務は生き物であり、刻々と変化するものと意識する

● 活きた情報かどうかは、担当者情報と関連する全てのドキュメントを調べることで整理できる



集めたドキュメント(マニュアルや手順書等)が陳腐化していた場合は、可視化したドキュメント(業務フロー等)も陳腐化する可能性があります。陳腐化した原因も調べておきましょう。



関係者と
業務状況を確認



ドキュメントと
現場のやり方を比較

③ 見たいものが等しく見れる状態にする

せっかく作成したドキュメントが、作成者により表記がバラバラだと使えないドキュメントになってしまいます。立場や役割が異なる関係者が、共通認識できるドキュメントに仕上げるためには、作成単位やフォーマット、作成ルールや記載粒度を予め決めておきましょう。

特に、業務フロー図は、作成単位（階層）がバラついたり、処理順序の不整合、記載粒度の不統一などが発生しやすいです。そのため、考えや見方を統一しやすいBPMNなどのビジネスプロセス表記法に準拠したルールを策定したり、専用ツールを活用するケースも少なくありません。これらを活用する際は、ルールやツールありきにならないよう、目的にあわせて柔軟に活用しましょう。

● 記載レベル・粒度は、事前にルール化して関係者で共有する

● ルールやツールに依存しすぎない



業務フロー図の作成ポイントは「作成単位の階層化」と「記載粒度の均一化」です。

作成単位の階層化

- ・目的に応じてフローの階層を決める
- ・全体像⇄詳細手順

記載粒度の均一化

- ・図形を揃える
- ・作業内容の表記を揃える
- ・業務の流れを揃える（左から右／上から下）

これらのポイントを意識することで、

- 場当たり的な改善ではなく、根本的な問題解決にむけた行動に繋がる。
- 担当業務への理解が進み、業務に取り組む姿勢に良い変化が生じる。
- 作成したドキュメントは教育ツールとしても活用可能。

このように、作業にかかった手間を十分カバーできる程のメリットを得ることができます。

業務可視化を妨げるもの

このように、業務可視化は、様々なよい変化をもたらします。もし、正しく業務可視化をしても悪い情報や改善箇所が見えてこない場合は、意識的に見ない・言わない組織風土になってしまっている可能性があります。見えない問題は解決できません。新しい変化を好まない組織風土の場合は、変化を積極的に受け入れ、定着させるためにも、風土改善の仕掛けづくりもセットで取り組まれることを推奨します。

変化の激しい時代を勝ち抜くための第一歩として、ぜひ業務可視化に取り組んでみてはいかがでしょうか。

執筆者プロフィール



橋本 滋美

コンサルティング事業本部
上席コンサルタント

NEWS 1

病院情報分析基盤“MEDI-ARROWS”は、 “MEDI-ARROWS IIIrd”へと生まれ変わりました!!

これまでのお客様の声



先月の経営状況は？
すぐに見たいのに…



委員会で必要な資料を
簡単に作成したいな…



自院の数値が良いのか
悪いのか判断できない…

“MEDI-ARROWS IIIrd”では…

経営者の“知りたい”が瞬時に分かる！

経営者が知りたい様々な経営指標をトップ画面に集約！
ワンクリックで現状と課題が一目瞭然！

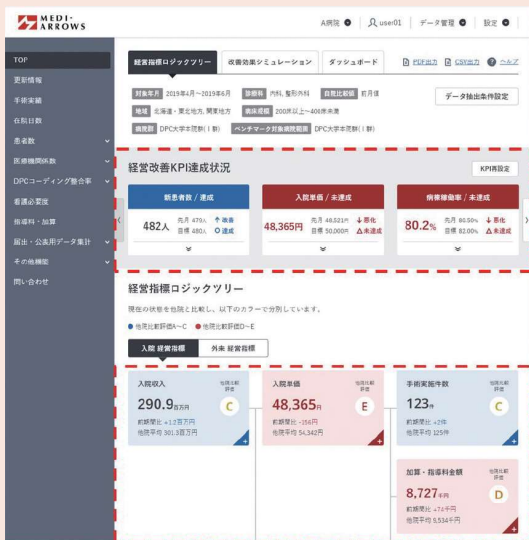
報告資料の作成がより柔軟に！簡単に！

現行の“自由分析”機能を更に強化！
専用ツールにより、ビジュアルで分かりやすい資料に！

自院の数値の良し悪しも分かりやすく！

多数の経営指標ベンチマーク結果を一覧で表示！
課題となっている経営指標をカンタンに把握！

“MEDI-ARROWS IIIrd”の機能を少しだけご紹介！



KPI分析

経営指標の中から**自院が重視する指標**に対して達成目標 (KPI) を設定。
「**達成／未達成**」、「**改善／悪化**」の状況を一目で把握。
KPIを利用した経営改善を支援。

経営指標ロジックツリー

多数の経営指標をツリー構造で表示。
他院とのベンチマーク結果に応じて、課題である指標を色分け。
改善すべき主要な課題が何か直感的に把握可能。

他にも、改善シミュレーション、マーケット分析、係数ベンチマーク、DPC特定病院群要件分析など豊富な機能を搭載！「経営課題の把握」「課題の分析」「改善アクションの考案」の一連のプロセスをトータルで支援します！

AI-OCRソリューション「READ-IT!!」の機能拡張

保険・共済関連事務で扱う非定型書類のデジタル化を支援する「READ-IT!!」について、人間ドック検査表の機能を拡張し、引受事務の利便性を向上しました。「READ-IT!!」は、日本

生命保険相互会社でも評価いただいております、2022年4月より、同社引受事務への導入を目的としたシステム開発に着手しています。

拡張機能の概要

①人間ドック検査表の「読取り項目の拡充」

- ・現在提供中の厚生労働省が定める定期健康診断項目に加え、実際の事務で活用されるそれ以外の項目の読取りを可能に。
- ・事務作業に必要な項目を選定可能にすることで、処理スピードの遅延を抑え、ストレスのないサービスをご提供。

②人間ドック検査表の「読取り結果の確信度値の提供」

- ・事務処理項目（身長など）が複数ページから読取られても、必要項目が検査表のどのページにあるかのより正確な判断が可能になり、入力・検査の事務オペレーションの負荷軽減へ。

「共済と保険 2022年12月号」の『SDGsとヘルスケア』の特集に寄稿

日本共済協会が発行する、共済・保険、協同組合に関する総合研究誌「共済と保険」の2022年12月号に、当社ヘルスケアソリューション事業部所属の八木スペシャリストが寄稿

しました。『日本社会が抱える健康課題の現状と解決に向けたITの活用』と題して、保険会社におけるヘルスケア事業やITを活用した疾病予防（予防DX）について解説しております。

発 行 ニッセイ情報テクノロジー株式会社
〒144-8721 東京都大田区蒲田5丁目37番1号 ニッセイアロマスクエア
<https://www.nissay-it.co.jp>

発 行 人 田浦 達広

編 集 人 露木 愛

問合せ先 コンサルティング事業本部
TEL:03-6897-8861 E-mail : info@nissay-it.co.jp



ニッセイ情報テクノロジー株式会社