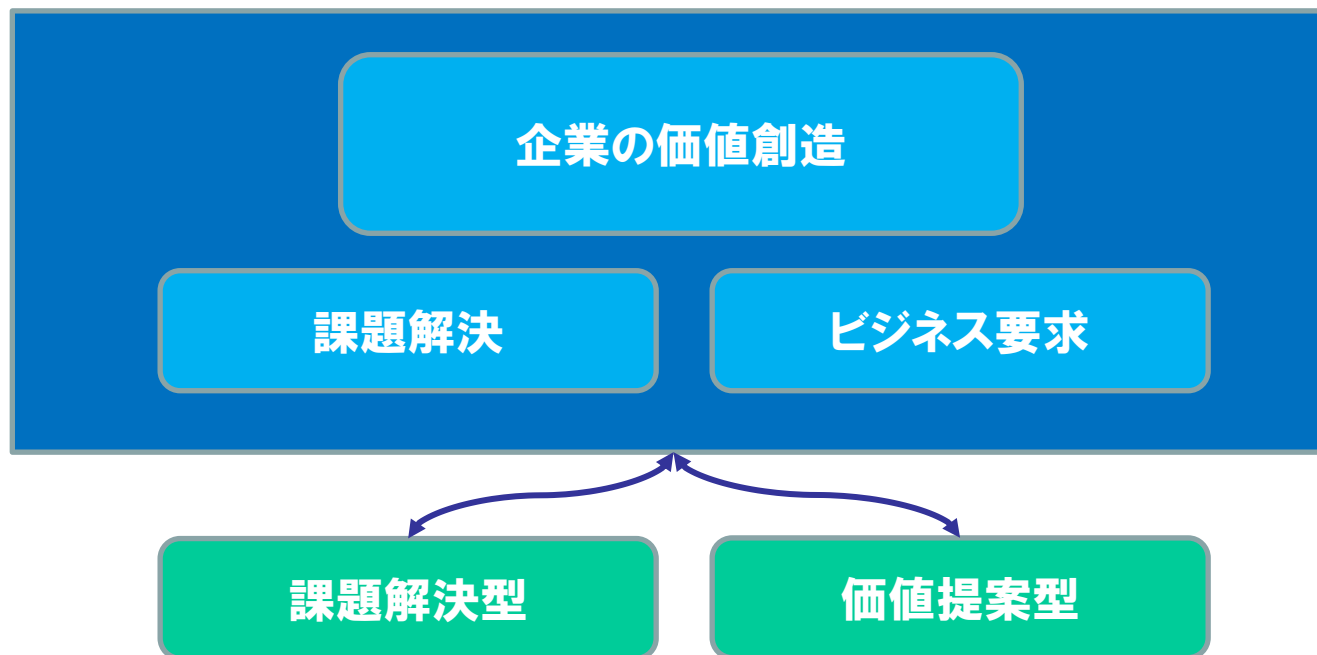

2022年度 ビジネスプロセス研究会

研究テーマ： DX推進のカギ 課題解決型と価値提案型アプローチ

価値を創造するためには、課題解決で実現できるか、ビジネス要求を分析して実現するか？
超上流工程において価値創造を実現するには課題解決型か、価値提案型か？
直面している問題を重要課題と捉えて取り組んでいませんか？
取組の順番、ゴールは明確ですか？

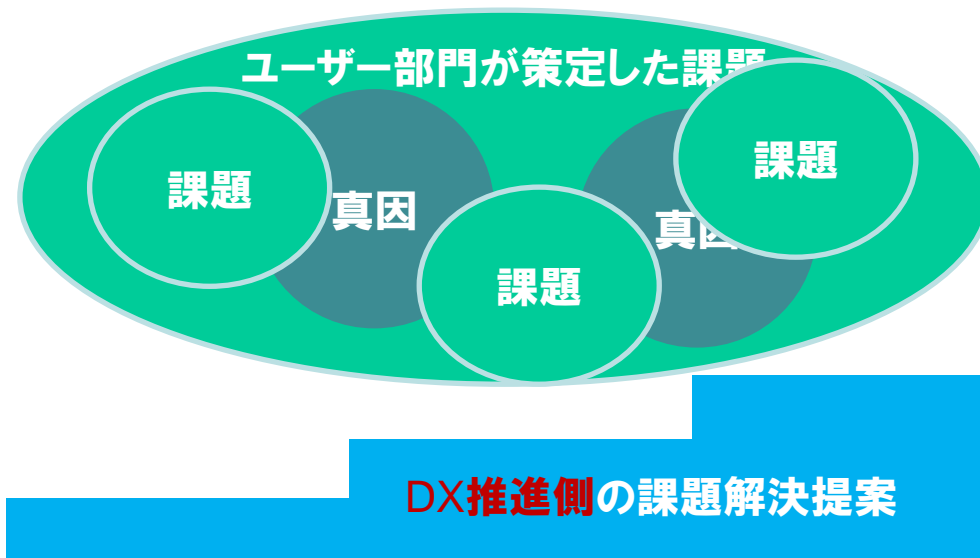


課題解決型と価値提案型アプローチ



課題解決型

1. ユーザー部門が課題を策定して解決策の方針をDX推進組織やIS部門に提示
2. DX推進組織やIS部門が課題解決するソリューションを提案
 - ・部門での部分的な課題を提示する傾向
 - ・問題の原因分析が不十分で課題を策定？


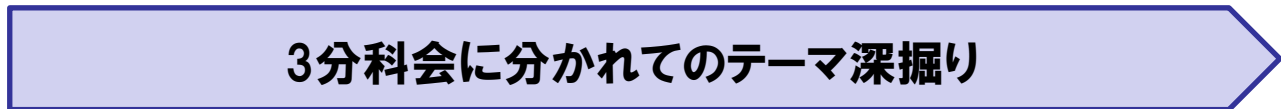


価値提案型

1. ユーザー部門が策定した課題を確かめる
2. 部門をまたがった視野から真因を探る
3. 全体最適に向けた課題の策定、優先順位
4. 費用対効果、ステッププランを提案
 - ・事業部門内での上申、予算化資料作成
 - ・プロジェクトに必要なリソース策定

2022年度 活動サマリ

- 25社26名が参加
- 対面を基本にZoomとのハイブリッド

6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
▽ オリエン テーション	▽ 毎月定例会を開催	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽	▽ 成果発表	
										
				▽ 分科会テーマ決定						

2022年 ビジネスプロセス研究会分科会活動

人材戦略とステークホルダー戦略

- 経営や関係組織のステークホルダーを特定して合意形成の合理化
- DX人材戦略を立案し部門間合意形成を高度化

A分科会
合意形成の合理化と高度化

スピードに係る要求と変化要素 (人、プロセス、テクノロジー、 経営との合意形成、KPI、KGI)

- スピードの加減に焦点を当て
- 成果を得るまでのスピード
- 活動の細分化によるスピード
- 予実、予測など管理スピード
- どの要素で減速、加速？

C分科会
DX推進スピードを
可視化する方法

基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

課題解決を価値創造に 変化させるプロセスの 分岐点

- 課題解決型からの脱却
- DX推進組織としての価値とは？

B分科会
DX推進組織が価値を創造するには

A分科会

2022年 ビジネスプロセス研究会分科会活動

人材戦略とステークホルダー戦略

- 経営や関係組織のステークホルダーを特定して合意形成の合理化
- DX人材戦略を立案し部門間合意形成を高度化

A分科会
合意形成の合理化と高度化

スピードに係る要求と変化要素 (人、プロセス、テクノロジー、 経営との合意形成、KPI、KGI)

- スピードの加減に焦点を当て
- 成果を得るまでのスピード
- 活動の細分化によるスピード
- 予実、予測など管理スピード
- どの要素で減速、加速？

C分科会
DX推進スピードを
可視化する方法

基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

課題解決を価値創造に 変化させるプロセスの 分岐点

- 課題解決型からの脱却
- DX推進組織としての価値とは？

B分科会
DX推進組織が価値を創造するには

A分科会のテーマのブレイクダウン

ポイント:

超上流での価値創造(≠課題解決)のために、
決められないことを決めるためには何をする必要があるのか。

- 合理化

- 経営や関係組織のステークホルダーを特定して合意形成の合理化

- 高度化

- DX人材戦略を立案し部門間合意形成を高度化

A分科会 研究テーマのブレイクダウン

研究会参加企業の 経験

事例

事例

事例

事例

事例

事例

事例

価値創造のための合意形成につなげる3つの柱が重要だと考えた。

基準の可視化の柱

人材戦略の柱

ステークホルダー戦略の柱

A分科会の目的

価値創造のための
合意形成

それぞれの柱ごとにチームをつくり、
チーム内議論し、成果をまとめた。

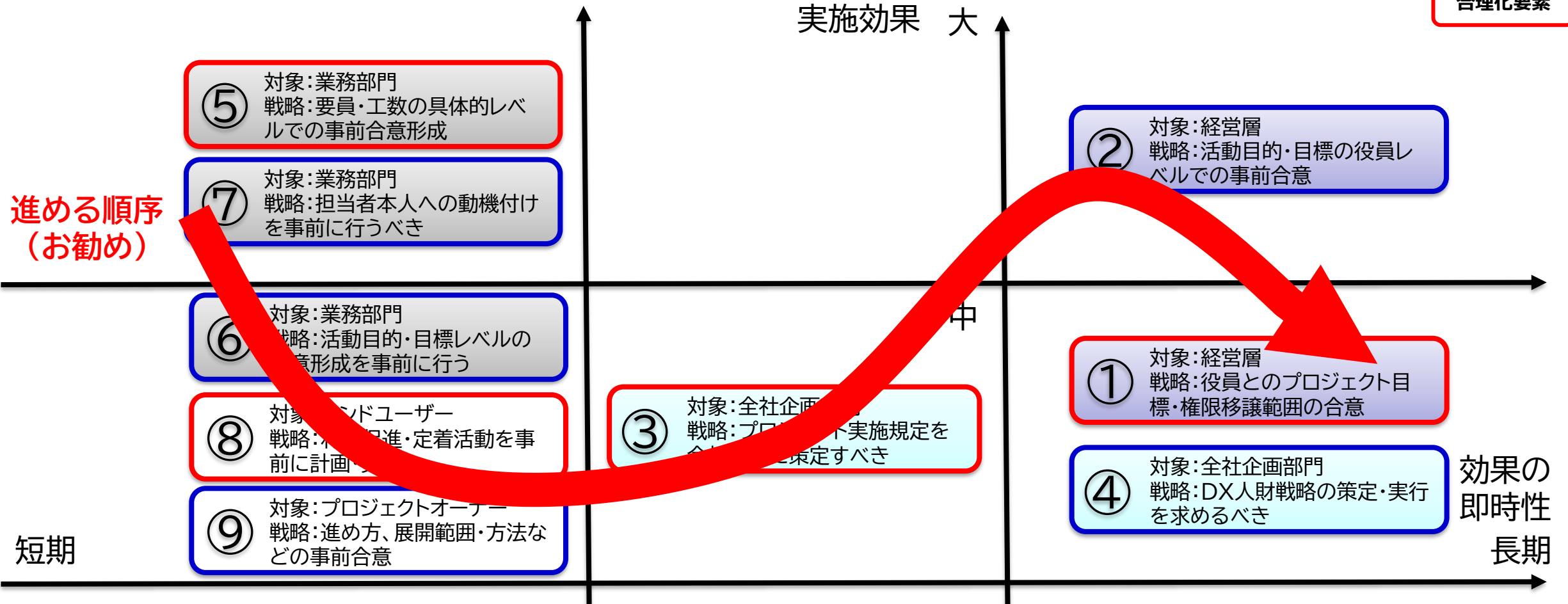
③ 基準の可視化の柱とその判断ポイント

What = 意思決定基準 (何を基準にすべきなのか)	Why (どうしてその基準とすべきなのか)	How = 具体的な判断ポイント (どのくらいの難易度や厳格さを持つ基準を設定すべきなのか)
現行業務や類似サービスについての現状の可視化	新施策の効果や実現可能性を見極めるため	可視化ができていないか、あるいはできる見込みがある計画となっているのか
ステークホルダーの特定と協力	後工程での手戻りを防止するため	検討段階で特定と協力依頼ができていないか
部署ごとのルールや責任定義	役割の曖昧さを残さないため	施策検討する際の役割/責任分担は明確か、意思決定者の判断基準は明確か
施策のゴール(KPI等)設定	何を指すかの目標値を定量化し、達成度合いを評価できるようにするため	測定可能で実現可能な目標値を、時期とともに設定しているか、設定内容が妥当か
施策に取り組む必要性の浸透	意義の理解・モチベーションアップのため	施策の意義を全員が理解する研修等を実施しているか、それを測定するアンケートやテストを実施しているか
全社方針・DXの方向性の策定	意見のベクトルを合わせるため	意見衝突時の指針となるレベルの全社方針等が周知されているか、設定内容が妥当か
段階的な導入計画	一気にやろうとすると失敗するため	スモールスタートとなる計画となっているか、失敗時に中断できるチェックポイントが設けられているか
プロトタイプやPoCの実施	目に見えるものでイメージを高めるため	目に見えるものでユーザー検証する工程を設けているか
ステークホルダーキーマンの参画	合意を得やすくするため	各組織のキーマンの参画と意見交換はできているか、特に反対意見について抽出できているか
ステークホルダーの当事者意識	施策を推進するため	施策推進にかかわるメンバーの動機づけができていないか(待遇、報酬、キャリア、稼働時間…など)

ステークホルダー戦略の進め方

高度化要素

合理化要素



提言

- 実施順序としては効果が高く、即時性のあるものから開始し、長期的に効果創出するものに移行していくべし
- 個々のプロジェクトで動いている業務部門やエンドユーザーへの働き掛けから始め、全社企画部門や経営層への働き掛けに移るべし

価値創造のための合意形成につながる人材戦略

施策を実施する側

経営層

企画推進
(含情況)

人事部門

業務部門
ユーザー

- ①自己認識&働きかけ
- ②他部門の自己認識
- ③企画推進側の行動変容
- ④予算不要な行動変容
- ⑤予算や労力が必要な行動
- ⑥最終的な目標
(全社員のスキル底上げ&当事者意識)

施策の対象となる側

経営層

- ◆認識を持つ(課題)
- ・新規ビジネスは打率が低い
- ・最上位目標が売上/利益の場合「挑戦」が難しくなる

企画推進
(含情況)

- ◆適切な課題設定
- ・規模が大きく抽象的な目標ほど失敗しやすいので小さな目標に落とし込み、方向性の修正を行えるようにする

人事部門

- ◆評価制度の見直し
- ・コンピテンシーの整備
- ・ITリテラシー要素の組み込み

業務部門
ユーザー

- ◆全社員に資格を取らせる
- ・全体を底上げしないと、スキルが低い部門やユーザーがボトルネックとなる

- ◆双方向の意思疎通の確保
- ・指示されるだけの関係だと経営層の巻き込みは難しい
- ・役員向けのプレゼンスキル

- ◆認識を持つ
- ・システムの「運用」まで理解できていないことが多い
- ・他部門に働き掛けないと何も動かない

- ◆リソース確保
- ・専従にしてもらう、専従が難しければ担当業務の量を減らしてもらうなどの調整を行う

- ◆密なコミュニケーション
- ・業務内容のヒアリング★
- ・キーパーソンを教育して横展開してもらう

◆相互交流(リバーシメンターや情シス・業務)

- ◆人材育成の難しさ
- ・求める人材はすぐに育てることはできないことを伝え、長期的な教育制度の必要性を伝える

- ◆マネジメント研修
- ・苦勞して獲得した人材も適切にマネジメントしないと十分なパフォーマンスが発揮できない

- ◆認識を持つ
- ・スキルを持った人材は少なくリソース不足で失敗する例が非常に多い

- ◆要員確保の働きかけ
- ◆継続的な研修の実施
- ・一過性のeラーニングなどでは定着しない

- ◆声を上げ続ける
- ・変える必要があることについて発信し続けられれば、知ってもらえる可能性がある(発信しなければ絶対に知ってもらえない)

- ◆当事者意識を持ち要求を具体的に提示(業務要求の背後にある業務フローを明確に伝える、要求の優先順位を伝える)

- ◆担務に組み込んでもらう
- ・必要なことを「業務」としてやれるように調整する

- ◆認識を持つ(業務要求)
- ・現状のタスクを過大評価しがち
- ・業務要求の具体性は不足しがち
- ・現在の業務フローを前提とした要求になりがち



人材戦略

ステークホルダー戦略

神戸開催

基準の可視化

テーマ

事例研究から見えた3つの柱

価値創造への合意形成

2022年のビジネスプロセス研究会では、「基本構想策定・システム化企画・価値創造のために」を中心に3つのテーマで議論した。A分科会では「合意形成の合理化と高度化」の観点で検討を重ねた。中でも、超上流の意思決定における価値、すなわち、決められないことを決めるための道筋を重点的に模索した。

基準を可視化

What = 意思決定基準 (何を基準にすべきなのか)	Why (どうしてその基準とすべきなのか)	How = 具体的な判断ポイント (どのくらいの難易度や厳格さを持つ基準を設定すべきなのか)
現行業務や類似サービスについての現状の可視化	新施策の効果や実現可能性を見極めるため	可視化ができていないか、あるいはできる見込みがある計画となっているか
ステークホルダーの特定と協力	後工程での手戻りを防止するため	検討段階で特定と協力依頼ができていないか
部署ごとのロールや責任定義	役割の曖昧さを残さないため	施策検討する際の役割/責任分担は明確か、意思決定者の判断基準は明確か
施策のゴール(KPI等)設定	何を指すかの目標値を定量化し、達成度合いを評価できるようにするため	測定可能で実現可能な目標値を、時期とともに設定しているか、設定内容が妥当か
施策に取り組む必要性の浸透	意義の理解・モチベーションアップのため	施策の意義を全員が理解する研修等を実施しているか、それを測定するアンケートやテストを実施しているか
全社方針・DXの方向性の策定	意見のベクトルを合わせるため	意見衝突時の指針となるレベルの全社方針等が周知されているか、設定内容が妥当か
段階的な導入計画	一気にやろうとすると失敗するため	スモールスタートとなる計画となっているか、失敗時に中断できるチェックポイントが設けられているか
プロトタイプやPoCの実施	目に見えるものでイメージを高めるため	目に見えるものでユーザー検証する工程を設けているか
ステークホルダーキーマンの参画	合意を得やすくするため	各組織のキーマンの参画と意見交換はできているか、特に反対意見について抽出できているか
ステークホルダーの当事者意識	施策を推進するため	施策推進にかかわるメンバーの動機づけができていないか(待遇、報酬、キャリア、稼働時間...など)

「高度化」「合理化」とは。「課題解決」と「価値創造」の違いとは。チーム別の検討が始まった当初、まるで先が見えない議論にメンバーは皆不安だった。どの企業も何故同じような失敗を重ねるのか。事例研究を重ねる中で、企画の立ち上げ時点、あるいは、企画立ち上げ前の教育が重要であることが見えてきた。

・関係するステークホルダーの洗い出しを最初に行う
 ↓ 洗出しが難しい場合、広範囲にアンケートやヒアリングをして炙り出す
 ・ステークホルダーの役割(責任・遂行・承認など)を明確にし、常にアップデートする
 ↓ 誰が何をすべきか不明確な状況を作らない

・なぜその施策が必要なのかをトップダウンで示し、ベクトルを合わせる
 ↓ 関係各所に検討に必要な工数、稼働を確保してもらう
 (普段の業務+αでやるのではなく、やらなくてよいこともセットで提示する)
 ・施策のKPI/KGI等の明確な目標を設定し、可能な限り現場レベルの目標に落とし込む
 ↓ 達成すべき目標を設定することによるメンバーへの動機づけ
 ・検討を進める中でスモールスタート/PoC「モックアップ」プロトタイプ等を活用
 ↓ 実現性の確認とともに、動くものを見せて現場メンバーを巻き込み当事者意識の醸成

「高度化」「合理化」とは。「課題解決」と「価値創造」の違いとは。チーム別の検討が始まった当初、まるで先が見えない議論にメンバーは皆不安だった。どの企業も何故同じような失敗を重ねるのか。事例研究を重ねる中で、企画の立ち上げ時点、あるいは、企画立ち上げ前の教育が重要であることが見えてきた。

・関係するステークホルダーの洗い出しを最初に行う
 ↓ 洗出しが難しい場合、広範囲にアンケートやヒアリングをして炙り出す
 ・ステークホルダーの役割(責任・遂行・承認など)を明確にし、常にアップデートする
 ↓ 誰が何をすべきか不明確な状況を作らない

2月10日は、会議室にて開催。残念ながらチーム全員参加とはならなかったが、長時間、密な議論を交わすことで4月に向けた追い込みを行うことができた。

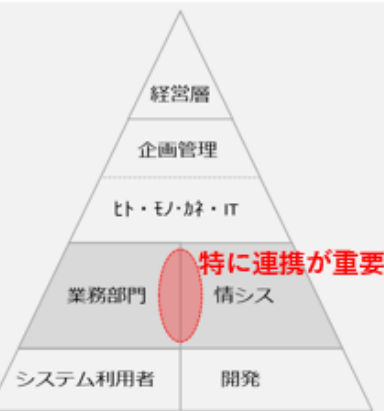
2月10日神戸開催
 会議の後は三宮駅前に場所を移して議論を続けた。神戸牛には手が届かなかったが、四国の魚介類に舌鼓を打ちながら、メンバーの生の事例を題材にした議論を行うことができた。

ステークホルダー戦略 5つの類型

- ① 経営層**
 1 企画立案局面
 役員レベルでプロジェクト達成を目標設定、権限移譲など必要な措置を合意しておくべき
 活動目的・目標などを事前に役員間での議論、事前に合意するよう求めるべき
- ② 企画管理**
 1 定期的な活動
 基準に応じたプロジェクト実施規定等を設けるよう求めるべき
 DX人材育成戦略を策定・実行すべき
- ③ PJ責任者**
 1 事業計画局面
 進め方、展開範囲・方法などを事前に合意するべき
- ④ 業務部門**
 1 PoC計画局面
 要員・工数確保は事前に具体的なレベルで合意形成するべき
 活動目的・目標についての説明を事前に行うべき
- ⑤ ユーザ**
 1 PoC計画局面
 利用促進や定着活動を事前に計画、実施するべき
 担当者にとって重要な業務である事を周知し、協力体制を築いておくべき

人材戦略

業務とシステムの相互理解がカギ



相互理解がないままシステム開発が進むと、本来目指すべき価値に気づくことができない。システム部門がユーザーの具体的なシステム利用状況を把握し、業務部門がシステム化すべき事項の優先順位を適切に提示することができれば、判断すべき事項が明確になり、価値創造に近づく。

B分科会

2022年 ビジネスプロセス研究会分科会活動

人材戦略とステークホルダー戦略

- 経営や関係組織のステークホルダーを特定して合意形成の合理化
- DX人材戦略を立案し部門間合意形成を高度化

A分科会
合意形成の合理化と高度化

スピードに係る要求と変化要素 (人、プロセス、テクノロジー、 経営との合意形成、KPI、KGI)

- スピードの加減に焦点を当て
- 成果を得るまでのスピード
- 活動の細分化によるスピード
- 予実、予測など管理スピード
- どの要素で減速、加速？

C分科会
DX推進スピードを
可視化する方法

基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

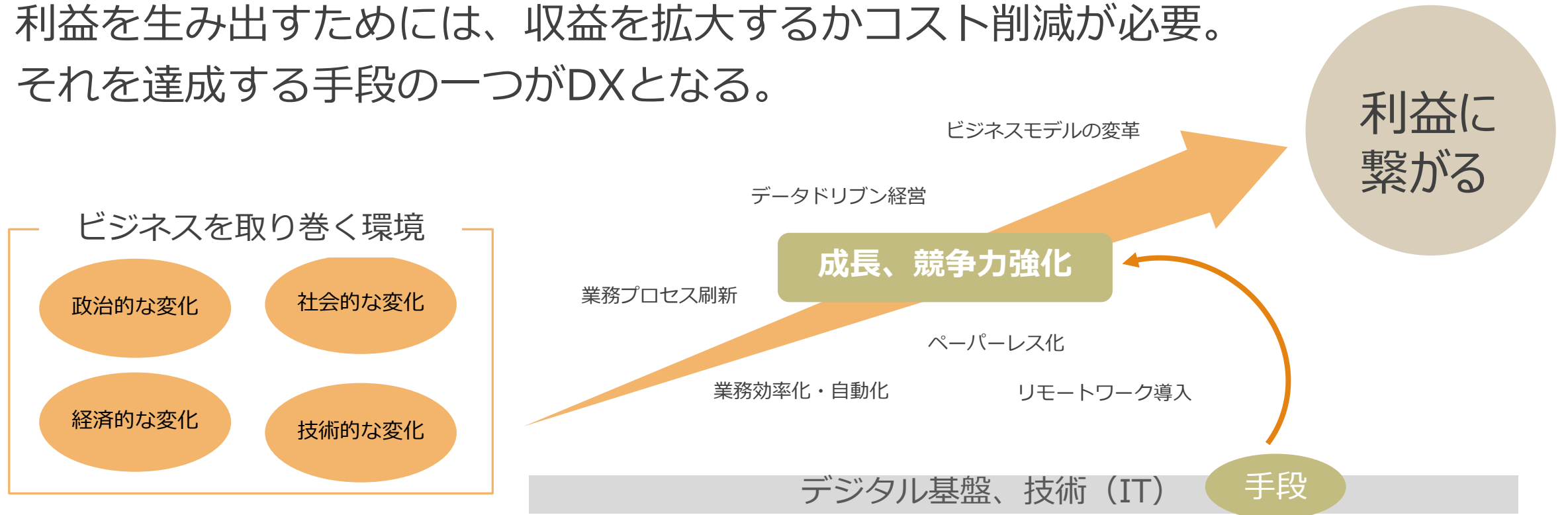
B分科会
DX推進組織が価値を創造するには

課題解決を価値創造に 変化させるプロセスの 分岐点

- 課題解決型からの脱却
- DX推進組織としての価値とは？

なぜDXが必要か？

変化し続けるビジネス環境の中で、企業は利益を生み出すことが必要。
利益を生み出すためには、収益を拡大するかコスト削減が必要。
それを達成する手段の一つがDXとなる。



デジタル技術を活用した変革により競争上の優位性と、より良い業務執行体制を確立

D X 推進のヒント

前提整理を踏まえ価値創造に関する意見交換を行った結果、D X 推進におけるいくつかのヒントを得た。

価値創造
とは？
－意見－

① 「規模」に関する意見

- 経営インパクト（財務の視点）が大きいもの、あるいは企業にとって得られる価値（＝収益性）が高いものが価値創造に該当する。
- 規模の小さなものは、デジタル技術を適用するものであっても、価値創造とは言いづらい。
- D X の実現に向けたシステム基盤の整備（課題解決の要素が強いもの）も、価値創造プロセスの一環といえる。

② 「新規性」に関する意見

- 従来にはない、新たなビジネスや業務が該当する。
- 市場で顕在化していない潜在的なニーズを掘り起こし、新たな製品・サービスを提供することである。
- 既存・既知の課題であっても、その中で新しい価値を提案できれば価値創造といえる。

示唆

- **経営インパクト（財務、収益性）の大きな取組みが「価値創造」**であり、小さな取組みは課題解決と認識されるケースがある。
- 自社がターゲットとする市場セグメントに対するD X 施策の中でも、**高い収益性が見込める取組み**こそがD X である。
- **課題解決の施策でも価値創造の一環**とされることがある。

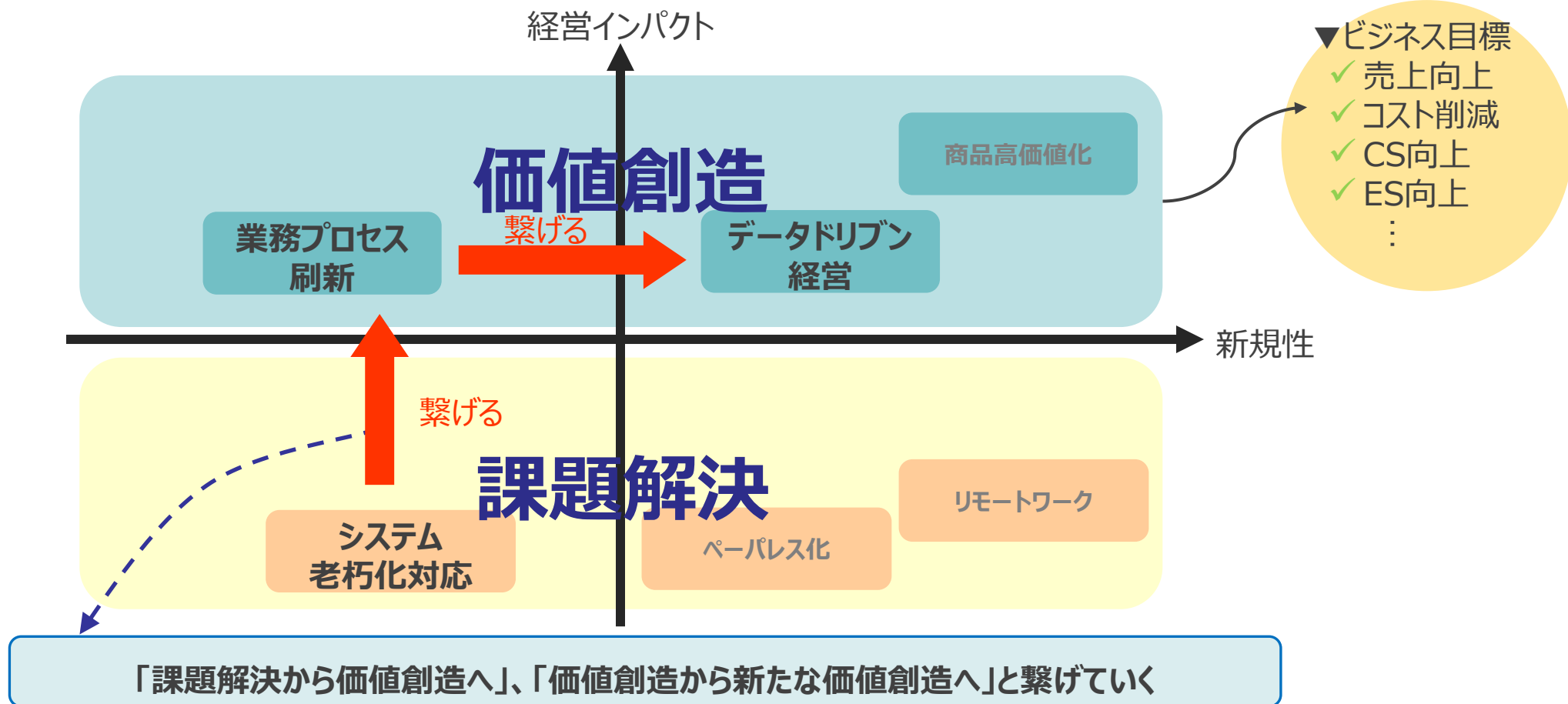
- 自社にとっての**新しい取組みが「価値創造」と認識される**。
- 価値創造に通じる新しい取組みは、市場ニーズだけではなく、現場取組みの中からでも生み出される場合がある。
- 何をもち「新しい」と判断するかは、企業の現況や認識によって異なるため、**自社のビジネス戦略や市場動向等から複合的に「新規性」を判断**する必要がある。

DX推進の
ヒント

- ✓ D X 推進の現況は「**経営インパクト**」と「**新規性**」を評価基準に、「**自社**」と「**市場**」の観点から確認することができる。
- ✓ 現時点のD X 推進状況を明らかにすることで、**どのような取組みが不足しているかを確認**することができる。
例：小さな取組みしかできていない、自社のねらいと市場ニーズへのアプローチにギャップがある など

DX推進へのシフト

DXの現況分析後は、さらなるDX推進のための「シフト」を検討し、ビジネス目標の達成につなげることが重要である。各施策はマッピングした位置にとどめるのではなく、価値創造のプロセスにつなげていくことが大切である。なお、取組みの推進においては実行するための「組織」が必要となるため、次項で整理を行っていく。



組織論 DX推進組織の3つの形…独立型/横断型/コンサル型

- 会社におけるDX推進組織の位置付けについて、独立型/横断型/コンサル型の3形態が考えられる。
- 各形態に絶対的な優劣はないが、それぞれの特徴を比較・検討する。

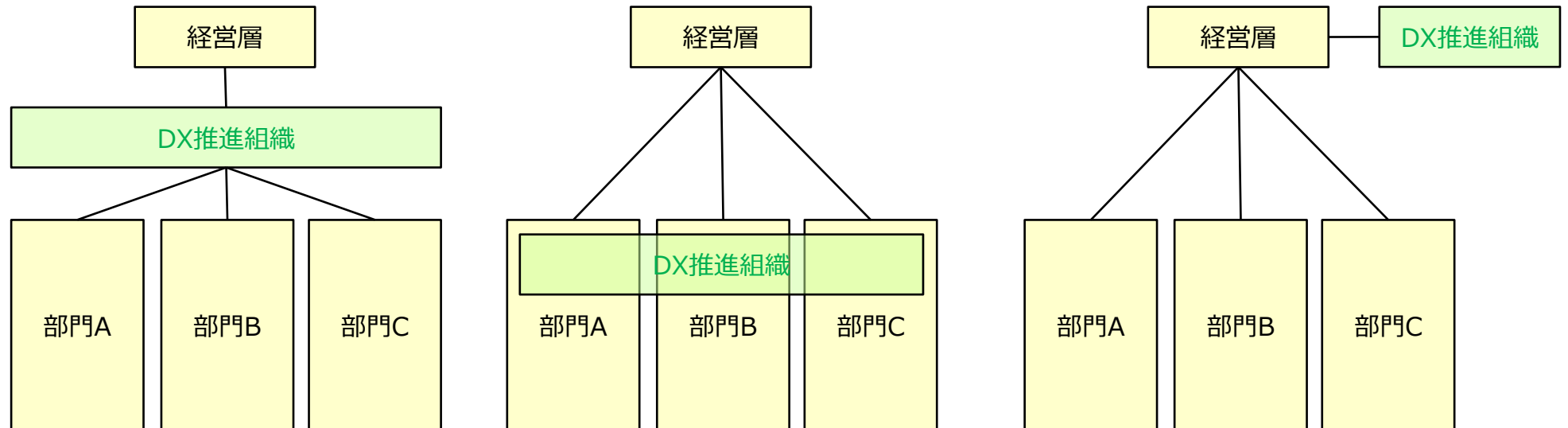
(項目)	【1】 独立型	【2】 横断型	【3】 コンサル型
組織内の位置	「経営層」と「各部門」との中間に設置	「各部門」に横断的に設置	「縦ライン」以外に独立して設置 →監査役・会計監査人のイメージ
経営層との関係	業務の執行機関	業務の執行機関	第三者的観点から助言・コンサルをする
設置難易度	低 →既存部門との調整は不要。	中～高 →既存部門との調整・理解が必要。	低 →既存部門との調整は不要。
総括権限	なし～あり →考え次第で如何様にもなる。そういう意味では柔軟性がある。	あり →ただし自分の出身・兼務部門に限定される可能性あり。	なし →経営層や各部門へのコンサル・助言がメイン。
執行可能な予算	小～大（平均：中） →同上	中～大 →既存部門の予算と共通的に使用可能な予算あり。ただし、執行対象は自分の出身・兼務部門に限定される可能性あり。	なし～小
要員	小～大（平均：中） →自薦・他薦・人事異動なんでもあり	大 →兼務を活用するなどすれば、既存部門からも一定数をアサインできる可能性あり。頭数は揃うと思われる。	小 →特性上、多すぎると逆効果。少数精鋭が望ましいのでは。

組織論 DX推進組織の3つの形…独立型/横断型/コンサル型

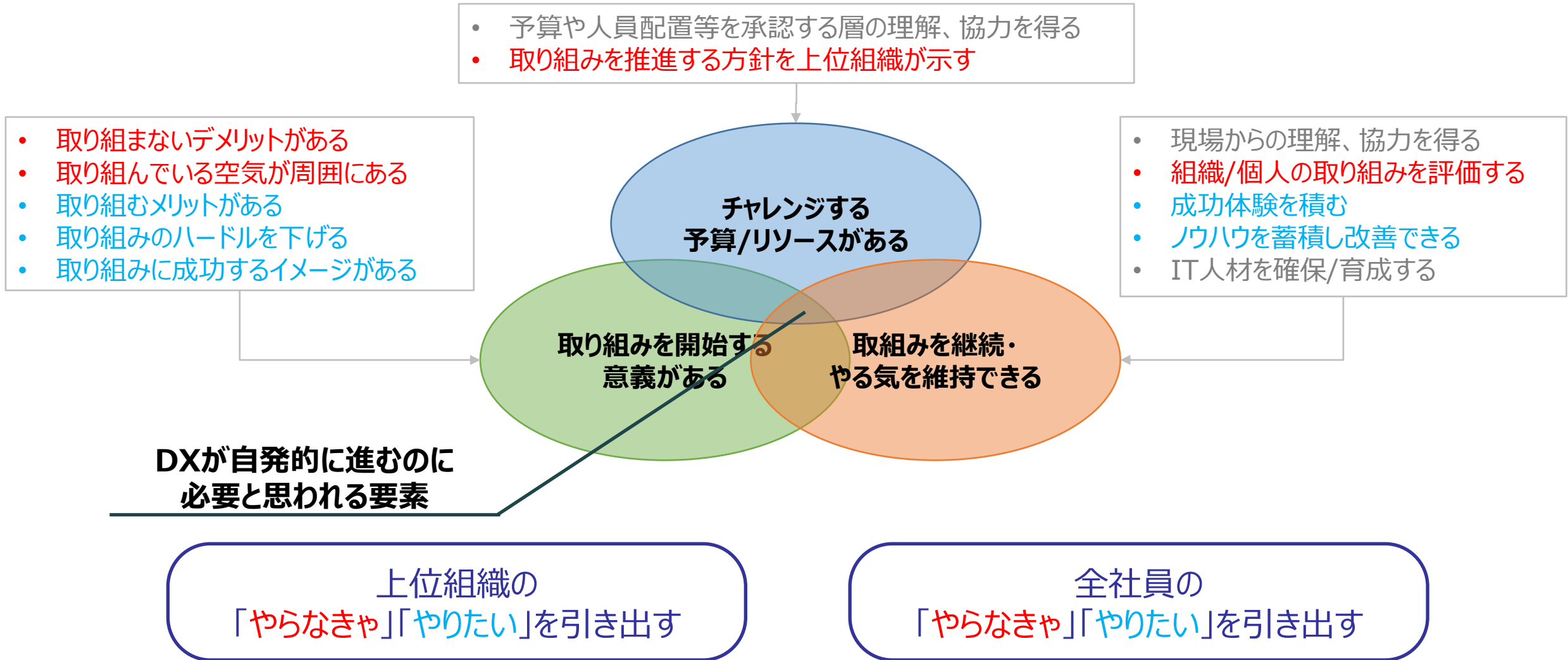
- 会社におけるDX推進組織の位置付けについて、独立型/横断型/コンサル型の3形態を比較・検討する。

(項目)	【1】 独立型	【2】 横断型	【3】 コンサル型
組織内の位置	「経営層」と「各部門」との中間に設置	「各部門」に横断的に設置	「縦ライン」以外に独立して設置
経営層との関係	業務の執行機関	業務の執行機関	第三者的観点から助言・コンサルをする
設置難易度	低	中～高	低
総括権限	なし～あり	あり	なし
執行可能な予算	小～大 (平均：中)	中～大	なし～小
要員	小～大 (平均：中)	大	小

(組織形態の例)

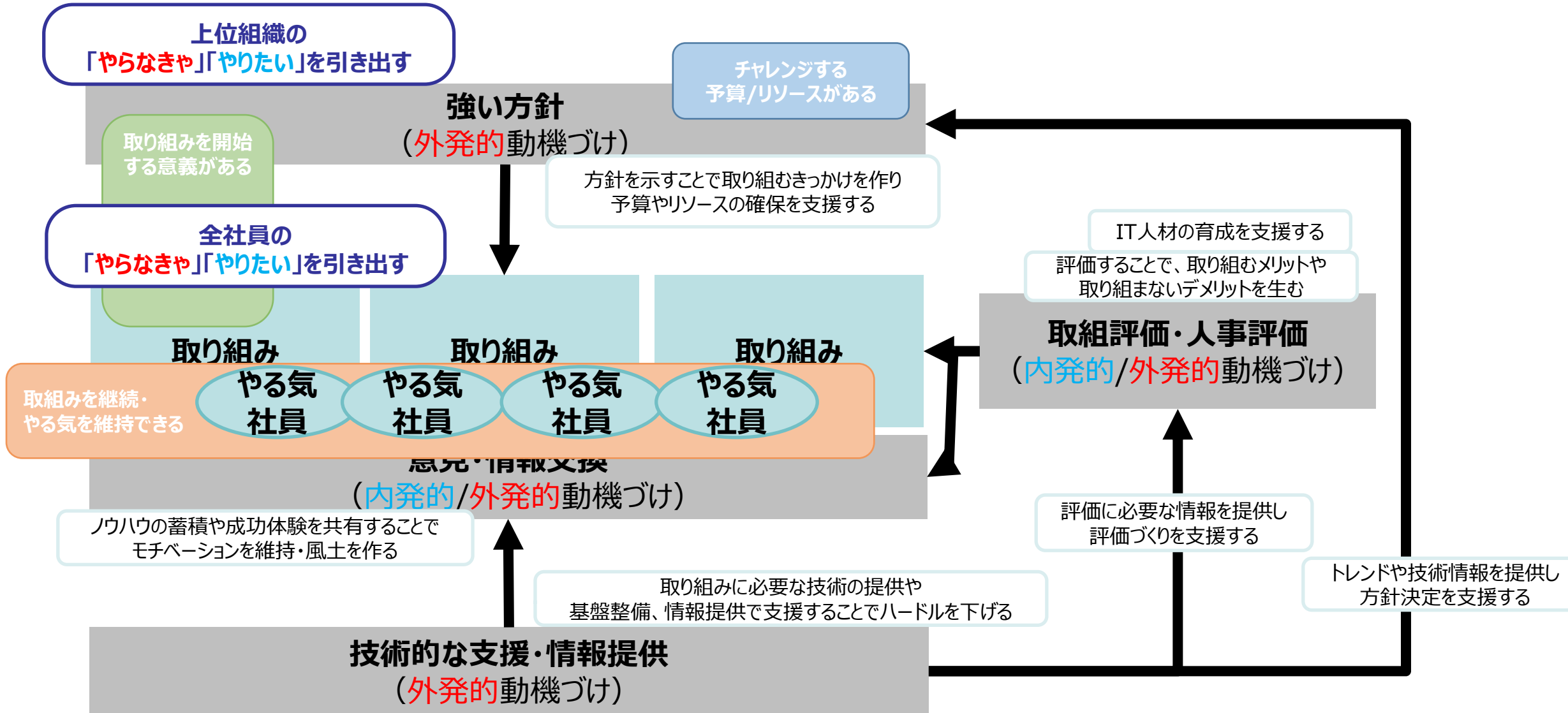


DXが自発的に進むには



要素を満たすための取り組み

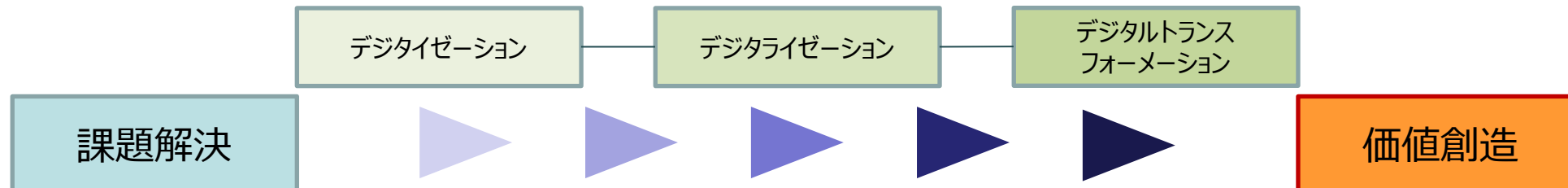
「やらなきゃ・やりたい」を引き出すための取り組みの例



価値創造のためのDX推進

デジタル技術の更なる活用による変革(DX)を目指し、それぞれの組織が以下の機能を保有し、DX分析を行いながら、課題解決から価値創造へと段階的にシフトしていくことが、価値創造につながる。

機能	取り組み
<u>経営</u> ：デジタル社会のビジョン構築	経営視点のDXの理解、ビジョンの提示
<u>管理</u> ：デジタル人材育成、規則の整理	DX推進メンバーに対するインセンティブをはじめとした人事的な社内ルールの整備、運用
<u>事業</u> ：新規事業/新サービスの創造	新規事業・新サービスなどの理解と達成に向けた推進および管理
<u>技術</u> ：デジタル基盤構築 アーキテクチャ構想	既存IT、インフラの統制とともにDXに関連するインフラの支援
<u>開発/IT</u> ：アジャイル/PoC開発力、プロセス改善	DX推進に向けたPOCの実施などの推進、支援



C分科会

2022年 ビジネスプロセス研究会分科会活動

人材戦略とステークホルダー戦略

- 経営や関係組織のステークホルダーを特定して合意形成の合理化
- DX人材戦略を立案し部門間合意形成を高度化

A分科会
合意形成の合理化と高度化

スピードに係る要求と変化要素 (人、プロセス、テクノロジー、 経営との合意形成、KPI、KGI)

- スピードの加減に焦点を当て
- 成果を得るまでのスピード
- 活動の細分化によるスピード
- 予実、予測など管理スピード
- どの要素で減速、加速？

C分科会
DX推進スピードを
可視化する方法

基本構想策定
システム化企画
価値創造
のために

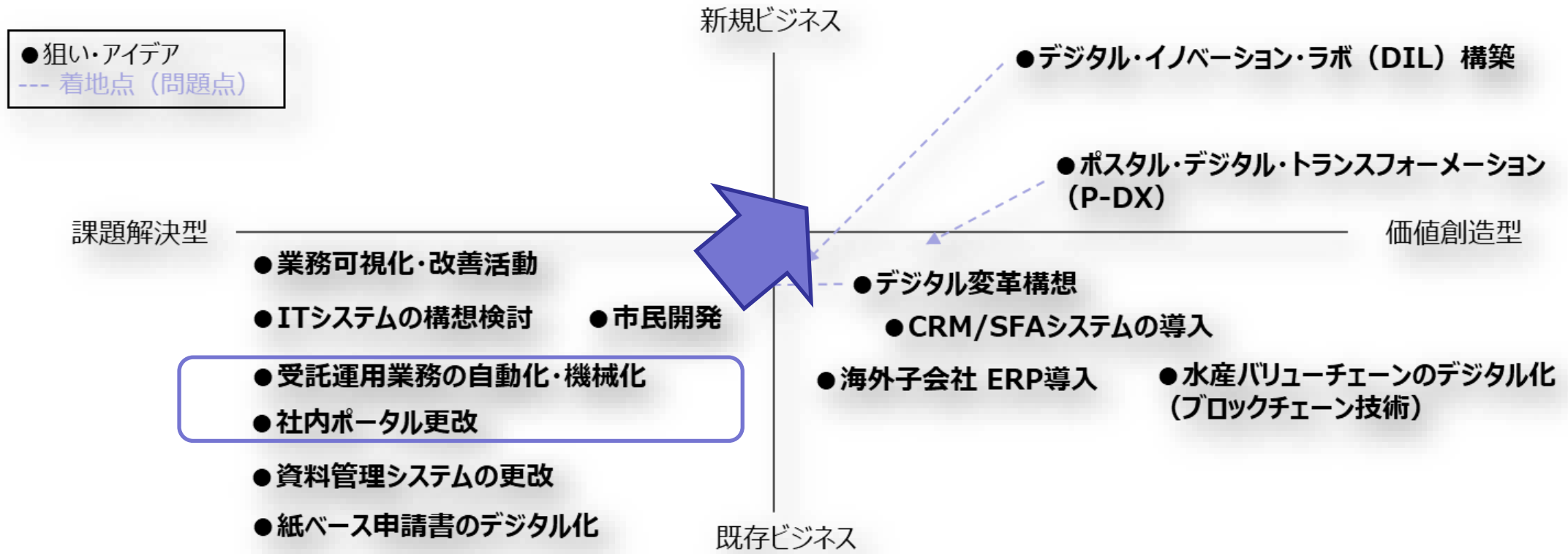
課題解決を価値創造に 変化させるプロセスの 分岐点

- 課題解決型からの脱却
- DX推進組織としての価値とは？

B分科会
DX推進組織が価値を創造するには

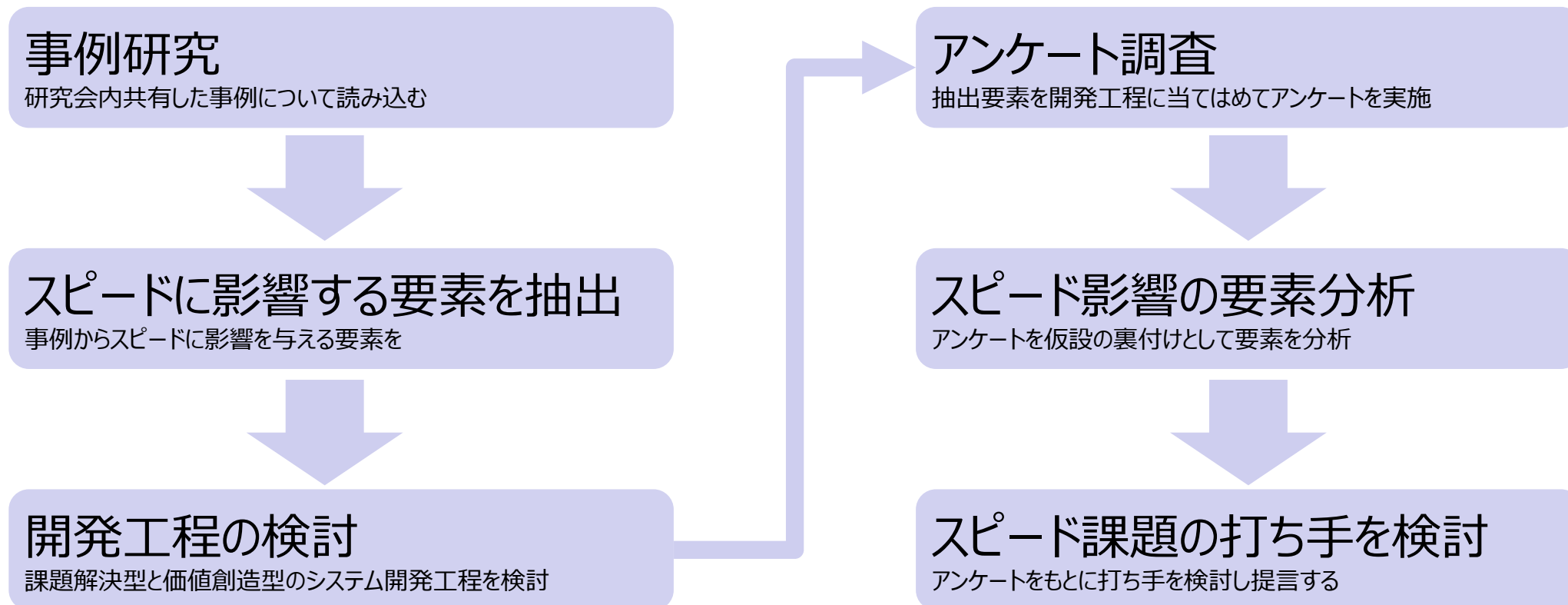
2. C分科会のテーマアップ

プロジェクトの着想と着地点の乖離にスピードがどのような影響を与えているのか。課題解決型から価値創造型、既存ビジネスから新規ビジネスへシフトするためには、スピードという観点から何が必要なのか検討する。



C分科会の進め方と成果物

研究方法としては、研究会内で共有された事例からスピードに影響を与える要素を仮設し、打ち手を検討した。また、研究会内でアンケートを実施して、打ち手の参考とした。

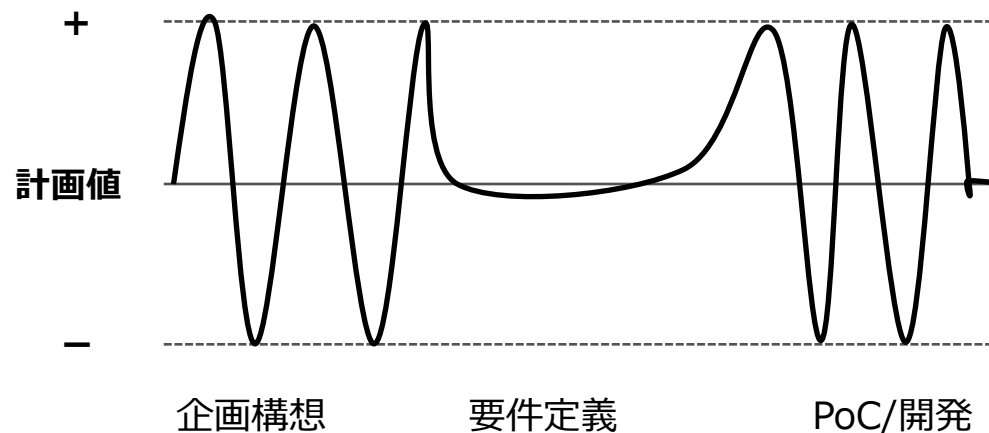


価値創造型プロジェクトのサイクルを早める方法（ダブルダイヤモンド）

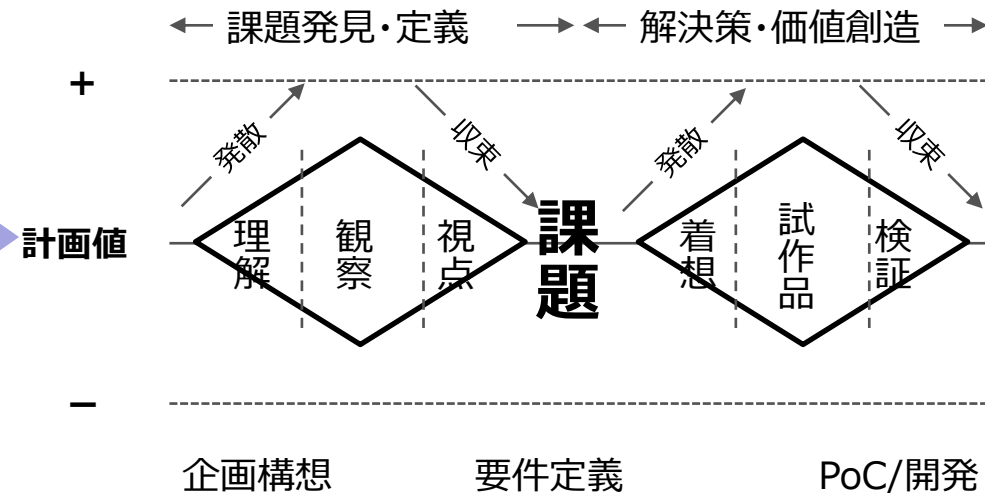
価値創造型のプロセスでは、真の課題発見と定義を行うための企画構想と、実際のモノ作りのPoC/開発工程で発散と収束が行われる（ダブルダイヤモンド・モデル）ため、デリバリーにおける計画と実績に乖離が生じやすいと言える。

全体のサイクルを早く回すためには、1個のダイヤモンドを小さくすることが重要で、スピードがダイヤモンドの大きさに比例する（スピード \propto ダイヤモンドの大きさ）。

価値創造型



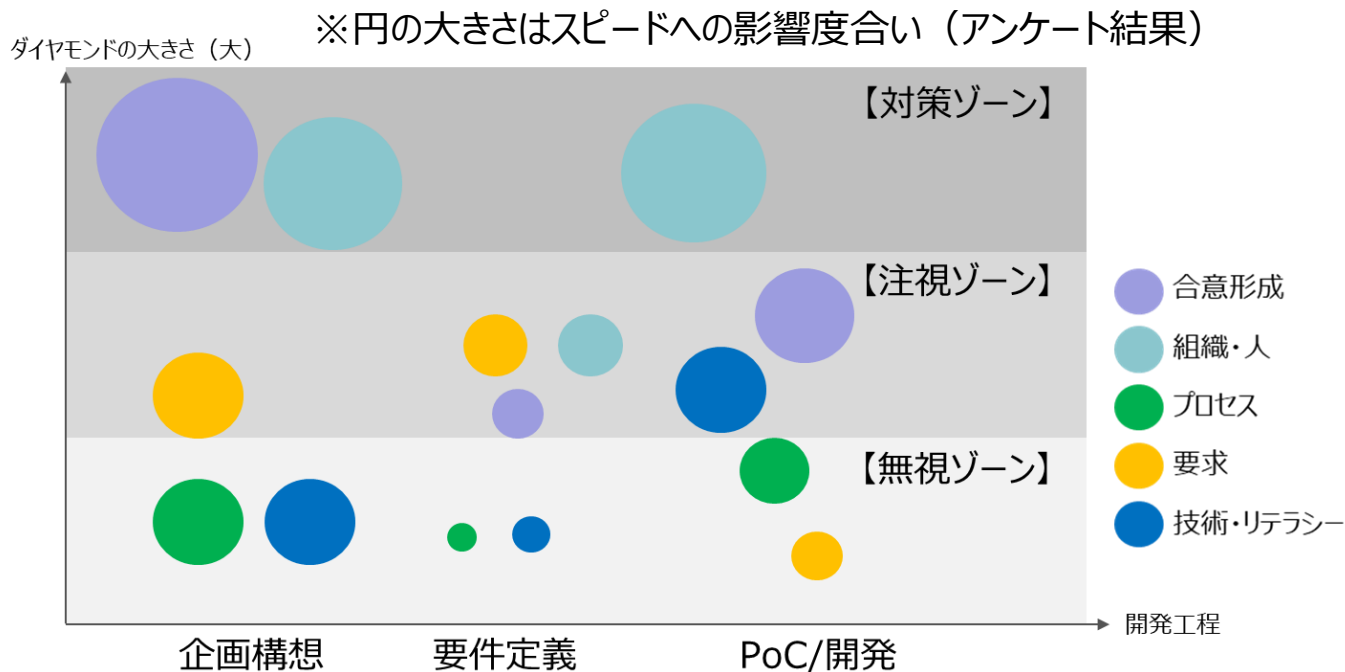
ダブルダイヤモンド・モデル



特許庁 デザイン経営（ダブルダイヤモンド・モデル）

6. 【提言】ダイヤモンドを小さくする方法

企画構想工程における、『合意形成』と『組織・人』、PoC/開発工程における『組織・人』は、**スピードへの影響があり、ダイヤモンドが大きくなる**ため、対策を打つ必要がある。企画構想工程で『技術』、『プロセス』課題が多く発生した場合は、**課題解決型**または、**ソリューション先行型**のプロジェクトになっている可能性が高く、課題の見直しをする。



【対策ゾーン】

このゾーンに入っているカテゴリはスピード対策を実施しないとダイヤモンドの大きさ（プロジェクト期間）に影響を与える

【注視ゾーン】

このゾーンに入っているカテゴリは2ndダイヤモンド（プロジェクト後半）の大きさに影響を与える場合がある

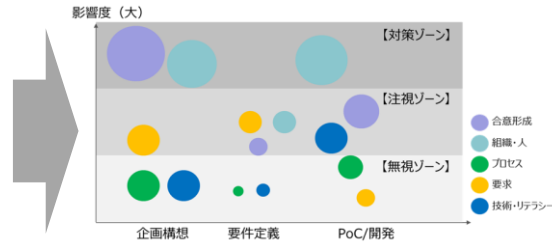
【無視ゾーン】

このゾーンに入っているカテゴリはダイヤモンドに影響を与えないため無視する

7. 【提言】スピード対策

【1】課題のゾーニングと影響度の把握

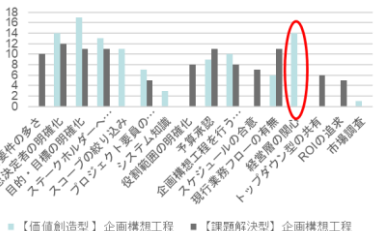
カテゴリ	アンケートの要素
合意形成	目標・目的の明確化、ステークホルダーへの共有、トップダウン型の共有、ROI波及、KPIの定義、経営層の関心、予算承認、プロジェクト用語・表現の標準化
組織・人	組織文化の差異、意思決定者の明確化、役割範囲の明確化、PMO配置、委員の確保、発言力の大きさ、既存メンバー活用、グループ会社活用、ナレッジ集約、内製化、コミュニケーションパスの多さ、変えと守りの分離
プロセス	工程毎プロセス、開発標準、各種申請・社内ルール
要求	個別要件の多さ、スコープの絞込み、スケジュール合意、法令・業界対応、性能要求グレード、コスト要求、品質要求（バグの数）
技術リテラシー	システム知識、実行把握、業務フローの有無・整理、市場動向調査、既存サービス利用（SaaS、PaaS、専用パッケージ等）、ノーコード開発



プロジェクトで発生した課題の**カテゴリとゾーンを把握**する。
対策ゾーンに属している場合は、下記を参考に打ち手を検討する。
それ以外のゾーンに属する場合は、価値創造型ではない
 可能性が高い



【2】1st ダイヤモンド



【経営層の関心】

・経営層の掲げるDX戦略に基づいたプロジェクトを発足させ、**意思決定者を明確**にすること。

【スコープの絞り込み】

・だれもが理解できる**インセプションデッキ**を作成し、**ビジネスオーナー、プロジェクトメンバーと合意**しておくこと。



【3】2nd ダイヤモンド

MAX ← → MIN	機能をぜんぶ揃える(スコープ)
MAX ← → MIN	予算内に収める(予算)
MAX ← → MIN	期日を死守する(時間)
MAX ← → MIN	高い品質、少ない欠陥(品質)

【コミュニケーションパス】

・**トレードオフスライダー**を遵守させる

【社内申請・社内ルール】

・会社として、**適用するルールは最小限**にしておくこと。

