

機械製造業における 外販システム開発部署を中心とした 組織行動変革

株式会社イシダ

森田 恭平

自己紹介

■ 2014年 株式会社イシダ 入社

キャリアの多くを流通小売向け業務アプリケーションの商談・開発・導入に従事

2019年に現在のSE部に配属され、2023年からチームのマネジメントに注力している

■ 2020年-2023年 BBT大学院 経営学修士 学位取得

大学院の卒業研究も兼ねて自社に対する新規事業提案を行った

実現に向けて、自身が従事している業務領域の組織行動変革から着手している状況

目次

- テーマ説明
- 背景
- 課題
- 実施内容
- 実施結果
- 今後の展開

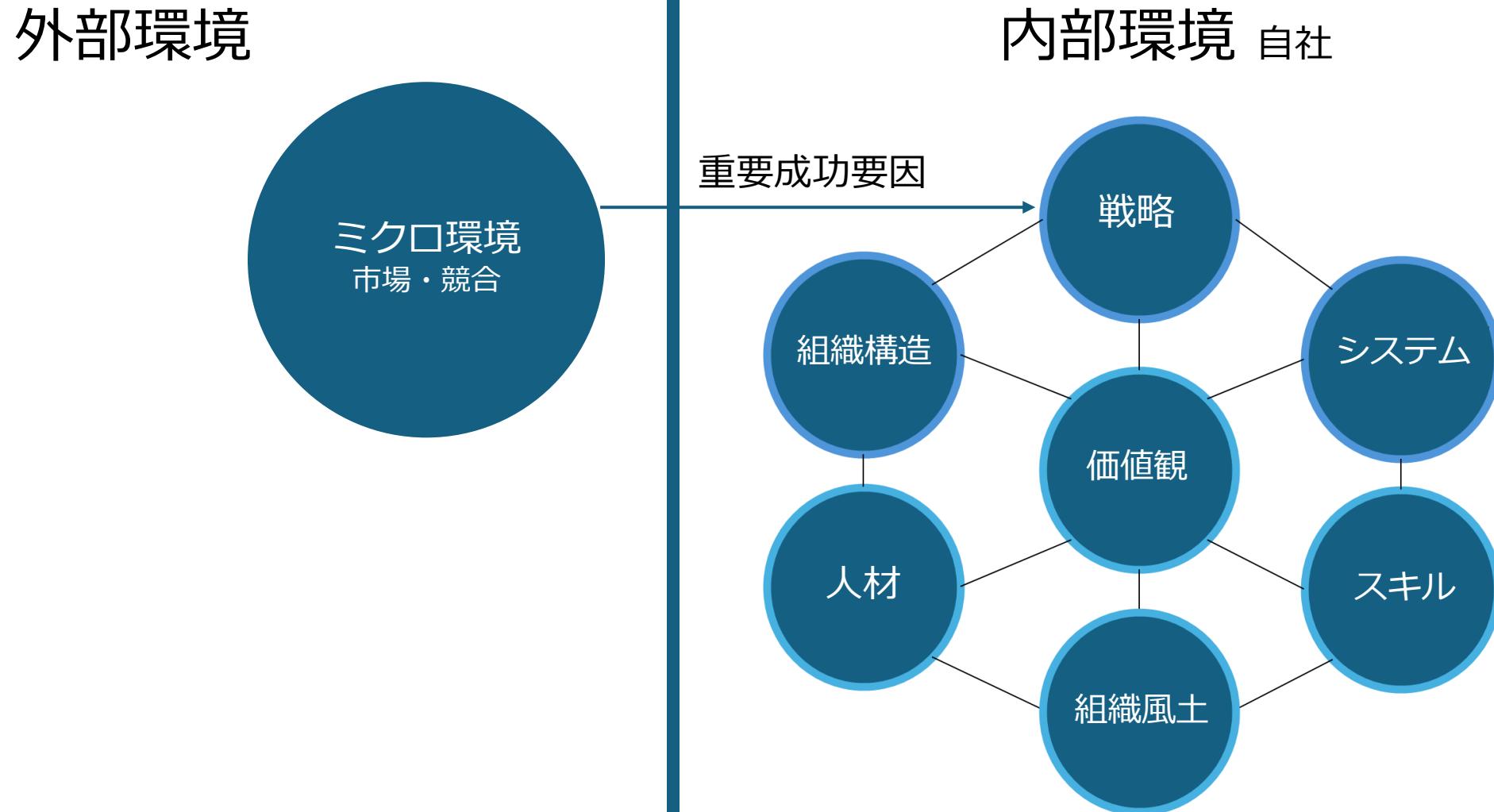
目次

- **テーマ説明**

- 背景
- 課題
- 実施内容
- 実施結果
- 今後の展開

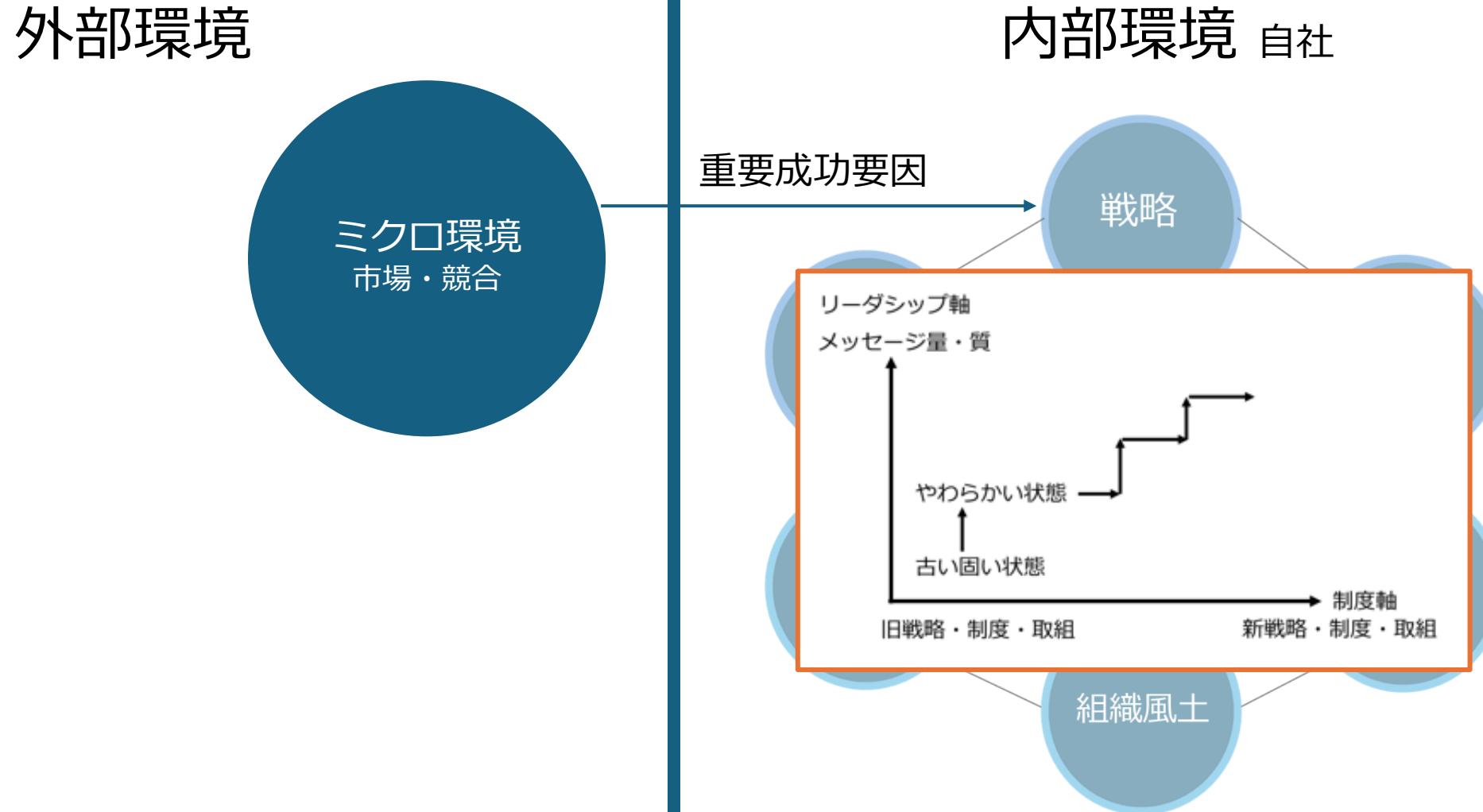
機械売りに最適化された組織から、サービス売りを促進できる組織へ変革する過程を紹介

■ テーマ説明（組織行動とは）



古い状態から新しい状態へは、段階的な組織行動変革を要する

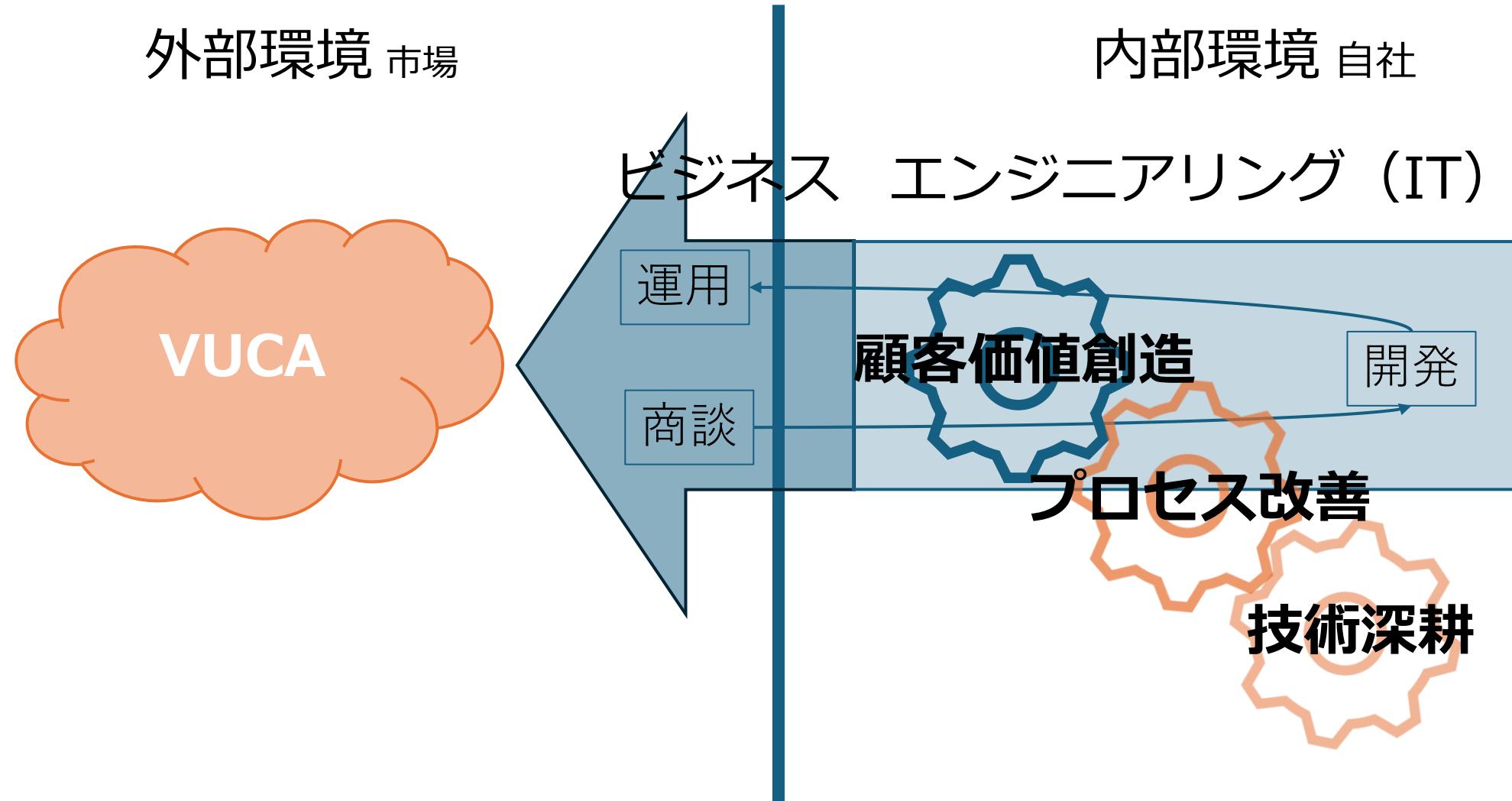
■ テーマ説明（段階的な組織行動変革）



- テーマ説明
- **背景**
- 課題
- 実施内容
- 実施結果
- 今後の展開

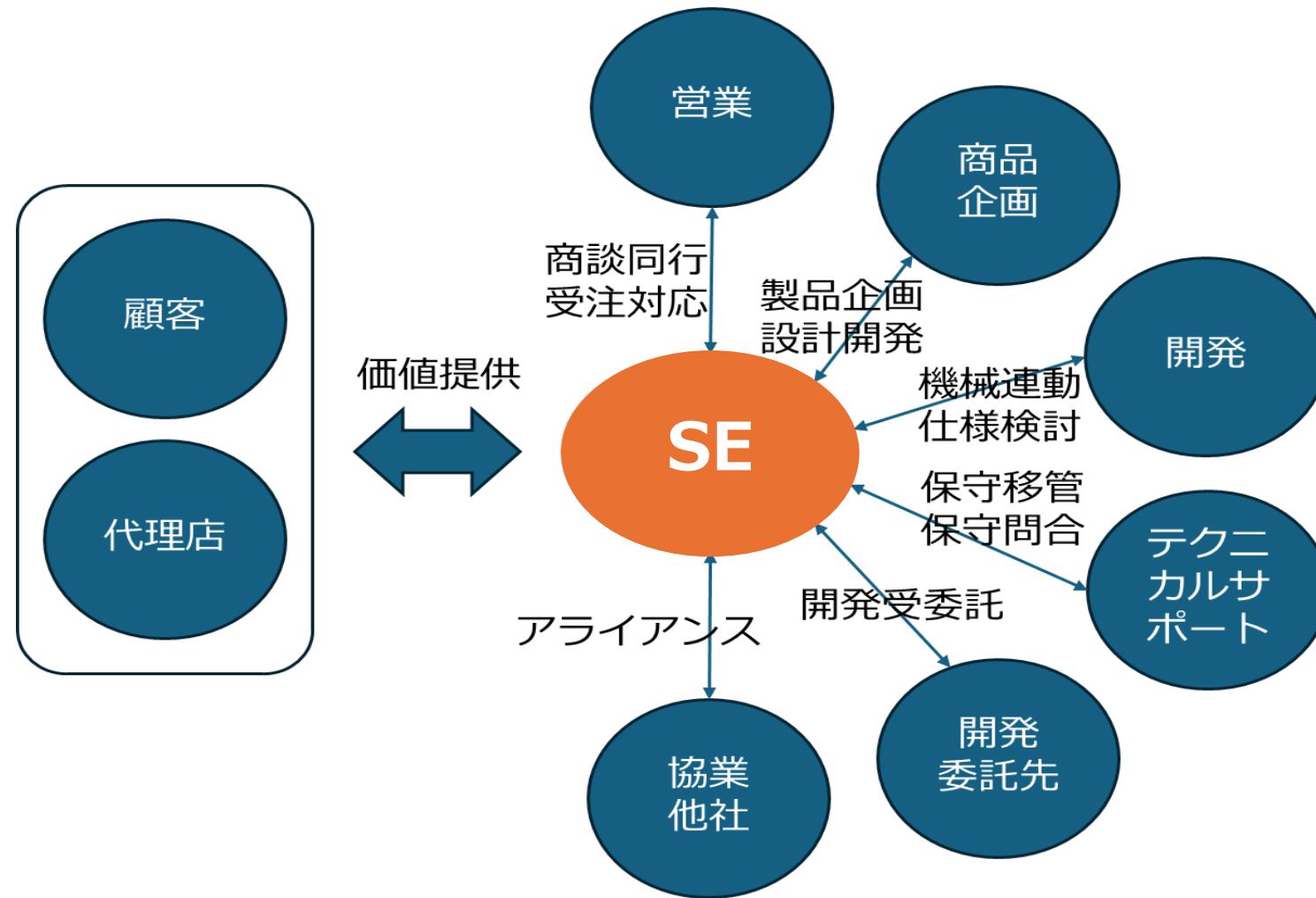
VUCA時代の継続的な付加価値提供には、ビジネスとITの効果的な交わりを要する

■背景（継続的な付加価値提供）



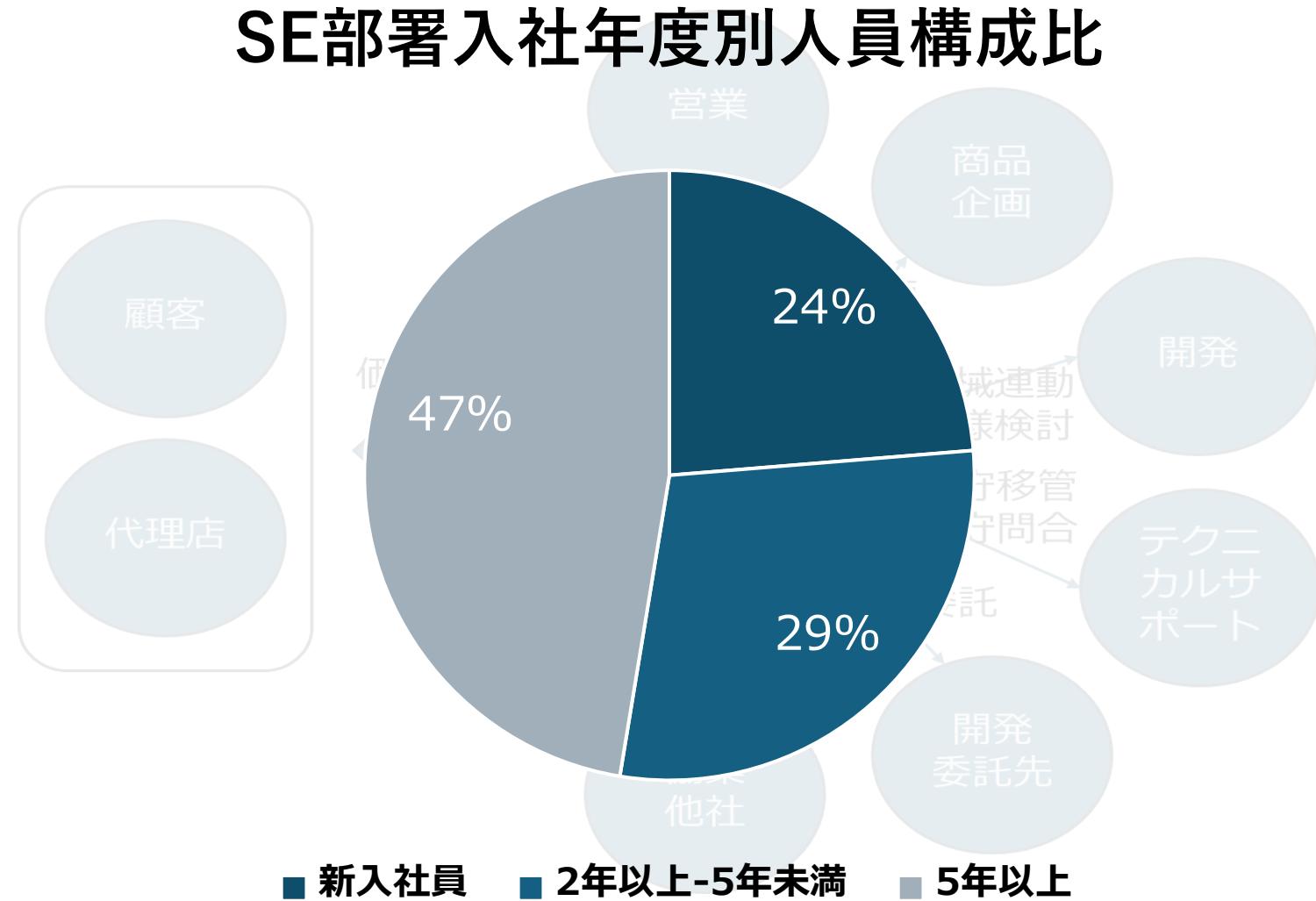
外販システム設計・開発・導入による価値提供を担っているSE部署に着目し、変革に着手

■背景（自社SE部署の立ち位置）



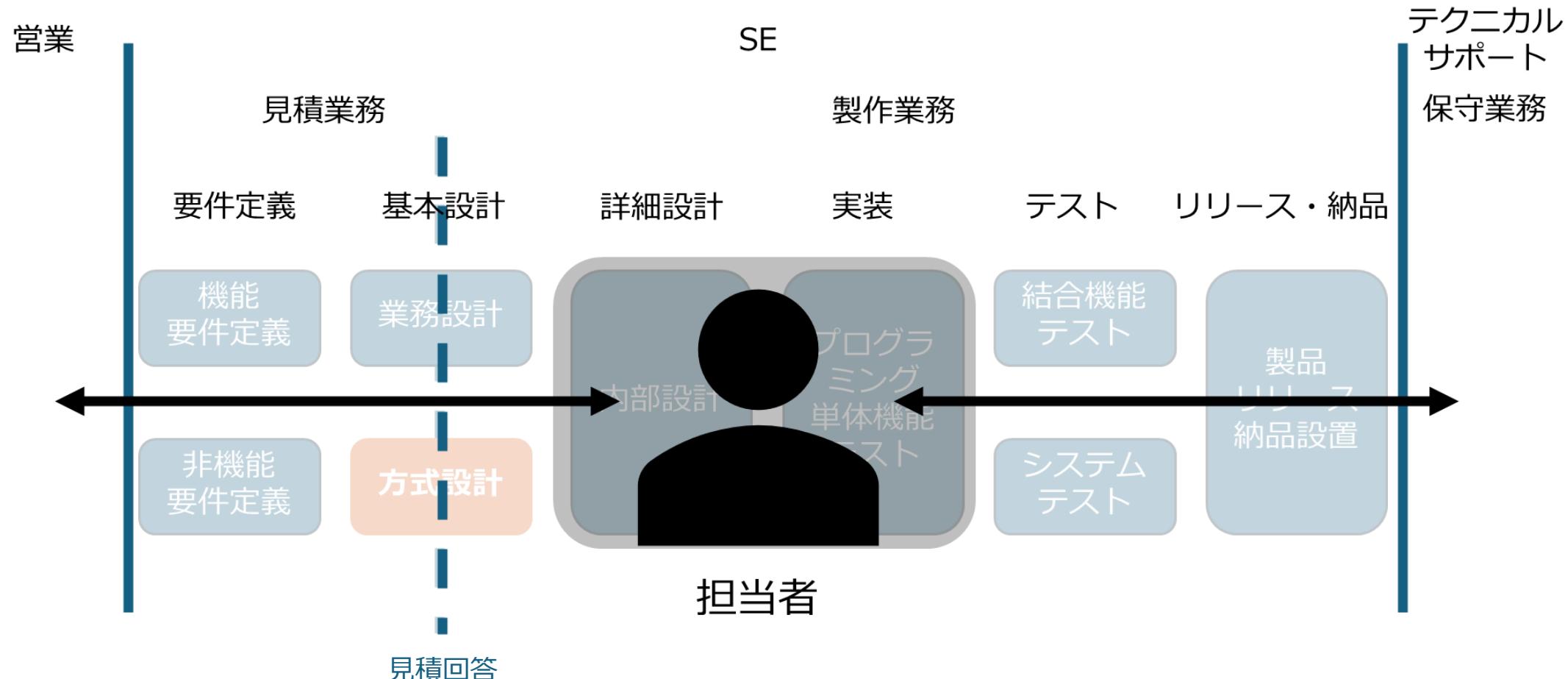
会社からはSE部署への優先的投資により、新人・若手を中心に、組織の急激な拡大が続く

- 背景（会社からのSE部署への後押し）



顧客価値創造最優先によるプロダクト管理面での負債と、組織的な歪みが残存する

■背景 (SE部署内価値提供の流れ)

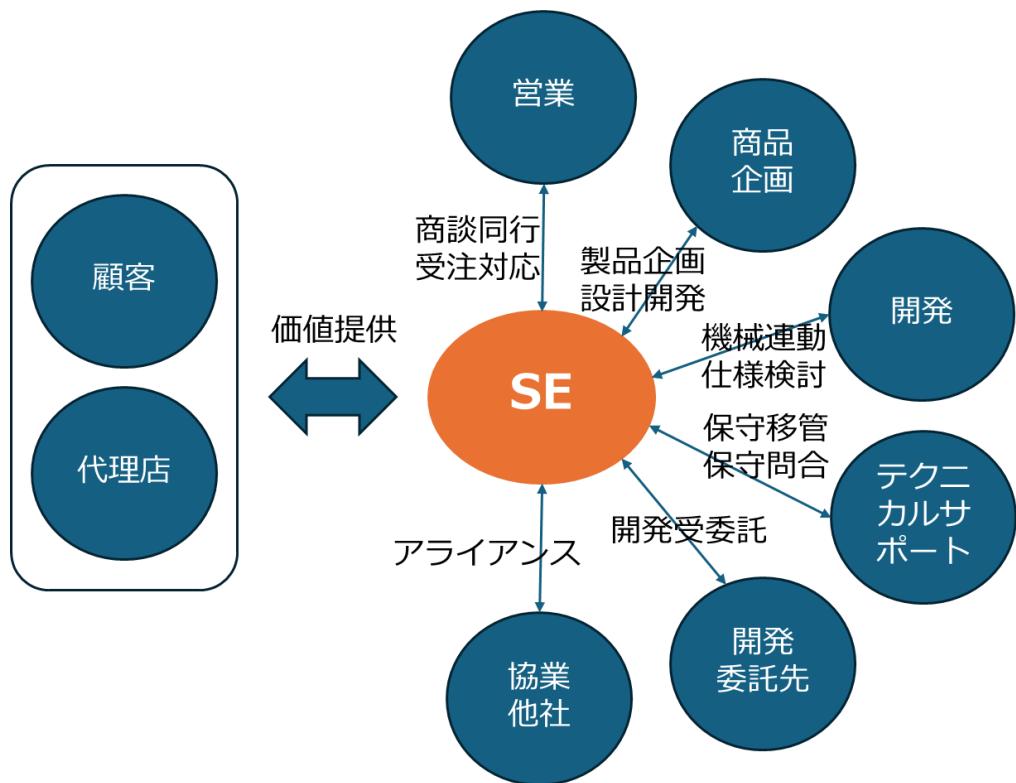


- テーマ説明
- 背景
- **課題**
- 実施内容
- 実施結果
- 今後の展開

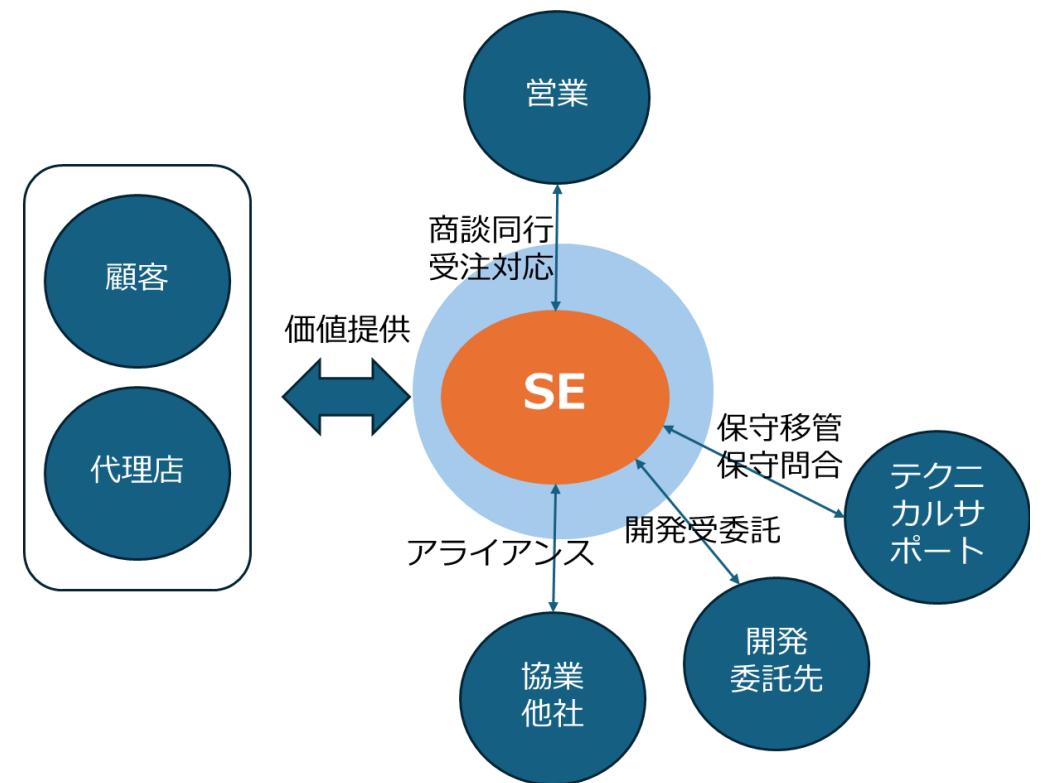
SE部署の製品・サービスにおいて、これまでなかったPdMの概念・役割を定着させる

■課題（事業ごとに異なる利害関係者）

事業A

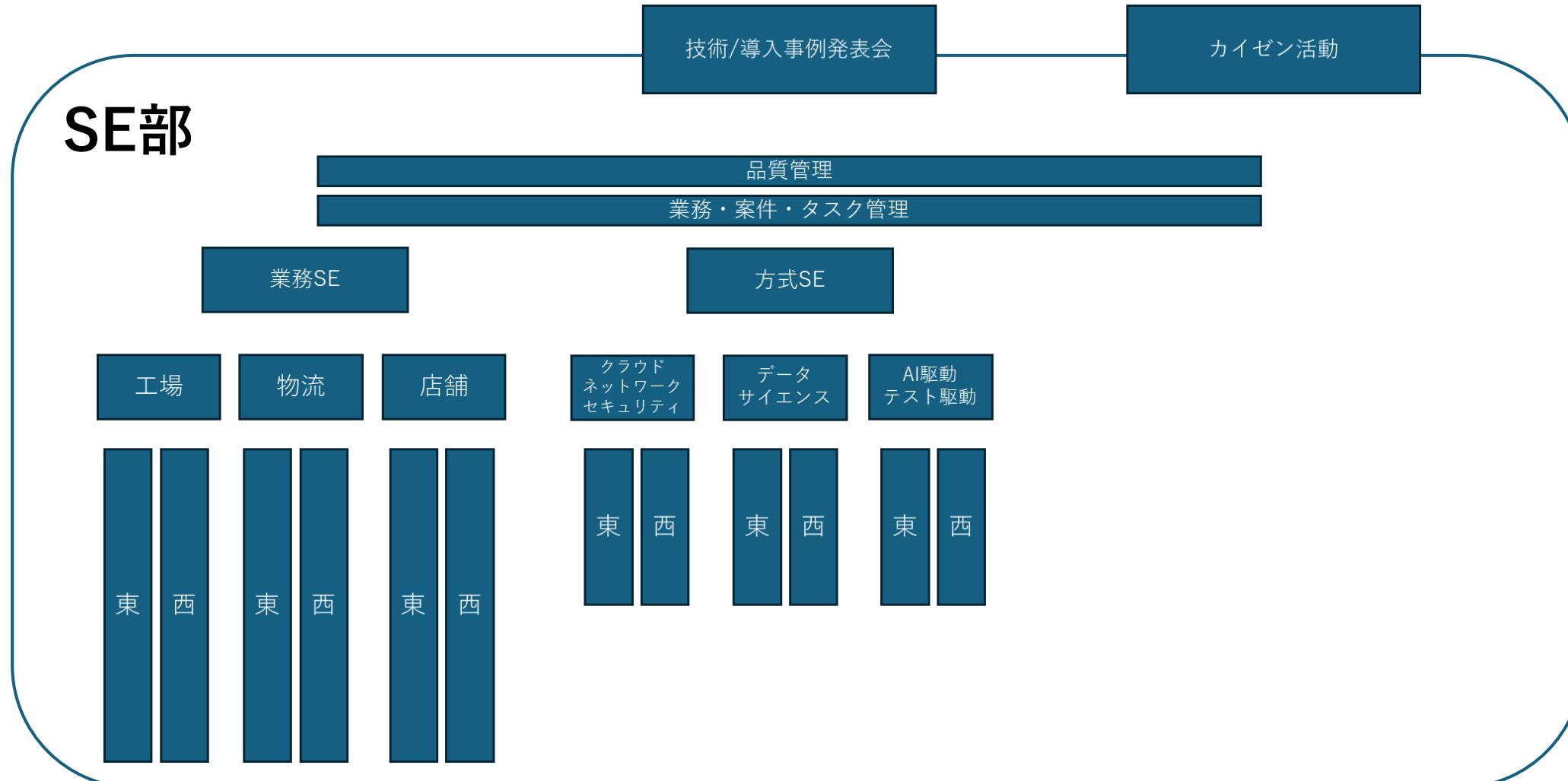


事業B



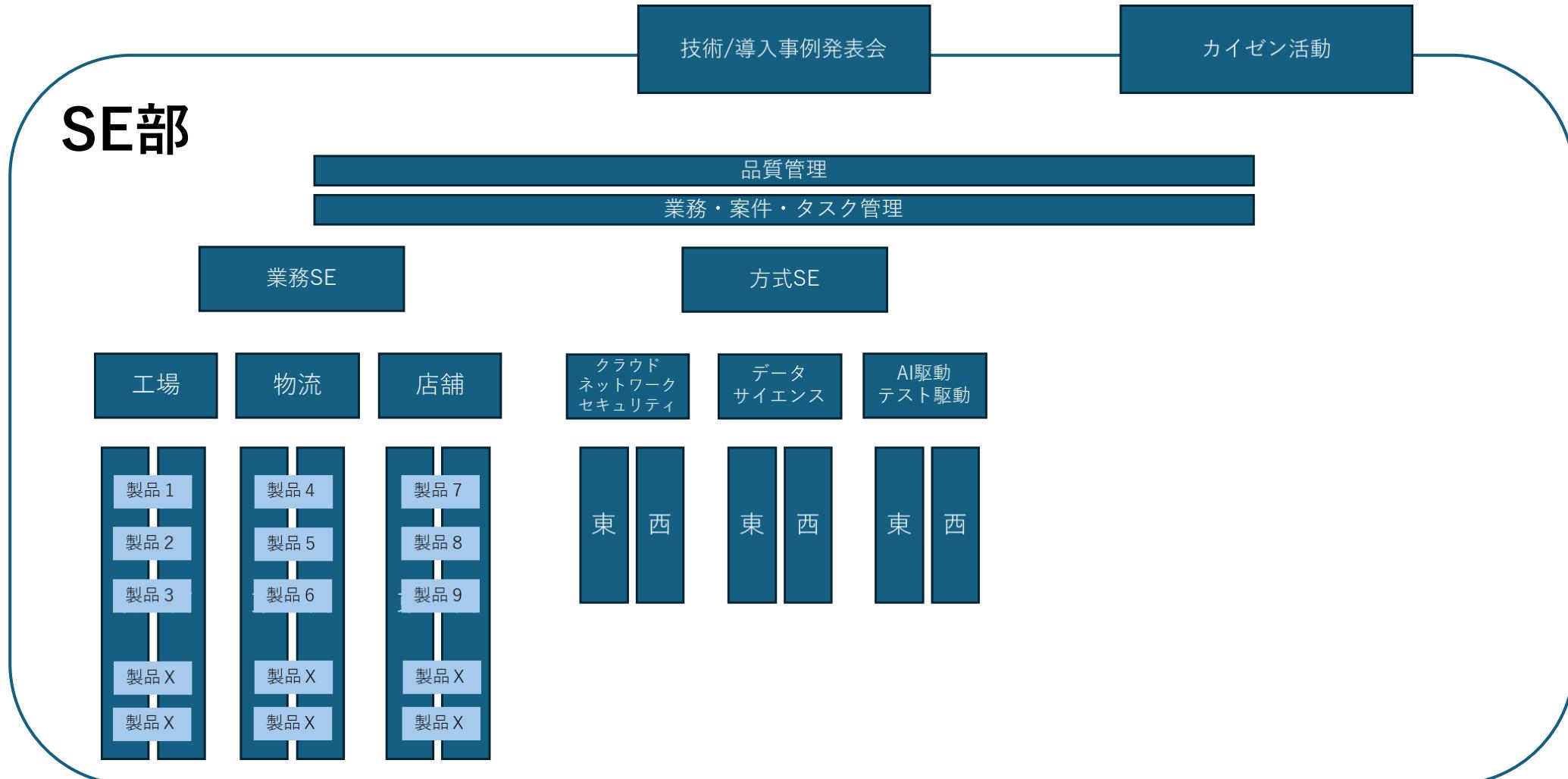
SE部署の製品・サービスにおいて、これまでなかったPdMの概念・役割を定着させる

■課題（業態別、地域別の縦割り組織構造）



SE部署の製品・サービスにおいて、これまでなかったPdMの概念・役割を定着させる

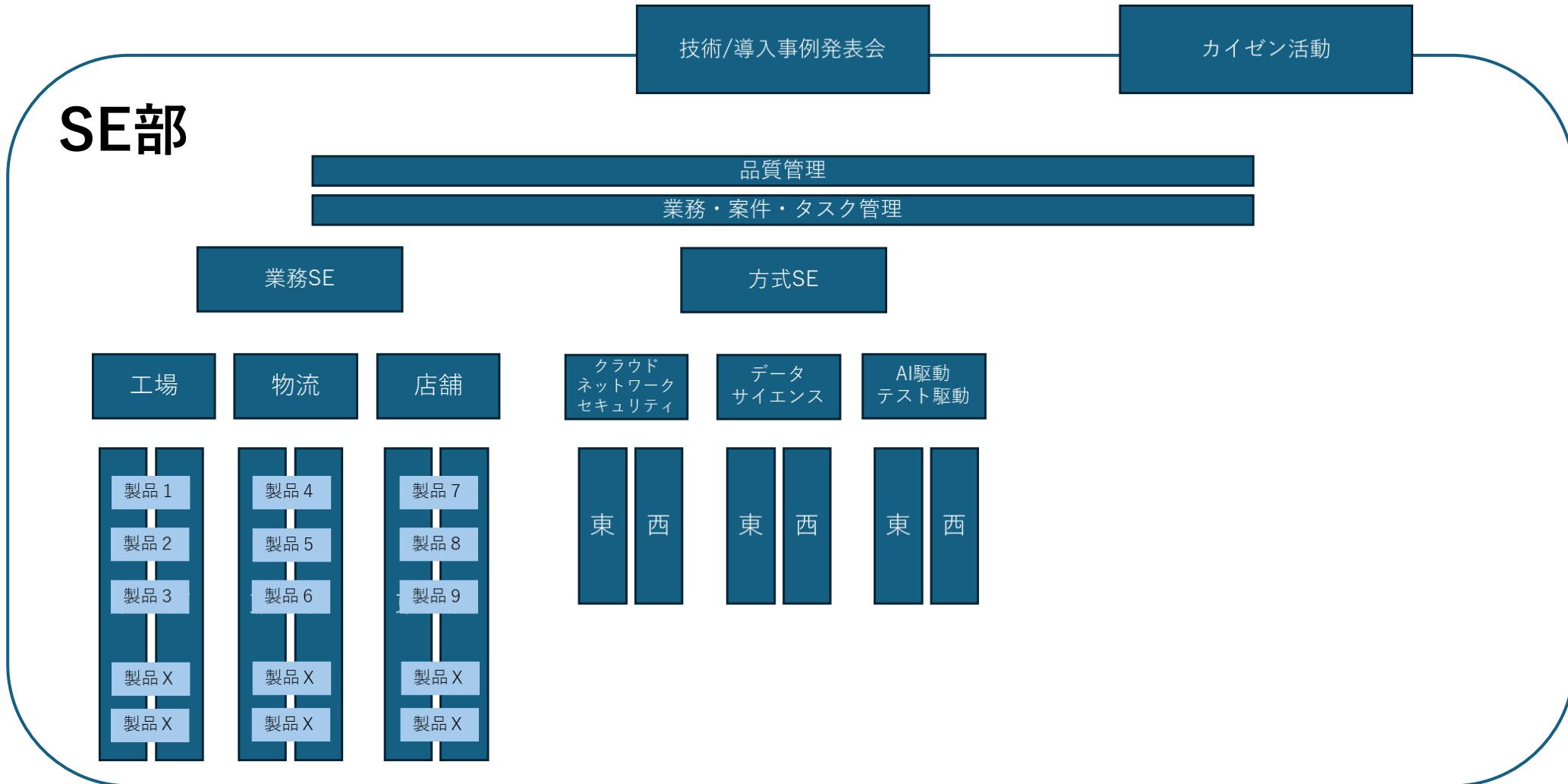
■課題（顧客案件ごとに異なる受注規模、内製比率）



-
- テーマ説明
 - 背景
 - 課題
 - **実施内容**
 - **PdM×基盤構築PJ**
 - PdM×教育基盤
 - PdM×案件基盤
 - PdM×知識基盤
 - 実施結果
 - 今後の展開

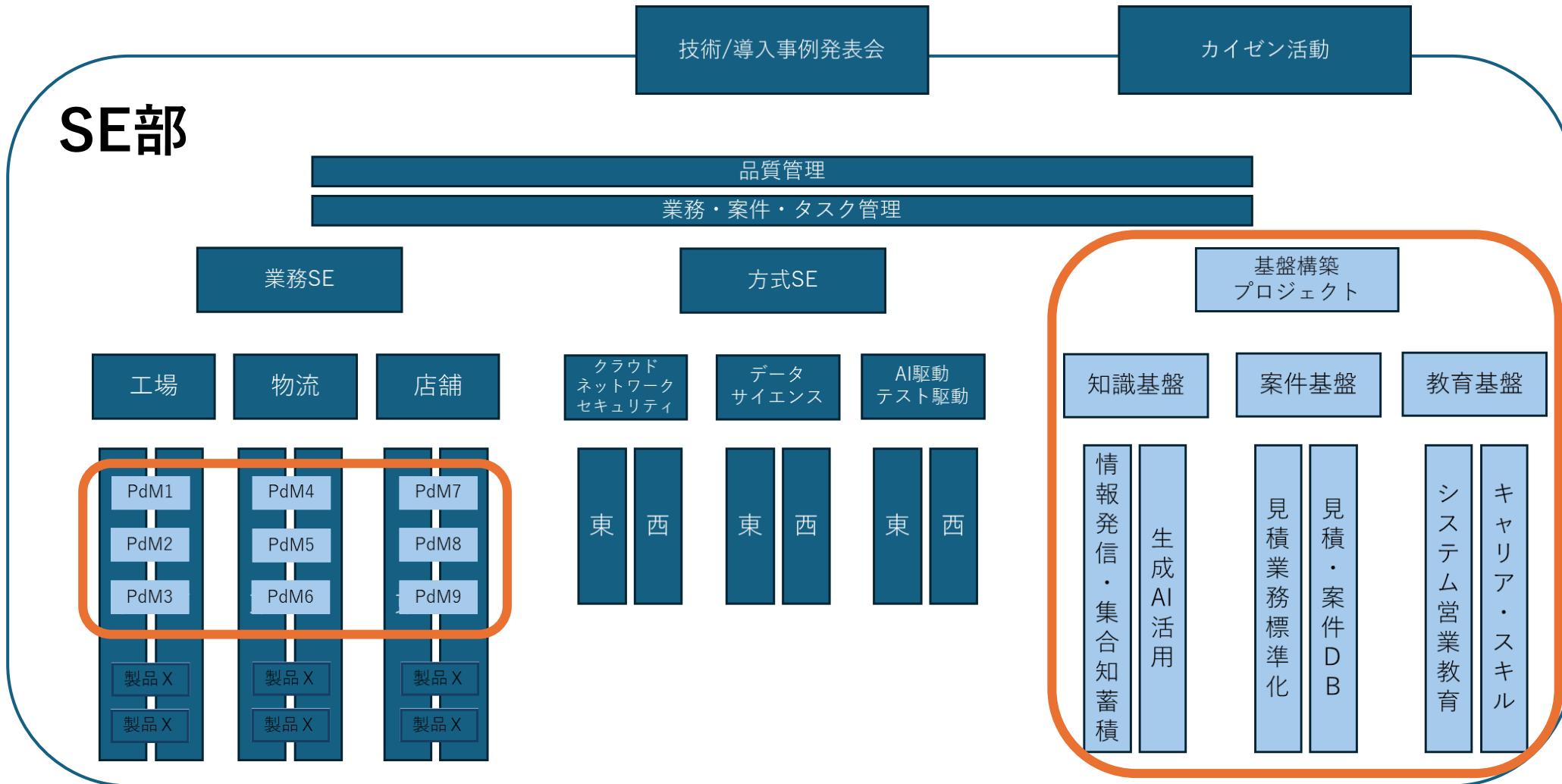
縦割り組織に依存せずにプロダクト管理を行うPdM任命と、それを支える基盤整備を実施

■ 実施内容 (PdM×基盤構築PJ As-Is)



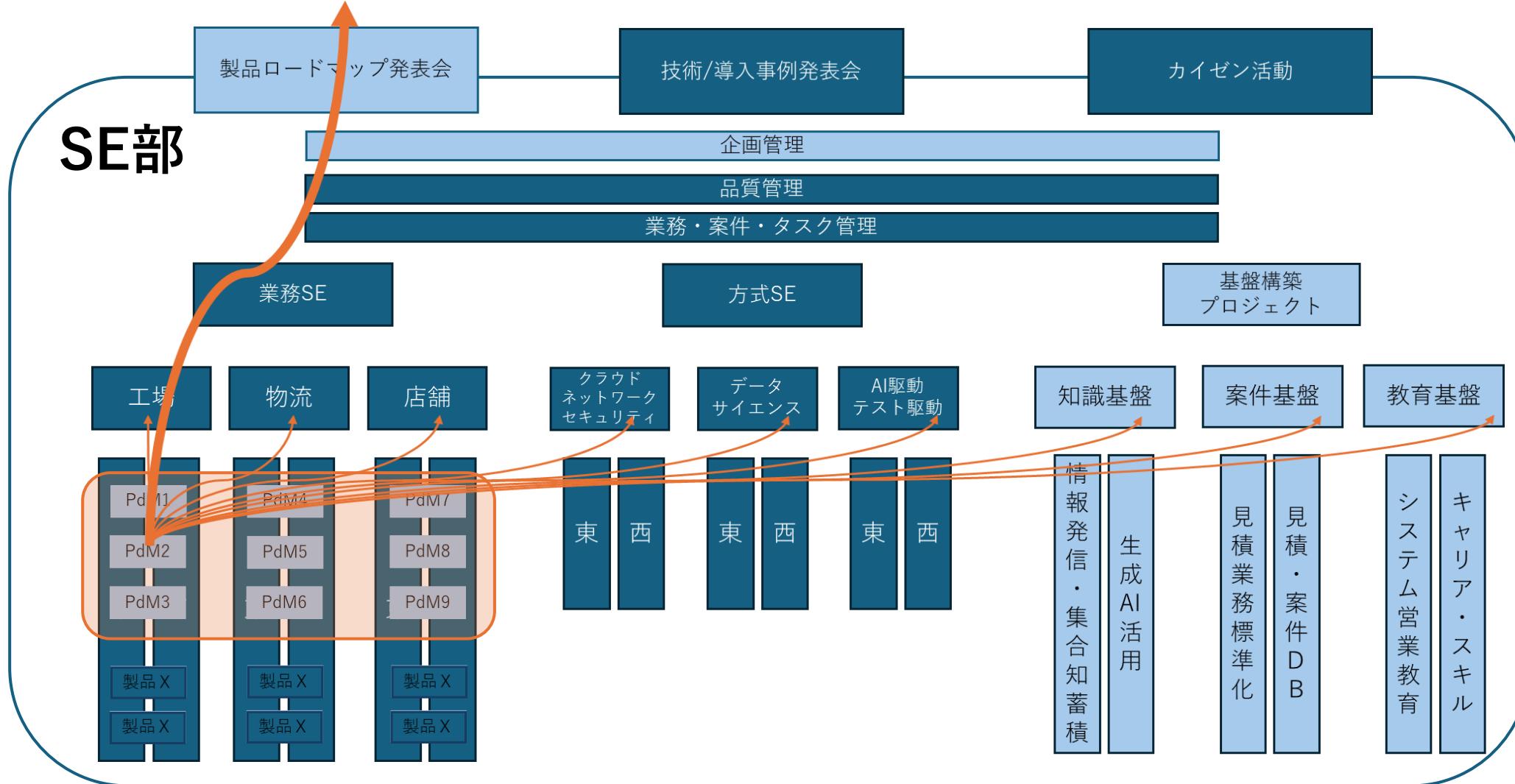
縦割り組織に依存せずにプロダクト管理を行うPdM任命と、それを支える基盤整備を実施

■ 実施内容 (PdM×基盤構築PJ キックオフ)



PdMを中心に中期的取組みを推進していくことをラインマネージャーと合意

■実施内容 (PdM×基盤構築PJ To-Be)



PdM役割の言語化と定着を促すための3つの取組みと目標管理を実施

■実施内容（PdM×基盤構築PJ 役割）

- **PdM**

- **原則顧客案件をもたずに適切な資産管理を行い、製品競争力を高める役割**

- ①PdM及び、システム営業役割の言語化と自他部署での確立
 - ②QA/QC活動を促進できる案件管理の実践
 - ③営業、QA/QC活動を促進する製品群ごと集合知蓄積と活用

- **QA/QC活動**

- 採用技術、アーキテクチャ選定や、るべき開発フロー、成果物順守を促す活動
 - PdMによるチーム内QA/QC の自律を大方針とする
 - 方式SEが部署横断でQA/QCを主導する
 - PdMが方式SEの支援を受けてチーム内にQA/QCを落とし込む
 - 開発フロー、ドキュメント、バージョン、リリース、etc

PdM役割の言語化と定着を促すための3つの取組みそれぞれで基盤整備を実施

■実施内容（PdM×基盤構築PJ 役割）

- **PdM**

- 原則顧客案件をもたずに適切な資産管理を行い、製品競争力を高める役割

- ①PdM及び、システム営業役割の言語化と自他部署での確立 **with 教育基盤**
 - ②QA/QC活動を促進できる案件管理の実践 **with 案件基盤**
 - ③営業、QA/QC活動を促進する製品群ごと集合知蓄積と活用 **with 知識基盤**

- **基盤構築PJ**

- PdM概念・役割定着に向けての障壁解消を基盤構築PJにて支援

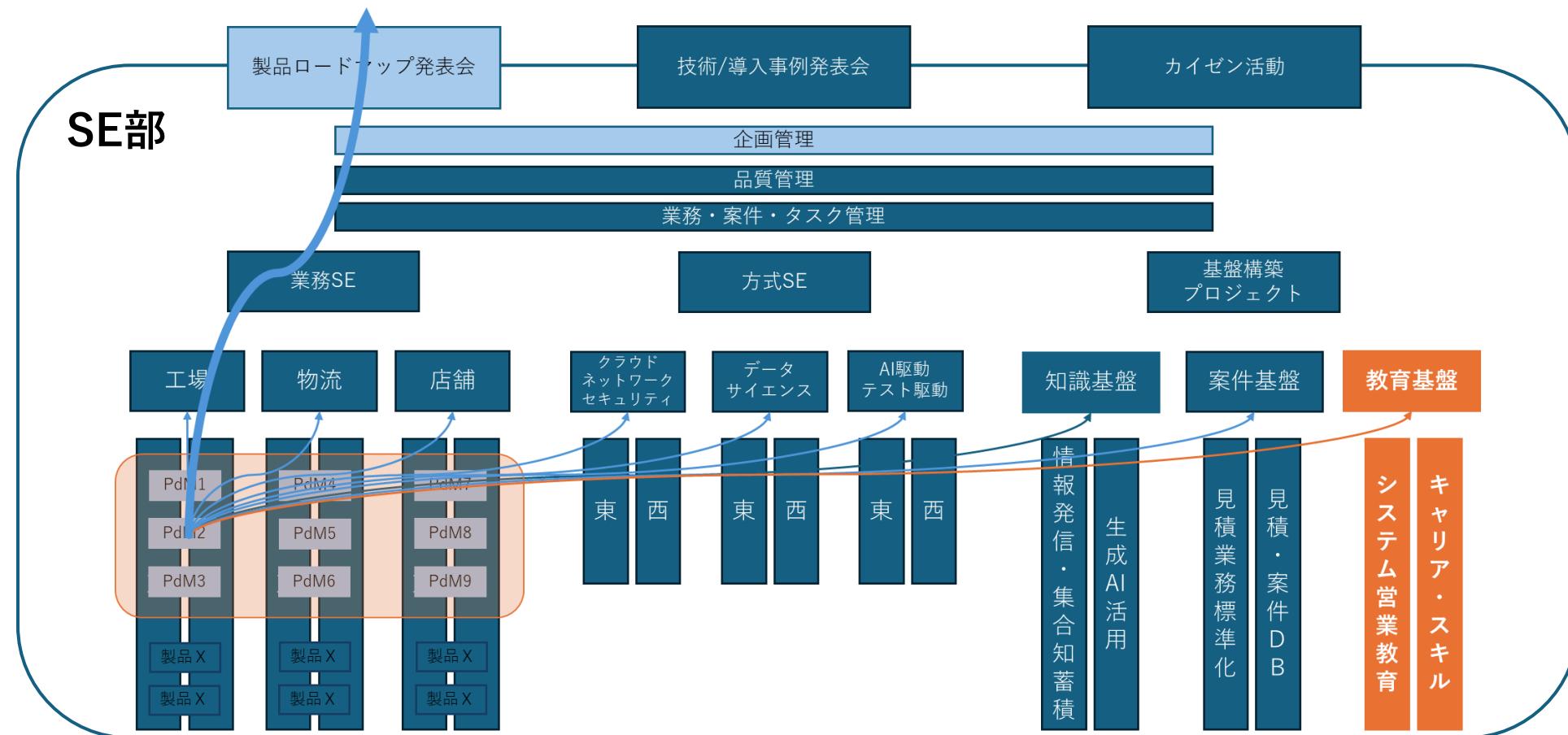
- 事業ごとに異なる利害関係者
 - 業態別、地域別の縦割り組織構造
 - 顧客案件ごとに異なる受注規模、内製比率

-
- テーマ説明
 - 背景
 - 課題
 - **実施内容**
 - PdM×基盤構築PJ
 - **PdM×教育基盤**
 - PdM×案件基盤
 - PdM×知識基盤
 - 実施結果
 - 今後の展開

PdM及び、システム営業役割の言語化と自他部署での確立

■実施内容 (PdM×教育基盤 全体像)

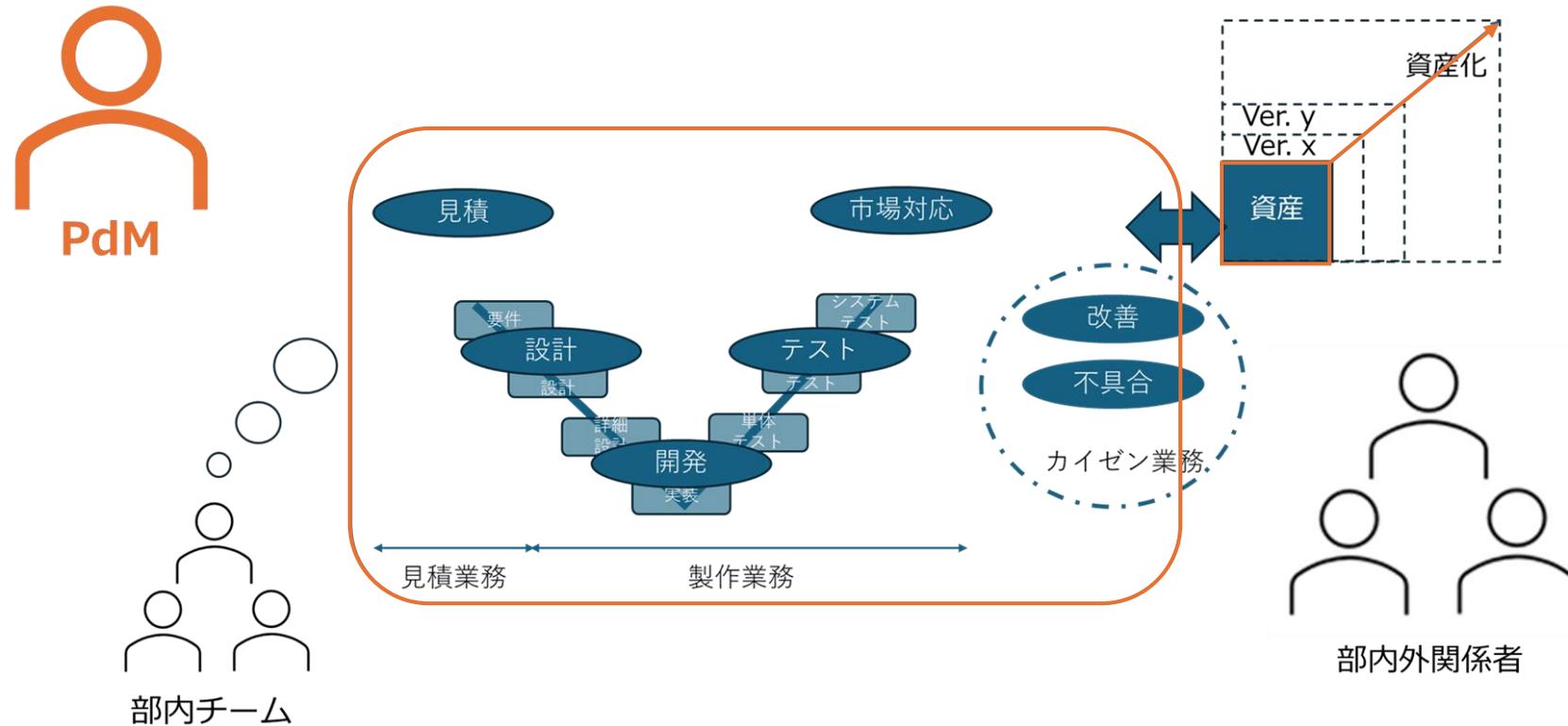
- QA/QC活動KPI部署内合意及び、特定事業を対象にしたシステム営業教育



PdM及び、システム営業役割の言語化と自他部署での確立

■実施内容 (PdM×教育基盤 部内向け)

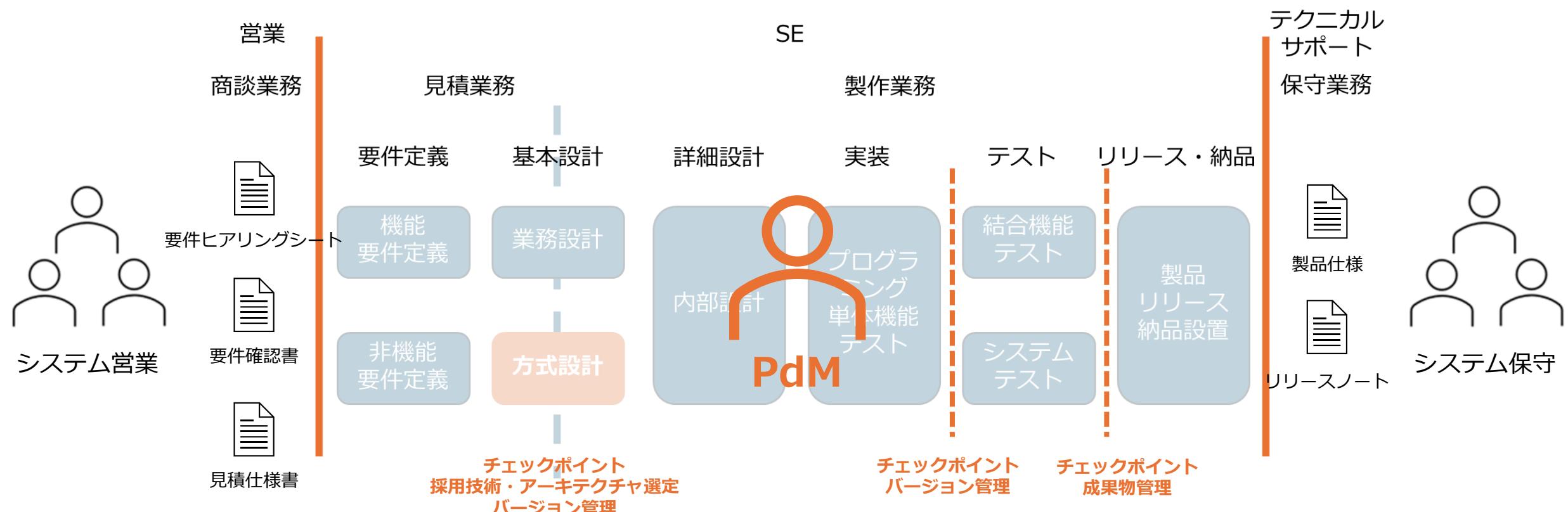
- QA/QC活動KPI部署内合意及び、特定事業を対象にしたシステム営業教育



PdM及び、システム営業役割の言語化と自他部署での確立

■実施内容 (PdM×教育基盤 部外向け)

- QA/QC活動KPI部署内合意及び、特定事業を対象にしたシステム営業教育

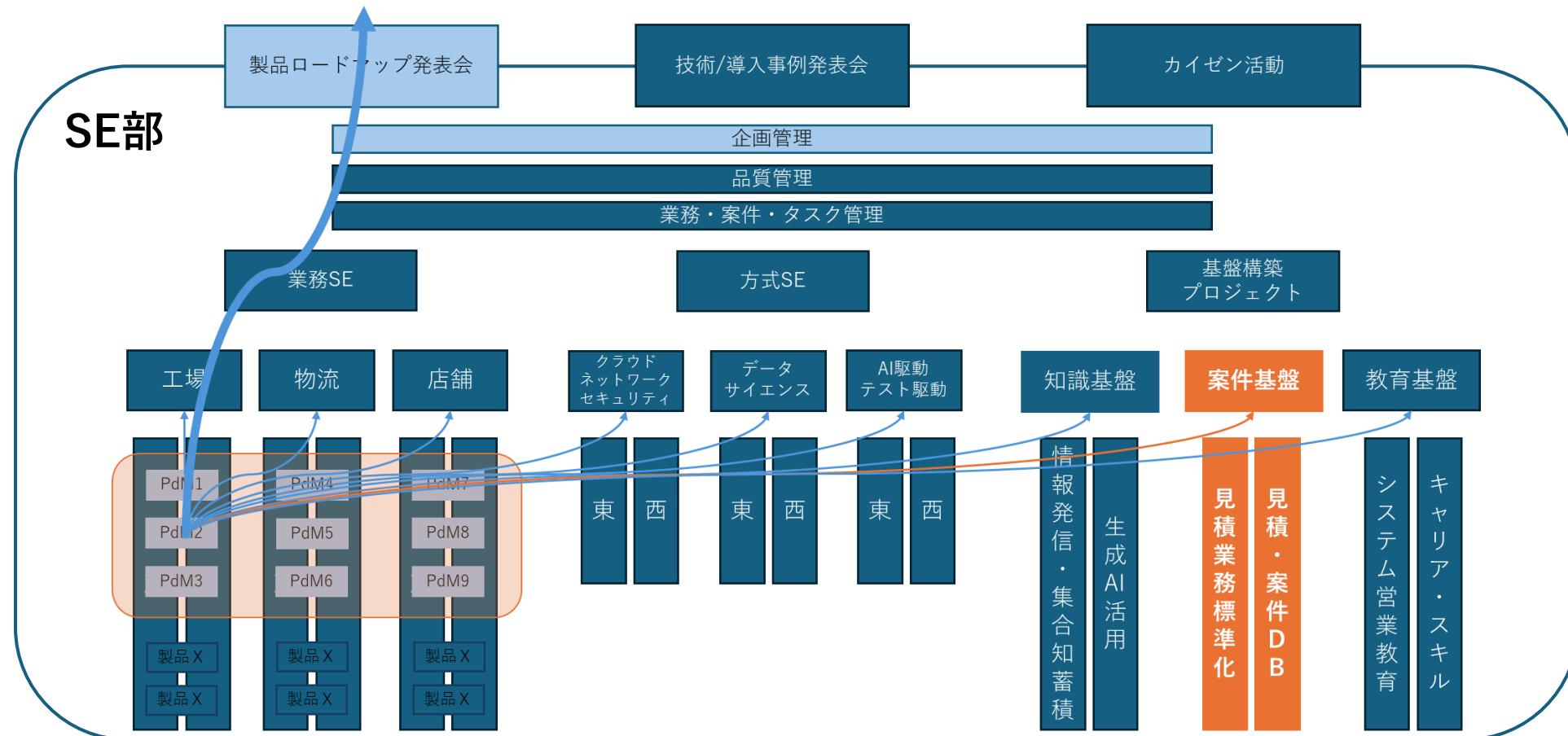


-
- テーマ説明
 - 背景
 - 課題
 - **実施内容**
 - PdM×基盤構築PJ
 - PdM×教育基盤
 - **PdM×案件基盤**
 - PdM×知識基盤
 - 実施結果
 - 今後の展開

部署横断型QA/QC活動を促進できる案件管理の実践

■ 実施内容 (PdM×案件基盤 全体像)

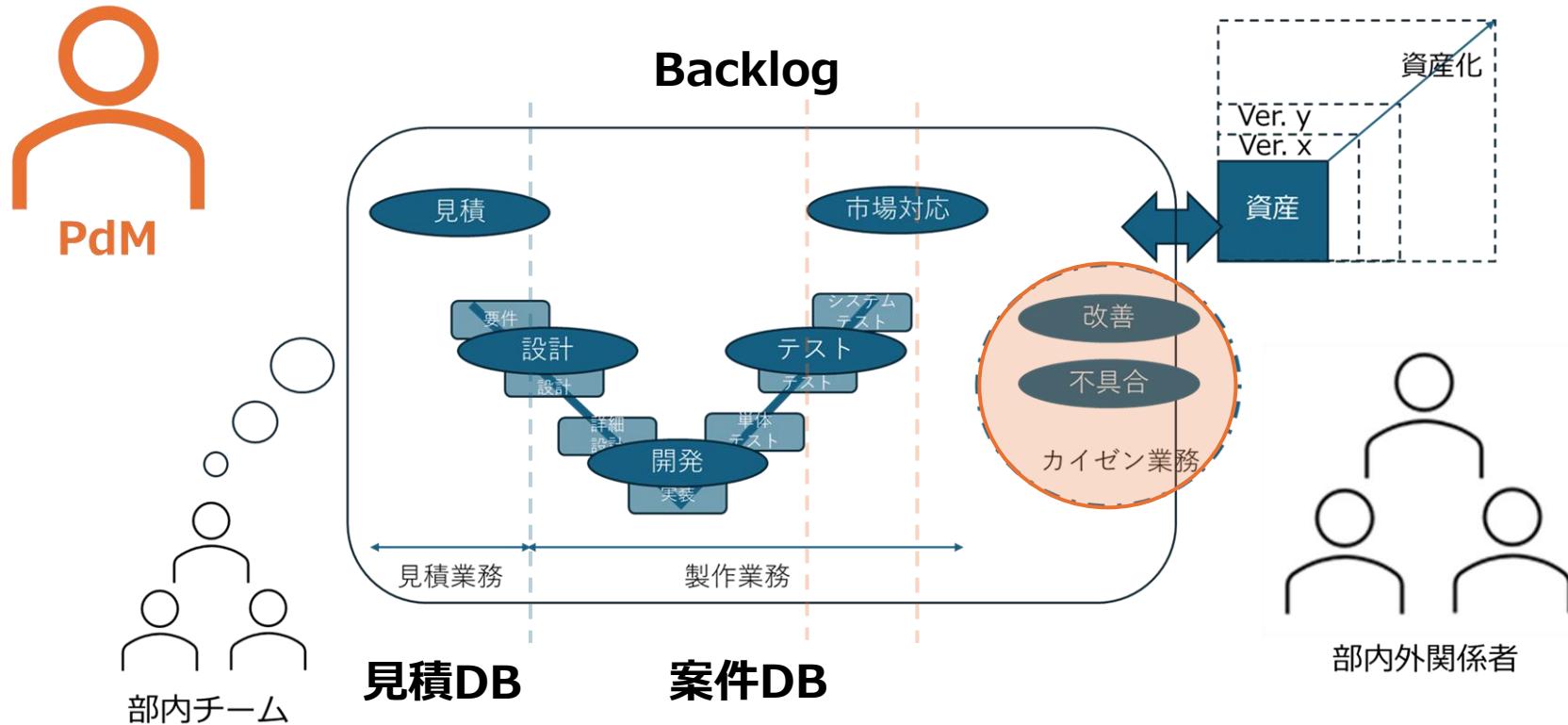
- 見積DB・案件DB、Backlogの運用開始及び、案件管理ダッシュボード他部署公開



部署横断型QA/QC活動を促進できる案件管理の実践

■実施内容 (PdM×案件基盤 部内向け)

- 見積DB・案件DB、Backlogの運用開始及び、案件管理ダッシュボード他部署公開



部署横断型QA/QC活動を促進できる案件管理の実践

■ 実施内容 (PdM×案件基盤 部外向け)

- 見積DB・案件DB、Backlogの運用開始及び、案件管理ダッシュボード他部署公開

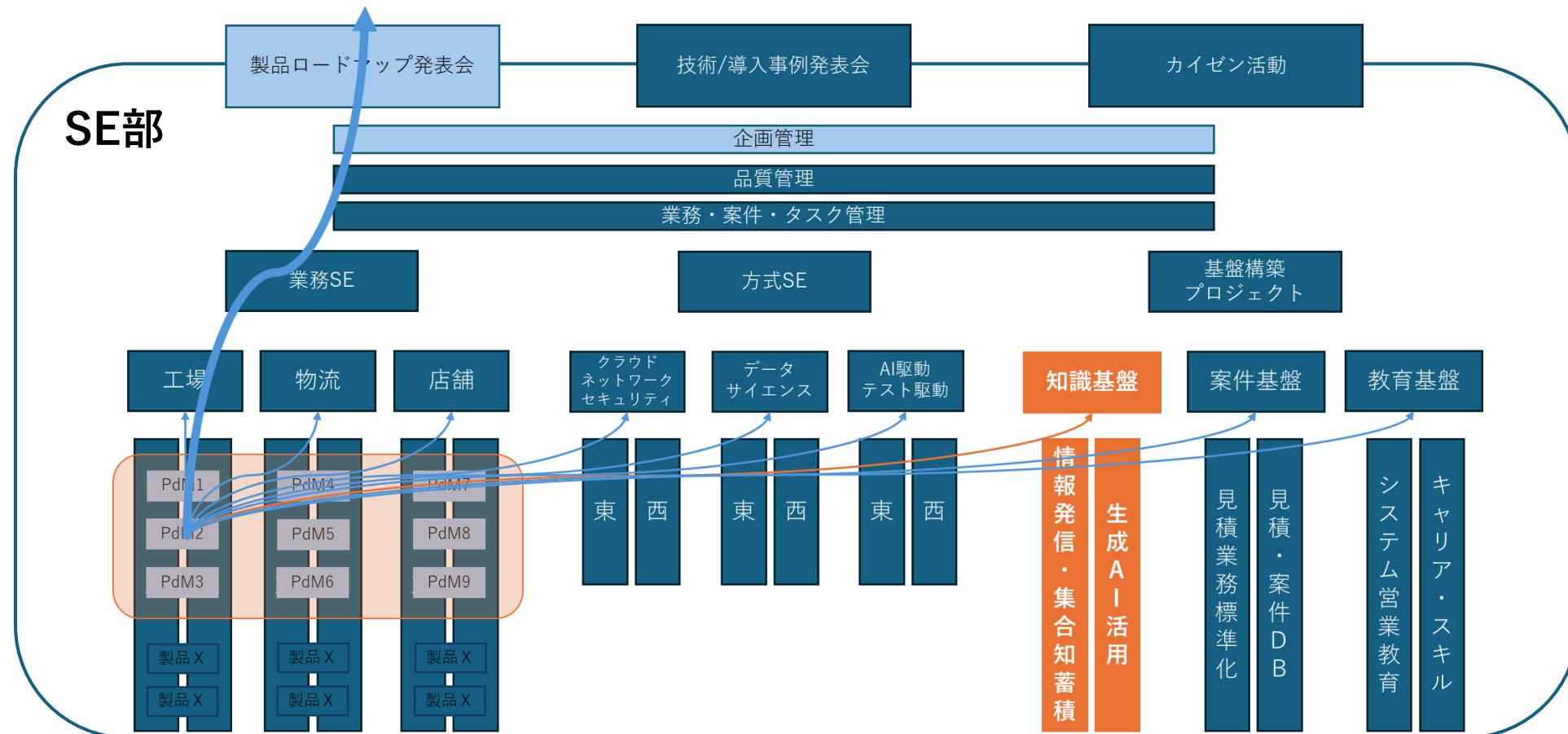


-
- テーマ説明
 - 背景
 - 課題
 - **実施内容**
 - PdM×基盤構築PJ
 - PdM×教育基盤
 - PdM×案件基盤
 - **PdM×知識基盤**
 - 実施結果
 - 今後の展開

営業、QA/QC活動を促進する製品毎集合知蓄積と活用

■実施内容 (PdM×知識基盤 全体像)

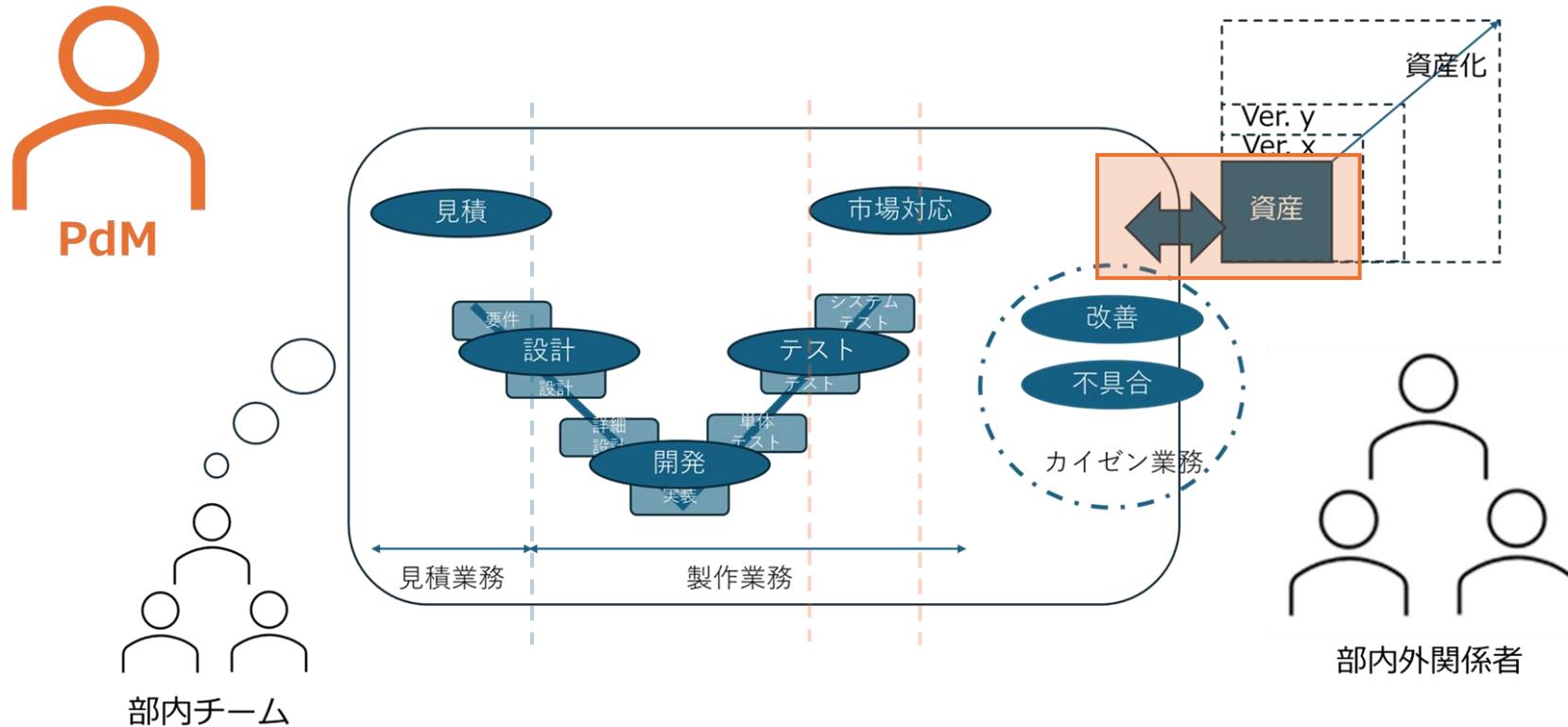
- ・継続的情報蓄積、他部署公開を促進するガイドライン作成及び、生成AIの活用



営業、QA/QC活動を促進する製品毎集合知蓄積と活用

■実施内容 (PdM×知識基盤 部内向け)

- ・継続的情報蓄積、他部署公開を促進するガイドライン作成及び、生成AIの活用



営業、QA/QC活動を促進する製品毎集合知蓄積と活用

■実施内容 (PdM×知識基盤 部外向け)

- ・継続的情報蓄積、他部署公開を促進するガイドライン作成及び、生成AIの活用



-
- テーマ説明
 - 背景
 - 課題
 - 実施内容
 - **実施結果**
 - 今後の展開

PdM導入と基盤構築活動を組み合わせたことで、PdMの概念・役割の定着が実現できた

■ 実施結果（定性的効果）

直接的

- ・ ラインマネージャーからPdMへの品質強化に関する予算執行裁量の委譲
- ・ 社内の資格認定制度を活用したシステム営業に期待する成果物の定着
- ・ 品質強化に関するカイゼン業務とチェックポイント運用による新規KPI立案
- ・ 集合知の主管をPdMの役割とすることで自他部署でポジションが確立

間接的

- ・ 特定事業部署全員参加のシステム営業教育勉強会の実施
- ・ 「見積業務の精度向上と自動化」をテーマにした大学実習の実施
- ・ 生成AI活用成功事例として社内全部署長向けの発信機会の獲得

越境やカイゼンを厭わない人材を中心とした組織的な越境の積み重ねが重要

■ 実施結果（変革における抵抗など苦労した点）

- 既得権益、既存KPIへの固執
 - 「目の前の売上最優先でしょ」、「それってSEの仕事なの」
→他部署機能と差別化した一部の権益をラインマネージャーからPdMへ委譲
- 既存業務プラスαに見えることによる取組みへの反発
 - 「ただでさえ忙しいのに」、「今の仕組み上やっても無駄」
→やらないこと、業務移管、自動化を強調した取組みの推進
- 期またぎのタイミングでの組織、人員の評価や再配置
 - 「慢性的に中堅層が薄くて」、「人が変わって続かなかった」
→成長性の高い特定事業をターゲットにした組織的越境の継続

プロダクト管理面での負債と組織的な歪みのは正の数値として、削減コストを算出

■実施結果（定量的効果）

- SE部署
 - 教育待機時間・引継ぎ時間 → 18,000,000円/年
 - マイルストーン、タスク管理時間 → 5,287,500円/年
 - 見積回答書作成時間 → 3,375,000円/年
- 関連部署
 - 1製品状況確認・共有時間 → 5,175,000円/年

※参考

算出に利用している変数

時間単価、チーム数、メンバ数、見積件数、受注率

引継ぎ対象者、引継ぎ案件数、SE部署前後工程製品関係者数、など

-
- テーマ説明
 - 背景
 - 課題
 - 実施内容
 - 実施結果
 - **今後の展開**

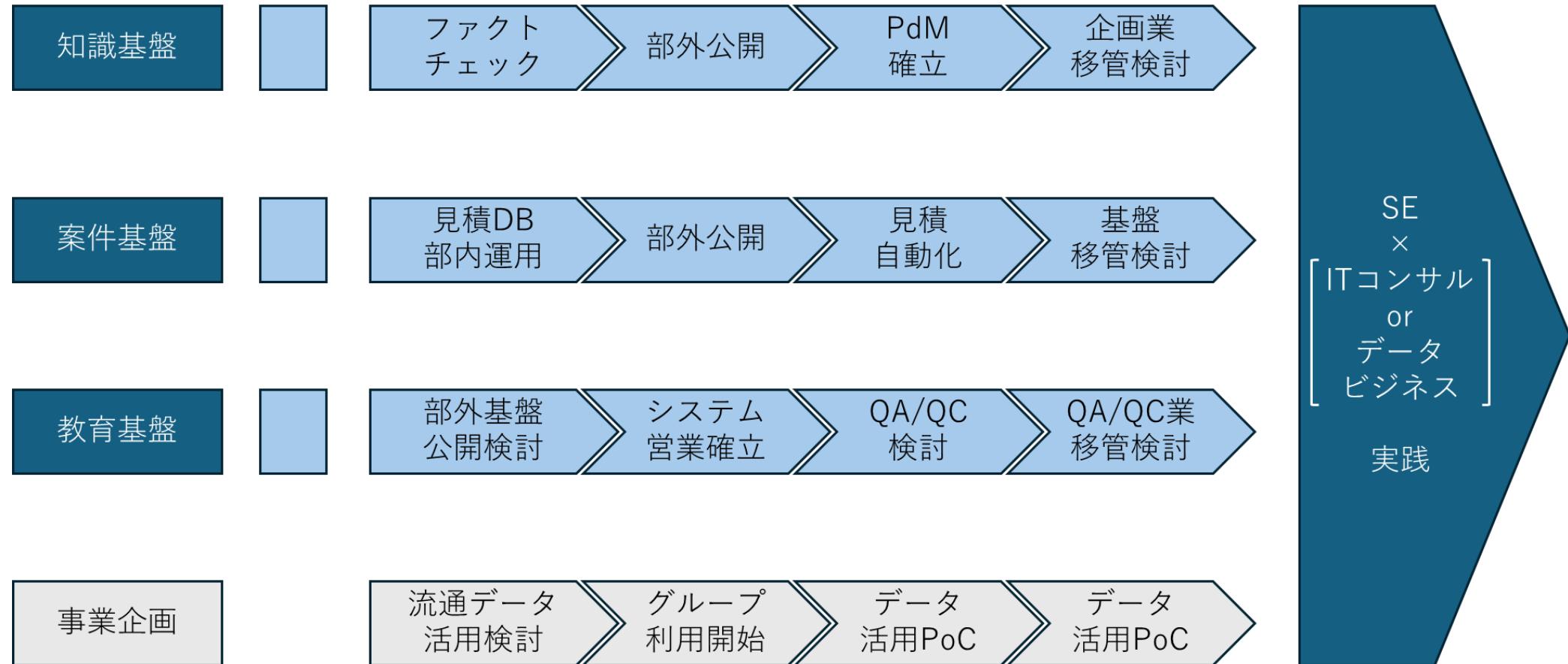
PdMを窓口とした他部署連携により、計画的、且つ全社的な外販ITリテラシー向上を図る

■今後の展開（PdMを軸とした他部署連携の強化）

- SE部署PdMと営業部署との連携
 - 要求分析・要件整理スキルの教育、工数見積精度向上による連携
- SE部署PdMと企画部署との連携
 - IT市場トレンド情報提供、技術実現可能性評価による連携
- SE部署PdMと運用/保守部署との連携
 - 2次サポート整備、システム障害の予防保全による連携

計画的、全社的な外販ITリテラシー向上の先に、新規ビジネス領域への挑戦を見据える

■今後の展開（機械売りからサービス売りへのシフト）



ご清聴ありがとうございました。ご意見、ご感想をお聞かせいただければ幸いです。

■本発表に関するお問合せ先

