

2019年度（令和元年度） JUAS組織力強化研究会

2020年03月24日

目次

1. 活動全体概要

2. チーム1： バイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立

3. チーム2： デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

4. チーム3： モード2を意識したITビジネス企画プロセスの検討と実践

1. 活動全体概要

研究会の活動概要と方針

活動概要

今やデジタル化やイノベーションはあらゆるビジネスに不可欠であり、スピーディーなサービス提供や展開が要求されています。これらを自社のIT部門やIT担当者だけで担うにはもはや限界にきており、デジタル時代におけるIT組織のあり方が問われるようになっていきます。本研究会では、**デジタル化時代に則したIT組織体制やマネジメントとは何か、この流れにどのように取り組んでいけばよいか**を探究すべく、以下を研究テーマとして活動します。

研究テーマ

1

バイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立

2

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

3

モード2を意識したITビジネス企画プロセスの検討と実践

活動方針

① 全員参画型

- 教わるだけでなく、自身の考えをアウトプットしましょう
- 他人の異なる意見も受け入れましょう
- 自身のチームだけでなく、できれば他チームとも意見交換しましょう

② 議論の見える化

- 空中戦にならないよう、議論はホワイトボード他に記載しましょう

③ 外部情報のインプット

- 先進事例を積極的に取り入れましょう

参考：研究テーマの変遷（今年で8年目）

	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
組織モデル	ビジネスとITをつなげる	強いIT組織のモデル					
組織構成		人材の多様性と専門性で強い組織形成 従来組織と次世代組織のハイブリッド構成	ビジョン浸透サイクルモデル				
組織役割			強いIT部門のあるべき姿	強いIT組織のあるべき姿	強いIT組織のあるべき姿と施策	強いIT組織のあるべき姿と施策	
組織能力			強いIT組織に成熟させる施策	プロ集団育成における組織能力とその評価軸 参加企業の事例から導かれる成功要因 IT組織における成熟度定義と成熟度を向上させる施策			
コミュニケーション	組織を活性化させる3つの“わ” IT組織のToBe像 ひっばる、たばねる、つなげる機能連携による組織力強化	人のつながり強化による組織力強化					
人材戦略					強いIT組織になるために必要な人材戦略	強いIT組織になるために必要な人材戦略	強いIT組織におけるイノベーション人材戦略
イノベーション					デジタル時代に向けたIT組織力強化	デジタル時代に向けたIT組織力強化	デジタルビジネス時代におけるIT組織力強化
その他			10年度の環境変化に適応する強いIT組織				デザイン思考によるIT組織活性化

年間活動スケジュール

回	開催日程	開催場所	内容
第1回	2019/05/28(火)16:00-20:00	JUAS	研究会活動概要説明、メンバー自己紹介 講演（サイクス様）
第2回	2019/06/19(水)14:00-18:30	東京海上日動 システムズ様	企画、テーマ別検討会
第3回 (合宿)	2019/07/05(金)- 2019/07/06(土)13:00-	プラザヴェルデ ふじのくに千本松フォーラム	企画、テーマ別集中検討会
第4回	2019/08/27(火)13:00-18:00	パソナ様	パソナ様から組織についてのご説明 施設見学、テーマ別検討会
第5回	2019/09/24(火)14:00-18:00	JUAS	講演（ローソンデジタルイノベーション様） テーマ別検討会
第6回	2019/10/31(木)14:00-18:00	テプコ システムズ様	施設見学（tepsys labs）、 テーマ別検討会
第7回	2019/11/26(火)14:00-18:00	JUAS	テーマ別検討会
第8回	2019/12/17(火)14:00-18:00	新橋	テーマ別検討会、 講演（日揮様）（JUASアカデミー）
第9回	2020/01/14(火)14:00-18:00	JUAS	テーマ別検討会、講演（ダイキン様）
第10回 (合宿)	2020/02/07(金)- 2020/02/08(土)13:00-	仙台	テーマ別最終検討会

3月までの検討スケジュール

第2回研究会 (6月19日)

- ・アイデアソン
- ・チーム別討議

■ チーム討議の目標

年間の検討プロセス、スケジュールを決定しましょう

第3回研究会 (7月05-06日)

- ※沼津合宿
- ・チーム別討議

第4回研究会 (8月27日)

- ・施設見学
(パソナ様)
- ・チーム別討議

■ チーム討議の目標

検討プロセスに沿って、討議を深めましょう

第5回研究会 (9月24日)

- ・講演
(LDI紺谷様)
- ・チーム別討議

第6回研究会 (10月31日)

- ・施設見学
(デブコシステムズ様)
- ・チーム別討議

第7回研究会 (11月26日)

- ・チーム別討議

第8回研究会 (12月17日)

- ・チーム別討議
- ・JUASアカデミー

第9回研究会 (1月14日)

- ・集中討議
- ・ダイキン様講演

■ チーム討議の目標

最終報告に向けて、
検討プロセス、スケジュールを再確認しましょう

第10回研究会 (2月07-08日)

- ※合宿
- ・集中討議
- ・成果物まとめ
- ・発表準備

第11回研究会 (3月10日)

最終報告会

中止

バイモーダルIT実現に 向けてのIT組織確立 研究報告

2020年3月24日
組織力強化研究会
チーム1

1.活動概要

1-1.メンバー紹介

1-2.活動計画および実績

2.研究成果

2-1.背景、共通認識

2-2.ありたい姿と課題の考察

2-3.組織の成熟期とモード 1 および 2 の関係

2-4.組織変更のための「7つのS」

2-5.バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

3.総括

1.活動概要

1-1.メンバー紹介

1-2.活動計画および実績

2.研究成果

2-1.背景、共通認識

2-2.ありたい姿と課題の考察

2-3.組織の成熟期とモード 1 および 2 の関係

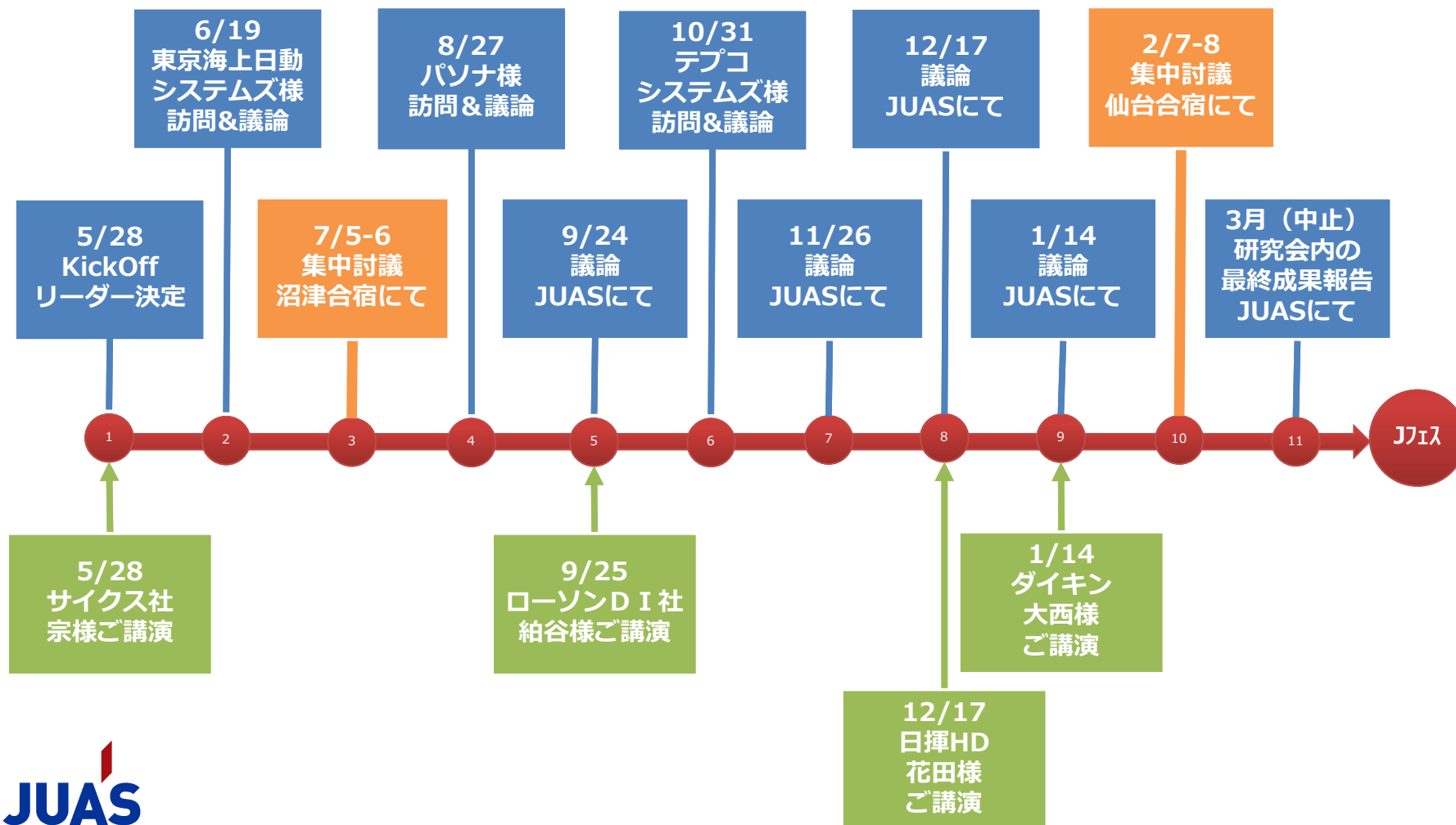
2-4.組織変更のための「7つのS」

2-5.バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

3.総括

1-2. 活動計画および実績

毎月の検討会に加え、先進的な取り組みを実施しているユーザー系企業および情報子会社のヒヤリングを実施し、研究のインプットとする。



1.活動概要

1-1.メンバー紹介

1-2.活動計画および実績

2.研究成果

2-1.背景、共通認識

2-2.ありたい姿と課題の考察

2-3.組織の成熟期とモード 1 および 2 の関係

2-4.組織変更のための「7つのS」

2-5.バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

3.総括

2-1. 背景

今デジタル化やイノベーションはあらゆるビジネスに不可欠であり、スピーディーなサービス提供や展開が要求されている。
デジタル化時代に則したIT組織体制とは何か、この流れにどのように取り組んでいけばよいか？

既存のIT組織

業務部門からの
要望を正確かつ
迅速に実装する
組織

IT部門への期待の変化

- あるべきIT組織とは？
- 現状の課題は？
- 課題の解決方法は？
など

新しく求められる組織

会社の成長に貢献
するための積極的な
取組みを実行
できる組織

2-1. 背景（共通定義-強いIT組織の定義）

強いIT組織とは、コスト削減や効率化を重視するSoR(System of Record) と柔軟性や俊敏性が求められるSoE(System of Engagement) の、双方の情報システムが共存し、連携または使い分けることのできる組織と定義する。
(2015年ガートナー社提唱のバイモーダルITを参考)

【ねらい】 経営戦略の実現に貢献して、収益拡大へ貢献する！

上記を達成するためにIT組織に求められる要素

モード1／SoR（守り）

モード2／SoE（攻め）

生産性向上

システム安定稼働

開発スピード向上

セキュリティBCP

コンプライアンス・法令対応

連携

業務改革・ビジネス創出の提案

横
断

投資判断

システム化の提案

2-2. ありたい姿と課題の考察

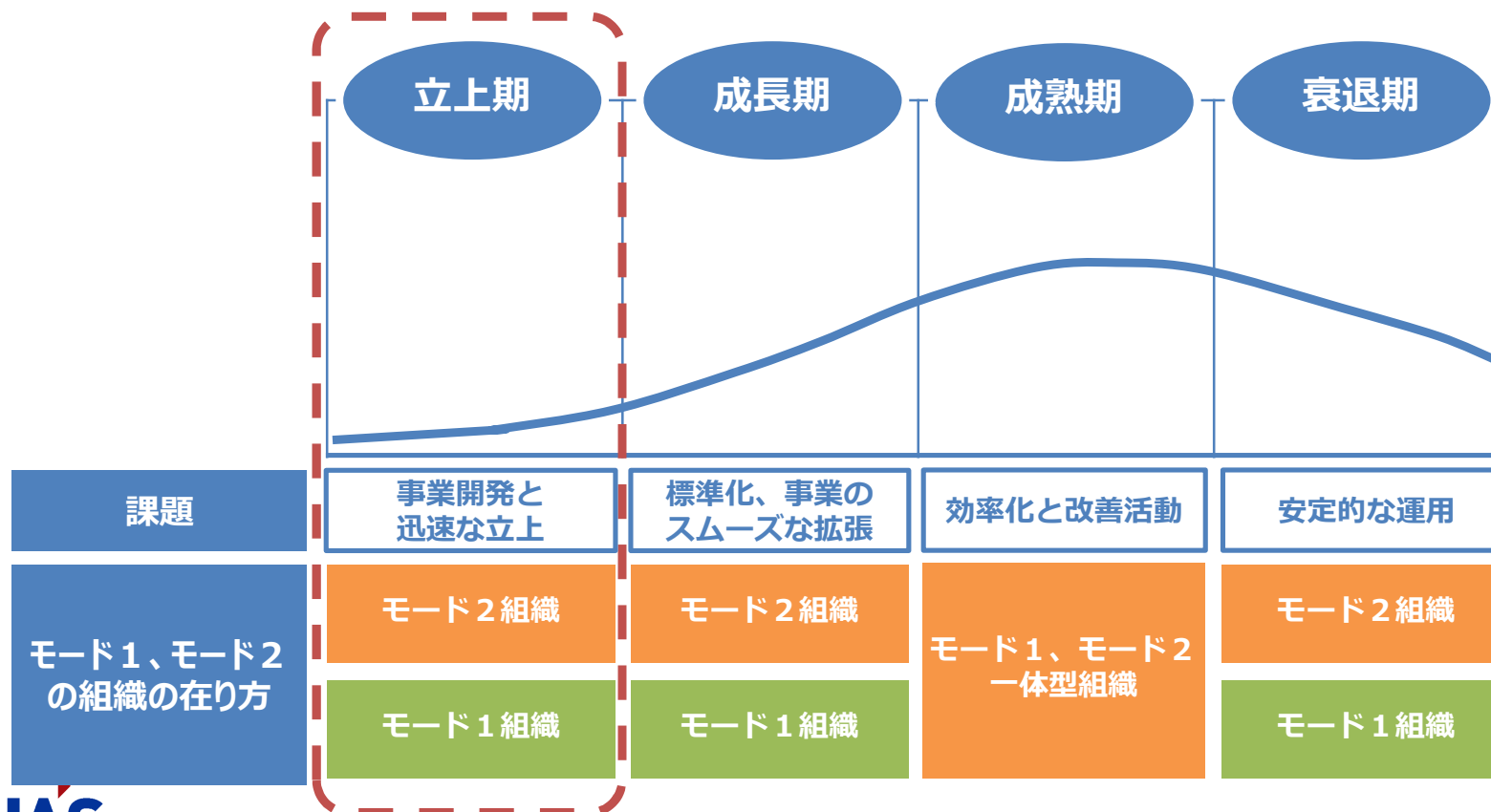
仮説の立案に向けて、各社の「ありたい姿」と「課題」の共有を行った。
各社ともモード2推進状態による違いが見られたため、検討スコープの絞り込みが必要となった。

成熟度	モード2 設立段階・推進初期	モード2 推進中
ありたい姿	●スピーディなモード2展開 ●開発スピードアップ ●モード1への影響を極小化したシステム構成の実現	●「共創サービス型」のIT組織 ●テクノロジーを活用した新たな付加価値の提供 ●ビジネスモデルの変革に耐えられる組織
課題	●横断的役割を担う組織の設立 ●デジタル人財の確保 ●モード1からモード2への柔軟な要員シフト ●各種の壁による施策遂行のスピードと品質の確保	●新規人材の確保・育成、既存人材のスキル転換 ●デザイン思考による真の顧客ニーズ抽出力・提案力向上 ●権限委任による適切な判断、決定 ●既存IT資産の圧縮(脱レガシー等)によるITリソース確保
現状の問題点	●「提供（受動）型」のIT組織 ●モード2領域の要員不足 ●ウォーターフォール主体	●モード2の領域でもモード1の知識やスキルが必要

2-3. 組織の成熟期とモード1および2の関係

その組織の成熟度によって、デジタル戦略を推進する組織の在り方が変わってくると考えられる。現在の組織のデジタル戦略の成熟度は、多くの場合、下図「立上期」の状態と考えられる。

「立上期」のデジタル戦略推進組織の在り方は、デジタライゼーションを強力に推進するため、モード1とモード2を別の組織とするのが良いのではないか。

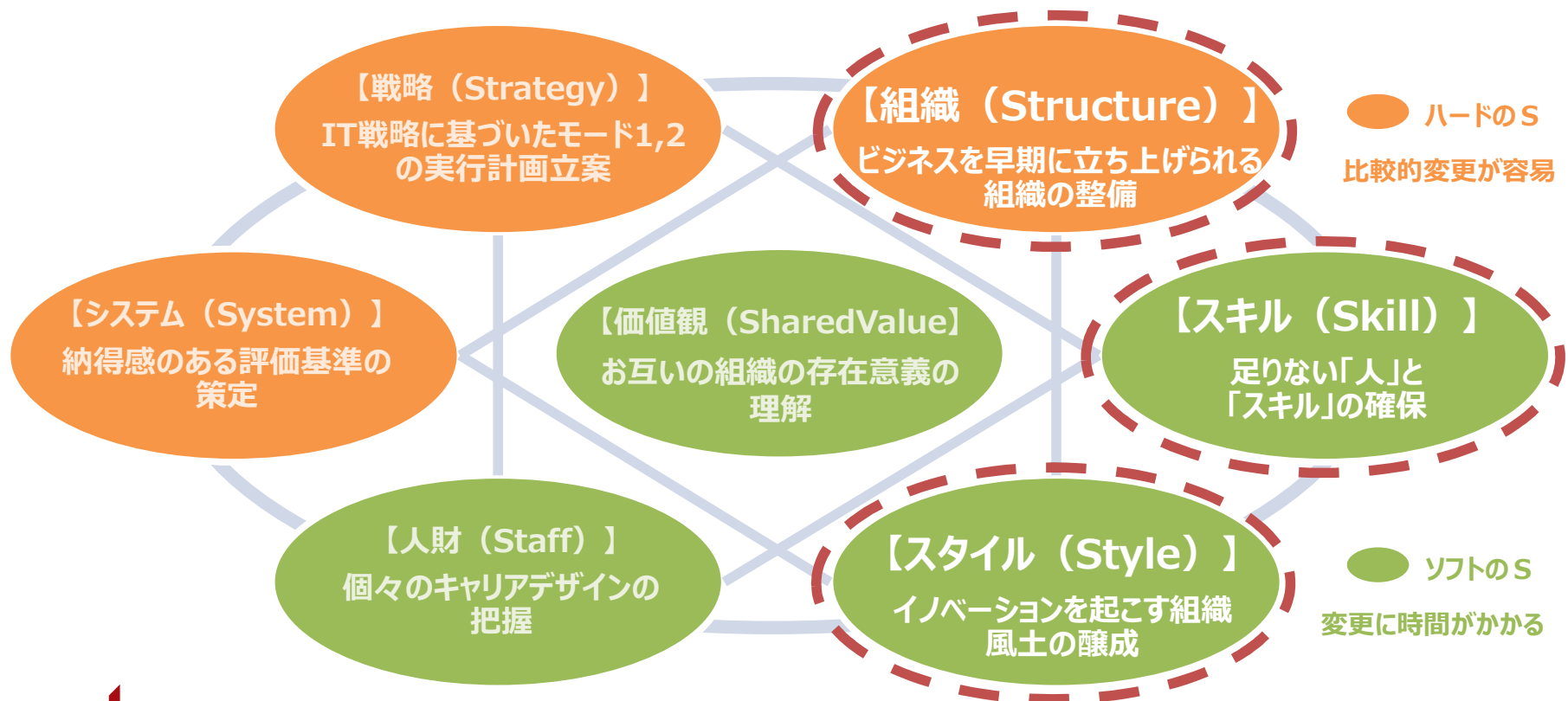


出典：デジタル化を勝ち抜く新たなIT組織の作り方

2-4. 組織変更のための「7つのS」

マッキンゼーが提唱する組織変革のフレームワーク「7S」を用いて、課題分析を実施した。
バイモーダルITとは、モード1、モード2が分かりあえる価値観が必要であり、共通の価値観を持つためには、「組織」・「スキル」・「スタイル」から取り組むべきであるとする。

戦略は必ず最初に打ち出す必要があり、システムや人材育成は成熟期の課題と判断した。



2-5. バイモーダルIT組織確立のための3つの課題

バイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立の議論を進める中で、早期に取り組むべき「組織」・「スキル」・「スタイル」にて、現状の課題・あるべき姿が分かってきた。

【課題①:組織】 ビジネスを早期に立ち上がられる組織の整備
モード1とモード2間で意思疎通を図り、IT戦略の実行をスムーズに実施
できることが不可欠

【課題②:スキル】 ビジネスプロデュースに必要なスキルの醸成
新たなビジネスを立ち上げるためには、強力なリーダーシップ(起業家精神)
が不可欠

【課題③:スタイル】 イノベーションを起こす組織風土の醸成
従来の組織文化に攻めのIT組織文化が醸成されなければ、バイモーダルITは
成立しない

2-5. バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

【課題①】 組織の形態・構造 (Structure)

【課題①:組織】 ビジネスを早期に立ち上がられる組織の整備
モード1とモード2間で意思疎通を図り、IT戦略の実行をスムーズに実施
できることが不可欠

【課題②:スキル】 ビジネスプロデュースに必要なスキルの醸成
新たなビジネスを立ち上げるためには、強力なリーダーシップ(起業家精神)
が不可欠

【課題③:スタイル】 イノベーションを起こす組織風土の醸成
従来の組織文化に攻めのIT組織文化が醸成されなければ、バイモーダルITは
成立しない

【課題①】 「組織」 現状の課題とあるべき姿

バイモーダルITを実現する「Structure」のあるべき姿(ToBe)

- モード1とモード2間で意思疎通を図り、IT戦略の実行をスムーズに実施できること
- ITの視点から革新的なデジタルサービスを立ち上げられること(従来は提供型(受動)型のIT組織)

バイモーダルITを実現
するために求められる
Structure要件

- 組織の目的の明確化（曖昧から徐々に明確化へ）
- 意思決定プロセスが早く、迅速に実行できる環境
- 既存組織（モード1、事業部門など）との活発なコミュニケーション
- 起業家精神の醸成 など

バイモーダルIT実現のための「Structure」課題

- 既存組織（モード1、事業部門など）との目的・責任分担の明確化
- スピーディーに対応できるフラットな組織の整備
- 組織、階層等に関係なく自由に議論できる環境の整備 など

【現状(AsIs)】

- 日々の作業に追われて新しいことにチャレンジする余裕がない
- イノベーション組織が立ち上がっているが役割が不明確で既存組織との協力もできていない
- 意思決定プロセスが遅く、迅速に実行できる環境が整っていない など

【課題①】 「組織」 課題と解決策（案）

NO	課題	解決策（案）
1	モード2組織の目的の明確化	● 目的を共有するため活動内容をオープン化 ● 活動内容について情報公開を行い、周囲の理解・協力を求める ● 短期的成果の実現(モード2組織の目的深耕)
2	適切な人材配置、ローテーション	● モード1とモード2を管轄するトップは同一人物 ● プロジェクト単位でのCFTの組成 (兼務者または専任者によるモード2の設立)
3	迅速な意思決定	● フラットな階層組織 ● モード1、事業部門との連携強化 ● モード1、モード2を物理的に同じ場所に配置 ● モード1とモード2を管轄するトップは同一人物
4	モード1、モード2の違いを意識したガバナンス	● 円滑にモード2の推進を実施するために個別相談窓口を設置 (セキュリティや品質などの問題) ● モード1、モード2を両方管轄している人物の関与・判断 ● モード2の特性を考慮したプロセス、ルールの整備
5	モード2リリース案件の運用・保守	● 企画・開発者がモード1へある一定の期間でT.Tを実施 ● 要員不足の場合は、ITベンダに運用委託する
6	モード1の作業効率化	● モード1のIT活用による作業プロセスの見直し ● ムダ・ムリ・ムラの可視化

【課題①】 「組織」 考察

バイモーダルIT実現のための「Structure」 課題解決検討まとめ

立上期にバイモーダルITを実現するためには、新しい組織を作ることによって経営の意思表示を示し、意識改革を促すことが有効であるとの考えに至った。

モード1,2のトップは 同一人物

- モード1、2間の円滑なコミュニケーション、適切な人材配置、課題解決、迅速な意思決定を行うためにはモード1、2を管轄するトップの存在が重要
- デジタルイノベーションの先進企業の多くは同じトップによる運営

フラットな組織

- 組織間（モード1、事業部門）、階層間、年次などに関係なく、自由闊達にコミュニケーションできるフラットな組織の構築が重要
- 物理的にモード1、モード2、事業部門を同じ場所に配置することも必要

モード1組織の見直し

- 社内のリソースに限界がある中、既存業務の標準化・効率化、コア業務の選定(非コア業務はベンダに移管)によりモード2の人財確保が必要

【課題①】 「組織」 参考：自社内のDX推進体制

＜参考＞ 企業内部の推進体制 – 自社内のDX推進体制 –

体制	＜組織新設型＞			＜既存組織推進型＞		
	① 独立事業部門型	② 全社企画・支援型	③ DX企業新設型	④ 企画部門推進型	⑤ IT部門推進型	⑥ その他部門推進型
	◆ 独立した新組織を設置して新事業を創造	◆ DX推進組織が全社DX戦略を立案 ◆ DX推進組織が各部門のDXをサポート	◆ 自社の子会社、または、他社と共同でDX推進企業を設立	◆ 経営企画部門等の企画系部門がDXの推進を担当	◆ IT部門（情報システム部門）がDXの推進を担当	◆ ④・⑤以外の部門（研究開発部門等）がDXの推進を担当
特徴	◆ 独立した新組織を設置して新事業を創造	◆ DX推進組織が全社DX戦略を立案 ◆ DX推進組織が各部門のDXをサポート	◆ 自社の子会社、または、他社と共同でDX推進企業を設立	◆ 経営企画部門等の企画系部門がDXの推進を担当	◆ IT部門（情報システム部門）がDXの推進を担当	◆ ④・⑤以外の部門（研究開発部門等）がDXの推進を担当
メリット	◆ 既存の事業部門への負担が少ない ◆ 既存の事業の強みを残したままDXに取り組むことが可能	◆ 社内の複数・多数の部門においてDXを推進する際に有効 ◆ 全社規模でのDXの推進が可能	◆ 既存の企業の制約に捉われずに、新事業の創造が可能 ◆ 異業種連携の手段としても機能	◆ 試行的な取り組みに効果的	◆ 既存業務の効率化に効果的	◆ 先端技術の活用であれば研究開発部門等、DXの目的に沿った部門で実施可能
課題	◆ 既存事業との連携が弱くなりがち ◆ 独立部門が立ち上げた事業が既存事業の競合となる場合も	◆ DX推進部門の関わり方が難しい（現場とのコーディネートなどが求められる） ◆ 現場部門に高い事業開発能力等が必要	◆ 企業設立のための資金力や時間が必要 ◆ リスクが高い	◆ 事業化の段階では別の体制が必要	◆ 新規事業創出に取り組む際の敷居が高い（異なるスキル等が必要）	◆ 全社レベルでの成果の活用や波及が必要

2-5. バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

【課題②】 組織に備わっている能力 (Skill)

【課題①:組織】 ビジネスを早期に立ち上がられる組織の整備
モード1とモード2間で意思疎通を図り、IT戦略の実行をスムーズに実施
できることが不可欠

【課題②:スキル】 ビジネスプロデュースに必要なスキルの醸成
新たなビジネスを立ち上げるためには、強力なリーダーシップ(起業家精神)
が不可欠

【課題③:スタイル】 イノベーションを起こす組織風土の醸成
従来の組織文化に攻めのIT組織文化が醸成されなければ、バイモーダルITは
成立しない

【課題②】 「スキル」 現状の課題とあるべき姿

バイモーダルITを実現する「Skill」のあるべき姿(ToBe)

- モード1は改善を継続し、モード2は人財を集めやすく、技術力を持ち、事業感度や競合への優位性を持った高スキル集団であること

バイモーダルITを実現
するために求められる
Skill要件

- 新たなITスキルと共にビジネスプロデューススキルの向上
- 現状品質を維持しつつ改善を継続 など

バイモーダルIT実現のための「Skill」課題

- 足りない「人」と「スキル」をどのように確保するか
- 新たなチャレンジ（モード2）を継続し続けていくための仕掛け
- モード1、モード2のバランス など

【現状(AsIs)】

- 攻めも守りも大事だが、「人」と「スキル」が足りない
- 成果がすぐに出ない、継続が難しい
- モード2に人が割かれ、モード1の戦力が落ちていく など

【課題②】 「スキル」 課題と解決策（案）

NO	課題	解決策（案）
1	短期的成果の継続実現	● 小さく成果を出す（P D C A） ・得意技術の近接領域を中心に小さな成果を上げ、スキルを蓄積
2	モード2人材収集	● 新たなスキル獲得手段 ・条件付き副業制度活用、他部署内部調達 ・モード2推進企業としてのブランディング ・新卒/中途の計画的・積極的な採用 （自社風土の殻を破る1-1クな人材採用）
3	モード2人材スキル定義	● スキルマトリックス定義 ・自社技術の棚卸、戦略との整合確認、スキル体系化
4	最新技術動向や課題解決手法の理解	● 内部醸成 ・最新動向研修、ラボなど研究施設設置、自発的成果行動醸成 ・資格取得支援制度制定（G検定、既存制度見直しなど） ・事業部門との人材流動化制度制定（FAなど）
5	3C環境の把握	● 外部連携 ・社外トレーニーの活用や他社との人材交流 ・産官学連携やオープンイノベーションでの取組み、スタートアップ企業との協業
6	モード1、2のスキルバランス	● 人材の流動化（モード1，2間） ・社内人材流動化制度の制定、社内短期留学、クロスジョブ制度

【課題②】 「スキル」 考察

バイモーダルIT実現のための「Skill」 課題解決検討まとめ

バイモーダルITを実現しようとする自社でスキル、人を賄い続けることに限界がある。
課題に対して以下のような観点での取り組みが有効であるとの考えに至った。

コア業務領域の見極め

- モード1、2ともにパートナーに任せる領域の見極めが必要
委託範囲拡大や今後もビジネス継続を支援してくれる
パートナーへの集約など

コラボレーション・多様性

- モード2は、スキルを育てていく、調達する、と共に他者との
コラボレーションも重要
- 育てるにはオープンな環境を構築、多様性がないと
イノベーションは産まれない

自社が求めるスキル定義

- 自社のスキル定義を行い、強化すべき点の明確化が必要
- 今後、必要なスキルとして色々な多様性の人材が集まってくる
中で、その人材をファシリテート、コーディネートしていくスキルが
大事になってくる

2-5. バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

【課題③】 組織の文化・風土 (Style)

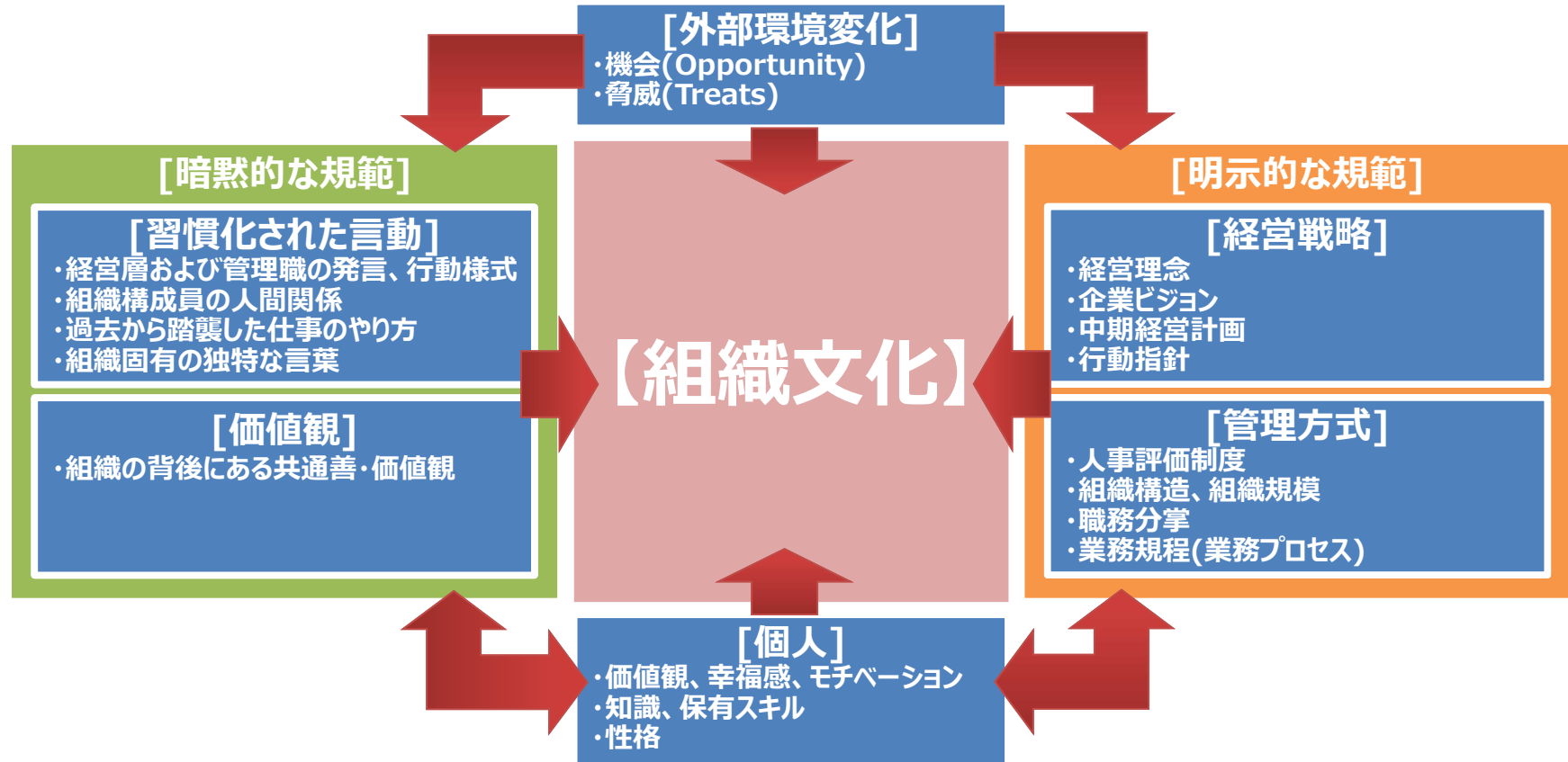
【課題①:組織】 ビジネスを早期に立ち上がられる組織の整備
モード1とモード2間で意思疎通を図り、IT戦略の実行をスムーズに実施
できることが不可欠

【課題②:スキル】 ビジネスプロデュースに必要なスキルの醸成
新たなビジネスを立ち上げるためには、強力なリーダーシップ(起業家精神)
が不可欠

【課題③:スタイル】 イノベーションを起こす組織風土の醸成
従来の組織文化に攻めのIT組織文化が醸成されなければ、バイモーダルITは
成立しない

【課題③】 「スタイル」 組織文化を醸成する要素

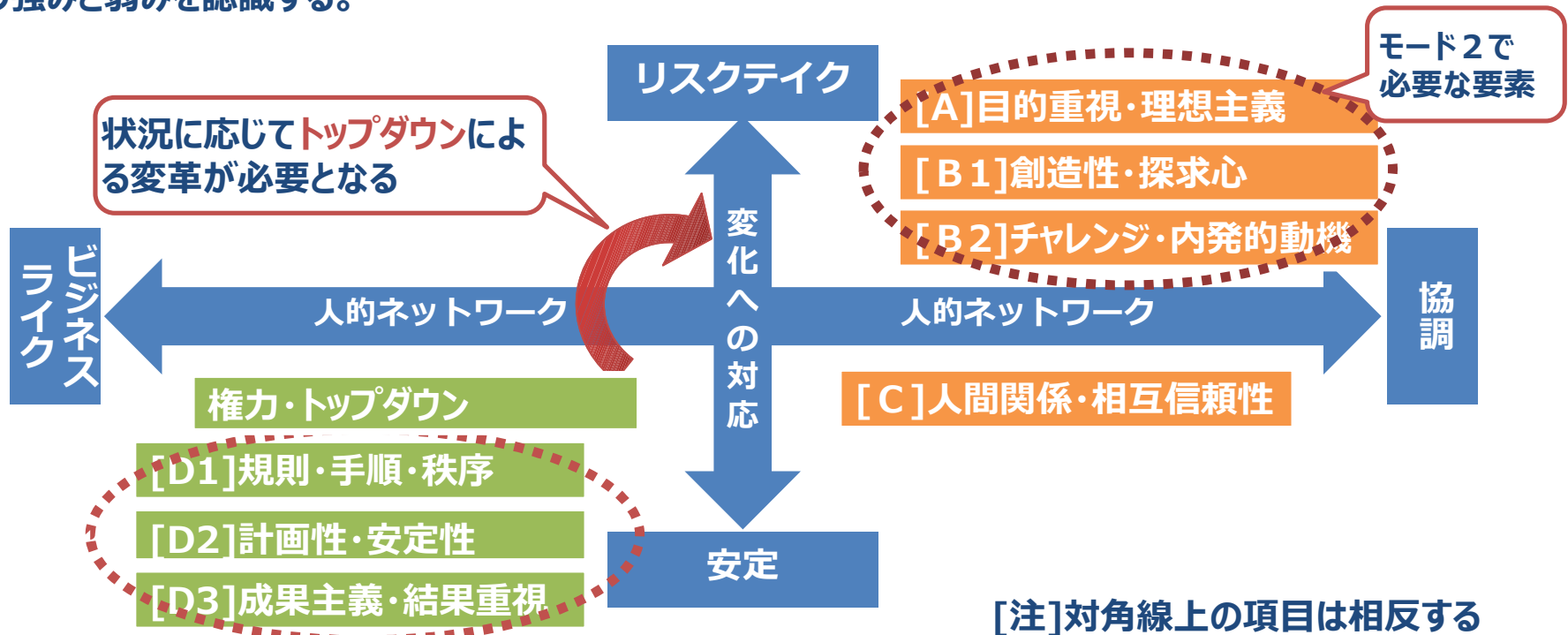
バイモーダルIT実現にむけた組織風土の醸成について検討を行う上で、初めに組織文化を醸成する要素の概念を、以下の通り整理した。



組織文化とは、組織構成員の暗黙的な考え方や行動様式の積み重ね、経営戦略や管理方式等の明示的な方針やルール等によって、個人の意識の変革をもたらし、それが組織全体の共通価値観となるということを繰り返し、時間をかけて醸成され形成されていくものである。

【課題③】 「スタイル」 現状の組織文化の認識

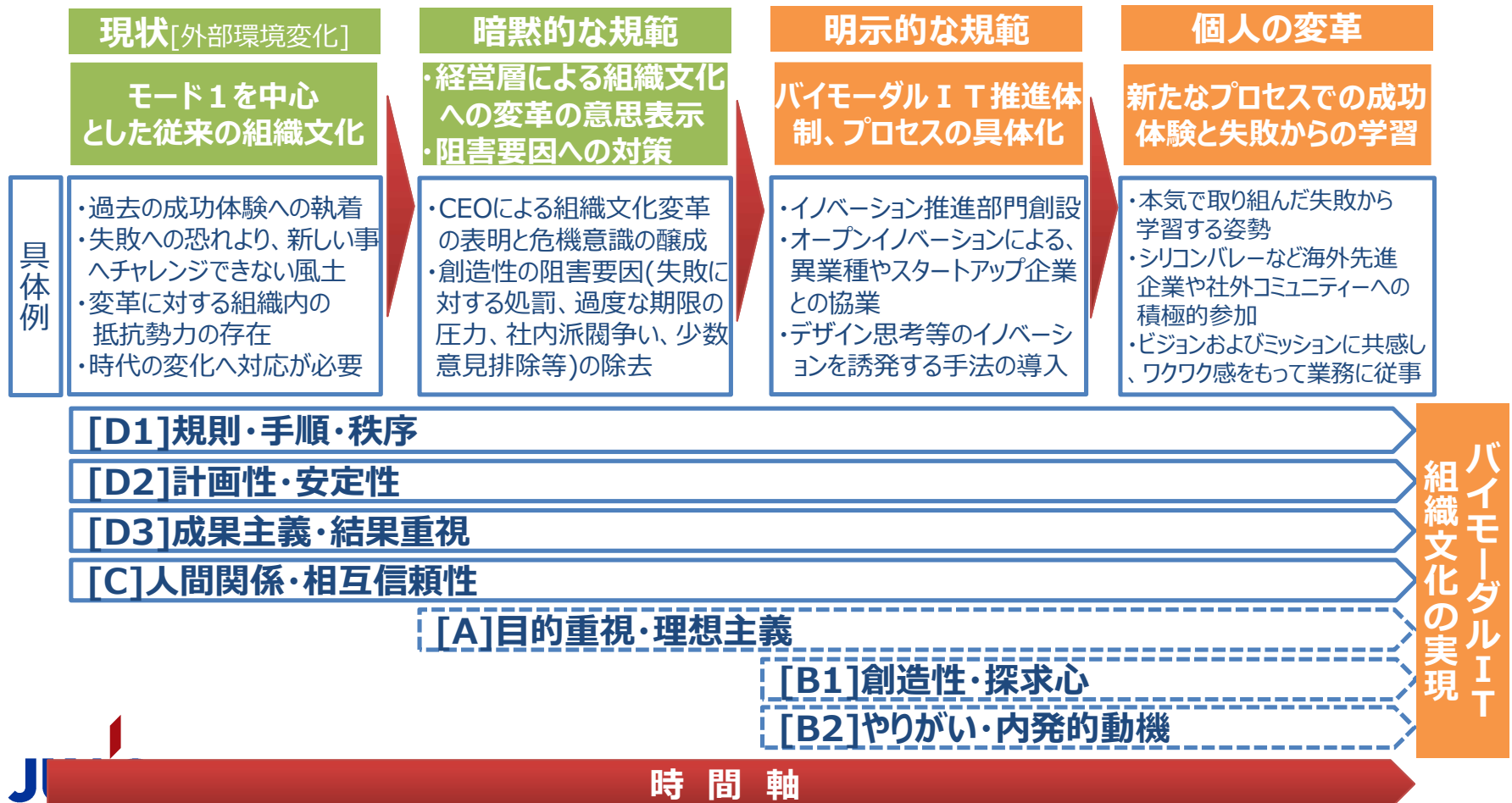
前頁に記載した暗黙的な規範（習慣化された行動、価値観）、明示的な規範（経営戦略、管理方式）、個人の側面から、組織がどのように業務を運営しているのか、何が重んじられているか、どのような行動様式で、何に基づいて成果を上げているかについて、下記の7つの組織文化特性の観点で評価し、組織の強みと弱みを認識する。



現状の組織（モード1中心の組織）では、このエリアの要素が強く、新しい領域へのチャレンジに対する阻害要因となっている。
（ex過去の成功体験にしがみついてやり方を変えない、現行ルール至上主義）

【課題③】 「スタイル」 組織文化変革のアプローチ

本研究会で調査した結果、先進企業における典型的な組織変革アプローチは下表のとおり、トップダウンで変革の意思表示を行い、「変化への柔軟性」「スピード重視で攻めの姿勢」を重視し、組織文化変革を実現する企業が多いことが分かった。



時間軸

【課題③】 「スタイル」 考察

バイモーダルIT実現のための「Style」 課題解決検討まとめ

バイモーダル I Tを実現するためには、時代の変化に対応できる組織文化・風土である必要がある。
その組織文化・風土の醸成に向けては、以下のような観点での取組みが有効であるとの考えに至った。

現状の組織文化 (スタイル) の認識

- 組織文化を構成する要素を理解し、バイモーダル I T 実現にむけての現状の組織文化の強み・弱みを把握する。
- 「現状の組織文化の認識」より、自組織において最適な組織文化変革のプロセスを導き出す。

組織文化変革にむけた プロセスの実現

- 社長やCEOによるトップダウンで組織文化の変革を宣言する。
- チャレンジやイノベーションをもたらす環境(プロセスやルール)を整備する。(例：イノベーション組織の設置、バイモーダルを勘案した人事制度、チャレンジの日、デザイン思考の導入等)

ひとりひとりの意識に 根付く組織文化

- ひとりひとりが、失敗を恐れず、チャレンジする意識をもつ。
- 組織全体の共通の価値観により、モード 1、モード 2 双方の領域において意識の乖離をなくし、バイモーダル I T 実現のための組織文化が醸成する。

1.活動概要

1-1.メンバー紹介

1-2.活動計画および実績

2.研究成果

2-1.背景、共通認識

2-2.ありたい姿と課題の考察

2-3.組織の成熟期とモード 1 および 2 の関係

2-4.組織変更のための「7つのS」

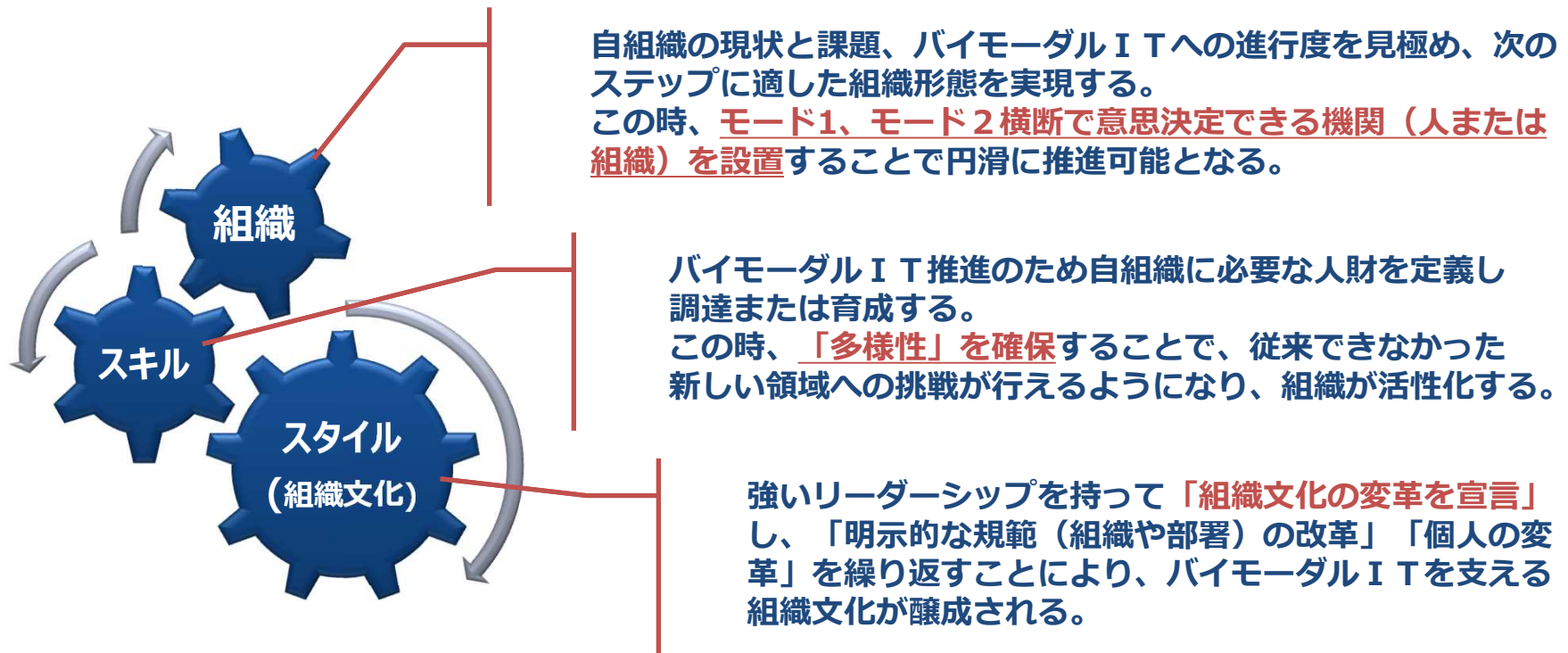
2-5.バイモーダル I T 組織確立のための3つの課題

3.総括

3. 総括

バイモーダルIT実現に向けてのIT組織の形は、その企業の現状や、バイモーダルに向けた進行度合いなどにより様々であり、一様の答えは無いとの結論に達した。

一方で、先進企業の事例等を紐解いていく中で、バイモーダルIT実現に向けては、以下の手順でアプローチすることが近道であるとする。



「組織の型を見極める」「必要な人財を定義し、体制を整備する」「組織文化を醸成する」
ことでバイモーダルIT実現につなげよう。

デジタルビジネス時代における 人財戦略と組織施策 研究報告

2020年3月24日
組織力強化研究会
チーム2

1. 研究活動の経緯
2. 2019年度研究方針
3. デジタルビジネスを推進・実現する組織
4. 組織施策～デジタルビジネスを推進する組織の編成～
5. 人財戦略～デジタルビジネスを推進する人財像～
6. 人財戦略～デジタルビジネスを推進する人財の確保・育成～
7. 人財戦略～確保方法毎の育成方針、キャリアパス例～
8. 企業文化～デジタルビジネスの疎外要因～
9. 企業文化～企業文化醸成方法の分類～
10. 企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例～
11. 2019年度 研究の総括

1. 研究活動の経緯

組織力強化研究会では、名称通りIT組織を強くするための研究活動を行ってきた。特に、2017年度からは「デジタル化およびデジタルイノベーションに資する人財」に着目して研究活動を推進している。

➤ 2017年度

テーマ名：「強いIT組織になるための人財戦略」

方針：経営戦略の実現に貢献して、収益拡大へ貢献することができる組織の探索

結論：強いIT組織には、以下2つの組織施策・人財戦略が必要である。

①既存業務と切り離された組織の編成

②特化したスキルを保持した複数の人財招聘・配置

➤ 2018年度

テーマ名：「強いIT組織におけるイノベーション人財戦略」

方針：経営戦略の実現に貢献して、収益拡大へ貢献することができる組織の探索

2017年度と同様の目的の下、その達成のための具体的な「①組織編成」や「②具体的人財像」

「③人財排出施策」を掘り下げて研究会した。更には「④イノベーションを生み出すプロセスモデル」を検討した。

2. 2019年度 研究活動の方針①

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

➤ 2019年度

研究テーマ名：「デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策」

■時代背景：

企業の内部環境・外部環境が激しく変化する現在、IT部門には従来のIT活用分野に限ること無く、ビジネスにおけるSOE/デジタルへの対応が益々期待されている。

そのような中、2019年度「METIからのDXレポート」が公開された事を受け、各企業の経営者や従業員の意識に変化が生まれ、会社全体でデジタルビジネスを推進する企業が増えてきている。

■研究方針：

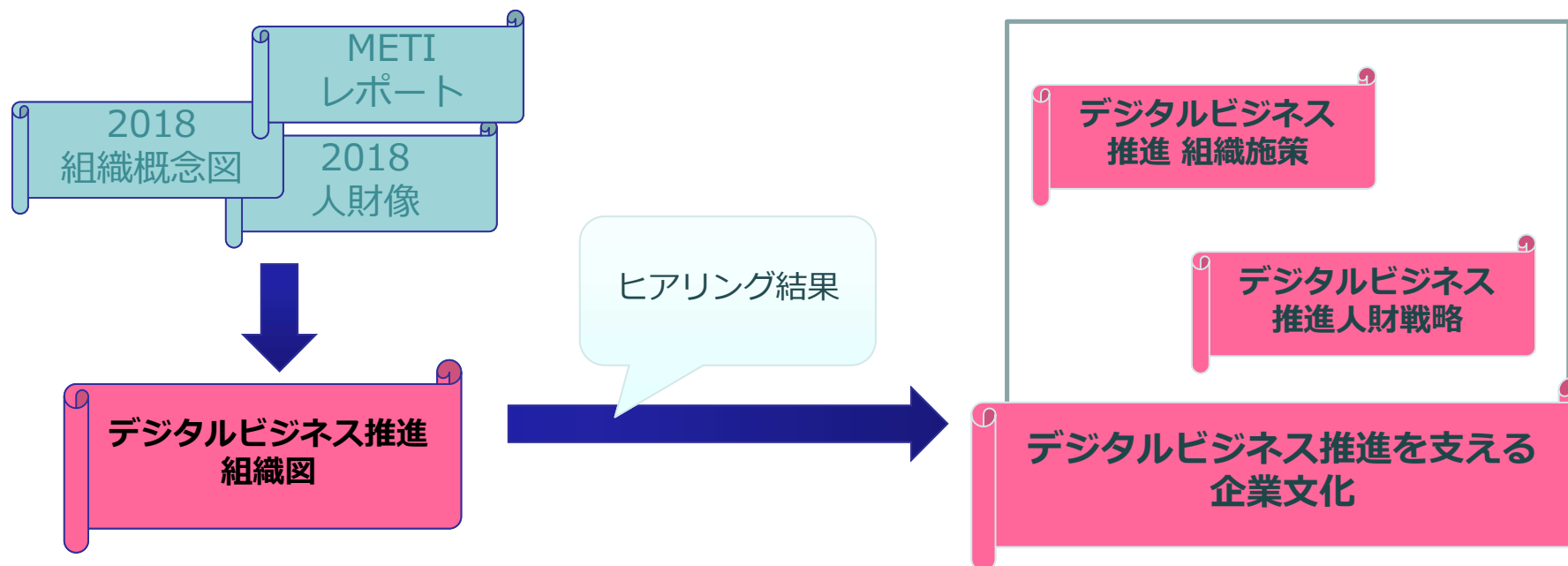
デジタルビジネスを推進するために組織はどのように編成すべきか、またその組織に必要な人財はどのように確保し、育成すべきかを検討する。なお、前述の時代背景をふまえ「既存業務と切り離された組織の編成」ではなく既存組織との連携も含めての検討とする。

※ デジタルビジネスとは（本研究会における定義）

デジタル経営戦略の実現および収益拡大の貢献に向けたAIやIoTなどを活用したビジネス。モード1やモード2は問わない。

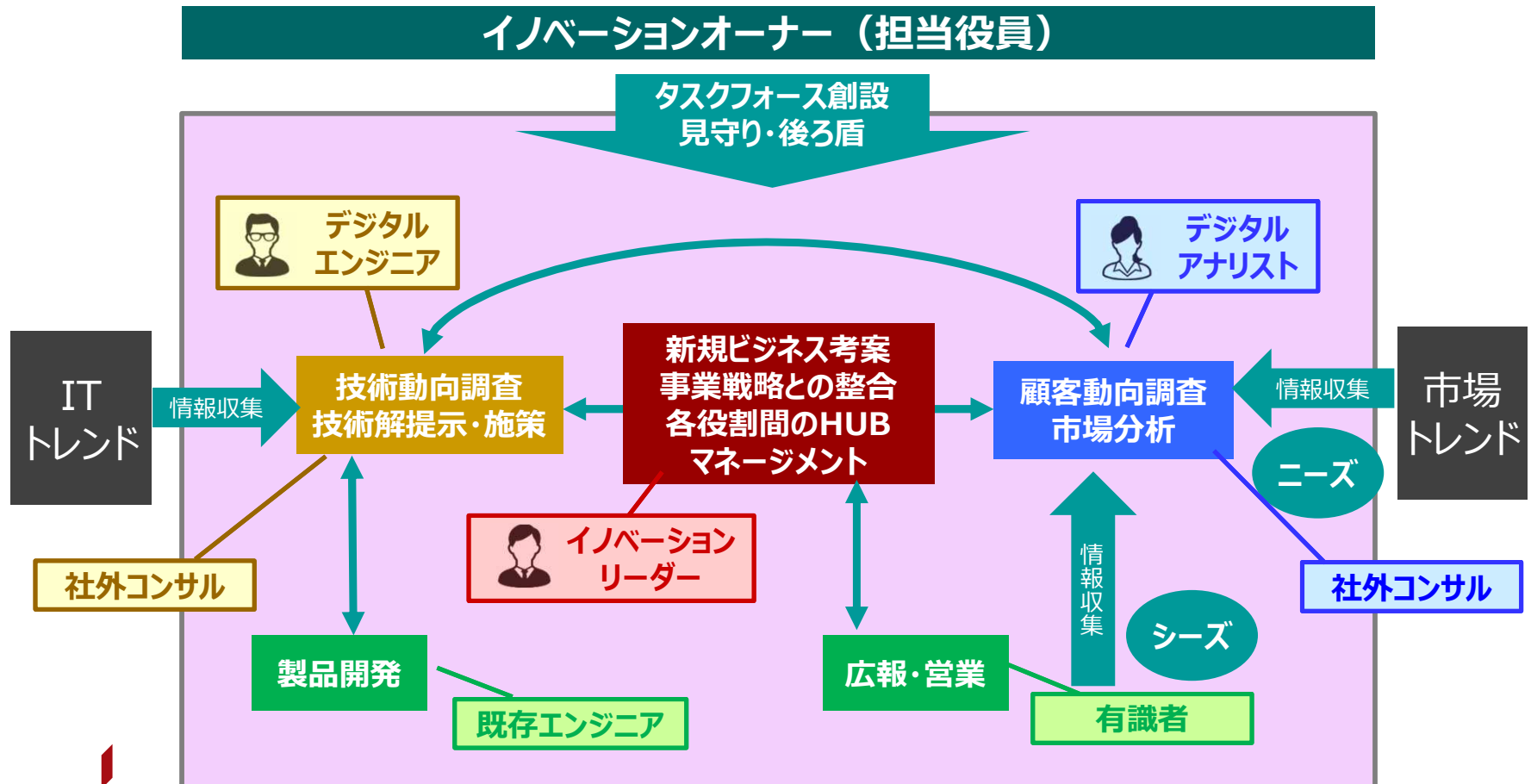
2. 2019年度 研究活動の方針②

2018年度成果物の組織概念図や人財像、及びJUAS参加企業へのヒアリングをインプットにデジタルビジネスを推進する組織概念図を更新した。
そのうえで、その組織を編成するための方法（組織施策）、及び組織に必要な人財の確保・育成方法・キャリアパス（人財戦略）を討議した。
更には、デジタルビジネス推進を支える企業文化の検討、及びその醸成方法についてまとめた。

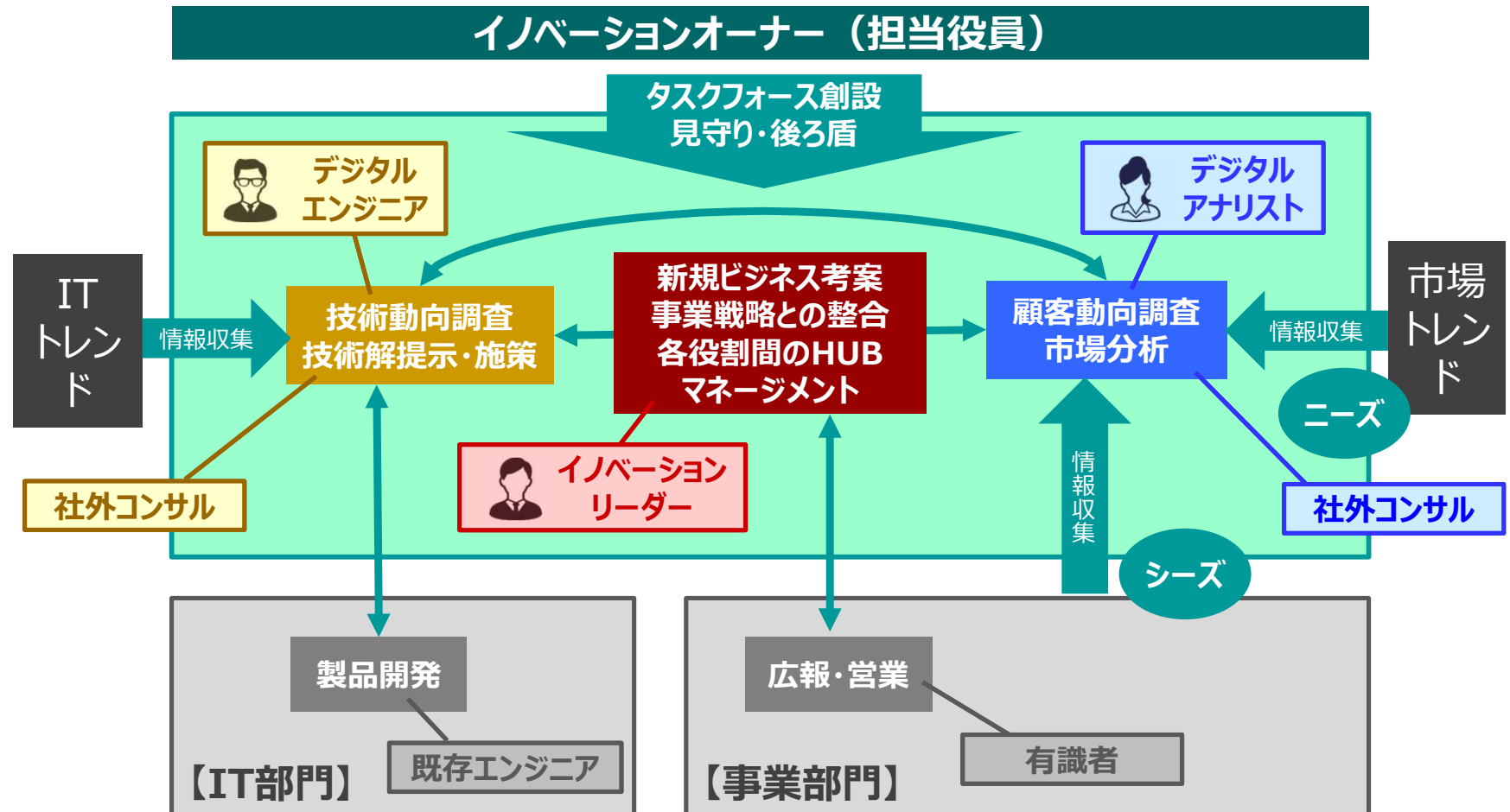


3. デジタルビジネスを推進・実現する組織

デジタルビジネス推進に必要な要素を既存組織との連携を含めて仮の人財像に当てはめ、その役割と関係性を概念図としてまとめた。



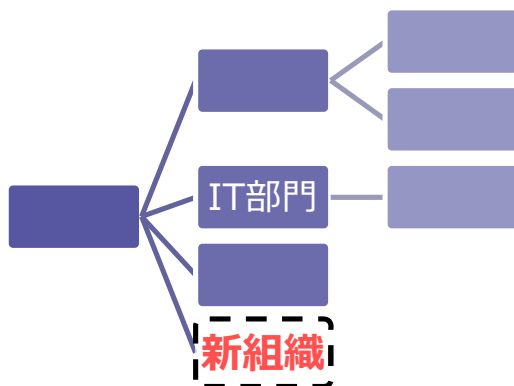
参考：2018年度の組織概念図



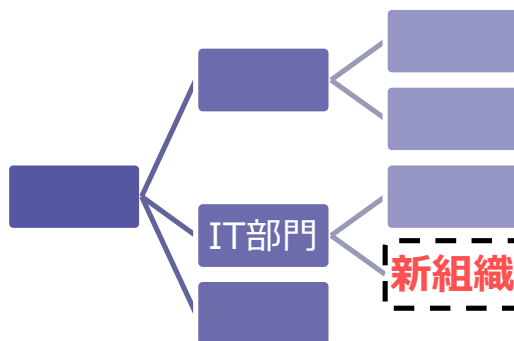
4. 組織施策～デジタルビジネスを推進する組織の編成～①

デジタルビジネス推進に必要な組織編成は、大きく3パターンある。

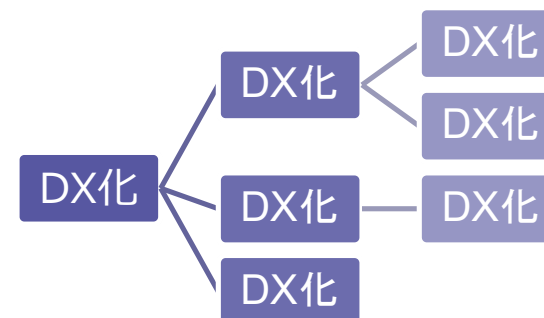
パターンA.
デジタルビジネスを推進する組織を**IT部門外**に新設する



パターンB.
デジタルビジネスを推進する組織を**IT部門内**に新設する



パターンC.
既存組織のDX化



4. 組織施策～デジタルビジネスを推進する組織の編成～②

デジタルビジネスを推進するための各組織編成には、以下の特徴がある。

		A. デジタルビジネスを推進する組織をIT部門外に新設する	B. デジタルビジネスを推進する組織をIT部門内に新設する	C. 既存組織のDX化
デジタルビジネスを推進する背景		社会的影響による売上・利益の減少 (会社全体でビジネス存続の危機感を持っている)		IT需要の高まり
組織の AsIs	企業文化	新しいことや変革に対して（比較的）積極的		新しいことや変革に対して消極的
	デジタル/ITスキル	IT部門外にITに詳しい人、アイデアマンが点在している	組織全体的にITに疎い	組織全体的にITに疎い
特徴的な課題		IT部門との連携が取れず、PoCより先に進みにくい	業務ニーズを意識するため、チャレンジしにくい	—
		既存IT部門の陳腐化、時代遅れ感	チャレンジしようとする、業務部門からの協力を得にくい	—

5. 人財戦略～デジタルビジネスを推進する人財像～

デジタルビジネス推進に必要な人財像は昨年度の研究でイノベーションリーダ、デジタルアナリスト、デジタルエンジニアと定義した。各人財に求められる要素は以下の通り。

①イノベーションリーダ（人財像）

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

1. ビジョン構想力、閃きやアイデアから新たな価値を見出す

明確な課題設定と、その達成へのビジョンを提示する。
自他のアイデアを練り上げ顧客価値につなげるデザイン力を持つ。

2. ゴールに向けて試行錯誤を繰り返し、困難を突破する

課題・目的達成への情熱に溢れており、手法に捉われない。
プラス思考と支援型リーダーシップで信頼関係を構築し、チームをけん引する。

3. 人財のコラボレーションを促進する

ダイバーシティへの理解が深く、他者の意見を尊重する。
一方で、時としてチームメンバーへマインドセットチェンジを促すことも厭わない。

4. 卓越した決断力を持つ

PoCの必要性判断、Fit & Gap評価、サービスIN判断等ができる。躊躇なくサunkコストを切り捨てる徹底さを持つ。



③デジタルエンジニア（人財像）

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

1. 幅広い技術力を有し、迅速にモノづくりが出来る

PoCを実践し、実現可能性を検証できる。
なによりスピードを大切にする。

2. 技術に関する探求心が極めて高い

先進的な技術を扱うコミュニティに積極的に関わっていく。
異業種を含む世界のトレンドに敏感であり、情報収集力に長ける。

3. イノベーションリーダの要求を咀嚼し、技術的な解を提示する

失敗を恐れず、常にベストな提案を出せる。



②デジタルアナリスト（人財像）

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

1. 社内外を問わない、情報活用スペシャリスト

データサイエンティストのような既存の業務領域での社内情報活用と、
マーケティングのような市場分析を兼ね添える。
2つの情報を融合し、新たな価値を生み出す。

2. 社内データを活用した課題解決

社内データに精通する。また、蓄積すべきデータの選定ができる。
ビッグデータ活用に知見を有し、様々なデータを横断して
分析する能力に長ける。

3. 潜在ニーズにいち早く気付く情報収集能力

自社業務領域だけでなくとどまらない幅広い情報収集を行っており、
市場のニーズを予測することができる。

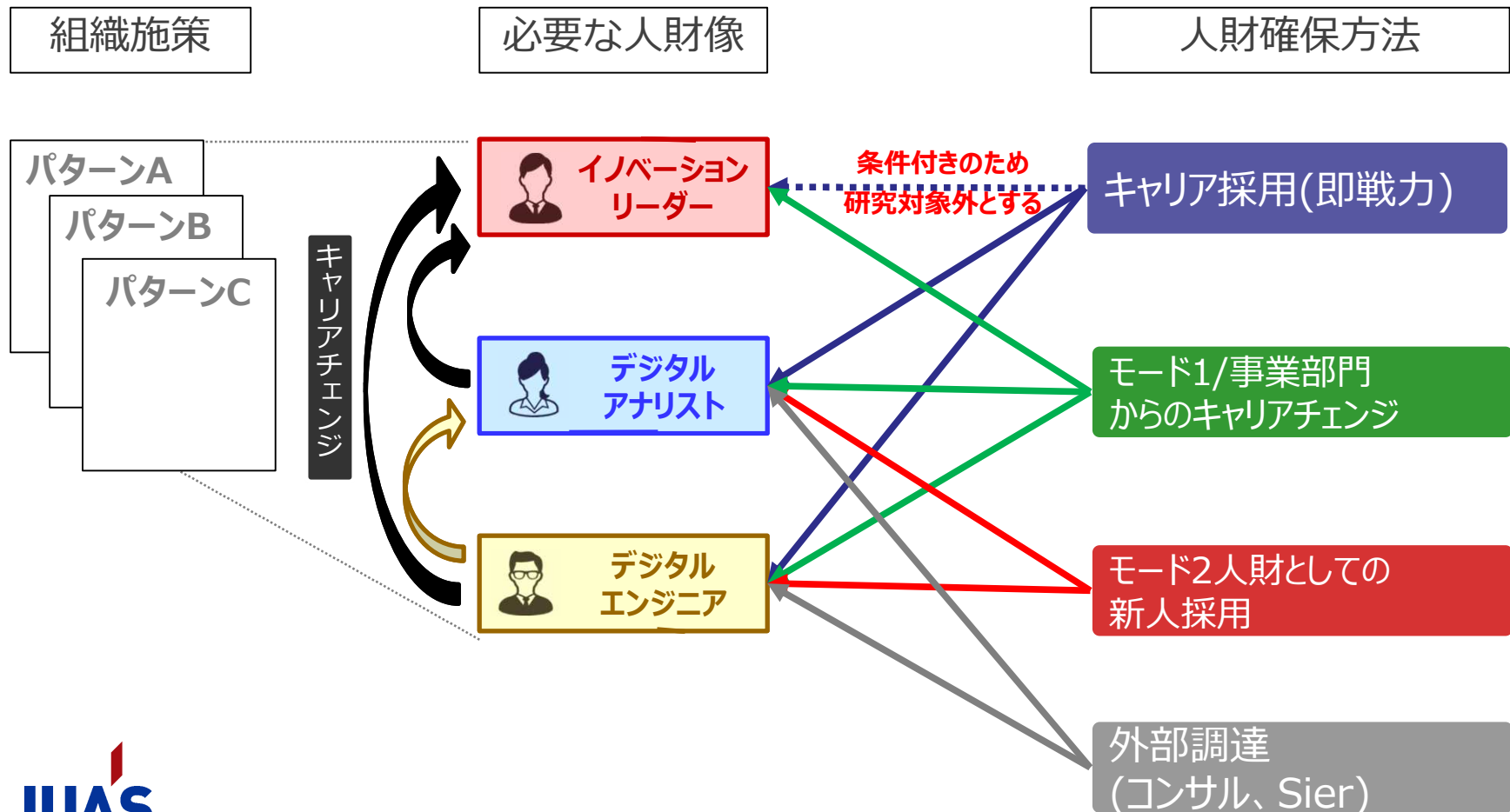


各企業へのヒアリング結果
として人財戦略としては、
以下の2つの課題がある。

- ① 人財の確保
- ② キャリアパスの設定

6. 人財戦略～デジタルビジネスを推進する人財の確保・育成～

デジタル人財像と確保方法については、組織施策のパターンA、B、Cで共通である



7. 人財戦略～確保方法毎の育成方針、キャリアパス例～①



デジタル
エンジニア

デジタルエンジニアの確保方法は3通りある。
それぞれの育成方針は下記の通り。

モード1/事業部門からの キャリアチェンジ

デジタルスキルに特化した
育成をする。

		エント リー	ミドル	デジタ ルエン ジニア
業務 知識	Lv. 3	業務知識の レベルは、 問わない		
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタル スキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

キャリア採用（即戦力）

プロフェッショナルとして
採用しているため、
育成の必要なし。

		デジタルエンジニア		
業務 知識	Lv. 3	業務知識の レベルは、 問わない		
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタル スキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

モード2人財 としての新人採用

デジタルスキルに特化した
育成をする。将来、イノベーシ
ョンリーダーへのキャリアチェン
ジを希望する場合は、業務経験
もさせる

		エント リー	ミドル	デジタ ルエン ジニア
業務 知識	Lv. 3	業務知識の レベルは、 問わない		
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタル スキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

7. 人財戦略～確保方法毎の育成方針、キャリアパス例～②



デジタル
エンジニア

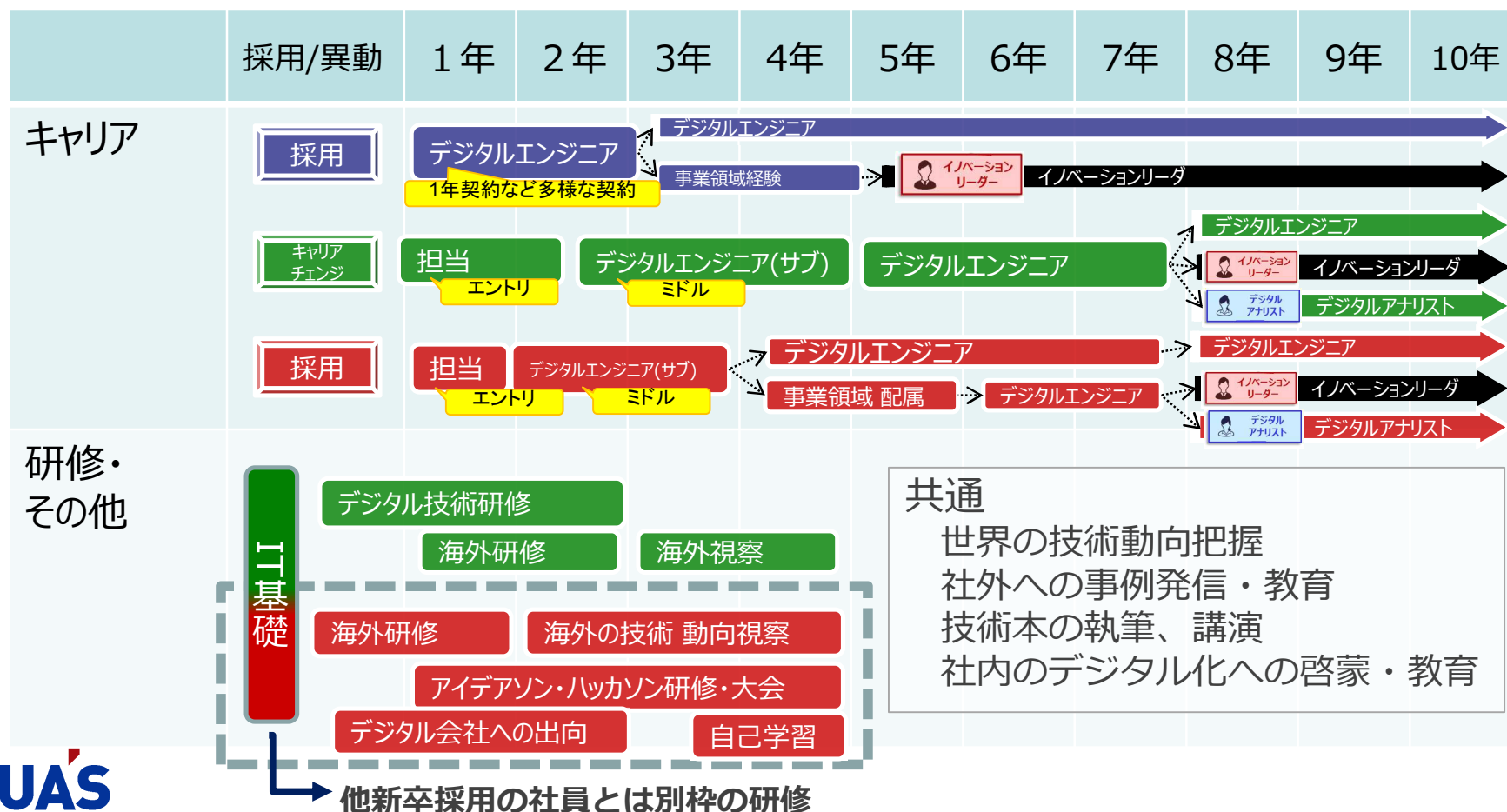
デジタルエンジニアの育成方針に
基づく、キャリアパスの例。

凡例

キャリア採用

モード1/事業からの異動

モード2新卒採用



7. 人財戦略～確保方法毎の育成方針、キャリアパス例～③



デジタル
アナリスト

デジタルアナリストの確保方法は2通りある。
それぞれの育成方針は下記の通り。

モード1/事業部門からのキャリア チェンジ

デジタルアナリストスキルを中心に育成をする。
事業全体を俯瞰する知識を育成する。

		エン トリー	ミドル	プロ
業務 知識	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタル アナリスト スキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

キャリア採用（即戦力）

業務としての知識を持っている前提で、対象領域の知識をゼロから育成する。

		エン トリー	ミドル	プロ
業務 知識	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタル アナリスト スキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

モード2人財 としての新人採用

デジタルスキルに特化した育成をする。将来、イノベーションリーダーへのキャリアチェンジを希望する場合は、業務経験もさせる

		エン トリー	ミドル	プロ
業務 知識	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタル アナリスト スキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

The diagram consists of three overlapping arrow shapes pointing to the right. The top-left arrow is light blue and contains the text '組織' (Organization) and '施策' (Strategy). The top-right arrow is yellow with a red border and contains the text '人財' (Human Resources) and '戦略' (Strategy). The bottom arrow is light blue and contains the text '企業文化' (Corporate Culture). The arrows overlap such that the 'Organization Strategy' and 'Human Resources Strategy' arrows are positioned above the 'Corporate Culture' arrow, with some overlap between them.



デジタルアナリストの育成方針に基づく、**キャリアパスの例。**

キャリア採用

モード1/事業からの異動

モード2新卒採用



7. 人財戦略～確保方法毎の育成方針、キャリアパス例～⑤



イノベーション
リーダー

イノベーションリーダーの確保方法は2通りある。
それぞれの育成方針は下記の通り。

モード1/事業部門からのキャリアチェンジ

デジタルスキル及びイノベティブ・リーダスキルに特化した育成をする必要がある。

		エントリー	ミドル	イノベーションリーダー
業務知識	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタルスキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
イノベティブ・リーダスキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

デジタルエンジニアからのキャリアチェンジ

業務知識およびイノベティブ・リーダスキルに特化した育成をする必要がある。
デジタルスキルは高スキルであるため、育成は必要ない。

		エントリー	ミドル	イノベーションリーダー
業務知識	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
デジタルスキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			
イノベティブ・リーダスキル	Lv. 3			
	Lv. 2			
	Lv. 1			

7. 人財戦略～確保方法毎の育成方針、キャリアパス例～⑥



イノベーション
リーダー

イノベーションリーダーの育成方針に
基づく、**キャリアパスの例。**

※育成不要な「デジタルアナリスト、デジタルエンジニア
からのキャリアチェンジ」は割愛

凡例

モード1/事業からの異動

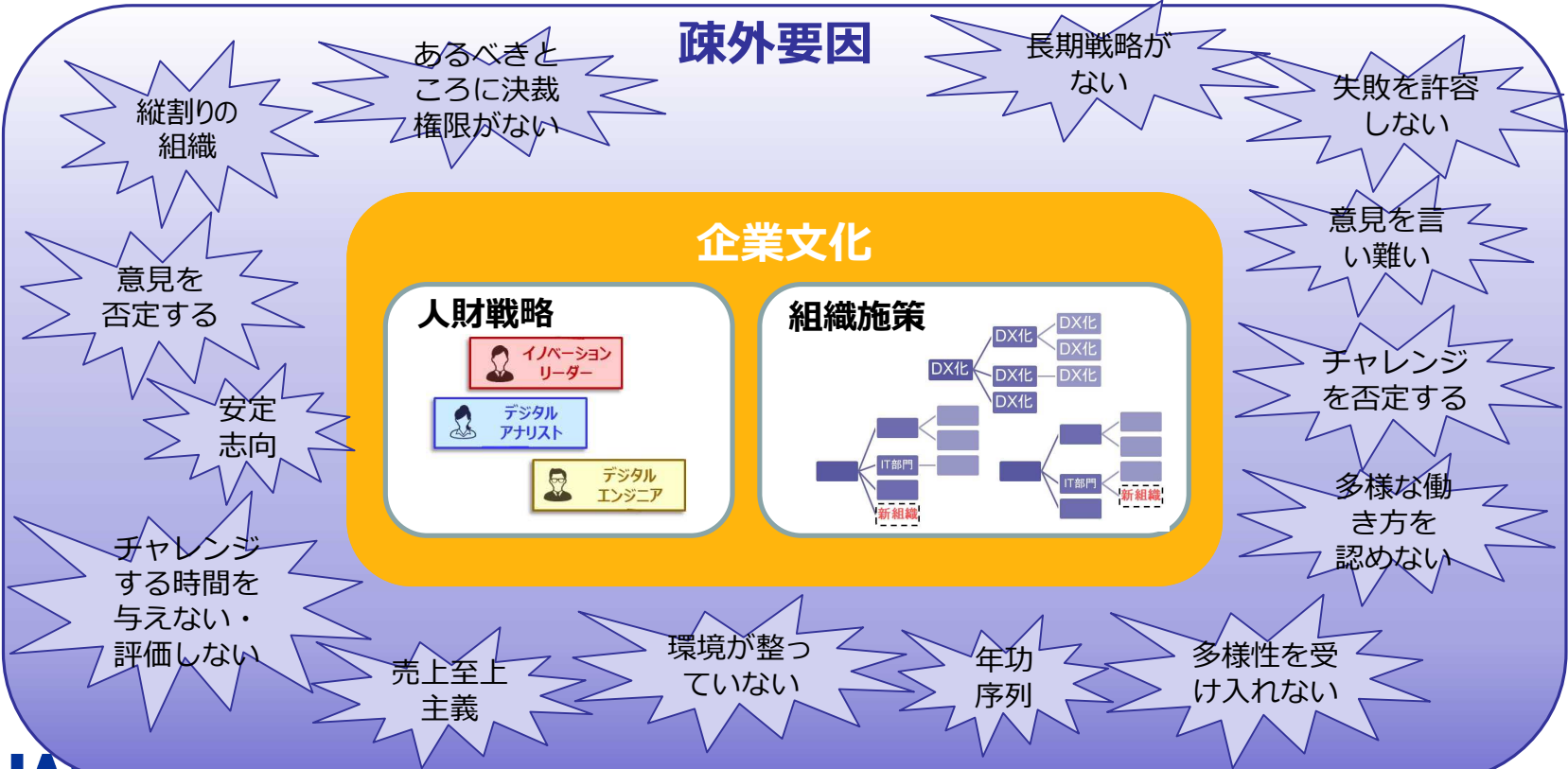
	採用/異動	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年
キャリア	キャリア チェンジ	担当 エントリ	小・中規模案件リーダ ミドル	イノベーションリーダ							
研修・ その他	IT基礎	デジタル技術研修 海外研修	海外視察	共通 世界の技術動向把握 社外への事例発信・教育 技術本の執筆、講演 社内のデジタル化への啓蒙・教育							

8. 企業文化～デジタルビジネスの疎外要因～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

人財戦略と組織施策を定義した一方で、デジタルビジネスの推進要因と疎外要因についても検討した。

複数の企業様にヒアリングをさせていただいた結果、日本企業にはデジタルビジネス推進に対する阻害要因が数多くあり、推進するためには、企業文化の醸成が重要となっている。



9. 企業文化～企業文化醸成方法の分類～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

企業文化を醸成する方法を6つに分類した。

方法①：情報共有 ～「会社の一員」としての認識を高める～

方法②：研修、社内勉強会などの実施 ～企業文化を深く理解する～

方法③：リーダーの働き掛け ～日常に落とし込み、共感につなげる～

方法④：人事評価制度・基準の見直し ～共感して行動する社員を増やす～

方法⑤：採用基準の見直し ～企業文化をより強める～

方法⑥：働き方の整備 ～企業文化の浸透につながる～

10.企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例①～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

企業文化醸成方法の具体例は下記の通り。

方法①：情報共有 ～「会社の一員」としての認識を高める～

全社向けの部門週報・月報

IT部門やデジタルイノベーション部門の取り組みを定期的に報告する。

報告媒体：メール、社内報、等

報告者：部門長ではなく、担当課員～係長クラス

全社員でのナレッジ共有

ナレッジ共有用の掲示板を運営し、共有したい知識や技術を投稿することができる。
技術に関する質問も掲示板ですることが可能。

10.企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例②～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

方法②：研修、社内勉強会などの実施 ～企業文化を深く理解する～

エンジニア向けカンファレンスを開催

IT部門のエンジニアがプライベートで構築したシステム、アプリ等を披露する。
（1人15分～30分程度でプレゼン）
社外の方も呼びし、モノづくりが好きな人同士で刺激しあう。

エンジニアによるブログをHPに掲載

IT部門内でチーム持ち回りで月数回ITに関わるブログ記事を作成する。
ブログはHP上に掲載され、SNSでのいいね！ももらえる。

異業種アイデアソンを実施 / 各種ハッカソンに参加

他社と共同でアイデアソンを実施したり、他社のハッカソンへメンバーを参加させる。

定期的に“アイデアカフェ”を実施

様々な部署のメンバーがざっくばらんに事業アイデアについて語り合う。
DX推進部門が主催。

10.企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例③～

方法③：リーダーの働き掛け ～日常に落とし込み、共感につなげる～

マネージャー（課長レイヤー以上）は若手のアイデアを否定しない

マネージャーはアドバイスや指導、管理は行うが、アイデアの否定はしてはいけない。
※全社イベント等でトップが何度も言うことでマネージャー意識が根付いている

企画系の仕事・プロジェクトは30歳以下をメンバーに入れる

「新サービス構築」や「既存システムの刷新」等のプロジェクトにおいて、企画段階は必ず30歳以下をメンバーに入れ、若手の意見を取り入れる。
デジタルネイティブ世代の考えを積極的に取り入れる。

10.企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例④～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

方法④：人事評価制度・基準の見直し ～共感して行動する社員を増やす～

成果主義

- ・ 最短 6 年目で係長に昇格可能
- ・ 40代前半で役員に昇格可能
- ・ 30代で子会社社長に就任させる

個人目標に自主的に行動すること、学習することを必須で記入

例：「〇〇に関する外部セミナーに x x 回参加する」
「社外イベントに x x 回参加する」

社内起業家オーディション

最終選考の受賞者は、本社事業戦略の部門に異動・出向となり、事業化を目指すためのリーダーを担う。

10.企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例⑤～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

方法⑤：採用基準の見直し ～企業文化をより強める～

採用の多様化

スピーディーに対応できる数理科学やIT技術の素養を持った人財採用を実施。

例：

- ・ AIやIoTなどの新技術経験者
- ・ 不確実な時代に求められるイノベーション創出に対応できる人材

10.企業文化～デジタルビジネスを推進する企業文化の具体例⑥～

デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策

方法⑥：働き方の整備 ～企業文化の浸透につながる～

オフィス環境の刷新

- ・ 組織の垣根の排除
- ・ アイデア出しのしやすい環境（会議室削減、自由スペース増加等）

ドレスコード自由化

- ・ スーツ着用不要
- ・ ジーンズや襟なしシャツでの出社OK

新技術、最新IT動向を入手できる環境を提供

新しい技術を入手できる環境として、シリコンバレーへ駐在所を設置。
協業相手を探すこと、米国やテクノロジーに関する社内への情報発信が可能。

11. 2019年度 研究の総括

▶ 2019年度研究の成果

デジタルビジネスを推進する組織編成、及びその組織に必要な人財の確保・育成方針について策定した。特に、人財のキャリアパスを描いたことで、より現実的な人財戦略を導くことができた。

更に、導出した組織施策や人財戦略を実行するために必要な「企業文化の醸成方法」にも踏み込んだ。デジタルビジネスを推進するためには、企業文化を変えていくことが重要となる。

▶ 今後の課題

- ・一部組織ではなく、全組織でデジタルビジネスを推進する企業も出てきている。全組織でデジタルビジネス推進することの効果、課題に踏み込めていない。
- ・デジタル人財の評価方法について結論を出せていない。

本年度は、各社事例をもとに、より現実的な組織施策・人財戦略を検討した。国内だけでなく、米国や中国深圳など海外事例も参考に、デジタルビジネスへの取り組みが進んでいる企業とのギャップから上記課題を検討していくことが、今後の組織力強化の検討には必要と考える。

モード2を意識したITビジネス 企画プロセスの検討と実践 研究報告

2020年3月24日
組織力強化研究会
チーム3

1. 活動概要

- (1)メンバー紹介
- (2)活動実績の背景
- (3)ゴール設定
- (4)活動実績

2.研究成果（ガイドライン）

- (1)プロセスの定義
- (2)企画プロセスにおけるタスク
- (3)プロセス毎によくある課題と対策

3.組織関連事例

4.まとめ

1.活動概要

(2)活動の背景

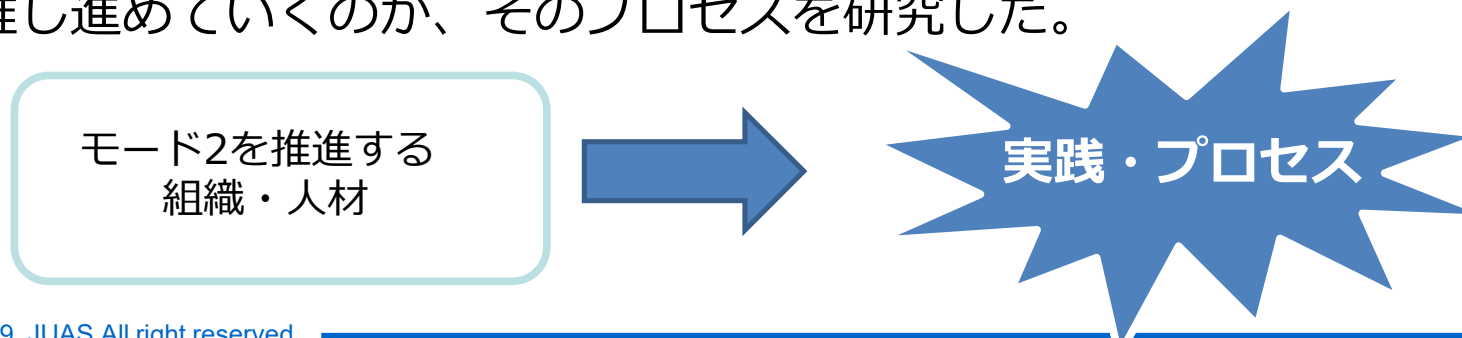
第四次産業革命の波は日本国内で猛威を振るい、DXに遅れた企業は既存のメジャープレイヤーと言えども、生き残るのは難しい時代だ。
昨年の研究会では、企業が時代の荒波に抗い、モード2を推し進めるために必要な組織・人材像について研究した。

モード2を推し進める組織の特徴
(2018年度JUAS組織力強化研究会資料より)

- ・データをつなぎ合わせ、分析し自社ビジネスへの課題解決力を高める。
- ・最新技術を探求し、自社への適用・応用へ広げる。
- ・アイデア創出から実現までの工程を圧倒的に早める。



本年、チーム3ではより実践的な視点から組織・人材がどのようにモード2を推し進めていくのか、そのプロセスを研究した。

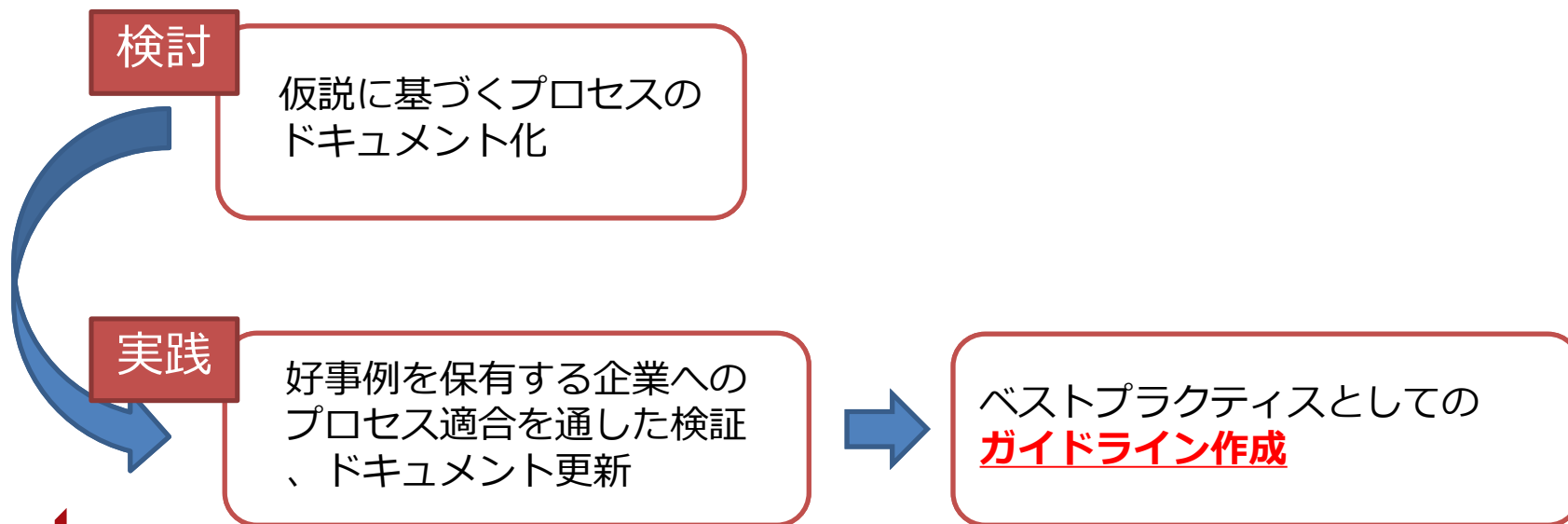


1.活動概要

(3)ゴール設定

企業がスピーディーかつ効果的にモード2を進めるために必要なプロセスを定義すること。
具体的には、モード2開発の起点となる企画プロセスに焦点を当てたガイドラインを作成する。

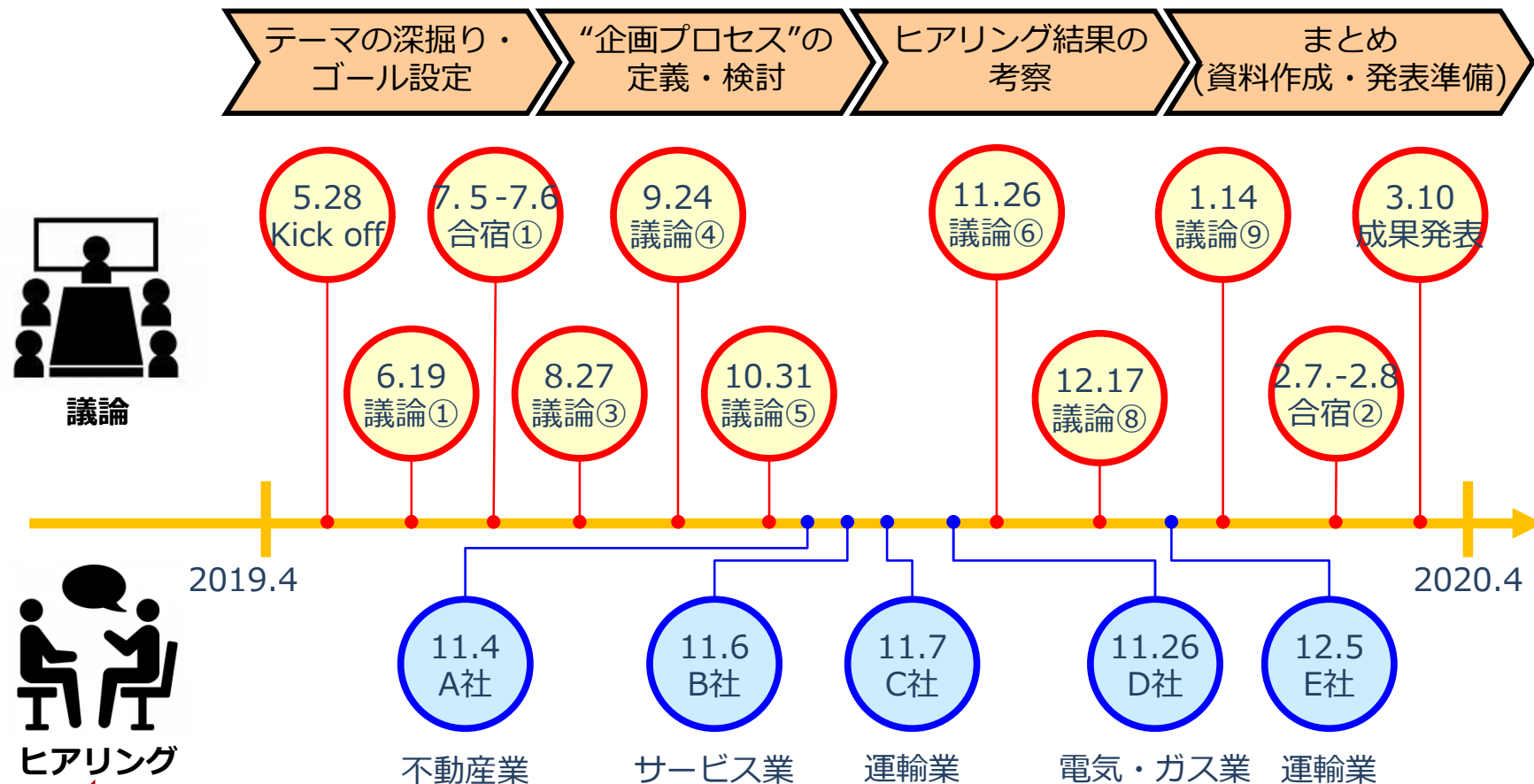
ガイドライン作成ステップ



1.活動概要

(4)活動実績

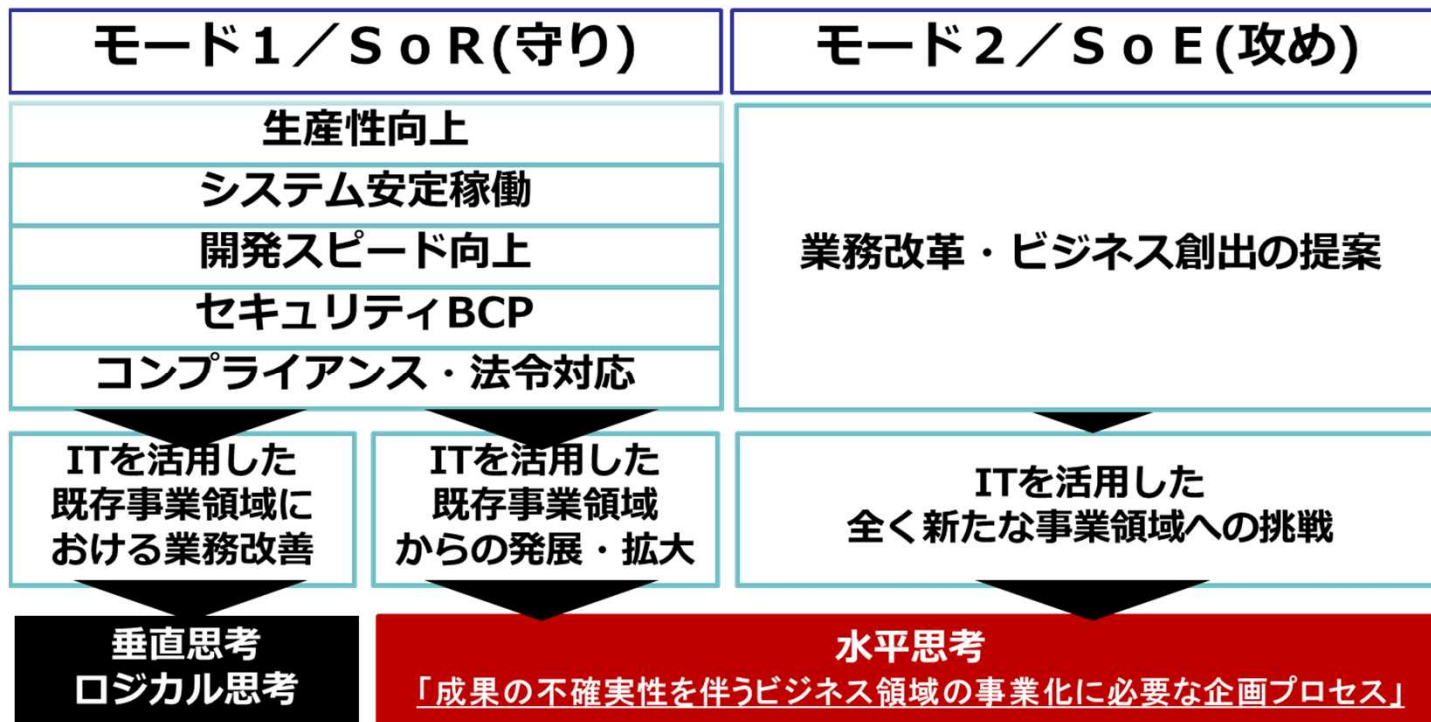
毎月の検討会のほか、様々な業種の企業5社へヒアリングを実施した



2.活動成果（ガイドライン）

(1)プロセスの定義

「モード2を意識したITビジネス企画プロセス」とは、従来型の企画プロセスとは異なり、既存事業領域の変革や新規ビジネスの創出などの
「成果の不確実性を伴うビジネス領域の事業化に必要な企画プロセス」
のことである。



2.活動成果（ガイドライン）

(1)プロセスの定義

ITビジネスの企画から実現までには、大きく「**企画プロセス**」「**実現化プロセス**」「**運用プロセス**」の3つのプロセスがあり、「企画プロセス」には、大きく「**アイデア出し**」「**対象選定**」「**モデル検証**」「**事業化判断**」の4つのタスクがあるものと定義した。

プロセス	内容
企画プロセス	新ビジネスのアイデア出しから、モデル検証を経て事業化の判断を行うまでのプロセス。【当ガイドラインの対象】
実現化プロセス	事業化判断された企画を事業化するまでのプロセス。 システム構築が目的では無く、事業化がこのプロセスの目的である。
運用プロセス	事業家された企画を運用するプロセス。 (運用プロセスについてはモード1とモード2は同様であると考える。)



2.活動成果（ガイドライン）

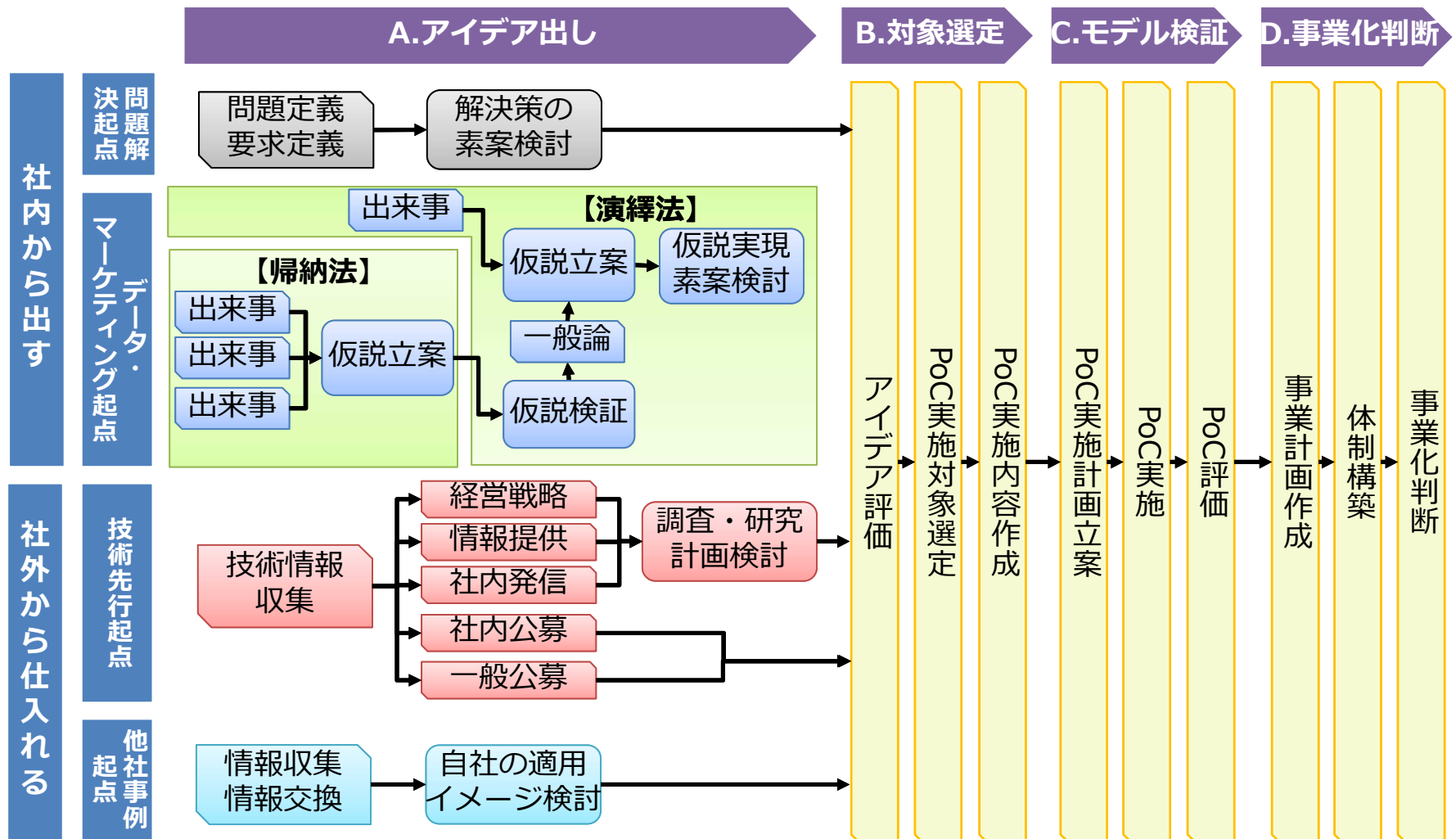
（2）企画プロセスにおけるタスク



タスク	内容	主担当
A. アイデア出し	・既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを様々な観点で収集する。（ex.社内提案制度による公募、オープンイノベーション、アイデアソン、実現場に出向く、他） ・アイデア出しには、「問題解決」「データ/マーケティング」「技術先行」「他社事例」の4つの起点がある。	全社、外部 ↓ DX部門
B. 対象選定	・アイデアに対して優先順位をつけ、モデル検証を行っていくアイデアを選定する。（ex.経営者による選定、ビジネスプランコンテスト、他）	DX部門 事業部門 経営者
C. モデル検証	・選定したアイデアを検証する為の具体的計画を策定し、検証に関する予算化を行う。（ex.目標設定、実施計画、体制を確立する） ・選定したアイデアに対して、業務面、技術面での実験（プロトタイプ開発含む）を行い、想定どおりの成果が得られるかを検証する。	DX部門 + 開発者 （社内外）
D. 事業化判断	・モデル検証した結果をもとに事業計画を策定し、事業化（社外に出していいのか）に向けた判断をする。	DX部門 事業部門 ↓ 経営

2.活動成果（ガイドライン）

(2)企画プロセスにおけるタスク



2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク

企画プロセス

A. アイデア出し
・ビジネスの種の発見

B. 対象
選定

C. モデル検証
・技術検証
・プロトタイプ
・精度向上

D. 事業
化判
断

A. アイデア出し（問題解決起点）

目的

既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを、業務課題をもとに検討する。

インプット

✓ 業務課題

アウトプット

✓ アイデア内容（目的、効果、費用感等を記載）

実施者

問題定義者：事業部門

解決策検討者：DX部門/既存IT部門、事業部門

タスク内容

1. 問題定義/要求定義（問題定義者）

事業部門から業務における問題を提示してもらう。業務における問題について、実現場をみて問題を認識する。（例：配送時の問題を配送トラックに同乗して、自身の目で確認する）

2. 解決策の素案検討（解決策検討者）

認識した問題に対する解決策（複数の場合もあり）を検討し、解決案（アイデア内容）を作成する。

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク

企画プロセス

A. アイデア出し
・ビジネスの種の発見

B. 対象
選定

C. モデル検証
・技術検証
・プロトタイプ
・精度向上

D. 事業
化判
断

A. アイデア出し（データ・マーケティング起点）

目的

既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを、各種データやマーケット情報の分析による仮説をもとに検討する。

インプット

✓ 各種データ、マーケット情報

アウトプット

✓ アイデア内容（目的、効果、費用感等を記載）

実施者

情報分析と仮説立案：データサイエンティスト
実現素案の検討：DX部門/既存IT部門、事業部門

タスク内容

1. 情報分析と仮説立案

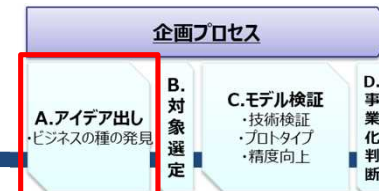
自社で蓄積したデータやマーケット情報を分析し、分析結果から共通項を見つけ出す。見つけ出した共通項から、今後の動向等の仮説（アイデア）を立案する。

2. 仮説（アイデア）実現の為の素案検討

仮説（アイデア）に対する実現方法（複数の場合もあり）を検討し、実現案（アイデア内容）を作成する。

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク



A. アイデア出し（技術先行起点：経営戦略）

目的

既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを、経営からの指示にもとづき検討する。

インプット

✓ 経営からの指示（新技術）

アウトプット

✓ アイデア内容（目的、効果、費用感等を記載）

実施者

指示者：経営者

検討者：DX部門/既存IT部門、事業部門

タスク内容

1. 経営者からの指示（指示者）

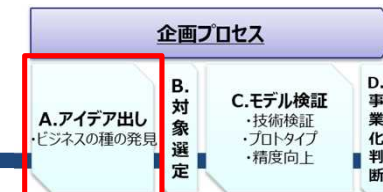
外部から収集した新技術情報などから、自社適合を検討したい技術についての検討を指示する。

2. 調査・研究計画検討（検討者）

指示された技術の自社内で適用できる場面や新サービスに繋がる可能性が無いか、既存IT部門や事業部門も含め検討を実施し、活用可能な場面があった場合は、活用検討結果（目的や効果、費用感）についての案を作成する。

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク



A. アイデア出し（技術先行起点：情報提供/社内発信）

目的

既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを、新技術やサービスの情報をもとに検討する。

インプット

✓ 新技術、サービス情報

アウトプット

✓ アイデア内容（目的、効果、費用感等を記載）

実施者

情報提供者：DX部門

活用検討者：事業部門（情報提供の場合）、DX部門/既存IT部門（社内発信の場合）

タスク内容

1. 新技術、サービスの情報収集と提供（情報提供者）

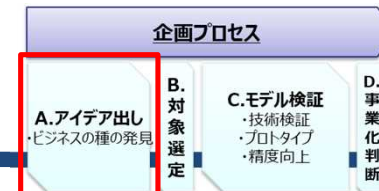
セミナーや書籍、ベンダー等から新技術、サービスの情報を収集する。収集した新技術、サービスを事業部門へ提供する。

2. 調査・研究計画検討（活用検討者）

提供された新技術、サービスを活用できる場面を検討し、活用可能な場面があった場合は、活用検討結果（目的や効果、費用感）についての案を作成する

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク



A. アイデア出し（技術先行起点：社内公募/一般公募）

目的

既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを社内外からの公募により収集する。

インプット

✓ アイデア募集の仕組み（体制、応募方法等）

アウトプット

✓ アイデア内容（目的、効果、費用感等を記載）

実施者

募集者：DX部門 応募者：社員（社内公募の場合）、ベンチャー等の外部企業（一般公募の場合）

タスク内容

1. アイデア募集の準備（募集者）
アイデア募集の仕組みに則り、予算の確保や募集要項の検討を行い、募集要項を周知する。
2. 情報収集/アイデア検討（応募者）
募集要項に基づき、アイデアの検討を行い、アイデアの目的や効果、費用感を纏める。
3. アイデア応募（応募者）
募集要項に則り、アイデアを応募する。
4. 応募アイデアの取り纏め（募集者）
応募されたアイデアを一覧等に取り纏める。

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク

企画プロセス

A. アイデア出し
・ビジネスの種の発見

B. 対象
選定

C. モデル検証
・技術検証
・プロトタイプ
・精度向上

D. 事業
化判
断

A. アイデア出し（他社事例起点）

目的

既存事業領域の発展・拡大、全く新たな事業領域への挑戦（イノベーション）のタネとなるアイデアを、他社の事例をもとに自社での適用を検討する。

インプット

✓ 他社事例（新技術、サービス情報等）

アウトプット

✓ アイデア内容（目的、効果、費用感等を記載）

実施者

情報収集者：DX部門/既存IT部門、事業部門
適用検討者：DX部門/既存IT部門、事業部門

タスク内容

1. 他社事例の収集（情報収集者）

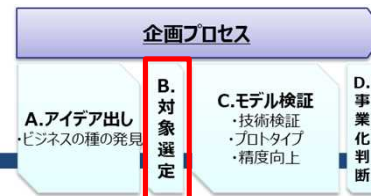
セミナーや書籍、ベンダー等から新技術の活用や新サービス等の他社事例を収集する。

2. 調査・研究計画検討（適用検討者）

収集した他社事例が活用できる場面を検討し、活用可能な場面があった場合は、活用検討結果（目的や効果、費用感）についての案を作成する

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク



B.対象選定

目的

アイデアに対して優先順位をつけ、アイデアを実現するための方法（業務整理、技術など）を選定する（ex.経営者による選定、ビジネスプランコンテスト他）

インプット

- ✓ アイデア一覧
- ✓ （前提）PoC予算、PoC実施判断基準

アウトプット

- ✓ PoC実施内容（スコープ、予算、スケジュール、評価対象・基準、撤退基準）

実施者

アイデア評価：DX部門 PoC実施対象選定：DX部門長 or 事業部門長 or 経営者
PoC実施内容作成：DC部門/既存IT部門

タスク内容

1. アイデアの評価

業務整理の実施、採用技術の判断を通して、PoC実施判断基準に基づき各アイデアを評価する。

2. PoC実施対象選定

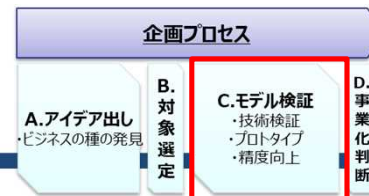
スピード感をもってPoC実施判断が行えるよう、各企業においてあらかじめ適切な判断者（DX部門長or事業部門長or経営者）、判断プロセスを決めておき、評価結果もとに、PoCの実施対象を選定する。

3. PoC実施内容作成

選定されたアイデアに対するPoC実施内容を検討作成する。

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク



C.モデル検証

目的

選定したアイデアに対して、業務面、技術面で実験、社内検証（プロトタイプ開発含む）をし、想定どおりの成果が得られるかを検証する。（ex.目標設定、実施計画、体制を確立する）

インプット

✓ PoC実施内容（スコープ、予算、スケジュール、評価対象・基準、撤退基準）

アウトプット

✓ モデル検証／プロトタイプ検証結果報告書

実施者

DX部門/既存IT部門、開発者（社内外）

タスク内容

1. PoC実施計画立案（ベンダ選定など体制確立）

PoC実施内容をもとに、予算、期間、体制（責任者・ベンダ選定）、スコープ（システム化範囲）、システム構成、情報管理、運用計画（データ移行、日常運用）、評価項目等を策定する。

2. PoC実施

実施計画に基づき、システム構築、業務利用を行う。

3. PoC評価

評価項目に基づき、機能要件評価（ユーザアンケート等）、非機能要件評価を行う。

2.活動成果（ガイドライン）

（2）企画プロセスにおけるタスク



D.事業化判断

目的

モデル検証した結果をもとに事業計画を策定し、事業化（社外に出していいのか）するかどうかを判断する。

インプット

✓ モデル検証／プロトタイプ検証結果報告書

アウトプット

✓ 事業計画書およびその承認

実施者

DX部門/既存IT部門、事業部門

タスク内容

1. 事業計画作成

目的・課題、検証結果の報告、費用対効果、スケジュール感、体制、できあがりイメージ図、撤退規準を明確にし、事業計画書を作成する。

2. 体制構築

既存IT部門と調整のうえシステム開発・保守体制を行うとともに、実サービス化した後の運営体制の検討を行う。あわせて、新技術のスキル習得が必要な場合は、人材育成計画も作成する。

3. 事業化判断

事業計画書を経営者に説明し、事業化判断の承認を行う。

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

アイデア出し：アイデアの**数や品質**が重要となるプロセス

課題	主な想定原因	対策案
既存の延長上のアイデアしか出ない	・他部署との交わりがない ・IT部門が業務の最新状況、課題を知らない	・横串を指す部署の設置と活用 ・定期的なローテーション
アイデアを出す文化がない	・アイデアを出す機会がない ・積極的にアイデアを出そうと思わない	・アイデアを出す機会を設ける →内部のアイデアを定期的に募集する枠組みがある →外部からアイデアを募集する仕組みも用意している
アイデア出しの方法を知らない	・アイデア出しの手法をしらない（アイデアソン、ペルソナなど） →外部を活用するという発想にならない	・アイデア出し手法の教育実施/受講 ・外部の活用推進（自分たちだけで行うという考えを捨てる）
アイデア出しを支援する環境がない	・新しい製品や技術を確認する環境が身近にない →気軽に触れられない（申請が必要など）	・常時容易にアイデア出し出来るツールを提供する

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

アイデア出し：アイデアの**数や品質**が重要となるプロセス

課題	主な想定原因	対策案
最新の技術が追えていない	・最新技術を追っていない ・IT部門が最新技術を知らない ・業務部門が最新のITや技術を知らない ・調査予算がない ・適当な若手などがいない。マネジメント層しかいない	・技術動向調査を業務の一環として位置付ける ・必要ならば担当部署を設置する ※調査だけではダメ！
継続的にアイデアが出ない	・継続的に議論する場がない、 ・相談先がない ・モチベーションがわからない、評価にはねない、 ・既存業務が忙しい	・アイデアを出す機会を設ける ・アイデア出しを支援する組織を設置する。例えば、イノベーション推進室 →とりまとめ部署と枠組みがある
領域内のアイデアしかでない	・だれが検討するのか曖昧、横串の検討のチームがない	・アイデア出しに関する新たな評価指標を示す

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

アイデア出し：アイデアの**数や品質**が重要となるプロセス

課題	主な想定原因	対策案
アイデアだしに時間がかかる	・通常の案件と同様、しっかりした提案書、企画書が必要	・アイデア出しに必要な項目や記載レベルを示す（やや緩めのルール） ・アイデアを出すメンバを支援する組織を設置する →業務側を後押し、支援する部署がある

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

対象決定：スピード(**迅速に判断**し次のプロセスに引継ぐ)が重要となるプロセス

注) 意思決定方法や権限移譲などで各企業で課題や対応が異なるプロセスである。

課題	主な想定原因	対策
経営者、マネジメント層が採用してくれない	・経営者、マネジメント層が取り組みについての理解が乏しい	・意思決定者に定期的に報告し、理解度を上げる（含む教育） ・ある程度のリスクは許容する事への理解 ・技術判断/評価については社外メンバも活用する・デジタル予算は別途確保する ・推進リーダに判断権限を委譲する →3人の部長がOKすればGoなど
知っている技術しか採用されない （評価可能なもののみ）	・検証の成功が求められており、チャレンジできない文化	
成功可否が不明瞭なため、検証の判断が下りない	・十分な検証をするための予算が確保されていない ・経営者、マネジメント層がリスクを感じて検証実施の判断をしない	
モデル検証実施判断に時間がかかる	・従来のプロセスやルールで判断される	
容易に新技術を利用させてもらえない	・セキュリティ的にクラウドが利用できない状況	・既存業務（システム）に影響しない環境で実現 ・判断基準のハードルを下げる。 または強固なセキュリティを確保する

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

対象決定：スピード(**迅速に判断**し次のプロセスに引継ぐ)が重要となるプロセス

注) 意思決定方法や権限移譲などで各企業で課題や対応が異なるプロセスである。

課題	主な想定原因	対策
評価基準を設定しづらい領域に効果を求められる	・定量的な指標だけでは評価できない	・ある程度の評価基準や項目は必要 ※意思決定の権限を持つ人に任せるのも1つの方法
優先順位が決められない	・優先順位の基準が曖昧、 ・優先順位を決める人がいない	・優先順位決定基準や方法を決めておく →事業部予算で事業部が優先順位決定 →優先順位は決めてない全部実施。 →PoCは行けそうなやつのみ実施になっている。実験的なデジタル予算あり
似たようなアイデアがあり、まとめられない	・似たようなアイデアが多数出てくる	
最適な適用技術が決められない	・全般的に技術を知っている人がいない	・外部の専門家を活用する

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

対象決定：スピード(**迅速に判断**し次のプロセスに引継ぐ)が重要となるプロセス

注) 意思決定方法や権限移譲などで各企業で課題や対応が異なるプロセスである。

課題	主な想定原因	対策
検証にどのくらい時間がかかるかわからないため、PoC実施期間、費用がきめられない	・経験値が少ない	・中間評価（期間は固定。短期間で評価）を実施し、都度継続可否を判断する ・意思決定者に定期的に報告し、理解度を上げる（含む教育） →事業部門へのデータセンス、技術面の教育
事前検討に時間がかかる	・経営者、マネジメント層がリスクを感じて判断しない。意思決定者への判断材料が少ない。	

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

モデル検証：**技術適用能力**（実現能力）が問われるプロセス

課題	主な想定原因	対策
社内で検証の評価ができず、ベンダ任せになっている	・社内に人財がない ・教育制度がない	・地道に人材を教育。または、新たな人材を採用する →データ分析部門を設置。検証をミッションにしている
事業判断へ繋がらない	・ゴールが決まってなく、曖昧に検証をスタートしてしまった ・PoCの目的が曖昧 ・PoCだと予算がつきやすいという思いでやってしまう ・PoCを何件やるという目的をもとにやってしまう ・いつの間にか技術検証になっている ・担当が変わって止まる	・危機感をもつための広報活動や教育の実施 ※経営者も対象 ・とりまとめや評価/判断（または判断支援）する部署を設置する。 →とりまとめ部署を設置。推進支援部署が支援

2.活動成果（ガイドライン）

(3)プロセス毎によくある課題と対策

事業化判断：成功確率（リスクヘッジ）が重要となるプロセス

課題	主な想定原因	対策
既存ルール基準での判断となり、進まない	・費用対効果が求められる ・セキュリティ基準への遵守が求められる ・事業化の判断基準が曖昧	・早期撤退も含めたルールを準備する ・推進部署を組織化する（プロジェクトでも可） →とりまとめ部署、推進支援部署が支援
事業化の体制が組めない	・モード1組織との折り合いが難しい ・マインドを揃えるのが難しい	
実現のスピード感が合わない	・既存業務が忙しくモード1組織が手伝ってくれない	

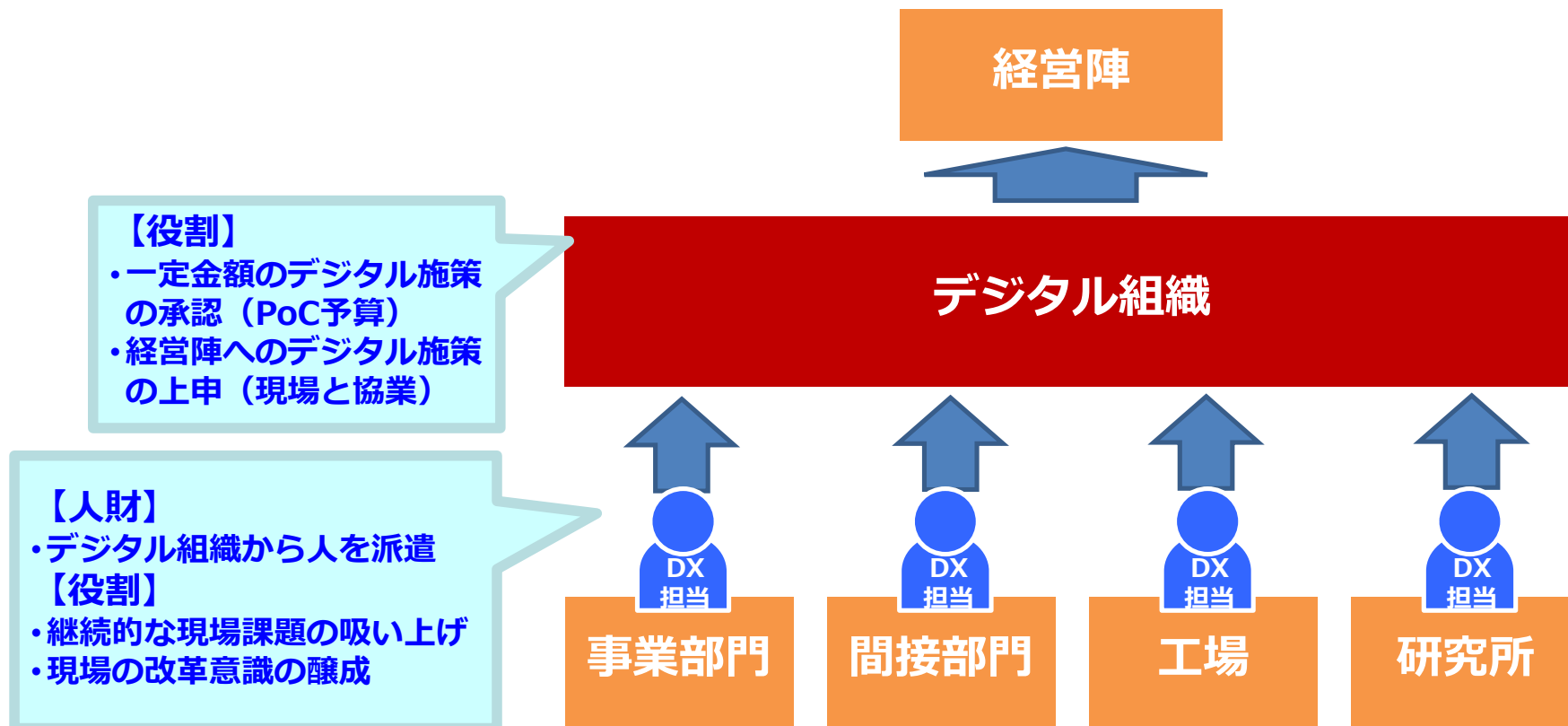
3. 組織関連事例

- デジタル施策を推進するための組織体系として大きく2種類ある。
- 組織体系ごとに、企画プロセスでの役割分担などが異なることがある。

パターン	ヒト	モノ	カネ
デジタル組織がデジタル施策を主導するパターン	デジタル組織 ※PoC期間	デジタル組織 ※PoC期間	デジタル組織 ※PoC予算のみ
事業部門がデジタル施策を主導するパターン	事業部門	事業部門 ※一部デジタル組織	事業部門

事例：デジタル組織がデジタル施策を主導するパターン

- デジタル施策を強力に推進するため、専任組織としてデジタル組織を設置。
- PoCレベルであれば、デジタル組織単独で進めることが可能
- 一方、現場の巻き込みが足りず、PoC以降が進まない傾向がある
※そのためにDX担当を各事業部門内に設置、任命しているケースもある



事例：事業部門がデジタル施策を主導するパターン

- 現場主導でデジタル施策を推進するために、現場メンバをデジタル担当に任命、推進する
- 各部門予算をもとに各部門が自部門の売上向上、生産性向上などを目的にそれぞれで優先順位をつけて、施策立案・実行するため、スピードが早い
- 一方、これまでのしがらみ、常識の範囲内とどまり、改善は進むものの、改革レベルには起きにくく、また同様の施策を異なる部門で行うケースがある

デジタル
組織

【役割】
・現場のDX施策推進支援
（パートナー紹介、他部門の
橋渡し、企画書作成支援、
PJ推進サポートなど）

経営陣

DX
担当

事業部門

DX
担当

間接部門

DX
担当

工場

DX
担当

研究所

【人財】

・部門から選出

【役割】

・現業を意識したDX施策立案

・自部門予算にて、経営陣へのデジタル施策の上申

4. まとめ

■ まとめ

- 各社のベストプラクティスを集めたガイドラインを作成し、デジタル企画プロセスの確立に向けての一定のサポートができるものができたと考える
- 一方、ヒアリングと議論を通して、各企業の組織文化や、既存の組織構造によって、活用ポイントが異なることがわかった

※事例参照：デジタル組織の位置づけが大きく分けて2パターンある

■ 残課題（来期に向けて）

- 各社に意見を聞くなど、机上の実践にとどまった
- また、今回、企画プロセスをまとめ上げたが、他チームで議論しているデジタル人財、デジタル組織運営を組合わせ、人、組織、プロセスの3要素の整合性をとるところまではいかなかった

END