

# PARK2.0

## 2023年度 活動成果発表

---

2024/4/11

1. PARK2.0 活動の目的
2. 2023年度 参加企業
3. 2023年度 活動のあゆみ

# 1. PARK2.0 活動の目的

名称：**PARK**(The **P**lace of **A**dvanced **R**elationship in **K**ansai)**2.0**

目的：**関西地区のミドルマネジメントクラス**の方を対象に、  
**ITに関する幅広い課題**について、  
 単なる知識・情報取得の場ではなく、**業種・業態の垣根を越えて、**  
**本音の意見交換**や**議論**をする場として開催

## 【2022年度 **PARK**から**PARK2.0**への進化】

研究テーマを選定し、その**テーマに関する討議**(動向調査や事例紹介を含む)を行い、ミドルマネジメントの視点に立った**研究成果**(独自の有用な知見、**指針、提言**など)を創り出すと共に、これらの**活動を通じてメンバー間の情報交流を深める**ことを目的とします。

さまざまな業種から立場の異なるメンバーが参加し、本音やオフレコも交えてオープンな議論を実施しました

株式会社インフォコム西日本

大阪ガス株式会社

株式会社オージス総研

京セラ株式会社

コクヨ株式会社

コベルコシステム株式会社

コベルコソフトサービス株式会社

株式会社CACオルビス

株式会社JR西日本ITソリューションズ

住友電気情報システム株式会社

スミセイ情報システム株式会社

積水化学工業株式会社

T&D情報システム株式会社

西日本旅客鉄道株式会社

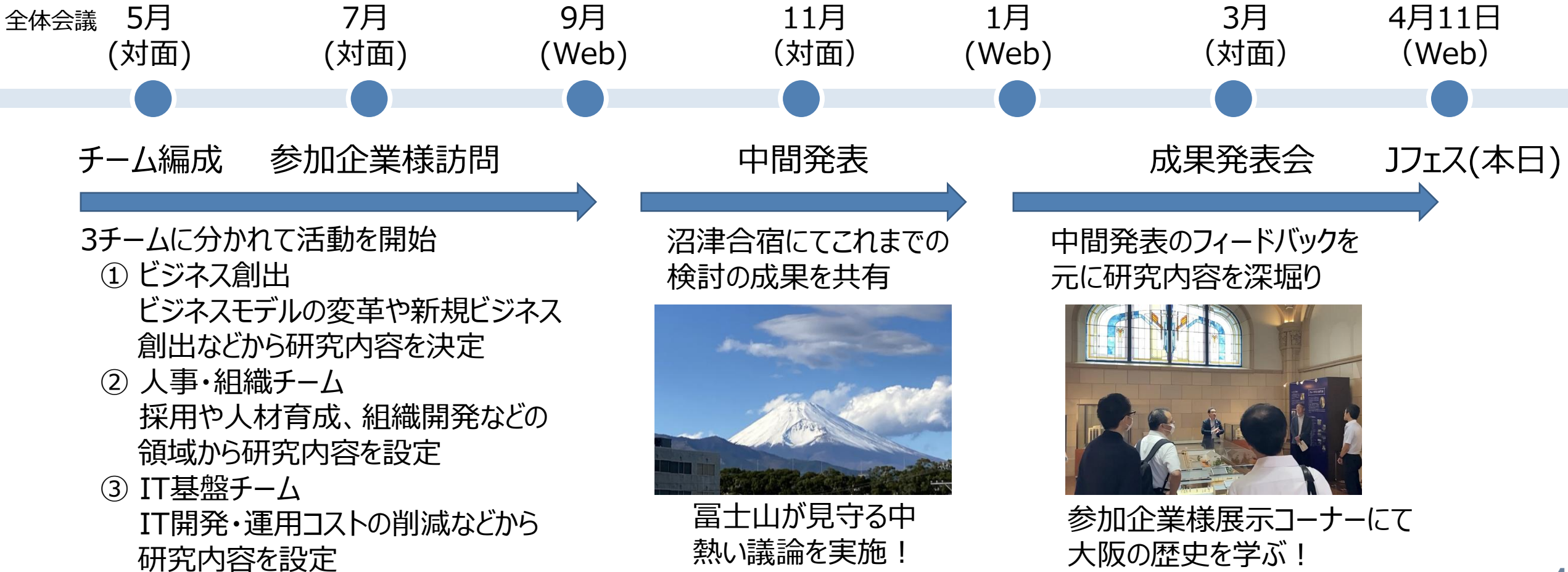
パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社

ヤンマー情報システムサービス株式会社

# 3. 2023年度 活動のあゆみ

## <2022度からのアップデート>

- ① コロナ禍で開催できなかった合宿を開催し、より活発な議論ができました
- ② 参加企業オフィス訪問やチーム別会議を企画し、交流を深めることができました



これより、各チームより活動成果を発表いたします。

1. ビジネス創出
2. 人事・組織
3. IT基盤

# 人と生成 A I がともに歩む 自分たちだけの新ビジネス創出セオリー

---

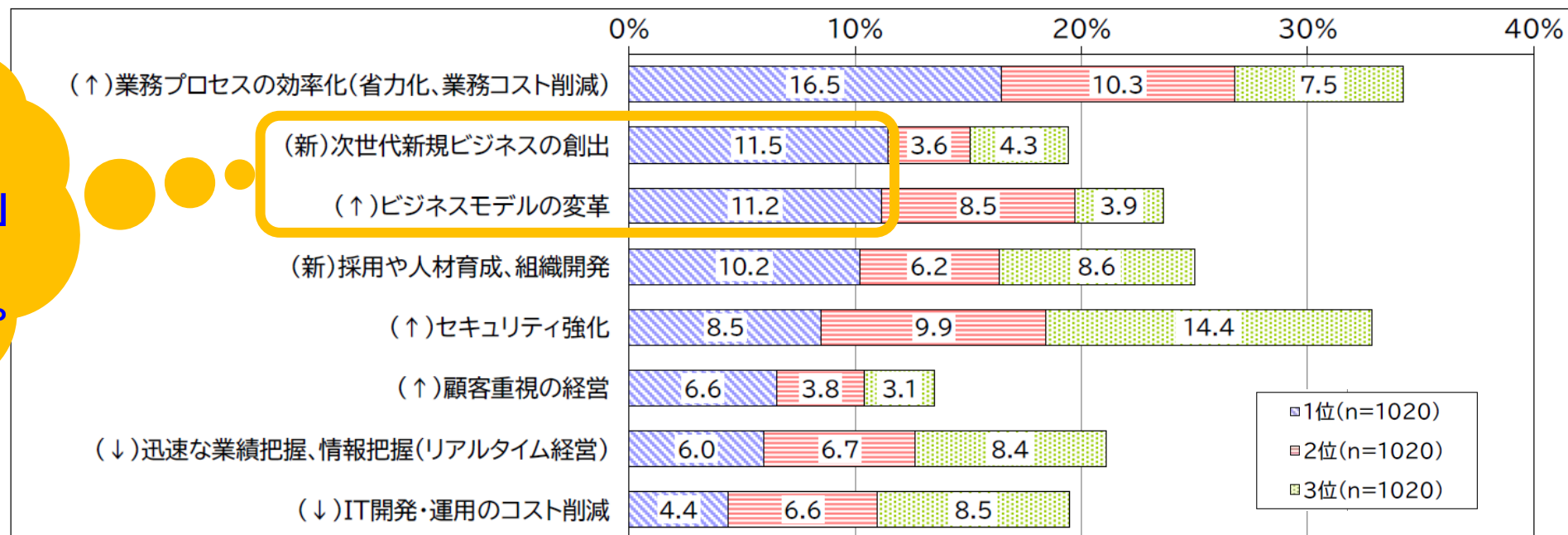
ビジネス創出チーム

1. 課題認識と活動テーマ、深掘り調査の対象
2. 調査及び討議からわかったこと
3. 《提言》あるべきビジョン・パーパス

1. 課題認識と活動テーマ、深掘り調査の対象
2. 調査及び討議からわかったこと
3. 《提言》あるべきビジョン・パーパス

IT投資の目的として、「省力化・コスト削減」が最大の関心事であることは変わりませんが、「新規ビジネスの創出」「ビジネスモデルの変革」に対する投資意欲が急上昇しています。

図表 2-2-3 IT投資で解決したい中長期的な経営課題(1位・2位・3位)・1位の降順



合計すると「省力化・コスト削減」を越える。もはや最大の関心事。

(出所：一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2023」より抜粋)

コロナ禍を脱し、経営層のマインドは「守り」から「攻め」に転換しています。

PARK活動を開始するにあたり、「新規ビジネスの創出」「ビジネスモデルの変革」についてメンバの意識・関心を共有したところ多方面にわたるワードが浮上しました。

社会インフラを変える / アイデア出しが難しい / ニーズの見える化 / 改善提案ではないゼロベースのアイデア / 業務を抱えており事業企画に手が回らない / 個人検討ではアイデアの質が低い、時間がかかる / 生成AIを活用したアイデア出しの壁打ち / 業界・市場情報の収集と整理を生成AIで / 理想に拘りすぎる。機能過多。良いものを作ろうとし過ぎる / 市場変化のスピードに対応できるPoC環境 / 社内情報の活用（顧客ニーズ、社員のスキル） / ビジネス人材とデジタル人材をワンチームに / モダナイゼーション後に何をするか

ミドル層も「攻め」の必要性は強く感じており、リーダーシップを発揮したいと考えています。しかしながら、「守り」の責任も果たさねばならず、「攻め」と「守り」の両立に苦心しています。

期待する成果を得るためには、適切なセオリー（＝理論）に基づき行動することが近道です。  
新規ビジネス創出の一般的なセオリーは下図の青矢羽根となります。



**経営ビジョン・パーパス** = 全社員の目標、意思決定基準。成功へのスタート地点かつゴール地点。

+

**実務プロセス** = 共通的な課題とその解決方法を踏まえた実務の手順。成功へのプロセス。

||

**「経営ビジョン・パーパス」が吹き込まれた、自社の個性・独自性のある、自分たちだけのセオリー**

NEXT ミドル層が実感している「攻め」に向かうための課題

ITとデジタル活用の強化が「攻め」と「守り」のいずれにも必要な状況です。  
しかしながら「社内リソースの不足」により、軸足を「守る」に置かざるを得ない現実があります。

「攻め」に向けた“最大の課題”は？

## 社内リソース

- ・必要な人材が不足
- ・社内に新規事業に関するノウハウ／経験がない
- ・予算を確保できない

81%

## 事業・収益化計画

- ・アイデアが出てこない
- ・市場ニーズをつかみきれない
- ・収益を上げる方法を検討しなければならない


13%

## 事業スタート

- ・市場参入のタイミングがわからない
- ・新規事業の立ち上げがスケジュール通りに進まない
- ・なぜ市場反応が悪いのか分からない

6%

(出所：JUAS PARK 2023 アンケート「新規事業・新規プロジェクトの立ち上げにおいて抱えている課題に関するアンケート」)

NEXT  「リソース不足」が何を引き起こしているのか

実務プロセスのあらゆる場所で、リソース不足がプロセスの推進を困難にしています。

## リソース不足が引き起こす「攻められない」

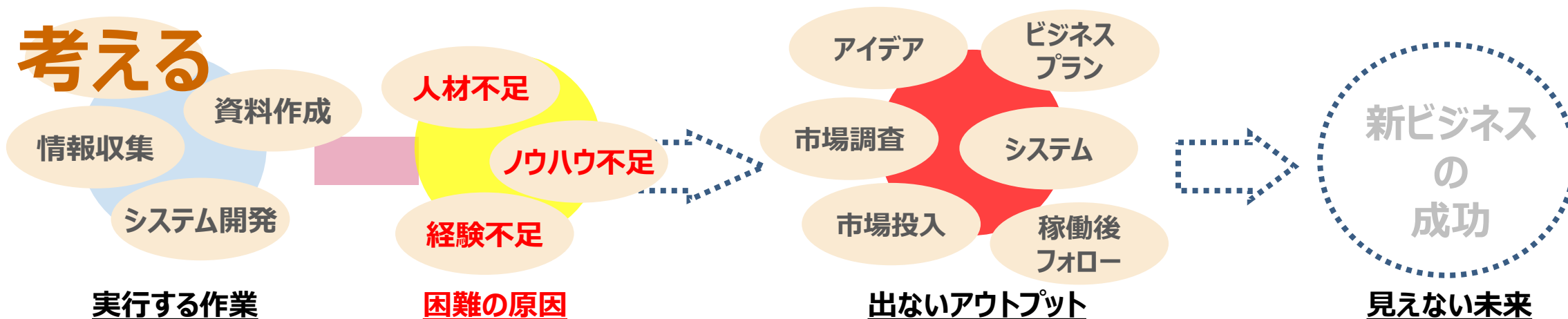
質・量ともにアイデアが不足   顧客ニーズの見える化ができない   完成時点で企画が陳腐化  
収集した情報の切り口が心配   そもそも時間を割くことができない   社内経験者をアサインできない   etc



具体的には、各プロセスで共通的に発生する ➤ **情報収集** ➤ **資料作成** や  
専門知識を要する ➤ **システム開発** の推進に多くの **困難** が生じています。

NEXT 👉 「情報収集」「資料作成」「システム開発」の困難をどう乗り越えるか？

困難の原因はリソース不足です。社内に無いものは社外から調達するしかありません。



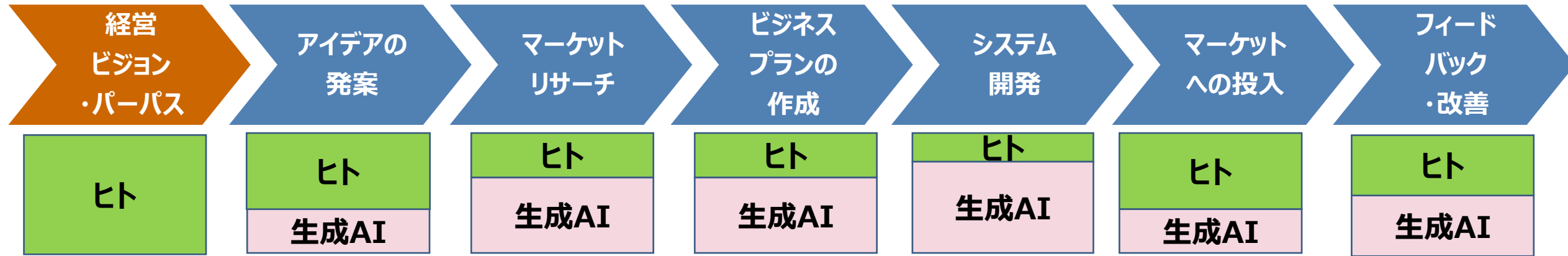
考えられる対処：「コンサルティングの活用」「人材派遣の活用」「**アシスタントとしての生成AIの活用**」

高コストにならないか、、、 独自色を打ち出し切れるのか、、、 作業者を充当するだけで良いのか、、、

実行するのは「**自分たちだけのセオリー**」。「**考える**」は自分たちが中心となるべき。  
低コスト・ハイスピード・高品質な「**情報収集**」「**資料作成**」「**システム開発**」の実現が解決策。

「ヒトと生成AIの協業」=「ヒトが全て実行」から「生成AIをアシスタントにヒトが考える」にシフト。

## 【生成AIを活用した「攻め」のセオリー】



### 留意すべきポイント

- ・「**経営ビジョン・パーパス = 成功へのスタート地点かつゴール地点**」は**不変**
- ・**攻めるべきニーズは多様。これに応えるのは「ヒト」の多様性。そのチームの組成が必要**

NEXT 第2章「調査及び討議からわかったこと」

1. 課題認識と活動テーマ、深掘り調査の対象
2. 調査及び討議からわかったこと
3. 《提言》あるべきビジョン・パーパス

チームメンバーに生成AIを採用し、ビジネス創出プロセスに活用する

- 生成AIの概要
- ビジネス創出プロセスにおける生成AIの活用事例
- 生成AI活用に潜むリスク

低コスト・ハイスピード・高品質の実現には、ヒューマンリソースだけでなく生成AIの活用が効果的

## 生成AIが企業に与える影響

### 生産性 向上

生成AIが、労働者をサポートして  
生産性の向上を図る



### 労働力 確保

言語の差・経験の差を  
生成AIが埋める



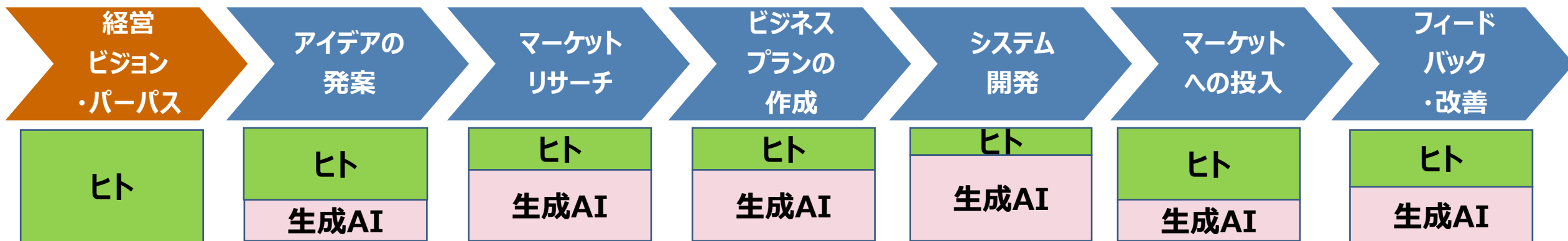
### 異業種間 デジタル ナレッジ連携

スキームレスな知識をデジタル化することで  
企業間連携のデジタルナレッジ連携の形が  
生まれてくる



(出所：BIPROGY社との意見交換会「企画業務における生成AI活用」)

「攻め」のセオリーの各プロセスに生成AIを活用事例は以下のとおり。



## アイデアの発案

- ・顧客からのフィードバックを収集して、サービスの問題点・改善点を特定できる
- ・壁打ちの相手となり、思考を深めることが出来る

## マーケットリサーチ

- ・AIが自動的に市場規模に関する情報を検索し、提供
- ・自社事業の専門外領域の調査も可能

## ビジネスプランの作成

- ・自動生成されることで一定品質を保った資料を生成することができる
- ・プレゼン目的の前提となる一般論の整理が容易になる

## システム開発

- ・工数の削減や品質の担保など作業の効率を上げることが出来る
- ・市場投入サイクルの早期化により、実績データの蓄積量が向上（副次効果）

## フィードバック・改善

- ・FAQや問題解決手順を自動生成し、顧客の問題解決に要する時間を短縮できる
- ・顧客からのフィードバックを収集して、サービスの問題点・改善点を特定できる

## 生成AIを利用して、新ビジネスのアイデアを求めてみた。

生成AI: ChatGPT

**【インプット】**あなたは大規模会社の経営幹部であるとして回答してください。これまで取り組んでいなかった新規事業や新規サービスを一般家庭向け冷蔵食販売ビジネスの分野に参入するかどうか検討したい。検討材料として、当該ビジネスや周辺ビジネスの市場動向や競合企業・競合サービスなどを俯瞰的に理解するための材料を1000字以内にまとめて、箇条書き方式で示してほしい。

### **【アウトプット】冷蔵食販売ビジネスの概要**

#### **市場動向**

- 高齡化社会による一人暮らしの増加
- 忙しい現代人の利便性重視
- 健康志向の高まりによる健康食品の需要増加
- サブスクリプション型ビジネスモデルの人気

#### **競合企業・競合サービス**

- 大手食品メーカー
- スーパーマーケットやコンビニエンスストア
- オンライン食品販売サービス
- 宅配弁当サービス
- サブスクリプション型食品サービス

#### **新規事業のアイデア**

- 一人暮らし向けの小分けパッケージ商品の展開
- スマートキッチン家電との連携による家庭向けIoTサービス
- エコロジー志向の消費者に向けたサステナブルな商品ラインナップ
- 地域生産者との連携による地産地消の推進

#### **新規サービスの検討ポイント**

- 既存のエネルギーインフラを活用した独自性のあるサービス展開
- 消費者のニーズやライフスタイルに合わせた商品開発
- オンラインプラットフォームとオフラインチャネルの融合
- データ分析を活用した顧客対応や商品企画
- サプライチェーンの効率化や環境負荷低減への取り組み

#### **リスク要因**

- 食品業界の激しい競争環境
- 消費者の嗜好変化に対応するための柔軟性
- 食品安全や品質管理の徹底
- 食品ロス削減への取り組み
- 新型コロナウイルス等の感染症による市場変動

上記の概要を踏まえ、新規事業や新規サービスの参入について検討していくことが重要です。

専門外の領域についても、数十秒でタタキ台として十分な情報が得られると実感。  
専門外の社員が集まり検討を進める時にスキル不足を補うことができるのではないか。

## 生成AIを利用して、プレゼン資料を作成してみた。

### 生成AI: SlidesGPT

【**インプット**】日本語でビジネス創出のための生成AI活用の課題と経営層への提言についてまとめてください。  
1スライドあたり30文字程度までで簡潔にまとめてください。

【**アウトプット**】生成結果はこちらのURLで共有できました。 <https://slidesgpt.com/l/H6Xc>

The presentation consists of 10 slides. Slide 1 is the title slide. Slide 2 is the agenda. Slide 3 is titled '生成AIの概要' and lists three points: definition, application areas, and benefits. Slide 4 is titled '生成AIの価値' and lists three points: efficiency, innovation, and decision support. Slide 5 is titled 'ビジネス創出の課題' and lists three points: market competition, new customer acquisition, and customer satisfaction. Slide 6 is titled 'ビジネス活用事例' and lists three points: marketing, product development, and customer service. Slide 7 is titled '生成AIの課題' and lists three points: data quality, responsibility, and ethical considerations. Slide 8 is titled '経営層への提言' and lists three points: risk management, goal setting, and human resources. Slide 9 is a summary slide. Slide 10 is a final slide with download and copy buttons.

ほんの数分で構成・ビジュアルについて一定品質の資料を生成することができると実感。  
「資料づくりのための検討」を省き「ビジネスの中身の検討」に注力できるのではないかな。

生成AIを利用して、データ集計処理を実施してみた。

生成AI:ChatGPT

【インプット】例：所在値が福岡県で売上が5000万円以上である会社の会社名と産業区分を抽出する。

【アウトプット】

会社名	売上	所在地	産業区分
株式会社	8200万円	福岡県	小売業
株式会社	5500万円	佐賀県	農業
株式会社	3200万円	大分県	製造業
株式会社	4800万円	熊本県	建設業
株式会社	6700万円	長崎県	小売業
株式会社	7300万円	福岡県	製造業
株式会社	4200万円	宮崎県	農業
株式会社	5800万円	鹿児島県	建設業
株式会社	6800万円	熊本県	製造業
株式会社	3500万円	長崎県	小売業

手作業で頑張る



プログラムで処理

```
import pandas as pd

# Excelファイルを読み込みます
file_path = '会社データ.xlsx' # Excelファイルのパスを指定してください
df = pd.read_excel(file_path)

# 条件に合致するデータを抽出します
filtered_df = df[(df['所在地'] == '福岡県') & (df['売上'] >= 5000)]

# 会社名と産業区分の列だけを抽出します
result_df = filtered_df[['会社名', '産業区分']]

# 結果を表示します
print(result_df)
```

エンジニア  
必要

chatGPTで処理

一行目が会社名、二行目が売上、三行目が所在地、四行目が産業区分を表している表があります。この表から、所在地が福岡県で、売上が5000万円以上である会社の会社名と産業区分を抽出したExcelファイルを作成してください。

エンジニア  
不要


エンジニアでなくてもシステムに自分の意思でやりたいことを伝えて結果を得ることが可能となる

(出所：BIPROGY社との意見交換会「企画業務における生成AI活用」)

プログラミング知識を習得することなくPoCレベルのアウトプットを作れると実感。ただし、アウトプットについてヒトが都度内容を確認しなければならない等の課題がある。

ユーザーのリテラシー向上と、ルールおよび環境・技術による統制が必要。  
これらを乗り越えてでも生成AIを活用すべきと考えます。

- 情報の**正確性と信頼性が限定的**
- 細かい文脈の理解や専門知識の不足により**誤回答の可能性**がある
- 一度でいい回答が得られると限らない
- 学習データの品質と多様性により性能が左右される
- 学習させないと、社内情報や専門領域には回答できない
- **重要な情報や機密情報については注意**が必要
- 入力した内容をGPTの学習に利用され、間接的に外部に利用される懸念がある
- 生成物の著作権などの侵害に注意が必要となる



生成AI  
= 関西人  
= 「知らんけど！」

NEXT  「攻め」に特化し、「多様性のあるチーム」の組成

「攻め」に特化し、「多様性のあるチーム」の組成

- 「デジタル」と「ビジネス」の専門知識が、「攻め」に必要な背景
- 「デジタル」と「ビジネス」の融合に向け、解決しなければならない課題
- 私たちが考える、「デジタル」と「ビジネス」が融合したチーム

- 生産性向上から創出・変革の時代になり、常に変化しつづける事業課題に対処するため、多様性のあるチーム、特にデジタル活用を前提にビジネスを企画・推進できる人材・組織が必要

## Before 高度なIT化・分業型による生産性向上

## After IT・事業の融合による事業変革・新規事業創出

事業運営

- 予見性の高い事業計画の立案と実行
- 生産性向上が競争力の源泉に

- 不確実性が高く計画・実行を柔軟に変化
- 創出・変革が競争力の源泉に

サービス・  
業務

- 変化は少ない
- 分業・計画フォロー型が効率的

- 変化する
- 協働・仮説検証型が効果的な場面が増加

デジタル・  
システム

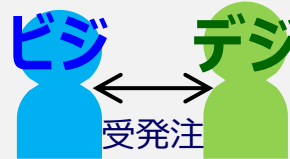
- 各個別業務の自動化
- カスタマイズ、システム間の密連携



- 全体最適なバランス
- 標準化、疎結合、外部連携

人材・組織

- ビジネスとデジタルは分業し、各々の専門性を高めてきた

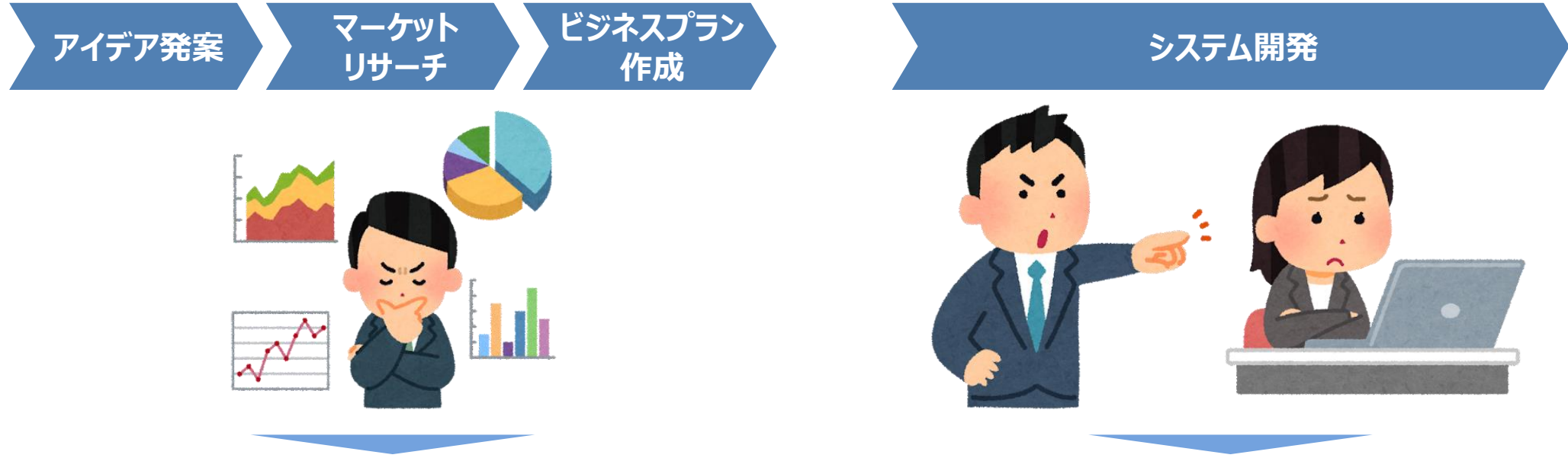


- ビジネスとデジタルを融合できる人材・組織が求められるように




NEXT これまでの「デジタル」と「ビジネス」の分業では何が起こる？

- 分業した組織の役割として、ビジネス部門だけで事業戦略・サービスアイデアを考えて、必要なシステムを「あとはやっという」とシステム部門に丸投げ



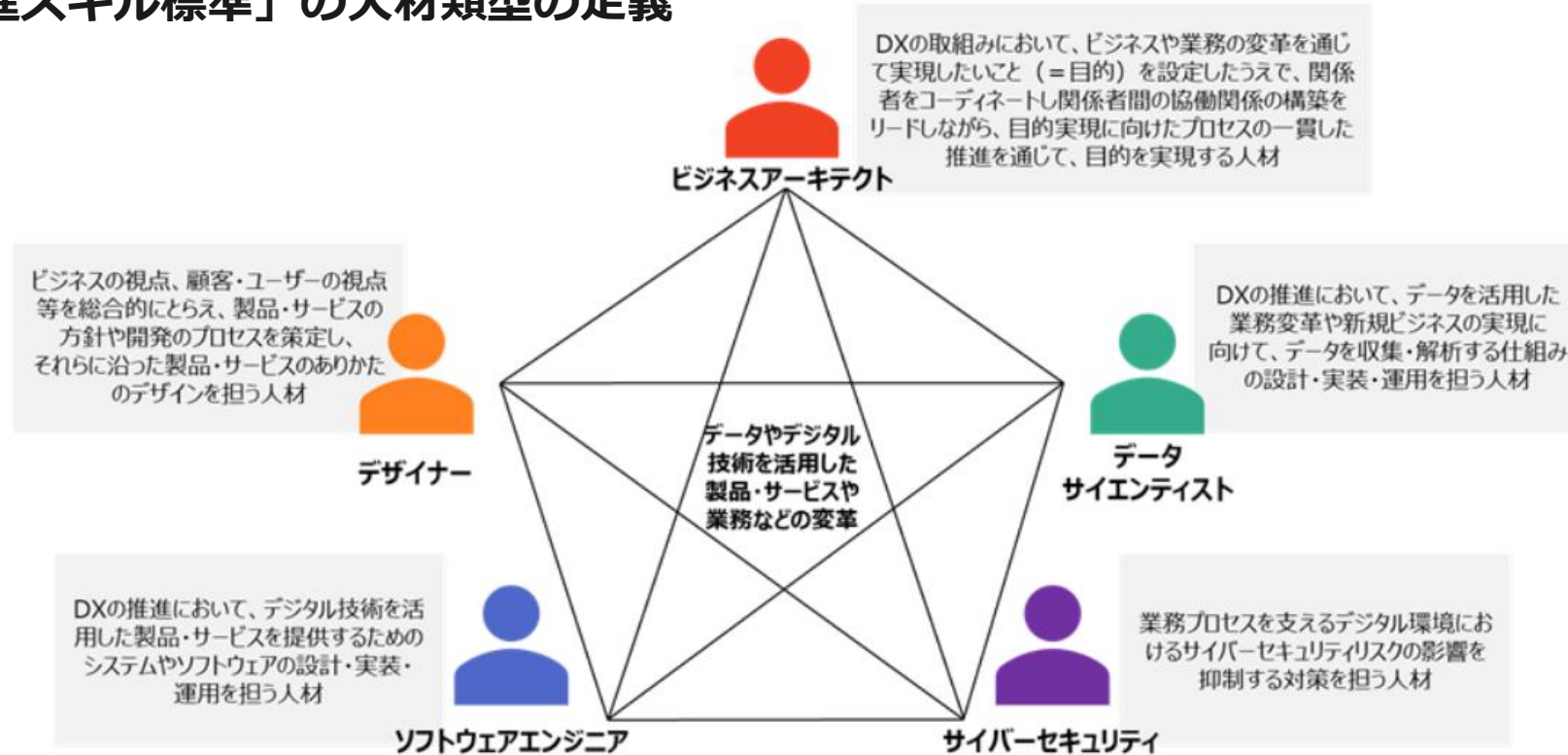
デジタルをうまく活用した  
ビジネスアイデアにならない

言われたままのシステムを作った結果、  
ビジネス課題や顧客ニーズと乖離

NEXT  求められる人材・チームとは？

- 下図のメンバーを結集するのが理想だが、社内にスキルを有した人材が希少
- 特に、デジタルの専門知識だけであれば、短期的には外注でも補うことは可能だが、デジタルだけではなく自社のビジネスの双方を理解した人材が重要であり、社内育成が必要

## 「DX推進スキル標準」の人材類型の定義



出所：IPA独立行政法人情報処理推進機構、経済産業省 デジタルスキル標準Ver1.1

NEXT 「デジタル」と「ビジネス」を融合できる人材を社内でのどのように育成するか？

- 「ビジネス」と「デジタル」の人材が互いに相手の立場・視点に気づけるワンチーム体制を組成
- デジタル専門人材だけではなく、ビジネス側の人材にデジタル知識を学ばせる

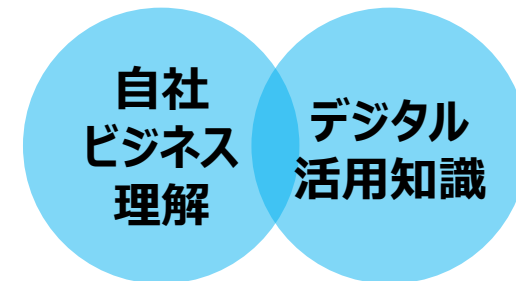
## ビジデジ一体の検討体制

- 事業戦略・サービスアイデアの検討段階から、**ビジネス部門・デジタル部門のメンバーを結集**したPJチームを組成する
- スキルを補い合いつつ、相手の立場・視点に気づき、組織の壁を超えて連携する



## ビジネス側のデジタルリテラシー向上

- これからはビジネス部門メンバーも「デジタルのことは知らなくていい」「あとはやっというて」とは言ってもらえない
- 自社のビジネスを理解している**ビジネス部門メンバーにデジタル活用知識をつける**ことが人材育成の肝ではないか

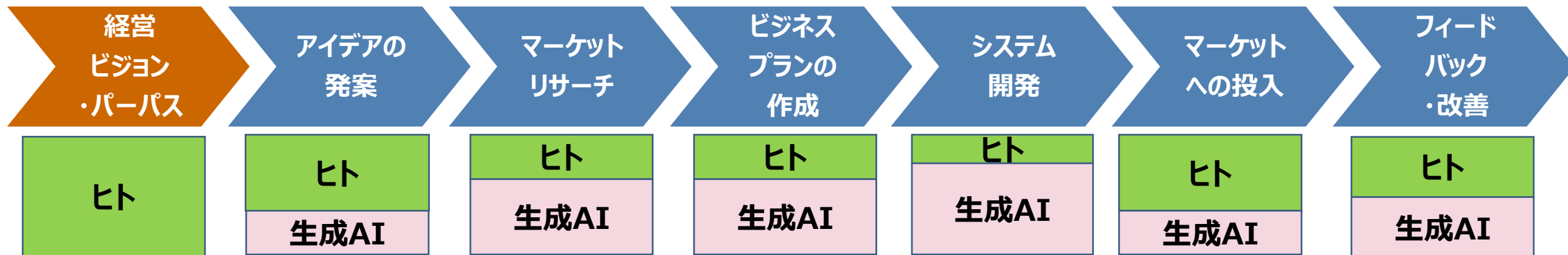


- 体制をつくり、人材を育成したとしても、生産性を重視しすぎ、縦割りは変わらない  
➡ 経営層から発信しマインドを変えていくことが必要

1. 課題認識と活動テーマ、深掘り調査の対象
2. 調査及び討議からわかったこと
3. 《提言》あるべきビジョン・パーパス

「ヒトと生成AIの協業」=「ヒトが全て実行」から「生成AIをアシスタントにヒトが考える」にシフト。

## 【生成AIを活用した「攻め」のセオリー】



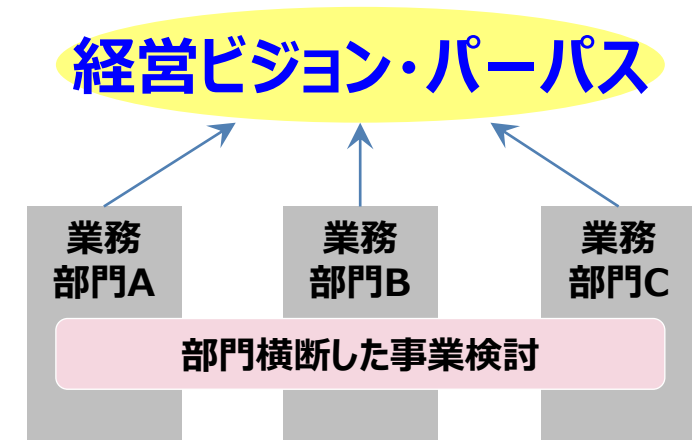
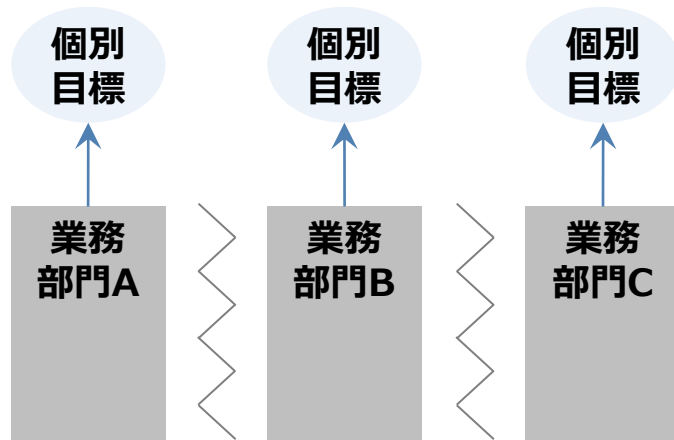
### 留意すべきポイント

- ・「**経営ビジョン・パーパス = 成功へのスタート地点かつゴール地点**」は**不変**
- ・**攻めるべきニーズは多様。これに応えるのは「ヒト」の多様性。そのチームの組成が必要**

NEXT 第2章「調査及び討議からわかったこと」

「経営ビジョン・パーパス」は、組織を横断し、ビジネス創出を成功させるに最も重要なKEYです。

- 1. 目標の共有**：パーパスやビジョンを全社員が共有することで、各部門や業務が同じ目標に向かって連携しやすくなります。これにより、組織間の壁が取り払われ、コラボレーションが促進されます。
- 2. リソースの最適活用**：縦割り組織では、各部門が独自のリソースを持っているため、全体最適が図られず無駄が生じることがあります。しかし、パーパスやビジョンを共有することで、企業全体としてリソースを最適に活用し、効率的な業務遂行が可能になります。
- 3. イノベーションの促進**：異なる部門や業務が連携することで、新たなアイデアや知見が交流され、イノベーションが生まれやすくなります。これにより、従来の枠にとらわれない変革が進み、企業の競争力が向上します。
- 4. 情報共有の効率化**：パーパスやビジョンを共有することで、情報が組織間でスムーズに伝わり、迅速な意思決定が可能になります。これにより、組織のアジリティが高まります。



経営層に、どのようなビジョン・パーパスの発信が求められているのか？

新ビジネスへの挑戦は未知への挑戦です。  
ビジョン・パーパスを羅針盤に、部下とともに歩を進めたいと考えています。

## あるべきビジョン・パーパス

・生み出すビジネスのユーザも社員も、**納得感**を持って共有できる  
**ビジョン**（＝ユーザや社員が行動を起こす動機づけとなる言葉）

・社員自身が「なぜ」「どのよう」に行動すれば良いのか？ を考えるときに  
**具体的に立ち返ることができるパーパス**

売上を10%アップしてください



当社の強みである○○と●●を融合し、  
△△層のお客様に□□という新たな価値を提供し  
売上◇◇%アップを目指そう！

# IT人材不足解消のための ミドルのマインドセット

---

人事・組織チーム

1. チームメンバー紹介・テーマ選定までのプロセス
2. 研究内容
3. 我々ミドルに必要なマインドセットとは？

# 1. チームメンバー紹介・テーマ選定までのプロセス

---

- (1) チームメンバー紹介
- (2) テーマ選定までのプロセス

# 1-(1). チームメンバー紹介

## 1) チームメンバー

会社名	氏名
株式会社インフォコム西日本	越智
コベルコソフトサービス株式会社	青木
住友電工情報システム株式会社	牟田
積水化学工業株式会社	真田
西日本旅客鉄道株式会社	大久保
株式会社オージス総研	木幡

## 2) チームメンバー構成

### 会社

- ① **ユーザ系**(IT以外の事業がコア)
- ② **IT企業**(ITが事業のコア)

### 役割・所属部門

- ① **自社ITの企画・実行**
- ② **グループ会社向けITサービスの提供**
- ③ **IT企業の人事**

(メンバーの立場は様々)

### 共通点

『**関西企業**』 『**IT関係**』 『**ミドルマネジメント**』

## 相互理解

各メンバー間で以下を共有し合い、相互理解を実施

- “会社概要”と“自らの立場”
- 自身が感じる“人事・組織の課題”（[観点] 会社、自組織、その他）“

## 課題の整理

課題はバラバラも、以下2つは共通

- ① IT人材が不足している 【課題】
- ② 部下にイキイキ働いて欲しい 【思い】

## テーマの選定

- ① 「IT人材の不足」に関する深掘り
- ② 部下にイキイキ働いてもらうためには？

## 2. 研究内容

---

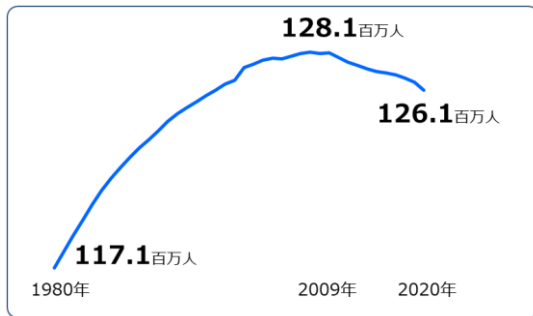
- (1) 「IT人材の不足」に関する深掘り
- (2) 部下にイキイキ働いてもらうためには？

## 2-(1) 「IT人材の不足」に関する深掘り

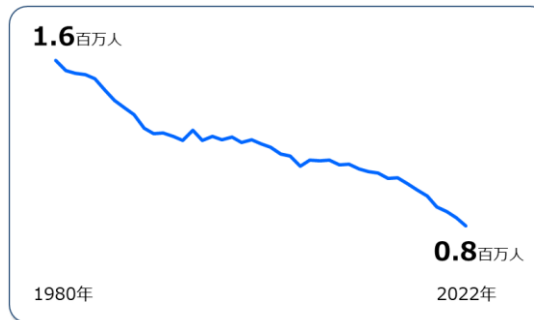
---

## 日本の人口、出生率

▼日本の人口は、2009年をピークに減少



▼出生数は、1980年の半分



(人口減少が直接的理由にならないが・・・)  
日本においては、  
当面、人材の量不足は期待することは難しい

## IPAレポート

### IT人材白書 (2010)

■IT人材の動向 ～必要とされる人材の変化～ ① IPA

**IT人材需給バランスの質的变化**

・市場の先行きに対する不透明感が強まる中、昨年度調査でも予兆が見られたIT人材の量的な不足感の後退が顕在化し、一部企業においては過剰感が強まっている。その一方で、供給側(IT企業側)のIT人材の質的な不足感は依然として高く、IT企業ではハイレベル人材の育成が最大の課題となっている。

・近年、ユーザー企業のIT部門が企業経営に与える影響はより一層大きくなってきている。そのような状況の中で、IT部門の業務は増加する傾向にあり、ユーザー企業におけるIT人材需要は、量・質の両面において不足感が強い。

### IT人材白書 (2018)

(背景) IT人材を取り巻く状況、課題 IPA

① 第4次産業革命、デジタル化

環境変化  
デジタルトランスフォーメーション  
第四次産業革命 → IT人材の質の変化

② IT人材不足

長期的に渡る課題  
IT人材不足  
労働人口減少 → 量での対応には限界  
質の向上が重要

③ IT技術者の意欲

人材  
意欲低下 → モチベーション向上

(※「IT人材白書2017」調査結果より。本資料P34、35参照)

『IT人材の質的不足』は、**10年**以上前から報告  
(但し、質の高いIT人材の意味は変化)

**IT人材不足は、“量”というより、“質”の側面で不足** (同チームメンバーの意見も一致)

## PARK2.0 人事・組織チームメンバ(6名)へアンケートを実施

【Q1】どのような“質”の人材が不足していますか？

【Q2】なぜ不足していると考えますか？

No	対象組織	【Q1】どのような質の人材が不足？	【Q2】なぜ不足していると考えますか？
1	自組織	DX人材：ビジネスプロデューサー、ビジネスデザイナー	・会社に該当スキル・素養を持った人材が少ない。 ・持ち合わせた人材は他組織で活躍しており引き抜きが困難。
2	他組織	システム開発：プロジェクトマネジャー、プロジェクトリーダー	・案件の引合いが多い。 ・転職売り手市場：キャリア採用の苦戦、優秀人材の転職
3	他組織	システム開発：アーキテクト、エンジニア	DX推進の波により、ユーザ企業情シスやSaaSプロバイダへの転職が増加
4	会社	提案書や企画書が作成できる人材	忙しすぎて目の前のシステム開発業務しかできず、育成（質向上）に時間が取れていない。
5	会社	プロジェクト管理が出来る人材(PM,PL)	・案件の増加に対して対応できる人材の絶対数が足りない。 ・育成プロセスが不十分、現状はOJTベースかつ下流工程から上げていくが、これだと育つ/育たないが分かれる。
6	会社	要件定義(提案、企画)が出来る人材	・案件の増加に対して対応できる人材の絶対数が足りない。 ・育成プロセスが不十分、現状はOJTベースかつ下流工程から上げていくが、これだと育つ/育たないが分かれる。
7	会社	顧客と適切なコミュニケーション(相手業務を理解する、理解できる言葉で返す)が出来る人材	・案件の増加に対して対応できる人材の絶対数が足りない。 ・育成プロセスが不十分、現状はOJTベースかつ下流工程から上げていくが、これだと育つ/育たないが分かれる。
8	会社	全社の発展のために、事業部門を横断した着想ができる人材	事業部門のビジネスに最適な技術者（MF/クラウド/java/SAP/COBOLなど）を縦割りで育成してきたから
9	会社	お客様の新たなビジネスのために、貢献できる人材	保守・運用を中心に、“守りのIT”に従事してきた要員が多いため
10	自部門	3年以上先を見据えた今を考えられる人材	目の前の作業をこなすことばかりになっているため。
11	全般的に	↑の3つともと言えること	『いま対応していること』が重要であり、直近の評価を求めるところから、『将来どうあるべきか』に思考が至らない
12	自組織	IT施策全体を俯瞰し、「企画」ができる人材 ※「企画」：課題認識→アクションプラン→協議→解決	・若年のうちに経験、ノウハウを身につけていない。 → 経験積ませる余力が、IT作業のみの業務
13	IT部門全体	「パブリッククラウド」の知識を有し、その利点やリスクを理解し、システムのモダナイズを経営目線で判断/推進できる人材	・当社は、プライベートクラウドを初期に構築 ・結果、自社内知識にとどまる。また、その教育手段を持ってず。
14	情報システム子会社	インターネットセキュリティの知識を有し、リスク把握と主体的な対策が打てる人材	・ほぼ「内海」の案件に従事。リスク判断を親会社に頼る。 ・従前の対策に安堵。未知のリスクに目を向けていない。
15	制御系部門	セキュリティに感度高く、自ら対策を検討、推進できる人材	・閉塞（守られた）環境にあり、セキュリティを重要視せず ・現環境から、人材育成の必要性も感じていない。
16	ITユーザー	DXに関する基礎的素養を有し、DXを変革として推進できる人材	・DXの理解が社内に「未深浸」、必要性が正しく理解されず ・過去の「効率化施策」、レガシー意識から脱却できず。
17	自組織	会社全体を俯瞰し、企画・牽引できる人材(CIO〜一般社員)	【歴史】過去はコストセクタも、最近脚光 → 中途が多く俯瞰が難しい
18	自組織	組織全体を考えて行動できる人材	【人員】中途採用のメンバが多い 【環境】職場環境的に、他組織の人材との接点が少ない 【志向】ジェネラリスト志向よりスペシャリスト志向者が多い
19	会社	現場DXを牽引する人材(業務とITを知っている人材)	・ITを志す人材は当社を選ばない ・技術はあっても、業務変革を牽引できない
20	自組織	優秀な若手社員	・育成のノウハウが不足し、時間も取れず後回し。 ・定着せず、すぐに退職してしまう。
21	自組織	働きがいに満ちた中堅社員	・既存技術のみで対応可能な為、成長意欲がない。 ・仕事を「やらされてる」と感じ、楽しむ余裕はない。
22	自組織	組織を牽引する中堅社員	・個人業務成果に追われ、組織としての成果に目が向かない。 ・技術者志向の社員が多く、管理職への興味がない。
23	会社	自組織だけでなく会社全体で考えられる管理職	自組織の利益を優先し、会社全体としての視点で見れない

回答は様々も、  
ディスカッションを重ね、抽象化すると以下の通り

### 不足する人材

**ユーザ企業** 自社全体を俯瞰し、IT施策を企画・実行できる人材

**IT企業** プロマネ人材、DX人材（ビジネスデザイナー、プロデューサー）

**共通** 全体を俯瞰し、組織横断で業務を遂行できる人材

### 不足する理由

#### ① ITニーズの多様化

- 技術の進化により、ITニーズも多様化。  
⇒ IT人材のスペシャリスト化が加速。全体俯瞰できる人材が減少

#### ② IT人材の流動化

- DX・セキュリティ等のニーズ増加。IT人材が売り手市場に。  
(転職市場も活性化)  
⇒ 市場価値の高い人材は、会社を選べる時代に

人材が根付く(採れる含む)環境を作らなければ、質の高いIT人材が確保できず、会社の競争力低下へ



【表1】IT人材の“質”向上に必要な土壌

1	仕事を楽しむ（遊び心）
2	新しいことにチャレンジ
3	多様な価値観の受入
4	学び助け合う・育てる
5	風通し良い・情報共有
6	他社とは違う特徴（長所）
7	ビジョンや価値観浸透



点数が高い企業ほど  
“人材の質不足”と考える割合低下

【表2】様々な施策

評価	A	実力に応じた処遇
	B	公正な評価
	C	努力・成果の表彰
職場環境	D	適正な職務転換
	E	相談者の導入
	F	自己啓発支援
	G	最新技術利用の環境
	H	社内交流の活性化
	I	社外活動の参加促進
働き方	J	勤務場所・時間の自由
	K	兼業・副業許可

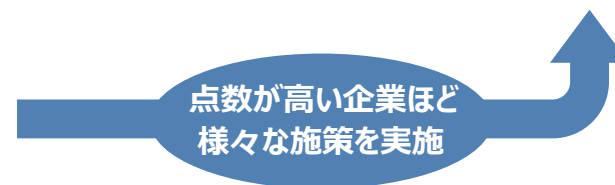


表2の施策を実施 ⇒ IT人材の“質”向上に必要な土壌(表1)形成 ⇒ IT人材が根付く

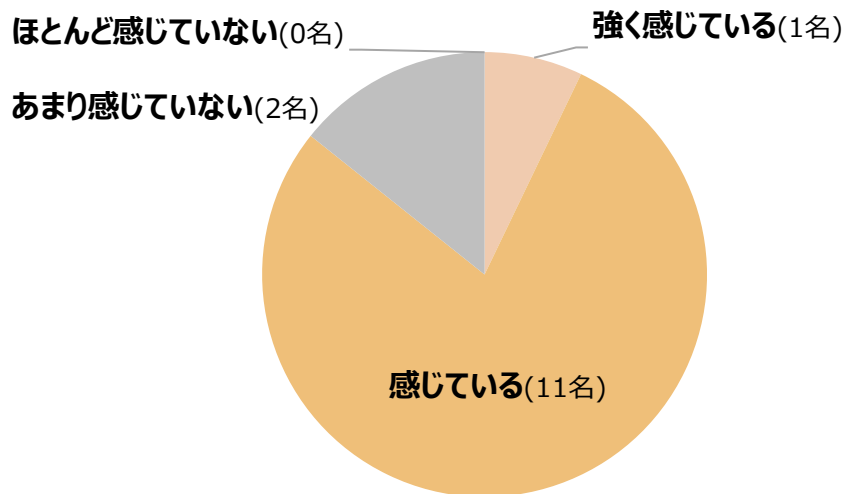
2-(2) 部下にイキイキ働いてもらうためには？

---

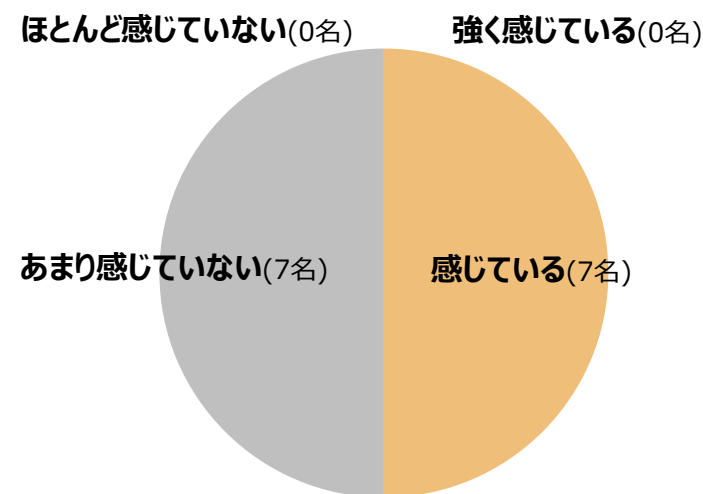
## 2-(2). 部下にイキイキと働いて欲しい

### PARK2.0メンバ(他チーム含む)へアンケートを実施 (n=14)

【Q1】今の会社で「働きがい」を感じていますか？ (PARKメンバ自身)



【Q3】部下の「働きがい」を感じていますか？



PARK2.0メンバのうち、**86%**のメンバが「働きがい」を感じているに対し、部下の「働きがい」を感じる割合は**50%**にとどまった

【Q2】どんな点に「働きがい」を感じますか？ (PARKメンバ自身)

1	自分自身の成長が実感できる	8人
2	会社のビジョンに共感できる	7人
3	事業やサービスに将来性がある	6人
4	担当業務に満足している	6人
5	福利厚生や待遇が充実している	5人
6	社歴や年齢に関わらず、平等に評価される機会がある	3人
7	残業が少なく休みがしっかり取れる	2人
8	その他	4人

我々ミドル自身が、  
部下に対し、働きがいを感じる環境を  
提供できているだろうか？

## 2-(3). ここまでの「まとめ」

### テーマ1 「IT人材の不足」に関する深掘り



- IT人材不足とは、IT人材の“質”の不足
- 昨今の人材流動化の流れを考えると、質の高い人材が根付く環境の構築が必要
- 人材が根付くためには、表1土壌が必要（表1土壌のためには、表2が有効）

【表1】IT人材の“質”向上に必要な土壌

1	仕事を楽しむ（遊び心）
2	新しいことにチャレンジ
3	多様な価値観の受入
4	学び助け合う・育てる
5	風通し良い・情報共有
6	他社とは違う特徴（長所）
7	ビジョンや価値観浸透

【表2】様々な施策

評価	A	実力に応じた処遇
	B	公正な評価
	C	努力・成果の表彰
職場環境	D	適正な職務転換
	E	相談者の導入
	F	自己啓発支援
	G	最新技術利用の環境
	H	社内交流の活性化
	I	社外活動の参加促進
働き方	J	勤務場所・時間の自由
	K	兼業・副業許可

### テーマ2 部下にイキイキと働いてほしい



- PARK2.0参加者自身は働きがいを感じているものの、部下に対し、働きがいを感じる環境を提供できているだろうか？

ミドルが「働きがい」を感じるポイント(例)

- 自分自身の成長が実感できる
- 会社のビジョンに共感できる
- 担当業務に満足している
- 社歴や年齢に関わらず、平等に評価される機会がある

表1、表2と類似

我々ミドルが働きがいを感じるポイントを、部下に対しても十分提供できれば・・・

人材が根付き、IT人材の“質”不足の悩みも減るのでは？

### 3. 我々ミドルに必要なマインドセットとは？

---

- (1) 我々ミドルに必要なマインドセットとは？
- (2) 行動事例 1
- (3) 行動事例 2

# 3-(1). 我々ミドルに必要なマインドセットとは？

**ミドルの役割**

IT人材不足解消 + イキイキとした職場実現 に向け 我々が できること



(経営層への提言)

ミドル自身で実現困難な 施策の働きかけ

(一般社員と向合い)

- ① 会社ビジョンの浸透
- ② 担当業務の満足感
- ③ 本人の成長実感
- ④ 公正な評価 など

我々の共通点は「関西企業」「IT関連」「ミドル」のみ

【表1】“質”確保に必要な土壌

1	仕事を楽しむ（遊び心）
2	新しいことにチャレンジ
3	多様な価値観の受入
4	学び助け合う・育てる
5	風通し良い・情報共有
6	他社とは違う特徴（長所）
7	ビジョンや価値観浸透

【表2】施策の例

A	実力に応じた処遇
B	公正な評価
C	努力・成果の表彰
D	適正な職務転換
E	相談者の導入
F	自己啓発支援
G	最新技術利用の環境
H	社内交流の活性化
I	社外活動の参加促進
J	勤務場所・時間の自由
K	兼業・副業許可

(どんな打ち手を打つかは、各企業・組織によって異なる・・・)

ただ、**“社員と向合い”** 必要に応じ **“経営層へ提言する”** 姿勢は共通

▶ この姿勢・行動こそ ①IT人材不足の解消 ②イキイキとした職場の実現 を行うための第1歩

## 西日本旅客鉄道株式会社 における 具体的な活動事例

### 「いきいき職場づくり」に向けた取組み

#### みんなが選ぶ Best Contributor Award

・みんなが知っている「輝かしい活躍」は勿論、縁の下の力持ち的な「隠れたサポート」など  
多大な貢献をされた社員を互選により選出

【実施方法】 ※ 4 半期に 1 度の実施

① 部内各グループにおいて、一般職の互選により 1 人を選定

② 各グループから選出された社員の中から、部内一般職全員の互選により

・Best Contributor (最多得票)      ・Best Contributor, Runners-up (次点)

・Best Contributor, Final nine (その他の各グループ代表) を表彰

【目的】

① 褒める (同僚の視点で、目に見える成果 + 縁の下の力持ちに焦点をあてる)

② 同僚に関心を持つ (コミュニケーションの第一歩: 先ず自グループ内、次に他グループ)



【表2】施策の例

A	実力に応じた処遇
B	公正な評価
C	努力・成果の表彰
D	適正な職務転換
E	相談者の導入
F	自己啓発支援
G	最新技術利用の環境
H	社内交流の活性化
I	社外活動の参加促進
J	勤務場所・時間の自由
K	兼業・副業許可

【効果】「縁の下の力持ち的社員のモチベーションUP」や「同僚間のコミュニケーション数UP」  
⇒ チームワーク向上 ⇒ 組織の生産性UP

## MVV（使命（Mission）、ビジョン（Vision）、価値観（Values））の浸透について

### 部門別MVVの策定

事業本部→部→課 と順にタスクフォースチームを立ち上げ、部門別MVVを策定

- ① 自部門の役割、具体的な業務・顧客との関係性に落とし込んだMVVをメンバー全員にアンケート募集
- ② 代表メンバーにて討論・策定
- ③ 部門会議で全メンバーに周知

**【明確な目標設定】** 部門の目標が明確になり、部門全体で一致した目指すべき方向性を見据えることができる

【表2】施策の例

**【効率的な意思決定】** 自部門の目標や価値に基づいて意思決定を行うことができ、迅速かつ効率的な意思決定が可能となる

**【モチベーション向上】** 自身の仕事が部門の使命やビジョンに直結していると感じることで、働く意欲や達成感が生まれる

**【チームワークの強化】** 全員が同じ価値観や目標を共有することで、より強固なチームワークを築くことができる

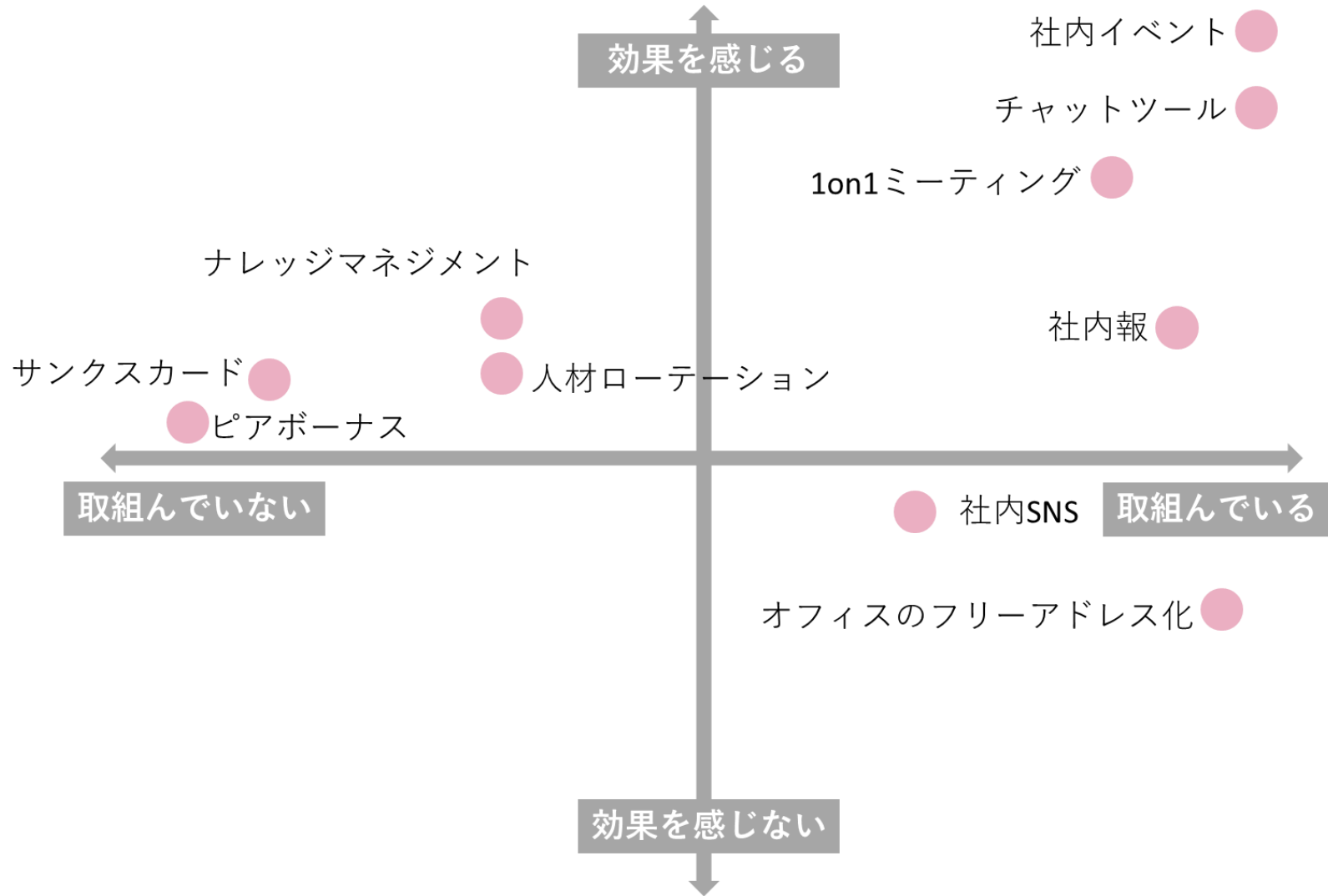
**【企業文化の浸透】** 企業全体の文化や価値観をより深く理解し、それを具体的な行動に落とし込むことが可能となる

【表1】IT人材質向上に必要な土壌

1	仕事を楽しむ（遊び心）
2	新しいことにチャレンジ
3	多様な価値観の受入
4	学び助け合う・育てる
5	風通し良い・情報共有
6	他社とは違う特徴（長所）
7	ビジョンや価値観浸透

**【効果】** 各社員が“何のための仕事か”を自覚し、具体的な行動に落としこみ  
⇒ 目標達成を実現 ⇒ チームワーク強化

## PARK2.0メンバへアンケートを実施 (n=14)





## 人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり

(意味) 立派な城があっても人の力がないと役に立たない。国を支える一番の力は人であり、信頼できる人の集まりは強固な城に匹敵する

会社も同じ (良い人材がいないと、良い会社にならない)

(今も、昔も物事の本質は変わらないが、環境は常に変化していく…)

**我々ミドルは、  
「物事の本質」と「環境の変化」を捉え、「現場」と「経営」をつなぐ**



# サーバレス化の推進

---

IT基盤チーム

## IT基盤チーム メンバー紹介

氏名	会社名
【リーダー】	
片岡	大阪ガス株式会社
【メンバー】	
司馬田	コベルコシステム株式会社
田中	京セラ株式会社
田之上	積水化学工業株式会社
松田	株式会社CACオルビス
丸田	西日本旅客鉄道株式会社

- はじめに

IT基盤チームでは、近年当協会の会員企業が抱える経営課題について、基盤によって解消出来ることがないかを、検討してきた。

その過程で浮かび上がってきたのは、クラウドシフトが顕著であることや、事業環境の変化への柔軟かつ迅速な対応が必要でかつ、人財不足、コスト削減といった課題への対応が求められることであった。

- テーマの要旨

基盤は従来のオンプレ環境からクラウド環境へのシフトが進んでいる状況ではあるが、上記のような課題感が解消されていないということは、クラウドシフトの方法論になんらかの問題があるか、

そもそもクラウドシフトでは上記のような経営課題が解消出来ないことを表している。

当チームではクラウドシフトの方法論になんらかの問題があるという仮説を立てて、問題を明らかにするとともに、その解消方法を検討した。

その解消方法として浮かび上がってきたものは、「サーバレス」であった。

「サーバレス」の検討を始めませんか？

サーバレスとは、

サーバ~~が~~ない？

サーバ~~の~~存在を意識をしない

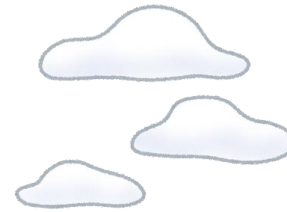
クラウドサービスです。

サーバレスは自前でハードを用意しない、クラウドサービスの一部のことです ※詳細は後述

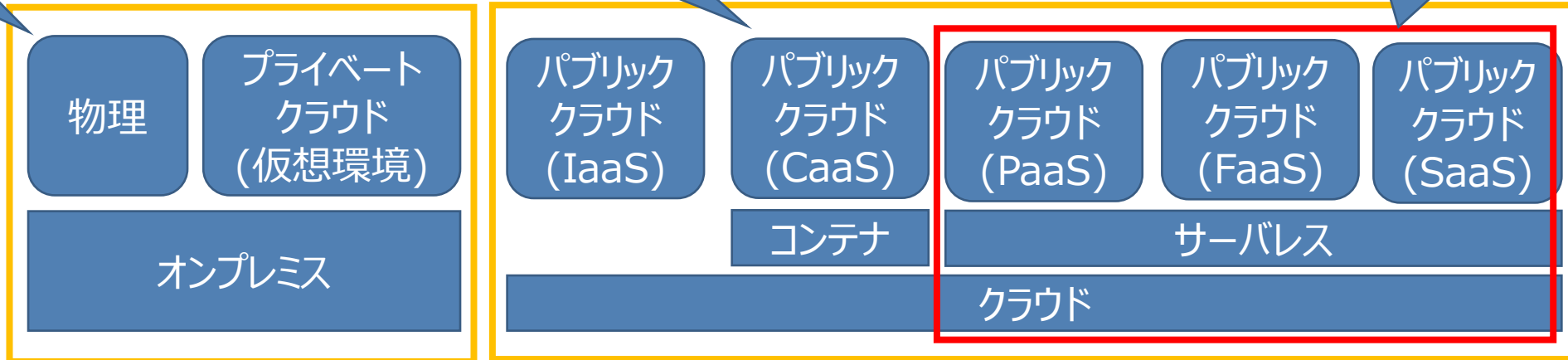
自前でハード  
を用意するオ  
ンプレミス



自前でハードを  
用意しない  
クラウド



サーバーやOSなど  
のインフラを意識し  
ないサーバレス



近年のIT基盤に関するトレンドと、各社が重要視している課題等を調査した。  
その結果、ここ数年はクラウド利用やSaaS活用が引き続きトレンドとなっており、①ビジネス環境の急激な変化への対応、②人財不足、③コスト最適化が重要課題であることが判明した  
※詳細は後述

課題①  
ビジネス環境の  
急激な変化

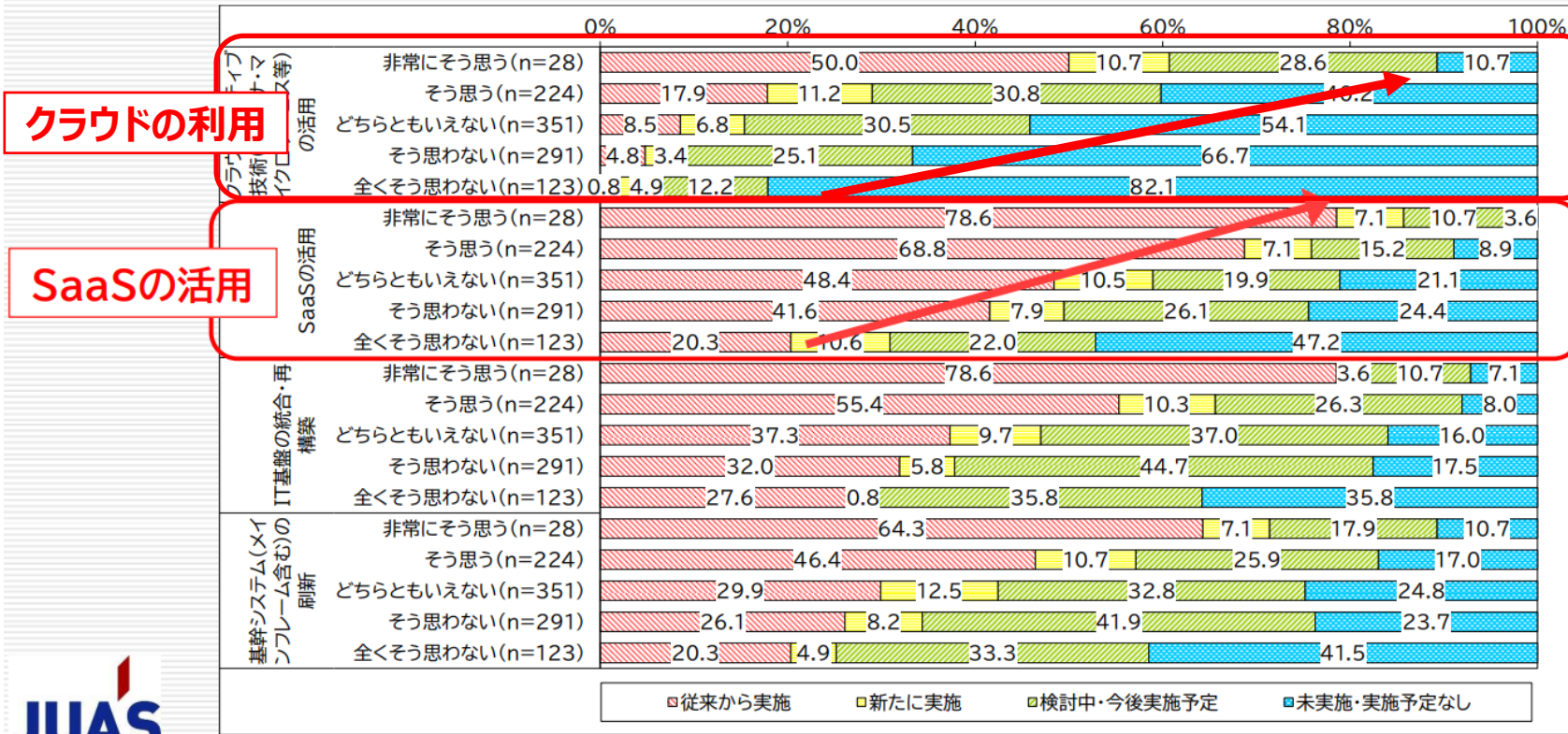
課題②  
人財不足

課題③  
コスト最適化

## IT基盤のトレンドとして各社「クラウド利用やSaaS活用」に積極的な姿勢がうかがえる

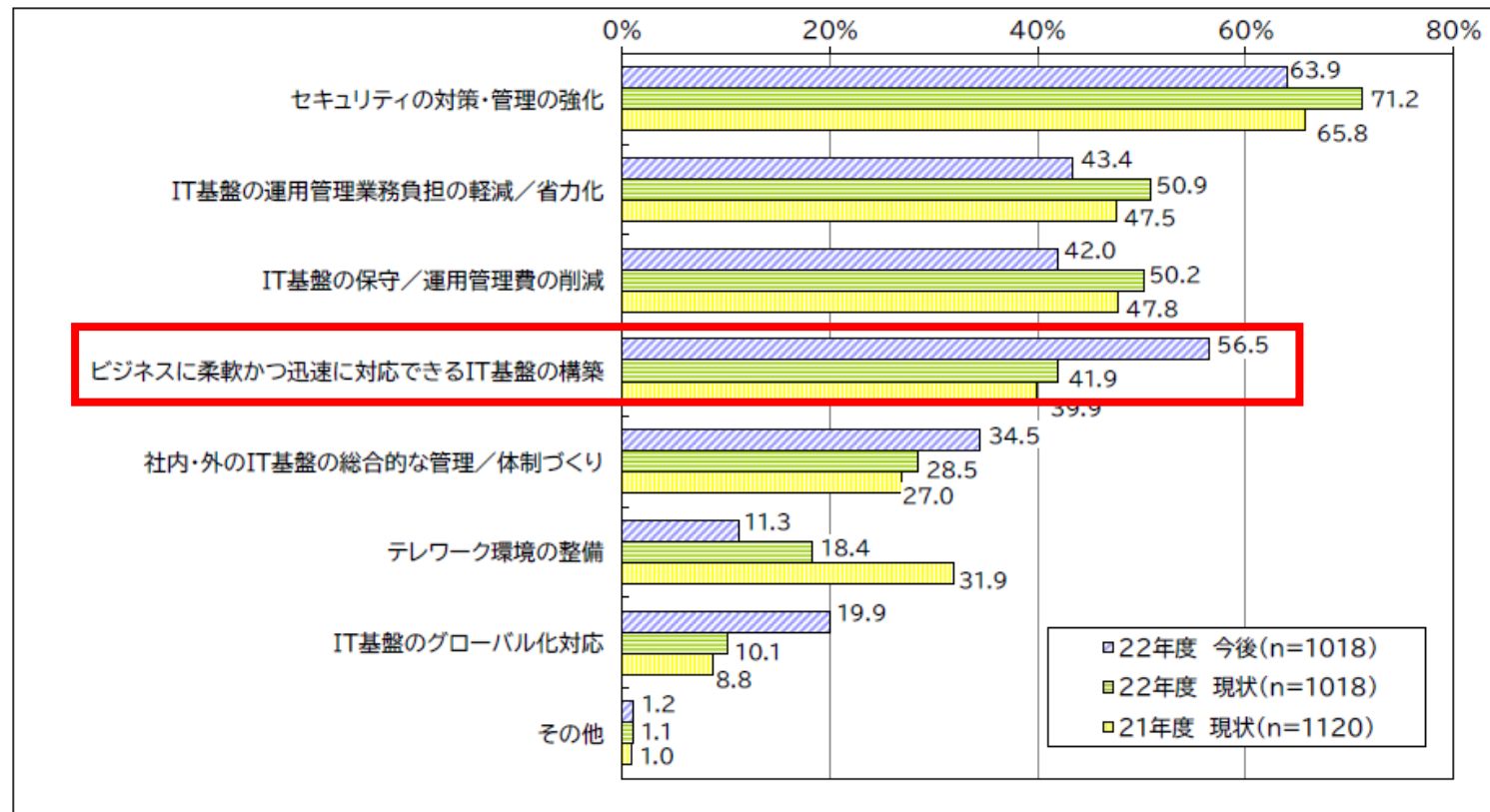
※2

DX推進状況別 IT基盤関連4項目の取組み状況



ビジネス環境の変化に対応するため、経営者が抱えるIT基盤への課題が  
 新型コロナ禍で推進・整備された「テレワーク環境の整備」から  
**「ビジネスに柔軟かつ迅速に対応できるIT基盤の構築」**にシフト※1

図表 8-1-1 IT 基盤における企業の優先課題 今回現状と今後および前回現状(複数回答)



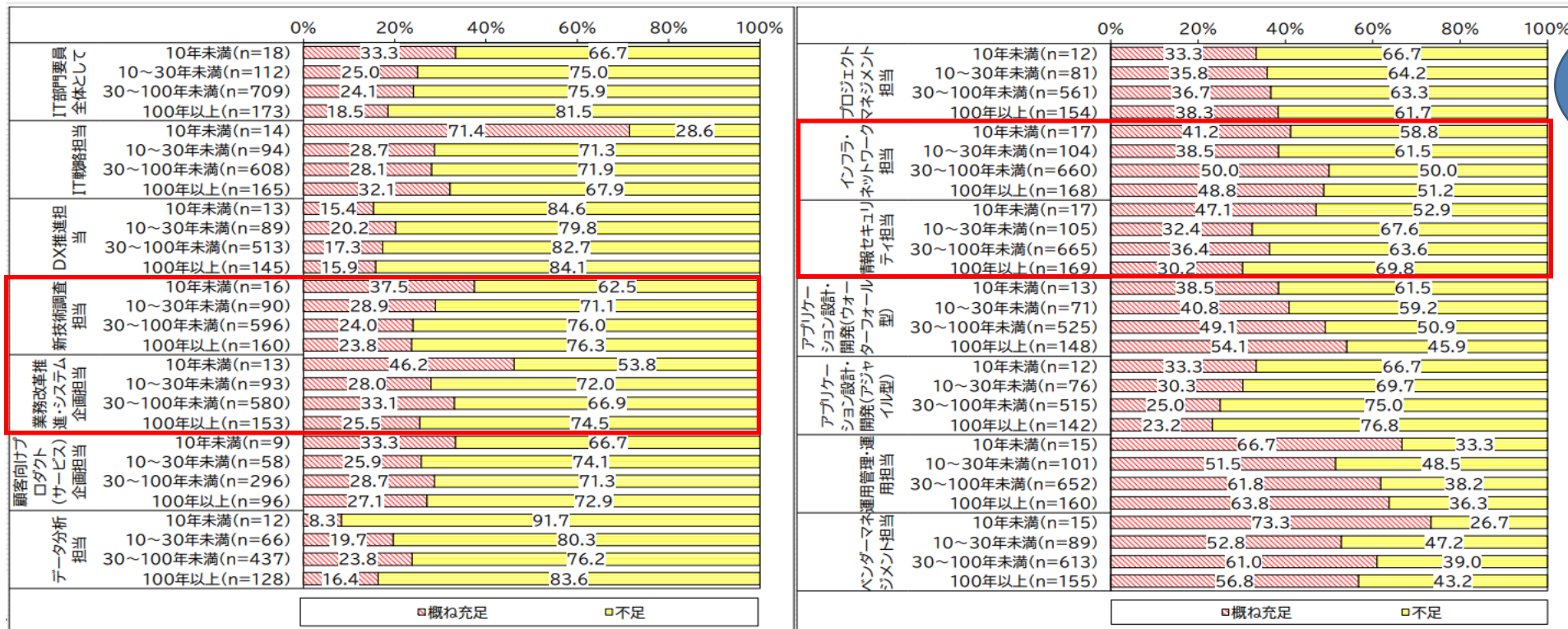
柔軟かつ迅速にビジネス環境の変化に対応

※1 : JUAS【企業IT動向調査報告書2023】 [企業IT動向調査 | JUAS 一般社団法人 日本情報システムユーザー協会](#)

「IT戦略(変化への対応)」が経営戦略の一部となることで、「人財不足」が課題となっている。

この傾向は全般的なものだが、IT基盤に直接関わる部分でも新技術調査、システム企画、インフラ・ネットワーク、情報セキュリティ担当が不足している。

事業継続年数別 人材タイプ別 IT部門要員数充足状況



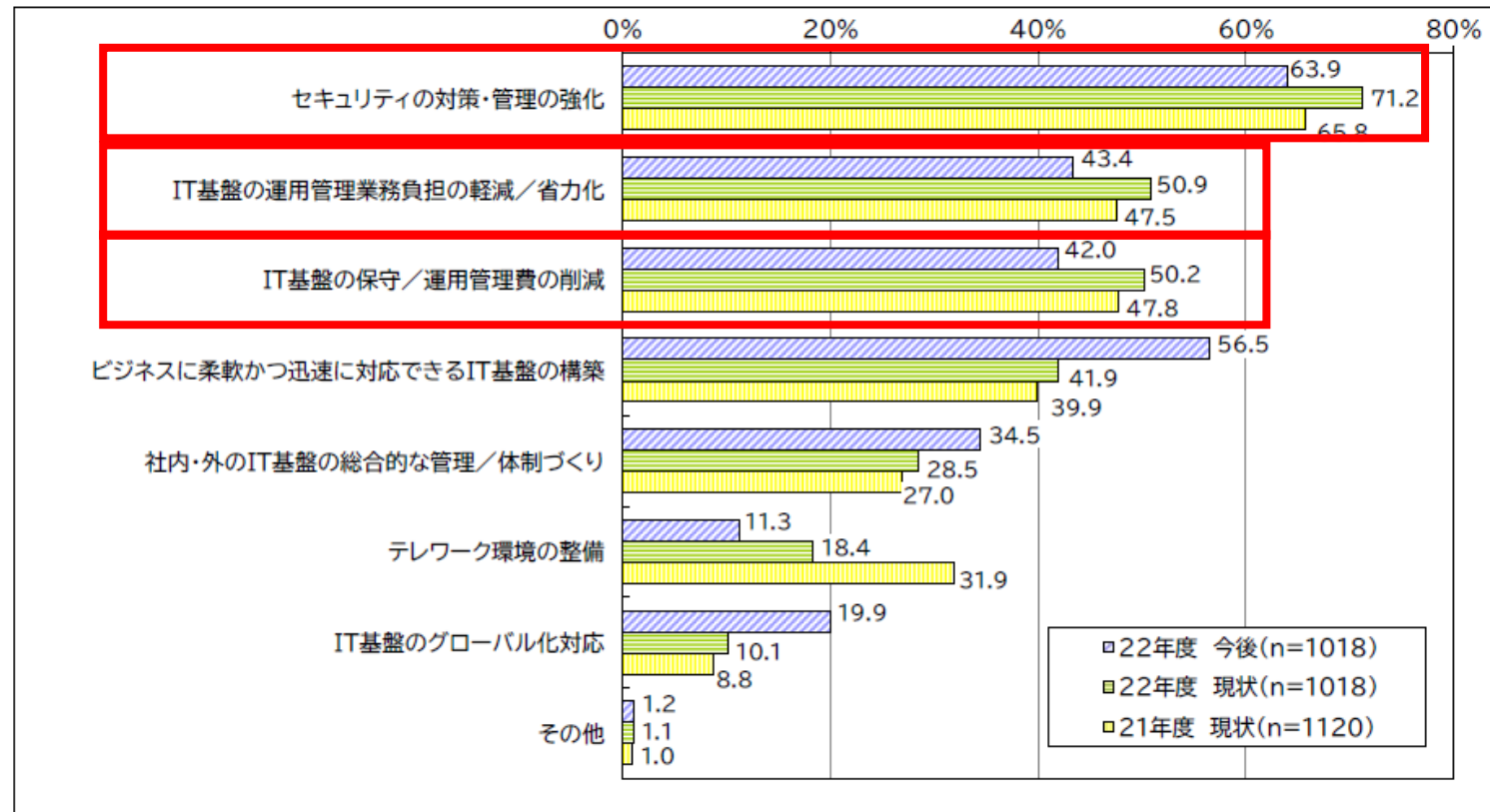
要員が足りなくて本来行すべき業務に手が回らない、..



※1 : JUAS【企業IT動向調査報告書2023】 企業IT動向調査 | JUAS 一般社団法人 日本情報システムユーザー協会

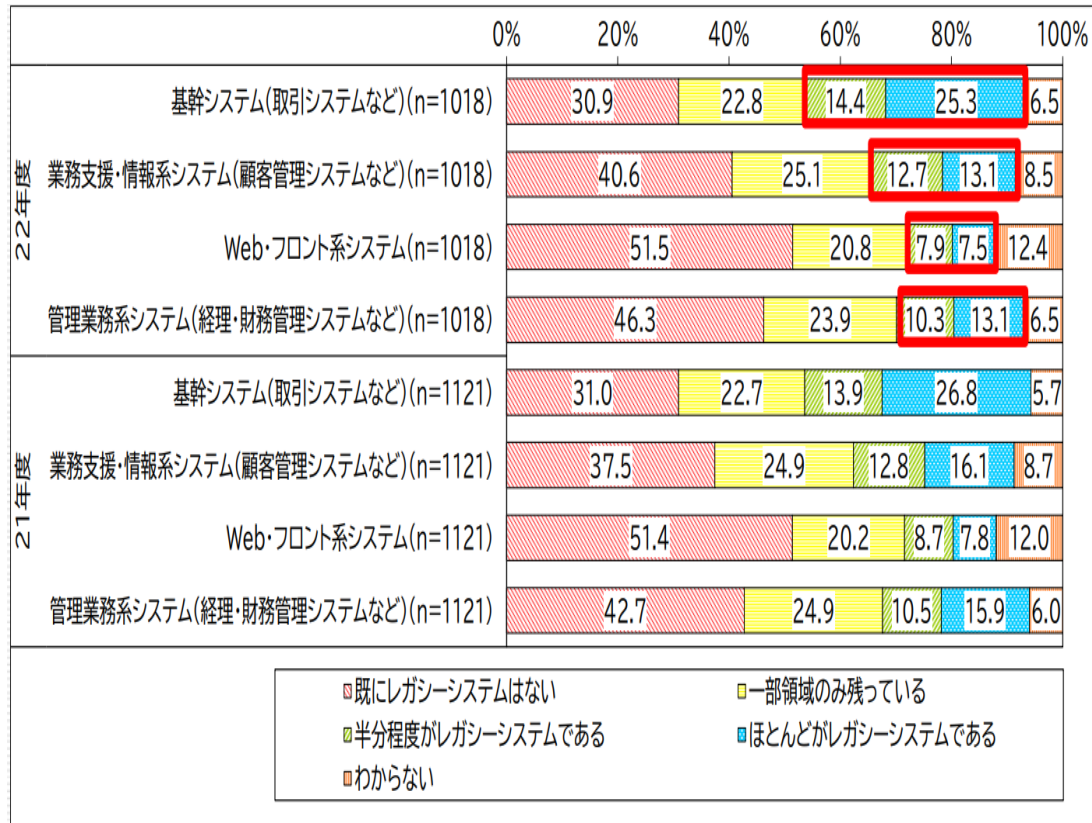
**IT基盤のセキュリティの対策・管理の強化、運用管理業務負担の軽減/省力化、保守/運用管理費の削減はここ数年継続して高い優先課題となっている ※1**  
 ※セキュリティはどの環境においても対応すべき普遍的な課題のため、本検討からは外す

図表 8-1-1 IT 基盤における企業の優先課題 今回現状と今後および前回現状(複数回答)

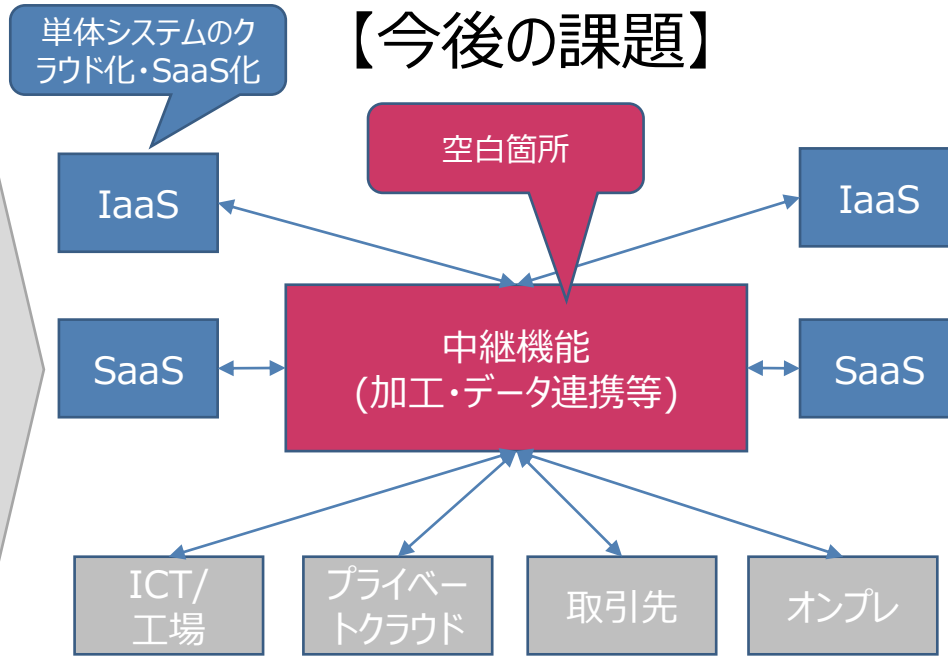


※1 : JUAS【企業IT動向調査報告書2023】 [企業IT動向調査 | JUAS 一般社団法人 日本情報システムユーザー協会](#)

「クラウド利用やSaaS活用」へのクラウドシフトが進んでいるが、  
 ①急激な事業環境への変化、②人財不足、③コスト最適化の課題は解消出来ていない。  
 これは単体システムのクラウド移行は進んだが、クラウドありきの開発ルールや環境整備が  
 追いついておらず、移行した単体システムどうし（クラウド・SaaS）の連携も過渡期であり、  
**クラウドとSaaSの連携など迅速かつ柔軟なサービス連携が必要**になると仮定を置いた。

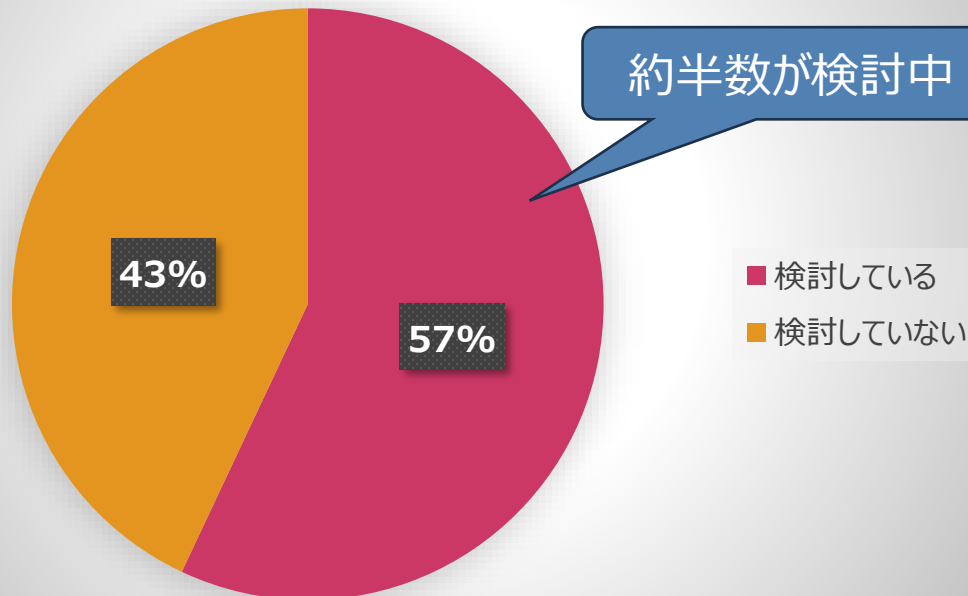


単体システムのクラウド化 SaaS化  
 ……  
 先の課題  
 ①②③は解消できていない

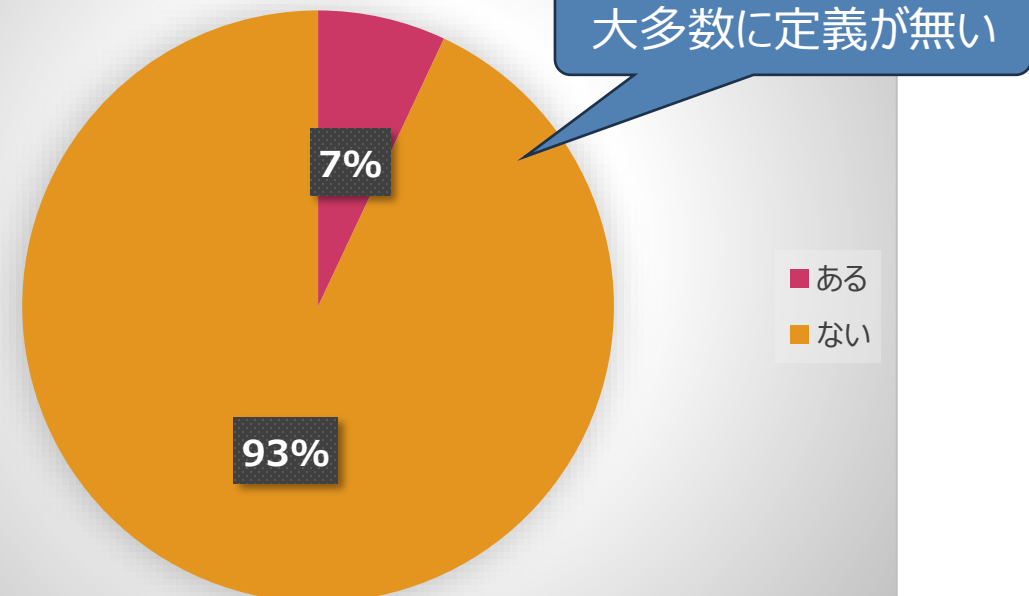


先の通り、クラウドやSaaSの活用が推進されているが先の①②③の課題感を解消し切れていないのは**クラウドの利活用に不足等**があるのではないかと推測した  
会員各社のクラウドシフトのレベル感について、アンケートを取ったところ殆どの会社でクラウドやSaaSの利用が行われており、**約半数がサーバレスを検討中**だった  
一方で**大多数がサーバレスの定義を行って**いなかったため、検討状況のヒアリングを実施した

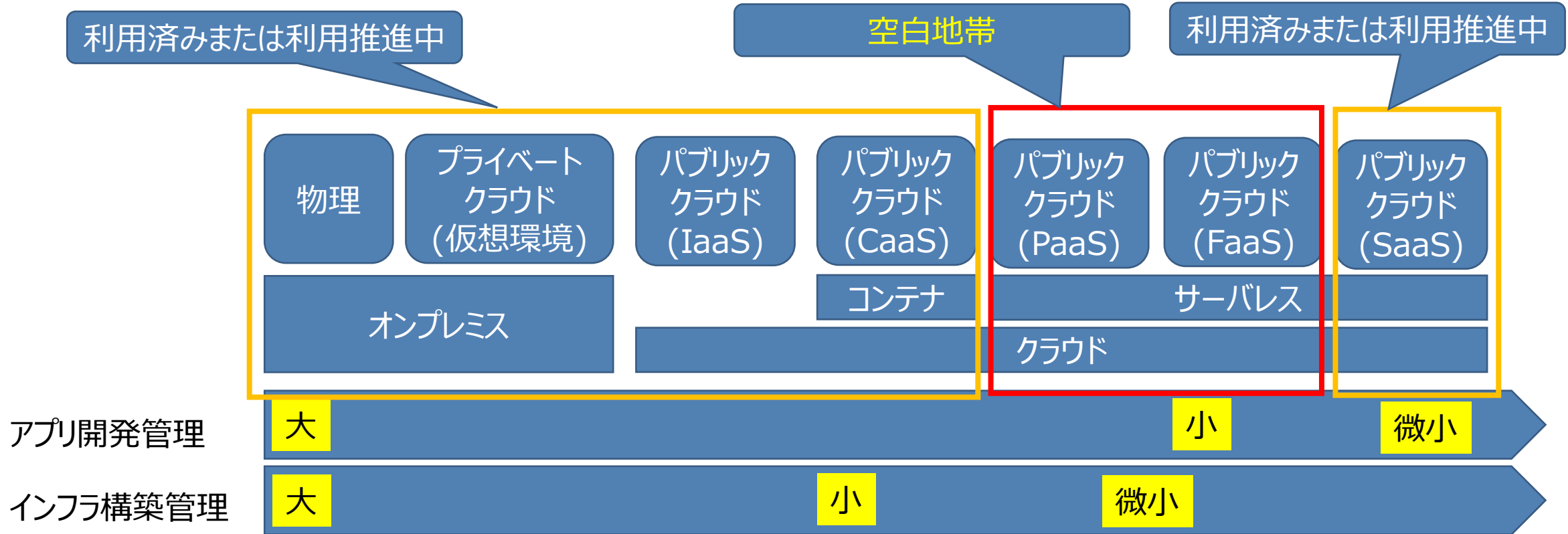
## サーバレスを検討しているか？



## サーバレスの定義はあるか？



アンケートおよびヒアリング結果から、必要性は認識しつつも**サーバレス (PaaS・FaaS) への取り組みが進んでいない実態が判明した**  
**ここがIT基盤における空白地帯 (活用が進んでいない領域) ではないかと定義した**



①ビジネス環境の急激な変化、②人財不足、③コスト最適化  
に対応するための「サーバレス」を利用しませんか。

課題①  
ビジネス環境の  
急激な変化

課題②  
人財不足

課題③  
コスト最適化

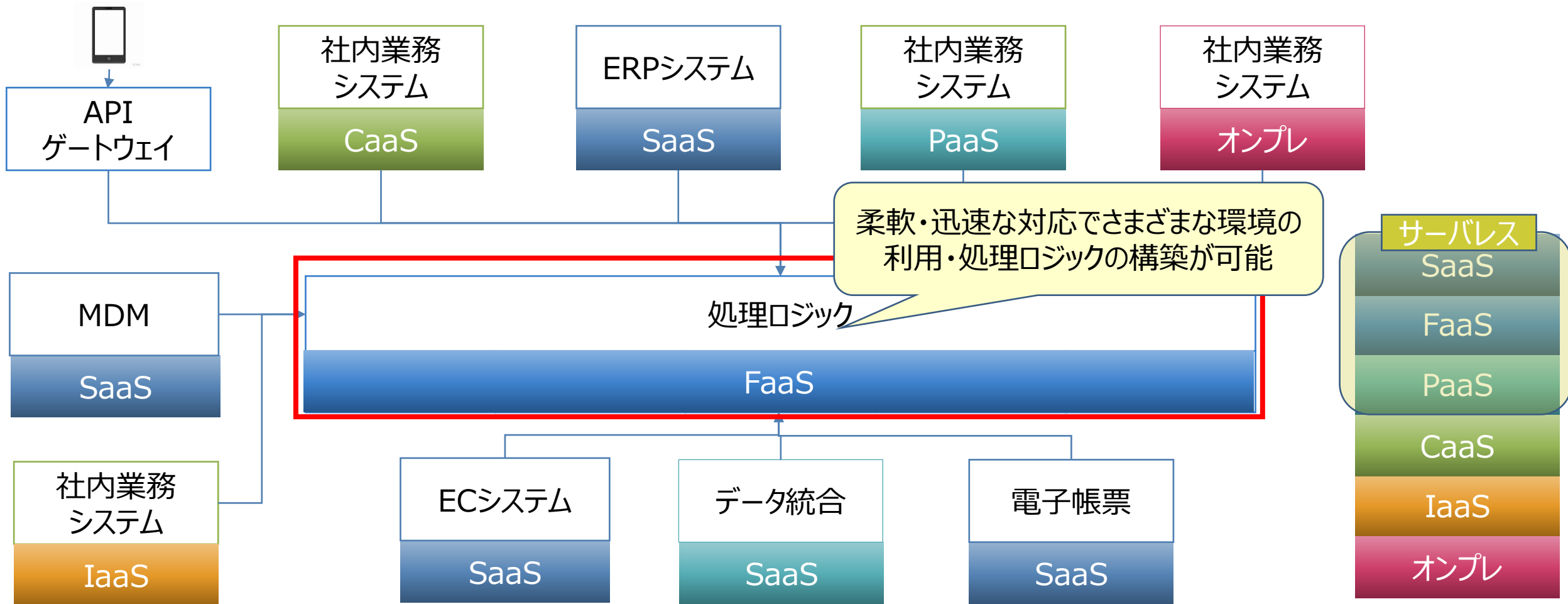
クラウドやSaaSとの連携

人に依存しない環境構築

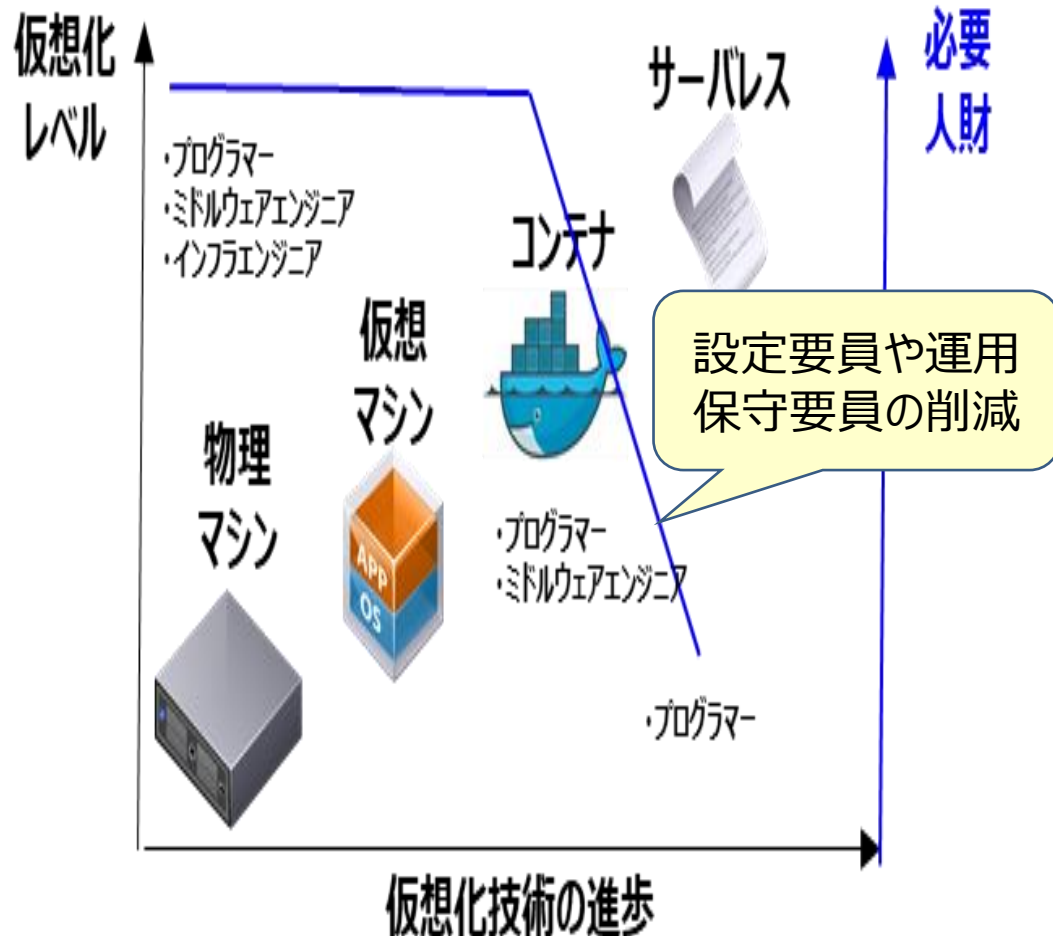
常時稼働型システム脱却

サーバレスが課題解決の一助となります

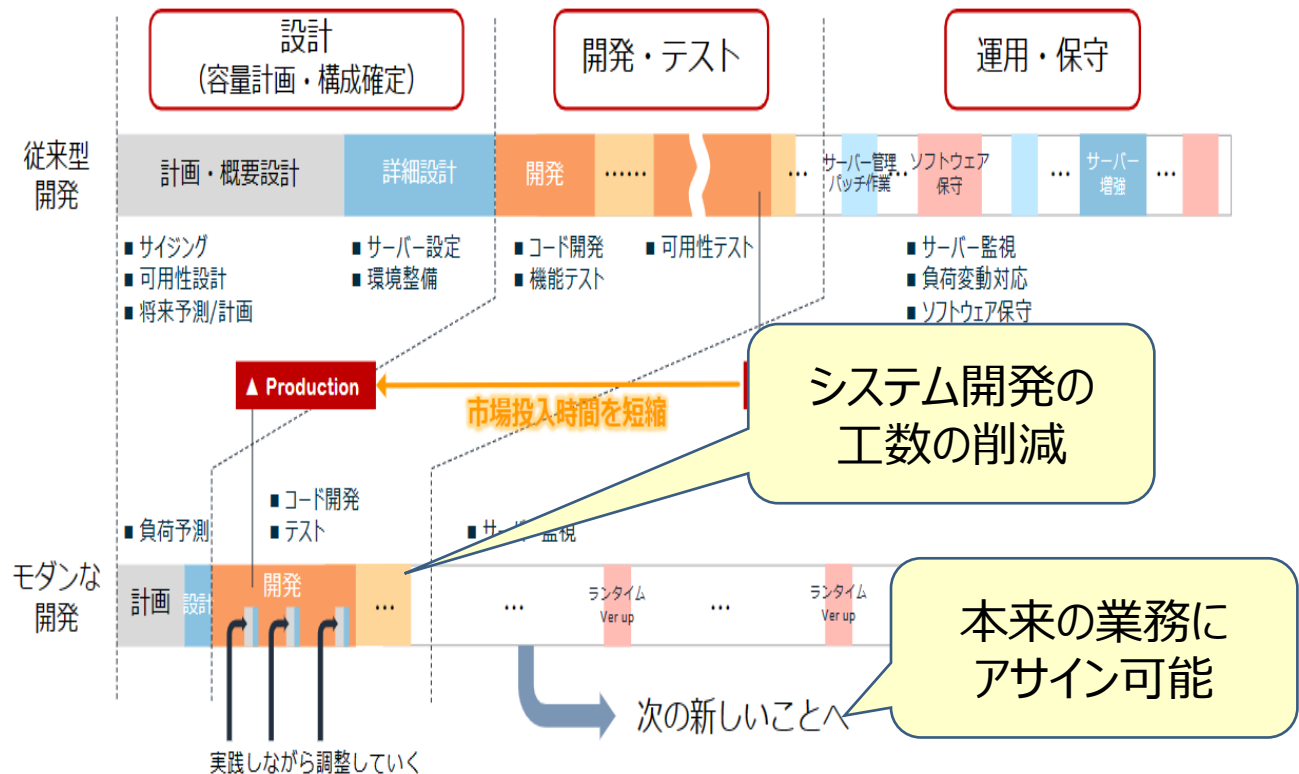
クラウドやSaaSを利活用していくなかで、処理ロジックを連携する部分をサーバレスで担うことで、柔軟・迅速な対応でさまざまな環境の利用・処理ロジックの構築を行うことが出来る



従来はインフラやミドルウェアの設計や構築から運用保守を行っていたが、サーバレスではこれらが提供されるため、**設定要員や運用保守要員の削減**が図れて、開発工程が短縮することから**システム開発の工数も削減**することが可能  
 これにより**人財を本来の業務にアサイン**することが可能となる



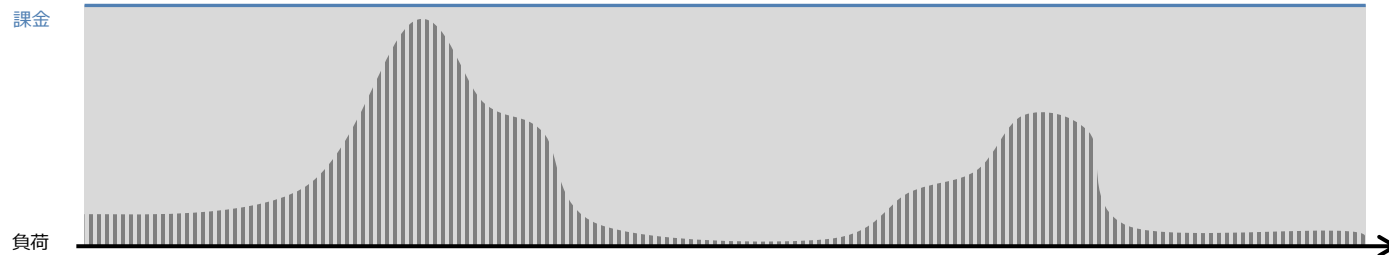
### 作業量の削減 + 時間の短縮



従来は負荷がかかることを見越して、それに耐えられるスペックを購入・確保していた（利用していない時は無駄なスペック）が、サーバーレスになると利用量による従量課金となるため**コストの無駄を省くことができる**

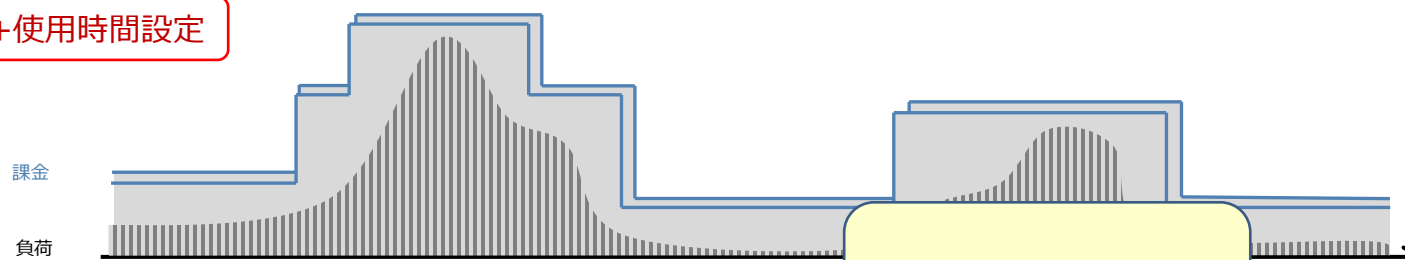
## サーバーレスとの利用費の構造

サーバー確保型



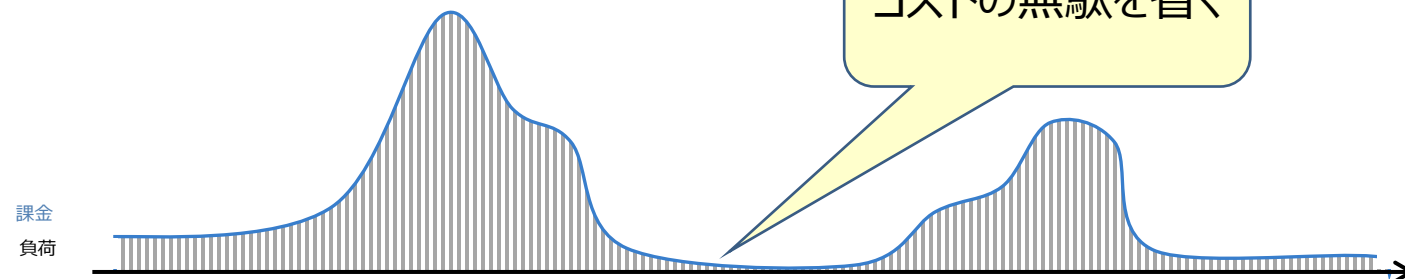
- ・処理量を予測して環境を確保
- ・確保分の課金
- ・自分で冗長化

サーバー確保型+使用時間設定



- ・サーバー確保型にプラスして
- ・使わないときは（意識して）解放するよう設定

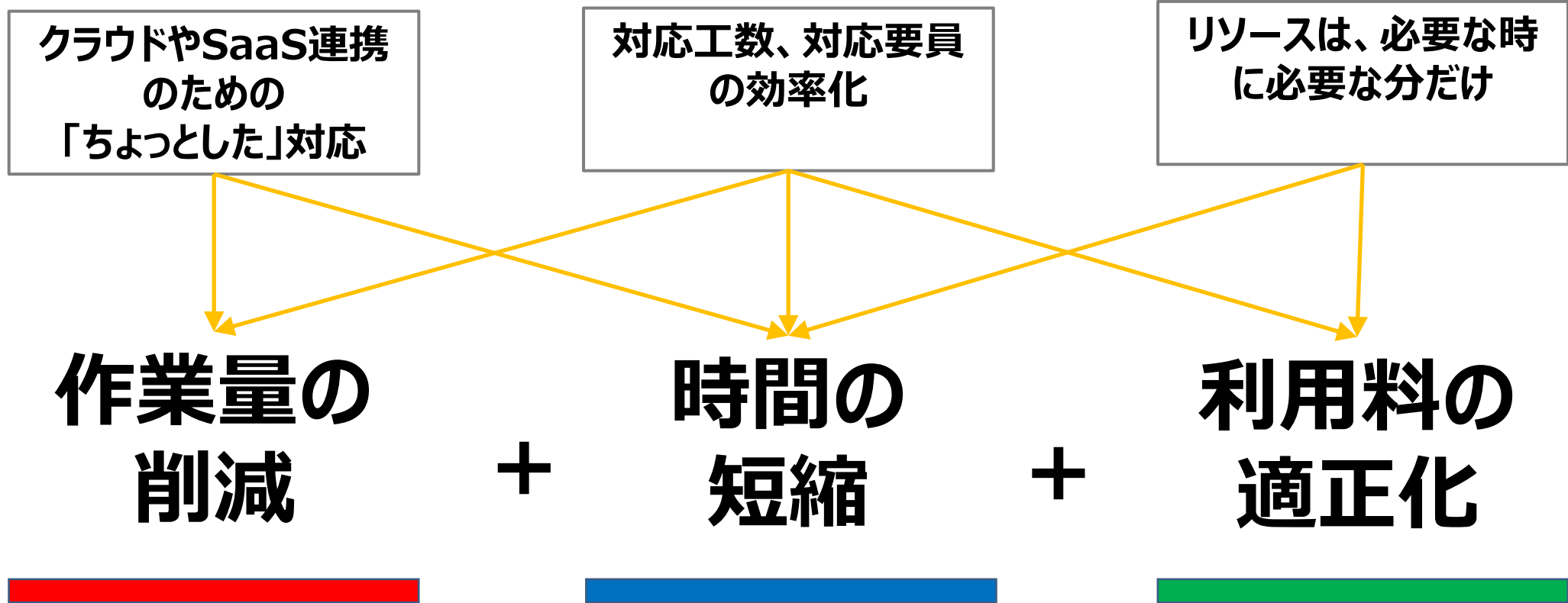
サーバーレス



コストの無駄を省く

- ・処理要求に応じて自動で環境を確保
- ・負荷なし = ゼロ課金
- ・ms単位の実行時間課金（AWS Lambdaの場合）
- ・自動で冗長化

サーバレスを利活用すると、クラウドやSaaS連携・処理ロジックの構築を容易にし、対応工数・要員の効率化、コストの適正化を図ることが可能となる  
これにより、本業への時間の産み出しも期待出来る



+（副次的効果として）本業への時間の産み出し

サーバレスが普及し切っていない要因として、有識者の不足や動機付けの不足、現環境・ルールとの乖離、セキュリティ、ベンダ依存などが挙げられる  
対応としてサーバレスの勉強会、外部有識者の伴走、意義を組織に広げる、統制を見直す  
ルールの見直し・整備などが考えられるが、これら全てに短期間で対応するのは難しい

## SWOT分析結果（マイナス要因）

- ・仕組みを取り入れる人的資源の不足
- ・有識者の不在
- ・サーバレスにおける情報不足
- ・サーバレスを目指す動機付けの不足
- ・サーバレスの認知度が低い
- ・従来の運用保守にそぐわない
- ・ガイドライン等の法整備が追いつかない
- ・サービスのSLAレベルのコントロールが難しい
- ・複雑化する恐れがある（複数の製品・メーカー・組織・環境）
- ・既存の資産が捨てられない
- ・個人情報をはじめとした機密情報の漏洩リスクの増加
- ・サービスベンダへの依存向上
- ・サービスのロードマップが見えない
- ・各クラウド事業者にはできることは依存

## 超える方法

- - ・「サーバレスってなんやねん」をわかりやすく解説が第一
  - ・幹部から一般社員まで広く、クラウドシフトの意義を説いていく（勉強会等）
  - ・外部の有識者（支援コンサル等）の活用
- - ・サーバレスの意義の整理（例：デジタル・DXを推進するための地盤となる）
- - ・運用保守に影響が出ないように小さく始める
  - ・高サービスレベル
  - ・ガバナンス運用を行う
  - ・ルールの見直し、整備
- - ・知見を増やす、サービスを熟知して使い倒す方向
  - ・アンテナ感度を挙げる
- - ・ベンダロックされるが、許容してサービスを使い倒すことを考える



全てに短期間で一気に  
対応することは難しい

良いところ以外についても許容、または小さく始めるといった工夫をして、サーバレスの良いところを活かしてみませんか？  
サーバレスを活用することで事業環境の変化への柔軟・迅速な対応、要員配置及びコスト最適化をIT基盤の観点で図れる可能性があります

- あるべき姿の定義
- 意識改革
- 教育

ホップ

ステップ

- 実稼働させるための、課題を解消する
- 成功事例、失敗事例の積み重ね



•使いたおす！！  
ジャンプ

ご清聴ありがとうございました