

2020年度 Jフェス・JUAS研究活動成果報告会

# デジタル変革リーダー自己育成研究会

## 2020年度活動成果報告

2021年 4月16日

日本電気株式会社 山田 哲寛

日本製鉄株式会社 枚田 優人

# 目次

第1章 研究会の概要、本年度のねらい

第2章 講演ダイジェスト

第3章 研究会の実践と工夫

第4章 本年度のふりかえり・次年度に向けて

# 第1章

## 研究会の概要、本年度のねらい

# 研究会の概要

## デジタル変革リーダー自己育成研究会2020

- ・研究テーマ：

自らを「DXを通じた価値創出を主導するリーダー」に育成する手がかりを探る研究  
～どうしたら私たちは経営と現場の想いに寄り添いながらデジタル変革を  
実現できる人材になれるだろうか？～

- ・完全オンライン会合 全6回（ワークショップ3回、講演3回）
- ・分科会なし、合宿なし、宿題（発表・レポート）なし

#	活動種別	当日のテーマ	開催日
第1回	WS1	課題の具体化 「私たちは、会社のDXを進める上で、何をしたいのか」	6/24
第2回	講演1	『DX攻略地図 ～DXの成功確率を上げる論理的・定量的フレームワーク～』	7/15
第3回	講演2	『トランスフォーメーション・ジャーニー』	9/25
第4回	WS2	目指すリーダー像・そこに向けた行動	11/19
第5回	講演3	『自然経営に学ぶ ～ITで実現するティール組織～』	1/22
第6回	WS3	一人ひとりの仮説「職場に帰って何をするか」	3/10

<https://juasseminar.jp/seminars/view/3120012>

# 研究会の概要

## ■参加者の概要

- ・参加人数  
27名

- ・業界

IT, 製造, 食品, 金融・保険, インフラ, 人材派遣, 小売り, 運送

- ・職位

課長級以上 5名

主任級 14名

一般 8名

## ■使用したツール

当日（講演／ワークショップ）

- ・Zoom（オンライン会議ツール）
- ・MURAL（オンラインホワイトボード）

当日以外のコミュニケーション

- ・Slack（チャットツール）

# 本年度のねらい

## 昨年度からの方針転換

### FY2019『デジタル化研究会』研究会概要・方針

クラウド、モバイル、IoT（Internet of Things）、BIGDATAやAI（人工知能）、ウェアラブルデバイス、ドローン、RPA、X-techなど技術の進歩は早く、デジタル・テクノロジーがビジネスや社会に取り入れられ、様々なイノベーションが起こっています。

本研究会は、参加メンバーの企業やIT企業のデジタルテクノロジー・デジタルビジネスの**視察や、参加者同士の議論を通して**、自社の業務につなげる研究を目指します。



### FY2020『デジタル変革リーダー自己育成研究会』研究会概要・方針

DX（Digital Transformation）という言葉は、今や経営層にまで浸透しています。一方で、表層的なデジタル技術・手法・製品の導入が目的化し、イノベーションはおろか価値創出もままならない現実を嘆く声も聞こえます。

本研究会では、**講義、ワークショップ、参加者同士の議論を通じて、自分自身を「DXを主導するリーダー」に育成**していくすべを探究します。研究会の時間は限られていますが、各自が**日常に戻った「後」の行動変容**につながる場を目指します。

# 本年度のねらい

## 昨年度からの方針転換

### FY2019『デジタル化研究会』研究会概要・方針

クラウド、モバイル、IoT（Internet of Things）、BIGDATAやAI（人工知能）、ウェアラブルデバイス、ドローン、RPA、X-techなど技術の進歩は早く、デジタル・テクノロジーがビジネスや社会に取り入れられ、様々なイノベーションが起こっています。

本研究会は、参加メンバーの企業やIT企業のデジタルテクノロジー・デジタルビジネスの**視察や、参加者同士の議論を通して**、自社の業務につなげる研究を目指します。



### FY2020『デジタル変革リーダー自己育成研究会』研究会概要・方針

DX（Digital Transformation）という言葉は、今や経営層にまで浸透しています。一方で、表層的なデジタル技術・手法の導入によるイノベーションはおろか価値創出もままならない現実を嘆く声も聞こえます。

**目的の先鋭化**  
・自分自身を「DXリーダー」に育成する  
・自分自身を「日常（職場）」に戻った「後」の行動変容

本研究会では、講義、ワークショップ、参加者同士の議論を通じて、自分自身の「日常（職場）」に戻った「後」の行動変容に関する場を自指します。研究会の時間は限られていますが、各自が日常に戻った「後」の行動変容につなげる場を自指します。

# 本年度のねらい

- ・ 問題意識： **情報収集 と 課題への共感 だけでは不十分（続かない）**
- ・ 仮説： **自己育成のきっかけを作り、終了後の行動変容を起こす**

## ■ 問題意識

事例を共有しても、議論しても、**そこで終わってしまう。**  
現実(職場)を変えられない。

- ・ 半日×6回の研修**だけ**で変えられるほど現実は甘くない



## ■ 仮説（どうしたら問題を解決できるか？）

きっかけをつくることで、**自分で自分を育てる継続的努力（研究会終了後の行動変容）**に賭ける

- ・ 育成を自分ゴトにしてほしい
- ・ 育成は終わりなく続ける活動
- ・ 特定の研修内容よりも、理想や先駆者に憧れて自分で学んだことの方が結果的に血肉になっている（わたし自身の経験）



# 本年度のねらい

自己育成という通年テーマを掲げ、講演とワークショップを組み合わせることで、職場に戻った「後」の行動変容を狙った。

## ■講演へのこだわり

- ・超実践派（**見識・実践ともに範となる**）講師
- ・DXの「**Transformation**」の**側面**にも造詣が深い講師
- ・技術課題（"こうすればうまくいく"課題）だけでなく  
**適応課題**（"なんとかするしかない"課題）**との苦闘**を肌で理解している講師

## ■ワークショップへのこだわり（後述）

- ・デザインシンキングの手法により、**自分ゴト**として課題・目標を引き出す
- ・講演前後にもワークを実施し、「**能動的な聴講**」を実現する

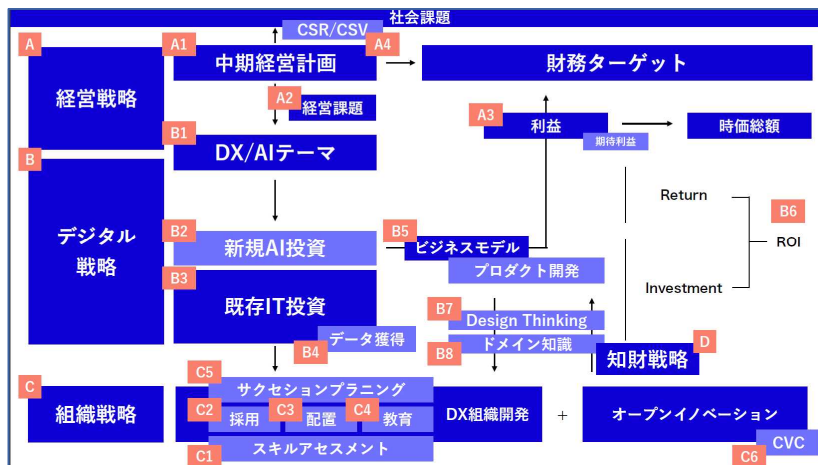
## 第2章

# 講演ダイジェスト

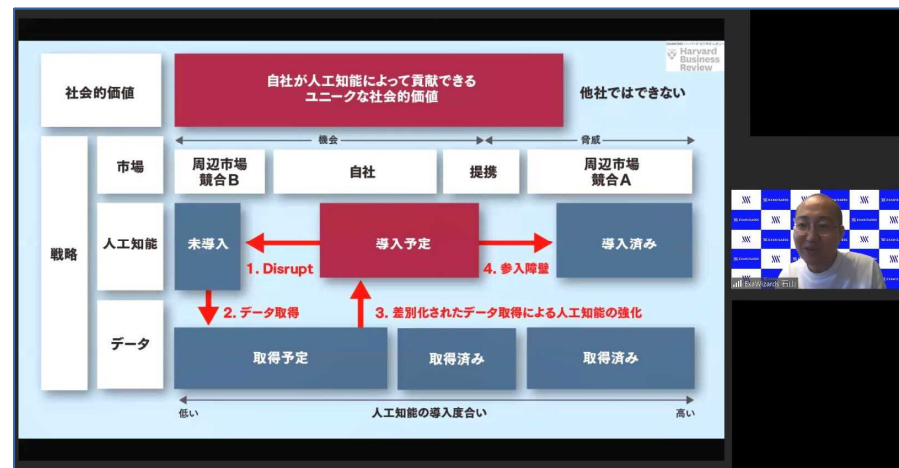
# 講演ダイジェスト1 石山 洸 氏 株式会社エクサウィザーズ 代表取締役社長

## DX攻略地図 ～DXの成功確率を上げる論理的・定量的フレームワーク～

- ・ DX攻略地図（経営～市場までの全体像）
- ・ DXのひとつの理解（社会価値・社会変革まで至るのが本当のDX）
- ・ エクサウィザーズのDXの実践事例



参考：エクサウィザーズ代表の石山によるDXの教科書第1回（公開動画） | エクサコミュニティ  
[https://community.exawizards.com/member/yomoyama/sample\\_002/](https://community.exawizards.com/member/yomoyama/sample_002/)



### ※講師から受け取ってほしいこと（招聘意図）

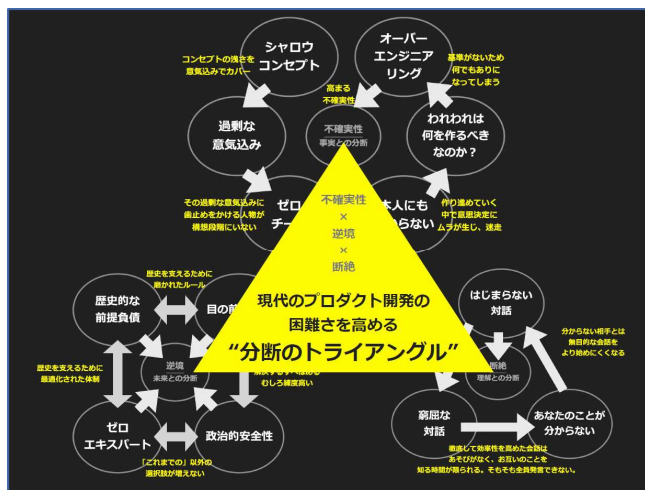
- ・ 視野を広げてほしい。"IT部門員"の狭い視野を脱却してほしい。
- ・ DXで価値を出すまでの道のり（地図）を描いてほしい。

<https://juasseminar.jp/seminars/view/3820008>

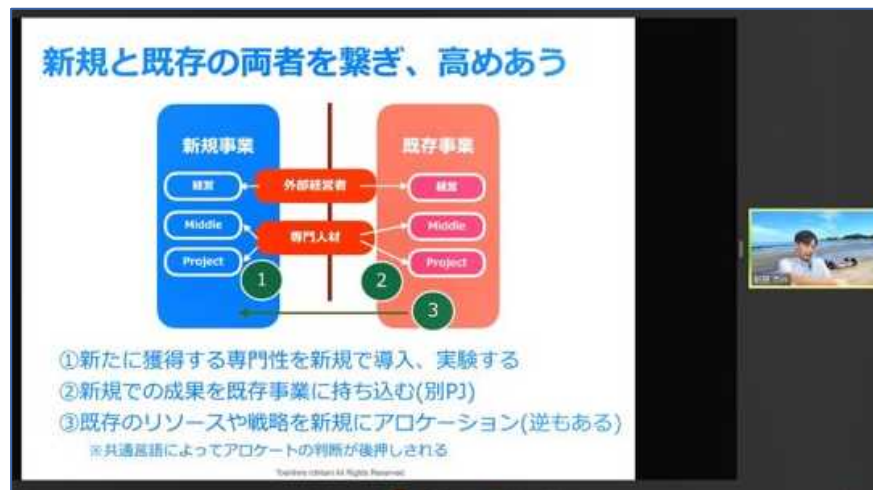
# 講演ダイジェスト2 市谷聡啓 氏 株式会社レッドジャーニー代表 / DevLOVEオーガナイザー

## トランスフォーメーション・ジャーニー

- ・ 不確実性の高い状況に適応できる組織、チーム、人材をつくる上での無理のない段階の設計
- ・ 根本的な変革 (Transformation) で直面する課題を徹底的に把握し、対策を立てていく実例



参考：読みものスライド - Red Journey  
<https://redjourney.jp/reading/slides/>



### ※講師から受け取ってほしいこと (招聘意図)

- ・ “適応課題”にも徹底的に向き合ってほしい。講師のように。
- ・ “不確実性への適応” “段階の設計”などの基本的な姿勢を身に付けてほしい。

<https://juasseminar.jp/seminars/view/3820010>

# 講演ダイジェスト3 武井浩三 氏 社会活動家／社会システムデザイナー

## 自然経営（じねんけいえい）に学ぶ。～ITを生かしてつくるティール組織～

- ・ 従来型組織で「あたりまえ」だった価値観とは別の自律分散組織
- ・ 「自然のありかたに学ぶ」という根本思想
- ・ 組織や共同体は情報の流通によって生まれ育まれる

一般社団法人 自然経営研究会

詳細な分析結果 ※概略のみ

「貴社の経営スタイルの特徴を記載してください」

8つのキーワード

経営権限の移譲	社員の自律性
フラットな組織	情報の透明性
自己組織化する組織	ITの活用
給与・報酬の自己関与	理念経営

出典：『25社のアンケート結果からの定性的分析報告書』（著 青木氏）  
JINEN Management Institute

ティール・ホラクラシー・自然経営

ティール (Having)	状態（ステータス）を階層化し色分け 結果として生まれてきた特徴量 「全体性」「自主経営」「進化する目的」
ホラクラシー (Doing)	役職や権力による命令構造を、 役割に置き換えた民主的なオペレーション 「ロール・ジョブディスクリプションマネジメント」
自然経営 (Being)	組織としての健全な在り方を追求した 自然のように変化し続ける経営 「透明性」「流動性」「開放性」



### ※講師から受け取ってほしいこと（招聘意図）

- ・ 現代の制約の中にあって実現された未来型組織の実例に触れてほしい。
- ・ 「実際にやった」人を見て、「自分にもできる」と勇気を持ってほしい。

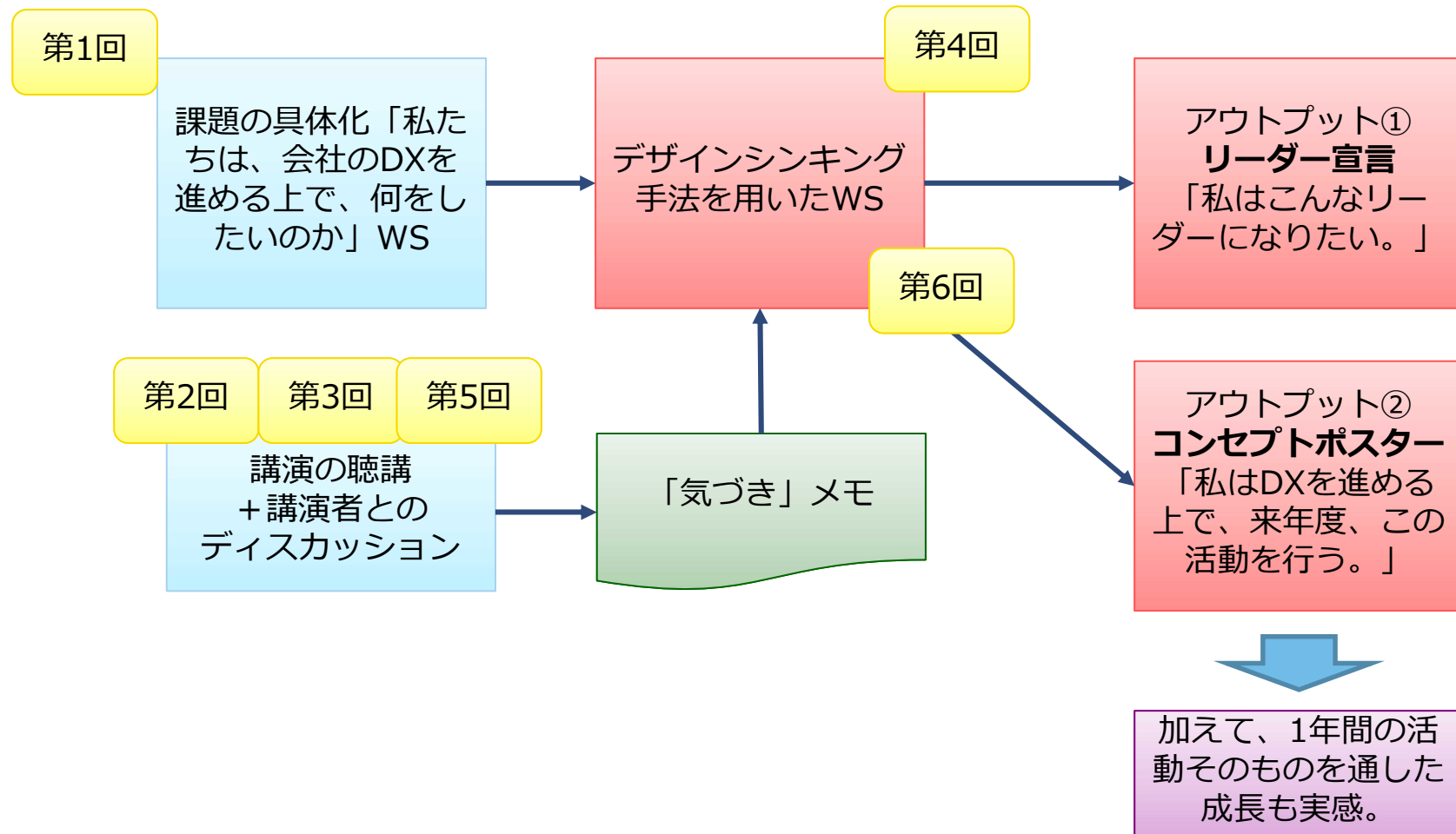
<https://juasseminar.jp/seminars/view/3820018>

## 第3章

# 研究会の実践と工夫

# 全体の設計

ただ、「聞くだけ・課題に共感しあうだけではダメ」との思いから、  
明文化した課題と講演聴講のインプットをかけあわせ、①将来なりたい  
リーダー像、②次の1年間の活動をアウトプットすることを目標とした。

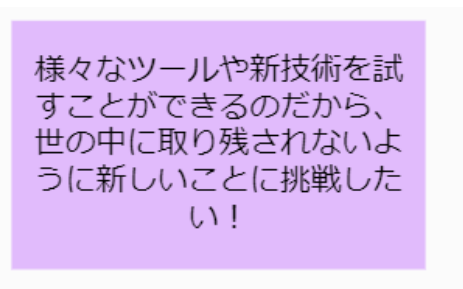
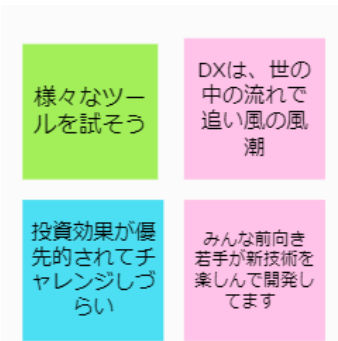


# 第1回：課題の具体化(デザインシンキングWS)

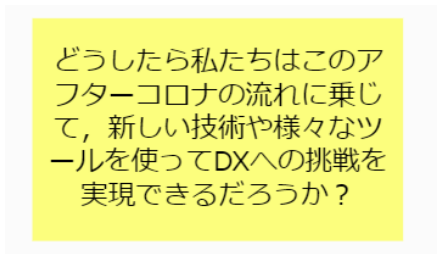
Rose, Thorn, Bud + Affinity Diagram + Statement Starterという3手法を使い、**現状認識や愚痴を今後の自分の目標に変換**。

## お題

あなたの職場の「DX」の状況について、教えてください。  
取り組みの姿勢や、実際に使っている/使おうとしているツールの評判など・・・



※実際には、複数枚作られる。



(3時間かかるが) 「気軽な雑談」が、「なんだか立派な課題」に置き換わる。



## 第2回、3回、5回：講演の聴講と気づきメモ

「課題」×「各々の講演」のメッシュで今後に向けたアイデアを蓄積。  
講演後、このMURALを使って講演者と議論。

⇒最終回まで、「ネタ帳」  
として有効活用。

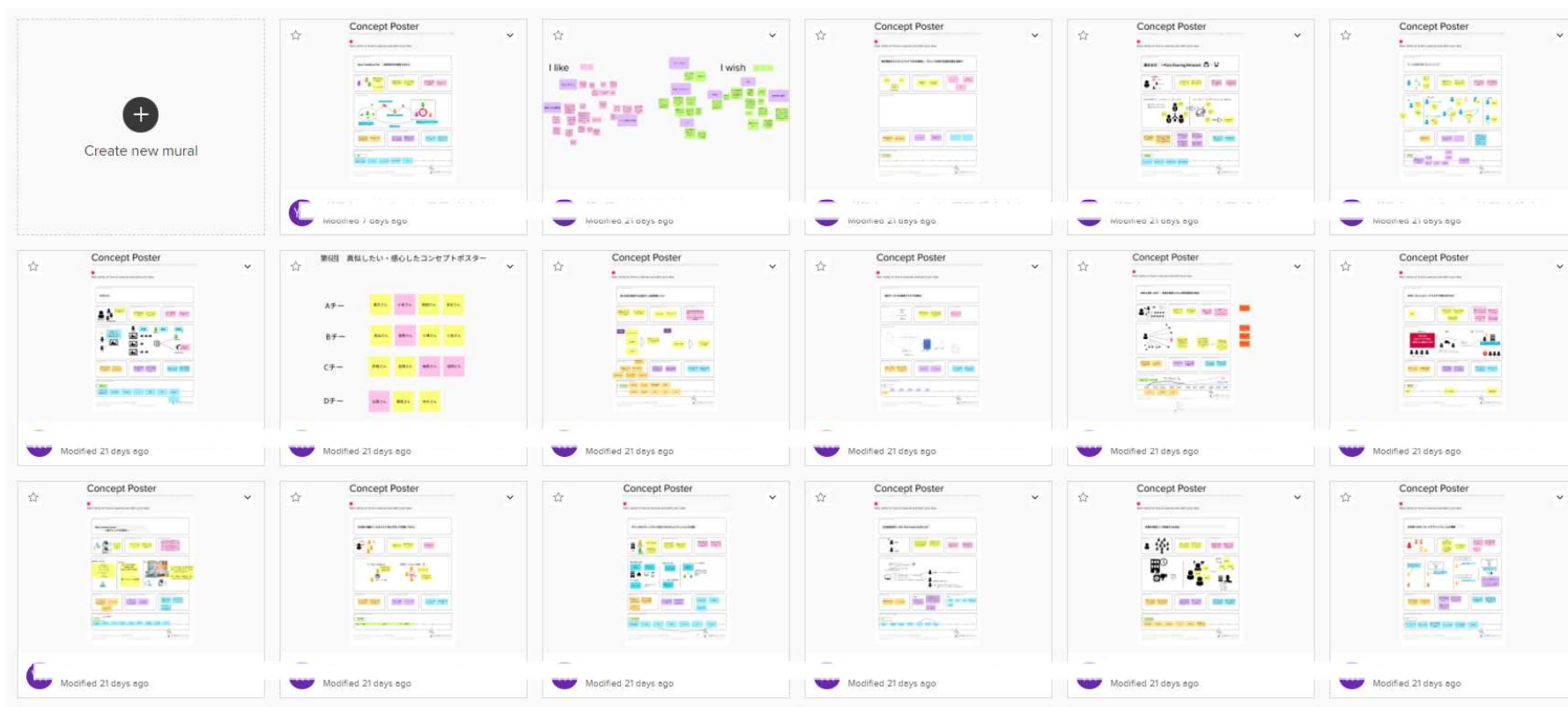


4チーム共用のMURAL



# 第4回、第6回：自分の活動への落とし込み

職場に帰った後の行動変容につなげるため、「リーダー宣言」「コンセプトポスター」を作成。



# 第6回:コンセプトポスターの作成(デザインシンキングWS)

Creative Matrixの手法で自分が取り組みたい対策を設定。

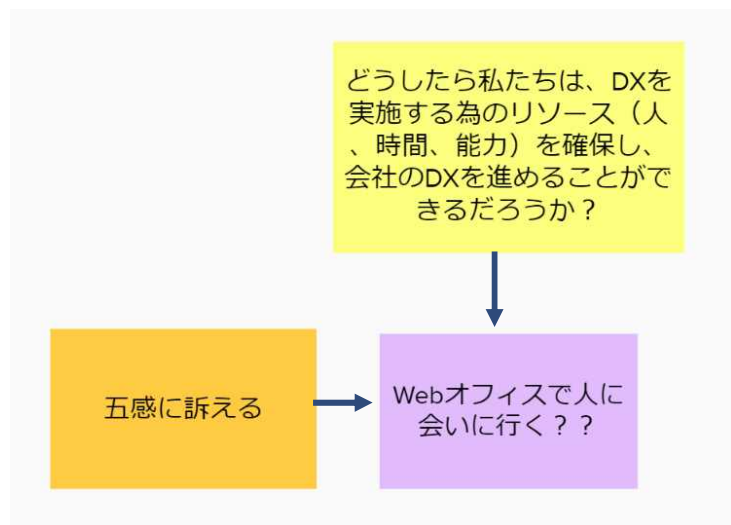
## 第1回の「課題」



どう言った視点で改善するか? 「イネーブラー」

# 第6回:コンセプトポスターの作成(デザインシンキングWS)

自分が選んだテーマについて、非常に簡易な企画書であるコンセプトポスターを作成。



**WHAT IS THE CONCEPT CALLED?**  
New common sense  
~新オフィスで仕事を~

**WHO IS IT FOR?**  
新しいワークスタイルを実現したい企業、在宅勤務を推進したい企業、DXを推進したい企業

**WHAT PROBLEMS DOES IT SOLVE?**  
多くの企業でDXが課題となっている  
人は在宅勤務を推進したいが、課題がある

**WHAT IS THE BIG IDEA?**  
仮想オフィス環境を導入し、業務の効率化を実現する。在宅勤務を推進し、DXを推進する。仮想オフィス環境を導入し、業務の効率化を実現する。在宅勤務を推進し、DXを推進する。

**ILLUSTRATE HOW IT WORKS**  
要件定義・基本設計  
導入準備  
導入  
導入の手順書、各機能の説明、動画での説明や手順書  
導入メリットの説明  
仮想オフィス上の打ち合わせルーム等。今はダメなんだがわかる!!  
また、自宅にいる場合は、話してよいタイミングがわかる

**WHY WOULD IT FAIL?**  
仮想オフィス環境の導入が難しい  
仮想オフィス環境の導入が難しい

**WHAT SHOULD WE PRIORITIZE AND TEST?**  
仮想オフィス環境の導入が難しい  
仮想オフィス環境の導入が難しい

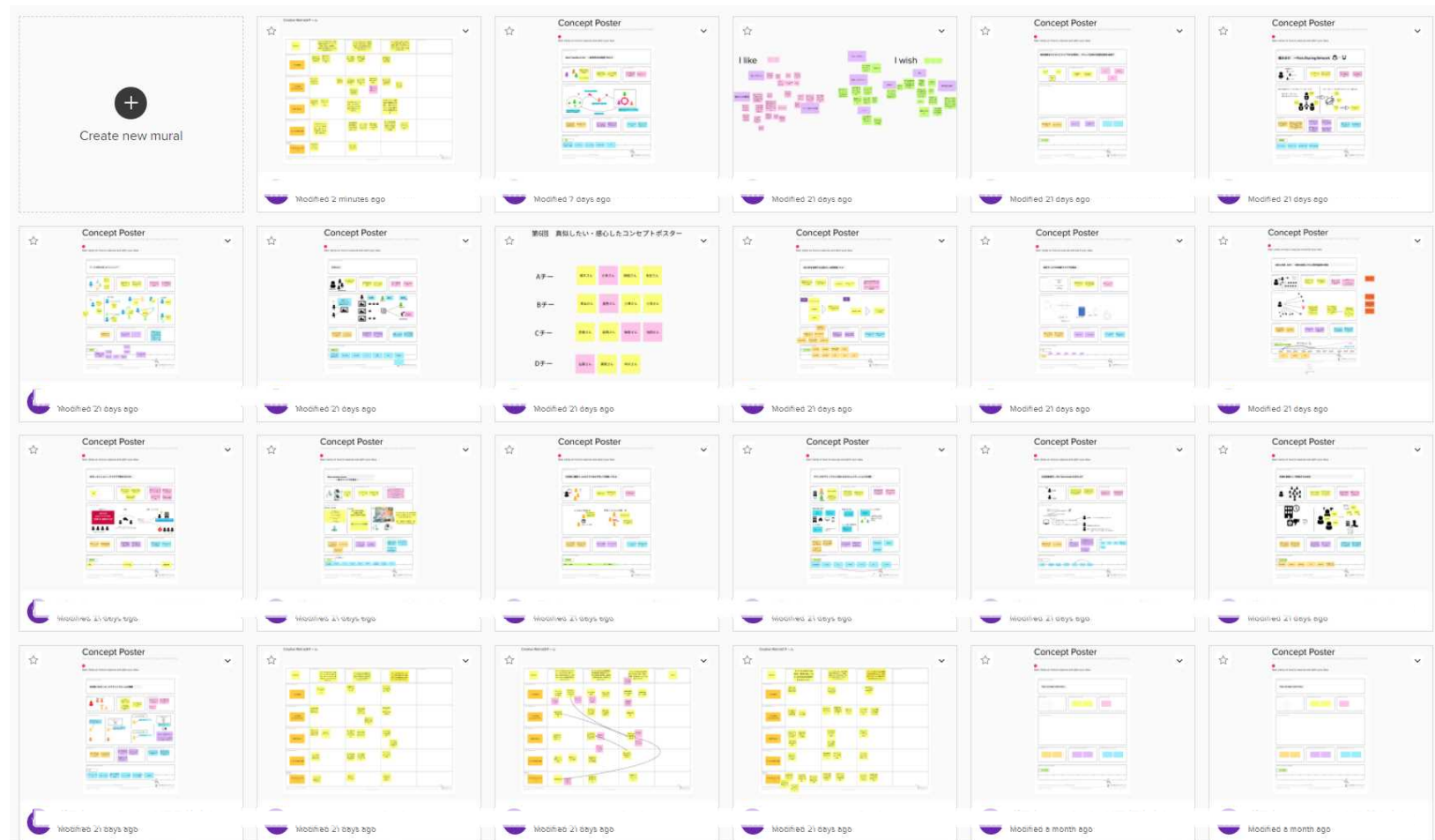
**HOW WOULD WE MEASURE SUCCESS?**  
仮想オフィス環境の導入が難しい  
仮想オフィス環境の導入が難しい

**WHAT'S OUR SUBJECT & THROATLINE?**  
仮想オフィス環境の導入が難しい  
仮想オフィス環境の導入が難しい

INDEXING for People | Activity Templates | Concept Poster  
LUMA-IPP-AT-CP-STD | Learn more [www.luma-institute.com](http://www.luma-institute.com) | © LUMA Institute, LLC and its licensors

# 第6回:コンセプトポスターの作成(デザインシンキングWS)

15個のアイデアを具現化した、15枚のコンセプトポスターが完成した。

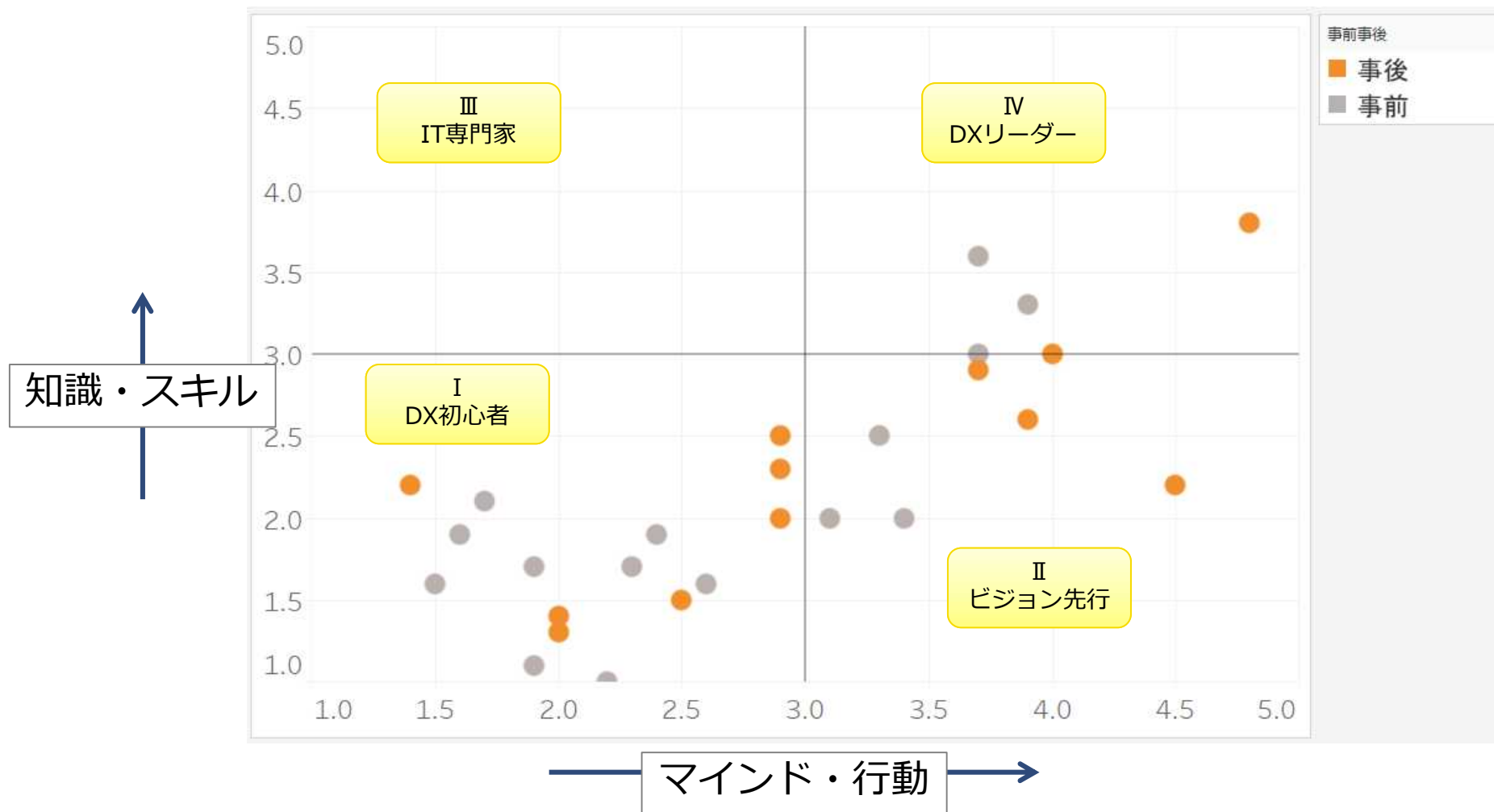


## **第4章**

**本年度のふりかえり・次年度に向けて**

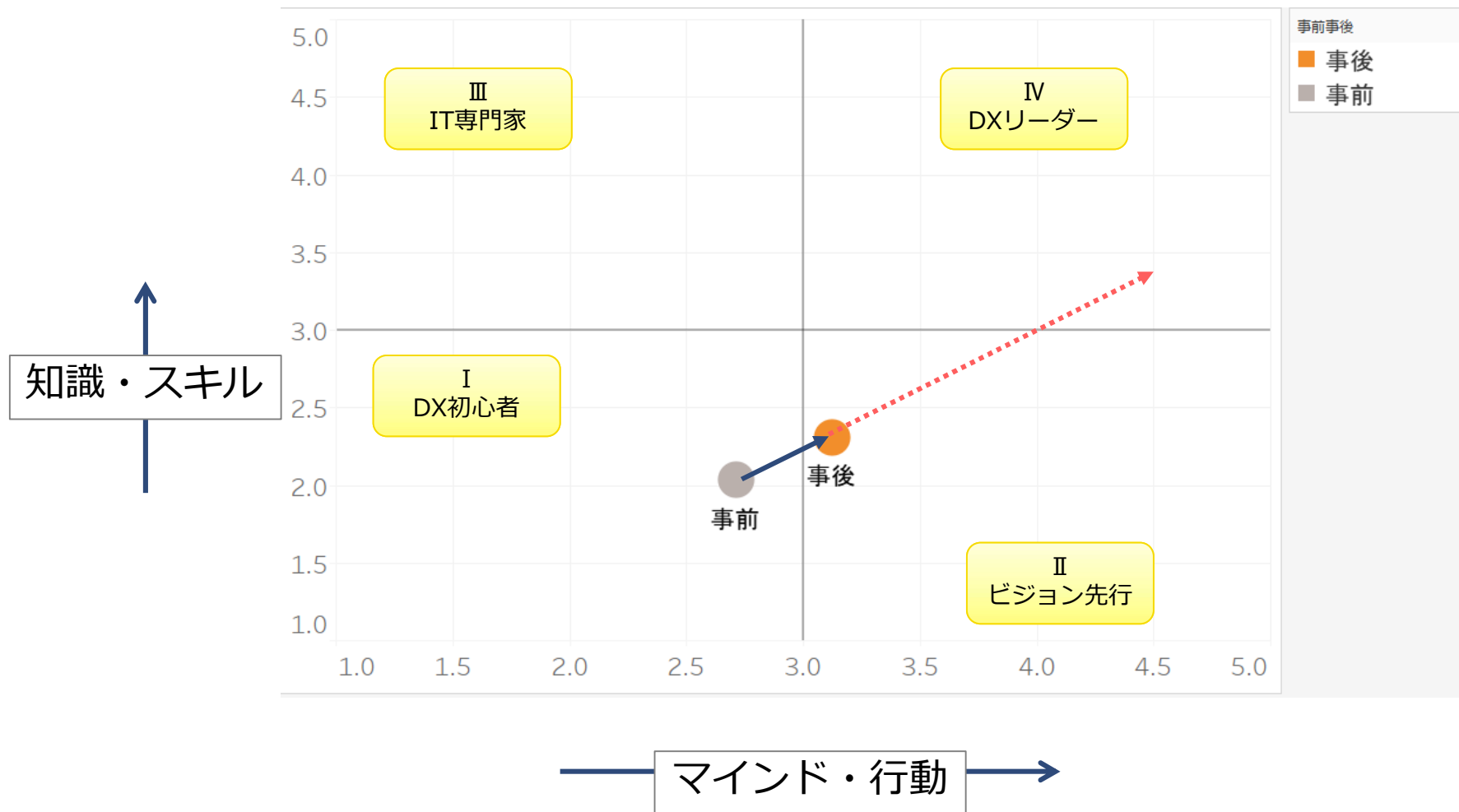
# 我々は、1年間の活動を通して、成長できたのだろうか？

研究会の開始前と終了後の2回、独自に作成した成熟度アンケートを実施した。  
回答分布がやや右上（DXリーダー領域）に近づいた感はあるが、目立った差が分からない。



# 我々は、1年間の活動を通して、成長できたのだろうか？

平均値で見ると、わずかだが右上（DXリーダー領域）への移動がみられ、  
「DX初心者だったチーム」が「ビジョン先行チーム」に変わることができた。  
⇒各メンバ、この速度を維持すれば、3年後の2024年には、DXリーダーになれる計算。



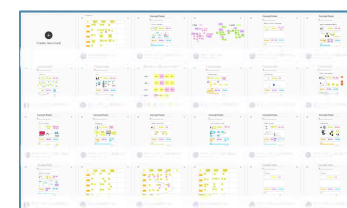


# 本年度の総括・次年度に向けて

- ・ 自己育成のきっかけを提供し、**行動変容の第一歩**につながった。
- ・ 一貫性の高い設計ができた一方、参加者に「**やらされ感**」が残った。  
→ 2021年度は参加者自身が「主体的に活動している」と感じられる研究活動をめざす。

■ 当初の問題意識  
事例共有・課題への共感だけでは  
不十分（続かない）

■ 当初の仮説  
自己育成のきっかけをつくり、  
終了後の**行動変容**を起こす



次の行動につながる  
アウトプット  
(具体的行動計画)

思考プロセスの蓄積  
(講演の刺激・議論)

以上