



AWS Organizational Change Acceleration ("") 6-Pointフレームワーク – 1。チームの準備

AWS 規範ガイドンス



AWS 規範ガイド: AWS Organizational Change Acceleration (OCA) 6-Pointフレームワーク – 1. チームの準備

Copyright © 2026 Amazon Web Services, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Amazon の商標およびトレードドレスは Amazon 以外の製品およびサービスに使用することはできません。また、お客様に誤解を与える可能性がある形式で、または Amazon の信用を損なう形式で使用することもできません。Amazon が所有していないその他のすべての商標は Amazon との提携、関連、支援関係の有無にかかわらず、それら該当する所有者の資産です。

Table of Contents

序章	1
対象者	3
ターゲットを絞ったビジネス成果	3
「" 6-Pointフレームワークガイド」について	3
1.1 " プログラム憲章	5
概要:	5
ベストプラクティス	5
スコープの特定	5
引き受け	6
責任、要件、リソース、結果を定義する	6
プロセスを定義する	7
憲章ドキュメントを作成する	9
よくある質問	10
追加のステップ	11
1.2 値ドライバー分析	12
概要	12
ベストプラクティス	13
よくある質問	16
追加のステップ	16
1.3 プログラムガバナンス	18
概要	18
ベストプラクティス	18
組織改革促進チームの構造を確立する	18
" チームのロールを定義する	19
組織内の " ロールを定義する	21
リスクの特定と緩和戦略を定義する	23
" の RACI を開発する	24
よくある質問	24
追加のステップ	25
1.4 プログラムチーム構造	26
概要	26
ベストプラクティス	26
よくある質問	28
追加のステップ	28

1.5 プログラムの目標と目的	30
概要	30
ベストプラクティス	30
よくある質問	30
追加のステップ	33
1.6 将来の状態	35
概要	35
ベストプラクティス	35
ステップ 1. 必要な情報を収集する	35
ステップ 2. リソース要件を定義する	36
ステップ 3. 変更エージェントを特定する	36
FAQ	37
追加ステップ	38
1.7 変更導入メトリクス	39
概要	39
ベストプラクティス	39
ガイドライン	41
" 変更導入メトリクスのスコアカードの例 "	44
よくある質問	44
追加のステップ	45
1.8 プログラム予算	46
概要	46
ベストプラクティス	46
FAQ	47
追加ステップ	48
リソース	49
リファレンス	49
パートナー	49
寄稿者	51
ドキュメント履歴	52
.....	liii

AWS Organizational Change Acceleration (OCA) 6-Point Framework – 1. チームの準備

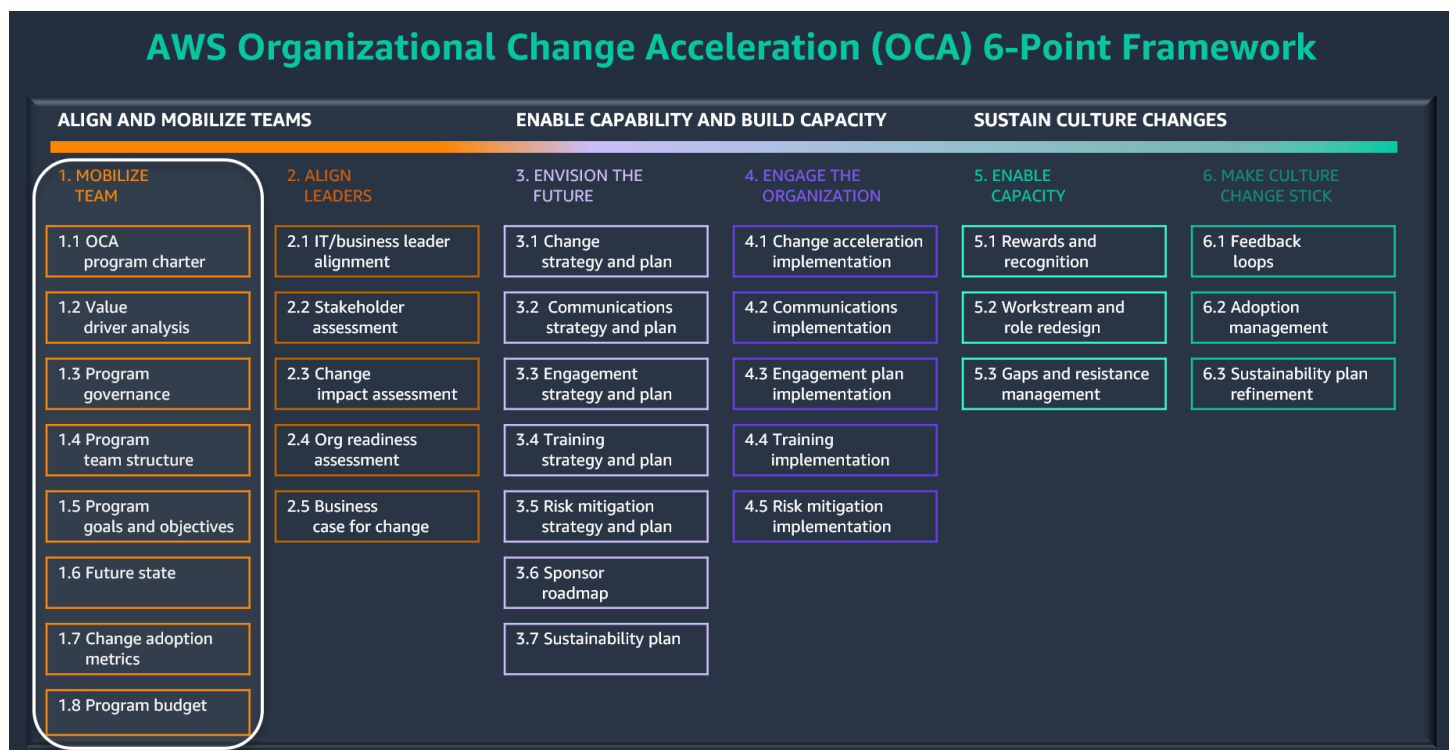
Amazon Web Services (寄稿者)

2024 年 9 月 (ドキュメント履歴)

AWS Organizational Change Acceleration (OCA) の 6-Point Framework は、移行、モダナイゼーション、生成 AI スケーリング、イノベーションなど、クラウドトランスフォーメーションのライフサイクル全体を通じて、人に関連する問題や課題を網羅することを目的としています。この Framework は、お客様が以下の方法で AWS テクノロジー、プロセス、新しい作業方法を採用するのに役立ちます。

- 主要なリーダーの特定、調整、動員。
- クラウドトランスフォーメーションにおける組織的インパクトの評価および緩和。
- 改革促進、コミュニケーション、トレーニング計画の設計
- リーダーシップ、スポンサーシップ、文化戦略の策定

Framework の 6 つのポイントは、プログラムの開始から持続可能な長期的変化まで、アジャイルなスプリントのケイデンスと一致しています。次の図は、これらの 6 つのポイントとそのサブポイントを示しています。



最初のポイントである Mobilize Team は、改革促進の取り組みと活動に関する構造と成功とガバナンスの尺度の構築を開始するのに役立ちます。これには 8 つのサブポイントが含まれます。

- [1.1 "プログラム憲章"](#)。改革促進ワークストリームの目標、スポンサー、範囲、構造、プロセスについて説明します。これにより、改革促進の取り組み全体を効果的に組織をリードできます。
- [1.2 値ドライバー分析](#)。値作成への特定のパスを調べて定義するのに役立ちます。
- [1.3 プログラムガバナンス](#)。エグゼクティブ、主要な利害関係者、クラウドプログラムチーム、改革促進チームとの統合的な連携を確保します。また、改革促進活動の所有権、決定権、問題管理、エスカレーションプロセスについても説明します。
- [1.4 プログラムチームの構造](#)。組織改革促進チームに、責任、説明責任、相談、情報 (RACI) マトリックスで明確に定義された役割を持つ、経験豊かな専用の組織改革リソースが配置されていることを確認します。
- [1.5 プロジェクトの目標と目的](#)。戦略的優先順位に沿った定量化可能なクラウド目標 (短期と長期の両方) を確立します。
- [1.6 将来の状態](#)。文化、構造、人材リソース、テクノロジー、プロセスに関連する組織の望ましい将来の状態を定義します。
- [1.7 導入メトリクス](#)を変更します。組織改革促進活動の進捗状況と成功を測定して文書化するためのフレームワークを提供し、改革導入メトリクスを望ましいビジネス成果と関連付けます。

- [1.8 プログラム予算](#)。組織改革促進プログラムの人材、組織、スキル向上ディメンションのサポートに関連するコストについて説明します。

このガイドでは、Mobilize チームの各サブポイントについて詳しく説明します。

対象者

このガイドでは、クラウドトランスフォーメーションの加速を担当するリーダーを対象としています。これらの推奨事項に従うことで、リスクを最小限に抑え、価値を最大化できます。

ターゲットを絞ったビジネス成果

AWS 「" 6 ポイントフレームワークのチームの動員」フェーズは、次の成果に貢献します。 6-Point

- 価値の実現と投資収益率 (ROI): クラウドトランスフォーメーションの価値の大部分は人によって異なります。Mobilize チームでサブポイントを実装すると、人材のレバーを優先し、クラウド戦略と期待されるビジネス成果に合わせるのに役立ちます。
- トランスフォーメーションリーダーシップ: クラウドトランスフォーメーションを加速するために、リーダーシップは連携し、動員されています。
- クラウドアクセラレーション: " ワークストリームは、クラウドトランスフォーメーションを加速するためにリソースを迅速に動員するために必要な方向性、メトリクス、ガバナンス、プログラム予算を確立します。
- 組織の調整: " ワークストリームはリーダーと協力して、変革を開始し、組織エンティティとパフォーマンスレバーの調整を開始するための望ましいビジネス成果と具体的な目標を確立します。

「" 6-Pointフレームワークガイド」について

このガイドは、プログラムおよび証拠ベースの組織改革導入フレームワークである " 6-Point Framework に関する一連の出版物の一部です。

コンテンツセットには、クラウドトランスフォーメーションを加速するために設計された包括的なテンプレート、ガイドライン、サポートアーティファクト、評価、アクセラレーター、ツールのセットが含まれています。概要から始め<https://docs.aws.amazon.com/prescriptive-guidance/latest/strategy-ocm/>でフレームワークとその 6 つのポイントを理解し、各ポイントの詳細な議論については以下の個別ガイドを参照することをお勧めします。

1. チームの動員 (このガイド)
2. [リーダーの連携](#)
3. [未来を思い描く](#)
4. [組織を関与させる](#)
5. [能力を発揮させる](#)
6. [文化の変化を定着させる](#)

クラウドトランスフォーメーション戦略、ガイダンス、リソースの包括的なセットについては、[「クラウドトランスフォーメーションの加速」](#)を参照してください。

1.1 " プログラム憲章

概要:

正式な「プログラム憲章」ドキュメントは、クラウドプログラムの開始時からの変更促進作業の範囲に関するリーダーシップの連携と賛同を構築することを目的としています。クラウドプログラムチームの他の分野への依存関係を指定し、主要な利害関係者を特定します。HIPAA プログラム憲章には以下が含まれます。

- 組織改革促進成果物のレビュープロセス
- 改革促進のアクティビティに関連したステークホルダーの責任の定義。
- 改革促進の指標および報告要件の定義。

" プログラム憲章は、目的意識があり、思慮深く、構造化されています。スピードを最大化し、導入を最適化し、組織のリスクを軽減するためのソリューションと戦術がタイムリーに提供されています。クラウドプログラムには、問題や脱線を引き起こす可能性のある人的または政治的なリスクが必ず含まれます。これらの問題を事後的に待つ代わりに、憲章ドキュメントは、成果物、利害関係者の役割と責任、メトリクス、報告を割り当てることで、リスクを事前に予測し、対処します。

ベストプラクティス

以下のヒントを参考にして、" プログラム憲章の有効性を高めてください。

スコープの特定

高レベルのクラウド戦略と計画が策定されたら、すぐに " プログラム憲章をクラウドトランスフォーメーションプロジェクトの早い段階で完了する必要があります。これにより、クラウドトランスフォーメーションを加速するために必要な " アクティビティの範囲と幅を早期に把握できます。

- 変更促進アクティビティの範囲と範囲外を明確に定義します。(例えば、アクティビティはエンタープライズ全体ですか、特定の機能領域または垂直方向のみですか?)
- プログラムまたはプロジェクトのリーダーが、作業、依存関係、主要な成果物の最初のend-to-endの " スコープを理解していることを確認します。
- 主要な成果物の正式なレビュープロセスの概要を説明します。

- 主要な変更管理活動や成果物について責任、説明責任、相談、情報を得る主要な利害関係者を特定する RACI を確立します。
- 初期の " メトリクスとレポート要件を定義します。

引き受け

- 「」プログラム憲章は、経験豊富な組織変更リソースによって開発および提供されます。これらのリソースは、内部、パートナー、または AWS プロフェッショナルサービスによって提供できます。
- " プログラム憲章は、より広範な " ソリューションのコンポーネントとして提供されます。

責任、要件、リソース、結果を定義する

次の表は、HIPAA プログラム憲章が関与および文書化する必要がある主要な人物とデータを示しています。

[面積]	責任者	タスク
責任	HIPAA リード	最初の憲章を作成し、必要に応じて繰り返します。
要件	エグゼクティブスポンサー カスタマーリーダーシップ チーム 顧客内部変更チーム	憲章、データ、および概要の結果を検証します。
リソース	専有 " リード 検証と反復のためのリーダー シップチームとの時間	全体的な改革促進エンゲージメントを成功させるために必要な主要なリソースを特定します。
結果と KPIs	エグゼクティブスポンサーと カスタマーチーム (表示する成 果と測定するメトリクスを特 定する責任を担います)	組織の準備状況と改革促進戦略と計画の有効性を測定するために、合意された結果と主

[面積]	責任者	タスク
	" リードと顧客内部変更チーム (結果と KPIs の測定と計画の反復を担当)	要業績評価指標 (KPIs) を特定します。

プロセスを定義する

Step	Focus	プロセスを担当するアクティビティと担当者
1	サプライヤー	AWS チームおよびカスタマーチーム
2	入力	・ ビジネスケース ・ スコープ ・ タイムライン ・ クラウドプランまたはロードマップ ・ アカウントプラン ・ ワークストリーム別のプログラムレベルの憲章タイムラインまたは作業計画 ・ 期待されるビジネス成果 ・ 指針

Step	Focus	プロセスを担当するアクティビティと担当者
		戦略的イニシアチブ
3	プロセス	- 主要なプログラムリーダーを評価して、期待を確認し、改革促進ワークストリームに関連する懸念事項を特定し、改革の状況を理解します。 - プログラムのビジネスケース、タイムライン、スケジュール、ステークホルダー情報 (利用可能な場合) に関する情報を収集します。 - 最初の憲章ドラフトを作成します。 - 最初の憲章ドラフトを確認して検証します。 - 最終的な憲章のサインオフを収集します。 - 作業範囲を実装します。
4	アウトプット	" プログラム憲章 - 憲章へのサインオフ

Step	Focus	プロセスを担当するアクティビティと担当者
5	お客様	・ カスタマーエグゼクティブスポンサー ・ リーダーシップチーム ・ 顧客改革促進チーム ・ AWS リードとチーム ・ RACI マトリックスで特定されたすべてのチーム

憲章ドキュメントを作成する

セクション	見出し	サブヘッダー (該当する場合)
1	概要:	1.1 改革促進アプローチ 1.2 変換プログラムの基本原則 1.3。主な課題 1.4 主な前提
2	スコープ	2.1 アクティビティレベルのスコープ
3	戦略とアプローチ	3.1 アクセラレーションジャーニーを変更する 3.2 主要な改革促進アクティビティと成果物の役割と責任

セクション	見出し	サブヘッダー (該当する場合)
4	通信	4.2 詳細なコミュニケーション計画 4.3 変更のケース 4.4 文化的な観察と推奨事項
5	ガバナンス	5.1 ドキュメントリポジトリとコラボレーション 5.2 リスク、アクション、問題、決定 (RAID) 管理 5.3 会議の頻度とステータスレポート 5.4 改革促進チームの構造と主要な役割と責任 5.5 アクセラレーションメトリクスを変更する 5.6 ステークホルダーの連携とエンゲージメント 5.7 改革促進の成果物のレビューと承認プロセス

よくある質問

Q. 誰が " プログラム憲章の作成に関与する必要がありますか？

A. 必要な個人は、[このセクションの前半で](#) リストされました。さらに、クラウドイニシアチブをサポートする役割を担っている場合は、クラウドリーダーシップチーム、プロジェクトまたはプログラムリーダー、顧客内部変更チーム、内部サービスプロバイダー (コミュニケーション、トレーニング/学習、人事など) など、改革促進 憲章の策定に関与する必要があります。

Q. いっ " プログラム憲章を使用する必要がありますか？

A. " 憲章が作成されたらすぐに、それを使用して、クラウド戦略をサポートする " リソース、タイムライン、高レベルの " アクティビティを計画します。影響を受けるすべてのステークホルダーグループと憲章を確認します。

Q. 憲章の出力は何ですか？

A. この演習の成果は、割り当てられた成果物、概説されたステークホルダーの役割と責任、メトリクス、報告を含む、承認済みで整合性のある " プログラム憲章です。また、このフレームワークの「[3.1 変更戦略と計画](#)」についても説明します。

追加のステップ

" プログラム憲章の構築を開始するには、次の手順に従います。

1. 主要なプログラムリーダーを評価して期待を確認し、改革促進ワークストリームに関連する懸念領域を特定し、改革の状況を理解します。
2. プログラムのビジネスケース、タイムライン、スケジュール、ステークホルダー情報 (利用可能な場合) に関する情報を収集します。
 - a. プログラムリーダーとミーティングを行い、ビジネスケース、範囲、タイムライン、マイルストーン、労力レベル、影響を受けるステークホルダーに関する情報を収集します。
 - b. エグゼクティブスポンサーとミーティングを行い、クラウド戦略と期待されるビジネス成果に関する情報を収集し、積極的で目に見えるスポンサーシップへの期待を確立します。
 - c. ワークストリームリードとミーティングを行い、重要な成果物やイベントのスコープ、タイミング、改革促進チームとのやり取りに対する期待に関する情報を収集します。
 - d. 組織の変更管理、企業または戦略的コミュニケーション、従業員のエンゲージメント、人事、トレーニング/学習、開発などの内部グループと適宜ミーティングを行い、クラウドプログラムに専念するサポートのレベルと、提供する必要がある改革促進レポートに対する期待を理解します。
3. 最初の憲章ドラフトを作成します。
4. 最初の憲章ドラフトを確認して検証します。
5. 最終的な憲章のサインオフを収集します。

1.2 値ドライバー分析

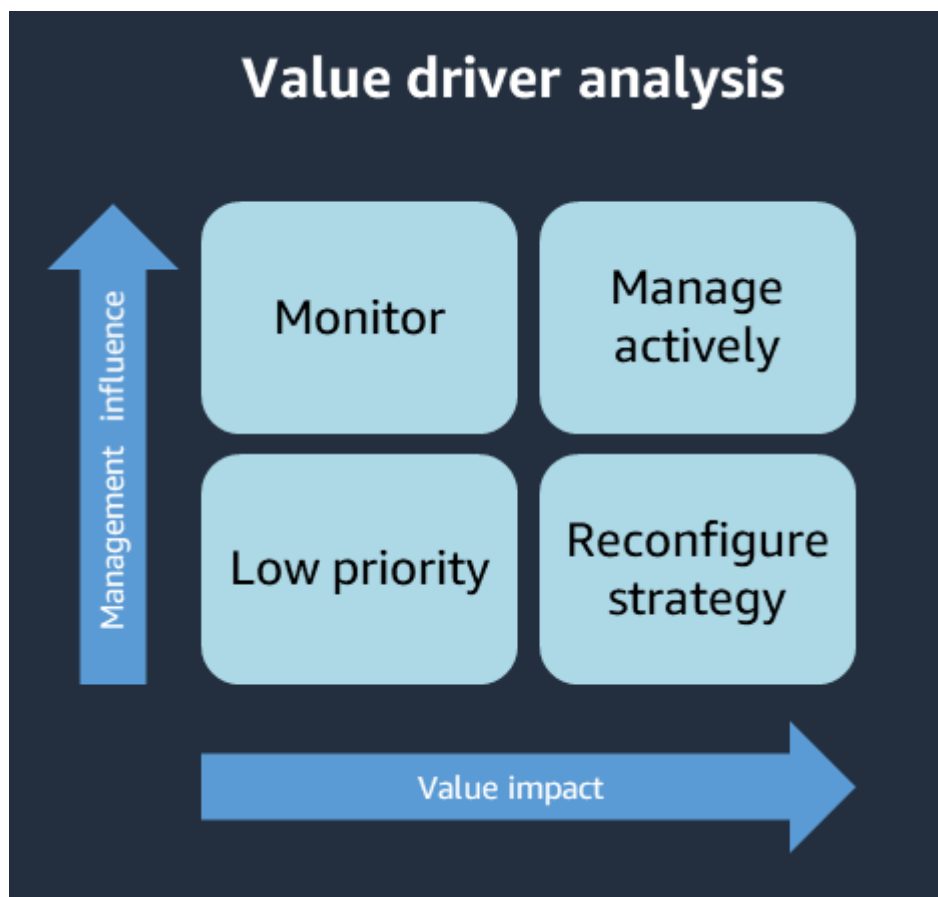
概要

株主価値の最大化は重要な企業目標ですが、どの要因が最も価値に影響を与え、どの要因が最も影響を受けやすいかも知っておく必要があるリーダーにとっては具体的で説明責任が十分ではありません。これらの要因は価値促進要因と呼ばれ、株主価値の最大化に成功する組織の主な焦点です。組織は、価値創造の主要な推進要因を特定し、これらの価値推進要因を中心にパフォーマンス測定アプローチを構築できます。

バリュードライバー分析は、戦略的計画の重要な基盤であり、経営陣が運用を通じて重要な戦略的手段を定義できるように支援します。バリュードライバー分析は、パフォーマンスを向上させるアプローチを示し、運用パフォーマンス指標と株主価値の創造とのより強力なリンクを構築します。バリュードライバーは、成長ドライバー、効率ドライバー、財務ドライバーに分類できます。企業は、成長機会に投資し、運用効率に投資し、価値を破壊する活動から脱却し、資本コストを削減することで、価値創造への道筋を生み出す傾向があります。一部の組織は、すべての運用要素が等しく重要であるかのようにビジネスを管理します。

バリュードライバー分析は、組織内の機能やレベル別に、価値を創造するための具体的な道筋を精査し明確化するときに使用します。この分析により、マネージャーは最も重要な要素に焦点を絞れるようになります。バリュードライバーは、株主価値の最大化に大きな影響を与え、制御可能である必要があります。

次の値ドライバー分析マトリックスは、管理への影響と値への影響の相関関係を示しています。



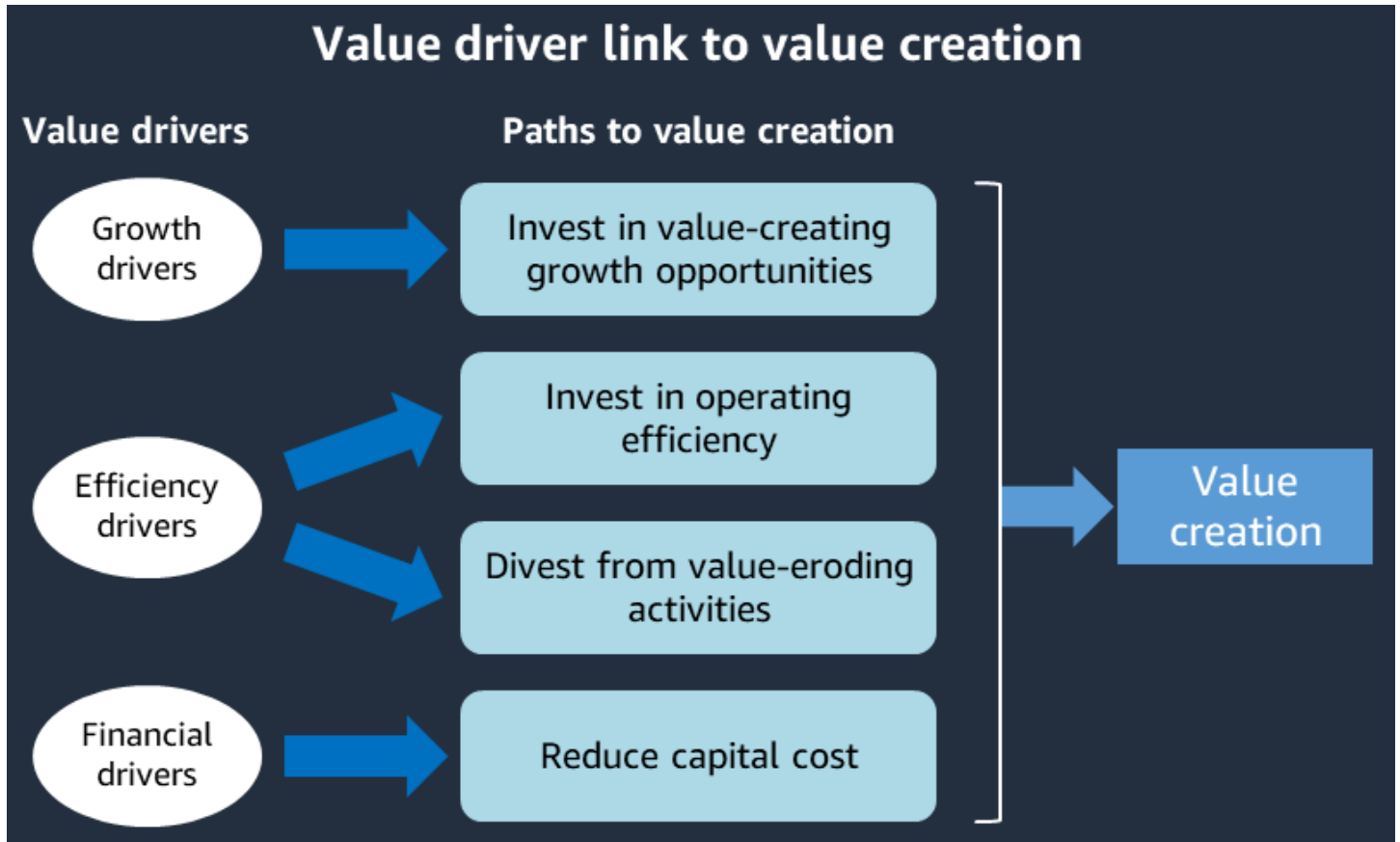
行列が示すように:

- 価値に大きく影響し、管理に大きく影響するバリュードライバーは、積極的に管理する必要があります。
- 価値に大きな影響を与え、管理上の影響の度合いが低いバリュードライバーは、戦略を変更して再設定する必要があります。
- 価値への影響が低く、管理上の影響が大きいバリュードライバーはモニタリングする必要があります。
- 価値への影響が低く、管理上の影響の度合いが低いバリュードライバーは、優先度が低いと見なす必要があります。

ベストプラクティス

価値の推進要因を特定して管理することで、リーダーシップチームは株主価値の最大化に最も大きな影響を与える活動に集中できます。この焦点により、管理者は価値創造という広範な目標を、その価値を実現する可能性が最も高い特定のアクションに変換できます。

価値促進要因には、成長促進要因、効率促進要因、財務促進要因の3つのカテゴリがあります。次の図に示すように、企業は次の4つの方法でこれらの価値の推進要因を管理する傾向があります。価値を生み出す成長機会への投資、運用効率への投資、価値の枯渇アクティビティからの脱却、資本コストの削減です。価値の推進要因に焦点を当てることで、管理は各分野のパフォーマンスに影響を与える特定のアクティビティに優先順位を付けることができます。

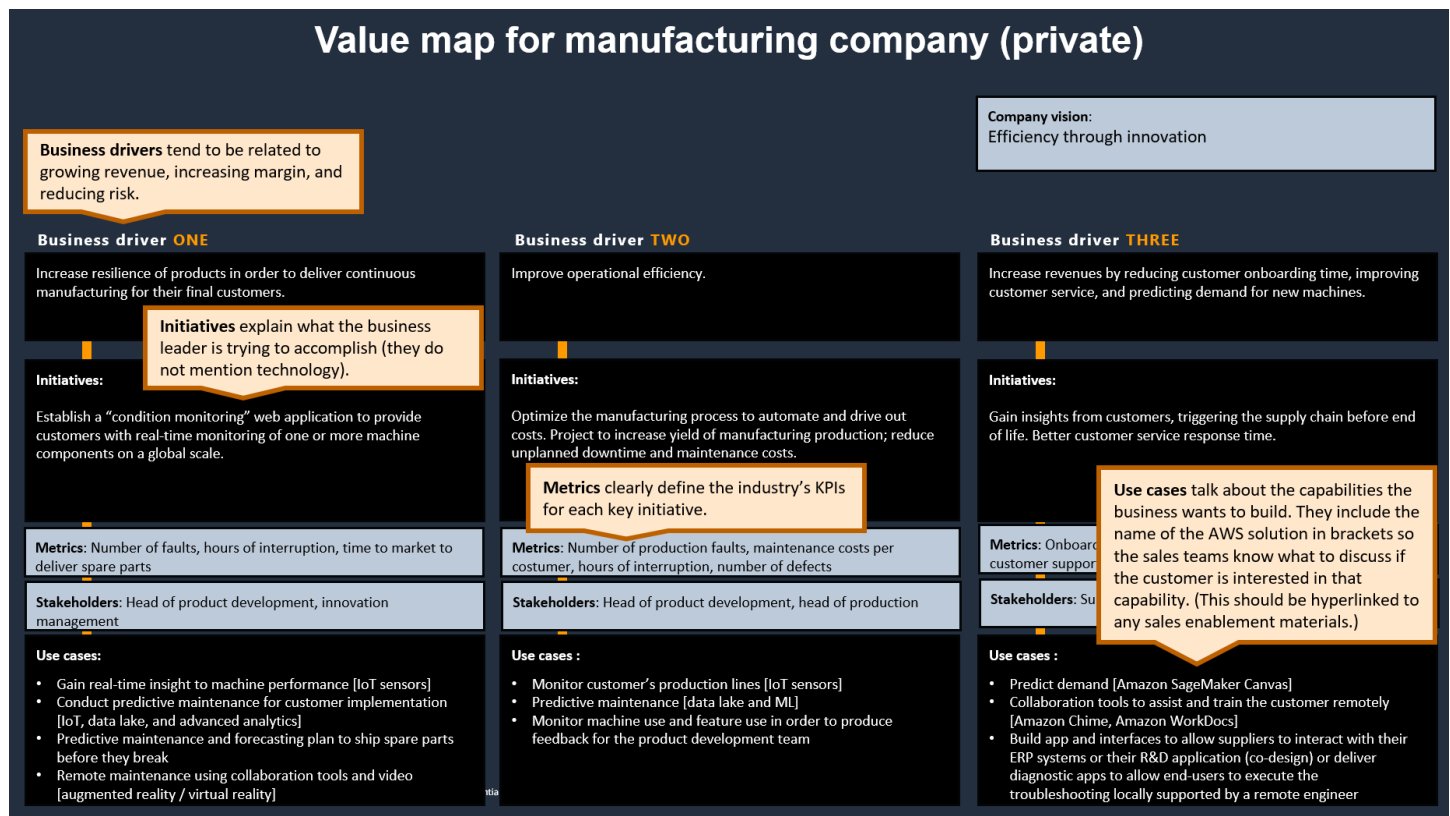


価値創造への道を調べて定義すると、企業は組織内の機能やレベル別に責任を特定して理解できます。これにより、マネージャーは本当に重要な要因に集中できます。

多くの場合、IT 組織はすべての運用要素を同様に重要視することでビジネスを管理します。IT マネージャーは、ビジネスパフォーマンスに影響を与える変数について確固たる知識を持ち、そのリストを積極的に管理します。ただし、変数のリストが長すぎる 경우가多く、値の作成以外の目標よりも優先される場合があります。貴重なリソースは、真の価値の推進要因を明確に理解することなく、市場シェアの向上、価格の維持、流通の増加、新製品の導入、運用効率の向上などのために合理化されます。

クラウドジャーニーの早い段階で、組織はクラウドから導き出す価値を明示的に定義する必要があります。クラウドは、3つの価値要因(成長、効率、財務価値)すべてにプラスの影響を与える可能性

があります。一般的なベストプラクティスは、次の例に示すように、バリュードライバーに影響を与えるすべてのクラウドイニシアチブを定義するバリューマップを開発することです。



値マップには、次の情報が含まれます。

- ビジネス/バリュードライバー: ビジネス価値の2番目の説明。これらは、収益の増加、コストの削減、マージンの改善などに関連する財務指標である傾向があります。
- イニシアチブ: ビジネスリーダーが達成しようとしていること。イニシアチブには、テクノロジーへの参照は含まれません。
- メトリクス: イニシアチブの成功を経時的に定量化するために使用されるメジャー。
- ユースケース: イニシアチブを実現するためにビジネスが構築したい機能。このユースケースでは、機能を確認するために使用されるテクノロジーについて説明します。

値マップは、組織の戦略的優先順位に基づいて作成する必要があります。戦略の主要な要素が収益生成である場合は、価値マップが収益を生成するクラウドイニシアチブに対処していることを確認してください。ただし、効率と財務上の推進要因のために価値マップを除外しないでください。これにより、クラウドによって生成された価値をより完全に把握し、クラウド導入を継続するための勢いを生み出すことができます。

よくある質問

Q. この分析が重要なのはなぜですか？

A. 組織は価値創造の主要な推進要因を特定し、その周囲にパフォーマンス測定アプローチを構築できます。それによりリーダーは、価値に最大限のインパクトをもたらす活動に専念できるようになります。

Q. いつ使用しますか？

A. クラウドジャーニーの早い段階でバリュードライバー分析を使用して、クラウドが成長、効率、財務要因にどのように影響するかを判断します。バリュードライバー分析を使用して、クラウドのより詳細なビジネスケースを開発します。

Q. このアクティビティには誰が関与すべきですか？

A. このアクティビティは、クラウドリーダーシップチーム、エグゼクティブスポンサー、IT リーダー、ビジネスリーダーと行う必要があります。

Q. この分析への入力は何ですか？

A. バリュードライバー分析では、検出評価の出力、外部ベンチマーク、戦略的計画をインプットとして使用します。

Q. この分析の出力は何ですか？

A. 分析では、値ドライバーマトリックスと値マップの2つの出力が生成されます。バリュードライバーマトリックスは、日常的な運用管理の決定が行われるレベルに達するまで、ビジネスの幅広い運用パラメータを徐々に小さなコンポーネントに分割することで、組織のバリュードライバーを理解するのに役立ちます。また、このマトリックスは、どの特定の要因が売上増加、営業利益などの広範な指標に影響を与えるかを文書化するのに役立ちます。バリューマップは、バリュードライバーとビジネス成果を特定のクラウドイニシアチブとユースケースに結び付けます。

追加のステップ

ビジネスまたはイニシアチブの価値ドライバーマップを開発するには、次の手順に従います。

1. 価値の推進要因に影響を与える可能性のあるクラウドユースケースに対する戦略的計画を確認します。つまり、常に質問をしてください。戦略的優先事項と比較して、クラウドから最大値 (収益、効率、財務価値) を抽出していますか？

2. 生産性、効率、財務価値の推進要因に関するバリューマップを作成します。
3. クラウド戦略を策定して絞り込み、各価値ドライバーに寄与する特定のクラウドイニシアチブ、ユースケース、メトリクスを定義します。
4. 部門横断的なリーダーや中間管理と、バリューマップとクラウド戦略を連携させます。中間管理は通常、このアクティビティで重要な役割を果たします。これは、従業員数が最も多く、戦略と実行の時間を分割する必要があるためです。
5. クラウドユースケース (主要指標) に対する の実行がバリュードライバー (遅延指標) に与える影響を示す測定計画を立てます。

1.3 プログラムガバナンス

概要

プログラムガバナンスは、エグゼクティブ、主要な利害関係者、クラウドプログラムチーム、および "チームとの統合的な連携を確保します。またガバナンスでは、改革促進に関連したアクティビティの、帰属、意思決定、問題管理、エスカレーションプロセスも定義されます。

ガバナンスを使用して以下を実現します。

- 改革促進プログラムの明確で断固としたリーダーシップと説明責任を有効にします。
- 品質保証と、問題とリスクをエスカレーションするためのパスを提供します。
- プログラムの決定権フレームワークを指定します。
- ワークストリーム構造を既存のプロジェクト、プログラム、組織全体のガバナンス構造に合わせます。
- プログラムの残りのリズムと報告メカニズムにマッピングされる会議とスクラムセレモニーの周期を確立します。

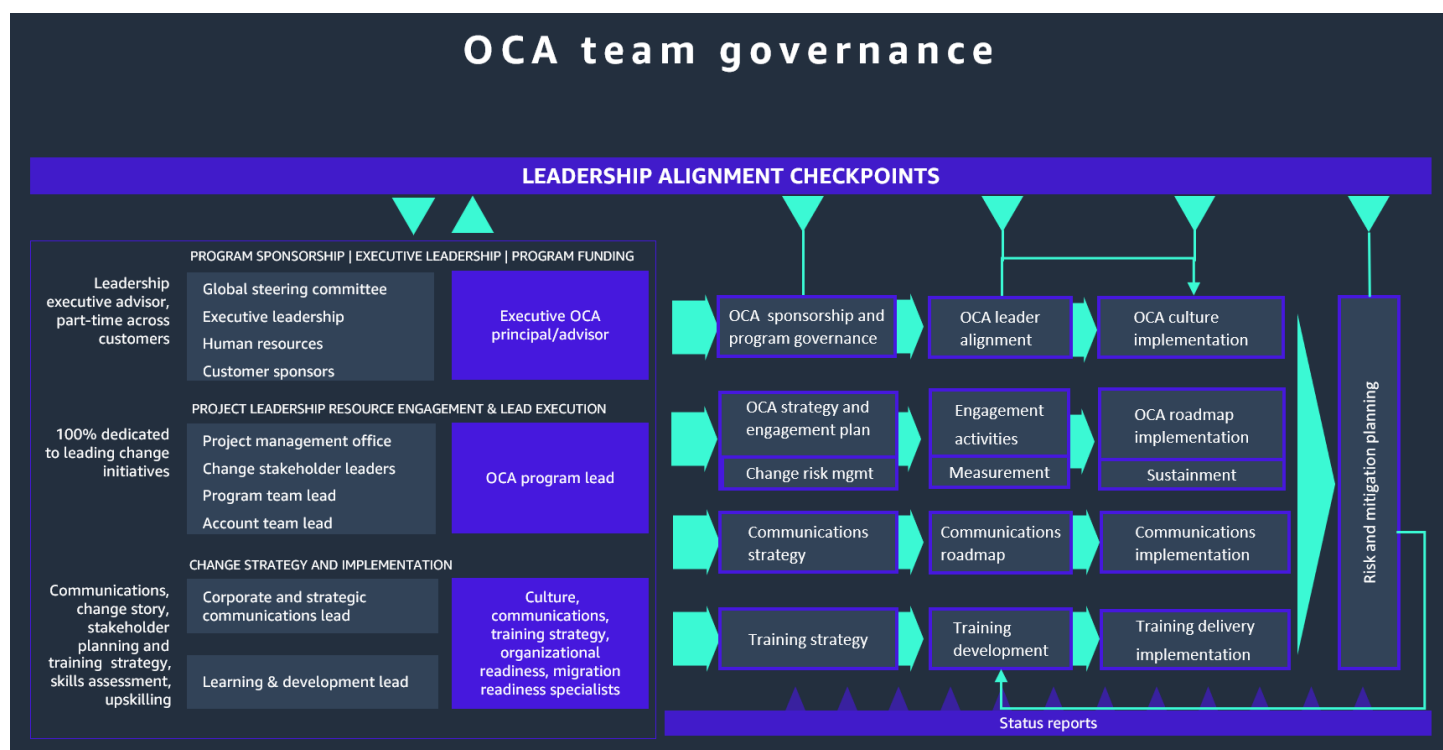
ベストプラクティス

明確な構造とガバナンスを確立するプログラムは、そうでないプログラムと比較して、成功する可能性が高くなります。これは、意思決定や、意思決定に関連した帰属が、クラウドプログラム遅延の主な要因となることが、多いことによるものです。ガバナンスは意思決定権限を確立し、双方向のドア決定 (リスクが低く、簡単に取り消すことができる) と一方向のドア決定 (簡単に取り消すことができないため、より多くの思考と熟考が必要) に関するガイダンスを提供できます。

効果的なプログラムガバナンスを行うには、このセクションで説明されているベストプラクティスに従ってください。

組織改革促進チームの構造を確立する

次の例に示すように、レポート関係と高レベルの責任を示す高レベルの構造を確立します。



" チームのロールを定義する

組織改革促進チームの役割を定義します。次の例に示すように、各ロールの大まかな責任を記載します。

OCA team role descriptions

OCA necessary roles		
This workstream takes the <i>two-in-the-box</i> approach for delivery. The goal of this approach is to enable knowledge transfer between the change acceleration SMEs and customer leaders for rapid deployment and sustainable change ownership. In the end, this leaves customers better off.		
Executive OCA principal/advisor	OCA program/workstream lead	
This role works with the PMO, and secures participation from sponsors and executive leaders to align executive stakeholders, to coach leaders on culture change leadership responsibilities, and to create cloud leadership capabilities, partnering with the executive sponsor to enable change impact decision-making.	This role leads the day-to-day program with deep domain expertise. It manages workstream strategy and execution of deliverables, develops metrics and tracking to ensure program success, approves and validates change strategy and roadmap, and manages and tracks risks.	
Additional OCA SMEs		
Depending on the scale and complexity of the AWS module, more roles are usually needed, and these require additional layers of expertise in communications, training, employee module, organizational change readiness, infrastructure/migration readiness, and CCoE. They could be full-time or part-time, based on scale and complexity .		
Communications specialist	Training specialist	Culture, workforce, leadership specialists
This role is focused on building out detailed communications for all stakeholder groups. This role is needed if scale and complexity of the engagement exceeds capacity of work for base roles, and/or if a deeper area of depth is needed. Ideally, a customer stakeholder is identified for this role.	This role is focused on building out the detailed training strategy and roadmap. This role is needed if the scale and complexity of the engagement exceeds the capacity of work for base roles, and/or if a deeper area of depth is needed.	These roles are focused on culture, workforce, or leadership backlog activities. These roles are needed only if the scale and complexity of the engagement requires a deeper area of depth in any of these domain areas.

これらの役割と責任には以下が含まれます。

必要なロールを ":

- エグゼクティブ " プリンシパル/アドバイザー: PMO と連携し、スポンサーやエグゼクティブリーダーの参加を確保して、エグゼクティブステークホルダーの足並みを揃え、文化改革のリーダーシップ責任についてリーダーを指導し、クラウドリーダーシップ能力を構築し、エグゼクティブスポンサーと協力して、変更の影響に関する意思決定を可能にします。
- " プログラム/ワークストリームリーダー: ドメインに関する深い専門知識を持つ day-to-day プログラムを主導します。ワークストリーム戦略と成果物の実行を管理し、プログラムの成功を確保するためのメトリクスと追跡を開発し、変更戦略とロードマップを承認および検証し、リスクを管理および追跡します。

その他の " SMEs

- コミュニケーションスペシャリスト: すべてのステークホルダーグループの詳細なコミュニケーションを構築します。このロールは、エンゲージメントの規模と複雑さが基本ロールの作業能力を超える場合、またはより深い深さが必要な場合に必要です。理想的には、このロールに対して顧客のステークホルダーが特定されます。

- トレーニングスペシャリスト: 詳細なトレーニング戦略とロードマップを作成します。このロールは、エンゲージメントの規模と複雑さが基本ロールの作業能力を超える場合、またはより深い深さが必要な場合に必要です。
- 文化、ワークフォース、リーダーシップスペシャリスト: これらの役割は、文化、ワークフォース、リーダーシップのバックログ活動に焦点を当てています。エンゲージメントの規模と複雑さが、これらのドメイン領域のいずれかでより深い深さを必要とする場合にのみ必要です。

組織内の " ロールを定義する

次の例のように、組織内の関連する " ロールの大きな責任を定義します。

OCA customer role descriptions		
CUSTOMER RESOURCE AVAILABILITY		
EXECUTIVE SPONSOR 25% PROJECT ALLOCATION	ORG CHANGE ACCELERATION LEAD 100% PROJECT ALLOCATION	PROGRAM/ENGAGEMENT LEAD(S) 100% PROJECT ALLOCATION
- Member of steering committee - Executive role who makes decisions on significant issues - Partner with OCA advisor on change strategy and decision-making - Review and approve scope changes - Review and approve project and program plans - Provide final project approval	- Partner with OCA lead on co-development and delivery of change assessments, strategy, and roadmap - Assist to identify stakeholder groups, business objectives, risks, blockers, and synergies - Provide active and visible change leadership - Serve as organization change champion	- Assist in workshop recording and documentation - Assist in scheduling assessment interviews - Serve as first point of escalation - Review and comment on deliverables - Review and comment on project plans
LINE OF BUSINESS OWNER(S) 30% PROJECT ALLOCATION	TRAINING AND COMMUNICATIONS SMEs 30% PROJECT ALLOCATION	HR BUSINESS PARTNER 20% PROJECT ALLOCATION
- Work with OCA team to define business needs - Attend workshops and interviews - Provide subject matter expertise for portions of the project - Review and comment on deliverables	- Co-develop with OCA messaging to create awareness and engagement - Provide messaging standards and guidelines - Provide translation support - Partner with OCA team on communications strategy and roadmap	Partner with OCA team to provide targeted HR support at point of need (before and after transition)

これらのロールと時間コミットメントには以下が含まれます。

エグゼクティブスポンサー (25%)

- ステアリング委員会のメンバー
- 重大な問題に関する意思決定を行うエグゼクティブロール
- 変更戦略と意思決定について " アドバイザーと連携する
- スコープの変更を確認して承認する

- プロジェクトおよびプログラム計画の確認と承認
- プロジェクトの最終承認を提供する

組織改革促進リーダー (100%)

- 変更評価、戦略、ロードマップの共同開発と提供に関する " リードと提携する
- ステークホルダーグループ、ビジネス目標、リスク、ブロック要因、シナジーの特定を支援する
- アクティブで目に見える変革リーダーシップを提供する
- 組織変革の推進者としての役割を果たす

プログラム/エンゲージメントリード (複数可) (100%)

- ワークショップの記録とドキュメント作成を支援する
- 評価面接のスケジューリングを支援する
- エスカレーションの最初のポイントとして機能する
- 成果物を確認してコメントする
- プロジェクトプランを確認してコメントする

事業部門所有者 (複数可) (50%)

- HIPAA チームと協力してビジネスニーズを定義する
- ワークショップやインタビューに参加する
- プロジェクトの一部に対象分野の専門知識を提供する
- 成果物を確認してコメントする

トレーニングとコミュニケーションの SMEs (30%)

- 認識とエンゲージメントを生み出すために " メッセージングと共同開発する
- メッセージングの標準とガイドラインを提供する
- 翻訳サポートを提供する
- コミュニケーション戦略とロードマップについて " チームと提携する

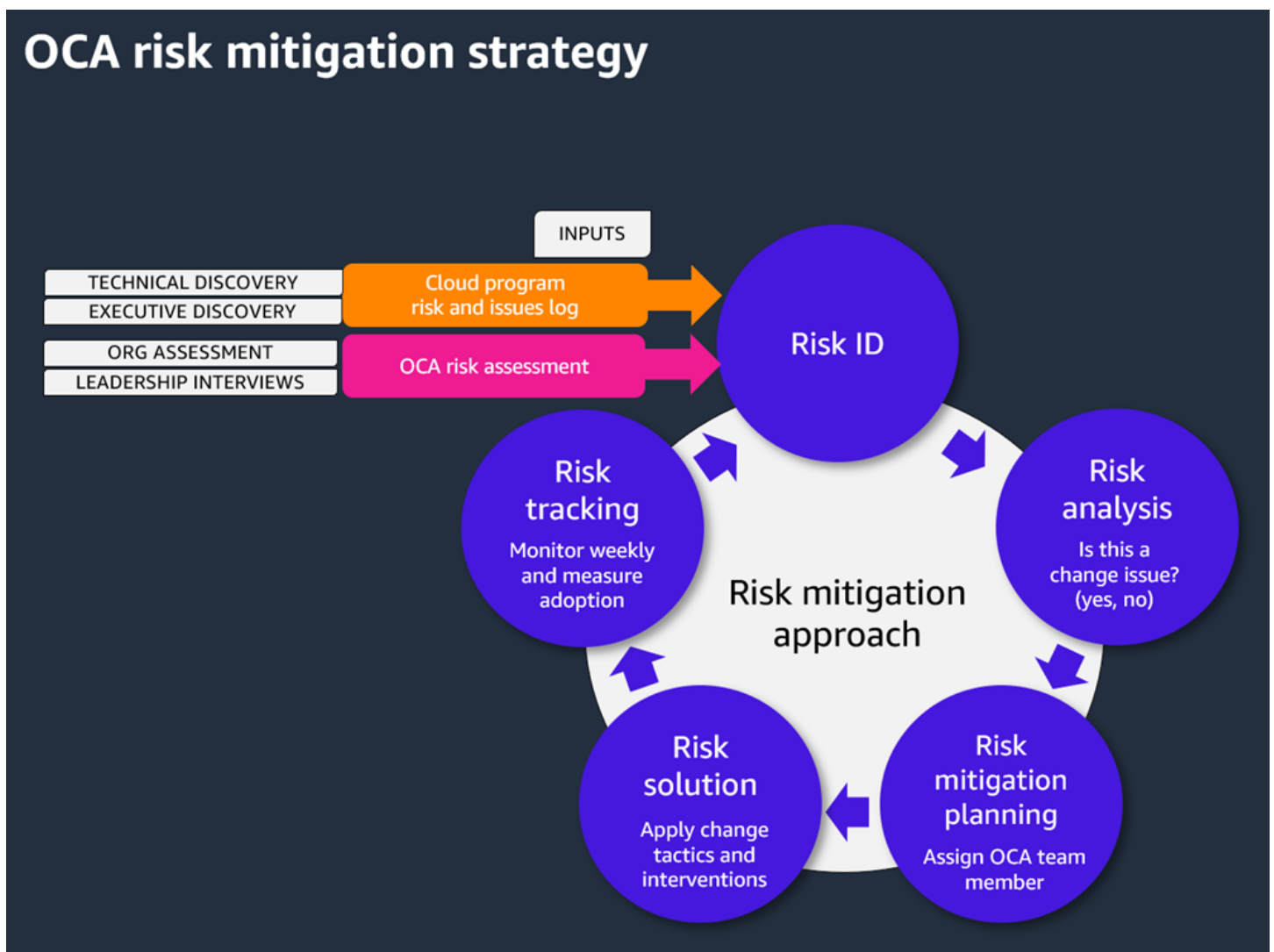
HR ビジネスパートナー (20%)

- ・ "チームと連携して、必要な時点 (移行前と移行後) にターゲットを絞った人事サポートを提供します。

リスクの特定と緩和戦略を定義する

クラウド戦略と価値の実現を妨げる可能性のある人材を継続的に特定し、リスクを変更する戦略を策定します。この戦略には、潜在的なリスクの広範な入力と、リスク分析、計画、緩和、追跡のためのアジャイルメカニズムの機能が必要です。次の図に例を示します。

リスク軽減戦略と計画の目的は、ステータス、問題、エスカレーションを管理し、競合をタイムリーに解決するためのシームレスなプロセスを確保することです。



変更リスク評価は、変更アクティビティと詳細な変更計画をガイドし、変更ソリューションが必要な場所と最も影響の大きい場所をターゲットにできるようにします。ターゲットを絞った変更ソリューションにより、適切な対象者に適切なタイミングで適切な方法で影響を与えることができます。

" の RACI を開発する

最後に、顧客と の両方の主要な組織改革促進機能に関する特定の説明責任と責任を定義します AWS。責任、説明責任、相談、情報 (RACI) マトリックスの例を次に示します。

R - Responsible A - Accountable C - Consulted I - Informed	Organizational Change Acceleration (OCA) Cloud Program RACI							
	Partner OCA Lead (AWS or other consultants)	Partner Training Lead (AWS or other consultants)	Customer OCA Lead	Partner Cloud Program Workstream Lead(s) (AWS or other consultants)	Customer Cloud Program Workstream Lead(s)	Customer Cloud Transformation Program Leader	Customer Cloud Executive Sponsor	Additional Representatives (e.g., HR, BU Leads, etc.)
	Organizational Change Acceleration							
	Organizational Readiness							
Sponsorship, Leadership, & Culture	R	I	A	C	C	C	I	C
Strategy, Roadmap, Execution	R	R	A	C	C	I	I	C/I
Communications	C/I	C/I	A/R	I	I	C/I	I	I
Organizational Alignment	R	I	R	I	I	A	I	I
KPIs	C	C	R	I	I	A	I	I
Program Communications (Email)								
Draft Communications (Structure)	R	I	A	C	C	C	I	C
Draft Communications (Detail)	R	I	A	C	C	C		C
Content Review	R	R	A	C	C	I		C/I
Content Approval	I	I	I	I	I	A		I
Final Communication Approval	I	I	I	I	I	A	I	I
Final Communication Sent	I	I	A	I	I	I		I
Migration and/or Wave Communications (Email)								
Draft Communications (Structure)	R	I	R	C	C	C		C
Draft Communications (Detail)	R	I	R	C	C	C		C
Content Review	R	R	A	C	C	C		C
Content Approval	I	I	I	I	I	C		I
Final Communication Approval	I	I	I	I	I	C	I	I
Final Communication Sent	I	I	I	I	I	C		I
Communication Site (SharePoint, etc.)								
Design Wireframe for Site	R	R	A/R	C	C	C		C
Approve Site Contents	C	C	R	C	C	A	I	C
Build out site	C/I	C/I	A/R	I	I	I		I
Create and/or Upload Site Content	R	R	A	I	C/I	C/I		C/I
Make iterative updates to site	C	C	A/R	I	I	C		C/I

よくある質問

Q. プログラムガバナンスには誰が関与すべきですか？

A. エグゼクティブスポンサー、プロジェクトまたはプログラムリーダー、改革リーダー、社内サービスプロバイダー (例えば、改革イニシアチブをサポートする役割がある場合は、コミュニケーション、トレーニング/学習、人事など)。

Q. このアクティビティへの入力は何ですか？

A. プロジェクト憲章、ビジネスケース、運営委員会からのインプット、クラウドリーダーシップチーム、クラウド評価結果 (移行準備状況やクラウド成熟度評価など)。

Q. このアクティビティの出力は何ですか？

A. ステータスレポートテンプレート、レポートプロセス、プロジェクトチームの組織図、決定マトリックス、RACI。

Q: アクティビティはいつ実施する必要がありますか？

A. イニシアチブの開始時に " ガバナンス構造を確立し、プロジェクトが完了するまで維持する必要があります。チームが拡大または契約するにつれて、新しいロールを定義し、プログラムのリーダーが承認する必要があります。チームの変更が発生した場合は、組織図を更新し、それらの変更をプログラム全体で伝達する必要があります。

追加のステップ

1. Cloud Center of Excellence (CCoE)、プログラム管理オフィス、トランスフォーメーション管理オフィスなどのクラウドガバナンス構造とプロセスを確認します。
2. クラウドガバナンス構造とプロセスへの " の統合を決定します。
3. リスク管理のための " 戦略、プロセス、ツールを開発します。
4. " リスク管理プロセスをプログラムレベルのリスク管理プロセスと統合します。
5. ステータスレポートプロセスを開発します。
6. レポート用に標準化された " ステータステンプレートを作成します。

1.4 プログラムチーム構造

概要

クラウドの価値を最大化するには、変革の人材の側面に対処するための変革促進のサポートが必要です。専任で経験豊富な組織変更管理リソースをチームに配置することで、クラウドへのスムーズな移行の実現に非常に近づくことができます。

改革促進チームはクラウドトランスフォーメーションチーム内で活動し、組織の変更の特定、役割の変更の定義、コミュニケーションの計画、トレーニング要件のマッピング、エグゼクティブスポンサーシップの確保を担当します。

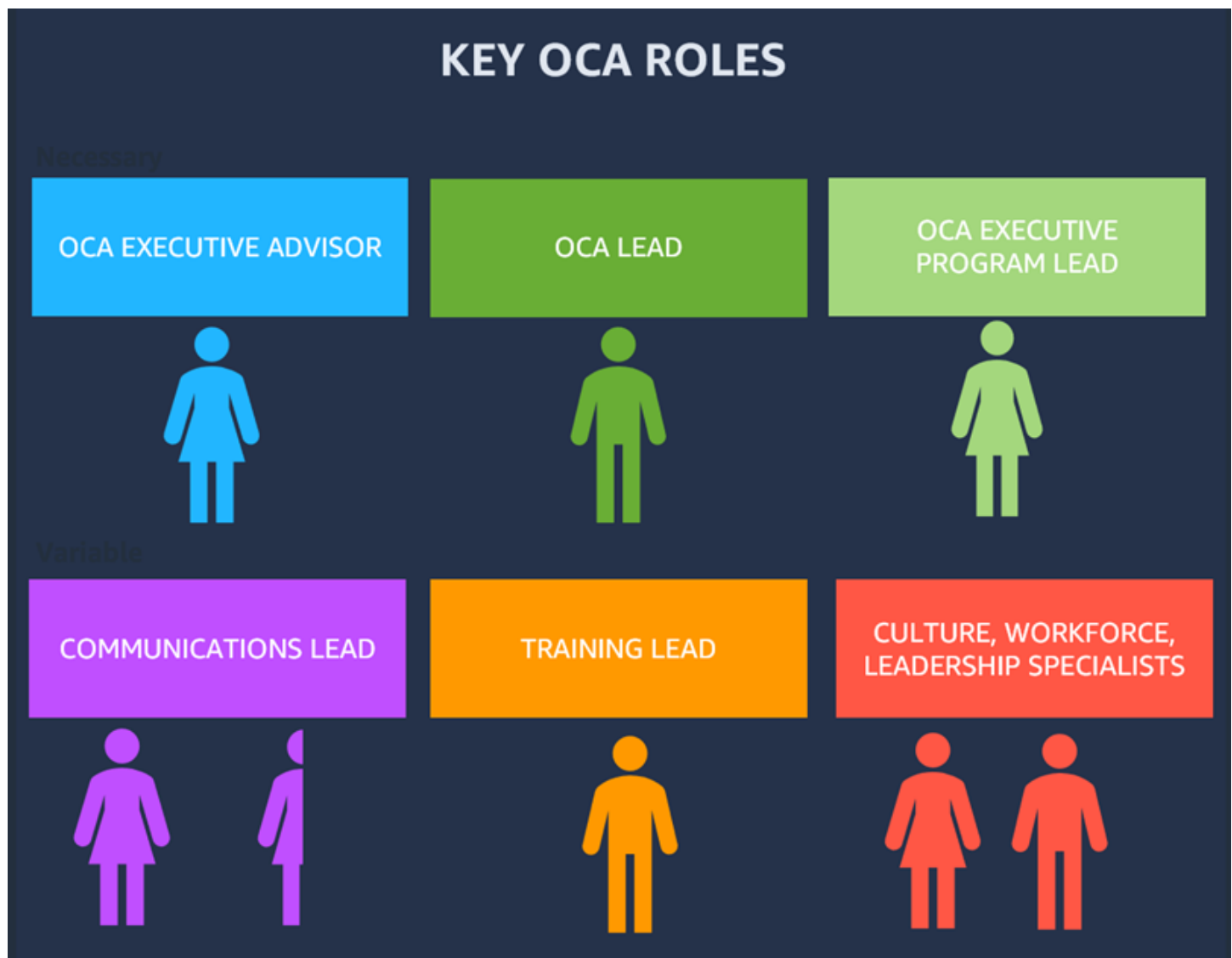
ベストプラクティス

プログラムの開始時に強力な効果的なチームを配置することが重要です。スタッフレベルを継続的に評価し、プログラムの範囲とタイムラインに関連してスケールアップまたはスケールダウンすべきかどうかを判断します。

以下は、このプロジェクトチームの主要な役割と責任の一例です。

- エグゼクティブアドバイザー: クラウドトランスフォーメーションを担当するエグゼクティブプログラムのスポンサー、その他の IT リーダーやビジネスリーダー (CIO、CTO、クラウドプログラムディレクター、CCoE リーダーなど) と連携します。
- 「」リーダー: 改革促進チーム、成果物、タイムラインのあらゆる側面をプログラムレベルで管理します。顧客側のワークストリーム担当者、プログラムマネージャー、クラウドプログラムディレクター、CCoE リーダー、その他プログラムのワークストリームリーダーと連携します。
- エグゼクティブによる改革促進の監督およびプログラム監視: すべてのレベルで協力し、品質保証に責任を負いながらプロジェクト戦略を推進し、実装を成功に導きます。
- コミュニケーションリーダー: コミュニケーション戦略を確立し、コミュニケーション計画を実装します。必要に応じて、顧客コミュニケーションリーダーや、ビジネスリーダーやアプリケーション所有者などの他の利害関係者と連携します。
- トレーニングリーダー: トレーニングの戦略およびプランを設計、開発します。学習および開発またはトレーニングリードと協力して、トレーニングの最適なアダプティブ方法、トレーニングコースのユーザーをターゲットにする方法、トレーニングの物流を処理する方法、顧客の環境内でトレーニングをロールアウトする方法を決定します。

- 特定分野の専門家 (必要に応じて): 文化の分析、多様性とインクルージョン、戦略的なワークフォース計画など、プログラムのさまざまな側面に特化した役割です。



ほとんどのプロジェクトでは、人材トランスフォーメーションまたは改革促進リーダー、組織の準備とコミュニケーションリーダー、トレーニングリーダーの3つの役割が重要です。これら3つの役割は、クラウドトランスフォーメーションプログラムをサポートする改革促進チームの基盤です。クラウドトランスフォーメーションの範囲が拡大したり、タイムラインがシフトしたりするにつれて、チームにリソースを追加できます。

よくある質問

Q. このアクティビティには誰が関与すべきですか？

A. エグゼクティブスポンサー、プロジェクトまたはプログラムリーダー、変更リーダー、内部サービスプロバイダー (変更イニシアチブをサポートする役割がある場合は、コミュニケーション、トレーニング/学習、人事など)。

Q. このアクティビティへの入力は何ですか？

A. 入力には、「プログラム憲章、AWS 移行準備評価 (MRA) などのクラウド準備状況評価からの出力、クラウド戦略と計画、検出資料が含まれる場合があります。

Q. このアクティビティからの出力は何ですか？

A. プロジェクトチームの組織構造と「チームの役割と責任。

Q. このアクティビティはいつ実施する必要がありますか？

A. プログラムガバナンスが定義されたら、すぐに「チーム構造を構築し、配置する必要があります。

追加のステップ

プロジェクトチーム構造を作成するには、次の手順を実行します。

1. 「」プログラム憲章を確認してください。
2. スcopeとクラウド準備状況評価の出力を確認します。
3. 変更影響評価の出力を確認します。
4. 高レベルの変更の影響 (利用可能な場合) を確認します。
5. 検出マテリアルを確認します (必要に応じて)。
6. クラウドプロジェクトのリーダー、社内の改革チーム (利用可能な場合)、人事ビジネスパートナー、社内のコミュニケーションリーダーやトレーニングリーダーを関与させ、チーム構造に関する意見を求めます。
7. IT 部門のリーダーにインタビューして、ギャップ、組織の変更、ロールへの影響を検証します。
8. 各ロールに必要な作業労力を確認して検証します。
 - HIPAA リード

- コミュニケーションリーダー
- トレーニングリーダー
- 必要に応じて他のロール

9. 承認のために、チーム構造をクラウドリーダーに提示します。

10. 内部リソースを特定するか、外部で人員配置を維持します。

11. 「」チームをオンボーディングします。

12. 「紹介」、「オンボーディング」、「エンゲージメント」。

1.5 プログラムの目標と目的

概要

クラウドの目標と目的の定義は検出フェーズから始まり、クラウド準備状況評価 (MRA など) やクラウド計画 (クラウドユースケースの優先順位付け、移行計画、クラウドロードマップなど) の取り組み中に改善されることがよくあります。ビジネスケース、インタビュー、戦略ドキュメントを使用して、明確で簡潔、魅力的な目標と目標のセットを明確にします。これらの目標と目標は、具体的、測定可能、整合性があり、期限が設定されている必要があります。さらに、目標はビジネスと IT を適切に表す必要があります。クラウドの目標と目標が文書化され、合意されると、意識、理解、導入を向上させるために使用できます。

ベストプラクティス

- プロジェクトの目標と目的を定義する際には、複数のステークホルダーグループと視点を含めます。インクルード:
 - ビジネスリーダーシップ
 - IT リーダーシップ
 - 外部顧客
 - 従業員
- ビジネスケースと ["プログラム憲章"](#) の目標を絞り込み、将来の状態の導入に向けた計画的な進捗状況を表す具体的、具体的、測定可能、管理可能な目標となるようにします。
- クラウド目標を使用して、ビジネスと IT の連携を強化します。
- クラウド目標を使用して、移行、モダナイゼーション、文化、働き方などのクラウドアクティビティの優先順位付けを確立します。
- クラウド目標を動機付けツールとして使用して、高いレベルのパフォーマンスを達成し、称賛、強化、報酬の基礎となるよう促します。その他のガイダンスについては、[このフレームワークの「5.1 報酬と認識」](#)を参照してください。

よくある質問

Q. これは何ですか？

A. クラウドの目標と目的は発見フェーズから始まり、移行準備評価 (MRA)、移行準備計画 (MRP)、クラウドユースケースの定義と優先順位付け、ビジネスバリューマップ、クラウド戦略/ロードマップなどのメカニズムを通じて、評価と計画フェーズ中に洗練されます。" チームは、そのアクティビティをそれらの目標と目的に合わせ、戦略に埋め込みます。目標と目的は、ビジネスケース、顧客インタビュー、戦略計画、MRA と MRP の検出結果に基づいています。

Q. なぜ価値があるのですか？

A. 評価および計画セッションに Change " チームを含めると、アプリケーションとワークロードの移行とモダナイズに関する人材、プロセス、テクノロジーの側面間の連携が構築されます AWS。クラウドの目標と目的が文書化され、合意されると、意識、理解、導入を向上させるために使用できます。クラウド関連の目標をカスケードすることで、日常的な行動の方向性、明確さ、集中力が得られます。カスケードクラウドの目標は、クラウドの相対的な優先度に関するシグナルを送信し、クラウドトランスフォーメーションの成功に寄与する整合性のあるアクションを作成します。

Q. いつ使用しますか？

A. プロジェクトの目標と目的を使用して、クラウド導入ジャーニーの進捗状況を動機付け、モニタリング、測定します。最初に、すでに目標として掲げられていることを把握します。次に、新しい、的を絞ったシンプルな目標を設定します。目標が簡単に理解できない場合は、おそらく正しい目標ではありません。目標に対する現時点での進捗状況をビジネスリーダーに報告し、最新の結果に基づいてビジネスシナリオを予測する、指標と測定の仕組みを構築します。プロジェクトの目標と目的は、「6 6-Pointフレームワーク」の一環として、改革とリーダーシップのアクションプランのケースと組み合わせて開発および実装できます。

Q. このアクティビティには誰が関与すべきですか？

A. エグゼクティブスポンサー、プロジェクトまたはプログラムリーダー、変更リーダー、内部サービスプロバイダー (例えば、変更イニシアチブをサポートする役割がある場合は、コミュニケーション、トレーニング/学習、人事など)。

Q. このアクティビティへの入力は何ですか？

A. ビジネスケース、検出フェーズの出力 (MRA と MRP)、エグゼクティブスポンサーと人事とのインタビュー、クラウド戦略、ビジネス価値実現計画。

Q. このアクティビティの出力は何ですか？

A. プロジェクトの目標と目的、測定計画とモニタリング計画、目標コミュニケーションをカスケードするための初期計画を文書化しました。

Q. 適切な数の目標と目標は何ですか？ いくつが多すぎますか？

A. 測定されるアクティビティや結果の数が増えると、従業員は気が散り、労力が減ります。したがって、パフォーマンスのいくつかの重要な領域に焦点を当てることをお勧めします。

Q. 目標と目的に使用できる一般的なクラウドメトリクスは何ですか？

A. メトリクスには以下が含まれます。

コスト削減

- ユーザーあたりのアプリケーションへの IT 支出
- IT インフラストラクチャの総支出

スタッフの生産性

- 管理者ごとに管理される仮想マシン (VMs)
- 管理者ごとに管理TBs

運用レジリエンス

- アプリケーションの可用性
- 毎月のインシデントの合計
- 重大な (P1/P0) インシデント
- セキュリティインシデント
- 平均復旧時間 (MTTR)
- アプリケーションの耐障害性評価
- アプリケーションセキュリティ評価

ビジネスの俊敏性

- デプロイされた新製品
- 市場投入までの時間
- デプロイまでの時間
- コードのデプロイ頻度

- 顧客満足度

Q. プロジェクトの目標と目標を OKR 戦略の一部としてどのように使用できますか？

A. 目標と主要な結果 (OKRs) は、目標 (重要で具体的、明確に定義された目標) と 3~5 つの主要な結果 (その目標の達成を追跡するために使用される測定可能な成功基準) で構成されます。目的に応じて、クラウドメトリクスを次のような主要な結果ステートメントに変換できます。

- 目的: カスタマーエクスペリエンスを向上させる。
- 主な結果: 今後 12 か月間にデプロイされた新製品の数 を 100% 増やします。

追加のステップ

1. 目標と目的をより詳細かつ具体的な目標に分解します。測定可能な目標により、チームは進捗状況を追跡し、ニーズが対処されたかどうかを理解し、変更が効果的だったかどうかを知ることができます。目標の定義をガイドするには、スマート基準を使用します。
 - 具体的: 目標には観測可能な結果があります。
 - 測定可能: 結果の進捗状況を定量化または示すことができます。
 - 達成可能: 結果は現実的で実行可能です。
 - 関連: 目的は、他の目標や戦略的イニシアチブと整合しているか、それらをサポートします。
 - 期限: エフォートのターゲット日を設定できます。
2. ソリューションで変更すべきではない、必須の設計要素、規定の実装の詳細、または現在の状態と計画された将来の状態の側面について説明します。制約は、代替オプションを提案するときに対処できる制限です。制約の例は次のとおりです。
 - 予算の制限
 - 時間制限
 - テクノロジー
 - インフラストラクチャ
 - ポリシー
 - 使用可能なリソースの制限
 - チームおよびステークホルダーのスキルに基づく制限
 - 特定の利害関係者がソリューションの影響を受けないようにするという要件
 - 規制への準拠

3. 将来の状態がビジネスニーズを満たしているかどうかを判断する信念を記述します。不確実な環境では、計画された変更がビジネスニーズを満たすことを証明することは難しい場合があります。前提は、前提が無効であることが判明した場合のイニシアチブのリダイレクトや終了など、適切なコース修正が行われるように定義されます。
4. ビジネスケースで検討されている代替案を確認し、他のオプションを評価する柔軟性があるかどうかを判断します。その場合、組織構造や文化、機能やプロセス、テクノロジーやインフラストラクチャ、ポリシー、製品、サービスの変更など、考えられる解決策を調査する際に考慮されるオプションと考慮されないオプションを指定します。
5. ソリューションの潜在的な価値を特定します。これは、運用コストを考慮した後のソリューションの純利益です。一般的に、変更は、アクションが実行されない場合と比較して、組織にとってより大きな価値をもたらす必要があります。場合によっては、将来の状態は現在の状態から値の減少を示します。例えば、競争の激化に対応したり、新しい規制に準拠したりすると、全体的な価値は低下しますが、運用を維持するためには必要です。予想される利点、予想されるコスト、および変更が行われなかった場合の結果の可能性の観点から、潜在的な価値を表現します。
6. 必要に応じて、[改革促進戦略と計画 \(HIPAA 3.1\)](#) を更新します。
7. クラウドの目標と目的を組織全体のリーダーに伝え、入力に基づいて修正します。
8. クラウドの目標と目的を組織レベルから最前線にカスケードします。
9. クラウド目標を個々のパフォーマンスレビュープロセスまたは人事システムにリンクします。
10. 成功をすべての従業員に伝え、プロジェクトを会社の全体的な目標にリンクします。

1.6 将来の状態

概要

クラウドの未来の状態は、クラウドソリューションから実現できるビジョンと潜在的な価値を特定します。クラウドの将来の状態は、組織評価、外部ベンチマーク、クラウド戦略から導き出されます。これは、組織の文化、構造、人材、テクノロジー、プロセス設計を、新しいクラウド中心の働き方に視覚的に一致させることを表します。

希望するクラウドの未来の状態は、人材、スキル、組織を変革するためのアプローチに役立ちます。将来の状態の定義をガイドできる分析手法には、意思決定分析、プロセス分析、ビジネス能力分析、特徴分解、プロトタイプ作成、製品ロードマップ作成などがあります。将来の状態はクラウド戦略に大きく依存しており、それと整合させる必要があります。

ベストプラクティス

将来の状態は、クラウド戦略全体と一致させる必要があります。クラウドは、組織とその内部の人々にどのような利点をもたらすでしょうか？ 戦略で議論された、生成される値は何ですか？ 戦略からのこれらの主要なインサイトは、将来の状態を定義する基本的な構成要素の一部です。多くの企業は、影響を受けるユーザーベース (機能、地域、ロールなど) のフットプリントを表す変更エージェントのネットワークを特定することがメリットです。チェンジエージェントは、知識豊富で、信頼性があり、正式な権限がない場合でも、ネットワーク内で影響力を持つ人です。

組織の整合性について考え、組織構造、事業運営、人材、文化の間に継続的なパートナーシップを確立します。未来は組織ごとに異なるように見えますが、次の3つのステップに従って、未来の状態を定義できます。

ステップ 1. 必要な情報を収集する

文化	構造	プロセス
将来、人々はどのように行動するのでしょうか。	組織はどのように整理すべきですか？	組織のビジョンの鍵となるプロセスは何ですか？
何が重要だと考えるのでしょうか？	管理はどの程度必要でしょうか。	これらのプロセスはどのように動作しますか？

文化	構造	プロセス
組織にはどのようなルールがありますか？	管理の場所	それらはどのように測定されますか？
		組織はプロセスが正しく機能していることをどのように判断しますか？

ステップ 2. リソース要件を定義する

- 必要な時間 (リソースあたり)
- どのくらいの金額が消費されますか？
- 変更にはどのような担当者が関与しますか？
- どのようなトレーニングが行われますか？

ステップ 3. 変更エージェントを特定する

- 主な変更エージェントは誰ですか？
- 主な変更エージェントは、その責任を認識していますか？

このデータを収集したら、組織とビジネスプロセスが現在どのように整理されているか、また将来どのように設計されるかを分析することを検討してください。このアクティビティは、OCAチームとクラウドまたはトランスフォーメーションプログラムチームが共同で主導する必要があります。

最後に、将来の状態をモデル化するときは、[Cloud Adoption Framework \(CAF\) People Perspective](#) の以下のコンポーネントに対する変更を記述することを検討してください。

- 文化の発展: デジタルトランスフォーメーションへの期待に沿って、組織文化を評価し、段階的に発展させ、体系化します。
- 変革リーダーシップ: リーダーシップの機能を強化し、リーダーを動員して変革を推進します。
- クラウドフルエンシー: 自信を持って効果的にクラウドを活用し、ビジネス成果の実現を加速するために、デジタルへの洞察力を養います。

- 人材の変革: 人材の育成と役割の刷新を通じて、デジタルに精通した優秀な人材を誘致、育成し、定着させます。
- 改革促進: プログラマティックな改革促進フレームワークを採用することで、新しい仕事の方法の導入を推進します。
- 組織設計: 新しいクラウドの働き方に合わせて組織設計を評価し、進化させます。
- 組織の整合性: 組織構造、事業運営、人材、文化の間で継続的なパートナーシップを確立します。

FAQ

Q. このアクティビティには誰が関与すべきですか？

A. エグゼクティブスポンサー、プロジェクトまたはプログラムリーダー、変更リーダー、内部サービスプロバイダー (例えば、変更イニシアチブをサポートする役割がある場合は、コミュニケーション、トレーニング/学習、人事など)。

Q. このアクティビティへの入力は何ですか？

A. ビジネスケース、検出フェーズの出力 (MRA および MRP)、エグゼクティブスポンサーおよび人事とのインタビュー、人材配置モデル、文化評価、クラウド戦略、ビジネス価値実現計画。

Q. このアクティビティの出力は何ですか？

A. 高レベルの将来の状態の組織モデルと、役割と責任の高レベルの説明。

Q. このアクティビティに時間を費やす必要があるのはなぜですか？

A. 希望するクラウドの未来の状態を定義する時間をかけると、クラウドジャーニーの送信先に合わせて組織を調整できます。

Q. いつ使用しますか？

A. 将来像のアプローチを使用して、会社の仕組みを意図的に変更し、人々がビジネス戦略にどのように力を与えるかを決定します。それにより、外部委託、内部委託、マネージドサービスの採用など、ビジネスのさまざまな側面が劇的に変わる可能性があります。将来の状態に関してこの種の決定を行うには、さまざまな職業から多様な経験を持つ参加者を巻き込んで、ソリューション分野におけるイノベーションを奨励してください。

追加ステップ

チームの動員と将来の状態の定義を開始するには：

- ビジネスケースを確認します。
- 検出フェーズの出力を確認します。
- クラウド戦略とビジネス価値実現計画を確認します。
- エグゼクティブスポンサー、人事、その他の利害関係者とのインタビューからのインプットを分析します。
- 運用モデル設計セッションに参加する。
- 人員配置モデルを確認します。
- 文化評価を確認します。
- 将来の構造を大まかに作成し、主要な利害関係者からの賛同を得られるようにします。
- エグゼクティブリーダーシップと協力して、現在のリーダーシップを評価し、将来の組織構造の主要なリーダーを決定します。
- 将来の状態とビジネス要件を確認します。

1.7 変更導入メトリクス

概要

変更導入メトリクスは、組織内の従業員がプロセス、テクノロジーの使用、および作業方法に必要な将来の状態の変化をどのように採用しているかをモニタリングおよび追跡するパフォーマンス指標です。指標には質的なものと量的なものがあり、予定より早くまたは遅く進んでいることを示す指標を、両方含めることができます。

定性的指標 (変化に対する従業員の認識や変化へのコミットメントなど) と量的指標 (スケジュールされたトレーニングに参加した従業員の割合、または直属のマネージャーから変化について聞いた従業員の割合など) の両方を追跡する "スコアカード" を作成することをお勧めします。

クラウド導入の成功には以下の指針が不可欠であり、測定する必要があります。

- リーダーシップには、クラウドトランスフォーメーションのタイムライン、マイルストーン、必要な組織サポートに関する情報と支援があります。
- 明確で簡潔で明確な未来のビジョンと、説得力のある変化のケースが理解されます。
- すべてのレベルのステークホルダーは、個人レベルで変更を明確に把握できます。彼らは、そこに至るまでに何が必要かを理解しており変革の主導権を握っている。
- 変更の影響を受けるすべての従業員は、十分に認識し、準備を整え、タイムリーに関連する有効化とトレーニングを受けます。
- プログラム情報とサポートリソースは、クラウドトランスフォーメーション全体で利用できます。

これらの指針は、強固な文化と改革計画によって実装され、ビジネスユーザーの採用とプログラムの成功を加速するのに役立ちます。

ベストプラクティス

当社の経験では、文化改革促進メトリクスは通常、以下の表で定義されているように、先行指標ではなく遅延指標です。プログラムイニシアチブの目標と目的に応じて、両方のタイプの指標を追跡することが重要です。

設計原則の測定	定義	メジャーの例
遅延インジケータ	変更アクティビティの成功 (および変更結果の達成) を測定します。	トレーニングが関連している と同意する、または強く同意 するスタッフの割合 スケジュールされたトレーニングへの出席率
先頭インジケータ	プロジェクト中のさまざまな間隔で、組織がどのように変化の結果 (役割を実行するスキルを持つ従業員など) を達成しているかを測定します。リードインジケータを使用して定期的に変更を測定すると、変更の結果が達成され、持続可能であることを確認するために必要な是正措置が特定されます。	自分の役割を実行するためのスキルがあることに賛成または強く賛成するスタッフの割合

メトリクスは通常、次の表に示す 4 つのカテゴリに分類されます。改革促進メトリクスには、定性的メトリクスと量的メトリクスの両方を含める必要があります。

ビジョンと戦略の共有	スポンサーのエンゲージメントと調整	ビジネスユーザーのエンゲージメント	スキルとコンピテンシーの開発
- プログラムに関する認識 - メッセージングの有効性 - Alignment - Impact	- コミットメント - 準備状況 - 優先順位付け	- リソースの認識 - 準備状況 - 影響の理解	- トレーニングの有効性 - ジョブタスクを実行する準備

ガイドライン

次のデータを使用して、メトリクスを追跡できます (完全なリストではありません)。

- アンケート
- E メール受信
- E メールリンクの使用
- 評価
- 習熟度、メトリクス
- One-on-one会議
- 主要なプログラムイベント
- 大使のフィードバックを変更する

次の表は、変更と人材管理のコンポーネントを測定する方法に焦点を当てています。

エリアを変更する	何を測定すべきか (結果や利点を変更する)
ビジョンと戦略の共有	• 人々は、プロジェクトの方向性と、グループやチームとの関係を理解します。 • プロジェクトがビジョンと目標の達成にどのように役立つかは明らかです。 • プロジェクトが他のプロジェクトにどのように適合するかは明らかです。 • 実際の変更は明確で意味のあるものです。 • 変更の必要性は説得力があります。 • ビジョンはすべてのレベルで理解されます。 • 明確なビジネス成果とマイルストーンが合意され、伝達されます。
リーダーの関与と調整	• チームはリーダーによって十分にサポートされています。 • すべての主要なリーダーシップレベルは、プロジェクトのビジョンを伝えます。 • リーダーの役割と説明責任は明確です。

エリアを変更する	何を測定すべきか (結果や利点を変更する)
	• リーダーの行動と行動を通じてコミットメントを示します。 • リーダーは新しい値と動作をモデル化します。 • リーダーは新しいアイデアを受け入れます。 • リーダーは、他の優先事項に直面しても焦点を維持します。 • リーダーは個人のコミットメントを示します。 • リーダーは、新しいスキル、知識、行動について、タイムリーに適切なコーチングを行います。
人材の関与とコミュニケーション	• 従業員は変更の必要性を認識しています。 • 従業員には、必要な変更に対する緊急性があります。 • 従業員にとってのメリットを明確に理解しています。 • コミュニケーションは、影響を受けるステークホルダー (計画的か実際に) に提供されます。 • ステークホルダーが特定され、プログラムに完全に関与し、リッスンされます。 • 従業員はほとんど抵抗を示しません。
プロジェクトチームのパフォーマンス	• 配信プランには明確な合意があります。 • チーム全体で強力なチームワークとコミュニケーションがあります。 • 一般的な作業方法を理解して示します。 • チームの責任と説明責任は明確です。 • 意思決定は変化を遅らせません。 • 問題は迅速に解決されます。

エリアを変更する	何を測定すべきか (結果や利点を変更する)
スキルとコンピテンシーの開発	- 新しい環境でロールを実行するための新しいスキルと知識に自信があります。 - タイムリーで関連性の高いトレーニングを利用できます。
プロセスと組織の調整	- 新しいプロセスはすべてのレベルで合意され、理解されます。 - 組織の変化の機会と影響には合意があります。 - 組織を調整するためのアクションが実行されます。 - リンクされたプロジェクトは適切に調整されています。 - プログラムとbusiness-as-usual決定は十分にリンクされています。
人材のプラクティスとプロセスの調整 (パフォーマンスと報酬)	- 人事パフォーマンス管理プロセスは、変更を可能にするように調整されています。 - 人材開発プロセスは、ビジョンと戦略に沿っています。
文化 (行動とシンボル) のギャップに対処する	- 望ましい変化を維持するための文化的要件が形式化されます。 - 現在の文化がレビューされ、ギャップが特定されます。 - ギャップを埋めるためのアクションが実行されます。
利点の特定、追跡、永続化	- プログラムの目標と目的が特定されます。 - 変更は人々の日常業務に組み込まれ、維持されます。

" 変更導入メトリクス"のスコアカードの例

次の例は、組織の変更促進フェーズまたはポイント別に整理された "メトリクス"を示しています。各 "フェーズ"には望ましい変更結果が多数ある可能性が高いため、多くの対策が必要になります。

ID	Org. Change Acceleration Phase	Category	What are we measuring? (Change outcome / benefit)	Target / Metric	Current Status (As of: DATE) Red: <60 Yellow: 60.1 - 79.9 Green: >80
1	Mobilize the Team	Goal and Directions	Clear migration delivery plan agreed to	Migration Inventory - Migration Plan in place and agreed upon with specific dates and points of contact. Red: less than 60% of the application portfolio has a migration date set, Yellow: 60.1 - 79.9% of the application portfolio has a migration date set, Green: 80%+ of the application portfolio has a migration date set	96%
7	Align Leaders	Empower and Support	Teams are well supported by leaders	Organizational Readiness Survey - My manager/leader takes an active interest in this effort	90%
8	Align Leaders	Define / Establish CCoE (CCOE)	CCOE team members are clear about their roles & accountabilities	RACI Workshop and Polling - I understand my role and responsibilities as a CCOE member	0%
9	Align Leaders	Deploy and Operate	CCOE RACI is deployed to all of the other IT Teams	RACI Rollout - Parties that were impacted by the RACI have received an interactive communication/training/meeting to describe how the roles and responsibilities will function	0%
10	Align Leaders	Define / Establish CCoE (CCOE)	CCOE demonstrating commitment by meeting regularly and holding productive meetings.	RACI Meeting Cadence - Meeting on a weekly basis, building out structured backlogs, and demonstrating ownership of tasks.	80%
11	Align Leaders	Prioritization of Time	Maintain focus when faced with other priorities	Modernization Events - Establishment of a modernization plan. Modernization discovery cadence.	0%
12	Align Leaders	Prioritize and Own (Build and Operate in the Cloud)	Demonstrate personal commitment	Modernization Events - Attendance and active participation in Modernization activities by those identified to participate.	0%
15	Envision the Future	Prioritization of Time	Clarity on how the Cloud Program integrates with other organizational initiatives, related to resource allocation, emphasis and time, internal to CUSTOMER.	Organizational Readiness Survey - I understand the priority of this change in relation to other initiatives within CUSTOMER	95%

よくある質問

Q. このアクティビティには誰が関与すべきですか？

A. エグゼクティブスポンサー、クラウドプログラムリーダー、クラウド変革リーダー、社内サービスプロバイダー (例えば、変革イニシアチブをサポートする役割がある場合は、コミュニケーション、トレーニング/学習、人事など)。

Q. なぜ価値があるのですか？

A. パフォーマンス測定値の変更は、必要な変更を効果的に移行しているかどうかを測定および追跡するのに役立ちます。ほとんどのプロジェクトでは、実装の技術的、財務的、運用的な側面は厳密に追跡およびモニタリングされますが、問題が発生するまでは、多くの場合、問題は無視または診断されません。プロジェクトの実装を特徴付ける高い失敗率は、運用上または財務上の要因ではなく、変化を通じて人々を管理できないこととより密接に関連しています。

Q. いつ使用しますか？

A. プロジェクトの各段階で変更導入メトリクスを評価して、変更を測定して " 戦略を調整する必要があります。これらのメトリクスは、大小を問わず、任意のサイズプロジェクトで使用できます。

Q. この分析への入力は何ですか？

A. プログラム憲章、ビジネスケース、プロジェクトおよび機能リーダーシップからのフィードバック、クラウドトランスフォーメーションプログラムメトリクス、調査ツール (利用できない場合は収集の確認)、トレーニング前およびトレーニング後のデータ (利用できない場合は収集の確認)、プログラムリーダーシップへのアクセス (フォーカスグループインタビュー用)、エンゲージメントおよび準備状況アクティビティ評価フォーム。

Q. この演習の成果は何ですか？

A. リスクスコアカード、推奨される緩和アクション、明確で具体的な KPIs を変更して、プログラムの成功を追跡して評価します。

Q. このアクティビティに時間を費やす必要があるのはなぜですか？

A. データ駆動型社会では、組織は特定のタスク、イニシアチブ、またはリソース配分プロジェクトでの状態を評価するためにメトリクスに依存しています。機能に協力と継続的な改善が必要なクラウドチームは、メトリクスに大きく依存しています。

追加のステップ

1. 変更領域と結果または利点を特定します。
2. 変更対策を策定します。
3. 各メジャーのデータ配信またはデータ収集方法を特定します。
4. 各メジャーのターゲットを特定し、いつ配信されるかを決定します。

1.8 プログラム予算

概要

プログラム予算は、1年やクラウドトランスフォーメーションの存続期間など、プログラム期間中の財務計画です。クラウドに関しては、ワークロードを実行する際のコストの管理、最適化、見積りの方法を学ぶ必要があります AWS。これには、アーキテクチャのベストプラクティスの順守、コスト最適化戦略の探索、コスト効率の高いソリューションの設計に役立つパターンの設計が含まれます AWS。これらの概念をより深く理解するには、財務チームが[クラウド財務管理](#)に関するトレーニングと認定のコースを検討する必要があります。

OCA ワークストリームでは、クラウド導入の人材と組織の側面のサポートに関連するコストを理解することが、タスクとリソースを制御および実行し、リスクを軽減する上で重要です。予算はOCAプロジェクトによって異なる場合がありますが、調査によると、企業はプロジェクト予算全体の15～30%を組織変革の加速に投資しています。

ベストプラクティス

プログラム予算要件は、次のカテゴリに分類されます。

- OCA チームリソース (変更管理、トレーニング、コミュニケーション、テクニカルライター、教育デザイナーなど)
- 資料の開発 (コミュニケーション、社内マーケティング、翻訳、印刷物など)
- スキルと知識 (専門のトレーニング、インストラクター主導のトレーニング、ゲームデー、ワークショップ、シミュレーション、認定など)
- 出張とイベント (組織の準備状況の評価、ローカルサイト訪問、インストラクター主導のトレーニング、興味と興奮を喚起するプロモーションイベントなど)
- ソフトウェア (学習管理システム、教育設計のライセンス、登録費用、レポート費用、ウェビナー用の会議ツールなど)
- ハードウェア (ノートパソコンのリース、トレーニングのためのレンタルなど)
- 施設 (例: オフサイトトレーニング、会議室、プロジェクター、オーディオ/ビデオ機器の会場料金)

予算に制約のある組織の場合、従来はライブの物理環境で行われていた多くのトレーニングやイベントを仮想的かつ非同期で提供して、コストを抑え、グローバルチームメンバーにより多くの包括性を提供できます。

ベストプラクティスとして、プログラムまたは変換の長さに応じてプログラム予算を定期的に確認し、新しい要件や節約額に合わせて調整します。プログラム財務チームと協力して、変更の促進の価値とそれに関連するプログラム予算を理解していることを確認します。

FAQ

Q. プログラムの予算を管理する必要があるのはなぜですか？

A. OCA投資は、変更の大きさと予想されるアクティビティの範囲と直接一致させる必要があります。この範囲を理解すれば、予想されるコストや見積もりを、よりクリアに把握することができます。

変革の加速、組織変更管理、組織設計、文化、コミュニケーション、トレーニングリソースに関する予算上の要件を検討します。また、トレーニングやコミュニケーション用資料の開発、デプロイ、配布、ソフトウェア、ハードウェア、出張関連費用についても考慮する必要があります。

Q. プログラムの予算はいつ管理する必要がありますか？

A. 堅牢なプログラム予算の作成をサポートするには、などのクラウド関連の評価からの情報を使用して、ほとんどのOCAアクティビティを事前に予測して計画できますMRA。ただし、計画外のアクティビティはクラウド導入の取り組み全体に現れる可能性があり、リーダーシップチームによる調査、評価、承認が必要になります。

Q. このプロセスへの入力は何ですか？

A. 予算プロセスへの入力には、コミュニケーションとトレーニングリソースの割り当て、出張関連の費用、コミュニケーションとトレーニングマテリアルの費用、ソフトウェア関連の費用とハードウェア関連の費用が含まれます。

Q. このプロセスの出力は何ですか？

A. このプロセスの出力は、すべての変更促進アクティビティを含む、調整され承認された初期プログラム予算です。

Q. このプロセスには誰が関与する必要がありますか？

A. エグゼクティブスポンサー、クラウドプロジェクトリーダー、クラウド変更リーダー、社内の顧客変更チーム連絡担当者、人事担当者を関与させます。

追加ステップ

プログラム予算の定義を開始するには、必要に応じて次の手順を実行します。

1. すべての検出結果 (準備状況評価、診断など) とスコープ出力 (クラウドプラン、ロードマップなど) を確認して、OCAワークストリームの変更、範囲、タイムライン、予算への影響の大きさを推定します。
2. 内部の顧客変更チームと人事チームにインタビューし、プログラムで利用できるリソースの帯域幅を理解します。
3. OCA ニーズとロールを評価します。
4. クラウドプログラムのサポートに必要なベースラインOCAリソースを見積もります。
5. 変更準備状況評価の結果を確認し、必要に応じて変更促進リソースを更新し、リソース予算テンプレートを完了します。
6. リーダーシップチームと変更促進予算を確認、承認、承認します。
7. OCA リソースの変更を予測するために、プログラム予算を将来のクラウドプランやロードマップと定期的に見直します。
8. 予算を定期的に見直して、予算が目標を下回るか、目標に達していることを確認します。

リソース

リファレンス

- [戦略的変革と変革の方法論を採用することで、クラウド投資収益率を加速する](#)
- [AWS Change Acceleration 6-Pointフレームワークと組織変更管理ツールキット](#)
- [AWS Organizational Change Acceleration \("\) 6-Pointフレームワーク – 2。リーダーの連携](#)
- [AWS Organizational Change Acceleration \("\) 6-Pointフレームワーク – 3。未来を思い描く](#)
- [AWS Organizational Change Acceleration \("\) 6-Pointフレームワーク – 4。組織を関与させる](#)
- [AWS Organizational Change Acceleration \("\) 6-Pointフレームワーク – 5。能力を発揮させる](#)
- [AWS Organizational Change Acceleration \("\) 6-Pointフレームワーク – 6。文化の変化を定着させる](#)
- [AWS クラウド導入フレームワーク \(CAF\)](#)
- [AWS クラウド導入フレームワーク: 人々の視点](#)

パートナー

- アクセント
 - [問い合わせパートナー](#)
 - [Accenture AWS Business Group へのお問い合わせ](#)
 - [将来の人材プラットフォーム](#)
 - [Accenture と AWS を使用すると、さらに高速になります。](#)
- デロイト
 - [パートナーへのお問い合わせ](#)
 - [AWS と Deloitte](#)
 - [イノベーションと影響の出会い](#)
- PwC
 - [問い合わせパートナー](#)
 - [PwC と AWS](#)
- スラロム
 - [問い合わせパートナー](#)

- [AWS および Slalom 起動センター](#)
- Roberts グループコンサルティング
- [問い合わせパートナー](#)

寄稿者

- Melanie Gladwell、AWS シニアプラクティスマネージャー
- スコット・スコット・カーネル、AWS 人事変革リード
- Tierra Jennings-Hill、AWS 人材変換リーダー
- Nicole Lenz、AWS セールストランスフォーメーションリード
- Leigh Angus、AWS Strategy、PM、エンゲージメントリード

ドキュメント履歴

以下の表は、本ガイドの重要な変更点について説明したものです。今後の更新について通知を受け取る場合は、[RSSフィード](#) をサブスクライブできます。

変更	説明	日付
初版発行	—	2024 年 9 月 12 日

翻訳は機械翻訳により提供されています。提供された翻訳内容と英語版の間で齟齬、不一致または矛盾がある場合、英語版が優先します。