

# イノベーション経営を支えるITC

---

特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会

---

IT経営研究所 前田信太郎

2014年11月18日

# ご存知でしたか

書籍タイトル: 「プロセスで解き明かすイノベーション」  
 サブタイトル: 「イノベーション経営プロセスガイドライン」  
 ITC向け呼称: IPGL(アイ・ピージーエル)



全国の書店で購入できます  
 ネット購入は、  
 日経BP書店、アマゾンから

定価: 3700円(+税)

イノベティブ人財を育てる唯一の  
 ガイドラインとも言える本書は、  
 組織的イノベーションの体質として  
 「イシ・イノベーション」を提案しており、  
 「知的機動力」を生かす経営や現場の  
 構想力を支える書としてお薦めします。  
 野中郁次郎

# 本日掴んでいただきたいこと

- なぜIPGLを作ったのか？
- IT経営と何が違うのか？
- イノベーション経営の意味は？
- ITCはどういう役割を果たすのか？

これらの疑問に答えます

# ITCAのイノベーションへの取り組み

# なぜ今イノベーションなのか

- グローバル化の進展
- ITの進展とインターネットの定着
- 顧客の変化
- 環境変化のスピードアップ
  - ビジネススタイルが変わった
  - 改善・改革では済まなくなった
  - イノベーションが求められる

# 国の問題意識

- イノベーションできない日本が危ない
- イノベーションを起こすことができる人材が必要

## ◆産業構造審議会人材育成WG ～2012年9月

→ 次世代高度IT人材 (p.43参考資料参照)

## ◆IT融合人材育成連絡会 ～2014年3月

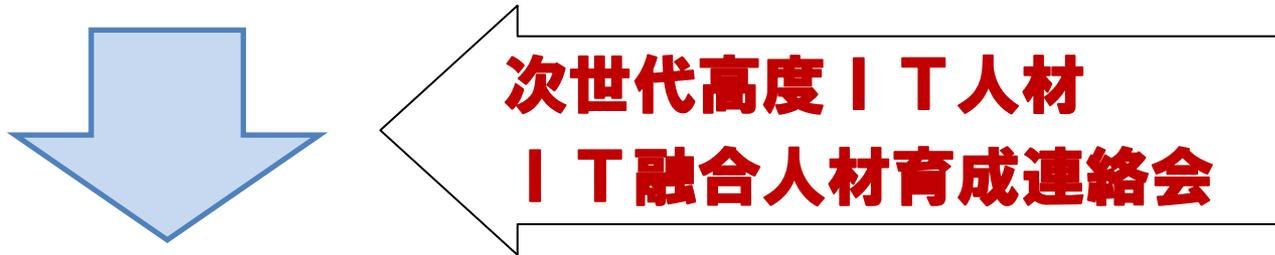
→ IT融合人材 (p.49参考資料参照)

→ 個人能力だけでなく組織能力が求められる

# ITCAの問題意識

## ■ 環境変化への対応は

- PGLの改訂 (Ver.2.0) 2011年8月
  - 変革認識プロセスの組み込み、試験・ケース研修の改訂
- しかしイノベーションの起こし方までは言及していない



## ■ では、イノベーションを起こすには

- イノベーションを起こす能力は後天的な能力が60%
- 啓発、支援、育成するには鏡が必要
- うまくやるためのプロセスはあるはず

**→イノベーションが起こせるためのガイドラインを作ろう**

# 振り返り： IT経営とは

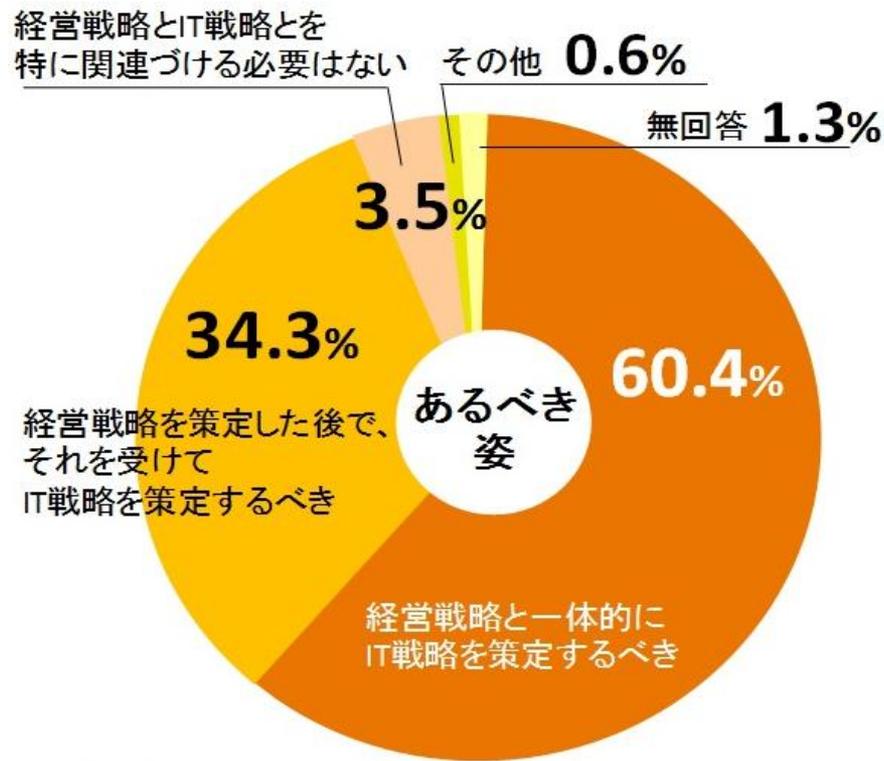
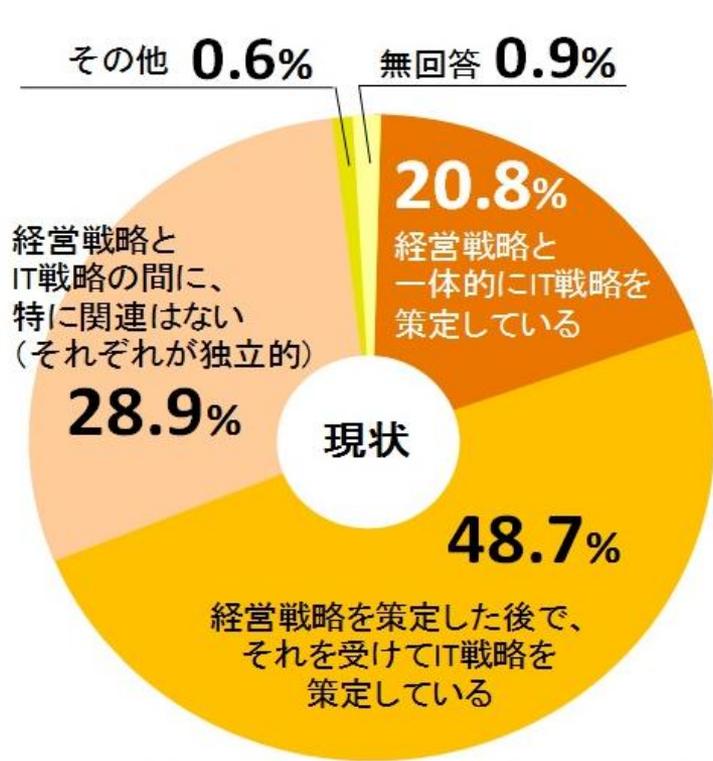


IT経営の考え方を示しているPGLより  
(PGL： ITコーディネータプロセスガイドライン)

# IT経営、ITCが求められる理由

■日本のIT戦略は経営戦略と乖離している ≠ IT経営  
→ IT経営の推進・支援をITCが担ってきた。

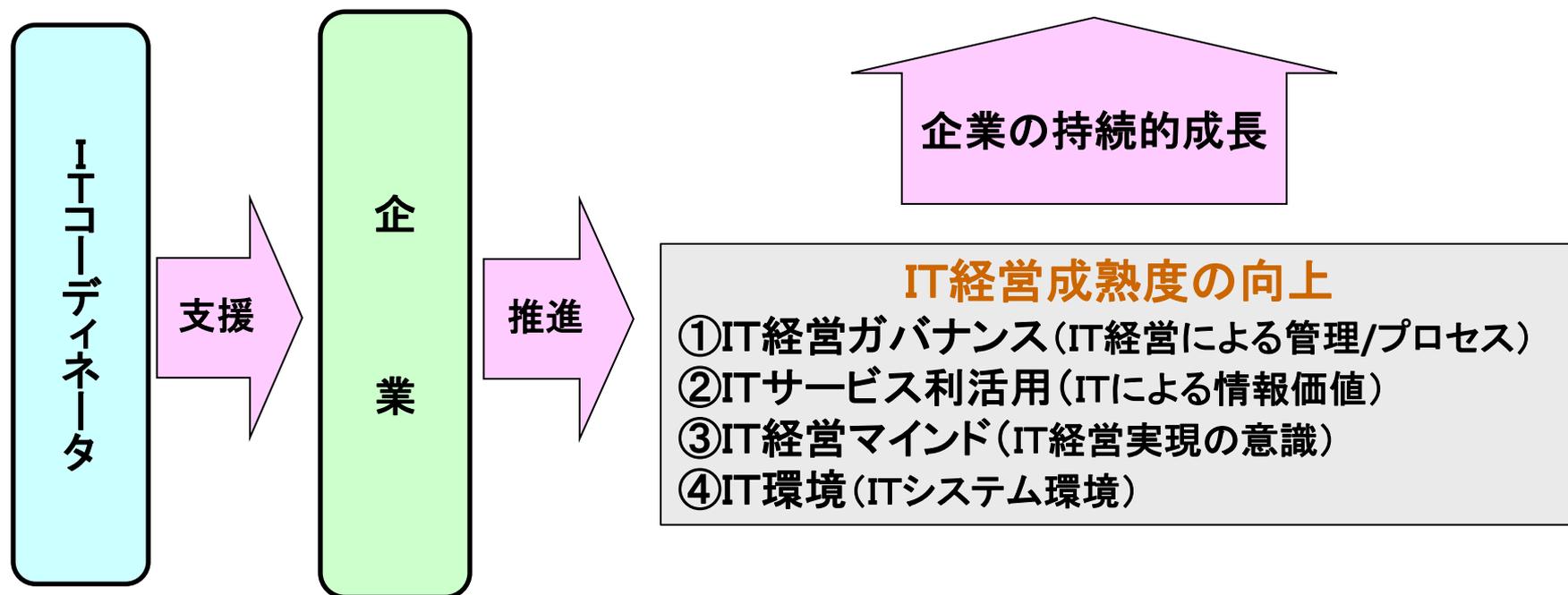
日本の大企業でさえIT戦略は経営戦略と一体化できず



調査期間: 2009年9月 / 対象: 日本の大企業2005社、有効回答412社

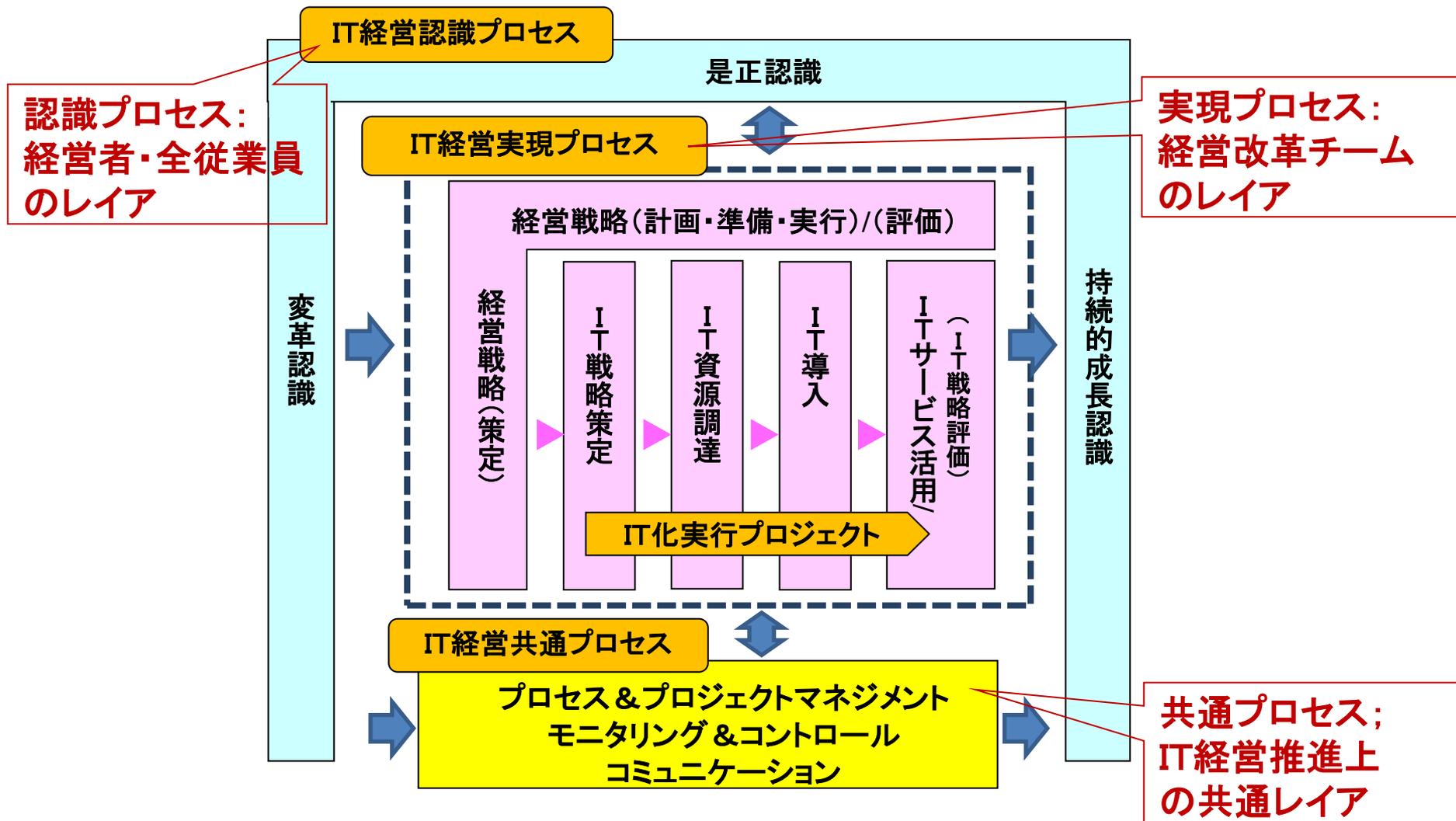
「経営戦略におけるITの位置づけに関する実態調査」野村総合研究所(ニュースリリース2010/01/18)

■IT経営とは、「経営環境の変化に合わせた経営改革と、ITサービス利活用により、企業の健全なる持続的成長を導く経営手法である。」



# IT経営プロセスモデル

■IT経営プロセスは3レイアで構成される。

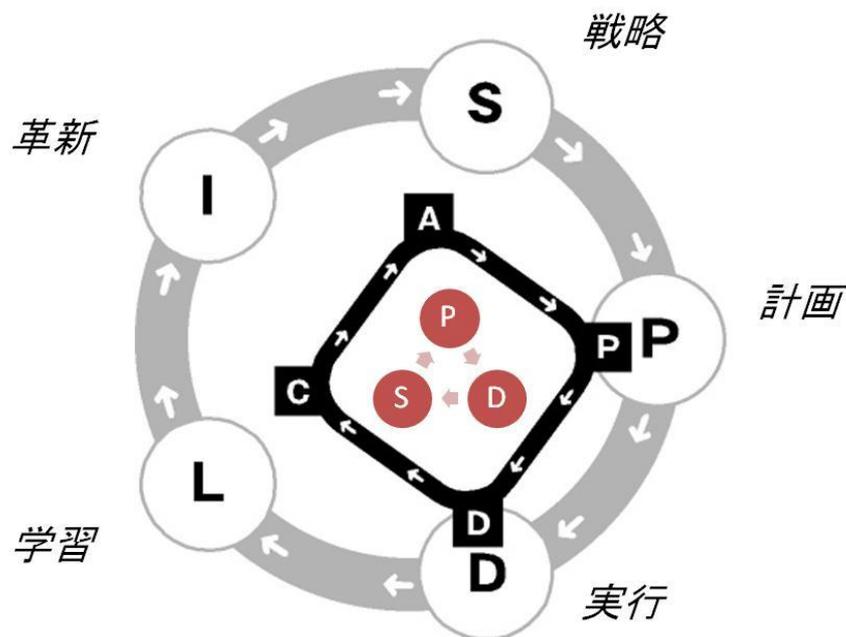


■ 計画に基づく管理だけでは根本的な見直しはできない。

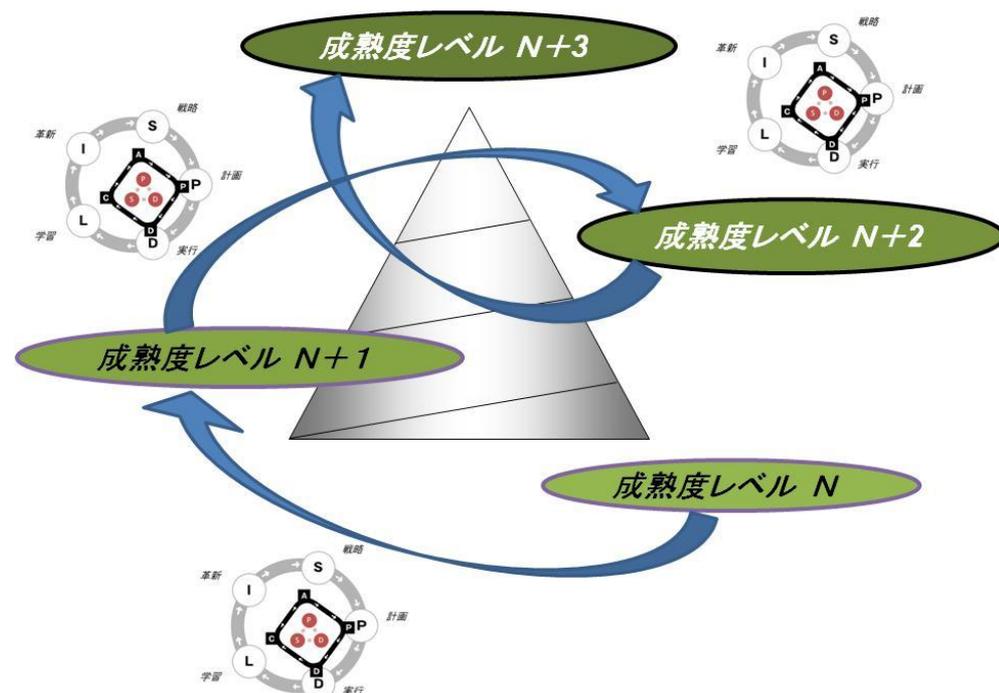
企業の持続的成長には

→ 戦略経営サイクル (SPDLI) の考え方が必要

戦略経営サイクル  
(トリプルループ)



成熟度のレベルアップ  
(スパイラルアップ)



## ■ 戦略経営サイクルだけでは対処できない課題が出てきている。

- (1) プロセスがウォーターホールモデルになっている
- (2) システム導入が個別開発型を前提とした書き方になっている
- (3) 仮説検証型、プロトタイピング型には適用できない
- (4) アジャイル経営には向かない
- (5) リスクヘッジする戦略をとろうとする
- (6) まずやってみる、トライアル&エラーのような考え方が適用できない
- (7) 社会価値、顧客価値をうたいながら、**企業価値を最大化しようとしている**

どちらかと言うと**管理された経営**



**さらにイノベーションできる経営が必要**

# イノベーションとは？ あらためて・・・

## ■ イノベーションは変化を伴う

どんな些細なことであれ、**アイデアを実現**し組織を「**変える**」こと。  
 市場の変化に合うように仕事のやり方と考え方を変えること



## ■ イノベーターな組織とは

常に市場の変化に合わせ、**日常業務の中で「アイデアの創出」と「変える」ことを、継続的に行っている組織**

## ■ 日常業務におけるイノベーションとは

特別な活動ではなく、普段の業務の中で自然発生的にシーズが生まれ、障壁なくアイデアが形成され、全員が一体となって組織を変化させていくこと

## ■ ビジネスのやり方の変革にはリスクを伴う。しかし**変えないこと**の**リスクの方がはるかに大きい。**

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.

強いものが生き残るのではない。**環境に適用できるもの**が生き残れるのである。

- Charles Darwin 「種の起源」より

# イノベーション経営とは



イノベーション経営の考え方を示しているIPGLより  
 (IPGL: イノベーション経営プロセスガイドライン)

# IPGLの基本的な考え方とポイント

- **イノベーション経営プロセス定義をした基本的な考え方**
  - **イノベーションを起こすためのプロセスは具体化できる。**
  - **企業におけるイノベーションの推進では、企業レベルのマネジメントが必要である。**
  - **イノベーションスキルを身につける仕組み自体をイノベーション経営サイクルのプロセスに組み込む必要がある。**

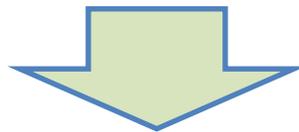
**イノベーションを生み育てる仕組みを明確にし、強化する！**

- **イノベーション経営プロセスを明らかにすることによって...**
  - プロセス内の要素の見える化を通じて再現性のある活動を可能にする。
  - 各プロセスの**基本姿勢**を示すことにより、**行動基準**や**判断基準**を明確にすることができる。
  - **各活動プロセスの「見える化」**により、プロセスの改善・改革に繋げることができる。
  - 各プロセスの行動内容をベースに、必要な能力・スキルや方法論・ツール、達成基準を明確にすることで、イノベーション人財の研修開発や育成の展開ができる。

# イノベーションの定義

■ IPGLでは、イノベーションを次のように定義している。

- 「社会実態や環境の変化を洞察し、  
多様な分野とITを融合させ、  
新しい概念や技術・プロセスを生み出し、  
市場・事業・サービス・組織等を創出することにより、  
社会や顧客に新しい価値を提供すること」

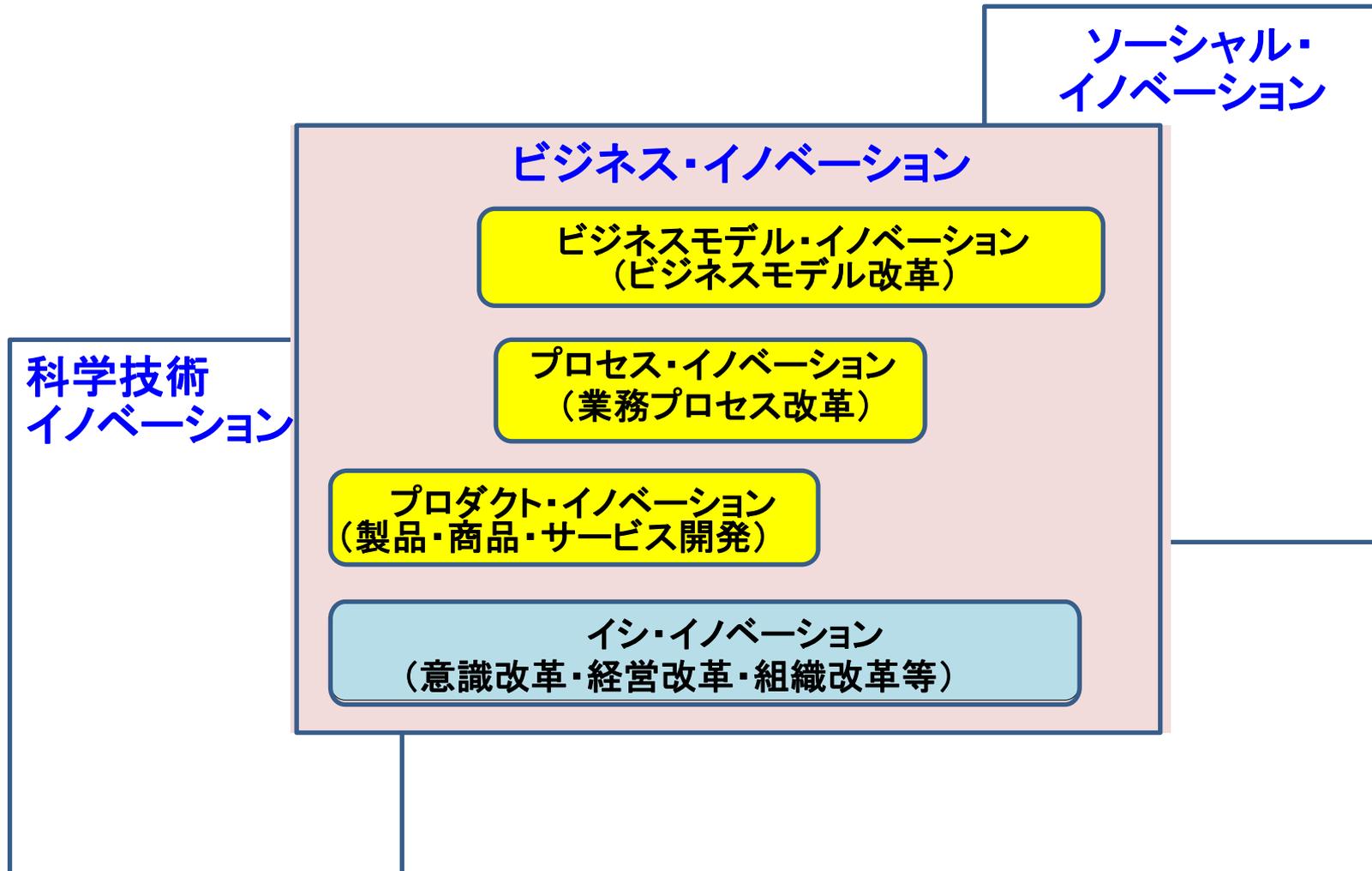


簡単に言うと

**新しい価値の提供！**

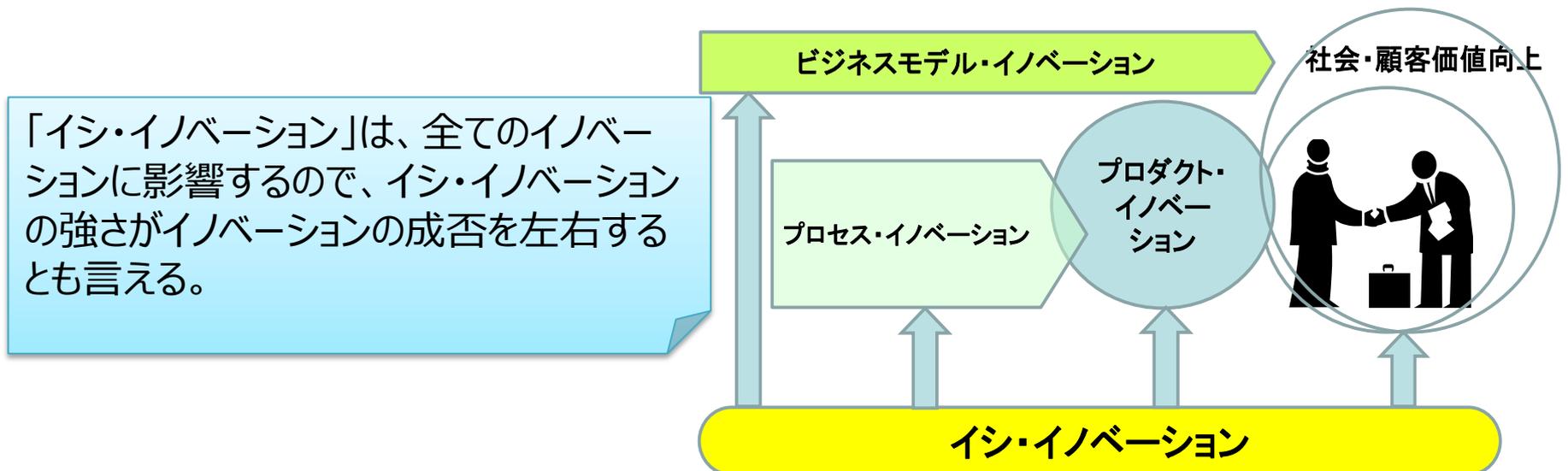
その結果イノベーションが起きる

- IPGLでは、ビジネスイノベーションに絞って記述した。



- 「イシ・イノベーション」とは、イノベーションを起こす「人の知の価値向上」を意味する。
- 具体的には「新しい概念や技術・プロセスを生み出し、市場・事業・サービス・組織等を創出することを促進し実現させる知の新しい価値を生み出すこと」と定義する。

全てのイノベーションに対するイシ・イノベーションの効果



- IPGLでは、イノベーション経営を次のように定義している。
- 「既存の事業ドメイン・ビジネスモデルに安住せず、常に新たな成長機会を発掘するような取り組みを、経営の意思において組織的・戦略的・持続的に実践する経営」

企業は、持続的成長を目指す組織として常日頃からイノベーションを起こすことが求められる。

1. イノベーションを起こす経営に関する認識・理解が不足している。
2. イノベーションを起こす経営プロセスを確立していない。
3. イノベーションを起こすビジネスの仕組みを確立していない。
4. イノベーションを起こそうとする意識が不足している。
5. イノベーションにかかわる人財の育成と活用が十分に出来ていない。

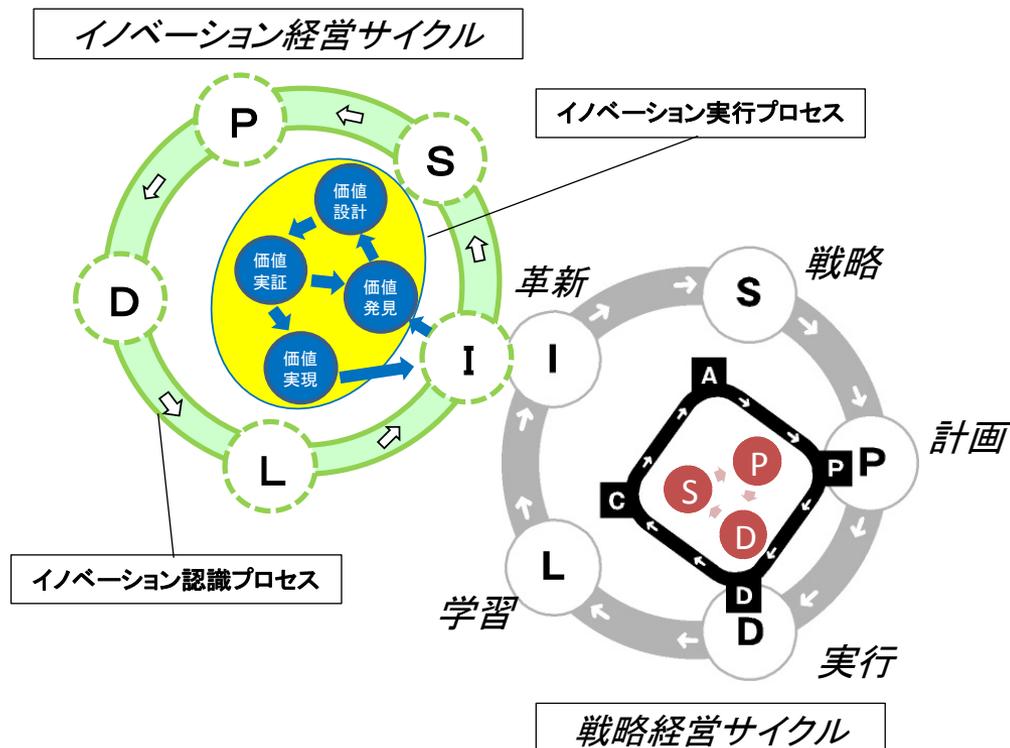
# 基本原則と代表的な基本姿勢

## ■判断基準に「基本姿勢」という言葉を使っている。

基本原則	重要な基本姿勢	個人・チームの姿勢	経営者の姿勢	組織の姿勢
1. 社会価値創造の原則	(1) 社会の動向を理解する基本姿勢	・日常を観察する姿勢 ・ダイアログをする姿勢	・経営者の意思表明の姿勢	・経営者責務の姿勢
2. 顧客価値創造の原則	(2) 顧客のニーズ・ウオンツを理解する基本姿勢	・Yes, andの考え方をする姿勢	・イノベーション経営サイクルを活用する姿勢	・価値創出プロセス考慮の姿勢
3. 多様性の原則	(3) あらゆる資源を活用する基本姿勢	・共感する姿勢	・リスクテイクの姿勢	・組織コラボレーションの姿勢
4. 共感の原則	(4) 個人の意識を理解する基本姿勢	・トライアル・アンド・ファインディングの姿勢		
5. 知の結集の原則	(5) チャレンジ(4Cの原則: Change-Chance-Choice-Challenge)する基本姿勢	・顧客価値設計の姿勢 ・モデル化見える化の姿勢		
6. 個と全体の原則	(6) 知の経営を実践する基本姿勢	・一貫性と柔軟性の姿勢 ・収益構造明確化の姿勢		
7. 実現性の原則	(7) 経営体質を改善する基本姿勢	・事業構造見直しの姿勢 ・多様な資源を活用する姿勢		
	(8) 諦めない・前向きに考える基本姿勢	・イノベーション積み重ねの姿勢		
	(9) イノベーション経営プロセスの実践の基本姿勢	・イノベーションの仕組みを持続する姿勢		
	(10) Yes, andの基本姿勢			

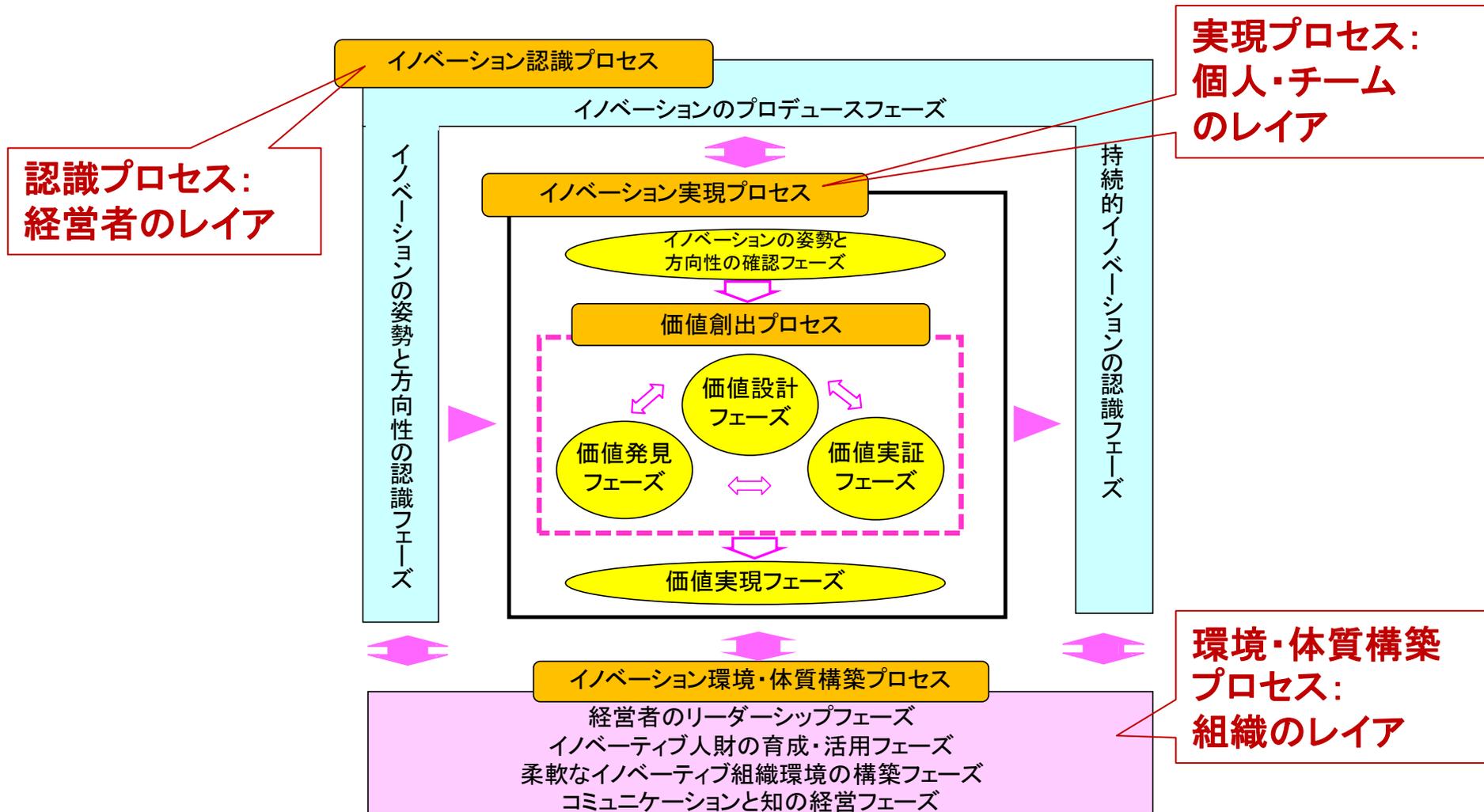
# イノベーション経営のプロセス

- IT経営は**戦略経営サイクル**を回す経営。
- イノベーション経営サイクル**はイノベーション部分が飛び出したもの。
- この2つの異なった経営サイクルをマネジメントする経営が**イノベーション経営**である。



# イノベーション経営プロセスモデル

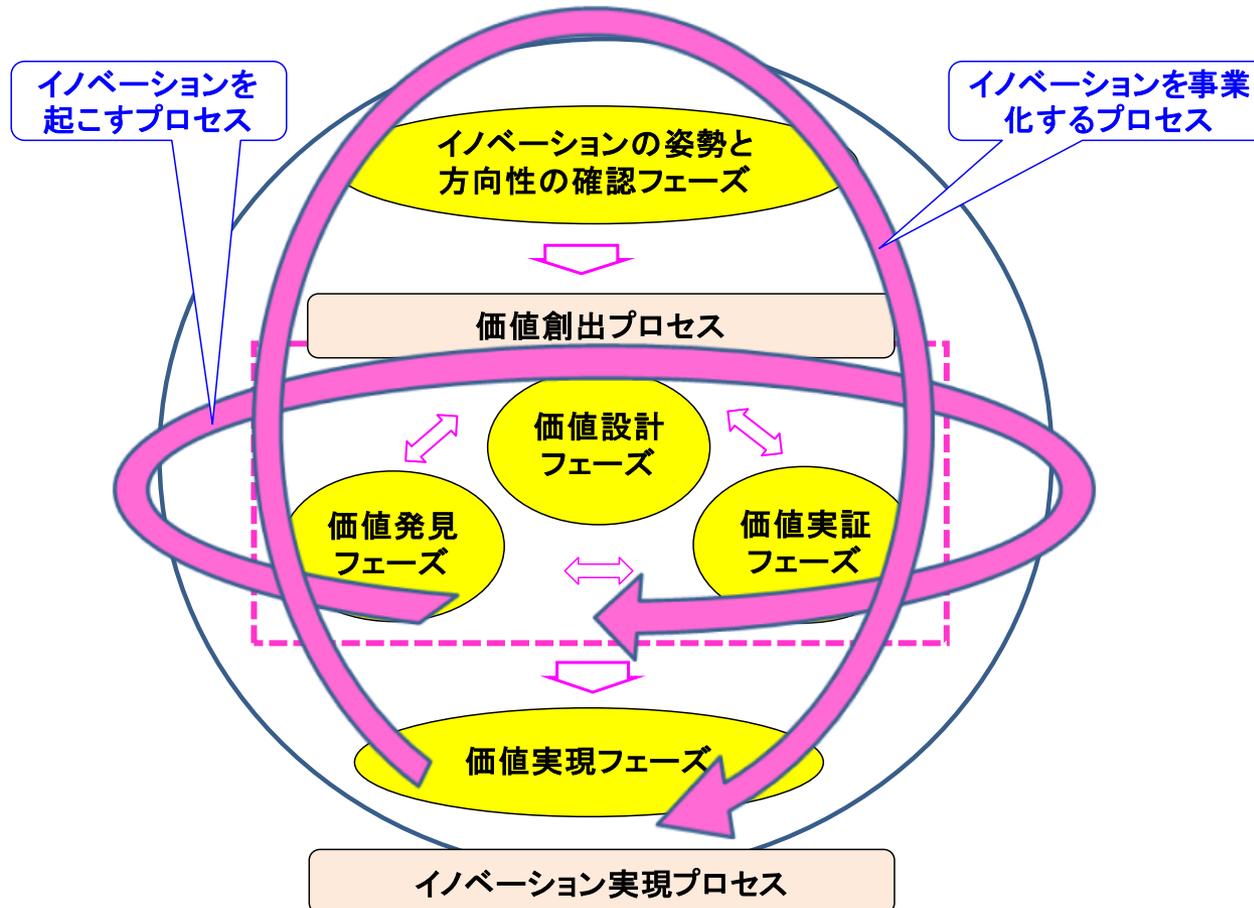
■イノベーション経営プロセスは3レイアで構成される。



# イノベーション実現プロセスの特徴

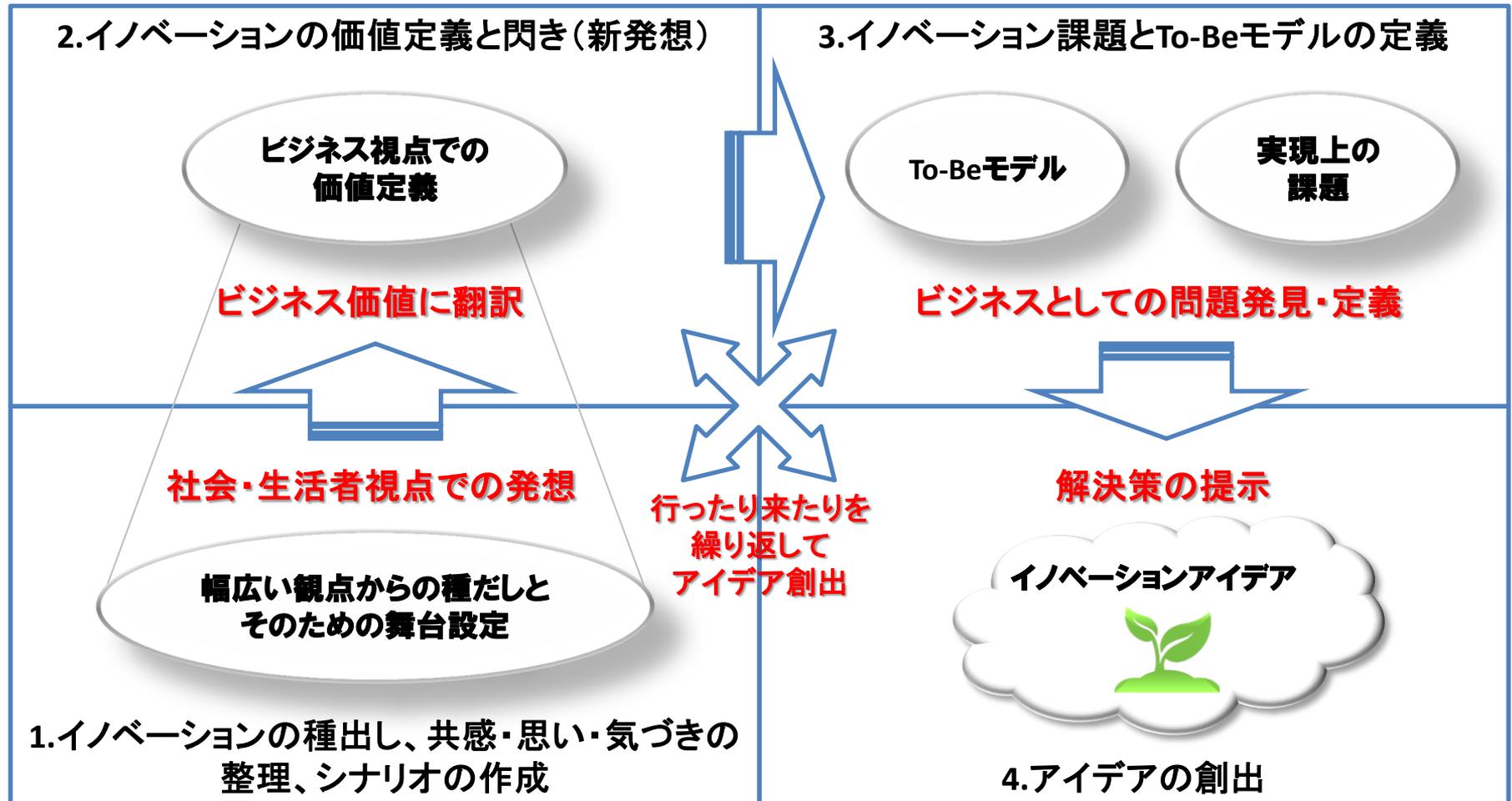
## ■実現プロセスは2層で構成される。

- 価値創出プロセスの中のフェーズは、どこから始まるか様々であるし、行きつ戻りつがあり得る。



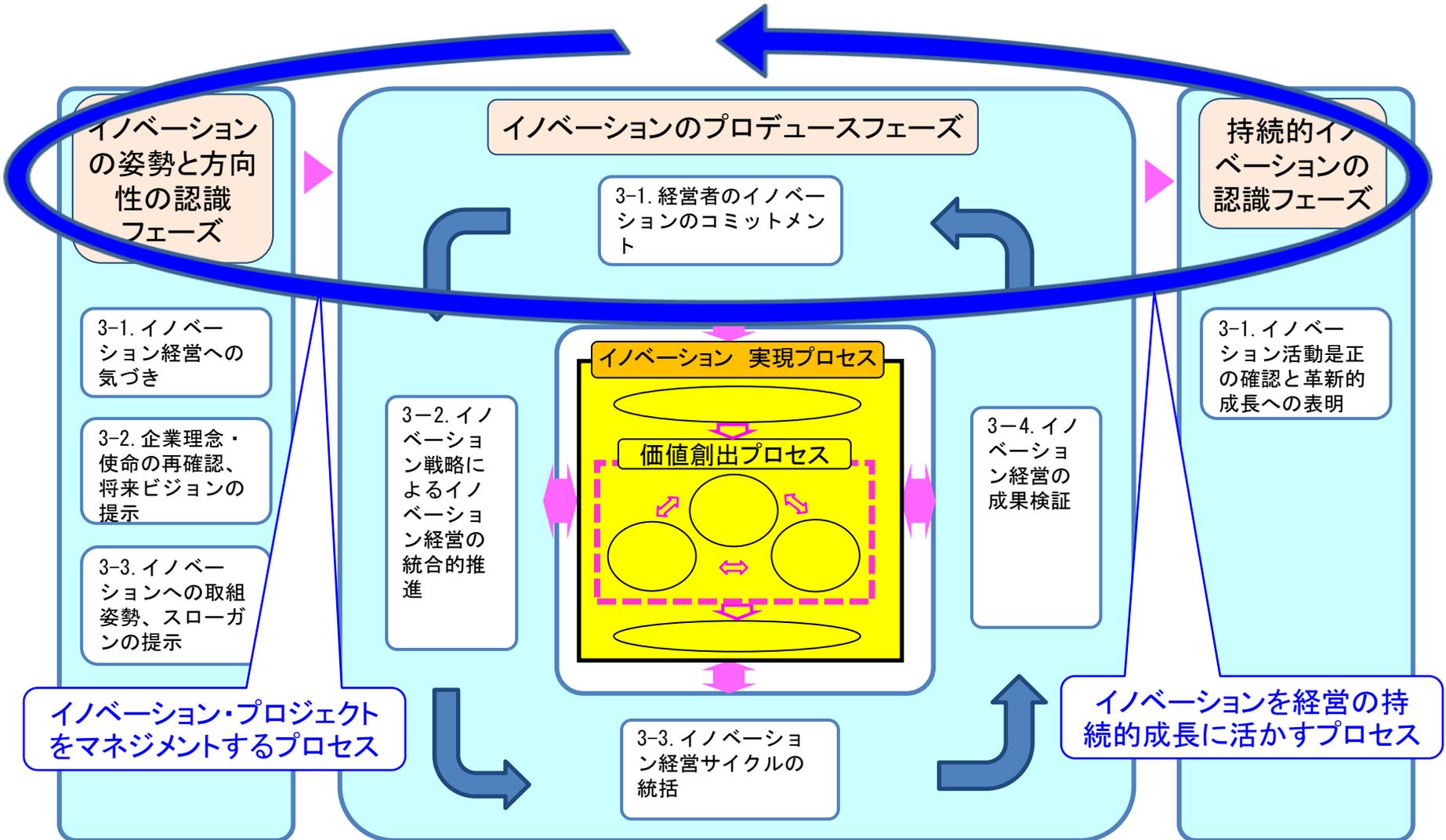
# 価値発見フェーズのイメージ

- 価値を生み出す当フェーズのアクティビティも仮説検証(発散と収束)を繰り返しながらアイデアを創出する。

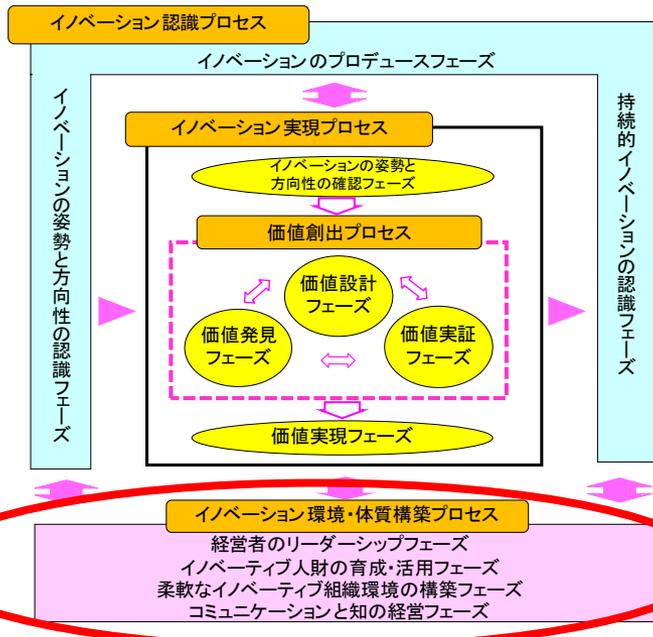


# イノベーション認識プロセス

## ■経営者はイノベーション活動のリーダーシップを取る。



■ 全てのイノベーション活動は、組織の環境・体質を構築しなければ、実現が困難となる。



## イノベーション環境・体質構築プロセス 4つのフェーズ

- 経営者のリーダーシップ
- イノベティブ人材の育成・活用
- イノベティブ組織環境の構築
- コミュニケーションと知の経営

- 企業としてどのような価値創造を目指すのか、姿勢と方向性を明確に示し、諦めず徹底的に追及する。
- イノベーション経営プロセスを理解し、イノベーション経営の状態に合わせて臨機応変に適用する。
- 人財育成・組織としての仕組み等を含む「イノベーションDNAをもった組織」を構築する。
- イノベーション経営を実現するための基本姿勢を理解し、実践の場で活用する。

# イノベーション経営に求められる能力

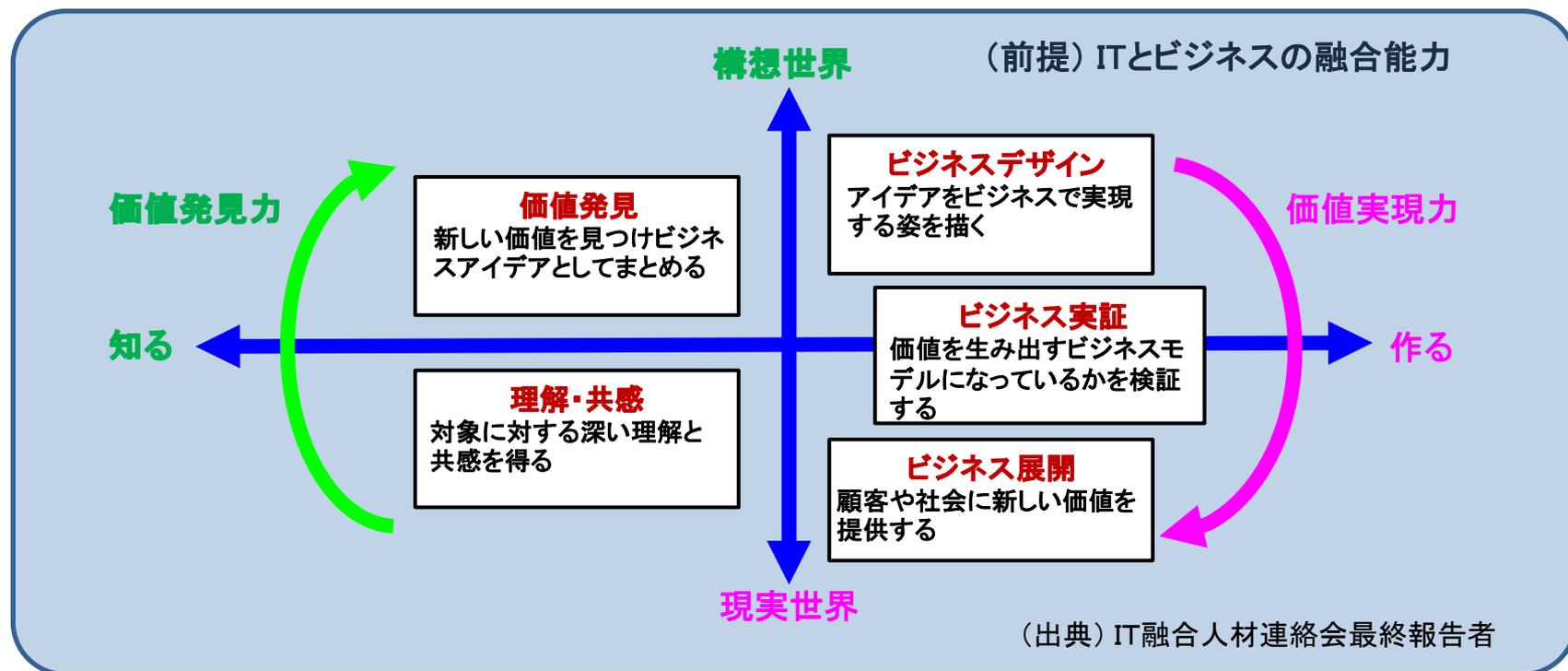
- イノベーションを起こす能力は、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、知、環境）の最適な投入にかかっている。
- 自由な発想には意識知（自己意識、プロ意識、資質・適性に合わせる意識、協創意識）が必要。
  - 人の行動に枠をはめている過去の成功体験・失敗体験の呪縛から抜け出す。
- オープン・イノベーション（企業等組織内外での知の創出・結合）を指向する。
- 知の結合がイノベーションを起こす。
  - イノベーション・クラスター（次スライド）を活性化させよ！

- 「組織の内外から最適な人財を集め、イノベーションの種が芽を出し育つように、多様な知を結集する個人が自由に発想できる意識の融合体」



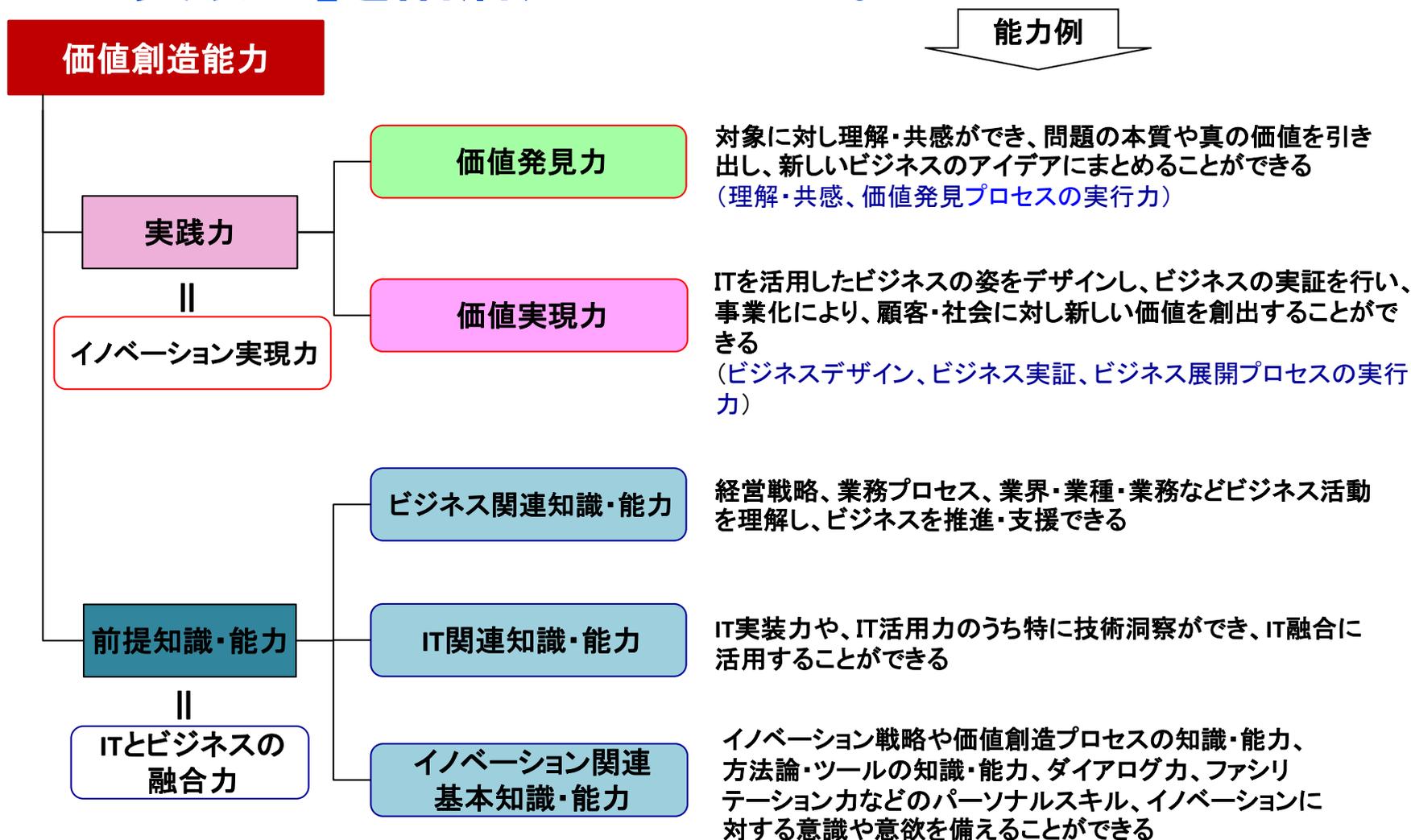
あたかも、星を繋げて星座ができるように、イノベーション・クラスターにある知を結び付けることでイノベーションが生まれる。

- 人材の能力については、IT融合人材育成連絡会の報告者を参考にされると良い。
  - 価値を発見する能力と、それをビジネスで実現させる能力は別として、両方の能力を1人に求めず、多様な人材を活用することを求めている。
  - 発見した(された)価値を生かして、ビジネスに展開する人は、発見した人の「思い」に共感し、全体をファシリテートする能力が求められる。



# (参考) IT融合人材の能力体系

## ■IT融合人材の能力体系としては、「前提知識・能力」と「実践力」を階層分けしている。

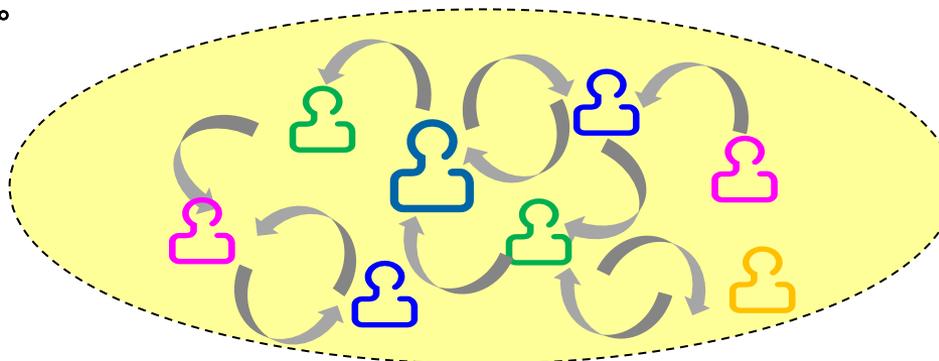


# (参考) IT融合による価値創造を起こす組織能力

## IT融合実現組織

専門性を持つ「IT融合人材」が協働して**価値創造を起こす主体となる組織(IT融合実現組織)**。イノベーション創出に向けた個人と組織間の継続した相互学習が組織自身の「学び」、ステージアップに繋がっていく。

イノベーション創出



- 様々なバックグラウンドや価値観をもつ人材が集う**多様性**のもとでの活動
- 問題の意味を掘り下げていくための**ダイアログ**を重視した相互の共感
- 失敗を許容し、そこから学習することを繰り返す**トライアル&エラー**を実施
- 企業内に留まらず広く外部とコラボレーションする**オープンイノベーション指向**
- 思いを持った人が最後までやり抜く**オーナーシップ**の発揮

学習する組織

## IT融合組織能力

上記イノベーション創出主体(IT融合実現組織)の活動を円滑に進めるための**組織能力の向上が重要**。

経営者の  
リーダーシップの発揮

組織文化・風土の醸成

育成フレームの整備

「実践的学習の場」の設置

「実践の場」の創出

# ITCAのサポート

「イノベーション経営を支えるITC」の期待に応える

# イノベイティブ人財への期待

## ■「IT経営」+「イノベーション経営」へ

戦略的IT投資 ⇒ IT経営/IT利活用 ⇒ IT融合/イノベーション

- ITがコモディティ化
- IT経営からIT融合への変革のうねり



- IT経営実現+新たな社会価値・顧客価値の創造
- イノベーション能力の強化



## ■イノベイティブ人財の確立

- イノベーションスキル強化の必要性
- 研修による新たな創造的人財の創出へ

# イノベーションには「価値発見力」が鍵

## 《能力・資質》

- 常識にとらわれない発想力
- 顧客への共感、関心
- 観察力
- 質問力
- 実験力
- 関連付ける能力
- その仕事が好きであること、夢中になること
- 工夫し続ける粘り強さ
- 社内外のネットワーク
- イメージをモデル化し、人に伝える能力

## 《イノベティブ人材の4タイプ》

- ① スタートアップ起業家
- ② 企業内起業家(企業内でイノベティブな事業を立ち上げる人たち)
- ③ 製品イノベータ(新製品を開発する人たち)
- ④ プロセス・イノベータ(画期的なプロセスを導入する人たち)

## 《イノベーション実現プロセスを体感》

価値発見

- ・アイデアを生む
- ・アイデアを具体化する

価値設計

- ・アイデアを事業としてデザインする

価値実証

- ・実証する

価値実現

- ・新たなビジネスとしてスタートする



■人財と組織能力の強化にITCAの研修がご提供できます。

研修体系

人の意識、組織の体質を変える！  
イノベーション経営研修シリーズ

すべて  
提供中！

iA **イノベーション経営気づき研修**（経営者向け）  
演習を通じ経営者の役割、組織改革の必要性に気づく

iB **イノベーション経営実践研修**（経営者向け、実務者向け）  
演習を通じイノベーションを実現するための実践的体験をする

iC **イノベーション方法論研修**  
発想法、BMC、デザイン思考などの方法論を学ぶ

iD **イノベーション経営入門**  
IPGL<sup>★</sup>で示されているイノベーション経営のポイントを学ぶ

実践的学習の場

## ◆新しいラーニングメソッド

- ・革新的なテーマを設定し
- ・参加者のダイアログを通して
- ・解決策を考える  
（模範解答はない）

⇒アクティブ・ラーニング

- 主に経営者に気づきを与える（今の立ち位置、今後の方向、これからのビジネスモデルのあり方など）
- アクティブ・ラーニング（価値発見、価値設計、価値実証など）
- アイデア発想、ビジネスモデル設計、デザイン思考など
- イノベーション経営プロセスGL概要はeラーニング公開

# イノベーション経営研修メニュー (提供中)

- 企業、団体、大学等に出張研修が可能です。ITC届出組織にも提供予定です。
- 実践コースで使うケースは、自社課題、顧客課題など、カスタマイズが可能です。

コース	ID	研修名称	研修内容	タイプ	研修時間	対象者
実践	iA1	イノベーション経営の気づき (短縮版)	イノベーション経営への気づきとアイデアをビジネスに結びつける方法を体験する	ワークショップ	半日	経営者 管理者
	iA2	イノベーション経営の気づき		ワークショップ+ロールプレイ 「IT経営気づき研修」タイプ	1日	
	iB1	あなたの「ひとこと」が会社を変える！ (経営者向け)(短縮版)	イノベーションを起こす会社にするための経営者のリーダーシップを体験する	ワークショップ 本格的アクティブラーニング IPGLに準拠して演習を行なう 「IT経営体感ケース研修」タイプ	半日	実務者
	iB2	あなたの「ひとこと」が会社を変える！ (経営者向け)			1日	
	iB3	あなたの「行動」が会社を変える！ (実務者向け)	アイデアをビジネスに結びつけ事業を成功に導く方法を体験する		2日	
基本	iC1	イノベーション経営のための発想法	TRIZを中心に真の価値を導き出す柔軟な発想法を学ぶ	ワークショップ	1日	一般
	iC2	ビジネスモデルデザイン実践 ワークショップ	顧客価値のストーリー付けとビジネスモデルを描く	ワークショップ	2日	
	iC3	ITでイノベーションを起こすためのデザイン思考入門	エンドユーザーの思いを起点とし課題を発見する方法を学ぶ	ワークショップあり	半日	
	iD1	IPGL基礎知識研修	イノベーション経営の概要とポイントを学ぶ	eラーニングと自習教材提供	4時間	ITC 一般
	iD2	イノベーション経営とは	IT経営とイノベーション経営の違いを理解する	セミナー講演	60分	

## ■実務に使えるツールを開発しています。

### ➤ 開発の背景

ITCのイノベーション経営への関わりが増大

「IT融合人材育成連絡会」からの開発期待

「イノベーション経営力」が自己診断できれば活用シーンが広がる

「IT経営」の成熟度指標「ビジネス競争力自己診断ツール」の後続ツール

### ➤ 指標導入の意義

＜企業のメリット＞

自社のイノベーション経営力の度合いが項目別に分かるので対策が立てやすい

＜ITCのメリット＞

自社企業への適用、顧客企業へのビジネスに活用できる

＜協会のメリット＞

イノベーション分野において、理論はIPGL、育成は研修、実践は評価ツールとしてフルサービスが提供できる

### ➤ リリース予定

2015年3月末

# (参考) 次世代高度IT人材議論から

**当参考資料は、経済産業省資料から引用しています**

[http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/jouhoukeizai/jinzai/report\\_001.html](http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/jouhoukeizai/jinzai/report_001.html)

# IT融合時代に求められる人材像

2012年3月「次世代高度IT人材モデルキャリア開発計画事業」報告書で、異分野とITの融合領域において、イノベーションを創出し新たな製品やサービスを自ら生み出すことができる次世代高度IT人材の必要性が示された。



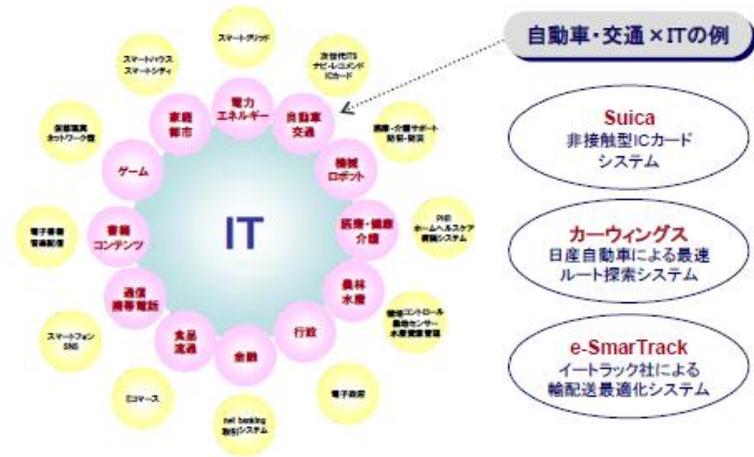
ITはこれまで、幅広い産業において、主に既存の産業内のビジネスを効率化させる役割を担ってきた。



従来型のIT人材は、様々な産業におけるビジネスの効率化に向けて、顧客のニーズを実現するための情報システムを生み出すという役割を担ってきた。

この役割も、今後も引き続き重要であると考えられる。

一方で、近年、ITは産業の枠を超えて、多方面の分野において新たな製品やサービスを生み出す際の基盤になりつつある。

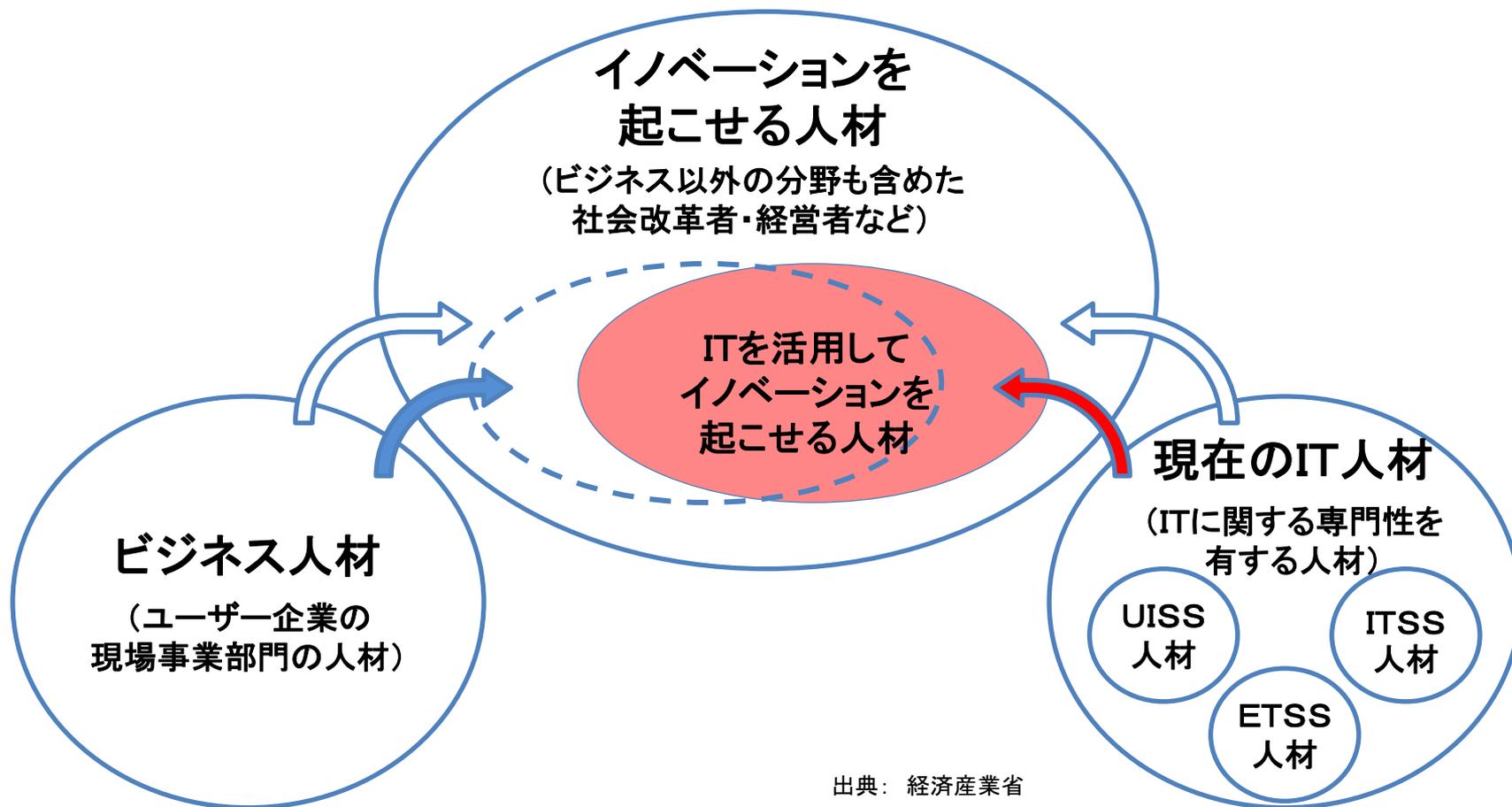


今後、異分野融合はますます進展することが予想される。よって、これからは、異分野とITの融合領域においてイノベーションを創出し、新たな製品やサービスを自ら生み出すことができる人材が求められる。

従来とは異なるこの新たな人材を  
本事業では「次世代高度IT人材」と表現する

# 次世代高度IT人材の位置づけ

2012年3月「次世代高度IT人材モデルキャリア開発計画事業」報告書で、下図が示されており、イノベーションを起こせる人材は、本来、ユーザー企業からもIT人材からも輩出すべき人材としている。



2012年9月に発表された「産業構造審議会情報経済分科会次世代高度IT人材WG報告書」は、次世代高度IT人材だけでなく、情報セキュリティ人材を含め、幅広く人材育成の課題に対し提言を行っている。

産業構造審議会情報経済分科会  
人材育成WG報告書

一次世代高度IT人材像、情報セキュリティ人材、  
今後の階層別の人材育成

平成24年9月14日

経済産業省 商務情報政策局  
情報処理振興課

## 目次

### 第1部 次世代高度IT人材像

1. 次世代高度IT人材の定義と職種ごとの役割
2. 次世代高度IT人材に求められる能力と知識
3. 次世代高度IT人材とスキル標準等で定義されているIT人材との関係

### 第2部 情報セキュリティ人材

1. 情報セキュリティ人材の多様化と高度化に向けて
2. 対象とする情報セキュリティ人材
3. 情報セキュリティ人材の育成

### 第3部 今後の階層別の人材育成

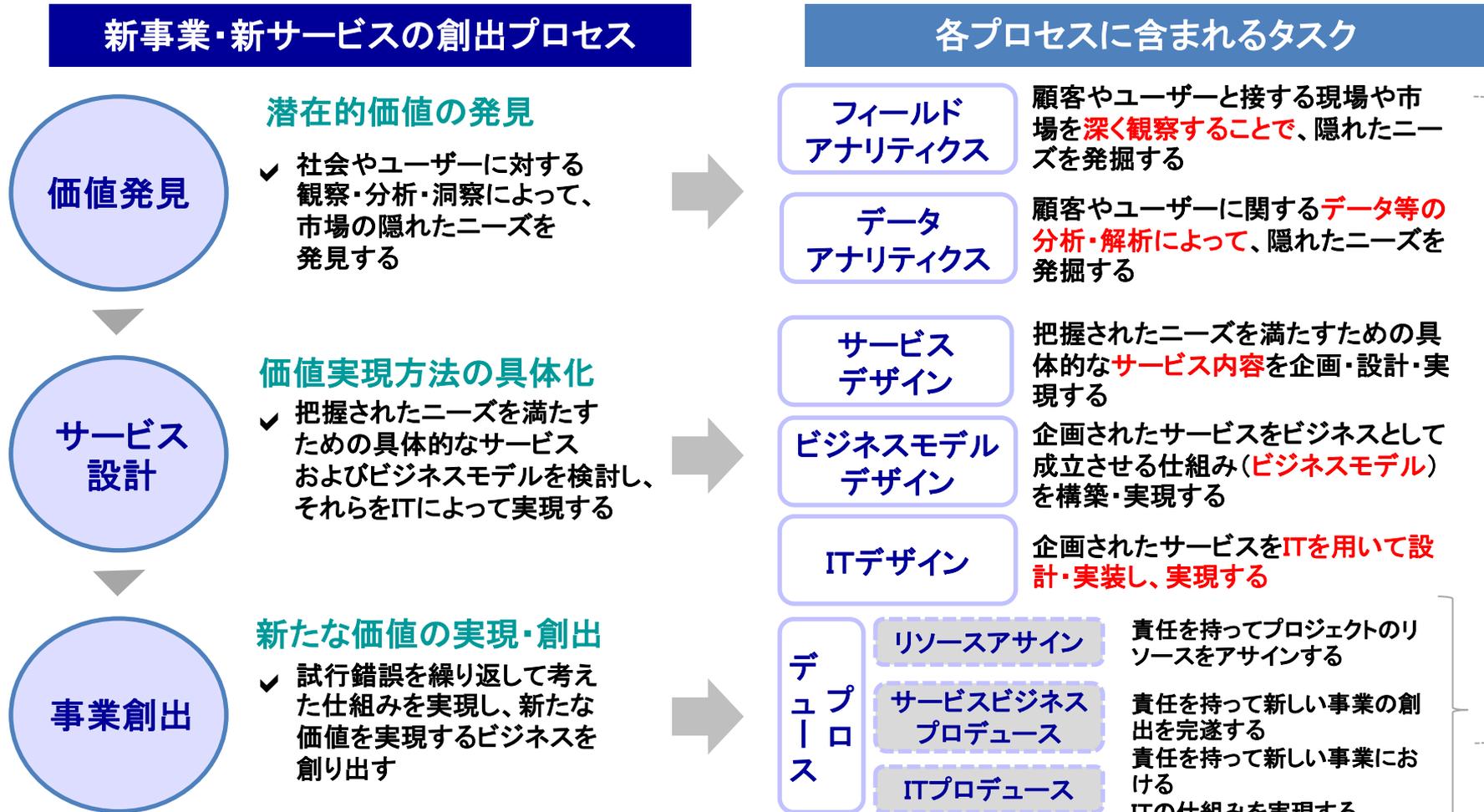
1. 中高年技術者の活用
2. 若手層の育成
3. グローバル人材について

### 第4部 現在の高度IT人材のスキルを評価する仕組みの検討

1. 3スキル標準の検討
2. 情報処理技術者試験の見直しの方向性

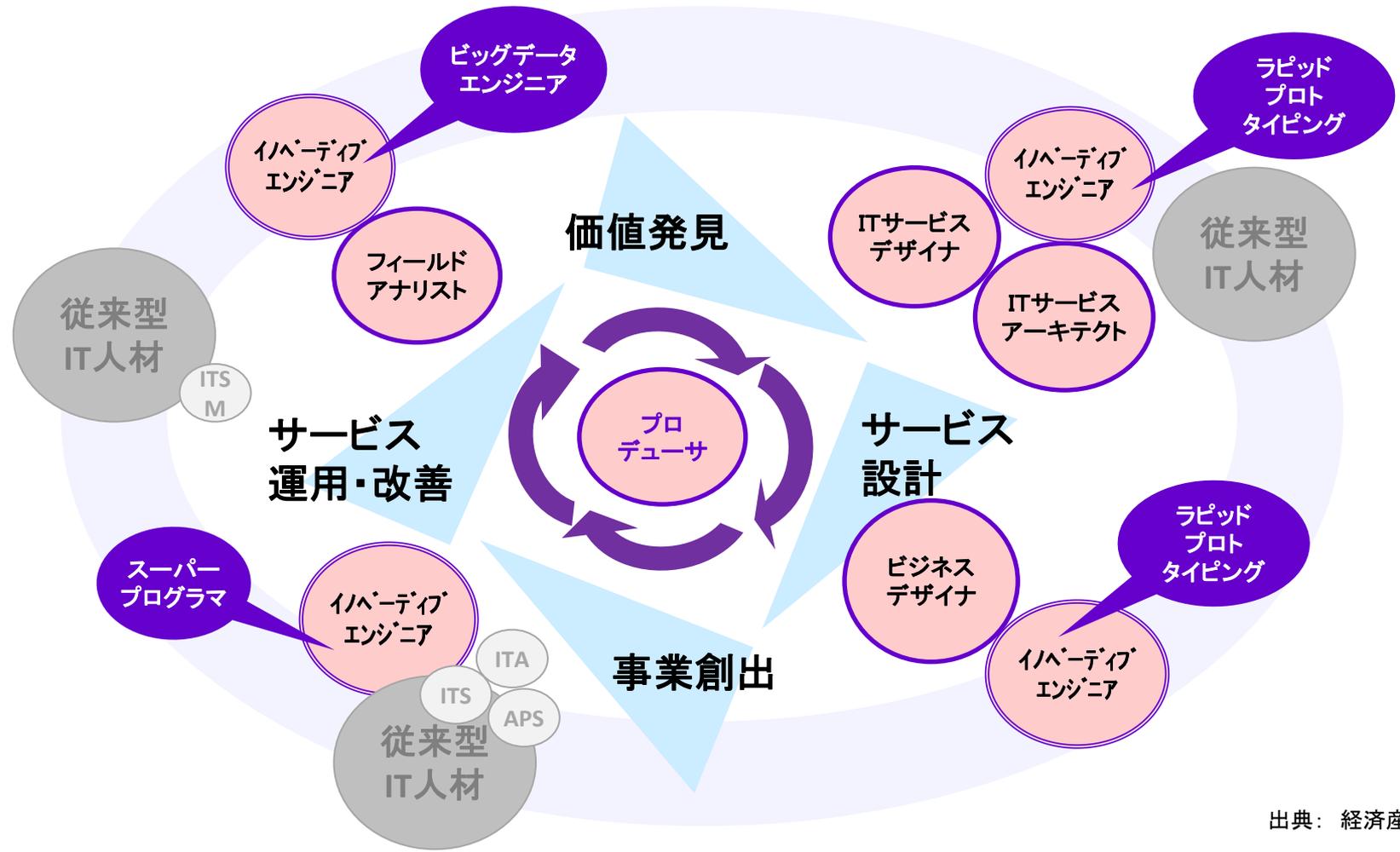
# 新製品・サービスの創出プロセスとタスク

人材育成WG報告書では、国内の多くのイノベーションを起こした事例を分析した結果、新事業や新たな価値、新製品・新サービス等を生み出す際のプロセス(過程)とタスクは以下のようになったとしている。



# 事業創造プロセス

人材育成WG報告書では、新しい事業・価値(サービス)を創出するプロセスと次世代高度IT人材の人材が係わり合う場面を「プロデューサ」が中心として回っているとした上で、そのプロセス上で活躍する次世代高度IT人材を下図で示している。



出典：経済産業省

# (参考) IT融合人材育成連絡会議論から

当参考資料は、IT融合人材育成連絡会最終報告から引用している

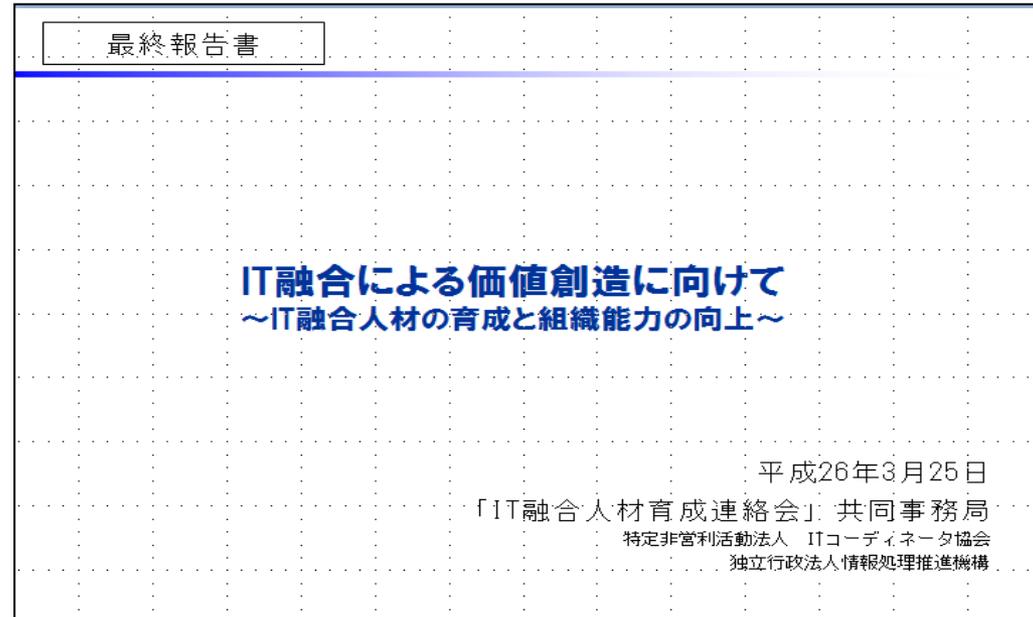
<http://www.itc.or.jp/news/inv20140325.html>

# IT融合人材育成連絡会とは

「産構審人材育成WG報告書」での提言を受け、ここで示された「次世代高度IT人材」を「IT融合人材」と位置付け、更に検討を進めるため、2014年7月に**独立行政法人情報処理推進機構(IPA)**と、**特定非営利活動法人ITコーディネータ協会(ITCA)**は**共同**で**関連団体、企業**へ呼びかけ、12組織から有識者の参加を得て、「IT融合人材育成連絡会」を立ち上げた。

9か月にわたる議論の結果をまとめた**最終報告書**は、2014年3月に公開された。

ITCAのIPGL開発活動は、この連絡会とほぼ並行して行われた。

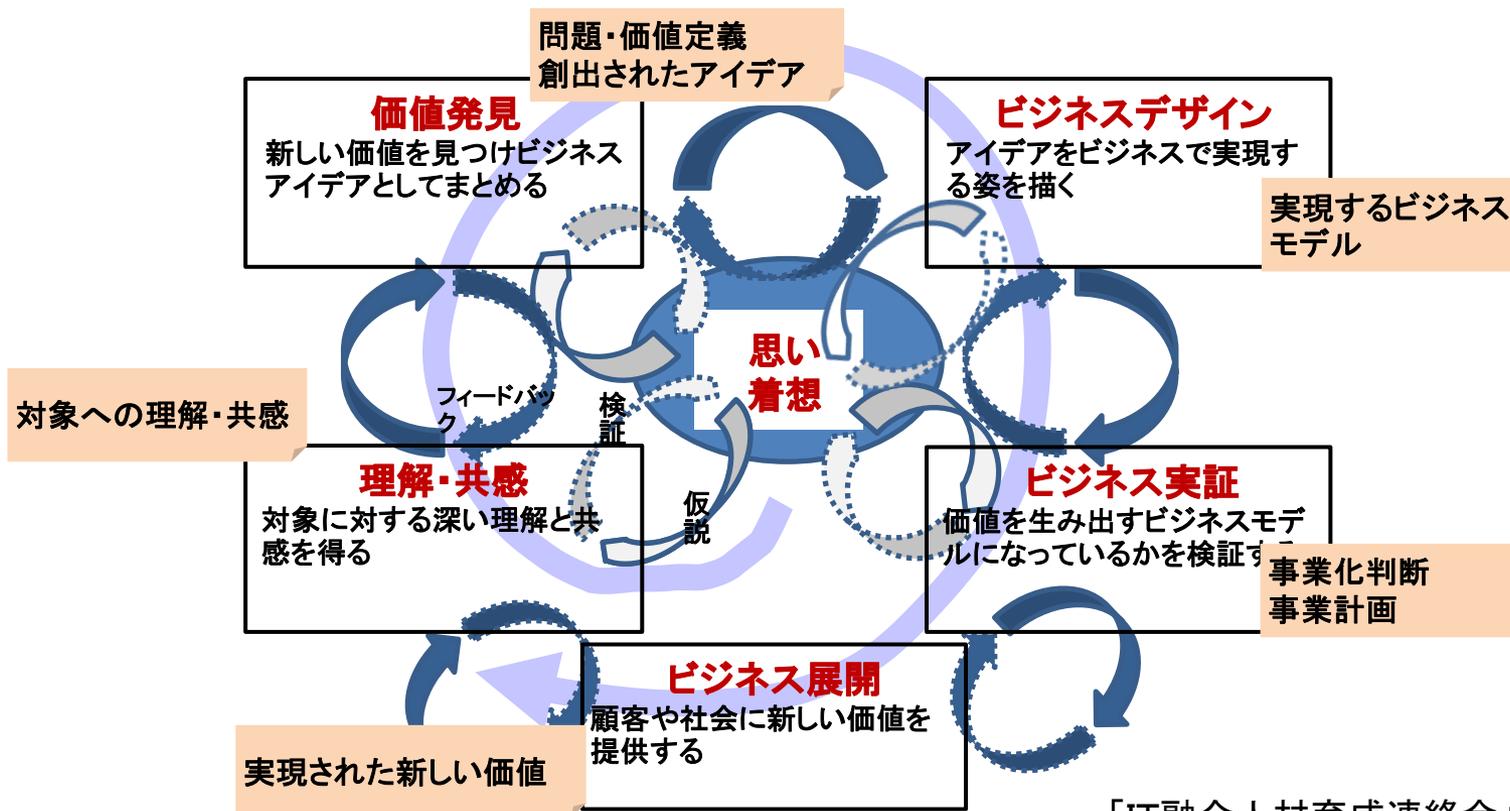


目次	
1. はじめに	3
1.1 背景と本書の位置付け	4
1.2 「IT融合人材育成連絡会」の目的と成果目標	5
2. 基本的な考え方	11
2.1 当連絡会における「IT融合人材」の定義	12
2.2 イノベーションの対象領域	13
2.3 対象とする人材領域	14
2.4 IT融合による価値創造を起こす組織のあり方	15
3. IT融合実現のためのプロセスと能力	17
3.1 価値創造プロセス	18
3.2 IT融合人材の能力	31
4. 「IT融合人材」育成のあり方	43
4.1 「IT融合人材」育成のあり方	44
4.2 「実践的学習の場」の要件	45
5. 「IT融合組織能力」のあり方	47
5.1 イノベーション創出のための組織能力	48
5.2 IT融合組織能力項目例	49
5.3 IT融合組織能力に関する評価	51
5.4 IT融合組織能力評価の考え方	52
5.5 IT融合人材評価の考え方	54
6. 今後の取り組み	55
(取組案1)「IT融合組織能力評価軸」の策定、普及	
(取組案2)個人能力評価のあり方検討	
(取組案3)イノベーションを起動する「実践的学習の場」の構築	
(計画1)連絡会最終報告会の開催	
(計画2)「実践的学習の場」デモンストレーション	
<参考資料> 1. 既存方法論とメタフレームとの対比 2. 各機関事例報告 3. 「IT融合人材育成連絡会」のメンバーリスト	

# イノベーションは価値創造

価値創造のプロセスは、変革への思いや着想をトリガーに始まる場合と、最初は思いも着想もないが、ある対象を観察や調査する中で、新たな気づきを起こしイノベーションが始まる場合があります。それを顧客や社会に新たな価値を創出するイノベーションとして実現するには、思いや着想に対して仮説検証を繰り返しながら問題の本質や真の価値を見極め、さらに試行錯誤の中で粘り強くビジネスに落とし込むこととなります。

このように、価値創造プロセスは、各プロセス間において仮説検証の中で行ったり来たりが繰り返されたり、各プロセス内でも仮説検証の中で行ったり来たりが繰り返されます。 またプロセス全てを予め決めた順番に実行する必要もないことも特徴であることから、イノベーションのプロセスは、ウォーターフォールモデルのようなプロセスの順序性は規定できず、スパイラルモデルとして見ることができます。

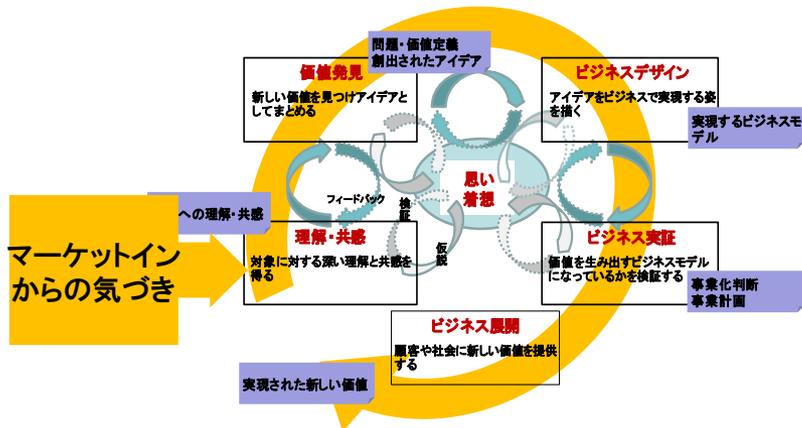


# 価値創造プロセスのスタートポイント

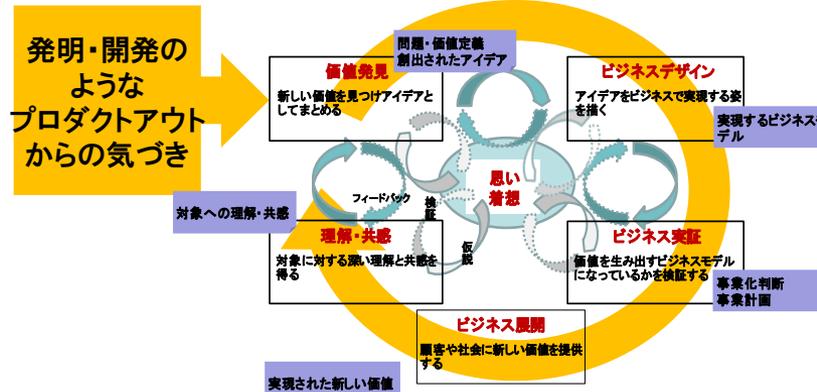
価値創造プロセス開始のトリガーは、価値創造プロセスの中の様々なプロセスでの「気づき」から始まるので、気づきの起きるスタートポイントも様々考えられる。

以下に、イノベーションサイクルでのスタートポイントの違いを例示した。

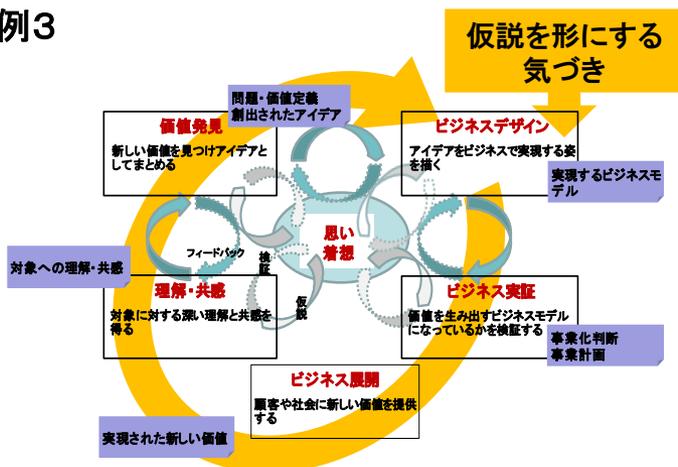
例1



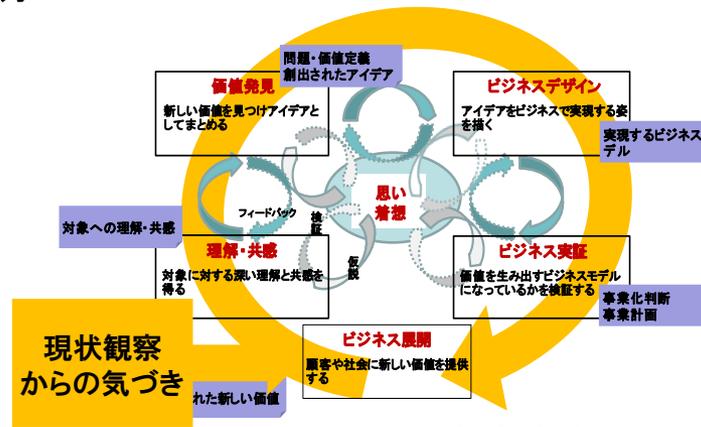
例2



例3



例4



「IT融合人材育成連絡会」最終報告書より

# 価値創造プロセス実行に適用できる方法論・ツール

価値創造プロセスの実行に当たっては、既存の方法論やツールを使うことも考えられる。各方法論やツールには、それぞれ適用するプロセスの範囲や、特徴に違いがあるので、それぞれの特性を理解したうえで適切に使い分ける必要がある。

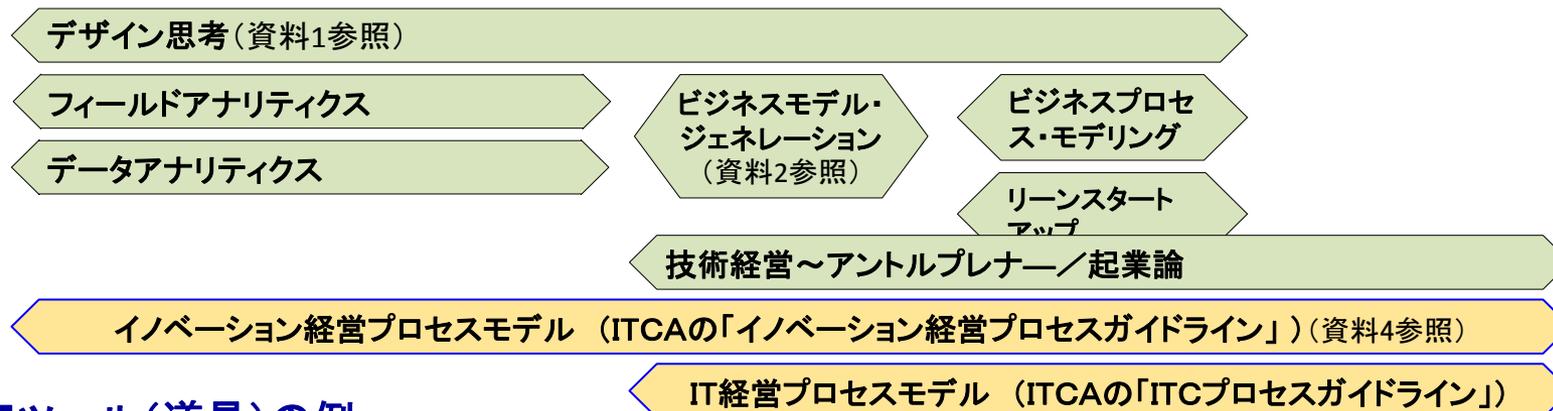
参考資料のページに、既存の方法論と、連絡会のメタフレームとの対比を掲載した。  
(参考資料1の「参考1」～「参考5」参照)

- ・方法論(メソッド): 一連のプロセスを実行する際の手順、やり方を体系的に示したもの。
- ・ツール(道具): ある特定のプロセスを実行する際に役立つテンプレートなどの道具。

## ■価値創造プロセスのメタフレーム



## ■方法論(メソッド)の例 (矢印はおよその適用範囲を示している)



## ■ツール(道具)の例

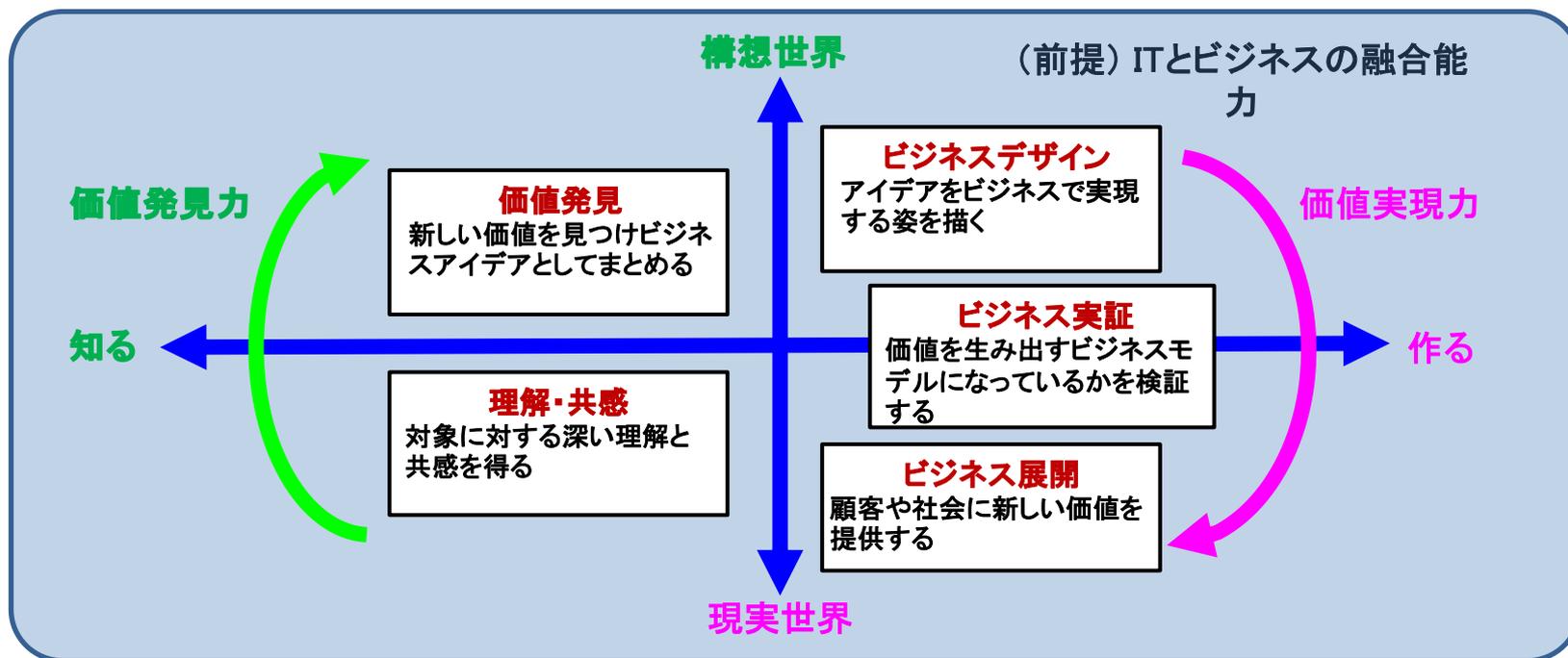


# 価値創造プロセスから見た能力

IT融合の価値創造プロセスを実行する過程でどのような能力が求められているかを、プロセスのメタフレームに当てはめ検証した。

まず、IT融合人材として、「ITとビジネスの融合能力」が前提としてあるものとし(p.42で詳説)、そのうえで、価値発見までのプロセス(理解・共感、価値発見プロセス)では、イノベーションの芽となる対象に対し理解・共感ができ、対象から問題の本質や真の価値を引き出し、新しいビジネスのアイデアにまとめることができる能力、すなわち「価値発見力」が求められるとした。

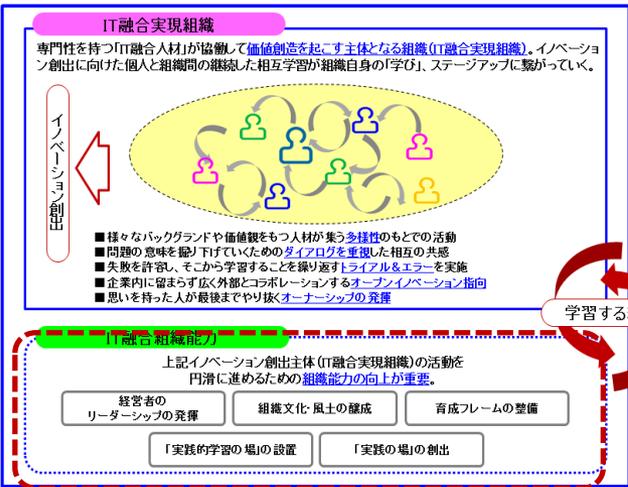
ビジネス展開までのプロセス(ビジネスデザイン、ビジネス実証、ビジネス展開プロセス)では、様々なアイデアをビジネスで実現できる姿にデザインし、仮説検証の中でビジネス化の実証を行い、事業化により顧客や社会に対し新しい価値を創出することができる能力、すなわち「価値実現力」が求められるとした。



# IT融合組織能力評価の考え方－概念図－

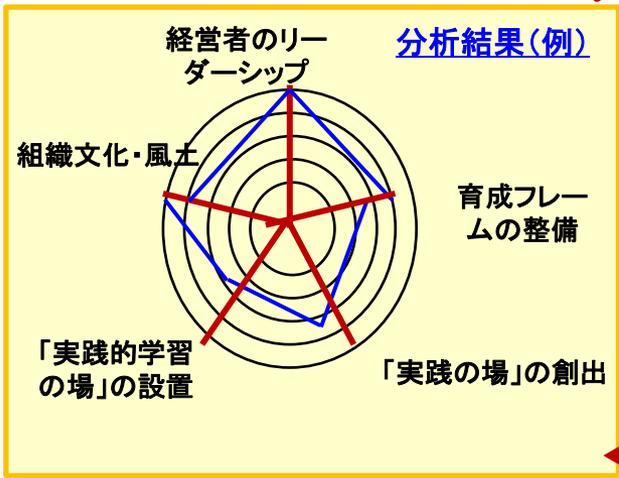
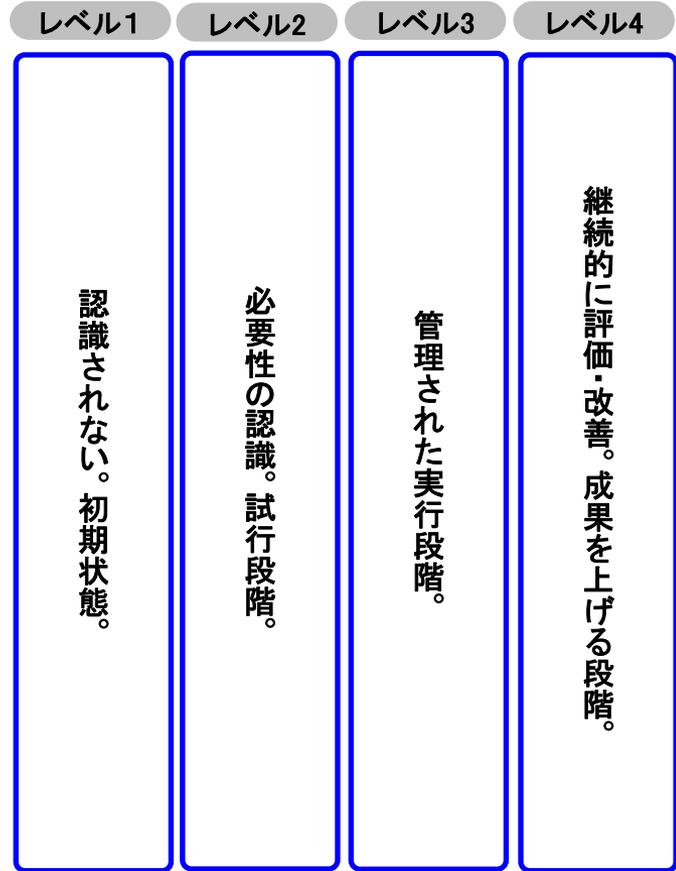
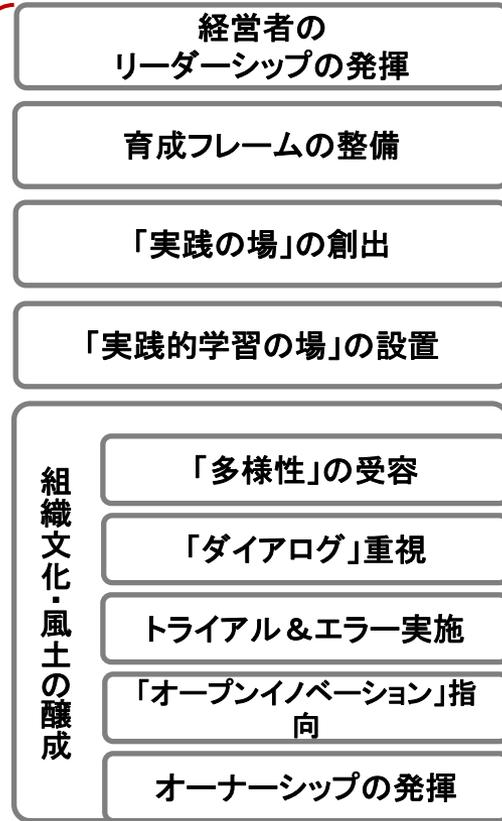
「IT融合組織能力」を評価する際のイメージを以下に示す。評価項目は当連絡会で討議されたものを例示している。また、評価指標は一般的な成熟度モデルを例にした。評価目的や具体的な評価項目、レベリングや評価指標などを継続して検討する必要がある。本件については「6章(取組案1)組織の「IT融合組織能力評価軸」の策定、普及」で示すように継続して取組む予定である。

## 「2.4 IT融合による価値創造を起こす組織のあり方」より



## IT融合組織能力 評価項目(例)

## 評価指標(例)



「IT融合人材育成連絡会」最終報告書より



**ITコーディネータはIT経営を実現する  
プロフェッショナルです**