

DXする人と組織に求められる コンピテンシー

S-D LOGICからのアプローチ

2022年01月09日
日本クイント株式会社
最上 千佳子

ITIL® は AXELOS Limited の登録商標であり、AXELOS Limited の許可のもとに使用されています。すべての権利は留保されています。

はじめに

政府をはじめ全国・全世界を挙げて多くの組織が「**DX推進**」を掲げています。

DXといえば、AIやドローンやロボットなど、最新技術を使って画期的なことを行う印象が一般的に強いですが、**組織と人材の変革も必要**です。

本講演では、DXとS-Dロジック、DXするために求められるコンピテンシーについてご紹介します。

アジェンダ

1. DX (デジタル・トランスフォーメーション)
2. S-Dロジック
3. DXする人と組織に求められるコンピテンシー
4. 参考

1. DX (デジタル・トランスフォーメーション)

DX (DIGITAL TRANSFORMATION) とは①

ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させるという仮説。

[引用元：Wikipedia](#)

2004年にスウェーデンのウメオ大学 (Umeo University)のエリック・ストルターマン(Eric Stolterman)教授が提唱したのが最初です。

論文 “Information Technology and the Good Life”
(2004年1月)



画像：LinkedInより引用

DXとは②

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

[出典：DX推進ガイドライン（経済産業省）](#)

2018年に、経済産業省が「DXレポート」「DX推進ガイドライン」を発表しました。

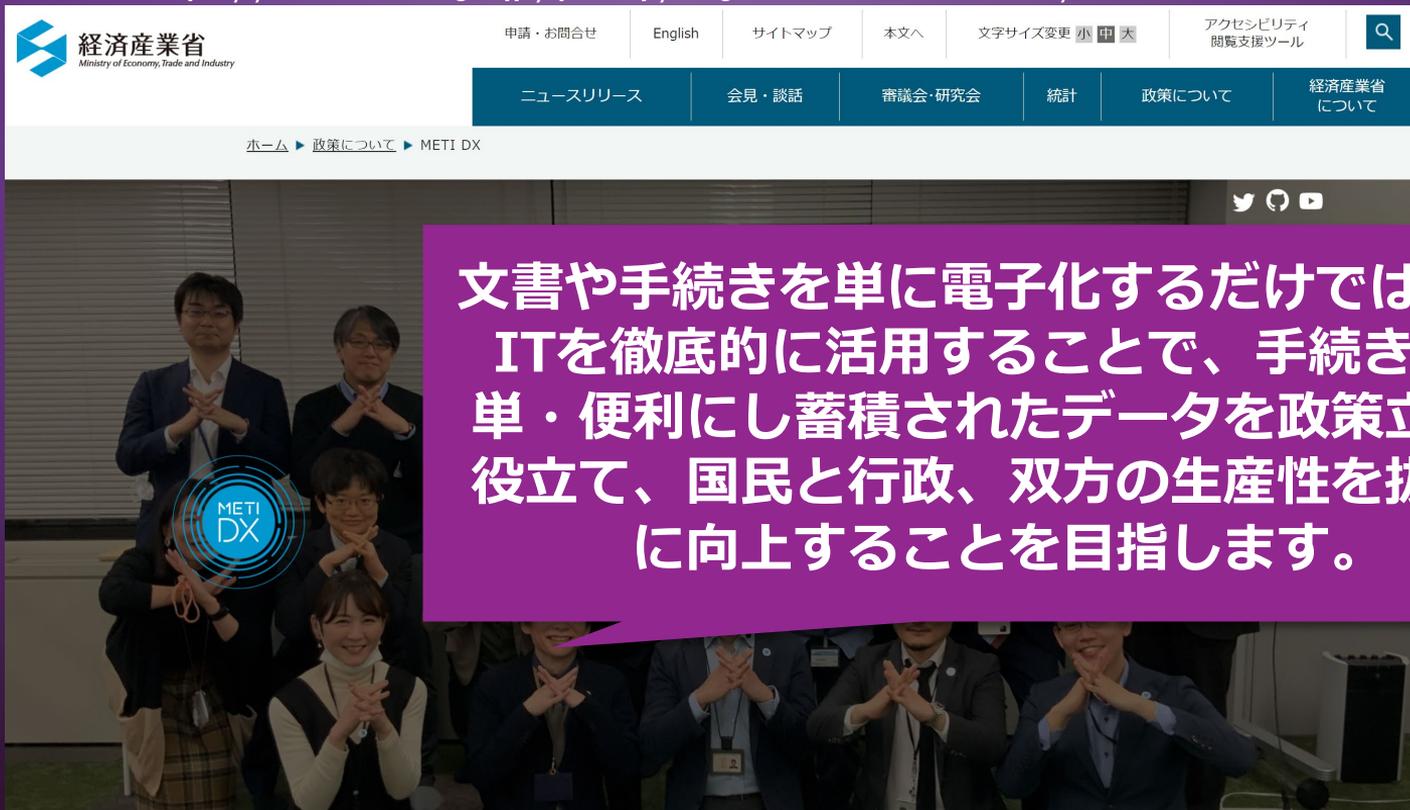
※2020年12月に「DXレポート2」が発表された。

DXレポートでは、企業におけるITシステムに関連する将来的な課題と対策方法についてまとめられており、「**2025年の崖**」がキーワードとして挙げられています。

DX推進ガイドラインには、DX化を進めるための方法について指針がまとめられています。

参考：経済産業省のWEBサイト

https://www.meti.go.jp/policy/digital_transformation/index.html



文書や手続きを単に電子化するだけでなく、ITを徹底的に活用することで、手続きを簡単・便利にし蓄積されたデータを政策立案に役立て、国民と行政、双方の生産性を抜本的に向上することを目指します。

DXとは③

デジタル以外の手段によっては実現できない可能性がある組織の目標を実現するうえで、大きな改善を可能にするデジタル技術を利用すること。

出典（拙訳）：ITIL® 4 : High-velocity IT

- 物事を**異なる方法**で行うこと
- **異なる物事**を行うこと
- 仕事に対する**見方を変える**こと
- 物事を**異なる方法で考える**こと
- **異なる物事**について考えること

デジタイゼーション (DIGITIZATION)との違い

情報を2進数で表現することにより、何か（テキスト、音声、画像など）をアナログ形式からデジタル形式に変換するプロセス。

出典（拙訳）：ITIL® 4：High-velocity IT

デジタイゼーションは、**アナログからデジタルに変換**する技術的なプロセスのことです。

例) 紙→Excel、手作業入力→RPA
による効率化

デジタライゼーションは、**デジタル技術**を活用することにより、**ビジネスモデルや業務プロセスを変換**することです。

例) 自動車販売→カーシェアリング
はんこ文化→電子署名で承認プロセスも迅速化

DXの進め方は一歩ずつ

「トランスフォーメーション」という言葉は、大規模な変更を意味します。

トランスフォーメーションは、ビッグバンを意味しているわけではありません。（場合によっては、ビッグバンの的に行うことも可能ですが）**小さな変更を数多く行う**ことにより達成することができます。そして、この方が成功するケースが多いです。

DXが望ましく実現可能な状況

- **資金**がある
- 明確な**ROI** (Return On Investment) がある
- その他の必要な**リソース**が利用可能である
- トランスフォーメーションが組織の**リスク選好度**と適合する
- トランスフォーメーションが組織の**カルチャ (文化)** と適合する

2. S-Dロジック

WHAT IS S-D LOGIC ?

Service-Dominant (S-D) Logic is a mindset for a unified understanding of the purpose and nature of organizations, markets and society. The foundational proposition of S-D logic is that organizations, markets, and society are fundamentally concerned with exchange of service—the applications of competences (knowledge and skills) for the benefit of a party. That is, service is exchanged for service; all firms are service firms; all markets are centered on the exchange of service, and all economies and societies are service based. Consequently, marketing thought and practice should be grounded in service logic, principles and theories.

In line with S-D logic, it follows that instead of service marketing “breaking free” from goods marketing, as has been the pursuit of the services marketing sub-discipline for the last several decades, all of marketing needs to break free from the goods and manufacturing-based model—that is, goods-dominant (G-D) logic. S-D logic embraces concepts of the value-in-use and co-creation of value rather than the value-in-exchange and embedded-value concepts of G-D logic. Thus, instead of firms being informed to market to customers, they are instructed to market with customers, as well as other value-creation partners in the firm’s value network.

S-Dロジックとは（1/2）

Service-Dominant (S-D) Logicは、組織、市場、および社会の目的と性質を統一的に理解するための考え方です。S-Dロジックの基本的な命題は、組織、市場、および社会が基本的に**サービスの交換**、つまり当事者の利益のための**能力（知識およびスキル）の適用**に関係しているということです。つまり、サービスはサービスと交換され、すべての企業はサービス企業であり、すべての市場はサービスの交換に集中しており、すべての経済と社会はサービスに基づいているということです。したがって、マーケティングの考え方と実践は、サービスのロジック、原則、理論に基づいている必要があります。

S-Dロジックとは (2/2)

S-Dロジックに基づく、過去数十年間のサービス・マーケティングの下位分野の追求であったように、サービス・マーケティングが商品マーケティング (goods marketing) から自由になるのではなく、すべてのマーケティングが商品および製造ベースのモデルであるGoods-Dominant (G-D) ロジックから自由になる必要があります。S-Dロジックは、G-Dロジックの「交換価値」と「埋め込み価値」の概念ではなく、むしろ**「使用中の価値」と「価値の共創」**の概念までを包含しています。したがって、企業は顧客に売り込むのではなく、**顧客と、そして企業のバリュー・ネットワーク内の他の価値創造パートナーと共に市場を創出する**のだとしています。

S-Dロジックとは

ちっちゃい!



「良い商品を作れば」
「商品に価値があれば」
お客様は対価を支払ってくれる。

Goods
モノ

Service
コト

「**使っていただいて**価値があれば」
お客様は対価を支払ってくれる。
「**いつ使っても**価値があれば」
使い続け、対価を支払い続けてくれる。

お客様の声に耳を傾け、改善し続けるべし



3. DXする人と組織に求められる コンピテンシー

主要な行動パターンとそれを支える概念、手法

- 顧客の仕事の達成を支援する
- ハードル（水準）を上げ続ける
- 不明確さや不確実さを受け入れる
- 信頼し、信頼される
- 学習し続けることにコミットする

顧客志向

サービス
マネジメント

S-Dロジック

リーン

改善

アジャイル

複雑性思考

デザイン思考

DevOps

セーフティカルチャ

学習

TPS (TOYOTA PRODUCTION SYSTEM : トヨタ生産方式)

リーン、アジャイル、DevOpsの基本 「顧客価値の追求」と「継続的改善」

トヨタの未来都市「オープン・シティ」 23日、裾野で着工

2021.2.22

トヨタ自動車は23日、裾野市内に整備する先進技術の実証都市「オープン・シティ」を着工する。構想の発表から約1年。同市も、実証都市と連動したまちづくりに向けた取り組みを進める。実際に人が住みながら、自動運転や人工知能（AI）などを活用した新たな暮らしの実現を目指す未来都市づくりが動き出す。



トヨタ自動車が裾野市内に建設する「オープン・シティ」のイメージ

例：トヨタタイムズ

<https://toyotatimes.jp/>

例：Woven City

『実証実験の街』

『未完成の街』

<https://www.at-s.com/news/article/economy/shizuoka/863765.html>

DXは目的ではなく手段。DXの目的は？

顧客へ価値を提供し続ける。
世界をより良くする。
組織を、世界を、持続可能にする。

：

より速く、より多くの顧客へ、より高い価値を届け続ける。
そのためにデジタルが必要な場合、その答えはDXです。

そこには、デジタル技術の採用だけでなく、
それを活用する人と組織のトランスフォームも必要となります。

4. 参考

ITIL®

1989年

ITIL® 初版



2001年

ITIL® V2



2007年

ITIL® V3



2011年

ITIL® 2011 edition



2019年

ITIL 4

DX対応

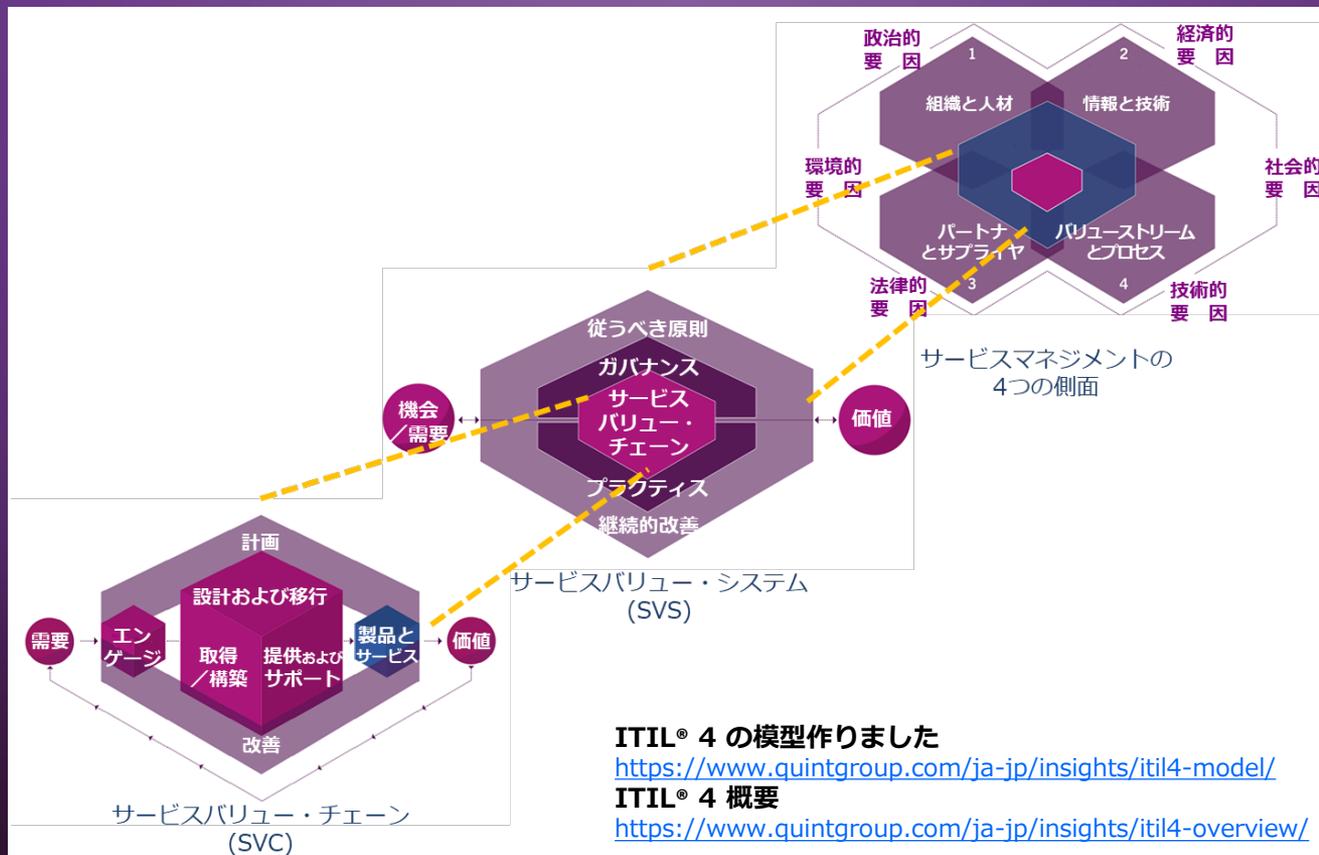
IT Infrastructure Library®

ITサービスマネジメントに関する世界中の**ベストプラクティス（成功事例）**をイギリス政府がフレームワーク化して発表したのが始まりです。

30年以上改版が続けられ、世界中でサービスやITサービスを実践する際の拠り所として参照されています。



ITIL® 4 の世界観



ITIL® 4 の模型を作りました

<https://www.quintgroup.com/ja-jp/insights/itil4-model/>

ITIL® 4 概要

<https://www.quintgroup.com/ja-jp/insights/itil4-overview/>

ITIL® 4 の マネジメント・プラクティス

一般的マネジメントプラクティス	サービスマネジメントプラクティス	技術的マネジメントプラクティス
アーキテクチャ管理	可用性管理	展開管理
継続的改善	事業分析	インフラストラクチャおよびプラットフォームの管理
情報セキュリティ管理	キャパシティおよびパフォーマンス管理	ソフトウェア開発および管理
ナレッジ管理	変更実現	
測定と報告	インシデント管理	
組織変更の管理	IT資産管理	
ポートフォリオ管理	モニタリングとイベントの管理	
プロジェクト管理	問題管理	
関係管理	リリース管理	
リスク管理	サービス・カタログ管理	
サービス財務管理	サービス構成管理	
戦略管理	サービス継続性管理	
サプライヤ管理	サービスデザイン	
要員およびタレント管理	サービスデスク	
	サービスレベル管理	
	サービス要求管理	
	サービスの妥当性確認およびテスト	

KAIMAR KARU



ITIL® 2011 editionの補完書籍である「ITIL® Practitioner Guidance」を執筆後、2019年にエストニアの貿易IT大臣（Minister for Foreign Trade and IT）に就任しました。

同書籍の内容は、最新のITIL® 4にも継承され、主要コンテンツとなっています。

ITIL®とサービスマネジメントの入門書（拙著）



解説 ITIL 「サービス・カタログ」を作ろう!

原簿ページ p.180

サービスとは「お客様に価値を提供する手段」でした。つまり、お客様の目線で、「どこにどのような価値があるかを理解できること」が成功の鍵となります。そして、「それを言葉にして表現することができるかどうか」が2つめの鍵です。

現在、自分達が提供しているサービスは何なのか、お客様にとってどのような価値を提供しているのか、それを説明する資料を「サービス・カタログ」と呼びます。

サービス・カタログとは「稼働中の全てのITサービス（展開可能なITサービスを含む）に関する情報を格納するデータベースまたは構造化された文書」（出典「IT用語および頭字語集」）

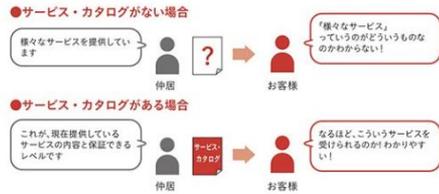
▶ サービス・カタログのメリット

サービス・カタログの作成には、次のようなメリットがあります。

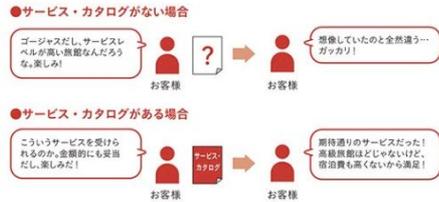
- 何を提供しているのかをお客様に対して明確に説明できるので、他社との差別化ができる
- お客様のサービスに対する事前期待が大きくなりすぎない（期待管理）
- 定義をしないことにより「何でも対応する」スタンスを取ってしまい、お客様にとって最適なサービスが提供できなくなることを防ぐ

だからこそ、サービス・カタログを作成し、かつそのカタログを常に最新の状態に保つよう管理することが大切になるのです。これを「サービス・カタログ管理」と呼びます（図2）。

メリット① サービスの明瞭な説明と他社との差別化が可能



メリット② 「期待管理」が可能



メリット③ 提供側の優先度を管理できる



図2 サービス・カタログ作成のメリット

グローバルに受け入れられている
最新のフレームワークやメソドロジーを活用し
人材と組織変革をお手伝いする
研修とコンサルティングを提供します

Quint

日本クイント株式会社

info_japan@quintgroup.com

03-5281-0901

東京都千代田区神田神保町1-13-2 文銭堂ビル6F

日本クイントは2021年11月30日に、BBTグループに参加しました。



株式会社ビジネス・ブレイクスルー（BBT）は、「世界で活躍するグローバルリーダーの育成」というミッションのもと、1998年4月に設立された教育事業会社です。大学、大学院、起業家養成プログラム、ビジネス英語や経営者のための勉強会等多様なプログラムを運営し、リカレント教育を提供しています。また、2013年10月のアオバジャパン・インターナショナルスクールへの経営参加を契機に、生涯学習をサポートするプラットフォームも構築しています。