

PARK2.0

2025年度 活動成果発表

2026/4/9

1. PARK2.0 活動の目的
2. 2025年度 参加企業
3. 2025年度 活動のあゆみ
4. 活動報告・提言
 - ① 人事・組織
 - ② ナレッジ活用
 - ③ 業務改革
 - ④ データ活用
5. 次年度に向けて

1. PARK2.0 活動の目的

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

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

【2022年度 **PARK**から**PARK2.0**への進化】

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

さまざまな業種から立場の異なるメンバー**総勢19社25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

インフォコムテクノロジーズ株式会社

住友電工情報システム株式会社

大阪ガス株式会社

積水化学工業株式会社

株式会社オージス総研

西日本旅客鉄道株式会社

関西電力株式会社

西日本高速道路株式会社

京セラ株式会社

日本ハムシステムソリューションズ株式会社

コベルコシステム株式会社

パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社

コベルコソフトサービス株式会社

ベニックソリューション株式会社

株式会社JR西日本ITソリューションズ

ヤンマー情報システムサービス株式会社

スミセイ情報システム株式会社

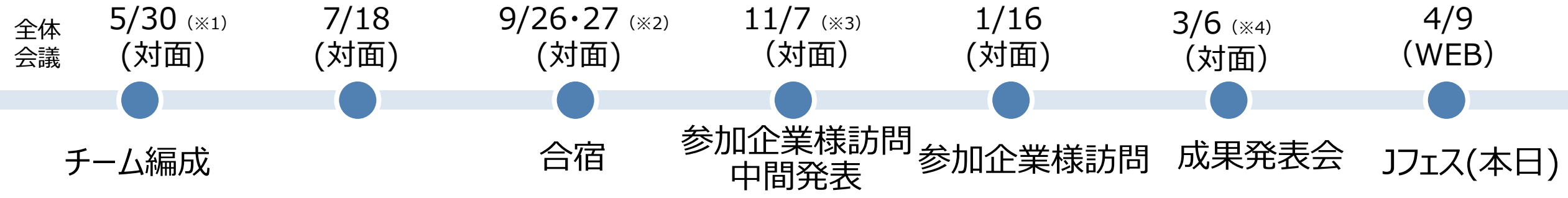
NEXCO西日本情報テクノロジー株式会社

ワコール株式会社

3. 2025年度 活動のあゆみ

<2024度からのアップデート>

- ① 各チーム単位での議論を経て合宿を開催し、より活発な議論ができました
- ② 参加企業オフィスでの全体会議やチーム単位での定例会を経て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 人事・組織チーム
- ② ナレッジ活用チーム
- ③ 業務改革チーム
- ④ データ活用チーム



※2
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

※3
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

※4
成果発表会は参加企業様による、1年間にわたる取り組み成果を報告
この活動を次の世代に繋げていく

これより、各チームより活動成果を発表いたします。

- ①. 人事・組織
- ②. ナレッジ活用
- ③. 業務改革
- ④. データ活用

テレワークにおけるコミュニケーション強化

2026/4/9

人事・組織チーム

インフォコムテクノロジーズ株式会社 林

大阪ガス株式会社 齋藤

関西電力株式会社 寺本

コベルコシステム株式会社 松尾

西日本旅客鉄道株式会社 宮川

NEXCO西日本情報テクノロジー株式会社 前岡

1 チーム活動のテーマ

2 エグゼクティブサマリー

3 現状調査

4 問題意識

5 「コミュニケーションに関する価値」の整理・検討

6 提言

7 具体的施策案

テーマ

テレワークにおけるコミュニケーション強化

活動の主旨

テレワークの定着に伴い、コミュニケーションに関する課題感は、職種を問わずどの企業でも何かしらの形で抱えている状況である。

実際に、国内外において**出社回帰の動き**が広がっている背景には、業務生産性や意思決定、連携面でのコミュニケーション上の課題が存在すると考えられる。

本活動では、**対面およびリモートそれぞれにおけるコミュニケーションの価値**を改めて整理した上で、**出社／テレワークの在り方**について調査・分析を行う。

その結果を踏まえ、**経営として判断すべき方針**および、**優先的に取り組むべき施策の方向性**を提言する。

現状認識

テレワークは一定程度定着する一方で、出社の在り方を再検討する企業も増えている。その背景には、生産性や意思決定、組織運営、人材育成など複数の要因が存在すると考えられる。同時に、労働人口の減少や人材獲得競争の激化、コスト構造の変化、BCP強化など、企業を取り巻く前提条件も大きく変化している。こうした環境下では、働き方は単なる勤務形態の選択ではなく、組織力や競争力に直結する経営上の重要テーマとなっている。

本テーマにおける分析・整理

本検討では、働き方の是非そのものではなく、**出社／対面とテレワーク／リモートそれぞれの「コミュニケーションの機能差」**に着目した。整理の結果、

- 対面は、非言語情報や雰囲気の共有、信頼関係構築、文化醸成に強みを持つ
- リモートは、効率性、再現性、情報のログ蓄積に強みを持つ

ことが改めて明確になった。

提言

出社かテレワークかという二択ではなく、**通常業務はリモートを基本とし、関係構築・育成・重要局面は対面を活用する「目的型設計」**が合理的である。働き方をコミュニケーション設計の観点から再構築することで、生産性と組織力を両立し、人材競争力の向上につなげることが可能となる。

【JUAS PARK2.0参加者アンケート】調査結果 (回答数：112人)

■アンケート内容

PARK2.0参加者 及び 所属企業の方々 を対象に、
「テレワークの頻度」「コミュニケーションに関する課題感の有無/所在」
「工夫点」等に関する調査にご協力頂いた

■幅広い企業規模・業種・年代から回答を頂き、
2/3以上の方から、「コミュニケーション上の課題感がある。」との回答

■20代～30代・・・「ツール」（カメラON定例会・1on1等）

40代以上・・・「出社」（出社日設定等）

で、対処を実施しようとしており、ここにも隔たりがある様子が見受けられた

確認：IT企業を中心に出社回帰の傾向が強い

出社回帰の実態

- ・出社回帰を実施・予定している企業：51.9%
- ・実際の出社頻度：右表

出社割合	2024年	2025年
週5日出社	18.5%	37.6% ↑
週4日出社	9.0%	14.2% ↑
週3日出社	10.5%	12.6% ↑
週2日出社	27.2%	9.2% ↓
週1日出社	34.7%	12.4% ↓
フルリモート	10%未満	8.7% ↓

出典：Job総研『2025年 出社に関する実態調査』（<https://jobsoken.jp/info/20250127/>）

疑問：人材不足の中、従業員の確保が長期的に維持できるか？



従業員の希望とのギャップ

- ・週3日以下を希望する人：**70.9%**
- ・フルリモート希望：**16.9%**

出典：Job総研『2025年 出社に関する実態調査』（<https://jobsoken.jp/info/20250127/>）



学生や求職者の声

- ・リモートワークが可能であることは重要な条件：**約70%**
- ・出社回帰の方針が出た場合、「同職種での転職を検討する」：**43.7%**

出典：学情『26卒・27卒学生向けリモート勤務に関する調査』（<https://service.gakujo.ne.jp/wp-content/uploads/2024/07/240704-navienq2.pdf>）

出典：Job総研『2025年 出社に関する実態調査』（<https://jobsoken.jp/info/20250127/>）

出社回帰の流れは本当に合理的か？

【事実】

- 出社回帰する企業の増加
- 原則フル出社とする企業も

【違和感】

- 人材不足の時代にマッチしているか？
- テレワークにもメリットは多いのでは？

【仮説】

- **出社/テレワークのそれぞれの価値を明確にすることで、
テレワークも競争力に転換できるのではないか**

✓ 上記の仮説に基づき、出社/テレワークの「コミュニケーションに関する価値」の整理・検討を実施した

言語 + 非言語を含めた総合的な情報が得られる



■ 出社・対面の特徴

- **情報量の差**
 - 表情や声のトーンなどから意図を読み取れる
 - 場の温度感や雰囲気を察知できる
- **周辺情報の把握**
 - 周囲の対応状況、繁忙具合
 - 声掛けのタイミング
 - ちょっとした相談

■ 向いている場面

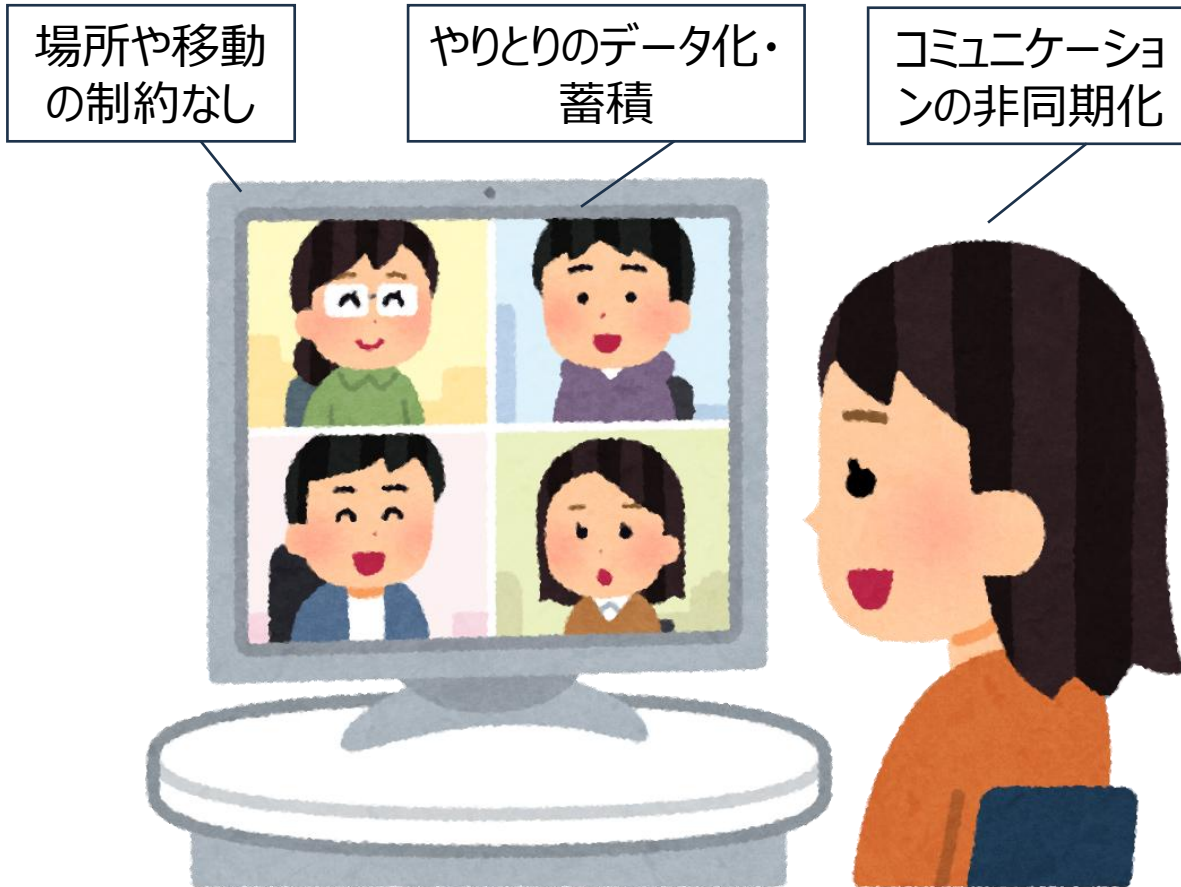
- **企業文化の醸成**
- **信頼関係の構築**
- **人材育成（受け入れ教育、OJT等）**
- **トラブル・緊急時の対応**

対面とリモートとの違いとして、情報種別ごとの量・質に着目。情報種別ごとに以下の通り整理。

情報種別	内容例	情報の量・質		備考
		対面	リモート	
言語	発言・文書 発言内容、メール、チャット、議事録、説明文	○	○	ニュアンス伝達は対面が有利（語調・間の補完）
非言語	聴覚情報 声のトーン、話し方、間、強調、環境音	○	△	環境音や周囲の雰囲気は伝わりにくい
	視覚情報 表情、ジェスチャー、姿勢、アイコンタクト	○	△	カメラ視野の制限により細かい動きが伝わりにくい
	空間的情報 座席配置、距離感、会議室の雰囲気	○	×	対面のみで得られる空間認知
情動	感情 安心感、緊張、共感、信頼の度合い	○	△	微細な感情変化は対面が有利
	雰囲気 沈黙の意味、空気感、チーム全体のムード	○	×	非言語要素の複合。リモートでは把握困難
背景	状況・目的 会議の目的、相手の置かれた状況、チームの課題進捗	○	○	内容共有は可能だが、背景意図の共有は対面が優位
	時間的情報 タイミング、発言の即応性、間の取り方	○	△	遅延・ラグによりテンポが変わる
媒体	書面・資料 資料、ホワイトボード、画面共有	○	○	リモートは表示自由度が高いが、紙・手書き共有は制約あり
偶発	雑談・相談 立ち話、ちょっとした相談、非公式の共有	○	△	対面では自然発生、リモートでは意識的に設計が必要
関係性	信頼・親密度 相手との関係性、心理的安全性	○	△	継続的接触・共同体験が形成に寄与

特に非言語・雰囲気・関係性に関わる情報など、リモートでは知得しづらい情報を「対面の価値」として認識すべきと考える

業務効率化・負担低減とデータの蓄積に強み



■ テレワーク/リモートの特徴

- **非同期化による効率向上**
 - 各自の都合・集中タイミングで対応可能
 - 即時反応を求められず、思考の質が上がる
- **物理的制約の解消**
 - 場所・移動時間に依存しない業務遂行
 - 多拠点・多人数の参加が容易
- **情報のログ蓄積**
 - やり取りや意思決定の経緯が可視化される

■ 向いている場面

- 定常業務の遂行
- 定例的な会議の実施
- 議論経過・ナレッジの蓄積

観点	テレワーク/リモート	出社/対面
情報量	△ 限定的（明文化された情報が中心）	○ 多い（非言語情報を含む）
周辺情報の把握	△ 文脈は記録された範囲に限定される	○ 会話の前後関係や場の雰囲気を含めて把握可能
即時性・臨場感	△ 低い（非同期でのやり取りが中心）	○ 高い（その場で反応・調整が可能）
効率性	○ 高い（移動不要・非同期化）	△ 調整コストがかかる
再現性・共有性	○ 高い（誰でも参照・再利用可能）	△ 低い（属人化しやすい）
情報の蓄積	○ ログとして残る	△ 残りにくい
向いている主な用途	定常業務、定例会議、情報・知見の蓄積	文化の醸成、信頼関係構築、人材育成、トラブル対応

- それぞれの特徴により、シチュエーションの向き・不向きが存在する
- 「通常業務は**テレワーク・リモート**」、「**関係構築やトラブル対応は出社・対面**」という使い分けにより、両方のメリットを活かしつつ、**生産性と組織力を両立**することができると思われる

人材市場、採用環境の変化

- 労働人口の減少と採用競争の激化
- リモート可否が企業選択の重要条件に（約70%）
- 入社回帰で43.7%が転職検討（IT人材）

コスト構造に対する考え方変化

- オフィス維持費・交通費などの固定費負担
- 物価上昇・収益圧迫環境

リスク環境の変化（BCP）

- 自然災害の激甚化
- 感染症リスクの継続

働き手の価値観の変化

- ワークライフバランス重視の拡大
- 多様なライフステージへの配慮要求

経営への影響

人材確保の困難化
優秀層の流出リスク

固定費の硬直化
利益率低下

事業停止リスク
意思決定の遅延

モチベーション低下リスク
エンゲージメント格差拡大

上記の環境変化に対してはテレワークという選択が合理的である
環境変化に対応するために、入社／リモートの機能を再定義し、経営戦略として働き方を再設計する必要がある

テレワークが標準、出社は選択肢

- **テレワーク中心の運用は、人材獲得力や多様な働き方を可能にする制度設計である。**
- **不要な出社や一律のオフィス勤務は、従業員のモチベーション低下や事業効率の阻害要因となる。**
- **情報量や目的によって対面を限定的に活用することで、組織の生産性と競争力が最大化される。**

7. 具体的施策

リモートが
ベター



対面が
ベター

シチュエーション	対面で得やすい情報・要素	リモート化の工夫
成果物確認・承認業務	なし	クラウド上での共同編集、コメントでの指摘明示、修正履歴管理
チャット	なし	スレッド整理、タグ付け
定型連絡・周知業務	なし	定型フォーマット、既読確認
日次・週次報告	なし	スレッド更新、KPIダッシュボード
ブレスト	空気感、熱量	匿名付箋、事前アイデア投稿、ドット投票、結論の明文化
社内研修	理解度・反応の把握	事前課題、理解度確認クイズ、ブレイクアウト討議、リアルタイム投票
定例1on1	メンタルサイン	定期実施、事前テーマ共有、共有メモ記録
全社説明会・経営メッセージ共有	エンゲージメント	ライブ配信、匿名Q&A
経営意思決定会議	腹落ち感	事前論点整理、選択肢明示、投票記録、決定事項ログ化
部門横断交流	偶発的な気づき	テーマ設定交流会、事前自己紹介共有、少人数グループ対話
偶発的な雑談	空気感	バーチャル雑談ルーム、カメラON
人事面談	非言語サイン	カメラON、事前アジェンダ
新規事業キックオフ	初回関係構築	初回対面実施+以降オンライン
顧客交渉	信頼醸成	事前資料共有、議事録即時共有、カメラON
採用面接	空間共有時のふるまい	最終面接は対面併用
節目の対面コミュニケーション	信頼醸成	必要時のみ、短時間
受け入れ教育、オンボーディング	価値観・文化の伝達	一定期間対面実施、メンター設定、定期1on1、進捗共有シート
重大な障害への対応	即応性	即時オンライン招集、役割分担明確化、対応記録ログ化

日常業務の8割はリモートで成立する。対面についても、**例外**ではなく**目的に応じた選択肢**として捉え、得たい情報に応じて、リモートで工夫するか、対面を選ぶかを判断するべきである。

シーン①：日次・週次報告

＜定型・頻出の情報共有は、リモートで可視化した方が安定する＞

対面でありがちな状態

- 「聞いた／聞いていない」が**後から分かれる**
- 発言量の差で、**情報の粒度や量にばらつきが出る**

リモートで得られるメリット

- 進捗や課題が定型フォーマットで**安定して可視化される**
- 管理側が「**必要なときに見に行ける**」状態を作れる

運用の型

- 日次スレッド／定型フォーマット
- KPI・ダッシュボード共有
- 未記載 = 異常として検知

対面を選ぶ場面（補足）

- 大きな方針転換時や、緊急性の高い補足説明が必要な場合



シーン②：定例1on1

＜継続性が重要な対話は、工夫すればリモートで回しやすい＞

対面でありがちな状態

- ・ **移動コスト**の影響で、実施頻度が下がりがち
- ・ 話した内容がその場限りになり、**後から振り返れない**

リモートで得られるメリット

- ・ 実施頻度が上がり、**育成のサイクルを回しやすい**
- ・ 合意事項や次アクションを**文章で残せる（可視化）**

運用の型

- ・ 事前入力（近況／困りごと）
- ・ 共有メモ（合意事項・次アクション）
- ・ 次回までの宿題を明示

対面を選ぶ場面（補足）

- ・ 評価伝達など、感情負荷が高い節目
（ただし、工夫の余地あり）



シーン③：受け入れ教育、オンボーディング

＜体験や文化の伝達が中心となる場面は、対面の方が扱いやすい＞

リモート教育でありがちな状態

- 操作や知識は伝えられるが、**体感や空気感は補完しづらい**
- 受講者の理解度や反応を、**その場でつかみにくい**

対面で得られるポイント

- 実演や相互反応を通じて、**理解の深さを確認しやすい**
- 文化や姿勢など、**言語化しにくい要素を扱いやすい**

リモートとの使い分け

- 知識伝達・手順説明：リモート（録画・資料）
- スキル体得・文化醸成：対面
- 「最初の1ヶ月は対面」など



ナレッジ活用チーム

テーマ：AI時代の「引継ぎゼロ」に向けた経営へ

2026/4/9

2.ナレッジ活用チーム（4名）

チームリーダー	月澤	ヤンマー情報システムサービス株式会社
(議長団)	三島	住友電工情報システム株式会社
	沖野	積水化学工業株式会社
	鮫田	西日本高速道路株式会社

1. はじめに：なぜナレッジマネジメント強化か？

2. 根拠：各企業の課題認識

3. フォーカステーマ：暗黙知断絶の発生点について

4. 施策提言：AI時代の「引継ぎゼロ」に向けた経営へ

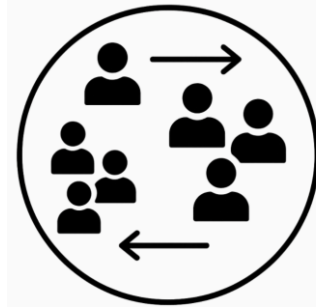
5. 実行ロードマップ：短期/中期/長期

6. おわりに：経営層へのメッセージ

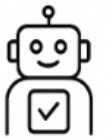
1. はじめに なぜナレッジマネジメント強化か？

企業を取り巻く環境

- 団塊ジュニア世代が今後10年で大量退職が見込まれる
- 企業では早期・希望退職の募集が増加
- 終身雇用の崩壊で人材の流動化でスキル活用が容易に
- ダイバーシティ、多様な背景・価値観を持つ人材が集まる
- レガシー刷新やAI・DX推進で需要増による人材不足



AIの普及



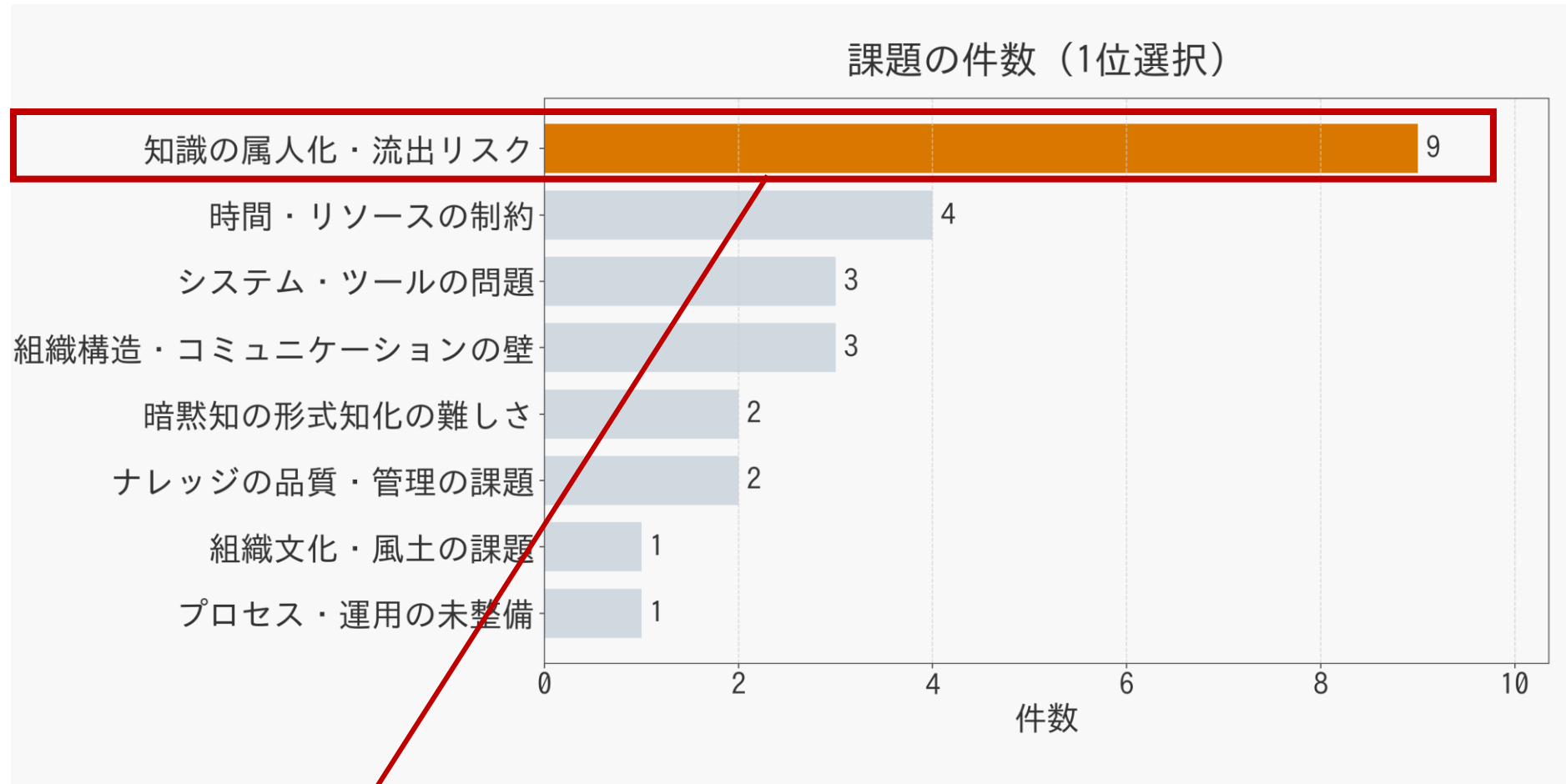
経営リスク

- 人材流動化／人材不足 ⇒ 現場力・経験知が失われる危険が増大
- 経験知が循環しない ⇒ 「育成停滞 → 品質低下」の負のスパイラル
- 生成AIは追い風 ⇒ 知識が分散のままで、企業によるAI活用はPoC止まる

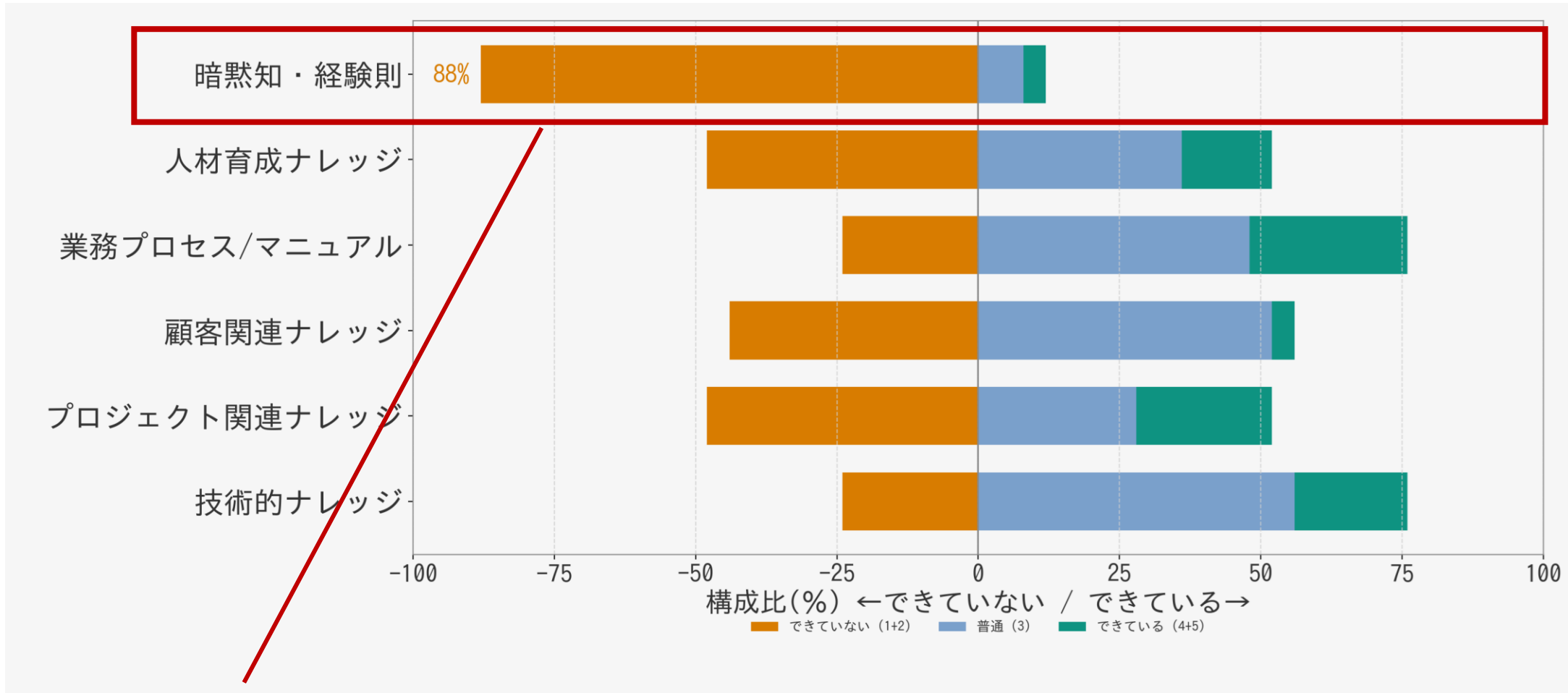
今、起きているのは「情報の不足」<「知識の断絶」である

2. 根拠 各企業の課題認識

PARK2.0(2025年度)においてアンケートを実施（回答数：25名）



各社様々な課題をお持ちではあるが、**「知識の属人化・流出リスク」**が最も多く挙げられており、各社共通の課題といえる
つまり現場は「必要性は分かっているが、忙しくて回らない」状態



**「暗黙知・経験則」は「できていない」が多数であり、品質のブレや育成への影響がでている。
よって、経営に効くのはこの“暗黙知への対策”であると考え**

3. フォーカステーマ 暗黙知断絶の発生点について

時間軸

✓ 引継ぎが「イベント対応(退職/異動)」になり日常の仕組みになっていない

モチベーション

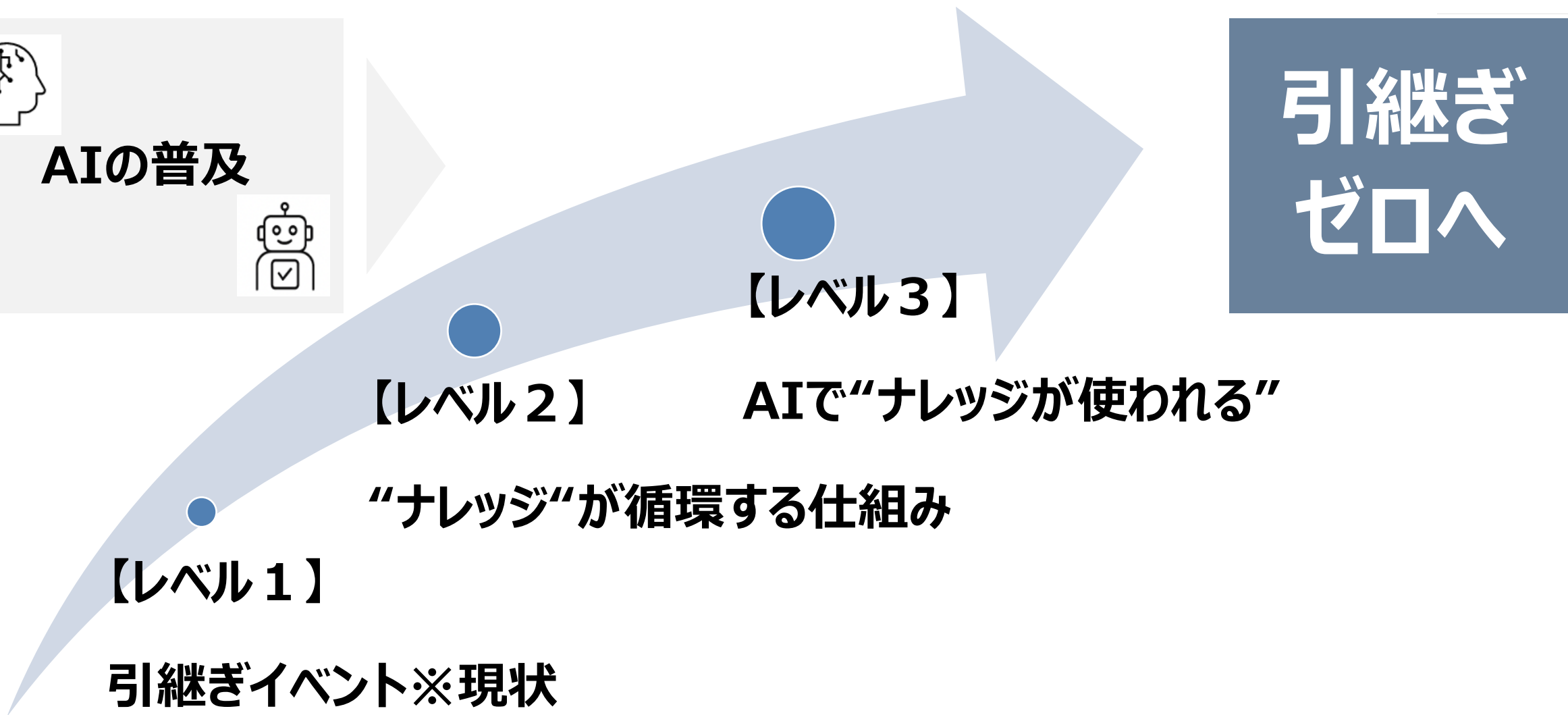
✓ 引継ぎが「善意に依存」し、インセンティブ設計・役割設計が欠落している

ナレッジの内容

✓ 形式知が中心で、「暗黙知（勘所・関係性）」が構造的に取りこぼされる



AIの普及



引継ぎ
ゼロへ

「引継ぎに依存しない（=ゼロにする）」施策の検討が必要である

4. 施策提言

AI時代の「引継ぎゼロ」に向けた経営へ

【As-Is（一般的な引継ぎイベント）】

前任
(暗黙知)

業務棚卸

- ✓ 現在担当している業務を一覧化
- ✓ 重要度・頻度・関係者を整理し、優先度を明確化

ドキュメント整備

- ✓ 手順書・マニュアル・関連ファイルを最新化
- ✓ 共有フォルダやナレッジDBに格納

引継ぎの実行

- ✓ OJT（実務を通じた教育）+ドキュメント説明
- ✓ 質疑応答を実施し、理解度を確認

後任へ

【To-Be】

組織文化

個人の引継ぎに依存しないナレッジ共有文化

テクノロジー

AIが業務を記憶し引継ぎプロセスゼロへ

①場 × ②動機付け × ③基盤 + AI

を柱にして、暗黙知↔形式知を回し続け、最終的に引継ぎゼロを目指していく。

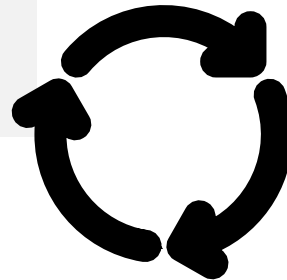
組織文化

①場

✓ 暗黙知を引き出す

②動機付け

✓ 継続・回るようにする



③基盤 + AI

✓ 再利用を容易にする

テクノロジー

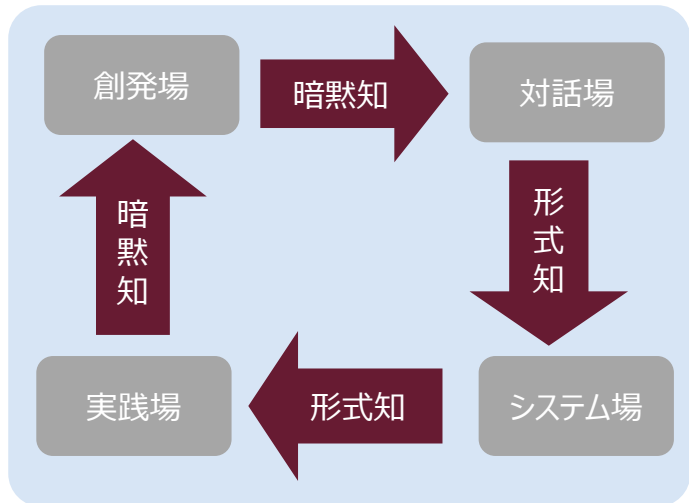
これら3つは独立施策ではなく、相互補完していくものである。

目的

✓ 暗黙知を日常的に継続回収し、形式知との循環を定着させることで、業務の再現性と育成速度を向上させる。

施策

SECIモデルの4つの「場」を“定例運用”として設計する (創発場 / 対話場 / システム場 / 実践場)



推進活動案	
創発場	✓「失敗談共有会」 成功事例ではなく、あえて失敗事例を共有することで、共感と学びを促進。心理的安全性の醸成にもつながる。
対話場	✓「業務の本質を語る会」 「この業務の目的は何か?」「なぜこの手順なのか?」など、業務の背景や意味を深掘りする対話を行う。
システム場	✓「マニュアルライブラリ」 業務手順等を形式知として残し、新人教育や引継ぎ時に活用。
実践場	✓「ロールプレイ研修」 顧客対応やプレゼンなど、実務に近いシナリオでロールプレイを実施。フィードバックを通じて内面化を促進。



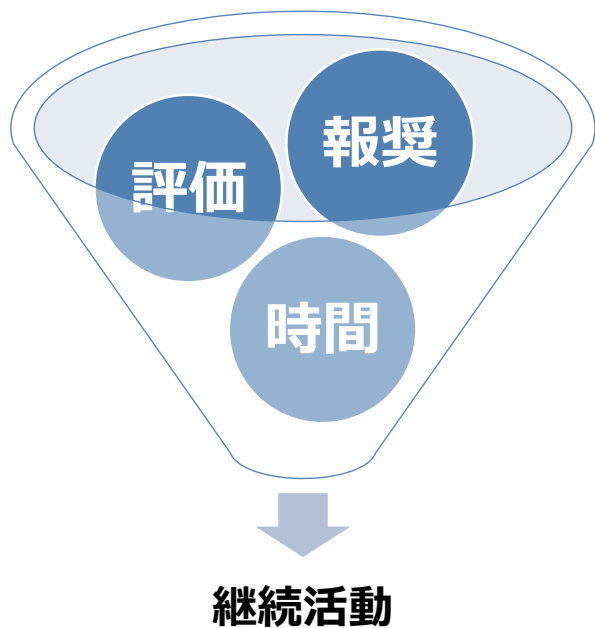
成功のカギ

各社体制を組み全社的な共有会は実施されているケース多い
しかし、
「いい話だった」「いい議論だった」
で終わるケースが多い

昔話をして満足するのではなく、
現場の直接的課題に対して、実践
の場につながるように、現場が小さな
サイクルを回せるようにすることが
POINTである。
例)業務のスリム化をテーマにする等

目的 ✓ ナレッジ共有を職務として定着させ、時間的・心理的障壁を取り除き、属人化リスクを解消する。

ナレッジ活動を人事評価・報酬・キャリアに直結させ、 制度で継続できる運用にする



施策

推進活動案	
評価	✓「キャリア評価への反映」 「知識共有力」「組織貢献度」などの評価指標を追加、ナレッジ活動履歴を人事面談で活用
報奨	✓「ナレッジ貢献ポイント制度」 一定ポイントでギフト券や特別休暇と交換、年間上位者に「ナレッジチャンピオン賞」授与
時間	✓「ナレッジマネジメント時間の確保」 週30分でも社内共通のナレッジマネジメントを時間を職務として確保する（＝評価とも連動）



成功のカギ

インセンティブ制度等も各社進められていることが多いが、“量”を重視されることが多く、“質”へも重視していく。

特にベテラン社員・離職する社員は、暗黙知を提供しない、何が暗黙知かわかっていないケースもあり、何が暗黙知なのかを明示化させ、ナレッジへの価値を付け、提供活動を促進させるアプローチがPOINTである。

目的 ✓ 情報の分散・鮮度低下・検索性不足・理解困難を解消し、AI活用をPoC止まりにせず“使われる導線”まで整備する。

AIが利用できることを前提とした、プラットフォームを構築し、蓄積だけで終わらせず、使われる導線を確保していく

<p>施策</p>	<p>【集約：ナレッジDB】 ナレッジをAI利用可能な基盤へ集約（例：SharePoint/BOX）</p>		<p>成功のカギ</p> <p>プラットフォームを構築している企業も多いが、暗黙知を形式知化させることへの難易度が高い。昨今のWeb会議が浸透した影響もあり、「社内業務」でも動画での記録が当たり前になっている。</p> <p>よって、今後、施策①「場」の活動を通じて、動画で記録し、AIへ繋げていくことがPOINTである。</p> <p>将来的には自律型AIエージェントを業務実装して“引継ぎ不要”へ近づける</p>
	<p>【加工：生成AI】 資料やFAQの自動生成など情報整理を効率化（整理の自動化）</p>		
	<p>【提供：チャットボット】 人とAIの対話を通じて、引継ぎや業務操作をサポート（使われる導線）</p>		

5. 実行ロードマップ^o

短期 / 中期 / 長期

短期（～1年以内）

ナレッジ流出リスク可視化

- 組織全体の引継ぎ・ナレッジ流出リスクを可視化
- 属人化の高い業務重要ポジションの棚卸
- 生成AIの活用開始を支援

業務棚卸・AI体験

- 自部署の業務棚卸（頻度・重要度・リスク整理）
- 生成AIでのFAQ・引継ぎ資料の自動生成重要
- 業務の動画マニュアル化

中期（1～3年）

組織文化・評価制度の変革

- SECIモデルの「場」を定例化し、組織学習を加速
- ナレッジ活動を評価・キャリアへ正式に組み込む
- 全社で使えるAI・ナレッジ基盤へ投資

ナレッジ循環の実践

- ナレッジ投稿・更新の習慣化
- AIによるナレッジタグ付け・検索の活用
- 業務ノウハウ動画のAI要約

長期（3年以上～）

AI前提の経営モデルへ移行

- ヒト：戦略設計・意思決定・イノベーション
- AI：引継ぎ・更新の自律実行

AIと共に働く

- AIEージェントが引継ぎタスク・チェックを自動実行
- ナレッジ更新・棚卸の自動化
- AIEージェント同士の連携による「業務の自律運転」

6. おわりに 経営層へのメッセージ

1

✓ 企業の属人化、暗黙知の課題を“現場の困りごと”ではなく、事業継続・業務品質に直結する経営課題として捉えていただきたい

2

✓ 今回の3つの施策である、
①場 × ②動機付け × ③基盤 + AI
を柱に検討いただきたい

3

✓ 結果、暗黙知↔形式知を回し続け、「引継ぎに依存しない仕組み」を目指していただきたい

ありがとうございました。

生成AI時代の市民開発に向けた提言

業務改革チーム

スミセイ情報システム株式会社	井川
NEXCO西日本情報テクノロジー株式会社	川原
住友電工情報システム株式会社	加藤
インフォコムテクノロジーズ株式会社	浅井
関西電力株式会社	北浦
西日本旅客鉄道株式会社	平野
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

- 1. テーマ選定理由**
- 2. 市民開発の歴史**
- 3. 市民開発の課題と今後の見立て**
- 4. 提言**

1. テーマ選定理由

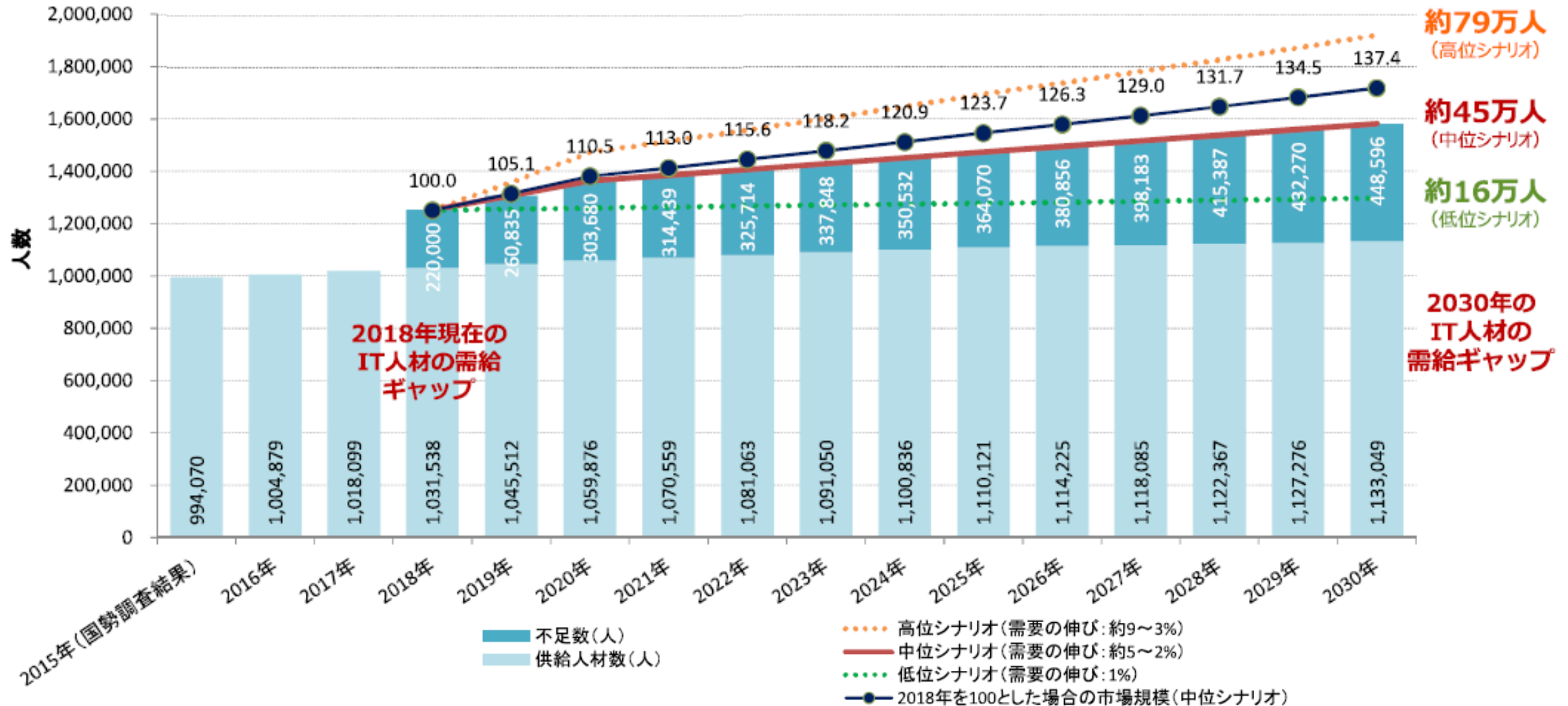
2. 市民開発の歴史

3. 市民開発の課題と今後の見立て

4. 提言

IT人材不足の深刻化

DXによる業務改革のためには、IT人材の不足を補うための手段が必要

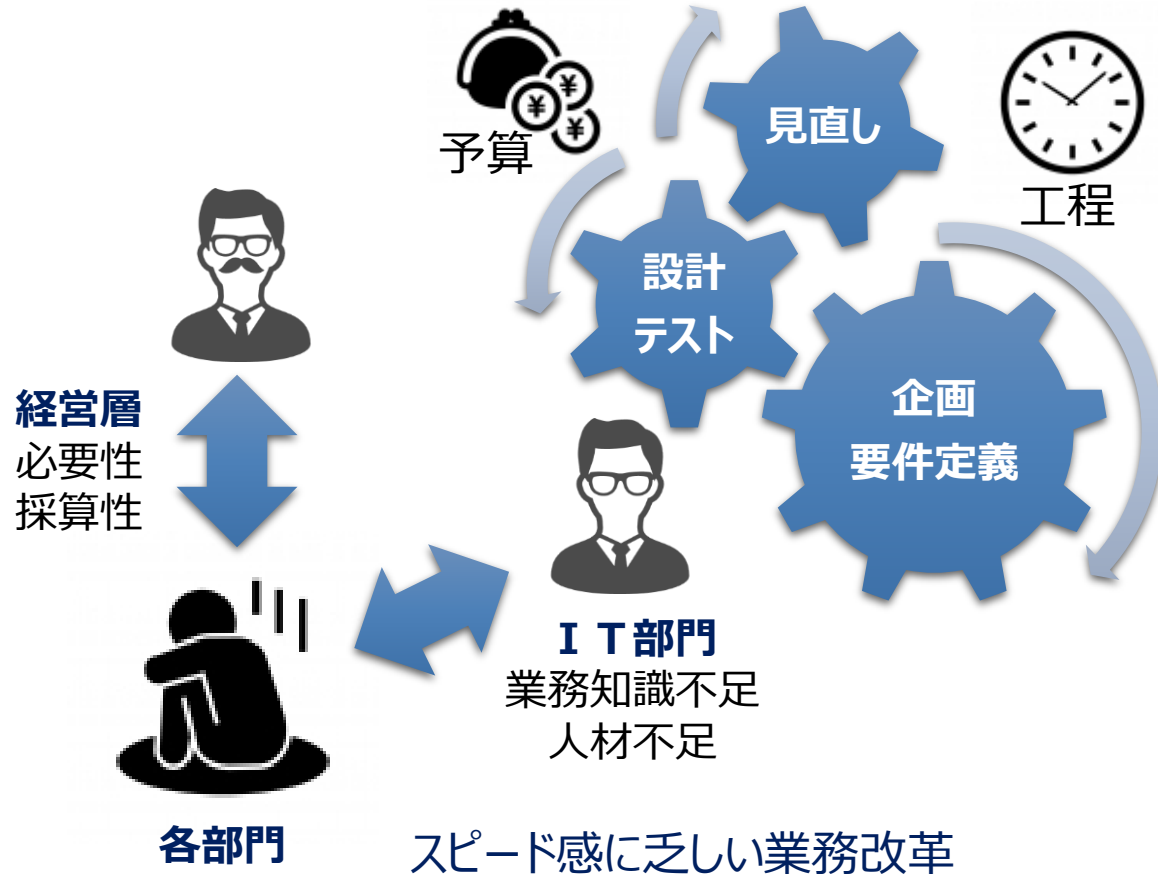


デジタルの民主化

DXによる業務改革を加速するために「**市民開発**」が活発化

各部門の社員が、デジタル技術を用いて業務改善・自動化・アプリ開発に**主体的**に取り組むこと

プロ開発



市民開発



自主的・連続的なIT活用・改善

有名企業が進める「市民開発」の事例

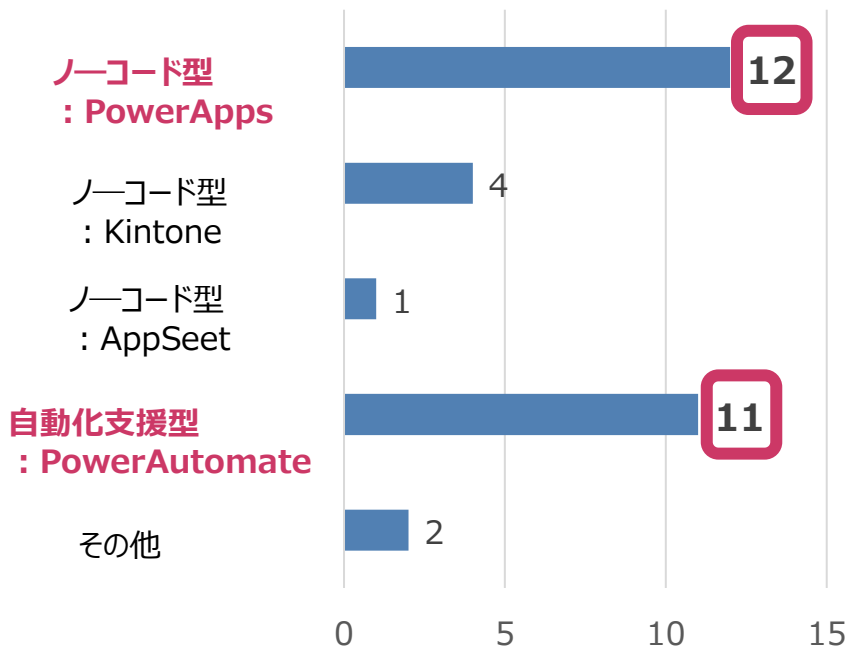
国内外で市民開発を積極的に進めている企業が存在し、**コミュニティ**など推進する仕組みを構築

企業名	概要	効果
Toyota	<ul style="list-style-type: none"> 取組前はデジタル化に年単位のリードタイムが発生するとともに、要件整理不足により効果が限定的な状況 市民開発コミュニティを発足。市民開発ツールを全社展開し好事例を共有 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ参加者が6,500人超に拡大 業務改善が継続的に生まれる仕組みを確立
IKEA France	<ul style="list-style-type: none"> 取組前はIT専門家依存の開発で時間がかかるとともに、期待に沿わないシステムが発生 従業員主体でローコード開発を推進し、自助グループを形成 	<ul style="list-style-type: none"> 2,400人以上がローコード開発に参加 付加価値の低い業務を削減し、業務パフォーマンスが向上 年間2,600万ユーロのROIを創出
Arm	<ul style="list-style-type: none"> 市民開発は実施済みだったが、活用されないアプリが存在 利活用向上に向けて市民開発コミュニティを整備 	<ul style="list-style-type: none"> 市民開発へのモチベーションが向上 市民開発者数が1年で22%増加
Chevron	<ul style="list-style-type: none"> 社内データへのアクセスが煩雑、接続・権限設定が市民開発の障壁 データ接続と権限管理を改善し、市民開発者コミュニティが急速に拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 安全で円滑なデータ活用を実現 アイデアから設計・開発までのサイクルが加速し、市民開発がさらに活性化

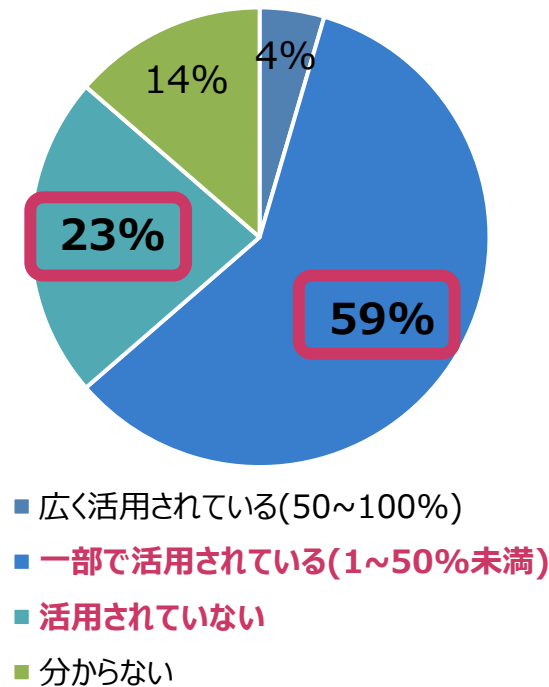
市民開発に関するアンケート結果

PARK2.0参加企業に対してアンケートを実施

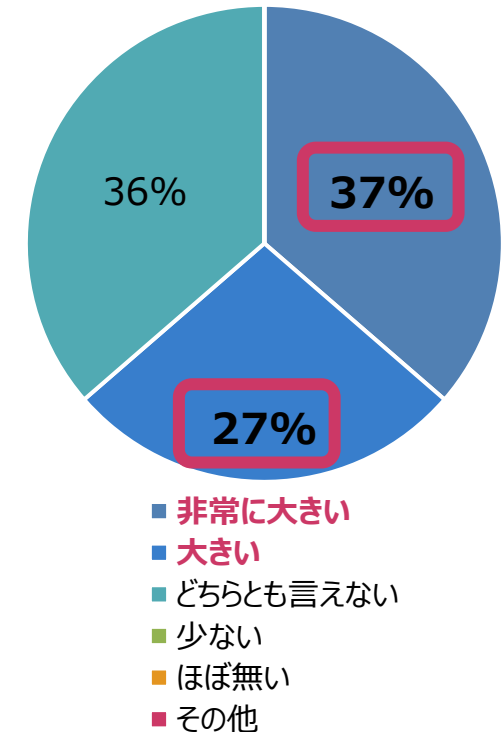
利用している市民開発ツール



市民開発の活用状況



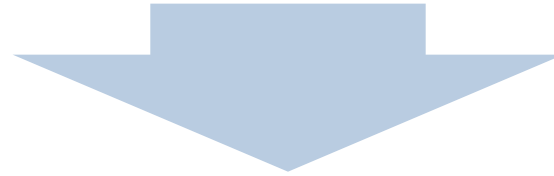
近い将来生成AIが市民開発に与える影響



- 利用ツールは、Power Apps や Power Automate など、Microsoft社製ツールが中心
- 『広く活用している』は4%にとどまり、**約8割の企業が『一部での活用』、『活用されていない』状況**
- **6割以上が生成AIが市民開発に大きなインパクトを与えると予想**

課題認識・テーマ選定

IT技術者不足を背景に、市民開発が急速に広がりつつある
しかし、PARK2.0参加企業では**活用が一部にとどまっている状況**
生成AIの普及により、市民開発の加速が期待される



研究テーマ：生成AI時代の市民開発に向けた提言

市民開発と生成AIが標準となりつつある現在、
企業が変化に取り残されるリスクを強く認識し、
市民開発を**有効活用するために必要なポイントを整理**することを目的に、
本テーマを研究対象として選定

1. テーマ選定理由
- 2. 市民開発の歴史**
3. 市民開発の課題と今後の見立て
4. 提言

市民開発の発端と変遷

- 1980年代ごろに市民開発が登場し、ExcelやAccess等によるアプリ開発が増加
- IT部門による集中的なシステム開発の潮流となる一方、RPAブームが到来
- 現在はローコード・ノーコードツールの登場により、市民開発の普及が進んでいる

時代	イベント	概要	代表ツール	用途
1980年代	市民開発 初期段階	現場の担当者が自身の業務に合わせた帳票やDB、簡易アプリを作成	Lotus 1-2-3等	データ処理、業務支援ツール作成、レポート作成
1990~ 2000年代	市民開発 拡大	PCが一人一台の時代へ。Windowsや表計算ソフトの普及により、IT部門外での業務アプリ開発が本格化	Excel、Access Lotus Notes VBA	同上（高度化）
2010年代~ 現在	RPAブーム	システム間のデータ転記を含めた定型業務を自動化	UiPath、 WinActor	データ転記、ファイル操作、メール処理、定期処理
	ノーコード・ ローコードの普及	ローコード・ノーコードツールの普及により、より高度な開発が可能に	PowerPlatform、 kintone	業務アプリ作成、ワークフロー自動化、データ可視化、モバイル対応

市民開発の課題の変遷

時代	イベント	開発期間	できること	スキル面の課題		
				開発難易度	品質・管理	セキュリティ
1980年代	市民開発 初期段階	○ (短期間)	× (限定的)	○ (低)	× (個人依存)	× (個人依存)
1990~ 2000年代	市民開発 拡大	○ (短期間)	△ (少ない)	× (高)	× (個人依存)	△ (教育)
2010年代~ 現在	RPAブーム	○ (短期間)	○ (多い)	△ (若干高)	× (個人依存)	△ (教育)
	ノーコード・ ローコードの普及	◎ (より短期間)	○ (多い)	○ (低)	× (個人依存)	△ (教育)

ガバナンス面の課題

- ツールの高度化により、**開発期間の短縮**や**多機能な業務システム開発が可能**に
 - ただし、扱うには**一定の難易度**があり、**品質のばらつき**、**管理不足による野良アプリ化**、**セキュリティ対策不足**は残存
- ⇒ **スキルの観点とガバナンスの観点でリスクへの対応が課題**



1. テーマ選定理由
2. 市民開発の歴史
- 3. 市民開発の課題と今後の見立て**
4. 提言

市民開発の課題に対する生成AIの影響

「ガバナンス」、「スキル」面のリスクは生成AIの活用により低減され、「推進体制」構築による活性化の後押しに

これまで

今後

ガバナンス

品質のバラつきや野良アプリの乱立、セキュリティ懸念等の課題は引き続き残存

コードや設定等を理解できる生成AIにより、品質やセキュリティ面の自動チェック・警告等が可能になり、ガバナンス面のリスクを軽減。（ただし、一定リスクは残存することから対象領域等の整理要）

スキル

システム開発に必要な技術スキルはハードルが下がってきたものの、一定のスキルは必要

生成AI



ユーザが自然言語で指示するだけで、要件定義や設計まで一貫して行えるようになってきており、さらに難易度は低減。従来のITスキルよりも、業務をどのように改善すべきか考える力が重要に



推進体制

リスクへの対応が優先され、推進観点より、抑制観点が先行することも

生成AIの活用により、リスク対応のハードルが下がることから、取組を推進する観点にリソースを割けるようになる

ガバナンスやスキルのハードルが下がり、誰でも安心してシステム開発を行える時代に！
推進体制を組成すれば、更なる業務改革の好循環を生み出せる！

ガバナンス面の対応方向性

市民開発ガバナンスの失敗リスク

管理不能(乱立・責任所在)

事故(不具合、業務停止、セキュリティ)

停滞(規制過剰、意欲低下)

■ 市民開発促進の方針制定

・市民開発とプロ開発の領域の明確化
⇒管理不能・事故を抑制

・市民開発ツールの指定と利用推奨
⇒停滞を抑制

★野良化させずに推進★

市民開発ガバナンスのジレンマをAIによるガードレールで解決

ルールで縛るのではなく、ガバナンス自動化により推進力を高める

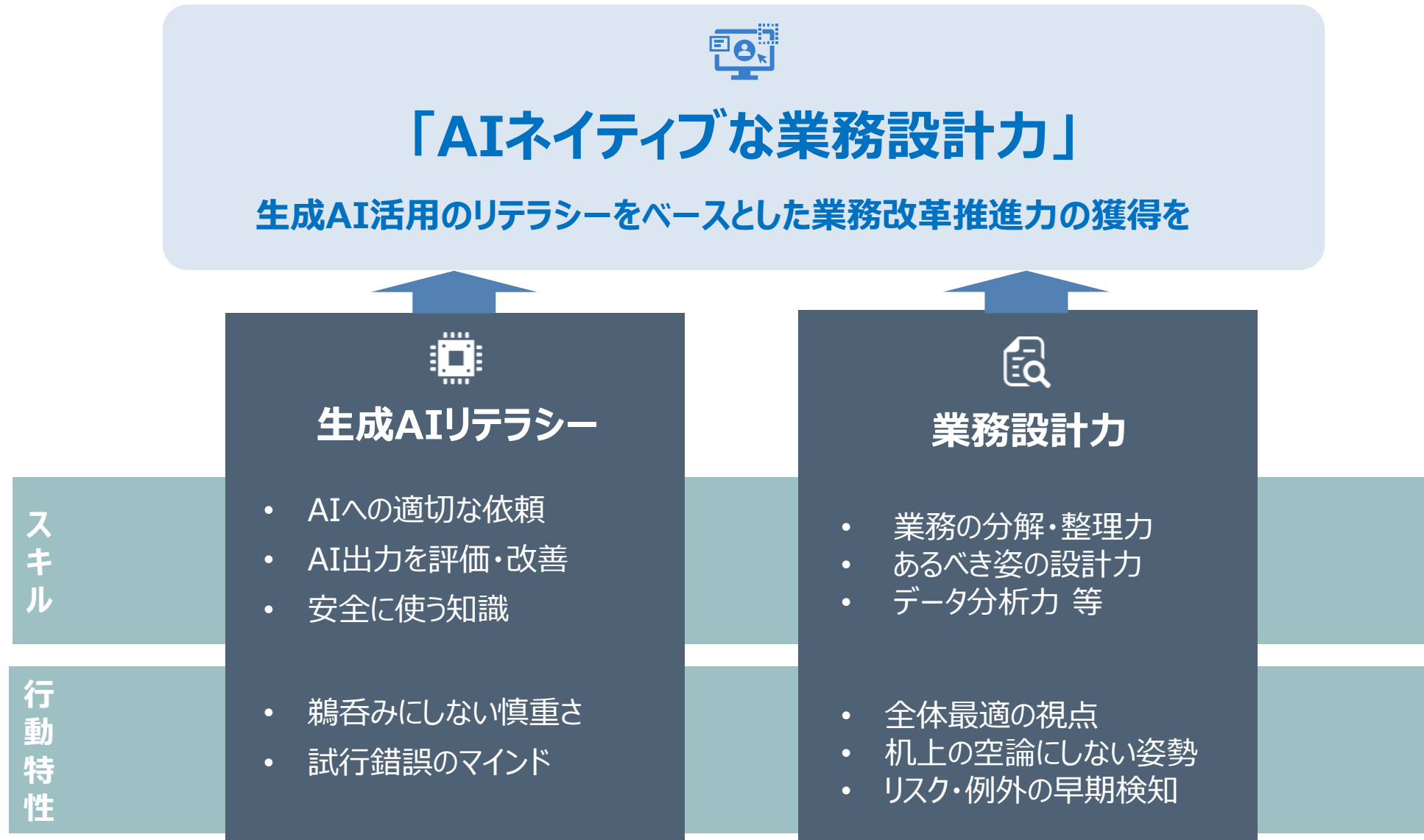
■ AIによる自動管理・レビュー

・活用状況の収集
・ドキュメンテーション支援
⇒管理不能を抑制

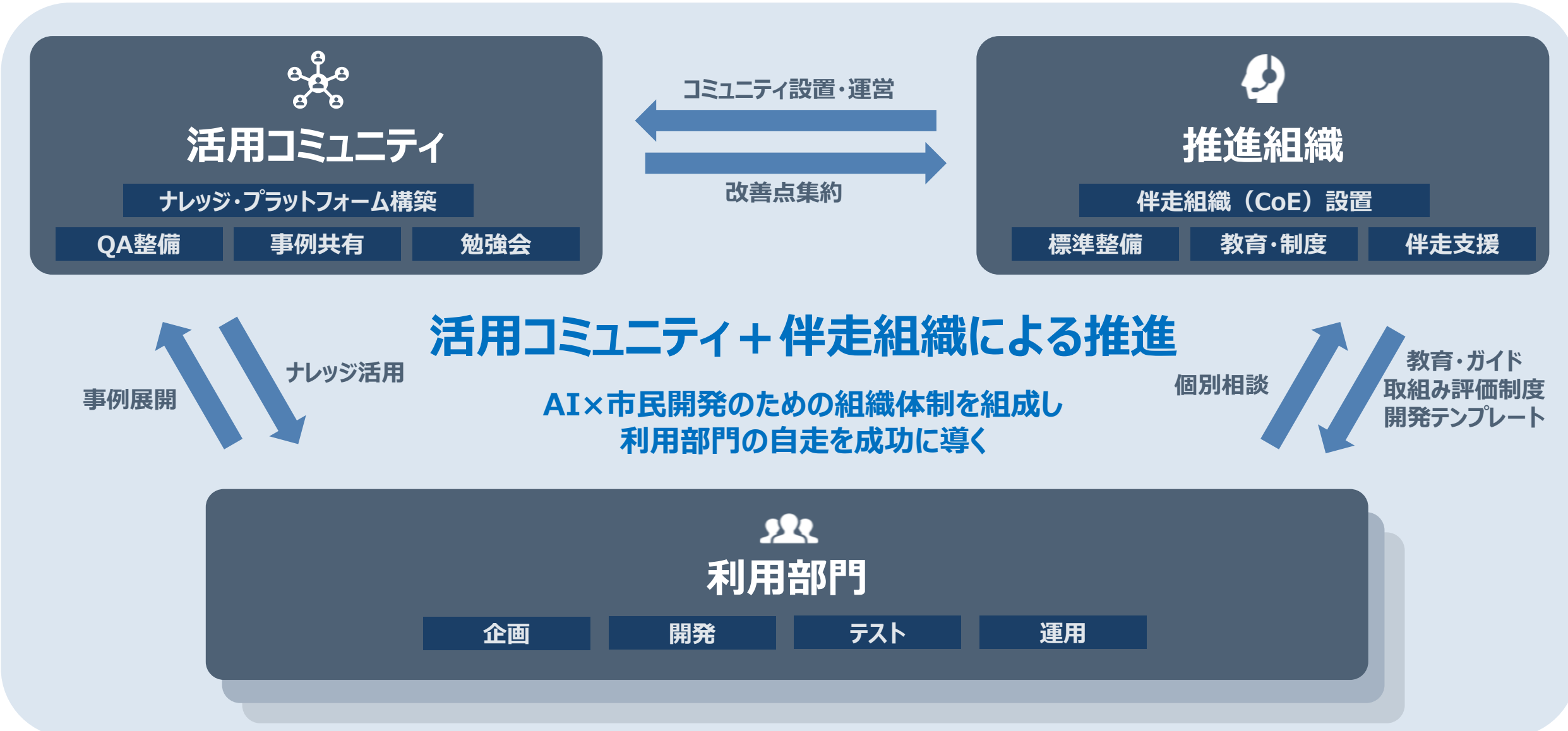
・設計、開発レビュー
・セキュリティチェック
⇒事故・停滞を抑制

★自動的に統制・監査★

スキル面の対応方向性



推進体制面の対応方向性



1. テーマ選定理由
2. 市民開発の歴史
3. 市民開発の課題と今後の見立て
- 4. 提言**

市民開発による業務改革の加速 ～「個人の工夫」を「全社大の経営戦略」へ～

ガバナンス

「行動を管理する統制」から、
成長を支える「ガードレール」の整備へ

- ✓ 市民開発とIT開発の領域の明確化
- ✓ ツールの標準化
- ✓ 権限管理・監査を自動化できる仕組み

#領域明確化

#標準化

#自動化

スキル

「AIネイティブな業務設計力」
の習得へ

- ✓ 生成AIリテラシーを全社員の必須スキルとして定義
- ✓ AIを使いこなした「業務設計力」の向上を重視

#生成AIリテラシー

#業務設計力

推進体制

現場の自走を成功させる
「伴走組織」の設置へ

- ✓ 市民開発に伴走する組織（CoE）の設置
- ✓ ナレッジ・プラットフォームの構築によるコミュニティ活性化
- ✓ 挑戦を称える評価制度の導入

#伴走組織

#ナレッジ

#コミュニティ

**経営施策としての市民開発を確立
三位一体の体制で、AI時代の変化を武器にする進化型組織へ**

データ利活用 日本型データドリブン経営の導入

2026/4/9

データ分析チーム

1 課題認識およびフォーカスした検討テーマ

2 調査および討議からわかったこと

3 データ利活用を推進するために最も優先すべきこととは

4 現状のデータドリブン経営の課題

5 「日本型データドリブン経営」とは

6 「日本型データドリブン経営」の課題と解決策

7 まとめ 経営層への提言

<データ利活用をめぐる現在の状況>

外部環境

- DX・AIの普及が、企業競争力を左右する時代に突入
- データ活用は「選択肢」ではなく「前提条件」へ
- AI時代を見据えたデータ基盤整備が勝敗を分ける要素となっている

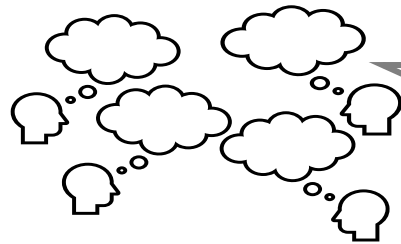


内部環境

- データは増え続けているが、活用されずに眠っている
- 勘と経験頼みの経営では、多様化した顧客ニーズや変化のスピードに追従しきれない



現場の実態

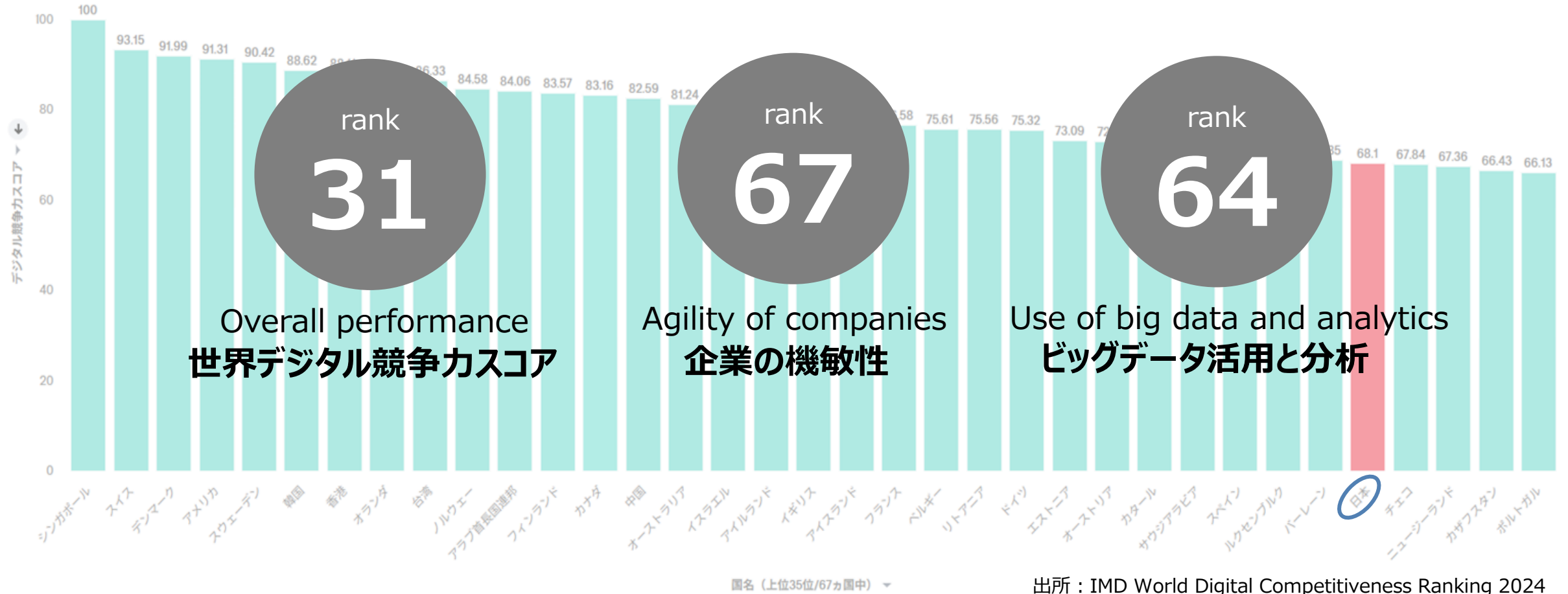


- 「BIを導入したが、誰も見ていない」
- 「データは整っているが、判断は変わらない」

データはあるのに、うまく活用できていないといった状況に直面している

1. 課題認識およびフォーカスした検討テーマ

<2024年 I M D ランキング>

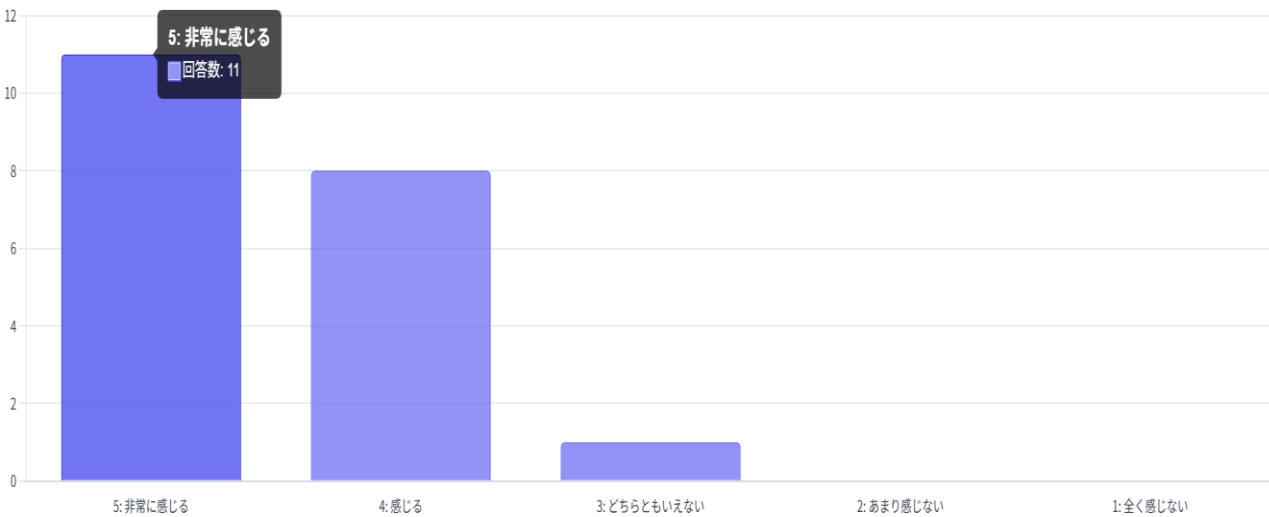


デジタル・IT分野の国際ランキングを見ても、日本のデータ利活用が相対的に遅れている状況が裏付けされる結果となっている

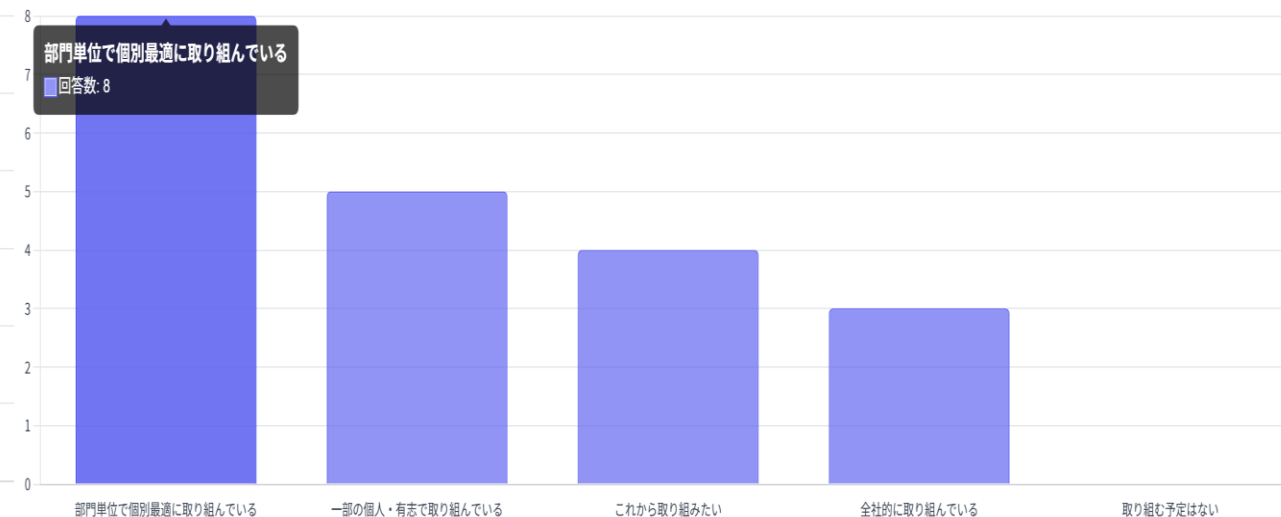
1. 課題認識およびフォーカスした検討テーマ

<JUAS PARK2.0参加企業へのアンケート結果>

Q6. あなたはデータ分析の必要性を感じますか？

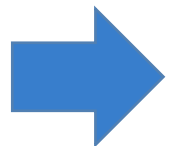


Q2. あなたの組織におけるデータ分析の取り組み状況



**参加企業の9割以上が、データ利活用の必要性を感じている一方で、
実際はデータ利活用が進んでおらず、多くの企業がデータ利活用の黎明期にあることが推察される**

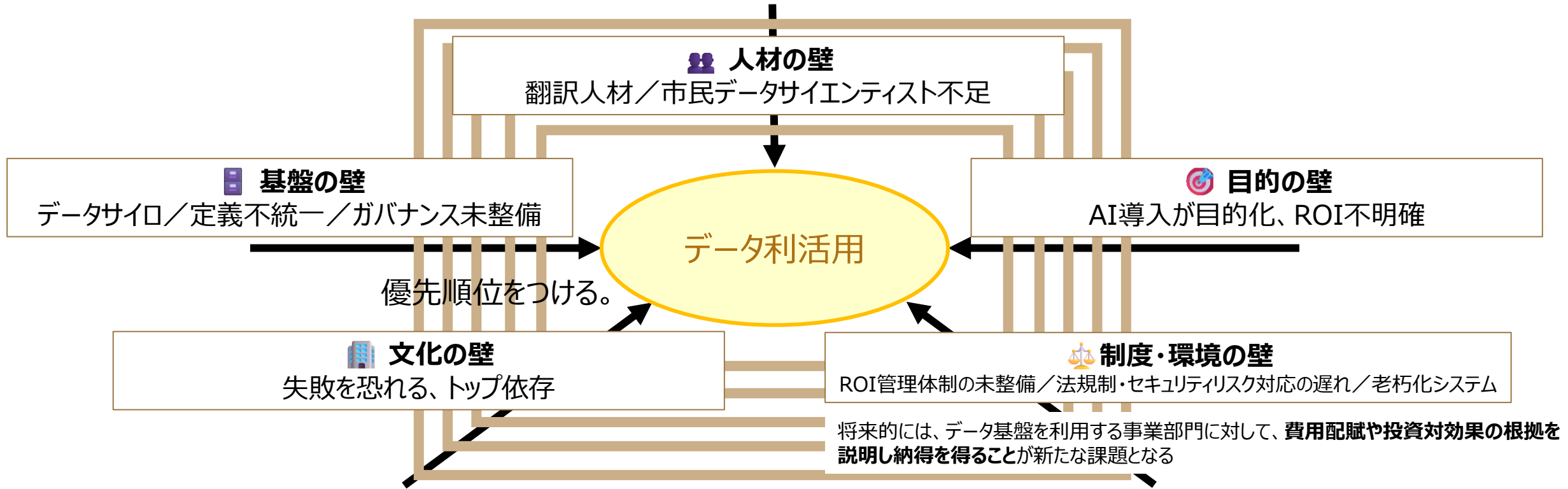
以上の事実から、当チームでは



日本企業にとって、どのような形でデータ利活用を推進していくことが効果的なのかにフォーカスして調査・検討を進めることとした。

2. 調査および討議からわかったこと

課題調査と討議の内容もとに集約を進めた結果、**データ利活用の推進には大きく5つの壁がある**との整理に至った。



5つの壁を突破しなければ「データ利活用の推進」という成果に直結しない

- ✓ 5つの壁をすべて突破できる完璧な解決策の提示は現実的ではない（難しい）
- ✓ データ利活用をする目的が何かを深掘り・整理し、優先順位を付ける。

3. データ利活用を推進するために最も優先すべきことは？

① 経営層による旗振りと納得感のある目的提示（最優先）

理由：

- アンケート結果でも「必要性は認識しているが、一部実施止まり」という現状（Q2/Q3）。
- JUAS調査でも「経営戦略とIT戦略の整合性が高い企業ほど業績好調」と明記。
- つまり「トップが旗を振り、目的を職務単位にまで落とす」ことが、他の施策の土台。

納得感ポイント：方向性が曖昧なまま基盤や人材を整備しても、ROIが出ない。

👉 明確な根拠（データ）を元にした目的翻訳。質の高い経営判断。⇒データドリブン経営

② 心理的安全性の制度化と裁量付与

理由：

- DX推進の最大ボトルネックは「文化・意識変革」（JUAS調査）。
- 自由記述でも「失敗を恐れる」「トップ依存では浸透しない」という声が多い。
- 制度として失敗を許容し、現場に裁量を与えないと「データを活用しよう」という行動自体が生まれない。

納得感ポイント：文化が整わなければ、人材を育てても活躍できない。

👉 心理的安全性が第2優先。

③ 翻訳人材・市民データサイエンティストの育成

理由：

- JUAS調査で7割超が「データ人材不足」と回答、特に翻訳人材不足が顕著。
- ネスレやキリンの事例でも、現場と経営をつなぐ人材が成果を引き出した。
- 専門家だけでは全社展開できないため、裾野拡大と橋渡し人材の育成が必須。

納得感ポイント：文化が整った上で、現場と経営をつなぐ人材を配置することで実行力が出る。

④ 基盤・ガバナンス整備（+将来的なTBM的運営）

理由：

- コメントでも「基盤整備・セキュリティ・標準化不足」が頻出。
- JUASでも「標準化不足」が失敗要因と明記。
- ただし基盤整備は単体ではROIを生まず、「人材」「文化」と連動して初めて効果を発揮する。
- 将来的にはTBM的に費用配賦・投資対効果説明をする必要があるが、基盤がないと議論できない。

納得感ポイント：基盤は必要だが、「なぜ使うか」が先に定義されないと宝の持ち腐れになるため、第4位。

⑤ 制度・環境の壁への対応（ROI・規制・セキュリティ・老朽化）

理由：

- ROI管理体制、法規制対応、老朽化システムは長期的には不可避。
- ただしこれらは「前提条件」であり、最初の推進力にはならない。
- 基盤・人材・文化が整った後に直視すべき課題。

納得感ポイント：土台が整ってから取り組まないと「規制・システム更新コストだけが先行」し、逆に推進の足かせになる。

優先順位の根拠は、「効果を生む順序」

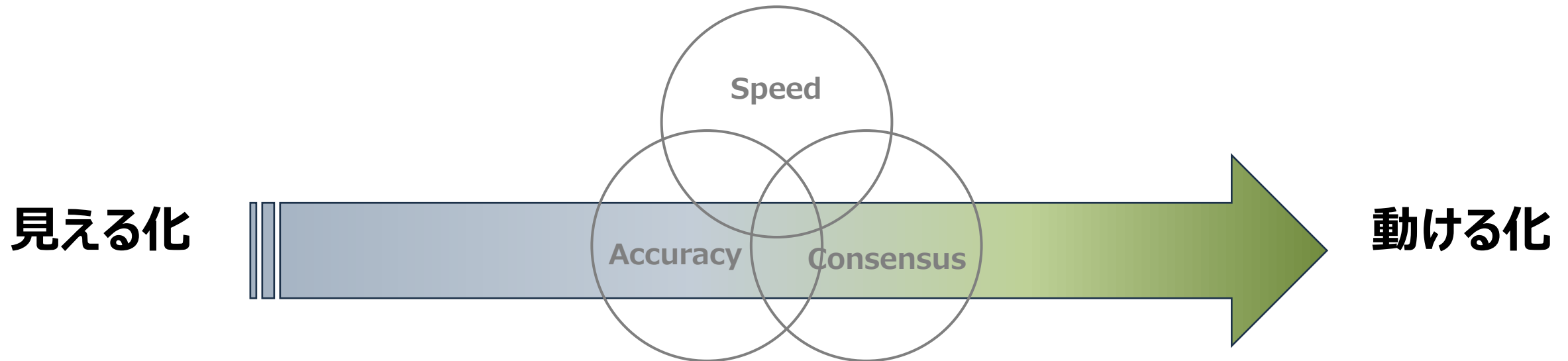
1. まず旗を振り目的を翻訳し、
2. 文化を整えて挑戦できる環境を作り、
3. その上で橋渡し人材を育成し、
4. 基盤を“使われる設計”で整備し、
5. 最後に制度・環境整備で持続可能性を確保する。

➡️ ✓ 次項以降で、現状のデータドリブン経営の課題を整理して、その解決策を検討・提言する。

我々が目指すべきデータドリブン経営とは…??

- データによる「裏付け」によって、経営判断の質を高めること
- 「データ」と「ヒトの経験知」の相互補完関係の構築によって、意思決定の純度を高めること

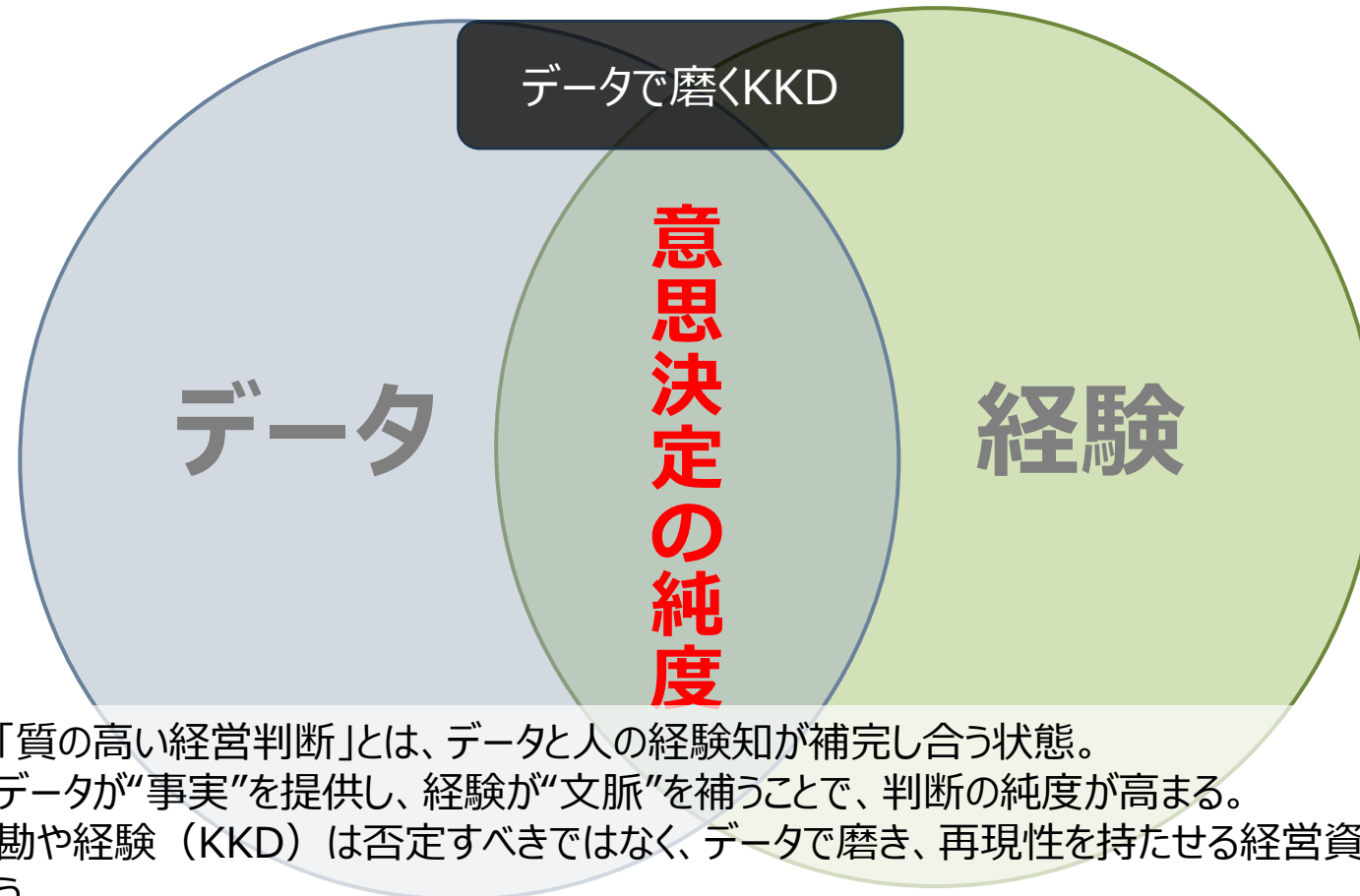
<データによる「裏付け」によって、経営判断の質を高めること>



- データ活用は「見える化」で終わらせるものではない。
- 本来の目的は、**経営判断をより速く、より正確に、より納得して**実行できるようにすること。
- データは、意思決定の「裏づけ」であり、「合意形成の触媒」でもある。
- 経営と現場の間で共有されたデータが、**“納得感あるアクション”**を生み出す基盤になる。

👉 データ活用のゴールは「見える化」ではなく、**「動ける化」**。
判断のスピードと質を高め、現場が納得して動くために使う。

<「データ」と「ヒトの経験知」の相互補完関係の構築によって、意思決定の純度を高めること>



- 「質の高い経営判断」とは、データと人の経験知が補完し合う状態。
- データが“事実”を提供し、経験が“文脈”を補うことで、判断の純度が高まる。
- 勘や経験（KKD）は否定すべきではなく、データで磨き、再現性を持たせる経営資産として扱う。
- データ主導でも、人主導でもない。

→ “データ×人”のハイブリッド型判断構造こそ、日本企業に合うデータドリブン経営。

👉 データは人を置き換えるものではない。

人の感性と経験を磨き、再現性を持たせるための拡張装置である。

欧米から取り入れた、既存の一般的なデータドリブン経営（＝欧米型データドリブン経営）の課題とは…？？

- 欧米型のDXが日本企業で機能しない
- 文化のギャップ
- 経営思想の相違

<欧米型のDXが日本企業で機能しない>

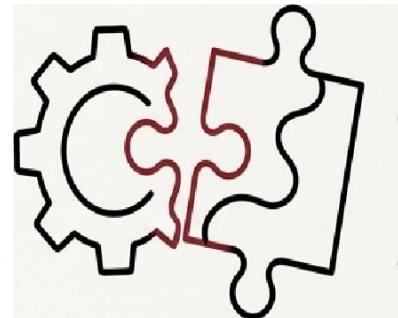
欧米型モデル



- ・トップダウンによるKPI管理
- ・Fail Fastの高速施行
- ・ROI・効率性の徹底重視
- ・データが意思決定の主役

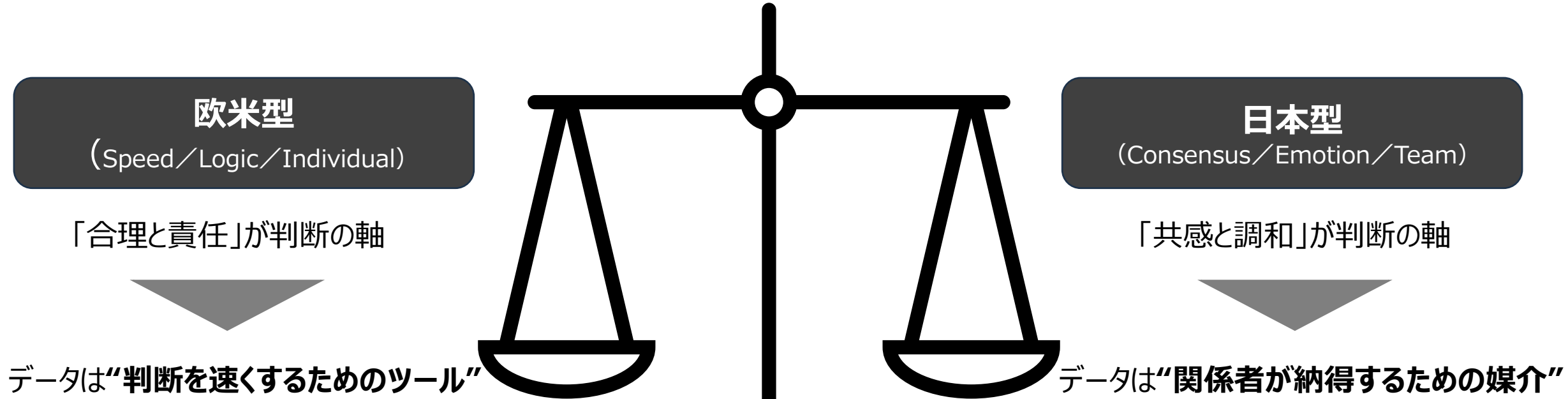


日本企業で起きる現実



- ・現場の知見や経験が軽視され、反発が生まれる
- ・合意形成(納得感)の文化と衝突し、現場が動かない
- ・「品質」や「丁寧さ」といった日本的な価値観とのズレが生じる

<文化のギャップ>



この文化的差異が、
「データを根拠に行動する文化」ではなく、「データを確認してから動く文化」を生んでいる。
よって、欧米型の“データ主導”をそのまま導入しても、“人が動く構造”を作れない

<経営思想の相違>

実行力の有無ではなく、経営思想の「OS」が根本的に異なる点

観点/モデル	欧米型	日本型(我々の強み)
判断の起点	データ(形式知)	観察知・経験(暗黙知)
データの役割	管理・統制	品質向上・気づきの拡張
主体	経営(トップダウン)	現場(ボトムアップ)
価値観	スピード・効率	完全性・丁寧さ・品質
顧客理解	属性中心	個別の深い理解

- ✓ 現状のデータドリブン経営の3つの課題「欧米型のDXが日本企業で機能しない」「文化のギャップ」「経営思想の相違」をもとに更に、検討・議論。
- ✓ 我々が目指すべき姿は、現場の知見や経験を活かした、品質重視で、現場の納得感を得やすい、「日本型データドリブン経営」なのではないか、との結論に至った。

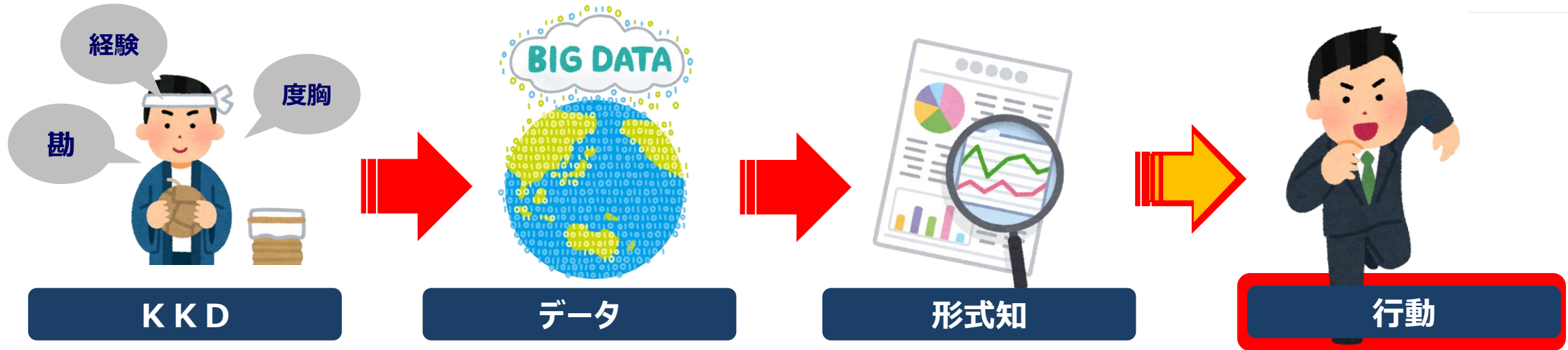
～ 現場の「知恵」を、企業の「競争力」に変える方法 ～



- 欧米型の対極ではなく、日本企業の強みを活かした融合モデル
(現場力 × 観察知 × 品質意識 × 合意形成文化)
- データは“管理”ではなく“**現場知を磨く拡張装置**”
- **感性・経験・関係性** などの 人間的要素をデータで補完し、磨く
- **現場が「納得して動く」**ための経営構造を重視する

データに従うのではなく、データで磨く。それが日本型データドリブン経営の本質

5. “日本型データドリブン経営”とは



- 多くの現場判断は「感覚」ではなく「経験の蓄積」に基づいている。
- KKD × データ = 再現可能な知見（再現知）
- データによって「何となく良い」を言語化し、組織知として共有できる。
- **老舗企業でも、すでにKKDをデータ化し“伝承知”として活用している。**
- **経営層にとっても「勤と経験を磨く」アプローチは安心感と納得を生む。**

現場の判断は、数字では測れない
“**経験の勤どころ**”に支えられている。

データは、経験を置き換えるものではなく、経験を言語化し、**次の行動を支える鏡**である。

KKDは捨てるものではない。**データで磨き、再現性を持たせるべき“経営資産”**
“**KKDを磨く**”とは、経験を検証し、知見として残すこと。それが現場の自律と進化を生む

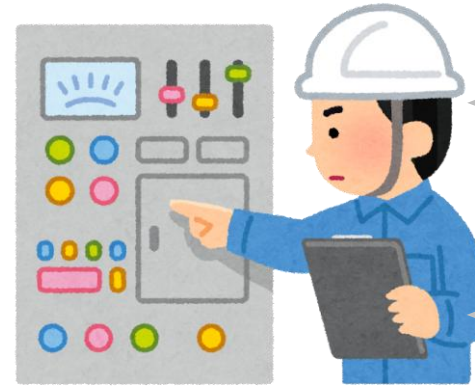
Before



長年のベテラン社員が持つ
「音・振動・温度の勘」

経験的な“異音検知”

After



IoTセンサーとデータ分析
で可視化

データパターン化し、
若手・新人にも共有できる
再現知マニュアルを作成

結果：

- 故障予兆検知率が**25%向上**
- 新人教育期間を半減（**6ヶ月 → 3ヶ月**）
- 「感覚を信じる文化」から「感覚を磨く文化」へ転換

ベテランの感覚をデータで継承することで、“**職人の勘**”が“**組織の力**”に変わった。

課題

1. 目的は共有されているが“目的の翻訳”が不足

経営層は「効率化」「コスト削減」等の目的を語っているが、現場のKPI・業務プロセスに接続されていない。結果、「何を優先すべきか」が現場で曖昧行動に落ちない ☞ PoC止まり

2. 現状「欧米型」。企業文化の変更も内包する「日本型」への移行は単純には進まない

・日本型文化の中での“現場浸透”が進まない

最大のボトルネックは“従業員の意識・文化変革”と繰り返し指摘する翻訳人材不足により、経営と現場の“断絶”が構造的に生じている

・人材の“翻訳力”不足がボトルネック

経営のWhy → 現場のHow をつなぐ「翻訳人材」不足
データ専門家だけでは現場浸透が起きず、成果が点で終わり、組織に広がらない

・仕組み化が弱く、成果が“単発”で終わる

成功様式（問い→データ→判断→結果）が蓄積されない

解決策

1. Purpose-to-Action（目的の翻訳）の仕組み化:

経営のWhyを現場How/KPI/業務タスクに設計として落とし込む

2. らせんモデルの実装（次頁）：

①目的共有 → ②行動設計 → ③成果可視化 → ④文化展開を小さく速く回し、納得して動く文化を醸成

6. “日本型データドリブン経営”の課題と解決策

日本型データドリブン経営は、経営が指示し、現場が従う構造ではなく、**経営と現場がデータを介して共に磨き合う循環構造**である。

◆らせん型モデル データ × 対話 × 納得



目的

①目的共有

経営が「なぜ取り組むか」を具体的に語る

行動

②行動設計

管理職・現場がHowを提案し、データで裏づけ

成果

③成果可視化

データで成功・失敗を明確化し、共有する

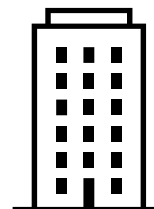
学習

④文化展開

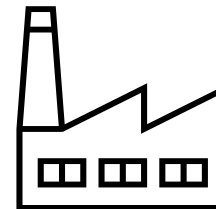
成功パターンを学び合い、再び目的を磨く

小さな成功を起点に、目的 → 行動 → 成果 → 学習を回し続けることで、文化・人材・基盤を同時に螺旋的に成長させる

小さく回す → 学ぶ → 次に活かす



経営 (Why)



現場 (How)



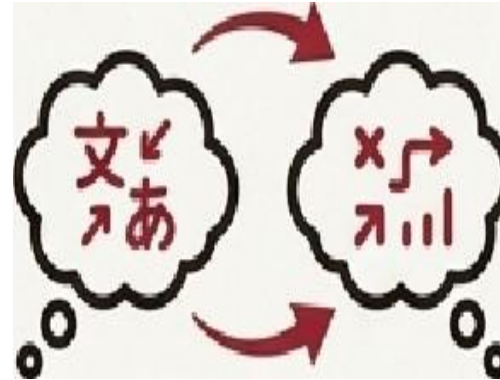
提言：日本型データドリブン経営を実現する「3つの柱」



**柱1 :思想の宣言
(The Philosophy)**

「KKD xデータ」の公式宣言

経験や勘を起点とし、データでその価値を最大化する経営思想を全社で共有する。



**柱2 :翻訳の仕組み
(The Process)**

Purpose-to-Actionの導入。

経営の「Why (目的)」を、現場が「How (行動)」に落とし込めるレベルまで具体的に翻訳する仕組みを構築する。



**柱3 :成功のエンジン
(The Engine)**

Success Factoryの立ち上げ。

小さな成功を継続的に生み出し、全社に横展開することで、文化・人材・基盤を螺旋的に成長させるエンジンを始動する。

柱1：思想の宣言

KKDは捨てるべき過去ではない。
データで磨き上げるべき「資産」である。



× データ =

**新しい
競争優位**

- **KKDを否定しない**
→ 熟練者の「勘」や「経験」は、課題発見の起点となる貴重な暗黙知である。
- **データでKKDを強化する**
→ KKDをデータで裏付け、構造化することで、個人の「神業」を組織の「再現可能な強み」へと転換する。
- **ポジティブな変換**
→ データはKKDを否定・管理するものではなく、その価値を最大化し、次世代に継承するための「翻訳機」であり「拡張器」である。

柱2 : 経営と現場の「溝」を埋める。

「目的の翻訳(Purpose-to-Action)」という仕組み



柱3 :文化は一気には変わらない。 「螺旋型モデル」で小さく回し、大きく育てる

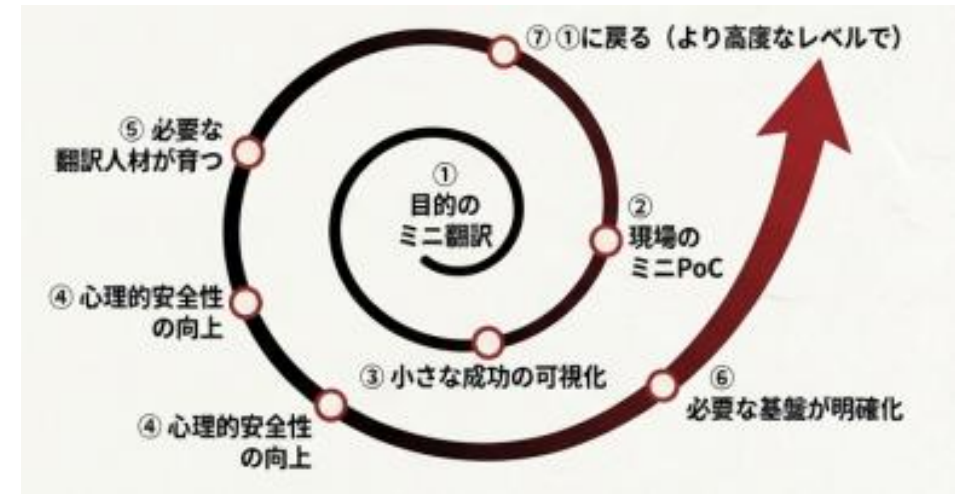
ありがちな失敗(直帰モデル)



停
滞

文化が整うのを待つため、
いつまでも始まらない。
初期投資が大きく、失敗リスクが高い

我々の提案(らせんモデル)



文化が整うのを待つのではない。
小さな成功の循環が、文化・人材・基盤を自然に、確実に成長させる

3つの柱に基づくロードマップ

短期 0~1年

土壌づくりと意識変革

「データは現場の味方」という共通認識が醸成され、身近なツールによる自発的な試行が各所で始まる

中期 1~3年

仕組みの定着と全社展開

ミドル層が「翻訳」を主導し、全部門が共通指標に基づき自律的に活動を回している

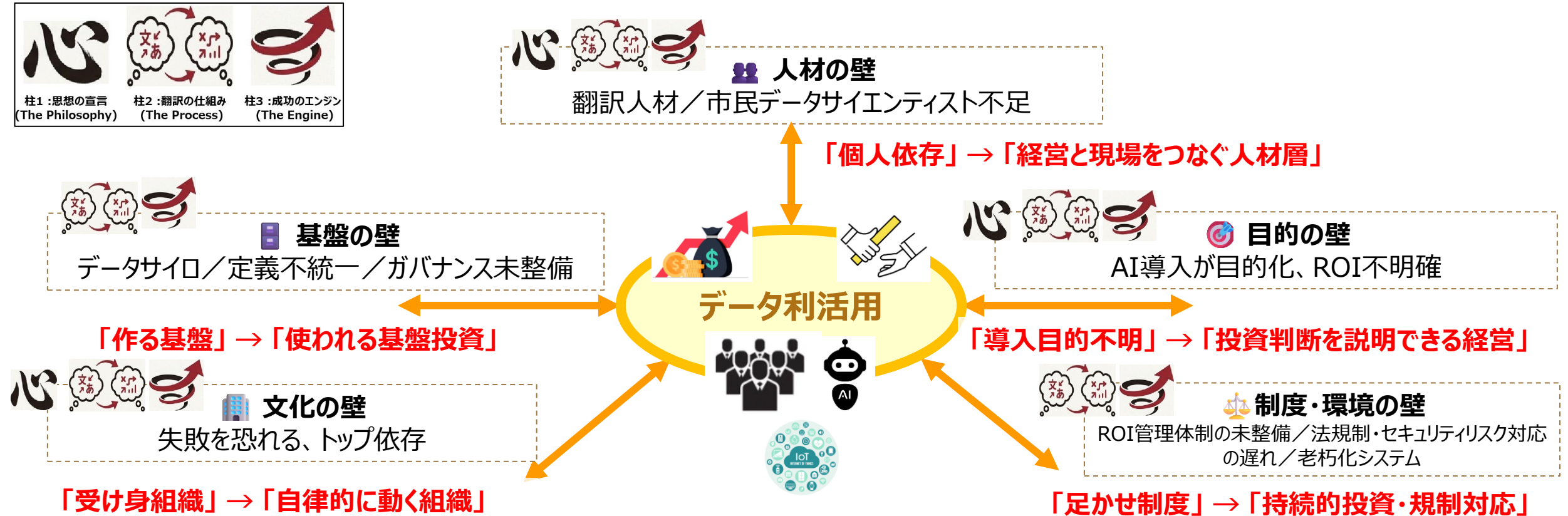
長期 3~5年

文化の完成と価値創造

データと現場の知恵（KKD）が高度に融合し、変化に即応して新たな価値を創出し続ける文化が定着する

柱	考え方	短期（0~1年）	中期（1~3年）	長期（3年~5年）
柱1：思想の宣言	経営層がデータの必要性を説くだけでなく、現場のKKDへ敬意を払いながら、データ活用の土壌を整える	経営層の「KKD x データ」宣言 ・経営層が「KKDの価値をデータで最大化する」ことを公式に宣言し、自らの意思決定におけるデータ活用事例をストーリーとして共有する	経営会議でのデータ活用習慣化 ・経営会議や定例報告のフォーマットを、「現場の気づき」と「裏付けデータ」がセットで語られる形式に統一する	KKDの組織知化（SECIモデル） ・熟練者のKKDをデータで裏付け、それを組織全体の「暗黙知から形式知」へと変換するサイクルを確立する
柱2：翻訳の仕組み	経営の志（パーパス）を、現場の一人ひとりが納得感をもって「今日の仕事」に取り組み、データで改善できる仕組みを作る	Whyの定義 ・自社の業務プロセスを俯瞰し、「誰が/いつ/何を判断しているか」という意思決定シーンを特定し、その判断が経営目的にどう繋がるかを整理する	翻訳者の育成 ・中間管理職を「翻訳人材」として教育することで、経営目標を現場のKPIに分解・接続する役割を担わせる ・部門のデータオーナーを配置し、組織を横断したデータ管理や活用の推進を支援する	自律的なパーパストリブン実現 ・現場がリアルタイムデータを確認しながら、経営目的(Why)に照らして自律的に判断・行動する「パーパストリブン」な状態を常態化させる
柱3：成功のエンジン	「完璧な基盤」を待たず、今ある武器で成果を出し、その勢いで全社を巻き込む成長エンジン	身近なツールでの成功体験 ・Excel等の身近なツールを活用し、特定の現場課題（在庫削減、工数可視化等）で1~3ヶ月以内に成果を出すパイロットプロジェクトを実施する	成功事例のテンプレート化 ・パイロットの成功事例をテンプレート化し、全社横断の専門組織が他部署への展開を伴走支援する	文化・人材・基盤の螺旋的成長 ・成功事例から得られた知見をスキル定義や人事評価に反映し、インフラをさらに高度化（AI予測等）させる継続的改善サイクルを回す

3本柱の実行により、データ利活用の循環が立ち上がる



3本柱は、それぞれ別の壁を主に壊しながら、副次的に他の壁も連動的に解消する
そのため、どこから始めても、最終的に全体最適に収束する

5. 次年度に向けて

- 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！)