

PARK2.0

2024年度 活動成果発表

2025/4/10

1. PARK2.0 活動の目的
2. 2024年度 参加企業
3. 2024年度 活動のあゆみ
4. 活動報告・提言
 - ① 業務改革
 - ② 人事・組織
 - ③ IT基盤
 - ④ ビジネス創出
5. 次年度に向けて

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**総勢17社23名**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

関西電力株式会社

京セラ株式会社

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JR西日本ITソリューションズ

スミセイ情報システム株式会社

住友電工情報システム株式会社

積水化学工業株式会社

西日本旅客鉄道株式会社

日鉄ソリューションズ関西株式会社

日本ハムシステムソリューションズ株式会社

パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社

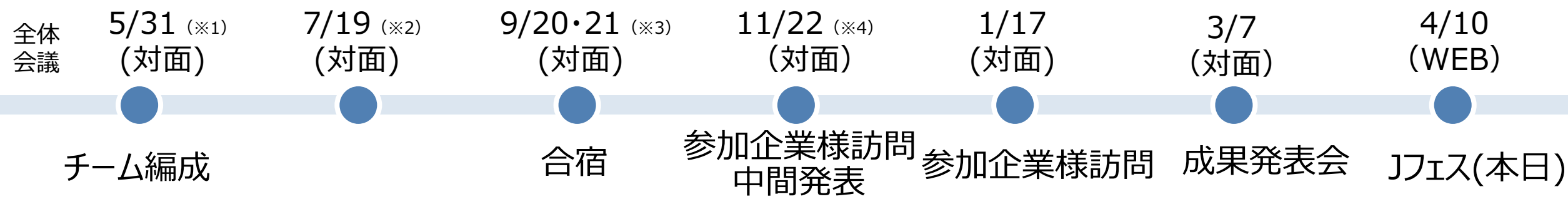
ベニックソリューション株式会社

ヤンマー情報システムサービス株式会社

3. 2024年度 活動のあゆみ

<2023度からのアップデート>

- ① コロナ禍を経て再開した合宿を引き続き開催し、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



※1
4チームに分かれて活動を開始

- ① 業務改革
- ② 人事・組織チーム
- ③ IT基盤チーム
- ④ ビジネス創出

※2
会議日にワールドワイド障害が発生するトラブルに見舞われました・・・

※3
沼津合宿にて富士山が見守る中、熱い議論を展開、合宿成果を共有



※4
中間発表会は参加企業様で実施、活発な意見交換ができ、ラストスパートに突入



これより、各チームより活動成果を発表いたします。

- ①. 業務改革
- ②. 人事・組織
- ③. IT基盤
- ④. ビジネス創出

業務改革を成功、定着させるポイント

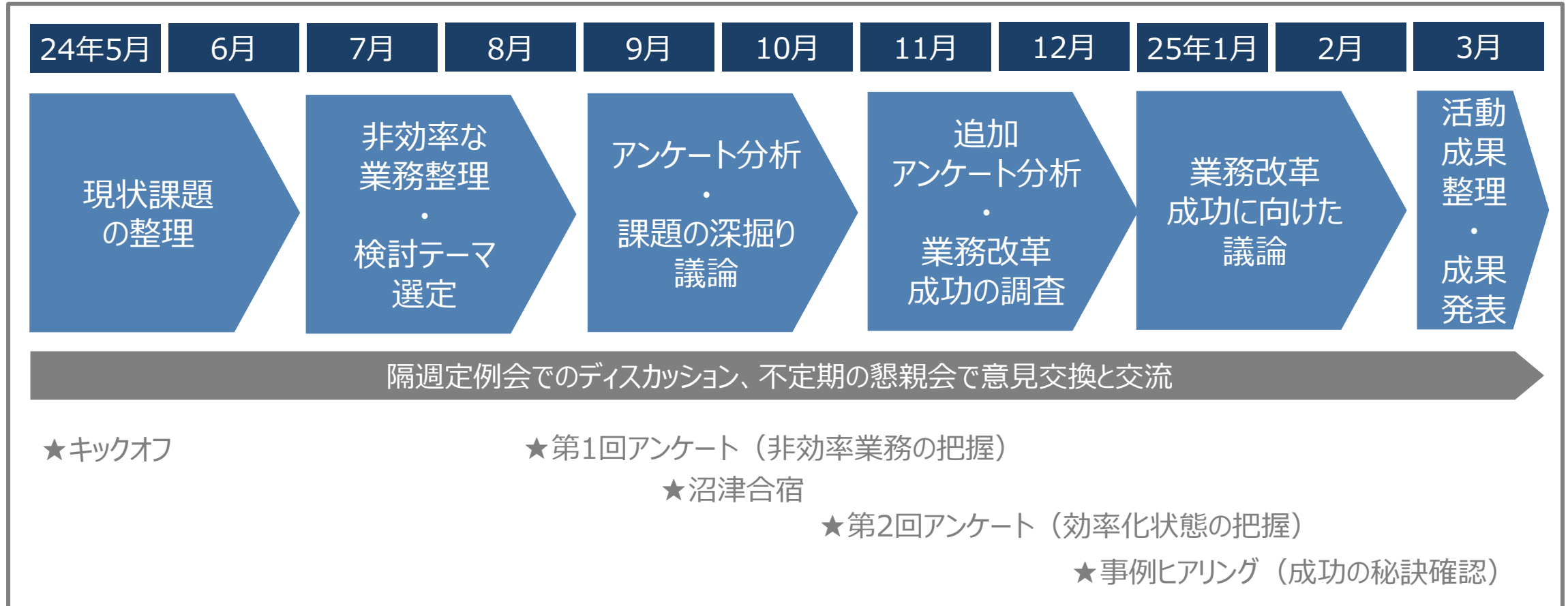
業務改革チーム

株式会社オージス総研	石田
関西電力株式会社	石橋
コベルコシステム株式会社	松尾
住友電工情報システム株式会社	三島
積水化学工業株式会社	上崎

1. JUASでの活動概要
2. 業務改革の現状と課題感
3. 各社の課題把握
4. 各社の業務改革の実現度合い
5. 業務改革が進んでいる企業に共通する要因
6. 業務改革を成功・定着のための主要ポイント
7. ご提言
8. 近い未来想像（おまけ）

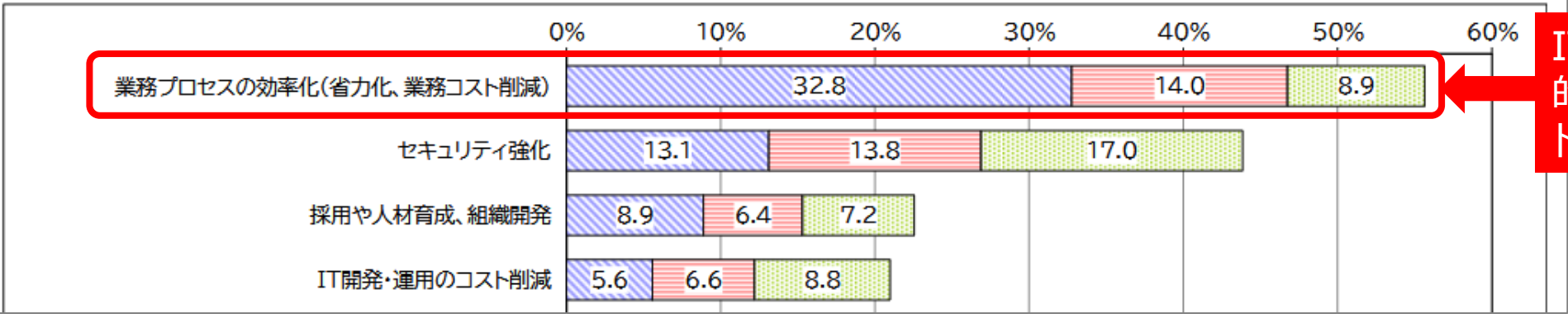
1. JUASでの活動概要

- PARK2.0参加企業の中で「業務改革」に課題感を持ったメンバーが集まり、業務改革を定着・成功させるための要点を整理する活動を推進。
各IT企業の業務改革に少しでも役立つ情報提供とできるよう、調査・協議を行った。



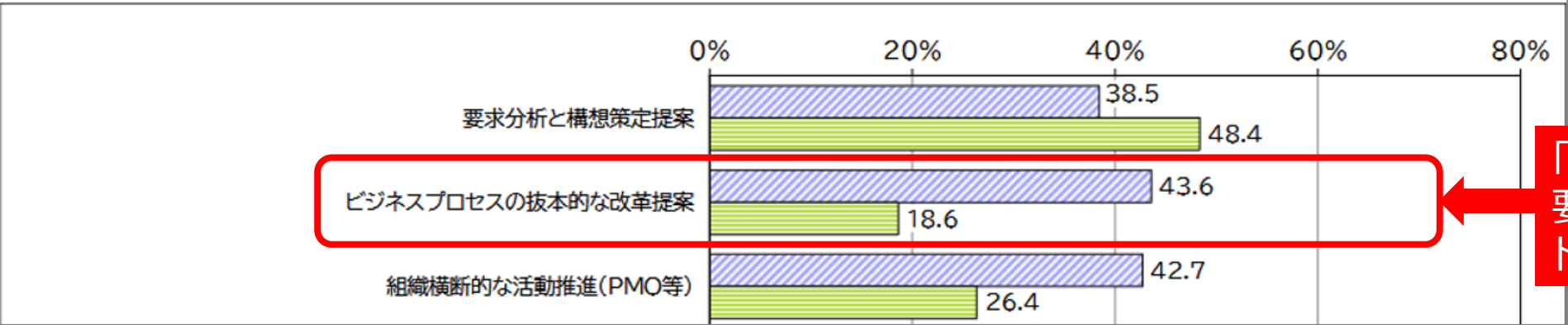
- 業務改革（業務プロセスの効率化）に対する各企業の注目度が高まっている

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



IT投資で解決したい短期的な経営課題で2年連続トップ

図表 3-3-1 DX を推進するうえでの IT 部門の役割

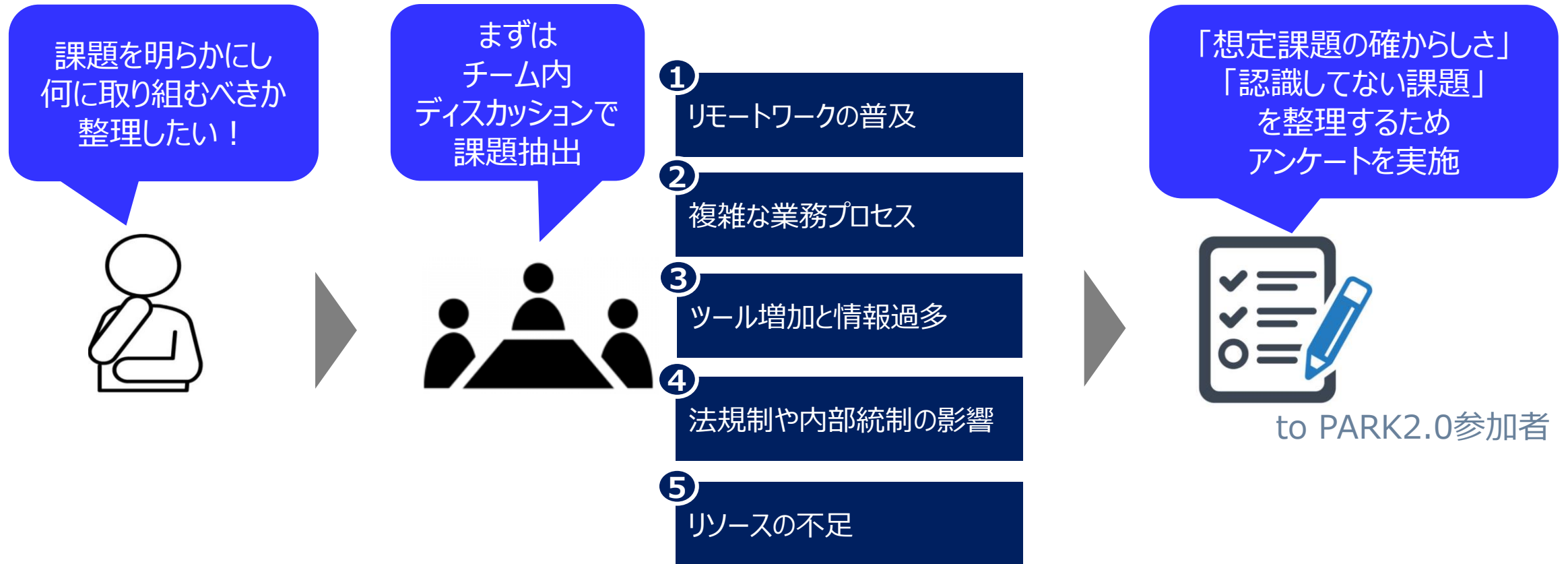


「将来的にIT部門が担う必要があると思われる役割」でトップ

引用：JUASによる「企業IT動向調査報告書2024」

現状認識

- 「業務改革」は重要だが、道半ばで課題がある



- PARK2.0 参加者23名に対してアンケートを実施
⇒「1位 承認・申請」「2位 コミュニケーション」「3位 ナレッジ共有」に課題意識が高い

質問 1

現在の業務において非効率だと感じているもの

質問 2

その業務が非効率となっている要因

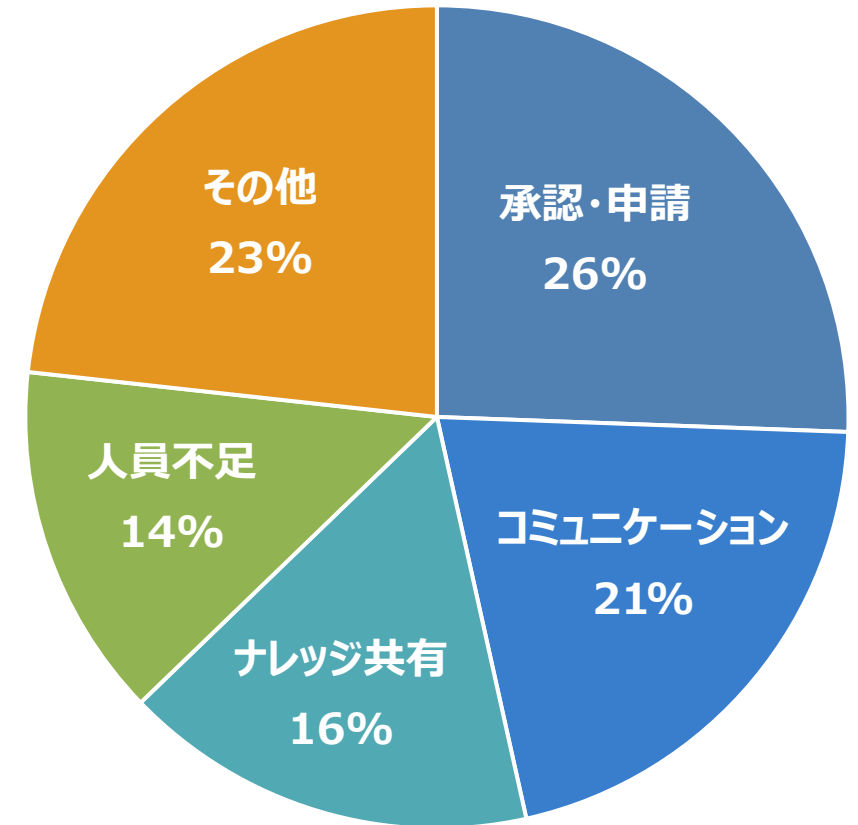
質問 3

その非効率が解消できない理由

各質問について最大5件／人までの回答を依頼



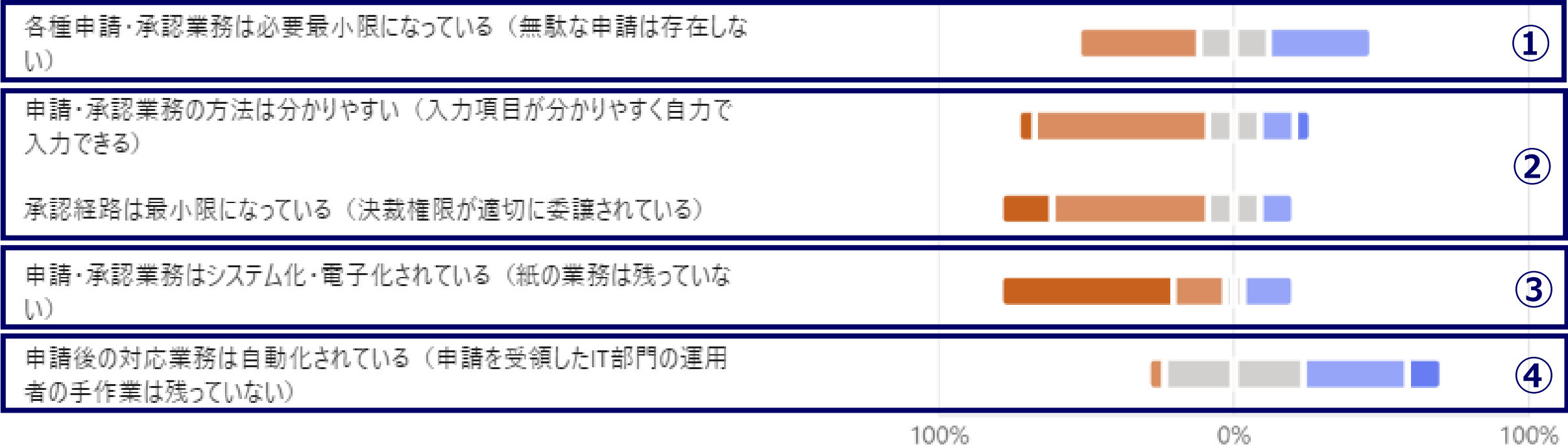
全回答（48件）を生成AIで分類



①承認・申請

- 「1位 承認・申請」について、現状を各社に追加アンケート
 - ⇒①不要な申請がある声は一定数あるが、②申請そのものについての不満は大きくない
 - ⇒③申請はシステム化が進んでいるが、④その後の対応業務の自動化は進んでいない

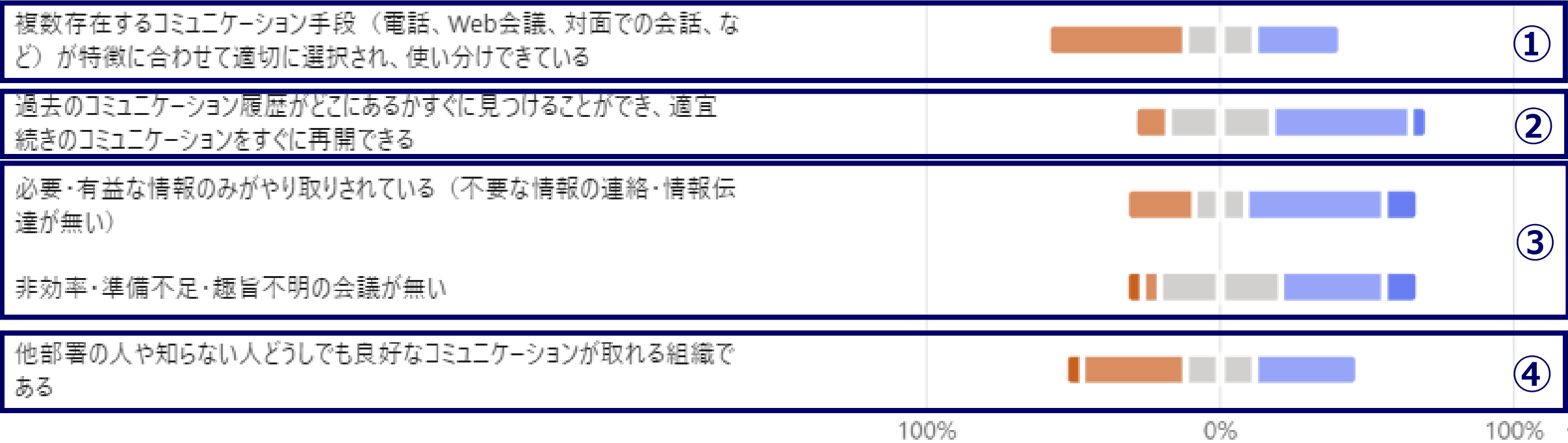
● とても当てはまる ● やや当てはまる ● どちらともいえない ● あまり当てはまらない ● 当てはまらない



②コミュニケーション

- 「2位 コミュニケーション」について、現状を各社に追加アンケート
 - ⇒①適切な手段の使い分けはできているが、②どこで何の話をしていたかは見つけられない
 - ⇒③コミュニケーション・会議の【質】への不満が多い
 - ⇒④知らない人とのコミュニケーションにはTeamsが有効という声が多い（自由記述より）

● とても当てはまる ● やや当てはまる ● どちらともいえない ● あまり当てはまらない ● 当てはまらない



③ナレッジ共有

- 「3位 ナレッジ共有」について、現状を各社に追加アンケート
⇒①全項目で偏りが無い

● とても当てはまる ● やや当てはまる ● どちらともいえない ● あまり当てはまらない ● 当てはまらない

暗黙知が形式知化されている（個人に閉じていない、俗人化していない）

ナレッジが共用の場所に統一的に保管されている

必要な情報に容易にアクセスでき、すぐに欲しいナレッジを見つけられる

ナレッジ・スキルを保有している人がすぐに誰か分かる

社内での社員同士の共有が活発に行われている（風土がある）

100%

0%

100%

①

5. 業務改革が進んでいる企業に共通する要因

- アンケート回答が高評価の上位2社様に対して、その要因を深掘りする追加調査を実施しました。

ヒアリング			・アンケートで「5点」「4点」と回答頂いた項目について、高い点数付けを行った具体的な根拠 ・高得点状態とできた要因、どういった状態がどう改善されたか（Before-Afterのイメージなど）	
申請書			A社	B社
	各種申請・承認業務は必要最小限になっている（無駄な申請は存在しない）		4	4
	申請・承認業務の方法は分かりやすい（入力項目が分かりやすく自力で入力できる）		5	4
	承認経路は最小限になっている（決裁権限が適切に委譲されている）		5	5
	申請・承認業務はシステム化・電子化されている（紙の業務は残っていない）		5	5
	申請後の対応業務は自動化されている（申請を受領したIT部門の運用者の手作業は残っていない）		3	3
コミュニケーション				
	複数存在するコミュニケーション手段（電話、Web会議、対面での会話、など）が特徴に合わせて適切に選択され、使い分けできている		4	4
	過去のコミュニケーション履歴がどこにあるかすぐに見つけることができ、適宜続きのコミュニケーションをすぐに再開できる		4	3
	必要・有益な情報のみがやり取りされている（不要な情報の連絡・情報伝達が無い）		4	2
	非効率・準備不足・趣旨不明の会議が無い		4	3
	他部署の人や知らない人どうしても良好なコミュニケーションが取れる組織である		4	4
ナレッジ				
	暗黙知が形式知化されている（個人に閉じていない、属人化していない）		4	4
	ナレッジが共用の場所に統一的に保管されている		4	4
	必要な情報に容易にアクセスでき、すぐに欲しいナレッジを見つけられる		3	4
	ナレッジ・スキルを保有している人がすぐに誰か分かる		3	4
	社内での社員同士の共有が活発に行われている（風土がある）		4	4

5. 業務改革が進んでいる企業に共通する要因

①承認・申請

- 無駄な申請がなく、必要最小限に抑えられている
 - ✓ 不要な手続きがないことで、従業員の負担が軽減され、迅速な業務遂行が可能になっている。
- 入力項目が明確で、誰でも簡単に申請できる
 - ✓ 手順が分かりやすいため、教育・問い合わせ対応の負担が軽減。
- 承認経路が最小限で適切に決裁権限が委譲されている
 - ✓ 余計な承認プロセスがなく、スピーディーな決裁が実現。
- システム化・電子化が徹底されており、紙の業務がない
 - ✓ 物理的な処理が不要で、効率が向上し、検索・追跡もしやすい。

②コミュニケーション

- 手段の使い分けが適切
 - ✓ 業務や状況に応じて最適なコミュニケーション手段を選択しているため、無駄なやり取りが少ない。
- 過去のコミュニケーション履歴がすぐに参照できる
 - ✓ 連絡の重複や認識の齟齬が少なく、業務の継続性が確保されている。
- 不要な情報のやり取りがない
 - ✓ 情報の取舍選択が適切で、情報過多による混乱がない。
- 会議の効率が良い
 - ✓ 準備不足や趣旨不明な会議がなく、参加者が有意義な時間を過ごすことができる。
- 他部署・異なるメンバー間でも円滑にコミュニケーションできる組織文化
 - ✓ 組織内の連携がスムーズで、情報共有が円滑に進む。

5. 業務改革が進んでいる企業に共通する要因

③ ナレッジ

- **暗黙知が形式知化され、属人化が排除されている**
 - ✓ 知識が個人に依存せず、組織全体で活用できる。
- **ナレッジが統一された場所に整理・保管されている**
 - ✓ 必要な情報が散在せず、検索しやすい。
- **必要な情報にすぐにアクセスできる**
 - ✓ 無駄な検索がなく、確認や問い合わせの時間が削減される。
- **誰がどのスキルを持っているかが明確**
 - ✓ 必要な人材に迅速にアプローチでき、知識の共有がしやすい。
- **社員同士のナレッジ共有が活発で、文化として定着している**
 - ✓ 自発的な情報共有が促進され、組織全体の知識レベルが向上する。

さらに「どうやって業務改革が成功したか」をヒアリングした結果、①②③テーマに共通して下記の特徴を確認

ポイント！

- ✓ 風土づくり
- ✓ 推進チームでの統制
- ✓ 利用者の意識を変える（効率的・役立つ）

主要ポイント（具体的な方法）

①風土づくり

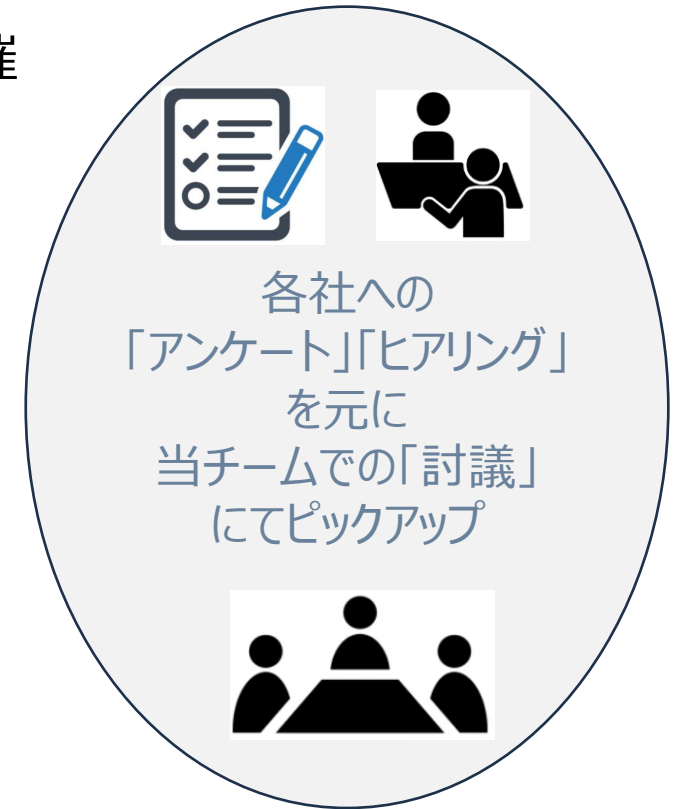
- ✓ 改善コンテストや従業員を巻き込み定期ブレスト・ワークショップを定期開催
- ✓ 業績評価やインセンティブによるモチベーションアップ
- ✓ ネタ収集のための目安箱（匿名性） など

②推進チームでの統制

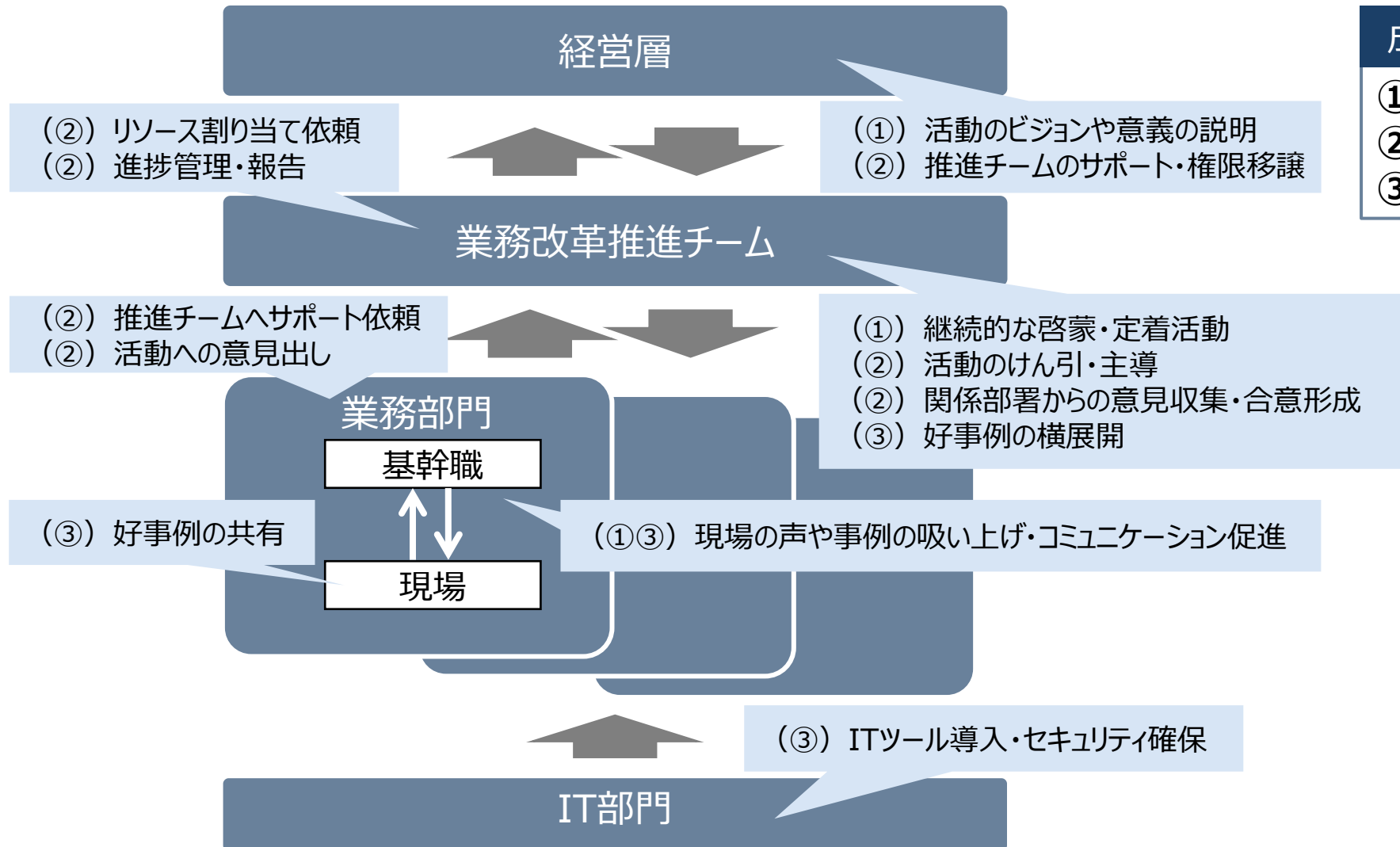
- ✓ 推進チーム立ち上げ（親会社と取り組みWin-Win目指す）
- ✓ 具体例を通じて責任範囲を明確化
- ✓ 改革をけん引するリーダー（人、部署）の存在と、
およびそのリーダーの活動を会社として後押しする体制や姿勢、権限付与
- ✓ 外部コンサルによるアセスメント
- ✓ 推進活動にかかる人材・コスト（予算化）の確保

③利用者の意識を変える（効率的・役立つ）

- ✓ お客様や社内のDX推進部門との人材交流・情報共有
- ✓ 非効率なシステムを排除する（強制的に利用できなくする）
- ✓ 「セキュリティ」同様に活動しないと大きな損失になるという危機感醸成



- 業務改革を達成するには、推進チームを立ち上げるとともに全社で推進体制を取り、経営層を含めた各部署が、それぞれの役割を認識・実践する必要がある。



成功・定着のための主要ポイント

- ① 風土づくり
- ② 推進チームでの統制
- ③ 利用者の意識を変える

8. 近い未来想像（おまけ）

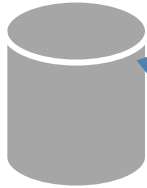
- PARK2.0参加企業の中には「**電話を使っていない**」という会社あり（ヒアリングにて認識）

- 近い未来に「**こうなっているかもしれない業務改革の形**」をイメージしてみた

□業務サポート

✓アシスタントして機能

おはようございます。ジュアスさん
今日の体温は36.5℃です
10時から〇〇会議があります
本日期限のToDoは・・・、・・・です
緊急の承認依頼が来ています。承認しますか？
お手持ちのタブレットで確認して下さい



□会議サポート

- ✓ 会議のファシリテート
- ✓ 議事録の自動作成・共有
- ✓ 宿題を各自のToDoへ追加



□資料作成

- ✓ 文字を**音声入力**
(キーボード不要)
- ✓ ある程度情報をインプットして
生成AIを活用し作成



社内コミュニケーション強化に向けて

(テクノロジー進化によるコミュニケーションの変化と対策)

人事・組織チーム

株式会社インフォコム西日本 林

株式会社JR西日本ITソリューションズ 阿部

スミセイ情報システム株式会社 宮坂

パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社 中馬

ベニックスソリューション株式会社 亀谷

ヤンマー情報システムサービス株式会社 片野

0 課題認識と検討テーマの設定

P.2～6

1 各世代におけるコミュニケーションの価値観とは？

P.7～13

2 リモートワークにおける弊害の対策とは？

P.14～25

0. 課題認識と検討テーマの設定

- ①当チームの研究領域は、「社内コミュニケーション強化」
- ②チームの取組みテーマを具体化すべく、JUAS Park 2.0メンバーへアンケートを実施し、コミュニケーションに対しての認識や課題を収集
- ③アンケート情報も参考に、「コミュニケーションの必要性」や「快適なコミュニケーションを取り巻く現状」をチームにて議論し、具体的な検討テーマを設定

【コミュニケーションの必要性】

会社には目的があり、その目的達成のため、組織・集団を作っている。
正解は未だ無いが、昔から「三人寄れば文殊の知恵」という思想もあり、
人は協力することで良い案・解決策を生み出そうとしている。
その組織・集団で活動する・維持するためには、情報の伝達が必ず必要。
つまり、快適なコミュニケーションが必要である。

※逆に個で活動する際は情報の伝達が不要といえるが、例えば、職人気質な方でも集団と関係性を持っている場合、コミュニケーションは不可欠。おそらく、社会・集団とのつながりは、完全には断ち切れない。

【対面によるコミュニケーションの威力（おそらく会話においては未だ最強）】

《効率性が上がる》

- ①言葉だけでなく、ジェスチャーやアイコンタクト等、感情や意図をより正確に伝えることが可能（阿吽の呼吸）
- ②相手の反応をすぐに確認でき、誤解の解消など、その場での修正も早い
- ③他の作業やデバイスによる中断を回避できるため（実質、内職が難しいので）、互いに集中して会話可能。

《信頼関係が構築しやすい》

- ①直接会うことは、相手の人柄や誠実さを感じやすくなる。5感で感情を共有しやすくなる。

JUASメンバーのアンケート回答から以下の課題が浮き彫りになった。

① 世代間ギャップによるコミュニケーションロスの発生

世代間の価値観の違いによって、使用する言葉や表現、
選択するコミュニケーション方法にギャップがあり、コミュニケーションロスにつながっている。

② リモートワークによるコミュニケーションロスの発生

ハイブリッドワーク下では、コミュニケーションの量、質が低下するため次の弊害がある。
⇒イノベーションが発生しにくい、チームビルディング（人間関係の構築）がやりにくい

対面前提によるコミュニケーションは、いまだ最強である。

（GAFAM、国内IT企業が完全リモートワークを廃止し、出社を義務付ける動きあり）

しかし、日本の置かれた状況を鑑みると、

（少子高齢化社会による介護人材の不足、人材獲得競争激化による優位性の確保）

出社とリモートワークを組み合わせたハイブリッドワークを許容せざるを得ない。

なぜ、このような課題が生まれたのか？

いずれも次のテクノロジーの進化によって発生した課題である。

① インターネット/スマートフォンの爆発的な普及

- ・インターネットが普及し、速度が大幅に向上（なかった時代～1Mbps～1Gbpsへ）
- ・一人一台のスマホ（個人が常にインターネットに接続されていることが当たり前の時代へ）

② アプリケーションの高機能化

- ・映像付きで大人数のオンライン会議が可能に
- ・個人間でほぼ遅延のないオンラインチャットが可能に
（LINE/Teams等のチャット型コミュニケーションの爆発的な普及）

**遠隔地では一家一台の電話でしか話すことができなかった時代から、
個人間直通のリアルタイムネットワークが当たり前の時代に変化し、
個人の価値観と働き方に大きな変化をもたらした。**

こうした時代の変化に柔軟に対応しなければコミュニケーションに問題が生じる。

テクノロジー進化によるコミュニケーションの変化と対策

1. 各世代におけるコミュニケーションの価値観とは？

- (1) 世代別の捉え方（リアル、デジタルに関わらず、まずは相手を知ろう！）
- (2) 例えば・・・、価値観の違い・摩擦から、どんな現象がおきているのか？
 - ① 嫌なコミュニケーションとは
 - ② おっさん用語とヤングな用語

2. リモートワークにおける弊害の対策とは？

- (1) 対策検討にあたって ※今回は、フルリモートの環境下で議論（前提）
- (2) リモートワークにおけるチームビルディングの取組み
- (3) リモートワークにおけるイノベーション促進の取組み

1. 各世代におけるコミュニケーションの価値観とは？

以下の出典も参考としつつ、チームにて議論・情報収集し取りまとめています。

- ・野村総研「世代別分析から見た消費行動の展望」※知的財産創造2019年10月号（特集）
- ・沢の鶴「若者世代の「価値観」と「コミュニケーション」に関する調査 2022」
- ・その他、コパイロットによるインターネット情報の要約 等

コミュニケーションの価値観は、これらの要因から生まれる
(これらの要因が「時代や外部環境の変化」と共に「価値観の形成の変化」にも影響を与えている)

文化的/歴史的 背景	グローバル化により、文化的背景が異なる世代間でのコミュニケーションの違いが存在する。ある文化では直接的なコミュニケーションが好まれるが、間接的な表現が重視される文化もある。 また、どのような経済的背景（リーマンショックやパンデミック、物価高騰等）で育ったのかも関係する可能性がある。
個人の経験 (技術の進化)	過去の経験や育った環境の違い。オープンな対話を奨励する家庭で育った人は、率直なコミュニケーションを好む傾向もある。 特に、デジタル技術の進化。例えば、インターネットの普及やSNSの登場、その利用により、世代間のコミュニケーションに影響を与えている可能性もある。
社会的規範	社会やコミュニティの規範や期待。職場の文化や友人関係が、自身のコミュニケーションの価値観に影響を与える場合もある。
教育	異なる教育システムや教育方針により、コミュニケーションの方法や重要性への見方を形成している場合もある。

1 - 1. 世代別の捉え方（リアル、デジタルに関わらず、まずは相手を知ろう！）

世代		捉え方・傾向	価値観・意識
イミグ デジタル ラント	IT普及前のアナログ環境に生まれ、後にインターネットやパソコン、スマートフォンなどのデジタル機器に触れるようになった世代。よりフォーマルで詳細なコミュニケーション（対面会話に価値を見出す）、新聞・書籍等の情報源（信頼性）を重視。		
	ベビーブーム ～1964	対面や電話を重視。信頼関係を築くための「人間関係の深さ」重視。	① 安定性や忠誠心を重視。職場では長期的な関係を求める傾向。 ② 経験と伝統を重視（努力は報われる）。新しい技術には慎重。
	X 1965-1980	メールやテキストメッセージを利用。効率性と結果重視の傾向。	① 自立心が強く、仕事とプライベートのバランス重視。 ② 技術の進化に適応しつつも、批判的思考を持つ。 ③ 独自スタイル、従来の規範にとらわれない。
デジタル ネイティブ	生まれた時からインターネットやデジタル機器が身近にある環境で育った世代。短いメッセージ/スタンプ等、迅速でカジュアルなコミュニケーション、インターネットにより迅速な情報知得を重視。即時性、多様性、自己表現の傾向が増している。		
	Y ミレニアル 1981-1997	SNSを駆使し、情報発信を重視。コミュニケーションの多様性を受入れる。	① 意義や目的を重視し、社会貢献や環境問題に関心が高い。 ② 技術の利便性を享受し、オンラインでの交流を重視。 ③ チームワークを重視し、フィードバックを求め、成長志向が強い。
	Z 1997-2012	短い動画や情報の即時性のあるアプリを好む。ビジュアルコミュニケーション（画像等の視覚伝達）を重視。新しいトレンドに敏感。	① 多様性を尊重しSNSで多様な人々と交流が可能。個人のアイデンティティを重視(SNSで自己表現)。デジタルネイティブの特性が強い。 ② 経済面で保守的・リアリストな一面あり。
	a 2013～	デジタルネイティブであり、コミュニケーションのスタイルや価値観、意識がこれまでの世代と大きく異なる。視覚的な情報や即時性を重視し、多様性や環境問題への意識が強い。	① 異なるバックグラウンドやアイデンティティを持つ人との共生を重視し、差別や偏見に敏感（多様性の尊重） ② 自分自身の意見や個性を大切にし、SNSによる自己表現が一般化。 ③ 自分だけでなく、社会全体を意識し、共感性が強い。 ④ 新しいアプリやプラットフォームに柔軟で、適用し利用する能力が高い。

例えば・・・、

この価値観の違い・摩擦から、どんな現象が起きているのか？

世代別に次のようなコミュニケーションの好き嫌いの違いが生じている。

世代		嫌なコミュニケーション	好みのコミュニケーション	
			手段	会話のペース、1文の長さ
デジタルイミгранト	ベビーブーム ~1964	① 無礼で敬意を欠いた態度。 ② 一方的で押し付けがましい話し方。 ③ テクノロジーに依存しすぎたコミュニケーション （例：複雑なアプリやオンラインツールの使用）。 ④ 迅速な対応を求められること。	対面や電話 テクノロジーは使用しない	ゆっくり、長い
	X 1965-1980	① 曖昧で不明確な指示や情報。 ② 過度に形式ばったコミュニケーション。 ③ プライベートと仕事の境界を無視すること。 ④ 過度にテクノロジーに依存したコミュニケーション （例：過剰なチャットやSNSの使用）。	メールや電話 テクノロジーを過度に使用しない	ゆっくり、長い
デジタルネイティブ	Y ミレニアル 1981-1997	① 一方的で閉鎖的な対話。 ② フィードバックが少ない、または全くない状況。 ③ 過度に形式ばったコミュニケーション。 ④ テクノロジーを無視したアプローチ。	SNSやメッセージアプリ なるべくテクノロジーを使用する	迅速、短い
	Z 1997-2012	① 長くて退屈な文章や説明。 ② 一方的でインタラクティブでない対話。 ③ 多様性やインクルージョンを無視する態度。 ④ リアルタイムでの対応が遅いこと。	SNSやメッセージアプリ 積極的にテクノロジーを使用する ※ビジュアルコミュニケーションを好む	迅速、短い

おっさん用語、あなたはどこまでわかりますか？

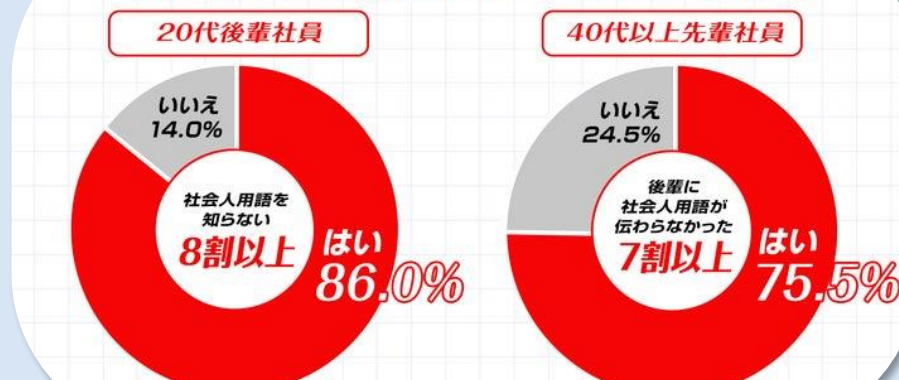


おっさん用語の例	意味
一丁目一番地	最優先事項、最も重要な課題
よしなに	うまく取り計らってください、良いようにしてください
鉛筆なめなめ	丁寧に再検討すること
テレコ	互い違い、交互に
ガラガラポン	一度リセットしてやり直すこと
ツーカー	お互いの気持ちが通じ合っていること

無意識に使っているそのあなた！
実はコミュニケーションが
取れていないのかもしれないよ！

最近の調査ではこんな結果も・・・

社会人用語のすれ違い状況



(参考URL) [【後輩社員と先輩社員との世代間ギャップ調査】大塚製薬株式会社のプレスリリース](#)

ヤングな用語はどうでしょう？

ヤングな用語の例	意味
チルする	休憩すること
とりま	とりあえず、まあ
ワンチャン	可能性があること/可能性がないこと
ツーチャン	可能性 50%
確チャン	100%の確実なチャンス
バズる	SNSなどで話題になること。マーケティングで成功すること。



「ワンチャン」の使い方 ※二面性があるためご注意ください。

・可能性があるワンチャンの例

若者「鈴木さん、●●案件は、ワンチャンありますね！」⇒ まだ巻き返しがありますね！ という意味

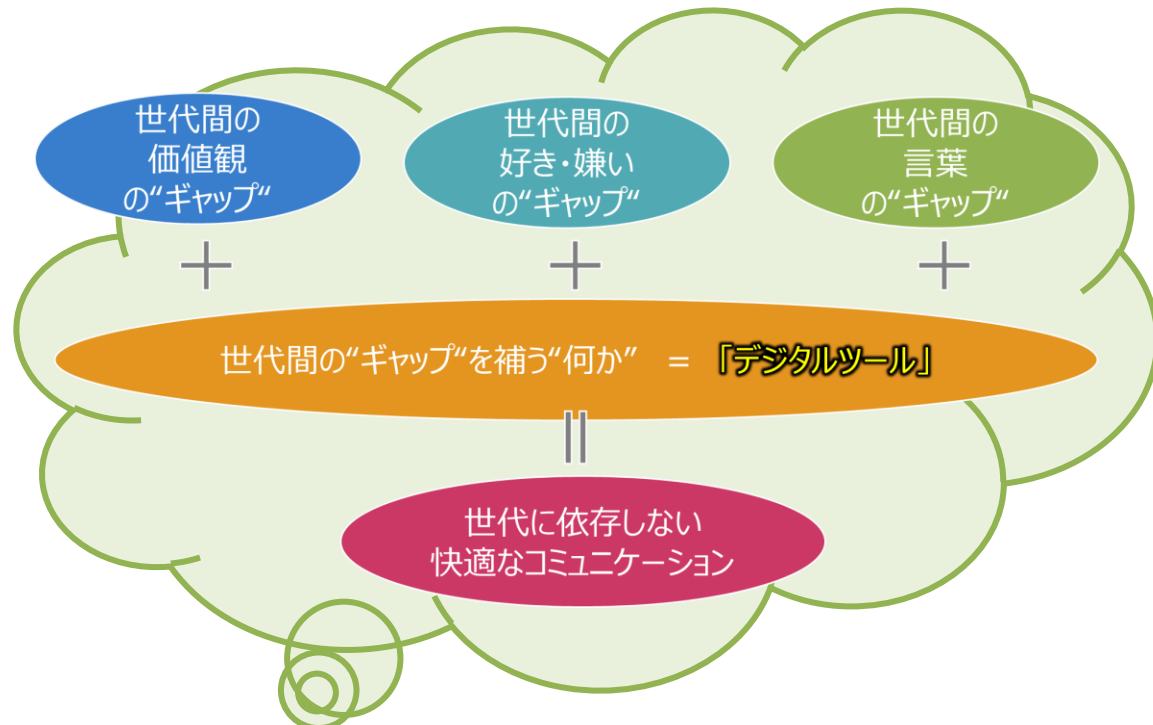
・可能性がないワンチャンの例

上司「今週末飲みに行かない？」 若者「ワンチャンいけます」⇒ ほぼ行かない。「いけたら行く」に似た感じ？

2. リモートワークにおける弊害への対策とは？

1章で述べたように、各世代のコミュニケーションの価値観は、文化的背景や個人の経験、社会的規範、教育などによって形成されており、特に近年はZ世代、α世代のデジタルツールによるコミュニケーションが当たり前の世の中になっている。一方で、デジタルツールに不慣れなX世代、Y世代はコロナ禍を経験しており、予期せぬフルリモートを強いられる状況になると、急にコミュニケーションが困難になってしまった事態に直面している。

このように現代のコミュニケーションにおいて、デジタルツールは切っても切り離せぬ関係性となっている。そしてまた、パンデミック等、再びフルリモート時代が訪れたとき、我々はどうコミュニケーションすべきか。



将来、デジタルツールを介したコミュニケーションが世代間のギャップ等を埋める切っ掛けにもなる・・・はず

**「リモートワークにおける弊害への対策」を
今回検討するにあたり、
検討のし易さも含め、
全員がフルリモート状態を想定し
（同じ環境下を想定し）、
それを前提に議論をおこなった。**

リモートワークにおけるチームビルディングの取組み

【押さえておくべき観点】

チームビルディングの観点は、対面環境と同様であるが、

以下の観点は、リモートワークだからこそ、「対面環境」以上に より力を入れていくべき。

結果、コミュニケーションの強化につながる。

①成果の可視化・共有化（成果を見える化し、チーム全体で共有すること）

⇒オンライン環境では、対面でのコミュニケーションが難しく、情報の伝達が不完全になりがち

②心理的安全性（メンバーが安心して意見を出せる環境を作ること）

⇒オンライン環境では、メンバーが孤立しやすく、心理的安全性が低下しがち

③意図的なコラボレーション（計画的に協力の機会を設けること）

⇒オンライン環境では、意図的に協力の機会を設けないと、メンバー間の連携が不足しがち

④テクノロジーの活用（効果的なコミュニケーションツールやクラウドサービスを利用すること）

⇒オンライン環境では、コミュニケーションの遅延や誤解、情報の伝達ミスも発生しがち

⑤マネジメント側の意識（リモート環境でのリーダーシップとサポートを強化すること）

⇒オンライン環境では、孤立感やコミュニケーション不足、モチベーションが低下しがち

対策案			期待する効果
対策		内容	
同期時	定期的なミーティング	✓ メンバー間で、週次や月次での進捗報告会を開催し、各自の成果を共有・意見交換する。 ✓ 1on1（上司・部下等）にて相談等の会話を行う。また、隙間時間に他部門とも積極的に会話する。	□ 従来の対面の時と同様、報告やフィードバックができる状態を作り出し、成果物の品質向上。 □ 個々の信頼関係の構築・維持。タバコ部屋やエレベーターでの非公式会話を実現。
非同期時	 情報の透明性の確保 と 情報を取りに行く働き方	✓ スケジュールや成果物など、メンバー全員が自然に情報共有・状況把握できる場所を整備する。 ✓ ミーティングで聞くのではなく、情報を取りに行く働き方に変える。	□ 情報共有・状況把握のリアルタイム性が非同期時も向上する。 □ 情報の鮮度が常に最新化される状態になる。 □ 異なるタイムゾーンの国外メンバーとも非同期での報告・フィードバックが効率化される。
常時やること	ビジュアル化による視覚的共有	✓ チャット等の文言だけでなく、（ラフスケッチでも良いので）成果を視覚的に共有する。 ✓ ビデオメッセージ機能を活用し伝えたい内容を動画として共有する。	□ ビジュアル化により、チャット等の文言・言語の誤解を軽減でき、関係者の理解・フィードバックを効率的に促進。 □ 社員の「可視化（概念化）能力」の育成。 □ 異なるタイムゾーンの国外メンバーとも情報共有が効率化される。
	チームや個人の目標設定と管理・共有	✓ メンバーが自分の役割とプロセスごとの貢献度を理解するため、いつまでに・どんな成果を出すのか可視化しメンバーと共有し、ミーティングにて確認する。	□ 全員が同じ方向を向いて働くことが可能。達成感も感じやすい。 □ 進捗や悩み等の問題を発見しやすい。 □ チームでのコミュニケーションが活発化。

対策案		期待する効果
対策	内容	
 定期的な1on1のミーティングの実施	✓ 上司が各メンバーと定期的に1on1ミーティングを実施。 ✓ 上司は聞き手に徹し、メンバーが安心して話せる環境を作る。	□ 信頼関係を構築しメンバーは自分の意見を自由に表現できるようになる。
失敗を共有する文化の醸成	✓ チームミーティング等でメンバーが自身の失敗や課題を共有する。 ✓ リーダー自身も失敗を共有し、メンバーが安心して自分の経験を話せるようにする。	□ 失敗を隠さずに共有することで、リスクを恐れずに挑戦できる環境を整える。 □ 創造性の促進。
フィードバックの促進	✓ プロジェクトの振り返りなどを通じて、メンバー同士でフィードバックを行う。	□ メンバーが自分の成長を実感し、仕事に前向きになる。
チームビルディングアクティビティの実施	✓ オンラインでできるゲームやクイズ、ランチ会などを実施 ✓ 例えば、オンラインボードゲームやチーム対抗のクイズ大会を通じてメンバー同士の交流を深める。	□ メンバー同士の親睦が深まり、意見を言いやすくなる。
多様性の尊重	✓ 改めて自己紹介を実施。 ✓ ダイバーシティの研修の実施。	□ メンバーのバックグラウンドや意見の違いを尊重する文化を築くことで、誰もが自分の意見を大切にされると感じる。

対策案		期待する効果
対策	内容	
オンライン朝礼	✓ 毎日、非対面での朝礼（暮礼）を実施。 ✓ 3 Good Things、Good & New等、全メンバーが自然に会話できる仕組みも合わせて用意する。	□ 互いの近況（仕事以外）がわかり、会話のきっかけが増える。
雑談タイム	✓ チーム、グループ、プロジェクト、世代等の一定単位でイベントとして雑談タイムを定期開催する。 ✓ 茶話会、若手座談会等。	□ 業務上の関係の有無に限らず、ある意味強制的に会話が発生する。 □ イベント後の会話機会の増加。
OMO (Online Merges with Offline) の推進	✓ オン・オフが混在する場合でも、よりシームレスかつ効果的なコミュニケーションが実現できる環境を構築する。 ✓ 懇親会をオフィス開催し、複数拠点をモニター等で接続する等。	□ 業務以外の会話や接点の創出。 □ 組織やチームの一体感の醸成による品質・生産性の向上。

対策案		期待する効果
対策	内容	
ヴァーチャルオフィスの活用	✓ 「oVice（オヴィス）」等。バーチャル空間でオフィスやイベントスペースを再現できるオンラインツール。 ✓ アバターを使い、自由に移動や他の参加者と音声やビデオでリアルタイムコミュニケーションが可能。	□ 在/不在、作業中、会議中等が可視化され、相手の状況が把握しやすくなる。 □ 結果、特に要件がなくても気軽に話しかけやすくなる。
AIによるバーチャルチームビルディング活動の促進	✓ AIがバーチャルチームビルディング活動を自動でスケジュールする。	□ コミュニケーション量が不足しているメンバー間のコミュニケーションを促進させる。 □ バーチャルチームビルディング活動のための工数を削減する。
 AIファシリテーターの活用	✓ AIがオンライン会議のファシリテーターを担当する。	□ 会議の確実な進行（機械的な判断により、恣意的判断、脱線等を防ぐ）。 □ ファシリテーターの負担を軽減する。 □ 同時通訳により言語の壁をなくす。
コミュニケーションツールの活用設計（Teams等）	✓ チームがコミュニケーションしやすいよう、あらかじめチャネルやスレッドの目的・利用方法を整理する。	□ 特定の話題についての会話も整理しやすくなり、情報が埋もれず見つけやすくなる。 □ 管理者は、デジタル上のコミュニケーションを適切に俯瞰しやすくなる（問題の早期発見、メンバーの状況等）。

対策案		期待する効果
対策	内容	
1 ON 1 M T の 定例化	✓ 1Wに1回、2Wに1回等、定期的な実施を組み込む。 ✓ 単に上司一部下だけでなく、他チーム、他部門との組合せもあり。	❑ 人間関係の構築。 ❑ ジャンルを問わない（限定しない）相談機会の確保。
明確なビジョン と 目標の設定	✓ チームの目標やビジョンを明確に伝え、各メンバーが自分の役割を理解する。 ✓ 定期的に進捗を確認し、目標に向けた取り組みをサポートする。	❑ メンバーが自分の役割や貢献がどのように全体に影響するかを理解しやすくなる。 ❑ 進捗状況や成果を具体的に測定しやすくなり、適切なフィードバックが可能。
インクルージョンの促進	✓ 全員が発言しやすい環境を作り、意見を求める際には順番に発言してもらうなどの工夫をする。 ✓ 多様な意見を尊重し、チーム全体の意見を反映させる。	❑ 多様な意見やアイデアが集まりやすくなり、問題解決やパフォーマンスの向上、イノベーションが起こりやすくなる。 ❑ メンバーが感じるストレスの軽減。
 モチベーションの維持	✓ メンバーの成果を認め、感謝の意を示す。 ✓ 定期的にチームの成功を祝う機会を設け、モチベーションを高める。 ✓ プロジェクトの一部を任せてみる。	❑ メンバーのやる気向上。 ❑ ポジティブな雰囲気生まれ、メンバー同士の協力が促進。 ❑ 生産性の向上。

リモートワークにおけるイノベーション促進の取組み

直接的にイノベーションを産み出す方法は、現時点では未解明（わからない）。

一方で、業務／業務以外（雑談等）の会話や接点が少なくなると、
そもそもイノベーションが起きにくくなってしまわないか…？？



コミュニケーション強化 は、イノベーションが産まれやすい土壌・環境の整備のために必要。



いきなり、イノベーションを巻き起こす！から始めるのはハードルが高い…。
まずは、できるだけ多くの「イノベーションのタネ」を蒔くことが重要。

トライアル的に多くの取組みを行い、
実施→改善→実施→改善を繰り返すべきか？

対策案	
オフライン（対面） の活用	✓ 部全体の研修会（研鑽会）の実施 □ 部門内外との共創 = 担当部門との将来課題検討 = 部内集合MT
 オンライン（非対面） の活用	✓ ヴァーチャルオフィス（oVice等）を活用した、他部門との交流・コラボ企画／部内、G内、T内交流イベントの企画、活用ガイドの作成 ✓ オンライン朝礼の実施 □ 3 Good Things、Good & New等、全メンバーが自然に会話できる仕組み作り ✓ 雑談タイム □ チーム、グループ、プロジェクト、世代等の一定単位でイベントとして雑談タイムを定期開催
オンライン/オフライン の融合	✓ OMO（Online Merges With Offline）の推進 □ 対面でも非対面でも一定以上の交流を創出できるハイブリッドワーク前提のチームミーティングガイドの作成 ✓ 1 on 1 MTの定例化 □ 組み合わせ（上司だけでなく、他チーム、他部門）にも配慮

社内コミュニケーション強化に向けて (テクノロジー進化によるコミュニケーションの変化と対策)

1. 各世代における価値観の違いを知りコミュニケーション強化へ

- ・ 世代ごとにコミュニケーションの価値観や特徴に違いがある（テクノロジーの進化と密接に関係）
- ・ この違いにより、誤解や対立を生む可能性がある

! 各世代の価値観をよく知ること、円滑なコミュニケーションを生み出す

2. リモートワークにおける弊害への対策

① 適切なチームビルディングへの取り組みからコミュニケーション強化へ

! 観点は対面環境と同様だが、リモートワークだからこそ、以下をより強化すべき。

「成果の可視化」「心理的安全性の確保」「意図的なコラボレーション」
「テクノロジーの活用」「リーダーシップの強化」

② イノベーションへの取り組み

! まずは、イノベーションが生まれやすい土壌を作るためコミュニケーションの機会創出
「ヴァーチャルオフィス」「オンライン朝礼」「オンライン雑談タイム」など

（対策検討の中で）見えてきたこと



【会社側】

企業倫理（コンプライアンス）の維持・向上

- ・デジタル化が進む現代において、リアル職場で対応できていた企業倫理対策だけでは不十分となる可能性が大きい。
- ・企業倫理の維持・向上は企業の信頼性や持続可能性に直結する。
- ・デジタル化時代の更なるコミュニケーションの強化は、透明性を高め、コンプライアンスの遵守を促進するために不可欠。



【社員側】

従業員エンゲージメントの維持・向上

- ・現時点でのデジタル環境では、従業員エンゲージメントを下げる要因（会話や心理的安全性の低下等）があると考えられる。
- ・従業員エンゲージメントは、企業の生産性やイノベーションに大きな影響を与える。
- ・デジタル化時代の更なるコミュニケーションの強化は、従業員が安心して働ける状態を維持し、企業全体のパフォーマンス向上のためには不可欠。

親会社とIT子会社との関係変革

IT基盤チーム

1. テーマ選定について
2. 親会社とIT子会社の関係性について
3. 提言
4. まとめ

1. テーマ選定について

【IT基盤 チームメンバー】

氏名	会社名
井川（リーダー）	スミセイ情報システム株式会社
佐藤	ヤンマー情報システムサービス株式会社
中根	日鉄ソリューションズ関西株式会社
松田	ベニックソリューション株式会社
丸田	西日本旅客鉄道株式会社
牟田	住友電工情報システム株式会社

【研究領域】

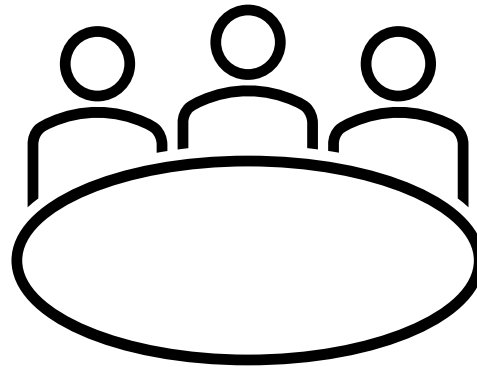
『IT開発・運用コスト削減』

過去のIT基盤チームや他チームのテーマとの差別化が難しく、テーマ選定が難航・・・

オフショアやアウトソーシング、開発手法の見直しなど
「人的リソースの最適化」なんてどう？

「クラウドリフトによるコスト削減」は
定番だね

生成AIを活用した「自動化・効率化」の
取り組みにしよう



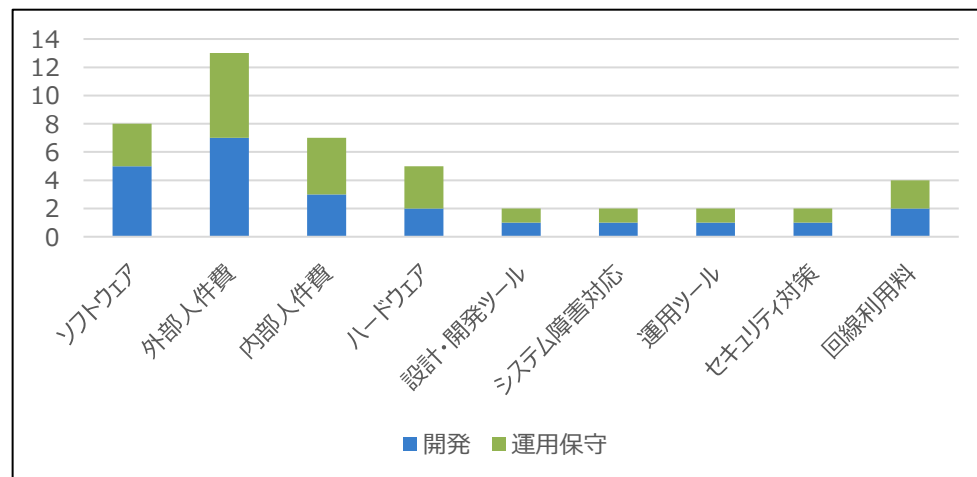
どれも近年のテーマと変わらないね

～ テーマ選定におけるチームメンバーの思い ～

- ・ 経営層の興味を引く研究テーマ
- ・ ミドルマネジメント層ならではの経験や視点を活かせる研究テーマ
- ・ 本音で意見交換や議論をしたくなる研究テーマ

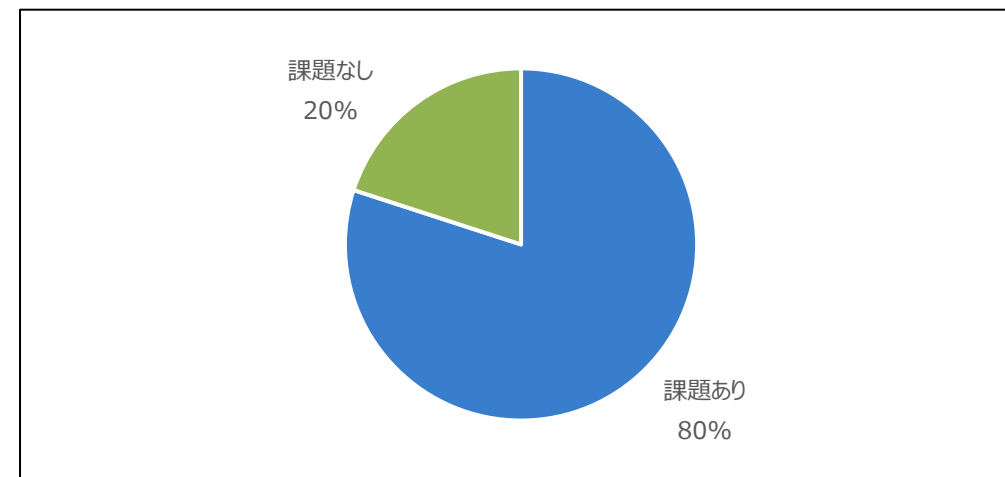
「ITコスト削減」について、PARK2.0メンバにアンケートを実施しました

Q.現在、コスト削減に取り組んでいるエリアは？



- ・「外部人件費」がトップで「内部人件費」と合わせると約半数が取り組み中。
- ・続いて「ソフトウェア」「ハードウェア」
- ・人件費やライセンス費用の価格高騰が深刻化

Q.親会社とIT子会社の関係で課題はありますか？



- ・80%が「ある」と回答
- ・アンケート補足欄のコメントも多く、PARK2.0メンバの興味は高そう。

良好な親子関係を構築することが「コスト削減」につながるのでは？

研究テーマは「親会社とIT子会社の関係性」

2. 親会社とIT子会社の関係性について

情報システム部門の分社化の背景

【経緯】

1980年代：

- ・電算部が情報システム部に名称変更
- ・ソフトウェア開発部隊の子会社化

1990~2000年代：

- ・多くの企業が情報システム部門を子会社化

【IT部門を分社化した背景】

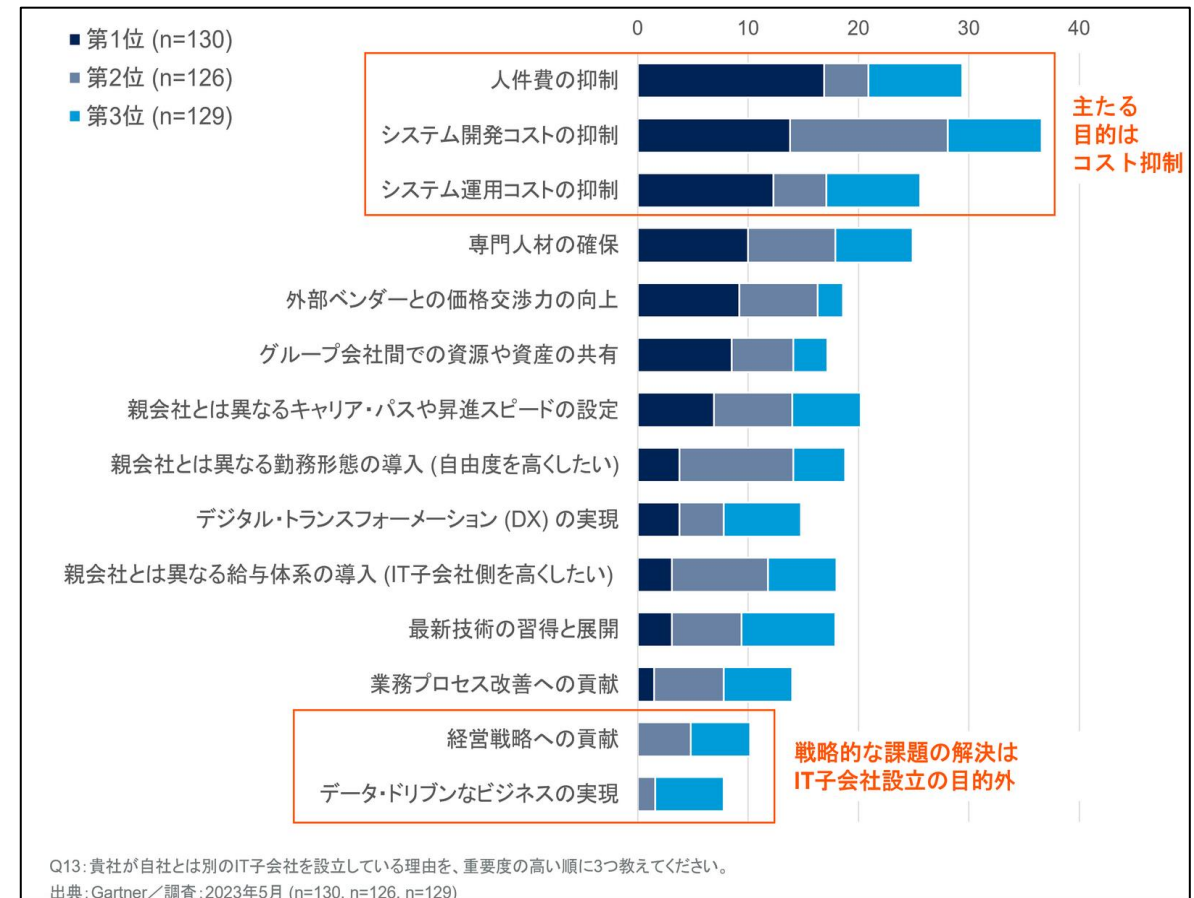
- ・ **人件費、IT開発/運用コストの削減**
- ・ コア業務への集中
- ・ IT人材確保と育成

【当時の問題点と課題】

- ・ **企画と実務の分離**
- ・ 親会社との **関係が希薄化** する可能性

<IT子会社を設立している理由の詳細>

(出典：Gartner/調査：2023.5)



【親会社とIT子会社の関係性】

外販事業に照らして、親会社とIT子会社の関係性について考察しました。

項目	親会社とIT子会社の関係	外販（プロジェクト契約）
関係の期間	<u>長期的</u> なパートナーシップ	<u>短期的</u> な契約関係
信頼とコミュニケーション	<u>相互信頼</u> と <u>定期的</u> なコミュニケーション	<u>限定的</u> なコミュニケーション
目標とビジョン	<u>共通</u> の目標とビジョン	契約条件に基づく目標
役割と責任	<u>柔軟</u> な対応と調整	固定された役割と責任
リソースの配分	変化や状況に応じたリソースの <u>柔軟</u> な調整	契約範囲内のリソース配分
プロジェクトの進行	<u>共同</u> での意思決定と協力	契約条件に基づく進行
成果の共有	<u>共同</u> の成功を目指す	契約に基づく成果物の納品



～ IT子会社に求められていること ～

共通の目標に向かって、親会社のニーズに安定的かつ柔軟に対応すること

2. 親会社とIT子会社の関係性について

実態を把握するため、PARK2.0メンバーにアンケートを実施しました。
(アンケート対象は23名。うち、親会社所属は8名、IT子会社所属は15名)

Q1.関係性において課題と感じていることは？（複数回答可）

1	関係性や役割分担が あいまい	10人
2	コミュニケーションの 不足 、情報共有の 透明性	10人
3	責任の所在が 不明確	6人
4	力関係が 不均等 （どちらかの影響力が強すぎるなど）	5人
5	業務や技術に関する知見の共有が不十分	5人
6	その他	2人

①発注者・受注者の**上下関係が根強く存在し、率直な意見交換が難しい！？**

②「**あいまい**」「**不明確**」な関係性に不満！？

Q2.要員配置に関する課題は？（複数回答可）

1	特定のスキル を持つ社内メンバーが不足	12人
2	プロジェクトの 規模が大きい	8人
3	スケジュールが 厳しい	7人
4	特定のスキル を持つ外部人材が不足	5人
5	IT予算が不足 している、認められない	4人
6	その他	2人

③「**要員不足**」と「**IT予算不足**」は慢性化！？

④要員や予算に限らず「**スキル不足**」も深刻化！？

Q3.IT予算・コストの課題は？（複数回答可）

1	追加変更要件でコストが増加する	13人
2	直近の 人件費高騰 に対応できていない	9人
3	コスト削減のための 効率化が進まない	6人
4	開発費用が 予算を超過 している	5人
5	経費の透明性が不足している	2人
6	その他	2人



⑤**IT予算の確保・調整**に労力が掛かりすぎ！？

Q4.理想的な親子関係とは？（複数回答可）

1	共通のビジョンと目標 を共有している	14人
2	明確な役割分担と責任 の理解	14人
3	相互信頼と透明性 のある関係	13人
4	決まった役割 に対する積極的・協力的な姿勢	12人
5	契約に縛られない柔軟な対応	5人
6	支援と育成を重視した関係	4人



⑥IT子会社は**役割や責任の明確化**を求めている！？

⑦**双方、対等な関係性**を求めている！？

Q5.適正な委託費用とは？（複数回答可）

1	市場価格に基づいた 妥当な費用	11人
2	プロジェクトの規模と複雑性に応じた 柔軟な費用	11人
3	透明性 のあるコスト構造	10人
4	長期的な協力関係を考慮したコスト優遇	4人
5	成果に基づく報酬制度	1人



⑧ **透明性・妥当性**のあるコスト評価を求めている！？

Q6.両社で共有が必要な知見とは？（複数回答可）

1	利用ユーザのニーズやフィードバック	16人
2	業務プロセスやルールに関する知見	14人
3	世の中の事例や動向	9人
4	技術的な知見	7人
5	プロジェクト管理手法	1人



⑨ **業務とITの知見や動向の共有**が必要！？

2. 親会社とIT子会社の関係性について

ここまでの「まとめ・考察」

親会社とIT子会社の関係

- ①発注者・受注者の上下関係が存在し、本音の会話が難しい
- ②⑥関係性に残る「あいまいさ」「不明確さ」が、IT子会社の不満
- ⑦「信頼」と「共有」を求めている



あるべき関係性（提言①）

役割分担の明確化（提言②）

人材育成

- ④IT子会社に「業務に関する知見」「ビジネスへの対応能力」を求めている
- ⑨親会社のプロセスやルール、技術的な知見を共有したいと考えている



目指すべき人材像の明確化（提言③）

コスト管理

- ③人材不足と案件過多の状況が継続している
- ⑤⑧ITコスト確保に労力が費やされ、透明性・妥当性が求められている



ITコスト管理の適正化（提言④）

上記を踏まえて、親会社とIT子会社の関係性について

ミドルマネジメント層の視点で提言（4 + 1）します

3. 提言

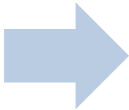
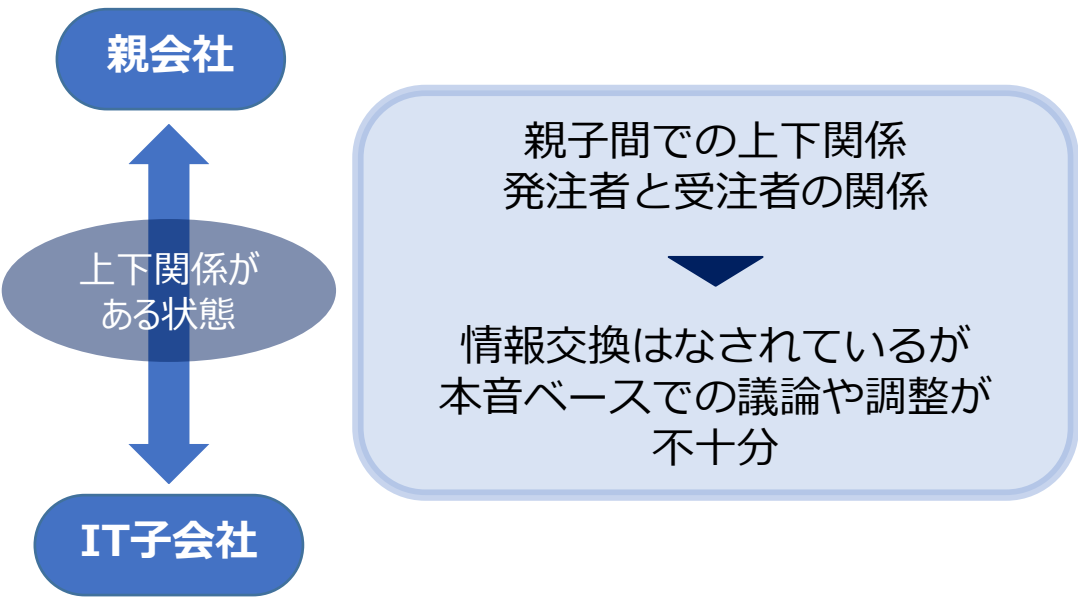
あるべき関係性（提言①）

①長期的なパートナーシップと相互信頼の強化

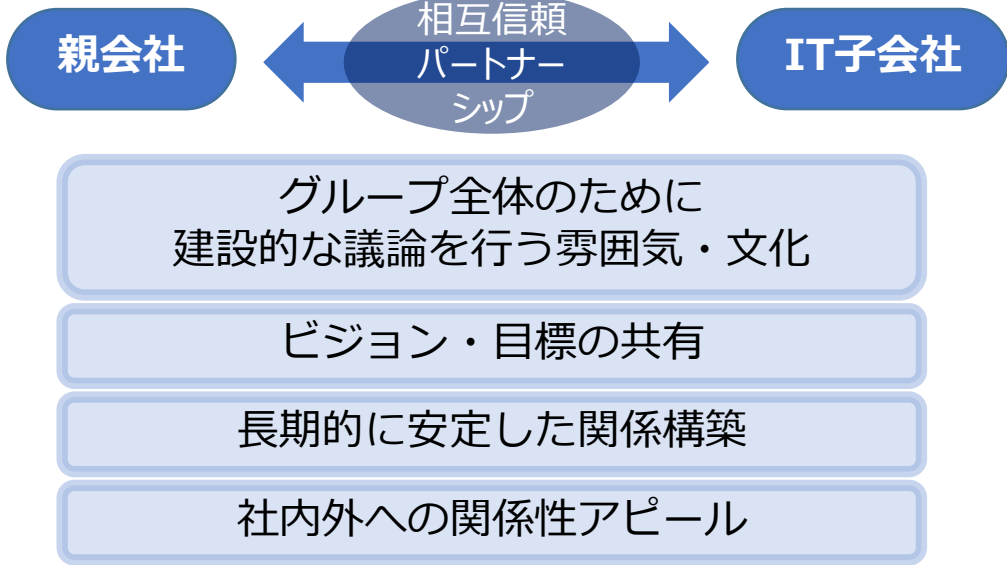
「相互信頼」と「透明性」のある健全な関係構築のため、親子間での上下関係を乗り越え、グループ全体のために建設的な議論を行う雰囲気や文化を醸成する。

- ・ビジョンや目標を共有し、それに基づいたIT開発・運用を行う
- ・長期的に安定した関係構築が必要であり、親子会社間の契約を整備する
- ・共同プロジェクトの成功事例を積み重ね、社内外に関係性をアピールする

現状



理想的な姿



役割分担の明確化（提言②）

②役割分担とイノベーション促進

双方の「役割を明確化」し業務の効率化を図ると共に、「イノベーションを促進」する仕組みを導入。それぞれの強みを活かし、相互に補完し合う関係性を築くことを目指す。

- ・システム企画や開発の各フェーズにおける役割分担を「相互に補完しあう領域」も含めて明確にする。
- ・IT子会社からの提案やイノベーションを奨励し、それを採用・評価・報奨する制度を整備する。

親会社の役割

プロジェクト目標
ビジネス要件定義
プロジェクト全体監視
ユーザフィードバック

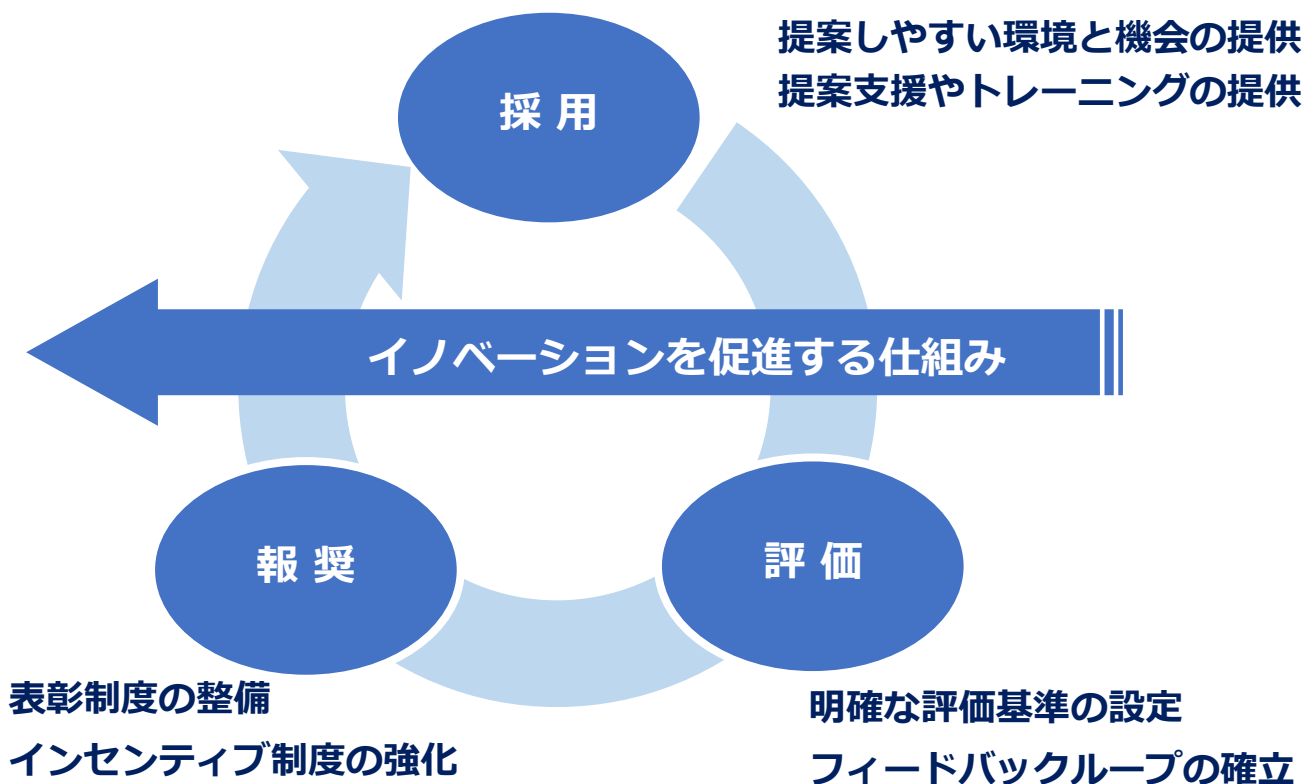
目標と戦略の共有
要求の掘下げと意思決定
適正な予算の評価と提供

相互補完

技術的要件抽出
実現可能性分析
システム設計・実装
システムテスト・安定稼働

IT子会社の役割

技術的実現性の補完
データ活用などの基盤提供
効率的なシステム開発



目指すべき人材像の明確化（提言③）

③「ビジネス」と「IT」を理解した人材を育成し、知見を共有する

情報システム部門でさまざまな業務や役割にも柔軟に対応できるよう、「ビジネス」と「IT」を理解した人材育成を推進し、それぞれの知見を共有する

- ・親会社とIT子会社の双方で、「新しいIT技術」に対応できるようスキル向上を図る
- ・親会社とIT子会社間の相互出向を積極的に行い、「ビジネスとIT」を幅広く経験する
- ・フレキシブルな働き方を支えるインフラ整備し、「協業」と「共有」を支える

ITスキル向上

IT子会社側だけでなく、親会社側も最新のIT技術を学ぶことで、業務改善のアイデアやシステム化要件の具体化などにつなげることができる

相互出向

出向することで、親会社はIT技術やトレンド、IT子会社は業務プロセスやビジネスの理解を深めることができる。共通の一貫したキャリアパスを整備し、「ビジネス」から「IT」までの幅広い経験を持つ人材を育成する。

インフラ整備

コミュニケーションツールなどを活用して、リモートワークなどフレキシブルな働き方のできる環境を整備し、親会社・IT子会社間で協業と情報共有しやすい環境を整える。

「ビジネス」と「IT」を理解している人材を育成

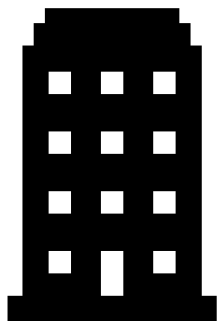
ITコスト管理の適正化（提言④）

④ITコスト管理の透明性向上と適正なコスト評価

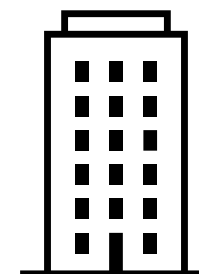
親会社とIT子会社の相互の信頼関係を見直し、必要に応じ各種の相互理解を深める活動等により、ITコストの最適化を図る

- ・「案件数のコントロール」「親子間の価格協議の省力化」による信頼関係強化
- ・「コスト内訳」「コスト評価結果」「リスク管理」などを相互理解する
- ・資格段階からIT子会社が参画し、「コスト妥当性」「透明性」を確保する

【親会社】



【IT子会社】



- ・コストに応じて案件数をコントロールする機能の設定
- ・リスク管理計画を共有し、リスク管理コストを確保
- ・価格協議を省力化し、産み出した時間は別のことに投資

- ・「コスト内訳」や「外部要員調達価格」の定期的な報告
- ・企画の段階から参画し、価格妥当性と透明性を確保

コスト評価の結果をフィードバックし、改善点や不認可コストを共有

最後に、当初のIT部門の分社化の目的が達成できていないのであれば、思い切って・・・

IT子会社の吸収合併

- 一体の組織に戻ることによってデメリットを解消する。
- ・ **コミュニケーションロスの解消** (ビジョン、事業戦略、利用部門の業務理解、等)
 - ・ **事業戦略に対するIT施策のスピード向上** (見積-合意-契約と言ったプロセスの簡略化、柔軟な人材配置等)
 - ・ **IT人材の確保**

<IT子会社改新の背景>

1980～1990年代

- ・ 人件費、ITコストの削減
- ・ ITは本社のコア事業ではない

2020年代

- ・ IT人材の不足
- ・ コミュニケーションロス
- ・ ITが本社のコア事業に

<IT子会社の改新に乗り出す大手企業の例>

(出典：日経クロステック、2022年9月14日)

企業名	システム子会社を巡る動き
SUBARU	2022年2月、システム子会社のスバルITクリエイションズを2024年4月に 吸収合併 すると発表
カインズ	2019年8月、ITエンジニアの 受け皿 としてシステム子会社カインズテクノロジーズを設立。社員はカインズ本体のIT部隊として働く
クボタ	2022年7月、システム子会社クボタシステムズを2023年4月に 吸収合併 すると発表
コスモエネルギーホールディングス	2020年4月、システム子会社コスモエネルギーシステムズを 吸収合併
住友化学	2021年7月、システム子会社住友化学システムサービスを 吸収合併
デンソー	2020年10月、システム子会社のデンソーITソリューションズを本体に 吸収合併
ニトリホールディングス	2022年4月、ITエンジニアの 受け皿 としてシステム子会社ニトリデジタルベースを設立。社員はニトリホールディングス本体のIT部隊として働く
ビックカメラ	ITエンジニアの 受け皿 としてのシステム子会社設立を検討。社員はビックカメラ本体のIT部隊として働くことを想定

4. まとめ

親会社とIT子会社の関係

提言 **長期的なパートナーシップと信頼関係を強化しよう！**

提言 **役割分担を明確にし、イノベーション促進の仕組みを導入しよう！**

人材育成

提言 **「ビジネス」と「IT」を理解している人材を育成しよう！**

コスト管理

提言 **ITコスト管理の透明性を向上し、適正なコスト評価をしよう！**

その他

提言 **IT子会社の吸収合併により、一体化するメリットを考えよう！**

デジタルを活用した新規ビジネス創出・ ビジネス変革の成功要因

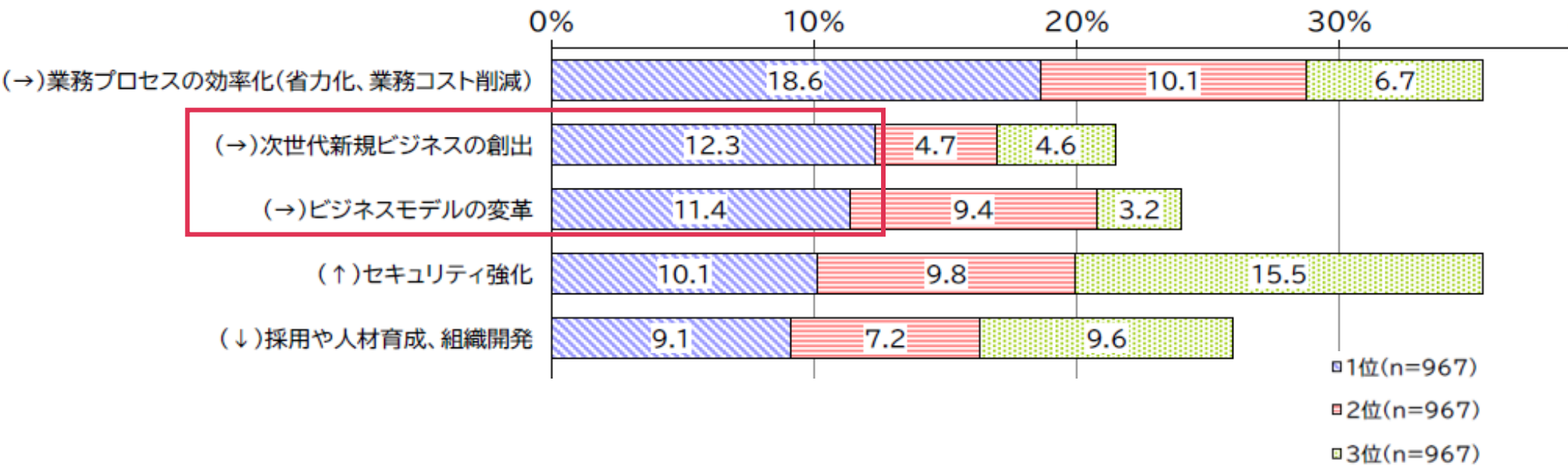
ビジネス創出チーム

1. テーマ選定
2. 課題の深掘りと成功要因の仮説
3. 成功企業インタビュー
4. 提言

1. テーマ選定
2. 課題の深掘りと成功要因の仮説
3. 成功企業インタビュー
4. 提言

「次世代新規ビジネスの創出」と「ビジネスモデルの変革」の合計値が「業務プロセスの効率化」を超えており、**DXによるビジネス創出・ビジネス変革がIT投資の最大の課題**となっている

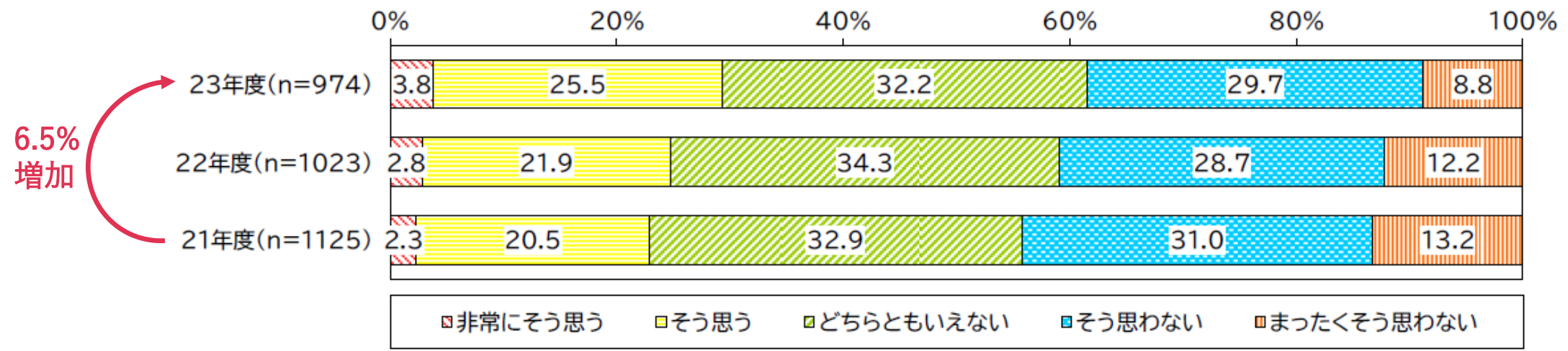
■ IT投資で解決したい中長期的な経営課題(1～3位)・1位の降順



参考文献：JUAS 企業IT 動向調査報告書 2024

DXの推進状況は2023年度時点で約3割に達しており、**DX推進企業は着実に増加している**

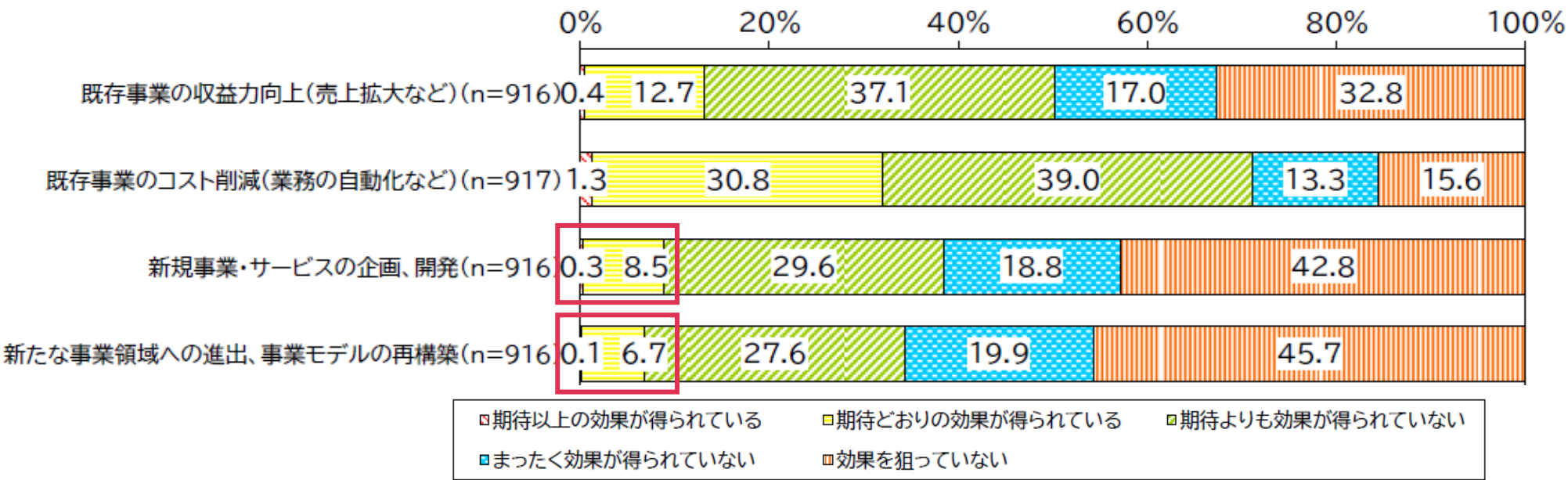
■ DX推進状況（DXを推進できていると思うか）



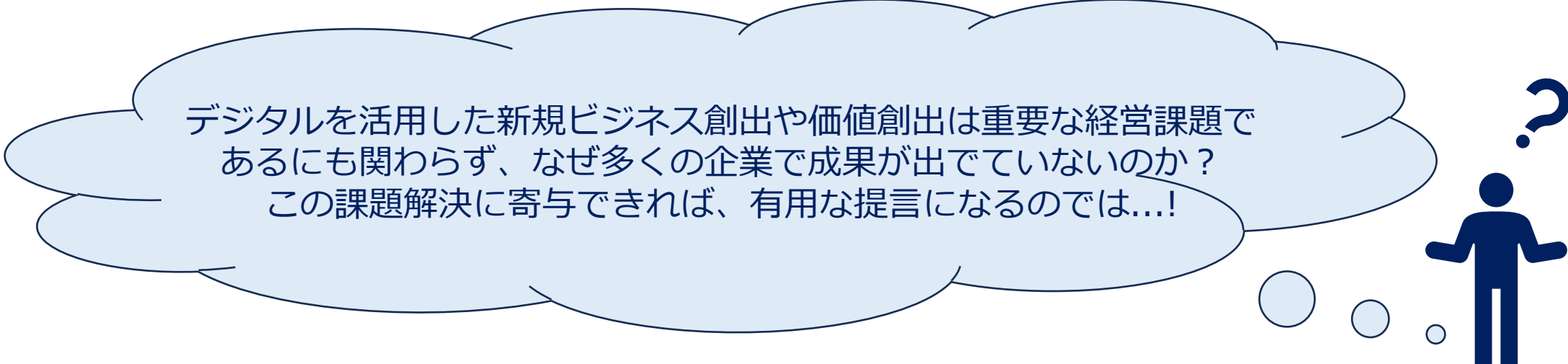
参考文献：JUAS 企業IT 動向調査報告書 2024

コスト削減に成功している企業は3割に達する
一方で、**ビジネス創出・ビジネス変革に成功している企業は1割にも満たない**

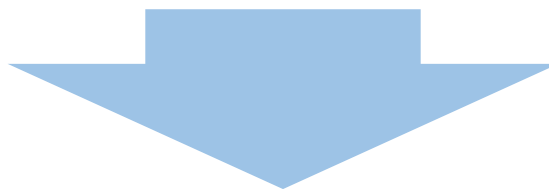
■ DX推進の目的別 効果レベルの状況



参考文献：JUAS 企業IT 動向調査報告書 2024



デジタルを活用した新規ビジネス創出や価値創出は重要な経営課題であるにもかかわらず、なぜ多くの企業で成果が出でていないのか？
この課題解決に寄与できれば、有用な提言になるのでは...!

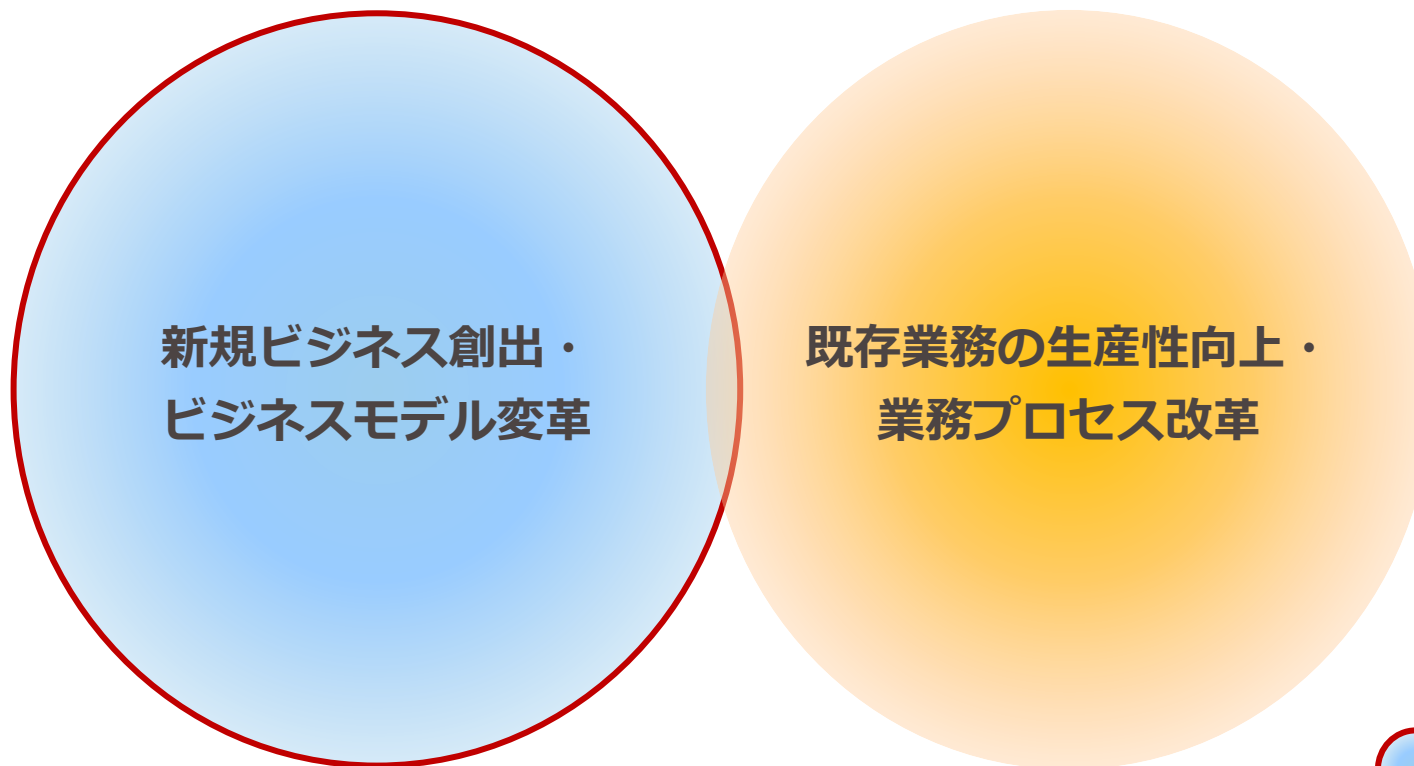


研究テーマ：DX(新規ビジネス創出・ビジネス変革)の成功要因とは

デジタルを活用した新規ビジネス創出やビジネスモデル変革(=DX)により成功を収めている企業の事例や要因を掘り下げ、成功ノウハウを提言する

【DXの定義】

デジタル技術を活用し「新規ビジネス創出」および「ビジネスモデル変革」
することで新たな価値を創出すること

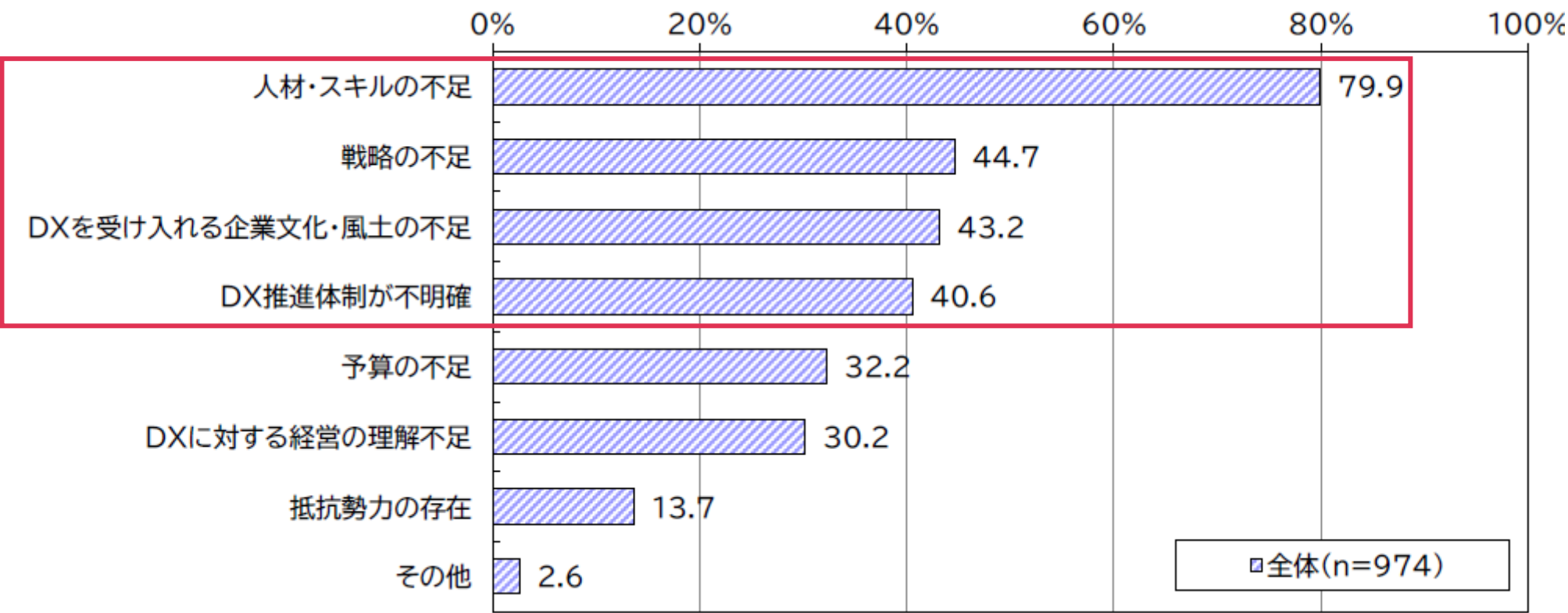


 : 本研究の対象範囲

1. テーマ選定
2. 課題の深掘りと成功要因の仮説
3. 成功企業インタビュー
4. 提言

4割以上の企業が「人材・スキル」「戦略」「企業風土」「DX推進体制」が課題と考えている
特に「人材・スキル」を課題にあげた企業は約8割にのぼる

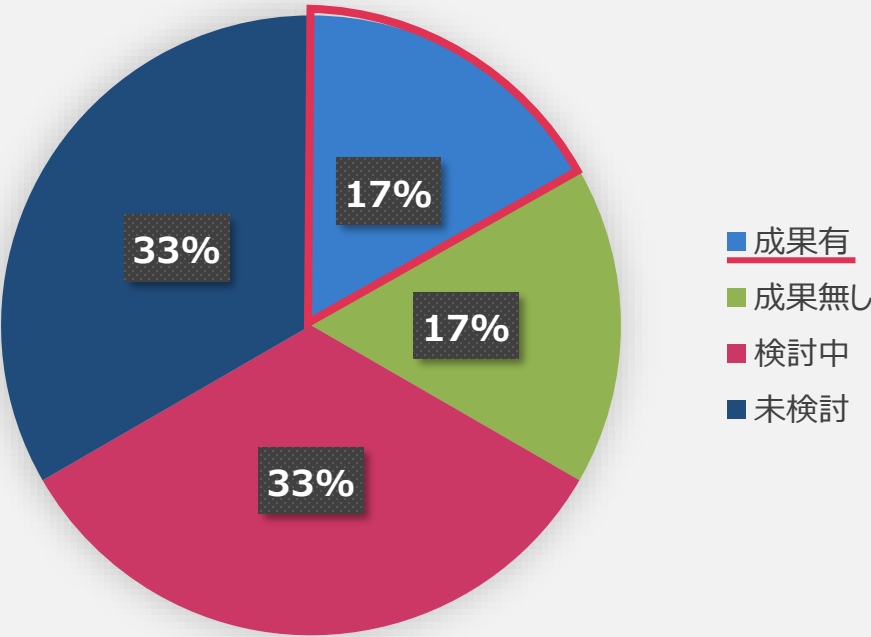
■ DXを推進する上での課題



参考文献：JUAS 企業IT 動向調査報告書 2023

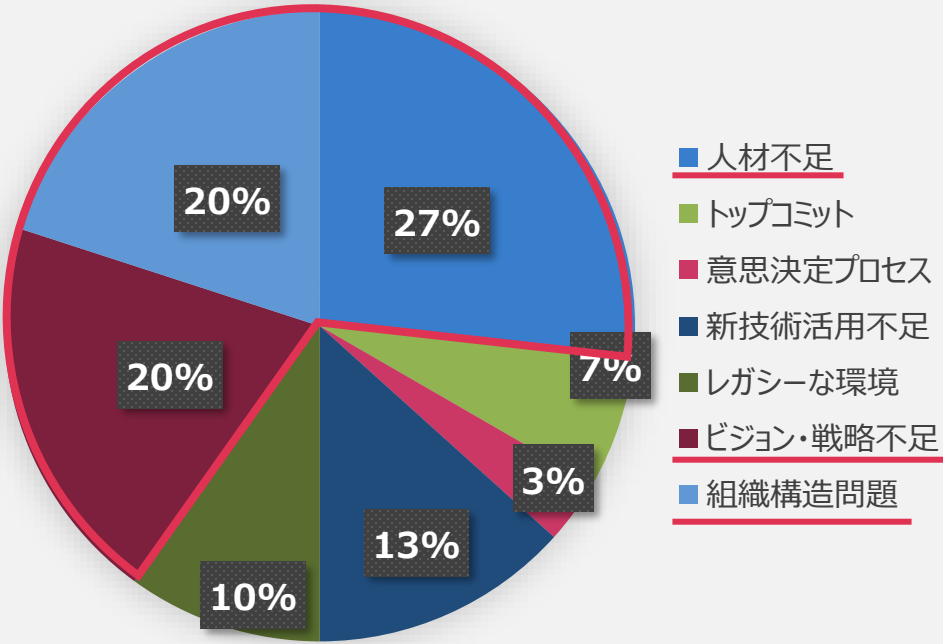
企業IT動向調査同様、「人材」「戦略」「体制」が主な課題である事が判明

収益向上に資する
DXの取り組み状況



DXで成果が出ている企業は
2割に満たない

成果を上げられていない要因



「人材不足」「ビジョン・戦略不足」
「組織構造問題」が課題のTOP3

重要な課題である「**ビジョンと戦略の立案・浸透**」「**DX専門組織の編成**」「**人材確保**」の3つが成否を分けるポイントであるという仮説を立てた

【仮説①】 明確なビジョンと戦略が必要である。

DXを成功させるためには、**組織全体としての変革に向けた力が必要**になり、各々のプロジェクトや業務に共通するビジョンが全体に共有されることで賛同や協力を得ることができると想定。

【仮説②】 DX専門組織を編成し、DXを推進する組織体制が必要である。

全社的にDX推進を行うためには、**DX専門組織を編成し、効率的に活動を行える組織体制**が必要と想定。

【仮説③】 DXを実行できる人材が必要である。

新規ビジネス創出を行うためには、**ビジネスのデザインできる人材、デジタルスキルを持った人材、組織を牽引するリーダー格の人材**などDXを実行できる人材が必要と想定。

1. テーマ選定
2. 課題の深掘りと成功要因の仮説
3. 成功企業インタビュー
4. 提言

DX銘柄企業等DXによる新規ビジネス創出やビジネス変革を実現したDX成功企業3社にインタビューを実施

取組み	某大手機械メーカーA社	某大手機械メーカーB社	某大手インフラ事業C社
ビジョン/戦略	- 中期経営計画等の<u>重点戦略に明記</u> - 部門の<u>KPIや人事評価と連動</u>	中期経営計画等の<u>重点戦略に明記</u>	中期経営計画等の<u>重点戦略に明記</u>
人材とリソース確保	- ビジネスやその他デジタルスキルは<u>実務を通じスキル向上</u>を図る - キャリア採用を積極的に実施	同左	<u>実務を通じスキル向上</u>を図る - キャリア採用を積極的に実施 - 社内公募によるキャリア選択機会の拡大
組織体制	<u>IT部門とビジネス部門の一体組織化</u>により、DXに必要なビジネス・デジタルスキルを備えた要員を1つの組織で確保	同左	同左
企業文化・風土の醸成 (抵抗勢力への理解醸成)	既存事業部門のニーズに素早く対応し、<u>地道に成功事例を積み上げ</u>ていく	同左	<u>成功事例をつくり</u>「やればできる」ことを実感してもらう <u>役員自ら現場に訪問</u>し、DXの重要性や方針を直接説明・会話する。

各社共通して「**ビジョンと戦略の立案・浸透**」「**DX専門組織の編成**」を着実に実施
 一方「**人材確保**」については実務を通じたスキル向上が主で特別な取組みは行われていなかった
 「**企業風土**」においては、**役員自らの働きかけ**や**小粒でも成功実績を積み上げる**ことが重要

成功企業が共通してあげた**重要な成功要因**は、

- **短期的には利益が出なくとも投資判断を行う**(案件にGoがかかる)
- 最低限の機能や品質でリリースし、市場や顧客のフィードバックを元に継続的に改善する
(=**アジャイルのフル活用**)

成功要因

某大手機械メーカーA社

- 短期的な投資対効果については、**精緻な効果試算がなくても経営からGoがかかるため、まずはやってみる**という形でサービス開発に着手でき、**結果成功体験が積上がる**
- **システム開発に加え企画業務においてもアジャイルを適用**することで、完璧な企画書やテストなどのプロセスや品質よりも、**最低限の機能を素早く繰り返しリリースし**、市場からのフィードバックを元に**継続的に改善**できている

某大手機械メーカーB社

- とことんお客さまの声を聞き、**お客さまの課題にシンプルに対応**すること。つまり、**最低限の機能や品質でリリース・改善**を行い、技術的な深掘りをし過ぎない。

某大手インフラ事業C社

- **中長期的な取り組みであるという経営陣のコミットメント**（すぐには改善しない、**すぐには儲からない**）
- **失敗から学ぶ**こと。

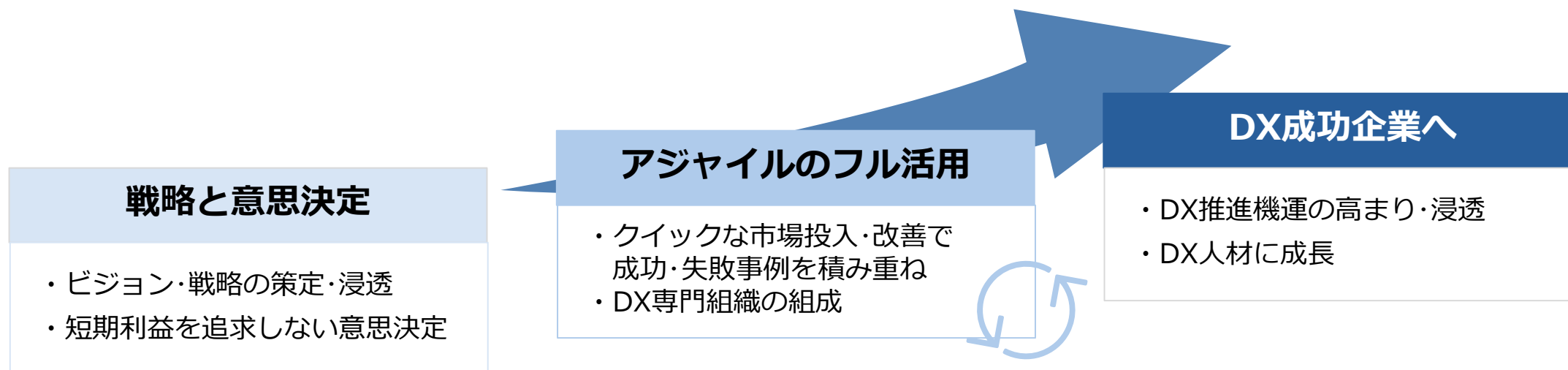
最も重要な成功要因

**重要な成功要因は、仮説で掲げた
「ビジョンと戦略の立案・浸透」「DX専門組織の編成」「人材確保」にあらず**

1. テーマ選定
2. 課題の深掘りと成功要因の仮説
3. 成功企業インタビュー
4. 提言

成功要因は、意思決定とアジャイル適用にあり！！ 短期利益を追求しない意思決定・投資判断の仕組みを導入すべき

- 一般的に課題として最も多い「人材・リソース不足」は言い訳でしかない。人材は後からついてくる。
- 成功可能性が不確実であるからこそ、一定程度リスクを許容し、短期的には精緻な効果算定を求めない投資判断や大幅な権限移譲等、迅速に着手可能な仕組みの構築が不可欠。
- 着手後は専門組織やアジャイルをフル活用し、改善と成功体験の積み上げをクイックに行う



- まずはご自身の決裁権限内から、「まずはやってみる(着手する)」を実行できる意思決定を行いませんか。

- 今年度までのPARK2.0の成果をベースとして、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）を創り出していきたい
- PARK2.0参加企業が増え、より多くの取組み事例から課題やノウハウなどの共有ができる場にしていきたい
- その中で、参加各社間の相互理解が進むことや、メンバー個々の信頼関係を醸成していきたい

ご清聴ありがとうございました

(是非、御社もPARK2.0にご参加ください！)