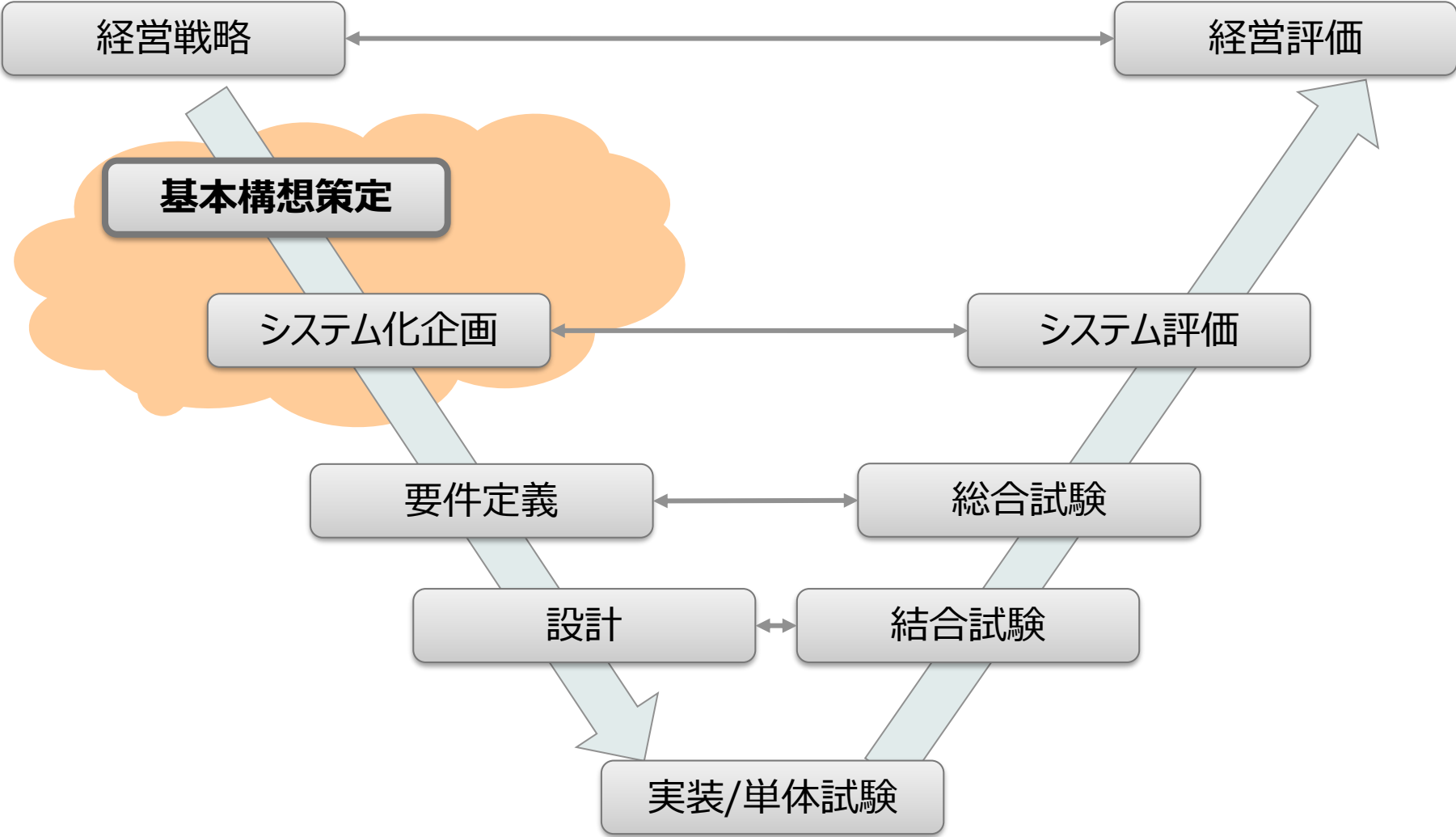




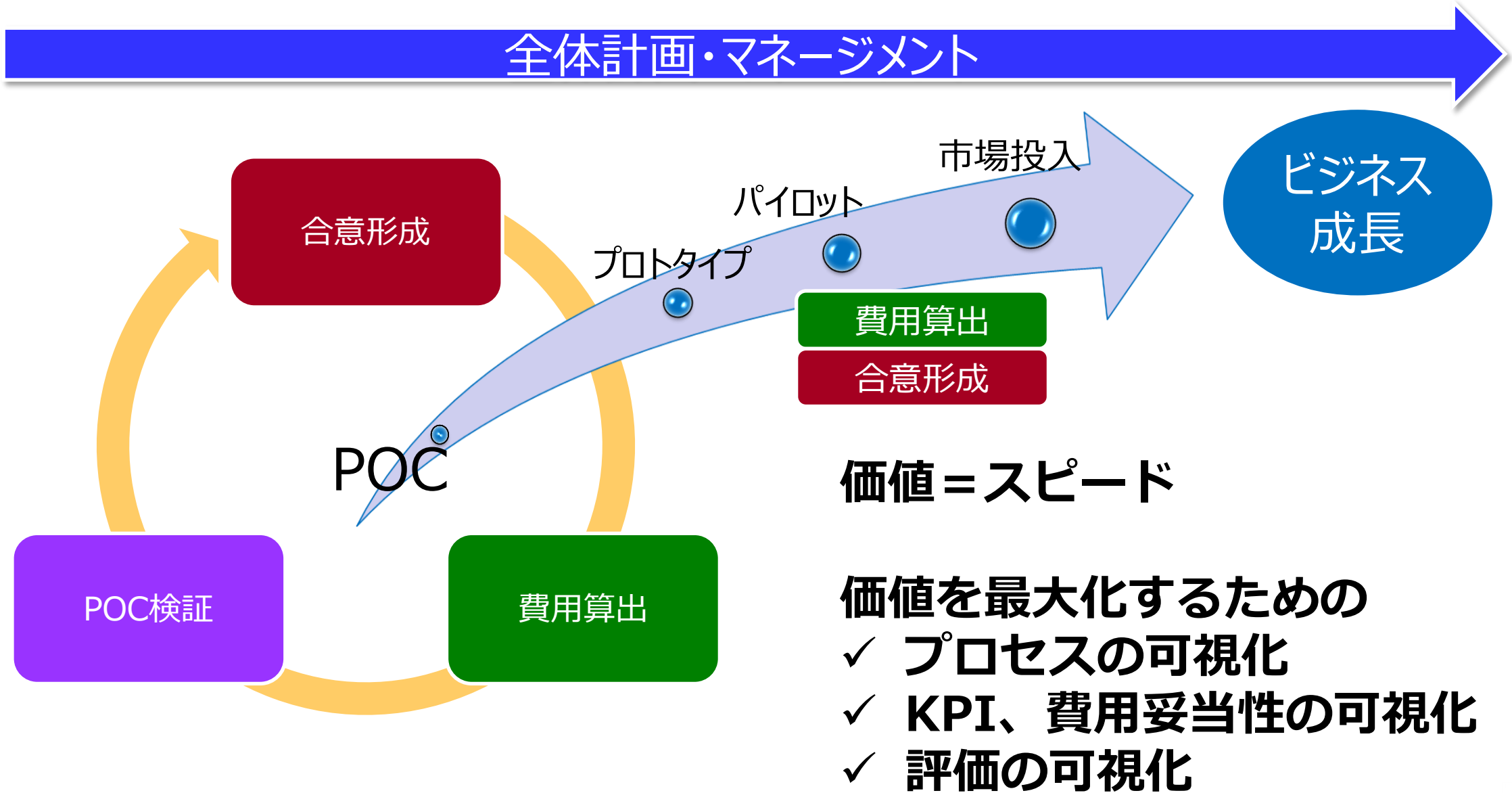
2021年度 ビジネスプロセス研究会

2022年4月14日
Jフェス

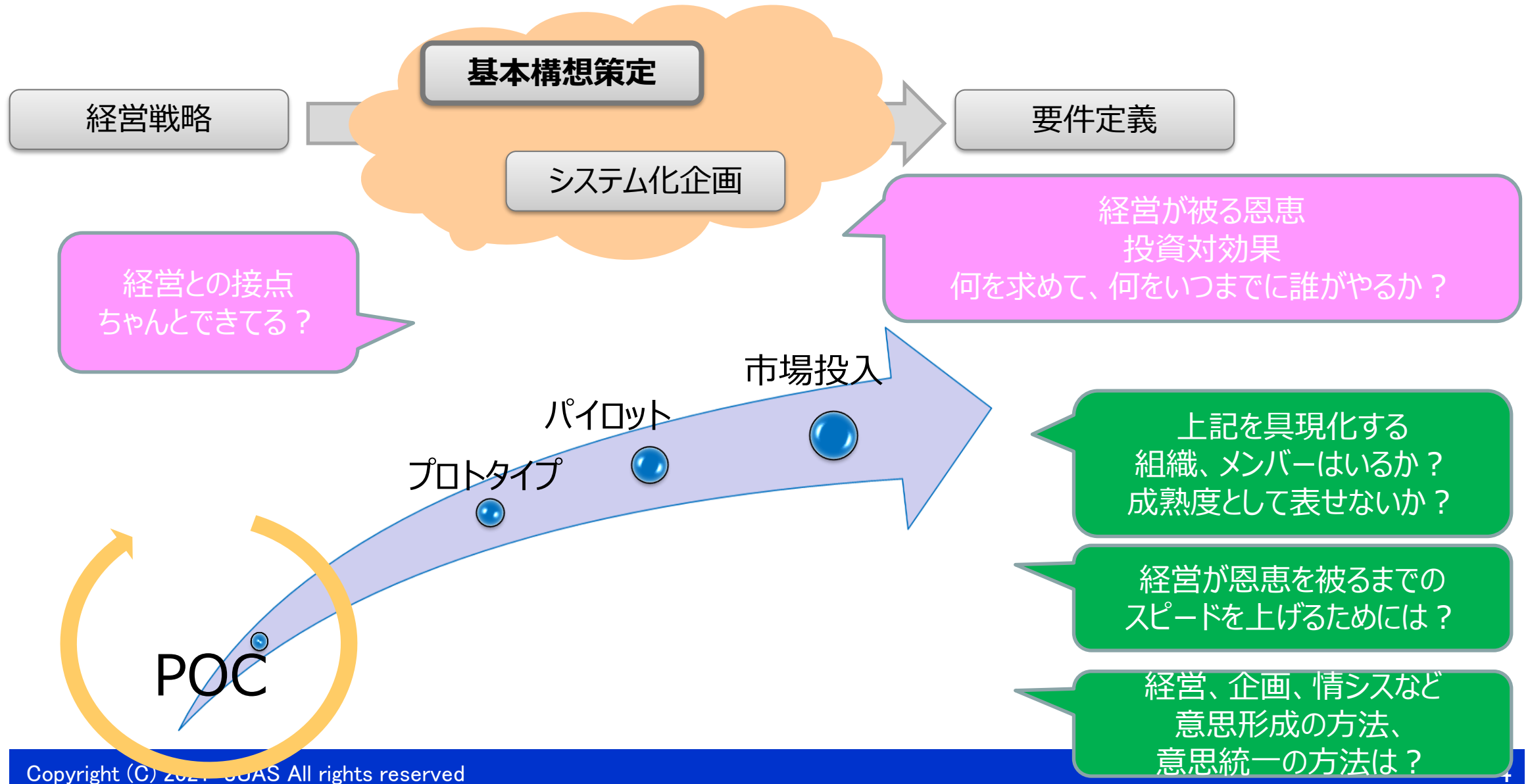
TOKYO 2020



ウォーターフォール型での超上流工程



2021年度 ビジネスプロセス研究会テーマ



2021年度 ビジネスプロセス研究会テーマ

コロナ禍の制約条件、要求事項を鑑み

経営との接点
ちゃんとできてる？

A 成果を出すた
めのプロセスデザイン

経営が被る恩恵
投資対効果
何を求めて、誰がどんなス
ピードでやるか？

どんなスキル、
役割が必要？

C メンバーと組織
の成熟度

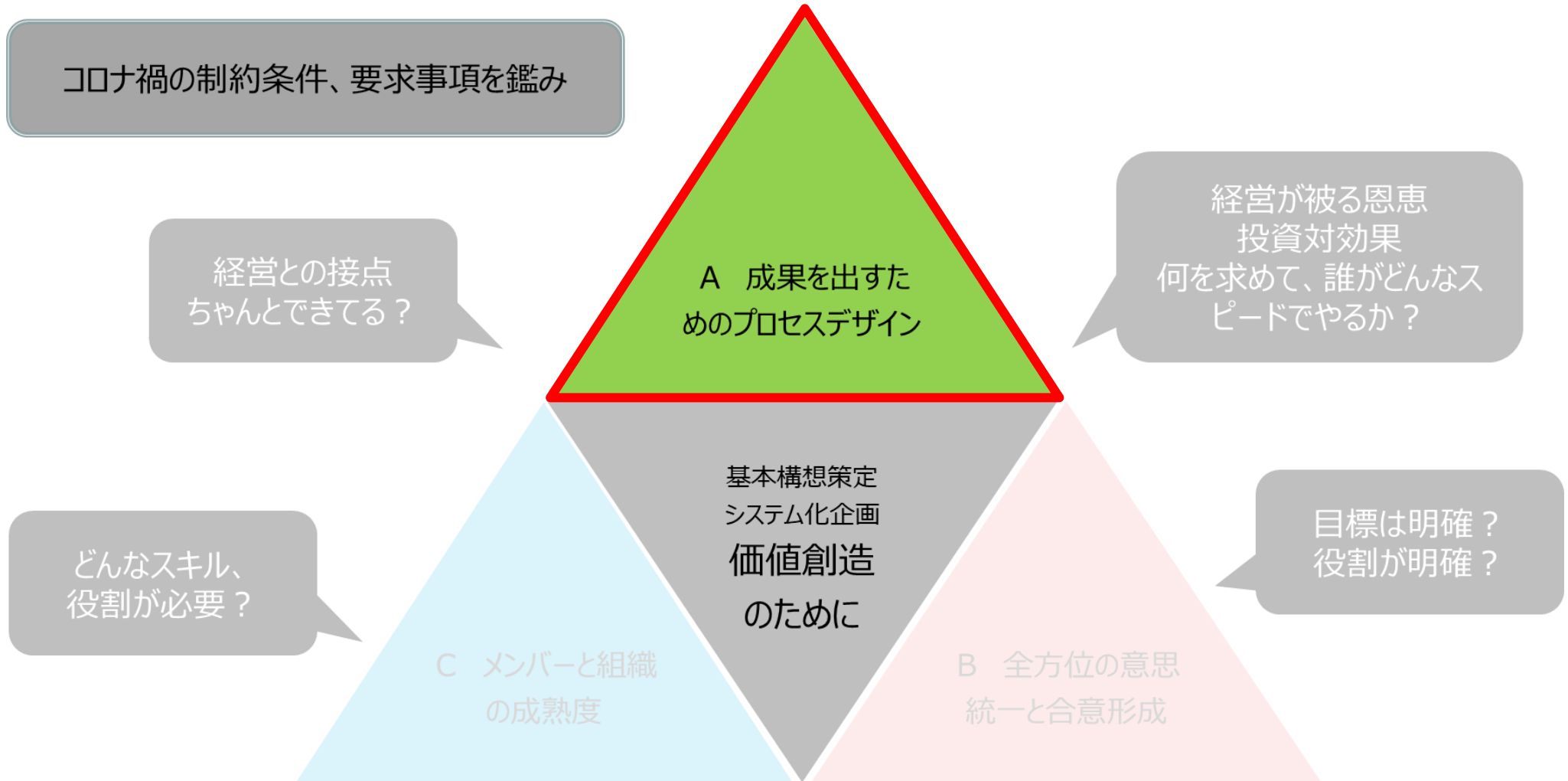
基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

B 全方位の意思
統一と合意形成

目標は明確？
役割が明確？

2021年度 ビジネスプロセス研究会 A分科会テーマ

A分科会は、テーマである「成果を出すためのプロセスデザイン」をもとに「**成果**」を「**最大化**」するための「プロセスデザイン」を検討することとした。



「従来の」プロセスにおける課題のマッピング

「従来の」プロセスに各課題をマッピングした結果は以下の通り

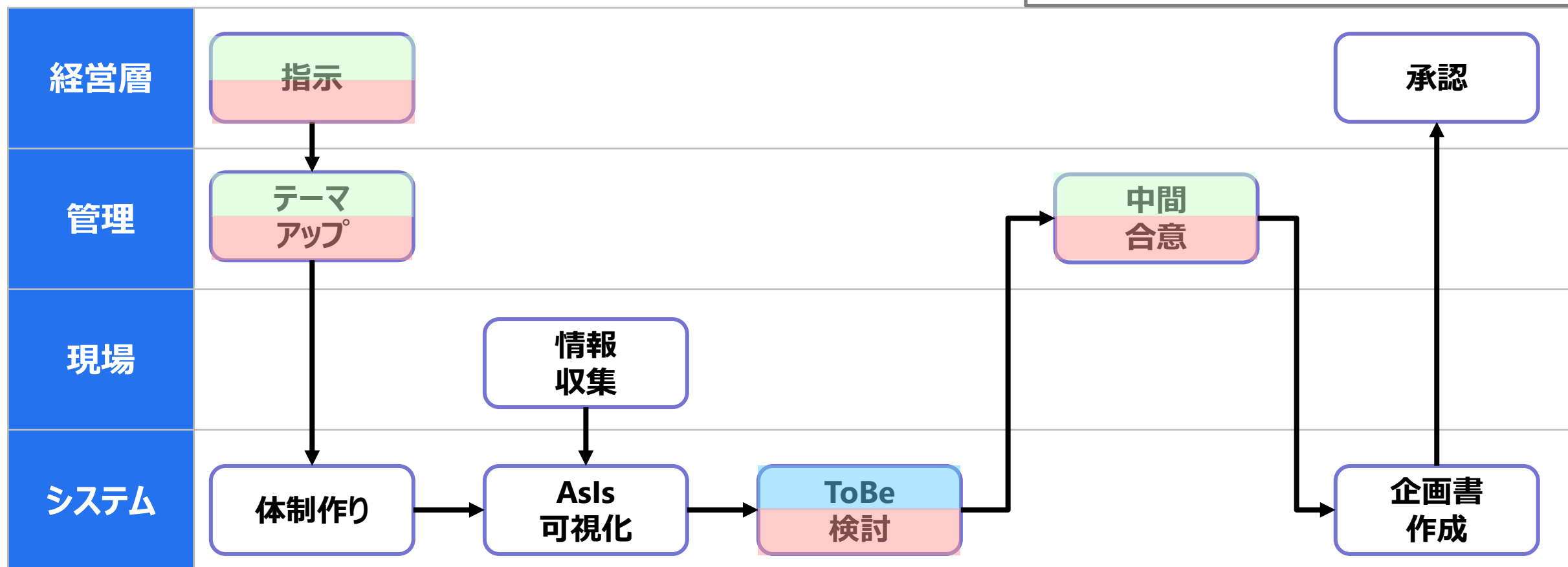
- ①「企画から実現までに多くの時間がかかる」、
- ②「システムを導入する、刷新することそのものが目的になりがち」、
- ③「業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指す」

凡例

①

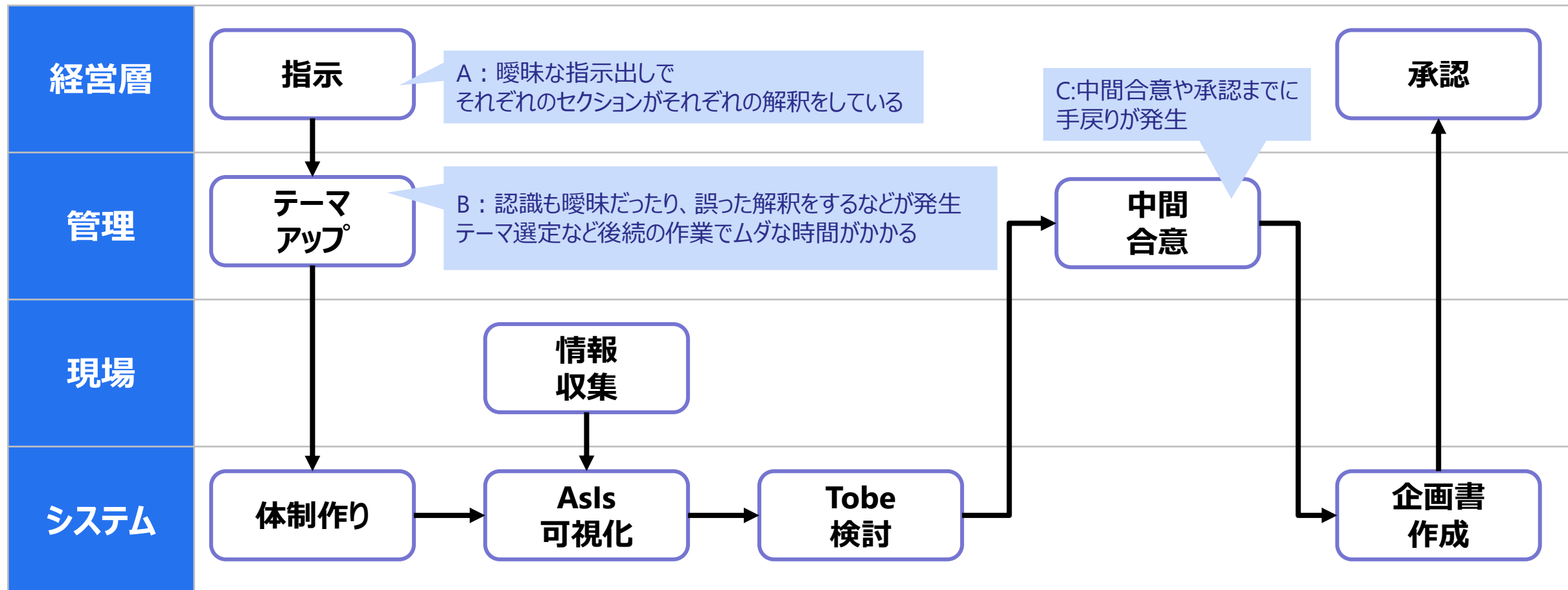
②

③



①「企画から実現までに多くの時間がかかる」とは

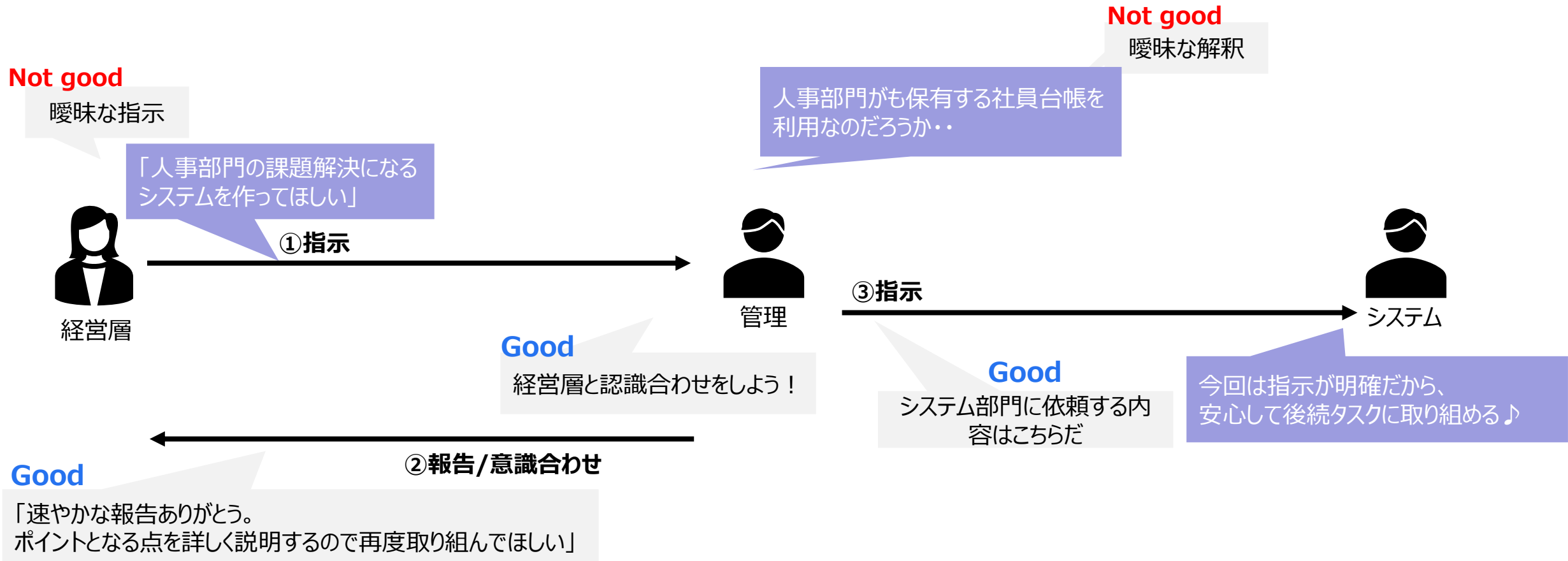
具体的な問題は下記3点



①「企画から実現までに多くの時間がかかる」への対応



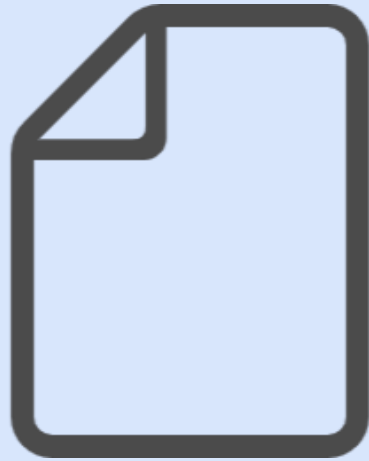
曖昧な指示を避け、正しく理解し合意を繰り返すことで手戻りやムダのないプロセス推進につなげる



②「システムを導入する、刷新することそのものが目的になりがち」とは

システム投資の目的(KPI)がない、もしくは測定できていない、あるいは経営戦略と結びつかず、結果として導入できることが目的となっている状態

システム投資の目的(KPI)がない



白紙

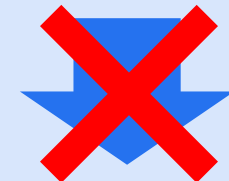
測定できていない



経営戦略と結びつかない

経営戦略

- ・5年後売上300億
- ・粗利35%



システム投資の目的

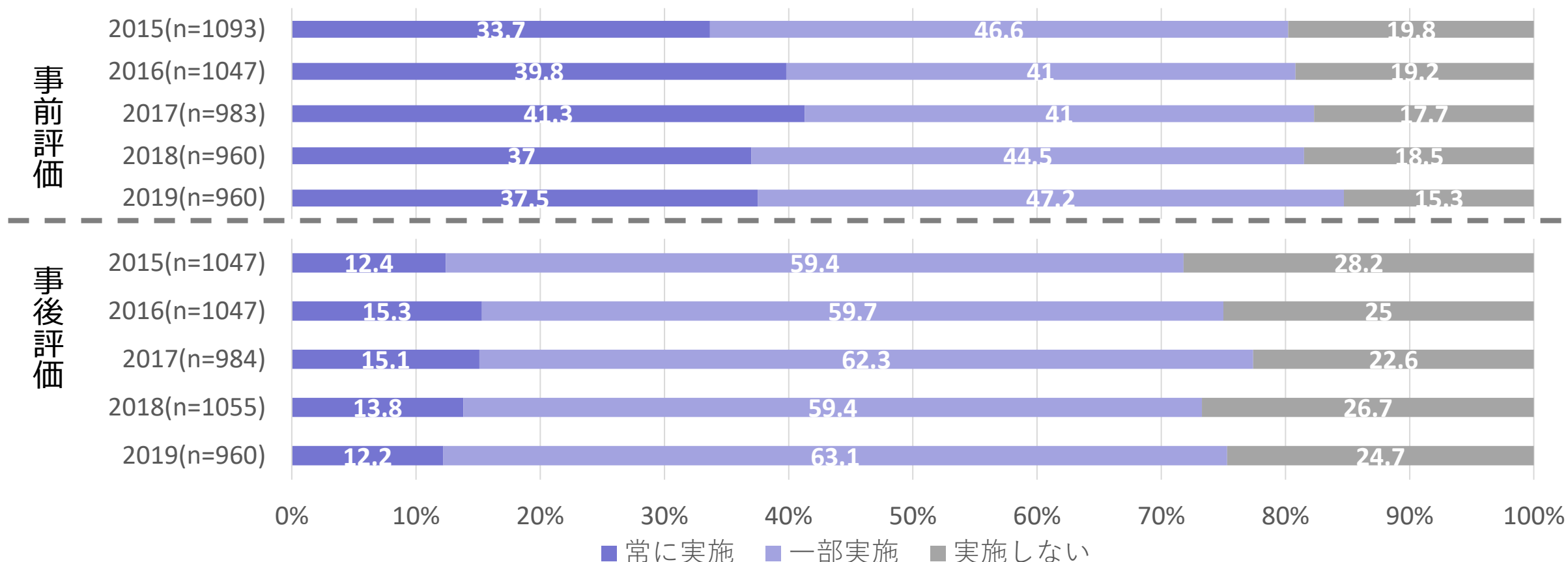
- ・リモート出社率30%
- ・ダッシュボード利用率100%

結果として成果を最大化することなく、システム導入するだけになっている

IT投資評価測定の実施状況

評価の実施状況は伸び悩んでおり、また導入後は導入前に比べて評価実施ができていない

▼ IT投資の事前評価、事後評価 実施状況の推移(2015-2019年)

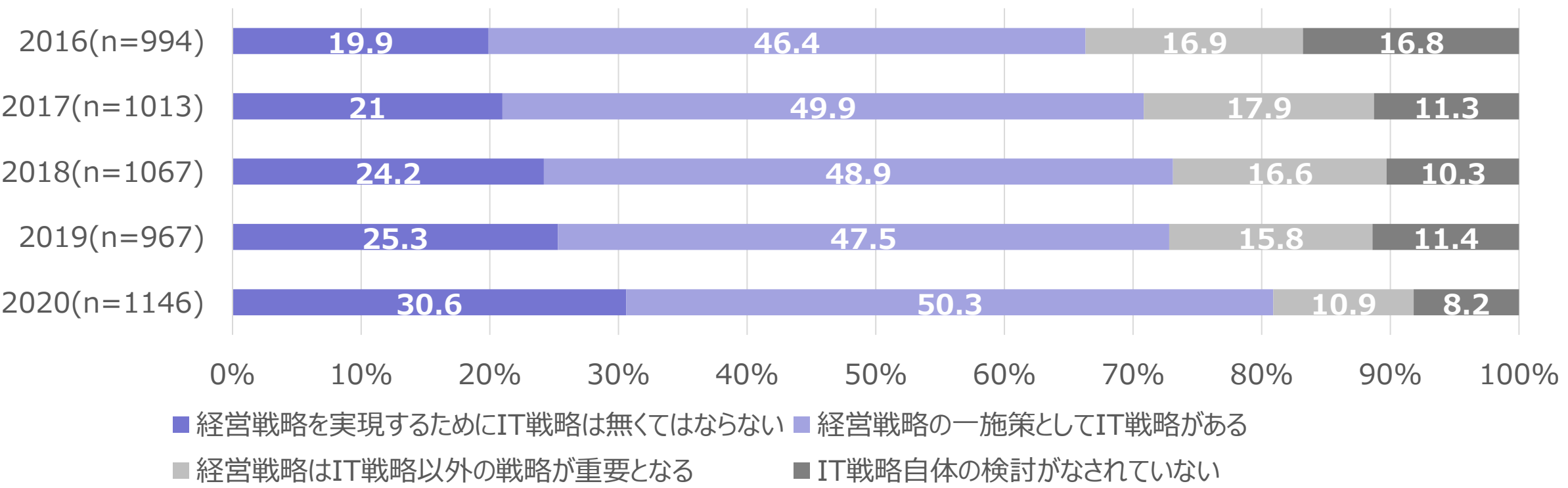


※JUAS作成企業IT動向調査報告書 2018,2020「IT投資の事前評価、事後評価 実施状況の推移」

経営戦略とIT投資の結びつき状況

経営戦略とIT戦略の結びつきについては年々強化されてはいるが、経営戦略へのIT戦略の必然性は3割程度

▼経営戦略とIT戦略の関係性(2016-2020年)



※JUAS作成企業IT動向調査報告書 2017~2021「経営戦略とIT戦略の関係性」

②「システムを導入する、刷新することそのものが目的になりがち」への対応



システム投資の目的は経営戦略との結びつけ、定期的な測定ができる状態にする必要がある

システム投資の目的(KPI)がある



測定できている



経営戦略と結びつく

経営戦略

- ・5年後売上300億
- ・粗利35%



システム投資の目的

- ・見積が契約に繋がる確率80%
- ・1週間の訪問件数XX件

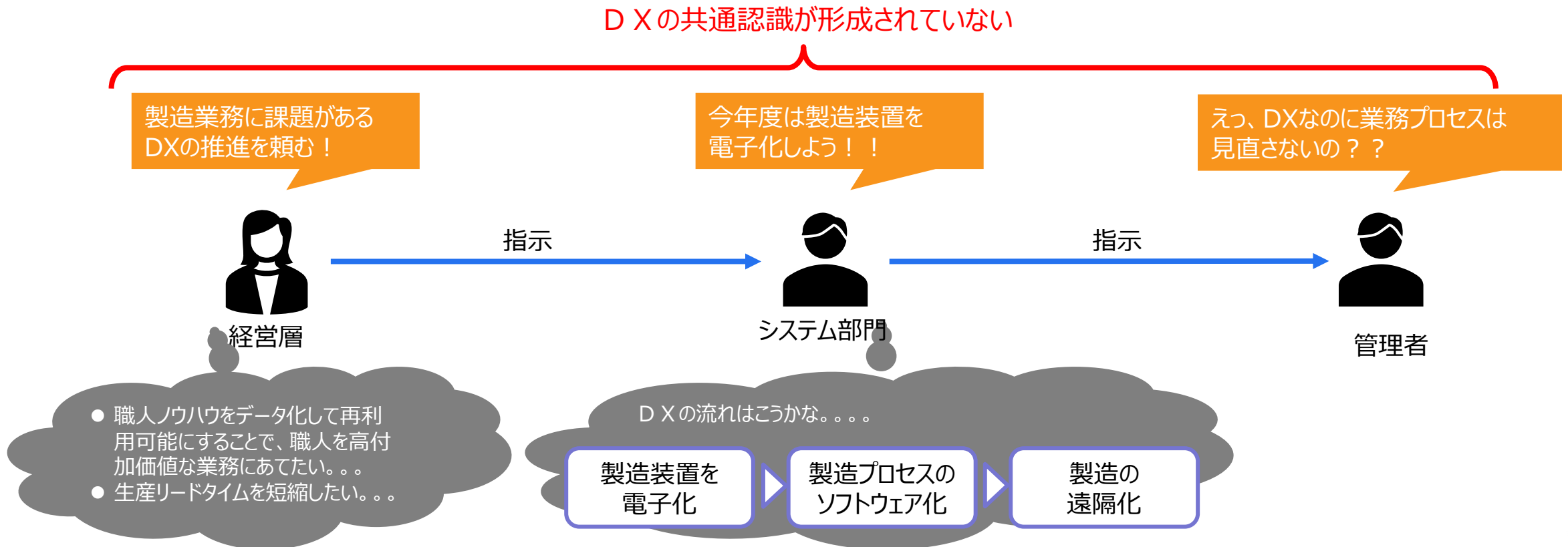
経営戦略を達成できる仕組みが完成する

③「業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指す」とは(1/2)

本問題の事象は、以下の3つに分類され、

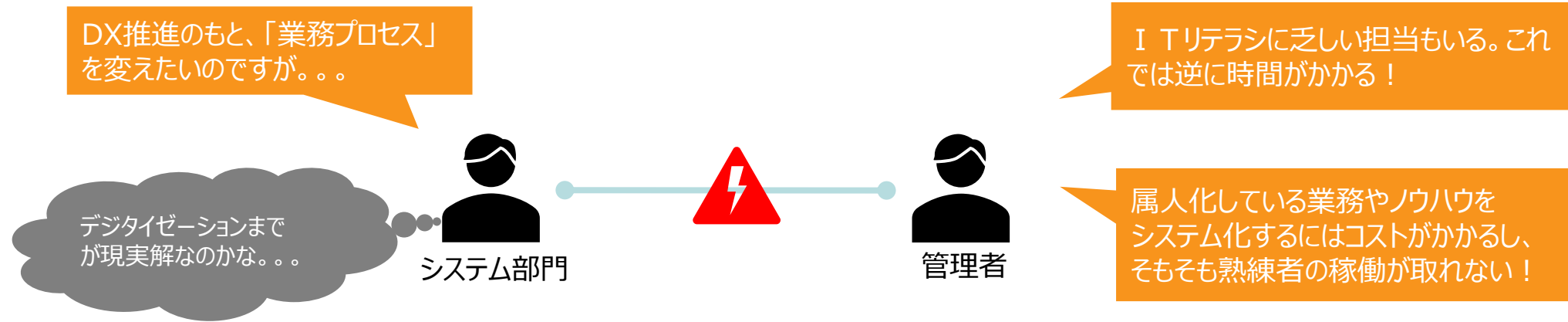
- A) DXが理解できていないことにより、業務プロセス改革がおざなりになる
- B) 業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指しているように見える
- C) 業務プロセス改革がおざなりになってしまうようなゴール（目標）になっている

上記A)、B) に関しては、「**DXの共通認識が形成されていない**」ことが原因ではないか考えた。



③「業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指す」とは(2/2)

C) に関しては、「関係者間で業務プロセス変更の合意を得ることができず、結果としてデジタイゼーションがゴール（目標）になってしまった」ことが原因ではないか考えた。



■ DXの構造（経済産業省「DXレポート2 中間取りまとめ（概要）」より抜粋）

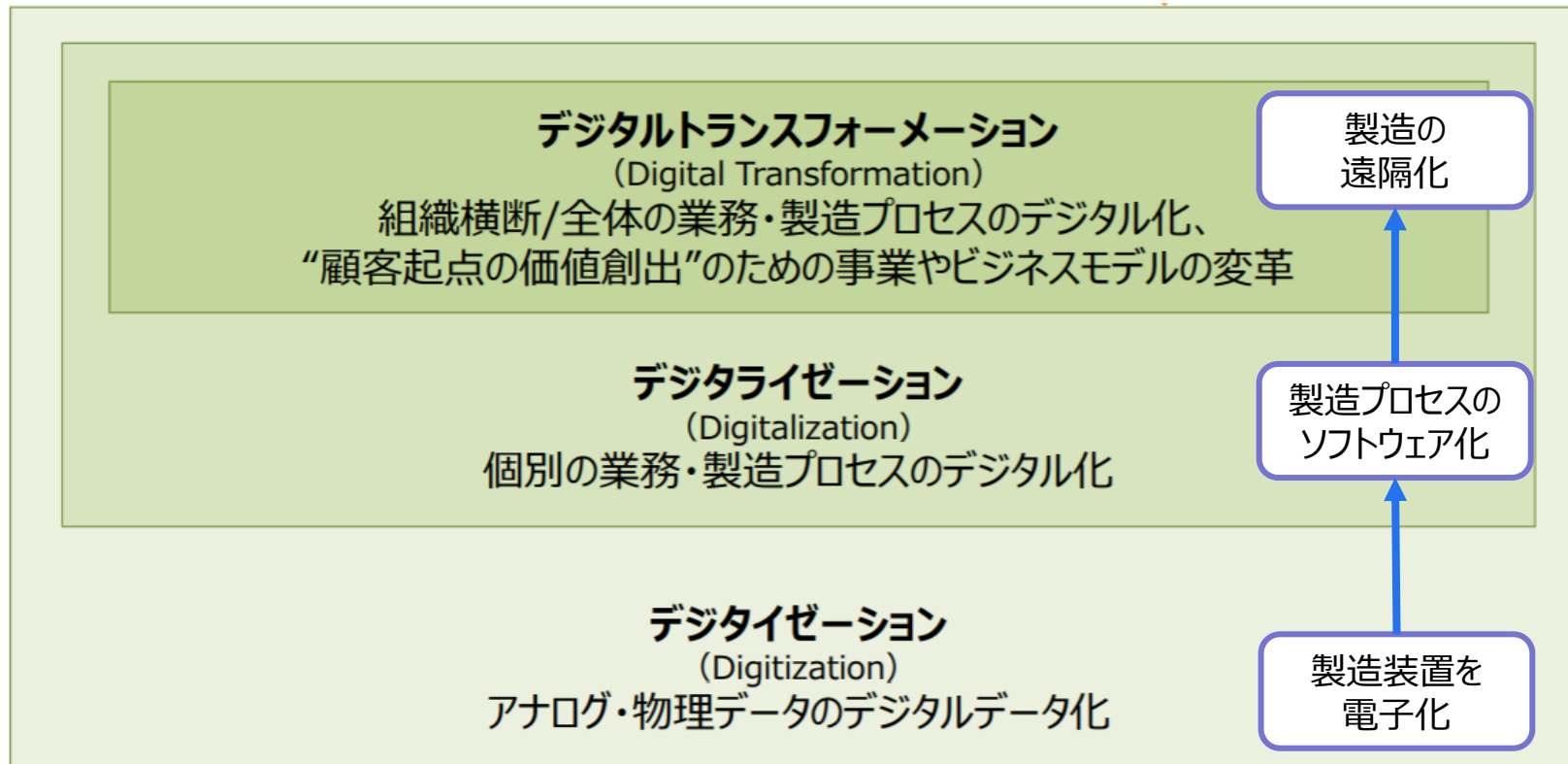


③「業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指す」への対応(1/2)★

前述のA)「DXが理解できていないことにより、業務プロセス改革がおざなりになる」、およびB)「業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指しているように見える」については、「テーマアップ」のプロセスにおいて、「**自社の目指す方向性**」や「**進めている施策内容**」が、DX構造の下記3つ※のうちのどれに該当するのかを**経営層含め、関係者間ですり合わせる**ようにすることが大切であると考えた。

※「デジタルトランスフォーメーション」「デジタルイゼーション」「デジタイゼーション」

■ DXの構造（経済産業省「DXレポート2 中間取りまとめ（概要）」より抜粋）



わが社がDXで目指す変革を理解したよ！



経営層

この流れでリードタイム短縮とノウハウ活用の課題を解決し、わが社のDXの目的を達成します。



システム部門

なるほど！プロセス改革は次ステップ以降なのか！

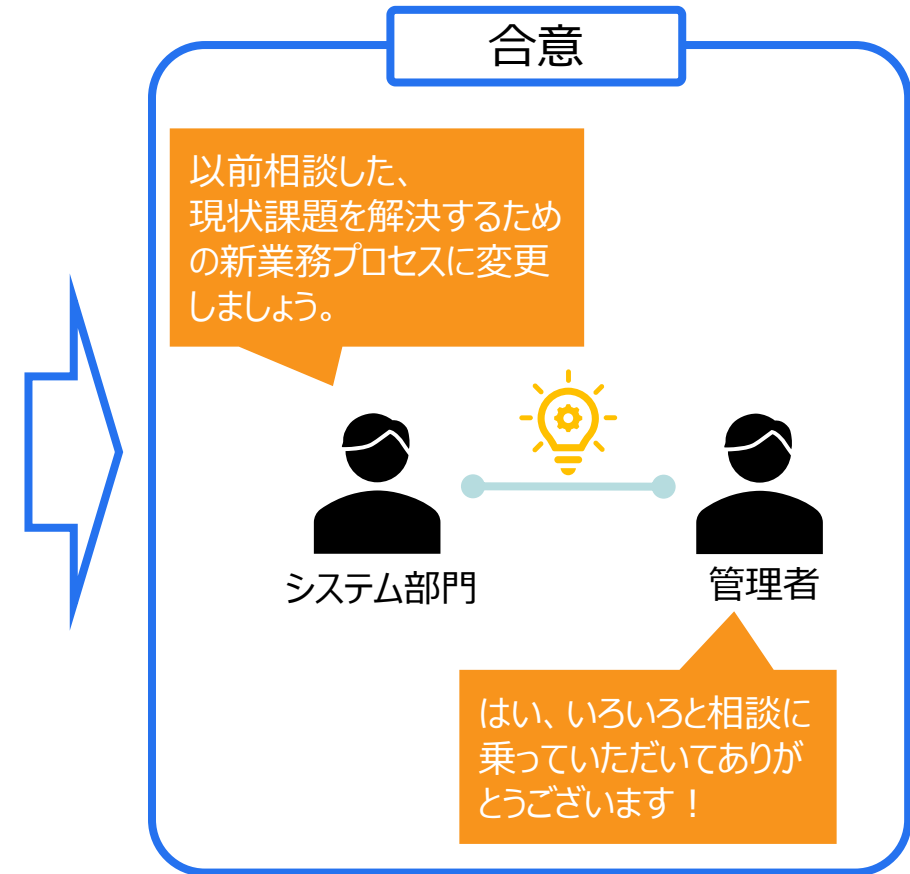
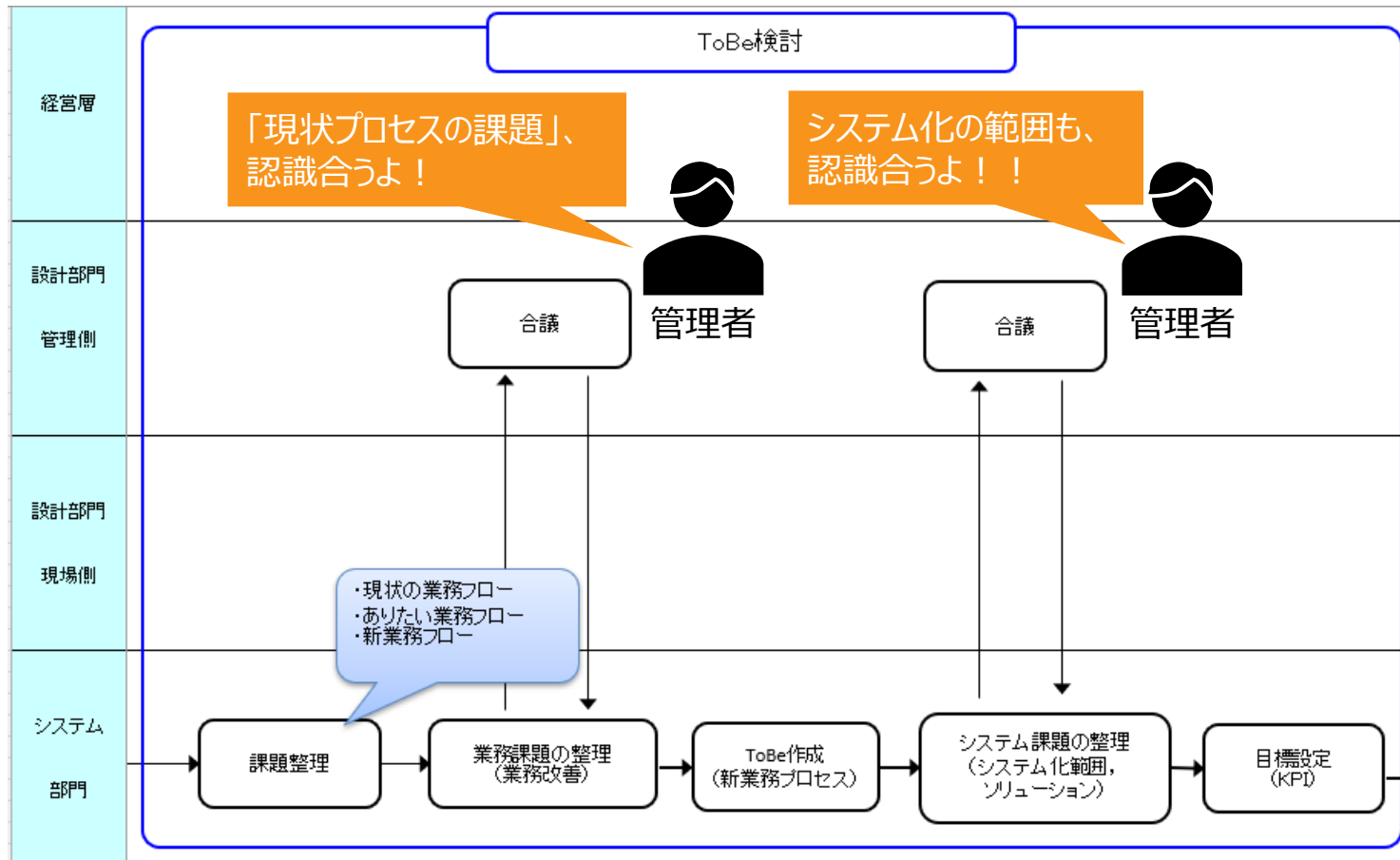


管理者

③「業務プロセス改革をおざなりにしてDXを目指す」への対応(2/2)★

前述のC)「業務プロセス改革がおざなりになってしまうようなゴール（目標）になっている」については、「ToBe検討」のプロセスにおいて、「**現状プロセスの課題**」、および、その課題をもとに検討した「**新業務プロセス**」を**都度合議し、合意を得る**ことが大切であると考えた。

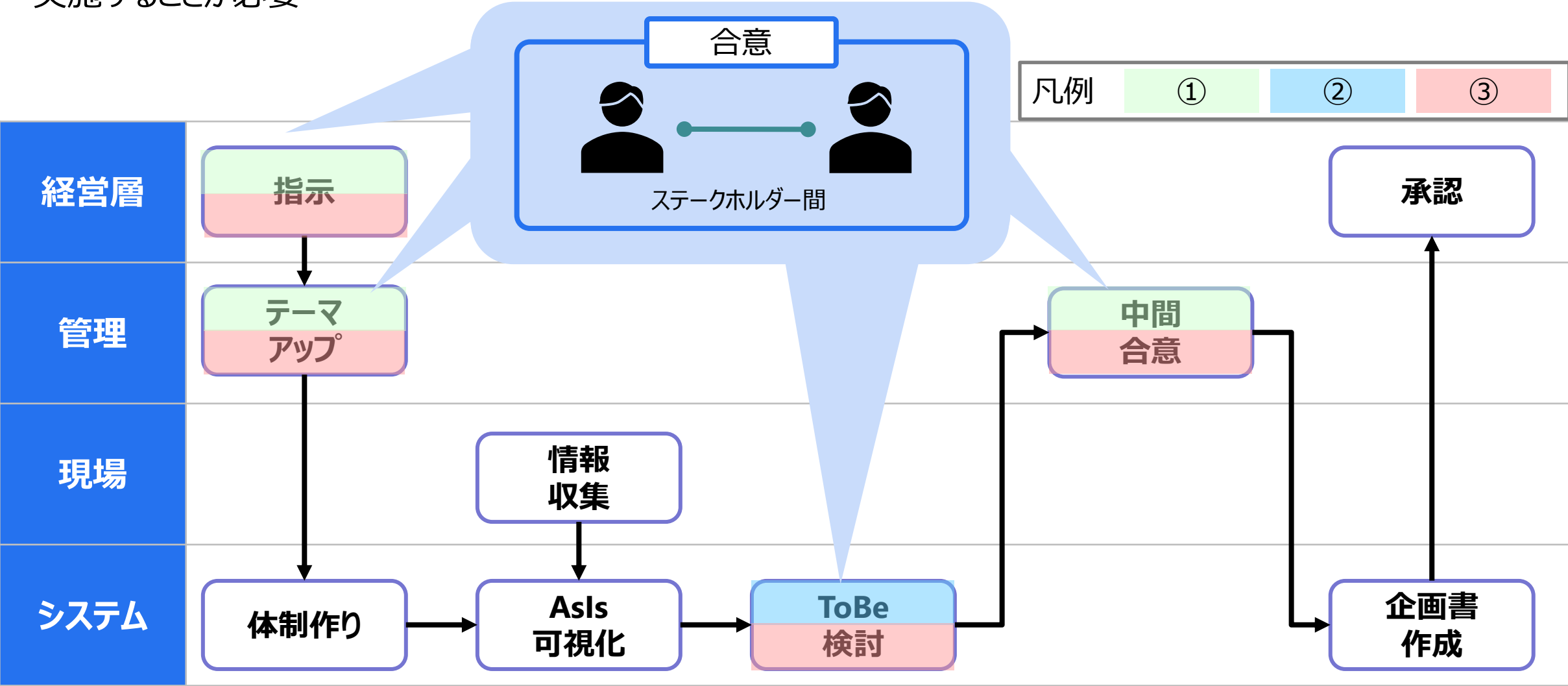
■ ToBe検討プロセス



プロセス改善に向けたアクション(2/2)



スイムレーンをまたがるプロセスGについては、単に指示（一方向）ではなく、「ミニマム合議」（軽微な合議）を実施することが必要



2021年度 ビジネスプロセス研究会 B分科会テーマ

コロナ禍の制約条件、要求事項を鑑み

経営との接点
ちゃんとできてる？

どんなスキル、
役割が必要？

A 成果を出すた
めのプロセスデザイン

経営が被る恩恵
投資対効果
何を求めて、誰がどんなス
ピードでやるか？

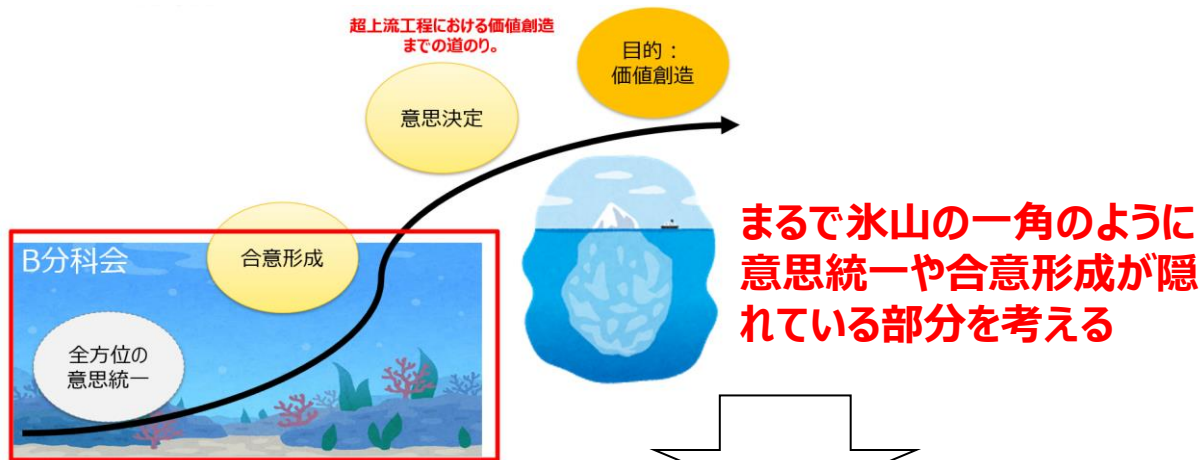
基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

目標は明確？
役割が明確？

C メンバーと組織
の成熟度

B 全方位の意思
統一と合意形成

改めてB分科会テーマについて考える



「スピード感がでない」「思った以上に効果がでない」「失敗」の原因は出だして上手くできていないからでは？

そもそも昨今、変化を求められ、変化に対応しなければならない

コロナ禍の制約条件、要求事項

コロナ禍により、

- コミュニケーションの変化
- リモートでの業務遂行、そのための業務の見直し
- 制度改定
- 変化対応も急激に求められている環境

・価値創造を『ゴール』
・合意形成を始められる状態を『スタートライン』
・全方位の意思統一を『スタートラインに立つための全方位の意思統一』
と考え、各社の失敗事例や現状の問題・課題をベースに意思統一の方法などを研究した上で何か「虎の巻」のようなものが作れないだろうか？



スピード感をもって推進することを求められている



コロナ前はすぐ聞きに行くことができたのにいまはメールで出して、回答してもらって、とやりとりしている時間がかかる

全方位の
意思統一

合意形成

意思決定

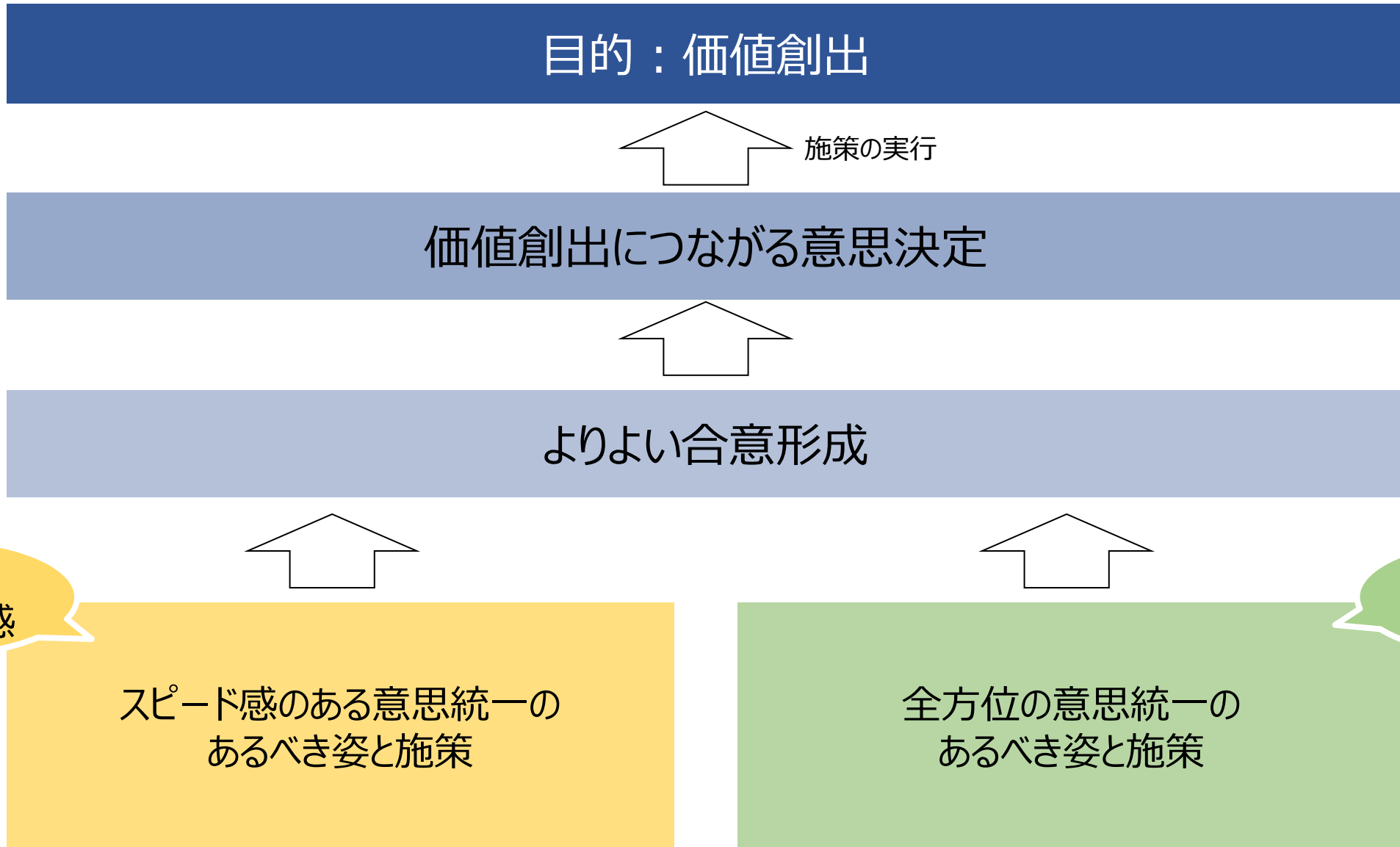
目的：
価値創造

POC
システム開発
市場投入
パイロット導入

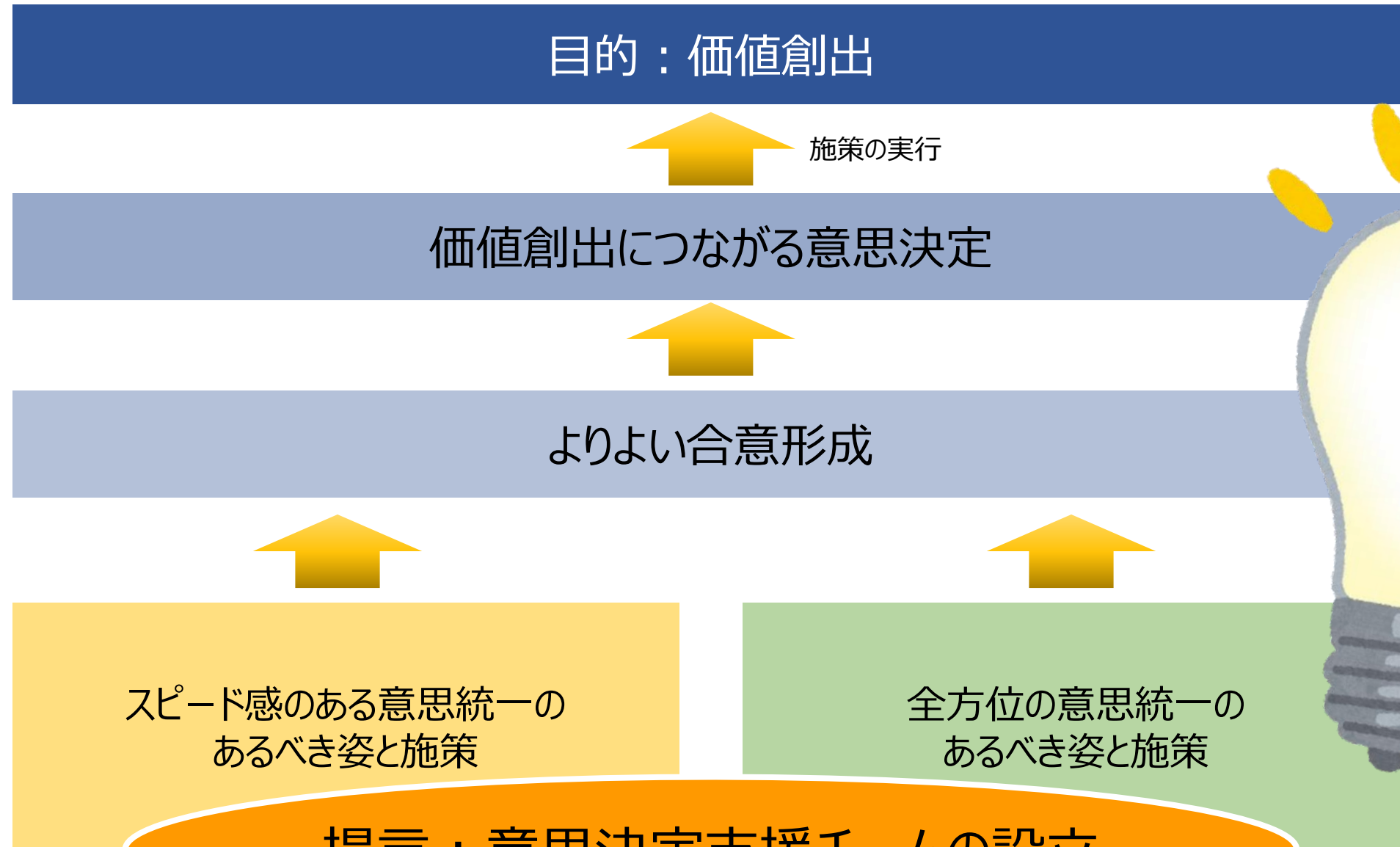
DX推進組織やIS部門などの組織は合意形成や意思決定が大変だし、時間もかかる。スピード感をもって意思統一と合意形成を進めるための施策を深堀したい。

関係する他部署の内情や背景がわからない／オープンになっていないので利害調整が大変。





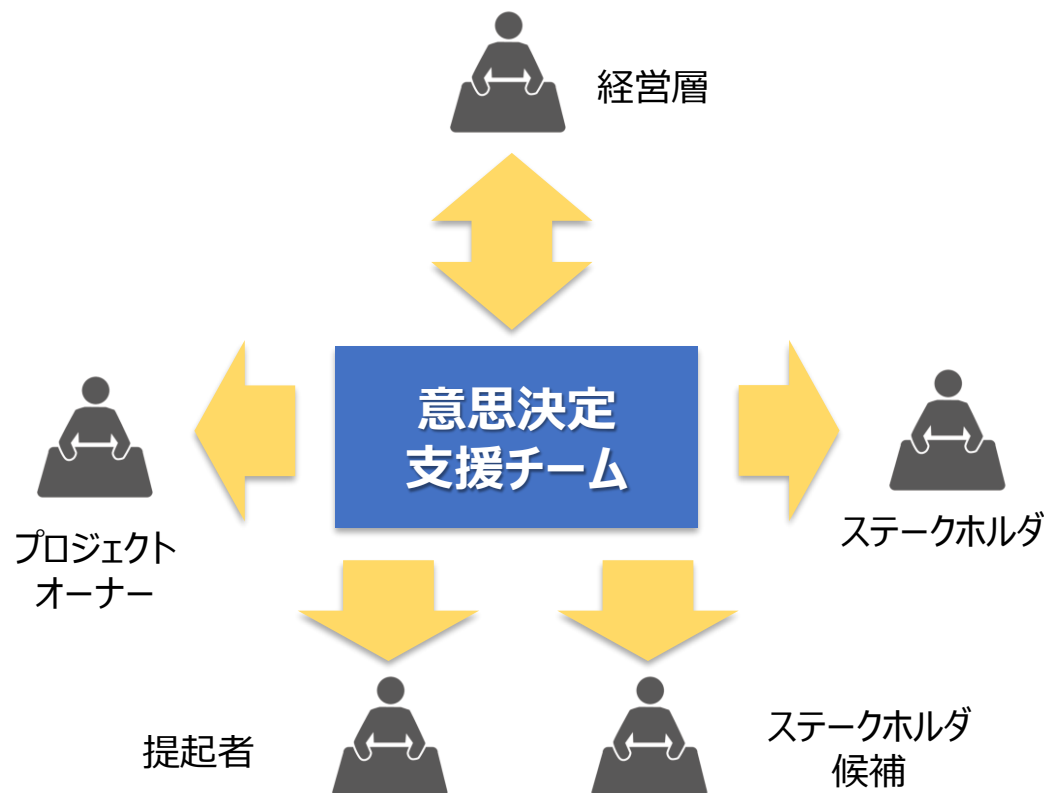
価値創出のための全方位の意思統一と合意形成をするための提言



提言：意思決定支援チームの設立



より良い意思決定やより良い合意形成をするために、
ステークホルダーの意思決定を支援する裏方



意思決定支援チームの立ち位置とその役割

- 目的・目標に対する認識を統一
- 各ステークホルダ部門とは**独立した常設部隊**
- 新たなプロジェクト立ち上げ時に
案件推進の専門家としてプロジェクトに参画し、
意思決定／合意形成までの期間に活動
- 経営視点を意識し、プロジェクトの**目的**や
期待されるビジネス価値を正しく理解した上で、
プロジェクトオーナーや各ステークホルダ、ステークホルダ候補の**意思決定をサポート**する
- 情報を集約・一元化し、**共有**する
- **関係者全員に対して同じ情報の可視化**をする



意思決定支援チームが意識すべき範囲



普段から経営層や各ステークホルダ部門、各プロジェクトをつなぐ**人脈をつなぎ、**
意思決定に必要な情報を一元化し提供すること

意思決定支援チームが活動する上での7つの心得



- 一、これまでのやり方に固執せず、柔軟で前向きな発想を持つべし
- 二、意思決定支援チーム内でプロジェクトが提供する価値を十分に議論・理解した上で支援にあたるべし
- 三、プロジェクトオーナーや各ステークホルダに寄らず、中立の立場で調整にあたるべし
- 四、ステークホルダに提供する情報の内容粒度は統一すべし
- 五、ステークホルダの判断に必要な客観的な指標やデータを一元化し提供すべし
- 六、意思決定支援チーム内では、包み隠さず情報共有すべし
- 七、価値となる目的を忘れるべからず

2021年度 ビジネスプロセス研究会 C分科会テーマ

コロナ禍の制約条件、要求事項を鑑み

経営との接点
ちゃんとできてる？

どんなスキル、
役割が必要？

A 成果を出すた
めのプロセスデザイン

経営が被る恩恵
投資対効果
何を求めて、誰がどんなス
ピードでやるか？

基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

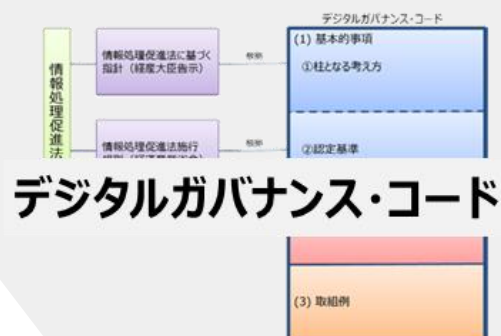
目標は明確？
役割が明確？

C メンバーと組織
の成熟度

B 全方位の意思
統一と合意形成

C分科会のスコープ

基本構想策定、システム化企画、付加価値創造を中心に捉えて、メンバーと組織の成熟度について超上流工程での視点および打ち手を研究する



C分科会全員で決めたテーマ

- ① 組織成熟度の定義と活用法
- ② 求められる人材の定義と活用法

- ◆ ビジネスを取り巻く課題解決にはDX推進とデジタルガバナンスの強化が必要
- ◆ DX認定制度を活用しDX推進の準備を進めるべき
- ◆ DX認定企業を目指すために組織・人材に必要なことは何か？



出典：経産省「DX認定制度」Web申し込み受付開始

従来の課題と新たな課題

- 従来のIT組織では対応できない課題が増加
- 価値創造にはデジタルガバナンスによる課題解決が必要

リーダシップ不足
組織内の抵抗勢力



既存の組織で何とか
かなる

従来のIT組織

内部的要因に対する備えで補えることが多い

組織の強化

- ・計画に基づくIT予算の確保
- ・企業文化に沿った人材育成・確保
- ・内部の課題に対するデジタル戦略の充実

マーケットの変化
デジタル技術の進化
ディストラプターの到来



組織を強化し
外的要因をクリア

全社・DX推進組織

外的要因に対する備えが必要になってきた

組織の強化

- ・デジタル戦略（データ活用、技術、ビジョン）の作成
- ・文化の改革および新たな体制構築
- ・攻めの予算確保、戦略および予算の評価

DXに対する評価
ESG投資に対する対策
エシックスに関するビジョン・価値観



エグゼクティブの役割

変化に対する迅速な経営判断
社内・外へのメッセージ発信

技術人材の役員登用
DXによる収益性の確保

i. 組織成熟度を図る指標の必要性

DX推進の準備として、協創 DXの成熟度モデルを活用する

出典：経団連 企業のための協創DX指標

	協創	経営	人材	組織	技術
Lv5	複数の協創事業を軸に、業界再編を牽引	- 経営層の過半数がDX牽引 - 経営層にグローバル人材を登用 - 収益の30%をDXが牽引	- 起承転結人材のグローバル展開 - リテラシー教育を資産化し外販	- DXが組織の中核化 - 既存部門の再編が進み、DX主体の組織に変革	- DX実装を自社が主導 - DX実装の大半がAI、Cloud、Agile等を全面採用 - LXが全面稼働
Lv4	複数の協創事業を牽引し新事業領域を創設	- DXを経営層が牽引 - 経営層に複数の外部人材を登用 - 収益の10%をDXが牽引	- 外部採用、協創により起承転結人材を概ね充足 - リテラシー教育が本格化	- DX推進組織が独立 - 既存部門によるDX事業も複数事業化 - 組織風土変革が全社に波及	- DX実装の過半を自社で対応 - AI、Cloud、Agile等主要技術を導入、実装が進行
Lv3	- 協創領域を定義し、経営計画化 - 自社の強みを活かした協創事業を開始	- 経営計画にDXのVisionを明記、公開 - 経営層に外部人材を登用 - DXにより一定収益を計上	- 外部採用、協創による人材拡充を開始 - リテラシー教育の展開を開始	- DX推進組織による新規事業が複数事業化 - 既存部門との業務連携始動 - 組織風土変革が本格化	- DX実装のためのAI、Cloud、Agile等主要技術を自社導入 - LX計画が承認され、プロジェクト始動
Lv2	- DX推進に協創が不可欠であることを認知 - 協創にあたっての自社の強み弱みを把握	- DX自己診断を実施 - 経営層に技術人材を登用 - DXによる収益目標を設定	- 性評価により、充足計画済み - リテラシー教育計画立案済	- DX推進部門と既存部門の連携方法を確立 - 組織風土変革に着手	- DX実装のための技術領域を定義 - LXの必要性を評価し、実施を計画化
Lv1	自社での取り組みに集中	- DXの検討は部門任せ - DXが業界や自社の企業経営に与える影響の認識も不十分	- DXに必要な人材定義が未了 - リテラシー教育計画未着手	DX推進のための組織対応は未着手	- DXのシステム対応は外部委託中心 - LXのビジョン立案未着手

デジタルガバナンスに必要なキーワードを網羅

最初に目指すレベル
(DXによる価値創造)

【仮設】
氷山の一角
(PoC停滞ゾーン)

ii. モデルを用いた課題の分析

- 組織成熟度Lv.1にも満たず、課題を抱える企業が多い
- 成熟度Lv.2を満たしている企業は、5つの要素が揃ってレベルアップしている。

凡例	成功要因	課題	協創	経営	人材	組織	技術
組織成熟度 Lv3				中期経営計画にDX推進を定義			
Lv2	コンサルなどと提携計画あり		役員層の技術知識不足		DX人材を育成	業務部門への意義・目的の落とし込み	
			構想フェーズでの役員の参画		リテラシー教育を計画している	業務部門の参画	CCoEによる新技術の収集
Lv1			DX方針の強い発信・推進			新規価値創出の予算・時間の確保	
						社内の全体最適まで検討が及ばない	
	補うべき自社価値が分からない		DX方針とIT業務の関連性がわからない		DXに関連した評価軸がない	既存とDXの両輪を担っている	新技術の業務部門の理解不足
	自社価値の定義がない				専門知識の属人化		PoCで100点を求められる
	Sierやコンサルの言いなりになっている		予算ありきの要件でニーズが曲がる		獲得・育成・評価の仕組みがない	IT/業務間の価値検討の場がない	新技術を取り入れるハードルが高い
	失敗が許容されずベンダが挑戦できない				ITリテラシー不足		シーズに寄ってしまう
					必要な人材が定義されていない		外部委託中心

ii. モデルを用いた課題の分析

➤ Lv.1に満たない課題については、全社課題だけでなくIT内課題も多い

凡例 成功要因  課題	協創	経営	人材	組織	技術
経営		中期経営計画にDX推進を定義  役員層の技術知識不足  構想フェーズでの役員の参画  DX方針の強い発信・推進 			
全社	補うべき自社価値が分らない 自社価値の定義がない	DX方針とIT業務の関連性がわからない	DXに関連した評価軸がない  リテラシー教育を計画している  ITリテラシー不足	業務部門への意義・目的の落とし込み  業務部門の参画  社内の全体最適まで検討が及ばない	新技術の業務部門の理解不足
IT内	コンサルなどと提携計画あり  Sierやコンサルの言いなりになっている 失敗が許容されずベンダが挑戦できない	予算ありきの要件でニーズが曲がる	DX人材を育成  専門知識の属人化 獲得・育成・評価の仕組みがない 必要な人材が定義されていない	IT/業務間の価値検討の場がない  新規価値創出の予算・時間の確保  既存とDXの両輪を担っている	CCoEによる新技術の収集  PoCで100点を求められる 新技術を取り入れるハードルが高い シーズに寄ってしまう 外部委託中心

ii. モデルを用いた課題の分析

- **組織成熟度Lv.1で課題を抱える企業が多い**
- **Lv.1相当では、全社課題もあるがIT部内で解決すべき課題の方が多い**

DX検討の環境と方針の整備
DX人材の定義と育成



【従来のIT組織が解決すべき課題】

- ・ 価値創出のための予算と時間の確保
- ・ 自社価値の理解不足
- ・ 新技術導入の障壁の高さ
- ・ シーズン中心の要件
- ・ DX人材の定義・育成不足

DX方針の理解
ITリテラシー教育
価値検討の活性化



【全社・DX推進組織が解決すべき課題】

- ・ DX方針と全社業務の関連性が不明確
- ・ 自社価値の定義・検討不足
- ・ IT-業務間の価値検討の場の不足
- ・ 全社的なITリテラシー不足
- ・ 業務部門の新技術に関する知識不足

社内外へのDX方針の発信
経営計画への落とし込み
役員の技術理解



【エグゼクティブが解決すべき課題】

- ・ DX方針の強い発信
- ・ 経営計画にDX戦略を規定
- ・ DX構想フェーズへの参画
- ・ 役員の技術知識不足

iii. 成熟度モデルを用いた課題分析と明確化

Knowledge of Organizational Maturity Roll

組織成熟度をレベルアップさせるためのKGIおよび
KPI構築に関するフレームワーク

**Step 1**

- ・デジタルガバナンスを考慮したモデルを採用
- ・DX Readyより1つ上のLevelを目標

Step 2

- ・デジタルガバナンスとLevelを軸に課題難易度を成熟度モデルに当てはめて確認

Step 3

- ・デジタルガバナンスとRoleを軸に課題対応する部門（所有）を成熟度モデルに当てはめて確認

Step 4

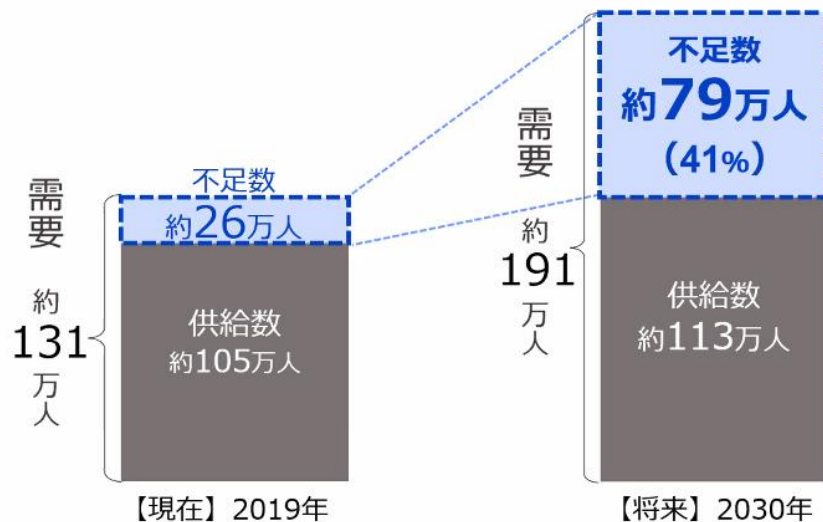
- ・自組織が取り組む課題の明確化
- ・トップからボトムまで課題対応に必要な体制構築

ii. DX推進に向けた人材定義や活用に向けた課題

日本国内のIT人材は不足傾向にある。

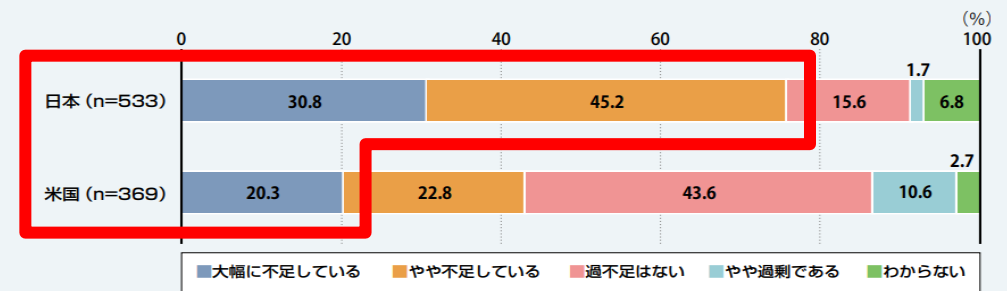
また、日本企業における事業戦略上の変革を担う人材の「量」と「質」の確保状況は、米国企業に比べて「大幅に不足している」「やや不足している」の割合が多く、DX推進において、**「変革を推進する人材の確保」と「継続的な人材の育成」が課題**であるといえる。

国内のIT人材は不足傾向

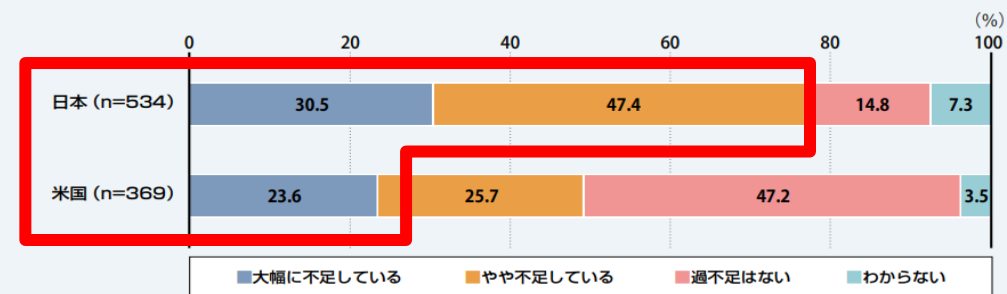


※IT人材：システム戦略や開発・構築を担うシステムコンサル、PM、ITアーキテクトなどのエンジニアを示す
出典）IT人材需給に関する調査 経済産業省より

図表31-2 事業戦略上、変革を担う人材の「量」の確保



図表31-3 事業戦略上、変革を担う人材の「質」の確保

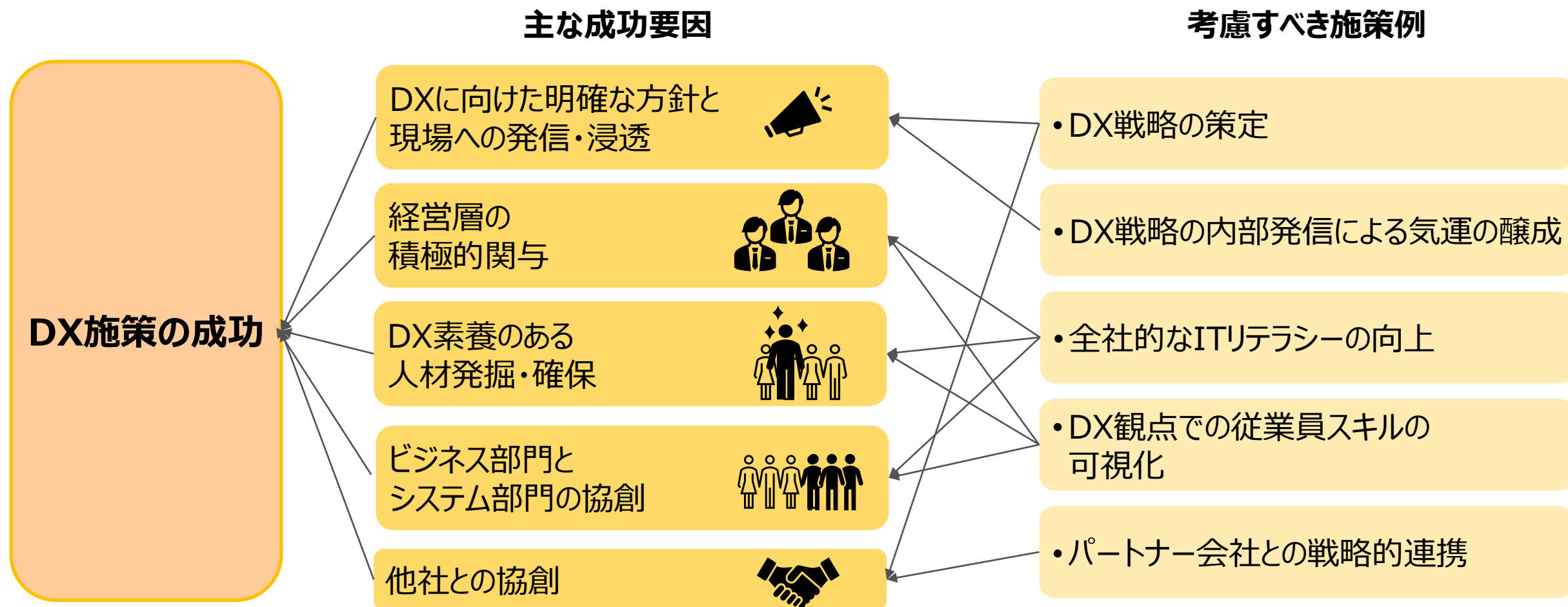


※IPA「IT人材白書」の経年凡例に準じて表記

出典) <https://www.ipa.go.jp/files/000093701.pdf>

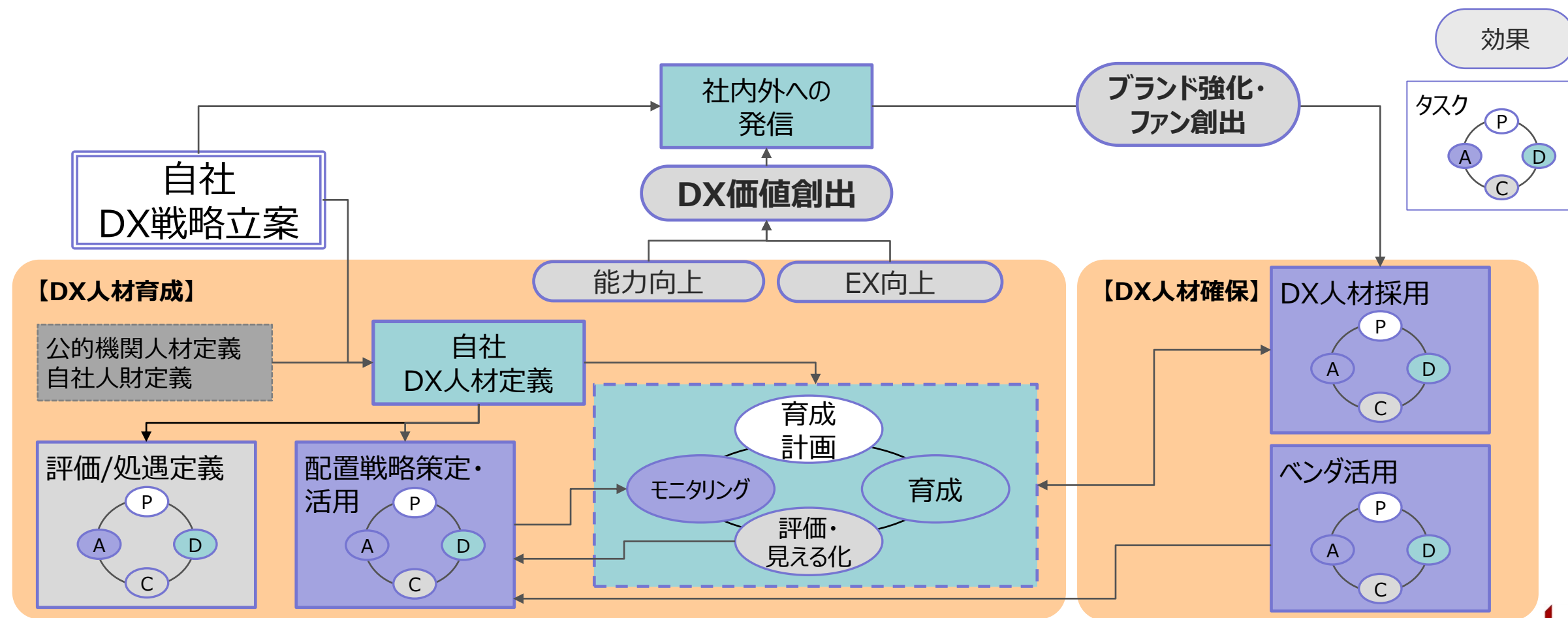
iv. 現状分析から考えられる対策

C分科会参加企業へのアンケートから、DX施策が成功している企業のうち、DX戦略と人材戦略が紐づいている企業を分析したところ、DX施策のためにはDX戦略の策定と内部浸透はもちろんのこと、人材確保と育成双方を両輪で実施していくことが必要であることがわかった。



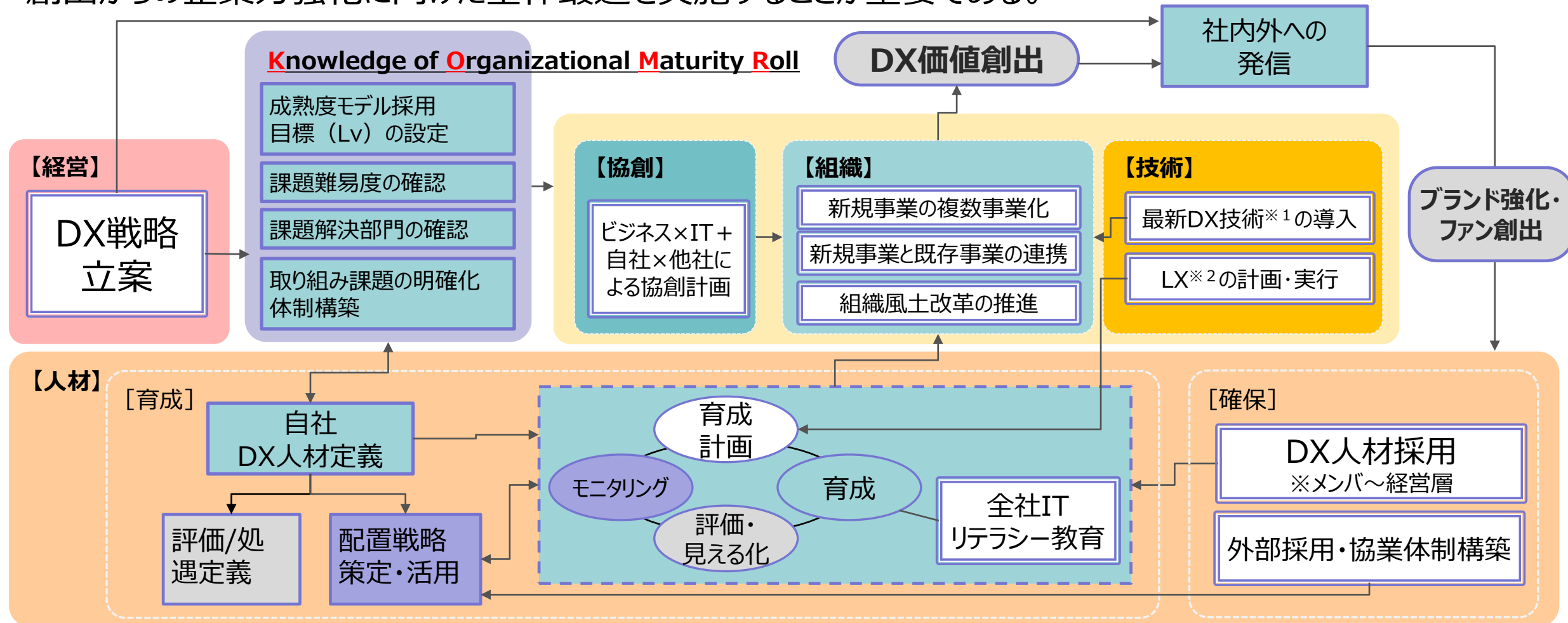
V. DX推進に向けた人材定義・活用への提言

これまでの分析結果を踏まえ、人材活用によりDX推進の価値を最大化するためには、自社のDX戦略に基づくDX人材の定義を定め、その定義を軸に育成、配置、採用活動に活かし、そこから生み出される効果を連関するサイクルを回し続けていくことが重要である。



DX推進に向けた組織と人材定義・活用への提言

成熟度モデルLv3達成要素とKOMRを取り入れることにより、DX戦略を起点とした人材育成、配置、採用活動、社内外の協創、最新技術の導入のサイクル実施できる。さらに価値ある事業を生み出し、DX価値創出からの企業力強化に向けた全体最適を実施することが重要である。



2021年度 ビジネスプロセス研究会テーマ

コロナ禍の制約条件、要求事項を鑑み

経営との接点
ちゃんとできてる？

A 成果を出すた
めのプロセスデザイン

経営が被る恩恵
投資対効果
何を求めて、誰がどんなス
ピードでやるか？

どんなスキル、
役割が必要？

C メンバーと組織
の成熟度

基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

目標は明確？
役割が明確？

B 全方位の意思
統一と合意形成

2022年度も超上流工程の研究を深めます
リモートとリアルのハイブリット

ご参加ください。