

2024年度（令和6年度） JUAS組織力強化研究会

DXを推進するための組織力強化に向けた研究会

2025年4月

活動全体概要

DXを推進するための組織力強化に向けた研究

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しています。

22企業
22名が参加

本年度研究テーマ

- ・ チーム1：先輩企業のDX成長物語から学ぶ組織の育て方
～DX成熟度モデルを添えて～
- ・ チーム2：DX推進活用人材の発掘と育成方法について
- ・ チーム3：EPMフレームワークを活用したDXプロジェクト群を
推進する組織の役割と機能について

先輩企業のDX成長物語から学ぶ 組織の育て方 ～DX成熟度モデルを添えて～

JUAS組織力強化研究会 2024
チーム1

アジェンダ

1. 研究背景と目的

- 1-1. 研究背景
- 1-2. 研究目的

2. 研究の進め方

- 2-1. 全体の流れ
- 2-2. DX推進の要素整理
- 2-3. 調査方法の検討
- 2-4. 調査の実施

3. 調査と分析

- 3-1. 調査の全体像
- 3-2. アンケート概要
- 3-3. アンケート回答者の業界・職位
- 3-4. アンケート結果・分析
- 3-5. ヒアリング概要
- 3-6. ヒアリング結果・分析

4. 考察

- 4-1. 考察 – 先輩企業に共通する傾向
- 4-2. 考察 – 要素に関する示唆
- 4-3. 考察 – 変遷に関する示唆
- 4-4. 成熟度モデルの策定
- 4-5. 成熟度モデルの適用例
- 4-6. 提言
- 4-7. 課題と今後の展望

Appendix.

- アンケート項目
- ヒアリング項目

1. 研究背景と目的

1-1. 研究背景

- DXの推進の為には組織として具体的にどのような取り組みが必要か



漠然としたイメージはあるものの具体的には・・・

1-1. 研究背景

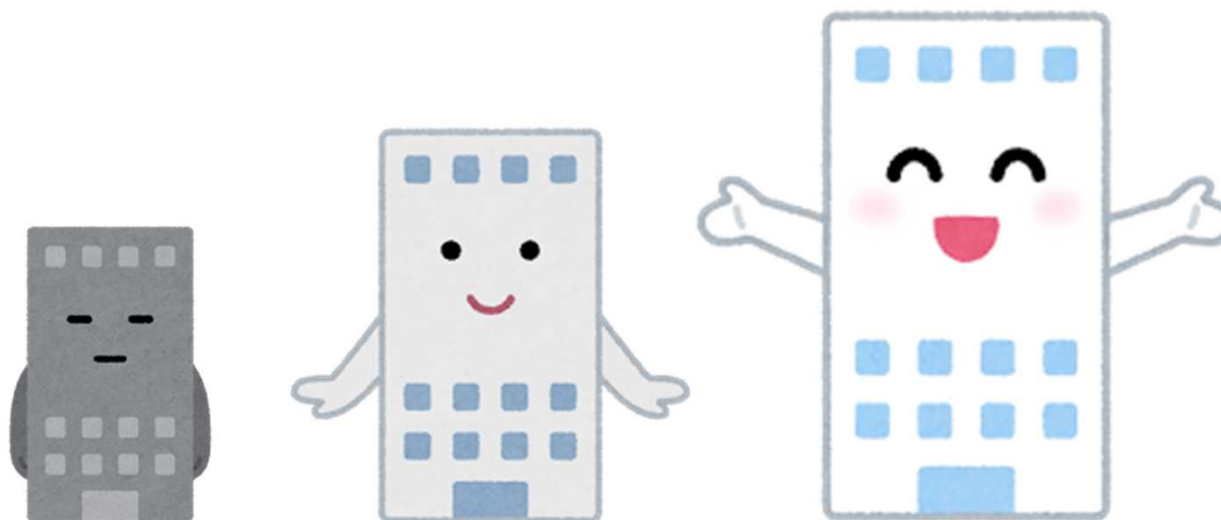
- DXの先進的な企業はこれまで様々な取り組みを行ってきたと推察される



DXの先進的な企業＝”先輩企業”の成長物語を知りたい

1-1. 研究背景

- 成長物語を知りDXの成熟度を段階別にステップ分けすることで・・・



自社の今の立ち位置と今後必要な取り組みが見えてくると考えた

1-2. 研究目的

- DXの推進に組織として必要になる具体的な取り組みを明確にするために

目的

DXの成熟度をモデル化し、自社の立ち位置と
今後必要な取り組みを知ることへ活用可能にする

2. 研究の進め方

2-1. 全体の流れ

- 研究は以下のステップで実施した

1. DX推進の要素整理



2. 調査方法の検討



3. 調査の実施

2-2. DX推進の要素整理

- IPAが掲げるDX推進指標を参考に、「DX推進に重要な要素」の整理を実施



先行研究を参考に
“先輩企業”の条件とする要素を仮定

- ・ ビジョン、経営トップのコミットメント

成熟度のモデル化に向け、具体的な取組みを
明らかにしたい調査項目を抽出

- ・ マインドセット・企業文化
- ・ 推進・サポート体制
- ・ 人材育成・確保
- ・ 事業への落とし込み
- ・ DX案件の評価

* IPA 独立行政法人情報処理推進機構、「DX推進指標とそのガイダンス」より引用
<https://www.ipa.go.jp/digital/dx-suishin/about.html>

2-3. 調査方法の検討

- 調査項目に対する企業の事例を調査する為に以下の調査方法を検討

アンケート

- ・ 選択式で回答可能なもの（机上での回答が容易な内容）

ヒアリング

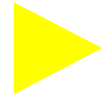
- ・ 主に変遷に関連する項目から具体的な内容を聞き出したいもの
- ・ アンケートの回答の中から深掘したい内容を聞き出したいもの

調査期間に限りがあるため、2つの方法を使い分けた

2-4. 調査の実施

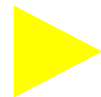
- 検討した調査方法に基づいて以下の調査を実施

アンケート



組織力強化研究会参加企業へ協力を依頼

ヒアリング



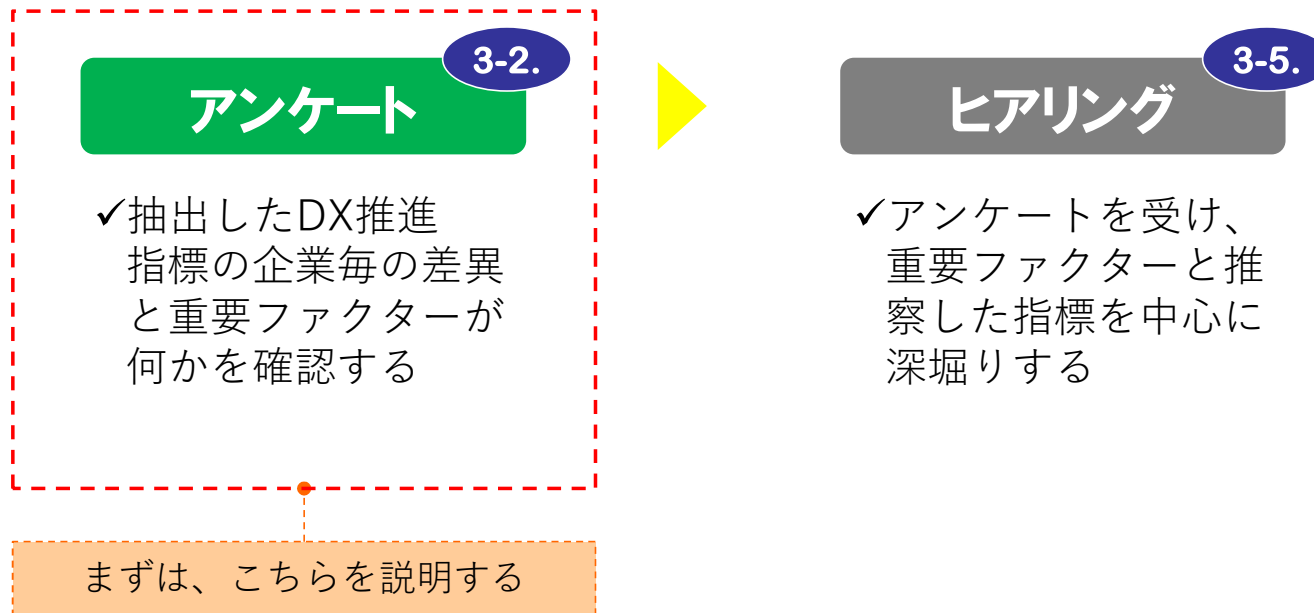
組織力強化研究会参加企業の中から経済産業省が
選定するデジタルトランスフォーメーション銘柄
(DX銘柄) 選出企業へ協力を依頼

調査結果を元に、成熟度モデルの作成へ繋げる

3. 調査と分析

3-1. 調査の全体像

- 抽出したDX推進指標の企業毎の差異を「アンケート」で確認し、重要ファクターと推察した指標を「ヒアリング」で深掘りした



3-2. アンケート概要

- DX推進指標に基づいた重要な要素の妥当性と各企業の状況の差異を明らかにするため、JUASの組織力強化研究会参加企業にアンケートを実施

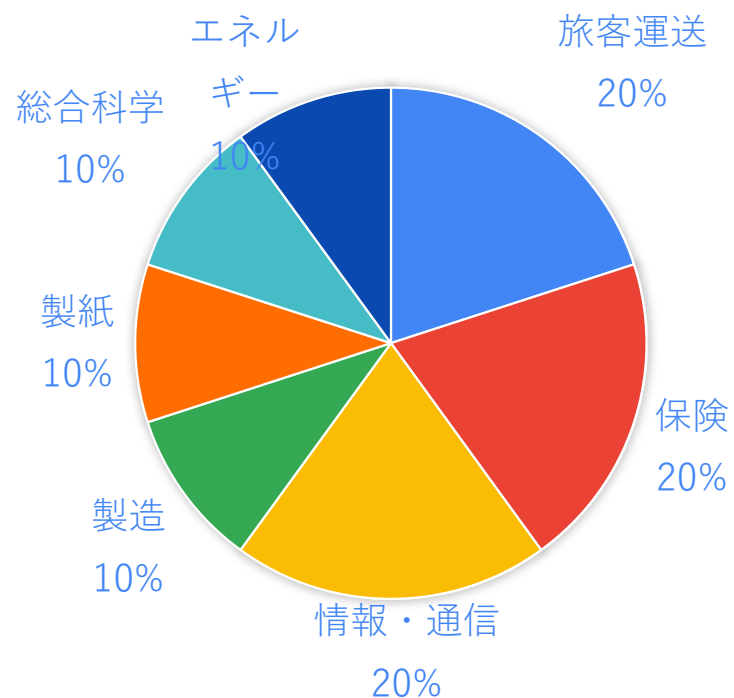
狙い	- DXの成熟度をモデル化するために、<u>「DX推進に重要な要素」の妥当性を確認する</u> - 自社の立ち位置と今後必要な取り組みを知るために、<u>企業間の差異を明らかにする</u>
対象	JUAS組織力強化研究会に参加している企業の社員
人数	10名
調査方法	アンケート（オンライン形式）
調査時期	2024/11/7 ～ 2024/11/15
所要時間	3分程度（1回答あたり）
調査観点	- 新しい挑戦の許容・奨励する企業文化や、制度面のサポートなど企業特性 - ITリテラシー向上施策や育成ロードマップの有無 - DXを進めるうえでの組織構成・役割・権限 など

※ アンケート内容はAppendix参照

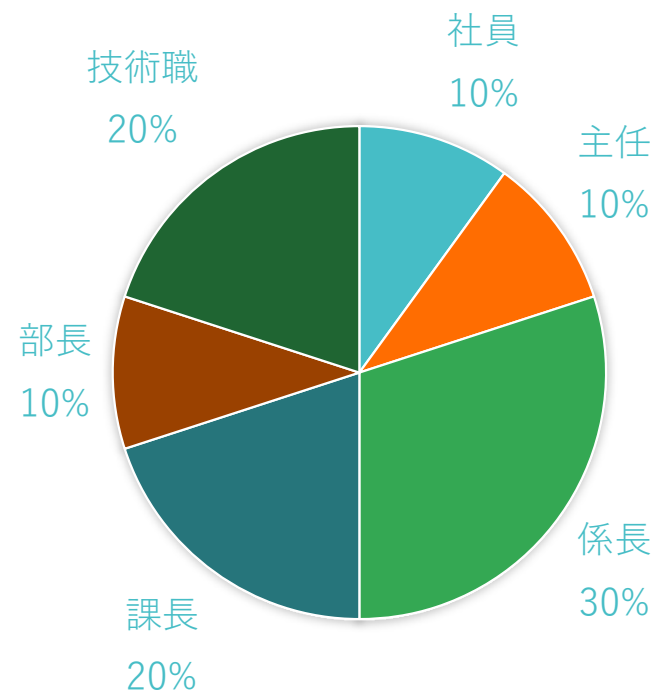
3-3. アンケート回答者の業界・職位

- アンケート回答者の業界と職位に、大きな偏りはない

業界の割合



職位の割合



3-4. アンケートの結果と分析

- アンケート回答を点数化し、各社の取り組みの違いを可視化した。
- 取り組み状況を、0点(まったく当てはまらない)～4点(とてもあてはまる)で点数化
- 総合評価として、合計点を第1群(20点以上)、第2群(10点以上20点未満)、第3群(10点未満)の3つに分類
- 8つのカテゴリ毎に、全10社の平均点からの差分を表にまとめた。

群	会社	全カテゴリ 合計点	ビジョン・経営 トップのコミット	マインド セット・企業文化	推進・ サポート体制	人財育成・ 確保	事業への 落とし込み	DX案件の評価
(全社平均)		-	3.2	2.6	2.6	2.5	2.3	1.9
第1群	A社	27.5	+0.8	+0.4	+1.0	+1.0	+0.7	+1.1
	B社	27.3	+0.8	+0.4	+0.5	+1.0	+0.7	+2.1
	C社	26.5	+0.8	+0.4	+1.0	-0.5	+0.7	+2.1
	D社	26.3	+0.8	+0.7	-0.1	+1.5	+0.7	+0.1
	E社	25.6	+0.8	+0.4	+1.5	+0.5	+1.7	+0.1
	F社	25.0	+0.8	+0.4	-0.1	+1.5	+0.7	+0.1
第2群	G社	17.7	+0.8	+0.1	-0.6	-0.5	-1.3	-0.9
	H社	16.0	+0.8	-0.6	-1.1	-1.0	-1.3	-0.9
第3群	I社	6.6	-3.2	-1.3	-1.1	-1.0	-1.3	-1.9
	J社	5.7	-3.2	-0.9	-1.1	-2.5	-1.3	-1.9

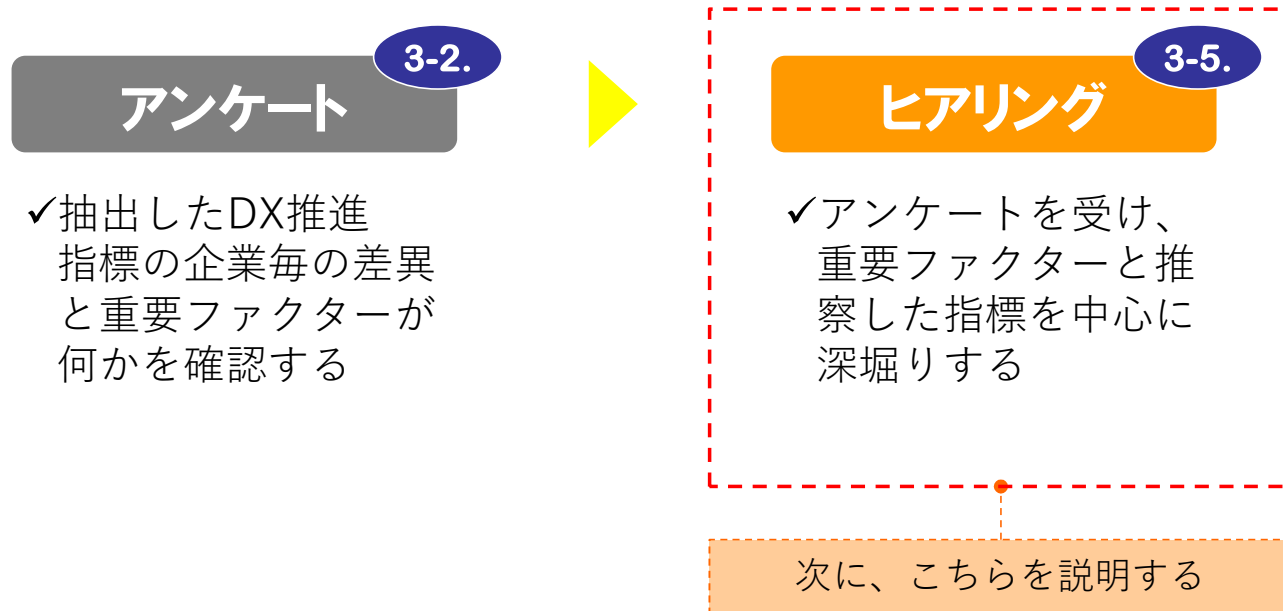
3-4. アンケートの結果と分析

分析

- ・ 第1,2群と第3群では、「ビジョン・経営のコミットメント」の有無が明確な差となった
- ・ 第1群と第2群では、広い範囲で平均点以上を取っているかが差となった
 - 「推進・サポート体制」「人財育成・確保」は各社の取り組みに差異があるものの、1群企業では何れも複数の取り組みをしていることが見受けられる
 - 「事業への落とし込み」は明確な差がありDXの浸透・成熟を示している
 - 「マインドセット・企業文化」には殆ど差異がない
 - 「DX案件の評価」は、1群企業内でもばらつきがある

3-1. 調査の全体像 <再掲>

- 抽出したDX推進指標の企業毎の差異を「アンケート」で確認し、重要ファクターと推察した指標を「ヒアリング」で深掘りした



3-5. ヒアリング概要

- ターニングポイントと変遷のステップの状況を明らかにするために、DX銘柄選出企業を”先輩企業”としてヒアリングを実施した

狙い	- DXの成熟度をモデル化するために、成長における<u>ターニングポイントを突き止める</u> - 自社の立ち位置と今後必要な取り組みを知るために、<u>変遷のステップを明らかにする</u>
対象	- DX銘柄の選定企業、かつアンケートの回答企業から2社を選出 - 1社目：旅客運送系（ヒアリング先: DX組織 副部長） - 2社目：総合化学系（ヒアリング先: DX組織 事業本部長）
調査方法	ヒアリング（対面形式）
調査時期	2024/12/5、12/6
所要時間	60分程度（1社あたり）
調査観点	- DXの取り組みの発生源（トップ/ボトム）と意識改革の取り組み有無 - DX人材のスキル定義と評価指標 - DX組織と事業部門との関係性、DX部門に与えられている役割と権限 - その他、アンケートを受けて深堀りしたいこと など

※ ヒアリング内容はAppendix参照

3-6. ヒアリング結果・分析 - 1社目(旅客運送系)

複数の施策が事業部門におけるDX定着のターニングポイントとなっていることがわかった

ビジョン：中長期経営戦略				
DX定義 「お客様・社会・社員のニーズを新たな価値を見出す」				
経営トップのコミットメント	組織	施策		
DXこそ事業発展のため必須であることを強く発信	デジタルおよびデータに係る推進部門	人財育成・確保	デジタル専任人材の採用	人材採用のカテゴリに、デジタル専任職の採用枠を確保し、毎年専任人材を採用
			デジタル人材定義	一般社員や、デジタル専任人材などに応じた必要なスキルを定義（現在整備中）
			事業とデジタルの人材交流	人事と合わせて事業部門とデジタル部門の人材配置・交流を実現。事業部門の現場担当へ企画機能を移管し問題解決が可能な裁量をもたせ、デジタル活用を推進
		推進・サポート体制	専任組織による開発	デジタル人材によるシステム開発組織を整備し、より高度なデジタルツールの開発環境を提供
	アジャイル開発	事業への落とし込み	全社員タブレット端末配布	全ての社員にタブレットを配布し、まずデジタルに“さわってみる”環境を提供
			ノーコード開発	全ての社員に向けて、デジタルツール開発が可能な環境を提供
			専任組織による開発	デジタル人材によるシステム開発組織を整備し、より高度なデジタルツールの開発環境を提供
			デジタル技術研修	システム子会社へ事業人材が2年出向し、高度なデジタル技術を習得する“大学”という位置づけの教育計画。
	データガバナンス	マインドセット企業文化	ツール活用教育や相談会	一般従業員向けハンズオンセミナー、管理者向けセミナー、デジタル相談会など、複数の教育・相談を実施し、全従業員に向け身近な“デジタル”の習熟機会を提供
			開発成果発表会	各組織におけるDX成果の定期発表会
	生成AIガバナンス		共有SNS運営	各組織の開発取り組みを展開するSNS
			凡例 DXのターニングポイント	
情報システム部門				
R＆D部門				

3-6. ヒアリング結果・分析 - 1社目(旅客運送系)

ターニング ポイント

- ・ 全社員へタブレット端末配布し、DXへのタッチポイントを提供
- ・ 一般社員で取り組めるノーコード開発やデジタル専任組織による開発など、複数の開発手段を整備・提供することで、デジタルツール開発へ取り組みやすい環境を用意
- ・ SNSやDX成果発表会を通じ、開発による効果や他の従業員の取り組みを発信することで、社内全体でDXをやってみようという意識を醸成

特徴

- ・ 人事施策とデジタル施策の相乗効果で、事業の現場で“DXに取り組もう”という意識や、“DXに取り組みやすい”環境が実現
- ・ 初期に採用したデジタル専任人材が、現在ミドルマネジメントクラス人材として、DXを推進できる人材に成長できている

3-6. ヒアリング結果・分析 - 2社目(総合化学系)

自社のDX推進を4つのフェーズに定め、戦略的に展開を行っていることがわかった

	DXの導入	DXの全社展開	DXによる価値創造	DXの定着
ビジョン・経営のコミットメント	自社役員が主導	外部招聘した自社役員が主導 トップからビジョンとKPIの発信	外部招聘した自社役員が主導	自社役員が主導
マインド 企業文化	事業に高い専門性,大きな裁量 全社でチャレンジできる文化	現場とDX組織が共創		
推進 /サポート	事業にDX組織を設立 IT部門は別で存在	全社横断のDX組織を設立 DX推進者の交流の場を設立	データ活用基盤が稼働 新基幹システムが稼働	
人財育成	事業向けに育成実施	全社向け(特にミドルマネジメント層)に5段階の育成実施 事業毎に育成内容をカスタマイズ 役員が率先して育成受講	教育メニューやコンテンツを社員が中心となってブラッシュアップ	
事業の 落とし込み	DXの費用は事業(オーナー)負担	事業とDX組織のトップ同士の関係性強化する仕組みを構築 成功率の高いDX案件を厳選、成功実績を全社に公開		凡例 DXのターニングポイント

3-6. ヒアリング結果・分析 - 2社目(総合化学系)

ターニング ポイント

- ・ 社外からIT専門家を役員に招聘
- ・ DX推進主体を各事業から全社横断組織に移管
- ・ 全社員(特にミドルマネジメント層)向けのDX教育プログラムを策定
- ・ DXについて、交流や技術検証できるデジタルツイン環境を提供
- ・ 事業とDX組織のトップ同士のリレーションシップを構築

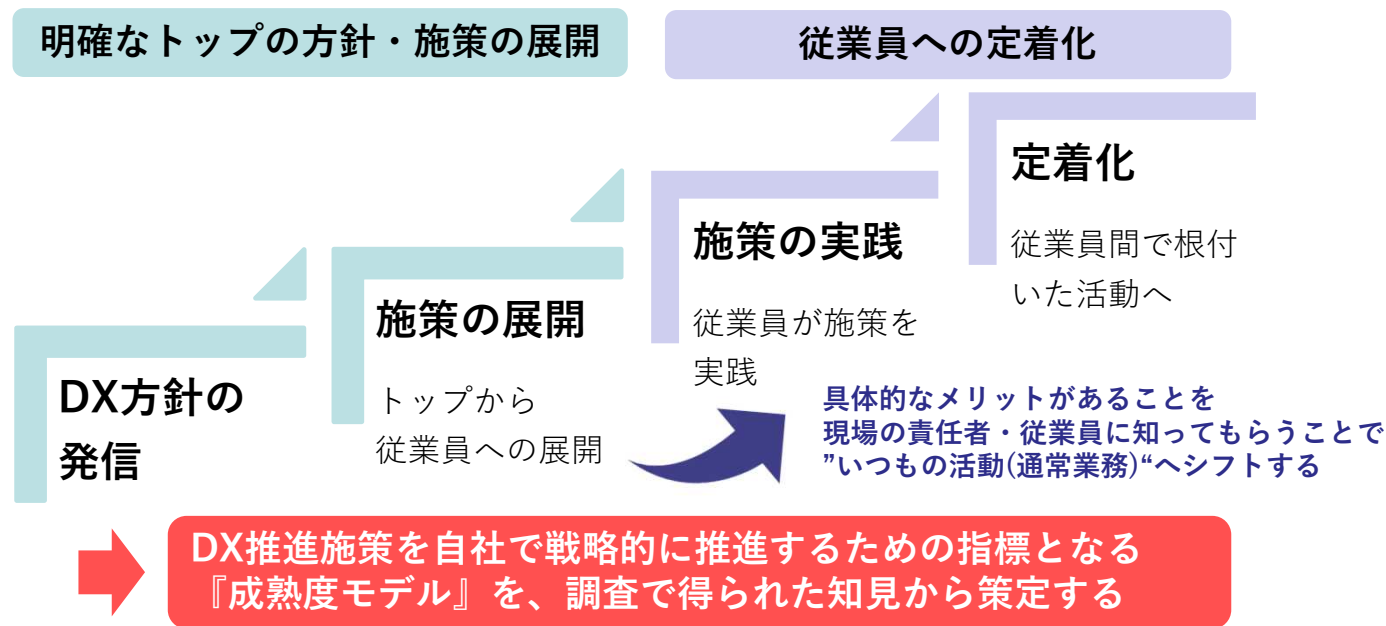
特徴

- ・ 事業の現場の専門性が高く、且つ大きな裁量がある
- ・ チャレンジする/できる企業文化
- ・ 成功率の高いDX案件を優先し、成功事例を積極的に公開
- ・ DXのオーナーは事業で、DX組織は共創パートナー
- ・ KPI測定はしているものの、重要視はされていない

4. 考察と今後の展望

4-1. 考察 - 先輩企業に共通する傾向

- DX推進を進めるきっかけはトップダウンだが、それを定着発展するために従業員(ボトム)において通常業務として定着化する施策を打つことでフェーズの変遷に繋げる必要がある
- 従業員に定着させるには、DXの効果をボトム・ミドル層へ知ってもらい自らへのメリットの理解を促し、障害を解消する必要があることがわかった



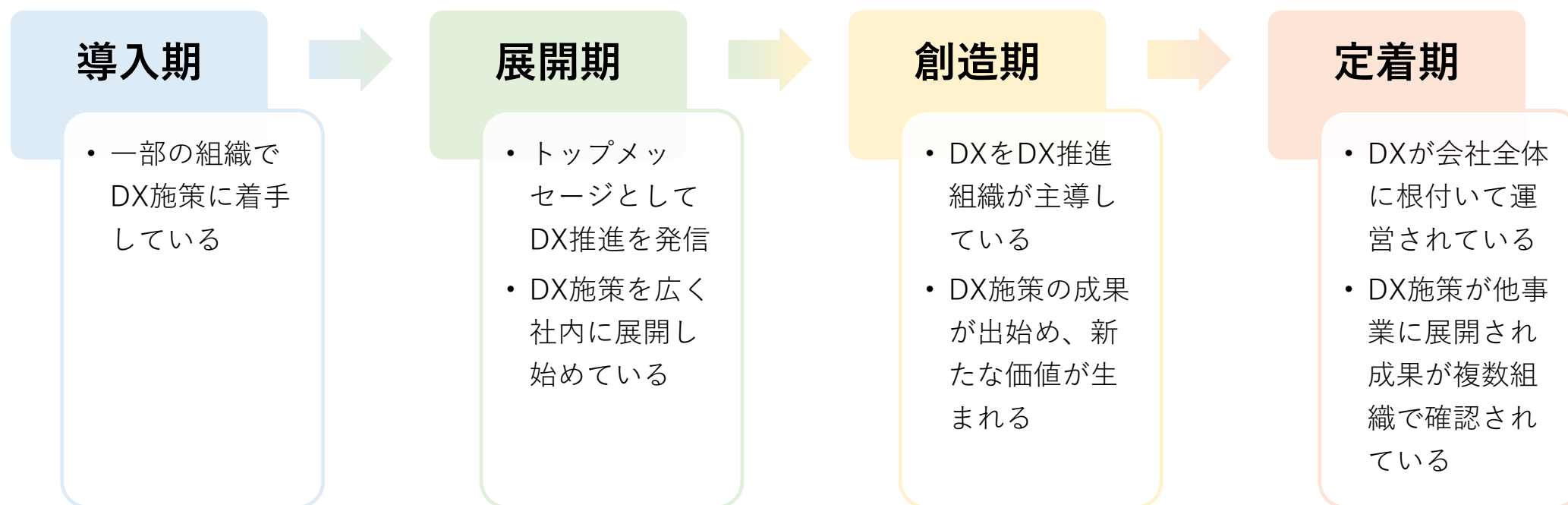
4-2. 考察 - 要素に関する示唆

・アンケートおよびヒアリングから、DX案件の評価を除く5つの「DX推進に重要な要素」が抽出された。これらを成熟度に寄与する要素とする

要素	アンケートの分析結果	ヒアリングの分析結果	成熟度に寄与する要素
ビジョン・経営のコミット	まず最初に取り組むべき重要な要素	経営から <u>明確にメッセージ</u> をしており、 <u>社員に浸透</u> もしている	☐ 推進の <u>大前提</u>
マインドセット、企業文化	各社に差異がない	<u>事業部門に予算と権限</u> をもたせて、 <u>挑戦</u> を促し、 <u>実行力</u> もある	☐ 促す施策は <u>必要</u>
推進・サポート体制	複数の取り組みを多面的に行う必要のある要素	DX施策を後押しする <u>全社的な制度作りを継続的</u> に行っている IT組織とDX組織を <u>一体化</u> している	☐ 成熟のために <u>必要</u>
人財育成・確保		<u>全社員対象</u> に向けレベルに分けた <u>多層的な育成施策</u> や人財している	☐ 成熟のために <u>必要</u>
事業への落とし込み	他の取り組みがベースとなり実現する	<u>成功事例を内外へ広く共有</u> し次に繋げている	☐ 成熟のために <u>必要</u>
DX案件の評価	1群企業の中でもばらつきがある	KPIは設定しているが重点ではない	☒ 成熟に直接的な影響を及ぼさない

4-3. 考察 - 変遷に関する示唆

- ・ 調査を通じ、段階的な変遷をもってDXが推進してきたことが確認できた
- ・ 以下4フェーズに分割し、それぞれのフェーズにおけるDX推進度合いを定義することで、成熟度モデルにおける変遷を定義する



4-4. 成熟度モデルの策定

- 得られた要素と変遷に関する示唆を組み合わせた表とし、ヒアリングで得た取り組みの特徴を参考に各要素の段階を定義して成熟度モデルを作成した

フェーズ 重要な要素	導入期	展開期	創造期	定着期
	・一部の部署でDXを推進	・トップメッセージ ・全社にDXの範囲を展開	・組織的なDX推進 ・新たな価値が出始める	・会社全体にDXが根付く ・複数の成果が出る
ビジョン・ 経営のコミットメント	DX活用のビジョンの策定に取り掛かっている	社内にビジョンが浸透している	ビジョンの見直しが行われている	ビジョンを実現している
マインドセット、 企業文化	一部組織で、DXに挑戦する為の体制整備や評価指標の策定、予算確保等の取り組みを始めた	会社全体で、DXに挑戦する為の体制整備や評価指標の策定、予算確保等の取り組みを始めた	会社全体で体制の整備や評価の指標策定、予算確保等が行われている	挑戦の取り組みが実際に行われて成果が表れている
推進・サポート体制	IT部門とは別でDX組織が発足している	全社横断のDX組織が発足し、IT部門も含まれている	全社横断のDX組織が事業部門のDX推進をサポートしている	DX推進組織と事業部門が一体となってDXを推進している
人財育成・確保	DX人財の育成や確保に向けた取り組みをはじめた	DX人財の育成や確保に向けた取り組みが行われている	DX人財の育成、確保による効果が表れている	全社員がDX人財としてのマインドを持っている
事業への落とし込み	企業のDX戦略・施策がない	企業のDX戦略があり施策の策定に取り組んでいる	企業のDX戦略があり施策が実行、横展開	企業のDX戦略があり施策が定着している

4-5. 成熟度モデルの適用例 - 1社目(旅客運送系)

凡例

成熟度を押し上げる
ターニングポイント事例

- 作成した成熟度モデルの適用例として、ヒアリング企業の状況を可視化した
→人財育成・確保や、事業の落とし込みに対する施策の効果が大きく、
フェーズ転換が推進されている

フェーズ 重要な要素	導入期	展開期	創造期	定着期
ビジョン・経営のコミットメント	・一部の部署でDXを推進	・トップメッセージ ・全社にDXの範囲を展開	・組織的なDX推進 ・新たな価値が出始める	・会社全体にDXが根付く ・複数の成果が出る
マインドセット、企業文化	DX活用のビジョンの策定に取り掛かっている	社内にビジョンが浸透している	ビジョンの見直しが行われている	ビジョンを実現している
推進・サポート体制	一部組織で、DXに挑戦する為の体制整備や評価指標の策定、予算確保等の取り組みを始めた	会社全体で、DXに挑戦する為の体制整備や評価指標の策定、予算確保等の取り組みを始めた	会社全体で体制の整備や評価の指標策定、予算確保等が行われている	挑戦の取り組みが実際に行われて成果が表れている
人財育成・確保	IT部門とは別でDX組織が発足し、 戦略的なデジタル人材確保で専任の開発組織が機能	IT部門も含まれている	DX推進をサポートしている	DX推進組織と事業部門が一体となってDXを推進している
事業への落とし込み	DX人財の育成や確保に、取り組みをはじめた	DX人財の育成や確保に向けた取り組みが行われている	DX人財の育成、確保による効果が表れている	全社員がDX人財としてのマインドを持っている
	企業のDX戦略・施策がない	企業のDX戦略があり施策の策定に取り組んでいる	企業のDX戦略があり施策が実行、横展開	企業のDX戦略があり施策が定着している
	全社員タブレット配布	市民開発の促しにより事業部門での実績が生まれる	SNS効果で事業間でのデジタル戦略展開を加速中	

4-5. 成熟度モデルの適用例 - 2社目(総合化学系)

凡例

成熟度を押し上げる
ターニングポイント事例

- 作成した成熟度モデルの適用例として、ヒアリング企業の状況を可視化した
→各要素、網羅的に施策を打つことで戦略的に次のフェーズに進められている

フェーズ	導入期	展開期	創造期	定着期
重要な要素	・一部の部署でDXを推進	・トップメッセージ ・全社にDXの範囲を展開	・組織的なDX推進 ・新たな価値が出始める	・会社全体にDXが根付く ・複数の成果が出る
ビジョン・ 経営のコミットメント	現場の専門性が高く大きな裁量がある、 チャレンジできる企業文化	社内にビジョンが浸透している	ビジョンの見直しが行われている	ビジョンを実現している
マインドセット、 企業文化	一部組織で、DXに挑戦する為の 体制整備や評価指標の策定、	会社全体で、DXに挑戦する為の 体制整備や評価指標の策定、予算 確保等の取り組みを始めた	会社 標準策 る	取り組みが実際に行われて 表れている
推進・サポート体制	DXの交流の場設立、 全社横断のDX組織設立	全社横断のDX組織が発足し、IT 部門も含まれている	全社横断のDX組織が事業部門の DX推進をサポートしている	DX推進組織と事業部門が一体と なってDXを推進している
人財育成・確保	全社共通のDX教育実施 特にミドルマネジメント層を 重点的に教育	DX人財の育成や確保に向けた取 組みが行われている	DX が表	員がDX人財としてのマイン 持っている
事業への落とし込み	企業のDX戦略・施策がない	企業のDX戦略があり施策の策定 に取り組んでいる	企業のDX戦略があり施策が実行、 横展開	企業のDX戦略があり施策が定着 している

社外から専門家招聘、
IT/事業部門トップ間の関係性
構築

4-6. 提言

- 調査結果から、DX推進における成熟度が高まる変遷を整理し、それらを可視化するための成熟度モデルを策定した
- DXに取り組む企業は、本モデルを用いて自社の評価を行い、現在の立ち位置を明らかにすることができるものとする
- 次のフェーズに向かうために不足している要素が何かを認識し、その要素を補うための施策を重点的に検討・実行することで、次のフェーズに進めるものとする

4-7. 課題と今後の展望

- 研究目的であった「**DXの成熟度をモデル化し、自社の立ち位置と今後必要な取り組みを知ることへ活用可能にする**」ことについては、一定達成することができたと考える
- ただし、先輩企業の事例母数が少なかったため、より有用な示唆を示すためには、追加ヒアリングの実施、公開資料をもとにした調査等を進めていく必要があると思料する
- また、別のアプローチからの調査が必要となるが、業界・業態の特徴や企業特性をふまえたDX推進のあり方等も導出可能であり、今後はそのような研究も進めていきたい

ご清聴ありがとうございました

アンケート、ヒアリングに協力いただいた企業みなさまには厚く御礼申し上げます
誠にありがとうございました

APPENDIX.

アンケート項目

ヒアリング項目

Appendix. - アンケート項目 (1/2)

分類							#	項目
基本情報	ビジョン・経営のコミット	マインドセット・企業文化	推進・サポート体制	人材育成・確保	事業への落とし込み	DX案件の評価		
●							1	あなたの会社名を記載してください。
●							2	あなたの所属部署/組織名を記載してください。
●							3	あなたの役職を記載してください。
	●						4	あなたの会社は、DXのビジョンが共有されている。
	●						5	あなたの会社は、DXに対して経営トップのコミットメントがされている。
			●				6	あなたの会社は、新しいことにチャレンジすることを奨励したりサポートしている。
		●					7	あなたの会社は、失敗を許容し、それを学びの機会として捉えている。
		●					8	あなたの会社の社員は、従業員満足度や従業員エンゲージメントが高い。
				●			9	あなたの会社は、DX推進の一環としてITリテラシー向上を目的とした施策を実施しており、且つ施策の効果を実感できている。
				●			10	あなたの会社は、DXスキルの育成ロードマップがあり、実践されている。
						●	11	あなたの会社は、DXの指標としてKPI（Key Performance Indicator）を設定し、定期的に評価している。

※ ● アンケート点数集計対象 / ○ アンケート点数集計対象外 (5段階高低の評価が適さない設問)

Appendix. - アンケート項目 (2/2)

分類							#	項目
基本情報	ビジョン・経営のコミット	マインドセット・企業文化	推進・サポート体制	人材育成・確保	事業への落とし込み	DX案件の評価		
		○					12	あなたの会社は、DX推進組織と従来のITを運用する組織(又は役割を持つ社員や外部業者)の責任範囲や役割が明確に分かれている。
				●			13	あなたの会社のDX推進組織のIT部門出身者と事業部門出身者の比率について、選択肢から最も該当するものを選んでください。
				●			14	あなたの会社のDX推進組織の従業員と社外ビジネスパートナー(常駐、委託含む)の比率について、選択肢から最も該当するものを選んでください。
							15	あなたの会社は、DX案件の予算をDX推進組織が持っている。
				●			16	あなたの会社は、DX推進組織メンバーの多様性を意識した人材育成・確保をしている。
					●		17	あなたの会社は、DX推進施策が現場に浸透しており、且つ現場が主体的にDXを推進している。
			●				18	あなたの会社の規定やルールは、DX推進施策状況に応じて適切に更改されている。
					○		19	あなたの会社は、DX推進を担うミドルマネジメント(中間管理職)に大きな裁量を与えている。
					○		20	あなたの会社は、DX推進施策専用の予算枠(予算費目)が存在する。

※ ● アンケート点数集計対象 / ○ アンケート点数集計対象外 (5段階高低の評価が適さない設問)

Appendix. - ヒアリング項目

分類						#	項目
ビジョン・経営のコミット	マインドセット・企業文化	推進・サポート体制	人材育成・確保	事業への落とし込み	DX案件の評価		
●				●		1	- 御社のDX推進の開始は、トップの号令なのか、ミドルマネジメント層（部長、課長、係長）の影響力、ボトムからの自然発生的な取り組みだったのか、どれでしょうか。 - また、DXを進める中で変わってきたでしょうか？現在はトップ、ミドル、ボトムのどこが推進されていますか。
		●		●		2	- 御社のDX組織の位置づけを教えてください。（例：IT組織とイコール/IT組織と別でDX組織がある/各事業部門にDX組織がある、など） - DX組織と事業部門との関係性について伺います。DX組織と事業部門で、DX推進の役割、権限に違いありますか？また、事業部門とDX組織に“カベ”のようなものはありましたか？（また、事業部門がリードしている場合の質問として、DX推進を事業部門に浸透させるための工夫など）
	●					3	- 御社の全社員のDXに対する意識改革の取り組みがあれば、教えてください。 - また、取り組むきっかけがあれば教えてください。
			●			4	- 御社の全社員のDX人材に必要なスキルを定義されていますか。 - 各人材の人数比率はどうなっているのでしょうか。
		●				5	御社のDX組織は、現場出身/IT出身、内製/外注、生え抜き/中途入社、各割合はどうなっていますか。
		●		●		6	御社において事業部門横断のDX推進を進める場合、どの組織が主導で推進していますか。（誰が旗振り役をするのか）
			●		●	7	御社のDX施策において、成果を評価する指標はありますか。（例：売上などの指標ではなく、社員満足度向上など）

EOF

チーム2

DX推進・活用人財の発掘と育成方法について

序章

研究の背景と今年度のテーマ

研究の背景と今年度のテーマ

本分科会で、2017年度から「DXおよびデジタルイノベーションに資する人財」に着目して研究活動を推進している。今年度は、過去の検討および2023年までの研究会で検討された内容を踏まえ、以下の方針のもと研究活動を進めた。

■ 過去の研究テーマ：

- 2018年度：「強いIT組織におけるイノベーション人財戦略」
- 2019年度：「デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策」
- 2020年度：「DX推進できる企業になるための人財戦略」 ※人財の採用・育成・活用を検討
- 2021年度：「DX人財キャリアデザイン～人財ポートフォリオ～」
- 2022年度：「ケイパビリティの可視化とDX人財の確保および適正な人財配置とは」
- 2023年度：「DXをプロデュースするための仕組みと戦略的な人財育成」

■ 2024年度研究テーマ

- 研究テーマ名：DX推進・活用人財の発掘と育成方法について
- 研究方針：2023年度の研究結果であるDX人財の定義からDXを推進・活用するDXユーザーに着目し、効率・効果的に発掘及び育成する方策を検討する。

本研究のテーマ設定理由

DX推進の目的と現在の企業課題として以下があると認識している。

■DX推進の目的

- 1,競争力の強化
- 2,期待の高度化
- 3,コスト削減や業務効率化

今回集まったメンバーはDX推進側の立場の方が多く、現状社内で目的通りDXが推進されていないという課題がある。より効果的にDXを推進するのに必要な人財をどのように発掘して育成するかを2023年度研究テーマである「[DXをプロデュースするための仕組みと戦略的な人財育成](#)」を深掘し研究した。

■理想



■現状



目次

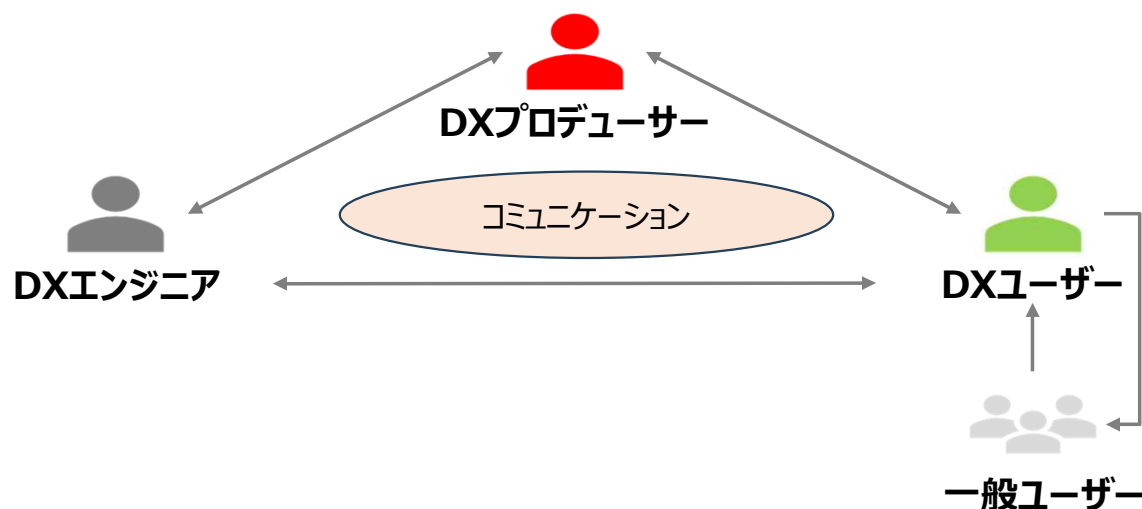
- 1章 DX推進人材とは
- 2章 DXリーダーに必要なもの
- 3章 発掘方法
- 4章 育成方法
- 5章 企業事例
- 6章 活動総括

1章 DX推進人材とは

2023年度研究結果のおさらい

昨年度の研究にてDX推進人財として4つの役割を定義した

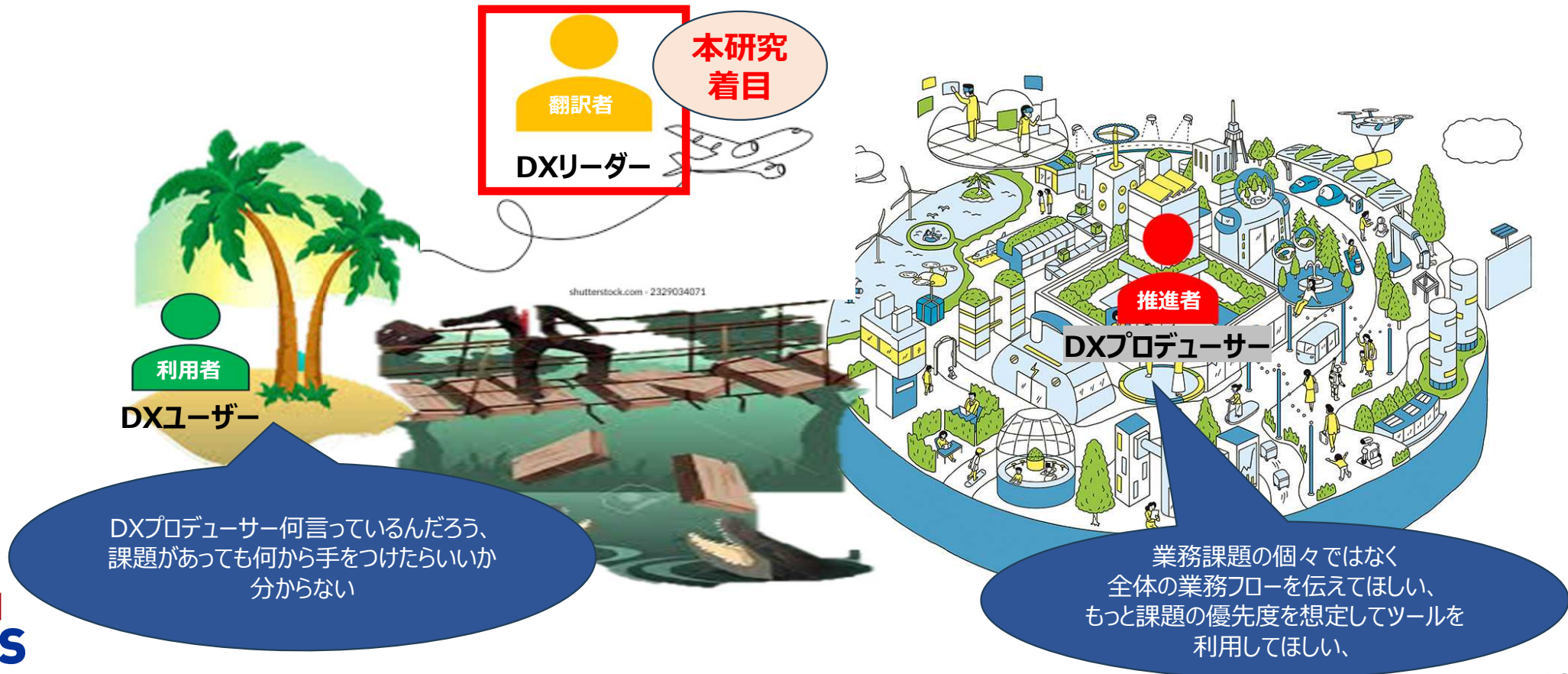
	役割名称	役割
1	DXプロデューサー	DXやデジタルビジネスを 取り纏め推進 する
2	DXエンジニア	デジタル技術を活用した製品・サービスの 企画・構想・構築 をする
3	DXユーザー	デジタル技術を 利用 する
4	一般ユーザー	業務はこなすが DX・ITを活用できない



2023年研究「DXをプロデュースするための仕組みと戦略的な人財育成」の資料を抜粋して加筆

DXを推進するための役割見直し

本研究ではDXユーザーとDXプロデューサーにはコミュニケーションに距離があるのではないかと考え、DXユーザーとDXプロデューサーに翻訳者としてDXリーダーを配置する必要があるのではないかと検討した。

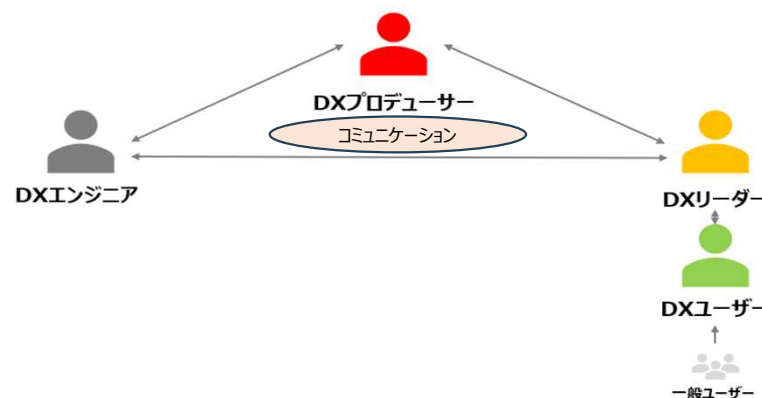
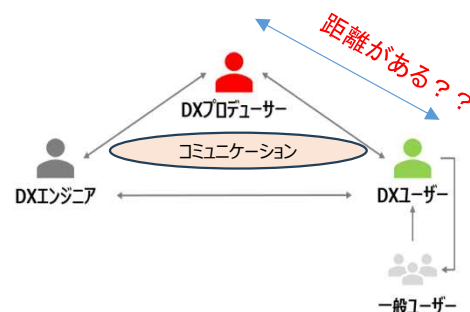


DXを推進するための定義見直し

本研究ではDXの活用を通じて業務の変革やビジネスの創出を進めるDXユーザーに着目し
DXユーザーをDXリーダーとDXユーザーに分解して定義し直した。

	新役割名称	新役割
1	DXプロデューサー	DXやデジタルビジネスを 取り纏め推進 する
2	DXエンジニア	デジタル技術を活用した製品・サービスの 企画・構想・構築 をする
3	DXリーダー	DXに関心と意欲が高く、 DX観点で課題設定 できる
4	DXユーザー	デジタル技術を 利用 する
5	一般ユーザー	業務はこなすが DX・ITを活用できない

本研究
着目

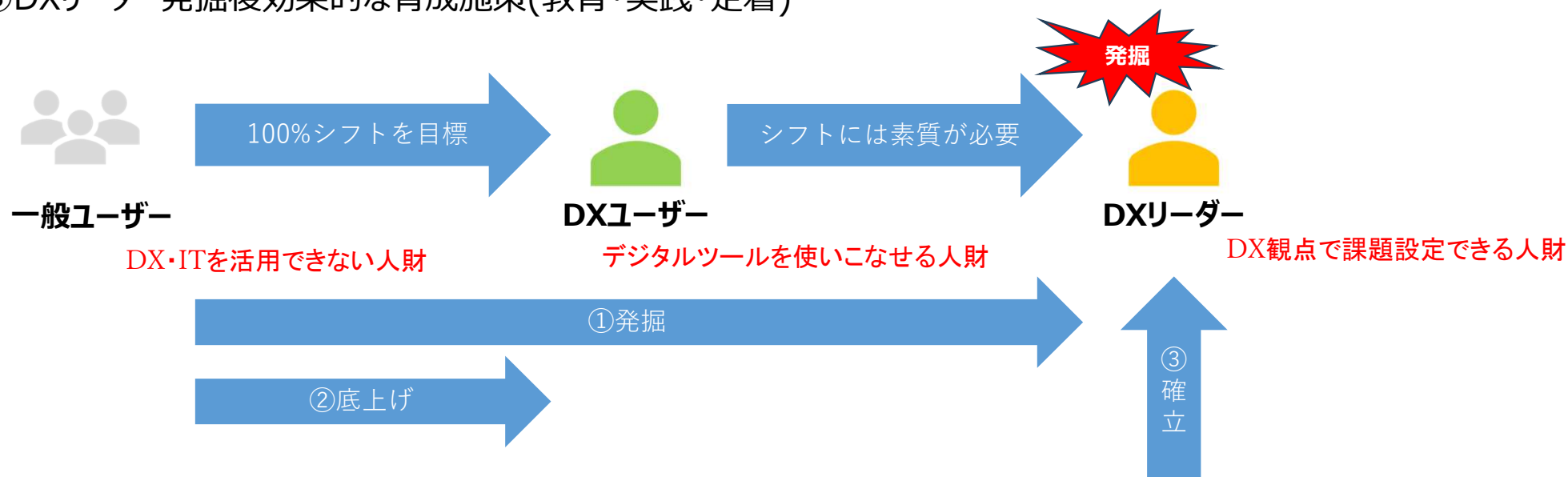


2023年度定義への
今年度仮説

本研究の論点

DXリーダーに向いている人を発掘し、現状の課題を正しく伝達することができる人財に育成することが会社の成長戦略に寄与され则认为、以下3点を本研究の論点とする。

- ①DXを推進するため、DXリーダーを発掘（発掘方法の仮設、検証）
- ②全社員にDXを知ってもらい身近なものだと理解（一般ユーザーからDXユーザー100%シフト化するための教育内容）
- ③DXリーダー発掘後効果的な育成施策(教育・実践・定着)



2 章 DXリーダーに必要なもの

DXリーダーに必要なスキル

□ 本研究にて加筆

■ DXリーダーに必要な項目

2023年度研究のデジタルスキル標準に対して、**赤枠**の役割を加筆し、DXリーダーに必要な項目を**黄色**に示した。

その結果、**リーダシップ**や**変化への適応**、**常識にとらわれない発想**など、**知識・学習を進めるだけで強化するのが難しいスキルセット**が混在していることが判明した。

■ デジタルスキル標準

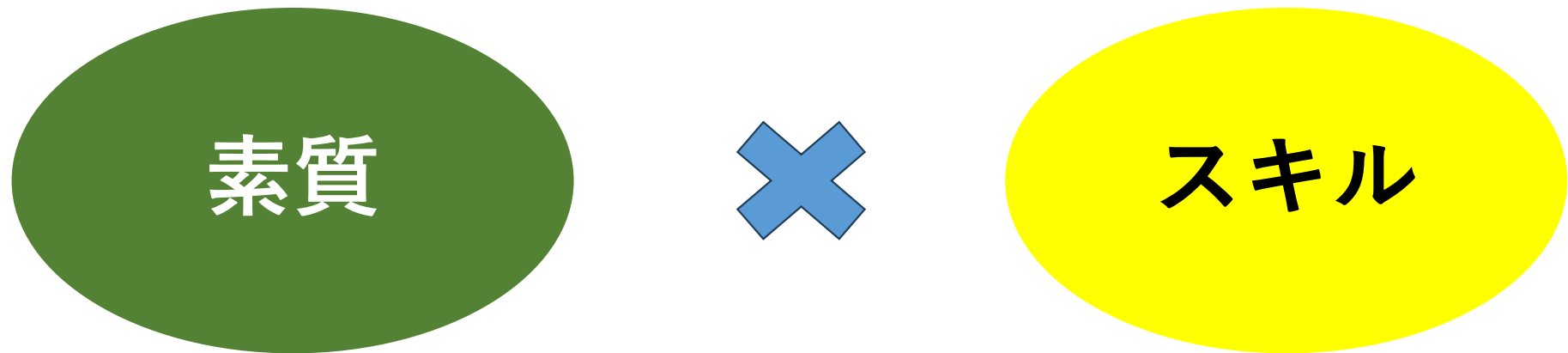
カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	役割	カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	役割	カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	役割
ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行	プロデューサー	テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	エンジニア	DXリテラシー	マインド・スタンス	変化への適応	プロデューサー・DXリーダー
		プロダクトマネジメント	プロデューサー			チーム開発	エンジニア			コラボレーション	プロデューサー・DXリーダー
		変革マネジメント	プロデューサー			ソフトウェア設計手法	エンジニア			顧客・ユーザーへの共感	プロデューサー・DXリーダー
		システムズエンジニアリング	プロデューサー			ソフトウェア開発プロセス	エンジニア			常識にとらわれない発想	プロデューサー・DXリーダー
		エンタープライズアーキテクチャ	プロデューサー			Webアプリケーション基本技術	エンジニア			反復的なアプローチ	プロデューサー
		プロジェクトマネジメント	プロデューサー			フロントエンドシステム開発	エンジニア			柔軟な意思決定	プロデューサー・DXリーダー
	ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	プロデューサー			バックエンドシステム開発	エンジニア		Why	事実に基づく判断	プロデューサー
		ビジネスモデル設計	プロデューサー			クラウドインフラ活用	エンジニア			社会の変化	プロデューサー・DXリーダー
		ビジネスアナリシス	DXリーダー			SREプロセス	エンジニア			顧客価値の変化	プロデューサー・DXリーダー
		検証（ビジネス視点）	プロデューサー			サービス活用	エンジニア			競争環境の変化	プロデューサー
		マーケティング	プロデューサー		デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング	エンジニア	What	データ	社会におけるデータ	DXリーダー
		ブランディング	プロデューサー			その他先端技術	エンジニア			データを扱う	DXリーダー
データ活用	デザイン	顧客・ユーザー理解	プロデューサー			テクノロジートレンド	エンジニア			データを活用	DXリーダー
		価値発見・定義	プロデューサー	セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営	プロデューサー			データによって判断する	DXリーダー
		設計	エンジニア			セキュリティマネジメント	プロデューサー			AI	DXリーダー
		検証（顧客・ユーザー視点）	プロデューサー・DXユーザー			インシデント対応と事業継続	プロデューサー			クラウド	エンジニア
		その他デザイン技術	エンジニア			プライバシー保護	プロデューサー			ハードウェア・ソフトウェア	エンジニア
	データ活用	データ理解・活用	DXリーダー		セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築	エンジニア		How	ネットワーク	エンジニア
		データ・AI活用戦略	DXリーダー			セキュリティ運用・保守・監視	エンジニア			データ・デジタル技術の活用事例	DXリーダー
		データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	プロデューサー	ビジネス	ヒューマンスキル	リーダーシップ	プロデューサー・DXリーダー			ツール利用	エンジニア
		データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	プロデューサー			コラボレーション	プロデューサー・DXリーダー			セキュリティ	エンジニア
		数理統計・多変量解析・データ可視化	DXリーダー			ゴール設定	プロデューサー・DXリーダー			モラル	プロデューサー・エンジニア・DXユーザー
		機械学習・深層学習	DXリーダー			創造的な問題解決	プロデューサー・DXリーダー			コンプライアンス	プロデューサー・エンジニア・DXユーザー
		データ活用基盤設計	エンジニア		コンセプチュアルスキル	批判的思考	プロデューサー				
		データ活用基盤実装・運用	エンジニア			適応力	DXユーザー				

※2023年研究「DXをプロデュースするための仕組みと戦略的な人財育成」の資料を抜粋して加筆

DXリーダーに必要なスキル

DXリーダーに必要なスキルセットとは

「その人の素の性質・先天的な**素質**」と「学習することで伸ばすことができる**スキル**」が重要



DXリーダーの素質の一例

1.課題解決意識



2.他者を巻き込む力



3.好奇心



4.積極性



DXリーダーに必要なスキル（素質とスキル分解）

スキルは学習することで伸ばすことができるが、素質は学習だけで伸ばすことが困難なため
DXリーダーとして以下**緑色**の**素質を保持した人**を発掘したいと考えた。

■ デジタルスキル標準

カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	役割
ビジネス変革	戦略・マネジメント・システム	ビジネス戦略策定・実行	プロデューサー
		プロダクトマネジメント	プロデューサー
		変革マネジメント	プロデューサー
		システムエンジニアリング	プロデューサー
		エンタープライズアーキテクチャ	プロデューサー
		プロダクトマネジメント	プロデューサー
	ビジネスモデル・プロセス	ビジネス調査	プロデューサー
		ビジネスモデル設計	プロデューサー
		ビジネスアナリティクス	DXリーダー
		検証（ビジネス視点）	プロデューサー
		マーケティング	プロデューサー
		ブランディング	プロデューサー
	デザイン	顧客・ユーザー理解	プロデューサー
		価値発見・定義	プロデューサー
		設計	エンジニア
		検証（顧客・ユーザー視点）	プロデューサー・DXユーザ
		その他デザイン技術	エンジニア
データ活用	データ・AIの戦略的活用	データ理解・活用	DXリーダー
		データ・AI活用戦略	DXリーダー
		データ・AI活用業務の設計・事業実装・評価	プロデューサー
	AI・データサイエンス	数理統計・多変量解析・データ可視化	DXリーダー
		機械学習・深層学習	DXリーダー
	データエンジニアリング	データ活用基盤設計	エンジニア
		データ活用基盤実装・運用	エンジニア

カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	役割
テクノロジー	ソフトウェア開発	コンピュータサイエンス	エンジニア
		チーム開発	エンジニア
		ソフトウェア設計手法	エンジニア
		ソフトウェア開発プロセス	エンジニア
		Webアプリケーション基本技術	エンジニア
		フロントエンドシステム開発	エンジニア
		バックエンドシステム開発	エンジニア
		クラウドインフラ活用	エンジニア
		SREプロセス	エンジニア
		サービス活用	エンジニア
セキュリティ	デジタルテクノロジー	フィジカルコンピューティング	エンジニア
		その他先端技術	エンジニア
		テクノロジートレンド	エンジニア
セキュリティ	セキュリティマネジメント	セキュリティ体制構築・運営	プロデューサー
		セキュリティマネジメント	プロデューサー
		インシデント対応と事業継続	プロデューサー
		プライバシー保護	プロデューサー
セキュリティ	セキュリティ技術	セキュア設計・開発・構築	エンジニア
		セキュリティ運用・保守・監視	エンジニア
ビジネス	ヒューマンスキル	リーダーシップ	プロデューサー・DXリーダー
		コラボレーション	プロデューサー・DXリーダー
	コンセンサススキル	ゴール設定	プロデューサー・DXリーダー
		創造的な問題解決	プロデューサー・DXリーダー
		批判的思考	プロデューサー
		適応力	DXユーザ

カテゴリ	サブカテゴリ	スキル項目	役割
DXリーダー	マインド・スタンス	変化への適応	プロデューサー・DXリーダー
		コラボレーション	プロデューサー・DXリーダー
		顧客・ユーザーへの共感	プロデューサー・DXリーダー
		常識にとらわれない発想	プロデューサー・DXリーダー
		反復的なアプローチ	プロデューサー
		柔軟な意思決定	プロデューサー・DXリーダー
		事実に基づく判断	プロデューサー
	Why	社会の変化	プロデューサー・DXリーダー
		顧客価値の変化	プロデューサー・DXリーダー
		競争環境の変化	プロデューサー
	What	社会におけるデータ	DXリーダー
		データを扱う・説明する	DXリーダー
		データを扱う	DXリーダー
		データによって判断する	DXリーダー
		AI	DXリーダー
		クラウド	エンジニア
		ハードウェア・ソフトウェア	エンジニア
		ネットワーク	エンジニア
	How	データ・デジタル技術の活用事例(企業内事例を含む)	DXリーダー
		ツール利用	エンジニア
		セキュリティ	エンジニア
		モラル	プロデューサー・エンジニア・DXユーザ
		コンプライアンス	プロデューサー・エンジニア・DXユーザ

凡例 緑：素質 黄色：スキル

DXリーダーに必要なスキル定義（必要な素質）

デジタルスキル標準より、DXリーダーに必要な素質を以下4点に整理した。

デジタルスキル標準（素質）

パーソナル スキル	ヒューマンスキル	リーダーシップ	周囲を巻き込む
		コラボレーション	周囲を巻き込む
DX リテラシー	コンセプチュアルスキル	ゴール設定	課題
		創造的な問題解決	課題
	マインド・スタンス	変化への適応	柔軟な発想
		コラボレーション	周囲を巻き込む
		顧客・ユーザーへの共感	周囲を巻き込む
		常識にとらわれない発想	柔軟
	Why	柔軟な意思決定	柔軟
		社会の変化	好奇心
		顧客価値の変化	好奇心

DXリーダーに必要な素質

1. 周囲を巻き込む力（主体性）

- ・DXプロデューサーとDXユーザーを繋ぐ
- ・傾聴、共感、相手の立場になって検討ができ、分かりやすく伝えることができる
- ・周囲の意見に流されず、自分事として動ける

2. 課題設定能力

- ・課題解決はDXプロデューサーのタスク。DXリーダーは「設定」
- ・課題設定するには、課題を正しく理解して、整理して、言語化できる

3. 柔軟な発想

- ・既存ルールに縛られず、新しいアイデアを生む
- ・既存の価値観に基づく判断が難しい状況においても臨機応変に対応が可能

4. 好奇心

- ・新しいことに常にアンテナを張って興味を持つ

3 章 発掘方法

発掘方法例

DXリーダーを発掘する手段として一例を紹介する。

・アンケートの実施

アンケートは調査対象(DXリーダー対象者)の考え方を確認することができる。今回の研究会で検討した
素質発掘に必要なワード(周囲を巻き込む力(主体性)、課題設定能力、柔軟な発想、好奇心)を踏まえた
質問項目を作成し、実施することでDXリーダーに必要な素質を持っている人財発掘に有益である。

・価値観ババ抜き®の実施

※参考文献: [価値観ババ抜き®とは | 価値観ババ抜き | myvaluecard](#)

活用する場合は無断活用にならないよう提供会社とコンタクトをお願いいたします。

価値観ババ抜き®とは自分が大切にしている考え、もしくは自分が価値を置いているものを探求し、発見するカードゲーム。

このゲームは自分が価値を置いているものを選ぶことに着目し、選ばれたカードの価値観でDXリーダーに必要な素質を持っている人財発掘に有益である。

・ツールの導入

現在、DXを推進する為に必要なDX人財のアセスメントを求む声が非常に多く、関係するツールを調査したところ、
市販化しているツールが複数ある。一部ホームページ等で内容を確認したところ下記のツールが今回の素質
発掘に該当する。なお、導入するにあたっては詳細に検討が必要である。

[Talent Analytics](#)、[exebase](#)、[デザイン思考テスト](#)

4 章 育成方法

育成する

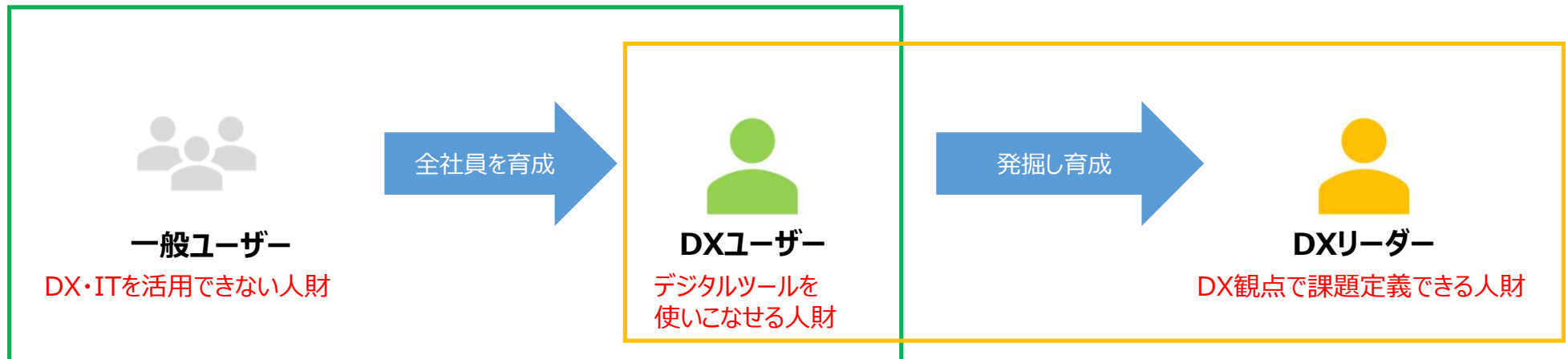
本章では、以下2つの場面における育成について論じる。

① 一般ユーザー→DXユーザー

- ITリテラシーを知る、デジタルツールを広く浅く使いこなす体験をすることで全社員をDXユーザーへ育成する。

② DXユーザー→DXリーダー

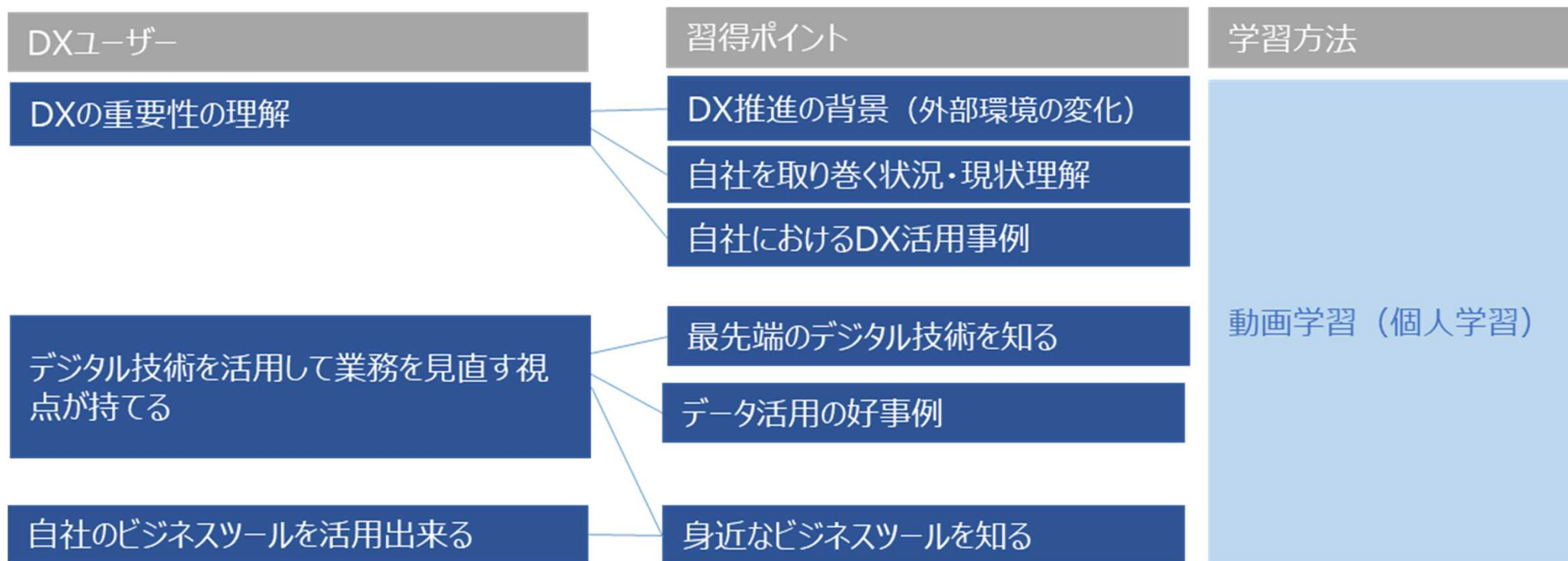
- デジタルで業務課題を定義できるDXリーダーを育成するために教育・実践・定着を図る。





①一般ユーザー→DXユーザー「教育」

全社員をDXユーザーに育成するために、DXユーザーに求められる役割に対して、習得ポイントと学習方法をまとめた。





②DXユーザー→DXリーダー 育成プロセス

DXユーザーからDXリーダーへ発掘・育成するプロセスの全体像を示す。

素質

STEP1
発掘

STEP2
教育+OJT

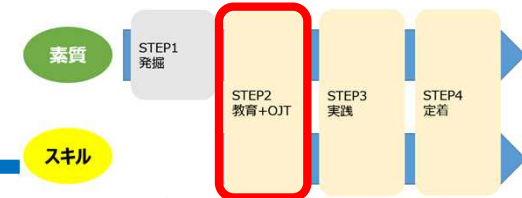
STEP3
実践

STEP4
定着

スキル



②STEP2「教育＋OJT」



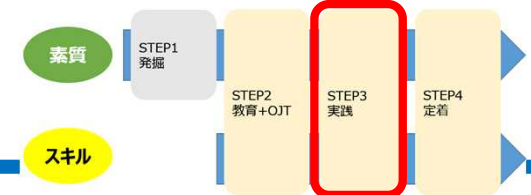
DXリーダーに必要な素質とスキルをカテゴライズ化し、DXリーダーに求められる能力レベルとして定義づけた。



項目	DXリーダーに求められる能力レベル
A-1. 周囲を巻き込む力 (主体性)	・DXプロデューサーとDXユーザーを繋ぐ ・傾聴、共感、相手の立場になって検討ができ、分かりやすく伝えることができる ・周囲の意見に流されず、自分事として動ける
A-2. 課題設定能力	・課題解決はDXプロデューサーのタスク。DXリーダーは「設定」 ・課題設定するには、課題を正しく理解して、整理して、言語化できる
A-3. 柔軟な発想	・既存ルールに縛られず、新しいアイデアを生む ・既存の価値観に基づく判断が難しい状況においても臨機応変に対応が可能
A-4. 好奇心	・新しいことに常にアンテナを張って興味を持つ
B-1. ビジネスモデル変革	・自部署の業務課題の可視化ができる
B-2. データ(AI)活用	・データを読み解くことができる ・データ分析から業務に対する改善のアクションを見出せる
B-3. DXリテラシー	・ビジネスにおけるデータ・デジタル技術の活用事例を知っている ・データ・デジタル技術を自身の業務課題への適応場面を想像できる



②STEP2 「教育 + OJT」

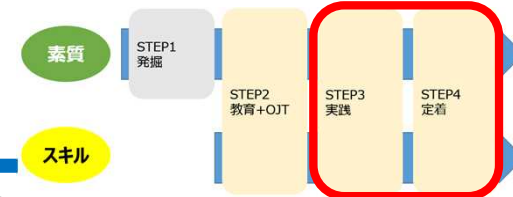


カテゴリー化された各項目に対して、DXリーダーに求められる役割、習得ポイント、学習方法をまとめた

		具体的なDXリーダーの役割	習得ポイント	学習方法
素質	A-1. 周囲を巻き込む力（主体性）	ユーザーからヒアリング	ヒアリング引き出し手法	グループワーク+OJT
		資料化して説明	ロジカルシンキング	グループワーク+OJT
		交渉	交渉術	グループワーク+OJT
		伝える力	コミュニケーション	グループワーク+OJT
	A-2. 課題設定能力	現行業務整理を実施	整理方法を学習（フレームワーク等）	動画学習（個人学習）
		問題発見・課題設定	業務フロー図 作成	グループワーク+OJT
		どう改善したいのか整理	課題の洗い出し	グループワーク+OJT
	A-3. 柔軟な発想	課題をDXで解決する発想力	発想力向上研修	グループワーク+OJT
	A-4. 好奇心	社会外（顧客価値）の変化を知る	社内外の好事例を知る	動画学習（個人学習）
	B-1. ビジネスモデル変革	上記「A-2. 課題設定能力」参照		
スキル	B-2. データ（AI）活用	ビジネス視点でのデータ理解	データ分析手法の学習	動画学習（個人学習）
		データを読み解く	データ分析事例の学習	グループワーク+OJT
		AI技術の理解	AI基本概念の理解	動画学習（個人学習）
	B-3. DXリテラシー	DXの必要性を理解する（伝達する）	DX推進の効果を学習	動画学習（個人学習）
		デジタル技術の理解・活用（ITリテラシー）	最新デジタル技術の学習（生成AI・BIツールなど）	動画学習（個人学習）



STEP3「実践」・STEP4「定着」



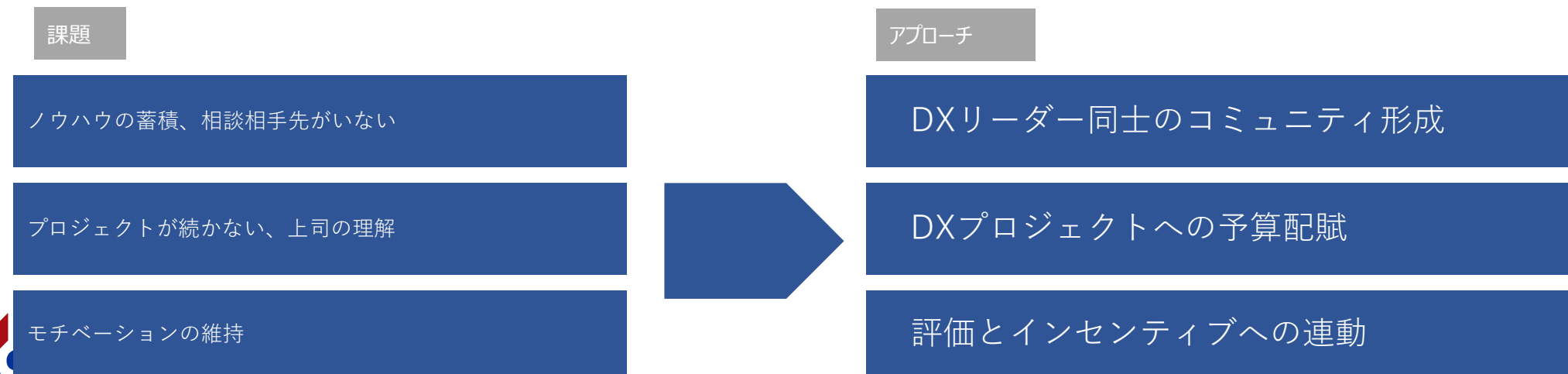
STEP2までに培われた素質・スキルを活かし、DXリーダーとして実践・定着するにあたってのポイントをまとめた。

STEP3「実践」 → 自部署の課題を自ら整理して、実際に課題定義し、DXプロジェクトを案件化する。



POINT : DXプロデューサー、DXエンジニアと協力、DX部門とビジネス部門の連携

STEP4「定着」 → 会社組織としてDXリーダーを定着させていくために、以下の課題に対するアプローチをまとめた。



5 章 企業事例

【企業事例】大手食品企業

取り組み事例のご紹介

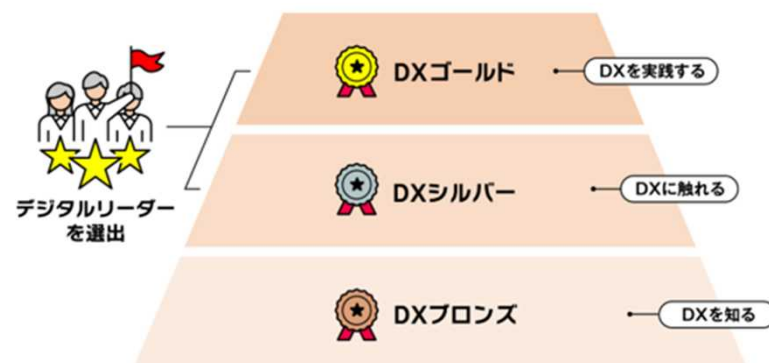
■ DX推進体制と教育・活動事例

-DX推進の体制と教育

- 各事業会社にてDXを担当する部署を設けている
- 「DXブロンズ」「DXシルバー」「DXゴールド」の3ステップのプログラムを実施
全社員がDXブロンズを修了。DXシルバー以上の受講については、希望者を集めて受講
- 社員の基本情報にDX認定マークを表示することで社員のモチベーションを向上
- 社長自らいち早くDXシルバーを修了したため、周りの役員や社員たちも積極的に研修推進

-DX推進コミュニティ

- DXを推進するための活動であるデジラボコミュニティを開設
- 社外講師によるセミナーやグループ各社のデジタル活用事例の共有、エクセルなどの標準ツールの便利な使い方紹介などを実施
- 記事ページの閲覧数を定期的に集計し、閲覧数が多い記事の内容を分析し、次回記事内容を検討



【企業事例】大手化粧品関連企業

取り組み事例のご紹介

■ DXリーダー育成プロセス「実践」・「定着」に繋がる事例

-PJ単位でのOneTeam体制へ

DXのPJを成功させビジネス価値の創出に繋げるためには
部署の垣根を越えてメンバー同士のコミュニケーション・関係性の構築が重要
PJ単位でシステム部門とビジネス部門が常に一緒に動くチーム体制へ
外部からサポートとしてアサインした人もチームに参加しともにPJ推進し、
同じ体験を共有することによりチームミッションの自分事化へ

-社内留学制度の導入

時限的に他部門での業務を経験できる制度を立ち上げ
システム部門担当者がビジネス部門での業務を自ら経験することで
ビジネス課題への理解を深めるなど、様々な学びに繋がっている

-経験の多様化の後押し

専門性の高い人材においても個々の希望・状況を見ながら
別部門の業務を経験させる
(システム部門側とビジネス部門側の両方を経験するなど)
人事異動の観点でも積極的にローテーションを行うことで
経験の多様化、人材のスキル定着・さらなる活躍へ

PJ単位でのOneTeam体制 同じ体験の共有 = 自分事化へ



6 章 活動総括

6. 活動総括

チーム2 方針

会社の成長戦略に繋げ、企業でDXを浸透するには推進・活用が重要である。今回は2023年度の研究成果であるDX人材の定義からDXを推進・活用するDXユーザーに着目し『**効率・効果的に発掘する方法**』及び『**育成する方策**』を企業事例を参考にしつつ研究した。

- ①DXユーザーを分解しDXユーザーとDXリーダーを定義
- ②DXリーダーの素質定義及び効果的な発掘方法
- ③育成する方策(教育+OJT・実践・定着)



成果

2023年度の研究成果及び、企業ヒアリングなど事例調査の検討を通して、下記を整理した。

一般ユーザーからDXユーザーのシフトにはデジタルツールを使いこなせる人材は今後の企業での事業運営を踏まえたら必要不可欠と判断。DXユーザーからDXリーダーへのシフトに関してはDX観点で課題定義できる人材は素質が必要と仮説を立て、知識・学習を進めるだけではDXユーザーが全員DXリーダーにシフトするのは難しいと考えた。本研究ではDXリーダーに必要な素質及び発掘する手法、発掘後効果的に育成する方策(教育+OJT・実践・定着)を纏めた。

総括

今年度、本研究会で検討した結果から、次のような結論に至った。
各企業がDXを推進するためには、効果的に人材を発掘しより短期間で育成する方策(教育+OJT・実践・定着)を推進する必要がある。その為には組織的に体系だった仕組みは必要である。研究では『①DXユーザーを分解しDXユーザーとDXリーダーを定義』『②DXリーダーの素質定義及び効果的な発掘方法』『③育成する方策(教育+OJT・実践・定着)』に焦点を当て研究を行い、企業からのヒアリングを通じて具体的な事例を確認した。ヒアリングの中でDXを創るリーダーの重要性についてアドバイス頂いたので今後の研究課題にしたい。
また、今回の検討を行うことにより、**参加メンバー自身が自社の状況を振り返るとともに、自社の取組の過不足を改めて認識することができた。**これからDXの推進を進める企業においては、①②③のステップについて参考にしていただければ幸いである。

終

EPMフレームワークを活用した DXプロジェクト群を推進する 組織の役割と機能について

組織力強化研究会2024
チーム3

目次

1. 背景およびテーマ策定までの経緯
2. 対象企業の前提条件
3. DXプロジェクト群を推進する組織の役割と機能
 - a. プログラムマネジメント
 - i. プログラムマネジメント推進体制
 - ii. 戦略アライメント
 - b. リレーションシップマネジメント
 - i. アカウントごとの管理
 - ii. 定期的なアカウントとのコミュニケーションの推進
 - iii. アカウントからのフィードバック
 - iv. アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法
 - c. エンゲージメントマネジメント
 - i. ミッション・ビジョン・パーパスの定着化
 - ii. エンゲージメント維持・向上
4. 本検討における提言と今後の展望

5. 付録

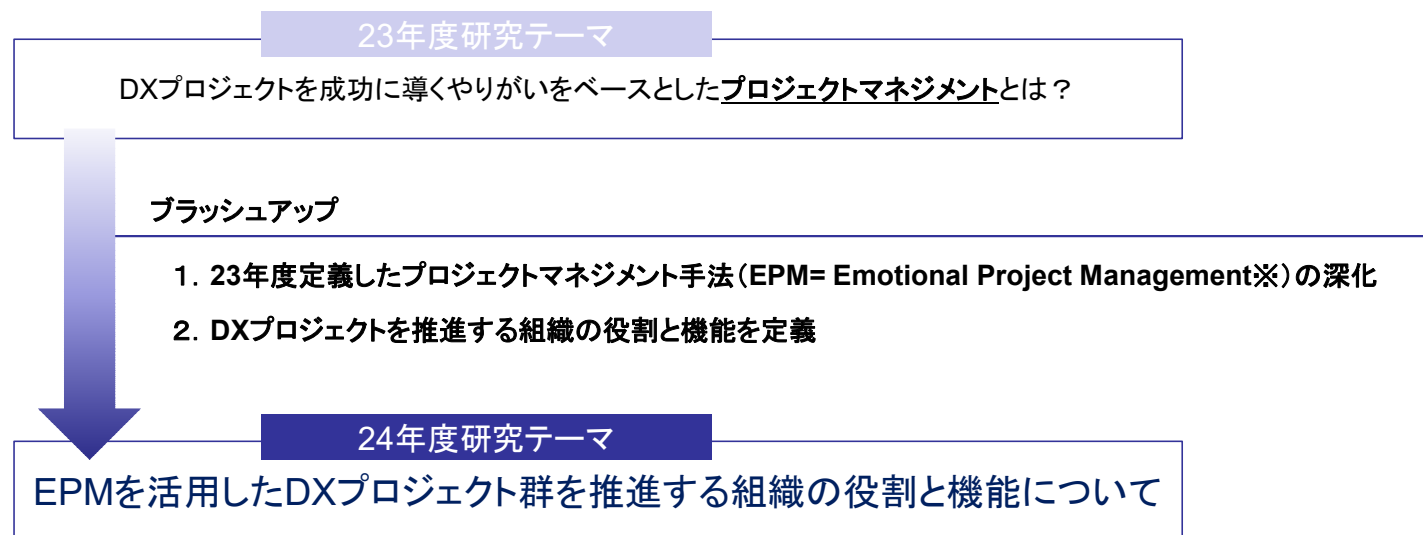
- a. 背景
- b. 必要なこと
- c. 会社へのロイヤリティの取って代わること
- d. 「やりがい」向上のために会社として行うべきこと
- e. 「やりがい」向上に必要なことの難しさ
- f. 「やりがい」向上の市民化 = EPM
- g. EPM適用の前提事項
- h. EPMとは
- i. タクマンモデルについて
- j. EPM全体の流れ
 - a. 形成期での流れ
 - b. 混乱期での流れ
 - c. 統一期での流れ
 - d. 機能期での流れ
 - e. 散会期での流れ
- k. チェックポイント・ワークシートについて
- l. 付録:テンプレート
 - a. チェックポイントワークシート
 - b. 目標宣言シート
 - c. 役割コミットメントシート
 - d. コミュニケーション課題シート
 - e. ルールシート
 - f. マイ・パーソナリティ・カード
 - g. 価値観リスト

1. 背景およびテーマ策定までの経緯

1. 背景およびテーマ策定までの経緯

分科会3では、2023年度の研究において「DXプロジェクトを成功に導くやりがい」をベースとしたプロジェクトマネジメントとは？」というテーマのもと、人のやりがいに着目したプロジェクトマネジメント手法EPM（詳細については「4.付録」参照）を定義し、プロジェクト単体で「やりがい」をベースとしたプロジェクト運営により成功率を上げることが可能であることを提唱した。

本年度は、昨年度の研究を踏襲しEPMをブラッシュアップつつ、DXプロジェクトへEPMの適用を拡大し効果拡大を推進する「組織」に注目することとし、この「組織」の役割と機能について研究することとした。



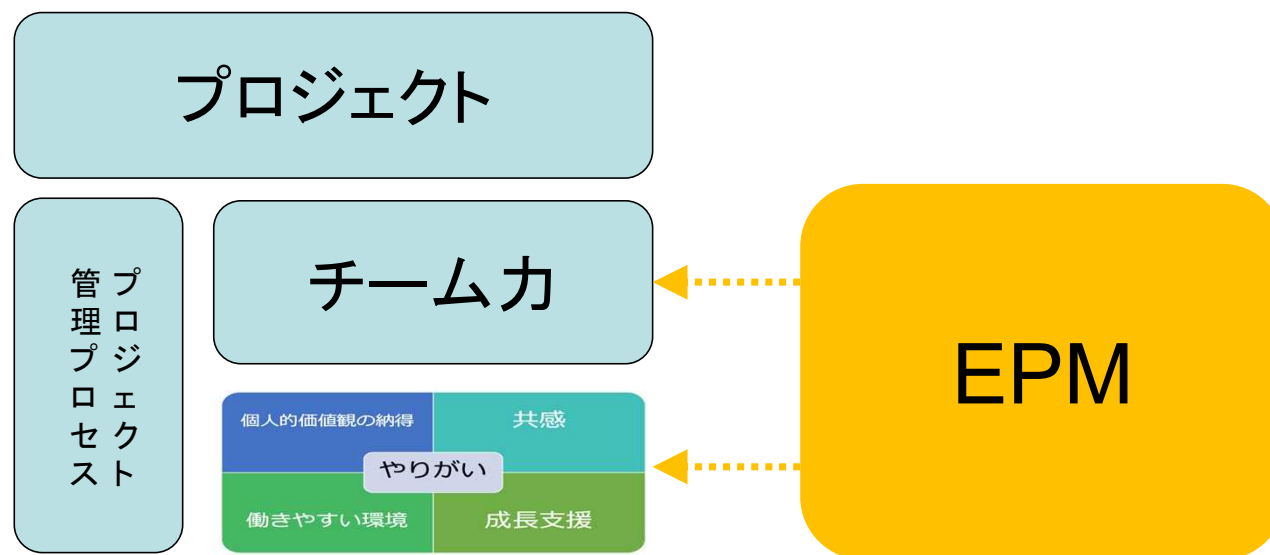
1. 背景およびテーマ策定までの経緯：EPMについて

「やりがい」向上のために会社という単位で考えると、実現性の観点でかなり難易度が高い、トップの考え方もしくはトップそのものが変わる必要となるからだ。

当研究会では、実現性をあげるため、大きな組織単位ではなく、人数規模、ミッションの共通性といった観点からプロジェクトという比較的小さいスコープにて適用しうるフレームワークを考慮することとした。

これが EPM である。

EPMを適用してプロジェクトを推進することで、組織全体の状況にかかわらずプロジェクトを「やりがい」の向上を通じて成果をあげることができるフレームワークを目指したものである。



2. 本研究の対象にしている企業の 前提条件

2. 本研究の対象にしている企業の前提条件

EPMを適用したプロジェクト運営を拡大展開していくための組織機能の検討であるため、対象となる企業については前提条件が発生する。本研究の適用にあたっては、下記の前提条件を満たす企業が対象となりえる。

・組織風土の軸を定める

コミュニケーションのベースを決めるものであり、EPM適用の重要なポイント

・企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化

個々人のやるべきことを考える際に、会社としての大きい方向性がないと決められない

DX人材にとっての「やりがい」 ～個人的価値観～

■ 「やりがい」につながる理由

「何に価値を見出すか」の感じ方は、ひとそれぞれであり、個人にとって善・悪・好ましい・好ましくないで判断するもの。
この場での個人的価値観とは就社において、企業のロイヤリティによる価値や、個人の興味、人間関係における価値判断の基準とする。

※共感、成長支援、働きやすい環境についても個人的価値観は存在するが、全体カテゴリーとして整理する。

■ 対応指針

A-① 組織風土の軸を定める

多種多様な人材が集まる組織になりがちであり、それぞれの価値観が異なるために、相互コミュニケーションに齟齬が発生する可能性が高い。これを改善する一つのアプローチとして組織風土の軸を定めることを推奨する。

A-② やりたいことを形にできる制度の導入

個人の価値観にダイレクトにアプローチする手法として、個人がもつアイデア・やりたいことを形にできる制度導入を検討する。（個人のアイデアに対して、会社として人材・資源などを提供して実現に向けて支援する制度）

DX人材にとっての「やりがい」 ～共感～

■ やりがいにつながる理由

一般的な求人票に記載される給与や業務内容、待遇などの「条件面」ではない、ミッション・ビジョンを通じた企業が持つ社会的意義などへの共感は、個人のモチベーションへ大きく通じる。

「自分は何のために仕事をするのか？」 根源的な問いへのアプローチ

（特にDX人材の場合、社会的意義、先進・創出性を重んじる）

■ 対応指針

B-① 企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化と企業WEBを通じた対外発信

明確化はスタートポイントとして必須。さらに、有機的に連携し判り易い事が重要。
対外発信は転職希望者向けへのアプローチであるとともに、対内向けへも大きく波及。

B-② 従業員目線でのDX戦略のSNS対外発信

DX戦略の従業員向け定着化と、対外的な職場ムードのアピールに寄与

3. DXプロジェクト群を推進する 組織の役割と機能

3. DXプロジェクト群を推進する組織の役割と機能: DXプロジェクト群における課題の整理

複数のDXプロジェクトが同時進行している場合、リソース不足や管理体制の不明確さ、連携不足といった課題が発生しうる。

これらの課題は「効率的な全体管理」「やりがいの創出」「対外部門との関係性強化」の観点から整理できます。

効率的な全体管理

- DXプロジェクトが次々に発生し、リソース不足でコントロールが難しい
- 人財の流動が激しく、プロジェクトの引き継ぎが不十分
- DX推進の方向性が不明確で、何を対象にすべきか分からない
- 役割・責任が曖昧で、プロジェクト内での混乱が多い

対外部門との 関係性強化

- DXがIT部門主導で、事業部門との連携が不十分
- 意思決定のプロセスが未整備で、事業部門との合意形成が進まない

「やりがい」の創出

- 経営層がIT部門にDXを丸投げし、現場の関与が低い
- 新しいことへの挑戦が少なく、失敗を恐れる文化が根付いている
- 現場の意見がDX施策に反映されず、不満が蓄積している

3. DXプロジェクト群を推進する組織の役割と機能：役割と機能の関係性について

推進組織として担わなければならない役割から、必要とする機能を定義した。

必要となる機能は、大きく3機能（[プログラクマネジメント](#)・[リレーションシップマネジメント](#)・[エンゲージメント](#)）と設定した。次章からそれぞれの詳細を示す。

役割

機能

効率的な全体管理

- プロジェクト群を横断的・全体的に効率よく管理する必要性
- 全体からプロジェクトまでの戦略の方向性・優先順位などの体系的管理の必要性
- 組織全体でのプロジェクト横断的なリソース管理の必要性

プログラクマネジメント

対外部門との 関係性強化

- 単体プロジェクトではマネジメントしづらい対外部門との関係性の強化（トップマネジメント層）
- ITとしての取組の対外部門への周知と協力要請

リレーションシップ マネジメント

「やりがい」の創出

- プロジェクトで行なっているEPMの状況の全体管理
- 「やりがい」の領域で発生する課題への組織全体での対応

エンゲージメント マネジメント

3. DXプロジェクト群を推進する 組織の役割と機能

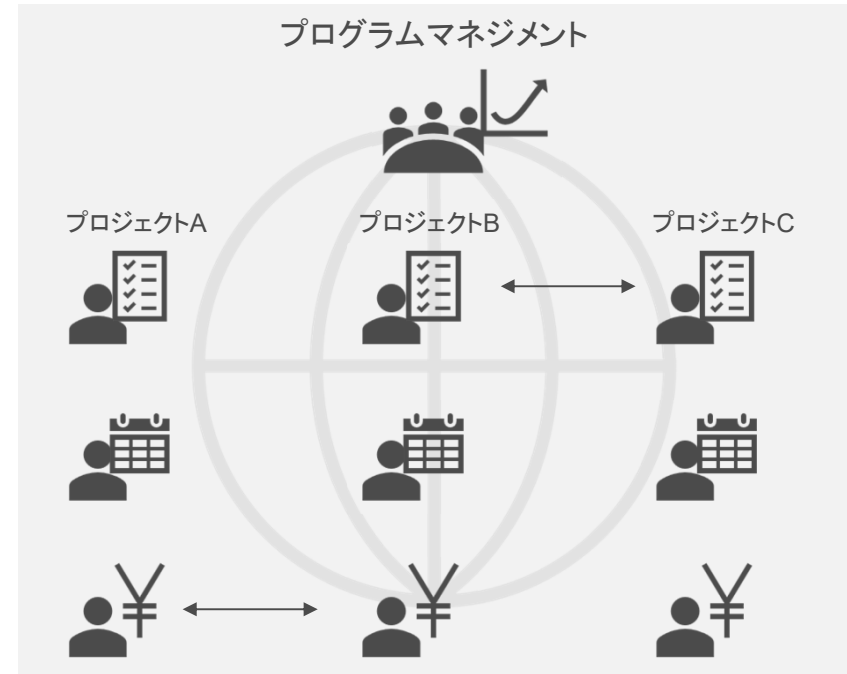
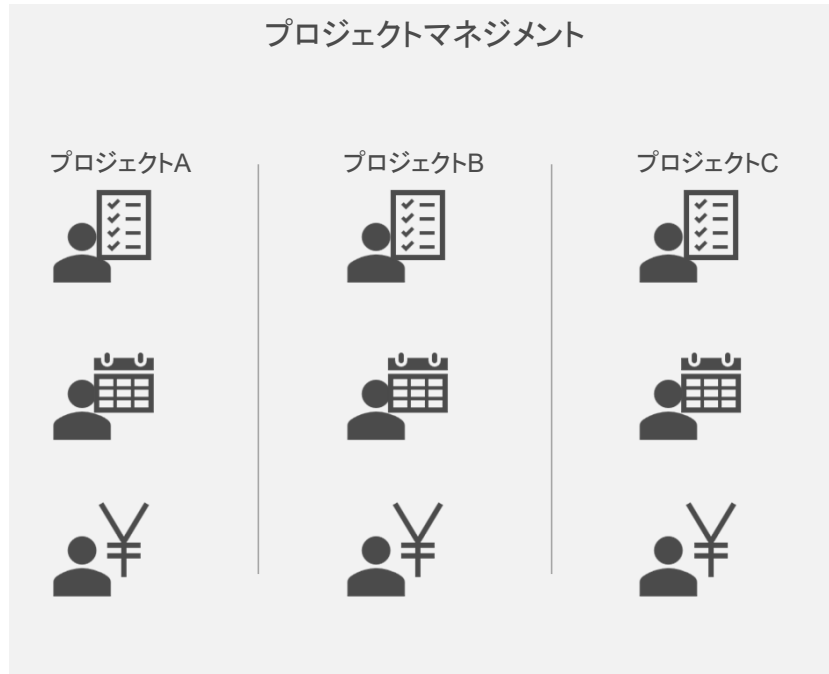
3a. プログラムマネジメント

3a. プログラムマネジメント: プログラムマネジメントとは？

プログラムマネジメントとは、「複数のプロジェクトを統合管理すること」を意味しています。

目的

- プロジェクト間の連携を強化し、**組織の戦略目標に沿った成果を最大化**する
- **リソースやスケジュールを統合的に管理**し、経営戦略と施策を整合させる



3a. プログラムマネジメント:DXプロジェクト群におけるプログラムマネジメントの必要性

DXプロジェクトは従来のITプロジェクトと異なり、組織全体の変革を伴うため、以下のような特徴を持つ：

- **部門横断的な業務変革**が伴う
- 組織全体の統制や**経営戦略との連携**が必要
- **統合的な管理**が求められる

横断的な管理手法が不可欠

プログラムマネジメントの要素は主に以下 4 つだが、本書では「プログラムマネジメント推進体制」及び「戦略アライメント」に焦点を当てる

プログラムマネジメント 推進体制

- DXプロジェクト群を横断的に管理し、
リソース・スケジュールの最適化を図る

DXプロジェクトは組織全体の統制が求められ、
リソース・スケジュールの最適化が必須

戦略アライメント

- 経営戦略とDX施策の方向性を一致させ、
組織全体の優先順位を明確化する

DXは経営戦略と密接に関係し、
戦略との整合性を取ることが成功の鍵

KPIベースの定量化

- DX施策の進捗と効果を数値で測定し、
改善の判断材料とする

状況確認と意思決定 の場の運営

- プロジェクト進捗やリスクを即座に把握し、
迅速な意思決定を可能にする

上記の基盤が整った上での要素であるため、
本書では対象外とする。

3a. プログラムマネジメント:i.プログラムマネジメント推進体制

リソース・スケジュール・リスクの一括管理

DXプロジェクトが複数走る中で、リソースの最適配分やスケジュール管理の仕組みが整っていないと、プロジェクトの進行が非効率化し、リスクが増大する。

統合的な管理手法を導入することで、部門横断的なDX推進の効率性を向上させ、プロジェクト間の衝突を回避できる。

施策内容		施策結果
リソース管理	PMO（プログラムマネジメントオフィス）を設立し、プロジェクト間のリソース競合を最小化	DXプロジェクト間のリソース競合を解消し、最適な配分を実現。
スケジュール調整	全プロジェクトの進捗を可視化し、部門間の調整を円滑にするための統合ダッシュボードを導入	スケジュール管理の統一化により、組織全体の開発速度が向上。
リスク管理	DXプロジェクト特有のリスクを事前に洗い出し、対応フレームワークを策定	予期しないリスクの早期検知と対策強化による、プロジェクトの成功確率向上。

3a. プログラムマネジメント:i.プログラムマネジメント推進体制

リソース・スケジュール・リスクの一括管理

リソース・スケジュール・リスクの一括管理を行っていく上での心理的な課題とそれらに対するEPM的アプローチ		
課題	EPMのアプローチ	取り組み例
リソース配分の不公平感	各メンバーの役割と負荷を可視化し、公平なリソース配分を実現	統合リソース管理ツールを導入し、担当者ごとの負担を均等化
スケジュール遅延によるストレス増大	進捗を可視化し、事前に対応策を検討	DXプロジェクトごとの進捗ダッシュボードを作成し、関係者にリアルタイムで共有
リスク対応の不安	事前リスク対策をメンバーと共有し、心理的安全性を確保	主要リスクの予測シナリオを策定し、定例会で共有

3a. プログラムマネジメント:i.プログラムマネジメント推進体制

複数プロジェクト間の横断的ガバナンス強化

DXプロジェクトのガバナンスが必要な理由

× プロジェクトごとの進め方が異なり、標準化されていない。

× 組織全体のDX戦略との乖離が発生しやすい。

× 技術選定・予算管理が部門ごとにバラバラで、非効率が生じる。

適切なガバナンスのための枠組み

共通の ルール策定	各プロジェクトで遵守すべき標準的な開発・運用ガイドラインを制定。
プロジェクト横断 レビュー体制の構築	DX推進組織がプロジェクト進捗を定期的にモニタリングし、方向性の統一を図る。
意思決定 プロセスの透明化	経営層と現場の間で、DX推進のための意思決定を可視化し、迅速な調整を可能にする。

枠組みにより改善点

- ✓ DXプロジェクト全体の整合性が強化され、長期的な成功確率が向上。
- ✓ 意思決定のスピードが向上し、競争力のあるDX推進が可能に。
- ✓ ガバナンスが適切に機能することで、部門間の摩擦を減少。

3a. プログラムマネジメント:i.プログラムマネジメント推進体制

複数プロジェクト間の横断的ガバナンス強化

複数プロジェクト間の横断的ガバナンス強化を行っていく上での心理的な課題とそれらに対するEPM的アプローチ		
課題	EPMのアプローチ	取り組み例
ガバナンスが「制約」と捉えられる	ルールの意義を関係者に伝え、共感を形成	DX推進ガイドラインを「支援のための枠組み」として説明する説明会を実施
プロジェクト間の不公平感	ガバナンス基準の透明性を高め、全体最適化を促進	プロジェクトレビュー会を設け、評価基準とその背景を関係者に説明
意思決定の遅れによるフラストレーション	経営層と現場の意思決定プロセスを可視化	経営層と現場リーダーの定期対話を設け、判断スピードを向上

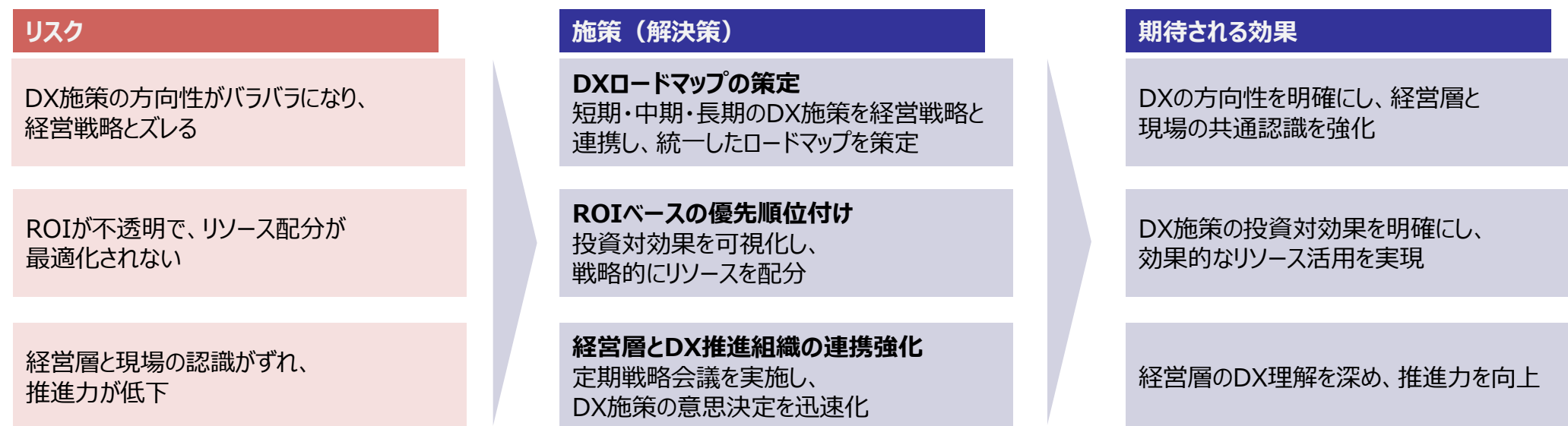
3a. プログラムマネジメント:ii.戦略アライメント

経営戦略との整合とDX推進組織の役割強化

戦略アライメントとは？

- ✓ DX施策を経営戦略と整合させ、組織全体の目標と統一する仕組み
- ✓ 全社最適化を促進し、DXの価値を最大化

戦略アライメントが不十分な場合、以下の様なリスクが発生し、DX推進の障壁となる



3a. プログラムマネジメント:ii.戦略アライメント

経営戦略との整合とDX推進組織の役割強化

経営戦略との整合とDX推進組織の役割強化を行っていく上での心理的な課題とそれらに対するEPM的アプローチ		
課題	EPMのアプローチ	取り組み例
経営層と現場の意識ギャップ	DXの価値を共有し、共通認識を形成	– 経営層と現場担当者の合同DXビジョン会議を開催
優先順位の納得感不足	現場の視点を意思決定に反映	– 「現場からのDX提案枠」を設け、実行可能な施策として検討
DX推進のモチベーション低下	成果を可視化し、成功事例を共有	– DX推進貢献者を表彰する「DXアワード」を導入

3b. リレーションシップマネジメント

3b. リレーションシップマネジメント

DXを推進すると、こんな問題が発生したりしませんか？

- 意思決定のプロセスが未整備で、事業部門との合意形成が進まない
- 現場の意見がDX施策に反映されず、不満が蓄積している
- DXを推進しようとしても、他部門との調整などに手間取りうまく進められない
- デジタル技術がもたらすメリットをどんなに訴えても、反応が芳しくない

結果

調整などの作業に追われ、残業が増加。
メンバーが疲弊し、やる気を無くす、体調不良になったりする

3b. リレーションシップマネジメント

では、どうすればいいのか？

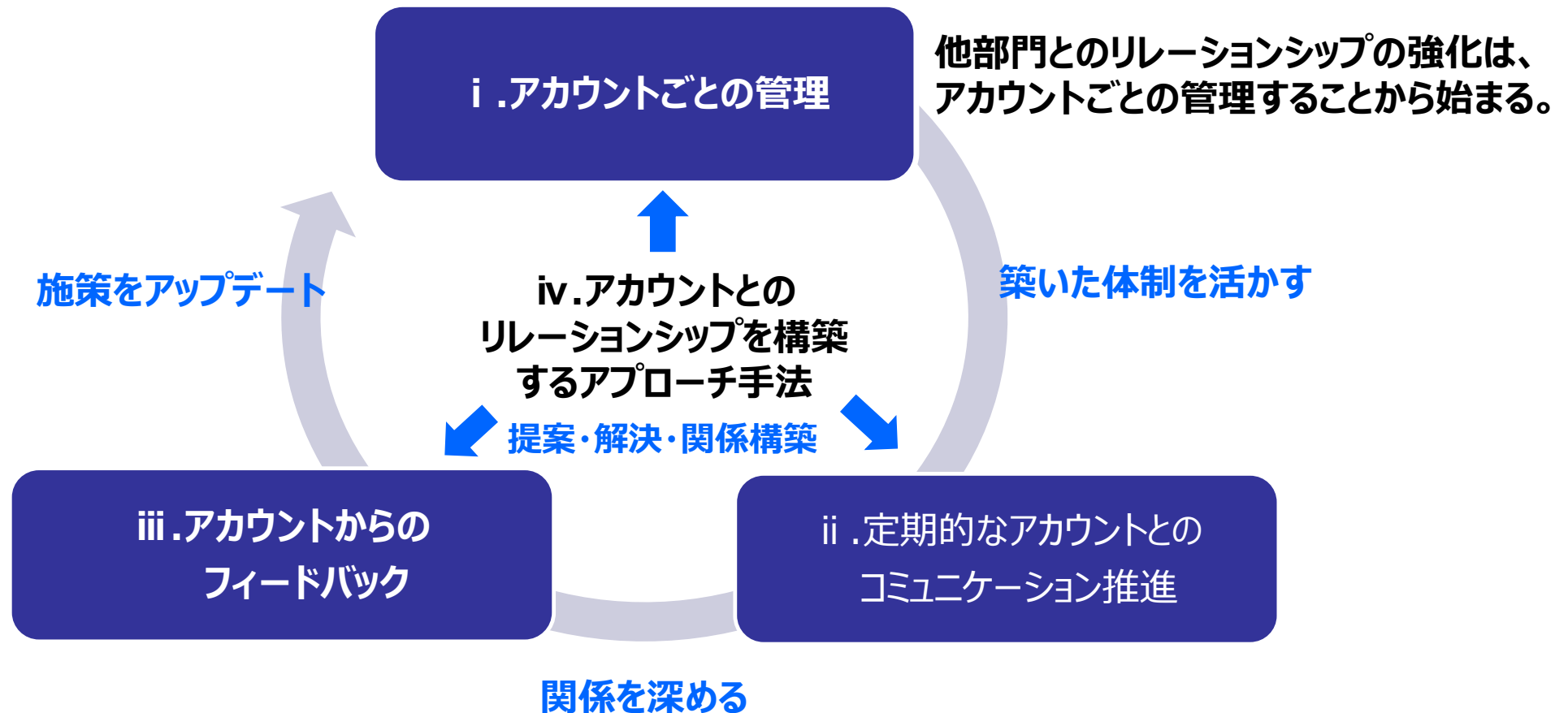
→ 当研究会では、他部門とのリレーションシップの強化として下記を提案する

- i .アカウントごとの管理
- ii .定期的なアカウントとのコミュニケーションの推進
- iii .アカウントからのフィードバック
- iv .アカウントとのリレーションシップを構築するためのアプローチ手法



3b. リレーションシップマネジメント

全体像 - ①各項目の関連性



3b. リレーションシップマネジメント

全体像 - ②各項目の概要

i .アカウントごとの管理	ii .定期的なアカウントとのコミュニケーション推進	iii .アカウントからのフィードバック
・ニーズに応じた価値提供 ・専任窓口によるコミュニケーション迅速化 ・全社的・横断的なリソース活用 ・長期的なパートナーシップ	・信頼関係強化 ・認識のズレを補正 ・フィードバックサイクル ・組織全体を巻き込み	・改善の情報源 ・相互理解・関係強化 ・心理的安全性の確認 ・共同での価値創造
iv .アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法		
アイディアの浸透：URO（断れない提案）		問題対応：組織のジレンマ解消
心理面からのアプローチ：EPM（Emotional Project Management）		

3b. リレーションシップマネジメント

全体像 - ③主な目的

リレーションシップマネジメントの主な目的

- i. アカウントの管理で「誰が何をするか」を整理する
- ii. 定期的コミュニケーションの仕組みづくりでリレーションを強化
- iii. フィードバックをもらい、改善・理解を深める
- iv. 問題や抵抗が起こった際にアプローチ手法（URO、ジレンマの解消、EPM）でケアする

3b. リレーションシップマネジメント:i.アカウントごとの管理

体制イメージと役割

経営層直下に配置し、DX全体戦略の策定と進捗管理を担当。各部門との連携を強化し、リソースの配分を適切に行う。

DX推進部署

DXサポートチーム

専門分野ごとのサポートチーム（技術支援・データ分析・プロセス改善）を設置し、アカウントマネジメントチームを支援。

サポート

アカウントマネジメントチーム

DXリーダー（A事業部担当）

DXリーダー（B事業部担当）

- ・部門のビジネス目標・課題を理解し、適切なDX施策を提案。
- ・実行プロセスの支援と進捗管理を行い、成果を共有。
- ・部門の抵抗を最小限に抑え、DXリテラシーを向上させる。

DX推進

A事業部

DX推進

B事業部

＜運用例＞

アカウントマネジメントチームが現場課題を収集→サポートチームに連携→サポートチームが技術支援を行い、再度アカウントマネジメントチームが効果検証と次ステップ提案

3b. リレーションシップマネジメント:i.アカウントごとの管理

アカウントマネジメントチームの機能と導入による効果

主な機能	導入による効果
(1) 相手を“顧客”として捉え、ニーズに応じた価値提供を行う ・各部門・顧客を“アカウント”として区分し、そのアカウントごとに専任担当やチームを置く ・画一的な対応ではなく、それぞれのアカウントの事情・課題を深く理解したうえで施策を展開する	(1) 組織横断的な調整がしやすくなる ・社内の専門領域ごと（IT・経営企画・法務など）に存在する知見やリソースを一括で管理・活用できる ・調整役の明確化
(2) 信頼度の高い一本化された窓口を設定する ・専任の“アカウントマネージャー”がいることで、相手から見たときに「誰に相談すればいいか」が明確 ・迅速なコミュニケーションと問題解決	(2) 経営層へ部門・顧客との長期的なパートナーシップを育むことができる ・定期的なコミュニケーションやフィードバックを通じて、相手の状況変化をキャッチアップできる ・売上や成果拡大だけではなく、関係性の持続的な維持を最優先に考える

3b. リレーションシップマネジメント:ii.定期的なアカウントとのコミュニケーションの推進

イメージ

アカウントのDX推進状況など踏まえ経営層へのエスカレーション、DXの対応方針・施策の全社展開

DX推進部署

DXサポートチーム

アカウントの課題・問題点解決に必要な技術情報の展開やFAQの更新

アカウントマネジメントチーム

DXリーダー（A事業部担当）

DXリーダー（B事業部担当）

・全社的な方針・進捗状況を事業部に連携
・事業部に即したソリューションの提供
各アカウントごとの情報をアカウントマネジメントチーム全体で共有、DX推進部署に報告する。

情報共有

A事業部

情報共有

B事業部

事業部のDX推進状況の報告（週次・月次など）
事業部が抱える課題・問題点の報告など

3b. リレーションシップマネジメント:ii.定期的なアカウントとのコミュニケーションの推進

効果

推進による効果	
(1) 信頼関係の継続的な強化	(3) 継続的なフィードバックサイクル
- 相手の不安や要望を“その都度”拾える <u>顔を合わせる（やり取りする）機会が増え、心理的ハードルが下がる</u>	<u>相手からの意見・要望を常時集められる</u> - フィードバックを即座に改善行動につなげられる
(2) 認識ズレの早期発見・修正	(4) 組織全体の巻き込みやすさ向上
- プロジェクトのゴールや優先順位のすり合わせがスムーズ <u>小さな誤解や行き違いがそのまま放置されにくい</u>	<u>“一緒に進めている”感覚を醸成</u> - 情報共有の速度が上がり、各所でのタイムリーな意思決定が可能

3b. リレーションシップマネジメント:iii.アカウントからのフィードバック

イメージ

アカウントからのフィードバックなど
踏まえ経営層へのエスカレーショ
ン、DXの対応方針・施策の全社
展開

DX推進部署

DXサポートチーム

アカウントからのフィードバックを踏
まえ必要な技術情報の展開や
FAQの更新

アカウントマネジメントチーム

DXリーダー（A事業部担当）

DXリーダー（B事業部担当）

- ・改善の情報源
- ・相互理解・関係強化
- ・心理的安全性の確認
- ・共同での価値創造

フィードバック

A事業部

フィードバック

B事業部

DX推進の定量的データ、
定性的データ、改善要
望・提案、成果、問題事
象などの原因・背景の連
携

3b. DXプロジェクト群を推進する組織の機能:リレーションシップマネジメント

iii.アカウントからのフィードバック

推進による効果	
(1) 改善のための情報源	(3) 心理的安全性の確認
こちら側の施策・提案・対応が相手にとって使いやすいか、有益か、逆に困らせている部分はないかなど、 <u>気づきや課題点を教えてもらうことで、サービスやコミュニケーションを継続的に改善できる。</u>	フィードバックをもらえるということは、「意見を言っても大丈夫」と相手が安心している証拠でもある。 <u>相手が率直な意見を伝えやすい環境（心理的安全性）があるかどうかを測る指標にもなる。</u>
(2) 相互理解・関係強化	(4) 共同での価値創造
フィードバックをもらうことで、相手の視点や価値観を知り、お互いの立場の違いを認識できるようになる。 <u>相手が何を求めているかを理解し合うプロセス自体が、信頼関係の醸成につながる。</u>	フィードバックをきっかけに新しいアイデアや方針転換が生まれることがある。 <u>相手の知見・ノウハウを取り入れ、双方が得をする“Win-Win”の関係を構築しやすくなる。</u>

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

イメージ

全社方針などを全体最適の観点からのDX推進のソリューションを提示し、サポートする

DX推進部署

DXサポートチーム

全社方針やDX推進のソリューションに必要な技術情報の展開やFAQの更新

サポート

アカウントマネジメントチーム

DXリーダー（A事業部担当）

DXリーダー（B事業部担当）

・URO（断れない提案）を活用したソリューションの提供
・組織が抱えるジレンマの解消
・EPM（Emotional Project Management）による心理的安全性の確保、やる気の造成

提案

A事業部

提案

B事業部

＜使い分け例＞

URO→相手が導入メリットを実感しづらい初期段階

Evaporating Cloud→根強い対立や意見衝突があるとき

EPM→心理的安全性を高めたい/チームビルディングを進めたいとき

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

URO（断れない提案）①

活用シーン：相手が導入メリットを実感しづらい初期段階

【URO（Unrefusable Offer：断れない提案）の活用】

どんなに優れたアイデアも相手が受け入れてくれなければ、実現することはできない。
相手の抱える**抵抗要因（不安・懸念・未知への恐怖など）**を丁寧に解消し、相手にとって**「導入しない理由が見当たらない」状態**を作り上げることが重要である。
抵抗要因は、抵抗の6階層として定義できる。それぞれの抵抗要因に対策検討し、部門・プロジェクトが持つ不安・不信・懸念を安心・信頼・期待へとエンゲージする。

【抵抗の6階層】

1. 問題の存在に合意しない
2. ソリューションの方向性に合意しない
3. ソリューションが問題解決につながると確信できない
4. ソリューションによるマイナス影響を懸念
5. ソリューションを妨げる障害がある
6. ソリューションがもたらす未知の結果への恐怖

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

URO（断れない提案）②

抵抗の6階層	抵抗例	対策	対策例
問題の存在に合意しない	なぜ変える必要があるのか？	望ましくない結果を具体的な事実を提示	機能追加に平均〇カ月かかり、競争力が低下
ソリューションの方向性に合意しない	本当に業務が回るのか？	好ましい結果を示し、目指すべき方向を共有する	基幹系は段階的にクラウド対応し、情報系・周辺系から移行
ソリューションが問題解決につながると確信できない	本当にコスト削減・業務効率化できるのか？	小規模なPoC（概念実証）で成果を見せる	クラウドサービス利用により、ホスト維持費〇億円削減・システム開発期間〇%短縮
ソリューション実行によるマイナス影響を懸念	移行で業務が止まるリスクがある	影響範囲を整理し、リスク対策を提示	段階的な移行戦略（ハイブリッドクラウドを活用）
ソリューション実行を妨げる障害がある	人材が不足している	予算・リソースなどの制約を明確化し、解決策を準備	クラウド専門チームの立ち上げ
未知の結果への恐怖	本当に移行が成功するのか、過去の失敗例が気になる	他社事例やシミュレーションを活用	すでにクラウド移行済みの競合他社がどのように成功したかを説明

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

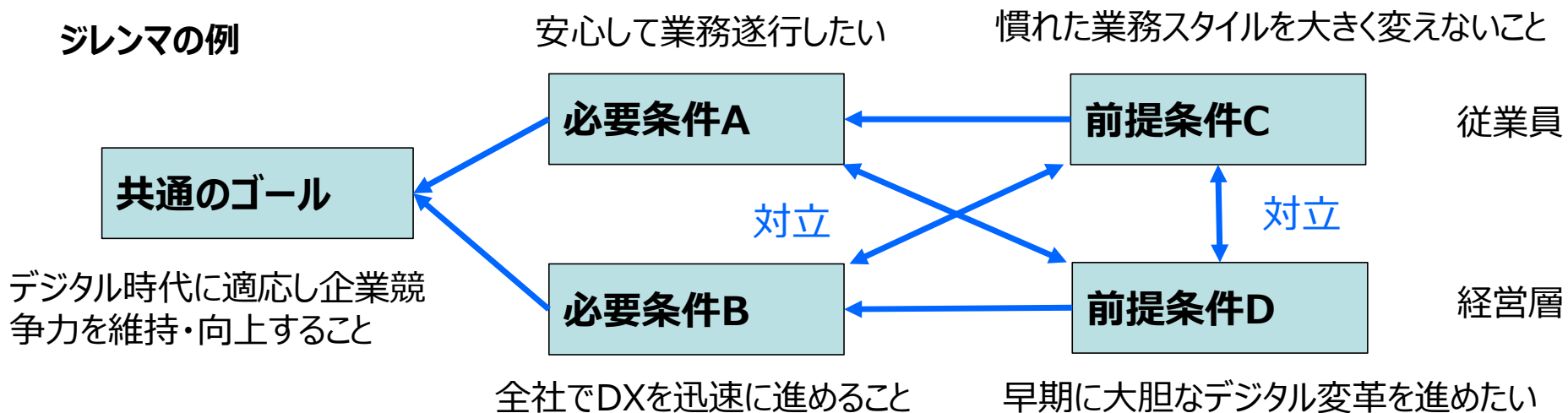
組織のジレンマ解消①

【部門・プロジェクトが抱えるジレンマの解決に向き合う】

DX推進・施策をどうしても受け入れることができない場合がある。ジレンマを整理して、置かれている状況・前提・制約を見える化し**Win-Winの解決策**を模索する。
ここでは、**制約理論の“Evaporating Cloud” = “対立が蒸発する雲”**によるアプローチが、他部門とのリレーションシップ強化に有効である。

制約理論の“Evaporating Cloud” = “対立が蒸発する雲”による対立（ジレンマの構造）

ジレンマの例



3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

組織のジレンマ解消②

相手の前提条件の仮定を否定する前提条件C'を創出した例

慣れた業務スタイルを大きく変えないこと



デジタル化は自分たちの価値を高めるもの

安心して業務遂行したい

必要条件A

仮定を
否定する
前提条件C'

従業員

対立解消

対立解消

共通認識
の醸成

スキル
獲得支援

共通のゴール

必要条件B

前提条件D

経営層

全社でDXを迅速に進めること

早期に大胆なデジタル変革を進めたい

従業員の不安を解
消するソリューション

「DX or Die（変革しなければ生き残れない）」強力なメッセージの発信
全社員にデジタル時代の基礎スキルを習得させる

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

EPM

感情に寄り添うヒアリングセッションの実施

- ・定期的な1on1ミーティングやグループディスカッションを設定し、各部門の抱える課題や不安を感情面からしっかり把握する
- ・質問形式やフィードバックシートを用い、表面的な意見だけでなく「本当の痛み（Pain Point）」にアプローチする

価値観共有ワークショップの開催

- ・「マイ・トリセツ・カード」や価値観共有カードゲームを活用し、互いの働き方や考え方を視覚的に共有する
- ・共通のミッションやビジョンを策定し、プロジェクトの合言葉を作ること、感情面での一体感を醸成する

心理的安全性の確保とチーム文化の強化

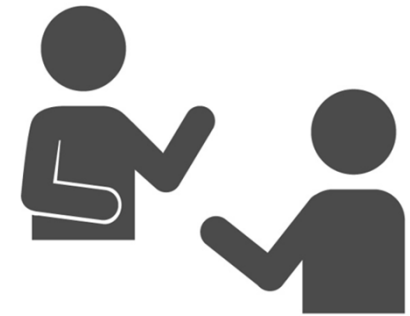
- ・オープンなコミュニケーション環境を整備し、意見交換や疑問点の共有を積極的に奨励する
- ・メンタリング制度や1on1対話を通じて、安心して意見が言える文化を育む

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

EPM①

活用シーン：心理的安全性を高めたい/チームビルディングを進めたいとき

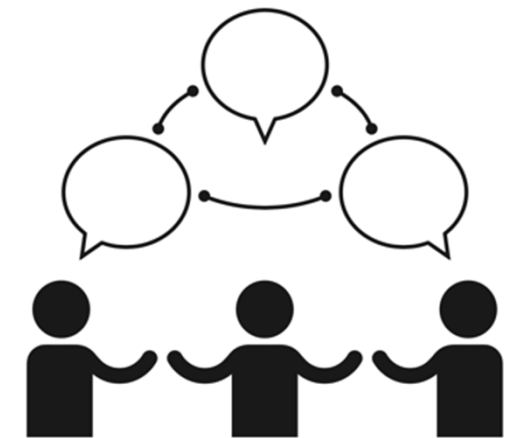
EPMはアカウントとのリレーションシップを構築する感情面をターゲットにしたマネジメントであり、他のアプローチ手法の土台となる



1on1

(1) 感情に寄り添うヒアリングセッションの実施

- ・定期的な 1on1 ミーティング
 - ・各部門の課題や不安を「感情面」から把握
 - ・表面的な意見だけでなく、本当の痛みにアプローチ
- ・グループディスカッション
 - ・全員が気軽に意見を言える場を設定
 - ・質問形式やフィードバックシートで気づきを共有
- ・ポイント：
 - ・「気づいていない不安」や「言い出しづらい意見」を引き出すことが大切
 - ・単なるヒアリングで終わらず、具体的なアクションやフォローアップを実施



ディスカッション

3b. リレーションシップマネジメント:iv.アカウントとのリレーションシップを構築するアプローチ手法

EPM②

(2) 価値観共有ワークショップの開催

・ツール活用例：

- ・ マイ・トリセツ・カード
- ・ 価値観共有カードゲーム

・共通ミッション・ビジョンの策定

- ・ プロジェクトの「合言葉」を作り、全員が同じ方向を目指すようにする
- ・ 感情面での一体感を醸成

・ポイント：

- ・ 「自分が大切にしていること」を見える化することで、チームの相互理解が深まる
- ・ 協力しやすい雰囲気が生まれ、プロジェクト全体の推進力がアップ

略歴			
大事にしている価値観			
得意なコト		苦手なコト	

マイ・トリセツ・カード

受容	挑戦	信頼	寛大	勤勉	秩序	挑戦	安定
正確	変化	義務	真実	平安	情熱	安全	寛容
達成	快適	調和	成長	親密	快楽	受諾	伝統
冒険	誓約	興奮	有益	正義	人気	自制	
魅力	慈愛	名声	正直	知識	権力	自信	
権威	貢献	体力	希望	熟達	目的	自知	
自治	協調	柔軟	謙遜	反抗	合理性	献身	
美的	礼儀	許し	笑い	配慮	現実観	孤独	
庇護	創造	愉楽	独立	解放	責任	単純さ	

価値観共有カード

EPM③

(3) 心理的安全性の確保とチーム文化の強化

・オープンなコミュニケーション環境

- ・意見交換や疑問点の共有を積極的に奨励
- ・定例ミーティングやチャットツールで「何でも言いやすい」場づくり

・メンタリング制度・1on1 対話

- ・先輩社員やリーダーがフォロー役となり、悩みや課題を早期に吸い上げ
- ・「否定されない」安心感が生まれ、主体的な提案や行動が増える

・ポイント：

- ・心理的安全性が高いチームほど、新しいアイデアが生まれやすく失敗を恐れずにチャレンジができる
- ・結果として、DX プロジェクト全体の成功率やイノベーションが高まる



EPM④

(4) まとめ

- ・インタビュー → **価値観共有** → **安心して発言できる文化**このサイクルが進むことで、メンバー同士がお互いに気づき、モチベーションとチーム力が向上する。
- ・すべては「人」のやる気とつながりから始まり、という点を意識し、組織全体で継続的に取り組むことが大切である。



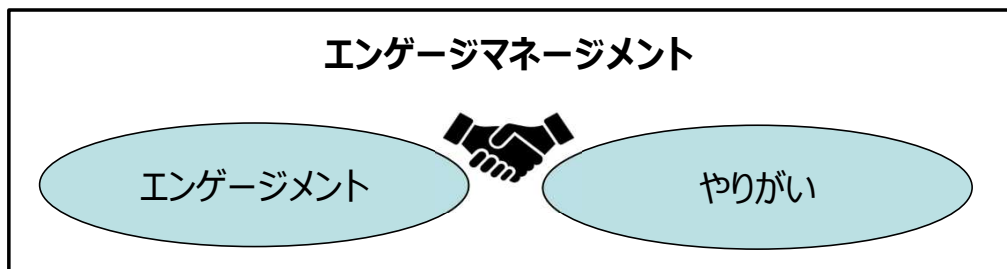
3c. エンゲージメントマネジメント

3c. DXプロジェクト群を推進する組織の機能：エンゲージメントマネジメント

エンゲージメントマネジメント（Engagement Management）とは、組織や企業がプロジェクトメンバーのエンゲージメント（仕事に対する意欲や満足度、組織へのコミットメント）を高めるための戦略や施策を計画・実行・管理するプロセスを指す。

また、同じように仕事や活動に対して感じる満足感や充実感、達成感のこと差す意味合いで「やりがい」という言葉もある。やりがいは自分の努力や能力が結果として現れ、それが他者や社会に貢献していると感じられるときに生じる感情として使われる。

このことから、チーム3ではDXプロジェクトを推進する組織として必要な機能として「エンゲージメント」と「やりがい」を向上させることが成功要因の一つであると考えた。



3c. DXプロジェクト群を推進する組織の機能：エンゲージメントマネジメント

「エンゲージメント」と「やりがい」の主要素を比較すると、それぞれの機能は相互に関連しているが、帰属先がプロジェクト組織とメンバー個人と両方で異なる側面を持っていることがわかる。

- エンゲージメント：仕事や組織に対して持つ情熱やコミットメントの度合い
- やりがい：自分の仕事に対して感じる満足感や充実感

<エンゲージメント>

情熱と熱意

- 仕事に対して情熱を持ち、積極的に取り組む姿勢。

コミットメント

- 組織の目標や価値観に対する強い共感とコミットメント。

組織への愛着

- 組織の成功に貢献しようとする意欲と行動。

持続的な努力

- 困難な状況でも粘り強く努力を続ける姿勢。

組織への愛着

- 組織に対する愛着や帰属意識。

<やりがい>

仕事の内容

- 仕事そのものが興味深く、挑戦的であるかどうか。

達成感

- 目標を達成したり、成果を上げたりすることで得られる満足感。

自己実現

- 自分の能力やスキルを最大限に発揮できる機会があるかどうか。

認識と報酬

- 努力や成果が適切に認識され、報酬として反映されるかどうか。

職場環境

- 働きやすい環境や良好な人間関係があるかどうか。

3c. DXプロジェクト群を推進する組織の機能：エンゲージメントマネジメント

プロジェクトメンバーの「やりがい」向上については、昨年度提唱したEPMの適用が効果を発揮できる。片や、DXプロジェクト群を推進する機能としては、組織に帰属する「エンゲージメント」の向上を支援することがプロジェクトの成功に繋がると考え、適用の課題と対策を検討した。

<エンゲージメント>

仕事や組織全体に対する情熱やコミットメントに焦点

長期的な組織への貢献意欲や持続的な努力に影響

組織の目標達成に向けて積極的に貢献し、困難な状況でも粘り強く努力を継続

焦点

影響

結果

<やりがい>

主に個々の仕事の内容や職場環境に対する満足感に焦点

個々の仕事やタスクに対する一時的な満足感や充実感に影響

仕事に対して満足感を持ち、日々の業務に対してポジティブな態度を示す

EPM

3c. DXプロジェクト群を推進する組織の機能：エンゲージメントマネジメント

DXプロジェクトメンバーに対する「エンゲージメントマネジメント」に関する課題は多数あるものの、当チームでは主に[参画するメンバーの精神的な部分に遡及する課題の解決](#)を目指した。

1. チームビルディングとコミュニケーション/コラボレーション

- DXプロジェクトのビジョンや目標が明確でない場合、また、経営層とメンバー間でビジョンに対する認識にギャップがある場合、自分の役割や貢献がどのようにプロジェクトの成功に繋がるの
かを理解できず、エンゲージメントが低下
- 異なる部門や専門分野のメンバーが協力して進めることが多いため、個々のメンバーが効果的にコミュニケーションを取り、コラボレーションする能力が求められるが、コミュニケーションのスタイルや文化の違いから、誤解や摩擦が発生

2. 変化への適応力とスキル・知識のギャップ

- 業務プロセスや役割の大きな変化を伴うことが多いため、個々のメンバーがその変化に適応することが求められるが、変化に対する抵抗感や不安感が強いメンバーもあり、これがプロジェクトの進行に影響を与える
- 新しい技術やツールの導入が不可欠だが、個々のメンバーがそれらに対応するスキルや知識を持っていない場合、プロジェクトの進行が遅れることがある。特に、従来の業務に慣れているメンバーにとっては、新しい技術を習得することが負担となる

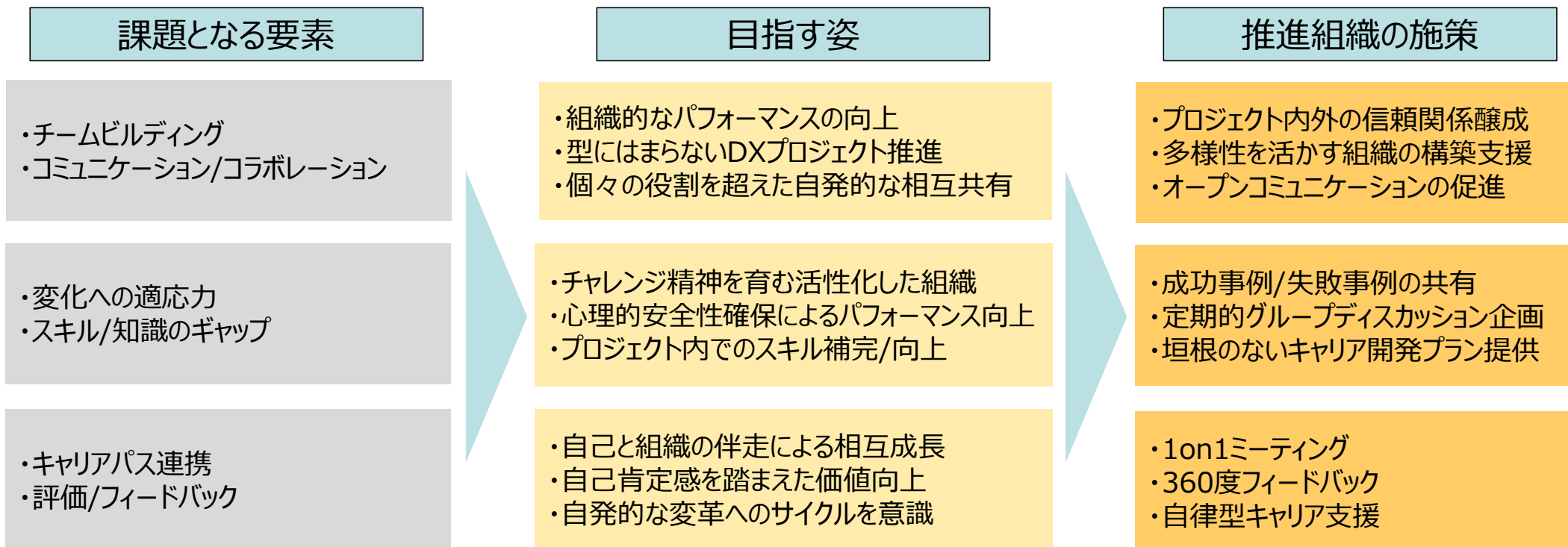
3. キャリアパスとの連携と評価/フィードバック

- DXプロジェクトはしばしば高い負荷を伴うため、メンバーのワークライフバランスが崩れることがあり、離職率の向上に繋がる
- DXプロジェクトでの経験がメンバーが目標として掲げているキャリアパスと乖離していたり、プロジェクトを振り返ることなく進める場合、自分の役割や目標を見失なうことで心理的な不安が発生
- メンバーの努力や成果が適切に認識されない場合、モチベーションとエンゲージメントが低下

3c. DXプロジェクト群を推進する組織の機能：エンゲージメントマネジメント

DXプロジェクトに対する素養や素質は人それぞれであり、DXに携わる能力の高い人/向いている人を参画させることで、成功に繋げる組織づくりも一案ではある。

しかしながら、推進する組織には「DXプロジェクトに興味があるが、手をあげることに不安を持っている人」にも[安心してDXプロジェクトに参加してもらうような心理的安全性を担保する機能を持つ](#)ことも、エンゲージメントの組織的向上に繋がると考えた。



4. 本検討における提言と今後の展望

4. 本検討における提言(まとめ)

本年度、実現性・再現性を高めるため小規模スコープで実践可能なフレームワークとして定義したEPMについて、組織的にスケールさせるために必要となる展開組織の役割と機能について研究を行った。研究の成果として、EPMの考え方についてはプロジェクトマネジメントだけでなく、組織のエンゲージマネジメント、他部門とのリレーションシップマネジメントなどへも適用の可能性があることがわかってきた。

DXプロジェクトの成功率を高めるため、プロジェクト単体でのEPM適用、本書にて定義した推進組織の役割と機能をベースに組織構築を行なっていくことをお勧めする。

4. 今後の展望

EPMフレームワークの概念が、より大きいスコープについても機能する可能性が今回の研究で見えてきた。

今後、プロジェクト単体への適用を想定したフレームワークとして定義したこのEPMをより大きいスコープに対しても適用可能なフレームワークへ昇華していくことを行なっていきたい。

5. 付録

a. 背景

現在、DXを含むIT系プロジェクトの推進は、どの企業でも難しくなっている。
昭和から平成、平成から令和へと時代が変化していく中で、会社と社員の関係性が大きく変化してきていると見るべきだろう。

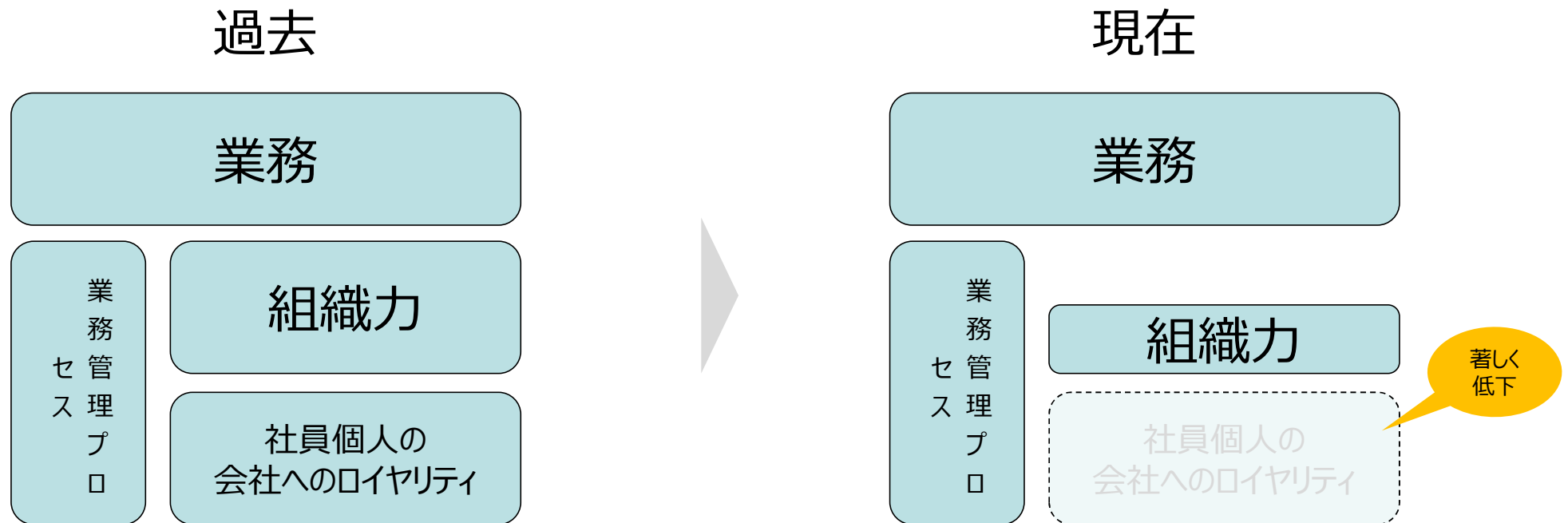
昭和の時代、強力な終身雇用の世界で、社員は会社という箱のなかでよりよい処遇を求め、ひたすらに業務に向き合ってきた。

ところが、バブル崩壊、それに伴う景気悪化、負の遺産の中を平成から令和へと時代はどんどん進んでいく。この中で会社と社員の関係はどうなっただろうか？
世はすでに転職の一般化、どの会社も社員の留保に一喜一憂する時代へと大きく変貌した。
さらに、さらに若者の人口減も追い打ちをかける。

景気の悪化による拠点閉鎖、人員削減などの負の体験により、社員の心は会社からすっかり離れてしまった。個人でうまくやらないといけない時代になり、自分に得があることは頑張るが、どうでもいいことについてはどうでもいい、まして周りに困っている人がいても知らん顔。
これで、会社として業務推進に必要な組織力が維持できるか？
否、できるわけがなく、全体的に業務推進に必要なものが不足しているのがおよそどの日本の会社でも発生している状況といえる。

a.背景

この状況の中で会社の業務にまつわるものがどう変化してきたのかを考えてみる。
業務は、業務を管理するプロセスと組織力でささえられている。この組織力は、社員個人の会社へのロイヤリティにささえられている。過去は、これで業務がうまく回る構造だったが、現在は社員個人の会社へのロイヤリティが著しく低下しており、結果組織力が大幅に低下。これで業務がこれまでどおりにうまく進むだろうか？ いや、課題が山積している状態だろう。

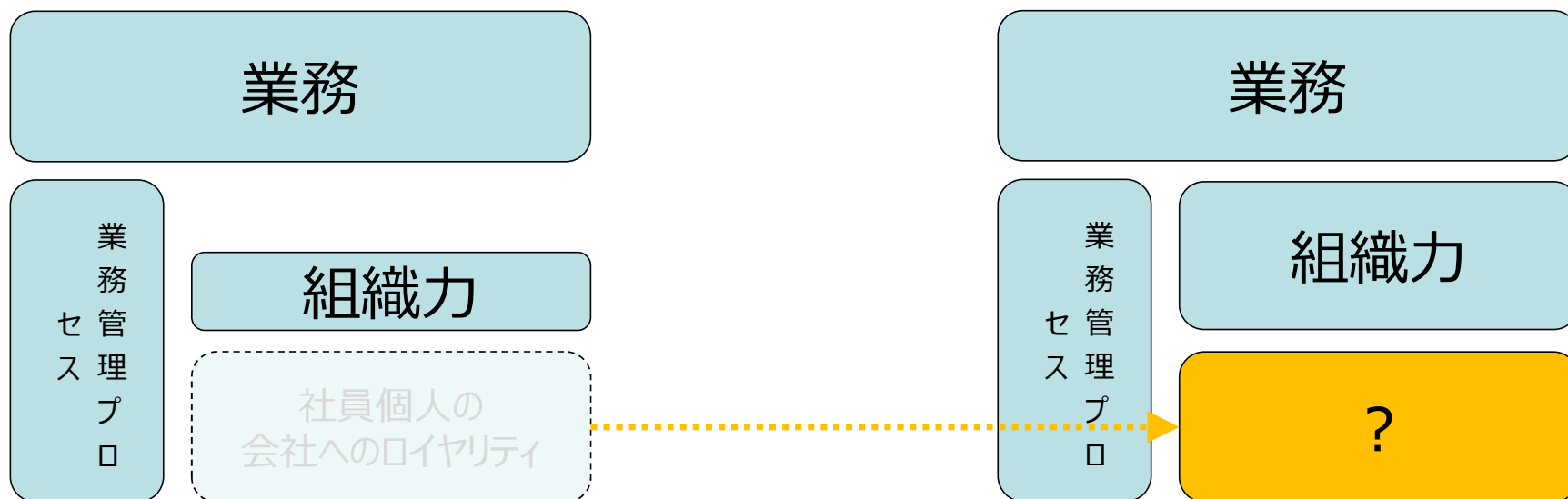


b.必要なこと

この状況を打破するために何が必要なのだろうか？

しかしこの状況で再び社員個人の会社へのロイヤリティを以前のようなレベルに戻すことは不可能である。
行うべきは、組織力を支えてきた社員個人の会社へのロイヤリティに取って代わるものを見つけ、それを伸ばしていくことで、組織力の回復を行う必要がある。

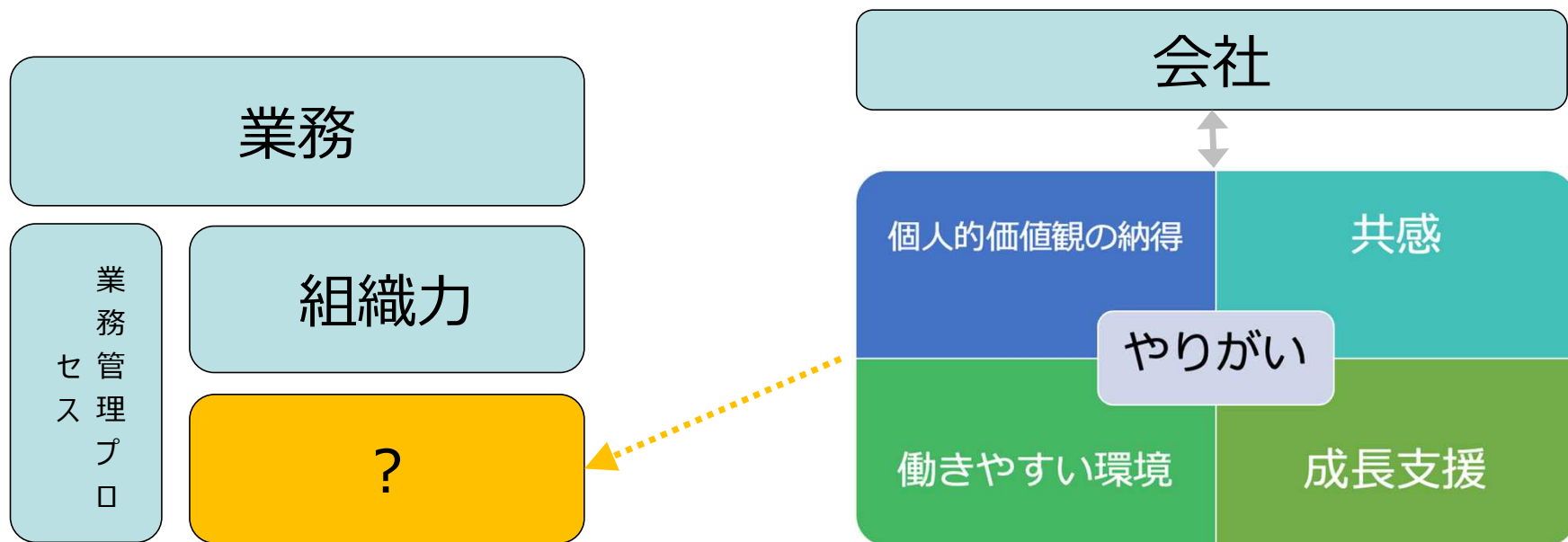
現在



c. 会社へのロイヤリティに取って代わるもの

組織力研究会では、この会社へのロイヤリティに取って代わるものを、社員の「やりがい」とすると2022年度の研究から結論づけている。

しかし、この「やりがい」を向上させていくことは、簡単ではない。
会社として行うべきことは多数ある。



d.「やりがい」向上のために会社として行うべきこと

DX人材にとっての「やりがい」 ～個人的価値観～

■ 「やりがい」につながる理由

「何に価値を見出すか」の感じ方は、ひとそれぞれであり、個人にとって善・悪・好ましい・好ましくないで判断するもの。
この場での個人的価値観とは就社において、企業のロイヤリティによる価値や、個人の興味、人間関係についての価値判断の基準とする。

※共感、成長支援、働きやすい環境についても個人的価値観は存在するが、全体カテゴリーとして整理する。

■ 対応指針

A-① 組織風土の軸を定める

多種多様な人材が集まる組織になりがちであり、それぞれの価値観が異なるために、相互コミュニケーションに齟齬が発生する可能性が高い。これを改善する一つのアプローチとして組織風土の軸を定めることを推奨する。

A-② やりたいことを形にできる制度の導入

個人の価値観にダイレクトにアプローチする手法として、個人がもつアイデア・やりたいことを形にできる制度導入を検討する。（個人のアイデアに対して、会社として人材・資源などを提供して実現に向けて支援する制度）



Copyright(c) 2023 JUAS. All rights reserved.

15

DX人材にとっての「やりがい」 ～共感～

■ やりがいにつながる理由

一般的な求人票に記載される給与や業務内容、待遇などの「条件面」ではない、ミッション・ビジョンを通じた企業が持つ社会的意義などへの共感は、個人のモチベーションへ大きく通じる。
「自分は何のために仕事をするのか？」 根源的な問いへのアプローチ
(特にDX人材の場合、社会的意義、先進・創出性を重んじる)

■ 対応指針

B-① 企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化と企業WEBを通じた对外発信

明確化はスタートポイントとして必須。さらに、有機的に連携し判り易い事が重要。
对外発信は転職希望者向けへのアプローチであるとともに、対内向けへも大きく波及。

B-② 従業員目線でのDX戦略のSNS对外発信

DX戦略の従業員向け定着化と、対外的な職場ムードのアピールに寄与



Copyright(c) 2023 JUAS. All rights reserved.

19

DX人材にとっての「やりがい」 ～働きやすい職場～

■ 「やりがい」につながる理由

DX人材の特色として自身が持つ知識やスキルを活用し、世の中・会社への貢献を行いたいという思いが強い。
このため、自身のパフォーマンスを発揮しやすい職場環境を希望する傾向が高い。
この環境を提供することが、DX人材個人のモチベーション向上のみならず、他者との相乗効果を生みやすくし、個人・組織の成果に好影響を与える。

■ 対応指針

C-① モード1とモード2での組織分離

モード1とモード2の人材で特性が大きく異なっているため、モード1ベースの組織へモード2人材を配置すると働きづらくなり、モチベーション低下につながる。

C-② IT部門主導による全社DX推進体制の構築

DXによる成果を求める傾向が高く、ボトムアップでの対応では彼らのスピード感をスポイルする。IT部門主導でDX推進する組織を構築し、そこへDX人材を配置することで、モチベーションが向上し、成果もあげやすくなる。

C-③ 自由度の高い勤務制度

働き方の自由度を求める傾向が強いいため、自由度の高い勤務制度提供は有効



Copyright(c) 2023 JUAS. All rights reserved.

23

DX人材にとっての「やりがい」 ～成長支援～

■ 「やりがい」につながる理由

DX人材の傾向として、企業の事業成果に対して、自らの知識・スキル・コンピテンシーを直結させたいという意識が強い。そのため、それらの向上に資する成長支援を受けられる環境を提供することで、モチベーションの向上が期待できる

■ 対応指針

D-① DX人材類型（種別とスキルレベル）の明確化

各種施策企画を行う上でDX人材類型の定義が必要。

D-② DX人材類型に基づく研修・育成プログラムの提供

DX人材類型に基づき、最適化された環境・研修プログラムを体系化して提供。

D-③ IT部門外からの人材公募・リスキリングの制度の導入

IT部門外からのDX人材の獲得も考慮、D-②の制度を利用したリスキリングを推進。
リスキリング期間の人件費負担の考え方（本社負担など）の整理があわせて必要。



Copyright(c) 2023 JUAS. All rights reserved.

27

e.「やりがい」向上に必要なことの難しさ

「やりがい」向上のために会社として行うべきことを示したが、果たしてどれくらいの会社が実行することができるだろうか？ 施策内容的にトップの意思・実行力が問われる施策が多く、実現の難易度は高い。業績を上げられている会社は、トップが意識的もしくは無意識的にこのあたりをうまく実現していると思われる。

DX人材にとっての「やりがい」 ～個人的価値観～

- 「やりがい」につながる理由
「何に価値を見出すか」の感じ方は、ひとそれぞれであり、個人にとって善・悪・好ましい・好ましくないで判断するもの。
この場での個人的価値観とは就社において、企業のロイヤリティによる価値や、個人の興味、人間関係においての価値判断の基準とする。
※共感、成長支援、働きやすい環境についても個人的価値観は存在するが、全体カテゴリーとして整理する。
- 対応指針
A-① 組織風土の軸を定める
多種多様な人材が集まる組織になりがちであり、それぞれの価値観が異なるために、相互コミュニケーションに齟齬が発生する可能性が高い。これを改善する一つのアプローチとして組織風土の軸を定めることを推奨する。
A-② やりたいことを形にできる制度の導入
個人の価値観にダイレクトにアプローチする手法として、個人がもつアイデア・やりたいことを形にできる制度導入を検討する。（個人のアイデアに対して、会社として人材・資源などを提供して実現に向けて支援する制度）

JUAS

Copyright(C) 2023 JUAS All right reserved.

15

DX人材にとっての「やりがい」 ～共感～

- やりがいにつながる理由
一般的な求人票に記載される給与や業務内容、待遇などの「条件面」ではない、ミッション・ビジョンを通じた企業が持つ社会的意義などへの共感は、個人のモチベーションへ大きく通じる。
「自分は何のために仕事をするのか？」 根源的な問いへのアプローチ
（特にDX人材の場合、社会的意義、先進・創出性を重んじる）
- 対応指針
B-① 企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化と企業WEBを通じた対外発信
明確化はスタートポイントとして必須。さらに、有機的に連携し判り易い事が重要。対外発信は転職希望者向けへのアプローチであるとともに、対内向けへも大きく波及。
B-② 従業員目線でのDX戦略のSNS対外発信
DX戦略の従業員向け定着化と、対外的な職場ムードのアピールに寄与

JUAS

Copyright(C) 2023 JUAS All right reserved.

19

DX人材にとっての「やりがい」 ～働きやすい職場～

- 「やりがい」につながる理由
DX人材の特色として自身が持つ知識やスキルを活用し、世の中・会社への貢献を行いたいという思いが強い。
このため、自身のパフォーマンスを発揮しやすい職場環境を希望する傾向が高い。
この環境を提供することが、DX人材個人のモチベーション向上のみならず、他者との相乗効果を生みやすくし、個人・組織の成果に好影響を与える。
- 対応指針
C-① モード1とモード2での組織分離
モード1とモード2の人材で特性が大きく異なっているため、モード1ベースの組織へモード2人材を配置すると働きづらくなり、モチベーション低下につながる。
C-② IT部門主導による全社DX推進体制の構築
DXによる成果を求める傾向が高く、ボトムアップでの対応では彼らのスピード感をスポイルする。IT部門主導でDX推進する組織を構築し、そこへDX人材を配置することで、モチベーションが向上し、成果もあげやすくなる。
C-③ 自由度の高い勤務制度
働き方の自由度を求める傾向が強いので、自由度の高い勤務制度提供は有効

JUAS

Copyright(C) 2023 JUAS All right reserved.

23

DX人材にとっての「やりがい」 ～成長支援～

- 「やりがい」につながる理由
DX人材の傾向として、企業の事業成果に対して、自らの知識・スキル・コンピテンシーを直結させたいという意識が強い。そのため、それらの向上に資する成長支援を受けられる環境を提供することで、モチベーションの向上が期待できる
- 対応指針
D-① DX人材類型（種別とスキルレベル）の明確化
各種施策企画を行う上でDX人材類型の定義が必要。
D-② DX人材類型に基づく研修・育成プログラムの提供
DX人材類型に基づき、最適化された環境・研修プログラムを体系化して提供。
D-③ IT部門外からの人材公募・リスキリングの制度の導入
IT部門外からのDX人材の獲得も考慮、D-②の制度を利用したリスキリングを推進。
リスキリング期間の人員費負担の考え方（本社負担など）の整理があわせて必要。

JUAS

Copyright(C) 2023 JUAS All right reserved.

27

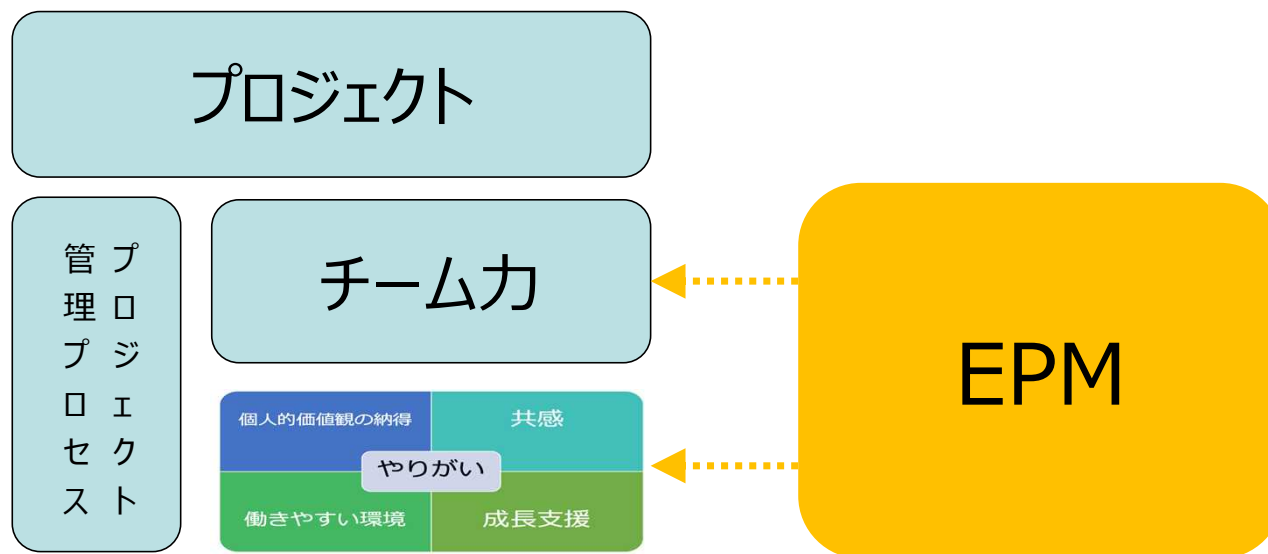
f.「やりがい」向上の市民化 = EPM

「やりがい」向上のために会社という単位で考えると、実現性の観点でかなり難易度が高い、トップの考え方もしくはトップそのものが変わる必要となるからだ。

当研究会では、実現性をあげるため、大きな組織単位ではなく、人数規模、ミッションの共通性といった観点からプロジェクトという比較的小さいスコープにて適用しうるフレームワークを考慮することとした。

これが EPM である。

EPMを適用してプロジェクトを推進することで、組織全体の状況にかかわらずプロジェクトを「やりがい」の向上を通じて成果をあげることができるフレームワークを目指したものである。



g.EPM適用の前提事項

プロジェクトという比較的小さいスコープにて適用するとしても、最低限 会社として行う必要があることをEPM適用の前提条件として設定した。

・組織風土の軸を定める

コミュニケーションのベースを決めるものであり、EPM適用の重要なポイント

・企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化

個々人のやるべきことを考える際に、会社としての大きい方向性がないと決められない

DX人材にとっての「やりがい」 ～個人的価値観～

■ 「やりがい」につながる理由

「何に価値を見出すか」の感じ方は、ひとそれぞれであり、個人にとって善・悪・好ましい・好ましくないで判断するもの。
この場での個人的価値観とは就社において、企業のロイヤリティによる価値や、個人の興味、人間関係においての価値判断の基準とする。

※共感、成長支援、働きやすい環境についても個人的価値観は存在するが、全体カテゴリーとして整理する。

■ 対応指針

■ A-① 組織風土の軸を定める

多種多様な人材が集まる組織になりがちであり、それぞれの価値観が異なるために、相互コミュニケーションに齟齬が発生する可能性が高い。これを改善する一つのアプローチとして組織風土の軸を定めることを推奨する。

■ A-② やりたいことを形にできる制度の導入

個人の価値観にダイレクトにアプローチしうる手法として、個人がもつアイデア・やりたいことを形にできる制度導入を検討する。（個人のアイデアに対して、会社として人材・資源などを提供して実現に向けて支援する制度）



Copyright(c) 2023 JUAS. All right reserved.

15

DX人材にとっての「やりがい」 ～共感～

■ やりがいにつながる理由

一般的な求人票に記載される給与や業務内容、待遇などの「条件面」ではない、ミッション・ビジョンを通じた企業が持つ社会的意義などへの共感は、個人のモチベーションへ大きく通じる。

「自分は何のために仕事をするのか？」 根源的な問いへのアプローチ
（特にDX人材の場合、社会的意義、先進・創造性を重んじる）

■ 対応指針

■ B-① 企業ミッション・ビジョン・DX戦略の明確化と企業WEBを通じた対外発信

明確化はスタートポイントとして必須。さらに、有機的に連携し判り易い事が重要。
対外発信は転職希望者向けへのアプローチであるとともに、対内向けへも大きく波及。

■ B-② 従業員目線でのDX戦略のSNS対外発信

DX戦略の従業員向け定着化と、対外的な職場ムードのアピールに寄与



Copyright(c) 2023 JUAS. All right reserved.

19

h.EPMとは

「やりがい」を向上させるための具体的なステップ・テンプレートを提供し、誰でもチームの「やりがい」の向上を実現性・再現性高くできるようにするフレームワークである。

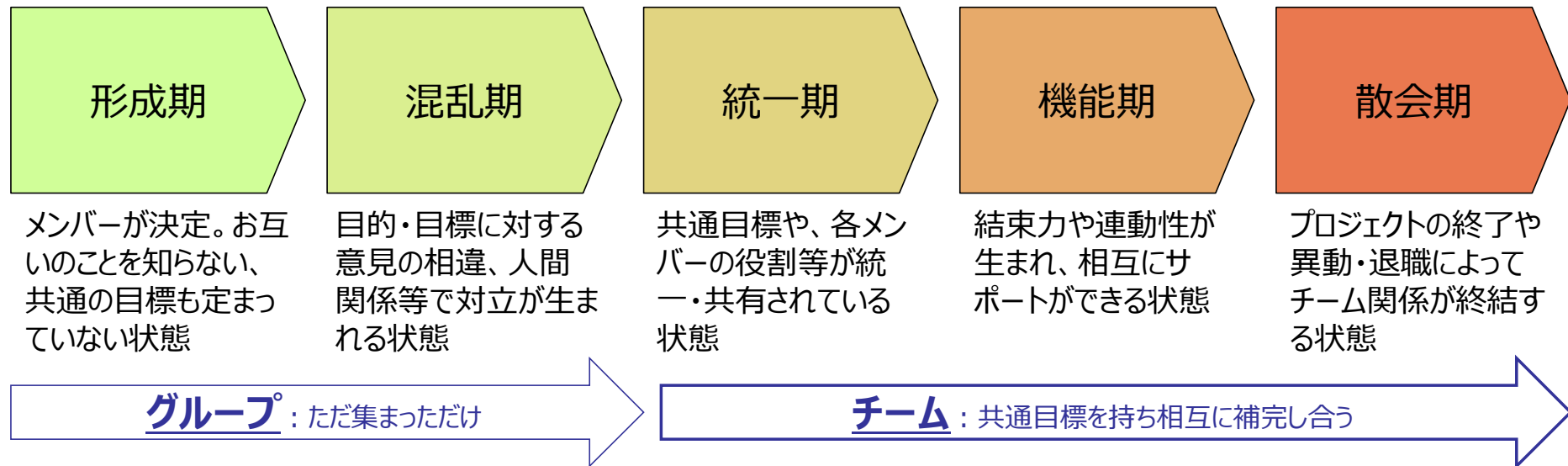
※EPM = Emotional Project Management

フレームワークを定義するにあたり、集団成熟度の指標であるタックマンモデルを参照することで、集団の成熟度を認識しつつ、チームとして機能するフェーズへ早期に移行できるよう具体的にフェーズ移行を進めていく手法について定義したものとなる。

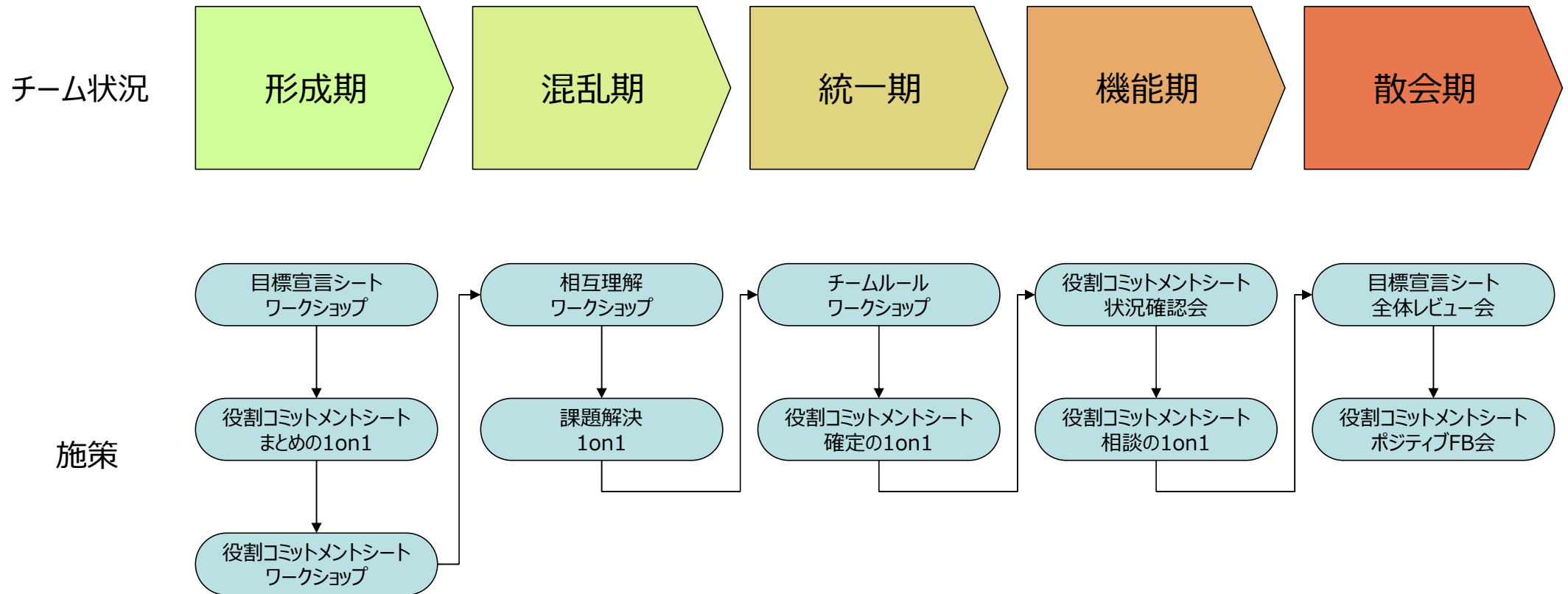
i. タックマンモデルについて

タックマンモデルとは、心理学者のブルース・W・タックマンが提唱したチームビルディングのモデル。チームが結成されてから成果を上げられる状態になるまでの成長段階を5つのステージに分けて示しています。

EPMフレームワークでは、このチームの成長段階を認識し、タイミングよく有効施策をうつことで、早期にチームとして機能する統一期・機能期へ移行し、成果を出せることを目的としています。

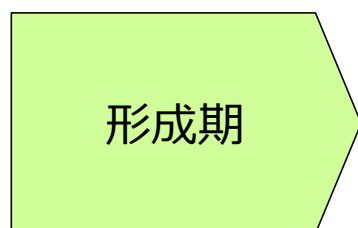


j.全体の流れ

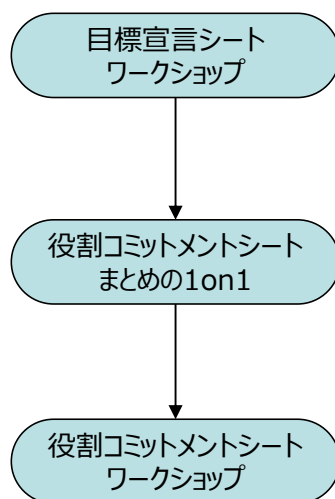


j.a.形成期での流れ

プロジェクトが目指すべきところ（ビジョン）を腹落ちする言葉に落とし込むこと。



目指すところ（ビジョン）を共有すること。
抽象度は高くても良い。
プロジェクトを通じた『合言葉』を作ること。
妥協をせず、腹落ちする言葉に落とし込むこと



付録：目標宣言シートにてプロジェクトメンバー全員で議論し、納得感・共感をもって目標を確定する。目標が確定できたら、それぞれのロールにおいて目標を実現するためにやるべきことをリストアップする。この目標宣言シートが、このプロジェクトにおけるEPMの原典となる。

作成された目標宣言シートの目標を実現するためにやるべきことから、メンバー各自のロールにおいて自身が果たすべき役割について、付録：役割コミットメント・シートへまとめる。記載しづらいケースもあり得るため、プロジェクトリーダーとの1on1を通じ、リーダーからの期待値などもあわせて考慮。チャレンジが必要なことについても、あわせて明確にしておく。

各自でまとめた役割コミットメント・シートを、プロジェクトメンバー間で相互に共有する。フィードバックは自由だが、ポジティブ・フィードバックすることを心がける。

目標宣言ワークショップ

目標宣言シートをまとめるにあたり、目標宣言ワークショップをリーダーがプロジェクトメンバー全員を対象に開催します。開催のスタイルは、ワールドカフェ形式でプロジェクトとしての目標・ビジョンおよび目標実現に向けてやるべきことを明確化します。目標宣言ワークショップでは、まずリーダーからプロジェクトが置かれている状況や課題について説明し、プロジェクトとしての目標・ビジョンおよび目標実現に向けてやるべきことをグループに分かれて討議し、グループ間にて共有します。最終的に全体で、各グループのまとめを見ながら、目標宣言シートのまとめを行い全員で合意します。

全員で議論し、プロジェクトを自分ごとにすることが目的ですが、わいわい楽しく行くと相互理解、心理的安全性の向上につながる所以、そのポイントに留意しながら実施することが重要です。

目標宣言シート

チーム：

目標・ビジョン			
目標実現に向けてやるべきこと	担当	留意事項	評価

目標・ビジョンについては、抽象度は高くても構わず、プロジェクトの「合言葉」としてのイメージで、全員が腹落ちできる言葉として言語化を行います。

目標実現に向けてやるべきことについては、目標・ビジョンがまとまったあと、それに伴い各ロールにてやるべきことをまとめていきます。
やるべきことについては、担当（バイネームもしくはロール）と留意事項（前提条件、他ロールの支援事項等）についてもあわせてまとめます。

ワールドカフェについて

ワールド・カフェは、参加者が本当に話し合いたいテーマについて、自由に意見を出し合い、お互いの思いや考えの背景について探求し、相互理解を深めることを目的としています。

詳細の実施方法については、下記のWorld Café.netなどのサイトに詳細説明があります。

<https://world-cafe.net/about/about-02/>



役割コミットメントシート

役割コミットメントシートは、定められたプロジェクトの**目標・ビジョン**において**自分自身が果たすべき役割**について、他メンバーへコミットするためのシートになります。

自分が実施すること、チャレンジが必要なことを明確にし、チャレンジが必要なことについては、協力を得たい関係者および依頼事項などについてもまとめておき協力を得られやすいようにします。

まとめるにあたり、リーダーとメンバー間での1on1を通じて、多角的な観点でまとめることが望ましいです。

関係者への協力依頼事項などがあれば、その関係者と相談しながら記載することも重要なポイントになります。

役割コミットメント・シート

氏名：

目標実現に向けて 自分が果たすべき 役割			
自分が実施すること	完了目標	留意事項	評価
チャレンジが必要なこと	関係者	依頼事項	評価

目標実現に向けて自分の果たすべき役割については、プロジェクトの**目標・ビジョン**をベースに自身の役割を端的に理解できるキーフレーズのイメージとして言語化を実施します。

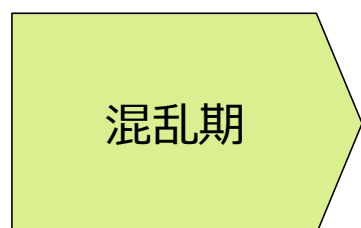
自分が実施することについては、自分が果たすべき役割において、具体的に実施することをまとめます。

完了目標や留意事項（前提条件、他ロールへの依頼事項など）についてもまとめておきます。

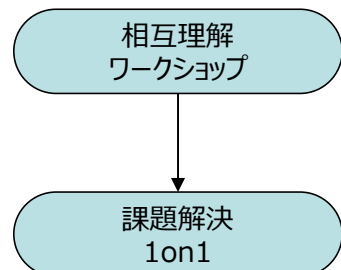
チャレンジが必要なことについては、自分がこのプロジェクトで自身の役割を果たすために行う**チャレンジ**についてまとめます。実施にあたり、協力が**必要な関係者**およびその**依頼事項**についてもまとめておきます。

j.b.混乱期での流れ

お互いの役割・責任の違いを事前に理解し、心理的安全性を確保すること。



IT部門と事業部門の立場・役割・責任が異なることを理解したうえで、本音で言い合える環境を作り出す。
チームビルディングのために、一時的に必要なハレーションであることを事前に共有する。



付録：マイ・パーソナリティ・カードを各自でまとめ、相互理解ワークショップにて相互に共有を行う。相互理解を深めると同時にコミュニケーションの円滑化を図り、心理的安全性を醸成することを念頭に実施。 ポジティブ・フィードバックすることに留意する。

プロジェクト内のコミュニケーションに問題がある場合、問題を感じているメンバーが付録：コミュニケーション課題シートをまとめ、まずリーダーと1on1にて背景・現状を共有し、解決策を模索。 必要であれば、関係者を入れたコミュニケーションを行う。 解決した後、プロジェクト内連絡会などで共有。

相互理解ワークショップ

相互理解ワークショップは、プロジェクト内メンバー間での相互理解を促進するために実施します。

運営は、各メンバーが付録：マイ・パーソナリティ・カードをまとめ、それをメンバーと共有するため、メンバー全員で集まり、マイ・パーソナリティ・カードをベースに一人ずつ、自己紹介を行い、内容について質問等のコミュニケーションを行うという進め方になります。

今後のコミュニケーションを促進していくために、お互いを知ることは重要なポイントになるため積極的にコミュニケーションが取れる場作りが重要なポイントになります。 ポジティブ・フィードバックに留意してリラックスして楽しめると良いでしょう。

下記にもありますが、アイスブレイクとして前段に価値観ババ抜きゲームを実施してもいいかもしれません。

マイ・パーソナリティ・カード		氏名：	
略歴			
大事にしている価値観			
得意なコト			苦手なコト

略歴については、これまでの業務履歴、今回プロジェクトへ参画した背景とかを盛り込むとよいでしょう。

大事にしている価値観については、付録：価値観リストにある価値観から自分で大事だと考えているものをリストアップします。自己紹介時にその背景もあわせて説明するとよいでしょう。自分ではなかなかわからないようなことがあれば、価値観ババ抜きゲームをアイスブレイクを兼ねて実施するとおもしろいと思います。

得意なコトについては、自分で得意とおもっていること（スキル、仕事の仕方など）について記載します。

苦手なコトについては、不得意な領域、されるとつらいことなどについて記載します。

価値観ババ抜きゲームについて

価値観ババ抜きゲームは、株式会社チャンス・メイキング・ジャパンにて考案された自己理解や自己認識をシンプルなカードワークを通じて深められるものになります。

詳細は、下記のサイトにて紹介されています。カードも販売されているようなので、あわせて利用されるとアイスブレイク等の実施が簡単に開催できると思います。

<http://myvaluecard.com/>



コミュニケーション課題解決

プロジェクト内のメンバー間のコミュニケーションは、相互理解ワークショップをしたからといって最初からうまくいくものではありません。それぞれ立ち位置・役割が異なるため、円滑の意思疎通は難しいものとなります。

こういったコミュニケーション上の課題を円滑に解決するために、**付録：コミュニケーション課題シート**を利用し、解決を図り、最終的にメンバー間で共有することで、相互コミュニケーションのレベルをあげていくことになります。

課題を感じているメンバーは、**コミュニケーション課題シート**を記載し、まずリーダーと1on1コミュニケーションを実施し、解決策を探ります。必要であれば、関係者を入れて解決策を探ります。解決策が得られたら、こういうケースがあったということでチーム内で共有を行います。

コミュニケーション課題シート

氏名：

項目	内容
課題	
関係者	
感じていること	
求めること	
希望する対応	

課題については、背景と実際に発生している事象について記載します。感情的ではなく、客観的事実としての記載が望ましいです。

関係者については、課題に関係している方の名前を記載します。

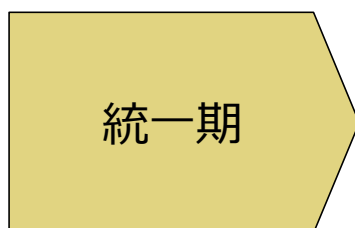
感じていることについては、この課題について自分が感じていることを記載します。

求めることについては、この課題について記載者が本来求めていることを記載します。

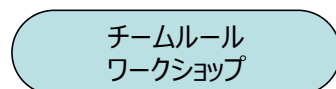
希望する対応については、上記を解決する上で現実的な対応をどうするかについて記載します。

j.c.統一期での流れ

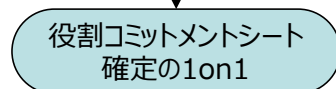
具体的な判断基準や規範を作り、プロジェクト内での共通認識とすること。



メンバーが**共通の基準や規範に合意**するとともに**相互支援する文化を醸成**する。
フィードバックと相互尊重を基盤とした**信頼関係**を築く。



コミュニケーション課題がある程度でてきたタイミングにて、**チームルールワークショップ**を開催し、
コミュニケーションにおけるチーム内のルールについて、**付録：ルールシート**にまとめ、最終的に全員が
順守することに合意する。

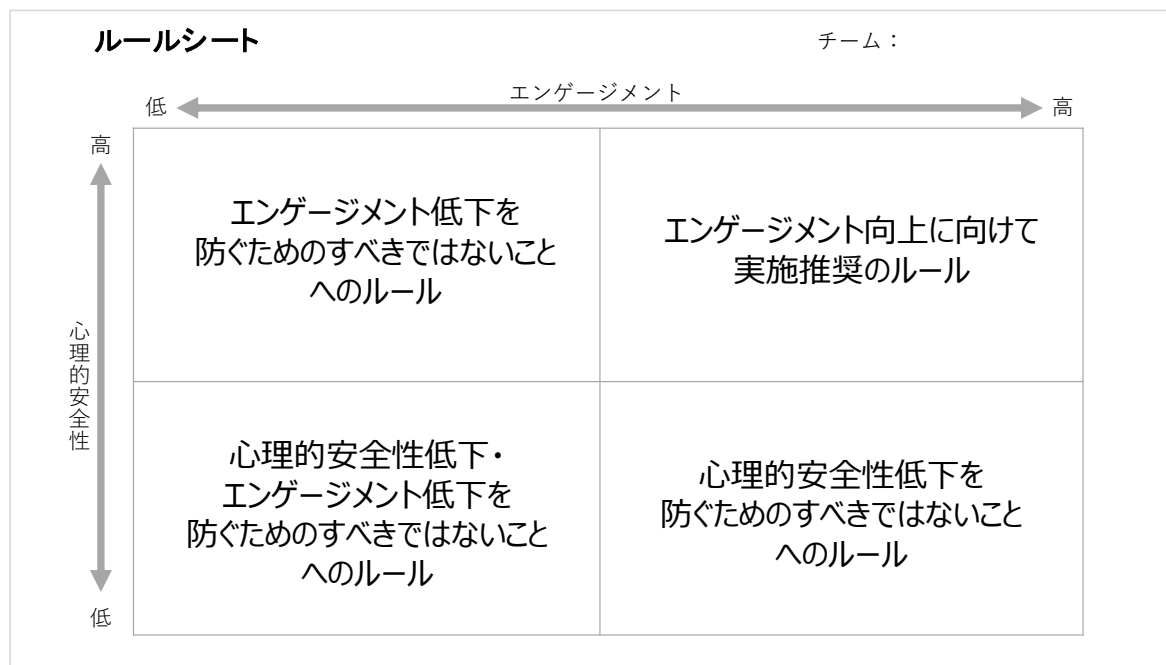


コミュニケーション課題・ルールシートに基づき、各自の**役割コミットメントシート**に変化がでてくる点も
あると思われるため、メンバーとリーダーとの1on1を実施し最終的に確定を行う。

チームルール・ワークショップ

チームルール・ワークショップは、統一期の入り口として、チーム内共通認識をルールとして明確化するためのワークショップとして開催します。これまでに相互理解ワークショップやコミュニケーション課題解決にて具体的事例も出てきているため、これらを元にメンバー全員で全員が納得・共感できるルールを言語化し、遵守する意識を確立するための重要なステップになります。

ルールについては、付録：ルールシートに4象限にわけて記載をしていきます。
内容については、全員で議論し、合意することが重要なポイントになります。



j.d.機能期での流れ

自他ともに成果を実感できる場をつくり、成長機会として活用すること。



機能期

成果を確実にあげるため、改めて目標に対し集中し、高いパフォーマンスのための支援と資源を確保・投入する。
個人とチームの成長機会を提供する。

役割コミットメントシート
状況確認会

最終的に確定した役割コミットメントシートの再共有とコミットメントの進捗状況を共有するため、役割コミットメントシート状況確認会を実施する。
フィードバックはありだが、ポジティブフィードバックに留意する。

役割コミットメントシート
相談の1on1

役割コミットメントシートについて、課題・悩みが出てきた時は、メンバーとリーダーにて1on1を実施し、対応を考慮。変化点については、定期的実施する役割コミットメントシート状況確認会にて共有する。

役割コミットメントシート状況確認会

役割コミットメントシート状況確認会は、機能期の入り口として、最終的に確定した個々人の役割について再確認を行い、ここまででの進捗状況を確認する会になります。プロジェクトメンバー全体で定期的に行い、発生しているコミュニケーション上の課題、プロジェクト推進上の課題を可視化していく場として運用します。

役割コミットメント・シート

氏名：

目標実現に向けて 自分が果たすべき 役割			
自分が実施すること	完了目標	留意事項	評価
チャレンジが必要なこと	関係者	依頼事項	評価

自分が実施することについては、完了目標に対する進捗状況、留意事項の状況について主に確認します。

チャレンジが必要なことについては、進捗状況および関係者への依頼事項の状況を確認し、課題があるようであれば対応策について協議します。

j.e.散会期での流れ

メンバー間で一層強固な信頼関係を築き、将来へ備えるチャンスと捉えること。

散会期

プロジェクトの反省と評価を行うことは必須であるが、**達成感の最大限共有できる場を設定し、関係者間の信頼関係を強固なものとする。**
次のステップへの準備（⇒形成期・混乱期のチームビルディングに良い影響を与える）を意識した取り組み。

目標宣言シート
全体レビュー会

役割コミットメントシート
ポジティブFB会

目標宣言シート全体レビュー会を開催し、当初策定した**目標と目標実現するためにやるべきこと**について状況を会話する。留意点としては、それぞれの目標ややるべきことに誰がどういった貢献をしてくれたかを共有することになる。ポジティブフィードバックに留意する。

目標宣言シート全体レビュー会と同時開催でも構わないが、**役割コミットメントシート・ポジティブFB会**を開催し、個々人の**役割コミットメントシート**について結果を共有する。留意点としては、個々人のコミットメントシートを達成するために、誰がどういった貢献をしてくれたかを共有することがポイント。ポジティブフィードバックに留意する。

目標全体シートレビュー会

目標全体シートレビュー会は、散会期の入り口としてプロジェクトとしての成果の確認とお互いの感謝を伝える会として実施します。

メンバー全員で集まり、ポジティブフィードバックをベースとしたコミュニケーションでお互いに労を労い、次回に向けて相互関係性をより強固なものとしましょう。

レビューポイントとしては、

- ・**目標・ビジョン** 達成されたか？ 達成のために、誰がどのような貢献を行ったか？
達成できていない点があれば、どうすればよかったか？
- ・**目標実現に向けてやるべきこと** 達成されたか？ 達成のために、誰がどのような貢献を行ったか？
達成できていない点があれば、どうすればよかったか？

目標宣言シート		チーム：	
目標・ビジョン			
目標実現に向けてやるべきこと	担当	留意事項	評価

役割コミットメントシート ポジティブFB会

役割コミットメントシート ポジティブフィードバック会は、個々人が役割コミットメント・シートを元に最終の状況を共有し、労を労う会になります。

ポイントとしては、

- ・**目標実現に向けて自分が果たすべき役割** 役割を全うできたか？ そのために、誰がどのように協力してくれたか
全うできなかった点があれば、**自分として**どう対応すればよかったか
- ・**自分が実施すること** 実施はできたか？ 完了目標は達成できたか？ そのために、誰がどのように協力してくれたか？
達成できなかった点があれば、**自分として**どう対応すればよかったか？
- ・**チャレンジが必要なこと** チャレンジは達成できたか？ 達成に向けて誰がどのように協力してくれたか？
達成できなかった点があれば、**自分として**どう対応すればよかったか？

役割コミットメント・シート		氏名：	
目標実現に向けて 自分が果たすべき 役割			
自分が実施すること	完了目標	留意事項	評価
チャレンジが必要なこと	関係者	依頼事項	評価

k.チェックポイント・ワークシートについて

チェックポイント・ワークシートについては、リーダーがプロジェクトチームのフェーズ状況を把握・管理していくために活用するものになる。

ただし、状況はメンバー全員へ共有し、チーム状況をプロジェクト・メンバー全員で認識しておくことが重要なポイントになる。

チェックポイント・ワークシート					チーム：				
形成期		混乱期		統一期		機能期		散会期	
チェックリスト ☐ 目標・ビジョンの統一 ※目標宣言シート ☐ 個人の役割への落とし込み ☐ 個人の役割のコミットメント ※役割コミットメントシート		チェックリスト ☐ コミュニケーション環境の構築 ☐ 相互理解の促進 ※マイ・トリセツ・カード ☐ コミュニケーション課題の解決		チェックリスト ☐ チームルールの制定 ※ルールシート ☐ 役割コミットメントシートのマイルストーン・目標の確定		チェックリスト ☐ 役割コミットメントシートの状況チェック ☐ 目標宣言シート 状況共有		チェックリスト ☐ 目標宣言シートの全体レビュー ☐ 各自の役割コミットメントシートへのポジティブFB	
実施項目 ☐ 目標宣言シートワークショップ ☐ 役割コミットメントシートワークショップ ☐ 役割コミットメントシートまとめの1on1		実施項目 ☐ 相互理解ワークショップ・価値観共有カードゲーム・マイ・トリセツ・カード作成と共有 ☐ 役割コミットメントシートコミュニケーション課題シートをベースとした課題解決の1on1		実施項目 ☐ チームルールワークショップ ☐ 役割コミットメントシート確定の1on1		実施項目 ☐ 役割コミットメントシート状況確認会 ☐ 役割コミットメントシート対応相談の1on1 ☐ 目標宣言シート状況確認会		実施項目 ☐ 目標宣言シート全体レビュー会 ☐ 役割コミットメントシートポジティブFB会	
Exit Date：		Exit Date：		Exit Date：		Exit Date：		Exit Date：	

実施項目にて、実施したアクティビティへチェックを行い、**チェックリスト**に記載のチェック項目が達成されていれば、チェックを行う。達成されていなければ、再度必要なアクティビティを行う。

各期の**チェックリスト**における全項目がチェックできれば、その期はExitとなる。

Exit Dateを記載して、次の期のアクティビティへ移行する。

k.付録:テンプレート

チェックポイント・ワークシート

チーム：

形成期	混乱期	統一期	機能期	散会期
チェックリスト ☐ 目標・ビジョンの統一 ※目標宣言シート ☐ 個人の役割への落とし込み ☐ 個人の役割のコミットメント ※役割コミットメントシート	チェックリスト ☐ コミュニケーション環境の構築 ☐ 相互理解の促進 ※マイ・トリセツ・カード ☐ コミュニケーション課題の解決	チェックリスト ☐ チームルールの制定 ※ルールシート ☐ 役割コミットメントシートのマイルストーン・目標の確定	チェックリスト ☐ 役割コミットメントシートの状況チェック ☐ 目標宣言シート 状況共有	チェックリスト ☐ 目標宣言シートの全体レビュー ☐ 各自の役割コミットメントシートへのポジティブFB
実施項目 ☐ 目標宣言シートワークショップ ☐ 役割コミットメントシートワークショップ ☐ 役割コミットメントシートまとめの1on1	実施項目 ☐ 相互理解ワークショップ・価値観共有カードゲーム・マイ・トリセツ・カード作成と共有 ☐ 役割コミットメントシートコミュニケーション課題シートをベースとした課題解決の1on1	実施項目 ☐ チームルールワークショップ ☐ 役割コミットメントシート確定の1on1	実施項目 ☐ 役割コミットメントシート状況確認会 ☐ 役割コミットメントシート対応相談の1on1 ☐ 目標宣言シート状況確認会	実施項目 ☐ 目標宣言シート全体レビュー会 ☐ 役割コミットメントシートポジティブFB会
Exit Date：	Exit Date：	Exit Date：	Exit Date：	Exit Date：

目標宣言シート

チーム：

目標・ビジョン			
	目標実現に向けてやるべきこと	担当	留意事項
			評価

役割コミットメント・シート

氏名：

目標実現に向けて 自分が果たすべき役割			
自分が実施すること	完了目標	留意事項	評価
チャレンジが必要なこと	関係者	依頼事項	評価

コミュニケーション課題シート

氏名：

項目	内容
課題	
関係者	
感じていること	
求めること	
希望する対応	

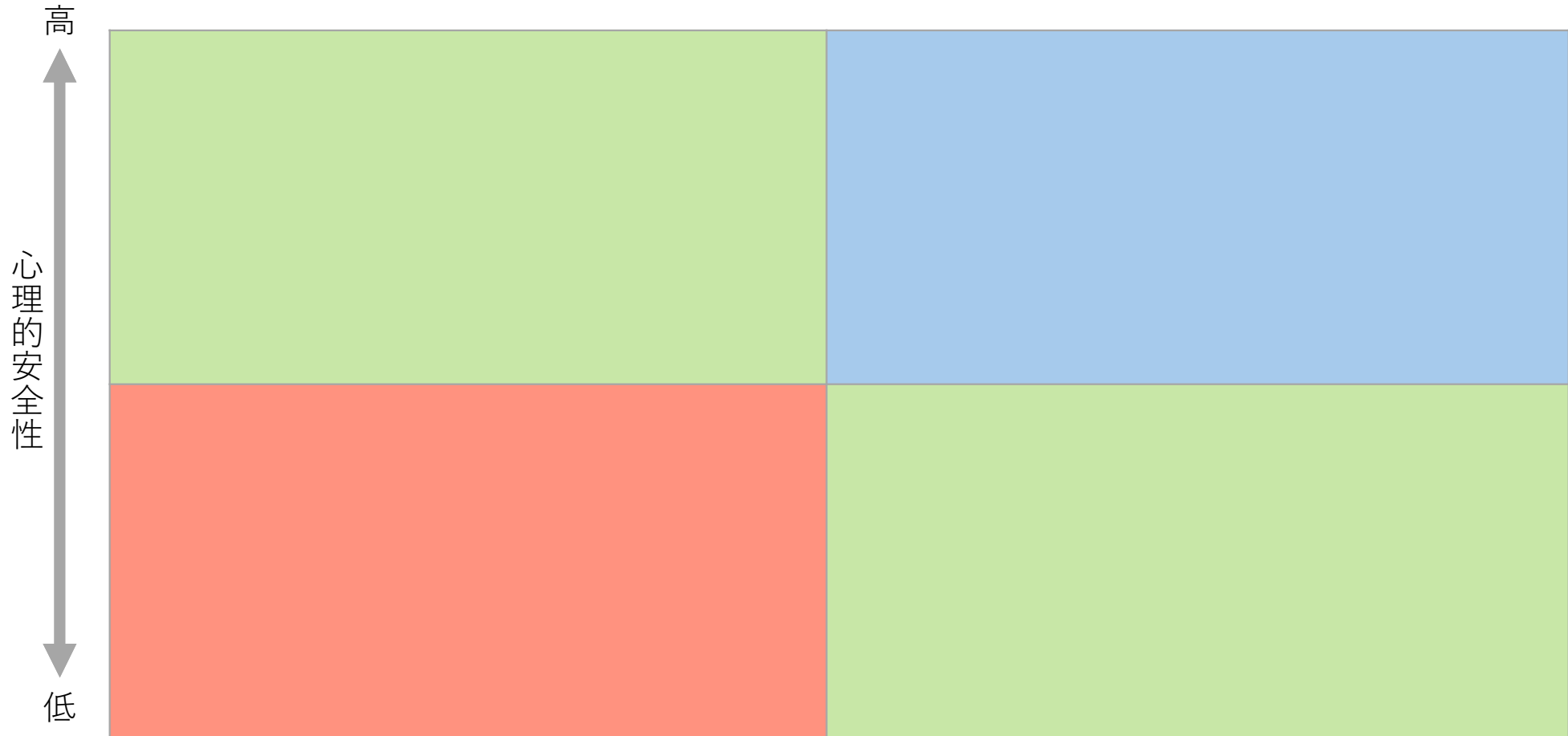
ルールシート

チーム：

エンゲージメント

低

高



マイ・パーソナリティ・カード

氏名：

略歴			
大事にしている価値観			
得意なコト		苦手なコト	

価値観リスト

受容	挑戦	信頼	寛大	勤勉	秩序	挑戦	安定
正確	変化	義務	真実	平安	情熱	安全	寛容
達成	快適	調和	成長	親密	快楽	受諾	伝統
冒険	誓約	興奮	有益	正義	人気	自制	
魅力	慈愛	名声	正直	知識	権力	自信	
権威	貢献	体力	希望	熟達	目的	自知	
自治	協調	柔軟	謙遜	反抗	合理性	献身	
美的	礼儀	許し	笑い	配慮	現実観	孤独	
庇護	創造	愉楽	独立	解放	責任	単純さ	