

組織人材育成研究会

2019年度研究成果報告

[JUAS] 組織人材育成研究会 Aチーム

～DX時代において必要な人材と組織とは何か？～

2020/3/13

アジェンダ

■ [STEP1]DXとは？

- DXによって具体的に何が可能になりますか？
- “DXらしさ”って何だ？
- DXが起きると人はどんな気持ちになりますか？
- 結論：DXとは？

■ [STEP2]DX人材とは？

- デジタル変革先駆者の事例から人材像をイメージ
- 新ビジネス/サービス(価値)の創出プロセス考察
- 新ビジネス/サービス(価値)創出チームの仮説
- 必要とするスキルや能力（要素）の考察
- DX人材に必要なスキルの磨き方
- 右脳式思考のトレーニング

■ [STEP3] DX人材を育成するための組織

- DXを推進する組織環境を実現するには？
- DX人材が“イキイキ”と活動できる組織環境とは？

■ まとめ

■ Appendix

組織人材育成研究会 (Aチーム) 研究概要



**D X時代において
必要な人材と組織とは何か？**

議論の進め方

STEP1



DXとは？

Aチームで考える
「DXとは何か？」を定義する

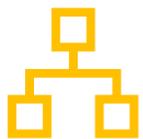
STEP2



DX人材とは？

DXを実現させるための素養や
スキルについてチームの認識を共通にする

STEP3



DX人材を育成するための
組織や教育とは？

DXを実現させるための組織は
どうあるべきかを定義し、人材を育てるための方策に
ついて研究する

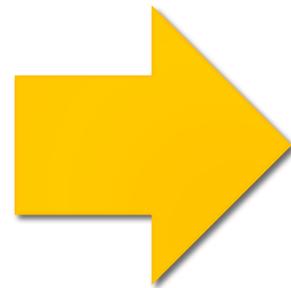
【STEP1】DXとは？

[STEP1]DXとは？

DX = Digital Transformation

2004年にスウェーデンのウメオ大学のエリック・ストルターマン教授が提唱
『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』

イメージが沸かない・・・
メンバーの中でもイメージがバラバラ・・・



分科会メンバー全員でDXを考察し、
自分達の言葉で定義をしよう！



2019.08.09
DXに関して、メンバー全員で考察



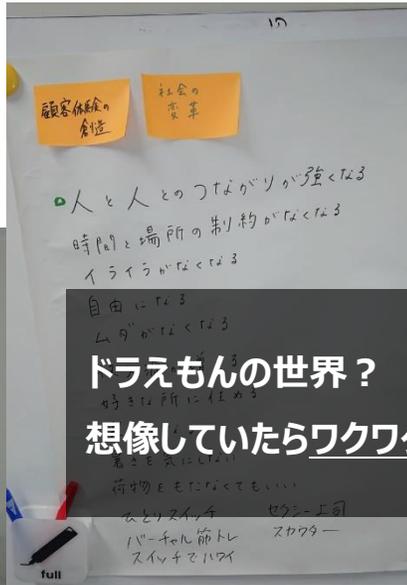
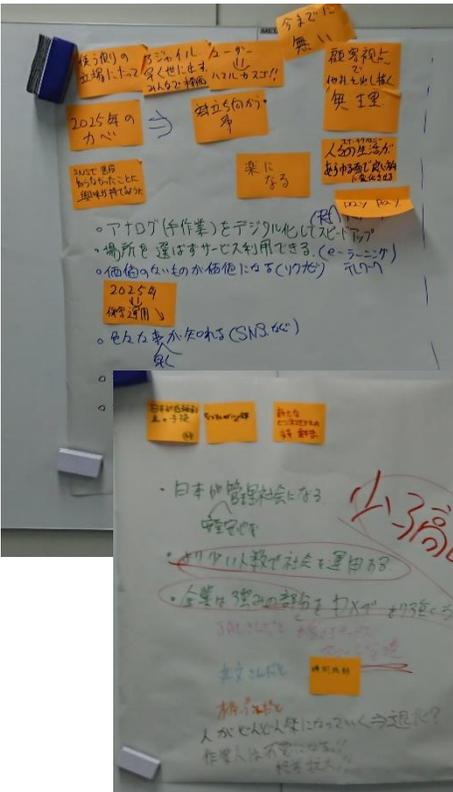
[STEP1]DXとは？

DX = Digital Transformation

ディスカッションテーマ①
DXによって具体的に何が可能になりますか？

ディスカッションテーマ②
“DXらしさ”って何だ？

ディスカッションテーマ③
DXが起きると人はどんな気持ちになりますか？



- 移動が無くなる
- 自由な仕事スタイル
- 生活が便利になる！
- 長生きできる120歳？
- おいしいものが食べられる
- 貧乏がいなくなる
- いつでも会える
- 単純作業が無くなる

[STEP1]DXとは？

DX = Digital Transformation

ディスカッションテーマ①
DXによって具体的に何が可能になりますか？

ディスカッションテーマ②
“DXらしさ”って何だ？

ディスカッションテーマ③
DXが起きると人はどんな気持ちになりますか？

Keyword

- ✓ 人々の生活に浸透すること
- ✓ 時代の変化
- ✓ 価値の変化
- ✓ 希少性
- ✓ 大きな発見

何かイメージしやすい
事例は無いかな...



[STEP1]DXとは？

DX = Digital Transformation

ディスカッションテーマ①
DXによって具体的に何が可能になりますか？

ディスカッションテーマ②
"DXらしさ"って何だ？

ディスカッションテーマ③
DXが起きると人はどんな気持ちになりますか？

そうだ！
1枚のカードで乗り換えできるものを作っちゃおう！
プリペイド式で先にお金入れておけば、いちいち切符買わずに乗り換えできる！！

どうせなら、SUICAで地下鉄も乗れるようにしよう！
地下鉄だけでなく、東急も小田急も京急もバスも。
関東だけでなく東海、関西、九州、全部まとめて1枚のカードで通れるようにしてしまおう！！

いちいち毎回切符買うの大変だなあ・・・
切符の値段を調べるのも面倒だし・・・
××駅の切符売り場ってどこだっけ・・・

切符買わずに乗り換えできて便利になった！
もうSUICA無しの生活には戻れない！！

JRも私鉄も地下鉄もバスも、
何でも1枚のカードで乗り換えできるのが
当たり前・・・

〇〇から××まで行きたいから、
まずは〇〇駅で××駅までの切符を買って、
××駅から△△駅までの切符を買って・・・

Happy!

[STEP1]DXとは？

A group of five people are captured in mid-air, jumping joyfully into a body of water. The scene is set against a sunset sky, with the sun low on the horizon, creating a warm, golden glow. The water is dark blue, and the people's silhouettes are highlighted against the bright background. The overall mood is one of happiness and freedom.

テクノロジーを使って
「生きる」を楽しくすること！！

【STEP2】 DX人材と求められるスキルとは？

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

デジタル変革先駆者の事例を参考に…DX人材像を具体的にイメージする

Uber

既存のITサービス・システムを組み合わせる新たなビジネスを創出
※Google Map × タクシーの配車システム

Before (Taxi)

タクシーが捕まらなくてイライラ・・・
行き先が上手く伝わらない・・・
どのくらい料金かかるかわからない・・・
カード使えない！？ 精算でモタモタ・・・

使われたテクノロジー



After (Uber)

アプリで呼べば今いるところまで来てくれる！
行き先はUber呼ぶときに入力済み！
なので運転手に伝える必要なし！
Uber呼ぶときにルートも料金も事前に決定！
乗る前に料金も確認済みで安心！！
事前に登録している方法で自動で決済完了！
いちいち料金を運転手に支払う必要なし！

既存のテクノロジーを組み合わせる新しいサービスを提供することで、タクシー利用者が感じていたストレスを解消！

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

デジタル変革先駆者の事例を参考に…DX人材像を具体的にイメージする

UBERの他にも…



SIEMENS
DIGITAL TWIN

自社用に開発した技術を、
新たな価値(サービス)として顧客へ提供

スタートアップ企業



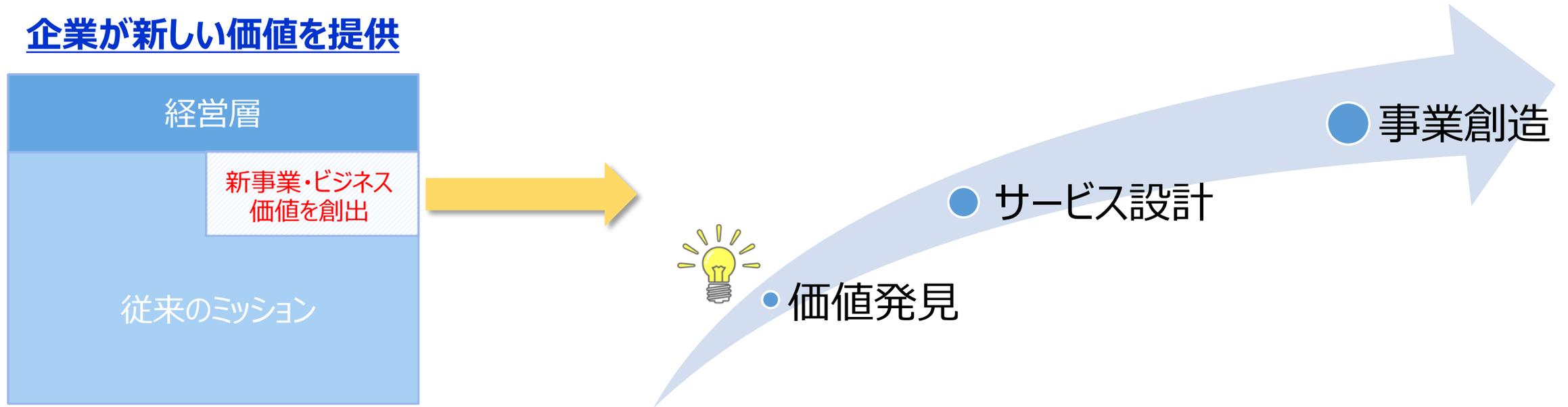
wework

社会的なペインポイントの発見力、
斬新的なアイデア、迅速提供、新たな価値創造

DX人材とは、
新しいビジネス/サービス(価値)を発見し、
デジタル技術を駆使して創出する人

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

新ビジネス/サービス(価値)を創出するためのプロセスを考察



分析結果

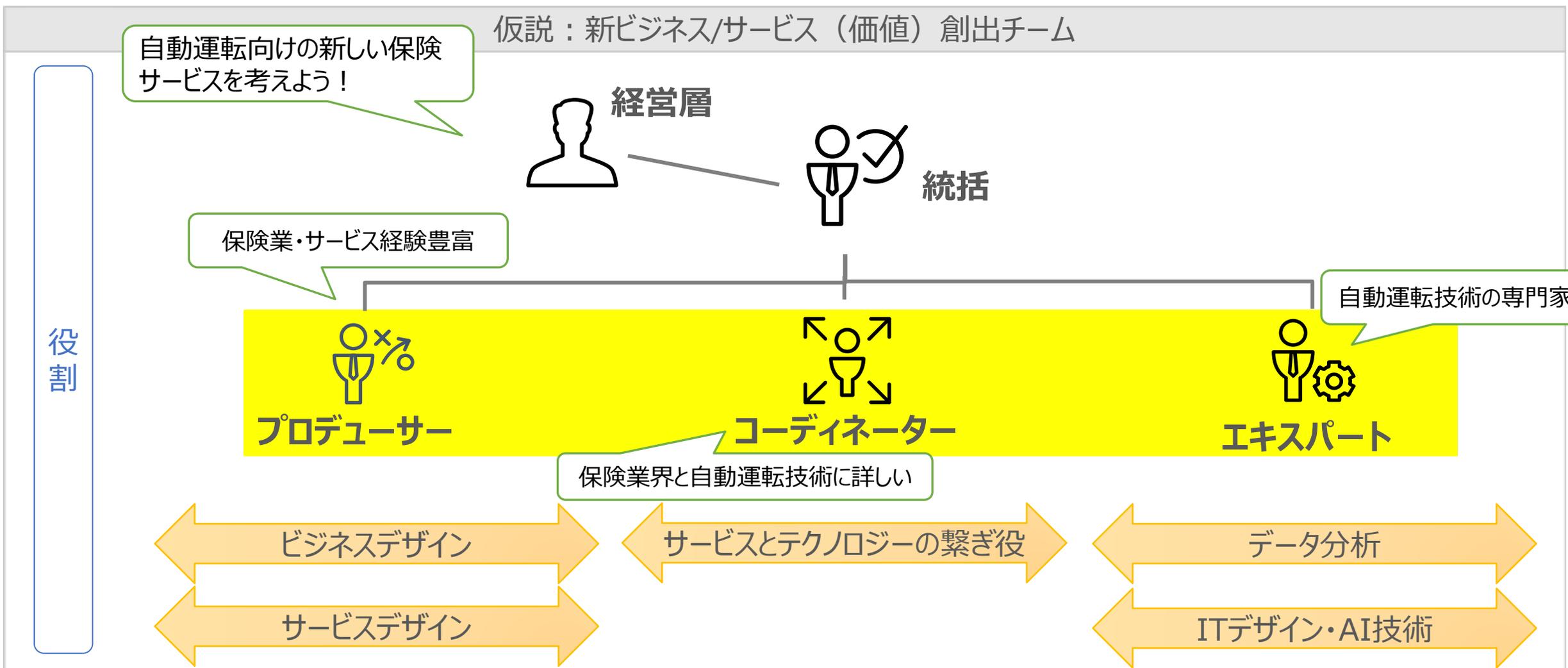
DXにおいて重要なのは「**価値発見**」「**サービス設計**」「**事業創造**」のプロセス

VUCA^(※)の時代を生き抜くための新たな価値創造には、ビジネスや価値を読み取れる人材が必要

※VUCAとは、Volatility(変動性・不安定さ)、Uncertainty(不確実性・不確定さ)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性・不明確さ)の頭文字を取った略語で、「予測不能な状態」の意味である

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

新ビジネス/サービス(価値)創出を進めるチームの仮説



[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

必要とするスキルや能力（要素）は何か？

「新ビジネス/サービス（価値）創出チーム」に必要な人材を**プロデューサー**、**コーディネーター**、**エキスパート**としたとき、それぞれの人材に必要なスキルや能力(要素)を洗い出し

人材像（職種）	スキル／能力(要素)
プロデューサー	好奇心がある、戦略がある、創造力がある、常に効率化を考える、アンテナ感度が高い、センスがある、能力が高い、カリスマ性がある、デザイン思考ができる、情熱がある、物事に不満を持つ、変化が読める、学力が高い、データの価値に気付く、寛容、課題を見つける、金儲けに敏感
コーディネーター	好奇心がある、センスがある、能力が高い、情熱がある、現場のエース、人と人を繋げる、学力が高い、寛容、推進力がある
エキスパート	技術を使ってモノを作る、創造力がある、常に効率化を考える、センスがある、能力が高い、情熱がある、現場のエース、学力が高い、データの価値に気付く

【**プロデューサー**】がイノベーションを起こす人に一番近いというイメージを持っていたが、【**プロデューサー**】だけではイノベーションは起こせない。

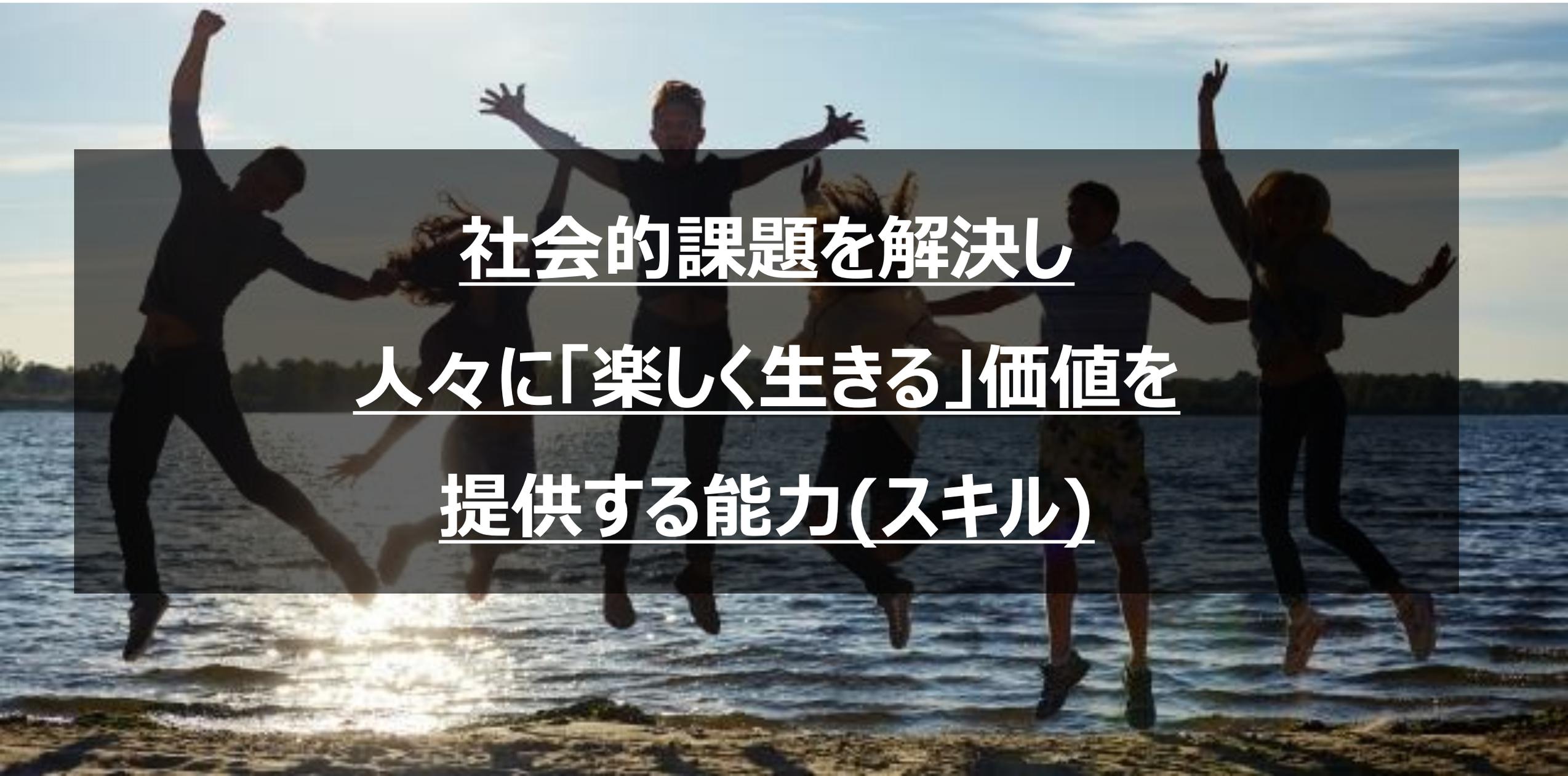
イノベーションを起こすためには、必要となるスキルを持った【**コーディネーター**】や【**エキスパート**】を含めた「**新ビジネス/サービス（価値）創出チーム**」が必要という結論に至った。

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

社会的課題を解決し

人々に「楽しく生きる」価値を

提供する能力(スキル)



[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

DX人材に求められるスキルをどう磨くのか

現実

人材像から分析した必要な能力やスキル要素は、【多様】【広範囲】【不確実（センス・マインド）】であり、そもそも全てのスキルを身に付けるのは現実的ではない。

人材像（職種）	スキル／能力(要素)
プロデューサー	好奇心がある、戦略がある、創造力がある、常に効率化を考える、アンテナ感度が高い、センスがある、能力が高い、カリスマ性がある、デザイン思考ができる、情熱がある、物事に不満を持つ、変化が読める、学力が高い、データの価値に気付く、寛容、課題を見つける、金儲けに敏感
コーディネーター	好奇心がある、センスがある、能力が高い、情熱がある、現場のエース、人と人を繋げる、学力が高い、寛容、推進力がある
エキスパート	技術を使ってモノを作る、創造力がある、常に効率化を考える、センスがある、能力が高い、情熱がある、現場のエース、学力が高い、データの価値に気付く

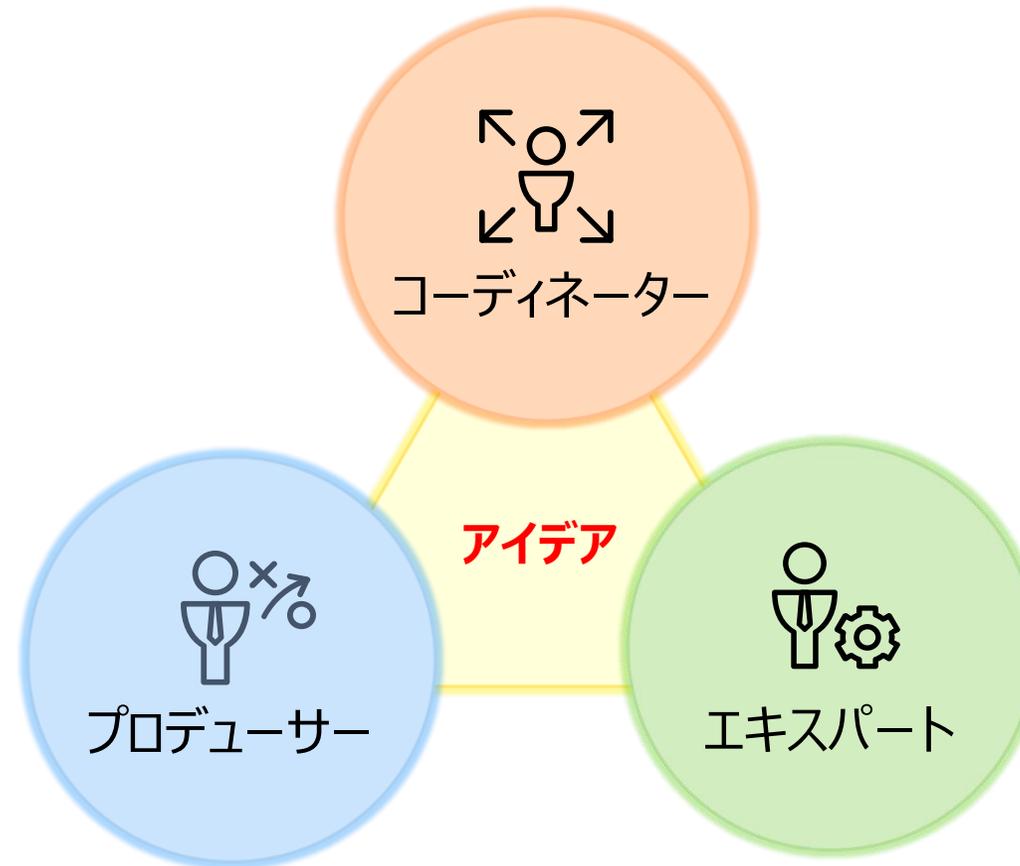
仮説

スキル要素の共通点やヒントを見つけ出せれば、それを中心に磨くことで波及的にスキル自体を高めることにつながるのでは？

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

DX人材に求められるスキルをどう磨くのか

【新ビジネス/サービス（価値）創出チーム】の仮設においても、スキルの共通点は【**アイデア**】である。



仮説

どんなタイプの人材であっても、求められることを実現するためには「**アイデア**」が必要である。

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

アイデア発想法 ⇒ 右脳活用

発想法は多数あるが、アイデア発想は言い換えれば、**クリエイティブな思考**と捉えられる。

下記の参考情報から、会社生活における、私たちの仕事や業務の多くが「左脳型発想」で占められており、一方で、右脳型発想のクリエイティブな仕事は実は多くないことが分かった。

左脳型発想法	右脳型発想法
Convergent 収束的	Divergent 拡散的
Analytic 分析の	Synergetic 統合的
Selective 選択的	Comprehensive 包括的
Dualistic 二元的	Multi-factorial 多元的
Linear 直線的	Non-linear 非直線的
Vertical 垂直の	Lateral 水平の
Verbal 言葉の	Visual イメージの
Thinking 思考の	Feeling 感性の
Framework フレームワーク	un-framework アンフレームワーク
Adult 大人の	Childish 子供の
Persuasive 説得の	Sympathetic 共感
Left brain 左脳	Right-brain 右脳

出典：クリエイティブシンキング 松林博文 ダイヤモンド社を基に ABCで一部修正

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

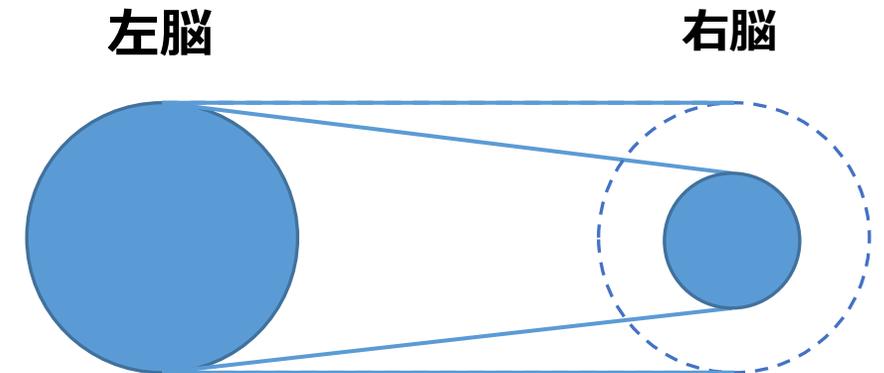
アイデア発想法 ⇒ 右脳活用

実際にDXを実現するためには【右脳】と【左脳】の両方が必要であり、そのバランスが重要だと考えられる。

■ 右脳と左脳のサンドイッチ構造



■ 右脳と左脳のバランス



右脳活用の幅を広げることで、右脳と左脳のバランスを整える

出典：<https://toyokeizai.net/articles/print/257361> 内田 和成 早稲田大学ビジネススクール教授
「結果を出す人は「左脳と右脳」を交互に使う 思考の「サンドイッチ構造とキャッチボール」

クリエイティブな思考に繋がるひらめき・思い付き・考えは主に右脳が司るため、**右脳型思考**を鍛えることが、**イノベーション思考のトレーニング**になると考えた。

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

「右脳的思考を鍛えるには？」をテーマに実体験を交えてのアイデアを持ち寄り検討！

■ No.1 : TVCMを見る！



TVCMはビジュアルで伝える工夫が満載で
イマジネーションが刺激される。

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

「右脳的思考を鍛えるには？」をテーマに実体験を交えてのアイデアを持ち寄り検討！

■ No.2 : ボールキャッチ



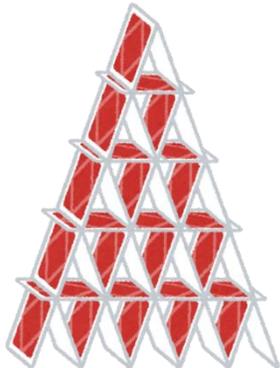
楕円形のラグビーボールを空中に投げ、落ちてきたところを視界の外側（見えないところ）でキャッチ！

視界の外のボールの軌道をイメージしないとうまくキャッチできません。

←どちらがラグビーボールかわかりますか？

ちなみに公式球ではラグビーはゴム製、アメフトは革製です。

■ No.3 : トランプタワー



トランプを使ってできるだけ高い構造物を作ります。

みなさんなら、どんな方法で高くしますか？

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

「右脳的思考を鍛えるには？」をテーマに実体験を交えてのアイデアを持ち寄り検討！

■ No.4 : マシュマロチャレンジ

パスタ20本、紙テープ、糸、マシュマロ1個を使って、18分間でどれだけ高い塔を作れるかを競うゲーム。

分科会で実際にチャレンジ！



TO PLAN

TRIAL AND...



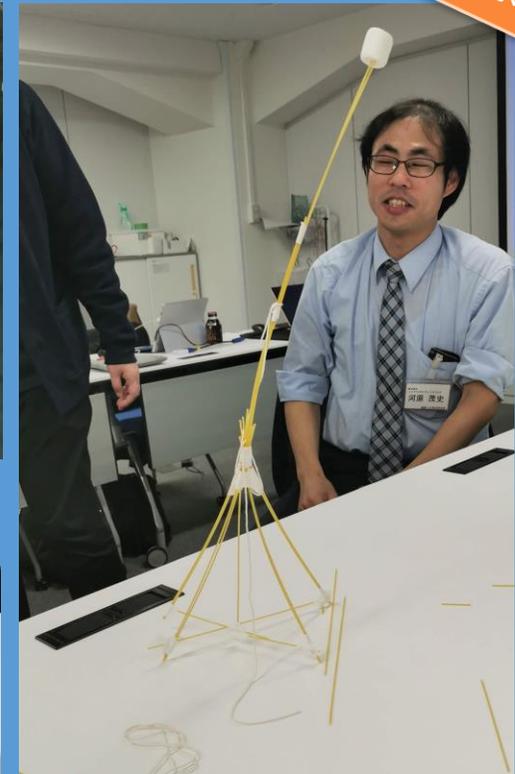
VERY SERIOUS



IMAGINE...



CONSTRUCTING



COMPLETED!!

[STEP2] DX人材と求められるスキルとは？

右脳式思考のトレーニングのまとめ

分科会メンバーの持ち寄った右脳的思考トレーニングの数々は、新鮮な驚きの連続でとても印象に残るものばかりでした。

みんなで試行してみたマシュマロチャレンジでは、「こうしたらいけるかな？」「その下からくぐらせて・・・これをこう重ねて・・・オッケーオッケーいい感じ！」等々、会話の量が多めでした。

同じゴールに向かって、お互いのイメージを伝える必要があった為です。それは、ロジックだけでは解決できない問題への取り組み方そのものでした。

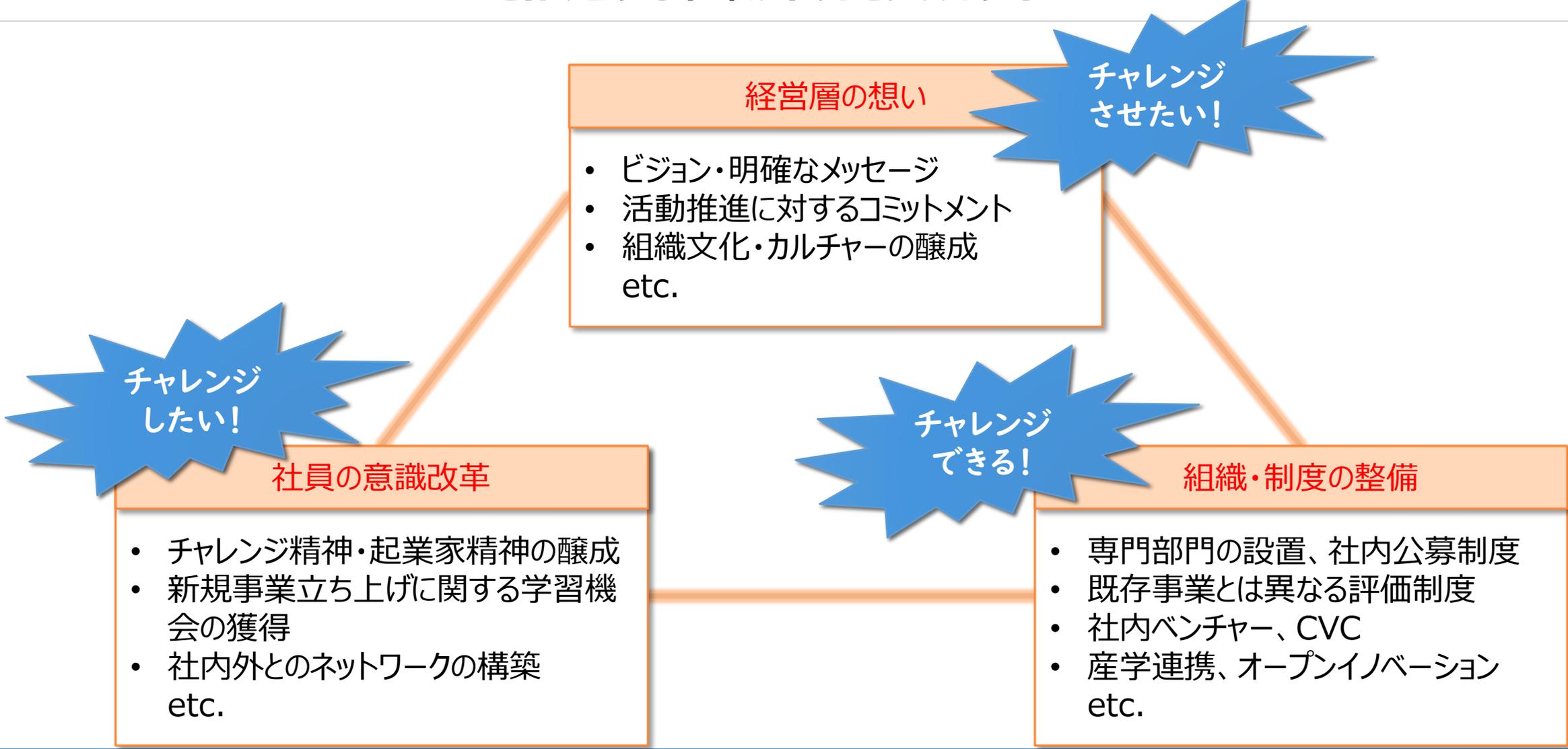
右脳式トレーニングの検討を通じてわかったことがあります。

新しい発想や、斬新なアイデアはひとりの人間から生まれるものではなく、チームの発想力を束ねることで、今までにない素晴らしいものを生み出すことができるということです。

余談ですが、マシュマロチャレンジで一方のチームは早い段階で単純な三角錐を作っていました。相手チームのマシュマロが立たなかった時の保険だそうです。発案者は保険会社のあの方です。。。

【STEP3】DXを推進するための組織

DXを推進する組織環境を実現するには？



[STEP3] DXを推進するための組織

DX人材が“イキイキ”と活動できる組織環境とは？



起業家（イントラプレナー）のように振舞える社内のイノベーターが存在する



多様な専門性を許容する「新ビジネス/サービス（価値）創出チーム」を組成できる



事業立ち上げに必要な権限の付与や事業リソースの配分、評価制度がある

まとめ

D Xとは発展し続けるテクノロジーを駆使し、
人々の生活を豊かに、そして楽しくすることである。

D Xを実現できるD X人材とは
新しいサービス（価値）をビジネスとして
創出できる人材である。

そのような人材に誰でもなれるわけではないが、
資質のある人材が居ても、
企業がそれを活かさきれていない現状がある。

各企業においてビジネス創出を実現する

チームが必要であり、

チームには右脳型発想も必要だと考えた。

右脳型発想は教育をして身につくものではなく、
環境を作ることが肝要である。

環境とは

【DX人材】【経営】【組織(制度)】の3つが

DXにおいて同じベクトルをもち、

相互作用することで整う。

我々 A チームは、
企業が競争力を維持し、
優位性を確立するためには

従来型の仕事は維持をしながら、
新事業・ビジネス価値を創出するチームを設立し、
そのチームがイキイキと活躍できる環境を
用意するべきであると考えます。

人々の生活を楽しくするためにも…

おわり

【2019年度 組織人材育成研究会 Bチーム】
事例をベースにした人材育成の課題

目次

- 背景
- 目的
- 実施内容
 - ① 人材育成における育成方針共有
 - 各社のバックグラウンドを理解
 - 人材育成における各社の事例と課題共有
 - 重点課題の抽出・整理
 - ② 重点課題の深堀
 - 「スキル」、「キャリアパス」について深堀
 - 各社事例の選出と課題抽出
- まとめ

背景と目的

背景

- テーマ「事例をベースにした人材育成の課題」
 - 情報システムに関する技術革新が目まぐるしい中、どのように適切な教育や人材育成を行っていくべきか、各社の育成事例を共有することで新たな気づきを得る

目的

- 「各社の共通課題と事例の一覧化・共有」
 - 各社の育成事例の課題を共有してカテゴリ化することで、様々な会社における課題の共通点を洗い出す
 - 各社の課題認識を踏まえた上で重点課題を選定し、重点課題における各社の事例を集約することで新たな気づきや知見を得る

検討の流れ

課題抽出

- 各社が抱えている人材育成に関わる課題を抽出
- 抽出された課題をカテゴリ化

構造化

- カテゴリ化された課題を構造化
- 構造化された課題と情報システム標準との比較

課題深堀

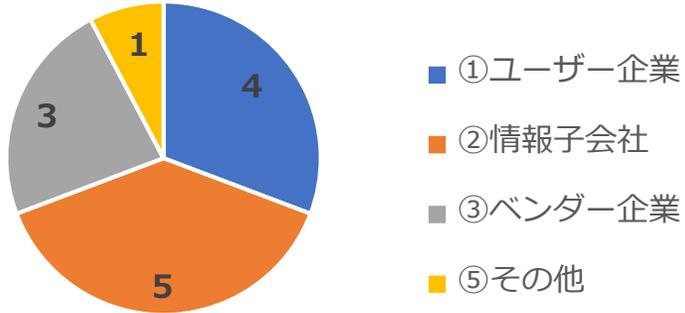
- 課題カテゴリの中で深堀を行う課題を決定
- 各社の事例を収集し一覧化

人材育成の重点課題に対する新たな知見を得る

研究会Bチームの構成と検討テーマ



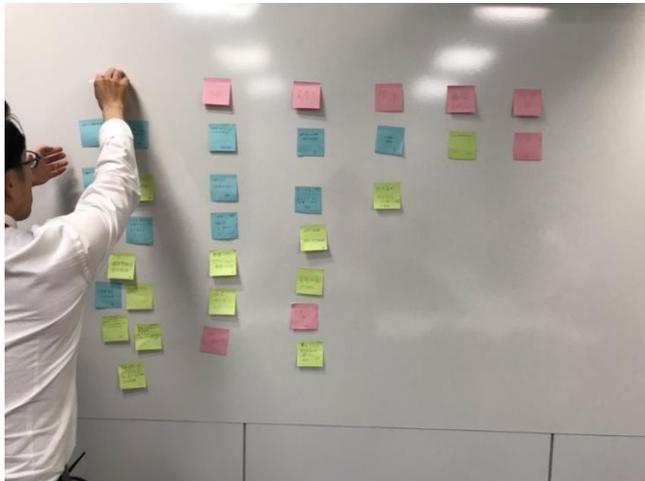
- Bチームの構成人員は13名



- 会社区分では偏りが少なく、幅広い
- 構成人員の中で現在人材育成に直接かかわっている人もおり、自分ごととして考える人も多い

- 研究会検討テーマのブレスト

検討テーマブレスト



- 研究会で検討すべき「人材育成」テーマについてブレスト
- 参加者の中で関心の高い**育成方針**について、各社**事例と課題を集約**

育成		モチベーション	スキル	採用	組織	キャリアパス
育成方針	人材の見極め ローテーションと育成					

各社事例共有と課題の抽出

課題抽出

構造化

課題深掘

- 各社の育成方針事例を共有するため、各社の組織概要と育成課題を集約

議題：各社の育成方針（長期・短期）について 氏名：小山賢太郎（JR東日本）

組織概要

【組織構成・人数】 ※組織図等のイメージ貼付も可

※本社約2,000名

※全社員約60,000名
内IT社員は約100名

地方機関、統括機関等

【部署の役割】

技術イノベーション推進本部 情報ビジネス戦略G

- データ分析による事業革新、業務効率化
各主管部や現場と協力し、データ分析を使用した事業革新や業務の効率化をはかる。
- 社内におけるデータ分析風土向上
社員向けのデータ分析研修の実施や事例紹介などを行い、社内全体のデータ分析風土の向上をはかる。

【人材育成における部署の役割】 ※人事が決めた施策を実行する等

- 人材戦略部
 - 会社全体の社員数調整
 - 新入社員全体集合研修の実施
- 技術イノベーション推進本部
 - IT人材の採用
 - IT人材の異動、人事権の執行
 - IT人材の研修計画、実施

課題

【現在の取組】 ※研修等の現在の取組みがあれば記載してください
課題には、1-3番目までの優先順位付けをしてください

【課題】 ※誰が何に困っているのか、どこに課題意識があるのか

【課題解消により実現されること・効果】

- 会社の規模や事業内容に応じて、事例や課題の質や粒度が大きく異なる
⇒課題をカテゴリ化し、検討内容をカテゴリの中から選定する方針へ

育成方針				ローテーション	モチベーション	組織
キャリアパス	スキル	人材配置	研修			

課題カテゴリの構造化

課題抽出

構造化

課題深掘

- 課題カテゴリの網羅性を検討するために構造化

育成方針				ローテーション	モチベーション	組織
キャリアパス	スキル	人材配置	研修			



会社の目的

- 組織体制 = 人 【課題】
 - キャリアパス 【課題】
 - キャリアの中身
 - スキル 【課題】
 - 研修教育 【課題】
 - 人材育成
 - ロータション 【課題】
 - スキルアップ、最適配置

- 人材は会社の目的を達成するために存在
→構造化の最上位に会社の目的を設置
- 構造化することで今回抽出した課題カテゴリの相互関係が見える化

課題カテゴリの網羅性確認

課題抽出

構造化

課題深掘

- 課題カテゴリは研究会参加各社が抱える課題
- 一般的な情報システムにおける標準と比較し場合に、内容が網羅的に列挙されているか確認
- 比較対象
 - UISS（情報システムユーザースキル標準）
 - 企業における情報システム活用(IS)を取り巻く課題の解決に資するもの
 - 経営戦略の視点からIS機能の体系的な一覧を提供することで、各企業が自社に必要なIS機能の全体像の可視化を実現する
 - ITSS（ITスキル標準）
 - 企業及び個人のための実用的なITスキル指標

課題カテゴリとUISS提供モデルの対比

課題抽出

構造化

課題深掘

課題カテゴリの構造化 会社の目的

- 組織体制 = 人【課題】
- キャリアパス【課題】
 - キャリアの中身
- スキル【課題】
 - 研修教育【課題】
 - 人材育成
- ローテーション【課題】
 - スキルアップ、最適配置

- タスクフレームワーク
- タスク概要

• 機能・役割定義

• 研修ロードマップ

• 人材像とタスクの関連

• 人材像定義

• キャリアフレームワーク

人材育成に関する課題であるため、企業全体のタスクに関する課題は議論されていないが概ねUISSで議論されている内容が課題の中で網羅されている。

課題カテゴリとITSS全体構成の対比

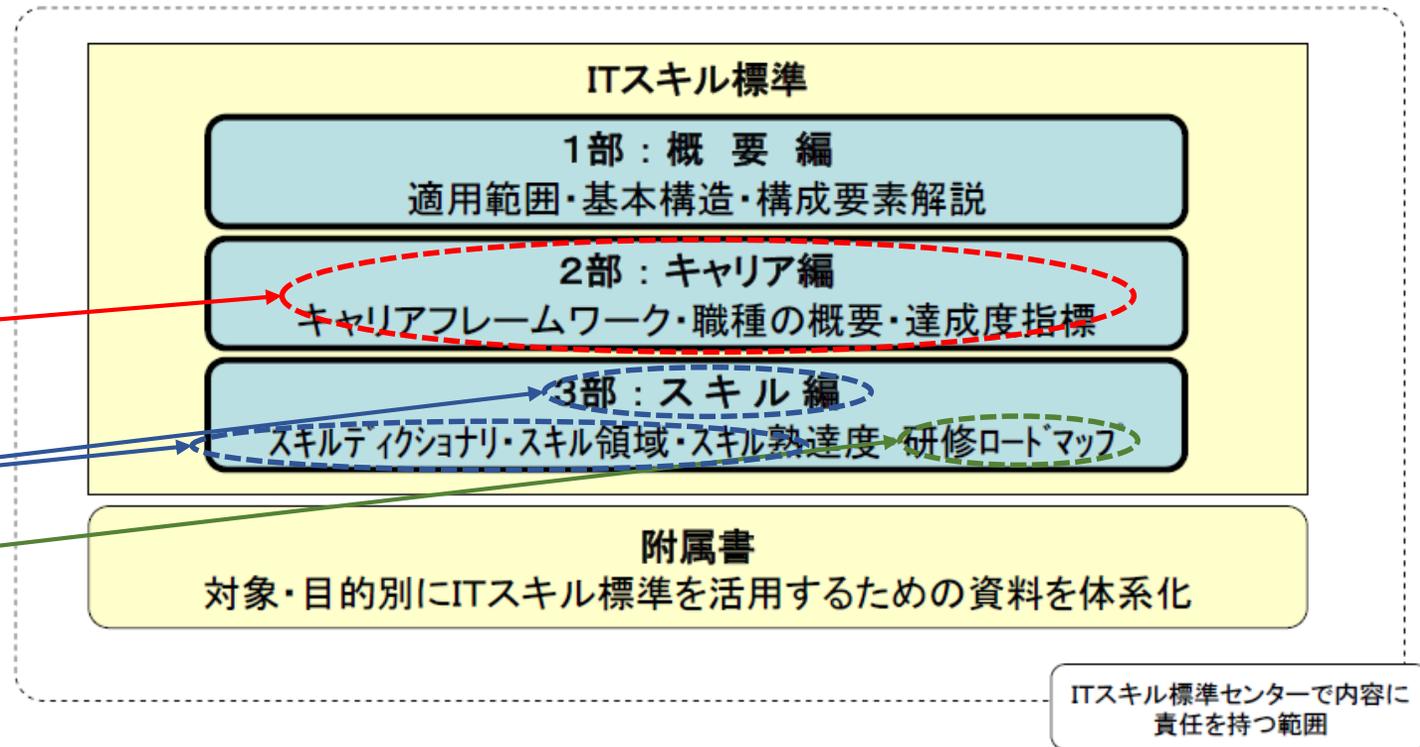
課題抽出

構造化

課題深掘

課題カテゴリの構造化 会社の目的

- 組織体制 = 人 【課題】
- キャリアパス 【課題】
 - キャリアの中身
- スキル 【課題】
 - 研修教育 【課題】
 - 人材育成
- ローテーション 【課題】
 - スキルアップ、最適配置



ITSSがITスキルに関する指標としての役割を果たしており、本研究会で議論している課題で内容は網羅されている。

- 課題カテゴリの中で、特に検討を進めたい課題を議論

会社の目的

- 組織体制 = 人 【課題】
 - キャリアパス 【課題】
 - キャリアの中身
 - スキル 【課題】
 - 研修教育 【課題】
 - 人材育成
 - ローテーション 【課題】
 - スキルアップ、最適配置

議論内容

- キャリアパス
 - 社員数も限られるためキャリアパスが存在しない
 - 社会変化の速さへの対応のため硬直化したキャリアパスで良いか？
 - 技術高度化のため1人前となるまでに時間がかかる
- スキル
 - 提案力やコミュニケーション力等のヒューマン系スキルが不足
 - 必要な職務に対する十分な育成機会が無い

キャリアパスとスキルについて各社事例を集約し深堀

課題の深堀（キャリアパス）

課題抽出

構造化

課題深堀

各社のキャリアパス事例を調査し、類型化することをゴールとした。

研究の進め方

1. 代表的な課題の特定

- AAAA • DDDD • GGGG
- BBBB • EEEEE • HHHH
- CCCC • FFFFF • IIIIII

キャリアパス

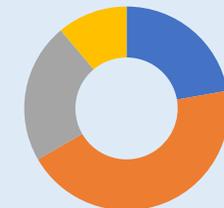
1. AAAAAA
2. CCCCCC
3. GGGGGG

2. 各社事例の調査

AA	BB	CC	DD
A社	-	-	-
B社	-	-	-
C社	-	-	-
D社	-	-	-
E社	-	-	-
・	-	-	-
・	-	-	-

3. 各社事例の類型化

類型	特徴	XX
類型1	-	-
類型2	-	-
類型3	-	-
類型4	-	-



課題の深堀（キャリアパス）

課題抽出

構造化

課題深堀

各社のキャリアパス事例を調査し、類型化することをゴールとした。

研究の進め方

1. 代表的な課題の特定

- AAAA • DDDD • GGGG
- BBBB • EEEEE • HHHH
- CCCC • FFFFF • IIIIII

キャリアパス

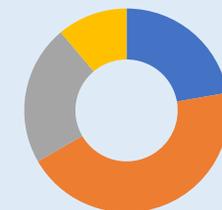
1. AAAAAA
2. CCCCCC
3. GGGGGG

2. 各社事例の調査

AA	BB	CC	DD
A社	-	-	-
B社	-	-	-
C社	-	-	-
D社	-	-	-
E社	-	-	-
・	-	-	-
・	-	-	-

3. 各社事例の類型化

類型	特徴	XX
類型1	-	-
類型2	-	-
類型3	-	-
類型4	-	-



課題の深堀（キャリアパス）

課題抽出

構造化

課題深堀

各社のキャリアパス事例を調査し、類型化することをゴールとした。

研究の進め方

1. 代表的な課題の特定

- AAAA
- BBBB
- CCCC
- DDDD
- EEEEE
- FFFFF
- GGGG
- HHHH
- IIIIIII

キャリアパス

1. AAAAAA
2. CCCCCC
3. GGGGGG

キャリアパス

- 社員数も限られるためキャリアパスが存在しない
- 社会変化の速さへの対応のため硬直化したキャリアパスで良いか？
- 技術高度化のため1人前となるまでに時間がかかる

「各社のキャリアパスの現状把握」
までを本研究会でのゴールとして設定

課題の深堀（キャリアパス）

課題抽出

構造化

課題深堀

各社のキャリアパス事例を調査し、類型化することをゴールとした。

研究の進め方

1. 代表的な課題の特定

- AAAA
- DDDD
- GGGG
- BBBB
- EEEEE
- HHHH
- CCCC
- FFFFF
- IIIIII

キャリアパス

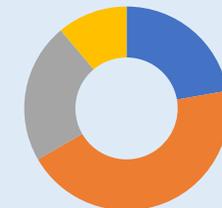
1. AAAAAA
2. CCCCCC
3. GGGGGG

2. 各社事例の調査

AA	BB	CC	DD
A社	-	-	-
B社	-	-	-
C社	-	-	-
D社	-	-	-
E社	-	-	-
・	-	-	-
・	-	-	-

3. 各社事例の類型化

類型	特徴	XX
類型1	-	-
類型2	-	-
類型3	-	-
類型4	-	-



各社事例の調査

課題抽出

構造化

課題深掘

各社現状調査のため、アンケートを実施

アンケート項目

- 企業名
- 会社区分（ユーザー/情報子会社/ベンダー）
- 入社後の配置部署（経過年数別）
- 入社後に求められるスキル（経過年数別）
- 役職が上がる基準

アンケート回答例

企業名	形態	配置部署		
		①入社1～2年目	②入社2～6年目	③入社6～8年目
A社	ユーザー 企業	予約センターなどの現業部門 (グループ会社) へ配置	本社へ復帰し、アプリケーション、または基 盤・ネットワークの企画部門へ配置	事業部門へ配置し、事業部門のIT担当者として ユーザーの立場から業務にあたる
		必要スキル（資格名、または明文化されたスキル定義）		
		配置された現業部門において必要とされる業務 運用スキル。例えば、運用業務やユーザーとし てのシステムの使い方など。	アプリ部門の場合、プロマネ、予算管理、発注 業務、ベンダーマネジメントスキルなど。	事業部門のIT担当者として、事業部門のユー ザー要望取りまとめ、予算管理、IT部門との調 整、業務観点からITを使った付加価値の創出な ど

各社事例の調査

■凡例		
導入期	育成期	発展期



企業形態別に見た各社のキャリア														
企業形態	企業名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	それ以降		
ユーザー企業	A社	予約センターなどの現業部門（グループ会社）へ配置		本社へ復帰し、アプリケーション、または基盤・ネットワークの企画部門へ配置			事業部門へ配置し、事業部門のIT担当者としてユーザーの立場から業務にあたる							
	B社	保守メンテナンス職場などの現業部門へ配置		情報システムの開発及び運営を行うグループ会社もしくはグループ外のIT企業への出向		本社、支社等でのITインフラやシステムの開発・運用								
	C社	部門や支店へ配属し、現場の問題解決力や現場感覚を身につける		ローテーションを通じて社内SE業務や研究開発、建設業案件対応などの多彩な業務経験を積み、応用力を養う			プロジェクトリーダーとして顧客との調整や協力会社要員を統括する力を養う							
情報子会社	D社	■初級（幅広い基礎力をもつ） ・認識し理解できる・理解し経験できる			■中級（専門分野確立、専門を軸にマルチロール、マルチスキル） ・一人ができる ・指導できる						■上級（複数の専門分野、広い人脈） ・計画的な育成ができる ・高度で卓越した専門能力 ・全社レベル社内外で十分適用する専門能力			
	E社				・事務サービス部内の所属（保険商品に関する事務全般）			・事務サービス部内の所属（保険商品に関する事務全般） ・RPA等システム部門の所属 ・グループ会社（出向）			・事務サービス部内の所属（保険商品に関する事務全般） ・RPA等システム部門の所属 ・グループ会社（出向）			
	F社	開発部門へ配置		開発部門へ配置				開発部門へ配置						
ベンダー企業	G社	配属部署（顧客）における担当システムの理解、業務知識の習得、開発お作法の理解、開発技術の習得（言語、DB、ツール） ⇒主に開発工程を担当			担当部署（顧客）における担当システムの理解、業務知識の習得、上位工程（要件定義、基本設計）の習得⇒主に設計工程を担当						担当部署（顧客）における管理全般（進捗管理、課題管理、要員管理、リスク管理等）、顧客への報告・提案、人材育成 ⇒主に管理業務を担当			
	H社	社内各部署（特に制限無し）			社内各部署（特に制限無し）			社内各部署（特に制限無し）						
	I社	ユーザーへの常駐配置または、本社での開発部門へ配置					ユーザーへの常駐配置または、本社での開発部門へ配置							

課題の深堀（キャリアパス）

課題抽出

構造化

課題深堀

各社のキャリアパス事例を調査し、類型化することをゴールとした。

研究の進め方

1. 代表的な課題の特定

- AAAA
- BBBB
- CCCC
- DDDD
- EEEEE
- FFFFF
- GGGG
- HHHH
- IIIIIII

キャリアパス

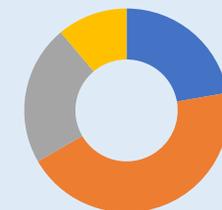
1. AAAAAA
2. CCCCCC
3. GGGGGG

2. 各社事例の調査

AA	BB	CC	DD
A社	-	-	-
B社	-	-	-
C社	-	-	-
D社	-	-	-
E社	-	-	-
・	-	-	-
・	-	-	-

3. 各社事例の類型化

類型	特徴	XX
類型1	-	-
類型2	-	-
類型3	-	-
類型4	-	-



各社事例の類型化

課題抽出

構造化

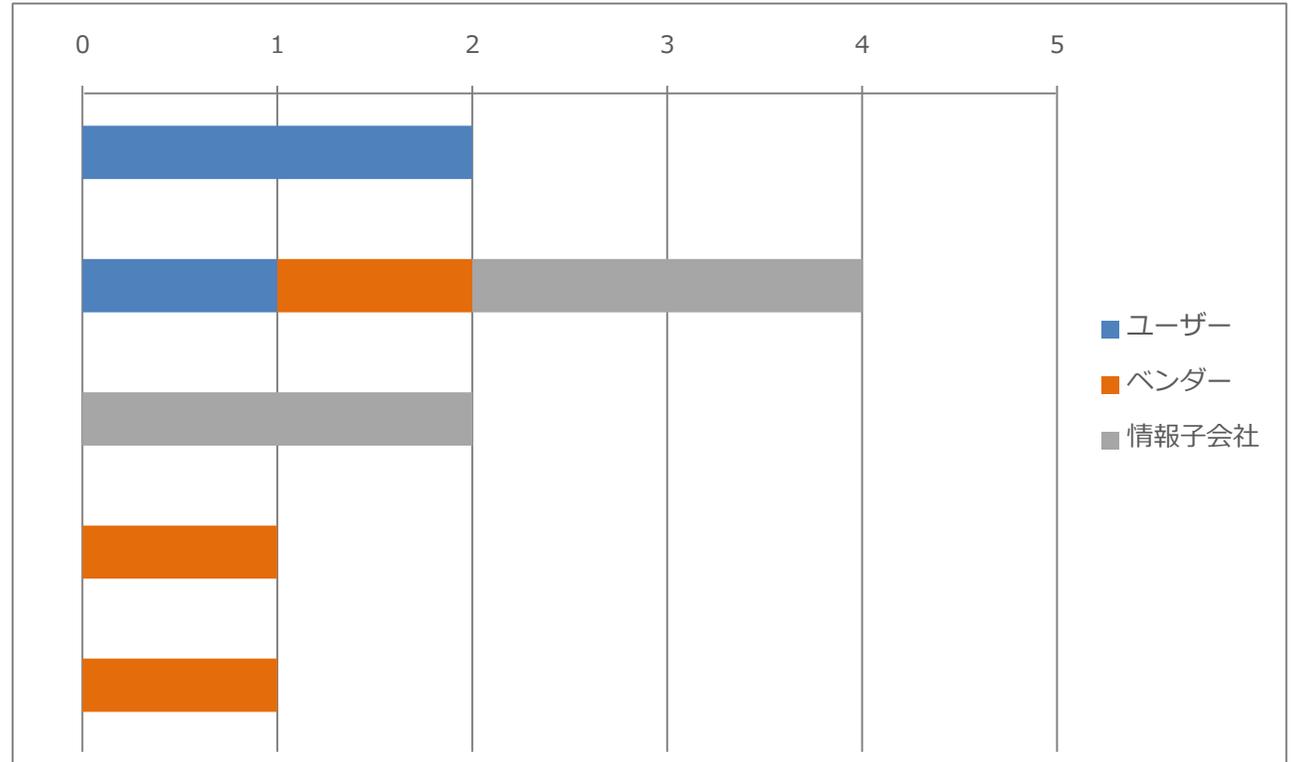
課題深掘

各社のキャリアパスをキャリアステージが上がる基準で類型化

キャリアパスの5類型

#	キャリアパス 類型	キャリアステージが 上がる基準
1	年功序列型	入社年次
2	年功序列+職能型	入社年次+ スキルレベル (取得資格)
3	職能型	スキルレベル (取得資格)
4	実績主義型	生み出した成果
5	その他	-

類型別会社区分比率



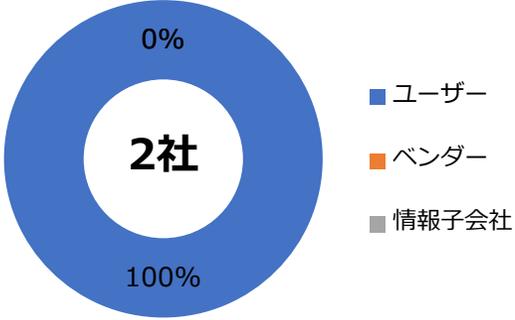
ユーザーは「年功序列型」、情報子会社は「職能型」の傾向がみられた。
また、ベンダーは「年功序列+職能型」および「実績主義型」という結果となった。

キャリアパス類型（年功序列型）

課題抽出

構造化

課題深掘

企業形態構成比	キャリアパス事例			昇格基準	
 <p>0% 100%</p> <p>■ ユーザー ■ ベンダー ■ 情報子会社</p> <p>2社</p>	A社	1～2年次	3～6年次	7～9年次	<ul style="list-style-type: none"> 年次
予約センターなどの現業部門(グループ会社)		本社へ復帰し、アプリケーション、または基盤・ネットワークの企画部門	事業部門へ配置し、事業部門のIT担当者としてユーザーの立場から業務にあたる		
B社	1～2年次	3～4年次	5～8年次		
	駅もしくは保守メンテナンス職場などの現業部門	システム開発及び運営を行うグループ会社もしくはグループ外のIT企業への出向	本社、支社等でのITインフラやシステムの開発・運用		

キャリアパスの特徴

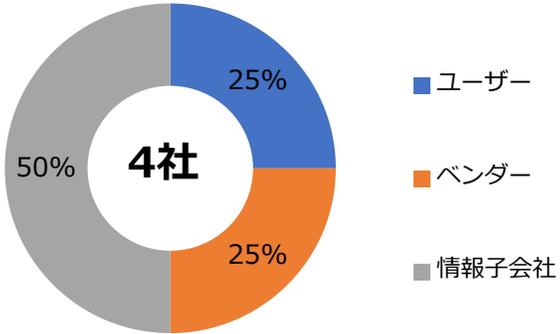
- 明確なキャリアパスに基づき、自身の**キャリアをイメージしやすい**。
- 将来的なキャリアを見据え、安心して業務に取り組むことができる。
- **画一的なキャリアとなりがち**で、個々の社員のスキルや希望に沿ったキャリアを進みにくい。
- 実績を上げてても直接的な**評価に繋がりにくい**。

キャリアパス類型（年功序列＋職能型）

課題抽出

構造化

課題深掘

企業形態構成比	キャリアパス事例				昇格基準	
 <p>■ ユーザー ■ ベンダー ■ 情報子会社</p>	C社	年次	1～3年次	4～6年次	7～10年次	<ul style="list-style-type: none"> 年次＋職能（資格取得）
身につけるべきスキル		基本知識、現場の問題解決力や現場感覚	応用知識、社内SE業務や研究開発、業務経験	専門知識、プロジェクトリーダーとしての調整力		
D社	年次	1～3年次	4～6年次	7～10年次		
	身につけるべきスキル	開発スキル、基本情報	開発工程QCD管理スキル、応用情報	チームマネジメントスキル、高度情報		

キャリアパスの特徴

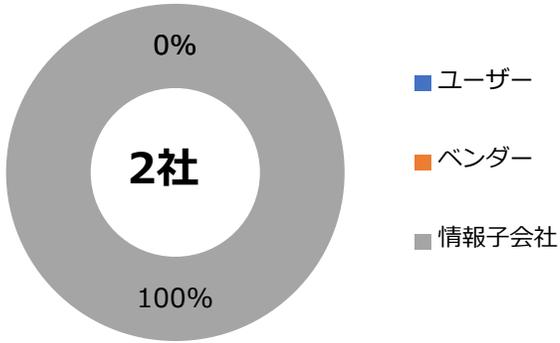
- 資格取得を昇格条件とすることで、ITのプロフェッショナルとして**確実にスキルを高めることができる**。
- ユーザー企業にとって、本業を学びながらキャリアを考えるために年功序列は有効。一方、IT系職種として資格取得による昇給優遇もある。
- 年次毎に計画的な人材育成ができるため、年功序列は良い仕組みである。一方で、頑張っ資格を取得すれば飛び級も可能でありやりがいを感じる。
- スキルはあるが、若手ほど吸収力がない中高齢社員にとっては資格取得が昇格基準になることに逆風となる**。
- 夜間対応などシフト勤務で働く社員ほど自己研鑽のための時間を確保するのが難しいため、資格取得のハードルが高い。
- 何十年も同じ部署にいる社員と、異動を繰り返している社員で、スキルの積み上げに差が出るため不公平感が生じる。一方で、一か所でスキルを高めた社員が他の部署に突然異動になると精神的に対応しきれないことがある。
- IT技術の進化・拡大に伴い、その取得技術が多様化することで**どの資格を取得すべきかの明示が困難化**。

キャリアパス類型（職能型）

課題抽出

構造化

課題深掘

企業形態構成比	キャリアパス事例	昇格基準								
 <p>0% 100% 2社 ■ ユーザー ■ ベンダー ■ 情報子会社</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="871 361 1044 432">年次</th> <th data-bbox="1044 361 1345 432">1～3年次</th> <th data-bbox="1345 361 1646 432">4～6年次</th> <th data-bbox="1646 361 1961 432">7～10年次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="871 432 1044 696"> E社 身につけるべきスキル </td> <td data-bbox="1044 432 1345 696"> 配属部署に必要な業務スキル マネジメント・コミュニケーションスキル </td> <td data-bbox="1345 432 1646 696"> 配属部署に必要な業務スキル マネジメント・コミュニケーションスキル 折衝スキル </td> <td data-bbox="1646 432 1961 696"> イノベーションを起こすスキル 業務改善スキル マネジメントスキル 折衝スキル </td> </tr> </tbody> </table>	年次	1～3年次	4～6年次	7～10年次	E社 身につけるべきスキル	配属部署に必要な業務スキル マネジメント・コミュニケーションスキル	配属部署に必要な業務スキル マネジメント・コミュニケーションスキル 折衝スキル	イノベーションを起こすスキル 業務改善スキル マネジメントスキル 折衝スキル	<ul style="list-style-type: none"> 職能（資格取得）
年次	1～3年次	4～6年次	7～10年次							
E社 身につけるべきスキル	配属部署に必要な業務スキル マネジメント・コミュニケーションスキル	配属部署に必要な業務スキル マネジメント・コミュニケーションスキル 折衝スキル	イノベーションを起こすスキル 業務改善スキル マネジメントスキル 折衝スキル							

キャリアパスの特徴

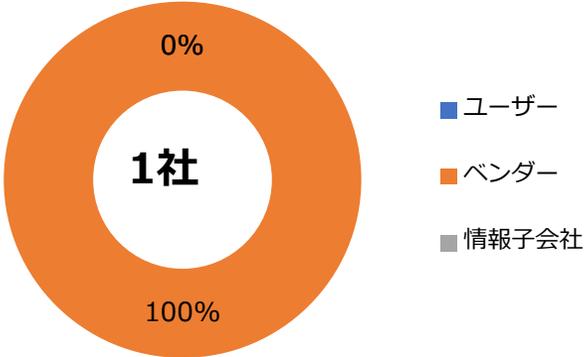
- スキルとポジション（処遇）が一致するため、社員のモチベーション向上につながる。
- 同じ職種でも所属部署や対応するビジネスによって必要とされるスキルが異なるため、スキルアップによるキャリアステージアップが良いと思う。
- 所属部署の統廃合や、ビジネス内容が変化することで、新たなキャリアやスキル取得が必要になる。
- 同年次でも役職に差が発生つくことで、モチベーション低下につながる
- 状況によって、スキルがあっても（資格取得しても）経験が少ないまま予定より早く昇格することがある。

キャリアパス類型（実績主義型）

課題抽出

構造化

課題深掘

企業形態構成比	キャリアパス事例				昇格基準	
 <p>■ ユーザー ■ ベンダー ■ 情報子会社</p>	F社	年次	1～4年次	5～10年次	11年次～	<ul style="list-style-type: none"> 成果
配置部署		担当顧客先へ常駐	担当顧客先へ常駐	担当顧客先へ常駐		
必要スキル		開発工程を担当 開発のお作法の理解 開発技術の習得	設計工程を担当 上位工程（要件定義、 基本設定）の習得	管理業務を担当 顧客への報告・提案・人材育成		

キャリアパスの特徴

- 年次があがっても、スキルを伴わない社員が昇格することがない。
- **スキルと報酬が伴うため、公平感が高い。**
- スキルに伴って仕事を与えられるため、モチベーション向上につながる。
- **成果を出すことができない社員はモチベーションが低下し、退職していく**
- キャリアプランが個々人のスキル、モチベーションにより柔軟に変わるため、基本モデルが存在しない
- 「資格を保有している=能力がある」とはならないため、資格取得を目指す社員が少ない。

類型化ができない、もしくはキャリアパスが特殊な事例。

- キャリアパスが存在しない(1事例)
 - 会社規模が比較的コンパクトであるため代表的なキャリアパスを設けることができず、俗人的にキャリアを進む形をとっている。

〈参考〉 実例はないが、以下の例についても議論した。

- ポジションと職能が固定(事例無し)
 - 高度技術人材(AI人材等)といった高度なスキルを保有する人が、入社時に決められた高いキャリアステージに直接アサインされ、その後のステージ移動が無い。

まとめ（キャリアパス）

課題抽出

構造化

課題深掘

気づき（インサイト）

- ・ 個社毎のキャリアパスは、キャリアステージの昇格基準毎にある程度類型化可能。
- ・ 各キャリアパス類型はそれぞれ特徴を有しており、個社毎のミッションに合わせて設計。

自社のキャリアパス事例の収集と他社事例の共有を通して、今後のキャリアパス課題の解決に向けた第一歩となった。

課題の深堀（スキル）

課題抽出

構造化

課題深堀

- 「ヒューマンスキル」「テクニカルスキル」に分類し、以下のとおり課題の深堀を実施

1.現状把握

- 課題スキル洗出し・優先順位付け
- 自社での取組事例・定着取組み調査

【課題抽出】
各ユニット/部門の課題の優先度、課題について理由を掲載し入力する。

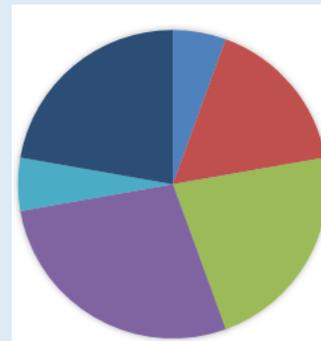
大分類	中分類	課題 優先度	課題について理由を掲載	取組内容の概要（得意先や所属、人・数・回数等）
1	コミュニケーション力	1	円滑な業務遂行、チームの多様な人材の協働に必要不可欠なスキルであること、個人間の課題意識のコミュニケーション不足が課題である。	
2	ビジネス力	2	チームでの仕事、業務遂行に必要、得意先に対して、相手の課題を把握し、相手の状況や考え、相手の考えを聞き、上記の課題、個人課題を把握する必要がある。	
3	交渉力			
4	プレゼンテーション力			
5	情報力（顧客向け）			
6	向上心	3	同事業と自ら同様に主体的に業務に取り組むことが必要と認識する人材が求められている。	
7	リーダーシップ			

【取組事例】
上記の課題、会社・所属等が実施している取組事例があれば入力する。

大分類	中分類	取組内容（得意先） ※今後実施したい取組、優先順位を記載入力してください	取組内容の概要（得意先や所属、人・数・回数等）
1	コミュニケーション力	業務でコミュニケーション力向上のための研修（コミュニケーション力向上のための研修）	研修計画の策定、実施、報告等による上記の取組内容の把握
2	ビジネス力	業務でコミュニケーション力向上のための研修（コミュニケーション力向上のための研修）	研修計画の策定、実施、報告等による上記の取組内容の把握
3	交渉力		
4	プレゼンテーション力	業務でコミュニケーション力向上のための研修（プレゼンテーション力向上のための研修）	研修計画の策定、実施、報告等による上記の取組内容の把握
5	情報力（顧客向け）		
6	向上心	研修計画の策定、実施、報告等による上記の取組内容の把握	研修計画の策定、実施、報告等による上記の取組内容の把握
7	リーダーシップ		

2.結果集計・分析

- 結果集計・分類
- 業種別傾向分析



3.共有・深堀

- 課題の共通性や傾向に関する意見交換
- 課題の深堀
- 取組み事例の共有・ヒアリング

- 7つのヒューマンスキルのカテゴリから、各社が優先する上位3項目を集計

ヒューマンスキル

- ① コミュニケーション力
- ② ヒアリング力
- ③ 交渉力
- ④ プレゼンテーション力
- ⑤ 動機付け(働きかけ力)
- ⑥ 向上心
- ⑦ リーダーシップ

※ 「mitsucari公式ブログ」より内容を抜粋して各スキル定義を作成し調査

- 以下2つのカテゴリ毎に、各社が優先する上位3項目を洗い出し、集計

テクニカルスキル

①汎用スキル

基本的なPCスキル、周辺業務スキル、ビジネスマナー等

②専門スキル

職種などに応じた専門的な知識・技術、基本的な業務知識など

課題の深堀（スキル）

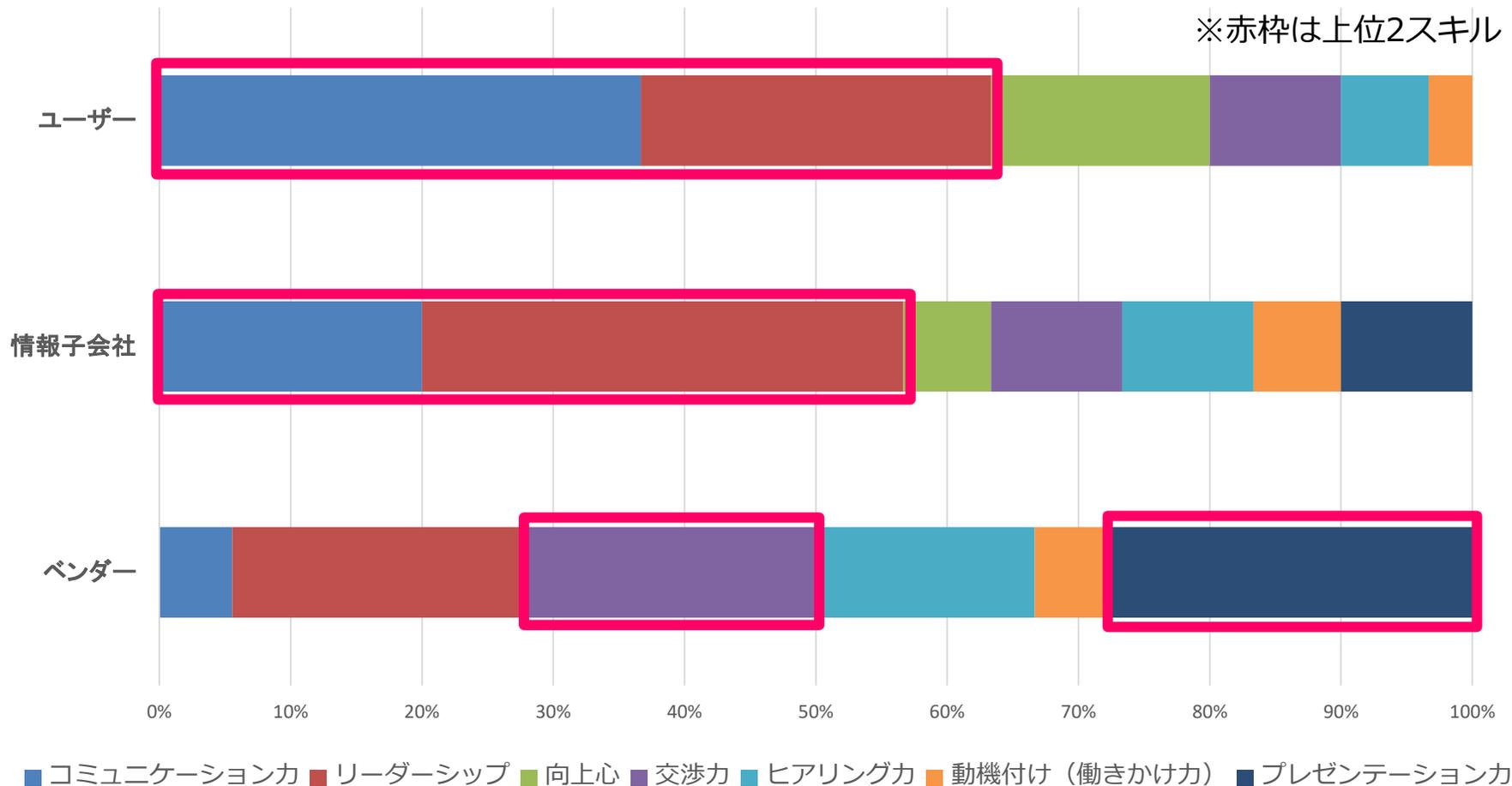
課題抽出

構造化

課題深堀

ヒューマンスキル

各社の優先するスキルを業種別に集計。ユーザーの優先順位を基準に、各業種を比較。
共通部分もあるが、各業種で優先するスキルは異なる結果となった。



ユーザー
多数のステークホルダーとプロジェクトを運営・管理・調整していくスキルが要求される

情報子会社
ユーザーとベンダー双方の要件を調整・連携するため、それぞれのスキルが要求される

ベンダー
顧客満足を維持しつつ、案件のQCDを最適化するためにプレゼンや交渉スキルが要求される

取組み（スキル）

課題抽出

構造化

課題深掘

ヒューマンスキル

- 各社の教育手法および定着に向けた取組みを形態ごとに分類

	能力	教育					定着取組み			
		集合研修	無料セミナー	業務研究	自己学習	面談・対話	レポート作成	上司報告	実践	上司面談・FB
1	コミュニケーション力	●	●				●	●		●
2	ヒアリング力	●	●				●	●	●	
3	交渉力	●	●				●			●
4	プレゼンテーション力	●	●	●			●	●	●	
5	動機付け（働きかけ力）					●				●
6	向上心	●	●		●					
7	リーダーシップ	●	●	●			●			●

教育

● 研修・セミナー参加が主流

● 実践形式が中心

（1年間の業務研究、ケーススタディ等）

● 自己の客観的振り返り実施

（動画撮影・対話録音等）

定着

● 行動計画・レポート作成・上司面談によるFBが主流

● 具体的な行動計画策定・実践によるPDCAにより定着を図る

課題の深堀（スキル）

テクニカルスキル

【課題洗い出し】

- 各社のレベル感や多種多様な課題があり、分類することは難しいが、「ITスキル」に関する課題が中心。

1	中分類	入力者	小分類	課題 必要性	課題としている理由・背景	記載内容の前段（対象年次や所属・人数・範囲等）	
1	汎用スキル	用	会計	2	会計処理において、細かい会計ミスが頻発しない	数理IT系、若手社員、各年5名程度	
			本職	外注時の見積り値	1	システム開発を外注する場合、その費用及び工数等の妥当性判断が出来ない。業務を通じて経験から学んでいくことも考えるが、技術の進展に追いつかず、結果として不明瞭なままでの対応が多い。OJTに期待するも、量で対応できる機会が少ない。	
			根本	PCスキル	3	業務に不可欠だが、専社員も多く、スキル不足者も多い。	事務サービス部、正社員 130名（役職者除く）
2	専門スキル	(業務含む)	高井	プロジェクトマネジメント	1	従来は専社員が主にプロジェクトマネジメントを実施していたが、中小顧客の増加により、自社がプロジェクトマネジメントを実施することが多くなってきたため、プロジェクトマネジメントスキルの必要性が高まってきた。 (従来から作業マネジメントは実施している。)	主にリーダー、プロジェクトマネージャー
			高井	品質マネジメント	2	プロジェクトマネジメントや作業の不備による品質低下、顧客開拓の発生などによる問題を回避するために、品質視点でのスキル上の必要性が高まってきた。	主にサブリーダー、リーダー、プロジェクトマネージャー
			高井	リスクマネジメント	3	専社員が自社サービスが顧客に提供しているため、従来以上に想定されるリスクが増大しており、必要性が高まってきた。	主にリーダー、プロジェクトマネージャー
			杉本	開発知識	1	将来的にリーダー業務担当の際、開発技術に関する知識のほとんどが入社5年目以下の開発経験に基づくため	入社5年目以下
			杉本	システム知識	2	将来的にリーダー業務担当の際、システム知識があれば開発品質向上に役立つため	入社5年目以下
			用	事業部門の業務知識	1	顧客会社の業務は専門性が高いため	数理IT系、若手社員、各年5名程度
			用	プロジェクトマネジメントスキル	2	エンジニアのバックグラウンドがないなかでプロジェクト管理をする必要があるため	数理IT系、若手社員、各年5名程度
			用	英語のリスニング、スピーキングスキル	1	海外ベンチャーとプロジェクト推進を行う必要があるため	数理IT系、若手社員、各年5名程度
			小山	業務効率化のシステム開発知識	1	業務効率化のシステム開発を行う場合、既存業務の理解が不可欠であるため	IT系、各年10名程度
			小山	IT全般スキル	2	プロジェクトの推進を行う上で、IT全般のスキルが必要となるため	IT系、各年10名程度
			小山	高度セキュリティスキル	3	グループ全体のセキュリティ方針を策定するために必要となるため	IT系、各年1名程度
			本職	新技術の知識習得	2	社内におけるIT専門知識として、システム開発ベンチャーと技術領域に跨る対等な会話ができるレベルが必要。この程度の内容までを認知・理解してはほしいものの知識が浅い。	
			本職	システム知識	3	システム開発に関連する技術（DB、Web2.0）の知識が必要だが、開発を外注することが多いため、それらの技術に自ら習得する機会が少なく、技術の習得が出来ていない。	
			根本	開発態勢・経営等	1	専社業務のため、作業レベルでの業務理解が不可欠。開発知識が不足している。	事務サービス部、正社員 130名（役職者除く）
			根本	RPAに関する知識	2	事務作業のRPAの導入、RPA化に向けた事務構築が必要。RPAに関する知識も必要。	事務サービス部、正社員 130名（役職者除く）



【取組み事例】

- 業種別に各社の取組み事例を分類

	ベンダー		ユーザー			情報子会社	
	A	B	C	D	E	F	G
研修	●	●	●	●	●	●	●
講演会・展示会・セミナー	●						●
OJT	●	●	●				
OFFJT(資格等)	●						●
eラーニング	●		●				●
トレーニー・留学	●				●		
ワークショップ	●						●

- eラーニング等の自己学習形式はまだ少ない傾向
- 既存の「ITスキル」に関する内容が中心

「ITスキル」の向上に向けて、
各社の取組み事例を共有する

eラーニング等の自己学習および環境変化や多様化する新技術に関する取組みを中心に他社事例を収集

まとめ（スキル）

課題抽出

構造化

課題深掘

気づき（インサイト）

- ・ ヒューマンスキルは、会社区分ごとに重要視するスキルが異なる。
- ・ テクニカルスキルは、個社毎の求められるスキルが異なり、類型化不能。
- ・ 各社や新たな取組み事例が参考になった。従来の集合型研修だけでなく、今後は自ら学ぶ環境が必要。

参加者との議論は、共感する部分や気づきも多く、自社の参考になった。他社の課題・事例を知ること、自社を振り返る機会になった。

研究会のまとめ

- 人材育成について、各社事例を踏まえながら研究を実施。



- 研究を通して、各社のミッション、体制、規模により必要とされる人材像が異なり、各人材像に求められるスキルと、キャリアパスが会社区分・業種により異なることが明らかとなった。
- 社会の変化が大きく変化していくなかで、各社新しい育成方法を模索・実践しているということが明らかになった。

様々な育成事例を知っていることは
各社IT戦略を実現するために参考となる。

研究会振り返り

- 通常の業務では接点が少ない多種多様な会社の方々と議論を行うことで、自社の課題を相対的に評価できた。
- 各社のバックグラウンド（ミッション、組織体制、規模等）を伺いながら、様々な会社の育成事例を共有することができた。
- 育成は各会社のミッションに応じて必要な質も量も異なるため、課題の共通化に苦勞した。

2019年度 組織人材育成研究会 Cチーム

パラダイムシフトが起きても変わらない価値観

～「楽しく」働くとは～

1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
2. 検討プロセス
3. 考察
4. 結論
5. 課題
6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想
 - ・参考書籍等

-
1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
 2. 検討プロセス
 3. 考察
 4. 結論
 5. 課題
 6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想

パラダイムシフト時代の人材とモチベーション

組織人材育成において、研究する方向性として掲げられたもの。
(基礎テーマ)
これを見て、Cチームのメンバーが集まりました。

テーマ設定の背景

第1～2回 分科会 『研究テーマ探し』

■ まずは、Cチームのメンバーで「JUAS研修に参加した理由」について意見交換をもとに、研究テーマを検討。

テーマのベースは「パラダイムシフト時代の人材とモチベーション」だが、初回に出てきた意見は以下のようなネガティブ意見・・・

- ・チームメンバーの育成と課題解決
- ・メンバーのモチベーションが低い
- ・メンバーのキャリアプランと任せられる役割、仕事の不一致
- ・管理職になりたくない
- ・年功序列と成果主義

結局、第2回までは研究テーマは決まらず。。。。

第3回 分科会 『研究テーマ決定の 兆し』

■ 研究テーマ決定に向けて、以下の観点を追加

『DXがもたらすパラダイムシフトにより、人の（人間の、社員の）価値観の変化ってどのようなことが考えられるか。また変わらない価値観があるとすれば何か』

メンバー全員でディスカッションをしていく中で、個人それぞれに「価値観」はあれど、共通する「価値観」、それは「楽しみながら働きたい」ということではないか？！

ダイバシティが当たり前となり、価値観はそれぞれあれど、「楽しむ」という価値観は変わらないはず！！ということで、研究テーマ決定！（次ページへ）

パラダイムシフトが起きても変わらない価値観 ～ 「楽しく」働くとは ～

- デジタルトランスフォーメーション（DX）によるパラダイムシフトは、IT業界のみならず社会全体に大きなインパクトがある。
- DXは、社会の規範や価値観も変わるが、個人の価値観にも色々な変化が生じる。
- しかし、インパクトの大きなパラダイムシフトが起こっても、人には変わらない価値観、根底にあるフィロソフィーのようなものがあり、その一つが「楽しむ」ということ。これに異論はないと考える。
- 働くことを楽しんでいるか？ 楽しんで働いているか？ 目的は様々だが、多くの人が、この根源的な気持ちを忘れて働いているのではないか。
- **「楽しむ」ということの正体を探り、「働く」中に「楽しむ」をインクルードすることで、パラダイムシフト時代を「楽しむ」組織へ成長させるヒントについて研究する。**

研究のゴール

研究テーマにもある

『パラダイムシフト時代を「楽しむ」組織へ成長させるヒント』

を研究メンバーが理解し、現組織において実践できること



スケジュール

5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
17日(金)	28日	26日(金)	30日	20日(金)	25日(金) ~ 26日(土)	22日	20日	24日(金)	21日 22日		
テーマ・概要 検討											
			「楽しい」の 定義								
					「楽しい」の 掘り下げ						
							「楽しい」の具 体化				
								「楽しむ」組織 の検討			
										成果 報告	

中止

-
1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
 2. 検討プロセス
 3. 考察
 4. 結論
 5. 課題
 6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想

検討プロセス①

「楽しむ」とはなにか？

楽しむって何？

第4~5回 分科会
『「楽しむ」について考える』

そもそも「楽しく働く」を考える前に、「楽しい」とはどういう状態か？

「楽しい」という状態の共通認識を求めることで、今後の研究でブレがないようにする必要がある。



- ・「楽しむ」とは、「結果」を目指す「過程」において、「集中できる」「熱中できる」「自分の世界に入れる」事ができている状態であると結論づけた



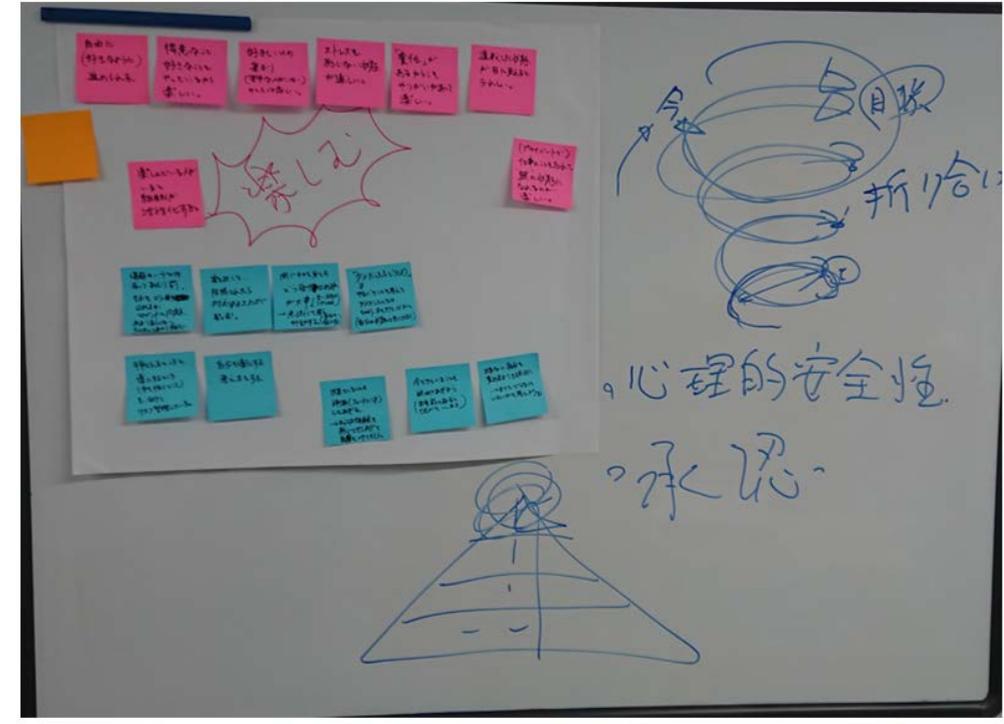
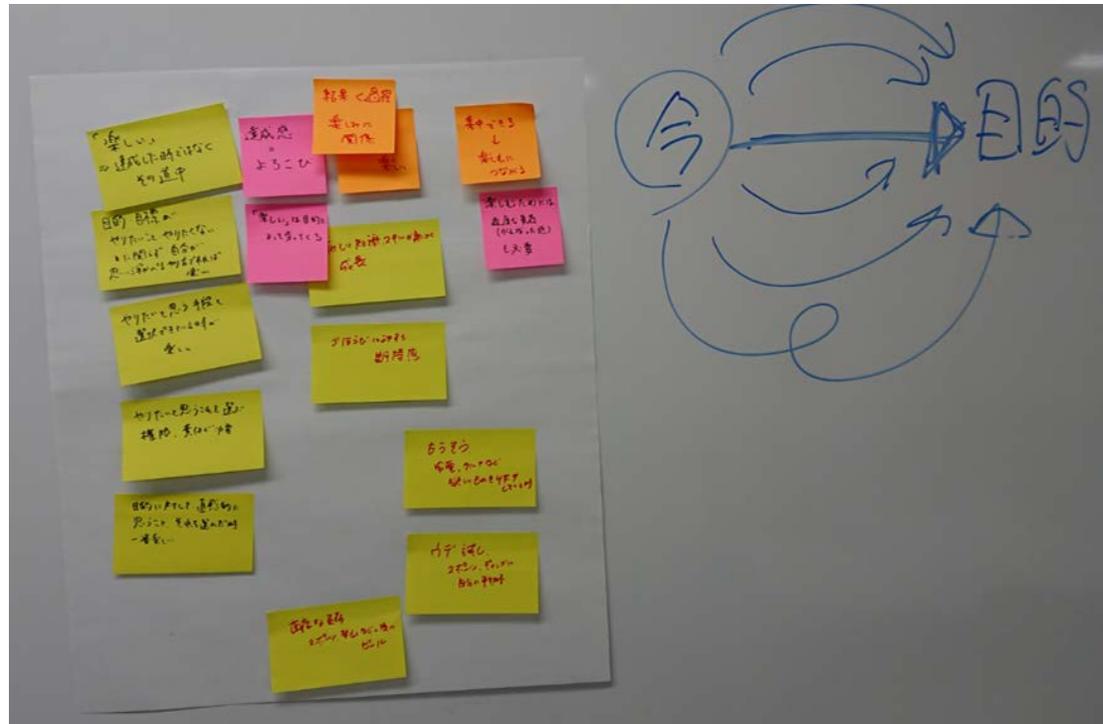
結果(ゴール)

結果が良くても悪くても、過程は楽しいと考える。

検討プロセス②

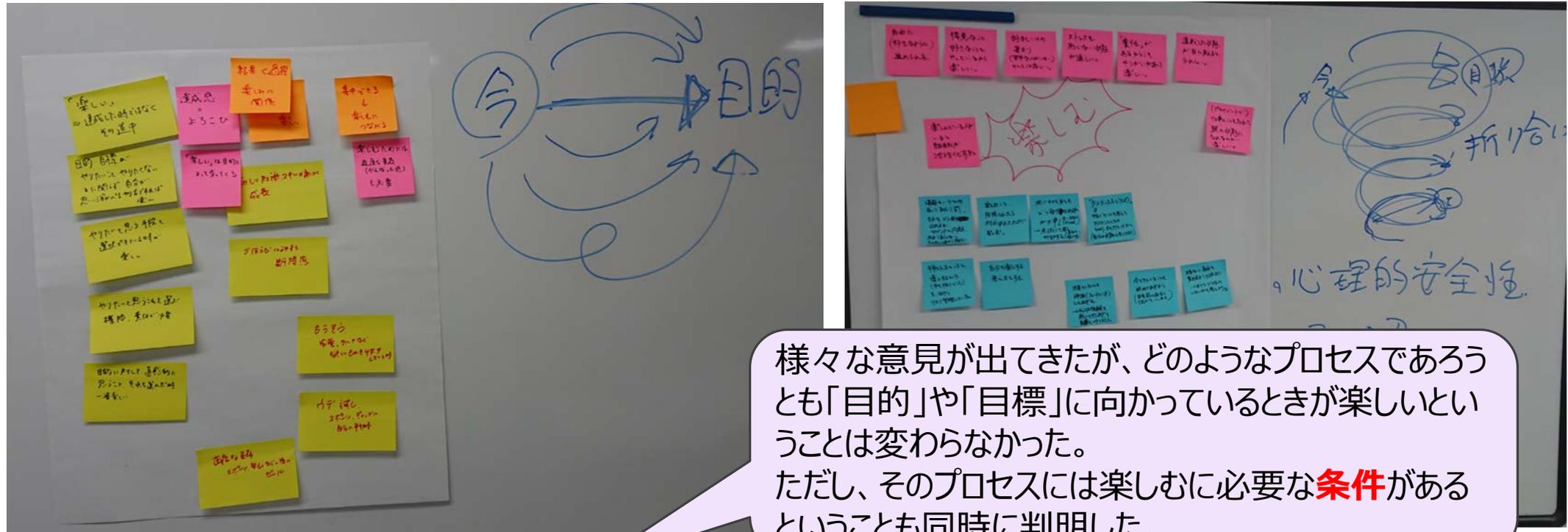
「楽しく働く」とはなにか？

まずは、「楽しんで働いている状態」はどんなときか？ Cチームで自分たちの具体例を抽出。



- ◆好きな仕事を、自分のペースで自由にやれているとき。うまく進められているとき。
- ◆達成度合いが目に見える（形になってわかる）とき。ゴールに近づく過程が楽しい。
- ◆周囲に楽しそうに仕事をしている人がいるとき
- ◆熱中しているとき、自分の世界に入れるとき
- ◆やりたいと思う手段を自分で選択できているとき etc...

まずは、「楽しんで働いている状態」はどんなときか？ Cチームで自分たちの具体例を抽出。



- ◆好きな仕事を、**自分のペースで自由に**やれているとき。うまく進められているとき。
- ◆**達成度合いが目に見える**（形になってわかる）とき。ゴールに近づく過程が楽しい。
- ◆**周囲に楽しそうに仕事をしている人がいる**とき
- ◆**熱中している**とき、自分の世界に入れるとき
- ◆**やりたいと思う手段を自分で選択できている**とき etc...

検討プロセス③

「楽しく働く」ための条件

- ・「楽しく働く」ためには必要な条件がある事がわかったので、以下の観点から条件の具体化を検討した。

内的要因	外的要因
<ul style="list-style-type: none">・過去（過去の経験）・現在（現在の気持ちや思い）・未来（目標など）	<ul style="list-style-type: none">・5W1H 例 環境(where) 周囲の人(who) タイミング(when)

結果

検討の結果出てきたキーワードが「承認」と「心理的安全性」など外的な部分が多く、また環境により、自分自身の考え・気持ちが大きく関わっていることが分かった。

改めて

人の感情について整理が必要であると結論づけた



検討プロセス④

「楽しく働く」の具体化

人の感情の整理

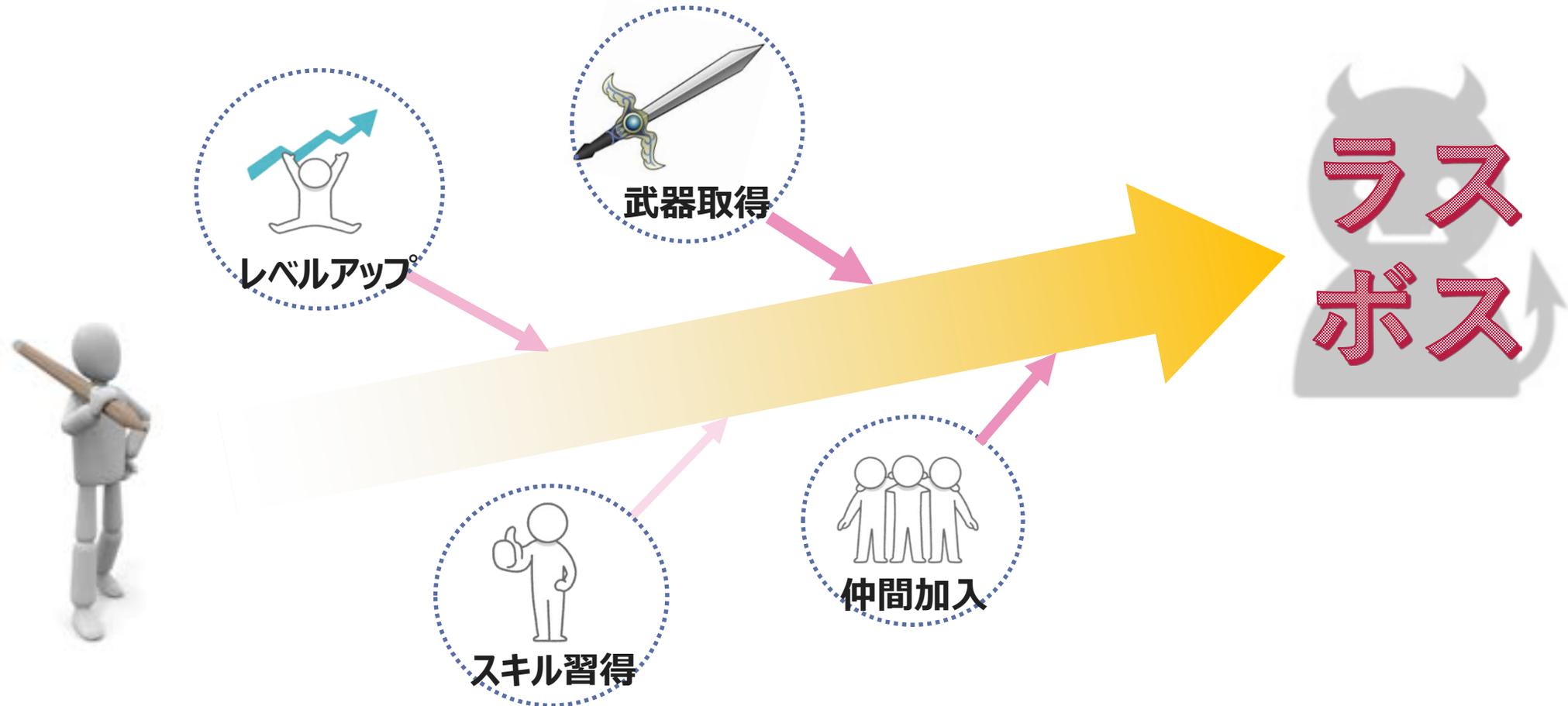
・うれしい、楽しい、幸福の言葉の定義に改めて整理（英語では全て“Happiness”）

	幸福研究による定義	他人からの理解	分科会
うれしい	(短期的な) 感情	・個人的 ・他人から分かりづらい	
たのしい	(感情よりも長く続く) 気分	・共感が得られ易い ・他人からも分かる	うれしいを積み重ねている状態!?
幸せ・幸福	(気分よりも長く続く) 心の状態	・心情の同一性や共感に 時間を要する ・他人から分かりづらい	

この感情をもっと具体的に理解するために、身近に存在するもので理解を試みる

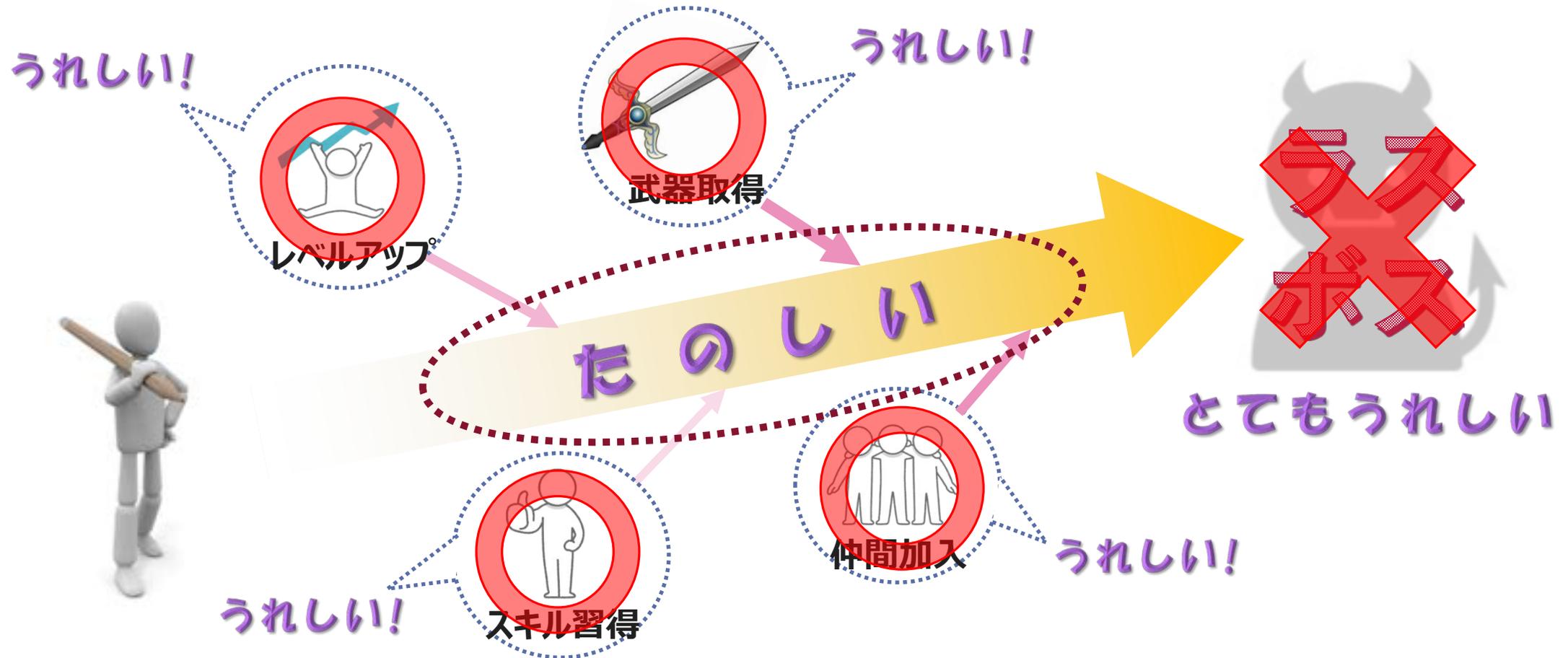
楽しく働くを具体的に考える

- ・身近な事例から「楽しい」の例として、「ロールプレイングゲーム」で考えてみる。
- ・ロールプレイングゲームでは、「ラスボス」を倒すために、色々な計画を立てて進める。



楽しく働くを具体的に考える

- ・「ロールプレイングゲーム」計画通り進め、レベルアップや武器取得などの条件を達成し「うれしい」経験を積み重ねる。
 - ・その結果、最終的にラスボスを倒すと「とてもうれしい」という感情が生まれる。
- この一連「うれしい」経験を積み重ね、ラスボスを倒すまでのプロセスが「たのしい」のである。



仮説

ロールプレイングゲームに見る「たのしさ」は大きな目標（ラスボスを倒す）に向けて、一つ一つの目標を達成すること（うれしさの積み重ね）で「たのしさ」を常に実現できている。
と、考えることができる。

導かれるキーワード

- ラスボス（倒す目標）
- うれしさの積み重ね

仕事に置き換えると

- ・「ロールプレイングゲーム」の考え方を仕事に置き換えてみると、仕事も同じようにラスボスを設定し、必要な条件を達成することで「たのしい」を感じる事ができると結論づけることができる

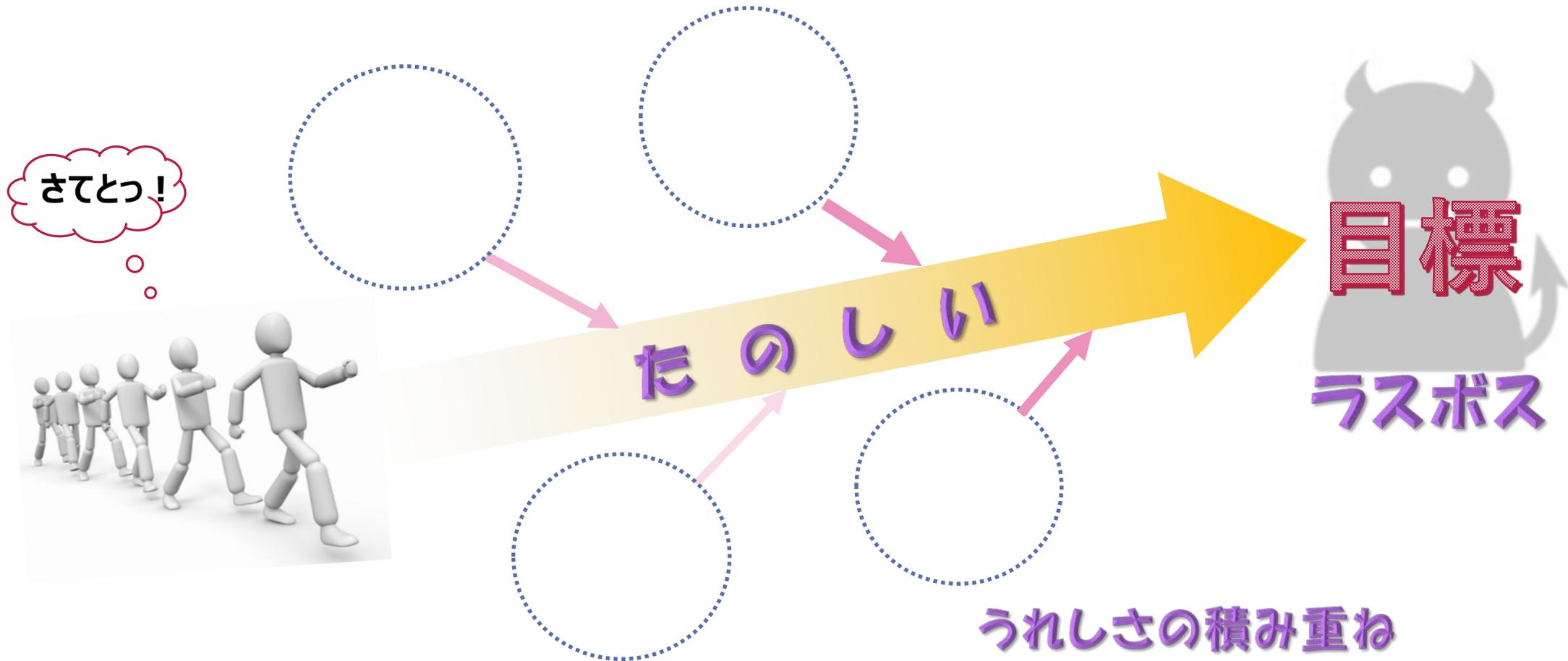


検討プロセス⑤

「楽しむ」組織の検討

仕事に置き換えると

- ・ 組織としても、個人の「ロールプレイングゲーム」の考え方同様に「ラスボス」「うれしさの積み重ね」が必要となると仮定する。



まずはラスボスを考える

- ・ 組織としての「ラスボス」は、短期的な組織目標として、達成するまでのプロセスを把握しやすくする。



組織にとっての「ラスボス」を組織目標。
「組織目標」は大きく分けると以下2点となる。

1. 会社が目指すべき目標
 2. 1. を受けて組織長が立てた組織の目標
- 当分科会では 1. の組織目標を「ラスボス」として捉える。

また、1. の組織目標には「中長期的な目標」と「短期的な目標」が存在する。

- 「中長期的」：ビジョンのような抽象的なもの
- 「短期的」：売上目標のような具体的なもの

これまでの検討からすると、「ラスボス」は「達成したときに嬉しい」を感じることができ、そして「達成するまでのプロセス」が見えるものとなる。
従って、「短期的な目標」が組織としての「ラスボス」と捉え、回していくことがベターである。

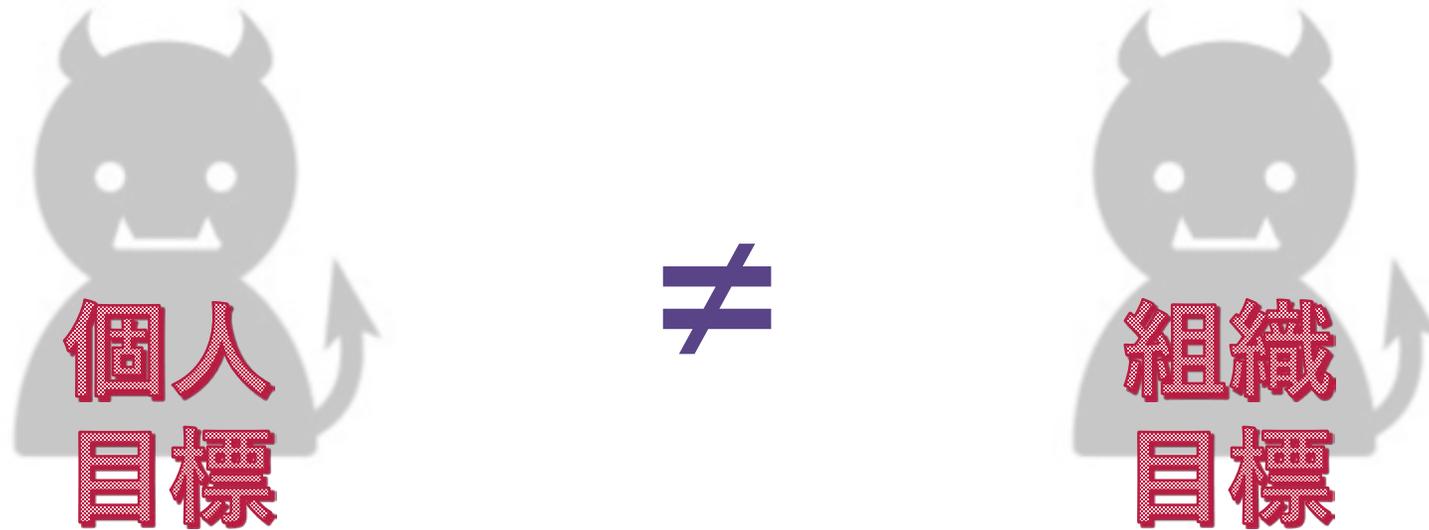
組織に置き換えてみると・・・

- ・個人同様、組織としてもラスボスすなわち、「組織目標」が存在する。
組織 = 「個人の集合体」であるため、「たのしく」仕事をするためには、「組織目標」=「個人目標」となる必要がある



「組織目標」＝「個人目標」となるか？

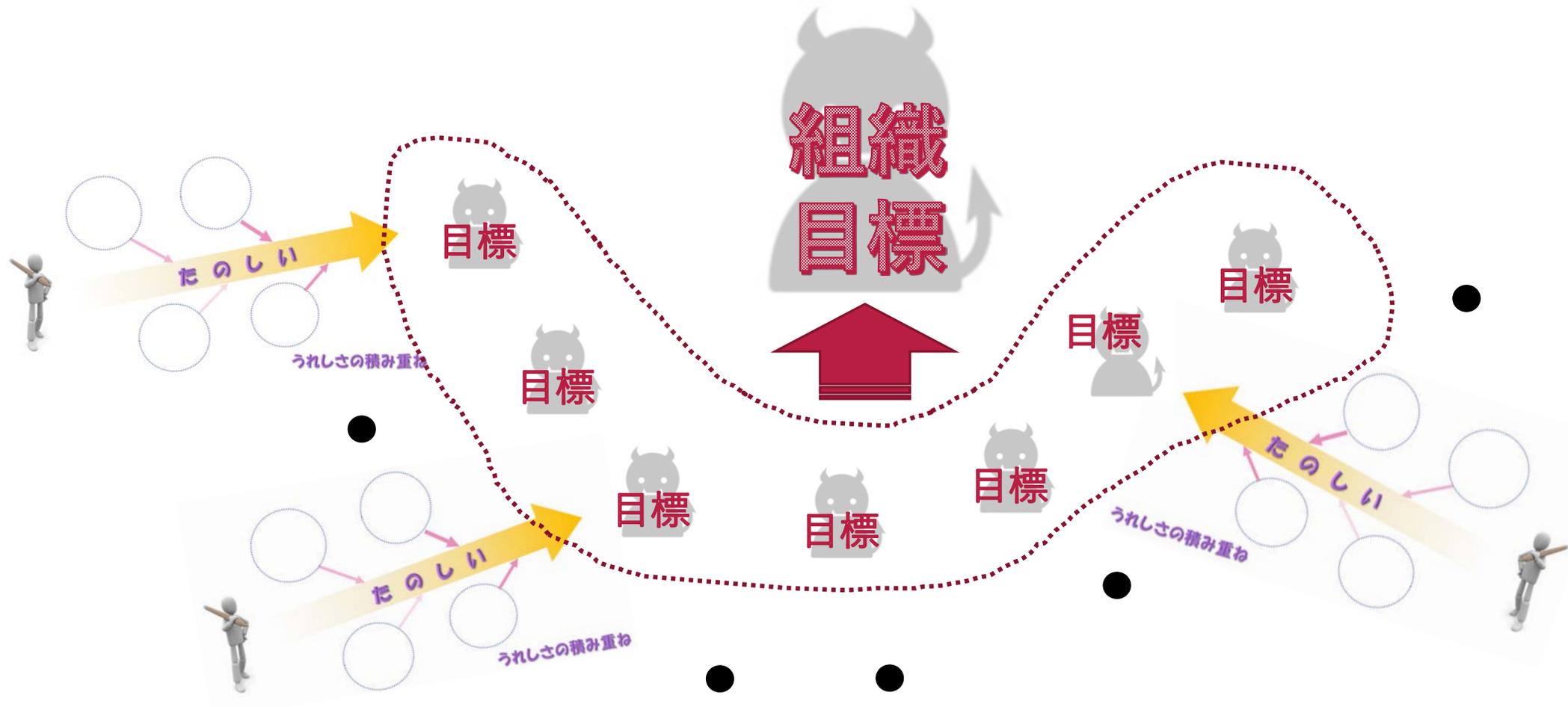
- 各個人は異なる立場、役職であり、全員同じキャリアプランを持っているわけではない。「たのしい」と感じることができる人もいれば、出来ない人もいる。
- 自分の思い描くキャリアプランと異なる仕事をしていると、組織の目標を達成するプロセス中に「うれしい」を感じることは難しいと考える



組織目標はそのまま個人目標にはなりにくい

楽しみながら「組織目標」を達成するには？

- 組織目標を達成するために、自ら積極的に個人の目標を達成するために行動し、その目標と組織目標をうまく「接続」、もしくは「折り合い」をつけて、「たのしみ」ながら組織目標を達成できるようにする。



-
1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
 2. 検討プロセス
 3. **考察**
 4. 結論
 5. 課題
 6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想

- ✓ 「たのしい」ことは、目標に向けて進むうえで「うれしい」ことを重ねながら得られる感情のことである。
(「ロールプレイングゲーム理論」：Cチーム命名)
- ✓ 「仕事を楽しむ」ようにするには、「ロールプレイングゲーム理論」を応用することで可能である。
- ✓ 組織として仕事を楽しむためには、「組織の目標」と「個人の目標」とを接続、もしくは折り合いをつけることから始まる。



-
1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
 2. 検討プロセス
 3. 考察
 4. **結論**
 5. 課題
 6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想

結論

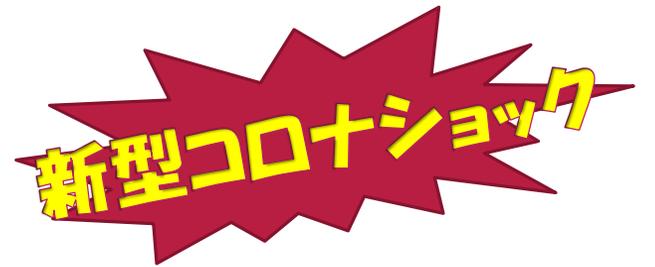
先ずは一人ひとりが「楽しむ」ことの本質を理解し、
そして楽しんで仕事をすることを躊躇しない組織へ変化させる。
それが、パラダイムシフトの時代でも変化を楽しみ、
組織として仕事の効率を上げることが期待できる。

※ 新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、研究の追い込みである2020年2月～3月の活動（討論）が行えず、それまでの検討による結果となる。

-
1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
 2. 検討プロセス
 3. 考察
 4. 結論
 5. **課題**
 6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想

- ・ 検討が不十分で、継続して検討が必要なものを課題として掲げる。

- ✓ **組織目標を達成させるために、「自ら積極的に個人の目標を達成するために行動」してもらうにはどのようなことが必要か**
 - **個人の欲求との関連**
 - **キャリアの方向性（ビジネスパーソンとして成りたい自分・目標・夢）**
 - ✓ **「うれしさ」の積み重ねをしてもらうために、私達ができることは何か。**
 - ✓ **社員と組織が相互に信頼・貢献しあえる、エンゲージメントが高まる方策を考える。**
 - ✓ **研究した内容をアカデミックな観点からの証明や重みづけ。**
- など。。。



-
1. 研究概要と実績
 - ・研究テーマ、テーマ設定の背景
 - ・活動実績（スケジュール）
 2. 検討プロセス
 3. 考察
 4. 結論
 5. 課題
 6. Appendix
 - ・分科会活動メンバーの感想

分科会活動メンバーの感想



達成(ゴール)では無く道中(過程)に楽しみを感じる、という考え方は自身の中ではもともと無く、今回の分科会活動を通して得られた大きな気づきとなった。

自分自身に置き換えてみると、仕事を楽しくていない理由は、道中(過程)を進んでいく上で必要な知識・スキルが不足しているからであり、まずは自分自身を磨き、レベルアップする事が働くことを楽しむための第一歩になるのではないかと感じた。

また、人材をマネジメントしていく上でも、一人一人が常にレベルアップしていくことが出来るような環境作り、サポートをしてあげる事が大切であると感じた。



パラダイムシフトが起きても変わらない価値観ということで、楽しく働くことを検討してきました。検討の初期に、楽しむことを定義するため、「楽しむ」についてのイメージをメンバーで議論しましたが、メンバー間での意見の違いだけでなく、具体的に表すのが難しく、まとめるのが難しかったです。

しかし、その検討を通して、チームとして楽しく働くことのイメージがまとまった時、一人ひとりが根底に持っている想いは同じであることに気づけたのは、私はこの分科会活動で良かったです。



テーマとなった「楽しく働く」は普段あまり真剣に考えることのないテーマであったため、この機会に皆様と検討できたことは非常に良かったです。

テーマとしては抽象度が非常に高いため、ちゃんとした研究結果は出し切れていないと思いますが、抽象度が高い故に、自組織の事を具体的にイメージすることで、今後のアクションや考えなくてはならないことが見えたと感じております。

今後、「エンゲージメントへの取り組み」等、組織・個人を共に成長させる施策を積極的に検討し、現組織に活かしていきたいと考えております。

分科会活動メンバーの感想

今まで、同業他社と交流する機会が少なく、良い刺激になりました。
IT子会社では、目標管理が考課のための手段だったりするところは、似たような課題を持っていると感じました。
一方で独立系は厳しい仕事の中にも楽しみを見出せる環境があり、日頃から個々の成長を目に見える形で支援することで心理的安全性が保たれ、積極的にチャレンジする土台ともなっているのではないかと思います。
仕事を「楽しい」と感じる感覚は個体ごとに違いますが、大きな目標を達成する過程での成長や小さな喜びの連続を、どのようにして実現できる環境を整えるのが、リーダー側のミッションだと思います。期待を伝え、結果を承認することで、個々人が自分を肯定的に捉えることを支援する。究極は周りを気にせず、没頭できるところまで導くことなんだろうと感じました。



普段、「楽しい」「楽しむ」を意識して働いている訳ではなかったが、改めて、自分が「楽しい」と感じたのはどんな状態・状況か、どんな条件が満たされている時か振り返り整理することで、自分の仕事に対する動機づけのポイントがわかった。
また、話し合いを通じて、他メンバとの共通点や違いを知ることができた。研究会のテーマ上、メンバのみなさんは育成や成長を重視される方が集まっていたので共通点が多かったが、自分にはない、あるいは自分とは優先度が異なるポイントもあった。自社に戻れば、恐らくその違いもより多様になるので、それぞれ違いがあることを意識し、自分の感覚を押し付けないようにすることも、「楽しく」働く組織には必要だと感じた。
また、将来マネージャを目指す立場として、各メンバの「楽しい」をどう組織の「楽しい」に取り込んで組織の成長に繋げるかを考えるよいきっかけになった。



今年度は「DX人材」がテーマということで、聞いたこともなく、不安でしたが、Cチームのテーマが「パラダイムシフトが起きても変わらない価値感 ～「楽しく」働くとは～」ということで、今までの自分の仕事振りを振り返りながら参加することができ有益でした。「裁量」、「成果」、「スキルアップ」などがあれば、仕事を「楽しい」と感じられる人、そうでない人、そもそも仕事に「楽しく」を求めている人がいると認識できたため、すべての個人が今以上に「楽しく」仕事をできるようには、どのようにすればよいのか、もっと深堀をしたかったという思いも残りました。



以上
