

DX実践の常識

目次

1.業務とデジタル化

業務・経営とは

業務可視化

業務体系

業務の改善の実践

2.業務改善と実施手順

PDCA

DX実践の実施手順

3.企業内展開と実施手順

企業内展開と実施手順

DX人材育成とDX-COE

1.業務とデジタル化

1.0 はじめに

1.1 業務とは

1.2 業務の可視化

業務の可視化手順とツール例 : BPEC Video

BPEC 使用例 : 川上@バンダイナムコ

1.3 そもそも業務・経営とは :OMG/OCEBテキストから

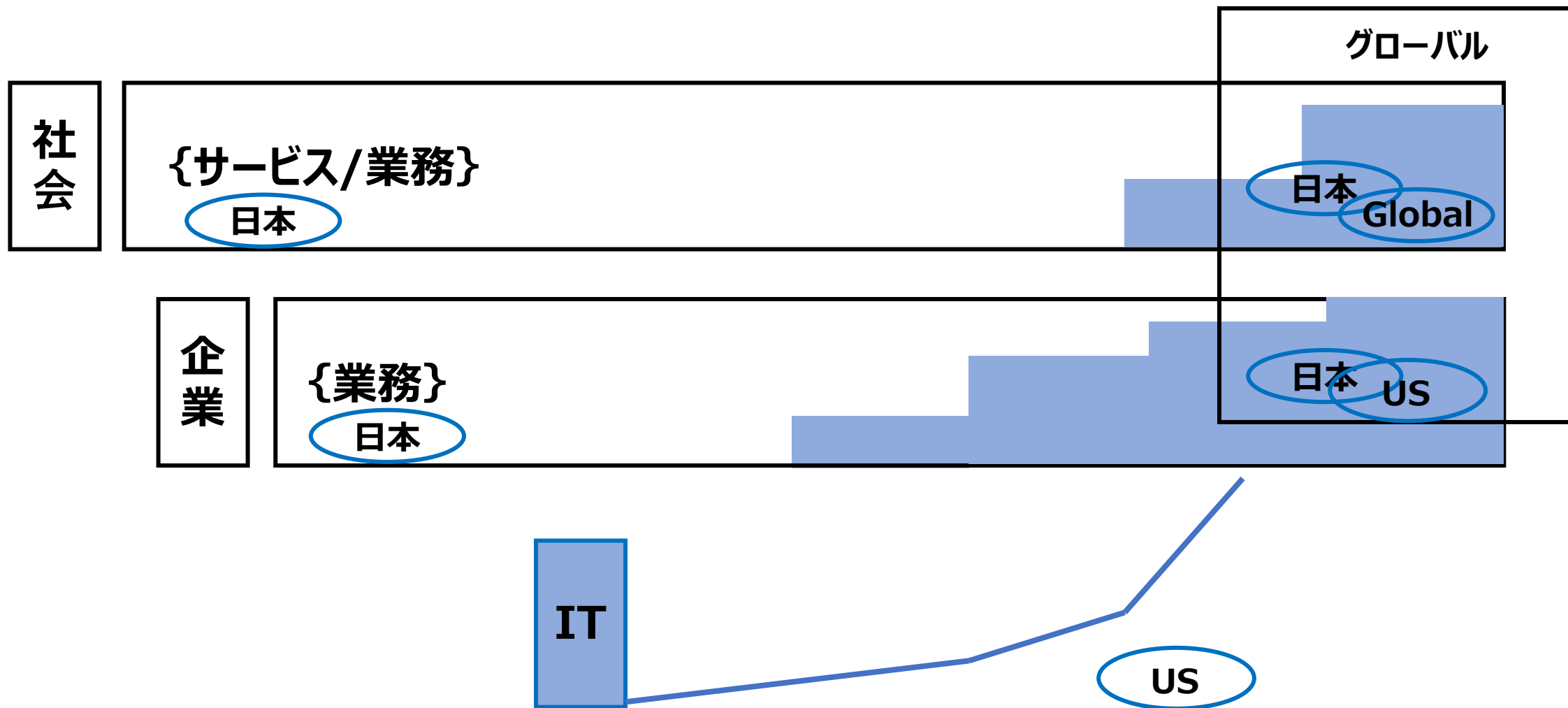
1.4 業務体系

1.5 業務の改善の実践

実施例 : 業務プロセスの可視化と改善 :Video

1.0 はじめに：社会・企業・IT

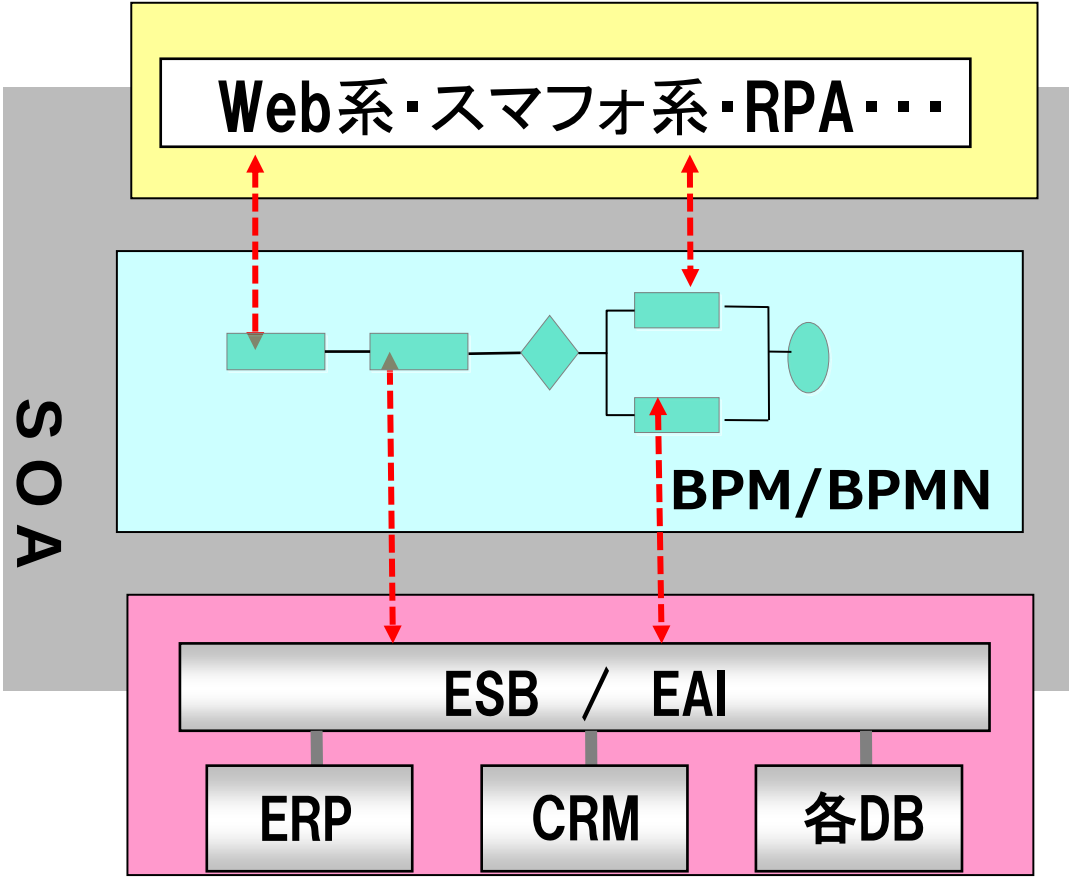
誕生の後先



企業内から社会に拡大成長

	～1990 SOR/Record 記録のSys・守りのIT データを集め処理	1990～2010 SOE/Engagement 繋がり Sys・攻めのIT ユーザ経験を提供	2010～ SOI/Inight SORとSOEとを組合せ Insightを洞察	2025～ SOS/Society 社会構成要素間の 完全調和
	ステージ I ＜IT化＞	ステージ II ＜改善＞	ステージ III ＜変革＞	ステージ IV ＜創造/共創＞
社会				社会OS/環境OS アーキテクト ↔ GAFAetc
経営			GAFAetc ↕	GAFAetc ↕
業務		コンサル ↕	コンサル ↕	コーチ ↕
IS部		↕	↕	↕
SIer	Sler	Sler	BPO Sler	BPO Sler

業務のタイプ°

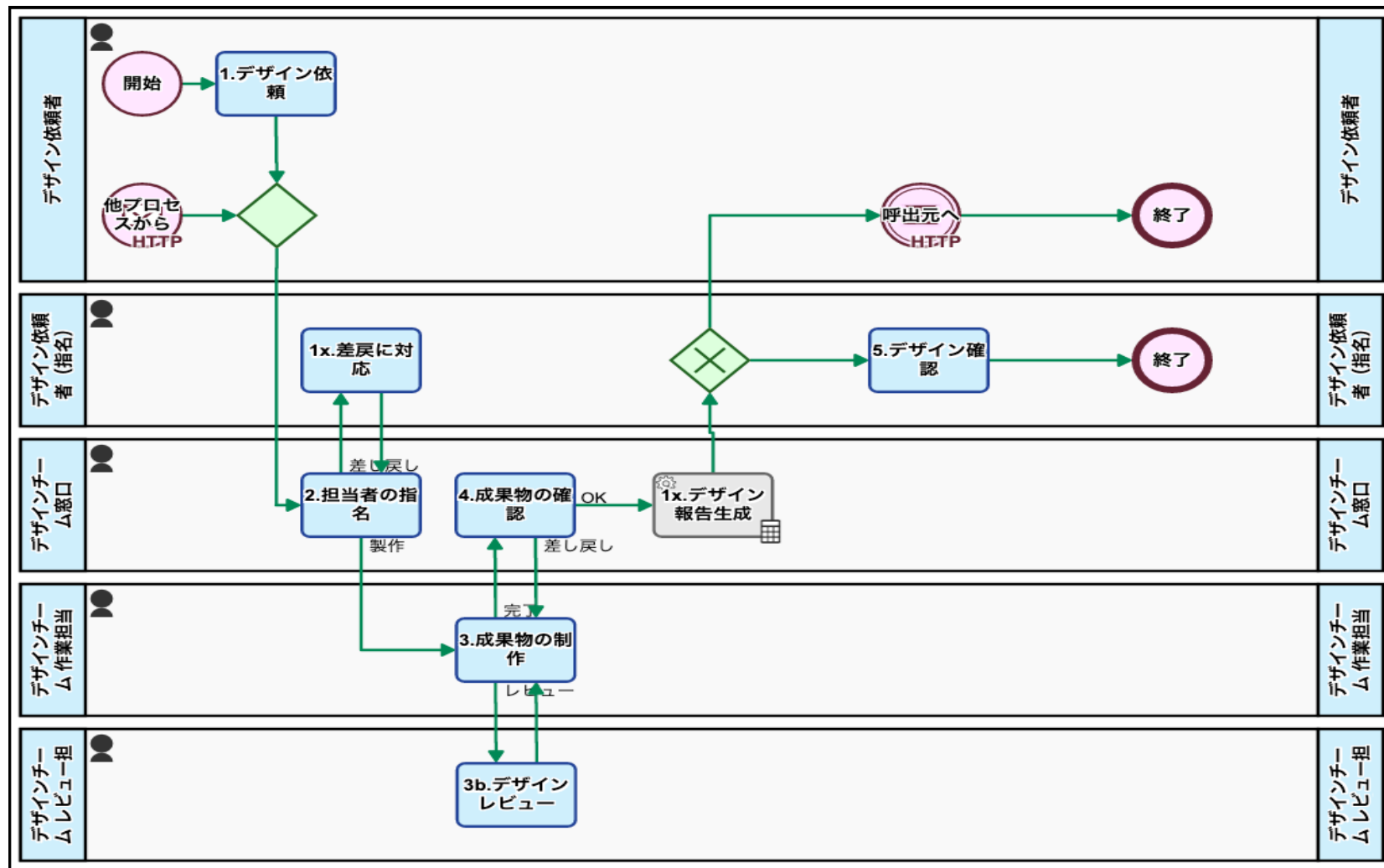
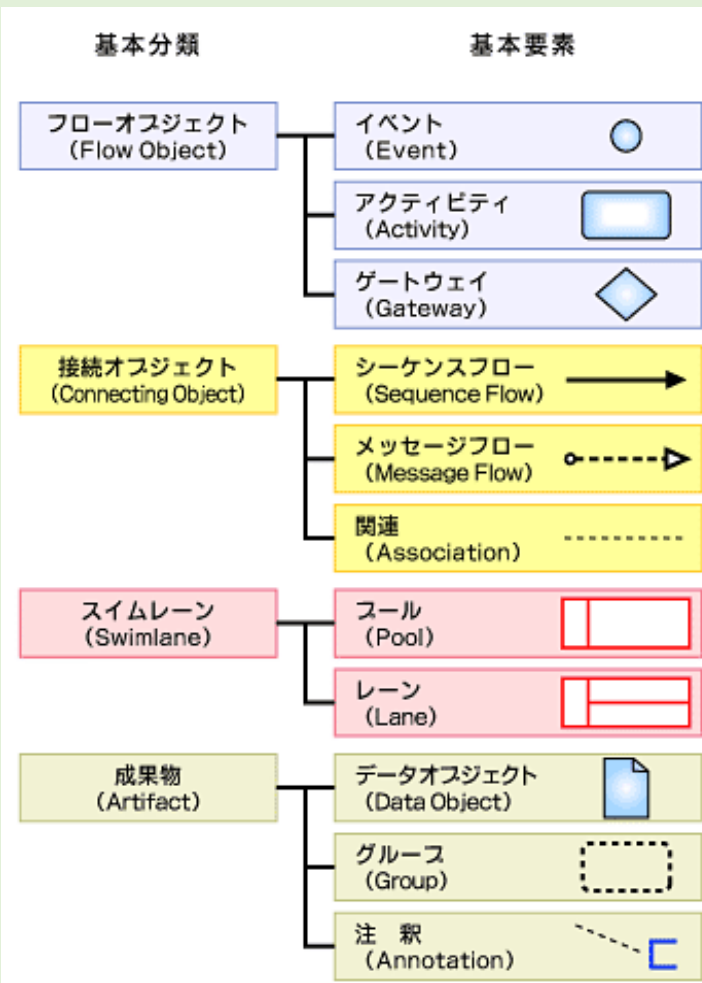


	手続 変更頻度	データ 確定度	備考
個人業務	大	小 非確定 データ	
実業務	大	小 非確定 データ	管理者 LOB
基幹業務	小	大 確定データ	IS部門

BPMN表記：業務プロセスの可視化

BPMN

例：デザイン依頼業務

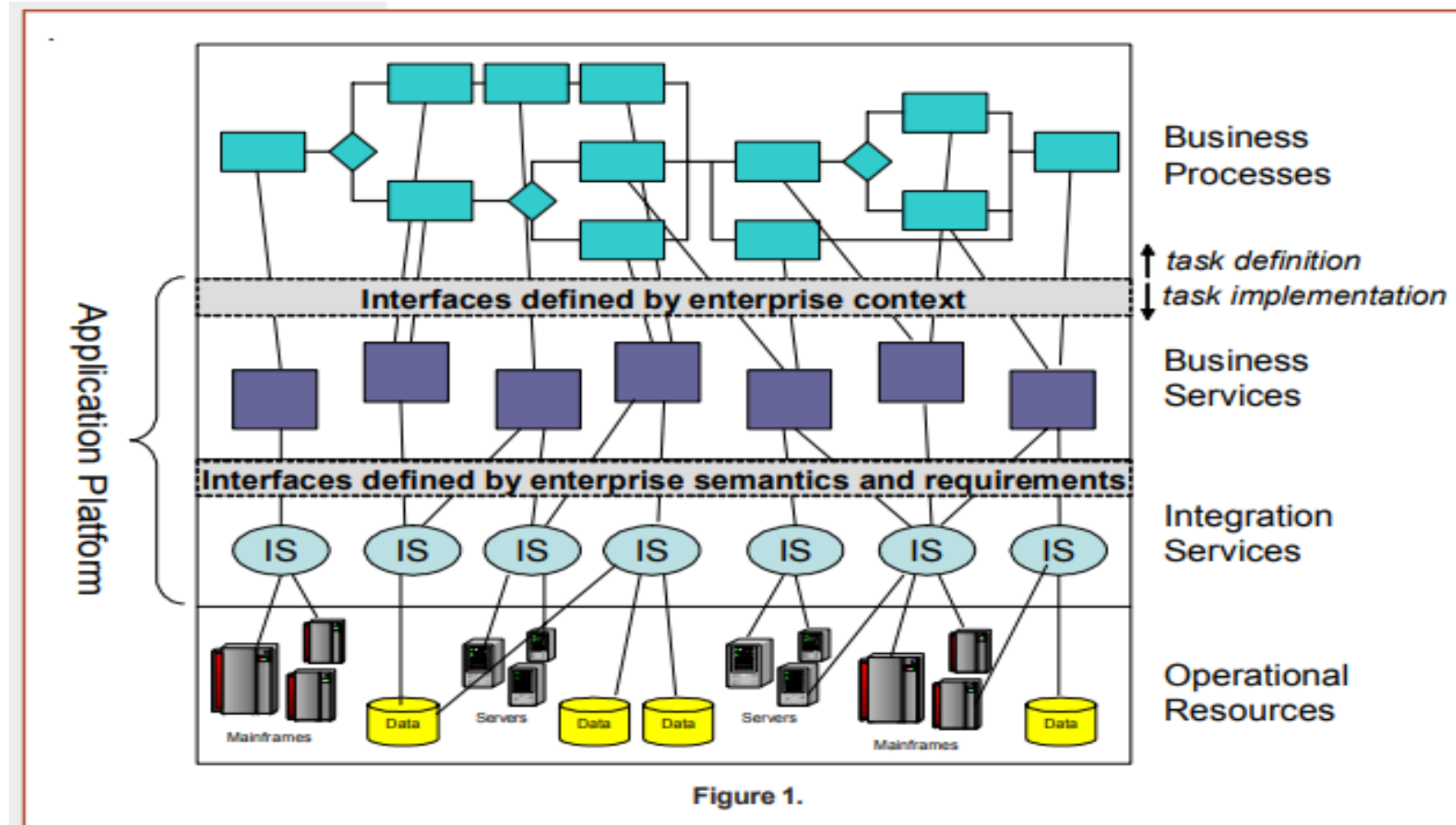


SOAとBPM

2006

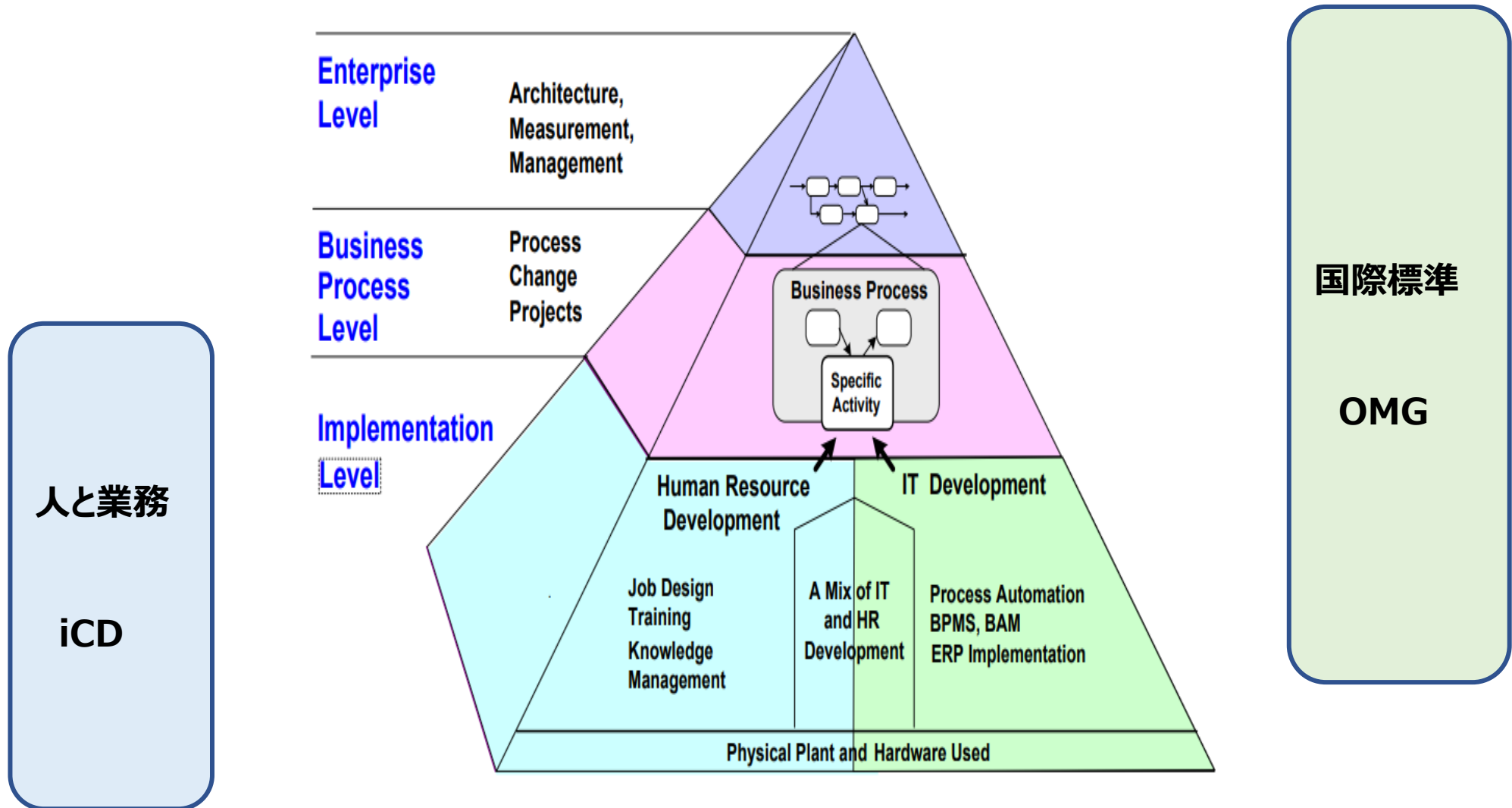
98/BPM = BPR ⊕ PDCA

93/BPR 「リエンジニアリング革命」マイケルハマー

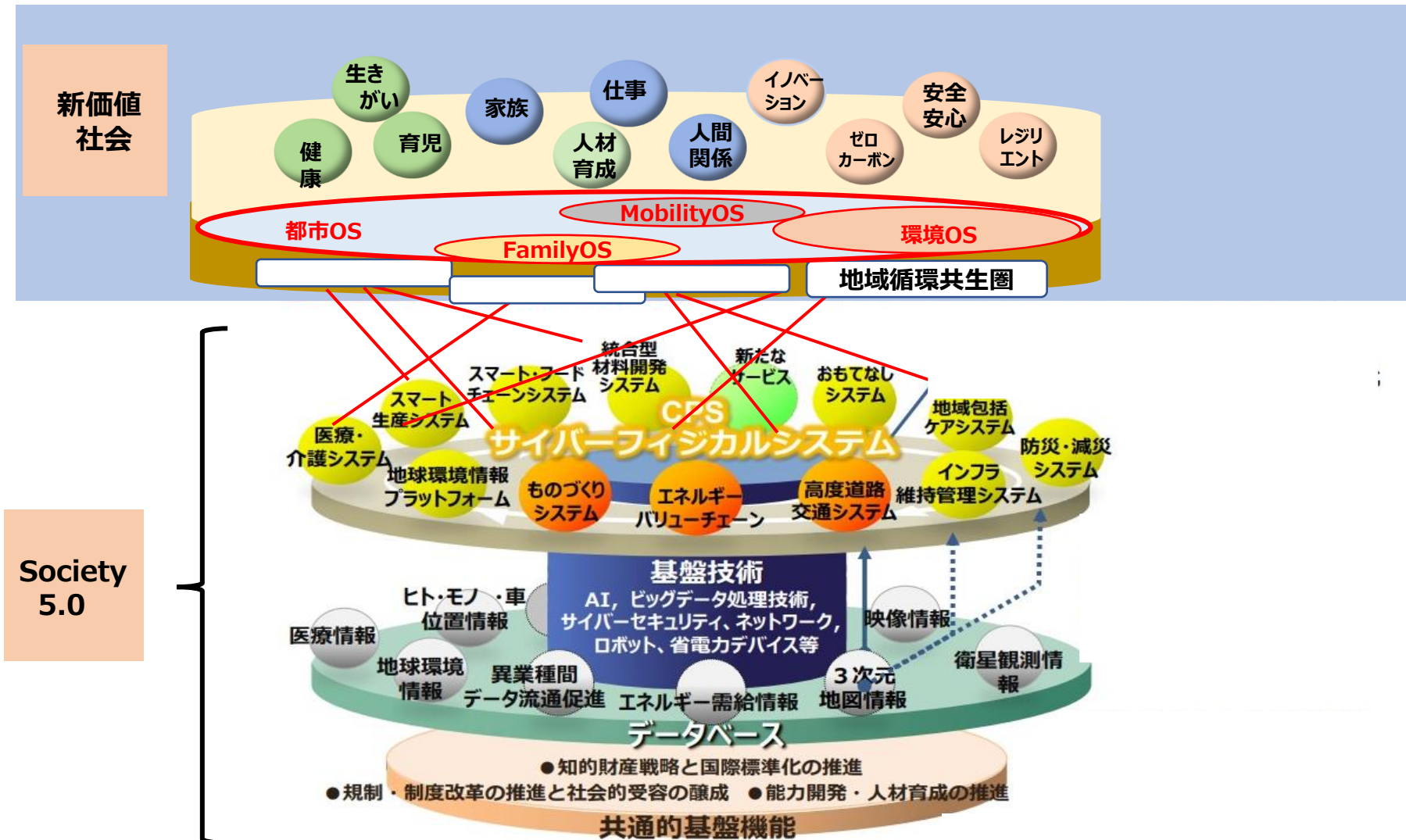


EA

2006



DX、そしてSociety5.0・新価値社会



1.1 業務とは 再確認

DX : Dig技術活用で業務改善・改革・創出を、併せて組織変革・企業風土改革を行う。

企業利益は業務から産出される

- ・業務改善は永遠に続く
- ・DXの対象は業務

私の報酬は自分の業務の利益が源泉

- ・私と業務の同一性
私 / 課 / 部 / 会社 / 社会
- ・属人性 特に日本では

業務 = 処理の連続 ⊕ データ

処理の連続 = 業務プロセス

業務の粒度

デジタル化は業務改善の強力なツール

デジタル化（製造）

業務設計書 が必要

⇒業務可視化etc が必要 *

業務改善 = 業務Change

人・組織Change が必要 *

業務を連携 = 人の連携

*

* 未経験領域

1.2 業務の可視化

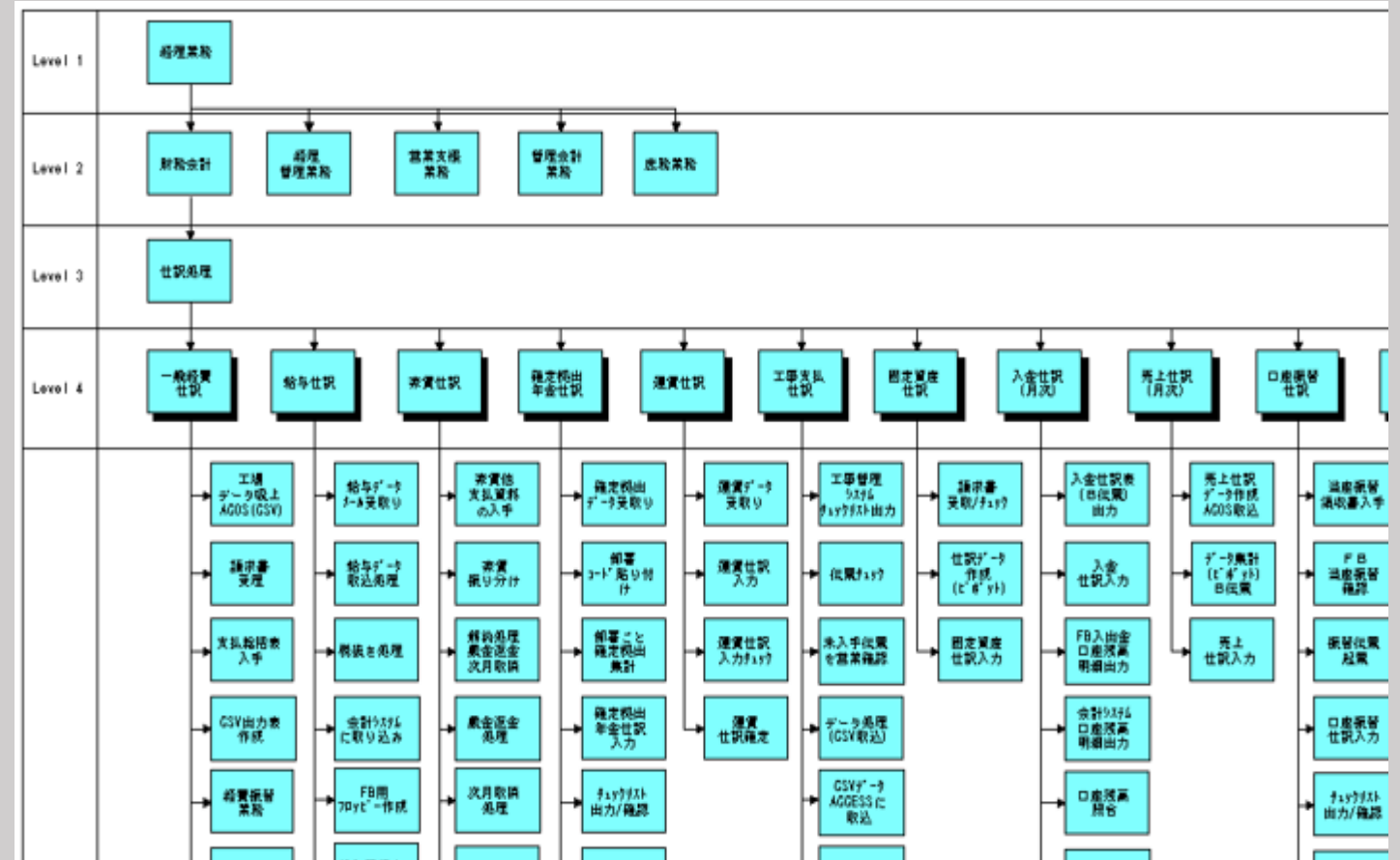
業務可視化の要素

- 業務プロセス図
- 業務階層構造図/Map
- 粒度
- 共通化 etc

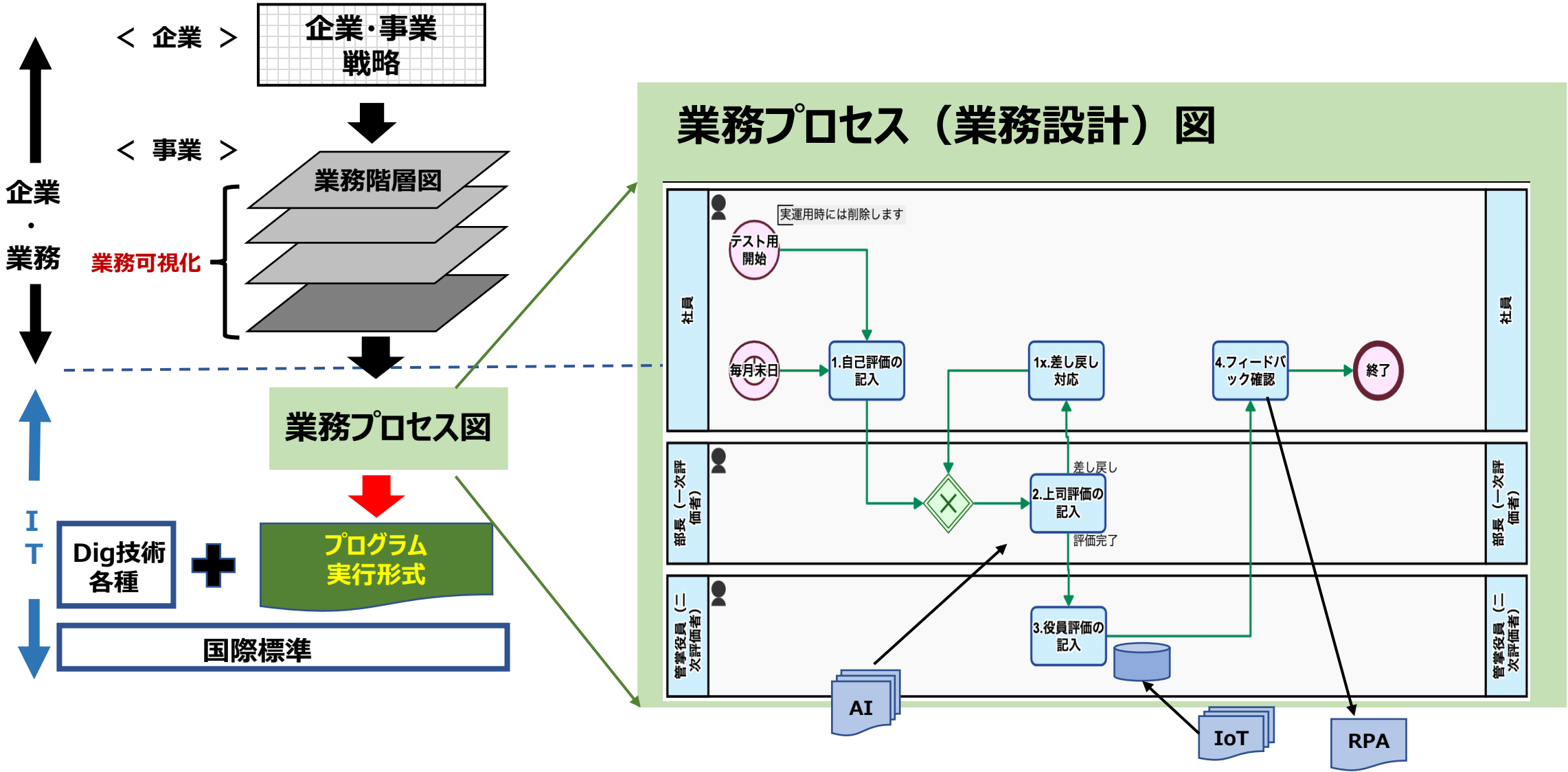
業務の現実

- 属人的で人に依存
- 全体把握、何となく
- 業務可視化から程遠い

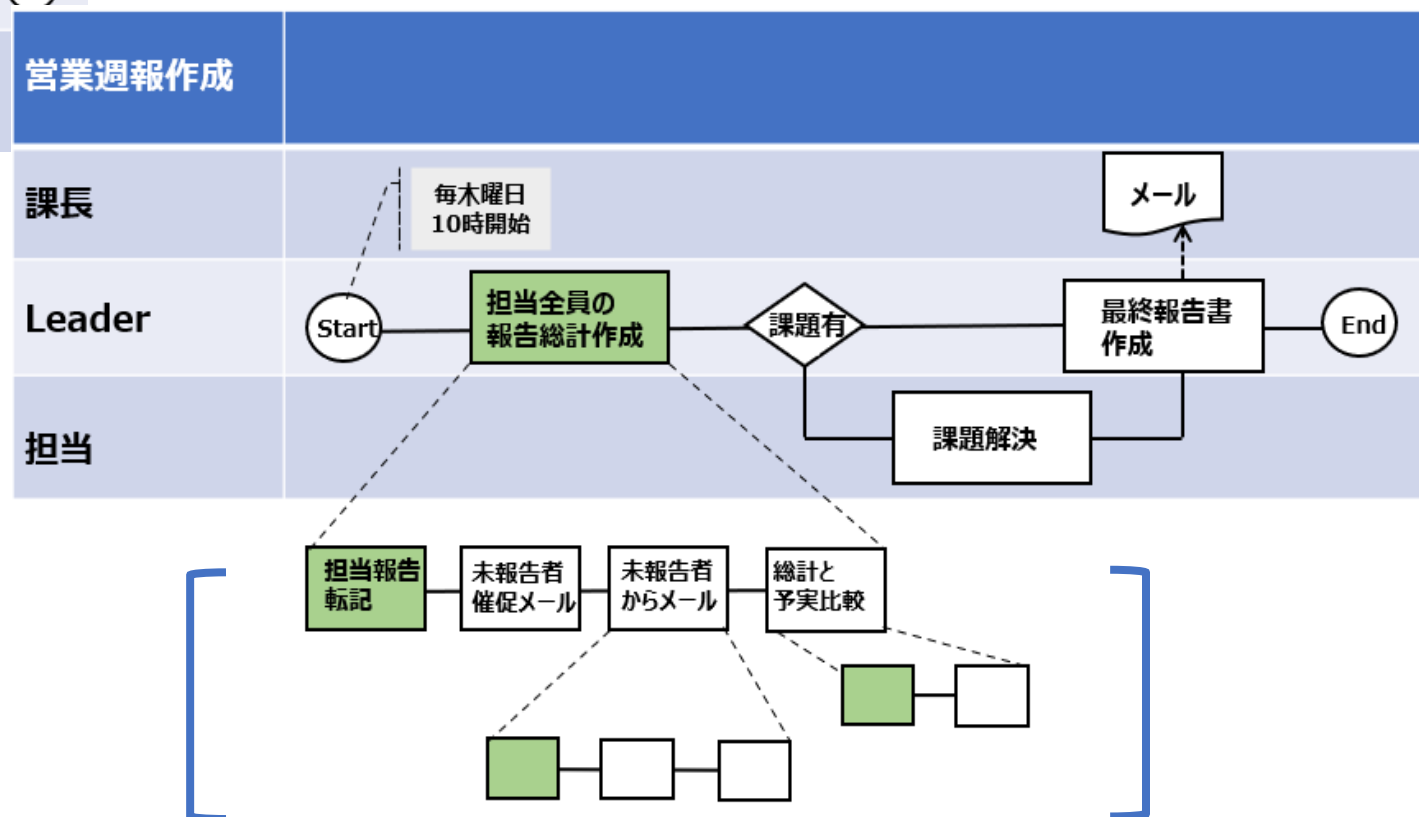
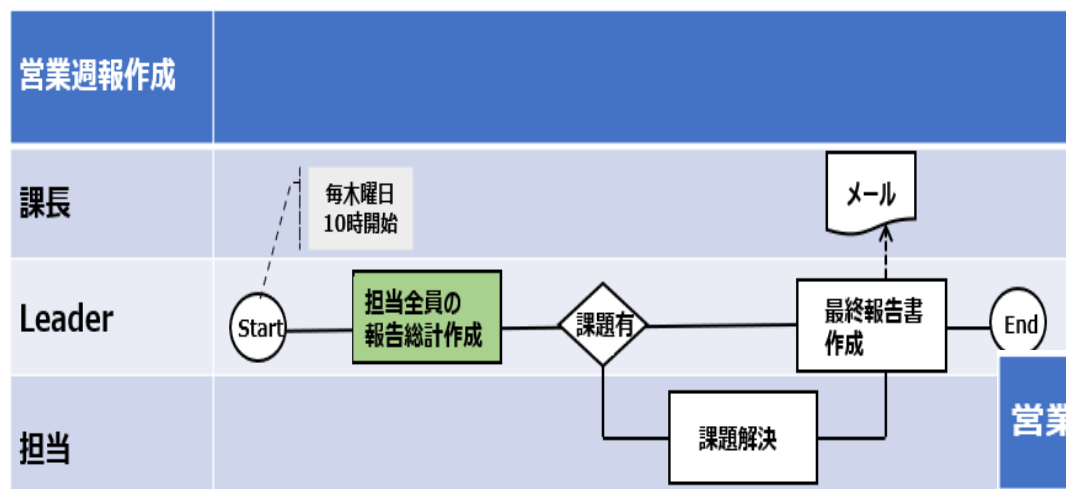
業務階層構造図



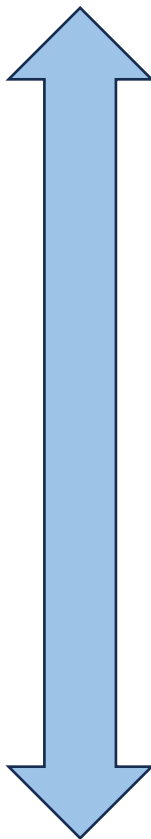
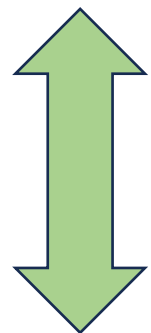
業務プロセス図と開発の連携



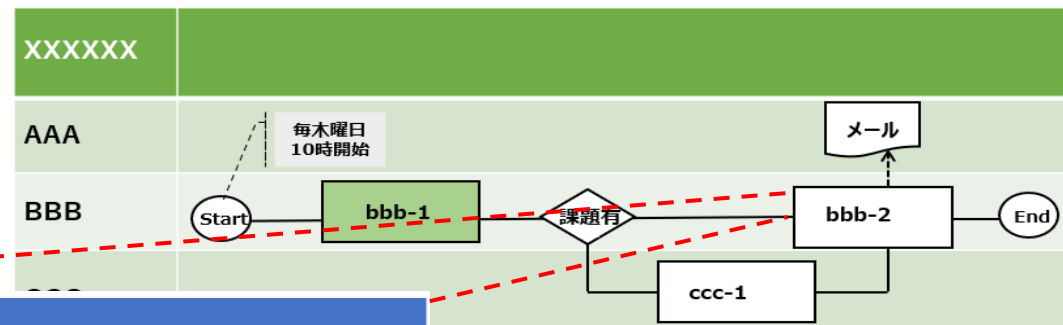
下位の業務



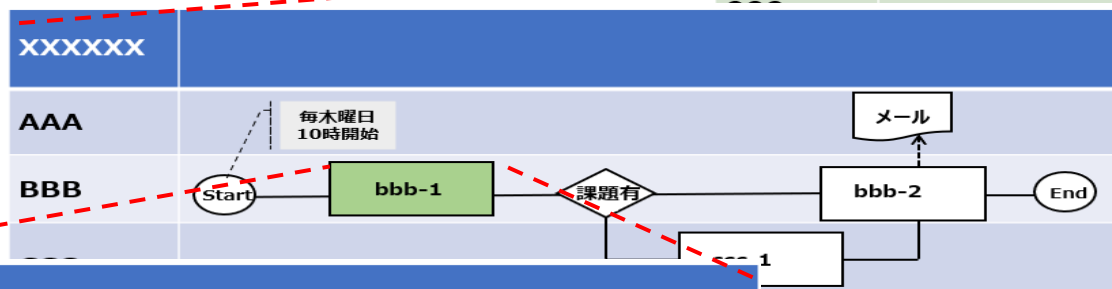
上位の業務



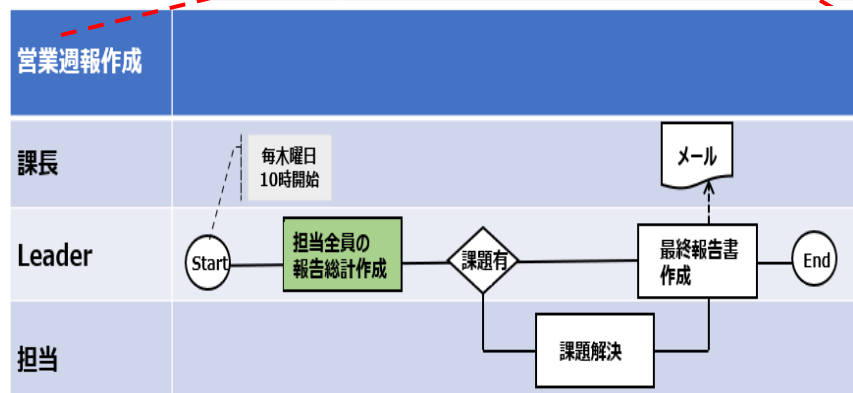
社外連携業務



より上位業務



上位業務



業務の可視化：業務改善の初めの一步

◎ 可視化手順とツール例：BPEC @Video
梁田憲治@Bp-Designers社

<https://humanprime.box.com/s/yfl6decoqfu20bm4wj4f492liaqzhr7a>

◎ BPEC使用体験談 事例
川上@バンダイナムコビジネスアーク社

1.3 そもそも経営・業務とは

◎ **OMG/OCEBテキスト内容の超概要**
<別資料>

OMG : Object Managment Group 1989

UML/XML/SysML BPM DigitalTwin

OCEB : OMG Certified Expert IN BPM

1.4 業務体系 業務参照モデル

-iCDA協会

タスクディクショナリ

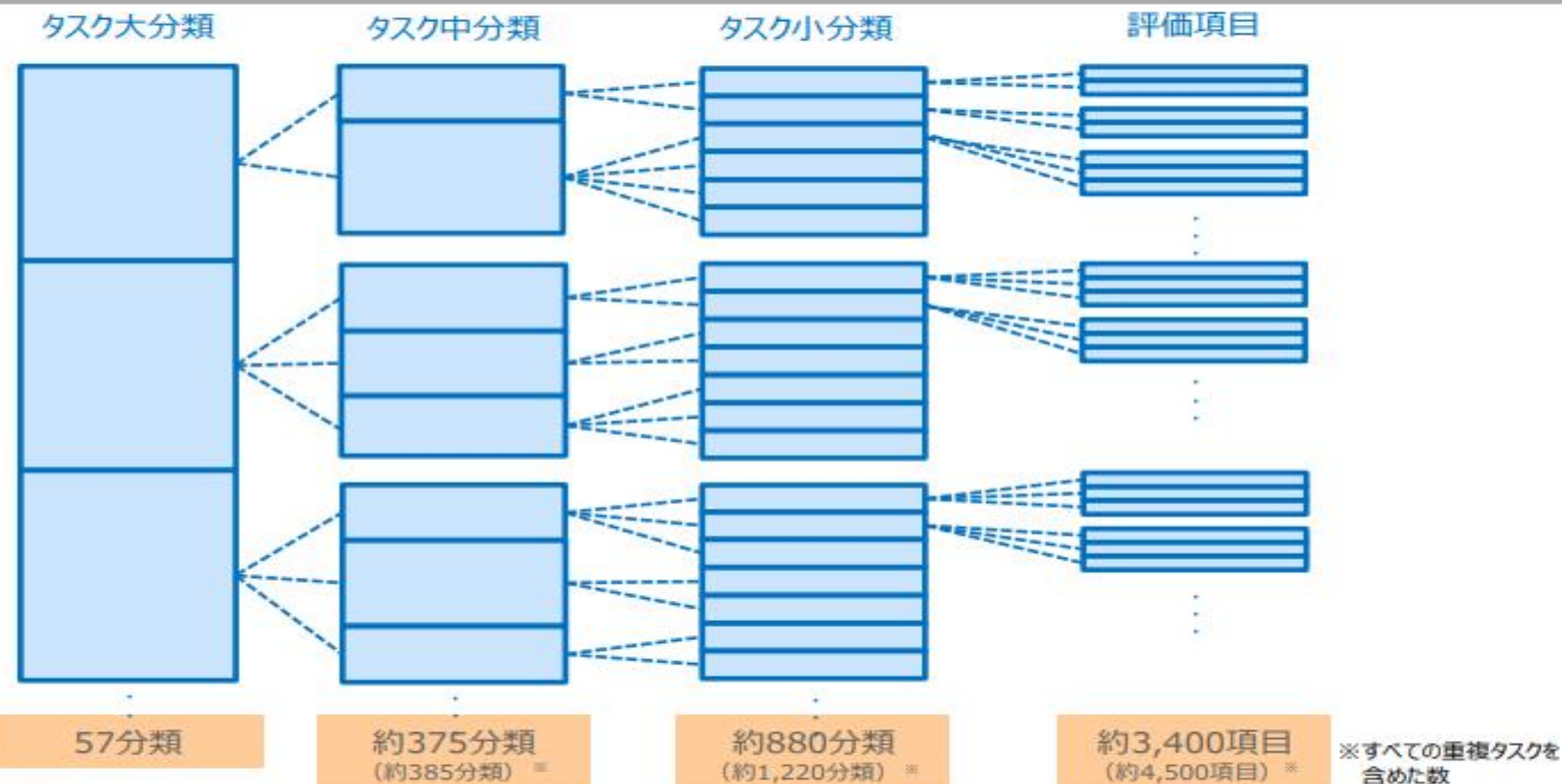
-APQC

PCF : Process Classification Framework

タスクディクショナリ（１）

定義

「課される“仕事”」：組織、個人に求められる機能や役割。 4階層のモデルで整理、体系化したもの



特色

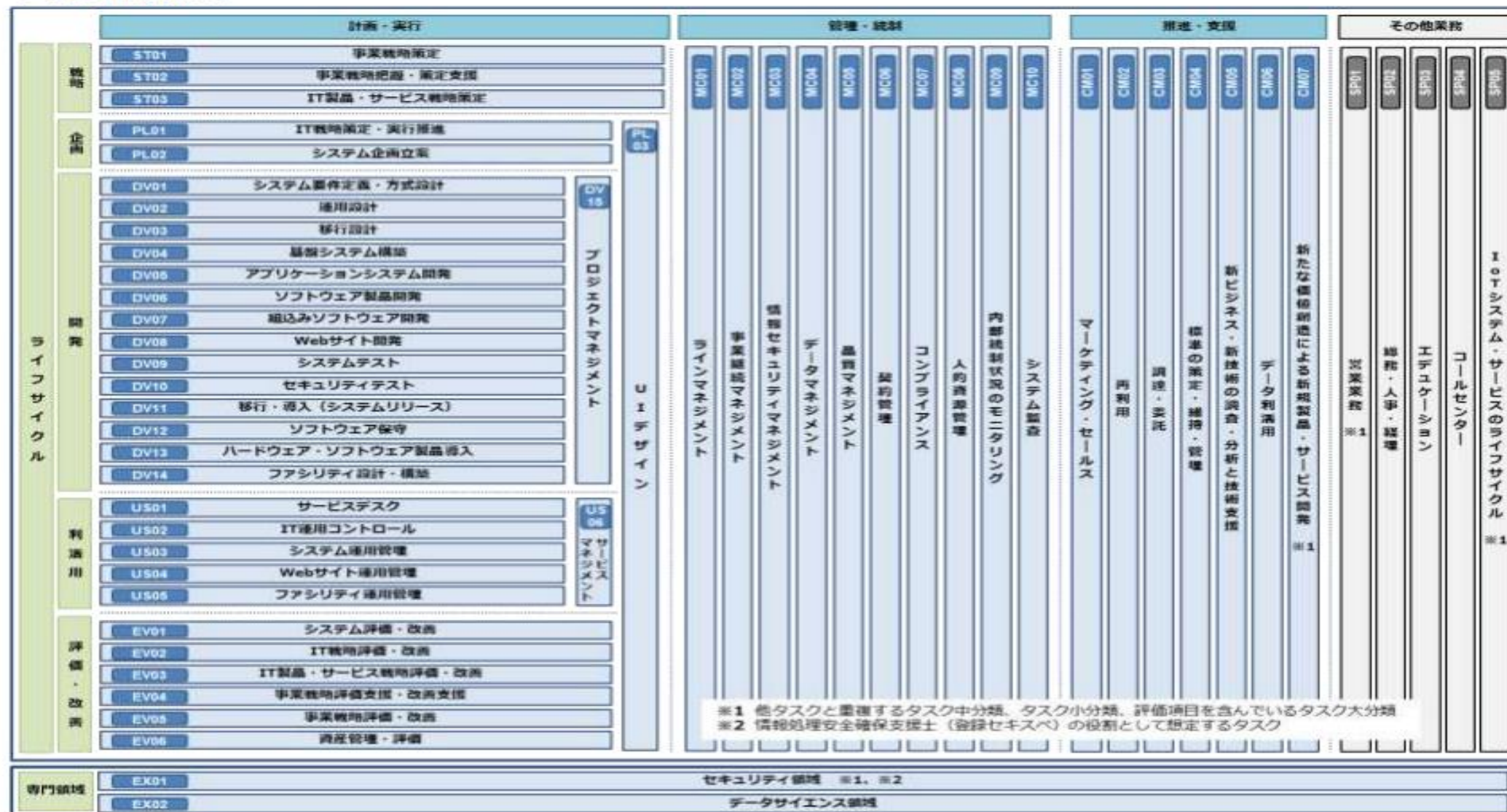
- 1) ITビジネスにかかわる主要プロセス体系（右欄：参照元）との参照性を高め、MECEに整理
- 2) ビジネスモデル、業態、開発手法等の観点で、必要なタスクセットをモデル化（タスクプロフィール）
- 3) 個人がタスク遂行実績を評価する項目（評価項目：約3,400項目）を付加
- 4) ニーズに対応しタスクを強化（協力：CSAJ、FISA、KSK）

参照元

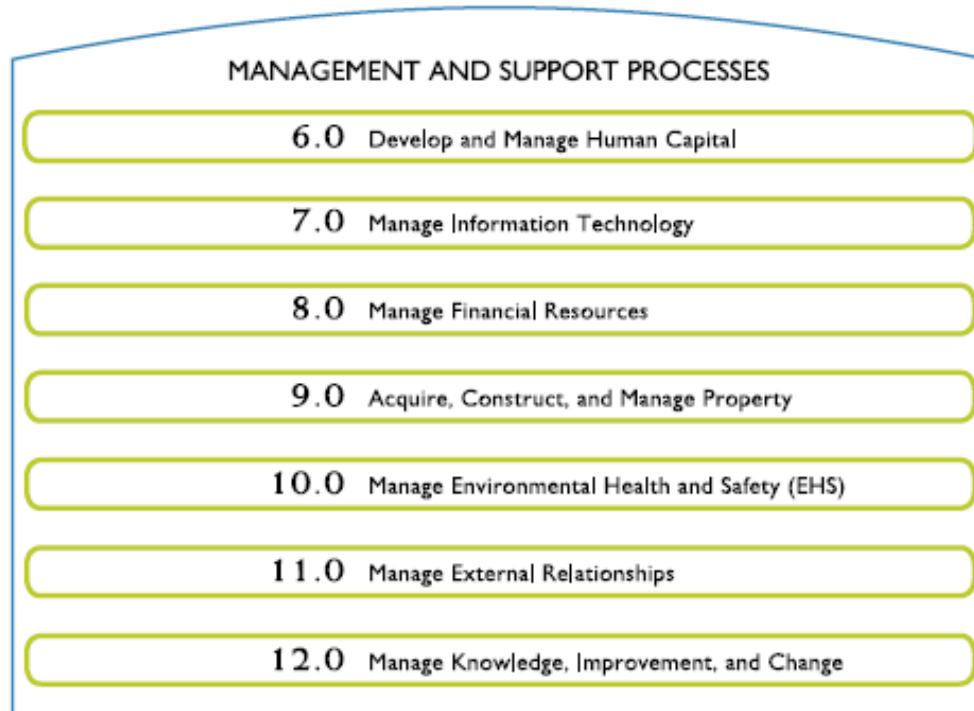
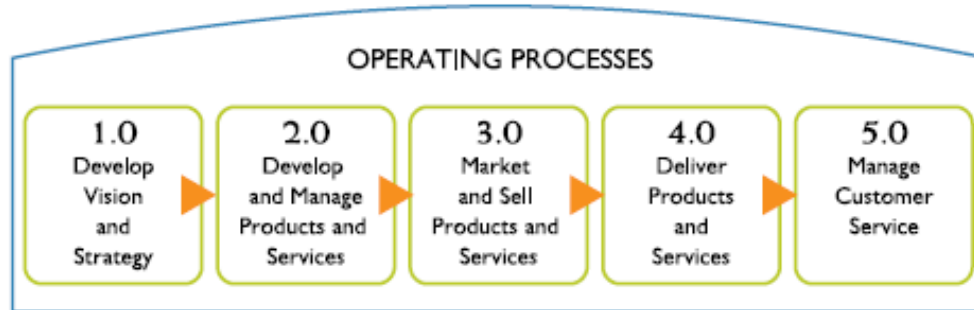
- ・CCSF（第一版・追補版）
- ・SLCP-JCF 2013
- ・ESPR Ver.2.0
- ・ITIL® 2011 Edition ほか

タスクディクショナリ（２）

タスク構成図



APQC PCF



基幹業務プロセス

- 1.0 ビジョン策定と戦略立案
- 2.0 商品・サービスの開発と管理
- 3.0 同マーケティングと販売
- 4.0 同物流
- 5.0 顧客サービス管理

管理と支援プロセス

- 6.0 人材開発と人材管理
- 7.0 情報技術管理
- 8.0 財務管理
- 9.0 資産管理
- 10.0 渉外管理
- 11.0 知財・改善・改革管理

APQC プロセス・グループ

3.0 Market and Sell Products and Services (10004)

3.1 Understand markets, customers and capabilities (10101)

- 3.1.1 Perform customer and market intelligence analysis (10106)
 - 3.1.1.1 Conduct customer and market research (10108)
 - 3.1.1.2 Identify market segments (10109)
 - 3.1.1.3 Analyze market and industry trends (10110)
 - 3.1.1.4 Analyze competing organizations, competitive/substitute products (10111)
 - 3.1.1.5 Evaluate existing products/brands (10112)
 - 3.1.1.6 Assess internal and external business environment (10113)
- 3.1.2 Evaluate and prioritize market opportunities (10107)
 - 3.1.2.1 Quantify market opportunities (10116)
 - 3.1.2.2 Determine target segments (10117)
 - 3.1.2.3 Prioritize opportunities consistent with capabilities and overall business strategy (10118)
 - 3.1.2.4 Validate opportunities (10119)

3.2 Develop marketing strategy (10102)

- 3.2.1 Define offering and customer's value proposition (11168)
 - 3.2.1.1 Define offering and positioning (11169)
 - 3.2.1.2 Develop value proposition including brand positioning for target segments (11170)
 - 3.2.1.3 Validate value proposition and shape offering to optimize with target segments (11171)
 - 3.2.1.4 Develop new branding (11172)
- 3.2.2 Define pricing strategy to align to value proposition (10123)
 - 3.2.2.1 Establish guidelines for applying pricing of products/services (10124)
 - 3.2.2.2 Approve pricing strategies/policies (10125)
- 3.2.3 Define and manage channel strategy (10122)
 - 3.2.3.1 Evaluate channel attributes and partners (10126)

1.5 業務の改善の実践

◎ 業務プロセスの可視化と改善例 @Video
土方雅之@カレントカラー社

<https://youtu.be/jcMdgkm6mak>

2.業務改善と実施手順

2.1 PDCA

2.2 DX実践の実施手順

2.1 PDCA

■ PDCA 関連

-PDS

Plan-Do-See

-OODA

観察・方向・意志決定・行動

■ 現実として

-PdCa

現実にはPとCだけ！

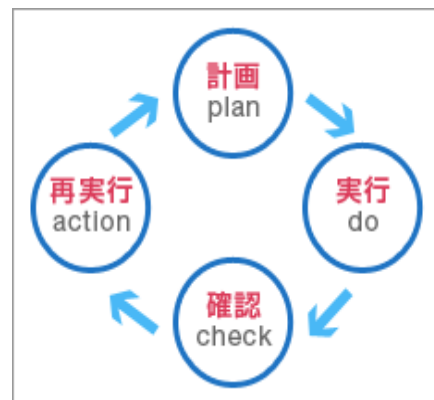
-DCAP

先ずDoを！

自信は、継続PDCAの賜物



PDCA 各種色々



日本語表記



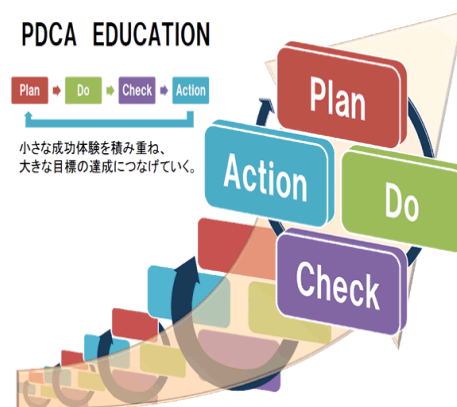
逆回転もあり



一人じゃない



誰が次工程か
不明のことも



徐々に継続成長

各種色々
➡難題発生源

-複数人
-組織連携
-企業展開

2.2 DX実践の実施手順

■ DX実践の実施手順

- ① 業務改善の手順
- ② 全社展開の手順

＜注釈＞ この資料での定義
手法・手順・順序

- | | | |
|-------------|-----|---------|
| ・手法：ツールの使い方 | 個人 | |
| ・手順：いつ誰が何を | 多数人 | ： 戦略・戦術 |
| ・順序：6領域の攻め方 | 多数人 | ： 戦略・戦術 |

■ 何故、手順を？

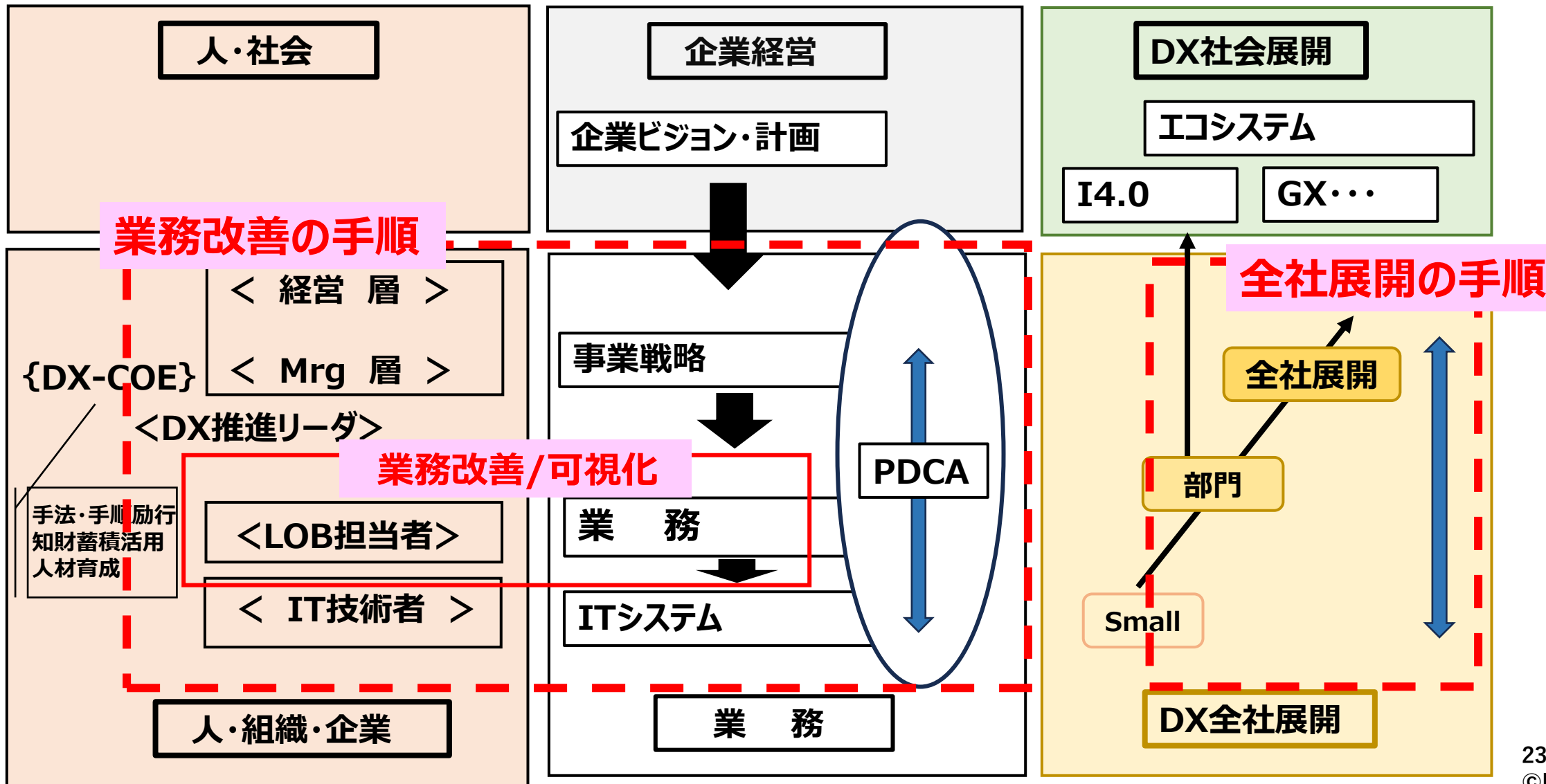
- ① これは業務、故に業務プロセスが必要……
- ② 道筋が明らかに 不安解消
- ③ 納得感 関係者・他者
- ④ 賛同者育成
- ⑤ 知財
- ⑥ 徐々に進化成長

「手法」は「手わざによるある決まったやり方で、技術や腕前の優れた人が用いる独自のもの」です。

「手順」は「筋道に従って手で進めていくやり方、ものごとの進み具合を段階に分けたもの」です。

DX実現6領域 : 完全6領域

↑↓ : 手法・手順



業務改善実施手順

- DX実践 を業務として捉える
- DX実践 の流れ（PDCA）を業務プロセスとして明確にする
- それを手順（DX実施手順）と呼ぶ



DX実践の手順ステップ

例) RPA

Step-1	プロジェクト発足	Step-11 Step-12	プロジェクト立上げ 計画書作成
Step-2	業務設計	Step-21 Step-22	外部企業選定 業務選定・設計
Step-3	RPA実装	Step-31 Step-32	実装準備 実装
Step-4	業務運用	Step-41 Step-42	運用開始 保守
Step-5	評価と次展開	Step-51 Step-52	評価 次展開準備

Step-1 プロジェクト発足

Step-11 プロジェクト立上げ

Pj立上げ時の実行項目		
①Pj立上げのタイプ	TopDown/BottomUp	
②Pj立上げ背景を明確化	何故、今RPAか？	
③目的と範囲	明確か？ 明確でないのなら・・・	
④プロジェクトの人物金	同上	
⑤RPA製品を体感する	初めてのRPAでは・・・	
⑥現場業務を体感する	同上	
⑦効果を体感する	同上	
⑧ステップとステージ	段々イメージ出来てきた・・・	
⑨計画書作成	先ず計画書の初版を作成しよう	
⑩Pj正式発足	関係者の認識を共通に	

Step-22 業務選定・設計

業務選定手法			類語・関係語
①業務階層構造図作成	部門の全業務を俯瞰		業務構造マップ [°]
②業務抽出	現場からヒアリング	最重要	業務棚卸
③業務特性表作成	業務ごとの特性明示		
④業務選定	RPA化業務の選定		
⑤業務詳細を可視化	選定業務の詳細可視化	業務ルール KPI	
	業務プロセス モデリング表記法	BPMN	業務プロセス図 BPダイアグラム
⑥業務マニュアル作成	マニュアルとして纏める		

Step-32 外部企業選定

DX実践支援を外部企業に依頼する際、どのようにして企業を選定をするかは重要です。

その為には自社の方針を明確にしたRFPの作成が大切です。

①RFP作成

RFPで次の提案を依頼する

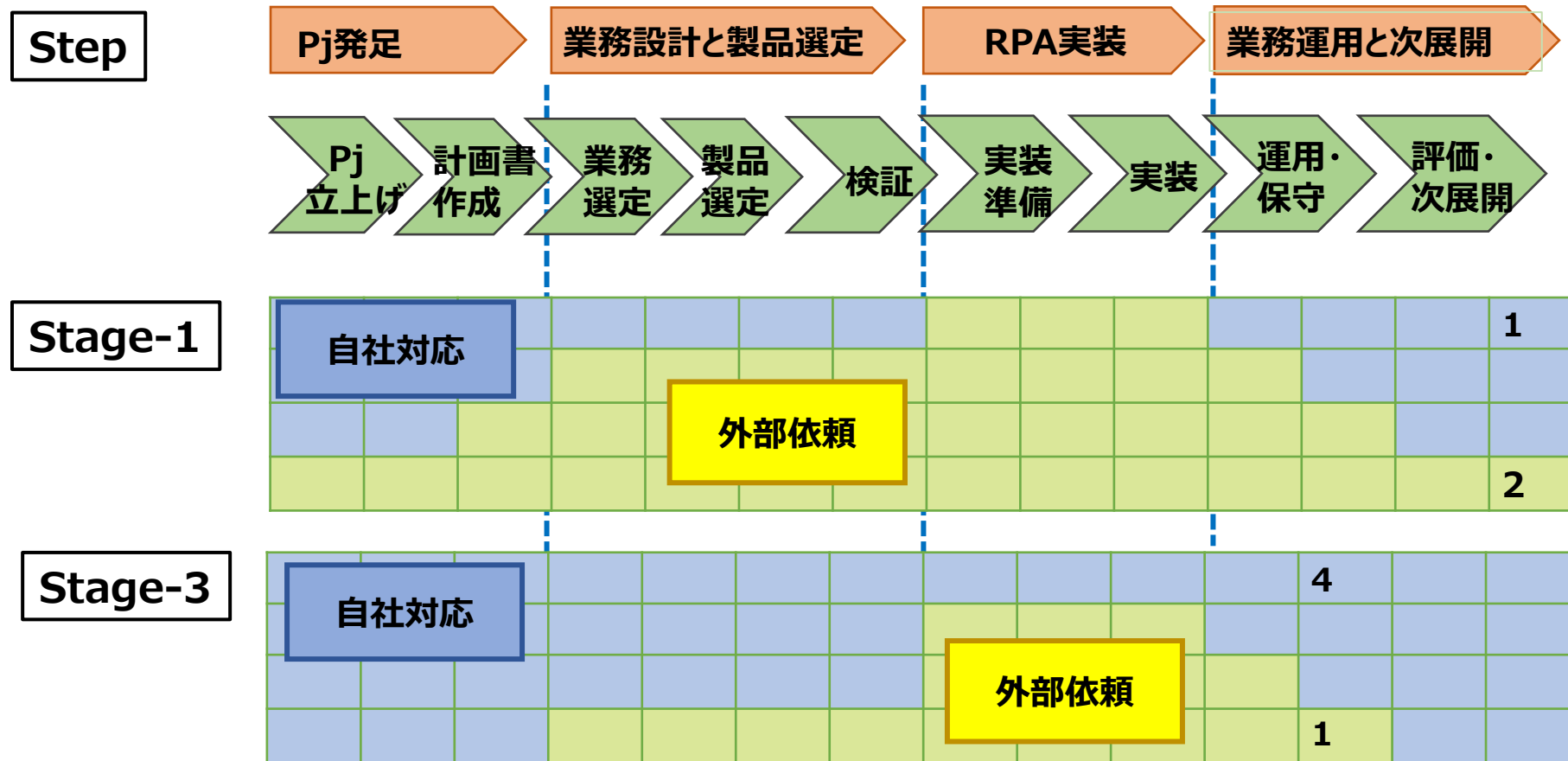
- ・自社のDX導入展開方針を先ず明確にし、
その方針に対するサービス内容の提案
- ・業務選定・製品選定への提案
- ・検証への提案

②RFPをサービス企業数社へ提出

③サービス企業からの提案書の比較検討・決定

- | | |
|--------|---------------|
| チェック項目 | ・自社方針の理解力と実現性 |
| | ・手法の有無,知財の考え方 |
| | ・予算 |

ユーザ企業自社対応と外部依頼の 役割分担の遷移



Step-4 業務運用

Step-41 運用開始

運用開始			
運用計画書	運用日程	フェーズ分け	
	業務	業務担当者	
	運用責任者	現場/推進メンバー	
	運用窓口	現場/COE	
業務マニュアル	業務名	業務番号	
	業務可視化情報	業務プロセス図	
		業務ルール	
	操作	正常・異常対応	

Step-42 保守

保 守		
課題処理	課題対応プロセス	発生異常台帳
	課題一時対応	応急処置
	課題発生報告	課題受付窓口
	課題解決	解決対応の実施
		必要エスカレーション
	課題分類	操作・HW・SW異常
	課題管理と分析報告	

Step-5 評価と次展開

Step-51 評価

評 価		
稼働報告書	稼働状況報告	
	課題状況報告	
	製品評価	ステージ拡大対応性
業務改善効果	時間効果	
	コスト効果	
	波及効果	次業務の効果
	印象効果	アンケート調査
	顧客満足度	新規顧客・リピート利用数

Step-52 次展開準備

保守・評価と併せて本プロジェクトの各Stepの対計画実績評価と課題・知見をPj全体評価としてまとめる。
本資料は次展開プロジェクトの発足と計画書の基礎資料となる。

次展開準備		
Pj全体評価	各Stepの評価	計画と実績評価
		日程・経費
		業務数・関係者数
		業務の効果評価
	各Stepの課題分析	課題の原因と解決
	推進チーム評価	
	関係部門との協調度評価	業務系組織
	外部依頼業務の評価	

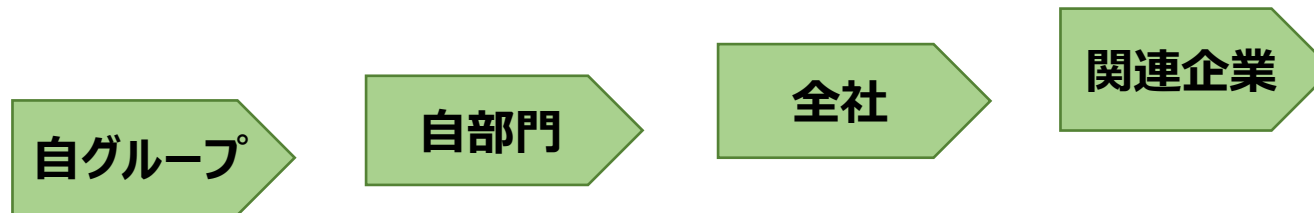
3.企業内展開と実施手順

3.1 企業内展開と実施手順

3.2 DX人材育成とDX-COE

3.1 企業内展開の実施手順

- 企業内展開 を業務として捉える。
 - 企業内展開 の流れ（PDCA）を業務プロセスとして明確にする。
 - それを手順（企業内展開実施手順）と呼ぶ
- ・ステージ : DX全社展開・定着までの展開手順
 : 組織展開定着手順



RPA導入展開の全社展開ステージ

	名 称	関係者と 規模	推進リーダ と組織	手法と知財	備 考
Stage-1	自グループ展開	直接上司 数名規模	試行	手法試行 知財蓄積	効果確認・共有
Stage-2	自部門展開	自部門上司 数十名	リーダ活躍 チーム数名	手法活用 知財収集	効果PRを 全社に
Stage-3	他部門展開	他部門上司 数十名以上	他部門リーダ・ チーム育成	同上	同上 DX-COE開始
Stage-4	全社展開	自社経営者 数百名	全社チームと COE連携	手法管理 知財活用	DX-COE活躍
Stage-5	関連企業展開	関連企業 経営者 千名以上	各社に必要 推進者	手法分類 知財分類	

DX実践への5つのルール

- R-1 小さくスタート、徐々に拡大**
- R-2 RPA導入から展開の全体像を把握**
- R-3 関係者間のコミュニケーションが重要**
- R-4 功を急がずじっくりと**
- R-5 RPA推進リーダーが重要**

DX推進リーダー と DX推進組織（DX-COE）

推進リーダーの役割

- ①DX全体推進責任者
- ②DX実践と導入展開手順を修得
- ③関係者間調整を行う
- ④手法・知財・研修の作成・管理・活用

これもSmallStart

推進組織（DX-COE）

- ①推進リーダーと推進メンバーからなるチーム
- ②社内組織として継続定着させる事が重要
- ③各種手順類をベースに「教育」「実践」「企業変革」の中核となる

これもSmallStart

END