

JUAS アカデミー

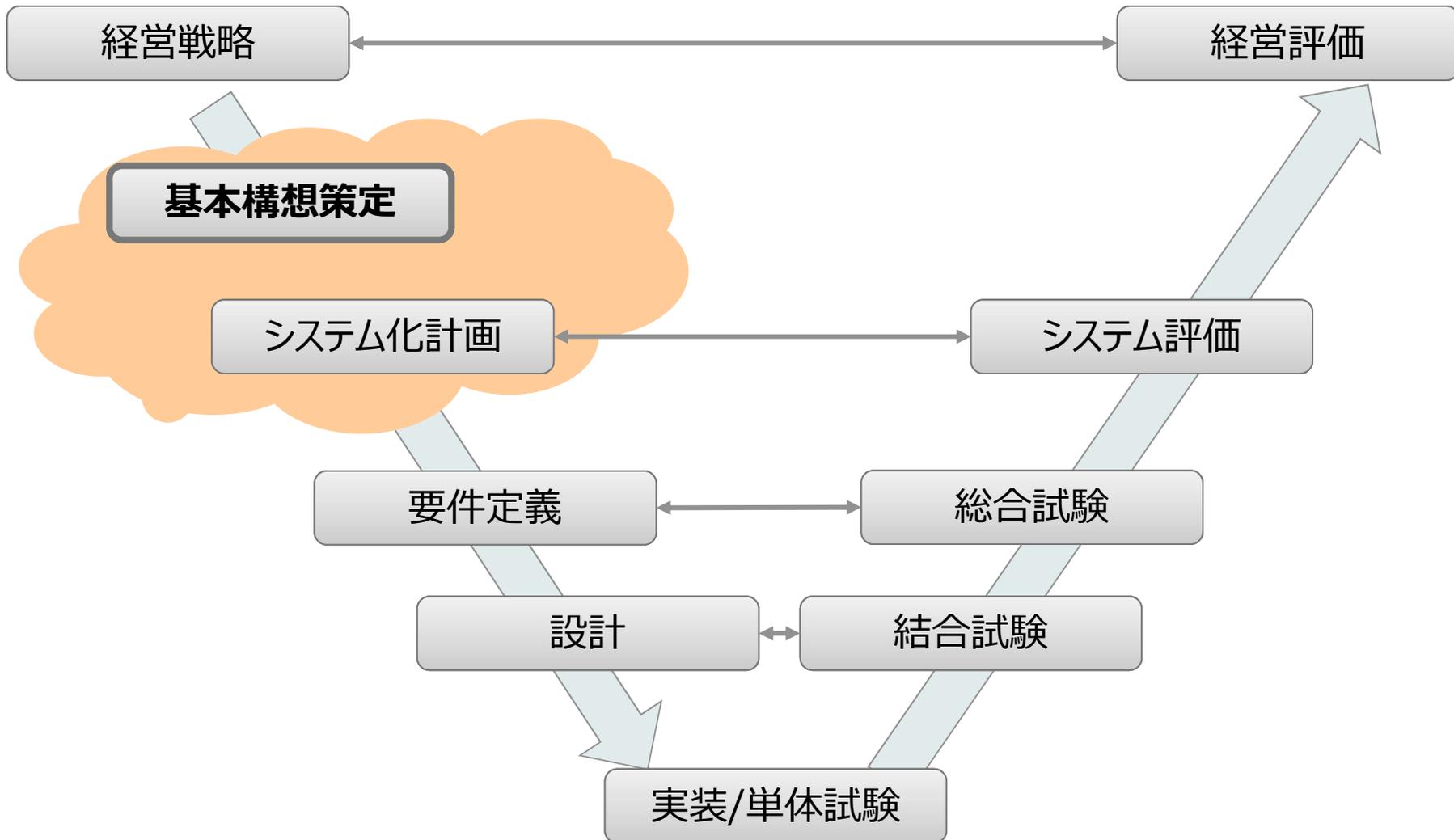
2018  
**4.26** THU  
10:00-17:45

2017年度  
**活動成果報告会**

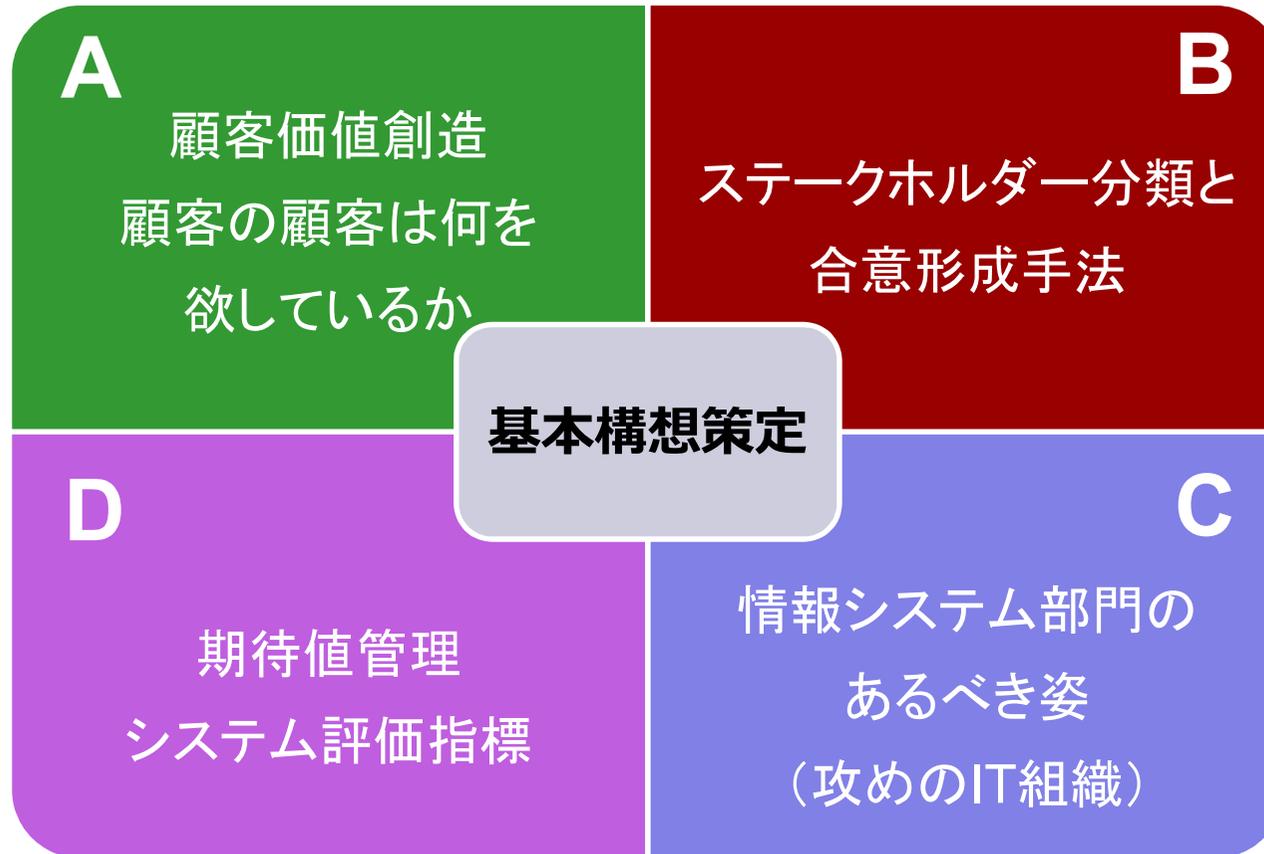
会場：ソラシティカンファレンスセンター  
東京都千代田区神田駿河台4-6  
御茶ノ水ソラシティ

# ビジネスプロセス研究会 活動成果報告

# 超上流工程と当研究会の関心事



# 分科会活動

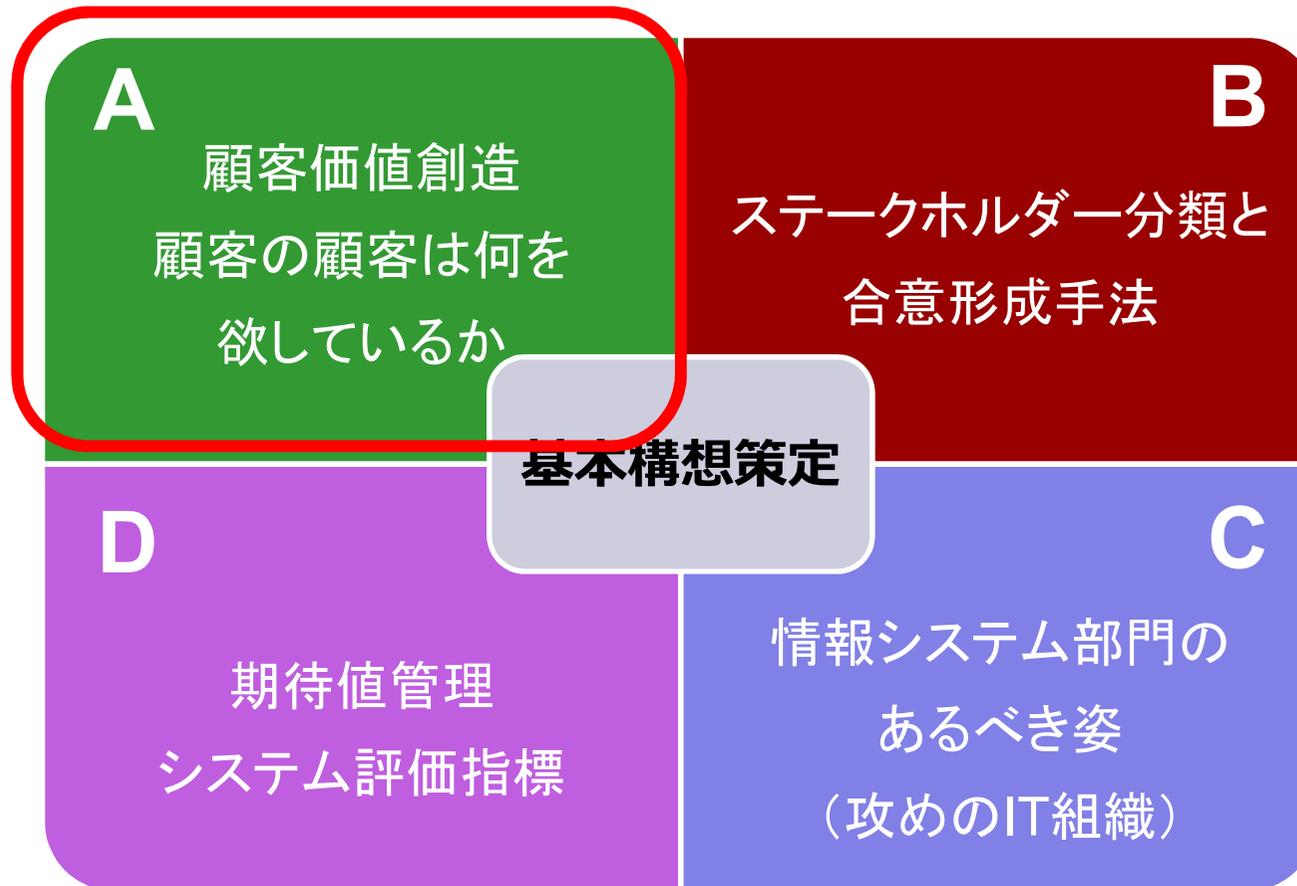


2017年度は**55名**の方に参加いただきました。  
成果物は合計**250ページ**にもなりました。

# スケジュール

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
定例会	5/19		合宿 7/14 -15		9/1		11/10		1/12		3/2
追加定例会		6/2									
2016年度活動成果読込											
研究テーマ											
成果物											
マイルストーン		△参加分科会決定	△研究テーマ決定		△成果物イメージ確定					△成果報告会	

# A会活動



A分科会の最終成果物は70ページの大作。

# A分科会 研究概要

A分科会・研究テーマ

顧客価値創造（顧客の顧客は何を欲しているか）

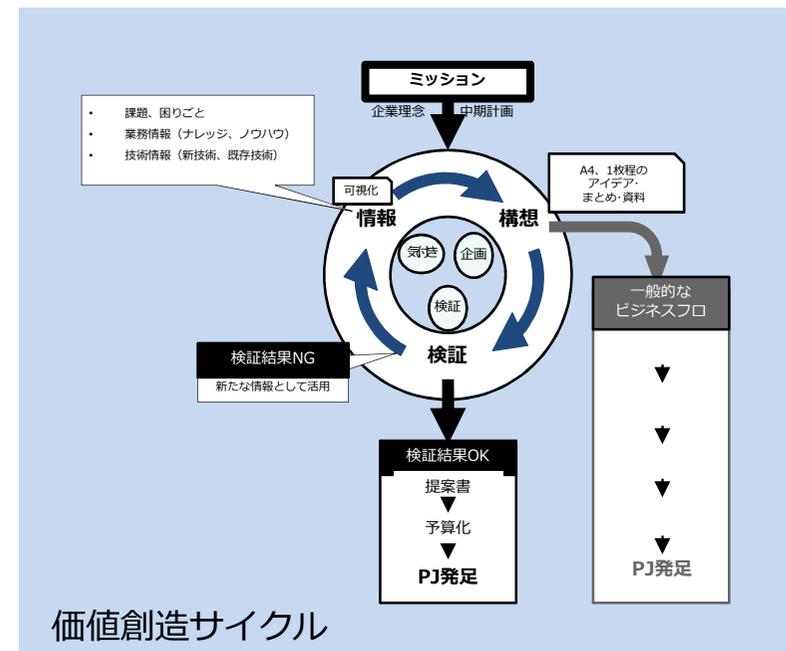
2017年度研究方針

社内外の情報をもとに潜在的な**ビジネス要求を発掘**し、  
経営・ユーザー・顧客（表の顧客）に対しての  
**価値を可視化し、提供する手法**

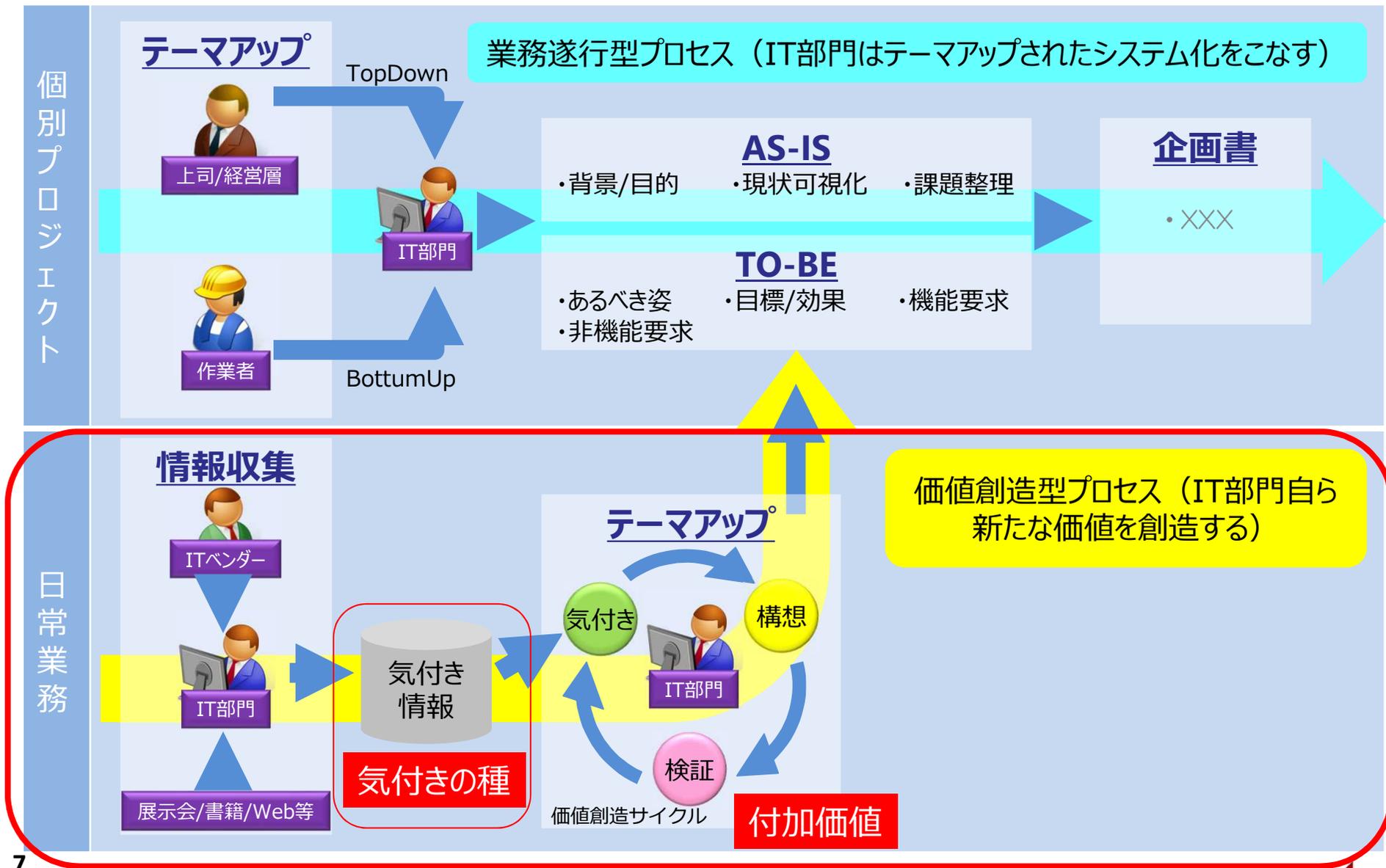
研究成果

顧客価値を生み出す超上流工程におけるビジネスプロセス

「価値創造型プロセス」の提唱と、  
その実践方法について  
研究致しました。

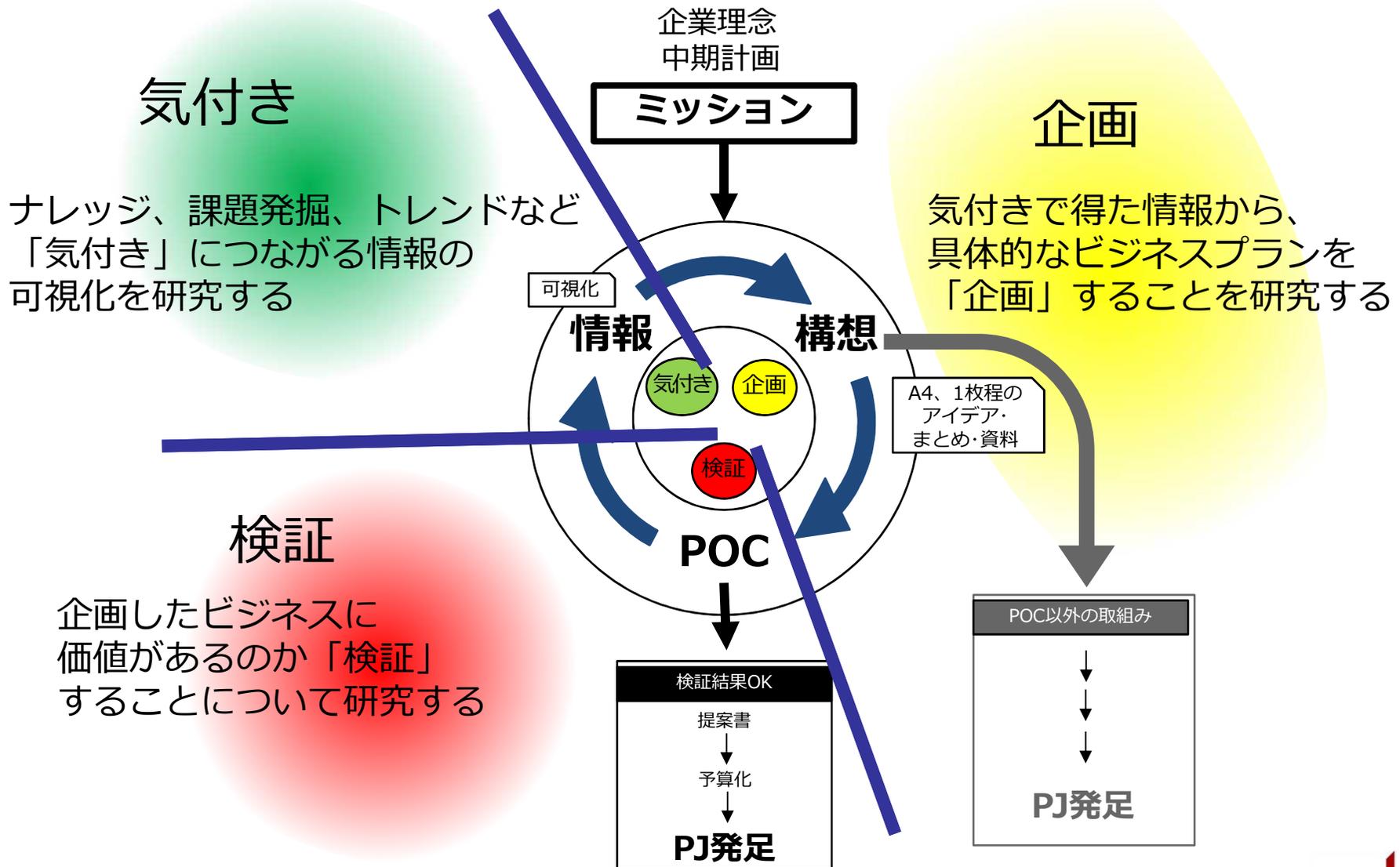


# 業務遂行型プロセスと価値創造型プロセス

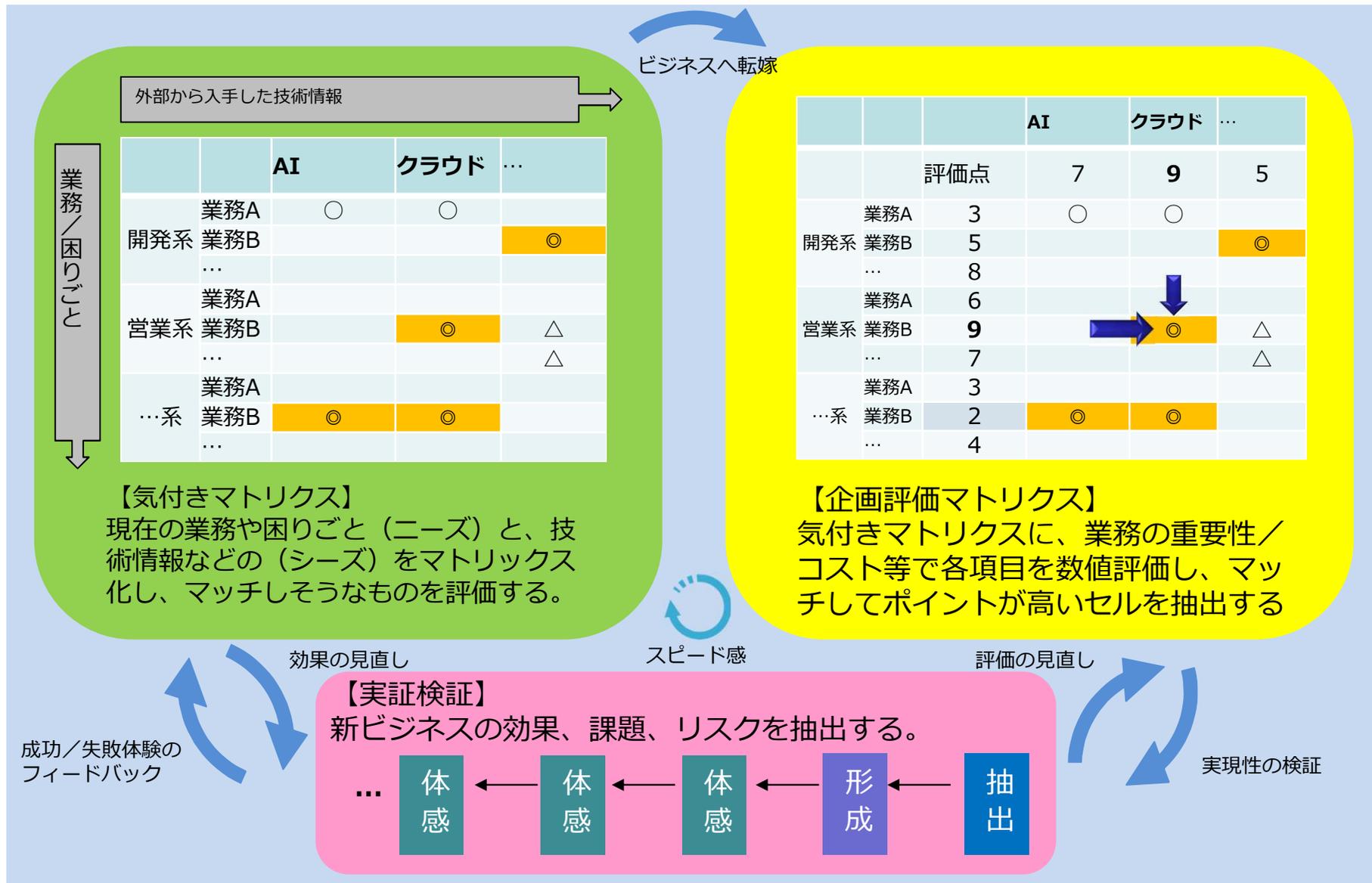


# 価値創造サイクル

「価値創造サイクル」3つのプロセスについて深掘り



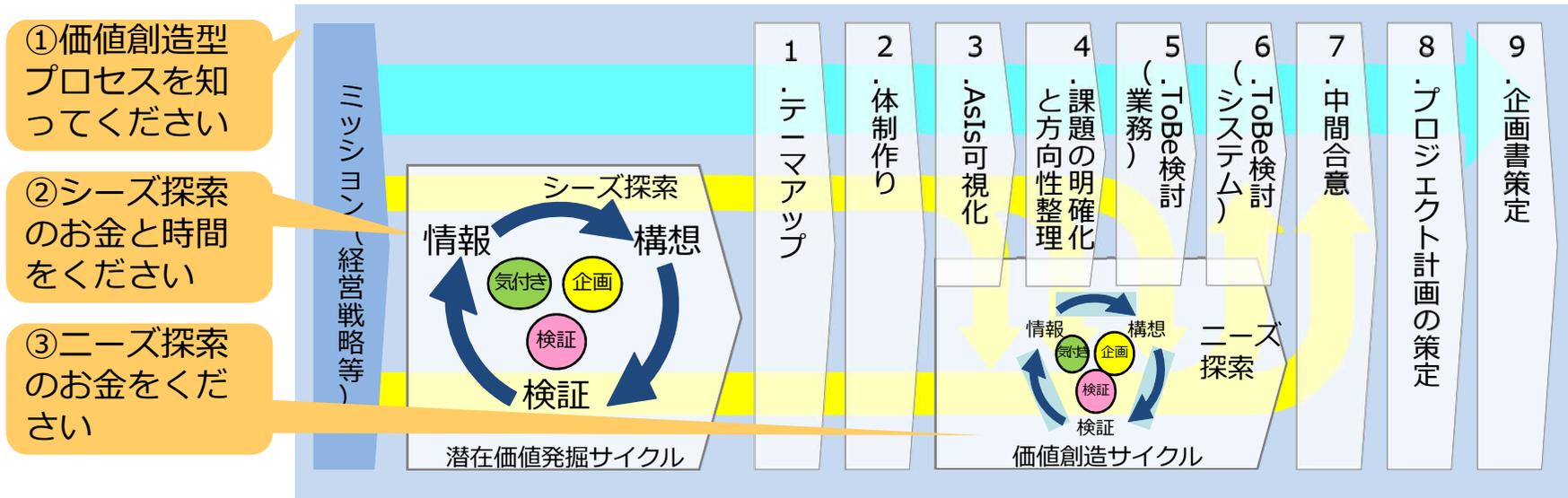
# 価値創造サイクル



# 総括・提言

価値創造型プロセスを実現するには、コストも時間がかかり失敗することも多い

【超上流工程のビジネスプロセス】

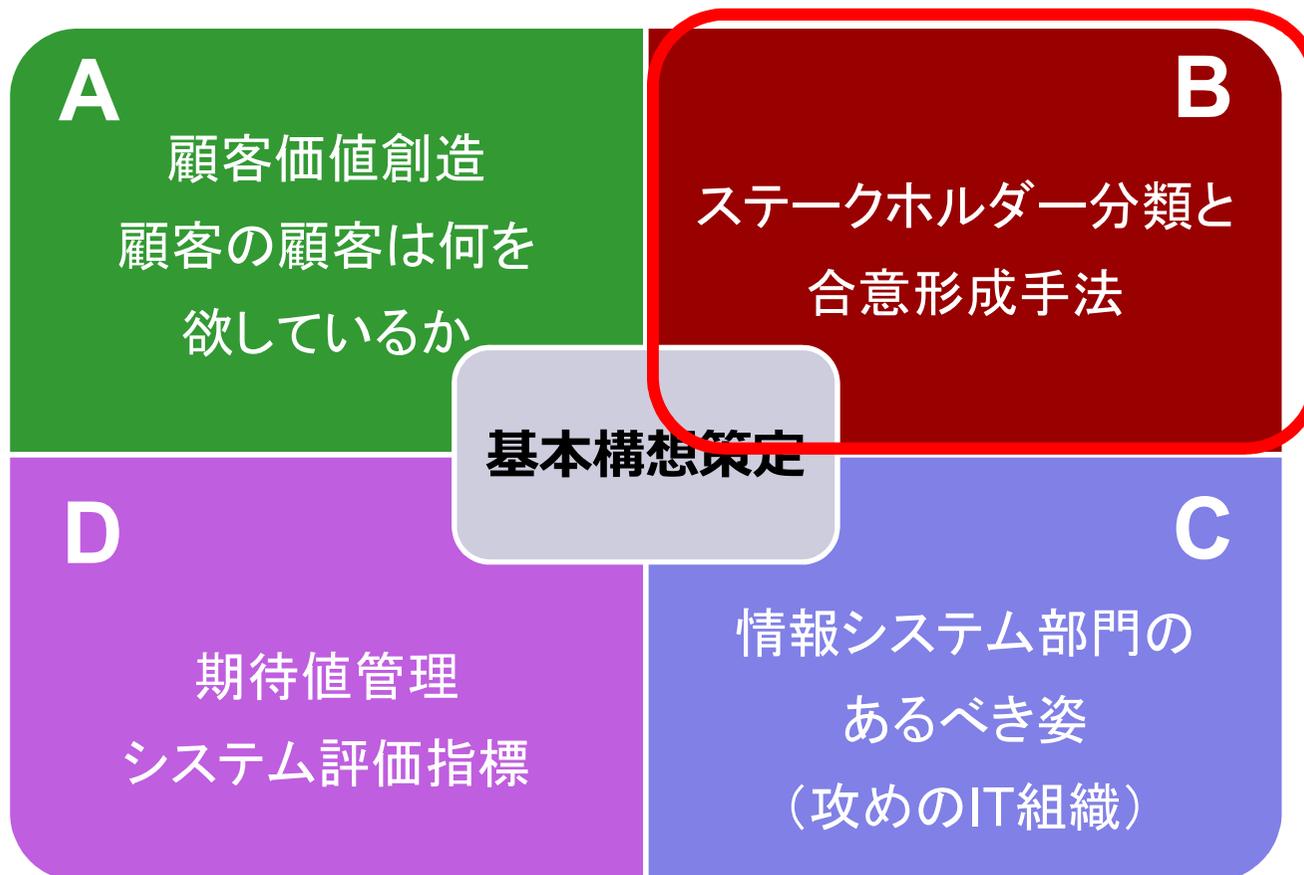


考え方を変えると、

- ・ ビジネスを試す機会を安価に実施できる → 人材育成のチャンス
- ・ 業務、組織の困りごと、トレンドを可視化できる → コミュニケーション強化
- ・ 失敗事例、成功事例が加速度的に蓄積する  
→ 将来の失敗リスク低減と、成功体験によるモチベーションアップ

**結論：①②③を実施することで、新たなビジネスを生み出し、プロジェクトを成功させます！**

# B会活動



12月に分科会リーダ離脱も  
B分科会の最終成果物は32ページ。

## B分科会 課題と研究テーマ

私たちの  
ねらい

ステークホルダーとの合意形成を円滑に進めたい！

相手によらず、組織として対応できるプロセスやフレームワークをつくりだしたい！



現実

ちゃぶ台返し

鶴の一声

プロセスが  
不可解な決定



研究  
動機

ステークホルダーと合意形成するために、合意形成に影響する要因を可視化して分析しよう！

## B分科会 研究成果

私たちの  
ねらい

ステークホルダーとの合意形成を円滑に進めたい！

相手によらず、組織として対応できるプロセスやフレームワークをつくりだしたい！

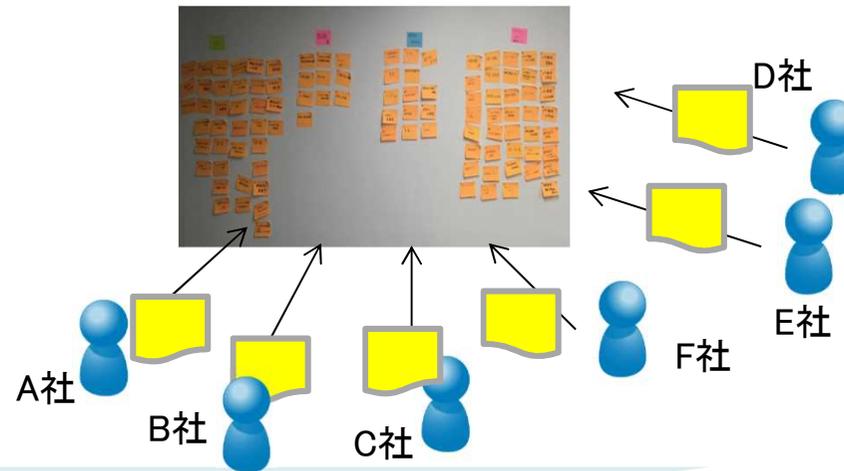


研究  
成果

相手によらず、合意形成を円滑に進めるための要因  
を見い出すことができた。  
さらに、ステークホルダーの重視する要素(QCDP)やIT企画  
案件の目的に応じた  
傾向と対策を検討することができた。

# 仮説検証方法

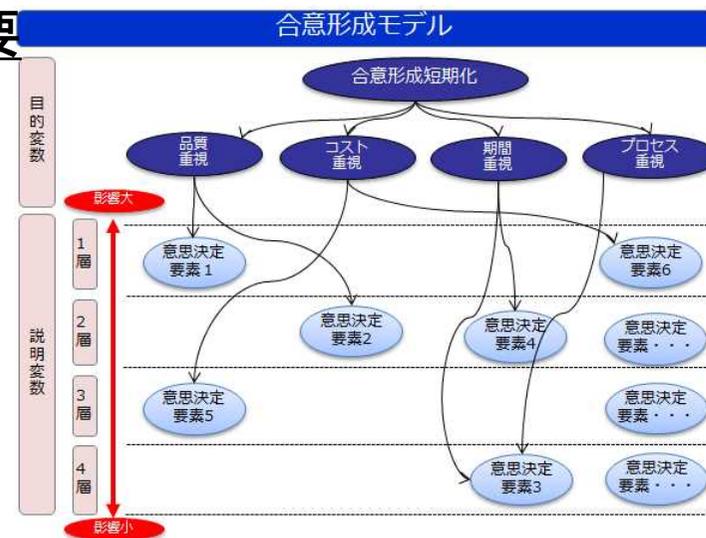
B分科会メンバーの組織内において、過去実施したシステム企画提案・プレゼン結果を抽出。  
ブレインストーミングにより成功(失敗)要因を構造化した。



そこから、合意形成という目的達成に必要な要因の関係性を整理した。

## 手法

合意形成に至る要素をQ、C、D、Pと仮定し、各要素に対し意思決定に影響する項目との関係性(影響度)を階層構造モデル(ベイジアンネットモデル)を利用して定義する



Q: 品質、C: コスト、D: 納期、P: 構想企画プロセス

# ビジネスプロセス研究会へアンケートを依頼

ビジネスプロセス研究会全体（全55社）へ  
アンケートを依頼。43件の有効回答を回収。

構想企画プロセスにおける  
ステークホルダーとの合意形成手法に関する  
アンケート回答のお願いについて

## 3. アンケート回答について(お願い事項) 3.1. アンケート回答の前提事項

### アンケート回答の前提事項

- ・ 超上流工程テーマ【既存事業の拡張/課題改善/経営方針】に関する過去提案したシステム企画書（構想）案件事例について回答ください。
- ・ 対象のシステム企画（構想）は、経営層の承認が必要なシステム規模（中規模程度）を前提としています。
- ・ アンケートの回答者は、システム企画（構想）の提案を受ける経営層（またはそれに準ずる方）を前提としています。  
このアンケートを受け取った方で回答が難しい場合は、上長や知人・関係者へも協力をお願いして頂けると幸いです。  
※その場合は、質問③-1に所属・立場を記載してください。
- ・ 頂いた回答は集計して、B分科会の成果物として皆さまへフィードバック致します。  
(情報の扱いには注意の上、社名や回答者の情報は伏せて共有致します。)

Copyright (C) 2018 JUAS All rights reserved

Copyright (C) 2018 JUAS All rights reserved

JUAS

合意形成の成功に影響すると考えられる要因を45ピックアップし、ステークホルダーが重視する要素と共にアンケートをとった。

合意形成への影響度  
0: 影響しない  
1: やや影響した  
2: 影響した  
3: 多大な影響を及ぼした

質問	回答	影響度
1. 提案の質(Q)	0	0
2. コスト(C)	0	0
3. 納期(D)	0	0
4. 構想企画プロセス(P)	0	0

ステークホルダーが  
最も重視した要素  
①提案の質(Q)  
②コスト(C)  
③納期(D)  
④構想企画プロセス(P)

## 分析結果考察(全体傾向)

「合意形成の成功に影響が高い」と回答があった上位10要因。

質問	集計	率(%)
提案者のシステムへの理解度	78	60.5
企画に対するステークホルダーの関心度	77	59.7
提案者の理解力	75	58.1
企画に対するステークホルダーの期待感	74	57.4
提案者への信頼	71	55.0
提案者の知識量	69	53.5
提案者のレスポンス	68	52.7
提案者の誠意	68	52.7
提案者の思考が論理的	64	49.6
提案者の説明のしかた、プレゼンカ	63	48.8

ステークホルダーが重視する要素(Q、C、D、P)に対して共通的に数値が高い上位10個の要因は、**提案者**と**ステークホルダー**にかかわる要因であった。

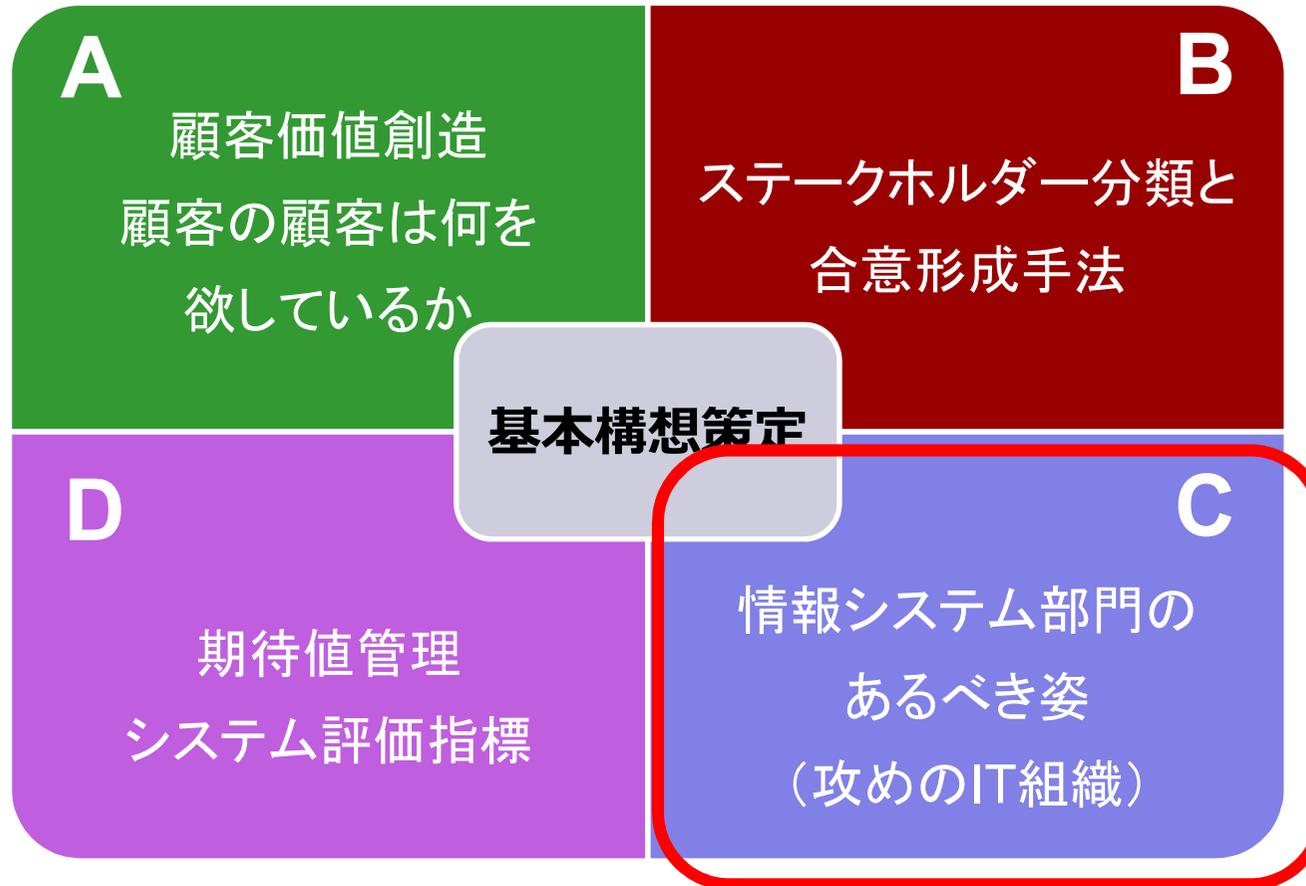
# 傾向と対策:ステークホルダーの重視する要素別

		重視する要素:提案の品質(Q)	重視する要素:コスト(C)
傾向		全体(コストや納期)もトータルで要求が高いため、あらゆる要因を網羅的に重視する。	全体傾向と比較して「企画に対するステークホルダーの関心度」が低い。
	対策	特に <b>提案者側にかかわる要因</b> に注意を払う。	案件目的が再構築(保守切れなど)のため、やる事が明確で関心の強弱とは関係なく <b>「安い早い」</b> ことが重要。
傾向		全体傾向と比較して「企画に対するステークホルダーの関心度/期待感」が高い。	重視する要素:構想企画プロセス(P)
	対策	IoT、RPAなど、同業他社が既にやっているの で早く実現したい。 <b>他社の導入事例を掲げること</b> が効果的。	ステークホルダーおよびその所属する組織・ミッションを踏まえた進め方(根回し)を重視する。  特に <b>ステークホルダーにかかわる要因</b> に注意を払う。

# 傾向と対策:IT企画案件の目的や背景別

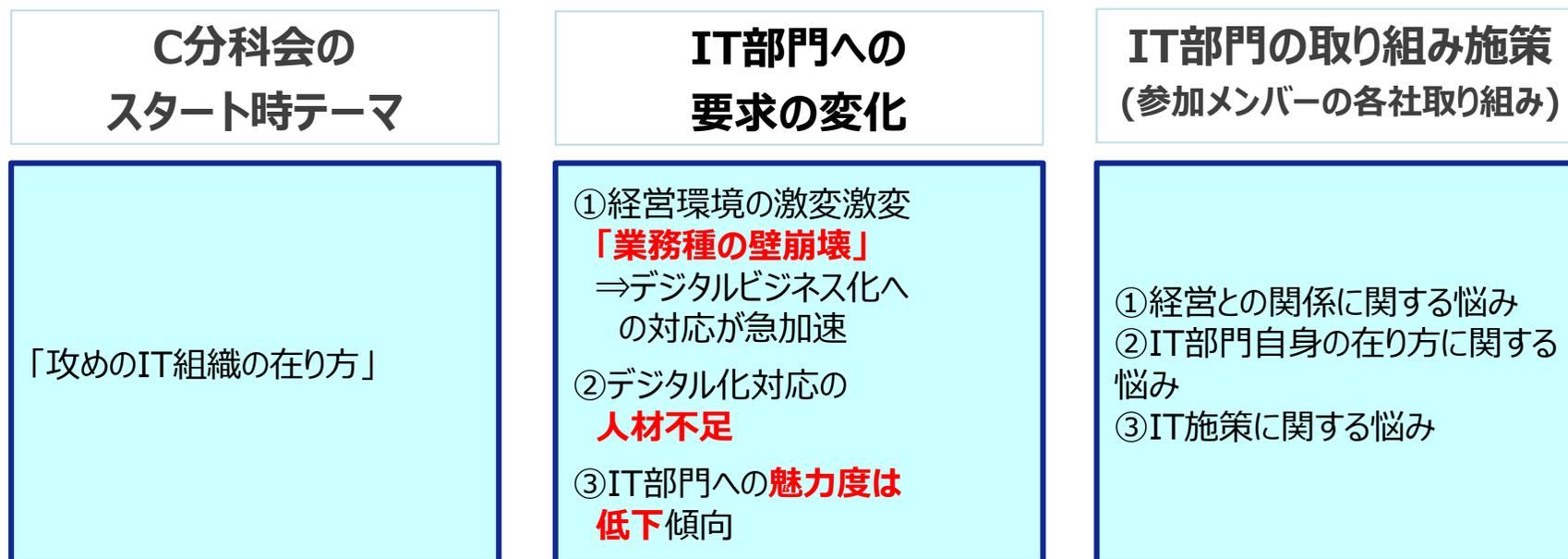
		目的:業務課題	目的:経営課題
傾向		業務課題解決への思い入れが強く、全体傾向と比較して「企画に対するステークホルダーの期待感／関心度」が高い。	提案者の理解が特に重視される。
	対策	提案者が <b>業務への理解を深めておく</b> 必要がある。	ステークホルダーに対し、 <b>経営課題への理解を意識的に示す</b> ことが効果的。
		目的:再構築	目的:法規制
傾向		提案者のレスポンスや今までの実績に対する信頼が重視される。	一般的に保守対応が目的となることが多く、業界一律の対応を求められる。かつ、安定稼働も求められる。
	対策	決裁しやすい案件なので <b>最終決済者を含めて提案する</b> ことが効果的。	<b>導入当初の担当者の関与</b> が重要である。

# C会活動



C分科会の最終成果物は92ページの超大作。

# C分科会の研究テーマ(方向性)



デジタルビジネスの波が強まり、経営環境の変革と共に、IT部門として、  
**デジタル化の推進に必要な役割・施策を整理し、その在り方を提言する**

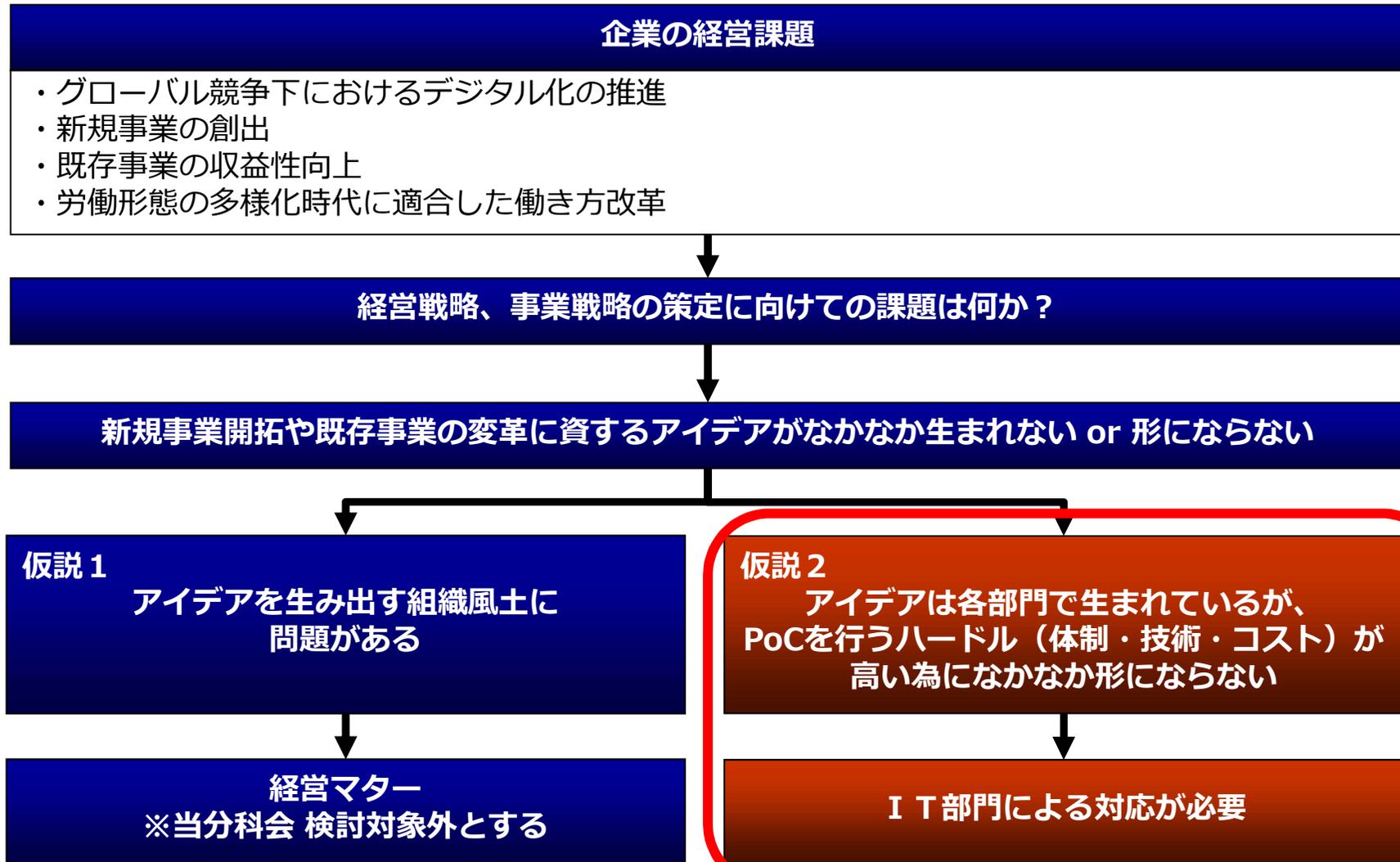
上記提言に向けて、C分科会では研究会を推進した

**仮説** (メンバー討議)

**検証** (アンケート収集)

**提言** (アンケート分析)

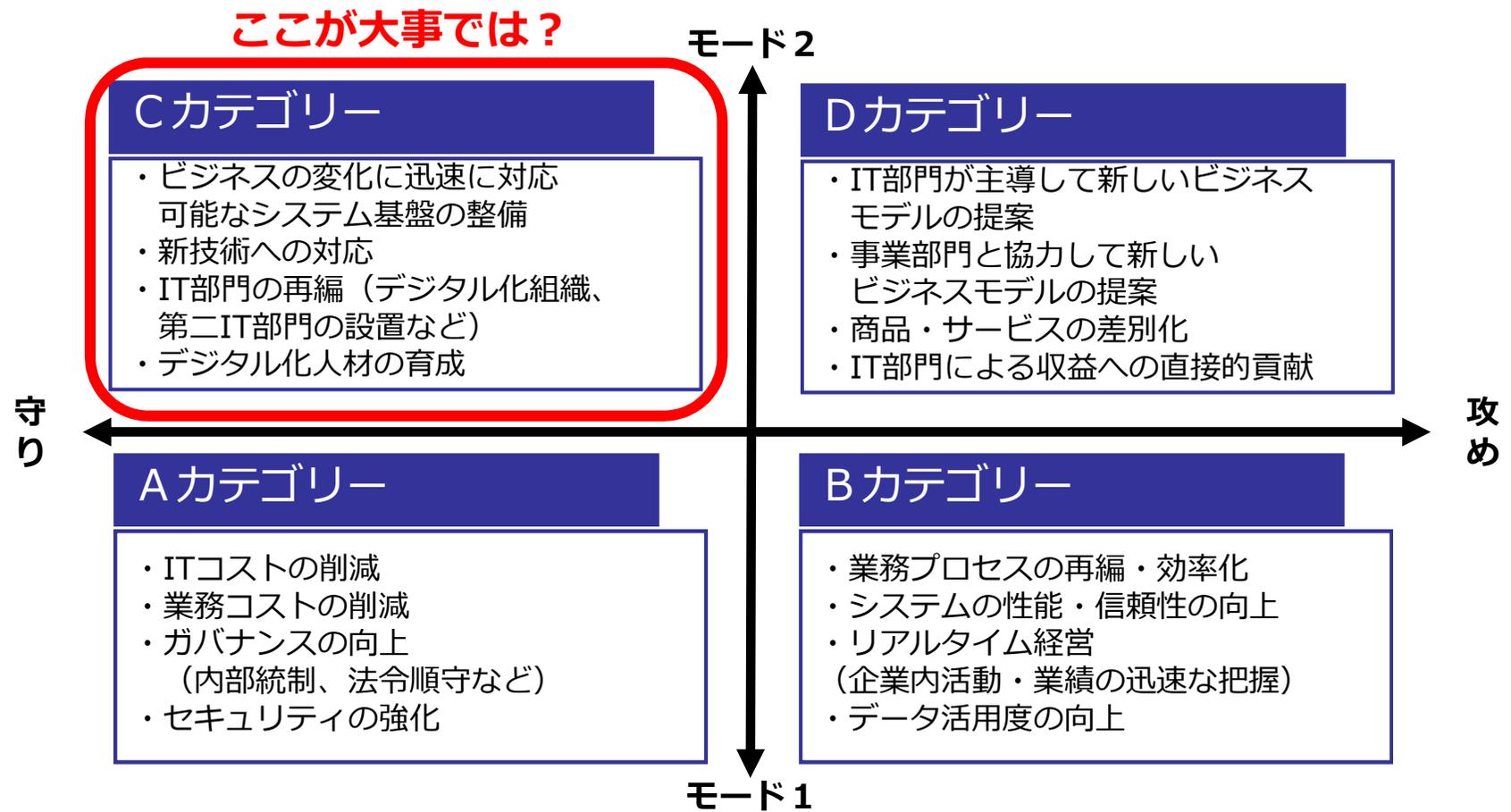
# アイデア実現への課題



**アイデア実現へのIT組織を検討**

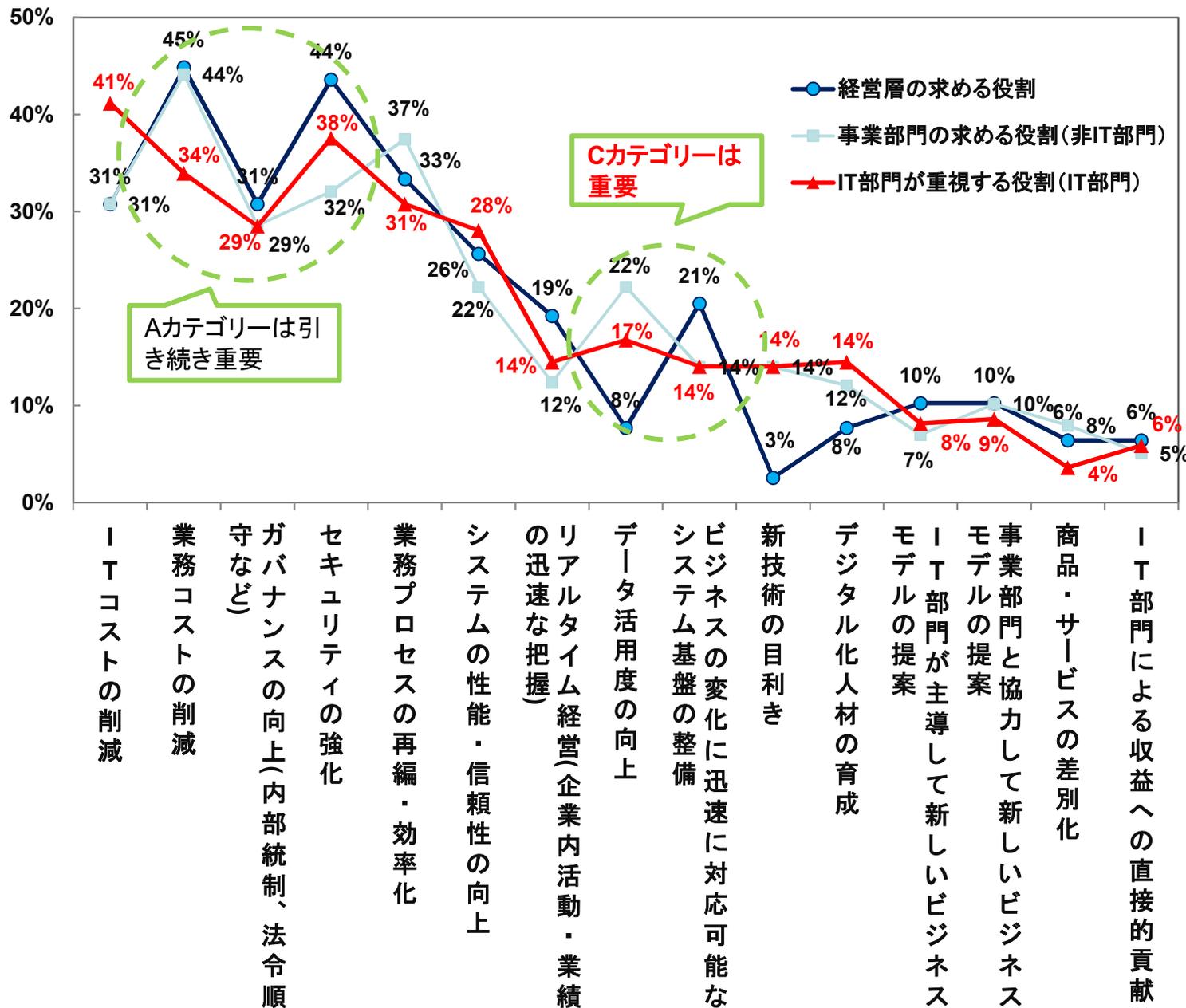
# アイデア実現へのIT組織の役割

アイデア実現に必要なIT組織の役割を探るため下記フレームワークで議論



**仮説** デジタルビジネスにおける攻めのITは、IT部門だけでは立ち行かない。むしろ、事業部門が主体を担う必要がある。  
**アイデア実現に必要なIT組織の役割は、C カテゴリーではないか。**

# IT部門に求める役割(所属部門別)

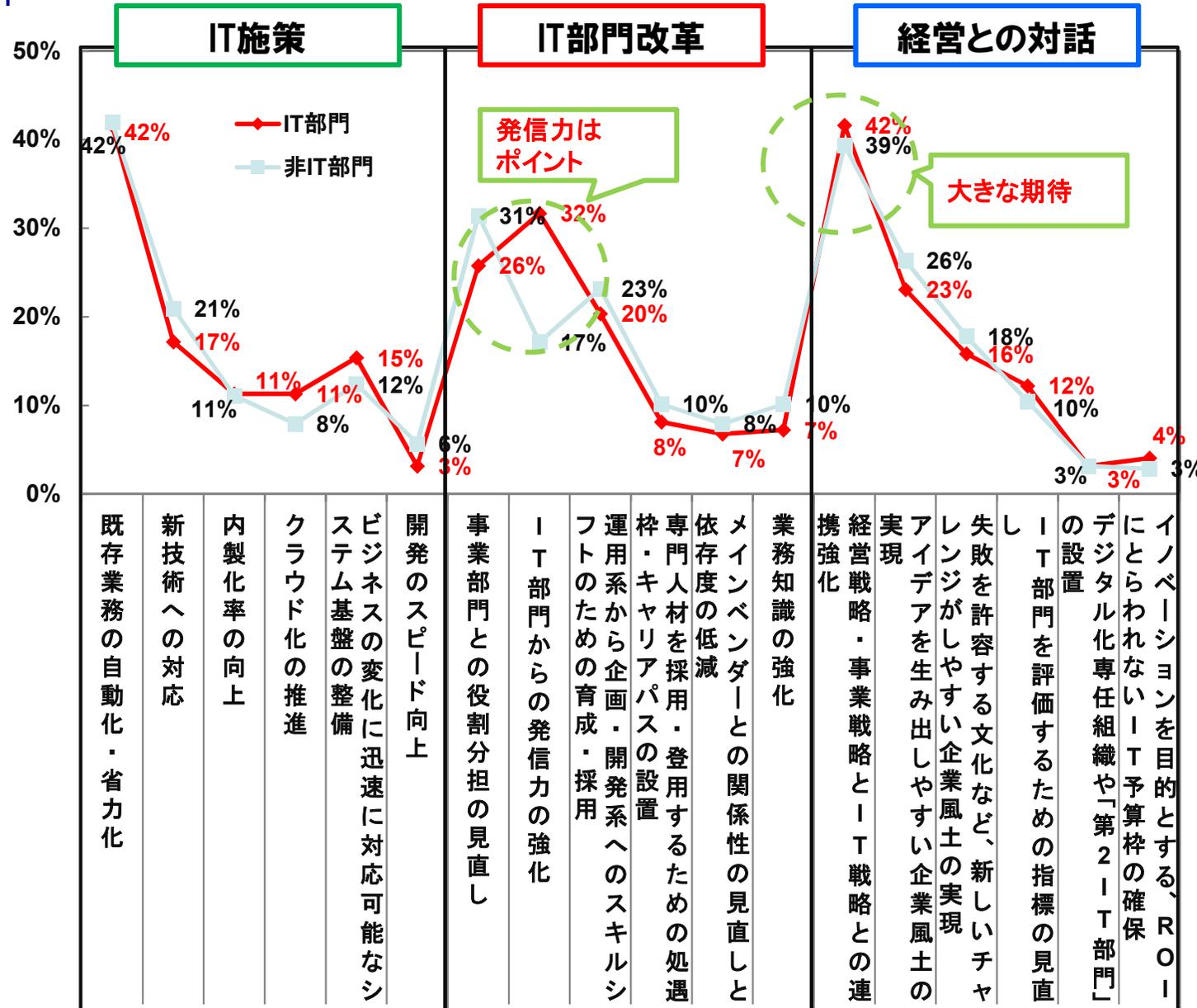


従来からある基本的な役割(左側にあるモード1的役割)に回答が集中した。

事業部門が「データ活用度の向上」を求めるのは様々な調査でよくみられる傾向。

**経営層では、スピード経営のためのシステム基盤整備に対する期待が大きい。**

# 重視するIT施策(IT部門と非IT部門の比較、1位のみ)



「経営との対話」「IT部門改革」「IT施策」の各カテゴリから、重視するIT施策の上位3ずつを選択。

「事業部門との役割分担の見直し」について、事業部門側のニーズが高い。

**「IT部門からの発信力の強化」について、IT部門側は大きな課題として捉えている。**

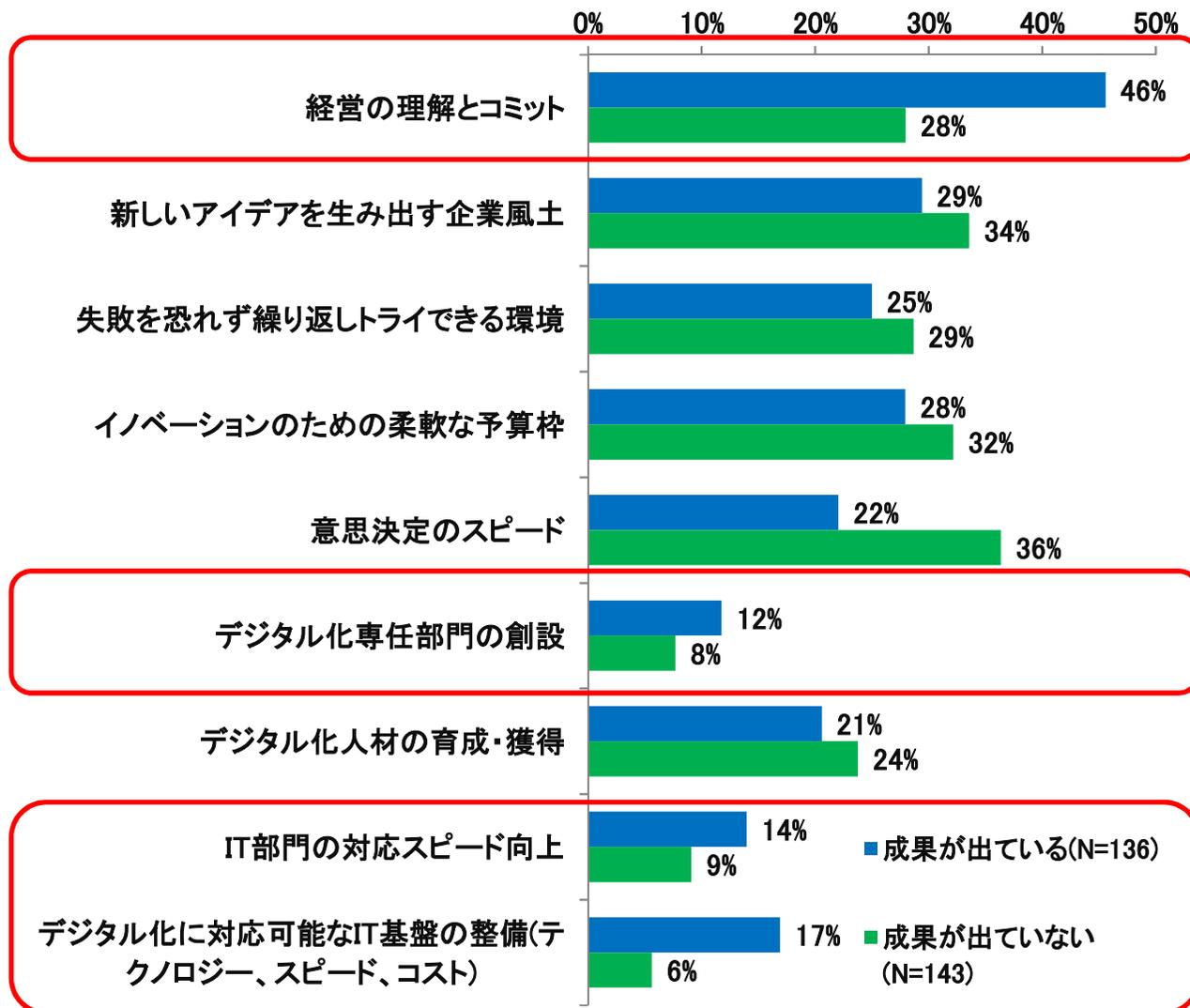
非IT部門側の関心が低いこと自体がIT部門の発信力不足の表れ。

**「経営戦略・事業戦略とIT戦略との連携強化」が全部門から非常に強く求められている。**

出典: ITR(2018年2月調査)

# 「デジタルビジネスに必要な能力・アクション」に関する質問

## デジタルビジネスで成果が出ている企業と出していない企業の比較



デジタルビジネスで成果が出ている企業では、成果の出ている企業に比べて、  
**「経営の理解とコミット」**  
**「デジタル化専任部隊の創設」**  
**「IT部門の対応スピード」**  
**「IT基盤の整備」**  
 を重視している。

デジタルビジネスで成果を出すためには、**まず経営としっかりコミュニケーションをとって戦略と目標をすり合わせ、必要なIT組織とIT基盤を整備するという、王道的なアプローチが重要**であると読み取ることが出来る。

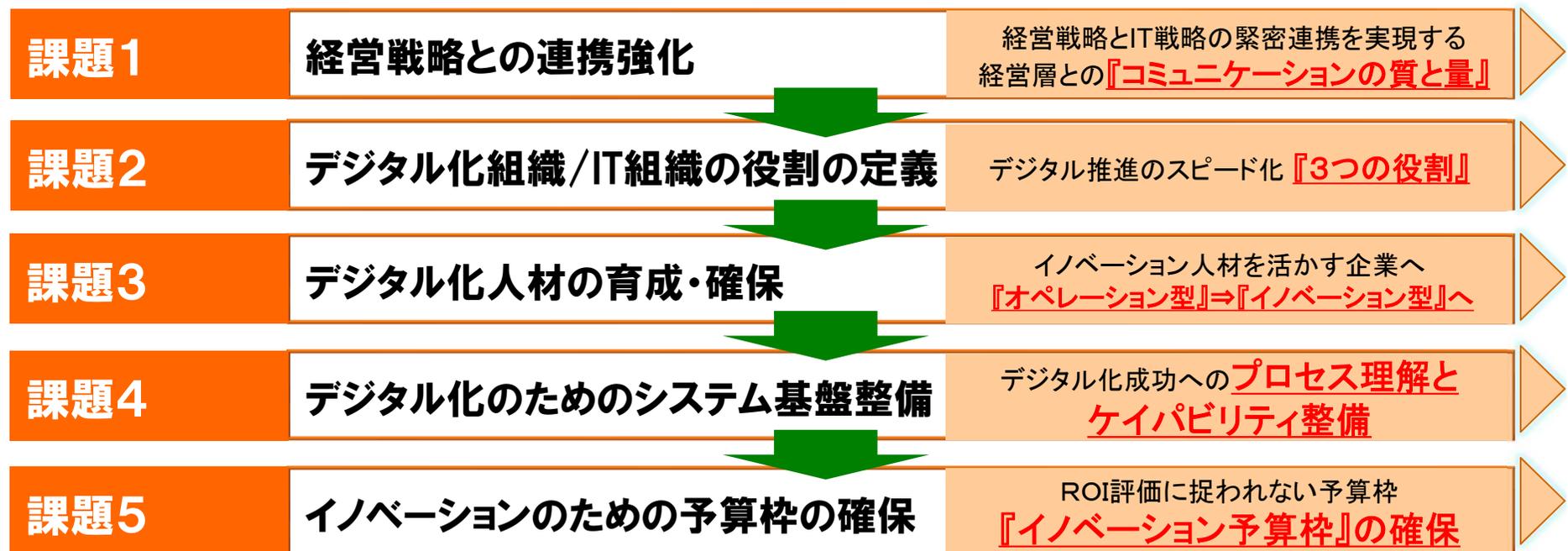
出典：ITR(2018年2月調査)

# 持つべき視点とデジタル化への課題

重要なのは、企業全体が「攻め」に向かい変革するためのIT戦略を組み立て実行すること。  
 その中で、IT組織が何を分担し、どう行動するかが問われている。

会社全体の成長と変革のために、デジタル化の推進に必要なIT領域における役割を整理し、その在り方を提言する。

C分科会では議論と調査結果から、IT領域に関する、日本企業のデジタル化推進課題を以下に集約



# 提言 デジタルトランスフォーメーションを加速するために

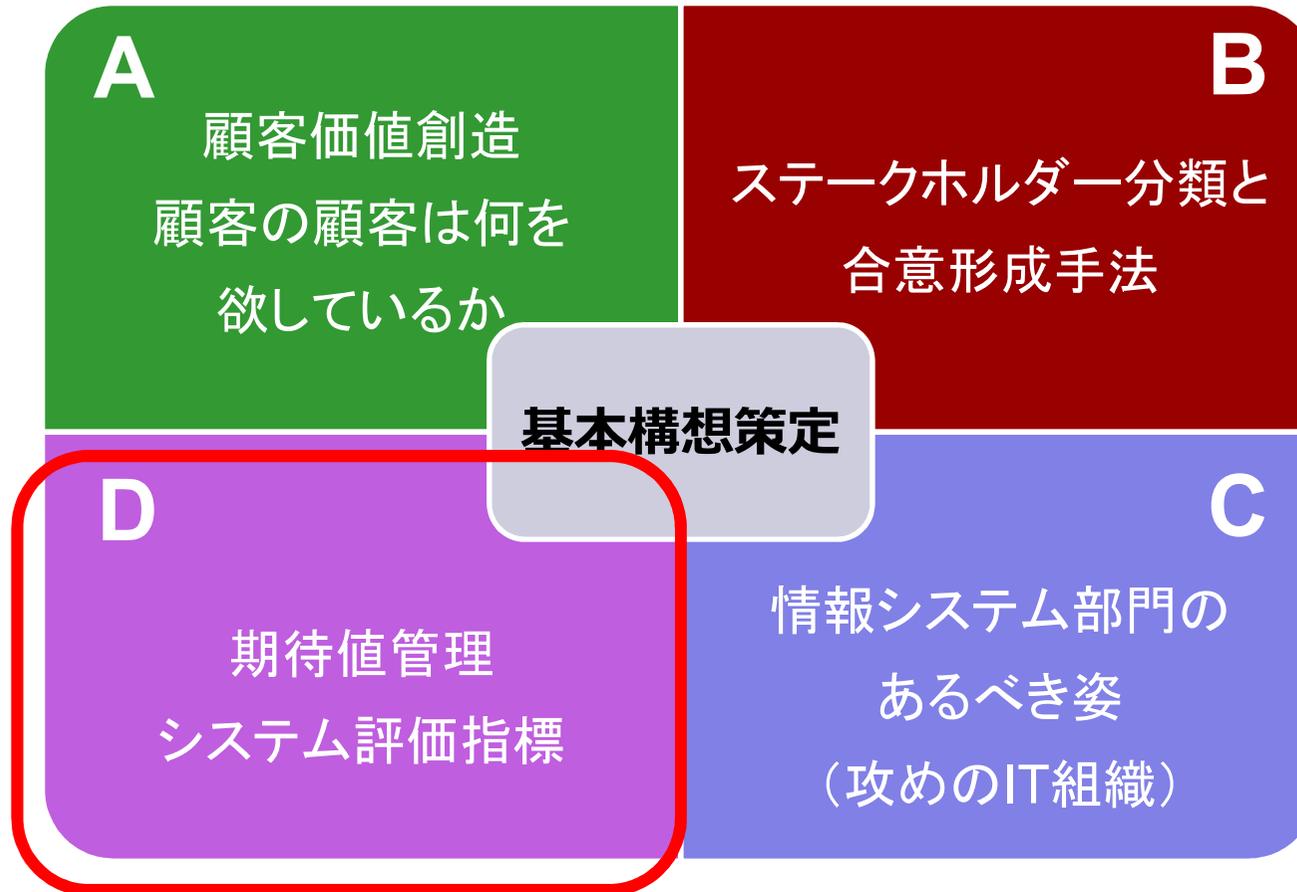
## 経営への提言

- デジタルトランスフォーメーションへの対応は待ったなしの状況にある。変化の速度は加速し続けており、市場や競合の状況はいつ変化するかわからない。
- 企業全体に変化への対応力とスピード重視のカルチャーをビルトインする必要がある。
- スピードの獲得を第一目標として、従来のIT組織形態、人材育成と人材ポートフォリオ、IT投資評価プロセスを見直し、デジタルビジネスの推進に適したアジリティの高い体制を構築すべきである。
- デジタルトランスフォーメーションを経営戦略に組み込み、IT戦略との緊密な連携を図り、経営者自らがデジタル化に強くコミットしなければならない。

## IT部門への提言

- 自らの存在意義への迷いから脱し、企業のデジタル化の牽引役となるべきである。
- 経営戦略を理解し、経営や事業部門とビジネスの言葉でコミュニケーションし、ミクロな視点ではない俯瞰的なIT戦略を描き、デジタルスキルを磨き、問題の自己解決能力を高めなければならない。
- 「寡黙な職能集団」を脱し、自らのビジョンを持ち、それを目指す取り組みを日常的に発信して信頼とシンパシーを獲得する必要がある。
- 今、自己変革を成し遂げなければ、将来的には衰退、消滅の危機さえあり得るという危機感を持って行動する時である。

# D会活動



D分科会の最終成果物は56ページの大作。

# 1. 研究の方向性

超上流工程における合意形成のシーンで期待値管理を活用し、優位に進めるために押さえるべきポイントを検討する。

要求定義の段階では各種期待(値)が存在する。

しかし、実施フェーズになると相反する期待がある。いわゆる、

『**あちらを立てれば、こちらが立たず**』

それらを事前に認識し合意形成ができれば、プロセスの成功は約束されると考えた。

期待(値)どうしの関係性を検討するうえで、組合せが膨大になるため  
まずは、昨今、何かと避けては通れない

「**セキュリティ**」

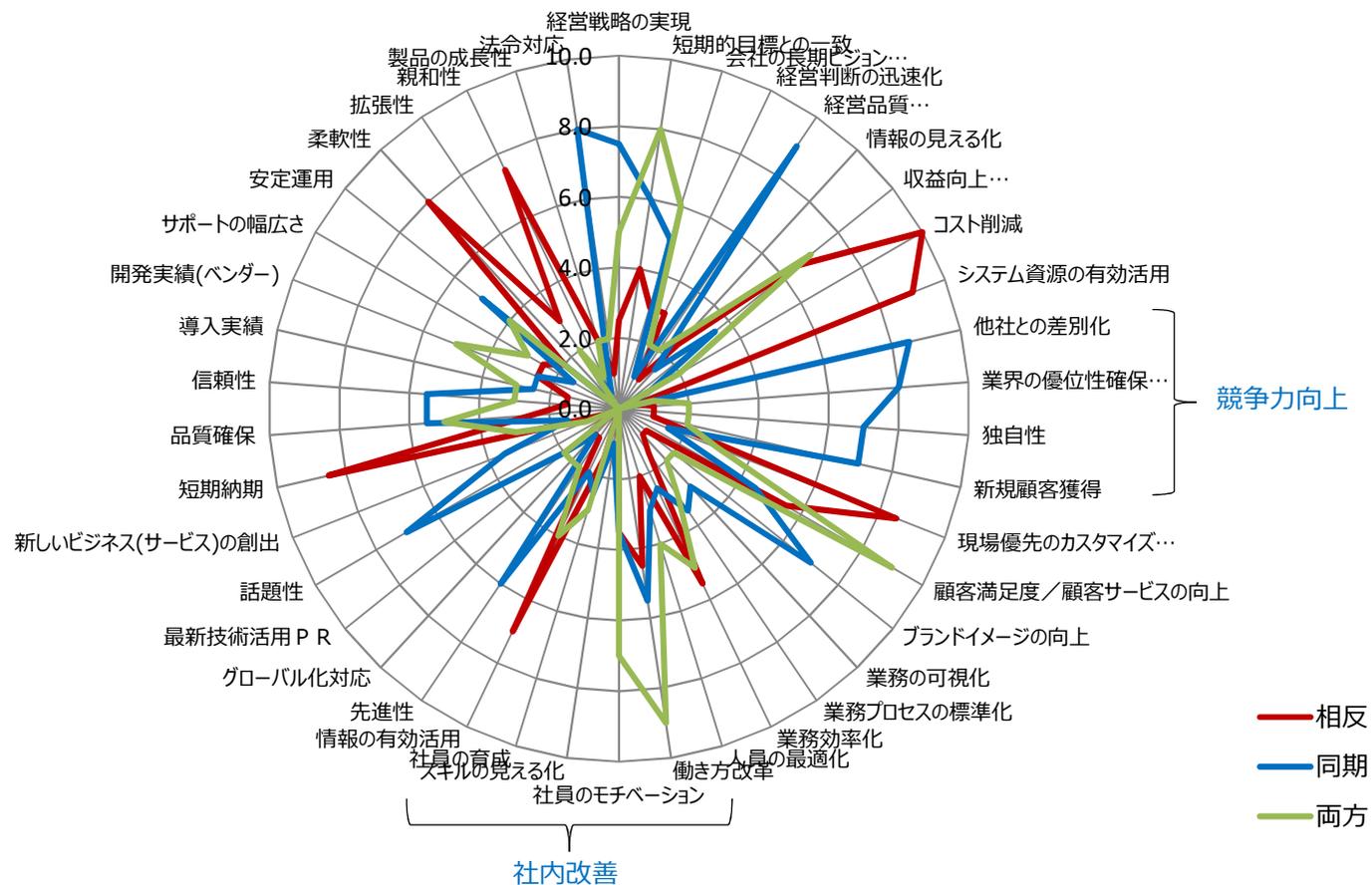


に着目し期待値管理を検討する。

## 2. 期待値の相関関係の可視化

期待値48項目をセキュリティの期待値と照らし合わせ、相反(C)、同期(S)、両方(B)の関係性を集約した。

### セキュリティに対する相関関係



# 相関関係可視化の考察

セキュリティの期待値は、  
相反(C)については、コスト削減、柔軟性、短期納期との影響が大きい。  
同期(S)については、法令対応や競争力向上(大分類)などの経営に近い期待値での影響が強い。  
相反、同期の両方が考えられるものとして社内改善(大分類)がある。これはセキュリティが強化されることで促進されるという考えもあれば、セキュリティが足かせとなり、後退するという考えもある。  
また顧客満足度向上や収益向上についても上記同様、両方の見方がある。  
⇒合意形成に向けては要注意である。

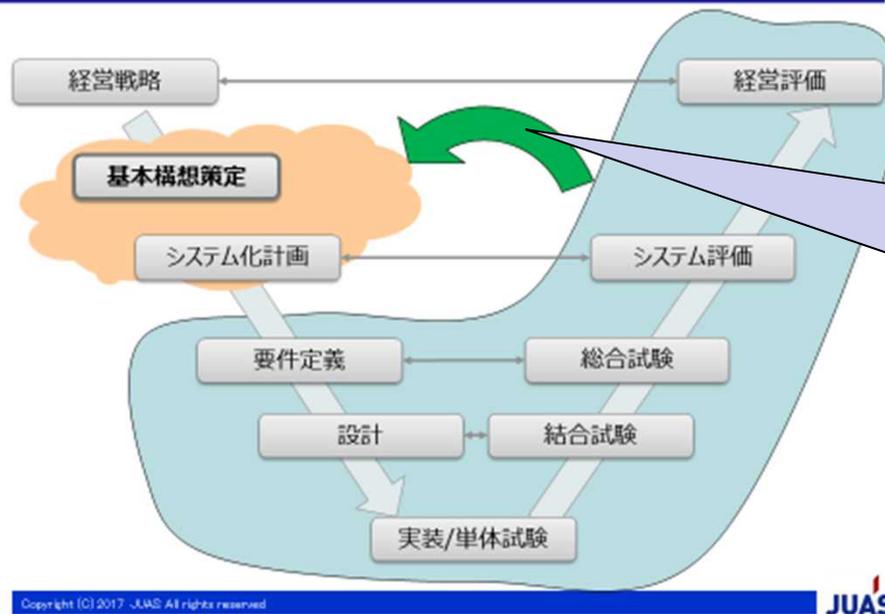
今回示した期待値の相関関係は対象となる案件によっても非常に変動的である。  
今回示した相関関係の可視化は一つの指標としてとらえていただき、みなさまが関与する案件に対して、チェックシートの役割で活用していただくと幸いです。

### 3. まとめ

#### ■ 超上流工程における目指す姿

合意形成までのプロセスを進めていく中で実施工程のことも考慮して、合意形成を得ることはビジネスプロセスとしては重要である  
(超上流でこそ、相反する期待を踏まえて合意形成を取ることがプロセス全体を成功に導く)

#### 超上流工程における目指す姿



次工程にプロセスを着実に進めていくためにも、実施工程での期待値の関係性を考慮することは重要である。

# 分科会活動

A

顧客価値創造  
顧客の顧客は何を  
欲しているか

B

ステークホルダー分類と  
合意形成手法

**活発な活動に感謝します！  
ありがとうございました**

定例会、分科会での会議は延べ30回 + a。  
メーリングリストでのメール数は延べ1,126通。

---

ご清聴いただきありがとうございました。

2018年度は  
デジタルトランスフォーメーションに即した  
ビジネスプロセス研究会に  
ご期待ください。