

JUAS 組織力強化研究会

2026年4月

研究会の活動概要と方針

活動概要

今やデジタル化やイノベーションはあらゆるビジネスに不可欠であり、スピーディーなサービス提供や展開が要求されています。これらを自社のIT部門やIT担当者だけで担うにはもはや限界にきており、デジタル時代におけるIT・DX組織のあり方が問われるようになっていきます。本研究会では、デジタル化時代に則したデジタル組織体制やマネジメントとは何か、この流れをベースに下記領域ごとの分科会にてテーマを選定いただき、先進企業の事例ヒアリングやメンバーとディスカッションを通して研究いたしました。

基本テーマ

1

DX推進に必要な
組織構成と組織力とは
(マクロの焦点)

2

DX推進に求められる人財育成
(ミクロの焦点)

3

DX人財における
デジタルリテラシ
(ミクロの焦点)

活動方針

①全員参画型

- ・教わるだけでなく、自身の考えをアウトプットしましょう
- ・他人の異なる意見も受け入れましょう
- ・自身のチームだけでなく、他チームとも意見交換しましょう

②議論の見える化

- ・空中戦にならないよう、議論はホワイトボード・スライド・メモなどに記載し可視化・保存しましょう

③外部情報のインプット

- ・先進事例を積極的に取り入れましょう。ヒアリングでの深堀り、公開情報での情報収集など複数のインプットを使いましょう

④実現性・再現性に留意

- ・成果を読んだ方が、実現できる、再現できるよう留意し、研究成果の価値を向上しましょう

研究では積極的にAIを活用し、議事メモや纏め等は効率よく実施。極力議論に集中！

研究会の活動概要と方針

活動概要

今やデジタル化やイノベーションはあらゆるビジネスに不可欠であり、スピーディーなサービス提供や展開が要求されています。これらを自社のIT部門やIT担当者だけで担うにはもはや限界にきており、デジタル時代におけるIT・DX組織のあり方が問われるようになってきました。本研究会では、デジタル化時代に則したデジタル組織体制やマネジメントとは何か、この流れをベースに下記領域ごとの分科会にてテーマを選定いただき、先進企業の事例ヒアリングやメンバーとディスカッションを通して研究します。

基本テーマ

1

DX推進に必要な
組織構成と組織力とは
(マクロの焦点)

2

DX推進に求められる人財育成
(ミクロの焦点)

3

DX人財における
デジタルリテラシ
(ミクロの焦点)

活動方針

① 全
チーム1で検討
メンバー：11名

チーム2で検討
メンバー：10名

希望人数が少なかったため
基本テーマ3は
取りやめ

研究テーマの変遷（今年で13年目）

- 2016年度から「デジタル」をキーワードにしたIT組織と人財戦略を中心に議論を実施

	2012年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
組織モデル	ビジネスとITをつなげる							
組織構成		バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	バイモーダルIT実現に向けてIT組織確立	DXを実現する為の理想的な組織像とは？	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~	DX推進に必要な組織構成と組織力とは (マクロの焦点)
組織役割	IT組織のToBe像	モード2を意識したITビジネス企画プロセスの検討と実践	デジタル企画プロセスにおける役割と権限	DX人財キャリアデザイン	戦略的な人財配置と育成のロードマップ(キャリアパス)とは			
コミュニケーション	組織を活性化させる3つの"わ" ひっぱる、たばねる、つなげる機能連携による組織力強化					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	DX推進・活用人財の発掘と育成方法について	DX推進に求められる人財育成 (ミクロの焦点)
人材戦略		デジタルビジネス時代における人財戦略と組織施策	DX推進できる企業になるための人財戦略	DXを推進する人財戦略	DXスキルの評価指標と、DX人財の適正な評価とは	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？	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	DX人財におけるデジタルリテラシー (ミクロの焦点)
イノベーション								
その他								取止め

2026年3月までの検討スケジュール

第1回研究会 (2025/6/4)

- ・ 顔合わせ
- ・ チーム討議

■ チーム討議の目標

年間の検討テーマ、検討プロセス、
スケジュールを決定しましょう

第2回研究会 (2025/7/18)

- ・ チーム討議

第3回研究会 (2025/8/1,2) 【合宿@沼津】

- ・ チーム討議

■ チーム討議の目標

検討プロセスに沿って、情報収集や討議を深めましょう

第4回研究会 (2025/9/17)

- ・ チーム討議

第5回研究会 (2025/10/22)

- ・ チーム討議

第6回研究会 (2025/11/19)

- ・ チーム討議

■ チーム討議の目標

(続き)

第7回研究会 (2025/12/17)

- ・ チーム討議

第8回研究会 (2026/1/16)

- ・ チーム討議
- ・ 成果物まとめ
- ・ 発表準備

■ チーム討議の目標

研究成果をまとめましょう

第9回研究会 (2026/2/6)

- ・ 成果物まとめ
- ・ 発表準備

第10回研究会 (2026/3/6)

- ・ 最終報告会

2025年度の研究テーマ

基本方針
(募集要項より)

チーム1

DX推進に必要な組織構成と組織力とは
(マクロの焦点)

テーマ例) 社内や社外との協創の為の取り組み、組織のトップやリーダーに求められる資質とは、DX推進に必要な機能とは

チーム2

DX推進に求められる人財育成
(ミクロの焦点)

テーマ例) DXに求められるスキル・マインドセット、人間力と育成方法(企画力、行動力など)、最新技術を活用したスキル分析・診断や育成プログラムの策定など

2025年度研究テーマ

DXのスムーズな進め方
～組織文化と役割・関係性～

DX推進を定着させるための
人財育成
～持続可能な仕掛け～

この後、各チームから研究内容を説明させていただきますのでよろしくお願いいたします。

DXのスムーズな進め方 ～組織文化と役割・関係性～

JUAS 組織力強化研究会 2025
チーム1

アジェンダ

1. 研究テーマと進め方

DX推進における課題認識と組織文化の重要性

2. 組織文化

ダブルダイヤモンドプロセス、仮説定義、組織文化の深掘り、アンケート分析

3. 役割・関係性

体制組成、原案策定、成案化、現場浸透の4つの壁の課題と対策

4. 研究からの気づきと提言

「共に考える」コミュニケーションへのシフト

1. 研究テーマと進め方

1-1. 研究テーマ

DX推進をマクロ視点で見たときに重要となる要素や課題を討議し、組織文化と役割・関係性に着目



DX推進における課題認識

多くの企業でDX推進を謳っているものの、現場への浸透不足により形骸化し、戦略実行が停滞している現実がある



組織文化の重要性

デジタル戦略を単なる「技術導入」で終わらせないためには、それを支え、育むための“土壌”として組織文化が不可欠である



役割・関係性の見直し

従来の階層型組織の枠を超え、経営・DX推進部門・現場が新たな役割を認識し、適切なコミュニケーションを通して連携し、価値を共創する関係性が求められる

→ これらの議論を踏まえ、テーマを以下のように設定した

DXのスムーズな進め方 ～組織文化と役割・関係性～

1-2. 研究の流れ

テーマに沿って、前半・後半でサブテーマを設けて研究を進めた

前半（2章）

組織文化

企業組織を軸に検討するにあたり
まずは基盤となる
「組織文化」について議論

後半（3章）

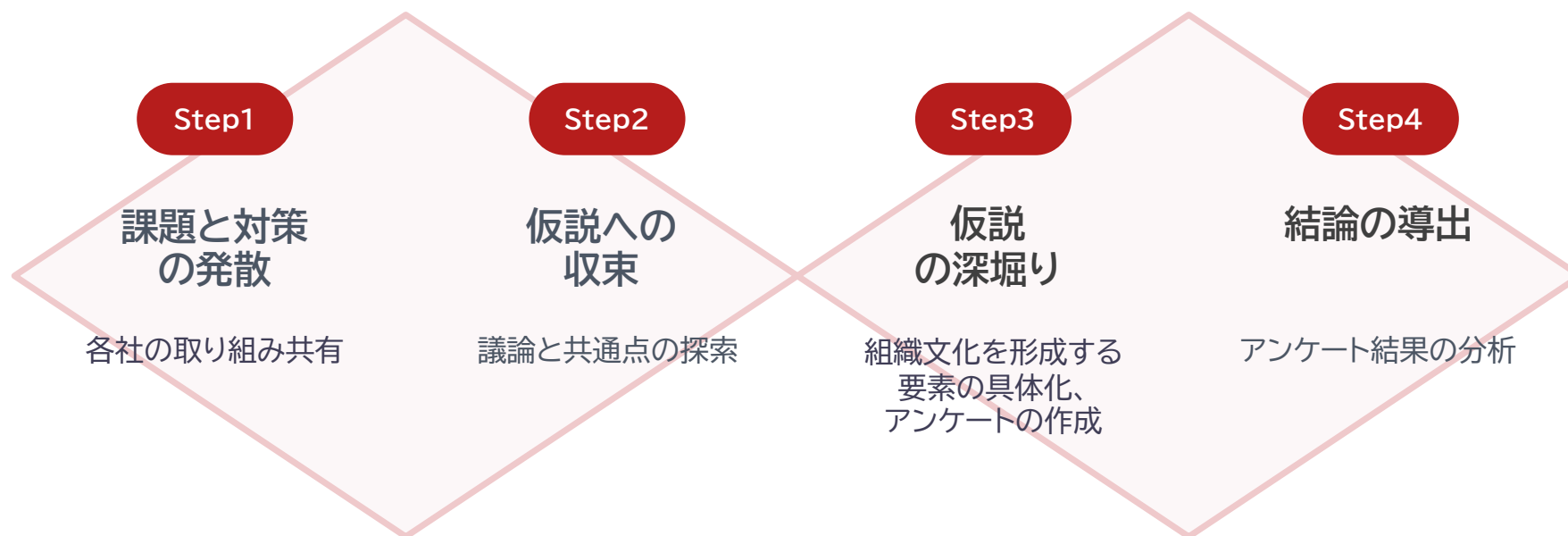
役割・関係性

具体的にDXの推進を図るうえで
不可欠となる
「役割」と「関係性」について議論

2. 組織文化

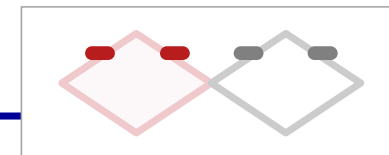
2-1. 前半の実施内容（ダブルダイヤモンド）

組織文化を理解し課題と仮説を整理するために、「ダブルダイヤモンド」のプロセスで検討



研究会参加各社の課題や取り組みから仮説を立て、深掘りすることで結論を導出

2-2. 仮説



❗ 背景・課題感

個別のDX施策を行っても、それが定着せず一過性のもので終わってしまう
「施策単体では文化にならない」というDX推進部署の痛切な課題感が出発点となった



仮説

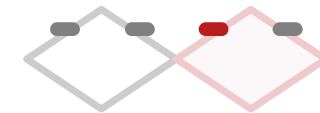
組織文化がベースにないと
どれだけ施策を打っても行動等は伴わない



📍 次の一手

漠然とした「文化」という言葉で議論するのではなく、「文化とは何か」を定義し、要素分解することで、現状を可視化・分析する必要がある

2-3. 組織文化を形成する要素(4象限)



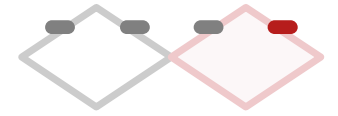
組織文化を深掘りするにあたり、文化を形成する要素を洗い出し、文献(※)を参考に整理・議論した



▶ 組織文化とは必ずしも潜在的なものではなく、仕組みなど様々な要素が相互に作用して文化を形成する

※ 出典：野村総合研究所システムコンサルティング事業本部（2025）「図解CIOハンドブック 改訂6版」, 123

2-4. アンケート実施と結果ハイライト



これまでの議論について客観的に分析・理解をするために、当研究会参加企業にアンケートを実施

◎ アンケートの目的

組織風土を形成する4象限のうち、DX推進においてどこに最も注力すべきかを特定するために実施。組織文化の「現状」と「DX推進度」の相関を分析した

✔ 分析結果の発見

トップ層からのメッセージ発信やコミットメントが高い企業は、現場のマインド、役割認識、関係性の質など、他の要素のスコアも一様に高いことが判明した
トップ層からのメッセージ発信やコミットメントが低い企業は、各要素のスコアにばらつきが見受けられた

DX推進企業と停滞企業のスコア比較イメージ



得られた知見：

各要素の中でも「トップのメッセージ」は単なる一要素ではなく、組織文化全体に関わる重要な要素

2-5. 前半の結論

結論

DXのスタートラインに立つための必須条件は ”トップのメッセージ”

トップのメッセージ力=DX文化形成のドライバー

🔑 トップの覚悟

仕組みや組織文化があっても、トップのメッセージがなければ推進できない

「腹をくくる」決断と継続的な発信が、会社全体の空気を変える
指標を自らトレースし、牽引する姿勢が重要

🔑 具体的なアクション例

中期経営計画でのデジタル活用の明言

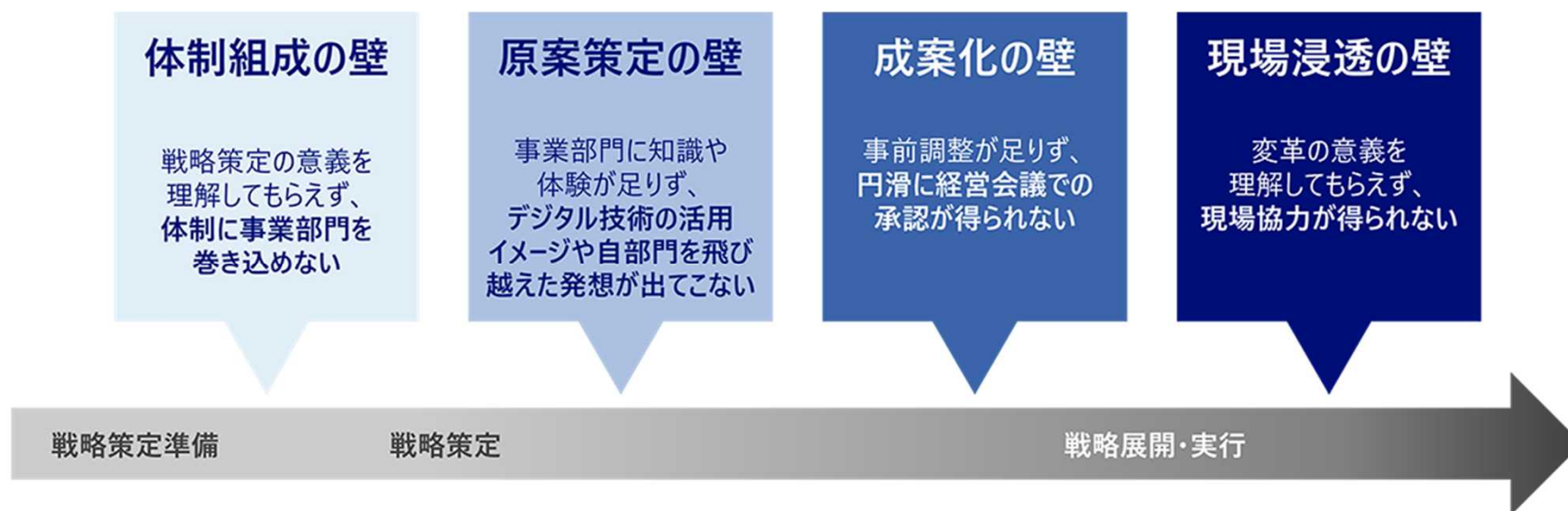
社内イントラネットやタウンホールでの反復的なメッセージ発信

「なぜデジタルか」「何を指すか」の文脈を語る

3. 役割・関係性

3-1. 後半の実施内容（4つの壁）

トップメッセージが発信され、スタートラインに立った後に実際に現状の課題を議論
課題を整理する中で、4つの壁(*)のフレームワークを活用することを決めた



次頁以降で主要な課題と解決策を議論・検討結果を記す

※ 出典：NRI & N 未来創発ラボ（2025）「はじめてデジタル戦略に携わる担当者のための、円滑な実行に向けたコミュニケーションのポイント」,
<https://www.nri.com/jp/media/column/scs.blog/20251114.html>

3-2. 第1の壁「体制組成の壁」

経営陣の関与とDX推進組織・事業・ITの役割分担、責任・権限設定が必要
「DX」を会社全体の共通価値観とする

【課題】

経営層の理解不足、関与の弱さにより 会社全体でDX戦略が描けていない

- 経営層が「DX」に対して興味を持たない、IT部門任せ
- トップメッセージを発信するが、一度きりでその後のフォローがない
- 具体的な戦略・施策がなく、推進役も不明瞭

コミュニケーションの 透明性・オープンさが不足

- 縦割り体制のため、部門内で情報が閉じてしまう
- 部門毎に温度差が激しい

【解決策】

Point1

経営トップのコミットメントを 「言葉と行動」で可視化する

- 経営層が自ら語り、現場と対話する場を設ける
- 社長から全社にトップダウンを強烈に推進する
- 経営層向けDX研修を定期的実施する

Point2

役割・責任・権限を明確化し、 「主担当」を置く

- 役割分担マトリクス(RACI等)の作成と権限の明文化
- 明確な主担当の設置(推進の“責任者”を決める)
- DX推進の方針/DX推進部門の存在意義を明確化

Point3

部門横断の協働・情報共有を 「常設の仕組み」にする

- 部門横断プロジェクト/ワーキンググループを設置する
- 情報共有の仕組み(社内SNS、ポータル、定例報告会など)を整備する
- 現場の声・担当者の想いを吸い上げる仕組みをつくる(透明性とオープンさの改善)
- DX推進部門の存在意義を社内共有して納得感を得る

3-3. 第2の壁「原案策定の壁」／第3の壁「成案化の壁」

DXによる業務変革の提案を成案化するためには、多様な原案を生み最終的に成案まで繋げることを想定した施策を打つことが必要と考えられる

【課題】

現場においてDXによる業務変革の提案
～実行ができない

目的が曖昧なまま「手段(ツール導入)」が
先行してしまう

- 現場では目先の仕事が優先され、業務変革ではなく業務効率化までしか検討がされない
- ツールを入れる事が目的化し、業務改善につながらない。本来の目的を達成できず、余計なITツールのコストのみ発生し効果が出ない

成果の定義・測定が不明確／KPI・KGI未
設定で評価が曖昧

- ツールを入れることが目的化し、KPI・KGIが具体的な業務改革につながらない

【解決策】

Point1

現場がDXの事例を学び、「提案
→実行」を行えるようにする

- 若手／現場層が提案・実行できる仕組みの拡充(ハッカソン、アイデアコンテスト)
- 現場発の成功／失敗事例の全社共有と水平展開
- 研修を単なる学習ではなく、業務適用前提の設計や実務直結型の体験学習にする

Point2

「目的→施策→ツール」を繋げて
整理し、社内で共通言語化する

- DXの目的(顧客価値・業務変革)を明文化
- 手段(ツール導入)との関係性を整理し、社内に共有
- 「目的を実現するために、どの業務で、何を換え、何をを使うか」を継続的に発信(ポータル/テンプレ/事例集)

Point3

KPI・評価・可視化をセットで整
え、「小さく回して大きくする」運
用にする

- DXの成果指標(KPI)を定量・定性で設定し、具体的な業務課題に沿った成果の定義と測定方法を明確化
- スモールサクセスを評価する制度を導入し、短期成果と中長期成果を区別して評価

3-4. 第4の壁「現場浸透の壁」

多面的な施策を打ち、トライ&エラーを繰り返しながら全社に活動を浸透させる

【課題】

DX推進部門と現場の温度差、現場の変化への抵抗

- DX推進部門がトップからの強い期待値と現場からの抵抗の板挟みなり、橋渡しができない
- DX推進部門に権限がなく、進めたくとも進められない

DXの意義が伝わらず、一部の人にしか広がらない／現場が具体行動に移せない

- DX推進部門も現場でDX推進するメンバーも多忙によりDX推進を広げられない
- DX推進理由が分からず、モチベーションが湧かない

失敗を許容する文化・制度が不十分、主体的チャレンジが育ちにくい

【解決策】

Point1

「対話の場」と「支援ネットワーク（DXサポーター等）」を制度化する

- DX推進部門と現場との対話を定期開催する
- DXサポーター／アンバサダー等を整備し、現場の負担軽減・伴走支援を行う
- 年次カンファレンスや社内SNSでの共有を通して、“横に広がる導線”を作る

Point2

トップダウンの推進力(専任組織・リソース・インセンティブ)を構築し、「広がらない」を構造で解消する

- DX専門チーム／推進組織を作り、現場任せにしない“実行エンジン”を置く
- トップメッセージと、継続的な投資をセットで設計する
- 適切な評価と報奨制度などのインセンティブで、波及(参加・提案・実装)を加速する

Point3

「失敗を許容し、挑戦を評価する」文化・制度をつくり、経営層が言葉で繰り返し後押しする

- 評価・表彰に「チャレンジ」「トライ&エラー」を組み込み、挑戦の心理的安全性を上げる
- 経営層が“失敗を恐れず挑戦”をメッセージし続ける
- 経営層が現場の声を吸い上げる環境を作り(タウンホール等)、制度の改善に反映する

3-5. 4つの壁のまとめ

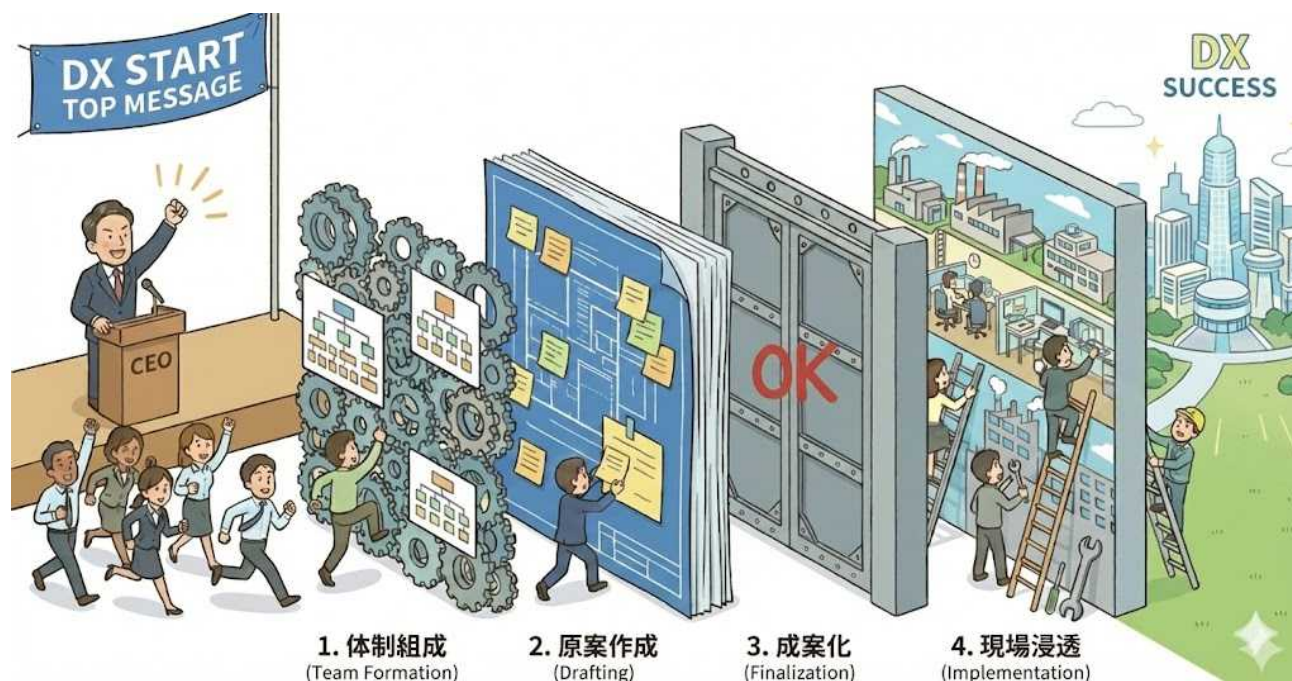
自らがどの壁でつまづいているかを自己分析をしたうえで、適切な解決策を講じる事で効果が得られる
4つの壁は、それぞれ独立しているものではなく、お互いが関連し、複合的な課題
壁を1つ1つ壊すのではスピード感が得られないため、複数の壁をまとめて壊すという発想も必要



4. 研究からの気づきと提言

4-1. まとめ

初期の発散で「文化」を起点とする仮説を構築し、アンケート設計・分析を経て深掘りを実施
体制組成・原案策定・成案化・現場浸透という「4つの壁」のフレームに整理し、議論を深めた



トップの継続的なメッセージがDXのスタートラインを形成し、
既存のやり方に捕らわれず4つの壁を壊していくことでスムーズに推進できる

4-2. 提言

1. トップメッセージを起点にスタートラインを確実に作る
2. 自社がどの壁でつまづいているかを診断し、複数の壁を束ねて同時に崩す発想で、目的起点・共通言語・評価設計を一体で回す
3. DX部門は「翻訳者／つなぎ役」として、経営と現場を「伝える」から「共に考える」関係に変換する役割を担う

今回の研究を行うことにより、参加メンバー自身が自社の状況を振り返るとともに、先進事例の調査を踏まえ見識を深め、自社の取組の過不足を改めて認識することができました

DXの推進で悩まれている企業においては、本研究の内容を参考にいただければ幸いです

ご清聴ありがとうございました

「DX人材育成」が定着する4種の仕掛け ~DX先進企業に学ぶ~

JUAS組織力強化研究会 2025
チーム2

アジェンダ

1. 研究会の前提

2. 研究の進め方

- 2-1. DX推進を阻む課題
- 2-2. 課題解決に向けた着眼点
- 2-3. 研究アプローチ

3. ヒアリング結果

- 3-1. ヒアリング結果まとめ
- 3-2. A社事例紹介
- 3-3. B社事例紹介
- 3-4. C社事例紹介

4. 考察

5. 提案アイデア

Appendix.

- ヒアリングシート
- ヒアリング結果まとめシート
- AIプロンプト

1. 研究会の前提

1. 研究会の前提

組織力研究会の各チームの基本方針は下記になっている。
本資料はチーム2の発表のため下記赤枠の基本方針で検討を実施

基本方針

チーム1

DX推進に必要な組織構成と組織力とは
(マクロの焦点)

チーム2

DX推進に求められる人財育成
(ミクロの焦点)

2. 研究の進め方

2-1. DX推進を阻む課題

DX推進を阻む5つの主要課題

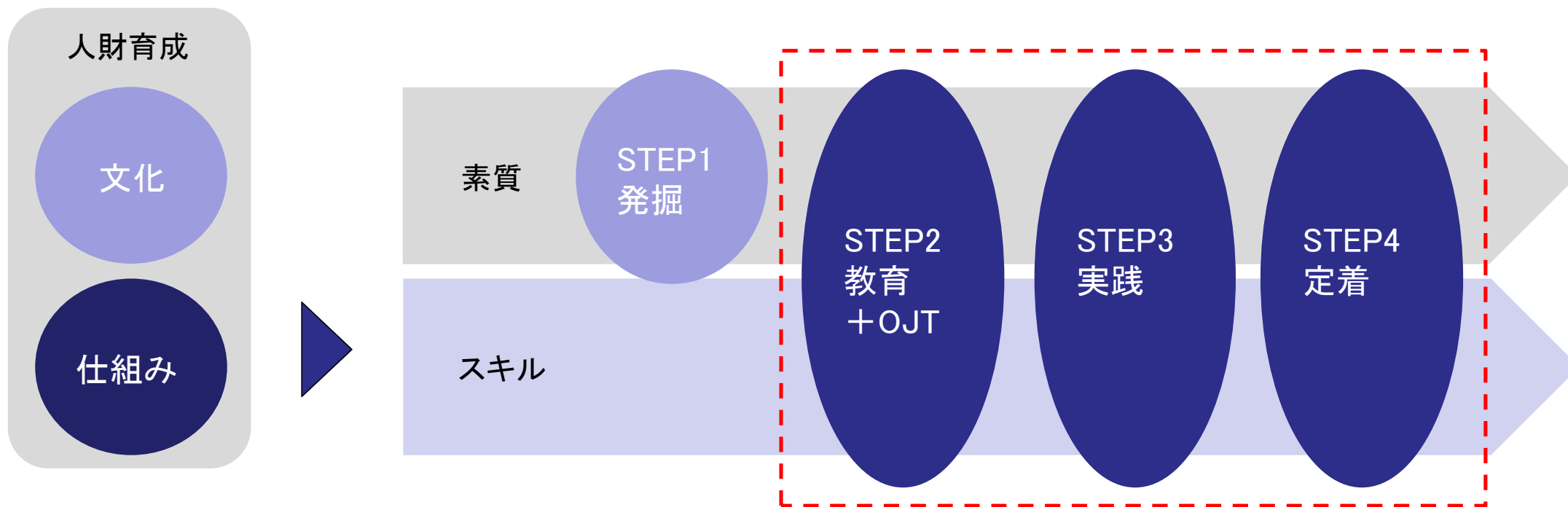
DX推進を阻害する要因として、以下5点の主要課題を定義した

本研究会では人財に着目するため④と⑤にフォーカスを当てて研究を進めていくこととした

カテゴリ	課題	内容
組織、文化	① 組織構造・部門間連携	<ul style="list-style-type: none"> 部門間のサイロ化が共創を阻害、全社的な推進力を削いでいる。 IT部門と事業部門間の連携機能が弱い DX推進を支えるガバナンス体制が不十分 経営方針が現場まで浸透していない(特にミドル層の当事者意識不足)
	② 組織文化・風土	<ul style="list-style-type: none"> 失敗を恐れる保守的な文化、新たな挑戦の足かせ 「何もしない」ことが安全と見なされる風潮 従業員がDXを「自分ごと」として捉えていない マインドセットや心理的安全性が不足している
人財	③ DX人財の定義と発掘	<ul style="list-style-type: none"> DX推進に必要な人財像(スキル、素質)が不明瞭 潜在的なDX人財を効率的に見出す方法論がない 一部の専門人財に焦点が当たっている 全社的なデジタルリテラシー向上の視点がない
	④ DX人財の育成とスキル向上	<ul style="list-style-type: none"> 発掘した人財を戦力化するためのしくみがない 「教育・実践・定着」という育成プロセスがない 企画力や最新技術の活用能力を習得させる具体的育成手法がない 現場主導のDX(市民開発など)を支援する体制や教育体制がない
	⑤ DX人財のモチベーションと定着	<ul style="list-style-type: none"> DX担当者のモチベーションを維持・向上させる施策が未確立 DXへの貢献度を適切に評価する制度やインセンティブが未整備 専門性を活かした中長期的なキャリアパスが不明瞭(人財流出リスク)

2-2. 課題解決に向けた着眼点

人財育成に影響を及ぼす要素を「文化」と「仕組み」に定義。
チーム2では、より再現性が高いと考えられる「仕組み」に着目して分析を行う。
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に対し、後半のSTEP2~4についてアプローチし、
仕組みについて分析を行う。



2-3. 研究アプローチ

<アプローチ>

本研究では、DX人財育成の定着化に効果的な施策や仕掛けを言語化し、実効性の高い施策の検討のために、他社の事例を収集・分析する手法をとる

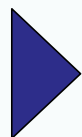
上位層を巻き込みながらDX人財育成・定着に関する取り組みを展開しているDX推進企業を対象にヒアリングを行う。

ヒアリング進め方



01. シート送付

ヒアリング対象企業へ
ヒアリングシート事前送付



02. 各社事前確認

各社にて事前情報として
ヒアリング内容を確認



03. 訪問、ヒアリング実施

対面でのヒアリングを実施

2-3. 研究アプローチ

今回のヒアリングではDX人材育成の「定着」の仕組みを解明するため
DX推進企業に向けて共通質問と各社の特徴にフォーカスした質問を実施



DX人材の定義・評価

- 定義と人事等級・報酬との連動
- 採用時の訴求ポイントとキャリアパス (専門職 vs マネジメント)



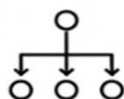
育成・ツール

- スキル可視化と学習の自発性 (Udemyなど)
- 学習データの評価・配置への活用と実務成果への接続

共通質問



各社独自質問



組織・予算

- 組織間の連携体制と既存部門との壁の打破
- 持続的な予算確保の工夫(経営への働きかけ)



推進フェーズ・課題

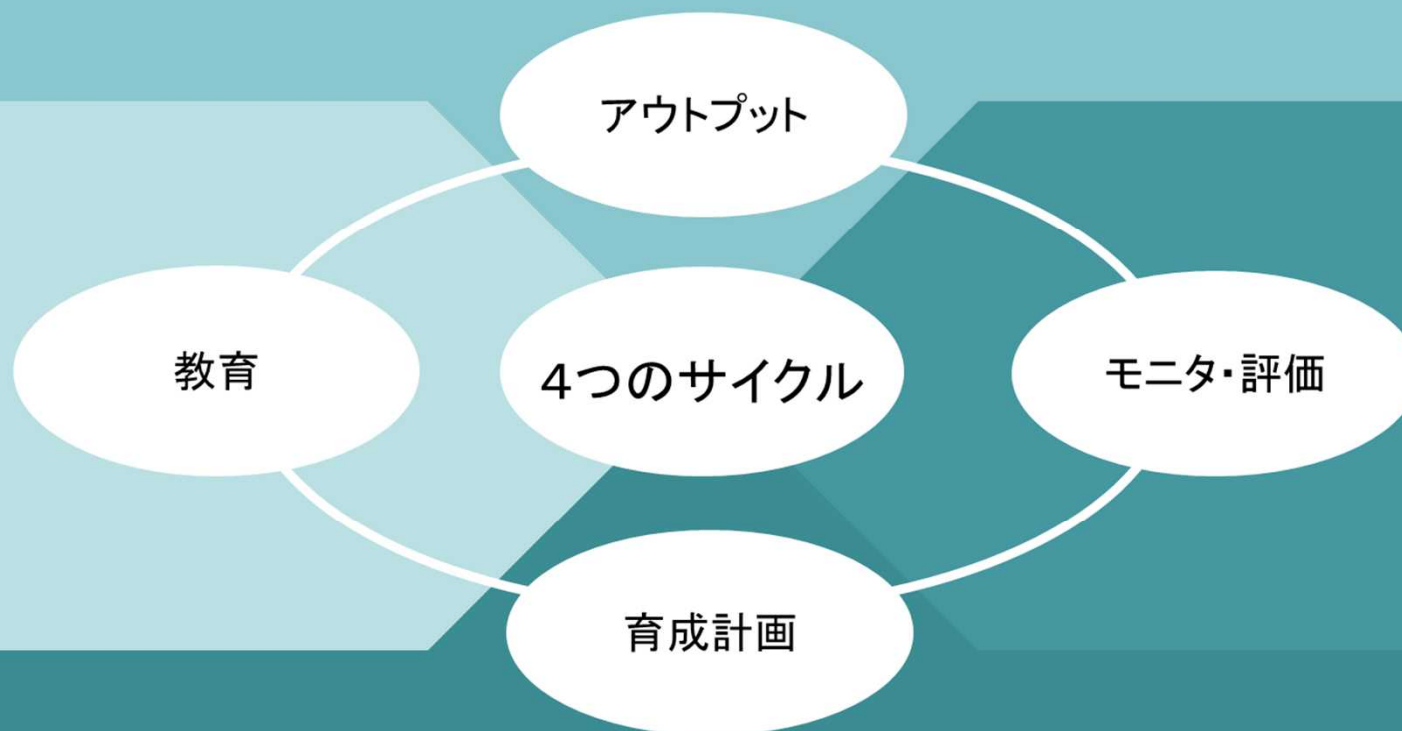
- 現在地(導入・実施・継続)とフェーズ移行の期間
- 失敗事例とそこから学び

3.ヒアリング結果

3-1. ヒアリング結果まとめ

ヒアリングした結果から各社それぞれ下記のようなプロセスをまわしていることが分かった。
次スライド以降では各社の事例がそれぞれのサイクルに含まれるかをまとめている

持続可能なDX推進の定着～人財育成の仕組み(手段)～



3-2. A社事例紹介

企業A: 食品系メーカー

◆「失敗を恐れず、まずはやってみる」という企業風土

現場発のDX推進を加速させ、挑戦を続けられる企業風土の醸成を進めている

◆明確な目的を定めた推進意識の共有

既存事業の付加価値向上とビジネスプロセスの変革などを目的として、AI活用やサプライチェーンの最適化によるDXを推進している

◆10年計画を定め、短期での目標を数値で設定

客観的に分かりやすい数値を設定し、実現可能性の高い達成目標を掲げている

◆事業部門を横断的に支援する組織がDXを推進

DXに関する施策立案、推進役を担い、施策をスピーディかつ広範囲に展開している

3-2. A社事例紹介

「企業A」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
マーケティング手法の活用と成果の分かりやすい見える化 社内講習への誘導や分かりやすい達成目標の設定をおこない、DX推進のハードルを下げ推進している。(生成AIとのやり取り回数×●分、ノーコードツールでの自動化×●分で、業務時間の短縮時間の成果とする)	○		○	○
ビジネスの基礎スキルと位置付け DXスキルを、全ビジネスパーソンが備えるべき「共通コンピテンシー」と位置付ける	○			○
超入門講座による理解醸成 新入社員を講師役としたゼロから教える講座を社内で定期的 に開催し、職場理解(特に中間層の理解)を得る	○	○		

3-2. A社事例紹介

「企業A」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ・ 評価
経営層への定期報告 各部門での利用率や成果の進捗状況を経営層に定期的に報告する会が設定されている。(各部門長の自分ごと化に繋がっている)				○
メルマガによるDXの日常化 業務ルーティンとして閲覧が定着している管理職向け社内メルマガにDX推進に関する記事を毎回掲載している。			○	

3-3. B社事例紹介

企業B: 設備系機器メーカー

◆ 実行前提の文化

今回のDX推進事例はトップダウンで開始し、「やる前提」で予算・施策を継続

◆ 「ルールより人に業務がつく」人中心の配属文化

初期はDXに理解のある部署に配属し、抵抗を低減して早期成果を出す

◆ 内製志向が強い

ニッチ分野ということもあり、RAGや独自LLMなどを自社で積み上げる

3-3. B社事例紹介

「企業B」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
<p>多層・長期設計の育成体系(社内講座を核に) 情報系修士レベルの座学とOJTを軸に、データ分析・実行力を体系的に習得する仕組みを構築。既存層への短縮コースや管理職向け、未配属人財を数年かけ育成する長期枠まで幅広く複線化しつつ、毎年更新の短期階層別カリキュラムを併設することで多層的な育成を実現している。</p>	○			
<p>実務直結・成果志向のOJT設計 有識者がキックオフ、デリバリ、クローズの節目で成果をフィードバックする3段構えの報告会を軸に、受け入れ組織を巻き込んだ啓蒙活動を展開。現場の課題感に応じたテーマ選定や配属の最適化を徹底することで、教育効果と実務成果の両立を図っている。</p>		○		

3-3. B社事例紹介

「企業B」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
外部連携と内製化の両立 産学連携や外部協業を基盤としつつ、講義を可能な限り内製化し、社内知見の蓄積を追求している。これら一連の取り組みに対し、トップ主導による長期的な継続投資を確約することで、教育基盤の安定と質の向上を両立させている。		○		
コミュニティ形成と伴走フォロー 研修の同期を核とした多角的な社内ネットワークを構築し、本社の強力な支援により摩擦を抑えつつジョブマッチングを促進。育成後も仮想組織への兼務や定期フォロー、社内コンサルによる伴走支援を継続することで、孤立を防ぎ実践を支える体制を整えている。			○	

3-3. B社事例紹介

「企業B」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
全社のリテラシー底上げと生成AI利用の推進 全社講習の展開により社員の大多数をアクティブユーザー化し、社内講座を通じてプログラミング活用も浸透。社内LLMの整備と並行して育成対象をビジネス・IT人材まで拡張しつつ、ログ取得によるセキュリティ担保を徹底することで、安全かつ高度なAI利用環境を全社規模で実現している。			○	
配属・評価の運用工夫 適性を考慮した配属とテーマ設計を徹底し、受け入れ態勢が不十分な部署への配属を見送るなど現場のマッチングを重視。昇格要件に硬直的な資格を求めない柔軟な評価制度と、実力主義の組織文化が、これらの戦略的な人材運用を下支えしている。				○

3-3. B社事例紹介

「企業B」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
<p>継続改善のマネジメント(課題→対処の明確化) 受け入れ側のリテラシー格差による成果の偏りに対し、現場啓蒙や成功事例の横展開で対処。また、データのサイロ化による分析材料不足を打破するため中核人財をセンターへ集約し、さらに若手離職防止を目的とした3年目以降向け講座を新設するなど、直面する課題に応じた機動的な制度改善を継続している。</p>	○	○		

3-4. C社事例紹介

企業C: 総合電子部品メーカーのDX背景と目指す姿

◆企業特性と克服すべき課題

自律分散型のジレンマ

現場の個別改善力は高いが、組織横断での全体性(横串)の確保が難しい

製造業特有の風土

目に見える効果(差分)を重視する文化がある

◆中長期計画の戦略的位置づけ

DXを成長戦略の核に据え、「個人」と「組織」の両輪を変える変革を同時並行で推進する。

◆最終到達点: 文化としてのDX

「DX」という言葉が消滅し、デジタル活用が当たり前の文化として根付くことを目指す。

3-4. C社事例紹介

「企業C」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
DXの意識変革 DXを単なるツール導入に留めず、組織全体の視座向上を目指してその定義を再構築した ・DXの再定義: KPIそのものの変革と定義 ・視座向上: ビジネスモデル変革へと全従業員の意識をシフト ・心理的安全性: 研修や伴走支援で不安を解消し、自発的挑戦を促す		○	○	○
全社向けDX育成施策 DX人材育成プログラムとして、DX推進スキルの内製化を目的とした全社的な学習体制 ・三位一体のコミットメント: 受講者・上司・本社の3者連携と目標共有を義務化 ・学習移転の制度化: 上司の業務調整と進捗確認で活用率7割を実現	○	○	○	

3-4. C社事例紹介

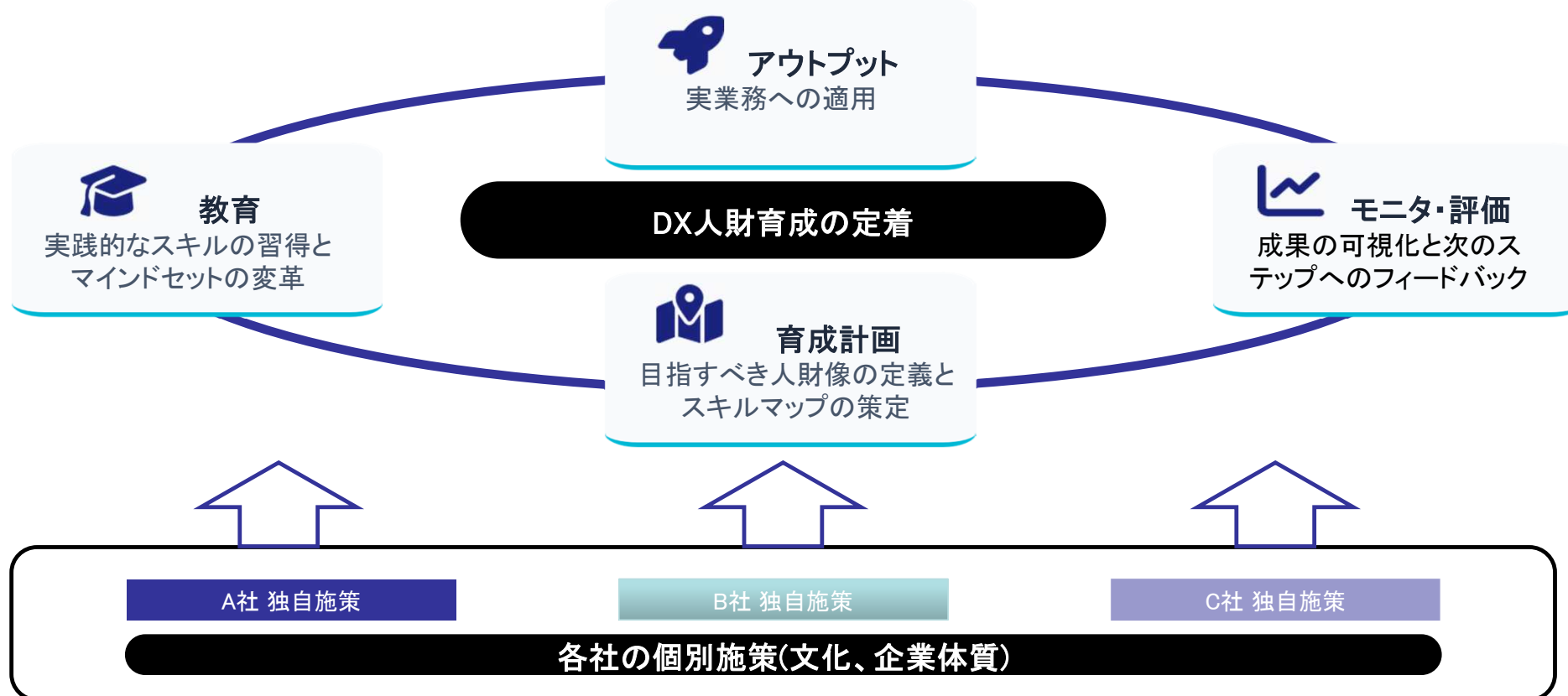
「企業C」の事例

事例	育成計画	教育	アウト プット	モニタ 評価
現場入り込みと相互共創 本社と現場を分断せず、双方向で成長しながら成果を出す仕組みづくり ・現場入り込み型PMO: 本社と現場の共創でプロジェクト推進 ・相互メンタリング: ITと現場の知見を融合し、双方が学び合う ・実務課題解決: 実務課題の改善成果を創出		○	○	○
DX推進度合を現場視点で評価 DX取り組みの成果や推進度合を現場アンケートの結果で評価。 ・学びと成果の相関実証: 学習ログを活用し、学びの成果を実証・測定 ・運用のPDCA: 進捗確認とレビューにより挑戦の継続を支援				○

4. 考察

4. 考察

各社ヒアリングした結果「育成計画⇒教育⇒アウトプット⇒モニタ・評価」というプロセスをまわしていることが分かった。それ以外にもプロセスに当てはまらない仕掛けを実施していることが判明した。既存プロセスに当てはまらない施策は「各社固有の文化」に起因するものと推察。DXの定着化には、標準的なサイクルに加え、各社の個別施策(文化・体質)を掛け合わせる必要があると考える。



5. 提案アイデア

5. 提案アイデア

各社の事例や仕掛けを自分の組織でも活用するアイデア例

「ウチは、専門人財がないから…」「そんなに予算付けられないから…」
と、最初から諦めてしまっっては、もったいない！

【事例】 DXスキルを基礎スキルと位置付け、教育を行う

(具体的に何をDXスキルと定める?)

何がやれるようになるかを決めて、それに必要なものをDXスキルと決める

(予算が無い!)

無料の講座(マナビDXなど)やYouTubeを活用

(教育する時間が無い!)

まずは、新入社員から。新入社員の集合研修などに取り入れ。数を増やしていく。

5. 提案アイデア

【事例】 新入社員を講師役として社内講座を開催

(配属職場の理解が得られない)

協力が得られやすいパイロット部署にて、まずは実施してみる。

当該職場で得られる成果をアピールして、他部署でも協力が得られる土壌を作っていく。

(何を対象講座とするのか?)

誰でも利用する(できる)アプリやシステムの便利な使い方や、「まだ触ったことが無い」という社員向けの超入門講座を対象にすることで、ハードルを下げるができる。

(講師役として育成する時間が無い!)

入社半年の育成成果で対応可能な講座レベルを設定することで、講師向けの特別な育成コストを不要とする。

5. 提案アイデア

【事例】DXの推進コミュニティを作って活性化する 駆け込み寺(相談窓口)の設置

(誰がやるのか? やりがいは?)

社内のボランティアを募集する。

単にボランティアでは続かないので、社内認定制度などを設けて、貢献者には社内でアピールできる仕組みを提供する。

(成果のアピール場所が無い)

既存の評価評定時に、貢献度を数字で記載できるようにする。

コミュニティ主催の社内展示会を開催し、成果を発表する場を設ける。

(持続可能な営みにできる自信が無い)

蓄積されたノウハウや知見をAIに読み込ませ、コミュニティの良き相談役として常駐させることで、人が稼働していなくても活用される場を作る。

JUAS 組織力強化研究会 成果発表

ご清聴いただき
ありがとうございました。