

意見・提案募集対象資料

# イノベーションに関わるガイドライン、研修の概要

---

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

2013年7月23日

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

# ガイドラインの概要

イノベーションプロセスガイドライン(仮称)の骨格を示す。

# ガイドライン開発の理由

現行のITCプロセスガイドライン(PGL)は、IT経営を実現するための、基本原則(判断基準)とプロセス(実行基準)を示すものである。

この中で、新しい事業ドメインの設定や新しいビジネスモデルの設定も視野に入れて経営戦略を策定することになっている。

しかしながら、環境変化への対応、企業の成熟度に応じた対応、経営目標・経営戦略と統合したIT化など、問題発見・課題解決のなかで改善・改革によるビジネスプロセスの見直しに重点をおいてきたことがある。

一般的にイノベーションという言葉から連想される経営スタイルは、以下のようなキーワードで示されるように、最終的にはIT経営が実行される必要があるが、考え方自体の変革が行なわれたときに、初めて用いられる言葉である。

このことから、現行のIT経営をベースとしたガイドラインでは収まりきれない部分を抽出して、イノベーションが結果として実現できるような考え方やプロセスを示すガイドラインが新たに必要である、と言う結論に至ったものである。

## ■IT経営と対比できるイノベーションのキーワードの例

価値発見、価値創造、IT融合、異業種とのコラボレーション、トライアル&エラー、リスクテイク、アントレプレナー、事業創造、ビジネスモデル改革、非連続的、自らの意識改革、組織の意識改革など

# ガイドラインの名称

ガイドラインは、一定の指針を示したもので、そのとおりにやらなければいけないものではなく、ベストプラクティスと考えられる知見を形式知化したものである。

以下にいくつかの名称案を示す。ガイドラインと言うこと自体を含め、ITCの方々の意見・提案を待ちたい。

一般にも利用していただくため、ITCは冠していない。

## 案1: イノベーションプロセスガイドライン

理由: 馴染みのあるPGLとの整合をとる。

## 案2: 価値創造のためのイノベーションプロセスガイドライン

理由: イノベーションの目的は価値創造であり、その結果イノベーションが起きている。

## 案3: イノベーションを実現するための基本原則

理由: 基本原則は、IT経営の判断基準とは異なり、イノベーションの考え方を示す。

## 案4: イノベーション経営プロセスガイドライン

理由: IT経営に対して、イノベーション経営という言葉があってもよい。

## 案5: イノベーションサイクルガイドライン

理由: プロセスがIT経営のようにリニアに流れるとは限らなく、非連続的であったりする。

## 案6: イノベーションアプローチガイドライン

理由: プロセスというよりイノベーションを起こすためのアプローチを示す。

# どのようなガイドラインか

ガイドラインの概要を示す。

## ■何を書くか

あらゆる組織の個人(・チーム)、経営者が、価値創造に向かって、イノベーションを実現するための基本原則(考え方)とプロセス(アプローチ方法)を示す。

## ■主語

現行のPGLでは主語は「企業」であるが、当ガイドラインでは経営者を含む「個人(・チーム)」、立場としての「経営者」、企業・団体に関わらず「組織」、の3つを使い分ける。

## ■ITC試験との関係

ガイドラインを定め、ITCの実践力としてイノベーションに関わる能力を求めることから、ITC試験の対象となる。

## ■構成

ページ建て、部や章の構成、プロセス>フェーズ>アクティビティ>タスクなど、PGLを基本的に踏襲する。(13ページ参照)

# ガイドラインの読者とITCとの関係

ガイドラインの読者とITCとの関係を示す。

## ■想定する読者

①イノベーションに気づかない個人(・チーム)、②イノベーションを起こしたいと考えているがどうしてよいか分からない個人(・チーム)、③やってみてはいるがうまくいかない個人(・チーム)、④もっと能力を高めたいと考えている個人(・チーム)を対象とする。

第一義的にはITCを対象とし、IT経営の知識があることを前提とする。

## ■ITCに関する記述について

当ガイドラインでは、基本的にITCに関する記述をしない。

イノベーション能力を備えている人材として、IT経営が分かっているITCが最も近いところにいると考えられるが、当ガイドラインは一般の人たちにも読んでいただけるようにしたい。

ITCの方々へは、新たな役割としてのイノベーションデザイナー(次ページ参照)を打ち出したいと考えている。(参考資料参照)

現行のPGLは、IT経営実現のためのガイドラインである。このため、第一部の「IT経営とITC」で、ITCの人材像や位置づけを記載し、各フェースごとに「ITCの役割」欄を設けて説明している。

将来的には、ITCプロセスガイドラインも、「IT経営プロセスガイドライン」として一般向けに普及を図りたいと考えている。

ガイドライン上での定義を示す。

## ■イノベーションの定義

イノベーションとは、「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」と定義した。

## ■イノベーションとIT

イノベーションを広義に捉えると対象領域が無限に広がり收拾が困難となる。このため、IT融合、IT利活用という観点を外さない定義にした。

## ■イノベーション人財の定義と名称

従って、イノベーション人財を、「イノベーションを主体的に担うことができる人財」と定義し、「イノベーションデザイナー」という人財名称を使用する。

## ■イノベーション経営の定義

価値創造のため、イノベーションという考え方、やり方を活用する経営手法を、「イノベーション経営」と定義した。

# イノベーションの視点

ガイドライン開発に当たっては、以下のような視点から整理を行なう。

## ■イノベーションの種類

・さまざまな種類があることを示す。(次ページ参照)

## ■基本形と応用形

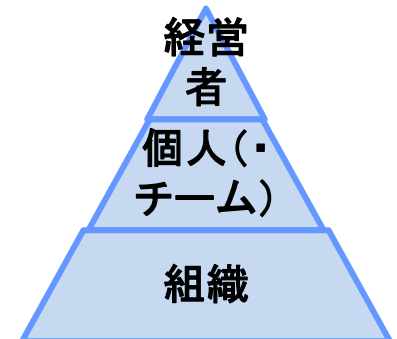
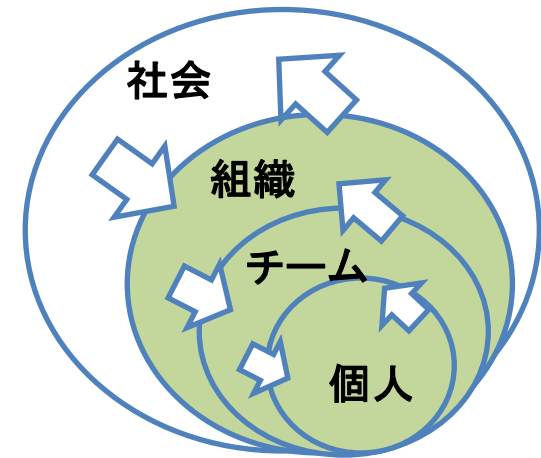
・まず基本形＝企業規模に依存しないものにする。  
 ・応用形をいくつか紹介する中では、プロセスの型、異業種連携によるベンチャー、規模の大小などを考慮する。

## ■影響範囲

・イノベーションの影響範囲は、個人、チーム、組織、社会の4階層で捉えるが、ガイドライン上では、社会・制度のイノベーションの方法には触れない。

## ■イノベーションの主体

・現行のPGLではIT経営の主体を「企業」としていたが、経営者を含む「個人(・チーム)」、立場としての「経営者」、企業・団体に関わらず「組織」、の3階層で捉える。(4ページ、主語の項参照)





# 様々なイノベーションの扱い方

イノベーションには、切り口により様々な種類があるので、特定の類型に捉われることなく、これらの中から共通項を抽象化して基本原則やプロセスに落としていく。

## ■タイプで分類

- －技術イノベーション
- －プロダクト・イノベーション
- －プロセス・イノベーション
- －ビジネスモデル・イノベーション
- －イシ・イノベーション  
(・心理的 ・コンセプト ・価値基準)

## ■やり方・程度で分類

- －持続的なイノベーション
- －破壊的なイノベーション
  
- －ラジカルなイノベーション
- －漸進的なイノベーション

## ■目的で分類

- －企業力を強化するイノベーション
- －企業力を破壊するイノベーション

## ■イネイブラーで分類・・・経営の立ち位置

- －トップダウン・イノベーション
- －権限委譲イノベーション
- －中小企業イノベーション

## ■組織で分類

- －起業家タイプ・イノベーション
- －天才型・努力型イノベーション
- －チーム・イノベーション
- －企業内イノベーション
- －企業間(企業連携)イノベーション  
(アイデア・リソース・イノベティブベンチマーキング)

## ■発想からの分類

- －既存知からのイノベーション
- －ひらめきからのイノベーション
- －触発からのイノベーション
- －意識からのイノベーション
- －コンセプトからのイノベーション
- －マーケットからのイノベーション
- －製品技術からのイノベーション
- －組み合わせからのイノベーション

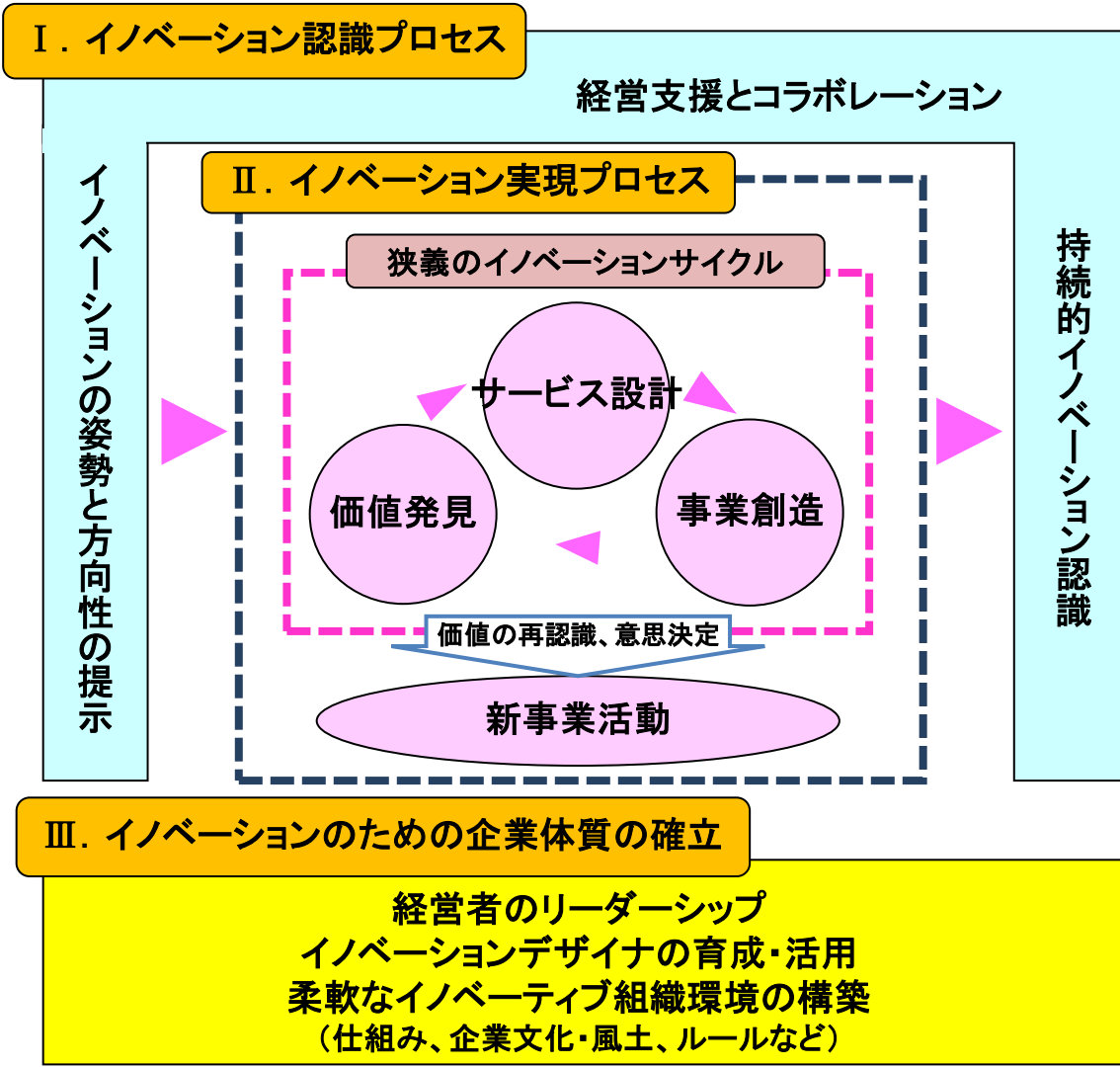
# 基本原則(案、一部を示す)

ITCプロセスガイドラインでは、基本原則がIT経営の「判断基準」としているが、当ガイドラインではイノベーションを実現する価値創造の「考え方」を基本原則として示す。

ベース	共通	個人・チーム	経営者	組織
価値創造	社会・顧客からの要請	未来志向	率先実行	人財の発掘
	あらゆる資源の活用	何にでも関心を示す	提案許容	インセンティブを与える
	個人・組織の意識改革	変化への洞察	スピードジャッジ	大きな視点で考えさせる
	経営の体質とリーダーシップ	疑問を持つ	やらせて見る	多様な価値観に触れさせる
	知の経営の実践	ゼロベース	リスクテイク	現場に入り課題を発見させる
		Yes And(プラス志向)	リーダーシップ	非日常の場を与える
		Trial & Error (試行)		一定の失敗を許す
		信念を持つ		
		多様性の許容		
		現場志向		
		人と交わる		

# 広義のイノベーションサイクル(案)

下図(Ⅰ. Ⅱ. Ⅲ.)で示す、イノベーションを実現するための組織の価値創造プロセスを「広義のイノベーションサイクル」としてモデル化を行なう。



ガイドラインの記述

イノベーションの定義、  
類型、対象範囲を明  
確にし

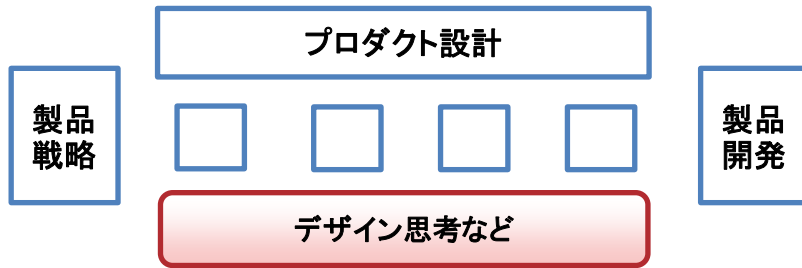
I. 経営者  
II. 個人・チーム  
III. 組織  
のレイアで

基本原則とプロセスを  
示す

# 狭義のイノベーションサイクル(案)

下図の例で示すように、イノベーションを実現するための個人(経営者を含む)やチームの価値創造プロセスを「狭義のイノベーションサイクル」とし、当ガイドラインでは、ビジネスモデル・イノベーションを重点的に取り上げる。

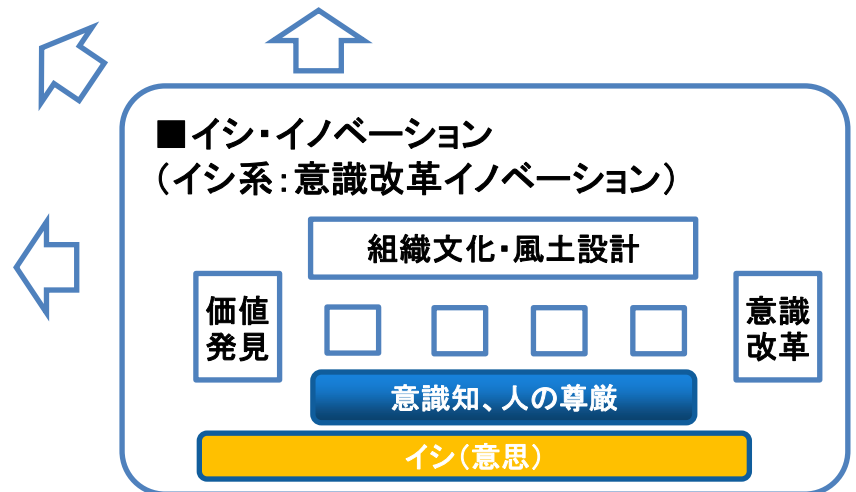
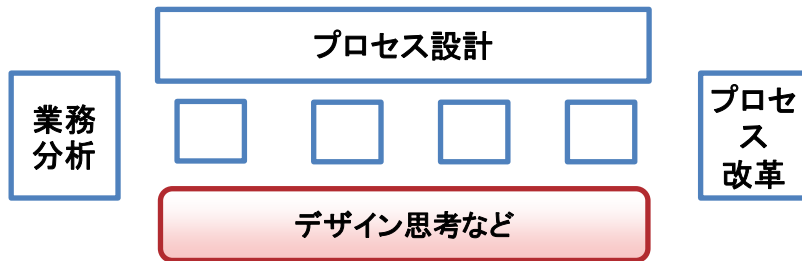
## ■プロダクト・イノベーション(モノ系)



## ■ビジネスモデル・イノベーション(コト・イシ系)



## ■プロセス・イノベーション(モノ・コト系)



# プロセスの詳細化(案)

プロセス/フェーズ		アクティビティ		
経営者	個人・チーム	経営・組織による支援	個人(経営者自身も含む)・チーム	
<b>広義のイノベーションサイクル</b> <b>【イノベーション認識プロセス】</b>	<b>イノベーションの姿勢と方向性の提示</b>	①イノベーション経営への表明	①変化をつかむ！(将来に対する気づき、課題の気づき)	
		②企業理念の確認、将来ビジョン、ミッションの提示	②企業理念の再認識、将来ビジョン、ミッションの確認	
		③社会価値・顧客価値からのニーズ・ウオント、シーズ、ギャップ分析、課題認識の支援	③社会価値・顧客価値からのニーズ・ウオント、シーズ、ギャップ分析、課題認識	
		④イノベーションへの取り組み姿勢、スローガンを示す	④イノベーションへの取り組み姿勢、スローガンの決定	
		⑤与件の提示	⑤与件の再認識	
	<b>経営支援とコラボレーション</b> <b>【イノベーション実現プロセス】</b>	<b>狭義のイノベーションサイクル</b> <b>価値発見</b>	⑥イノベーション方針、与件、共感・思い・気づきの整理、シナリオの作成の支援	⑥イノベーション方針、与件、共感・思い・気づきの整理、シナリオの作成
			⑦価値情報の収集の支援	⑦価値情報の収集
			⑧知識化・本質の抽出の支援	⑧知識化・本質の抽出
		<b>サービス設計</b>	⑨アイデアの企画検証	⑨アイデアの創出
			⑩評価・企画・プロトタイプ作成の支援	⑩評価・企画・プロトタイプ作成
<b>事業創造</b>	⑪ビジネスモデルの仮説検証	⑪ビジネスモデル・デザイン		
	⑫マーケティング、資源調達、実証実験(テスト)の投資判断	⑫マーケティング、資源調達、実証実験(テスト)		
	⑬起業(組織体制含む)／事業活動・事業革新の計画に対する事業化検証	⑬起業(人材含む)／事業活動・事業革新の計画		
<b>新事業活動</b>	⑭新事業構築・ビジネスモデル改革の支援	⑭新事業構築・ビジネスモデル改革		
	⑮新事業活動・ITサービス利活用の成果評価	⑮新事業活動・ITサービス利活用		
<b>持続的イノベーション認識</b>	<b>イノベーションの継続実践と工夫</b>	⑯イノベーションの評価と革新的成長への表明	⑯イノベーションの実践とさらなる探索	
<b>【イノベーションのための企業体質の確立】</b>		⑰経営者のリーダーシップ、 ⑱イノベーションデザイナーの育成・活用、 ⑲柔軟なイノベティブ組織環境の構築		

ガイドラインの構成は、PGLの構成を踏襲し以下とする。

## 全体構成

はじめに

第一部 イノベーションとは

第二部 イノベーションプロセス全体図

第三部 イノベーション認識プロセス

第四部 イノベーション実現プロセス

第五部 イノベーションのための企業体質の確立

## 第三～五部内の構成

1. 概要
  - 1.1 目的
  - 1.2 位置づけ
  - 1.3 要約（第五部は定義）
2. 基本原則
3. プロセス  
プロセスチャート
  - 3.1・・・ アクティビティ
    - 3.1.1・・・ タスク  
（留意点）  
（成果物）

# 研修の概要

**組織のイノベーションが起こせるITCを輩出するために、イノベーションデザイナーとしての実践力を研修を通じて醸成する。**

- イノベーションに関わる能力は、マネジメント能力に比べ、持って生まれた資質より、後天的に身につくものであるという、統計的な事実に基づき取り組む。
- 人材育成を通じて、組織のイノベーションが起こせるイノベシンデザイナーとしての実践力を持ったITCを輩出するために、具体的には研修講座を開発し、ITCに提供する。
- 世の中にイノベーションと名がつく研修は様々あるが、イノベーションという言葉自体人によって解釈が様々であるので、一方でガイドラインを開発し一定の基準を示すとともに、それらの研修がどのような位置づけにあるのか分かるようにしたい。
- ITCAがその研修体系を整理することで、世の中にある研修の位置づけや、レベル、内容の差異が明確になるようにしたい。
- そのうえで、世の中に適切な研修が見当たらなければ、ITCAがその研修を開発し、ITCならびに一般の方々に提供したい。
- ITCAの研修開発に当たっては、ITCや届出組織からの提案を呼びかける。



# 育成の対象

- 育成の対象については、個人・チームと組織の視点から捉える。
- また、自らイノベーションを実現できるだけでなく、実現を見極める人材、評価・コメントできる人材の育成も対象とする。（ITCには特に求められる）
- 経営者が、イノベーションを起こせる組織環境を作らなくてはならない。
- このため、中小企業経営者向けの研修も開発する。



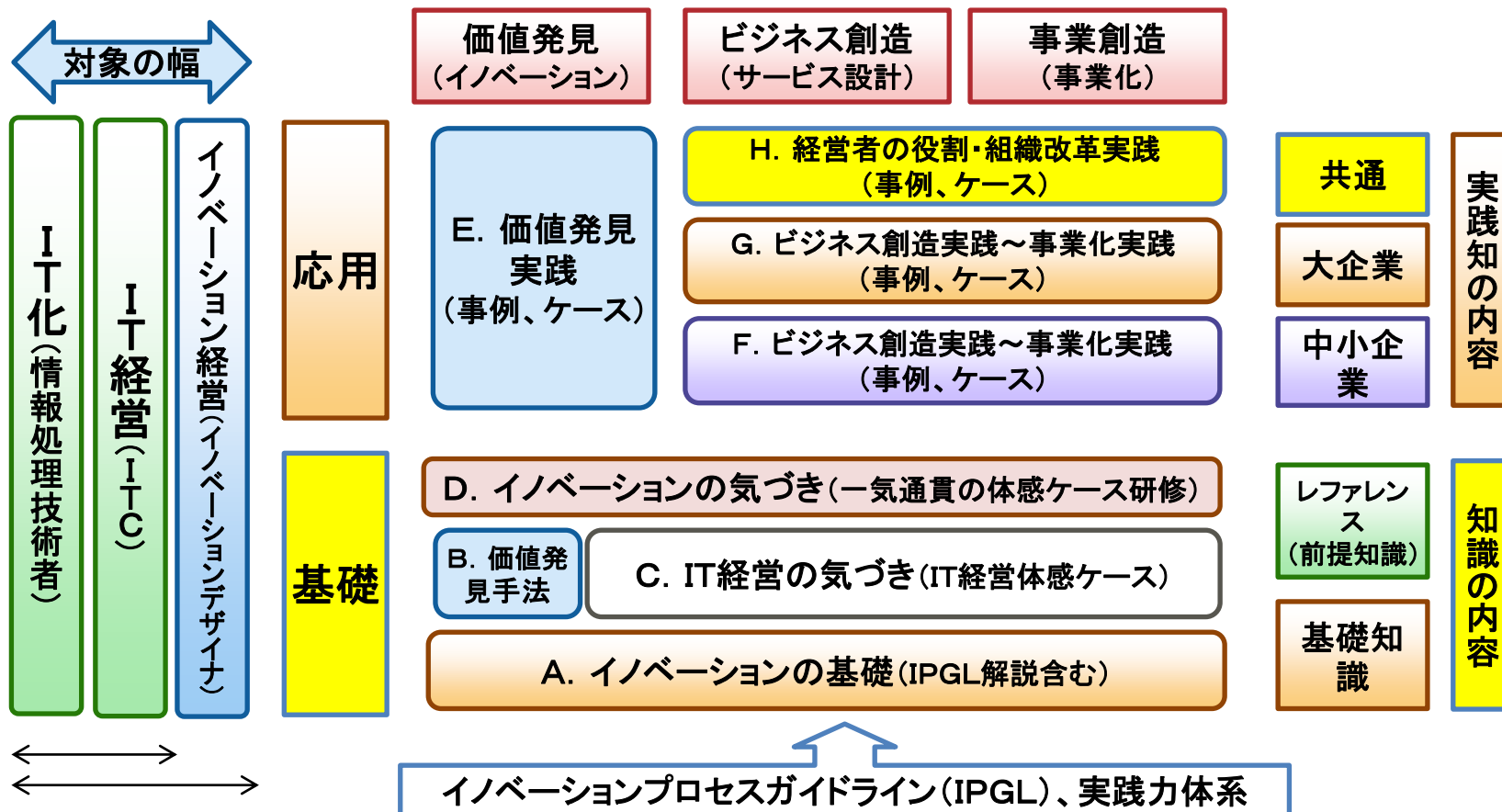
# 研修の特徴

■ITCAでの研修は、以下のような特徴を持たせる。

- 問題発見、課題解決型ではなく、価値発見、価値創造型の実践能力を高める。
- 社会・顧客・技術等の潮流を洞察し、新しいビジネスモデル等のデザインができる能力を高める。
- 業種・業界を超えた融合社会において、ITの利活用を通じた価値創造を重視する。
- 中小企業および大企業の特性を踏まえて、研修体系を層別にする。
- 研修体系のうち基礎コースは、ITコーディネータ以外にも理解できるような構成に、応用コースはITコーディネータはじめ、ベテラン向けに構成する。
- 経済産業省が主導した次世代高度IT人材の考え方(構想)に則って、研修プログラムを体系化する。
- 中小企業経営者をはじめITコーディネータ以外の方や、企業内研修にもお使いいただける構成とする。

# 研修体系図(案)・・・狭義のイノベーションサイクルの範囲

- 基礎講座は、eラーニングを併用し広く普及を図る。応用講座は、事例やケース研修中心に少人数で演習を行い、実践力を養う。
- 次ページ以降に、講座の参考例を掲げるので、ITCおよび届出組織から具体的な研修や教材の提案を歓迎する。



# イノベーション研修の参考例(その1)

## A. 基礎コース：イノベーションの基礎（eラーニング等）

赤は優先開発を示す  
次ページ以降も同じ

### イノベーションとは

- ・イノベーションに必要な考え方
  - －基本的な立ち位置
  - －イノベーションの守備範囲
  - －イノベーションの定義
  - －イノベーションの対象範囲
- －目的
  - －モノ・コト・イシ
- －イノベーションの方法
- －イノベーションの種類
- －アプローチ
- －前提知

### イノベーションの方法論

- ・デザイン思考
  - ・クリステンセンのアプローチ
  - ・日本的イノベーションのアプローチ
  - ・ITCAのイノベーションサイクルモデル
- （「イノベーション」とはに吸収可）

### イノベーションの事例研究

- ・大学教授招請
    - －一橋大
    - －慶応大
    - －東大
  - ・経営者招請
  - ・シンクタンク招請
    - －野村総研
    - －NTTD総研
- 等の講演の映像化

### 有識者セミナー

- ・日本的経営のイノベーション事例
- ・大企業の事例
- ・中堅・中小企業の事例
  - －ハッピー
  - －由紀精密
  - －スーパーホテル等
- ・米国等の事例

# イノベーション研修の参考例(その2)

## B. 基礎コース: 価値発見手法 (ワークショップ研修)

### デザイン思考基礎

- ・共感
  - ・定義
  - ・発想
  - ・試作
  - ・検証
- の各プロセスを体験
- ・慶応大などと連携
  - ・アイデアソン

### アイデア創出WS

- ・新しい方法論／  
ツールを活用した  
実践型のWS  
(以下レファレンス例)
- －マインドマップ
- －ブレインライティング
- －6色ハット法
- －アイデアランプ(石井氏)
- －ベストピア(ハーマンモデル)
- －アイデアすけっち／  
アイデアめも
- －ピクト図解(板橋氏)  
等
- －N2法(国産)
- －TRIZ(ITC本田氏)

### 観察・質問力強化WS

- ・エスノ観察法・  
捜査手法を援用した  
質問法
- ・空間
- ・時間
- ・仕事の流れ 等

### ビジネスモデル デザイン基礎WS

- ・ビジネス変化の予測
- ・変化のシナリオ
- ・ビジネスアイデア
- ・ビジネスモデル  
－ピクト図解  
－ビジネスモデル  
キャンバス

## D. 基礎コース:イノベーションの気づき (一貫通貫の体感ケース研修)

### 事業化モデル

・価値発見、ビジネス  
創造、事業創造の各プ  
ロセスの流れを一体的  
に体感する

# イノベーション研修の参考例(その4)

## E. 応用コース： 価値発見実践（事例、ケーススタディ）

### ケース研修

- ・価値発見の実践  
（ケース研修）
- ・プロセスガイドライン  
に準拠

### 左記研修の分解

- ・プロセス別の  
ケース研修

### 双方向研修

- ・ディスカッション型研  
修  
（実践道場）
- ・ITCA発想法  
（様々な業種の人が集  
まり、一つのテーマで  
様々な発想をぶつけ  
合う）

### 左記研修のプレ/アフ ターフォロー

- ・プレテスト
- ・受講後アンケート
- ・分析・評価

## F. 応用コース: ビジネス創造～事業化研修 (ケーススタディ: 中小企業)

### ビジネス創造実践

- ・ビジネス創造実践  
(ケース研修)

### 事業化実践

- ・事業化実践  
(ケース研修)

### イノベーションの ビジネス化のための 実践

- ・自分がイノベーション  
できなくても、組織とし  
てイノベーションを推  
進できるための研修



# イノベーション研修の参考例(その6)

## G. 応用コース: ビジネス創造～事業化研修 (ケーススタディ:大企業)

### ビジネス創造実践

- ・ビジネス創造実践  
(ケース研修)

### 事業化実践

- ・事業化実践  
(ケース研修)

### イノベーションの ビジネス化のための 実践

- ・自分がイノベーション  
できなくても、組織とし  
てイノベーションを推  
進できるための研修



# イノベーション研修の参考例(その7)

## H. 応用コース： 経営者の役割・組織風土改革（事例 & ワークショップ）

### イノベーションにおける 経営者の役割

- ・メタモルフォーゼ経営理論
- ・経営MVP

### イノベティブな組織 事例

- ・革新的な組織改革を実施している企業／経営者の講話
  - －ハッピー
  - －由紀精密
  - －スーパーホテル等

### イノベーションの 意識改革・組織風土改 革方法論

### 有識者セミナー

**ご意見・ご提案のお願い**

# 募集について

1. この資料に記載した内容に対しての、ご意見・ご提案を募集します。

意見書

2. ITCおよび届出組織の方々からの、イノベーションに関わる研修講座のご提案を募集します。

以下の講座企画書と、教材があればそれをご提出ください。

講座企画書

教材

- ・まだ、なくても結構です。
- ・今お持ちの、類似のものでも結構です。

- ・意見書、講座企画書は、ホームページからダウンロードしてください。
- ・提出先は、IT経営研究所宛 ([institute@itc.or.jp](mailto:institute@itc.or.jp)) です。
- ・教材が採用された場合、著作権は基本的に協会となります。
- ・採用された教材の内容をご自分の著作物へ引用する場合、協会の許諾は不要です。
- ・ご自分の著作権を留保されたい場合は、認定教材／研修など取り扱いを相談して決めます。
- ・協会主催研修の講師として出講される場合、講師料をお支払いします。



**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**