

実現力を高める方法

提案が合意されたので確実に実現してほしい

責任者

プロジェクトマネージャー

メンバー

すぐにプロジェクト体制を確立して作業を開始しよう

プロジェクトマネージャー

メンバー

関係者

設計

開発

運用

どうすれば確実にプロジェクトを運営できるのだろうか？

関係者

設計

開発

運用

イノベーションと実現力

まずイノベーションを確認しましょう

イノベーションは『生産手段の新結合』です

イノベーションには革新的なアイデアや方式による新需要創造が必要です

イノベーションには3つのパターンがあります
○バリューイノベーション
○プロダクトイノベーション
○プロセスイノベーション

イノベーションを実現するには実現力が必要です

企画によって創造された新価値と提案によって合意された内容を実実に実現するプロセスが必要です

実現力の減点は「新ビジネスモデルの構築」です

実現力の位置付けを理解しましょう

相手のニーズ → 新価値創造

↓ ↓ ↑

企画力 → 提案力 → 実現力

実現力のとらえ方

次に実現力を理解しましょう

実現力の定義

企画で創出した新ビジネスモデルを関係者を動員して具体的に達成する力です

成果を獲得するまでの一連の工程のプロジェクトを遂行するナレッジとスキルから構成されます

実現力の発揮方法を理解しましょう

物事を確実に達成する原則である「V字工程法則」をベースに、プロジェクト体制を確立していきます

実現力の考え方

V字工程法則

G 目標 ← C・A 評価・対策 ← R 成果

↓ ↓ ↑

「計画する」(モデル化) P 設計 → D 運用 「活動する」(発揮化)

PDCA

拡大PDCA

S 開発

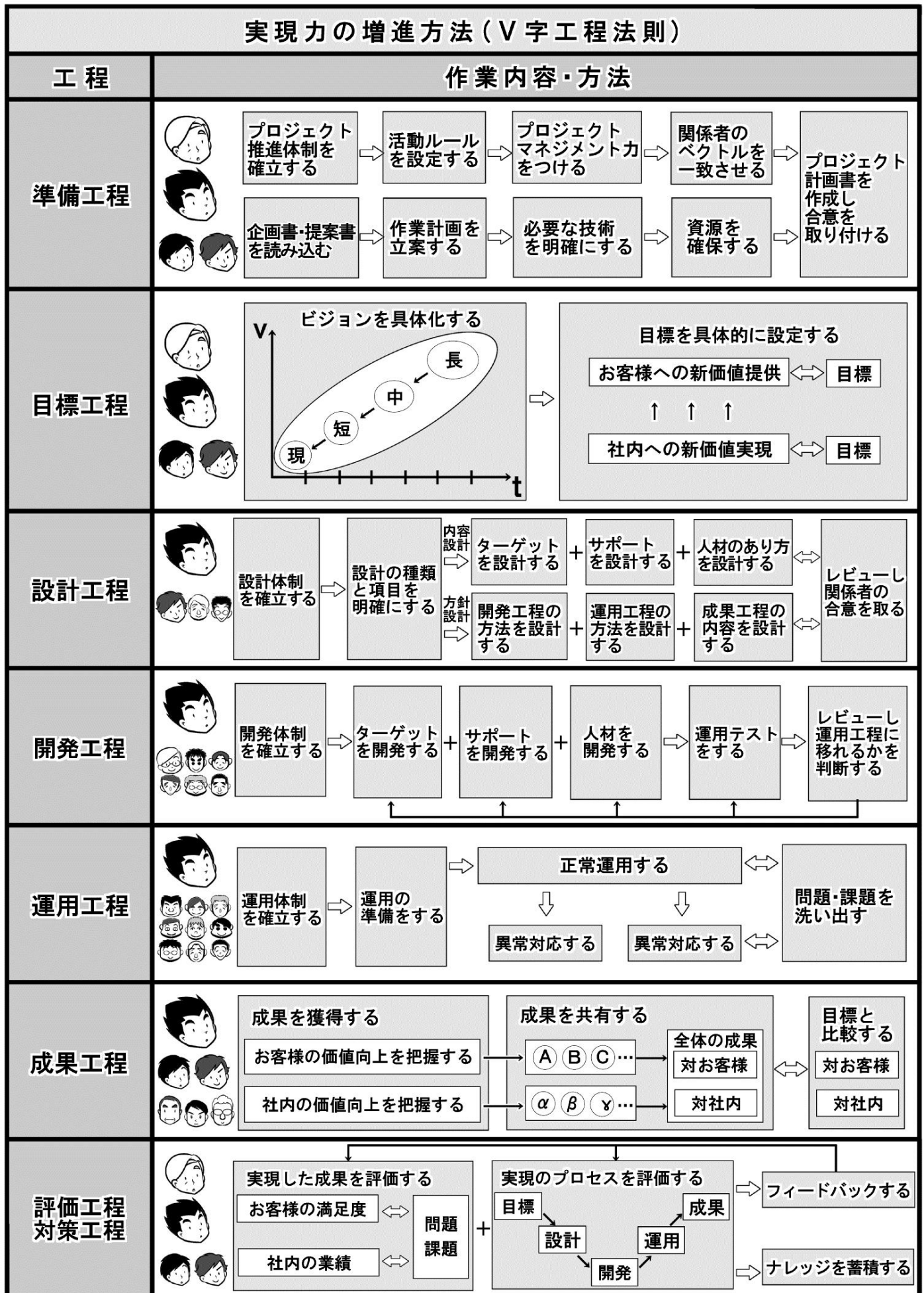
「仕組みを作る」(徹底化)

+

プロジェクト体制を確立して関係者が団結して考動します

+

実現に必要な資源や技術を駆使して設計・開発し運用にこぎつけます



実現力を高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> 本資料は、ビジネスパーソンの「イノベーション」の実践的な推進力となるスキルである「実現力」について定義し、その増進方法を整理したものです。 主要論点は新事業や新商品を自社に導入して実現することを対象とします。 「企画力」「提案力」の後にお読みになることを前提にしています。 本資料では、「プロジェクトマネージャー」として知っておくべき「イノベーションと実現力」「実現力のとらえ方」「実現力の増進方法」の3部に分けて原則を中心に説明します。 		
イノベーションと実現力			
イノベーションとは	イノベーションとは生産手段の新結合である	<ul style="list-style-type: none"> 「イノベーション」とは、経済活動において旧方式から飛躍して「生産手段の新結合」による新方式を導入することである。(シュンペーター) ○バリューイノベーション：会社や商品の価値を飛躍的に高める ○プロダクトイノベーション：革新的な事業や商品を創る ○プロセスイノベーション：革新的な業務改革を行う 	
イノベーションと実現力	イノベーションの実現には実現力が必要である	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションにおいては、企画書や提案書で示された画期的な新価値のアイデアと、それを実現する資源やプロセスを決定権者や関係者と一緒に考動し、目的の成果を達成する「実現力」が必要がある。 	
	実現力の原点は「新ビジネスモデルの創造」である	<ul style="list-style-type: none"> 「実現力」は、イノベーションに直結する新ビジネスモデルを具体的に創造するために不可欠の能力であり、実現力を発揮することで、革新的に価値あるモノやサービスを具体的に獲得することができる。 ビジネスモデルは、技術・商品開発に限らず、生産方法、製品の材料調達手段から、販路、組織のあり方などまで含まれるシステム全体を指す。 	
	実現力の位置付けを理解する	<ul style="list-style-type: none"> 実現力を活かすためには、創造力、思考力、企画力、提案力等の上流工程のスキルと組み合わせ、確実に目的を達成する必要がある。 	
	実現力で競争力を高める	<ul style="list-style-type: none"> 実現力を発揮し、企業が市場競争に勝ち抜く基盤を構築する。 ①先端技術や新商品による「商品価値力」 ②競合企業との商品間の「コスト競争力」 ③新ニーズを喚起する「商品選択競争力」 	
実現力のとらえ方			
実現力の定義	企画で創出した新ビジネスモデルを関係者を動員して具体的に達成する力である	<ul style="list-style-type: none"> 実現力は、企画書・提案書に従って新ビジネスモデルを具体的に設計し、開発により各種準備を行い、運用にこぎつける力であり、価値を具体化するための成果を獲得するまでの一連の工程のプロジェクトを遂行するナレッジとスキルから構成される。 	
実現力の考え方	「V字工程法則」を踏まえて活動する ⇒「第12回 V字工程法則」参照	<ul style="list-style-type: none"> 企画で創出された価値を着実に達成するためには、「V字工程法則」に従って、下記の5つの「実行工程群」を順に実行していく必要がある。 ・目標工程：達成したいテーマの内容とレベルを設定する工程である ・設計工程：目標達成のための内容や手段を定義する工程である ・開発工程：設計に従って実用化を図る工程である ・運用工程：具体的に活動し設計内容を実現する工程である ・成果工程：運用によって達成した価値を享受する工程である 上記実行工程ごと、さらには関係する工程間の実行状況が適正であるかを評価し、さらなる改良を加えるために、以下の2つの工程で制御する。 ・評価工程：各工程、工程間連結を評価・検証する工程である ・対策工程：評価結果を踏まえて具体策を打つ工程である 	
	プロジェクト体制を確立し関係者が団結して考動する	<ul style="list-style-type: none"> 企画・提案内容を実現するためには、多くの関係者の協力が必要となるため、「プロジェクト体制」を確立する。 プロジェクトの関係者も以下のように区分する。 ・各工程を一貫してリードするプロジェクトマネージャー ・各工程（設計、開発、運用）で関わるメンバー 	
	実現に必要な資源や技術を駆使して開発し運用にこぎつける	<ul style="list-style-type: none"> 企画・提案段階で明示された各種資源を具体的に確保し、方法論や技法を駆使して実現にこぎつける。 ⇒設計技法、開発技法、運用技法 	

実現力を高める方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*
実現力の増進方法(V字工程法則)			
準備段階	プロジェクト推進体制を構築する	<ul style="list-style-type: none"> ・実現のためのプロジェクト推進体制を構築する。 ・プロジェクトの最高責任者(決定権者)を決める。 ・プロジェクトマネージャーを決める。 ・プロジェクトのメンバーを決める。 	
	活動ルールを設定する	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの活動ルールを決める。 ・指示・命令系統 ・コミュニケーション(報告・連絡・相談、会議) ・情報共有・活用 ・資源管理(活動環境、金銭関係) 	
	プロジェクトマネジメント力をつける	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトのリーダーとしての「プロジェクトマネジメント力」を研鑽する。特にメンバーのモチベーションアップが重要である。 ・プロジェクトの推進方法 ・プロジェクトメンバーの指導・育成方法 	
	関係者のベクトルを一致させる	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト関係者のイノベーションに関するベクトルを一致させる。 ・プロジェクトの価値前提を設定する。(理念、行動指針、ビジョン) ・価値前提を関係者に説明し納得させて共有する。 ・部門の立場を超えた良質の関係を構築する。 	
	企画書・提案書を読み込む	<ul style="list-style-type: none"> ・企画書・提案書を徹底的に読み込み、実現対象を明確に設定する。 例) 新規事業、新商品、ITシステム ・要件が多すぎる場合には、最高責任者と優先順位付けや実現レベル、さらにはスケジュール等を合意する。 	
	作業計画を立案する	<ul style="list-style-type: none"> ・挑戦的かつ現実的な作業計画を立案する。 ・上記内容を実現するための作業項目と作業量を工程別に見積もる。 ・工程別のスケジュールに具体的に落とし込む。 	
	必要な技術を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・新価値を実現するために必要な技術を明確にして関係者が研鑽する。 ・プロジェクトマネジメント技術 ・新価値構築技術 ・管理技術 	
	資源を確保する	<ul style="list-style-type: none"> ・新価値を実現するために必要な資源を見積り確保する。 ・人的資源(ひと) ・必要環境(もの) ・実用資金(かね) ・情報・ナレッジ 	
	プロジェクト計画書を作成し合意を取り付ける	<ul style="list-style-type: none"> ・上記を全体的にまとめた「プロジェクト計画書」を作成する。 ・最高責任者の了解を得る。 ・関係者の了解を得る。 	
目標工程	ビジョンを具体化する	<ul style="list-style-type: none"> ・企画・提案段階で提示したビジョンをさらに具体化する。 ・イノベーションを実現する場合には、特に明確なビジョンが必要である。 	
	目標を具体的に設定する	<ul style="list-style-type: none"> ・企画・提案段階で設定した新価値目標をさらに具体的に設定する。 ・お客様への新価値提供 ・社内への新価値提供 	
設計工程	設計体制を確立する	<ul style="list-style-type: none"> ・設計工程で活動するための体制を確立する。 ・設計マネージャー ・設計メンバー 	
	設計の種類と項目を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> ・設計の種類(セグメント)を洗い出す。 ・ターゲット: 新規事業、新商品、新ワークスタイル ・サポート: ルール、ITシステム、人的体制 ・それぞれの設計項目を洗い出す。 ・ターゲット/サポート内容の設計 ・それらを開発・運用する方法の設計 	

実現力を高める方法(3)

分類	原理・原則	解説・例	*
設計工程 (続き)	ターゲットを設計する	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットのコンセプトを明確にする。 ・実現対象ターゲットのコンセプトを具体化し、誰に何をどのような方法でアプローチするのか等ビジネスシーンでの活用方法を設定する。 ・ターゲット内容を設計し、「ターゲット設計書」を作成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・基本設計：全体構成が把握できる設計書 ・詳細設計：個別の内容を定義する設計書 	
	サポートを設計する	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットを支援する仕組みを設計し、「サポート設計書」を作成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ITシステム ・人的システム・ルール 	
	人材のあり方を設計する	<ul style="list-style-type: none"> ・新価値を実現する人材を育成する「人材育成設計書」を作成する。 <ul style="list-style-type: none"> ・Off-JT計画 ・OJT計画 	
	開発工程の方法を設計する	<ul style="list-style-type: none"> ・設計内容を具体的に運用できる状態に開発する方法を設計し、「開発計画書」を策定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットの開発 ・サポートの開発 ・人材育成方法の検討 ・開発工程の作業内容とスケジュール ・開発資金の確保 	
	運用工程の方法を設計する	<ul style="list-style-type: none"> ・設計内容を具体的に運用する方法を設計し、「運用計画書」を策定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・運用体制 ・運用ルール（正常運用・異常運用） ・運用資源の活用方法 ・運用資金の確保 	
	成果工程の内容を具体化する	<ul style="list-style-type: none"> ・設計内容を具体的に成果として獲得する方法を設計し、「成果計画書」を策定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・獲得すべき成果の明確化 ・成果の把握方法 ・成果による価値創造状況の把握方法 	
	レビューし関係者の合意を取る	<ul style="list-style-type: none"> ・「設計書（ターゲット、サポート）」「開発計画書」「運用計画書」「成果計画書」をレビューし、最高責任者や関係者の合意を取る。 ・内容が不足していて開発工程に移れない場合には総合的な判断をする。 	
開発工程	開発体制・方法を確立する	<ul style="list-style-type: none"> ・開発工程で活動するための体制を確立する。 <ul style="list-style-type: none"> ・開発マネージャー ・開発メンバー ・開発方法を設定する。 <ul style="list-style-type: none"> ・開発環境 ・開発標準・開発ツール 	
	ターゲットを開発する	<ul style="list-style-type: none"> ・「ターゲット設計書」に従って開発する。 ・ターゲット内容を具体的に開発する。 ・開発方法論や技法を駆使する。 ・テストを十分に行い運用段階での問題を最小限にする。 ・開発スケジュールを厳守する。 	
	サポートを開発する	<ul style="list-style-type: none"> ・「サポート設計書」に従って開発する。 ・ターゲットが効果的・効率的に運用できるための環境を検討する。 ・開発方法論や技法を駆使する。 ・テストを十分に行い運用段階での問題を最小限にする。 ・開発スケジュールを厳守する。 	
	人材を開発する	<ul style="list-style-type: none"> ・「人材育成設計書」に従って、関係者を育成し、成長させる。 <ul style="list-style-type: none"> ・「Off-JT（研修）」を行う。 ・「OJT」を行う。 ・診断テストで成長状況を把握する。 	

実現力を高める方法(4)

分類	原理・原則	解説・例	*
開発工程 (続き)	運用テストをする	<ul style="list-style-type: none"> 運用状況を模擬的に構築し、運用テストを行う。 運用がきちんとできるかをテストする。 <ul style="list-style-type: none"> ターゲット、サポート、人材 問題・課題を洗い出す。 改善すべき点を決め、できるだけ対応する。 	
	レビューし運用工程に移れるかを判断する	<ul style="list-style-type: none"> 開発工程の状況をレビューし運用工程に移れるかを総合的に判断する。 個別ターゲットの開発状況をレビューする。 プロジェクト全体をレビューする。 問題点を把握し、運用に耐えられるかを判断する。 レビュー結果により、運用を延期して開発を継続する必要がある場合には、高度な判断をする。 	
運用工程	運用体制を確立する	<ul style="list-style-type: none"> 運用プロジェクトを構築する。 <ul style="list-style-type: none"> 運用関係者を確保する。 運用ルールを決める。 運用関係者の意識を統一して、一致団結して最大の成果を上げられるように動機付ける。 <ul style="list-style-type: none"> ビジョンを共有する。 自分の役割を理解し発揮することを誓わせる。 	
	運用の準備をする	<ul style="list-style-type: none"> 運用の準備をする。 <ul style="list-style-type: none"> 運用環境を整備する。 運用手段を整備する。 正常運用・異常運用の具体的な方法を決める。 	
	正常運用する	<ul style="list-style-type: none"> 日々正常運用する。 運用により具体的な成果を獲得する。 運用記録を残す。 より良い運用ができる工夫を集める。 	
	異常対応する	<ul style="list-style-type: none"> 運用時点で様々な問題が発生することがあるため、運用を継続するために異常対応を適切に行う。 <ul style="list-style-type: none"> 異常の察知 異常対応方針の決定 異常対応 正常運用への復帰 	
	問題を洗い出す	<ul style="list-style-type: none"> 運用中に発生する問題点を把握する。 当面の回避策を講ずる。 改善要求をまとめておく。 	
成果工程	成果を獲得する	<ul style="list-style-type: none"> 運用により新価値の成果を獲得する。 <ul style="list-style-type: none"> お客様の価値向上を把握する。 社内の価値向上を把握する。 	
	成果を共有する	<ul style="list-style-type: none"> 成果を客観的・総合的に共有する。 <ul style="list-style-type: none"> 個別セグメントの成果を共有する。 全体の成果を共有する。 そのためには、報告・集計・周知のプロセスを確実に実行する。 成果を称賛するイベントを開催し、喜びを共有する。 	
評価工程 対策工程	実現した成果を評価する	<ul style="list-style-type: none"> イノベーションの価値を実現することでできたかどうかを評価する。 お客様や運用関係者の成果や満足度を評価する。 問題・課題を洗い出し改善のための優先度を付ける。 	
	実現のプロセスを評価する	<ul style="list-style-type: none"> 成果を実現するための実現プロセス（手順や方法）を評価する。 さらにレベルアップするための工夫を加え今後にフィードバックする。 	
	ナレッジを蓄積する	<ul style="list-style-type: none"> 実現に関する独自の「スタイル」を磨くために、今回の経験を「見える化」して「ナレッジ化」する。 	