

り、真の変革を実現できなければ解雇されることを厭わない人材です。アーティファクトが価値のあるツールではないと言っている訳ではなく、それだけなのです。

これらの点は概ね Iasa が過去 15 年間にわたって広めて来た事に準じています。認定された EA プログラムを持っていないのには理由があります。正直な所、今まで言われてきたような EA が実際のところ可能なものかどうか少々疑問に思っています。某病院の医局長は今でも患者さんを見ている。そうでなければ、患者からすると長く医局長をやっていて欲しくないでしょう。では、10 年間、顧客への何らかのインパクト、収益へのインパクト、運用面での測定可能なインパクトをほとんど何も提供してこなかったアーキテクトがいた場合、どうすべきでしょうか？ 私個人の考えでは、そのようなアーキテクトをデリバリーの役割に移動し、デリバリーができない場合は他の役割を検討して貰うのが良いと思います。デジタルトランスフォーメーションはここから始まり、私たちはここに到達する必要がある、また今回もその枠組みに留まる必要があります。しかし、世界に 50 万人から 100 万人の様々なアーキテクトがいる中で、どうやってこれを行えば良いのでしょうか？

アーキテクトの本質は‘文書化’ではなく、‘変化させる事’と言えます。チームとして最も重要な事を見つけ出し、自分自身と組織や顧客に対して「私はこれを実現させます」と宣言する事です。もし、それが実現したなら、私達は何かしら報いられ、そうで無い場合は何らかの責任を負う事になるでしょう。

アーキテクトとは、実践であり、スキル・セットであり、その組織にとって最も重要で価値のあるデジタル・イニシアティブ（取組み）を見つけ出し、それを実現する事でその組織は貢献の評価を得る事ができるのです。私達 Iasa Global は、これらのスキルを学び、実践し、強化し、認定するために Iasa のカリキュラムを構築しています。

ここからは、あなたがデジタル変革者になりたい場合は、何をすべきか（そして何をすべきでないか）を説明します。

1. **すべてのプロジェクトに取り組もうとするのをやめる。** 私は自分自身の記事を盗作していると感じるほど多くの記事でこれを書いてきました。あなたのチームは、明らかに価値がある事を示すことができるプロジェクト/製品にのみ関与すべきであり、EA も同様です。将来的に EA の役割があるとすれば、かなり大きな割合の時間が実際のデリバリーに費やされるでしょう。おそらく、より大きなものに限定されるかもしれませんが。
2. **ガバナンスではなくメンタリングを重視する。** ガバナンスはガバナンスであるべきです。アーキテクトは、ガバナンスを管理するのではなく、ガバナンスに従うべきです。チームで仕事をするのであれば、チームの成功の一端を担い、ゲームに参加すべきです。
3. **成功の第一の尺度を、再利用の度合いやコストではなく、利益、顧客、良き市民、またはミッションの測定に置く。** もしコスト削減の価値について語る場合、革新を行っているのではなく、財務チームの一員でしかない発言です。あなたの組織を成長させましょう。実際の顧客に影響を与えましょう（組織内に

は、実際の顧客というものは存在せず、それらは従業員と呼ばれています。彼らはチームのメンバーであり、真の顧客ではありません)

4. **組織の中で最高のエンジニアになろうとするのは止めましょう。**組織の中で最高のエンジニアになろうとするのは止めましょう。エンジニア達には良きも悪しきも担って貰い、その信用栄誉や責任も取って貰いましょう。(訳註：デジタル変革者を目指すなら、自身が優秀なエンジニアとして切磋琢磨するのではなく、エンジニア達にしっかり責務と責任を取って貰いましょう、と言う原文筆者の論点です。)
5. **最初に顧客や製品に直接触れるチームに焦点を当てましょう。**あなたのチームは、顧客や市民にフォーカスした活動にできる限りの時間を費やすべきです。イノベーションは常に顧客の近くで起こるのですから。
6. **もしあなたのチームがビジネスケース (またはそれに相当するもの) を書いていなければ、あなたは変革者とは言えません。**アーキテクチャ・チームがイノベーションに焦点を当てているか、エンジニアリングに焦点を当てているかを見分ける最良の方法の1つは、彼ら書いた (他の影響を受けていない) ビジネスケースの数を尋ねることです。イノベーターはアイデアを持っていて、それを実現しています。今日からビジネスケースの執筆を始める事を薦めます。
7. **分野に関わらず、チームに必要なビジネススキルを身につかせよう。**フレームワークやツールは忘れて下さい。デジタルビジネスモデルのビジネスケースを書けるようになり、それを提供したことによる顧客への結果を測定した人は、それが実践出来ています。最も安い労働力に頼っている場合は、細かいところまで交渉します。デジタル戦略を推進するにあたり、未熟な人材に頼っているのであれば、すでに失敗の道を歩んでいます。まずは必要なスキルを身につけて貰いましょう。それはやや利己的に聞こえるかもしれませんが、そうかもしれませんが、我々 (Iasa Global) はこのような事を伝え、時に組織を指導しています。私達に連絡下さい。(訳註：コンサルティング事業は、北米 IasaGlobal で行なっています。)
8. **データと情報からの示唆や発見を大切にする。**変革者は新しいビジネスに触れ、顧客、プログラム、イニシアチブ、戦略、製品、人、文化、そしてデータ、データ、データの中に身を投じます。これらをあなたの骨まで染み込ませて下さい。もしあなたがアイデアを思いつくために「ビジネス」の人が必要なら、あなたはビジネスパーソンではなく、「末端のスタッフ」の一部に過ぎません。私達はデータにアクセスする必要があり、それが最も難しい部分です。しかし、本当にそうしようと思えば、そこに到達することができます。持っているヒューマン・ダイナミクス (訳註：人間力学。ITABoK で定義するアーキテクトに必須の5つの柱の1つ) スキルを使用して取り掛かります。私の個人的なキャリアの中で最高のプロジェクトは、毎日営業チームとランチをしていたからこそ成功しました。ある日アイデアが浮かび、ビジネスケースを書き、それが採用された事でなんと私はチーフ・アーキテクトになった経緯があります。
9. **技術者であること、技術フォーカスである事、技術主導型である事を躊躇するのは止めよう。**世の中には、物事がどのように動くのか、なぜ動くのかを知りたがる人やそうでない人もいます。営業、財務、マーケティングに「ビジネス」がある理由の一つは、技術を理解しなかつたからという理由もあるでしょう。今日では、営業、マーケティング、財務、オペレーションはテクノロジーなのです。自分が本質的に技術者ではないと思わせようとするのは止めましょう。私の勘ですが、この記事を読んでいる人は多分誰もが家族が集まった際にはラップトップやタブレット、または他のデバイスのサポートを求められる人でしょう。私の勘では、あな

たが家族の WiFi の設定を行い、クリスマスのために Amazon や Google で買い物をする人です。おそらく、ラズベリー・パイのスタックを持っている事でしょう。ファイナンスの人は、ファイナンスがビジネスの成功を助けるための主要な手段であることを恥じていません。変革者になりたければ、デジタルの部分も含めてやる事です。もしあなたの組織で「我が組織では、アーキテクチャはテクノロジーの事ではない」という人の話を耳にしたら、（アーキテクトとして）それを正すか、次の雇用機会を速やかに検討した方が良いでしょう。

10. **誇大広告はでたらめだ。** マイクロサービスが SOA より優れているわけではありません。クラウドはデータセンターより優れているわけでもありません。Web ベースはメインフレームより優れているとは断言できません。AI や機械学習はあなたのビジネスそのものを救うことは出来ません。購入は構築よりも優れている訳ではありません。Java は .NET よりも優れている訳でもありません。アジャイルはウォーターフォールよりも優れている訳でもありません。テクノロジー、プロジェクト管理プロセス、トレンドはあくまでツールです。それらはある状況には適用されますが、別の状況には適用されない事もあります。楽観的な悲観論者になるか、もしくは悲観的な楽観論者になる必要があります。選択肢が数字でより良いことを示すことができなければ、それはあくまで一つの見解に過ぎません。そして、私達はどの意見に価値があるかを知っています。
11. **あなたの RFP およびあなたの仕事の記述書を変えよう。** アーキテクチャの専門職を価値のクリエイターに変換する最も簡単な方法は、調達時の RFP を見直し、関わるすべてのプロジェクト、プログラムまたは取組みの一部として、複雑さや契約の価格に基づいて経験を有した認定されたアーキテクトを要求することです。これを行う事であなたの組織には基本的な RFP の記述の変更以外に何らコストは発生しませんが、結果はどうなるでしょうか？ もし、すべてのベンダーが、あらゆるプロジェクトに高度なスキルを持ったデジタルビジネス・ストラテジストを派遣したとしたら一体どうなるでしょうか。ここからが本当の変化の始まりであり、真の専門家と一緒に仕事をする事で取り巻く業界が変わる事でしょう。

最後の注意点として、EA チームがデジタル・トランスフォーメーション・チームとして再編成を始めている際には、最新の注意が必要です。ビジネス、情報、インフラストラクチャ、ソフトウェア、ソリューション・アーキテクチャを実際に行うことに集中する必要があります。もっと重要なことは、もし彼らが何か価値あるものを提供することにコミット出来ていないとすると、その場合は先に述べた Iasa が推奨するような事を行っていないという事になります。もしかしたら TOGAF に基づく事は行っているのかもしれませんが。（これは少々言い過ぎですが）（訳註：Iasa は TOGAF を主要なフレームワークとして参照、推奨しています）

SOA プラットフォームをマイクロサービスプラットフォームとして再分類したり、ホスティングサービスをクラウドサービスとして再分類したりしているベンダーを知っています。テキサスでは、これを「豚に口紅を塗る」と呼んでいます。（訳註：IasaGlobal 本部はテキサス州に在ります）彼らの仲間入りをしてはいけません。企業を変革する前に、自分自身を変革する必要があるのです。ガバナンス、ドキュメンテーション、企業や組織のアーキテクチャの設計を行なっているだけでは、変革者としての成功は望めないのです。

日本語訳終わり

記事紹介&訳者コメント：現在、市場にはトランスフォーメーション（DX）の取り組み方やソリューションの事例紹介、関連の情報やセミナーが数多く存在しますが、今回ご紹介した記事の IasaGlobal の筆者の論点は、まずは自身の意識と行動の変革を行わずして、DX に貢献出来るアーキテクトを目指し DX の具現化に貢献することは難しい、とのメッセージを発しています。DX に参画する「人」がそのケイパビリティを持たずしてどうやって実際のビジネスに貢献できるのかを論じています。本文の後半にある 11 箇条を読まれた方は、何かしら思い当たる考え方や振る舞いもあったのでは無いでしょうか？ 然しながら、それは当然の事と思われれます。

と言うのも、私達の組織や環境のみならず、既存のスキルセットや個人のマインドセットを持ってしても、テクノロジーの進化のスピードとその先にあるデジタル化されたエコシステムが秘めた組織と社会へのインパクトの可能性を十分に捉え切れていない訳ですから。本当の変化は一見破壊的に見える事も含めて、まだ始まったばかりの夜明け前の状況にも思えます。皆さんはこの「**デジタル変革者になるためには**」の記事からどの様な事を思い描かれたでしょうか？ コメントや感想などお寄せ頂ければ幸いです。

終わり