



本質的なDX戦略のために必要な 戦略・組織・人材とは

～それぞれの役割に求められるデジタル変革リーダーへの道筋～

講師

成瀬 岳人



【複業】パーソルワークスイッチコンサルティング株式会社
人的資本R&D部長

ナラティブ・エル・セッションズ合同会社 CEO
厚生労働省委嘱テレワークマネージャー
一般社団法人プロティアン・キャリア協会CDO

【資格】事業構想士（MPD）、実務教育学修士（MPE）
JDLA Deep Learning for GENERAL 2023 #3、
ISO 30414 リードコンサルタント/アセッサー、など

【著書】組織力を高める テレワーク時代の新マネジメント
自律的に働くためのリモートコミュニケーション術(日経BP)

【主な実績】

- 2012年 一般社団法人 新エネルギー事業の業務設計、事務局の立ち上げ（審査運用サブリーダー）
- 2014年 経営統合に伴うグループ会社の業績管理統合プロセスの構築、運用設計（プロジェクト・リーダー）
- 2016年 茨城県移住・二地域居住促進事業の企画設計、企業募集営業、調査分析（プロジェクト・マネージャー）
他、複数企業の働き方改革プロジェクト支援（プロジェクト・マネージャー）
- 2017年 東京都テレワーク等普及促進事業立上げ、普及促進セミナー講師等（事業責任者）
- 2019年 東京都ワークスタイル変革コンサルティング事業、募集企画、コンサルタント教育（事業責任者）
- 2020年 新規事業の企画・開発（デジタル人材育成サービス責任者、キャリア自律支援サービス責任者）
- 2023年 グループ内人的資本R&Dプロジェクト（プロジェクト・マネージャー）



ワークスイッチコンサルティング株式会社

パーソルグループが保有する人と組織に対するソリューションを活かし、
業務とテクノロジーのコンサルティングで「はたらき方の転換」をするための支援をします。

提供サービス



人事DXコンサルティング

デジタル人材育成支援
(Work Switch + DIGITAL)

経理DXコンサルティング

営業DXコンサルティング

戦略DXコンサルティング

オートメーション・テクノロジー活用
コンサルティング

行政DXコンサルティング

製造業DXコンサルティング

AI・データコンサルティング

RPAソリューション
(パーソルのRPA)



WORKSWITCH + DIGITAL
デジタル人材育成支援



パーソルのRPA

キャリア自律（プロテア）、AI-OCR、

...etc.



パートナー企業/提携サービス



SAP® Concur® Partner



Generalist®



※UiPathはUiPath社の米国およびその他の国における商標です。

※WinActor®はNTTアドバンステクノロジ株式会社の登録商標です。

DXとは何か？



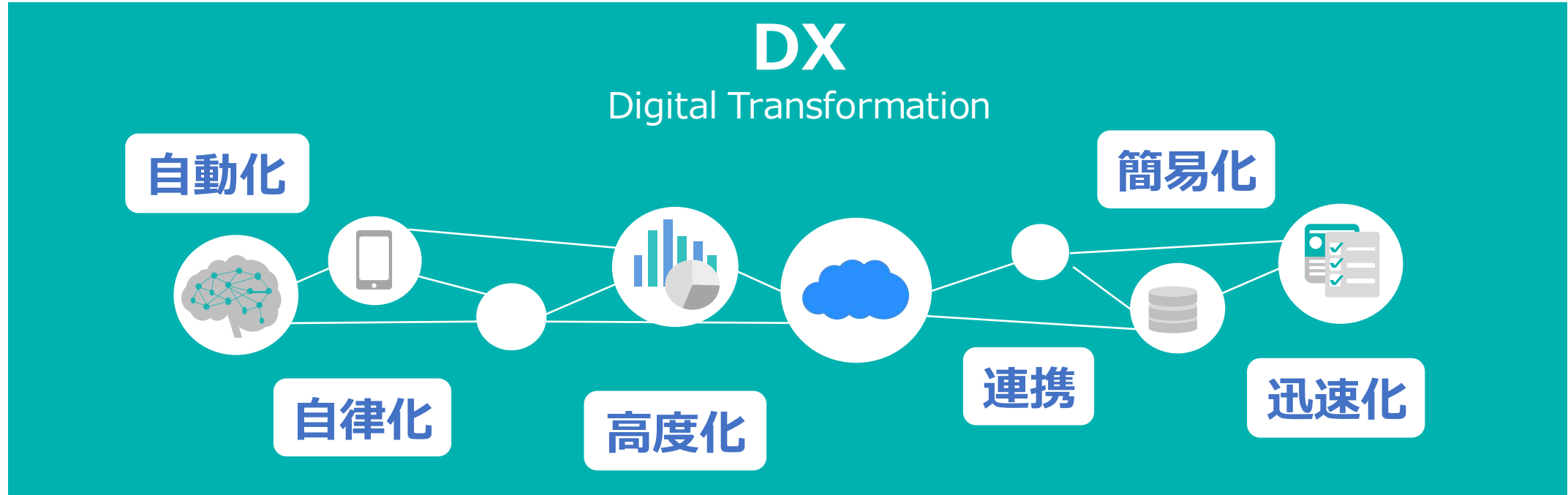
DX（Digital Transformation）とは

企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客 や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、**組織、プロセス、企業文化・風土を変革**し、競争上の優位性を確立する

参考：経済産業省

どのように「企業文化・風土」まで変革していくのか？

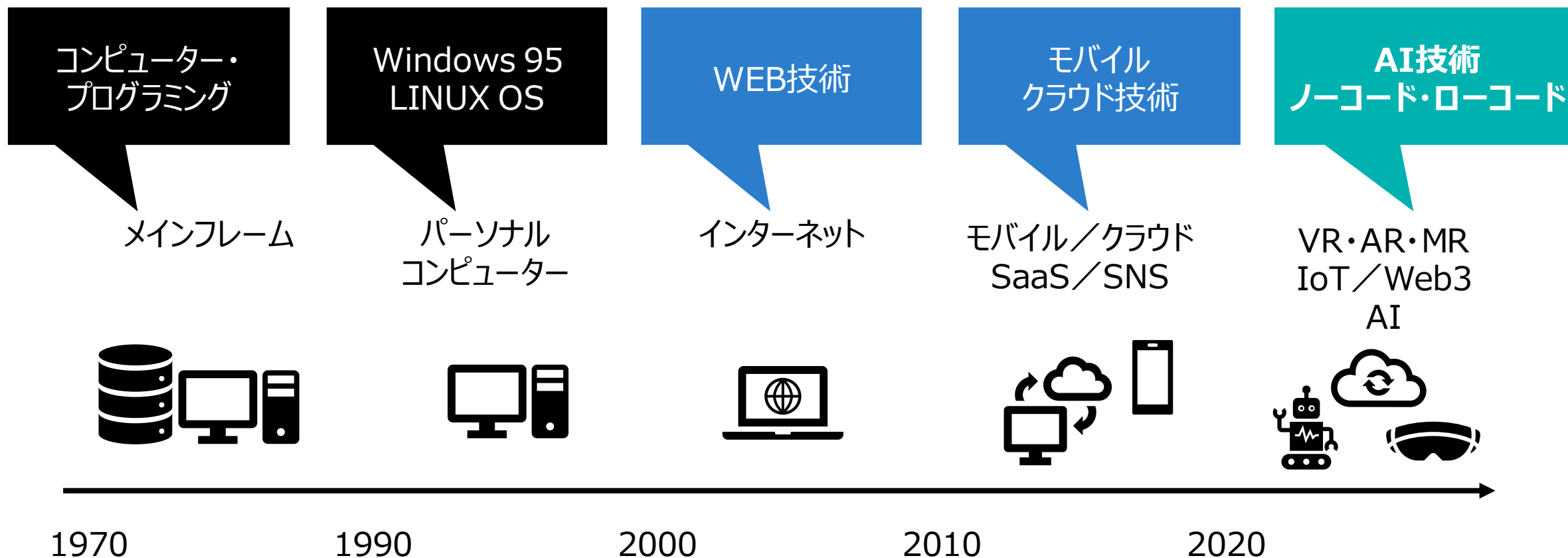
テクノロジーの民主化が、DXを加速させる？



フロントエンド	クラウド／SaaS	AI／Web3	デバイス
✓ ノーコード・ローコード ✓ RPA ✓ BI	✓ ERP ✓ HR Tech ✓ パブリッククラウド	✓ 生成AI ✓ ブロックチェーン	✓ スマートデバイス ✓ IoT ✓ AR/VR/MR

デジタルテクノロジーの“民主化”

変化の激しい時代、デジタル・テクノロジーは加速的に進化し、時代とともに“民主化”する

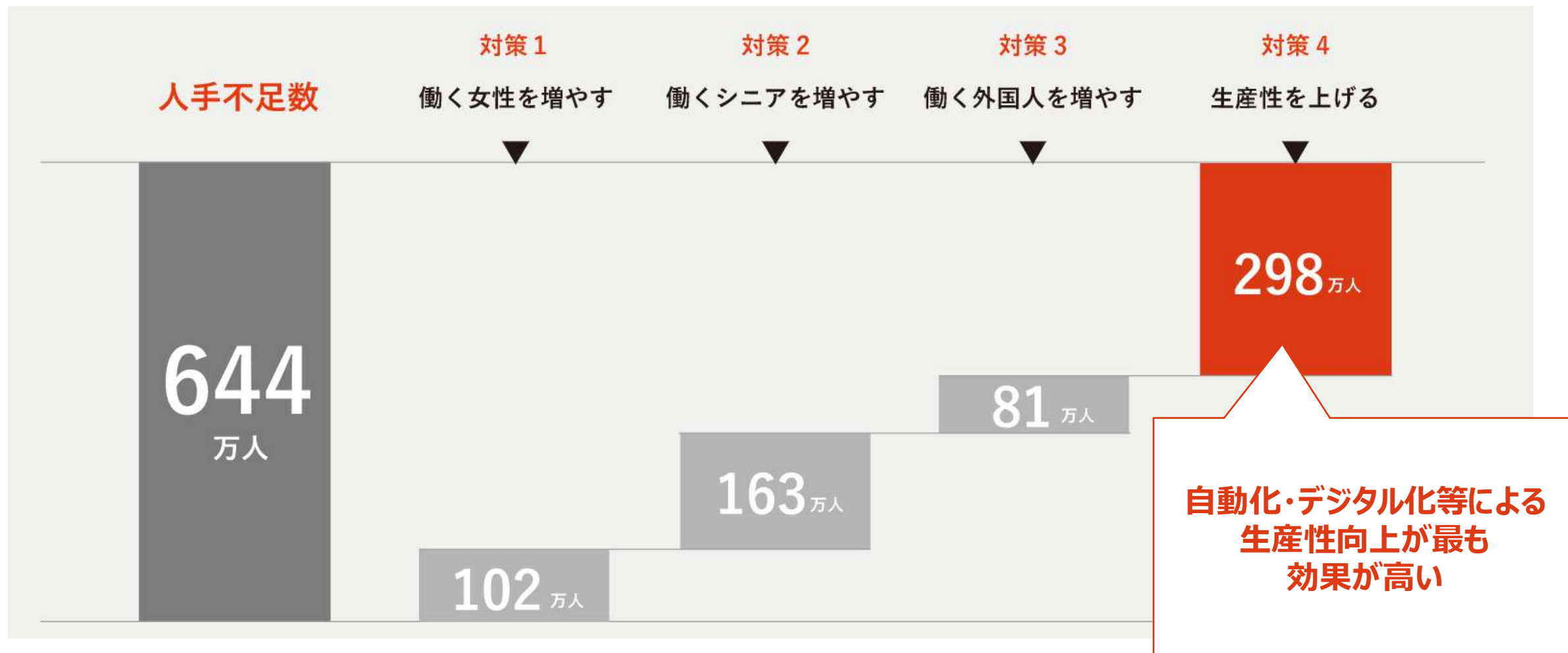


【背景①】労働人口減少と生産性向上



**人への投資
人的資本経営が求められる**

【背景①】労働人口減少と生産性向上



【背景②】産業のデジタル化

世界時価総額ランキングTop50 (1989年)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	業種	国名
1	日本電信電話	1638.6	IT・通信	日本
2	日本興業銀行	715.9	金融	日本
3	住友銀行	695.9	金融	日本
4	富士銀行	670.8	金融	日本
5	第一勧業銀行	660.9	金融	日本
6	IBM	646.5	IT・通信	アメリカ
7	三菱銀行	592.7	金融	日本
8	Exxon	549.2	エネルギー	アメリカ
9	東京電力	544.6	エネルギー	日本
10	Royal Dutch Shell	543.6	エネルギー	英国
11	トヨタ自動車	541.7	一般消費財	日本
12	General Electric	493.6	工業	アメリカ
13	三和銀行	492.9	金融	日本
14	野村証券	444.4	金融	日本
15	新日本製鉄	414.8	工業	日本
16	AT&T	381.2	IT・通信	アメリカ
17	日立製作所	358.2	IT・通信	日本
18	松下電器	357.0	一般消費財	日本
19	Philip Morris	321.4	一般消費財	アメリカ
20	東芝	309.1	IT・通信	日本
21	関西電力	308.9	エネルギー	日本
22	日本長期信用銀行	308.5	金融	日本
23	東海銀行	305.4	金融	日本
24	三井銀行	296.9	金融	日本
25	Merck	275.2	医療関連	ドイツ
26	日産自動車	269.8	一般消費財	日本
27	三菱重工業	266.5	工業	日本

世界時価総額ランキングTop50 (2022年)

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	業種	国名
1	Apple	28,281.9	IT・通信	アメリカ
2	Microsoft	23,584.4	IT・通信	アメリカ
3	Saudi Aramco	18,868.9	エネルギー	サウジアラビア
4	Alphabet	18,214.5	IT・通信	アメリカ
5	Amazon.com	16,352.9	サービス	アメリカ
6	Tesla	10,310.6	一般消費財	アメリカ
7	Meta Platforms	9,266.8	IT・通信	アメリカ
8	Berkshire Hathaway	7,146.8	金融	アメリカ
9	NVIDIA	6,817.1	IT・通信	アメリカ
10	Taiwan Semiconductor Manufacturing	5,945.8	IT・通信	台湾
11	Tencent Holdings	5,465.0	IT・通信	中国
12	JPMorgan Chase	4,940.0	金融	アメリカ
13	Visa	4,587.8	金融	アメリカ
14	Johnson & Johnson	4,579.2	一般消費財	アメリカ
15	Samsung Electronics	4,472.9	IT・通信	韓国
16	UnitedHealth Group	4,320.0	金融	アメリカ
17	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	4,134.3	一般消費財	フランス
18	Home Depot	4,117.1	サービス	アメリカ
19	Bank of America	4,053.0	金融	アメリカ
20	Walmart	4,025.0	サービス	アメリカ
21	Procter & Gamble	3,938.2	一般消費財	アメリカ
22	Kweichow Moutai	3,835.0	一般消費財	中国
23	Nestle	3,762.6	一般消費財	スイス
24	Mastercard	3,637.3	金融	アメリカ
25	Alibaba Group Holding	3,589.0	IT・通信	中国
26	Roche Holding	3,535.1	医療関連	スイス
27	ASML Holding	3,174.8	エネルギー	オランダ

Apple、Microsoft、
Alphabet(Google)、
Amazon、

私たちの生活の基盤として
なくてはならない存在に

【背景③】価値観・課題の変化

高齢化 2025年問題

2025年には、高齢化比率（総人口に占める65歳以上の割合）が30%を超え、65歳以上人口を15～64歳の2人で1人を支えることになる

SDG s 持続可能な社会へ



ミレニアル世代 Z世代のつくる社会 α世代が次なる顧客

インターネット、SNSが当たり前の世代。異なる教育を受け、社会問題への意識が高く、ウェルビーイング（心身が健康で、社会的にも満たされた状態）を望む

社会の環境変化、課題の変化に適応し、

**市場が求める「新たな価値」を創造するために、
ビジネスモデル、組織を変革すること**

新たな転換期 ～生成AI活用の時代へ～

2023～2025年は生成AIの時代

DXは「大前提」、「やって当たり前」となり、

いかにAI技術を活用するかが企業優位性を確立するための源泉となる

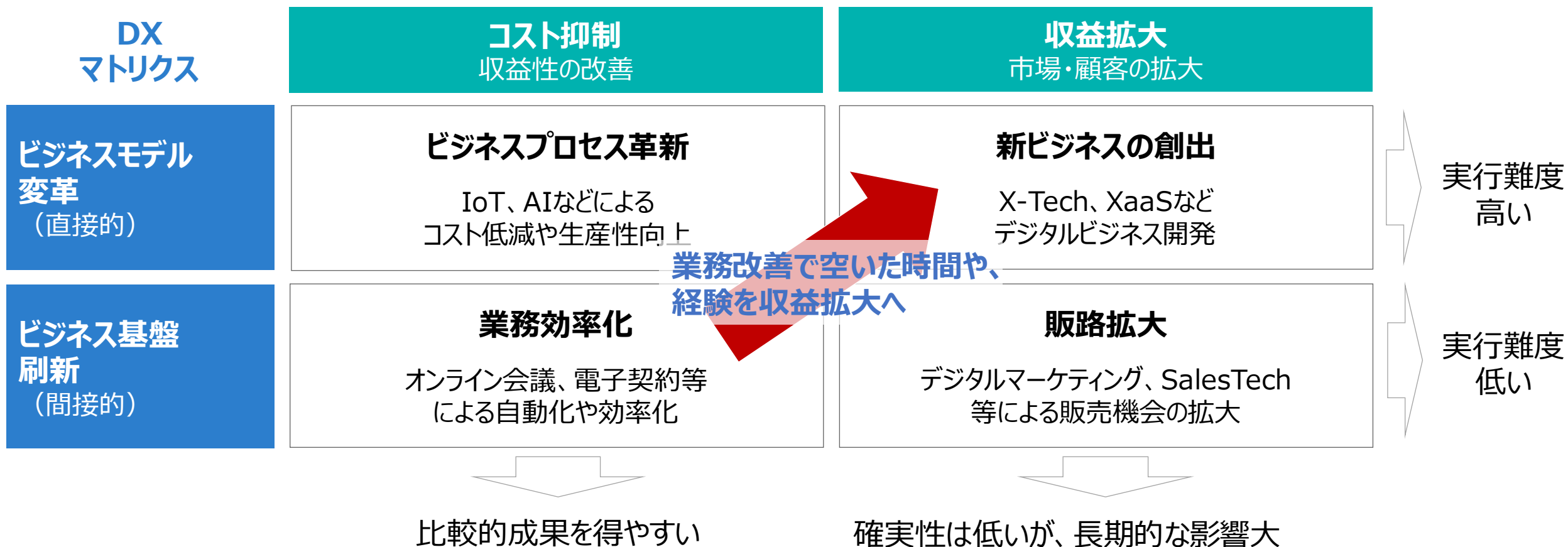
Chat GPT等の多言語生成AIを使ったことがある

生成AIのビジネス活用を検討し始めている

生成AIを事業で活用している

DXの多様化

それは「DXじゃない」議論は無意味。できるところから取り組む



DXの先行事例



国内で進む3つのDX領域

プロセスDX

仕事のやりかたを変える



- 業務改善
- 業務省力化・自動化
- 業務高度化・自律化

ワークスタイルDX

働き方を変える



- リモート・ハイブリット化
- タレント・シェアリング
- EX（従業員体験）向上

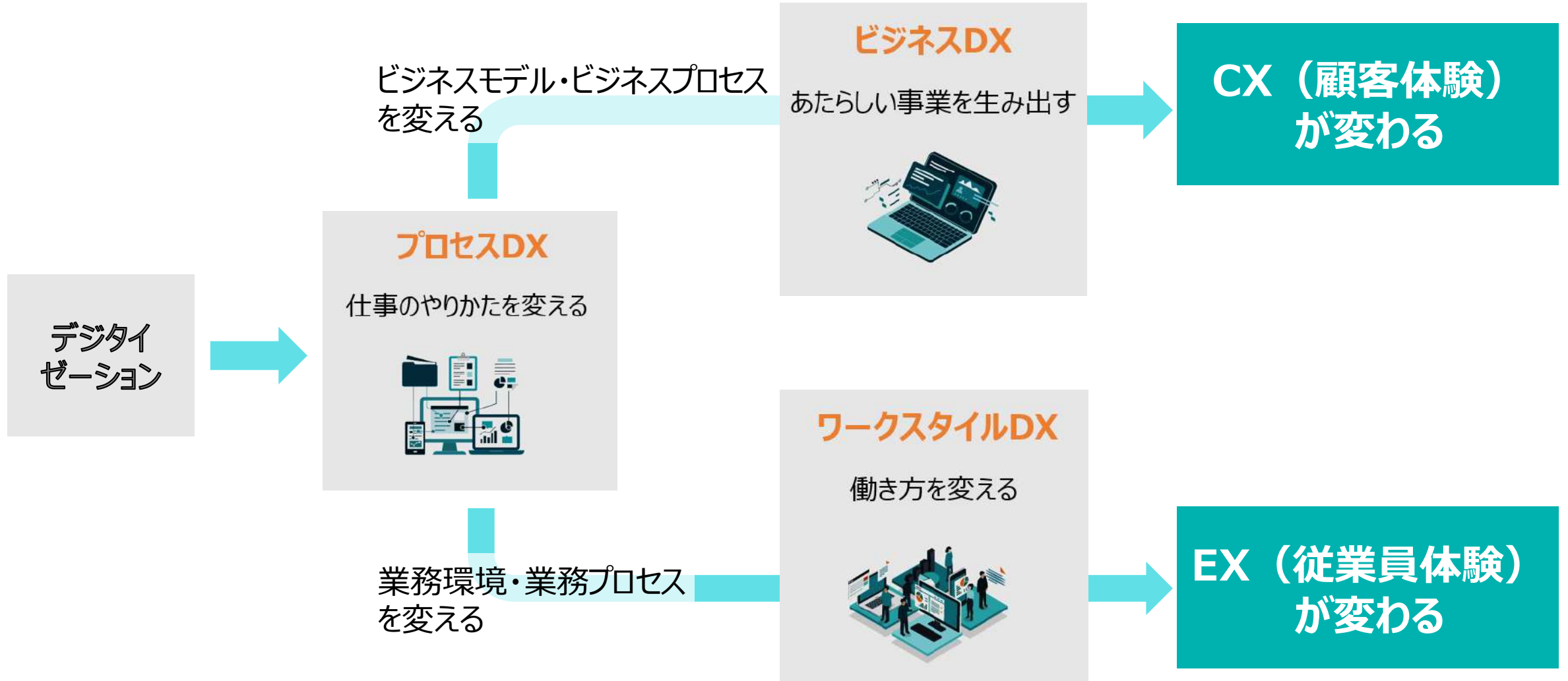
ビジネスDX

事業モデルを変える



- 新規事業開発
- ビジネスモデル変革
- テックカルチャー変革

DXの先に、誰の体験を変えるのか？

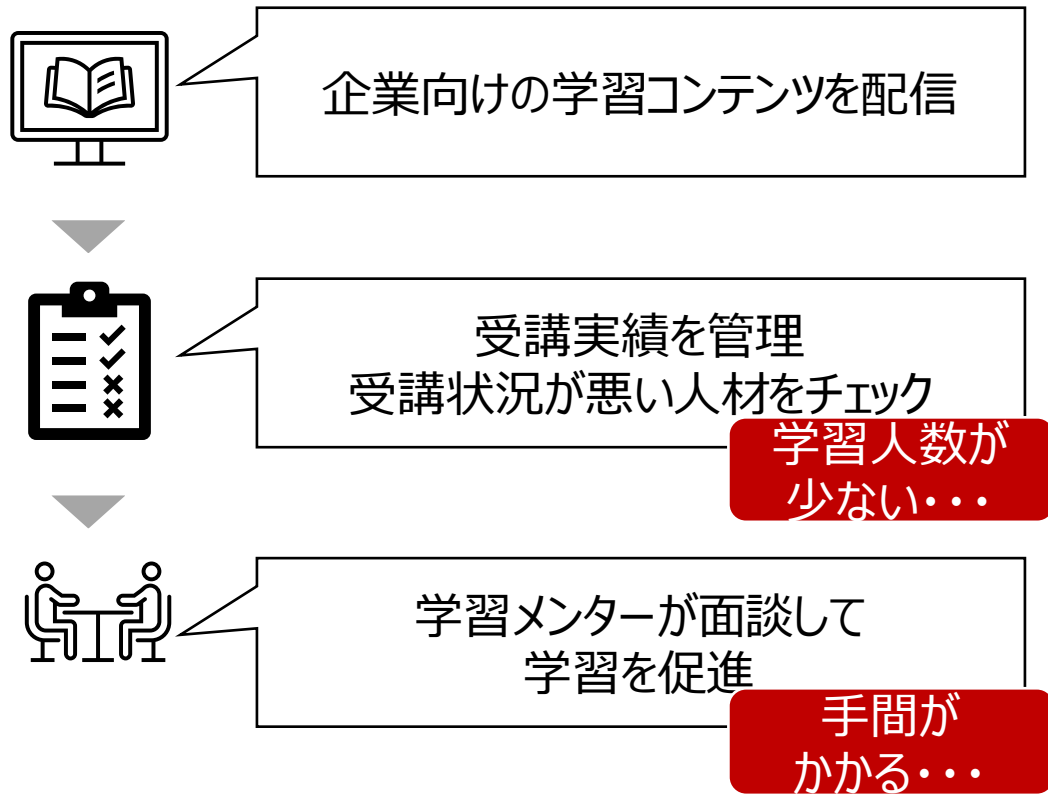


ビジネスDXの事例

学習コンテンツを提供しても、ごく一部の社員しか利用しない・・・ 学習サポート（メンター）をつければ学習参加率が向上するが、人手がかかる・・・

➡ 生成AIを用いて、人によるキャリア支援を「AIメンターによるキャリア支援」へ

既存事業



事業モデルの変革



ユーザーは何を学んだらいいか、
AIメンターに相談

AIメンターに相談してみよう

ご希望のAIメンターをお選びくだ ×

チャット履歴



生成AIがユーザーと会話し、
クラウド上の
学習コンテンツ
をレコメンド
(推薦)

コストを下げつ
つ学習継続率
が向上

ワークスタイルDXの事例

オフィスワーク or リモートワーク or ハイブリッドワーク

DX的に考えると、デジタルツール使ってリモートワーク？

TeamsやZoom導入したら、働き方変わった？

フリーアドレス反対、テレワーク反対の組織 → ハイブリッドワークへ

目指す働き方を
経営、人事、現場が
対話して職種ごとの
ワークタイプを策定



実証部門を決めて
必要なデジタル環境を
利用し、目指す姿に近づくか
検証（現場の声で評価）



実証部門での事例を横展開
全社的に、現場が望む
ハイブリッドワークが実現
（試行錯誤は継続中）



プロセスDXの事例

デジタル・自動化を前提に、業務プロセスを考えられるようにする（デジタル思考）

アナログ思考の世界



人手が足りない…増員？

もっと速くタイピング
できるようにしよう…

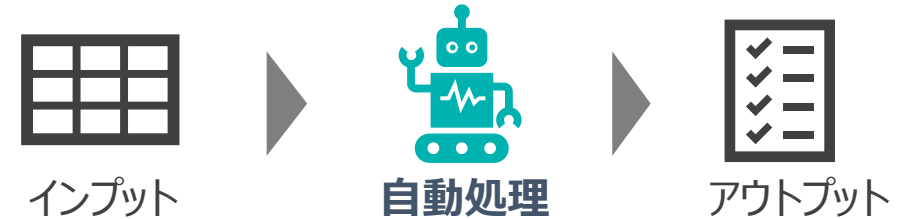


間違いがないように、
2重チェックを必ず…



デジタル思考の世界

自動化ありきではなく、プロセスをどう変えるか？



入力部分は
RPAで自動化できそうだ
データの形を工夫しよう



RPAがここまで
やってくれるから、
あとは最終チェックだけ



それぞれのDX はじまりの問い

プロセスDX

仕事のやりかたを変える



**自分やチームの仕事体験
をどう変えたいか？
（もっと楽するには？）**

ワークスタイルDX

働き方を変える



**働き方で感じる「負」
は何か？
（こうなったらいいな）**

ビジネスDX

事業モデルを変える



**顧客は誰か？
顧客の課題は何か？
顧客体験をどう変えるか？**

DXセレクションにみる先行事例

DX Selection

中堅・中小企業等におけるDX推進並びに各地域での取組の活性化につなげていくことを目的として、中堅・中小企業等のモデルケースとなるような優良事例を発掘・選定している。

(出典：DXセレクション, https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-selection/dx-selection.html)



企業のDXに関する自主的取組を促すため、デジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定・公表といった経営者に求められる対応を取りまとめたガイドライン
(経済産業省)

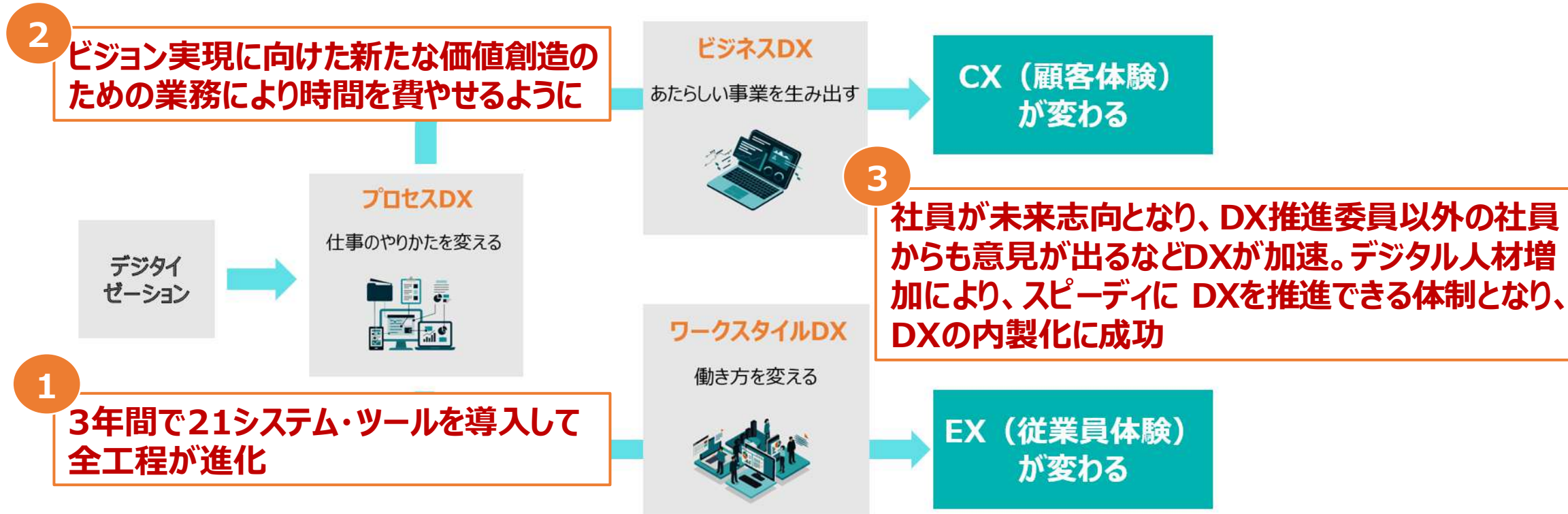
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/tebiki2-0.pdf

【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】

「醸造を原点に、世界で『微生物インダストリー』を共創する企業」として、「微生物のチカラを高度に利用するものづくり」を様々なパートナーと共創し、心豊かな循環型社会に貢献する。

【成果】

業務プロセスと進捗の可視化による効率的な製造、工数・事務作業・ミスの削減、メンテナンス用部品の納期短縮、紙の使用量削減、デジタル人材の育成等いくつかの成果をあげている。

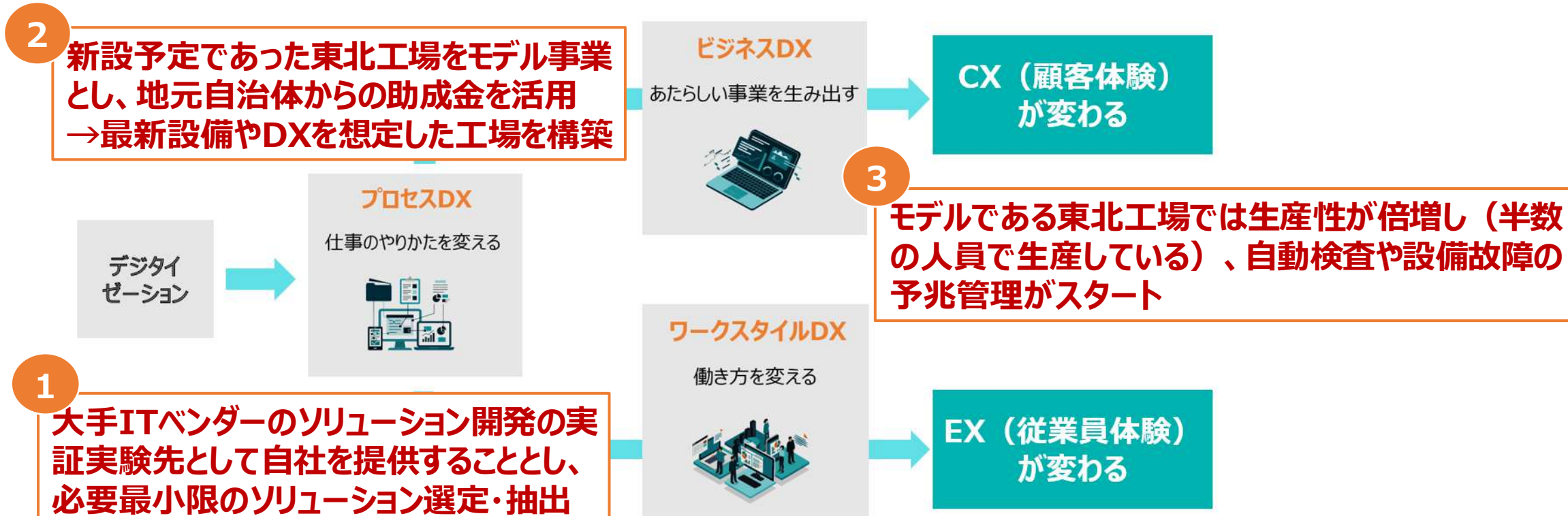


【DXによって実現したい経営ビジョン・ビジネスモデル】

徹底的なムダの排除による生産性向上、Co2削減に向けた新素材、新工法開発、従業員の職能大転換

【成果】

電子日報システムとIoTデータの利活用による不具合対策の高速PDCA実現、設備のIoTデータ活用による検査工数の削減、運搬作業の自動化・デジタルデータと時間との紐付けによるトレーサビリティ強化と対応案の確度向上による不具合再発の極小化



事例からの学び

1) ビジョンと戦略が明確にある

- ↳ 誰のために、何のために、どこを目指すのか？が明確になっている

2) 専門家の力をかり、自らも学んでいる

- ↳ テクノロジー企業、専門家とプロジェクトを“共創”し、自分たちも取り組みの中でデジタルを経験学習している

3) 自分たちの課題解決から、価値提供へ

- ↳ 自社の課題解決をDXで実践し、その経験から類似の課題を持つ顧客を創造し、提供価値を生み出している（原体験から価値を生む）

DX最大の課題

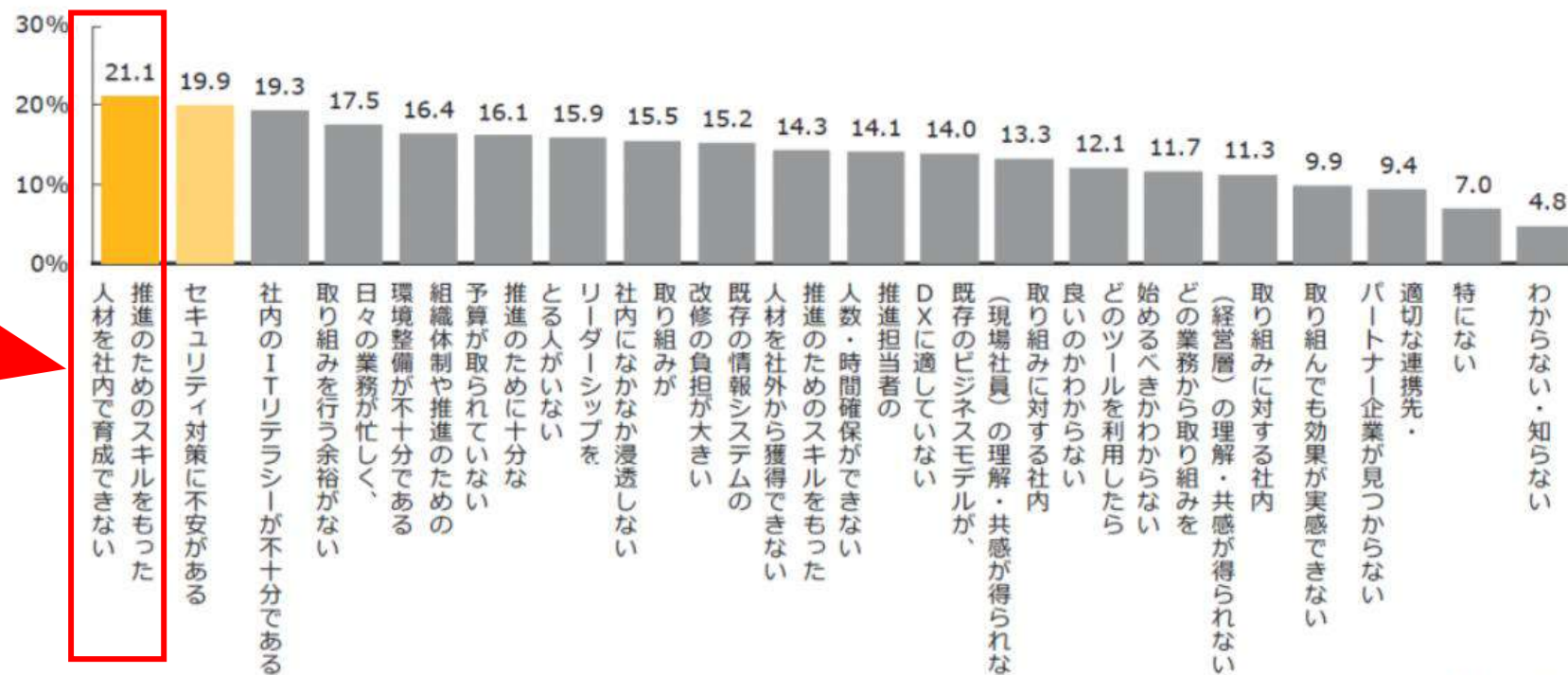


DX最大の課題は「DX人材の育成」

求められるスキル

業務知識
+
デジタルリテラシー
+
推進力

DX推進について、取り組みの障壁は何か（全体） ※複数回答

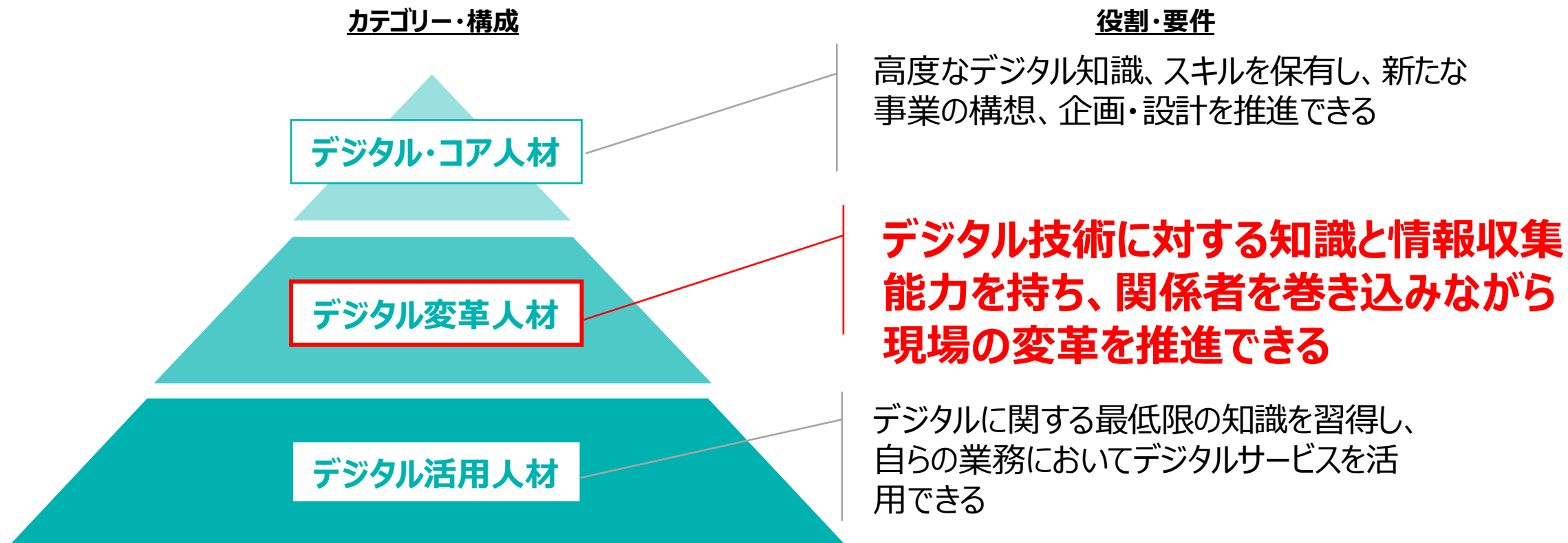


(n=1,366)

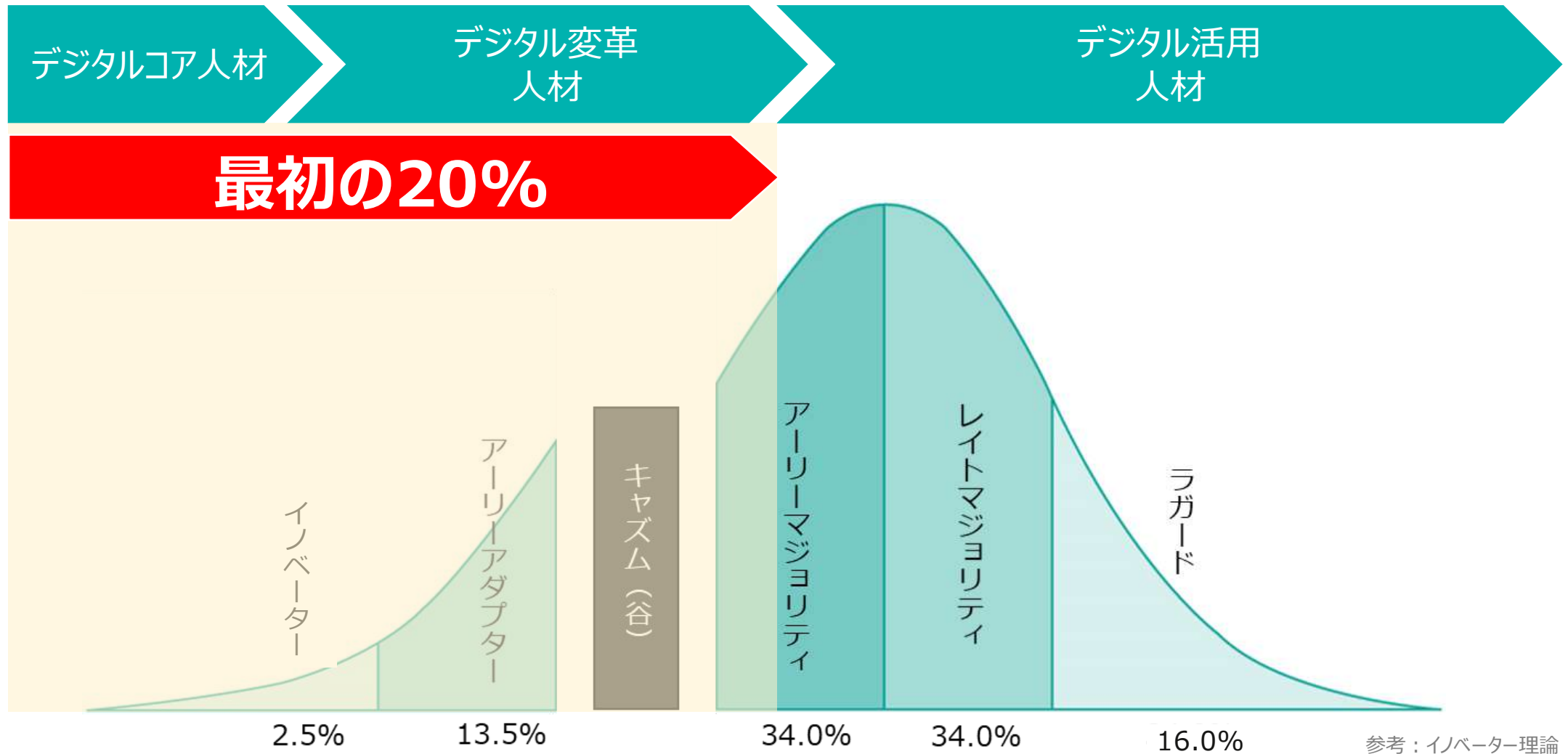
※全体の値を基準に降順並び替え

DXを推進する“デジタル人材”とは？

デジタル人材 = ITに詳しい人ではない



最初の“20%の変革人材”が、周囲に影響する



デジタル人材育成あるある

- デジタルリテラシーのe-ラーニングの受講を強制
→ そこで得た知識は活かされている？
- 技術研修（プログラミングやノーコード開発）を実施
→ 実務で使ってる？
- DXの基礎や事例を勉強
→ で、自社や自組織では何をする？

デジタル人材育成には「実践学習」が必要

研修で学ぶ



実務で活かす？



本当に使う？



実務上の課題を発見



実務課題を解決
するために学ぶ



実務で使える



「イベント型研修」だけではデジタル人材は育たない。
「実践の機会」を用意することが必要

DX推進の考え方



DX推進は「未来構想型」

目の前の問題解決ではなく、「**どういう未来にしたいか？**」を起点に構想する

問題解決型

過去から連
なる現状を
改善する

- 目的をブレイクダウン
- 1歩ずつのプロセス
- 合理性、正しさ
- 課題→施策
- 緻密な計画を実行
- リスク管理

未来構想型

**非連続な成
長、前例の
ない未来を
創り出す**

- 発散と収束
- 飛躍
- 面白さ
- 施策→課題
- 試してみる
- リスク上等

参考:ファシリテーション型業務改革 ストーリーで学ぶ次世代プロジェクト (榊巻亮、百田牧人、岡本晋太郎)

DXにおける手段と目的

DXを進めて「**どうなりたいのか？**」目的・ビジョンから「**手段**」を選ぶ



無数にある選択肢

どうなりたいか？



ゴールに沿った選択



#メタバース

#デジタルツイン

#RPA

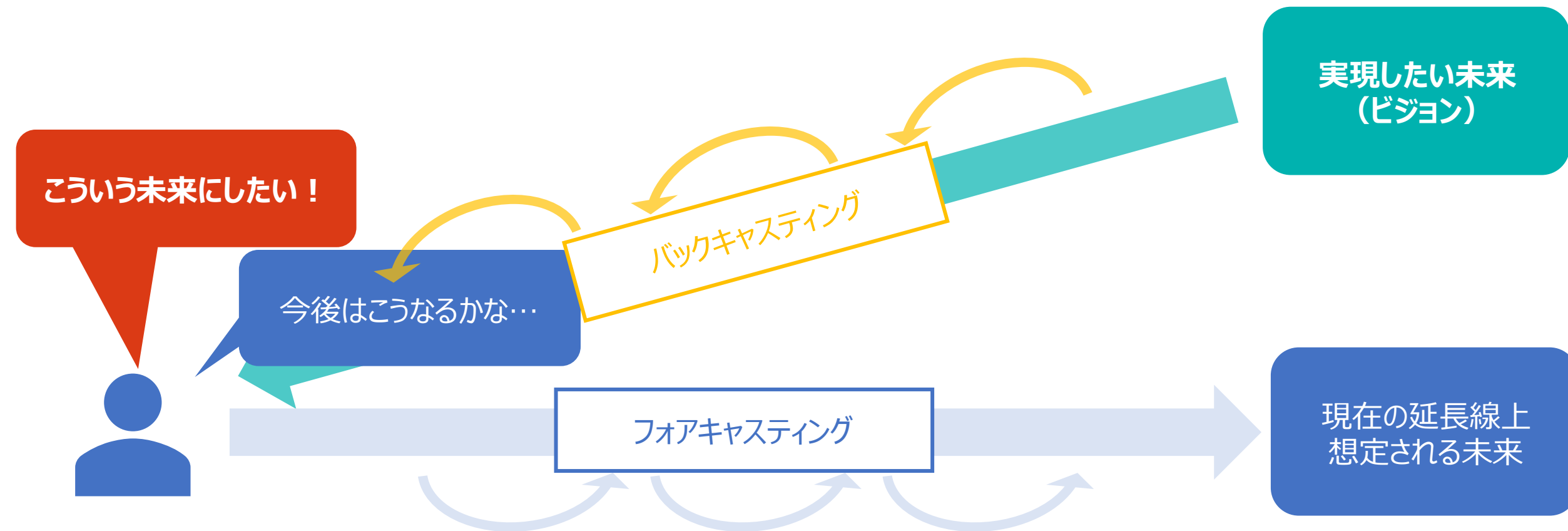
#ブロックチェーン

#アプリ開発

#AI

#クラウド

【Point①】 未来から逆算する



最初から完璧を目指さない (60%でGO！)

- 発想の転換（～～すればできる！）
- 小さな試作・検証アクションを繰り返す

【Point③】ユーザー視点で考える



現場はこう困っているはず！



実際には、○○のように困っていた。
解決を望んでいるのは△△だった。

ユーザー視点

現場目線で考える

プロトタイピング

小さくつくる

アジャイルアプローチ

やりながら改善する

- **【Point①】 未来から逆算する**

会社・事業として「目指したい姿」を経営として構想し、言語化しましょう

- **【Point②】 小さく始め、大きく育てる**

最初から完璧を目指さず、短期視点ではなく中長期視点で、「失敗も学び」として、できるところからチャレンジし始めましょう

- **【Point③】 ユーザー視点で考える**

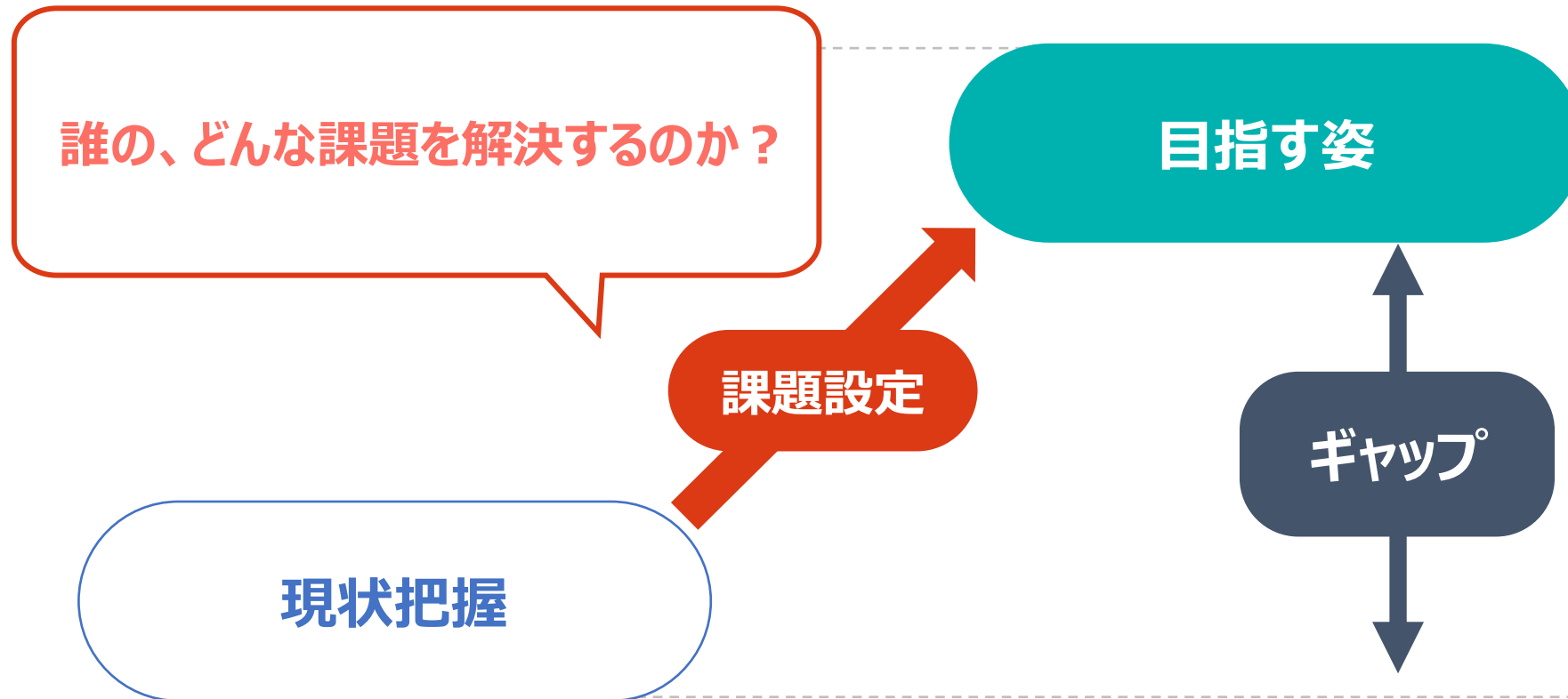
「誰の、何の課題を解決するのか？」を常に軸にして、小さく・早くユーザーに問いながら、試しながら着手していきましょう（実行－検証－改善の高速サイクル！）

DX、先ず何から始めるか？



DXで「目指す姿」と「現状」の差を把握する

DXに取り組む上で重要なことは
課題設定と目的の創造、手段の試行錯誤です

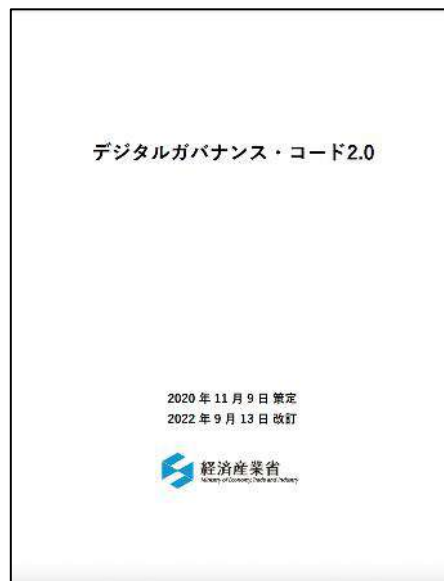


まずは「DX推進診断」から取り組んでみる

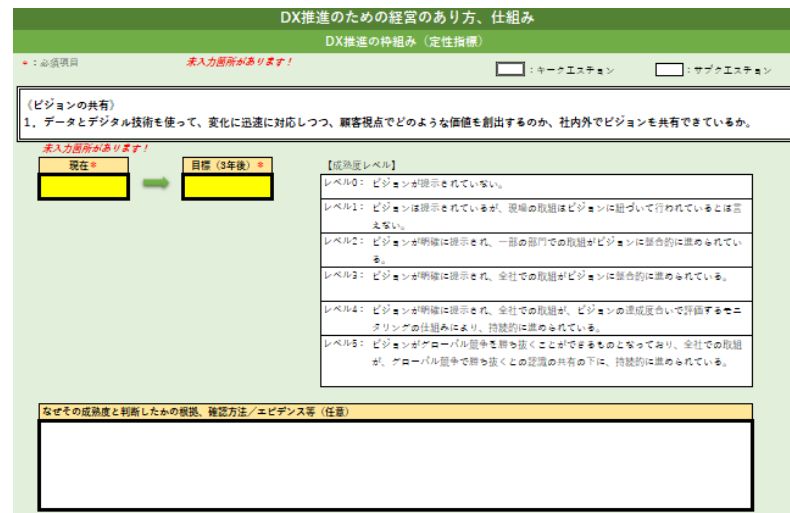
▼ある地域の中小企業の事例・・・（某社 専務の取り組み）

「経営層のDXに対する目線が合っていない。DX認定、DX推進診断をひとつのきっかけに、経営メンバーでまずはDXに関する共通言語をつくりたい。」

①年末の役員合宿会議で
デジタル・ガバナンスコードの
読み合わせ勉強会を実施



②年末年始にかけて、経営メンバー
で確認しながら診断をDX推進指標
を受診



③ベンチマークデータを元に
自社の診断結果を読み合わせ
取り組む課題を設定



DX認定取得のメリット

1. DX認定ロゴマークの使用

2. 中小企業を対象とした金融支援措置

3. 税制による支援措置

DX投資促進税制の利用が可能(3%、5%の税額控除もしくは30%の特別償却)

4. 人材育成のための訓練に対する支援措置

訓練経費(最大75%)や、訓練期間中の賃金の一部(最大960円/時間)について助成を受けられる

5. DX銘柄(上場企業向け)への応募資格を得られる

6. DX戦略の推進

認定事業者アンケートでは回答者中85%がDX戦略の推進に効果があったと回答している。経営層との対話の機会の増加による経営方針の決定、社内でのDX戦略推進の認知度・重要度の向上、部署ごとから社内全体での推進への変化など

7. 企業価値やイメージの向上

「顧客に対するイメージ」「人材確保に向けたイメージ」の向上が認定事業者アンケートでもメリットとして多く挙げられていた。

DX認定取得状況

■ 取得状況

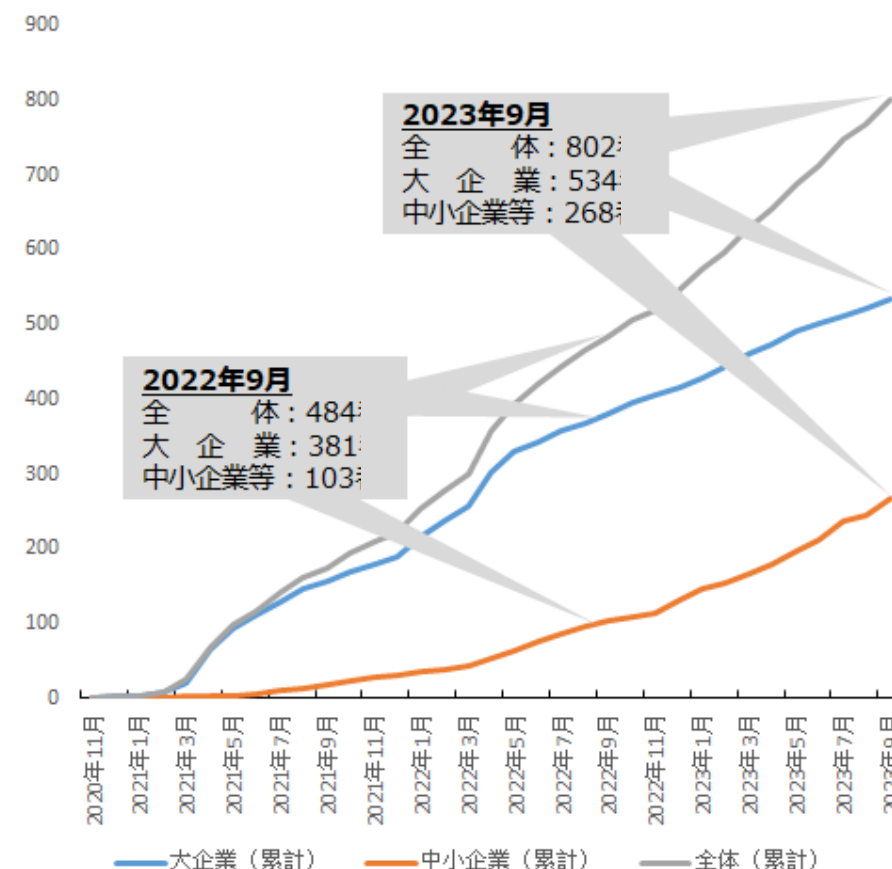
2023年10月時点の取得事業者数は**823**社。

2022年9月～2023年9月の1年で認定事業者数は約**1.7**倍。
中小企業については約**2.7**倍と、取得数は大企業のほうが多いものの、中小企業においてもDX認定が広がりを見せている。



国として、中堅企業・中小企業のDXを推進しようという動きが強い

- ・「中堅企業・中小企業等向けデジタルガバナンスコード実践の手引き」の公表
- ・上記の内容についての地域別説明会の実施
- ・中小企業を対象とした金融支援措置の実施
- ・DX Selection(中堅・中小企業等のDX優良事例選定)の実施
- ・「中小企業向けAI導入ガイドブック」の公表



事業の未来を考え、その**目指す未来を伝えるメッセージ、ストーリーを言葉に**しましょう。
そして、（DXを含む）社会変革に関心を持ち、自らも自己変革を！

人は「意味・意義」によって動かされる

- | | |
|------------------|------------------|
| Why「なぜやるのか？」 | → 感情と意思決定にアプローチ |
| Where「どこへ向かうのか？」 | → 目的・目標・方針の明確化 |
| What「何をやるのか？」 | → 課題の特定、何に取り組むのか |
| When「いつまでにやるのか？」 | → 目標時期、実行計画を立てる |
| HOW「どうやるのか？」 | → 実現可能性、具体的なプロセス |
| WHO「誰が、誰とやるのか？」 | → 味方は誰か、障壁は誰か |

**取り組む意味・意義
を生み出すのは経営層の役割
（パーパス経営）**

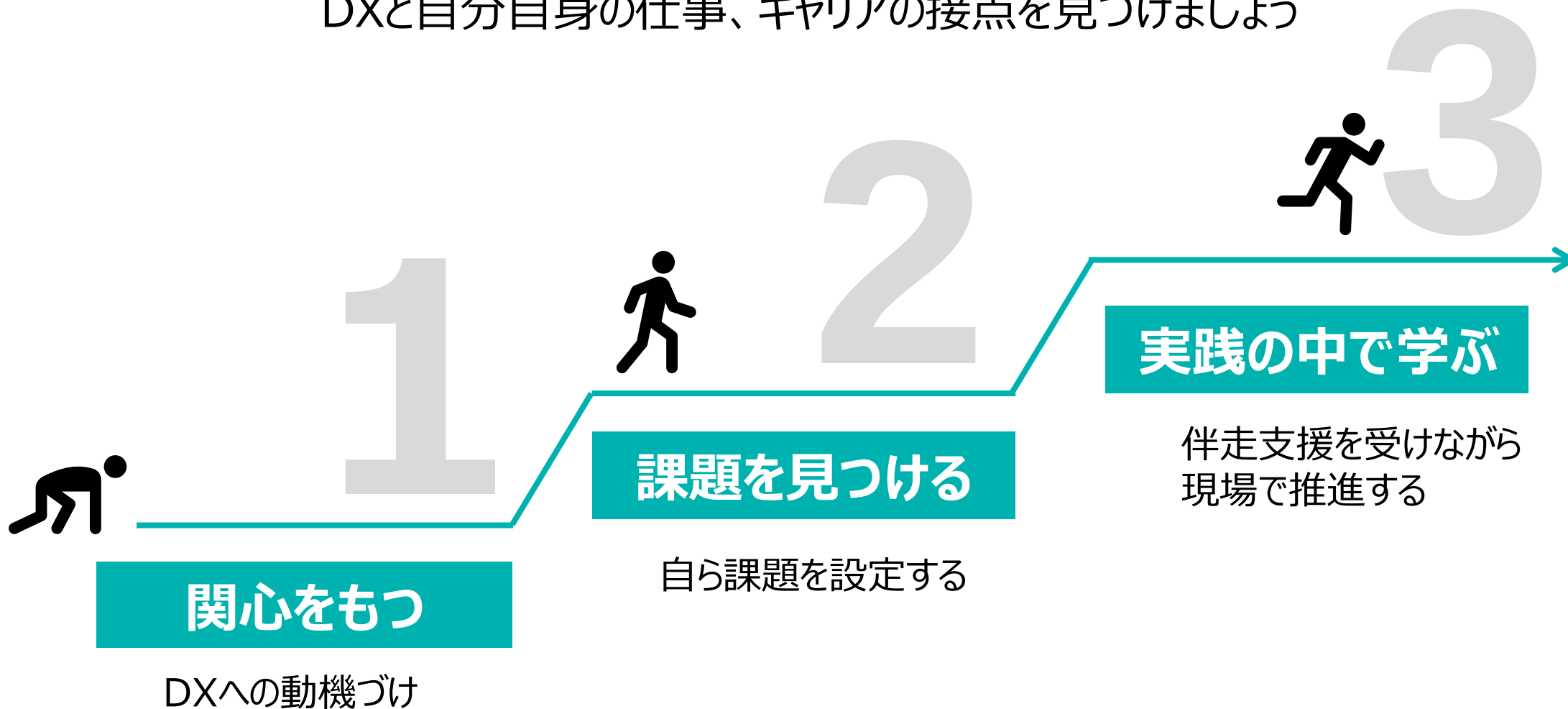
上司自らが学び続ける姿勢を持つこと、
メンバーひとりひとりの成長支援に向き合うことが重要です



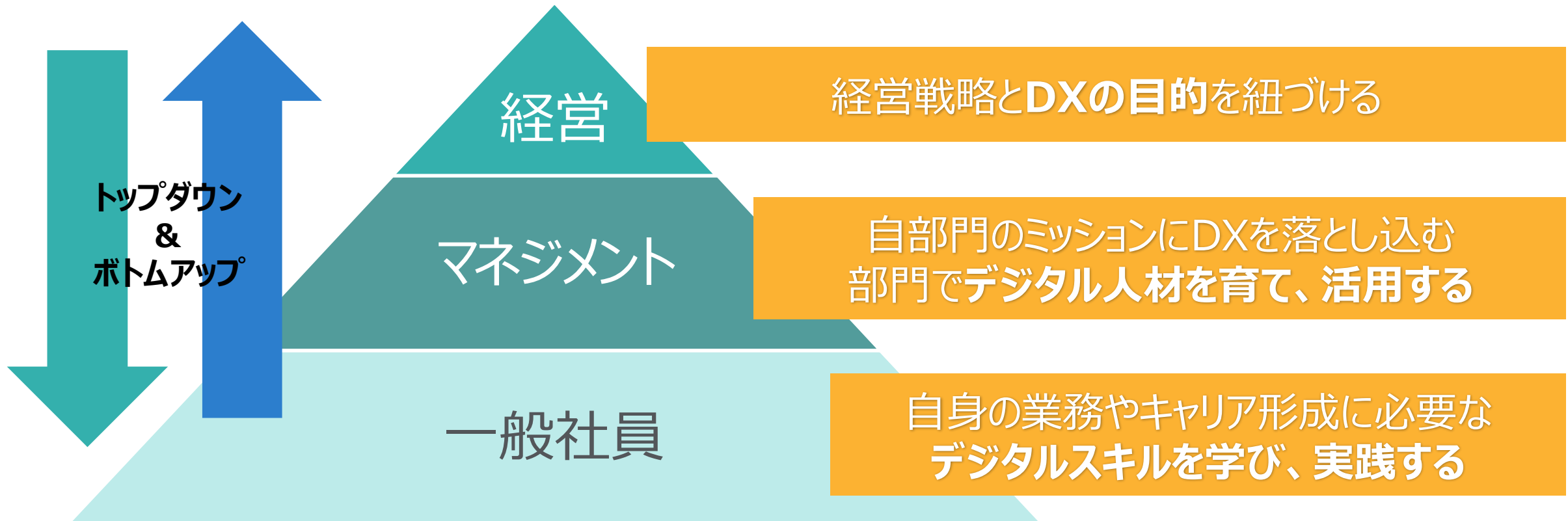
現場社員の皆様へ

まずは、関心を持つところから

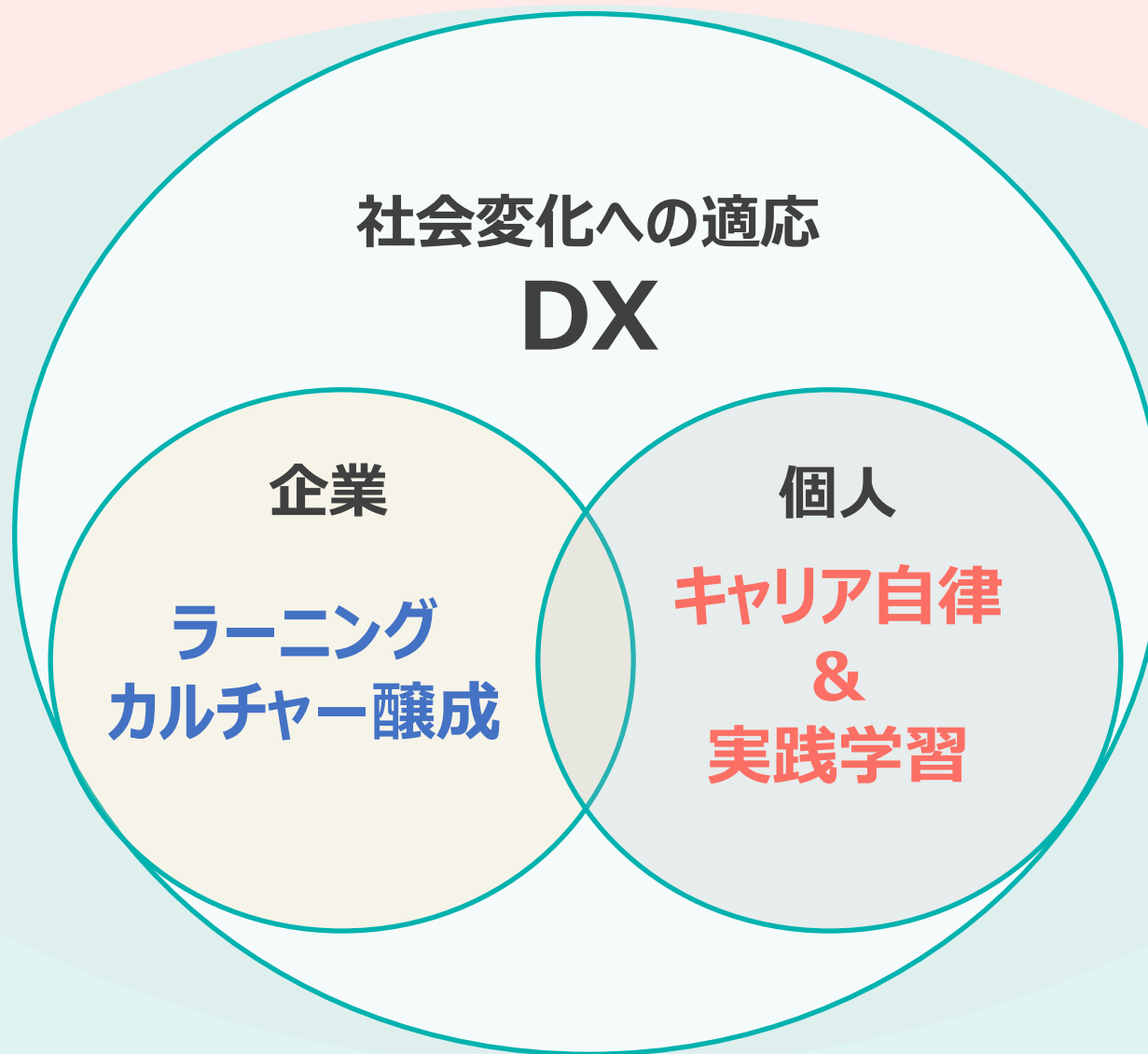
DXと自分自身の仕事、キャリアの接点を見つけましょう



DXは「誰かがやってくれる」ものではなく、
全社的に取り組むもの → **各階層での「自分ごと化」が重要**



組織も個人も、自ら変革を！



はたらいて、
笑おう。



PERSOL



人事DXコンサルティング

経理DXコンサルティング

AI・データコンサルティング

戦略DXコンサルティング

営業DXコンサルティング

オートメーション・テクノロジー活用
コンサルティング

行政DXコンサルティング

製造業DXコンサルティング

RPAソリューション
(パーソルのRPA)

デジタル人材育成支援
(Work Switch +DIGITAL)

キャリア自律支援
(プロテア)

企業HP : <https://www.persol-wsc.co.jp/>
サービスに関するお問い合わせ : ws_marke@persol.co.jp