

---

**JUAS**

# 2020年度（令和2年度） JUAS組織力強化研究会

2021年04月15日

**JUAS**

Copyright(c) 2021 JUAS.All right reserved

---

# 目次

---

## 1.活動全体概要

## 2.各チーム発表

- チーム1：ハイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立
- チーム2：DX推進できる企業になるための人財戦略
- チーム3：デジタル企画プロセスにおける役割と権限

## 3.最後に

---

# 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きました。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求すべく、**以下を研究テーマとして活動します。

## 研究テーマ

1

**ハイモータルIT実現に向けてのIT組織確立**

2

**DX推進できる企業になるための人財戦略**

3

**デジタル企画プロセスにおける役割と権限**

## 活動方針

### 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

### 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

### 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（2020年度で9年目）

- 2016年度からは「デジタル」をキーワードにしたIT組織と組織を軸とした人材戦略などを中心に議論を実施

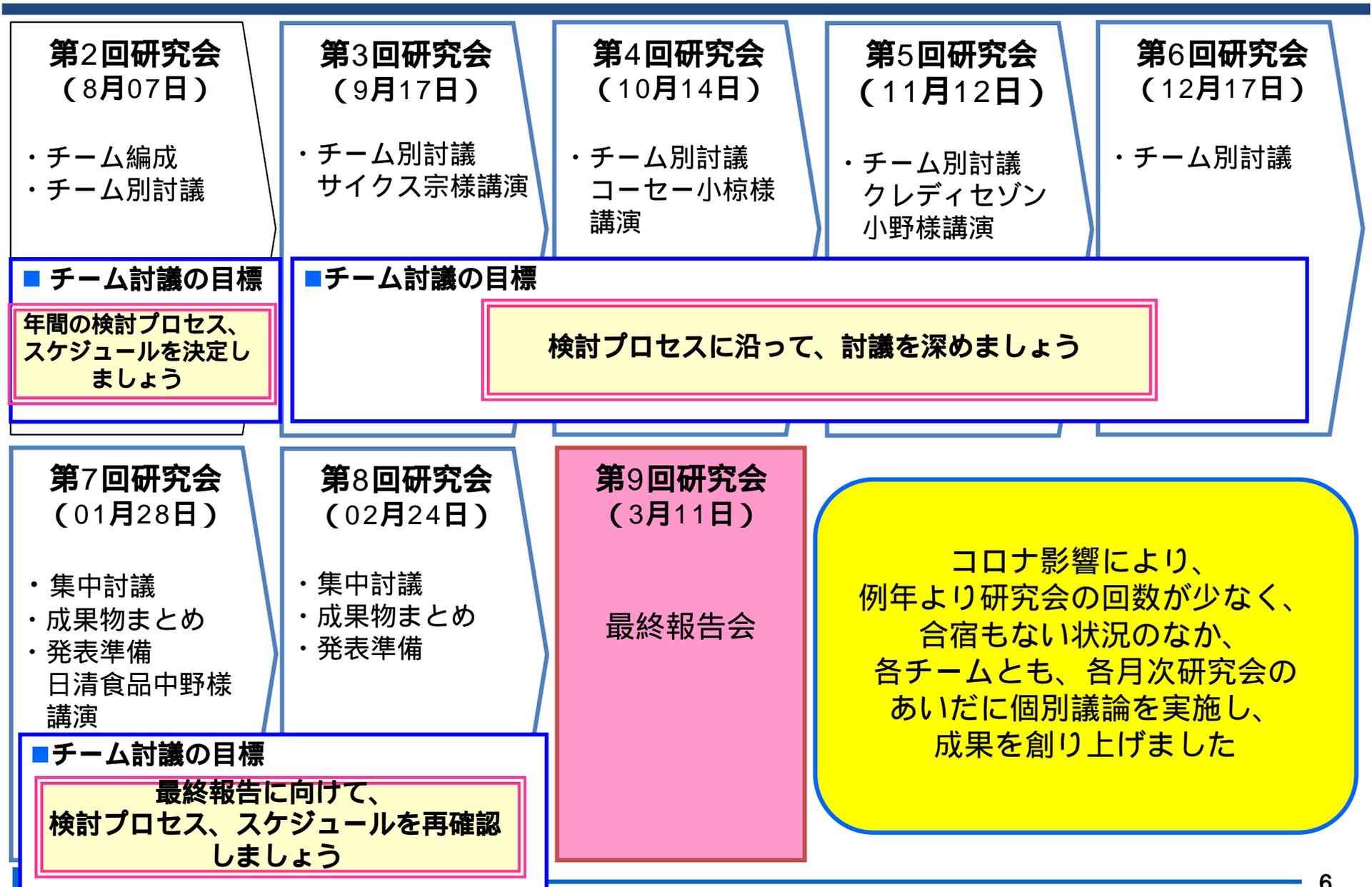
	2012年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
組織モデル	ビジネスとITをつなげる					
組織構成					バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立
組織役割		強いIT組織のあるべき姿と施策	強いIT組織のあるべき姿と施策		モード2を意識したITビジネス企画プロセスの検討と実践	デジタル企画プロセスにおける役割と権限
コミュニケーション	組織を活性化させる3つの”わ” IT組織のToBe像 ひっぱる、たばねる、つなげる機能連携による組織力強化					
人材戦略		強いIT組織になるために必要な人材戦略	強いIT組織に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	デジタルビジネス時代における人材戦略と組織施策	DX推進できる企業になるための人材戦略
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				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

- 自主開催も含めて、毎月開催を行い研究を重ねてきました。
- また、多くの皆様にご講演をいただきました。

回	開催日程	開催場所	内容
第1回	2020/07/02(木)16:00-18:00	オンライン	•研究会活動概要説明、ABDの実践 ～研究会を知る、参加者を知る～
第2回	2020/08/07(金) 16:00-18:00	オンライン	•チーム分け発表、チーム内自己紹介、テーマ別 検討の進め方の確認
第3回	2020/09/17(木)14:00-18:00	オンライン	•テーマ別検討会 サイクス宗様ご講演
第4回	2020/10/14(水)14:00-18:00	オンライン	•テーマ別検討会 コーセー小椋様ご講演
第5回	2020/11/12(木)14:00-18:00	オンライン	•テーマ別検討会 クレディセゾン小野様ご講演
第6回	2020/12/17(木)14:00-18:00	オンライン	•テーマ別検討会
第7回	2021/01/28(木)14:00-18:00	オンライン	•テーマ別検討会 日清食品中野様ご講演
第8回	2021/02/24(水)14:00-18:00	オンライン	•テーマ別検討会
第9回	2021/03/11(木)15:00-18:00	オンライン	•テーマ別最終成果報告会

# 今年度の活動の振り返り



---

# バイモーダルIT実現に 向けてのIT組織確立 研究報告

2021年4月15日  
組織力強化研究会  
チーム1

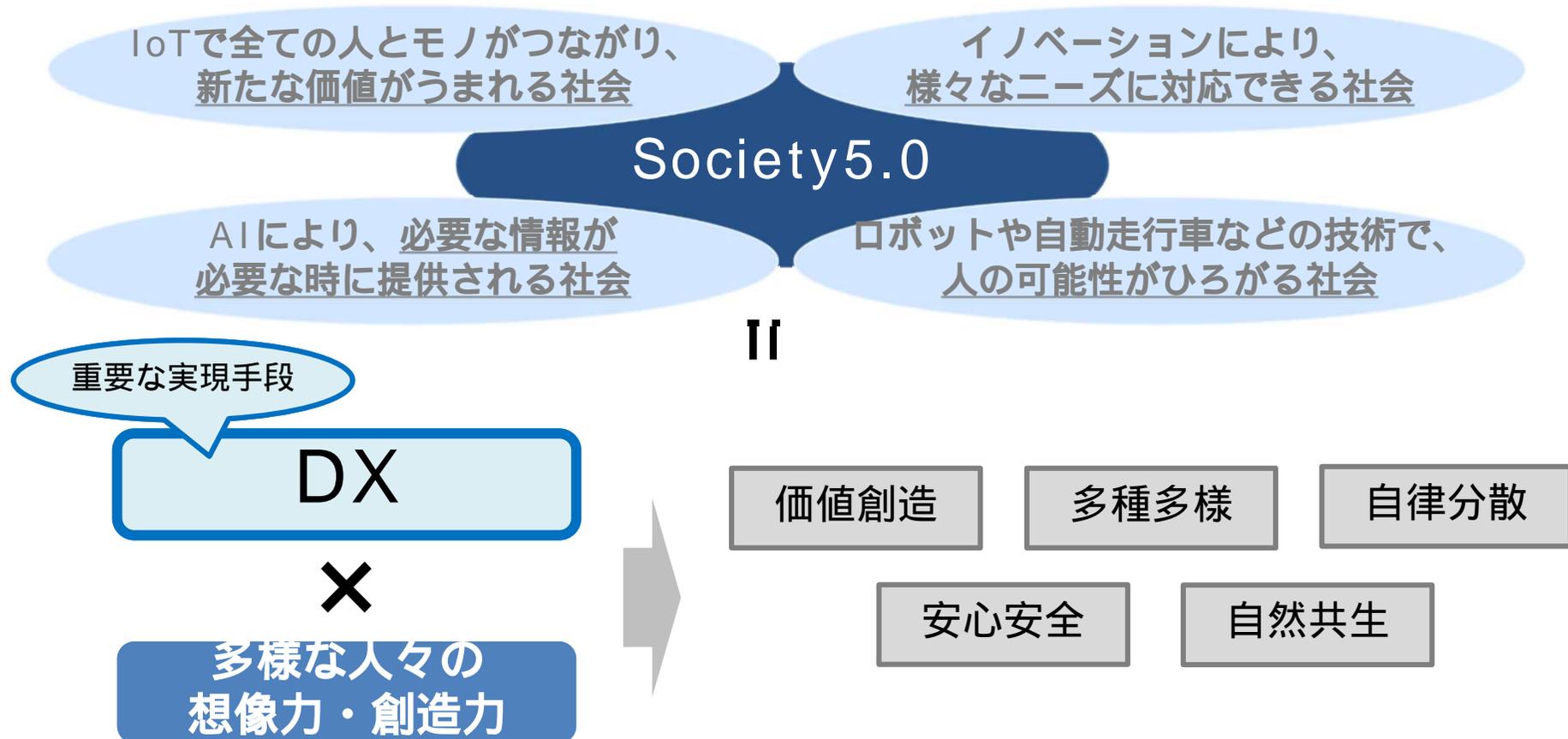
# 目次

---

- Society 5.0実現の手段としてのDX
- DX推進におけるバイモーダルITの必要性
- 【考察】モード1・2の思考・行動様式
- バイモーダルIT実現に向けたIT組織とは？
- バイモーダルIT実現に向けたIT組織の概念図
- チェックポイント（組織変革フレームワークの「7S」をベースに）
- バイモーダルIT実現に向けたIT組織構築Tips

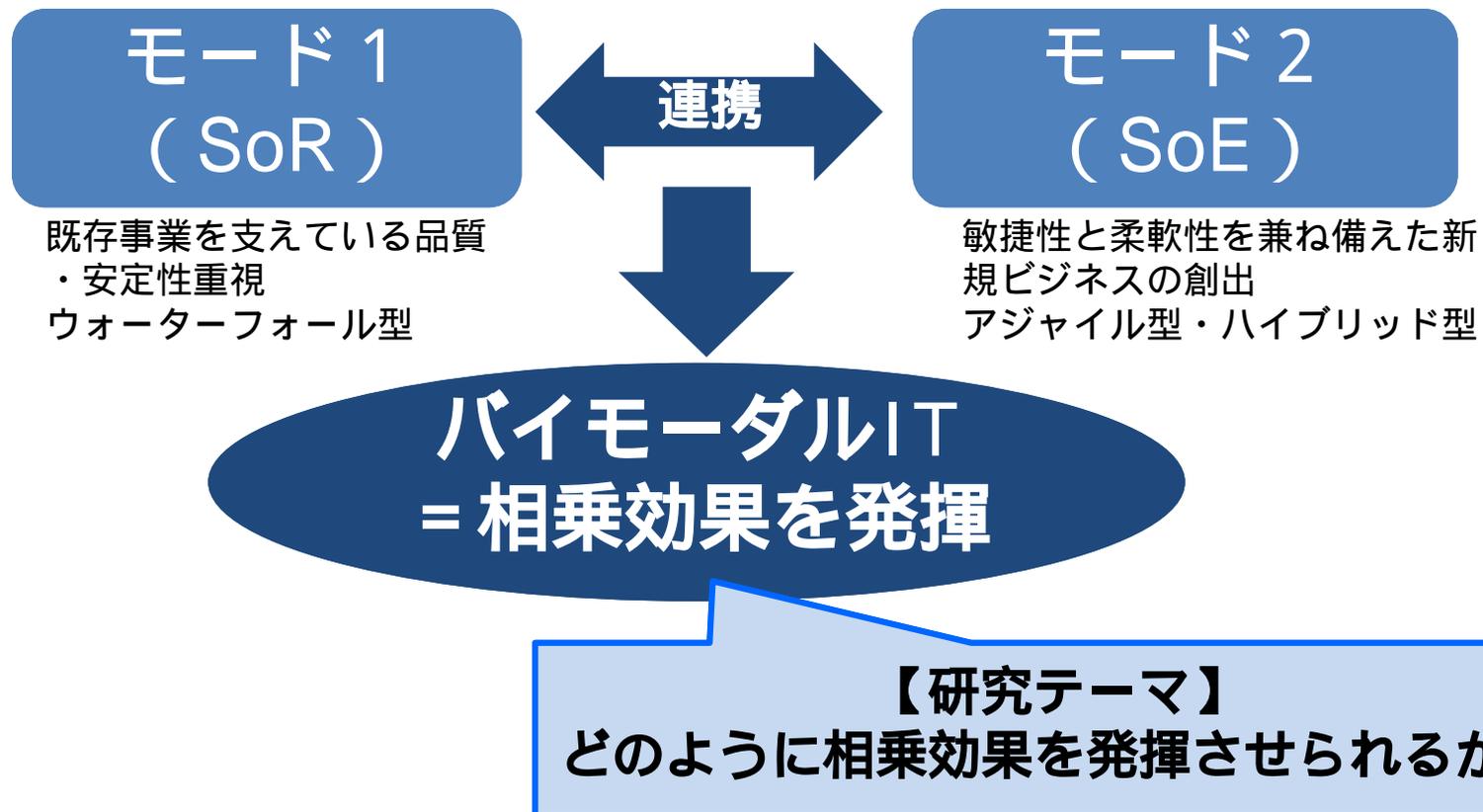
# Society 5.0実現の手段としてのDX

- Society5.0を「DXと多様な人々の想像力・創造力の融合によって価値創造と課題解決を図り、自ら創造していく社会」と捉えたとき、DXは、その実現のための重要な手段となる。



# DX推進におけるバイモーダルITの必要性

- DX推進には、既存事業を支えるモード1 (SoR)、新規ビジネスの創出を支えるモード2 (SoE)を使い分ける「バイモーダルIT」の概念を用いることが重要である。
- 双方を連携させながらどう相乗効果を発揮できるか、考えてみる。



# 【考察】モード1・2の思考・行動様式

## モード1

QCDの担保や継続的改善を重視

費用対効果・安定稼働・情報セキュリティ遵守を重視（失敗やトラブルを許容しない）

職位別の役割定義・  
レポートラインに基づく指示・報連相の徹底

ロジカル思考、垂直思考、  
定量的な目標設定・PDCAサイクル

属人的なバラツキの抑制・  
標準プロセスを重視

自ら考える習慣が失われるリスク

## モード2

ビジョン設定・ビジョンに対する共感

迅速に実行、  
失敗しても軌道修正しながら前進

社内に固執せず、社外連携・人財確保を重視

デザイン思考、垂直思考、  
インサイト、OODAサイクル

多様な意見を認め合い、  
健全な対立や衝突を是

ルールを軽視・  
(悪い意味での)独走するリスク

# バイモーダルIT実現に向けたIT組織とは？

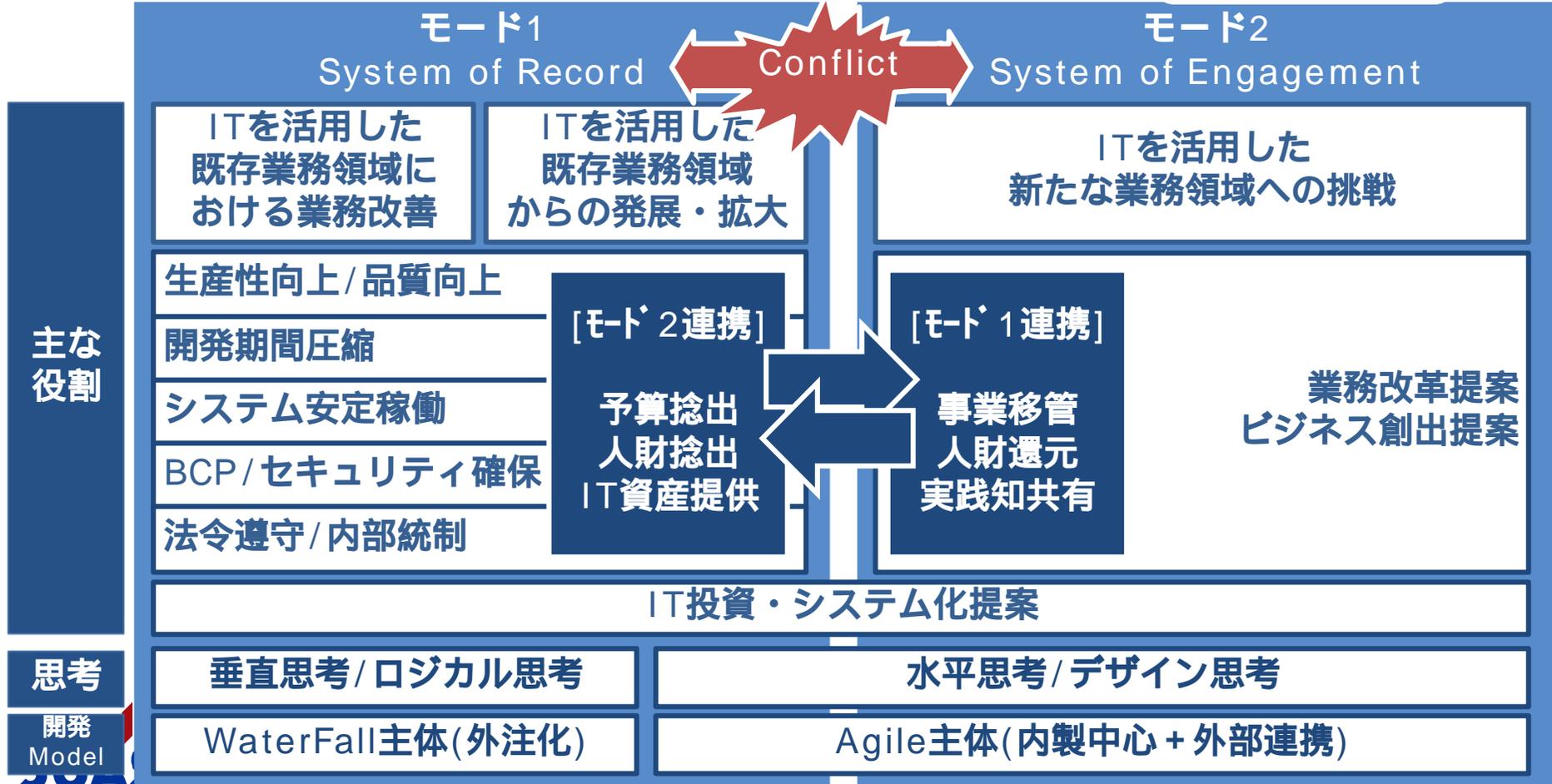
- モード1とモード2は、**役割、思考および行動様式の戦術**を意図するものであり、必ずしも**組織の構造を意図するものではない**。
- **モード2**は、外部環境の変化を先取りし、組織が進むべき新たな方向性をスピード感をもって模索し、**ITの立場から事業創出に貢献し、モード1**はモード2が模索し創出した事業を**安定的に進め着実に成長を遂げる**役割を担う。
- つまり、**モード1とモード2のどちらが良い悪いという話ではなく**、VUCA\*1時代を勝ち抜くためには、IT組織はモード1とモード2の両方を兼ね備える必要があり、**モード1とモード2の組織を分けること自体は重要ではない**。
- 営業部門と開発部門、開発部門と運用部門が対立してきた歴史が物語っているように、担う役割が異なる場合、つまり、**多様性が存在する環境下ではコンフリクト(対立)が生じる**。
- 例えば、モード1はモード2に対して、「成果がないのに花形」、「軽い」等の**被害者意識**が芽生える。一方で、モード2は、モード1に対して「保守的」、「遅い」等の**不満を持つ**傾向があり、この**コンフリクトを軽視してはならない**。
- モード1とモード2の共通ビジョンを設定し、ビジョンに対する共感性を高め、モード1とモード2の相互理解を深め、**対立を調整する機能(コンフリクトマネジメント)**が必要である。

# バイモーダルIT実現に向けたIT組織の概念図

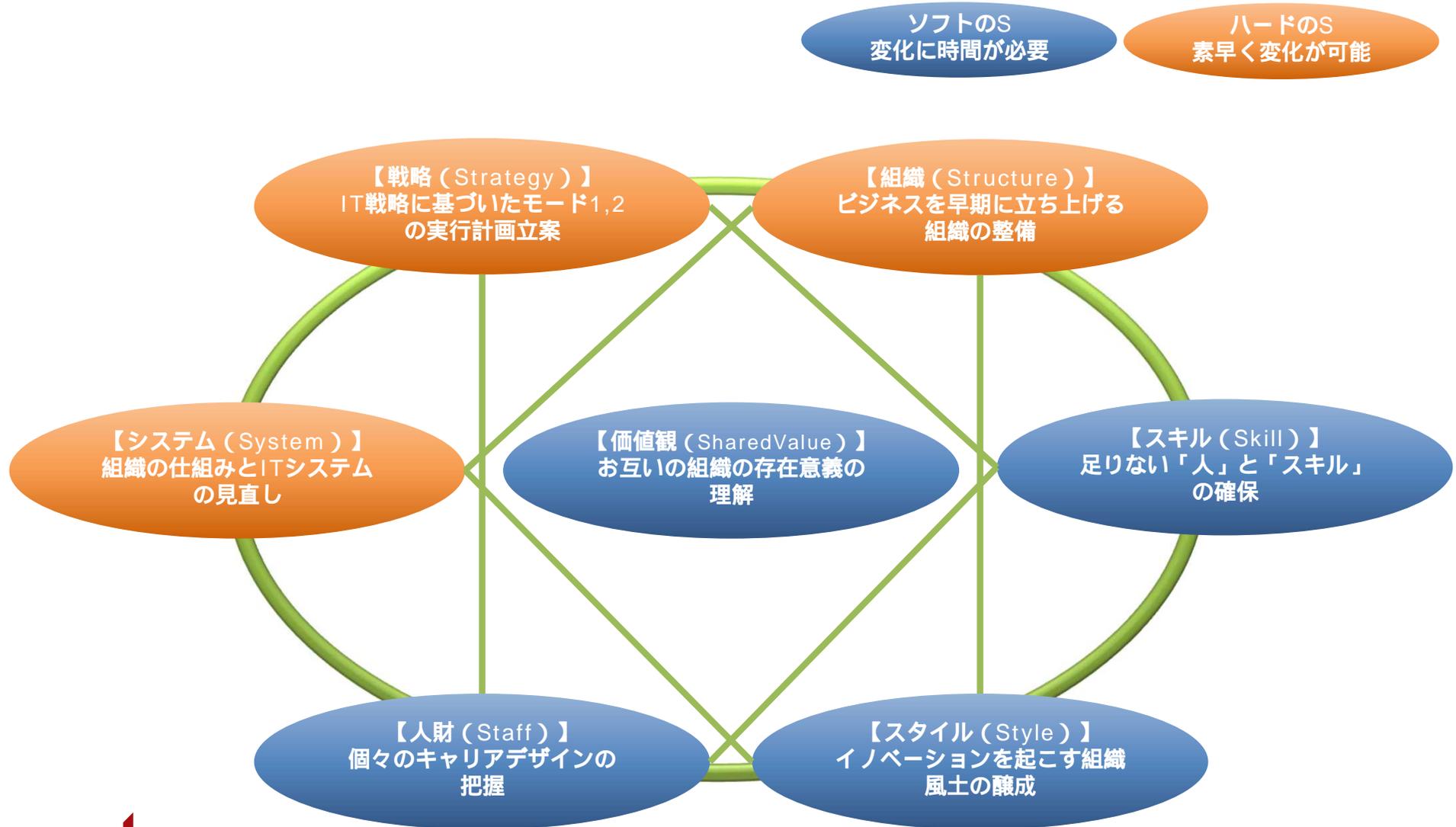
Vision

DX推進によりIT側面から経営戦略実現に貢献し業績拡大および企業価値向上を図る

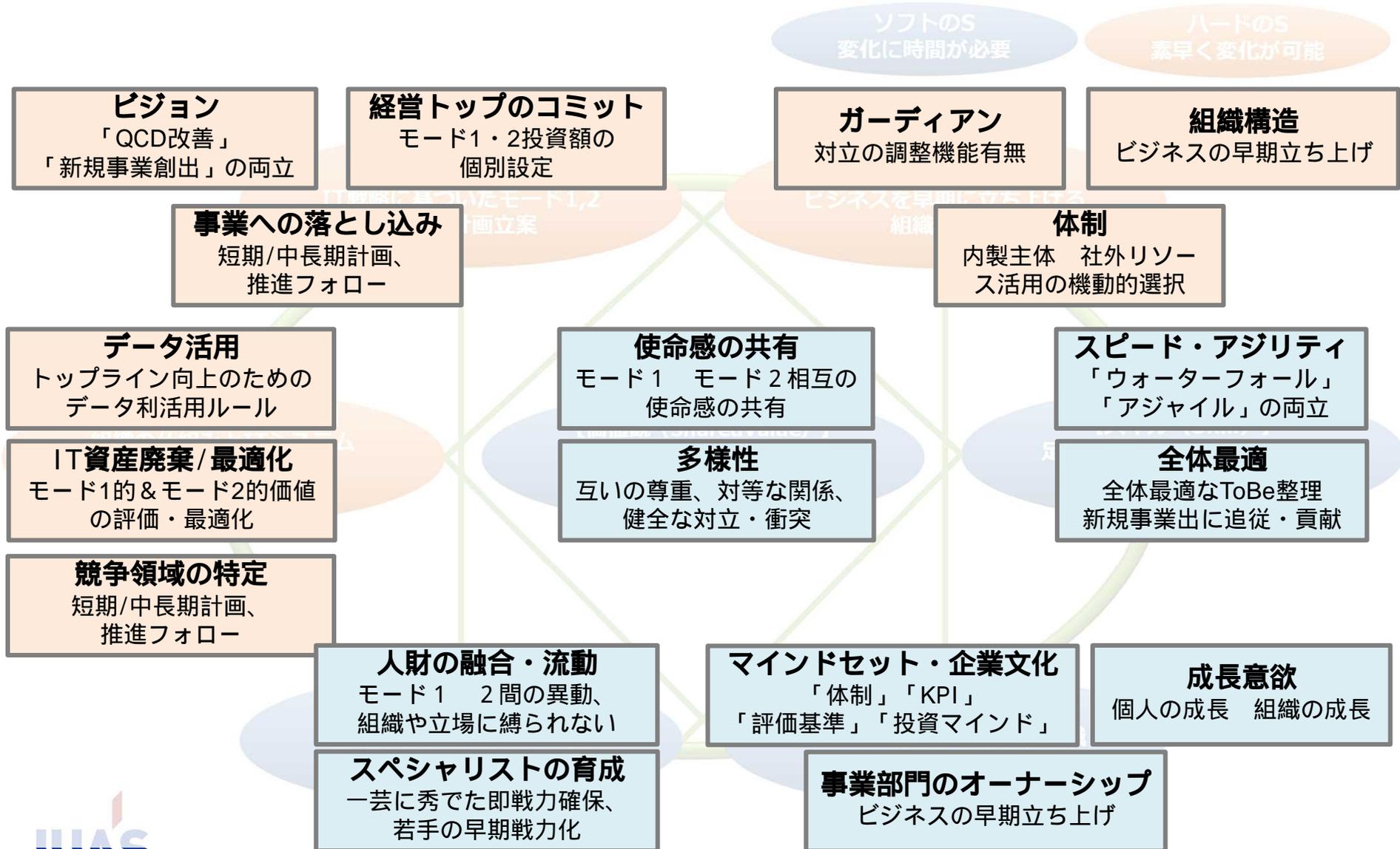
統括責任者 (Guardian)      Conflict Management



# チェックポイント (組織変革フレームワークの「7S」をベースに)



# チェックポイント (組織変革フレームワークの「7S」をベースに)



# バイモーダルIT実現に向けたIT組織構築Tips 1/2

	7Sの観点	Dos & Don'ts (やるべきこと・やるべきではないこと)
1	<b>組織(Structure)</b> ビジネスを早期に立ち上げる組織の整備	既存IT部門への丸投げはNG。CIO,CDXO等の経営幹部との直結が重要 amazonの「ピザ2枚チーム」のようにチームを小さくまとめ、仮説・検証を自己完結させる  CIO,CDXOを後ろ盾にしたモード1とモード2の調整役(ガーディアン)を置く
2	<b>戦略(Strategy)</b> IT戦略に基づいたモード1,2の実行計画立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化自体を目的としたIT戦略はNG。経営層や事業部門、IT部門がDX推進のビジョンを設定し、共有されることが重要</li> <li>ビジョンの社内掲示や社内報による発信などを定期的にも実施することも有効</li> </ul>
3	<b>システム(System)</b> 組織の仕組みとITシステムの見直し	システム刷新自体を目的にして、恒常的な見直しをしないことによる再レガシー化は回避すべき。アジャイルマインドを社内に取り入れ、継続的な変革を推進 非競争領域は外部サービスやアウトソーシング等を活用し、競争領域に社内リソースを集中  運用業務効率の観点からまずは「やめる」ことを考え、システムを集約、削減を実施
4	<b>スタイル(Style)</b> イノベーションを起こす組織風土の醸成	イノベーションを起こす組織風土を醸成するためには時間がかかることから、経営トップによる組織変革のリーディングが必須 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デザイン思考等のイノベーションを誘発する手法の導入</li> <li>✓ 挑戦を促し、失敗から学ぶプロセスをKPI・KGIを設定</li> <li>✓ 実行しながら考え抜き実践知を蓄積する仕組みの定着</li> </ul>

# バイモーダルIT実現に向けたIT組織構築Tips 2/2

	7Sの観点	Dos&Don'ts (やるべきこと・やるべきではないこと)
5	人材(Staff) 個々のキャリアデザインの把握	<p>外部委託丸投げに頼り過ぎるのは、社内にDXを実行できる人材は育たないためNG。一方で、モード1を担ってきた人材のシフトでモード2人材を補完しようとしても簡単にスキルチェンジができないのも現実。社内の人材がどのようなスキルを持ち、どのようなキャリアを描けるか、社員と会社の関係を見直し、多様性を認める人事制度や評価制度を整備することが重要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 社外調達と社内育成を組み合わせ、専門性に富んだ多様な人材を確保していく(社内のラストマン、社外のプロフェッショナル人材)</li> <li>✓ 社員と会社の関係を見直し、多様性を認める制度を整備する。(人事評価・報酬体系、キャリアパス等)</li> </ul>
6	スキル(Skill) 足りない「人」と「スキル」の確保	<p>DX人材確保の観点では特にIT人材不足の背景から、社内人材の採用と社外からのプロフェッショナル人材の調達を組み合わせ、長期的視点から専門性に富んだ多様な人材を確保していく必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スキル獲得の推進やリカレント教育の実施、副業の推進</li> </ul>
7	価値観 (SharedValue) お互いの組織の存在意義の理解	<p>モード1とモード2では役割が異なり、自分達との違いについて「悪」として吹聴したり、印象だけで相手を判断するのはNG。相互理解を深めるためにはオープンなコミュニケーションが必要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wayやビジョンといった共通のものについて対話する場を意図的に設ける</li> </ul>

---

# DX推進できる 企業になるための人財戦略 研究報告

2021年4月15日  
組織力強化研究会  
チーム2

# アジェンダ

---

1. 研究の経緯・方針・進め方
2. 研究の前提
3. 本研究分科会におけるDXの定義と特徴
4. DX人材の役割と関係性
5. 各役割の特性
6. 人材戦略
  - 6 - 1 . 採用
  - 6 - 2 . 育成
  - 6 - 3 . 活用
7. 総括

# 1 . 研究の経緯・方針・進め方

本分科会は、2019年度研究会で検討されたデジタルビジネス時代における人財・組織戦略を参考にしながら、以下の研究方針のもと研究を進めた。

## ➤ 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」

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。

## ➤ 2020年度

研究テーマ名：「DX推進できる企業になるための人財戦略」

研究方針：DXを推進するために必要な人財をどのように採用し、育成すべきかを検討する。さらに育成した人財を全社でどのように活用していくかを検討する。

研究の進め方：

DXとITの特徴をメンバーで出し合い、DX定義を整理

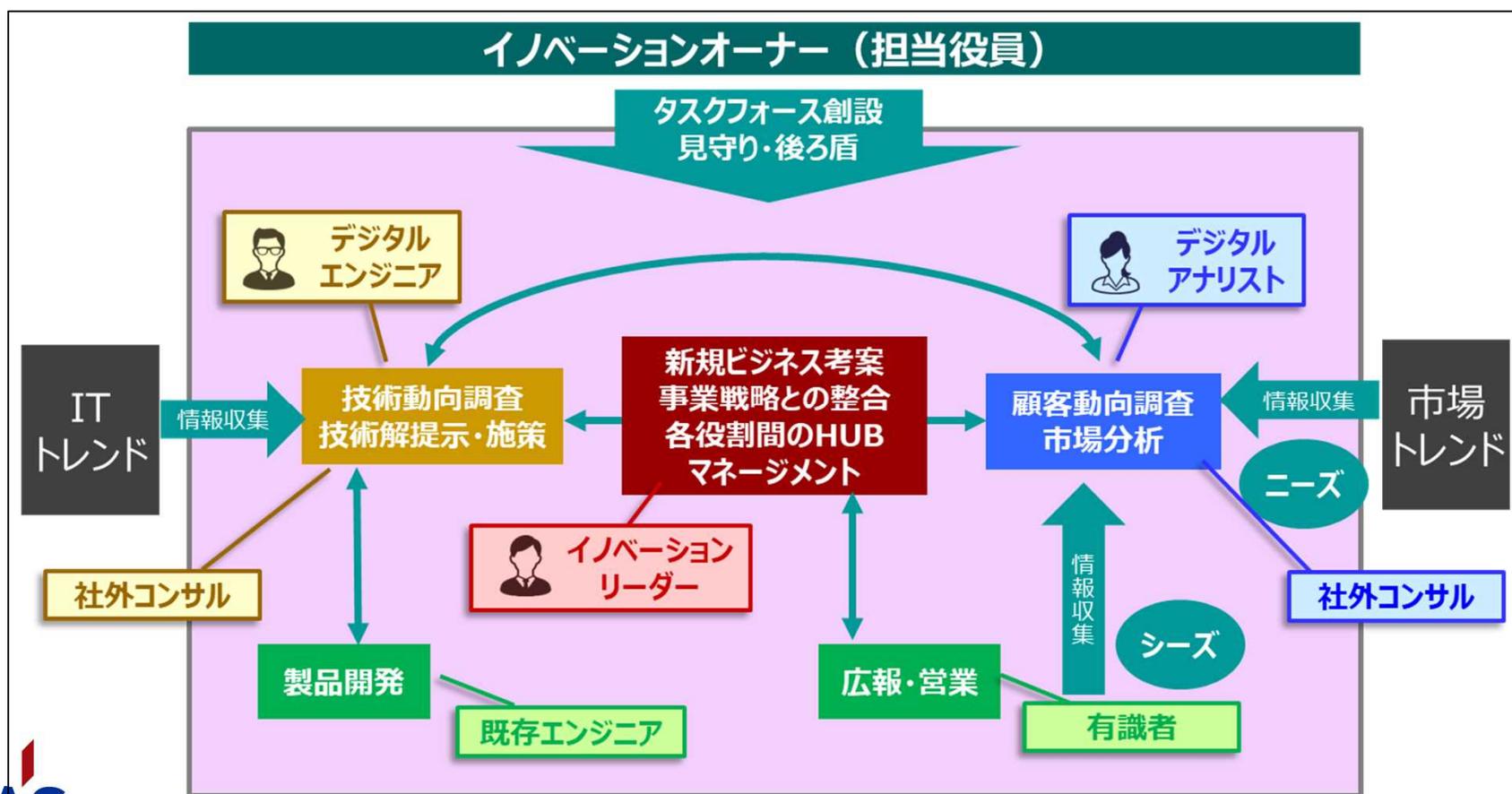
DXを推進するために必要な人財の特性を整理

採用、育成、活用それぞれの観点での人財戦略を議論、他社ヒアリング

## 2. 研究の前提

研究を進めるにあたり、2019年度研究会で作成された「デジタルビジネスを推進・実現する組織」を参考にし、DX人財の役割を検討した。

デジタルビジネスを推進・実現する組織（2019年度研究会成果物）



### 3 . 本研究分科会におけるDXの定義と特徴

DX人材の特性を議論するにあたり、DX定義について議論した。  
経済産業省によるDX定義を共通認識とし、「IT化」と「DX」の違いを整理した。

#### DX定義

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：経済産業省「デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進するためのガイドライン」

#### IT化の特徴

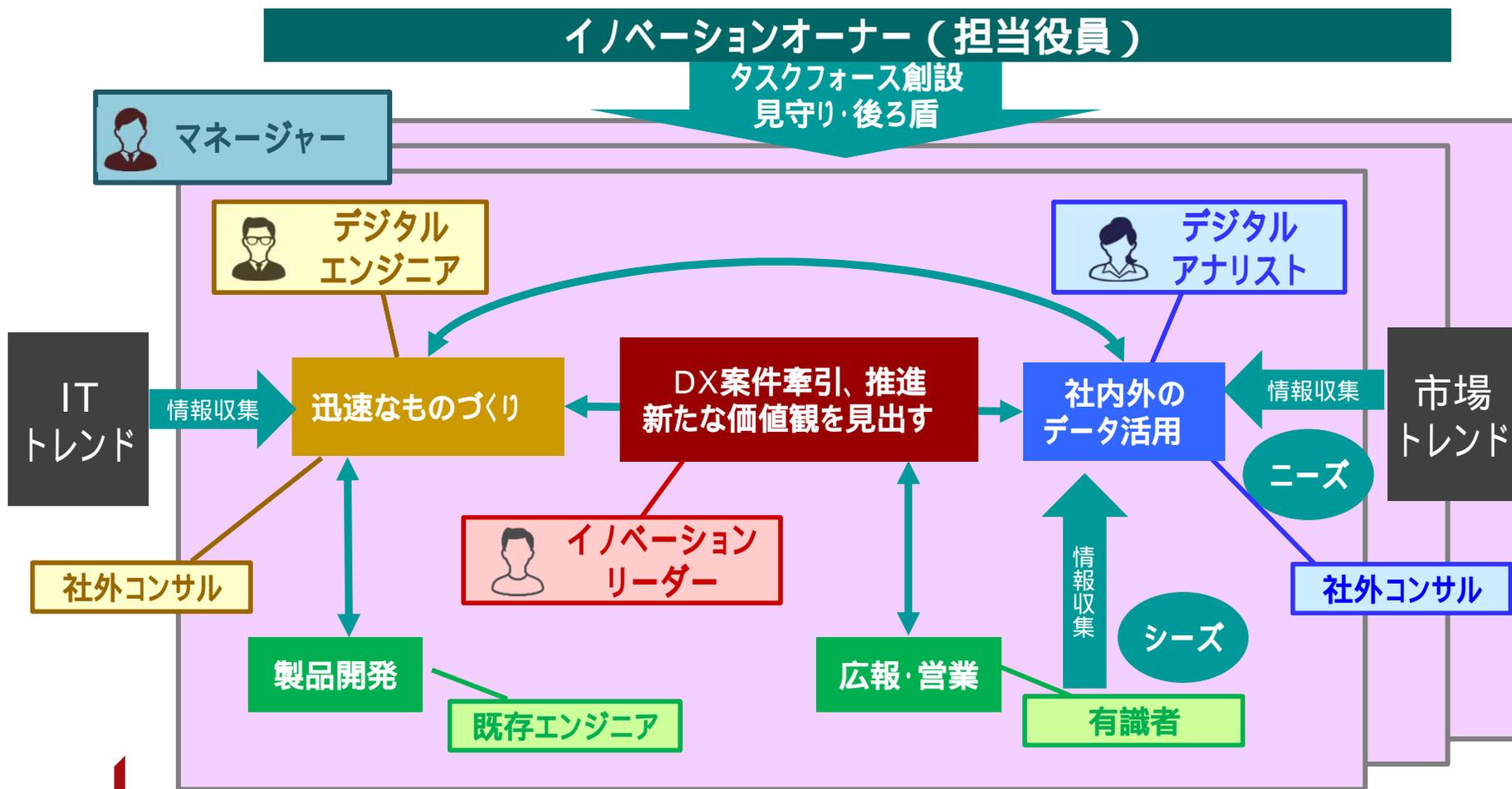
- ・ IT技術・デジタル技術により、業務効率化やコスト削減をする
- ・ 経営戦略を達成するためにITを活用する
- ・ 既存業務を効率化する

#### DXの特徴

- ・ IT技術・デジタル技術により、ビジネスモデルや組織、さらには企業文化・風土を変革する
- ・ 経営戦略とデジタル戦略は一体である
- ・ ユーザー視点で新しい価値を提供する

# 4 . DX人財の役割と関係性

議論の結果、DX推進に必要な人財像の役割と関係性を以下の通り概念図としてまとめた。



# 5 . 各役割の特性

DX人財に求められる特性を以下の通り、整理した。  
 DX人財は、IT特性だけでなく、変革を促すための柔軟性や独創性、失敗に対処するスキルが必要になる。また、役割により求められるIT特性/DX特性の配分は異なると考える。



# 6 . 人財戦略

---

## 1 . 採用

## 2 . 育成

## 3 . 活用

## 6 - 1 . 採用 ～ 採用戦略の概要 ～

採用戦略を以下の通り定義し、採用に関わる課題・対策を以降のページにまとめた。

### 採用戦略とは

**自社の事業計画を遂行**するために、自社にとって**必要な(DX)人財**を、より確実に**獲得する可能性を高める**ことを目的として、採用活動を計画的に行うことである。

自社の事業計画を遂行

...各社の事業計画によるため、本研究会では議論対象外とする。

必要な(DX)人財

...本資料「4 . DX人財の役割と関係性」に記載の通り。

獲得する可能性を高める

...本資料「6 - 1 . 採用 ～ DX人財の採用方法 ～」

「6 - 1 . 採用 ～ DX人財の採用方法（事例）～」に記載の通り。

## 6 - 1 . 採用 ～ DX人財採用の課題～

DX人財採用の代表的な課題は、以下の通り。

### 自社の選考を希望する人財が見つからない

- ・優秀なDX人財がそもそも少ない。（奪い合い）
- ・応募要領が魅力的ではない。
- ・会社の知名度が低い。

### 内定を辞退される

- ・世の中にDX人財が少ないため、別の条件の良い会社に行ってしまう。

### 入社後すぐの退職

- ・社風が合わない。
- ・与えられた仕事の内容が、自分の希望と異なる。（DX人財の応募要項と異なると感じてしまう）
- ・仕事の内容と給料が見合わない。

## 6 - 1 . 採用 ~ DX人材採用の対策案 ~

DX人材採用の代表的な対策は、以下の通り。

### 求人原稿

- ・なるべく具体的に内容を書き、ターゲットとする求職者に刺さりやすく、入社後の仕事内容と異ならないような内容にする。

### 競合他社の条件を常時調査、比較

- ・他社に負けないビジョンや強み、商品、サービスなどをアピールする。

### 内定前

- ・採用したいターゲットの人物像を深く掘り下げ、アンマッチを避ける。

### 採用後

- ・仕事内容と人物像がアンマッチとならないように、定期的なチェックや支援を行う。

## 6 - 1 . 採用 ~ DX人財の採用方法 ~

採用を外部採用、会社内外の異動、仕事の委託に分解し、各人財像の必要なスキル特性を鑑みて適切な採用方法を整理した。従来のIT人財と比べDX人財は、革新性が求められる。特に、イノベーションリーダーは革新性を好む人財の能動性をターゲットとしたブログによる採用方法等で獲得の可能性が高まると考えられる。

人財像	採用											異動		委託			
	新卒採用				中途採用							社内公(FA)	関係会社から出向	アウトソーシング	クラウドソーシング	企業間連携・人財交換	副業
インターン	人財会社	会社説明会	研究室経由	ヘッドハンティング	1本釣り	ブログで募集	人財会社	(再就職)ブランク採用	定年後再雇用	社員紹介							
マネージャー												○					
イノベーションリーダー																	
デジタルアナリスト										○							
デジタルエンジニア																	

## 6 - 1 . 採用 ~ DX人財の採用方法（推奨案） ~

DX人財採用に関する経済産業省の推奨案は以下の通り。

推奨案	内容
ジョブ型人事制度の拡大	社外を含めた多様な人財が参画してコラボレーションするようなビジネス環境に適している
人財の確保	企業が自ら変革を主導することにより達成されるため、DXを推進するために必要となる人財は（外部のベンダー企業に任せるのではなく）企業が自ら確保すべきである
評価、学習	専門性を評価する仕組みや、リカレント学習（社会人の学び直し）の仕組みを導入すべき
環境	副業・兼業を行いやしくし、人財流動や、社員が多様な価値観と触れる環境を整えることも重要

## 6 - 1 . 採用 ~ DX人財の採用方法（事例） ~

DX人財採用の事例は、以下の通り。

事例	内容	採用方法
食品会社	特定の専門性の高い領域に関して、社外で経験のあるメンバーを副業として受入れ	副業
	先進的なIT関連企業からDXを牽引できる社員を受入れ	一本釣り
IT会社	DX採用難を背景に友人、知人の紹介で転職市場では出会えないDX人財を採用する「リファラル採用」（社員紹介採用）を実施	社員紹介
	人財の経験に応じて市場価値を算出する人事制度を計画している。「年収としては2500万～3500万円の金額を提示する可能性がある	ヘッドハンティング
食品会社	DX専門部署の創設において高度IT人財を採用、処遇は個別交渉で決め、年収の上限は設けない	ヘッドハンティング
化粧品会社	部門長を社外からヘッドハンティング マネージャーを社内から一本釣り	ヘッドハンティング 一本釣り

## 6 . 人財戦略

---

1 . 採用

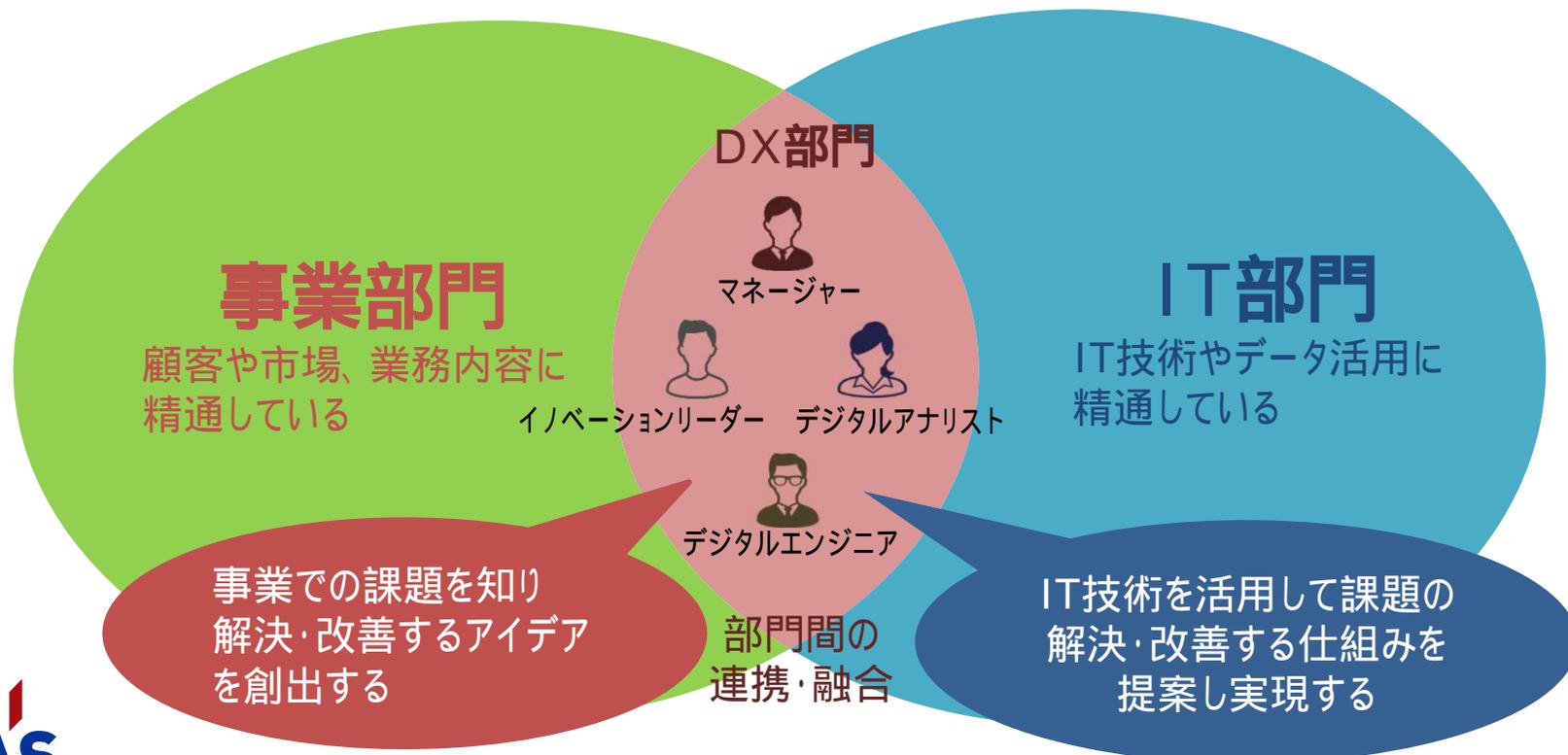
2 . 育成

3 . 活用

## 6 - 2 . 育成 ~ DX部門の位置づけ ~

DXを推進するために必要な人財（マネージャー・イノベーションリーダー・デジタルアナリスト・デジタルエンジニア）をDX部門に配置する企業が増えている。

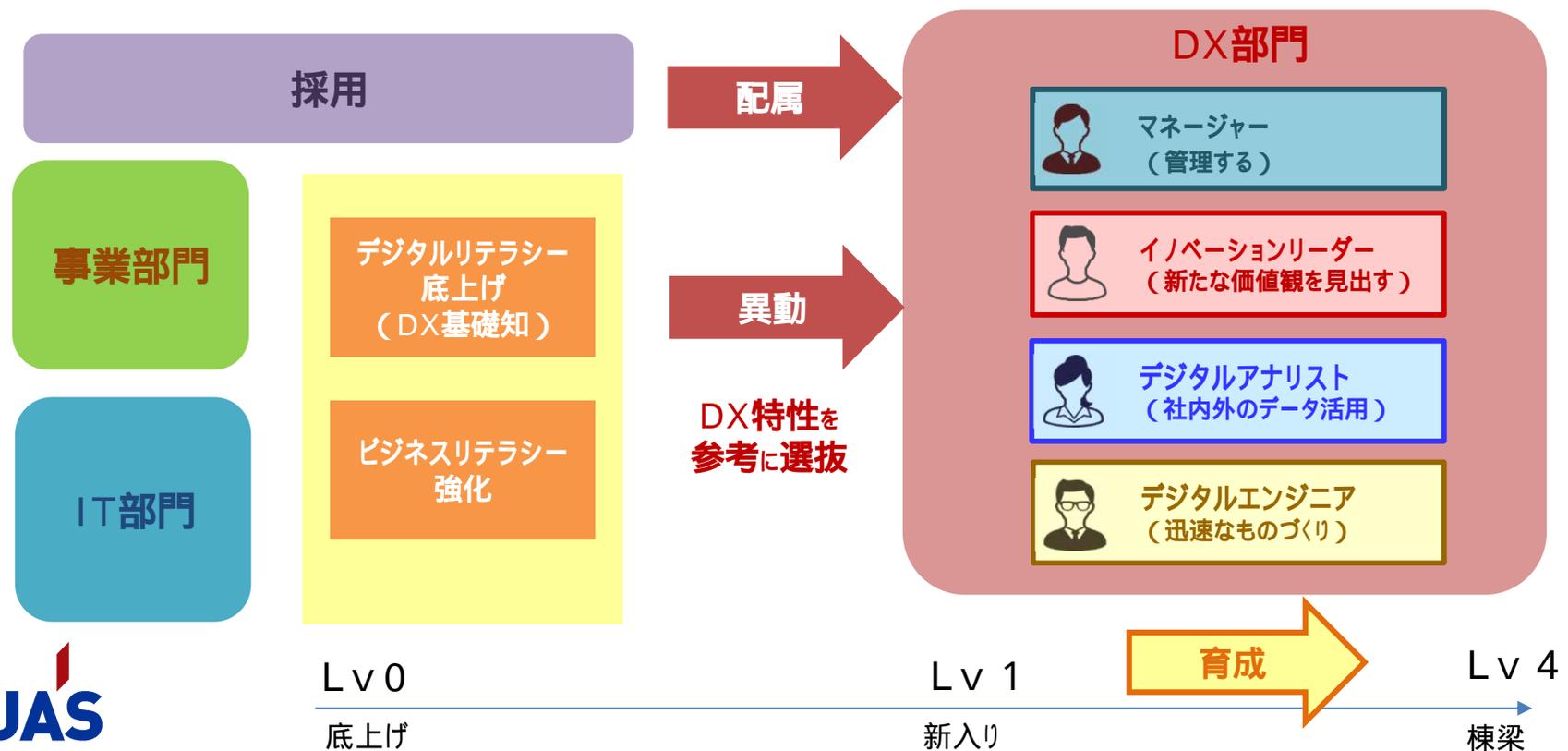
DXを推進するためには、事業での課題を知り解決・改善するアイデアを創出できる人財、また、IT技術を活用してそれらを実現する仕組みを提案し実現することが出来る人財が必要であり、これらの人財を育成し経験を蓄積する場としてDX部門を設ける企業が多い



## 6 - 2 . 育成 ~ DXを推進するための立場と教育の全体像 ~

DX部門に配置する人材は、直接採用するケースと各部門から異動するケースがある。

DXスキルや特性を持った人材を採用し不足部分を育成する方法と、DX特性を参考に、スキル診断や上司の判断などでDX部門に異動し、エキスパートに育成される方法がある。全社的には、デジタルリテラシーの底上げおよびビジネスリテラシーの強化を実施し、マインドチェンジをすることでDXの推進を促していく。



## 6-2 . 育成 ~ 育成手法 ~

DX人財の育成に効果が高い手法を役割ごとに選定した。

DXに関する事項を体験・試行する中で、自律的に自分流のやり方を見つけ**学び続ける意欲を醸成**する

役割	OJT				OFF-JT					自己啓発				
	ジョブローテーション	メンター制度	1on1	フェロロシップ	社内研修	社外研修	武者修行	社内コンペ	シャドーイング	資格取得	論文執筆・学会発表	セミナー講師	ハッカソン	
 <b>マネージャー</b> (管理する)	○		○				○	○		○				
 <b>イノベーションリーダー</b> (新たな価値観を見出す)	○		○		○				○			○	○	
 <b>デジタルアナリスト</b> (社内外のデータ活用)		○	○	○		○	○	○		○	○		○	
 <b>デジタルエンジニア</b> (迅速なものづくり)		○	○	○	○			○		○			○	

○ : DX人財の育成に効果が高い

# 6-2 . 育成 ~ DX人財の育成方法 ~

## 学びのロードマップ(例)

2020年度ユーザー系・SIer系7社の調査を元に独自作成

各社がDX人財育成のために取り組んでいる具体的な育成項目を、ロードマップ形式でまとめた

	Lv1 (新入り)	Lv2 (見習い)	Lv3 (独立ち)	Lv4 (棟梁)
 <b>マネージャー</b> (管理する)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リーダーシップ</li> <li>● 説明力</li> <li>● デザイン思考</li> <li>● アジャイル(スクラム)</li> <li>● IT活用とIT戦略</li> <li>● DX推進プロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 強力なリーダーシップ</li> <li>● 問題解決PBL</li> <li>● コミュニケーション</li> <li>● 論理的思考</li> <li>● 交渉力</li> <li>● DX推進適応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業構想</li> <li>● ITサービスマネジメント</li> <li>● プロジェクトマネジメント</li> <li>● サービスデザイン</li> </ul> <p>実践でスキルアップ 数多くのDX案件をマネジメントする</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX推進人財と組織マネジメント</li> <li>● IT戦略・投資計画の立て方</li> </ul> <p>あるいは 経営者となり DX推進指揮者となる</p>
 <b>イノベーションリーダー</b> (新たな価値観を見出す)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファシリテーション</li> <li>● リーダーシップ</li> <li>● デザイン思考</li> <li>● アジャイル(スクラム)</li> <li>● IT活用とIT戦略</li> <li>● IT基礎・ITトレンド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX推進プロセス</li> <li>● 問題解決PBL</li> <li>● コミュニケーション</li> <li>● 論理的思考</li> <li>● 調整力</li> <li>● DX推進適応力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービスデザイン</li> <li>● 他業界との共創</li> </ul> <p>実践でスキルアップ 新たな価値創造を繰り返す</p>	<p>あるいは マネージャーへ 役割変更</p>
 <b>デジタルアナリスト</b> (社内外のデータ活用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データベース</li> <li>● 統計学</li> <li>● 要求分析・要件定義</li> <li>● DX技術要素</li> <li>● プログラミング (R,Python,SQLなど)</li> <li>● IT基礎・ITトレンド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データサイエンス</li> <li>● データ活用戦略</li> <li>● 説明力・説得力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● データマネジメント</li> </ul> <p>実践でスキルアップ データサイエンティストを目指す</p>	<p>あるいは イノベーションリーダーへ 役割変更</p>
 <b>デジタルエンジニア</b> (迅速なものづくり)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● IT基礎</li> <li>● DX技術要素(AIなど)</li> <li>● 要求分析・要件定義</li> <li>● アジャイル(スクラム・XP)</li> <li>● プログラミング</li> <li>● IT基礎・ITトレンド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● AIプランナー</li> <li>● 機械深層学習</li> <li>● クラウドネイティブ</li> <li>● アプリケーション構築</li> <li>● 提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DevOps</li> </ul> <p>実践でスキルアップ 開発技術力を極める</p>	<p>あるいは デジタルアナリストへ イノベーションリーダーへ 役割変更</p>

## 6 - 2 . 育成 ~ 育成事例 ~

DX推進を行う各企業の育成事例を紹介する。

富士通株式会社では、集合研修でマインドチェンジし、その後OJT研修を行いながら自身のスタイルを確立するという、実践的な6ヶ月のプログラムで進められた。

### デジタルブートキャンプの全体構成



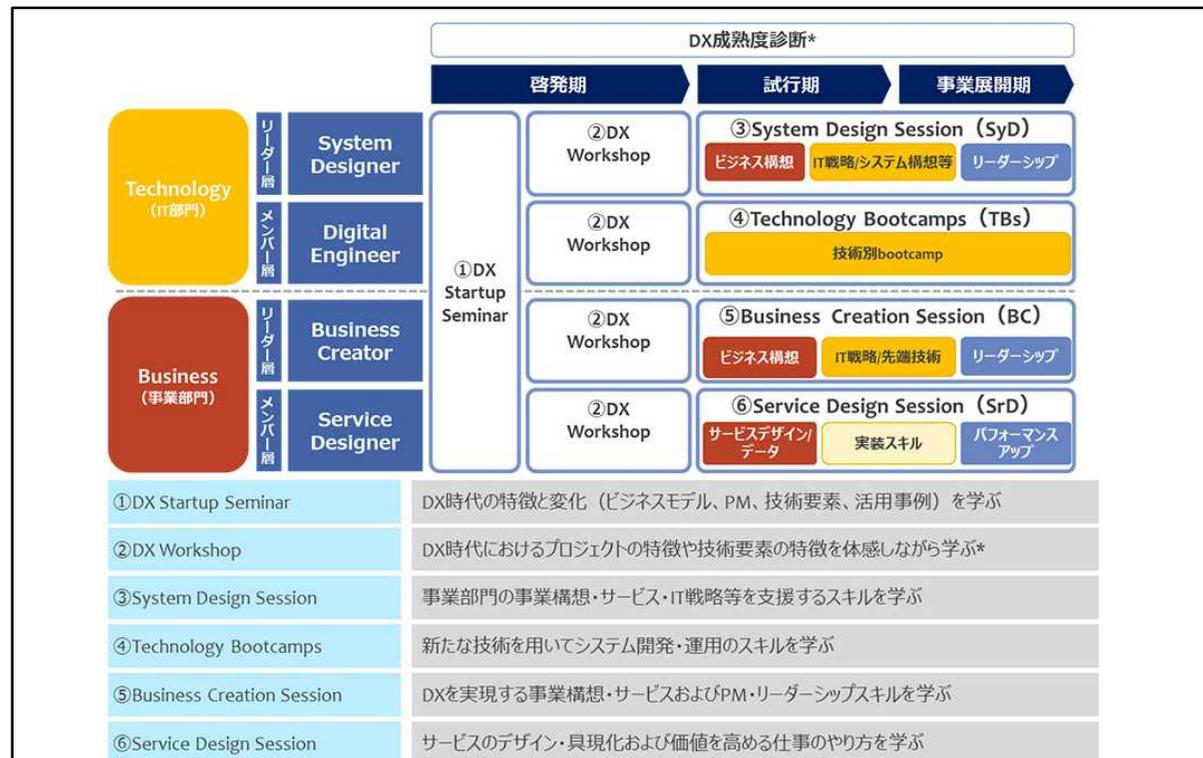
(\*1) その後の改版により1ヶ月に短縮

(\*2) 上記(\*1)に伴い5ヶ月とし、さらなる改版により2ヶ月に短縮



## 6 - 2 . 育成 ~ 育成事例 ~

株式会社NTTデータユニバーシティが提供するDX人材育成のための研修プログラムでは、DXの成熟度に合わせ、ビジネスとITの両面がわかる人材育成と変化に機敏に対応できる組織作りの視点を盛り込んだ構成である。



出典：NTTDATA ニュース

[https://www.nttdata.com/jp/ja/news/services\\_info/2020/04300-01/](https://www.nttdata.com/jp/ja/news/services_info/2020/04300-01/)

## 6 - 2 . 育成 ~ 育成事例 ~

株式会社 DeNA の自己学習(自己啓発支援制度)では、意欲のある若手に資格取得や学習のための金銭的な援助もおこなっている。

### データサイエンティスト向けの「Kaggle社内ランク制度」

DeNAでは、AI技術開発の横断部門であるAIシステム部のデータサイエンスチームにおいて、Kaggle社内ランク制度を導入しています。

Kaggle社内ランク制度は、データサイエンスチームのメンバーに対して業務時間を使ったKaggleへの参加を認める制度です。どの程度の業務時間をKaggle参加に利用して良いかはKaggleでの成績を元に決定します。



出典：DX銘柄2020 P44

[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/investment/keiei\\_meigara/report2020.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/report2020.pdf)

参考：Articleデータサイエンティストの技術指標となるKaggle（カグル）とは

<https://thefinance.jp/datascience/191017>

# 6 . 人財戦略

---

1 . 採用

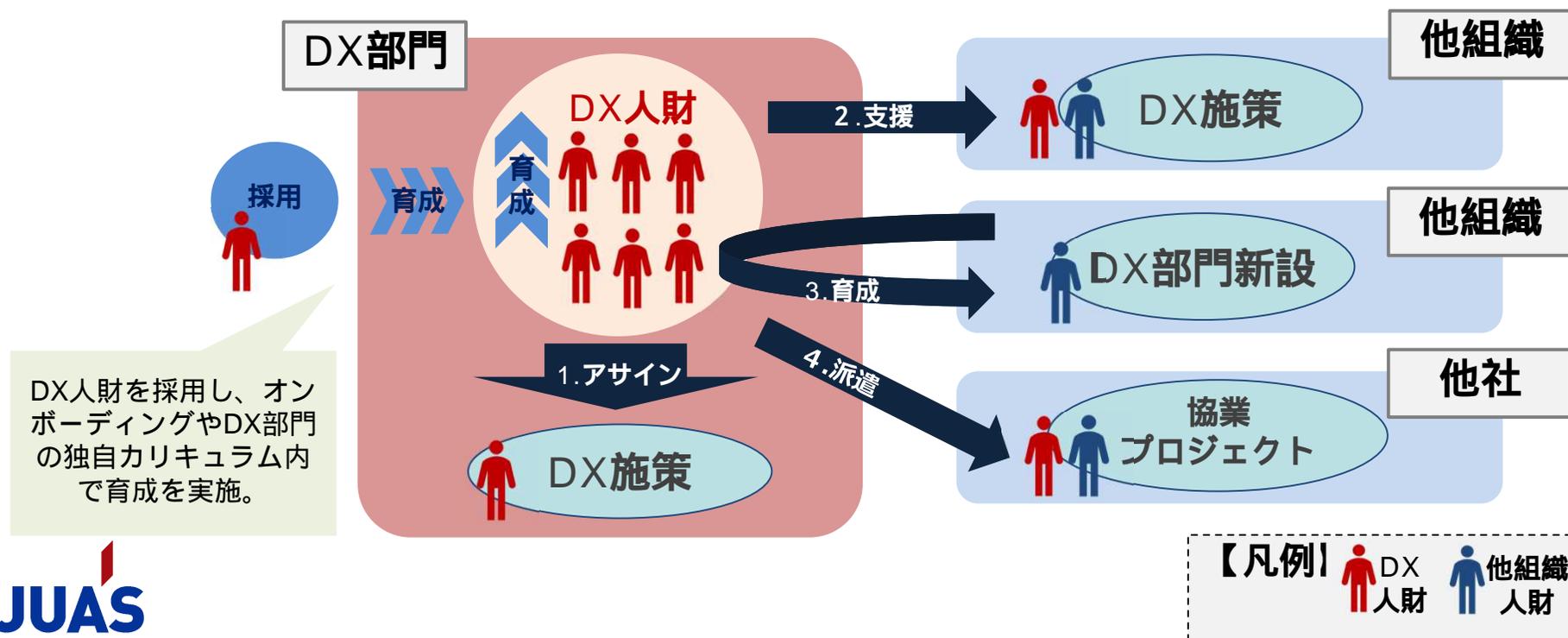
2 . 育成

3 . 活用

## 6-3 . 活用 ~ DX人財の活用について ~

DX部門で採用・育成を行ったDX人財の活用例は以下の通り。

- 1 . DX部門のDX施策にアサインし、DX推進者として活用。
- 2 . 他組織のDX施策にアサインし、DX推進の支援者として活用。
- 3 . 新設するDX部門の育成担当にアサインし、DX推進の伝道師(エバンジェリスト)として活用。
- 4 . 他社とのDX協業プロジェクトにアサインし、DX推進者として活用。



## 6 - 3 . 活用 ~ 他社事例 ~

DX推進を行う各企業にヒアリングしたDX人財の活用事例を紹介する。

### 事例

#### 事例

DX推進部門で育成した人財をDX推進する他組織に「支援者」として投入。推進主体は他組織の人財が実施。

#### 結果

- ・「支援者」として投入されたDX人財よりDX推進のノウハウを共有を図り、案件の推進と同時に他組織の人財育成を行うことができた。
- ・推進終了後、次の施策から「支援者」の数を減らし、DX推進を行うことができ、DX推進を全社拡大するための足掛かりとなっている。

#### 企業からのコメント

- ・あくまで「支援者」という立ち位置で「他組織の人員を育成する」の目的を他組織と共有し、推進主体は他組織であるという認識づけをしたことが良かった。
- ・事前に支援活動について社内宣伝をし、全社的に認知させたことも良い点であった。
- ・本施策の支援を継続し、最終的には支援なしで他組織がDX推進することを目標としている。

## 6 - 3 . 活用 ~ 他社事例 ~

### 事例

#### 事例

DX推進部門の立ち上げを試みる関連会社より人財を受け入れ、育成を行い、関連会社に戻した。

#### 結果

関連会社には失敗を許容しない風土があり、DX推進は不芳となっている。上席や組織の意識改革が不足している部分が原因と考える

#### 企業からのコメント

- ・DX推進そのものが革新的な取り組みであるため、失敗を許容できるような体制を整えた上で、DX人財が新しいことにチャレンジできる環境を用意することが必要。
- ・また受け入れた人財の育成計画や能力レベルを定めるといった部分の整備を行っている。

## 6 - 3 . 活用 ~ 他社事例 ~

### 事例

#### 事例

マーケティング部門に他社から有能なDX人財を採用し、マネージャーとし配置。DX推進部門とマーケティング部門で全社のDX施策を推進した。

#### 結果

マーケティング部門との協業推進により複数のDX施策を推進することができた。また実際に施策を推進することでDX人財の育成を行うことができた。

#### 企業からのコメント

- ・他社の有能な人財を採用し、最適なポジションに配置したことが良かった。
- ・また全社の実現したいことをDX推進部門が吸い上げて、案件を一元管理推進するスキームを構築したことも良かった。
- ・今後はDX推進を全社に拡大すべく、DX人財の採用と育成を継続する。現状は多くの施策を推進しているためそちらを優先している。

# 7 . 総括

## ➤ 2020年度研究の成果

DX及びDX推進人財の役割と特性について定義を行い、DXならではの採用、育成方法について研究結果をまとめた。他社への情報収集を行い、具体的な事例を挙げる事ができた。更に、育成したDX人財のその後の活用パターンについて検討を行った。

## ➤ 課題

DX人財の活用方法はまだ事例が少なく、パターンごとのメリットデメリットや人財ごとの最適な活用方法まで分析することができなかった。

## ➤ 今後について

より多くの国内外のDX人財活用事例を収集・分析し、人財活用方法の具体化及び、ノウハウを集めることによるガイドラインの策定が必要と考える。

また、DX推進できる企業になるための人財戦略は、企業の戦略（DX推進を全社的に取り組む/ 1 組織で集中して取り組む）により異なるため、企業の戦略別に人財戦略も整理していきたい。

---

# デジタル企画プロセスに おける役割と権限 研究報告

2021年4月15日  
組織力強化研究会  
チーム3

# アジェンダ

---

## 1. 研究活動概要

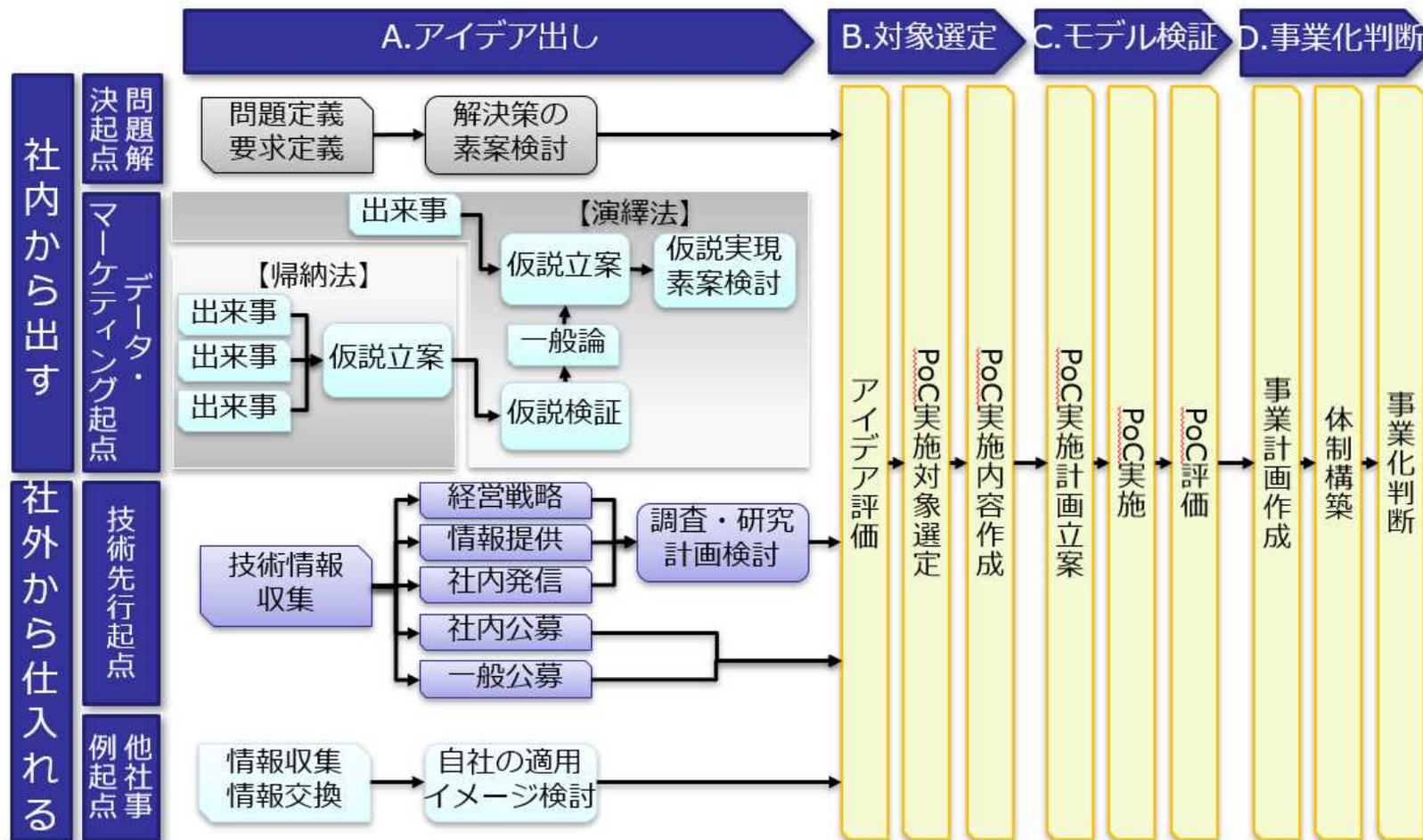
- A) 活動の背景
- B) ゴール設定
- C) 活動実績

## 2. 研究活動成果

- A) DXの解釈
- B) DX推進パターン
- C) 事例研究
- D) 事例研究：DXの役割と権限における課題
- E) 2020年度まとめ
- F) 2020年度考察

# 1. 研究活動概要：活動の背景 2019年度実績

2019年度は企画プロセスの詳細化を実施。残課題として役割と権限の明確化が必要と定義。



# 1. 研究活動概要：活動の背景 2020年度方針

2019年度の活動実績を理解し、その上でDXの知識を深めることからスタート。

活動概要	<p>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きています。本研究会では、<b>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求すべく</b>、以下を研究テーマとして活動します。</p>		
研究テーマ	1	2	3
	バイモーダルIT実現に向けてのIT組織確立	DX推進できる企業になるための人財戦略	デジタル企画プロセスにおける役割と権限
活動方針	<p>①<b>全員参画型</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・他人の異なる意見も受け入れましょう</li> <li>・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</li> </ul> <p>②<b>議論の見える化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空中戦にならないよう、議論は議事録などに残そう。</li> </ul> <p>③<b>外部情報のインプット</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・先進事例を積極的に取り入れましょう</li> </ul>		

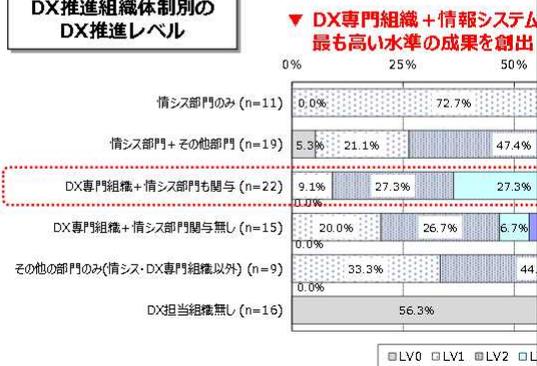
# 1. 研究活動概要：活動の背景 DX推進体制

DX成功のカギは「DX専門組織」(組織体制)と「DX推進人材」と理解。DX組織における事例の確認を開始。

## 4 成果の高い組織は「DX専門組織」を設置

- 今回のアンケート回答企業の約4割の企業が、DX推進のための専門組織（DX専門組織）を設置。
- 下図のとおり、組織体制別の「DX推進レベル」（※DX成果が高い水準で創出されているほど高レベル：p.24～25参照）をみると、DX専門組織+情報システム部門の体制が、最もレベルが高くなっていることが読み取れる。

DX推進組織体制別のDX推進レベル



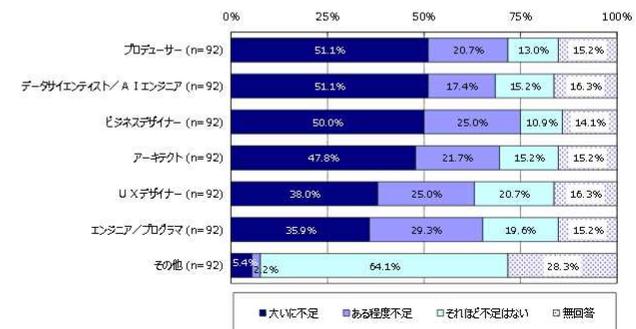
DX推進のための組織体制

## 5 「DX推進人材」は大幅に不足

- 今回のアンケート調査では、企業・組織におけるDXの推進を担う人材を、一例として左下表のように定義し、それぞれの人材に対する不足感を尋ねた。結果は、右下図のとおりとなった。
- 全体として、いずれの人材についても、「大いに不足」という回答が最も多くなっており、DXの推進を担う人材に対する不足感が非常に強いことがわかる結果となった。特に「プロデューサー」や「データサイエンティスト/AIエンジニア」、「ビジネスデザイナー」、「アーキテクト」については、「大いに不足」という回答が半数前後に達している。
- このように大幅に不足するDX推進人材の確保・育成も、今後の大きな課題として挙げられる。

人材の呼称例	人材の役割
プロデューサー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材（CDO含む）
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材
アーキテクト	DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材
データサイエンティスト/AIエンジニア	DXに関するデジタル技術（AI・IoT等）やデータ解析に精通した人材
UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
エンジニア/プログラマ	上記以外にデジタルシステムの実装やインフラ構築等を担う人材

DX推進人材の不足感



16

# 1. 研究活動概要：ゴール設定 組織における役割

デジタル企画プロセスの役割や権限に拘らず、DXにおける役割を整理することにした。

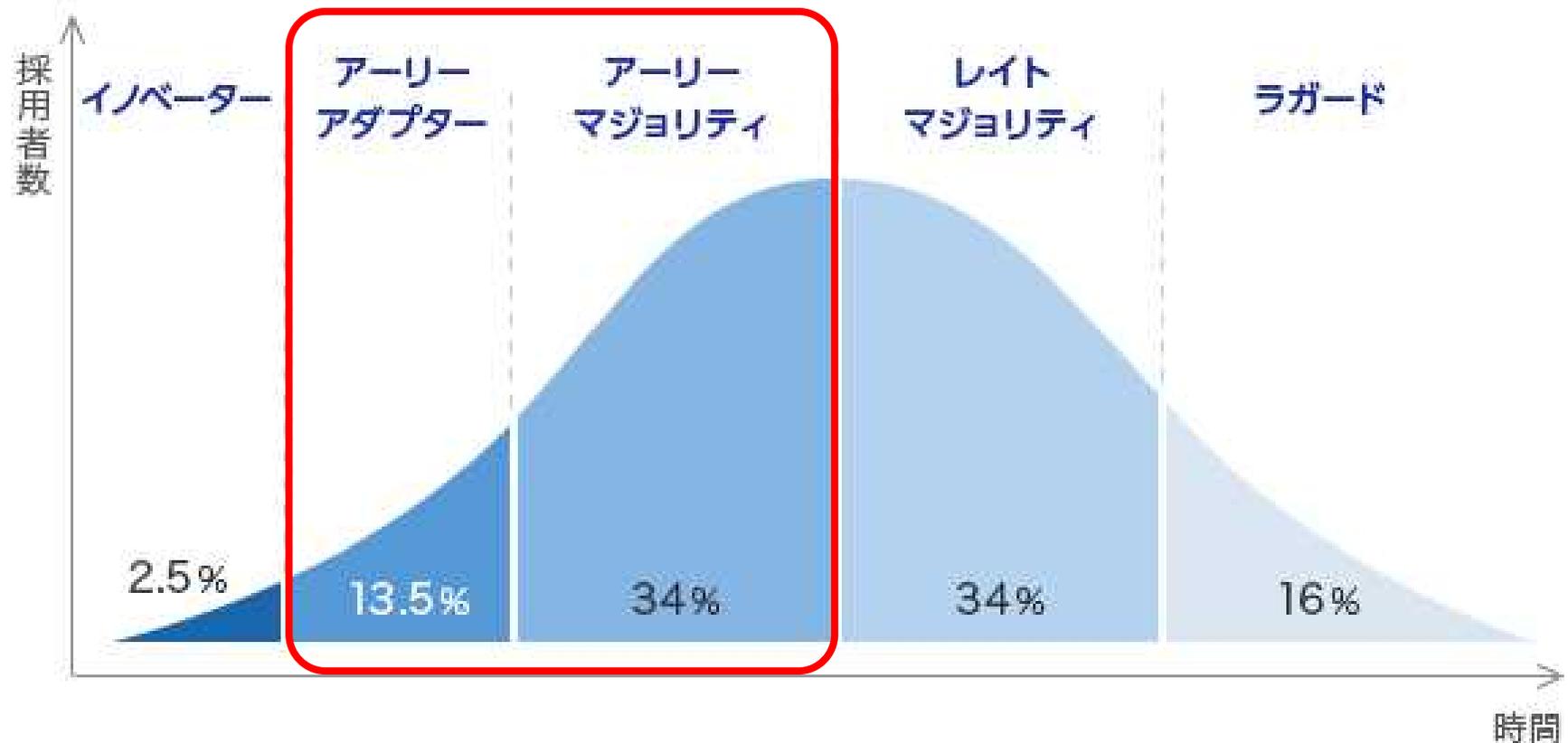
企業内部の組織体制（自社内のDX推進体制）（3） - まとめ -

	＜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
体制						
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

# 1. 研究活動概要：ゴール設定 読者設定

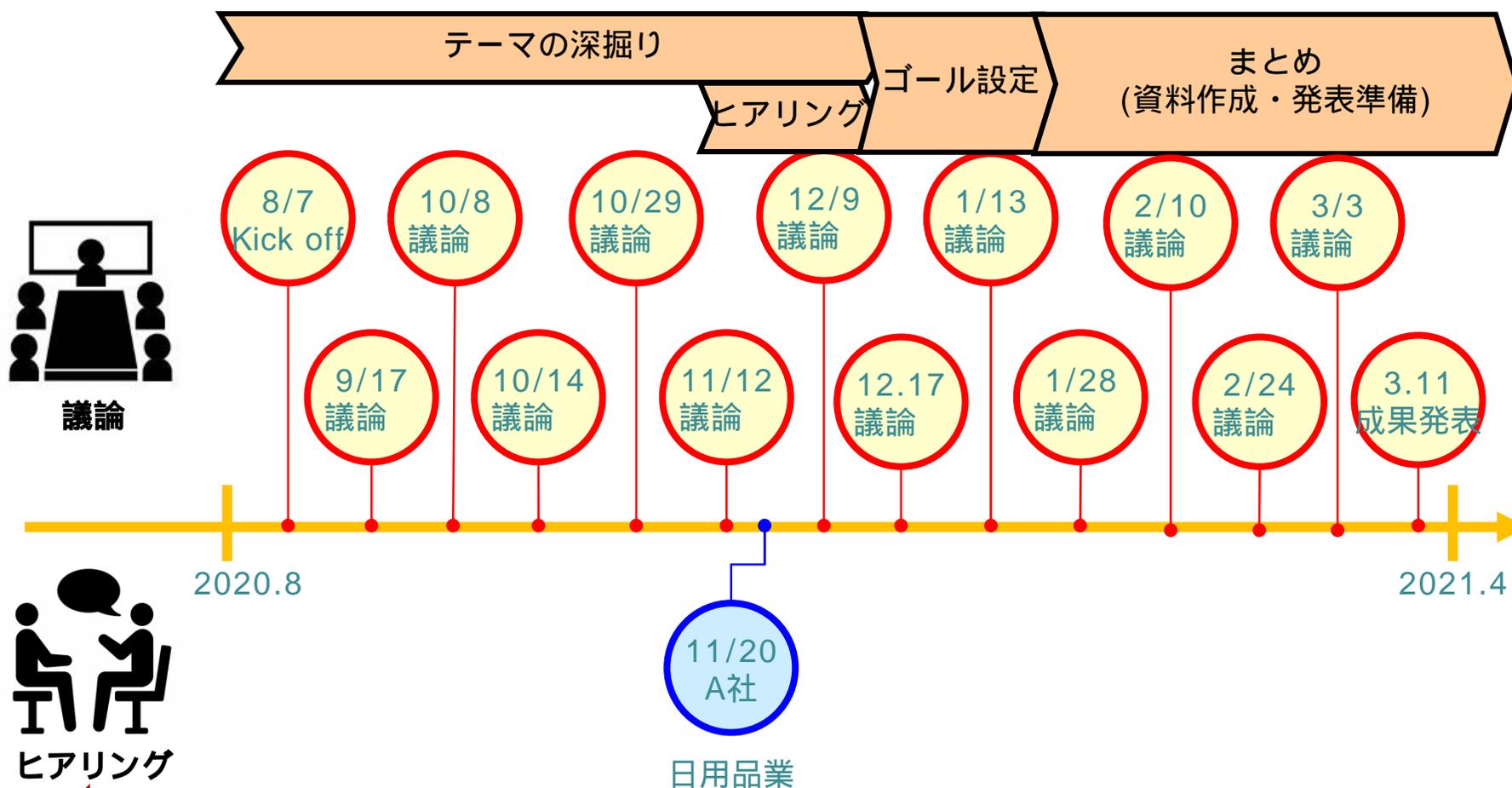
本資料のターゲット

これからDXに取り組む企業の参考となる「事例から考察」を提示するものとする。



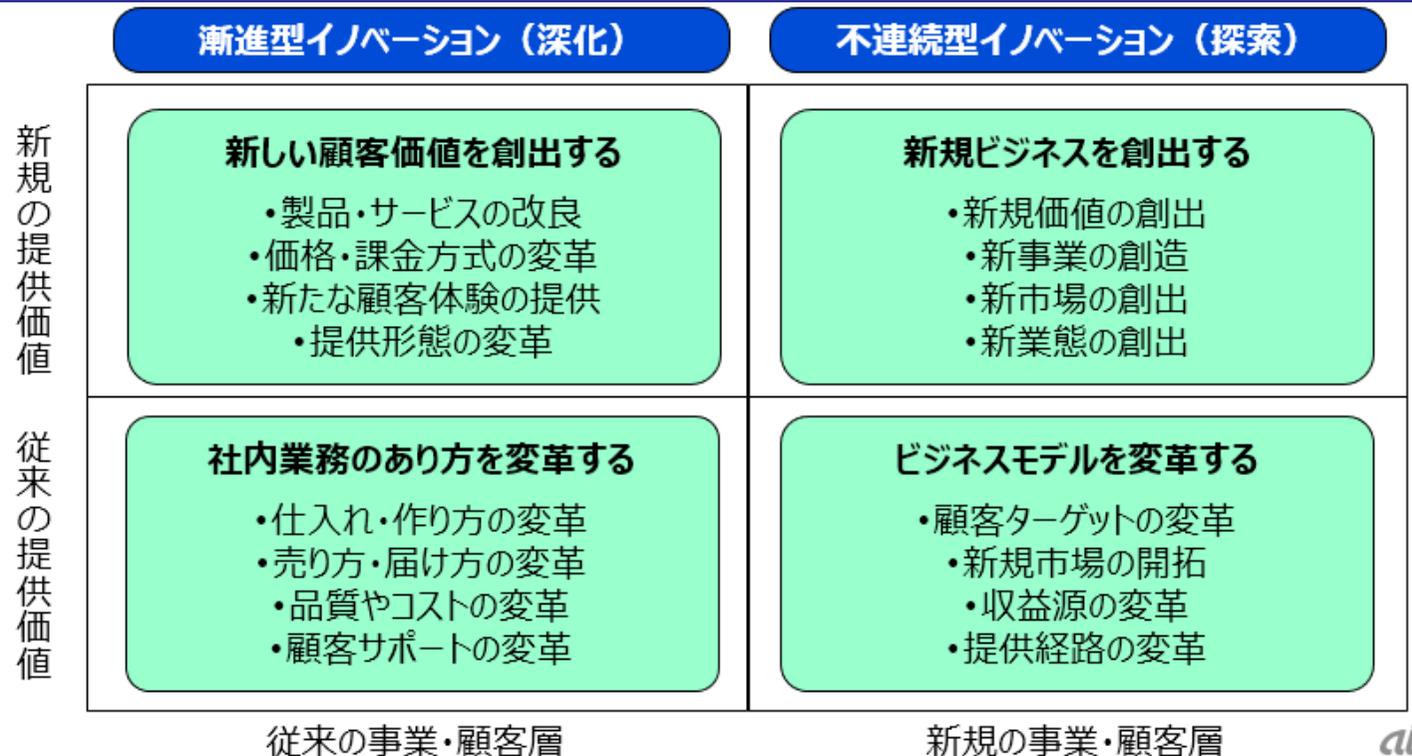
# 1. 研究活動概要：活動実績

月2回の検討会のほか、DXについての個別ヒアリングを実施



## 2. 研究活動成果：DXの解釈

新規事業創造だけでなく、業務改善もDXと定義して取り組む企業がある。カイゼン型DXも含めて、デジタルイノベーションを含めたIT改革全般をDXと解釈する。



DXの解釈や事例は多く目にするが、役割と権限に触れている事例は少ない。このため、企業事例から組織体制のパターンを確認し、役割を整理する。

## 2. 研究活動成果：DX推進パターン

DX組織の事例から役割を整理する。

以後のスライドで事例を報告

- ・ 全社企画・支援型：日用品メーカー
- ・ IT部門推進型：食品メーカー
- ・ その他部門推進型：旅行会社
- ・ その他部門推進型：食品メーカー

企業内部の組織体制（自社内のDX推進体制）（3） -まとめ-

	＜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
体制						
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

113

## 2. 研究活動成果：事例研究

大手日用品メーカーの事例  
全社企画・支援型  
社内業務のあり方を変革する

DX推進組織の設立によって現場を巻き込んだ意識改革・スピード感向上・人材活用の推進を達成した事例

課題	解決策	効果
<p>デジタル化やAI活用を妨げる問題の存在</p> <p>「意識改革の欠如」 部門で先端技術の活用が進まない。</p> <p>「スピード感の欠如」 調査ばかりで先に進まない。</p> <p>「人材活用の欠如」 ITリテラシが無いと先端技術は使えないという思い込み。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>本社組織としてDX推進部門を発足。部門主体で先端技術を活用するようDX推進部門がシステム面の<b>推進役</b>を担当。</li><li>まずやってみてるとい文化。失敗してもそこから結果につながるモノを見つけ、結果が出ればそれを他部門や全社に展開する。</li><li><b>経営幹部の参画</b>により、ある程度の予算枠を確保している。</li><li>DX推進部門は基本的に<b>兼務</b>として、イノベーター意識の高い人材を部門から起用。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>既存の組織ではなかなか進捗できないようなテーマがDX推進部門に持ち込まれるようになった。</li><li>メンバーが<b>兼務</b>のため、現場の課題意識や問題意識を持ってDX推進部門の活動に取り組んでいる。</li><li>社内プロモーション活動を重視しており、年1回全社向けに成果発表を行っている。</li></ul>

### 事例からの学びと課題

#### 学び：

- DX推進部門は本社の統轄組織と部門毎の課題解決という両方の役割を併せ持ち、**提案力・推進力**のある**推進役**として機能している。
- 権限を持った経営幹部**が積極的に関与していることで全社の**調整役**として機能している。
- DX推進部門のメンバーは、兼務として活動することで、**発想力と創造力**を兼ね備えた**イノベーター**の役割を持っている。

#### 課題：

- 事業部門とDX推進部門は、短中期の業績と中長期価値という目標が異なるため温度差はある。
- 品質重視の企業文化が根強く、スピード感はまだまだ足りない。

役割：推進役、調整役、イノベーター  
権限：予算権限

## 2. 研究活動成果：事例研究

大手食品メーカー事例  
IT部門推進型  
社内業務のあり方を変革する

### IT部門内にDXチームを設立し、部門横断プロジェクトを編成、牽引することでDXを推進した事例

課題	解決策	効果
<p>IT活用を手段とする業務改革の推進によって企業価値の向上に貢献する。</p> <p>「攻めのIT」へのシフト コスト部門からの脱却</p> <p>「最新IT技術の有効活用」 先端技術を活かした業務改革</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>IT部門内にDXチームを発足。</li><li>情シス部員と他部門（管理、生産、営業）でキーマンだった人材を異動させて構成。</li><li>業務に精通した異動人員が各部門への働きかけ等の<b>交渉・調整役</b>を担当。</li><li>導入が決定した場合にはDXチームが<b>旗振り役</b>として部門横断PJを編成し、PJを牽引。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>DXチームの発足をアピールすることで、IT活用による業務改革の意識が全社的に高まった。</li><li>異動人員から各部門に働きかけることで、門前払いされということなく先端技術の紹介や導入検討が進められた。</li><li>主に生産部門でAI、IoTを活用することへの期待が高まり、業務改革の可能性が生まれた。</li></ul>

#### 事例からの学びと課題

##### 学び：

- DXチームはIT部門が業務改革を推進する構成だが、各部門からの異動により業務に精通した人員を加えたことでIT、業務両方の知識を持ち合わせうまく機能している。
- 各部門とのコミュニケーションも活発になり、IT部門では生まれない現場の**発想力**を活かしたテーマを見つけることができた。

##### 課題：

- 変化を嫌う部門もあり、トップダウンでないために案件が頓挫してしまうケースも多い。
- 業務改革を実現するためにはDXを主導する部門が**執行・決定権**を持つことが必要。
- 部門横断PJを牽引できるような**推進力、実行力**を持った人材の確保が必要。

役割：推進役、調整役、イノベーター  
権限：執行・決定権

## 2. 研究活動成果：事例研究

大手旅行会社事例  
その他部門推進型  
社内業務のあり方を変革する

### 業務部門内にDXチームを設立し、全社DX推進の取り組みを開始した事例

課題	解決策	効果
<p>「IT部門の人材不足」 数千名の社員に対し構想・推進可能な人材は数名。</p> <p>「縦割り意識の存在」 デジタル化はIT部門、業務検討は業務部門が担当という意識が社内存在。</p> <p>「スピード感の欠如」 業務側はIT、IT側は業務知識がないことで検討や意思決定に時間を要す。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>業務部門内にDXチームを立上げ業務側主導で構想を実施。DXリーダーは実際の検討や<b>推進</b>可能な課長、業務側部門長は<b>相談役</b>を担った。</li><li>IT部門からは課長1名がシステム観点での<b>助言</b>、自部門やベンダとの<b>調整</b>、非機能担当として参画。</li><li>不足する知識や経験はITコンサル1名が実行支援と同時に、業務可視化 / <b>企画立案</b> / <b>PJ推進</b>などの手法をメンバへレクチャー。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>業務部門主導で変革可能な先進事例となった。</li><li>メンバから課題や将来業務への想いが活発的に挙がり検討を進める中で、ITは手段であるとの認識が生まれた結果、縦割り意識は改善された。</li><li>業務部門主体のため、業務や手段の取捨選択や投資判断などの<b>意思決定</b>が迅速かつ容易に行えた。</li><li>変革メンバー＝業務担当者のため、<b>継続した変革</b>や改善が期待できる。</li></ul>

### 事例からの学びと課題

#### 学び：

- 業務に精通した者が主体的に**提案・推進**し、それをIT側がサポートすることで、部門の意思決定のスピードを上げることができた。
- DXリーダーは決裁者ではなかったが、変革への想いがあり推進可能な者が担う事が成功のポイントとなった。
- 外部からの支援者は一時的な活用に留めず、OJTトレーナーも兼ねることはDXメンバが自立して行っていくうえで有効な手段。

#### 課題：

- 特定組織による推進ではないため各部門での取り組みが必要で時間がかかる。PJ経験者を支援者として他部門へ派遣・異動するなどの啓蒙活動が必要となる。
- DXが進むにつれIT部門の役割は変化していくと想定されるため、部門の役割を再定義する必要がある。

## 2. 研究活動成果：事例研究

大手食品メーカー事例  
その他部門推進型  
社内業務のあり方を変革する

### IT部門とは別の組織にDX部門を設立し、全社のDX推進の取り組みを開始した事例

課題	解決策	効果
<p><b>「組織間連携」</b> IT部門が多忙でDX部門からの相談や依頼を受け切れていない。 IT部門から、DX部門の計画が見えていない。IT部門の役割も不明確。</p> <p><b>「展開の意思決定」</b> 既存の業務を変えたくない等の理由で新たな取り組みの各所への展開が進まない。</p> <p><b>「DX人材不足」</b> 業務を理解した上でのDX推進を行う人材の不足。(企画,立案,推進の役割を担える人材不足)</p>	<p>既存システムを整理し、類似機能の統合や低利用システムの廃止などを進め、IT部門の余力を創出する活動を開始。 IT部門にDX部門との<b>調整役</b>を置き、DX部門との中長期含めた計画の共有を実施。</p> <p>展開の<b>決定権限</b>を経営層に置き、経営層とDX部門等の関連組織との連携強化による取り組み推進力の強化。</p> <p>人材育成に向けた育成計画の検討開始。ローテーション計画を作成し、計画的に現場業務を知る人材をIT部門へ異動させる。</p>	<p>取り組み途上であり継続しての課題。</p> <p>IT部門とDX部門とのコミュニケーション強化により、IT部門のDX領域に対する関与率が向上。</p> <p>経営と関連組織が連携する事により、現場部門の説得等が進み、各所への展開が促進された。</p> <p>DX人材育成については、取り組み途上であり継続しての課題。現場からの異動により、IT部門で不足していた現場業務知識が補完されつつある。</p>

#### 事例からの学びと課題

##### 学び：

- IT部門とDX部門が別組織である場合は、両組織の役割を調整する**調整役**が必要。
- 推進力を強化する為には、トップダウンでのアプローチも必要。
- 新たな取り組みを成功させる為には、**経営層と関連組織が協調し**、現場の意識改革を進める事が必要。
- 必要な人材を確保する為に、**人事権**を持つ者の巻き込みが必要。

##### 課題：

- 上からの指示によるやらされ感を無くす為に、現場の意識改革を進める**推進役**が必要。
- 企画,立案,推進の役割**を担える現場部門を含めたDX人材育成。

役割：推進役、調整役  
権限：執行・決定権、人事権

## 2. 研究活動成果：事例研究 まとめ

### ➤ DX推進体制

業容・業態により多様な形態をとりうるが、以下の役割が機能している点が共通している。

- ✓ 推進役：リスクをとって意思決定する。
- ✓ 調整役：立場の異なる組織間を調整し、腹落ちさせる。
- ✓ イノベーター：ITによるソリューションを提案する。

### ➤ DXの対象領域

「社内業務のあり方を変革する」に留まっている。  
「2025年の崖」問題の克服が当面の課題。

DXプロジェクトの成功のためには、**実働部隊**となる

- 経営層
- DX推進部門
- 事業部門における“変化に前向きな層”  
が協調し、“崖”を打ち崩すことが重要である。



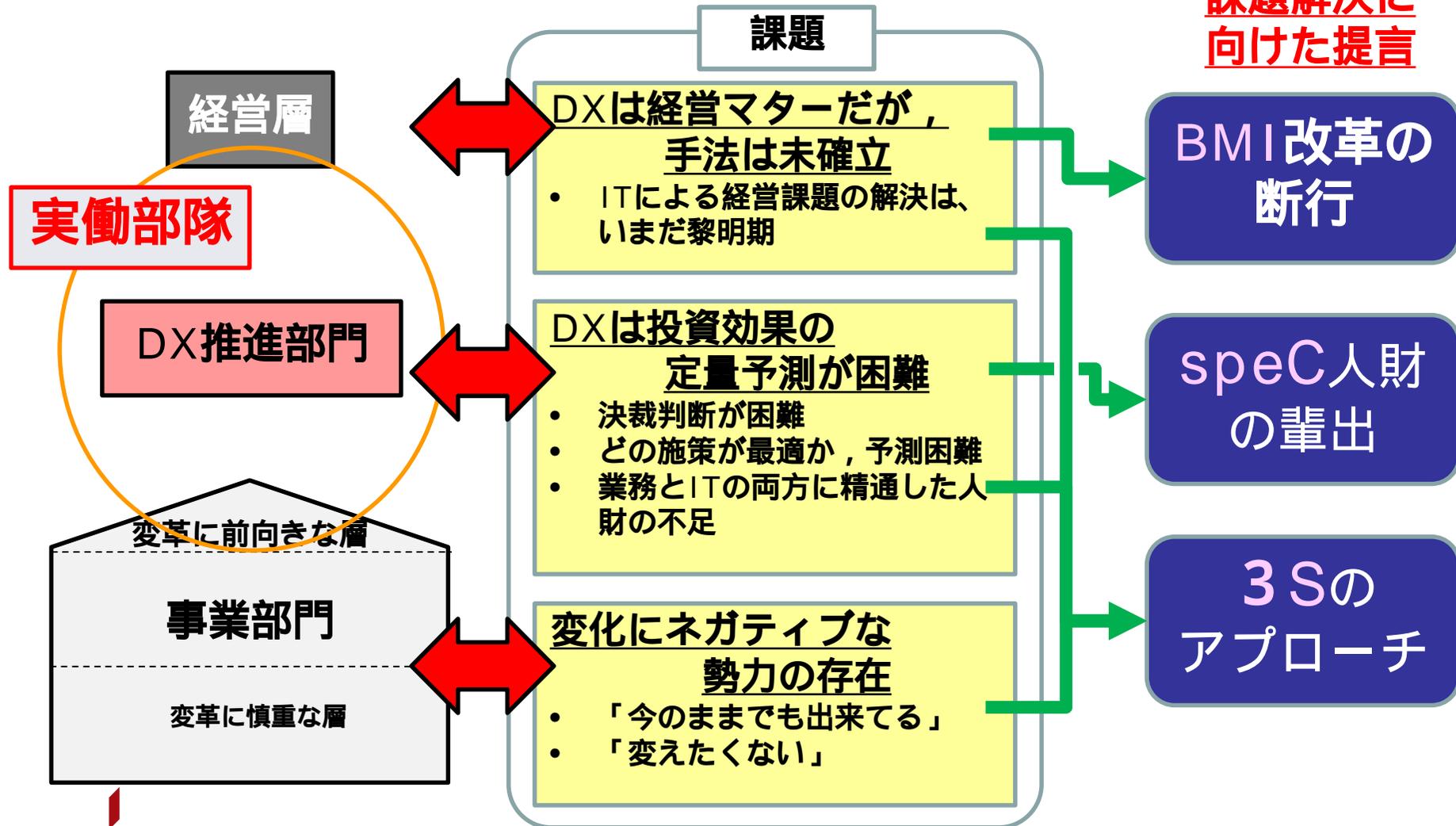
DX推進体制（再掲）



DXの対象領域（再掲）

## 2. 研究活動成果：DXの役割と権限における課題

DXの推進における課題と、解決に向けた提言



## 2. 研究活動成果：2020年度まとめ



目的意識をもって、予算権限や人事権限などを行使(必要なら権限移譲)し、DX推進の環境や風土を整備する。  
 選択と見直しにより既存事業をスリム化、DXのために必要な経営資源を確保する。

目指す  
方向性

将来を見据えた事業創造のため、経営戦略を見直し、投資をしていく。

## 2. 研究活動成果：2020年度まとめ

	キーワード	ポイント	
	Self	他人事	自分事
	Pioneer	牽引役・追随者	推進役・先駆者
	Entrepreneurship	従属精神	起業家精神
	Conviction	成功に向けて確信をもって取り組む	

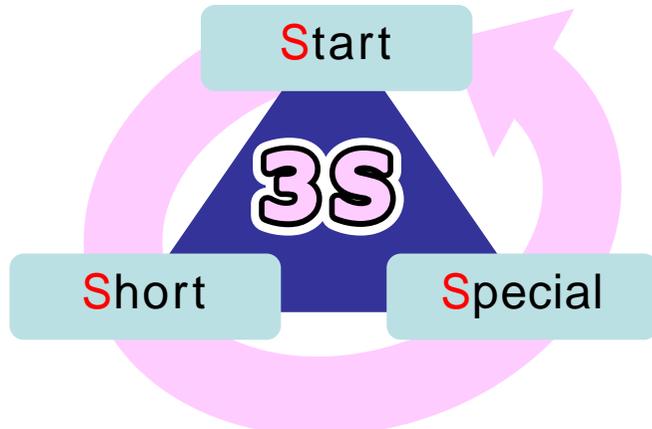
DXの実施には、リーダーの要素(speC)を備える人財の輩出が必要である。各々の適性に合わせて役割を設定し、DX組織と権限の整備が必要である。

目指す  
方向性

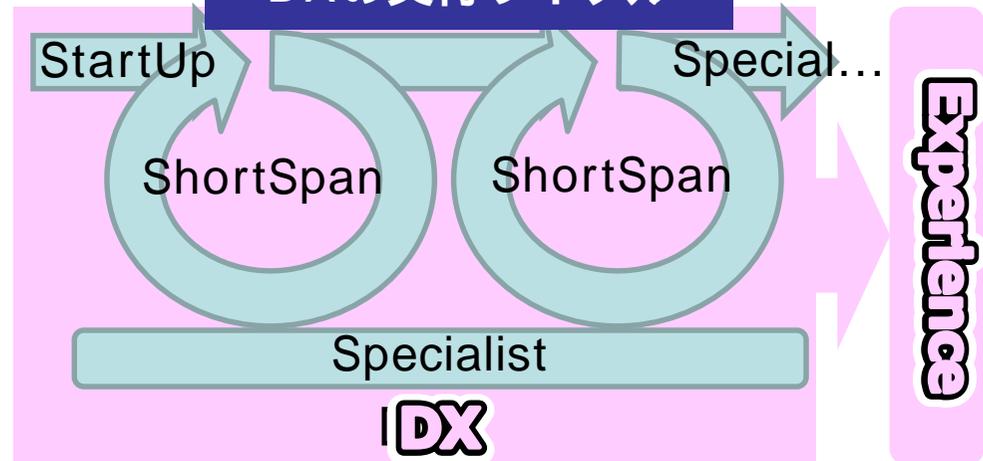
経営層、DX推進部門、事業部門、各々に「**勇気ある先駆者**」が必要である。

## 2. 研究活動成果：2020年度まとめ

DXに必要な3つの”S”



DXの実行サイクル



キーワード	ポイント	内容	補足
Start	やってみよう！	思考停止(Stop)ではなく行動開始(Start)へ 考え(Plan)て行動(Action)から行動(Action) しながら考える(Plan)へ	経営改革 組織改革 意識改革
Short	短期決戦！	長期計画(Long)ではなく短期計画(Short)へ 目標達成を繰り返して更なる成長を目指す	納期改革 従来手法からの改革
Special	専門チームで特化した (驚くような)ものを！	求められる要員はゼネラリストよりスペシャ リストへ 期待する成果は汎用より特化へ	プロジェクト改革 チーム運営や成果物の 見直し

目的(Experience:顧客体験向上)を意識した手段(DX)のサイクルが必要。  
過度な失敗(リスク)を恐れず、果敢にチャレンジする経営と現場運用が必要。

## 2. 研究活動成果：2020年度考察

### 【役割と権限】

- ・DX推進にあたって、組織における権限の整理をする必要がある。
- ・役割に応じた権限の抽出・対応づけができていないため。

### 【DX推進のあり方】

- ・経営層と事業部門との連携を捉えたDXの取り組みについて、組織運営や評価方法について確立が必要である。

### 【新規ビジネスの創出に向けた事例集】

- ・新規ビジネスの創出に至らないカイゼン型DX(社内業務のありかたを変革)の取り組みが多い。企業の方向性として新規ビジネスの創出が必要であり、この取り組みを加速する参考事例などの提供が必要。

# 令和元年 JUAS組織力強化研究会

コロナ渦、オンラインのみでここまでのアウトプットができたこと、研究会メンバに大感謝です。

高い出席率と活発な議論を経て、この成果ができました。

少しでもIT組織に悩んでいる皆さんのお役に立てれば幸いです。

2021年度で10年目を迎える組織力強化研究会。

今年度も開催しますので、ご参加お待ちしております！

ご清聴ありがとうございました。